

M ụ c L ụ c

I Thị trường Thực phẩm tươi sống tại Trung Quốc

II Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Với vai trò là quỹ đầu tư tại Việt Nam có dòng vốn đến từ Singapore cũng như đội ngũ có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đầu tư tại Singapore, Trung Quốc và Việt Nam, Kirin Capital hy vọng có thể đem kinh nghiệm thành công của chúng tôi tại thị trường phát triển như Singapore và Trung Quốc ứng dụng và trao quyền toàn diện, giúp đỡ các doanh nghiệp Việt Nam phát huy thế mạnh và tăng trưởng nhanh chóng.

Chính vì vậy, Kirin Capital sẽ mang đến cho quý vị độc giả những thông tin liên quan đến thị trường, mô hình kinh doanh thành công tại Trung Quốc, từ đó so sánh và đúc kết kinh nghiệm cho thị trường và doanh nghiệp Việt Nam.

I. Thị trường Thực phẩm tươi sống tại Trung Quốc

1. Lịch sử phát triển:

Thực phẩm tươi sống (sau đây gọi tắt là “TPTS”) là thị trường có quy mô lớn và nhu cầu ổn định do phục vụ các mặt hàng thiết yếu trong bữa ăn gia đình. Những mặt hàng thực phẩm này được phục vụ tới người tiêu dùng qua nhiều phương thức từ cổ chí kim, từ hợp tác xã, chợ truyền thống cho đến siêu thị, ứng dụng di động,... Chúng tôi dựa vào đó để phân tách các giai đoạn phát triển của thị trường TPTS tại Trung Quốc như sau:

Giai đoạn thống nhất mua bán (1953–1989):

Từ năm 1953, Trung Quốc bắt đầu thực hiện chế độ thống nhất mua bán các sản phẩm nông nghiệp, bao gồm lương thực, trứng, thịt heo, đường, thủy sản và các sản phẩm nông nghiệp chính khác. Trong giai đoạn này, các sản phẩm nông nghiệp không được giao dịch trực tiếp mà được phân phối thống nhất thông qua *hợp tác xã cung ứng và tiêu thụ* - hệ thống hợp tác xã do nhà nước Trung Quốc thiết lập để cung cấp hàng hóa thiết yếu cho nông dân và thu mua nông sản từ họ. Các sản phẩm này chưa có tính chất hàng hóa như ngày nay, rất hạn chế về chủng loại, môi trường mua sắm sơ sài, người tiêu dùng có trải nghiệm mua sắm khá đơn giản.

Hình 1. Hợp tác xã tại một huyện tỉnh Cát Lâm, năm 1972



Nguồn: The Paper

Giai đoạn kinh doanh & phân phối truyền thống (1990–2007):

Trong những năm 1980, Trung Quốc dần mở cửa thương mại nông sản, thúc đẩy sự phát triển nhanh chóng của các chợ nông sản tại các khu vực thành thị và nông thôn. Hệ thống kinh doanh & phân phối truyền thống của các sản phẩm nông nghiệp ở Trung Quốc dần được hình thành và đến nay vẫn là kênh lưu thông chính của các sản phẩm nông nghiệp. Theo Viện Nghiên cứu Ngành Huajing, vào năm 2022, kênh kinh doanh & phân phối truyền thống với đại diện là các chợ truyền thống, vẫn chiếm 56.3% trong các kênh bán lẻ TPTS.

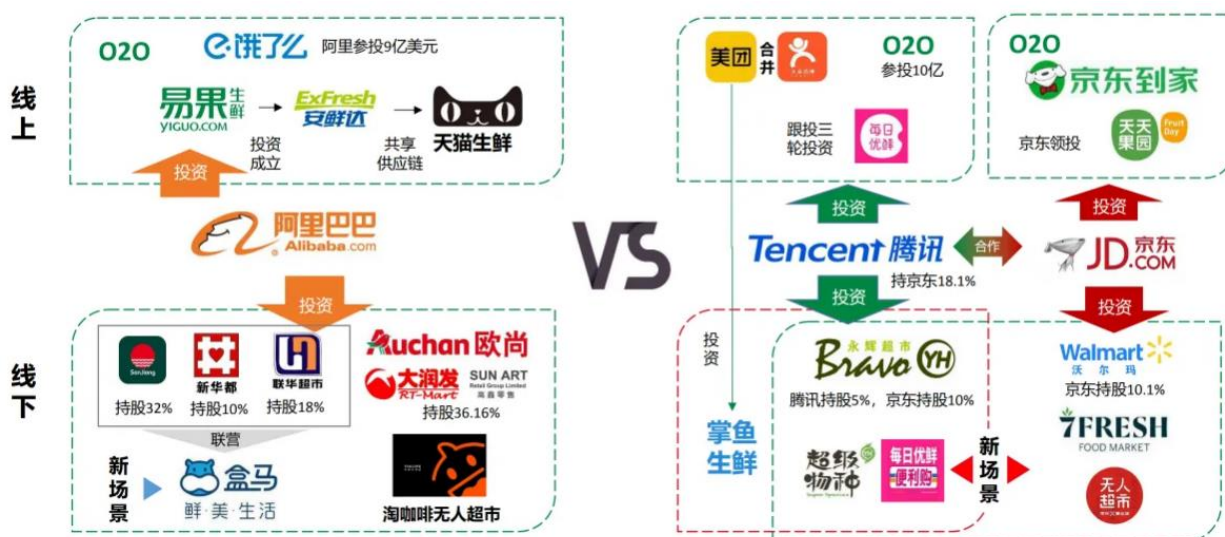
Giai đoạn xuất hiện các kênh hiện đại (2008–2012):

Từ năm 2008, chính phủ Trung Quốc bắt đầu thử nghiệm mô hình "liên kết trực tiếp giữa nông dân và siêu thị", khuyến khích bán hàng trực tiếp từ nơi sản xuất đến các chuỗi siêu thị lớn. Thông qua các kênh lưu thông hiện đại, các nông sản có thể giảm bớt một số khâu lưu thông, giảm chi phí lưu thông, đồng thời giúp siêu thị dễ dàng truy xuất nguồn gốc. Các kênh lưu thông hiện đại với đại diện là các siêu thị chuỗi đã phát triển nhanh chóng. Sự ra đời của siêu thị TPTS là kết quả của sự hòa hợp giữa chợ truyền thống và ngành bán lẻ hiện đại, góp phần cải thiện trải nghiệm mua sắm và thúc đẩy phát triển ngành bán lẻ thực phẩm. Ngoài các mặt hàng nông sản, đồ tươi sống, siêu thị còn mở rộng các sản phẩm như thực phẩm chế biến sẵn, bán thành phẩm, và các dụng cụ nhà bếp, đáp ứng nhu cầu mua sắm tập trung một điểm và nâng cao yêu cầu về chất lượng thực phẩm và môi trường mua sắm của người tiêu dùng. Theo Viện Nghiên cứu Ngành Huajing, đến năm 2022, siêu thị hiện đại chiếm 37.0% trong các kênh lưu thông TPTS.

