

THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI CHÁO TƯƠI TÁC ĐỘNG ĐẾN KINH DOANH BỀN VỮNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀI GÒN FOOD

● TRẦN THỊ NGỌC LAN - NGUYỄN THỊ THU TRINH - NGUYỄN TUẤN
- NGUYỄN THẾ NGỌC LINH - CAO THỊ HOÀI

TÓM TẮT:

Trong quá trình hoàn thiện hệ thống kênh phân phối (HTKPP) của Công ty Cổ phần Sài Gòn Food (SGF) sẽ cải thiện và tối ưu hóa quy trình phân phối sản phẩm là vô cùng quan trọng giúp cung cấp hàng hóa dịch vụ đáp ứng đủ tiêu chuẩn và chất lượng. Đồng thời, sẽ giúp SGF đáp ứng sản phẩm có mặt đúng thời điểm và thời gian thích hợp với nhu cầu của mỗi khách hàng và giúp sản phẩm cháo tươi SGF chiếm lĩnh thị trường so với đối thủ để củng cố vị thế của công ty trên thị trường. Thông qua phân tích đánh giá thực trạng HTKPP, tác giả đánh giá tác động của HTKPP đến kinh doanh bền vững và chỉ ra những hạn chế trong phát triển HTKPP. Từ kết quả tác giả đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện HTKPP giúp cải thiện hiệu suất kinh doanh hướng tới kinh doanh bền vững của SGF trong thời gian tới.

Từ khóa: cháo tươi, kinh doanh bền vững, hệ thống kênh phân phối.

1. Đặt vấn đề

Sản phẩm Cháo tươi của Công ty Cổ phần Sài Gòn Food (SGF) là thương hiệu đầu tiên xuất hiện trong tâm trí người tiêu dùng Việt với chất lượng dinh dưỡng được bảo đảm, đứng đầu doanh số các hệ thống siêu thị Việt Nam trên toàn quốc. Tuy nhiên, để đối phó với sự cạnh tranh không ngừng từ các đối thủ hiện tại và tiềm ẩn trong tương lai, Công ty Sài Gòn Food cần liên tục đổi mới và thay đổi liên tục. Điều này là cần thiết để duy trì vị thế hàng đầu trong các hệ thống siêu thị, đồng thời đổi mới và vượt qua mọi thách thức để bảo vệ thị phần của Công ty trên thị trường. Nghiên cứu của Willett và cộng sự, (2019) về sự không bền vững của hệ thống thực phẩm toàn cầu đã thu hút sự chú ý của các nhà nghiên cứu và cộng đồng quốc tế đối với vai trò của các chuỗi cung ứng thực phẩm ngắn trong việc đóng góp vào các hệ thống thực phẩm bền vững hơn (Bisoffi và cộng sự, 2021; Sonnino, 2013) giảm lượng chất thải carbon (Pradhan và cộng sự 2020). HTKPP sẽ đóng góp vào việc thúc đẩy ngành thực phẩm địa phương ngày

càng phát triển (Billen và cộng sự 2021). Ngoài ra, theo Jarzębowski và cộng sự (2020), HTKPP hỗ trợ nền kinh tế địa phương và tạo việc làm ở các khu vực nông thôn, cải thiện tính bền vững và khuyến khích các mô hình tiêu dùng bền vững (Gonzalez-Azcárate và cộng sự 2021; O'Neill và cộng sự, 2022). Bên cạnh đó, HTKPP sẽ tạo ra các chuỗi giá trị toàn cầu và dài hạn trong hệ thống thực phẩm, từ sản xuất đến tiêu dùng (Brunori và cộng sự, 2016).

HTKPP hiệu quả sẽ giúp SGF đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách nhanh chóng hiệu quả, giúp SGF phát triển thị trường, nâng cao hiệu quả kinh doanh và kinh doanh bền vững. Từ đó, đề xuất một giải pháp nhằm hoàn thiện HTKPP cháo tươi của SGF nói riêng, cũng như giúp SGF hướng tới mục tiêu phát triển bền vững trong tương lai.

2. Cơ sở lý thuyết và một số nghiên cứu liên quan đến hệ thống kênh phân phối sản phẩm

Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV- Resource Based View) và các bên liên quan

Một trong những điều tiên quyết hầu hết các

doanh nghiệp hiện nay cần xem xét là đánh giá nội lực của mình và xem xét chiến lược sử dụng hợp lý, hiệu quả nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh. Nghiên cứu này nhận thấy cách tiếp cận và sử dụng lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn nhân lực (RBV) của Barney (1991) và lý thuyết các bên liên quan của tác giả R. Edward Freeman (1984) là hai cách tiếp cận toàn diện và bổ sung cho việc xây dựng chiến lược Marketing bền vững của các doanh nghiệp giải quyết các yếu tố cả bên trong và bên ngoài tác động đến doanh nghiệp.

