

LỜI MỞ ĐẦU

Trong cơ chế thị trường hiện nay, vấn đề tiêu thụ luôn là vấn đề sống còn đối với bất cứ một doanh nghiệp nào. Doanh nghiệp chỉ có thể tồn tại và phát triển nếu như sản phẩm của họ tiêu thụ được trên thị trường. Một doanh nghiệp muốn tiêu thụ tốt sản phẩm của mình nhất thiết họ phải có một hệ thống kênh phân phối được xây dựng và quản trị có hiệu quả. Sau khi xem xét tình hình xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối thức ăn gia súc công ty TNHH xuất nhập khẩu Phương Đông, tôi nhận thấy rằng để đẩy mạnh hoạt động tiêu thụ của công ty, công ty cần hoàn thiện hơn nữa trong khâu xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của mình. Từ thực tiễn kết hợp với những kiến thức được học tại trường đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội tôi đã lựa chọn đề tài **“Hoàn thiện quản trị kênh phân phối thức ăn gia súc tại công ty TNHH xuất nhập khẩu Phương Đông”** để làm báo cáo chuyên đề tốt nghiệp.

Qua đây, tôi xin gửi lời cảm ơn tới thầy giáo hướng dẫn **PGS-TS Trần Minh Đạo** và ban lãnh đạo công ty TNHH xuất nhập khẩu Phương Đông đã giúp đỡ tôi trong quá trình thực hiện và hoàn thành bài viết này.

Kết cấu của chuyên đề bao gồm các nội dung sau:

Phần 1: Khái quát về tình hình chăn nuôi và thị trường thức ăn gia súc.

Phần 2: Thực trạng và xây dựng và quản trị kênh phân phối.

Phần 3: Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối tại công ty TNHH xuất nhập khẩu Phương Đông.

PHẦN I
KHÁI QUÁT VỀ TÌNH HÌNH CHĂN NUÔI VÀ THỊ
TRƯỜNG THỨC ĂN GIA SÚC VIỆT NAM

1.1. TÌNH HÌNH SẢN XUẤT CHĂN NUÔI VIỆT NAM**1.1.1 Xu hướng phát triển chăn nuôi**

Trong những năm gần đây, ngành chăn nuôi Việt Nam đã phát triển đáng kể. Kể từ năm 1990 đến nay ngành chăn nuôi có hướng phát triển tương đối ổn định với tốc độ tăng trưởng bình quân đạt đến 5,27% năm. Chăn nuôi gia cầm có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất 15 năm qua. Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm tăng rõ rệt, từ 3,5% năm trong các giai đoạn 1990-1995 lên đến 6,7% năm trong giai đoạn 1996-2000 và trong các năm còn lại đã tăng lên tới 9,1% năm.

Chăn nuôi lấy thịt là hình thức phổ biến nhất ở nước ta. Tổng sản lượng thịt hiện nay đạt 2 triệu tấn các loại, trong đó thịt lợn chiếm tới 76%. Hơn 90% thịt lợn và trên 60% thịt gia cầm sản xuất ở các nông hộ được tiêu thụ trên thị trường nội địa.

Tuy có tốc độ tăng trưởng cao, song cơ cấu tỷ trọng thịt không thay đổi nhiều trong những năm gần đây, dù tỷ trọng thịt lợn có tăng từ 73,5% năm 1990 lên 77% năm 2004, trọng lượng thịt gia cầm tăng lên gần 16% trong tổng sản lượng thịt so với 15% vào năm 1995.

Bên cạnh tình hình chăn nuôi lấy thịt, chăn nuôi bò sữa cũng phát triển mạnh trong những năm gần đây và không chỉ cung cấp sữa tươi cho tiêu thụ mà còn cung cấp cho các nhà máy chế biến sữa. Số lượng bò sữa tăng từ 11.000 con năm 1990 lên gần 80.000 con năm 2004, trong đó, bò cái sinh sản có khoảng 50.000 con, bò sữa xấp xỉ 40.000.

Tuy nhiên, ngành chăn nuôi Việt Nam vẫn tồn tại một số vấn đề.

- Thứ nhất, quy mô trang trại quá nhỏ. Xu hướng phát triển các trang trại lợn công nghiệp quy mô lớn là lực lượng xuất khẩu chính. Số lượng các trang trại này tăng mạnh từ năm 1996 đến nay. Năm 2003 cả nước có khoảng 2.000 trang trại chăn nuôi.

Mặc dù vậy, tỉ lệ trang trại chăn nuôi còn nhỏ, chỉ chiếm 2,9% trong tổng số trang trại các loại của cả nước và phần lớn trang trại tập trung ở vùng Đông Nam Bộ. Tỉ lệ nông dân nuôi trên 11 con lợn chiếm chưa đến 2%. Phần lớn nông dân chỉ nuôi dưới 3 con lợn.

- Thứ hai, năng suất nuôi lấy thịt của Việt Nam còn tương đối thấp và tăng chậm trong vòng 10 trở lại đây. Tốc độ tăng trưởng bình quân của sản lượng thịt tính trên đầu con chỉ đạt 7,7%/năm. Đây là tỷ lệ áp dụng giống cải tiến thấp và chăn nuôi tận dụng (sử dụng thức ăn thừa, thức ăn xanh, nguyên liệu thô).

Bên cạnh đó, chất lượng thịt của Việt Nam còn thấp, biểu hiện ở tỉ lệ mỡ cao, bệnh dịch thường xuyên xảy ra nhất là đại dịch cúm gia cầm gần đây.

1.1.2. Hiệu quả của sản xuất chăn nuôi

Nhìn chung, người chăn nuôi lợn Việt Nam có lợi nhuận thấp. Với hình thức chăn nuôi quy mô nhỏ, tận dụng, chi phí sản xuất cao, nông dân không thể có thu nhập cao. Trong hai năm 2003-2004, chi phí sản xuất 1kg thịt lợn hơi vào khoảng 9.000-10.000 đồng. với giá trung bình trên 11.000đồng/kg, người chăn nuôi lợn chỉ lãi từ 700-1.000 đồng/kg.

Trong chi phí chăn nuôi lợn, chi phí dành cho thức ăn chiếm từ 65%-70%. Tuy nhiên giá thức ăn của Việt Nam quá

cao với giá thế giới. Chưa nói đến chất lượng, chi phí chăn nuôi cao đã làm giảm khả năng cạnh tranh của thịt lợn Việt Nam.

Giống như chăn nuôi lợn, người chăn nuôi gà cũng gặp nhiều trở ngại, đặc biệt trong hai năm trở lại đây khi dịch cúm gia cầm bùng phát. Cúm gà đã gây thiệt hại lớn cho nuôi gia cầm. Ngay cả khi không có dịch và giá cả hợp lý, người chăn nuôi gà cũng chỉ có lãi rất ít. Chi phí sản xuất cho một kg gà hơi khoảng 11.000-12.000 đồng. Với mức giá bán 15.000đồng/kg thịt hơi, người dân sản xuất có lãi trung bình trên 3.000 đồng/kg, tương đương với 6.000-7.000 đồng/kg. Tuy nhiên, nếu dịch bệnh xảy ra, người nuôi gà có thể bị lỗ nặng. Chính vì vậy, bên cạnh chi phí thức ăn, người chăn nuôi phải quan tâm nhiều hơn vấn đề vệ sinh thú y, chuồng trại. Chi phí thú y và chi phí khác cũng là gánh nặng lớn đối với người dân.

1.2. NGÀNH SẢN XUẤT THỨC ĂN CHĂN NUÔI

1.2.1. Thị trường ngành công nghiệp chế biến thức ăn gia súc và khách hàng

Ngành chế biến thức ăn gia súc ở Việt Nam phát triển nhanh và mạnh từ đầu thập kỷ 90 đặc biệt từ năm 1994 đến nay. Do tác động tích cực của chính sách đổi mới, khuyến khích đầu tư trong và ngoài nước nên các nhà kinh doanh đã phát triển mạnh vào ngành công nghiệp này.

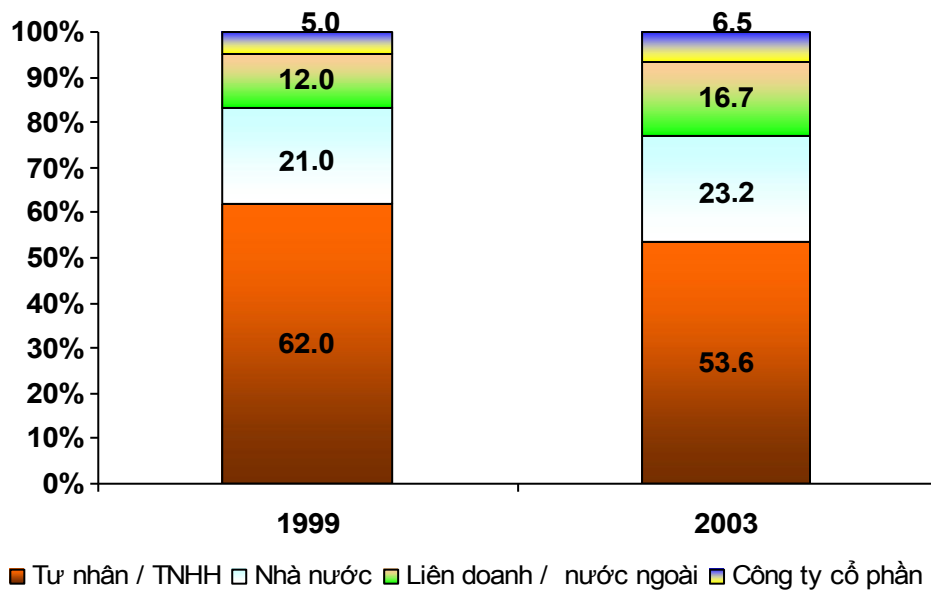
Sản lượng thức ăn chăn nuôi công nghiệp đã tăng đáng kể trong thập kỷ qua. Nếu năm 1992, tổng sản lượng thức ăn chăn nuôi mới đạt 65.000 tấn đến năm 2000 đạt 2.7.00.000 tấn và 2004 đạt 3.400.000 tấn đạt mức độ tăng trưởng bình quân 33,9% năm. Tỷ lệ thức ăn chăn nuôi công nghiệp với tổng nhu cầu về lượng thức ăn tinh cho vật nuôi cũng tăng đáng kể, nếu năm

1992 tỷ lệ này mới chỉ đạt 1.2% thì đến năm 1995 con số đã là 13% và năm 2003 vươn lên trên 30%.

Nhu cầu về thức ăn công nghiệp cho gia súc, gia cầm tăng bình quân 10-15% mỗi năm và năm 2003 đang ở mức xấp xỉ trên 8 triệu tấn. Trong khi sản lượng thức ăn hiện mới chỉ đạt trên 3 triệu tấn/năm do vậy mới đáp ứng được khoảng 32-35% nhu cầu. Như vậy, tiềm năng phát triển ngành thức ăn công nghiệp là rất lớn. Chính vì vậy, những năm qua ngành thức ăn công nghiệp chế biến thức ăn gia súc phát triển mạnh cả về số lượng và máy cũng như chủng loại thức ăn gia súc, gia cầm.

Cơ cấu, nhà máy chế biến thức ăn chăn nuôi cũng rất đa dạng về công suất thiết kế, nhỏ nhất là 120 tấn/năm và lớn nhất 540.000 tấn/năm. Gần 2/3 máy có công suất dưới 10.000 tấn/năm nhưng chỉ sản xuất được 8,1% tổng số lượng thức ăn. Có 12 nhà máy (8,7%) có công suất trên 100.000 tấn/năm nhưng sản xuất tới 58,6% tổng số công suất của toàn quốc. Những nhà máy này tuy có số lượng không nhiều nhưng lại chiến ưu thế về vốn đầu tư mở rộng sản xuất, công nghệ tiên tiến và tính chuyên nghiệp trong kinh doanh cao nên đã làm tăng tỷ trọng sản lượng. Chỉ có số ít các nhà máy lớn chiếm tỷ trọng lớn lượng thức ăn gia súc nên không tránh khỏi hiện tượng độc quyền và điều này đã ảnh hưởng tới giá của thức ăn chăn nuôi.

Hình 1: Cơ cấu các nhà máy thức ăn theo hình thức sở hữu



Nguồn: Cục khuyến nông

Hình thức sở hữu phổ biến hiện nay là tư nhân/ công ty TNHH (53,6%), sau đó là sở hữu nhà nước (23,2%) và công ty nước ngoài/liên doanh (16,7%), thấp nhất là hình thức cổ phần (6,5%). Nếu so sánh với kết quả điều tra năm 1999 thì không biến động nhiều đối với hình thức sở hữu nước ngoài mà có sự giảm tỷ lệ sở hữu tư nhân xuống còn 53,6%, gia tăng ở hình thức sở hữu liên doanh và nước ngoài và nhà nước.

