

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



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG
TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI THỊT CAO CẤP
CHO CÔNG TY TNHH THE MEAT COMPANY

SINH VIÊN THỰC HIỆN: TRẦN THANH MÙI

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030338

KHOÁ HỌC: 2021-2025

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2025

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



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG
TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI THỊT CAO CẤP
CHO CÔNG TY TNHH THE MEAT COMPANY**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lê Thị Quỳnh Anh

Sinh viên thực hiện: Trần Thanh Mùi

Mã số sinh viên: 2154030338

Khóa học: 2021 – 2025

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2025

Đà Nẵng, ngày Tháng năm 2025

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2024 -2025

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Trần Thanh Mùi
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2021 – 2025

2. Tên đề tài khóa luận tốt nghiệp:

“MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI THỊT CAO CẤP CHO CÔNG TY TNHH THE MEAT COMPANY”

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

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- Lê Thị Quỳnh Anh

6. Ngày giao nhiệm vụ làm khóa luận tốt nghiệp

- 10/02/2025

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 11/05/2025

Giảng viên hướng dẫn

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Trong bối cảnh thị trường thực phẩm ngày càng cạnh tranh, việc quản trị hiệu quả hệ thống kênh phân phối đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Đối với The Meat Company – một công ty chuyên cung cấp thịt và thực phẩm chế biến, hệ thống phân phối không chỉ giúp đưa sản phẩm đến tay khách hàng mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí vận hành, tốc độ giao hàng và chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, thực tế cho thấy công ty đang gặp một số thách thức như kênh phân phối trực tiếp chưa tiếp cận được nhiều khách hàng trên khu vực thành phố Đà Nẵng, khả năng kiểm soát hàng tồn kho chưa hiệu quả và sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ trên thị trường. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc nghiên cứu và cải tiến hệ thống kênh phân phối để giúp The Meat Company mở rộng thị trường, tối ưu hóa quy trình bán hàng và nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng.

Bên cạnh đó, sự phát triển của công nghệ số trong ngành thực phẩm tạo ra nhiều cơ hội để doanh nghiệp cải thiện hoạt động phân phối. Việc ứng dụng các giải pháp công nghệ như phần mềm quản lý kho, hệ thống đặt hàng trực tuyến và theo dõi vận chuyển theo thời gian thực có thể giúp The Meat Company tối ưu hóa chuỗi cung ứng, giảm thiểu thất thoát, nâng cao hiệu suất giao hàng và gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

Chính vì những lý do trên, đề tài “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối thịt cao cấp cho công ty The Meat Company” được lựa chọn nhằm nghiên cứu sâu về thực trạng phân phối của doanh nghiệp, phân tích những điểm mạnh, hạn chế và đưa ra các giải pháp thiết thực giúp cải thiện hiệu quả hoạt động. Việc tối ưu hóa hệ thống kênh phân phối không chỉ giúp The Meat Company mở rộng thị phần, nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng mà còn góp phần giảm chi phí vận hành, cải thiện chất lượng dịch vụ và gia tăng lợi thế cạnh tranh. Đồng thời, thông qua việc ứng dụng công nghệ và đổi mới phương thức quản lý, công ty có thể xây dựng một hệ thống phân phối linh hoạt, hiện đại, đáp ứng tốt nhu cầu thị trường và hướng đến sự phát triển bền vững trong ngành thực phẩm.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

- Hệ thống cơ sở lý luận của thiết kế và xây dựng kênh phân phối
- Phân tích thực trạng các kênh phân phối sản phẩm công ty The Meat Company

- Một số giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác thiết kế và xây dựng kênh phân phối tại công ty The Meat Company

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Lý thuyết & thực tế liên quan đến công tác quản trị kênh phân phối tại công ty The Meat Company

Phạm vi nghiên cứu:

Không gian: Tại công ty The Meat Company tại trụ sở Đà Nẵng

Thời gian: Sử dụng dữ liệu thực tế trong giai đoạn 2022-2024 và áp dụng các giải pháp trong tương lai.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, đề tài sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp chuẩn tắc
- Phương pháp thống kê, so sánh, đánh giá
- Phương pháp điều tra khảo sát
- Phương pháp tổng hợp – phân tích

5. Kết cấu của đề tài

Chương 1: Hệ thống cơ sở lý luận của hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối

Chương 2: Phân tích thực trạng các kênh phân phối sản phẩm công ty The Meat Company

Chương 3: Một số giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại công ty The Meat Company

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU.....	iii
LỜI CẢM ƠN.....	viii
DANH MỤC BẢNG.....	ix
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	xi
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	xii
CHƯƠNG 1: HỆ THỐNG CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI.....	1
1.1. KHÁI NIỆM VỀ KÊNH PHÂN PHỐI.....	1
1.1.1 Khái niệm.....	1
1.1.2 Các chức năng của kênh phân phối.....	1
1.2. CÁC THÀNH VIÊN TRONG KÊNH PHÂN PHỐI.....	1
1.2.1. Nhà sản xuất.....	2
1.2.2. Trung gian phân phối.....	2
1.2.3. Người tiêu dùng.....	2
1.3. CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI.....	2
1.3.1. Các loại kênh phân phối.....	2
1.3.2 Phân tích các biến số ảnh hưởng quản trị kênh.....	3
1.4. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI.....	5
1.4.1 Tuyển chọn thành viên kênh phân phối.....	5
1.4.2 Thúc đẩy khuyến khích thành viên trong kênh phân phối.....	6
1.4.3 Chính sách đánh giá và thưởng phạt các thành viên kênh phân phối.	7
1.4.4 Xung đột trong kênh.....	8
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÁC KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CÔNG TY THE MEAT COMPANY.....	10
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH THE MEAT COMPANY.....	10
2.1.1. Thông tin chung về Công ty TNHH THE MEAT COMPANY.....	10
2.1.2. Tầm nhìn và sứ mệnh của công ty.....	10
2.1.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty.....	11
2.1.4. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận trong công ty.....	12

2.1.5. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty.....	13
2.2. Các yếu tố môi trường vĩ mô, vĩ mô tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tại Đà Nẵng.....	15
2.2.1. Môi trường vĩ mô.....	15
2.2.1.1 Kinh tế.....	15
2.2.1.2 Văn hóa – Xã hội.....	17
2.2.1.3 Công nghệ.....	19
2.2.1.4 Tự nhiên.....	20
2.2.1.5. Chính trị - Pháp luật.....	21
2.2.2. Môi trường vi mô.....	22
2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp.....	29
2.3.1. Cơ sở vật chất.....	29
2.3.2. Nguồn nhân lực của công ty.....	29
2.3.3. Nguồn lực tài chính và tình hình kinh doanh của công ty TNHH The Meat Company.....	30
2.3.3.1 Phân tích bảng cân đối kế toán.....	31
2.3.3.2 Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh.....	32
2.4. Thực trạng kênh phân phối của Công ty TNHH The Meat Company	33
2.4.1 Tổng quan chung về kênh phân phối của Công ty TNHH The Meat Company	33
2.4.2 Thực trạng cấu trúc kênh và tổ chức kênh hiện tại.....	33
2.4.2.1 Cấu trúc kênh của công ty.....	33
2.4.2.2 Tình hình kinh doanh qua các kênh hiện tại của công ty.....	36
2.4.3 Những yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối.....	37
2.4.3.1 Biến số sản phẩm.....	37
2.4.3.2 Biến số doanh nghiệp.....	37
2.4.5 Hoạt động khuyến khích động viên các thành viên trong kênh phân phối	45
2.4.6 Hoạt động đánh giá.....	50
2.4.7 Thực trạng về nhận diện tiềm năng và xung đột thực tại trong kênh	

.....	52
2.4.8 Đánh giá thực trạng quản trị kênh phân phối của Công ty TNHH The Meat-CO.....	52
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY THE MEAT COMPANY.....	55
3.1. Định hướng phát triển hệ thống kênh phân phối của The Meat Company.....	55
3.1.1 Định hướng phát triển.....	55
3.1.2 Mục tiêu kinh doanh.....	55
3.1.3 Một số bài học từ các doanh nghiệp và xu hướng quản lý kênh phân phối hiện nay.....	56
3.2.2 Hoàn thiện công tác khuyến khích các thành viên kênh của công ty TNHH The Meat Company.....	62
3.2.2.1 Tìm kiếm các nhu cầu, trở ngại của các thành viên kênh.....	62
3.2.2.2 Chính sách kích thích các thành viên trong kênh phân phối.....	63
3.2.3 Hoàn thiện hoạt động công tác đánh giá kênh phân phối của công ty TNHH The Meat Company.....	64
3.2.4 Hoàn thiện chính sách giải quyết các xung đột phát sinh trong kênh.....	68
KẾT LUẬN.....	70
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	72

LỜI CẢM ƠN

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến quý thầy cô Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng, đặc biệt là quý thầy cô Khoa Kinh tế - Bộ môn Quản Trị Kinh Doanh. Trong suốt thời gian học tập tại trường, thầy cô đã truyền đạt cho em những kiến thức và kinh nghiệm quý giá và đã tạo hỗ trợ em trong suốt quá trình học và nghiên cứu hoàn thành khóa luận tốt nghiệp với đề tài “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối thịt cao cấp cho công ty The Meat Company” Kiến thức mà em đã học được từ các môn học trong suốt khoảng thời gian học tập tại trường là nền tảng vững chắc giúp em tiếp cận và phân tích vấn đề hiệu quả nhất

Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Cô Th.S Lê Thị Quỳnh Anh, người đã tận tình hướng dẫn, hỗ trợ và truyền đạt những kiến thức quý báu để em có thể hoàn thành khóa luận này. Sự tận tâm, nhiệt huyết và những góp ý của cô đã giúp em hiểu sâu hơn về đề tài, cũng như nâng cao kỹ năng nghiên cứu và tư duy phân tích.

Bên cạnh đó, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến các anh chị tại công ty The Meat Company đã tạo điều kiện và giúp đỡ em, tạo mọi điều kiện và chỉ dạy cho em trong suốt thời gian thực tập tại công ty. Nhờ tất cả các anh chị mà em hiểu thêm nhiều về công việc của mình một cách thực tế và chi tiết hơn để hoàn thiện hơn nữa những kiến thức nền tảng em được học ở trường..

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
Bảng 2.1	Bảng phân biệt ưu và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh đối với dòng thịt tươi cao cấp	22
Bảng 2.2	Bảng phân biệt ưu và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh đối với dòng thịt khô cao cấp	24
Bảng 2.3	Máy móc thiết bị tại công ty	26
Bảng 2.4	Bảng nguồn nhân lực của công ty	27
Bảng 2.5	Bảng cân đối kế toán của giai đoạn 2022-2024	28
Bảng 2.6	Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh từ 2022-2024	27
Bảng 2.7	Doanh thu hiện tại 2 kênh của công ty	33
Bảng 2.8	Mô tả quy mô của công ty	34
Bảng 2.9	Bảng khả năng tài chính của công ty	35
Bảng 2.10	Tổng hợp Thị trường ba quận trọng điểm tại Đà Nẵng (2024) theo CSDL Thống kê du lịch Việt Nam	38
Bảng 2.11	Tiêu chí tuyển chọn đối tác kênh phân phối của công ty	40
Bảng 2.12	Đặc điểm các trung gian phân phối của công ty	41
Bảng 2.13	Xếp hạng của công ty	48
Bảng 2.14	Mức thưởng đạt được khi đạt xếp hạng.	48
Bảng 3.1	Các bước đánh giá đối tác kênh phân phối	56
Bảng 3.2	Tiêu chuẩn 1- Vị trí kinh doanh	56
Bảng 3.3	Tiêu chuẩn 2- Khả năng tài chính	56
Bảng 3.4	Tiêu chuẩn 3- Khả năng chiếm lĩnh thị trường	57
Bảng 3.5	Tiêu chuẩn 4- Khả năng bán hàng	57
Bảng 3.6	Tiêu chuẩn 5- Tập khách hàng	57
Bảng 3.7	Tiêu chuẩn 6- Chứng nhận an toàn thực phẩm	58
Bảng 3.8	Xếp loại đối tác theo tổng điểm	58
Bảng 3.9	Bảng tiêu chuẩn đánh giá dựa vào doanh số	61
Bảng 3.10	Bảng tiêu chuẩn đánh giá khả năng thanh toán	62

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
Bảng 3.11	Bảng tiêu chuẩn đánh giá khả năng hợp tác	62
Bảng 3.12	Bảng tiêu chuẩn đánh giá khả năng thanh toán	62
Bảng 3.13	Bảng tiêu chuẩn đánh giá khả năng thanh toán	62
Bảng 3.14	Tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp nhà phân phối	63
Bảng 3.15	Bảng chính sách thưởng theo xếp loại	63

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Số hiệu hình	Tên hình ảnh	Trang
Hình 2.1	Logo Công ty The Meat Company	9
Hình 2.2	Logo mặt hàng thịt khô Biltong	12
Hình 2.3	Logo mặt hàng bánh pie	12
Hình 2.4	Logo thương hiệu thịt bò snack Jerky Master	12
Hình 2.5	Tốc độ tăng GDP 9 tháng so với cùng kỳ năm trước các năm 2011-2024	13
Hình 2.6	Fanfage công ty	31
Hình 2.7	Website của công ty	32
Hình 2.8	Trang bán hàng Shoppe của công ty	32
Hình 2.9	Bảng giá dành riêng cho kênh Horeca	44
Hình 2.10	Bảng giá dành riêng cho kênh Horeca	44
Hình 3.1	Giao diện của phần mềm DMS	61

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Số hiệu sơ đồ	Tên sơ đồ	Trang
Sơ đồ 1.1	Kênh trực tiếp (kênh cấp không)	2
Sơ đồ 1.2	Kênh gián tiếp (kênh một cấp)	2
Sơ đồ 2.1	Cấu trúc công ty The Meat Company	10
Sơ đồ 2.2	Cấu trúc kênh phân phối của công ty	31
Sơ đồ 2.3	Sơ đồ tổ chức kênh Horeca của công ty	33

DANH MỤC VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Chú thích
TMDT	Thương mại điện tử
THE MEAT-CO	The Meat company
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

CHƯƠNG 1: HỆ THỐNG CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1. KHÁI NIỆM VỀ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1.1 Khái niệm

Phân phối là khái niệm của kinh doanh nhằm định hướng quá và thực hiện chuyển giao quyền sở hữu giữa người bán và người mua, đồng thời thực hiện việc tổ chức điều hòa, phân phối giữa các tổ chức trung gian khác nhau đảm bảo cho hàng hóa tiếp cận và khai thác tối đa các loại nhu cầu thị trường.

Kênh phân phối là một nhóm các tổ chức, cá nhân tham gia vào quá trình đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng

1.1.2 Các chức năng của kênh phân phối

Các thành viên kênh phân phối thực hiện một hay một số chức năng chủ yếu sau:

- Nghiên cứu thị trường : thu thập thông tin cần thiết để lập chiến lược phân phối
- Xúc tiến cho những sản phẩm họ bán. Soạn thảo và truyền bán những thông tin hàng hóa
- Thương lượng: thỏa thuận phân chia trách nhiệm về quyền lợi trong kênh. Thỏa thuận với nhau về giá cả và những điều kiện phân phối khác
- Phân phối vật chất: vận chuyển, bảo quản, dự trữ hàng hóa
- Thiết lập các mối quan hệ, tạo dựng và duy trì mối liên hệ với những người mua tiềm năng
- Hoàn thiện hàng hóa, làm cho hàng hóa đáp ứng được những yêu cầu người mua, nghĩa là thực hiện một phần công việc của nhà sản xuất
- Tài trợ: cơ chế tài chính trợ giúp cho các thành viên kênh trong thanh toán
- San sẻ rủi ro liên quan đến quá trình phân phối

1.2. CÁC THÀNH VIÊN TRONG KÊNH PHÂN PHỐI

Các thành viên trong kênh phân phối là các trung gian trực tiếp tham gia vào quá trình phân phối sản phẩm. Họ là những người sở hữu hàng hóa, dịch vụ và quyền sở hữu cho các thành viên, tổ chức, doanh nghiệp khác. Các thành viên trong kênh phân phối gồm : nhà sản xuất, trung gian phân phối, người tiêu dùng. Có ba loại thành viên cơ bản của kênh phân phối

- Nhà sản xuất
- Trung gian phân phối

- Người tiêu dùng

1.2.1. Nhà sản xuất

Nhà sản xuất là người cung cấp cho thị trường những sản phẩm và dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu thị trường. Họ có kinh nghiệm trong sản xuất nhưng có thể chưa đủ kinh nghiệm và quy mô để phân phối sản xuất một cách tốt nhất vì họ chuyển công việc phân phối sản phẩm cho các trung gian khác của kênh để tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả phân phối, giảm rủi ro.

1.2.2. Trung gian phân phối

Trung gian phân phối được chia làm 2 loại

- Trung gian bán buôn/nhà phân phối: trung gian bán buôn là các doanh nghiệp và cá nhân mua hàng để bán lại cho các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác
- Trung gian bán lẻ: trung gian bán lẻ bao gồm các doanh nghiệp, cá nhân bán hàng hóa trực tiếp cho người tiêu dùng

1.2.3. Người tiêu dùng

Người tiêu dùng là người cuối cùng sử dụng sản phẩm và dịch vụ, khách hàng của doanh nghiệp. Quá trình phân phối sản phẩm hoàn thành khi đến tay người tiêu dùng. Họ là những người có vai trò quan trọng trong kênh phân phối vì họ có quyền lựa chọn những kênh khác nhau để cung cấp hàng hóa cho họ.

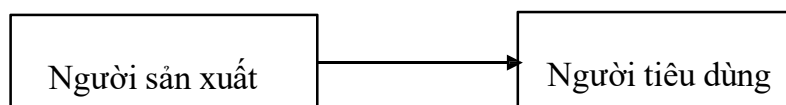
1.3. CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI

1.3.1. Các loại kênh phân phối

a. Kênh trực tiếp:

- Đây là loại kênh phân phối mà qua đó người sản xuất bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng không thông qua bất cứ một trung gian nào.

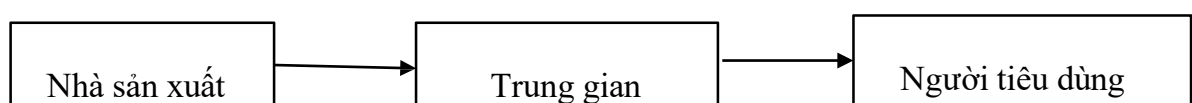
Sơ đồ 1.1 : Kênh trực tiếp(kênh cấp không)



b. Kênh gián tiếp:

- Đây là loại kênh mà giữa người sản xuất và người tiêu dùng xuất hiện nhiều trung gian khác nhau làm nhiệm vụ đưa hàng hóa đến tay người tiêu dùng

Sơ đồ 1.2: Kênh gián tiếp (kênh một cấp)



Trong kênh gián tiếp người ta có thể chia các kênh làm các kênh có mức độ ngắn dài khác nhau dựa vào số lượng trung gian trong kênh :

- Kênh cấp 1: Người sản xuất-> Nhà bán lẻ-> Người tiêu dùng
- Kênh Horeca: Người sản xuất -> Nhà hàng, khách sạn-> Người tiêu dùng.
- Kênh cấp 2: Nhà sản xuất-> Nhà bán buôn-> Nhà bán lẻ -> Người tiêu dùng

1.3.2 Phân tích các biến số ảnh hưởng quản trị kênh

❖ Biến số thị trường

Biến số thị trường là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu tác động đến việc thiết kế và tổ chức cấu trúc kênh phân phối. Các doanh nghiệp cần phải hiểu rõ đặc điểm thị trường mục tiêu để đưa ra chiến lược phân phối phù hợp.

- Địa lý thị trường: Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến việc xây dựng hệ thống phân phối bao phủ toàn bộ khu vực hoạt động. Ví dụ, với thị trường trải rộng trên nhiều khu vực địa lý khác nhau, doanh nghiệp cần cân nhắc lựa chọn các trung gian có phạm vi hoạt động rộng hoặc thành lập các kho trung chuyển để tối ưu hóa chi phí vận chuyển và thời gian giao hàng.

- Quy mô thị trường: Khi thị trường có quy mô lớn, tức là số lượng người tiêu dùng cá nhân hoặc tổ chức nhiều, hệ thống phân phối cần đảm bảo năng lực phục vụ số lượng lớn khách hàng mà vẫn duy trì chất lượng dịch vụ. Ngược lại, với thị trường nhỏ hẹp, doanh nghiệp có thể sử dụng các kênh phân phối trực tiếp để tiết kiệm chi phí trung gian.

- Mật độ thị trường: Nếu mật độ khách hàng trên một đơn vị diện tích thấp, chi phí phân phối thường cao hơn do quãng đường vận chuyển lớn và số điểm giao hàng ít. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tối ưu hóa mạng lưới phân phối, có thể kết hợp các kênh bán hàng online để bù đắp hạn chế về mật độ.

- Hành vi thị trường: Thói quen và hành vi mua hàng của người tiêu dùng như mua ở đâu, mua như thế nào và ai là người quyết định mua cũng ảnh hưởng lớn đến cách doanh nghiệp tổ chức kênh.

❖ Các biến số sản phẩm

Tính chất sản phẩm cũng là một yếu tố then chốt trong việc xác định cấu trúc kênh phân phối. Những đặc điểm như thể tích, trọng lượng, tính dễ hư hỏng, giá trị sản phẩm,... đều tác động đến cách thức vận chuyển và bảo quản sản phẩm trong suốt chuỗi phân phối.

- Thẻ tích và trọng lượng: Sản phẩm cồng kềnh, nặng cần kênh phân phối gần khách hàng hơn để giảm chi phí vận chuyển. Trong khi đó, các sản phẩm nhẹ, dễ vận chuyển có thể phân phối qua các kênh trung gian xa hơn.
- Tính dễ hư hỏng: Sản phẩm như thực phẩm tươi sống, sữa, hoa quả,... đòi hỏi thời gian vận chuyển ngắn, bảo quản đặc biệt. Vì vậy, doanh nghiệp cần lựa chọn những trung gian có hệ thống kho lạnh, vận chuyển nhanh để duy trì chất lượng sản phẩm.
- Giá trị sản phẩm: Sản phẩm có giá trị cao thường cần kênh phân phối trực tiếp hoặc thông qua các đại lý độc quyền để đảm bảo kiểm soát chất lượng và độ tin cậy trong quá trình cung ứng.

❖ **Trung gian thương mại**

Các trung gian như đại lý, nhà phân phối, cửa hàng bán lẻ đóng vai trò quan trọng trong việc đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Sự sẵn sàng và khả năng cung cấp dịch vụ của họ sẽ ảnh hưởng lớn đến cấu trúc kênh.

- Khả năng sẵn sàng: Nếu trên thị trường có nhiều trung gian sẵn sàng hợp tác, doanh nghiệp có thể xây dựng hệ thống phân phối gián tiếp mạnh mẽ. Ngược lại, nếu thiếu trung gian, doanh nghiệp cần tăng cường kênh phân phối trực tiếp.
- Chi phí phân phối: Trung gian thường nhận một phần lợi nhuận từ việc bán sản phẩm, do đó doanh nghiệp cần tính toán kỹ lưỡng để đảm bảo chi phí hợp lý mà vẫn giữ được mức giá cạnh tranh cho khách hàng.
- Dịch vụ cung cấp: Những trung gian có khả năng cung cấp dịch vụ tốt như giao hàng nhanh, hỗ trợ kỹ thuật, chăm sóc khách hàng... sẽ nâng cao trải nghiệm người tiêu dùng và tăng khả năng bán hàng hiệu quả hơn.

