

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐẶNG THÙY LINH

**HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY
CỔ PHẦN DẦU KHÍ DUNG QUẤT (DUPECO)**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.01.02**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI – NĂM 2016

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN

Phản biện 1: TS. Nguyễn Minh Sơn

Phản biện 2: TS. Nguyễn Thị Hoàng Yến

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ
tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: giờ ngày 20 tháng 08 năm 2016

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Ngày 11/1/2007 Việt Nam chính thức là thành viên thứ 150 của WTO, mở ra một thời đại mới- nền kinh tế thị trường, hội nhập thương mại Quốc tế. Với các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam đây là cơ hội để tiếp thu Khoa học công nghệ, giao lưu và học hỏi các nền Văn hóa, tuy nhiên cũng phải đối mặt với những nguy cơ, thách thức vô cùng lớn và môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Dầu khí là một trong những lĩnh vực tiềm năng của nền kinh tế Việt Nam hiện đang được khai thác có hiệu quả. **“CÔNG TY CỔ PHẦN DẦU KHÍ DUNG QUẤT”** là một trong số doanh nghiệp tư nhân không ngừng đổi mới, vươn lên và đạt được nhiều thành tích hoạt động trong lĩnh vực này. Với mục tiêu phát huy thế mạnh tiềm năng quốc gia, công ty đã và đang tạo ra những sản phẩm chất lượng tốt nhất phục vụ người tiêu dùng, tạo việc làm cho hàng trăm lao động và đóng góp vào sự phát triển chung của nền kinh tế Việt Nam.

Qua quá trình học tập và tìm hiểu, em hiểu rõ tầm quan trọng của việc kết hợp giữa kiến thức chuyên ngành với liên hệ thực tiễn để nắm bắt vấn đề trọn vẹn và đáp ứng nhu cầu công việc. Được sự giúp đỡ của giảng viên hướng dẫn, em có thể quan sát, tìm hiểu về: **“HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DẦU KHÍ DUNG QUẤT”**

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Liên quan đến kênh phân phối và hệ thống kênh phân phối, học viên tìm thấy các sản phẩm nghiên cứu:

- Phillip Kotler (2013), Quản trị Marketing, NXB Lao động xã hội. Nội dung cuốn sách đề cập đến những nguyên lý cơ bản của marketing và quản trị marketing, cụ thể có các vấn đề về chính sách kênh phân phối.

- PGS.TS Trương Đình Chiến (2013), Quản trị Marketing, NXB Đại học KTQD. Chương 13 của giáo trình bàn về Quản trị kênh phân phối.

Nhìn chung, các công trình nghiên cứu này đã có những đóng góp nhất định cả về lý luận và thực tiễn về kênh phân phối. Tuy vậy, hầu như chưa có công trình nghiên cứu nào trực tiếp toàn diện đến hệ thống kênh phân phối tại công ty về lĩnh vực đặc thù dầu khí.

3. Mục đích nghiên cứu

- Về mặt lý luận: Nghiên cứu, hệ thống hóa và góp phần hoàn thiện một số vấn đề lý luận về kênh phân phối.

- Về mặt thực tiễn: Đánh giá đúng thực trạng hệ thống kênh phân phối tại Công ty cổ phần dầu khí Dung Quất (DUPECO), trên cơ sở đó đề xuất ra một số giải pháp mang tính hệ thống và khả thi để nâng cao và phát triển kênh phân phối.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng: Đối tượng nghiên cứu của luận văn là hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Luận văn nghiên cứu hệ thống kênh phân phối của công ty cổ phần dầu khí Dung Quất (DUPECO).

- Về thời gian: dữ liệu thu thập thứ cấp và phân tích trong giai đoạn 2013 đến 2015, các giải pháp dựa trên những định hướng của công ty đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, tôi sử dụng các phương pháp khác nhau để tiếp cận với lý thuyết và thực tiễn.

- Tiếp cận lý thuyết: Nghiên cứu để tổng hợp những lý thuyết nổi bật về kênh phân phối và phát triển hệ thống kênh phân phối.

- Tiếp cận thực tế: việc tiếp cận thực tế của tôi dựa trên các Phương pháp:

- Thu thập thông tin thứ cấp về thị trường và tình trạng tại Dupeco
- Nghiên cứu định tính, định lượng để khảo sát, đánh giá thực trạng.

Từ những thông tin thu thập được để dùng các Phương pháp tổng hợp, so sánh, phân tích... để đưa ra những nhận định rõ ràng cùng các giải pháp được đề xuất phát triển hệ thống kênh phân phối của Công ty cổ phần dầu khí Dung Quất (DUPECO).

6. Kết cấu đề tài

Ngoài mở đầu, kết luận, danh mục các bảng biểu, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về kênh phân phối và hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng hệ thống kênh phân phối của Công ty cổ phần dầu khí Dung Quất – DUPECO

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối của Công ty cổ phần dầu khí Dung Quất (DUPECO)

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI VÀ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA DOANH NGHIỆP

Giới thiệu chương: Trong chương này giới thiệu về kênh phân phối, tầm quan trọng phát triển hệ thống kênh phân phối trong doanh nghiệp.

1.1. Kênh phân phối

1.1.1. Khái niệm kênh phân phối

Kênh phân phối là một tập hợp các tổ chức mà qua đó người bán thực hiện bán sản phẩm cho người sử dụng hoặc khách hàng cuối cùng.