Mặc dù số lượng nhà máy nước ngoài có tỷ trọng không lớn trong tổng số nhà máy nhưng lại chiếm tới 61,9% tổng sản lượng thức ăn công nghiệp (3.063 ngàn tấn/năm). Ngược lại, khối tư nhân có tỷ trọng nhà máy lớn nhất nhưng cũng chỉ chiếm 21,3% tổng sản lượng (1054,5 ngàn tấn/năm), số còn lại là do khối nhà nước và cổ phần (16,8% sản lượng tương ứng với 830,5 ngàn tấn/năm). Điều này càng chứng tỏ năng lực, khả năng cạnh tranh yếu của các doanh nghiệp trong nước so với các doanh nghiệp nước ngoài với các sản phẩm thức ăn nổi tiếng như CP, Con Cò, AF, Cargill...

Ngành công nghiệp thức ăn chăn nuôi bị chi phối mạnh bởi một số công ty liên doanh và nước ngoài. Các công ty trong nước có năng lực cạnh tranh yếu hơn nhiều so với các công ty liên doanh và nước ngoài khác. Hiện nay, Việt Nam cũng đã có một số nhà máy chế biến thức ăn có quy mô lớn, đây truyền hiện đại nhưng nhìn chung các công ty/nhà máy tư nhân, quốc doanh trong nước vẫn còn yếu.

Do đặc thù khách hàng của ngành thức ăn gia súc nói chung và của công ty nói riêng, sản phẩm của ngành khác với những ngành khác, sản phẩm sản xuất phục vụ đa số đối tượng là những người chăn nuôi ở nông thôn với trình độ nhận thức của họ còn rất hạn chế về kiến thức xã hội cũng như áp dụng khoa học kỹ thuật vào chăn nuôi cho mình. Tuy nhiên lại dễ mất lòng tin vì thế khi xây dựng và đưa ra các chính sách về quản trị kênh cần phải nghiên cứu kỹ vấn đề này.

1.2.2. ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Trong thời buổi kinh tế thị trường hiện nay, cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi giữa các doanh nghiệp cùng ngành, cạnh tranh ở đây được hiểu là cạnh tranh trên mọi lĩnh vực của doanh nghiệp, vì thế việc chiếm lĩnh và cạnh tranh của các kênh phân phối là tất nhiên. Việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau đã dẫn tới tình trạng tranh chấp kênh, nó ảnh hưởng trực tiếp tới việc thiết lập kênh và các chính sách đối với đại lý của các doanh nghiệp. Công ty TNHH sản xuất thức ăn gia súc Phương Đông là một công ty còn rất non trẻ, trên thị trường hiện nay có rất nhiều đối thủ cạnh tranh lớn như Con Cò, Heo Vàng, AF, CP, DABACO... đều là những doanh nghiệp có uy tín trên thị trường và đều là những doanh nghiệp có quy mô tương

đổi lớn. Hệ thống kênh phân phối của những doanh nghiệp này hết sức rộng rãi vì vậy đã gây khá nhiều khó khăn cho công ty trong việc xây dựng hệ thống kênh phân phối, các kênh mà công ty sử dụng hầu hết là kênh một cấp và kênh trực tiếp, và các kênh một cấp cũng thường là những kênh không kinh doanh các mặt hàng của các hãng lớn.

1.3. NGUYÊN LIỆU TRONG CHẾ BIẾN THỨC ĂN

Ngô và đậu tương là nguyên chế biến trong thức ăn gia súc. Nguồn nguồn cung cấp nội địa không đủ đáp ứng nhu cầu về nguyên liệu nên hàng năm Việt Nam vẫn phải nhập khẩu một lượng lớn nguyên liệu, đặc biệt là ngô. Năm 1990, cả nước mới chỉ khoảng 400 nghìn ha đến năm 2004 diện tích ngô toàn quốc đã tăng lên 900 nghìn ha tốc độ tăng bình quân 6,2%/năm. Trong năm 2005 này diện tích ngô tăng đạt 1.000 ha.

Bên cạnh đó, nhờ ứng dụng các loại ngô lai mới, trong thời gian qua ngô Việt Nam tăng lên đáng kể. Đầu những năm 90, năng suất ngô chỉ đạt 1,5 tấn/ha. Đến nay năng suất ngô Việt Nam đã tăng lên 3,6 tấn/ha, tốc độ tăng bình quân 6.1 %/năm. Mặc dù có sự tăng trưởng đáng kể nhưng so với các nước trên thế giới năng suất ngô và đậu tương của Việt Nam còn thấp. Hiện nay năng suất ngô của Việt Nam mới chỉ bằng 56% năng suất ngô của Trung Quốc, và chỉ bằng xấp xỉ 1/3 so với năng suất ngô của Mỹ.

Tương tự, năng suất đậu tương của Việt Nam mới chỉ bằng 60% năng suất trung bình của thế giới, và chỉ bằng 2/3 năng suất đậu tương của Trung Quốc và 40% năng suất của Mỹ. Đây cũng là lý do quan trọng làm cho chi phí và giá bán ngô của Việt Nam cao hơn các nước khác.

Giá nguyên liệu thức ăn gia súc ở Việt Nam cao hơn thế giới từ 20 đến 40%. Tính trung bình trong năm năm trở lại đây giá ngô trong nước của Việt Nam cao hơn giá ngô của thế giới 66 đôla/ tấn, tương tự giá đậu tương của Việt Nam cũng khá cao so với giá đậu tương trên thị trường thế giới. Năm 2004, giá đậu tương trung bình của thế giới 218 đôla/tấn trong khi giá của thị trường Việt Nam lên đến 400 đôla.

PHẦN 2

THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI THỨC ĂN GIA SÚC TẠI CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU

PHƯƠNG ĐÔNG

2.1. GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU PHƯƠNG ĐÔNG

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

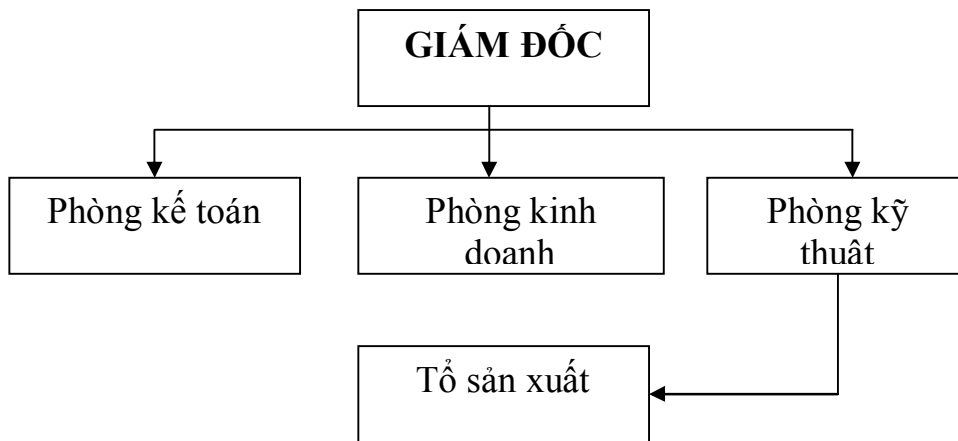
Trong những năm gần đây cùng với những chính sách đổi mới của Nhà nước trong lĩnh vực kinh doanh đặc biệt là sự gia đời của luật doanh nghiệp, sự giảm nhẹ các thủ tục hành chính đã có thêm rất nhiều doanh nghiệp ra đời. Sự ra đời một cách nhanh chóng các doanh nghiệp đã góp phần giúp cho kinh tế đất nước phát triển. Công ty TNHH xuất nhập khẩu Phương Đông là một doanh nghiệp được thành lập theo quyết định số 0102007825/2003 của Sở kế hoạch đầu tư Hà Nội cấp ngày 20/02/2003. Trụ sở giao dịch của công ty đặt tại Phương Trạch-Vĩnh Ngọc-Đông Anh Hà Nội. Công ty là một doanh nghiệp kinh doanh đa lĩnh vực bao gồm những ngành nghề chủ yếu như: Sản xuất chế biến thức ăn gia súc, mua bán nguyên liệu chế biến thức ăn chăn nuôi, chế biến hàng nông, lâm sản, lương thực thực phẩm, chăn nuôi gia súc gia cầm, sản xuất con giống, mua bán đồ dùng cá nhân đồ dùng gia đình; môi giới thương mại, đại lý mua bán ký gửi hàng kho.

Công ty là đơn vị chuyên sản xuất và kinh doanh trong lĩnh vực thức ăn chăn nuôi, là một trong những đơn vị làm ăn tương đối có hiệu quả song mặc dù công ty ra đời muộn hơn so với nhiều doanh nghiệp khác cùng ngành nhưng trong những năm vừa qua hoạt động sản xuất và kinh doanh của công ty không ngừng phát triển và đạt được những thành tựu bước đầu tương đối khả quan đối với một doanh nghiệp mới thành lập. Khi mới thành lập số vốn sản xuất kinh doanh của công ty có 1

tỷ đồng trong đó 600 triệu là vốn lưu động của công ty số vốn còn lại là các khoản chi phí cố định, qua hai năm hoạt động doanh thu và lợi nhuận của công ty không ngừng tăng lên số vốn của công ty đã vào khoảng 4000 triệu đồng. Bên cạnh đó quy mô kinh doanh của công ty cũng không ngừng được mở rộng. Khi mới thành lập công ty chỉ có 30 người trong đó 40% là nhân viên kinh doanh và kế toán còn lại là công nhân, tới nay công ty công ty đã có tới 55 người gồm cả nhân viên và công nhân của công ty.

Cùng với việc tăng quy mô sản xuất đáp ứng nhu cầu thị trường thì công ty cũng không ngừng cải thiện nâng cao chất lượng sản phẩm để đáp ứng ngày một tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Công ty đang xây dựng hệ thống quản trị chất lượng theo bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000. Nếu việc này thành công sẽ là một sự khẳng định nữa của công ty trên con đường khẳng định vị thế của mình trên thương trường. Trong những năm tiếp theo để công ty không ngừng mở rộng và phát triển, công ty đã vạch ra cho mình những chiến lược cả dài hạn và ngắn hạn. Với một ban lãnh đạo sáng suốt, một đội ngũ nhân viên trẻ năng nổ và có năng lực chắc chắn công ty sẽ thực hiện được các mục tiêu đã vạch ra trong thời gian tới. Dưới đây là sơ đồ tổ chức của công ty

Dưới đây là sơ đồ tổ chức của công ty.



Sơ đồ 1: Tổ chức bộ máy quản lý

2.1.2. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong hai năm vừa qua

2.1.2.1. Tình hình sản xuất

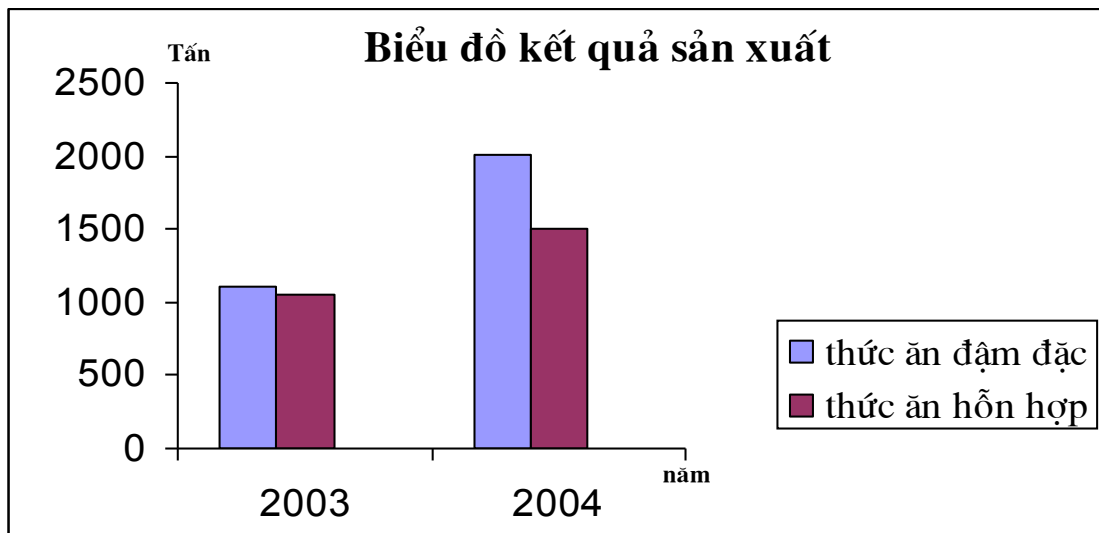
Trong hai năm qua tình hình hoạt động sản xuất của công ty khá ổn định. Sản xuất luôn luôn được tiến hành một cách đều đặn, do nguồn cung ứng nguyên liệu luôn được đảm bảo một cách đều đặn, lực lượng lao động thực hiện tốt trong công việc. Kết quả sản xuất của công ty được thể hiện qua bảng kết quả sản xuất dưới đây.

