

THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

DẦU NHỜN ĐỘNG CƠ XE MÁY Ở VIỆT NAM -

Tiếp cận từ các kết quả nghiên cứu bước đầu về thị trường khách hàng

PGS.TS. Nguyễn Việt Lâm

Đại học Kinh tế Quốc dân

Th.s Trần Diễm Hồng

Công ty cổ phần Hóa Dầu Petrolimex

Tại Việt Nam, dầu nhờn động cơ xe máy (MCO) là lĩnh vực kinh doanh được mở cửa từ đầu những năm 1990 với sự tham gia của rất nhiều tên tuổi lớn cả trong và ngoài nước. Nhiều mô hình kênh phân phối dầu nhờn khác nhau đã được các hãng xây dựng và vận hành. Mức độ thành công của các mô hình này đối với kết quả kinh doanh cũng có sự khác biệt như trong trường hợp giữa BP/Petrolimex và Vilube/Exxol Mobil. Đây cũng là lĩnh vực còn thiếu các nghiên cứu cả về lý thuyết và bài học kinh nghiệm thực tế. Bài viết này được hoàn thành với ý thức góp phần khắc phục sự thiếu hụt đó. Bài viết bắt đầu từ việc phân tích ảnh hưởng của biến số thị trường khách hàng đến việc thiết kế kênh; sau đó, công bố các kết quả nghiên cứu bước đầu về thị trường khách hàng MCO và trên cơ sở đó đưa ra một số gợi ý về thiết kế kênh phân phối có hiệu quả cho mặt hàng này trên một số khu vực thị trường của Việt Nam.

Từ khóa: Dầu nhờn động cơ xe máy, kênh phân phối, MCO, thiết kế kênh

1. Ảnh hưởng của biến số thị trường khách hàng đối với việc thiết kế kênh phân phối

Thiết kế kênh phân phối là đưa ra những quyết định liên quan đến việc phát triển những kênh phân phối mới ở những nơi trước đó nó vẫn chưa tồn tại hoặc để cải tiến các kênh hiện tại. Đây là một công việc phức tạp, liên quan đến sự phân chia hợp lý các công việc phân phối để phát triển một cấu trúc kênh tối ưu, hiệu quả nhằm đạt được lợi thế phân biệt của công ty trên thị trường. Quá trình thiết kế kênh phân phối cho các sản phẩm/dịch vụ của công ty luôn chịu tác động của rất nhiều biến số, chẳng hạn như đặc điểm của: thị trường, sản phẩm/dịch vụ, các công ty tham gia thị trường, trung gian phân phối cũng như các biến số khác thuộc môi trường kinh doanh. Số lượng các biến số và mức độ ảnh hưởng của từng biến số có thể khác nhau tùy thuộc từng công ty. Tuy nhiên, ảnh hưởng của biến số thị trường khách hàng luôn giữ vai trò quyết định đối với việc thiết kế kênh. Liên quan đến biến số thị trường, một số yếu tố có ảnh hưởng đến việc thiết kế, lựa chọn cấu trúc kênh của công ty được đề cập đến ở dưới đây.

Trước hết, phải kể đến yếu tố địa lý thị trường với nội hàm cơ bản là sự phân bố về khoảng cách giữa người sản xuất với người tiêu dùng (hay còn gọi là thị trường khách hàng). Thông thường, khoảng cách giữa nhà sản xuất với thị trường của nó càng lớn thì khả năng sử dụng các trung gian càng tăng. Nói

cách khác, trong trường hợp này, khi thiết kế kênh, công ty thường phải sử dụng các dạng kênh gián tiếp chứ không phải là kênh trực tiếp.

Kể đến, yếu tố quy mô thị trường cũng có ảnh hưởng không nhỏ. Quy mô thị trường, hiểu theo nghĩa đơn giản, chính là số lượng khách hàng của công ty. Từ quan điểm thiết kế kênh, nếu số lượng các khách hàng độc lập càng lớn thì quy mô thị trường cũng càng lớn. Khi đó nhà thiết kế kênh phải sử dụng trung gian phân phối nhiều hơn và ngược lại.

Nói đến biến số thị trường, chúng ta không thể không kể đến yếu tố mật độ thị trường. Mật độ thị trường được quan niệm là số lượng khách hàng trên một đơn vị diện tích. Nhìn chung, mật độ thị trường càng thấp, càng phân tán thì phân phối càng khó khăn, tốn kém và ngược lại. Điều này đặc biệt đúng khi thiết kế dòng chảy hàng hóa cũng như dòng chảy thông tin và trong trường hợp này nhà thiết kế kênh sẽ phải sử dụng trung gian phân phối nhiều hơn. Mặt khác, nếu thị trường đông đúc, thị trường có mật độ cao thì trong điều kiện đó, công ty có thể tiến hành có hiệu quả một vài nhiệm vụ phân phối cơ bản như: vận chuyển, cất trữ hàng hóa, tồn kho hay giao tiếp, đàm phán,...

