

PHÁT TRIỂN KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI SATORI TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Developing distribution channels of Satori Trading Joint Stock Company in Ho Chi Minh City

Võ Thị Kiều Mơ¹ và Võ Đăng Khoa²

¹Học viên cao học Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam

²Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam

vtkmoqt11@hv.dla.edu.vn

Tóm tắt — Nghiên cứu này thực hiện đánh giá thực trạng hiệu suất và sự cân bằng của hệ thống kênh phân phối đa kênh (multi-channel) của Công ty Cổ phần Thương mại Satori tại TP. Hồ Chí Minh trong giai đoạn 2022–2024. Dữ liệu thứ cấp cho thấy tổng doanh thu tăng trưởng ổn định (từ 119.369 tỷ VND năm 2022 lên 152.110 tỷ VND năm 2024). Tuy nhiên, phân tích tỷ trọng cho thấy sự mất cân đối rõ rệt: các kênh truyền thống (GT, Bình) chiếm tỷ lệ áp đảo (khoảng 62% doanh thu năm 2024), trong khi các kênh trực tiếp quan trọng (KAE, Dự án) ghi nhận mức sụt giảm đáng kể (43% – 50%). Vấn đề cốt lõi được xác định là sự gia tăng xung đột kênh nội bộ do chính sách giá không đồng bộ, chi phí vận hành kênh hiện đại (MT, Online) cao, và thiếu vắng hệ thống quản lý phân phối chuyên nghiệp (DMS/ERP). Bài báo đề xuất hệ thống giải pháp toàn diện, tập trung vào Chuyển đổi số và áp dụng mô hình Omnichannel nhằm giải quyết xung đột, tối ưu hóa chuỗi cung ứng logistics, và nâng cao trải nghiệm khách hàng, qua đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của mạng lưới phân phối.

Abstract — This study investigates the performance and sustainability challenges of the multi-channel distribution system employed by Satori Trading Corporation in Ho Chi Minh City (HCMC) from 2022 to 2024. Analyzing secondary financial data and supplementary primary data, the research reveals a stable overall revenue growth (from 119.369 billion VND in 2022 to 152.110 billion VND in 2024). However, the channel mix demonstrates significant imbalance: traditional channels (General Trade – GT and bulk water channels) dominate, accounting for approximately 62% of 2024 revenue, while key direct channels (Key Account Enterprise – KAE and Project) suffered severe declines (43%–50%). The core challenges identified include intensified intra-channel conflict due to inconsistent pricing policies, high operational costs in Modern Trade (MT) and e-commerce, and a critical lack of integrated distribution management systems (DMS/ERP). This paper proposes a comprehensive strategy centered on Digital Transformation and Omnichannel Integration to resolve conflicts, optimize logistics, and establish a cohesive customer experience, thereby ensuring the long-term sustainable growth of Satori's distribution network.

Từ khóa — Kênh phân phối, phân phối bền vững, xung đột kênh, chuyển đổi số, Omnichannel, FMCG.

1. Giới thiệu

Thị trường nước uống đóng chai là một trong những ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) có tính cạnh tranh cao nhất tại Việt Nam. Công ty Cổ phần thương mại Satori (gọi tắt là Công ty Satori), với ưu thế về công nghệ và thương hiệu, đã thiết lập một mạng lưới phân phối rộng khắp, đặc biệt tại thị trường trọng điểm Thành phố Hồ Chí Minh.

Mặc dù tổng thể doanh thu đạt mức tăng trưởng dương, việc vận hành hệ thống đa kênh của Satori đang bộc lộ nhiều điểm nghẽn về hiệu quả hoạt động và tính bền vững. Cụ thể, sự sụt giảm doanh thu mạnh ở các kênh trực tiếp quan trọng đã báo hiệu sự tồn tại của xung đột kênh và sự thiếu nhất quán trong chính sách bán hàng. Bên cạnh đó,

áp lực tối ưu hóa chi phí vận hành và nhu cầu về một trải nghiệm khách hàng liền mạch đang đòi hỏi phải chuyển đổi chiến lược phân phối.

2. Lý thuyết nghiên cứu

2.1. Khái niệm kênh phân phối

Kênh phân phối (Distribution Channel) là tập hợp các tổ chức và cá nhân tham gia vào quá trình đưa sản phẩm hoặc dịch vụ từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Các chủ thể trong kênh có thể bao gồm: nhà sản xuất, đại lý, nhà bán buôn, bán lẻ, môi giới và các nền tảng phân phối trực tuyến. Mỗi thành viên đều đóng vai trò cụ thể nhằm đảm bảo sản phẩm đến tay khách hàng đúng thời điểm, đúng địa điểm, với chi phí hợp lý và hiệu quả cao [1-2].

