

TIỂU LUẬN

ĐỀ TÀI:

CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC
PHÂN PHỐI CHO SẢN PHẨM THÉP VÀ XI MĂNG
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ HẬU GIANG

MỞ ĐẦU

Trong thời gian qua, công tác hoạch định chiến lược phân phối của Hamaco mặc dù đã được lãnh đạo Công ty quan tâm. Tuy nhiên, hiện nay công tác này còn nhiều hạn chế, chưa phát huy hết hiệu quả. Một phần là do các hoạt động marketing gần như chưa được xây dựng kế hoạch cụ thể mà chủ yếu là từng chương trình riêng lẻ. Trong khi đó, thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt của các đối thủ trong nước và nguy cơ cạnh tranh của các nhà phân phối nước ngoài thâm nhập vào Việt Nam.

Thiết nghĩ, cần xây dựng một kế hoạch marketing cụ thể cho từng nhóm hàng hóa cùng loại để đẩy mạnh công tác bán hàng được hiệu quả hơn. Đây cũng chính là lý do để em thực hiện đề tài: ***“Hoạch định chiến lược phân phối cho sản phẩm thép và xi măng tại Công ty Cổ phần Vật tư Hậu Giang”***.

Kế hoạch này sẽ đánh giá tình hình marketing hiện tại của Công ty cũng như tình hình bên ngoài có ảnh hưởng đến kinh doanh hai sản phẩm là thép và xi măng. Kế hoạch sẽ sử dụng ma trận S.W.O.T để đưa ra các chiến lược và được cụ thể hóa bằng các phương án. Tính khả thi của các phương án sẽ xây dựng từng chiến lược về thời gian thực hiện, chi phí và cuối cùng là hiệu quả của kế hoạch.

NỘI DUNG CHÍNH

I. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH BÊN TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ HẬU GIANG

1. Mục tiêu, nhiệm vụ chủ yếu

- Phát triển Hamaco luôn giữ vị trí đứng đầu tại Đồng bằng sông Cửu Long trong lĩnh vực phân phối: vật liệu xây dựng, gas đốt, bếp gas và phụ tùng gas.
- Giữ vững và tiếp tục phát triển các mặt hàng truyền thống của Công ty.
- Chú ý phát triển thị trường bán lẻ và thị trường nông thôn.
- Quan tâm đến việc đào tạo và đãi ngộ cán bộ.
- Bảo tồn và phát triển vốn.

2. Thông tin về nhân sự

Tình hình nhân sự của Công ty được phân bố cụ thể như sau:

Chức vụ	Số lượng	Nam/ Nữ	Trình độ			
			Thạc sĩ	Cử nhân	Trung cấp	Khác
Ban Giám đốc	3	2/1	3			
Trưởng, phó đơn vị	31	28/3	1	22	8	
Nhân viên bán hàng	25	21/4		10	15	
Nhân viên marketing	10	10/0		8	2	
Nhân viên kế toán	35	20/15		5	25	
Nhân viên quản lý kho	15	14/1			13	2
Láy xe, cầu,...	52	52/0				52
Khác	29	19/10				29
Tổng	200	166/34	1	48	63	83

Qua bảng số liệu trên cho thấy nhân viên bán hàng và nhân viên marketing của công ty còn khá thấp so với vi mô Công ty và các nhân viên khác. Nhân viên bán hàng của Công ty chỉ chiếm 12,5% so với tổng nhân viên. Bên cạnh đó nhân viên marketing cũng không nhiều, với số lượng 10 nhân viên cho cả 03 ngành hàng là vật liệu xây dựng, gas và dầu nhờn là khá thấp. Trong đó nhân viên chuyên về marketing cho ngành thép và xi măng là 03 người là quá thấp.