Yếu tố cuối cùng thuộc về biến số thị trường khách hàng có vai trò đặc biệt quan trọng và có ảnh hưởng toàn diện đến quá trình thiết kế kênh, đó chính là yếu tố hành vi thị trường. Hành vi thị trường hay hành vi khách hàng là những sở thích,

thói quen, thị hiếu, tập quán... của người tiêu dùng/người mua có liên quan đến việc mua sắm và sử dụng hàng hóa. Đó chính là những phản ứng đáp lại của người tiêu dùng/người mua trước những kích thích của marketing và có liên quan đến việc trả lời các câu hỏi: Ai mua? Vì sao mua? Ai quyết định mua? Mua nhờ nguồn thông tin nào? Mua bằng cách nào? Mua ở đâu? Mua khi nào?... Một số tác động của hành vi thị trường tới thiết kế kênh tương ứng với các câu hỏi trên là:

Thứ nhất, liên quan đến hành vi “mua khi nào”, có hai vấn đề cần quan tâm:

(1) Để khắc phục tính thời vụ trong sản xuất, thông thường các công ty sản xuất ra khối lượng lớn ở chính vụ rồi dự trữ và bảo quản để phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng lúc trái vụ. Điều này đòi hỏi nhà thiết kế kênh phải lựa chọn các trung gian có thể chấp nhận mua hàng không đúng mùa vụ(2). Khi lựa chọn thành viên kênh, nên cố gắng chọn thành viên nào có khả năng thay đổi nhạy bén với sự thay đổi về thời gian mua của khách hàng.

Thứ hai, liên quan đến hành vi “mua ở đâu”, người ta thường chú ý đến kiểu cửa hàng mà người tiêu dùng cuối cùng lựa chọn để thực hiện mua sắm và vị trí của nó, đó là: (1) Nhìn chung, khách hàng luôn tối đa hóa sự hài lòng của mình trong việc lựa chọn điểm bán lẻ. Vì vậy, cần bố trí địa điểm của hàng như thế nào để giúp cho khách hàng đạt tới sự cân bằng tối ưu; (2) Địa điểm thuận tiện của cửa hàng không phải là yếu tố quan trọng nhất thu hút khách hàng mà điều cốt yếu là sự phong phú của hàng hóa cùng với những dịch vụ đặc biệt của cửa hàng.

Thứ ba, liên quan đến hành vi thuộc về “phương thức mua”, có một số phát hiện: (1) Nếu khách hàng mua khối lượng nhỏ thì thông thường phải sử dụng kênh dài; còn ngược lại, khách hàng mua khối lượng lớn thì lại sử dụng kênh ngắn.(2) Trường hợp khách hàng mua ở một địa điểm, số lượng các dạng trung gian phân phối không cần nhiều. Trường hợp khách hàng mua ở một vài địa điểm, số dạng trung gian cần nhiều hơn. (3) Trường hợp khách hàng tự đảm bảo dịch vụ, cần sử dụng kiểu phân phối ồ ạt và áp dụng kiểu kênh ngắn. Trường hợp khách hàng cần sự trợ giúp của người bán hàng/cửa hàng, cần sử dụng kiểu phân phối lựa chọn hay độc quyền và áp dụng kiểu kênh dài.

Trên đây là một số phát hiện và gợi ý hết sức cơ bản về mối liên hệ giữa các yếu tố của biến số thị trường khách hàng với việc thiết kế kênh phân phối của doanh nghiệp. Trên nền tảng của những phát hiện này, chúng ta sẽ tiến hành nghiên cứu áp dụng cụ thể cho trường hợp thiết kế kênh phân phối dầu nhờn động cơ xe máy tại Việt Nam.

2. Những kết quả khảo sát bước đầu về thị

trường khách hàng dầu nhờn động cơ xe máy (MCO)

Nghiên cứu này sử dụng các thông tin định lượng thông qua khảo sát 400 khách hàng cuối cùng được lựa chọn từ 60 điểm bán lẻ. Mẫu nghiên cứu khách hàng được lựa chọn ngẫu nhiên và đảm bảo tính đại diện theo vùng địa lý từ Bắc vào Nam cũng như loại hình khách hàng (đã từng mua MCO hay không). Bảng câu hỏi được sử dụng để thu thập thông tin định lượng về: Nhân tố ảnh hưởng đến quyết định thay dầu; Nguồn thông tin kiến thức về sản phẩm MCO; Cách thức thay dầu và Nhân tố ảnh hưởng đến quyết định chọn mua MCO.

