

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM GẠCH LÁT NỀN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VĨNH THẮNG

● VŨ THỊ NHƯ QUỲNH^{1*} - HOÀNG THỊ THỦY¹

¹Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Mở - Địa chất

*Email: vuthinhquynh@hmg.edu.vn

TÓM TẮT:

Bài nghiên cứu phân tích thực trạng hoạt động của hệ thống kênh phân phối tại Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng trong giai đoạn 2021-2024 thông qua các tiêu chí về hiệu quả vận hành, mức độ bao phủ thị trường và mức độ gắn kết của các trung gian phân phối. Trên cơ sở đó, nghiên cứu chỉ ra một số hạn chế như chi phí phân phối cao, sự phân bố đại lý chưa hợp lý giữa các vùng thị trường và mức độ ứng dụng công nghệ trong quản trị kênh còn hạn chế. Từ kết quả phân tích, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm tái cấu trúc hệ thống kênh phân phối, nâng cao năng lực quản trị kênh và ứng dụng công nghệ số trong quản lý phân phối nhằm nâng cao hiệu quả tiêu thụ và hướng tới phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Từ khóa: kênh phân phối, hoàn thiện hệ thống kênh phân phối, Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng.

1. Đặt vấn đề

Giai đoạn 2021-2024, ngành Vật liệu xây dựng tại Việt Nam chịu nhiều biến động do tác động kéo dài của đại dịch COVID-19 và sự suy giảm của thị trường bất động sản. Trong bối cảnh nhu cầu thị trường có xu hướng chững lại, các doanh nghiệp sản xuất gạch lát nền buộc phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh nhằm duy trì doanh số và nâng cao năng lực cạnh tranh. Một trong những yếu tố then chốt là việc tổ chức và quản trị hiệu quả hệ thống kênh phân phối.

Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng là doanh nghiệp sản xuất gạch ceramic tại Quảng Ninh với mạng lưới tiêu thụ thông qua hệ thống đại lý trên phạm vi cả nước. Tuy nhiên, trước những biến động của thị trường, hệ thống phân phối của công ty vẫn tồn tại một số hạn chế liên quan đến cơ cấu tổ chức kênh, công tác quản trị và mức độ ứng dụng công nghệ.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu tập trung phân tích thực trạng hệ thống kênh phân phối của Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng trong giai đoạn 2021-2024, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện nhằm nâng

cao hiệu quả tiêu thụ sản phẩm và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời gian tới.

2. Cơ sở lý luận

Kênh phân phối là một trong những thành tố quan trọng của hệ thống marketing, giúp đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Theo Kotler và Keller (2016), kênh phân phối là tập hợp các tổ chức và cá nhân tham gia vào quá trình chuyển giao sản phẩm, thực hiện các chức năng như lưu kho, vận chuyển, bán hàng và cung cấp thông tin thị trường. Việc thiết kế và quản trị hiệu quả hệ thống kênh phân phối góp phần nâng cao khả năng tiếp cận thị trường và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Theo Rosenbloom (2013), cấu trúc kênh phân phối cần được xây dựng phù hợp với đặc điểm sản phẩm, thị trường mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời, doanh nghiệp cần thiết lập cơ chế phối hợp và kiểm soát hiệu quả giữa các thành viên trong kênh nhằm hạn chế xung đột và nâng cao hiệu quả hoạt động phân phối. Bên cạnh đó, Stern và El-Ansary (1996) nhấn mạnh mức độ hợp tác và cam kết giữa các trung gian phân phối có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả vận hành của hệ thống kênh.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, nhiều nghiên cứu cho thấy, doanh nghiệp ngày càng chú trọng ứng dụng công nghệ trong quản trị kênh phân phối. Các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) hoặc hệ thống quản lý phân phối (DMS) cho phép doanh nghiệp theo dõi dữ liệu bán hàng, tồn kho và nhu cầu thị trường theo thời gian thực, từ đó nâng cao hiệu quả quản trị kênh và hỗ trợ quá trình ra quyết định.