Theo Philip Kotler và Gary Armstrong, kênh phân phối (hay còn gọi là marketing channel hoặc distribution channel) là tập hợp các tổ chức, cá nhân phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào công việc đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

1.1.2. Đặc điểm kênh phân phối

Kênh phân phối có 4 đặc điểm chính sau:

- Bên ngoài: nghĩa là kênh phân phối tồn tại bên ngoài doanh nghiệp. Nói cách khác nó không phải là một phần cấu trúc tổ chức nội bộ của doanh nghiệp. Quản trị kênh phân phối tất nhiên liên quan tới sử dụng khả năng quảng lý giữa các tổ chức hơn là quản lý nội bộ trong một tổ chức.

- Tổ chức quan hệ: Nghĩa là kênh phân phối gồm các công ty hay tổ chức- những người có tham gia vào quá trình đàm phán về việc đưa hàng hóa và dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu thụ cuối cùng. Họ có chức năng đàm phán mua bán chuyển quyền sở hữu hàng hóa và dịch vụ.

- Các hoạt động nghĩa là nhấn mạnh đến vai trò chủ động của doanh nghiệp thực hiện các hoạt động trong kênh.

- Mục tiêu phân phối: Kênh phân phối phải thể hiện là hoạt động quản lý kênh có các mục tiêu phân phối sản phẩm xác định.

Kênh phân phối được tổ chức ra và hoạt động nhằm đạt các mục tiêu đó.

1.2. Bản chất và tầm quan trọng của kênh phân phối

1.2.1. Các loại trung gian phân phối

Các kênh phân phối tạo nên dòng chảy sản phẩm từ người sản xuất đến người mua cuối cùng. Tất cả những tổ chức, cá nhân tham gia vào kênh phân phối được gọi là các thành viên của kênh. Những thành viên nằm giữa các nhà sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng được gọi là các trung gian phân phối.

Thực chất các trung gian lại làm giảm chi phí phân phối, các nhà sản xuất sử dụng các trung gian phân phối rẻ hơn và hiệu quả hơn khi người sản xuất tự làm. Sự xuất hiện các trung gian thương mại chuyên môn hóa là kết quả của phân công lao động xã hội và chuyên môn hóa. Do đó, vai trò chính của các trung gian thương mại là làm cho cung cầu hàng hòa phù hợp một cách trật tự và có hiệu quả.

1.2.2. Tầm quan trọng của kênh phân phối

Kênh phân phối giúp doanh nghiệp đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng với đúng mức giá họ có thể mua, đúng chủng loại họ cần, đúng thời gian và địa điểm mà họ yêu cầu. Kênh phân phối là con đường mà hàng hóa được lưu thông từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Nhờ có mạng lưới kênh phân phối mà khắc phục được những khác biệt về thời gian và địa điểm và quyền sở hữu giữa người sản xuất và người tiêu dùng các hàng hóa và dịch vụ.

1.2.3. Chức năng của kênh phân phối

Tất cả các thành viên kênh phải thực hiện các chức năng cụ thể chủ yếu sau:

- Nguyên cứu thị trường: Nhằm thu thập thông tin cần thiết để lập chiến lược phân phối.
- Xúc tiến khuyến khích thương cho những sản phẩm họ bán: Soạn thảo và truyền bá những thông tin về hàng hóa.

- **Thương lượng:** Để thỏa thuận phân chia trách nhiệm và quyền lợi trong kênh. Thảo luận với nhau về giá cả và những điều kiện phân phối khác.

- **Phân phối vật chất:** Vận chuyển bảo quản, dự trữ hàng hóa.

- **Thiết lập các mối quan hệ:** Tạo dựng và duy trì mối liên hệ với những người mua tiềm năng.

- **Hoàn thiện hàng hóa:** Làm cho hàng hóa đáp ứng được những yêu cầu của người mua, nghĩa là thực hiện một phần công việc của nhà sản xuất.

- **Tài trợ:** Cơ chế tài chính trợ giúp cho các thành viên kênh trong thanh toán.

- Sản phẩm rủi ro liên quan đến quá trình phân phối.

1.3. Cấu trúc và tổ chức kênh phân phối trong doanh nghiệp

1.3.1. Chiều dài kênh phân phối

Chiều dài của kênh phân phối được xác định bằng số các cấp độ trung gian có mặt trong kênh. Một kênh phân phối được coi là kênh có cấu trúc gián tiếp (dài) nếu có nhiều cấp độ trung gian tham gia vào kênh. Kênh trực tiếp thường được sử dụng trong việc phân phối hàng hóa công nghiệp, bởi chính cấu trúc của hầu hết các thị trường công nghiệp: số lượng khách hàng ở thị trường công nghiệp ít nhưng quy mô mỗi khách hàng lại rất lớn.

1.3.2. Chiều rộng của kênh phân phối

Có 3 phương thức phân phối là phân phối rộng rãi, phân phối chọn lọc và phân phối duy nhất (phân phối độc quyền).

Phân phối rộng rãi có nghĩa là doanh nghiệp bán sản phẩm qua vô số trung gian thương mại ở mọi cấp độ phân phối.

Phân phối duy nhất (độc quyền) là phương thức ngược với phân phối rộng rãi, trên mỗi khu vực thị trường, doanh nghiệp chỉ bán sản phẩm qua một trung gian thương mại duy nhất. Việc này

thường đi đôi với bán hàng độc quyền, nghĩa là người sản xuất yêu cầu các nhà buôn của mình không bán các mặt hàng cạnh tranh.

Phân phối chọn lọc nằm giữa phân phối rộng rãi và phân phối độc quyền nghĩa là doanh nghiệp bán sản phẩm qua một số trung gian thương mại được chọn lọc theo nhưng tiêu chuẩn nhất định ở mỗi cấp độ phân phối. Đây là hình thức phân phối phổ biến nhất và thường dùng cho các loại hàng mua có suy nghĩ và cho các công ty đang tìm cách thu hút cách trung gian thương mại.

