

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN
PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG
THIỆP**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGUYỄN THỊ HẢI QUÝ

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030187

KHÓA HỌC: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 05/2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN
PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG
THIỆP**

Giảng viên hướng dẫn	: Lưu Khánh Hiền
Sinh viên thực hiện	: Nguyễn Thị Hải Quý
Mã số sinh viên	: 2154030187
Khóa học	: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 05/2025

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2025

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2021 - 2025

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Nguyễn Thị Hải Quý
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2021 - 2025

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“HOÀN THIÊN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Lưu Khánh Hiền

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 10/02/2025

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 20/05/2025

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển và hội nhập sâu rộng, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt. Đặc biệt, trong lĩnh vực vật liệu xây dựng, nơi mà chất lượng sản phẩm không còn là yếu tố khác biệt duy nhất, thì việc xây dựng một hệ thống phân phối hiệu quả đóng vai trò then chốt trong việc giữ vững và mở rộng thị phần. Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững không chỉ cần sản phẩm tốt, giá cả hợp lý mà còn cần một hệ thống phân phối bài bản, linh hoạt và hiệu quả. Việc quản trị kênh phân phối hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp đưa sản phẩm đến tay khách hàng nhanh hơn, đúng lúc và đúng nhu cầu, từ đó nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng. Xuất phát từ thực tế đó, em chọn nghiên cứu đề tài: “Hoàn thiện hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp” với mong muốn tìm hiểu sâu hơn về thực trạng hệ thống phân phối hiện tại của doanh nghiệp, qua đó đề xuất một số giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả trong công tác quản trị kênh phân phối.

1. Lý do chọn đề tài:

Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung ứng vật liệu xây dựng, đặc biệt là sắt thép – mặt hàng thiết yếu trong ngành xây dựng. Mặc dù công ty đã có chỗ đứng nhất định trên thị trường, tuy nhiên trong quá trình phát triển, hệ thống phân phối vẫn còn tồn tại một số điểm hạn chế như tổ chức chưa tối ưu, chính sách phân phối chưa rõ ràng, và chưa khai thác hết tiềm năng của các kênh hiện đại. Là một sinh viên ngành Quản trị kinh doanh, em nhận thấy rằng quản trị kênh phân phối là một lĩnh vực rất quan trọng nhưng chưa thực sự được nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ quan tâm đúng mức. Chính vì vậy, em mong muốn được tìm hiểu sâu hơn và có những đóng góp thiết thực cho doanh nghiệp, đồng thời vận dụng những kiến thức đã học vào thực tiễn.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

2.1. Mục tiêu chung

Khóa luận nhằm nghiên cứu thực trạng hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp, từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động này, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về kênh phân phối và quản trị kênh phân phối trong doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp – bao gồm cấu trúc kênh, phương thức tổ chức, quản lý và phối hợp giữa các thành viên.

Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị kênh phân phối, phù hợp với tình hình thực tế và định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

3. Đối tượng nghiên cứu:

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của khóa luận là hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp, đặc biệt tập trung vào hệ thống phân phối mặt hàng sắt thép xây dựng – từ khâu tổ chức, vận hành đến việc phối hợp, hỗ trợ giữa các thành viên trong kênh.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu các nội dung liên quan đến hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp, bao gồm: cơ cấu tổ chức kênh, tuyển chọn và quản lý thành viên kênh, các chính sách khuyến khích – hỗ trợ, giải quyết mâu thuẫn và đánh giá hiệu quả hoạt động phân phối. Đề tài không đi sâu vào các hoạt động khác như marketing hỗn hợp, chiến lược sản phẩm, định giá hay logistics chi tiết.

Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp, với trọng tâm là hệ thống phân phối sản phẩm sắt thép xây dựng của công ty tại khu vực miền Trung và miền Nam, nơi có số lượng trung gian phân phối lớn và đóng góp chính vào doanh thu.

Về thời gian: Dữ liệu phục vụ phân tích chủ yếu được thu thập từ năm 2022 - 2024.

4. Phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: thu thập tài liệu từ sách, giáo trình, báo cáo nội bộ của công ty, các website chính thống... nhằm phục vụ phân cơ sở lý luận và phân tích thực trạng.

- Phương pháp quan sát và phỏng vấn: tiếp cận thực tế tại doanh nghiệp, trao đổi với cán bộ công ty để hiểu rõ hơn về cơ cấu tổ chức kênh và các vấn đề thực tiễn.

- Phương pháp phân tích – tổng hợp: dùng để xử lý thông tin thu thập được, từ đó rút ra các kết luận và đề xuất giải pháp.

5. Kết cấu đề tài

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị kênh phân phối trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp.

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, em xin trân trọng bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến cô Lưu Khánh Hiền – Giảng viên hướng dẫn, người đã tận tình chỉ bảo, định hướng khoa học và luôn theo sát quá trình thực hiện khóa luận của em. Với kiến thức chuyên môn sâu rộng, sự tận tâm trong giảng dạy và những ý kiến đóng góp quý báu, cô đã giúp em hoàn thiện đề tài một cách hiệu quả và có hệ thống hơn. Em thật sự biết ơn sự hỗ trợ nhiệt tình và sự nghiêm túc của cô trong suốt thời gian thực hiện luận văn.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến chị Lê Thị Kim Ngân – cán bộ tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp, người đã hỗ trợ em nhiệt tình trong quá trình khảo sát, thu thập số liệu thực tế tại doanh nghiệp. Nhờ sự hướng dẫn và tạo điều kiện thuận lợi từ chị, em đã có cơ hội tiếp cận với môi trường làm việc thực tiễn, hiểu rõ hơn về công tác quản trị kênh phân phối tại công ty – yếu tố quan trọng góp phần vào chất lượng và tính thực tế của bài nghiên cứu.

Bên cạnh đó, em xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, quý thầy cô trong Khoa Quản trị Kinh doanh – Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng đã tạo điều kiện và trang bị cho em nền tảng kiến thức quý báu trong suốt quá trình học tập và rèn luyện.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến gia đình và bạn bè, những người luôn bên cạnh động viên, khích lệ em cả về tinh thần để em có thể hoàn thành tốt bài khóa luận này.

Do năng lực còn hạn chế, bài khóa luận chắc chắn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em kính mong nhận được những ý kiến nhận xét, đóng góp của quý thầy cô để có thể hoàn thiện hơn nữa khóa luận của mình.

Em xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	i
1. Lý do chọn đề tài:.....	i
2. Mục tiêu nghiên cứu:	i
2.1. Mục tiêu chung	i
2.2. Mục tiêu cụ thể	ii
3. Đối tượng nghiên cứu:	ii
3.1. Đối tượng nghiên cứu	ii
3.2. Phạm vi nghiên cứu	ii
4. Phương pháp nghiên cứu:	ii
5. Kết cấu đề tài.....	iii
LỜI CẢM ƠN	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ	viii
CHƯƠNG I: CƠ SỞ VỀ LÝ LUẬN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP	1
1.1 Cơ sở lý luận về kênh phân phối.....	1
1.1.1 Khái niệm về kênh phân phối:	1
1.1.2 Vai trò	1
1.1.4 Phân loại kênh phân phối:.....	3
1.1.5 Trung gian trong kênh phân phối.....	4
1.1.6 Những dòng lưu chuyển trong kênh phân phối	6
1.2. Quản trị kênh phân phối.....	8
1.2.1. Tuyển chọn thành viên của kênh phân phối	8
1.2.2. Động viên, khuyến khích các thành viên của kênh phân phối	11
1.2.3 Giải quyết các xung đột xảy ra trong kênh phân phối	13
1.2.4. Đánh giá các thành viên trong kênh phân phối	15
CHƯƠNG 2: TÌNH HÌNH THỰC TẾ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP	19
2.1. Tổng quan về công ty TNHH Thanh Phú	19
2.1.1 Thông tin chung về doanh nghiệp	19
2.1.2 Lịch sử phát triển hình thành	20
2.1.3 Lĩnh vực kinh doanh.....	20

2.1.4 Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi:	21
2.1.5 Cơ cấu tổ chức:	22
2.2 Phân tích sự tác động của môi trường đến doanh nghiệp.	25
2.2.1 Môi trường vĩ mô.....	25
2.2.2. Môi trường vĩ mô.....	34
2.3 Các yếu tố nguồn lực.....	41
2.3.1 Cơ sở vật chất	41
2.3.2. Nhân lực.....	43
2.3.3 Phân tích tình hình tài chính công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp 2022 – 2024	46
2.4. Thực trạng công tác quản trị kênh phân phối tại công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp	50
2.4.1 Tình hình hoạt động của kênh phân phối:	50
2.4.2 Tuyển chọn thành viên của kênh phân phối	52
2.4.3 Động viên khuyến khích thành viên kênh	55
2.4.5 Đánh giá các thành viên trong kênh	60
2.5 Đánh giá về công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú ...	63
2.5.1 Ưu điểm	63
2.5.3 Nguyên nhân của các hạn chế.....	65
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP	67
3.1 Định hướng phát triển của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp	67
3.1.1 Định hướng.....	67
3.2 Một số giải pháp hoàn thiện kênh phân phối	68
KẾT LUẬN	73

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. 1 Nhóm khách hàng của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp	26
Bảng 2.1. 2 Các đối thủ cạnh tranh của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp	32
Bảng 2.1. 3 Cơ sở vật chất và trang thiết bị	42
Bảng 2.3. 1 Thống kê cơ sở vật chất và trang thiết bị	42
Bảng 2.3. 2 Bảng cơ cấu nhân sự tại công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp năm 2022-2024.....	44
Bảng 2.3. 3 Bảng cân đối kế toán của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp giai đoạn 2022-2024	46
Bảng 2.3. 4 Bảng báo cáo hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp giai đoạn 2022-2024.....	49
Bảng 2.4. 1 Bảng các trung gian phân phối hiện tại của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp	52
Bảng 2.4. 2 Bảng tiêu chí tuyển chọn thành viên kênh phân phối	53
Bảng 2.4. 3 Thang đo lường tiêu chí đánh giá thành viên kênh.....	61

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1.4.1 Kênh phân phối trực tiếp.....	3
Sơ đồ 1.1.4.2 Kênh phân phối gián tiếp	4
Sơ đồ 2.1.5.1 Cơ cấu tổ chức công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp Đà Nẵng.....	22
Sơ đồ 2.4.1 Cấu trúc kênh phân phối	51

CHƯƠNG I: CƠ SỞ VỀ LÝ LUẬN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP

1.1 Cơ sở lý luận về kênh phân phối

1.1.1 Khái niệm về kênh phân phối:

Phân phối là cách thức mà doanh nghiệp thực hiện nhằm đưa sản phẩm tới khách hàng mục tiêu của mình bao gồm những hoạt động liên quan đến việc lập kế hoạch và thực hiện các kế hoạch lưu chuyển nguyên vật liệu, sản phẩm từ nơi sản xuất tới nơi tiêu thụ. Những hoạt động này được thực hiện qua một tác nhân là kênh phân phối. Theo các góc độ khác nhau thì có những quan niệm khác nhau về kênh phân phối. Trong đó:

- Người sản xuất kênh phân phối như các hình thức di chuyển sản phẩm qua các trung gian khác nhau.
- Người trung gian (nhà bán buôn, nhà bán lẻ) kênh phân phối là dòng chảy quyền sở hữu hàng hoá.
- Người tiêu dùng kênh phân phối như là có nhiều trung gian đứng giữa họ và người sản xuất.

Từ các điều vừa nêu trên, ta có thể hiểu rằng kênh phân phối là “một tổ chức hệ thống các quan hệ với các doanh nghiệp và cá nhân bên ngoài để quản lý các hoạt động phân phối tiêu thụ sản phẩm nhằm thực hiện các mục tiêu trên thị trường của doanh nghiệp”.

1.1.2 Vai trò

Kênh phân phối đóng vai trò rất quan trọng đối với một doanh nghiệp khi đây là con đường giúp doanh nghiệp đưa sản phẩm của mình đến với khách hàng một cách nhanh chóng nhất.

+ Đối với nhà sản xuất:

- Là cầu nối giữa doanh nghiệp sản xuất với khách hàng. Thông qua kênh sẽ giúp sản phẩm đến tay người tiêu dùng nhanh chóng, kịp thời, đúng thời điểm. Khắc phục những rào cản cả về không gian, thời gian.
- Đưa các sản phẩm đến các điểm bán lẻ, giúp nhà sản xuất quảng bá, giới thiệu và tiếp cận khách hàng để tiến tới bao phủ hiệu quả toàn thị trường.
- Giúp nhà sản xuất nắm bắt được nhu cầu của thị trường, thị hiếu của khách hàng và biết thêm về các đối thủ cạnh tranh từ đó đưa ra chiến lược phù hợp.

- Hỗ trợ nhà sản xuất trong việc chăm sóc khách hàng, Marketing, hướng dẫn sử dụng sản phẩm hay xử lý các khiếu nại, thắc mắc...

+ Đối với khách hàng:

- Giúp khách hàng tìm được sản phẩm họ cần một cách tiện lợi thông qua các kênh phân phối gián tiếp như siêu thị, đại lý phân phối, các điểm bán lẻ mà không cần đến nơi sản xuất.

- Khách hàng có thể dễ dàng chọn mua hàng thông qua việc trưng bày hay qua các nguồn thông tin giới thiệu sản phẩm. Các nhà phân phối đóng vai trò hỗ trợ, tư vấn, làm trung gian để xử lý các vấn đề bảo hành, bảo dưỡng, tiết kiệm thời gian và công sức cho người dùng.

1.1.3.1 Chức năng của kênh phân phối

Đây là chức năng phổ biến nhất của kênh phân phối và thực chất của chức năng này là việc tiến hành các hoạt động mua bán. Chức năng mua bao gồm việc tìm kiếm, đánh giá giá trị của các loại hàng hóa và dịch vụ, còn chức năng bán liên quan đến việc tiêu thụ sản phẩm. Nó bao gồm việc sử dụng bán hàng cá nhân, quảng cáo và phương tiện marketing khác.

1.1.3.2 Chức năng vận tải

Hàng hóa được chuyển từ điểm này đến điểm khác nhờ đó giải quyết được mâu thuẫn về không gian giữa sản xuất và tiêu dùng.

1.1.3.3 Chức năng lưu kho và dự trữ hàng hoá

Kho lưu trữ sắt thép giúp tích trữ một lượng hàng hóa nhất định, đảm bảo nguồn cung ổn định cho thị trường, đặc biệt trong những giai đoạn nhu cầu tăng cao hoặc nguồn cung biến động. Việc dự trữ giúp đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng, tránh tình trạng thiếu hụt hàng hóa, ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất và xây dựng giúp tối ưu hóa quá trình vận chuyển và phân phối.

1.1.3.4 Chức năng tiếp thị

Kênh phân phối còn được gọi là kênh tiếp thị vì chúng là một trong những điểm tiếp xúc cốt lõi nơi nhiều chiến lược tiếp thị được thực hiện. Họ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cuối cùng và giúp đỡ nhà sản xuất trong việc tuyên truyền thông điệp thương hiệu, lợi ích của sản phẩm và các lợi ích khác đến khách hàng.

1.1.3.5 Chức năng thông tin

Một trong những chức năng quan trọng khác của kênh phân phối là nó mang và chuyển thông tin về công ty, nhãn hiệu, tính năng của sản phẩm và những thông tin quan trọng khác đến với khách hàng cuối cùng.

1.1.3.6 Chức năng chia sẻ rủi ro

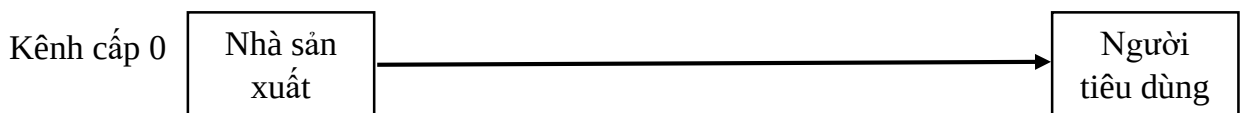
Các kênh phân phối chịu rủi ro bằng cách trả trước cho người sản xuất những sản phẩm chưa được bán cho khách hàng. Họ cam kết các rủi ro liên quan đến hư hỏng có thể xảy ra trong quá trình vận chuyển, phân loại, đóng gói, khả năng nhu cầu thấp, thiếu hụt nguồn cung... đối với sản phẩm.

1.1.4 Phân loại kênh phân phối:

1.1.4.1 Kênh phân phối trực tiếp

- Kênh phân phối cấp 0 là hình thức phân phối mà ở đó người sản xuất bán sản phẩm trực tiếp cho người tiêu dùng không thông qua các trung gian phân phối. Hình thức phân phối này được sử dụng trong trường hợp các nhóm tiêu dùng có đơn đặt hàng hoặc tiêu dùng có tính chất nội bộ, phạm vi mua hàng nhỏ hẹp.

- Ưu điểm của mạng lưới này là đẩy nhanh tốc độ lưu thông sản phẩm, nâng cao được sự chủ động của doanh nghiệp trong các quyết định phân phối và thu lợi nhuận cao. Nhưng nó bị hạn chế và quá trình quản lý khá phức tạp, nguồn vốn và nguồn nhân lực của công ty bị phân tán.



Sơ đồ 1.1.4. 1 Kênh phân phối trực tiếp

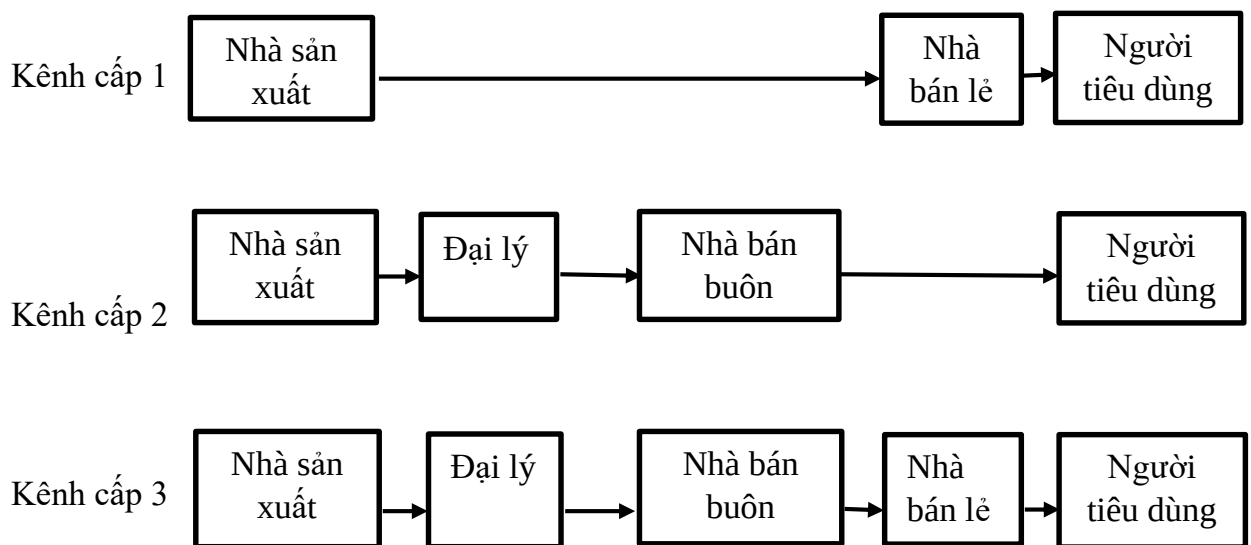
1.1.4.2 Kênh phân phối gián tiếp

- Kênh cấp 1: Hình thức phân phối mà công ty bán hàng hóa của mình cho người bán lẻ và người bán lẻ bán lại cho người tiêu dùng cuối cùng. Hình thức phân phối này được áp dụng trong trường hợp phân phối các mặt hàng có tính chất phổ biến nhiều như bột giặt, nước giải khát, vật liệu xây dựng... Ưu điểm của loại hình này là giải phóng cho nhà sản xuất chức năng lưu thông, nâng cao trình độ chuyên môn hóa và năng lực sản xuất. Nhược điểm là có thể tăng giá thành và thời gian giao hàng.

- Kênh cấp 2: Kênh phân phối được áp dụng rất phổ biến cho các xí nghiệp sản xuất ở một nơi nhất định nhưng cung cấp sản phẩm ở nhiều nơi. Loại kênh phân phối này có sự dịch chuyển hàng hóa hơn hai rộng hơn hai loại trên, nó còn có thể có nhiều trung gian khác tham gia, hiện nay nó được áp dụng rộng rãi ở các doanh nghiệp. Ưu điểm của loại kênh phân phối này là tạo điều kiện cho nhà sản xuất và các trung gian phân phối nâng cao khả năng chuyên môn hóa. Do đó nó tạo điều kiện rút ngắn chu kỳ sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Tuy nhiên, nó bị hạn chế do phải qua nhiều trung gian nên việc quản lý và điều hành các trung gian là rất khó khăn và phức tạp, đòi hỏi các nhà quản lý phải có trình độ và kinh nghiệm cao.

-Kênh cấp 3: Là kênh phân phối tập hợp đầy đủ các loại hình trung gian tham gia. Trong kênh này có thêm trung gian là đại lý để giúp tập hợp hàng hoá và phối hợp cung cấp sản phẩm với số lượng lớn. Trên phạm vi một thị trường rộng lớn, việc sử dụng đại lý là cần thiết để đảm nhiệm việc phân phối hàng hoá cho từng khu vực thị trường.

- Ngoài ra có thể có những kênh phân phối có nhiều cấp độ hơn, nhưng với những kênh càng nhiều cấp thì khả năng kiểm soát quá trình hoạt động của kênh càng giảm



Sơ đồ 1.1.4. 2 Kênh phân phối gián tiếp

1.1.5 Trung gian trong kênh phân phối

1.1.5.1 Nhà bán lẻ

- Người bán lẻ bao gồm các doanh nghiệp và các cá nhân bán hàng hoá trực tiếp cho người tiêu dùng cá nhân hoặc hộ gia đình. Vai trò của người bán lẻ trong kênh phân phối là phát hiện ra nhu cầu của khách hàng, tìm kiếm và bán những hàng hoá mà khách hàng

mong muốn ở thời gian, địa điểm và theo cách thức nhất định. Người bán lẻ hoàn thành các tập hợp hàng hoá theo nhu cầu của người tiêu dùng, sẵn có ở mọi thời gian cho người tiêu dùng, chức năng chủ yếu của người bán lẻ là:

- + Tiếp xúc với khách hàng, phát hiện ra nhu cầu tiêu dùng, thu thập thông tin thị trường và chuyển các thông tin này trở lại người sản xuất.

- + Thực hiện bán hàng, quảng cáo và trưng bày sản phẩm.

- + Phân chia, sắp xếp hàng hoá thành những khối lượng phù hợp với nhu cầu của người mua.

- + Cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

- Lực lượng bán hàng (kênh phân phối trực tiếp).

- Lực lượng bán hàng trong kênh phân phối trực tiếp của Công ty bao gồm tất cả những nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng.

1.1.5.2 Nhà bán buôn

- Các trung gian bán buôn bao gồm các doanh nghiệp và các cá nhân mua hàng hoá để bán lại cho các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác (các nhà bán lẻ, các nhà bán buôn khác, các doanh nghiệp sản xuất, các tổ chức xã hội và các cơ quan Nhà nước...). Trên thực tế, các doanh nghiệp có thể vừa bán buôn vừa bán lẻ, họ được coi là nhà bán buôn nếu tỷ trọng bán buôn chủ yếu trong doanh số. Những nhà bán buôn được chia ra làm ba loại chính:

- + Người bán buôn sở hữu hàng hoá thực sự.

- + Đại lý, môi giới và nhà bán buôn hưởng hoa hồng.

- + Chi nhánh và đại diện bán của nhà sản xuất.

- Mỗi nhà bán buôn có qui mô, phương thức kinh doanh và sức mạnh thị trường riêng, vì vậy họ có thể đóng những vai trò khác nhau trong kênh phân phối. Nhìn chung các tổ chức bán buôn vẫn thường là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các Công ty lớn chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh số bán buôn không phải là các nhà bán buôn hàng hoá, cũng không phải là các đại lý, môi giới hay các tổ chức ăn hoa hồng mà là các chi nhánh và đại diện cho người sản xuất. Bên cạnh đó, nhà bán buôn còn mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng như: đảm bảo sự sẵn sàng của sản phẩm, cung cấp dịch vụ khách hàng (vận chuyển, sửa chữa, bảo hành, tư vấn kỹ thuật, thực hiện tín dụng và trợ cấp tài chính, đưa ra tập hợp hàng hoá phù hợp và thực hiện công việc sắp xếp hàng hoá hay

chia nhỏ hàng hoá nhằm cung cấp khả năng cho người tiêu dùng mua được khối lượng mà họ cần.

