

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi. Các số liệu, kết luận nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và chưa được công bố trong bất cứ công trình khoa học nào khác

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

Nguyễn Thị Thanh Nhàn

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ HÌNH VẼ	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài luận án.....	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	2
2.1. Mục tiêu nghiên cứu	2
2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	3
3. Phương pháp nghiên cứu.....	3
3.1. Phương pháp luận nghiên cứu:.....	3
3.2. Phương pháp nghiên cứu cụ thể.....	3
3.2.1. Phương pháp thu thập dữ liệu	3
3.2.2. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
4.1 Đối tượng nghiên cứu:	4
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án	4
6. Tổng quan tình hình nghiên cứu	5
6.1. Những nghiên cứu ở ngoài nước.....	5
6.2. Các nghiên cứu trong nước	7
7. Kết cấu luận án:.....	8
CHƯƠNG 1. LÝ LUẬN CƠ BẢN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ	9
1.1. Khái niệm và ưu thế của chuỗi siêu thị bán lẻ	9
1.1.1. Chuỗi siêu thị bán lẻ.....	9
1.1.2. Ưu thế cạnh tranh của chuỗi siêu thị bán lẻ	12
1.2. Nội dung và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ.....	13
1.2.1. Khái quát về phát triển chiến lược marketing	13
1.2.2. Nội dung của phát triển chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ.	16

1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ	52
1.3. Kinh nghiệm thực tiễn của một số chuỗi siêu thị bán lẻ ở nước ngoài và trong nước và bài học rút ra.	57
1.3.1. Chuỗi Seven- Eleven (7-11) Thái Lan	57
1.3.2. Chuỗi Wal-Mart:Điển hình về phát triển CLMKT khác biệt hóa về chất lượng dịch vụ và giá trị khách hàng và năng lực CLMKT cốt lõi	59
1.3.3. Chuỗi Sài Gòn-Coop mar: Điển hình của phát triển CLMKT bài bản, đồng bộ đặc biệt trong chiến lược chào hàng thị trường và kênh marketing ở Việt Nam.....	60
1.3.4. Bài học tham khảo rút ra	62
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÁC CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ VIỆT NAM TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI	63
2.1. Khái quát về ngành thương mại bán lẻ và kinh doanh siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội	63
2.1.1. Đặc điểm kinh tế - xã hội và thương mại thành phố Hà Nội.	63
2.1.2. Khái quát sự phát triển thương mại bán lẻ thành phố Hà Nội từ thời điểm mở cửa thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ (1.1.2009).....	64
2.1.3. Khái quát quá trình phát triển các siêu thị và chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội.	66
2.2. Xác định mô hình thực tế phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội	67
2.2.1. Mô tả mẫu điều tra	67
2.2.2. Kết quả nghiên cứu kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu lý thuyết	69
2.3. Thực trạng chiến lược marketing của một số chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam được chọn điển hình trên địa bàn thành phố Hà Nội.....	76
2.3.1. Chuỗi Hapro mart.....	76
2.3.2. Hệ thống chuỗi siêu thị Fivimart	77
2.3.3. Chuỗi siêu thị Intimex	77
2.3.4. Hệ thống Siêu thị VINATEX (vinatexmart):	79
2.3.5. Hệ thống siêu thị Pico	79
2.3.6. Chuỗi siêu thị Thế giới di động.	80
2.3.7. Chuỗi siêu thị Topcare	81
2.3.8. Chuỗi siêu thị VinMart.....	81

2.4.1. Về triển khai quản trị thông tin và phân tích tình thế chiến lược marketing. .	84
2.4.2. Về phát triển chiến lược lựa chọn và định vị giá trị.....	85
2.4.3. Về chất lượng phát triển chiến lược chào hàng thị trường bán lẻ.....	88
2.4.4. Về phát triển chiến lược kênh marketing.....	90
2.4.5. Về phát triển chiến lược xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp.....	92
2.4.6. Về chất lượng phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi tương hợp với phát triển chiến lược marketing	95
2.4.7. Về hiệu suất chiến lược marketing được phát triển dựa trên khách hàng.....	100
2.4.8. Về xếp hạng chất lượng phát triển chiến lược marketing của các chuỗi STBL VN theo phương pháp thực hành marketing tốt nhất	102
2.5. Đánh giá chung và nguyên nhân thực trạng.....	105
2.5.1. Những ưu điểm, điểm mạnh cơ bản.....	105
2.5.2 Những hạn chế, điểm yếu chủ yếu.....	108
2.5.3 Nguyên nhân của các hạn chế tồn tại.....	112
CHƯƠNG 3. QUAN ĐIỂM VÀ GIAI PHÁP PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA CÁC CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ VIỆT NAM TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI ĐẾN 2023 VÀ CÁC NĂM TIẾP THEO ..	
3.1 Định hướng, quan điểm, mục tiêu phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội.	114
3.1.1. Những thời cơ và thách thức kỳ vọng đến 2023 về thay đổi môi trường bán lẻ thành phố Hà Nội.....	114
3.1.2. Xác lập định hướng phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam đến 2023 và những năm tiếp theo.....	116
3.1.3. Quan điểm và mục tiêu phát triển chiến lược marketing của các siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2023, tầm nhìn 2030	117
3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam đến năm 2023 và những năm tiếp theo	118
3.2.1 Nhóm giải pháp phát triển các công cụ chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam.....	118
3.2.2. Nhóm giải pháp phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi tương hợp và đảm bảo cho phát triển chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam	144

3.3. Một số kiến nghị hoàn thiện môi trường và điều kiện vĩ mô cho phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội	149
3.3.1. Hoàn thiện khuôn khổ pháp lý Luật Doanh nghiệp	149
3.3.2. Hoàn thiện các chính sách và cơ chế quản lý Nhà nước với kinh doanh thương mại ở các doanh nghiệp nói chung và các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam nói riêng.....	149
3.3.3. Kiến nghị với Hiệp hội siêu thị Hà Nội	151
KẾT LUẬN	152
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TT	Từ viết tắt	Tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
1	DN		Doanh nghiệp
2	CL		Chiến lược
3	CLMKT		Chiến lược marketing
4	MKT		Marketing
5	PTCLMKT		Phát triển chiến lược marketing
6	ST		Siêu thị
7	CSTBL		Chuỗi siêu thị bán lẻ
8	HH		Hàng hóa
9	TBCN		Tư bản chủ nghĩa
10	STBL		Siêu thị bán lẻ
11	DNBL		Doanh nghiệp bán lẻ
12	DNSX		Doanh nghiệp sản xuất
13	DNDV		Doanh nghiệp dịch vụ
14	NTD		Người tiêu dùng
15	VSATTP		Vệ sinh an toàn thực phẩm
16	TMĐT B2C		Thương mại điện tử bán lẻ
17	CHTT		Chào hàng thị trường
18	CMO	Chef Marketing offering	Nhà quản trị Marketing
19	NTDCC		Người tiêu dùng cuối cùng
20	S.T.P.	Segmentation-target-position	Phân đoạn-định mục tiêu -định vị
21	SBU	Strategy Bussiness Unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
22	ASEAN		Tổ chức các nước khối Đông Nam Á
23	DVBL		Dịch vụ bán lẻ
24	TH		Thương hiệu
25	KD		Kinh doanh
26	BL		Bán lẻ

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 Phân loại siêu thị trên địa bàn Hà Nội năm 2017	67
Bảng 2.2. Cơ cấu đối tượng đáp viên thuộc tập mẫu.	68
Bảng 2.3. Phân tích EFA "Hiệu suất chiến lược marketing được phát triển của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội"	70
Bảng 2.4. Phân tích tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu.	71
Bảng 2.5. Hiện tượng đa cộng tuyến - Đánh giá giá trị dung sai và VIF	72
Bảng 2.6: Hiện tượng đa cộng tuyến - Đánh giá giá trị Eigen và chỉ số điều kiện.	73
Bảng 2.7: Kết quả dự báo của mô hình hồi quy bội "Hiệu suất chiến lược marketing được phát triển"	73
Bảng 2.8: Doanh thu của siêu thị Vinmart theo từng khu vực.....	82
Bảng 2.9: Tổng hợp đánh giá chất lượng triển khai Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT	84
Bảng 2.10. Tổng hợp đánh giá chất lượng phát triển chiến lược lựa chọn và định vị giá trị	86
Bảng 2.11: Tổng hợp các kết quả đánh giá chất lượng phát triển chiến lược chào hàng thị trường bán lẻ mục tiêu	88
Bảng 2.12: Tổng hợp đánh giá chất lượng phát triển chiến lược kênh MKT của các chuỗi STBL VN	90
Bảng 2.13. Tổng hợp đánh giá chất lượng CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp	93
Bảng 2.14: Tổng hợp đánh giá chất lượng phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi tương hợp với phát triển CLMKT	95
Bảng 2.15: Tổng hợp hiệu suất chiến lược marketing được phát triển hiện tại dựa trên khách hàng	100
Bảng 2.16. Xếp hạng chất lượng phát triển CL marketing tại các chuỗi STBL Việt Nam theo phương pháp thực hành marketing tốt nhất.....	102
Bảng 3.1. Phân tích TOWS của chuỗi siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội	119
Bảng 3.2. Đề xuất số lượng mặt hàng trong phổ mặt hàng chuỗi siêu thị bán lẻ ..	131
Biểu đồ 2.1. Tăng trưởng doanh thu siêu thị Vinmart TP.Hà Nội 2014 – 2016.....	83

DANH MỤC SƠ ĐỒ HÌNH VẼ

Hình 1.1. Mô hình 5 cấu trúc trong phát triển chiến lược lựa chọn thị trường.....	22
Hình 1.2. Mô hình SPP các yếu tố ưu thế cạnh tranh của Day & Wisley.....	23
Hình 1.3: Quy trình phát triển chiến lược định vị cạnh tranh mức ngành kinh doanh ..	24
Hình 1.4: Giảm đồ định vị một vài nhà bán lẻ	26
Hình 1.5 – Mô hình cấu trúc một CHTT của chuỗi STBL	27
Hình 1.6: Cấu trúc mặt hàng bán lẻ.....	29
Hình 1.7: Cấu trúc 3 lớp thuộc tính của phối thức sản phẩm bán lẻ “Chín tới”	30
Hình 1.8. Mô hình tổ chức định hướng marketing toàn doanh nghiệp bán lẻ	43
Hình 1.9 Mô hình kích hoạt các nguồn lực chuỗi STBL để tạo ưu thế cạnh tranh.....	45
Hình 1.10 Mô hình khung 7s của Mc Kinsey	45
Hình 1.11. Mô hình nghiên cứu lý thuyết về phát triển chiến lược marketing của chuỗi STBL.....	48
Hình 1.12. Mô hình hệ thống và các yếu tố ảnh hưởng và phát triển chiến lược marketing của chuỗi STBL.	52
Hình 2.1. Mô hình tổ chức thương mại trên địa bàn Hà Nội	66
Hình 2.2 : Hình ảnh so sánh dựa trên chất lượng dịch vụ phân phối giữa CSTBL(1) và chợ (2)	97
Hình 2.3. Tổng hợp đánh giá chất lượng và hiệu suất CL MKT được phát triển của các chuỗi STBL VN hiện nay.....	101
Hình 2.4: Cấu trúc các yếu tố dẫn dắt CLMKT/KD của CSTBL VN	103
Hình 2.5: Cấu trúc định hướng CL MKT tại các CSTBL VN hiện nay	104
Hình 2.6 - Cấu trúc đẳng cấp chất lượng các yếu tố đầu ra cơ bản của CLMKT tại các chuỗi STBL VN hiện nay	104
Hình 2.7. - Cấu trúc đẳng cấp năng lực cạnh tranh MKT tại các chuỗi STBL VN hiện nay	105
Hình 3.1 Mô hình về chu trình chuyển giao thông tin, quản lý dự trữ của chuỗi [101] ...	123
Hình 3.2: Mô hình dạng thức phát triển mặt hàng sản phẩm mới của các chuỗi siêu thị bán lẻ	130
Hình 3.3: Quy trình định giá bán lẻ của các chuỗi siêu thị	133
Hình 3.4: Mô hình kênh phân phối chuỗi siêu thị bán lẻ	136
Hình 3.5: Mô hình khối tổ chức CLMKT cho các chuỗi siêu thị bán lẻ.....	144
Hình 3.6: Mô hình tổ chức đầy đủ của phòng Marketing TM của chuỗi STBL VN	145

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Việt Nam gia nhập WTO và mở rộng cánh cửa hội nhập kinh tế quốc tế, thị trường Việt Nam được các chuyên gia kinh tế đánh giá là một thị trường tiềm năng rất lớn. Nhiều loại hình bán lẻ mới đã và đang hình thành ở Việt Nam để khai thác thị trường tiềm năng này, trong đó có xuất hiện một phương thức kinh doanh hiện đại là siêu thị và chuỗi siêu thị.

Kinh doanh siêu thị ra đời đã làm thay đổi diện mạo ngành bán lẻ của Việt Nam. Đặc biệt ngày 01-01-2009 với sự kiện mở cửa thị trường bán lẻ đã làm xuất hiện nhiều thêm các hệ thống chuỗi siêu thị - một phương thức kinh doanh quản lý siêu thị mới trên thế giới ở Việt Nam, nhưng các DN kinh doanh siêu thị ở Việt Nam sẽ vận dụng phương thức kinh doanh mới đó như thế nào đang là vấn đề được đề cập tới trong các buổi tọa đàm bàn về xu hướng phát triển của ngành bán lẻ Việt Nam. Mô hình chuỗi đang được các DN Việt Nam quan tâm và hình thành các chuỗi cửa hàng như G7 Mart, chuỗi siêu thị Sài Gòn Co.op Mart, Intimex, Fivimart, Hapro-Mart... Mặc dù vậy việc những mô hình kinh doanh hiện đại như vậy ở Việt Nam vẫn còn nhiều vấn đề cần phải bàn luận do nhiều nguyên nhân, mà một trong những nguyên nhân đó là chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị còn hạn chế.

Kinh doanh ST theo chuỗi là một cách thức kinh doanh trên thế giới không còn là mới nhưng ở Việt Nam mới chỉ ở giai đoạn bắt đầu. Những kinh nghiệm của điều hành chuỗi ST của các tập đoàn lớn trên thế giới như Walmart giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam có những kinh nghiệm nhất định nhưng việc áp dụng ở Việt Nam là rất khó khăn do thiếu vốn, nhân lực và cách thức quản lý chuỗi ST của doanh nghiệp mình.

Cạnh tranh giữa ST với các loại bán lẻ hiện đại và truyền thống khác đang rất khốc liệt. Tỷ trọng tiêu dùng Việt Nam cao là cơ hội rất lớn cho các ST phát triển. Từ đó các ST cần phải có định hướng dài hạn trong việc khai thác và phát triển nguồn lực để đáp ứng nhu cầu luôn biến động của các nhóm KH và phải cạnh tranh được với các đối thủ trên thị trường.

Kinh doanh theo chuỗi đang là một hướng đi hiệu quả trong kinh doanh hiện đại. Nhưng việc xây dựng và triển khai hoạt động marketing của chuỗi siêu thị không hề dễ dàng. Đã có thực trạng xảy ra là với việc mở rộng quá về mặt quy mô, số lượng siêu thị mà các chuỗi ST đã không quan tâm đến chất lượng hoạt động và thiếu một sự đồng bộ trong chuỗi là một thực trạng đáng lo ngại. Hơn nữa các điều kiện môi trường, thị trường có nhiều biến động. Vì vậy mà mỗi chuỗi ST đều cần phải có CLMKT phù hợp với doanh nghiệp mình thì mới có thể ngày càng phát triển.

Trong những năm gần đây thị trường bán lẻ nói chung và hoạt động kinh doanh trong hệ thống ST nói riêng tại Việt Nam đã có những chuyển biến đáng kể. Hiện tỉ lệ quỹ tiêu dùng cuối cùng so với GDP của Việt Nam là hơn 70% - thuộc loại cao so với các nước trong khu vực, trong khi tại Singapore là 55,9%, Malaysia 58,2%, Thái Lan 67,7%. Tiềm năng tăng trưởng và mức độ hấp dẫn của thị trường bán lẻ Việt Nam đặc biệt tại các thành phố lớn như Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh là chủ đề kéo theo nhiều nghiên cứu tìm kiếm cơ hội kinh doanh, theo đó các doanh nghiệp, tổ chức thương mại bán lẻ, ST sẽ phải chuyển đổi phương thức quản lý, cải tiến quy trình, cách thức tiếp cận và phục vụ, đầu tư công nghệ để đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của KH. Hơn nữa, do tính chất cạnh tranh ngày càng trở nên phức tạp và gay gắt trong môi trường tự do hóa thương mại, nên những đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước cần có cách thức vận hành với những CLMKT nhằm khai thác hiệu quả lợi thế cạnh tranh càng trở nên cấp thiết.

Bối cảnh hiện nay và trong tương lai còn có nhiều biến động và bất định trong môi trường và thị trường bán lẻ, nghiên cứu những luận cứ lý luận và thực tiễn và xây dựng được một khung phân tích, hoạch định giải pháp phát triển chiến lược của doanh nghiệp bán lẻ nói chung và CSTBL nói riêng là cần thiết trong thực tế. Đặc biệt với CSTBL Việt Nam - một loại hình mới phát triển, phân định có cơ sở khoa học cấu trúc CLMKT nào là chung toàn chuỗi và cấu trúc nào là ở từng ST thành viên chuỗi, CST cần xây dựng năng lực chiến lược marketing ra sao lại càng cấp thiết. Dưới sức ép của các loại hình bán lẻ hiện đại khác trong cùng hệ thống phân phối có yếu tố nước ngoài (sự có mặt của các siêu thị của các tập đoàn bán lẻ nổi tiếng thế giới); cũng như những thách thức đặt ra từ tác động của các yếu tố môi trường kinh tế vĩ mô, việc nghiên cứu PTCLMKT của CSTBL Việt Nam lại càng có ý nghĩa thời sự cấp thiết.

Với cách tiếp cận trên đề tài "*Phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội*" làm đề tài luận án tiến sỹ để nghiên cứu góp phần phát triển kinh doanh và tăng hiệu quả của các chuỗi siêu thị trong hệ thống phân phối quốc gia.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Luận án được thực hiện nhằm mục tiêu xây dựng các luận cứ lý luận và thực tiễn về phát triển CLMKT theo các điều kiện mới của thị trường, thích nghi được với những thay đổi của môi trường, thị trường (KH, cạnh tranh) để mang lại hiệu quả và củng cố vị thế cho DN. Xác lập các định hướng, quan điểm, mục tiêu và các giải pháp có luận cứ lý luận và thực tiễn để phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội đến 2023 và những năm tiếp theo.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa các lý luận cơ bản để xác lập nội dung, xây dựng các giả thuyết và mô hình lý thuyết cho phát triển CLMKT của chuỗi STBL VN trên địa bàn đô thị lớn.

- Kiểm định và xác lập mô hình và bộ thang đo thực tế phát triển CLMKT chuỗi STBL phù hợp môi trường, thị trường bán lẻ HN và đánh giá thực trạng CLMKT được phát triển của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội thời gian qua và hiện tại.

- Đề xuất các quan điểm và các giải pháp nhằm phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội đảm bảo tính thích ứng, cân bằng, nâng cao hiệu suất chiến lược và năng lực cạnh tranh MKT bền vững của chuỗi STBL VN trên thị trường.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp luận nghiên cứu:

Phương pháp luận nghiên cứu được sử dụng là phương pháp tiếp cận hệ thống, biện chứng, logic và lịch sử để xem xét các vấn đề nghiên cứu trong mối quan hệ giữa cái chung (CLMKT của DN) với cái riêng (CLMKT của chuỗi STBL). Nghiên cứu phát triển CLMKT là nghiên cứu CL chức năng trong mối quan hệ giữa ba cấp độ chiến lược (chiến lược cấp công ty, chiến lược kinh doanh và chiến lược chức năng).

3.2. Phương pháp nghiên cứu cụ thể.

3.2.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

3.2.1.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập bao gồm các dữ liệu thu thập từ bộ phận Marketing về chiến lược marketing của một số chuỗi siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội, thông tin tổng quan và tình hình hoạt động kinh doanh của 1 số chuỗi siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội trên các Website, các báo cáo tổng kết và phương hướng hoạt động kinh doanh của các chuỗi siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội, các dữ liệu về môi trường, thị trường bán lẻ để từ đó có những nhận định về CLMKT của các chuỗi siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội một cách đúng đắn và hiệu quả.

3.2.1.2. Thu thập dữ liệu sơ cấp:

Phương pháp điều tra đại diện điển hình một số chuỗi STBL để phân tích thực trạng thực thi và PTCLMKT của chúng

Phương pháp điều tra trắc nghiệm NTD – KH của chuỗi ST và điều tra trắc nghiệm cùng phỏng vấn chuyên gia (các nhà quản trị KD và quản lý Nhà Nước về thương mại bán lẻ) qua bảng câu hỏi và thang đo Likert 5 điểm để đánh giá mức và

độ lệch chuẩn hiệu suất các yếu tố PTCLMKT chuỗi STBL(nội dung cụ thể được trình bày trong chương 2)

3.2.2. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

- Phương pháp nghiên cứu là hệ thống hóa các tài liệu lý luận, thực tiễn khái quát hóa có kết hợp phương pháp khảo sát sơ bộ tiền nghiên cứu để xây dựng khung lý thuyết và phân tích CLMKT.

- Phương pháp thống kê phân tích dữ liệu thứ cấp có liên quan đến đề tài.

- Kết hợp các phương pháp phân tích, so sánh tổng hợp, quy nạp, diễn dịch.

- Phương pháp đối sánh với các mẫu ST bán lẻ độc lập, các chuỗi cửa hàng bán lẻ khác, chuỗi siêu thị Saigon Coop Mart.

- Sử dụng phần mềm SPSS18.0 để xử lý và phân tích dữ liệu....

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu:

Nghiên cứu phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội trên các góc độ lý luận và thực tiễn.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Nghiên cứu dựa trên tiếp cận phát triển cấu trúc CL gồm 6 công cụ CL: Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT; CL lựa chọn và định vị giá trị ; CL chào hàng thị trường bán lẻ; CL kênh marketing; CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi.

- Về khách thể nghiên cứu: chỉ nghiên cứu các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội với tham chiếu đối sánh cần thiết và có thể.

- Về thời gian nghiên cứu: Nghiên cứu thực trạng chủ yếu từ năm 2009 đến nay (khi Việt Nam mở cửa thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ đến 2017) và nghiên cứu đề xuất giải pháp cho giai đoạn đến 2023, tầm nhìn 2030.

- Về không gian nghiên cứu: tập trung nghiên cứu một số chuỗi STBL của VN đã và đang kinh doanh trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

- **Về lý luận:** xác lập rõ một số vấn đề lý luận cơ bản về CL và phát triển CLMKT bán lẻ nói chung và vận dụng cho chuỗi STBL nói riêng. Cụ thể là các khái niệm, bản chất, xác lập mô hình nội dung, quy trình tổng quát, những nhân tố ảnh hưởng và làm điều kiện phát triển CLMKT của DNBL nói chung và chuỗi STBL nói riêng.

- **Về thực tiễn:** Tiến hành kiểm định mô hình lý thuyết qua bộ dữ liệu sơ cấp điều tra thu thập được và xác lập mô hình thực tế phát triển CLMKT các chuỗi STBL VN phù hợp môi trường và thị trường Hà Nội, qua đó phân tích thống kê mô

tả thực trạng phát triển các cấu trúc CLMKT và hiệu suất CLMKT tổng thể của các chuỗi STBL VN trên địa bàn nội thành thành phố Hà Nội, xác định những điểm mạnh và yếu, nguyên nhân và những vấn đề đặt ra qua phân tích thực trạng.

- **Về mục tiêu nghiên cứu:** Vận dụng các kết quả nghiên cứu trên đưa ra được các quan điểm, định hướng và các giải pháp chung nhằm phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn nội thành thành phố Hà Nội, cùng những kiến nghị để chuỗi STBL VN có khả năng cạnh tranh cao hơn và nâng cao được hiệu quả KD trong thời gian đến năm 2023, tầm nhìn đến năm 2030.

6. Tổng quan tình hình nghiên cứu

6.1. Những nghiên cứu ở ngoài nước

Liên quan đến quản trị MKT và bán lẻ nói chung, ở nước ngoài có rất nhiều sách, bài báo nghiên cứu liên quan đến đề tài có thể nêu một số tài liệu sau:

Principle of Marketing- P.Kotler, G. Amstrong(2012)- nghiên cứu chỉ ra điều quan trọng trong CLMKT là KH và thị trường. Trong nội dung của CL gồm các quyết định chủ chốt sau: phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, tạo sự khác biệt cho các đoạn thị trường mục tiêu và định vị thế thị trường và các quyết định về chiến thuật MKT tập trung vào mô hình 4P: đó là sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến của DN. Nghiên cứu chỉ ra các quyết định chủ chốt của CLMKT cho các DN nói chung chứ chưa nghiên cứu chiến lược của ST và chuỗi ST.

Market Segmentation and Competitive Analysis for Supermarket Retailing- (Madhav N. Segal and Ralph W. Giacobbe Southern Illinois University at Edwardsville, Illinois, USA)

Nghiên cứu chỉ ra: Phân đoạn thị trường bán lẻ là cần thiết và rất quan trọng để phát triển các CLMKT hiệu quả trong thị trường cạnh tranh ngày nay. Động lực cho chiến lược phân đoạn thị trường là: KH thể hiện nhu cầu không đồng nhất và mô hình mua hàng, và do đó phản ứng khác với các kích thích MKT khác nhau. Quá trình xác định phân đoạn đòi hỏi phân tích kỹ lưỡng toàn bộ thị trường, không chỉ tập trung vào nhu cầu và thói quen mua sắm của KH mà còn cung cấp kiến thức về thay đổi điều kiện thị trường và hành động cạnh tranh. Kiến thức này cho phép chuỗi STBL xác định các phân đoạn cung cấp các cơ hội hứa hẹn nhất liên quan đến các thế mạnh của tổ chức và các yếu tố quyết định tình huống. Sau đó, chuỗi STBL có thể phát triển các CLMKT và thực hiện các chương trình phù hợp với nhu cầu riêng của các phân đoạn mục tiêu và phân bổ nguồn lực MKT của mình theo cách hiệu quả và hiệu quả nhất. Nghiên cứu chỉ đề cập đến nội dung CL phân đoạn thị trường của chuỗi STBL chứ chưa đề cập đến nội dung của CLMKT của chuỗi STBL.

Marketing strategy of the supermarket- (Ica maxi, Coum Forum, Netto, Lidl, Rafael Lucena Matamalas iguel Santandreu Ramos,Tháng 5 năm 2009)

Nghiên cứu viết về CLMKT trong các ST và đại ST. ST và đại ST kể từ khi xuất hiện, có đóng một vai trò quan trọng trong phân phối. Mô hình phân phối này đã được phổ biến rộng rãi được cả công ty và NTD chấp nhận. Siêu thị và đại ST ngày càng được NTD đánh giá cao, so với các loại hình thương mại khác. Tất cả những người có nhu cầu khác nhau, và các ST và đại ST muốn đáp ứng những nhu cầu này. Maslow (1943) xây dựng một hệ thống phân cấp các nhu cầu của con người và theo ông: khi con người đáp ứng nhu cầu cơ bản của họ, họ phát triển nhu cầu cao hơn và ước muốn. Trong thời hiện đại, các chuỗi ST khác nhau sử dụng tất cả các loại CLMKT để tăng bán hàng. Đó là bởi vì trong quá trình bán hàng, các nghiên cứu về tâm lý học, khoa học và kinh doanh tìm cách biết thị hiếu, thói quen, nhu cầu và cách suy nghĩ của NTD (Martinez, 1997). Nghiên cứu đưa ra cơ sở của lý thuyết là "khuyến mãi" (công cụ của " marketing hỗn hợp") và được tập trung vào POS (điểm bán hàng). POS có một số công cụ để thực hiện mục đích của nó. Đây là, quảng cáo trên các điểm bán hàng, thông qua các pa nô, áp phích, các kệ trưng bày sản phẩm; việc sử dụng âm nhạc, ánh sáng và màu sắc khác nhau. Mục đích của nghiên cứu là hiểu rõ hơn về CLMKT mà ST và đại ST sử dụng để thu hút sự chú ý của NTD và tăng doanh thu của họ. Để đạt được mục tiêu đó, các kỹ thuật khác nhau được thực hiện bởi các ST. Nghiên cứu chỉ ra các nội dung của CLMKT của ST và đại ST chứ chưa đề cập đến CLMKT của chuỗi STBL.

Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles- (Evert Gummesson School of Business, Stockholm University, Stockholm, Sweden, and Hannu Kuusela and Elina Naarva School of Management, University of Tampere, Tampere, Finland)- *Tái cấu trúc CLMKT bằng cách xem xét lại vai trò của nhà cung cấp / khách hàng-* Bài báo cho thấy sự cần thiết phải suy nghĩ lại vai trò của MKT trong việc ra quyết định CLMKT của các công ty. Nghiên cứu này tiếp cận các lý thuyết gần đây về MKT, dịch vụ và giá trị và cung cấp các ví dụ điển hình cho một số trường hợp. Bài báo nhận định: NTD dần dần tích cực hơn và vai trò của nhà cung cấp truyền thống trong việc kiểm soát NTD ít khả thi hơn. Các ví dụ điển hình cho thấy sự đa dạng của các công ty có thể có vai trò mới liên quan đến KH và thị trường. Bài báo cho rằng việc thích ứng với thay đổi vai trò này cần phải diễn ra ở mức cao nhất trong công ty và là cách để tái tạo CLMKT. Bài báo giới hạn nghiên cứu trong vai trò của nhà cung cấp và KH, mặc dù được đặt trong bối cảnh rộng hơn của các bên liên quan. Ý nghĩa thực tiễn của bài báo: Nhà cung cấp định hướng MKT trong tương lai có thể thiết kế các hệ thống dịch vụ và phát

huy một sự kiểm soát nhất định đồng thời thích ứng và hỗ trợ các sáng kiến của NTD thông qua sự tương tác trong mạng lưới các mối quan hệ của các bên liên quan. Nghiên cứu chỉ ra việc tái cấu trúc CLMKT của DN chưa đề cập đến CLMKT của chuỗi ST

Đây là những tài liệu chuyên sâu hoặc về quản trị MKT hoặc về bán lẻ trong đó có ST, tuy nhiên chưa có một công trình nào về phát triển chiến lược CLMKT của các chuỗi STBL.

6.2. Các nghiên cứu trong nước

Trong 10 năm lại đây, đã có khá nhiều công trình nghiên cứu và tài liệu xuất bản liên quan đến bán lẻ, chuỗi STBL, CLMKT của các doanh nghiệp. Trong đó có thể nêu một số các công trình sau đây:

Công trình của Nguyễn Hoàng Việt - Luận án TS - “Luận cứ khoa học nhằm phát triển chiến lược kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp nhà nước cổ phần ngành may Việt Nam giai đoạn sau gia nhập WTO”. Công trình đã hệ thống hóa và phát triển một số vấn đề lý luận cơ bản của quản trị và phát triển CL kinh doanh trên cơ sở vận dụng những nguyên lý quản trị CL, phân tích khá hệ thống và toàn diện các nội dung và quá trình phát triển CL KD thương mại của các DN nhà nước cổ phần ngành may Việt Nam thông qua nhận dạng, mô tả khái quát và đánh giá lượng hóa bằng phương pháp điều tra xã hội học hiệu suất phát triển CL KD thương mại của các DN nhà nước cổ phần trong đối sánh với nhóm DN tư nhân và DN FDI. Trên cơ sở đó, đánh giá khách quan những mặt thành công, những hạn chế và vấn đề đặt ra cùng chỉ rõ các nguyên nhân của thực trạng làm luận cứ thực tiễn cho chủ đề nghiên cứu. Đề xuất các quan điểm và hệ thống các giải pháp phát triển CL KD thương mại của các DN nhà nước cổ phần ngành may. Công trình tập trung nghiên cứu CLMKT của các công ty trong ngành may Việt Nam.

Công trình của Nguyễn Hoàng Long, Nguyễn Đức Nhuận – Phát triển chiến lược marketing xuất khẩu hàng may vào thị trường Hoa Kỳ của các doanh nghiệp ngành may Việt Nam – Công trình nghiên cứu tình hình thị trường may Việt Nam tại Mỹ trong những năm qua, Nghiên cứu thực trạng CLMKT xuất khẩu vào thị trường Mỹ, để phát hiện được các tồn tại khi vận hành CLMKT mà tồn tại lớn là hoạt động nghiên cứu thị trường Mỹ còn hạn chế, vì vậy các CL thị trường còn thấp, chủ yếu là phương thức gia công và trực tiếp xuất khẩu. Để khắc phục những hạn chế trên, các DN ngành may Việt Nam phải thực hiện đồng bộ hóa các giải pháp.

Công trình của Nguyễn Bách Khoa, các loại hình tổ chức bán lẻ mới trong mô hình tổ chức thị trường nội địa ở nước ta - Tạp chí Khoa học Thương mại, số 2 (tháng 6/2003): nghiên cứu các mô hình tổ chức bán lẻ mới ở thị trường Việt Nam như cửa

hàng tổng hợp, cửa hàng giảm giá, cửa hàng chuyên doanh, ST. Bài viết đã tiếp cận với mô hình bán lẻ mới là các ST chứ chưa đề cập đến chuỗi ST.

Công trình của Phan Thị Thu Hoài, đề tài cấp trường (2012) - “Phát triển định vị trên thị trường mục tiêu của các chuỗi siêu thị trên địa bàn Hà Nội” - Công trình đã xây dựng được hệ thống lý luận về định vị của chuỗi STBL, về phát triển định vị trên thị trường mục tiêu của các chuỗi ST, từ đó nghiên cứu thực trạng định vị trên thị trường mục tiêu của các chuỗi ST trên địa bàn Hà Nội, từ đó đưa ra giải pháp phát triển định vị trên thị trường mục tiêu của các chuỗi ST trên địa bàn Hà Nội. Công trình tập trung nghiên cứu định vị chuỗi ST trên thị trường Hà Nội, là một cơ sở để NCS phát triển hệ thống lý luận PTCLMKT của chuỗi STBL.

Công trình của Phạm Huy Giang, “Phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội”, luận án tiến sĩ kinh tế, năm 2011. Nghiên cứu lý luận, phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển hệ thống phân phối dạng chuỗi ST. Công trình không nghiên cứu CLMKT của các chuỗi ST.

Các công trình công bố trên nghiên cứu về hệ thống phân phối, hoặc hệ thống phân phối dạng chuỗi, hoặc nghiên cứu về phát triển CLMKT ở các ngành khác hoặc đưa ra lý luận chung, có giá trị tham khảo tốt, tuy nhiên chưa có công trình nào nghiên cứu về phát triển CLMKT của các chuỗi STBL Việt Nam

Từ các dẫn liệu trên cho phép nhận định chưa có công trình nào được công bố cho đến nay trực diện về phát triển CLMKT của các chuỗi STBL Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội.

7. Kết cấu luận án:

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo, Phụ lục, nội dung Luận án được kết cấu thành 3 chương

Chương 1: Lý luận cơ bản và kinh nghiệm thực tiễn về phát triển chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ.

Chương 2: Thực trạng chiến lược marketing được phát triển của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội thời gian qua và hiện nay

Chương 3: Quan điểm và giải pháp phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội đến 2023 và những năm tiếp theo

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CƠ BẢN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ

1.1. Khái niệm và ưu thế của chuỗi siêu thị bán lẻ

1.1.1. Chuỗi siêu thị bán lẻ

1.1.1.1. Siêu thị - một loại hình và quy mô kinh doanh, thể hiện xu thế phát triển văn minh thương mại, thích ứng với các giai đoạn phát triển khác nhau của thị trường và nhu cầu NTD. Thuật ngữ ST được hiểu và xác định theo những tiêu chí khác nhau giữa các khu vực thị trường, thuộc các quốc gia và nền kinh tế.

Tại Pháp: “*Siêu thị là cửa hàng bán lẻ theo phương thức tự phục vụ có diện tích từ 400 m² đến 2500 m² chủ yếu là bán hàng thực phẩm và vật dụng gia đình*” [92-trang 6]

Tại Hoa Kỳ: “ST là cửa hàng tự phục vụ tương đối lớn, có mức chi phí thấp, tỷ suất lợi nhuận cao và khối lượng HH bán ra lớn, đảm bảo thỏa mãn đầy đủ nhu cầu của NTD về thực phẩm, bột giặt, các chất tẩy rửa và những mặt hàng chăm sóc nhà cửa” [32] Hoặc đơn giản hơn là: “ST là cửa hàng tự phục vụ bày bán nhiều mặt hàng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng hàng ngày của NTD như thực phẩm, thức uống, dụng cụ gia đình và các loại vật dụng cần thiết khác”[91]

Theo Quy chế Siêu thị, Trung tâm thương mại của Bộ Thương mại Việt Nam (nay là Bộ Công Thương Việt Nam) ban hành ngày 24 tháng 9 năm 2004: “*Siêu thị là loại hình cửa hàng hiện đại; kinh doanh tổng hợp hoặc chuyên doanh; có cơ cấu chủng loại HH phong phú, đa dạng, bảo đảm chất lượng; đáp ứng các tiêu chuẩn về diện tích kinh doanh, trang bị kỹ thuật và trình độ quản lý, tổ chức kinh doanh; có các phương thức phục vụ văn minh, thuận tiện nhằm thoả mãn nhu cầu mua sắm HH của KH.*”[5]

Để tiến tới một khái niệm phù hợp, cần làm rõ nội hàm của khái niệm này, trước hết cần thấy rằng, sự xuất hiện và phát triển của hình thức ST trong cơ cấu MKT trong phân phối – vận động HH thực phẩm rau quả, các hàng công nghệ phổ thông nhật dụng và trên cơ sở đó đã có lan truyền mạnh mẽ trong MKT tất cả các kiểu và các nhóm hàng tiêu dùng khác. Chính vì vậy, thuật ngữ ST gắn chặt với MKT. Để đi tới nhận thức khái niệm ST, cần phân định một số khía cạnh khác biệt của nó với các loại hình khác:

- Công nghệ của nó dựa trên cơ sở chủ yếu là tự phục vụ. Điều này ngày nay trở nên phổ biến trong nhiều loại hình khác nhưng ở giai đoạn đầu thì nó là đặc trưng phân định cơ bản.

- Sự thu hút của giá hạ là thuộc tính khuyếch trương phổ biến trên cả khía cạnh xúc tiến khuyếch trương đặc biệt và đặc trưng “giá hạ hàng ngày”.

- Các ST điển hình thường có danh mục mặt hàng sâu và rộng hơn nhiều (ở Mỹ, Anh gấp 5-6 lần) so với các cửa hàng rau quả tạp phẩm khác.

- Mức bán bình quân cao hơn do cơ cấu phong phú, mua bán thuận tiện, nhanh chóng và chủ động, trưng bày rộng rãi, giá hạ hơn, xu hướng mua bán cuối tuần được thỏa mãn.

- Là một loại hình cơ sở KD đặc biệt bao gồm một quần thể phức tạp mặt bằng được quy hoạch trong những công trình kiến trúc rộng chuyên dùng. Sự tham gia vào ST rất đa dạng của nhiều loại hình, do nhiều chủ sở hữu khác nhau tiến hành DN trên cơ sở thuê mượn vị trí và không gian ST.

- Một nguyên tắc thiết kế quy hoạch ST là tổ chức các bãi đỗ và phương tiện đi lại mua sắm (ở các nước tiên tiến là các bãi đỗ ô tô, còn ở ta là những bãi gửi, trông xe đạp, xe máy...)

Từ một vài nét của đặc trưng ST trên đây, cho phép tập hợp khái niệm ST theo quan điểm của hiệp hội quốc tế về tự phục vụ: “*Siêu thị (supermarket- Mỹ và Tây Âu, supersam một số nước Đông Âu và Liên Xô trước đây) là một cơ sở bán lẻ tổng hợp được gian HH có diện tích DN 400m²-1500 m² và mặt hàng kinh doanh gồm hầu hết các hàng thực thực phẩm, rau quả (tươi sống và chế biến công nghệ) cùng một bộ phận cơ bản của hàng công nghiệp tiêu dùng thuộc nhu cầu hàng ngày phổ thông với hình thức bán hàng phổ biến là tự phục vụ*”.

Cũng thuộc loại hình ST, còn có một kiểu ST có quy mô nhỏ hơn gọi là superet, được định nghĩa là một cơ sở bán lẻ trên cơ sở tự phục vụ là chủ yếu với toàn bộ các mặt hàng thực phẩm, nông sản, rau quả (tươi sống và chế biến công nghệ) và một loạt hàng công nghiệp phổ thông có diện tích DN từ 120 m²-400 m²

Chính những ưu thế không thể phủ nhận của phong cách tự phục vụ ở ST, thời gian vừa qua hàng loạt các loại hình bán lẻ khác cũng biến thể, mô phỏng CL, tác nghiệp theo hình thức này ra hầu hết các mặt hàng KD khác, đặc biệt đối với một số mặt hàng công nghiệp có cơ cấu phức tạp có nhu cầu đòi hỏi lựa chọn cao.

Có nhiều cách phân loại ST gồm phân loại theo qui mô, theo CL và chính sách KD, theo quy chế ST hiện hành tại Việt Nam, có thể phân chia theo 02 tiêu thức đồng thời, chi tiết các loại hình ST theo các cách phân loại ở Phụ lục 4

1.1.1.2. Chuỗi siêu thị bán lẻ

Theo M.Lewison & M. DeLozier: chuỗi STBL là những DNBL bao gồm có nhiều STBL thành viên được tổ chức và quản lý tập trung theo một hệ thống [90].

Đặc điểm chủ yếu để phân biệt một hệ thống ST được tổ chức theo mô hình chuỗi ST với các ST hoạt động đơn lẻ là:

+ Về số lượng ST trong hệ thống, một chuỗi ST nhỏ thường có từ hai ST thành viên trở lên.

+ Về chủng loại HH, các ST trong chuỗi thường bán cùng một chủng loại HH với giá thống nhất tại tất cả các ST thành viên. Đây là những mặt hàng mà thị trường và KH có nhu cầu cao, thường xuyên và đem lại doanh thu lớn. Các mặt hàng này thường là những nhãn hiệu đã nổi tiếng, kiểu dáng, kích cỡ, màu sắc phù hợp và được thừa nhận bởi những nhóm KH mục tiêu của chuỗi. Các chuỗi ST lớn còn quan tâm xây dựng những nhãn hàng riêng mang tính đặc trưng riêng có của hệ thống mình như là một phần trong CL sản phẩm của chuỗi.

+ Các ST này được sở hữu, tổ chức quản lý và điều hành thống nhất tập trung.

+ Tổ chức mua hàng trên quy mô lớn để thu hút được sự ưu đãi về giá cả, sự hỗ trợ của các nhà cung cấp trong các hoạt động MKT, tiết giảm chi phí mua hàng... là phần quan trọng trong chính sách mua hàng tập trung của toàn chuỗi.

Điều đáng quan tâm là các chuỗi ST lớn sẽ dần loại trừ các ST độc lập ra khỏi thị trường. Nhờ hoạt động trên quy mô lớn với một hệ thống phân phối có hiệu quả, các chuỗi ST của các tập đoàn phân phối lớn có thể bán hàng với giá thấp. Điều này sẽ tạo ra sự cạnh tranh trực tiếp đối với các ST địa phương, đặt họ trước áp lực bị loại bỏ ra khỏi thị trường. Chỉ có các ST địa phương chào bán những mặt hàng và dịch vụ bổ sung không trùng hợp với HH của chuỗi ST vẫn có thể tồn tại. Các chuỗi ST có thể sử dụng 200 – 300 lao động tại các cộng đồng địa phương nơi họ hoạt động. Chuỗi ST có thể thu được những lợi thế về vị trí so với các ST đơn lẻ, tuy nhiên các chuỗi ST lớn có thể rất quan liêu, cứng nhắc hạn chế đến sự sáng tạo của các nhà quản lý do có quá nhiều các quy định và thủ tục.

Từ các khái niệm về chuỗi ST, tác giả rút ra khái niệm như sau về chuỗi ST trong bán lẻ: *Chuỗi STBL để chỉ một hệ thống gồm 2 STBL trở lên có cùng một quan điểm và loại hình kinh doanh với một tên gọi và thực hiện chúng; được chỉ đạo, quản lý điều hành theo một định hướng và nội dung thống nhất tập trung từ một văn phòng chính. Về HH, các ST này thường có cùng một chủng loại HH kinh doanh được bán với giá thống nhất, ngoài ra nó có thể bổ sung thêm những HH khác phù hợp với yêu cầu của từng địa phương nơi ST hoạt động. Hoạt động thu mua và phân phối HH của chuỗi ST được tổ chức tập trung trên quy mô lớn cho chuỗi.*

Chuỗi ST cũng có những đặc điểm khác nhau tùy theo cách phân loại chuỗi ST. Các loại chuỗi ST tùy theo các phân loại và đặc điểm của nó được trình bày ở Phụ lục 5

1.1.2. Ưu thế cạnh tranh của chuỗi siêu thị bán lẻ

Các nhân tố cạnh tranh chuỗi STBL được điều hành, quản lý tập trung, quy mô lớn. Trong kinh doanh hiện đại, các chuỗi STBL cũng có xu hướng kinh doanh tổng hợp hóa mặt hàng, cải thiện phương pháp và kỹ thuật bán hàng, rất khó phân biệt những ưu thế và hạn chế cạnh tranh, các tính đặc thù của loại hình này. Ở đây những biểu hiện đặc trưng nhất của chuỗi STBL là các được quản lý tập trung quy mô lớn, địa bàn rộng được nhận dạng. Ưu thế cạnh tranh của chuỗi STBL trong xử lý tình thế được biểu hiện rõ nét ở: chuỗi STBL có khả năng mua hàng rộng rãi và thuận lợi hơn so với các cửa hàng đơn nguyên độc lập với cùng một mặt hàng kinh doanh, trình độ chuyên môn lành nghề trong mua bán hàng và điều hành quản trị ở trung tâm của chuỗi, chi phí tác nghiệp tương đối thấp, đặc biệt trong trường hợp có nhất thể hóa BL/SX hoặc BL/Bán buôn theo ngành, nhóm hàng. Hình thái có hiệu quả hơn là tổ chức cung ứng cho các chuỗi STBL qua kho cung ứng phân phối của mình. Thông qua hệ thống điều hành trung tâm của chuỗi và các bộ phận nghiệp vụ chung phục vụ cho bán hàng, loại hình này cho phép tập trung hóa các dịch vụ KH, tiết kiệm trong sắp xếp phân bổ dự trữ bán lẻ, hạ thấp hao hụt hữu hình và vô hình HH, hạ thấp yêu cầu diện tích kho trên một đơn vị lưu chuyển HH, khả năng xúc tiến lôi cuốn và quyến rũ về giá là ưu thế có tính truyền thống, có tính triết lý của hệ chuỗi STBL là: một tỷ lệ phần trăm lãi nhỏ sẽ tối đa hóa được mức doanh số và mức lãi tổng cộng bằng tiền, cạnh tranh với các cửa hàng độc lập láng giềng kế cận có ưu thế rõ rệt về quảng cáo và xúc tiến thương mại. Với các chuỗi STBL quy mô lớn có thể tham gia có hiệu quả vào các khu vực chuỗi ST có lợi nhất, các trung tâm thương mại.