Bảng 1: Kết quả sản xuất

Đơn vị: tấn

Tên sản phẩm	Năm 2003	Năm 2004
Thức ăn đậm đặc	1100	2015
Thức ăn hỗn hợp	1050	1500

(nguồn: phòng kinh doanh Công ty TNHH Phương Đông)



Qua bảng trên ta thấy sản lượng sản xuất của công ty liên tục tăng qua hai năm hoạt động, điều đó chứng tỏ tình hình sản xuất công ty là khá tốt, có được điều đó là do bộ phận vật tư và bộ phận kỹ thuật và tổ sản xuất của công ty đã nỗ lực hết mình để đạt được hiệu quả cao trong công việc mà công ty đã đề ra.

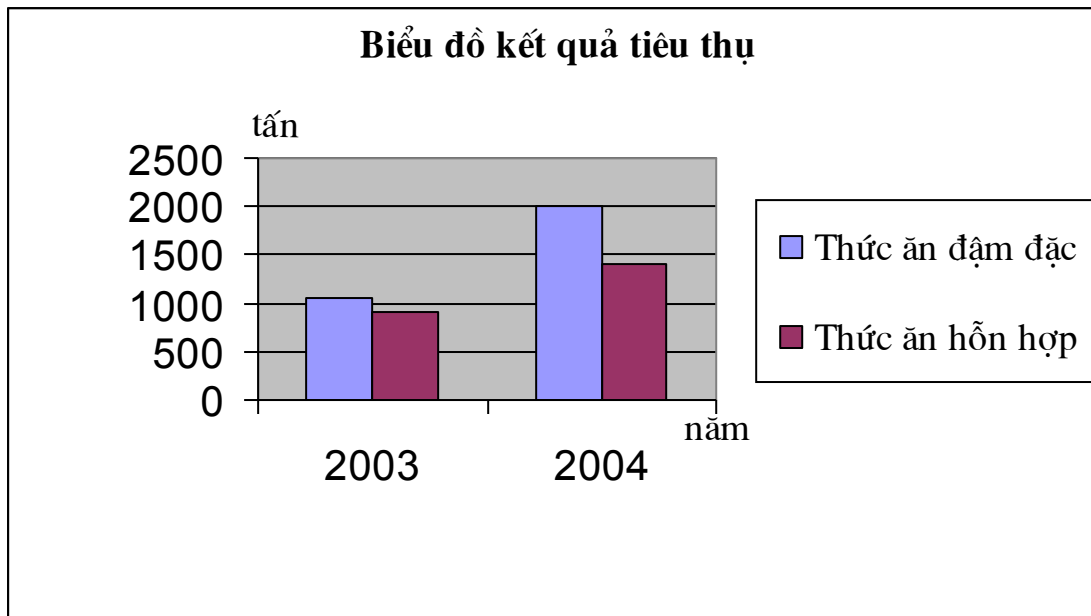
2.1.2.2. Tình hình tiêu thụ

Trong các năm gần đây quy mô về chăn nuôi phát triển mạnh nhà nước cũng đã chủ trương chuyển đổi cơ cấu cây trồng và vật nuôi thành mô chăn nuôi tập chung với những quy mô lớn do vậy nhu cầu về thức ăn công nghiệp trong chăn nuôi tăng mạnh vì thế tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty cũng rất khả quan. Sau đây là số liệu về tình hình tiêu thụ của công ty qua hai năm vừa qua

Bảng 2: Tình hình tiêu thụ trong hai năm qua

Đơn vị : tấn

Tên sản phẩm	Năm 2003	Năm 2004
Thức ăn đậm đặc	1050	2000
Thức ăn hỗn hợp	900	1400



Qua bảng kết quả tình hình tiêu thụ qua hai năm cho thấy lượng sản phẩm bán được là rất lớn so với khối lượng sản phẩm sản xuất, tồn kho hầu như không đáng kể, cơ cấu tiêu thụ sản phẩm cũng rất cân đối điều này cho thấy tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty là rất tốt.

2.1.3. Đánh giá chung về tình hình của công ty

Trong những năm vừa qua công ty TNHH xuất nhập khẩu Phương Đông đã làm ăn tương đối có hiệu quả điều đó được thể hiện qua việc doanh thu và lợi nhuận của công ty liên tục tăng trong những năm gần đây, cùng với đó là những ổn định và lành mạnh của tình hình tài chính doanh nghiệp cũng như của tình

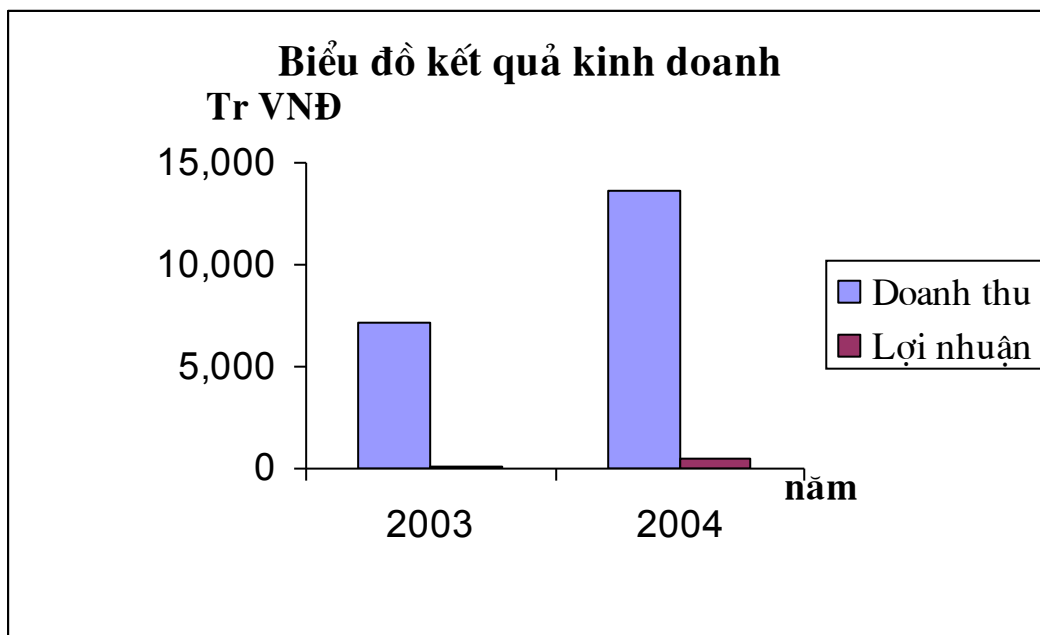
hình sản xuất sản phẩm. Ngoài ra công tác tiêu thụ và khuyến khích trưng sản phẩm cũng được quan tâm một cách đúng mực, sản phẩm của công ty đã có mặt ở hầu hết các tỉnh phía bắc và một số tỉnh miền trung, khối lượng sản phẩm mà công ty tiêu thụ được là khá lớn điều này chứng tỏ hiệu quả của hoạt động marketing nó đã làm tăng hiệu quả kinh doanh của công ty.

Trong những năm hoạt động vừa qua, điều này được tổng hợp trong bảng kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong hai năm vừa qua.

Bảng 3: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

Chỉ tiêu	ĐV tính	Năm 2003	Năm 2004
Doanh thu	Triệu Đồng	7.140	13.600
Lợi nhuận	Triệu Đồng	145	450
Thu nhập bình quân đầu người/tháng	1.000 VNĐ	1.000	1.500

(Nguồn: phòng kế toán Công ty TNHH Phương Đông)



Qua bảng kết quả trên ta thấy doanh thu, lợi nhuận liên tục tăng qua hai năm, thêm vào đó đời sống của cán bộ công nhân viên trong công ty cũng được cải thiện qua từng năm. Để có thể đánh giá sâu hơn tình hình của công ty, dưới đây là một số chỉ tiêu hiệu quả cho phép đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty trong năm 2003.

- Mức doanh lợi theo doanh thu = $450/13600 = 0,033$

- Mức doanh lợi theo vốn = $450/4000 = 0,1125$

Từ các chỉ tiêu hiệu quả trên cho thấy công ty làm ăn rất có hiệu quả, mức doanh lợi trên vốn đạt 11,25% với một doanh nghiệp sản xuất và lại mới thành lập thì đây là một thành tích khả quan và cũng đạt được kế hoạch công ty đặt ra.

Từ tất cả các con số và chỉ tiêu trên cho thấy trong những năm gần đây tình hình sản xuất kinh doanh của công ty là rất khả quan và sẽ là một công ty có triển vọng trong tương lai.

2.2. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC XÂY DỰNG VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI

2.2.1. Những nhân tố bên trong

Để hoạt động marketing thành công, bộ phận marketing của công ty đã phối hợp với các bộ phận khác của công ty và cân nhắc sự ảnh hưởng của những bộ phận này đối với việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối

Ban lãnh đạo công ty: tất cả những chiến lược phát triển của công ty đều phải thông qua ban lãnh đạo công ty mới có thể đi vào thực hiện. Các chiến lược về xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty cũng phải được sự đồng ý của ban lãnh đạo công ty mới có thể thực hiện. Ban lãnh đạo công

ty còn là bộ phận trực tiếp đưa ra các chính sách marketing của công ty vì thế nó ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty. Toàn bộ ban lãnh đạo của công ty đều là những người có trình độ và đã có kinh nghiệm công tác tại những doanh nghiệp cùng ngành, do vậy ban lãnh đạo công ty rất có kinh nghiệm về công tác tổ chức và quản trị hệ thống kênh phân phối vì vậy đã có những tác động tích cực tới công tác xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối.

- Tình hình tài chính của công ty: bất kỳ một hoạt động nào của công ty đều đòi hỏi phải có vốn mới thực hiện được vì vậy nếu muốn có thể xây dựng và mở rộng hệ thống kênh phân phối cần phải xem xét đến khả năng tài chính của công ty trước khi đưa ra các kế hoạch xây dựng và phát triển hệ thống, các chính sách khuyến khích và hỗ trợ vật chất của công ty đối với các kênh hoặc các chương trình khuyến mại của công ty đều cần sử dụng vốn, vì vậy muốn hoàn thành tốt việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối cần phải xem xét một cách kỹ lưỡng tình hình tài chính của công ty, đây là yếu tố đảm bảo đến tính khả thi của bất kỳ chiến lược marketing nào. Tại công ty TNHH xuất nhập khẩu Phương Đông do là một doanh nghiệp mới thành lập, lại có quy mô tương đối nhỏ vì thế tiềm lực tài chính của công ty không được dồi dào tuy nhiên tình hình tài chính của công ty được quay vòng tương đối nhanh, điều đó cho thấy tình hình quản lý tài chính của công ty được thực hiện khá tốt, các kế hoạch tài chính cũng đảm bảo chất lượng do đó cũng có những tác động tích cực tới tính khả thi của các kế hoạch marketing

- Bộ phận nghiên cứu thị trường: để có thể xây dựng và quản trị được một hệ thống kênh tiêu thụ tốt không thể xây dựng các kênh phân phối một cách bừa bãi cũng như đưa ra các chính sách mà không dựa trên cơ sở thực tế, chính vì vậy vai trò của bộ phận nghiên cứu thị trường là hết sức quan trọng, bộ phận này cung cấp những thông tin cần thiết cho việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty chẳng hạn như tình hình tiêu thụ của hệ thống kênh của công ty cụ thể là ở các tỉnh trong tỉnh có những khu vực thị trường khác trên những khu vực thị trường khác nhau đó các thành viên trong kênh thì phân phối các loại sản phẩm khác, vì vậy các chính sách của công ty đảm bảo ưu thế hơn so với tình hình phát triển hệ thống kênh phân phối của các đối thủ... nó đảm bảo cho việc xây dựng các kênh phân phối luôn hướng theo những mục tiêu nhất định và giúp cho ban lãnh đạo công ty và bộ phận marketing đưa ra những chính sách marketing đúng đắn. Tại công ty công tác nghiên cứu thị trường do các cán bộ thuộc phòng kinh doanh thực hiện thông qua công tác bán hàng, đây là một đội ngũ trẻ, nhiệt tình, có trách nhiệm cao với công việc, tuy nhiên công việc chính của họ là tiếp thị sản phẩm và chưa được tổ chức một cách quy củ, chưa có những công cụ phân tích thị trường mang tính khoa học vì thế các nhận xét và đánh giá hoàn toàn là định tính do đó thiếu tính chính xác và khoa học.