1.1.5.3 Đại lý

Hoạt động trên cơ sở hoa hồng và lượng hàng hóa tiêu thụ ở thị trường nhưng không có quyền sở hữu hàng hóa. Bằng việc sử dụng trung gian và đại lý, nhà sản xuất phải gánh chịu rủi ro thương mại nhưng lại có quyền đặt ra những chính sách nhằm hướng dẫn hay xác định mức giá cho hàng hóa, hoặc có thể yêu cầu đại lý cung cấp những thông tin về tình hình tiêu thụ hàng hóa và khách hàng.

1.1.5.4 Nhà môi giới

- Nhà mua giới cũng tương tự như đại lý ở vai trò trung gian giữa người mua và người bán. Tuy nhiên, họ không phải là đại diện thường trực của một người hoặc một tổ chức. Họ hoạt động tích cực nhất trong lĩnh vực thương mại, giao dịch.

- Cả đại lý và nhà mua giới đều được trả hoa hồng cho một giao dịch mua bán hoặc giao dịch mà họ đã làm trung gian.

1.1.6 Những dòng lưu chuyển trong kênh phân phối

- Những bộ phận trong kênh phân phối kết nối với nhau bằng nhiều dòng lưu chuyển. Quan trọng nhất là những dòng lưu chuyển sản phẩm, dòng đàm phán, lưu chuyển quyền sở hữu, lưu chuyển thông tin về dòng xúc tiến.

+ Dòng sản phẩm: Chuyển sản phẩm vật chất từ khi còn là nguyên liệu thô cho đến khi chế biến thành sản phẩm thích hợp cho việc tiêu dùng của khách hàng. Dòng sản phẩm mô tả việc chuyển sản phẩm trong không gian và thời gian từ địa điểm sản xuất tới địa điểm tiêu dùng qua hệ thống kho tàng và phương tiện vận tải. Sản phẩm hoàn thiện được sản xuất ra bởi nhà sản xuất từ các nguyên liệu đầu vào. Thông qua các công ty vận tải có mối quan hệ với nhà sản xuất, sản phẩm sẽ được vận chuyển tới nhà bán buôn. Tiếp theo, nhà bán buôn sẽ chuyển sản phẩm tới cho các nhà bán lẻ. Và cuối cùng, nhà bán lẻ sẽ trực tiếp chuyển sản phẩm cho người tiêu dùng cuối cùng thông qua hoạt động mua bán. Dòng đàm phán các thành viên trong kênh đàm phán để phân chia công việc phân phối hợp lý, tiến đến chuyển từ đàm phán theo từng thương vụ buôn bán sang đàm phán nhằm đảm bảo quan hệ kinh doanh lặp lại của cả hệ thống. Trong dòng đàm phán, các thành viên trong kênh phân phối tương tác qua lại với nhau, đàm phán, thỏa thuận về các điều kiện tài chính, sản phẩm sao cho hoạt động của kênh phân phối đạt được hiệu quả cao nhất.

+ Dòng sở hữu: Chuyển quyền sở hữu sản phẩm từ một bộ phận này sang một bộ phận khác trong kênh phân phối. Dòng sở hữu mô tả mối quan hệ từ trên xuống dưới của các thành viên trong kênh phân phối. Đầu tiên, quyền sở hữu sản phẩm thuộc về nhà sản xuất. Tiếp đó, sản phẩm sẽ được nhà sản xuất bàn giao lại cho nhà bán buôn, nhà bán lẻ chuyển quyền sở hữu sản phẩm cho nhà bán lẻ. Từ nhà bán lẻ, quyền sở hữu sản phẩm sẽ là người tiêu dùng cuối cùng. Đây là điểm kết thúc của dòng sở hữu của kênh phân phối. Tất cả sự thay đổi quyền sở hữu hàng hóa, sản phẩm trong kênh phân phối đều được thực hiện qua các quan hệ trao đổi, mua bán giữa các thành viên trong kênh.

+ Dòng thông tin: Là quá trình các bộ phận trong kênh phân phối trao đổi thông tin với nhau ở các giai đoạn của tiến trình đưa sản phẩm và dịch vụ từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng. Dòng chảy thông tin là quá trình tương tác chiều từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Tất cả các thành viên đều tham gia vào dòng thông tin và các thông tin này được chuyển qua lại giữa từng cặp thành viên. Phần lớn các thông tin này liên quan đến việc mua, bán, số lượng, chất lượng hàng hoá, thời gian, địa điểm giao nhận hàng, thanh toán... Dòng thông tin hoạt động trước, trong và sau khi vận động các dòng chảy khác.

+ Dòng đặt hàng: Đây chính là phương thức và cơ chế thu thập, tập hợp và xử lý đơn đặt hàng giữa các thành viên của kênh phân phối. Những nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng hoặc người mua phải được chuyển trở lại người sản xuất một cách kịp thời để được đáp ứng. Người sản xuất làm các quyết định phân phối hàng ngày dựa theo các đơn đặt hàng nhận được.

+ Dòng tài chính: Đây chính là dòng tạo vốn và hỗ trợ vốn trong các kênh phân phối. Trong quá trình lưu thông sản phẩm ở những cấp độ kênh nhất định, vào những thời điểm nhất định, các thành viên kênh có thể có nhu cầu vốn rất lớn để thanh toán. Cơ chế tạo vốn trong kênh có thể giúp cho họ có được nguồn vốn thanh toán dễ dàng, nhanh chóng.

+ Dòng thu hồi, tái sử dụng lại bao gói: Đây là dòng bắt buộc đối với các hệ thống kênh phân phối của một số loại sản phẩm. Các doanh nghiệp sản xuất bắt buộc phải sử dụng lại những bao gói dùng nhiều lần nhằm giảm chi phí sản xuất và bảo vệ môi trường. Tất cả các dòng vận động và các chức năng trong kênh đều rất cần thiết. Song các thành viên trong kênh đều có thể tham gia vào các dòng vận động ở những mức độ khác nhau.

Nghiên cứu các dòng vận động này cũng cung cấp cho doanh nghiệp những thông tin cần thiết trong hoạt động quản lý kênh.

+ Dòng thanh toán: Mô tả sự vận động của tiền tệ và các chứng từ thanh toán ngược từ người tiêu dùng qua các trung gian thương mại trở lại người sản xuất hoặc người nhập khẩu. Mỗi hệ thống kênh phân phối có một cơ chế và phương thức thanh toán nhất định. Dòng thanh toán trong hệ thống kênh phân phối hiện đại có đặc điểm là tách rời khỏi dòng chuyển quyền sở hữu và dòng hàng hoá vật chất. Tình trạng nợ nần và thanh toán gối đầu là hiện tượng phổ biến trong các kênh phân phối.

+ Dòng xúc tiến: Là những dòng ảnh hưởng cố định hướng (quảng cáo, bán hàng cá nhân, khuyến mãi, tuyên truyền) từ bộ phận này đến bộ phận khác trong kênh, thể hiện sự hỗ trợ về truyền tin sản phẩm của người sản xuất cho tất cả các thành viên kênh dưới hình thức quảng cáo, bán hàng cá nhân, xúc tiến bán hàng và quan hệ công cộng.

- Ở đây có sự tham gia của các đại lý quảng cáo cung cấp và thực hiện các dịch vụ quảng cáo. Người sản xuất và đại lý quảng cáo sẽ làm việc cùng nhau để phát triển các chiến lược xúc tiến hiệu quả trong kênh.

1.2. Quản trị kênh phân phối

1.2.1. Tuyển chọn thành viên của kênh phân phối

1.2.1.1 Cơ sở tìm kiếm thành viên kênh

Việc lựa chọn các thành viên trong kênh phân phối đóng vai trò then chốt, ảnh hưởng trực tiếp đến sự vận hành hiệu quả và sự phát triển bền vững của kênh. Do đó, quá trình tuyển chọn này cần được thực hiện một cách cẩn trọng, kỹ lưỡng và có tính chiến lược cao.

Cách thức tìm kiếm bao gồm:

Khảo sát lực lượng bán hàng hiện tại của công ty tại các khu vực khác nhau.

Tận dụng các nguồn thông tin thương mại như: hiệp hội ngành nghề, tạp chí chuyên ngành, các doanh nghiệp có sản phẩm tương tự, và các nguồn trưng bày tại các sự kiện thương mại.

Điều tra và đánh giá các trung gian phân phối hiện có.

Lắng nghe phản hồi từ khách hàng và người tiêu dùng cuối cùng.

Khai thác các kênh quảng cáo để tìm kiếm đối tác tiềm năng.

Tham gia các hội chợ thương mại và các hội nghị để mở rộng mối quan hệ.

Tìm kiếm qua các nguồn thông tin khác như phòng thương mại và công nghiệp, ngân hàng, hoặc các nhà môi giới bất động sản địa phương.

1.2.1.2 Điều kiện tuyển chọn thành viên kênh

Mặc dù mỗi doanh nghiệp sẽ xây dựng một bộ tiêu chí riêng phù hợp với đặc thù ngành hàng và chiến lược phát triển của mình, nhưng nhìn chung, việc tuyển chọn thành viên kênh phân phối thường dựa trên một số tiêu chuẩn cốt lõi và phổ biến. Đây là những yếu tố giúp doanh nghiệp đánh giá mức độ phù hợp, tiềm năng hợp tác và hiệu quả kinh doanh của đối tác trong hệ thống phân phối:

Điều kiện tín dụng và tài chính: Tài chính đóng vai trò quan trọng và cần thiết để một cá nhân, doanh nghiệp, Nhà nước phát triển giúp điều tiết một phần thu nhập của các chủ thể, giúp định hướng các hoạt động xã hội thông qua các chính sách về thuế là phương thức để phân phối của cải trong xã hội phù hợp với xu hướng phát triển của một quốc gia. Thông qua báo cáo tài chính các doanh nghiệp để giám sát hoạt động của Nhà nước, đảm bảo phân phối nguồn tiền phù hợp và sử dụng có hiệu quả. Duy trì ngân sách nhằm tài trợ cho các hoạt động một cách tiết kiệm chi phí, giúp dòng tiền không bị rơi vào vòng luẩn quẩn kiếm tiền, tiết kiệm tiền trong dài hạn.

Điều kiện bán hàng: Bán hàng là hoạt động trực tiếp mang lại doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Doanh thu bán hàng càng cao thì doanh nghiệp càng có nhiều nguồn lực để tái đầu tư, phát triển sản xuất kinh doanh, nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp bao gồm những cá nhân, tổ chức tham gia trực tiếp vào quá trình bán hàng của doanh nghiệp. Lực lượng bán hàng là lực lượng chủ yếu thực hiện các kế hoạch và mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp, là một cầu nối cơ bản nhất giữa doanh nghiệp với khách hàng.

Bao gồm lực lượng bán hàng của công ty và lực lượng bán hàng hỗn hợp có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng.

Sức mạnh bán hàng: như các công ty đã chú ý đến khả năng bán của các trung gian tiềm năng như là tiêu chuẩn quan trọng đặc biệt. Thước đo đánh giá sức mạnh bán hàng, đặc biệt đối với các trung gian bán buôn là chất lượng của lực lượng bán, số người bán thực sự đang làm việc và khả năng trợ giúp kỹ thuật của lực lượng bán.

Thông thường nhà sản xuất sẽ tìm các dữ liệu thực hiện lượng bán chi tiết từ các trung gian tiềm năng để đánh giá về hiệu quả hoạt động của họ. Các dữ liệu này có thể

điều tra trực tiếp, thu thập từ các phòng tín dụng, các nhà phân phối trong khu vực, khách hàng của nhà sản xuất, các công ty cung cấp khác và những thương nhân địa phương.

Dòng sản phẩm: các nhà sản xuất nhìn chung đều phải xem xét bốn khía cạnh về dòng sản phẩm của nhà trung gian đó là: các sản phẩm cạnh tranh, các sản phẩm có thể so sánh, các sản phẩm được ưa chuộng, chất lượng dòng sản phẩm. Đa số các nhà sản xuất khi có thể đều cố gắng tránh các trung gian có buôn bán trực tiếp các dòng sản phẩm cạnh tranh. Nhiều trung gian cũng có quan điểm này, đặc biệt đối với các trung gian có ý thức về sự trung thành với các nhà cung cấp hiện tại của mình. Nhiều nhà sản xuất thích các trung gian có bán các sản phẩm tương hợp với nhau, đó là các sản phẩm không cạnh tranh trực tiếp với dòng sản phẩm của họ. Các trung gian bán các sản phẩm được ưa chuộng được đánh giá cao, bởi vì nhờ các sản phẩm đó họ có thể cung cấp cho người tiêu dùng một hỗn hợp sản phẩm tốt hơn. Sau cùng các nhà sản xuất thường tìm các trung gian bán các loại sản phẩm tương đương hoặc tốt hơn các dòng sản phẩm của họ. Nhà sản xuất không muốn bị đánh đồng sản phẩm của họ với các sản phẩm kém chất lượng, vô danh.

Danh tiếng: không chỉ là kết quả của quá trình kinh doanh uy tín, mà còn là biểu hiện cụ thể của năng lực, cam kết và đạo đức doanh nghiệp. Việc xem xét danh tiếng trong quá trình tuyển chọn thành viên kênh giúp doanh nghiệp đánh giá được mức độ tin cậy và khả năng hợp tác bền vững của đối tác, từ đó hạn chế rủi ro và nâng cao hiệu quả vận hành kênh phân phối."

Chiếm lĩnh thị trường: sự thích ứng của trung gian trong việc chiếm vùng địa lý mà người sản xuất muốn đạt tới được gọi là chiếm lĩnh thị trường. nếu một người trung gian chiếm lĩnh quá nhiều vùng lãnh thổ có thể gây ra hiện tượng lấn vùng của nhau giữa các trung gian. Nhìn chung nhà sản xuất đều cố gắng đạt được việc bao phủ thị trường (theo các đoạn thị trường hơn là bao phủ theo địa lý thị trường) để tránh hiện tượng lấn vùng. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với nhà sản xuất sử dụng các trung gian phân phối có tính chọn lọc.

Thành công về quản trị: nhà sản xuất coi sự thành công trong quá khứ là dấu hiệu của sự tiếp tục phát triển trong tương lai.

Khả năng quản lý: nhiều nhà quản lý cho rằng một thành viên kênh sẽ không có giá trị nếu chất lượng quản lý của nó tồi, vì đây là nhân tố quan trọng để lựa chọn thành

viên kênh. Tuy nhiên, xác định chất lượng quản lý thực sự rất khó. Một trong những yếu tố chính để đánh giá là khả năng tổ chức, đào tạo và duy trì lực lượng bán. Bởi vì, lực lượng bán tốt thường là kết quả của sự quản lý tốt.

Quan điểm, thái độ: thái độ là cái đưa tới sự nhiệt tình, khát vọng vươn lên và sự khởi đầu tốt đẹp. Người ta tin rằng yếu tố đó quan hệ mật thiết với các thành công về mặt dài hạn trong việc bán các sản phẩm cho nhà sản xuất.

Quy mô: đôi khi, một trung gian tiềm năng được đánh giá qua quy mô hoạt động. Người ta tin rằng tổ chức và quy mô bán hàng càng lớn thì doanh số bán của nhà sản xuất càng cao. Nhìn chung, trung gian có quy mô lớn thì dễ thành công, đạt nhiều lợi nhuận, được tổ chức tinh vi và có các dòng sản phẩm tốt hơn. Các trung gian lớn hơn thường tuyển nhân viên bán hàng giỏi và thường được trang bị tốt

1.2.1.3 Phương thức thuyết phục các thành viên trong kênh phân phối

- Lắng nghe và thấu hiểu nhu cầu, mong muốn và khó khăn của các thành viên.
- Xây dựng chính sách hoa hồng và chiết khấu cạnh tranh, phù hợp với hiệu suất làm việc của các thành viên.
- Tổ chức các chương trình thi đua và khen thưởng để ghi nhận và khích lệ những thành viên có thành tích xuất sắc.
- Cung cấp các khóa đào tạo và hỗ trợ phát triển kỹ năng cho các thành viên.
- Cung cấp hỗ trợ kỹ thuật và dịch vụ sau bán hàng chuyên nghiệp để tăng cường sự hài lòng của khách hàng.
- Cung cấp thông tin thị trường và sản phẩm cập nhật để giúp các thành viên đưa ra quyết định kinh doanh hiệu quả.
- Thể hiện kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn để tạo dựng sự tôn trọng và uy tín.

1.2.2. Động viên, khuyến khích các thành viên của kênh phân phối

Động viên khuyến khích các thành viên kênh phân phối là quá trình doanh nghiệp áp dụng các biện pháp vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực, duy trì và nâng cao mức độ hợp tác, gắn kết và hiệu quả hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối. Đây là một công cụ quản trị quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ bền vững với các đối tác phân phối, đồng thời thúc đẩy họ thực hiện tốt vai trò của mình trong việc đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

Việc động viên, khuyến khích các thành viên kênh phân phối đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn bộ hệ thống phân phối, cụ thể:

- Tăng cường sự hợp tác: Khi được động viên đúng cách, các thành viên sẽ chủ động hơn trong việc phối hợp, chia sẻ thông tin và hỗ trợ lẫn nhau trong hoạt động kinh doanh.

- Nâng cao hiệu quả kinh doanh: Động lực từ các chính sách hỗ trợ, khen thưởng sẽ giúp các thành viên phân phối nỗ lực hơn trong việc bán hàng, mở rộng thị trường và chăm sóc khách hàng.

- Duy trì mối quan hệ lâu dài: Những hình thức khuyến khích phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp giữ chân các đối tác phân phối, tránh tình trạng thay đổi kênh thường xuyên gây ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng.

- Gia tăng tính trung thành: Khi cảm nhận được sự quan tâm, công nhận và chia sẻ lợi ích, các thành viên kênh sẽ có xu hướng gắn bó và trung thành hơn với doanh nghiệp

Để động viên khuyến khích các thành viên kênh các doanh nghiệp cần thiết phải xác định nhu cầu mong muốn của thành viên trong kênh, việc tác động làm căn cứ đưa ra đề xuất các hình thức động viên phù hợp:

- Chính sách chiết khấu hấp dẫn: Doanh nghiệp có thể áp dụng mức chiết khấu linh hoạt theo doanh số hoặc theo khu vực để khuyến khích các đại lý nỗ lực tăng trưởng doanh thu.

- Thưởng theo hiệu suất: Thực hiện các chương trình thưởng doanh số định kỳ (theo tháng, quý, năm) nhằm thúc đẩy sự cạnh tranh tích cực giữa các thành viên.

- Hỗ trợ tài chính/ký quỹ: Một số doanh nghiệp hỗ trợ vốn lưu động, giãn thời gian thanh toán hoặc giảm yêu cầu ký quỹ nhằm tạo điều kiện cho nhà phân phối vận hành thuận lợi hơn.

- Tôn vinh, khen thưởng: Vinh danh đại lý tiêu biểu tại các hội nghị khách hàng, trao bằng khen hoặc quà tặng nhằm công nhận những đóng góp tích cực.

- Đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật: Cung cấp các chương trình đào tạo về kỹ năng bán hàng, sản phẩm mới, chăm sóc khách hàng giúp đại lý nâng cao năng lực và phát triển bền vững.

- Chăm sóc mối quan hệ: Duy trì sự giao tiếp thường xuyên, lắng nghe ý kiến, tiếp nhận phản hồi và giải quyết kịp thời các khó khăn mà đại lý gặp phải.

Tuy nhiên các hình thức trên cũng sẽ có ưu, nhược điểm nhất định:

Bảng 1.2. 1 Hình thức động viên khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối

Hình thức khuyến khích	Ưu điểm	Nhược điểm
Chiết khấu linh hoạt	Kích thích doanh số nhanh Điều chỉnh theo khu vực, phù hợp nhu cầu thị trường	Nguy cơ “đua” chiết khấu, hạ giá bán lẻ Tăng gánh nặng theo dõi – kiểm soát
Thưởng theo hiệu suất	Tạo cạnh tranh tích cực, minh bạch qua chỉ tiêu Dễ lượng hóa, công bố công khai	Đại lý có thể “chạy” doanh số ngắn hạn Chi phí thưởng ngày càng cao khi thị trường bão hòa
Hỗ trợ tài chính / giãn kỳ quỹ	Giảm áp lực vốn lưu động, hỗ trợ đại lý nhỏ Tăng mức độ gắn kết và trung thành	Rủi ro nợ xấu cho doanh nghiệp Đại lý phụ thuộc, ít cải thiện quản trị tài chính
Tôn vinh – khen thưởng phi tài chính	Thỏa mãn nhu cầu, nâng hình ảnh đại lý Chi phí thấp so với tiền mặt	Tiêu chí dễ cảm tính, gây so bì Hiệu ứng ngắn hạn nếu thiếu hỗ trợ vật chất
Đào tạo & hỗ trợ kỹ thuật	Nâng cao năng lực bán hàng bền vững Chuẩn hóa hình ảnh, quy trình phục vụ	Chi phí, thời gian tổ chức cao Khó đảm bảo áp dụng thực tế nếu thiếu giám sát
Chăm sóc quan hệ (giao tiếp – phản hồi)	Phát hiện sớm mâu thuẫn, hỗ trợ kịp thời Tăng hài lòng và gắn kết kênh	Cần nhân sự duy trì thăm viếng liên tục Hiệu quả khó đo lường định lượng

1.2.3 Giải quyết các xung đột xảy ra trong kênh phân phối

Trong quá trình hoạt động, việc xảy ra những mâu thuẫn giữa các thành viên trong kênh phân phối là điều không thể tránh khỏi. Các xung đột dù mức độ nghiêm trọng như thế nào đi chăng nữa thì cũng đều gây ra những ảnh hưởng không tốt cho kênh phân

phối. Bởi vậy, việc xác định xung đột, nguyên nhân xảy ra xung đột cũng như cách giải quyết các xung đột trong kênh là điều cần thiết.

1.2.3.1 Các dạng xung đột và cách thức phát hiện trong kênh

Xung đột theo chiều dọc: xảy ra giữa hai hay nhiều đối tác thuộc hai hay nhiều cấp độ kênh phân phối khác nhau. Xung đột có thể bắt nguồn từ đối tác cấp cao hơn, hoặc ngược lại đối tác ở kênh phân phối thấp hơn.

Nguyên nhân dẫn đến xung đột này là việc các đối tác cạnh tranh nhau để cùng hướng tới một nhóm đối tượng khách hàng. Hoặc một nguyên nhân khác đó là doanh nghiệp sản xuất vẫn duy trì mạng lưới kênh phân phối nhưng mặc khác lại trực tiếp phân phối sản phẩm đến tay khách hàng thông qua hình thức thương mại điện tử. Loại xung đột này được đánh giá là nhẹ nhất và có thể giải quyết dễ dàng nhất.

Xung đột theo chiều ngang: xảy ra giữa những đối tác ở cùng một cấp độ kênh phân phối. Xung đột này chủ yếu xảy ra giữa các nhà bán lẻ trên cùng một phạm vi lãnh thổ hoặc nhiều phạm vi lãnh thổ khác nhau. Nguyên nhân chính của xung đột này bắt nguồn từ giá thành sản phẩm.

Xung đột đa kênh: kênh xảy ra khi hai hoặc nhiều kênh của cùng một nhà sản xuất cạnh tranh trên cùng một thị trường và bán cùng một sản phẩm với các mức giá khác nhau. Dạng này thường trở nên gay gắt khi các thành viên kênh được hưởng mức giá thấp hoặc sẵn sàng bán với mức lợi nhuận thấp hơn

1.2.3.2 Nguyên nhân tiềm tàng gây xung đột trong kênh

Các cách tiếp cận chiến lược hoặc Marketing khác nhau: Nếu hai đối tác bán cùng một sản phẩm và quảng bá sản phẩm đó theo những cách khác nhau (như về ưu đãi, quà tặng kèm), điều đó có thể gây ra xung đột kênh bằng cách tạo ra nhận thức khác nhau của khách hàng về cùng một sản phẩm.