<https://doi.org/10.63783/dla.2025.065>

Ngày nộp bài: 24/11/2025; Ngày nhận bản chỉnh sửa: 12/12/2025; Ngày duyệt đăng: 22/12/2025

Kotler và cộng sự, một trong những chuyên gia hàng đầu về marketing, định nghĩa kênh phân phối là là một tập hợp các doanh nghiệp hay cá nhân phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa sản phẩm hay dịch vụ từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng hoặc khách hàng công nghiệp. Từ góc độ này, kênh phân phối không chỉ đơn thuần là con đường di chuyển vật lý của sản phẩm mà còn là quá trình tạo ra giá trị, trao đổi thông tin, và hỗ trợ dịch vụ khách hàng [1].

2.2. Phân loại kênh phân phối

Trong hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp có thể lựa chọn nhiều hình thức kênh phân phối khác nhau như kênh trực tiếp hay kênh gián tiếp. Mỗi loại kênh đều có những lợi thế và hạn chế nhất định. Việc lựa chọn phụ thuộc vào đặc điểm sản phẩm, chiến lược kinh doanh cũng như mức độ uy tín và hình ảnh mà doanh nghiệp muốn xây dựng trên thị trường [1],[3].

2.2.1. Kênh phân phối trực tiếp:

Kênh phân phối trực tiếp là hình thức mà nhà sản xuất tự đảm nhiệm toàn bộ quá trình phân phối sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng, không thông qua bất kỳ trung gian thương mại nào như đại lý, nhà phân phối, nhà bán lẻ. Hình thức này có thể diễn ra qua nhiều phương tiện như bán tại cửa hàng của chính nhà sản xuất, qua đội ngũ bán hàng cá nhân, hoặc thông qua các kênh thương mại điện tử do chính doanh nghiệp vận hành.

2.2.2. Kênh phân phối gián tiếp:

Kênh phân phối gián tiếp là hình thức phân phối trong đó nhà sản xuất không trực tiếp bán hàng cho người tiêu dùng cuối cùng, mà thông qua một hoặc nhiều trung gian như đại lý, nhà bán buôn, nhà bán lẻ hoặc nhà phân phối độc quyền. Đây là hình thức phổ biến trong nhiều ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG), hàng công nghiệp, và các thị trường rộng lớn về mặt địa lý hoặc nhân khẩu học.

2.2.3. Kênh phân phối đa kênh (multichannel):

Kênh phân phối đa kênh (Multichannel Distribution) là chiến lược trong đó doanh nghiệp triển khai nhiều hình thức phân phối cùng lúc, ví dụ: bán trực tiếp tại cửa hàng, thông qua trung gian như đại lý, nhà bán lẻ, kết hợp với các nền tảng trực tuyến như website thương mại điện tử, sàn thương mại điện tử (Shopee, Lazada...), mạng xã hội (Facebook, TikTok...).

Điểm cốt lõi trong mô hình này là khách hàng có thể lựa chọn kênh phù hợp nhất với nhu cầu cá nhân, còn doanh nghiệp thì tối ưu hóa độ phủ,

doanh thu và trải nghiệm người dùng [4],[5].

2.3. Vai trò và chức năng của kênh phân phối trong chiến lược kinh doanh

Kênh phân phối bảo đảm sự hiện diện của sản phẩm trên thị trường bằng cách đưa hàng hóa “đúng nơi – đúng lúc”, từ đó gia tăng độ phủ và thị phần [2],[6]. Đồng thời, kênh tạo thêm giá trị sử dụng thông qua các tiện ích về thời gian, địa điểm, hình thức và quyền sở hữu, góp phần nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng. Việc tận dụng năng lực của các trung gian như nhà phân phối, bán lẻ và nền tảng số giúp doanh nghiệp tối ưu nguồn lực và chi phí (hạ tầng, logistics), qua đó tập trung cho năng lực cốt lõi. Cấu trúc kênh còn định hình chiến lược giá và hình ảnh thương hiệu chẳng hạn kênh chọn lọc phù hợp với định vị cao cấp. Cuối cùng, kênh là công cụ hỗ trợ marketing quan trọng khi điểm bán đóng vai trò tuyến đầu triển khai khuyến mãi, trưng bày và phản hồi dữ liệu thị trường [1],[7].

