

Xây dựng hệ thống phân phối là một vấn đề trọng tâm của các doanh nghiệp khi hoạch định chiến lược xâm nhập thị trường, bởi vì phân phối là một trong những vũ khí cạnh tranh mạnh nhất bảo đảm cho sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp.

Thị trường VN với mức tăng trưởng GDP năm 2007 là 8,5%/năm, dân số hơn 83 triệu người, đồng thời là một thị trường vừa được mở cửa, hội nhập quốc tế nên được các nhà đầu tư nước ngoài và VN đánh giá là rất tiềm năng.

Hiện đã có rất nhiều nhà đầu tư VN và nước ngoài đang nỗ lực xây dựng hệ thống phân phối tại thị trường VN và đã khá thành công như Unilever, P & G, Abbott, Pepsi Cola, Coca Cola, Shiseido, Debon, Metro Cash & Carry, Fast Food Kentucky, Saigon Coop, Phở 24, Ngân hàng ACB, Sacombank ...

Để xây dựng và quản lý thành công một hệ thống phân phối, các doanh nghiệp phải xác định được các yếu tố tác động đến việc xác lập hệ thống phân phối. Mỗi quốc gia với các đặc thù về các điều kiện tự nhiên, kinh tế, văn hoá – xã hội sẽ

tạo nên những yếu tố đặc trưng tác động đến quá trình xây dựng và phát triển kênh phân phối.

TQ là một quốc gia ở bên cạnh VN, có những đặc điểm tương đồng về văn hoá – xã hội truyền thống cũng như một nền kinh tế định hướng XHCN đang trong giai đoạn chuyển đổi, cải cách. Việc nghiên cứu các yếu tố tác động đến hoạt động phân phối ở TQ sẽ là bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp khi xây dựng và phát triển hệ thống phân phối ở VN.

Một số yếu tố đặc thù tác động đến việc xây dựng hệ thống phân phối tại TQ

Xem xét trên quan điểm phân phối thì thị trường TQ là một mạng lưới phức hợp bao gồm các thị trường địa lý, thị trường sản phẩm, thị trường người tiêu dùng. Các doanh nghiệp phải hiểu rõ các yếu tố này trước khi đưa ra các quyết định về chiến lược phân

phối.

Thị trường địa lý:

Lãnh thổ TQ rất là rộng lớn. Khó có thể đưa một sản phẩm được sản xuất tập trung đến tay của mọi người tiêu dùng ở TQ vì chi phí cho quá trình phân phối rất cao và làm cho giá cả hàng hoá vượt quá mức giá có thể chấp nhận được của người tiêu dùng. Thực tế là người tiêu dùng TQ thường mua những sản phẩm được sản xuất ở địa phương, được phân phối mức giá có thể chấp nhận được.

Trên thực tế, tại TQ có ba thị trường: một thị trường đã phát triển ở vùng duyên hải phía đông; một thị trường đang phát triển ở khu vực trung tâm của TQ; một thị trường mới mở ở vùng Viễn tây của TQ.

Thị trường rộng lớn và giàu có ở vùng duyên hải phía Đông TQ, với dân số hơn 300 triệu người có thể tiêu dùng cả hàng hoá nhập khẩu và hàng hoá nội địa. Đây là một thị trường cạnh tranh của các nhãn hiệu và hệ thống phân phối. Thị trường này có một hệ thống logistics hiệu quả hỗ trợ cho hoạt động phân phối.

Thị trường khu vực trung tâm của TQ bao gồm một vùng rộng lớn các khu vực nông nghiệp và các trung tâm thành phố. Chính phủ đang nhanh chóng xây dựng các thành phố, các đặc khu kinh tế trong khu vực này và cải thiện các hệ thống đường ô tô và đường sắt. Người dân ở đây có tiền để mua hàng hoá, nhưng hệ thống phân phối và logistics chưa phát triển tương ứng, nên việc lưu thông hàng hoá giữa khu vực này và những khu vực khác rất khó khăn và tốn kém.

Khu vực phía tây TQ là một vùng đất xa xôi, hẻo lánh chưa phát triển nhiều. Thị trường ở đây được nuôi dưỡng bởi các hoạt động đầu tư và phát triển của nhà nước. Người dân ở khu vực này không có khả năng mua sắm nhiều và việc đưa hàng hoá từ nơi khác đến đây cũng rất khó khăn và tốn kém vì cơ sở hạ tầng cho hoạt động phân phối và logistics còn rất thiếu thốn.