❖ **Biến số doanh nghiệp**

Khả năng nội tại của doanh nghiệp là yếu tố quyết định trong việc lựa chọn và tổ chức hệ thống kênh phân phối phù hợp.

- Quy mô doanh nghiệp: Các doanh nghiệp lớn thường có nhiều nguồn lực để đầu tư hệ thống phân phối rộng khắp hoặc phát triển kênh trực tiếp. Trong khi đó, doanh nghiệp nhỏ và vừa thường phụ thuộc vào các kênh phân phối trung gian để tiết kiệm chi phí.
- Khả năng tài chính: Với nguồn tài chính mạnh, doanh nghiệp có thể chủ động xây dựng mạng lưới phân phối độc quyền, hệ thống kho vận riêng. Ngược lại, doanh nghiệp hạn chế về tài chính thường phải liên kết với các nhà phân phối hiện hữu.

- Mục tiêu và chiến lược Marketing: Nếu doanh nghiệp chú trọng xây dựng thương hiệu mạnh, họ có xu hướng kiểm soát chặt kênh phân phối để đảm bảo hình ảnh. Trong khi đó, nếu mục tiêu là tăng doanh số nhanh, họ sẽ ưu tiên mở rộng mạng lưới phân phối rộng rãi qua nhiều kênh trung gian.

❖ **Đặc điểm và xu thế vận động của môi trường Marketing**

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố kinh tế, chính trị, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh luôn thay đổi, đòi hỏi doanh nghiệp phải thường xuyên điều chỉnh cấu trúc kênh phân phối.

- Yếu tố kinh tế: Khi nền kinh tế suy thoái, người tiêu dùng thắt chặt chi tiêu, doanh nghiệp cần tối ưu hóa hệ thống phân phối để giảm chi phí vận hành. Ngược lại, trong giai đoạn phát triển, việc mở rộng kênh phân phối sẽ giúp tăng trưởng thị phần.
- Chính trị và pháp luật: Các chính sách thuế, quy định về vận chuyển, vệ sinh an toàn thực phẩm... có thể ảnh hưởng đến việc lựa chọn hình thức phân phối phù hợp.
- Công nghệ: Sự phát triển của thương mại điện tử, phần mềm quản lý phân phối (DMS), dữ liệu lớn... giúp doanh nghiệp kiểm soát và tối ưu hóa hoạt động phân phối hiệu quả hơn.
- Cạnh tranh: Mức độ cạnh tranh cao đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng mạng lưới phân phối linh hoạt, nhanh chóng, giá cả hợp lý để thu hút và giữ chân khách hàng.

1.4. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.4.1 Tuyển chọn thành viên kênh phân phối

a) Mục tiêu tuyển chọn

Tuyển chọn các thành viên kênh là một quá trình tìm kiếm, đánh giá các thành viên tiềm năng và xác định một số thành viên có khả năng tham gia vào kênh phân phối. Việc tìm kiếm tuyển chọn các trung gian phân phối là một việc làm quan trọng và cần thiết để giúp doanh nghiệp tuyển chọn được những trung gian phù hợp. Doanh nghiệp cần tuyển chọn các thành viên kênh trên thị trường để mở rộng thị trường hoặc khi các thành viên cũ vì một lý do nào đó rời khỏi kênh thì doanh nghiệp cũng cần phải ra quyết định tuyển chọn.

b) Nguồn tuyển chọn

Có rất nhiều nguồn thông tin giúp người quản lý tìm ra các thành viên xứng đáng. Sau đây là một số nguồn thông tin quan trọng nhất:

- Tổ chức về lĩnh vực bán hàng

- Các nguồn thông tin thương mại
- Yêu cầu của các đại lý bán lẻ
- Khách hàng
- Quảng cáo
- Triển lãm thương mại
- Các nguồn khác

c) Tiêu chuẩn tuyển chọn

Có nhiều mô hình khác nhau được áp dụng trong quá trình lựa chọn ứng viên, tuy nhiên mô hình Pegram nổi bật nhờ được nghiên cứu kỹ lưỡng và tích hợp đầy đủ các yếu tố cần thiết. Đây được xem là một công cụ hiệu quả, hỗ trợ doanh nghiệp đưa ra các quyết định tuyển dụng chính xác và phù hợp

- Tín dụng & tài chính: ổn định, không nợ xấu
- Năng lực bán hàng: đội ngũ chuyên nghiệp, kinh nghiệm
- Dòng sản phẩm: phù hợp, không cạnh tranh
- Danh tiếng: uy tín, lịch sử hợp tác tốt
- Độ bao phủ: mạng lưới rộng, tiếp cận đúng vùng mục tiêu
- Hiệu suất: doanh số ổn định/tăng, tồn kho luân chuyển nhanh
- Quản trị kế thừa: kế hoạch dài hạn, không phụ thuộc cá nhân
- Kỹ năng quản lý: quản trị nhân sự, kho, tài chính hiệu quả
- Thái độ: hợp tác, tuân thủ chính sách, cầu thị
- Quy mô: kho bãi, nhân sự, phương tiện đáp ứng nhu cầu

1.4.2 Thúc đẩy khuyến khích thành viên trong kênh phân phối

Động viên khuyến khích hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối là nhân tố quan trọng nhất để các thành viên kênh gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Người trung gian cần được động viên liên tục nhằm thúc đẩy các thành viên kênh hoạt động một cách hiệu quả hơn. Các công cụ cụ thể khi thực hiện công tác động viên khích lệ thành viên kênh như sau

a. Tìm ra nhu cầu và trở ngại của các trung gian phân phối

4 phương pháp phát hiện nhu cầu và vấn đề của thành viên kênh phân phối

- Nghiên cứu thành viên kênh của nhà sản xuất: doanh nghiệp trực tiếp khảo sát, phỏng vấn hoặc gửi bảng câu hỏi cho các đối tác hiện tại để hiểu nhu cầu, khó khăn, mức độ hài lòng

- Kiểm tra kênh phân phối: nên tiến hành định kỳ, thu thập thông tin và phân tích số liệu về các thành viên kênh cảm nhận thế nào về chương trình marketing của nhà sản xuất. Xác định điểm mạnh, yếu và các kỳ vọng trong việc xây dựng và duy trì mối quan hệ
- Nghiên cứu từ tổ chức bên ngoài: thuê đơn vị nghiên cứu thị trường để khảo sát thành viên kênh, đảm bảo khách quan, chuyên nghiệp
- Hội đồng tư vấn kênh phân phối: thành lập hội đồng tư vấn các nhà phân phối, đại diện các nhà quản trị cấp cao từ phía nhà sản xuất và các thành viên kênh, có hai đồng chủ tịch, mang lại hiệu quả rõ rệt giúp cải thiện hệ thống kênh

b. Động viên thành viên kênh

Yếu tố tài chính là một trong những động lực quan trọng nhất đối với các thành viên trong kênh phân phối. Một chính sách hoa hồng hấp dẫn và cạnh tranh sẽ giúp các đại lý có thêm động lực để đẩy mạnh doanh số.

Bên cạnh các chính sách tài chính, động viên phi tài chính cũng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự gắn bó và trung thành của các thành viên. Nhà sản xuất có thể sử dụng một số biện pháp sau:

- Trợ giúp về dòng sản phẩm: nhà sản xuất đảm bảo cung cấp cho các thành viên kênh dòng sản phẩm tốt nhất, có khả năng bán được với doanh số cao, đạt được lợi nhuận cao.
- Trợ giúp về quảng cáo và xúc tiến bán hàng: một chiến dịch quảng cáo là lời cuốn nhất tốt nhất với người tiêu dùng vì khi đó họ sẽ biết đến sản phẩm, biết đến công ty và khi đó cơ hội bán hàng sẽ tăng nhanh lên
- Sự trợ giúp về quản lý: công ty nên đào tạo một lực lượng nhân viên bán hàng để họ có khả năng trong việc phân tích và xúc tiến thị trường.

Ngoài các biện pháp trên, nhà sản xuất để cho các nhân viên thấy rằng họ có được sự giúp đỡ khi họ gặp khó khăn về sự cạnh tranh gay gắt của các đối thủ cạnh tranh, về sự thay đổi của môi trường kinh doanh trong nền kinh tế thị trường

1.4.3 Chính sách đánh giá và thưởng phạt các thành viên kênh phân phối.

Để đánh giá khả năng của lực lượng bán nên đánh giá khả năng bán của các thành viên một cách trực tiếp. Nhà sản xuất phải định kỳ đánh giá hoạt động của trung gian theo 3 bước sau:

Bước 1: Xác lập tiêu chuẩn để đánh giá.

- Tiêu chuẩn về kết quả hoạt động bán hàng.
- Tiêu chuẩn về thái độ thành viên.
- Tiêu chuẩn về năng lực bán hàng.
- Tiêu chuẩn về cạnh tranh của các thành viên.
- Tiêu chuẩn về tăng trưởng của các thành viên.

Bước 2: Đánh giá thành viên theo tiêu chuẩn.

- Đánh giá theo một hay nhiều tiêu chuẩn riêng lẻ.
- Đánh giá bằng cách kết hợp nhiều tiêu chuẩn không chính thức.
- Đánh giá bằng cách kết hợp nhiều tiêu chuẩn chính thức.

Bước 3: Điều chỉnh hoạt động thành viên.

Đối với thành viên có tiêu chuẩn phù hợp: lựa chọn các phương thức hợp tác mới nhằm tăng cường hoạt động và gắn kết giữa các thành viên.

Đối với thành viên chưa đạt chuẩn: xem xét tái lại cơ cấu hoạt động của trung gian đó cộng thêm việc đôn đốc, huấn luyện thêm hay chấm dứt quan hệ với họ.

1.4.4 Xung đột trong kênh

a. Các hình thức xung đột

Xung đột kênh dọc: là mâu thuẫn giữa các cấp độ trong cùng một kênh.

Xung đột ngang: là mâu thuẫn giữa các thành viên trong cùng 1 cấp trong cùng kênh.

Xung đột đa kênh: là mâu thuẫn tồn tại khi nhà sản xuất thiết lập hai hay nhiều kênh để bán hàng trên cùng một thị trường. Mâu thuẫn đa kênh đặc biệt căng thẳng khi có một vài thành viên của kênh được hưởng giá thấp (vì mua số lượng nhiều) hoặc làm rối loạn vì suất lợi nhuận thấp.

b. Nguyên nhân dẫn đến xung đột

Nguyên nhân quan trọng nhất là vì mục đích không giống nhau: Mục tiêu theo đuổi của các thành viên khi tham gia vào kênh là không giống nhau chính vì thế mỗi thành viên sẽ có những ý kiến và yêu cầu riêng của họ. Những ý tưởng và nhu cầu khác nhau dẫn đến những mâu thuẫn nảy sinh giữa các thành viên trong kênh.

- Sự khác nhau về quyền lợi của các thành viên
- Ranh giới lãnh thổ và chiết khấu doanh thu
- Sự khác biệt trong nhận thức

c. Giải quyết mâu thuẫn

Giải pháp quan trọng nhất để giải quyết mâu thuẫn có hiệu quả là chấp nhận những mục tiêu cơ bản. Các thành viên trong kênh phải thỏa thuận được với nhau về mục tiêu cơ bản mà họ theo đuổi. Mục tiêu đó có thể là tồn tại, gia tăng thị phần, nâng cao chất lượng sản phẩm hay thỏa mãn khách hàng. Điều này thường xảy ra khi kênh phân phối gặp sự đe dọa từ bên ngoài, có một kênh khác có hiệu quả hơn, có những quy định pháp lý bất lợi cho việc phân phối sản phẩm hay khi mong muốn của người tiêu dùng thay đổi. Một cách khác để giải quyết mâu thuẫn là tiến hành việc trao đổi người giữa hai hay nhiều cấp của kênh phân phối, nghĩa là người ở cấp này sẽ làm việc ở một cấp khác hay ngược lại. Như vậy có thể họ sẽ hiểu và bằng lòng với nhiệm vụ của mình.

Các biện pháp trên chỉ dễ áp dụng với các mâu thuẫn nhỏ và khi mâu thuẫn trở nên nghiêm trọng hơn thì có thể các thành viên của kênh phải sử dụng biện pháp ngoại giao, trung gian hòa giải hay trọng tài phân xử.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÁC KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CÔNG TY THE MEAT COMPANY

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH THE MEAT COMPANY

2.1.1. Thông tin chung về Công ty TNHH THE MEAT COMPANY

- Tên công ty: Công ty TNHH THE MEAT COMPANY
- Lô gô



Hình 2.1: Logo Công ty The Meat Company

- Tên giao dịch: THE MEAT COMPANY
- Mã số thuế: 0401991051
- Trụ sở chính: 03 Trần Trọng Khiêm- P. Khuê Mỹ, Q.Ngũ Hành Sơn – TP Đà Nẵng
- Năm thành lập: 2017
- Email : hello@meat-co.net
- Website : www.meat-co.net

2.1.2. Tầm nhìn và sứ mệnh của công ty

- **Tầm nhìn**

- Với tầm nhìn dài hạn và quan điểm phát triển bền vững, The Meat Company muốn trở thành biểu tượng dẫn đầu trong ngành thực phẩm chế biến, nổi bật với những sản phẩm không chỉ đạt tiêu chuẩn chất lượng vượt trội mà còn sáng tạo, an toàn và bổ dưỡng. Công ty mong muốn xây dựng một thương hiệu gắn liền với uy tín và sự tin tưởng, mang đến những trải nghiệm ẩm thực đẳng cấp cho khách hàng không chỉ trong nước mà còn vươn ra thế giới.

- **Sứ mệnh**

- Chiến lược của The Meat Company vẫn là mang đến cho khách hàng những sản phẩm thực phẩm chế biến từ thịt tươi ngon, an toàn và chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu đa dạng về dinh dưỡng và hương vị. Công ty cam kết cung cấp các sản phẩm mang lại trải nghiệm ẩm thực đặc biệt, không chỉ thỏa mãn khẩu vị mà còn đảm bảo sự an tâm về sức khỏe cho người tiêu dùng.

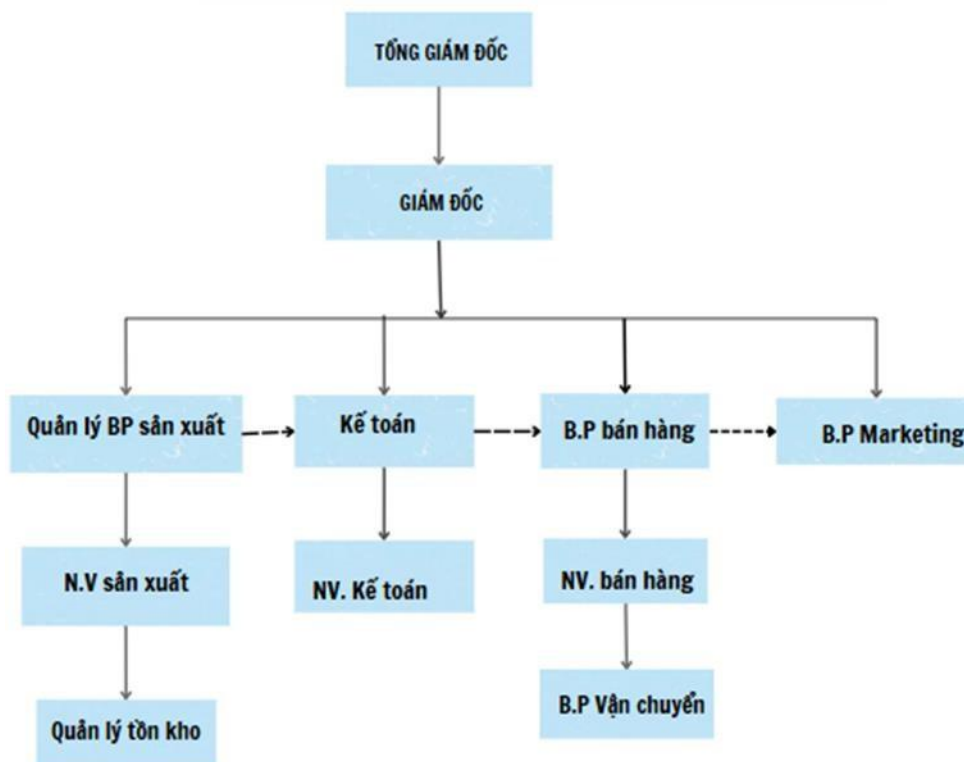
- ⇒ Đối với khách hàng: The Meat Company cam kết cung cấp những sản phẩm thực phẩm tuyệt hảo, đảm bảo không chỉ về chất lượng mà còn về giá trị dinh dưỡng, an toàn và sự hài lòng tuyệt đối
- ⇒ Đối với xã hội: The Meat Company không chỉ phát triển kinh doanh mà còn đóng vai trò tích cực trong việc bảo vệ sức khỏe cộng đồng và bảo vệ môi trường. Công ty cam kết thực hiện những giá trị bền vững, đóng góp vào sự phát triển của nền công nghiệp thực phẩm sạch, chất lượng và có trách nhiệm xã hội.

- ***Giá trị cốt lõi của The Meat Company***

- The Meat Company tự hào về chất lượng sản phẩm, với mỗi nguyên liệu được tuyển chọn kỹ lưỡng và qua quy trình sản xuất nghiêm ngặt, đảm bảo đạt tiêu chuẩn cao nhất về an toàn thực phẩm và dinh dưỡng.
- Với niềm đam mê đổi mới, công ty luôn tìm kiếm những phương pháp chế biến và gia vị độc đáo, sáng tạo để mang đến cho khách hàng những món ăn không chỉ ngon mà còn đặc biệt, tạo nên sự khác biệt trong mỗi bữa ăn.

2.1.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty

Sơ đồ 2.1: Cấu trúc công ty The Meat Company



Chú thích:

- —————> : Biểu thị các cấp bậc trong tổ chức
- : Biểu thị mối quan hệ phối hợp, có liên quan với nhau trong tổ chức

2.1.4. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận trong công ty

- Nhiệm vụ mỗi phòng ban:
 - Tổng giám đốc là người đứng đầu công ty, giữ vai trò quan trọng trong việc điều hành và chỉ đạo toàn bộ hoạt động kinh doanh. Người này có trách nhiệm cao nhất trong việc đảm bảo rằng chiến lược phát triển và các mục tiêu dài hạn của công ty được thực hiện một cách hiệu quả và nhất quán. Tổng giám đốc trực tiếp giám sát, điều phối và quản lý các phòng ban chủ chốt như sản xuất, kế toán, bán hàng và marketing. Đồng thời, người này cũng đóng vai trò kết nối và đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận nhằm tối ưu hóa quy trình làm việc và tăng cường hiệu quả vận hành chung của doanh nghiệp.
 - Bộ phận sản xuất là nơi trực tiếp tạo ra các sản phẩm của công ty. Nhân viên trong bộ phận này chịu trách nhiệm vận hành máy móc, kiểm tra chất lượng nguyên liệu đầu vào và đảm bảo mỗi sản phẩm được hoàn thiện đúng tiêu chuẩn chất lượng trước khi nhập kho. Sau khi sản phẩm được hoàn tất, bộ phận sản xuất sẽ báo cáo số lượng cụ thể sản phẩm đã hoàn thành cho vào kho. Những thông tin này được chuyển đến quản lý kho, người sẽ tiếp nhận, lưu trữ và cập nhật dữ liệu liên quan. Quản lý kho có trách nhiệm làm việc chặt chẽ với bộ phận kế toán để kiểm kê hàng hóa định kỳ, đảm bảo lượng hàng tồn kho chính xác. Dữ liệu về hàng hóa cũng được sử dụng để thống kê doanh thu, theo dõi tình hình xuất – nhập – tồn, phục vụ cho việc phân tích hiệu quả sản xuất và lập kế hoạch điều phối hàng hóa.
 - Bộ phận marketing đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu và thúc đẩy doanh số bán hàng. Bộ phận này sẽ nhận thông tin chi tiết về sản phẩm từ bộ phận bán hàng, bao gồm các đặc điểm nổi bật, điểm mạnh cạnh tranh và phản hồi từ thị trường. Từ những thông tin đó, đội ngũ marketing sẽ nghiên cứu thị trường, phân tích đối tượng khách hàng mục tiêu và xây dựng các chiến lược quảng bá phù hợp. Các hoạt động có thể bao gồm chạy quảng cáo trên các nền tảng mạng xã hội, hợp tác với KOLs, tổ chức sự kiện giới thiệu sản phẩm,

hoặc triển khai các chương trình ưu đãi nhằm gia tăng độ nhận biết thương hiệu và thu hút khách hàng tiềm năng.

- Bộ phận bán hàng là cầu nối trực tiếp giữa công ty và khách hàng. Nhân viên bán hàng sẽ tiếp nhận các yêu cầu, câu hỏi và phản hồi từ khách hàng thông qua các kênh như điện thoại, email, mạng xã hội hoặc trực tiếp tại cửa hàng. Sau khi xác nhận đơn hàng, họ sẽ thực hiện quy trình xử lý gồm: kiểm tra tồn kho, phối hợp với kho để lấy hàng, đóng gói sản phẩm cẩn thận và gửi hàng theo địa chỉ được cung cấp. Ngoài ra, bộ phận này cũng tiếp tục theo dõi đơn hàng sau khi gửi đi, chăm sóc khách hàng sau bán hàng và ghi nhận mọi phản hồi nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ. Những thông tin và trải nghiệm thu thập được từ khách hàng sẽ được phản hồi lại cho bộ phận marketing và quản lý để cải thiện quy trình kinh doanh, sản phẩm hoặc dịch vụ một cách liên tục

2.1.5. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty

The Meat Company được thành lập vào tháng 10/2017 bởi Western Master Butcher, ông Marius van Rensburg, với sứ mệnh mang các sản phẩm thịt chế biến kiểu phương Tây đến thị trường Việt Nam, đáp ứng nhu cầu của cả khách hàng người Việt và người nước ngoài.

Quá trình phát triển:

- 2017: Ra mắt với các sản phẩm đầu tiên bao gồm xúc xích bò truyền thống, thịt bò khô Biltong và xúc xích bò khô, tập trung vào hình thức bán hàng trực tuyến trên toàn quốc.
- 2019: Do nhu cầu mở rộng thị trường và đảm bảo tuân thủ các quy định doanh nghiệp, công ty chính thức đăng ký hoạt động với trụ sở tại 3 Trần Trọng Khiêm, Khuê Mỹ, Ngũ Hành Sơn, Đà Nẵng.
- 2020: Công ty mở rộng danh mục sản phẩm, bao gồm thịt đóng gói sẵn, bánh nướng Pie, xúc xích và thịt bò khô theo kiểu phương Tây, phục vụ các khách sạn, nhà hàng, nhà bán lẻ nhỏ, và khách hàng cá nhân trên khắp Việt Nam thông qua kênh trực tuyến và phân phối trực tiếp.
- The Meat Company phát triển các thương hiệu phụ nhằm đa dạng hóa sản phẩm và đáp ứng nhu cầu thị trường:

- The Biltong Master : Chuyên cung cấp các sản phẩm thịt khô chế biến kiểu phương Tây.



Hình 2.2: Logo mặt hàng thịt khô Biltong

- The Pie Masters: Tập trung vào các sản phẩm bánh nướng chất lượng cao.