Về logistics, kênh thực hiện vận chuyển, lưu kho và chuẩn hóa/đóng gói theo yêu cầu từng kênh, bảo đảm dòng chảy hàng hóa thông suốt. Ở chức năng thương mại, các trung gian tham gia mua-bán, đàm phán điều kiện giao dịch và chia sẻ rủi ro về tồn kho, hư hỏng hay đổi trả. Chức năng xúc tiến bán được thể hiện qua truyền thông tại điểm bán, tư vấn và các chương trình khuyến mãi nhằm kích thích nhu cầu. Về tài chính, kênh hỗ trợ ứng vốn, cung cấp tín dụng thương mại và thực hiện thu chi hộ, giúp dòng tiền trong hệ thống vận hành ổn định. Cuối cùng, ở chức năng phản hồi thị trường, các thành viên kênh thu thập dữ liệu về hành vi tiêu dùng, động thái đối thủ và truyền đạt lại để doanh nghiệp điều chỉnh sản phẩm, giá, khuyến mãi và chính sách kênh kịp thời [3].

Kênh phân phối trong ngành hàng tiêu nhanh (FMCG)

FMCG có đặc trưng tiêu thụ nhanh, biên lợi nhuận thấp và hành vi mua sắm lặp lại, nhạy cảm với giá. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải triển khai hệ thống phân phối sâu rộng (intensive distribution) để tối đa hóa độ phủ, bảo đảm sản phẩm luôn sẵn có [1],[8]. Với mạng lưới điểm bán phân tán, kênh gián tiếp nhiều cấp (NPP, bán sỉ, bán lẻ) thường được ưu tiên nhằm tiết kiệm chi phí và mở rộng nhanh thị trường. Bên cạnh đó, sự hiện diện đồng thời ở GT, MT và TMDT là cần thiết để đáp ứng hành vi mua sắm đa dạng, đảm bảo tính tiện lợi cho người tiêu dùng.

Doanh nghiệp FMCG thường phải cân nhắc giữa chiều dài kênh (trực tiếp, một cấp, hai cấp, ba cấp trở lên) và chiều rộng kênh (intensive,

selective, exclusive). Chiều dài quyết định khả năng kiểm soát và chi phí vận hành, trong khi chiều rộng phản ánh định vị thương hiệu và độ phủ thị trường. Ngoài ra, mức độ liên kết trong kênh từ kênh truyền thống lỏng lẻo đến hệ thống marketing dọc (VMS) có ý nghĩa trong việc giảm xung đột, chuẩn hóa hoạt động và nâng cao hiệu quả thực thi [2, 4].

Trong thực tiễn, GT vẫn là kênh trụ cột, MT

ngày càng quan trọng ở đô thị, còn TMĐT và D2C mở ra cơ hội tiếp cận khách hàng trẻ và thu thập dữ liệu hành vi tiêu dùng. Phối hợp đa kênh giúp doanh nghiệp tối ưu hóa độ bao phủ, gia tăng hiệu quả và nâng cao trải nghiệm khách. Như vậy, lợi thế cạnh tranh trong FMCG đến từ khả năng xây dựng mạng lưới phân phối rộng khắp, quản trị xung đột kênh hiệu quả và kết hợp linh hoạt nhiều hình thức phân phối để cân bằng chi phí, tốc độ và chất lượng thực thi [2], [9].

Bảng 1. So sánh các kênh phân phối FMCG

Kênh phân phối	Ưu điểm	Hạn chế
GT (General Trade – Truyền thống)	- Độ phủ rộng, linh hoạt, thâm nhập sâu khu dân cư, nông thôn. - Chi phí đầu tư hạ tầng thấp. - Quan hệ lâu dài với tiểu thương.	- Khó kiểm soát giá và hình ảnh thương hiệu. - Chất lượng dịch vụ không đồng đều. - Dễ xảy ra xung đột khu vực / chiết khấu.
MT (Modern Trade – Hiện đại)	- Hình ảnh thương hiệu uy tín, trưng bày chuyên nghiệp. - Tập trung tại đô thị, doanh số/điểm cao. - Dữ liệu bán hàng minh bạch.	- Chi phí chiết khấu, phí trưng bày cao. - Quy trình đàm phán hợp đồng phức tạp.
TMĐT (Thương mại điện tử/D2C)	- Tiếp cận khách hàng trẻ, am hiểu công nghệ. - Thu thập dữ liệu hành vi tiêu dùng. - Tiết kiệm chi phí trung gian.	- Cạnh tranh giá gay gắt. - Phụ thuộc logistics giao hàng. - Thiếu trải nghiệm trực tiếp sản phẩm.