Các quan điểm khác nhau về thị trường: Khi nhà sản xuất có quan điểm về thị trường tiềm năng cho hàng hóa hoặc dịch vụ của mình và cách nắm bắt thị trường đó, quan điểm đó có thể khác với quan điểm của các nhà phân phối, tạo ra xung đột kênh bằng cách giảm động cơ gia nhập thị trường đó của nhà phân phối.

Sai lệch về phân phối theo địa lý hoặc nhân khẩu học: Khi cơ sở khách hàng tiềm năng tương đối thấp, nhưng nhà sản xuất cho phép nhiều nhà phân phối hàng hóa hoặc dịch vụ của mình, việc thiếu lợi nhuận tiềm năng lớn có thể ảnh hưởng đến động lực thành công của nhà phân phối trên thị trường đó.

1.2.3.3 Giải pháp ngăn chặn xung đột trong kênh

-Với chiến lược Marketing khác nhau:

Giải pháp: Thiết lập bộ quy chuẩn thống nhất về truyền thông và khuyến mãi, áp dụng chung cho tất cả đối tác. Công ty có thể cho phép linh hoạt ở một số điểm nhỏ nhưng vẫn giữ sự nhất quán về hình ảnh, giá trị và lợi ích cốt lõi của sản phẩm.

-Với khác biệt trong quan điểm thị trường:

Giải pháp: Tổ chức các cuộc họp định kỳ với đối tác phân phối để cùng nhau trao đổi chiến lược phát triển thị trường. Lắng nghe phản hồi từ nhà phân phối sẽ giúp công ty điều chỉnh kế hoạch phù hợp thực tiễn hơn và tạo sự đồng thuận.

-Với phân phối không hợp lý theo khu vực:

Giải pháp: Rà soát và tái cấu trúc khu vực phân phối, tránh tình trạng "giẫm chân nhau" hoặc đưa nhiều nhà phân phối vào thị trường nhỏ. Áp dụng nguyên tắc độc quyền theo khu vực hoặc chia hoa hồng theo năng lực tiêu thụ để đảm bảo lợi ích công bằng.

1.2.4. Đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

Kết quả hoạt động của kênh phân phối không chỉ được tạo nên bởi những nỗ lực của doanh nghiệp nói chung mà còn bởi nỗ lực của các thành viên trong kênh phân phối. Do đó doanh nghiệp cần phải đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối.

Để đánh giá hoạt động của các thành viên, các doanh nghiệp thường đánh giá qua những tiêu chuẩn như: mức doanh số đạt được, mức dự trữ bình quân, thời gian giao hàng cho khách, xử lý hư hỏng hoặc mất mát, mức độ hợp tác trong các chương trình quảng cáo và huấn luyện của doanh nghiệp, và những dịch vụ của người trung gian dành cho khách hàng. Những trung gian làm việc kém hiệu quả cần được góp ý, đồng đốc hoặc chấm dứt quan hệ với họ.

1.2.4.1 Tiêu chí đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

Tiêu chí dựa trên hiệu suất bán hàng:

Doanh số bán hàng:

Phân tích doanh số bán hàng của từng thành viên so với mục tiêu đề ra.

Đánh giá sự tăng trưởng doanh số theo thời gian, theo khu vực, theo dòng sản phẩm.

So sánh doanh số giữa các thành viên để xác định những người có hiệu suất cao và thấp.

Thị phần:

Xác định thị phần của từng thành viên trong khu vực hoạt động của họ.

So sánh thị phần của các thành viên với nhau và với các đối thủ cạnh tranh.

Đánh giá khả năng mở rộng thị phần của từng thành viên.

Số lượng khách hàng mới:

Theo dõi và đánh giá khả năng thu hút khách hàng mới của từng thành viên.

Phân tích nguồn gốc khách hàng mới để đánh giá hiệu quả của các hoạt động tiếp thị và bán hàng.

Đánh giá tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực tế.

Tiêu chí dựa trên năng lực và thái độ làm việc:

Khả năng chuyên môn:

Đánh giá kiến thức về sản phẩm, kỹ năng bán hàng, và khả năng giải quyết vấn đề.

Theo dõi sự tham gia vào các khóa đào tạo và nâng cao kỹ năng.

Đánh giá khả năng thích ứng với các thay đổi của thị trường và sản phẩm.

Thái độ làm việc:

Đánh giá tinh thần trách nhiệm, sự nhiệt tình, và thái độ phục vụ khách hàng.

Thu thập phản hồi từ khách hàng và đồng nghiệp về thái độ làm việc.

Đánh giá khả năng làm việc nhóm và tinh thần hợp tác.

Đánh giá khả năng tuân thủ các quy định và chính sách của công ty.

Theo dõi việc thực hiện các báo cáo và thủ tục theo quy định.

Đánh giá tính trung thực và đạo đức nghề nghiệp.

Tiêu chí dựa trên mối quan hệ với khách hàng:

Mức độ hài lòng của khách hàng:

Thu thập phản hồi từ khách hàng về chất lượng dịch vụ và sự hài lòng.

Sử dụng các công cụ khảo sát và đánh giá trực tuyến.

Phân tích các khiếu nại và phản hồi tiêu cực để cải thiện dịch vụ.

Khả năng duy trì mối quan hệ với khách hàng:

Đánh giá khả năng xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng.

Theo dõi tỷ lệ khách hàng quay lại và giới thiệu khách hàng mới.

Đánh giá khả năng giải quyết các vấn đề và khiếu nại của khách hàng.

Tiêu chí dựa trên khả năng quản lý kênh phân phối:

Khả năng quản lý hàng tồn kho:

Đánh giá khả năng quản lý hàng tồn kho hiệu quả.

Theo dõi số lượng hàng tồn kho, tỷ lệ hàng tồn kho quá hạn, và chi phí lưu kho.

Đánh giá khả năng dự báo nhu cầu và tối ưu hóa lượng hàng tồn kho.

Khả năng quản lý đội ngũ bán hàng (đối với các thành viên là quản lý):

Đánh giá khả năng lãnh đạo, quản lý, và đào tạo đội ngũ bán hàng.

Theo dõi hiệu suất làm việc của đội ngũ bán hàng dưới sự quản lý.

Đánh giá khả năng tạo động lực và xây dựng tinh thần đồng đội.

Khả năng mở rộng kênh phân phối:

Đánh giá khả năng tìm kiếm và phát triển các kênh phân phối mới.

Theo dõi số lượng điểm bán mới và doanh số bán hàng từ các kênh phân phối mới.

Đánh giá khả năng xây dựng mối quan hệ với các đối tác tiềm năng.

Từ kết quả so sánh nhà quản lý sẽ biết được thành viên nào hoạt động có hiệu quả, so sánh nó với những chi phí đã bỏ ra cho hoạt động kênh, cho từng thành viên kênh để từ đó có hướng đầu tư thích hợp.

1.2.4.2 Phương pháp đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

Trong thực tiễn, doanh nghiệp thường sử dụng hai phương pháp chính để đánh giá hiệu quả và mức độ phù hợp của các thành viên trong kênh phân phối: sơ cấp và thứ cấp.

- Để khai thác hiệu quả dữ liệu sơ cấp, lựa chọn đúng phương pháp thu thập đóng vai trò quan trọng đảm bảo chất lượng mẫu dữ liệu và tính chính xác kết quả nghiên cứu. Tùy thuộc loại thông tin cần thu thập, các nhà nghiên cứu có thể áp dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp sau:

- Khảo sát (Survey): Hình thức phổ biến nhất để nghiên cứu thị trường hoặc đánh giá hành vi tiêu dùng. Dữ liệu được thu thập từ bảng câu hỏi có cấu trúc rõ ràng, gửi đến nhóm mẫu đại diện. Phương pháp này giúp thu thập số liệu có thể xử lý bằng công cụ phân tích.

- Phỏng vấn sâu (In-depth Interview): Áp dụng trong nghiên cứu định tính, phỏng vấn sâu tạo điều kiện để khai thác thông tin cá nhân chi tiết từ người tham gia. Phương pháp này thường dùng khi cần hiểu rõ cảm xúc, quan điểm, động cơ hành vi đối tượng nghiên cứu.

- Quan sát (Observation): Nhà nghiên cứu theo dõi hành vi thực tế của đối tượng trong môi trường tự nhiên hoặc có kiểm soát. Dữ liệu thu thập qua quan sát có tính chân thực cao, hỗ trợ tốt nghiên cứu xã hội học hoặc nghiên cứu hành vi.

- Thực nghiệm (Experiment): Phương pháp này đặc biệt hữu ích cho nhà nghiên cứu kiểm soát các biến số và điều kiện xung quanh nhằm kiểm tra giả thuyết. Kết quả từ thực nghiệm giúp đánh giá phản ứng hoặc thay đổi hành vi dưới các yếu tố tác động cụ thể.

- Dữ liệu thứ cấp (Second Data) là thông tin được thu thập từ các nguồn đã có sẵn, chẳng hạn như báo cáo, tài liệu nghiên cứu, cơ sở dữ liệu công khai. Nguồn dữ liệu này không được thu thập trực tiếp cho mục đích nghiên cứu hiện tại mà đã ghi chép, tổng hợp và xử lý trước đó bởi các tổ chức, cơ quan hoặc cá nhân khác. Dữ liệu thứ cấp có thể áp dụng các phương pháp:

- Tra cứu tài liệu: Dữ liệu được tìm kiếm ở thư viện, cơ sở dữ liệu trực tuyến, kho tài liệu chuyên ngành, nơi lưu trữ các nghiên cứu/báo cáo đã công bố.

- Phân tích báo cáo: Xem xét và sử dụng báo cáo nghiên cứu có sẵn, thông tin thống kê hoặc kết quả khảo sát đã được thực hiện trước đó. Các báo cáo này thường được công bố bởi cơ quan nhà nước, tổ chức nghiên cứu hoặc doanh nghiệp.

- Khám phá dữ liệu trực tuyến: Website, cơ sở dữ liệu công cộng, nền tảng trực tuyến cung cấp rất nhiều thông tin miễn phí hoặc có trả phí, giúp dễ dàng tìm kiếm dữ liệu có sẵn.

1.2.4.3 Giải pháp điều chỉnh sau đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

Đối với các thành viên đạt tiêu chí: Lựa chọn các phương thức hợp tác mới, nhằm tăng cường hoạt động, tăng sự gắn kết của thành viên với doanh nghiệp và giúp đỡ thành viên phát triển tốt hơn.

Đối với các thành viên không đạt tiêu chí: Xem xét để ra quyết định có tiếp tục hợp tác với trung gian đó hay không, tăng cường hợp tác hỗ trợ để giúp thành viên đó vượt qua khó khăn. Tuy nhiên, nếu cần thiết doanh nghiệp có thể loại thành viên đó ra khỏi kênh phân phối của mình.

Như vậy, có thể thấy rằng việc đánh giá kết quả hoạt động của các thành viên kênh là một công việc quan trọng vì đây là căn cứ giúp doanh nghiệp đánh giá được hiệu quả mang lại từ hoạt động phân phối của mình.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP

2.1. Tổng quan về công ty TNHH Thanh Phú

2.1.1 Thông tin chung về doanh nghiệp

Tên: Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp

Địa chỉ: 718 Điện Biên Phủ, Q. Thanh Khê, TP.Đà Nẵng

Kho hàng:

Trụ sở 1: Khu công nghiệp Thanh Vinh, huyện Hòa Vang, TP. Đà Nẵng.

Trụ sở 2: Quốc lộ 1A, km 1216, thôn Quảng Tín, xã Phước Lộc, huyện Tuy Phước, tỉnh Bình Định.



Logo:

Bảng 2.1.1 Hình ảnh bên ngoài của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp



Slogan: Chất lượng –Tiến độ - Giá cả

Người đại diện pháp luật: Nguyễn Thanh Phương

Điện thoại: 0236.375.9575

Email: thanhphuphuongthiep@gmail.com

Website: <http://thepphuongthiep.vn/>

2.1.2 Lịch sử phát triển hình thành

Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp tiền thân là doanh nghiệp Thương Mại và Dịch Vụ Phương Thiếp ra đời từ năm 1990. Năm 1989 Thương hiệu Phương Thiếp chính thức có mặt trên thị trường với khởi điểm là kinh doanh các sản phẩm thép cũ. Những năm đầu 1990, khi ở Việt Nam bắt đầu xuất hiện những cơ sở sản xuất sản xuất ống thép thì Phương Thiếp đã tiên phong trong lịch vực phân phối ống thép trên địa bàn.

Trong thời gian hoạt động của mình, doanh nghiệp đã không ngừng phát triển và bắt kịp xu hướng phát triển kinh tế của xã hội. Ngày 12/6/1999, căn cứ quyết định số 64/UP doanh nghiệp Thương Mại và Dịch Vụ Phương Thiếp trở thành Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp. Là đơn vị kinh doanh được sở kế hoạch và đầu tư Thành Phố Đà Nẵng thẩm định, cấp giấy phép kinh doanh và bắt đầu đi vào hoạt động từ năm 2001.

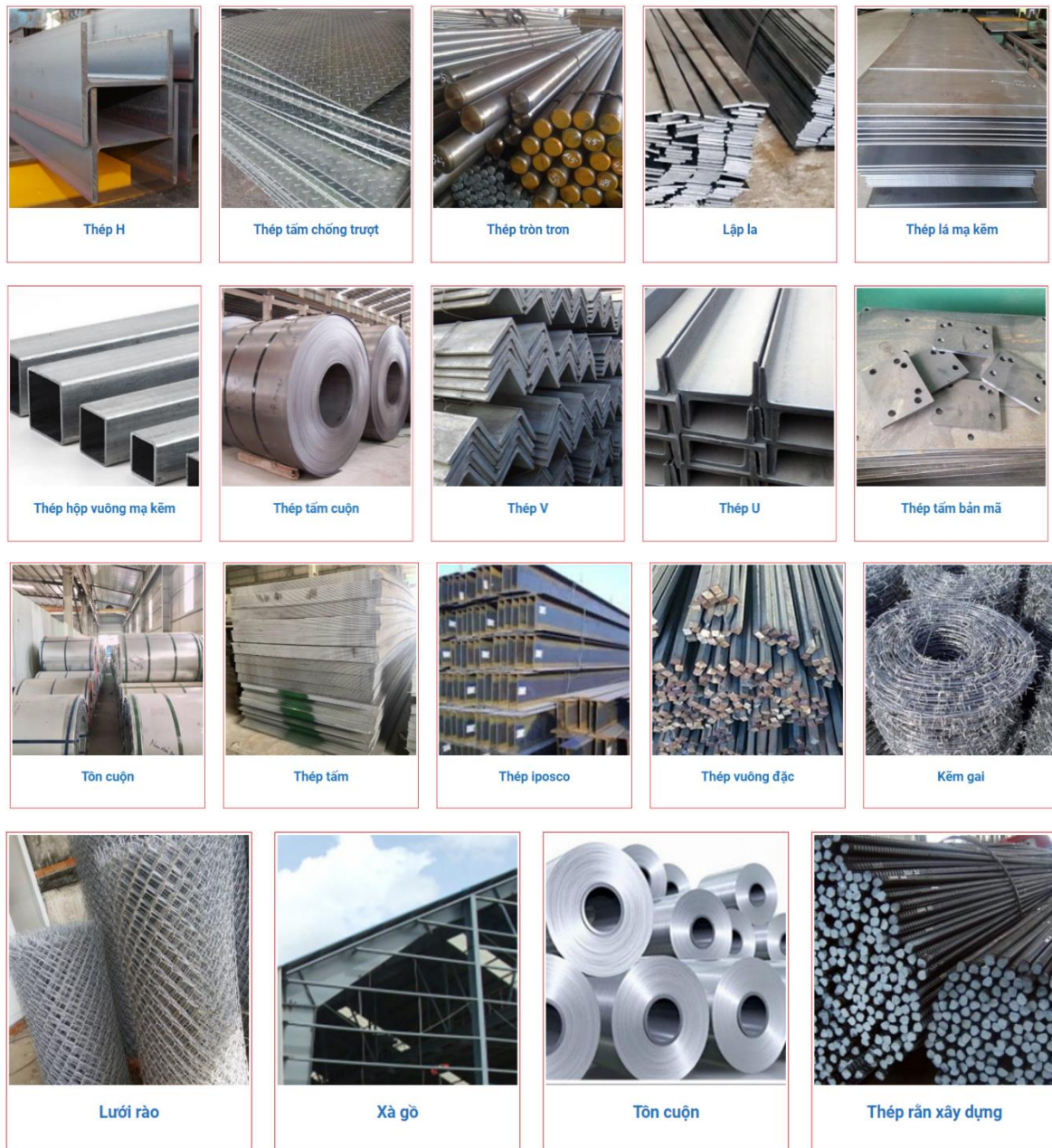
Trong thời gian hoạt động của mình, công ty đã tạo được uy tín trong lòng khách hàng cả về chất lượng và về cách phục vụ của công ty. Sản phẩm thép của công ty đã đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trên thị trường Đà Nẵng nói riêng cũng như khu vực Miền Trung nói chung

Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp là nhà phân phối thép tiên phong tại Việt Nam. Qua hơn 29 năm hoạt động, công ty đã đoàn kết, đồng lòng, khắc phục mọi khó khăn từng bước khẳng định mình trở thành doanh nghiệp có uy tín trên thị trường. Hiện nay là doanh nghiệp “PHÂN PHỐI THÉP HÀNG ĐẦU MIỀN TRUNG”.

2.1.3 Lĩnh vực kinh doanh

- **Ngành nghề chính:** Buôn bán kim loại và quặng kim loại (sắt, thép)
- **Sản phẩm chủ đạo:**
 - Sắt thép xây dựng từ 9 6 đến 0 32, sắt trơn
 - Thép hình U, V, I, H với nhiều kích cỡ khác nhau
 - Thép vuông hộp, vuông mạ kẽm, ống thép mạ kẽm, các loại đinh, nẹp, thép tấm dùng để đóng tàu, phân phối thép dùng sản xuất
 - Thép tấm, lá, cuộn cán nóng, nguội
 - Sắt các loại
 - Thép Inox
 - Thép mạ
 - Tôn màu, tôn kẽm, xà gỗ
 - Kim loại khác

Bảng 2.1.3: Sản phẩm chủ đạo của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp



2.1.4 Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi:

Sứ mệnh

Sứ mệnh của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp là đem lại sự tin tưởng tín nhiệm, hài lòng của khách hàng, giúp khách hàng yên tâm trong việc lựa chọn nhà cung ứng tốt nhất cho các dự án công trình của mình. Chúng tôi đánh giá sự thành công dựa trên cơ sở thành công của khách hàng và các đối tác liên quan. Sự thành công đó tất yếu phải dựa trên các yếu tố về chất lượng nguồn hàng cung cấp với giá cả cạnh tranh, Chất lượng dịch vụ đáp ứng tốt về chất lượng hàng, kịp thời tiến độ thi công của khách hàng. Luôn luôn gắn kết trách nhiệm của mình với quyền lợi và nhu cầu của khách hàng. Xem lợi ích thiết thực của khách hàng là lợi ích gắn liền với lợi ích của công ty chúng tôi..

Tầm nhìn

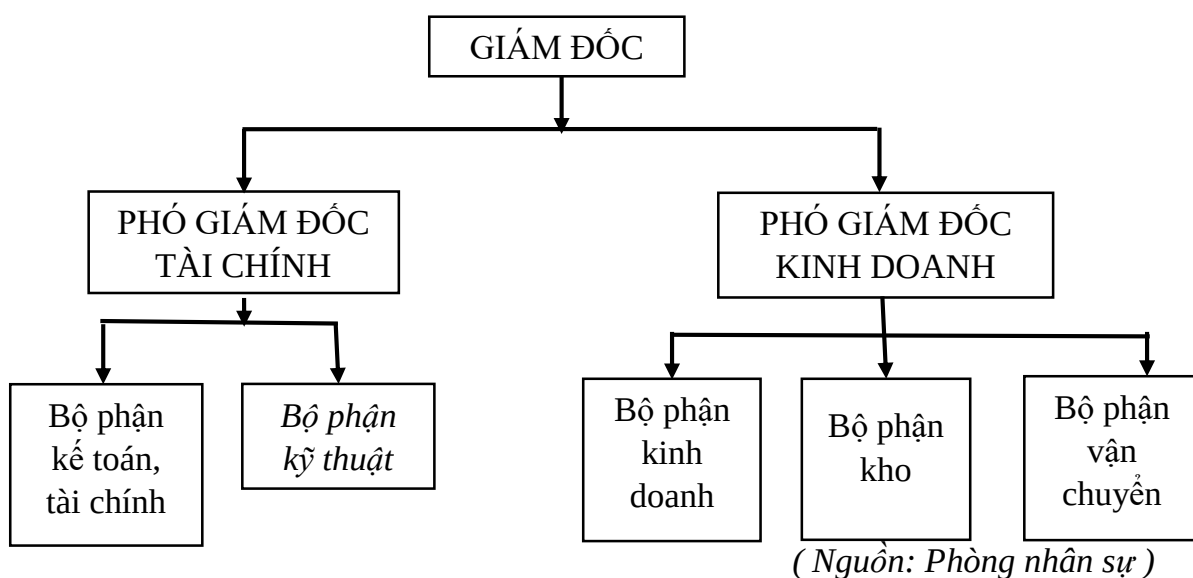
Trở thành doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp giải pháp thép xây dựng, được khách hàng tin cậy và lựa chọn nhờ chất lượng sản phẩm vượt trội, dịch vụ chuyên nghiệp.

Giá trị cốt lõi

THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP đưa ra sự cam kết bằng sáu chữ: “Chất lượng – Tiến độ - Giá cả” và triết lý kinh doanh gắn liền 2 chữ: “Tín và Tình”. "Tín" là uy tín hàng đầu của chúng tôi và "Tình" với phương châm cùng hợp tác, chia sẻ lợi ích và cùng nhau phát triển. Công ty cùng tập thể đã nỗ lực không ngừng để đưa con thuyền THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP vươn ra biển lớn hòa nhập vào sự phát triển và đi lên cùng kinh tế của đất nước.

2.1.5 Cơ cấu tổ chức:

2.1.5.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1.5. 1 Cơ cấu tổ chức công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp Đà Nẵng

2.1.5.2. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban

Sơ đồ bộ máy của Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp phân theo chức năng nhiệm vụ của các phòng ban cụ thể:

Giám Đốc: Ông Nguyễn Thanh Phương là người điều hành mọi hoạt động kinh doanh của công ty. Là người chịu trách nhiệm trước hội đồng thành viên về mọi hoạt động của công ty, được phép ủy quyền các vấn đề của công ty chỉ cấp dưới thực hiện. Kiến nghị các giải pháp phát triển doanh nghiệp trong hiện tại cũng như trong tương lai. Chịu trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động của công ty, đảm bảo kinh doanh đạt kết quả tốt. Xây dựng đội ngũ lãnh đạo cấp cao, thiết lập tầm nhìn, giá trị văn hóa doanh nghiệp, theo dõi hoạt động của công ty.

Phó giám đốc tài chính: Nguyễn Thanh Thảo là người phụ trách quản lý nhân sự, hoạt động chung của bộ phận tài chính – kế toán và bộ phận kỹ thuật, rà soát kiểm tra các chứng từ liên quan đến tài chính và kế toán trong phòng ban. Lập kế hoạch báo cáo tài chính theo từng giai đoạn trong năm như: tháng, quý quản lý các hạng mục chi tiêu, mức chi phí để báo cáo cho Giám đốc và ban lãnh đạo. Phê duyệt một số giấy tờ, thủ tục liên quan đến chuyên môn, lĩnh vực được Giám đốc phân quyền. Quản lý công tác kế toán tại doanh nghiệp: hạn mức đầu tư, chính sách thuế, báo cáo thuế. Tổng hợp kế hoạch liên quan đến hoạt động phòng ban để báo cáo cho cấp trên.

Phó giám đốc kinh doanh: Nguyễn Thanh Phú là người phụ trách quản lý chung của bộ phận kinh doanh, bộ phận kho và bộ phận vận chuyển, đề xuất kế hoạch công việc đưa ra chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Báo cáo KPI đạt được theo định kỳ và nghiên cứu tình hình thị trường tham mưu về tiếp thị sản phẩm, nguồn khách hàng tiềm năng. Giám sát và kiểm tra các đại lý bán hàng thuộc sự quản lý, phân phối của doanh nghiệp. Từ đó, đưa ra đánh giá năng lực bán hàng tiêu thụ sản phẩm của các đại lý đó để có những chính sách đẩy mạnh kinh doanh. Nắm bắt thị trường và hoạt động kinh doanh của đối thủ cạnh tranh và quản lý tốt nguồn ngân sách và chi phí hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, duy trì và liên hệ với khách hàng tiềm năng.