Ngoài ra, thông tin định lượng về quy mô, tần suất nhận hàng, lý do lựa chọn mặt hàng và tổ chức bán hàng cũng được thu thập từ 60 điểm bán lẻ (30 miền Bắc và 30 miền Nam) và 20 đại lý phân phối MCO (12 miền Bắc và 8 miền Nam).

Phương pháp thống kê mô tả được sử dụng để phân tích thông tin định lượng, kết hợp với thông tin thứ cấp để đưa ra các kết luận, đánh giá và khuyến nghị.

2.1. Kết quả khảo sát khách hàng cuối cùng

Một số thông tin về hành vi tiêu dùng của khách hàng MCO thông qua kết quả khảo sát từ 400 khách hàng cuối cùng, được tổng hợp trong Bảng 1. Các khía cạnh được xem xét bao gồm: Nhân tố ảnh hưởng đến quyết định thay dầu; Nguồn thông tin kiến thức về sản phẩm MCO; Cách thức thay dầu và Nhân tố ảnh hưởng đến quyết định chọn mua MCO.

Hành vi tiêu dùng MCO của khách hàng đều được bắt nguồn từ nhu cầu có thực cho việc đảm bảo an toàn cho xe máy và an toàn cá nhân – thuộc nhóm nhu cầu thứ 2 trong Sơ đồ thứ bậc nhu cầu của Maslow (Philip Kotler,2006).

Thông tin từ Bảng 1 cho thấy, không có sự khác biệt đáng kể giữa các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định thay dầu. Kiến thức về sản phẩm MCO có được chủ yếu từ người cung cấp dịch vụ (81,2%) hoặc từ việc đọc thông tin trên bao bì sản phẩm (14,7%). Điều này là phù hợp với kết quả phần lớn khách hàng (84,8%) sử dụng dịch vụ thay dầu ở cơ sở bên ngoài hơn là tự mình thay dầu (chỉ chiếm có 15,2%). Cuối cùng, việc chọn mua sản phẩm MCO của khách hàng cũng chịu ảnh hưởng lớn từ khuyến cáo của người bán hàng (41,7%)– vượt xa các nhân tố còn lại. Theo kết quả khảo sát hành vi tiêu dùng, việc mua sắm MCO của khách hàng chịu ảnh hưởng mạnh nhất từ người tư vấn– là người làm dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng, thay dầu xe, trong khi ảnh hưởng của yếu tố nhãn hiệu sản phẩm lại chỉ được xem ở mức bình thường. Với những đặc điểm này, theo Philip Kotler (2006), đây là hành vi mua sắm thông thường và biện pháp hiệu quả nhất là sử dụng giá cả và biện pháp kích thích tiêu thụ để kích thích sử

Bảng 1: Một số khía cạnh cơ bản về hành vi tiêu dùng dầu nhờn động cơ xe máy của khách hàng cá nhân

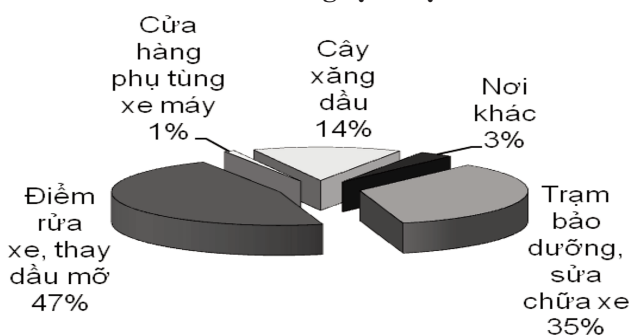
STT	Các khía cạnh của hành vi	Tỷ lệ (%)
I	Các nhân tố ảnh hưởng đến việc thay dầu	
1	Thời gian vận hành xe	20,4
2	Số km vận hành	21,0
3	Khuyến cáo của nhà sản xuất xe máy	17,7
4	Khuyến cáo của người làm dịch vụ chăm sóc xe	21,2
5	Điều kiện vận hành xe máy thực tế (như điều kiện đường xá, thời tiết...)	19,7
II	Nguồn thông tin về kiến thức sản phẩm MCO	
1	Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng	1,0
2	Tư vấn của người làm dịch vụ bảo dưỡng, thay dầu xe...	81,2
3	Trên bao bì sản phẩm	14,7
4	Khác	3,1
III	Cách thức thay dầu	
1	Tự thay dầu	15,2
2	Dùng dịch vụ thay dầu	84,8
IV	Nhân tố ảnh hưởng đến quyết định chọn mua MCO	
1	Nhãn hiệu sản phẩm	14,9
2	Giá dầu	15,6
3	Hình thức hộp dầu	7,0
4	Khuyến cáo của người bán hàng	41,7
5	Quảng cáo sản phẩm	10,3
6	Khác	10,6