Tuy nhiên cần nhận thức đầy đủ một số hạn chế rất lớn, chế định và thu hẹp xu thế phát triển của loại hình này. Các chuỗi STBL do muốn hạ thấp chi phí, giới hạn phân công lao động xã hội đều thu hẹp dịch vụ KH, hạn chế cơ cấu mặt hàng và giảm sức hấp dẫn, thu hút của các chuỗi STBL, những đổi mới trong chuỗi STBL mang tính mô phỏng, bắt chước nhiều hơn là tưởng tượng, đa dạng, liên minh giữa các chuỗi STBL do được quản lý tập trung, những quyết định này không phản ánh hết và đầy đủ tình thế cạnh tranh và thị trường từng khu vực nên mối liên kết thường thiếu chặt chẽ, ứng xử thiếu thống nhất và rất dễ bị các cửa hàng lớn hơn (cửa hàng tổng hợp) phân hóa để phá vỡ ưu thế liên minh giá hạ và có bảo trợ địa phương. Vấn đề tiêu chuẩn hóa quy trình công nghệ và điển hình hóa mạng lưới chuỗi STBL gặp phải những hạn chế không cho phép đồng thời giải quyết hợp lý và tối ưu giữa các mặt khác nhau: vấn đề giá thương mại, vị trí quy hoạch, kỹ thuật xúc tiến, chỉ tiêu bán và sức bán, trong khi sự quan tâm điều hành được cá nhân hóa có vai trò cực kỳ

quan trọng. Điều này đòi hỏi phải có một chính sách cực kỳ mềm dẻo trong quản trị theo nguyên tắc điều hành tập trung dân chủ. Đây cũng là vấn đề hạn chế thời sự hiện nay ở nước ta trong một loạt công ty được tổ chức theo kiểu chuỗi STBL.

1.2. Nội dung và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ

1.2.1. Khái quát về phát triển chiến lược marketing

1.2.1.1. Khái niệm chiến lược marketing, phát triển chiến lược marketing

Phát triển được định nghĩa khái quát trong từ điển Oxford là “Sự gia tăng dần của một sự vật theo hướng tiến bộ hơn, mạnh hơn...”[60]. Trong Từ điển Bách Khoa của Việt Nam, phát triển được định nghĩa là: “Phạm trù triết học chỉ ra tính chất của những biến đổi đang diễn ra trong thế giới”[61]. Con người và mọi sự vật đều thay đổi theo thời gian, nhưng sự phát triển được bao hàm cả khía cạnh thay đổi theo hướng đi lên, hướng tốt hơn tương đối.

Như vậy, phát triển là một khái niệm chung nhất về sự chuyển biến của sự vật từ trạng thái thấp đến trạng thái cao hơn, đó là một khái niệm mang tính định tính. Do vậy, sẽ rất khó có một tiêu chí định lượng chính xác và thống nhất để đo lường sự phát triển. Trong luận án này với hàm ước quy ước khi nói đến sự phát triển là nói đến chất lượng tăng trưởng hiệu suất mục tiêu CL.

Trong lý luận và thực tiễn quản trị KD nói chung và quản trị MKT nói riêng, thuật ngữ “phát triển” cũng được sử dụng với 2 nghĩa chủ yếu: thứ nhất, là quá trình “triển khai” các cấu trúc, các yếu tố nội dung đã được hoạch định vào một thực tế cụ thể (đối tượng, khách thể, bối cảnh môi trường và điều kiện cụ thể); thứ 2, là quá trình làm “thích nghi” một công cụ, phương pháp, nội dung quản trị xác định với bối cảnh và điều kiện môi trường, thị trường đang thay đổi, biến động. Trong các quá trình triển khai và thích nghi này phải đảm bảo không chỉ tăng trưởng hiệu suất (kết quả so với mục tiêu), mà còn chứa đựng những bước nhảy vọt về “chất” (từ cục bộ đến toàn cục) để đảm bảo tính bền vững của phát triển. Vận dụng được triết lý, tư duy, mục tiêu và cấu trúc CL vào thực tế cụ thể các đơn vị/cơ sở KD cần phải có những yêu cầu “triển khai” các công cụ CL chung đã được hoạch định, và “thích nghi” các yếu tố CL với môi trường và thị trường đang thay đổi và biến động để đảm bảo cho không chỉ sự thành công của CL mà còn đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của DN đó. Điều này được minh chứng từ phát hiện vĩ đại của F. Darwins “Sinh vật sống sót và tiến hóa được không phải là sinh vật mạnh nhất, mà là sinh vật “thích nghi” nhất” [76]

Khái niệm chiến lược marketing: có thể nêu một số khái niệm của một số tác giả sau:

P. Kotler (2003) định nghĩa: CLMKT là một hệ thống luận điểm logic, hợp lý làm căn cứ chỉ đạo một đơn vị KD tính toán cách giải quyết những nhiệm vụ MKT của mình, bao gồm các CL cụ thể với các thị trường mục tiêu, các CLMKT - mix và ngân quỹ CLMKT[30]

M. Etzel & ctg (2006) đưa ra khái niệm CLMKT bao gồm phân tích tình thế và xác lập mục tiêu, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị giá trị, các CLMKT - mix và quy hoạch nguồn lực MKT cho mỗi nhóm SBUs để đạt được mục tiêu MKT của DN trong dài hạn [80]

P. Reed (1998) khái niệm CLMKT là một tập hợp logic và tương hợp giữa mục tiêu MKT dài hạn dựa trên phân tích tình thế tin cậy và dự báo khoa học và các công cụ CLMKT bao gồm CL lựa chọn thị trường mục tiêu, định vị cạnh tranh trong ngành, các CLMKT -mix và ngân quỹ CLMKT của DN trong mối quan hệ với đối thủ cạnh tranh trên thị trường mục tiêu của nó [99]

P. Kotler trong giáo trình “Quản trị marketing cho kỹ nguyên mới”(2002) và sau này là đồng tác giả cùng K.Keller trong giáo trình “Quản trị marketing” (2013) trên cơ sở tiếp cận chu trình MKT cung ứng giá trị KH và tiếp cận cấu trúc như là một tích hợp một số công cụ CLMKT để kiến tạo một dạng thức giá trị cung ứng cho KH mục tiêu đưa ra khái niệm CLMKT là việc phân tích cơ hội thị trường và xác lập CLMKT dài hạn và một cấu trúc tương hợp các CL S.T.P, CL chào hàng thị trường, CL kênh MKT, CL xúc tiến hỗn hợp và quy hoạch các nguồn lực CLMKT để đảm bảo đạt được mục tiêu CL đã được xác lập của DN[31].

Nguyễn Bách Khoa với tiếp cận MKT tổng lực trong nghiên cứu “*Mô hình phát triển chiến lược kinh doanh dựa trên tri thức cho các doanh nghiệp Việt Nam*” (2014) đã đưa ra khái niệm CLMKT là “một tập hợp logic và tương thích khả biến giữa mục tiêu CL được xác lập với các cấu trúc tích hợp các công cụ CL và nguồn lực MKT có thể huy động được để cung ứng các giá trị, quan hệ và các năng lực cốt lõi tới tập KH mục tiêu nhằm đạt được các tệp mục tiêu CL trong dài hạn của một DN trong bối cảnh thị trường cạnh tranh thường xuyên thay đổi” [27].

Từ các khái niệm trên cho phép xác lập nội dung CLMKT của DN bao gồm [31,27]

- Quản trị thông tin và phân tích thời cơ MKT
- Lựa chọn và định vị giá trị trên thị trường mục tiêu
- Chào hàng thị trường mục tiêu
- Kênh MKT (truyền thông, phân phối, thương mại)
- Xúc tiến hỗn hợp
- Tổ chức, phân bổ nguồn lực và năng lực chiến lược marketing

Với tiếp cận trên cho phép dẫn đến khái niệm phát triển CLMKT của DNBL nói chung và chuỗi STBL nói riêng dựa trên vận dụng khái niệm của Tom Cannon (2007) [76- trang 98] và được phát triển của N.H.Việt (2012) [63 – trang 5] sau: “*Phát triển CLMKT của DNBL nói chung và chuỗi STBL nói riêng là quá trình “triển khai” các yếu tố cấu trúc và nội dung CL và quản trị sự “thích ứng” CL với những thay đổi và biến động có tính CL từ môi trường MKT của chuỗi STBL nhằm đảm bảo tăng trưởng hiệu suất mục tiêu CLMKT và kiến tạo những phát triển về chất lượng hệ thống MKT của chuỗi STBL theo thời gian thực*”.

Từ khái niệm trên cho phép rút ra một số kết luận:

Một là, PTCLMKT có mối quan hệ trực tiếp với quá trình hoạch định CLMKT, là quá trình tiếp nối để “đưa” CL đã được hoạch định vào “cuộc sống” thực tế cụ thể cho các đơn vị KD CL của chuỗi STBL theo thời gian, không gian và bối cảnh cụ thể. Như vậy nó có vị thế chủ yếu nằm trong khâu “thực thi” của quá trình quản trị CLMKT.

Hai là, PTCLMKT thực chất là một quá trình vừa liên tục triển khai, vừa làm “thích nghi” CL với thực tế môi trường, thị trường và năng lực cụ thể của các SBU cụ thể của một chuỗi STBL. Vì vậy nó hàm chứa nội hàm của phát triển.

Ba là, trong bối cảnh các lực lượng môi trường MKT vĩ mô, các yếu tố thị trường bán lẻ, các động lực tại cấu trúc chuỗi ST thường xuyên thay đổi và nhiều bất định trong giai đoạn hiện nay, việc cứng nhắc triển khai CL không tính đến những thay đổi có tính CL sẽ không tránh khỏi thất bại, vì vậy làm thích nghi cấu trúc và công cụ CL để đảm bảo mục tiêu đã hoạch định có bản chất là tiêu điểm của phát triển CLMKT để quản trị hiệu quả sự thay đổi và đổi mới chuỗi STBL.

Bốn là, mục tiêu của phát triển CL được thể hiện trực tiếp ở sự đảm bảo tăng trưởng hiệu suất mục tiêu CLMKT của chuỗi STBL là đảm bảo và nâng cao giá trị và sự thỏa mãn KH qua đó đáp ứng mục tiêu lợi nhuận, thị phần, an toàn của CLMKT và tăng trưởng trong dài hạn của chuỗi STBL, trong đó và làm động lực cho mục tiêu CL trên là những phát triển về chất để nâng cấp đẳng cấp chất lượng thực hành MKT tốt nhất của chuỗi STBL - điều này cũng thể hiện bản chất của “phát triển”.

1.2.1.2. Sự cần thiết của phát triển chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ.

Có 4 lý do cơ bản thúc đẩy phát triển CLMKT của các chuỗi STBL

Một là, bản chất CL phù hợp nhất với chuỗi STBL VN là mô hình CLMKT định hướng thị trường, dựa trên năng lực, khi 2 yếu tố này thay đổi, CL cũng phải thay đổi theo hướng tốt hơn. Hoạch định CLMKT theo mô hình này đòi hỏi cao với

yêu cầu phát triển phù hợp, năng động và hiệu quả CLMKT được hoạch định đưa vào thực tế cụ thể.

Hai là, biến động của môi trường marketing vĩ mô về kinh tế, thể chế-chính sách đòi hỏi phải PTCLMKT.

Ba là, những thay đổi thị trường (nhu cầu, hành vi mua KH, cạnh tranh thị trường bán lẻ) do đó phải phát triển CLMKT nhằm đáp ứng và phản ứng với những thay đổi.

Bốn là, những đòi hỏi tái cấu trúc chuỗi STBL đặt ra những yêu cầu đổi mới công nghệ, sản phẩm/dịch vụ, nguồn nhân lực, thị trường bán lẻ, sự hiện diện ngày càng nhiều của các nhà bán lẻ khu vực ASEAN và thế giới đã đưa ra những chuẩn mực công nghệ, chất lượng dịch vụ phân phối bán lẻ mới - các chuỗi STBL VN phải phát triển CLMKT của mình.

1.2.2. Nội dung của phát triển chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ.

Từ nội hàm của khái niệm PTCLMKT cho thấy PTCLMKT của chuỗi STBL chính là phát triển 6 cấu trúc CL bao gồm: Phát triển quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT; Phát triển CL lựa chọn và định vị giá trị; Phát triển CL chào hàng thị trường bán lẻ; Phát triển CL kênh marketing; Phát triển CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; Phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi.

1.2.2.1. Phát triển quản trị thông tin và phân tích tình thế chiến lược marketing.

Nội hàm của quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích tình thế CLMKT chủ yếu bao gồm:

Một là, thực hành các nghiên cứu và điều tra MKT để có những rà soát lại môi trường MKT ngoại vi để các năng lực nội tại của tổ chức (chuỗi STBL) có thể được đánh giá cùng với bản chất và phạm vi các thách thức được thể hiện ở môi trường ngoại vi. Việc rà soát lại môi trường ngoại vi bao gồm cả những phân tích và chẩn đoán về cơ hội và đe dọa một số các yếu tố gồm ở cả mức vĩ mô (kinh tế, dân số, xã hội, thể chế chính sách, công nghệ và tự nhiên – sinh thái và đặc biệt là mức ngành bán lẻ (thị trường, cạnh tranh, kênh phân phối, KH và nhà cung cấp thượng nguồn). Việc rà soát lại mỗi yếu tố môi trường MKT với cả mức vĩ mô và mức ngành bán lẻ tiếp nối với một chẩn đoán về cơ hội và đe dọa. Với mỗi yếu tố này lại được đưa vào ma trận phân tích với hai chiều kích trên thang đo 5 mức về tầm mức quan trọng và xác suất xuất hiện của mỗi yếu tố. Sau khi việc rà soát lại môi trường ngoại vi đã hoàn thành, tiếp theo là xác định các KSFs ở DN phải có để thành công được trong bối cảnh môi trường ngoại vi đó. Tiếp theo, tiến hành và rà soát lại các năng lực nội tại để phân tích và chẩn đoán hiệu suất các hoạt động phi MKT (năng lực định vị, tài chính, lãnh đạo và quản trị chung, nguồn nhân lực, R&D và tác

nghiệp) và hoạt động MKT (năng lực tổ chức MKT, tiến hành và phổ biến điều tra thị trường, hoạch định MKT, CLMKT, kiểm soát MKT) cũng như các hoạt động phổ biến toàn tổ chức DN như là một chỉnh thể (sự phối kết và trách nhiệm đa chức năng, các ưu thế cạnh tranh bền vững), việc chẩn đoán này là để xác định rõ các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức DN trong một môi trường ngoại vi xác định. Để đánh giá cường độ của mỗi yếu tố đều sử dụng thang đo 5 mức để đo tầm mức quan trọng của mỗi yếu tố.

Bước cuối và quan trọng nhất của quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT chính là việc tổng kết các phân tích tình thế thành các kết luận về vấn đề và cơ hội. Quá trình thực hiện bước này gồm bốn nội dung:

- Xác định các năng lực của tổ chức DN trong mối quan hệ với các yếu tố quyết định thành công.
- Nhận dạng các cơ hội mà tổ chức DN có đủ năng lực vận dụng.
- Nhận dạng các cơ hội mà tổ chức DN hiện chưa có đủ năng lực nhưng trong tương lai có thể có.
- Nhận dạng các đe dọa quan trọng nhất với tổ chức DN.

Như vậy, nếu kết quả rút ra là tình thế CLMKT của chuỗi STBL là không có vấn đề và cơ hội, kết luận là không cần phát triển CLMKT mà cứ tiếp nối CL hiện tại, ngược lại, nếu kết quả quản trị thông tin và phân tích tình thế là có vấn đề và cơ hội quan trọng thì đây chính là như P.Reed [99] nói “cơ sở, nền tảng dẫn tới giai đoạn tiếp theo của quá trình – phát triển các CLMKT”.

Hai là, để hỗ trợ cho các phân tích tình thế CLMKT, quản trị thông tin CLMKT vận dụng các công cụ phân tích, trong đó phân tích TOWS đóng vai trò phổ biến và quan trọng nhất với xác định định hướng phát triển CLMKT. Để phát triển (triển khai) các mục tiêu hiệu suất MKT, công cụ phân tích phổ biến được vận dụng là mô thức cặp sản phẩm/ thị trường của Ansoff [30-trang 92]. Để nhận dạng những bất cập, khoảng trống giữa mục tiêu (doanh thu) kỳ vọng và mức (doanh thu) được dự kiến trong triển khai CLMKT, công cụ phân tích phù hợp và hữu hiệu là mô thức các biến thể làm đầy lỗ hổng chiến lược của Ansoff và được Brounlie và Bart phát triển [30]. Để xác định tiêu điểm phát triển CLMKT chính, một số công cụ phân tích tình thế CLMKT khác nhau được vận dụng như mô thức danh mục đầu tư sản phẩm; mô thức GE/Mc.Kinsey, mô thức định vị CL và đánh giá cạnh tranh (SPACE). Đây là những công cụ rất hiệu quả và phù hợp với điều kiện các đơn vị kinh doanh bán lẻ (ví dụ dạng chuỗi STBL) nhỏ và vừa, mặt khác điều quan trọng hơn là những công cụ này thúc đẩy đổi mới tư duy quản trị từ dựa vào kinh nghiệm định tính sang dựa vào phân tích khoa học định lượng ở các chuỗi STBL nước ta

hiện nay. Những mô thức phân tích MKT trên là những công cụ thực hành triển khai CLMKT vào thực tế, đồng thời cũng là những công cụ khoa học hiệu quả giúp cho các nhà quản trị CLMKT chuỗi STBL có được quyết định có phát triển (làm thích ứng) CLMKT với những thay đổi thị trường và môi trường MKT không? Nếu có, cần xác định, định hướng, mục tiêu, tiêu điểm và loại hình CLMKT nào cho phù hợp, hiệu quả.

Ba là, quản trị thông tin cho phát triển CLMKT của chuỗi STBL theo bản chất của nó còn bao hàm quản trị các hệ cơ sở dữ liệu theo ba cột trụ của CLMKT: KH; đối thủ cạnh tranh và công ty đảm bảo định hướng thị trường CL trên năng lực của mô hình CL chung MKT. Theo đó quản trị thông tin phải đáp ứng yêu cầu cung cấp cơ sở dữ liệu đủ, phù hợp, cập nhật và tin cậy để triển khai các CLMKT thành các kế hoạch MKT hàng năm và cập nhật các kế hoạch CLMKT trung và dài hạn.

Bốn là, quản trị thông tin cho phát triển CLMKT luôn gắn với việc xây dựng, vận hành và khai thác hệ thống thông tin MKT bao gồm: hệ báo cáo nội bộ, hệ nghiên cứu MKT, hệ điều tra MKT, hệ phân tích MKT (hệ hỗ trợ ra quyết định MKT). Các hệ thống này trong bối cảnh đương đại cần được liên kết với nhau dựa trên mạng máy tính (LAN, WAN hoặc internet) để đảm bảo cung cấp dữ liệu và hỗ trợ cho việc ra các quyết định phát triển CLMKT nhanh chóng, cập thời và hiệu quả.

1.2.2.2. Phát triển chiến lược lựa chọn và định vị giá trị

CL lựa chọn và định vị giá trị hay còn gọi là CLMKT mục tiêu hoặc CL S.T.P (viết tắt của Phân đoạn thị trường (Segmenting); Xác định thị trường mục tiêu (Targeting); Định vị trên thị trường mục tiêu (Positioning)). CL này xuất phát từ một thực tế thị trường và hoạt động KD là, một DN không thể phục vụ tất cả KH trong một thị trường tổng thể bởi các KH là quá nhiều và đa dạng về nhu cầu mua sắm của họ. Vì vậy các DN tiến hành phân tách thị trường lớn thành các nhóm KH đoạn thị trường có đặc tính và nhu cầu mong muốn khác nhau, sau đó nhận dạng những đoạn thị trường nào trong chúng mà DN có thể phục vụ hiệu quả. Ngày nay để cạnh tranh thành công, ngày càng nhiều DN đang ứng dụng “MKT mục tiêu”[32]. Ở đây các nhà bán hàng nhận biết rõ các đoạn thị trường chính trong một thị trường tổng thể, định mục tiêu vào một hoặc một vài đoạn đó và phát triển các CL, chương trình MKT phù hợp với mỗi đoạn. MKT mục tiêu bao hàm 3 thành phần:

- Nhận dạng và phân định các nhóm người mua khác biệt nhưng trong một nhóm (đoạn) lại có cùng một đặc tính, nhu cầu, mong muốn (phân đoạn thị trường).
- Lựa chọn một hoặc một vài đoạn thị trường và định mục tiêu xâm nhập (Lựa chọn thị trường mục tiêu)

- Thiết lập và truyền thông các lợi ích (giá trị) khác biệt then chốt trên thị trường mục tiêu đó (Định vị giá trị)

Trong đối tượng nghiên cứu về nội dung phát triển CL lựa chọn và định vị giá trị trên thị trường mục tiêu, phân đoạn thị trường của chuỗi STBL đã được triển khai và tạo cơ sở nền tảng cho phát triển CL. Trên góc độ CLMKT, phân đoạn thị trường được hiểu là 1 CL thành phần dựa trên việc phân tách 1 thị trường tổng thể thành các đoạn KH tiềm năng có nhu cầu và mong muốn khác biệt giữa các đoạn nhưng trong 1 đoạn có đặc tính như nhau, nhu cầu và mong muốn như nhau và bởi vậy họ hầu như có biểu hiện hành vi mua như nhau. Theo nguyên lý quản trị MKT có 5 tiếp cận phân đoạn thị trường cơ bản là: địa khu vực, dân cư, tâm lý, hành vi và đa đặc tính (còn gọi là kết nhóm địa thị trường). Trên quan điểm phát triển CLMKT nói chung và lựa chọn, định vị giá trị nói riêng, đòi hỏi phải rà soát lại các đoạn thị trường khi triển khai và/hoặc làm thích nghi CL, công cụ thích hợp chính là mô thức 4Ws của phân đoạn thị trường NTD:

- Phân tích “Ai” (Who) là khách hàng
- Phân tích “Cái gì” (What)
- Phân tích “Ở đâu”(Where) họ mua
- Phân tích “Tại sao” (Why) họ mua

Để phân định nội dung của thành phần CL này cần lưu ý một số khái niệm. Trước hết, cần phân định 2 khái niệm: thị trường mục tiêu và thị trường CL ở chỗ: khi nói về thị trường mục tiêu là nhấn mạnh tới tệp KH hiện hữu mà quản trị MKT làm tiêu điểm tác động, khai thác để đảm bảo phần cơ bản các mục tiêu hiệu suất, còn thị trường CL không chỉ gồm thị trường hiện tại mà còn đặc biệt quan trọng ở xu thế và tiềm năng đoạn thị trường đó trong dài hạn. Điều đó có nghĩa những mặt hàng sản phẩm, dịch vụ bán lẻ, KH hiện tại có thể chưa hấp dẫn nhưng trong triển vọng sẽ trở thành hấp dẫn và đủ tiêu chuẩn là một thị trường CL. Trong phát triển CL lựa chọn thị trường là nhấn mạnh tới thị trường CL.

Tiếp theo, mỗi phân đoạn thị trường có nhiều mức độ khác nhau tùy theo cấp độ MKT vi mô mà phân thành 4 mức:

- Marketing phân đoạn: trên thị trường bán lẻ tổng thể của một lãnh thổ, một đoạn thị trường gồm một nhóm lớn có thể nhận dạng các KH với mong muốn, sức mua, địa dân cư, quan niệm mua sắm hoặc thói quen mua sắm như nhau. Phân đoạn thị trường là đường nối tiếp cận giữa MKT hàng loạt và MKT cá nhân. Các người mua của mỗi đoạn được xem như hoàn toàn giống nhau trong mong muốn và nhu cầu, nhưng thật ra không có hai người mua nào là thật sự như nhau. Anderson và Narus khuyến khích các nhà MKT đưa ra những CHTT linh hoạt thay cho các

CHTT tiêu chuẩn cho tất cả KH trong một đoạn. Một CHTT linh hoạt gồm 2 phần: 1 giải pháp “mộc” bao hàm các yếu tố sản phẩm và dịch vụ mà tất cả thành viên đoạn đều coi trọng, và các “lựa chọn” mà chỉ một số thành viên đoạn coi trọng. Mỗi lựa chọn này cộng thêm một mức giá phí thêm vào. Như vậy MKT phân đoạn đưa ra một số lợi ích hơn so với MKT hàng loạt/đại trà. Các chuỗi STBL có thể kiến tạo những chào hàng sản phẩm hoặc dịch vụ đồng đều hơn, định giá chúng phù hợp với KH mục tiêu hơn, lựa chọn kênh MKT và truyền thông trở nên dễ dàng hơn nhiều và cho phép chuỗi STBL đối mặt với ít đối thủ cạnh tranh hơn trên một đoạn cụ thể.

- MKT nép ngách: một “ngách” thị trường là một nhóm được xác định hẹp hơn, thường là một thị trường nhỏ và ít được phục vụ tốt. Các nhà MKT thường nhận dạng các ngách bằng phân tách một đoạn thành các tiểu đoạn hoặc bằng phân định một nhóm đang cùng tìm kiếm một hỗn hợp lợi ích khác biệt. Trong khi một đoạn thường là khá lớn và thu hút một vài đối thủ cạnh tranh, các ngách thường là nhỏ và thu hút chỉ một hoặc hai đối thủ cạnh tranh. Một ngách hấp dẫn được đặc trưng bởi: các KH của ngách có một tệp khác biệt các nhu cầu, họ sẽ trả giá cao cho các DN thỏa mãn tốt nhất các nhu cầu của họ, các ngách hầu như không thu hút các nhà cạnh tranh khác, các nhà KD ngách thị trường thường đạt được lợi thế qua chuyên doanh hóa, các ngách đều có tiềm năng quy mô, lợi nhuận và tăng trưởng.

- MKT địa phương: MKT mục tiêu đang dẫn tới các chương trình MKT được làm thích ứng cho các nhu cầu và mong muốn của các nhóm KH có tính địa phương (các khu thương mại, các vùng kế cận, thậm chí các cửa hàng riêng biệt). Những người ủng hộ địa phương hóa MKT của DN xem các quảng cáo quốc gia là thừa bởi nó không phù hợp nhu cầu địa phương, tăng cường thỏa mãn những khác biệt địa phương trong cùng một đoạn, thậm chí một ngách. Những người phản đối MKT địa phương phản biện rằng, điều này làm vô hiệu lợi thế quy mô làm giảm chi phí sản xuất và MKT, các vấn đề logistics trở nên phức tạp, các hình ảnh chung của thương hiệu bị lu mờ, lẫn lộn.

- MKT cá nhân: mức độ cuối cùng và sâu nhất của phân đoạn dẫn tới là “Các đoạn một người” hay “Marketing KH hóa” - hoặc MKT trực diện. Thật ra đây không phải là một cái gì mới, hàng thế kỷ, các nhà may, đóng giày đều đã thực hành MKT KH hóa. Ngày nay, với những công nghệ mới- máy vi tính, cơ sở dữ liệu và ERP, Robot, e-mail và fax, cho phép các DN thực hành MKT KH hóa được gọi là: “KH hóa đại trà”. Ở đây KH hóa đại trà chính là khả năng chuẩn bị trên cơ sở hàng loạt, các sản phẩm và truyền thông được thiết kế một cách cá nhân để đáp ứng các yêu cầu của mỗi KH.

Bốn mức độ phân đoạn thị trường trên phản ánh mức chi tiết hóa, chiều sâu của một thị trường được phân đoạn khác nhau, đồng thời phản ánh đẳng cấp thực hành MKT tốt nhất của một chuỗi STBL trong phát triển CL lựa chọn thị trường của mình. Như vậy nội dung phát triển CL lựa chọn và định vị giá trị gồm:

Một là, phát triển lựa chọn các đoạn thị trường mà các SBUs mong muốn theo đuổi. Độ hấp dẫn của một đoạn thị trường phụ thuộc vào các tiêu chí sau:

- Quy mô: Đoạn thị trường phải đủ lớn để mang lại lợi ích hiệu quả theo quy mô. Đây là cân nhắc quan trọng nhất trong MKT mục tiêu của chuỗi STBL.

- Tiềm năng tăng trưởng: Các đoạn bao hàm tăng trưởng, bão hòa, suy thoái ở các ước lượng khác nhau. Vấn đề tiếp theo là cân nhắc giai đoạn mà mỗi đoạn hiện đạt tới và tiềm năng tăng trưởng của nó trong tương lai và dài hạn.

- Cường độ cạnh tranh: Số lượng và kích cỡ các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai đang cùng phục vụ mỗi đoạn có tác động đến độ hấp dẫn thị trường.

- Truyền thông MKT: Khả năng và hiệu quả chi phí của quảng cáo và các phương tiện xúc tiến bao gồm cả MKT cơ sở dữ liệu đối với các đoạn cụ thể.

- Mức độ tiếp cận phân phối: Bản chất của cấu trúc phân phối và khả năng dễ dàng, thuận lợi của kênh phân phối tới đoạn thị trường

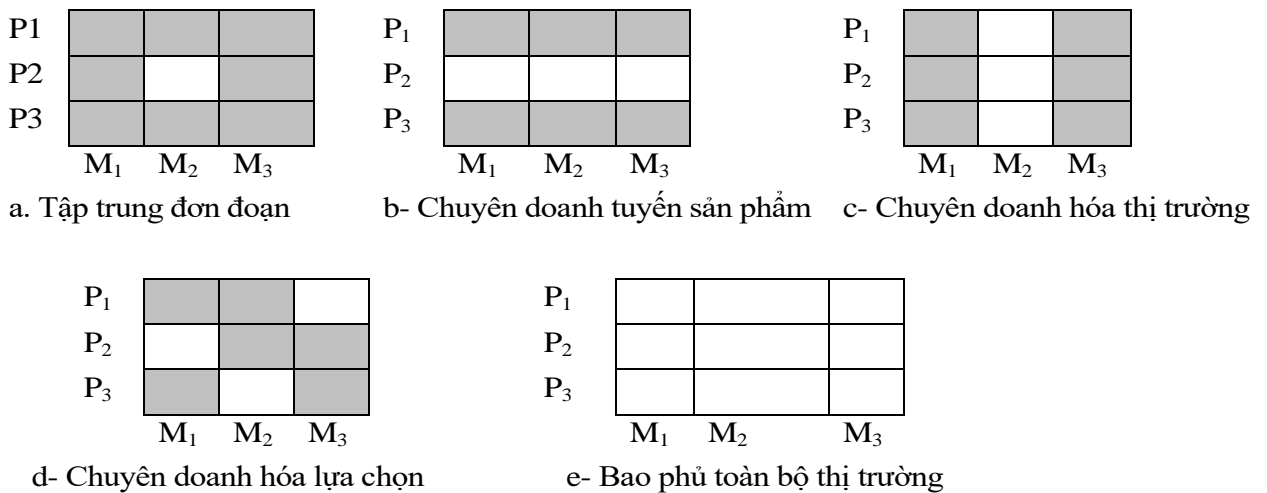
- Đặc tính đáp ứng: Những khác biệt có thể tồn tại trong đáp ứng của đoạn đối với các hoạt động MKT nói chung và đáp ứng với các CL marketing-mix khác nhau như các CL CHTT, kênh MKT và xúc tiến hỗn hợp khác nhau.

Những tiêu chí làm cơ sở lựa chọn trên cho thấy các đoạn đang tiến đến các mục tiêu. Các quan niệm, nhận thức KH và cả mong muốn, nhu cầu của họ thường thay đổi theo thời gian. Điều quan trọng là dự báo được các thay đổi này và phát triển các cấu trúc tích hợp, các công cụ hỗn hợp của CLMKT đủ đáp ứng những thay đổi này.

Một cân nhắc liên quan để lựa chọn đoạn thị trường, bên cạnh độ hấp dẫn của chúng đó là sự tương hợp giữa đoạn thị trường với mục tiêu và nguồn lực của chuỗi STBL. Điều này giải thích một thực tế là có một số đoạn rất hấp dẫn nhưng DN vẫn bỏ qua bởi không phù hợp với mục tiêu trong dài hạn hoặc không phù hợp với nguồn lực và năng lực cốt lõi của DN. Điều quan trọng là ở bước thứ hai của phát triển CL lựa chọn là ở chỗ phải phát triển tư duy và triết lý KH để xác định rõ tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng đoạn thị trường. Cụ thể, ứng với mỗi đoạn hấp dẫn đều phải xác định được các KSFs và cân nhắc mức độ đáp ứng từ nguồn lực theo tiếp cận năng lực thỏa mãn KH, để cung cấp giá trị KH vượt trội.

Hai là, phát triển đề xuất giá trị và định mục tiêu hiệu suất cho mỗi đoạn thị trường lựa chọn. Các công cụ phân tích tình thế CLMKT nêu ở mục trên có vai trò

quan trọng trong cân nhắc mục tiêu hiệu suất trong dài hạn và thường niên một cách hiện thực, tiên tiến và khả thi dựa trên phân tích cơ hội và rủi ro không phải ở đoạn lựa chọn mà trên tầm nhìn toàn hệ thống MKT của DN trong quan hệ với đoạn đó. Bên cạnh định các mục tiêu hiệu suất (doanh thu, lợi nhuận, thị phần hình ảnh ...), một nội dung cực kỳ quan trọng của phát triển CL lựa chọn thị trường là chọn cấu trúc bao phủ thị trường lựa chọn. Có năm loại hình cấu trúc lựa chọn thị trường CL gồm: Tập trung đơn đoạn, chuyên doanh hóa lựa chọn, chuyên doanh tuyến sản phẩm, chuyên doanh hóa thị trường và bao phủ toàn bộ thị trường (xem hình 1.1)



(Nguồn [31-trang])

Hình 1.1. Mô hình 5 cấu trúc trong phát triển chiến lược lựa chọn thị trường

Ba là, phát triển CL định vị giá trị trên thị trường chiến lược.

Bước cuối cùng của MKT mục tiêu là định vị. Ở đây định vị được hiểu là “Hành động thiết kế một chào hàng và hình ảnh xác định của DN để chiếm giữ một vị trí khác biệt trong tâm trí của KH/đoạn thị trường mục tiêu” [24].

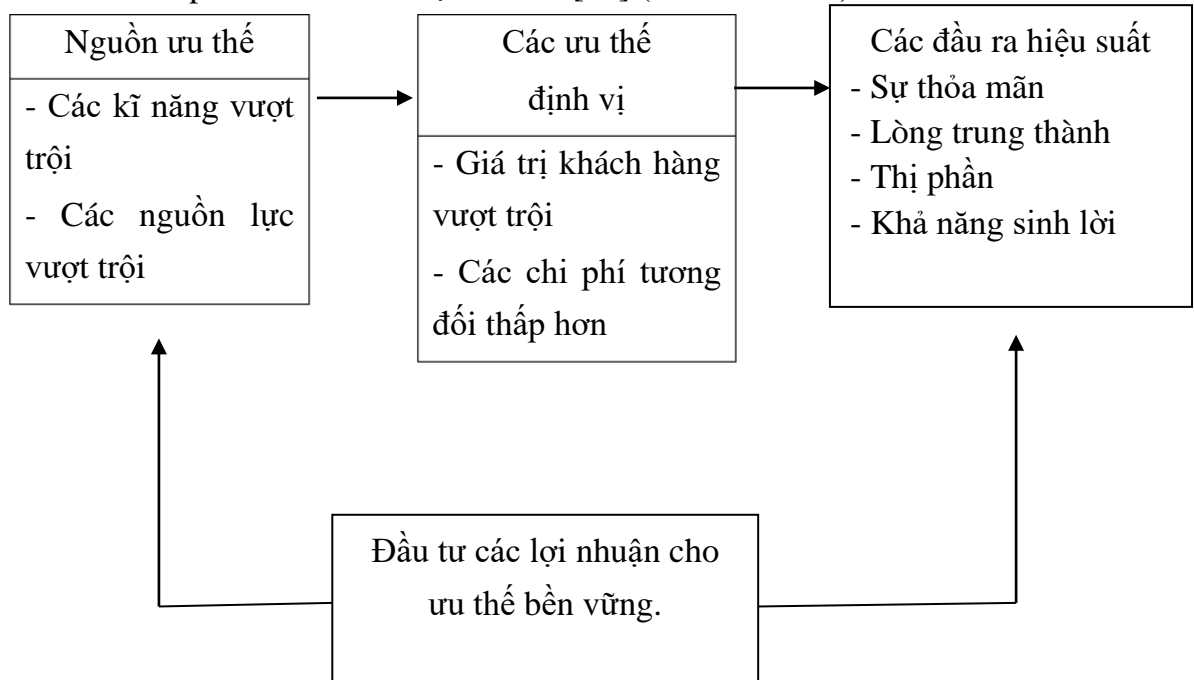
Kết quả cuối cùng của định vị là sự kiến tạo thành công của một đề xuất giá trị cho thị trường được định tiêu điểm, một lý do thuyết phục tại sao thị trường mục tiêu nên mua một sản phẩm nhất định. A.Ries & J .Trout xem xét định vị như là một nhiệm vụ sáng tạo được làm với một sản phẩm hiện hữu. “Định vị khởi đầu với 1 sản phẩm,.. nhưng định vị không phải làm những gì bạn làm với sản phẩm. Định vị là những gì bạn làm đối với tâm trí của KH tiềm năng”[72]. Các sản phẩm nổi tiếng nhìn chung chiếm 1 định vị khác biệt trong tâm trí của NTD. Những thương hiệu nổi tiếng sở hữu những định vị này và các đối thủ cạnh tranh rất khó có thể “dìm hàng”. Trong trường hợp này có ba biến thể CL ứng phó cạnh tranh: Đẩy mạnh định

vị hiện tại trong tâm trí NTD; Nhanh chóng chiếm được định vị chưa bị chiếm giữ; Phế truất hoặc tái định vị cạnh tranh.

Từ khái niệm và thực chất trên về định vị, có thể khái quát hóa các nội dung chủ yếu của phát triển CL định vị giá trị sau:

Thứ nhất là, từ bản chất của định vị là định vị giá trị của CHTT và hình ảnh của DN tới các KH mục tiêu. Vì vậy nội dung đầu tiên chính là phát triển các đề xuất giá trị của CHTT. Một đề xuất giá trị bao gồm việc lựa chọn và thiết lập ba thành phần: các KH mục tiêu, các giá trị/lợi ích cung ứng KH phù hợp, khác biệt, nổi trội và giá dựa trên giá trị, chất lượng, tốc độ và quan hệ.

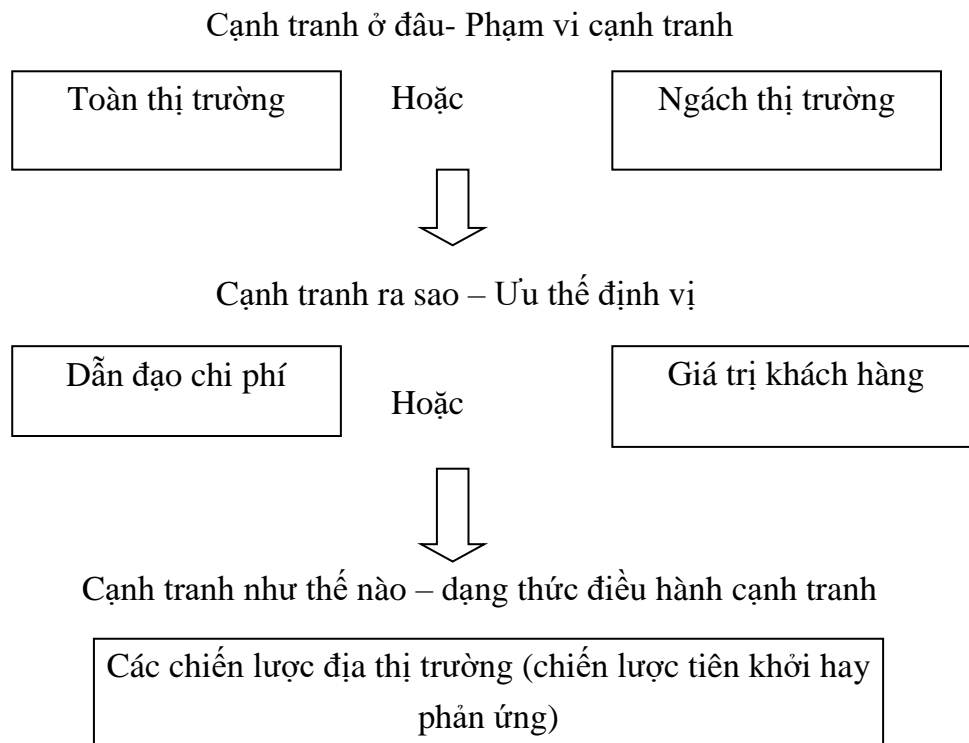
Thứ hai là, triển khai CL định vị cạnh tranh mức ngành kinh doanh (bán lẻ). Ở đây cần làm rõ khái niệm “Ưu thế cạnh tranh” bởi có nhiều cách tiếp cận và thể hiện khác nhau. Trong luận án này tiếp cận của Day & Wisley là phù hợp khi chỉ ra có hai trường phái tư duy về khái niệm này. Thông đạt thứ nhất là xem ưu thế cạnh tranh là đồng nghĩa với “năng lực khác biệt” – sự chiếm hữu những kỹ năng và nguồn lực nổi trội hơn. Thông đạt thứ hai rằng ưu thế cạnh tranh biểu hiện việc đạt được tính ưu thế định vị trội - chi phí tương đối thấp hơn (dẫn đạo chi phí) hoặc giá trị KH nổi trội hơn (khác biệt hóa) nhờ đó dẫn đến thị phần và hiệu suất lợi nhuận (đầu ra hiệu suất). Day & Wisley đề xuất rằng hai cách hiểu này cần được kết hợp để có ba cấu phần của ưu thế cạnh tranh [79] (Xem hình 1.2)



Nguồn [79]

Hình 1.2. Mô hình SPP các yếu tố ưu thế cạnh tranh của Day & Wisley

Để triển khai CL định vị cạnh tranh cần tuân thủ trình tự thực hiện sau: (Xem hình 1.3)



(Nguồn [79])

Hình 1.3: Quy trình phát triển chiến lược định vị cạnh tranh mức ngành kinh doanh

Theo quy trình này, quyết định triển khai thứ nhất được đưa ra có liên quan đến phạm vi cạnh tranh, việc lựa chọn phải theo hai hướng hoặc cạnh tranh trên toàn thị trường hoặc tập trung tiêu điểm các nỗ lực vào một đoạn trong thị trường tổng thể (CL ngách hay tập trung tiêu điểm). Bước tiếp theo có liên quan đến SBU sẽ cạnh tranh ra sao bằng cả tiến hành phát triển một ưu thế định vị dựa trên cả dẫn đạo chi phí hoặc ưu thế khác biệt (về căn bản đây đều là các ưu thế MKT). Cuối cùng là triển khai các dạng điều hành cạnh tranh (Các CL tiên khởi hay phản ứng).

Trong bối cảnh KD hiện đại nói chung và KD bán lẻ nói riêng cho thấy phát triển các CL dựa trên dẫn đạo chi phí thấp và khác biệt hóa tự chúng là không đủ để giành được các ưu thế định vị cạnh tranh bền vững: “Thời gian và nén thời gian” – khả năng làm những việc nhanh hơn đối thủ cạnh tranh – được phát hiện như là một nguồn ưu thế mới. Có thể khái quát một số định hướng mới khác trong phát triển CL định vị cạnh tranh sau:

- Tập trung vào các quá trình nội tại, quá trình KD cốt lõi.
- Xây dựng và cung ứng năng lực cốt lõi.
- Cạnh tranh dựa trên năng lực hay năng lực cạnh tranh động

Từ các bài học thực tiễn, P. Reed đã đưa ra 4 quy tắc mới mà một DN thành công tuân thủ sau:

- Cung cấp một chào hàng tốt nhất trong một địa thị trường bằng làm vượt trội trong một định hướng giá trị riêng biệt.
- Bảo đảm ngưỡng tiêu chuẩn ở các định hướng giá trị khác.
- Kiểm soát thị trường của mình bằng cải thiện giá trị qua mỗi năm.
- Xây dựng một mô hình tác nghiệp được căn chỉnh tốt giành cho việc cung ứng giá trị đỉnh lập[73]

Thứ ba là, phát triển CL định vị giá trị còn gắn với truyền thông định vị giá trị cho các KH mục tiêu thông qua quản trị quan hệ KH, các nhà cung cấp thông qua quản trị quan hệ đối tác và thông qua quản trị cạnh tranh và hợp tác với các đối thủ, thực hành CL đại dương xanh. Thực chất của quản trị các loại quan hệ này là thực hành “MKT cơ sở dữ liệu” được hiểu là quá trình xây dựng, bảo đảm và sử dụng các cơ sở dữ liệu KH, nhà cung cấp và nhà cạnh tranh cho mục đích tiếp xúc, tương tác và giao dịch.