1.3.3. Loại trung gian trong kênh phân phối

Ở mỗi cấp độ trung gian trong kênh có thể có nhiều loại trung gian thương mại tham gia phân phối sản phẩm.

1.4. Các hình thức hoạt động của kênh phân phối

1.4.1. Kênh phân phối truyền thống

Kênh phân phối truyền thống được mô tả như một tập hợp ngẫu nhiên các doanh nghiệp và cá nhân độc lập về chủ quyền và quản lý và mỗi thành viên kênh này ít quan tâm tới hoạt động của cả hệ thống.

1.4.2. Kênh phân phối liên kết dọc

Hệ thống kênh marketing liên kết dọc (Vertical Marketing System – VMS) là những kênh phân phối hoạt động có chương trình trọng tâm và được quản lý chuyên nghiệp, được thiết kế để đạt hiệu quả phân phối và ảnh hưởng marketing tối đa [6, tr.321].

1.5. Tổ chức và thiết kế kênh phân phối

Quy trình tổ chức, thiết kế kênh phân phối thường bao gồm các bước chủ yếu:

- Bước 1: Phân tích các căn cứ để tổ chức kênh phân phối
- Bước 2: Phát triển các cấu trúc và hình thức tổ chức kênh phân phối
- Bước 3: Đánh giá và lựa chọn kênh phân phối tối ưu
- Bước 4: Lựa chọn thành viên kênh cụ thể

- Bước 5: Xác lập các dòng chảy trong kênh, hoàn thiện các quan hệ và đưa kênh vào hoạt động

1.5.1. Phân tích các căn cứ để tổ chức kênh phân phối

Muốn xác lập hệ thống kênh phân phối, trước hết phải đánh giá các nhân tố khách quan và chủ quan ảnh hưởng đến kênh phân phối.

1.5.2. Phát triển các cấu trúc và hình thức tổ chức kênh

- Lựa chọn kiểu kênh phân phối theo chiều dài và loại trung gian tham gia kênh.

- Số lượng trung gian: Để đạt được sự bao phủ thị trường tốt nhất, doanh nghiệp phải quyết định số lượng các trung gian ở mỗi cấp độ phân phối.

- Lựa chọn hình thức tổ chức kênh: Người quản lý kênh phải phân tích các nhóm yếu tố trong bước 1 trên để lựa chọn hình thức tổ chức kênh liên kết phù hợp.

- Các điều khoản và trách nhiệm của các thành viên kênh: Nhà sản xuất phải định rõ các điều kiện và trách nhiệm trong tổng thể quan hệ kinh doanh của kênh là về giá cả, điều kiện bán hàng, quyền hạn theo lãnh thổ và các dịch vụ hỗ trợ của mỗi thành viên.

1.5.3. Tuyển chọn thành viên kênh

Quá trình lựa chọn thành viên kênh bao gồm 3 bước cơ bản:

- Tìm kiếm các thành viên kênh có khả năng phân phối sản phẩm

- Xác định các tiêu chuẩn tuyển chọn và dùng các tiêu chuẩn này để đánh giá khả năng phù hợp của các thành viên kênh

- Thuyết phục các thành viên phù hợp tham gia kênh phân phối.

1.6. Quản trị kênh phân phối

Trong thực tế, việc quản trị kênh trong dài hạn tập trung vào xây dựng và thực hiện các chính sách khuyến khích thúc đẩy các thành viên kênh hoạt động; giải quyết những vấn đề về sản phẩm, giá, xúc tiến qua kênh phân phối và đánh giá hoạt động của các

thành viên kênh qua thời gian và đưa ra những chính sách quản lý mới. Các chính sách quản trị kênh thường phải thay đổi liên tục trên thị trường.

1.6.1. Phát triển các chính sách khuyến khích các thành viên kênh

Có nhiều phương pháp mà các nhà sản xuất thường sử dụng để khuyến khích thành viên kênh hoạt động, trong đó 3 phương pháp phổ biến là hợp tác, thiết lập quan hệ thành viên và xây dựng chương trình phân phối.

1.6.2. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

Có hai vấn đề mà nhà quản trị phân phối phải thực hiện: Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá hoạt động của các thành viên kênh và của toàn bộ kênh phân phối; thực hiện quy trình và thủ tục đánh giá thành viên kênh.

Kết luận chương: Cơ sở lý luận về kênh phân phối giúp cho đề tài trở nên chặt chẽ và logic tạo nên sự bao quát tổng thể, giúp việc đánh giá và phân tích đúng thực trạng kênh phân phối của Dupeco tại chương 2, từ đó có thể đề ra giải pháp tại chương 3.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DẦU KHÍ DUNG QUẤT - DUPECO

Giới thiệu chương: Chương này trình bày tổng quan về Công ty cổ phần dầu khí Dung Quất, thực trạng hệ thống kênh phân phối và những thành tựu, hạn chế còn tồn tại trong hoạt động kênh phân phối của công ty.

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần dầu khí Dung Quất

2.1.1. Khái quát chung và đặc điểm của Dupeco

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Dupeco

Được thành lập tháng 11 năm 2001, Công ty cổ phần dầu khí Dung Quất đã trở thành một doanh nghiệp phát triển mạnh sau 15 năm. Không những để lại dấu thương hiệu riêng trong lòng người tiêu dùng bởi những logo, slogan ấn tượng của sản phẩm, Dupeco còn có được sự tin tưởng từ phía người tiêu dùng và các đối tác, nhà phân phối.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Dupeco

Cơ cấu tổ chức: Công ty có cơ cấu tổ chức theo cơ cấu chức năng.

Đặc điểm: Cơ cấu chức năng giúp phân chia nhiệm vụ một cách rõ ràng, cụ thể cho từng người. Với cơ cấu này, quyền hạn trách nhiệm cá nhân sẽ được phân theo chuyên môn mà họ đảm nhận.

