


# **Chương 7**

# **Đánh Giá Hoạt Động Của Các Thành Viên**

**PGS.TS. Nguyễn Thị Minh Hòa**  
**Bộ môn marketing**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ HUẾ**

# Nội dung chương 7 bao gồm:

- 7.1. Những nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá
  - 7.2. Kiểm tra hoạt động của kênh
  - 7.3. Đánh giá hoạt động của thành viên
- 

## 7.1. Những nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá

Bốn nhân tố chính tác động tới phạm vi và tần suất của các đánh giá thành viên kênh:

- Mức độ kiểm soát của người sản xuất tới các thành viên kênh
- Tầm quan trọng tương đối của các thành viên kênh
- Bản chất sản phẩm
- Số lượng các thành viên kênh

# 7.1. Những nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá

- a) Mức độ kiểm soát
- Mức độ kiểm soát một nhà sản xuất đạt được đối với các thành viên kênh đóng vai trò quan trọng trong xác định phạm vi và tần suất đánh giá
  - Nếu việc kiểm soát được thỏa thuận bằng hợp đồng chắc chắn với các thành viên, các nhà sản xuất sẽ được cung cấp thông tin tốt về các hoạt động trong kênh và thành viên.
  - Nếu nhà sản xuất có các sản phẩm kém hấp dẫn và thiếu kiểm soát chặt chẽ dựa trên các cam kết → ít quyền kiểm soát các thành viên kênh

# 7.1. Những nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá

## b) Tầm quan trọng của các thành viên kênh

- ▶ Nhà sản xuất bán tất cả các sản phẩm qua các trung gian thương mại, đánh giá thành viên kênh rất quan trọng
- ▶ Nhà sản xuất tự bán phần lớn sản phẩm ra thị trường, đánh giá sơ bộ các thành viên kênh

# 7.1. Những nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá

## c) Bản chất sản phẩm

- Sản phẩm càng phức tạp thì phạm vi đánh giá càng rộng
  - Khối lượng lớn các sản phẩm mà giá trị đơn vị thấp, đòi hỏi ít dịch vụ sau bán hàng.
- Các thành viên của kênh phân phối một loại máy móc đắt tiền và phức tạp đòi hỏi dịch vụ sau bán hàng ở mức độ cao, NSX xem xét cẩn thận trên hàng loạt các tiêu chuẩn rộng rãi có liên quan, để đảm bảo thỏa mãn được nhu cầu thị trường.



# 7.1. Những nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá

## d) Số lượng thành viên kênh

- NSX sử dụng hệ thống phân phối rộng rãi: đánh giá thành viên kênh có thể dựa vào những con số bán hàng hiện thời
- NSX sử dụng hệ thống phân phối chọn lọc: mối quan hệ làm việc chặt chẽ của họ với các thành viên kênh → cần hàng loạt các dữ liệu để đánh giá hoạt động rất hoàn thiện của các thành viên kênh

## 7.1. Những nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá

### d) Số lượng thành viên kênh

- ▶ Hai dạng đánh giá nhà phân phối
  - Đánh giá để giúp người quản lý duy trì việc *điều khiển hoạt động hiện thời* của các nhà phân phối đang bán các sản phẩm của công ty → *Giám sát hoạt động hằng ngày qua tiêu chuẩn lượng bán (báo cáo phân tích bán hàng)*
  - Đánh giá toàn bộ chức năng hoạt động của thành viên kênh giúp cho nhà quản lý có các phân tích hoàn hảo về *hiện tại và tương lai của từng loại hoạt động* của nhà phân phối → *đánh giá khả năng thích ứng của nhà phân phối với ý tưởng của nhà sản xuất*
    - Đánh giá chức năng rộng và tổng hợp hơn.