Nguồn: Khảo sát của tác giả

dụng sản phẩm. Ngoài ra, đề tăng sản lượng bán cần tăng cường quan hệ hợp tác, giới thiệu sản phẩm và nhà sản xuất cũng cần đảm bảo tăng cường lợi ích cho các điểm bán lẻ MCO nhờ việc bán sản phẩm.

Kết quả khảo sát ở Biểu đồ 1 cũng cho thấy, trong

Biểu đồ 1: Cơ cấu điểm dịch vụ thay dầu được khách hàng lựa chọn



Nguồn: Khảo sát của tác giả

cơ cấu các điểm bán lẻ MCO mà khách hàng lựa chọn có tới 82% là điểm có dịch vụ thay dầu xe. Điều cần nhấn mạnh từ phát hiện này là các điểm bán lẻ không chỉ cung cấp duy nhất dịch vụ thay dầu mà coi đây chỉ là dịch vụ phụ trợ cho các hoạt động kinh doanh khác như: sửa chữa, bảo dưỡng, rửa xe,...

2.2. Kết quả khảo sát các trung gian phân phối

Kết quả thăm dò 60 điểm bán lẻ đã phát hiện một số nét đặc trưng trong hành vi mua bán và đặc điểm của các điểm bán lẻ với tư cách là những khách hàng tổ chức mặt hàng MCO (xem Bảng 2).

Thông tin từ Bảng 2 cho thấy, gần 90% các điểm bán lẻ lấy hàng với tần suất từ 2 tuần đến 1 tháng/lần. Tuy nhiên, có tới 71,7% các điểm bán lẻ đang kinh doanh nhiều sản phẩm MCO của các nhà sản xuất khác nhau. Nhân tố quan trọng hàng đầu để các điểm bán lẻ tư vấn khách hàng sử dụng sản phẩm của nhà sản xuất là lợi nhuận (21,7%) của điểm bán lẻ, kế đến là chất lượng dầu của nhà sản xuất ổn định (20,2%). Ngoài ra, các nhân tố quan trọng khác đều liên quan đến chất lượng dịch vụ trong hệ thống kênh phân phối như thời gian cấp hàng, hỗ trợ phương tiện vận tải, mối quan hệ của các thành viên trong kênh.

Với 20 đại lý phân phối MCO, kết quả phỏng vấn cho thấy một số điểm đáng quan tâm như sau:

Mỗi đại lý phân phối thông thường đều ký hợp đồng phân phối với một nhà sản xuất. Nhưng khoảng 50% đại lý có phân phối thêm (không thường xuyên và không chính thức) sản phẩm của một hoặc vài nhà sản xuất khác.

Mỗi đại lý phân phối quản lý từ 300 đến 600 điểm bán lẻ MCO và không bán trực tiếp cho các nhà máy sản xuất, lắp ráp xe máy. Đại lý ở vùng miền núi phía Bắc có số điểm bán hàng ít hơn do mật độ dân số thưa hơn, mặc dù tỷ lệ phủ hàng trên các điểm bán lẻ là cao (40%-60%).

Khoảng 80% các điểm bán lẻ của mỗi nhà phân phối chỉ tiêu thụ 1-2 thùng dầu/tháng (24-48 hộp dầu). Những điểm tiêu thụ lớn như trung tâm bảo dưỡng, sửa chữa xe lớn có thể tiêu thụ đến 10-15 thùng dầu/tháng nhưng số lượng những điểm tiêu thụ như vậy không nhiều. Mỗi nhà phân phối chỉ có khoảng 3-10 điểm bán lẻ lớn như vậy.