- Tình hình nhân sự của công ty: muốn thực hiện bất cứ một công việc gì cũng đòi hỏi phải có nguồn nhân lực, đặc biệt trong việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty thì vai trò của con người càng rõ rệt, để có thể xây dựng được một mạng lưới phân phối rộng khắp công ty cần một số lượng tương đối lớn cán bộ làm công tác nghiên cứu thị

trường và kinh doanh tiếp thị, không những chỉ cần về số lượng mà trình độ của đội ngũ cán bộ này cũng ảnh hưởng rất lớn tới việc thiết lập và vận hành hoạt động của hệ thống kênh phân phối này. Nếu như công ty có thể đảm bảo được cả số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ này thì sẽ là một thuận lợi rất lớn trong việc xây dựng và quản trị một cách có hiệu quả hệ thống kênh phân phối. Đội ngũ cán bộ của công ty TNHH xuất nhập khẩu Phương Đông hiện tại có thể nói là chưa đồng tuyền nó phù hợp với quy mô sản xuất của công ty và có thể đánh giá là đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng lẫn chất lượng trong việc thực hiện nhiệm vụ. Các cán bộ thực hiện công tác xây dựng và quản trị kênh phân phối hiện nay đều là những cán bộ trẻ, có trình độ từ trung cấp trở lên, vì vậy họ nhận thức và nắm bắt nhanh công việc do đó đã tạo thuận lợi lớn cho các chiến lược marketing của công ty.

- Tình hình sản xuất của công ty: việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối có mối quan hệ chặt chẽ với tình hình sản xuất của công ty, vì tình hình sản xuất ảnh hưởng trực tiếp tới quy mô thị trường cũng như tiến độ cung ứng hàng hoá của công ty. Muốn phát triển hệ thống kênh phân phối của công ty thì sản xuất phải đảm bảo đủ sản phẩm để đáp ứng cho hệ thống kênh này và nếu muốn kênh hoạt động có hiệu quả thì cần phải có tiến độ cung ứng hàng hoá kịp thời, hơn thế nữa hiệu quả của công tác bán hàng phụ thuộc nhiều vào chất lượng sản phẩm do công ty sản xuất, vì vậy tình hình sản xuất gắn bó chặt chẽ với việc thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty. Với việc áp dụng một công nghệ hết sức hiện đại của Trung Quốc vào quá trình sản xuất do đó năng xuất rất cao vì thế luôn đảm bảo hàng hoá cung cấp cho các kênh phân phối,

đây là một điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng mạng lưới kênh phân phối của công ty

- Sản phẩm của công ty: do đặc điểm sản phẩm của doanh nghiệp có tính hút ẩm cao, nó có ảnh hưởng lớn tới quá trình xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty. Công ty cần phải chú trọng và quan tâm đến việc xây dựng hệ thống kho tàng của các đại lý đủ các tiêu chuẩn giữ ẩm, dung tích... Việc lựa chọn vị trí địa lý và khí hậu cũng cần đặc biệt quan tâm để tránh những yếu tố bất ngờ.

2.2.2. Những nhân tố bên ngoài

Ngoài các nhân tố thuộc môi trường nội bộ của công ty thì các nhân tố khác thuộc môi trường kinh doanh ngoài công ty cũng có những ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối. Các nhân tố này bao gồm cả các nhân tố thuộc môi trường marketing vĩ mô và môi trường marketing vi mô.

- Môi trường nhân khẩu học: những nhân tố thuộc môi trường nhân khẩu học luôn là mối quan tâm của các nhà quản trị marketing, nó ảnh hưởng trực tiếp tới đối tượng và khu vực của khách hàng. Chính vì vậy nó cũng ảnh hưởng tới việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối, việc phân bố dân cư, việc phân chia khu vực thành thị nông thôn và quá trình đô thị hoá ảnh hưởng trực tiếp tới việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty. Do đặc thù của công ty là sản phẩm sản xuất phục vụ cho đối tượng là những người chăn nuôi ở nông thôn, do đó các địa bàn hoạt động sẽ tập trung vào những khu vực dân cư hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp tức là chủ yếu là vùng nông thôn Việt Nam do đó việc xây dựng các kênh phân phối của công ty tập trung vào những khu vực này là chủ yếu, ở

các thành phố hay thị xã chủ yếu chỉ có các đại lý giới thiệu sản phẩm và số lượng các đại lý này cũng rất hạn chế.

- Môi trường kinh tế: sự phát triển hay suy thoái của nền kinh tế có tác động tới mọi thành viên hoạt động trong nó, vì vậy nó cũng ảnh hưởng tới việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối. Nếu nền kinh tế đang trong tình trạng suy thoái, sức mua sẽ giảm xuống, nhu cầu về những mặt hàng có chất lượng cao cũng giảm theo, khi đó người tiêu dùng rất nhạy cảm với giá cả khi đó nhà sản xuất thường chọn những kênh phân phối ngắn để giảm chi phí vì vậy nó ảnh hưởng trực tiếp tới quy mô thị trường của công ty cũng như các chính sách marketing khác nữa. Tình hình sẽ hoàn toàn ngược lại nếu nền kinh tế có mức tăng trưởng cao. Hiện nay tình hình kinh tế nước ta và thế giới có thể nói là vẫn trong giai đoạn tăng trưởng, vì thế nó sẽ có những tác động tích cực và cả tiêu cực tới thị trường nói chung và do đó cũng sẽ có những ảnh hưởng tới việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty

- Môi trường tự nhiên: môi trường tự nhiên có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng hệ thống kênh phân phối của công ty. Do đặc thù sản phẩm của công ty là có giá trị đơn vị thấp, do đó nếu phải phân phối tại những địa bàn xa nhà máy thì tỉ trọng của chi phí vận chuyển trong giá thành sản phẩm là rất cao, nhất là ở những khu vực địa lý có địa hình không thuận lợi, việc đi lại trong vận chuyển gặp rất nhiều khó khăn như giá cước vận chuyển tăng.

- Hệ thống luật pháp và các chính sách của nhà nước: luật pháp được thiết lập để điều chỉnh các quan hệ xã hội do đó nó cũng điều chỉnh hành vi của các doanh nghiệp trong các hoạt động của họ, do vậy nó cũng ảnh hưởng trực tiếp tới việc xây

dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối. Các pháp lệnh về quảng cáo, hợp đồng ảnh hưởng trực tiếp tới việc xây dựng các kênh phân phối và nó cũng chi phối tới các chính sách marketing của nhà máy đối với các kênh phân phối của mình. Các chính sách của nhà nước có ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động của các doanh nghiệp. Trong vài năm gần đây với những chính sách về ưu tiên phát triển cho sản xuất nông nghiệp vì thế các doanh nghiệp phục vụ cho ngành nông nghiệp cũng gặp nhiều thuận lợi trong quá trình kinh doanh, công ty TNHH xuất nhập Phương Đông cũng nằm trong số đó. Trong những năm qua nhờ những chính sách ưu đãi về thuế cũng như khuyến khích phát triển nông nghiệp đã làm giảm chi phí và tăng quy mô thị trường cho công ty và các doanh nghiệp cùng ngành .

- Môi trường văn hoá xã hội: văn hóa xã hội là một trong những nhân tố ảnh hưởng rất lớn tới việc phát triển hệ thống kênh phân phối, muốn mở rộng hệ thống kênh phân phối sang khu vực nào thì cần phải tìm hiểu phong tục tập quán cũng như các giá trị văn hoá ở khu vực đó. Văn hóa xã hội cũng ảnh hưởng rất lớn tới việc ra các chính sách marketing, để ra được các chính sách đúng đắn cần nghiên cứu kỹ các yếu tố văn hóa, cần tìm hiểu tập quán tiêu dùng của khu vực đó thì mới có thể ra các chính sách đúng đắn. Đối với công ty do khu vực hoạt động chủ yếu là khu vực nông thôn, tuy nhiên mỗi khu vực lại có những tập quán riêng, hơn nữa người nông thôn thường khá tôn trọng các nếp văn hóa truyền thống, ở mỗi một vùng quê lại có những tập quán văn hóa khác nhau vì thế cần phải nghiên cứu kỹ càng các giá trị văn hoá ở mỗi khu vực này có như vậy mới đảm bảo hiệu quả của hoạt động xây dựng cũng như quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty

- Các trung gian marketing: các trung gian marketing là một bộ phận trong hệ thống của kênh phân phối, nó là yếu tố thuộc môi trường marketing vi mô của doanh nghiệp, do đó nó ảnh hưởng trực tiếp tới việc xây dựng cũng như quản trị hệ thống kênh phân phối, việc lựa chọn các trung gian marketing là một trong những vấn đề hết sức quan trọng nó quyết định sự thành bại của kênh phân phối, những trung gian marketing là những người trực tiếp hoạt động trong kênh, là một mắt xích của kênh do đó vai trò của nó là không thể thiếu được và có ảnh hưởng tới tất cả các mắt của kênh phân phối. Các trung gian của công ty thường là các nhà bán lẻ, việc thiết lập quan hệ với các trung gian này dựa khá nhiều vào các quan hệ cá nhân và các cơ sở kinh doanh các sản phẩm hỗ trợ

- Khách hàng: khách hàng là đối tượng mà công ty phục vụ, là mắt xích cuối cùng trong kênh phân phối và là người quyết định sự thành bại không những của kênh mà của cả công ty. Để có thể xây dựng hệ thống kênh cũng như đưa ra các chính sách quản trị kênh cần phải hiểu rõ đối tượng phục vụ của kênh. Do đó vấn đề nghiên cứu về khách hàng có một vai trò hết sức quan trọng đối với việc xây dựng cũng như quản trị kênh. Một kênh được đánh giá là có hiệu quả nếu nó thu hút được nhiều khách hàng nhất có thể được. Các khách hàng của công ty chủ yếu là bà con nông dân do đó nhận thức của họ không cao tuy nhiên lại dễ mất lòng tin vì thế khi xây dựng và đưa ra các chính sách quản trị kênh cần phải hết sức lưu tâm đến vấn đề chiếm được lòng tin của khách hàng

2.3. THỰC TRẠNG VỀ XÂY DỰNG VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY

2.3.1. Thiết kế hệ thống kênh phân phối của công ty

Trong các năm hoạt động vừa qua công ty đã không ngừng nỗ lực trong việc thiết kế hệ thống kênh phân phối của mình. Việc thiết kế kênh phân phối của công ty do phòng kinh doanh của nhà máy đảm nhiệm. Qua việc nghiên cứu tình hình thị trường cũng như xem xét các điều kiện của nhà máy, các cán bộ của phòng kinh doanh sẽ phác thảo ra bản kế hoạch xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối. Bản kế hoạch này sẽ được trình lên ban giám đốc để xem xét, sau đó sẽ cùng bàn bạc để sửa chữa bổ xung và đưa ra quyết định cuối cùng. Tại công ty, các kênh được sử dụng là kênh A và kênh B trong hệ thống kênh phân phối hàng hoá tiêu dùng. Các kênh A được sử dụng khi khách hàng là những chủ trang trại lớn có nhu cầu tiêu dùng cá nhân với khối lượng lớn, hoặc khách hàng là các hợp tác xã sản xuất nông nghiệp và chăn nuôi. Kênh B là kênh tiêu thụ chính của công ty trong những năm qua, do đặc thù sản phẩm là có giá trị đơn vị không cao, hơn nữa quy mô sản xuất của công ty còn nhỏ, do đó việc sử dụng kênh một cấp sẽ làm giảm chi phí mà không gặp khó khăn trong việc quản lý kênh. Để thiết kế các kênh này công ty giao cho các cán bộ phòng kinh doanh trực tiếp thiết kế và vận hành. Để thiết kế các loại kênh B phòng kinh doanh của công ty giao trực tiếp cho các cán bộ kinh doanh tiếp thị phụ trách bán hàng tự tìm kiếm các trung gian và thiết lập kênh. Sau khi đã thiết lập được quan hệ với các đại lý bán lẻ này chính cán bộ tiếp thị thiết lập kênh đó phải có trách nhiệm đôn đốc các đại lý cũng như chịu trách nhiệm toàn bộ trong việc quan hệ với đại lý do mình thiết lập. Việc thiết lập các đại lý này được phân chia theo khu vực, mỗi nhóm cán bộ sẽ phụ trách một khu vực thị trường nhất định, đây thường là nơi mà các cán bộ này có một số quan hệ cá nhân nhất định. Tuy

nhiên việc này cũng không quá cứng nhắc nếu như một cán bộ của khu vực này có các mối quan hệ tốt ở các khu vực khác nữa vẫn có thể thiết lập kênh cho mình tuy nhiên phải được bàn bạc để tránh tình trạng các đại lý tập trung quá nhiều trên một khu vực. Trong những năm vừa qua các đại lý mà công ty lựa chọn bao gồm cả những đại lý sẵn có và những đại lý hoàn toàn mới. Trong đó các đại lý hoàn toàn mới chiếm ưu thế hơn, điều này cũng khá dễ hiểu do sản phẩm của công ty chưa có danh tiếng trên thị trường vì thế nếu đặt cùng đại lý với các sản phẩm đã nổi tiếng sẽ gặp nhiều khó khăn. Hiện nay công ty có vào khoảng hơn 50 đại lý độc quyền, còn lại là các loại đại lý khác. Hơn nữa do thói quen tiêu dùng của họ, nếu họ đã quen đến một đại lý nào đó là để mua một mặt hàng mà họ đã định trước thì ít có khả năng họ thay đổi ý định. Các kênh mới thường được xây dựng trên cơ sở các đại lý này kinh doanh các sản phẩm bổ xung như thú y, thuốc trừ sâu, phân đạm... nhờ việc đã quen với việc kinh doanh họ sẽ thực hiện tốt hơn công tác bán hàng. Hơn thế nữa đối tượng đến mua các sản phẩm trước đây của họ thường cũng sẽ là khách hàng của công ty. Hiện nay mạng lưới kênh phân phối của công ty đã có mặt ở hầu hết các tỉnh phía bắc và một số ít ở miền Trung tuy nhiên mạng lưới này vẫn còn khá mỏng chỉ vào khoảng 60 đại lý bán lẻ và đại lý giới thiệu sản phẩm. Trong năm đầu tiên kinh doanh do mới thành lập nên công ty chỉ xây dựng được 20 đại lý tại các tỉnh Bắc Ninh và Bắc Giang, Hưng yên Hà Tây. Sang năm thứ hai nhà máy mở thêm 35 đại lý tại Bắc Ninh, Bắc Giang, Hải Dương, Hưng Yên, Vĩnh Phúc, Yên Bái, Nam Định. Ngoài các địa bàn kể trên công ty mở rộng thêm địa bàn như ở Nghệ An, Hải Phòng. Các đại lý của công ty tập trung nhiều ở các tỉnh như Bắc Ninh, Bắc