## 7.2. Kiểm tra hoạt động của các thành viên kênh

- Kiểm tra hoạt động của các thành viên kênh là một sự *xem xét tổng hợp và mang tính định kỳ* về hoạt động của các thành viên kênh
- Kiểm tra có thể được thực hiện *cho một hay tất cả các thành viên kênh* ở cả cấp độ trung gian bán buôn hoặc bán lẻ
- *Tần suất* kiểm tra khác nhau nhưng *hiếm khi kiểm tra mỗi thành viên kênh nhiều hơn một lần trong năm*

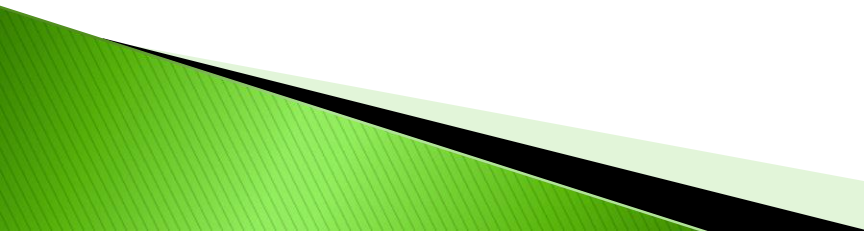
## 7.2. Kiểm tra hoạt động của các thành viên kênh

- ▶ Quá trình kiểm tra bao gồm ba bước cơ bản:
  - Phát triển các tiêu chuẩn đo lường hoạt động của các thành viên kênh
  - Đánh giá theo giai đoạn hoạt động của các thành viên kênh ứng với các tiêu chuẩn đo lường
  - Kiến nghị đổi mới hoặc bổ sung các hoạt động của thành viên kênh nhằm giảm thiểu các hoạt động sai lệch

## 7.2. Kiểm tra hoạt động của các thành viên kênh

- ▶ Đánh giá hoạt động trong các kênh marketing:
  - Đánh giá việc giao hàng: khả năng đáp ứng nhu cầu dịch vụ phân phối trong ngắn hạn
  - Kích thích nhu cầu: khả năng kích thích nhu cầu đạt tối ưu về nhu cầu dịch vụ
  - Đánh giá năng suất: đầu ra/nguồn lực đầu vào (hiệu quả về vật chất)
  - Khả năng sinh lời: hiệu quả tài chính (tỷ lệ hoàn vốn, ROI, xu hướng và tiềm năng tăng trưởng của lợi nhuận,...)
  - Giá trị vô hình: sự hài lòng, không hài lòng của khách hàng, lòng trung thành, giá trị thương hiệu,...

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

- a) Các tiêu chuẩn đánh giá
- Những tiêu chuẩn hữu ích cho việc đo lường đánh giá hoạt động của các kênh thành viên
- Kết quả hoạt động bán hàng của các thành viên kênh
  - Phối hợp của các thành viên kênh với các chính sách của NSX, thái độ của thành viên kênh
  - Mức độ cạnh tranh mà các thành viên phải đương đầu
  - Tương lai tăng trưởng của các thành viên kênh
- 

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

### a) Các tiêu chuẩn đánh giá

#### ▶ Hoạt động bán hàng

- ✓ Khi kiểm tra hoạt động bán hàng, người quản lý kênh cần thận trọng phân biệt *giữa lượng bán của NSX cho các thành viên kênh và lượng bán những sản phẩm của NSX do thành viên kênh thực hiện*
- ✓ Hai khối lượng này không bằng nhau
- ✓ Người quản lý kênh cố gắng có được dữ liệu về lượng bán từ các thành viên kênh cho khách hàng của họ, nếu không có sử dụng lượng bán của nhà sản xuất cho các thành viên như là một ước lượng gần đúng nhất lượng bán của các thành viên kênh

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

a) Các tiêu chuẩn đánh giá

▶ Hoạt động bán hàng

Người quản lý kênh cần đánh giá dữ liệu kết quả bán hàng theo ba mức độ so sánh sau:

- Lượng bán hàng hiện tại của thành viên kênh *so với lượng bán hàng trong lịch sử* (tổng doanh số, doanh số cho từng mặt hàng cụ thể, doanh số bán theo địa lý, thay đổi cơ cấu,...)
- *So sánh lượng bán của một thành viên với tổng lượng bán của tất cả các thành viên kênh*
- *Lượng bán của từng thành viên kênh so với các chỉ tiêu đã xác định trước*



## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

a) Các tiêu chuẩn đánh giá

- ▶ Duy trì tồn kho: duy trì tồn kho đều đặn thường được cụ thể hóa trong hợp đồng ban đầu giữa nhà sản xuất và các thành viên kênh. Đánh giá tồn kho có thể thực hiện bởi chính công ty hoặc thuê ngoài.