3. Danh mục sản phẩm kinh doanh

Hoạt động của Công ty là dịch vụ: phân phối hàng hoá gồm các sản phẩm chính như sau:

Ngành hàng	Sản phẩm chính
Vật liệu xây dựng	Thép, xi măng, cát, đá, gạch,...
Gas	Gas đốt, bếp gas, phụ kiện bếp gas, gas công nghiệp,...
Dầu nhờn	Dầu nhớt Mobill và xăng dầu Petrolimex
Dịch vụ vận tải	Vận tải thuỷ bộ hàng hoá
Dịch vụ cho thuê kho, bãi, vp	Cho thuê kho, bãi, văn phòng làm việc.

Công ty có hơn 30 năm kinh nghiệm trong việc phân phối hàng hoá, trong đó lâu đời nhất là vật liệu xây dựng, đến gas đốt, xăng dầu, dầu nhớt,...

4. Vị thế của công ty

Công ty Cổ phần Vật tư Hậu Giang đã giữ được một vị thế mạnh trên thị trường nhờ khả năng cung cấp hàng kịp thời và đảm bảo chất lượng hàng hoá. Vị thế này được chứng minh bằng việc cung cấp cho các công trình lớn tại ĐBSCL như: Cầu Cần Thơ, Bệnh viện Đa khoa Trung Ương Cần Thơ, Nhà máy nhiệt điện Ô Môn, dự án MD1 (Cầu, đường Cần Thơ - Cà Mau), Sân bay Cần Thơ.

5. Uy tín ấn tượng của Công ty

Công ty đã tạo được uy tín trên thị trường, luôn được các khách hàng lớn tin nhiệm và sử dụng sản phẩm của Hamaco cung cấp như: Tổng Công ty Xây dựng Công trình Giao thông 1, Công ty Công trình hàng không ACC, Công ty Cổ phần Xây dựng 40, Công ty Cổ phần Cầu 12,... Để ngày càng tăng uy tín trên thị trường Công ty đã xây dựng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001: 2000.

6. Hệ thống phối tiêu thụ sản phẩm

Để đảm bảo tiêu thụ sản phẩm được ổn định và chiếm lĩnh thị trường, Công ty Cổ phần Vật tư Hậu Giang xây dựng hệ thống phân phối gồm hai hệ thống là:

- Hệ thống phân phối thông qua các chi nhánh, cửa hàng của Công ty tại các thị trường mới, thị trường mục tiêu như: Chi nhánh TP.HCM, Chi nhánh Bạc Liêu, Chi nhánh Sóc Trăng, Chi nhánh Vị Thanh, 6 Cửa hàng tại TP.Cần Thơ, 1 Cửa hàng tại TP. HCM.

- Hệ thống thứ hai là hệ thống các đại lý tại các tỉnh ĐBSCL và TP. HCM với hơn 100 đại lý VLXD, 200 đại lý gas, 50 đại lý dầu nhờn.

7. Hoạt động nghiên cứu phát triển

Công ty chú trọng công tác đào tạo nhân sự, nâng cao kỹ năng chuyên môn:

- Hàng năm Hamaco tổ chức trên 30 cuộc đào tạo chuyên môn kỹ năng cho nhân viên với hơn 200 lượng nhân viên tham gia với chi phí trên 200 triệu đồng. Nội dung được đào tạo nhiều nhất là kỹ năng bán hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng giao tiếp, kiểm soát chi phí,... Như vậy, bình quân mỗi tháng có trên 2 cuộc đào tạo, chứng tỏ công ty quan tâm nhiều đến đào tạo.

- Hamaco còn đẩy mạnh công tác thi đua, hàng năm công ty khen tặng trên 100 nhân viên lao động xuất sắc, Công ty cũng đề nghị và nhiều cá nhân, tập thể được nhận bằng khen của Bộ Công thương.

- Đây cũng làm một điểm mạnh của Công ty đã tạo động lực cho nhân viên có điều kiện nghiên cứu và phát triển khả năng của mình.

8. Tình hình kinh doanh của công ty trong 3 năm gần đây

Trong các năm trước đó cũng như trong 3 năm gần đây Công ty luôn kinh doanh năm sau đạt kết quả cao hơn năm trước.