Hình 2.3: Logo mặt hàng bánh pie

- The Jerky Masters: Phân phối thịt khô và các sản phẩm liên quan.



Hình 2.4 : Logo thương hiệu thịt bò snack Jerky Master

Tất cả các thương hiệu trên đều thuộc quản lý của The Meat Company Viet Nam

- Hạ tầng và phân phối:

Công ty vận hành các nhà máy riêng biệt tại Đà Nẵng, nơi sản xuất và bảo quản từng dòng sản phẩm theo tiêu chuẩn cao, đảm bảo chất lượng và độ tươi ngon. Hệ thống Logistics được tối ưu hóa thông qua hợp tác với các đơn vị vận chuyển nhanh và xe tải lạnh, giúp sản phẩm đến tay khách hàng trên toàn quốc một cách nhanh chóng và an toàn.

- The Meat Company luôn đảm bảo mang lại 3 tiêu chuẩn giá trị lớn:
- Cung cấp thịt tươi ngon, chất lượng vượt trội, kiểm định kỹ lưỡng từ nguồn cung cấp đến sản phẩm cuối cùng.
- Đảm bảo giao hàng đúng giờ, hỗ trợ khách hàng nhanh chóng và chu đáo.
- Tuân thủ các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm và phát triển bền vững, bảo vệ môi trường.

2.2. Các yếu tố môi trường vĩ mô, vĩ mô tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tại Đà Nẵng.

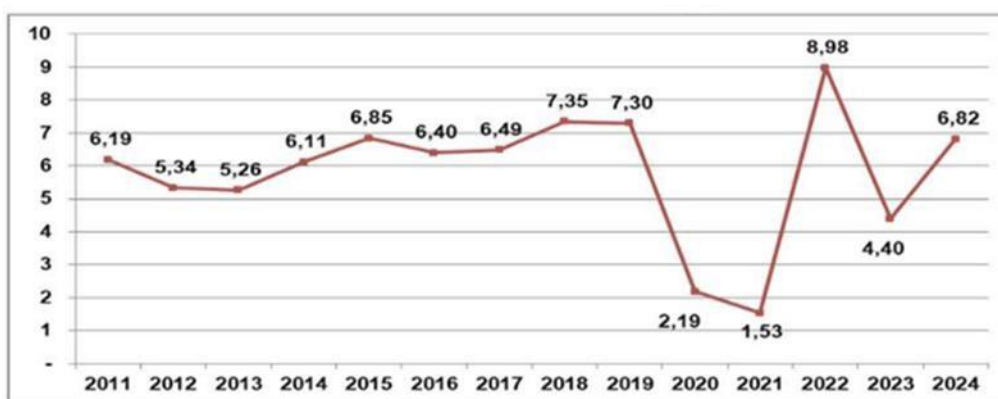
2.2.1. Môi trường vĩ mô

2.2.1.1 Kinh tế

a. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế:

Sự phát triển của nền kinh tế có ảnh hưởng vô cùng to lớn đối với các kế hoạch chiến lược doanh nghiệp ở tất cả các lĩnh vực. Các nhân tố đáng kể ở đây là: tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ suất lợi nhuận, tỷ lệ lạm phát.

Hiện nay, Việt Nam là một trong những nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất Đông Nam Á, với tốc độ GDP trung bình 6-7% trước đại dịch và dự kiến đạt 5-6% trong giai đoạn 2023-2024. Điều này tạo ra cơ hội lớn cho The Meat Company, khi nhu cầu tiêu dùng tăng cao và người dân sẵn sàng chi nhiều hơn cho sản phẩm chất lượng, đa dạng, và tiện lợi



Hình 2.5: Tốc độ tăng GDP 9 tháng so với cùng kỳ năm trước các năm 2011-2024

b. Lạm phát:

- Lạm phát cũng là nhân tố kinh tế ảnh hưởng mạnh mẽ đến sản xuất thực phẩm nội địa, bao gồm chi phí vận hàng, giá cả sản phẩm, và nhu cầu thị trường. Lạm phát bình quân năm 2024 tăng 2,69% so với năm 2023, mặc dù vẫn nằm trong mục tiêu kiểm soát của Quốc hội (4,5%), nhưng tác động đến công ty không nhỏ.
- Sự gia tăng của chi phí nguyên liệu đầu vào: Lạm phát làm tăng giá của nhiều loại nguyên liệu đầu vào như thịt, nguyên liệu và gia vị. Điều này buộc công ty phải chi trả nhiều hơn để duy trì nguồn cung ứng ổn định cho sản xuất. Các nhà cung cấp nguyên liệu thường tăng giá để bù đắp cho chi phí sản xuất tăng cao do lạm phát.
- Chi phí vận chuyển : Lạm phát dẫn đến tăng giá nhiên liệu, ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí vận chuyển hàng hóa. Công ty phải chi trả nhiều hơn cho việc vận chuyển nguyên liệu từ nhà cung cấp đến nhà máy và từ nhà máy đến các điểm phân phối.
- Làm tăng chi phí sản xuất và giảm biên lợi nhuận: sự gia tăng chi phí nguyên liệu và vận chuyển dẫn đến chi phí sản xuất tăng cao nhưng nhu cầu thị trường không tăng tương ứng hoặc khi doanh nghiệp không thể tăng giá bán sản phẩm do áp lực cạnh tranh, biên lợi nhuận sẽ giảm. Biên lợi nhuận thấp làm giảm khả năng tích lũy và tái đầu tư, ảnh hưởng đến sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp.
- Ngoài ra, công ty cũng phải đối mặt với cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các công ty nhập khẩu khác, vốn có giá thành thấp hơn nhờ lợi thế quy mô và công nghệ tiên tiến. Điều này tạo ra sức ép lên các doanh nghiệp và công ty phải đưa ra chính sách để phải cải tiến sản phẩm, giảm chi phí và tăng cường hiệu quả sản xuất để giữ vững thị phần.
- Hành vi tiêu dùng có sự thay đổi khi người tiêu dùng ưu tiên các sản phẩm giá trị hợp lý hơn, công ty vẫn có thể tận dụng cơ hội phát triển các sản phẩm giá trị gia tăng, mang lại lợi nhuận cao hơn. Đồng thời, sự ổn định của lạm phát cũng giúp tạo ra một nền tảng kinh tế vĩ mô vững chắc, cho phép công ty có thể hoạch định chiến lược lâu dài và chủ động hơn trong việc đối phó với những biến động của thị trường.

c. Lãi suất

Theo Ngân hàng Nhà nước, lãi suất cho vay bình quân năm 2023 giảm hơn 2,5%/năm so với cuối năm 2022, đến ngày 20/10/2024 tiếp tục giảm 0,76%/năm so với cuối năm 2023. Công ty dễ có thể tiếp cận nguồn vốn vay với chi phí thấp hơn, giúp giảm gánh nặng tài chính và tạo điều kiện để mở rộng sản xuất, đầu tư vào công nghệ mới, nâng cao năng suất và cải thiện chất lượng sản phẩm. Đồng thời, sự giảm lãi suất cũng giúp các công ty duy trì hoạt động ổn định, đặc biệt là trong bối cảnh chi phí nguyên liệu và vận hành có xu hướng tăng.

Qua các yếu tố trên cho thấy được dù lạm phát được kiểm soát ở mức tăng 2,69% do Quốc Hội đề ra, lãi suất vay vốn cũng được giảm 0,76%/năm so với cuối năm 2023 ở mức nhằm thúc đẩy quá trình đầu tư từ các doanh nghiệp tuy nhiên tốc độ tăng trưởng kinh tế lại ở mức thấp duy trì trung bình xấp xỉ 5% trong năm qua. Có thể tác động tiêu cực đến công ty. Sức mua của người tiêu dùng giảm, ảnh hưởng đến doanh thu, thị trường cạnh tranh hơn, khiến công ty phải điều chỉnh chiến lược marketing và giá bán để duy trì thị phần. Ngoài ra, tốc độ tăng trưởng thấp cũng có thể khiến công ty hạn chế đầu tư vào mở rộng sản xuất hoặc phát triển sản phẩm mới, đồng thời cần phải tối ưu hóa chi phí để duy trì hiệu quả trong bối cảnh nền kinh tế không ổn định

2.2.1.2 .Văn hóa – Xã hội

a. Giá trị văn hóa

Văn hóa tiêu dùng của người nước ngoài và người Việt tại Đà Nẵng có sự khác biệt rõ rệt và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của công ty. Nhiều người nước ngoài đến từ các quốc gia phát triển, nơi tiêu chuẩn an toàn thực phẩm được đặt lên hàng đầu. Họ quen thuộc với việc mua thịt đông lạnh được bảo quản trong môi trường vệ sinh, có kiểm định chất lượng rõ ràng, đảm bảo an toàn thực phẩm và sức khỏe. Thịt đông lạnh thường được đóng gói cẩn thận, có nhãn mác rõ ràng về nguồn gốc, hạn sử dụng, và các thông tin dinh dưỡng, giúp họ yên tâm hơn về sản phẩm, việc mua sắm tại các siêu thị lớn với hệ thống bảo quản đông lạnh là phổ biến. Vì vậy nên đa phần 70% khách hàng của công ty là nước ngoài, điều này làm cho công ty gặp thách thức lớn khi thâm nhập vào thị trường tiêu dùng của người Việt vì đa phần thói quen tiêu dùng của người Việt là mua sắm tại các chợ truyền thống, nơi họ có thể tận mắt nhìn, chạm và chọn lựa những miếng thịt tươi.

Sự khác biệt này đã làm giảm doanh thu một phần của công ty khi không thu hút được đông đảo khách hàng Việt Nam. Biện pháp của công ty hiện tại là đầu tư vào truyền thông về lợi ích của thịt đông lạnh, như khả năng giữ lại chất dinh dưỡng, an toàn thực phẩm và sự tiện lợi điều này sẽ giúp tăng cường sự chấp nhận của thị trường người Việt

b. Nhân khẩu học :

Quy mô dân số:

Dân số của Đà Nẵng theo Tổng điều tra năm 2019 là khoảng trên 1,1 triệu người. Giai đoạn 10 năm 2009-2019, quy mô dân số Đà Nẵng tăng thêm hơn 250.000 người, tốc độ tăng trưởng bình quân 2,45%.

Những năm gần đây, số lượng người nước ngoài đến Đà Nẵng sinh sống và làm việc có chiều hướng gia tăng, đạt 4.800 người vào năm 2021. 6 tháng đầu năm 2022, tổng số người nước ngoài đăng ký tạm trú tại Đà Nẵng gần 76.000 lượt, tăng hơn 31.000 lượt người (tăng gần 70%) so với 6 tháng đầu năm 2021, chủ yếu đến từ Hàn Quốc, Mỹ, Nhật Bản, Úc, Anh...

Với sự gia tăng của cộng đồng người nước ngoài, Công ty có thể tiếp cận một nhóm khách hàng phong phú đến từ nhiều quốc gia khác nhau, với sở thích và nhu cầu ẩm thực đa dạng. Điều này mở ra nhiều cơ hội để công ty đa dạng hóa sản phẩm, từ thịt nhập khẩu cao cấp cho các khách hàng yêu cầu chất lượng, cho đến các sản phẩm đặc biệt phù hợp với khẩu vị của từng quốc gia. Bên cạnh đó cũng có những thách thức như cạnh tranh từ các đối thủ trong nước từ đó xảy ra nhiều tình trạng phá giá, khách hàng có thể dễ dàng chuyển từ thương hiệu này sang thương hiệu khác nếu mức giá là yếu tố quyết định.

c. Độ tuổi

Đà Nẵng nổi bật với tỷ lệ dân số trẻ cao, nhóm lao động từ 15-64 tuổi sử dụng 68% tổng số dân. Đã tạo nên nguồn nhân lực trẻ dồi dào tạo điều kiện thuận lợi cho công ty. Nhóm dân số này là đối tượng tiêu dùng chính, có khả năng chi tiêu cao và sẵn sàng thử nghiệm các sản phẩm mới, đặc biệt là các sản phẩm cao cấp. Bên cạnh đó cũng có những thách thức, mặc dù nhóm dân số trẻ có khả năng tiêu thụ các sản phẩm cao cấp, nhưng việc thay đổi thói quen tiêu dùng có thể gặp khó khăn. Họ có thể có thói quen tiêu dùng thực phẩm khác biệt và nếu chưa nhận thức được lợi ích của thịt cao cấp, sẽ rất khó để thuyết phục họ chuyển sang tiêu dùng sản phẩm của công ty.

d. Trình độ lao động

Tại Đà Nẵng, lao động từ 15 tuổi trở lên có việc làm năm 2023 ước đạt 633,1 nghìn người, tăng 0,96% so với năm 2022. Tỷ lệ lao động phi chính thức trong năm 2023 là 49,34%, giảm 3,6 điểm phần trăm so với năm 2022 và thấp nhất trong vòng 6 năm trở lại đây. Thu nhập bình quân của người lao động làm công hưởng lương trong năm nay đã tăng 10,9% so với năm trước, tương ứng tăng 800 nghìn đồng và tăng 27,9% so với năm 2021.

⇒ Điều này cho thấy sức mua của người tiêu dùng có thể được cải thiện, và điều này có thể làm tăng nhu cầu đối với sản phẩm thực phẩm chất lượng. Với sức mua cao hơn, người tiêu dùng sẵn sàng chi trả cho các sản phẩm có giá trị gia tăng, điều này sẽ thúc đẩy doanh thu và lợi nhuận của The Meat Company. Việc mở rộng sản phẩm và cải thiện chất lượng dịch vụ có thể giúp công ty chiếm lĩnh thị phần và gia tăng doanh thu trong một thị trường đang có nhu cầu cao.

2.2.1.3 Công nghệ:

Tình trạng công nghệ chung của ngành:

Theo thông tin từ Tạp chí điện tử VnMedia, tại khu du lịch Bà Nà Hills, xưởng sản xuất xúc xích đã áp dụng quy trình khép kín với thiết bị máy móc nhập khẩu từ Đức, đảm bảo chất lượng và hương vị đặc trưng của xúc xích Đức như:

- Máy nghiền thịt GID, có khả năng xay nhuyễn thịt và các phụ gia như gia vị và mỡ, tạo ra hỗn hợp đồng đều
- Máy nhồi xúc xích tự động, giúp nhồi hỗn hợp thịt vào vỏ xúc xích với tốc độ cao.
- Máy buộc chỉ xúc xích bán tự động ZH-01
- Máy in mã vạch Zebra ZT410
- Máy đóng gói chân không Vacuum Sealer
- Máy in bao bì kỹ thuật số Epson hoặc Xerox.

Các thiết bị này giúp tăng năng suất, đảm bảo chất lượng đồng đều và an toàn thực phẩm. Tự động hóa cũng giúp giảm nhân lực, tiết kiệm nguyên liệu và nâng cao hiệu quả sản xuất. Nhờ đó, xúc xích được làm ra nhanh hơn, ngon hơn, và đảm bảo vệ sinh hơn.

Tình trạng công nghệ chung của The Meat Company :

Công ty áp dụng các thiết bị và phần mềm tiên tiến để tối ưu hóa quy trình chế biến, quản lý bán hàng và bảo quản thực phẩm.

- Máy sấy thịt dân dụng TS100L (100A) (10kg

- Máy làm xúc xích New
- Công ty áp dụng phần mềm AnVietSoft, giúp quản lý nhập xuất kho, kiểm tra hàng tồn và báo cáo chính xác.
- Tủ đông Sanaky Inverter 761 lít, với công nghệ tiết kiệm năng lượng và duy trì nhiệt độ ổn định,
- Về mặt marketing, công ty tận dụng công nghệ AI trong content và đăng bài viết với các phần mềm như ChatGPT, hỗ trợ tạo nội dung quảng cáo, bài đăng mạng xã hội nhanh chóng và hiệu quả.
- Để mở rộng kênh bán hàng trực tuyến, công ty sử dụng Wix, giúp xây dựng website chuyên nghiệp và dễ dàng quản lý các giao dịch
- Phần mềm AnVietSoft, giúp quản lý nhập xuất kho, kiểm tra hàng tồn và báo cáo chính xác.

Công nghệ hỗ trợ rất nhiều trong quá trình sản xuất nâng cao năng suất, tiết kiệm chi phí về nhân công, giảm thiểu được tình trạng mất hàng, sai sót khi nhập kho. Nhờ có các Web bán hàng Wix thì khách hàng có thể tiếp cận được sản phẩm công ty và máy móc hiện đại có thể tồn kho thịt được lâu nhưng vẫn đảm bảo được độ tươi ngon, an toàn vệ sinh thực phẩm.

Bên cạnh đó công nghệ quá phát triển cũng tạo áp lực cho doanh nghiệp nhiều hơn khi phải luôn đổi mới công nghệ với mức chi phí bỏ ra là rất lớn. Khi công nghệ thông tin quá phát triển thì sẽ dễ bị bắt chước và đối với những doanh nghiệp vững mạnh về kinh tế thì người ta có thể du nhập nhiều công nghệ và bỏ qua doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Đi đôi với việc phát triển công nghệ thì doanh nghiệp luôn phải đổi mới với việc đào tạo người lao động để sử dụng được công nghệ đó gây mất chi phí.

2.2.1.4 Tự nhiên

Vị trí doanh nghiệp nằm trung tâm khu dân cư và đặc biệt là gần biển. Vị trí gần biển thường là điểm thu hút du khách, giúp doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận đối tượng khách hàng này, đặc biệt là các ngành dịch vụ, du lịch, và ẩm thực. Ngoài ra vị trí công ty gần với nhà cung cấp giúp giảm thiểu chi phí vận chuyển, rút ngắn thời gian giao hàng và tăng khả năng đáp ứng nguyên vật liệu.

Thời tiết ở Đà Nẵng ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp. Mùa khô từ tháng 1 đến tháng 8, thời tiết ẩm áp thúc đẩy nhu cầu tiêu thụ, đặc biệt là thực phẩm tươi sống và đồ khô. Tuy nhiên, mùa mưa từ tháng 9 đến tháng 12 thường đi kèm với bão và lũ lụt, gây nhiều

khó khăn cho việc bảo quản và vận chuyển hàng hóa. Độ ẩm cao và ngập lụt dễ làm hỏng sản phẩm, đặc biệt là thực phẩm như xúc xích. Giao thông bị gián đoạn do mưa lớn và lũ quét cũng cản trở quá trình vận chuyển, làm tăng nguy cơ chậm trễ và tổn thất.

2.2.1.5. Chính trị - Pháp luật

- An toàn thực phẩm:

Luật An toàn thực phẩm của Việt Nam (Luật số 55/2010/QH12, có hiệu lực từ ngày 1/7/2011) quy định các nguyên tắc và yêu cầu đối với việc sản xuất, chế biến, tiêu thụ và quản lý thực phẩm, nhằm bảo vệ sức khỏe con người và đảm bảo an toàn thực phẩm. Các điểm nổi bật của Luật bao gồm:

Luật yêu cầu các tổ chức, cá nhân sản xuất, chế biến và tiêu thụ thực phẩm phải đảm bảo sản phẩm đạt các tiêu chuẩn về chất lượng, an toàn và không gây nguy hại cho sức khỏe cộng đồng.

Các sản phẩm thực phẩm phải có nguồn gốc rõ ràng, được kiểm tra chất lượng và có giấy tờ chứng minh khi lưu thông trên thị trường.

Bộ Y tế và các cơ quan có liên quan chịu trách nhiệm kiểm tra, giám sát an toàn thực phẩm trên toàn quốc, bao gồm kiểm tra định kỳ và đột xuất các cơ sở sản xuất, chế biến thực phẩm.

Các cơ sở sản xuất, chế biến thực phẩm cần có giấy chứng nhận an toàn thực phẩm từ cơ quan có thẩm quyền để đảm bảo sản phẩm đạt yêu cầu về chất lượng và vệ sinh an toàn.

- Chính sách TMĐT

Nghị định số 85/2021/NĐ-CP ngày 25 tháng 9 năm 2021 của Chính phủ về trách nhiệm cung cấp thông tin về hàng hóa, dịch vụ của người bán. Theo quy định mới, thông tin về hàng hoá, dịch vụ đối với website thương mại điện tử bán hàng phải được người bán cung cấp chi tiết, về việc xác định trách nhiệm của bên thứ ba trong việc cung cấp thông tin tới người tiêu dùng trong hoạt động thương mại điện tử. Điểm c khoản 3 Điều 26 được bổ sung quy định . Trường hợp thương nhân, tổ chức cung cấp dịch vụ thương mại điện tử thực hiện dịch vụ cung cấp thông tin về hàng hóa, dịch vụ của người bán tới người tiêu dùng trên website thương mại điện tử thì thương nhân, tổ chức đó là bên thứ ba trong việc cung cấp thông tin theo pháp luật về bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng”.

- Phòng chống cháy nổ

Theo Luật Phòng cháy, Chữa cháy và Cứu nạn, Cứu hộ năm 2024, doanh nghiệp phải tổ chức diễn tập phòng cháy chữa cháy và cứu nạn, cứu hộ định kỳ ít nhất mỗi năm một lần. Và năm nay nhà nước thắt chặt hơn về luật phòng cháy chữa cháy Khi xây dựng và duy trì hệ thống phòng cháy chữa cháy, doanh nghiệp sẽ phải đầu tư vào các thiết bị như bình chữa cháy, hệ thống báo cháy tự động, vòi phun nước, và các phương tiện cứu hộ. Việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng phòng cháy chữa cháy đòi hỏi chi phí ban đầu lớn điều này tác động rất lớn đối với công ty đang vừa đang phát triển như The Meat Company

2.2.2. Môi trường vi mô

a. Khách hàng

Bao gồm bao gồm khách sạn và nhà hàng, siêu thị và đặc biệt chiếm đa số là khách hàng lẻ

- Nhóm khách sạn : Sheraton, Marriot Group, Hai An, Moonshine Amaya Retreat.

Sản lượng tiêu thụ: Trung bình 40-50 đơn/ 1 tháng

⇒ Yêu cầu:

- Khách sạn lớn thường đặt hàng với số lượng lớn
- Sản phẩm đạt chất lượng cao và ổn định
- Luôn cung cấp sản phẩm theo đúng thời gian quy định
- Đảm bảo sản phẩm có chất lượng đồng nhất, không bị thay đổi trong màu sắc, mùi vị, đặc biệt là các nguyên liệu cần tươi ngon như thịt, cá, rau củ.
- Các sản phẩm cần được sản xuất và vận chuyển trong điều kiện đạt chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm, không có dấu hiệu bị nhiễm khuẩn hoặc tác nhân có hại.

⇒ Tác động: Khách sạn thường yêu cầu cao về chất lượng, hợp tác với khách sạn lớn đòi hỏi công ty phải duy trì chất lượng sản phẩm cao và ổn định. Đáp ứng yêu cầu về số lượng và thời gian, duy trì lợi nhuận trong khi giảm giá. Các khách sạn lớn thường có nhiều lựa chọn nhà cung cấp nên công ty phải cạnh tranh về giá, chất lượng, và dịch vụ để giành được hợp đồng và duy trì quan hệ hợp tác lâu dài.

- Nhà hàng: Nhà hàng là Roadhouse, Tom's Bar, D& D Coffee, Bladi Restaurant

Sản lượng tiêu thụ: Trung 30-35 đơn/1 tháng

⇒ Yêu cầu :

- Sản phẩm phải có hạn sử dụng rõ ràng, không cận date
- Số lượng, khối lượng theo nhu cầu.