Phân tích yếu tố tác động đến hệ thống phân phối tại Trung Quốc và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

ThS. NGUYỄN THỊ DƯỢC

Hiện nay, TQ đang cố gắng phát triển kinh tế ở cả ba khu vực này. Tuy nhiên, mỗi khu vực lại có tốc độ phát triển khác nhau. Vấn đề của các doanh nghiệp là xác định khu vực đầu tư. Ở TQ chưa có một hệ thống phân phối có thể đưa hàng hoá đến mọi nơi. Các yếu tố văn hoá - xã hội ở các địa phương rất khác biệt nhau nên nhu cầu về hàng hoá cũng không giống nhau. Một công ty có thể có một kế hoạch dài hạn 30 năm ở TQ, nhưng trong kế hoạch ngắn hạn phải xác định khu vực mục tiêu.

Thị trường sản phẩm:

Đây là một thị trường lớn cho các hàng hoá tiêu dùng thông thường và các công nghệ chuẩn. Nhiều công ty Mỹ đã đầu tư tốn kém cho những hợp đồng và các đại lý bán hàng độc lập nhưng đã thất bại. Các kỹ sư và nhà quản lý từ chối mua các thiết bị không được kiểm định vì họ không muốn bị phê bình khi các thiết bị này bị hư hỏng và phải sửa chữa. Họ thích sự bảo đảm của các thiết bị tiêu chuẩn.

TQ là thị trường cho những hàng hoá mà các xã hội công nghiệp phát triển đã có từ lâu như ô tô, truyền hình, máy tính cá nhân, đồ điện gia dụng, thực phẩm chế biến và đồ uống nhẹ... Đây là một thị trường mà các nhà tiếp thị gọi là thị trường mới cho các sản phẩm hiện tại. Tại đây diễn ra các cuộc chiến khốc liệt giành thị phần của Coca Cola và Pepsi Cola, Electrolux và Siemens, TCL và Motorola...

Hệ thống phân phối ở TQ rất mạnh mẽ vì trước đây nhà nước khuyến khích nền kinh tế địa phương tự sản, tự tiêu. Không có hệ thống phân phối quốc gia. Nhà nước là chủ sở hữu của các hệ thống logistics như đường sắt, đường bộ, kho tàng, bến bãi... và rất hạn chế đầu tư nước ngoài vào các lĩnh vực này. Xét trên khía cạnh tích cực thì điều này giúp cho các công ty TQ tăng khả năng cạnh tranh với các công ty nước ngoài và có thể xây dựng thương hiệu của họ. Nhưng mặt khác TQ đã phải chi phí tốn kém cho hệ thống phân phối thiếu thốn và không hiệu quả. Hàng hoá bị thất thoát trong quá trình phân phối từ một tỉnh đến tỉnh lân cận. Việc vận chuyển nhanh hàng hoá bị tiêu phí tại các nhà ga vì hệ thống nhà kho và thông tin thiếu thốn. Việc đánh thuế cao vào hàng hoá khuyến khích nạn buôn lậu.

Tóm lại, chính phủ TQ cần phải đầu tư rất nhiều vào việc phát triển các cơ sở hạ tầng cho các hệ thống phân phối để đáp ứng nhu cầu phát triển của toàn bộ nền kinh tế.

Tác động của thị trường khách hàng đến chiến lược phân phối:

Mọi thị trường nội địa đều phát triển từ thị trường tiêu dùng đại chúng sang thị trường tiêu dùng được phân khúc. Hiện nay, trên cơ sở nghiên cứu hành vi người tiêu dùng các nhà sản xuất đã định vị đến 44 phân khúc thị trường. Cơ sở dữ liệu của Lands End Catalog xác định đến 1.500 phân khúc người tiêu dùng với các hành vi mua hàng khác nhau.

Thị trường TQ chỉ với khu vực phát triển phía đông đã có số dân tương đương dân số của Mỹ hoặc cộng đồng châu Âu. Đây là một thị trường hỗn hợp của nhiều phân khúc khác nhau bao gồm những người trẻ tuổi và người lớn tuổi, người giàu và người nghèo, công nhân và người quản lý, những người lao động chân tay và những người lao động trí óc, cư dân thành thị và những người nhập cư, thế hệ X và những người sống theo truyền thống...

Thị trường TQ có rất nhiều phân khúc khác nhau nhưng vẫn còn nhiều người TQ chưa đủ khả năng để mua những sản phẩm đáp ứng nhu cầu của mình. Điều này sẽ xảy ra khi TQ thực hiện tín dụng tiêu dùng và trở thành một xã hội tiêu dùng hơn nữa. TQ hiện nay là một thị trường đại chúng rộng lớn cho các hàng hoá đạt chuẩn được hỗ trợ bằng hình ảnh công ty, quảng cáo và các chương trình khuyến mãi hơn là bằng các nhãn hiệu sản phẩm và hoặc là các chiến lược khác biệt giá.