Lý thuyết kinh doanh bền vững (BV)

Hiện nay mô hình kinh doanh bền vững đã đang được các doanh nghiệp hưởng tới, theo Elkington (1999) đề cập tới khái niệm 3P (People-con người, Planet-hành tinh, Profit-lợi nhuận), các yếu tố này là kim chỉ nam hành động cho các hoạt động của các doanh nghiệp. Vì thế, một nền kinh tế bền vững ở đó các giá trị kinh tế được tạo ra vừa đáp ứng được nhu cầu của xã hội không chỉ là những nhu cầu ở hiện tại mà còn cho cả thế hệ mai sau (Terán-Yépez và cộng sự 2020). Doanh nghiệp hiện nay được xem như một công cụ quan trọng đóng góp tạo ra sự bền vững cho xã hội, theo một nghiên cứu của tác giả Gallardo Vázquez và cộng sự (2023) cho thấy tính bền vững là ở góc độ tinh thần của nhà lãnh đạo doanh nghiệp ở thái độ, nhận thức và hành vi của họ.

Nghiên cứu liên quan đến hệ thống kênh phân phối sản phẩm

Nhận thức về tác động cũng như quan điểm về HTKPP từ phía nhà sản xuất và người tiêu dùng được Chiffolleau và cộng sự (2019) làm nổi bật qua phân tích các mối quan hệ mới giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng như những thành phần chủ động trong các hệ thống cung cầu mới - đã tạo ra thách thức trong việc phối hợp các chuỗi cung ứng thực phẩm. Trong bối cảnh này, cho đến nay, chỉ có một số nghiên cứu khoa học đề cập đồng thời đến nhận thức của nhà sản xuất và người tiêu dùng về các hoạt động và thái độ của họ khi tham gia vào HTKPP (Mancini và cộng sự, 2019; Vittersø và cộng sự, 2019). Các nghiên cứu gần đây chỉ ra hiện nay còn thiếu các nghiên cứu nhằm xác định các giải pháp vận hành cho các chiến lược phối hợp nhà sản xuất - người tiêu dùng khả thi trong các HTKPP (Bayir và cộng sự, 2022; Evola và cộng sự, 2022). Dựa trên phân tích của Bayir và cộng sự (2022) hay Evola và cộng sự (2022), có một nhu cầu mới nổi về các nỗ lực nghiên cứu thêm trong việc lập kế hoạch

vận hành HTKPP để đạt được tầm nhìn toàn diện và tích hợp về HTKPP cùng các chiến lược thiết kế và triển khai thực tế hơn, cụ thể hơn.

Thực tế, việc đạt được sự cân bằng giữa các lợi ích của các bên liên quan và đảm bảo thông tin minh bạch là những yếu tố quan trọng cho một chiến lược đôi bên cùng có lợi đối với các HTKPP (Casalegno và cộng sự 2019). Do đó, thông qua các ý kiến từ chuyên gia và liên ngành, cách thức triển khai HTKPP có thể tác động tích cực đến các nhà sản xuất trong hoạt động kinh doanh của họ, người tiêu dùng và việc quản trị các chuỗi giá trị thực phẩm (Chiffolleau và Dourian, 2020).

2. Thực trạng hệ thống kênh phân phối sản phẩm cháo tươi tại Công ty Cổ phần Sài Gòn Food

Ngành hàng Cháo tươi được chia ra làm 2 phân khúc rõ rệt: (1) Dành cho em bé từ 6 đến 18 tháng tuổi 100% nguyên liệu tươi, không sử dụng hạt nêm, bột ngọt, không chất bảo quản, bổ sung DHA đầy đủ 5 nhóm chất dinh dưỡng cho sự phát triển của bé trong giai đoạn ăn dặm; (2) Dành cho mọi lứa tuổi sản phẩm được nấu từ 100% nguyên liệu tươi được lựa chọn kỹ càng theo quy trình kiểm soát chất lượng chuẩn quốc tế.