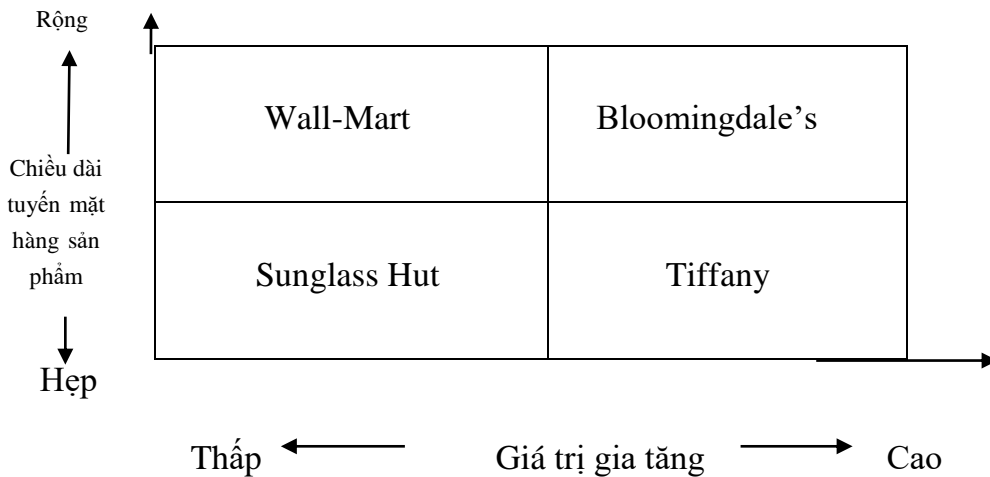
Thứ tư là, trong thị trường bán lẻ, phát triển CL định vị giá trị còn được thực hành thông qua gián đồ định vị bán lẻ bằng việc kết hợp các mức dịch vụ khác nhau với chiều dài mặt hàng bán lẻ khác nhau có thể đưa ra bốn CL định vị mở rộng có khả năng cho các nhà bán lẻ (Xem hình 1.4).

- Bloomingdale’s: Chuỗi cửa hàng có đặc điểm một mặt hàng sản phẩm rộng và giá trị gia tăng cao. Các cửa hàng ở góc phần tư này quan tâm chặt chẽ tới thiết kế cửa hàng, chất lượng sản phẩm, dịch vụ và hình ảnh. Cận biên lợi nhuận của chúng cao. Nếu chúng đủ may mắn có doanh số cao thì sẽ là có khả năng sinh lợi cao.

- Tiffany: Các cửa hàng chuỗi có đặc điểm mặt hàng sản phẩm hẹp, giá trị gia tăng cao. Những cửa hàng dạng này rất chăm lo vun trồng hình ảnh sang trọng và có khuynh hướng tác nghiệp với cận biên cao và tổng lượng thấp.

- Sunglass Hut: các cửa hàng có đặc điểm tuyến sản phẩm hẹp, giá trị gia tăng thấp. Các cửa hàng dạng này giữ chi phí và gia tăng thấp bởi thiết kế các cửa hàng như nhau, tập trung hóa mua, trang bị, quảng cáo và phân phối.

- Wall-mart: Các chuỗi ST có đặc điểm các tuyến sản phẩm rộng, giá trị gia tăng thấp. Họ tập trung giữ giá thấp để có hình ảnh là địa điểm mua tốt. Họ thực hiện cận biên thấp cho tổng lượng cao.



(Nguồn [26])

Hình 1.4: Giải đồ định vị một vài nhà bán lẻ

1.2.2.3. Phát triển chiến lược chào hàng thị trường bán lẻ

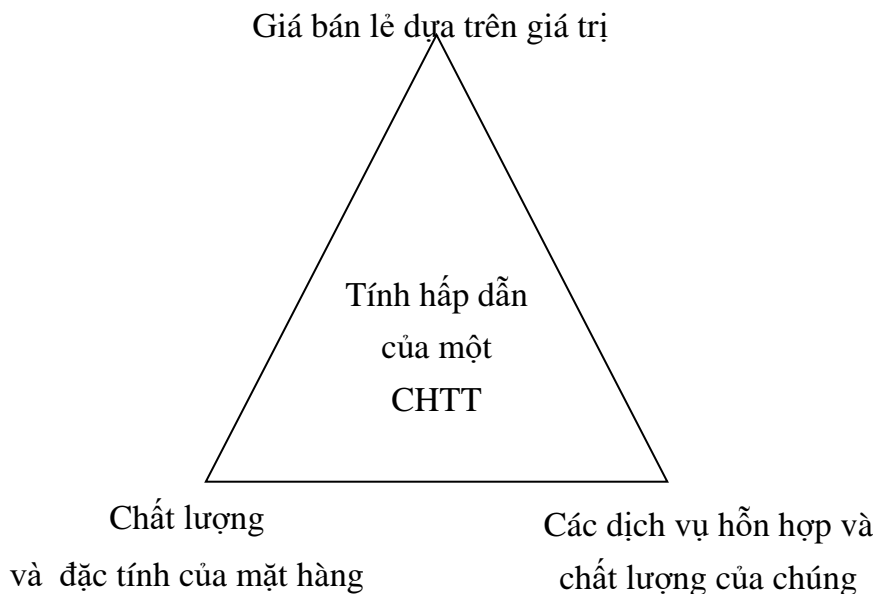
Chào hàng thị trường (CHTT)(Market offering) là một khái niệm mới trong khoảng gần hai thập kỷ gần đây cả về lý thuyết và thực hành MKT vì có nội hàm khác với chào hàng các sản phẩm theo quan niệm thương mại truyền thống. Các chuỗi STBL thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của KH bằng cách đưa ra các đề xuất giá trị - đó là một tập hợp các lợi ích mà chuỗi STBL chào mời tới KH để thỏa mãn nhu cầu của họ. Các đề xuất giá trị vô định hình được thiết lập một cách hữu hình bởi chào hàng và được hiểu là một sự phối hợp của các sản phẩm, các dịch vụ và các trải nghiệm [65]. Một khái niệm khác cực kỳ quan trọng trong nghiên cứu phát triển CL CHTT của chuỗi STBL là khái niệm TH, ở đây TH cũng được hiểu là một chào hàng từ một nguồn đã được biết cụ thể. Một tên TH mang theo những liên tưởng, ấn tượng trong tâm trí con người và tạo nên hình ảnh TH đó. Các chuỗi STBL đều theo đuổi việc xây dựng một hình ảnh TH dịch vụ bán lẻ và chuỗi STBL duy nhất, được ưa chuộng và mạnh [65].

Một chào hàng thị trường (CHTT) sẽ thành công nếu giới thiệu được giá trị và sự thỏa mãn cho tập KH mục tiêu. Thay cho lựa chọn sản phẩm, KH lựa chọn giữa các CHTT khác nhau dựa trên những tiêu chí mà họ kỳ vọng được cung ứng giá trị nhất. Giá trị phản ánh chênh lệch giữa tổng lợi ích hữu hình và vô định hình mà KH nhận được với tổng chi phí vật chất và tinh thần mà KH phải bỏ ra để nhận được các sản phẩm, dịch vụ xác định. Trước hết đó là một kết hợp của Chất lượng (Quality), Dịch vụ (Service) và Giá (Price) – Mô thức QSP được gọi là “bộ ba giá trị KH”. Trong mô thức này, giá trị KH đồng biến với chất lượng sản phẩm, dịch vụ và nghịch biến với giá bán dù còn có các tác nhân khác cũng đóng vai trò quan trọng trong sự chấp nhận giá trị của KH [65].

Trong kinh doanh hiện đại, giá trị là khái niệm trung tâm của phát triển CLMKT. Có thể tư duy về CL và PTCLMKT như là quá trình triển khai và làm thích ứng việc nhận biết, lựa chọn, kiến tạo, truyền thông và chuyển tải các giá trị cho KH [32]. Sự thỏa mãn phản ánh đánh giá của NTD/ KH tiềm năng về hiệu suất giá trị theo mục tiêu hoặc đầu ra nhận được của một CHTT trong mối quan hệ với kỳ vọng đối với CHTT đó. Nếu hiệu suất thấp hơn kỳ vọng- KH chưa được thỏa mãn và bị thất vọng; nếu phù hợp kỳ vọng-KH sẽ hài lòng, thỏa mãn; nếu vượt quá kỳ vọng, KH sẽ rất ưa thích.

Như vậy ở vị thế trung tâm của PTCLMKT, thay cho quan niệm chào bán một sản phẩm riêng biệt là một chào hàng hỗn hợp của chuỗi STBL đối với mỗi đoạn thị trường mục tiêu xác định bao gồm: chất lượng và đặc tính mặt hàng bán lẻ, các hỗn hợp và chất lượng dịch vụ (gắn với sản phẩm và thương mại sản phẩm) và giá chào hàng phù hợp và dựa trên giá trị nhận được từ CHTT, nếu không đảm bảo, KH sẽ chuyển sang các CHTT cùng loại của đối thủ cạnh tranh [27] (xem hình 1.5)

Từ những tiếp cận trên, luận án này sử dụng khái niệm CHTT của Việt [65] rằng: “CHTT của chuỗi STBL là một chỉnh hợp những đặc tính khác biệt và nổi trội và chất lượng nhất quán của mặt hàng bán lẻ với cấu trúc và chất lượng các dịch vụ hỗn hợp gắn với mặt hàng bán lẻ và các chào giá bán lẻ để tạo lập một đề xuất giá trị phù hợp, khác biệt, nổi trội cho tệp KH mục tiêu trong mối quan hệ với các đối thủ của nó”.



Nguồn [27]

Hình 1.5 – Mô hình cấu trúc một CHTT của chuỗi STBL

Từ khái niệm trên cho phép rút ra một số kết luận sau.

Một là, CHTT bán lẻ có bản chất là một chào hàng hỗn hợp (sản phẩm hỗn hợp/mặt hàng, dịch vụ hỗn hợp, hỗn hợp QSP). Các chỉnh hợp khác nhau để hài hòa hóa cấu trúc QSB tạo ra các đề xuất giá trị KH khác nhau tạo ra các CHTT cho các đoạn khác nhau và/hoặc trên một đoạn xác định. Như vậy CHTT có vị thế là khâu đầu tiên của MKT - mix và khi tiếp cận trên góc độ chu trình cung ứng giá trị KH, CHTT là một cấu trúc CL tiên khởi của CLMKT-mix của chuỗi STBL và phát triển CL CHTT chính là quá trình triển khai thích ứng cấu trúc CHTT để tạo nên một đề xuất tương tự và định vị giá trị với các KH mục tiêu và làm thích ứng với những thay đổi CL trên đoạn thị trường mục tiêu của DN. Có thể mô hình hóa phát triển CL CHTT như là một hàm mục tiêu giữa độ hấp dẫn của một CHTT bán lẻ (biến phụ thuộc) với cấu trúc và chất lượng nhất quán của mặt hàng bán lẻ (P1); Các hỗn hợp và chất lượng dịch vụ bán lẻ (S) và giá dựa trên giá trị và đường cong kinh nghiệm (P2) với các điều kiện ràng buộc từ những thay đổi trong môi trường vĩ mô, thị trường ngành bán lẻ, môi trường và năng lực MKT nội tại chuỗi STBL xác định [27].

Hai là, đối tượng của hoạt động MKT của chuỗi STBL là các sản phẩm.

Ph.Kotler đã đưa ra một định nghĩa tổng quát: sản phẩm được hiểu là “bất kỳ cái gì có thể được cung ứng chào hàng cho một thị trường để tạo sự chú ý, đạt tới việc mua và tiêu dùng nó nhằm thỏa mãn một nhu cầu hoặc mong muốn nào đó” [31]. Như vậy sản phẩm ở đây có thể bao gồm những vật phẩm, dịch vụ, địa điểm, tổ chức, nhân vật, ý tưởng.... Không phải các sản phẩm cốt lõi (Core products) với các thuộc tính tạo lập công năng của quá trình sản xuất có thể được chuẩn bị và bán trực tiếp cho NTD. Từ nhiều cơ sở sản xuất những sản phẩm sản xuất tương đối đơn giản này tiếp cận vào các cơ sở thương mại và qua một quá trình công nghệ, quản trị MKT và logistics thương mại xác định để tạo lập một mặt hàng thương mại và tổ hợp chúng để tạo thành một CHTT của cơ sở thương mại đó. Câu hỏi đặt ra là, vậy một chuỗi STBL chào bán những sản phẩm gì? Câu trả lời là chuỗi STBL không chào bán các sản phẩm đơn chiếc chung chung mà là bán các sản phẩm hỗn hợp bán lẻ - các mặt hàng bán lẻ (retailing Assortments), không chỉ thế chuỗi STBL do vị thế và chức năng của nó còn chào bán các “dịch vụ bán lẻ”. Như vậy “sản phẩm” MKT của chuỗi STBL bao gồm đồng thời: mặt hàng bán lẻ và dịch vụ bán lẻ. Đây cũng là nét đặc sắc của MKT thương mại: vừa làm MKT HH vừa làm MKT dịch vụ đặc biệt, cụ thể:

Thứ nhất: mặt hàng bán lẻ được hiểu là phối thức sản phẩm hỗn hợp được lựa chọn, xác định và chuẩn bị sẵn sàng để bán ở các cơ sở bán lẻ đối với một thị

trường mục tiêu xác định. Điều này để phân biệt với mặt hàng sản xuất ở chỗ chúng phản ánh “tính lựa chọn mục tiêu” và “độ chín tới” để thương mại hóa một sản phẩm, nó là yếu tố quyết định nhất sự thành công của bất kỳ chuỗi STBL nào. Theo N.B.Khoa, có thể mô hình hóa khái niệm mặt hàng bán lẻ theo cấu trúc của nó bằng phối thức sau [26] (Xem hình 1.6). Trong phối thức này có các thành phần sau:

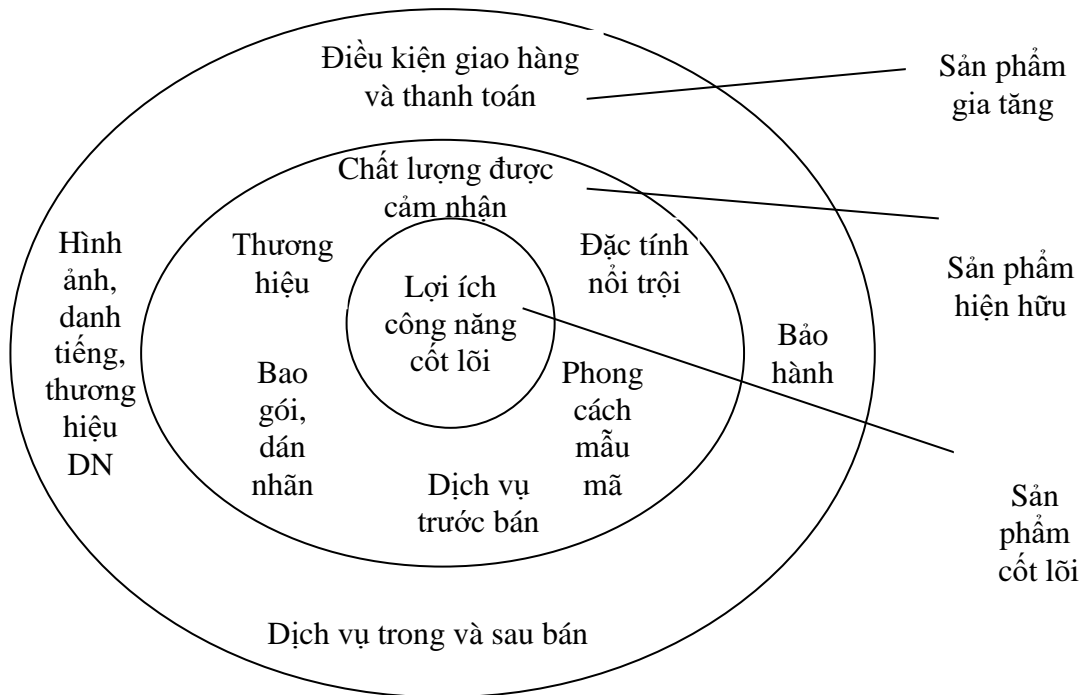
$$\begin{array}{ccccccccc} \text{Mặt} & & \text{Phối thức} & & \text{Giá} & & \text{Truyền thông} & & \text{Tiếp cận phân} & & \text{Các khách hàng,} \\ \text{hàng} & = & \text{sản phẩm} & + & \text{bán lẻ} & + & \text{MKT bán lẻ} & + & \text{phối BL tương} & \} & \text{người tiêu dùng} \\ \text{bán lẻ} & & \text{bán lẻ “chín} & & \text{khả} & & \text{mục tiêu} & & \text{hợp} & & \text{mục tiêu} \\ & & \text{tới”} & & \text{thích} & & & & & & \end{array}$$

Hình 1.6: Cấu trúc mặt hàng bán lẻ

- Phối thức sản phẩm bán lẻ “chín tới”: có nhiều cách tiếp cận và thể hiện khái niệm phối thức sản phẩm. Ví dụ, K.Keller, Ph. Kotler [31] đưa ra phối thức 5 lớp sản phẩm, nhưng trong luận án này, NCS lựa chọn một phối thức phù hợp với đặc điểm về tính đa dạng của bán lẻ và xuất phát điểm của chuỗi STBL Việt Nam hiện tại để đưa ra khái niệm: một phối thức sản phẩm bán lẻ chín tới được hiểu là một tổ hợp hoàn chỉnh ba lớp thuộc tính của một sản phẩm “sẵn sàng để bán” (xem hình 1.7).

Từ hình 1.7 như vậy cho thấy, một phối thức sản phẩm bán lẻ đạt tới mức “chín tới” khi nó được cấu tạo từ ba mức sản phẩm: sản phẩm cốt lõi, sản phẩm hiện hữu và sản phẩm gia tăng. Bản chất của sản phẩm cốt lõi không phải là một tập hợp các thông số hợp thành công năng sản phẩm và không ai bán công năng mà là bán “lợi ích công năng” mà khi mua dùng sản phẩm, KH thỏa mãn về bản chất nhu cầu của mình. Vì thế sản phẩm cốt lõi được đặt ở trung tâm, hạt nhân của mô hình phối thức sản phẩm hỗn hợp.

Tiếp theo, trong giao dịch bán lẻ khi KH tiến hành các hoạt động “định vị – so sánh – lựa chọn” để dẫn tới quyết định mua thường đề cập đến 6 thuộc tính mà người mua có thể nhận biết và phân biệt được hai phối thức có cùng một sản phẩm cốt lõi và tạo lập mức sản phẩm hiện hữu, đó là tên thương hiệu, mức chất lượng cảm nhận, đặc tính nổi trội, phong cách mẫu mã, bao gói dán nhãn và các dịch vụ trước bán. Cuối cùng để kích thích gia tăng quyết định mua, có thể chào hàng thêm những dịch vụ hoặc lợi ích bổ sung để hình thành mức sản phẩm gia tăng, ở đây điều kiện giao hàng và thanh toán có vai trò quan trọng để gia tốc quyết định mua.



[Nguồn: 26]

Hình 1.7: Cấu trúc 3 lớp thuộc tính của phối thức sản phẩm bán lẻ “Chín tới”

- Giá bán lẻ khả thích: những trình bày trên chỉ rõ, KH cảm nhận những sản phẩm như một phối thức phức hợp những lợi ích thỏa mãn được cơ bản nhu cầu tiêu dùng của họ. Tuy nhiên đó cũng chỉ mới là một mặt để đảm bảo sự thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng chứ chưa phải là nhu cầu thị trường, cũng như một phối thức sản phẩm bán lẻ chưa phải là một mặt hàng bán lẻ. Một trong số những thông số tiếp theo để tạo lập mặt hàng bán lẻ là giá bán lẻ tương thích với lợi ích do phối thức đó mang lại khi mua (trả giá) và khả năng thanh toán của tập KH mục tiêu với giá bán. Điều này có liên quan đến giá bán lẻ của mặt hàng trên từng loại thị trường CL và đây cũng là một nguồn phát triển CLMKT tích hợp khi phát triển các CL định giá chào hàng trong một CHTT hỗn hợp, cũng như trong thực hành linh hoạt cơ chế giá và trong thay đổi giá.

- Truyền thông MKT mục tiêu: chỗ khác biệt và thiếu hoàn thiện của phối thức sản phẩm bán lẻ so với mặt hàng bán lẻ còn là chỗ thương hiệu dịch vụ bán lẻ của nó, mặt khác một mặt hàng bán lẻ đều được định hình cho một mục tiêu thị trường cụ thể, nghĩa là nó phải nằm trong một phối thức truyền thông chào hàng TM xác định phù hợp với tiến động chấp nhận của tập KH từ nhận biết - kích thích - đánh giá, cân nhắc - thuyết phục - chấp nhận. Như vậy để tạo lập một mặt hàng bán lẻ, một phối thức sản phẩm bán lẻ phải đặt trong một chương trình giới thiệu, một chiến dịch xúc tiến, một kỹ thuật dán nhãn bao bì, một truyền thông định vị cả trong và ngoài cơ sở bán lẻ - phối thức truyền thông MKT bán lẻ mục tiêu.

- Tiếp cận phân phối tương hợp: một phối thức sản phẩm bán lẻ “chín tới” với mức giá khả thích không tự thân nó bán được. Vấn đề còn là ở chỗ phối thức sản phẩm đó phải được chuẩn bị sẵn sàng, đúng lúc, đúng chỗ, trong một tuyến công nghệ hình thành từ khởi điểm của một phân phối đến nơi công tác bán hàng và đặt trong một loại hình cơ sở bán lẻ với một sức bán tương hợp. Có nghĩa là một mặt hàng bán lẻ phải đảm bảo tính kịp thời (just in time) và độ “chín tới” ở các quầy bán của các cơ sở bán lẻ xác định. Một mặt hàng bán lẻ đảm bảo phức hợp tối ưu của 4 cấu tử trên sẽ đảm bảo được 4 thuộc tính có ích của một sản phẩm bán lẻ: dạng thức, thời gian, địa điểm và tài sản có ích.

Mỗi mặt hàng bán lẻ có những liên hệ cấu trúc bậc xác định với mặt hàng khác và việc lựa chọn, phối hợp chúng sẽ tạo thành 1 phổ mặt hàng (trắc diện mặt hàng) của 1 chuỗi STBL. Các bậc mặt hàng sản phẩm được sắp xếp từ các nhu cầu căn bản xuống tới các danh mục (tên) hàng cụ thể cho phép thỏa mãn những nhu cầu đó. Với mặt hàng bán lẻ, có thể chỉ ra 6 mức của một hệ bậc những sản phẩm xác định: Chúng loại nhu cầu cơ bản là tập nhu cầu có tính cơ bản làm hiện thực hóa một ngành hàng xác định; Ngành hàng là tập hợp tất cả các nhóm mặt hàng có thể thỏa mãn một loại nhu cầu xác định với những hiệu năng khác nhau; Nhóm (tuyến, dòng) mặt hàng là một tập mặt hàng có liên hệ chặt chẽ với nhau do chúng vận hành chức năng với 1 cách thức như nhau, hoặc được bán cho cùng một tập KH như nhau, được tiếp thị qua một mạng lưới cơ sở như nhau, hoặc cùng vận dụng một thang biểu giá như nhau; Loại kiểu mặt hàng là những tên hàng xác định trong cùng một nhóm mặt hàng, có một hoặc một vài dạng phối thức sản phẩm bán lẻ có thể và những loại này khác nhau về cấu trúc phối thức và mức giá; Thương hiệu hàng là tên hàng trong một nhóm mặt hàng xác định được sử dụng để chỉ định một nguồn gốc hoặc một đặc trưng xác định của tên hàng xác định; Danh mục (tên) mặt hàng là một đơn vị khác biệt trong một nhóm mặt hàng được phân định bởi quy cách, mức giá, hình thức và một vài thuộc tính khác.

Cấu trúc CHTT các sản phẩm của một chuỗi STBL chủ yếu được xác định bởi 4 thông số sau: (1)Chiều rộng CHTT biểu thị số lượng các nhóm mặt hàng khác nhau của phổ mặt hàng mà chuỗi STBL chào bán để thỏa mãn những loại, bậc nhu cầu khác nhau; (2)Chiều sâu CHTT được phân định bằng tổng số các loại và phương án mặt hàng cùng thỏa mãn một loại nhu cầu như nhau nhưng khác nhau về pha trộn phối thức sản phẩm và mức giá; (3)Chiều dài CHTT được xác định bằng tổng số tên hàng trong phổ mặt hàng bán lẻ của DN/ Cơ sở bán lẻ của DN đó trên từng thị trường xác định; (4)Độ bền tương hợp của CHTT biểu thị độ liên quan chặt chẽ và mức tương quan, tỷ lệ liên kết giữa các nhóm mặt hàng khác nhau hoặc trong

tiêu dùng cuối cùng, hoặc trong những yêu cầu của sản xuất hoặc trong các kênh thương mại bán lẻ và một vài góc độ xem xét khác.

Thứ hai, dịch vụ bán lẻ- cũng là một đối tượng của MKT bán lẻ và là một bộ phận hữu cơ của một CHTT của chuỗi STBL. Không nên nhầm lẫn khái niệm lĩnh vực, hoạt động bán lẻ và dịch vụ bán lẻ với tư cách là một loại sản phẩm trong MKT. KH không mua các hoạt động bán lẻ của chuỗi STBL, nhưng phải thanh toán với “hiệu ứng thỏa dụng” của nó qua giá bán lẻ, đó là các cảm thụ và nhận biết thỏa mãn nhu cầu và mong muốn mua sắm đúng dạng thức, thời gian, địa điểm và tài sản có ích của KH- đó là bản chất của dịch vụ bán lẻ. Trong luận án này, phát triển khái niệm của N.B.Khoa [26] về dịch vụ theo tiếp cận sản phẩm của MKT, có thể đưa ra khái niệm “Dịch vụ bán lẻ là một loại hình sản phẩm của quá trình sản xuất và cung ứng những “hiệu ứng thỏa dụng” của các hoạt động bán lẻ HH của một chuỗi STBL có thể tồn tại độc lập, có thể gắn với việc bán một mặt hàng bán lẻ xác định để thỏa mãn nhu cầu, mong muốn của các KH mục tiêu xác định”. Cũng như mọi dịch vụ khác, dịch vụ bán lẻ cũng có 5 đặc trưng khác biệt là: tính không đồng nhất, tính vô định hình, tính bất khả phân, tính dễ hỏng và tính không chuyển quyền sở hữu. Như đã trình bày trên, việc biến đổi một sản phẩm được sản xuất ra để bán thành một mặt hàng bán lẻ và bán nó cho KH - NTD là hàng loạt các hoạt động tác nghiệp và quản trị bán lẻ (dịch vụ bán lẻ) khác nhau, điều đó có nghĩa chuỗi STBL không chỉ CHTT các sản phẩm hỗn hợp (mặt hàng bán lẻ) mà còn cả các dịch vụ bán lẻ kèm theo mặt hàng bán lẻ và/hoặc độc lập tương đối với chúng - đây chính là trường hợp một số STBL hiện nay quy định một mức “phí nhập thị” để cho phép một số nhà sản xuất đưa hàng vào bày bán tại STBL. Chính vì vậy một CHTT cần làm rõ chuỗi STBL sẽ cung cấp các mức độ (tự phục vụ hay tự chọn, dịch vụ hữu hạn hay dịch vụ toàn diện) và cấu trúc dịch vụ hỗn hợp - dịch vụ trước, trong và sau bán, dịch vụ bổ sung..

Từ những khái niệm cơ bản và trên bình diện quản trị/hoạch định CL cho phép định dạng các nội dung cơ bản của phát triển CL CHTT của chuỗi STBL sau:

-Về phát triển CL sản phẩm, bao gồm:

Một là, phát triển chiến lược cơ cấu mặt hàng bán lẻ. Đây là một yếu tố/ thành phần có tầm quan trọng hàng đầu của quản trị triển khai 1 CL CHTT cho phù hợp 2 yêu cầu: phù hợp yêu cầu CL định vị bán lẻ của DN/cơ sở bán lẻ (hỗn hợp, chuyên doanh, tổng hợp) luôn đòi hỏi tối đa hóa danh mục mặt hàng theo loại hình KD trên, mặt khác lại phải đảm bảo mục tiêu hiệu suất sao cho tạo ra được một tốc độ chu chuyển dự trữ phù hợp với nhịp điệu mua hàng của KH để tránh tồn kho, gây tăng chi phí. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng, 1/3 diện tích quầy hàng là những chào hàng phi lợi ích kinh tế (mức lợi nhuận/chi phí vốn), 1/3 khác là những mặt

hàng hòa vốn và 1/3 còn lại là tạo nên đa số lợi ích kinh tế (để phát hiện ra các khối 1/3 này, các nhà bán lẻ sử dụng công cụ DPP – Khả năng sinh lợi sản phẩm trực tiếp (Direct Product Profitability) [67]. Điều đó đặt ra đòi hỏi phải cân nhắc cẩn trọng khi quyết định phát triển CL cơ cấu mặt hàng bán lẻ. Mặc dù vậy - một nghiên cứu thực chứng khác về giá trị KH cảm nhận ở các STBL Việt Nam của P.X. Lan & H.M. Tâm [34] đã chỉ ra rằng đa dạng hóa, hiện đại hóa cơ cấu mặt hàng bán lẻ ST là một trong những yếu tố quan trọng có ý nghĩa thống kê, tác động đến giá trị cảm nhận của khách hàng ở các STBL VN. Nội hàm cơ bản của triển khai phù hợp và làm thích ứng cơ cấu mặt hàng bán lẻ với bối cảnh thị trường thay đổi làm đảm bảo đầy đủ nhóm hàng định vị có danh mục phù hợp và tối đa cho phép theo quy mô cơ sở bán lẻ; phong phú về chủng loại, TH; đa dạng biến thể sản phẩm và tương quan chất lượng/ giá với cùng loại mặt hàng.

Hai là, phát triển CL đẳng cấp chất lượng mặt hàng bán lẻ. Khác với DN SX - thương mại, chuỗi STBL không tập trung quá sâu vào bài toán chất lượng, kỹ thuật của sản phẩm mà tập trung vào khía cạnh chất lượng công năng của sản phẩm hỗn hợp/mặt hàng sản phẩm bán lẻ, được phản ánh ở lựa chọn và thực hành quan điểm CL, quy tắc quản lý đẳng cấp chất lượng mặt hàng bán lẻ. Trong cấp độ thị trường và KD bán lẻ tồn tại năm đẳng cấp phẩm chất: hạ phẩm, thấp phẩm, trung phẩm, thượng phẩm và siêu phẩm, tùy theo mục tiêu CL CHTT theo đuổi của chuỗi STBL chỉ cho phép một đẳng cấp chất lượng nào có thể gia nhập phổ mặt hàng bán lẻ của mình, nhưng đều tuân thủ một nguyên tắc: “DNBL phải là một rào cản ngăn hàng kém, mất phẩm chất vào lưu thông”. Đây là một chức năng mà chuỗi STBL nói riêng và DNTM nói chung ở VN bỏ qua hoặc hạ thấp thời gian qua. Vì vậy một nội dung tiếp theo của phát triển CL này chính là triển khai có hiệu suất ngày càng cao việc kiểm tra, kiểm soát chất lượng thương phẩm, nguồn xuất xứ, nhãn mác, VSATTP và loại bỏ hàng giả, hàng rởm vào lưu thông.

Ba là, phát triển CL đổi mới mặt hàng bán lẻ. Nội dung phát triển CL này không chỉ bao hàm triển khai 2 khâu quan trọng có tính quyết định của quá trình phát triển sản phẩm mới chủ yếu được khởi đầu từ DNSX-TM (phát triển ý tưởng, sản xuất thử, thử nghiệm và thẩm định, TM hóa, SX hàng loạt). Quá trình phát triển mặt hàng mới của chuỗi STBL nói riêng theo N.B.Khoa gồm các khâu: Xác lập ý niệm và định hướng phát triển; Tập hợp và phân tích thông tin chào hàng sản phẩm mới trên thị trường; Thử nghiệm xúc tiến bán và phân tích sự chấp nhận khách hàng mục tiêu; Đánh giá và quyết định lựa chọn phát triển mặt hàng mới; Thương mại hóa mặt hàng mới và quản trị chu kỳ sống mặt hàng [26]. Trong bối cảnh hiện đại, chuỗi STBL đổi mới mặt hàng bán lẻ còn bao hàm việc chuỗi ST phát triển các TH, nhãn /mác TH

riêng – điều này đặc biệt được quan tâm ở các DNBL hiện đại như chuỗi STBL trên thế giới và bước đầu ở Việt Nam. Các DNBL nói chung và đặc biệt các DNBL hiện đại như chuỗi STBL cần coi việc phát triển thường xuyên, cập nhật các sản phẩm mới trên thị trường vào mặt hàng bán lẻ mới của mình như là một tiêu chí hàng đầu để bảo vệ định vị và vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường trong bối cảnh hiện nay và những năm tới khi mở cửa thị trường dịch vụ bán lẻ đi vào phổ biến hơn và sâu hơn.

- Về phát triển CL dịch vụ bán lẻ

Một là, phát triển CL cơ cấu và chất lượng dịch vụ bán lẻ hỗn hợp. Cần nhận thức rõ đây là 1 nội dung CL đặc biệt quan trọng bởi đã qua rồi giai đoạn thị trường đối hàng, thị trường người bán mà đã chuyển sang loại thị trường người mua, thị trường được cung ứng tinh gọn và/hoặc nhanh hoạt, vì vậy phát triển CL này vừa theo nghĩa coi dịch vụ bán lẻ như là một sản phẩm của MKT bán lẻ, vừa là một yếu tố cấu thành hữu cơ với mặt hàng bán lẻ, vừa là yếu tố mà chất lượng và giá trị của nó có tác động lớn nhất đến sự thỏa mãn của KH. Chính vì vậy các chuỗi STBL cần xuất phát từ vị trí của mình trong giản đồ định vị bán lẻ để triển khai phù hợp và làm thích ứng cơ cấu và đẳng cấp chất lượng phối thức dịch vụ bán lẻ của mình theo các chuẩn mực quốc gia và quốc tế theo loại hình bán lẻ và lựa chọn CL của mình, đây cũng là nội dung cốt lõi của phát triển CL này với các STBL nước ta hiện nay.

Hai là, phát triển CL thương hiệu dịch vụ bán lẻ của chuỗi STBL. Về thực chất đây chính là thành phần tích hợp QSP được kết tinh ở yếu tố TH dịch vụ bán lẻ của chuỗi STBL, vậy mà nội dung của phát triển CL TH lại chính là ở yếu tố giá trị/tài sản TH dịch vụ bán lẻ đó và bao gồm:

Thứ nhất, mức khác biệt hóa của CHTT so với đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai, nét bản sắc nổi trội của CHTT so với đối thủ cạnh tranh.

Thứ ba, mức tích hợp hài hòa của các yếu tố QSP trong CHTT tạo tính “mới” của CHTT đó.

Thứ tư, mức phòng ngừa rủi ro của CHTT thể hiện tỷ lệ dự trữ mặt hàng có khả năng sinh lợi sản phẩm trực tiếp thấp, chậm luân chuyển, chi phí vốn và tồn kho gian TM cao.

Thứ năm, mức linh hoạt của CHTT.

- Về phát triển CL giá bán lẻ, bao gồm:

Một là, phát triển CL định giá mặt hàng bán lẻ. Đây là loại công việc đặc biệt phức hợp và tinh tế trên khía cạnh thực hành tác nghiệp giá bán lẻ. Trên bình diện quản trị và phát triển CL giá bán lẻ của chuỗi STBL, cần nhận rõ các nội dung cốt lõi – nội dung “lấy bất biến ứng vạn biến” của công tác định giá bán lẻ. Đó là các nội dung sau:

Thứ nhất, thay cho tư duy định giá theo doanh thu và lợi nhuận tức thời là định giá dựa trên giá trị, theo đó chuỗi STBL cần ước lượng được một mức EVC (Economic Value to the Customers- giá trị kinh tế cho các KH mục tiêu) - đây thực chất là mức giá tối đa mà các KH mục tiêu có thể chấp nhận được để quyết định mua trên thị trường bán lẻ. Chuỗi STBL nào chào giá \leq EVC sẽ được KH quan tâm và được hấp dẫn khác nhau.

Thứ hai, thay cho phương pháp luận định giá theo mark - up (chi phí cộng thêm), chuỗi STBL phải đi tiên phong trong định giá theo mức lề cận biên (margins) (lề cận biên từ giá thị trường chấp nhận).

Thứ ba, luôn đa dạng hóa mức giá theo tương quan với chất lượng. Bao hàm: tương quan giá/ chất lượng dịch vụ bán lẻ được cung ứng (giá nhập thị); tương quan giá/ chất lượng sản phẩm chấp nhận được.

Thứ tư, thay cho quan niệm định giá thiên về kỹ thuật là quan niệm định giá thiên về nghệ thuật quản trị giá dựa trên mức độ phân biệt và chấp nhận của KH với mức giá được định.

Hai là, phát triển CL thực hành giá bán lẻ. Trong kinh doanh và MKT bán lẻ không tồn tại 1 mức giá, 1 yết giá cố định không đổi nào mà tùy theo động thái thị trường và nghệ thuật phát triển CL giá sẽ phải triển khai phù hợp và làm thích ứng giá bán lẻ với bối cảnh. Điều này với chuỗi STBL, nội dung này có vị thế trung tâm trong phát triển CL giá bán lẻ nói riêng và phát triển CL CHTT nói chung. Về nguyên lý phát triển, việc triển khai và làm thích ứng thực hành giá có nhiều cấp độ, hình thức khác nhau trong chiết giá, giá tâm lý, hạ giá, tuy nhiên phải đảm bảo phù hợp (trong cả cơ cấu giá, các giai đoạn chu kỳ sống mặt hàng, các công cụ MKT- mix khác), tin cậy (chào hàng và thực hiện), đa dạng (tính hấp dẫn) và với chuỗi STBL còn đảm bảo tính thường xuyên. Về thực chất, các triển khai thực hành này chính là cung cấp một thúc đẩy KH để thu hút và hấp dẫn KH, tăng lòng trung thành KH với chuỗi STBL.

Ba là, phát triển CL giá linh hoạt, cạnh tranh. Như trên đã nêu, bản chất của CHTT cạnh tranh chính là triển khai CHTT linh hoạt. Bản chất của phát triển CL giá linh hoạt và có tính cạnh tranh là ở 2 yếu tố: cung ứng những giải pháp định giá căn bản dựa trên giá trị, được khác biệt hóa (lựa chọn giá/chất lượng) và làm thích ứng linh hoạt qua thực hành giá bán lẻ hấp dẫn, tin cậy và có tính cạnh tranh trong so sánh với các đối thủ cạnh tranh có cùng mặt hàng bán lẻ.

Có thể nói, CHTT là nét đặc sắc của MKT bán lẻ, phát triển CL CHTT của chuỗi STBL vì vậy có nội dung rất phong phú và bao hàm các yếu tố có tác động rất lớn và quan trọng đến hiệu suất phát triển CLMKT của chuỗi STBL.

1.2.2.4. Phát triển chiến lược kênh marketing thương mại bán lẻ

Khác với kênh MKT của DNSX - TM và các trung gian thương mại khác, kênh MKT của chuỗi STBL có vị thế là mức cuối cùng của một kênh tiếp cận trực tiếp với KH - NTD cuối cùng. Cũng như mọi DN, chuỗi STBL để đạt tới thị trường mục tiêu cũng sử dụng 3 loại kênh của một kênh MKT: kênh truyền thông KD, kênh phân phối/bán lẻ và kênh dịch vụ. Ở đây kênh truyền thông KD để gửi và nhận các thông điệp từ các người mua mục tiêu (bao gồm từ KH – NTD cuối cùng đến chuỗi STBL và từ chuỗi STBL đến các nhà phân phối, cung cấp thượng nguồn và ngược lại). Chuỗi STBL cũng lựa chọn và quản trị các kênh phân phối bao gồm cả kênh bán hàng (qua các cơ sở bán lẻ thành viên) để trưng bày, giao dịch và bán hàng cho KH – NTD cuối cùng và mua, nhập hàng vào cơ sở bán lẻ, kho hàng của chuỗi STBL từ các nhà phân phối/cung cấp. Để thực hiện các giao dịch, chuỗi STBL cũng sử dụng các kênh dịch vụ gồm kho hàng, DN vận chuyển - giao nhận, ngân hàng thương mại, DN bảo hiểm trong đó hạt nhân là các dịch vụ logistics để hỗ trợ thực hiện các giao dịch của chuỗi STBL.

Những quyết định CL kênh MKT thuộc trong số những quyết định phức tạp và thách thức nhất mà một chuỗi STBL phải thực hiện. Mỗi phương án hệ thống kênh tạo ra một sức bán và chi phí phân phối khác nhau. Mỗi khi đã lựa chọn một loại kênh MKT thì nó thường phải duy trì khá lâu và không phải một lúc mà thay đổi được. Mặt khác một kênh MKT của chuỗi STBL thường là một khâu trong chuỗi cung ứng và vì vậy cấu hình, quan hệ và điều phối chuỗi cung ứng chuỗi STBL trong một liên minh CL, một mạng giá trị là một quyết định CL kênh MKT quan trọng và có tính thời sự (bài học của chuỗi ST Metro, Big C,...). CL kênh MKT có các quyết định quan trọng sau:

- Quyết định mục tiêu doanh thu và thị phần trên thị trường tổng thể và trên đoạn mục tiêu, định hướng CL phủ đầy lỗ hổng thị trường để quyết định công suất bán, quy mô mạng lưới bán lẻ và vị thế cạnh tranh của nó

- Quyết định vị trí bán lẻ. Trên thị trường các đô thị lớn, các chuỗi STBL tùy theo quy mô và tính chất loại nhu cầu thỏa mãn mà chọn các loại hình địa điểm phân bố/quy hoạch mạng lưới bán lẻ: các khu thương mại truyền thống, các trung tâm mua bán vùng, các trung tâm mua sắm cộng đồng, các tuyến/phố mua sắm, 1 vị trí bên trong 1 cửa hàng lớn. Tùy theo mức lưu lượng KH qua lại và mức thuê mướn cửa hàng hoặc suất đầu tư và khấu hao tài sản để có quyết định vị trí ưu thế nhất cho các cơ sở bán lẻ thành viên bằng cách sử dụng các phương pháp đánh giá vị trí: đếm số lượng người qua lại, khảo cứu hành vi, thói quen mua, phân tích vị trí cạnh tranh. Chuỗi STBL có thể đánh giá hiệu quả bán của 1 cơ sở bán lẻ cụ thể qua

4 chỉ số: số người qua lại bình quân/ngày, % trong đó người vào cửa hàng, % người vào cửa hàng mua hàng, trị giá mua bình quân 1 lần/người.

- Các quyết định CL kênh phân phối thượng nguồn. Đây là quyết định CL kênh MKT quan trọng của chuỗi ST nhằm lựa chọn và thiết lập quan hệ và điều phối việc mua, cung ứng hàng vào các ST thành viên và kho phân phối chung của chuỗi STBL như đã nêu trên từ các nhà phân phối/cung cấp. Thực hành tốt quản trị quan hệ đối tác và thiết lập liên minh CL với nhà cung cấp, với các chuỗi STBL cơ bản là chìa khóa thành công của quản trị kênh phân phối của chuỗi ST.

- Các quyết định CL truyền thông phân phối của chuỗi STBL bao gồm nắm bắt nhu cầu, mong muốn và hành vi mua KH để truyền thông điệp đến các nhà phân phối công nghiệp, nhà bán buôn và nhà SX thông qua quan hệ đặt hàng, các hệ thống thông tin cung ứng (nguồn hàng, SX, giao hàng, hoàn trả hàng..) giữa nội bộ kênh phân phối, các truyền thông KD và quản trị nội bộ chuỗi STBL. Là yếu tố hợp thành quan trọng trong CL kênh MKT để quản trị các dòng chảy trong kênh hiệu quả. Một nội dung quan trọng trong quản trị và vận hành kênh MKT hiện đại là phát triển hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) trước hết trong nội bộ chuỗi STBL được số hóa dựa trên thực hành mã mặt hàng bán lẻ (mã vạch và/hoặc mã số).

- Quyết định phát triển mạng lưới bán lẻ dựa trên thiết kế, quy hoạch mẫu kết cấu hạ tầng chuỗi STBL, điển hình hóa mặt hàng bán lẻ và nhượng quyền thương mại bán lẻ để hạ thấp suất đầu tư trong phát triển mạng lưới của chuỗi STBL. Đây là 1 ưu thế đặc biệt trong phát triển kênh bán hàng - mạng bán lẻ của chuỗi STBL để tham gia vào các hệ MKT phân phối hiện đại (hệ MKT dọc, hệ MKT ngang và hệ MKT đa kênh)

- Các quyết định CL logistics của chuỗi STBL. Quan niệm phát triển CL kênh MKT đòi hỏi phải chú ý nhiều hơn đến logistics bởi logistics là một lĩnh vực có nhiều tiềm năng tiết kiệm chi phí và nâng cao mức độ thỏa mãn khách hàng. Khi những người xử lý đặt hàng, những người làm kế hoạch lưu kho, những người quản lý hàng dự trữ và những người quản lý vận tải thông qua các quyết định, họ đều có ảnh hưởng đến các chi phí của nhau và đến khả năng tạo ra nhu cầu. Quan niệm về logistics đòi hỏi các chuỗi STBL phải xử lý tất cả những quyết định đó trong một khuôn khổ thống nhất với nhiệm vụ là phải thiết kế và triển khai các CL logistics đảm bảo tối thiểu hóa tổng chi phí cho việc phục vụ khách hàng ở mức độ mong muốn bởi CL logistics không chỉ là chi phí, mà nó còn là một công cụ đắc lực trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của kênh MKT. Các chuỗi STBL có thể thu hút thêm KH bằng cách đảm bảo dịch vụ tốt hơn, rút ngắn chu kỳ thời gian hay định giá thấp hơn thông qua việc cải tiến logistics. Vì vậy, tư duy hiện đại về logistics còn

nhắm vào logistics đầu ra của chuỗi STBL (HH dịch chuyển từ chuỗi STBL đến địa điểm tiêu dùng của KH), chứ không phải chỉ nhắm vào vấn đề logistics đầu vào (HH dịch chuyển từ nhà cung cấp đến chuỗi STBL) và chủ yếu bao gồm 4 nhóm quyết định sau:

+ *Quyết định hệ thống logistics của chuỗi STBL.* Điểm xuất phát để phát triển hệ thống phân phối vật chất là phải nghiên cứu xem chuỗi STBL yêu cầu những gì và các đối thủ cạnh tranh đảm bảo được những gì? Chuỗi STBL quan tâm đến việc giao hàng cấp thời, người cung ứng thuộc hệ thống phải sẵn sàng đáp ứng nhu cầu đột xuất, vận chuyển HH cẩn thận, sẵn sàng nhận lại hàng có khuyết tật và nhanh chóng bù lại hàng khác, sẵn sàng đảm nhiệm việc dự trữ hàng cho khách. Tiếp theo, chuỗi STBL phải nghiên cứu tầm quan trọng tương đối với những yêu cầu về dịch vụ đó, và phải tính đến những tiêu chuẩn dịch vụ của đối thủ cạnh tranh để đảm bảo mức độ dịch vụ logistics chí ít thì cũng ngang bằng với các đối thủ cạnh tranh. Nhưng vì mục tiêu là tối đa hóa lợi nhuận chứ không phải doanh số bán ra, nên chuỗi STBL phải xem xét chi phí cho việc đảm bảo dịch vụ logistics này. Các mức chất lượng cao hơn trong các phân hệ của hệ thống: phân hệ xử lý đơn hàng, phân hệ kho và quản lý dự trữ, phân hệ vận chuyển và giao hàng. Cuối cùng, chuỗi STBL phải quyết định dịch vụ nào tự làm (insourcing) và /hoặc thuê ngoài dịch vụ logistics (outsourcing) cũng như hình thức tổ chức của nó: nhà quản trị kênh kiêm nhiệm, tổ, phòng hay ban chuyên trách về logistics đầu vào và đầu ra của chuỗi STBL.