Hạng mục	Đơn vị tính	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
Doanh thu	Tr.đ	811.715	1.000.155	1.318.483
Sản lượng thép	Tấn	75.000	85.950	92.750
Sản lượng xi măng	Tấn	134.070	163.340	197.900
Lợi nhuận trước thuế	Tr.đ	6.253	10.353	18.300

Như vậy, hoạt động của Công ty ngày một hiệu quả cả về doanh thu cũng như lợi nhuận. Đặc biệt là trong năm 2008, trước những khó khăn của đất nước cũng như của các doanh nghiệp, nhất là sự biến động mạnh của ngành thép, xi măng Hamaco đã nắm vững tình hình thị trường cân đối hàng hoá, đưa ra chiến lược kinh doanh phù hợp nên đã đem lại kết quả khả quan cho Công ty.

9. Tình hình tài chính của Công ty trong 3 năm

Với một tình hình kinh doanh khá khả quan đã kéo theo tình hình mạnh về tài chính, cụ thể:

Hạng mục	Đơn vị tính	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
Vốn điều lệ	Tr.đ	12.476	12.476	24.953
Vốn tự có	Tr.đ	23.452	29.254	41.864

Sau kết quả kinh doanh khá thuận lợi trong năm 2007, năm 2008 Công ty tiếp tục tăng vốn điều lệ lên gấp đôi nhằm tăng nguồn vốn kinh doanh đáp ứng nhu cầu của thị trường. Sau cuộc họp Đại hội đồng cổ đông năm 2009 vừa qua các cổ đông đã thống nhất sẽ tiếp tục tăng vốn điều lệ lên 50 tỷ đồng trong năm 2009.

Hiện nay, cổ phần của Công ty chưa niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán do tình hình thị trường chứng khoán còn nhiều khó khăn. Tuy nhiên hiện nay Hội đồng quản trị cũng đã xây dựng kế hoạch và chuẩn bị khi điều kiện thích hợp sẽ đưa lên sàn giao dịch. Hiện tại cổ phiếu của Công ty đang được các nhà đầu tư mua bán với giá 21.000 đồng/cổ phần.

10. Tình hình tổ chức quản lý trong Công ty

- Công ty hiện có 33 cán bộ quản lý có trình độ khá cao, đặc biệt là có sự kế thừa kinh nghiệm của các cán bộ có kinh nghiệm trên 30 năm. Các cán bộ trẻ luôn năng động và biết kết hợp tốt giữa kinh nghiệm của đàn anh kết hợp với tri thức mới của mình để phát huy năng lực của mình.

- Bên cạnh đó đội ngũ cán bộ luôn được đào tạo nhằm tiếp cận những thông tin mới. Trong đó đội ngũ bán hàng và marketing luôn được quan tâm hàng đầu.

- Đội ngũ quản lý trong công ty có ưu và nhược điểm như sau:

+ Ưu điểm:

- * Có trình độ chuyên môn khá cao.
- * Biết kết hợp giữa kinh nghiệm và kiến thức mới.
- * Nhiệt tình trong công tác.

+ Nhược điểm:

- * Chưa chủ động đi đầu trong mọi hoạt động.
- * Chưa mạnh dạn tạo bước đột phá.
- * Còn lúng túng trước những khó khăn của Công ty.

11. Các kỹ năng về marketing

Phòng kế hoạch - Marketing được thành lập từ giữa năm 2007 (tách ra từ bộ phận marketing của Phòng Kinh doanh) nhưng do còn ít nhân sự và chưa có kinh

nghiệm nhiều về marketing cho hoạt động phân phối nên kỹ năng marketing còn nhiều hạn chế:

- Còn lúng túng trong công tác nghiên cứu thị trường, khảo sát thoả mãn khách hàng, đánh giá, phân tích thị trường, khách hàng.
- Công tác marketing còn mang tính đơn lập chưa xây dựng được kế hoạch cụ thể và có hệ thống nhằm phát huy hết hiệu quả.

