BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM

LƯƠNG THÁI QUYÊN

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI THỦY HẢI SẢN HỆ THỐNG SIÊU THỊ BIG C

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số ngành: 60340102

HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS-TS HÀ THỊ NGỌC OANH

TP. HỒ CHÍ MINH, tháng 01 năm 2013

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM

Cán bộ hướng dẫn khoa học : PGS-TS HÀ THỊ NGỌC OANH

Luận văn Thạc sĩ được bảo vệ tại Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP. HCM ngày … tháng … năm …

Thành phần Hội đồng đánh giá Luận văn Thạc sĩ gồm:
(Ghi rõ họ, tên, học hàm, học vị của Hội đồng chấm bảo vệ Luận văn Thạc sĩ)

1. TS – Lưu Thanh Tâm
2. TS – Nguyễn Đình Luận
3. TS – Nguyễn Hải Quang
4. TS – Phan Ngọc Trung
5. TS – Trần Anh Dũng

Xác nhận của Chủ tịch Hội đồng đánh giá Luận sau khi Luận văn đã được sửa chữa (nếu có).

Chủ tịch Hội đồng đánh giá LV

TRƯỜNG ĐH KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM
PHÒNG QLKH - ĐTSĐH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

TP. HCM, ngày 15 *tháng 12 năm 2012*

NHIỆM VỤ LUẬN VĂN THẠC SĨ

Họ tên học viên: .LƯƠNG THÁI QUYÊN Giới tính: Nữ

Ngày, tháng, năm sinh: 17-06-1986 Nơi sinh: TPHCM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh MSHV: 1084012068

I- TÊN ĐỀ TÀI:

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI THỦY HẢI SẢN CỦA HỆ THỐNG SIÊU THỊ BIG C

II- NHIỆM VỤ VÀ NỘI DUNG:

Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng về kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C từ đó đề xuất các chiến lược và giải pháp nhằm hoàn thiện kênh phân phối cho siêu thị Big C

Có 3 nội dung cơ bản: Những lý luận cơ bản về tổ chức và quản lý kênh phân phối thủy hải sản; Thực trạng kênh phân phối ngành hàng thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C; Định hướng và giải pháp hoàn thiện kênh phân phối ngành hàng thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C

III- NGÀY GIAO NHIỆM VỤ: 30/05/2012

IV- NGÀY HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ: 15/12/2012

V- CÁN BỘ HƯỚNG DẪN: ***PGS-TS HÀ THỊ NGỌC OANH***

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN **KHOA QUẢN LÝ CHUYÊN NGÀNH**

(Họ tên và chữ ký) (Họ tên và chữ ký)

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Học viên thực hiện Luận văn

LƯƠNG THÁI QUYÊN

LỜI CÁM ƠN

Tôi xin trân thành cảm ơn cô giáo PGS – TS Hà Thị Ngọc Oanh đã tận tình hướng dẫn, cũng như sự giúp đỡ của Trường Đại Học Kỹ Thuật Công Nghiệp, Trung Tâm Thu Mua của Hệ Thống Siêu Thị Big C giúp tôi hoàn thành bản luận văn này. Tuy đã có nhiều cố gắng nghiên cứu tài liệu và thực tiễn nhưng luận văn không thể tránh được những thiếu sót, kính mong các thầy, cô giáo, bạn bè và các đồng nghiệp quan tâm đóng góp ý kiến để luận văn hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

Học viên thực hiện

LƯƠNG THÁI QUYÊN

TÓM TẮT

Big C là một công ty tập đoàn chuyên kinh doanh các mặt hàng trong siêu thị với 100% vốn đầu tư của nước ngoài vào Việt Nam từ năm 2002. Từ đó đến nay Big C đã những đóng góp tích cực cho thị trường Việt Nam. Trong quá trình đầu tư, khi nhận thấy được nhu cầu tiêu thụ thủy hải sản tại Việt Nam là rất lớn nên siêu thị Big C đã đặc biệt chú ý và đầu tư để phát triển ngành hàng này.

Big C đã xây dựng hệ thống kênh phân phối thủy hải sản một mặt là để thỏa mãn yêu cầu mở rộng tầm ảnh hưởng của mình đối với thị trường Việt Nam, mặt khác là để phục vụ cho nhu cầu phát triển của thị trường . Tuy nhiên vẫn còn những thiếu sót và tồn tại những điểm chưa hoàn thiện. Luận văn này đã đóng góp một số ý kiến và giải pháp nhằm mục đích giải quyết những thiếu sót trong hệ thống phân phối hiện tại và cải thiện lại hệ thống kênh phân phối mới cho siêu thị Big C sao cho xứng với tầm vóc kinh doanh của một tập đoàn kinh doanh quốc tế. Ngoài ra, trên cơ sở những lý luận trong bài luận văn này có thể là tư liệu bổ ích áp dụng mô hình kênh phân phối mới cho các hệ thống bán lẻ khác. Đồng thời, những đóng góp trong luận văn sẽ là tiền đề để có thể phát triển thêm nhiều dự án kinh doanh trong tương lai.

Mặc dù vậy , luận văn cũng có nhiều điểm thiếu sót chưa được hoàn thiện. Kính mong quý thầy cô quan tâm và có những đóng góp để luận văn hoàn thiện hơn.

ABSTRACT

Big C is a group company with 100% foreign investment has a positive contribution to the Vietnamese market. When demanding consumption for seafood in Vietnam is so large, Big C has special attented and invested to develop this sector.

Big C has built seafood distribution system to serve the development needs of the market but there are still shortcomings and survive. This thesis has contributed a number of ideas and solutions with purpose at solving the shortcomings in the existing distribution system to improve and to build a new distribution system for the Big C. In addition, on the basis of the arguments in this essay can apply this seafood distribution for other retail systems. At the same time, the contributions of the thesis will be the prerequisite to be able to develop more business ventures in the future.

However, the thesis has many shortcomings have not been finalized. I hope the thesis interested in of teacher and contributions to the thesis more completed

MỤC LỤC

Mở đầu 1

CHƯƠNG I: NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI THỦY HẢI SẢN 5

1.1Kênh phân phối 5

1.1.1 Khái niệm về kênh phân phối 5

1.1.2 Chức năng kênh phân phối và những dòng lưu chuyển trong kênh ... 6

1.1.2.1 Chức năng kênh phân phối 6

1.1.2.2 Những dòng lưu chuyển trong kênh phân phối 7

1.1.3 Cấu trúc và các các thành viên kênh phân phối..... 8

1.1.3.1 Khái niệm về cấu trúc kênh..... 8

1.1.3.2 Các thành viên trong kênh phân phối. 11

1.1.3.3 Vai trò của kênh phân phối trung gian..... 13

1.1.4 Thiết kế kênh phân phối 14

1.1.4.1 Khái niệm thiết kế kênh 14

1.1.4.2 Những yếu tố cần phân tích 14

1.1.4.3 Phân loại các công việc phân phối , trách nhiệm các thành viên kênh 17

1.1.4.4 Đánh giá các yêu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh 18

1.1.4.5 Lựa chọn các thành viên tham gia kênh phân phối..... 37

1.1.5 Quyết định về quản lý kênh phân phối 22

1.1.5.1 Khái niệm về quản lý kênh phân phối..... 22

1.1.5.2 Quá trình quản lý mạng lưới kênh phân phối 23

1.1.6 Quản trị hậu cần trong kênh phân phối 26

1.1.7 Mối quan hệ giữa kênh phân phối với các biến số marketing-mix..... 27

1.2 Đặc điểm cơ bản của mặt hàng thủy hải sản và nhu cầu thị trường thủy hải sản của thế giới 28

1.2.1 Đặc điểm của mặt hàng thủy hải sản..... 28

1.2.2 Nhu cầu tiêu thụ thủy hải sản thủy hải sản thế giới 29

1.3 Thị trường thủy sản Việt Nam 33
1.3.1 Khả năng cung cấp thủy hải sản..... 33
1.3.2 Thị trường tiêu thụ thủy hải sản tại Việt Nam 36
1.4 Kênh phân phối thủy hải sản 38
1.4.1 Đặc điểm kênh phân phối thủy hải sản 38
1.4.2 Các kênh phân phối thủy hải sản điển hình 40
Kết luận chương 1 43
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI NGÀNH HÀNG THỦY HẢI SẢN CỦA HỆ THỐNG SIÊU THỊ BIG C.....44
2.1 Tổng quan về hệ thống siêu thị Big C 44
2.1.1 Vài nét sơ lược quá trình hình thành và phát triển 44
2.1.2 Cơ cấu tổ chức văn phòng thu mua big C Việt Nam.....46
2.1.3 Bộ phận thu mua và quản lý hệ thống phân phối ngành thủy hải sản.....48
2.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh trong những năm gần đây.....50
2.1.5 Tổ chức kinh doanh ngành hàng thủy hải sản hệ thống siêu thị Big C ...52
2.1.5.1. Thị trường đầu vào của siêu thị 52
2.1.5.2 Tổ chức kinh doanh ngành hàng thủy hải sản siêu thị Big C 53
2.1.5.3 Phân tích mô hình SWOT cấp 1 của hệ thống phân phối thủy hải sản tươi sống của Big C 53
2.2 Thực trạng tổ chức và thiết kế kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C trên thị trường Việt Nam 55
2.2.1 Thực trạng thị trường và tổ chức kênh phân phối sản phẩm Công ty 55
2.2.1.1 Thực trạng thị trường của Công ty.....55
2.2.1.2 Thực trạng tổ chức kênh phân phối của ngành hàng thủy hải sản Big C 57
2.2.2 Thực trạng về công tác tổ chức và thiết kế kênh phân phối của ngành hàng thủy hải sản. 63
2.2.2.1 Đánh giá chung về quy trình thiết kế kênh.....63
2.2.2.2 Đánh giá những công đoạn cụ thể của quy trình thiết kế kênh..... 64

2.3 Thực trạng về hoạt động của kênh phân phối và vấn đề quản lý kênh phân phối của Big C 67
2.3.1 Thực trạng hoạt động kênh phân phối 67
2.3.2 Thực trạng công tác quản lý kênh phân phối của BigC 71
2.3.2.1 Lựa chọn thành viên kênh phân phối 73
2.3.2.2 Thực trạng việc sử dụng các biện pháp động viên, khuyến khích.....73
2.3.2.4 Thực trạng về đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh.....74
2.3.2.5 Thực trạng về việc xử lý các mâu thuẫn, xung đột trong kênh.....75
2.3.2.6 Thực trạng quản lý kênh phân phối qua hệ thống Marketing – mix 78
2.3.2.7 Thực trạng quản trị hậu cần trong kênh phân phối 82
2.4 Đánh giá chung 82
2.4.1 Những thành công 82
2.4.2 Những tồn tại và nguyên nhân.....82
Kết luận chương 2.....83
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG & MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI THỦY HẢI SẢN CỦA HT SIÊU THỊ BIG C 84
3.1 Một số định hướng mục tiêu sản phẩm thủy hải sản tại hệ thống siêu thị Big C 84
3.1.1 Dự báo về môi trường kinh doanh và thị trường sản phẩm thủy hải sản 84
3.1.1.1 Dự báo về môi trường kinh doanh 84
3.1.1.2 Dự báo về thị trường thủy hải sản 84
3.1.1.3 Xu hướng phát triển của hệ thống phân phối tại Việt Nam 85
3.1.2 Định hướng phát triển của hệ thống siêu thị Big C đến năm 2015.... 87
3.1.2.1 Những mục tiêu chiến lược chung ngành thủy hải sản..... 87
3.1.2.2 Phương hướng phát triển ngành hàng thủy hải sản trong thời gian tới của Big C 88
3.1.3 Quan điểm và định hướng chiến lược về tổ chức và quản lý

kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C..... 89
3.1.3.1 Nguyên tắc và quan điểm về tổ chức và quản lý kênh phân phối 89
3.1.3.2 Định hướng chiến lược phân phối thủy hải sản Big C 90
3.2 Giải pháp hoàn thiện việc tổ chức và thiết kế kênh phân phối. 92
3.2.1 Lập ma trận SWOT cấp 2 và chiến lược phối hợp của hệ thống phân phối thủy hải sản tươi sống của Big C..... 92
3.2.2 Hoàn thiện tổ chức hệ thống kênh phân phối thủy hải sản 94
3.2.2.1Hoàn thiện quá trình tổ chức kênh 94
3.2.2.2 Đề xuất hệ thống kênh phân phối thủy hải sản mới của Big C 99
3.3 Các giải pháp hoàn thiện việc quản lý hệ thống kênh phân phối của siêu thị Big C 103
3.3.1 Hoàn thiện công tác tuyển chọn thành viên kênh 104
3.3.2 Hoàn thiện công tác động viên khuyến khích các thành viên kênh . 106
3.3.3 Hoàn thiện công tác giải quyết các mâu thuẫn xung đột trong kênh 107
3.3.4 Hoàn thiện việc đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh 108
3.3.5 Hoàn thiện quản trị hậu cần cho mạng tiêu thụ..... 109
3.3.6 Các giải pháp hoàn thiện việc sử dụng hệ thống Marketing – Mix để quản lý kênh phân phối của Big C..... 110
3.3.6.1 Giải pháp hoàn thiện chiến lược sản phẩm để tăng cường QL kênh110
3.3.6.2 Giải pháp hoàn thiện chiến lược giá để tăng cường QL kênh..... 111
3.3.6.3 Giải pháp hoàn thiện chiến lược xúc tiến để tăng cường QL kênh 111
Kết luận chương 3..... 112
3.4 Một số kiến nghị..... 112
3.4.1 Đối với Big C..... 112
3.4.2 Đối với Nhà nước..... 112
3.4.3 Đối với ngành..... 113
KẾT LUẬN..... 114
TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 116
PHỤ LỤC..... 117

DANH MỤC VIẾT TẮT

ASEAN	: Hội hiệp các quốc gia Đông Nam Á
ATM	: Máy rút tiền tự động
ĐVT	: Đơn vị tính
ĐBSCL	: Đồng Bằng Sông Cửu Long
FAO	: Tổ chức lương thực và nông nghiệp liên hiệp quốc
GDP	: Tổng sản phẩm quốc nội
LN	: Lợi nhuận
HTPP	: Hệ thống phân phối
PPHH	: Phân phối hàng hóa
TTPP	: Trung tâm phân phối
TGPP	: Trung gian phân phối
XKTS	: Xuất khẩu thủy sản
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 : Tiêu thụ thủy sản của con người trên thế giới 31
Bảng 1.2: Sản phẩm được tiêu thụ mạnh nhất của con người tại thị trường EU 32
Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh ngành hàng thực phẩm tươi sống của 4 năm gần đây 51
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của ngành hàng thủy hải sản 4 năm .. 51
Bảng 2.3: Kết quả tiêu thụ qua từng tháng của ngành thủy hải sản trong những năm gần đây 53
Bảng 2.4: Doanh thu qua từng kênh phân phối thủy hải sản của Big C 58
Bảng 2.5: Doanh thu tiêu thụ theo từng khu vực qua kênh phân phối..... 69
Bảng 3.1: Đề xuất mở rộng danh mục sản phẩm 96

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Biễu diễn các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh 18
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức của trung tâm thu mua siêu thị Big C 47
Sơ đồ 2.2: Sơ đồ quản lý thu mua và phân phối thủy hải sản Big C 50
Sơ đồ 2.3: Sơ đồ tổng thể của hệ thống kênh phân phối thủy hải sản 57
Sơ đồ 2.4: Quản trị hậu cần của ngành thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C 80
Sơ đồ 3.1: Hệ thống kênh phân phối thủy hải sản mới của hệ thống siêu thị big C 100

DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Các kênh phân phối thuỷ hải sản cho mục đích công nghiệp 41
Hình 1.2: Phân phối thuỷ hải sản trong bao gói tiêu dùng và bao gói thực phẩm... 42

MỞ ĐẦU

1. Đặt vấn đề

Việt Nam đã và đang phát triển nền kinh tế thị trường, với các chính sách kinh tế mở và chiến lược tham gia hội nhập kinh tế quốc tế. Phát triển kinh tế thị trường đã, đang và sẽ đặt nền kinh tế nước ta nói chung và các doanh nghiệp nói riêng đối diện với những thách thức, khó khăn trước sự cạnh tranh ngày càng khốc liệu mang tính quốc tế nhằm giành giật khách hàng và mở rộng thị trường ngay trong phạm vi không gian thị trường trong nước cũng như thị trường thế giới.

Trong cuộc cạnh tranh khốc liệt này, hệ thống kênh phân phối với vai trò liên kết giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng, có tác động trực tiếp đến lợi nhuận và giá cả cuối cùng, cũng như rất nhiều lợi ích khác cho người tiêu dùng cuối cùng để có khả năng lựa chọn những sản phẩm có chất lượng, giá rẻ và phù hợp với nhu cầu… nên đang ngày càng trở thành phương tiện cạnh tranh hữu hiệu của các doanh nghiệp. Cùng với tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp nước ngoài sẽ rất khó khăn trong việc cạnh tranh quyết liệt với với các doanh nghiệp đối thủ trong và ngoài nước, không chỉ có tiềm lực mạnh về hệ thống phân phối sản phẩm mà còn dày dạn kinh nghiệm và thủ pháp cạnh tranh phân phối. Trong những năm qua, số lượng các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài không ngừng tăng lên cùng với nhiều ngành nghề được mở rộng nhưng hệ thống kênh phân phối sản phẩm mà các doanh nghiệp đang có phát triển một cách tự phát về số lượng và quy mô mở rộng, bước đầu thỏa mãn nhu cầu đa dạng về sản phẩm cho cả sản xuất và người tiêu dùng. Tuy nhiên, hệ thống kênh phân phối của các doanh nghiệp còn kém hiệu quả, chi phí cao, qua nhiều khâu trung gian. Thực tế, người tiêu dùng còn chưa có nhiều cơ hội và điều kiện để mua được những sản phẩm rẻ, chất lượng tốt. Vì thế, việc xây dựng hệ thống phân phối cho doanh nghiệp nói chung và cho doanh nghiệp bán lẻ nói riêng là vấn đề cần thiết.

Việc phân phối hàng hóa hiện tại chưa đem lại kết quả kinh doanh như mong muốn.Vì thế thiết lập xây dựng mô hình hệ thống phân phối hàng hóa trong hệ thống sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

Tính cấp thiết của đề tài

Nền kinh tế Việt Nam từ sau khi mở cửa đã có những bước phát triển không ngừng. Các hoạt động sản xuất kinh doanh liên tục được đẩy mạnh và khuyến khích trên nhiều lĩnh vực. Một trong những lĩnh vực mặc dù đã xuất hiện từ lâu và có vai trò quan trọng trong hoạt động của nền kinh tế, nhưng vẫn chưa được chú ý phát triển đúng mức đó là lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp bán lẻ. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi hàng hoá sản xuất ra ngày càng nhiều, nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng cao thì hoạt động phân phối hàng hoá của các doanh nghiệp bán lẻ càng là một hoạt động không thể thiếu trong đời sống thường nhật của người dân. Và tuy cũng đã có được một số những bước phát triển nhất định, nhưng các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay cũng đang gặp phải rất nhiều khó khăn trong quá trình xây dựng, phát triển và những thách thức mà họ sẽ phải đối mặt sau khi Việt Nam gia nhập WTO là không nhỏ. Để có thể hoạt động tốt trong nền kinh tế đầy biến động như vậy thì việc phát triển hoạt động phân phối hàng hoá của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam là một việc làm cần thiết không chỉ trong hiện tại mà còn trong tương lai.

Vấn đề đặt ra ở đây là các doanh nghiệp cần phải biết sử dụng các kênh phân phối như là công cụ quan trọng giúp họ thành công trên thị trường trong dài hạn. Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay, việc tạo được lợi thế cạnh tranh ngày càng khó, duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài lại càng khó hơn nhiều. Các biện pháp về sản phẩm, quảng cáo, khuyến mãi, cắt giảm giá bán chỉ có lợi thế ngắn hạn. Bởi vì các doanh nghiệp khác cũng nhanh chóng và dễ dàng làm theo. Việc tập trung phát triển mạng lưới kênh tiêu thụ sản phẩm giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh dài hạn. Một hệ thống phân phối hoàn chỉnh với chính sách phân phối hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp thành công trong kinh doanh.

Mặt khác, trong hệ thống siêu thị ngành hàng thủy hải sản là ngành hàng thiết yếu, và nó chính là bộ mặt của siêu thị. Chính vì bởi độ tươi sống sẽ lôi kéo những khách hàng vào siêu thị mua sắm. Bên cạnh đó, do đặc tính của tính chất hàng hóa là loại hàng nhạy cảm , thời gian sử dụng quá ngắn nên vấn đề ở đây làm sao để phân phối tất cả hàng hóa này đến người tiêu dung nhanh nhất và đảm bảo độ tươi ngon là việc hết sức cần thiết.

Xuất phát từ cơ sở thực tế, nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống kênh phân phối đối với hệ thống siêu thị , từ đó tìm ra giải pháp có tính chiến lược cho việc phát triển kinh doanh .

Xuất phát từ những phân tích trên, chúng tôi thực hiện đề tài nghiên cứu: ***"Giải pháp hoàn thiện kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C."***

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu được thực hiện nhằm mục đích

Áp dụng những cơ sở lý luận khoa học về kênh phân phối, quản lý kênh phân phối và đặc điểm của ngành hàng thủy hải sản để phân tích, đánh giá một cách toàn diện thực trạng hoạt động quản lý kênh phân phối sản trong hệ thống siêu thị Big C trong thời gian qua nhằm hướng tới việc hoàn thiện hệ thống phân phối nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty.

Tập trung nghiên cứu các hoạt động phát triển, quản lý cũng như những tồn tại trong hệ thống kênh phân phối của siêu thị Big C để từ đó đưa ra định hướng để phát triển và các giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối của công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu: Trung tâm phân phối và các siêu thị thành viên của hệ thống siêu thị Big C

3.2 Phạm vi nghiên cứu:

- ***Nội dung:*** Tập trung phân tích thực trạng quản lý kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C từ giai đoạn 2008 – 2010 và đề xuất các giải pháp hoàn thiện kênh phân phối thủy hải sản của siêu thị Big C từ giai đoạn 2013 - 2015

- ***Không gian:*** Nghiên cứu các nội dung trên tại các siêu thị thuộc hê thống siêu thị Big C

- ***Thời gian:*** Các giải pháp được đề xuất trong luận văn có ý nghĩa đối ngành thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C cho giai đoạn 2013 - 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu chính bao gồm:

- Phương pháp cơ bản sử dụng trong luận văn là:

+ Phương pháp nghiên cứu định tính, tiếp cận hệ thống, duy vật biện chứng

- Phương pháp cụ thể sử dụng trong luận văn là:

+ Phương pháp thống kê, so sánh, mô tả, pháp phân tích mô hình SWOT, phương pháp chuyên gia

5. Ý nghĩa khoa học của đề tài

Luận văn có những đóng góp chủ yếu sau:

- Hệ thống hóa, cập nhật các kiến thức lý luận về kênh phân phối áp dụng cho ngành hàng thủy sản

- Làm rõ vai trò của kênh phân phối đối với hoạt động sản xuất, kinh doanh của siêu thị Big C

- Đề xuất những giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện kênh phân phối sản phẩm của siêu thị Big C.

Từ đó, luận văn có thể được sử dụng như tài liệu tham khảo và vận dụng cho các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cùng ngành hàng như siêu thị Big C.

6. Kết cấu luận văn

Đề tài nghiên cứu được chia thành 3 chương với nội dung cụ thể như sau:

Chương I: Những lý luận cơ bản về tổ chức và quản lý kênh phân phối thủy hải sản.

Chương II: Thực trạng kênh phân phối ngành hàng thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C.

Chương III: Định hướng và giải pháp hoàn thiện kênh phân phối ngành hàng thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C

CHƯƠNG I: NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI THỦY HẢI SẢN

1.1 Kênh phân phối

1.1.1 Khái niệm về kênh phân phối

Có rất nhiều cách hiểu về kênh phân phối, tùy theo góc độ nghiên cứu của các chủ thể. Cụ thể là:

- **Đối với người sản xuất:** Kênh phân phối được xem như hình thức di chuyển sản phẩm qua các loại hình trung gian khác nhau.
- **Đối với người trung gian**: kênh phân phối là dòng chảy quyền sở hữu hàng hóa.
- **Đối với người tiêu dùng:** Kênh phân phối đơn thuần là "có nhiều loại trung gian thương mại" đứng giữa họ và nhà sản xuất.
- **Đối với nhà quản trị ở doanh nghiệp**: Xem kênh phân phối là "một tổ chức hệ thống các quan hệ với các tổ chức và cá nhân bên ngoài để quản lý hoạt động phân phối tiêu thụ sản phẩm nhằm thực hiện các mục tiêu trên thị trường của doanh nghiệp". Như vậy họ quan niệm kênh phân phối tồn tại bên ngoài doanh nghiệp không phải là một phần cấu trúc tổ chức nội bộ của doanh nghiệp. Đối với họ quản trị kênh phân phối liên quan tới khả năng và phương pháp quản lý giữa tổ chức hơn là quản lý nội bộ một tổ chức doanh nghiệp. Mọi quyết định liên quan đến phân phối không chỉ liên quan tới doanh nghiệp, nhà quản trị kênh mà chủ yếu liên quan tới các thành viên trong kênh bởi nó sẽ chi phối mọi hoạt động của các thành viên kênh.
- **Theo quan điểm của nhà nghiên cứu marketing**: Kênh phân phối có thể hiểu theo 3 cách sau:

+ Kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hóa từ người sản xuất tới người tiêu dùng.

+ Là một nhóm tổ chức và cá nhân thực hiện các hoạt động làm cho sản phẩm/dịch vụ ở trạng thái sẵn sàng để khách hàng có thể mua sắm và tiêu dùng một cách thuận tiện

+ Là dòng chảy của sản phẩm từ nơi sản xuất tới nơi tiêu dùng.

Tóm lại: Từ những quan niệm trên, theo tác giả thì kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau vào quá trình đưa hàng hoá từ người sản xuất tới người tiêu dùng.

Nói cách khác, đây là một nhóm các tổ chức và cá nhân thực hiện các hoạt động làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ sẵn sàng cho người tiêu dùng hoặc người sử dụng công nghiệp, để họ có thể mua và sử dụng. Các kênh phân phối tạo nên dòng chảy hàng hoá từ người sản xuất qua hoặc không qua các trung gian thương mại để tới người mua cuối cùng. Tất cả những người tham gia vào kênh phân phối được gọi là các thành viên và tổ chức bổ trợ của kênh. Các trung gian thương mại nằm giữa người sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng là thành viên quan trọng trong nhiều kênh phân phối.

1.1.2 Chức năng kênh phân phối và những dòng lưu chuyển trong kênh

1.1.2.1 Chức năng kênh phân phối

Một kênh phân phối hoặc hệ thống kênh phân phối làm công việc chuyển hàng hóa từ nhà sản xuất tới người tiêu dùng cuối cùng sao cho thoả mãn được nhu cầu và mong muốn của khách hàng về số lượng và chủng loại sản phẩm, thời gian và nơi chốn được cung cấp, chất lượng của sản phẩm và mức giá mà khách hàng có thể chấp nhận được.

Kênh phân phối đã trở thành công cụ cạnh tranh quan trọng trong dài hạn khi nó trở thành một phần tải sản của công ty. Nó giúp giảm bớt những khó khăn khi đưa sản phẩm vào thị trường nâng cao uy tín và vị thế của doanh nghiệp và góp phần nâng cao giá trị của doanh nghiệp.

Kênh phân phối tăng cường khả năng liên kết và sự hợp tác giữa các cá nhân và tổ chức hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, phân phối tiêu thụ trong một mục đích chung, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho người tiêu dùng cuối cùng đồng

thời thoả mãn những mục tiêu riêng của mỗi bên. Vì thế kênh phân phối có các chức năng cơ bản sau:

+ ***Chức năng trao đổi, mua bán**:* Đây là chức năng phổ biến nhất của kênh phân phối và thực chất của chức năng này là việc tiến hành các hoạt động mua bán. Chức năng mua bao hàm việc tìm kiếm, đánh giá giá trị của các hàng hoá và dịch vụ còn chức năng bán liên quan đến việc tiêu thụ sản phẩm, bao gồm việc sử dụng bán hàng cá nhân, quảng cáo và phương pháp Marketing khác.

+ ***Chức năng chuẩn hoá và phân loại hạng:*** Chức năng này liên quan đến việc sắp xếp hàng hoá theo chủng loại và số lượng. Điều này làm cho việc mua bán được dễ dàng hơn vì giảm được nhu cầu kiểm tra và lựa chọn.

+ ***Chức năng vận tải:*** Hàng hoá được chuyển từ điểm này đến điểm khác, nhờ đó giải quyết được mâu thuẫn về không gian giữa sản xuất và tiêu dùng.

+***Chức năng lưu kho và dự trữ hàng hoá:*** Có liên quan đến việc lưu trữ hàng hóa, dịch vụ trong kho tàng bến bãi, cung cấp hàng hoá, dịch vụ cho khách hàng một cách nhanh chóng và thuận tiện nhất. Đồng thời, đất cũng là chức năng nhằm duy trì mức phân phối ổn định cho khách hàng trong điều kiện thị trường có nhiều biến động.

+***Chức năng tài chính:*** Liên quan đến việc cung cấp tiền mặt và tín dụng cần thiết đến việc vận tải, lưu kho, xúc tiến bán.

+***Chức năng chia sẻ rủi ro*:** Giải quyết sự không chắc chắn trong quá trình phân phối sản phẩm trên thị trường.

+***Chức năng thông tin*:** Là việc cung cấp thông tin từ tất cả các thành viên kênh và ý kiến từ phía khách hàng ngoài thị trường.

1.1.2.2 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* (litle 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.

1.1.3 Cấu trúc và các thành viên kênh phân phối

1.1.3.1 Khái niệm về cấu trúc kênh

Cấu trúc kênh như một nhóm các thành viên của kênh mà tập hợp các công việc phải được phân chia cho họ. Các cấu trúc kênh khác nhau có sự phân chia các công việc phân phối cho các thành viên khác nhau. Kênh phân phối có cấu trúc như mạng lưới do chúng bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân phụ thuộc lẫn nhau trong quá trình tạo ra kết quả là sản phẩm được người tiêu dùng mua và sử dụng.

Hệ thống kênh phân phối phổ biến được chia làm hai loại chính đó là các kênh trực tiếp và các kênh gián tiếp

+ ***Kênh trực tiếp***: gồm người sản xuất bán hàng trực tiếp cho khách hàng cuối cùng mà không qua bất kỳ trung gian nào. 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 trực tiếp Nhà sản xuất ⟶ Người tiêu dùng

Kênh này được sử dụng khi: Hàng hóa có đặc điểm dễ hư hỏng, giá trị lớn, quy mô lô hàng nhỏ, cồng kềnh, kỹ thuật phức tạp và khách hàng tập trung ở một khu vực địa lý; doanh nghiệp muốn giới thiệu sản phẩm mới; đẩy mạnh bán hàng với giá hạ.

➢ Ưu điểm:

- Thúc đẩy nhanh tốc độ lưu thông đảm bảo sự giao tiếp chặt chẽ của cơ sở sản xuất trong phân phối

- Có sự kiểm soát sản phẩm cao.

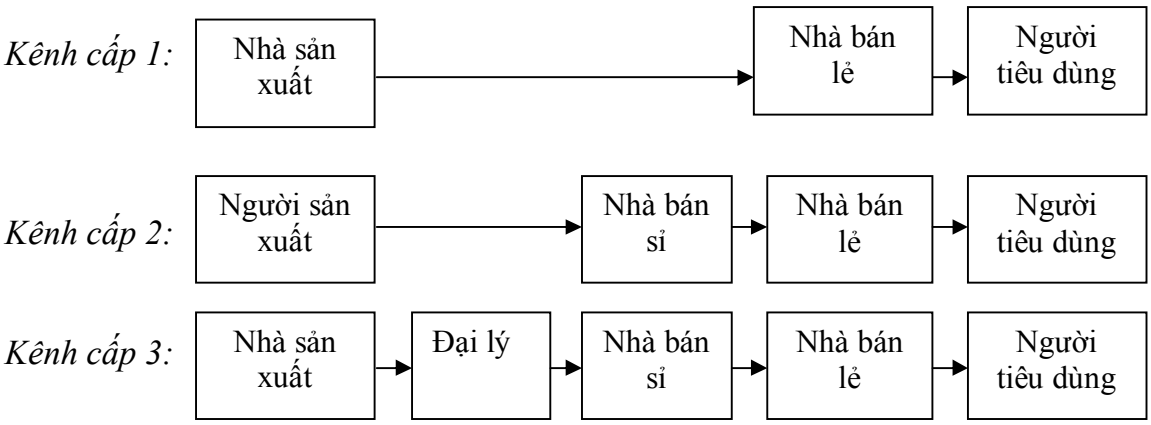
➢ Nhược điểm:

- Trình độ chuyên môn sản xuất, đầu tư và tổ chức quản lý hệ thống kinh doanh tiêu thụ hàng rất lớn và phức tạp, trong khi đó người sản xuất lại chưa có đầy đủ kinh nghiệm, mối quan hệ cũng như hiểu biết sâu sắc về thị trường do với hình thức này người sản xuất phải thực hiện hết chức năng của kênh phân phối do không có trung gian thương mại.

- Không sử dụng được lợi thế trung gian

- Gặp khó khăn khi mở rộng thị trường

+ ***Kênh gián tiếp:*** là kênh có các trung gian nằm giữa người sản xuất và người tiêu dùng và thực hiện nhiều chức năng của kênh.



Kênh cấp 1: thường gọi là kênh một cấp có thêm người bán lẻ, thường được sử dụng khi người bán lẻ có quy mô lớn có thể mua khối lượng lớn từ người sản xuất hoặc khi chi phí lưu kho là quá lớn nếu phải sử dụng người bán buôn

Kênh này được sử dụng khi: Trình độ chuyên doanh và quy mô cơ sở đủ lớn để tiến hành quan hệ trao đổi trực tiếp với sản xuất trên cơ sở đảm nhận các chức năng bán buôn, không thể dùng kênh này cho tất cả các trung gian bán lẻ.

- Các nhà sản xuất các mặt hàng có tính thương phẩm cao
- Trong trường hợp đặc biệt được sử dụng với các nhà sản xuất chuyên môn hóa nhưng quy mô nhỏ không đủ điều kiện tài chính để tự tổ chức tiêu thụ
- Người bán lẻ có quy mô lớn có thể mua khối lượng lớn sản phẩm từ người sản xuất.
- Khi bán qua người bán buôn sẽ làm tăng chi phí phân phối; hay có nhiều trường hợp người bán buôn không thể dự trữ tất cả các kiểu sản phẩm cần để thỏa mãn người mua và chi phí tồn kho là quá cao.
- Sản phẩm có đặc điểm là hàng tươi sống, chóng hỏng…

➢ Ưu điểm: Vừa phát huy được những ưu điểm của kênh trực tiếp vừa giải quyết chức năng lưu thông hàng hóa cho nhà sản xuất và nhà sản xuất tập trung chủ yếu vào sản xuất.

➢ Nhược điểm:

Chưa phát huy hết ưu thế của phân công lao động trình độ cao

Hạn chế lượng vận động vật lý của hàng hóa

Phân bố dự trữ trong kênh bất hợp lý.

Kênh cấp 2: thường gọi là kênh hai cấp là kênh phổ biến nhất trong phân phối hàng công nghiệp tiêu dùng tới cửa hàng bán lẻ độc lập, khi phần lớn các nhà sản xuất này chỉ có một sản lượng không lớn trong danh mục mặt hàng trên thị trường và không có khả năng giao tiếp trực tuyến với hàng ngàn cửa hàng bán lẻ.

Tại kênh này nhà sản xuất thường tổ chức giao tiếp với các nhà bán buôn để thực hiện việc mua buôn, tập hợp, chỉnh lý, dự trữ hàng hóa và làm hậu cần cho thị trường bán lẻ tổng hợp.

Các hàng hóa sử dụng kênh này thường có giá trị thấp, chi phí thấp, được mua thường xuyên như: bánh kẹo, thuốc lá, báo, tạp chí….Đây cũng là hàng hóa có số lượng người tiêu dùng lớn, phân bổ trên thị trường rộng.