Tại Việt Nam, Trương Đình Chiến (2023) cho rằng kênh phân phối đóng vai trò cầu nối giữa doanh nghiệp sản xuất và thị trường, thực hiện các chức năng phân phối vật chất, xúc tiến bán hàng và thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng. Hiệu quả của hệ thống kênh phân phối thường được đánh giá thông qua các tiêu chí như hiệu quả vận hành, mức độ bao phủ thị trường và mức độ hợp tác giữa các thành viên trong kênh.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu mô tả và phân tích tổng hợp, dựa trên dữ liệu thực tế của Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng trong giai đoạn 2021-2024. Thông tin được thu thập từ báo cáo kinh doanh, báo cáo tài chính và một số tài liệu nội bộ khác của công ty; đồng thời tham khảo ý kiến của cán bộ kinh doanh và một số đại lý tiêu thụ sản phẩm để đánh giá mức độ hiệu quả của kênh phân phối hiện tại.

Trên cơ sở đó, bài viết phân tích thực trạng hoạt động kênh, xác định những hạn chế, nguyên nhân và đề xuất các nhóm giải pháp hoàn thiện theo hướng phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp và xu thế thị trường hiện nay.

4. Thực trạng hệ thống kênh phân phối tại Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng giai đoạn 2021-2024

4.1. Hiệu quả hoạt động của kênh phân phối

Giai đoạn 2021-2024, Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng duy trì mô hình kênh phân phối gián tiếp 2 cấp gồm: Nhà máy - Đại lý - Người tiêu dùng. Đây là mô hình phổ biến trong ngành vật liệu xây dựng, giúp doanh nghiệp tận dụng mạng lưới bán hàng của các đại lý địa phương để mở rộng thị trường và giảm chi phí đầu tư trực tiếp cho hệ thống bán lẻ.

Theo Bảng 1, hệ thống kênh phân phối này đã góp phần giúp công ty duy trì quy mô doanh thu ổn định và có xu hướng tăng trưởng qua các năm. Cụ thể, doanh thu tăng từ 317,3 tỷ đồng năm 2021 lên 463,4 tỷ đồng năm 2024, tương ứng mức tăng khoảng 46% trong giai đoạn nghiên cứu. Kết quả này cho thấy, kênh phân phối đại lý đã phát huy vai trò trong việc đưa sản phẩm gạch lát nền của Công ty đến thị trường và mở rộng tệp khách hàng.

Tuy nhiên, trái ngược với xu hướng tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp lại có xu hướng giảm trong giai đoạn 2021-2024, từ 7,61 tỷ đồng năm 2021 xuống còn 4,03 tỷ đồng năm 2024. Sự suy giảm này phản ánh hiệu quả hoạt động của hệ thống phân phối chưa thực sự tương xứng với quy mô doanh thu đạt được. Nguyên nhân chủ yếu

xuất phát từ việc chi phí vận chuyển, chi phí lưu kho và mức chiết khấu dành cho đại lý gia tăng, trong khi tốc độ luân chuyển hàng hóa chưa cao, dẫn đến chi phí logistics chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong cơ cấu chi phí của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, quy trình phân phối vật chất của Công ty vẫn còn mang tính thủ công, chưa được tối ưu hóa theo hướng quản trị chuỗi cung ứng hiện đại. Việc chưa ứng dụng mạnh mẽ các hệ thống công nghệ thông tin trong quản lý kênh phân phối khiến dữ liệu về đơn hàng, tồn kho và doanh số giữa công ty và các đại lý còn phân tán, thiếu tính liên thông. Điều này không chỉ làm giảm hiệu quả điều phối hàng hóa mà còn hạn chế khả năng dự báo nhu cầu thị trường và ra quyết định kịp thời của doanh nghiệp. (Bảng 1)

4.2. Mức độ bao phủ và khả năng kiểm soát thị trường

Tính đến năm 2024, Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng đã xây dựng được mạng lưới 73 đại lý phân phối trên toàn quốc, tăng 18 đại lý so với năm 2020. Việc mở rộng số lượng đại lý đã góp phần nâng cao khả năng tiếp cận thị trường và tăng mức độ hiện diện của sản phẩm trên các kênh bán lẻ vật liệu xây dựng. Đặc biệt, trong năm 2023, Công ty đã mở rộng thêm các đại lý ở cả 3 miền, gắn với việc điều chỉnh chiến lược kinh doanh và phát triển thêm các dòng sản phẩm gạch mới mang thương hiệu Antonio và Lazio. Việc triển khai các thương hiệu này đã tạo điều kiện để Công ty ký kết hợp tác với nhiều đại lý mới, qua đó nâng tổng số đại lý lên 73 đại lý trên toàn quốc.