Giai đoạn phát triển nền tảng thương mại điện tử (2013–2019):

Từ năm 2013, cùng với sự phát triển nhanh chóng của internet, các sàn thương mại điện tử TPTS lần lượt xuất hiện. Các nền tảng như Taobao và JD đã đầu tư xây dựng kho vận tự quản, hợp tác với các dịch vụ logistics cung ứng lạnh để nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng, mở rộng phạm vi khách hàng và giảm chi phí lưu thông. Giai đoạn này cũng xuất hiện nhiều “startups” gia nhập thị trường thương mại điện tử chuyên TPTS, nhiều doanh nghiệp gọi vốn thành công nhiều vòng từ chính các tập đoàn thương mại điện tử lớn, tuy nhiên cũng không ít doanh nghiệp phải đóng cửa sau một thời gian vận hành không lâu. Theo Viện Nghiên cứu Ngành Huajing, cũng tính đến năm 2022, các kênh thương mại điện tử chiếm 6.3% trong kênh bán lẻ TPTS.

Hình 2. Người chơi trong cuộc chiến thương mại điện tử TPTS có sự tham gia trực tiếp và gián tiếp của các tập đoàn thương mại điện tử lớn Alibaba, Tencent, JD



Nguồn: Wechat Official Account Liansuo Tuanzhang

Giai đoạn phát triển nhiều kênh mới nổi (từ 2020 đến nay):

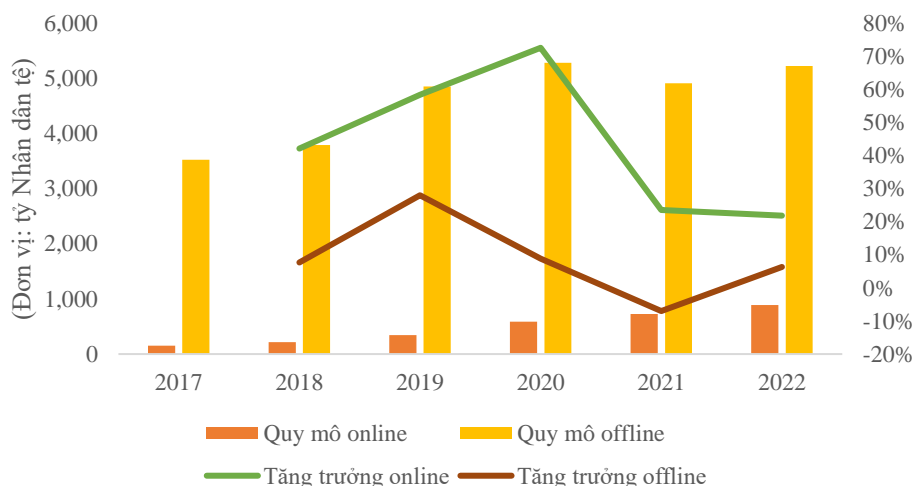
Từ năm 2020, các kênh mới như mua sắm cộng đồng, thương mại điện tử dựa trên sở thích, và kênh F2B (Farmer to Business, từ nông dân đến nhà hàng chuỗi) đã xuất hiện. Định vị các kênh ngày càng phân hóa rõ ràng, hiệu quả các kênh cũng vì thế không ngừng tăng cao. Chẳng hạn, mua sắm cộng đồng hướng đến thị trường phân khúc giá rẻ, sử dụng mô hình kho trung tâm và kho phân loại để tối ưu hóa chuỗi cung ứng, mang lại lợi ích cho người tiêu dùng; thương mại điện tử theo sở thích hướng đến sự mới mẻ, sáng tạo trong mô hình "hàng tìm người", tức khơi gợi nhu cầu mua sắm tiềm tàng của khách hàng, khách hàng thường không có nhu cầu rõ ràng, nhìn thấy thích là mua như livestream bán hàng từ ngay trang trại; mô hình F2B tập trung vào phân khúc bán buôn, đáp ứng xu hướng nhà hàng chuỗi thực hiện quy mô hóa và chuẩn hóa kênh cung ứng.

2. Quy mô thị trường:

Là đất nước có dân số đông nhất thế giới, quy mô thị trường TPTS ở Trung Quốc tính đến năm 2022 đã lên đến 6.1 nghìn tỷ Nhân dân tệ (tương đương 21.7 triệu tỷ VND) với mức tăng trưởng CAGR trong giai đoạn 2017-2022 đạt 10.7%. Trong đó giai đoạn bắt đầu bùng nổ Covid-19 ghi nhận mức tăng trưởng 29.6% vào 2019 và 13.1% vào 2020 do một số nguyên nhân chính sau:

- ❖ **Nhu cầu tiêu dùng tại nhà tăng cao:** Các biện pháp giãn cách xã hội và phong tỏa khiến nhiều người dân phải ở nhà, dẫn đến nhu cầu tự nấu ăn tăng mạnh. Điều này làm tăng nhu cầu mua thực phẩm tươi sống, nhất là các loại rau, thịt, cá, và trái cây để sử dụng hàng ngày.
- ❖ **Phát triển của các nền tảng thương mại điện tử và giao hàng tận nhà:** Để đáp ứng nhu cầu mua sắm trực tuyến trong thời kỳ dịch bệnh, các nền tảng bán thực phẩm tươi sống trực tuyến (như JD Fresh, Freshippo của Alibaba, và Meituan) đã đầu tư mở rộng quy mô và cải thiện dịch vụ giao hàng. Điều này giúp người tiêu dùng dễ dàng tiếp cận thực phẩm tươi sống mà không cần ra khỏi nhà, làm tăng mạnh nhu cầu và quy mô thị trường.
- ❖ **Ý thức về sức khỏe và dinh dưỡng:** Đại dịch khiến người dân quan tâm hơn đến sức khỏe và dinh dưỡng, làm gia tăng nhu cầu về thực phẩm tươi sống, an toàn và bổ dưỡng.
- ❖ **Các chính sách hỗ trợ và ưu đãi từ chính phủ:** Chính phủ Trung Quốc cũng có nhiều hỗ trợ nhằm đảm bảo chuỗi cung ứng thực phẩm được liên tục trong giai đoạn dịch bệnh, giúp ổn định giá cả và khuyến khích người dân mua sắm thực phẩm tươi sống qua các kênh trực tuyến.