Kênh cấp 3: là kênh dài nhất còn gọi là kênh ba cấp, được sử dụng khi có nhiều người sản xuất nhỏ và nhiều người bán lẻ nhỏ một đại lý được sử dụng để giúp phối hợp cung cấp sản phẩm với khối lượng lớn

- Ưu điểm:

Đáp ứng tốt nhất yêu cầu phân công xã hội về lao động cả giữa sản xuất và lưu thông và trong nội bộ lưu thông

Cho phép xã hội hóa tối đa hoạt động thương mại trên mọi vị trí thị trường bán lẻ và ở mọi thời điểm phân bổ dân cư.

- Nhược điểm: nhược điểm của kênh này là do kênh quá dài:

Khi giữa các trung gian thương mại không có sự tiếp xúc, phối hợp hợp lý và kéo dài thời gian phân phối, tăng chi phí hàng tồn kho….

Mức độ kiểm soát của doanh nghiệp đối với kênh và khả năng thích nghi với sự biến đổi của thị trường của kênh là không cao.

Ngoài ra còn có những kênh nhiều cấp hơn. Theo quan điểm của người sản xuất, kênh càng nhiều cấp, càng ít có khả năng kiểm soát nó vì hàng hóa qua rất nhiều trung gian sẽ làm giá thành tăng và vấn đề chăm sóc khách hàng sẽ bị hạn chế.

1.1.3.2 Các thành viên trong kênh phân phối

+ **Người sản xuất:** Người sản xuất luôn được coi là người khởi nguồn của các kênh phân phối. Họ chính là người cung cấp cho thị trường những sản phẩm và dịch vụ, họ hết sức phong phú và đa dạng.

Thông thường, những người sản xuất không có kinh nghiệm trong việc phân phối, nếu có tham gia vào phân phối thì hiệu quả không cao. Chính vì thế cần xuất hiện trung gian. Vì vậy, các công ty sản xuất thường có chi phí trung bình cao cho các công việc phân phối khi mà họ tự thực hiện chúng.

+ **Các loại trung gian:** trung gian bán buôn và trung gian bán lẻ:

a) Trung gian bán buôn

Bán buôn hàng hoá thực sự: Là các tổ chức kinh doanh độc lập về sở hữu. Họ tham gia vào kênh Marketing với chức năng mua, sở hữu hàng hoá, dự trữ và quản lý sản phẩm với số lượng lớn và bán lại với khối lượng nhỏ hơn cho các khách

hàng là các tổ chức kinh doanh khác nhau. Họ thực hiện tất cả các công việc phân phối ở cấp độ bán buôn trong kênh với những tên gọi khác nhau: nhà bán buôn, nhà phân phối, nhà xuất khẩu và nhà nhập khẩu.

Đại lý môi giới và các nhà bán buôn hưởng hoa hồng: Họ cũng là các doanh nghiệp độc lập đảm nhiệm tất cả hay phần lớn các công việc phân phối ở khâu bán buôn. Họ không sở hữu hàng hoá nhưng tham gia thực sự vào hoạt động đàm phán, mua bán thay mặt cho các khách hàng của họ. Họ thường nhận thu nhập dưới hình thức tiền hoa hồng trên doanh số bán hay khoản lệ phí nhất đinh.

Chi nhánh và đại diện của nhà sản xuất: Là tổ chức của các nhà sản xuất đặt tại các khu vức thị trường với chức năng thay mặt nhà sản xuất bán buôn sản phẩm của họ, do nhà sản xuất làm chủ và điều hành. Vì vậy, những công việc phân phối mà các chi nhánh và đại diện bán của nhà sản xuất thực hiện thường do từng nhà sản xuất quy định cụ thể.

b) Trung gian bán lẻ

Gồm các doanh nghiệp hay cá nhân bán hàng hoá trực tiếp cho người tiêu dùng cá nhân hay hộ gia đình. Họ có chức năng phát hiện nhu cầu khách hàng, nhu cầu tiêu dùng và truyền thông tin trở lại người sản xuất, thực hiện bán hàng, quảng cáo và trưng bày sản phẩm, phân chia và sắp xếp hàng hoá thành những khối lượng phù hợp với người mua, dự trữ hàng hoá sẵn sàng cung cấp cho người tiêu dùng và đặc biệt là cung cấp những dịch vụ khách hàng.

Trung gian bán lẻ có nhiều dạng khác nhau tuỳ theo tiêu thức mà chúng ta lựa chọn để phân loại. Người ta thường dùng các tiêu thức sau:

+ Quyền sở hữu

+ Phương thức kinh doanh

+ Quy mô của doanh nghiệp

+ Phương thức tiếp xúc với khách hàng

+ Theo địa bàn hoạt động và mức độ cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

1.1.3.3 Vai trò của kênh phân phối trung gian

Do đặc tính của từng ngành hàng mà luận văn chỉ nghiên cứu đến kênh phân phối đối với hàng thủy hải sản, vì vậy luận văn quan tâm nhiều hơn về kênh phân phối trung gian. 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 như sau:

- 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 vậy 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 đảm 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.

1.1.4 Thiết kế kênh phân phối

1.1.4.1 Khái niệm về thiết kế kênh

Thiết kế hệ thống kênh phân phối là quá trình 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.

1.1.4.2 Những yếu tố cần được phân tích

(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 lai 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

Mục tiêu của việc thiết kế kênh phân phối: nhằm đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

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 phụ thuộc: 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 cồng kềnh, 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 buộc pháp lý cũng ảnh hưởng tới việc lựa chọn kênh phân phối.

1.1.4.3 Phân loại các công việc phân phối và trách nhiệm các thành viên

+ Phân loại công việc phân phối

Sau khi các mục tiêu phân phối đã được xác lập và phối hợp, một số các công việc phân phối phải được thực hiện để đáp ứng các mục tiêu phân phối. Do đó người quản lý cần phải phân loại chính xác bản chất của công việc phân phối này.

Các công việc phân phối có nhiều loại như: các hoạt động mua bán, thông tin vận tải, lưu kho, chịu rủi ro, tài chính, chia nhỏ hàng hoá… Sự phân loại các chức năng marketing như vậy có giá trị trực tiếp cho người quản lý kênh trong việc chỉ ra các công việc hoặc chức năng phân phối. Việc phân loại các công việc phân phối thực sự là cần thiết, nó giúp người quản lý kênh quản lý tốt hơn trong phân công công việc cũng như theo dõi các hoạt động trong kênh phân phối.

+ 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 màmỗi thành viên trong kênh phải thực hiện.

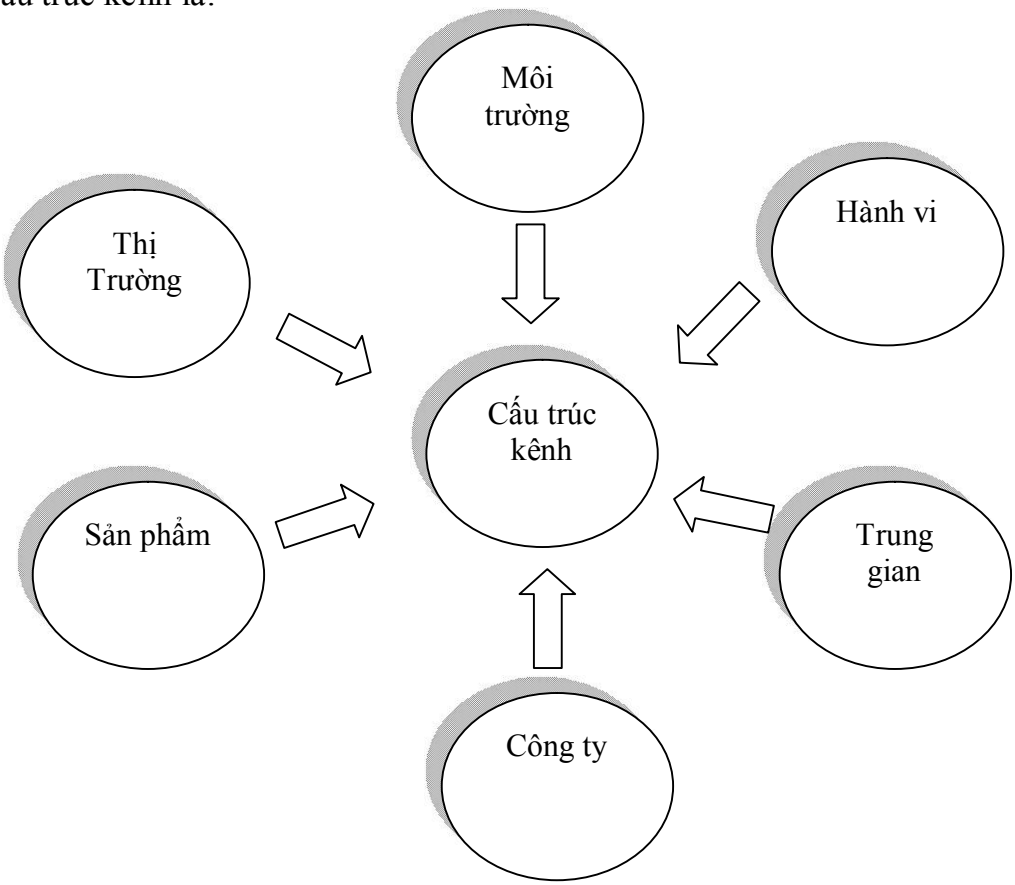
Chính sách giá đòi hỏi người sản xuất phải xây dựng một bảng giá và bảng chiết khấu mà những người bán hàng trung gian thừa nhận là công bằng và đầy đủ. Điều kiện bán hàng bao gồm những điều kiện thanh toán (tín dụng mua hàng, các khoản chiết khấu tiền mặt, chiết khấu theo số lượng, giảm giá khi hàng 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

1.1.4.4 Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh

Sau khi có một cấu trúc kênh hợp lý, người quản lý kênh cần đánh giá một số các biến số để xác định chúng ảnh hưởng đến các cấu trúc kênh khác nhau như thế nào. Có nhiều biến số nhưng có 6 biến số cơ bản cần được xem xét trong phân tích các cấu trúc kênh là:



Sơ đồ 1.1- Biểu diễn các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh

a) Yếu tố về thị trường

Các biến số thị trường là nền tảng cơ bản nhất phải xác định khi thiết kế kênh marketing. Có 4 biến số cơ bản của thị trường ảnh hưởng đặc biệt tới cấu trúc kênh.

- Tính chất địa lý của thị trường: Đưa ra quy mô địa lý của thị trường, vị trí của thị trường và khoảng cách từ người sản xuất đến thị trường. Các công việc phải làm khi liên quan đến địa lý thị trường là phát triển một cấu trúc kênh bao phủ hoàn toàn thị trường và cung cấp dòng chảy sản phẩm hiệu quả cho các thị trường đó.

- Quy mô thị trường: Được xác định bởi số lượng khách hàng của thị trường, như vậy số lượng khách hàng độc lập càng lớn thì quy mô thị trường càng lớn.

- Mật độ thị trường: Thể hiện số lượng các đơn vị mua trên một đơn vị diện tích xác định đo mật độ thị trường. Nhìn chung khi mật độ thị truờng càng thấp thì phân phối càng khó khăn và tốn kém thị trường càng phân tán thì càng cần phải sử dụng các trung gian và ngược lại thị trường càng tập trung thì việc sử dụng trung gian càng cần hạn chế.

- Hành vi thị trường: Mỗi hành vi của khách hàng có thể có những ảnh hưởng khác nhau đến mỗi cấu trúc kênh phân phối.

***b)Yếu tố về sản phẩm*:** Là một trong những nhân tố đánh giá các cấu trúc kênh

- Đặc tính sản phẩm tự nhiên: Đối với mặt hàng tươi sống như thủy hải sản, trái cây có đặc tính nhanh hỏng vì thế việc phân phối hàng hóa sao cho đến tay người tiêu dùng nhanh nhất. cấu trúc cho loại kênh này cũng theo nguyên tắc càng ngắn càng tốt.

- Thể tích và trọng lượng: Các sản phẩm nặng, cồng kềnh có chi phí bốc dỡ và chuyên chở rất lớn tương ứng với giá trị của chúng. Vì thế việc tối thiểu hoá chi phí này bằng cách chỉ vận chuyển chúng tới những địa chỉ có thể. Do đó cấu trúc kênh cho loại này theo nguyên tắc càng ngắn càng tốt.

c) Yếu tố về công ty: có 5 yếu tố

- Quy mô: Việc lựa chọn cấu trúc kênh khác nhau phụ thuộc vào quy mô của công ty. Thông thường khả năng của công ty càng lớn thì có các kênh dựa trên phân chia tối ưu các công việc phân phối là cao hơn so với các công ty nhỏ.

- *Khả năng tài chính:* Khả năng tài chính của Công ty càng lớn càng ít phụ thuộc vào các trung gian. Do vậy, khả năng tài chính là yếu tố quan trọng trong việc lựa chọn các cấu trúc kênh khác nhau.

- *Kinh nghiệm quản lý:* Đây là một trong những vũ khí cạnh tranh hiệu quả của các công ty. Một Công ty có kinh nghiệm quản lý có thể thay đổi cấu trúc kênh để giảm mức độ phụ thuộc vào các trung gian. Nếu Công ty thiếu kỹ năng quản lý thì thiết kế kênh cần dựa vào dịch vụ của các trung gian.

- *Nhân sự:* là một trong những yếu tố rất quan trọng của công ty. Bởi con người quyết định được sự thành công trong công ty.

- *Cơ sở hạ tầng:* đối với những mặt hàng công nghiệp thì không cần cơ sở hạ tầng đầu tư kho bãi nhiều. Nhưng đối với mặt hàng tươi sống thì cần phải đầu tư nhiều về kho bãi, container lạnh và cơ sở hạ tầng phải thật tốt mới đảm bảo được độ tươi sống từ kênh trung gian đến người tiêu dùng.

d) Yếu tố trung gian: có 3 yếu tố

Các biến số trung gian ở đây liên quan đến cấu trúc kênh bao gồm các yếu tố khả năng sẵn sàng, chi phí và dịch vụ đưa ra.

- Khả năng sẵn sàng: Những trung gian nào đã sẵn sàng trong việc phân phối hàng hoá của Công ty, khả năng sẵn sàng thể hiện ở: các thông tin cần thiết có thể truyền tải tới người tiêu dùng hay phản hồi lại Công ty, các tiềm lực của đơn vị có đủ mạnh khi tham gia công việc phân phối hàng hoá của công ty theo các tiêu chuẩn mà Công ty đề ra.

- Chi phí: Chi phí sử dụng trung gian thường là căn cứ để lựa chọn cấu trúc kênh. Nếu chi phí sử dụng trung gian được xác định là quá cao cho các dịch vụ thực hiện thì cấu trúc kênh cần phải giảm việc sử dụng các trung gian.

- Các dịch vụ đưa ra: Nó gắn liền với vấn đề lựa chọn trung gian tham gia kênh. Các dịch vụ mà trung gian cần đảm bảo chi phí nhỏ nhất đưa ra hiệu quả cao nhất dựa vào đó mà người quản lý kênh đưa ra các quyết định lựa chọn trung gian.

e) Yếu tố hành vi

Chúng ta nên hiểu hành vi ở đây là hành vi của các thành viên tham gia vào kênh phân phối. Các biến số này cũng ảnh hưởng rất lớn tới cấu trúc kênh. Các yếu tố về hành vi là nguyên nhân dẫn tới xung đột trong kênh, nó thể hiện vai trò của mỗi thành viên trong một kênh marketing. Do đó người quản lý kênh phải chú ý tới yếu tố này trong việc lựa chọn kênh phân phối cũng như giải quyết các xung đột trong kênh phân phối.

f) Yếu tố môi trường : có 5 yếu tố

* ***Môi trường kinh tế:*** Kinh tế có thể là nhân tố môi trường có ảnh hưởng hiển nhiên nhất và lan toả khắp các thành viên của kênh marketing. Tình trạng kinh tế sẽ vẽ nên những thông tin về người tiêu dùng và tình hình thực hiện trong các Công ty sản xuất, bán buôn và bán lẻ. Tất cả những người tham gia vào hệ thống kênh phải chú ý cẩn thận đến những gì đang xảy ra trong nền kinh tế. Trong phạm vi quản lý kênh, các nhân tố kinh tế là những yếu tố quyết định đặc biệt đến hành vi quản lý kênh, các nhân tố kinh tế là những yếu tố quyết định đặc biệt đến hành vi hoạt động của các thành viên kênh. Do đó người quản lý kênh phải có nhận thức về ảnh hưởng của các biến số kinh tế đến những người tham gia trong kênh phân phối. Những yếu tố về kinh tế chính ảnh hưởng tới các thành viên trong kênh và sự quản lý trong kênh phân phối là : lạm phát, suy thoái kinh tế, sự thiếu hụt, tỷ lệ lãi suất…

* ***Môi trường cạnh tranh:*** Cạnh tranh luôn là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới tất cả các thành viên kênh marketing. Đặc biệt trong thời gian hiện nay khi cạnh tranh mở rộng và phạm vi toàn thế giới, các Công ty trong nước không chỉ tập trung vào cạnh tranh trong nội bộ nước mình mà phải chú ý nhiều đến những người cạnh tranh trong hiện tại và tương lai từ khắp thế giới. Do đó việc hiểu biết về cấu trúc cạnh tranh và những thay đổi trong cấu trúc là cần thiết để phát triển và quản lý kênh thành công.

* ***Môi trường văn hoá - xã hội***: Môi trường văn hoá - xã hội liên quan đến tất cả các mặt của một xã hội. Các vấn đề marketing (đặc biệt là cấu trúc của kênh marketing) tất nhiên cũng bị ảnh hưởng bởi môi trường văn hoá, xã hội trong đó

chúng tồn tại. Hơn nữa chúng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới cấu trúc kênh. Một số yếu tố cơ bản trong môi trường văn hoá xã hội là :

+ Sự thay đổi dân số của các vùng: Điều này sẽ làm thay đổi mật độ thị trường ở các khu vực khác nhau và vì vậy nó làm cho cấu trúc kênh thay đổi theo.

* ***Môi trường kỹ thuật công nghệ***: Đây là yếu tố môi trường thay đổi liên tục và nhanh chóng nhất đặc biệt trong những xã hội đã được công nghiệp hoá. Người quản lý kênh phải chỉ ra được sự phát triển này có liên quan tới Công ty của họ và những người tham gia trong kênh marketing như thế nào và sau đó xác định những sự thay đổi đó ảnh hưởng đến người tham gia kênh như thế nào. Tất nhiên, điều này không phải dễ dàng hoặc có thể kế hoạch hoá trước. Nhiều kỹ thuật hiện đại đang và sẽ được áp dụng trong phân phối và các Công ty không thể không tính đến ảnh hưởng của chúng đến các kênh phân phối trên thị trường…

* ***Môi trường luật pháp:*** Đây là một nhân tố đặc biệt và rất phức tạp, một đơn vị kinh doanh bất kỳ tham gia vào thị trường thì đều chịu sự chi phối của pháp luật, nó định chế hành vi kinh doanh trên thị trường. Các điều luật ảnh hưởng tới các kênh marketing đòi hỏi người quản lý kênh phải hiểu rõ môi trường luật pháp. Kiến thức và hiểu biết chung về luật pháp liên quan đến quản lý kênh sẽ giúp người quản lý thông tin tốt hơn và có thể tránh được những vấn đề luật pháp tốn kém và nguy hiểm tiềm tàng có thể phát sinh.

1.1.4.5 Lựa chọn các thành viên tham gia kênh phân phối

Việc thiết lập một hệ thống kênh phân phối có hiệu quả hay không phụ thuộc rất lớn vào việc tuyển chọn các thành viên và thiết kế kênh. Các thành viên trong kênh ảnh hưởng trực tiếp như về doanh thu, lợi nhuận, đưa hàng hóa đến tay người tiêu dùng nhanh hay chậm, do đó việc lựa chọn thành viên tham gia kênh phân phối là quyết định khó khăn đối với người quản lý kênh.

1.1.5 Quyết định về quản lý kênh phân phối

1.1.5.1 Khái niệm về quản lý kênh phân phối

Quản lý kênh phân phối là một trong những chiến lược chính của marketing quản lý. Việc quản lý kênh tức là phải phát triển và điều hành các tổ chức liên kết bên ngoài

kênh phân phối theo cách hỗ trợ và nâng cao hiệu quả của các biến số chiến lược khác của marketing - mix nhằm đáp ứng nhu cầu các đoạn thị trường của Công ty. Quản lý kênh nhằm đảm bảo sự hợp tác của các thành viên trong kênh để đạt được các mục tiêu phân phối của Công ty.

1.1.5.2 Quá trình quản lý mạng lưới kênh phân phối

Quá trình quản lý kênh phân phối bao gồm những công việc sau:

a) 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

b) Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh.

Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh là một công việc rất quan trọng, qua hoạt động đánh giá người quản lý kênh phân phối có thể thấy được những mặt mạnh, mặt yếu của mỗi thành viên để từ đó có thể đưa ra những đối sách hợp lý trong việc quản lý kênh.

Việc đánh giá hoạt động của các thành viên kênh thường mang tính định kỳ và là sự xem xét tổng hợp. Đánh giá có thể được tiến hành tới một vài hay tất cả các thành viên kênh. Việc đánh giá thường qua 3 giai đoạn sau:

* Phát triển các tiêu chuẩn: Mặc dù có nhiều tiêu chuẩn cho việc đo lường hoạt động thành viên kênh, nhưng hầu hết các Công ty sử dụng kết hợp các yếu tố:

Hoạt động bán của các thành viên kênh, duy trì tồn kho, khả năng lực lượng bán, thái độ của các thành viên kênh.

- Hoạt động bán: Là tiêu chuẩn quan trọng nhất và hay sử dụng nhất để đánh giá sự thực hiện của các thành viên kênh. Thông thường các nhà sản xuất so sánh về doanh số bán giữa các thành viên kênh. Nếu Công ty đã đặt các chỉ tiêu bán cho họ, người quản lý kênh cần đánh giá hoạt động bán thực tế của các thành viên và có phương thức khuyến khích họ.

- Duy trì tồn kho: Các công ty thường muốn các thành viên kênh thực hiện các yêu cầu dự trữ tồn kho đều đặn theo thoả thuận ban đầu giữa các công ty và thành viên kênh vì vậy nếu Công ty đặt tầm quan trọng lớn vào việc giữ tồn kho như một tiêu chuẩn cho hoạt động của thành viên kênh thì cần thể hiện nó trong hợp đồng với các thành viên có triển vọng trong giai đoạn lựa chọn của việc thiết kế kênh.

- Khả năng của lực lượng bán: Kết quả bán hàng tổng thể của các thành viên kênh đưa ra ý tưởng chung về khả năng bán hàng của họ, các Công ty cũng cho rằng cần thiết phải đánh giá khả năng bán hàng của các thành viên kênh một cách trực tiếp hơn bằng cách đánh giá những người bán hàng của họ, từ đó họ sẽ có nguồn thông tin cần thiết.

- Thái độ của các thành viên trong kênh: Chừng nào hoạt động bán hàng của nhà phân phối tiến hành tốt thì các thái độ có thể không được xem xét một cách kỹ lương theo giả thiết rằng quyền lợi và sự hợp tác ở mức độ được mọi người chấp nhận. Khi doanh số của thành viên kênh thấp hơn so với sự mong đợi của Công ty khi đó có xu hướng cần xem xét lại thái độ của các thành viên kênh.

* Áp dụng các tiêu chuẩn hành động: Khi đã phát triển một loạt các tiêu chuẩn cho việc đánh giá hoạt động của các thành viên kênh, người quản lý kênh cần phải đánh giá theo các tiêu chuẩn này.

* Đề xuất các hành động hợp lý: Các công ty nên đề xuất các hành động hợp lý để phát triển hoạt động của các thành viên kênh, đối với những người không đáp ứng được mức độ hoạt động tối thiểu. Sự đánh giá các thành viên kênh như là một

sự phân lọc cuối cùng. Người quản lý kênh cần tìm hiểu tại sao những người này hoạt động kém hiệu quả để có thể đưa ra những biện pháp giải quyết hợp lý.

c) Quản lý mâu thuẫn và cạnh tranh trong kênh

Cho dù các kênh có được thiết kế và quản lý tốt đến đâu thì vấn đề mâu thuẫn trong kênh vẫn khó tránh khỏi. Nó xuất phát chủ yếu từ quyền lợi kinh tế của các thành viên kênh bởi vì chúng là những thực thể kinh tế độc lập với nhau. Vậy có những loại mâu thuẫn và cạnh tranh gì và những nguyên nhân nào gây ra mâu thuẫn và cạnh tranh.

Giả sử một Công ty thiết lập một hệ thống các kênh dọc gồm các đại lý, những người bán buôn và những người bán lẻ. Công ty hy vọng vào sự hợp tác của kênh, nhờ vào sự hợp tác đó tạo ra được những lợi nhuận của kênh lớn hơn trường hợp mỗi thành viên của kênh chỉ hành động vì quyền lợi riêng của mình. Nhưng trong hệ thống kênh phân phối có thể xảy ra các mâu thuẫn, cạnh tranh.

- Mâu thuẫn theo chiều dọc: Là mâu thuẫn xảy ra giữa các cấp khác nhau trong cùng một kênh, thông thường loại mâu thuẫn này xuất phát từ quyền lợi về kinh tế. Chẳng hạn mâu thuẫn giữa đại lý người bán buôn hoặc mâu thuẫn giữa người bán buôn với người bán lẻ.

- Mâu thuẫn theo chiều ngang: Là mâu thuẫn xảy ra giữa các thành viên trong cùng một cấp kênh. Chẳng hạn trong cùng một hệ thống kênh phân phối xảy ra mâu thuẫn giữa các đại lý với nhau về giá cả, địa bàn hoạt động…

- Mâu thuẫn đa kênh: Loại mâu thuẫn này tồn tại khi nhà sản xuất thiết lập 2 hay nhiều kênh cạnh tranh với nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường. Mâu thuẫn đa kênh có thể trở lên gay gắt khi các thành viên của kênh hoặc được hưởng giá thấp hơn hoặc sẵn sàng bán với mức lợi nhuận thấp hơn.

Để hệ thống kênh thực hiện được tốt người quản lý kênh cần phân biệt được các nguyên nhân khác nhau gây mâu thuẫn để từ đó có các biện pháp khắc phục. Có các loại nguyên nhân gây mâu thuẫn:

+ Xung khắc nhau về mục đích: Đây là loại mâu thuẫn chủ yếu, thường xuyên xảy ra. Ví dụ nhà sản xuất muốn thị trường tăng trưởng nhanh thông qua chính sách

giá thấp nhưng đại lý muốn có mức lợi nhuận cao và chạy theo khả năng sinh lời trước mắt. Đây là một mâu thuẫn khó giải quyết.

+ Mâu thuẫn do vai trò và quyền hạn không rõ ràng. Ví dụ nhà sản xuất tạo kênh trực tiếp bán hàng của mình cho những khách hàng lớn thông qua lực lượng bán của mình nhưng cũng cho phép đại lý bán hàng cho những khách hàng lớn dẫn đến mâu thuẫn về địa bàn, về điều kiện bán…

+ Mâu thuẫn do sự chồng chéo về vùng lãnh thổ, sự phân định địa bàn không rõ ràng giữa các thành viên kênh.

+ Mâu thuẫn do sự khác biệt về nhận thức. Người sản xuất có thể cho rằng tình hình kinh tế giai đoạn tới lạc quan và mong muốn đại lý dự trữ nhiều hơn những các đại lý có thể bi quan về tình hình sắp tới và họ không muốn có nhiều dự trữ.

+ Một loại mâu thuẫn khác có thể xảy ra đó là mâu thuẫn nảy sinh do người trung gian phụ thuộc quá nhiều vào người sản xuất.

Trên đây là một số loại mâu thuẫn chủ yếu xảy ra trong kênh, điều quan trọng là người quản lý kênh cần nhận biết được mâu thuẫn để từ đó có những ứng xử năng động, có những cơ chế để giải quyết, quản lý mâu thuẫn có hiệu quả

1.1.6 Quản trị hậu cần trong kênh phân phối

Để việc vận hành kênh phân phối có hiệu quả, công tác hậu cần đóng vai trò hết sức quan trọng. Các vấn đề chủ yếu trong công tác hậu cần (logistic) cần phải thực hiện là:

- Bảo đảm dự trữ sản phẩm, hàng hóa đầy đủ theo định mức. Sản phẩm, hàng hoá luôn sẵn sàng để kịp thời cung ứng cho khách hàng khi có yêu cầu.

- Các loại phương tiện để vận chuyển hàng hoá đến khách hàng được chuẩn bị trong tình trạng tốt nhất. Các phương án vận chuyển phải được xây dựng cụ thể nhằm đảm bảo các yêu cầu về thời gian, an toàn cho hàng hoá. Sử dụng loại phương tiện gì (bằng đường bộ, đường thuỷ, đường sắt) cũng là yêu cầu quan trọng trong công tác hậu cần nhằm đảm bảo chất lượng phục vụ tốt nhất trên cơ sở tiết kiệm chi phí để nâng cao hiệu quả hoạt động.

1.1.7 Mối quan hệ giữa kênh phân phối với các biến số marketing-mix

Người quản lý HTPP của các doanh nghiệp phải có kỹ năng trong việc vận dụng các công cụ của marketing hỗn hợp để tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý HTPP. Họ cần sử dụng các biến số về sản phẩm, giá cả, xúc tiến và phân phối vật chất theo cách hiệu quả nhất nhằm đảm bảo sự hợp tác giữa các thành viên trong HTPP nhờ tạo điều kiện thuận lợi hoặc hạn chế hoạt động của họ. Tuy nhiên, để làm được điều này, người quản lý cần phải hiểu các biến số marketing hỗn hợp có vai trò như thế nào đối với việc quản lý HTPP.

Người quản lý HTPP phải biết các quyết định về sản phẩm có thể ảnh hưởng tới các quyết định quản lý HTPP. Ba vấn đề chủ yếu của quản lý sản phẩm liên quan tới quản lý HTPP là: phát triển sản phẩm mới; chu kỳ sống sản phẩm; quản lý chiến lược sản phẩm.

Quá trình sản phẩm lưu thông trong kênh PPHH qua các cấp độ TGTM hình thành nhiều mức giá khác nhau. Người quản lý HTPP phải biết cách định giá trong HTPP để điều khiển hoạt động của các thành viên, thúc đẩy họ tích cực hoạt động.

Định giá trong kênh PPHH có thể được xem như là việc xác định những phần tương ứng mà từng thành viên trong HTPP nhận được trong giá bán cuối cùng. Có nghĩa là, những người tham gia ở những mức độ khác nhau trong HTPP muốn một phần của mức giá mà người tiêu dùng cuối cùng chi trả đủ để trang trải chi phí của họ và mang lại mức lợi nhuận mong muốn.

Đối với những doanh nghiệp sử dụng TGPP độc lập, việc định giá cả sẽ ảnh hưởng lớn tới hành vi kinh doanh của họ. Các quyết định giá có thể ảnh hưởng thực sự tới hoạt động của các thành viên trong HTPP. Nếu các thành viên trong HTPP thấy rằng chiến lược định giá của nhà sản xuất phù hợp với mục tiêu của họ, họ nỗ lực hợp tác cao hơn. Ngược lại, nếu các quyết định giá của nhà sản xuất khác biệt với nhu cầu của các thành viên HTPP hoặc gây thiệt hại cho họ, thì họ không hợp tác, thậm chí xung đột có thể xẩy ra. Vì vậy người quản lý HTPP phải hình thành chiến lược định giá làm tăng mức liên kết giữa các thành viên trong HTPP và tối thiểu hoá các xung đột.

Nhà sản xuất cần hỗ trợ cho các thành viên trong kênh PPHH trong các hoạt động xúc tiến. Thông qua hoạt động xúc tiến để thúc đẩy các thành viên HTPP hoạt động. Hiệu quả của một chiến lược xúc tiến toàn diện của nhà sản xuất phụ thuộc rất lớn việc các thành viên độc lập của HTPP có hợp tác trong xúc tiến các sản phẩm của họ hay không.

1.2 Đặc điểm cơ bản của mặt hàng thủy hải sản và nhu cầu thị trường thủy hải sản thế giới

1.2.1 Đặc điểm của mặt hàng thủy hải sản

Thủy hải sản là một thuật ngữ chung chỉ về những nguồn lợi, sản vật đem lại cho con người từ môi trường nước và được con người khai thác, nuôi trồng, thu hoạch và sử dụng làm thực phẩm, nguyên liệu hoặc bày bán trên thị trường.

-Nếu phân loại theo nguồn sống: bao gồm sản phẩm thủy hải sản tự nhiên được đánh bắt từ biển hoặc những vùng nước ngọt trong đất liền và các sản phẩm thủy hải sản nuôi trồng.

-Nếu phân loại theo giống loài bao gồm :

+ Các loài cá: Là những động vật nuôi có đặc điểm cá rõ rệt, chúng có thể là cá nước ngọt, nước biển hay cá nước lợ

+ Động vật thân mềm: Gồm các loài có vỏ vôi, nhiều nhất là nhóm hai mảnh vỏ và đa số sống ở biển (nghêu, sò huyết, hàu, ốc hương,....) và một số ít sống ở nước ngọt (trai, trai ngọc).

+ Loài giáp xác: Phổ biến nhất là nhóm giáp xác mười chân, trong đó tôm và cua là các đối tượng nuôi quan trọng. Ví dụ: tôm càng xanh, tôm sú, tôm thẻ, tôm đất, cua biển.

+ Nhóm rong: Là các loài thực vật bậc thấp, đơn bào, đa bào, có loài có kích thước nhỏ, nhưng cũng có loài có kích thước lớn như Chlorella, Spirulina.

Định nghĩa này loại trừ các loài động vật có vú sống dưới nước, ếch và các động vật sống trong nước khác cần được bảo vệ bởi các biện pháp cụ thể: bị hạn chế hoặc cấm sử dụng vì mục đích thương mại. Định nghĩa này cũng không bao gồm

các loài cổ cảnh do những loài này hiển nhiên không được sử dụng làm thực phẩm nhưng được kinh doanh ở một thị trường khác biệt.

Mỗi loài sẽ có mùa sinh sản riêng biệt, rõ rệt và vì thế mà nhóm sản phẩm thủy sản cũng có đặc trưng theo mùa vụ. Mặt khác, thời gian sống của mỗi loài cũng khác nhau. Nên dẫn đến việc bảo quản sản phẩm cũng sẽ khác nhau.

Một đặc điểm nữa là sản phẩm thủy hải sản dễ bị thối, hỏng nên sau khi đánh bắt cần được bảo quản ở nhiệt độ thích hợp trước khi đem bán trên thị trường. Khoảng 1/2 sản lượng cá dùng làm thức ăn trên thế giới được bán dưới dạng tươi sống (Vannuccini 2003). Tuy nhiên, những sản phẩm đem bán cho người tiêu dùng dưới dạng tươi hoặc đông lạnh có thể đã được ướp lạnh trước rồi sau đó rã đông theo các qui định pháp luật liên quan. Một số loài như hào, trai, cua và tôm hùm có thể bán dưới dạng tươi sống (và cũng có thể dưới dạng ướp lạnh). Những hình thức chế biến phục vụ kinh doanh chủ yếu tiếp theo là dạng đông lạnh, đóng hộp và bảo quản qua chế bản (bằng cách ướp muối, hun khói và phơi khô).

1.2.2 Nhu cầu tiêu thụ thủy hải sản của thế giới

+ Mức tiêu thụ:

Trong hai thập kỷ qua, sự gia tăng dân số và sự phát triển kinh tế xã hội là một trong những nguyên nhân dẫn đến nhu cầu thuỷ sản trên toàn cầu không ngừng tăng cao với tốc độ tăng hằng năm 4,3%. Thị trường tiêu thụ ngày nay quan tâm nhiều hơn đến thuỷ sản như nguồn thực phẩm dinh dưỡng quan trọng không chỉ cung cấp 16% nhu cầu prôtêin của con người mà còn đáp ứng các chất khoáng và axit Omega 3 cần thiết cho cơ thể để phát triển trí não và ngăn ngừa một số bệnh. Cùng với sự gia tăng dân số và sự phát triển kinh tế xã hội, mức tiêu thụ thuỷ sản trên thị trường thế giới ngày càng tăng cao.