Đa số các nhà phân phối đều sử dụng xe tải nhẹ 0,8MT đến 1,25MT để giao hàng cho đại lý. Số lượng hàng chuyên chở mỗi chuyến xe từ 40-50 thùng. Chỉ có 3 nhà phân phối ở TP HCM và Hà Nội sử dụng xe máy chuyên chở hàng đến các điểm

Bảng 2: Một số khía cạnh cơ bản về hành vi mua bán của các điểm bán lẻ MCO (Khách hàng tổ chức)

STT	Các khía cạnh hành vi	Tỷ lệ (%)
I	Tần suất lấy hàng bình quân của các điểm bán lẻ	
1	1 tuần/lần	8.3
2	2 tuần/lần	20
3	1 tháng/lần	68.3
4	Phụ thuộc vào người giao hàng	3.3
II	Hình thức điểm bán lẻ	
1	Đại lý bán lẻ của nhiều hãng dầu	71.7
2	Đại lý độc quyền 1 nhãn hiệu	8.3
3	Độc quyền có ràng buộc hợp đồng đầu tư	16.7
4	Hàng đổi hàng	3.3
III	Lý do điểm bán lẻ thay đổi nhãn hiệu MCO	
1	Lợi nhuận thu được khi bán 1 lon dầu	21.7
2	Vì được khách hàng yêu cầu	5.9
3	Vì dễ thuyết phục khách hàng sử dụng hơn.	7.9
4	Vì được hỗ trợ các phương tiện bán hàng	15.8
5	Vì mối quan hệ với người bán hàng	12.3
6	Vì chất lượng dầu không ổn định	20.2
7	Vì dịch vụ cấp hàng	14.6
8	Lý do khác	1.6

Nguồn: Khảo sát của tác giả

bán lẻ.

Đa phần các nhà phân phối chỉ sử dụng không quá 3 nhân viên đồng thời trực tiếp tham gia vào việc tiếp thị và phân phối MCO. Chỉ có một số nhà phân phối ở TP HCM và Hà Nội mới thuê trên 3 nhân viên.

Mỗi nhân viên bán hàng MCO giỏi cũng chỉ có thể chăm sóc chu đáo được tối đa 100 -120 điểm bán lẻ.

Với 68,3 % điểm bán lẻ nhận hàng 1 tháng/lần và 8,3 % nhận hàng 1 tuần/lần (số liệu Bảng 2), đồng thời mỗi điểm bán lẻ thường chỉ tiêu thụ được từ 1-2 thùng dầu/tháng, để sử dụng hiệu quả 1 xe tải chuyên chở MCO, mỗi đại lý cần có khoảng 550 - 600 điểm bán lẻ, tương đương với việc thăm hỏi, giao hàng từ 20- 25 khách hàng/ngày. Trên thực tế, chỉ có 25% đại lý phân phối quản lý được số lượng điểm bán lẻ như tính toán ở trên, trong đó có cả 3 nhà phân phối ở TP HCM và Hà Nội- nơi sử dụng xe máy để giao hàng là chủ yếu. Do vậy, nếu đại lý phân phối không thể phát triển đủ số lượng điểm bán lẻ cần thiết như tính toán nêu trên, thì phương tiện lưu thông của họ chỉ được sử dụng hiệu quả khi họ tiến

hành phân phối thêm các sản phẩm khác có cùng tuyến giao hàng hoặc cùng điểm bán hàng với MCO. Nói cách khác, với mật độ điểm bán lẻ MCO mà đại lý phân phối quản lý không đủ lớn thì hiệu quả kinh doanh của đại lý sẽ không cao nếu họ chỉ phân phối duy nhất một sản phẩm MCO của nhà sản xuất.

Hình thức trung gian phân phối phổ biến nhất theo kết quả khảo sát là đại lý phân phối độc quyền cho một nhà sản xuất MCO trên một thị trường nhất định. Để đại lý phân phối chỉ bán duy nhất sản phẩm của một nhà sản xuất thì nhà sản xuất thường phải đáp ứng yêu cầu của đại lý cao hơn về chiết khấu hoặc hỗ trợ bán hàng để họ có thể phát triển được số lượng điểm bán lẻ đủ lớn, sao cho sản lượng và tổng chiết khấu bán hàng trong kỳ bù đắp được chi phí kinh doanh và có lợi nhuận hấp dẫn. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng cho thấy, hình thức phân phối này không phải phù hợp với tất cả các vùng thị trường của Việt Nam, đặc biệt là những vùng thị trường có mật độ điểm bán lẻ thấp.