Bộ phận kế toán tài chính: chịu trách nhiệm quản lý tài chính, giám sát thu chi, chi đúng hạn, mục đích hoạch toán, kế toán. Tham mưu cho các lãnh đạo về các vấn đề tài chính trong công ty

Bộ phận kỹ thuật: đảm bảo chất lượng máy móc thiết bị, chất lượng sản phẩm cũng như việc hoạch định hệ thống quản lý chất lượng. Tổ chức thực hiện các hoạt động kiểm

tra và quản lý chất lượng sản phẩm theo kế hoạch và mục tiêu chất lượng đã đề ra, quản lý thiết bị và thiết bị đo lường kiểm tra.

Bộ phận kinh doanh: có nhiệm vụ tổ chức thực hiện giám sát trực tiếp hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, tham mưu cho giám đốc các vấn đề về kinh doanh của công ty. Chịu trách nhiệm về tình hình kinh doanh của công ty, xây dựng những phương án kinh doanh hiệu quả, tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường kinh doanh. Theo dõi việc thực hiện cung cấp các đơn hàng.

Bộ phận kho: có nhiệm vụ giám sát xuất các loại thép đúng đơn đặt hàng kiểm tra chất lượng hàng hóa nhập kho về cả số lượng và sắp xếp bảo quản. Trực tiếp thực hiện việc lập phiếu xuất/nhập kho thu nhận hàng hóa, chịu trách nhiệm lưu kho để phục vụ cho mục đích lưu trữ để kinh doanh, tránh thất thoát, hư hỏng hàng hoá hay gian lận.

Bộ phận bốc vác - vận chuyển: chịu trách nhiệm đưa hàng hóa từ nơi cung cấp đến một địa điểm xác định hoặc đến tay người dùng cuối cùng, mà còn bao gồm các hoạt động liên quan đến lưu kho, quản lý, kiểm soát hàng hoá trước, trong và sau quá trình vận chuyển. công tác giao hàng và vận chuyển hàng hóa đến tay khách hàng.

Kết luận: Qua sơ đồ tổ chức và chức năng nhiệm vụ cụ thể của từng bộ phận, có thể thấy rằng bộ máy tổ chức của Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp được xây dựng theo mô hình trực tuyến – chức năng, với sự phân công nhiệm vụ rõ ràng và chuyên môn hóa cao.

Giám đốc là người điều hành toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh, với sự hỗ trợ trực tiếp từ hai phó giám đốc phụ trách tài chính và kinh doanh. Cơ cấu này giúp việc ra quyết định diễn ra nhanh chóng, linh hoạt nhưng vẫn đảm bảo kiểm soát tốt ở từng khâu vận hành.

Các phòng ban và bộ phận chức năng như kế toán – tài chính, kỹ thuật, kinh doanh, kho, vận chuyển đều được bố trí hợp lý, phù hợp với đặc thù ngành nghề kinh doanh vật liệu xây dựng. Từng bộ phận đều nắm giữ vai trò cụ thể, gắn kết với nhau trong chuỗi hoạt động từ nhập hàng, bảo quản, phân phối đến tiếp thị và chăm sóc khách hàng.

Điểm nổi bật là sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận trong việc kiểm soát chất lượng hàng hóa, vận chuyển và phục vụ khách hàng, cho thấy doanh nghiệp đã bước đầu xây dựng được một hệ thống quản lý có tính hệ thống và bài bản. Đồng thời, việc phân quyền cho các vị trí quản lý cấp trung (phó giám đốc, trưởng bộ phận) cũng giúp

giảm tải cho giám đốc, tạo điều kiện thuận lợi để mở rộng quy mô và phát triển bền vững.

Tóm lại, cơ cấu tổ chức của công ty hiện nay khá hợp lý, phù hợp với quy mô doanh nghiệp, đồng thời tạo nền tảng thuận lợi cho việc điều hành, kiểm soát và mở rộng hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

2.2 Phân tích sự tác động của môi trường đến doanh nghiệp.

2.2.1 Môi trường vi mô

2.2.1.1 Khách hàng

Khách hàng là một nhân tố rất quan trọng trong môi trường kinh doanh của mọi doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh của mình trên thị trường. Sự tin tưởng và tín nhiệm của khách hàng là tài sản vô hình của công ty và các sản phẩm của công ty đã đem đến sự hài lòng cho họ, ảnh hưởng đến hình ảnh và vị thế của công ty trên thị trường. Do đó, cần thúc đẩy công ty phát triển thương hiệu của mình làm cho hoạt động kinh doanh ngày càng phát triển và mở rộng có hiệu quả hơn.

Bảng 2.1. 1 Nhóm khách hàng của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp

Nhóm khách hàng	Thông tin chung	Nhu cầu & mục đích mua hàng	Quy mô & sản lượng mua	Sản phẩm thường mua	Thương hiệu ưu tiên	Chính sách đổi trả
Khách hàng vắng lai	- Cá nhân độ tuổi 25–55 - Phân bố tại các phường Hòa Hải, Hòa An, Hòa Vang, Hòa Hiệp, Hòa Khánh – Đà Nẵng	- Phục vụ mục đích xây dựng nhà cửa cá nhân, tiêu dùng cuối cùng - Không mang yếu tố kinh doanh hoặc phân phối lại	Nhỏ: khoảng 1–5 tấn/tháng	Thép cuộn, thép cây, tôn lợp đơn giản	Thép Việt Nhật, thép nội địa phổ thông	Đổi trả trong 1–3 ngày nếu sản phẩm lỗi, chưa sử dụng
Khách hàng sỉ/đại lý	- Phân bố tại Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Phú Yên, Bình Định, Huế, Quảng Bình, Quảng Trị, Kon Tum	- Mua về bán lại cho khách hàng nhỏ lẻ, nhà thầu nhỏ - Phục vụ các công trình dân dụng như nhà ở, công trình nhỏ, nhà phố	Vừa: khoảng 20–40 tấn/tháng	Thép xây dựng, thép hình, tôn mạ kẽm, tôn lạnh	Ưu chuộng Hòa Phát, Việt Đức, Hoa Sen	Hỗ trợ đổi trả trong 3–5 ngày, ưu tiên hàng chưa giao hoặc chưa sử dụng
Nhà phân phối cấp 2	- Là các đơn vị nhỏ hơn, mua lại từ nhà phân phối cấp 1 - Phân bố chủ yếu tại các huyện, thị xã, khu vực vùng	- Phân phối lại cho đại lý nhỏ, cửa hàng VLXD cấp xã, thị trấn - Có quy mô vừa, khả năng tài chính hạn chế	Vừa: khoảng 80–200 tấn/tháng	Các mặt hàng phổ biến, dễ tiêu thụ như thép cây D10–D25, thép	Việt Đức, tôn Hoa Sen giá trung bình	Linh hoạt đổi trả nếu sản phẩm còn nguyên kiện, lỗi do sản xuất

Nhóm khách hàng	Thông tin chung	Nhu cầu & mục đích mua hàng	Quy mô & sản lượng mua	Sản phẩm thường mua	Thương hiệu ưu tiên	Chính sách đổi trả
	sâu vùng xa thuộc miền Trung – Tây Nguyên			cuộn, tôn màu giá rẻ		
Nhà phân phối cấp 1	- Là các công ty có quan hệ lâu năm với Thanh Phú: Trường Sáng, Bà Bảy, Xuân Tín, FICO, Núi Thành, Hoàng Long...	- Nhập hàng với số lượng lớn - Phân phối lại cho đại lý cấp 2, nhà thầu công trình, hệ thống bán sỉ khu vực rộng	Lớn: khoảng 150–500 tấn/tháng	Thép cuộn, thép cây, thép hình, tôn lạnh, tôn mạ màu cao cấp	Hòa Phát, Hoa Sen, Việt Đức, Tôn Đông Á	Chính sách đổi trả theo hợp đồng, có hỗ trợ tồn kho nếu chậm luân chuyển

Theo như những đặc điểm của các nhóm khách hàng đã phân tích ở bảng 2.4 nhận diện được sự tác động của họ như sau:

- Đối với khách hàng vắng lai

Thuận lợi: Tạo dòng tiền nhanh, xoay vòng tồn kho tốt và ít ràng buộc hợp đồng, giảm rủi ro công nợ.

Khó khăn: Sản lượng nhỏ, biên lợi nhuận thấp.

- Đối với khách hàng đại lý:

Thuận lợi: Đơn hàng đều, khối lượng vừa giúp tối ưu vận tải, nhận diện rộng thương hiệu qua mạng lưới bán lẻ của họ.

Khó khăn: Cạnh tranh giá gay gắt, đua chiết khấu.

- Đối với nhà phân phối cấp 2:

Thuận lợi: Mở rộng phủ thị trường vùng sâu vùng xa mà không cần chi phí mở chi nhánh, bán kịp thời những mặt hàng phổ biến, giúp quay vòng vốn và giảm rủi ro tồn kho.

Khó khăn: Năng lực tài chính hạn chế rủi ro công nợ, kéo dài thanh toán và khó kiểm soát giá bán lại, dễ phá vỡ mức giá thị trường

- Đối với nhà phân phối cấp 1:

Thuận lợi: Doanh thu lớn, ổn định giảm chi phí marketing do họ tự lo quảng bá, có mối quan hệ lâu năm giúp đàm phán & lập kế hoạch sản xuất chính xác.

Khó khăn: Sức ép thương lượng cao, đòi chiết khấu, hỗ trợ tồn kho, nếu phụ thuộc vào nhà phân phối lớn rủi ro mất cân đối doanh thu khi họ chuyển hướng.

2.2.1.2 Nhà cung ứng

Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp hiện đang hợp tác với các nhà cung ứng lớn và uy tín trong ngành thép tại Việt Nam. Việc xây dựng mối quan hệ lâu dài và ổn định với các nhà cung cấp giúp công ty chủ động được nguồn hàng, đảm bảo chất lượng sản phẩm và đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường. Dưới đây là ba nhà cung cấp chính của công ty:

1. Tập đoàn Hòa Phát

- Thương hiệu: Hòa Phát là một trong những tập đoàn công nghiệp hàng đầu Việt Nam, nổi bật trong lĩnh vực sản xuất thép với dây chuyền công nghệ hiện đại đến từ Đức, Nhật và Ý.

- Sản phẩm cung cấp: Hộp đen, hộp kẽm, hộp vuông, tuýp kẽm các loại, tôn cuộn, sắt rằn

- Sản lượng cung cấp (01/2024–09/2024): 11.232.289,69 kg

- Chính sách hỗ trợ: Khi đạt sản lượng tối thiểu 3.000 tấn/tháng, doanh nghiệp được chiết khấu 6% trừ trực tiếp vào đơn giá mua.

- Cấp Giấy chứng nhận đại lý chính thức theo cấp độ, được tham gia đầy đủ các chương trình khuyến mãi, kích cầu bán hàng.

- Hỗ trợ vật phẩm truyền thông (catalogue, banner, POSM...) từ Công ty TNHH Thiết bị Phụ tùng Công nghiệp Hòa Phát.

- Chính sách thanh toán: Thanh toán theo hình thức chuyển khoản định kỳ, được hỗ trợ công nợ ngắn hạn tùy theo từng chương trình hợp tác cụ thể.

- Chính sách vận chuyển: Hỗ trợ chi phí vận chuyển nội vùng hoặc giao đến kho công ty tại Đà Nẵng nếu đạt sản lượng lớn.

- Công nghệ sản xuất thép: Hòa Phát ứng dụng công nghệ lò cao khép kín, đảm bảo tiết kiệm nhiên liệu, giảm phát thải, chất lượng thép đồng đều, độ bền cơ học cao.

Việc hợp tác với Hòa Phát giúp công ty Thanh Phú nâng cao uy tín trên thị trường nhờ thương hiệu mạnh, chất lượng sản phẩm ổn định, dễ tiêu thụ.

Thuận lợi:

- Tập đoàn Hòa Phát là thương hiệu hàng đầu trong ngành thép tại Việt Nam, có hệ thống sản xuất khép kín và ứng dụng công nghệ hiện đại, từ đó đảm bảo nguồn cung dồi dào, chất lượng ổn định và khả năng giao hàng đúng hạn.

- Với chính sách hỗ trợ rõ ràng như chiết khấu 6% cho sản lượng đạt từ 3.000 tấn/tháng, cùng các chương trình khuyến mãi và hỗ trợ marketing (banner, catalogue, biển bảng), công ty có thể tiết kiệm đáng kể chi phí đầu vào và tăng cường năng lực quảng bá sản phẩm.

- Việc được cấp giấy chứng nhận là đại lý chính thức giúp nâng cao uy tín của công ty trong mắt khách hàng, đối tác và dễ dàng tiếp cận thêm các dự án lớn.

Khó khăn:

- Do chính sách chiết khấu gắn liền với điều kiện sản lượng cao, nên vào các giai đoạn thấp điểm hoặc biến động thị trường, công ty có thể không đạt được mức sản lượng yêu cầu để hưởng ưu đãi, làm tăng chi phí đầu vào.

- Mức độ cạnh tranh giữa các đại lý của Hòa Phát khá cao, đòi hỏi doanh nghiệp phải có năng lực tài chính vững và khả năng tiêu thụ ổn định để duy trì vị thế trong hệ thống phân phối.

- Giá thép Hòa Phát thường biến động theo thị trường nguyên vật liệu toàn cầu, dẫn đến khó khăn trong việc giữ giá ổn định cho người tiêu dùng cuối cùng.

2. Công ty Cổ phần Ống thép Việt Đức – VG PIPE

- Thương hiệu: VG PIPE là doanh nghiệp chuyên sản xuất ống thép hàn lớn tại Việt Nam, với dây chuyền công nghệ Nhật Bản và Hàn Quốc.

- Sản phẩm cung cấp: Hộp kẽm các loại, hộp vuông kẽm, tuýp đen các loại, tuýp kẽm, tuýp kẽm nhúng

- Sản lượng cung cấp: 3.749.801,55 kg

- Chính sách hỗ trợ: Khi đạt sản lượng từ 1.500 tấn trở lên sẽ được hỗ trợ doanh thu 1% trừ vào tổng giá trị đơn hàng.

- Chính sách thanh toán: Cho phép thanh toán trả chậm theo kỳ từ 15–30 ngày, có thể đàm phán lại khi ký hợp đồng dài hạn.

- Chính sách vận chuyển: Hỗ trợ giao hàng tại kho công ty hoặc kho trung chuyển khu vực miền Trung.

- Công nghệ sản xuất thép: Ứng dụng công nghệ ống thép hàn cao tần, tạo ra sản phẩm có độ bền cơ học cao, kích thước chính xác, bề mặt sáng bóng.

VG PIPE cung cấp nhóm sản phẩm có giá cả cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu thị trường cấp 2 và khách hàng sỉ vùng ven.

Thuận lợi:

- VG PIPE cung cấp các dòng sản phẩm thép ống và tuýp đa dạng về kích thước, chủng loại, phù hợp với nhiều phân khúc khách hàng từ dân dụng đến công nghiệp, góp phần đa dạng hóa danh mục sản phẩm của công ty.

- Giá cả sản phẩm tương đối cạnh tranh, giúp công ty dễ dàng tiếp cận các khách hàng nhạy cảm về giá tại các tỉnh lẻ hoặc thị trường cấp 2.

- Chính sách thanh toán và vận chuyển khá linh hoạt, cho phép doanh nghiệp được trả chậm và giao hàng tận kho trong nhiều trường hợp, giảm áp lực dòng tiền.

Khó khăn:

- Mức chiết khấu tương đối thấp (1% khi đạt 1.500 tấn), không đủ tạo lợi thế cạnh tranh mạnh về giá nếu so với các thương hiệu lớn khác.

- Thương hiệu Việt Đức tuy có uy tín nhưng chưa phổ biến rộng rãi như Hòa Phát hay Hoa Sen, khiến việc tiêu thụ ở những khách hàng cao cấp hoặc dự án lớn gặp hạn chế.

- Khả năng cung cấp hàng hóa trong giai đoạn cao điểm còn phụ thuộc vào năng lực sản xuất nội bộ, dễ dẫn đến chậm trễ giao hàng.

3. Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen – Tôn Hoa Sen

- Thương hiệu: Tôn Hoa Sen là một trong những thương hiệu tôn hàng đầu tại Việt Nam, có mặt tại hơn 70 quốc gia, nổi bật với chất lượng sản phẩm cao và hệ thống sản xuất khép kín hiện đại.

- Sản phẩm cung cấp: Tôn lạnh, tôn mạ kẽm, tôn mạ màu, tôn sóng vuông, sóng tròn, tôn lợp dân dụng và công nghiệp

- Sản lượng cung cấp (ước tính giai đoạn 01/2024 – 09/2024): 2.947.135,25 kg

- Chính sách hỗ trợ: Khi đạt sản lượng từ 800 tấn/tháng trở lên, công ty được hưởng mức chiết khấu từ 1,5%–3% tùy theo từng dòng tôn và kỳ thanh toán.

- Cấp giấy chứng nhận đại lý chính thức, được quyền sử dụng nhận diện thương hiệu trong truyền thông, tham gia các chương trình kích cầu định kỳ, hỗ trợ vật phẩm quảng cáo (poster, bảng hiệu, tem chống giả...).

- Chính sách thanh toán: Linh hoạt theo hình thức trả chậm từ 15–30 ngày tùy đối tác, có thể thanh toán một phần trước khi nhận hàng, phần còn lại theo lịch trình phân phối

- Chính sách vận chuyển: Giao hàng tận kho nếu đạt đơn hàng từ 50 tấn trở lên/lần, hỗ trợ chi phí vận chuyển 50% nếu giao về các tỉnh lân cận Đà Nẵng

- Công nghệ sản xuất thép: Sử dụng công nghệ NOF (Non-Oxidizing Furnace) trong mạ kẽm – giúp lớp phủ bền màu, chống gỉ sét tốt, có độ dày ổn định, bề mặt bóng, dễ thi công

Việc hợp tác với Tôn Hoa Sen giúp công ty Thanh Phú Phương Thiếp đa dạng hóa danh mục sản phẩm, phục vụ tốt các phân khúc khách hàng dân dụng và công trình yêu cầu kỹ thuật cao. Thương hiệu Hoa Sen dễ tiêu thụ trên thị trường nhờ uy tín và quảng bá mạnh mẽ.

Thuận lợi:

- Hoa Sen là thương hiệu tôn hàng đầu Việt Nam, có độ nhận diện cao và uy tín mạnh trên thị trường, đặc biệt trong lĩnh vực tôn dân dụng và công trình.

- Sản phẩm có chất lượng cao, đồng đều, nhờ ứng dụng công nghệ NOF tiên tiến trong mạ kẽm, đảm bảo độ bền, chống ăn mòn và bề mặt đẹp – điều này giúp công ty dễ dàng chiếm lĩnh các phân khúc khách hàng trung và cao cấp.

- Chính sách đại lý rõ ràng, hỗ trợ các công cụ truyền thông, biển bảng, khuyến mãi thúc đẩy tiêu thụ hiệu quả. Việc được chứng nhận là đại lý chính thức của Tôn Hoa Sen tạo lợi thế lớn trong xây dựng niềm tin khách hàng.

- Chính sách vận chuyển hỗ trợ tốt cho doanh nghiệp ở khu vực miền Trung, giúp tối ưu chi phí logistics.

Khó khăn:

- Do yêu cầu sản lượng tối thiểu mỗi tháng khá cao (800 tấn trở lên) để đạt chiết khấu tối đa, công ty cần có năng lực tiêu thụ ổn định mới duy trì được ưu đãi.

- Giá thành sản phẩm của Hoa Sen thường cao hơn các thương hiệu nội địa khác, gây khó khăn khi cạnh tranh ở các phân khúc nhạy cảm về giá.

- Trong mùa cao điểm, hệ thống giao hàng của Hoa Sen dễ quá tải, dẫn đến trễ tiến độ giao hàng, ảnh hưởng đến cam kết với khách hàng cuối cùng.

2.2.1.3 Đối thủ cạnh tranh

Vì thị trường sắt thép hiện nay là một thị trường tiềm năng, màu mỡ nên khó tránh khỏi việc bị cạnh tranh từ các doanh nghiệp khác trong nước đến ngoài nước, xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh về giá, chất lượng, mẫu mã, cùng các chính sách ưu đãi chiết khấu,... là mối đe dọa và sự cạnh tranh gay gắt rất lớn cho chỗ đứng của Thanh Phú trên thị trường hiện nay, vì thế công ty cần không ngừng nỗ lực hơn nữa để giữ vững vị thế cũng như tiến xa hơn trong tương lai. Công ty chuyên phân phối các sản phẩm thép trên thị trường đặc biệt là các tỉnh miền Trung nên đối thủ cạnh tranh của công ty cũng khá rộng.

Dưới đây là danh sách một số đối thủ cạnh tranh của công ty:

Công ty Cổ phần Thép và Đầu tư Thụy Sĩ tại 61 Nguyễn Phước Trần, P. Hòa Thọ Đông, Q. Cẩm Lệ, TP. Đà Nẵng

Công ty Cổ phần Hùng Long TẠI 420 Bạch Đằng, P. Thị Nại, TP. Quy Nhơn, Tỉnh Ninh Bình

Công ty TNHH Một thành viên Hoàng Trung Tín tại 214 Trần Cao Vân, P. Tam Thuận, Q. Thanh Khê, TP. Đà Nẵng

Công ty Cổ phần Đầu tư và kinh doanh Thép Nhân Luật tại Quốc Lộ 1A, P. Hòa Châu, H. Hòa Vang, TP. Đà Nẵng

Bảng 2.1. 2 Các đối thủ cạnh tranh của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp

Các tiêu chí	Công ty Cổ phần Thép và Đầu tư Thụy Sĩ	Công ty Cổ phần Đầu tư và kinh doanh Thép Nhân Luật	Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp
Thời gian hoạt động	04-07-2008 đến hiện tại	Tháng 11 năm 1993 đến hiện tại	Từ năm 1990 đến hiện tại
Độ phủ sóng về thương hiệu	Top 10 lượt tìm kiếm và sản phẩm uy tín	Top 10 lượt tìm kiếm và sản phẩm uy tín	Top 20 lượt tìm kiếm và sản phẩm uy tín

Danh mục sản phẩm	Thép xây dựng: vằn, hộp, ống, ray, cừ, tấm, lá, tấm gân chống trượt, mạ điện nhũ kẽm Thép hình: H,U,I,V Lưới thép: bén, hàn, dập giãn Đúc thép, hàm nghiền đá, côn Inox các loại: Tấm lá, U, V, Hộp, Ống. Ván cốt pha phim từ 12 ly – 20 ly. Vật tư ống nhựa HDPE. Bu lông ,ốc vít, ty thép ván cốt pha phim, xà gồ, lập là, xi măng các loại.	Thép xây dựng: cuộn, tròn tròn, thanh vằn Thép hình: I,H,V,U, góc, ống đúc, mạ đen, hộp đen,.. Các thép dự ứng lực Cọc thép: vằn, cừ, ống,..	Thép xây dựng: tấm, cuộn, ipisico, vuông đặc, tấm mangan, tấm đen, hộp chữ nhật mạ kẽm, tấm chống trơn trượt, tròn tròn, lá mạ kẽm, hộp vuông mạ kẽm, tấm bản mã, rần xây dựng Thép hình: V,U,I,H Ống thép: đen, mạ kẽm Tôn cuộn, xà gồ, lưới rào, kẽm gai, lập la
Đối tượng khách hàng	Các dự án bất động sản, cơ sở hạ tầng, công nghiệp, các nhà thầu xây dựng, các doanh nghiệp sản xuất, các cửa hàng vật liệu xây dựng	Các dự án bất động sản, năng lượng, cơ sở hạ tầng, các nhà thầu xây dựng, các doanh nghiệp sản xuất, các cửa hàng vật liệu xây dựng	Các công ty xây dựng nhỏ và lớn, nhà thầu xây dựng, cửa hàng vật liệu, các dự án công trình đường sá cầu cống thủy điện và tàu, các hộ gia đình và hộ kinh doanh,

Nhận xét: Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp tuy có bề dày hoạt động lâu năm từ năm 1990 và sở hữu nhà máy thép rộng lớn với diện tích lên đến 44.000 m², thể hiện năng lực sản xuất tự chủ và tiềm lực cơ sở hạ tầng vững mạnh. Tuy nhiên, thương

hiệu của công ty vẫn còn hạn chế về độ nhận diện trên thị trường khi chỉ nằm trong top 20 lượt tìm kiếm, chưa thực sự phổ biến rộng rãi so với các đối thủ lớn hơn. Về danh mục sản phẩm, công ty cung cấp đa dạng các loại thép xây dựng, thép hình, ống thép và các vật liệu phụ trợ như tôn cuộn, xà gồ, lưới rào, phù hợp với nhiều phân khúc khách hàng từ các công ty xây dựng đến hộ kinh doanh nhỏ lẻ. Về hợp tác và uy tín, công ty đã tham gia nhiều dự án công trình lớn ở tỉnh lẻ và các công trình hạ tầng, tuy nhiên mạng lưới phân phối còn hạn chế khi thiếu các kho vệ tinh và phụ thuộc nhiều vào đại lý, gây khó khăn trong việc giao hàng nhanh tại các khu vực đô thị lớn. Về mặt giá cả, Thanh Phú Phương Thiếp giữ mức giá cạnh tranh, thường thấp hơn các đối thủ lớn khoảng 2%, tạo lợi thế cho các đại lý và khách hàng trong vùng. Tổng thể, công ty có nền tảng sản xuất và giá cạnh tranh tốt nhưng cần đầu tư thêm vào quảng bá thương hiệu, mở rộng mạng lưới kho bãi và đa dạng hóa sản phẩm để nâng cao vị thế trên thị trường.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

2.2.2.1 Môi trường kinh tế:

Tốc độ tăng trưởng kinh tế GDP

Quý IV năm 2024 ước tính tăng 7,55% so với cùng kỳ năm trước, duy trì xu hướng quý sau cao hơn quý trước (quý I tăng 5,98%, quý II tăng 7,25%, quý III tăng 7,43%).