- Yêu cầu bảo quản, đóng gói và giao hàng đúng cách
- Đảm bảo sản phẩm có chất lượng đồng nhất, không bị thay đổi trong màu sắc, mùi vị, đặc biệt là các nguyên liệu cần tươi ngon như thịt, cá, rau củ.
- Các nguyên liệu cung cấp cho nhà hàng phải dễ dàng chế biến và phù hợp với các món ăn đặc trưng của nhà hàng, giúp giảm thiểu thời gian chế biến.
- Các sản phẩm cần được sản xuất và vận chuyển trong điều kiện đạt chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm, không có dấu hiệu bị nhiễm khuẩn hoặc tác nhân có hại.

⇒ Tác động: Khi hợp tác với nhà hàng công ty phải đảm bảo giao hàng đúng giờ, không được trễ hạn, đặc biệt là trong các khung giờ cao điểm hoặc vào các dịp lễ. Nhu cầu của nhà hàng có thể thay đổi đột ngột, chẳng hạn như thêm hoặc đổi trong những dịp lễ lớn. Nên bắt buộc công ty phải tuyển thêm công nhân ngoài điều này dẫn đến việc tốn chi phí doanh nghiệp.

- Nhóm khách hàng siêu thị: H mart, 24H mart

Sản lượng tiêu thụ: mỗi tháng đạt khoảng 20- 25 đơn hàng/ 1 tháng

⇒ Yêu cầu :

- Sản phẩm phải có hạn sử dụng rõ ràng, tránh các sản phẩm cận date
- Cung cấp theo đơn hàng định kỳ hàng tuần, có khả năng điều chỉnh tăng hoặc giảm linh động tùy vào nhu cầu thị trường.
- Đảm bảo sản phẩm có chất lượng đồng nhất, không bị thay đổi trong màu sắc, mùi vị, đặc biệt là các nguyên liệu cần tươi ngon như thịt, cá, rau củ.
- Sản phẩm phải tiện lợi để khách hàng có thể sử dụng nhanh chóng mà không cần chế biến quá nhiều công đoạn.
- Hợp tác với siêu thị đòi hỏi công ty phải sản xuất và phân phối hàng hóa đúng thời gian, số lượng lớn và đảm bảo tiêu chuẩn nghiêm ngặt. Các siêu thị thường yêu cầu nguồn cung cấp ổn định, không thiếu hụt hàng hóa, đặc biệt đối với các sản phẩm tiêu thụ cao. Siêu thị lớn thường áp dụng chính sách thanh toán chậm (10-15 ngày), gây ra áp lực lớn cho dòng tiền của công ty

- Nhóm khách hàng lẻ

Nhóm khách hàng lẻ và nhỏ, khối lượng đơn hàng không ổn định và không đều đặn, gây khó khăn cho công ty trong việc lập kế hoạch sản xuất và dự báo sản lượng. Đôi khi công ty phải đối mặt với những đợt đơn hàng lớn, nhưng cũng có lúc không có đơn hàng, khiến năng suất lao động bị gián đoạn. Yêu cầu cao về chất lượng sản phẩm từ khách

hàng bắt buộc công ty phải tìm từ nhiều nguồn cung khác nhau để đảm bảo yêu cầu. Để đáp ứng yêu cầu giao hàng nhanh chóng, công ty phải duy trì lượng tồn kho lớn, nhưng điều này cũng làm gia tăng chi phí lưu kho và khó quản lý tài chính. Hơn nữa, việc tìm nguồn cung ứng gần để giảm thời gian giao hàng có thể dẫn đến việc tăng chi phí nguyên liệu do giá cao hơn so với các nhà cung cấp xa.

b. Đối thủ cạnh tranh

- Đối thủ cạnh tranh thịt cao cấp: Người làm bếp – The Wagyu Sop, Công ty TNHH Fine Foods

Bảng 2.1: Bảng phân biệt ưu và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh đối với dòng thịt tươi cao cấp

Tên	The Meat Comany	Người làm bếp - The Wagyu Shop	Công ty TNHH Fine Foods
Ưu điểm	- Phù hợp với khách hàng cao cấp, mẫu mã hiện đại, phù hợp với thị trường quốc tế - Nguyên liệu đảm bảo chất lượng đã được kiểm duyệt, dòng sản phẩm phong phú - Vị trí nằm ngay tại trung tâm dễ dàng tìm kiếm cho khách nước ngoài. - Giao hàng toàn quốc và nước ngoài.	- Mẫu mã độc đáo, đa dạng sản phẩm - Cung cấp dịch vụ party tại nhà, giá cả phù hợp, đa dạng với người việt, nguyên liệu cao cấp, chuyên Wagyu Nhật Bản	- Hương vị phổ biến, phù hợp với khẩu vị đại đa số người, tiện lợi, mạng lưới hệ thống công ty phân phối tương đối rộng, khách hàng dễ dàng tiếp cận. - Giao hàng toàn quốc thuận lợi cho khách hàng khi đặt hàng.
Nhược điểm	- Dễ bị phá giá bởi nhiều nhà sỡ, lẻ nhỏ	- Quy mô nhỏ, vị trí trong hẻm nhỏ Đường Hoàng Xuân Nhị khó tìm kiếm vị trí, chi phí cao. - Chỉ giao hàng trong khu vực Huế- Hội An- Đà Nẵng. chưa tối ưu về việc giao hàng toàn quốc và nước ngoài	- Mẫu mã phổ thông, chưa tạo được sự khác biệt lớn. - Khó thích nghi với xu hướng tiêu dung mới.

⇒ The Meat Company sở hữu nhiều lợi thế nổi bật về chất lượng sản phẩm và vị trí so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, bên cạnh những điểm mạnh đó, công ty vẫn đang gặp phải một số hạn chế, đặc biệt là về vấn đề dễ bị phá giá. Để mở rộng độ phủ và gia tăng khả năng tiếp cận với khách hàng ở nhiều phân khúc, đặc biệt là khu vực ngoài các đô thị lớn, công ty cần đẩy mạnh việc mở rộng mạng lưới phân phối bằng cách tuyển thêm nhiều nhà phân phối chiến lược. Việc này không chỉ giúp giảm chi phí trung gian, tối ưu giá bán lẻ mà còn hỗ trợ xây dựng nhận diện thương hiệu rộng khắp và hiệu quả hơn

- Đối thủ cạnh tranh về thịt bò khô

Bảng 2.2: Phân biệt ưu và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh đối với sản phẩm thịt bò khô cao cấp

Tên	The Meat Company	Bò khô nhập khẩu Jack Link's	Bò khô Homemade Quỳnh Phương
Ưu điểm	+ Thịt khô được làm thủ công nên có thể sản xuất theo yêu cầu khách hàng + Công thức chính gốc từ người bản địa Nam Phi + Hương vị đa dạng lấy cảm hứng từ nhiều quốc gia: Nhật bản, Thái Lan + Cơ sở duy nhất tại Đà Nẵng sản xuất với số lượng lớn + Giá cả phù hợp với chất lượng	+ Thương hiệu lâu đời, được nhiều người biết đến. + Phân phối trên nhiều nền tảng trực tuyến lớn, giao hàng toàn quốc + Hoạt động mạnh mẽ trên nền tảng Amazon và Shopee + Giao hàng nhanh chóng + Quy mô sản xuất lớn	+ Phù hợp với đa số người Việt Nam và cũng có lượng vừa khách du lịch tiếp cận với sản phẩm + Sản phẩm đa dạng sản xuất tại nhà nên có thể điều chỉnh hương vị phù hợp với khách hàng, sản xuất theo đơn đặt hàng.

Tên	The Meat Company	Bò khô nhập khẩu Jack Link's	Bò khô Homemade Quỳnh Phương
Nhược điểm	+ Sản phẩm mới đi vào hoạt động thời gian ngắn. + Ít được người Việt biết đến., hương vị món ăn không được phổ biến nhiều ở thị trường Việt Nam + Chỉ bán mạnh tại trang web công ty và một số ít đơn ở Shopee + Khó bảo quản lâu dài, sau khi mở bao	+ Nhiều sản phẩm chứa hàm lượng cao, không phù hợp với người kiểm soát cân nặng + Khó bảo quản sau thời gian dài sau khi mở + Vì qua trung gian nên giá thành cao + Sản phẩm được sản xuất công nghiệp, không quá đa dạng về hương vị.	+ Quy mô sản xuất nhỏ + Ít khả năng mở rộng thị trường + Giá thành cao + Ít đa dạng về + Sản phẩm dễ bị giả mạo và làm nhái + Ít kênh phân phối đa số phân phối mạnh tại kênh bán hàng Facebook ít hoạt động ở Shopee và Lazada

⇒ Sản phẩm bò khô của The Meat Company hiện chưa phát huy tối đa tiềm năng tại thị trường Việt Nam, chủ yếu tập trung vào cộng đồng người nước ngoài. Điều này làm giảm đáng kể lợi nhuận do không tiếp cận được nhóm khách hàng chủ yếu là người tiêu dùng nội địa. Để cải thiện tình hình, công ty đang tập trung vào việc mở rộng đối tượng khách hàng trong nước bằng cách điều chỉnh hương vị, bao bì và chiến lược marketing sao cho phù hợp hơn với thói quen tiêu dùng của người Việt.

c. Nhà cung cấp

- Cung cấp nguyên vật liệu chính
- Cung ứng thịt bò & cừu cao cấp: chi nhánh công ty TNHH thực phẩm sạch thương mại T&P Đà Nẵng, công ty TNHH Thương Mại & Dịch Vụ Hai Thuyền, Công ty Fresh Foods

- Cung cấp cá hồi & cá ngừ đông lạnh: Công ty TNHH thực phẩm Ân Nam tại Đà Nẵng, Công ty TNHH Bách Phúc Phương, Công ty TNHH Lambaba Việt Nam
 - Cung Cấp Thịt Gà & Trứng Gà Organic: Công ty Cổ phần chăn nuôi C.P Việt Nam
- ⇒ Tác động: Việc đa dạng hóa các nhà cung cấp sẽ giúp công ty giảm bớt những vấn đề phát sinh khi chỉ phụ thuộc vào một vài nhà cung cấp chính. Khi có nhiều nguồn cung, công ty có thể linh hoạt trong việc lựa chọn và chuyển đổi nhà cung cấp khi cần thiết mà không phải chịu chi phí chuyển giao lớn như khi thay đổi nhà cung cấp duy nhất. Điều này giúp giảm thiểu chi phí vận chuyển và chi phí tồn kho, vì công ty có thể làm việc với các nhà cung cấp có khả năng giao hàng nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Ngoài ra, việc đa dạng hóa các nhà cung cấp cũng giúp công ty giảm thiểu rủi ro liên quan đến sự gián đoạn nguồn cung, chẳng hạn như việc một nhà cung cấp gặp phải sự cố sản xuất, vận chuyển, hoặc các vấn đề khác. Công ty có thể linh hoạt chuyển sang nhà cung cấp khác mà không gây ảnh hưởng quá lớn đến hoạt động sản xuất và kinh doanh.

d. Cung ứng nguyên phụ liệu và gia vị

Công ty TNHH Bách Phúc Phương, ông ty Thực phẩm An Thành, Công ty TNHH TM & DV Nguyên liệu thực phẩm Minh Đạt

Chính sách thanh toán: Thanh toán sau khi kiểm kê về số lượng và chất lượng hàng hóa

- ⇒ Tác động : Về cung ứng nguyên phụ liệu thì công ty có rất nhiều nhà cung ứng nên sự lựa chọn rất đa dạng . Công ty có thể xem xét về giá cả cũng như giảm giá và về thời gian cung ứng sản phẩm nhanh và vị trí gần tạo ra thuận lợi trong việc vận chuyển đặt hàng hóa có thể cung ứng sản phẩm một cách kịp thời, các sản phẩm cần được bảo quản chặt chẽ để tránh việc rơi vỡ trong quá trình giao hàng vì bao bì đa số được thiết kế bằng thủy tinh

e. Nhóm cung ứng phụ trợ

Công ty in ấn : In Zin Phát - Công Ty TNHH Một Thành Viên Zin Phát, Công ty In Ấn Thành Đạt, Công ty In Ấn Hoàng Anh

- ⇒ Tác động: Thời gian cung ứng sản phẩm tương đối và vị trí gần thuận lợi trong quá trình làm việc khi sản phẩm lỗi thì có thể đổi trả sản phẩm trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó khi tiến hành đặt hàng phải lấy số lượng lớn, sẽ dễ dàng vận chuyển

tránh việc hư hại sản phẩm. Nhiều nhà cung cấp nên công ty có thể dễ dàng chuyển đổi khi có gặp trục trặc mà không mất quá nhiều chi phí về nhân lực và vận chuyển.

2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp

2.3.1. Cơ sở vật chất

Vị trí kinh doanh: 03 Trần Trọng Khiêm, Quận Ngũ Hành Sơn, Thành Phố Đà Nẵng

Diện tích: Hơn 200m²

Máy móc thiết bị:

Bảng 2.3: Máy móc thiết bị tại công ty

Chỉ tiêu	2022	2023	2024
	Số lượng	Số lượng	Số lượng
Máy sấy thịt	4	5	5
Máy hút chân không	2	1	2
Máy làm xúc xích	1	1	2
Tủ lạnh	6	7	9
Máy xay thịt	1	2	2
Cân điện tử	2	3	3
Máy in tem	1	1	1
Lò vi sóng	0	1	1
Máy tính	2	3	3

(Nguồn: Bộ phận Kế Toán)

⇒ Từ bảng trên cho thấy sự đầu tư trong máy móc công ty ngày càng được đầu tư đáng kể. Điều này cho thấy cam kết của công ty trong việc nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Sự đầu tư này không chỉ giúp cải thiện hiệu quả sản xuất mà còn đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường

2.3.2. Nguồn nhân lực của công ty

Nguồn nhân lực:

Bảng 2.4: Bảng nguồn nhân lực của công ty

Chi tiêu \ Năm	2022		2023		2024	
	Số lượng	Tỉ lệ%	Số lượng	Tỉ lệ%	Số lượng	Tỉ lệ%
Tổng số lượng	4	100%	5	100%	7	100%
I. Giới tính						
1. Nam	1	25%	0	0%	2	28.5%
2. Nữ	3	75%	5	100%	5	71.5%
II. Trình độ học						
ĐH & Cao Đẳng	2	50%	2	40%	3	42.8%
Lao động phổ thông	2	50%	3	60%	4	57.2%
III. Độ tuổi						
1. Dưới <25	1	25%	1	20%	2	28.5%
2. Từ 25 > 40	1	25%	1	20%	2	28.5%
3. Từ > 40	2	50%	3	60%	4	43%

(Nguồn: Bộ phận Kế Toán)

Nhận xét:

Sau dịch Covid năm 2022 nguồn nhân lực của công ty có giảm đáng kể còn 4 thành viên để tiết kiệm chi phí. Và sau đó năm 2023 bắt đầu tăng lên đến 2024, The Meat Company đã có sự tăng trưởng đáng kể về quy mô nhân sự, từ 5 lên 7 nhân viên, cho thấy sự phát triển trong hoạt động kinh doanh.

Về cơ cấu giới tính, năm 2022, nữ chiếm ưu thế với 75%, trong khi nam chỉ chiếm 25%. Đến năm 2023, toàn bộ nhân sự là nữ, nhưng năm 2024, công ty bắt đầu cân bằng hơn với 28.5% nam và 71.5% nữ.

Trình độ học vấn cho thấy sự ưu tiên tuyển dụng lao động phổ thông, vì công việc của công ty, phần trăm công việc sản xuất sẽ chiếm 60% công việc của các bộ phận khác nên công ty cần tuyển thêm nhân sự rất hợp lý.

Về độ tuổi, năm 2022, nhân sự lớn tuổi (> 40) chiếm 50%, nhưng đến năm 2024, công ty đã chuyển hướng trẻ hóa đội ngũ khi tỷ lệ nhân sự < 25 và từ 25-40 đều tăng lên 28.5%, trong khi nhóm > 40 giảm xuống còn 43%. Những thay đổi này cho thấy công ty đang điều chỉnh chiến lược nhân sự, tập trung vào việc đa dạng hóa giới tính và trẻ hóa đội ngũ để đáp ứng nhu cầu phát triển và cạnh tranh trong thị trường.

2.3.3. Nguồn lực tài chính và tình hình kinh doanh của công ty TNHH The Meat Company

2.3.3.1 Phân tích bảng cân đối kế toán

Dưới đây là bảng cân đối kế toán của công ty 2022-2024

Bảng 2.5: Bảng cân đối kế toán của công ty giai đoạn 2022-2024

TÀI SẢN	2022	2023	2024	CHÉNH LỆCH NĂM 2023/2022		CHÉNH LỆCH NĂM 2024/2023	
				Tỷ trọng	Tương đối %	Tỷ trọng	Tương đối %
TÀI SẢN NGẮN HẠN	217,264,540	266,902,591	267,193,766	49,638,051	23%	291,175	0%
Tiền và các tài khoản tương đương tiền	98,907,374	105,078,362	171,000,987	6,170,988	6%	65,922,625	63%
Các khoản đầu tư ngắn hạn	0	0	0	0	0%	0	0%
Hàng tồn kho	97,900,777	130,175,836	56,093,847	32,275,059	33%	-74,081,989	-57%
Tài sản ngắn hạn khác	20,456,389	31,648,393	40,098,932	11,192,004	55%	8,450,539	27%
TÀI SẢN DÀI HẠN	140,067,899	179,678,405	293,438,763	39,610,506	28%	113,760,358	63%
Tài sản cố định	140,067,899	179,678,405	293,438,763	39,610,506	28%	113,760,358	63%
Tài sản cố định khác	0	0	0	0	0%	0	0%
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	357,332,439	446,580,996	560,632,529	89,248,557	25%	114,051,533	26%
NGUỒN VỐN				0		0	0%
NỢ PHẢI TRẢ	50,768,463	78,537,290	67,462,512	27,768,827	55%	-11,074,778	-14%
Nợ ngắn hạn	50,768,463	78,537,290	67,462,512	27,768,827	55%	-11,074,778	0%
Nợ dài hạn	0	0	0	0	0%	0	0%
VỐN CHỦ SỞ HỮU	306,563,976	368,043,706	493,170,017	61,479,730	20%	125,126,311	34%
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	357,332,439	446,580,996	560,632,529	89,248,557	25%	114,051,533	26%

(Nguồn: Bộ phận kế toán)

Nhận xét:

Quan sát bảng số liệu, có thể thấy tình hình tài sản và nguồn vốn của Công ty TNHH The Meat Company trong giai đoạn 2022-2024 có sự biến động khá lớn. Tổng tài sản năm 2022 đạt 357 triệu đồng, tăng 89 triệu đồng (tương ứng 25%) vào năm 2023, và tăng mạnh vào năm 2024 là 114 triệu.

Tài sản ngắn hạn của công ty bao gồm tiền, các khoản tương đương tiền và khoản phải thu ngắn hạn. Năm 2023, tài sản ngắn hạn đạt 266 triệu đồng, tăng 49 triệu đồng (23%) so với năm 2022 và không tăng đáng kể qua năm 2024.

Tài sản dài hạn của công ty chỉ bao gồm tài sản cố định, với sự biến động đồng đều qua các năm. Năm 2023, tài sản dài hạn tăng 39 triệu đồng (28 %) so với năm 2022 tăng, năm 2024 tăng 113 triệu so với năm 2024(63%)

Về nguồn vốn, cơ cấu vốn được chia thành nợ phải trả và vốn chủ sở hữu, trong đó vốn chủ sở hữu phải chiếm tỷ trọng lớn. Nợ ngắn hạn của công ty năm 2022 là 50 triệu và tăng 27 triệu vào năm 2023 tương ứng với 55%. Và giảm 11 triệu vào năm 2024.

⇒ Kết luận

Từ những phân tích trên, có thể kết luận rằng Công ty TNHH The Meat Company đang có sự tăng trưởng ổn định và mạnh mẽ về tài sản trong giai đoạn 2022-2024. Công ty đã

đầu tư vào các tài sản dài hạn, đặc biệt là tài sản cố định, nhằm mở rộng quy mô sản xuất và nâng cao năng lực cạnh tranh. Mặc dù tài sản ngắn hạn không có sự biến động lớn trong năm 2024, nhưng sự tăng trưởng đều đặn qua các năm cho thấy công ty đang quản lý hiệu quả các nguồn lực tài chính. Về cơ cấu vốn, công ty duy trì một tỷ trọng vốn chủ sở hữu lớn, đồng thời có sự linh hoạt trong việc điều chỉnh nợ ngắn hạn để phù hợp với chiến lược tài chính.

2.3.3.2 Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh

Bảng 2.6: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh từ 2022-2024

STT	Chi Tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2023/2022		Năm 2024/2023	
					Tỷ trọng	Chênh lệch (%)	Tỷ trọng	Chênh lệch(%)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1,386,655,700	2,012,756,300	2,843,883,500	626,100,600	45%	831,127,200	41%
2	Các khoản giảm trừ	56,060,890	86,890,220	93,635,478	30,829,330	55%	6,745,258	8%
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	1,330,594,810	1,925,866,080	2,750,248,022	595,271,270	45%	824,381,942	43%
4	Giá vốn bán hàng	657,430,550	909,560,876	1,096,902,882	252,130,326	38%	187,342,006	21%
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	673,164,260	1,016,305,204	1,653,345,140	343,140,944	51%	637,039,936	63%
7	Chi phí bán hàng	102,908,345	154,000,679	166,980,345	51,092,334	50%	12,979,666	8%
8	Chi phí quản lý doanh nghiệp	158,754,530	180,906,540	208,674,654	22,152,010	14%	27,768,114	15%
9	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	467,562,275	768,288,205	1,371,325,619	300,725,930	64%	603,037,414	78%
10	Thu nhập khác	5,045,660	6,145,760	8,734,530	1,100,100	22%	2,588,770	42%
11	Lợi nhuận sau thuế TNDN	472,607,935	774,433,965	1,380,060,149	301,826,030	64%	605,626,184	78%

(Nguồn: Bộ phận kế toán)

Nhận xét:

Báo cáo trên trình bày kết quả kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2022 - 2024, phản ánh sự ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 và quá trình phục hồi kinh tế sau đó. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2022, sau dịch Covid doanh thu còn thấp chỉ đạt được 1,3 tỷ đồng, tuy thấp nhưng trong bối cảnh kinh tế này được xem ổn định. Tuy nhiên năm 2023 bắt đầu tăng lên 2,012 tỷ đồng (45% so với cùng kỳ năm trước). Đến năm 2024 doanh thu thuần bắt đầu tăng nhanh lên 2.8 tỷ đồng (41% so với cùng kỳ năm trước). Điều này cho thấy công ty đang lấy lại lợi thế và phát triển mạnh.

Lợi nhuận sau thuế TNDN năm 2022, công ty đã ổn định sau những ảnh hưởng của dịch bệnh, với lợi nhuận sau thuế đạt 472.6 triệu đồng. Đến năm 2023, lợi nhuận tăng lên 774.4 triệu đồng, cho thấy công ty đã có những bước tiến vững chắc trong việc lấy lại lợi thế định kinh doanh. Năm 2024 chứng kiến mức tăng trưởng ấn tượng, khi lợi

nhuận đạt 1.38 tỷ đồng, gần gấp đôi so với năm 2022. Sự tăng trưởng này có thể phản ánh việc công ty đã tận dụng tốt cơ hội thị trường và cải tiến các hoạt động nội bộ để tối ưu hóa hiệu suất kinh doanh.