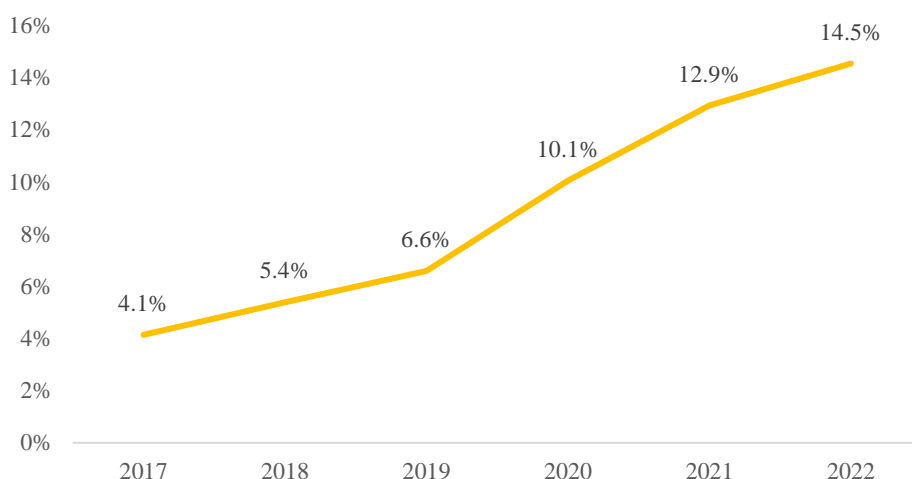
Hình 3. Quy mô thị trường bán lẻ TPTS Trung Quốc



Nguồn: Viện Nghiên cứu Huajing, Kirin Capital tổng hợp

Cũng chính vì những nguyên nhân trên, quy mô thị trường bán lẻ TPTS online tăng mạnh lần lượt 58.3% và 72.5% trong 2019 và 2020, mức tăng trưởng bình quân giai đoạn 2017-2022 cũng đạt mức 42.3%. Quy mô online tính đến 2022 đạt 888 tỷ Nhân dân tệ (tương đương 3.2 triệu tỷ VND), chiếm khoảng 14.5% tổng thị trường bán lẻ TPTS.

Hình 4. Thị phần bán lẻ TPTS online Trung Quốc



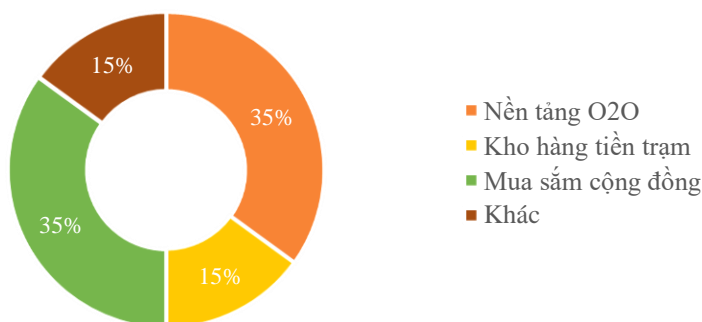
Nguồn: Viện Nghiên cứu Huajing, Kirin Capital tổng hợp

3. Mô hình kinh doanh chính và các doanh nghiệp đại diện:

Như trình bày ở phần 1, TPTS đến tay người tiêu dùng qua rất nhiều kênh như kênh chợ truyền thống, kênh siêu thị hiện đại cho đến các kênh online. Trong báo cáo này, Kirin Capital chỉ đề cập đến các mô hình kinh doanh online chủ yếu ở Trung Quốc cũng như doanh nghiệp tiêu biểu để tiến hành phân tích.

Cụ thể, mô hình kinh doanh bán lẻ TPTS trực tuyến của Trung Quốc chủ yếu bao gồm nền tảng O2O (Online to Offline), kho hàng tiền trạm, mua sắm cộng đồng và các mô hình khác. Theo thống kê, các mô hình kinh doanh chiếm tỷ trọng lớn nhất là nền tảng O2O và mua sắm cộng đồng, mỗi mô hình chiếm 35%, tiếp theo là kho hàng tiền trạm chiếm 15%, và các mô hình khác chiếm 15%.

Hình 5. Tỷ trọng các mô hình bán lẻ TPTS online Trung Quốc



Nguồn: Viện Nghiên cứu Huajing, Kirin Capital tổng hợp

Cùng Kirin Capital tìm hiểu chi tiết ưu nhược điểm của các mô hình bán lẻ này.

3.1 Mô hình mua sắm cộng đồng:

Mô hình này dựa trên nguyên lý không còn mới mẻ - lợi dụng mối quan hệ giữa người với người và lợi ích “sát sườn” để gây dựng một đội ngũ “cộng tác viên” hùng hậu giúp doanh nghiệp bán hàng kiếm hoa hồng cũng như trực tiếp tiêu thụ. Mô hình nhắm chuẩn thị trường mục tiêu là những khu vực nông thôn, thành thị chưa phát triển mạnh – cũng là nơi khoảng cách giữa người với người gần gũi hơn so với các khu đô thị sầm uất. Tuy nhiên bình cũ rượu mới, “cộng tác viên” của mô hình này thường chính là chủ của các cửa hàng tạp hóa, siêu thị mini (không bán TPTS) của cả khu vực. Hàng ngày, chủ cửa hàng sẽ có nhiệm vụ quảng cáo với các khách hàng mua trực tiếp và chăm sóc khách hàng thông qua nhóm chat trên ứng dụng trò chuyện Wechat (tương đương Zalo của Việt Nam), kiểm tra khi hàng về các điểm lưu trữ, rồi vận chuyển hàng tới tận nhà nếu khách hàng có nhu cầu và ăn hoa hồng mỗi đơn từ 10-15%. Khách hàng đặt hàng từ hôm trước và hôm sau đến lấy hàng hoặc đặt dịch vụ vận chuyển tận nhà.

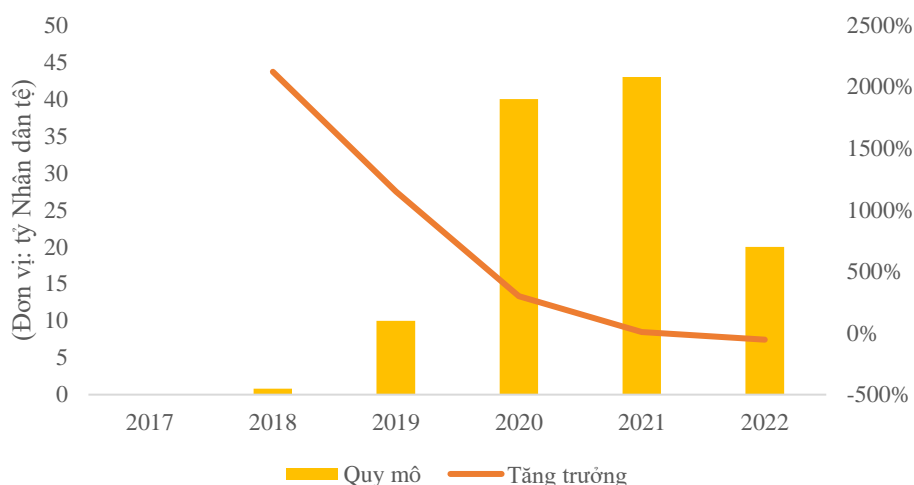
Về ưu điểm, đây là một mô hình 3 bên cùng có lợi. Đối với chủ cửa hàng, họ kiếm được tiền hoa hồng trên mỗi đơn TPTS và gia tăng thêm cơ hội khách hàng trong lúc đến lấy đồ mua thêm các sản phẩm vốn có tại cửa hàng. Đối với khách hàng, khách hàng có thể kết hợp mua sắm nhiều loại sản phẩm ngay tại cửa hàng gần nhà với giá cả hợp lý cũng như tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại. Đối với doanh nghiệp, mô hình triển khai được marketing hiệu quả với chi phí thấp, không có áp lực về hàng tồn kho cũng như yêu cầu về quản lý chuỗi cung ứng không quá cao khi thời gian giao hàng tận 1 ngày.