Trong đó, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 2,99%, đóng góp 4,86% vào mức tăng tổng giá trị tăng thêm của toàn nền kinh tế; khu vực công nghiệp và xây dựng tăng 8,35%, đóng góp 44,03%; khu vực dịch vụ tăng 8,21%, đóng góp 51,11%.

Cuối năm 2024, ngành sắt thép Việt Nam ghi nhận dấu hiệu phục hồi tích cực sau giai đoạn suy giảm kéo dài. Theo dự báo của Hiệp hội Thép Việt Nam (VSA), sản lượng thép thành phẩm trong năm 2024 ước đạt khoảng 28–30 triệu tấn, tăng khoảng 10% so với năm 2023. Sự tăng trưởng này được thúc đẩy bởi việc đẩy mạnh giải ngân vốn đầu tư công, đặc biệt trong lĩnh vực hạ tầng giao thông, cùng với sự phục hồi dần của thị trường bất động sản.

Thuận lợi: Nhu cầu vật liệu tăng nhờ đầu tư công & hạ tầng dự án đường cao tốc, sân bay, cầu vượt... đều cần nhiều thép xây dựng, thép hình.

Sản lượng thép thành phẩm 2024 dự báo tăng 10 % nguồn cung dồi dào, giá xuất xưởng ổn định hơn dễ gom hàng số lượng lớn để chiết khấu, tạo cơ hội mở rộng thị phần miền Trung–Tây Nguyên.

Khó khăn: >70 % khối lượng lấy từ 2 nhà máy (Hòa Phát Dung Quất & Việt Đức).
Khi họ ưu tiên xuất khẩu, Thanh Phú bị hụt nguồn và phải mua “đảo” giá cao.

Kim ngạch xuất khẩu sắt thép

Trong tháng 12/2024, tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu hàng hóa đạt 70,53 tỷ USD, tăng 6,2% so với tháng trước và tăng 15,9% so với cùng kỳ năm trước. Tính chung cả năm 2024, tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu hàng hóa đạt 786,29 tỷ USD, tăng 15,4% so với năm trước, trong đó xuất khẩu tăng 14,3%; nhập khẩu tăng 16,7%. Cán cân thương mại hàng hóa xuất siêu 24,77 tỷ USD.

Năm 2024, kim ngạch xuất khẩu sắt thép của Việt Nam đạt kết quả ấn tượng. Trong 8 tháng đầu năm, Việt Nam xuất khẩu 8,88 triệu tấn thép, thu về hơn 6,4 tỷ USD, tăng 20,7% về lượng và 14% về giá trị so với cùng kỳ năm trước.

Thuận lợi: Thanh Phú có thể đàm phán mức chiết khấu tốt hơn hoặc nhận hỗ trợ thanh toán dài ngày khi mua thép xây dựng, thép cuộn từ Hòa Phát, Việt Đức

Tàu container chở thép đi thường rộng chiều về Trung bộ trong khi đó cước nội địa Bắc-Trung giảm 8-12 %. Công ty có thể tận dụng thuê container rộng để vận chuyển thép từ cảng Dung Quất ra Đà Nẵng, hạ giá thành/km

Mức độ lạm phát

Quý IV và năm 2024 từ Tổng cục Thống kê cho thấy, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân quý IV/2024 tăng 2,87% so với quý IV/2023. Tính chung cả năm 2024, CPI tăng 3,63% so với năm trước

Cuối năm 2024, giá nguyên liệu đầu vào cho sản xuất thép có xu hướng giảm. Theo dự báo của Ngân hàng Thế giới, giá quặng sắt trong năm 2024 sẽ giảm 2,8% so với năm trước, đạt khoảng 108 USD/tấn. Giá than luyện cốc cũng được dự báo giảm 24% so với năm 2023, xuống còn khoảng 190 USD/tấn. Sự giảm giá này giúp cải thiện biên lợi nhuận của các doanh nghiệp thép.

Thuận lợi: Thanh Phú mua vào giá thấp hơn 3-5 % nhưng có thể giữ giá bán thị trường tăng biên lợi nhuận mỗi tấn, có thể kéo hạn thanh toán 45 - 60 ngày, giảm áp lực vốn mùa cao điểm.

Khó khăn: Đà tiêu thụ có thể khủng hoảng ngắn hạn, nhất là với đơn hàng công trình lớn.

2.2.2.2 Môi trường chính trị - pháp luật

An ninh quốc gia và thương mại quốc tế:

An ninh quốc gia được củng cố và giữ vững, giải quyết căn cơ, hiệu quả nhiều vấn đề từ cơ sở, từ ngoài biên giới quốc gia. Tội phạm được kéo giảm bền vững, trong đó giảm gần 10% số vụ phạm tội về trật tự xã hội; trật tự an toàn xã hội tiếp tục có chuyển biến tích cực, xây dựng xã hội ngày càng an toàn, lành mạnh. Tiếp tục gương mẫu, đi đầu trong đấu tranh phòng, chống tham nhũng, lãng phí, tiêu cực; trong chuyển đổi số, chuyển đổi trạng thái các mặt công tác; trong hoàn thiện pháp luật, chủ động đề xuất các vấn đề mới phù hợp với xu thế phát triển, cải cách tối đa thủ tục hành chính, góp phần xây dựng Đảng và hệ thống chính trị thật sự trong sạch, xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân, tạo thuận lợi cao nhất cho phát triển kinh tế - xã hội.

Chính phủ Việt Nam đã tăng cường kiểm soát các hoạt động thương mại xuyên biên giới, chống gian lận thương mại và quản lý tốt xuất nhập khẩu nguyên vật liệu, đặc biệt là các mặt hàng như phôi thép và thép thành phẩm. Điều này giúp duy trì trật tự thị trường, bảo vệ sản xuất trong nước, nhất là trước tình trạng thép giá rẻ từ nước ngoài có nguy cơ làm méo mó cạnh tranh. Ngoài ra, Việt Nam cũng đang đối mặt với các vụ kiện phòng vệ thương mại từ các thị trường nhập khẩu, điều này đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành phải nâng cao năng lực cạnh tranh và tuân thủ các quy định quốc tế

Chính sách an sinh xã hội và lao động: Có thể thấy, tình hình lao động, việc làm năm 2024 nhiều điểm sáng, đạt và vượt các chỉ tiêu tỉ lệ thất nghiệp khu vực thành thị dưới 4%; Tỉ lệ lao động qua đào tạo ước đạt 69%, trong đó tỉ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ ước đạt 28,1%. Đáng chú ý, cả năm đưa khoảng 150.000 lao động Việt Nam đi làm việc ở nước ngoài theo hợp đồng, đạt 120% kế hoạch. Song song với đó, thực hiện tốt các chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp. Tính đến hết tháng 12/2024, đối tượng tham gia bảo hiểm xã hội đạt khoảng 20,1 triệu người, chiếm 42,7% lực lượng lao động trong độ tuổi (trong đó: bảo hiểm xã hội bắt buộc đạt khoảng 17,8 triệu người, bảo hiểm xã hội tự nguyện đạt hơn 2,3 triệu người), tăng trên 4 triệu người so với năm 2020. Tính đến hết tháng 11/2024, số người tham gia bảo hiểm thất nghiệp ước đạt 15,8 triệu, chiếm khoảng 33% lực lượng lao động trong độ tuổi, tăng trên 2,5 triệu người so với năm 2020.

Năm 2024, các chính sách an sinh xã hội được thực hiện đầy đủ, kịp thời, đem lại những hiệu quả lớn. Thị trường lao động chứng kiến đà phục hồi nhanh, mạnh mẽ, giúp các khu công nghiệp, khu chế xuất, các vùng kinh tế trọng điểm cơ bản duy trì được lực lượng lao động ổn định. Đặc biệt, việc triển khai chi trả không dùng tiền mặt cho các đối tượng hưởng chính sách an sinh xã hội đã đạt được những kết quả tích cực, với hơn 2,77 triệu người được chi trả, chiếm 93,24% trên tổng số đối tượng đã có tài khoản

Hệ thống pháp luật và chính sách quản lý ngành

Nhà nước không ngừng hoàn thiện các chính sách, nghị định và thông tư liên quan đến ngành công nghiệp nặng. Trong năm 2024, một số văn bản quan trọng có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các doanh nghiệp ngành sắt thép có thể kể đến như:

Luật Bảo vệ Môi trường 2020 (hiệu lực từ 2022) và các Nghị định hướng dẫn như Nghị định số 08/2022/NĐ-CP, yêu cầu các doanh nghiệp sản xuất thép phải xây dựng kế hoạch bảo vệ môi trường, đầu tư công nghệ xử lý chất thải, kiểm soát khí thải và đánh giá tác động môi trường định kỳ. Đây vừa là áp lực về chi phí đầu tư, nhưng cũng là cơ hội để các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững.

Thông tư số 02/2023/TT-BCT về quy chuẩn kỹ thuật quốc gia đối với sản phẩm thép xây dựng, nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, bảo vệ người tiêu dùng và ngăn chặn hàng kém chất lượng trên thị trường nội địa.

Chính phủ cũng đang dự thảo và lấy ý kiến cho Chiến lược phát triển ngành thép Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến 2050, trong đó khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư công nghệ luyện thép xanh, nâng cao tỷ lệ nội địa hóa nguyên liệu, và mở rộng thị trường xuất khẩu.

Thuận lợi: Hải quan kiểm soát phôi & thép thành phẩm nhập khẩu hàng “dumping” ít tràn vào nội địa; giá bán của Thanh Phú khởi bị phá giá cực thấp, giữ biên lợi nhuận. Tỷ lệ lao động qua đào tạo 69 % giúp Thanh Phú dễ tuyển nhân viên kho, lái cầu, bán hàng kỹ thuật. Chi phí OT thấp nhờ nguồn nhân lực ổn định; giảm rủi ro “đứt” công nhân mùa cao điểm.

Khó khăn: Các lô thép trị giá vài tỷ đồng phải chia nhỏ chứng từ, báo cáo giải trình nguồn tiền tăng khối lượng giấy tờ & nguy cơ treo hạn thanh toán.

2.2.2.3 Môi trường Văn hóa – Xã hội

Quy mô và cấu trúc dân số

Dân số trung bình năm 2024 ước tính 101,3 triệu người, tăng 1.034,5 nghìn người, tương đương tăng 1,03% so với năm 2023. Trong đó, dân số thành thị là 39,0 triệu người, chiếm 38,5%; dân số nông thôn là 62,3 triệu người, chiếm 61,5%; dân số nam là 50,6 triệu người, chiếm 49,9%; dân số nữ là 50,7 triệu người, chiếm 50,1%. Tỷ số giới tính của dân số năm 2024 là 99,2 nam/100 nữ.

Tính đến năm 2024, dân số Việt Nam đạt khoảng 100,3 triệu người, với tỷ lệ dân số trong độ tuổi lao động (15–64 tuổi) chiếm 68,4% tổng dân số. Đây là một lợi thế lớn cho ngành sắt thép, cung cấp nguồn lao động dồi dào cho các hoạt động sản xuất và xây dựng. Tuy nhiên, tỷ lệ sinh đang có xu hướng giảm, với mức sinh 1,91 con/phụ nữ, cho thấy dân số đang bước vào giai đoạn già hóa. Điều này đặt ra thách thức dài hạn về việc duy trì lực lượng lao động trẻ và năng động cho ngành.

Trình độ dân trí và đào tạo nghề

Trong năm 2024, tỷ lệ lao động qua đào tạo đạt 69%, trong đó tỷ lệ có bằng cấp, chứng chỉ là 28,1%. Mặc dù có sự cải thiện, vẫn còn khoảng 37,8 triệu lao động chưa qua đào tạo nghề chính quy. Điều này ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong ngành sắt thép, vốn đòi hỏi kỹ năng và hiểu biết kỹ thuật cao. Việc đầu tư vào đào tạo nghề và nâng cao trình độ lao động là cần thiết để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành.

Cơ cấu giới tính và độ tuổi lao động

Trong năm 2024, lực lượng lao động Việt Nam từ 15 tuổi trở lên đạt 53,0 triệu người, tăng khoảng 575 nghìn so với 2023; riêng quý IV là 53,2 triệu, nhiều hơn quý trước 390 nghìn người. Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động giữ ổn định ở 68,9% cả năm, riêng quý IV tăng nhẹ lên 69,0%, trong đó nam 75% và nữ 63%. Chất lượng nhân lực tiếp tục cải thiện: lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ chiếm 28,3% cả năm và 28,6% trong quý IV. Số người có việc làm đạt 51,9 triệu, tăng 585 nghìn (1,14%) so với năm trước; riêng quý IV là 52,1 triệu, với việc làm khu vực dịch vụ cùng công nghiệp – xây dựng tăng, còn nông-lâm-thủy sản giảm. Thiếu việc làm giảm rõ rệt: cả năm còn 846,8 nghìn người (tỷ lệ 1,84%), trong quý IV còn 764,6 nghìn (1,65%). Thất nghiệp cũng cải thiện: tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi chỉ 2,24% cả năm và 2,22% quý IV, duy

trì dưới 3% ở khu vực thành thị. Lao động tự sản tự tiêu khoảng 3,8 triệu người, phần lớn ở nông thôn, nữ giới và nhóm trên 55 tuổi.

Giá trị văn hóa và thói quen tiêu dùng

Văn hóa làm việc tại Việt Nam đề cao sự cần cù, chịu khó và tinh thần tập thể. Tuy nhiên, trong bối cảnh toàn cầu hóa, người lao động ngày càng quan tâm đến môi trường làm việc, phúc lợi và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành sắt thép phải chú trọng đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, tạo môi trường làm việc an toàn và hấp dẫn.

Về thói quen tiêu dùng, người tiêu dùng Việt Nam ngày càng quan tâm đến chất lượng, nguồn gốc và tính bền vững của sản phẩm. Trong ngành sắt thép, điều này thể hiện qua việc ưu tiên sử dụng các sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, có chứng nhận về môi trường và an toàn. Doanh nghiệp cần đáp ứng các yêu cầu này để nâng cao uy tín và cạnh tranh trên thị trường.

Thuận lợi: Mạng lưới cao tốc, cảng biển và đường sắt được mở rộng giảm chi phí vận chuyển thép từ nhà cung cấp đến đại lý, tăng tốc độ giao hàng cho khách hàng

Kinh tế số phát triển người mua vật liệu xây dựng chuyển sang đặt hàng online qua sàn B2B có cơ hội triển khai kênh bán hàng trực tuyến, giảm phụ thuộc vào đại lý truyền thống

Khó khăn: Xu hướng thay thế thép bằng vật liệu mới bê tông siêu chất lượng, composite cốt sợi basalt, gỗ kỹ thuật thép thanh chéo dần được thử nghiệm ở các cao ốc xanh nếu lan rộng, thị phần thép xây dựng có thể bị bào mòn.

2.2.2.4 Môi trường công nghệ

Tình trạng công nghệ chung của ngành: Trong năm 2024, ngành sắt thép Việt Nam ghi nhận sự phục hồi tích cực sau giai đoạn khó khăn. Sản lượng thép thô đạt hơn 20,06 triệu tấn, tăng 16% so với cùng kỳ năm 2023, cho thấy sự tăng trưởng mạnh mẽ trong sản xuất. Tuy nhiên, ngành vẫn đối mặt với thách thức về công nghệ, khi nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa đầu tư đầy đủ vào tự động hóa và số hóa, dẫn đến hiệu suất sản xuất chưa cao và khó cạnh tranh trên thị trường quốc tế

Nguyên vật liệu và đổi mới công nghệ: Việc đổi mới công nghệ trong ngành sắt thép không chỉ giúp nâng cao chất lượng sản phẩm mà còn giảm thiểu tác động đến môi trường. Tuy nhiên, chi phí đầu tư ban đầu cao và thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao là những rào cản lớn đối với các doanh nghiệp trong việc áp dụng công nghệ mới.

Ứng dụng công nghệ thông tin: Công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý chuỗi cung ứng, kiểm soát chất lượng và tối ưu hóa quy trình sản xuất. Tuy nhiên, mức độ ứng dụng công nghệ thông tin trong ngành sắt thép Việt Nam vẫn còn hạn chế, đặc biệt là ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, do thiếu hụt về nguồn lực và nhận thức về tầm quan trọng của chuyển đổi số.

Tình trạng công nghệ tại Công ty: Công ty được thành lập lâu năm có thể có các thiết bị sản xuất cũ hơn so với các công ty mới.

Thuận lợi

- Kinh nghiệm vận hành lâu năm: Đội ngũ kỹ sư, tổ trưởng ca và công nhân giàu kinh nghiệm thực địa, hiểu rõ đặc tính nguyên liệu, cách xử lý các tình huống bất thường của máy móc thiết bị

- Hệ thống khách hàng nhà cung ứng ổn định: Quan hệ lâu dài với mỏ quặng/than cốc, hãng phụ tùng và khách hàng xây dựng giúp công ty đàm phán giá tốt, giảm biến động nguyên vật liệu.

Hạn chế:

- Áp lực môi trường và thuế carbon: Tiêu chuẩn phát thải CO₂, NO_x và bụi mịn ngày càng gắt gao; thiết bị lọc bụi, hoàn nguyên trực tiếp (DRI) đời cũ khó đạt chuẩn, nguy cơ bị áp thuế carbon khi xuất khẩu.

- Thiếu nhân lực số hóa: Lao động quen thao tác cơ khí; số kỹ sư tự động hóa, lập trình, phân tích dữ liệu rất hạn chế, khó triển khai các dự án Internet Công nghiệp

- Máy móc cũ tiêu tốn nhiều năng lượng

2.2.2.5 Môi trường tự nhiên

Hệ thống sông ngòi

Việt Nam sở hữu mạng lưới sông ngòi dày đặc, với hai hệ thống sông chính là sông Hồng và sông Cửu Long, cùng hàng trăm sông nhánh trải dài từ Bắc vào Nam. Hệ thống sông ngòi này không chỉ cung cấp nguồn nước dồi dào cho sản xuất công nghiệp mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho vận chuyển nguyên vật liệu và sản phẩm thép đến các vùng miền khác nhau.

Về khí hậu

Việt Nam nằm trong vùng nhiệt đới gió mùa, với hai mùa rõ rệt: mùa mưa và mùa khô. Lượng mưa trung bình hàng năm dao động từ 1.500 đến 2.000 mm, tập trung chủ

yếu vào mùa mưa từ tháng 5 đến tháng 10. Nhiệt độ trung bình năm khoảng 22–27°C, tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động sản xuất ngoài trời.

Đất đai và khoáng sản

Việt Nam có nguồn tài nguyên khoáng sản phong phú, đặc biệt là các khoáng sản phục vụ cho ngành sắt thép như quặng sắt, than đá, bauxite và các loại khoáng sản khác. Theo nghiên cứu, Việt Nam sở hữu trữ lượng quặng sắt đáng kể, tập trung chủ yếu ở các tỉnh như Thái Nguyên, Hà Tĩnh và Lào Cai. Ngoài ra, Việt Nam còn đứng thứ ba thế giới về tiềm năng khai thác đất hiếm, mở ra cơ hội lớn cho ngành công nghiệp luyện kim và sản xuất thép trong nước.

Biến đổi khí hậu và thiên tai

Biến đổi khí hậu đang tác động ngày càng rõ rệt đến Việt Nam, với tần suất và cường độ các hiện tượng thời tiết cực đoan như bão, lũ lụt, hạn hán gia tăng. Những hiện tượng này không chỉ gây thiệt hại về cơ sở hạ tầng mà còn ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng nguyên vật liệu và hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp trong ngành sắt thép. Ngoài ra, ngành sắt thép cũng là một trong những ngành phát thải khí nhà kính lớn, chiếm khoảng 7% tổng lượng phát thải CO₂ của Việt Nam, đặt ra yêu cầu cấp thiết về chuyển đổi sang sản xuất xanh và bền vững.

Thuận lợi: Dễ thuê sà lan vận chuyển thép khối lượng lớn từ cảng biển/nội địa đến kho tỉnh, chi phí thấp hơn đường bộ giảm tắc đường, giao nhanh đến khách công trình ven sông (ĐBSCL, Hồng).

Tiềm năng đất hiếm & bauxite cơ sở để trong nước phát triển thép hợp kim, mạ đặc biệt; công ty có thể mở rộng danh mục hàng “thép cao cấp” khi chuỗi cung ứng nội địa hình thành.

Khó khăn:

- Thiên tai thường xuyên (bão, lũ) kho bãi vùng hạ lưu sông dễ ngập; hàng thép rỉ sét, méo mó, giao hàng trễ do cầu đường hư hỏng, tắc luồng sông; phải giữ tồn kho an toàn cao tăng vốn lưu động.

- Quy định môi trường ngày càng chặt bắt buộc đo bụi, tiếng ồn, nước thải; kho thép phải có hố gom, tách dầu mỡ, thoát nước, cây xanh bao quanh khu vực lưu kho.

2.3 Các yếu tố nguồn lực

2.3.1 Cơ sở vật chất

Vị trí kinh doanh:

Giao thông: Công ty tọa lạc trên 718 Điện Biên Phủ nằm trên tuyến đường huyết mạch của Đà Nẵng, việc di chuyển đến công ty rất thuận tiện bằng nhiều phương tiện khác nhau như ô tô, xe máy, xe công cộng đặc biệt nằm các tuyến đường giao thông quan trọng kết nối với các tỉnh thành lân cận, thuận lợi cho việc vận chuyển hàng hóa.

Tiếp cận khách hàng: Nhờ vị trí đắc địa, công ty dễ dàng tiếp cận khách hàng đến trực tiếp tại văn phòng hoặc kho hàng.

Mạng lưới đại lý rộng khắp: Công ty có hệ thống đại lý phân phối rộng khắp các tỉnh miền Trung như Phú Yên, Bình Định, Kon Tum, Quảng Ngãi, Tam Kỳ, Quảng Nam, Đà Nẵng, Huế, Quảng Bình, Quảng Trị , giúp sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách nhanh chóng và thuận tiện.