+ *Quyết định quá trình đặt hàng – thanh toán:* Quá trình logistics bắt đầu từ đơn hàng của KH. Ngày nay nhu cầu then chốt của chuỗi STBL là rút ngắn chu kỳ đặt hàng – chuyển tiền và Ph. Kotler coi đây là 1 trong 5 quá trình đa chức năng cốt lõi của chuỗi STBL, tức là khoảng thời gian từ khi đưa đơn hàng đến khi thanh toán. Chu kỳ này bao gồm nhiều bước: nhân viên bán hàng nhập và chuyển đơn hàng, duyệt và đăng ký đặt hàng và đối chiếu công nợ của KH, lên kế hoạch dự trữ và sản xuất, gửi hàng và hóa đơn, nhận tiền thanh toán. Chu kỳ này càng kéo dài thì mức độ hài lòng của KH và lợi nhuận của chuỗi STBL càng thấp.

+ *Quyết định lựa chọn loại hình, địa điểm lưu kho và quản lý dự trữ HH:* Mọi chuỗi STBL đều phải bảo quản thành phẩm của mình cho đến khi bán được chúng đi. Chức năng lưu kho là cần thiết bởi vì các chu kỳ sản xuất và tiêu thụ hiếm khi trùng khớp với nhau, để khắc phục được những sai lệch về số lượng, thời gian và không gian mong muốn. Chuỗi STBL phải quyết định phát triển địa điểm lưu kho, bởi càng có nhiều địa điểm lưu kho thì càng có thể nhập hàng nhanh chóng cho các cơ sở bán lẻ nhưng điều đó lại làm cho chi phí lưu kho tăng lên. Do vậy, quyết định địa điểm lưu kho phải đảm bảo cân đối giữa mức độ phục vụ KH và chi phí

phân phối. Mức dự trữ hàng là một quyết định quan trọng về phát triển logistics và có ảnh hưởng rất lớn đến việc thỏa mãn KH. Việc thông qua quyết định dự trữ hàng đòi hỏi phải biết khi nào thì đặt hàng và đặt mua bao nhiêu. Khi lượng dự trữ giảm dần, phải biết đến mức tồn kho là bao nhiêu thì phải đưa đơn đặt hàng mới. Mức tồn kho đó được gọi là điểm đặt hàng (tái đặt hàng). Lượng đặt hàng tối ưu có thể xác định bằng cách giải bài toán cực tiểu hóa chi phí theo các biến tổng chi phí xử lý đơn hàng và chi phí dự trữ hàng.

+ *Quyết định tổ chức vận chuyển và giao nhận HH*: Những nhà QTCL logistics cần quan tâm đến những quyết định về vận chuyển của chuỗi STBL, bao gồm các quyết định lựa chọn phương thức, lựa chọn phương tiện và lựa chọn con đường vận chuyển HH. Các hoạt động này có ảnh hưởng đến việc phát triển giá mặt hàng, khả năng giao hàng cập thời và tình trạng của hàng khi chuyển đến nơi và tất cả những yếu tố này lại tác động đến mức độ hài lòng của KH.

Từ những nguyên lý quản trị CL kênh MKT, phát triển CL kênh MKT của chuỗi STBL bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

Một là, triển khai và làm thích ứng kênh thương mại của chuỗi STBL theo hướng tạo lập và phát triển mức bao phủ và thâm nhập thị trường hiệu quả và có ưu thế định vị cạnh tranh cao trong so sánh với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm tàng.

Hai là, phát triển tổ chức và quản trị mạng lưới bán lẻ- kênh bán hàng của chuỗi STBL đảm bảo khác biệt hóa kênh, có vị trí thuận tiện cho tiếp cận của KH, có quy hoạch nội thất gian thương mại hấp dẫn và tiết kiệm tối đa chi phí KH.

Ba là, triển khai và làm thích ứng kênh phân phối thượng nguồn theo nguyên lý quản trị chuỗi cung ứng, thực hành DPP các cơ sở bán lẻ theo hiệu suất/chi phí phân phối, quản trị theo mô hình QTC (Quality – Just in Time – Cost – Chất lượng – Cập thời – Chi phí) trong quản trị mua và logistics đầu vào cung ứng cho gian thương mại.

Bốn là, triển khai và làm thích ứng phù hợp, cập thời các kênh truyền thông phân phối, dựa trên thực hành hệ máy tính nối mạng (LAN, WAN, Internet), EDI và ứng dụng phần mềm quản trị tồn kho, đặt và giao hàng...

Năm là, làm thích ứng trong cải biến và thay đổi kênh với thay đổi trong MKT và thị trường dịch vụ bán lẻ, triển khai đầu tư nâng cấp và mở rộng mạng lưới bán lẻ nhanh và hiệu quả dựa trên thiết kế mẫu và nhượng quyền thương mại (Franchising) và E. logistics.

Sáu là, triển khai và tái thiết các quá trình phân phối cốt lõi bao gồm: quá trình quản trị đặt hàng – thanh toán; quản trị công suất bán và chi phí; quản trị chất lượng dịch vụ; quản trị năng suất cung ứng dịch vụ, quản trị rủi ro phân phối.

Những nội dung chủ yếu của phát triển CL kênh MKT trên sẽ là những yếu tố chủ yếu tạo lập và nâng cao chất lượng và giá trị dịch vụ phân phối bán lẻ, nâng cao năng lực cạnh tranh kênh MKT của chuỗi STBL trên thị trường mục tiêu của nó thông qua nâng cao đồng bộ thị phần, tỷ phần tâm trí và tỷ phần tình cảm của KH với hệ phân phối của chuỗi STBL.

1.2.2.5. Phát triển chiến lược xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp.

Trước hết cần phân định 2 khái niệm giống nhau về thực chất, nhưng khác nhau về tính phổ quát và điểm nhấn trong nội hàm là “Truyền thông marketing” và “Xúc tiến thương mại hỗn hợp”. Trước hết truyền thông MKT được hiểu theo P.Kotler & K.Keller [31] là các phương tiện mà nhờ chúng các DN tìm cách thông báo, thuyết phục và nhắc nhở NTD một cách trực tiếp hoặc gián tiếp về các sản phẩm và thương hiệu mà họ bán. Một cách hình tượng, truyền thông MKT tượng trưng cho “tiếng nói” của DN và các thương hiệu của nó, là một phương tiện nhờ nó DN thiết lập được một đối thoại và xây dựng được các quan hệ với KH. Một truyền thông MKT hỗn hợp bao gồm một phối thức của 5 phương tiện truyền thông: quảng cáo, xúc tiến bán, quan hệ công chúng và cổ động, bán hàng cá nhân và MKT trực tiếp. Qua phối thức này, truyền thông MKT cũng thực hiện nhiều chức năng cho NTD. Chúng có thể chỉ dẫn và trình diễn cho NTD một sản phẩm được dùng ra sao và tại sao, bởi những người nào, ở đâu và khi nào? NTD có thể học tập được về ai tạo ra sản phẩm, DN và TH đại diện cho điều gì? Truyền thông MKT còn cho phép các DN kết nối các TH của họ tới các người, địa điểm, sự kiện, các TH, các trải nghiệm, các cảm xúc và các sự vật khác. Chúng có thể đóng góp vào tài sản TH bằng cách cài đặt một TH xác định vào “bộ nhớ” và kiến tạo một hình ảnh TH thông qua dẫn đạo bán hàng và thậm chí qua tác động đến giá trị các cổ đông KD.

Về xúc tiến thương mại - trong luận án này sử dụng khái niệm của N.B.Khoa [26] là một trong các cấu trúc cơ bản của một CLMKT và được hiểu là “một lĩnh vực hoạt động MKT chuyên biệt bao gồm một phối thức quảng cáo trong và ngoài cơ sở thương mại, khuyến mại, quan hệ công chúng và trải nghiệm, bán hàng cá nhân, MKT trực tiếp và trực tuyến nhằm mở rộng tư duy hiểu biết của NTD về những lợi ích, ưu thế trội của CHTT của DN, kích khởi và thu hút KH tiềm năng thành KH hiện thực và đẩy mạnh hiệu suất bán hàng cũng như chất lượng, tín nhiệm về hình ảnh TH của DN trên thị trường mục tiêu của nó”.

Như vậy, giữa truyền thông MKT và xúc tiến thương mại hỗn hợp có bản chất như nhau, tuy nhiên khi nói truyền thông MKT có độ nhấn mạnh ở khía cạnh truyền tin, mở rộng tri thức cho KH hơn, còn khi nói xúc tiến thương mại nhấn mạnh khía cạnh “thương mại” chiêu khách, đẩy mạnh hiệu suất bán và giá trị

thương hiệu DNTM hơn. Mặt khác truyền thông MKT có tính phổ quát hơn cho nhiều lĩnh vực hơn.

Ngày nay, các chuỗi STBL sử dụng một loạt các công cụ truyền thông để tạo ra lưu lượng khách ghé thăm và mua hàng. Họ đặt quảng cáo, chạy khuyến mãi đặc biệt, phát hành phiếu giảm giá, tiết kiệm tiền và chạy chương trình thưởng cho khách mua sắm thường xuyên, mời dùng thử thực phẩm trong ST và phát phiếu giảm giá trên các kệ hoặc tại các quầy tính tiền. Họ làm việc với các nhà SX để thiết kế các tư liệu đặt tại điểm bán phản ánh hình ảnh của cả hai. Chuỗi STBL cao cấp đăng những quảng cáo đẹp mắt nguyên trang trên các tạp chí và cẩn thận đào tạo nhân viên bán hàng để chào đón KH, diễn giải nhu cầu của họ và xử lý khiếu nại. Chuỗi STBL hạ giá sẽ sắp xếp HH của họ để thúc đẩy các mức giá hời và tiết kiệm, trong khi bảo đảm dịch vụ và hỗ trợ bán hàng. Các chuỗi STBL cũng sử dụng các phương tiện truyền thông tương tác, mạng xã hội để truyền thông tin và tạo ra các cộng đồng xung quanh thương hiệu của mình.

Từ những nguyên lý quản trị/hoạch định CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp cùng những nghiên cứu thực chứng, có thể nhận dạng các yếu tố nội dung chủ yếu của phát triển CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp của các chuỗi STBL như sau:

Một là, triển khai tổ hợp truyền thông MKT tích hợp giữa quảng cáo tại cơ sở chuỗi STBL và tạo bầu không khí và trải nghiệm mua bán tại gian thương mại của các STBL thành viên của chuỗi. Quảng cáo tại cơ sở bán lẻ bao gồm quảng cáo tủ kính cửa sổ và dọc gian, trưng bày và giới thiệu mặt hàng bán lẻ, các phương tiện chỉ dẫn và thông tin KH... là yếu tố quan trọng hàng đầu trong phát triển một CL xúc tiến thương mại, điều này càng quan trọng khi thực hành phương thức “tự phục vụ” tại các chuỗi STBL.

Hai là, phát triển quy mô, tần suất, tính chất của công cụ khuyến mại trong kết hợp với quan hệ công chúng và MKT trực tiếp.

Ba là, triển khai và làm thích ứng CL bán lẻ hỗn hợp kết hợp hài hòa và linh hoạt giữa “CL kéo” và “CL đẩy” theo mùa vụ, thực hành tốt MKT quan hệ (KH và nhà cung cấp) và tạo nên những điểm nhấn, những khác biệt hóa tích cực và qua đó hình thành và phát triển bản sắc bán lẻ của mỗi chuỗi ST.

Bốn là, triển khai và hiện đại hóa công nghệ bán hàng “tự phục vụ kiểu ST” chuyển từ bán chuyên giao “sản phẩm” sang bán các “giải pháp KH”.

Năm là, phát triển và nâng cấp chất lượng đội ngũ đại diện bán hàng và nhân viên bán hàng và thực hành quản trị nhân lực bán hàng theo “nhóm công tác”.

Sáu là, triển khai và làm thích ứng phối thức DVKH, trước, trong, sau bán và các dịch vụ bổ sung, thực hành quản trị các “liên hệ ngược” từ KH – NTD để liên tục cải thiện chất lượng, nâng cao giá trị DVKH của chuỗi STBL.

Bây là, triển khai phù hợp quy hoạch và vận hành các yếu tố kết cấu hạ tầng cơ sở bán lẻ, nâng cấp chất lượng nhân viên tiếp xúc KH tạo nên “bằng chứng vật chất – Physical Evidences” tin cậy, an toàn và đảm bảo yêu cầu vệ sinh môi trường bán lẻ.

1.2.2.6. Phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi tương hợp và đảm bảo cho phát triển chiến lược marketing

Những thay đổi trong triển khai và làm thích ứng các cấu trúc và các công cụ MKT nêu trên và đảm bảo cho sự tương hợp của CL với những thay đổi CL trên thị trường mục tiêu của chuỗi STBL. Những thay đổi CL này đều được triển khai thực hiện trong toàn bộ tổ chức DNBL nói chung và trong nội tại tổ chức MKT của chuỗi STBL nói riêng; như vậy việc phát triển CLMKT còn bao hàm nội dung phát triển tổ chức CLMKT. Nói đến tổ chức là nói đến 4 yếu tố chủ đạo: cơ cấu, mối quan hệ, và các chính sách tổ chức và văn hóa MKT của tổ chức, những yếu tố này vừa là nội dung vừa là điều kiện, vừa là động lực cho phát triển CLMKT của chuỗi STBL. Không đi sâu vào các tác nghiệp tổ chức MKT chi tiết, cụ thể, trên bình diện quản trị và phát triển CLMKT, phát triển tổ chức CLMKT của chuỗi STBL chủ yếu nghiên cứu sự thích ứng theo mô hình tổ chức CLMKT, những yếu tố trọng tâm cho phát triển tổ chức CLMKT. Vì vậy những nội dung chủ yếu của phát triển tổ chức CLMKT bao gồm:

Một là, phát triển cấu trúc tổ chức CLMKT, cụ thể:

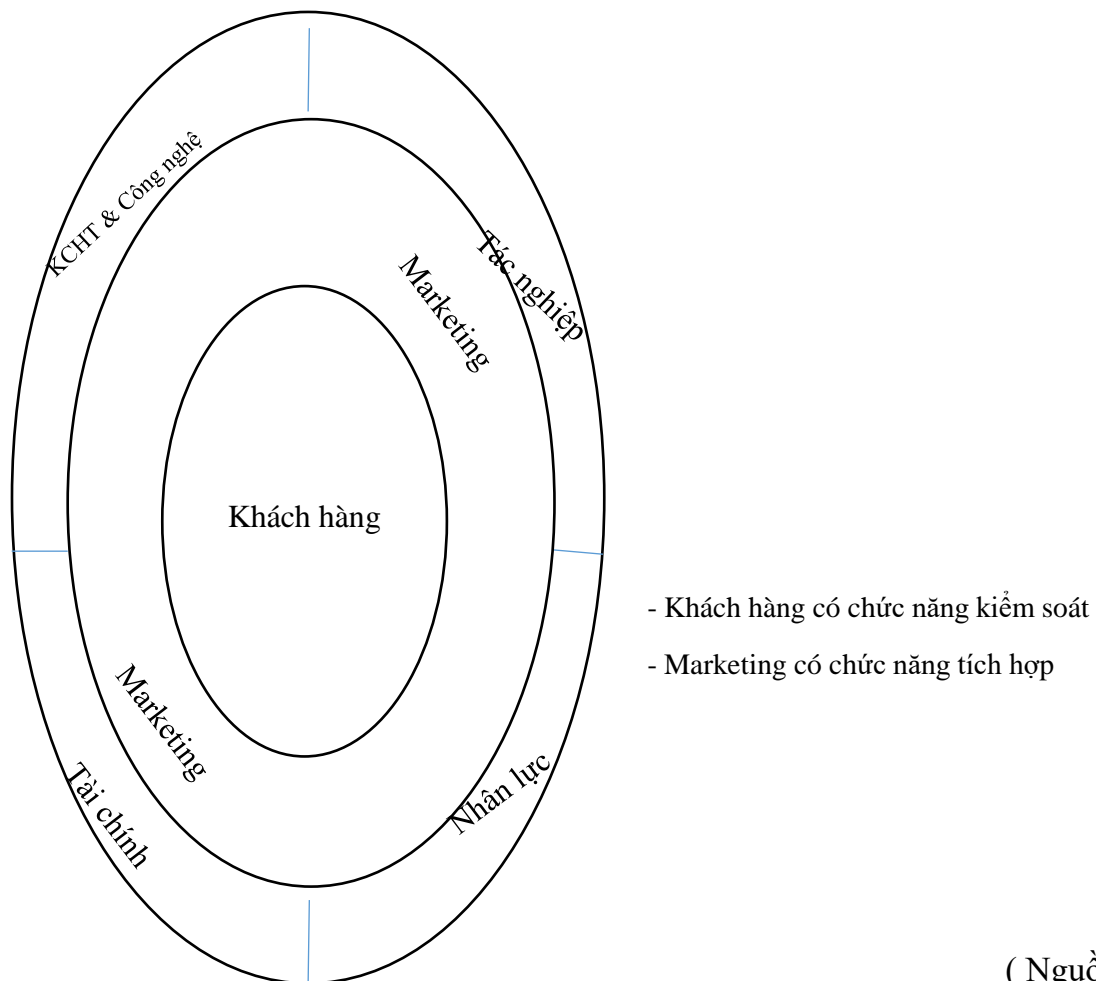
Thứ nhất, phát triển lựa chọn cấp độ tiến hóa của bộ phận MKT và vị thế của nó trong KD và quản trị DNBL ở đâu trong 6 giai đoạn phát triển sau: Bộ phận bán lẻ đơn; Bộ phận bán với các chức năng MKT phụ trợ; Bộ phận MKT tách biệt; Bộ phận MKT hiện đại; Công ty MKT hiệu quả; Công ty dựa trên quá trình và đầu ra.

Thứ hai, phát triển cấu trúc bộ phận MKT của chuỗi STBL, tùy theo tiêu điểm vào trọng tâm của phát triển CLMKT là ở cấu trúc và công cụ MKT nào để phát triển (chuyên môn hóa hoặc tích hợp) một hoặc một vài yếu tố của bộ phận MKT theo định hướng: cấu trúc chức năng, cấu trúc địa thị trường, cấu trúc quản trị sản phẩm/TH, cấu trúc theo đoạn thị trường và cấu trúc ma trận tổ chức MKT. Ví dụ, nếu trọng tâm phát triển CLMKT là phát triển cấu trúc CL CHTT thì tổ chức MKT cần được cấu trúc tích hợp quản trị tuyến mặt hàng và địa thị trường. Một điểm cần lưu ý rằng, để phát triển CLMKT theo tiếp cận tổng lực (Holistic MKT) thì các chuỗi STBL đều cần thành lập những nhóm đặc nhiệm MKT có sự tích hợp ngang không chỉ nhân lực quản trị MKT mà còn các biện pháp khác (R &D, tài chính, công nghệ, logistics...).

Thứ ba, phát triển các tổ chức MKT trước hết và trên hết là phát triển bộ máy lãnh đạo tổ chức MKT, đó là các CMOs (Chief Marketing Officers) và các nhà

quản trị MKT cấp trung - những người phát động, dẫn đạo cho bộ máy MKT vận hành triển khai và làm thích ứng CLMKT của chuỗi STBL.

Thứ tư, phát triển mối quan hệ tổ chức MKT với các bộ phận khác của chuỗi STBL (R&D, mua hàng, tác nghiệp, tài chính-kế toán,...) để tiến tới phát triển chính sách xây dựng chuỗi STBL định hướng MKT dựa trên triết lý KH, một tổ chức MKT tích hợp, hệ thống thông tin MKT phù hợp, định hướng CL hiệu quả và hiệu năng tác nghiệp cao.(xem hình 1.8)



(Nguồn[32]

Hình 1.8. Mô hình tổ chức định hướng marketing toàn doanh nghiệp bán lẻ

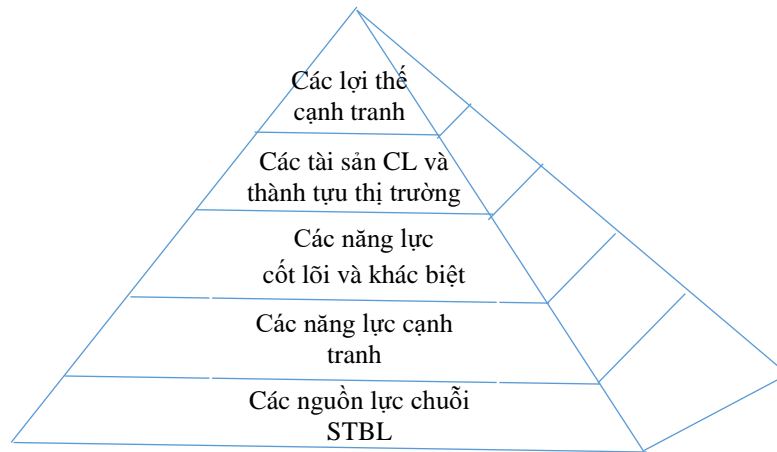
Hai là, mô hình chung của mọi phát triển CLMKT là mô hình phát triển của các CLMKT định hướng thị trường và dựa trên năng lực. Ở đây, năng lực được hiểu là năng lực của tổ chức CLMKT, còn gọi là năng lực CL, chúng khác với năng lực chiến thuật hoặc tác nghiệp để thực thi các chức năng, các cấu trúc CL trên phạm vi toàn tổ chức và tác động lớn đến hiệu suất mục tiêu CL trong dài hạn.

Với tiếp cận đó trong luận án này và vận dụng khái niệm của N.B. Khoa [27] về năng lực CLMKT được hiểu là tổng thể các kỹ năng, kinh nghiệm, bí quyết và tri thức MKT (hiển thị và ngầm ẩn) mà một tổ chức MKT của chuỗi STBL vận dụng khi tích hợp vào một đối tượng, một quá trình CL xác định sẽ tạo được một độ thỏa

dụng tối đa về hiệu suất mục tiêu CLMKT của chuỗi STBL đó. Trong nguyên lý quản trị CL đã nêu rõ sức mạnh của một DN là bất cứ cái gì mà một DN làm tốt hoặc là một đặc điểm mang lại cho nó một tính cạnh tranh được tăng cường. Có thể nêu tám dạng thức tạo sức mạnh DN: một kỹ năng hoặc chuyên môn quan trọng; các tài sản vật chất có giá trị; các tài sản nhân lực có giá trị; các tài sản tổ chức có giá trị; các tài sản vô hình có giá trị; các năng lực cạnh tranh; các thành tựu hoặc đặc tính đặt DN ở vào một định vị có ưu thế thị trường; các liên minh hoặc đầu tư mạo hiểm có tính hợp tác. Tập hợp những yếu tố - kỹ năng và thành thạo chuyên môn, vốn trí tuệ, các năng lực cạnh tranh, các năng lực mạnh duy nhất, tập hợp các tài sản CL có giá trị, các thành tựu thị trường xác định một toàn thể các nguồn lực mà với chúng DN cạnh tranh được trên thị trường mục tiêu. Một DN được định vị cho thành công nếu nó có đủ toàn thể một nguồn lực có giá trị và có tính cạnh tranh. Như vậy các điểm mạnh của nguồn lực DN phản ánh tài sản cạnh tranh của DN đó, ngược lại các điểm yếu của nguồn lực phản ánh điều bất lợi cạnh tranh của nó. Tuy nhiên những nguồn lực này chỉ phản ánh tiềm năng cho cạnh tranh, để cạnh tranh còn phải dựa vào năng lực của DN. Như khái niệm trên, một năng lực của DN chính là một sản phẩm của học tập và trải nghiệm và phản ánh được một sự thành thạo thực trong thực hiện một hoạt động nội tại. Điều đó có nghĩa, một DN bao gồm một tập hợp các năng lực và năng lực cạnh tranh. Một năng lực của DN trở thành một năng lực cạnh tranh có ý nghĩa khi các KH cho rằng năng lực đó là có giá trị và lợi ích khi nó giúp DN khác biệt với các đối thủ cạnh tranh và khi nó làm tăng tính cạnh tranh của DN. Trong các loại năng lực DN, nhà quản trị đặc biệt quan tâm đến các năng lực CL đó là các năng lực cốt lõi và khác biệt. Ở đây năng lực cốt lõi là những năng lực DN được thực hiện tốt trong quan hệ với các hoạt động nội tại khác của DN đó. Năng lực khác biệt là một năng lực DN được thực hiện tốt trong quan hệ với các đối thủ cạnh tranh. Như vậy, các năng lực cốt lõi phản ánh các nguồn lực có giá trị của DN, còn năng lực khác biệt mới phản ánh các nguồn lực cạnh tranh nổi trội hơn của DN, nó trao cho DN xây dựng ưu thế cạnh tranh, và một năng lực cốt lõi trở thành cơ sở cho ưu thế cạnh tranh chỉ khi nó cũng là một năng lực khác biệt. Tầm quan trọng của năng lực khác biệt đối với PTCLMKT tùy thuộc vào: (1) Năng lực này là có giá trị cạnh tranh đối với DN; (2) Tiềm năng của nó là nền tảng của CL; (3) Lợi thế cạnh tranh có thể tạo lập được trên một địa thị trường xác định. Chính những khác nhau của các nguồn lực DN giải thích cho tại sao một vài DN lại có thành công cạnh tranh và khả năng sinh lợi hơn so với các DN khác. Để xác định giá trị cạnh tranh của các nguồn lực DN người ta đặc biệt quan tâm đến các năng lực CL cốt lõi/khác biệt có đặc điểm sau: đó là năng lực rất khó bắt chước,

thời hạn năng lực có thể sử dụng dài, năng lực này thực sự nổi trội/cạnh tranh hơn, có thể là chủ bài so với các năng lực khác của đối thủ.

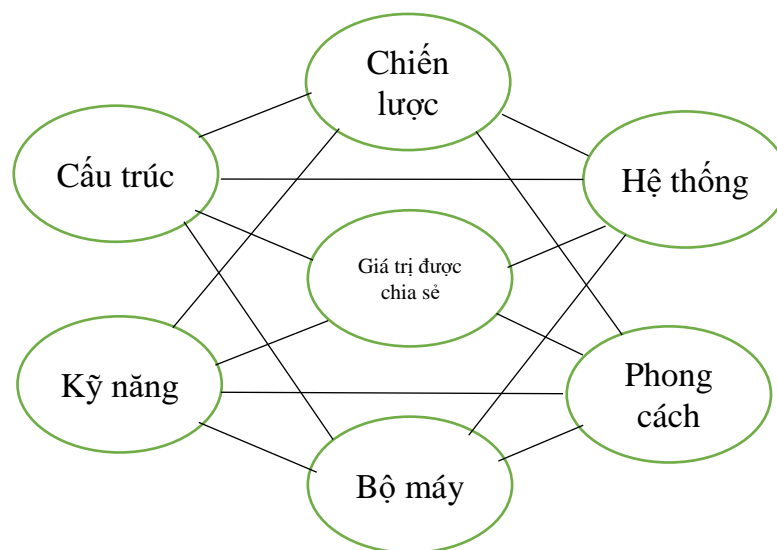
Với ý nghĩa này, các nhà quản trị CL nói chung và nhà quản trị PTCLMKT của chuỗi STBL luôn tìm kiếm để vốn hóa những gì mà chuỗi STBL làm tốt nhất – tinh thông chuyên môn, các điểm mạnh nguồn lực và các năng lực cạnh tranh mạnh nhất hoặc khác biệt (xem hình 1.9).



(Nguồn: [48])

Hình 1.9 Mô hình kích hoạt các nguồn lực chuỗi STBL để tạo ưu thế cạnh tranh

Ba là, phát triển các yếu tố đảm bảo thực thi thành công của CLMKT, về thực chất là năng lực lãnh đạo thực thi CL. Một CLMKT tường minh, một chương trình MKT được cân nhắc kỹ lưỡng cũng có thể vô ích nếu không được thực thi cẩn trọng. Điều này là tất nhiên bởi CL chỉ là một trong bảy yếu tố đảm bảo thành công của một KD như Mc Kinsey & Company đã chỉ ra (xem hình 1.10)



Nguồn: [32]

Hình 1.10 Mô hình khung 7s của Mc Kinsey

3S đầu là Chiến lược, Cấu trúc, Hệ thống được xem là “phần cứng” của thành công, 4 yếu tố tiếp: Phong cách - Bộ máy - Kỹ năng - Giá trị chia sẻ được xem là “phần mềm” của thành công. Khi 4 yếu tố “phần mềm” được hiện hữu, DN thường thành công hơn trong triển khai thực thi CL. Nếu xem xét sâu ta thấy, 4 yếu tố “phần mềm” này có nội hàm của năng lực lãnh đạo phát triển và thực thi CL CLMKT của chuỗi STBL.

Từ các cơ sở lý luận trên và kết quả nghiên cứu sơ bộ, định tính các chuyên gia có thể nhận dạng được những nội dung cơ bản của phát triển tổ chức, nâng cấp nguồn lực và năng lực cốt lõi tương hợp và đảm bảo PTCLMKT bao gồm:

Một là, phát triển tổ chức MKT phù hợp và đảm bảo triển khai và làm thích ứng CLMKT. Các yếu tố tạo lập năng lực này gồm: Phát triển tầm nhìn tri thức và mục tiêu thúc đẩy tổ chức MKT tinh gọn, sáng tạo; Phát triển cấu trúc tổ chức MKT định hướng thị trường, KH tiến tới định hướng quá trình, đầu ra; Phát triển tổ chức MKT phối thuộc đồng thuận đa chức năng và được làm phẳng; Phát triển các tổ đặc nhiệm MKT đa chức năng dựa trên nguyên tắc làm việc nhóm; Phát hiện và bồi dưỡng nhân tài MKT; Xây dựng và phát huy văn hóa KD làm động lực thực thi CL MKT.

Hai là, phát triển các năng lực nguồn lực CLMKT cốt lõi tương hợp và đảm bảo cho phát triển CLMKT. Ở đây năng lực nguồn lực là năng lực tạo lập, huy động và sử dụng các nguồn lực phù hợp, chất lượng và hiệu quả. Nghiên cứu định tính qua phương pháp chuyên gia cho thấy để phát triển CLMKT thành công cùng với năng lực tổ chức MKT, các nguồn lực vật chất sau là có ý nghĩa thống kê và mức độ tác động lớn nhất: Ngân quỹ CL; Nguồn nhân lực các CMOs và quản trị MKT cấp trung; Tài sản trí tuệ MKT; Kết cấu hạ tầng vật chất kỹ thuật và công nghệ thông tin; Quan hệ đối tác trong chuỗi cung ứng và outsourcing.

Ba là, phát triển các năng lực khác biệt đảm bảo phát triển CLMKT cạnh tranh hiệu quả. Nghiên cứu định tính qua phương pháp chuyên gia trên cũng chỉ ra 6 năng lực khác biệt có ý nghĩa lớn có giá trị thống kê cần được xây dựng có bài bản, dài hạn và vận dụng hiệu quả gồm các năng lực: Khác biệt hóa và bản sắc bán lẻ; Quản trị công suất và năng suất bán lẻ; Đăng cấp chất lượng và tốc độ vượt trội; MKT nội bộ và tương tác; Phát triển quản trị TH dựa trên KH; Ứng dụng công nghệ thông tin và thương mại điện tử.

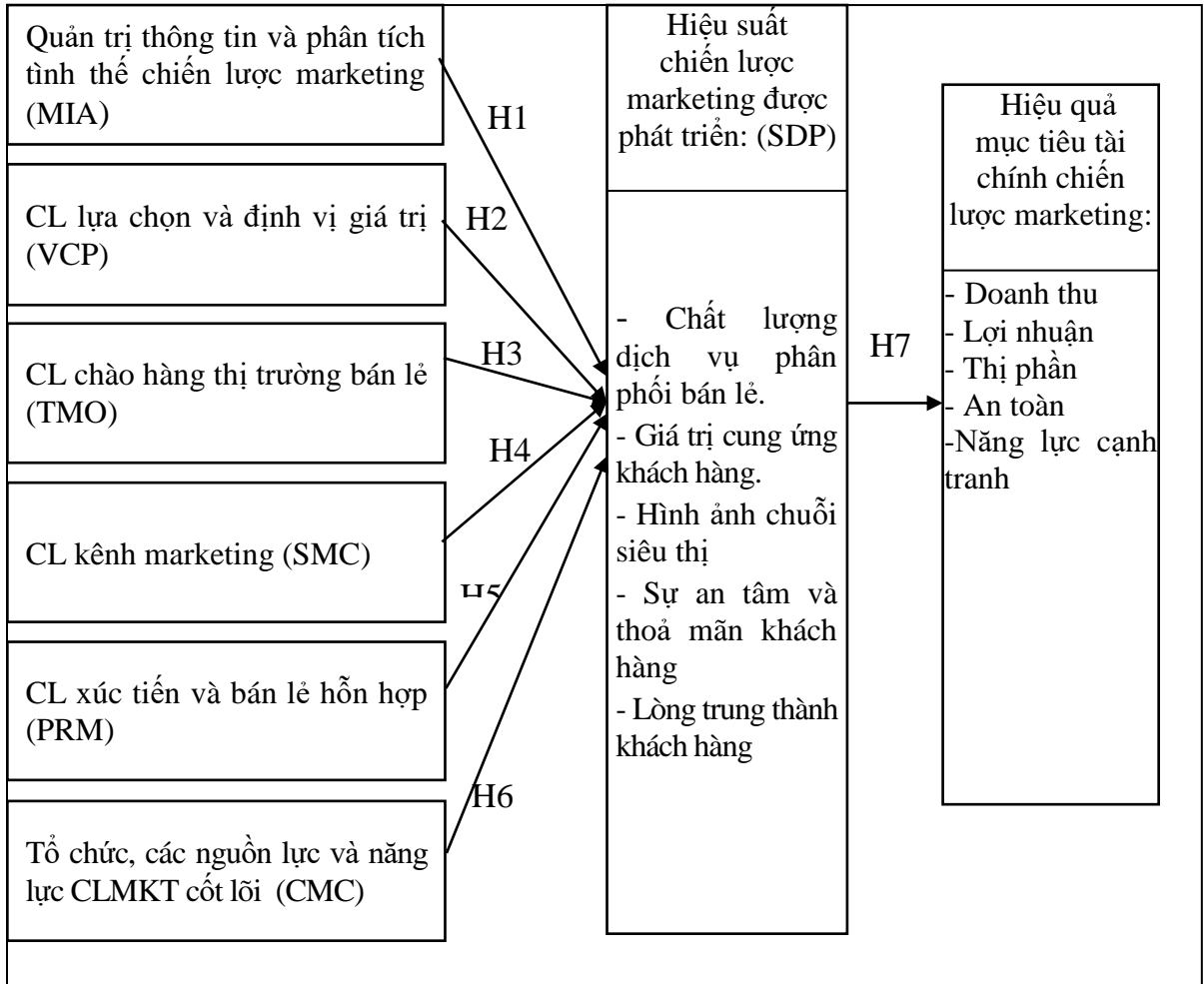
Bốn là, phát triển các năng lực kiến tạo hình ảnh chuỗi STBL thân thiện/ ưa thích, văn minh/ hiện đại trong tâm trí KH. Khung xây dựng hình ảnh dựa trên 10 tiêu chí hình ảnh phản ánh 10 trạng thái niềm tin, ý tưởng và ấn tượng mà KH giữ được đối với các STBL thành viên gồm: Bầu không khí nội thất gian TM, trang trí,

trung bày hàng; dịch vụ thương mại, chất lượng mặt hàng tín nhiệm, nhất quán; Đa dạng hóa mặt hàng, giá bán có tính cạnh tranh và kích đẩy; Nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, văn minh thái độ phục vụ KH; Tiếp cận cửa hàng dễ dàng, thuận tiện, dịch vụ bổ sung cho KH. Thang đo hình ảnh phù hợp là thang 7 điểm.

Năm là, phát triển năng lực sáng tạo và ứng xử linh hoạt để nâng cao năng lực cạnh tranh động trong đối sánh và/hoặc trong cạnh tranh ngang phân với chuỗi STBL FDI. Đây là một đòi hỏi cấp thiết trong mục tiêu phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trong bối cảnh thực hiện AEC và sắp tới là TPP. Trong bối cảnh có sự tham gia ngày càng nhiều các chuỗi STBL FDI có nguồn lực CLMKT lớn, nâng cao năng lực cạnh tranh động dựa trên sức sáng tạo và ứng xử linh hoạt chính là một công cụ cực kỳ quan trọng và hiệu quả với các chuỗi STBL VN. Dựa trên các nghiên cứu của Werterfelt (1994), Barney(2001), Barretor(2010), N.H.Việt (2013), và có bổ sung phát triển của NCS, các yếu tố cơ bản cấu thành năng lực cạnh tranh động của chuỗi STBL gồm: Năng lực thích nghi; Năng lực đổi mới và sáng tạo; Năng lực hấp thụ và Outsourcing; Năng lực quan hệ và liên kết; Năng lực nhận biết và định hướng thị trường; Năng lực cải tiến nhanh hoạt và liên tục.

Sáu là, phát triển năng lực lãnh đạo phát triển và thực thi CLMKT dựa trên tri thức và giá trị của các CMOs và nhà quản trị MKT cấp trung của chuỗi STBL. Đây là một thành phần năng lực đặc biệt quan trọng nói chung và nhất là với điều kiện các tổ chức DN của VN như trước tác về công tác cán bộ của Chủ tịch Hồ Chí Minh đã dạy, phát triển lý thuyết của I. Nonaka về DN kiến tạo tri thức, trong luận án này vận dụng các yếu tố tác động trực tiếp đến năng lực lãnh đạo dựa trên tri thức trong nghiên cứu của N.H Việt [67] bao gồm: Các yếu tố năng lực định hướng và thông đạt tầm nhìn trí tuệ và giá trị được chia sẻ; Đối thoại và thực hành quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng sự thay đổi CL; Quản trị điều phối đa chức năng năng động, hiệu quả để tạo sự thay đổi theo yêu cầu phát triển CL; Phát triển MKT quan hệ đối tác như là một năng lực khác biệt; Tạo uy tín, danh tiếng về đạo đức, thông thái và sáng tạo.

Trên cơ sở phân định nội dung trên, cho phép xác lập mô hình nghiên cứu lý thuyết phát triển CLMKT của các chuỗi STBL qua hình 1.11 sau



(Nguồn: NCS tổng hợp)

Hình 1.11. Mô hình nghiên cứu lý thuyết về phát triển chiến lược marketing của chuỗi STBL

Nghiên cứu định tính phỏng vấn sâu được tiến hành với nhóm 16 nhà quản trị CLMKT và chuyên gia nghiên cứu MKT thương mại nhằm mục đích hoàn chỉnh các biến số mô hình, các thang đo và phát biểu của các biến số quan sát gồm có 7 biến thành phần với một bộ thang đo dự kiến (49 biến quan sát) và kịch bản thảo luận chuyên gia. Kết quả nghiên cứu định tính phỏng vấn cho thấy có sự nhất trí cao 6 biến độc lập và hiệu chỉnh hình thức phát biểu biến độc lập (bỏ cụm từ “phát triển chiến lược” đầu các biến). Về thang đo nghiên cứu, mỗi biến sau thảo luận chuyên gia đã rút từ 44 biến quan sát còn lại 39 biến quan sát của 6 biến độc lập và giữ nguyên 5 biến quan sát của biến phụ thuộc, cụ thể:

- Các biến độc lập

+ Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT có 5 biến quan sát. Đó là MIA1(Nghiên cứu MKT bài bản, cập nhật thông tin về KH, đối thủ cạnh tranh trên

các đoạn thị trường khác nhau); MIA2(Đảm bảo đầy đủ thông tin để phát triển các phương án ứng xử phù hợp cho các tình thế chiến lược kỳ vọng); MIA3 (Thực hành tốt phân tích TOWS và các công cụ phân tích tình thế MKT phổ biến khác); MIA4 (Đảm bảo cơ sở dữ liệu cho triển khai kế hoạch MKT hàng năm và cập nhật kế hoạch CLMKT trung và dài hạn); MIA5(Xây dựng hệ thống thông tin MKT dựa trên mạng máy tính và phục vụ cho việc ra quyết định triển khai CL nhanh, hiệu quả)

+ Chiến lược lựa chọn và định vị giá trị có 6 biến quan sát. Đó là VCP1(Tổ chức tốt tư duy phục vụ và thỏa mãn KH để xác định rõ tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng trong lựa chọn thị trường bán lẻ mục tiêu); VCP2(Triển khai tốt tầm nhìn hệ thống MKT toàn diện để nhận dạng được các cơ hội/rủi ro trong phát triển mục tiêu trên mỗi đoạn thị trường được chọn); VCP3(Nắm được tiềm năng sinh lợi của các KH/khu vực thị trường và nhóm hàng khác nhau); VCP4(Triển khai tốt đề xuất và lựa chọn giá trị cung ứng phù hợp, nổi trội và khác biệt cho các đoạn thị trường khác nhau); VCP5(Triển khai và làm thích nghi các định vị giá trị có tính cạnh tranh cao theo đoạn thị trường mục tiêu); VCP6(Triển khai tốt quản trị quan hệ KH, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh trên thị trường bán lẻ mục tiêu).

+ Chiến lược chào hàng thị trường bán lẻ bao gồm có 9 biến quan sát. Đó là: TMO1(Tổ chức chào hàng linh hoạt với cơ cấu và danh mục mặt hàng hợp lý, phong phú về chủng loại, thương hiệu, đa dạng về tương quan chất lượng/giá trong cùng loại hàng); TMO2(Triển khai chất lượng mặt hàng trên mức trung bình thị trường và có tín nhiệm cao về kiểm soát chất lượng thương phẩm, xuất xứ, nhãn mác và vệ sinh an toàn thực phẩm); TMO3(Triển khai bài bản thương mại hóa sản phẩm mới, phát triển thường xuyên và cập nhật mặt hàng mới và R & D nhãn hiệu riêng); TMO4(Triển khai và thực hành tốt các định chuẩn về cơ cấu và đẳng cấp chất lượng quốc gia, quốc tế dịch vụ phân phối bán lẻ siêu thị.); TMO5(Đảm bảo văn minh thương mại hiện đại cao hơn trong bán hàng và DVKH); TMO6(Triển khai tốt CL định giá theo margins, dựa trên giá trị và chất lượng dịch vụ phân phối bán lẻ, được KH phân biệt và chấp nhận cao); TMO7(Làm thích ứng thực hành giá (chiết giá, giảm giá) phù hợp, tin cậy); TMO8(Triển khai và làm thích ứng cơ chế giá linh hoạt và có tính cạnh tranh cao trong so sánh với các loại hình bán lẻ khác cùng mặt hàng); TMO9(Triển khai và làm thích ứng yêu cầu khác biệt hóa, bản sắc và nổi trội của chào hàng giá trị thương hiệu dịch vụ phân phối bán lẻ chuỗi siêu thị).

+ Chiến lược kênh marketing bao gồm 7 biến quan sát. Đó là SMC1(Triển khai tốt kênh thương mại/bán hàng có mức bao phủ, thâm nhập thị trường và hiệu lực ưu thế không gian cao); SMC2(Triển khai điển hình hóa mạng các ST thành viên dễ nhận biết, phân biệt, thuận tiện tiếp cận, mua sắm và tiết kiệm chi phí KH cao); SMC3(Triển khai CL kênh phân phối thượng nguồn nhanh hoạt và có hiệu suất quan hệ và tiết kiệm chi phí hoạt động chuỗi giá trị căn bản cao); SMC4(Triển

khai đầu tư phát triển mạng phân phối nhanh chóng đảm bảo chất lượng cao dựa trên nguyên lý nhượng quyền thương mại.); SMC5(Triển khai đầu tư phát triển mạng phân phối nhanh chóng đảm bảo chất lượng cao dựa trên nguyên lý nhượng quyền thương mại); SMC6(Tận dụng lợi thế không gian, kích hoạt chuỗi giá trị hỗ trợ và ứng dụng TMĐT có hiệu quả, hiệu năng cao); SMC7(Triển khai quản trị các quá trình MKT phân phối cốt lõi (đặt hàng; thanh toán; tồn kho; công suất và năng suất cung ứng; rủi ro) có hiệu suất cao và an toàn).

+ Chiến lược xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp bao gồm có 7 biến quan sát. Đó là PRM1(Triển khai truyền thông MKT tích hợp nội bộ STBL tạo bầu không khí TM hấp dẫn, thuận tiện, hợp lý); PRM2(Triển khai và làm thích ứng các chào hàng CL, khuyến mãi với PR, MKT trực tiếp thường xuyên, đa dạng, hấp dẫn, tin cậy và có hiệu lực/chi phí cao); PRM3(Triển khai và làm thích ứng tốt chiến lược bán lẻ kết hợp linh hoạt ”kéo-đẩy” theo mùa - vụ, thực hành tốt MKT quan hệ và tạo lập bản sắc bán lẻ chuỗi ST); PRM4(Triển khai công nghệ bán hàng “tự phục vụ” hoàn chỉnh, hiện đại theo hướng chuyển từ bán sản phẩm sang bán “Giải pháp khách hàng”); PRM5(Triển khai CL lực lượng bán chất lượng cao và được tổ chức lao động dựa trên nguyên tắc làm việc nhóm (teamwork); PRM6(Triển khai và làm thích ứng phối thức dịch vụ KH và quản trị “liên hệ ngược” có tính hệ thống, bài bản và hiệu suất cao); PRM7(Triển khai quy hoạch và vận hành các yếu tố kết cấu hạ tầng, nhân sự tiếp xúc KH tạo “bằng chứng vật chất” tin cậy, an toàn, an ninh và vệ sinh môi trường ST cao.).

+ Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi có 5 biến quan sát. Đó là CMC1(Triển khai và làm thích ứng tổ chức và các nguồn lực phát triển CLMKT phù hợp, chất lượng và được khai thác, sử dụng hiệu quả); CMC2(Phát triển các các năng lực khác biệt được xây dựng bài bản trong dài hạn và được vận dụng có hiệu suất cao); CMC3(Phát triển năng lực kiến tạo hình ảnh nhà bán lẻ thân thuộc, ưa chuộng, hiện đại, văn minh); CMC4(Phát triển năng lực sáng tạo linh hoạt ứng xử để nâng cao năng lực cạnh tranh động trong đối sánh và cạnh tranh ngang phân với các nhà bán lẻ nước ngoài); CMC5(Phát triển năng lực lãnh đạo triển khai và thực thi CLMKT dựa trên tri thức và văn hóa MKT của các CMOs).

- Biến phụ thuộc là biến hiệu suất CLMKT được phát triển có 5 biến quan sát. Đó là SDP1(Mua sắm trong chuỗi STBL VN có chất lượng dịch vụ phân phối bán lẻ cao, thỏa mãn nhu cầu KH tốt); SDP2(Mua sắm trong chuỗi STBL VN nhận được giá trị (lợi ích) lớn hơn đáng kể so với chi phí bỏ ra, vừa thỏa mãn mong muốn KH tốt); SDP3(So với các loại hình bán lẻ khác có mặt hàng và giá tương tự, tôi vẫn tín nhiệm, ưa thích và ưu tiên chọn mua sắm tại chuỗi STBL VN); SDP4(Tôi hài lòng và an tâm hơn với trình độ bán hàng văn minh, và phù hợp với người Việt của chuỗi STBL VN.); SDP5(Tôi sẽ chọn mua sắm trong chuỗi STBL VN lâu dài).

1.2.2.7. Những tiêu chí đánh giá đầu ra của chiến lược marketing được phát triển của chuỗi siêu thị bán lẻ.

Có 4 nhóm tiêu chí đánh giá “đầu ra” của phát triển CLMKT chuỗi STBL VN trên 1 thị trường mục tiêu .

Một là, nhóm tiêu chí đánh giá chất lượng kế hoạch MKT hằng năm được coi là một chỉ số quan trọng nhất thuộc “đầu ra” của phát triển CLMKT chuỗi STBL. Mỗi một SBU (1 đoạn thị trường mục tiêu, một nhóm/tuyên mặt hàng bán lẻ hoặc một phân đoạn CL: một vài nhóm mặt hàng có cấu trúc phát triển CLMKT như nhau) đều phải được phát triển 1 kế hoạch MKT để đạt được mục đích của nó. Một kế hoạch MKT thường bao gồm tám phần chủ yếu sau: Tóm lược chúng và mục lục; Tình thế MKT hiện tại (thị trường, mặt hàng, cạnh tranh, phân phối, môi trường vĩ mô); Phân tích cơ hội và vấn đề nảy sinh; Mục tiêu hiệu suất; Các CLMKT được phát triển cho năm, kỳ KD; Chương trình hành động; Công bố lợi/ hại có thể và dự báo “đầu ra”, kiểm soát. Một kế hoạch MKT đảm bảo chất lượng là một bản kế hoạch có nội dung hoàn chỉnh, có luận cứ khoa học, tính khả thi, tính cụ thể, tính hiện thực.

Hai là, nhóm các tiêu chí thống kê định lượng “đầu ra” của CLMKT được phát triển của chuỗi STBL gồm các chỉ tiêu chủ yếu sau:

-Tốc độ phát triển các chỉ số doanh thu, lợi nhuận và thị phần và phát triển quy mô mạng lưới.

- Các chỉ số ICOR, ROI, ROS, tồn kho chậm luân chuyển.
 - Các chỉ số năng suất (TFP, LP) và hiệu quả sử dụng lao động.
 - Các chỉ số quay vòng vốn
- (Các chỉ số trên được tính cho hiện tại so với năm gốc so sánh).

Ba là, nhóm chỉ số lượng hóa hiệu suất CLMKT được phát triển tổng thể và thành phần để đánh giá.

- Chất lượng phát triển các thành phần CLMKT: Quản trị thông tin; Lựa chọn và định vị giá trị; CHTT; Kênh MKT, Xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; Phát triển tổ chức và nâng cấp nguồn lực, năng lực cốt lõi tương hợp và đảm bảo cho phát triển CLMKT.

- Mức độ quan trọng và hiệu suất đóng góp thực tế của mỗi thành phần đến hiệu suất phát triển CLMKT tổng thể.

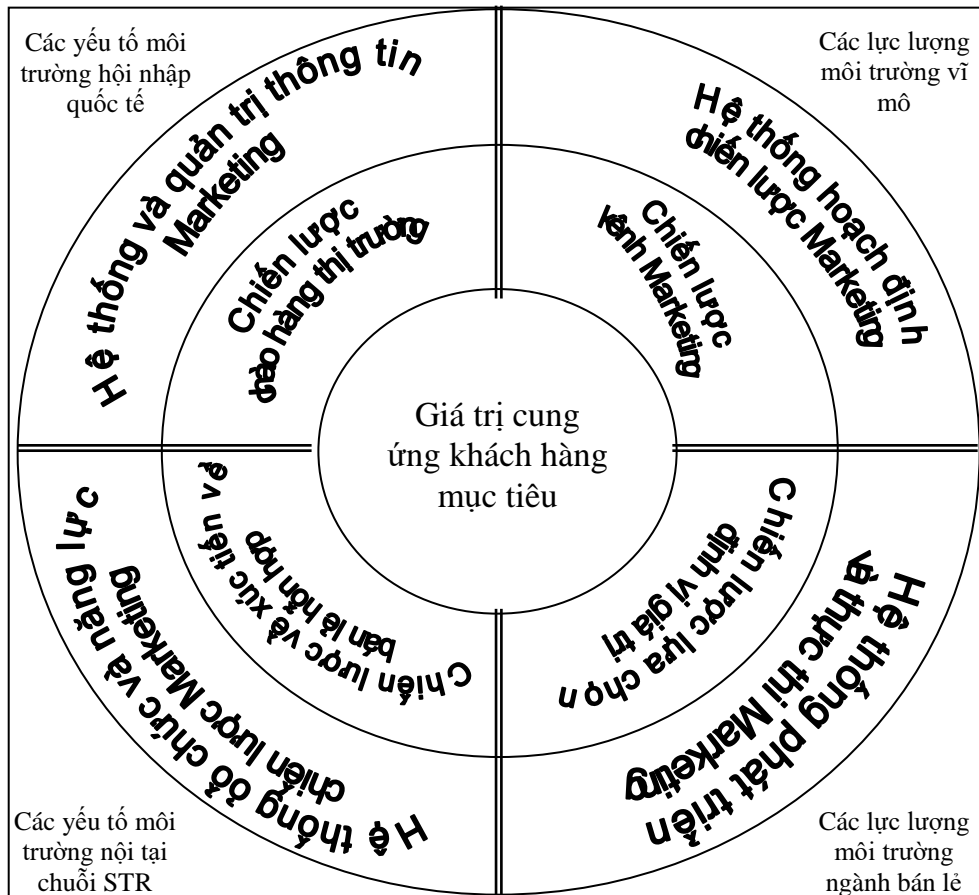
- Mức độ tương hợp của các yếu tố năng lực với chất lượng phát triển các thành phần CL và hiệu suất CLMKT tổng thể.

- Hiệu suất mục tiêu của CLMKT được phát triển là 1 biến phụ thuộc và được đo bằng các chỉ số đầu ra phản ánh mục tiêu của CLMKT định hướng KH gồm: chất lượng dịch vụ bán lẻ, giá trị dịch vụ bán lẻ, độ tín nhiệm và dự định hành vi mua của KH với chuỗi STBL; mức hài lòng và an tâm của KH; lòng trung thành của KH với chuỗi STBL.

Bốn là, nhóm tiêu chí đánh giá đẳng cấp chất lượng thực hành MKT tốt nhất hiện tại bao gồm bốn thành phần và mười ba chỉ số đánh giá. Các thành phần được đánh giá đẳng cấp chất lượng gồm: Yếu tố dẫn đạo phát triển CLMKT; Định hướng phát triển CLMKT; Đẳng cấp chất lượng CHTT, mặt hàng sản phẩm, dịch vụ bán lẻ; Đẳng cấp năng lực cạnh tranh hiện tại. Việc đánh giá theo thang 3 mức (1 điểm–yếu/Poor; 2 điểm–khá, tốt/Good; 3 điểm–giỏi, hoàn hảo/Excellent).

1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ

Có thể mô hình hóa các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển CLMKT của chuỗi STBL qua hình 1.12



(Nguồn: Phát triển mô hình P.Kotler [31])

Hình 1.12. Mô hình hệ thống và các yếu tố ảnh hưởng và phát triển chiến lược marketing của chuỗi STBL.

Từ hình 1.12 cho thấy có 4 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến phát triển CLMKT của các chuỗi STBL sau.

1.2.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô

- Môi trường kinh tế - dân cư. Hầu hết các yếu tố thị trường bán lẻ và điều kiện tiên quyết cho sự phát triển các loại hình bán lẻ hiện đại kiểu chuỗi STBL đều bị tác động bởi các điều kiện kinh tế phổ biến, bởi nó xác định sự tăng/ giảm nhu

cầu thị trường cho mỗi loại hình bán lẻ nói chung. Những biến động kinh tế vĩ mô (lạm phát, nợ công, đầu tư công...) đều là các chỉ số quan trọng có ý nghĩa tiên quyết để các chuỗi STBL có quyết định phát triển CLMKT hay không và theo chiều hướng nào. Bên cạnh đó các lực lượng dân số cũng là những yếu tố tiêu điểm đối với phát triển CLMKT của chuỗi STBL, bởi dân số chính là điểm xuất phát, nội dung và điểm kết thúc của phát triển CLMKT của chuỗi STBL. Trong MKT bán lẻ hiện đại, biến nhân khẩu học chính là lực lượng trung tâm cho CL phân đoạn thị trường, những thay đổi trong biến số này là tiền đề để phát triển CL lựa chọn và định vị giá trị trên các đoạn thị trường mục tiêu của chuỗi STBL. Những nghiên cứu cơ bản về dự định hành vi mua của NTD với các chuỗi STBL cho thấy nó chịu tác động của hàng loạt biến nhân khẩu học như phải đạt 1 ngưỡng thu nhập/người/năm xác định mới có tiền đề KH tiềm năng của chuỗi STBL cơ bản, các biến nghề nghiệp, tháp tuổi, trình độ văn hóa, giới tính... cũng đều là tác nhân lựa chọn và dự định hành vi mua ở chuỗi STBL của NTD. Những thay đổi của các yếu tố này cũng đặt ra đòi hỏi phát triển CLMKT của chuỗi STBL. Ngược lại, phát triển CLMKT của chuỗi STBL có tính tiên khởi, cũng có tác động ngược trở lại và hoặc đón đầu sự thay đổi trong hành vi mua văn hóa, tâm lý của NTD thông qua nâng cấp chất lượng, giá trị dịch vụ bán lẻ về mặt hàng bán lẻ, giá bán lẻ, mạng bán lẻ và xúc tiến bán lẻ. Đây cũng chính là tinh thần chủ đạo của tư duy MKT tổng lực thay cho mô thức 4Ps cổ điển (sản phẩm/Product; giá/Price, phân phối/place, xúc tiến/promotion) là mô thức 4P công cụ khác: Con người (People); Quá trình (Process); Chương trình(Program) và Hiệu suất (Performance). Một số học giả khác cho rằng 4P cổ điển là mô thức marketing- mix từ phía người bán cần được thay bằng mô thức SIVA là marketing- mix từ phía người mua gồm:

- Giải pháp (Solution) – Người TD giải quyết vấn đề của họ ra sao?
- Thông tin : (Information) – NTD có thể biết nhiều hơn về nó ở đâu?
- Giá trị: (Value) – NTD bỏ ra những gì để có được giải pháp đó?
- Tiếp cận: (Access) – NTD tìm được điều đó ở đâu?

Rõ ràng là MKT hiện đại ngày càng được định hướng KH và KH hóa (Customization) và suy đến cùng dân cư là biến trung tâm của mọi phát triển CLMKT của chuỗi STBL.

- Môi trường văn hóa-xã hội. Quá trình đô thị hóa và hiện đại hóa các khu đô thị mới, tại đó thể hệ dân cư mới, trẻ có nhu cầu chất lượng cuộc sống cao theo phong cách sống tiên bộ sẽ là tiền đề tạo mô thức hành vi mua mới và chính thể hệ này đã tạo động lực cho các DNBL phải phát triển CLMKT với đẳng cấp chất lượng và văn minh thương mại cao hơn.

- Môi trường thể chế, chính sách, pháp luật: đây là lực lượng có tính quyết định đến thị trường ngành kinh doanh và chế định các hành vi thương mại (bao gồm cả phát triển CLMKT) của các chuỗi STBL (ví dụ: mức độ tự do hóa thương mại bán lẻ và độ mở của thị trường bán lẻ được quyết định bởi luật thương mại và chính sách thương mại nội địa). Tiếp theo, các quyết định phát triển thể chế thị trường bán lẻ sẽ tác động đến định hướng và điều tiết mức độ phát triển của các loại hình chuỗi STBL hiện đại ở các đô thị, nông thôn và kéo theo là định hướng và mức độ phát triển CLMKT của chúng, trong đó có chuỗi STBL (Ví dụ, các chính sách về phát triển kiến trúc hạ tầng thương mại đô thị, chính sách thị trường cạnh tranh, chống độc quyền, thị trường ngầm và kiểm soát cạnh tranh, chính sách đăng ký và bảo hộ thương hiệu riêng, thương hiệu đơn vị phân phối bán lẻ...). Có thể nói mọi yếu tố phát triển CLMKT của chuỗi STBL đều phải được nhà quản trị và phát triển CL cân nhắc và chấp hành đúng, hiện thực và sáng tạo các định chế chính sách. Tiếp theo mỗi chuỗi STBL, cơ sở bán lẻ đều gắn với một địa thị trường xác định và chịu tác động của các thể chế chính sách chung và cụ thể của quản lý nhà nước địa phương và trong phát triển CLMKT cần quan tâm tới khía cạnh và mức độ làm MKT địa phương trong phân đoạn thị trường và phát triển các thành phần CLMKT (CHTT, kênh MKT, xúc tiến thương mại).

- Các lực lượng môi trường khoa học kỹ thuật và công nghệ: sự phát triển của lực lượng môi trường MKT khoa học kỹ thuật và công nghệ là cơ sở để công nghiệp hóa, hiện đại hóa các thị trường và ngành kinh doanh trên 2 hướng: thứ nhất là tác động đến trình độ phát triển công nghệ và quản trị các quá trình kinh doanh cốt lõi cũng như hệ thống quản trị dựa trên mạng máy vi tính và EDI. Bên cạnh các yếu tố hiện đại hóa kết cấu hạ tầng vật chất kỹ thuật và công nghệ thông tin cho phát triển CLMKT, lực lượng này cần tham gia tạo một cuộc cách mạng trong MKT đó là việc vận dụng các công cụ E-marketing, Mobimarketing... trên thị trường B2C, C2C, G2C. Thứ hai là tác động đến NTD- KH của chuỗi STBL trong mở rộng khả năng tiếp cận thông tin, tri thức, kết nối với nhà cung cấp, định hướng lại mô hình hành vi mua và hiệu suất, quyết định mua của khách hàng. Các nhà quản trị và phát triển CLMKT phải cân nhắc các yếu tố này trong phát triển CLMKT của mình nếu không sẽ không thể giữ gìn được KH chứ chưa nói đến phát triển KH mục tiêu hạt nhân của bất kỳ phát triển CLMKT nào của chuỗi STBL.

1.2.3.2. Các yếu tố thị trường ngành bán lẻ

Có 5 yếu tố thị trường ngành KD bán lẻ có ảnh hưởng khá trực tiếp tới nội dung và hiệu suất mục tiêu của phát triển CLMKT của chuỗi STBL.

Thứ nhất là ảnh hưởng của các nhà cung cấp và phân phối thượng nguồn. Ảnh hưởng của yếu tố này là không cần bàn cãi. Không chỉ thay đổi quy mô, cơ

cầu, thời gian cung ứng, mà còn là đảm bảo chất lượng thương phẩm, VSATTP nhất quán, tin cậy thông qua chất lượng quan hệ đối tác và liên kết chuỗi cung ứng sẽ ảnh hưởng và làm điều kiện cho không chỉ nội dung mà quan trọng là chất lượng và hiệu suất mục tiêu của phát triển CLMKT của chuỗi STBL. Với các chuỗi STBL cơ bản loại cơ sở bán lẻ có không dưới 70% là mặt hàng bán lẻ thực phẩm tươi sống, chế biến bán thành phẩm và thực phẩm công nghệ, thì tạo liên kết mạnh, tin cậy, hiệu quả và nhất quán với các hộ nông dân, các nhà sản xuất vật phẩm nguồn gốc (OPM – Original Product Manufacturer) chính là điều kiện và cũng là 1 định hướng CLMKT quan trọng.

Thứ hai, các đối thủ cạnh tranh bao gồm các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trên cùng đoạn mục tiêu, các đối thủ cạnh tranh cùng ngành trên thị trường tổng thể và các đối thủ cạnh tranh dẫn xuất, tiềm tàng của 1 chuỗi STBL cụ thể. Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển CL định vị giá trị cạnh tranh và mọi thay đổi định vị năng lực cạnh tranh tương đối cũng như chiến lược cạnh tranh của ĐTCT đều đòi hỏi chuỗi STBL phải có ứng xử cập thời trong phát triển CLMKT của mình cho phù hợp và tương thích. Đây là lý do mà mỗi chuỗi STBL phải tổ chức không chỉ các phân hệ nghiên cứu MKT mà phải đặc biệt coi trọng phân hệ điều tra MKT (như một số tác giả còn nâng cao vị thế của nó qua dịch đồng nghĩa là “tình báo MKT”). Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và trực tuyến cùng động thái thay đổi của chúng sẽ ảnh hưởng không chỉ ở cân bằng chiến lược 3C định hướng thị trường của chuỗi STBL(3C- KH/Customer-đối thủ cạnh tranh/ Competitor-Công ty/Company) mà còn là cơ sở để lựa chọn các công cụ nghệ thuật CL (tấn công, né tránh, phòng thủ) của chuỗi STBL.

Thứ ba, các công chúng. Ở đây, các công chúng trên thị trường mục tiêu và /hoặc thị trường tổng thể của chuỗi STBL được hiểu là bất kỳ 1 nhóm có 1 quan tâm thực tế hoặc tiềm tàng, hoặc có tác động đến khả năng đạt mục tiêu của chuỗi ST. Với khái niệm này đã nói lên tầm quan trọng của các công chúng với chuỗi ST, trong nhiều giáo trình quản trị CL, các công chúng còn được coi là các cổ đông kinh doanh CL (strategic Stakeholder) của DN. Một chuỗi STBL có rất nhiều loại công chúng, mỗi loại lại có 1 tính chất và mức độ quan hệ, tác động tới công ty và KH của nó, và khi có những biến động trong thái độ, hành vi của công chúng đều phải được các nhà quản trị và phát triển CLMKT thu thập, phân tích và phát triển CL của mình tương thích và hiệu quả không chỉ ở các công cụ MKT quan hệ công chúng (MPR- Marketing Public Relation), tuyên truyền, cổ động, và chào hàng gián tiếp (Publicity), mà điều quan trọng hơn là qua đó quảng bá và thiết lập được các liên tưởng TH tích cực với chuỗi STBL và dịch vụ bán lẻ của nó. Mặt khác, nếu những thay đổi này là bất lợi, theo hướng tiêu cực với chuỗi ST và ngược lại với đối thủ cạnh tranh – đây là

điều mà nhà quản trị CLMKT của chuỗi STBL ít muốn thấy nhất và cách ứng xử phù hợp nhất chính là triển khai và làm thích ứng (phát triển) CL hình ảnh của chuỗi ST trong các công chúng của mình.

Thứ tư, các trung gian MKT chức năng. Các trung gian chức năng là 1 thành phần của kênh phân phối và thương mại của chuỗi STBL, họ là các nhà cung cấp dịch vụ logistics, dịch vụ phát triển và hỗ trợ kinh doanh, dịch vụ thanh toán, giao dịch và ngân hàng thương mại, dịch vụ nhượng quyền thương mại..., hỗ trợ và giúp đỡ cho chuỗi STBL hoàn tất, đẩy nhanh và tiết kiệm chi phí, nguồn lực. Những yếu tố này đều có ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu suất mục tiêu của phát triển CLMKT và phải được cân nhắc và vận dụng cẩn trọng, phù hợp. Trong đó, cân nhắc và vận dụng để “có quyết định CL “ in or outsourcing”- tự làm hay thuê ngoài là đặc biệt quan trọng và năng lực này của chuỗi STBL được coi là một trong những năng lực cốt lõi quan trọng tạo lên năng lực cạnh tranh động của chuỗi STBL.

Thứ năm, các rào cản thị trường ngành bán lẻ. Các rào cản này bao gồm rào cản thuế và kỹ thuật thương mại, rào cản gia nhập và rút khỏi, các thống kê và quy tắc thị trường và thể chế kiểm soát thị trường bán lẻ nội địa và các địa phương, là các yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới phát triển CLMKT của một chuỗi STBL xác định, bởi chúng đảm bảo tính trật tự trong đa dạng của thị trường, phòng ngừa và hạn chế các gian lận thương mại, những thủ phạm cạnh tranh không hợp thức, bảo vệ quyền lợi hợp pháp không chỉ của KH – NTD mà còn của các chuỗi STBL chân chính, làm ăn bài bản, nghiêm chỉnh.

1.2.3.3 Các yếu tố hội nhập quốc tế

Hội nhập quốc tế là một tính quy luật tất yếu của thế giới ngày nay, mức độ và phạm vi của nó phụ thuộc vào quan điểm và sự tham gia của 1 quốc gia vào các Hiệp định Tự do thương mại song và đa phương, các FTAs. Kết quả và hệ quả của nó có ảnh hưởng lớn đến sự tồn tại và phát triển các DN khi tạo nên những cơ hội đe dọa với chúng. Trong bối cảnh môi trường tổng thể đó, thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ và ngành kinh doanh bán lẻ đến lượt nó cũng được mở cửa và có sự tham gia, hiện diện của các nhà bán lẻ nước ngoài ngày càng sâu rộng. Đó là tình thế trước mắt khi nước ta thực thi AEC và triển vọng khi tham gia TPP cùng nhiều hiệp định thương mại song và đa phương nữa. Những hệ quả làm thay đổi cấu trúc, hành vi thị trường và ngành KD bán lẻ sẽ ảnh hưởng đến những thay đổi của mong muốn và hành vi KH và tạo nên những cơ hội và đe dọa mới đang nổi lên. Đây cũng là thời điểm mà các chuỗi STBL VN phải PTCLMKT của mình một cách cập thời, bài bản, thông thái và hiệu quả hơn trên cơ sở phát huy cao hơn tinh thần thương nhân Việt để kích hoạt một tổ chức MKT sáng tạo dựa trên CLMKT chuỗi STBL dựa vào thị trường thực.

1.2.3.4. Nhóm các yếu tố nội tại của chuỗi STBL

Nếu như những yếu tố ảnh hưởng bên ngoài trên tạo ra cơ hội/ đe dọa thì các yếu tố ảnh hưởng nội tại sẽ tạo ra sức mạnh/ điểm yếu cũng như năng lực của các nguồn lực cho phát triển CLMKT của chuỗi STBL. Có 3 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến phát triển CLMKT như sau:

Một là: Vị thế và năng lực các nguồn lực phi MKT của chuỗi STBL bao gồm: vị thế và năng lực tài chính, năng lực lãnh đạo và quản trị chung, chất lượng và năng lực nguồn nhân lực, năng lực R&D, năng lực công nghệ và tác nghiệp và thực hành quản trị chuỗi cung ứng. Đây là những năng lực, nguồn lực thiết yếu nhất thuộc năng lực hỗ trợ trong chuỗi giá trị của chuỗi STBL mà MKT phải làm việc tốt với chức năng này mới bảo đảm hiệu suất mục tiêu cao của phát triển CLMKT.

Hai là: các năng lực MKT chung của chuỗi STBL bao gồm năng lực tổ chức và nhân lực MKT, năng lực điều tra, phát khởi và phổ biến thông tin MKT, hoạch định CL môi trường, năng lực kiểm soát MKT là những nguồn lực tiền đề đối với phát triển CLMKT những cũng không thay thế được cho phát triển CLMKT. Ví dụ 1 CLMKT dù đã được hoạch định tốt đến đâu thì khi đưa vào thực tế cụ thể đều phải qua triển khai CL và vì khi hoạch định CL dựa trên các dữ liệu đã qua nên lại phải làm thích ứng CL với các dữ liệu hiện tại và khi thực hiện thì CL theo thời gian, các dữ liệu lại thay đổi và đòi hỏi lại làm thích ứng CLMKT... Tuy vậy, các hoạch định càng phù hợp sáng tạo và sắc nét bao nhiêu, việc triển khai và phát triển CLMKT trong thực tế càng thuận lợi cập thời, có hiệu suất cao bấy nhiêu.

Ba là, các yếu tố năng lực toàn tổ chức của DN, bao gồm các năng lực sẵn sàng đáp lại và điều phối đa chức năng, các ưu thế cạnh tranh bền vững, các yếu tố văn hóa DN trải dài trên toàn bộ tổ chức DNBL và có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu suất mục tiêu của phát triển CLMKT.

Những yếu tố ảnh hưởng lớn tại DN trên là cơ sở xác định điểm mạnh, điểm yếu và nhận dạng, xây dựng các năng lực cốt lõi và năng lực khác biệt để phối kết với các cơ hội, đe dọa từ các yếu tố bên ngoài trên đưa vào mô thức phân tích TOWS động để xác lập định hướng phát triển CLMKT đảm bảo luận cứ khoa học, hiện thực và khả thi...

1.3. Kinh nghiệm thực tiễn của một số chuỗi siêu thị bán lẻ ở nước ngoài và trong nước và bài học rút ra.

1.3.1. Chuỗi Seven- Eleven (7-11) Thái Lan

Diễn hình phát triển CLMKT về quản trị thông tin marketing, chào hàng thị trường, Kênh marketing và xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp.

Nhận nhượng quyền từ năm 1988, sau 30 năm, CP All đã biến 7-Eleven trở thành chuỗi cửa hàng tiện lợi thống trị tại Thái Lan, nắm trong tay 70% thị phần bán lẻ với trung bình khoảng 11,7 triệu lượt khách vào các cửa hàng 7-Eleven mỗi ngày. Tính cuối năm 2016, CP All đã xây dựng được hệ thống 9.542 cửa hàng mang thương hiệu 7-Eleven tại Thái Lan, trong đó có 4.245 cửa hàng tại Bangkok (chiếm 44%) và 5.297 cửa hàng tại các khu vực khác. Theo báo cáo tài chính của CP All, năm 2016, doanh nghiệp này đạt 14,2 tỷ USD doanh thu và 492 triệu USD lợi nhuận ròng trong năm 2016. Trong đó, hệ thống cửa hàng tiện lợi 7-Eleven đóng góp hơn 8,2 tỷ USD, chiếm khoảng 57% doanh thu. Hệ thống 7-Eleven của CP All chia làm 3 cấp cửa hàng gồm: cửa hàng 7-Eleven do chính CP All quản lý, đầu tư trực tiếp (Corporate Stores), cửa hàng nhượng quyền thương mại 7-Eleven (Franchise Stores) – hệ thống này sẽ hoạt động theo mô hình nhượng quyền mà CP All đóng vai trò hỗ trợ chặt chẽ trong hoạt động KD (thời hạn của hợp đồng nhượng quyền và lợi ích tùy thuộc vào loại hình) và các cửa hàng theo giấy phép (Sub-Area License Stores) – mô hình hoạt động theo vùng do bên thứ 3 vận hành, hiện được cấp phép cho Phuket, Yala, Chiang Mai và Ubon Ratchathani. Trong tổng số hơn 9.500 cửa hàng 7-Eleven, hiện chỉ có gần 700 cửa hàng hoạt động theo mô hình Sub-Area License Store, còn lại số cửa hàng thuộc 2 mô hình đầu được chia đều mỗi mô loại hơn 4.000 cửa hàng tại Thái Lan. Mục tiêu của CP All đến hết năm 2017 sẽ vượt mốc 10.000 cửa hàng 7-Eleven tại Thái Lan. Con số này cũng không phải không có căn cứ khi năm 2016 CP All đã khai trương thêm 710 cửa hàng. Với tiến độ như vậy, ước tính chỉ sau khoảng 8 tháng, kế hoạch trên sẽ đạt được.

Kể từ khi nhận được giấy phép nhượng quyền từ 7-Eleven USA năm 1988 và cửa hàng đầu tiên vận hành vào năm 1989, phải mất 10 năm để CP All mở được 1.000 cửa hàng tại Thái Lan. Tuy nhiên, chỉ mất 4 năm sau đó để số cửa hàng nhân đôi lên 2.000 và trung bình chỉ khoảng hơn 2 năm để 1.000 cửa hàng 7-Eleven được mở tại “xứ sở Chùa Vàng”. Theo kế hoạch, đến hết năm 2017, số cửa hàng sẽ đạt con số 10.000. Giống như tại nhiều quốc gia khác, 7-Eleven lấy lòng khách hàng bằng danh mục sản phẩm khổng lồ và dịch vụ “tận răng”, không chỉ phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng với các sản phẩm nhập khẩu, hoặc mang phong cách 7-Eleven, hệ thống này còn mang đến của những món ăn mang khẩu vị địa phương.

Theo Nikkei Asian Review, nếu có dịp bước vào cửa hàng 7-Eleven tại Bangkok bạn sẽ thấy có bán rất nhiều thức ăn, đồ uống và cả các dịch vụ khác. Các khách hàng có thể thanh toán hóa đơn và đặt vận chuyển hàng ngay tại đây. Trong

khi các cửa hàng 7-Eleven Nhật Bản cũng có những dịch vụ đi kèm này nhưng các cửa hàng ở Thái Lan còn để khách hàng... đặt cả vé máy bay.

Giống như nhiều nước khác, 7-Eleven tại Thái Lan cũng nhắm tới thu hút các tín đồ cà phê khi cung cấp cà phê với mức giá chỉ bằng 1/3 so với Starbucks. Vài trăm cửa hàng của hệ thống này được trang bị máy pha cà phê và một số bán cả bánh ngọt mang thương hiệu của chính 7-Eleven hoặc nhập từ các cửa hàng khác – và điều này cũng là một nét mới mẻ so với mô hình tại Nhật Bản. Bên cạnh đó, giới trẻ Thái Lan cũng “phát cuồng” với 7-Eleven không chỉ bởi lý do đơn giản là giá cả phải chăng mà các cửa hàng của họ đều sạch sẽ - không giống nhiều cửa hàng tiện lợi tương tự khác, theo nhận định của Nikkei Asia Review. Ngoài chiến thuật thu hút khách hàng bằng đồ ăn, CP All cũng xây dựng mối quan hệ biểu tượng với những người bán hàng rong bên ngoài vỉa hè. Có rất nhiều người bán hàng rong ngay bên ngoài cửa các cửa hàng 7-Eleven.

CP All hiện đang tiến hành bố trí những trung tâm phân phối thức ăn đông lạnh trong khu vực. Mỗi trung tâm sẽ phụ trách 200 – 300 cửa hàng. Đơn vị này kỳ vọng sẽ tăng gấp đôi số trung tâm lên 14 vào năm 2017. Nhìn chung, 7-Eleven đã thành công vượt bậc ở Thái Lan (chiếm 70% thị phần cửa hàng tiện lợi) bởi họ hướng tới việc trở thành một cửa hàng tiện lợi có bán thức ăn – mặt hàng có thể kéo khách tới cửa hàng vài lần trong ngày. Hiện tại, mặt hàng thực phẩm ăn ngay (ready-to-eat) chiếm tới 23% doanh thu của 7-Eleven. Và có vẻ như chiến lược này đang được đơn vị nhượng quyền 7-Eleven tại Việt Nam lặp lại y như vậy. Theo đó, ngay trước ngày khai trương, đại diện 7-Eleven Việt Nam cho biết, chuỗi cửa hàng tiện ích này đã thiết kế riêng danh mục hơn 100 món ăn gồm cả phở, bánh giò, bánh mì, xôi, gỏi cuốn, bún thịt nướng, hột vịt xào me, gà kho gừng... Đây đều là những món ăn thân thuộc và phổ biến trong bữa ăn hàng ngày của người Việt Nam và rất có thể nó cũng sẽ thu hút được thực khách giống như điều mà 7-Eleven Thái Lan đã và đang làm cực tốt.

1.3.2. Chuỗi Wal-Mart: Điển hình về phát triển CLMKT khác biệt hóa về chất lượng dịch vụ và giá trị khách hàng và năng lực CLMKT cốt lõi

Trên thế giới các ST có tên tuổi, gắn với sự thành công trong lĩnh vực phân phối là những ST luôn nhận thức đúng đắn vai trò của việc sở hữu tri thức đầy đủ về KH. Sự nổi tiếng của Sam Walton- người sáng lập chuỗi ST hàng đầu của Mỹ và đang lan rộng ra nhiều quốc gia trên thế giới Wal-Mart đã minh chứng cho địa vị thống trị toàn cầu của Wal-Mart có được nhờ sự am hiểu KH, nhờ tri thức về KH luôn được tất cả những con người ở Wal-Mart tuân thủ đó là làm nên sự khác biệt trong kinh doanh ST, mang lại giá sản phẩm thấp đến NTD, năm sau còn rẻ hơn

năm trước. Chính sự khác biệt đó đã làm nên “Hiệu ứng WAL-MART” trên toàn nước Mỹ và trên toàn thế giới nơi có sự xuất hiện của Wal-Mart và buộc tất cả những ai, những tổ chức nào có liên quan đến Wal-Mart đều phải tuân thủ theo. Bản thân Sam Walton và Wal-Mart luôn học hỏi không ngừng, luôn trăn trở cho sự gia tăng lợi ích của KH đồng nghĩa với gia tăng lợi nhuận của Wal-Mart, học hỏi đến mức luôn truy vấn để gia tăng các tri thức về KH làm nên sự chuyên biệt trong cạnh tranh CL của Wal-Mart [20]. Wal-Mart luôn đặt KH ở vị trí trung tâm của mọi nỗ lực làm việc của từng con người, từng cửa hàng của Wal-Mart. Từ sự am hiểu về hành vi NTD ở từng thị trường, khu vực dân cư mà Wal-Mart luôn mang đến cho KH những sự lựa chọn tối ưu nhất, mọi cố gắng đàm phán trong kinh doanh để hướng tới phục vụ KH tốt nhất bao gồm các mặt hàng đa dạng có chất lượng tốt, mức giá thấp nhất có thể, sự phục vụ thân thiện, dịch vụ KH mang đến cảm giác yêu thích mua sắm ở một cửa hàng, sự hài lòng trên cả sự mong đợi. Phương châm KD của Wal-Mart luôn được coi trọng, đó là KD là sự nỗ lực cạnh tranh và chỉ có sự an toàn phát triển bền vững trong bất kỳ giai đoạn nào khi KH được thỏa mãn, điều đó đã giúp cho Wal-Mart thành công trong cả những giai đoạn khó khăn của nền kinh tế. Wal-Mart là tập đoàn phân phối hàng đầu của Mỹ và thế giới thành lập năm 1962, được mệnh danh là “Nhà bán lẻ của thế kỷ” với mức doanh thu đạt trên 200 tỷ USD, sử dụng 1,5 triệu lao động. Wal-Mart có 16 trung tâm phân phối đảm trách nhiệm vụ phân phối tập trung tất cả hàng hóa KD cho toàn hệ thống.

Nhờ tổ chức hoạt động KD và quản lý theo dạng chuỗi nên tất cả các cửa hàng, ST, đại ST, nhà kho của tập đoàn Wal-Mart đều có sự thống nhất tập trung theo những quy chuẩn nhất định mà chỉ có Wal-Mart mới có, đồng thời hệ thống nhận diện TH của Wal-Mart cũng mang tính thống nhất trên toàn thế giới. Chính điều đó đã giúp cho Wal-Mart thành công và có mạng lưới rộng khắp, bền vững như ngày nay.

1.3.3. Chuỗi Sài Gòn-Coop mart: Điển hình của phát triển CLMKT bài bản, đồng bộ đặc biệt trong chiến lược chào hàng thị trường và kênh marketing ở Việt Nam

Khởi nghiệp từ năm 1989, sau đại hội Đảng lần thứ VI, nền kinh tế đất nước chuyển từ cơ chế bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN, mô hình kinh tế HTX kiểu cũ thật sự khó khăn và lâm vào tình thế khủng hoảng phải giải thể hàng loạt. Trong bối cảnh như thế, ngày 12/5/1989 - UBND Thành phố Hồ Chí Minh có chủ trương chuyển đổi Ban Quản lý HTX Mua Bán Thành phố trở thành Liên hiệp HTX Mua bán Thành phố Hồ Chí Minh - Saigon Co.op với 2 chức năng trực tiếp KD và tổ chức vận động phong trào HTX. Saigon Co.op là tổ chức kinh tế HTX theo nguyên tắc xác lập sở hữu tập thể, hoạt động SX KD tự chủ và tự chịu trách nhiệm.

Từ năm 1992 - 1997, cùng với sự phát triển của nền kinh tế đất nước, các nguồn vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam làm cho các DN phải năng động và sáng tạo để nắm bắt các cơ hội KD, học hỏi kinh nghiệm quản lý từ các đối tác nước ngoài. Saigon Co.op đã khởi đầu bằng việc liên doanh liên kết với các công ty nước ngoài để gia tăng thêm nguồn lực cho hướng phát triển của mình. Là một trong số ít đơn vị có giấy phép xuất nhập khẩu trực tiếp của Thành phố, hoạt động xuất nhập khẩu phát triển mạnh mẽ mang lại hiệu quả cao, góp phần xác lập uy tín, vị thế của Saigon Co.op trên thị trường trong và ngoài nước.

Sự kiện nổi bật nhất là sự ra đời ST đầu tiên của hệ thống ST Co.opmart là Co.opmart Công Quỳnh vào ngày 09/02/1996, với sự giúp đỡ của các phong trào HTX quốc tế đến từ Nhật, Singapore và Thụy Điển. Từ đây loại hình KD bán lẻ mới, văn minh phù hợp với xu hướng phát triển của Thành phố Hồ Chí Minh đánh dấu chặng đường mới của Saigon Co.op.

Năm 2012, đánh dấu bước phát triển mới của Co.opmart với sự kiện thay đổi bộ nhận diện TH: Hình ảnh trái tim được cách điệu từ chữ Co.op của phong trào hợp tác xã sẽ là biểu tượng cho sự tận tâm phục vụ cùng với bản chất nhân văn cao đẹp của tinh thần hợp tác xã. Không bao giờ tự hài lòng với bản thân và luôn khát khao hướng tới những tầm cao mới song vẫn duy trì giá trị cốt lõi của mình là thân thiện và tin cậy, bộ nhận diện TH và các trải nghiệm mua sắm mới đều xuất phát từ niềm đam mê tận tâm phục vụ. Tiếp tục khẳng định vị thế nhà bán lẻ hàng đầu Việt Nam, năm 2008, Saigon Co.op đã khai trương chuỗi cửa hàng thực phẩm an toàn tiện lợi Co.op Food. Đây là giải pháp cung cấp thực phẩm an toàn và tiện lợi cho bữa ăn hàng ngày với HH, dịch vụ tiện ích đa dạng và phong phú. Đến nay, Saigon Co.op đã có hơn 60 cửa hàng Co.op Food trên địa bàn TP Hồ Chí Minh và tỉnh lân cận, sẵn sàng phục vụ nhu cầu cho bữa ăn hàng ngày của người dân ở nội và ngoại thành. Kết quả đo lường chỉ số hài lòng và khảo sát thói quen mua thực phẩm của những hộ dân trong bán kính phục vụ của cửa hàng Co.op Food cho thấy, có đến hơn 90% KH cho rằng Co.op Food thay đổi thói quen mua thực phẩm an toàn cho bữa ăn hàng ngày và góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống người dân. Tiếp nối thành công của các hệ thống phân phối Co.opmart, Co.op Food, năm 2013, Saigon Co.op công bố ra mắt mô hình KD mới: đại ST. Cùng với đối tác NTUC FairPrice (một đơn vị hợp tác xã tại Singapore, nhà bán lẻ hàng đầu, chiếm hơn 60% thị phần tại đảo quốc Sư tử với 250 điểm bán ở nhiều mô hình KD), liên doanh Saigon Co.op và NTUC Fair Price sẽ cùng đầu tư mô hình KD chuỗi đại ST. Cửa hàng đầu tiên mang tên Co.opXtra Plus vừa bán lẻ, vừa phân phối số lượng lớn tại quận Thủ Đức, TPHCM. Đây là đại ST đầu tiên tại TPHCM, đánh dấu cột mốc quan trọng trên

tiến trình phát triển của thị trường bán lẻ của Saigon Co.op. Dự kiến, đến năm 2020 sẽ có 15 đại ST Co op Xtra và Coop Xtra plus trong cả nước.

1.3.4. Bài học tham khảo rút ra

Trên đây là 3 chuẩn đối sánh của 3 CSTBL thành công trên thế giới và ở Việt Nam, qua tìm hiểu các kinh nghiệm thực tiễn này cho phép rút ra 9 bài học tham khảo sau:

Một là, các CSTBL đều đặc biệt coi trọng phát triển CLMKT phù hợp, thích ứng với điều kiện và thay đổi địa thị trường cụ thể, không cứng nhắc, rập khuôn.

Hai là, Coi trọng hàng đầu quản trị thông tin và phân tích tình thế MKT dựa trên các công cụ khoa học và cơ sở dữ liệu lớn trong triển khai CL MKT vào thực tế.

Ba là, mô hình PTCLMKT đều là mô hình CL MKT định hướng KH dựa trên phát triển năng lực cốt lõi và khai thác tốt nhất các yếu tố khác biệt hóa.

Bốn là, trong PTCLMKT, Chuỗi STBL đều lấy trọng tâm là phát triển CL CHTT cân bằng giữa mặt hàng sản phẩm và phát triển dịch vụ bán lẻ và định giá bán lẻ dựa trên lề cận biên, thực hành thường xuyên chiết giá khuyến mại, mùa vụ và tương quan giá/chất lượng.

Năm là, chuỗi STBL coi trọng quyết định chọn thị trường mục tiêu, đề xuất và định vị giá trị phù hợp, hấp dẫn cho thị trường mục tiêu, làm MKT địa phương và linh hoạt.

Sáu là, trong CL kênh MKT đặc biệt coi trọng yếu tố địa điểm phân bố (location), quy hoạch mặt bằng, truyền thông phân phối, quản trị quan hệ đối tác, hiện đại hóa hệ logistics và các quá trình MKT phân phối cốt lõi.

Bảy là, đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ KH trước, trong và sau bán, phát triển trải nghiệm KH, bầu không khí cửa hàng, thực hành phương pháp bán hàng SIVA theo tiếp cận MKT tổng lực là điểm nhấn mạnh trong CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp.

Tám là, các CSTBL có nguồn lực mạnh đều thực hành CL dán nhãn riêng (Private Labeling) và CL phát triển bao phủ đa địa phương, toàn quốc và quốc tế.

Chín là, coi trọng phát triển năng lực CLMKT cốt lõi và khác biệt hóa và năng lực MKT động dựa trên tổ chức MKT phù hợp, chuyên nghiệp và được làm phẳng, lãnh đạo CL dựa trên giá trị và tri thức, tốc độ và năng suất và chuẩn mực thực hành tốt nhất MKT.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÁC CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ VIỆT NAM TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

2.1. Khái quát về ngành thương mại bán lẻ và kinh doanh siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội

2.1.1. Đặc điểm kinh tế - xã hội và thương mại thành phố Hà Nội.

Với lợi thế thủ đô, trung tâm kinh tế, chính trị, văn hóa của cả nước, vị trí địa lý thuận lợi, mật độ các cơ sở sản xuất và các cơ quan, trường học lớn, mức sống dân cư cao, khách vãng lai, khách du lịch lớn, hoạt động thương mại trên địa bàn phát triển mạnh, hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật thương mại khá phát triển... Hà Nội có nhiều tiềm năng và điều kiện thuận lợi quan trọng, cũng như những sức ép để xây dựng và phát triển kinh tế - thương mại Thủ đô hướng tới văn minh, hiện đại, bền vững.

Từ ngày 01/8/2008, Thủ đô Hà Nội được mở rộng theo Nghị quyết số 15/2008/NQ-QH12 của Quốc hội (khóa XII) về việc điều chỉnh địa giới hành chính thành phố Hà Nội và một số địa phương có liên quan. Trên cơ sở hợp nhất toàn bộ diện tích tự nhiên của tỉnh Hà Tây, huyện Mê Linh, tỉnh Vĩnh Phúc và bốn xã: Đông Xuân, Tiến Xuân, Yên Bình, Yên Trung thuộc Lương Sơn, tỉnh Hòa Bình.

Nghị quyết số 11-NQ/TW ngày 06/01/2012 của Bộ Chính trị khóa XI “về phương hướng, nhiệm vụ phát triển Thủ đô giai đoạn 2011-2020”, cũng như Luật Thủ đô (có hiệu lực từ 1/7/2013) tiếp tục xác định Hà Nội là trung tâm chính trị - hành chính quốc gia, trung tâm lớn về văn hóa, khoa học, giáo dục, kinh tế và giao dịch quốc tế. Quy hoạch xây dựng Vùng Thủ đô Hà Nội đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2050 của Chính phủ cũng đã xác định mục tiêu phát triển Thủ đô Hà Nội có đủ chức năng và vị thế của một trung tâm đô thị hiện đại trong khu vực Đông Nam Á và Châu Á, là đô thị hạt nhân trung tâm của Vùng, đầu mối giao thông chính, trung tâm của các ngành dịch vụ, nên Hà Nội có điều kiện thuận lợi để phát triển ngành thương mại mang tầm khu vực Đông Nam Á và châu Á.