2.1.4. Môi trường kinh doanh, ma trận SWOT của Dupeco

➤Môi trường kinh tế

Cuộc chiến trong ngành công nghiệp dầu nhớt diễn ra từng ngày và quanh năm. Và mới thị trường 90 triệu dân, vẫn trong giai đoạn đầu của quá trình “công nghiệp hóa” thì thị trường Dầu nhớt Việt Nam vẫn đủ chỗ cho tất cả người tham gia, nhưng sự thành công sẽ đến với nhãn hiệu biết phát huy sự hiểu biết thị trường và một chiến lược đúng đắn.

➤Môi trường văn hóa

Dầu nhớt là một trong những nền công nghiệp tiềm năng trong nền kinh tế Việt Nam và được khai thác rất hiệu quả. Việt Nam có gần 35 triệu phương tiện đi lại, xe máy và hơn 2 triệu ô tô, cùng hơn 500.000 phương tiện đánh bắt cá và số lượng ngày càng gia tăng.

Trình độ giáo dục người dân Việt Nam ngày càng cao, nhu cầu về dầu nhớt cũng theo đó tăng lên đáng kể cùng với những yêu cầu cao hơn như chất lượng sản phẩm, giá thành hấp dẫn, đặc tính ưu việt và sự tiện lợi của sản phẩm.

➤ **Mạng lưới Dupeco tại Việt Nam**

Miền Bắc:

- Nhà máy: Quận Hồng Bàng, Hải Phòng
- Văn phòng đại diện: Khu PUNACO, Hà Nội.
- Hệ thống các nhà phân phối: nhà phân phối là các công ty, đại lý có ở các tỉnh thành phố Phú Thọ, Vĩnh Phúc, Hải Phòng, Tuyên Quang, Lai Châu...

Miền Trung:

- Nhà máy: Nhà máy pha chế Dầu nhờn Dung Quất
- Văn phòng đại diện: Indochina Tower, Đà Nẵng
- Hệ thống các nhà phân phối: tổng thầu khu vực, công ty, đại lý ở Đà Nẵng, Kon Tum, Đắk Lắk, Khánh Hòa.

Miền Nam:

- Văn phòng đại diện: Tòa nhà Dầu khí PVFC, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh
- Nhà phân phối: tổng thầu miền Tây Nam Bộ- Đại Khánh, các công ty phân phối, các đại lý ở các tỉnh thành Long An, Bà Rịa-Vũng Tàu...

2.1.5. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp từ năm 2013 – 2015

2.1.5.1. Doanh thu

- 2011-2012: Do vẫn chịu ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, tốc độ tăng trưởng còn khá chậm, sự gia tăng doanh số lúc này

không tạo lên phần lợi nhuận lớn so với chi phí bỏ ra. Chi phí cao đòi hỏi công ty không ngừng tiếp tục nghiên cứu tìm ra giải pháp giảm chi phí phát sinh và tìm kiếm các đối tác, các nhà cung ứng tiềm năng hơn.

- 2012-2015: Doanh thu tăng tiếp tục tăng trưởng với tốc độ khá cao, trong đó 2012-2015, tốc độ tăng trưởng doanh thu cao nhất. Đây là năm công ty phá bỏ cản trở thị trường, có bước tiến mới làm gia tăng đột phá sản lượng tiêu thụ.

Bên cạnh đó, Công ty còn thu được lợi nhuận từ những hoạt động tài chính của mình và những khoản doanh thu khác để chi trả cho mua sắm máy móc thiết bị và các chi phí phát sinh khác.

2.1.5.2. Lợi nhuận

Năm 2013-2014, lợi nhuận doanh nghiệp tăng trưởng vượt bậc chạm gần 1 tỷ VNĐ, cách xa con số của những năm 2011, 2012.

Chi phí sản xuất gia tăng, tuy nhiên, với nỗ lực không ngừng DUPECO đã trang bị dây chuyền sản xuất và mở rộng quy mô, sự gia tăng chi phí nhỏ hơn tốc độ tăng của doanh thu, đến năm 2015, công ty mở thêm chi nhánh văn phòng tại một số tỉnh thành phố khác, quy mô sản xuất cũng là lợi thế giúp giảm thiểu chi phí.

2.2. Thực trạng hệ thống kênh phân phối của Dupeco

2.2.1. Cấu trúc kênh phân phối của Dupeco

Hệ thống kênh phân phối của Dupeco được thiết lập theo nhu cầu của các khách hàng mục tiêu. Dupeco cung cấp sản phẩm đầu nhót phục vụ cho ngành công nghiệp như giao thông, đóng tàu, cao su, điện, dệt may...

Kênh phân phối có các loại kênh chính:

- Kênh phân phối trực tiếp: đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng không qua trung gian phân phối.

- Kênh phân phối gián tiếp: Có các trung gian phân phối.

Số lượng các nhà phân phối sản phẩm ngày càng tăng, đến năm 2014, công ty đã có gần 50 nhà phân phối cấp tỉnh, thành phố và tổng

thầu khu vực. Trong đó, ở khu vực phía Bắc đã có 12 nhà phân phối chính thức của công ty.

2.2.2. Tình trạng hoạt động kênh phân phối

2.2.2.1. Kết quả hoạt động kênh phân phối thông qua doanh thu

- Giai đoạn 2008-2010: đây là giai đoạn chịu biến động khó khăn của bất kỳ công ty nào không chỉ riêng DUPECO. Doanh thu thấp, tăng trưởng chậm, công ty duy trì hoạt động với mức lợi nhuận thấp do còn gặp các khó khăn trong vấn đề tài chính và khó khăn của năm đầu thành lập

- Sau hai năm, 2009 đến 2011 doanh thu đã tăng gần gấp đôi. Doanh thu bán hàng liên tục tăng qua các năm, đặc biệt giai đoạn 2011-2015, từ 10.357 triệu đồng(năm 2011) lên đến 19.350 triệu đồng(năm 2015), tăng gần 9 tỷ đồng.