(Nguồn: Kotler & Keller, 2022)

2.5. Phát triển kênh phân phối

2.5.1. Phân tích và thiết lập mục tiêu:

Mục tiêu kênh phải cụ thể, đo lường được

(theo nguyên tắc SMART), và phải gắn liền với mục tiêu Marketing và kinh doanh chung của doanh nghiệp.

Bảng 2. Nhóm mục tiêu kinh doanh

Nhóm mục tiêu	Nội dung
1. Mục tiêu doanh số và độ phủ	Độ phủ thị trường (market coverage): Đạt số điểm bán lẻ mục tiêu trong khu vực trong tháng. (Ví dụ: Đạt 80% độ phủ tại các cửa hàng tạp hóa ở TP.HCM trong 6 tháng).
	Tăng trưởng doanh số: Tăng doanh số qua kênh thêm so với năm trước.
	Tăng trưởng điểm bán: Tuyển chọn và kích hoạt thêm nhà phân phối cấp 1 mới trong quý.
2. Mục tiêu hiệu quả (tài chính)	Giảm chi phí phân phối: Giảm chi phí logistics trên mỗi đơn vị sản phẩm xuống còn đồng trong tháng.
	Tăng lợi nhuận kênh: Đảm bảo biên lợi nhuận ròng cho thành viên kênh (Đại lý, Nhà phân phối) đạt tối thiểu.
	Vòng quay hàng tồn kho: Đảm bảo tồn kho tại kênh bán lẻ không vượt quá ngày bán.
3. Mục tiêu dịch vụ và chất lượng	Tốc độ giao hàng: Rút ngắn thời gian giao hàng từ kho đến điểm bán lẻ còn tối đa giờ.
	Chất lượng dịch vụ: Đảm bảo đơn hàng được giao đủ, đúng theo yêu cầu.
	Kiểm soát giá: Đảm bảo giá bán lẻ cuối cùng không chênh lệch quá so với giá niêm yết của công ty.
	Hình ảnh thương hiệu: Đảm bảo điểm bán độc quyền tuân thủ các tiêu chuẩn trưng bày và dịch vụ của thương hiệu.

4. Mục tiêu xây dựng thương hiệu

Thông tin thị trường: Thu thập báo cáo khảo sát/thông tin thị trường từ các đối tác kênh mỗi tháng.

(Tác giả tổng hợp)

2.5.2. Kiểm tra và đánh giá hiệu quả kênh:

Việc kiểm tra và đánh giá hiệu quả kênh phân phối là một hoạt động thiết yếu trong công tác quản trị, nhằm đảm bảo hệ thống phân phối hoạt động hiệu quả và phù hợp với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Các nội dung đánh giá bao gồm: đo lường hiệu suất bán hàng, mức độ tồn kho, độ phủ thị trường và tốc độ luân chuyển hàng hóa. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần phân tích báo cáo từ các trung gian, xem xét thị phần đạt được cũng như chi phí phân phối phát sinh. Trên cơ sở các kết quả này, nếu phát hiện những điểm yếu hoặc không còn phù hợp với tình hình thị trường, doanh nghiệp cần thực hiện cải tiến hoặc tái cấu trúc kênh phân phối nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh.

Trong quá trình vận hành kênh phân phối, việc phát sinh xung đột giữa các thành viên là điều khó tránh khỏi. Các xung đột thường gặp bao gồm mâu thuẫn về giá bán giữa các kênh online và offline, tranh chấp khu vực kinh doanh giữa các đại lý, hoặc sự bất mãn do thiếu hỗ trợ cần thiết từ phía nhà sản xuất. Để giải quyết hiệu quả những vấn đề này, doanh nghiệp cần áp dụng các biện pháp như thương lượng linh hoạt giữa các bên liên quan, tái phân vùng thị trường một cách hợp lý

hoặc sử dụng các ràng buộc pháp lý thông qua hợp đồng nhằm thiết lập trách nhiệm và quyền lợi rõ ràng, qua đó duy trì sự ổn định và hiệu quả trong toàn bộ hệ thống kênh phân phối.