Kết luận: Công ty TNHH The Meat Company đã dần phục hồi sau ảnh hưởng của đại dịch COVID-19. Mặc dù doanh thu và lợi nhuận năm 2022 thấp, nhưng từ năm 2023 đến 2024, công ty đã có sự tăng trưởng ổn định. Doanh thu năm 2024 đạt 2,8 tỷ đồng, tăng 41% so với năm 2023, và lợi nhuận đạt 1,38 tỷ đồng, gần gấp đôi so với năm 2022

2.4. Thực trạng kênh phân phối của Công ty TNHH The Meat Company

2.4.1 Tổng quan chung về kênh phân phối của Công ty TNHH The Meat Company

The Meat Company hiện đang áp dụng mô hình phân phối chọn lọc tại TP. Đà Nẵng, với toàn bộ quy trình từ nhập khẩu, bảo quản đến phân phối đều được thực hiện trực tiếp tại kho hàng của công ty. Chiến lược này mang lại nhiều lợi thế đáng kể, tuy nhiên cũng đối mặt với một số thách thức như việc mở rộng thị trường và tìm kiếm đối tác phân phối phù hợp.

Một trong những lợi thế nổi bật là khả năng kiểm soát chất lượng sản phẩm một cách nghiêm ngặt. Thịt được nhập khẩu từ các nhà cung cấp uy tín, sau đó được bảo quản tại kho chuyên dụng của công ty, giúp giám sát chặt chẽ các điều kiện như nhiệt độ, độ ẩm và vệ sinh. Điều này đảm bảo độ tươi ngon và an toàn thực phẩm theo tiêu chuẩn quốc tế.

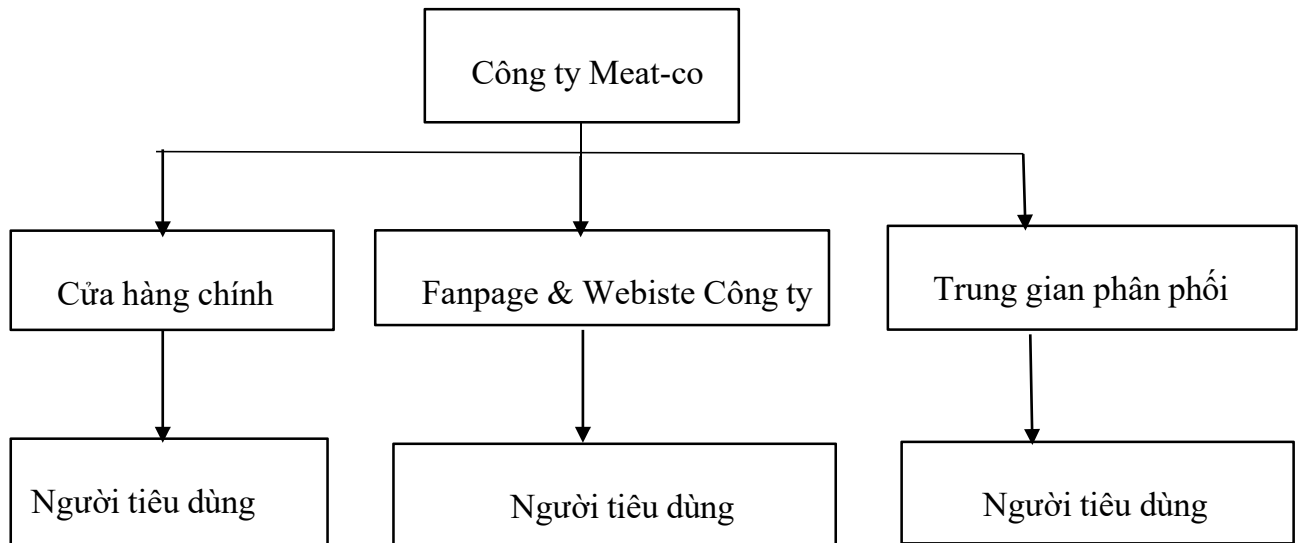
Bên cạnh đó, chiến lược này còn góp phần nâng cao hình ảnh thương hiệu, giúp The Meat Company định vị là đơn vị cung cấp thịt nhập khẩu cao cấp và đáng tin cậy tại thị trường Đà Nẵng. Nhờ vậy, công ty có thể thu hút nhóm khách hàng mục tiêu như các nhà hàng, khách sạn và chuỗi thực phẩm cao cấp – những đối tượng luôn đề cao chất lượng và sự ổn định trong nguồn cung.

2.4.2 Thực trạng cấu trúc kênh và tổ chức kênh hiện tại

2.4.2.1 Cấu trúc kênh của công ty

❖ Sơ đồ cấu trúc kênh

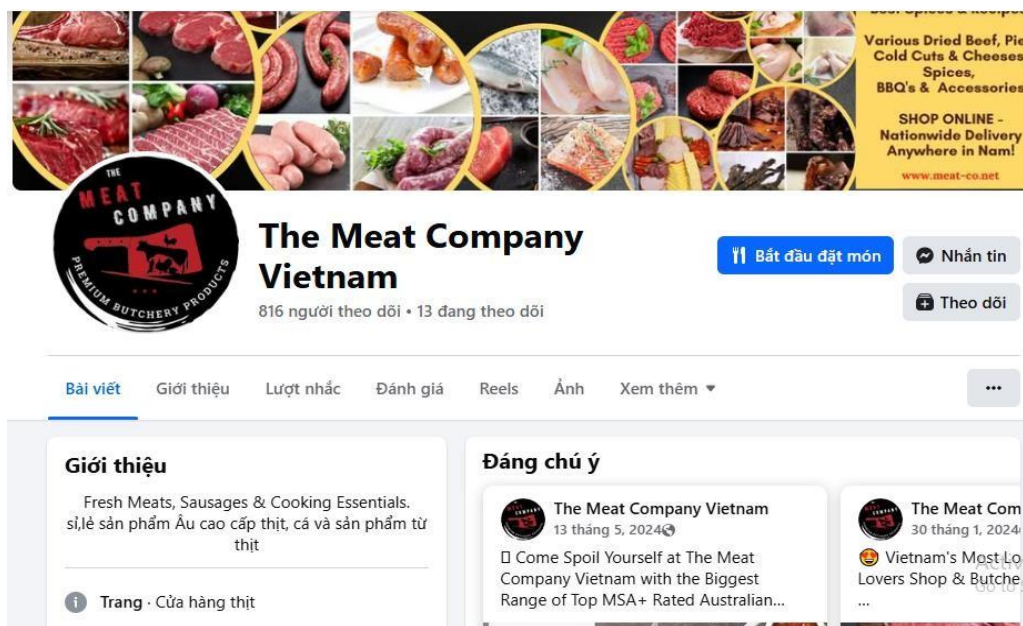
Sơ đồ 2.2: Cấu trúc kênh phân phối của công ty



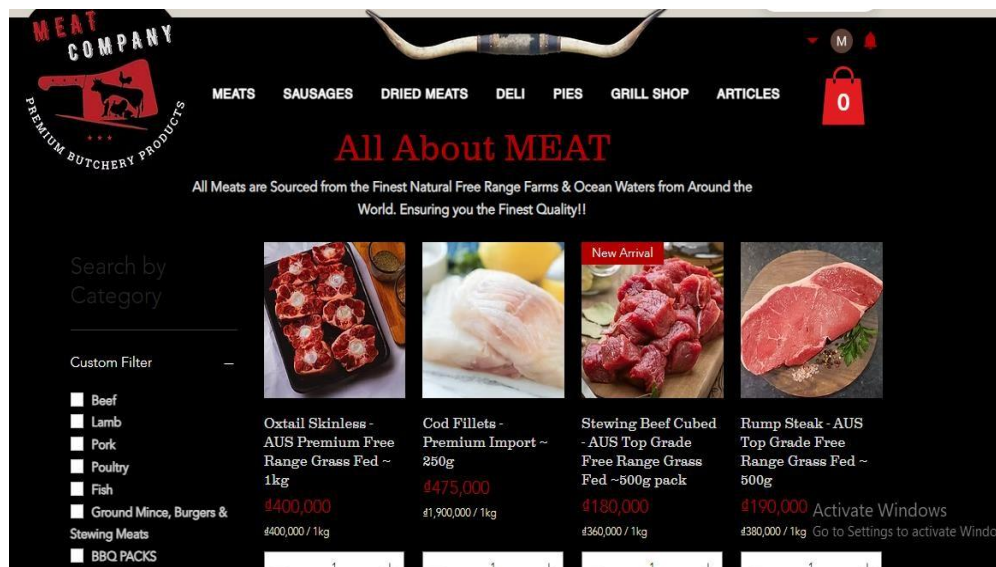
a. Kênh trực tiếp

- Cửa hàng chính

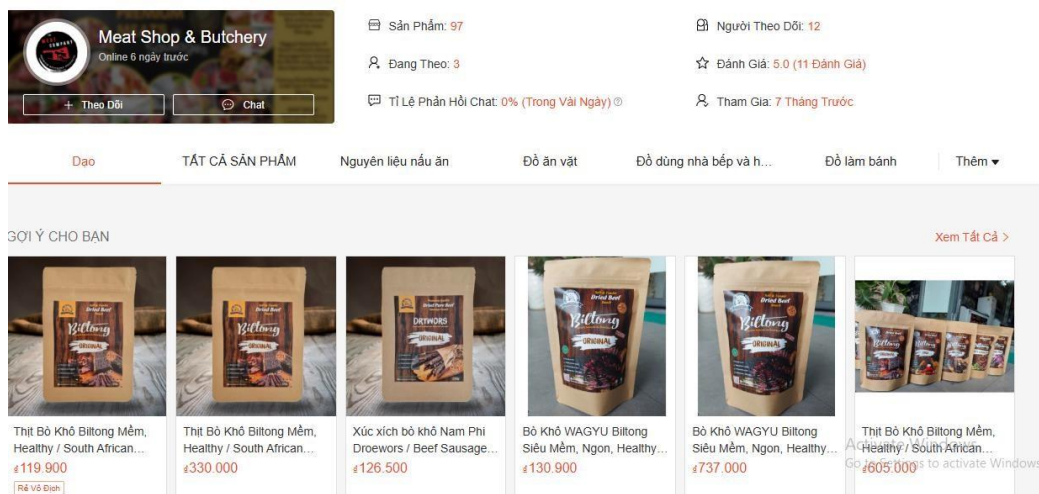
Công ty đã xây dựng một cửa hàng bán lẻ ngay tại địa chỉ 3 Trần Trọng Khiêm, Quận Ngũ Hành Sơn, TP. Đà Nẵng và bán hàng trực tiếp cho khách hàng qua Website, mạng xã hội Facebook, trang TMĐT Shopee của công ty.



Hình 2.6: Fanpage công ty



Hình 2.7: Website của công ty



Hình 2.8: Trang bán hàng Shoppe của công ty

Tại đây công ty phân phối và bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng như cá nhân, hộ gia đình,.. sống và làm việc trên địa bàn TP Đà Nẵng và rải rác ở các tỉnh thành trên khắp cả nước. Điều này có thể đem đến cho công ty nhiều lợi ích như quyền quyết định về giá cả và hình ảnh thương hiệu mà không phụ thuộc vào trung gian, không cần chia lợi nhuận với đại lý hay nhà bán lẻ và khách hàng sẽ được mức giá phù hợp khi mua hàng trực tiếp tại công ty mà không cần qua trung gian phân phối.

Tốc độ lưu chuyển hàng hóa của kênh này cao do người tiêu dùng có thể mua hàng trực tiếp từ công ty, công ty có thể chủ động trong việc quản lý hoạt động phân phối sản phẩm cũng như thông tin từ nhà sản xuất tới khách hàng được truyền đạt kịp thời và chính xác

Shopee là kênh khó phù hợp để bán sản phẩm đông lạnh do yêu cầu khắt khe về bảo quản và vận chuyển, dễ phát sinh rủi ro và chi phí cao. Vì vậy, việc The Meat Company chọn kinh doanh các mặt hàng như đồ khô, gia vị trên Shopee là hướng đi đúng đắn, phù hợp với đặc thù của sản thương mại điện tử này. Tuy nhiên, dù sản phẩm phù hợp, hiệu quả bán hàng trên Shopee vẫn chưa cao, chỉ đạt 5-10 đơn mỗi tuần với giá trị đơn không ổn định. Bên cạnh đó, chiết khấu cao và môi trường cạnh tranh gay gắt cũng làm giảm đáng kể lợi nhuận.

b. Kênh gián tiếp một cấp

Kênh gián tiếp của công ty bao gồm: phân phối qua đơn vị Horeca và phân phối qua các trung gian bán lẻ siêu thị Q Mart, Full Mart

- ❖ Kênh trung gian bán lẻ: Công ty- Trung gian phân phối - người tiêu dùng.
- ❖ Kênh Horeca: Công ty – Đơn vị Horeca – người tiêu dùng.

Sơ đồ 2.3: Sơ đồ tổ chức kênh Horeca của công ty



Trong kênh phân phối này, sản phẩm của công ty sẽ được vận chuyển tới các nhà bán lẻ và các trung gian phân phối và từ đó đến tay người tiêu dùng cuối cùng và các nhóm khách hàng tổ chức: Sheraton, Marriot Group, Moonshine Amaya Retreat

2.4.2.2 Tình hình kinh doanh qua các kênh hiện tại của công ty

Bảng 2.7: Doanh thu hiện tại 2 kênh của công ty

Doanh thu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Kênh trực tiếp	756,635,293	918,892,777	1,204,862,844
Kênh gián tiếp (Trung gian bán lẻ + Horeca)	630,020,407	1,093,863,523	1,639,020,656

Nhận xét:

Doanh thu của cả kênh trực tiếp và kênh gián tiếp đều tăng trưởng mạnh mẽ từ năm 2022 đến 2024, cho thấy doanh nghiệp đang mở rộng tốt cả hai kênh bán hàng. Năm 2022, doanh thu kênh trực tiếp cao hơn kênh gián tiếp, tuy nhiên từ năm 2023, doanh thu kênh gián tiếp đã vượt qua kênh trực tiếp và tiếp tục gia tăng khoảng cách trong năm 2024, thể hiện tốc độ tăng trưởng vượt trội của kênh gián tiếp so với kênh trực tiếp

2.4.3 Những yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối

2.4.3.1 Biến số sản phẩm

Những sản phẩm của công ty đa phần là những thực phẩm đông lạnh và là hàng giá trị cao. Điều này yêu cầu kênh phân phối ngắn, tốc độ vận chuyển nhanh và điều kiện bảo quản nghiêm ngặt để đảm bảo chất lượng khi đến tay người tiêu dùng.

Sản phẩm giá trị cao ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng. Những nhà phân phối hiện tại của công ty đa phần là các siêu thị như Full Mart, Q Mart những nơi đa số tập trung nhiều khách mua sắm có thu nhập cao hơn. Bên cạnh đó những sản phẩm như thịt cần đảm bảo nhiệt độ -18C để giữ cho nguyên vật liệu luôn đảm bảo được chất lượng dẫn đến việc tăng thêm chi phí tồn kho và lưu kho của doanh nghiệp. Vì vậy việc công ty chọn những trung gian phân phối gần hợp lý điều này giảm thiểu được chi phí vận chuyển.

2.4.3.2 Biến số doanh nghiệp

a. Quy mô hiện tại của The Meat-Co

Bảng 2.8: Mô tả quy mô của công ty

Yếu tố	Mô tả
Nhân sự	7 người bao gồm cả lao động trình độ phổ thông và đại học
Doanh thu	Năm 2024: Doanh thu đạt 2,8 tỷ VNĐ. Mặc dù con số này chưa lớn, nhưng phản ánh khả năng duy trì hoạt động kinh doanh ổn định tại khu vực Đà Nẵng và Quảng Nam.
Cơ sở vật chất	1 cửa hàng diện tích 200m ² , dùng để trưng bày và bán sản phẩm trực tiếp cho khách hàng. Tính đến cuối năm 2024 có khoảng 30 loại máy móc phục vụ cho công việc bán hàng và sản xuất
Mật độ trung gian bán lẻ	Đà Nẵng: 4 điểm bán lẻ(Quận Hải Châu: 1, Sơn Trà: 2, Ngũ Hành Sơn; 1) Quảng Nam: 1 điểm bán lẻ - Hội An: 1

(Nguồn : Phòng kinh doanh)

Nhận xét:

The Meat Company hiện được xếp vào nhóm doanh nghiệp quy mô nhỏ với 12 lao động (70% là lao động phổ thông), doanh thu năm 2024 đạt 2,8 tỷ VNĐ, sở hữu một cửa hàng diện tích 200m² và hệ thống phân phối còn hạn chế với 5 điểm bán tại 2

tỉnh (Đà Nẵng, Quảng Nam). Việc tập trung nguồn lực vào sản xuất là hợp lý trong giai đoạn đầu nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, công ty vẫn chưa phân bổ đủ nhân sự và đầu tư cho các mảng chiến lược như marketing, bán hàng và phát triển thị trường, dẫn đến khả năng mở rộng bị hạn chế. Mạng lưới phân phối còn hẹp, chưa tạo được độ phủ thương hiệu hoặc khả năng tiếp cận khách hàng rộng rãi, ảnh hưởng đến tốc độ tăng trưởng doanh thu và vị thế cạnh tranh trên thị trường

c. Khả năng tài chính

Bảng 2.9: Bảng khả năng tài chính của công ty

Hệ số thanh toán hiện hành	Tài sản ngắn hạn / Nợ ngắn hạn	4,28	3,42	3,96
Hệ số thanh toán nhanh	(Tài sản ngắn hạn - Hàng tồn kho) / Nợ ngắn hạn	3,34	2,76	3,12
Hệ số thanh toán tiền mặt	Tiền và tương đương tiền / Nợ ngắn hạn	1,95	1,35	2,53
Hệ số nợ	Tổng nợ / Tổng tài sản	14,2%	17,5%	12,0%
Hệ số nợ trên vốn chủ	Tổng nợ / Vốn chủ sở hữu	16,6%	21,2%	13,7%
Tỷ lệ vốn chủ sở hữu	Vốn chủ sở hữu / Tổng tài sản	85,8%	82,4%	88,0%
Tốc độ tăng tổng tài sản	(Tổng tài sản năm sau - năm trước) / năm trước	—	25,0%	25,6%

(Nguồn: Bộ phận kế toán)

Nhận xét:

Tình hình tài chính của công ty trong giai đoạn 2022-2024 cho thấy một nền tảng vững mạnh và nhiều tiềm năng để phát triển. Các chỉ số thanh toán như hệ số thanh toán hiện hành, hệ số thanh toán nhanh và hệ số thanh toán tiền mặt đều cao, cho thấy công ty có khả năng thanh toán nợ ngắn hạn tốt và duy trì dòng tiền dồi dào, tạo điều kiện thuận lợi để tài trợ cho nhà phân phối và đàm phán các điều kiện chiết khấu hấp dẫn. Việc giảm tỷ lệ nợ và tăng vốn chủ sở hữu giúp công ty tự chủ tài chính, ít phụ thuộc vào nguồn vay ngoài, từ đó có thể mở rộng kênh phân phối trực tiếp và tăng cường kiểm soát

d. Các mục tiêu và chiến lược

❖ Mục tiêu hiện tại

Mục tiêu chính của công ty trong giai đoạn tới là duy trì và phát triển thị trường Âu, đồng thời mở rộng thị trường tại Việt Nam. Để đạt được mục tiêu này, công ty sẽ tập trung vào các chiến lược sau:

⇒ Duy trì và phát triển thị trường Âu: Công ty sẽ tiếp tục củng cố mối quan hệ với các đối tác phân phối hiện tại, duy trì sự ổn định về doanh thu và tăng cường chất lượng dịch vụ nhằm giữ chân khách hàng Âu. Đồng thời, công ty sẽ tăng cường các hoạt động tiếp thị và mở rộng mạng lưới phân phối tại các quốc gia mục tiêu trong khu vực Âu.

⇒ Mở rộng thị trường tại Việt Nam: Công ty sẽ tập trung vào việc mở rộng kênh phân phối tại các khu vực có tiềm năng tăng trưởng cao trong nước, đặc biệt là các thành phố lớn và các tỉnh thành mới. Công ty cũng sẽ tối ưu hóa các chiến lược bán hàng trực tiếp, xây dựng các điểm bán hàng và hệ thống phân phối hiệu quả nhằm gia tăng độ phủ sóng sản phẩm

❖ Chiến lược hiện tại

Về mặt chiến lược, công ty đã áp dụng chiến lược phân phối chọn lọc, nghĩa là chỉ hợp tác với các nhà phân phối và điểm bán phù hợp với định vị sản phẩm – cụ thể là nhắm vào nhóm khách hàng quan tâm đến thực phẩm chất lượng cao, có yếu tố thủ công, sạch và an toàn. Hệ thống phân phối sẽ kết hợp cả hai kênh: trực tiếp và gián tiếp. Trực tiếp thông qua các kênh như website chính thức, mạng xã hội, và các sàn thương mại điện tử lớn (Shopee) nhằm tận dụng xu hướng tiêu dùng hiện đại và kiểm soát tốt trải nghiệm khách hàng. Gián tiếp sẽ thông qua hợp tác với các hệ thống bán lẻ lớn như WinMart, Co.opmart, Bách Hóa Xanh và các cửa hàng thực phẩm sạch, nhờ đó sản phẩm sẽ được hiện diện tại nhiều điểm bán có uy tín, dễ tiếp cận với khách hàng mục tiêu. Song song đó, doanh nghiệp chú trọng đầu tư vào hệ thống logistics lạnh, đảm bảo sản phẩm được bảo quản đúng quy chuẩn trong suốt quá trình vận chuyển và lưu kho

2.4.3.3 Biến số môi trường

Đặc điểm của thị trường mục có 4 biến số cơ bản của thị trường mục tiêu ảnh hưởng đến cấu trúc kênh:

❖ Địa lý thị trường

Đà Nẵng – trung tâm duyên hải miền Trung Việt Nam – sở hữu vị trí chiến lược với hệ thống giao thông phát triển như sân bay quốc tế, quốc lộ 1A và tuyến đường sắt Bắc – Nam, tạo điều kiện thuận lợi cho việc vận chuyển hàng hóa liên vùng. Theo Báo Bộ Công An Đà Nẵng năm 2024 thì Đà Nẵng có khoảng 1,190 cơ sở khách sạn và hơn

4.000 cơ sở ăn uống, trong đó có 200 nhà hàng (theo Bộ Văn Hóa, Thể Thao và Du lịch). Điều này giúp công ty dễ dàng tiếp cận cả khách hàng địa phương lẫn du khách, từ đó triển khai hiệu quả cả kênh bán lẻ hiện đại lẫn kênh HORECA (khách sạn – nhà hàng).

❖ Quy mô thị trường

Theo Sở Du lịch Đà Nẵng, năm 2024 thành phố ước đoán khoảng 10,3 triệu lượt khách, trong đó có 3,5 triệu lượt khách quốc tế. Khách đến từ châu Âu ước đạt 36.500 lượt, chủ yếu thông qua đường hàng không và du lịch tàu biển. Nhóm khách này thường lưu trú dài ngày và có xu hướng chi tiêu cao.