Những câu hỏi cơ bản để đánh giá:

- *Toàn bộ mức tồn kho của các thành viên kênh là bao nhiêu?*
- *Sự tăng giảm lượng bán và doanh số của các sản phẩm cụ thể?*
- *Điều kiện và phương tiện dự trữ tồn kho như thế nào?*

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

### a) Các tiêu chuẩn đánh giá

#### ► Duy trì tồn kho

- *Lượng tồn kho so với lượng mua ước tính của các thành viên kênh theo các dòng sản phẩm liên quan và so với sản phẩm cạnh tranh như thế nào?*
- *Kho đệm được sử dụng trong bao lâu và cần có nỗ lực gì để di chuyển nó?*
- *Dự trữ còn lại trong kho và những nỗ lực cần có để chuyển đổi?*
- *Hệ thống lưu trữ tài liệu và quản lý tồn kho của thành viên kênh phải được hợp lý hóa ra sao?*

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

- a) Các tiêu chuẩn đánh giá
  - ▶ Các khả năng của lực lượng bán hàng
  - Nhà sản xuất phải chú ý cụ thể tới các yếu tố sau
    - Kết quả bán hàng như *doanh số, khối lượng,...*
    - *Số lượng người bán hàng* của thành viên kênh liên quan đến dòng sản phẩm của nhà sản xuất
    - *Mức độ hiểu biết về chuyên môn, kỹ thuật* của những người bán hàng của thành viên kênh
    - *Quyền lợi của người bán hàng*: lực lượng bán hàng tham dự các buổi hội thảo, tập huấn, lắng nghe ý kiến của bán hàng khu vực

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

a) Các tiêu chuẩn đánh giá

▶ Thái độ các thành viên kênh

- Trong thực tế, thái độ của thành viên kênh thường *không được đánh giá nếu hoạt động bán của họ bình thường*

- *Chỉ khi doanh số của nhà phân phối thấp hơn nhiều so với con số mong đợi của NSX thì mới bắt đầu xem xét tới các nhân tố thái độ mà có thể là nguyên nhân?*

→ Kiểm tra kênh hoặc thông qua hội đồng tư vấn để xác định thái độ thành viên kênh

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

a) Các tiêu chuẩn đánh giá

▶ Cạnh tranh

Người quản lý kênh nên xem xét *hai dạng cạnh tranh* khi đánh giá hoạt động của các thành viên kênh:

- *Sự cạnh tranh từ những người trung gian khác*
- Đặt hoạt động của thành viên kênh vào hoàn cảnh cạnh tranh
- Quyết định mở rộng phạm vi thị trường bằng cách tăng cường các thành viên kênh mới, hoặc thay đổi thành viên kênh hiện tại

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

a) Các tiêu chuẩn đánh giá

▶ Cạnh tranh

- *Cạnh tranh từ các dòng sản phẩm khác*

Các câu hỏi đặt ra:

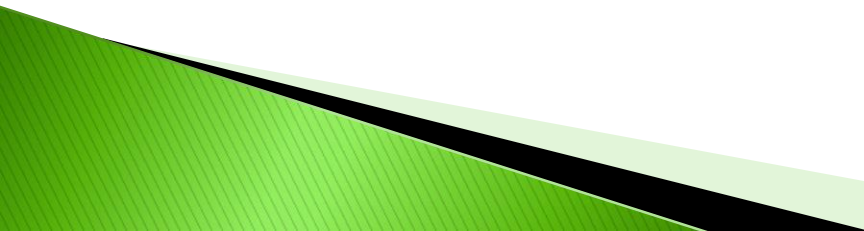
- *Doanh số bán sản phẩm của nhà sản xuất có theo kịp doanh số dự tính cho vùng, khu vực?*
- *Hoạt động của thành viên kênh so với hoạt động kinh doanh chung của vùng?*
- *Phát triển về phương tiện, vốn, tồn kho và chất lượng sp?*
- *Số lượng và trình độ nghiệp vụ của nhân viên bán hàng?*



## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

- a) Các tiêu chuẩn đánh giá
- Cạnh tranh
    - *Khả năng thích ứng* với sự mở rộng thị trường?
    - Dự tính cho *viễn cảnh trung và dài hạn*?
    - Các vấn đề như *trình độ quản lý, tuổi, sức khỏe* ảnh hưởng đến thành công?
    - *Tài chính, đặc tính, tiếng tăm, chất lượng phục vụ khách hàng*?