Tuy nhiên, khuyết điểm của mô hình này cũng khá rõ nét. Thời gian giao hàng mất đến 1 ngày không được phù hợp lắm với thói quen mua sắm của các bà nội trợ, tức nếu buổi chiều mới nảy ra ý tưởng về món ăn vào buổi tối hay đang nấu dở thì hết gia vị, mô hình này sẽ không thể giải quyết được bài toán đặt ra. Ngoài ra mô hình có sự phụ thuộc tương đối lớn vào con người – các chủ tiệm, điều này sẽ khó cho doanh nghiệp trong việc quản lý và kiểm soát rủi ro và thường phải gia tăng thêm chi phí nhân sự để quản lý vấn đề này.

Một trong ba người chơi đầu tiên là Xingsheng Youxuan, trong khoảng thời gian 2017-2021 thực hiện 9 lần gọi vốn thành công, định giá gần nhất lên đến 12 tỷ USD. Dưới sự trợ lực của “tiền tươi thóc thật”, doanh thu tăng trưởng hàng năm của doanh nghiệp này lên đến 4 con số, tính đến năm

2021 đã phủ rộng phạm vi lên đến 18 tỉnh thành với 16,826 cửa hàng. Tuy nhiên việc mở rộng quy mô một cách quá nóng vội khiến cho doanh nghiệp gặp phải tình trạng “lạ nước lạ cái” khi ra khỏi địa bàn Hồ Nam quen thuộc, không còn ưu thế về chuỗi cung ứng khiến cho đơn hàng ở các tỉnh khác giảm mạnh, doanh thu năm 2021 ghi nhận dấu hiệu chững với tăng trưởng chỉ 8%.

Hình 6. Tình hình doanh thu của Xingsheng Youxuan



Nguồn: Xingsheng Youxuan, Kirin Capital tổng hợp

Bên cạnh đó từ năm 2021, sự gia nhập của nhiều ông lớn như Duoduo Maicai của tập đoàn bán lẻ online phân khúc giá rẻ lớn nhất Trung Quốc Pinduoduo, Meituan Youxuan của top 2 ứng dụng vận chuyển đồ ăn lớn nhất Trung Quốc như một đòn giáng mạnh khiến “nguyên lão” Xingsheng Youxian giảm mạnh doanh thu còn chưa đến một nửa trong năm 2022. Ưu thế cả về mặt tài chính cũng như kinh nghiệm quản lý chuỗi cung ứng có thể kết nối trực tiếp thượng nguồn khiến hai ông lớn nhanh chóng nắm giữ gần 90% thị phần với Duoduo Maicai chiếm tới 45%. Mặc dù “lui về ở ẩn”, Xingsheng Youxuan vẫn đạt được thành tích cao ở quê nhà khi biên lợi nhuận gộp ghi nhận 20%, lợi nhuận ròng 3%, nỗ lực trong việc tự bơm máu để từng bước mở rộng thị trường khi không có sự hậu thuẫn về tài chính như hai “tay to” kia. Trong khi đó hai ông lớn mới chỉ có lợi nhuận gộp dương ở phần lớn các khu vực, cho thấy cuộc chiến giành thị phần với mô hình này khác nghiệt cỡ nào.

3.2 Mô hình kho hàng tiền trạm:

Mô hình từng một thời được coi là giải pháp tối ưu khi vận hàng buôn bán TPTS online tại Trung Quốc với thiết kế bố trí mạng lưới các kho hàng tiền trạm phủ sóng toàn bộ khu dân cư trong phạm

vi 1-3 km, mong muốn có thể giao hàng đến tận tay người tiêu dùng trong 1 giờ đồng hồ. Mỗi kho hàng về cơ bản đều có khả năng lưu trữ lạnh, cần 1 người phụ trách, 5 đến 10 nhân viên phân loại và kho bãi, 10 đến 20 nhân viên giao hàng.

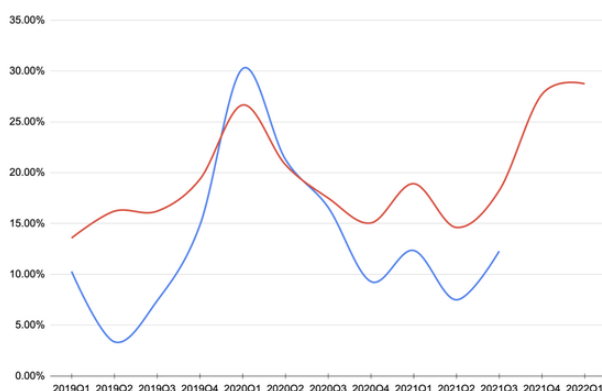
Khi mô hình có người đầu tiên khai sáng, nhà đầu tư nhìn ngay được thấy bài toán mà mô hình này giải quyết. Không còn phải đợi 1 ngày như mô hình mua sắm cộng đồng, người tiêu dùng giờ đây có thể nhận được hàng ngay sau 30 phút đến 1 tiếng, ngang với thời gian họ tự ra khỏi nhà và đi đến khu chợ gần đó mua rồi trở về. So với việc mở siêu thị với chi phí thuê mặt bằng, nhân viên, điện nước đất đỏ, cùng một khoản tiền đầu tư sẽ mở rộng được nhanh và nhiều kho hàng tiền trạm hơn, doanh nghiệp sẽ có ưu thế lớn trong việc mở rộng thị phần.

Tuy nhiên, mô hình nhanh chóng lộ ra khuyết điểm “chí mạng”. Chi phí để đảm bảo TPTS từ trang trại đến được tay người dùng cao cần đổi lại bởi giá trị đơn hàng cao cùng biên lợi nhuận gộp lớn, điều này không phù hợp với TPTS – rau củ có giá trị thấp, dễ hư hỏng, biên lợi nhuận mỏng. Đối tượng có thể mua hàng với giá trị cao thường là giới trẻ có năng lực tài chính nhất định, 1 tuần chỉ mua 1-2 lần ăn dần, không quá mặn cảm với giá cả và không vì vài đồng lẻ mà ra khỏi nhà mua đồ, vô hình hạn chế tệp khách hàng chỉ dừng lại ở tầng lớp trung lưu ở các thành phố lớn.