12. Môi quan hệ với các tổ chức bên ngoài

Công ty đã tạo được một môi quan hệ tốt với các cơ quan hữu quan như:

- Thuế: thực hiện báo cáo thuế đúng và đầy đủ.
- Hàng năm thường thông qua các cơ quan xã hội tổ chức tặng quà, nhà tình nghĩa, thực hiện công tác xã hội với kinh phí mỗi năm trên 100 triệu đồng.
- Công ty cũng tạo được sự liên kết tốt với các tổ chức Công đoàn, đoàn thanh niên trong công ty nhằm tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên.

II. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH BÊN NGOÀI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ HẬU GIANG

1. Thông tin chung về thị trường

Công ty đang kinh doanh gồm ba nhóm hàng chính là vật liệu xây dựng, gas, dầu nhờn. Do đề tài này chỉ lập kế hoạch marketing cho mặt hàng thép và xi măng nên các phần sau này chỉ nói về hai mặt hàng này.

Hạng mục	Thị trường	Đối tượng chính
Thị trường hiện tại	- Cần Thơ.	- Công ty xây dựng, đại lý, người dân xây dựng dân dụng.
	- Sóc Trăng, Bạc Liêu, Hậu Giang	- Công ty xây dựng, đại lý.

	- TP. Hồ Chí Minh	- Công ty xây dựng, đại lý, người dân xây dựng dân dụng.
Thị trường tiềm năng (bên cạnh thị trường hiện tại phát triển thêm)	Cà Mau, Vĩnh Long, Đồng Tháp, Kiên Giang, Trà Vinh, An Giang, Long An, Tiền Giang, lân cận TP. Hồ Chí Minh	Công ty xây dựng, đại lý

Thị trường các tỉnh Đồng Bằng Sông Cửu Long, TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận còn nhiều tiềm năng trong thời gian tới.

2. Tình hình cạnh tranh

Sau những thuận lợi của năm 2007, trên thị trường xuất hiện nhiều nhà phân phối trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Hamaco. Trong đó đáng chú ý nhất là sự tham gia bán hàng trực tiếp của các nhà sản xuất vào các công trình lớn. Sau đây là một số đối thủ cạnh tranh trực tiếp và lớn của Hamaco.

Đối thủ	Kinh doanh	Điểm mạnh	Điểm yếu
Cty TNHH Phụng Trân (Cần Thơ)	Nhà phân phối	Kinh doanh đa dạng mặt hàng VLXD. Chính sách hoa hồng linh động.	Chưa có uy tín mạnh trong cung cấp cho các công trình.
DNTN Tấn Lộc (Sóc Trăng)	Nhà phân phối	Cạnh tranh giá tốt do xác định có lời là bán.	Vốn bị hạn chế.
Công ty Thép Việt	Nhà sản xuất	- Cạnh tranh giá tốt do là nhà sản xuất. - Uy tín tốt.	- Chỉ tập trung vào công trình lớn.
Công ty thép Hòa Phát			- Đội ngũ bán hàng còn hạn chế.
Công ty SMC	Nhà phân	- Kho chứa hàng đầy đủ.	- Tập trung vào thị

Công ty Kim Khí TP. HCM	phối	- Phương thức thanh toán linh hoạt.	trường TP. HCM - Phương tiện vận chuyển thủy về đồng ĐBSCL còn hạn chế.
----------------------------	------	--	--

3. Năng lực cung cấp hàng

Công ty cổ phần Vận tải Hậu Giang đã chuẩn bị đủ điều kiện để đảm bảo cung cấp hàng hoá kịp thời theo yêu cầu của khách hàng. Đầu tiên là xây dựng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001:2000 nhằm kiểm soát và chăm sóc khách hàng tốt nhất.

- Đã tạo được một hệ thống nhà cung cấp gồm các nhà sản xuất có uy tín như: Tổng Công ty thép Việt Nam, Công ty thép Vinakyoiei, Công ty thép Việt, Công ty thép Tây Đô, Công ty xi măng Holcim, Công ty Xi măng Nghi Sơn, Công ty Xi măng Hà Tiên 2, Công ty Xi măng Tây Đô,...

- Xây dựng hệ thống kho chứa hàng với tổng diện tích trên 36.000 m² tại các Chi nhánh và Cửa hàng nhằm đảm bảo nguồn hàng dự trữ cung cấp cho khách hàng.