- Tỷ lệ thâm nhập của khách Âu (Penetration Rate):

$$\text{Penetration Rate} = (\text{Số lượng khách hàng mục tiêu} / \text{Tổng số khách}) \times 100\% \\ = (36.500 / 10.300.000) \times 100\% \approx 0,35\%$$

- Quy mô thị trường (Market Size):

$$\text{Market Size} = \text{Số khách mục tiêu} \times \text{Mức chi tiêu trung bình mỗi khách} \\ = 36.500 \times 1.200 = 43.800.000 \text{ USD}$$

- Mức chi tiêu trung bình của khách Âu tại Đà Nẵng

$$\text{Chi tiêu trung bình} = \text{Tổng doanh thu từ khách mục tiêu} / \text{Số khách mục tiêu} \\ = 43.800.000 / 36.500 = 1.200 \text{ USD/khách}$$

Nhận xét:

Mặc dù tỷ lệ khách du lịch châu Âu tại Đà Nẵng hiện chỉ chiếm khoảng 0,35%, nhưng đây là nhóm có mức chi tiêu trung bình cao (khoảng 1.200 USD/khách) và xu hướng lưu trú dài ngày. Điều này cho thấy tiềm năng lớn về mặt doanh thu, dù quy mô hiện tại còn hạn chế. Do đó, việc mở rộng thị trường hướng đến nhóm khách này là hoàn toàn hợp lý. Thay vì triển khai theo hướng đại trà, đây là phân khúc phù hợp để phát triển theo hướng chọn lọc, tập trung vào chất lượng dịch vụ và trải nghiệm cá nhân hóa nhằm tối ưu hóa giá trị chi tiêu trên mỗi khách hàng.

❖ Mật độ thị trường

Theo thông tin dân số tính đến ngày 1/4/2024, dân số Đà Nẵng đạt khoảng 1.269.070 người. Diện tích khoảng 1.285 km². Mật độ dân số trung bình: Khoảng 988 người/km². Đà Nẵng có 6 quận bao gồm : Hải Châu, Thanh Khê, Sơn Trà, Ngũ Hành Sơn, Liên Chiểu, Cẩm Lệ. Các nhà bán lẻ và đại lý Horeca của công ty tập trung tại 3 quận : Ngũ Hành Sơn, Sơn Trà, Hải Châu.

Bảng 2.10: Tổng hợp Thị trường ba quận trọng điểm tại Đà Nẵng (2024) theo CSDL Thống kê du lịch Việt Nam

Tiêu chí	Quận Hải Châu	Quận Sơn Trà	Quận Ngũ Hành Sơn
Diện tích (km2)	21	60	37
Dân số (người)	21.000	157000	90.000
Mật độ dân số	10.524	2.617	2.432
Lượng khách du lịch	~2.000.000	1.100.000	1.400.000
Ước tính Khách Âu	~ 22.600	12.400	~15.800

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Nhận xét:

Sự gia tăng đáng kể của lượng khách du lịch châu Âu đến Đà Nẵng trong năm 2024, đặc biệt tại các quận Sơn Trà, Ngũ Hành Sơn và Hải Châu, mở ra nhiều cơ hội cho The Meat Company trong việc mở rộng kênh phân phối. Tuy nhiên, sự biến động theo mùa của lượng khách du lịch và chi phí vận hành tại các khu vực trung tâm là thách thức lớn đối với doanh nghiệp.

❖ Hành vi thị trường

Người dân Đà Nẵng có trình độ dân trí cao, nhận thức rõ về an toàn thực phẩm. Các xu hướng lành mạnh như eat clean, keto, high protein đang lan rộng, kéo theo cầu lớn về các loại thịt chất lượng như thịt bò hữu cơ, trứng gà organic và bên cạnh đó sự thay đổi vai trò của các thành viên trong gia đình ngày càng thay đổi. Việc nội trợ không phải công việc của mỗi phụ nữ mà còn là công việc của mỗi nam giới. Hành vi thị trường thay đổi kéo theo nhiều thách thức và cơ hội cho công ty. Để đáp ứng nhu cầu hành vi của thị trường công ty đã xây dựng cấu trúc kênh theo chiều hướng đa kênh- phân tầng khách hàng, tập trung vào siêu thị, cửa hàng tiện lợi và kênh online cho phép công ty tiếp cận hiệu quả với nhóm khách hàng hiện đại – những người có xu hướng tiện lợi, nhanh chóng và chất lượng rõ ràng. Các kênh này đáp ứng tốt nhu cầu mua sắm thường xuyên, đơn lẻ với sản phẩm được đóng gói sẵn, dễ chế biến, truy xuất nguồn gốc rõ ràng phù hợp với lối sống bận rộn và chú trọng sức khỏe

2.4.4 Tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối

a. Mục tiêu tuyển chọn

Mục tiêu chính của công ty là xây dựng mối quan hệ bền vững với nhóm khách hàng Âu hiện tại, duy trì sự hài lòng và lòng trung thành của họ đối với sản phẩm của công ty. Đồng thời, công ty hướng tới việc từng bước mở rộng độ nhận diện thương hiệu, gia tăng số lượng khách hàng mới trong thị trường nội địa Việt Nam, đặc biệt tập trung vào nhóm khách hàng trung và cao cấp, yêu thích các sản phẩm thực phẩm chuẩn Âu chất lượng cao.

b. Nguồn tuyển chọn

Để tuyển chọn các trung gian phân phối công ty thường tìm kiếm theo những cách sau:

⇒ Liên hệ với các bên Logistics chuyên ngành thực phẩm thường nắm danh sách nhà phân phối sản phẩm nhập khẩu thực phẩm Âu

⇒ Tìm kiếm trực tiếp qua Google

Sử dụng từ khóa tìm kiếm như:

"Nhà phân phối thực phẩm Âu tại Đà Nẵng"

"Nhà nhập khẩu thực phẩm châu Âu uy tín tại Việt Nam"

"Công ty thực phẩm Âu Đà Nẵng"

Sau đó chọn lọc các công ty có website rõ ràng, địa chỉ minh bạch, nhiều đánh giá tích cực

⇒ Các công ty phân phối có nhu cầu tìm đến công ty thông qua quảng cáo trên mạng xã hội trực tuyến

c. Tiêu chí tuyển chọn

Để tuyển chọn các đại lý phù hợp, The Meat-co đã xây dựng bảng tiêu chuẩn lựa chọn, nhằm đảm bảo rằng các đối tác phân phối đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về vị trí, năng lực bán hàng, khả năng chiếm lĩnh thị trường và khả năng quản lý, từ đó hỗ trợ sự phát triển bền vững của công ty.

Bảng 2.11: Tiêu chí tuyển chọn đối tác kênh phân phối của công ty

Tiêu chí	Mô tả
Vị trí kinh doanh	- Có mặt bằng kinh doanh tối thiểu 30m². - Nằm trong khu vực đông dân cư hoặc khu vực có nhiều người nước ngoài sinh sống (ví dụ: An Thượng, Sơn Trà, Hải Châu - Đà Nẵng).

Tiêu chí	Mô tả
	- Ưu tiên địa điểm gần các khu vực khách du lịch hoặc khu ẩm thực quốc tế.
Khả năng chiếm lĩnh thị trường	Có ít nhất 1 đến 2 cửa hàng bán lẻ hoạt động ổn định. - Đã hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực thực phẩm từ 2 năm trở lên. - Có hệ thống khách hàng thường xuyên hoặc mạng lưới phân phối nội bộ.
Khả năng bán hàng	Các kỹ năng bắt buộc: Kỹ năng bán hàng, kỹ năng cung cấp dịch vụ khách hàng, Có quầy trưng bày sản phẩm của công ty và nhân viên Sales trực quầy
Khách hàng	- Nhà phân phối phục vụ tệp khách hàng tương tự với công ty sản xuất (tập trung khách hàng Âu, khách hàng quốc tế, hoặc nhà hàng khách sạn phục vụ món Âu).
Chứng nhận an toàn thực phẩm	Bắt buộc có chứng nhận ISO hoặc các chứng nhận an toàn thực phẩm hợp lệ khác (HACCP, ISO 22000,...). - Đảm bảo quy trình vận hành tuân thủ vệ sinh an toàn thực phẩm trong khâu lưu kho và phân phối

(Nguồn: Bộ phận kinh doanh)

Nhận xét:

Bộ tiêu chí tuyển chọn hiện tại của The Meat-Co được xây dựng khá toàn diện, thể hiện định hướng phát triển chuyên nghiệp và bền vững của doanh nghiệp. Những tiêu chí này không chỉ giúp đảm bảo chất lượng hệ thống phân phối mà còn hỗ trợ công ty lựa chọn các đối tác có tiềm lực, kinh nghiệm và phù hợp với chiến lược mở rộng thị trường trong phân khúc khách hàng trung – cao cấp.

Tuy nhiên, các tiêu chuẩn hiện hành vẫn ở mức tương đối thấp, chủ yếu phù hợp với các nhà phân phối quy mô vừa và nhỏ. Điều này gây ra một số hạn chế như khó đáp ứng nhu cầu thị trường ngày càng tăng, giảm tính cạnh tranh và chưa tạo được lợi thế lâu dài. Do đó, để nâng cao hiệu quả hoạt động phân phối và đáp ứng tốt hơn nhu cầu hiện tại, The Meat-Co cần xây dựng các tiêu chí và hệ số đánh giá cụ thể hơn nhằm hoàn

thiện quy trình tuyển chọn thành viên kênh phân phối một cách hiệu quả và chuyên nghiệp

d. Các trung gian phân phối của công ty The Meat Company

Bảng 2.12: Đặc điểm các trung gian phân phối của công ty

Đại lý	Vị trí	Khả năng bán hàng	Độ bao phủ thị trường	Khả năng quản lý
Four Poin	Sơn Trà – Đà Nẵng	Là khách sạn 4.5–5 sao với tỷ lệ phòng lấp đầy cao, nhiều gói F&B hấp dẫn (bar rooftop, pool bar)	Một cơ sở tại Sơn Trà, Four Points thu hút chủ yếu khách quốc tế và cao cấp	Vận hành theo tiêu chuẩn Marriott: nhân viên đào tạo bài bản, quy trình rõ ràng và hệ thống báo cáo chất lượng định kỳ
Q - Mart	Ngũ Hành Sơn – Đà Nẵng	Siêu thị nhỏ, phục vụ đa số khách lẻ tiêu dùng và hộ gia đình.	Một cửa hàng tại Ngũ Hành Sơn; chưa mở rộng thành chuỗi lớn, nên phạm vi tiếp cận còn hạn chế	Siêu thị nhỏ vận hành theo ca sáng- tối.
Full Mart	Hải Châu – Đà Nẵng	Hoạt động 24/7, đáp ứng nhu cầu mua sắm mọi lúc; doanh số ổn định nhờ tính tiện lợi cao	Hiện chỉ có 1–2 điểm tại Hải Châu; mới tuyển dụng mở rộng, chưa thực sự phủ khắp Đà Nẵng	Vận hành theo ca kíp rõ ràng (sáng, chiều, đêm), quy trình cơ bản cho mini-mart

Đại lý	Vị trí	Khả năng bán hàng	Độ bao phủ thị trường	Khả năng quản lý
Roads House	Son Trà- Đà Nẵng	Được đánh giá cao 4.7/5 từ Google Map , được cộng đồng expats và du khách khen	Chỉ một bar/quán duy nhất, tập trung khách địa phương và expats; chưa có chi nhánh khác	Chủ quán thường tổ chức sự kiện (bass parties), marketing qua mạng xã hội, vận hành linh hoạt nhưng quy mô nhỏ.
Hebal Pizza	Hội An – Quảng Nam	Đánh giá 4.8/5 từ khách du lịch, cho thấy doanh thu cao, đặc biệt vào mùa du lịch	Một địa điểm duy nhất tại trung tâm Hội An; tập trung khách Tây và gia đình, chưa mở chuỗi.	Phục vụ thân thiện, giữ chất lượng ổn định (bánh gối, nguyên liệu nhập khẩu), quản lý đơn hàng và giao hàng tốt.

(Nguồn: Bộ phận kinh doanh)

Nhận xét :

Trong suốt 3 năm (2022-2024) kết quả công ty tuyển được 5 thành viên mới . Phân bố ở Đà Nẵng : 4 và ở Hội An: 1. Tín hiệu tích cực này thể hiện rằng công ty đang nỗ lực mở rộng thị trường. Nhưng so với nhu cầu thị trường thời điểm hiện tại con số này còn quá ít và những nhà phân phối này có quy mô vừa và nhỏ chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu của thị trường. Chính vì vậy, công ty nên xem xét lại các tiêu chuẩn để tuyển chọn, cân nhắc việc bổ sung thêm các chính sách ưu đãi cho thành viên mới, đồng thời điều chỉnh các tiêu chuẩn hiện tại cho phù hợp với tình hình thực tế từng khu vực nên có những tiêu chuẩn đặc thù riêng dựa vào một số yếu tố như quy mô dân số, khả năng tiêu dùng,... để thúc đẩy tăng hiệu quả hoạt động cho công ty.

2.4.5 Hoạt động khuyến khích động viên các thành viên trong kênh phân phối

Nhằm tối ưu hoạt động phân phối và hỗ trợ đối tác, công ty thực hiện phân chia chính sách riêng đối với từng nhóm trung gian phân phối. Cụ thể, kênh Horeca (Khách sạn - Nhà hàng - Quán cà phê) sẽ áp dụng bảng giá riêng theo quy định của công ty, trong khi các nhà bán sỉ sẽ được hưởng chính sách chiết khấu riêng căn cứ theo sản lượng đặt hàng và điều kiện thanh toán

❖ **Khuyến khích động viên kênh Horeca**

- Đối với kênh Horeca (bao gồm khách sạn, nhà hàng và quán cà phê), công ty áp dụng một bảng giá riêng và danh mục sản phẩm chuyên biệt nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng đặc thù của phân khúc này

HORECA CATALOGUE



TRADITIONALLY MADE & PERFECTLY BLENDED
WITH THE FINEST MEAT, HERBS AND SPICES

	ITEM	SIZE	PRICE
	Traditional Boerewors Healthy Traditional South African 80% Beef /20% Pork Sausage. Spiced with Coriander as the Main Ingredient Complimented with extra Freshly Homemade Herbs and Perfectly Blended Spices.	500g	204 000
	Chili Boerewors Healthy Traditional South African 80% Beef /20% Pork Sausage Same as Traditional Boerewors with added Special Korean Chili & Garlic Mix.	500g	213 000
	Cheese Boerewors Healthy Traditional South African 80% Beef /20% Pork Sausage Spiced with Coriander as the Main Ingredients Complimented with Homemade Herbs, Spices. Fresh & Cheddar Cheese.	500g	238 000
	Chutney & Curry Boerewors Healthy Traditional 80% Beef /20% Pork Sausage Infused with Fresh Peach Chutney & Special Selected Indian Curry Complimented with Fresh Homemade Herbs & Spices.	500g	221 000
	Blue Cheese Boerewors Sausage Healthy Traditionally Spiced 80% Beef /20% Pork Sausage with Coriander & Pepper as the Main Ingredients Complimented with Blue Cheese & Freshly Homemade Herbs & Onions.	500g	247 000

100% All-Natural Top-Quality Pure Beef. No Preservatives or Additives

Hình 2.9: Bảng giá dành riêng cho kênh Horeca

HORECA CATALOGUE



TRADITIONALLY MADE & PERFECTLY BLENDED
WITH THE FINEST MEAT, HERBS AND SPICES



Pork Bangers

Hand Crafted Traditionally Spiced British Style
Pork Breakfast Sausages.

500g

139 000



Cumberland

Original Hand-Crafted English Traditional
Sausage using the best Recipe and Spices to
Ensure the Tastiest Experience.

500g

148 000



Toulouse

The Classic Toulouse Sausage Handmade the
Traditional way to make you feel like you are in
France!

500g

157 000



Italian Traditional

Spiced with the best Combination of Italian
Flavors for the Ultimate Italian Sausage
Experience!!

500g

153 000



Italian - Spicy

Mildly Hot, Spiced with the best Combination of
Italian Flavors for the Ultimate Italian Sausage
Experience!!

500g

157 000

100% All-Natural Top-Quality Pure Beef. No Preservatives or Additives

Hình 2.10: Bảng giá dành riêng cho kênh Horeca

- Thanh toán công nợ: Công ty cho phép thanh toán công nợ trong vòng 15-30 ngày. Hình thức thanh toán đa dạng : thanh toán qua Paypal, tiền mặt, thẻ ngân hàng và thanh toán bằng hình thức chuyển khoản.
- Hỗ trợ chi phí vận chuyển khi giao hàng
- Công ty hỗ trợ và đổi trả hàng lỗi cho các đơn vị này. Đối với các đơn vị Đà Nẵng hỗ trợ đổi trả và đền bù thiệt hại khi phát hiện sản phẩm cận date, không đảm bảo yêu cầu hoàn trong thời gian 3 ngày

Nhận xét:

Bảng giá mà công ty áp dụng cho kênh phân phối Horeca tương đương với mức chiết khấu 13% trên giá trị đơn hàng. Mặc dù mức chiết khấu này không quá cao, nhưng vẫn đủ sức hấp dẫn để duy trì mối quan hệ với các nhà phân phối. Bên cạnh đó những chính sách thanh toán công nợ, hỗ trợ chi phí khi giao hàng và công ty hỗ trợ đổi trả hàng lỗi cho các đơn vị Horeca, giúp tăng cường sự hài lòng và sự gắn kết giữa hai bên.

❖ Chiết khấu trung gian bán lẻ

- Công ty đang áp dụng hình thức trợ cấp cho những cửa hàng bán lẻ, tổng đại lý về các phương tiện bán hàng. Theo chính sách này mỗi đại lý đều được cung cấp các phương tiện bán hàng như sau: giá kê hàng, mẫu sản phẩm, biển quảng cáo,... Đây là hình thức hỗ trợ chi phí tuy chi phí không lớn nhưng có thể quảng cáo tốt về công ty và sản phẩm của công ty trên thị trường
- Thanh toán công nợ: Công ty cho phép thanh toán công nợ trong vòng 15-20 ngày và thanh toán bằng các hình thức : thanh toán thẻ, tiền mặt và chuyển khoản.
- Chiết khấu hoa hồng. Hiện nay công ty thực hiện chiết khấu 7% đối với các trung gian bán lẻ
- Thực hiện trợ cấp chi phí vận tải cho các tổng đại lý và các cửa hàng bán lẻ. Đối với các thành viên có phương tiện vận tải chuyên chở hàng thì công ty thực hiện trợ cấp chi phí vận tải cho thành viên đó tùy thuộc vào khu vực thị trường.

Nhận xét

Theo đánh giá từ các nhà phân phối, mức chiết khấu và hoa hồng mà The Meat-Co hiện đang áp dụng được nhận xét là ở mức trung bình so với mặt bằng chung của thị trường đối với các nhà bán lẻ. Cụ thể, mức chiết khấu hiện tại là 7%, thấp hơn so với mức chiết khấu trung bình trên thị trường, thường dao động từ 8% đến 12%. Mặc dù

mức chiết khấu này vẫn đảm bảo lợi nhuận cơ bản cho nhà bán lẻ, nhưng không đủ mạnh để tạo ra động lực lớn cho việc tiêu thụ sản phẩm nhanh chóng và rộng rãi. Các chính sách hỗ trợ khác, như chiết khấu hoa hồng và thanh toán công nợ, vẫn chưa được hoàn thiện, dẫn đến khó khăn trong việc thúc đẩy mối quan hệ hợp tác chặt chẽ và lâu dài với các nhà phân phối. Điều này cũng ảnh hưởng đến hiệu quả phân phối và khả năng mở rộng thị trường của công ty

2.4.6 Hoạt động đánh giá

Để duy trì hoạt động thông suốt của kênh thì việc đánh giá hoạt động của các thành viên là một việc làm không thể thiếu tại The Meat-Co. Công ty luôn coi đó là thước đo xem kênh nào hoạt động hiệu quả và kênh nào chưa đạt hiệu quả để từ đó kịp thời khuyến thưởng và đưa ra giải pháp phù hợp với bất cứ tình huống nào xảy ra. Tại công ty mỗi kế hoạch (tháng, quý, năm) công ty giao chỉ tiêu bán hàng cho mỗi thành viên trong kênh phân phối. Cuối kỳ, mỗi thành viên sẽ nhận được một bản theo dõi hoạt động bán hàng từ công ty qua đó giúp các thành viên thấy được mặc được và mặt hạn chế của mình trong kỳ

Mỗi tháng công ty đều tiến hành xếp hạng các thành viên kênh cho các hạng: A,B,C,.. Việc xếp hạng được dựa trên các tiêu chí:

- Doanh số bán hàng:
 - Hạng A: Đại lý đạt hoặc vượt mức doanh số mục tiêu mà công ty đề ra.
 - Hạng B: Đại lý đạt từ 80% đến 90% doanh số mục tiêu.
 - Hạng C: Đại lý đạt dưới 80% doanh số mục tiêu.
- Thời gian thanh toán:
 - Hạng A: Thanh toán đúng hạn, không quá hạn.
 - Hạng B: Thanh toán chậm hơn một chút nhưng không quá 7 ngày.
 - Hạng C: Thanh toán quá hạn từ 7 ngày trở lên.
- Sự hợp tác giữa các thành viên:
 - Hạng A: Chỉ phân phối sản phẩm của công ty, không có hành vi phân phối sản phẩm đối thủ cạnh tranh.
 - Hạng B: Thỉnh thoảng có sự phân phối của sản phẩm đối thủ, nhưng chủ yếu vẫn là sản phẩm công ty.
 - Hạng C: Phân phối song song với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh nhiều hơn.
- Mức độ bao phủ của các mặt hàng tại khu vực được giao:

- Hạng A: Bao phủ toàn bộ khu vực được giao với đầy đủ các sản phẩm.
- Hạng B: Bao phủ khoảng 70-80% khu vực và các sản phẩm chủ yếu.
- Hạng C: Bao phủ ít hơn 70% khu vực và sản phẩm.
- Mức độ tồn kho:
 - Hạng A: Tồn kho hợp lý, không bị thiếu hàng hoặc tồn quá lâu.
 - Hạng B: Tồn kho vừa phải, không quá cao nhưng cũng không thiếu hàng.
 - Hạng C: Tồn kho quá cao hoặc thiếu hụt hàng thường xuyên.

Bảng 2.13: Xếp hạng của công ty

Đại lý	Xếp loại
Fourpoin	A
Full mart	B
Roads house	C

(Nguồn : Bộ phận kinh doanh)

Bảng 2.14: Mức thưởng đạt được khi đạt xếp hạng.

Xếp loại	Mức thưởng
A	3.000.000
B	1.500.000
C	1.000.000

(Nguồn: Bộ phận kinh doanh)

Nhận xét:

Bảng đánh giá thành viên trong kênh phân phối của công ty hiện còn thiếu tính rõ ràng và chưa có hệ số cụ thể để phân từng loại mức độ hiệu quả giữa các thành viên. Việc không có tiêu chí định lượng rõ ràng khiến công ty gặp khó khăn trong việc xác định đâu là nhà phân phối hoạt động tốt, đâu là nhà phân phối chưa đạt yêu cầu. Bên cạnh đó mức thưởng theo xếp loại được đánh giá là thấp so với những tiêu chuẩn mà công ty khác đưa ra. Điều này dẫn đến việc các nhà phân phối thiếu động lực để cải thiện hiệu suất, không tạo ra sự cạnh tranh tích cực giữa các thành viên trong kênh phân phối. Họ có xu hướng làm việc cầm chừng, không chủ động tìm kiếm khách hàng mới hay mở rộng thị trường. Đồng thời, việc đánh giá thiếu minh bạch cũng dễ gây ra tâm lý bất mãn, thiếu công bằng giữa các nhà phân phối, ảnh hưởng đến mối quan hệ hợp tác lâu dài. Về lâu dài, điều này có thể làm giảm hiệu quả hoạt động chung của hệ thống phân

phối và gây khó khăn trong việc phát triển thị trường cũng như đạt được các mục tiêu kinh doanh của công ty.