HTKPP tại SGF hiện nay tham gia hầu hết các kênh phân phối hiện nay trên thị trường, đặc biệt kênh gián tiếp thông qua Nhà Phân phối - Đại lý - Tổng thầu và Siêu thị. Tuy nhiên, với nền kinh tế khó khăn hiện tại, các kênh phân phối truyền thống này cũng dần dần đi vào bão hòa, trong khi đó vận hành kênh TMDT và Horeca còn khá mới mẻ và tốn kém chi phí. (Sơ đồ 1)

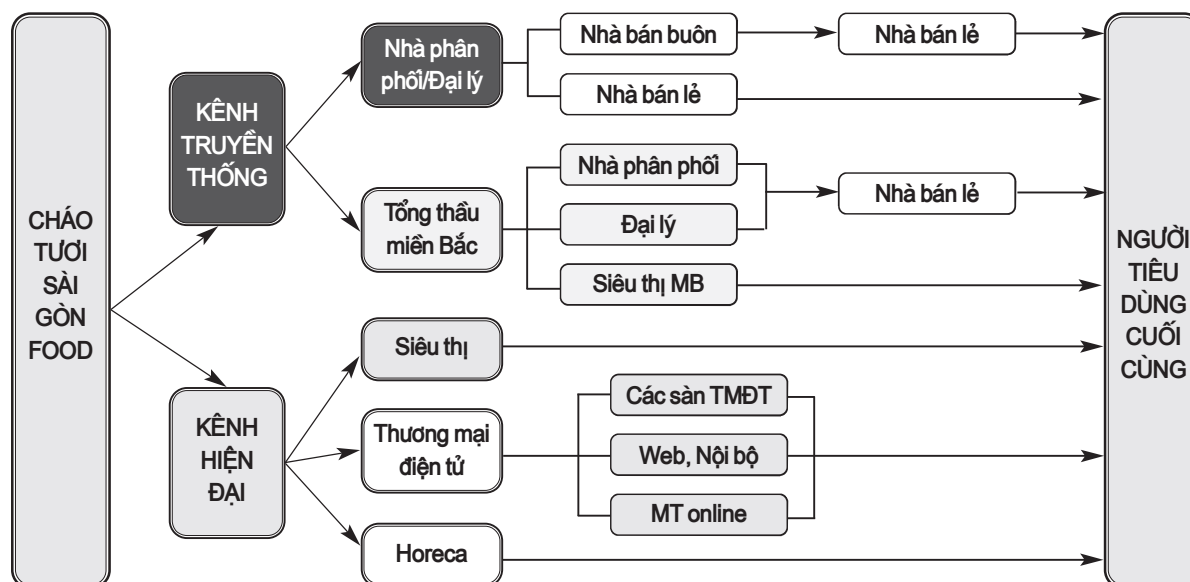
Thực trạng hoạt động của hệ thống kênh phân phối truyền thống (Kênh GT)

Số liệu Bảng 1 cho thấy doanh số bán hàng qua Kênh GT (Kênh GT là viết tắt của từ General Trade, đây là phương pháp phân phối hàng hóa theo một hệ thống truyền thống nhiều cấp): chiếm 18% doanh số cũng tăng trưởng âm theo từng năm do xu hướng tiêu dùng và thói quen mua hàng của NTD thay đổi, cũng như định hướng tái cơ cấu kênh bán hàng và thay đổi cơ cấu tổ chức nhân sự dành cho kênh GT của Công ty SGF.

Sau đại dịch Covid-19, SGF vẫn duy trì kênh GT với các đầu tư về hệ thống nhằm mở rộng bao phủ ngành hàng Cháo tươi, tuy nhiên sau năm 2023, tỷ lệ đóng góp của KPP như sau:

(1) Đại lý đóng góp 22%, tăng trưởng 72% trong 6 tháng đầu năm 2024;

Sơ đồ 1: Hệ thống phân phối sản phẩm cháo tươi ở Công ty CP SGF



Nguồn: Công ty cổ phần Sài Gòn Food, 2024

(2) NPP đóng góp 37% nhưng tăng trưởng 31% do mô hình dịch chuyển từ NPP sang đại lý. Hiện nay, NPP và đại lý SGF tại các khu vực Miền Nam, Miền Đông, Miền Tây & Miền Trung thì SGF ký hợp đồng trực tiếp bao gồm 43 đại lý và 11 Nhà phân phối.

(3) Tổng thầu MB đạt tỷ trọng 41% cho tất cả các khu vực từ Quảng Bình ra MB là trực thuộc tổng thầu MB bao gồm 24 đại lý và 6 NPP trực thuộc.