Tuy nhiên, xét về mặt phân bố thị trường, mạng lưới đại lý của Công ty chưa thực sự cân đối giữa

các vùng miền. Phần lớn đại lý hiện tập trung tại khu vực miền Bắc, đóng góp khoảng 63% tổng doanh thu, trong khi thị trường miền Trung và miền Nam vẫn còn nhiều dư địa phát triển. Sự mất cân đối này phần nào cho thấy, chiến lược mở rộng kênh phân phối của Công ty chưa gắn chặt với định hướng phát triển thị trường theo vùng.

Bên cạnh đó, việc mở rộng đại lý trong thời gian qua chủ yếu mang tính cơ hội, chưa dựa trên quy hoạch mạng lưới phân phối tối ưu. Điều này dẫn tới một số hệ quả như chi phí vận chuyển tăng cao, việc điều phối hàng hóa giữa các khu vực chưa linh hoạt, đồng thời gây khó khăn trong công tác kiểm soát chất lượng dịch vụ tại các điểm bán. Ngoài ra, Công ty chưa hình thành bộ phận quản lý kênh phân phối theo khu vực địa lý, khiến hoạt động giám sát, hỗ trợ và thu thập thông tin phản hồi từ thị trường còn mang tính thụ động. Điều này làm giảm khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước những biến động của nhu cầu thị trường cũng như áp lực cạnh tranh trong ngành Vật liệu xây dựng. (Bảng 2)

4.3. Mức độ hài lòng và cam kết của các trung gian phân phối

Kết quả khảo sát nội bộ đối với các đại lý cho thấy, phần lớn đối tác đánh giá chính sách chiết khấu và hỗ trợ bán hàng của Công ty còn mang tính cứng nhắc, chưa được thiết kế linh hoạt theo doanh số, quy mô đại lý hoặc đặc thù từng khu vực thị trường. Điều này khiến một số đại lý chưa thực sự có động lực mở rộng hoạt động kinh doanh hoặc ưu tiên phân phối sản phẩm của Công ty.

Bên cạnh đó, một số đại lý quy mô nhỏ phản ánh tình trạng chậm giao hàng trong những thời

Bảng 1. Kết quả tiêu thụ sản phẩm gạch lát nền thông qua kênh phân phối đại lý tại Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Doanh thu	317.314.654.771	376.513.259.893	380.777.042.061	463.421.549.469
Lợi nhuận	7.612.101.062	9.784.394.727	6.394.276.397	4.035.699.339

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Bảng 2. Thống kê số lượng đại lý tại 3 miền Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng

Năm Đơn vị	2021	2022	2023	2024
Miền Bắc	30	33	33	35
Miền Trung	10	10	12	16
Miền Nam	15	17	20	22
Tổng cộng	55	60	65	73

Nguồn: Phòng Kinh doanh

điểm nhu cầu tăng cao, ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng khách hàng cuối cùng. Nguyên nhân một phần xuất phát từ việc công ty chưa triển khai các công cụ số hóa trong quản lý tồn kho và theo dõi đơn hàng, dẫn đến việc cập nhật thông tin giữa công ty và đại lý chưa kịp thời.

Ngoài ra, hoạt động truyền thông sản phẩm, hỗ trợ trưng bày tại điểm bán và đào tạo kiến thức sản phẩm mới cho đại lý vẫn còn hạn chế. Điều này khiến nhiều đại lý chưa nắm bắt đầy đủ đặc điểm và lợi thế cạnh tranh của các dòng sản phẩm mới, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả bán hàng. Trong bối cảnh thị trường gạch lát nền ngày càng cạnh tranh, khi phải đối mặt với nhiều thương hiệu khác nhau, một số đại lý có xu hướng đa dạng hóa danh mục sản phẩm và phân tán nguồn lực sang các thương hiệu cạnh tranh, làm giảm mức độ cam kết hợp tác lâu dài với doanh nghiệp.

5. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối

5.1. Tái cấu trúc và chuyên nghiệp hóa hệ thống kênh phân phối

Trước hết, Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng cần tiến hành rà soát và tái cấu trúc mạng lưới đại lý theo hướng tinh gọn, tập trung và linh hoạt hơn nhằm tăng cường sự gắn kết lợi ích lâu dài giữa các thành viên trong kênh. Việc sắp xếp lại hệ thống đại lý cần dựa trên các tiêu chí về năng lực tiêu thụ, khả năng tài chính và mức độ hợp tác

của từng đối tác. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần lựa chọn và phát triển các đại lý chiến lược tại những khu vực thị trường trọng điểm, đồng thời từng bước mở rộng mạng lưới phân phối sang các tỉnh miền Trung và miền Nam nhằm gia tăng độ bao phủ thị trường và nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng.

Cùng với việc tái cấu trúc mạng lưới, Công ty cần chuyên nghiệp hóa hoạt động quản lý kênh thông qua việc thành lập hoặc củng cố bộ phận chuyên trách về quản trị kênh phân phối. Bộ phận này có nhiệm vụ xây dựng và vận hành các quy trình phối hợp rõ ràng giữa các phòng ban như kinh doanh, vận chuyển và kế toán nhằm giảm thiểu độ trễ trong xử lý đơn hàng, đồng thời nâng cao tính minh bạch và hiệu quả trong hoạt động phân phối. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần đa dạng hóa hình thức phân phối bằng cách kết hợp giữa kênh truyền thống và các kênh phân phối hiện đại, trong đó có thể từng bước thí điểm mô hình phân phối trực tuyến thông qua các nền tảng thương mại điện tử chuyên ngành Vật liệu xây dựng.

5.2. Tăng cường năng lực quản trị và hỗ trợ đối tác trong kênh

Để nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống kênh phân phối, Công ty cần chú trọng phát triển năng lực quản trị kênh và tăng cường các hoạt động hỗ trợ đối tác. Trước hết, doanh nghiệp nên tổ chức các chương trình đào tạo và bồi dưỡng định kỳ cho đội ngũ nhân sự kinh doanh nhằm

nâng cao kỹ năng quản lý kênh, chăm sóc khách hàng và phân tích dữ liệu thị trường. Việc nâng cao năng lực của đội ngũ nhân sự sẽ góp phần cải thiện chất lượng quản lý và tăng tính chủ động trong việc phát triển hệ thống phân phối.

Bên cạnh đó, Công ty cần xây dựng và áp dụng cơ chế đánh giá hiệu suất hoạt động dựa trên các chỉ tiêu KPI đối với cả nhân viên và các đại lý phân phối. Các chỉ tiêu đánh giá cần gắn với mục tiêu doanh số, mức độ mở rộng thị trường và mức độ hài lòng của khách hàng. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần điều chỉnh chính sách chiết khấu và các hình thức hỗ trợ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh thực tế của từng đại lý, qua đó khuyến khích các đối tác gia tăng nỗ lực tiêu thụ sản phẩm. Ngoài ra, việc tổ chức các chương trình khen thưởng, hội nghị khách hàng và các hoạt động tri ân đối tác cũng sẽ góp phần tăng cường sự gắn kết và cam kết hợp tác lâu dài giữa doanh nghiệp và các thành viên trong kênh phân phối. Công ty cũng cần đẩy mạnh các hoạt động marketing hỗ trợ đại lý như truyền thông sản phẩm, hỗ trợ trưng bày, đào tạo kỹ thuật và tư vấn bán hàng tại điểm bán nhằm nâng cao hiệu quả tiêu thụ.