Trong khoảng 145 triệu tấn thủy sản được sản xuất mỗi năm trên toàn thế giới, có 55 triệu tấn (38%) được giao dịch trên thị trường quốc tế. Xuất khẩu thủy sản thế giới tăng với tốc độ 7%-9% mỗi năm, từ 86 tỷ USD trong năm 2006 lên 92 tỷ USD năm 2007.

Tại các nước đang phát triển chiếm khoảng 50% tổng thủy sản xuất khẩu, với kim ngạch xuất khẩu đạt mức 25 tỷ USD năm 2007. Trung Quốc là nước xuất khẩu thủy sản hàng đầu thế giới với kim ngạch 9,7 tỷ USD trong năm 2007, nhập khẩu thủy sản vào nước này cũng tăng tới 4,7 tỷ USD.

Thủy sản chủ yếu được nhập khẩu và tiêu thụ mạnh tại các nước phát triển, chiếm 80% tổng trị giá nhập khẩu. Theo số liệu của Tổ chức Lương - Nông Liên hiệp quốc (FAO), thủy sản là mặt hàng thực phẩm được tiêu thụ mạnh nhất trong các loại thực phẩm (năm 2008) với khoảng 102 tỷ USD. Cũng theo số liệu của FAO thì từ nay đến năm 2015, tiêu thụ thủy sản tính theo đầu người trên toàn cầu sẽ tăng trưởng khoảng 0,8%/năm, tổng nhu cầu thủy sản và các sản phẩm thủy sản sẽ tăng khoảng 2,1%/năm. Như vậy có thể thấy, nhu cầu thủy sản thế giới năm 2013 sẽ tiếp tục tăng so với năm 2012. Đây là một điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản Việt Nam tiếp tục đẩy mạnh sản xuất và xuất khẩu trong năm 2013 và những năm tới, đặc biệt với các loại thủy sản nuôi như tôm, cá tra, nhuyễn thể, cá ngừ...

Việc tiêu thụ thuỷ sản của các nước đang phát triển tăng với nhịp độ cao hơn là do sự gia tăng nhanh hơn về dân số và thu nhập. Đối với các nước phát triển những yếu tố hạn chế nhịp độ tăng sản lượng chính là nhịp độ tăng dân số thấp hơn và mức tiêu thụ thuỷ sản bình quân đầu người đã ở mức cao.

Cùng với sự khác biệt về nhịp độ tăng tiêu thụ thuỷ sản theo nhóm nước phát triển và đang phát triển là sự thay đổi về cơ cấu tiêu thụ theo khu vực trong giai đoạn dự báo. Trong đó, khu vực Đông Bắc á, ngoại trừ Nhật Bản, sẽ có nhịp độ tăng tiêu thụ thuỷ sản cao nhất (khoảng 30%/năm); tiếp đến là khu vực các nước ASEAN và các nước châu á khác; các nước Tây Âu, Bắc Mỹ sẽ có nhịp độ tăng tiêu thụ thuỷ sản thấp nhất.

Do kết quả của việc cải cách hệ thống phân phối hàng thuỷ sản và do nhiều nguyên nhân khác, ở các nước sẽ có xu hướng tăng tiêu thụ sản phẩm thuỷ sản tại gia đình bên cạnh hệ thống dịch vụ ăn uống công cộng, các nhà hàng, khách sạn...

Thị phần của kênh tiêu thụ gia đình sẽ tăng lên trong tổng tiêu thụ thuỷ sản của một khu vực thị trường

+ Các mặt hàng tiêu thụ:

Trong tổng số 104 triệu tấn thực phẩm thuỷ sản của thế giới được tiêu thụ hàng năm, những mặt hàng được người tiêu dùng ưa thích nhất là thuỷ sản tươi/ướp đá, đạt mức tiêu thụ nhiều hơn cả, ước tính khoảng 52,1% tổng thuỷ sản thương mại toàn cầu.

Bảng 1.1 : Tiêu thụ thủy sản của con người trên thế giới (Nguồn FAO)

Nhóm hàng thủy hải sản	Thế giới	Các nước đang phát triển	Các nước phát triển
Cá tươi	52.1%	6.2%	65.6%
Chế biến đóng hộp	11.5%	25.7%	7.4%
Đông lạnh	26.9%	54.7%	18.4%
Chế biến bảo quản /ướp muối	9.4%	12.2%	8.6%

+ Xu hướng tiêu thụ thủy sản tại một số thị trường chính:

Nhu cầu về các sản phẩm thuỷ sản đang ngày càng tăng mạnh, nhất là ở những thị trường lớn như Mỹ và EU.

- *Tại thị trường Mỹ:*

Nhu cầu của các loài nuôi như tôm, cá rô phi và cá tra đang tăng nhanh, đặc biệt là thị trường Mỹ. Năm 2010, tổng sản lượng thuỷ sản tiêu thụ ở Mỹ là 2,18 triệu tấn. Do tiêu thụ tăng nên nhập khẩu thuỷ sản của Mỹ cũng tăng theo, đạt 11,3 tỷ USD so với 11,1 tỷ USD năm 2009.Các sản phẩm thuỷ sản đông lạnh và tươi (tôm và cá rô phi) được tiêu thụ mạnh, chiếm 71% tổng sản lượng tiêu thụ. Trong khi đó, các sản phẩm chế biến bảo quản và đóng hộp có xu hướng giảm. Nhu cầu đối với các loài thuỷ sản nuôi cũng đang tăng, đặc biệt là tôm, cá hồi, cá tra và cá rô phi.

- *Tại thị trường EU:*

EU là khu vực chủ yếu nhập khẩu ròng thủy hải sản do sản lượng sản xuất không đáp ứng đủ nhu cầu. Tiêu thụ thủy hải sản bình quân đầu người ở EU rất cao, đứng thứ hai thế giới sau Nhật Bản. Tổng mức tiêu thụ ở thị trường EU mỗi năm vào khoảng 10 triệu tấn, bằng 12% tổng mức tiêu thụ của thế giới. Tây Ban Nha, Pháp, Italia là những thị trường tiêu thụ hải sản lớn nhất ở châu Âu.

Bảng 1.2: Sản phẩm được tiêu thụ mạnh nhất của con người tại thị trường EU (Nguồn FAO)

Tên nước	Sản phẩm thủy hải sản được tiêu thụ mạnh nhất
Pháp	Cá tươi, cá fillet, động vật thân mềm(thịt hến)
Ba Lan	Cá nguyên con
Đức	Cá tươi, thủy sản được bảo quản và chế biến sẵn
Tây Ban Nha	Cá tươi, động vật thân mềm (mực ống), loài giáp xác (tôm, cua)
Italia	Cá tươi/ướp lạnh , động vật thân mềm (hến) , giáp xác (tôm càng)

Bên cạnh đó, người tiêu dùng châu Âu đang chuyển hướng mạnh sang tiêu thụ tôm biển loại nhỏ và tôm pandan nước ấm. Xu hướng này có thể nhận thấy ở hầu hết các nước châu Âu, ngoại trừ Đức. Hiện nay một số loài cá đang được tiêu thụ rất mạnh ở châu Âu như cá tra, cá basa của Việt Nam và cá rô Sông Nile với khối lượng tăng lên nhanh chóng. Những loài thủy hải sản mới này được người tiêu dùng châu Âu ưa chuộng do có mùi vị trung tính và giá thấp.

Cá phi lê đang giành lại thị phần từ cá nguyên con trên toàn EU do người tiêu dùng đòi hỏi sự thuận tiện hơn khi mua hải sản. Các sản phẩm giá trị gia tăng như cá hun khói, sản phẩm cá chế biến sẵn và những món ăn từ cá đang trở nên phổ biến. Một xu hướng đáng chú ý là sự phát triển những sản phẩm hải sản mới dành cho những dịp đặc biệt hoặc để thưởng thức đặc biệt như món ăn mặn Tây Ban Nha, món khai vị cá, sushi và các sản phẩm tẩm bột.

Một số người tiêu dùng vẫn chưa sẵn sàng chấp nhận các sản phẩm thủy hải sản trong thực đơn hàng ngày của họ do họ cảm thấy cá là món ăn khó chuẩn bị. Nếu hải sản được chế biến tiện lợi hơn và người tiêu dùng được hướng dẫn cách nấu thì doanh số hải sản có thể tăng. Những khía cạnh tích cực về mặt sức khỏe của

hải sản cũng là một động lực khuyến khích người tiêu dùng mua hải sản ngày càng nhiều hơn.

EU luôn là thị trường nhập khẩu thủy hải sản đầy tiềm năng. Để đáp ứng nhu cầu về mặt hàng này, các nước phải nhập khẩu hầu hết đó là: Tây Ban Nha, Pháp, Italia, Đức và Anh. Đan Mạch và Hà Lan chuyên tái xuất và bổ sung giá trị gia tăng cho các sản phẩm nhập khẩu. Giá nhập khẩu trung bình của những nước này ở mức cao nhất EU. Iceland, Ma Rốc và Hoa Kỳ là những nước cung cấp hàng đầu không thuộc châu Âu.

Sự tăng trưởng kinh tế, sự nhận thức về sức khoẻ, thay đổi cách sống và sự phân phối thuỷ sản qua các của hàng bán lẻ hiện đại những yếu tố chính thúc đẩy sự gia tăng này. Nhu cầu các sản phẩm nuôi nhiệt đới như tôm đang tăng nhanh ở thị trường EU được phản ảnh ở tình tình nhập khẩu tăng. Các nước trong khối EU ngày càng có xu hướng tiêu thụ nhiều thủy sản hơn để tăng cường sức khoẻ. EU đang tăng cường nhập khẩu thủy sản từ các nước ASEAN nhằm đáp ứng nhu cầu trong khu vực.

1.3 Thị trường thủy sản Việt Nam

1.3.1 Khả năng cung cấp thủy hải sản: Có 2 nguồn chủ yếu là đánh bắt tự nhiên và nuôi trồng

+ Đánh bắt tự nhiên từ nguồn thủy hải sản nước mặn và nước ngọt

Việt Nam nằm ở vị trí trung tâm khu vực Đông Nam Á, diện tích đất liền 330.991 km2; có bờ biển dài, phần lãnh hải và vùng đặc quyền kinh tế khoảng 1 triệu km2. Do trải qua nhiều vĩ độ nên đất nước Việt Nam cắt qua nhiều đơn vị địa chất - địa hình, khí hậu - thủy văn, thổ nhưỡng - sinh vật, làm tiền đề cho tính đa dạng sinh thái hiếm có.

Việt Nam là nước có "tính biển" lớn nhất trong các nước ven biển Đông Nam Á, vùng biển rộng gấp 3 lần diện tích đất liền, biển và đất liền đã tạo nên những vùng sinh thái khác nhau với các loài vật thủy sinh đa dạng, phong phú (môi trường nước mặn xa bờ, môi trường nước mặn gần bờ) với 3.260 km bờ biển, 12 đầm phá và các eo vịnh, 112 cửa sông, lạch, và hàng ngàn đảo lớn nhỏ ven biển.

Theo đánh giá của những nhà chuyên môn, trữ lượng cá biển trong toàn vùng biển khoảng 4,2 triệu tấn, trong đó sản lượng cho phép khai thác là 1,7 triệu tấn/năm, bao gồm 850 nghìn tấn cá đáy, 700 nghìn tấn cá nổi nhỏ, 120 nghìn tấn cá nổi đại dương. Cùng với cá biển, nguồn lợi khác cũng cho khả năng khai thác lớn như biển VN có khoảng 2.500 loài động vật thân mềm, trong đó có ý nghĩa kinh tế cao nhất là mực các loại (trữ lượng khoảng 123 ngàn tấn, khả năng khai thác khoảng 50 ngàn tấn/năm) và bạch tuộc (cho phép khai thác 60 - 70 ngàn tấn/năm).

Bên cạnh cá, vùng biển Việt Nam còn nhiều nguồn lợi tự nhiên khác như trên 1.600 loài giáp xác, sản lượng cho phép khai thác 50 - 60 ngàn tấn/năm, có giá trị cao là tôm biển, tôm hùm và tôm mũ ni, cua, ghẹ; tôm biển có trữ lượng khoảng 58 ngàn tấn, cho khả năng khai thác tối đa 29 ngàn tấn/năm; ngoài ra hàng năm VN còn có thể khai thác từ 45 - 50 ngàn tấn rong biển có giá trị kinh tế như rong câu, rong mơ v.v... biển Việt Nam còn rất nhiều loài đặc sản quí khác như bào ngư, đồi mồi, chim biển và có thể khai thác vây cá, bóng cỏ, ngọc trai, v.v...

Có hàng chục triệu hộ dân sống ở vùng biển, đầm - phá, các tuyến đảo, hàng năm có lực lượng lao động nuôi trồng thuỷ sản đáng kể chiếm tỷ trọng quan trọng trong sản xuất nghề cá. Đội ngũ lao động nghề cá nước ta cần cù và tự lực trong sản xuất kinh doanh, góp phần quan trọng vào sự phát triển của ngành. Tuy nhiên, bên cạnh những thuận lợi do nguồn lợi tự nhiên mang lại, sản xuất thủy sản cũng là ngành chịu nhiều rủi ro do thời tiết và thiên tai gây nên.

Ngoài vùng biển, Việt Nam còn có hệ thống sông ngòi dày đặc, bao gồm 2360 con sông có chiều dài trên 10km, trong đó có 8 hệ thống sông có lưu vực rộng lớn có diện tích trên 10.000 km2. Với hệ thống sông ngòi như vậy, việc đánh bắt thủy hải sản tại các vùng này chiếm tỉ lệ rất lớn, có khả năng cung ứng 244.000 tấn/năm thủy hải sản

Theo thống kê của FAO, Việt Nam là một trong số 20 nước có sản lượng đánh bắt thủy sản lớn và đứng trong số 25 nước xuất khẩu thủy sản lớn nhất thế giới.

+ Nuôi trồng thủy hải sản

Trong nội địa có hệ thống sông ngòi, kênh rạch chằng chịt và các hồ thủy lợi, thủy điện, đã tạo cho nước ta có tiềm năng rất lớn về kinh tế mặt nước với khoảng 1.700.000 ha trong đó có 811.700 ha mặt nước ngọt, 635.400 ha mặt nước lợ cửa sông ven biển và 125.700 ha eo vịnh có khả năng phát triển, chưa kể mặt nước các sông và khoảng 300.000 - 400.000 ha, eo, vịnh, đầm – phá… ven biển có thể sử dụng vào việc nuôi trồng thủy sản chưa được quy hoạch.

Nuôi trồng thủy sản mấy năm gần đây phát triển rất mạnh, tốc độ hằng năm tăng 12%. Nuôi trồng thủy sản đóng góp trên 40% tổng sản lượng thủy sản. Trong đó, nuôi nước ngọt chiếm khoảng 65-70% về sản lượng; nuôi nước lợ, chủ yếu tôm, chiếm khoảng 220.000 tấn và hơn 40% tổng giá trị sản lượng. Phần còn lại là nuôi cua, cá biển, cá đồng và nhuyễn thể. Mặt dù nuôi trồng thủy sản đang phát triển ở tất cả các vùng nhưng vùng châu thổ Mê-kong vẫn là chủ yếu.

- Nuôi trồng thủy sản ở vùng nước ngọt: là hệ thống nuôi khá đa dạng, phát triển rộng rãi trên cả nước. Hệ thống nuôi tổng hợp đa loài chủ yếu nuôi tại ao, ruộng lúa, bãi ngập nước, nuôi lồng bè. Bên cạnh đó, mô hình nuôi thâm canh và bán thâm canh cá basa, rô phi đã được hình thành ở Đồng Bằng Sông Hồng và sông Mê kong có khả năng cung cấp 324.500 tấn/năm.

- Nuôi trồng thủy sản ở vùng nước lợ (ven biển): chủ yếu là nuôi tôm. Sản lượng tôm tăng một cách ổn định chủ yếu qua việc mở rộng diện tích nuôi. Tại vùng duyên hải Trung Bộ nghề nuôi tôm là chủ yếu với sản lượng đạt 9.300 tấn /năm.

- Nuôi trồng thủy sản ở vùng biển: Đây là mô hình nuôi mới mà các nhà đầu tư nước ngoài cũng như chính phủ trong nước đang rất quan tâm. Vùng nuôi thủy sản biển phổ biến hiện nay là từ Quảng Ninh đến Khánh Hòa đặc biệt là mô hình nuôi lồng bè trên biển chủ yếu cá bóp, tôm hùm. Khu vực này có nghề nuôi tôm hùm lồng lớn nhất Việt Nam với khoảng 17.000 lồng, cho sản lượng 1.500 tấn tôm hùm/ năm. Đây cũng là nơi sản xuất tôm giống lớn nhất Việt Nam với khoảng 2.700 trại sản xuất giống, cung cấp khoảng 35% tổng sản lượng tôm giống.

Với số liệu cũng tổng hợp như trên đã cho thấy nguồn thủy hải sản nội địa có tiềm năng rất lớn và đang có xu hướng tăng mạnh trong những năm gần đây, đáp ứng cho nhu cầu tiêu thụ trong nước và xuất khẩu.

1.3.2 Thị trường tiêu thụ thủy hải sản tại Việt Nam

+ Thị trường xuất khẩu thủy hải sản

Trong một vài năm gần đây, ngành thuỷ sản Việt Nam phát triển rất mạnh vươn lên là một ngành lớn trong hệ thống kinh tế của cả nước. Trong số các mặt hàng xuất khẩu , thủy sản luôn đứng ở vị trí cao và không ngừng tăng trưởng. Trong số các nước có kim ngạch XKTS lớn, Việt Nam là nước có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất. Tỷ lệ tăng trưởng XKTS trung bình thời kỳ 20008 - 2010 là 20,4%, mức tăng trưởng trung bình hàng năm đạt 9,97%. Đến 2011, Việt Nam đã đứng ở vị trí thứ 7 trong số các nước XKTS nhiều nhất trên thế giới

Năm 2008, XKTS đạt 305,63 triệu USD nhưng tới 2009, XKTS đã đạt mức 2,4 tỷ USD. Đến năm 2011 giá trị xuất khẩu thuỷ sản đạt hơn 2,7 tỷ USD, tăng 12,5% so với năm 2010. Từ năm 2011 kim ngạch xuất khẩu đạt gần 3,4 tỷ USD, tăng 25,9% so với năm trước và trở thành một trong số 9 mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Việt Nam, đóng góp đáng kể vào GDP nước nhà

Tỷ trọng nhập khẩu hàng thủy sản từ Việt Nam của các thị trường lớn trên thế giới được phân bố khá đồng đều: khối EU chiếm khoảng 25,7% tổng giá trị xuất khẩu thủy sản của Việt Nam, tiếp đến là Nhật Bản chiếm 21,1%, Mỹ chiếm 20,4%; các thị trường khác như Hàn Quốc, Trung Quốc - Hồng Kông, Ôxtrâylia, Đài Loan… cũng tăng đáng kể lượng hàng nhập khẩu từ Việt Nam.

Tuy vậy, có một thực trạng đặt ra là ngành thuỷ sản đã quá chú trọng tới xuất khẩu, trong khi đó theo nghiên cứu của nhóm chuyên gia của FAO tiến hành tại Việt Nam từ cuối 2001 đến 2012, thông qua 85 cuộc phỏng vấn và 2000 cuộc điều tra mẫu với các đối tượng người tiêu dùng khác nhau ở 12 tỉnh, thành của cả ba miền có tới 70% lượng thuỷ sản hàng năm được tiêu thụ tại thị trường nội địa. Như vậy, có thể khẳng định thị trường trong nước cho sản phẩm thuỷ sản là rất lớn, cần được chú trọng phát triển.

+ Mức tiêu thụ thủy sản tại thị trường nội địa:

Mức tiêu thụ tương ứng ở Việt Nam năm 2004 là 19,4 kg, năm 2007 là 22 kg và năm 2010 đạt 26,4 kg (Lê Xuân Sinh, 2010). Như vậy, Việt Nam luôn có mức tiêu thụ thủy sản cao hơn mức trung bình của thế giới, trong đó mức tiêu thụ ở ĐBSCL thường cao hơn gấp đôi so với cả nước. Tuy nhiên, cho đến nay thông tin về tiêu thụ thủy sản trên thị trường nội địa, nhất là các đặc điểm tiêu dùng ở mức hộ gia đình còn rất hạn chế. Nghiên cứu này được tiến hành nhằm tìm hiểu thực trạng, các yếu tố chi phối chủ yếu và xu hướng tiêu dùng thủy sản của các hộ gia đình ở ĐBSCL, từ đó đề xuất một số giải pháp cải thiện việc cung cấp và những chính sách có liên quan đối với vùng ĐBSCL và suy rộng cho cả nước.

Xét về hành vi tiêu thụ thuỷ sản của người tiêu dùng được chia làm các nhóm sau:

- Hộ gia đình: Được coi là đơn vị tiêu dùng cơ bản, hầu hết các thành viên trong gia đình ăn tại nhà (95% thành viên có mặt trong bữa tối) do đó thường thấy hành vi tiêu thụ thuỷ sản trong mô hình tiêu thụ hộ gia đình chiếm đa số.

- Các nhà hàng bình dân: Có tới 34.4% số người ăn ở các hàng ăn này. Từ đấy cho thấy rằng, sản phẩm thuỷ sản được chấp nhận rộng rãi trong người tiêu dùng.

- Các nhà hàng cao cấp: Tại Việt Nam có đến 24.7 % số người ăn thủy sản tại các nhà hàng cao cấp nhằm vào thu nhập của những người tương đối cao và ổn định.

Nhu cầu tiêu dùng hàng thuỷ sản trong nước là lớn như vậy, song phần lớn chưa được đáp ứng hoặc đáp ứng không đầy đủ, nếu biết khai thác tiềm năng về thị trường trong nước sẽ lớn hơn rất nhiều. Ở nông thôn, ngoài sản phẩm thuỷ sản do người nông dân tự đánh bắt được qua hệ thống sông ngòi, ao hồ tự nhiên thì nhu cầu tiêu dùng thuỷ sản ngon cũng khá lớn, nhất là trong điều kiện hiện nay. Tuy nhiên do việc đánh bắt bừa bãi, không khoa học đã làm cho lượng cá, tôm tự nhiên ở các sông, ngòi, hồ, ao, kênh, rạch... lâm vào tình trạng cạn kiệt

Để phục vụ nhu cầu tiêu thụ thủy sản trong nước lớn như thế, chúng ta cần hệ thống kênh phân phối thủy sản tại thị trường nội địa như: các chợ đầu mối bán sỉ, chợ bán lẻ, kênh bán hàng lưu động, đầu mối và siêu thị.

Bên cạnh những xu hướng tiêu dùng, một yếu tố quan trọng hình thành nên thị trường thủy sản là năng lực ngày càng tăng của các chuỗi bán lẻ. Việc các sản phẩm thủy hải sản thông qua các địa điểm bán hàng truyền thống như ở những cửa hàng bán cá và ngoài chợ đã giảm. Trong khi đó việc bán hàng thông qua các siêu thị tăng lên, mức độ có sẵn tăng lên của các sản phẩm thủy hải sản ở các siêu thị đã tạo tiềm năng lớn cho việc tăng doanh số do tiếp cận được số lượng khách hàng nhiều hơn. Các sản phẩm cá tươi và ướp lạnh có lợi nhuận khá hấp dẫn. Vì vậy, các siêu thị đã đầu tư cho các quầy bán cá hoặc những thiệt bị khác phục vụ việc bán hải sản tươi sống. Tùy theo cách thức tổ chức, các siêu thị có thể bán hải sản tươi sống có thương hiệu hoặc nhãn mác riêng. Trong lĩnh vực hải sản, các chuỗi siêu thị thường nhạy cảm với nhu cầu của người tiêu dùng hơn so với các nhà sản xuất và thường tiên phong giới thiệu sản phẩm mang nhãn riêng của họ.

1.4 Kênh phân phối thủy hải sản

Dựa vào những lý luận cơ bản về kênh phân phối và quản lý kênh phân phối, chúng ta sẽ bàn về kênh phân phối thủy hải sản

1.4.1 Đặc điểm kênh phân phối thủy hải sản: cũng giống như kênh phân phối các mặt hàng khác, kênh phân phối mặt hàng thủy hải sản cũng có 2 loại kênh trực tiếp và kênh gián tiếp. Nhưng do đặc điểm riêng có của mặt hàng thủy hải sản mà cách vận hành trong 2 kênh phân phối có điểm khác biệt so với kênh phân phối các mặt hàng thông thường. Cụ thể là:

a)Kênh trực tiếp: Đó là từ khâu các ngư dân tại các vùng biển đánh bắt hoặc các hộ nông dân nuôi trồng thủy sản đem bán trực tiếp cho người tiêu dùng mà không qua bất kỳ trung gian nào.

Với hình thức kinh doanh bằng kênh phân phối này thì chỉ có thể hoạt động trong môi trường hẹp chẳng hạn tại các vùng ven biển, sản phẩm ít được nhiều

người tiêu dùng biết đến, mục đích chỉ để phục vụ mưu sinh kiếm sống hằng ngày của các ngư dân.

b)Kênh gián tiếp: Đây là kênh hiện nay đang rất được ưa chuộng và phổ biến. Đặc trưng của thị trường thuỷ hải sản là có nhiều nhà cung cấp, chế biến và phân phối vừa và nhỏ. Tuy nhiên trong quá trình hợp nhất, số lượng các công ty đang giảm dần. Nguyên nhân là nhu cầu về việc phân loại tổ chức, dịch vụ và tính hiệu quả của các quá trình hoạt động ngày càng tăng, đặc biệt là các siêu thị. Hơn thế nữa, tầm quan trọng của việc duy trì chuỗi cung cấp và nhu cầu đối với việc truy nguyên dẫn đến các mối quan hệ trực tiếp giữa nhà cung cấp và người bán lẻ.

Một số nhà xuất khẩu sẽ mặc cả trực tiếp với những người sử dụng cuối cùng lớn như công ty bán lẻ, trong khi một số nhà xuất khẩu khác sẽ mua qua các thương gia độc lập (nhà nhập khẩu) hoặc các đại lý bán hàng. Bằng cách chọn lựa đối tác thương mại, kênh thương mại và các đối tác khác có thể tự động hình thành. Năm đối tác thương mại cho các nhà xuất khẩu có thể là: đại lý, nhà nhập khẩu, ngành chế biến, nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng và các tổ chức bán lẻ và cung ứng thực phẩm.

+ **Đại lý:** Đại lý là những trung gian dàn xếp việc mua bán các đơn hàng của một khách hàng và hưởng hoa hồng. Đại lý không bao giờ thực hiện công việc chuyên chở hàng. Sản phẩm không nhất thiết phải qua tay đại lý. Hai loại hình đại lý là: đại lý mua hàng và đại lý bán hàng. Các đại lý thường rất nhạy bén trước những thông tin về xu hướng thị trường, giá cả và người sử dụng. Do sự cạnh tranh mạnh mẽ, các đại lý tham gia vào qui trình kinh doanh. Tuy nhiên họ có thể rất hữu ích trong việc kinh doanh các mặt hàng chuyên dụng hoặc lạ do những hiểu biết thị trường cụ thể của họ.

+ **Nhà nhập khẩu:** Nhà nhập khẩu mua thủy sản vì lợi ích của bản thân họ và thường bán cho ngành thực phẩm. Họ có thể giữ vị trí "dài" hoặc "ngắn" trên thị trường phụ thuộc vào những dự đoán của họ về giá cả trong tương lai. Nếu nhà nhập khẩu bán "ngắn", nghĩa là họ bán sản phẩm họ chưa sở hữu, trong khi giữ vị trí "dài" nghĩa là họ chưa bán sản phẩm của họ.

+ **Ngành chế biến (người mua thủy hải sản để chế biến)**: Các nhà sản xuất và nhập khẩu có tham gia chế biến mua nguyên vật liệu và các sản phẩm đầu vào để chế biến thêm, nhằm bán chúng cho những nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng. Ví dụ trong ngành tôm, các nhà nhập khẩu chế biến làm sạch và bóc vỏ tôm trước khi bán cho khách hàng của họ. Các nhà sản xuất chế biến mua thủy hải sản còn nguyên từ các nhà nhập khẩu hoặc thông qua dịch vụ của đại lý.

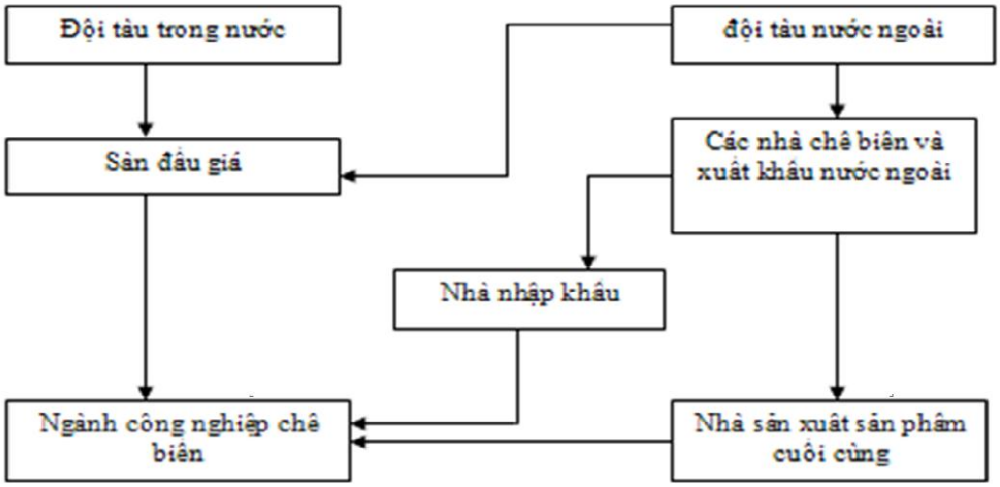
+ **Nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng**: Nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng cần lượng lớn thủy hải sản có thể mua trực tiếp từ các nhà sản xuất nước ngoài. Nhưng hầu hết họ mua từ các nhà nhập khẩu hoặc đại lý. Thủy hải sản nhập khẩu cần chế biến thêm trước khi sử dụng trong sản phẩm cuối cùng có thể được mua từ ngành chế biến hoặc các nhà nhập khẩu chế biến hoặc được chế biến bởi chính nhà sản xuất sản phẩm cuối cùng.

+ **Các tổ chức bán lẻ và cung ứng thực phẩm**: Người bán lẻ thực hiện bước cuối cùng của quá trình bán thủy hải sản cho người tiêu dùng, chiếm tỷ lệ lớn trong tổng doanh số bán hàng. Người bán lẻ và tổ chức cung ứng thực phẩm rất hiếm khi nhập khẩu trực tiếp mà mua từ người bán buôn hoặc nhà nhập khẩu. Tuy nhiên, một số chuỗi bán lẻ cũng mua trực tiếp từ nước ngoài, mặc dù hiếm khi mua từ lục địa khác

1.4.2 Các kênh phân phối thủy hải sản điển hình

Có sự khác biệt đáng kể trong chuỗi cung cấp các sản phẩm phẩm tươi, đông lạnh, đóng hộp được chuyển đến tay người tiêu dùng khác với các sản phẩm qua chế biến và sản phẩm giá trị gia tăng. Phần tiếp theo sẽ phân biệt những mặt hàng thuỷ hải sản trong bao gói tiêu dùng, là những sản phẩm có thể sử dụng ngay với những sản phẩm cho mục đích công nghiệp.

- *Phân phối thuỷ hải sản cho mục đích công nghiệp*



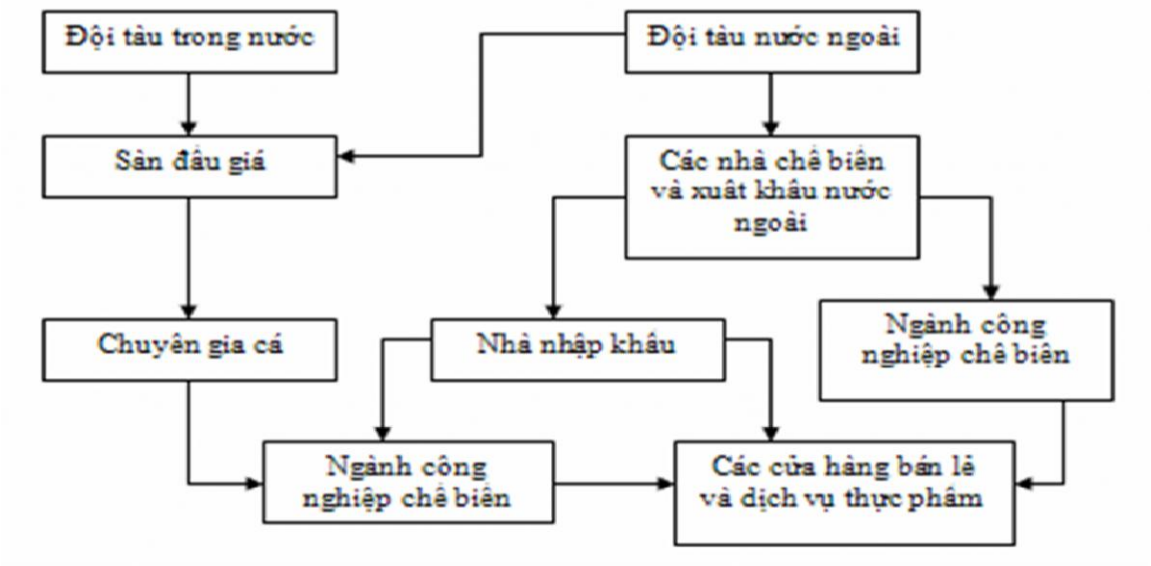
Hình 1.1 – Các kênh phân phối thuỷ hải sản cho mục đích công nghiệp

Hình 1.1 phác hoạ kênh phân phối thuỷ hải sản cần chế biến thêm. Độ dài của mũi tên chỉ tầm quan trọng của kết nối. Có rất nhiều doanh nghiệp trong ngành này. Trong nhiều trường hợp, thuỷ hải sản nhập khẩu từ nước ngoài có thể được công ty nhập khẩu đóng gói lại và dán nhãn cho từng điểm đến khác nhau. Trong những trường hợp khác, có thể cần chế biến hoặc nấu nướng thêm, như ví dụ của nhà sản xuất các mặt hàng thức ăn nhanh.

Các công ty tái sản xuất thường nhập khẩu thuỷ hải sản từ các nước đang phát triển và gia tăng giá trị cho chúng ví dụ bằng cách philê hoặc bóc vỏ và sau đó bán đi. Những sản phẩm đó bao gồm tôm, cá ngừ đông lạnh, bạch tuộc và mực. Ví dụ như các nhà máy đóng hộp Tây Ban Nha nhập khẩu cá ngừ đông lạnh cà các công ty Hà Lan, nhập khẩu cá rô sông Nile từ hồ Victoria để phân phối cho cả Châu Âu.

Do nhu cầu và sự tiện lợi tăng lên, ngành công nghiệp chế biến đang đóng vai trò ngày càng quan trọng. Các nhà chế biến và xuất khẩu ở các nước đang phát triển sẽ phải cạnh tranh mạnh mẽ với các công ty Châu Âu. Họ có thể được hưởng lợi từ việc cạnh tranh gia tăng, xu hướng thuê ngoài và thông tin liên lạc quốc tế cũng như ngành hậu cần ngày càng phát triển. Một bằng chứng cho điều này là tầm quan trọng của các sản phẩm gia tăng giá trị từ các nước đang phát triển đang tăng lên.

- *Phân phối thuỷ hải sản trong bao gói tiêu dùng và bao gói thực phẩm*



Hình 1.2 – Phân phối thuỷ hải sản trong bao gói tiêu dùng và bao gói thực phẩm

Đối với nhà sản xuất các mặt hàng thủy hải sản trong bao gói tiêu dùng, đối tác thương mại phù hợp nhất là các nhà nhập khẩu (Hình 1.2). các tổ chức bán lẻ và cung ứng thực phẩm có thể trong tương lai sẽ trở nên quan trọng hơn đối với các nhà xuất khẩu nước ngoài, nhưng hiện nay hầu hết họ vẫn thích mua từ các nhà bán buôn và nhập khẩu Châu Âu hơn. Một vài chuỗi lớn hơn muốn mua trực tiếp từ nước ngoài nhưng nhu cầu của họ đối với vấn đề chất lượng và hậu cần rất cao, các công ty chuyên về thuỷ hải sản đôi khi cũng tham gia làm nhà trung gian giữa các siêu thị và các công ty bán đấu giá thuỷ hải sản. Trong kênh này có sự khác biệt lớn giữa người bán lẻ và kênh dịch vụ thực phẩm.