Thực trạng hoạt động của hệ thống kênh phân phối hiện đại

HTKPP hiện đại qua 3 kênh là kênh siêu thị, kênh thương mại điện tử và kênh Horeca, trong đó kênh siêu thị chiếm tỷ trọng 72%, tuy nhiên đang có xu hướng giảm doanh thu ở kênh này.

Kênh thương mại điện tử (Kênh ECOM) mặc dù đóng góp 10% doanh số, tuy nhiên kênh bán hàng này đang có cơ hội và tiềm năng phát triển trong thời đại số hóa ngày nay. Ecom đang có xu hướng tăng trưởng trên 420% hàng năm nhờ vào các chương trình Double day và Flash sales với giá ưu đãi trên 30%; Kênh ECOM bao gồm Nhóm sàn TMDT: bao gồm Lazada, Shopee, Tiki, Sendo; Nhóm siêu thị online: Bách Hóa Xanh và Vin ID; Nhóm bán online trên website: Web Bữa ăn tươi và Nội bộ và Cộng tác viên.

Kênh Horeca là kênh phân phối không được tập trung của SGF qua các năm chủ yếu tập trung tại TP.

Hồ Chí Minh bao gồm các bệnh viện, quán ăn nhỏ lẻ, các doanh nghiệp. Hiện nay, phương thức phân phối Cháo tươi Sài Gòn Food Công ty đang áp dụng là phân phối gián tiếp đến các trung tâm nhận hàng, sau đó các chủ Horeca sẽ giao đến khu vực cần phân phối, số lượng khách lẻ hiện nay là 38 khách.

3. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối sản phẩm cháo tươi tại Công ty Cổ phần Sài Gòn Food

Giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối truyền thống

Thứ nhất, xây dựng lại cơ cấu sản phẩm cháo tươi phù hợp với mục tiêu và chiến lược kênh phân phối nhằm tối ưu hóa số lượng SKU trên từng kênh như rà soát các SKU có doanh số dưới 30 triệu/tháng và độ phủ dưới 500 cửa hàng trên cả nước để xuất ngưng kinh doanh.

Thứ hai, hoàn thiện mức độ và tổ độ bao phủ cháo tươi kênh GT. Thâm nhập thị trường nông thôn với giá cả phải chăng, phù hợp mức sống người lao động có thu nhập thấp và trung bình thông qua một số ban ngành và tổ chức.

Thứ ba, điều chỉnh mức giá cạnh tranh và hợp lý, phân chia phân khúc sản phẩm và mức giá giúp người tiêu dùng và nhân viên bán hàng dễ nhớ, dễ phân biệt, giải pháp này là giải pháp chung về giá áp dụng cho các kênh phân phối khác.

Thứ tư, đưa công nghệ, đào tạo hướng dẫn các đại

Bảng 1. Kết quả kinh doanh cháo tươi theo kênh truyền Thống (GT)

DVT: Triệu đồng

Hệ thống	Doanh Số					% tăng trưởng		
	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	6/2023	6/2024	2022 / 2021	2023 / 2022	H12024 /H12023
Đại lý	20.119	18.636	7.658	3.907	6.727	-7%	-59%	72%
NPP	58.378	63.760	25.616	16.208	11.109	9%	-60%	-31%
Tổng thầu miền Bắc	23.487	37.534	23.946	13.673	12.516	60%	-36%	-8%
Tổng	101.984	119.930	57.220	33.789	30.352	18%	-52%	-10%

Nguồn: Công ty cổ phần Sài Gòn Food, 2024

lý và NPP cũng như tăng cường mối quan hệ với nhà bán lẻ cùng thực hiện để nâng cao năng cao hiệu quả quản lý tồn kho và phân phối.

Cuối cùng, đào tạo đội ngũ bán hàng và thưởng KPI cho NVBH; xây dựng thương hiệu và nhận diện sản phẩm cũng như đánh giá hiệu quả phân phối và cải tiến liên tục

Giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối hiện đại

Thứ nhất, xây dựng lại cơ cấu sản phẩm cháo tươi phù hợp với mục tiêu và chiến lược kênh phân phối nhằm tối ưu hóa số lượng SKU trên từng kênh như rà soát các SKU có doanh số dưới 100 triệu/tháng và độ phủ dưới 30% trên các cửa hàng siêu thị đề xuất ngưng kinh doanh, để tập trung nguồn lực cho các SKU tăng trưởng.

Thứ hai, xác định mục tiêu và chiến lược từng hệ

thống bán hàng và điều chỉnh mức giá kết hợp các chương trình hỗ trợ MKT, khuyến mãi giảm giá hấp dẫn NTD, nhằm kích thích NTD dùng thử và mua hàng.