- Công ty hiện có trên 50 phương tiện vận chuyển các loại và liên kết với trên 35 phương tiện bên ngoài để đảm bảo cung cấp hàng cho khách hàng.

- Bên cạnh đó Công ty còn đầu tư phương tiện xếp dỡ hiện đại là hệ thống palang điện tại các kho hàng của Công ty để đảm bảo xếp dỡ hàng hoá nhanh chóng.

4. Thị trường tiêu thụ

Thị trường tiêu thụ lớn nhất của Công ty là Cần Thơ, Bạc Liêu, Sóc Trăng, Vị Thanh và TP. Hồ Chí Minh, tình hình tiêu thụ năm 2008 như sau:

Thị trường	Xi măng	Thép
------------	---------	------

	Sản lượng (tấn)	Tỷ trọng (%)	Sản lượng (tấn)	Tỷ trọng (%)
Cần Thơ	92.451	47	29.745	32
Bạc Liêu	23.101	12	9.954	11
Sóc Trăng	24.101	12	9.245	10
Hậu Giang	16.151	8	8.354	9
TP.Hồ Chí Minh	15.467	8	20.102	22
Khác	26.629	13	15.350	17
Tổng	197.900	100	92.750	100

Bên cạnh các thị trường chính trên Hamaco còn tiêu thụ khắp các tỉnh còn lại của Đồng Bằng Sông Cửu Long. Với sản lượng tiêu thụ như trên đối tượng khách hàng là các công ty xây dựng chiếm 48%, đại lý bán tiêu thụ 39%, khách hàng dân dụng là 13%. Tại thị trường Cần Thơ khách hàng dân dụng tiêu thụ chiếm 80% sản lượng tiêu thụ dân dụng.

5. Nguồn đầu vào

Công ty đã tạo được uy tín đối với các nhà sản xuất trong thời gian qua và hiện nay đang trở thành nhà phân phối chính thức của các nhà cung cấp thép và xi măng uy tín trong nước.

Tên nhà cung cấp	Sản phẩm	Năm
Tổng Cty Thép Việt Nam	Thép TSC	1994
Công ty Cổ phần Xi măng Tây Đô	Xi măng Hà Tiên 2	1995
Công ty Thép Liên doanh Thép Việt Nhật	Thép Vinakyoei	1996
Công ty Liên doanh Thép Tây Đô	Thép Tây Đô	1997
Công ty LD Xi măng Holcim Việt Nam	Xi măng Holcim	1997
Công ty CP Xi măng Tây Đô	Xi măng Tây Đô	1997
Công ty TNHH Một TV đá Biên Hòa	Đá	2000
Công ty Xi măng Nghi Sơn	Xi măng Nghi Sơn	2001

Công ty TNHH TM & SX Thép Việt	Thép Pomina	2002
Công ty Xi măng Chifon	Xi măng Chinfon	2006
Công ty Xi măng Fico Tây Ninh	Xi măng Fico	2007

Đây có thể được xem là một lợi thế đối với Công ty vì đã có được sự cam kết cung cấp hàng hoá ổn định của nhà sản xuất, giúp đảm bảo cung cấp đủ hàng cho thị trường đặc biệt là các công trình lớn đòi hỏi tiến độ giao hàng cao.

6. Tác động của các chế định pháp lý quản lý của Nhà nước

Thép và xi măng là hai mặt hàng trọng điểm của đất nước và thuộc diện quản lý của nhà nước nên luôn chịu sự ảnh hưởng của Chính phủ. Biện pháp nhà nước áp dụng mạnh nhất là thuế nhập khẩu phôi thép đã ảnh hưởng mạnh đến giá cả trên thị trường. Bên cạnh đó nhà nước cũng thường xuyên kiểm tra giá bán và chất lượng hàng hoá nhằm kiểm soát tình hình thị trường. Tuy nhiên, Hamaco luôn nêu cao quan điểm của mình là chỉ tiêu thụ hàng hoá đạt tiêu chuẩn chất lượng và theo dõi thông tin thị trường thép thế giới cũng như chính sách của nhà nước nhằm nhập hàng phù hợp.