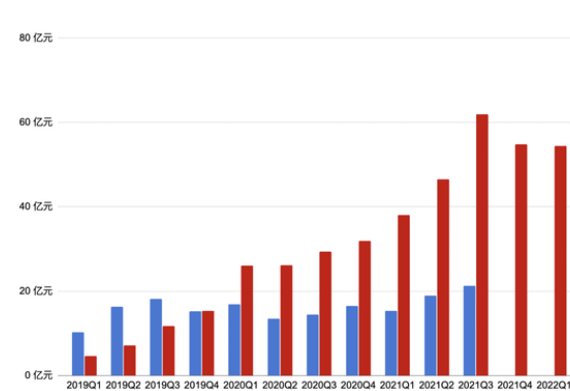
Chính vì vậy, các doanh nghiệp lựa chọn mô hình này gặp khó khăn trong việc kiếm lời khi rơi vào vòng xoáy càng mở rộng quy mô càng lỗ - hậu quả của việc khoanh vùng sai tệp khách hàng. Meiri Youxian, “ông tổ” của mô hình này bắt đầu từ năm 2014, trong 7 năm đốt hết 13 tỷ NDT (40 nghìn tỷ VND) từ 12 lần gọi vốn bao gồm cả IPO bên Mỹ, để rồi đổi lấy khoản lỗ lũy kế 10 tỷ NDT, các khoản nợ nhà cung cấp lên đến 9 tỷ NDT và phải tuyên bố phá sản vào năm 2022.

Dingdong Maicai, “người em” đến sau vào năm 2017, có những bước đi cẩn trọng hơn khi chưa vội nhân rộng quy mô sang nhiều tỉnh thành phố mà tập trung 1.5 năm đầu ở Thượng Hải, tìm ra các chi tiết kém hiệu quả trong từng khâu, đặt lại yêu cầu, cải tiến quy trình, cải thiện từng chi tiết một, sau đó mới đem quy mô đi nhân bản tại các thành phố lân cận. Mặc dù vậy sau khi chứng kiến kết cục của người anh cả, công ty vẫn phải chấp nhận đóng cửa một loạt các kho hàng ít đơn hàng từ đỉnh điểm 2021 1400 kho còn 1000 kho vào 2023, giảm số lượng nhân viên giao hàng,... để thực hiện lợi nhuận dương. Kết quả khá khả quan khi lợi nhuận theo tiêu chuẩn non-GAAP của công ty đã liên tiếp 7 quý cho đến Q2/2024 đạt dương, tuy nhiên đổi lại là sự đi xuống của chất lượng dịch vụ khi không còn giao hàng nhanh như cam kết ban đầu với khách hàng nữa.

Hình 7. Biên lợi nhuận gộp của hai công ty



Hình 8. Doanh thu theo quý của hai công ty



Nguồn: BCTN công ty, LatePost (Xanh: Meiri Youxian, Đỏ: Dingdong Maicai)

3.3 Mô hình nền tảng O2O:

Mô hình nền tảng O2O theo đúng tên gọi có nghĩa là kết hợp mua sắm trực tuyến với mua sắm tại cửa hàng. Ý tưởng của mô hình và phương thức triển khai ban đầu không quá khó khăn, chính vì vậy có rất nhiều doanh nghiệp lựa chọn mô hình này vào giai đoạn đầu khi thương mại điện tử phát triển và bùng nổ. Mô hình này chủ yếu bao gồm hai phương thức triển khai:

- Doanh nghiệp dựa vào tệp khách hàng có sẵn thường là các sàn thương mại điện tử, ứng dụng gọi đồ ăn (Meituan, Eleme của Alibaba, JD miaosong) hợp tác với các cửa hàng, siêu thị TPTS để giao hàng tận tay người tiêu dùng.
- Doanh nghiệp đồng thời xây dựng cả kênh cửa hàng và kênh online cùng lúc (đại diện là hệ thống siêu thị Freshippo của Alibaba)

Đối với phương thức đầu tiên, TPTS vốn không phải là mặt hàng có biên lợi nhuận cao do không có hiệu ứng thương hiệu, giá cả cạnh tranh, dễ hư hỏng, nay nếu có sự chen chân của bên thứ ba chỉ để giải quyết vấn đề giao hàng chặng cuối (last mile delivery) thì hiển nhiên phải tăng giá sản phẩm hoặc tăng phí vận chuyển nếu muốn đôi bên đều được lợi. Và kết quả hiển nhiên, người tiêu dùng không mấy hào hứng khi vào những ứng dụng này để đặt những mớ rau, miếng thịt đắt đỏ trong khi còn không chắc chắn về chất lượng.

Phương thức thứ hai khởi nguồn từ những siêu thị truyền thống bắt đầu xây dựng nền tảng ứng dụng mua hàng online tuy nhiên đều không đạt hiệu quả rõ ràng do chưa đủ kinh nghiệm cũng như

quyết tâm muốn “chuyển mình”. Vào lúc này, hệ thống siêu thị Freshippo ra đời dưới sự hậu thuẫn của tập đoàn Alibaba như một tấm gương cho các siêu thị truyền thống học theo.

Freshippo từ khi vận hành đã đặt ra hai mục tiêu chính:

Thứ nhất, hướng lưu lượng từ kênh offline sang kênh online.

Thứ hai, hệ thống quản lý chuỗi cung ứng và vận chuyển có thể phục vụ đồng thời cả hai đầu bán offline và online, từ đó giao hàng đến người tiêu dùng trong bán kính 3 km chỉ trong 30 phút.

Xoay quanh hai mục tiêu này, Freshippo đã thực hiện một thử nghiệm táo bạo – đưa dịch vụ ăn uống vào siêu thị: Khách hàng khi mua hải sản tại đây có thể đến khu vực ẩm thực trong siêu thị để chế biến và thưởng thức ngay tại chỗ. Khi đó, nhiều khách hàng đi siêu thị thấy những thực khách đang thưởng thức món ăn tại chỗ đã không thể cưỡng lại và quyết định chế biến, ăn luôn nguyên liệu mà họ dự định mang về nhà nấu. Thử nghiệm táo bạo này đã giúp khách hàng kiểm chứng trực quan về chất lượng hải sản. Khi mỗi lần khách hàng mở ứng dụng và nhớ lại trải nghiệm ăn uống tuyệt vời tại cửa hàng rồi không do dự đặt hàng luôn trên ứng dụng, Freshippo đã đạt được mục tiêu đầu tiên. Theo tiết lộ của CEO công ty, lượng đơn hàng online tại các siêu thị hoạt động trên nửa năm đều vượt 50% tỷ trọng tổng đơn hàng, thậm chí tại siêu thị đầu tiên ở Thượng Hải lên đến 70%.