Máy móc thiết bị:

Bảng 2.3. 1 Thông kê cơ sở vật chất và trang thiết bị

Cơ sở vật chất và trang thiết bị	Số lượng
Bàn làm việc	40
Ghế làm việc	40
Máy fax	8
Máy tính	43
Máy in	5
Tủ đựng chứng từ	18
Điều hòa	8
Xe tải	6
Xe ba gác	2
Máy phát điện	2
Máy hàn	3
Máy nâng	2
Camera	16
Cân điện tử	2
Thiết bị cảnh báo nguy hiểm	3
Máy cắt	2
Máy khoan	5
Máy mài	2
Máy uốn	1

Máy ép	1
--------	---

Nhận xét: Qua bảng thống kê cơ sở vật chất và trang thiết bị, có thể nhận thấy Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp đã đầu tư tương đối đầy đủ cho hoạt động vận hành và quản lý sản xuất – kinh doanh. Với 40 bộ bàn ghế làm việc cùng 43 máy tính, công ty có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu làm việc của đội ngũ nhân sự văn phòng, đảm bảo điều kiện làm việc cơ bản cho mỗi cá nhân. Hệ thống máy móc hỗ trợ như máy fax, máy in, điều hòa, tủ đựng hồ sơ cũng được trang bị đầy đủ, góp phần tạo nên môi trường làm việc chuyên nghiệp, ngăn nắp và thuận tiện trong việc trao đổi, lưu trữ thông tin.

Bên cạnh đó, công ty còn chú trọng đầu tư vào các phương tiện vận tải và thiết bị phục vụ sản xuất như xe tải (6 chiếc), xe ba gác (2 chiếc), máy phát điện, máy nâng, máy hàn, máy khoan, máy cắt, máy ép,.. Điều này cho thấy công ty đã nhận thức rõ vai trò của thiết bị chuyên dụng trong việc đảm bảo tiến độ và chất lượng hoạt động vận chuyển, gia công, cũng như đáp ứng tốt các yêu cầu kỹ thuật trong ngành sắt thép. Việc trang bị camera giám sát và thiết bị cảnh báo nguy hiểm còn thể hiện sự quan tâm của công ty đến yếu tố an toàn và an ninh trong môi trường làm việc.

Tuy nhiên, một số thiết bị có số lượng khá hạn chế như máy uốn, máy ép hay cân điện tử, điều này có thể ảnh hưởng phần nào đến hiệu suất sản xuất nếu nhu cầu tăng cao hoặc xảy ra sự cố trong quá trình vận hành. Do đó, công ty cần tiếp tục đánh giá, rà soát định kỳ hiện trạng thiết bị để có kế hoạch đầu tư, bảo trì phù hợp, đảm bảo tính liên tục và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

2.3.2. Nhân lực

Hiện nay nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng không thể thiếu trong một doanh nghiệp. Công ty đó có phát triển lâu dài hay không thì có thể nhìn vào đội ngũ nhân sự của công ty và phải có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Sau đây là bảng tổng hợp đội ngũ nhân viên của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp trong 2 năm vừa qua 2023-2024

Bảng 2.3. 2 Bảng cơ cấu nhân sự tại công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp năm 2022-2024

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	2022	Tỷ lệ %	2023	Tỷ lệ %	2024	Tỷ lệ %	Chênh lệch 2023/2022 (%)	Chênh lệch 2024/2022 (%)	Chênh lệch 2024/2023 (%)
Tổng số lượng	125	100%	69	100%	65	100%	-44,8%	-48,0%	-5,8%
Giới tính									
1. Nam	78	62,4%	37	53,6%	34	52,3%	-52,6%	-56,4%	-8,1%
2. Nữ	47	37,6%	32	46,4%	31	47,7%	-31,9%	-34,0%	-3,1%
Trình độ học vấn									
1. ĐH & Cao đẳng	82	65,6%	41	59,4%	36	55,4%	-50,0%	-56,1%	-12,2%
2. Lao động phổ thông	43	34,4%	28	40,6%	29	44,6%	-34,9%	-32,6%	+3,6%
Độ tuổi									
1. Dưới 25 tuổi	5	4,0%	0	0%	3	4,6%	-100,0%	-40,0%	100%
2. Từ 25 đến 40 tuổi	74	59,2%	35	50,7%	31	47,7%	-52,7%	-58,1%	-11,4%
3. Trên 40 tuổi	46	36,8%	34	49,3%	31	47,7%	-26,1%	-32,6%	-8,8%

(Nguồn: Phòng Nhân Sự)

Nhận xét: Dựa trên số liệu thống kê từ năm 2022 đến 2024, có thể nhận thấy rằng tình hình nhân sự tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp có nhiều biến động đáng chú ý. Tổng số lượng lao động giảm mạnh từ 125 người vào năm 2022 xuống còn 65 người vào năm 2024, tương đương mức giảm 48%. Sự sụt giảm quy mô nhân sự này phản ánh xu hướng tinh gọn bộ máy tổ chức, có thể bắt nguồn từ những thay đổi trong chiến lược hoạt động, nhu cầu sản xuất hoặc điều kiện thị trường. Về giới tính, cả nam và nữ đều giảm số lượng, tuy nhiên tốc độ giảm của lao động nam (56,4%) cao hơn đáng kể so với nữ (34%), dẫn đến sự thay đổi nhẹ trong cơ cấu giới tính theo hướng cân bằng hơn. Xét về trình độ học vấn, số lượng lao động có trình độ Đại học và Cao đẳng giảm hơn một nửa, trong khi lao động phổ thông giảm nhẹ và thậm chí có xu hướng tăng trở lại vào năm 2024. Điều này cho thấy công ty có xu hướng sử dụng nhiều lao động không chuyên môn nhằm tiết giảm chi phí, tuy nhiên lại tiềm ẩn nguy cơ ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong dài hạn. Về độ tuổi, lực lượng lao động ở nhóm 25–40 tuổi vốn được xem là nòng cốt lại giảm mạnh, cùng với đó là sự thiếu hụt đáng kể nhân sự trẻ dưới 25 tuổi trong năm 2023 và chỉ phục hồi nhẹ trong năm 2024. Những thay đổi này cho thấy công ty chưa thực sự chú trọng đến việc xây dựng đội ngũ kế thừa và phát triển nhân lực bền vững. Tóm lại, cơ cấu nhân sự hiện tại của công ty đang có xu hướng thu hẹp về quy mô, giảm chất lượng chuyên môn và mất cân đối về độ tuổi, điều này đòi hỏi doanh nghiệp cần có chiến lược quản trị nguồn nhân lực rõ ràng, phù hợp với định hướng phát triển trong tương lai.

2.3.3 Phân tích tình hình tài chính công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp 2022 – 2024

Bảng 2.3. 3 Bảng cân đối kế toán của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp giai đoạn 2022-2024

DVT: VND

Chỉ tiêu	Năm 2022	%	Năm 2023	%	Năm 2024	%	Chênh lệch 2023/2022	Chênh lệch 2024/2023	Chênh lệch 2024/2022
A. TÀI SẢN									
TÀI SẢN NGẮN HẠN	255.016.698.973,21	32,96%	178.364.356.374,79	23,95%	505.208.255.969	50,17%	-30,06%	183,25%	98,11%
Tiền & các khoản tương đương tiền	98.689.652.019,00	12,75%	20.749.865.667,00	2,79%	131.017.916.057	13,01%	-78,97%	531,42%	32,76%
Các khoản phải thu ngắn hạn	109.200.779.944,00	14,11%	170.683.489.121,30	22,92%	186.754.759.470,00	18,55%	56,30%	9,42%	71,02%
Hàng tồn kho	138.741.496.407,00	17,93%	123.339.468.663,49	16,56%	189.435.580.442	18,81%	-11,10%	53,59%	36,54%
Tài sản ngắn hạn khác	5.234.545.249,00	0,68%	11.426.164,00	0,00%	4.118.701.615	0,41%	-99,78%	36%	-21,32%
TÀI SẢN DÀI HẠN	518.573.280.951,00	67,02%	566.416.123.024,00	76,05%	501.775.237.869	49,83%	9,23%	-11,41%	-3,24%
Các khoản phải thu dài hạn	14.497.769.200,00	1,87%	21.812.473.292,00	2,93%	417.775.237.869	41,49%	50,45%	18,15%	2,78%
Tài sản cố định	80.893.578.504,00	10,45%	111.000.000.000,00	14,90%	84.000.000.000	8,34%	37,22%	-24,32%	3,84%
Tài sản dài hạn khác	,	0,00%	100.000.000,00	0,01%	,	0,00%	+∞	-100%	-
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	773.773.773.786,00	100%	744.780.479.398,79	100%	1.006.983.493.838	100%	-3,75%	35,21%	30,14%
B. NGUỒN VỐN		0,00%		0,00%		0,00%			
NỢ PHẢI TRẢ	504.666.296.414,00	65,22%	469.289.856.340,00	63,01%	565.299.085.451	56,14%	-7,01%	20,46%	12,01%
Nợ ngắn hạn	504.666.296.414,00	65,22%	469.289.856.340,00	63,01%	565.299.085.451	56,14%	-7,01%	20,46%	12,01%
Nợ dài hạn	,	0,00%	,	0,00%	,	0,00%			
VỐN CHỦ SỞ HỮU	269.107.477.373,00	34,78%	275.490.623.058,79	36,99%	441.684.408.387	43,86%	2,37%	60,33%	64,13%
TỔNG NGUỒN VỐN	773.773.773.786,00	100%	744.780.479.398,79	100%	1.006.983.493.838	100%	-3,75%	35,21%	30,14%

(Nguồn: Phòng Kế Toán)

Nhận xét:

Dựa trên số liệu bảng cân đối kế toán trong ba năm gần nhất (2022–2024), có thể nhận thấy tình hình tài chính của doanh nghiệp có nhiều biến động đáng chú ý, phản ánh những thay đổi trong hoạt động kinh doanh cũng như định hướng chiến lược tài chính của công ty.

Về tổng tài sản, năm 2023 ghi nhận mức giảm nhẹ 3,75% so với năm 2022, cho thấy doanh nghiệp có thể đã thực hiện tái cấu trúc tài sản hoặc thu hẹp quy mô hoạt động trong ngắn hạn. Tuy nhiên, đến năm 2024, tổng tài sản tăng mạnh 35,21% so với năm 2023, đạt hơn 1.006.983 tỷ đồng, vượt xa mức của năm 2022, phản ánh sự phục hồi và mở rộng trở lại trong hoạt động đầu tư và kinh doanh.

Tài sản ngắn hạn có xu hướng biến động mạnh. Năm 2023 giảm hơn 30% so với 2022, chủ yếu do lượng tiền và các khoản tương đương tiền giảm mạnh đến gần 79%. Điều này có thể xuất phát từ việc doanh nghiệp sử dụng nguồn tiền để đầu tư hoặc thanh toán các nghĩa vụ ngắn hạn. Tuy nhiên, đến năm 2024, tài sản ngắn hạn tăng vọt hơn 183% so với năm 2023, cho thấy doanh nghiệp đã cải thiện được năng lực thanh khoản và tăng cường dự trữ tài sản lưu động, đặc biệt là tiền mặt và hàng tồn kho.

Trong cơ cấu tài sản ngắn hạn, các khoản phải thu ngắn hạn tăng mạnh qua các năm, phản ánh việc doanh nghiệp đẩy mạnh bán hàng tín dụng hoặc mở rộng đối tác thương mại. Tuy nhiên, đây cũng là dấu hiệu cần theo dõi để kiểm soát rủi ro công nợ. Hàng tồn kho tăng trở lại trong năm 2024 sau khi giảm vào năm 2023, cho thấy doanh nghiệp đang chuẩn bị nguồn hàng phục vụ cho chu kỳ kinh doanh tiếp theo.

Tài sản dài hạn cũng ghi nhận sự gia tăng trong năm 2023 (+9,23%) nhưng lại giảm nhẹ năm 2024 (-11,41%). Đáng chú ý nhất là các khoản phải thu dài hạn tăng đột biến trong năm 2024, từ 21.812 tỷ đồng lên 417.775 tỷ đồng, cho thấy doanh nghiệp đã mở rộng hoạt động cho vay hoặc hợp tác đầu tư dài hạn. Mặc dù điều này phản ánh xu hướng phát triển dài hạn, nhưng cũng cần được quản trị chặt chẽ để tránh rủi ro thanh khoản.

Về nguồn vốn, tỷ trọng nợ phải trả trong cơ cấu nguồn vốn vẫn chiếm ưu thế qua các năm, tuy nhiên giảm nhẹ trong năm 2023 trước khi tăng trở lại vào năm 2024. Điều này cho thấy doanh nghiệp có xu hướng sử dụng đòn bẩy tài chính khá cao. Tuy nhiên, trong năm 2024, vốn chủ sở hữu tăng mạnh hơn 60%, từ 275.491 tỷ đồng lên 441.684 tỷ đồng, phản ánh doanh nghiệp đã gia tăng nguồn lực nội tại, có thể thông qua giữ lại lợi nhuận hoặc tăng vốn góp từ chủ sở hữu.

Tổng thể, tình hình tài chính của doanh nghiệp trong giai đoạn 2022–2024 tương đối ổn định, với xu hướng phục hồi và tăng trưởng rõ rệt trong năm 2024. Tuy vậy, doanh nghiệp cần tiếp tục chú trọng đến việc cân đối giữa tài sản và nguồn vốn, đặc biệt là quản lý chặt chẽ các khoản phải thu và kiểm soát rủi ro từ nợ vay, nhằm đảm bảo tính bền vững trong hoạt động tài chính.

2.3.4 Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp 2022 – 2024

Bảng 2.3. 4 Bảng báo cáo hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp giai đoạn 2022-2024

ĐVT: VND

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Chênh lệch 2023/2022	Tỷ lệ %	Chênh lệch 2024/2023	Tỷ lệ %	Chênh lệch 2024/2022	Tỷ lệ%
1. Doanh thu bán hàng và ccdv	2.327.098.500.388	1.579.731.165.802	1.593.166.149.656	-747.367.334.586	-32,12%	13.434.983.854	0,85%	-733.932.350.732	-31,54%
2. Các khoản giảm trừ	1.936.543.236	1.758.931.665		-177.611.571	-9,17%	-1.758.931.665	-100%	-1.936.543.236	-100%
3. Doanh thu thuần về BH và c/c DV	2.325.161.957.152	1.577.972.234.137	1.593.166.149.656	-747.189.723.015	-32,13%	15.193.915.519	0,96%	-731.995.807.496	-31,48%
4. Giá vốn hàng bán	2.280.269.422.183	1.529.395.841.018	1.532.554.989.783	-750.873.581.165	-32,93%	3.159.148.765	0,21%	-747.714.432.400	-32,79%
5. Lợi nhuận gộp về BH và ccdv	44.892.534.969	48.576.393.119	60.611.159.873	3.683.858.150	8,21%	12.034.766.754	24,77%	15.718.624.904	35,01%
6. Doanh thu hoạt động tài chính	5.203.667.726	2.662.681.444	1.055.845.704	-2.540.986.282	-48,83%	-1.606.835.740	-60,35%	-4.147.822.022	-79,71%
7. Chi phí tài chính	16.125.445.759	24.174.744.114	18.793.840.901	8.049.298.355	49,92%	-5.380.903.213	-22,26%	2.668.395.142	16,55%
8. Chi phí bán hàng									
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	69.494.735.536	58.106.278.366	68.995.637.388	-11.388.457.170	-16,39%	10.889.359.022	18,74%	-499.098.148	-0,72%
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	-35.523.978.600	-31.041.947.917	-26.129.072.712	4.482.030.683	-12,62%	4.912.875.205	-15,83%	9.394.905.888	-26,45%
11. Thu nhập khác	4.839.327.060	38.046.732.477	41.060.522.317	33.207.405.417	0	3.013.789.840	7,92%	36.221.195.257	748,48%
12. Chi phí khác	0	24.000.000	0	24.000.000	685,70%	-24.000.000	-100%		
13. Lợi nhuận khác	4.839.327.060	38.022.732.477	41.060.522.317	33.183.405.417	-122,75%	3.037.789.840	7,99%	36.221.195.257	748,48%
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	-30.684.651.540	6.980.784.560	14.931.449.605	37.665.436.100	-122,75%	7.950.665.045	113,89%	45.616.101.145	-148,66%
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	-24.547.721.232	5.584.627.648	16.931.449.605	30.132.348.880	-112,75%	11.346.821.957	203,18%	41.479.170.837	-168,97

(Nguồn: Phòng Kế Toán)

Nhận xét: Trong giai đoạn 2022–2024, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có nhiều biến động đáng chú ý. Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2023 giảm mạnh so với năm 2022, với mức giảm hơn 747 tỷ đồng, tương đương 32,13%. Tuy nhiên, bước sang năm 2024, doanh thu đã có dấu hiệu phục hồi nhẹ, tăng 15 tỷ đồng, tương đương 0,96% so với năm trước. Mặc dù doanh thu giảm, lợi nhuận gộp vẫn ghi nhận sự tăng trưởng trong cả hai năm, cho thấy doanh nghiệp có thể đã cải thiện hiệu quả hoạt động sản xuất hoặc tối ưu chi phí đầu vào.

Bên cạnh đó, doanh thu tài chính có xu hướng giảm mạnh qua các năm, trong khi chi phí tài chính lại tăng cao trong năm 2023, gây áp lực lên kết quả kinh doanh. Sang năm 2024, chi phí tài chính đã được cắt giảm phần nào, nhưng vẫn ở mức cao so với năm 2022. Chi phí quản lý doanh nghiệp cũng có sự biến động đáng kể, giảm trong năm 2023 nhưng tăng mạnh trở lại vào năm 2024, cho thấy cần có sự kiểm soát tốt hơn trong quản lý nội bộ.

Một điểm nổi bật là thu nhập khác tăng đột biến trong năm 2023 và 2024, từ mức 4,8 tỷ đồng năm 2022 lên đến hơn 38 tỷ năm 2023 và 41 tỷ năm 2024. Điều này đã giúp doanh nghiệp chuyển từ lỗ sang có lãi trong kết quả lợi nhuận trước thuế và sau thuế. Cụ thể, từ mức lỗ hơn 30 tỷ đồng năm 2022, doanh nghiệp đã có lãi gần 7 tỷ đồng năm 2023 và tiếp tục tăng lên gần 15 tỷ đồng trong năm 2024. Lợi nhuận sau thuế năm 2024 đạt gần 17 tỷ đồng là mức tăng trưởng ấn tượng so với các năm trước đó.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng phần lớn sự cải thiện lợi nhuận đến từ các khoản thu nhập khác – vốn không mang tính ổn định lâu dài. Trong khi đó, hoạt động kinh doanh cốt lõi vẫn đang lỗ liên tục trong cả ba năm. Điều này cho thấy doanh nghiệp vẫn chưa thật sự bền vững trong hoạt động kinh doanh chính. Do đó, trong thời gian tới, doanh nghiệp cần tập trung vào việc nâng cao năng lực bán hàng, mở rộng thị trường tiêu thụ, đồng thời kiểm soát tốt chi phí và cải thiện hiệu quả hoạt động tài chính, từ đó đảm bảo sự tăng trưởng ổn định và bền vững.

2.4. Thực trạng công tác quản trị kênh phân phối tại công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp

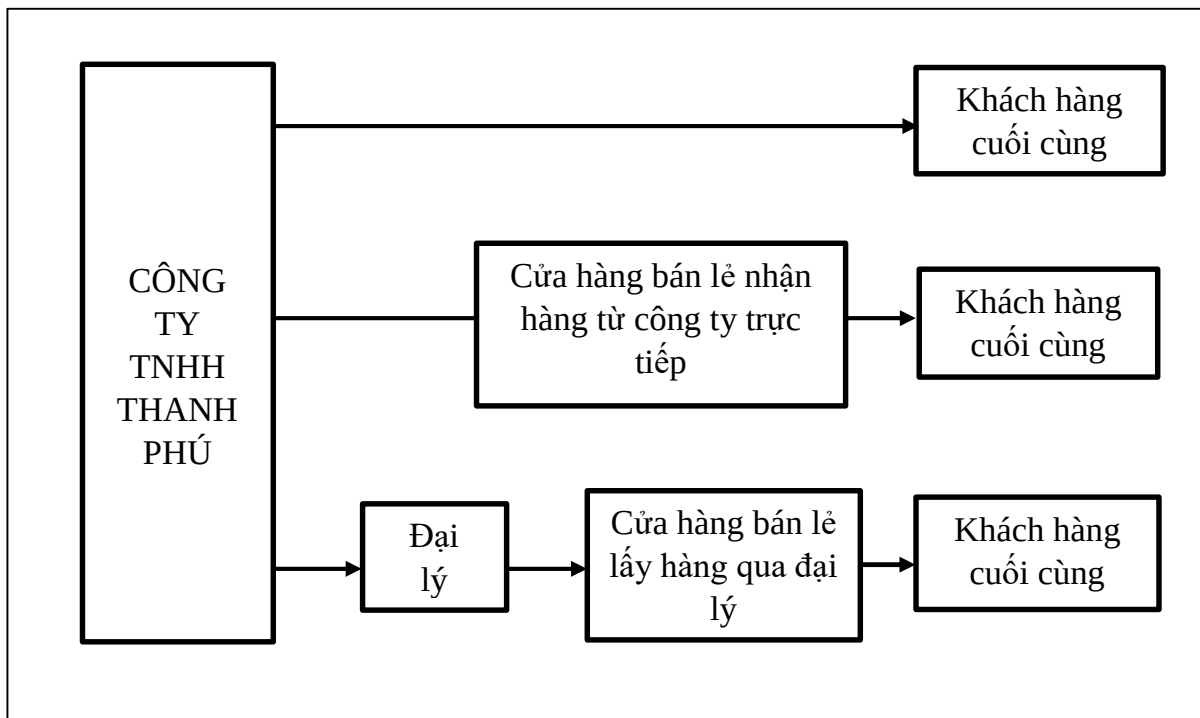
2.4.1 Tình hình hoạt động của kênh phân phối:

+ Cấu trúc kênh phân phối

Hiện tại, Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp chủ yếu phân phối sản phẩm thông qua ba kênh: cấp độ 1 (đại lý cấp 1) và cấp độ 2 (các nhà phân phối khu vực) và

kênh trực tiếp. Cấu trúc kênh phân phối của công ty là cấu trúc truyền thống, chưa mở rộng sang các hình thức kênh hiện đại hoặc kênh trực tuyến.

Việc lựa chọn cấu trúc kênh này xuất phát từ đặc điểm ngành hàng (sắt thép công nghiệp), đòi hỏi mạng lưới phân phối có khả năng lưu kho và vận chuyển lớn. Tuy nhiên, hiện nay, việc tổ chức phân phối vẫn còn mang tính chất thụ động, chủ yếu dựa vào mối quan hệ có sẵn hoặc đối tác tìm đến, thay vì chủ động mở rộng hệ thống kênh.



(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Sơ đồ 2.4. 1 Cấu trúc kênh phân phối

Bảng 2.4. 1 Bảng các trung gian phân phối hiện tại của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp

	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Số lượng kênh	2 kênh	3 kênh	3 kênh
Cấp kênh phân phối	Cấp 1 Cấp 2 Kênh trực tiếp	Cấp 1 Cấp 2 Kênh trực tiếp	Cấp 1 Cấp 2 Kênh trực tiếp
Trung gian cấp 1 (Chi nhánh / Đại lý)	4	6	6
Trung gian cấp 2 (Nhà phân phối khu vực)	7	9	12
Đại lý bán lẻ	5	11	17
Tổng số trung gian	16	26	35

Dựa trên bảng 2.4.1 đánh giá thực tế qua từng năm

Năm 2022: Hệ thống kênh còn đơn giản, công ty mới triển khai ở một số tỉnh thành chính. Phân phối chủ yếu nhờ vào mối quan hệ và uy tín cá nhân.

Năm 2023: Công ty mở rộng thêm chi nhánh TP.HCM và Nha Trang, số lượng trung gian tăng nhẹ. Tuy nhiên vẫn chưa có hệ thống kiểm soát chặt chẽ

Năm 2024: Mạng lưới đã bao phủ đa phần các vùng kinh doanh trọng điểm. Tuy nhiên, công ty vẫn thiếu công cụ hỗ trợ quản lý kênh, gây khó khăn trong giám sát.

2.4.2 Tuyển chọn thành viên của kênh phân phối

Trong giai đoạn 2022–2024, Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp đã từng bước mở rộng hệ thống phân phối thông qua việc tiếp cận và tuyển chọn các trung gian phân phối mới, với mục tiêu phủ rộng thị trường miền Trung, miền Nam và một phần phía Bắc.