7. Xu thế phát triển đổi mới

Trước tình hình hội của kinh tế đất nước sẽ xuất hiện các nhà phân phối, đặc biệt là các tập đoàn bán lẻ nổi tiếng trên thế giới sẽ vào Việt Nam. Hamaco đã chủ động thay đổi phương cách quản lý như thành lập các phòng kinh doanh chuyên ngành (như: Phòng Kinh doanh Vật liệu xây dựng, Phòng Kinh doanh gas, Phòng Kinh doanh xăng dầu – Dầu nhờn). Đồng thời quản lý công ty theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và hiện tại đang sử dụng hệ thống lương thưởng KPI nhằm tự nâng cao nội lực để tiếp cận thời kỳ hội nhập.

III. PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT CHO HỆ THỐNG PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI HẬU GIANG

S.W.O.T	<p>NHỮNG ĐIỂM MẠNH (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Kinh nghiệm trên 30 năm trong lĩnh vực phân phối. Công ty đã tạo được một hệ thống các cửa hàng, chi nhánh và hệ thống đại lý rộng khắp các thị trường chính. Công ty đã tạo được tên tuổi và uy tín trên thị trường. 	<p>NHỮNG ĐIỂM YẾU (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Chưa xây dựng được một hệ thống đại lý mạnh nhằm bao phủ thị trường. Chính sách duy trì hệ thống đại lý còn hạn chế. Tổ chức quản lý theo dõi hệ thống đại lý chưa kịp thời.
<p>NHỮNG CƠ HỘI (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Nhu cầu về thép, xi măng ngày một tăng. Còn một lượng khách hàng nông thôn chưa được đáp ứng nhu cầu. Chính sách hỗ trợ của nhà cung cấp. 	<p>KẾT HỢP S.O</p> <p>Phát triển thị trường mang tính chiều sâu, chú ý đến vùng nông thôn.</p>	<p>KẾT HỢP W.O</p> <p>Thiết lập lại và chăm sóc tốt hệ thống đại lý tại các thị trường.</p>
<p>NHỮNG RỦI RO (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Áp lực cạnh tranh rất lớn. Công nợ và nợ quá hạn dễ phát sinh nhất là đối với các công trình và đại lý. Các đại lý ngày một lớn mạnh và độ trung thành thấp. 	<p>KẾT HỢP S.T</p> <p>Xây dựng chính sách bán hàng từng phân khúc thị trường và từng nhóm khách hàng.</p>	<p>KẾT HỢP W.T</p> <p>Theo dõi tốt tình hình khách hàng để hạn chế nợ quá hạn đồng thời theo dõi sự lớn mạnh của các đại lý.</p>

III. CÁC LỰA CHỌN ĐỊNH HƯỚNG CHUNG

Qua phân tích ma trận S.W.O.T ta có các lựa chọn như sau:

1. Phương án 1: Phát triển thị trường mang tính chiều sâu, chú ý đến vùng nông thôn.

Quyết tâm đẩy mạnh sản lượng tiêu thụ tại các thị trường chính của Công ty và tập trung vào khúc thị trường xã (các đại lý tại các xã). Ở đây tập trung vào hai nhóm khách hàng chính là các công trình và các đại lý.

Các yếu tố thuận lợi để thực hiện chiến lược	Xếp hạng mức độ thuận lợi
1. Mạng lưới phân phối hiện có rộng khắp.	8
2. Kinh nghiệm trong việc phân phối và uy tín.	7
3. Nguồn tài chính khá tốt có thể hỗ trợ cho các đại lý mới.	6
Tổng cộng điểm trung bình	7

2. Phương án 2: Thiết lập lại và chăm sóc tốt hệ thống đại lý tại các thị trường.

Đánh giá lại hệ thống đại lý hiện có đồng thời thiết lập thêm các đại lý ở các vùng còn mỏng và chưa có đại lý.