2.4.7 Thực trạng về nhận diện tiềm tàng và xung đột thực tại trong kênh

- Xung đột theo chiều ngang

Trong kênh phân phối của công ty, mâu thuẫn theo chiều ngang thường xảy ra giữa các đại lý họ lôi kéo khách hàng bằng việc bán phá giá sản phẩm, không đúng quy định khi thời kỳ kết hợp đồng với công ty

Cách giải quyết các xung đột này của công ty hiện nay là đối với các đại lý vi phạm giá bán lần đầu, công ty sẽ cử đại diện xuống gặp trực tiếp và nhắc nhở. Khi các đại lý này vi phạm lần tiếp theo, công ty sẽ xử phạt theo những điều khoản đã cam kết trong hợp đồng và chấm dứt mối quan hệ làm ăn với họ.

- Xung đột theo chiều dọc

Mâu thuẫn theo chiều dọc xảy ra trong kênh phân phối của công ty khi đại lý không hài lòng với mức chiết khấu của công ty đưa ra và bán phá giá để tăng thêm lợi nhuận cho chính công ty mình. Họ cho rằng mức chiết khấu hiện tại chưa tương xứng với chi phí hoạt động, rủi ro tồn kho, cũng như công sức tiếp thị sản phẩm tại điểm bán

Công ty đã có những chính sách giá chính sách chiết khấu hợp lý, minh bạch và phù hợp với quy mô hoạt động của từng đại lý. Đồng thời, quy định rõ giá bán tối thiểu để hạn chế bán phá giá và xử lý nghiêm các vi phạm

2.4.8 Đánh giá thực trạng quản trị kênh phân phối của Công ty TNHH The Meat-CO

a. Thành công

The Meat-Company, với quy mô vừa và nhỏ, đang sở hữu nhiều lợi thế nổi bật trong quá trình phát triển và mở rộng thị trường. Một trong những điểm mạnh đáng chú ý là danh mục sản phẩm ngày càng đa dạng, không chỉ tập trung vào các mặt hàng thịt tươi mà còn mở rộng sang các sản phẩm đồ khô và bánh Pie. Việc phân phối các sản phẩm này tại nhiều địa điểm trong thành phố Đà Nẵng cho thấy sự chủ động trong chiến lược tiếp cận thị trường và tận dụng hiệu quả nguồn lực sẵn có. Bên cạnh đó, công ty luôn duy trì mức giá hợp lý và chất lượng ổn định, phù hợp với khả năng chi

trả của khách hàng nhưng vẫn đảm bảo giá trị cảm nhận về sản phẩm – đây là yếu tố then chốt giúp giữ chân khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Với đặc điểm là doanh nghiệp vừa và nhỏ, The Meat-Co đã tối ưu hóa nguồn nhân lực bằng cách xây dựng đội ngũ nhân viên năng động, ham học hỏi và luôn sẵn sàng thích nghi với những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Tinh thần cầu tiến và chủ động tiếp thu kiến thức mới của nhân sự chính là nền tảng để công ty từng bước nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động nội bộ.

Đặc biệt, kênh Horeca (Hotel – Restaurant – Catering) của công ty đang vận hành tương đối ổn định. Điều này phản ánh năng lực của The Meat-Co trong việc xây dựng và duy trì quan hệ đối tác bền vững với các nhà hàng, khách sạn và đơn vị tổ chức sự kiện – những khách hàng có yêu cầu cao về chất lượng, độ tin cậy và dịch vụ hậu mãi. Với việc duy trì tốt kênh phân phối chiến lược này, công ty đã khẳng định được uy tín thương hiệu trong phân khúc trung – cao cấp, đồng thời mở ra cơ hội tăng trưởng bền vững trong tương lai, ngay cả khi còn hạn chế về quy mô và nguồn lực

b. Hạn chế

The Meat-Co, mặc dù là một doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành thực phẩm chế biến, đã xây dựng được một danh mục sản phẩm đa dạng với chất lượng ổn định và mức giá hợp lý. Tuy nhiên, công ty vẫn còn một số hạn chế trong chính sách phân phối.

- Chính sách tuyển chọn thành viên của công ty hiện tại chỉ phù hợp với các nhà phân phối có quy mô vừa và nhỏ. Các tiêu chuẩn đó khó lựa chọn được những nhà phân phối có tiềm năng.
- Chính sách ưu đãi và chiết khấu dành riêng cho kênh Horeca tương đối ổn định nhưng chính sách dành cho các đại lý vẫn còn nhiều bất cập, ưu đãi chưa tốt và mức chiết khấu còn thấp
- Bên cạnh đó việc đánh giá các thành viên còn mang tính chất lý thuyết, đã có những tiêu chuẩn đánh giá nhưng chưa rõ ràng và mức thưởng khi đạt được hạng A,B,C còn quá ít dẫn đến việc phàn nàn từ các nhà cung cấp
- Ngoài ra công ty còn gặp vấn đề khi giải quyết các xung đột trong kênh chưa dứt khoát và mạnh tay dẫn đến việc các đại lý không chấp hành đúng quy định trong hợp đồng

c. Nguyên nhân

Những hạn chế trong chính sách phân phối của The Meat-Co xuất phát từ nhiều nguyên nhân cả chủ quan lẫn khách quan, liên quan đến nguồn lực nội tại, định hướng phát triển và cách thức vận hành hiện tại của công ty. Cụ thể:

- Tiêu chuẩn lựa chọn thành viên còn hạn chế do đây là quá trình hợp tác hai chiều giữa công ty và nhà phân phối. Trong giai đoạn 2022–2024, nguồn vốn của công ty còn hạn chế, nên tiêu chí tuyển chọn được thiết kế vừa phải, phù hợp với khả năng hỗ trợ và quy mô hiện tại của công ty. Do đó, khó có thể thu hút được các nhà phân phối lớn và có tiềm năng phát triển cao.
- Chính sách ưu đãi cho các đại lý chưa hấp dẫn phần lớn do nguồn lực tài chính hạn chế, khiến công ty chưa thể xây dựng các gói chiết khấu hoặc hỗ trợ tài chính đủ cạnh tranh so với các đối thủ trong ngành.
- Cơ chế đánh giá mang tính lý thuyết là do công ty chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu định lượng cụ thể và chưa có công cụ đánh giá hiệu suất hiệu quả. Việc thiếu trọng số đánh giá rõ ràng khiến công tác xếp loại và thưởng không đủ công bằng và minh bạch.
- Tình trạng xung đột trong kênh chưa được xử lý dứt điểm là do công ty chưa ban hành bộ quy tắc ứng xử hoặc quy trình xử lý vi phạm rõ ràng. Đồng thời, sự thiếu quyết đoán trong việc xử lý sai phạm khiến một số nhà phân phối không tôn trọng cam kết hợp tác, ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển của toàn bộ kênh phân phối.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY THE MEAT COMPANY

3.1. Định hướng phát triển hệ thống kênh phân phối của The Meat Company

3.1.1 Định hướng phát triển

Trong tương lai, Công ty The Meat Company sẽ tiếp tục phát huy thế mạnh về nguồn nguyên liệu sạch và quy trình chế biến hiện đại để không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Công ty đặt mục tiêu trở thành thương hiệu uy tín hàng đầu tại thành phố Đà Nẵng.

Một trong những định hướng chiến lược quan trọng là phát triển mạng lưới nhà phân phối bán lẻ tại Đà Nẵng và Quảng Nam, xây dựng hệ thống phân phối chuyên nghiệp và hiệu quả nhằm đưa sản phẩm đến gần hơn với người tiêu dùng. Bên cạnh đó, The Meat Company cũng tập trung mở rộng tệp khách hàng, đặc biệt là các nhà hàng, siêu thị và chuỗi thực phẩm cao cấp – những đối tác có khả năng đồng hành lâu dài cùng công ty.

Công ty đặc biệt chú trọng đến việc hợp tác với các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào uy tín để đảm bảo chất lượng sản phẩm luôn ở mức cao nhất. Đồng thời, chiến lược phát triển nguồn nhân lực cũng được đẩy mạnh thông qua tuyển chọn, đào tạo và xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tận tâm và gắn bó.

Văn hóa doanh nghiệp tại The Meat Company đề cao sự minh bạch, trách nhiệm và tinh thần gắn kết. Môi trường làm việc khuyến khích sự chủ động, sáng tạo, phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận và luôn hướng đến việc mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng cũng như đối tác.

3.1.2 Mục tiêu kinh doanh

- Tăng lợi nhuận sau thuế cao hơn so với năm 2024, thông qua tối ưu chi phí và nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Duy trì và phát triển mối quan hệ bền vững với các khách hàng hiện tại, đồng thời tích cực tìm kiếm và thiết lập quan hệ với các khách hàng tiềm năng mới.
- Mở rộng kênh phân phối để đưa hàng tới tay người tiêu dùng một cách dễ dàng.
- Nâng cao hiệu quả làm việc và tinh thần trách nhiệm của toàn bộ nhân viên, từng bước hoàn thiện quy trình vận hành và quản trị nội bộ.

3.1.3 Một số bài học từ các doanh nghiệp và xu hướng quản lý kênh phân phối hiện nay

a. Bài học

Một doanh nghiệp nhỏ nhưng phân phối hiệu quả là Công ty TNHH Trà Thảo Mộc Thanh Bình. Dù không sở hữu mạng lưới rộng khắp, công ty vẫn tiếp cận tốt người tiêu dùng nhờ chiến lược phân phối hợp lý:

- Sử dụng các kênh trực tiếp như website, sàn thương mại điện tử, mạng xã hội để kiểm soát chất lượng và truyền thông thống nhất.
- Thiết lập trách nhiệm rõ ràng với đối tác vận chuyển về đóng gói, thời gian giao hàng và chăm sóc khách hàng.
- Tối ưu chi phí thông qua việc sử dụng kênh online linh hoạt và lựa chọn phương tiện giao hàng phù hợp từng khu vực.
- Đảm bảo chất lượng nhờ quy trình đóng gói cẩn thận và hợp tác với đơn vị giao hàng đáng tin cậy.

Công ty TNHH Thực phẩm Đông Lạnh Green Fresh – doanh nghiệp vừa và nhỏ chuyên nhập khẩu và phân phối các sản phẩm thịt bò, hải sản và rau củ đông lạnh từ Úc và New Zealand – cũng có chiến lược phân phối hiệu quả:

- Thay vì mở rộng kênh phân phối đại trà, công ty tập trung cung cấp cho các nhà hàng cao cấp, chuỗi bếp ăn công nghiệp và cửa hàng thực phẩm sạch tại Hà Nội và TP.HCM.
- Đầu tư xây dựng kho lạnh vệ tinh tại hai thành phố lớn giúp bảo quản hàng hóa đạt chuẩn và rút ngắn thời gian giao hàng.
- Sử dụng đội ngũ giao hàng riêng kết hợp với đối tác vận chuyển chuyên ngành thực phẩm đông lạnh để đảm bảo chất lượng trong suốt chuỗi cung ứng.
- Duy trì liên kết chặt chẽ với các đối tác phân phối thông qua các chính sách hỗ trợ kỹ thuật bảo quản, chia sẻ thông tin thị trường và ưu đãi đơn hàng theo mùa.

⇒ Từ trường hợp trên, có thể rút ra bài học thực tiễn và định hướng áp dụng cho công ty The Meat Company trong việc xây dựng và phát triển hệ thống phân phối. Là một doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong lĩnh vực thực phẩm sạch, The Meat Company hoàn toàn có thể phát huy lợi thế quy mô nhỏ để xây dựng kênh phân phối tinh gọn, hiệu quả nếu biết lựa chọn đúng đối tượng khách hàng mục tiêu như các hộ

gia đình, nhà hàng cao cấp và chuỗi bán lẻ uy tín. Thay vì chạy theo mở rộng thị trường đại trà, công ty nên tập trung khai thác sâu các phân khúc tiềm năng này, nơi chất lượng và trải nghiệm khách hàng được đặt lên hàng đầu. Đồng thời, việc tối ưu vận hành theo năng lực thực tế – như duy trì hệ thống kho lạnh vừa đủ, kiểm soát quy trình bảo quản và giao nhận – sẽ giúp công ty tiết kiệm chi phí mà vẫn đảm bảo được tiêu chuẩn sản phẩm. Bên cạnh đó, The Meat Company cần tăng cường kiểm soát chất lượng trong từng mắt xích phân phối, từ khâu đóng gói, bảo quản đến giao hàng, nhằm tạo dựng niềm tin và giữ chân khách hàng trung thành. Ngoài ra, công ty có thể đẩy mạnh kênh bán hàng online, fanpage và hợp tác với các sàn thương mại điện tử hoặc đối tác phân phối chọn lọc, để mở rộng thị phần mà vẫn duy trì được hình ảnh thương hiệu cao cấp, đáng tin cậy. Như vậy, từ bài học trên, The Meat Company hoàn toàn có thể áp dụng một cách linh hoạt và phù hợp để phát triển kênh phân phối hiệu quả, nâng cao năng lực cạnh tranh và hướng tới tăng trưởng bền vững trên thị trường thực phẩm sạch

b. Xu hướng quản lý kênh hiện nay

Trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử, hai hình thức quản lý kênh phân phối phổ biến hiện nay là Omnichannel và ứng dụng công nghệ. Cả hai chiến lược này đều đóng vai trò quan trọng trong việc tích hợp các kênh bán hàng online và offline, mang lại trải nghiệm mua sắm liền mạch cho khách hàng và tối ưu hóa hiệu quả vận hành doanh nghiệp:

- Liên kênh (Omnichannel)

Omnichannel là chiến lược tích hợp các kênh bán hàng online và offline, tạo trải nghiệm mua sắm liền mạch cho khách hàng. Việc đồng bộ tồn kho, giá cả và dữ liệu khách hàng giúp nâng cao hiệu quả vận hành, mở rộng tiếp cận thị trường và tăng doanh thu. Tuy nhiên, triển khai hiệu quả đòi hỏi hệ thống công nghệ đồng bộ và quản trị dữ liệu tốt.

- Ứng dụng công nghệ

Các công cụ như DMS, CRM, ERP hay AI giúp doanh nghiệp quản lý kênh phân phối hiệu quả hơn thông qua tự động hoá, phân tích dữ liệu và chuẩn hoá quy trình. Công nghệ góp phần nâng cao minh bạch, tiết kiệm chi phí, theo dõi hiệu suất và ra quyết định chính xác, từ đó tối ưu hoạt động toàn kênh phân phối.

⇒ The Meat Company có thể cân nhắc lựa chọn hệ thống DMS (Distribution Management System) thay vì đầu tư vào mô hình Omnichannel, bởi DMS phù hợp

hơn với đặc thù hoạt động và quy mô hiện tại của doanh nghiệp. Với sản phẩm là thực phẩm tươi sống, yêu cầu cao về thời gian xử lý nhanh và bảo quản nghiêm ngặt, hệ thống DMS mang lại lợi thế rõ rệt trong việc quản lý tồn kho, điều phối giao hàng, theo dõi dữ liệu khách hàng và đơn hàng một cách tập trung. Trong khi đó Omnichannel đòi hỏi sự đồng bộ phức tạp giữa các kênh bán hàng online và offline, dễ dẫn đến sai sót hoặc chậm trễ nếu nguồn lực vận hành không đủ mạnh. Việc áp dụng DMS giúp The Meat Company đơn giản hóa quy trình phân phối giảm thiểu chi phí nhân sự, quản lý và rủi ro, đồng thời nâng cao độ chính xác trong từng đơn hàng. Tuy hệ thống này cần sự đầu tư ban đầu về hạ tầng như kết nối internet ổn định, dữ liệu đầy đủ và đào tạo nhân viên sử dụng phần mềm, nhưng đổi lại nó mang lại hiệu quả vận hành lâu dài, phù hợp với mô hình phân phối chuyên sâu mà công ty đang theo đuổi. Do đó DMS không chỉ là một công cụ hỗ trợ quản lý, mà còn là giải pháp chiến lược giúp The Meat Company tối ưu hóa chuỗi phân phối và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường thực phẩm sạch tối ưu hóa chuỗi phân phối và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường thực phẩm sạch

3.2 Các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý kênh phân phối sản phẩm thịt cao cấp cho công ty TNHH The Meat Company

3.2.1 Hoàn thiện tiêu chuẩn tuyển chọn các thành viên kênh phân phối của công ty TNHH The Meat Company

Xuất phát từ thực trạng của Công ty, hiện nay việc lựa chọn và tìm kiếm các đại lý mới chưa được chú trọng. Vì vậy để chủ động trong việc mở rộng mạng lưới kênh phân phối công ty cần chủ động nghiên cứu thị trường, tìm kiếm ứng viên phù hợp từ các nguồn tuyển chọn có chất lượng cao.

Để có nguồn tuyển chọn có chất lượng cao Công ty cần thông qua các nhân viên bán hàng, các đại lý, hội chợ triển lãm, ngay cả từ chính đối thủ cạnh tranh. Khi đã có nguồn tuyển chọn chi nhánh công ty phải chủ động tiến hành các nghiên cứu về thị trường sau:

- Phải cử nhân viên đi nghiên cứu thị trường cụ thể về các vấn đề: mật độ dân cư, mức sống của người dân, văn hoá lối sống...
- Nhân viên công ty cần phải thống kê được số đại lý và các cửa hàng bán lẻ sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, sản lượng tiêu thụ của các đại lý của đối thủ cạnh tranh trên địa bàn cụ thể nào đó.

- Nghiên cứu độ ưa thích của khách hàng đối với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, đặc điểm nào của sản phẩm mà khách hàng ưa thích, những đặc điểm nào chưa.
- Sau khi nghiên cứu, khảo sát thị trường, tổng hợp, phân tích các thông tin một cách chặt chẽ hoàn chỉnh cùng với đó là hạch toán giả định nếu đặt tại tỉnh đó một số đại lý thì lợi nhuận ròng Công ty có thể thu được là bao nhiêu

❖ **Bổ sung các tiêu chuẩn**

Hiện nay công ty mới sử dụng các tiêu chuẩn tuyển chọn là: vị trí kinh doanh, khả năng chiếm lĩnh thị trường, khả năng bán hàng, khách hàng, chứng nhận an toàn vệ sinh thực phẩm. Tuy nhiên để tạo tính hiệu quả cao trong công tác tuyển chọn thành viên kênh trong kênh phân phối. Công ty có thể bổ sung những tiêu chuẩn sau đây:

- Khả năng tài chính: Đây được xem là một trong những tiêu chuẩn quan trọng nhất. Công ty cần phải xem xét và kiểm tra thật kỹ về tình hình tài chính của các thành viên. Xem thử các thành viên có đủ khả năng thanh toán tiền hàng cho công ty hay không và xem xét thành viên có khả năng điều hành hoạt động phân phối như các tiêu chuẩn sau
 - + Tổng số vốn kinh doanh trên 600 triệu đồng
 - + Các thiết bị được trang bị đầy đủ cho việc bán hàng: Phương tiện vận tải, tủ lạnh,...
 - + Tỷ lệ thanh toán hiện hành ≥ 1.2
 - + Cung cấp được các báo cáo tài chính (hoặc sổ sách kế toán) rõ ràng, minh bạch khi đối tác yêu cầu.

❖ **Thực hiện bảng đánh giá tiêu chuẩn gồm các bước sau:**

Bảng 3.1: Các bước đánh giá đối tác kênh phân phối

Bước	Nội dung	Mục tiêu
Bước 1	Thu thập hồ sơ đối tác (thông tin pháp lý, tài chính, kinh doanh)	Đảm bảo thông tin minh bạch, đủ điều kiện hợp tác
Bước 2	Phân tích các tiêu chí đánh giá	Đo lường năng lực thực tế và tiềm năng phát triển
Bước 3	Kiểm tra thực tế (nếu cần)	Đánh giá hiện trạng địa điểm, nhân sự, mô hình vận hành
Bước 4	So sánh với tiêu chuẩn hợp tác	Chọn lọc đối tác phù hợp

Bước	Nội dung	Mục tiêu
Bước 5	Đề xuất phương án hợp tác	Lên lộ trình triển khai, phân phối, hỗ trợ

❖ **Phân tích các tiêu chí để đánh giá thành viên kênh**

Bảng 3.2: Tiêu chuẩn 1- Vị trí kinh doanh

Điểm	Yêu cầu đặt ra
1	Vị trí hẻm sâu, ít người qua lại, diện tích nhỏ, khó tiếp cận khách.
2	Vị trí xa trung tâm, khó tìm thấy, diện tích hạn chế.
3	Nằm trong hẻm nhỏ nhưng có tệp khách ổn định, diện tích chấp nhận được.
4	Nằm gần khu dân cư, có lượng người qua lại, diện tích phù hợp.
5	Nằm tại khu vực trung tâm, đông dân cư, mặt tiền lớn, có chỗ đậu xe rộng rãi.

Bảng 3.3: Tiêu chuẩn 2- Khả năng tài chính

Điểm	Yêu cầu đặt ra
1	Tài chính yếu, không có chứng từ, nợ xấu.
2	Thiếu minh bạch tài chính, có nợ nhỏ.
3	Tài chính tương đối ổn, cần hỗ trợ sổ sách.
4	Tài chính ổn định, ít nợ, có sổ sách đầy đủ.
5	Doanh thu cao, vốn lưu động tốt, không nợ xấu, có báo cáo tài chính rõ ràng.

Bảng 3.4: Tiêu chuẩn 3- Khả năng chiếm lĩnh thị trường

Điểm	Yêu cầu đặt ra
1	Mới bắt đầu, chưa có dữ liệu khách hàng.
2	Chưa có hệ thống phân phối rõ ràng.
3	Kinh nghiệm dưới 1 năm, đang xây dựng hệ thống khách hàng.
4	Có 1–2 kênh phân phối phụ, kinh nghiệm thị trường tốt.
5	Có hệ thống phân phối lớn, kinh nghiệm nhiều năm, tệp khách hàng rộng.

Bảng 3.5: Tiêu chuẩn 4- Khả năng bán hàng

Điểm	Yêu cầu đặt ra
1	Không có kinh nghiệm và không có nhân lực bán hàng.
2	Không có người phụ trách bán hàng rõ ràng.
3	Tự bán hàng, kinh nghiệm hạn chế, không dùng công nghệ.
4	Có nhân viên bán hàng cơ bản, biết sử dụng phần mềm bán hàng.
5	Đội ngũ chuyên nghiệp, có hệ thống bán hàng hiện đại (POS, CRM...), doanh số tốt.

Bảng 3.6: Tiêu chuẩn 5- Tập khách hàng

Điểm	Yêu cầu đặt ra
1	Không có tập khách hàng cụ thể.
2	Tập khách chưa rõ ràng.
3	Tập khách nhỏ, chưa ổn định.
4	Khách hàng có nhu cầu tiềm năng, ổn định.
5	Phù hợp hoàn toàn với sản phẩm, tập khách lớn và trung thành.

