



# Tổ chức và hoạt động của kênh phân phối

Bởi:

Đại Học Đà Nẵng

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

## Tổ chức kênh phân phối

### Kênh marketing truyền thống

Một kênh marketing truyền thống bao gồm nhà sản xuất, nhà bán sỉ và nhà bán lẻ độc lập, trong đó, mỗi người là một thực thể kinh doanh riêng biệt luôn tìm cách tăng tối đa lợi nhuận của mình, cho dù có làm giảm lợi nhuận của cả hệ thống. Không có thành viên nào của kênh phân phối có quyền kiểm soát hoàn toàn hay đáng kể đối với các thành viên khác. Những kênh marketing truyền thống đó thiếu sự lãnh đạo mạnh, có đặc điểm là hoạt động kém hiệu quả và có nhiều mâu thuẫn phức tạp.

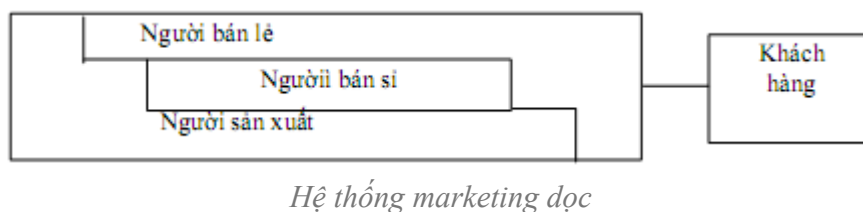


*Kênh marketing truyền thống*

### Hệ thống marketing dọc

Một trong những bước tiến có ý nghĩa trong thời gian gần đây là sự xuất hiện những hệ thống marketing dọc thách thức với các kênh marketing truyền thống. Một hệ thống marketing dọc (VMS), bao gồm nhà sản xuất, nhà bán sỉ và nhà bán lẻ hoạt động như

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



### **Hệ thống marketing ngang**

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

### **Hệ thống marketing đa kênh**

Trước đây, nhiều doanh nghiệp bán hàng cho một thị trường duy nhất thông qua một kênh phân phối duy nhất. Ngày nay cùng với sự phát triển và cấu trúc đa dạng hơn của các nhóm khách hàng và khả năng phục vụ của kênh phân phối, có nhiều doanh nghiệp đã chấp nhận marketing đa kênh. Marketing đa kênh là cách thức phân phối, theo đó một doanh nghiệp sử dụng hai hay nhiều kênh phân phối cho những nhóm khách hàng khác nhau.

Bằng cách bổ sung thêm nhiều kênh phân phối, các doanh nghiệp có thể tăng được phạm vi bao quát thị trường, giảm chi phí hoạt động của kênh phân phối và gia tăng khả năng thỏa mãn theo ý muốn khách hàng. Các doanh nghiệp thường bổ sung thêm một kênh phân phối nhằm tiếp cận được một nhóm khách hàng mà kênh phân phối hiện có chưa vươn tới được. Chẳng hạn như đưa thêm những nhân viên bán hàng về một vùng nông thôn để có thể bán được hàng cho những người nông dân ở phân tán. Doanh nghiệp có thể bổ sung thêm kênh phân phối mới để giảm chi phí bán hàng của mình cho một nhóm

khách hàng hiện có, ví dụ như bán hàng qua điện thoại mà không trực tiếp viếng thăm những khách hàng nhỏ. Doanh nghiệp cũng có thể bổ sung thêm kênh phân phối có khả năng bán hàng phù hợp với yêu cầu của khách hàng hơn, như sử dụng lực lượng bán hàng có kỹ thuật để bán những thiết bị tương đối phức tạp.

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

### **Hoạt động của kênh phân phối**

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

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

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

### **Các loại mâu thuẫn trong kênh phân phối**

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

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

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

### **Các nguyên nhân gây mâu thuẫn trong kênh phân phối**

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

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

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

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

## **Giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối**

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

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

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

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

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