Các yếu tố thuận lợi để thực hiện chiến lược	Xếp hạng mức độ thuận lợi
1. Hệ thống đại lý hiện có khá nhiều.	8
2. Có nhiều kinh nghiệm trong việc thiết lập hệ thống đại lý.	8
3. Hệ thống chi nhánh tại các thị trường lớn dễ dàng tiếp cận các đại lý mới cũng như các đại lý hiện có.	8
Tổng cộng điểm trung bình	8

3. Phương án 3: Xây dựng chính sách bán hàng từng phân khúc thị trường và từng nhóm khách hàng.

Xây dựng chính sách bán hàng đối với từng nhóm khách hàng như công trình, đại lý, dân dụng đồng thời theo từng khúc thị trường cụ thể.

Các yếu tố thuận lợi để thực hiện chiến lược	Xếp hạng mức độ thuận lợi
1. Công ty sẵn có ba nhóm khách hàng của từng thị trường cụ thể, nhất là khách hàng dân dụng ở TP.Cần Thơ.	6
2. Ở các thị trường chính có chi nhánh của Công ty nên việc xây dựng chính sách bán hàng khá thuận lợi và phù hợp.	7
3. Người quản lý tại các thị trường có kinh nghiệm và am hiểu thị trường nên việc xây dựng các chính sách rất phù hợp.	7
Tổng cộng điểm trung bình	6,7

4. Phương án 4: Theo dõi tốt tình hình khách hàng để hạn chế nợ quá hạn đồng thời theo dõi sự lớn mạnh của các đại lý.

Tăng cường công tác chăm sóc và quản lý hồ sơ khách hàng nhằm đánh giá khách hàng. Chú ý đến khả năng tài chính của khách hàng nhằm hạn chế rủi ro về công nợ.

Các yếu tố thuận lợi để thực hiện chiến lược	Xếp hạng mức độ thuận lợi
1. Thông tin khách hàng được quản lý bằng phần mềm máy tính.	8
2. Ban Giám đốc quan tâm công tác chăm sóc và đánh giá khách hàng.	7
3. Nhân viên bán hàng thân thiện và thường	7

xuyên tiếp xúc khách hàng.	
Tổng cộng điểm trung bình	7,3

IV. KIỂM TRA THẨM ĐỊNH TÍNH KHẢ THI

Qua phân tích các phương án trên chúng ta tiến hành kiểm tra và thẩm định tính khả thi như sau:

Phương án	Mức độ khả thi theo tính toán	Mức độ khả thi trên thực tế
Phương án 1	7	3
Phương án 2	8	1
Phương án 3	6,7	4
Phương án 4	7,3	2

Như vậy phương án 2 là phương án có tính khả thi cao nhất vì có nhiều điều kiện thuận lợi để thực hiện do Công ty đã có một hệ thống đại lý khá lớn.

V. CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI

Đây là hoạch định chiến lược phân phối nên chủ yếu chỉ tập trung vào chiến lược phân phối. Tuy nhiên, Công ty vẫn có thể kết hợp với các chiến lược khác như: chiến lược sản phẩm, chiến lược giá cả, chiến lược chiêu thị.

1. Kế hoạch phân phối dự kiến trong năm 2009 của sản phẩm xi măng như sau:

Loại kênh phân phối	Số lượng tiêu thụ dự kiến trong năm (tấn)	Doanh số bán dự kiến trong năm (tr.đ)	Số lượng dự kiến trong tháng (tấn)	Doanh số bán dự kiến trong tháng (tr.đ)	Số khách hàng mới/ kênh phân phối mới
Công ty xây dựng	90.000	108.000	7.500	9.000	10/1
Đại lý	80.000	96.000	6.667	8.000	30/3
Bán lẻ	30.000	36.000	2.500	3.000	1.000/1
Tổng	200.000	240.000	16.667	20.000	1.040/4