Bảng 3.7: Tiêu chuẩn 6- Chứng nhận an toàn thực phẩm

Điểm	Yêu cầu đặt ra
1	Không có chứng nhận, điều kiện mất vệ sinh.
2	Chưa có giấy VSATTP, bảo quản sơ sài.
3	Có giấy tờ cơ bản, điều kiện bảo quản cần cải thiện.
4	Có giấy VSATTP, điều kiện bảo quản đạt yêu cầu.
5	Đầy đủ giấy phép kinh doanh, VSATTP, hệ thống bảo quản chuyên nghiệp.

❖ **Xếp loại đối tác theo tổng điểm**

Bảng 3.8: Xếp loại đối tác theo tổng điểm

Tổng điểm	Xếp loại
27 – 30	Xuất sắc – Đối tác chiến lược, ưu tiên hợp tác
23 – 26	Tốt – Đối tác tiềm năng, khuyến khích hợp tác
18 – 22	Đạt – Có thể hợp tác kèm theo hỗ trợ
< 18	Không đạt – Cân nhắc lại trước khi hợp tác

Dựa trên tổng điểm đạt được qua các tiêu chuẩn đánh giá, đối tác sẽ được xếp loại theo mức độ phù hợp và tiềm năng hợp tác. Kết quả đánh giá là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp đưa ra quyết định lựa chọn, ưu tiên và xây dựng chiến lược hỗ trợ phù hợp cho từng đối tác trong hệ thống phân phối. Việc đánh giá này cần được thực hiện định kỳ để đảm bảo chất lượng hợp tác và sự phát triển bền vững của cả hai bên.

3.2.2 Hoàn thiện công tác khuyến khích các thành viên kênh của công ty

TNHH The Meat Company

3.2.2.1 Tìm kiếm các nhu cầu, trở ngại của các thành viên kênh

Để kênh phân phối hoạt động hiệu quả, doanh nghiệp không chỉ tập trung vào sản phẩm hay chính sách bán hàng, mà cần hiểu rõ nhu cầu thực tế của từng thành viên trong kênh như nhà phân phối, đại lý hay điểm bán lẻ. Việc nắm bắt đúng mong muốn, khó khăn và kỳ vọng của họ là yếu tố then chốt giúp duy trì quan hệ hợp tác bền vững, nâng cao hiệu suất phân phối và tăng trưởng doanh thu

Công ty có thể áp dụng phương pháp khảo sát để tìm hiểu nhu cầu của đại lý phân phối:

c. Các phương pháp

- In bảng câu hỏi để điền tay: công ty có thể thiết kế bảng câu hỏi khảo sát và in ra để nhà phân phối điền tay. Sau đó, họ có thể gửi lại bảng câu hỏi đã điền hoặc mang đến cho công ty trong các cuộc gặp mặt trực tiếp. (Bảng câu hỏi ở phần phụ lục)
- Khảo sát qua điện thoại hoặc email: Công ty có thể gọi điện cho các nhà phân phối để trực tiếp hỏi họ các câu hỏi khảo sát, sau đó ghi lại câu trả lời, gửi bảng câu hỏi khảo sát dưới dạng tài liệu đính kèm (Word, PDF) hoặc một bảng câu hỏi có thể điền vào trực tiếp rồi gửi lại qua email.
- Khảo sát trực tiếp (face-to-face): nếu công ty tổ chức các cuộc gặp gỡ trực tiếp với nhà phân phối, bạn có thể thực hiện khảo sát ngay tại đó. Đặt câu hỏi trực tiếp và ghi chép lại các câu trả lời.

d. Tần suất khảo sát

- Mỗi tuần/2 tuần một lần: Đối với các nhà phân phối có quy mô lớn, cần khảo sát thường xuyên để đảm bảo các thay đổi nhanh chóng trong nhu cầu.
- Mỗi tháng một lần: Đối với các nhà phân phối nhỏ, có thể khảo sát ít thường xuyên hơn nhưng phải đảm bảo thu thập đầy đủ dữ liệu.

3.2.2.2 Chính sách kích thích các thành viên trong kênh phân phối

Nhìn chung, các chính sách khuyến khích hiện tại mà công ty đưa ra chưa thực sự khả thi. Mức chiết khấu hoa hồng hiện nay đang ở mức 7%, thấp hơn so với mức chiết khấu trung bình trên thị trường (thường dao động từ 8% đến 12%). Mặc dù mức này vẫn đảm bảo lợi nhuận cơ bản cho các nhà bán lẻ, nhưng chưa đủ sức tạo động lực thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm một cách mạnh mẽ.

Do vậy, công ty nên chủ động điều chỉnh chính sách để tạo điều kiện cho các đại lý bán được nhiều hàng hơn và giúp hoạt động kinh doanh diễn ra thuận lợi, hiệu quả. Một số chính sách cụ thể có thể triển khai bao gồm:

⇒ Chiết khấu cho các đại lý bán lẻ:

Công ty có thể tăng chiết khấu lên (7% -10%) so với mức chiết khấu cũ là 7 %. Đây là mức chiết khấu đủ lớn để thu hút và khuyến khích các đối tác bán lẻ duy trì và gia tăng doanh số, nhưng cũng không quá cao để ảnh hưởng tiêu cực đến biên lợi nhuận của công ty.

Bên cạnh chính sách chiết khấu công ty có thể đưa ra những chính sách hỗ trợ nhằm tăng sự hài lòng của các đại lý :

Ngoài ra, công ty cũng có thể liên kết với các tổ chức tài chính để triển khai chương trình trả góp không lãi suất trong vòng 3 đến 6 tháng dành cho các đại lý có nhu cầu vốn lớn, giúp họ dễ dàng mở rộng quy mô kinh doanh mà không bị gánh nặng tài chính quá lớn

⇒ Chính sách hỗ trợ đào tạo kỹ năng bán hàng cho đại lý

Công ty nên tổ chức các khóa đào tạo định kỳ theo hình thức offline hoặc online, mỗi hai tuần một lần. Nội dung đào tạo tập trung vào kỹ năng tư vấn sản phẩm, kỹ thuật chốt đơn hiệu quả, cách xây dựng mối quan hệ với khách hàng, xử lý tình huống từ chối, và sử dụng các công cụ bán hàng online như livestream, mạng xã hội.

Giảng viên có thể là các chuyên gia thị trường, người có kinh nghiệm thực chiến hoặc các đại lý có thành tích bán hàng xuất sắc. Điều này giúp chia sẻ kiến thức thực tiễn và dễ áp dụng cho các đại lý khác.

Ngoài ra, công ty có thể cung cấp tài liệu hướng dẫn và video đào tạo ngắn gọn, sinh động, giúp đại lý dễ dàng tiếp cận và học tập mọi lúc, mọi nơi. Đối với các đại lý mới, công ty nên triển khai chính sách mentoring 1 kèm 1 trong vòng 1 đến 2 tháng đầu để họ có người hướng dẫn trực tiếp và nhanh chóng hòa nhập với công việc bán hàng.

Bên cạnh đó công ty có thể tổ chức thêm các hoạt động:

Ngoài sự khuyến khích bằng vật chất bộ phận kinh doanh của công ty kết hợp với bộ phận marketing tạo ra những khuyến khích khác bằng tinh thần tạo mối quan hệ bền vững hơn giữa công ty và đại lý như:

- Tổ chức các cuộc thi đua về doanh số bán hàng giữa các đại lý.
- Tổ chức những chương trình đặc biệt riêng dành cho đại lý như tặng quà nhân dịp sinh nhật của đại lý. Ngày sinh nhật của đại lý chính là ngày bằng hợp đồng đại lý giữa hai bên được thành lập.
- Sử dụng chương trình DMS vào việc quản lý, xây dựng tuyến bán hàng, quản lý hỗ trợ giao nhận hàng một cách nhanh chóng, cung ứng



Hình 3.1: Giao diện của phần mềm DMS

3.2.3 Hoàn thiện hoạt động công tác đánh giá kênh phân phối của công ty TNHH The Meat Company

Để công việc này đạt được hiệu quả đòi hỏi công ty phải xây dựng những tiêu chí đánh giá các thành viên trung gian sau đây

- Doanh số bán hàng

Bảng 3.9 Bảng tiêu chuẩn đánh giá dựa vào doanh số

Doanh số (đồng/ tháng)	Điểm	Đánh giá
Doanh thu đạt dưới 100 triệu	6	C
Doanh thu đạt 100- 150 triệu	8	B
Doanh thu đạt trên 150 triệu	10	A

Doanh số cao hay thấp phản ánh mức độ đóng góp của các đại lý vào mục tiêu chung của công ty, từ đó giúp doanh nghiệp đánh giá hiệu quả hợp tác và xây dựng chính sách hỗ trợ phù hợp.

- Thời gian thanh toán

Bảng 3.10: Bảng tiêu chuẩn đánh giá khả năng thanh toán

Thời gian thanh toán	Điểm	Xếp loại
Thanh toán quá hạn từ 7–10 ngày	6	C
Thanh toán trong vòng 1–7 ngày	8	B
Thanh toán đúng hạn công nợ	10	A

- Sự hợp tác giữa các thành viên

Bảng 3.11 Bảng tiêu chuẩn đánh giá khả năng hợp tác

Mức độ hợp tác	Điểm	Xếp loại
Phân phối song song với đối thủ cạnh tranh	6	C
Phân phối hàng đối thủ cạnh tranh không đáng kể	8	B
Chỉ phân phối hàng của công ty	10	A

- Mức độ bao phủ thị trường

Bảng 3.12 Bảng tiêu chuẩn đánh giá khả năng thanh toán

Mức độ bao phủ	Điểm	Xếp loại
Bao phủ ít hơn 70% khu vực được giao	6	C

Bao phủ khoảng 70–80% khu vực và các sản phẩm chủ yếu	8	B
Bao phủ toàn bộ khu vực được giao với đầy đủ sản phẩm	10	A

- Mức độ tồn kho

Bảng 3.13 Bảng tiêu chuẩn đánh giá mức độ tồn kho

Lượng hàng tồn kho	Điểm	Xếp loại
Tồn kho trên 6 tuần	6	C
Tồn kho 5–6 tuần	8	B
Tồn kho 2–4 tuần	10	A

Từ những chính sách trên, công ty có thể tổng hợp thành một bảng đánh giá chung để qua đó đánh giá những nhà phân phối một cách hợp lý nhất, cụ thể như sau:

Bảng 3.14: Tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp nhà phân phối

STT	Tiêu chuẩn đánh giá	Hệ số	Mức đánh giá	Điểm	Tổng điểm
1	Doanh số	0.35	Doanh thu đạt trên 150 triệu	10	3.5
			Doanh thu đạt 100–150 triệu	8	2.8
			Doanh thu dưới 100 triệu	6	2.1
2	Thời hạn thanh toán	0.25	Thanh toán đúng hạn công nợ	10	2.5
			Thanh toán trong vòng 1–7 ngày	8	2.0
			Thanh toán quá hạn từ 7–10 ngày	6	1.5
3	Sự hợp tác	0.15	Chỉ phân phối hàng của công ty	10	1.5

STT	Tiêu chuẩn đánh giá	Hệ số	Mức đánh giá	Điểm	Tổng điểm
			Phân phối hàng đối thủ cạnh tranh không đáng kể	8	1.2
			Phân phối song song với đối thủ cạnh tranh	6	0.9
4	Mức độ bao phủ	0.15	Bao phủ toàn bộ khu vực được giao với đầy đủ sản phẩm	10	1.5
			Bao phủ khoảng 70–80% khu vực và các sản phẩm chủ yếu	8	1.2
			Bao phủ dưới 70% khu vực được giao	6	0.9
5	Lượng hàng tồn kho	0.10	Tồn kho 2–4 tuần	10	1.0
			Tồn kho 5–6 tuần	8	0.8
			Tồn kho trên 6 tuần	6	0.6
	Tổng cộng	1.00			

Sau khi tiến hành đánh giá các thành viên ta tiến hành xem xét các thành viên nào trong kênh có thành tích cao cụ thể như sau : 3 thành viên có điểm cao nhất

Sau khi tìm ra 3 người có số điểm cao nhất ta sẽ có những chính sách thăm hỏi và động viên để các thành viên này có thể hoàn thành tốt trong những năm tiếp. Qua đó cũng cho các thành viên khác và nỗ lực để có được những chính sách ưu đãi của công ty. Đây là bảng chính sách thưởng mới công ty có thể tham khảo sau khi đánh giá thực trạng hiện tại của công ty

Bảng 3.15: Bảng chính sách thưởng theo xếp loại

Xếp loại	Mức thưởng (VNĐ)
A	5.000.000
B	3.500.000
C	2.000.000

3.2.4 Hoàn thiện chính sách giải quyết các xung đột phát sinh trong kênh

- **Giải quyết xung đột theo chiều ngang**

Xung đột hiện tại trong kênh phân phối của công ty, mâu thuẫn xảy ra giữa các địa lý họ lôi kéo khách hàng bằng việc phá giá sản phẩm, không đúng quy định của công ty. Công ty đã áp dụng bằng hình thức nhắc nhở, và xử lý theo những điều khoản đã cam kết trong hợp đồng. Nhưng những biện pháp mang chưa đủ xử lý ổn định tình trạng này, công ty có thể áp dụng thêm những cách sau:

- *Thiết lập quy chế phối hợp giữa các đại lý:* Xây dựng bộ quy tắc ứng xử và phối hợp giữa các đại lý trong cùng khu vực để tạo sự đồng thuận, tránh cạnh tranh tiêu cực.
- *Phân vùng thị trường rõ ràng:* Phân định lại khu vực kinh doanh của từng đại lý một cách cụ thể, có ranh giới rõ ràng và chế tài nghiêm ngặt nếu xâm phạm vùng hoạt động của nhau.
- *Chính sách thưởng phạt minh bạch:* Áp dụng sức mạnh thưởng với các đại lý tuân thủ tốt và đạt chỉ tiêu (thưởng chiết khấu, vật phẩm, hỗ trợ truyền thông), đồng thời sử dụng sức mạnh cưỡng chế như tạm ngưng cung ứng hàng, cảnh báo vi phạm, hoặc chấm dứt hợp đồng với các đại lý phá giá.
- *Sức mạnh cưỡng chế:* Là các đòn trừng phạt của công ty đối với các thành viên khi họ không tuân theo các qui định của công ty, chẳng hạn: cắt nguồn hàng, chấm dứt tư cách trung gian trong kênh...

- **Giải quyết xung đột theo chiều dọc**

Hiện nay xung đột dọc xảy ra trong kênh phân phối vì các đối tác chưa hài lòng với mức chiết khấu của công ty. Ngoài đưa ra thêm chính sách ưu đãi hợp lý công ty có thể bổ sung những chính sách sau :

- *Thiết lập cơ chế phản hồi và thương lượng định kỳ:* Tổ chức các cuộc họp định kỳ giữa công ty và các đối tác để lắng nghe khó khăn, phản hồi về chính sách chiết khấu và cùng nhau thương lượng, điều chỉnh phù hợp theo từng giai đoạn.
- *Chính sách khen thưởng gắn với hiệu suất:* Xây dựng các mức thưởng riêng dựa trên doanh số, độ trung thành, hay mức độ tuân thủ chính sách của từng thành viên trong kênh phân phối, giúp thúc đẩy động lực hợp tác lâu dài.

- *Đào tạo và nâng cao năng lực cho đối tác:* Thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng, sử dụng phần mềm quản lý,... để đối tác hoạt động hiệu quả hơn và gắn bó với công ty.

3.3 Các kiến nghị

➤ Đối với Công ty

Công ty cần tăng cường quản lý kênh phân phối bằng cách áp dụng hệ thống giám sát và theo dõi các hoạt động của các thành viên trong kênh. Điều này giúp phát hiện kịp thời các vi phạm như phá giá sản phẩm, phân phối vượt quyền, hoặc bán hàng không đúng khu vực quy định. Đồng thời, công ty nên xây dựng chính sách chiết khấu hợp lý, điều chỉnh dựa trên hiệu quả kinh doanh thực tế của từng đại lý để tạo động lực và sự công bằng giữa các thành viên. Việc tổ chức đào tạo định kỳ cho các đại lý sẽ giúp nâng cao kỹ năng bán hàng và giải quyết xung đột, từ đó tăng cường sự hợp tác bền vững trong chuỗi phân phối. Thêm vào đó, công ty cần thúc đẩy sự minh bạch và gắn kết bằng cách tạo các kênh thông tin mở giữa công ty và các thành viên, đảm bảo sự hiểu biết và hợp tác lâu dài trong các hoạt động kinh doanh.

➤ Đối với Nhà sản xuất

Nhà sản xuất cần hợp tác chặt chẽ với công ty phân phối để chia sẻ kịp thời thông tin về sản phẩm, kế hoạch sản xuất, và điều chỉnh giá cả để giúp công ty phân phối lập kế hoạch kinh doanh phù hợp. Bên cạnh đó, việc đảm bảo nguồn cung ổn định và chất lượng sản phẩm đồng đều là điều vô cùng quan trọng để tránh làm gián đoạn hoạt động phân phối. Nhà sản xuất cũng cần tham gia hỗ trợ các hoạt động marketing của công ty phân phối, từ đó tăng cường nhận diện thương hiệu và sức cạnh tranh trên thị trường. Cuối cùng, việc lắng nghe và ghi nhận phản hồi từ các kênh phân phối sẽ giúp nhà sản xuất cải tiến sản phẩm và quy trình, tạo ra giá trị chung cho toàn bộ chuỗi cung ứng và duy trì vị thế cạnh tranh.

KẾT LUẬN

Công ty TNHH The Meat Company tuy được thành lập vào năm 2017 Nhưng cùng với nhịp phát triển của đất nước công ty đã không ngừng nỗ lực phấn đấu vượt qua bao khó khăn của nền kinh tế thị trường, vươn lên khẳng định uy tín và vị trí của mình trên thương trường về ngành phân phối thực phẩm cao cấp

Qua thời gian thực tập thực tế tại công ty, em nhận thấy hệ thống quản lý kênh của công ty hoạt động rất tốt mặc dù có quy mô vừa và nhỏ, sản lượng sản phẩm bán ra và doanh thu vẫn tăng đều qua các năm, tuy nhiên trong nền kinh tế thị trường ngày nay chúng ta cần tìm hiểu nhiều hơn nữa nhu cầu của khách hàng nhằm cải thiện hệ thống phân phối cho phù hợp với người tiêu dùng và mở rộng thị trường. Việc phân tích đánh giá chiến lược phân phối của công ty, tìm hiểu các nhân tố tác động đến quá trình thiết kế kênh phân phối, từ đó đề ra các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kênh phân phối là nhiệm vụ hàng đầu của tất cả các doanh nghiệp nói chung và của Công Ty TNHH The Meat Company nói riêng

Dù đạt được những thành công nhất định nhưng trong công tác quản lý kênh phân phối của công ty vẫn còn vài điểm chưa tốt như việc tuyển chọn thành viên còn sơ sài, chưa chặt chẽ chính sách còn lỏng lẻo, thành viên trong kênh phân phối còn nhiều mâu thuẫn cạnh tranh nên sản phẩm của công ty hiện tại chưa mở rộng tới các địa bàn khác trên Thành Phố Đà Nẵng. Chính vì vậy thời gian sắp tới công ty cần có những biện pháp cụ thể để khắc phục những điểm chưa tốt này mới có thể cạnh tranh được với đối thủ cạnh tranh. Công ty TNHH The Meat Company luôn phải đối đầu với những khó khăn thử thách. Công ty đang từng bước khẳng định mình, tìm ra biện pháp tối ưu nhất cho hoạt động quản lý hệ thống kinh doanh phân phối, từng bước chiếm lĩnh thị trường.

Bài khóa luận tốt nghiệp chỉ dừng lại ở mức tìm hiểu hệ thống quản lý kênh phân phối sản phẩm thịt cao cấp tại công ty, nên em chỉ đưa được cái nhìn tổng quan về hệ thống quản lý và đưa ra một số ý kiến riêng nhằm hoàn thiện hơn việc quản lý kênh phân phối. Với kiến thức thực tế còn hạn chế, cũng như thời gian thực tập bị giới hạn nên khóa luận tốt nghiệp này không tránh khỏi được những thiếu sót. Vì em mong nhận được thông cảm và đóng góp ý kiến từ quý thầy cô và ban lãnh đạo trong công ty TNHH The Meat Company để giúp em hoàn thành khóa luận tốt hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình của cô giáo cùng các anh chị trong Công Ty TNHH The Meat Company đã giúp em hoàn thành công tác thực tập và khóa luận tốt nghiệp này

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trương Đình Chiến. quản trị kênh phân phối. NXB Đại Học Kinh tế Quốc Dân Hà Nội năm 2011
2. Trần Thị Hải. giáo trình quản trị chuỗi cung ứng. Trường Đại Học Kiến Trúc Đà Nẵng 2011.
3. Đỗ thị Thủy. giáo trình marketing căn bản. Trường Đại Học Kiến Trúc
4. Website của Công ty The Meat Company: www.meat-co.net
5. Một số tài liệu lưu hành nội bộ của Công Ty TNHH The Meat Company

PHỤ LỤC

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT NHU CẦU CỦA TRUNG GIAN PHÂN PHỐI

1. Thông tin chung

- Tên đơn vị phân phối:
- Địa chỉ:
- Người phụ trách:
- Số điện thoại / Email liên hệ:

2. Nhu cầu sản phẩm

- Anh/chị đang phân phối những mặt hàng nào?
- Sản phẩm thịt tươi sạch có nằm trong danh mục kinh doanh hiện tại không?
- Sản phẩm nào đang bán chạy nhất tại cửa hàng của anh/chị?
- Đối tượng khách hàng chính của anh/chị là ai? (Hộ gia đình / Nhà hàng / Trường học / Khách sạn...)

3. Kỳ vọng khi hợp tác phân phối

- Anh/chị mong muốn mức chiết khấu/hoa hồng như thế nào khi hợp tác?
- Tần suất nhập hàng lý tưởng là bao lâu một lần?
- Hình thức giao hàng nào phù hợp với anh/chị? (Giao tận nơi / Tự đến lấy / Kết hợp)
- Anh/chị ưu tiên hình thức thanh toán nào? (Trả trước / Trả sau / Chuyển khoản / Tiền mặt)

4. Chính sách hỗ trợ

- Anh/chị mong muốn được hỗ trợ những gì từ nhà cung cấp?

- ☐ Quảng bá sản phẩm
- ☐ Dùng thử sản phẩm
- ☐ Biển hiệu/trưng bày tại cửa hàng
- ☐ Hỗ trợ truyền thông online
- ☐ Đào tạo kiến thức sản phẩm
- ☐ Công cụ đặt hàng/dự báo nhu cầu

5. Vấn đề thường gặp

- Anh/chị từng gặp khó khăn gì khi làm việc với các nhà cung cấp trước đây?
- Những yếu tố nào khiến anh/chị ngưng hợp tác với một thương hiệu?

6. Kỳ vọng về sản phẩm

- Yếu tố nào quan trọng nhất khi anh/chị lựa chọn sản phẩm để phân phối?

☐ Chất lượng

☐ Giá cả

☐ Nguồn gốc sản phẩm

☐ Uy tín thương hiệu

☐ Thời hạn sử dụng

☐ Khả năng cung ứng ổn định

7. Công nghệ và quản lý

- Anh/chị hiện có sử dụng phần mềm quản lý bán hàng không?
- Anh/chị có sẵn sàng ứng dụng công nghệ để đặt hàng, theo dõi tồn kho và doanh số không?

8. Góp ý khác

- Anh/chị có đề xuất hoặc mong muốn nào khi hợp tác với The Meat Company?