Giang, Yên Bái đây đều là các địa bàn quen thuộc đối với đội ngũ nhân viên của công ty. Công ty hiện vẫn đang xúc tiến việc mở rộng hệ thống kênh phân phối để đáp ứng nhu cầu và chiếm lĩnh thị trường. Phương thức mà công ty tiến hành tạo kênh là thông qua việc ký kết hợp đồng với các đại lý. Trong hợp đồng quy định đầy đủ các điều kiện về thời hạn thanh toán (chỉ được phép chậm tối đa là một tháng sau khi xác định kết quả kinh doanh) mức chiết khấu (hiện nay mà công ty áp dụng mức chiết khấu là 10% doanh thu bán hàng đối với các đại lý độc quyền của nhà máy và là 8% doanh thu bán hàng đối với các loại đại lý khác) trong quá trình ký kết hợp đồng đối với những đại lý độc quyền luôn có các quy định không được kinh doanh các sản phẩm cạnh tranh, mức thưởng cũng như phạt nếu vi phạm hợp đồng.

2.3.2. Quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty

Tại công ty, công tác quản trị hệ thống kênh phân phối cũng do phòng kinh doanh chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện. Phòng kinh doanh của công ty gồm một trưởng phòng, một phó phòng và hơn 10 nhân viên. Phòng có nhiệm vụ nghiên cứu thị trường, tổ chức bán và giới thiệu sản phẩm, cố vấn cho giám đốc trong lĩnh vực kinh doanh, theo dõi các diễn biến của thị trường và có các đề xuất thích hợp. Việc tổ chức quản trị hệ thống kênh này cũng có sự kết hợp của nhiều phòng ban chức năng của công ty cùng tham gia góp ý kiến xây dựng kế hoạch, kế hoạch này sẽ được ban giám đốc xem xét và quyết định. Tại công ty sản xuất thức ăn gia súc Phương Đông việc quản trị hệ thống kênh phân phối được tiến hành theo các công đoạn bao gồm: tuyển chọn thành viên kênh, khuyến khích các thành viên kênh và đánh giá hoạt động của các kênh.

- Tuyển chọn các thành viên kênh: các công việc của việc tuyển chọn các thành viên kênh tại công ty được thực hiện như đã trình bày trong phần thiết kế kênh phân phối ở trên. Các tiêu chí quan trọng để lựa chọn một kênh phân phối đó là những mặt hàng họ bán, khả năng thanh toán và tiềm lực tài chính của thành viên kênh, vị trí địa bàn hoạt động của thành viên kênh, trình độ quản lý và khả năng xúc tiến tiêu thụ của thành viên kênh được lựa chọn... Ngoài việc đặt ra các tiêu chí trên, trong quá trình làm hợp đồng, công ty đưa ra các ràng buộc như: không được bán các sản phẩm cạnh tranh, thời hạn thanh toán, khen thưởng, phạt... với những ràng buộc này nó đảm bảo cho sự ổn định và vững chắc trong các kênh phân phối của công ty

- Khuyến khích kênh là một hoạt động cực kỳ quan trọng trong hoạt động quản trị kênh phân phối của bất kỳ một doanh nghiệp nào, nó có tác dụng to lớn trong việc thúc đẩy tiến độ bán hàng, nó làm cho các thành viên của kênh nhiệt tình hơn trong quá trình thực hiện công việc, nhiệt tình hơn đối với việc bán sản phẩm của công ty. Tại công ty sản xuất thức ăn gia súc Phương Đông đang áp dụng một số biện pháp khuyến khích kênh cụ thể như:

+ Tài trợ tài chính: công ty thường áp dụng các khoản chiết giảm khi nhập hàng của công ty trong một khoảng thời gian cụ thể nào đó, ngoài ra công ty còn tài trợ cho các kế hoạch quảng cáo hay xúc tiến bán của các đại lý cho sản phẩm của công ty, việc này đã tạo ra những ưu thế nhất định trong việc chiếm lĩnh kênh cũng như tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiêu thụ sản phẩm, chiếm lĩnh thị trường.

+ Quà tặng: công ty thường có quà tặng cho các đại lý vào những dịp nhất định trong năm cụ thể tết vào đầu năm học... đây là những món quà tuy giá trị không lớn nhưng nó có ý nghĩa đối với việc động viên tinh thần để các đại lý phục vụ tốt hơn. Ngoài chương trình quà tặng đối với các đại lý, công ty thường có các đợt quà tặng dành cho khách hàng, việc này không những có tác dụng đối với việc thúc đẩy tiến độ bán sản phẩm mà còn làm cho các đại lý có được tâm lý thoải mái hơn trong khi bán hàng. Gần đây công ty còn áp dụng một loại khuyến mại mới khá đặc biệt đó là các phiếu thưởng mỗi phiếu tương ứng với 5000đ, trong một số bao bì sẽ có một phiếu trúng thưởng, điều này cũng có tác dụng trong việc cạnh tranh với các sản phẩm khác vì nó đã đánh vào tâm lý may rủi của các khách hàng

+ Hội nghị khách hàng: từ khi đi vào hoạt động, hàng năm công ty đều tổ chức hội nghị khách hàng, các khách hàng được mời đều là các đại lý và một số kênh tiêu thụ trực tiếp. Việc tổ chức hội nghị khách hàng này nhằm mục đích khuyến khích hơn nữa sản phẩm của công ty, thêm vào đó hội nghị còn có ý nghĩa đối với việc đào tạo cho các đại lý, giúp cho các đại lý có thể hiểu thấu đáo hơn các sản phẩm của công ty cũng như đào tạo quản lý và nghiệp vụ bán hàng. Việc tổ chức hội nghị khách hàng cũng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc nhận được các thông tin ngược chiều từ phía các khách hàng về sản phẩm của công ty cũng như những ý kiến đóng góp của khách hàng đối với việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ phục vụ.

Đặc biệt công ty đã tổ chức các cuộc hội thảo cho những hộ chăn nuôi nhằm chuyển giao kỹ thuật chăn nuôi, cách phòng

và chữa bệnh cũng như cách chọn vật nuôi phù hợp với những mô hình trang trại vừa và nhỏ.

+ Triển lãm thương mại: để khuyến khích trưng sản phẩm của công ty, công ty đã gửi các sản phẩm của mình đến một số hội chợ thương mại. Việc này giúp cho người tiêu dùng biết đến sản phẩm của công ty nhiều hơn và cũng có tác dụng khuyến khích trưng sản phẩm với khách hàng cũng như đối với các thành viên của kênh.

+ Khuyến khích đội ngũ cán bộ kinh doanh của công ty: công tác quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty có tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào hiệu quả làm việc của đội ngũ cán bộ kinh doanh chính vì vậy công luôn có mức thưởng thích hợp cho những cán bộ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Những chính sách khen thưởng này đã tạo ra động lực rất lớn cho đội ngũ cán bộ kinh doanh của công ty trong quá trình làm việc.

- Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh: việc đánh giá hoạt động của các thành viên kênh là hết sức quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào, nó giúp cho doanh nghiệp đánh giá được kênh nào hoạt động hiệu quả, kênh nào hoạt động chưa có hiệu quả để từ đó có các chính sách khen thưởng kịp thời và thích hợp, nó giúp cho công ty tìm ra nguyên nhân và đưa ra các giải pháp nhằm tăng hiệu quả hoạt động cho các kênh phân phối. Để có thể đánh giá tốt được hoạt động của các thành viên thì cần phải có những tiêu chí nhất định như: mức doanh số, mức độ hợp tác quảng cáo và đào tạo. thời gian giao hàng... Tại công ty sản xuất thức ăn gia súc Phương Đông công tác đánh giá hoạt động của các kênh phân phối vẫn do phòng kinh doanh chịu trách nhiệm thực hiện. Để đánh giá hoạt động của các kênh phân phối, phòng kinh doanh đã xây dựng các tiêu chí cũng như các

định mức để đánh giá hiệu quả hoạt động của các kênh phân phối, tuy nhiên việc này chưa được làm một cách có hệ thống, các đánh giá chủ yếu là định tính chưa có một văn bản cụ thể nào cho việc đánh giá các kênh. Tại công ty các tiêu chí chính để đánh giá một kênh phân phối hoạt động có hiệu quả hay không đó là mức doanh số mà kênh đó đạt được trong một thời kỳ nhất định, ngoài ra những tiêu chí khác như thời gian giao hàng, thời gian thanh toán, mức độ hợp tác cũng được đưa ra để xem xét. Đi đôi với việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các kênh, phòng kinh doanh còn phối hợp với một số phòng ban khác của công ty để xây dựng chế độ khen thưởng đối với các kênh phân phối. Việc khen thưởng này không chỉ tính tới các kết quả bán hàng mà kênh đó đạt được mà nó còn tùy thuộc vào cả khu vực thị trường, việc này là hoàn toàn đúng đắn bởi lẽ một kênh tiêu thụ được ít hàng hoá hơn điều đó chưa thể khẳng định rằng họ làm ăn không tốt bằng những kênh khác, nguyên nhân có thể là do thị trường của họ nhỏ hẹp hơn, mới hơn... việc khen thưởng một cách chính xác cũng sẽ khuyến khích các kênh tiêu thụ thực hiện tốt hơn công việc của mình, nó tạo ra những động lực làm việc lớn cho các kênh tiêu thụ và gây dựng được mối quan hệ tốt với các kênh này.

2.3.3. Đánh giá chung về hoạt động hệ thống kênh phân phối của công ty

Sau hơn hai năm hoạt động, hệ thống kênh phân phối của công ty sản xuất thức ăn gia súc Phương Đông đã đạt được một số thành tựu nhất định và cũng có những vấn đề tồn tại cần phải được xem xét và giải quyết trong thời gian tới. Trong quá trình hoạt động, hệ thống kênh phân phối của công ty đã thực hiện

tương đối tốt nhiệm vụ của mình, doanh số bán của cá đại lý của nhà máy liên tục tăng trong các năm vừa qua, điều này cho thấy hoạt động của các đại lý là có hiệu quả và có sự tiến bộ trong quá trình hoạt động. Tiến độ thanh toán của các đại lý cũng được cải thiện dần qua các năm, tình trạng nợ đọng của các đại lý đã giảm đáng kể, việc này đã làm cho vòng quay của vốn nhanh hơn, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Để có được các kết quả đó là do có sự nỗ lực cố gắng của bộ phận thị trường của công ty cũng như của các đại lý trong kênh phân phối. Để có thể kích thích nhanh quá trình bán hàng các đại lý đã phải tìm hiểu rất kỹ các tính năng tác dụng sản phẩm của công ty những ưu và nhược điểm của sản phẩm từ đó thuyết phục người mua sử dụng sản phẩm của công ty thay cho các sản phẩm khác, việc này có được thành công như vậy là do có sự hỗ trợ chuyên môn của các cán bộ kinh doanh của công ty, các cán bộ này cũng có những cuộc tiếp xúc trực tiếp với người chăn nuôi, từ những cuộc tiếp xúc đó các cán bộ này đã làm cho người dân tin tưởng hơn vào sản phẩm của công ty. Do đại bộ phận khách hàng của nhà máy đều có thu nhập thấp vì vậy trong quá trình mua bán thường xảy ra tình trạng mua chịu, chính vì vậy việc thu tiền của các đại lý phân phối cũng gặp một chút khó khăn tuy nhiên do có cách sử trí linh hoạt mà các đại lý chưa để xảy ra tình trạng thất thu và việc này cũng góp phần làm tăng lượng bán của các đại lý. Về sự phối hợp giữa các thành viên trong kênh, trong thời gian hoạt động vừa qua giữa công ty và đại lý cũng như giữa các đại lý của công ty với nhau chưa xảy ra tranh chấp gì lớn chỉ có một chút tranh chấp nhỏ về tiến độ thanh toán của các đại lý trong thời gian của năm đầu tiên song đến nay tình hình này đã được khắc phục, các cán bộ thị trường đều có quan hệ tốt với các đại lý trong khu vực mà mình phụ trách, việc có được sự hợp tác tốt giữa công ty và đại lý chính là một trong những yếu tố quan