Trong khi chìa khoá cho sự thành công tại thị trường Mỹ là các phát minh mới nhằm đáp ứng những nhu cầu riêng biệt thì chìa khoá cho sự thành công tại thị trường TQ lại là việc xây dựng hệ thống phân phối hàng hoá đã đạt chuẩn để có thể đưa được hàng hoá đến thật nhiều điểm bán hàng trong thị trường rộng lớn này.

Các công ty nước ngoài sẽ tập trung lực lượng nhiều hơn vào các thị trường được phân khúc đáp ứng cho các nhu cầu riêng biệt. Các công ty TQ có lợi thế hơn ở thị trường đại chúng vì họ có những kiến thức về địa phương và văn hoá của người TQ để xây dựng hình ảnh của công ty và sử dụng những hiểu biết của họ trong hệ thống phân phối phức tạp để có được độ bao phủ thị trường rộng lớn. Có được những thành quả này, các công ty TQ sẽ tiếp tục thành công trong xã hội tiêu dùng có phân khúc ở giai đoạn phát triển sắp tới.

Tuy nhiên các công ty nước ngoài có ba lợi thế mà các công ty TQ cần phải quan tâm. Thứ nhất, họ có thể làm rất tốt công việc nghiên cứu thị trường để tìm ra những phân khúc mới và có được những nhóm khách hàng riêng biệt. Lợi thế thứ hai là họ có các hoạt động

R & D rất tốt và biết cách làm khác biệt sản phẩm. Do đó các công ty TQ phải đầu tư vào các hoạt động nghiên cứu thị trường để tạo nên giá trị cho các phân khúc khách hàng mới. Thứ ba là các công ty nước ngoài có rất nhiều kinh nghiệm trong việc thiết kế và thực hiện các hoạt động quản lý chuỗi cung ứng. Sau khi TQ gia nhập WTO, đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực phân phối và logistics sẽ có thể vượt qua các lợi thế của các công ty TQ sớm hơn.

Kênh phân phối và việc bao phủ thị trường:

Bước đầu tiên của một doanh nghiệp khi xâm nhập thị trường TQ là phải xác định khu vực thị trường mà doanh nghiệp sẽ xây dựng mạng lưới phân phối bao phủ.

Đa phần các doanh nghiệp lớn sẽ bán hàng đến khoảng 30 -35 thành phố ở TQ. Nhưng có một thị trường bán buôn ở nhiều thành phố có thể cung cấp hàng đến những thành phố nhỏ và cả vùng nông thôn TQ. Các nhà sản xuất sẽ gửi hàng của mình đến những thị trường bán buôn ở những thành phố khác nhau và từ đây hàng hoá sẽ được đưa đến mọi nơi ở TQ. Tuy nhiên hàng hoá sẽ phải cạnh tranh với hàng hoá của những nhà bán buôn khác, nhà sản xuất có thể phải cắt giảm giá và sẽ bị phá vỡ kế hoạch doanh thu.

Đa phần các công ty thành công là bắt đầu từ thị trường của một thành phố hay một tỉnh và tối ưu hoá hệ thống phân phối của họ trong khu vực đó. Làm tốt hệ thống phân phối ở một khu vực, doanh nghiệp sẽ có thể rút ra nhiều bài học kinh nghiệm cho việc xây dựng mô hình phân phối cho những khu vực khác.

Sau khi xác định khu vực thị trường mục tiêu, công ty nên xác định kênh bán lẻ cho đến tay người tiêu dùng. Hàng hoá sẽ được đưa vào siêu thị, các chuỗi cửa hàng hoặc các cửa hàng nhỏ? Hãy bắt đầu với kênh phân phối và sau đó là nhà phân phối.

Các công ty P & G, Nestle, Bestfoods, Johnson & Johnson đưa các công ty thương mại quốc gia vào mạng lưới những nhà phân phối để có được kênh bán lẻ.

Các vấn đề bán lẻ:

Vào năm 2000 có 1 triệu điểm bán lẻ tại TQ, hơn 90% sở hữu tư nhân. Ở các thành phố chiếm 22% các điểm bán lẻ, nhưng lại chiếm 60% hàng hoá được bán ra ở TQ. Chuỗi bán lẻ chiếm khoảng 5% doanh số bán và phát triển nhanh chóng. Tại Thượng Hải, chuỗi bán lẻ chiếm 75% doanh số bán hàng của các siêu thị.