Kênh bán lẻ cung cấp cho thị trường gia dụng và bao gồm các siêu thị, các cửa háng bán cá, chợ và các cửa hàng thực phẩm khác. Siêu thị ngày càng trở nên phổ biến so với các cửa hàng bán cá truyền thống và các chợ. Việc này là kết quả của nhu cầu ngày càng tăng đối với những mặt hàng thực phẩm tiện lợi và việc mua hàng một nơi. Đặc biệt ở Bắc Âu doanh số bán hàng của các cửa hàng bán cá và chợ giảm đáng kể. Người bán lẻ ở những nước này tìm kiếm những sản phẩm có thể bổ sung cho những loại truyền thống của miền Bắc.

Những ví dụ thú vị là cá rô phi lê (hai lớp da), cá rô sông Nile, phi lê cá me-luc và thay thế cá bơn Dover. Ở các nước Địa Trung Hải, các cửa hàng bán lẻ truyền thống vẫn chiếm ưu thế, mặc dù cũng đang giảm dần.

Hàng hoá của các siêu thị khác với cửa hàng bán cá và các chợ. Các cửa hàng bán cá và chợ chủ yếu cung cấp cá tươi, ướp lạnh, hun khói và sấy khô. Mặc dù thế mạnh truyền thống của các siêu thị là hàng đông lạnh và đóng hộp, họ đã bắt đầu chuyển sang những mặt hàng đông lạnh đóng gói sẵn như các loại phi lê, tôm.

Họ sử dụng các công nghệ đóng gói mới như bao gói thích nghi môi trường (MAP) vì thế kéo dài được thời gian giữ cá tươi. Kênh dịch vụ thực phẩm cung cấp cho các khách sạn, nhà hàng và các tổ chức (HRI). Đôi khi kênh này được gọi là thị trường cung ứng thực phẩm, tuy nhiên thuật ngữ này rất hiếm khi được sử dụng.

Ngày càng nhiều người thuộc tầng lớp trung lưu và các khách sạn hàng đầu mua những loại cá nhập khẩu và cá đặc biệt (như Pangasius và cá rô phi) và các loại có vỏ. Hàng nhập khẩu chủ yếu bao gồm các mặt hàng đông lạnh, ví dụ cá hồng như cá phèn và cá chỉ vàng, cá vược biển, các loại thay thế cá bơn Dover, đuôi tôm hùm và tôm. Những loại này được phân phối theo số lượng lớn hoặc trong bao gói thực phẩm.

Thị trường các loại thuỷ hải sản tươi, giá trị cao nhỏ nhưng đang tăng nhập khẩu theo đường hàng không như cá ngừ và cua. Thị trường các tổ chức (như nhà điều dưỡng, bệnh viện và nhà dưỡng lão) thường mua từ các nhà nhập khẩu chuyên cung cấp các sản phẩm có độ an toàn cao. Cũng như kênh bán lẻ, kênh dịch vụ thực phẩm không mua trực tiếp từ nước ngoài mà mua với các nhà bán buôn hoặc nhà nhập khẩu Châu Âu.

Kết luận chương 1: Chương 1 đã nêu một cách cơ bản đặc điểm về thủy hải sản , thị trường tiêu thụ thủy hải sản và các vấn đề lý luận cơ bản, đặc trưng của quá trình tổ chức, thiết kế và quản lý kênh phân phối. Từ đó cho phép bình luận, đánh giá một cách khách quan về hệ thống kênh phân phối hiện hành của hệ thống siêu thị Big C và đề ra các giải pháp có căn cứ khoa học để tiếp tục hoàn thiện hệ thống phân phối trong thời gian tới.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI NGÀNH HÀNG THỦY HẢI SẢN CỦA HỆ THỐNG SIÊU THỊ BIG C

2.1 Tổng quan về hệ thống siêu thị Big C

2.1.1 Vài nét sơ lược quá trình hình thành và phát triển

Năm 1998, đại siêu thị đầu tiên Cora được thành lập tại Đồng Nai bởi Tập đoàn Bourbon (Pháp). Hai siêu thị Cora khác lần lượt ra đời tại thành phố Hồ Chí Minh năm 2001. Từ năm 2002, chuỗi các đại siêu thị Cora được chuyển nhượng cho Tập đoàn phân phối quốc tế Casino (Pháp) và đổi tên thành Big C

Tập đoàn Casino được thành lập từ năm 1898, là tập đoàn có nhiều kinh nghiệm trong việc tổ chức kinh doanh hệ thống siêu thị tại các vùng khác nhau của Pháp. Hiện nay, Tập Đoàn Casino đang quản lý hiệu quả các đại Siêu Thị với các trung tâm thương mại hiện đại tập trung ở các nước Đông Nam Á như Thái Lan, Sigapore, Indonesia và nhiều cơ sở sản xuất, chế biến, đóng gói bao bì nông phẩm phục vụ cho hệ thống siêu thị này.

Hệ thống siêu thị Big C hoạt động kinh doanh theo mô hình "Trung tâm thương mại" hay "Đại siêu thị", là hình thức kinh doanh bán lẻ hiện đại đang được Tập đoàn Casino (Tập đoàn mẹ của Big C) triển khai. Casino là một trong những tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới, với hơn 200.000 nhân viên làm việc tại hơn 11.000 chi nhánh, tại Việt Nam, Thái Lan, Argentina, Uruguay, Brazil, Columbia, Pháp, Madagascar và Mauritius.

Thương hiệu « **Big C** » thể hiện hai tiêu chí quan trọng nhất trong định hướng kinh doanh và chiến lược để thành công của chúng tôi.

« **Big** » có nghĩa tiếng Việt là "To lớn", điều đó thể hiện quy mô lớn của các cửa hàng và sự lựa chọn rông lớn về hàng hóa mà chung tôi cung cấp. Hiện tại, mỗi Big C có khoảng hơn 40.000 mặt hàng để đáp ứng cho nhu cầu của Khách hàng.

« **C** » là cách viết tắt của chữ "Customer" (Tiếng Anh), có nghĩa tiếng Việt là "Khách hàng", Chữ "C" đề cập đến những Khách hàng thân thiết của chúng tôi, họ là chìa khóa dẫn đến thành công trong chiến lược kinh doanh của Big C.

Với sự nỗ lực không ngừng của tập thể trên 5.000 thành viên, Big C tự hào giới thiệu đến người tiêu dùng trên toàn quốc những không gian mua sắm hiện đại, thoáng mát, thoải mái với chủng loại hàng hóa đa dạng, phong phú, chất lượng kiểm soát và giá cả hợp lý, đi cùng với những dịch vụ khách hàng thật hiệu quả. Bên cạnh đó, tất cả các cửa hàng Big C trên toàn quốc đều cung cấp những kinh nghiệm mua sắm với nhiều dịch vụ tiện ích cho Khách hàng.

Hiện nay, khoảng 20 cửa hàng Big C hiện diện ở hầu hết các thành phố lớn như Hà Nội, Hải Phòng, Đồng Nai, TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Huế, Vinh, Nam Định, Vĩnh Phúc. BigC đang cố gắng mỗi năm mở tiếp 1 số các siêu thị khác ở các thành phố lớn.

❖ **Các lĩnh vực hoạt động chính tại Big C**

Tại các trung tâm thương mại và đại siêu thị Big C, phần lớn không gian được dành cho hàng tiêu dùng và thực phẩm với giá rẻ và chất lượng cao. Sản phẩm kinh doanh tại các cửa hàng Big C có thể được chia ra thành 5 ngành chính, như sau:

- **Thực phẩm tươi sống:** thịt, hải sản, trái cây và rau củ, thực phẩm chế biến, thực phẩm đông lạnh, thực phẩm bơ sữa, bánh mì.
- **Thực phẩm khô:** Gia vị, nước giải khát, nước ngọt, rượu, bánh snack, hóa phẩm, mỹ phẩm, thực phẩm cho thú cưng và những phụ kiện.
- **Hàng may mặc và phụ kiện:** thời trang nam, nữ, trẻ em và trẻ sơ sinh, giày dép và túi xách.

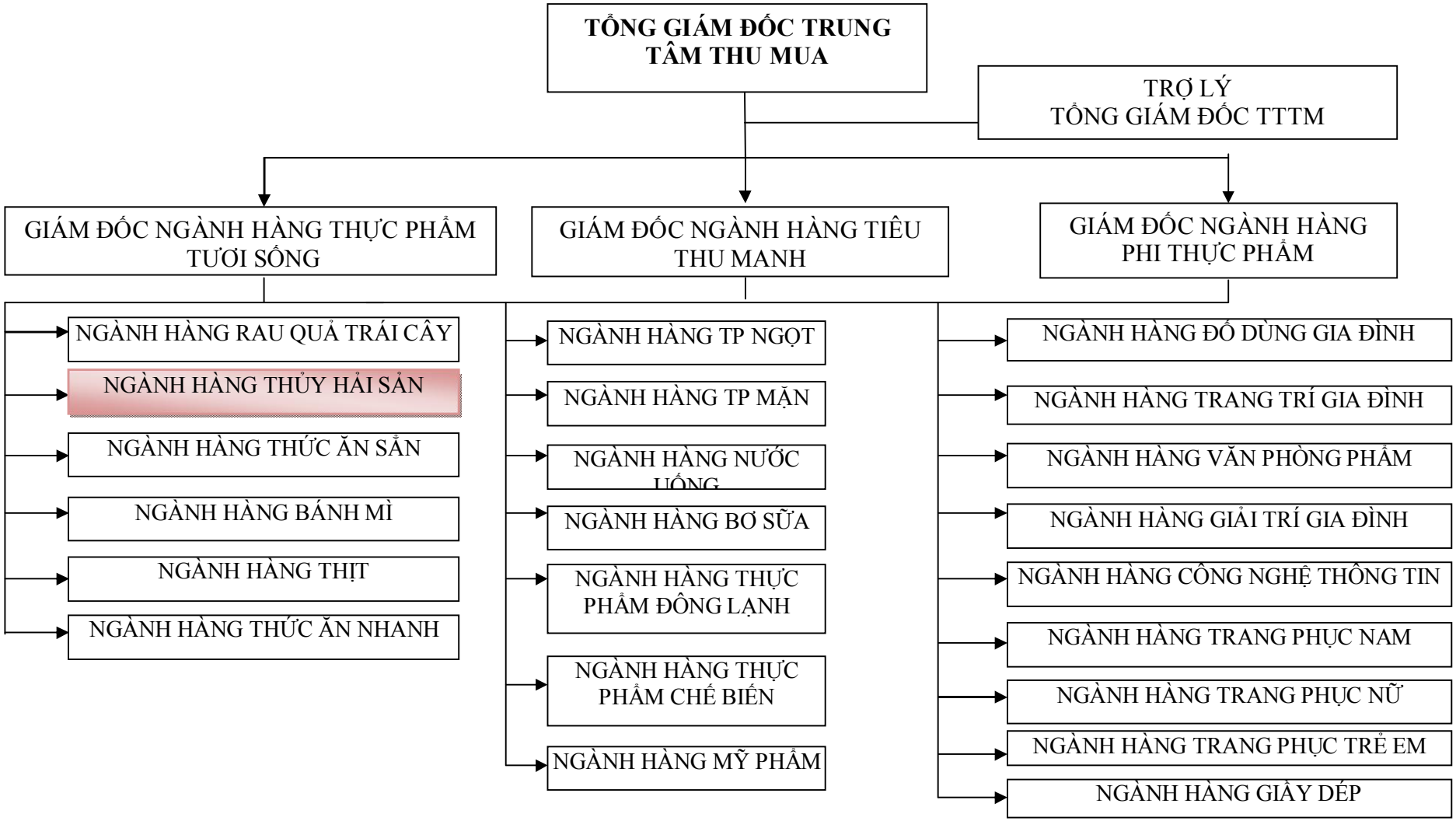
- **Hàng điện gia dụng:** các sản phẩm điện gia dụng đa dạng bao gồm thiết bị trong nhà bếp, thiết bị giải trí tại gia, máy vi tính, các dụng cụ và các thiết bị tin học.
- **Vật dụng trang trí nội thất:** bàn ghế, dụng cụ bếp, đồ nhựa, đồ dùng trong nhà, những vật dụng trang trí, vật dụng nâng cấp, bảo trì và sửa chữa, phụ kiện di động, xe gắn máy, đồ dùng thể thao và đồ chơi.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức văn phòng thu mua Big C Việt Nam

Văn phòng thu mua Big C Việt Nam được đặt tại quận Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh (Big C An Lạc), có chức năng thu mua tất cả các sản phẩm Việt Nam như đồ gỗ nội ngoại thất, đồ gia dụng, đồ điện gia dụng, hàng thể thao, đồ lót, hàng may mặc, giầy dép, thực phẩm, … phục vụ cho việc phân phối toàn bộ hệ thống siêu thị toàn quốc và nhiệm vụ chính là thu mua, thương lượng giá tốt nhất, tìm nhiều nguồn và nhiều sản phẩm mới.

Như đã trình bày ở trên, trung tâm thu mua của hệ thống siêu thị Big C có rất nhiều ngành hàng, đứng đầu là tổng giám đốc trung tâm thu mua, tiếp đến là các giám đốc của nhóm ngành hàng và cuối cùng là các giám đốc quản lý trực tiếp các ngành hàng nhỏ.

(Cụ thể xem chi tiết sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức của trung tâm thu mua siêu thị big C)



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức của trung tâm thu mua siêu thị big C

2.1.3 Bộ phận thu mua và quản lý hệ thống phân phối ngành thủy hải sản

❖ ***Cơ cấu tổ chức và trình độ lao động ngành thủy hải sản***

Theo sơ đồ tổ chức thu mua như trên, ngành hàng thủy hải sản là một bộ phận trực thuộc ngành thực phẩm tươi sống. Trong ngành hàng này, thì cơ cấu tổ chức và quản lý hệ thống phân phối như sau:

+ Cơ cấu tổ chức và trình độ lao động:

Hiện nay, số lượng lao động của bộ phận trung tâm thu mua và phân phối thủy hản sản Big C gồm:

- Lao động trực tiếp: 20 lao động (đa số là lao động nam làm ca đêm từ 22h – 6h sáng)

- Lao động quản lý: 10 lao động (đa số là lao động nữ làm giờ hành chánh từ 8h – 18h hằng ngày)

Thu nhập của đội ngũ lao động ổn định (mức lương trung bình khoảng 4.000.000/người/tháng) + 30 % lương trung bình (phụ cấp ca đêm)

Tỷ lệ lao động nam tại bộ phận chiếm khoảng 70%, tỷ lệ này tương đối là cao cho phù hợp với công việc làm ca đêm do tính chất công việc hàng hóa phải nhập hàng khuya để giao hàng cho các cửa hàng vào mỗi buổi sáng. Mặc khác, công nhân nam có sức khỏe, có thể làm những công việc nặng nhọc như khuân vác, chịu được áp lực trong môi trường với nhiệt độ cực lạnh trong container lạnh (-15^0C)

Về chất lượng lao động của bộ phận thủy sản hầu hết các cán bộ quản lí, cán bộ kĩ thuật đều có trình độ đại học, cao đẳng. Lực lượng công nhân có bậc thợ trung bình là 4/7. Công ty không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn cho công nhân thông qua việc thường xuyên mở các lớp đào tạo tại doanh nghiệp hoặc gửi đi học về quản lý kinh tế và an toàn lao động ở bên ngoài.

+ Cơ cấu tổ chức quản lý hệ thống phân phối thủy hải sản Big C

Bộ phận thu mua và quản lý hệ thống phân phối gồm có 30 nhân viên, gồm 3 kho chính ở miền Nam, miền Trung và miền Bắc

- Giám đốc: là người quản lý chung bộ về thu mua và quản lý điều hành hàng thủy hải sản trên toàn quốc.

✓ ***Kho Miền Nam***

- Phụ trách thu mua và quản lý phân phối hàng khu vực miền Nam: Chịu trách nhiệm về thu mua cho miền Nam các mặt hàng thủy hải sản. Dưới quản lý của giám đốc là nhân viên thu mua này có nhiệm vụ tìm kiếm nhà cung cấp, thương lượng giá cả cho miền Nam, và điều hành hàng hóa cho các của hàng trong Miền Nam và toàn quốc.

- Trợ lý thu mua Miền Nam: Có nhiêm vụ soạn thảo hợp đồng, sắp xếp tư liệu, làm hồ sơ thanh toán, lấy đơn hàng của từng cửa hàng trong Miền Nam.

- Quản lý kho trung chuyển Miền Nam: Chịu tránh nhiệm về chất lượng và số lượng nhập hàng và xuất kho các mặt hàng thủy hải sản.

✓ ***Kho Miền Bắc***

- Phụ trách thu mua và quản lý phân phối hàng khu vực miền Bắc: Chịu trách nhiệm về thu mua cho miền Bắc các mặt hàng thủy hải sản. Dưới quản lý của giám đốc là nhân viên thu mua này có nhiệm vụ tìm kiếm nhà cung cấp, thương lượng giá cả cho miền Bắc, và điều hành hàng hóa cho các siêu thị trong Miền Bắc.

- Trợ lý thu mua Miền Bắc có nhiêm vụ soạn thảo hợp đồng, sắp xếp tư liệu, làm hồ sơ thanh toán, lấy đơn hàng của từng cửa hàng trong Miền Bắc.

- Quản lý kho trung chuyển Miền Bắc: Chịu tránh nhiệm về chất lượng và số lượng nhập hàng và xuất kho các mặt hàng thủy hải sản tại kho Miền Bắc.

✓ ***Kho Miền Trung***

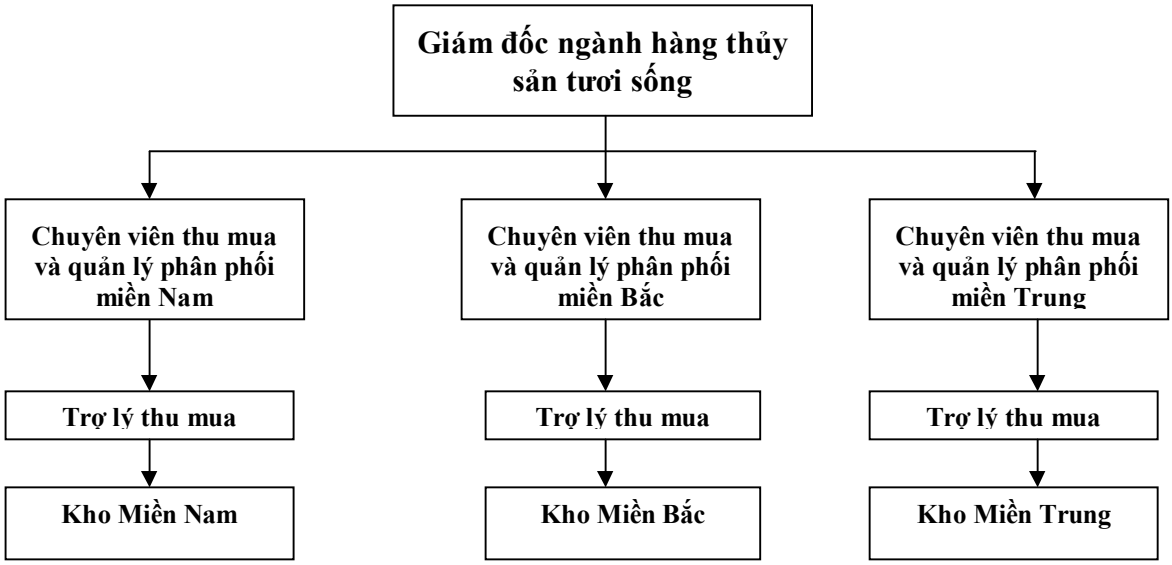
- Phụ trách thu mua và quản lý phân phối hàng khu vực miền Trung: Chịu trách nhiệm về thu mua cho miền Trung các mặt hàng thủy hải sản. Dưới quản lý của giám đốc là nhân viên thu mua này có nhiệm vụ tìm kiếm nhà cung cấp, thương lượng giá cả cho miền Trung, và điều hành hàng hóa cho các của hàng trong Miền Trung

- Trợ lý thu mua Miền Trung có nhiêm vụ soạn thảo hợp đồng, sắp xếp tư liệu, làm hồ sơ thanh toán, lấy đơn hàng của từng cửa hàng trong Miền Trung

- Quản lý kho trung chuyển Miền Trung: Chịu tránh nhiệm về chất lượng và số lượng lượng nhập hàng và xuất kho các mặt hàng thủy hải sản tại kho Miền Trung.

Kho phân phối trung gian được đặt tại Miền Nam với những nguyên nhân chủ yếu:

- Miền Nam là nơi có vị trí thuận lợi cho việc lưu thông hàng hóa.
- Phục vụ cho việc luân chuyển hàng hóa đến các cửa hàng trên toàn hệ thống Big C một cách thuận lợi nhất.
- Kho Miền Nam là nơi tập trung tất cả các nguồn hàng đầu vào bao gồm hàng thủy hải sản tươi sống, đánh bắt tự nhiên và các hàng nhập khẩu đông lạnh.



Sơ đồ 2.2: Sơ đồ quản lý thu mua và phân phối thủy hải sản Big C

2.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh trong những năm gần đây

Sau 11 năm hoạt động, Big C đã không ngừng phát triển, từ chỗ chỉ là nhà phân phối nhỏ, hệ thống phân phối chưa đầy đủ đến nay Big C trở thành tập đoàn lớn mạnh đã xây dựng hệ thống phân phối tương đối vững mạnh để có thể cung cấp đầy đủ nguồn hàng đến người tiêu tạo dựng thương hiệu riêng và có chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Theo đó ngành thủy hải sản cũng phát triển, công ty đã đầu tư hệ thống kênh phân phối riêng cho ngành hàng này. Vì vậy, mức doanh thu của

ngành hàng này đều tăng trưởng qua mỗi năm, cụ thể kết quả hoạt động kinh doanh theo bảng dưới đây:

Bảng 2.1 Kết quả kinh doanh ngành hàng thực phẩm tươi sống của 4 năm gần đây

ĐVT: Tỉ đồng

Ngành hàng thực phẩm tươi sống	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Tỉ trọng so với các quầy	Mức tăng trưởng 2009	Mức tăng trưởng 2010	Mức tăng trưởng 2011
Quầy thịt	130	145	157	165	5.38%	11.54%	8.28%	5.10%
Quầy thủy hải sản	123	135	155	176	0.00%	9.76%	14.81%	13.55%
Quầy trái cây	200	215	240	278	38.50%	7.50%	11.63%	15.83%
Quầy Bánh mì	138	145	155	167	10.87%	5.07%	6.90%	7.74%
Quầy thức ăn sẵn	128	136	142	151	3.91%	6.25%	4.41%	6.34%
Quầy sandwich land	90	115	120	127	-36.67%	27.78%	4.35%	5.83%
Tổng DT ngành hàng PF	809	891	969	1064				
Tỉ trọng so với PF	15.20%	15.15%	16.00%	16.54%				

(Nguồn: Phòng thu mua)

So sánh doanh thu ở bảng 2.1, doanh thu của ngành thực phẩm tươi sống của siêu thị Big C qua các năm đều có sự tăng trưởng. Mặt dù, mức doanh thu của ngành hàng thủy hải sản không bằng so với các ngành khác nhưng tốc độ tăng trưởng của ngành thủy hải sản lại khá cao chẳng hạn tăng 14,81% đối với năm 2010 và 13.55 % đối với năm 2011 trong khi các ngành khác chỉ tăng trưởng với mức dưới 8 %. Điều này chứng tỏ ngành hàng thủy hải sản này đã có bước chuyển biến theo mặt tích cực. Với tình hình kinh doanh như vậy thì công ty cần phải đầu tư nhiều hơn cho ngành hàng này.

Trước tình hình kinh doanh của toàn bộ ngành thực phẩm tươi sống thì kết quả hoạt động kinh doanh của ngành thủy hải sản được thể hiện cụ thể ở bảng sau:

Bảng 2.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của ngành hàng thủy hải sản 4 năm

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2008	2009	2010	2011
1	Doanh thu thuần	Tỉ đồng	123	135	155	176
2	Giá vốn	Tỉ đồng	107	117	135	153
3	LN trước thuế	Tỉ đồng	16	18	20	23
4	LN sau thuế	Tỉ đồng	15	17	19	22
5	Lao động	người	40	60	80	100
6	Thu nhập/người	VNĐ	1.800.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000

(Nguồn: Phòng bán hàng)

Qua bảng 2.2 có thể cho chúng ta thấy được mức doanh thu và lợi nhuận của ngành thủy hải sản đều tăng trưởng đều đặn qua các năm chứng tỏ Big C đã có một chính sách hợp lý do việc công ty đã đầu tư một hệ thống kênh phân phối cho ngành thủy hải sản.

Tuy nhiên, việc sụt giảm sản lượng tiêu thụ qua các tháng trong năm 2011 (theo bảng 2.3 bên dưới) cho thấy rằng thị phần kinh doanh thủy hải sản đang mất dần ưu thế trên thị trường toàn quốc và có nhiều bất cập. Theo đánh giá của Big C thị phần năm 2011 tại Hà Nội và Miền Bắc chỉ còn khoảng 10%. Để hiểu rõ những bất cập này và đề ra được biện pháp khắc phục, chúng ta cần dựa trên việc phân tích thực trạng cấu trúc, tổ chức và quản lý kênh phân phối thủy hải sản của Big C.

Bảng 2.3 Kết quả tiêu thụ qua từng tháng của ngành thủy hải sản trong những năm gần đây

ĐVT: Tỉ đồng

Năm	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Cộng
2008	7.3	7.6	7.6	8.4	8.3	8.9	10.9	10.6	12.5	13.7	13.7	13.5	123
2009	10.3	11.3	9.6	10.7	9.6	9.7	10	10.7	11.7	12.8	13.9	14.2	135
2010	13.4	13.6	10.9	12.7	12.4	11.9	12.4	12.1	13.9	13.8	13.1	14.5	155
2011	15.9	16.4	13.9	14.2	15.9	12.8	12.5	11.4	14.3	15.5	16.4	16.5	176

(Nguồn: Phòng bán hàng)

2.1.5 Tổ chức kinh doanh ngành hàng thủy hải sản hệ thống siêu thị Big C

2.1.5.1 Thị trường đầu vào của siêu thị

Công ty đã xây dựng hệ thống thu mua Big C trở thành hệ thống thu mua toàn quốc có nhiệm vụ thu mua hàng hóa trong và ngoài nước để cung ứng cho toàn bộ các chuỗi siêu thị, thu mua tận gốc các mặt hàng nông sản, thủy sản (đối với bộ phận tươi sống).

Hầu hết 70% hàng thủy hải sản đều thu mua trực tiếp từ hộ nông dân từ khắp vùng miền từ Bắc vào Nam vì thế giá cả luôn cạnh tranh với các siêu thị khác như Lotte, Metro, Coop Mart. Ngoài ra, Big C còn thu mua một số hàng đông lạnh nhập trực tiếp từ các nước Nauy, Anh Quốc, Nhật Bản. Tất cả mặt hàng nhập khẩu này đều có giấy tờ nhập khẩu, hải quan, giấy chứng nhận chi cục thú y.

Với thị trường đầu vào của ngành hàng thủy hải sản như vậy thì trung tâm phân phối có khả năng cung ứng hàng hóa cho các siêu thị thành viên với số lượng khá lớn và đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng.

2.1.5.2 Tổ chức kinh doanh ngành hàng thủy hải sản siêu thị Big C

Siêu thị Big C là một công ty bán lẻ kinh doanh với quy mô lớn, trong đó ngành hàng thủy hải sản là một bộ phận của ngành thực phẩm tươi sống. Việc tổ chức kinh doanh ngành hàng thủy hải sản là cả một chuỗi quá trình từ khâu nhập hàng đến khâu phân phối đến các siêu thị thành viên trong toàn hệ thống.

Hiện tại toàn hệ thống siêu thị Big C chỉ có 21 siêu thị thành viên trên toàn quốc. Các siêu thị thành viên này có nhiệm vụ tổ chức kinh doanh mặt hàng thủy hải sản này theo một kiểu thống nhất cho toàn hệ thống. Đến nay, Big C chuẩn bị mở thêm một số siêu thị thành viên trên các tỉnh thuộc khu vực phía Nam nhằm mở rộng thị trường tại khu vực này bởi thị trường phía Nam là một thị trường đầy tiềm năng.

2.1.5.3 ***Phân tích mô hình SWOT cấp 1 của hệ thống phân phối thủy hải sản tươi sống của Big C***

Dưới đây là mô hình SWOT cấp 1 đưa ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và những thách thức của ngành thủy hải sản tươi sống của siêu thị Big C từ đó là cơ sở đưa ra các giải pháp để hoàn thiện kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C được trình bày mục 3.2.1 ở chương 3 (xem mô hình bên trang 54)

ĐIỂM MẠNH (S)	ĐIỂM YẾU (W)
1. Thương hiệu mạnh, thị phần lớn 2. Trụ sở chính , kho nhập hàng chính thuận lợi giao dịch, phân phối, thu mua, vận chuyển 3. Thị trường cho ngành hàng này tiềm năng rất lớn, khách hàng dễ tính, đáp ứng được nhu cầu của thị trường. 4. Công ty có nhiều bạn hàng chuyên cung cấp sản phẩm đầu vào luôn sát cánh cùng, tạo mọi điều kiện thuận lợi, ưu đãi về giá cả và thời hạn thanh toán. 5. Cơ sở vật chất tiên tiến, tiềm lực tài chính mạnh 6. Sản phẩm đa dạng, đạt chất lượng cao 7. Đôi ngũ quản lý kinh nghiệm.	1. Các dòng sản phẩm chưa đồng đều về chủng loại cũng như chất lượng. 2. Hiện tại kho bãi vẫn chưa hoàn thiện theo quy trình nên vẫn còn thiếu sót trong khâu phân phối hàng hóa. 3. Kênh phân phối hàng hóa chưa hoàn thiện. 4. Đội ngũ nhân viên chưa có ý thức và đạo tạo của công ty dẫn đến làm việc còn thiếu chuyên nghiệp.
THÁCH THỨC (T)	**CƠ HỘI (O)**
1. Cạnh tranh gay gắt với nhiều đối thủ và siêu thị đầu tư nước ngoài, trong nước 2. Giá hàng thủy hải sản biến động khó lường nên dẫn đến việc thu mua hàng hóa rất khó khăn cho việc định giá bán cho người tiêu dùng. 3. Nhu cầu cao, thu nhập cũng khó khăn vì thế việc lựa chọn sản phẩm tốt, giá rẻ của khách hàng là vấn đề rất căng thẳng đối với công ty. 4. Xuất hiện hiện tượng chảy máu chất xám 5. Mưa bão thường xuyên cũng gây ảnh hưởng đến nguồn hàng đầu vào. 6. Sức mua của người tiêu dùng cũng biến động	1.Thị trường rộng lớn, dân cư đông đúc 2. Nhu cầu người tiêu dùng ngày càng cao do cuộc sống ngày càng phát triển. Người dân đi siêu thị mua sắm thủy hải sản để đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm. 3. Nguồn cung ứng phong phú dồi dào (trong nước cũng như nhập khẩu). 4. Công ty đươc tập đoàn đầu tư mở rộng kinh doanh theo quy mô lớn và nhỏ. 5. Giá thành nhân công tại Việt Nam rẻ nên lợi nhuận công ty sẽ cao. 6. Mạng lưới phân phối rộng khắp

2.2 Thực trạng tổ chức và thiết kế kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C trên thị trường Việt Nam

Việc tổ chức và quản lý tiêu thụ sản phẩm giữ vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp khi kinh doanh không chỉ quan tâm đến việc đưa ra thị trường sản phẩm gì với giá bao nhiêu, xúc tiến nó như thế nào, mà còn là đưa sản phẩm ra thị trường bằng cách nào và đây chính là chức năng của kênh phân phối.

Các kênh phân phối này làm nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp, việc phát triển các chiến lược kênh phân phối thành công trong môi trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay là một công việc khó khăn và phức tạp. Đối với sản phẩm thủy hải sản với đặc tính của sản phẩm là tươi sống, thời gian bảo quản ngắn, ảnh hưởng đến mùa vụ nên việc tổ chức và quản lý kênh phân phối cho sản phẩm này rất đặc biệt hơn các ngành sản phẩm khác.

Bên cạnh đó, các chiến lược quảng cáo và xúc tiến thường chỉ có kết quả trong ngắn hạn, vì vậy doanh nghiệp kinh doanh đã nhận thấy rằng để cạnh tranh thành công thì họ không chỉ cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt hơn đối thủ cạnh tranh mà còn phải đáp ứng tốt nhất mong muốn của người tiêu dùng về khả năng sẵn sàng của sản phẩm ở đâu, khi nào và như thế nào. Chỉ có qua các kênh phân phối thì những khả năng này mới có thể thực hiện được. Để thấy rõ thực trạng tổ chức và quản lý kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C, phần dưới đây sẽ bắt đầu nghiên cứu từ thực trạng thị trường và tổ chức kênh phân phối của Công ty

2.2.1. Thực trạng thị trường và tổ chức kênh phân phối thủy hải sản của Big C

2.2.1.1. Thực trạng thị trường phân phối thủy hải sản của siêu thị Big C

* Theo nghiên cứu từ Viện nghiên cứu thị trường thủy hải sản tại TPHCM tính đến hết năm 2010, thị phần của thủy hải sản tại TPHCM chiếm 35% và phục vụ chủ yếu cho những người có thu nhập trung bình. So với các đối thủ cùng kinh doanh những mặt hàng thủy hải sản như Coop Mart, Lotte, Metro… thì Big C tại các khu vực TPHCM đang có một vị thế dẫn đầu. Nhưng bên cạnh đó thì thị phần thủy hải sản trong nước còn rất rộng chính là tiềm năng lớn cho Big C phát triển

kênh phân phối. Để hiểu rõ điều này, chúng ta cần bàn đến những đặc điểm của thị trường thủy hải sản tại các khu vực chính trong nước.

** Đặc điểm tiêu dùng sản phẩm thủy hải sản của siêu thị Big C ở TP.HCM, Đà Nẵng, Hà Nội.*

Về nhu cầu tiêu thụ thủy hải sản ở nước ta nói chung và những thành phố lớn nói riêng hiện nay, chúng tôi nhận thấy rằng có một sự thay đổi lớn như sau:

- Nhu cầu về tiêu thụ thủy hải sản ở thị trường TP.HCM, Đà Nẵng, Hà Nội có sự tăng trưởng mạnh mẽ cả về số lượng, chất lượng, cơ cấu chủng loại. Với quy mô dân số đông, một lượng khách vãng lai đáng kể (khách ngoại tỉnh, khách du lịch), cùng với vị trí là những thị trường phát luồng, thị trường 3 thành phố lớn này rất hấp dẫn với các nhà kinh doanh ngành hàng bán lẻ đầu tư.

- Có sự phân hoá rõ nét trong nhu cầu thủy hải sản của các đối tượng khách hàng thuộc khu vực nội thị và nông thôn; do có sự khác biệt về thu nhập, nghề nghiệp, đòi hỏi có sự phân hoá giữa hàng thiết yếu như cá basa, cá nục, cá thác lác, cá ngừ….., hàng cao cấp như cá ngừ đại đương, cá hồi fillet….., phân hoá về giá cả sản phẩm. Khách hàng ở nội thị chú ý nhiều hơn đến sự thay đổi những loại sản phẩm cao cấp có giá trị cao như cá thu, cá bóp, tôm sú, tôm hùm… có tự do hơn trong lựa chọn, tốc độ thay đổi nhu cầu về sản phẩm nhanh. Vì vậy xu hướng về tiêu dùng thủy hải sản ở nội địa thường có vai trò như đầu tàu kéo theo sự thay đổi về quan niệm và xu hướng tiêu thụ của các khu vực khác và của toàn thành phố.

- Hàng thủy hải sản là loại hàng hoá tiêu dùng thiết yếu và không thể thiếu đối với khách hàng nội trợ hằng ngày, khách hàng thường có nhiều yêu cầu về phục vụ trong quá trình mua hàng như: những thông tin về bảo quản, hướng dẫn sử dụng. Điều này đòi hỏi người bán phải có kiến thức không chỉ về hàng hoá, mà còn am hiểu về một số ẩm thực để tư vấn cho khách hàng, để tăng khả năng thu hút, lôi kéo khách hàng; việc phục vụ trong quá trình bán hàng phải tận tình, chu đáo, kiên trì, thể hiện sự quan tâm và đồng điệu của người bán với nhu cầu của người mua.