3. Thực trạng kênh phân phối tại Hồ Chí Minh của Công ty Cổ phần thương mại Satori giai đoạn 2022-2024**3.1. Cấu trúc kênh phân phối hiện tại**

Trong phạm vi nghiên cứu này, kênh gián tiếp được hiểu là các kênh phân phối qua trung gian thị trường, bao gồm GT (General Trade), Bình (nước uống đóng bình) và MT (Modern Trade). Kênh trực tiếp là các kênh công ty phục vụ hoặc quản lý quan hệ bán hàng trực tiếp với khách hàng/tài khoản, bao gồm KAE, KAI, Dự án (DA), HORECA, DNL&OEM và Bán lẻ NV. Cách phân nhóm này được sử dụng thống nhất cho toàn bộ phần phân tích, bảng biểu và chỉ tiêu hiệu quả ở các mục tiếp theo.

Công ty Satori hiện đang áp dụng một cấu trúc kênh phân phối đa dạng và linh hoạt tại thị trường Hồ Chí Minh, trong đó kết hợp giữa các kênh bán lẻ offline truyền thống và các kênh bán hàng trực tuyến, thương mại điện tử nhằm tối ưu hóa sự tiếp cận với khách hàng mục tiêu.

Bảng 3. Kế hoạch doanh thu và kết quả 7 tháng đầu năm 2025 của các kênh

STT	Kênh phân phối	Thực hiện 2024	Kế hoạch 2025	Tăng trưởng 2025/2024 (%)	Thực hiện 07 tháng đầu năm 2025	Hoàn thành kế hoạch 2025 (%)
1	GT	48.452	70.000	44%	38.400	55%
2	MT	27.464	35.000	27%	20.200	58%
3	BÌNH	45.448	55.000	21%	30.400	55%
4	KAI	13.122	16.000	22%	9.400	58%
5	KAE	5.723	8.000	40%	4.500	56%
6	DNL&OEM	818	1.500	83%	860	30%
7	DA	4.228	6.000	42%	3.200	53%
8	HORECA	6.616	8.000	21%	4.200	52%
9	BÁN LẺ, NV	240	500	108%	180	36%
10	Tổng cộng	152.110	200.000	31%	113.340	56%

(Nguồn: Phòng Kế toán Công ty cổ phần thương mại Satori)

Hiện nay, Công ty Satori áp dụng đồng thời nhiều kênh phân phối nhằm tối ưu hóa khả năng tiếp cận khách hàng tại TP.HCM. Kênh GT (General Trade) chiếm tỷ trọng doanh thu lớn nhất, đóng vai trò chủ lực nhờ mạng lưới nhà phân phối rộng khắp, đảm bảo độ phủ tại các khu vực trọng điểm. Kênh MT (Modern Trade) tăng trưởng

nhANH, phản ánh xu hướng tiêu dùng tại các siêu thị và cửa hàng tiện lợi, qua đó nâng cao tính hiện diện và uy tín thương hiệu. Kênh Horeca giữ vai trò bổ trợ, tập trung vào khách hàng tổ chức như nhà hàng, khách sạn, quán cà phê, giúp quảng bá sản phẩm và mở rộng tệp khách hàng. Trong khi đó, kênh bán lẻ NV tuy quy mô doanh thu nhỏ

nhưng đóng góp tích cực vào việc quảng bá thương hiệu nội bộ và tiếp cận nhóm khách hàng giới hạn.

3.2. Các chính sách quản trị vận hành kênh phân phối

Trong quá trình quản trị hệ thống phân phối tại TP.HCM, Công ty Satori áp dụng nhiều chính sách nhằm vừa đạt mục tiêu doanh thu, vừa duy trì mối quan hệ bền vững với đối tác. Các chính sách này được triển khai đồng bộ trên ba nhóm trọng tâm: (i) chính sách giá và chiết khấu, (ii) khuyến mãi và hỗ trợ thị trường, (iii) quản trị vận hành và phát triển kênh.

3.2.1. Chính sách giá và chiết khấu:

Satori thiết lập cơ chế chiết khấu linh hoạt theo từng nhóm khách hàng, dựa trên doanh số, sản lượng và cam kết hợp tác. Điều này giúp duy trì tính cạnh tranh, khuyến khích nhà phân phối, đại lý mở rộng tiêu thụ. Ví dụ, NPP được hưởng chiết khấu thương mại 7%, trong khi C2 được áp dụng chính sách 4% kèm thưởng doanh số.

Một số chương trình đặc thù như “mua 12 tặng 5” giúp thúc đẩy tiêu dùng ngắn hạn và giữ động lực cho hệ thống bán lẻ.