3. Một số đặc điểm thị trường khách hàng và những gợi ý về việc thiết kế kênh phân phối MCO cho các vùng thị trường ở Việt Nam

3.1. Một số đặc điểm thị trường khách hàng MCO được rút ra từ nghiên cứu

Những đặc điểm chính về khách hàng và cơ sở cung cấp MCO được phát hiện qua kết quả khảo sát cần được lưu ý khi thiết kế hệ thống kênh phân phối mặt hàng MCO là:

Người làm dịch vụ tại điểm bán lẻ là người có vai trò quan trọng nhất trong quá trình lựa chọn và quyết định mua sản phẩm MCO của khách hàng. Quyết định thiết kế kênh phải ưu tiên đảm bảo điểm bán lẻ tiếp nhận được thông tin chính xác nhất và lợi ích tốt nhất cho họ khi bán sản phẩm của nhà sản xuất.

Không có điểm bán lẻ chỉ kinh doanh đơn thuần MCO. Các điểm bán lẻ này có nhu cầu phân phối nhiều loại sản phẩm khác, đặc biệt là những sản phẩm phụ trợ như vật tư, thiết bị bảo dưỡng, sửa chữa xe máy.

Yếu tố quan trọng nhất để điểm bán lẻ MCO lựa chọn sản phẩm của nhà sản xuất là lợi nhuận và chất lượng MCO ổn định.

Đại lý chuyên phân phối MCO cho duy nhất một nhà sản xuất sẽ khó đảm bảo hiệu quả kinh doanh khi số lượng và mật độ các điểm bán lẻ mà họ quản lý thấp.

3.2. Những gợi ý về việc thiết kế kênh phân phối MCO cho các vùng thị trường ở Việt Nam

Theo kết quả nghiên cứu của Viện nghiên cứu Chiến lược và Chính sách công nghiệp năm 2007, số lượng xe máy đăng ký lưu hành tại Việt Nam năm 2005 là 16,25 triệu xe, năm 2010 là 26,17 triệu xe và dự báo sẽ tăng lên 33,56 triệu xe vào năm 2020. Cùng với tốc độ tăng trưởng của xe máy thì nhu cầu tiêu thụ MCO cũng tăng theo tương ứng. Như vậy, MCO là sản phẩm đang ở cuối giai đoạn phát triển thị trường. Trong điều kiện đó, để kéo dài được mức tăng trưởng của thị trường, nhà sản xuất cần xâm nhập các phân khúc thị trường mới, mở rộng phạm vi phân phối và tham gia các kênh phân phối mới (Philip Kotler, 2006), nghĩa là nhà sản xuất cần phân khúc thị trường MCO. Theo kết quả thu được từ phỏng vấn các đại lý phân phối, phân khúc thị trường theo mật độ các điểm bán lẻ - nghĩa là theo đặc điểm dân số, địa lý- là phù hợp với cách tổ chức kênh hiệu quả cho đối tượng người sử dụng xe máy. Theo đó, thị trường MCO Việt Nam có thể được chia thành các phân khúc chính là:

- Vùng thành phố, thành thị;
- Vùng nông thôn đồng bằng;
- Vùng núi, vùng sâu.

Ngoài việc phân khúc thị trường theo địa lý như ở trên, cần phân chia thị trường MCO theo đối tượng khách hàng. Cách phân khúc thị trường ở trên mới đề cập đến khách hàng là người sử dụng xe máy, hay người tiêu dùng trực tiếp. Trên thực tế, các hãng sản xuất xe máy trong và ngoài nước đang tiêu thụ MCO cho việc bảo quản xe mới và bảo dưỡng xe cho khách hàng tại các điểm bảo dưỡng (OME) với số lượng lớn. Theo số liệu thu thập được từ BP-Castrol Việt Nam (2010), của Công ty cổ phần Hóa Dầu Petrolimex (2011) và của PFC Energy (2010), con số này lên tới khoảng 10 triệu sản phẩm/năm, chiếm trên 10% thị phần MCO toàn quốc. Về mặt địa lý, khúc thị trường này có thể coi là khúc thị trường các vùng thành thị nhưng xét về đặc điểm khách hàng thì lại có thể coi đó là khúc thị trường tư liệu sản xuất.