Vào thập kỷ 90, một số cửa hàng high – end bị thất bại và một số lại tiếp tục ra đời tại Thượng Hải và Bắc

Kinh. Tuy nhiên, các cửa hàng high – end hàng mỹ phẩm lại thành công. Ở TQ có khoảng 3 triệu triệu phú và 1.000 tỷ phú cùng với hơn 42 triệu du khách mỗi năm làm cho các cửa hàng high – end mỹ phẩm có một tương lai nhiều triển vọng.

Tại thị trường bán lẻ hàng quần áo, đồ điện gia dụng và các loại hàng tiêu dùng khác của TQ, có khá phong phú các điểm bán lẻ các nhãn hiệu hàng hoá của Hồng Kông và nước ngoài với mức giá khác nhau và với các thiết kế riêng biệt. Các cửa hàng bán lẻ của TQ không bán nhiều nhóm hàng này. Hàng hoá có giá trị trộn lẫn với những hàng hoá giá rẻ, và các hàng hoá có liên quan bán rải rác ở các cửa hàng. Các mặt hàng có giá bán sỉ rẻ được bày bán rất nhiều trong khi những mặt hàng cần thiết khác lại không có. Chuỗi các cửa hàng bán lẻ nước ngoài sẽ làm thay đổi tình trạng này.

Doanh số ở các siêu thị có xu hướng tăng nhanh. Các tập đoàn bán lẻ nước ngoài như Carrefour, Wal-mart, Parkson... có những kế hoạch phát triển nhiều tham vọng. Các tập đoàn bán lẻ lớn của TQ như Yuexiu và Daoneijia hợp nhất để cạnh tranh kiểm soát các thị trường địa phương.

Các nhà sản xuất muốn tăng lợi nhuận trong các chuỗi bán lẻ cần phải xây dựng thương hiệu của họ. Chuỗi cửa hàng bán lẻ sẽ cung cấp các công cụ hiệu quả cho việc mua hàng tập trung và hệ thống quản trị kho hàng.

Các nhà sản xuất cần phải tìm những nhà phân phối thích hợp để đưa vào những kênh phân phối này. Sự phát triển năng lực của các nhà phân phối là yếu tố quan trọng để lựa chọn. Nhà sản xuất cần phải giữ vai trò chủ đạo trong việc quản lý các mối quan hệ với những nhà cung cấp, và giúp họ tạo nên những giá trị cho các khách hàng.

Một trong những vấn đề mà các chuỗi bán lẻ của TQ phải đối mặt là quy mô điều hành lớn. Các chủ doanh nghiệp ở TQ thường có truyền thống thuê mướn các thành viên gia đình để quản lý và kiểm soát các hoạt động mua hàng. Các doanh nghiệp bán lẻ không điều hành theo phương cách truyền thống này thì phải chuyên nghiệp hoá các hoạt động điều hành và cấu trúc quản lý.

Bán hàng trực tiếp:

Việc bán hàng trực tiếp cũng khá phát triển ở TQ. Tuy nhiên, các hoạt động marketing đa cấp có một số vấn đề về chất lượng sản phẩm hoa hồng cho các đại lý bán hàng. Do đó, các hoạt động chiêu thị cần phải được quản lý chặt chẽ hơn và các đại lý bán hàng phải

là các nhân viên được trả lương của công ty. Hàng hoá bán trực tiếp phải sẵn có trong các cửa hàng.

Việc bán hàng qua mạng đang phát triển, nhưng còn nhiều hạn chế do những hạn chế trong vấn đề thanh toán, cơ sở hạ tầng của hệ thống mạng và các hoạt động quản trị mạng.

Việc quản trị quan hệ phân phối:

Các công ty nước ngoài nhận thấy các nhà phân phối TQ không biết cách tiếp thị cho hàng hoá của họ. Họ cũng không có thông tin về hàng hoá và doanh số bán hàng. Do đó các nhà sản xuất khó có thể lên kế hoạch sản xuất và không biết những phản hồi của khách hàng để hoàn thiện sản phẩm của mình.

Các nhà bán buôn thường trừ hàng vì giá rẻ chứ không vì nhu cầu thực sự. Điều này gây ra các vấn đề trong việc dự báo nhu cầu, kiểm soát kho hàng và chuỗi cung ứng.

Do đó, các nhà sản xuất phải đặt người của họ ở các nhà phân phối và bán buôn. Điều này có thể giúp các nhà phân phối học tập các kỹ thuật và hệ thống quản lý phân phối hiện đại.

Thành công trong lĩnh vực phân phối là một thách thức có thể mang lại thành công hay thất bại cho các công ty ở TQ. Người chiến thắng là những người biết nhận ra những chỗ trống trong những giới hạn của hệ thống phân phối và duy trì các cơ hội gia tăng giá trị cho nhà phân phối và nhà bán lẻ.