3.2.2. Chính sách khuyến mãi và hỗ trợ thị trường:

Bên cạnh chiết khấu, công ty thường xuyên triển khai các chương trình khuyến mãi, giảm giá, tặng quà và hỗ trợ truyền thông tại điểm bán. Hệ thống POSM (poster, bảng hiệu, kệ trưng bày, tủ mát) được phân bổ đồng bộ tại siêu thị, cửa hàng tiện lợi, quán cà phê, khách sạn – những nơi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Ngoài ra, hoạt động hội chợ và sự kiện quảng bá được tổ chức định kỳ, góp phần nâng cao hình ảnh thương hiệu và tăng độ phủ.

3.2.3. Quản trị vận hành kênh:

Hệ thống phân phối của Công ty Satori được tổ chức theo 2 mô hình chính:

Mô hình phân phối gián tiếp qua Nhà phân phối/Đại lý trực tiếp/Hệ thống siêu thị, cửa hàng tiện lợi đến các đại lý gián tiếp/ điểm bán/ người tiêu dùng cuối.

Công ty chịu trách nhiệm đầu tư nhân lực trưng bày, hỗ trợ bán ra cho khách hàng của mình. Hàng hóa được giao từ nhà máy sản xuất đến khách hàng trực tiếp của công ty (C1), khách hàng C1 chịu trách nhiệm giao hàng đến khách hàng gián tiếp của công ty là C2. Các kênh phân phối gián tiếp là kênh GT, kênh Bình, kênh MT.

Mô hình phân phối trực tiếp đến khách hàng đầu cuối có nhu cầu kinh doanh, sử dụng sản phẩm tại chỗ với số lượng lớn. Công ty chịu trách nhiệm giao hàng đến trực tiếp cho khách hàng như các cửa hàng, nhà hàng, khách sạn, trường học, bệnh viện, phòng giao dịch,... Các kênh phân phối trực tiếp là kênh KAE, KAI, Horeca, Dự án, DNL&OEM.

Để tổ chức hoạt động hiệu quả, đội ngũ quản lý thị trường xây dựng kế hoạch định kỳ, bao gồm kiểm tra doanh số, triển khai chương trình Commando mở rộng độ phủ và hỗ trợ trưng bày tại điểm bán. Cách thức này giúp đảm bảo sự ổn định và tính chuyên nghiệp trong hợp tác, đồng thời tạo sự gắn kết giữa công ty và hệ thống khách hàng.

4. Hệ thống các giải pháp chủ yếu

4.1 Hoàn thiện chính sách ưu đãi và hỗ trợ cho nhà phân phối

Một trong những giải pháp quan trọng là xây dựng và hoàn thiện chính sách ưu đãi, hỗ trợ dành cho các nhà phân phối và đại lý. Doanh nghiệp cần triển khai hệ thống phân hạng NPP theo tiêu chí doanh số, độ phủ và chất lượng dịch vụ. Qua đó thiết lập các chính sách thưởng phạt minh bạch gắn với KPI cụ thể như doanh thu, tỉ lệ bao phủ (% Active Selling Outlet/ Master Coverage Plan ~ % ASO/MCP) và mức độ hài lòng khách hàng.

Đồng thời, công ty nên tăng cường hỗ trợ marketing tại điểm bán, bao gồm cung cấp POSM, tổ chức chương trình khuyến mãi chung, đào tạo kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng. Việc này không chỉ nâng cao hiệu quả thực thi của nhà phân phối mà còn củng cố tính gắn kết và lòng trung thành của đối tác.

4.2 Ứng dụng công nghệ trong quản lý kênh phân phối

Áp dụng mô hình phân hạng NPP (Platinum/Gold/Silver) gắn KPI doanh số, độ phủ (ASO/MCP), OSA và NPS. NPP Platinum được ưu tiên rebate cao và hỗ trợ marketing; NPP Silver cần cải thiện sell-out.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc ứng dụng công nghệ số trong quản lý kênh phân phối cần triển khai hệ thống DMS để quản lý đơn hàng, tồn kho và kiểm soát giá bán theo thời gian thực, kết hợp với ERP/CRM nhằm liên kết dữ liệu giữa sản xuất, phân phối và chăm sóc khách hàng. Việc sử dụng công cụ phân tích dữ liệu lớn (Big Data) và BI Dashboard sẽ giúp dự báo nhu cầu theo kênh/khu vực, từ đó tối ưu kế hoạch sản xuất tồn kho và nâng cao năng lực ra quyết định.