Tóm lại: Nhu cầu thị trường của khách hàng về thị trường thủy hải sản đã có những thay đổi rất lớn trong điều kiện kinh tế – văn hoá - xã hội hiện nay, điều đó

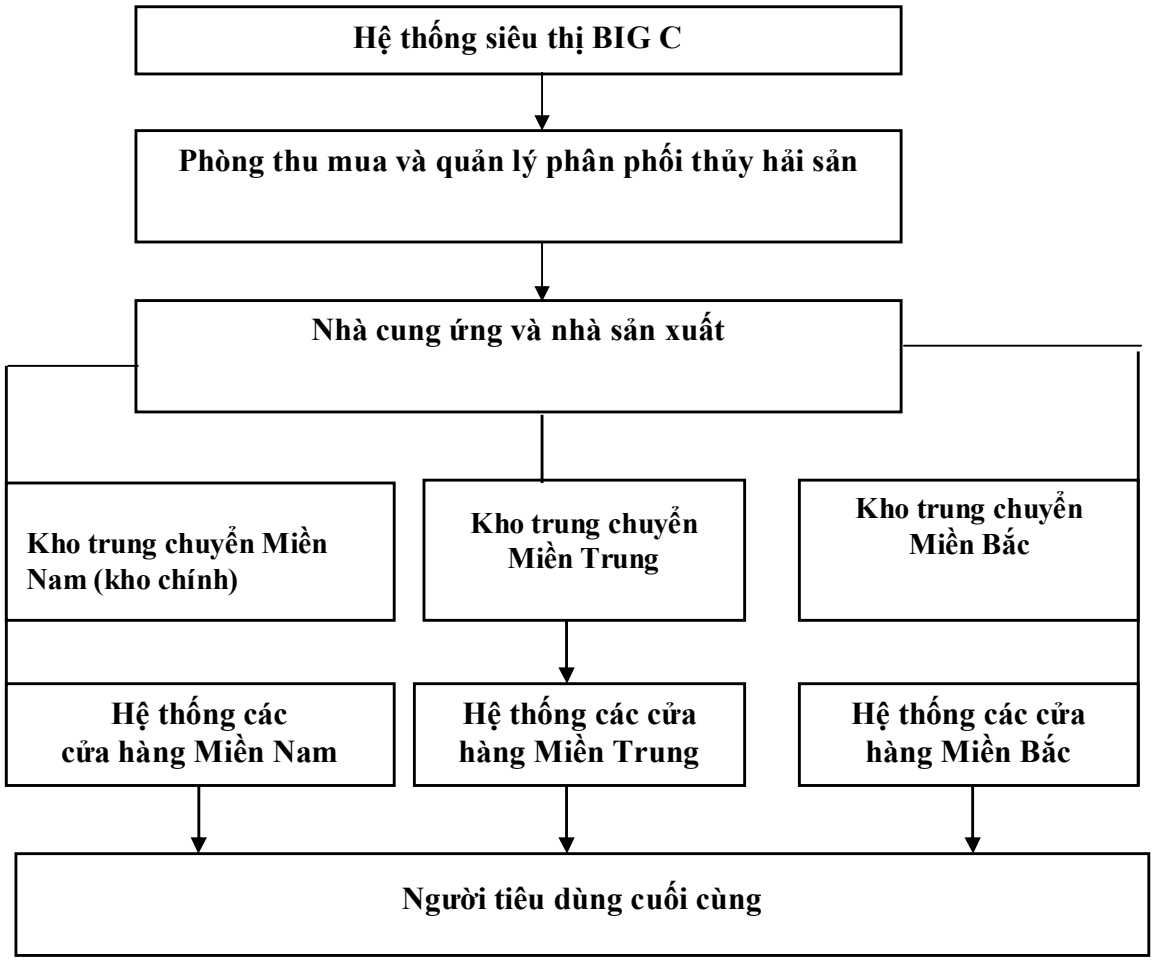
tạo ra những cơ hội to lớn cho những nhà kinh doanh nghành hàng này; đồng thời cũng tạo ra sức ép cạnh tranh ngày càng lớn, đòi hỏi nhà kinh doanh phải thường xuyên nhận biết, dự báo được xu thế biến đổi của nhu cầu khách hàng, tình thế cạnh tranh trên thị trường để có các giải pháp đồng bộ từ sản xuất đến kinh doanh nhằm thoả mãn và khai thác tối đa thời cơ thị trường, đạt được mục tiêu kinh doanh.

2.2.1.2 Thực trạng tổ chức kênh phân phối của ngành hàng thủy hải sản Big C

a) Thực trạng về cấu trúc kênh phân phối.

Như ở chương 1 (trang 8) luận văn đã bàn luận về cấu trúc kênh phân phối, vậy ở đây chúng ta cũng đề cập đến cấu trúc kênh phân phối tại hệ thống siêu thị Big C theo mô hình tổng thể dưới đây:

Mô hình tổng thể về hệ thống kênh phân phối



Sơ đồ 2.3: Sơ đồ tổng thể của hệ thống kênh phân phối thủy hải sản

Với mô hình tổ chức kênh phân phối như trên, Big C đã xây dựng và tổ chức cả 2 kênh phân phối đó là kênh phân phối trực tiếp và kênh trung gian.

Đối với kênh trực tiếp: Đứng đầu ngành hàng thủy hải sản tại các siêu thị thành viên là các trưởng quầy bán hàng, phụ trách từ 2 đến 3 nhân viên bán hàng và cuối cùng là nhân viên bán hàng.

Đối với kênh gián tiếp: Đứng đầu là giám đốc thu mua ngành hàng thủy hải sản, dưới giám đốc thu mua là phụ trách thu mua theo vùng: hệ thống Miền Nam, Miền Trung, Miền Bắc và các vùng ven. Phụ trách thu mua điều phối và có nhiệm vụ quản lý theo nhóm công việc hay một số tỉnh, một số nhà cung cấp trong khu vực được giao; dưới các phụ trách là các trợ lý, chịu trách nhiệm thực hiện công việc trong 1 tỉnh hoặc 2 tỉnh được phân công; dưới các trợ lý thu mua là các nhân viên trưởng kho chiu trách nhiệm về hàng hóa ra vào và giao hàng cho các của hàng tại khu vực mà mình phụ trách.

Như vậy, mô hình tổ chức kênh phân phối của Big C mang đặc điểm của hệ thống Marketing theo chiều dọc. Trong đó, giám đốc thu mua là người lãnh đạo điều khiển kênh với nhiệm vụ cơ bản là định hướng và đảm bảo giữ vững sự ổn định của toàn bộ kênh phân phối.

Bảng 2.4 Doanh thu qua từng kênh phân phối thủy hải sản của Big C

ĐVT:Tỉ đồng

STT	Kênh phân phối	2008	2009	2010	2011
1	Kênh bán lẻ trực tiếp (Siêu thị)	123	135	155	176
2	Kênh bán buôn (TTPP)	106	117	134	153
	Tổng cộng	**229**	**252**	**289**	**329**

(Nguồn: Phòng thu mua)

Phần dưới đây là thực trạng về tổ chức kênh phân phối thủy hải sản theo từng dạng kênh cụ thể mà Big C đang áp dụng

b) Nhận xét, đánh giá về cấu trúc kênh phân phối

Hệ thống phân phối thủy hải sản của siêu thị Big C bao gồm cả kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối qua trung gian.

**** Kênh phân phối trực tiếp:*** Nếu xét trong hệ thống bán lẻ siêu thị thì kênh phân phối trực tiếp thủy hải sản là kênh phân phối từ siêu thị thành viên (cửa hàng bán lẻ) bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng.

Kênh trực tiếp: Siêu thị thành viên ⟶ Người tiêu dùng cuối cùng

+ Điều kiện thực hiện kênh phân phối trực tiếp

- Tập trung tại những khu dân cư sầm uất và những thành phố lớn, nơi có độ bao phủ thị trường rộng
- Diện tích quầy bán hàng tối thiểu 40m^2 trở lên, có biển hiệu rõ ràng, hình thức đẹp, trưng bày hàng hóa đẹp, bảng giá rõ ràng.
- Mỗi cửa hàng có tối thiểu 5 nhân viên phụ trách.
- Hiện nay thì các hệ thống các siêu thị thành viên được phân bố như sau:

  *Tại khu vực miền Bắc (8 cửa hàng): Big C Thăng Long, Garden, Mê Linh, Hải Phòng, Nam Định, Hải Dương, Vĩnh Phúc, Thanh Hóa

  *Tại khu vực miền Trung (3 cửa hàng): Big C Huế, Vinh, Đà Nẳng

  *Tại khu vực miền Nam (10 cửa hàng):Big C Đồng Nai, An Lạc, Miền Đông (Q10), Hoàng Văn Thụ, Gò Vấp, Phú Thạnh, Cần Thơ, Bình Dương, Trường Chinh

+Thực trạng về hệ thống kênh phân phối trực tiếp

Kênh phân phối trực tiếp bao gồm các cửa hàng siêu thị thành viên thuộc hệ thống Big C trên toàn quốc, với nhiệm vụ là cung cấp sản phẩm đến trực tiếp khách hàng.

Đến nay, Big C đã thiết lập hệ thống cửa hàng tại 8 siêu thị tại khu vực Hà Nội và vùng ven Hà Nội, 7 siêu thị tại Miền Nam và vùng lân cận, 4 siêu thị lớn tại khu vực Miền Trung. Trong khi đó số lượng nhân viên tại các siêu thị này đang ngày càng tăng lên do nhu cầu phục vụ trực tiếp và phạm vi thị trường không ngừng mở rộng đặc biệt là nơi mà thị trường có phạm vi khách hàng dàn trải trên một phạm vi địa lý rộng lớn.

+ Nhận xét và đánh giá về hệ thống kênh phân phối trực tiếp

❖ ***Ưu điểm:***

Với một ngành hàng thực phẩm tươi sống như thủy hải sản, biện pháp dùng các cửa hàng siêu thị thành viên để cung cấp sản phẩm cho người tiêu dùng giúp Big C kiểm soát tốt hơn chất lượng sản phẩm giảm thiểu rủi ro trong quá trình giao dịch với khách hàng.

❖ ***Nhược điểm:***

Tuy nhiên, sự gia tăng nhanh chóng của thị trường sản phẩm thủy hải sản trong thời gian qua các khu vực thị trường không ngừng được mở rộng đã đặt ra một thách thức lớn lao cho kênh phân phối trực tiếp đó là khả năng cung cấp sản phẩm với số lượng khách hàng lớn trên một phạm vi quá rộng.

Cơ chế hoạt động của cửa hàng còn cứng nhắc, hàng hóa còn hạn chế và eo hẹp không thể đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng phát triển, và cũng không thể cạnh tranh với các đối thủ lớn hiện nay như Metro, Coop, Lotte.....

Với một kênh ngắn như kênh phân phối trực tiếp, khả năng này là rất hạn chế, không đáp ứng được yêu cầu thị trường, do vậy cấu trúc kênh phân phối của Big C cần tiếp tục được tổ chức và thiết kế để đạt hiệu quả cao hơn trong quá trình cung cấp sản phẩm.

*** Kênh phân phối gián tiếp (kênh trung gian)**: Big C đã tổ chức kênh phân phối gián tiếp qua 2 đối tượng chính là trung tâm phân phối hàng hóa và siêu thị thành viên thuộc hệ thống Big C trên toàn quốc.

Nhiệm vụ chính của trung tâm phân phối hàng hóa và siêu thị thành viên là phát triển thêm hàng hóa, linh hoạt nguồn cung ứng để đám ứng được tốc độ phát triển của hệ thống siêu thị Big C, đáp ứng nhu cầu thị trường.

Kênh gián tiếp: TT Phân Phối ⟶ Siêu thị thành viên ⟶ Người tiêu dùng

+ Điều kiện thực hiện kênh phân phối trung gian

- Công ty phải có hệ thống kho bãi và các container lạnh để trữ hàng số lượng lớn (khoảng 40 tấn hàng hóa)

- Vị trí đặt kho tại các địa điểm thuận lợi để có thể dễ dàng phân phối hàng hóa cho các siêu thị thành viên.

+ Thực trạng về hệ thống kênh phân phối gián tiếp

Theo báo cáo của phòng thu mua trong năm 2011, số lượng sản phẩm mà kho trung chuyển cung ứng kênh phân phối thủy hải sản toàn hệ thống chiếm 80% . Hơn nữa doanh thu bán sản phẩm các cửa hàng do trung tâm phân phối cung ứng đạt 90 % doanh thu của toàn hệ thống thủy hải sản big C. Với con số kinh doanh này đã nói lên được vấn đề kinh doanh và thiết lập kênh phân phối trung gian là có hiệu quả.

Như đã trình bày ở chương 1 (trang 29), lý do Big C sử dụng kênh phân phối trung gian cấp 1 là do thủy hải sản thuộc ngành thực phẩm tươi sống, hàng hóa dễ hư hỏng nên không thể qua quá nhiều trung gian, thời gian lưu trữ tại kho đối với thực phẩm tươi sống là 5 ngày, đối với hàng đông lạnh là 6 tháng.

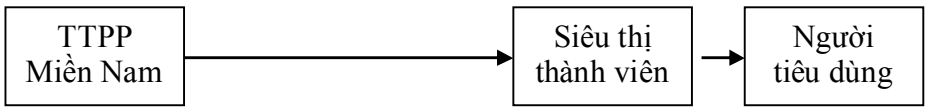
+ Nhận xét và đánh giá về hệ thống kênh phân phối gián tiếp

Việc xây dựng các kho trung chuyển đã giúp cho ngành hàng thủy hải sản siêu thị Big C mở rộng phạm vi cung cấp dịch vụ, nâng cao hiệu quả tiếp xúc với khách hàng.

Kênh phân phối này đã mang đến khá nhiều lợi nhuận cho Big C từ doanh thu đến hình ảnh của Big C đối với người tiêu dùng. Vì vậy, có thể đánh giá kênh phân phối trung gian thủy hải sản là kênh không thể thiếu trong vấn đề kinh doanh mặt hàng tươi sống này.

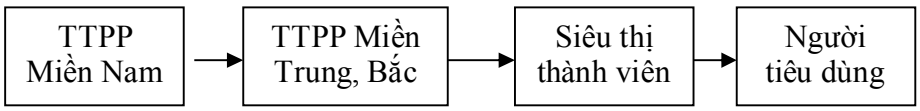
Đối với khu vực Miền Nam: kênh phân phối thủy sản trung gian chỉ qua 1 cấp đó là hàng hóa sẽ được phân phối từ kho tổng Miền Nam đến các siêu thị thành viên trong Miền Nam. Do thời gian lưu kho ngắn nên đảm bảo độ tươi sống cho sản phẩm.

Kênh trung gian: Cấp 1



Đối với khu vực Miền Trung, Miền Bắc: kênh phân phối thủy sản trung gian 2 cấp do phải nhập hàng từ kho Miền Nam chuyển ra, như vậy mới đảm bảo được nguồn cung ứng cho siêu thị thành viên và đa dạng hóa sản phẩm .Kênh phân phối này được biểu hiện qua sơ đồ sau:

Kênh trung gian: Cấp 2



Do đặc tính của sản phẩm thủy sản nhanh hỏng nên phần lớn thời gian lưu trữ hàng được luân chuyển từ TTPP Miền Nam đến các TTPP Miền Trung, Miền Bắc tối đa là 1 ngày đối với hàng tươi/ướp đá và 1 tuần đối với hàng thủy sản đông lạnh.

Vì vậy, đa số các TTPP Miền Trung và Miền Bắc có thêm nhiệm vụ nhập hàng tại các nhà cung ứng địa phương và phân phối hàng trực tiếp các siêu thị tại khu vực này nhằm mục đích đảm bảo hàng luôn tươi ngon chất lượng đến người tiêu dùng.

Những ưu, nhược điểm của hệ thống kênh phân phối gián tiếp của Big C:

❖ ***Ưu điểm:***

- Các kho trung chuyển hàng hóa tập trung từ nhiều nguồn và phân bổ đến các cửa hàng.

-Việc luân chuyển hàng hóa nhanh chóng thuận tiện đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

-Sức chứa kho trung chuyển có thề cung cấp hàng hóa cho toàn hệ thống.

- Mức doanh thu và lợi nhuận tăng so với cùng kỳ năm trước đến 80%.

-Khả năng bao phủ thị trường rộng.

❖ ***Nhược điểm:***

Big C phụ thuộc quá nhiều vào kho trung chuyển trong hoạt động phân phối sản phẩm.

Hệ thống kho lạnh không ổn định rất dễ hỏng hàng hóa.

**** Nhận xét tổng thể về cách thức tổ chức kênh:***

Kênh phân phối sản phẩm của Big C có cấu trúc kênh marketing chiều dọc vừa mang tính hợp đồng vừa mang tính quản lý. Các siêu thị thành viên tham gia kênh và TTPP đều thừa nhận và mong muốn phụ thuộc lẫn nhau trong quan hệ phân phối (hợp tác để hai bên cùng có lợi).

Trung Tâm Phân Phối có quyền điều khiển toàn bộ hoạt động và đưa ra các phương hướng kinh doanh cho hệ thống của siêu thị thành viên trên toàn quốc.

Bên cạnh đó, trung tâm phân phối hàng hóa chiếm phần quan trọng trong công tác phân phối sản phẩm, hàng hóa được phân phối trực tiếp xuống cửa hàng một cách nhanh chóng và chủ động được nguồn hàng .Tuy nhiên, cấu trúc kênh bộc lộ những điểm hạn chế sau:

- Hàng hóa phải nhập kho rồi mới chuyển đến cửa hàng, qua trung gian rất dễ xảy ra trường hợp hư hỏng trong khâu vận chuyển.
- Siêu thị không kiểm soát kỹ ở khâu nhận hàng.
- Đối với một số mặt hàng tươi sống thì việc bảo quản càng khó thực hiện nếu quá nhiều hệ thống trung gian. Công ty cần phải có biện pháp cải thiện và mở rộng thêm kênh phân phối mặt hàng sống.

2.2.2 Thực trạng về công tác tổ chức và thiết kế kênh phân phối của ngành hàng thủy hải sản.

2.2.2.1 Về quy trình thiết kế kênh

Về tổng thể, quy trình thiết kế kênh để đưa sản phẩm tới người tiêu dùng cuối cùng, các doanh nghiệp sẽ có những cách thức khác nhau tùy theo mỗi loại hình sản phẩm, dịch vụ cụ thể. Tuy nhiên, nhìn chung các doanh nghiệp thường phải trải qua các bước sau:

- Nhận dạng nhu cầu phải thiết kế kênh.
- Xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối.
- Phân loại các công việc phân phối.
- Đánh giá các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh.
- Phát triển các cấu trúc kênh có thể thay thế.
- Lựa chọn cấu trúc kênh tối ưu.
- Lựa chọn các thành viên tham gia vào kênh.

Khi áp dụng trong thực tiễn đối với từng doanh nghiệp cụ thể thì việc thiết kế kênh cũng có những thay đổi, doanh nghiệp sẽ nhìn nhận và đánh giá vị trí cũng như các điều kiện thuận lợi, khó khăn của mình để từ đó cân đối và đưa ra các bước

của chu trình thiết kế kênh một cách hợp lý tránh những bước không cần thiết để giảm thiểu tối đa về chi phí, lao động. Các bước ấy có thể nằm trong quy trình tổng thể, song cũng có thể là những bước sáng tạo thêm của doanh nghiệp.

Quy trình thiết kế kênh của Big C chủ yếu vận dụng kinh nghiệm của các nhà phân phối trong lĩnh vực hàng tiêu dùng đi trước trên thị trường để ứng dụng linh hoạt vào điều kiện thực tế của Big C. Trên thực tế, quy trình thiết kế kênh của Big C gồm các bước sau:

- Xác định mục tiêu của kênh phân phối.
- Phân loại các công việc phân phối.
- Thiết kê kênh phân phối.

So với quy trình thiết kế kênh cơ bản, Big C đã lược bỏ một số bước trong quá trình thiết kế kênh như nhận dạng nhu cầu phải thiết kế kênh, đánh giá các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh, phát triển các cấu trúc kênh có thể thay thế…Chính vì bỏ qua một số bước quan trọng này mà Big C đã mất rất nhiều thời gian nhưng vẫn không biết được nhu cầu cụ thể của người tiêu dùng, không biết khi nào cần thiết kế thêm kênh mới hay khi nào cần thay đổi kênh cũ đã có để phân phối sản phẩm mới. Trước một thị trường đầy biến động về chính sách giá, liên tục có những sản phẩm mới, đa dạng, Big C rất lúng túng trong việc tìm ra một cấu trúc kênh tối ưu nhất, việc đánh giá các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh không được chú ý, công tác tuyển chọn thành viên kênh còn sơ sài và bị động. Những vấn đề trên đã ảnh hưởng xấu đến hiệu quả hoạt động của kênh phân phối, việc phát triển kênh mang tính tự phát, có nhiều điểm chưa phù hợp về chiều dài và chiều rộng của kênh. Để thích ứng với thị trường, yêu cầu được đặt ra đối với Big C là phải tổ chức lại kênh phân phối.

2.2.2.2 Đánh giá những công đoạn cụ thể của quy trình thiết kế kênh

**** <u>Xác định mục tiêu của kênh phân phối</u>***

Mục tiêu của việc thiết kê kênh phân phối sản phẩm của Big C là đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng trên cả nước, xây dựng hệ thống kênh phân phối mới

và cải tiến lại hệ thống kênh phân phối hiện có để có sức tiêu thụ lớn hơn. Các mục tiêu cụ thể trong những năm qua là:

- Ưu tiên phát triển vùng thị trường Miền Nam từ Phan Thiết trải dài đến Cà Mau, trong đó chú trọng xây dựng, mở rộng hoạt động kênh phân phối tới các huyện, xã của các tỉnh phía Nam tức là phát triển chiều dài và chiều rộng kênh phân phối một cách hợp lý để tăng mức độ bao phủ thị trường. Đây là mục tiêu cơ bản, lâu dài và thực hiện liên tục trong quá trình phân phối sản phẩm. Đồng thời mở rộng thị trường Miền Trung và miền Bắc.

- Đa dạng hóa đối tác kinh doanh phân phối sản phẩm để tận dụng khả năng tiêu thụ sản phẩm của các đối tác kinh doanh có mạng lưới phân phối rộng trong các ngành hàng khác nhau.

- Hoàn thiện cơ chế, chính sách phân phối để cả hệ thống phân phối hoạt động, vận hành với hiệu quả cao nhất, bền vững, phù hợp với mục tiêu kinh doanh của Big C. Các vấn đề được đặt ra là công tác hoạch định, thiết kế, tổ chức kênh phân phối với cấu trúc hợp lý, lựa chọn thành viên kênh, thiết lập quy chế phân phối dựa trên định hướng tối ưu hóa lợi ích các thành viên kênh.

Các mục tiêu trên là tương đối phù hợp với Big C nhưng thực tế các mục tiêu nay lại quá rộng, không kiểm soát được, dẫn đến tình trạng mâu thuẫn, xung đột giữa các thành viên kênh.

Chủ trương tìm các đối tác kinh doanh, cung cấp hàng hóa và thuê kho bãi để mở rộng kênh phân phối là một chủ trương đúng đắn nhưng hiện nay Big C vẫn chậm trễ, lúng túng trong việc tìm kiếm các đối tác này.

Như vậy, mục tiêu của kênh phân phối đặt ra là phù hợp nhưng Big C còn thiếu những biện pháp, kế hoạch cụ thể để biến các mục tiêu thành hiện thực.

**** <u>Phân loại các công việc phân phối</u>***

Xuất phát từ mục tiêu phân phối, các công việc mà Big C đang duy trì là:

+ Đối với kênh trực tiếp

- Thu thập và duy trì thông tin về thị trường và doanh số bán của các siêu thị thành viên kênh.

- Dự trữ tồn kho để đảm bảo sẵn sàng cho việc cung ứng trên thị trường.

- Chống các sản phẩm cạnh tranh.

+ Đối với kênh trung gian

- Đảm bảo sản phẩm được phân phối tới các vùng thị trường nhanh chóng với mức lưu kho hợp lý.

- Đảm bảo việc vận chuyển hàng hóa từ trung tâm phân phối và các kênh siêu thị thành viên được nhanh và hàng hóa luôn chất lượng.

- Hỗ trợ các thành viên kênh trong công tác phân phối sản phẩm (tài chính, đào tạo…).

Có thể thấy các công việc phân phối được Big C đặt ra khá phù hợp với mục tiêu phân phối. Tuy nhiên, do mục tiêu đề ra cho hệ thống kênh phân phối còn khái quát, chưa được quan tâm đầy đủ, định lượng không cụ thể, không có mối liên quan với các biến số Marketing - Mix khác nên các công việc phân phối thiếu chi tiết, làm theo kinh nghiệm để kênh phân phối hoạt động bình thường. Trên thực tế, Big C cần bổ sung các hoạt động sau vào công việc phân phối:

- Định hướng hoạt động cho các thành viên kênh.

- Phát triển thêm các kênh trung gian và kênh trực tiếp tại các vùng thị trường mới.

Điều này sẽ được phân tích cụ thể ở chương 3

**** Công tác thiết lập kênh phân phối***

Hiện nay, Big C sử dụng đồng thời 02 kênh bán hàng trực tiếp và gián tiếp để phân phối sản phẩm là tương đối hợp lý. Tuy nhiên bên cạnh nhiệm vụ phát triển chiều dài và chiều rộng kênh phân phối, quyền hạn, chức năng hoạt động của các thành viên kênh cũng cần phải được bổ sung thêm để phù hợp với sự tăng trưởng của thị trường sản phẩm.

Tóm lại: Có một cấu trúc kênh hợp lý là điều kiện quan trọng, nó như là tiền đề để hệ thống kênh phân phối hoạt động có hiệu quả. Nhưng để hệ thống kênh đó thực sự là một công cụ quan trọng của hệ thống Marketing - Mix trong doanh nghiệp thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả thì vấn đề quan trọng

tiếp theo là hệ thống kênh đó phải được điều khiển, quản lý như thế nào. Dưới đây chúng ta sẽ đi sâu xem xét vấn đề này, bắt đầu bằng việc đánh giá, phân tích hoạt động của kênh phân phối Big C.

2.3. Thực trạng về hoạt động của kênh phân phối và vấn đề quản lý kênh phân phối của Big C

2.3.1 Thực trạng hoạt động kênh phân phối

❖ ***Các dòng chảy trong kênh***

+ Dòng vận động của sản phẩm về mặt vật chất:

Thể hiện sự di chuyển sản phẩm từ kho trung chuyển tới siêu thị thành viên và đến người sử dụng cuối cùng.

+ Dòng chuyển quyền sở hữu:

Sau khi đạt được những đàm phán liên quan đến giá thành sản phẩm, bên bán chuyển quyền sở hữu cho bên mua và quá trình này tiếp tục diễn ra cho đến khi sản phẩm tới tay người tiêu dùng.

+ Dòng thông tin:

Có sự tham gia của tất cả các thành viên kênh bắt đầu từ BigC đến các nhà phân phối trung gian và người tiêu dùng. Các thông tin này bao gồm: giá bán, các chương trình khuyến mại…Ngoài ra, với những báo cáo định kỳ và những thông tin phản hồi của các nhà phân phối trung gian đều được phản ánh.

+ Dòng thanh toán:

Vận động liên tục cùng với sự vận động của dòng chảy vật chất hay xuất hiện khi có sự chuyển quyền sở hữu giữa các thành viên kênh. Các hình thức thanh toán phổ biến là: tiền mặt, bảo lãnh ngân hàng, chuyển khoản.

+ Dòng xúc tiến:

Big C thực hiện các công tác quan hệ công chúng, quản cáo trên media, cung cấp ấn phẩm, băngroon, tờ rơi giới thiệu chương trình khuyến mại, triển khai sản phẩm mới…tới hệ thống cửa hàng cho người tiêu dùng.

❖ **Hiệu quả hoạt động của kênh phân phối qua một số chỉ tiêu cơ bản:**

Nâng cao hiệu quả kênh phân phối là mục tiêu của công tác thiết kế, tổ chức và

quản lý kênh. Trên thực tế, có nhiều chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động của kênh phân phối như: tổng chi phí phân phối, khả năng thích nghi của kênh phân phối, mức độ bao phủ thị trường của hệ thống kênh…Sau đây chúng ta sẽ đánh giá hiệu quả hoạt động kênh phân phối của Big C qua một số chỉ tiêu cơ bản. Cụ thể như sau:

- Về hiệu quả kinh tế:

Hiệu quả của toàn bộ kênh phân phối chưa được tối ưu là đặc điểm bao trùm cấu trúc kênh phân phối của Big C. Kênh phân phối phát triển thiếu kế hoạch, tự phát, chưa có các biện pháp đánh giá, đo lường. Hiệu quả của kênh phân phối được thể hiện trong bảng số liệu sau:

Bảng 2.5: Doanh thu tiêu thụ theo từng khu vực qua kênh phân phối

ĐVT: Tỉ đồng

Các kênh phân phối	STT	Khu vực	Doanh số 2011	Chỉ tiêu	%Ds/chỉ tiêu
Kênh trung gian	1	Miền Nam	65.5	60	9.17%
	2	Miền Trung	17	20	-15.00%
	3	Miền Bắc	48.6	55	-11.64%
		Tổng	131.1	135	-17.47%
Kênh trực tiếp	A. Khu vực Miền Bắc				
	1	BigC Thăng Long	9.6	10	-4.00%
	2	Big C Garden	6.8	7	-2.86%
	3	Big C Mê Linh	7.5	8	-6.25%
	4	Big C Long Biên	6.9	7	-1.43%
	5	Big C Nam Định	5.8	5	16.00%
	6	Big C Vĩnh Phúc	6	6	0.00%
	7	Big C Hải Phòng	5.9	6	-1.67%
	8	Big C Hải Dương	5.2	6	-13.33%
		Tổng	53.7	55	-13.54%
	B.Khu vực Miền Trung				
	9	Big C Thanh Hóa	4.8	5.5	-12.73%
	10	Big C Vinh	5.2	5	4.00%
	11	Big C Huế	4.8	4.5	6.67%
	12	Big C Đà Nẵng	5.6	5.8	-3.45%
		Tổng	20.4	20.8	-5.51%
	C. Khu vực Miền Nam				
	13	BigC Đồng Nai	7.8	7.5	4.00%
	14	Big C An Lạc	9.5	7.8	21.79%
	15	Big C Miền Đông	11.6	12	-3.33%
	16	Big C Hoàng V Thụ	12.8	13	-1.54%
	17	Big C Gò Vấp	7.5	8.5	-11.76%
	18	Big C Phú Thạnh	6.5	7.6	-14.47%
	19	Big C Cần Thơ	5.8	6	-3.33%
	20	Big C Bình Dương	6.8	6.5	4.62%
	21	Big C Trường Chinh	7.9	7	12.86%
		Tổng	76.2	75.9	8.82%

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

- Về mức độ kiểm soát:

Hiện tại, do Big C là chuỗi hệ thống phân phối vì vậy việc kiểm soát đối với hệ thống cửa hàng được Big C trực tiếp quản lý là vấn đề không khó kiểm soát. Big C hiện đang cung cấp đa dạng sản phẩm và Big C cần có biện pháp điều chỉnh thích hợp, đưa yêu cầu cung cấp đầy đủ chủng loại sản phẩm với một tỷ lệ bắt buộc vào đơn hàng vì vậy trong năm 2011, số lượng sản phẩm tiêu thụ và doanh số bán qua kênh phân phối ngày đã tăng tại các khu vực miền Nam và giảm so với khu vực miền Bắc và miền Trung.

- Về tính thích nghi:

Trong thời gian đầu, việc phân phối sản phẩm thủy hải sản tập trung chủ yếu ở các thành phố, đô thị lớn và cấu trúc kênh nêu trên là đảm bảo hiệu quả hoạt động của toàn bộ kênh phân phối. Tuy nhiên, thị trường ngày càng tăng trưởng với phạm vi cung cấp sản phẩm không ngừng được mở rộng, cấu trúc này tỏ ra không phù hợp với môi trường kinh doanh mới.

Qua những báo cáo của phòng bán hàng thì doanh số tại các siêu thị phân phối sản phẩm của Miền Nam là 90% cho thấy hiệu quả phân phối rất tốt. Tuy nhiên, mô hình phân phối sản phẩm qua trung tâm phân phối lại tỏ ra yếu kém đối với thị trường các tỉnh. Chi phí cao, rủi ro kinh doanh lớn chính là những yếu tố ngăn cản công ty phân phối sản phẩm tại những vùng thị trường này.

Tình trạng "bỏ quên" thị trường các tỉnh, khả năng kiểm soát và thích nghi kém trước biến động thị trường, sự sa sút trong công tác phân phối sản phẩm của kênh gián tiếp là những đặc điểm nổi bật trong cấu trúc kênh phân phối của Big C trong thời gian qua. Những hạn chế này là hệ quả trước sự tác động của nhiều nhân tố, ngoài những nhân tố về tổ chức và thiết kế kênh như đã được trình bày ở trên, còn có những nhân tố quan trọng thuộc về công tác quản lý kênh của Big C. Dưới đây chúng ta sẽ xem xét và đánh giá cụ thể về công tác này.

2.3.2 Thực trạng công tác quản lý kênh phân phối của BigC

2.3.2.1 Lựa chọn thành viên kênh phân phối

Big C chỉ phân phối hàng hóa trong toàn hệ thống của Big C chứ không phân phối ra ngoài vì Big C là trung tâm bán lẻ và mô hình phân phối hàng hóa là mô hình khép kín. Do vậy, việc lựa chọn thành viên kênh của Big C có phần khác biệt so với những công ty sản xuất – kinh doanh khác.

Trong toàn hệ thống kênh phân phối của big C chỉ có 21 kênh siêu thị thành viên. Các siêu thị thành viên của big C không phải là các đối tác bên ngoài, mà do chính tập đoàn đầu tư và lựa chọn. Bắt đầu từ năm 2011 đến nay, Big C đã đưa ra một số các tiêu chí lựa chọn như năng lực của siêu thị thành viên phải phù hợp với quy mô hàng hóa tiêu thụ, vị trí địa lý, phương tiện vận chuyển, vị trí kho hàng, khả năng tài chính, kinh nghiệm thị trường.... Bên cạnh đó, Big C còn đưa ra chính sách phát triển là ưu tiên phát triển thêm các siêu thị thành viên kênh tại những khu vực tỉnh.

a. Tiêu chuẩn lựa chọn

+ Yêu cầu về tính hợp pháp của địa điểm, pháp nhân đã được công nhận bằng văn bản còn hiệu lực là quyết định để xem xét các bước tiếp theo.

+ Khả năng về tài chính: Đây là yếu tố quan trọng để xem xét, nếu các đại lý, nhà phân phối có tiềm lực về tài chính mạnh thì sẽ hạn chế được các rủi ro về công nợ và khả năng nhận hàng.

+ Vị trí: Có địa điểm kinh doanh ở khu vực dân cư, trục đường thuận lợi về giao thông sẽ có nhiều cơ hội bán hàng và trở thành siêu thị thành viên của Big C

+ Tiềm năng bán hàng: Sản lượng tối thiểu là yếu tố bắt buộc để đảm bảo cho việc vận chuyển cũng như khả năng phát triển.

b. Quy trình các bước lựa chọn

Sau khi nghiên cứu thị trường và tiếp xúc các cá nhân, Công ty đã quyết định việc xây dựng các siêu thị thành viên trong kênh phân phối sản phẩm của công ty Big C, Big C sẽ tiến hành việc lựa chọn theo quy trình sau:

+ Khảo sát (theo các "tiêu chuẩn lựa chọn")

+ Đánh giá các thành viên trong tiêu chuẩn lựa chọn để có số điểm phù hợp với khả năng thực tế.

+ Căn cứ vào số điểm, bộ phận bán hàng sẽ đề xuất để Ban Giám Đốc ra quyết định và thực hiện các thủ tục cần thiết khác.

Trong quá trình lựa chọn thành viên kênh phân phối, công tác khảo sát, đánh giá là vô cùng quan trọng. Công tác này phải thực hiện một cách đầy đủ, chính xác và trung thực. Do vậy, người khảo sát đánh giá phải được đào tạo và trang bị đầy đủ các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc cũng như phẩm chất, đạo đức là yếu tố không thể thiếu được.