Với mục tiêu thứ hai, công ty biến chính siêu thị của mình thành kho lưu trữ hàng cho kênh online. Khi người dùng đặt hàng trên ứng dụng, nhân viên nhặt hàng bắt đầu sử dụng máy quét điện tử để quét mã QR trên bao bì sản phẩm, nhanh chóng lấy được các loại hàng hóa mà khách đặt ngay trong siêu thị, sau đó đặt trong túi giữ nhiệt và vận chuyển qua băng chuyền ngay trên trần siêu thị mà không cần thiết lập hệ thống kho bãi và chuỗi lạnh riêng biệt, giúp doanh nghiệp giảm chi phí quản lý và vận hành chuỗi cung ứng. Mô hình này còn giúp tăng tốc độ luân chuyển hàng hóa trong chuỗi cung ứng khi phục vụ khách ở cả hai kênh, rút ngắn thời gian lưu trữ thực phẩm, đảm bảo độ tươi ngon khi đến tay người dùng. Quá trình từ lúc khách đặt hàng đến khi sản phẩm được xuất đi thường chỉ mất khoảng 10 phút, còn lại 20 phút để giao tận tay khách hàng.

Hình 9. Hệ thống vận chuyển đáp ứng mô hình tích hợp siêu thị và kho bãi tại Freshippo



Nguồn: Zhihu

Có thể thấy, mô hình này là sự kết hợp của mô hình siêu thị truyền thống và kho hàng tiền trạm, giải quyết được vấn đề mà hai mô hình đang gặp phải. Tuy nhiên, chi phí mặt bằng đất đỏ hơn so với mô hình kho hàng tiền trạm cũng là một bài toán khá đau đầu, sự hậu thuẫn của tập đoàn Alibaba có tiềm lực hùng hậu về tài chính như một liều thuốc ổn định giúp trì hoãn cơn đau. Tuy nhiên để chủ động “chữa được căn bệnh”, Freshippo lựa chọn việc giảm các SKU (5000 xuống 3000), tập trung chọn lọc các sản phẩm độc đáo có hot trend, cũng như tạo ra các sản phẩm độc đáo mang chính thương hiệu của mình (chiếm tỷ trọng 35%) để thực hiện cạnh tranh khác biệt hóa với hai mục đích: thu hút khách hàng trải nghiệm và tự do trong việc định giá sản phẩm. Giá cả kênh offline đắt hơn online là cách mà công ty làm để định vị rõ ràng và phục vụ cả hai tệp khách hàng: Kênh offline dành cho khách có thu nhập khá và ưa thích trải nghiệm mua sắm, ăn uống tại siêu thị cùng gia đình, kênh online dành cho người trẻ tuổi có thu nhập khá và không có thời gian mua sắm, tuy nhiên vẫn quan tâm đến chất lượng sản phẩm. Chiến lược trên giúp cho hiệu suất trên mỗi mét vuông của siêu thị gấp 2-3 lần so với các mô hình khác, đẩy nhanh quá trình hồi vốn dù cho chi phí vốn ban đầu lớn hơn.

Hình 10. Khu ăn uống tại Freshippo & Các sản phẩm hot trend chỉ bán tại Freshippo



Nguồn: Xiaohongshu

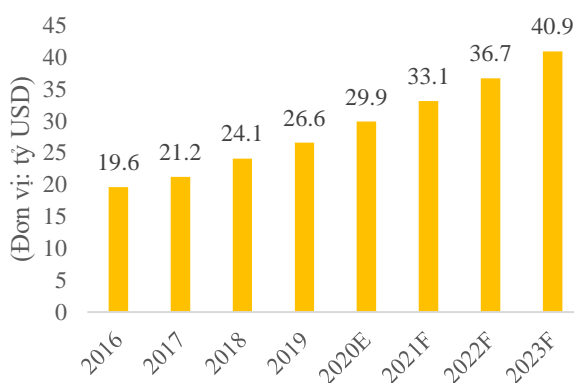
Dù không công bố số liệu công khai, theo tiết lộ của chính người điều hành, Freshippo bắt đầu ghi nhận lãi vào mùa cao điểm Q4/2022 và Q1/2023, sau đó gặp một số khó khăn khi nhu cầu tiêu dùng người dân điều chỉnh xuống. Tuy nhiên rất nhanh vào mùa thấp điểm – Q2/2024, công ty đã lấy lại phong độ và được kỳ vọng sẽ kinh doanh ổn định hơn trong tương lai khi chuẩn bị bước vào mùa cao điểm.

II. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

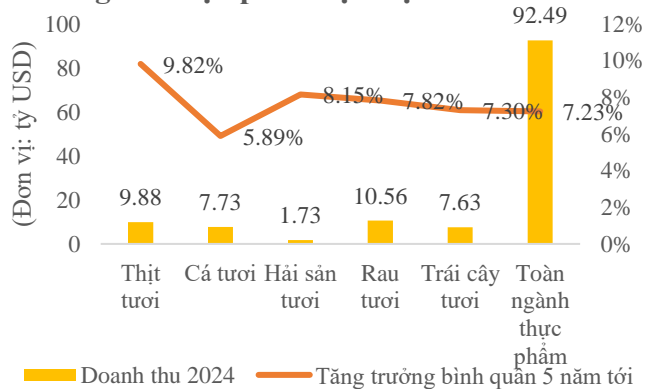
1. Quy mô thị trường TPTS tại Việt Nam:

Theo số liệu dự báo trước đây của Statista, doanh thu bán lẻ ngành TPTS Việt Nam có thể lên tới gần 41 tỷ USD (tương đương 1 triệu tỷ VND), với tốc độ tăng trưởng CAGR trong giai đoạn 2016-2023 đạt 11.1%. Theo ước tính của Kirin Capital, doanh thu ngành này đang chiếm khoảng 48% doanh thu toàn ngành thực phẩm, cho thấy vai trò quan trọng của TPTS trong chế độ dinh dưỡng hàng ngày của người dân Việt Nam. Còn trong năm 2024, Statista cũng đưa ra dự phóng tăng trưởng của các ngành thực phẩm tươi sống, ngoại trừ ngành cá tươi, tất cả đều có tốc độ tăng trưởng bình quân trong 5 năm tới cao hơn so với toàn ngành thực phẩm, càng minh chứng cho quan điểm trên.