2.2.2.2. Doanh thu theo khu vực thị trường.

Trong cơ cấu doanh thu, thị trường miền Nam luôn chiếm tỉ trọng lớn nhất (trên 60%) và thị trường tiêu thụ miền Bắc có tỉ trọng nhỏ nhất đóng góp vào doanh thu.

- Giai đoạn: 2008-2009: công ty chưa hệ thống phân phối ở phía Bắc. Đây là giai đoạn chưa có đóng góp vào doanh thu của các nhà phân phối phía Bắc.

Từ năm 2010: công ty có thêm nhà máy pha chế đặt tại Sở Dầu- Hải Phòng, đi cùng việc xây dựng thêm nhà máy sản xuất, công ty thiết lập mối quan hệ và đã có những nhà phân phối ban đầu. Năm 2012, doanh thu phía Bắc đạt 463 triệu đồng, chiếm 4,46% doanh thu. Đến năm 2013, doanh thu nhà phân phối phía Bắc đạt 1.162 triệu đồng, tăng gấp 2,5 lần so với năm 2012, đóng góp 8,4% vào doanh thu cả nước. Năm 2014 đánh dấu sự tiếp tục tăng trưởng vượt bậc khi doanh thu miền Bắc đạt 2.850 triệu đồng, chiếm 14,76%. Có thể cho rằng hệ thống phân phối tại miền Bắc đã có thành tựu đáng kể với tốc độ tăng trưởng khá nhanh từ năm 2012 đến năm 2014.

2.2.2.3. Hiệu quả hệ thống kênh phân phối qua các chỉ tiêu định lượng

Số lượng nhà phân phối và doanh thu tiêu thụ tại miền Bắc tăng trong 2012-2014, tuy nhiên, doanh thu trung bình của một nhà phân phối lại tăng không đáng kể: từ 115,75 triệu/ nhà phân phối (năm 2012) lên đến 237,5 triệu/ nhà phân phối (vào năm 2014). Con số này còn kém xa so với doanh thu trung bình/ nhà phân phối tại miền Trung, Tây Nguyên là 321,5 triệu/ nhà phân phối và miền Nam năm 2014 là 525,08 triệu/ nhà phân phối.

Thực trạng này cho thấy: về hiệu quả phân phối của các nhà phân phối ở miền Bắc tăng chậm. (Mức tiêu thụ/ nhà phân phối còn nhỏ hơn nhiều so với phía Nam, Trung bộ và Tây Nguyên)

2.2.2.4. Hiệu quả hệ thống kênh phân phối qua các chỉ tiêu định tính

- **Mức độ trung thành của nhà phân phối**
- **Khả năng thích nghi của hệ thống kênh phân phối**
- **Xuất hiện hàng giả, hàng nhái**

2.2.3. Chính sách hỗ trợ hoạt động kênh phân phối trong quản trị kênh phân phối của Dupeco

2.2.3.1. Chính sách giá bán của Dupeco

Chính sách giá bán mà công ty đưa ra gồm nhiều mức khác nhau, tùy thuộc vào đối tượng khách hàng:

- Giá bán cho người tiêu dùng cuối cùng
- Giá công ty cung cấp cho các nhà phân phối Tổng thầu khu vực
- Giá cung cấp cho nhà phân phối cấp tỉnh, thành phố.

2.2.3.2. Các chính sách khác hỗ trợ hoạt động phân phối trong quản trị kênh

- **Chính sách xử lý đơn hàng và vận chuyển**

Công ty đặt kho bãi sản phẩm của mình tại hai cơ sở sản xuất: Nhà máy pha chế tại Dung Quất và tại nhà máy ở Hải Phòng. Khi các

nhà phân phối yêu cầu đơn hàng, công ty sẽ gửi đơn hàng đến bộ phận kho hàng tiếp nhận.

- **Chương trình khuyến mại**
- **Đào tạo kiến thức và trợ giúp kỹ thuật**
- **Chính sách cho NVBH**

2.2.4. Hoạt động khảo sát đánh giá hệ thống kênh phân phối

2.3. Những thành tựu và hạn chế hoạt động kênh phân phối của Dupeco

2.3.1. Thành tựu

- Doanh thu từ hoạt động sản xuất, kinh doanh ngày càng tăng lên qua các năm chứng tỏ năng lực của công ty ngày càng lớn mạnh và có hệ thống phân phối đang ngày càng phát triển. Khu vực phía Bắc từ chưa có cơ sở phân phối năm 2009, đến nay đã có đại lý phân phối ở hơn mười tỉnh thành miền Bắc.

- Sản phẩm dầu dân dụng được người tiêu dùng nhiều nơi biết đến như sản phẩm dầu nhớt giá cả hợp lý, chất lượng tốt sử dụng cho các phương tiện vận tải. Với việc công ty ngày càng đa dạng hóa danh mục sản phẩm, tạo ra chủng loại có tính năng, bao gói khác nhau để có thể đáp ứng tốt nhất theo nhu cầu của khách hàng.

- Đảm bảo uy tín của công ty trên thương trường, tạo lập được hệ thống các đối tác chiến lược có quan hệ làm ăn tốt và lâu dài cả trong đầu vào đầu ra.

- Có chính sách giá và chiết khấu hợp lý cho từng vùng, từng khu vực nhằm thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm của công ty.

- Bộ máy quản trị thanh gọn giúp công ty ổn định, phát triển trong nền kinh tế đầy biến động, thị trường đầy áp đối thủ cạnh tranh lớn từ lâu đời và sự thay đổi của luật pháp.