2.3.2.2. Thực trạng việc sử dụng các biện pháp động viên, khuyến khích

Các biện pháp động viên, khuyến khích luôn đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy thành viên kênh hoạt động. Big C đã thường xuyên thực hiện các biện pháp khuyến khích về tài chính, hỗ trợ quảng cáo. Cụ thể như sau:

a) Đối với kênh phân phối trực tiếp

Đối với kênh phân phối trực tiếp, người bán hàng giữ vai trò quan trọng, quyết định đến hiệu quả hoạt động của kênh. Để phân phối trực tiếp hoạt động có hiệu quả, tăng sản lượng, hạn chế rủi ro tài chính, công ty Big C đang áp dụng cơ chế khoán đối với trưởng quầy. Theo cơ chế này, các trưởng quầy ngoài tiền lương cơ bản theo nguyên tắc chung như các bộ phận khác, các nhân viên này được hưởng thêm tiền thưởng cuối năm trên tổng doanh số bán hàng.

Để hỗ trợ các siêu thị thành viên của công ty tăng sản lượng, ngoài hình thức bán lẻ theo giá niêm yết, công ty Big C còn đưa ra chiến lược phát hành các loại thẻ khách hàng thân thiết để giảm chiết khấu trực tiếp trên hóa đơn cho khách hàng. Phòng kinh doanh sẽ có nhiệm vụ đi tìm kiếm khách hàng để phát hành thẻ. Khi các khách hàng vào mua hàng thì sẽ khuyến khích khách hàng mua nhiều sản phẩm hơn thì cửa hàng đó được tính tăng doanh thu. Ngoài ra, công ty còn hỗ trợ các chương trình khuyến mãi, tổ chức các sự kiện cuối tuần nhằm thúc đẩy doanh số cho các cửa hàng.

b) Đối với kênh phân phối qua trung gian

Đối với kênh phân phối qua trung gian, công ty Big C có chính sách hỗ trợ các trung tâm phân phối trung gian của 3 Miền Nam, Miền Bắc, Miền Trung theo quy định như sau:

+ Các trung tâm phân phối trung gian được hỗ trợ tài chính của công ty, có quyền nhập hàng với số lượng lớn để đảm bảo cho việc phân phối đầy đủ hàng hóa cho các siêu thị thành viên.

+ Đối với nhân viên quản lý các trung tâm phân phối của mỗi vùng miền này ngoài tiền lương cơ bản, họ vẫn được khuyến khích có thêm tiền thưởng trên doanh số mà kho phân phối trung gian đạt được trên mỗi năm.

+ Quy mô thị trường thủy hải sản đang phát triển nhanh chóng cả về chiều rộng lẫn chiều sâu đòi hỏi nhiều hơn nữa những hoạt động quản lý bài bản, linh hoạt của các trung gian phân phối.

Tuy nhiên, các chính sách khuyến kích động viên vẫn còn tồn tại một số nhược điểm cần bàn luận để khắc phục:

- Chính sách về tiền thưởng của công ty chỉ áp dụng cho cuối năm, điều này sẽ không hấp dẫn đối với các nhân viên tại các siêu thị thành viên để tạo động lực cho việc họ sẽ chạy doanh số hằng ngày và hàng tháng.

- Các hỗ trợ cho trung gian phân phối như dịch vụ sửa chữa, dụng cụ còn chậm chạp, chưa rõ ràng, chi phí đào tạo nghiệp vụ cho cửa hàng chưa đủ mạnh.

- Chính sách hỗ trợ cho các chương trình khuyến mãi hàng tuần chưa được phân bổ đồng đều, kịp thời đối với từng siêu thị thành viên, dẫn đến hiệu quả của các chương trình khuyến mãi là chưa cao.

Có thể thấy chính sách khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối qua trung gian và kênh trực tiếp của Big C chưa được quan tâm thỏa đáng, các nội dung khuyến khích chưa đủ mạnh, chưa rõ ràng và hệ thống chưa cao khiến cho các thành viên này chưa đủ động lực đề phục vụ cho siêu thị.

2.3.2.4 Thực trạng về đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh

Việc đánh giá hoạt động của các thành viên kênh một cách thường xuyên, định kỳ không chỉ đơn thuần là hoạt động quản lý kênh mà còn là biện pháp đôn đốc, thúc đẩy, động viên các thành viên kênh hoạt động theo đúng định hướng của Big C, có hiệu quả cho từng thành viên kênh và đem lại lợi ích chung cho toàn bộ hệ thống phân phối. Tuy nhiên đến nay, việc đánh giá kiểm tra hoạt động của các thành viên kênh chưa được Big C quan tâm đúng mức. Công tác đánh giá hiệu quả hoạt động các thành viên kênh chỉ thực sự được chú trọng đối với kênh trực tiếp. Đối với công tác thực hiện doanh số bán hàng, hàng tháng, hệ thống cửa hàng được giao kế hoạch về doanh thu bán hàng, mức độ thực hiện kế hoạch sẽ được phòng bán hàng tổng kết, đánh giá và kết quả này là một yếu tố quan trọng trong việc tính lương cho nhân viên bán hàng.

Để đảm bảo tính trung thực về báo cáo doanh số bán hàng, Big C đã thành lập bộ phận kiểm tra thuộc phòng bán hàng nhằm kiểm tra kết quả bán hàng tại các cửa hàng. Kết quả kiểm tra sẽ được báo cáo Ban giám đốc để đưa ra những đối sách thích hợp.

Mặc dù tình trạng tăng trưởng doanh thu của công ty trong những năm qua là khá tốt (12%/năm) nhưng trong đó không phải tất cả các thành viên kênh phân phối của công ty Big C Việt Nam đều tăng trưởng.

Ví dụ như kênh bán hàng trực tiếp có doanh thu năm 2011 giảm 14% so với 2010. Nguyên nhân là do định hướng phát triển của Công ty ngày càng mở rộng, công ty chỉ chú trọng đến việc phát triển thị trường mới mà quên đi các cửa hàng đang phát triển nên không có đầu tư nhiều vào các cửa hàng đang tồn tại

Thực trạng đánh giá các thành viên kênh là như vây, do đó công ty cần phải có chính sách mới cho công tác đánh giá thành viên kênh ngày càng hiệu quả.

2.3.2.5 Thực trạng về việc xử lý các mâu thuẫn, xung đột trong kênh

Xuất phát từ cấu trúc kênh phân phối, các kho trung chuyển các vùng miền nhập sản phẩm từ trung tâm phân phối Big C và tiếp tục phân phối tới các cửa hàng trong hệ thống. Tại đây, sự mất cân bằng giữa các thị trường giữa các kho đã gây ra

xung đột giữa các kênh phân phối. Việc xung đột này nhằm kéo lợi nhuận về kho trung chuyển giữa các vùng miền và chính cửa hàng phân phối của hệ thống siêu thị Big C. Đến một mức độ nhất định, tình trạng tranh giành này làm cho năng lực tài chính của các trung tâm phân phối thủy hải sản suy kiệt kéo theo sự kém mặn mà với ngành hàng phân phối sản phẩm này. Hậu quả là mức cung ứng hàng hoá trên thị trường giảm sút đáng kể, mối liên kết giữa các thành viên kênh bị tan vỡ, hiệu quả của toàn bộ hệ thống kênh phân phối bị đe doạ. Tuy nhiên, Big C chưa có biện pháp để giải quyết xung đột. Thực trạng này ảnh hưởng rõ rệt tới niềm tin, sự tôn trọng của các siêu thị thành viên đối với trung tâm phân phối của Big C. Các xung đột chủ yếu trong hệ thống kênh phân phối của Big C thường là:

- ***Xung đột về mặt hàng:*** chẳng hạn như một vài sản phẩm không bán hết toàn khu vực mà chỉ bán một vài trọng điểm vì tùy theo khu vực cửa hàng và thói quen của người tiêu dùng mà trung tâm phân phối sẽ quyết định phân phối mặt hàng đó cho cửa hàng nào. Dẫn đến tình trạng tập trung khách hàng về cửa hàng đó và những siêu thị thành viên thuộc khu vực lân cận sẽ vắng khách, khiến cho doanh thu cũng như lợi nhuận giảm xuống.

- ***Xung đột về giá:*** bán sai giá hoặc giá khuyến mãi giữa các siêu thị không giống nhau điều này cũng ảnh hưởng đến doanh thu của siêu thị. Tuy Big C có bảng giá áp dụng chính thức cho các khu vực nhưng giá tại các siêu thị trong cùng khu vực hoặc giữa các khu vực lại khác nhau do việc thu mua từ các nguồn gốc khác nhau điều này đã gây sự xung đột và tranh giành khách hàng.

Xung đột này sẽ không tránh khỏi giữa các kho trung chuyển với nhau, giữa khách hàng với các siêu thị, giữa các nhân viên bán hàng với nhân viên bán hàng, giữa khách hàng với nhân viên bán hàng.

2.3.2.6 Thực trạng quản lý kênh phân phối qua hệ thống Marketing - mix

**** Vấn đề quản lý kênh phân phối qua chiến lược sản phẩm***

Với mục tiêu luôn là nhà kinh doanh bán lẻ và phân phối có uy tín, Big C đã thực thi các chính sách phát triển sản phẩm sau như: hỗ trợ các kênh trung gian đưa sản phẩm mới ra thị trường, Big C cũng đã chú trọng vào công tác phân biệt hóa sản

phẩm dựa trên các yếu tố: chất lượng sản phẩm, khuyến mại thường xuyên cho khách hàng.

✓ ***<u>Về chính sách sản phẩm của công ty</u>***

+ ***Về danh mục sản phẩm***: Nhìn chung Big C hoạt động ở thị trường Việt Nam có danh mục sản phẩm kinh doanh tập trung vào một số sản phẩm chính là (sản phẩm – tỷ trọng), trích từ phòng thu mua

- Hàng tươi sống (50% tổng sản phẩm của ngành hàng)
- Hàng đông lạnh (30% tổng sản phẩm của ngành hàng)
- Hàng thủy sản khô (20% tổng sản phẩm của ngành hàng)

Trong danh mục sản phẩm này của doanh nghiệp, hàng tươi sống là sản phẩm có tỷ trọng lớn (50%). Danh mục nhóm sản phẩm này thường dễ biến động, do Big C muốn thay đổi muốn thay đổi liên tục các nguồn cung ứng để nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy vậy trong giới hạn của các nhóm sản phẩm đã có, Big C đã thường xuyên có sự thay đổi các biến thể sản phẩm để tạo ra sự đa dạng và tăng khả năng thoả mãn yêu cầu lựa chọn của khách hàng.

+ ***Về chất lượng sản phẩm:*** Công ty coi chất lượng sản phẩm là một trong những yếu tố quyết định sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp. Chất lượng đã trở thành vấn đề sống còn của doanh nghiệp, là uy tín, danh dự, trách nhiệm và là niềm tự hào của mỗi cán bộ, công nhân viên Big C. Để đảm bảo chất lượng sản phẩm, doanh nghiệp đã liên tục đổi mới các nguồn cung ứng, kiểm tra thường xuyên conterner lạnh, việc kiểm tra chất lượng sản phẩm được thực hiện nghiêm ngặt từ khâu thu mua. Tuy nhiên vẫn còn xảy ra một vài hiện tượng sai sót về chất lượng như: hàng cũ, hàng cận date, hàng kém chất lượng....Trong tương quan với chất lượng của các sản phẩm cạnh tranh, sản phẩm của công ty đã nâng cao về chất lượng so với các sản phẩm cùng loại được bán tại Metro, Lotte, Coop, hoặc của nhiều doanh nghiệp tư nhân khác.

- *Về bao gói và bao bì sản phẩm đối với mặt hàng khô*: Hiện tại, việc bao gói và bao bì sản phẩm theo đúng tiêu chuẩn siêu thị đưa ra.

- *Về chất lượng từng mặt hàng:*

Đối với hàng đông lạnh: Luôn phải đầy đủ giấy tờ đầy đủ vệ sinh an toàn chất lượng thực phẩm theo chi cục thú y thành phố.

Đối với hàng tươi sống: Hàng phải luôn tươi, đảm bảo vệ sinh, hạn chế tối đa lỗi sản phẩm.

-*Về phát triển sản phẩm mới:* Luôn đảm bảo đủ vệ sinh an toàn chất lượng, trước khi nhập hàng vào siêu thị thì luôn đưa qua phòng vệ sinh an toàn chất lượng để kiểm tra.

✓ ***Về chính sách giá sản phẩm***

Trong điều kiện cạnh tranh gia tăng trên thị trường, Big C đã chú trọng đến việc xác định kinh doanh sản phẩm bằng các chính sách khác nhau trong đó chính sách về giá là yếu tố rất quan trọng.

+ Việc định giá sản phẩm tại BigC đã căn cứ vào các yếu tố chính sau đây:

- Chi phí: tiền lương công nhân, khấu hao nhà kho, thiết bị, chi phí quản lý, bao bì, thùng xốp, chi phí vận chuyển hàng hóa.

- Mức giá của sản phẩm cạnh tranh trên thị trường

- Mục tiêu định vị của sản phẩm / doanh nghiệp

- Tình thế kinh doanh trên thị trường

- Giá thu mua của sản phẩm

Khó khăn lớn nhất của công ty Big C khi xác định và thực thi giá sản phẩm của công ty là không kiểm soát được chặt chẽ chi phí, do không đảm bảo được các chi phí nhỏ.

+Về tiền lương công nhân: Mức lương dành cho nhân công của công ty là trung bình trên thị trường lao động. Ngoài ra, vấn đề làm ca đêm luôn được công ty trả phụ cấp 30% tiền lương để hỗ trợ chi phí cho người lao động.

**** Quản lý kênh phân phối qua các hoạt động xúc tiến của Big C***

Do có sự chuyển biến trong nhận thức về vai trò của hoạt động xúc tiến thương mại, doanh nghiệp đã chú trọng nhiều hơn tới hoạt động này. Điều này thể hiện ở mức ngân sách chi cho hoạt động xúc tiến của doanh nghiệp đã được tăng thêm,

việc phối hợp sử dụng nhiều công cụ xúc tiến để tạo tính động bộ đã được chú trọng. Những công cụ thường được doanh nghiệp sử dụng thời gian vừa qua là:

+ Hoạt động quảng cáo: Đây là một công cụ xúc tiến được sử dụng phổ biến ở công ty, các phương tiện thường được công ty sử dụng là: truyền hình (VTV3, VTV1, Vietnam Economic, Vietnamnews...). Tuy nhiên hầu hết nội dung thông điệp của các doanh nghiệp mới tập trung vào nội dung quảng cáo công ty, nội dung quảng cáo cho sản phẩm chưa được chú ý đúng mức. Để tiến hành hoạt động quảng cáo, doanh nghiệp đã có sự nghiên cứu về phương tiện để có cơ sở lựa chọn.

Về hoạt động quảng cáo của công ty, bên cạnh những thành công đã đạt được, còn có một số hạn chế sau: tần số quảng cáo thấp, chưa thường xuyên, chưa triển khai hoạt động quảng cáo.

+ Hoạt động quan hệ công chúng: Hiện nay doanh nghiệp đã có sự chuyển biến nhận thức về vai trò của hoạt động này với việc khuyếch trương hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường. Những hình thức thường được doanh nghiệp sử dụng là: tổ chức các sự kiện (tổ chức các ngày kỉ niệm thành lập công ty, đón nhận các danh hiệu thi đua, nhận chứng chỉ các hệ thống chất lượng, khánh thành các đơn vị kinh doanh trực thuộc mới); quan hệ với các phương tiện truyền thống để có các tin bài phản ánh những thay đổi, những thành tích trong hoạt động kinh doanh của công ty.

+ Hoạt động marketing trực tiếp: Hiên nay doanh nghiệp đã thực hiện việc gửi thư, gửi ctalogue chào hàng trực tiếp cho nhiều đối tượng khách hàng

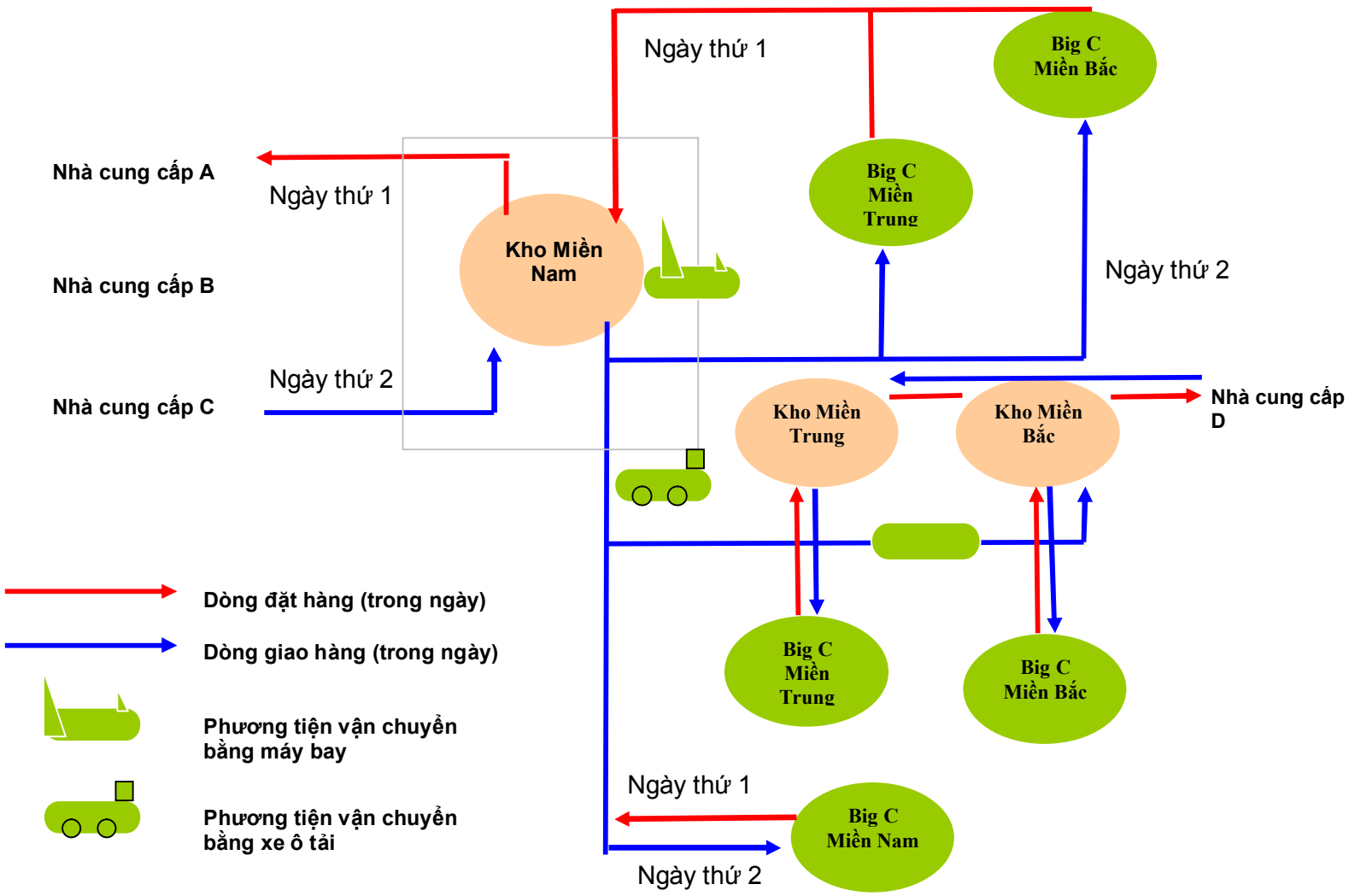
2.3.2.7 Thực trạng quản trị hậu cần trong kênh phân phối

Quản trị hậu cần trong kênh phân phối là hoạt động lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra việc vận tải và lưu kho hàng hóa từ nơi kho trung tâm đến nơi tiêu dùng nhằm phục vụ nhu cầu của người tiêu dùng ở thị trường mục tiêu và thu được lợi nhuận cao nhất.

Chi phí phân phối vật chất chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí phân phối và tổng doanh số của doanh nghiệp. Nhờ hệ thống phân phối vật chất tốt có thể giảm

chi phí và qua đó giảm giá bán thu hút thêm được khách hàng. Ngược lại Công ty sẽ mất khách hàng nếu không đảm bảo cung ứng hàng đúng thời hạn.

Sản phẩm thủy hải sản là những mặt hàng cần độ tươi sống cao, hàng hóa phải vào thùng xốp nhiều nên đa phần là cồng kềnh, do đó Big C đã lựa chọn phương tiện vận chuyển bằng đường bộ từ tổng kho An Lạc (kho tổng) ra đến các kho tạm của từng vùng miền, rồi từ đây từng chi nhánh sẽ sử dụng phương tiện vận tải bằng ô tô đi giao hàng đến từng cửa hàng thuộc tỉnh đó. Ngoài ra, đối với mặt hàng sống như cua biển, cá kèo sống, ba ba…muốn vận chuyển ra khu vực tỉnh thì phải đi bằng đường hàng không. Sơ đồ 2.4 dưới đây sẽ mô tả chi tiết quá trình quản trị hậu cần tại Công ty Big C Việt Nam.



Sơ đồ 2.4: Quản trị hậu cần của ngành hàng thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C

**** Tại Big C từng công đoạn trên được thực hiện một cách rất chuyên nghiệp hóa***

a) Xử lý đơn hàng

Trung tâm thu mua (trung tâm phân phối) là bộ phận xử lý đơn hàng phải thực hiện các công việc xử lý càng nhanh càng tốt, họ phải nhanh chóng kiểm tra đơn hàng của từng siêu thị trong thời gian 1 ngày.

b) Quyết định về kho bãi dự trữ hàng

Sản phẩm thủy hải sản của Big C là ngành hàng tiêu dùng nhanh, có kích thước cồng kềnh, do vậy việc lựa chọn nhiều kho bãi nghĩa là làm tăng chi phí kho bãi. Nên việc lựa chọn một tổng kho duy nhất tại An Lạc là tương đối hợp lý đối với ngành hàng này. Khi tất cả các siêu thị gửi đơn đặt hàng đến Trung Tâm Thu Mua thì nơi đây sẽ tập hợp lại và gửi email đến tổng kho An lạc , tại đây sẽ tiếp tục xử lý đơn hàng và thực hiện việc nhập hàng và phân chia hàng hóa theo đơn đặt hàng của từng siêu thị . Sau đó những đơn hàng và hàng hóa này sẽ được gửi tới từng siêu thị trong hệ thống Big C.

c) Quyết định lượng hàng hóa dự trữ trong kho

Mức lưu kho là một yếu tố quyết định ảnh hưởng đến việc chất lượng hàng hóa nhưng đối với BigC việc dự trữ một khối lượng hàng lớn sẽ là không có lợi do chi phí lưu kho tăng dần theo mức độ tăng của lượng hàng dự trữ và chúng ảnh hưởng đến doanh số và lợi nhuận. Tại Big C việc liên kết chặt chẽ giữa bộ phận thu mua và các cửa hàng trong hệ thống đã phần nào tháo gỡ những vướng mắc như: cần đặt thêm hàng và đặt thêm bao nhiêu, từ đó để tránh tình trạng mức tồn kho của công ty. Ngược lại nếu mức lưu kho quá cao sẽ gây lãng phí hàng ứ đọng.

d) Quyết định về vận tải

Phương châm vận chuyển của Big C dựa trên 6 yếu tố cơ bản sau:

- Tốc độ vận chuyển
- Tần suất giao hàng.
- Độ tin cậy
- Khả năng vận chuyển các loại hàng khóa khác nhau

- Khả năng vận chuyển đến địa điểm theo yêu cầu
- Chi phí vận chuyển.

2.4 Đánh giá chung

2.4.1. Những thành công

- Hệ thống siêu thị Big C được mọi người biết tới với đặc biệt là ngành hàng thủy hải sản có chất lượng cao, độ tươi sống ổn định. Điều đó đã được thể hiện một cách chắc chắn thông qua hoạt động kinh doanh với mức tăng trưởng hằng năm (12 → 15%/năm).

- Trải qua hơn 11 năm hoạt động sản xuất kinh doanh tại Việt Nam, Big C đã chiếm một vị trí dẫn đầu (chiếm 25% thị phần trong nước) bỏ xa các đối thủ kinh doanh bán lẻ cùng ngành. Điều này sẽ được ban lãnh đạo của Công ty đưa ra những phương hướng nhằm duy trì và phát triển những thành công này.

- Mặt khác hiện nay, Big C luôn được người tiêu dùng bình chọn về sản phẩm thực phẩm tươi sống đạt chất lượng cao nhưng giá lại rẻ, đặc biệt riêng đối với ngành hàng thủy hải sản đề cập rất nhiều về khía cạnh này.

2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

Những tồn tại của các doanh nghiệp trong lĩnh vực hoạt động marketing như đã nêu trên là không thể tránh khỏi, trong điều kiện thị trường Việt Nam đang có những biến động nhanh chóng và phức tạp hiện nay. Theo học viên, nguyên nhân cơ bản của những tồn tại đó là:

➢ ***Nguyên nhân khách quan***

+ Môi trường kinh doanh trong nước có những thay đổi nhanh chóng, nhất là ở những đô thi lớn như: Hà Nội, TP.HCM, Đà Nẵng... Trong đó mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, sự tham gia ngày càng nhiều của các loại chủ thể kinh tế trong ngành hàng.

+ Trong điều kiện hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, việc bảo hộ của nhà nước cho các doanh nghiệp bán lẻ nói chưa được quan tâm đúng mực. Do định hướng phát triển theo hướng xuất khẩu, do vậy nhà nước chủ yếu quan tâm đến các

giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp để sản xuất và xuất khẩu, chưa quan tâm đúng mức đến việc hỗ trợ doanh nghiệp trong kinh doanh tại thị trường nội địa.

+ Việc quản lý kinh doanh hàng thủy hải sản của các cơ quan quản lý nhà nước trung ương và các thành phố còn nhiều hạn chế, chưa quản ký chặt nguồn hàng nhập khẩu, tình trạng hàng nhập lậu còn chưa được ngăn chặn một cách mạnh mẽ từ các địa phương trên toàn quốc, việc kiểm soát hàng kém chất lượng, kiểm soát giá cả...kém hiệu quả, gây ảnh hưởng đến các doanh nghiệp kinh doanh đúng qui định pháp luật.

+ Hệ thống các đơn vị cung cấp hỗ trợ cho ngành thủy hải sản ở nước ta chưa phát triển, chưa tạo được liên kết đồng bộ giữa các nhà kinh doanh thuộc các lĩnh vực như: nhà cung ứng còn quá nông dân nên ý thức việc nâng cao chất lượng hàng hóa còn hạn chế.

➢ ***Nguyên nhân chủ quan***

+ Cách thức tổ chức quản lý của Công ty đối với những siêu thị bán lẻ trực tiếp còn lỏng lẻo, do đó nhân viên bán hàng chưa có thể biết cách chăm sóc hàng hóa cho tươm tất, thu hút chú ý của khách hàng.

+ Có những mặt hàng bán chạy thì luôn thiếu, nguyên nhân là do phòng thu mua chưa lên được kế hoạch nhập hàng kịp.

+ Hệ thống phân phối hạn chế do kho bãi chưa kịp xây dựng, nhân viên còn yếu kém nên việc phân phối hàng hóa còn gặp nhiều khó khăn.

❖ **<u>Kết luận chương 2</u>**

Trên đây là một số những tồn tại của Công ty big C mà vẫn chưa có những giải pháp để khắc phục những tồn đọng đã nêu trên. Để có được một kết quả kinh doanh hiệu quả hơn nữa, Big C cần xây dựng lại một hệ thống phân phối hợp lý. Học viên xin được trình bày những giải pháp và hoàn thiện tại chương kế tiếp.

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG & MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI THỦY HẢI SẢN CỦA HỆ THỐNG SIÊU THỊ BIG C

3.1 Một số định hướng mục tiêu sản phẩm thủy hải sản tại HT siêu thị Big C

3.1.1 Dự báo về môi trường kinh doanh và thị trường sản phẩm thủy hải sản

3.1.1.1 Dự báo về môi trường kinh doanh

Việt Nam đã chính thức gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới vào năm 2006. Về cơ bản đó là một bước tiến vượt bậc của nền kinh tế Việt Nam, nó đem lại lợi ích to lớn cho nền kinh tế, người tiêu dùng có thêm nhiều sự lựa chọn hàng hóa có chất lượng cao và giá cả hợp lý. Bên cạnh đó khi gia nhập WTO là nền kinh tế nước nhà đã gia nhập một sân chơi lớn. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp sản xuất trong nước phải tìm ra những hướng đi thích hợp để tồn tại và phát triển.

Theo nguồn tin từ Sở Tài Nguyên và Môi Trường tại TPHCM đã trình bày báo cáo cập nhật tình hình phát triển kinh tế của Việt Nam 6 tháng cuối năm 2012 trong cuộc họp báo, Chuyên gia kinh tế trưởng WB tại Việt Nam Deepak K. Mishra nhấn mạnh: "Việt Nam đã hội nhập khá sâu rộng vào nền kinh tế thế giới, do đó ảnh hưởng của nền kinh tế toàn cầu sẽ ảnh hưởng đến nền kinh tế của Việt Nam". Thời gian qua, Chính phủ đã áp dụng chính sách tiền tệ và tài khóa để ổn định kinh tế vĩ mô, nhờ đó kinh tế vĩ mô của Việt Nam khá ổn định. Môi trường kinh tế vĩ mô đã có bước thay đổi, lạm phát giảm, dự trữ ngoại tệ tăng lên, cán cân thanh toán được cải thiện, tỷ giá ổn định. Dự báo tăng trưởng kinh tế của Việt Nam trong năm 2012 ở mức khoảng 5,2% và dự kiến sẽ tăng lên khoảng 5,5% vào năm 2013.

Không nằm ngoài xu thế trên, hệ thống siêu thị Big C Việt Nam cũng phải nỗ lực hoàn thiện mình để có thể hòa nhập với xu thế này.

3.1.1.2 Dự báo về thị trường thủy hải sản

Như đã trình bày ở chương 1 (trang 33) các nghiên cứu của FAO và những nhà kinh tế quan tâm đến thị trường thủy sản Việt Nam, nhấn mạnh vào thị trường

trong nước nên người ta đặc biệt quan tâm đến các vấn đề vốn dĩ yếu kém của Việt Nam như cách tiếp cận thị trường ở ngay tại vùng nuôi, cảng cá cũng như nhu cầu và tiêu thụ các sản phẩm thuỷ sản ở cấp độ người tiêu dùng liên quan đến các hoạt động của người bán sỉ, lẻ và các cơ sở chế biến. Tính đến năm 2011, tổng số dân cả nước khoảng 80 triệu(17 triệu hộ gia đình), trong đó có khoảng 62.315 triệu người (chiếm 77%) đang sống ở vùng nông thôn, cho thấy phần lớn người tiêu dùng trong nước hiện đang sống ở vùng nông thôn. Về mặt dân tộc, tôn giáo không thấy có rào cản hoặc hạn chế nào đối với người tiêu thụ thuỷ hải sản, phần lớn dân cư thuộc dân tộc Kinh và theo đạo Phật hoặc các tôn giáo khác.

Tất cả những khía cạnh này tạo ra cơ sở có lợi cho tiêu thụ thuỷ sản trong người tiêu dùng nội địa dựa vào nghề nghiệp và thu nhập của người dân, đặc biệt là phải ưu tiên cho chiến lược phát triển thị trường vào người tiêu dùng ở đô thị và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của họ.

3.1.1.3 Xu hướng phát triển của hệ thống phân phối tại Việt Nam

Có thể đánh giá, hệ thống phân phối ở Việt Nam trong thời gian tới sẽ phát triển theo hướng sau:

- Các rào cản về việc gia nhập và rút khỏi hệ thống phân phối sẽ dần được loại bỏ theo lộ trình thực hiện các cam kết quốc tế (WTO, Hiệp định bảo hộ và xúc tiến đầu tư Việt-Nhật, ASEAN) và các cải cách của chính phủ nhằm tạo môi trường đầu tư và kinh doanh thông thoáng cho các nhà đầu tư nước ngoài.

- Sự thâm nhập ngày càng nhiều các Tập đoàn phân phối đa quốc gia trên thị trường Việt Nam như Metro Cash & Carry, Lotte Mart; nhiều khả năng sẽ có thêm Wal-mart của Mỹ, Carrefour của Pháp, các tập đoàn phân phối của Nhật, Trung Quốc, ... tạo nên một bức tranh đa dạng trong hệ thống phân phối trong nước. Hệ thống phân phối không còn là mảnh đất đặc quyền của các doanh nghiệp trong nước, buộc các doanh nghiệp trong nước phải động não chủ động tham gia nếu không muốn bị loại "ra rìa"

- Quá trình phát triển mạnh mẽ giữa các nhà phân phối trong nước tạo thành các chuỗi liên kết với các nhà sản xuất, các ngân hàng để tăng cường sức cạnh tranh

(đại lý phân phối độc quyền cho thương hiệu Việt Nam, đặt các điểm giao dịch, máy ATM tại các siêu thị, chợ...). Một số nhà phân phối có tiềm lực sẽ mở rộng hoạt động phân phối ra nước ngoài thông qua liên doanh, liên kết với các tập đoàn phân phối nước ngoài hoặc thông qua các trung tâm giới thiệu sản phẩm, trung tâm thương mại của Việt Nam ở nước ngoài. Lực lượng người Việt Nam kinh doanh ở Nga và các nước Đông Âu cũng sẽ trở thành những mắt xích quan trọng trong hệ thống dây phân phối hàng "made in Vietnam" nhưng mang thương hiệu quốc tế thay vì hàng Trung Quốc như hiện nay. Nhiều doanh nghiệp, các hộ nông dân, ngư dân, các làng nghề truyền thống do không đủ khả năng xây dựng hệ thống phân phối riêng sẽ tìm cách vươn ra thị trường thế giới bằng hình thức giao dịch điện tử.

- Phương thức phân phối truyền thống, mua đứt bán đoạn vẫn tồn tại song song với các hình thức phân phối hiện đại nhưng sẽ dần thu hẹp và suy yếu, các nhà phân phối trong nước sẽ trưởng thành và học hỏi được nhiều kinh nghiệm tổ chức quản lý và hiện đại hóa hệ thống của các nhà phân phối nước ngoài để tự củng cố hệ thống của mình. Người tiêu dùng sẽ được hưởng lợi nhiều nhất từ những cải cách này. Trước mắt, các tập đoàn phân phối nước ngoài sẽ tập trung vào mở các siêu thị bán buôn và bán lẻ, nhưng dân dần họ sẽ mở rộng sang các hình thức bán lẻ không có cửa hàng, chuyên kinh doanh bán hàng qua catalogue, điện thoại, internet, máy bán hàng và giao hàng tận nhà... Các hình thức này sẽ được du nhập, từng bước hình thành và phát triển ở nước ta. Các công ty sản xuất trong nước, đặc biệt là các công ty sản xuất và xuất khẩu nông thủy sản sẽ phân phối qua thị trường nước ngoài dưới các hình thức mới như hợp đồng kỳ hạn, hợp đồng tương lai, hợp đồng chọn...

Tóm lại, hệ thống phân phối ở nước ta đang chuyển mình theo hướng hiện đại hóa nhưng vẫn còn mang nặng đặc điểm của một nền thương nghiệp quy mô nhỏ. Cùng với quá trình thực hiện các cam kết quốc tế và chính sách thu hút đầu tư nước ngoài, trên "sân chơi" sẽ xuất hiện nhiều "gã khổng lồ" đến từ nước ngoài, các loại hình phân phối cũng sẽ phát triển đa dạng.

Trong bối cảnh đó, yếu tố sống còn quyết định sự tồn tại của hệ thống phân phối quốc gia là ý thức liên kết của các doanh nghiệp và vai trò hỗ trợ của Nhà

nước. Sự liên kết giữa các nhà sản xuất, các nhà phân phối trong nước cộng với ý thức thay đổi trong phương thức kinh doanh tập hợp thành một khối, đủ sức làm đối trọng với các nhà phân phối nước ngoài. Nhà nước bên cạnh việc tìm biện pháp tổ chức lại hệ thống phân phối bán lẻ, cần phải có những quyết sách ưu đãi về đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng, tập hợp các nguồn lực nhỏ lẻ thành hệ thống nhất quán, có chiều sâu. Nhưng hơn hết, nhà nước cần phải khẳng định vai trò điều tiết thị trường theo hướng lành mạnh hóa, tạo sân chơi bình đẳng cho các nhà phân phối không phân biệt thành phần kinh tế, đồng thời nắm các nhà phân phối lớn để có thể chủ động trước những biến động của thị trường.