Bảng 2.4. 2 Bảng tiêu chí tuyển chọn thành viên kênh phân phối

Tiêu chí	Trung gian		
	Đại lý cấp 1	Đại lý cấp 2	Đại lý
Yêu cầu về dòng sản phẩm	Thép xây dựng, thép hộp, thép hình, tôn lạnh, tôn kẽm,..	Thép hộp, thép hình, thép xây dựng, tôn lạnh,..	Thép xây dựng, tôn lạnh, tôn màu,..
Yêu cầu về số lượng	Cao điểm (tháng 3- tháng 7) 250-370 tấn/ tháng Thấp điểm (tháng 8- tháng 12) 150-250 tấn/ tháng	Cao điểm (tháng 3- tháng 7) 150-200 tấn/ tháng Thấp điểm (tháng 8- tháng 12) 80-100 tấn/ tháng	Cao điểm (tháng 3- tháng 7) 35-40 tấn/ tháng Thấp điểm (tháng 8- tháng 12) 20-25 tấn/ tháng
Yêu cầu về thanh toán	Giao hàng trước trả sau 15 ngày (chiết khấu 6% trực tiếp trên giá niêm yết thị trường)	Thanh toán sau 10 ngày hoặc đặt cọc 30% (chiết khấu 3% trực tiếp trên giá niêm yết thị trường)	Thanh toán sau 7 ngày hoặc đặt cọc 50% (chiết khấu 1% trực tiếp trên giá niêm yết thị trường)
Yêu cầu về kho	290-450m ² , lối xe container 40 feet (≥ 6 m), có mái che kiên cố, nền bê tông đảm bảo chống thấm chịu được trọng tải, có xe nâng tay hoặc máy cẩu	180-250m ² , thuận tiện cho xe tải từ 5-10 tấn, có mái che kiên cố, nền bê tông đảm bảo chống thấm chịu được trọng tải, có xe nâng tay hoặc máy cẩu	42-60m ² , mặt bằng lưu chung, xe tải 5 tấn vào – quay đầu ngoài, tấm lót gỗ/thép tránh tiếp đất trực tiếp
Yêu cầu về doanh thu	1,3-3,2 tỷ/ tháng	0,4-1,5 tỷ/ tháng	170-340 triệu/ tháng
Yêu cầu về kinh nghiệm bán hàng	Tối thiểu 3-5 năm trong lĩnh vực kinh doanh sắt thép xây dựng hoặc vật liệu xây	Tối thiểu 2–3 năm kinh nghiệm kinh doanh sắt thép hoặc vật liệu xây	Tối thiểu 1 năm kinh nghiệm bán lẻ vật liệu xây dựng, đặc biệt thép xây

	dựng quy mô lớn. đã từng phân phối các thương hiệu như Hòa Phát, Việt Đức, Tôn Hoa Sen.	dựng, đã làm nhà phân phối khu vực, có sẵn tệp khách hàng công trình vừa và nhỏ.	dựng, cửa hàng có sẵn mạng lưới khách lẻ, thợ xây, chủ công trình dân dụng.
--	---	--	---

Từ các tiêu chí trên việc tuyển chọn trung gian dựa vào các bước quy trình như sau:

Bước 1: Tiếp nhận & sàng lọc hồ sơ sơ bộ mở mẫu “Đơn đăng ký làm đại lý” online (website/Zalo OA) điền thông tin pháp lý, năm thành lập, diện tích kho, doanh thu 12 tháng gần nhất.

Bước 2: Phỏng vấn tiền kiểm và khảo sát hiện trường & kho bãi

– Kinh nghiệm bán hàng (số năm, thương hiệu từng phân phối) tệp khách hàng hiện hữu.

– Cử nhân viên đến xem thực tế kho: Diện tích, mái che, nền bê-tông, lối xe, trang thiết bị

Bước 3: Thẩm định tài chính & công nợ đánh giá tổng hợp và phê duyệt yêu cầu nộp báo cáo tài chính 2 năm gần nhất, tra CIC/nợ xấu, đối chiếu công nợ với các hãng thép khác.

Bước 4: Ký hợp đồng phân phối 2 năm + phụ lục chỉ tiêu số lượng-doanh thu (cao/thấp điểm).

Thuận lợi:

- Tiêu chí tuyển chọn được chuẩn hóa và chuyên nghiệp hóa: công ty đã thiết lập bộ tiêu chí rõ ràng như năng lực tiêu thụ tối thiểu (20–370 tấn/tháng), quy mô kho bãi, phương tiện vận chuyển, kinh nghiệm phân phối

- Phủ thị trường sâu, rộng cấp 1 ôm khối lượng lớn, phục vụ dự án & nhà thầu lớn, cấp 2 trải đều tỉnh/thành, bám công trình vừa và cấp 3 len lỏi về xã/phường, bán lẻ trực tiếp hộ dân giúp Thanh Phú hiện diện từ đô thị tới nông thôn.

- Thuần hóa chất lượng bảo quản việc quy định nền bê-tông chống thấm, mái che kiên cố, xe nâng/cầu... hạn chế thép gỉ, móp, nên công ty giảm chi phí đổi trả và khiếu nại.

- Hạn chế nợ xấu thời hạn tín dụng rút ngắn dần 15 → 10 → 7 ngày (hoặc đặt cọc 30–50 %) bảo đảm công ty thu tiền nhanh, nhất là ở tầng đại lý vốn mỏng.

Hạn chế:

- Yêu cầu tăng sản lượng cao trong mùa cao điểm: có thể gây áp lực tài chính, kho bãi cho trung gian, một số trung gian có thể không đáp ứng nổi, dẫn đến mất hàng, mất khách hàng.

- Tín dụng ngắn làm đại lý căng dòng tiền thanh toán 7 ngày/đặt cọc 50 % nhưng doanh thu chỉ 170–340 triệu/tháng nhiều cửa hàng nhỏ không đủ vốn quay vòng, dẫn tới chậm đơn hoặc bỏ kênh.

- Giá bán thị trường dễ bị “vênh” đại lý gánh chi phí lớn nên mỗi nơi cộng biên khác nhau; nếu công ty không áp giá sàn, sẽ xảy ra tranh mua-tranh bán và phá vỡ mặt bằng giá.

2.4.3 Động viên khuyến khích thành viên kênh

Để kênh phân phối hoạt động hiệu quả và bền vững, Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp đã triển khai nhiều biện pháp nhằm động viên và khuyến khích các thành viên trong kênh qua các hình thức sau:

- Chính sách theo % doanh số:

+ Đối với trung gian đại lý cấp 1 đạt doanh số 1,3-3,2 tỷ/ tháng được chiết khấu 0,7% nếu thanh toán sớm 15 ngày

+ Đối với trung gian đại lý cấp 2 đạt doanh số từ 0,4-1,5 tỷ/ tháng đạt được chiết khấu 0,5% nếu thanh toán sớm 10 ngày

+ Đối với trung gian đại lý đạt doanh số dưới 170-340 triệu/ tháng đạt được chiết khấu 0,3% nếu thanh toán sớm 7 ngày

Bên cạnh chính sách hưởng chiết khấu trực tiếp trên doanh nghiệp còn linh hoạt trong việc bổ sung thêm công cụ tín dụng trả chậm:

Đại lý cấp 1: trả chậm 25 ngày

Đại lý cấp 2: trả chậm 20 ngày

Đại lý: trả chậm 15 ngày

Điều này không chỉ hỗ trợ các trung gian xoay vòng vốn tốt hơn, mà còn tăng tính linh hoạt trong giao dịch.

- Chính sách trợ giúp về marketing:

+ Đối với trung gian đạt doanh số 1,3-3,2 tỷ/ tháng hỗ trợ tài liệu, brochure chuyên nghiệp, bảng hiệu, standee riêng tên đại lý và hỗ trợ 50% chi phí banner ngoài trời. Hỗ trợ tờ rơi khổ A4, tủ trưng bày tôn mẫu và áo đồng phục thương hiệu, tư vấn setup kho, khu vực trưng bày

+ Đối với trung gian đạt doanh số từ 0,4 – dưới 1,5 tỷ/ tháng hỗ trợ Tờ rơi khổ A4, tủ trưng bày tôn mẫu và áo đồng phục thương hiệu, tư vấn setup kho, khu vực trưng bày

+ Đối với trung gian đạt doanh số từ 170 -340 tỷ/ tháng hỗ trợ poster, decal dán cửa, gửi clip giới thiệu sản phẩm để phát lại 1–2 buổi đào tạo online qua Zoom

- Chính sách hỗ trợ vận chuyển và kho bãi:

Với đơn hàng từ 10 tấn trở lên hoặc trên 150 triệu đồng, công ty hỗ trợ miễn phí vận chuyển trong nội thành Đà Nẵng.

Ngoại thành được thỏa thuận chi phí nếu đơn hàng trên 5 tấn, khoảng cách 10km.

Điều này giúp giảm chi phí logistics, đặc biệt hữu ích với đại lý quy mô vừa và nhỏ.

- Chính sách hợp tác và đồng hành lâu dài:

Xây dựng chương trình phân phối có kế hoạch rõ ràng: hai bên cùng xây dựng mục tiêu kinh doanh, kế hoạch tiêu thụ, khuyến mãi.

+ Hội nghị, hội thảo định kỳ: Tổ chức 1 lần/năm, thường vào cuối quý IV (tháng 11 hoặc 12).

Địa điểm: Khách sạn Hoàng Sa (Đà Nẵng) – gần trụ sở chính, thuận tiện đi lại cho các đối tác khu vực miền Trung. Ngoài ra, năm 2024 công ty đã tổ chức thêm 1 hội nghị khu vực tại Bình Định. Với các đại lý ở xa (Bến Tre, Đồng Nai, Khánh Hòa...), công ty hỗ trợ chi phí đi lại/lưu trú 1 đêm.

Nội dung hội thảo: Tổng kết kết quả bán hàng theo vùng/nhóm trung gian

Cập nhật chính sách chiết khấu năm kế tiếp

Chia sẻ sản phẩm mới (năm 2023 là tôn lạnh màu, năm 2024 là tôn chống nóng 3 lớp)

Tôn vinh đại lý tiêu biểu, trao chứng nhận, thưởng doanh số

Khảo sát nhanh phản hồi trung gian bằng Google Form (điện tử), thu thập ý kiến về khó khăn, hỗ trợ cần thiết

Ký biên bản ghi nhớ hợp tác năm tiếp theo nếu hai bên đạt đồng thuận

Số lượng trung gian: Mời 30 -35 trung gian trong đó có 28/35 trung gian tham gia, đạt tỷ lệ 80%

Thuận lợi:

- Kích thích doanh số và dòng tiền: Chiết khấu gắn với ngưỡng doanh số thưởng thanh toán sớm giúp đại lý “quay vòng” vốn nhanh, từ đó chủ động nhập hàng nhiều hơn và giữ cam kết bán hàng.

- Giảm gánh nặng chi phí vận hành: Hỗ trợ tín dụng 15-25 ngày và trợ giá vận chuyển/kho bãi cắt giảm chi phí tài chính— hai khoản chi lớn nhất của đại lý thép, đặc biệt trong bối cảnh lãi vay cao và giá xăng biến động.

- Củng cố quan hệ & chia sẻ thông tin: Hội nghị định kỳ, kế hoạch bán hàng chung và kênh phản hồi Google Form tạo “nhịp” giao tiếp hai chiều, tăng sự gắn kết, tránh cảm giác “mua đứt bán đoạn”

- Gia tăng nhận diện thương hiệu tại điểm bán: Bộ hỗ trợ marketing phân tầng (banner, brochure, áo đồng phục, standee...) giúp quầy trưng bày chuyên nghiệp hơn, nâng vị thế đại lý và hình ảnh đồng nhất của Thanh Phú Phương Thiếp.

Hạn chế:

- Rủi ro tín dụng và công nợ: Thời gian trả chậm kéo dài, nếu không có quy trình quản lý chặt chẽ, có thể dẫn đến nguy cơ nợ xấu và ảnh hưởng dòng tiền của công ty.

- Chính sách vận chuyển ngoại thành chưa minh bạch rõ ràng: Việc “thỏa thuận chi phí” từng chuyến có thể gây ra sự không đồng nhất và khó kiểm soát, làm mất thời gian đàm phán và tạo cảm giác không công bằng giữa các đại lý.

- Phản hồi từ hội nghị chưa có cơ chế xử lý nhanh: Thu thập ý kiến qua Google Form nhưng chưa thấy sự phản hồi hoặc báo cáo nhanh chóng, có thể khiến đại lý cảm thấy ý kiến của mình chưa được coi trọng.

2.4.4 Giải quyết mâu thuẫn trong kênh

Trong quá trình vận hành kênh phân phối, Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp không tránh khỏi những mâu thuẫn phát sinh giữa các cấp trung gian. Các xung đột xảy ra chủ yếu ở hai cấp độ: mâu thuẫn dọc (giữa công ty và các trung gian phân phối) và mâu thuẫn ngang (giữa các trung gian cùng cấp). Việc nhận diện, giải quyết kịp thời các mâu thuẫn này đóng vai trò quan trọng giúp công ty duy trì sự ổn định và hiệu quả trong hệ thống phân phối.

+ Mâu thuẫn đọc:

Đỉnh điểm 2024 có 27 vụ khiếu nại nguyên nhân do trễ giao hàng 3–5 ngày do khan xe container cuối quý II/ 2024 và chiết khấu “0,7 %” bị cắt còn 0,5 % ở 2 đơn phát sinh sau khi công ty điều chỉnh giá nguyên liệu mà không báo trước 24 h.

+ Công ty đã có biện pháp xử lý:

- Trễ giao hàng 3–5 ngày 21/27 vụ khiếu nại: thuê xe ngoài, ưu tiên giao đủ trong 48 h. Giảm 50 % cước cho phần chậm (hạch toán vào chi phí hậu cần).

- Điều chỉnh, cắt chiết khấu không báo 24h có 6/27 vụ khiếu nại: Bồi hoàn đúng mức 0,7 % vào kỳ thanh toán kế tiếp. Triển khai quy tắc hệ thống cảnh báo gài khi thay đổi giá >2 %, hệ thống SMS/Zalo OA tự động đẩy thông báo + khóa đơn mới 6 giờ để đại lý kịp cập nhật. Việc cắt chiết khấu chỉ áp dụng cho đơn mở sau thời điểm thông báo.

+ Mâu thuẫn ngang:

- Có 19 vụ tranh chấp đại lý cấp 1 xả hàng dưới giá sàn để giải phóng tồn, lần thi phần đại lý cấp 2 liền kề, tranh chấp địa bàn giao trực tiếp công trình (một công ty xây dựng “đặt hai nơi, lấy một nơi”).

+ Công ty đã có biện pháp xử lý:

- Đại lý cấp 1 bán dưới giá sàn 14/19 vụ tranh chấp: Lần 1: cảnh báo + yêu cầu điều chỉnh giá trong 24 h.

Lần 2 trong 90 ngày: đóng băng chiết khấu 1 tháng + đăng thông báo vi phạm giá sàn lên nhóm đại lý.

Lần 3: ngưng hỗ trợ marketing 1 quý, đồng thời chia lại địa bàn “nóng” cho đại lý tuân thủ.

- Tranh chấp địa bàn dự án 5/19 vụ tranh chấp: Áp dụng nguyên tắc “yêu cầu bồi thường đầu tiên”: đại lý đăng thư chào giá lên cổng thông tin điện tử $\Rightarrow$ hệ thống ghi dấu thời gian.

Nếu hai bên nộp cùng ngày: hội đồng “Trọng tài đại lý” (5 đại lý kỳ cựu + ASM) chấm điểm năng lực, giá, dịch vụ trong 48 h, bên thua nhận 0,3 % phí giới thiệu.

Cập nhật bản đồ địa bàn trực tuyến, khóa công trình khi đã gán quyền để tránh nộp kép.

+ Kết quả & mức độ thỏa mãn đại lý

Tổng mâu thuẫn đã xử lý dứt điểm: 38/46 vụ (≈ 83 %).

Tỷ lệ đại lý hài lòng sau xử lý: 32/40 đại lý khảo sát ($\approx 80\%$).

Biểu hiện thỏa mãn (80 %): Tiếp tục đặt hàng $\geq 90\%$ mức bình quân I/2024., chủ động tham gia hội nghị Bình Định 11/2024, điểm chỉ số hài lòng của khách hàng 78/100

Biểu hiện chưa thỏa mãn (20%): Im lặng, giảm đặt hàng $> 20\%$ trong hai tháng liền, gửi email “khiếu nại mở” tới Giám đốc 2 lần/ quý, điểm chỉ số hài lòng của khách hàng 78/100

Nguyên nhân chính dẫn đến khách hàng không thỏa mãn:

- 3 lô tôn lạnh chậm > 4 ngày khiến đại lý mất hợp đồng nhỏ, thiếu xe container cao điểm II/2024 nhưng công ty không báo trước.

- Thông báo giảm chiết khấu $0,7 \rightarrow 0,5\%$ muộn, phải bán lỗ cho đơn đã báo giá, giá sàn cập nhật chậm trên cổng thông tin.

Thuận lợi:

- Phản ứng nhanh – có chi phí bù đắp rõ ràng: Thuê xe ngoài, hoàn 50% cước chậm – bồi hoàn đủ $0,7\%$ chiết khấu cho thấy công ty dám “chấp nhận bỏ tiền”, giúp xoa dịu đại lý ngay thay vì chỉ xin lỗi.

- Công ty có bộ quy tắc phạt ba bước rất rõ ràng

- Đo lường sau xử lý: Khảo sát CSI 30 ngày hậu can thiệp cho kết quả 80% hài lòng, tiếp tục đặt hàng $\geq 90\%$ Q1-2024 chứng minh biện pháp không chỉ “hợp lý trên giấy” mà còn giữ được dòng doanh thu thực tế.

Hạn chế:

- Một số phản hồi vẫn chưa được xử lý triệt để hoặc còn chậm, khiến một bộ phận trung gian cảm thấy công ty chưa thực sự linh hoạt với biến động thị trường, đặc biệt trong các mùa cao điểm xây dựng.

- Ngưỡng cảnh báo giá vẫn quá cao: Hệ thống chỉ gửi tin khi giá biến động, các điều chỉnh $0,5-1\%$ (khá thường xuyên) vẫn làm đại lý “trở tay không kịp”, dẫn tới khiếu nại mới.

- 20% đại lý im lặng – tín hiệu cảnh báo, nhóm giảm mua $> 20\%$ nhưng không nêu khiếu nại chi tiết rất khó can thiệp sớm; nếu không mở kênh lắng nghe sâu hơn (gọi trực tiếp, khảo sát) nguy cơ mất kênh vẫn tiềm ẩn.

- Mức phạt phá giá chưa đủ răn đe đại lý lớn: Với đại lý cấp 1 doanh thu > 30 tỷ/năm, “đóng băng chiết khấu 1 tháng” chỉ tương đương vài phần trăm lợi nhuận – họ có thể chấp nhận để chiếm thị phần.

2.4.5 Đánh giá các thành viên trong kênh

Nhận thức được sự quan trọng của việc đánh giá các thành viên kênh nên công ty có kế hoạch đánh giá vào 2024, Để đánh giá toàn diện các thành viên trong kênh, Công ty Thanh Phú Phương Thiệp áp dụng đánh giá theo thang 5 điểm

Bảng 2.4. 3 Thang đo lường tiêu chí đánh giá thành viên kênh

Tiêu chí	Đại lý cấp 1	Đại Lý cấp 2	Đại lý	Điểm		
				Đại lý cấp 1	Đại lý cấp 2	Đại lý
Doanh số /tháng	1,8 tỷ	0,9 tỷ	250 triệu	3	3	4
Doanh số so với yêu cầu	56%(yêu cầu 1,3-3,2 tỷ)	60%(yêu cầu 0,4-1,5 tỷ)	73%(yêu cầu 170-340 triệu)			
Diện tích kho	350m2	200m2	50m2	4	4	4
Kho so với yêu cầu	78%(so với 290-450m2)	80%(so với 180-250m2)	83%(so với 42-60m2)			
Thái độ hợp tác	Tích cực, nhiệt tình	Hợp tác, trung bình	Hợp tác, trung bình	4	3	3
Số lượng nhân viên bán hàng	6	3	1	5	3	1
Lực lượng bán so với chuẩn	120%(chuẩn 5 người)	60%(chuẩn 5 người)	20%(chuẩn 5 người)			
Tổng				4	3,25	3

Giải thích: Điểm (thang 1 – 5)

Tỷ lệ hoàn thành: $< 40 \% \Rightarrow 1$ điểm

Tỷ lệ hoàn thành: $40 \% - 59 \% \Rightarrow 2$ điểm

Tỷ lệ hoàn thành: $60 \% - 79 \% \Rightarrow 3$ điểm

Tỷ lệ hoàn thành: $80 \% - 99 \% \Rightarrow 4$ điểm

Tỷ lệ hoàn thành: $\geq 100 \% \Rightarrow 5$ điểm

- Công ty tiến hành đánh giá theo quý (cuối mỗi quý), đồng thời có các buổi kiểm tra

đột xuất định kỳ hàng tháng cho những trung gian có biến động lớn về doanh số.

Việc đánh giá được thực hiện bởi bộ phận Kinh doanh và bộ phận Kế toán phối hợp. Dữ liệu từ hệ thống bán hàng, báo cáo nhân viên thị trường và phản hồi từ khách hàng được sử dụng làm căn cứ chính.

- Sau khi tổng hợp kết quả đánh giá, công ty có các động thái:

Gửi thông báo kết quả qua email/Zalo nhóm và gọi điện trực tiếp thông báo đối với những trung gian đạt thành tích cao.

Cập nhật chính sách hoa hồng và thưởng tháng tiếp theo cho từng trung gian theo mức doanh số và đánh giá thái độ.

Gửi thư cảm và giấy khen cá nhân đối với các trung gian có thành tích tốt (năm 2024 có 04 trung gian thuộc đại lý cấp 1 và 08 trung gian thuộc đại lý cấp 2 nhận thư khen và quà tặng công ty).

- Các hoạt động ngoài chính sách thưởng nhằm duy trì mối quan hệ

Tổ chức gặp mặt – tri ân khách hàng cuối năm (tháng 12/2024): Công ty mời đại diện từ 22 trung gian (cấp 1 và 2) tham dự tiệc tổng kết tại khách sạn Mường Thanh (Đà Nẵng). Tại đây, công ty trao kỷ niệm chương cho 05 đại lý xuất sắc và công bố kế hoạch hỗ trợ năm 2025.

- Hoạt động viếng thăm trung gian trực tiếp: Trong năm 2024, đội ngũ quản lý đã đến thăm và làm việc trực tiếp với 10 trung gian lớn (cấp 1, 2) và 8 trung gian tiềm năng (cấp 1,2 và đại lý) nhằm gia tăng tính gắn bó, lắng nghe ý kiến và cập nhật tình hình kinh doanh.

- Tình trạng nợ xấu xảy ra với 03 trung gian nhỏ thuộc nhóm đại lý tại các huyện miền núi Quảng Nam, do doanh số không ổn định và tình hình thị trường giảm sút vào

quý II/2024. Đối với trường hợp này, công ty đã tạm ngưng giao hàng mới và đề nghị trung gian hoàn trả theo lịch trả góp trong vòng 3 tháng.

Thuận lợi:

- Đảm bảo tính minh bạch và công bằng trong phân phối chính sách việc đánh giá dựa trên các tiêu chí giúp công ty dễ dàng xác định mức độ đóng góp của từng trung gian.

- Đánh giá toàn diện và công bằng: Hệ thống thang điểm 100, chia theo 4 tiêu chí (doanh số, mức độ duy trì tồn kho, thái độ hợp tác, lực lượng bán hàng) giúp đánh giá toàn diện năng lực của từng trung gian phân phối.

- Khuyến khích hiệu suất và cải thiện liên tục: Việc áp dụng đánh giá theo quý và có các buổi kiểm tra đột xuất giúp trung gian nhận được phản hồi kịp thời, từ đó thúc đẩy họ cải thiện hiệu suất và duy trì chất lượng dịch vụ.

- Tăng cường mối quan hệ đối tác: Các hoạt động như gặp mặt tri ân khách hàng, viếng thăm trực tiếp giúp xây dựng mối quan hệ bền chặt, tăng cường sự gắn bó và chia sẻ thông tin giữa công ty và trung gian

Hạn chế:

- Khó khăn trong việc đánh giá thái độ hợp tác: Thái độ hợp tác là yếu tố khó định lượng và có thể bị ảnh hưởng bởi cảm nhận chủ quan, dẫn đến việc đánh giá không hoàn toàn khách quan.

- Chi phí và thời gian thực hiện: Việc tổ chức đánh giá định kỳ, kiểm tra đột xuất và các hoạt động liên quan đòi hỏi nguồn lực và thời gian đáng kể từ cả hai bên, có thể ảnh hưởng đến hiệu quả công việc hàng ngày.