- Xây dựng đội ngũ lãnh đạo tâm huyết và nhạy bén, đội ngũ kỹ sư kỹ thuật viên có kiến thức và chuyên môn cao, đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm trong việc tiếp xúc khách hàng, nắm bắt tâm lý và thuyết phục khách hàng...

- Công ty đã mở rộng được thị trường tiêu thụ của mình, chú trọng khu vực miền Bắc mới thâm nhập để chiếm lĩnh những phân khúc và vùng thị trường nhất định, đồng thời ngừng mở rộng thêm nhiều đại lý chi nhánh tại khu vực miền Trung và miền Nam. Tạo điều kiện để khách hàng biết đến và tin dùng sản phẩm của doanh nghiệp ngày càng nhiều hơn, củng cố khả năng cạnh tranh với nhiều đơn vị.

- Công ty luôn nỗ lực hết mình để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng, tạo dựng khách hàng lâu năm, trung thành. Các hoạt động hỗ trợ hoạt động phân phối, bán hàng ngày càng được quan tâm hơn nữa như khuyến mại, tặng quà, đào tạo kỹ năng bán hàng, tư vấn kiến thức sản phẩm...

2.3.2. Hạn chế

Bên cạnh những thành tựu đạt được, Công ty Cổ phần Dầu khí Dung Quất cũng gặp phải một số hạn chế cần được khắc phục trong thời gian tới như:

- Vẫn còn dễ mất các đối tác kinh doanh lớn. Việc chấm dứt hợp đồng hợp tác với nhiều nhà phân phối có thể do nguyên nhân từ phía nhà phân phối, hoặc không đạt được thỏa thuận giữa hai bên; tuy nhiên, vẫn có trường hợp lỗi xuất phát hoàn toàn từ phía công ty do sự cố về chất lượng sản phẩm. Việc công ty vận tải Mai Linh chấm dứt hợp đồng sử dụng dầu nhớt của Công ty là một những lỗi khá lớn, gây lên tổn thất về doanh số, thương hiệu của công ty.

- Doanh số tiêu thụ tại miền Bắc nhiều tiềm năng vẫn chưa đạt mức mong đợi. Công ty cần nâng cao năng lực và quy mô, nghiên cứu và tiến hành các chính sách kích thích cho phù hợp nhất.

- Để xuất hiện tình trạng người tiêu dùng mua phải hàng giả, hàng nhái kém chất lượng mang nhãn mác của công ty ở khu vực phía Nam.

- Tồn tại những cơ sở phân phối với mức trung thành thương hiệu thấp, bán đồng thời quá nhiều sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

- Chưa tiếp cận những phạm vi thị trường lớn như Hà Nội, Hải Phòng và nhiều thành phố trung tâm ở Đồng Bằng sông Hồng với số lượng phương tiện vận tải lớn và nhu cầu đa dạng.

- Hoạt động xúc tiến bán hàng, marketing- mix tại khu vực phía Bắc chưa được quan tâm, đầu tư nhiều như ở phía Nam, chưa đem lại hiệu quả rõ rệt cho phân phối.

- Thời gian tiến ra thị trường phía Bắc ngắn, chưa tạo lập được hình ảnh thương hiệu với người sử dụng sản phẩm.

- Chưa thực hiện được các hoạt động truyền thông được quan tâm nhiều ở miền Bắc: truyền thông dưới dạng ấn phẩm (thư, báo và tạp chí), truyền thông quảng bá (truyền thanh, truyền hình), truyền thông điện tử (băng ghi âm, ghi hình, đĩa ghi hình, internet) và những phương tiện trung bày (panô, bảng hiệu, áp phích)... đã từng đem lại hiệu quả ở Phía Trung, Nam bộ và Tây Nguyên.

Kết luận chương: Chương này phân tích rõ môi trường kinh doanh của công ty cổ phần dầu khí Dung Quất và đánh giá tình hình hoạt động kênh phân phối của công ty. Qua đó, thực trạng của hệ thống kênh phân phối với những thành tựu và hạn chế được nói rõ, nêu bật được các nguyên nhân của hạn chế. Đó là sở cứ cho những giải pháp đề xuất hoàn thiện hệ thống kênh phân phối trong chương 3.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DẦU KHÍ DUNG QUẤT – DUPECO

Giới thiệu chương: Chương này trình bày phương hướng, mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp từ năm 2015 đến 2020 và các giải pháp duy trì, hoàn thiện, phát triển hệ thống kênh phân phối tại công ty cổ phần dầu khí Dung Quất như xây dựng các chính sách hỗ trợ bán hàng, phát huy vai trò của hệ thống kênh phân phối, quản lý các thành viên kênh, tăng cường nghiên cứu thị trường để hoàn thiện và mở rộng hệ thống tiêu thụ.

3.1. Phương hướng hoạt động của doanh nghiệp từ 2015 đến 2020

- Trong ngắn hạn: DUPECO tìm kiếm dòng sản phẩm đáp ứng nhu cầu sử dụng nội địa và xuất khẩu trong khu vực.
- Trong trung hạn, Dupeco đi sâu phát triển kinh tế địa phương, nhằm giảm tối đa chi phí, tận dụng khai thác yếu tố cạnh tranh quốc tế tiềm năng.
- Trong dài hạn, Dupeco tiến hành gia tăng giá trị tài sản thông qua việc đầu tư, khai thác và sở hữu các nguồn tài nguyên trong khu vực, phát triển các dự án đầu tư khai thác tiềm năng đất, nước và con người Việt Nam. Không ngừng tìm kiếm đối tác hợp tác phát triển.