3.1.2 Định hướng phát triển ngành thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C đến năm 2015

3.1.2.1 Những mục tiêu chiến lược chung ngành thủy hải sản

Từ khi thành lập, Big C đã xác định trở thành một trong những nhà bán lẻ, phân phối sản phẩm thủy hải sản dẫn đầu thị trường Miền Nam. Tuy nhiên, trong những năm qua thị trường sản phẩm thủy hải sản đã xuất nhiều đối thủ cạnh tranh lớn, có tiềm lực tài chính và một hệ thống kênh phân phối hoạt động rất hiệu quả như Metro Carry, Coop Mart…Điều này đã làm Big C đang mất dần thị trường thủy hải sản tại Việt Nam.

Mục tiêu đến 2015 Big C sẽ giành lại thị phần tại các khu vực thị trường Miền Trung và Miền Bắc, xu hướng sẽ mở rộng đến Miền Tây và khu vực Miền Đông Nam Bộ. Để thực hiện sứ mệnh này, Big C đã đưa ra các mục tiêu:

- Mở rộng thị trường theo thứ tự ưu tiên về tốc độ phát triển kinh tế để đảm bảo đầu tư có hiệu quả. Cụ thể ưu tiên phát triển thị trường vùng khu vực mới như: Sóc Trăng, Bạc Liêu, Cà Mau, Đà Lạt, Phan Thiết, Bình Thuận ….

- Hoàn thiện công tác duy trì chăm sóc khách hàng bằng cách xây dựng các chương trình khuyến mãi vào các ngày lễ, Tết, cuối tuần để mang đến đến những lợi ích thiết thực cho khách hàng.

- Đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ vì con người là nhân tố quyết định cho sự phát triển của doanh nghiệp và công tác đào tạo, nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ,

nhân viên cần được chú trọng. Các chương trình đào tạo được tổ chức theo tính chất công việc của từng bộ phận: Kỹ năng tổ chức bán hàng, xây dựng kế hoạch Marketing, đào tạo kỹ thuật…

- Đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh: Đây là mục tiêu tổng quát báo trùm lên toàn bộ hoạt động kinh doanh của Big C. Big C phải có các biện pháp nâng cao hiệu quả đầu tư, phát triển các loại sản phẩm mới hấp dẫn, thu hút người tiêu dùng… nâng cao tỷ suất lợi nhuận của toàn công ty.

- Mở rộng quy mô phân phối thông qua việc đầu tư mở rộng kho trung gian phân phối ở Đồng Bằng Sông Cửu Long.

- Đầu tư cho công tác dự báo thị trường và hoạch định chiến lược. Khi thị trường càng cạnh tranh thì việc đầu tư để tăng cường công tác tìm hiểu và nghiên cứu nhu cầu thị trường để làm cơ sở hoạch định các phương án chiến lược là rất quan trọng.

3.1.2.2 Phương hướng phát triển ngành hàng thủy hải sản trong thời gian tới của Big C

Trước tình hình phát triển kinh tế hiện nay, đồng thời với những mục tiêu chiến lược đã đề ra, Big C đã đưa ra một số phương hướng phát triển trong thời gian tới:

- Cải thiện tình hình kho bãi, contener lạnh để đảm bảo việc lưu trữ hàng hóa được tốt.

- Thường xuyên cải tiến, thay đổi mặt hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm và cải thiện độ tươi sống thủy hải sản.

- Phát triển một số sản phẩm có chất lượng, giá cả phù hợp với thị trường vùng sâu, vùng xa để từ đó hỗ trợ cho hệ thống phân phối tiêu thụ sản phẩm tại các vùng ven.

- Tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa các hoạt động tiếp thị, công tác bán hàng, phát triển hệ thống kênh phân phối.

- Xây dựng chiến lược chung cho toàn hệ thống kênh phân phối nói chung bao phủ toàn quốc. Đồng thời phát triển thêm kho trung chuyển tại khu vực Miền Tây

để thu mua tất cả hàng thủy hải sản ở Đồng Bằng Sông Cửu Long phân phối cho toàn kênh siêu thị tại vùng miền Tây Nam Bộ.

- Phát triển thêm các cửa hàng bán lẻ thuộc khu vực Miền Tây Nam Bộ (Cà Mau, Sóc Trăng, Vĩnh Long …) và Nam Trung Bộ (Đà Lạt, Phan Thiết ….) và tạo ra hệ thống phân phối liên kết dọc tập đoàn, cho phép Công ty tăng khả năng kiểm soát và điều tiết thị trường và thuận lợi cho công tác quản lý kênh.

- Tăng cường hệ thống thông tin marketing (MIS-Marketing information system) để có các dữ liệu thông tin cần thiết phục vụ cho quá trình quản trị chiến lược marketing đối với hàng thủy hải sản.

3.1.3 Quan điểm và định hướng chiến lược về tổ chức và quản lý kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C

3.1.3.1 Nguyên tắc và quan điểm về tổ chức và quản lý kênh phân phối

Để biến hệ thống kênh phân phối thủy hải sản thành một lợi thế cạnh tranh trong thời gian tới thì việc tổ chức và quản lý kênh phân phối thủy hải sản của Big C cần được thực hiện theo các nguyên tắc sau:

- Đối với mỗi vùng, khu vực thị trường với những đặc điểm khác nhau phải được thiết kế một hệ thống kênh phân phối khác nhau cho phù hợp.

- Người bán lẻ tại các cửa hàng trong hệ thống siêu thị Big C là nhân tố quan trọng đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng. Họ là người có vai trò quyết định đến đánh giá của khách hàng về uy tín của công ty và sản phẩm. Do vậy, việc phát triển kênh phân phối cần chú trọng tăng cường chất lượng, số lượng các cửa hàng bán lẻ.

- Tăng cường sự hợp tác tự nguyện giữa các thành viên trong kênh mang tính bền vững và các bên cùng có lợi. Việc quản lý kênh ngoài việc thông qua các hình thức kích thích, động viên các thành viên trong kênh còn được xem xét thông qua việc phối hợp các công cụ Marketing Mix.

- Hoạt động của các thành viên trong kênh phải được đánh giá định kỳ để tổng kết, rút kinh nghiệm và đề ra các biện pháp phát triển.

3.1.3.2 Định hướng chiến lược phân phối thủy hải sản Big C

a) Xác lập các mục tiêu phân phối

Cùng với chiến lược mở rộng thị trường và cung cấp các sản phẩm có chất lượng tới mọi đối tượng khách hàng trên phạm vi cả nước, Big C cần nỗ lực mở rộng kênh phân phối sản phẩm tới tất cả các huyện, xã của các tỉnh phía Tây Nam và Đông Nam Bộ. Nói cách khác phát triển chiều dài, chiều rộng kênh phân phối một cách hợp lý để tăng mức độ bao phủ thị trường là mục tiêu cần đạt đến. Đây là mục tiêu cơ bản và lâu dài cần thực hiện liên tục trong quá trình cung cấp sản phẩm.

Đa dạng hóa đối tác cung ứng thủy hải sản để tận dụng các nguồn cung ứng sản phẩm với giá cả cạnh tranh và chất lượng ổn định. Đây thường là các đối tác thương mại, Big C cần tìm kiếm và ký hợp đồng đại lý với các đối tác này.

Hoàn thiện cơ chế, chính sách phân phối để cả hệ thống phân phối hoạt động, vận hành với hiệu quả cao, bền vững, phù hợp với mục tiêu kinh doanh của Công ty. Các vấn đề được đặt ra là công tác hoạch định, thiết kế, tổ chức kênh phân phối với cấu trúc hợp lý, lựa chọn thành viên kênh, thiết lập quy chế phân phối dựa trên định hướng tối ưu hóa lợi ích của các thành viên trong kênh.

b) Kế hoạch phân phối thủy hải sản của Big C:

- Phát triển khu vực thị trường đồng bằng sông Hồng: Hà Nội, Phú Thọ, Vĩnh Phúc, Hưng Yên, Hải Dương, Thái Bình, Hà Nam, Nam Định.

- Phát triển khu vực thị trường đồng bằng sông Cửu Long: Tiền Giang, Vĩnh Long, Hậu Giang, Bạc Liêu, Sóc Trăng, Cà Mau.

- Phát triển khu vực thị trường Nam Trung Bộ: Đà Lạt, Phan Thiết, Hậu Giang, Bạc Liêu, Sóc Trăng, Cà Mau.

Đây là những khu vực có tốc độ phát triển kinh tế cao, hứu hẹn là một thị trường tiềm năng lớn. Để thâm nhập thị trường này thì Big C cần phải phát triển thêm các điểm bán hàng và trung tâm phân phối vận chuyển hàng hóa thật chuyên nghiệp.

- Mở rộng kênh phân phối tại thị trường các tỉnh phía Bắc:

Trong những năm gần đây, sức tiêu thụ sản phẩm tại thị trường các tỉnh có

chiều hướng tăng lên. Hơn nữa, thị trường các tỉnh phía Bắc mang đặc tính cơ bản là mức độ tập trung dân cư không cao, lượng người tiêu dùng có thói quen đi siêu thị mua hải sản còn thấp. Do vậy, đã xuất hiên những lỗ hổng lớn trong việc đáp ứng nhu cầu thị trường. Hơn lúc nào hết, Big C phải nỗ lực mở rộng kênh phân phối, mở thêm cửa hàng, tuyển thêm nhân viên bán hàng trực tiếp nhằm đưa sản phẩm đến với người tiêu dùng nhiều hơn, thường xuyên hơn.

- *Mở rộng kênh phân phối tại thị trường các tỉnh phía Nam Trung Bộ:*

Tại khu vực này, theo khảo sát từ phòng nghiên cứu thị trường của Big C, đây là thị trường đế kinh doanh siêu thị rất hiệu quả, nhưng thực tế vẫn rất hiếm các siêu thị đặt tại đây. Vì vậy, việc đầu tư kinh doanh để mở rộng thị trường của hệ thống siêu thị big C tại khu vực này là hợp lý.

- *Mở rộng kênh phân phối tại thị trường các tỉnh phía Nam Bộ:*

Có thể nói rằng khu vực Nam Bộ là một thị trường có tiềm năng để mở rộng kênh phân phối thủy hải sản. Do nhu cầu người tiêu dùng về việc đi siêu thị mua sắm tại nơi đây là khá cao. Vì vây, Big C cần đầu tư nhanh chóng tại khu vực này.

c) Kế hoạch phân phối hàng hóa

- Ký hợp đồng với các đối tác cung ứng hàng hóa kinh doanh thương mại có mạng lưới phân phối tốt. Để đẩy mạnh sức tiêu thụ của sản phẩm, các doanh nghiệp thương mại đóng một vai trò rất quan trọng trong công tác phân phối. Big C phải có kế hoạch ký hợp đồng phân phối sản phẩm đối với các đối tác này.

- Phát triển các điểm bán hàng tại các điểm bán hàng không truyền thống (kênh siêu thị mini, hệ thống Trade và khu công nghiệp…): Đây là một trong những hệ thống kênh phân phối rất có hiệu quả và đem lại những tiện ích cho người tiêu dùng. Mục tiêu của Big C là phát triển mới 200 điểm bán hàng không truyền thống đến hết năm 2015

- Xây dựng mạng lưới kênh trung chuyển ổn định và hiệu quả bằng các chính sách phù hợp: Trong các năm qua, số lượng sản phẩm thủy hải sản tiêu thụ qua hệ thống phân phối tại kho trung chuyển chiếm tới 80 % so với nhà cung cấp giao trực

tiếp. Tuy nhiên, trong quá trình vận hành, kênh bán hàng được giao bởi kho trung chuyển đã bộc lộ những yếu kém ảnh hưởng tới toàn bộ hệ thống phân phối như:

Không thực hiện nghiêm túc chính sách khuyến mại cho người tiêu dùng, chậm trễ trong công tác nhập kho sản phẩm để phân phối trên thị trường…Chính sách phân phối sẽ tập trung vào các công tác: Đảm bảo lợi ích hài hòa giữa các thành viên kênh, hỗ trợ các thành viên phát huy mọi khả năng, nguồn lực để phân phối sản phẩm, tăng cường khả năng kiểm soát và chi phối tới các thành viên kênh và tạo mối liên kết bền vững giữa các thành viên kênh.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện việc tổ chức và quản lý kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C

3.2.1 Lập ma trận SWOT cấp 2 và chiến lược phối hợp của hệ thống phân phối thủy hải sản tươi sống của Big C

Dưới đây là ma trận SWOT cấp 2 và các chiến lược phối hợp nhằm mục đích đưa ra được các giải pháp để hoàn thiện kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C (xem mô hình bên trang 93)

MA TRẬN SWOT	CƠ HỘI (O)	THÁCH THỨC (T)
	1. Thị trường rộng lớn, dân cư đông đúc. 2. Nhu cầu người tiêu dùng ngày càng cao 3. Nguồn cung ứng phong phú dồi 4. Công ty đươc tập đoàn đầu tư mở rộng kinh doanh theo quy mô lớn và nhỏ. 5. Giá thành nhân công tại Việt Nam rẻ 6.Mạng lưới phân phối rộng khắp	1.Cạnh tranh gay gắt với nhiều đối thủ 2. Giá hàng thủy hải sản biến động khó lường 3. Nhu cầu cao, thu nhập cũng khó khăn vì thế việc lựa chọn sản phẩm tốt, giá rẻ của khách hàng là vấn đề rất căng thẳng đối với công ty. 4. Xuất hiện hiện tượng chảy máu chất xám 5. Tình hình mưa ảnh hưởng đến nguồn hàng. 6. Sức mua, của người tiêu dùng biến động
ĐIỂM MẠNH (S)	**SO: Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội bên ngoài**	**ST: Sử dụng các điểm mạnh để hạn chế và né tránh các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài**
1.Thương hiệu mạnh, thị phần lớn 2. Trụ sở chính , kho nhập hàng chính thuận lợi giao dịch, phân phối, thu mua, vận chuyển 3. Thị trường cho ngành hàng này tiềm năng 4.Nhà cung cấp chuyên nghiệp 5. Cơ sở vật chất ,tiềm lực tài chính mạnh 6. Sản phẩm đa dạng, đạt chất lượng cao 7. Đôi ngũ quản lý kinh nghiệm.	1.S1,S2,S3, S5, S5, S7 đê tận dụng cơ hội 01, 02, 03,04,06: Chiến lược phát triển, mở rộng thị trường, phát triển kênh phân phối trực tiếp (Giải pháp trình bày tại mục đề xuất kênh mới) 2.Sử dụng điểm mạnh S5 để tận dụng cơ hội 03: Chiến lược phát triển hệ thống phân phối kênh trung gian (Giải pháp trình bày tại mục đề xuất hệ thống kênh mới)	Sl, S2, S3,S5, T1: Hoàn thiện việc tuyển chọn kênh (Giải pháp này sẽ được trình bày tại mục hoàn thiện quản lý kênh).
ĐIỂM YẾU (S)	**WO: Khắc phục điểm yếu để nắm bắt cơ hội và tận dụng cơ hội để hạn chế điểm yếu**	**WT: Tối thiểu hoá các điểm yếu đe tránh khỏi mối đe dọa.**
1. Sản phẩm chưa đồng đều về chất lượng, loại 2.Kho bãi vẫn chưa hoàn thiện còn nhiều thiếu sót trong khâu phân phối hàng hóa. 3.Kênh phân phối hàng hóa chưa hoàn thiện, 4.Đội ngũ nhân viên chưa có ý thức và đạo tạo	1.Wl,W3,W4 kết hợp 05,06: Giải pháp hoàn thiện hỗ trợ, khuyến khích thành viên kênh W2, 04: Chiến lược phát triển hậu cần (Giải pháp này sẽ được trình bày tại mục hoàn thiện hậu cần)	1. Wl, W3,T1,T2: Giải pháp hoàn thiện sự phân phối kênh sản phẩm và biến số maketing mix. 2.Tối thiểu hoá điểm yếu W4, tránh đe dọa T4 Chiến lược nhân sự (Giải pháp này sẽ được trình bày tại mục hoàn thiện khuyến khích thànhviên)

3.2.2Hoàn thiện tổ chức hệ thống kênh phân phối thủy hải sản

3.2.2.1 Hoàn thiện quá trình tổ chức kênh

a) Duy trì và phát triển phương thức tổ chức kênh tiến bộ

Kênh phân phối sản phẩm thủy hải sản của Big C có tổ chức liên kết dọc. Tuy nhiên, như phân tích ở chương 2 (trang 39), phương thức tổ chức kênh còn hạn chế, đặc biệt là chiều sâu của kênh phân phối. Đây là trở ngại lớn nhất mà Big C đang phải đối mặt. Sự tăng trưởng mạnh mẽ của sản phẩm thủy hải sản đang đặt ra một câu hỏi lớn là làm thế nào để duy trì công tác phân phối sản phẩm một cách hiệu quả tới mọi đối tượng khách hàng? Đây là vấn đề mà tổ chức kênh hiện tại của Big C chưa giải quyết được. Nguyên nhân là do sự thiếu hụt của chiều sâu, khả năng cung cấp sản phẩm của nhà phân phối trung gian còn yếu kém.

Bên cạnh đó, chiều rộng của kênh bán hàng càng phát triển thì Big C càng mất đi sự kiểm soát đối với các thành viên trong kênh. Mối quan hệ giữa nhà phân phối trung gian và các thành viên trong kênh ngày càng lỏng lẻo. Để thực hiện mục tiêu kinh doanh đã đề ra, Big C cần phải xây dựng mô hình tổ chức kênh tiến bộ với phương thức tiến hành như sau:

- Thành lập tổ hỗ trợ để chuyên môn hóa công tác quản lý kênh phân phối

Tầm quan trọng của kênh phân phối trong quá trình đưa sản phẩm từ người sản xuất đến tay người tiêu dùng đã được các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh hiểu rất rõ trong đó có Big C. Tuy nhiên cũng như nhiều doanh nghiệp khác, BigC chưa có một bộ phận chuyển trách về kênh phân phối, mọi công việc liên quan đến bán hàng, phát triển kênh phân phối đều được giao cho Phòng thu mua và sự lỏng lẻo trong quản lý, tính tự phát của kênh phân phối ngày càng lớn dần.

Tổ hỗ trợ trung tâm phân phối sau khi được thành lập cần được chú trọng công tác đào tạo, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ. Nhiệm vụ chính của những chương trình này là đem lại những kiến thức, kỹ năng cơ bản về công tác xây dựng, quản lý, phát triển kênh phân phối. Với những con người được đào tạo, có nghiệp vụ chuyên môn vững vàng, trọng tâm của tổ hỗ trợ trung tâm phân phối sẽ tập trung vào một số kỹ năng:

+ Lập kế hoạch, chiến lược phát triển kênh phân phối tại các khu vực.

+ Xây dựng các quy trình, quy định về nghiệp vụ quản lý.

+ Thực hiện công tác điều hành hoạt động kênh phân phối.

+ Kiểm tra, đánh giá hoạt động của các đại lý.

+ Xây dựng nền dữ liệu thông tin về các đại lý với mục tiêu gia tăng tốc độ luân chuyển dòng thông tin.

- Dựa trên việc tiếp tục phát triển tổ chức liên kết dọc, BigC cần xây dựng định hướng chung cho toàn bộ hoạt động của kênh phân phối và lập kế hoạch phổ biến, quán triệt tới các thành viên kênh. Biện pháp này cho phép các thành viên kênh liên kết chặt chẽ với nhau, giảm thiểu xung đột và chấp nhận các hoạt động chi phối, kiểm tra, giám sát của BigC. Do vậy, khả năng kiểm soát và điều tiết thị trường của BigC sẽ được cải thiện rõ rệt. Hoạt động này đóng vai trò chính trong công tác định vị kênh phân phối. Hiện tại với sự hoạt động mang tính độc lập cao của các thành viên kênh, công tác này đòi hỏi phải có lộ trình thực hiện chi tiết trên một quy mô rộng lớn.

Hơn nữa, tổ chức kênh liên kết dọc với các nhà phân phối trung gian được chọn lọc kỹ càng sẽ tạo điều kiện cho các thành viên kênh chuyên môn hóa hoạt động kinh doanh. Tất cả đều sẽ có lĩnh vực kinh doanh riêng trên định hướng hợp tác cùng có lợi, sự thành công của cả hệ thống sẽ đem lại lợi nhuận cho các thành viên kênh.

Như vậy, để tiếp tục hoàn thiện mô hình kênh liên kết dọc, BigC cần chú trọng vào các công tác tổ chức, lập kế hoạch hoàn thiện hệ thống phân phối, tạo mọi điều kiện thúc đẩy quá trình thực hiện.

b) Đảm bảo quy trình thiết kế kênh khoa học

Như đã trình bày ở chương 2 (trang 31), so với quy trình cơ bản của công tác thiết kế kênh phân phối, có quá nhiều công đoạn quan trọng mà Big C đã bỏ qua. Với sự yếu kém trong công tác thiết kế kênh như vậy, hậu quả tất yếu đưa lại là kênh phân phối hoạt động kém hiệu quả. Để tiếp tục hoàn thiện cấu trúc kênh phân phối, Big C cần bổ sung các bước sau vào quy trình thiết kế kênh:

➢ *Nhận dạng nhu cầu phải tổ chức kênh:*

+ Đây là bước rất quan trọng trong quy trình thiết kế kênh, Big C đã bỏ qua việc này. Đặc điểm nổi bật trong công tác tổ chức kênh phân phối của Big C là tính tự phát. Big C không nhận dạng được nhu cầu phải tổ chức kênh, thời điểm phải tổ chức kênh mà thường đưa ra quyết định dựa trên tính chủ quan. Mục tiêu của công việc này là để biết khi nào Big C cần phải thiết kế kênh để có quyết định đúng đắn, bởi vì các quyết định thiết kế kênh không phải lúc nào cũng hiển nhiên là cần thiết, đặc biệt trong trường hợp cải tạo kênh hiện có chứ không phải kênh mới.

+ Qua phân tích tình hình thực tế về tổ chức và hoạt động kênh phân phối thủy hải sản của siêu thị Big C thì có rất nhiều thời điểm Big C cần phải tổ chức kênh như: khi đưa sản phẩm mới ra thị trường, khi Big C thâm nhập một thị trường mới hay khi xảy ra sự xung đột giữa trung tâm phân phối trung gian và cửa hàng. Nhưng Big C đã không có được những biện pháp tổ chức kênh để thích ứng trước các biến động này. Xuất phát từ lý do trên, kênh phân phối của Big C hoạt động không hiệu quả, tính thích nghi kém trước những biến động của thị trường. Do vậy, BigC cần có các hoạt động năm bắt những biến động của thị trường để đưa ra chiến lược tổ chức kênh phân phối linh hoạt, mau chóng thích nghi với thị trường.

+ Do khách hàng càng đòi hỏi cao về sự phong phú và đa dạng trong các sản phẩm. Điều này Big C cần tìm kiếm thêm nhiều nguồn hàng lạ để có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Bảng 3.1: Đề xuất mở rộng danh mục sản phẩm

	Sản phẩm
Hiện tại	Cá biển, cá nước ngọt, tôm cua các loại
Mở rộng	Sản phẩm sống có giá trị như: tôm hùm, tôm càng, cá bống mú. Sản phẩm đặc sản: Dế mèn, cá sấu …… Sản phẩm cao cấp: Cá ngừ đại dương, cá cờ ….

+ Nâng cao chất lượng sản phẩm: Yếu tố rất quan trọng để duy trì và nâng cao sức cạnh tranh cho hàng thủy hải sản của công ty trên thị trường là phải duy trì thường xuyên mức chất lượng đã đạt được, đồng thời có sự hoàn thiện nâng cao. Để

đảm bảo chất lượng sản phẩm cần quan tâm chặt chẽ việc kiểm tra chất lượng của các nguồn thu mua vào, bảo quản tốt chúng trong thời gian dự trữ; tạo mối quan hệ ổn định với các nhà cung cấp có chất lượng cả trong nước và ngoài nước.

+ Đầu tư cho việc phát triển các sản phẩm mang thương hiệu nhãn hiệu riêng của Big C như (nhãn hàng hương vị, nhãn hàng WOW) nhằm mục đích xây dựng thương hiệu của Big C thành thương hiệu mạnh trên thị trường. Phát triển sản phẩm mang thương hiệu riêng là một quá trình bao gồm từ việc thiết kế nhãn hiệu (chọn tên, biểu tượng, mầu sắc, cách bố trí các yếu tố của nhãn hiệu); đăng ký bảo hộ quyền sở hữu công nghiệp về nhãn hiệu; quảng bá và định vị cho nhãn hiệu; tạo dựng uy tín để nhãn hiệu sản phẩm của công ty (hoặc sản phẩm) trở thành một thương hiệu mạnh trên thị trường.

+ Có sự cải tiến về bao bì, đóng gói, thực hiện đúng qui định về ghi nhãn hàng hoá, trong đó cần ghi rõ những hướng dẫn về sử dụng hay bảo quản sản phẩm. Do hàng thủy hải sản là loại hàng hoá đòi hỏi có tính cảm quan cao nên khi đóng gói cũng cần chú ý tới tính thẩm mỹ của bao bì để góp phần làm tăng khả năng thu hút và kích thích nhu cầu của khách hàng.

➢ *Xác định và phối hợp mục tiêu phân phối*

Khi đã nhận dạng được nhu cầu phải tổ chức kênh, bước tiếp theo là phải xác định được các mục tiêu phân phối mà hệ thống kênh cần đạt được. Các mục tiêu phân phối phải được xác định rõ ràng, định hướng và phải được xác lập trong quan hệ với các mục tiêu và chiến lược của các biến số Marketing hỗn hợp khác, và các mục tiêu, chiến lược kinh doanh của Big C.

+ Duy trì và phát triển những kênh bán hàng hiện có của Big C (kênh trung gian phân phối, kênh bán lẻ trực tiếp của Big C)

+ Đa dạng hoá các thành phần tham gia kênh phân phối, trong đó tiếp tục coi trọng kiểu kênh phân phối trực tiếp với sự tham gia của người bán lẻ. Với các siêu thị, bên cạnh việc phát triển về số lượng, cần từng bước chuẩn hoá tiêu chuẩn lựa chọn, ngoài các tiêu chuẩn về vị trí thị trường, khả năng tài chính cần chú ý tới khả năng áp dụng phương pháp bán hàng tiến bộ, điều kiện kỹ thuật thiết bị và khu vực

bán hàng, trình độ kiến thức và phong cách phục vụ của đội ngũ nhân viên bán hàng.

+ Nghiên cứu áp dụng kiểu kênh phân phối dọc để tạo được sự liên kết và phối hợp chặt chẽ giữa Big C với nhà cung ứng.

+ Với các siêu thị thành viên của Big C, xuất phát từ đặc tính nhu cầu khách hàng do đó cần đảm bảo tính thẩm mỹ của quy hoạch, tính thẩm mỹ của việc trưng bày hàng hoá.

+ Về tổ chức lực lượng bán hàng:

- *Với kênh phân phối trung gian phân phối:* tiến hành phân công theo khu vực thị trường (Miền Nam, Miền Trung, Miền Bắc).

- *Với kênh phân phối trực tiếp:* Cần chú ý tuyển chọn nhân viên đáp ứng các tiêu chuẩn như: có kiến thức về ngành hàng thủy sản, am tường về đặc điểm của hàng hoá để có thể tư vấn cho khách hàng khi họ có yêu cầu, có kiến thức tâm lý, kỹ năng bán hàng, khả năng giao tiếp tốt và phong cách phục vụ tận tình chu đáo. Trong quá trình kinh doanh khi Big C phát triển sản phẩm mới, cần có sự tập huấn cho đội ngũ nhân viên bán hàng để họ cập nhật kiến thức về sản phẩm, từ đó cung cấp được những thông tin rõ ràng về sản phẩm, những đặc tính mới của sản phẩm cho khách hàng khi chào bán hàng.

➢ *Đánh giá các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh:*

Để đưa ra một cấu trúc kênh phân phối có hiệu quả, việc xem xét, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến thị trường sản phẩm thủy hải sản nói riêng đóng vai trò vô cùng quan trọng. Hoạt động này là căn cứ để Big C lựa chọn thị trường mục tiêu, xác định cấu trúc kênh, lựa chọn được các thành viên kênh. Đó là cơ sở cho một cấu trúc kênh giàu tính thích nghi, cho phép tận dụng tối đa mọi nguồn lực đem lại hiệu quả trước một môi trường kinh doanh đầy biến động. Các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối của Big C cần xem xét và đánh giá là:

+ Chủ trương, chính sách của Nhà nước đối với việc phát triển thị trường thực phẩm nói chung và thị trường thủy hải sản nói riêng.

+ Đặc điểm, hành vi tiêu dùng của khách hàng sử dụng sản phẩm thủy hải sản tại các vùng, khu vực thị trường khác nhau.

+ Cấu trúc kênh phân phối của các đối thủ cạnh tranh: Metro, Lotte Mart, Coop Mart và nguồn lực của Big C như: Khả năng tài chính, sản phẩm hiện có và mạng lưới tiêu thụ tại Miền Bắc, Miền Trung, Miền Nam

➢ *Phát triển cấu trúc có thể thay thế:*

Như đã phân tích, việc tiêu thụ sản phẩm của Big C đang phụ thuộc quá lớn vào các Trung Tâm Phân Phối tại các tỉnh trong công tác phân phối sản phẩm. Khi Trung Tâm Phân Phối phát sinh các vấn đề tài chính, vấn đề mà Big C không có quyền kiểm soát, hệ thống phân phối sản phẩm sẽ bị thiếu hàng, làm nảy sinh nhiều vấn đề tiêu cực trong quá trình cung cấp sản phẩm. Để tránh tình trạng này, một cấu trúc kênh có thể thay thế là biện pháp mà Big C cần tập trung tìm cách giải quyết cụ thể:

+ Đối với thị trường Hà Nội, khu vực phía Nam và các thành phố lớn, nơi có tỷ trọng sản phẩm rất cao được phân phối chủ yếu từ kênh trung gian phân phối thì phải xây dựng kênh chiến lược từ kho trung chuyển nhằm phân phối hàng hóa đến cửa hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất.

+ Đối với các siêu thị thành viên: Big C cần phải mở rộng thêm nhiều kênh phân phối hơn nữa để đáp ứng được nhu cầu thị trường.

➢ Đánh giá và quyết định tổ chức kênh:

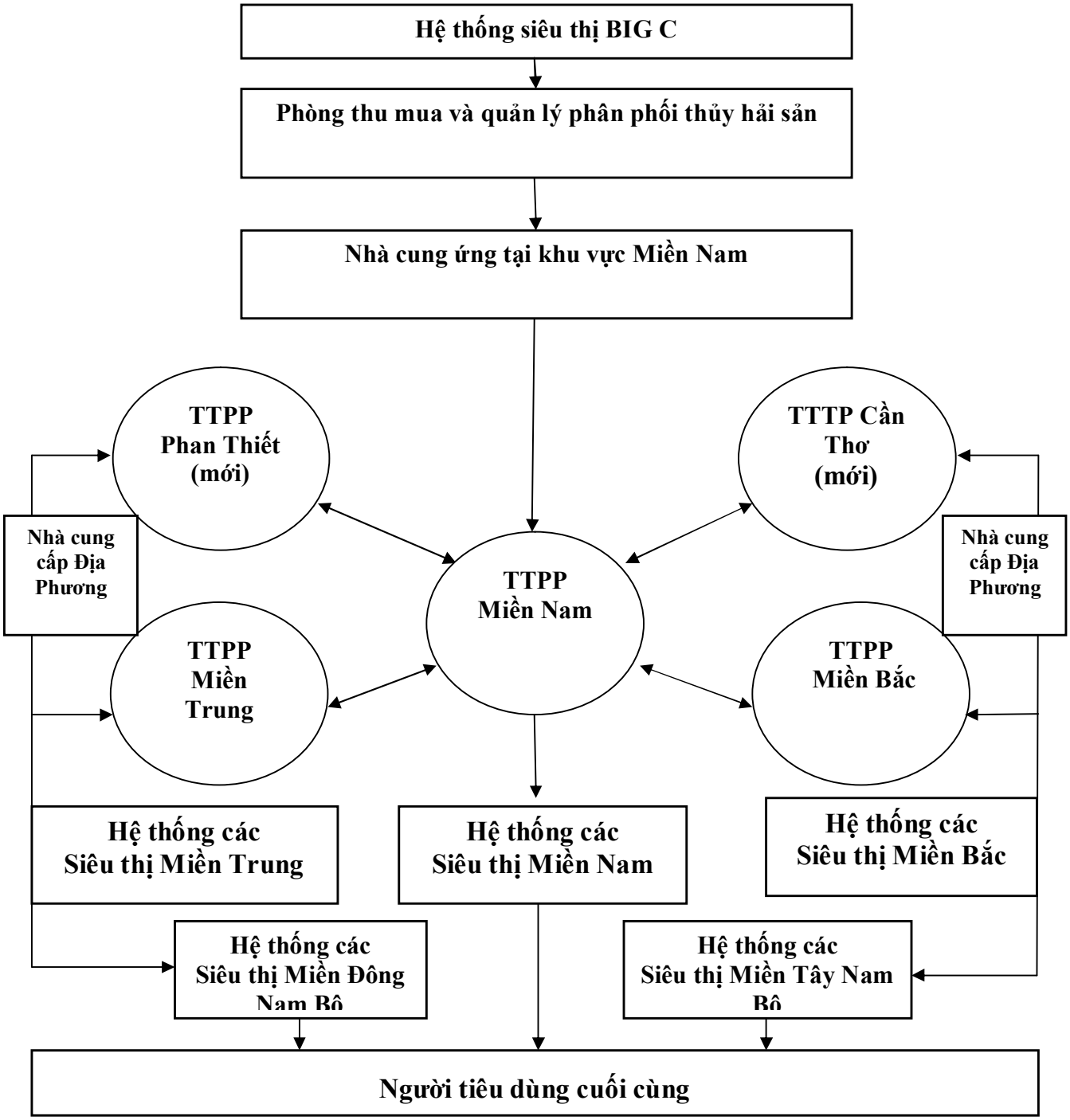
Theo những đánh giá chung về tình hình thị trường tiêu thụ thủy hải sản nói chung và tình hình phân phối hàng hóa của hệ thống siêu thị Big C nói riêng thì vấn đề quyết định tổ chức lại kênh phân phối thủy hải sản siêu thị Big C là hợp lý và cần thiết.

3.2.2.2 Đề xuất hệ thống kênh phân phối thủy hải sản mới của siêu thị Big C

- *Mô hình tổng thể về hệ thống kênh phân phối thủy hải sản của hệ thống siêu thị big C dự kiến đến năm 2015*

Như ở chương 2 (trang 57) luận văn đã bàn luận về cấu trúc kênh phân phối thủy hải sản của siêu thị Big C nhưng trên thực tế vẫn còn nhiều thiếu sót, vậy ở đây

chúng ta cũng đề cập đến việc xây dựng và đổi mới cấu trúc kênh phân phối tại hệ thống siêu thị Big C dự kiến đến 2015 theo mô hình tổng thể dưới đây:



Sơ đồ 3.1: Hệ thống kênh phân phối thủy hải sản mới của hệ thống siêu thị big C

Với mô hình tổ chức kênh phân phối mới như trên, Big C sẽ cải thiện và mở rộng kênh phân phối phủ khắp toàn quốc. Đối với từng kênh phân phối mà cách thức cải thiện sẽ thay đổi sao cho phù hợp với nhu cầu:

**** Kênh phân phối trực tiếp:***

Như đã trình bày ở chương 2 (trang 59,60) thì kênh phân phối trực tiếp là kênh phân phối chủ lực của siêu thị Big C, chiếm một tỷ trọng doanh thu và lợi nhuận cao nhất. Mặt khác việc phát triển thêm những siêu thị thành viên trong kênh này dễ dàng hơn cả, cần chú trọng tối đa cho kênh phân phối này. Để tạo ra một kênh phân phối tối ưu, Công ty Big C cần tổ chức lại kênh phân phối trực tiếp theo cấu trúc mới sau:

- Vị trị địa lý đặt các siêu thị mới tại các vùng dân cư đông đúc.