- Rủi ro từ sự thay đổi trong thị trường: Biến động thị trường, như sự giảm sút trong quý II/2024, có thể ảnh hưởng đến doanh số và khả năng thanh toán của trung gian, dẫn đến việc đánh giá không phản ánh đúng thực tế.

2.5 Đánh giá về công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú

2.5.1 Ưu điểm

- Số lượng trung gian qua các năm tăng: năm 2022: 16 trung gian (gồm 4 đại lý cấp 1, 7 đại lý cấp 2, 5 cửa hàng vật liệu nhỏ lẻ), năm 2023: 26 trung gian (tăng 10 đơn vị, 6 đại lý cấp 1, 9 đại lý cấp 2, 11 đại lý nhỏ lẻ) năm 2024: 35 trung gian (tăng 9 đơn vị, vẫn giữ nguyên đại lý cấp 1, 12 đại lý cấp 2 và tăng 17 đại lý nhỏ lẻ). Trung bình mỗi

năm tăng khoảng 8-10 trung gian, tốc độ tăng ổn định, mật độ phân phối dày, cho thấy công ty đang mở rộng thị trường nhưng vẫn kiểm soát được chất lượng kênh.

- Quy trình tuyển chọn thành viên kênh bài bản: Việc thiết lập các tiêu chí rõ ràng và quy trình nhiều bước trong tuyển chọn giúp công ty lựa chọn được những đối tác có năng lực và phù hợp với từng cấp độ phân phối.
- Nội dung tuyển chọn thành viên kênh rõ ràng

- Công ty đã sử dụng nhiều công cụ động viên khuyến khích có cả công cụ tài chính bao gồm chiết khấu %/ doanh số, hạn mức thanh toán và phương thức thanh toán bên cạnh đó có chính sách ưu đãi về vận chuyển và kho bãi

- Doanh nghiệp đã chủ động nhận biết được các xung đột giữa các trung gian trong các kênh và đã tiến hành giải quyết xung đột

- Đánh giá thành viên kênh có hệ thống: Việc triển khai đánh giá định kỳ dựa trên các tiêu chí rõ ràng giúp công ty nắm bắt hiệu quả hoạt động của từng trung gian và có cơ sở để điều chỉnh chính sách.

- Phản ứng nhanh và có chi phí bù đắp rõ ràng khi xảy ra sự cố: Việc công ty chấp nhận chi phí để giải quyết các vấn đề như trễ giao hàng hay sai sót trong chiết khấu cho thấy sự chuyên nghiệp và tinh thần trách nhiệm.

- Có quy tắc xử lý vi phạm giá sàn cụ thể: Việc thiết lập các bước cảnh báo và xử phạt rõ ràng giúp duy trì sự ổn định về giá và hạn chế cạnh tranh không lành mạnh.

- Đo lường hiệu quả sau xử lý mâu thuẫn: Việc khảo sát mức độ hài lòng và theo dõi đơn hàng sau khi giải quyết mâu thuẫn cho thấy sự quan tâm đến kết quả thực tế và sự gắn bó của đại lý.

2.5.2 Hạn chế:

- Cơ cấu trung gian chưa phát triển đồng đều: Mặc dù tổng số lượng trung gian tăng nhưng số lượng trung gian cấp 1 không có sự gia tăng, điều này ảnh hưởng đến khả năng bao phủ thị trường quy mô lớn và giảm tính chủ động trong phân phối.

- Đội ngũ tìm kiếm trung gian chưa chuyên nghiệp: Năng lực thuyết phục và đàm phán của bộ phận này còn hạn chế, dẫn đến hiệu quả phát triển kênh chưa cao.

- Áp lực doanh số cao trong mùa cao điểm: Việc đặt chỉ tiêu cao trong thời gian ngắn gây áp lực về tài chính và kho bãi cho trung gian, ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng và gây nguy cơ mất khách hàng.

- Tiêu chí đánh giá hiệu quả thành viên còn thiếu tính định lượng: Các yếu tố như “tinh thần hợp tác”, “mức độ cam kết”, “uy tín” vẫn mang tính cảm tính, gây khó khăn trong quá trình đo lường và cải thiện.

- Cơ chế xử lý phản hồi từ hội nghị chưa rõ ràng: Việc thu thập ý kiến qua Google Form nhưng thiếu phản hồi hoặc báo cáo nhanh chóng có thể làm giảm sự tin tưởng của đại lý.

- Khó khăn trong việc tiếp cận và xử lý các đại lý im lặng nhưng giảm mua: Việc thiếu kênh giao tiếp chủ động hơn có thể khiến công ty bỏ lỡ các dấu hiệu cảnh báo sớm về nguy cơ mất kênh.

2.5.3 Nguyên nhân của các hạn chế

- Thiếu chính sách chuyên biệt để thu hút và duy trì trung gian cấp 1: Công ty chưa có cơ chế khuyến khích mạnh mẽ cho nhóm này, trong khi đây là những đối tác có khả năng phát triển thị trường quy mô lớn và ổn định.

- Đội ngũ phát triển kênh còn thiếu chuyên môn: Nhân sự kiêm nhiệm, chưa được đào tạo bài bản về kỹ năng phát triển mạng lưới phân phối khiến việc tìm kiếm, tuyển chọn trung gian gặp nhiều khó khăn.

- Thiếu cơ chế phân bổ hợp lý sản lượng trong mùa cao điểm: Việc đặt chỉ tiêu mang tính áp đặt, chưa dựa trên phân tích năng lực trung gian, gây áp lực quá mức và ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng phục vụ cuối cùng.

- Thiếu đào tạo và phát triển kỹ năng: Đội ngũ tìm kiếm trung gian có thể chưa được đào tạo đầy đủ về kỹ năng thuyết phục và đàm phán, dẫn đến hiệu quả phát triển kênh chưa cao. Nếu doanh nghiệp không có chiến lược phát triển kênh phân phối rõ ràng, đội ngũ tìm kiếm trung gian sẽ gặp khó khăn trong việc xác định và tiếp cận các đối tác phù hợp.

- Tiêu chí đánh giá hiệu quả thành viên còn thiếu tính định lượng: Doanh nghiệp có thể chưa xây dựng được hệ thống đánh giá hiệu quả thành viên kênh phân phối một cách rõ ràng và định lượng, dẫn đến khó khăn trong việc đo lường và cải thiện hiệu quả.

- Chiến lược phát triển kênh không chủ động: Doanh nghiệp chưa có chiến lược phát triển kênh phân phối chủ động, dẫn đến việc mở rộng kênh còn thụ động và không hiệu quả, việc thiếu nghiên cứu và phân tích thị trường có thể khiến doanh nghiệp bỏ lỡ các cơ hội mở rộng kênh phân phối.

- Thiếu hệ thống giám sát và quản lý hiệu quả: Nếu thiếu hệ thống giám sát hiệu quả, doanh nghiệp sẽ khó phát hiện và xử lý kịp thời các vấn đề liên quan đến đại lý và việc thu thập và xử lý phản hồi sẽ gặp khó khăn và không đạt hiệu quả cao.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THANH PHÚ PHƯƠNG THIẾP

3.1 Định hướng phát triển của công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp

Sau khi phân tích thực trạng hoạt động quản trị kênh phân phối của Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp trong chương 2, có thể nhận thấy rằng công ty đã có những bước tiến đáng ghi nhận trong việc xây dựng và duy trì mạng lưới phân phối. Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đạt được, hệ thống kênh phân phối của công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: cấu trúc tổ chức chưa tối ưu, khả năng phối hợp giữa các thành viên trong kênh còn hạn chế, hoạt động nghiên cứu thị trường chưa được chú trọng đúng mức, và chính sách khuyến khích đối với các thành viên chưa đủ mạnh để tạo động lực phát triển bền vững.

Trong bối cảnh thị trường vật liệu xây dựng ngày càng cạnh tranh gay gắt, việc hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống phân phối không chỉ giúp công ty mở rộng thị phần, mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và uy tín thương hiệu trên thị trường. Vì vậy, chương này sẽ tập trung trình bày định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới, đồng thời đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị kênh phân phối, từ đó góp phần thực hiện mục tiêu phát triển bền vững của công ty.

3.1.1 Định hướng

Trong bối cảnh nền kinh tế đang phục hồi và ngành xây dựng có nhiều dấu hiệu khởi sắc trở lại, Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp xác định cần có những định hướng phát triển cụ thể, phù hợp với xu thế thị trường và năng lực nội tại. Công ty hướng tới việc không chỉ duy trì mà còn mở rộng hệ thống phân phối, từng bước chuyên nghiệp hóa công tác quản trị kênh để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

- Mở rộng số lượng trung gian tại các địa bàn tiềm năng, đặc biệt là các huyện giáp ranh và khu vực đang đô thị hóa nhanh.
- Ưu tiên nâng cao chất lượng hoạt động kênh phân phối thay vì chỉ tập trung tăng số lượng, nhằm đảm bảo kiểm soát tốt uy tín thương hiệu, dịch vụ và hàng hóa đến tay người tiêu dùng cuối cùng.
- Tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản lý và đánh giá hoạt động phân phối, đồng thời thúc đẩy quan hệ hợp tác lâu dài với các trung gian, thay vì các giao dịch đơn lẻ.

3.1.1.1 Mục tiêu chung

- Tăng trưởng doanh thu ổn định ở mức từ 10–15%/năm trong giai đoạn 2025–2030.
- Mở rộng độ phủ thị trường, đặc biệt tại các tỉnh thành thuộc khu vực miền Trung và miền Nam.
- Tăng cường năng lực cạnh tranh thông qua cải tiến quy trình quản lý, nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển nguồn nhân lực.
- Xây dựng hình ảnh thương hiệu gắn liền với uy tín, chất lượng và sự chuyên nghiệp trong ngành vật liệu xây dựng, đặc biệt là phân phối sắt thép.

3.1.1.2 Mục tiêu của hoạt động phân phối

- Tăng số lượng trung gian phân phối lên 50 đơn vị vào cuối năm 2026, trong đó có ít nhất 6 trung gian cấp 1.
- Rút gọn và số hóa bộ tiêu chí tuyển chọn trung gian, đảm bảo 80% trung gian mới được tuyển chọn đáp ứng tiêu chuẩn trong vòng 6 tháng kể từ khi hợp tác.
- Nâng thời hạn thanh toán cho các nhóm trung gian, kèm theo đánh giá định kỳ để điều chỉnh phù hợp.
- Hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của trung gian theo hướng định lượng hóa bằng KPI cụ thể.
- Giảm tỷ lệ mâu thuẫn phát sinh trong kênh phân phối xuống dưới 10% tổng số trung gian vào năm 2026.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện kênh phân phối

- Dựa trên thực trạng hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp và các ưu điểm cũng như hạn chế đã nêu, chương này sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện và hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối của công ty. Những giải pháp này không chỉ giải quyết các vấn đề hiện tại mà còn hướng đến việc tối ưu hóa hiệu quả hợp tác và phát triển bền vững trong tương lai.

Giải pháp:

- Xây dựng chính sách thu hút và phát triển trung gian cấp 1

Để khắc phục tình trạng “đứng yên” của trung gian cấp 1, Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiệp nên triển khai chương trình “Thăng hạng cấp 1” kéo dài 12 tháng. Trước hết, doanh nghiệp cần tái định vị vai trò của đại lý cấp 1 với 6 bộ tiêu chuẩn (phạm vi bao phủ thị trường, sức chứa kho bãi, đội ngũ bán hàng, khả năng tài chính/tồn kho, điểm tín dụng nội bộ, mức độ tuân thủ giá sàn & quy định) – bao phủ ít nhất hai

tính, kho trên 800 m² có khả năng bốc dỡ container 40 ft, đội bán hàng tối thiểu tám người, tồn kho thường trực 500 tấn, xếp hạng tín dụng nội bộ từ B+ và tuân thủ giá sàn 95 %. Trong quý I, công ty gửi thư mời 20 đại lý cấp 2 doanh số trên 1,5 tỷ đồng/tháng tham gia lộ trình thử thách, đổi lại họ được miễn phí giao hàng ba tháng và tham dự workshop quản trị kho. Quý II giao KPI ở mức 70 % tiêu chuẩn cấp 1, kèm chiết khấu bổ sung 0,3 % và hỗ trợ trữ sẵn 200 tấn hàng. Đầu quý III, những đại lý đạt tối thiểu 80 điểm 6 bộ tiêu chuẩn sẽ ký hợp đồng cấp 1 chính thức, được gắn biển “Đại lý chủ lực” trên website, mở hạn mức tín dụng 5 tỷ và độc quyền bán sản phẩm tôn chống nóng ba lớp trong sáu tháng. Song song đó, công ty lập quỹ đồng-đầu tư kho: góp 30 % chi phí nâng cấp bãi chứa (tối đa 500 triệu), thu hồi vốn dần qua đơn hàng trong 24 tháng. Cơ sở dữ liệu tồn kho của đại lý được kết nối hệ thống tồn kho do nhà cung cấp quản lý để công ty chủ động điều phối hàng, còn các chủ đại lý tham gia khóa “chỉ số hiệu quả then chốt” – 12 tuần đào tạo quản trị dự án, đàm phán thầu và tài chính. Biện pháp quản trị rủi ro gồm yêu cầu bảo lãnh ngân hàng 50 % hạn mức, hợp đồng giá quảng cáo tối thiểu chống phá giá và thuật toán phân bổ chỉ tiêu định mức vùng theo giấy phép xây dựng cập nhật mỗi 45 ngày. Sau 18 tháng, số đại lý cấp 1 dự kiến tăng từ 6 lên 10, doanh thu qua tầng này chiếm trên 55 % tổng kênh, tỷ lệ giao hàng đúng hạn đạt 95 % và biên lợi nhuận gộp của công ty cải thiện khoảng 0,4 điểm phần trăm.

- Để “lột xác” đội ngũ tìm kiếm trung gian, trước hết công ty cần coi họ là chuyên viên tư vấn phát triển kênh (thay vì chỉ đi “săn” đại lý). Trong sáu tháng, hãy triển khai chương trình gồm ba bước sau:

Bước 1 – Đào tạo chuyên sâu bốn kỹ năng cốt lõi:

- + Phân tích thị trường địa bàn (đọc số liệu công trình, tốc độ đô thị hoá để chọn điểm mở kênh tiềm năng)
- + Xây dựng đề xuất giá trị (chứng minh bằng con số rằng làm đại lý Thanh Phú lợi nhuận cao hơn nhập hàng tự do)
- + Đàm phán cùng thắng– luyện kịch bản xử lý năm phản đối thường gặp: thiếu vốn, lo nợ, sợ chông chéo giá, thiếu kho, e ngại rủi ro
- + Kể chuyện bán hàng biến các tình huống thành câu chuyện ngắn trong 90 giây giúp đối tác dễ nhớ và tin tưởng. Khóa học nên mời giảng viên từng làm giám sát khu vực hoặc giám đốc bán hàng quốc gia ngành thép, kết hợp workshop mô phỏng thương lượng, quay video và phản hồi trực tiếp.

Bước 2 – Trang bị “bộ công cụ đi thị trường” số hoá:

Mỗi nhân viên được cấp máy tính bảng kèm ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng. Ứng dụng hiển thị bản đồ dự án xây dựng, dữ liệu nhập khẩu thép, danh sách đại lý tiềm năng có lọc theo doanh thu. Khi gặp khách, nhân viên nhập nhanh vài thông tin, hệ thống tự đề xuất chính sách giá, mức tín dụng và mẫu hợp đồng, vừa chuyên nghiệp vừa rút ngắn thời gian chốt.

Bước 3 – Thiết lập chỉ tiêu và huấn luyện tại chỗ:

Mỗi người phải mở mới tối thiểu hai đại lý mỗi tháng, đồng thời đạt tỷ lệ “đại lý hoạt động bền vững” – nghĩa là sau ba quý vẫn mua ít nhất 70 % khối lượng cam kết. Trưởng nhóm phải “đi kèm” ít nhất hai chuyến mỗi tuần để quan sát và huấn luyện ngay tại hiện trường. Cuối quý, nhân viên đạt cả hai chỉ tiêu sẽ được thưởng thêm một tháng lương, tạo động lực duy trì phong độ.

- Để giảm áp lực doanh số mùa cao điểm, công ty nên chia chỉ tiêu tổng thành các mốc tháng rõ ràng và kèm hỗ trợ tương ứng: ngay từ tháng 11 năm trước, phòng Kế hoạch cùng bộ phận bán hàng dự báo nhu cầu từng tháng của giai đoạn cao điểm (tháng 3-7) dựa trên dữ liệu quá khứ và lịch thi công đã chốt; sau đó phân bổ 40 % mục tiêu cho tháng 3, 70 % lũy kế cho tháng 4-5 và 100 % cho tháng 6-7, đồng thời gán ưu đãi gia hạn thanh toán và chiết khấu lũy tiến theo từng mốc. Song song, công ty thiết lập “kho chia sẻ” tại Đà Nẵng, Bình Định và TP.HCM để đại lý có thể rút hàng trong 24 giờ khi phát sinh đơn gấp, chi phí bốc xếp chia đôi; cuối mỗi tháng, nhân viên phụ trách kênh cập nhật kết quả, hệ thống kế toán tự động áp dụng thêm hạn mức tín dụng hoặc thưởng chiết khấu. Cách làm này giúp đại lý không phải ôm hàng lớn ngay đầu mùa nên giảm áp lực vốn, giữ dòng tiền linh hoạt và duy trì động lực bán đều đặn, tránh tình trạng dồn đơn cuối kỳ khiến kho bãi và vận tải quá tải.

- Để khắc phục tình trạng các tiêu chí đánh giá thành viên kênh phân phối còn mang tính cảm tính, doanh nghiệp trước tiên nên chuyển các thuộc tính “tinh thần hợp tác”, “mức độ cam kết” và “uy tín” thành những chỉ số định lượng rõ ràng. Cụ thể, “tinh thần hợp tác” có thể đo bằng tỷ lệ tham dự các chương trình đồng marketing \ và số dự án chung hoàn thành đúng hạn; “mức độ cam kết” nên gắn với tỷ lệ hoàn thành đơn hàng và tuân thủ hợp đồng còn “uy tín” có thể lượng hóa thông qua điểm tín dụng độc lập và tỷ lệ khiếu nại khách hàng được giải quyết trong vòng 48 giờ. Sau khi xác lập thang điểm, công ty cần áp dụng hệ thống chỉ số hiệu quả then chốt) giống như các doanh

nghiệp dẫn đầu chuỗi cung ứng, kết hợp bảng chấm điểm và ngưỡng cảnh báo sớm để nhận diện thành viên kém hiệu quả và hỗ trợ huấn luyện kịp thời. Cuối cùng, nên tổ chức đào tạo định kỳ cho đội ngũ phụ trách kênh về phương pháp thu thập dữ liệu, bảo đảm quy trình đánh giá minh bạch và nhất quán, từ đó tạo động lực cải thiện liên tục cho toàn bộ mạng lưới phân phối.

- Để tránh tình trạng “thu thập rồi để đó”, doanh nghiệp nên thiết lập một vòng phản hồi khép kín rõ ràng, gồm bốn bước:

- + Tiếp nhận – sau mỗi hội nghị, hệ thống Google Forms cần tự động gửi thông báo “đã nhận” tới từng đại lý kèm thời hạn xử lý dự kiến

- + Phân loại & gán trách nhiệm – dùng bảng Kanban trên phần mềm quản trị dự án (ví dụ: Trello, Monday) để chia ý kiến theo mức độ ưu tiên, gán người chịu trách nhiệm và hạn hoàn thành cụ thể

- + Hành động & báo cáo nhanh – trong 72 giờ, bộ phận phụ trách phải phản hồi sơ bộ qua email/tin nhắn, nêu giải pháp tạm thời hoặc kế hoạch chi tiết

- + Đóng vòng phản hồi – khi yêu cầu được giải quyết, gửi bản tóm tắt kết quả và mời đại lý đánh giá mức hài lòng để đo “điểm số khuyến nghị rỗng” – Chỉ số sẵn lòng giới thiệu. Cách làm này vừa giúp đối tác “thấy” tiến độ công việc, vừa tăng niềm tin vì ý kiến của họ tạo ra hành động cụ thể

-Để chủ động phát hiện và “giải cứu” những đại lý im lặng nhưng có dấu hiệu giảm mua, công ty nên triển khai một quy trình “giám sát sớm – can thiệp nhanh” gồm ba bước rõ ràng:

- + Xây dựng hệ thống cảnh báo sớm dựa trên dữ liệu bán hàng: lập ngưỡng giảm doanh số theo tháng (ví dụ giảm 15 % liên tiếp hai tháng) và tự động kích hoạt thông báo nội bộ khi đại lý vượt ngưỡng.

- + Phân tầng chăm sóc: ngay khi có cảnh báo, nhân viên phụ trách kênh phải gọi điện, gửi email cá nhân hoá và, nếu cần, lên lịch gặp mặt trực tiếp trong vòng 7 ngày, nội dung tập trung hỏi thăm khó khăn, hỗ trợ tồn kho và chia sẻ chương trình kích cầu mới. + Ghi nhận phản hồi có cấu trúc: tổng hợp ý kiến vào biểu mẫu Microsoft Forms/Google Forms nhưng phải gắn thỏa thuận mức dịch vụ xử lý nội bộ 48 giờ, phản hồi kết quả giải pháp cụ thể bằng văn bản cho đại lý và cập nhật lên hệ thống quản trị quan hệ khách hàng. Song song, công ty nên mở thêm kênh chat Zalo/WhatsApp dành riêng cho đại lý, duy trì bản tin hằng tháng, và tổ chức khảo sát điểm khuyến nghị rỗng

hàng quý để đo lường mức độ trung thành, mọi thay đổi tiêu cực phải được gán trách nhiệm cho trưởng nhóm kênh và đưa vào chỉ số hiệu quả nhằm bảo đảm hành động kịp thời, tránh mất kênh do thiếu giao tiếp chủ động.

KẾT LUẬN

Qua quá trình nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp, khóa luận đã làm rõ được ưu điểm và hạn chế trong hoạt động quản lý kênh phân phối của doanh nghiệp. Công ty đã xây dựng được hệ thống kênh phân phối với số lượng trung gian tăng trưởng ổn định qua các năm, đồng thời áp dụng các chính sách tuyển chọn, động viên và giải quyết mâu thuẫn phù hợp giúp duy trì và phát triển quan hệ với các thành viên trong kênh.

Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục như cơ cấu trung gian chưa đồng đều, tiêu chí tuyển chọn còn rườm rà, chính sách tín dụng chưa linh hoạt với nhóm trung gian nhỏ và việc đánh giá thành viên kênh chưa được định lượng rõ ràng. Nguyên nhân chính xuất phát từ việc thiếu các chính sách chuyên biệt, đội ngũ phát triển kênh chưa chuyên nghiệp và việc áp dụng các tiêu chí, công cụ quản lý chưa tối ưu.

Trên cơ sở đó, khóa luận đã đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối như xây dựng chính sách phát triển trung gian cấp 1, tinh gọn tiêu chí tuyển chọn, nâng cao năng lực đội ngũ, điều chỉnh chính sách tín dụng phù hợp, phân bổ sản lượng hợp lý và áp dụng công nghệ trong quản lý kênh.

Những giải pháp này không chỉ giúp công ty nâng cao hiệu quả phân phối mà còn góp phần mở rộng thị trường một cách bền vững, nâng cao sức cạnh tranh và phát triển ổn định trong tương lai. Hy vọng rằng kết quả nghiên cứu và các đề xuất trong khóa luận sẽ là cơ sở tham khảo hữu ích cho Công ty TNHH Thanh Phú Phương Thiếp trong quá trình hoàn thiện và phát triển hoạt động quản trị kênh phân phối.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1. Giáo trình quản trị bán hàng / ; Vũ, Minh Đức · Sách · Vietnamese · Hà Nội : Đại học Kinh tế quốc dân, 2018.**
- 2. Giáo trình quản trị Marketing NĂM XUẤT BẢN: 2023 ; TÁC GIẢ: Chủ biên: PGS.TS. Trương Đình Chiến**
- 3. <https://hotroviethuanvan.com/khoa-luan-hoan-thien-kenh-phan-phoi-cong-ty-nuoc-ngot/>**
- 4. <http://thuvien.due.udn.vn:8080/dspace/bitstream/TVDHKT/10785/2/Tomtat-181.pdf>**