2. Kế hoạch phân phối dự kiến trong năm 2009 của sản phẩm thép như sau:

Loại kênh phân phối	Số lượng tiêu thụ dự kiến trong năm (tấn)	Doanh số bán dự kiến trong năm (tr.đ)	Số lượng dự kiến trong tháng (tấn)	Doanh số bán dự kiến trong tháng (tr.đ)	Số khách hàng mới/ kênh phân phối mới
Công ty xây dựng	45.000	540.000	3.750	45.000	10/1
Đại lý	37.000	444.000	3.083	37.000	30/3
Bán lẻ	18.000	216.000	1.500	18.000	1.000/1
Tổng	100.000	1.200.000	8.333	100.000	1.040/4

3. Kế hoạch phân phối theo thị trường dự kiến trong năm 2009 của sản phẩm xi măng như sau:

Loại kênh phân phối	Số lượng tiêu thụ dự kiến trong năm (tấn)	Doanh số bán dự kiến trong năm (tr.đ)	Số lượng dự kiến trong tháng (tấn)	Doanh số bán dự kiến trong tháng (tr.đ)	Số khách hàng mới/ kênh phân phối mới
Cần Thơ	93.000	111.600	7.750	9.300	930/0
Bạc Liêu	23.500	28.200	1.958	2.350	30/1
Sóc Trăng	24.500	29.400	2.042	2.450	30/1
Hậu Giang	16.500	19.800	1.375	1.650	20/1
TP. Hồ Chí Minh	15.500	18.600	1.292	1.550	10/1
Khác	27.000	32.400	2.250	2.700	30/0
Tổng	200.000	240.000	16.667	20.000	1.040/4

VI. KẾ HOẠCH VÀ CHI PHÍ

Hạng mục	Số tiền (tr.đ)
Ước lượng tổng doanh thu kế hoạch	1.440.000
Các khoản chi phí	1.420.000
a. Nghiên cứu thị trường	150
b. Giá vốn hàng hoá mua vào	1.419.220
c. Trang bị kỹ thuật	100
d. Tổ chức, điều hành quản lý chung	80
e. Thông tin liên lạc	30
f. Quảng cáo	90
g. Lực lượng bán hàng	120
h. Khuyến mãi	150
i. Tuyên truyền	60
j. Chi phí khác	100
Dự kiến lợi nhuận thu được	20.000

VII. KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Để đáp ứng nhu cầu của kế hoạch phân phối Hamaco xây dựng chiến lược phát triển nhân sự cụ thể như sau:

- Số lao động dự kiến tuyển dụng thêm là 20 lao động.
- Chi phí đào tạo huấn luyện chuyên môn là 30 triệu đồng.
- Chương trình đào tạo chuyên môn: đào tạo cho nhân viên các kỹ năng cơ bản phù hợp với nhiệm vụ phân phối của mình như sau: kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp, kỹ năng giao tiếp, nghệ thuật chăm sóc khách hàng,... Chương trình thực hiện đào tạo gồm mới tuyển dụng và mỗi 2 tháng một lần.

VIII. LỊCH THỜI GIAN THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

Tháng	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Soạn thảo kế hoạch												
Xây dựng các chương trình cụ thể												
Xây dựng kế hoạch phân phối												
Tuyển dụng nhân sự phục vụ cho kế hoạch												
Triển khai kế hoạch												
Đánh giá kết quả thực hiện của kế hoạch												
Rút ra kết luận qua quá trình thực hiện kế hoạch												
Tiếp tục triển khai kế hoạch												
Đánh giá hiệu quả												

KẾT LUẬN

Là một nhà phân phối lớn trong khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long nên việc hoạch định một chiến lược phân phối các từng sản phẩm, ngành hàng của Hamaco mình là rất quan trọng. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là việc thực hiện chiến lược lại quan trọng hơn, vì nếu thực hiện không đúng với chiến lược đã vạch ra hoặc thực hiện một cách máy móc không bám vào kế hoạch thì sẽ dễ dẫn đến thất bại. Đồng thời phải đánh giá cũng như theo dõi tốt tiến độ thực hiện của kế hoạch.

Với hệ thống quản lý ISO 9001:2000 và kinh nghiệm trên 30 năm của mình tootic tin rằng Hamaco sẽ thực hiện tốt hoạch định chiến lược phân phối này.