Thứ ba, xây dựng mối quan hệ đối tác chặt chẽ với các chuỗi siêu thị, đồng thời kiểm soát tỷ lệ hàng trả về từ 1% còn 0.5% bằng cách đưa chỉ tiêu chăm sóc, báo cáo hàng tuần và tỷ lệ cháo trả về vào KPI thưởng - phạt hàng tháng của NVBH.

Thứ tư, tối ưu hóa chuỗi cung ứng và hệ thống phân phối và cải thiện trải nghiệm khách hàng tại siêu thị như trưng bày bắt mắt và hợp lý; tăng cường hoạt động marketing tại điểm bán.

Cuối cùng, cần nâng cao chiến lược marketing và tiếp cận khách hàng và theo dõi và đánh giá hiệu quả bằng cách kết hợp tiếp thị truyền thông đa kênh hay các chương trình khách hàng thân thiết ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bayir, B., Charles, A., Sekhari, A., & Ouzrout, Y. (2022). Issues and challenges in short food supply chains: A systematic literature review. Sustainability, 14(5), 3029. <https://doi.org/10.3390/su14053029>.

2. Casalegno, C., Migheli, M., Bonfanti, A., & Maple, P. (2020). From transactions to cooperation: developing supply chain of ancient grains between relationships and joint interests. British Food Journal, 122(5), 1381-1396. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2019-0383>.

3. Chiffolleau, Y., & Dourian, T. (2020). Sustainable food supply chains: is shortening the answer? A literature review for a research and innovation agenda. Sustainability, 12(23), 9831. <https://doi.org/10.3390/su12239831>

4. Chiffolleau, Y., Millet-Amrani, S., Rossi, A., Rivera-Ferre, M. G., & Merino, P. L. (2019). The participatory construction of new economic models in short food supply chains. Journal of Rural Studies, 68, 182-190. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.01.019>

5. Evola, R. S., Peira, G., Varese, E., Bonadonna, A., & Vesce, E. (2022). Short food supply chains in Europe: scientific research directions. Sustainability, 14(6), 3602. <https://doi.org/10.3390/su14063602>.

6. Vittersø, G., Torjusen, H., Laitala, K., Tocco, B., Biasini, B., Csillag, P., de Labarre, M.D., Lecoecur, J.-L., Maj, A., Majewski, E., Malak-Rawlikowska, A., Menozzi, D., Torok, A., Wavresky, P. (2019). Short food supply chains and their contributions to sustainability: participants' views and perceptions from 12 European cases. Sustainability 11, 4800. <https://doi.org/10.3390/su11174800>.

Ngày nhận bài: 17/9/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 1/10/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 18/10/2024

Thông tin tác giả:

1. TRẦN THỊ NGỌC LAN¹

2. NGUYỄN THỊ THU TRINH^{2,3}

3. NGUYỄN TUẤN⁴

4. NGUYỄN THẾ NGỌC LINH⁴

5. CAO THỊ HOÀI⁴

¹Giảng viên, Khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh

²Học viên MBA - Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh

³Phó Tổng giám đốc Công ty Cổ phần Sài Gòn Food

⁴Học viên MBA - Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh

EVALUATING THE IMPACT OF FRESH PORRIDGE DISTRIBUTION CHANNELS ON SUSTAINABLE BUSINESS AT SAIGON FOOD JOINT STOCK COMPANY

● TRAN THI NGOC LAN¹

● NGUYEN THI THU TRINH^{2, 3}

● NGUYEN TUAN⁴

● NGUYEN THE NGOC LINH⁴

● CAO THI HOAI⁴

¹Lecturer, Faculty of Business Administration,
Ho Chi Minh City University of Industry and Trade

²MBA student, Ho Chi Minh City University of Industry and Trade

³Deputy General Director of Saigon Food Joint Stock Company

⁴MBA student, Ho Chi Minh City University of Economics and Finance

ABSTRACT:

Enhancing and optimizing the product distribution channel system is crucial for Saigon Food Joint Stock Company (SGF) to deliver high-quality goods and services that meet customer standards and expectations. This improvement also enables SGF's fresh porridge products to gain a competitive edge and solidify the company's market position. By analyzing and evaluating the current state of SGF's product distribution channel system, this study assesses its impact on sustainable business performance and identifies existing limitations in the distribution system. Based on these findings, the study proposes strategic solutions to improve the product distribution channel system, aiming to enhance business efficiency and support SGF's transition toward sustainable growth in the future.

Keywords: fresh porridge, sustainable business, distribution channel system.