trọng trong sự thành công của hệ thống kênh phân phối của công ty. Bên cạnh những thành quả thì hoạt động của hệ thống kênh phân phối của công ty cũng có những tồn tại nhất định. Trước tiên với việc hệ thống kênh phân phối của công ty còn hẹp, quy mô của các đại lý thường là khá nhỏ lại phân phối không đồng đều đã làm ảnh hưởng đáng kể đến việc tăng lượng bán của công ty. Một số đại lý trong hệ thống kênh phân phối của công ty hoạt động chưa đạt hiệu quả và thái độ hợp tác chưa thực sự tốt. Một số đại lý nhỏ ở các khu vực nông thôn còn tình trạng quá hạn thanh toán, ít tham gia vào các khoá đào tạo nghiệp vụ của công ty điều này ảnh hưởng lớn tới nghiệp vụ bán hàng của các đại lý này và có thể sẽ gây những tổn thất về uy tín của công ty. Việc đặt quan hệ với các đại lý bán sản phẩm cạnh tranh của công ty làm vẫn chưa thực sự tốt, việc này sẽ làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh củ nhà máy trong tương lai khi mà các đối thủ mở rộng quy mô và địa bán tiêu thụ. Tuy còn một số yếu điểm như vậy nhưng nhìn chung với một doanh nghiệp mới đi vào hoạt động thì việc có thể tạo ra được một hệ thống kênh phân phối như vậy là tương đối tốt. Với một sản phẩm còn chưa có nhiều uy tín trên thị trường như những sản phẩm do công ty sản xuất mà các đại lý đã xúc tiến bán được với mức doanh số như vậy là một điều đáng khen.

PHẦN III**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH
PHÂN PHỐI THỨC ĂN GIA SÚC TẠI CÔNG TY TNHH
XUẤT NHẬP KHẨU PHƯƠNG ĐÔNG****3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY****3.1.1. Phương hướng chung**

Từ những thành tựu đã đạt được trong những năm hoạt động vừa qua công ty đã vạch sẵn những bước đi tiếp theo cho mình trong tương lai.

- Phương hướng về phát triển thị trường tiêu thụ sản phẩm trong những năm tới đây là phấn đấu đứng vững trên thị trường hiện tại và tăng cường mở rộng ra các thị trường khác rộng hơn, duy trì và củng cố các mối quan hệ với các đối tác làm ăn, thiết lập thêm nhiều đại lý lớn hơn ở các khu vực khác. Nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí để hạ giá thành sản phẩm, hoàn thiện mạng lưới tiêu thụ, nâng cao chất lượng phục vụ từ đó giữ vững và dần dần tăng thị phần, thực hiện cạnh tranh lành mạnh, phấn đấu thực hiện nghiêm chỉnh nghĩa vụ của mình với nhà nước. Trước hết là khẳng định vị trí của nhà máy trên thị trường miền bắc, sau đó mở rộng dần vào thị trường miền trung và miền nam, đồng thời cố gắng vươn rộng ra khu vực và quốc tế

- Phương hướng đầu tư cho sản xuất: trong những năm vừa qua nhu cầu về thức ăn chăn nuôi trên thị trường việt nam là rất lớn. Theo số liệu của của cục khuyến nông - khuyến lâm (Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn) thì năm 2004 các nhà máy chế biến thức ăn gia súc mới chỉ chế biến được khoảng 3.400000 tấn thức ăn gia súc các loại.

Trong đó các nhà máy nước ngoài chiếm tới 61,9% tổng sản lượng thức ăn công nghiệp, tổng số sản lượng còn lại là của nhà máy trong nước.

Trong khi nhu cầu sử dụng thức ăn công nghiệp trong chăn nuôi cả nước ước tính khoảng 8000000 tấn tức là gấp hơn hai lần so với khả năng cung ứng của cả nước. Theo dự báo đến năm 2010 nhu cầu thức ăn công nghiệp cho gia súc sẽ vào khoảng 10300000 tấn, vậy tức là nhu cầu về thức ăn chăn nuôi vẫn còn rất lớn. Hiện nay, thị trường có khoảng 150 hãng sản xuất thức ăn chăn nuôi với quy mô ngày càng mở rộng vì đây là ngành đang có tỉ xuất lợi nhuận cao. Nhận thức được vấn đề trên trong tương lai nhà máy sẽ thực hiện mở rộng quy mô sản xuất và khai thác tối đa năng xuất hiện tại để đáp ứng cho thị trường. Công ty đã bắt đầu tiến hành nghiên cứu tiền khả thi việc xây dựng thêm một dây chuyền sản xuất mới với quy mô sản xuất lớn hơn, nếu dự án này thành công thì sau 2 năm nữa sẽ được đưa vào hoạt động và đây có thể sẽ là một thế mạnh của công ty trong tương lai dưới đây là mục tiêu trong 5 năm tới về doanh thu và sản lượng của công ty.

Năm	Doanh thu(triệu đồng)	Sản lượng (tấn)
2006	15000	4500
2007	18000	4700
2008	20000	4900
2009	21000	5000
2010	22000	5100

Với việc xác định được những mục tiêu trong tương lai cùng với sự quyết tâm của ban giám đốc công ty cũng như toàn

thể cán bộ công nhân viên của công ty, chắc chắn công ty sẽ thực hiện được những mục tiêu đã định.

3.1.2. Một số mục tiêu cụ thể về việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối

Trong những năm tới đây, để tăng cường và phát triển hơn nữa hoạt động tiêu thụ sản phẩm của công ty, công ty đã xây dựng cho mình một số mục tiêu cụ thể về mức tiêu thụ, hệ thống đại lý, mức thị phần chiếm lĩnh... để từ đó có phương hướng và mục tiêu phấn đấu làm tốt hơn hoạt động tiêu thụ của công ty.

Cụ thể :

- Mục tiêu về thị phần: hiện nay công ty sản xuất TAGS Phương Đông vẫn còn tương đối khiêm tốn chỉ vào khoảng 0,5 % thị phần thức ăn chăn nuôi công nghiệp của cả nước. Với việc chỉ chiếm lĩnh một thị phần nhỏ bé như vậy nó sẽ ảnh hưởng lớn tới việc khuyến khích sản phẩm của công ty và ảnh hưởng đến việc mở rộng hệ thống kênh. Mục tiêu về thị phần của công ty trong 5 năm tới mỗi năm cần tăng được 0,1 % tức là sau 5 năm nữa công ty phải chiếm được 1% thị phần thức ăn chăn nuôi công nghiệp trên cả nước.

- Mục tiêu về mở hệ thống đại lý: hiện nay với một số đại lý ít ỏi ở khu vực phía Bắc, công ty còn cần phải tăng cường và mở rộng hơn nữa hệ thống đại lý nếu muốn mở rộng thị phần và phát triển công ty. Với số lượng đại lý như hiện nay thì tốc độ tiêu thụ chưa phát huy hết công suất của công ty, vì vậy gây ra tình trạng lãng phí, hơn nữa nếu dự án xây dựng thêm dây chuyền sản xuất mới được thực hiện thì số đại lý sẽ cần phải tăng lên rất nhiều. Hệ thống đại lý này không những cần tăng lên về số lượng mà chất lượng cũng cần phải được tăng cường,

cần phải xây dựng được những đại lý lớn hơn như vậy sẽ tăng hiệu quả tiêu thụ và tiết kiệm chi phí cho công ty. Để phù hợp với mục tiêu đạt được 1% thị phần trong 5 năm tới hệ thống đại lý của nhà máy cần phải tăng khoảng 10 đại lý mỗi năm, tức là sau 5 năm nữa công ty sẽ có xấp xỉ 105 đại lý. Muốn làm được điều này công ty cần phải nỗ lực nhiều hơn nữa trong công tác xây dựng hệ thống kênh phân phối.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY

3.2.1. Nhóm các giải pháp về xây dựng kênh phân phối

Để có thể hoàn thiện hơn nữa hệ thống kênh phân phối của công ty, công ty cần phải có nhiều biện pháp tích cực hơn nữa để xây dựng các kênh phân phối của mình.

- Tăng cường nghiên cứu và dự báo thị trường: công tác nghiên cứu và dự báo thị trường là hoạt động cần thiết và hết sức quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào. Như các phân tích ở trên hiện nay thị trường của công ty còn rất nhỏ hẹp, công ty chưa thực sự có thế mạnh trên thị trường. Các hoạt động nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu khách hàng, các biện pháp và thu thập và xử lý thông tin chưa được tổ chức một cách có hệ thống, vì vậy các phân tích đưa ra thiếu tính chính xác và không khoa học. Do đó việc xây dựng hệ thống kênh của công ty chưa thực sự đạt được những kết quả tốt, hệ thống kênh phân phối được xây dựng một cách tự phát, không dựa trên những phân tích khoa học vì vậy hiệu quả đạt được chưa cao. Để có thể tăng cường hiệu quả của công tác xây dựng hệ thống kênh phân phối, công ty cần tăng cường công tác nghiên cứu thị trường, nghiên cứu cơ cấu nhu

cầu của các khu vực thị trường khác nhau, nghiên cứu quy mô của từng khu vực thị trường để từ đó thiết kế các kênh phân phối cho hợp lý. Để có thể thực hiện tốt công tác nghiên cứu thị trường công ty cần thực hiện tốt một số biện pháp sau:

+ Trích kinh phí đầu tư thêm cho hoạt động nghiên cứu và dự báo nhu cầu thị trường: bất kỳ một hoạt động nào muốn hoạt động tốt đều cần phải có sự đầu tư thích đáng, tuy nhiên khi đầu tư vào nghiên cứu thị trường nhà máy cần phải cân nhắc và hợp lý hoá ngân sách dành cho các mục tiêu khác sao cho hợp lý .

+ Tuyển dụng thêm những cán bộ có năng lực, có chuyên môn sâu về nghiên cứu và phân tích thị trường: việc này là hết sức quan trọng, hiện nay trong công ty có nhiều cán bộ làm công tác thị trường mà không phải được đào tạo về lĩnh vực đó, vì thế họ thiếu những công cụ trong phân tích và tư duy cũng không chính xác vì thế công ty cần phải tuyển chọn thêm một số nhân viên có chuyên môn trong lĩnh vực này, có như vậy mới nâng cao chất lượng của công tác nghiên cứu thị trường

+ Tổ chức nghiên cứu thị trường với nhiều hình thức hơn nữa như: nghiên cứu báo chí; nghiên cứu niên giám thống kê; qua phỏng vấn khách hàng.

+ Quản lý chặt chẽ các nguồn thông tin từ các đại lý của công ty, theo dõi các số liệu về doanh thu và sản lượng. Công ty cần tạo điều kiện để các cán bộ nghiên cứu thị trường đi khảo sát năm bất thực tế để từ đó đưa ra được các đánh giá chính xác.

+ Cần tổ chức bồi dưỡng kiến thức về marketing cho các cán bộ chưa được đào tạo về lĩnh vực này.

- Đa dạng hoá kênh phân phối: hầu hết các sản phẩm của công ty đều được tiêu thụ qua các đại lý bán hàng của công ty. Ngoài ra chỉ có một số ít được tiêu thụ theo kênh trực tiếp. Hiện

nay thì các kênh trực tiếp còn rất hạn chế, song trong tương lai khi mà các mô hình kinh tế trang trại phát triển mạnh mẽ thì đây sẽ là một nguồn tiêu thụ lớn, do vậy công ty cần quan tâm thích đáng hơn đến kênh này. Hiện tại hệ thống kênh phân phối của công ty có thể đáp ứng yêu cầu tiêu thụ, tuy nhiên để phù hợp với chiến lược phát triển lâu dài của công ty thì công ty cần phải có nhiều loại kênh hơn nữa. Các kênh hiện nay của công ty đều là các kênh một cấp, các kênh này có ưu điểm là tiết kiệm được chi phí, tuy nhiên nếu như muốn phát triển thành một công ty lớn trên thị trường không những trong nước mà còn trong cả khu vực thì cần phải sử dụng các kênh dài hơn. Chỉ có bằng cách đó mới có thể xâm nhập vào những thị trường xa hơn.