- Phát triển thêm các siêu thị thuộc khu vực Miền Đông Nam Bộ như Phan Thiết, Đà lạt, Nha Trang, Cam Ranh, và các siêu thị thuộc khu vực Miền Tây Nam Bộ như Trà Vinh, Sóc Trăng, Bạc Liêu, Cà Mau nhằm mục đích tạo sự bao phủ trên thị trường.

- Khoảng cách tối thiểu cho mỗi siêu thị thành viên của Big C là 10 km (nếu nằm chung một tuyến phố). Tránh tình trạng tranh giành khách, bán phá giá giữa các siêu thị.

- Diện tích quầy bán hàng thủy hải sản của mỗi siêu thị lớn phải từ 40m^2 trở lên (trước đây tùy thích 25 m^2) nhằm tạo ra hình ảnh đẹp về quầy thủy hải sản tươi sống của siêu thị.

- Đào tạo nhân bán hàng, hỗ trợ việc trưng bày và quảng cáo sản phẩm để duy trì được mối quan hệ tiêu thu lâu dài và ổn định.

**** Kênh phân phối trung gian:***

Kênh phân phối trung gian thủy hải sản (các trung tâm phân phối) là kênh phân phối không kém phần quan trọng trong công tác tổ chức bán hàng. Kênh phân phối trung gian này có phần khác biệt so với các kênh phân phối của các doanh nghiệp khác. Mục tiêu của kênh phân phối trung gian là để chủ động được việc thu mua hàng thủy hải sản từ khắp các nơi kể cả trong và ngoài nước để có thể cung

ứng số lượng hàng hóa lớn cho toàn hệ thống siêu thị Big C. Do vậy, Big C dự kiến sẽ củng cố lại các trung tâm phân phối đã có và dự kiến sẽ xây dựng thêm 2 kênh phân phối trung gian tại Phan Thiết và Cần Thơ. Dưới đây là những ưu và nhược điểm của kênh phân phối mới:

- *Ưu điểm:*

-Tạo mối lưu thông hàng thủy hải sản đến các siêu thị nhanh nhất và thuận tiện nhất.

-Cung ứng được các sản phẩm là đặc sản của từng vùng miền này đến miền khác

-Tạo được sự khác biệt và phong phú mặt hàng đến người tiêu dùng.

-Bao phủ hết tất cả các hệ thống trên toàn quốc, sẵn sàng cho việc cung ứng hàng hóa đến người tiêu dùng.

-Lợi nhuận và doanh thu cho việc đầu tư như mô hình này sẽ gấp ba lần hiện tại.

- *Nhược điểm:*

-Cần đầu tư nhiều kinh phí để thực hiện dự án thuê kho bãi, cont lạnh trong thời điểm kinh tế đang khó khăn.

Kênh trung gian phân phối Miền Nam:

Được xem là trung tâm phân phối lớn nhất của toàn hệ thống. Ngoài nhiệm vụ phân phối hàng hóa trực tiếp đến các siêu thị Miền Nam còn phân phối gián tiếp đến các trung gian phân phối tại khu vực Miền Bắc, Miền Trung, Miền Tây, Miền Đông Nam Bộ. Tuy nhiên, do nhu cầu cung ứng hàng hóa ngày càng nhiều nên kênh phân phối này có đề xuất mới là nhập hàng theo chiều ngược lại nghĩa là nhập hàng từ các trung tâm phân phối khác.

Xây dựng và cải tiến tình hình kho bãi hiện tại. Vấn đề này sẽ được trình bày cụ thể tại mục giải pháp hoàn thiện hậu cần.

Kênh trung gian phân phối Miền Trung, Miền Bắc, Cần Thơ, Phan Thiết:

Đây là trung gian phân phối tạm, ngoài nhiệm vụ nhận hàng tại trung tâm phân phối Miền Nam thì vẫn các trung gian phân phối này còn có nhiệm vụ nhập hàng của các nhà cung cấp địa phương và phân phối cho các siêu thị tại khu vực đó.

Mục đích của việc xây dựng các trung gian phân phối này là để giảm tải được cước vận chuyển và đảm bảo độ tươi sống đến các cửa hàng tại khu vực

Sức chứa trung gian phân phối này phải có khả năng cung cấp tối thiểu 5 tấn hàng mỗi ngày.

Tóm lại: Kênh phân phối thủy hải sản dự kiến này được xây dựng trên các điểm mạnh và cơ hội đã phân tích tại ma trận SWOT cấp 2. Để xây dựng và hoàn thiện việc thiết kế kênh phân phối thủy hải sản siêu thị Big C ngoài việc dựa trên cơ sở lý thuyết còn phải có những giải pháp để hoàn thiện việc quản lý hệ thống kênh.

3.3 Các giải pháp hoàn thiện các nội dung quản lý hệ thống kênh phân phối của Big C

- ***Giải pháp về sử dụng sức mạnh quản lý***

Xuất phát từ đặc điểm cấu trúc kênh phân phối và tương quan lực lượng với các thành viên kênh, Big C luôn mong muốn và thực tế là người lãnh đạo, điều khiển kênh để đảm bảo lợi ích cho Big C. Ngoài ra, mối quan hệ giữa trung tâm phân phối và các thành viên kênh luôn là mối quan hệ song phương, hai bên cùng có lợi vậy Big C cần phải sử dụng các sức mạnh một cách hợp lý, đảm bảo sự hợp tác với các thành viên kênh trên một định hướng chung có lợi cho các bên. Cách thức vận dụng như sau:

- Sức mạnh của tiền thưởng: Các thành viên kênh có thể được trợ giúp tài chính nếu đạt được một số yêu cầu của Big C. Sử dụng biện pháp tiền thưởng cho phép Big C chi phối tới hoạt động của các thành viên khác trong kênh.

+ Với trung tâm phân phối tại các vùng miền, để có thể đạt được những mục tiêu kinh doanh, Big C có thể thiết lập các chỉ tiêu với các mức thưởng khác nhau.

+ Đối với các siêu thị thành viên, khi thực hiện tốt các kế hoạch được giao, mức lương trong tháng sẽ cao hơn là phần thưởng cho nỗ lực của đội ngũ giao dịch vậy công tác tính lương cần được đặc biệt coi trọng.

- Sử dụng sức mạnh hợp pháp: Điều này sẽ ảnh hưởng đến siêu thị thành viên do đây là các bộ phận thuộc sự quản lý trực tiếp của Big C. Bên cạnh đó, những điều khoản quy định trong hợp đồng phân phối sản phẩm với các đối tác kinh doanh

cũng chính là cơ sở đem lại sức mạnh hợp pháp cho Big C. Để có thể tận dụng sức mạnh hợp pháp đối với hệ thống kênh phân phối sản phẩm thủy hải sản, Big C cần bổ sung các điều khoản cụ thể hơn nhằm hợp pháp hóa quyền lực đối với các thành viên kênh. Những yêu cầu cần đưa vào điều khoản trách nhiệm trong hợp đồng phân phối là:

+ Đảm bảo chế độ báo cáo doanh số bán, tình hình phát triển hệ thống phân phối hàng tháng cho Big C.

+ Báo cáo tình hình biến động của thị trường.

+ Đưa ra các kiến nghị, yêu cầu kịp thời trên cơ sở tăng cường hiệu quả của toàn bộ kênh phân phối.

- Sức mạnh cưỡng chế: Trung tâm phân phối hàng hóa có quyền can thiệp vào đơn đặt hàng của từng cửa hàng và có thể gây sức ép để cửa hàng có hàng bán và đạt được doanh số theo yêu cầu cửa các cấp quản lý.

- Sức mạnh chuyên môn: Big C cần thể hiện sức mạnh chuyên môn trên toàn hệ thống kênh phân phối qua các chương trình huấn luyện các thành viên kênh nghiệp vụ phát triển kênh phân phối, kỹ năng bán hàng, kiến thức về kênh phân phối…

3.3.1 Hoàn thiện công tác tuyển chọn thành viên kênh

a) Hoàn thiện chỉ tiêu lựa chọn siêu thị thành viên

Theo như mô hình phân tích SWOT cấp 2 về kết hợp điểm mạnh (S) và thách thức (T) đã đưa ra chiến lược hoàn thiện tuyển chọn thành viên kênh. Để có hệ thống kênh phân phối vững chắc đòi hỏi mỗi thành viên trong hệ thống hoạt động tốt, phù hợp với thị trường mục tiêu, phù hợp với chiến lược chung và chiến lược Marketing của Big C. Hiệu quả hoạt động của kênh phân phối phụ thuộc chủ yếu vào năng lực của các thành viên tham gia trong đó. Tùy thuộc vào mục tiêu phân phối mà đưa ra các tiêu chuẩn đối với các thành viên của kênh. Nếu tiêu chuẩn đưa ra quá cao sẽ hạn chế đối tượng tham gia kênh phân phối. Nhưng nếu đặt ra các tiêu chuẩn quá thấp có thể sẽ chọn phải những thành viên không đáp ứng yêu cầu của hệ

thống cũng như không quản lý được họ và theo đó mà hiệu quả của cả hệ thống bị kém đi.

Để lựa chọn được các siêu thị thành viên tốt, phù hợp với chiến lược chung và chiến lược Marketing của doanh nghiệp, Big C cần bổ sung vào tiêu chuẩn lựa chọn các siêu thị này một số tiêu chuẩn cụ thể sau:

✓ ***Tiêu chuẩn vị trí địa lý:*** Các siêu thị trực thuộc hệ thống siêu thị Big C được lựa chọn phải có hệ thống phân phối rộng để có khả năng phân phối sản phẩm thủy hải sản trên thị trường lớn, tăng cường mức độ bao phủ thị trường, mở rộng phạm vi tiếp xúc với khách hàng

✓ ***Tiềm năng bán hàng***: Các siêu thị thành viên trong kênh phân phối của siêu thị Big C phải có đạt được mức sản lượng tiêu thụ nhất định (trung bình 700 kg hàng thủy sản/ ngày thường, và 1200 kg hàng thủy sản/ ngày cuối tuần hoặc lễ) và đạt doanh thu tối thiểu (40 triệu đồng/ ngày thường, 70 triệu đồng / ngày cuối tuần hoặc lễ).

✓ ***Uy tín và đạo đức kinh doanh:*** Lòng tin là một yếu tố quan trọng để đảm bảo quan hệ kinh doanh. Do đặc tính thủy hải sản là sản phẩm nhanh hỏng nên việc quan tâm đến chất lượng của sản phẩm nhằm tạo uy tín với khách hàng là điều cần thiết. Trong thời gian qua, đã xuất hiện nhiều người tiêu dùng phàn nàn và mang sản phẩm đã mua đến tận Công ty để đòi đổi, bồi thường. Nếu công tác tuyển chọn các siêu thị thành viên không quan tâm đến tiêu thức uy tín, đạo đức kinh doanh thì có thể ảnh hưởng đến uy tín của chính Big C.

b) Hoàn thiện thủ tục tuyển chọn siêu thị thành viên:

Thủ tục lựa chọn các siêu thị thành viên của Big C quá đơn giản nên thực tế chất lượng tuyển chọn của các thành viên kênh không cao, chưa đáp ứng được yêu cầu của Công ty. Thủ tục lựa chọn này cần được thực hiện theo thứ tự sau:

- Đánh giá sự cần thiết mở thêm siêu thị
- Đánh giá khả năng tài chính.
- Đánh giá khả năng kinh doanh
- Đánh giá uy tín, đạo đức kinh doanh

- Tiến hành giai đoạn thử thách 3 tháng (trong thời gian thử thách chưa áp dụng các chính sách hỗ trợ đầu tư)
- Kết nạp thành viên mới.

Như vậy, siêu thị thành viên khi chính thức trực thuộc hệ thống siêu thị Big C đã được Công ty phân tích điều tra tương đối kỹ, do đó sẽ đảm bảo được chất lượng của các thành viên trong kênh phân phối này

3.3.2 Hoàn thiện công tác động viên khuyến khích các thành viên kênh

Dựa trên phân tích và đánh giá mô hình SWOT cấp 2, việc khắc phục điểm yếu để nắm bắt cơ hội và tận dụng cơ hội để hạn chế điểm yếu đã đưa ra chiến lược hoàn thiện công tác động viên khuyến khích các thành viên kênh như sau:

Trước hết đứng trên giác độ thị trường, Big C cần có các chế độ khuyến khích vật chất hỗ trợ kinh phí đầu tư đối với các thành viên kênh. Các hình thức khuyến khích vật chất là các hình thức phổ biến nhất mà tất cả các doanh nghiệp để khuyến khích các thành viên kênh.

Theo như phân tích ở chương 2, tính độc lập trong hoạt động kinh doanh của các trung gian phân phối và mối quan hệ giữa trung tâm này với các cửa hàng là mối quan hệ song phương, hai bên cần được đảm bảo lợi ích để duy trì, phát triển hoạt động kinh doanh. Trong mối quan hệ nhạy cảm này, công tác động viên khuyến khích từ phía Big C đối với các thành viên kênh đóng vai trò vô cùng quan trọng. Nó có tác dụng thúc đẩy các thành viên kênh hoạt động hiệu quả hơn, đảm bảo mục tiêu, định hướng của toàn bộ hệ thống kênh phân phối.

Có thể nhận thấy đặc điểm nổi bật trong công tác động viên, khuyến khích các thành viên trong kênh của Big C là còn mang tính nhất thời, thụ động, thiếu chiều sâu và kế hoạch hành động cụ thể để tạo ra lực đẩy vững chắc cho các thành viên kênh. Vì vậy, trong thời gian tới Big C cần phải nghiên cứu sâu hơn vào đặc điểm của từng thành viên kênh để đưa ra các chương trình động viên khuyến khích cụ thể, tập trung vào các giải pháp hỗ trợ mang tính lâu dài, ổn định và toàn diện. Đó là những giải pháp đóng góp đáng kể cho công tác định vị kênh phân phối, đem lại lợi

thế vững chắc và hiệu quả cao nhất cho toàn bộ hệ thống kênh. Những giải pháp cụ thể được đưa ra là:

- Đối với kênh phân phối gián tiếp:

+ Big C cần tổ chức các lớp đào tạo nghiệp vụ quản lý, phát triển kênh phân phối cho các Giám đốc, phụ trách kinh doanh của trung tâm phân phối. Đây là một sự đàu tư dài hạn nhưng cũng đảm bảo cho sự phát triển của kênh phân phối linh hoạt, ổn định, vững chắc hơn.

+ Xây dựng mối quan hệ hiểu biết, tình cảm với các trung tâm phân phối tại các khu vực trên toàn quốc qua các buổi giao lưu nhằm mục đích hiểu được công việc phân phối luân chuyển giữa các kho.

+ Chia sẻ các nghiên cứu, thông tin về tình hình thị trường cho các trung tâm phân phối tại các kho giữa ba vùng miền. Hoạt động này sẽ giúp cho các đối tác định hướng kinh doanh, hợp tác tốt hơn với Big C.

- Đối với kênh trực tiếp:

+ Hoàn thiện chế độ hoa hồng cho cửa hàng trên cơ sở động viên, khuyến khích các giao dịch tiêu thụ sản phẩm nhiều hơn. Cụ thể là biện pháp thưởng thêm ngoài mức hoa hồng quy định nếu bán vượt mức doanh số kế hoạch được giao hoặc thưởng vé đi du lịch, chế độ đào tạo đặc biệt cho nhân viên đạt doanh số cao nhất hàng tháng, hàng quý, hàng năm.

+ Đối với các cửa hàng, ngoài cơ chế khoán lương theo doanh số, những động viên khuyến khích tinh thần cũng rất quan trọng. Giải pháp tổ chức các cuộc thi nhân viên bán hàng giỏi, Marketing…được đề nghị tổ chức nhằm tạo điều kiện cho các nhân viên có thể học hỏi, nâng cao trình độ.

+ Phong tặng các danh hiệu, biểu dương các nhân viên, cửa hàng có thành tích bán hàng tốt trong hội nghị khách hàng…

3.3.3 Hoàn thiện công tác giải quyết các mâu thuẫn xung đột trong kênh

Khi quy mô, thị phần của Big C càng tăng trưởng mạnh thì các xung đột trong kênh xảy ra thường xuyên hơn. Các xung đột này chủ yếu diễn ra giữa các thành viên cùng cấp trong kênh trong việc xâm lấn địa bàn kinh doanh của thành viên

khác hoặc bán phá giá thị trường. Những xung đột thị trường này nếu không có biện pháp xử lý kịp thời và thỏa đáng sẽ làm tan vỡ hệ thống hiện có và làm mất lòng tin đối với những thành viên mới tham gia vào kênh.

Để xử lý tốt các xung đột trong kênh, Big C phải chứng tỏ ảnh hưởng của người lãnh đạo điều khiển kênh qua việc định hướng các thành viên kênh hoạt động và đảm bảo lợi ích chung. Trước các xung xảy ra, Big C là người đứng ra làm trung gian hòa giải, giúp các siêu thị tìm ra lối thoát cho tình trạng này. Các biện pháp hòa giải có thể được áp dụng theo các mức xung đột. Cụ thể:

- Ở mức độ cạnh tranh thông thường về giá cả Big C có thể điều tiết qua việc giảm sự tập trung của lợi nhuận trung tâm phân phối bằng việc đưa ra các nguồn lợi khác như: Thưởng cho kết quả phát triển điểm bán hàng mới, vùng thị trường mới; ưu tiên chuyển nhượng các giá thấp cho các cửa hàng có doanh số cao .

- Ở mức độ xung đột có những hành vi trực tiếp nhằm vào trung tâm phân phối, Big C cần sử dụng các biện pháp răn đe tức thời như cắt giảm chương trình giảm giá cho siêu thị

- Một giải pháp nữa cần được đưa ra là ngừng cung cấp hàng hóa cho các siêu thị. Tuy nhiên, để có thể đưa ra được biện pháp này BigC cần dự tính cấu trúc kênh có thể thay thế để tránh tình trạng một phần thị trường không có hàng hóa hoặc khách hàng sẽ tập trung về Coop, Metro….

3.3.4 Hoàn thiện việc đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh

Việc đánh giá hoat động của các thành viên trong kênh hiện nay của BigC rất khó thực hiện do chưa lượng hóa được các tiêu thức đánh giá. Việc đánh giá hoạt động của các thành viên kênh mang tính chủ quan. Chính điều này dẫn đến việc đối xử không bình đẳng giữa các thành viên kênh. Việc đối xử không công bằng có tác dụng xấu, gây mất lòng tin và bất hợp tác giữa các thành viên kênh.

Chính vì vậy, giải pháp đưa ra là phải lượng hóa các tiêu thức để đánh giá hoạt động của các thành viên kênh. Để gắn kết các thành viên kênh trong hệ thống Marketing dọc ở mỗi vùng, khu vực thị trường, việc đánh giá hoạt động của kênh cần căn cứ vào mục tiêu chiến lược mà Big C đặt ra cho mỗi vùng, khu vực thị

trường tại từng thời điểm nhất định. Mục tiêu chiến lược trong thời gian tới là tăng được thị phần lên 20% tại thị trường Miền Bắc, Miền Tây, do vậy nên xác định chỉ tiêu thị phần ở từng vùng, khu vực thị trường là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá tiếp đến là tiêu chí hiệu quả kinh doanh nên việc đánh giá càng đơn giản thì càng dễ thực hiện. Do vậy, đối với Big C đang trong giai đoạn phát triển thị phần thì hai tiêu chí này là phù hợp nhất để đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh.

Việc đánh giá sẽ có hiệu quả hơn nếu được thực hiện thường xuyên hay định kỳ. Việc đánh giá này sẽ cho một kết quả rất chân thực về toàn bộ các hoạt động của các thành viên trong kênh. Đây là cơ sở để đưa ra những nguyên tắc đối xử công khai trong hệ thống và là cơ sở để đánh giá lại các mục tiêu dài hạn trong việc quản lý kênh.

Ngoài hai tiêu chí trên, Big C cần phát triển các tiêu chí đánh giá khác như:

- Khả năng cung cấp hàng hóa tới các trung gian phân phối, biểu hiện qua sự sẵn có của sản phẩm trước các đơn hàng từ các thành viên kênh, thời gian giao hàng, phương thức giao dịch.

- Thái độ hợp tác với Big C, thể hiện qua việc tuân thủ các quy định, thường xuyên báo cáo tình hình thị trường, doanh số bán thực tế, thực hiện nghiêm túc khuyến mại cho khách hàng, sẵn sàng hoạt động vì lợi ích chung của toàn bộ kênh phân phối.

Cùng với việc phát triển các tiêu chí và thực thi công tác đánh giá, Big C cần đưa ra và thực hiện nghiêm túc các biện pháp thưởng, phạt. Qua đó, các thành viên kênh sẽ nhận thức tốt hơn vai trò, nhiệm vụ khi tham gia vào hệ thống kênh phân phối.

3.3.5Hoàn thiện quản trị hậu cần cho mạng tiêu thụ

Dựa vào mô hình phân tích SWOT cấp 2 và những thực trạng đã được đề cập ở chương 2 (trang 103), công tác hoàn thiện quản trị hậu cần là điều cần thiết cụ thể như sau:

-Cải thiện lại tình hình kho bãi, thuê thêm 2 container lạnh tại trung gian phân phối Miền Nam, Miền Bắc, Miền Trung (hiện tại chỉ có 3 container tại Miền Nam

và 1 container tại trung gian phân phối Miền Trung, Miền Bắc) để dự trự hàng hóa.

- Thành lập bộ phận riêng chuyên phụ trách và quản lý công tác hậu cần này.

-Xây dựng thêm kho chứa các loại hàng sống như cua, ba ba, cá sống các loại.

- Mở rộng thêm tuyến đường lưu thông từ Miền Bắc, Miền Trung vào Miền Nam bằng đường bộ hoặc đường hàng không để vận chuyển các mặt hàng đặc sản tại địa phương này sang địa phương khác.

Về cơ bản, khâu hoàn thiện hậu cần của hê thống siêu thị Big C là tương đối hợp lý và có khả năng thực hiện. Nếu Big C thực hiện được các công tác đã đề ra thì công tác hậu cần của siêu thị sẽ vững mạnh hơn nữa.

3.3.6Các giải pháp hoàn thiện việc sử dụng hệ thống Marketing - Mix để quản lý kênh phân phối của Big C

Theo như thực trạng đã được đề cập ở chương 2 (trang 75) và các phân tích trong mô hình SWOT cấp 2, công tác hoàn thiện việc sử dụng hệ thống marketing – mix để quản lý được thể hiện dưới đây:

3.3.6.1 Giải pháp hoàn thiện chiến lược sản phẩm để tăng cường quản lý kênh

Nâng cao chất lượng, cải thiện tối đa độ tươi sống, đồng thời đa dang hóa sản phẩm để người tiêu dùng có nhiều sự lựa chọn phù hợp với nhu cầu.

Big C cần xây dựng một chiến lược quảng bá giúp các thành viên trong kênh nhận thức được những điểm mạnh của Big C so với các đối thủ cạnh tranh, công tác tiếp xúc với khách hàng vì thế cũng hiệu quả hơn, khách hàng sẽ mau chóng đi tới quyết định mua hàng.

Big C cần tham khảo ý kiến các thành viên kênh, những người trực tiếp cung cấp sản phẩm cho khách hàng về sản phẩm mới qua các cuộc họp, hội thảo. Thông thường, Trung tâm thu mua tự đưa ra dòng sản phẩm mới và quyết định các chính sách đi kèm để đạt được một mức lợi nhuận hợp lý. Tuy nhiên, thành công của một sản phẩm mới phụ thuộc rất nhiều vào sự hợp tác của các thành viên kênh. Các thành viên kênh - Những người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, có những cách nhìn nhận về sản phẩm, khách hàng mà Big C không thấy được và sự cộng tác

của cửa hàng qua việc đóng góp ý kiến vào chiến lược sản phẩm sẽ gia tăng hiệu quả của toàn bộ kênh phân phối khi một sản phẩm mới ra đời.

3.3.6.2 Giải pháp hoàn thiện chiến lược giá để tăng cường quản lý kênh

Big C cần áp dụng các mức giá sản phẩm khác nhau tùy theo vùng, khu vực thị trường để tạo sự khác biệt lớn so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Sự lựa chọn của khách hàng ở khu vực nông thôn - đối tượng có thu nhập thấp sẽ dễ dàng hơn khi mua sản phẩm.

Big C có thể kinh doanh sản phẩm với mức giá từ 5.000 đồng đến 300.000 đồng/kg để phù hợp với khu vực thị trường nông thôn (huyện, xã) các tỉnh phía Bắc và Miền Tây Nam Bộ.

Big C xây dựng hình ảnh giá đến với khách hàng rất tốt vì trung tâm thu mua luôn có nguồn hàng thu mua tận gốc của nhà cung cấp địa phương và giá của sản phẩm hoặc giá bán khuyến mãi luôn được trung tâm thu mua ấn định giá nhưng luôn đảm bảo lợi nhuận và doanh số cho cửa hàng.

3.3.6.3 Giải pháp hoàn thiện chiến lược xúc tiến để tăng cường quản lý kênh

Big C có thể phối hợp với các Công ty quảng cáo xây dựng kế hoạch duy trì và phát triển hình ảnh của Big C tại các địa điểm bán hàng. Đồng thời, khi nhận được hỗ trợ biển hiệu quảng cáo từ Big C, các cửa hàng phải có những cam kết về quảng bá, duy trì biển hiệu.

Qua thống kê của Phòng bán hàng, trong thời gian có khuyến mại thì số lượng tiêu thụ sản phẩm tăng lên đáng kể nhưng sau đó thì giảm đi, Big C cần cân đối ngân sách xúc tiến và tập trung vào công tác xây dựng, củng cố mối quan hệ với các cửa hàng. Đây là một biện pháp dài hạn, đem lại hiệu quả ổn định và sự gắn kết giữa các thành viên của kênh phân phối - Những đối tác có tính độc lập kinh doanh và phạm vi quyền hạn ngày càng gia tăng. Các chương trình hợp tác mà Big C có thể đưa ra là: Hỗ trợ quảng cáo, tổ chức các cuộc thi nhân viên bán hàng giỏi, trưng bày cửa hàng, trợ cấp tài chính trên số hàng bán ra…

Tổ chức tốt các chương trình khuyến mại: Trước khi thực hiện các chương trình khuyến mại cần có những điều tra đầy đủ về khả năng tài chính, lượng hàng

tồn tại các điểm bán hàng, tránh tình trạng tổ chức khuyến mại liên tiếp không áp dụng đối với hàng tồn trên thị trường, gây khó khăn đối với hoạt động kinh doanh của cửa hàng và các điểm bán hàng.

Kết luận chương 3: Chương 3 đã đưa một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tổ chức, quản lý kênh phân phối sản phẩm thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C dựa trên mô hình phân tích kinh doanh SWOT cấp 2 để phân tích và kết hợp các chiến lược. Mặc dù những giải pháp này chưa có đủ điều kiện để phân tích chi tiết và hướng tổ chức thực hiện nhưng đều dựa trên những cơ sở phân tích thực trạng hệ thống kênh phân phối và tổng hợp các điều kiện môi trường kinh doanh của Big C trong thời gian tới. Với mong muốn đóng góp cho sự phát triển của Big C, tác giả đã cố gắng đưa tính thực tiễn vào từng phần mục nghiên cứu để nâng cao khả năng áp dụng của các gải pháp. Để tăng tính khả thi của các giải pháp đòi hỏi Big C phải xây dựng một kế hoạch hành động cụ thể theo từng giai đoạn phát triển cho phù hợp với những nguồn lực có hạn và các mục tiêu chung của Big C

3.4 Một số kiến nghị

3.4.1 Đối với Big C

- Tập trung nguồn lực hoạt động chính vào kinh doanh thực phẩm tươi sống đặc biệt là ngành thủy hải sản vì đây là ngành hàng có xu hướng phát triển cao. Bộ phận thực phẩm tươi sống cũng là bộ mặt cho siêu thị BigC.
- Tăng cường năng lực tài chính; liên kết bền vững với ngành thủy sản trong nước, để chủ động nguồn thu mua vào ổn định, góp phần thúc đẩy nền thủy sản nội địa phát triển; Đào tào nguồn nhân lực để có đội ngũ quản lý trình độ cao, đội ngũ công nhân lành nghề đáp ứng được định hướng trở thành một trong những siêu thị có vốn đầu tư nước ngoài hiện đại.
- Tận dụng cơ hội đem các chiến lược kinh doanh của nước ngoài áp dụng vào Việt Nam để cải thiện tình hình phân phối hàng hóa trong nước
- Chủ động thu mua tân gốc các nguồn đầu vào luôn có giá tốt nhất đến khách hàng.

3.4.2 Đối với Nhà nước

- Hỗ trợ các doanh nghiệp trong ngành thủy hải sản tham dự các hội chợ, triển lãm ngành thủy hải sản ở trong và ngoài nước để tiếp cận thị trường.

- Cần có các quy định, chế tài nghiêm khắc hơn trong xử lý hàng nhập lậu, hàng nhái, hàng giả các thương hiệu trong nước và các hình thức cạnh tranh không lành mạnh, trốn thuế.

- Có các giải pháp tích cực để hồ trợ tăng trưởng kinh tế, nâng cao thu nhập cho người dân, giảm dần sự chênh lệch về thu nhập và mức sống giữa thành thị và nông thôn, tạo điều kiện thuận lợi cho kinh tế phát triển, đảm bảo cho sự phát triển bền vững của ngành thực phẩm

3.4.3 Đối với ngành

- Cần hợp tác với các Hiệp hội nuôi trồng thủy hải sản để hỗ trợ nhau phát triển, cạnh tranh với các đối thủ đến từ các nước trong khu vực và trên thế giới.

- Cần có các chính sách hỗ trợ các thành viên cùng phát triển, tham mưu giúp Nhà nước ban hành các quy định chống hàng lậu, hàng nhái, tổ chức hội thảo, hội chợ chuyên ngành để các doanh nghiệp có điều kiện quảng bá thương hiệu, học hỏi nâng cao năng lực sản xuất, thực hiện chiến lược phát triển chung của ngành.

KẾT LUẬN

Kênh phân phối bao gồm một tập hợp các thành viên tham gia từ nhà cung ứng hàng hóa (nhà sản xuất) đến các trung gian thương mại, các tổ chức hỗ trợ đến người tiêu dùng cuối cùng tham gia các quá trình cung cấp hàng hóa nhằm thỏa mãn nhu cầu của thị trường. Mỗi thành viên đều có những chức năng, nhiệm vụ phân phối cụ thể và phụ thuộc lẫn nhau.

Trên cơ sở nghiên cứu và phân tích các vấn đề lý thuyết của kênh phân phối hàng tiêu dùng nói chung và kênh phân phối thủy hải sản nói riêng tại Việt Nam, cho thấy công tác tổ chức, thiết kế và quản lý kênh phân phối sản phẩm thủy hải sản của các doanh nghiệp kinh doanh mặt hàng này là rất cần thiết và cần được phân tích, nghiên cứu kỹ về mặt lý thuyết cũng như thực tiễn để tạo cơ sở cho hoạt động kinh doanh thực tế trong môi trường cạnh tranh. Các vấn đề lý thuyết được đề cập là những vấn đề cơ bản làm căn cứ đánh giá, tìm hiểu tình hình thực tế của Big C và đặc biệt là hoạt động của hệ thống kênh phân phối sản phẩm từ ngày thành lập đến nay.

Hoàn thiện hoạt động kênh phân phối sản phẩm thủy hải sản của hệ thống siêu thị Big C là cần thiết và cấp bách. Mục tiêu của công tác này là nâng cao hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh của hệ thống siêu thị Big C trên thị trường. Trước mắt, Big C cần tạo mọi điều kiện về nhân sự, trang thiết bị, đào tạo kỹ năng quản lý kênh phân phối để nỗ lực xây dựng một hệ thống kênh phân phối vận hành hiệu quả.

Hệ thống kênh phân phối của Big C rất đa dạng với những mối liên hệ phức tạp trên một phạm vi rộng lớn. Luận văn đề cập những vấn đề cơ bản và cốt lõi giữ vị trí chủ đạo trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của kênh phân phối. Các kiến nghị mà luận văn đưa ra chủ yếu dựa trên kết quả phân tích hoạt động kinh doanh của Big C nói chung và đặc biệt là hoạt động của kênh phân phối để từ đó đề xuất các giải pháp nhằm giúp Big C vận dụng vào thực tiễn quản lý. Các giải pháp cần được thực hiện một cách đồng bộ theo tiến trình có hệ thống. Trong đó, Big C cần

nghiên cứu bổ sung, cụ thể hóa và điều chỉnh để thích ứng nhanh với biến động của thị trường.

Quá trình tổ chức triển khai và thực hiện các giải pháp mà luận văn đề xuất cần tuân thủ theo đúng trình tự kế hoạch thống nhất cũng như những điều kiện đặc thù của văn hóa, kinh tế - xã hội Việt Nam. Mặt khác, cần đảm bảo các điều kiện được đề cập trong từng giải pháp đặc biệt là đảm bảo sự cân đối giữa các gải pháp dự kiến với cá nguồn lực để thực hiện. Trong đó, vần đề con người được xác định là trung tâm của các giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm. Do vậy, Big C cần đầu tư nhiều hơn nữa vào công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và nhận thức của đội ngũ lãnh đạo của Big C.

Mỗi một đề tài đều có nhiều cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau, nhất là ở đề tài chưa được các công ty sản xuất trong nước chú trọng như việc tổ chức, thiết kế, quản lý hệ thống kênh phân phối. Và đây cũng là một trong những mảng công việc phức tạp và khó khăn nhất trong chiến lược Marketing hỗn hợp của bất kỳ doanh nghiệp nào. Chính vì vậy, tuy đã rất cố gắng để hoàn thiện đề tài nhưng luận văn không thể tránh được những sai sót, rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy, cô giáo và những người quan tâm đến vấn đề này.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của cô giáo hướng dẫn PGS - TS Hà Thị Ngọc Oanh và các cán bộ công tác tại Hệ thống siêu thị Big C trong quá trình làm luận văn

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Thương mại và Trường Đại Học Thương Mại (2002): *Kỷ yếu hội thảo khoa học Quốc Gia: Thương mại điện tử với đổi mới và phát triển đào tạo kinh tế, Quản trị kinh doanh của các trường đại học nước ta.*
2. Bộ thương mại (2003): *Báo cáo của các sở thương mại-Du lịch các tỉnh, thành phố về thương nhân và các mô hình hệ thống phân phối hàng hóa.*
3. Trương Đình Chiến, Nguyễn Văn Thường (1996), *Quản lý kênh Marketing*, NXB thống kê.
4. Trương Đình Chiến (2002), *Quản trị kênh Marketing*, NXB thống kê.
5. PGS.TS Nguyễn Viết Lâm - *Nghiên cứu Marketing* - Nhà xuất bản giáo dục 1999.
6. Đỗ Thanh Tùng. (2008). *Hoàn thiện kênh phân phối của Vietfoods*. Luận văn Thạc Sĩ, Viện quản trị kinh doanh, Trường Đại học kinh tế quốc dân Hà Nội.
7. *Ronald D. Zweig (2005).Việt Nam: Nghiên cứu ngành thủy hải sản,Việt Nam.[online]*, <*http://agro.gov.vn/images/2007/01/Viet%20Nam%20-%20nghien%20cuu%20nganh%20thuy%20san38027.pdf*>
8. Xung Nhi (2010).*Chương 9 Kênh Phân Phối,* Việt Nam [online], <http://www.wattpad.com/1479214-xungnhi-ch%C6%B0%C6%A1ng-9-k%C3%AAnh-ph%C3%A2n-ph%E1%BB%91i>
9. Lê Xuân Sinh và Nguyễn Thị Kim Quyên (2010) , Khoa Thủy Sản Trường Đại Học Cần Thơ, *Tiêu thụ thủy hải sản của hộ gia đình ở Đồng Bằng Sông Cưu Long*, Tạp chí thương mại Thủy Sản, Việt Nam.[online], <http://www.vietfish.org/20111116022157484p48c62/tieu-thu-thuy-san-cua-ho-gia-dinho-dong-bang-song-cuu-long.htm>
10. Tài liệu công ty siêu thị Big C
11. Báo cáo tổng kết.
12. Báo cáo kết quả kinh doanh.

PHỤ LỤC