5.3. Ứng dụng công nghệ và tối ưu hóa phân phối vật chất

Trong bối cảnh chuyển đổi số ngày càng mạnh mẽ, việc ứng dụng công nghệ vào quản trị kênh phân phối là một yêu cầu quan trọng đối với doanh nghiệp. Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng cần từng bước số hóa hệ thống quản lý kênh thông qua việc triển khai các phần mềm quản lý phân phối như DMS hoặc CRM. Các hệ thống này cho phép doanh nghiệp theo dõi và kiểm soát thông tin đơn hàng, tồn kho và doanh số theo thời gian thực, từ đó nâng cao hiệu quả quản trị và hỗ trợ ra quyết

định nhanh chóng, chính xác.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần chú trọng tối ưu hóa hoạt động logistics trong phân phối sản phẩm. Việc nghiên cứu xây dựng các kho trung chuyển tại khu vực miền Trung và miền Nam sẽ góp phần giảm chi phí vận chuyển, rút ngắn thời gian giao hàng và nâng cao khả năng phục vụ khách hàng tại các thị trường xa nhà máy. Đồng thời, công ty cần tăng cường khai thác và phân tích dữ liệu bán hàng cũng như nhu cầu tiêu thụ tại từng khu vực thị trường để xây dựng kế hoạch sản xuất và phân phối phù hợp. Việc tăng cường kết nối và chia sẻ dữ liệu giữa doanh nghiệp, đại lý và các đơn vị logistics sẽ tạo nền tảng cho một hệ thống quản trị phân phối hiện đại, minh bạch và tiết kiệm chi phí trong dài hạn.

6. Kết luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ thống kênh phân phối của Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng đã góp phần duy trì mức doanh thu ổn định trong giai đoạn 2021-2024. Tuy nhiên, hệ thống này vẫn tồn tại một số hạn chế như chi phí phân phối gia tăng, mạng lưới đại lý phân bố chưa đồng đều giữa các vùng thị trường và mức độ ứng dụng công nghệ trong quản trị kênh còn thấp.

Để nâng cao hiệu quả hoạt động phân phối trong thời gian tới, doanh nghiệp cần triển khai đồng bộ các giải pháp như tái cấu trúc mạng lưới đại lý, mở rộng thị trường tại miền Trung và miền Nam, tăng cường năng lực quản trị kênh và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản lý phân phối. Đồng thời, việc tối ưu hóa hệ thống logistics và xây dựng cơ chế hợp tác bền vững với các trung gian phân phối sẽ góp phần nâng cao hiệu quả tiêu thụ và củng cố vị thế của doanh nghiệp trên thị trường vật liệu xây dựng■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Trương Đình Chiến. (2023). Quản trị marketing. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng (2024). Báo cáo tài chính của Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng giai đoạn 2021-2024.

Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng (2024). Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Vĩnh Thắng giai đoạn 2021-2024.

Trương Đình Chiến. (2022). Giáo trình quản trị kênh phân phối. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Bùi Đức Huy. (2019). Báo cáo ngành gạch ốp lát. Hà Nội: FPT Securities.

Hiệp hội Gốm sứ xây dựng. (2026). Tình hình ngành công nghiệp gốm sứ xây dựng Việt Nam. Truy cập tại <https://vnceramic.org.vn/sanh-tiec-cuoi/tinh-hinh-nganh-cong-nghiep-gom-su-xay-dung-viet-nam.htm>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). New York: Pearson Education.

Rosenbloom, B. (2013). Marketing channels: A management view (8th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). Marketing channels (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ngày nhận bài: 18/01/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 28/01/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 6/02/2026

ENHANCING THE DISTRIBUTION CHANNEL SYSTEM OF VINH THANG JOINT STOCK COMPANY FOR FLOOR TILES

● **VU THI NHU QUYNH¹**

● **HOANG THI THUY¹**

¹Faculty of Economics and Business Administration,
Hanoi University of Mining and Geology

ABSTRACT:

This study examines the distribution channel system of Vinh Thang Joint Stock Company over the period 2021 - 2024, focusing on operational efficiency, market coverage, and the level of engagement among distribution intermediaries. Drawing on a comprehensive analytical framework, the findings reveal several structural and managerial constraints, including elevated distribution costs, an uneven allocation of agents across market regions, and the limited integration of digital technologies in channel management. These results provide a systematic assessment of the firm's current distribution performance and highlight key inefficiencies affecting its market reach and operational effectiveness, thereby offering insights into the underlying challenges shaping the company's distribution strategy.

Keywords: distribution channels, distribution channel system improvement. Vinh Thang Joint Stock Company.