Nằm ở trung tâm đồng bằng châu thổ sông Hồng, hiện nay, Thủ đô Hà Nội có diện tích tự nhiên 3.328,89 km²; gồm 30 quận, huyện, thị xã và 584 xã, phường, thị trấn (trong đó có 18 huyện, 386 xã); dân số hơn 7,2 triệu người, không kể khoảng 2 triệu người làm ăn, sinh sống thường xuyên, nhưng không đăng ký hộ khẩu thường trú. Là đầu mối giao thông đường bộ, đường sắt, đường thủy và hàng không, thuận lợi cho giao thương với bên ngoài, Hà Nội có nhiều điều kiện để phát triển và giao lưu trao đổi thương mại, phát triển thị trường. Cơ sở vật chất kinh tế -

kỹ thuật – thương mại đã tạo dựng vào loại khá trong cả nước. Là trung tâm thương mại truyền thống lâu đời lớn nhất ở Bắc Bộ, tập hợp nhiều nhà đầu tư có kinh nghiệm, vốn liếng và khách hàng, nơi hội tụ đông đảo DN, đối tác trong nước và quốc tế, thị trường tiêu thụ lớn về hàng hóa, các ngành dịch vụ phát triển thuận lợi, mạng lưới phân phối có khả năng liên kết chặt chẽ với các nguồn cung ứng hàng hóa trong vùng, Hà Nội có sức hút và khả năng thúc đẩy, lôi kéo sự phát triển thương mại của vùng đồng bằng sông Hồng và trung du miền núi Bắc Bộ, vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ và cả nước. Đó là các yếu tố đảm bảo không chỉ cho liên kết của thị trường Hà Nội với thị trường cả nước và thế giới, mà còn cho phép Hà Nội tiếp cận nhanh với những cơ hội thương mại, phát huy được sức mạnh trong thu hút, điều phối và phân phối các dòng HH và dịch vụ để phát triển thương mại.

Hà Nội là trung tâm hàng đầu về khoa học-công nghệ, cơ sở hạ tầng kinh tế và thương mại hiện đại, có điều kiện thuận lợi thu hút đội ngũ khoa học trong và ngoài nước. Thương mại Hà Nội cũng có nhiều thuận lợi để tăng cường trình độ công nghệ hiện đại, đáp ứng các mục tiêu phát triển thương mại hiện đại

Hà Nội có đa dạng tài nguyên sinh vật, sinh thái và du lịch thuận lợi để kết hợp phát triển thương mại và các dịch vụ giải trí, nghỉ ngơi. Hà Nội được nhiều tạp chí, hãng du lịch nổi tiếng thế giới bình chọn, đánh giá cao. Hà Nội có nhiều làng nghề cổ truyền nổi tiếng, tạo điều kiện giao lưu và mua bán các sản phẩm của địa phương.

Hà Nội là vùng dân cư đông đúc từ lâu đời, đó là những yếu tố thuận lợi cho phát triển thương mại. Cơ cấu lao động chuyển dịch phù hợp với chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Di dân cơ học không ngừng gia tăng, di dân đến Hà Nội chủ yếu là những người ở các tỉnh lân cận, lao động phổ thông. Bên cạnh yếu tố tích cực bổ sung thêm lực lượng lao động vào dịch vụ bán buôn, bán lẻ của ngành thương mại, tăng thêm nhu cầu sử dụng dịch vụ bán lẻ của ngành thương mại, thì sức ép về việc bố trí địa điểm, diện tích kinh doanh cũng tăng lên.

2.1.2. Khái quát sự phát triển thương mại bán lẻ thành phố Hà Nội từ thời điểm mở cửa thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ (1.1.2009).

Trước hết là giai đoạn 2008-2013, cơ cấu tổng sản phẩm trên địa bàn thành phố (GRDP) tiếp tục chuyển dịch theo hướng hợp lý. Tỷ trọng của ngành công nghiệp đã tăng từ 41,2% năm 2008 lên 41,7% năm 2013; tỷ trọng của ngành nông nghiệp giảm từ 6,5 % xuống còn 4,9%; ngành dịch vụ-thương mại tăng từ 52,3% lên 53,4%. Tổng sản phẩm bình quân đầu người trên địa bàn tăng từ 28,1% triệu đồng/người năm 2008 lên 63,3 triệu đồng/người năm 2013. Tỷ trọng của ngành thương mại giữ khá ổn định, với mức trên dưới 11,18% - 11,25% trong GRDP toàn thành phố. Tính theo giá hiện hành, năm 2009 thương mại đóng góp là 23.630 tỷ

đồng, năm 2011 là 35.310 tỷ đồng và năm 2013 đóng góp 50.442 tỷ đồng và năm 2015 là 63.527 tỷ đồng.

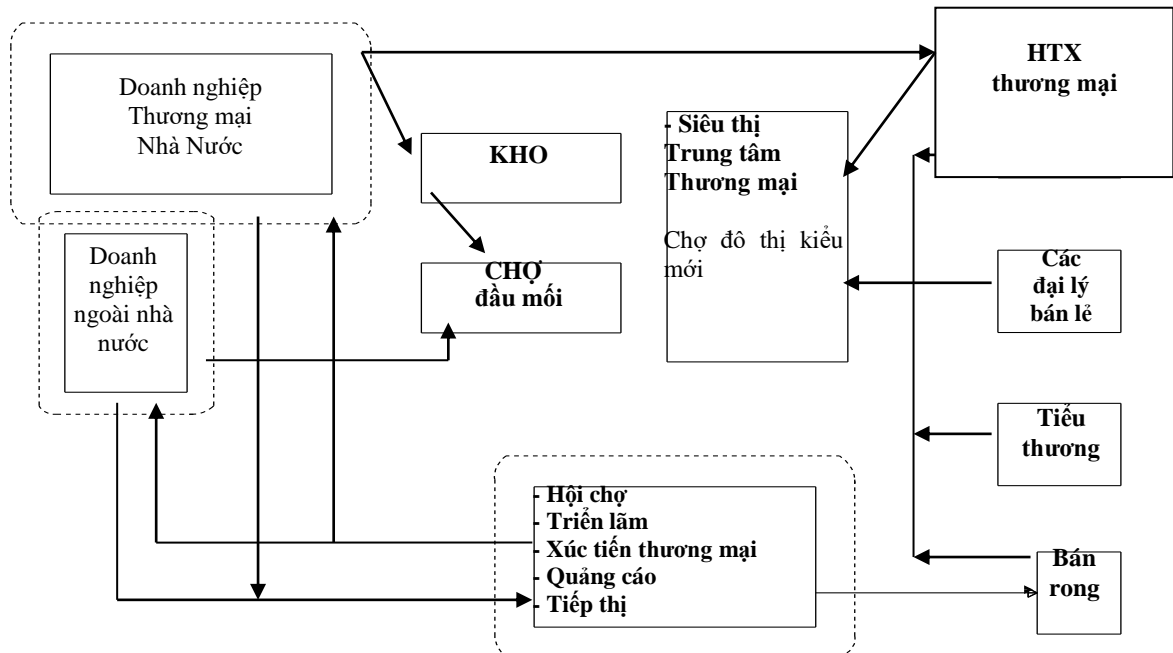
Xét về tốc độ tăng hàng năm, giá trị tăng thêm của ngành thương mại Hà Nội đạt mức tăng bình quân 20,52%/năm trong giai đoạn 2008-2015. Tổng sản phẩm thương mại nội địa năm 2015 tăng gấp 2,9 lần so với 2009.

So với các ngành khác, mức đóng góp của ngành thương mại vào GRDP chỉ đứng sau ngành công nghiệp chế biến; đứng trên ngành xây dựng, thông tin và truyền thông, vận tải, kho bãi, ngành sản xuất phân phối điện, nước; ngành tài chính, ngân hàng, bảo hiểm và các ngành khác...

Giá trị tổng mức bán lẻ HH theo giá hiện hành tăng từ 90,756 tỷ đồng năm 2009 lên 236.079 tỷ đồng năm 2015. Tổng mức bán lẻ HH tăng với nhịp độ nhanh (20,48%/năm) đã làm tăng nhanh mức bán lẻ bình quân đầu người qua các năm, từ 12,8 triệu đồng/người/năm năm 2009 lên 32,21 triệu đồng/người/năm vào năm 2015. Giá trị tổng mức bán lẻ của khu vực kinh tế ngoài Nhà nước chiếm tỷ trọng lớn, khoảng 90% tổng mức bán lẻ. Sự chuyển dịch về cơ cấu thành phần trong tổng mức bán lẻ HH đang diễn ra theo hướng tăng tỷ trọng khu vực kinh tế ngoài Nhà nước. Trên thực tế, việc chuyển dịch cơ cấu các thành phần kinh tế đã diễn ra với tốc độ nhanh hơn. Năm 2009, kinh tế Nhà nước chiếm 4,11%; kinh tế ngoài Nhà nước chiếm 90,9% và kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài chiếm tỷ trọng 5,99%. Năm 2015, kinh tế ngoài Nhà nước chiếm 91,01% trong tổng mức bán lẻ, kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài chiếm tỷ trọng 6,39% trong khi tỷ trọng của kinh tế Nhà nước giảm còn 2,60%.

Hạ tầng thương mại trên địa bàn Thủ đô luôn được quan tâm đầu tư. Trong 5 năm (2010-2015), trên địa bàn Thủ đô đã hoàn thành, đưa vào sử dụng 26 trung tâm thương mại, 99 ST và 53 chợ ĐT- đến 2015, trên địa bàn có 39 trung tâm thương mại, 187 ST, 1.365 cửa hàng tiện lợi và 438 chợ ĐT.

Mạng lưới các cơ sở và các mối quan hệ thương mại diễn ra trên địa bàn thành phố được triển khai thành 2 tuyến vừa khá độc lập, vừa có sự đan xen giữa các hình thức thương mại bán buôn-bán lẻ, hiện đại (trung tâm, ST)- truyền thống (chợ, HTXTM, đại lý, cửa hàng bán lẻ, tiểu thương, bán hàng rong...) dưới tác động của hệ thống xúc tiến và quảng bá thương mại.



(Nguồn: Sở Công Thương Hà Nội 2015)

Hình 2.1. Mô hình tổ chức thương mại trên địa bàn Hà Nội

Mức tăng trưởng liên tục và khá cao về lưu chuyển HH và dịch vụ của Hà Nội những năm qua cho thấy các hoạt động thương mại trên địa bàn đã có bước phát triển tốt, đảm bảo lưu thông HH đáp ứng cho nhu cầu sản xuất và tiêu dùng, hướng dẫn sản xuất và tiêu dùng theo hướng văn minh, hiện đại.

2.1.3. Khái quát quá trình phát triển các siêu thị và chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Đến 1/7/2015, trên địa bàn Hà Nội có 187 ST đang hoạt động, gồm 118 ST cơ bản, 69 ST chuyên doanh (điện tử điện máy: 25; thời trang: 15; chuyên doanh khác: 29), chiếm khoảng 19% ST của cả nước, bình quân 1 quận/huyện có khoảng 6,2 ST. Trong tổng số 159 ST đã phân hạng, có 20 ST hạng I, 57 ST hạng II, 72 ST hạng III; hiện còn 28 ST chưa được phân hạng. Trong 159 ST phân hạng có 103 ST thành viên trong 37 chuỗi STBL, 56 STBL đơn nguyên độc lập.

Tổng diện tích của mạng lưới ST trên toàn địa bàn Hà Nội là gần 518,929m², bình quân mỗi ST có diện tích 3.263 m² đất xây dựng. Trong đó, diện tích KD đạt 385.878 m², bình quân mỗi ST có khoảng 2.371 m² diện tích KD, thuộc nhóm quy mô của ST cơ bản hạng 2 theo quy định hiện hành. Tỷ lệ diện tích KD/điện tích đất khoảng 74,36%, đây là tỷ lệ tương đối cao so với chỉ tiêu chung của cả nước và địa bàn tỉnh khác.

Diện tích kinh doanh ST bình quân đầu người chỉ đạt 0,068m²/người, đây là mức rất thấp so với yêu cầu phát triển bán lẻ hiện đại của thành phố Hà Nội, nhất là đối với loại hình ST được đánh giá sẽ có triển vọng phát triển nhanh nhất trong các loại hình bán lẻ hiện đại.

Bảng 2.1 Phân loại siêu thị trên địa bàn Hà Nội năm 2017*Đơn vị: cơ sở*

TT	Loại hình	Tổng số	Quận	Huyện, thị xã
(1)	(2)	(3)=(4)+(5)	(4)	(5)
I	Tổng số siêu thị	187	156	31
1	Phân loại theo tính chất kinh doanh			
	Siêu thị căn bản	118	89	29
	Siêu thị biến thể	69	67	2
2	Phân loại theo hạng			
	Siêu thị hạng 1	20	20	0
	Siêu thị hạng 2	57	39	18
	Siêu thị hạng 3	72	61	11
	Siêu thị chưa phân hạng	28	20	8
3	Phân loại theo mức tích hợp mạng			
	Siêu thị thuộc chuỗi (thành viên chuỗi)	103	97	6
	Chuỗi STBL	37	0	0
	Chiều dài bình quân chuỗi	2,78	0	0
	STBL đơn nguyên độc lập	56	39	17

(Nguồn- Sở Công Thương Hà Nội và NCS tổng hợp)

2.2. Xác định mô hình thực tế phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội

2.2.1. Mô tả mẫu điều tra

Nghiên cứu định lượng với thang đo trên được tiến hành qua các bước:

Một là, bảng hỏi điều tra được thiết kế dưới 2 dạng: đánh giá của các nhà quản trị MKT, các chuyên gia, các nhà QLNN về bán lẻ nói chung và chuỗi STBL nói riêng và đánh giá của các KH của chuỗi STBL với 5 biến quan sát của biến phụ thuộc. Các biến quan sát này được phát biểu thành các câu hỏi để đáp viên lựa chọn trả lời trên thang Likert 5 điểm, trong đó: 1 - không đồng ý; 2 - rất ít đồng ý; 3 - đồng ý với mức trung bình; 4 - đồng ý cơ bản ; 5 - đồng ý hoàn toàn

Hai là, mẫu nghiên cứu được thiết lập theo phương pháp trắc nghiệm. Vì nghiên cứu này ở tầm mức quản trị CL nên để đánh giá đúng và phù hợp các thành phần CLMKT phải là các CEOs của chuỗi ST, các nhà quản trị MKT và KD ở các SBUs – cơ sở ST thành viên chuỗi ST cũng như các DN đối thủ, các nhà quản lý nhà nước về thương mại trên địa bàn, các CEOs của các nhà cung cấp. Theo quy tắc lấy

mẫu trắc nghiệm, mỗi biến quan sát cần 4 - 6 phiếu, như vậy mẫu Bảng hỏi 1 với 39 biến quan sát cần tối thiểu $39 \times 5 = 195$ phiếu/đáp viên. Lượng phát ra 350 phiếu, thu lại 233 phiếu, loại 18 phiếu không hợp quy, quy mô mẫu 1 là 215 phiếu (tỷ lệ thu hồi 64,4%); Với mẫu Bảng hỏi 2 có 5 biến quan sát với đối tượng là KH của các chuỗi STBL và nhà quản lý nhà nước về thương mại, số phiếu phát ra là 150 phiếu, thu lại 98 phiếu, loại 7 phiếu không hợp quy, quy mô mẫu 2 là 91 phiếu (tỷ lệ thu hồi 60,8%). Cơ cấu theo đối tượng đáp viên và theo địa bàn nghiên cứu thuộc tệp mẫu cho trong bảng 2.2

Bảng 2.2. Cơ cấu đối tượng đáp viên thuộc tệp mẫu.

ST T	Các nhóm đáp viên thuộc tệp mẫu	Mẫu 1		Mẫu 2	
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượ ng	Tỷ lệ %
1	CEOs và quản trị marketing và bán hàng ở chuỗi STBL	89	41,40	-	-
2	CEOs ở các nhà cung cấp cho chuỗi STBL	40	18,60	6	6,60
3	Chuyên viên quản lý nhà nước tại các Bộ, Sở chuyên trách về thương mại bán lẻ	27	12,56	8	8,80
4	Chuyên viên phòng Kinh tế Quận/Huyện có cơ sở chuỗi siêu thị	21	9,76	11	12,09
5	Các nhà quản trị marketing, bán hàng ở loại hình bán lẻ khác có liên quan	14	6,51	-	-
6	Các chuyên gia kinh tế thương mại, các nhà nghiên cứu phát triển thương mại bán lẻ	24	21,17	14	15,38
7	Các khách hàng của chuỗi STBL	-	-	52	57,13
	Cộng	215	100	91	100

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra)

Ba là, về xử lý dữ liệu và tiêu chuẩn kiểm định: Phần mềm SPSS 18.0 được sử dụng để xử lý dữ liệu nghiên cứu. Phép phân tích nhân tố và tính tin cậy được sử dụng để đánh giá sự nhất quán nội tại của mỗi khái niệm nghiên cứu. Bảy khái niệm nghiên cứu gồm: Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT; CL lựa chọn và định vị giá trị; CL CHTT bán lẻ; CL kênh marketing; CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi; Hiệu suất CLMKT được phát triển được xem xét để cung cấp bằng chứng về giá trị phân biệt và giá trị hội tụ của thang đo.

2.2.2 .*Kết quả nghiên cứu kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu lý thuyết*

2.2.2.1. *Kiểm định thang đo*

Để đánh giá tính nhất quán nội tại của các khái niệm nghiên cứu, phương pháp phân tích yếu tố khám phá (EFA) và hệ số tin cậy Cronbach's alpha được vận dụng. Kết quả tính toán Cronbach's alpha của 6 thành phần riêng biệt của phát triển CLMKT và hiệu suất CLMKT được phát triển tổng thể xem phần phụ lục 7. Từ đó cho thấy:

- 6 thành phần của phát triển CLMKT và hiệu suất CLMKT được phát triển của các chuỗi STBL VN trên địa bàn Hà Nội đều có hệ số tin cậy Cronbach's alpha lớn hơn 0,782 → đáp ứng tiêu chuẩn kiểm định ($> 0,70$).

- Các thang đo của các thành phần: Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT (5 biến quan sát); Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi (5 biến quan sát); Hiệu suất CLMKT được phát triển (5 biến quan sát) đều có hệ số tin cậy Cronbach's alpha $> 0,70$; hệ số tương quan biến tổng $> 0,3$ → đáp ứng tiêu chuẩn kiểm định, được đưa vào phân tích EFA tiếp theo.

- Các thang đo của 2 thành phần: CL lựa chọn và định vị giá trị (6 biến quan sát); CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp (7 biến quan sát), hầu hết các thang đo của 2 thành phần này đều đạt mức tin cậy Cronbach's alpha ($> 0,70$), tương quan biến tổng ($> 0,3$), tuy nhiên có 2 biến quan sát VCP3 và PRM4 có hệ số Cronbach's alpha đạt $< 0,70$ (lần lượt là 0,6632 và 0,6573), nhưng chúng đều có tương quan biến tổng $> 0,3$ (lần lượt là 0,3158 và 0,3012) nên vẫn được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

- Các thang đo của 2 thành phần: CL CHTT bán lẻ (9 biến quan sát); CL kênh MKT (7 biến quan sát), đa phần các thang đo đều đạt tiêu chuẩn kiểm định cả về Cronbach's alpha và tương quan biến tổng. Duy có 2 biến quan sát là TMO5 và SMC6 là hai thành phần đều có Cronbach's alpha $< 0,7$, tương quan biến tổng $< 0,3$ nên bị loại ra khỏi phân tích EFA tiếp theo. Nếu loại 2 biến quan sát này thì hệ số Cronbach's alpha sẽ tăng lên: với thành phần TMO từ 0,8433 lên 0,8564 và thành phần SMC từ 0,8192 lên 0,8247 (*phụ lục 8*).

Như vậy, sau kiểm định thang đo đã loại 2 biến quan sát, còn lại 37 biến quan sát của 6 thành phần và 5 biến quan sát của hiệu suất CLMKT được phát triển dựa trên KH đều được đưa vào phân tích EFA tiếp tục.

2.2.2.2. *Phân tích yếu tố khám phá (EFA) và xác định (CFA)*

Kết quả phân tích EFA cho thang đo các thành phần phát triển CLMKT tại các chuỗi STBL cho thấy có 6 yếu tố được trích tại giá trị Eigen là 1,849 và phương sai trích được là 72,963% - điều đó có nghĩa điều kiện phương sai trích đạt yêu cầu

(>50,0%). Tuy nhiên có hai biến quan sát (VCP3 và PRM4) thuộc các thành phần Lựa chọn và định vị giá trị; Xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp bị loại do có hệ số tải yếu tố VCP3 = 0,403 và PRM4 = 0,421 (đều < 0,50), và lại hai biến quan sát này đều có Cronbach's alpha < 0,70 (xem phụ lục 7).

Bảng 2.3. Phân tích EFA "Hiệu suất chiến lược marketing được phát triển của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội"

Biến quan sát	Hệ số tải yếu tố	Eigen value	Phương sai trích	Cronbach's alpha
Hiệu suất chiến lược MKT được phát triển		1,849	72,963	0,8406
SDP1	0,803			
SDP2	0,798			
SDP3	0,847			
SDP4	0,866			
SDP5	0,812			

(Nguồn: xử lý dữ liệu bằng SPSS 18.0)

Sau khi loại 2 biến quan sát trên, 35 biến quan sát còn lại được đưa vào phân tích EFA lần nữa cho ra kết quả hệ số KMO = 0,877 (> 0,5) kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê 0,000 có 5 thành phần được trích tại giá trị Eigen = 1,849 với phương sai trích là 72,963%. Thang đo có biến quan sát do phân tích EFA bị loại, hệ số Cronbach's alpha của các thành phần "CL lựa chọn và định vị giá trị" ; và "CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp" được tính lại lần lượt là 0,8016 và 0,8247 (xem phụ lục 8).

Kết quả phân tích CFA của 6 thành phần với 35 biến quan sát của mô hình được trích ra bằng AMOS cho thấy, mô hình có chi - bình phương ($\chi^2 = 385,23$ với 215 bậc tự do, giá trị p = 0,000, chi - bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/dt) là 1,79 (< 2,0), CFI = 0,936, TLT = 0,923 (> 0,90); RMSEA = 0,052 (< 0,08). Từ đó có thể kết luận: Mô hình được chuẩn hoá phù hợp với dữ liệu được thu thập.

Khái niệm hiệu suất CLMKT được phát triển được giả định là một khái niệm đơn hướng. Năm biến quan sát được sử dụng để đo hiệu suất CLMKT được phát triển. Bảng 2.3 trình bày kết quả phân tích EFA cho khái niệm hiệu suất CLMKT được phát triển. Hệ số Cronbach's alpha tính được là 0,8406; giá trị Eigen là 1,849; hệ số KMO = 0,836, kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê 0,000, phương sai trích là 72,963%. Toàn bộ hệ số tải yếu tố đều lớn hơn 0,70. Với những kết quả phân tích EFA trên cho phép rút ra kết luận rằng, 05 thang đo/biến quan sát của hiệu suất CLMKT được phát triển và 35 thang đo/biến quan sát của 6 thành phần của phát

triển CLMKT đã đạt giá trị hội tụ. Nói cách khác - các biến quan sát trên đã đại diện được cho các khái niệm nghiên cứu cần phải đo.

2.2.2.3. Phân tích tương quan.

Bảng 2.4. Phân tích tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu.

Các biến	1	2	3	4	5	6	7
1.MIA	1	0,587*	0,338*	0,394*	0,402*	0,313*	0,287*
2.VCP		1	0,423*	0,361*	0,383*	0,376*	0,301*
3.TMO			1	0,366*	0,333*	0,381*	0,422*
4.SMC				1	0,307*	0,338*	0,384*
5.PRM					1	0,313*	0,406*
6.CMC						1	0,413*
7.SDP							1

Ghi chú: *Tương quan Pearson có ý nghĩa thống kê ở mức 0,01; n = 215 và 91

(Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.4 cho phép rút ra một số nhận định:

- Hệ số tương quan giữa biến phụ thuộc (Hiệu suất CLMKT được phát triển) và các biến độc lập - thành phần của phát triển CLMKT đều đủ cao với một mức ý nghĩa thống kê $p < 0,01$, vì thế các biến độc lập này đều có thể đưa vào mô hình để giải thích cho hiệu suất CLMKT được phát triển tại các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tất cả hệ số tương quan tuyệt đối dao động trong khoảng $[0,287-0,587]$, nghĩa là không vượt qua hệ số điều kiện 0,85 - điều đó chứng minh rằng, giá trị phân biệt đã đạt được. Nói cách khác, các thang đo trong nghiên cứu này đã đo lường được các khái niệm nghiên cứu khác nhau.

- Các biến độc lập/thành phần của PTCLMKT tại các chuỗi STBL có mối quan hệ tương quan đáng kể với nhau. Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT có tương quan cùng chiều với CL lựa chọn và định vị giá trị ($r = 0,587$), với CL CHTT bán lẻ ($r = 0,338$), với CL kênh MKT ($r = 0,394$), với CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp ($r = 0,402$) và với Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi ($r = 0,313$) bởi quản trị thông tin tốt, phân tích tình thế CLMKT bài bản, dựa trên các công cụ phân tích ma trận sẽ tạo tiền đề CL lựa chọn và định vị giá trị phù hợp và hiệu quả; là cơ sở để thiết lập tổ hợp 3 yếu tố CL CHTT là sản phẩm - dịch vụ - giá hấp dẫn và hiệu quả; là yếu tố cung cấp luận cứ để tổ chức và vận hành CL kênh truyền thông, phân phối và thương mại của kênh MKT trên thị trường mục tiêu; là cơ sở để triển khai có hiệu lực/chi phí cao các CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; cuối cùng là tiền đề xác lập và huy động các Tổ chức, các nguồn lực phù hợp, các năng lực CLMKT cốt lõi vừa khác biệt, vừa khó bắt chước và ngược lại. Nhìn

chung 6 yếu tố phát triển CLMKT có quan hệ biện chứng logic và tương hỗ với nhau, không thể phát triển CLMKT có hiệu suất cao khi một vài yếu tố trên hoạt động rời rạc, hiệu suất, chất lượng thấp và/hoặc thiếu cân bằng với nhau.

2.2.2.4. *Kiểm định mối quan hệ giữa các thành phần phát triển chiến lược marketing và hiệu suất chiến lược marketing được phát triển của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội*

i. *Mô hình hồi quy tuyến tính bội*

$$SDP = \beta_1 MIA + \beta_2 VCP + \beta_3 TMO + \beta_4 SMC + \beta_5 PRM + \beta_6 CMC + e_1$$

Trong đó, β_k là các hệ số chuẩn hoá của phương trình hồi quy và e_1 là phần dư.

Dựa trên kết quả phân tích nhân tố, hiệu suất CLMKT được phát triển bao gồm: Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT (MIA); CL lựa chọn và định vị giá trị (VCP); CL CHTT bán lẻ (TMO); CL kênh MKT (SMC); CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp (PRM); Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi (CMC). Sáu yếu tố này là các biến độc lập, biến hiệu suất CLMKT được phát triển dựa trên KH là biến phụ thuộc trong mô hình hồi quy đã nêu trên.

ii. *Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến của các biến trong mô hình.*

Trong bảng 2.5 đã chỉ rõ, tất cả các giá trị dung sai đều lớn hơn 0,53, các giá trị VIF từ 1,31 đến 1,93 cho thấy sự đa cộng tuyến trong mô hình là rất thấp.

Bảng 2.5. Hiện tượng đa cộng tuyến - Đánh giá giá trị dung sai và VIF

Các biến	Phương sai	VIF
<i>Biến phụ thuộc: Hiệu suất chiến lược marketing được phát triển</i>		
MIA	0,531	1,314
VCP	0,586	1,472
TMO	0,702	1,761
SMC	0,683	1,715
PRM	0,697	1,528
CMC	0,703	1,937

(Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng SPSS 18.0)

Bên cạnh đó, bằng chứng trong Bảng 2.6 với chỉ số điều kiện từ 1,00 đến 21,67 cho khẳng định rằng, hiện tượng đa cộng tuyến không là vấn đề với các biến dùng trong dự báo mô hình hồi quy của nghiên cứu này.

Bảng 2.6: Hiện tượng đa cộng tuyến - Đánh giá giá trị Eigen và chỉ số điều kiện.

Kích thước	Eigen value	Chỉ số điều kiện
<i>Biến phụ thuộc: Hiệu suất chiến lược marketing được phát triển</i>		
1	4,792	1,000
2	0,858	9,812
3	0,463	11,163
4	0,112	13,781
5	0,069	15,816
6	0,035	19,132
7	0,011	21,677

(Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng SPSS 18.0)

iii. Kiểm định sự phù hợp của mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Bảng 2.7 trình bày kết quả dự báo của mô hình hồi quy tuyến tính bội với 6 biến độc lập là: Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT; CL lựa chọn và định vị giá trị; CL CHTT bán lẻ; CL kênh MKT; CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi và 01 biến phụ thuộc là Hiệu suất CLMKT được phát triển .

**Bảng 2.7: Kết quả dự báo của mô hình hồi quy bội
"Hiệu suất chiến lược marketing được phát triển"**

Các biến		Hệ số beta chuẩn hoá	Partial R từng phần	Giá trị F	Mức ý nghĩa T
Phụ thuộc	Độc lập				
SDP	MIA	0,094	0,084	1,458*	0,013
	VCP	0,087	0,113	2,384**	0,000
	TMO	0,299	0,316	10,214**	0,000
	SMC	0,198	0,125	5,916**	0,000
	PRM	0,143	0,166	7,163*	0,019
	CMC	0,267	0,287	9,518**	0,000
R ² điều chỉnh = 0,722; giá trị F=70,624**; Mức ý nghĩa của F= 0,000					
Ghi chú: * - Mức ý nghĩa thống kê p < 0,05; ** - Mức ý nghĩa thống kê p < 0,001					

(Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.7 có thể rút ra một số nhận định sau:

Một là, mô hình có ý nghĩa thống kê ở mức p < 0,001 với mức giá trị F = 70,624 với mức độ ý nghĩa thống kê của nó p < 0,001 cho thấy mô hình hồi quy bội được xây dựng là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được.

Hai là, hệ số xác định điều chỉnh (R² điều chỉnh) cho thấy độ tương thích của mô hình là 72,2% nói cách khác là khoảng 72% sự biến thiên của biến phụ thuộc

“Hiệu suất CLMKT được phát triển” được giải thích bởi 6 biến độc lập/thành phần của phát triển CLMKT.

Ba là, hệ số beta chuẩn hoá từ 0,087 đến 0,299 với $p < 0,05$ cho thấy cả 6 thành phần này đều là chỉ số dự báo tốt cho hiệu suất CLMKT được phát triển.

Bốn là, mô hình hồi quy bội thể hiện hiệu suất CLMKT được phát triển dựa trên kết quả nghiên cứu này là:

$$\text{SDP} = 0,094\text{MIA} + 0,087\text{VCP} + 0,299\text{TMO} + 0,198\text{SMC} + 0,143\text{PRM} + 0,267\text{CMC} \quad (2)$$

Năm là, phương trình hồi quy (2) chỉ ra rằng, trong bối cảnh thị trường và quản trị MKT hiện nay của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội có 3 nhóm thành phần có tác động khác nhau đến hiệu suất CLMKT được phát triển:

- Nhóm 1 gồm 2 thành phần: CL CHTT bán lẻ và Tổ chức, các nguồn lực, và năng lực CLMKT cốt lõi là có tác động ý nghĩa quan trọng hàng đầu (thứ nhất và thứ nhì) đến hiệu suất CLMKT được phát triển.

- Nhóm 2 gồm 2 thành phần: CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp và CL kênh MKT là nhóm có tác động có ý nghĩa rất quan trọng (thứ 3 và thứ 4) đến hiệu suất CLMKT được phát triển.

- Nhóm 3 gồm 2 thành phần còn lại: CL lựa chọn và định vị giá trị và Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT là nhóm có tác động nhỏ nhất nhưng quan trọng tới hiệu suất CLMKT được phát triển. Đây cũng là 1 phát hiện đặc biệt vì về lý thuyết quản trị CLMKT, QTTT chính là thực chất của quản trị và PT CLMKT; Lựa chọn và định vị giá trị chính là hạt nhân của quản trị MKT CL nhưng trong thực tế quản trị MKT tại các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội nói riêng và các DNBL VN nói chung lại chưa được nhận thức và thực hành đúng mức độ và yêu cầu, mặt khác hành vi mua của KH chuỗi STBL mới chỉ quan tâm đến sản phẩm và/hoặc sản phẩm gia tăng chứ chưa quan tâm và coi trọng giá trị. Theo thời gian và phát triển, 2 thành phần này sẽ có tác động có ý nghĩa quan trọng ngày càng cao tới hiệu suất CLMKT được phát triển.

Sáu là, kiểm định các giả thuyết nghiên cứu dựa trên các kết quả hồi quy về hệ số β chuẩn hoá, R từng phần và giá trị $p < 0,05$ cho thấy, cả 6 giả thuyết nghiên cứu đều có các biến độc lập là các biến dự báo tốt, tích cực, có ý nghĩa thống kê đáng kể đến hiệu suất CLMKT được phát triển. Điều đó có nghĩa 6 giả thuyết H1 → H6 đều được chấp nhận.

Tóm lại, thông qua kiểm định Cronbach's alpha, phân tích EFA, phân tích tương quan và kiểm định hồi quy cho thấy, kết quả kiểm định Cronbach's alpha đã loại bỏ 2 biến quan sát, phân tích EFA với phép xoay Varimax lần 2 sau khi bỏ tiếp 2 biến quan sát ở lần 1 đã xác định 6 thành phần phát triển CLMKT với 35 biến

quan sát. Các kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến khẳng định 6 biến độc lập trong mô hình là không cộng tuyến với nhau, nhưng có mối quan hệ tương quan nhau. Đây chính là mô hình thực của phát triển CLMKT cho các chuỗi STBL Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội đã được kiểm định là phù hợp, đảm bảo giá trị hội tụ và phân biệt. Kết quả hồi quy bội cho thấy 6 biến độc lập trên đều có tác động trực tiếp và có ý nghĩa thống kê quan trọng đến hiệu suất CLMKT được phát triển với mức độ tác động được xếp theo thứ tự từ cao xuống là: CL CHTT bán lẻ; Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi; CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; CL kênh MKT; Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT; CL lựa chọn và định vị giá trị. Cuối cùng tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cho thấy 6 giả thuyết từ H1 đến H6 đều được chấp nhận. Trên cơ sở vận dụng mô hình và thang đo thực qua kiểm định, tiếp theo sẽ đánh giá thực trạng phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội

iv. Kiểm định mô hình đa nhóm

Kết quả kiểm định đa nhóm khả biến và bất biến từng phần theo hai nhóm chuỗi STBL cơ bản và biến thể được trình bày trong hình 2.2. Giá trị khác biệt chi - bình phương của hai mô hình là 3,78 (891,22 - 887,44) với 2 bậc tự do (584 - 582). Như vậy mức khác biệt của hai mô hình này không có ý nghĩa ($p = 16,5\%$). Do đó, mô hình bất biến từng phần được lựa chọn.

Kết quả trên cho thấy loại hình chuỗi STBL không làm thay đổi mối quan hệ giữa 6 thành phần đến hiệu suất CLMKT được phát triển. Hay nói cách khác là không có sự khác biệt có ý nghĩa giữa các chuỗi STBL cơ bản và chuỗi STBL biến thể trong mô hình phát triển CLMKT. Kết quả AMOS khả biến và bất biến từng phần theo loại chuỗi STBL được thể hiện trong phụ lục 9

Phát triển CLMKT nói chung và tại các chuỗi STBL VN nói riêng luôn là một nội dung quan trọng hàng đầu của quản trị CLMKT. Luận án đã xây dựng 7 giả thuyết và đưa ra mô hình và bộ thang đo lý thuyết về phát triển CLMKT tại các chuỗi STBL Việt Nam; tiến hành các nghiên cứu định tính, định lượng để kiểm định thang đo, mô hình và giả thuyết nghiên cứu lý thuyết bằng các kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's alpha, phân tích EFA, phân tích CFA và xác lập mô hình và thang đo thực tế cho phát triển CLMKT tại các chuỗi STBL VN và mô hình hồi quy bội giữa biến phụ thuộc Hiệu suất CLMKT được phát triển và 6 biến độc lập là chất lượng triển khai/phát triển các thành phần CLMKT tổng thể và bộ thang đo với 35 biến quan sát cho các biến độc lập, 5 thang đo cho biến phụ thuộc. Đây là cơ sở khoa học và thực tế để phân tiếp theo đánh giá thực trạng phát triển CLMKT tại các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội bằng phương pháp mô tả thống kê.

2.3. Thực trạng chiến lược marketing của một số chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam được chọn điển hình trên địa bàn thành phố Hà Nội.

2.3.1. Chuỗi Hapro Mart.

Tiêu biểu cho mô hình tổ chức kinh doanh ST theo dạng chuỗi ở Hà Nội có chuỗi siêu thị Hapro Mart với hàng chục ST. Đây có thể coi là một điển hình trong các chuỗi ST hiện nay ở Hà Nội, với sự tập trung phát triển khá nhanh chóng.

Các siêu thị Hapro Mart Hà Nội được trực tiếp quản lý bởi công ty ST Hà Nội. Công ty này được thành lập vào tháng 11 năm 2006, là công ty con của Tổng công ty Thương mại Hà Nội. Quy mô trung bình của một ST thuộc chuỗi ST Hapro Mart là 15 tỉ đồng, 35 nhân viên, có khoảng 20.000 mặt hàng bao gồm các nhóm mặt hàng gia dụng, thực phẩm, đồ uống, mỹ phẩm, thời trang được sản xuất trong nước và nhập khẩu. Doanh thu trung bình hàng năm của một ST dao động từ 40 - 50 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế hàng năm bình quân khoảng 10 - 12% (Công ty siêu thị Hapro Mart, 2015). Chiến lược marketing của chuỗi ST Hapromart tập trung vào những vấn đề trọng yếu. Hapromart với slogan "Tiện ích cho mọi nhà được KH nhớ đến với 1 hệ thống các cửa hàng tiện ích nhỏ, các cửa hàng chuyên doanh thực phẩm an toàn Hapro food nằm xen lẫn trong các khu dân cư và các chợ lớn. Đối tượng KH mà Hapro hướng đến là các KH bình dân, nông thôn, công nhân tại các khu công nghiệp lớn. Công ty ST Hà Nội đã có bước phát triển khá tốt về số lượng. Nếu như năm 2006 mới chỉ có 02 ST đến hết 2017 đã phát triển lên 23 ST tập trung chủ yếu tại Hà Nội và một số tỉnh phía Bắc. Tốc độ tăng trưởng về quy mô của hệ thống ST Hapro Mart đã giảm so với các năm trước do nguyên nhân trong bối cảnh suy thoái kinh tế, Công ty đã lựa chọn chiến lược phát triển bền vững, theo chiều sâu, tập trung nâng cao hiệu quả KD của các ST Hapro Mart hiện có. Về quy mô, các ST Hapro Mart là các ST loại vừa có diện tích từ 500 đến 5.000m². Diện tích bình quân tính mỗi ST là 1.400m²/ST- 1420m²/ST. Về cơ cấu: Hiện tại các ST Hapro Mart của Công ty đang KD bình quân khoảng 20.000 mặt hàng các loại. HH trong các ST chủ yếu là phục vụ cho nhu cầu thiết thực hàng ngày của NTD, trong đó hàng thực phẩm chiếm khoảng 15%-20% diện tích trưng bày HH. Các ST Hapro Mart nhìn chung đều có các vị trí thuận lợi, chủ yếu tập trung tại các đường phố trung tâm của Hà Nội. Từ sự đầu tư đúng hướng của Tổng công ty Thương mại Hà Nội, cùng với sự quan tâm, ủng hộ của Bộ Công thương và các Bộ, Ngành Trung Ương, của lãnh đạo thành phố Hà Nội và lãnh đạo các Tỉnh, Thành phố, cũng như của Sở, Ban ngành, quận, huyện Thành phố HN, các đối tác, KH và sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên, đến nay sau 11 năm hoạt động, Hệ thống ST Hapromart đã mở rộng, phát triển hệ thống ST hoạt động tại thủ đô Hà Nội và một số tỉnh phía Bắc như: Thái Bình, Quảng Ninh.

Nhiều năm liên tiếp, TH bán lẻ Hapromart đã được NTD bình chọn “Thương hiệu Việt được người tiêu dùng yêu thích”

2.3.2. Hệ thống chuỗi siêu thị Fivimart

Với khẩu hiệu “Bạn của mọi gia đình” ra đời năm 1997 thực sự gây được ấn tượng tốt với NTD Thủ đô. Ngay từ khi mới thành lập Fivimart đã được đầu tư trang thiết bị một cách chuyên nghiệp với hệ thống máy tính chất lượng cao, các hình thức thanh toán đa dạng phong phú thuận tiện, nâng cấp liên tục về trang thiết. Tới nay, chuỗi ST Fivimart trên thị trường Hà Nội đã có 13 ST ở các khu vực khác nhau của Hà Nội. HH bán tại FIVIMART phong phú về chủng loại, đa dạng về mẫu mã và màu sắc, đảm bảo về chất lượng đồng thời luôn được điều chỉnh bởi những chính sách giá đặc biệt, hợp lý đối với NTD; Hiện tại hệ thống FIVIMART hiện có trên 20.000 chủng loại hàng hóa với 30% là hàng nhập ngoại, cùng rất nhiều chủng loại HH là hàng Việt Nam chất lượng cao đã đáp ứng đủ mọi nhu cầu cần thiết của NTD. Đến với Fivimart KH thường xuyên được tham gia vào các chương trình khuyến mại giảm giá, tặng quà, bốc thăm trúng thưởng... Câu lạc bộ KH thân thiết Fivimart được thành lập từ năm 2003 với cách thức tham dự đơn giản, các quyền lợi ưu đãi hấp dẫn đã thu hút được hàng trăm nghìn người tham gia, đến nay đã có hơn 10.000 KH hội viên thân thiết. Hệ thống ST Fivimart được đánh giá là khá thành công, với thành tích của mình, Công ty Cổ phần Nhất Nam đã vinh dự được tặng: Giấy chứng nhận thương hiệu nổi tiếng 2006 cho thương hiệu Fivimart do NTD bình chọn, AC Nielsen và VCCI tổ chức; Giải thưởng Thương mại Dịch vụ cuối năm 2007 do Bộ Công thương cấp; Danh hiệu Dịch vụ ST được hài lòng nhất năm 2008 do NTD bình chọn qua cuộc điều tra do báo Sài Gòn Tiếp thị tổ chức. Fivimart đã liên tục được chứng nhận là “Thương hiệu nổi tiếng 2008” do Phòng thương mại và Công nghiệp Việt nam phối hợp với công ty ACNielsen tổ chức. Thời gian đã khẳng định chất lượng và vị trí của hệ thống ST Fivimart trong lòng NTD, mọi người đến với hệ thống Fivimart ngày càng đông vì đến đây KH luôn được hài lòng bởi mọi nhu cầu đều được đáp ứng với hệ thống phục vụ mang tính chuyên nghiệp cao.

2.3.3. Chuỗi siêu thị Intimex

Chuỗi ST được khẳng định qua hơn 12 năm tạo dựng nên một thương hiệu của chuỗi siêu thị Intimex ngày hôm nay góp phần xây dựng văn minh thương mại của thành phố Hà Nội. TH ST Intimex đã giành được nhiều vinh danh trong các cuộc bình chọn như “Giải thưởng Hội nhập WTO cho thương hiệu Dịch vụ siêu thị”. Sở Thương mại Hà Nội vừa cho biết, toàn Thành phố đã có danh sách các ST và chuỗi ST, trung tâm thương mại được xếp hạng theo tiêu chuẩn của Bộ Thương mại. Trong đó đa số các ST thành viên trong chuỗi được xếp hạng: ST Intimex Bờ

hồ, ST Intimex Hào Nam, ST Intimex Lạc Trung. Một nhà quản lý chuỗi ST Intimex cho biết: Nhu cầu của KH đến mua sắm tại hệ thống ST Intimex đầu năm 2016 tăng khoảng 20 – 25% so với cùng kỳ năm trước. Nguyên nhân là do Intimex vẫn giữ vững được niềm tin đối với NTD về chất lượng, nguồn gốc xuất xứ HH. Ngoài ra, nắm bắt được tâm lý NTD muốn sử dụng sản phẩm sạch, an toàn, Intimex đã tập trung khai thác những mặt hàng bảo đảm để quảng bá và cung cấp đến tận tay KH. Do vậy, hoạt động SX, KD khác của Intimex cũng có những thuận lợi nhất định; sự hợp tác ổn định của các nhà cung cấp nguồn nguyên vật liệu phục vụ hoạt động SX, KD; sự trung thành của các bạn hàng trong việc duy trì tính ổn định của thị trường tiêu thụ sản phẩm. Sự thành công của chuỗi ST Intimex đã chứng minh CL phát triển KD nội địa của công ty là hướng đi đúng đắn và hoạt động KD ST là một định hướng quan trọng trong CL này. Điều đó đưa Intimex trở thành một trong số ít các DN Nhà nước đầu tiên tham gia và hoạt động hiệu quả trong lĩnh vực KD ST tại VN, góp phần xây dựng hệ thống phân phối hiện đại và thói quen tiêu dùng mới của người dân. Với phương châm “tất cả vì tiện ích KH”, hệ thống ST mang thương hiệu Intimex luôn đảm bảo cung cấp HH với chủng loại phong phú đa dạng, có chất lượng cao, đảm bảo VSATTP với giá cả hợp lý, ổn định. Đồng thời Intimex luôn quan tâm thỏa mãn tối đa nhu cầu của KH thông qua các dịch vụ bán hàng và sau bán hàng. Đó chính là yếu tố giúp chuỗi ST Intimex chiếm được sự tin tưởng và ủng hộ của đa số NTD và được đánh giá là một trong những chuỗi ST hoạt động với chất lượng cao trên địa bàn Thủ đô. Bên cạnh việc góp phần xây dựng hệ thống phân phối hiện đại và thói quen tiêu dùng mới của người dân, sự thành công của chuỗi ST Intimex còn được đánh giá là góp phần nâng cao văn minh thương nghiệp, bộ mặt mỹ quan của Thủ đô với phương thức tổ chức và quản lý chuyên nghiệp, đồng thời đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của nhân dân lao động, nâng cao sức cạnh tranh và hiệu quả sản xuất của các nhà sản xuất nội địa, góp phần bình ổn giá cả, xác lập lại vai trò thương nghiệp quốc doanh trong KD bán buôn bán lẻ. Với vị thế dẫn đầu về phân phối hàng và phát triển hệ thống chuỗi ST hơn 30 năm qua, Intimex Việt Nam luôn khẳng định được uy tín và thương hiệu của mình trong lĩnh vực xuất nhập khẩu và chuỗi ST bán buôn, bán lẻ. Đây là một hướng đi mới của Intimex nhằm cạnh tranh tốt hơn tại thị trường bán lẻ trong nước với CL đưa những sản phẩm sạch, an toàn và đảm bảo nguồn gốc tới tận tay NTD. Từ đó đến nay, qua 10 năm với sự nỗ lực không ngừng trong lao động và xây dựng thương hiệu của tập thể lãnh đạo và cán bộ Công ty Xuất nhập khẩu Intimex (nay là Công ty cổ phần Intimex Việt Nam) đã tạo lập được một chuỗi các ST mang thương hiệu Intimex tại các thành phố

lớn, trải dài từ Bắc vào Nam. Với doanh thu hàng năm trên 200 tỷ, chuỗi ST Intimex đã và đang khẳng định vị trí của mình trong lĩnh vực KD bán lẻ và trong con mắt của NTD VN.