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

- b) Áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá hoạt động  
*Ba hướng tiếp cận cần thiết:*
- *Phân chia đánh giá theo một hay nhiều tiêu chuẩn?*
  - *Các tiêu chuẩn phức tạp được kết hợp không chính thức để đánh giá toàn bộ hoạt động một cách lượng hóa*
  - *Các tiêu chuẩn phức tạp kết hợp chính thức để đạt tới một chỉ số lượng hóa của toàn bộ hoạt động*
- 

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

b) Áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá hoạt động

▶ Phân chia các đánh giá hoạt động

Phương pháp này được dùng phổ biến khi số lượng các thành viên kênh lớn và khi các tiêu chuẩn hoạt động được giới hạn ở:

- Hoạt động bán
- Duy trì tồn kho
- Các chức năng bán hàng có thể

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

b) Áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá hoạt động

- ▶ Phân chia các đánh giá hoạt động
- Tiêu chuẩn đo lường dùng để đánh giá hoạt động được *áp dụng đơn lẻ*
- Lợi thế chính của phương pháp này là đơn giản và nhanh chóng
- Bất lợi quan trọng là cách tiếp cận riêng lẻ này chỉ cung cấp một sự hiểu biết hạn chế về hoạt động toàn bộ kênh

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

b) Áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá hoạt động

- ▶ Kết hợp các tiêu chuẩn một cách phi chính thức: *sự kết hợp đo lường* hoạt động của các tiêu chuẩn khác nhau được tạo ra một cách *định tính và không chính thức*. Có ba vấn đề quan trọng có liên quan với tiếp cận này:
  - Thứ nhất, *xác định tỷ trọng cho các tiêu chuẩn* vì một thành viên kênh đã làm tốt dựa theo một số tiêu chuẩn nhưng có thể kém hơn ở một số tiêu chuẩn so với các thành viên kênh khác

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

- b) Áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá hoạt động
  - ▶ Kết hợp các tiêu chuẩn một cách phi chính thức
  - Thứ hai, là vấn đề *so sánh hoạt động giữa các thành viên kênh*
  - Phương pháp này vẫn *không đưa ra một chỉ số định lượng rõ ràng* phản ánh toàn bộ hoạt động của mỗi thành viên



## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

b) Áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá hoạt động

▶ Các tiêu chuẩn đa phương được kết hợp chính thức

Phương pháp này gồm năm bước:

- Bước 1: lựa chọn các tiêu chuẩn và các phương pháp đo lường hoạt động liên quan
- Bước 2: xác định tỷ trọng phản ánh tầm quan trọng trong tương đối của mỗi tiêu chuẩn

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

- b) Áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá hoạt động
- ▶ Các tiêu chuẩn đa phương được kết hợp chính thức
  - Bước 3: tiêu chuẩn được đánh giá, và được xếp hạng theo thang mức độ từ 0 đến 10
  - Bước 4: điểm của mỗi tiêu chuẩn được nhân với tỷ trọng của tiêu chuẩn đó
  - Bước 5: các đánh giá của từng tiêu chuẩn xét theo tỷ trọng được cộng lại để xếp hạng hoạt động toàn bộ cho mỗi thành viên kênh

## 7.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

- c) Đề xuất các điều chỉnh kênh phân phối
- ▶ Thu thập các thông tin về nhu cầu và vấn đề của thành viên kênh
  - ▶ Xây dựng các chương trình hỗ trợ thành viên phù hợp với nguyện vọng
  - ▶ Duy trì vai trò lãnh đạo thông qua sử dụng quyền lực khéo léo
  - ▶ Lập kênh phân phối có sự liên kết giữa doanh nghiệp và nhà quản lý kênh
- 