=> Trở thành một doanh nghiệp lớn mạnh trong lĩnh vực dầu nhớt, thương hiệu tin dùng của khách hàng và các nhà phân phối trên cả nước, đứng vững trên thị trường cùng với các đối thủ khác Castrol-Bp, Total, Shell...

3.2. Một số biện pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối

3.2.1. Thống nhất phương châm hoạt động của kênh phân phối

- Nghiên cứu thị trường, nhu cầu tiêu dùng; biện pháp tối đa hóa lợi ích và lòng trung thành của trung gian phân phối.

- Huy động vốn ở nhiều nguồn để đầu tư cho hoạt động sản xuất kinh doanh, mở rộng quy mô: quỹ đầu tư phát triển, vay vốn ngân hàng, ...

- Về chủng loại sản phẩm: nghiên cứu ra loại sản phẩm với cách thức đóng gói hợp lý cho nhu cầu ngày càng đa dạng của thị trường.

- Đẩy mạnh hoạt động NVBH: vì đây là hình thức nhân viên bán hàng hay nhân viên kinh doanh gặp mặt trực tiếp NPP để trao đổi các thông tin về sản phẩm, thiết lập quan hệ đối tác

- Đưa ra các chính sách giảm giá, chiết khấu hợp lý để kích cầu tiêu dùng mà vẫn đảm bảo được doanh thu và lợi nhuận của công ty.

- Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát tình hình hoạt động kinh doanh, sản xuất của công ty để theo sát mọi hoạt động hoặc diễn biến bất thường, những điểm yếu cần giải quyết ngay.

- Mở rộng mối quan hệ với các nhà cung ứng, đối tác giảm thiểu nguồn nguyên liệu nhập khẩu hay những biến động thị trường.

- Có kế hoạch tuyển dụng thêm lao động mới, có tay nghề, có năng lực và trình độ để đáp ứng được với quy mô ngày càng mở rộng của công ty đồng thời đẩy mạnh hoạt động thi đua trong cán bộ công nhân viên phấn đấu hoàn thành và vượt mức chỉ tiêu đã đề ra theo kỳ.

- Chấp hành nghiêm túc các quy định, chính sách của nhà nước.

3.2.2. Xây dựng các chính sách hỗ trợ bán hàng của kênh phân phối

➤ Các giải pháp về giá

- Xây dựng chiến lược giá phù hợp với mục tiêu chiến lược của công ty.

- Phân tích khách hàng đối thủ cạnh tranh, phân tích tình hình kinh tế phải được thực hiện nghiêm túc và khách quan nhất. Người

tiêu dùng định giá vào giá cả và chất lượng các sản phẩm tương đương. Doanh nghiệp cần phải biết mức giá của đối thủ, so sánh đối chiếu giá cả và đặc điểm của sản phẩm với nhau, tìm kiếm bằng đơn giá của đối thủ cạnh tranh cũng có thể phỏng vấn người mua

- Cập nhật biến động thị trường, sức cạnh tranh để có chiến lược giá phù hợp

- Liên tục đo lường biến động doanh số, sức mua, mức độ chi trả, thỏa mãn của khách hàng sau mỗi đợt điều chỉnh giá để có chiến lược phù hợp

3.2.3. Khảo sát đáng giá để quản trị hoạt động của kênh phân phối

3.2.4. Phát huy vai trò của hệ thống phân phân phối với sự phát triển của toàn doanh nghiệp

- Tăng cường vốn và hoạt động đầu tư
- Đầu tư cho hoạt động sản xuất: cải tiến kỹ thuật, nghiên cứu những sản phẩm mới cũng như nghiên cứu các giải pháp kỹ thuật an toàn, dễ dàng sử dụng...

- Nâng cấp hệ thống nhà xưởng, mặt bằng sản xuất, bổ sung những máy móc, cơ sở vật chất phục vụ sản xuất.

- Tăng cường nghiên cứu thị trường

- Tăng cường truyền thông, quảng cáo

- Tuyển chọn và đào tạo nâng cao trình độ nguồn nhân lực

3.2.5. Quản lý các thành viên kênh một cách hiệu quả

3.2.5.1. Tạo mối quan hệ chặt chẽ hơn với các nhà phân phối và các nhà bán lẻ

- Xác định mong muốn của công ty với các nhà phân phối

- Đánh giá khả năng của nhà phân phối:

- Xác định những khó khăn của nhà phân phối

- Các biện pháp khuyến khích:

- ✓ Tiếp tục duy trì hỗ trợ vận chuyển cho các đại lý, nhà phân phối như chính sách của công ty đang thực hiện.

✓ Công ty có thể tăng thời gian trả chậm cho các đại lý, nhà phân phối lên đến 30 ngày kể từ ngày lấy hàng để các nhà phân phối có thể kịp thời huy động tài chính và thanh toán cho công ty.

✓ Khuyến khích các nhà phân phối trưng bày, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm của Dupeco đến người tiêu dùng bằng cách chiết khấu 0,5% doanh số bán ra.

- Đánh giá hoạt động của nhà phân phối

Hiện nay, Dupeco chưa có biện pháp đánh giá hoạt động của các nhà phân phối ngoài việc chủ yếu nhận định theo mức hoàn thành doanh số. Vì thế, để khuyến khích các nhà phân phối và giúp công ty đẩy nhanh tốc độ tiêu thụ sản phẩm trên thị trường thì cần có biện pháp khoa học để đánh giá hoạt động các nhà phân phối sao cho hợp lý nhất.

3.2.6. Hoàn thiện và mở rộng hệ thống tiêu thụ

✓ Tuyển dụng, đào tạo nhân lực

✓ Thiết lập hệ thống phân phối, kênh phân phối: tuyển dụng nhà phân phối thứ cấp, Đại lý, Key accounts, xây dựng chính sách bán hàng phân loại theo từng cấp khách hàng.