2.3.4. Hệ thống Siêu thị VINATEX (vinatexmart):

Chuỗi Siêu thị VINATEX thuộc Tập Đoàn Dệt May VN. Thành lập ngày 10/10/2001. Là chuỗi ST tổng hợp trong đó ngành hàng dệt may là ngành hàng chủ lực. Với phương châm “Vinatexmart đồng hành cùng hàng Việt”, Vinatexmart luôn nỗ lực không ngừng, từng bước hoàn thiện mình, luôn quan tâm chăm sóc KH, tạo sự tin tưởng ủng hộ đối với NTD. Từ những cửa hàng thời trang với diện tích nhỏ, Vinatexmart đã hình thành những ST trung tâm thời trang với diện tích và qui mô lớn hơn. Đến nay, chuỗi ST vinatexmart đã có: 62 điểm bán hàng bao gồm trung tâm thương mại, ST, ST mi ni, cửa hàng thời trang. CL phát triển đến năm 2025 sẽ phát triển 200 ST và cửa hàng, trở thành đầu mối tiêu thụ sản phẩm dệt may Việt Nam lớn nhất. Là doanh nghiệp chiếm thị phần hàng dệt may lớn nhất Việt Nam và nằm trong Top 2 của Hệ thống bán lẻ Việt Nam.

2.3.5. Hệ thống siêu thị Pico

Hệ thống ST Pico là một trong những siêu thị điện máy có quy mô hàng đầu Việt Nam hiện nay. ST đầu tiên được khai trương tháng 7/2007 tại số 76 Nguyễn Trãi đánh dấu một bước ngoặt lớn thay đổi thói quen cũng như hành vi mua sắm hàng điện máy của người dân thủ đô Hà Nội. Tính đến giữa năm 2015, với 4 ST KD tại Hà Nội đạt hiệu suất kinh doanh cao nhất trong ngành – Pico vẫn là thương hiệu điện máy hàng đầu tại khu vực thị trường này. Pico với định hướng phát triển là nơi hội tụ những thương hiệu hàng đầu thế giới như: Deawoo, Panasonic, LG, Hitachi, Toshiba, Sanyo, Sony, Canon, JVC... và cũng là nơi các thương hiệu mới như Olympus, Fagor, Mirara, Regra, Nonan, Oppo... thể hiện sự ưu việt, hiện đại và đến gần hơn với NTD qua các gian hàng bố trí đẹp mắt, lịch sự, tiện dụng. Là “người tiên phong trong sứ mệnh phục vụ”, Pico am hiểu tâm lý KH và đáp ứng mọi nhu cầu của KH. Tất cả các sản phẩm được bán tại Pico đều được bảo hành theo chế độ bảo hành chính hãng, tại các địa điểm bảo hành khắp nơi trong thành phố Hà Nội và ở nhiều tỉnh thành trọng điểm khác như: TP.Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Quảng Ninh, Đà Nẵng... Đội ngũ nhân viên bán hàng, kỹ thuật viên chuyên nghiệp, tận tình tư vấn và hướng dẫn sử dụng. Trong suốt 8 năm hoạt động, Pico luôn là thương hiệu tiêu biểu không chỉ trong lĩnh vực phân phối bán lẻ điện máy. Các giải thưởng có giá trị trong và ngoài nước là minh chứng cho sự nỗ lực không ngừng của Ban lãnh đạo và tập thể cán bộ nhân viên với phương châm giữ vững lòng tin của NTD và gia tăng

hơn nữa sự hài lòng của KH. Nhiều năm liên tục - Pico vinh dự nhận bằng khen từ Ủy Ban Nhân Dân, Sở Công Thương, Cục Thuế TP. Hà Nội đã cho thành tích đơn vị đi đầu trong phong trào hành động vì quyền lợi của NTD, đơn vị hoàn thành xuất sắc nghĩa vụ đóng thuế... Pico cũng liên tục được các đối tác là những Tập đoàn điện tử hàng đầu tặng nhiều cúp và kỷ niệm chương ghi nhận là đối tác CL, đại lý xuất sắc... Không ngừng phát triển hoạt động KD, Pico còn là đơn vị tiên phong và nhiệt tình trong các phong trào, các hoạt động xã hội. Hàng nghìn các hoàn cảnh cụ thể đã được đại diện Pico trực tiếp thăm hỏi động viên bằng cả vật chất và tinh thần. Dự án “Kết nối yêu thương” được thành lập với mong muốn chia sẻ phần nào các hoàn cảnh khó khăn trong xã hội, giúp họ vượt qua những bế tắc thêm niềm tin vào cuộc sống.

2.3.6. Chuỗi siêu thị Thế giới di động.

Chuỗi siêu thị Thế giới di động đã dựa vào nội lực của chính mình và mở rộng hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước, thegioididong.com mang tới những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, đem lại lợi nhuận cho các cổ đông, cho sự nghiệp cá nhân của mỗi nhân viên. Thegioididong.com xây dựng được đội ngũ nhân viên giàu tri thức, kỹ thuật cao, có tinh thần đoàn kết - nhất trí, năng động - sáng tạo trong tư duy và hành động. Đồng thời thegioididong.com xây dựng một nền văn hóa DN với những nét đặc thù riêng, làm nền tảng để vận hành bộ máy công ty đi đến đỉnh cao vinh quang. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ: thegioididong.com nhận thức rằng sự trung thành của KH sẽ đưa thegioididong.com tới thành công và chỉ có chất lượng của sản phẩm và dịch vụ mới là phương tiện mang tính quyết định để giữ vững sự trung thành của KH. Quan hệ hợp tác: thegioididong.com mở rộng quan hệ hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước nhằm kịp thời đưa những sản phẩm công nghệ mới nhất và dịch vụ theo các yêu cầu đặc thù của KH. Với những CL, định hướng rõ ràng, tiềm lực mạnh mẽ và những quan điểm kinh doanh nhân văn, thegioididong.com tin rằng mình sẽ thực hiện thật tốt sứ mệnh phục vụ NTD trên cả nước thật đầy đủ và chu đáo, bản thân thegioididong.com cũng không ngừng lớn mạnh và vươn xa hơn nữa, mang lại cho đội ngũ nhân viên đời sống sung túc, đóng góp đáng kể doanh thu để cùng xây dựng đất nước. Hoài bão của Thế giới di động là: Trở thành hệ thống bán lẻ có uy tín số 1 tại thị trường Việt Nam; Mở rộng thành công toàn quốc Việt Nam; Có ít nhất một thương hiệu Việt thành công tại nước ngoài; Mở rộng hoạt động trong các lĩnh vực khác...; Mang lại lợi ích cho đất nước; Mang lại lợi ích cho cộng đồng; Mang lại lợi ích cho KH; Mang lại lợi ích cho toàn bộ nhân viên; Mang lại lợi ích của người đầu tư; Thế giới di động không chỉ bán sản phẩm

mà còn “Bán sự hài lòng”. Chất lượng dịch vụ luôn được nâng cấp để phục vụ tốt nhất cho KH.

2.3.7. Chuỗi siêu thị Topcare

Chuỗi ST đã sớm trở thành một thương hiệu lớn khi đang sở hữu 2 địa điểm bán hàng có diện tích trưng bày lên tới hơn 10.000 m² tại những vị trí đắc địa của thủ đô Hà Nội. Bằng vị thế và mối quan hệ thân thiết với các thương hiệu điện máy lớn trên thế giới như Sony, Panasonic, Sharp, Nokia, LG, Daewoo, Samsung, JVC... nên Topcare luôn sẵn sàng mang đến cho KH hàng ngàn sản phẩm Điện tử, Điện lạnh, Kỹ thuật số, Viễn thông, Thiết bị Tin học, đồ Gia Dụng có số lượng phong phú, đa dạng về chủng loại, đảm bảo chất lượng và giá cả vô cùng hấp dẫn. Không gian mua sắm lý tưởng, các chính sách bán hàng đặc trưng, nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn liên tục được tổ chức, thái độ phục vụ nhiệt tình chu đáo với một phong cách chuyên nghiệp... là những yếu tố then chốt tạo nên ấn tượng mạnh ngay từ thời điểm ban đầu khi KH tới mua sắm tại chuỗi ST điện máy Topcare. Bên cạnh đó với vai trò của một nhà phân phối sản phẩm điện máy uy tín, nhận được nhiều cảm tình và sự tin cậy của các hãng điện máy hàng đầu do đó Topcare luôn nhận được các chính sách hỗ trợ giá đặc biệt cũng như ưu tiên trong việc liên kết, phối hợp tổ chức các chương trình khuyến mãi lớn từ phía họ và điều này sẽ mang đến cho KH những cơ hội mua sắm tốt nhất tại Topcare. Việc định vị thương hiệu Topcare mạnh trong dịch vụ chăm sóc KH, giá chuẩn, sản phẩm chất lượng luôn được thể hiện một cách nhẹ nhàng thông qua các chương trình truyền thông ấn tượng, các hoạt động thực tế, trực tiếp tác động tới NTD. “Hệ thống siêu thị điện máy Topcare – đỉnh cao chất lượng phục vụ”

2.3.8. Chuỗi siêu thị VinMart

Vinmart là thương hiệu bán lẻ của tập đoàn ingroup được phát triển trên giá trị trọng tâm mang tới cho NTD những trải nghiệm và giá trị vượt trội khi mua sắm. Với VinMart, Vingroup khẳng định quyết tâm vươn tới vị trí hàng đầu trong lĩnh vực bán lẻ tại Việt Nam. Các ST và cửa hàng tiện ích của Vinmart đều nằm tại các khu vực đông dân cư, có vị trí giao thông thuận lợi và độ phủ rộng khắp trên toàn quốc. Tính đến 30/6/2015, hệ thống này đã có 16 ST Vinmart (bao gồm: 2 ở TPHCM, 1 Đà Nẵng, 9 Hà Nội, 4 các tỉnh phía Bắc) và 35 cửa hàng tiện lợi Vinmart (bao gồm: 16 ở TPHCM, 4 Đà Nẵng, 15 Hà Nội).

Các ST VinMart có quy mô lớn với diện tích lên đến hơn 10.000m², với hơn 40 ngàn mặt hàng thuộc đủ các nhóm hàng khác nhau như thực phẩm, hóa mỹ phẩm, đồ dùng gia đình, điện máy gia dụng, may mặc thời trang, đồ chơi..., ST

VinMart sẽ đáp ứng hoàn hảo các nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của người tiêu dùng thuộc khu vực cộng đồng lớn. Trong khi đó, các ST mini và cửa hàng tiện ích VinMart có quy mô nhỏ hơn với diện tích dưới 1.000m² và có đầy đủ mọi mặt hàng thiết yếu, được bố trí tại các vị trí thuận tiện nhất cho việc mua sắm của KH. VinMart có đầy đủ mọi mặt hàng thiết yếu, được bố trí tại các vị trí thuận tiện nhất cho việc mua sắm của KH.

Điểm nổi trội của chuỗi ST VinMart là cam kết cao nhất từ chủ đầu tư về chất lượng phục vụ và dịch vụ đi kèm. Chuỗi ST VinMart đảm bảo cung cấp các sản phẩm với nguồn gốc, xuất xứ rõ ràng, từ các đối tác uy tín trong nước và quốc tế với chất lượng được kiểm soát kỹ lưỡng theo quy trình quản lý chất lượng nghiêm ngặt. KH cũng được sử dụng các dịch vụ gia tăng như: giao hàng miễn phí trong vòng 5km; dịch vụ làm sạch thực phẩm tươi miễn phí, gói quà miễn phí... và thanh toán thuận tiện bằng tất cả các loại thẻ ngân hàng.

Ngoài HH và dịch vụ thông thường như thực phẩm, hóa mỹ phẩm, đồ dùng gia đình, điện máy gia dụng, may mặc thời trang, đồ chơi, VinMart còn hỗ trợ thu phí các dịch vụ điện, nước, cước điện thoại, ADSL, truyền hình cáp, nạp tiền điện thoại, bán thẻ điện thoại... Ngoài ra, KH cũng có thể nộp phí các dịch vụ tài chính tại VinMart như phí bảo hiểm, phí trả góp, thanh toán thẻ tín dụng... từ nhiều ngân hàng và các công ty tài chính.

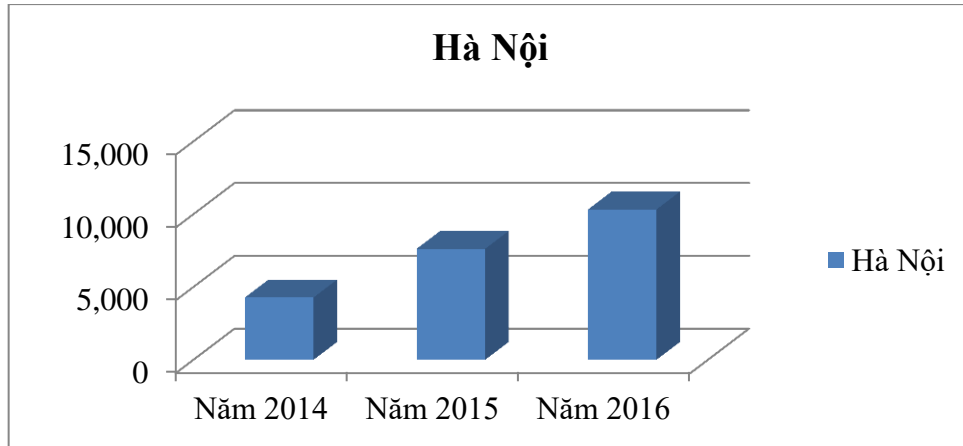
Doanh thu của siêu thị Vinmart theo từng khu vực cụ thể như sau:

Bảng 2.8: Doanh thu của siêu thị Vinmart theo từng khu vực

Chỉ tiêu	Năm 2014	Tỷ trọng	Năm 2015	Tỷ trọng	Năm 2016	Tỷ trọng
Tổng doanh thu	8,212	100.00	14,533	100.00	21,321	100.00
Khu vực Hà Nội	4,280	52.12	7,622	52.45	10,324	48.42

(Nguồn: Báo cáo tài chính tập đoàn Vingroup năm 2014 – 2016)

Dựa vào kết quả trên có thể thấy, doanh thu của chuỗi ST Vinmart tại TP.Hà Nội chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu toàn hệ thống, cụ thể doanh thu năm 2014 tại TP.Hà Nội đạt 4,280 tỷ đồng, chiếm 52.12% tổng doanh thu hàng bán lẻ chuỗi Vinmart, năm 2015 đạt 7,622 tỷ đồng, chiếm 52.45% tổng doanh thu và năm 2016 đạt 10,324 tỷ đồng, chiếm 48.42% tổng doanh thu ST trong năm. Qua đây có thể thấy doanh thu của hệ thống Vinmart TP.Hà Nội tăng qua từng năm thể hiện qua biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.1. Tăng trưởng doanh thu siêu thị Vinmart TP.Hà Nội 2014 – 2016

2.3.9. Một số kết luận chung rút ra từ thực trạng phát triển CLMKT của 8 chuỗi STBL chọn điển hình

- Đa số (6/8) CSTBL trên đã có quan tâm và hoạch định CLMKT của chuỗi, tuy nhiên chỉ có 2/6 CSTBL (Topcare, Vinmart) là có CLMKT chính thức, 4/6 chuỗi còn lại đều ở dạng tích hợp với CL kinh doanh. Tuy nhiên cả 8 CSTBL đều quan tâm và thực hành PTCLMKT khi có những thay đổi lớn từ thị trường.

- Các CSTBL đều đặt trọng tâm vào phát triển CLMKT chào hàng thị trường bao gồm CL mặt hàng, giá, dịch vụ bán lẻ, trải nghiệm khách hàng.

- Các CSTBL đều có nỗ lực lớn trong chiếm lĩnh địa điểm phân bố (Location), có nhiều phát triển trong mua-nhập hàng, quy hoạch gian bán hàng và chuẩn bị hàng để bán, trưng bày và tạo bầu không khí cửa hàng, đảm bảo an ninh, an toàn ST

- Các CSTBL đều có nỗ lực phát triển CL xúc tiến bán lẻ và nâng cấp công nghệ bán lẻ, cải tiến phương pháp và quy trình DVKH trong và sau bán.

- Các CSTBL đều giành quan tâm đặc biệt đến phát triển tổ chức, nâng cấp nguồn lực và nâng cao năng lực CLMKT

- Tuy nhiên hầu hết CSTBL trên đều chưa thật quan tâm và thực hành quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT, PTCLMKT mục tiêu và tạo khác biệt hóa, hiệu suất các CL thành phần còn thấp và thiếu cơ sở khoa học, ổn định.

2.4. Phân tích thống kê mô tả thực trạng chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội hiện tại

Kết quả xử lý các phiếu điều tra chất lượng triển khai các thành phần phát triển CLMKT với câu hỏi: Ông (Bà) hãy liệt kê 3-5 chuỗi STBL mà Ông (Bà) biết rõ nhất để làm khách thể trả lời được các câu hỏi tiếp theo?” và tập hợp lại (không kể lặp) có mặt tổng số 19 chuỗi ST trong tổng số 27 chuỗi STBL khác nhau ở địa bàn đô thị Hà Nội (theo số liệu Sở Công Thương thành phố đến 1/7/2015), chiếm tỷ

lệ 51,35% trong tổng số lượng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội. Trong tổng số 19 chuỗi STBL thuộc mẫu có 12 chuỗi STBL cơ bản (là chuỗi STBL tổng hợp hàng thực phẩm tươi sống và chế biến và các hàng gia dụng phổ thông nhật dụng tối đa không quá 40% tổng doanh số) và 07 chuỗi STBL biến thể thực chất là chuỗi các cửa hàng bán lẻ kiểu ST các mặt hàng giày, dép, thời trang, đồ gỗ, điện máy..., với tỷ lệ chuỗi STBL cơ bản/chuỗi ST biến thể là 63,16%/26,84%. Các tỷ lệ mẫu và loại chuỗi STBL trên là đủ lớn và có tính đại diện.

2.4.1. Về triển khai quản trị thông tin và phân tích tình thế chiến lược marketing.

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra được tổng hợp trong bảng 2.9

Bảng 2.9: Tổng hợp đánh giá chất lượng triển khai Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT

Ký hiệu biến	Các biến quan sát	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
MIA1	Nghiên cứu marketing bài bản, cập nhật thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh trên các đoạn thị trường khác nhau.	2,91	0,578
MIA2	Đảm bảo đầy đủ thông tin để phát triển các phương án ứng xử phù hợp cho các tình thế chiến lược kỳ vọng.	3,01	0,596
MIA3	Thực hành tốt phân tích TOWS và các công cụ phân tích tình thế marketing phổ biến khác.	2,81	0,561
MIA4	Đảm bảo cơ sở dữ liệu cho triển khai kế hoạch marketing hàng năm và cập nhật kế hoạch chiến lược marketing trung và dài hạn.	2,84	0,573
MIA5	Xây dựng hệ thống thông tin marketing dựa trên mạng máy tính phục vụ cho việc ra quyết định triển khai chiến lược nhanh, hiệu quả.	2,83	0,564
	Tổng hợp	2,88	0,574

(Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.9 có thể rút ra một số nhận xét sau:

Một là, như đã chỉ ra ở mục kiểm định hồi quy bội tồn tại một nghịch lý là thành phần Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT lại là yếu tố có tác động thấp nhất trong 6 thành phần phát triển CLMKT tại các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội, đến lượt nó trong thực tế cụ thể, triển khai yếu tố này cũng đạt ĐTB thấp- 2,88 điểm - xếp loại TB yếu về mặt chất lượng và cũng thấp nhất trong so sánh với chất lượng triển khai 5 yếu tố còn lại.

Hai là, trong 5 biến quan sát đo lường khái niệm này chỉ có 1 biến đạt mức TB (3,01 điểm), còn lại 4 biến số đều đạt mức dưới TB, trong đó có 3 yếu tố yếu nhất là:

- Chưa thực hành công cụ mô thức TOWS – một công cụ phân tích đặc biệt quan trọng và kèm theo đó là các công cụ phân tích CL phổ biến khác như mô thức SPACE để tích hợp giữa IFAS và EFAS; mô thức GE/McKinsey và mô thức BCG để nhận dạng đúng, toàn diện tình thế CLMKT và các tiêu điểm trọng tâm phát triển CLMKT (ĐTB=2,81 điểm)

- Mặc dù có tiên bộ đáng kể so với các nhà bán lẻ khác, tuy nhiên so với yêu cầu quản trị CL cũng như tiềm năng, lợi thế của chuỗi STBL, việc xây dựng hệ thống thông tin MKT tại các chuỗi STBL VN còn nhiều bất cập trên cả phần cứng (mạng máy tính), cả phần mềm hệ thống (Hệ cơ sở dữ liệu, cấu trúc liên kết các phân hệ (nghiên cứu MKT, điều tra MKT, báo cáo nội bộ, hệ phân tích và hỗ trợ quyết định MKT, quy trình vận hành hệ thống). Những hạn chế này có tác động tiêu cực đến hiệu quả và tốc độ ra quyết định phát triển CLMKT thời gian qua và hiện tại (ĐTB=2,83 điểm- xếp loại yếu).

- Một trong những điểm hạn chế quan trọng tiếp theo là ở chất lượng đảm bảo thông tin cho triển khai các kế hoạch MKT thường niên - đây là điểm khác biệt của quản trị CLMKT nói riêng và các chiến lược chức năng nói chung là có triển khai kế hoạch hàng năm, trong khi ở bậc CL công ty và CL KD chỉ có kế hoạch CL trung và dài hạn còn thấp, chưa đầy đủ, đồng bộ. Vì vậy các kế hoạch MKT hàng năm chủ yếu mang tính định tính, các chỉ tiêu triển khai kế hoạch hầu như chưa được định lượng. Điều này dẫn đến là các kế hoạch CLMKT cũng thiếu được phát triển cập niên (ĐTB=2,84 điểm).

2.4.2. Về phát triển chiến lược lựa chọn và định vị giá trị

Về nguyên lý, đây là thành phần chủ yếu của CLMKT mục tiêu hay còn gọi là CLMKT S.T.P (phân đoạn - định thị trường mục tiêu - định vị); đây cũng là yếu tố trọng tâm của xác lập mô hình MKT KD dựa trên tri thức đồng thời cũng là khâu khởi đầu của quá trình MKT cung ứng giá trị cho thị trường mục tiêu. Mặc dù trong hiện tại, tác động của thành phần PTCLMKT này còn thấp trong mô hình hồi quy bội tới hiệu suất PTCLMKT, tuy nhiên trong triển vọng tới, các CSTBL VN cần có quan tâm hơn và nâng cao vai trò của thành phần này. Kết quả xử lý dữ liệu điều tra thực tế được tổng hợp trong bảng 2.10

Bảng 2.10. Tổng hợp đánh giá chất lượng phát triển chiến lược lựa chọn và định vị giá trị

Ký hiệu biến	Các biến quan sát	Mức đánh giá	
		ĐTB	DLC
VCP 1	Tổ chức tốt tư duy phục vụ và thỏa mãn khách hàng để xác định rõ tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng trong lựa chọn thị trường bán lẻ mục tiêu.	3,01	0,597
VCP 2	Triển khai tốt tầm nhìn hệ thống marketing toàn diện để nhận dạng được các cơ hội/rủi ro trong phát triển mục tiêu trên mỗi đoạn thị trường được chọn.	2,84	0,554
VCP 4	Triển khai tốt đề xuất và lựa chọn giá trị cung ứng phù hợp, nổi trội và khác biệt cho các đoạn thị trường khác nhau.	2,86	0,561
VCP 5	Triển khai và làm thích nghi các định vị giá trị có tính cạnh tranh cao theo đoạn thị trường mục tiêu.	2,93	0,573
VCP 6	Triển khai tốt quản trị quan hệ KH, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh trên thị trường bán lẻ mục tiêu.	2,87	0,568
	Tổng hợp	2,90	0,568

(Nguồn : Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.10 rút ra một số nhận xét sau:

Một là, xét về tổng thể, mặc dù có nhiều tiên bộ và ưu thế cả về định hướng thị trường, cả về nguồn lực PTCLMKT, tuy nhiên so với yêu cầu và vị thế của nó, triển khai và thực hành lựa chọn đoạn thị trường, đề xuất giá trị và nhất là định vị giá trị của các CSTBL VN còn thấp, đạt 2,90 điểm, xếp loại tương đối yếu, trong so sánh với các thành phần khác thì nó cũng thuộc nhóm 1 trong 2 thành phần có chất lượng thấp nhất, và mất cân bằng lớn trong cấu trúc các thành phần PTCLMKT tại các CSTBL VN cần được tập trung nâng cấp trong thời gian tới. Điều cốt tử của PTCLMKT nói chung và thành phần này nói riêng trong triển khai thực hành ở các CSTBL VN là chưa đề xuất được các giá trị đủ cao và đặc sắc, từ đó chưa lựa chọn được giá trị khác biệt phù hợp với năng lực kiến tạo và cách thức định vị giá trị này trong tâm trí tập KH mục tiêu trong so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Qua phỏng vấn chuyên gia cho thấy, thực chất hiện tại đa số CSTBL VN vẫn lấy tiêu điểm ở giá bán lẻ với sản phẩm cuối cùng (thành phẩm) làm định hướng giá trị, một số không nhiều CSTBL VN đã có tiên bộ khi lấy tiêu điểm ở yếu tố chất lượng và được định hướng bởi sản phẩm cốt lõi (Core-Product); rất, rất ít CSTBL VN lấy tiêu điểm giá trị - tức lấy thỏa mãn mong muốn KH bao gồm giá trị nhận biết, hiệu suất dịch vụ, giá trị chức năng, giá trị tâm lý, cảm xúc của KH và giá trị cạnh tranh bền vững của sản phẩm, dịch vụ. Điểm quan trọng thứ hai

là các CSTBL VN nói riêng và các DNBLVN nói chung trong PT CLMKT của mình vẫn nặng về làm MKT sản phẩm, chưa coi trọng đúng mức và tập trung vào làm MKT dịch vụ bán lẻ là chủ yếu.

Hai là, xét về chi tiết, trong 5 biến quan sát đo lường thành phần này có đến 4 biến đạt mức <3,0 điểm, trong đó có 3 biến dưới cả mức ĐTB của thành phần (<2,9 điểm). Đó là:

- Chưa triển khai được một tầm nhìn bao quát toàn hệ thống MKT không chỉ các hệ thống MKT nội tại CSTBL (bao gồm: hệ thống thông tin MKT, hệ thống hoạch định MKT, hệ thống tổ chức và thực thi MKT và hệ thống kiểm tra, kiểm soát MKT..) mà quan trọng hơn là hệ thống MKT vĩ mô và hệ thống MKT ngành bán lẻ. Điểm thứ hai là chưa có được tầm nhìn và hiểu biết đủ sâu sắc và có Knowhows để ứng xử triển khai định mục tiêu, lựa chọn và định vị giá trị theo các cơ hội/rủi ro...phát sinh từ ở bất kỳ phần nào của hệ thống. Đây cũng là điểm khác biệt giữa đề xuất giá trị với các thông điệp quảng cáo và/hoặc slogans nhận diện thương hiệu DN mà nhiều nhà quản trị và PTCLMKT còn lẫn lộn mặc dù giữa chúng có quan hệ với nhau. Đây cũng là thành phần có ĐTB chất lượng phát triển thấp nhất(2,84 điểm).

- Các giá trị CHTT được đề xuất và lựa chọn còn chưa rõ nét và tạo khác biệt hóa về mặt hàng, dịch vụ, nhân sự, hình ảnh và bản sắc bán lẻ so với các STBL khác và ở các đoạn thị trường khác nhau. Về kết quả do vậy biến quan sát này chỉ đạt ĐTB = 2,86 điểm.

- Yếu tố hội tụ của định vị giá trị của nhà BL nói chung và CSTBL nói riêng chính là việc triển khai thực hành cấu trúc định vị đó trong thực tế, nghĩa là triển khai thiết lập và phát triển các mối quan hệ với KH - NTD cuối cùng, với nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng để nâng chúng thành các quan hệ đối tác và đối tác chiến lược. Triển khai CL định vị còn bao hàm cả xử lý quan hệ với đối thủ cạnh tranh trên cùng thị trường theo mức độ dẫn đạo và tương quan cạnh tranh từ vị thế chỉ là phản ứng lại/thụ động sang đối sánh với nhà cạnh tranh và tiến tới cạnh tranh ngang phân với nhà BL cạnh tranh trên cùng đoạn thị trường mục tiêu của chuỗi STBL VN. Thực tiễn quản trị các quan hệ với 3 đối tượng này tại các CSTBL VN hiện nay còn nhiều hạn chế và có chất lượng phát triển còn thấp so với yêu cầu (ĐTB=2,87 điểm).

Ba là, mặc dù triển khai chức năng MKT ở các CSTBL VN nói riêng còn chưa dài và chưa toàn diện nên triển khai triết lý MKT tổng lực và định hướng giá trị còn mới và đòi hỏi một tri thức và năng lực cao hơn, tuy nhiên đây không chỉ là hướng phát triển mà còn là một tổng kết thực tiễn MKT ngay tại thị trường BL VN (CST Saigon Co.op Mart, CST điện máy Nguyễn Kim...). Điều này càng trở nên bức thiết khi thị trường BL VN gia nhập thị trường nội khối ASEAN trong khung khổ Cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC)100

2.4.3. Về chất lượng phát triển chiến lược chào hàng thị trường bán lẻ

Đây là thành phần PTCLMKT quan trọng nhất và có tác động lớn nhất đến hiệu suất CLMKT được phát triển của chuỗi STBL VN (xem mô hình hồi quy bội mục trước), bởi chúng chính là hiện thực hóa 2 thành phần trên và còn là kết tinh của các công cụ PTCLMKT quan trọng và quyết định nhất: sản phẩm-dịch vụ-giá của MKT - mix dịch vụ bán lẻ (xem bảng 2.11)

Bảng 2.11: Tổng hợp các kết quả đánh giá chất lượng phát triển chiến lược chào hàng thị trường bán lẻ mục tiêu

Ký hiệu biến	Các biến quan sát	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
TM01	Tổ chức chào hàng linh hoạt với cơ cấu và danh mục mặt hàng hợp lý, phong phú về chủng loại, thương hiệu; đa dạng về tương quan chất lượng/giá trong cùng loại hàng.	3,32	0,617
TM02	Triển khai chất lượng mặt hàng trên mức trung bình thị trường và có tín nhiệm cao về kiểm soát chất lượng thương phẩm, xuất xứ, nhãn mác và vệ sinh an toàn thực phẩm.	3,02	0,593
TM03	Triển khai bài bản thương mại hóa sản phẩm mới, phát triển thường xuyên và cập nhật mặt hàng mới và R&D nhãn hiệu riêng.	2,07	0,606
TM04	Triển khai và thực hành tốt các định chuẩn về cơ cấu và đăng cấp chất lượng quốc gia, quốc tế dịch vụ phân phối bán lẻ siêu thị.	3,24	0,628
TM06	Triển khai tốt chiến lược định giá theo margins, dựa trên giá trị và chất lượng dịch vụ phân phối, được khách hàng phân biệt và chấp nhận cao	3,09	0,613
TM07	Làm thích ứng thực hành giá (chiết giá, giảm giá) phù hợp, tin cậy.	3,26	0,651
TM08	Triển khai và làm thích ứng cơ chế giá linh hoạt và có tính cạnh tranh cao trong so sánh với các loại hình bán lẻ khác cùng mặt hàng.	3,30	0,643
TM09	Triển khai và làm thích ứng yêu cầu khác biệt hóa, bản sắc và nổi trội của chào hàng giá trị thương hiệu dịch vụ bán lẻ chuỗi siêu thị.	2,98	0,604
	Tổng hợp	3,04	0,643

(Nguồn : Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.11 có thể rút ra 1 số nhận xét sau:

Một là, do vị thế và tính chất của thành phần này trong tổng thể PT CLMKT nên trong nội hàm của nó được đo bằng 8 biến quan sát tương ứng với 8 phát biểu về chất lượng phát triển của nó. Xét tổng thể thành phần này đạt ĐTB- 3,04 điểm - xếp loại cận trên TB. Tuy nhiên trị số này đạt được chủ yếu là do ưu thế vốn có của loại hình các CSTBL hơn là những yếu tố chất lượng phát triển như

phát triển giá trị của CHTT về giải pháp KH thay cho chào hàng sản phẩm và chào hàng giá thị trường. Mặt khác, theo đánh giá của chuyên gia, các CHTT hiện tại chưa triển khai được mục đích và tính chất của định vị giá trị lấy tiêu điểm chất lượng và giá trị DVBL thay cho lấy tiêu điểm sản phẩm và giá BL.

Hai là, xét về cấu trúc CL, có 2 biến quan sát vẫn còn đạt mức yếu (<3,0 điểm), đó là phát triển mặt hàng mới còn thấp, trong khi đây là chỉ số chất lượng cơ bản của ST kể cả CSTBL cơ bản và CSTBL biến thể. Điều này bắt nguồn từ hệ thống phát triển mặt hàng và tổ chức nguồn hàng, tổ chức thương mại hóa mặt hàng sản phẩm mới thiếu tính hệ thống, quy trình có hiệu suất thấp dẫn đến ĐTB=2,97 điểm. Triển khai chào hàng giá trị TH DVBL tại các CSTBL còn chưa đảm bảo được tính khác biệt, chưa rõ tính bản sắc và chưa tạo giá trị nổi trội so với loại hình BL khác (ĐTB=2,98 điểm). Có thể nói, hầu hết chuỗi STBL VN vẫn dừng lại ở chào hàng sản phẩm/mặt hàng nói chung chứ chưa vươn tới đẳng cấp chào hàng sản phẩm/gia tăng và/hoặc cao hơn là chào hàng giải pháp KH; tức là chào hàng những thứ tạo nên giá trị TH để không chỉ thỏa mãn nhu cầu mà còn thỏa mãn mong muốn KH của các CSTBL VN nói chung hiện nay.

Ba là, có 2 biến quan sát có mức chất lượng phát triển hiện tại thấp hơn đáng kể so với mức trung bình của thành phần này, đó là :

- Chỉ số chất lượng mặt hàng theo nguyên tắc đảm bảo cao hơn mức trung bình thị trường chứ chưa nói đẳng cấp tuyệt hảo, và quản trị chất lượng thương phẩm; xuất xứ; dán nhãn và đặc biệt là chất lượng VSATTP với CSTBL cơ bản, vệ sinh an toàn sản phẩm phi thực phẩm với CSTBL biến thể đạt ĐTB=3,02 điểm. Điều đó có nghĩa các CSTBL VN mới chỉ đảm bảo chất lượng mặt hàng và quản trị chất lượng mặt hàng ở mức trung bình, nghĩa là hiệu suất mục tiêu chưa đảm bảo. Mặt khác, các CSTBL VN chưa thật sự trở thành một rào cản các sản phẩm chưa đủ tiêu chuẩn gia nhập mặt hàng bán lẻ tại đẳng cấp chất lượng thị trường cấp ST.

- Chào giá tại các CSTBL chưa dựa trên giá trị và chất lượng DVBL; chưa hiện thực hóa ưu thế tiết giảm chi phí/đơn vị mặt hàng một cách rõ nét không phải ở chỗ giá thấp, mà là những thứ lợi ích (giá trị) KH nhận được chưa cao hơn giá và các chi phí khác mà KH phải thanh toán và bỏ ra, vì vậy chưa đảm bảo KH phân biệt và chấp nhận cao (ĐTB=3,09 điểm). Hiện tại, việc định giá BL nhóm, loại hàng tại các CSTBL VN chủ yếu là định giá phần cộng thêm (mark-up), chứ chưa vận dụng định giá lề cận biên (margins), nghĩa là chưa thực sự dựa trên giá trị thị trường và chất lượng DVBL.

Bốn là, có 4 chỉ số chất lượng phát triển đạt trên mức trung bình của thành phần này là: phát triển cơ cấu mặt hàng; mức đạt chuẩn cơ cấu các DVBL; thực hành giá BL (chiết giá, giảm giá, hạ giá); cơ chế giá cạnh tranh tương đối so với các loại hình BL VN khác có mặt hàng tương tự. Đây là những nỗ lực, ưu điểm của phát triển CL CHTT tại các CSTBL VN thời gian qua và hiện nay. Tuy nhiên cũng cần nhận định 2 ý rằng, thứ nhất – mức đánh giá cũng mới chỉ đạt trung bình (từ 3,24 - 3,32 điểm) - so với chuẩn mực CSTBL là còn thấp, chưa đáp ứng yêu cầu; thứ hai - so với các ST và CSTBL dạng FDI hiện tại (ví dụ Big C, Corra Singapore) và khi AEC có hiệu lực, thì mức chất lượng phát triển này lại càng bất cập lớn. Điều đó có nghĩa, do vị thế lớn của nó với hiệu suất PTCLMKT, thành phần này cần được tập trung nâng cấp trong thời gian tới.

2.4.4. Về phát triển chiến lược kênh marketing

Về nguyên lý, kênh MKT là tích hợp của 3 loại kênh: kênh phân phối, kênh truyền thông phân phối, kênh thương mại/bán hàng và quá trình MKT cốt lõi trong chúng; chuỗi STBL là cấu trúc mở của ít nhất 2 ST thành viên không bị giới hạn bởi yếu tố lãnh thổ, nghĩa là một CSTBL không phải chỉ giới hạn ở một đô thị lớn mà nó có thể ở nhiều đô thị lớn khác miễn là phục vụ cùng một loại đoạn thị trường/KH như nhau. Vì vậy loại hình CSTBL có nhiều tiềm năng, lợi thế về kênh MKT so với loại hình BL đơn nguyên khác. Tổng hợp kết quả xử lý dữ liệu điều tra về chất lượng phát triển CL kênh MKT tại các CSTBL VN được trình bày trong bảng 2.12.

Bảng 2.12: Tổng hợp đánh giá chất lượng phát triển chiến lược kênh MKT của các chuỗi STBL VN

Ký hiệu biến	Các biến quan sát	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
SMC1	Triển khai tốt kênh thương mại/bán lẻ có mức bao phủ, thâm nhập thị trường và hiệu lực lợi thế không gian cao.	3,14	0,613
SMC2	Triển khai điển hình hóa mạng các siêu thị thành viên dễ nhận biết; phân biệt; có địa điểm phân bố thuận tiện tiếp cận, mua sắm và tiết kiệm chi phí khách hàng cao.	2,96	0,579
SMC3	Triển khai CL kênh mua hàng và phân phối thượng nguồn nhanh hoạt và có hiệu suất quan hệ và tiết kiệm chi phí hoạt động chuỗi giá trị căn bản cao.	2,88	0,581
SMC4	Triển khai CL kênh truyền thông phân phối nội bộ và kết	2,81	0,568

Ký hiệu biến	Các biến quan sát	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
	nói chuỗi cung ứng phù hợp, cập thời dựa trên trao đổi dữ liệu điện tử (EDI).		
SMC5	Triển khai quy hoạch mặt bằng hợp lý hấp dẫn và đầu tư phát triển mạng phân phối nhanh chóng đảm bảo chất lượng cao dựa trên nguyên lý nhượng quyền thương mại.	3,08	0,601
SMC7	Triển khai quản trị các quá trình marketing phân phối cốt lõi (đặt hàng; thanh toán; tồn kho; công suất và năng suất cung ứng; rủi ro) có hiệu suất cao và an toàn.	2,95	0,586
	Tổng hợp	2,97	0,583

(Nguồn : Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.12 có thể nêu một số nhận xét sau

Một là, xét tổng thể, chất lượng phát triển CL thành phần này chỉ đạt mức dưới TB (2,97 điểm). Điều này được biểu hiện không chỉ ở mức chất lượng thấp của các biến thành phần, mà còn ở chất lượng các quá trình MKT phân phối cốt lõi thấp. Điều này có nguồn gốc từ chỗ đa phần các CSTBL VN đều có quy mô số thành viên thấp (2-4 ST thành viên)/ 1 chuỗi ST), quy mô ST thành viên nhỏ và tốc độ chu chuyển thấp; giữa các kênh lại thiếu cân bằng.

Hai là, trong số 6 biến quan sát đo lường chất lượng phát triển CL kênh MKT, có 4 biến chỉ đạt mức chất lượng yếu (<3,0 điểm). Cụ thể:

- Chưa quan tâm đầu tư và tổ chức quản trị kênh truyền thông phân phối nội bộ chuỗi ST và chuỗi ST - nhà cung cấp vì vậy các dòng chảy trong kênh phân phối cũng như các quyết định quản trị bán trong kênh thương mại/bán hàng đều thiếu đồng bộ và chất lượng chưa được đảm bảo (ĐTB=2,81 điểm)

- Do quy mô số ST thành viên nhỏ, nên việc lựa chọn địa điểm phân bố mạng bán lẻ của chuỗi ST rất khó tiếp cận các vị trí địa thị trường hấp dẫn, và đủ lớn để đảm bảo tỷ lệ hợp lý các loại diện tích gian trưng bày bán hàng, diện tích nghiệp vụ phụ và phụ kỹ thuật, diện tích dịch vụ KH trong và ngoài ST chưa thuận tiện và đạt chuẩn quy hoạch mặt bằng. Vì vậy các chỉ số dễ nhận biết, phân biệt, thuận tiện tiếp cận và tiết kiệm chi phí KH của kênh bán hàng đều có chất lượng thấp dưới mức trung bình (2,96 điểm).

- Một chỉ số quan trọng hàng đầu và là hạt nhân của CL kênh MKT là chất lượng phát triển kênh phân phối với các nhà cung cấp thượng nguồn. Mặc dù có ưu thế không gian tương đối so với loại hình tổ chức BL đơn nguyên khác, nhưng do

quy mô số lượng ST thành viên nhỏ nên vị thế với nhà cung cấp của các CSTBL chưa cao như kỳ vọng nên chất lượng phát triển các hoạt động logistics (tổ chức nguồn hàng, mua hàng và mặt hàng bán lẻ), cung ứng hàng vào gian thương mại và mục tiêu tốc độ chu chuyển dự trữ đều đạt mức thấp so với yêu cầu. Đây cũng là 1 trong 2 biến quan sát có ĐTB thấp nhất của thành phần này (2,88 điểm)

- Nếu các biến quan sát trên chủ yếu phản ánh tổ chức, quản trị thì mặt động thái của kênh MKT được biểu thị bởi các quá trình MKT phân phối cốt lõi chảy trong các cấu trúc kênh, trong đó đặc biệt có tác động đến hiệu suất phát triển chung là chất lượng triển khai các quá trình phân phối cốt lõi như: quá trình đặt hàng - thanh toán, quá trình tồn kho, quá trình năng suất, công suất và quota bán, quản trị rủi ro bán lẻ tại các CSTBL VN trong thực tế đa phần đều đạt hiệu suất thấp (ĐTB=2,95 điểm)

Ba là, có 2 biến quan sát đạt mức trên trung bình cả về đánh giá định tính cả về mức ĐTB của thành phần này, đó là

- Triển khai kênh thương mại/bán hàng của CSTBL đã góp phần làm tăng trưởng tỷ trọng thương mại bán lẻ hiện đại trong hệ thống BL đô thị lớn, trong so sánh với kênh thương mại có cùng số lượng cơ sở bán lẻ đơn nguyên có mặt hàng tương tự thì mức bao phủ và thâm nhập thị trường đã được phát huy nhưng cũng chỉ đạt mức trên TB không lớn (ĐTB=3,14 điểm)

- Phát triển một kênh MKT theo phương thức chuỗi luôn tạo tiền đề đầu tư phát triển kênh MKT thuận lợi và tiết kiệm chi phí thiết kế, trang bị. Lợi thế này cũng cho phép tăng chiều dài chuỗi và mở rộng không gian mạng lưới không chỉ nội bộ một đô thị lớn mà còn sang các đô thị hành tinh và/hoặc đô thị lớn khác thông qua nguyên lý nhượng quyền TM (cách làm của Saigon Co.op mart, BigC...) CSTBL VN cần tận dụng ưu thế này của mình để phát triển mạng lưới, tuy nhiên thời gian qua do những khó khăn về kinh tế vĩ mô và thị trường thiếu cầu nên đa số CSTBL VN chưa tận dụng được và ĐTB chỉ đạt 3,08 điểm. Đây cũng là yếu tố đáng tiếc cho các nhà bán lẻ CST đáng lẽ trong 2 năm qua nếu có tập trung phát triển thành phần này để đón đầu các cơ hội, giảm thiểu các rủi ro khi tham gia AEC và Hiệp định TPP trong trước mắt.