Các bài học kinh nghiệm rút ra cho việc xây dựng hệ thống phân phối ở VN

Trước khi xây dựng hệ thống phân phối, các doanh nghiệp ở VN cần phải xác định một số yếu tố cơ bản tác động đến việc thiết kế và quản trị hệ thống phân phối:

- Bên cạnh các yếu tố nội tại của bản thân doanh nghiệp như sản phẩm, khả năng tài chính, nguồn nhân lực..., các yếu tố môi trường về địa lý, điều kiện tự nhiên, điều kiện kinh tế, văn hoá - xã hội là những yếu tố rất quan trọng khi thiết kế hệ thống phân phối.

- VN là một quốc gia có đặc điểm về mặt địa lý là hẹp bề ngang nhưng lại có chiều dài hơn 3.000 km bờ biển. Điều này không thuận lợi nhiều cho việc vận chuyển bằng đường bộ, nhưng lại thuận lợi cho việc vận chuyển bằng đường biển. Đa phần hệ thống giao thông, kho bãi sẽ phân bố theo hệ thống đường quốc lộ từ Bắc vào Nam và hệ thống các cảng biển.

- Có thể chia thị trường VN làm ba khu vực: khu vực miền Bắc, miền Trung địa hình có nhiều đồi núi xen lẫn với các khu vực đồng bằng; khu vực Nam Bộ

đa phần là đồng bằng với các hệ thống kênh rạch chằng chịt.

- Mỗi khu vực có những đặc điểm kinh tế, văn hoá - xã hội và cơ sở hạ tầng cho hoạt động giao thông, phân phối khác nhau, do đó các doanh nghiệp có thể có những chiến lược phân phối khác nhau cho các khu vực.

- Cũng giống như TQ, hệ thống logistics và phân phối ở VN còn chưa phát triển phù hợp với yêu cầu phát triển nền kinh tế nên Nhà nước cần tập trung nhiều hơn cho việc xây dựng cơ sở hạ tầng như hệ thống đường bộ, đường sắt, hệ thống kho hàng, bến bãi...

- Nhà nước nên mở rộng các hoạt động đầu tư cơ sở hạ tầng cho nhiều thành phần kinh tế tham gia vì nó đòi hỏi một lượng vốn đầu tư rất lớn.

- Các doanh nghiệp nước ngoài với ưu thế về tài chính, quản lý chuyên nghiệp, thương hiệu sẵn có trên toàn thế giới... sẽ nhanh chóng đổ bộ vào thị trường bán lẻ tại VN và xây dựng mạng lưới phân phối hiện đại, chiếm lĩnh thị trường bán lẻ tại VN.

- Các doanh nghiệp VN cần tận dụng những hiểu biết về các đặc điểm, hành vi của người tiêu dùng VN là thế mạnh để nhanh chóng xây dựng một mạng lưới phân phối bao phủ rộng khắp và hiệu quả trước khi các doanh nghiệp nước ngoài xây dựng hệ thống phân phối vững chắc của họ tại thị trường VN.

- Ngoài ra các doanh nghiệp VN cần phải liên kết với nhau để tăng sức mạnh về tài chính, quản lý, học tập các mô hình bán lẻ hiện đại. Tăng cường đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng và xây dựng các mạng lưới bán lẻ, các hình thức cửa hàng thuận tiện để hàng hoá có thể được đưa đến tận tay người tiêu dùng với chất lượng dịch vụ tốt nhất, giá cả hợp lý.

Tóm lại, thị trường tiêu dùng ở VN với mức tiêu dùng trên 20 tỷ USD/năm, tốc độ tăng trưởng 30%/năm, và được đánh giá là một trong 6 thị trường hấp dẫn nhất trên thế giới hiện nay sẽ thu hút rất nhiều nhà đầu tư lớn ở nước ngoài cũng như các doanh nghiệp ở VN. Thị trường này sẽ là cơ hội cho những doanh nghiệp có nhiều hiểu biết về VN và xây dựng được một hệ thống phân phối chuyên nghiệp, hiệu quả

Nguồn tài liệu tham khảo:

- Sách Quản trị kênh Marketing của TS. Trương Đình Chiến Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
- Bài viết Hệ thống phân phối của Milton Kotler, President Kotler Marketing Group năm 2005.
- Bài viết về Ủng hộ hình thành hệ thống phân phối tại VN của Đặng Lê Nguyễn Vũ trên báo *Việt Báo* vào tháng 1 năm 2006.