- Cũng cố hơn nữa mối quan hệ với các kênh phân phối hiện tại: hiện tại các kênh phân phối của nhà máy hoạt động tương đối có hiệu quả, chính vì vậy càng cần phải củng cố mối quan hệ với các đại lý này. Trong kinh tế thị trường cạnh tranh là một việc không thể tránh khỏi, việc tạo ra được các mối quan hệ tốt với các đại lý sẽ là một lợi thế lớn cho công ty trong việc cạnh tranh kênh. Khi quy mô sản xuất của các đối thủ cạnh tranh được mở rộng, tất yếu họ sẽ tìm cách mở rộng hệ thống kênh phân phối và các đại lý của công ty chắc chắn sẽ là một trong những mục tiêu để họ lôi kéo. Vì vậy việc giữ vững mối quan hệ tốt với các đại lý là hết sức quan trọng. Ngoài việc củng cố các kênh phân phối của công ty, công ty cũng nên tiến hành các hoạt động nhằm lôi kéo các kênh phân phối của các doanh nghiệp khác về phía mình, đưa ra những khuyến khích vật chất và tạo dựng mối quan hệ tốt với các đại lý này để họ có thể ủng hộ trong việc tiêu thụ sản phẩm của công ty.

- Tăng cường đội ngũ cán bộ tiếp thị: đây chính là lực lượng trực tiếp đi thiết lập nên các mối quan hệ với các đại lý. Chính vì vậy vai trò của đội ngũ này với việc xây dựng hệ thống kênh phân phối là hết sức quan trọng, với số lượng cán bộ tiếp thị hiện nay tạm thời đảm bảo cho mức sản xuất hiện tại, tuy nhiên với việc mở rộng sản xuất trong tương lai thì số cán bộ này không đủ đáp ứng. Hơn thế nữa hiện nay công ty chưa có đội ngũ cán bộ nghiên cứu thị trường riêng, chính vì vậy tính chuyên môn hóa của hoạt động này chưa cao, các cán bộ vừa phải đi thiết lập quan hệ vừa đảm nhiệm công tác nghiên cứu thị trường chính vì vậy đã ảnh hưởng tới chất lượng hệ thống kênh phân phối được xây dựng. Để có thể nâng cao chất lượng của hoạt động xây dựng kênh phân phối công ty cần tuyển thêm những cán bộ có chuyên môn về marketing, thành lập ra bộ phận nghiên cứu thị trường riêng, có như vậy chất lượng của các kênh phân phối của công ty mới được đảm bảo.

- Xúc tiến các hoạt động khuyến khích trưng sản phẩm của công ty để dễ dàng cho hoạt động thiết lập kênh phân phối: hiện nay tên công ty sản xuất TAGS Phương Đông vẫn còn rất xa lạ, không chỉ xa lạ với người dân mà còn với cả những nhà phân phối. Để có thể xây dựng được hình ảnh trong lòng người tiêu dùng và được các nhà phân phối biết đến để từ đó có thể đưa sản phẩm ra tiêu thụ một cách rộng rãi. Muốn thực hiện tốt hoạt động xúc tiến công ty cần thường xuyên tổ chức các hoạt động như tham gia các hội trợ triển lãm, tại các hội trợ này công ty không những có thể giới thiệu sản phẩm của mình đến với người tiêu dùng mà còn có thể thiết lập mối quan hệ với các nhà phân phối khác, mở ra các cơ hội cho hoạt động tiêu thụ; Quảng cáo, ai cũng biết rằng hiện nay quảng cáo là một công cụ hữu hiệu

nhất để khuyến khích trưng sản phẩm, là con đường ngắn nhất để người tiêu dùng biết đến sản phẩm. Vì vậy hoạt động quảng cáo là cần thiết mặc dù chi phí cho hoạt động này là khá tốn kém, song để xâm nhập thị trường một cách nhanh chóng thì đây là một công việc cần làm. Để tiến hành hoạt động quảng cáo cần thông qua nhiều con đường, qua các phương tiện thông tin đại chúng như đài, báo, truyền hình... và song song với việc sử dụng các phương tiện thông tin đại chúng thì công ty vẫn cần tiến hành các cuộc tiếp xúc với khách hàng, những buổi tuyên truyền quần chúng. Để cho người dân làm quen với sản phẩm của công ty nên tiến hành các cuộc giới thiệu sản phẩm ở các khu vực thị trường của công ty, ngoài ra công ty nên đặt quan hệ với các tổ chức khuyến nông để thông qua các tổ chức này quảng bá sản phẩm của công ty, đây là một biện pháp hay và hiệu quả

- Ứng dụng các phương tiện truyền thông hiện đại để thiết lập kênh phân phối: hiện nay thương mại điện tử đang ngày càng thể hiện được những ưu điểm của nó đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, để có thể phục vụ cho mục tiêu lâu dài của công ty, công ty cần tạo lập cho mình một trang web riêng, thông qua trang web này khách hàng có thể đặt hàng, trao đổi mua bán nguyên vật liệu, ký kết các hợp đồng cũng như có thể quảng cáo cho công ty. Tất nhiên với trình độ hiện tại của nước ta hiện nay, lại với đặc thù sản phẩm của công ty thì ý tưởng về một trang web nghe có vẻ không thực tế, tuy nhiên nếu xét về lâu dài thì đây là điều nên làm, vì khi công ty muốn vươn ra tầm quốc tế thì việc sử dụng internet làm công cụ là hết sức cần thiết, nó sẽ gây dựng các kênh phân phối cũng

như có thể tạo lập cho công ty những mối quan hệ mới ở cả trong và ngoài nước.

- Sử dụng các chính sách khen thưởng cũng như các hỗ trợ tài chính và phương tiện đối với các cán bộ làm công tác thị trường, xây dựng kênh phân phối cho công ty. Hiện nay tại công ty áp dụng chế độ lương cứng, ngoài ra dựa vào thành tích hoạt động của mỗi cá nhân công ty sẽ có mức thưởng cụ thể. Tuy nhiên hiện nay hệ thống các chỉ tiêu xét thưởng của công ty còn chưa được xây dựng một cách quy củ có hệ thống, chính vì vậy sự đánh giá kết quả hoạt động mang nặng tính chủ quan, do đó không chính xác. Công ty cần phải đầu tư xây dựng một hệ thống các chỉ tiêu xét thưởng cụ thể, phổ biến tới mọi thành viên trong công ty, và khi xét thưởng phải dựa trên các chỉ tiêu này để đánh giá và cần thực hiện một cách công khai, có như vậy mới bảo đảm được sự công bằng trong quá trình khen thưởng và nó sẽ tạo ra động lực làm việc lớn hơn. Ngoài việc xây dựng hệ thống chỉ tiêu khen thưởng, để có thể khuyến khích sự sáng tạo của các cán bộ không những của bộ phận thị trường mà của cả công ty thì công ty nên tổ chức các cuộc thi có khuyến khích vật chất, từ cuộc thi này sẽ là dịp để các cán bộ của công ty trao đổi kinh nghiệm cũng như phát huy sự sáng tạo trong lao động của đội ngũ cán bộ trong công ty. Công ty cũng nên tổ chức thêm các đợt nghỉ ngơi vào một dịp nhất định cho cán bộ của công ty để họ được nghỉ ngơi thư giãn, khi tinh thần thoải mái họ sẽ hăng hái và làm việc có hiệu quả hơn. Hơn nữa việc thực hiện các hoạt động tập thể này sẽ làm tăng cường sự đoàn kết giữa các cán bộ của công ty. Về việc hỗ trợ tài chính, hiện nay công ty có hỗ trợ cho các cán bộ kinh doanh của công ty tiền công tác phí và cước phí điện thoại di động, tuy nhiên

mức hỗ trợ này còn thấp (300 ngàn đồng một tháng) không đủ bù đắp chi phí thực tế, do vậy đã làm giảm nhiệt tình cũng và sự năng nổ của các cán bộ này trong quá trình thiết lập kênh phân phối. Công tác thiết lập kênh đòi hỏi phải đi lại nhiều và thường phải sử dụng điện thoại, vì vậy công ty nên xem xét lại mức hỗ trợ tài chính sao cho sát với chi phí thực tế, việc này sẽ làm cho các cán bộ thị trường hăng hái hơn và công tác thiết lập kênh phân phối từ đó cũng hiệu quả hơn.

- Để có thể mở rộng hệ thống đại lý nhanh hơn, công ty có thể dựa vào chính các đại lý hiện tại. Bất kỳ ai cũng đều có các mối quan hệ, nếu như chỉ bó hẹp trong mối quan hệ của các cán bộ thị trường mà làm việc thì sẽ là một sự lãng phí, các đại lý chắc chắn cũng sẽ có mối quan hệ ở các địa bàn tiêu thụ khác, chính vì vậy công ty cần khôn khéo lợi dụng các mối quan hệ này để thiết lập thêm mạng lưới tiêu thụ của mình, nếu được sự quảng cáo và ủng hộ của các đại lý trong hoạt động này thì việc thiết lập các kênh mới sẽ trở nên dễ dàng hơn cho các cán bộ thị trường. Tất nhiên để việc này có tính khả thi, công ty phải có những khuyến khích về mặt vật chất và có thể có cả các ràng buộc về trách nhiệm đối với các đại lý tham gia vào hoạt động mở rộng mạng lưới tiêu thụ. Nếu đưa ra các chính sách hợp lý chắc chắn phương pháp này sẽ mang lại hiệu quả rất lớn cho hoạt động xây dựng hệ thống kênh.

- Quan tâm hơn nữa đến chất lượng sản phẩm: chúng ta biết rằng sẽ không có bất kỳ một giải pháp marketing nào có thể đạt được hiệu quả nếu chất lượng của các sản phẩm bán ra là kém. Sản xuất và tiêu thụ luôn là hai vấn đề gắn bó chặt chẽ với nhau, vì thế để có thể nâng cao hiệu quả của hoạt động xây dựng và quản trị kênh phân phối nói riêng và hoạt động tiêu thụ

nói chung. Công ty cần phải cải thiện hơn nữa chất lượng sản phẩm của công ty. Cụ thể là xúc tiến nhanh hơn nữa việc xây dựng hệ thống quản trị chất lượng theo bộ tiêu chuẩn chất lượng theo bộ tiêu chuẩn ISO 9000 :2000. Đây là một hệ thống quản trị chất lượng tiên tiến, nó không những có thể nâng cao chất lượng sản phẩm của công ty mà nó còn nâng cao uy tín của công ty trên thị trường.

3.2.2. Nhóm các giải pháp về quản trị kênh phân phối

Xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty là hai hoạt động có mối quan hệ gắn bó với nhau rất chặt chẽ. Hoạt động quản trị kênh phân phối của công ty sẽ dễ dàng hơn nếu như khi xây dựng hệ thống kênh phân phối đã được thực hiện tốt, hoạt động xây dựng kênh tạo ra được một mạng lưới các kênh tiêu thụ có chất lượng, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng các chính sách quản trị kênh sau này. Công tác quản trị kênh phân phối của công ty hiện nay thực hiện cũng khá tốt, tuy nhiên vẫn còn cần phải bổ xung và sửa đổi một số hoạt động.

Trước hết là công tác tuyển chọn thành viên kênh cho hệ thống kênh tiêu thụ của công ty. Hiện nay thì việc tuyển chọn thành viên kênh của công ty vẫn do các cán bộ thị trường thực hiện, việc tuyển chọn thành viên kênh (ở đây chủ yếu là các đại lý phân phối) của công ty mới chỉ dựa trên một số chỉ tiêu hết sức chung chung. Công ty chưa đặt ra được các tiêu thức cụ thể để lựa chọn thành viên kênh. Vì vậy công ty cần phải xây dựng một loạt các tiêu chí cụ thể của các thành viên kênh, từ các tiêu chí này các cán bộ thị trường sẽ có sự lựa chọn phù hợp, tránh được sự lựa chọn theo cảm tính. Hệ thống các chỉ tiêu này cần

phải bao gồm các tiêu thức cơ bản sau đây: khả năng tài chính của đại lý, đây là một trong những tiêu chuẩn cơ bản nhằm tránh rủi ro cho nhà công ty trong quá trình kinh doanh; vị trí kinh doanh thuận lợi, việc các đại lý có một vị trí kinh doanh thuận lợi sẽ là điều kiện đảm bảo cho việc tiêu thụ sản phẩm của công ty dễ dàng hơn; cơ sở hạ tầng và hệ thống kho tàng, các đại lý phải có hệ thống kho tàng đảm bảo tiêu chuẩn, các sản phẩm của công ty đều là những sản phẩm dễ hút ẩm chính vì thế cần phải có hệ thống kho tàng khô ráo, nếu như hàng hoá bị ẩm mốc sẽ làm ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm và uy tín của công ty, trình độ quản lý kinh doanh và uy tín của đại lý, trong khi lựa chọn đại lý cần quan tâm tới điều này việc lựa chọn nên tìm những người có uy tín kinh doanh, họ sẽ thúc đẩy quá trình tiêu thụ sản phẩm của công ty nhanh chóng hơn, khi lựa chọn đại lý nên đặc biệt quan tâm đến những đại lý có kinh doanh dịch vụ hỗ trợ như thú y, thuốc trừ sâu... người dân sẽ yên tâm hơn khi mua sản phẩm do những người hiểu biết về nông nghiệp bán, an ninh của khu vực kinh doanh, việc kinh doanh muốn thực hiện tốt trước hết nó phải được đảm bảo an toàn chính vì vậy khi lựa chọn cần phải lựa chọn đại lý ở trong tình trạng an ninh tốt; một yếu tố khác cũng hết sức nên được quan tâm đó là mật độ các kênh phân phối của công ty cũng như sản phẩm cạnh tranh tại khu vực đó thế nào, nếu như có quá nhiều đại lý phân phối tập trung tại một khu vực, như vậy sức ép cạnh tranh sẽ rất lớn, hiệu quả kinh doanh sẽ giảm; tư cách đạo đức của chủ đại lý, chủ các đại lý của công ty phải là những người có tư cách đạo đức tốt, vì đại lý là đại diện cho công ty bán sản phẩm, bộ mặt của các đại lý là bộ mặt của công ty trong lòng người tiêu dùng, chính vì vậy nếu lựa chọn không

tốt sẽ có thể gây ra những hậu quả khó lường cho công ty. Ngoài những tiêu thức trên công ty có thể bổ xung các tiêu thức khác mà công ty cảm thấy cần thiết để các cán bộ thị trường lấy đó làm phương châm trong quá trình tuyển chọn các đại lý.