✓ Khai thác các mối quan hệ tiềm năng: đặc biệt là khách hàng tiêu thụ trực tiếp.

✓ Xây dựng hình ảnh tại các điểm bán: biển hiệu, poster, cách thức trưng bày sản phẩm, giữ gìn hình ảnh đẹp của công ty cũng như sản phẩm của công ty trong mắt nhà phân phối và khách hàng tiêu thụ sản phẩm.

✓ Triển khai các chương trình khuyến mại đa dạng: khuyến mại trên đơn hàng, tích lũy điểm, khuyến mại bằng tiền, tặng sản phẩm như mua 3 tặng 1 cho những khách hàng mua lẻ.

✓ Xây dựng hình ảnh đại diện tại địa phương: Biển quảng cáo trưng bày tại hệ thống cây xăng lớn.

✓ Giới thiệu các sản phẩm dầu công nghiệp đến các khu công nghiệp lớn trên cả nước, các nhà máy....

✓ Tổ chức các buổi hội thảo nhóm khách hàng lớn là những khách hàng có tần suất lấy hàng tốt, số lượng tiêu thụ tốt, tinh thần hợp tác tốt để tăng cường sự hợp tác cũng như giữ mối liên hệ thường xuyên về phản ánh cũng như phản hồi của khách hàng về sản phẩm, các thức tiêu thụ sản phẩm của công ty.

3.2.7. Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường

3.3. Kiến nghị

Để những biện pháp đề xuất hoàn thiện hệ thống kênh phân phối của Dupeco được hiệu quả, nhà nước cần có những chính sách ưu tiên sự phát triển của ngành dầu nhớt tại Việt Nam. Môi trường pháp lý thông thoáng hơn tạo sự phát triển dễ dàng cho những công ty vừa và nhỏ. Nhà nước có thể tạo điều kiện thuận lợi và có những chính sách giúp quản lý tốt hơn cho những doanh nghiệp phân phối ngành dầu nhớt phát triển. Nhà nước cần xây dựng chính sách để giữ cân bằng thị trường dầu nhớt Việt Nam giữa các nhãn hiệu nổi tiếng của nước ngoài và của các nhãn hiệu nội địa trong nước. Ngoài ra, Nhà nước có thể xem xét về việc cho vay vốn với lãi suất thấp để các doanh nghiệp có thể mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, cải cách thủ tục hành chính, tạo điều kiện thuận lợi, hỗ trợ giá trong môi trường ngành đầy biến động cho các công ty.

Đối với Công ty cổ phần dầu khí Dung Quất, Dupeco cần xây dựng hoàn thiện một hệ thống kênh phân phối vững chắc hơn. Hiện tại, hệ thống của Dupeco còn tập trung chủ yếu và phát triển ở kênh phân phối gián tiếp và mở rộng ở khu vực miền Nam. Công ty cần có những chính sách cụ thể được đưa đến các phòng ban, tạo điều kiện cho các phòng ban thực hiện tốt công tác của mình.

Kết luận chương: Như vậy trên cơ sở lý luận của chương 1, những đánh giá thực trạng hạn chế và nguyên nhân trong chương 2, những biện pháp cụ thể để hoàn thiện hệ thống kênh phân phối của công ty cổ phần dầu khí Dung Quất được đề xuất tại chương 3. Dupeco cần cùng các thành viên kênh phân phối thống nhất phương

châm hoạt động để xây dựng chính sách phù hợp hỗ trợ bán hàng của kênh phân phối. Đặc biệt, việc xây dựng chính sách hỗ trợ, quản lý kênh phân phối, tăng cường nghiên cứu thị trường để hoàn thiện và mở rộng kênh phân phối là vô cùng quan trọng. Chương này có những kiến nghị với ban lãnh đạo và các phòng ban của công ty cổ phần dầu khí Dung Quất.

KẾT LUẬN

Trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt thì vấn đề tiêu thụ sản phẩm đối với tất cả doanh nghiệp trở nên cấp thiết. Bởi vì chỉ khi sản phẩm được tiêu thụ, doanh nghiệp mới thu hồi được vốn tái sản xuất và thực hiện mục tiêu của mình. Mặc dù là giai đoạn cuối cùng của quá trình sản xuất kinh doanh nhưng lại là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Qua quá trình hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Dầu khí Dung Quất đã gặt hái được những thành quả nhất định, không ngừng lớn mạnh và khẳng định vị trí của mình trên thị trường, đóng góp không nhỏ vào GDP của ngành và cả nước. Sản phẩm của công ty được người tiêu dùng biết đến nhiều hơn, sản xuất kinh doanh ngày càng tốt hơn, doanh thu năm sau cao hơn năm trước, đời sống nhân viên ngày càng được cải thiện. Có được kết quả như vậy một phần là do đội ngũ cán bộ lãnh đạo công ty đã biết tổ chức tốt hoạt động phân phối, không ngừng hoàn thiện và mở rộng thị trường tiêu thụ của mình. Tuy nhiên, cũng phải đối đầu với nhiều khó khăn trong giai đoạn mới, thứ nhất, môi trường kinh doanh đã thay đổi, cung lớn hơn cầu. Thứ hai, yêu cầu của khách hàng ngày càng đòi hỏi cao hơn. Thứ ba, sự cạnh tranh diễn ra không chỉ trong nước mà cạnh tranh mang tính toàn cầu.

Vì vậy, với đề tài: “ Hệ thống kênh phân phối tại công ty Cổ phần Dầu khí Dung Quất- DUPECO”, em hy vọng rằng biện pháp, kiến nghị đưa ra giúp cho hoạt động phân phối sản phẩm của công ty ngày càng hoàn thiện hơn.