Theo cách phân khúc thị trường MCO ở Việt Nam cùng với những đặc điểm về thị trường khách hàng MCO như đã nêu ở trên, đối chiếu với mô hình lý thuyết của Philip Kotler (2006), một số gợi ý cho việc thiết kế kênh phân phối MCO bao gồm:

Khúc thị trường thành phố, thành thị phù hợp với kênh 2 cấp và đại lý phân phối độc quyền sản phẩm MCO. Đây là khúc thị trường có sản lượng đầu tiêu thụ cao và tăng trưởng nhanh vì ở đây mật độ dân số đông, quy mô dân số tăng nhanh do xu hướng di cư

ơ học, thu nhập bình quân/đầu người cao so với các vùng khác. Tại vùng thị trường này, nhu cầu tiêu thụ MCO tập trung và mật độ các điểm bán lẻ lớn. Với kênh 2 cấp, trung gian là đại lý phân phối độc quyền- điểm bán lẻ. Trong một vùng thị trường địa lý vừa phải, đại lý phân phối độc quyền vẫn có thể phát triển được số điểm bán lẻ đủ lớn để tiêu thụ được một khối lượng sản phẩm đảm bảo có lợi nhuận. Về phía nhà sản xuất, kênh ngắn sẽ giúp cho việc tiếp cận, hỗ trợ trực tiếp, nâng cao chất lượng điểm bán lẻ để tăng sản lượng bán tại mỗi điểm bán.

Khúc thị trường nông thôn đồng bằng phù hợp với kênh 2 cấp và trung gian phân phối các phụ kiện của xe máy. Đây là khúc thị trường có sản lượng tăng trưởng và tiêu thụ ổn định theo mùa vì mật độ dân số đông, thu nhập bình quân/đầu người ở mức trung bình so với các vùng khác. Khi thiết kế kênh có 2 cấp trung gian sẽ “đảm bảo giảm được mức tối thiểu cự ly vận chuyển và số lần bốc xếp trong quá trình lưu thông từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng” theo Philip Kotler (2006, tr.599). Các trung gian được lựa chọn phải là nhà phân phối một số sản phẩm liên quan đến xe máy như ắc quy, xăm lốp... và có tần suất lấy hàng tương tự như MCO. Về phía nhà sản xuất, kênh ngắn sẽ giúp cho việc tiếp cận, hỗ trợ trực tiếp nhân viên bán hàng của nhà phân phối, tăng sản lượng bán tại mỗi điểm lẻ.

Khúc thị trường miền núi, vùng sâu phù hợp với kênh 2-3 cấp và nhà phân phối tổng hợp. Khúc thị trường này có mật độ dân cư thấp, thu nhập bình quân thấp, nhu cầu sử dụng MCO không cao trên một địa bàn và nhu cầu tiêu thụ trong năm cũng không ổn định do đường giao thông kém, trong mùa mưa nhiều nơi không thể lưu thông được bằng xe máy... Bởi vậy, nên kết nạp vào kênh các thành viên là những nhà kinh doanh đa ngành nghề. Sản phẩm MCO chỉ là mặt hàng phụ trợ, bán thêm cùng với những hàng hóa tiêu dùng khác mà nhà phân phối này đang kinh doanh để tận dụng chi phí phân phối, giao hàng. Thu nhập của nhà phân phối là tổng chiết khấu của nhiều sản phẩm và sẽ ổn định trong cả năm khi tính mùa vụ về nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm phân phối khác không trùng với tính mùa vụ của MCO. Việc tăng thêm 1 cấp kênh phân phối là nhằm giảm chi phí vận tải đến điểm bán lẻ khi phân phối nhiều sản phẩm ở vùng có mật độ dân cư thưa thớt...

Khúc thị trường gồm những khách hàng cuối cùng là các hãng sản xuất xe máy phù hợp với kênh không cấp. Cách tiếp cận, tổ chức kênh của nhóm khách hàng này cần thực hiện như đối với các khách

hàng tổ chức khác.

Khi thâm nhập thị trường mới, nhà sản xuất nên lựa chọn đại lý phân phối MCO là đại lý không độc quyền. Những đại lý này phân phối nhiều sản phẩm MCO của các nhà sản xuất khác nhau.

Căn cứ vào đặc điểm thị trường khách hàng và đặc điểm của sản phẩm để thiết kế và quản trị kênh phân phối phù hợp sẽ giúp tránh được những sai lầm, tận dụng được cơ hội thâm nhập và phát triển thị trường. Thực tế lịch sử phát triển thị trường MCO Việt Nam cũng cho thấy cả những thành công và thất bại của việc thiết kế kênh phân phối như đã phân tích ở trên. Cụ thể:

Năm 1993, khi BP mới thâm nhập thị trường MCO Việt Nam, kênh phân phối chính của BP là thông qua Petrolimex với gần 2000 điểm bán lẻ là các cửa hàng xăng dầu. Qua kênh phân phối này, sản phẩm MCO của BP nhanh chóng được người tiêu dùng biết đến và sử dụng vì uy tín thương hiệu và tính bao phủ toàn quốc của Petrolimex. Tuy nhiên, hạn chế của kênh phân phối này là hầu hết các điểm bán lẻ không có dịch vụ thay dầu cho xe. Do vậy, kênh phân phối này không đáp ứng được mục tiêu tăng trưởng sản lượng nhanh sau giai đoạn thâm nhập thị trường. Đây là lý do chính để BP quyết định thiết kế lại hệ thống kênh phân phối MCO của mình. Đến năm 1999, BP đã có các nhà phân phối chuyên nghiệp MCO ở tất cả các thành phố lớn và nhà phân phối vùng thuộc địa bàn nông thôn, miền núi. Cùng thời gian này, BP là nhà gia công MCO cho hầu hết các nhãn hiệu xe máy lớn tại Việt Nam như Honda, Yamaha... Sau khi mua lại hãng dầu nhớt Castrol để trở thành CBPP, hai nhãn hiệu này chiếm 23% thị phần nói chung và 39% thị phần dầu cao cấp, BP-Castrol Việt Nam,(2010). Trong một vài năm gần đây, hai nhà máy của CBPP đã phải khai thác hết công suất mới đáp ứng đủ nhu cầu tiêu thụ của hệ thống phân phối các sản phẩm mang thương hiệu của BP và Castrol. Do vậy các hợp đồng gia công các sản phẩm MCO của các hãng xe máy lớn như Honda, Yamaha... ngày càng khó có khả năng đáp ứng. Xác định mục tiêu đảm bảo ổn

Tài liệu tham khảo:

1. CBPP (2010), '*Competitors preview project (report in Aug 2010)*', TP Hồ Chí Minh.
2. Công ty CP Hóa Dầu Petrolimex (2011), '*Báo cáo tổng kết năm 2010*', Hà Nội.
3. PFC Energy (2010), '*Global Lubricant Service – Viet Nam Country profile*', TP Hồ Chí Minh.
4. Philip Kotler (2006), '*Quản trị marketing*', NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Viện Nghiên cứu chiến lược và chính sách công nghiệp (2007), '*Quy hoạch tổng thể về phát triển công nghiệp xe máy*', Hà Nội.

định về chất lượng và nguồn hàng cho hệ thống phân phối là điểm mấu chốt để các điểm bán lẻ trung thành tiêu thụ sản phẩm của CBPP, từ năm 2009, CBPP đã giảm dần sản lượng và khách hàng hàng OME để tập trung năng lực sản xuất vào các sản phẩm cung cấp cho các phân khúc thị trường người tiêu dùng trực tiếp.

Tham gia vào thị trường MCO sau BP 3 năm-thời điểm mà BP đã dần chuyển sang hệ thống phân phối mới. Trong suốt 9 năm từ 1994 đến 2003, Petrolimex chỉ sử dụng một kênh phân phối MCO duy nhất gồm hệ thống các điểm bán lẻ là các cửa hàng xăng dầu của Petrolimex. Đây là nguyên nhân chính khiến cho sản lượng MCO của hãng không tăng trưởng trong suốt thời kỳ đó. Từ năm 2004, khi hệ thống kênh phân phối được xây dựng như phân tích ở trên, sản lượng MCO của Petrolimex đã tăng trưởng liên tục từ 25% đến 100% hàng năm. Từ năm 2009 đến nay, Petrolimex đã lựa chọn kênh không cấp để tham gia vào thị trường OME và trở thành nhà sản xuất thay thế dần cho CBPP.

Với hãng Vilube, năm 2007, sau khi chuyển đổi hệ thống kênh phân phối độc quyền tại hầu khắp các vùng thị trường sang kênh phân phối không độc quyền, sản lượng bán hàng đã sụt giảm đáng kể, đặc biệt là tại vùng thị trường phía Bắc. Một số vùng thị trường mà trước đây Vilube có thị phần lớn như Điện Biên, Hà Nội,... hiện nay hầu như không còn thấy sản phẩm được bày bán ở các điểm bán lẻ. Hậu quả của quá trình này đã khiến Vilube bị nhãn hiệu dầu nhớt Motul mua lại. Tuy nhiên, sau 4 năm tham gia thị trường, Motul vẫn chưa phải là đối thủ cạnh tranh được xếp hạng cao so với các hãng dầu nhớt quốc tế khác.

Tóm lại, với một thị trường luôn luôn thay đổi và sự cạnh tranh ngày càng cao, các nhà sản xuất MCO cần phải căn cứ vào đặc điểm thị trường với những thông tin cập nhật cũng như năng lực nội tại của mình để đưa ra các quyết định thiết kế và lựa chọn kênh phân phối phù hợp nhằm đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất. □