Đối với hoạt động khuyến khích các thành viên kênh phân phối của công ty, hiện nay công ty đã áp dụng khá đa dạng các phương pháp khuyến khích kênh, tuy nhiên việc thực hiện lại làm chưa thực sự tốt. Chúng ta biết rằng các biện pháp khuyến khích các thành viên kênh là nhằm tăng cường sự liên kết chặt chẽ giữa các thành viên trong kênh, hiện nay công ty thường quan tâm tới việc khuyến khích các lợi ích kinh tế đối với các đại lý của công ty và với khách hàng. Đây là một phương pháp đúng nó làm cho các đại lý và khách hàng theo đuổi theo những lợi ích kinh tế mà công ty đưa ra từ đó mang lại lợi ích cho công ty. Tuy nhiên việc kế hoạch hoá các chính sách khuyến khích chưa được thực hiện một cách có quy củ, chưa có những giải pháp mang tính đột biến, hầu hết đều áp dụng các chính sách khuyến khích của các hãng khác đã áp dụng. Mỗi một đại lý là một cá thể kinh doanh độc lập tương đối, họ có những sách lược riêng để thúc đẩy hoạt động kinh doanh của mình. Để có thể ra được các chính sách khuyến khích thích hợp đối với hệ thống các đại lý của mình công ty cần phải có các biện pháp tìm hiểu quan điểm của các đại lý này một cách chi tiết, việc ra các chính sách marketing cần phải dựa trên sự kết hợp hài hoà giữa quan điểm của công ty với quan điểm riêng của các đại lý, chỉ có như vậy mới có thể phát huy hết tác dụng của các chính sách phân phối. Để có thể tìm hiểu quan điểm của các đại lý về sản phẩm, phương thức kinh doanh, cũng như mong muốn và nguyện vọng của các đại lý, công ty cần tiến hành đồng thời

nhiều biện pháp khác nhau như những cuộc họp trao đổi kinh nghiệm, những cuộc nói chuyện riêng giữa các cán bộ thị trường với đại lý mà họ phụ trách; điều tra quan điểm của khách hàng đối với các đại lý và với công ty, lập các phiếu thăm dò thái độ về các chính sách cũng như sản phẩm của công ty đối với các đại lý... từ những nghiên cứu chi tiết đó công ty sẽ đưa ra được các chính sách hợp lý điều hoà được lợi ích của các thành viên kênh. Ngoài việc củng cố lại các chính sách khuyến khích lợi ích vật chất mà công ty đã thực hiện thì thông qua việc tìm hiểu quan điểm cũng như cách nhìn nhận vấn đề của các đại lý, công ty cần đưa ra các chính sách đáp ứng một số mong đợi của họ, việc đáp ứng các mong đợi này sẽ tạo ra một động lực tâm lý đối với các đại lý, họ sẽ cảm thấy được vai trò của mình đối với công ty, thấy họ được tôn trọng và sẽ gắn bó với công ty hơn. Đây là việc mà công ty nhất thiết phải làm nếu muốn tăng cường hơn nữa hiệu quả hoạt động của hệ thống kênh phân phối.

Hoạt động đánh giá hoạt động của các thành viên kênh của công ty cũng chưa được quan tâm một cách thích đáng. Hiện nay công ty chưa có một văn bản cụ thể nào quy định riêng cho việc đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh. Công ty cần phải đầu tư nghiên cứu và xây dựng một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hoạt động của các thành viên kênh, việc này hết sức quan trọng vì nó cho phép công ty đánh giá được sức mạnh của kênh phân phối cũng như những điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân ở khâu nào để từ đó đưa ra các giải pháp khắc phục. Hơn thế nữa việc đánh giá hoạt động của các thành viên kênh còn liên quan đến lợi ích kinh tế của các thành viên trong kênh, chính vì vậy cần phải xây dựng các phương pháp đánh giá

chính xác, công bằng tránh tình trạng chủ quan. Để có thể xây dựng được một hệ thống chỉ tiêu tốt, trong quá trình xây dựng cần phải tính toán đến nhiều khía cạnh, cần phải có những đánh giá một cách toàn diện mọi mặt của các thành viên kênh. Chẳng hạn như khi đánh giá hoạt động của một đại lý không chỉ nhìn vào doanh số bán của anh ta để đánh giá, để có thể đánh giá chính xác còn cần phải xem xét các yếu tố khác như mức độ hợp tác, địa bàn hoạt động tiến độ thanh toán

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Trong cơ chế thị trường hiện nay, các nỗ lực của các doanh nghiệp sẽ đạt được những kết quả khả quan hơn nếu như có được sự hỗ trợ từ phía nhà nước. Công ty TNHH sản xuất TAGS Phương Đông là một doanh nghiệp trong ngành chế biến thức ăn gia súc, đây là một ngành đang phát triển tại Việt Nam. Nông nghiệp là một thế mạnh lớn của nước ta, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp chế biến thức ăn gia súc phát triển chính là làm tăng thêm lợi thế cho mình vì vậy tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp trong ngành thức ăn chăn nuôi là một việc rất đáng để làm. Để tạo điều kiện cho ngành này phát triển nhà nước nên có các chính sách hỗ trợ như :

- Xoá bỏ hoặc cắt giảm thuế nhập khẩu nguyên liệu chế biến thức ăn gia súc như ngô đậu tương và các mặt hàng khác. Điều này sẽ góp phần làm giảm chi phí thức ăn(một thành phần quan trọng của chi phí sản xuất đặc biệt đối với lợn và gia cầm) và tạo điều kiện cho ngành chăn nuôi phát triển. chính sách thương mại này có thể ảnh hưởng đến người sản xuất nguyên liệu thức ăn.Tuy nhiên, với tốc độ tăng trưởng của ngành chăn nuôi, nhu cầu về ngành chế biến thức ăn cũng tăng lên, thúc đẩy hệ thống canh tác nguyên liệu cả về mặt cung và giá cả.

- Tiếp tục hỗ trợ nâng cao năng suất, chất lượng và chi phí sản xuất nguyên liệu chế biến thức ăn gia súc. Kết hợp với các giống lai và năng suất cao để nâng cao sản lượng ngô và đậu tương.

- Thiết lập kiểm soát và giám sát thức ăn gia súc như ban kiểm tra thị trường. Nhiệm vụ kiểm tra chất lượng thức ăn

thường xuyên và có quy định rõ ràng để phạt các công ty sản xuất hàng kém chất lượng.

- Thiết lập hệ thống thông tin dịch bệnh từ cấp xã đến cấp quốc gia bên cạnh việc đầu tư các trang thiết bị chăm sóc sức khoẻ vật nuôi và hỗ trợ thu nhập cho các cán bộ thú y xã.

- Nhà nước nên khuyến khích hơn nữa chuyển đổi cơ cấu mô hình kinh tế trang trại, việc thực hiện thành công mô hình này không chỉ mang lại lợi ích cho bà con nông dân và các doanh nghiệp sản xuất thức ăn công nghiệp mà còn mang lại một nguồn lợi kinh tế lớn cho đất nước.

- Để hạn chế rủi ro của tự do hoá thương mại, cần phải từng bước thiết lập một cơ chế thích hợp để bảo hộ người dân sản xuất.

KẾT LUẬN

Vấn đề xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối là một hoạt động hết sức quan trọng đối với bất cứ một doanh nghiệp nào hoạt động trong cơ chế thị trường. Trong xu thế hội nhập và quốc tế hoá như hiện nay thì vấn đề này càng trở nên cấp thiết vì khi tham gia vào môi trường kinh doanh và khu vực thì sự cạnh tranh sẽ cực kỳ gay gắt, khi ấy doanh nghiệp nào có hệ thống kênh phân phối mạnh hơn sẽ là người chiến thắng

Công ty TNHH sản xuất TNGS Phương Đông trong những năm hoạt động vừa qua đã nỗ lực vươn lên và đã đạt được một số thành tựu trong hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và công tác xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối nói riêng. Tuy nhiên do là một công ty mới, quy mô còn nhỏ nên khó tránh khỏi còn những hạn chế thiếu sót, những khó khăn vướng mắc cần phải cố gắng tìm tòi hơn nữa để khắc phục, đáp ứng được sự phát triển của thị trường và của nền kinh tế đất nước.

Mục tiêu chủ yếu của báo cáo thực tập này là nhằm phân tích tình hình xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối tại công ty sản xuất thức ăn gia súc Phương Đông. Từ đó tìm ra những điểm mạnh điểm yếu, những cái làm được và chưa làm được của công ty và đề xuất một số giải pháp nhằm giúp công ty hoàn thiện hơn nữa công tác xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối.

Do thời gian có hạn và sự thiếu kinh nghiệm cũng như hiểu biết chắc chắn báo cáo này vẫn còn nhiều khiếm khuyết,

người viết mong muốn rằng sẽ nhận được sự đóng góp phê bình của thầy cô, bạn bè và các cán bộ của công ty để bài viết được hoàn thiện hơn.

Để hoàn thành bài viết này tôi đã nhận được sự giúp đỡ tận tình của ban lãnh đạo nhà máy và đặc biệt là sự giúp đỡ của thầy giáo hướng dẫn PGS. TS. Trần Minh Đạo tôi xin chân thành cảm ơn những giúp đỡ quý báu đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chương 7 Giáo trình Quản Trị Kinh Doanh Tổng Hợp
2. Giáo trình marketing - Đại Học Kinh Tế Quốc Dân
3. Marketing căn bản – Philip kotler

Mục Lục

LỜI MỞ ĐẦU	1
PHẦN I: KHÁI QUÁT VỀ THỊ TRƯỜNG CHĂN NUÔI VÀ THỨC ĂN GIA SÚC.	3
1.1. TÌNH HÌNH SẢN XUẤT CHĂN NUÔI VIỆT NAM	3
1.1.1. Xu hướng phát triển chăn nuôi	3
1.1.2. Hiệu quả của sản xuất chăn nuôi	4
1.2. NGÀNH SẢN XUẤT THỨC ĂN CHĂN NUÔI	5
1.2.1. Thị trường ngành công nghiệp chế biến thức ăn gia súc và khách hàng	5
1.2.2. Đối thủ cạnh tranh	8
1.3. NGUYÊN LIỆU TRONG CHẾ BIẾN THỨC ĂN	9
PHẦN II: THỨC TRẠNG XÂY DỰNG VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TAGS TẠI CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU PHƯƠNG ĐÔNG	11
2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU PHƯƠNG ĐÔNG	11
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty	11
2.1.2. Thực trạng sản xuất kinh doanh của công ty trong hai năm vừa qua	13
2.1.2.1. <i>Tình hình sản xuất</i>	13
2.1.2.2. <i>Tình hình tiêu thụ</i>	14
2.1.3. Đánh giá chung về tình hình của công ty	15
2.2. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC XÂY DỰNG VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI	17
2.2.1. Những nhân tố bên trong	17
2.2.2. Những nhân tố bên ngoài	21

2.3. THỰC TRẠNG VỀ XÂY DỰNG VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY	24
2.3.1. Thiết kế hệ thống kênh phân phối tại công ty	24
2.3.2. Quản trị hệ thống kênh phân phối tại công ty	27
2.3.3. Đánh giá chung hoạt động kênh phân phối tại công ty	31
PHẦN III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TAGS TẠI CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU PHƯƠNG ĐÔNG	33
3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN TẠI CÔNG TY	33
3.1.1. Phương hướng chung	33
3.1.2. Một số mục tiêu cụ thể về việc xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối	35
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY	36
3.2.1. Nhóm các giải pháp về kênh phân phối	36
3.2.2. Nhóm các giải pháp về quản trị kênh phân phối	42
3.3. ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ	47
KẾT LUẬN	49
Tài liệu tham khảo	51