Bảng 4. Phân hạng nhà phân phối

Hạng NPP	Tiêu chí doanh số	Độ bao phủ (=ASO/MCP)	Chính sách hỗ trợ
Platinum	≥ 8 tỷ/năm	> 95%	Rebate cao, hỗ trợ marketing toàn diện
Gold	5–8 tỷ/năm	90–95%	Rebate trung bình, POSM cơ bản
Silver	<5 tỷ/năm	< 90%	Kiểm soát chặt, ít hỗ trợ

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Công nghệ không chỉ mang lại hiệu quả vận hành mà còn là nền tảng quan trọng để phát triển mô hình phân phối bền vững và linh hoạt [12].

4.3 Mở rộng và cá nhân hóa mô hình kênh phân phối theo khu vực

Để đáp ứng tốt hơn nhu cầu đa dạng của thị trường TP.HCM, doanh nghiệp cần mở rộng và cá nhân hóa mô hình kênh phân phối theo đặc thù từng khu vực. Cụ thể, tại khu vực nội thành và các khu dân cư cao cấp, cần đẩy mạnh MT và kênh online với dịch vụ giao hàng nhanh, chất lượng cao. Trong khi đó, ở khu vực ngoại thành và khu công nghiệp, cần tăng cường kênh GT và Bình nhằm tối ưu chi phí và mở rộng độ phủ. Chính sách giá, gói sản phẩm và dịch vụ hậu mãi cũng cần được tùy chỉnh phù hợp với đặc điểm tiêu dùng từng địa bàn. Mô hình cá nhân hóa này sẽ giúp doanh nghiệp vừa duy trì tính đồng bộ, vừa tạo sự linh hoạt cần thiết để đáp ứng kỳ vọng khác nhau của khách hàng.

4.4 Tăng cường năng lực kênh HORECA và giao hàng nội thành

Kênh HORECA có tiềm năng lớn trong việc mở rộng độ phủ thương hiệu và gia tăng doanh thu ổn định, trong khi giao hàng nội thành lại đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì trải nghiệm khách hàng. Doanh nghiệp cần phát triển quan hệ hợp tác

chiến lược với các chuỗi nhà hàng, khách sạn, quán cà phê, đồng thời xây dựng chính sách hợp đồng dài hạn để đảm bảo tính ổn định. Bên cạnh đó, việc đầu tư vào năng lực giao hàng nội thành – như tối ưu đội xe, áp dụng giải pháp giao hàng nhanh (last-mile delivery) và chuẩn hóa dịch vụ hậu mãi – sẽ giúp nâng cao sự hài lòng của khách hàng, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh khác biệt.

4.5 Đẩy mạnh thương mại điện tử và tích hợp đa kênh

Để bắt kịp xu hướng tiêu dùng hiện đại, doanh nghiệp cần coi thương mại điện tử là một kênh chiến lược, đồng thời gắn với mô hình tích hợp đa kênh (omnichannel) [4],[5]. Công ty nên xây dựng SKU riêng biệt cho kênh online, thiết kế các combo hoặc packsize chuyên dụng để tránh cạnh tranh trực tiếp với GT/MT. Ngoài ra, việc kết hợp bán hàng trên các sàn TMĐT lớn cùng với phát triển kênh online riêng (website, ứng dụng) sẽ mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng. Quan trọng hơn, mô hình omnichannel sẽ giúp đồng bộ dữ liệu, khuyến mãi và dịch vụ khách hàng giữa online và offline, mang lại trải nghiệm mua sắm liền mạch và tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng [3],[4].

4.6. KPI triển khai cụ thể giai đoạn 2025–2030

Bảng 5. Các KPI cụ thể theo giai đoạn

Mục tiêu	Chỉ số KPI	Mốc thời gian	Ghi chú
Tăng độ phủ điểm bán	+ 20% điểm bán/năm	2025–2030	Ưu tiên ngoại thành TP.HCM
Phát triển TMĐT	15% doanh thu toàn công ty	Đến 2028	Qua Shopee, Lazada, Tiki, website
Giảm chi phí logistics	-10% chi phí/năm	2025–2030	Tối ưu tuyến giao hàng, DMS
Hợp tác Horeca	+30% doanh thu kênh Horeca	Đến 2027	Khách sạn, nhà hàng cao cấp
Tối ưu chi phí kênh MT	Giảm từ 25% → 20%	2025–2029	Đàm phán chiết khấu, gom đơn

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

4.7 Lộ trình triển khai

- 2025: Chuẩn hóa vai trò kênh, áp dụng chính sách MAP/price corridor, kiểm toán NPP, triển khai quick win logistics.
- 2026–2027: Triển khai hệ thống DMS, tối ưu logistics, mở rộng hợp tác Horeca.
- 2028–2029: Đẩy mạnh TMĐT, đạt mốc 10–15% doanh thu qua kênh online.
- 2030: Tăng độ phủ thị trường toàn TP.HCM, mở rộng sang các tỉnh miền Nam, hướng tới chuẩn hóa mô hình đa kênh (Omni-channel).