Hình 11. Doanh thu bán lẻ ngành TPTS tại Việt Nam



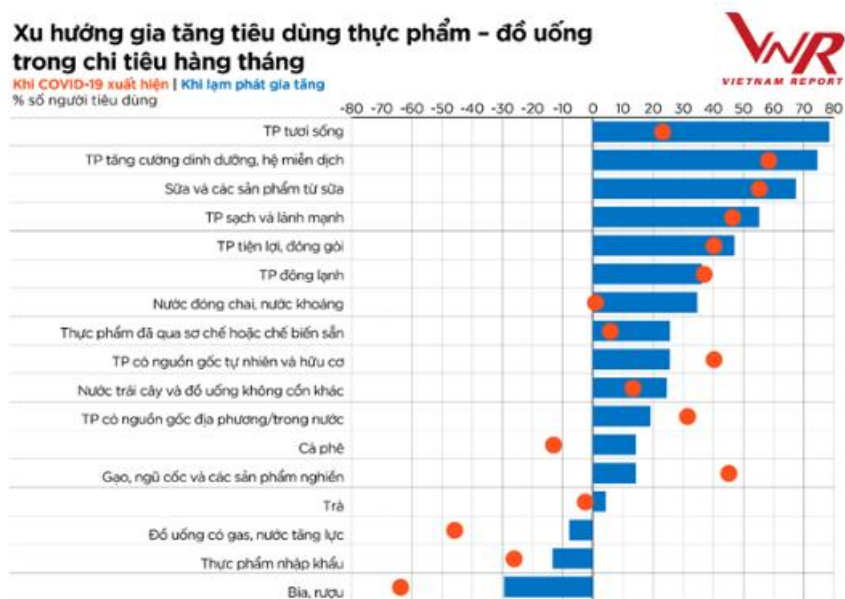
Hình 12. Doanh thu ước tính các ngành thực phẩm tại Việt Nam 2024



Nguồn: Statista, Kirin Capital tổng hợp

Cũng theo một khảo sát khác của Vietnam Report, khi đối diện với lạm phát gia tăng, TPTS là ngành hàng được nhiều người tiêu dùng lựa chọn gia tăng chi tiêu nhất với tỷ trọng gần 80%.

Hình 13. Xu hướng gia tăng tiêu dùng trong chi tiêu hàng tháng của người Việt Nam

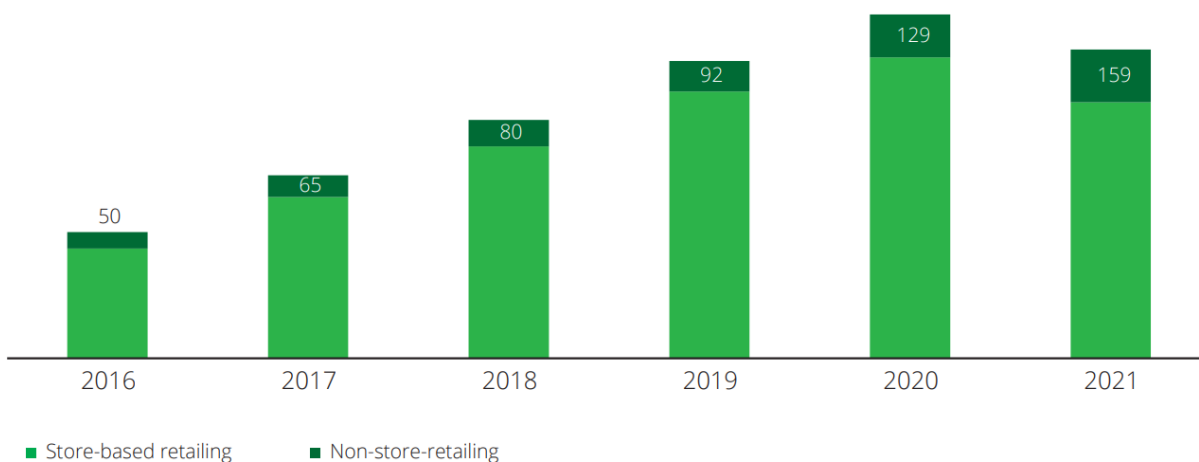


Nguồn: Vietnam Report

2. Các mô hình kinh doanh tại thị trường Việt Nam:

Covid-19 đến và kéo dài trong suốt giai đoạn trước buộc người dân phải thay đổi thói quen tiêu dùng, dần thích nghi và đam mê mua sắm online. Điều này cũng khiến các hình thức bán hàng online xuất hiện ngày càng nhiều với tỷ trọng doanh thu trên tổng doanh thu bán lẻ ngày càng cao, theo số liệu của Deloitte trong báo cáo bán lẻ vào năm 2022.

Hình 14. Doanh thu bán lẻ của kênh có cửa hàng và không cửa hàng (tỷ VND)



Nguồn: Euromonitor, Deloitte

Theo Statista, mặc dù quy mô thị trường thực phẩm năm 2024 có thể lên tới 92.5 tỷ USD, trong đó chỉ có 2.5% được bán thông qua kênh online. Nhìn chung, các kênh bán hàng thực phẩm, đặc biệt là TPTS ở Việt Nam còn ít và chưa phát triển mạnh mẽ như thị trường Trung Quốc. Tại Việt Nam, chủ yếu vẫn đang diễn ra sự dịch chuyển từ kênh chợ truyền thống sang kênh siêu thị, siêu thị mini, cửa hàng tiện lợi như hệ thống siêu thị Winmart, Bách Hóa Xanh.

Mô hình kinh doanh TPTS online ở Việt Nam hiện cũng khá đơn giản với 3 mô hình chính:

- *Siêu thị truyền thống tự xây dựng thêm kênh bán hàng online*: Đại diện có thể kể đến Bách Hóa Xanh của tập đoàn Thế giới di động với khoảng hơn 30% là mặt hàng tươi sống. Bách Hóa Xanh xây dựng chính sách giao hàng khá hấp dẫn khi cam kết giao hàng sau 2h và freeship với đơn hàng chỉ 100,000 VND (Winmart yêu cầu 300,000 VND) nhờ hệ thống 1726 cửa hàng dày đặc tại TP Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận. Tuy nhiên tỷ lệ doanh thu kênh online của chuỗi cửa hàng này còn khá thấp khi chỉ dao động 1.5-3%, trong khi doanh thu từ chuỗi điện máy và di động cùng tập đoàn đang có khoảng 11% đến từ kênh online. Điều này phần nào phản ánh việc phát triển kênh online trong thị trường TPTS ở Việt Nam khá khó khăn do thói quen của người tiêu dùng.

- *Các sàn thương mại điện tử, giao đồ ăn hợp tác với từ siêu thị, cửa hàng tiện lợi cho đến các cửa hàng bán thực phẩm hữu cơ, hoa quả nhập khẩu, ...*: Các sàn như Shopee, Grab, Tiki, ... đều tận dụng tệp khách hàng khổng lồ cùng lực lượng vận chuyển hùng hậu để tiến chân thêm vào mảng TPTS. Trong khi mảng vận chuyển đồ ăn, hàng hóa thông thường không còn là thị trường mới mẻ với những ông lớn, TPTS lại là một sân chơi khá màu mỡ để khai thác. Ví dụ điển hình như ở Shopee, Mart là phân khúc duy nhất có logo được tạo hiệu ứng nhấp nháy trên giao diện của ShopeeFood đi kèm các mã discount từ 8% lên đến 26% trong khi giá gốc không hề cao hơn khi mua trực tiếp tại cửa hàng.

- *Mua sắm cộng đồng*: Mô hình khá giống với cách triển khai của Trung Quốc với đại diện đến từ Sendo Farm đảm bảo bởi tập đoàn FPT vốn có chiến tích lẫy lừng trong ngành bán lẻ với hệ thống nhà thuốc Long Châu. Khách hàng của Sendo Farm cũng sẽ đặt hàng trên app và nhận được hàng vào 16h hôm sau tại địa điểm gần nhà nhất mà không mất phí vận chuyển cũng như mua được các sản phẩm tươi ngon giá rẻ nhờ đội ngũ đi đến tận vườn, tận nơi sản xuất để nhập sản phẩm trực tiếp. Yêu cầu của Sendo Farm đối với các điểm nhận hàng cũng rất đơn giản khi chỉ cần chiếc tủ đông đựng đồ với chi phí dao động khoảng 500,000 VND, giúp các đối tác hoàn vốn nhanh khi được hưởng tỷ lệ hoa hồng qua mỗi đơn hàng phát sinh. Chính nhờ vậy, mạng lưới đối tác của Sendo Farm phát triển rất nhanh với hơn 12,000 đối tác ở khu vực Hà Nội và lân cận, hơn 8,000 đối tác tại khu vực TP Hồ Chí Minh và lân cận.

3. Bài học kinh nghiệm từ thị trường Trung Quốc:

Kirin Capital đúc kết kinh nghiệm chủ yếu dựa trên 3 phương diện chính cần xem xét khi phân tích ngành bán lẻ tiêu dùng nói chung: Khách hàng, sản phẩm và kênh bán hàng.

Thứ nhất, về khách hàng, cần có chân dung khách hàng một cách chi tiết để đưa ra chiến lược tiếp cận một cách phù hợp. Ví dụ đối với trường hợp của mô hình kho hàng tiền trạm, khách hàng

chính của mô hình này là những người trẻ tuổi bận rộn, thu nhập tương đối cao và không có thói quen đi chợ nhiều lần trong tuần. Chính vì vậy, việc nhân rộng mô hình quá nhanh và cả ở những khu vực thành phố không quá phát triển đã khiến cho các doanh nghiệp Trung Quốc rơi vào vòng xoáy đốt tiền và phải đóng cửa một loạt để cắt lỗ. Hay việc đặt trọng tâm của mô hình mua sắm cộng đồng tại các vùng miền không mấy phát triển có thực sự đúng đắn khi người dân những vùng này thường có nhiều thời gian nhàn rỗi, có thói quen đi chợ hàng ngày và khó đặt hàng online nếu giá thành không rẻ hơn rõ rệt.

Thứ hai, về sản phẩm, mặc dù có thị trường tiềm năng và vẫn sẽ phát triển mạnh do nhu cầu sử dụng thực phẩm tươi sống đảm bảo sức khỏe của con người, loại mặt hàng này không phải là lựa chọn sáng suốt và đòi hỏi sự chín chu, chi tiết khi kinh doanh nếu muốn có lời. TPTS hội tụ những đặc điểm sau:

- Giá trị một đơn hàng không cao và tăng không đáng kể theo thời gian: Một bữa ăn tự nấu của gia đình thường không tốn nhiều tiền và không tăng nhiều theo thời gian
- Tỷ lệ hư hỏng cao và khó điều chỉnh: Các sản phẩm tươi mới sẽ được lấy đi liên tục, trong khi các sản phẩm chỉ cần có dấu hiệu khô héo sẽ mãi tồn kho. Chuẩn bị nhiều hàng để hư hỏng, chuẩn bị ít hàng lại dễ mất khách.
- Biên lợi nhuận mỏng: Rất khó để thuyết phục người tiêu dùng trả giá cao hơn để mua cùng một loại rau củ ở siêu thị hoặc online khi so với chợ truyền thống.

Chính vì vậy mô hình kinh doanh sẽ rất khó sinh tồn nếu chỉ bán riêng TPTS, cần có sự hỗ trợ của các mặt hàng khác có biên lợi nhuận cao hơn như thực phẩm chế biến, các sản phẩm tự kinh doanh,... Nhiều siêu thị chuyên TPTS ở Trung Quốc đã phải tiến hành cải tổ theo các mô hình siêu thị truyền thống khi không thể chịu đựng được lỗ sau nhiều năm, giờ đây TPTS chỉ là mặt hàng thu hút khách đến mua sắm.

Thứ ba, về kênh bán hàng, sự phát triển của thương mại điện tử khiến các doanh nghiệp Trung Quốc làm tương kênh online cũng sẽ là mô hình lý tưởng cho TPTS, tuy nhiên mô hình online nếu không có sự hỗ trợ của kênh offline rất khó để có lãi khi không còn cách nào khác thu hút khách hàng ngoài việc giảm giá sâu. Mô hình của Freshippo đưa ra ý tưởng khá độc đáo về việc tạo ra trải nghiệm tốt khi mua sắm trực tiếp và độ tin cậy cao về chất lượng tươi mới của sản phẩm để khách hàng đặt ngay trên ứng dụng mà bớt nhạy cảm về giá. Ngoài ra, kinh doanh tập trung tại một khu vực nhất định cũng là key quan trọng để phát triển bán hàng online khi tận dụng tối đa ưu thế của chuỗi cung ứng (giá vốn lấy trực tiếp tại nguồn thấp, chi phí vận chuyển thấp) giúp đảm bảo cả về giá thành sản phẩm và chất lượng dịch vụ (giao hàng nhanh, không hư hỏng).

Nguồn tham khảo:

1. Công ty Quản lý Quỹ Tư nhân ngành Nông nghiệp Yangling
2. Báo điện tử The Paper
3. Wechat Official Account Late Post, FoodTalks 什么是系列,...
4. Và một số nguồn khác...

Về Kirin Capital

Kirin Capital (dưới đây gọi tắt là Kirin) được chuẩn bị và lập kế hoạch vào năm 2021 và chính thức được thành lập vào tháng 06 năm 2022. Đây là một tổ chức đầu tư vốn cổ phần tư nhân bất nguồn và nghiên cứu chuyên sâu tại thị trường Việt Nam với tôn chỉ “Know Vietnam, Long Vietnam”. Là công ty đầu tư vốn cổ phần tư nhân hiểu rõ Việt Nam nhất, dựa trên tầm nhìn “trao quyền cho doanh nhân, đồng hành cùng người thành công”, công ty tìm kiếm các dự án có giá trị đầu tư dài hạn và tăng trưởng cao tại Việt Nam. Từ đó tạo cơ hội cho các nhà đầu tư từ khắp nơi trên thế giới đầu tư vào Việt Nam và chia sẻ lợi nhuận từ sự phát triển nhanh chóng của Việt Nam mang lại.

Nội dung trên là một phần tóm tắt báo cáo của Bộ phận nghiên cứu Ngành Tiêu dùng và Tài chính của Kirin Capital. Cảm ơn vì sự quan tâm của quý nhà đầu tư! Nếu quý nhà đầu tư có bất kỳ nhu cầu hợp tác, đầu tư tài chính, nghiên cứu chuyên sâu nào, vui lòng liên hệ với Kirin Capital:

Ms Phạm Ngọc Ánh - Investment Manager

Email: anhpham@kirincapital.vn

Phone: +84 979 277 596