Lộ trình triển khai các giải pháp được xây dựng theo hướng đi từ những cải thiện ngắn hạn đến sự phát triển dài hạn. Cụ thể, trong giai đoạn ngắn hạn, doanh nghiệp tập trung vào việc chuẩn hóa vai trò của các kênh, áp dụng chính sách MAP/price corridor và tối ưu chi phí nhằm tạo nền tảng vận hành hiệu quả.

Ở giai đoạn trung hạn, doanh nghiệp chú trọng ứng dụng công nghệ quản lý phân phối (DMS), đồng thời mở rộng hợp tác với kênh Horeca và phát triển kênh thương mại điện tử để bắt kịp xu thế tiêu dùng mới. Đến giai đoạn dài hạn, mục tiêu trọng tâm là mở rộng độ phủ thị trường toàn TP.HCM và các tỉnh miền Nam, hướng đến mô hình phân phối đa kênh (Omni-channel) hiện đại và bền vững.

Việc triển khai lộ trình này không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu chi phí phân phối và nâng cao hiệu quả quản trị kênh trong ngắn hạn, mà còn tạo tiền đề cho sự chuyển đổi chiến lược trong trung và dài hạn. Khi hệ thống phân phối được chuẩn hóa và công nghệ quản lý hiện đại được áp dụng, Satori sẽ gia tăng năng lực cạnh tranh, mở rộng thị phần, đồng thời nâng cao trải nghiệm khách hàng. Đặc biệt, việc hướng đến mô hình Omni-channel sẽ giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt với xu hướng tiêu dùng mới, củng cố vị thế thương hiệu trên thị trường nước uống đóng chai tại TP.HCM và mở rộng bền vững ra các khu vực khác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Kotler & Keller, *Marketing Management*. Pearson Education, 2022.
- [2] B. Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, 8th ed., South-Western Cengage Learning, 2020.
- [3] P. C. Verhoef and K. N. Lemon, “Smart technology and the connected consumer: Implications for marketing management, channel strategy, and customer engagement,” *Journal of Marketing*, vol. 88, no. 2, pp. 143–162, 2024.
- [4] S. Hosseini and S. A. Al-e-Dawood, “Designing a robust omni-channel distribution network with facility location and channel assignment under uncertainty,” *International Journal of Logistics Systems and Management*, vol. 44, no. 4, pp. 513–535, 2023.
- [5] T. Đ. Chiến, *Quản trị Marketing*, Hà Nội: NXB ĐH Kinh tế Quốc dân, 2020.
- [6] N. T. P. Dung, “Nghiên cứu hành vi tiêu dùng nước uống đóng chai tại TP.HCM và đề xuất chiến lược phân phối,” Đề án Thạc sĩ, ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, 2022.
- [7] N. V. Quý, “Giải pháp hoàn thiện kênh phân phối nước khoáng Lavie tại thị trường miền Nam,” Luận văn Thạc sĩ, ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, 2020.
- [8] L. T. H. Vân, “Chiến lược kênh phân phối trong ngành nước uống đóng chai – Nghiên cứu trường hợp Công ty TNHH Tân Hiệp Phát,” Luận văn Thạc sĩ, ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, 2021.
- [9] R. Agnihotri, R. Dingus, M. Y. Hu, and M. T. Krush, “Social media in the sales channel: An examination of how sales organizations use social media and its impact on performance,” *Industrial Marketing Management*, vol. 108, pp. 184–194, 2023.
- [10] Y. K. Dwivedi et al., “Scholarly insights into the sharing economy: A bibliometric review of marketing research,” *Journal of Business Research*, vol. 171, p. 114316, 2024.
- [11] A. Kumar and P. Gupta, “Analyzing the critical success factors of sustainable distribution channel partnerships in an emerging economy: an interpretive structural modeling approach,” *International Journal of Sustainable Engineering*, vol. 17, no. 2, pp. 173–191, 2024.
- [12] F. Ewert and L. Olby, *Designing Distribution Channel Strategies in the Digital World*, 2020.