2.4.5. Về phát triển chiến lược xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp

Đây là một thành phần PTCLMKT quan trọng bởi nó chứa đựng đồng thời 3 công cụ CLMKT-mix dịch vụ phân phối là xúc tiến hỗn hợp, yếu tố nhân lực và bản sắc bán lẻ, bằng chứng vật chất DVBL, đồng thời cũng là yếu tố được KH quan tâm và cảm nhận. Tổng hợp kết quả xử lý dữ liệu điều tra chất lượng phát triển CL thành phần này cho trong bảng 2.13

Bảng 2.13. Tổng hợp đánh giá chất lượng CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp

Ký hiệu biến	Biến quan sát	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
PRM1	Triển khai truyền thông marketing tích hợp nội bộ STBL, tạo bầu không khí TM hấp dẫn, thuận tiện, hợp lý.	3,48	0,663
PRM2	Triển khai và làm thích ứng các phối thức trưng bày chào hàng, khuyến mãi với PR và marketing trực tiếp thường xuyên, đa dạng, hấp dẫn, tin cậy và có hiệu lực/chi phí cao.	3,53	0,671
PRM3	Triển khai và làm thích ứng tốt chiến lược bán lẻ kết hợp linh hoạt "kéo-đẩy" theo mùa - vụ, thực hành tốt marketing quan hệ và tạo lập bản sắc bán lẻ CST	2,98	0,608
PRM5	Triển khai chiến lược lực lượng bán có chất lượng cao và được tổ chức lao động dựa trên nguyên tắc làm việc nhóm (teamwork).	3,26	0,627
PRM6	Triển khai và làm thích ứng phối thức dịch vụ khách hàng và quản trị "liên hệ ngược" có tính hệ thống, bài bản và có hiệu suất cao.	3,17	0,619
PRM7	Triển khai quy hoạch và vận hành các yếu tố kết cấu hạ tầng, nhân sự tiếp xúc khách hàng tạo "bằng chứng vật chất" tin cậy, an toàn, an ninh và vệ sinh môi trường siêu thị cao.	3,32	0,605
	Tổng hợp	3,29	0,634

(Nguồn : Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.13 trên có thể rút ra một số đánh giá sau:

Một là, hầu hết các chuỗi STBL VN đều nhận thức rõ vai trò lớn của thành phần này tham gia vào giá trị cảm nhận của KH ST [9], vì vậy đây cũng là thành phần có điểm TB chất lượng phát triển cao nhất trong các thành phần PTCLMKT tại các CSTBL VN hiện nay (3,29 điểm) - xếp loại TB khá. Trong đó các biến quan sát triển khai CL tạo bầu không khí TM, CL khuyến mãi kết hợp PR, MKT trực tiếp có chất lượng TB khá và được KH đánh giá khá cao trong cảm nhận giá trị dịch vụ. Tuy nhiên trên giác độ giá trị và phát triển CL thì trị số này chưa đáp ứng được yêu cầu (đơn cử một chỉ số chất lượng xúc tiến hỗn hợp vào mùa vụ tiêu dùng Tết Nguyên Đán chẳng hạn - trong khi các CSTBL nước ngoài nhập hàng với dự trữ cao và hầu như họ giải phóng sạch các hàng dự trữ thì các CSTBL VN cũng chỉ nhập hàng cầm chừng và hầu như vẫn còn tồn kho cao vào cuối vụ). Chưa nói đến còn những bất cập về độ tin cậy, minh bạch và thương mại công bằng trong các

chiến dịch PR, khuyến mại... Vì vậy với thành phần này trong giai đoạn tới cần được nâng cao, trước mắt là đối sánh các nhà bán lẻ cạnh tranh FDI và tiến tới đủ năng lực cạnh tranh ngang phân với thành phần này.

Hai là, xem xét về cơ cấu để đo lường và đánh giá chất lượng phát triển thành phần này có 5/6 biến quan sát đều đạt mức trên TB. Còn 1 biến quan sát quan trọng nhất ở bậc quản trị CL đó là chất lượng phát triển CL BL và thực hiện các giá trị cung ứng KH, trong đó trọng tâm là 2 chỉ số phát triển CL bán là kết hợp CL ‘kéo’ và ‘đẩy’ và CL tạo bản sắc bán lẻ. Đây cũng là yếu tố mà các chuỗi STBL VN có tiềm năng thực hành tốt hơn trong so sánh với các loại hình tổ chức bán lẻ đơn nguyên khác, nhưng chất lượng phát triển của biến quan sát này lại chỉ đạt ĐTB=2,98 điểm.

Ba là, trong cấu trúc các biến quan sát đạt trên 3,0 điểm, cần có quan tâm xác đáng hơn đến 3 yếu tố để tạo cân bằng nội tại thành phần này cao hơn.

- Thứ nhất, trong phát triển CL dịch vụ KH cần giành một quan tâm lớn tới các công cụ dịch vụ “trước bán”, chính đây mới là điểm khác biệt giữa chuỗi ST và cửa hàng bán lẻ đơn nguyên. Một điểm quan trọng nữa là nâng cao chất lượng quản trị “mối liên hệ ngược” trước hết là từ KH, tiếp theo là từ nhân viên bán hàng và thu ngân, và từ đại diện bán hàng cho đến quản lý ST thành viên và CST. Thực tế cho thấy, do chưa lắng nghe và quản trị tốt liên hệ ngược nên có nhiều DVKH vừa thiếu vừa thừa gây lãng phí, nhiều công cụ xúc tiến có hiệu lực/chi phí thấp, thậm chí còn phản cảm hoặc nhầm chán do bắt chước mà không thấu hiểu được mong muốn, nguyện vọng của KH (ĐTB=3,17 điểm)

- Thứ hai, trong phối thức BL hỗn hợp, yếu tố con người và bản sắc là đặc biệt quan trọng, nhất là với MKT bán lẻ và dịch vụ BL, trong đó yếu tố đại diện bán và nhân viên BL đóng vai trò quyết định (ở đây nhân viên BL trong ST không chỉ có nhân viên tư vấn bán hàng theo tuyến giá hàng mà còn nhân viên trưng bày sắp xếp trật tự HH, nhân viên vệ sinh môi trường gian TM, nhân viên thu tính tiền, nhân viên bao gói hàng mua, nhân viên tiếp xúc và thông tin KH, nhân viên phục vụ thang máy và DVKH, nhân viên bảo vệ KH và HH trên giá, hàng được mua). Liên quan tới chất lượng phát triển CL, yếu tố con người có 2 ý quan trọng là: chất lượng đội ngũ đại diện bán, nhân viên bán hàng và phương thức tổ chức lao động của chúng theo nguyên tắc làm việc nhóm (teamworks). Về biến quan sát này mặc dù hiện đạt mức xếp loại trên TB (3,26 điểm), tuy nhiên so với vị thế và yêu cầu của yếu tố này là còn thiếu và kém bền vững chủ yếu do 3 nguồn tác động: mức độ đãi ngộ vật chất và tinh thần chưa cân xứng do vậy mức độ hài lòng nghề nghiệp chưa cao, khía cạnh thái độ, hành vi đội ngũ chưa được giáo dục cân bằng với khía cạnh kiến thức và kỹ năng; sự thu hút nhân lực có trình độ và kinh nghiệm từ phía đối thủ

ạnh tranh, nhất là từ các nhà bán lẻ mới gia nhập thị trường và sắp tới khi thực hiện AEC 5 đó là các nhà bán lẻ FDI nội khối ASEAN; bên cạnh đó trong tổ chức lao động đội ngũ lực lượng bán tại các chuỗi STBL VN còn nặng về tổ chức theo cấp bậc, tổ chức theo mảng công việc, mà chưa quen với nguyên tắc tổ chức và làm việc theo nhóm như ở các nhà bán lẻ chuỗi ST nước ngoài đã áp dụng rất thành công.

- Thứ ba, đó là yếu tố tạo “bằng chứng vật chất” tin cậy, an toàn, và thuận lợi với kết cấu hạ tầng được điển hình hóa và với các nhân viên tiếp xúc KH nhằm hữu hình hóa đặc trưng vô định hình của dịch vụ BL. Mặc dù các chuỗi STBL VN đang đạt mức ĐTB cao hơn so với các cửa hàng bán lẻ đơn nguyên (3,32 điểm) tuy nhiên về chất lượng chức năng của kết cấu hạ tầng, về chất lượng kỹ năng và bí quyết giao tiếp KH, thái độ dịch vụ KH còn nhiều điểm thiếu và yếu. Không những thế, còn một số yếu tố cơ sở hạ tầng nặng về hào nhoáng, lãng phí (điện trang trí, điều hòa không khí, băng tải thang máy, vệ sinh môi trường...) đều góp phần tăng chi phí KH và cuối cùng là giảm giá trị cung ứng KH. Vấn đề an toàn phòng cháy, chữa cháy, phòng khí độc, phòng hàng giả, hàng quá đắt trong các CSTBL VN tại các tầng hầm nhà cao tầng, khu chung cư cũng là một yếu tố cần được quan tâm đặc biệt trong tạo “bằng chứng vật chất” thực sự có chất lượng tin cậy và an toàn.

2.4.6. Về chất lượng phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi tương hợp với phát triển chiến lược marketing

Đây là thành phần có trọng số (hệ số beta chuẩn hóa) lớn thứ hai (sau biến CL CHTT bán lẻ) nghĩa là biến số này có ý nghĩa quan trọng thứ hai tác động đến hiệu suất CLMKT được phát triển của các CSTBL VN hiện nay. Tổng hợp kết quả xử lý dữ liệu điều tra thành phần PTCLMKT này trong bảng 2.14

Bảng 2.14: Tổng hợp đánh giá chất lượng phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi tương hợp với phát triển CLMKT

Ký hiệu	Biến quan sát	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
CMC 1	Triển khai và làm thích ứng tổ chức và các nguồn lực phát triển chiến lược marketing phù hợp, chất lượng và được khai thác, sử dụng hiệu quả. Trong đó:	<u>2,96</u>	<u>0,574</u>
1.1	Phát triển tổ chức MKT tương hợp.	2,86	0,558
1.2	Nguồn ngân quỹ và tài trợ phát triển chiến lược MKT.	3,01	0,597
1.3	Nguồn nhân lực CMOs và quản trị MKT cấp trung.	3,12	0,601
1.4	Vốn tri thức/công nghệ MKT và tài sản thương hiệu.	2,89	0,586
1.5	Kết cấu hạ tầng VC- KT và CNTT.	3,04	0,953
1.6	Quan hệ chuỗi cung ứng thượng nguồn và outsourcing.	2,84	0,562
CMC2	Phát triển các năng lực khác biệt được xây dựng bài bản,	<u>2,87</u>	<u>0,564</u>

Ký hiệu	Biến quan sát	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
	trong dài hạn và được vận dụng có hiệu suất cao. Trong đó:		
1.1	Khác biệt hóa DVBL và bản sắc bán lẻ.	2,86	0,563
1.2	Quản trị năng suất và công suất bán.	2,94	0,571
1.3	Đảm bảo đẳng cấp chất lượng và tốc độ vượt trội.	2,82	0,557
1.4	Thực hành tốt marketing tổng lực.	2,90	0,575
1.5	Phát triển giá trị thương hiệu DVBL dựa trên khách hàng	2,78	0,552
1.6	Đi đầu ứng dụng công nghệ thông tin và thương mại điện tử.	2,92	0,581
CMC3	Phát triển năng lực kiến tạo hình ảnh nhà bán lẻ thân thuộc, ưa chuộng, hiện đại văn minh.	3,04	0,593
CMC4	Phát triển năng lực sáng tạo linh hoạt ứng xử để nâng cao năng lực cạnh tranh động trong đối sánh và cạnh tranh ngang phân với các nhà bán lẻ FDI.	2,91	0,587
CMC5	Phát triển năng lực lãnh đạo triển khai và thực thi chiến lược marketing dựa trên tri thức và văn hóa marketing của các CMOs.	3,12	0,604
	Tổng hợp	2,98	0,587

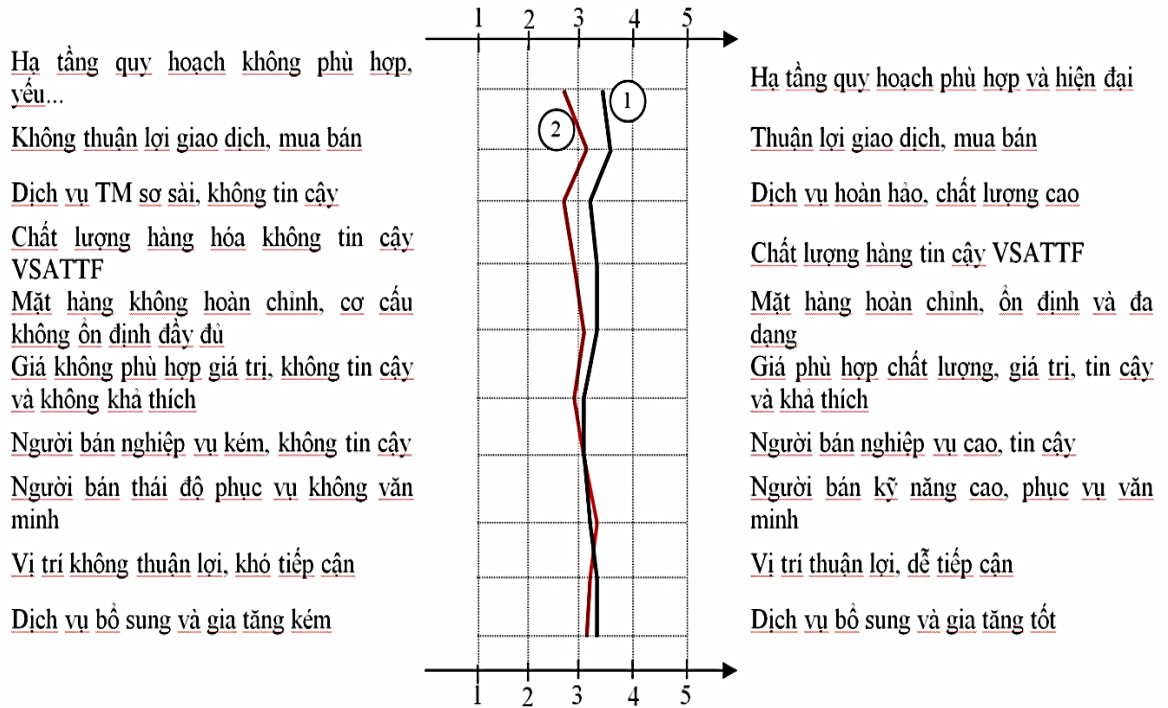
(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.14 có thể rút ra một số nhận xét sau:

Một là, về thực chất, mọi CLMKT của các nhà BL nói chung, CSTBL VN nói riêng đều có mô hình CL định hướng thị trường dựa trên năng lực. Trong luận án này, vận dụng phương pháp hội thảo chuyên gia là các nhà quản trị CLMKT BL thực tế trong phần nghiên cứu định tính đã xác lập 6 loại nguồn lực cùng 4 loại năng lực cốt lõi cần được xây dựng để đảm bảo phát triển và thực thi thành công CLMKT, tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn và bền vững cho 1 CSTBL (nêu trong bảng 2.16).

Hai là, mặc dù đây là thành phần có tầm quan trọng thứ 2 tác động đến mức độ và sự bền vững của hiệu suất CLMKT được phát triển, tuy nhiên tại các CSTBL VN hiện nay, thành phần này mới chỉ đạt ĐTB=2,98 điểm-xếp loại TB yếu mặc dù về nguồn lực, các CSTBL đều có quy mô cao hơn về số lượng so với các loại hình BL đơn nguyên. Trong 5 biến quan sát của thành phần này chỉ có 2 biến đạt >3,0 điểm, đó là 2 loại năng lực cốt lõi :

- Năng lực kiến tạo hình ảnh chuỗi STBL trong tâm trí KH: Mặc dù thời gian xuất hiện và hoạt động trên thị trường BL ở nước ta nói chung và ở thành phố Hà Nội nói riêng chưa dài, tuy nhiên các chuỗi STBL VN đã có quan tâm ngay từ đầu phát triển CL xây dựng hình ảnh của mình với các KH mục tiêu. Trong luận án này, NCS tiến hành đánh giá so sánh hình ảnh của CSTBL cơ bản và chợ bán lẻ đô thị kiểu mới (xem hình 2.2)



(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Hình 2.2 : Hình ảnh so sánh dựa trên chất lượng dịch vụ phân phối giữa CSTBL(1) và chợ (2)

* *Chú thích: Thang Likert 5 điểm: 1-kém, 2-yếu, 3-trung bình, 4-khá, 5-tốt*

Mặc dù có nhiều chỉ số hình ảnh và chất lượng hình ảnh tổng hợp của các CSTBL tiên bộ và cao hơn hình ảnh các chợ bán lẻ đô thị kiểu mới, tuy nhiên về chất lượng và cường độ hình ảnh chưa thật nổi trội và bền vững theo thời gian do năng lực kiến tạo hình ảnh CSTBL VN còn đạt mức TB (3,04 điểm)

- Năng lực lãnh đạo phát triển, thực thi CLMKT dựa trên tri thức và văn hóa MKT. Có một điểm chung của đội ngũ CMOs tại các CSTBL VN, họ hoặc là những người tài và có kinh nghiệm còn “sống sót” qua sự đào thải của chuyển đổi sang cơ chế thị trường và/hoặc phần lớn là các người thế hệ mới, được đào tạo khá bài bản về quản trị KD, có được những trải nghiệm KD và thị trường nên triển khai khá hệ thống các chức năng quản trị DN trong đó có chức năng quản trị MKT. Điều đó nói lên đội ngũ CEOs nói chung và CMOs nói riêng có tích lũy và rèn luyện bước đầu được các yếu tố năng lực lãnh đạo, tuy nhiên do thời gian triển khai quản trị MKT 1 cách bài bản, chuyên nghiệp chưa dài, chưa tạo nên những bước nhảy về chất trong đường cong học tập và kinh nghiệm MKT, vả lại các yếu tố quản trị dựa trên tri thức, giá trị và văn hóa MKT tại CSTBL VN còn mới mẻ nên những kết quả đạt được là rất đáng kể và rõ nét so với các nhà BL truyền thống nhưng cũng còn nhiều

hạn chế, nhiều “địa” để nâng cấp thời gian tới (ĐTB=3,12 điểm, và là điểm đánh giá cao nhất trong các năng lực cốt lõi tại các CSTBL VN hiện tại).

Ba là, một trong những quan tâm hàng đầu của bất kỳ một nhà quản trị CL nào đều là yếu tố nguồn lực CL bởi triết lý “có thực mới vực được đạo”. Trong KD hiện đại nói chung và KD CSTBL nói riêng, vấn đề “thực”, ở đây được hiểu là sức mạnh các nguồn lực “để tải đạo” ở đây là “PTCLMKT” không phải là chỉ và/hoặc chủ yếu là “có hay không”, “nhiều hay ít” về số lượng bởi các thị trường đầu vào cho KD ngày càng phát triển về khía cạnh “cung”, mà quan trọng là việc hấp thu và phát huy, phát triển nhằm tối đa hóa “độ thỏa dụng” của chúng trong các quá trình KD- như vậy điều quan trọng có ý nghĩa quyết định là ở “năng lực nguồn lực cốt lõi” của các CSTBL để huy động chúng phù hợp, có chất lượng cao và khai thác, sử dụng có hiệu quả. Điều này cũng giải thích 1 nghịch lý rằng, bên cạnh những yếu tố số lượng các nguồn lực khá lớn của các CSTBL VN, năng lực của chúng lại chỉ đạt mức ĐTB= 2,96 điểm - xếp loại trung bình yếu, bởi trong 6 yếu tố nguồn lực CLMKT có 3 nguồn lực truyền thống (tài chính, nhân lực CMOs và nhà quản trị cấp trung, kết cấu hạ tầng thương mại) do được quan tâm hơn nên đạt mức TB (>3,0 điểm), trong khi 3 nguồn lực mới, nhưng đặc biệt quan trọng với PTCLMKT là: tổ chức MKT; vốn tri thức, công nghệ MKT và tài sản TH CSTBL; quan hệ chuỗi cung ứng và outsourcing các dịch vụ hỗ trợ và phát triển KD (đều có ĐTB lần lượt là 2,86; 2,99; 2,84 điểm). Điều đó có nghĩa, hiện tại các CSTBL VN mới có năng lực các nguồn lực “phần cứng”, còn các năng lực nguồn lực “phần mềm” lại chưa được quan tâm phát huy, phát triển một cách cân bằng/hiệu quả, trong khi các yếu tố “phần mềm” này lại có hiệu suất tạo lập, cung ứng và thực hiện giá trị thị trường cao hơn, hiệu năng hơn, khó bắt chước hơn.

Bốn là, một trong những năng lực MKT quan trọng bậc nhất để tạo lợi thế cạnh tranh cao và bền vững trước các đối thủ chính là năng lực khác biệt hóa. Kết quả nghiên cứu định tính qua phỏng vấn chuyên gia đã cho thấy có 6 loại năng lực khác biệt quan trọng và phổ biến nhất đã được đưa vào Bảng hỏi. Kết quả xử lý dữ liệu điều tra cho thấy, các CSTBL VN đều yếu trong việc xây dựng và cung ứng các năng lực khác biệt cốt lõi, là điều mà các CSTBL FDI luôn quan tâm và cung ứng tốt cho KH- ĐTB chỉ đạt 2,87 điểm-xếp loại yếu và thua hẳn một bậc so với năng lực nguồn lực cốt lõi. Trong 6 năng lực khác biệt này thì cả 6 đều đạt <3,0 điểm xếp loại yếu.

Nhỉnh hơn mức TB của thành phần này là các biến quan sát :

- Năng lực quản trị năng suất và công suất bán - 2,94 điểm
- Năng lực thực hành MKT nội bộ và MKT tương tác - 2,90 điểm

- Năng lực đi đầu trong ứng dụng CNTT và E.Commerce - 2,92 điểm.

Đáng tiếc là tại các chuỗi STBL VN còn 3 năng lực khác biệt cốt lõi và rất quan trọng với chất lượng và hiệu suất CLMKT được phát triển thì đều ở mức yếu rõ rệt. Đó là:

- Thứ nhất là “Năng lực tạo khác biệt hóa và tạo bản sắc BL”. Đây là 2 yếu tố quan trọng đến nỗi mà một nhà quản trị KD nổi tiếng đã xuất bản một công trình ‘Khác biệt hóa hay là chết’ (Differentiation or Dead), mặt khác “vấn đề cốt tử, giá trị cốt lõi và “đẳng cấp là mãi mãi” chính là ở yếu tố bản sắc. Các nhà quản trị bán lẻ, các đại diện và nhân viên bán lẻ đến rồi đi nhưng bản sắc luôn là cái còn lại, được vun đắp và trường tồn. Nếu khác biệt hóa tạo ra nhận biết dễ thì bản sắc bán lẻ tạo ra sự phân biệt và sức hấp dẫn với KH của CSTBL với các loại hình cửa hàng bán lẻ đơn nguyên khác, giữa CSTBL này với CSTBL khác. Đáng tiếc là năng lực khác biệt này chỉ đạt 2,86 điểm.

- Thứ hai là năng lực “Đảm bảo đẳng cấp chất lượng và tốc độ vượt trội”. Trong quan hệ với quản trị CLMKT của các CSTBL, đẳng cấp chất lượng vượt trội ở đây bao hàm chủ yếu cả chất lượng mặt hàng bán lẻ và chất lượng dịch vụ bán lẻ; tốc độ vượt trội ở đây là nói đến sự rút ngắn chu kỳ từ ý tưởng đến tung sản phẩm mới ra thị trường, tốc độ tiếp thị các sản phẩm trong chuỗi cung ứng từ các DN tiêu điểm đến các ST thành viên chuỗi và tốc độ chu chuyển tồn kho HH và chu chuyển giá trị cung ứng KH. Năng lực khác biệt này được người Nhật Bản tổng kết trong quy tắc 5 không –(Five Zeros) nổi tiếng. Kết quả điều tra xếp hạng đẳng cấp thực hành tốt nhất (sẽ được trình bày ở tiểu mục tiếp sau) về đẳng cấp chất lượng mặt hàng đạt 1,55/3 điểm; chất lượng dịch vụ bán lẻ đạt 1,62 /3 điểm và tốc độ chu chuyển đạt 1,65/3 điểm (trên thang Likert 3 điểm) xếp loại cận trên TB thị trường. Điều này bắt nguồn từ ĐTB yếu tố năng lực đạt mức thấp-2,82 điểm).

- Thứ ba là năng lực “Phát triển giá trị TH dịch vụ BL dựa trên KH”. Trong thực tiễn điều tra yếu tố năng lực cốt lõi này cho thấy mặc dù đã có những nỗ lực xác đáng trong một số năm qua để xây dựng và quảng bá TH dịch vụ BL tại các CSTBL VN, tuy nhiên nội dung và hiệu suất công việc này còn thiếu bài bản, nặng về phong trào và hình thức bắt nguồn chủ yếu từ năng lực cốt lõi này còn yếu (ĐTB=2,78 điểm)

- Thứ tư là về năng lực “Sáng tạo và ứng xử linh hoạt để nâng cao năng lực cạnh tranh “động” trong đối sánh và cạnh tranh ngang phân với các đối thủ FDI”. Đây là loại năng lực cốt lõi quan trọng hợp cùng năng lực nguồn lực và lãnh đạo phát triển CL (còn gọi là năng lực cạnh tranh nền tảng, tĩnh), năng lực khác biệt và kiến tạo hình ảnh (còn gọi là năng lực cạnh tranh hiển thị) tạo thành cấu trúc 3 lớp năng lực cạnh tranh

(nền tảng-hiến thị-động) của kim tự tháp năng lực cạnh MKT trong PTCLMKT. Kết quả xử lý dữ liệu điều tra biến quan sát này cho thấy mới chỉ đạt ĐTB = 2,91 điểm - xếp loại TB yếu. Đây cũng chính là nguồn dẫn đến mức sức hút KH về phía các CSTBL VN ở thành phố Hà Nội chưa cao như kỳ vọng và trong so sánh với các CSTBL FDI cũng như các nhà bán lẻ đơn nguyên khác.

2.4.7. Về hiệu suất chiến lược marketing được phát triển dựa trên khách hàng.

Để đảm bảo tính trung lập, khách quan của mẫu đánh giá, nếu như 6 biến độc lập do yêu cầu trình độ đáp viên phải có hiểu biết hệ thống về chuỗi STBL VN và quản trị, PTCLMKT CSTBL thì ở biến phụ thuộc này, việc điều tra là dựa trên KH hoặc với tư cách là KH qua 5 biến quan sát đánh giá “đầu ra” của PTCLMKT trong hiện tại (thời điểm điều tra). Kết quả xử lý dữ liệu điều tra được tổng hợp trong bảng 2.15

Bảng 2.15: Tổng hợp hiệu suất chiến lược marketing được phát triển hiện tại dựa trên khách hàng

Ký hiệu	Biến quan sát	Mức đánh giá			
		ĐTB	ĐLC	STBL FDI (ĐTB)	Chợ ĐT mới (ĐTB)
SDP1	Mua sắm trong chuỗi STBL Việt Nam có chất lượng dịch vụ bán lẻ cao, thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt.	3,14	0,603	3,61	2,97
SDP2	Mua sắm trong chuỗi STBL VN nhận được giá trị (lợi ích) lớn hơn đáng kể so với chi phí bỏ ra, vừa thỏa mãn mong muốn khách hàng tốt.	3,02	0,598	3,84	2,98
SDP3	So với các loại hình bán lẻ khác có mặt hàng và giá tương tự, tôi vẫn tín nhiệm, ưa thích và ưu tiên chọn mua sắm tại chuỗi STBL VN.	3,13	0,611	3,79	3,05
SDP4	Tôi hài lòng và an tâm hơn với trình độ bán hàng văn minh, và phù hợp với người Việt của chuỗi STBL VN.	3,21	0,611	3,48	3,06
SDP5	Tôi sẽ chọn mua sắm trong chuỗi STBL Việt Nam lâu dài.	3,09	0,594	3,67	3,01
	Tổng hợp	3,118	0,608	3,678	3,014

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 18.0)

Từ bảng 2.15 cho phép rút ra một số nhận xét sau:

Một là, xét về tổng thể, các biến quan sát phản ánh chất lượng, giá trị, sự thỏa mãn và lòng trung thành KH với CSTBL VN. Điều này thể hiện đúng triết lý của thương mại bán lẻ định hướng MKT tổng lực trong sự khác biệt với định hướng bán hàng không chỉ ở điểm xuất phát, tiêu điểm dẫn đạo, công cụ đạt được mục đích, mà còn ở điểm kết thúc với triết lý “hãy làm cho KH thỏa mãn và lợi nhuận, thị phần, an toàn sẽ kéo theo” [24]. Mặc dù là loại hình thương mại bán lẻ tiên bộ, hiện đại, tuy nhiên đánh giá hiệu suất CLMKT được phát triển hiện tại tại các CSTBL VN mới chỉ

đạt mức ĐTB xấp xỉ 3,12 điểm-xếp loại TB, mặc dù có cao hơn so với mức TB của ngành bán lẻ, tuy nhiên mức đạt được là chưa đáp ứng kỳ vọng, còn bất cập lớn so với tiềm năng, lợi thế của loại hình bán lẻ tiến bộ, hiện đại này, cũng như so với các CSTBL FDI ở nước ta hiện nay và trong triển vọng thực hiện AEC trước mắt.

Hai là, trong 5 biến quan sát dù đều đạt mức >3 điểm, tuy nhiên giữa chúng còn thiếu cân bằng và mức phân tán của mỗi biến và tổng thể còn cao. Điều đó có nghĩa, trong tổng thể CSTBL VN có sự phân hóa khá lớn về chất lượng và hiệu suất CLMKT được phát triển hiện tại.

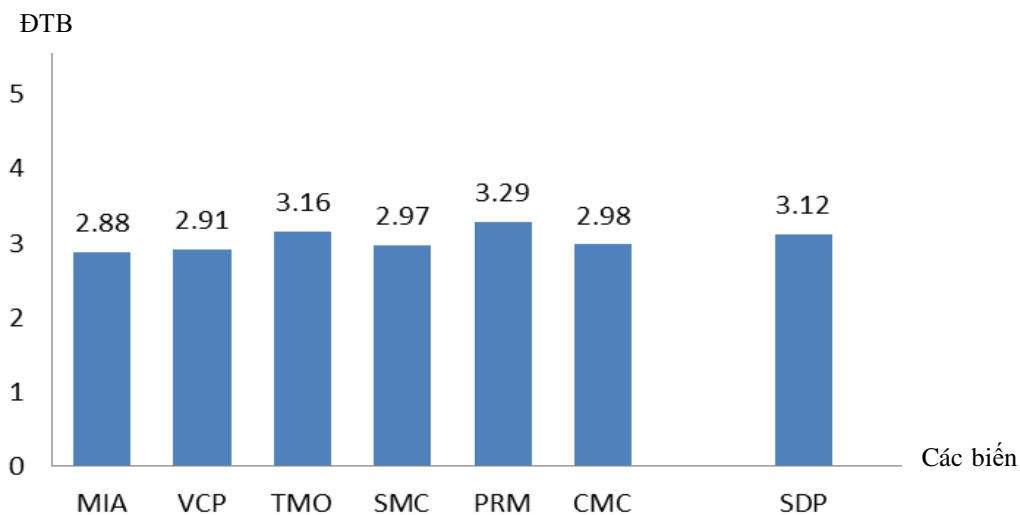
Ba là, bên cạnh 3 biến quan sát có tiến bộ hơn so với ĐTB của thành phần này, đó là các biến: chất lượng tổng hợp, giá trị tín nhiệm, giá trị văn hóa, văn minh của chuỗi ST lần lượt là: 3,14; 3,13; 3,21 điểm, vẫn còn 2 biến quan sát đạt được ĐTB thấp hơn TB thành phần. Đó là:

- Mức giá trị cung ứng KH = 3,02 điểm
- Lòng trung thành KH = 3,09 điểm

Đây là 2 chỉ số cần được tập trung quan tâm nâng cao và được coi như là 2 yếu tố đột phá trong thời gian tới.

Bốn là, với các kết quả ĐTB của 6 biến độc lập (xem hình 2.3) đưa vào mô hình hồi quy bội đã được kiểm định trên để so với ĐTB của thành phần này trong hiện tại cho thấy:

Hình 2.3. Tổng hợp đánh giá chất lượng và hiệu suất CL MKT được phát triển của các chuỗi STBL VN hiện nay



(Nguồn: tổng hợp kết quả đánh giá bằng SPSS 18.0)

$$\text{SDP} = 0,094 \times 2,88 + 0,087 \times 2,91 + 0,299 \times 3,16 + 0,128 \times 2,97 + 0,143 \times 3,29 + 0,267 \times 2,98 = 0,2707 + 0,2532 + 0,9448 + 0,3802 + 0,4705 + 0,7957 = 0,3115$$

So với SDP qua điều tra là 3,118, sai số tuyệt đối là 0,003 (9,6 00/00). Điều đó có nghĩa mô hình hồi quy bội đã được kiểm định là chấp nhận tốt.

Về định lượng, đề tạo hiệu suất CLMKT được phát triển hiện tại, thứ tự đóng góp vào hiệu suất tổng thể lần lượt là: CL CHTT bán lẻ; Tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi; CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; CL kênh marketing; Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT; CL lựa chọn và định vị giá trị.

Năm là, trong so sánh với các loại hình bán lẻ khác, luận án tiến hành trắc nghiệm với nhóm 2 cho 2 đối tượng: chuỗi STBL FDI, chợ đô thị kiểu mới, kết quả cho thấy, chuỗi STBL VN tại Thành phố Hà Nội còn đạt thấp hơn đáng kể với chuỗi ST FDI (3,678 điểm), nhưng cũng cao hơn so với chợ đô thị kiểu mới (3,014 điểm). Sở dĩ có kết quả này là ở chỉ số: giá trị cung ứng KH và lòng trung thành KH.

2.4.8. Về xếp hạng chất lượng phát triển chiến lược marketing của các chuỗi STBL VN theo phương pháp thực hành marketing tốt nhất

Để thấy rõ hơn thực trạng phát triển CLMKT tại các chuỗi STBL VN trong nghiên cứu này tiến hành xếp hạng chất lượng phát triển theo phương pháp thực hành MKT tốt nhất (The Best Marketing Practice)-một công cụ xếp hạng hiệu suất phát triển CLMKT của chúng. Để xếp hạng thang đo likert 3 điểm tương ứng với 3 mức ; yếu (Poor), khá (Good), và xuất sắc/hoàn hảo (Excellent), các nhà quản trị và chuyên gia quản trị CL tiến hành đánh giá trên từng hàng để chấp nhận chuỗi ST và STBL thành viên hiện đứng ở đâu. Trắc diện kết quả vạch rõ điểm mạnh, điểm yếu chất lượng PTCLMKT và nêu bật những yếu tố/chỉ số mà CSTBL cần xử lý để trở thành nhà BL tiên tiến thực sự trên một địa thị trường xác định. Kết quả xử lý dữ liệu điều tra được tổng hợp trong bảng 2.16

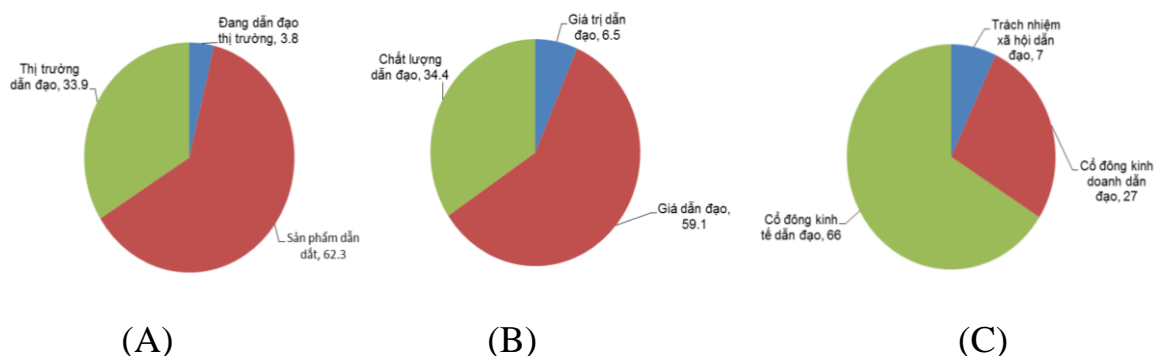
Bảng 2.16. Xếp hạng chất lượng phát triển CL marketing tại các chuỗi STBL Việt Nam theo phương pháp thực hành marketing tốt nhất

STT	Các chỉ số xếp hạng và số lượng đáp viên đánh giá theo xếp hạng (thang đo 3 điểm)			Điểm bình quân
	1 điểm/ yếu	2 điểm/ khá	3 điểm/ tuyệt hảo	
1	CLMKT được phát triển hiện tại được dẫn đạo bởi			1.38
1.1	Sản phẩm <input type="text" value="134"/>	Thị trường <input type="text" value="73"/>	Dẫn đạo thị trường <input type="text" value="8"/>	1.41
1.2	Giá <input type="text" value="127"/>	Chất lượng <input type="text" value="74"/>	Giá trị <input type="text" value="14"/>	1.33
1.3	Cổ đông kinh tế <input type="text" value="142"/>	Cổ đông kinh doanh <input type="text" value="58"/>	Trách nhiệm xã hội <input type="text" value="15"/>	1.41
2	CLMKT được phát triển hiện tại được định hướng			1.48
2.1	Thị trường hàng loạt <input type="text" value="88"/>	Đoạn thị trường mục tiêu <input type="text" value="141"/>	Nếp góc KH <input type="text" value="13"/>	1.65
2.2	Sản phẩm cuối cùng <input type="text" value="141"/>	Sản phẩm cốt lõi <input type="text" value="65"/>	Năng lực cốt lõi <input type="text" value="9"/>	1.39

STT	Các chỉ số xếp hạng và số lượng đáp viên đánh giá theo xếp hạng (thang đo 3 điểm)			Điểm bình quân
	1 điểm/ yếu	2 điểm/ khá	3 điểm/ tuyệt hảo	
2.3	Chức năng MKT 126	Quá trình MKT 71	Đầu ra MKT 18	1.40
2.4	Khai thác NCC 122	Ưu đãi NCC 84	Đôi tác NCC 9	1.47
3	Đẳng cấp chất lượng chào hàng/ mặt hàng/ DVBL hiện tại			1.58
3.1	Chào hàng sản phẩm nói chung 146	Chào hàng sản phẩm gia tăng 57	Chào giải pháp KH 12	1.58
3.2	Mặt hàng chất lượng trung bình TT 109	Mặt hàng chất lượng trên trung bình TT 93	Mặt hàng chất lượng tuyệt hảo 13	1.55
3.3	Dịch vụ BL chất lượng trung bình TT 89	DVBL chất lượng trên trung bình TT 118	DVBL chất lượng tuyệt hảo 18	1.62
4	Đẳng cấp năng lực cạnh tranh MKT hiện tại			1.56
4.1	Tốc độ chu chuyển trung bình TT 92	Tốc độ chu chuyển trên trung bình TT 106	Tốc độ chu chuyển tuyệt hảo 17	1.65
4.2	Phản ứng lại đối thủ 124	Đổi sánh theo đối thủ 183	Cạnh tranh ngang phân đối thủ 8	1.46
4.3	Thu hút và khai thác KH 132	Giữ gìn và hỗ trợ KH 76	Hấp dẫn và đôi tác KH 7	1.42
5	Tổng hợp xếp loại đẳng cấp			1.48 TBY

Từ bảng 2.16 có thể rút ra 1 số đánh giá chủ yếu sau:

Một là, xem xét CLMKT được phát triển hiện tại, yếu tố nào hiện đang dẫn đạo sự vận hành MKT tại các CSTBL VN? Để đánh giá biến nghiên cứu này sử dụng 3 chỉ số: tác động của cặp sản phẩm/thị trường; tiêu điểm mô hình kinh doanh và đối tượng chi phối. Theo đó có 3 cấp độ/chỉ số (xem hình 2.4 .A, 2.4 .B, 2.4.C)

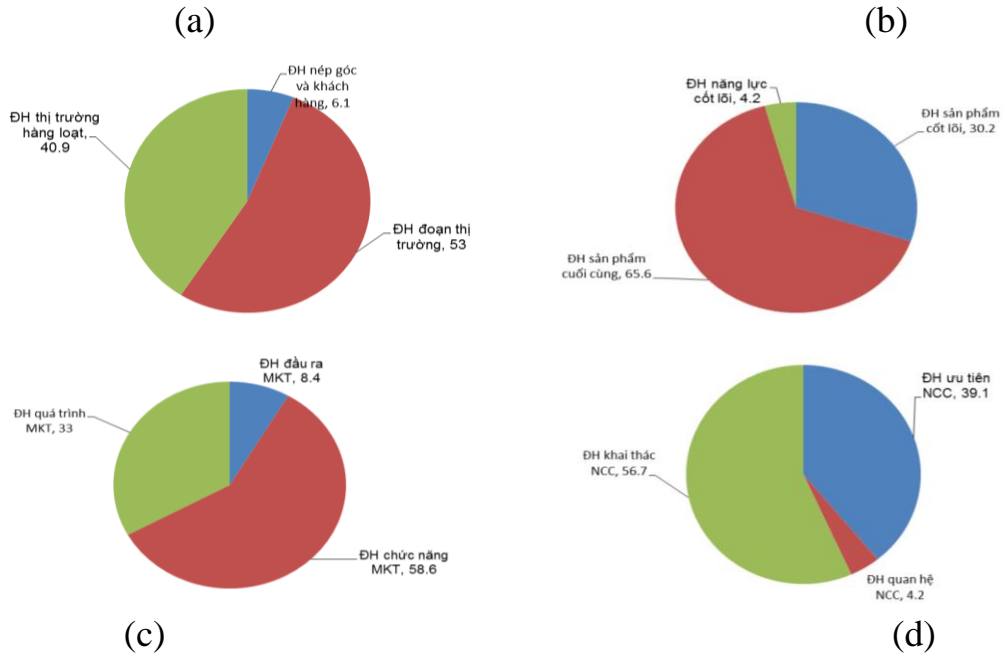


(Nguồn : Tổng kết từ kết quả điều tra)

Hình 2.4: Cấu trúc các yếu tố dẫn dắt CLMKT/KD của CSTBL VN

Từ bảng 2.16 và hình 2.4, cho thấy ĐTB của mỗi yếu tố dẫn dắt CLMKT lần lượt là 1,41; 1,33; 1,41 điểm và ĐTB chung là 1,38 điểm-xếp loại TB yếu.

Hai là, xem xét các yếu tố chủ đạo định hướng cho CLMKT hiện tại tại các chuỗi STBL VN. Đánh giá biến nghiên cứu này cũng dùng giá trị KH; tiêu điểm tổ chức hoạt động MKT và quan hệ nhà cung cấp theo đó cũng có 4 yếu tố chất lượng định hướng cho phát triển CLMKT (xem hình 2.5.)

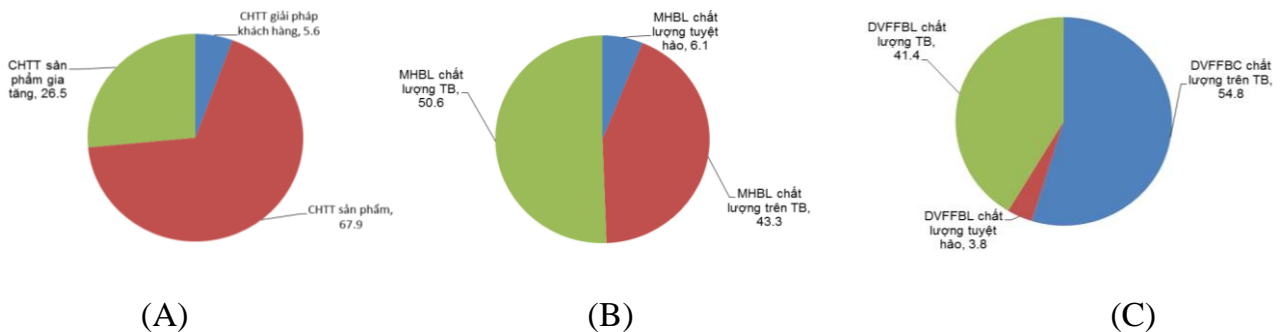


(Nguồn : tổng kết từ kết quả điều tra)

Hình 2.5: Cấu trúc định hướng CL MKT tại các CSTBL VN hiện nay

Từ bảng 2.16 và hình 2.5 trên, cho thấy ĐTB của mỗi yếu tố định hướng lần lượt là 1,65; 1,39; 1,40; 1,47 và ĐTB chung của biến nghiên cứu này là 1,48 điểm. Về bản chất, CLMKT hiện tại cơ bản là CLMKT hàng loạt.

Ba là, đánh giá đẳng cấp chất lượng các yếu tố đầu ra CLMKT bao gồm: chào hàng thị trường (CHTT), mặt hàng bán lẻ (MHBL), dịch vụ phân phối bán lẻ (DVPPBL). Kết quả xử lý dữ liệu điều tra được tổng hợp qua hình 2.6 (A), (B),(C)

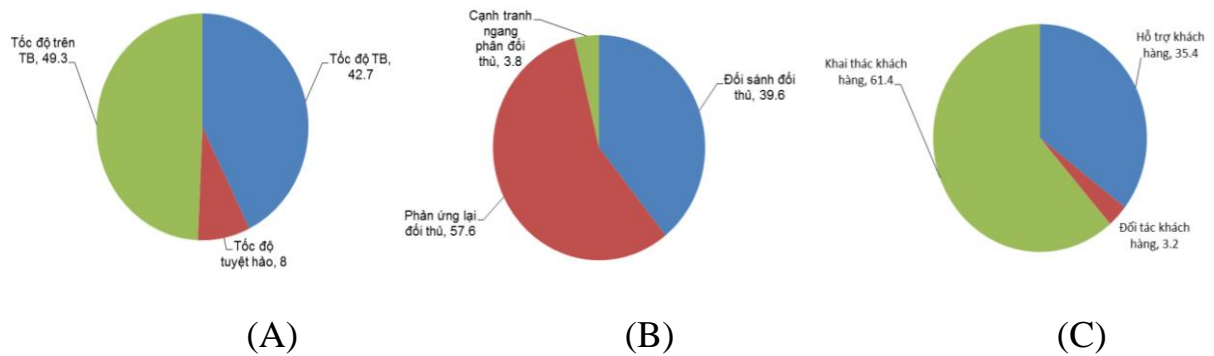


(Nguồn: tổng kết từ kết quả điều tra)

Hình 2.6 - Cấu trúc đẳng cấp chất lượng các yếu tố đầu ra cơ bản của CLMKT tại các chuỗi STBL VN hiện nay

Từ hình 2.6 và bảng 2.16. trên cho thấy, ĐTB của mỗi yếu tố đầu ra CLMKT lần lượt là 1,58; 1,65; 1,62 và ĐTB chung của biến nghiên cứu này là 1,58 điểm. Về cơ bản đẳng cấp đầu ra CLMKT tại CSTBL VN xếp hạng cận trên TB một chút.

Bốn là, xem xét đẳng cấp năng lực cạnh tranh MKT hiện tại tại các CSTBL VN. Yếu tố này được đánh giá qua 2 chỉ số: tốc độ chu chuyển kinh doanh và tương quan cạnh tranh với đối thủ. Kết quả xử lý dữ liệu điều tra được tổng hợp trong hình 2.7 (A,B,C)



(Nguồn: tác giả)

Hình 2.7. - Cấu trúc đẳng cấp năng lực cạnh tranh MKT tại các chuỗi STBL VN hiện nay

Từ bảng 2.16 và hình 2.7 trên cho thấy ĐTB của mỗi yếu tố năng lực cạnh tranh MKT lần lượt là 1,55; 1,46; 1,42 và ĐTB của biến nghiên cứu này là 1,56 điểm. Về thực chất đẳng cấp năng lực cạnh tranh MKT tại các CSTBL VN cũng mới chỉ đạt mức TB.

Năm là, đánh giá đẳng cấp chất lượng PTCLMKT hiện tại tại các CSTBL VN đạt ĐTB=1,48 điểm – xếp hạng đẳng cấp TB yếu. Điều này là phù hợp với hiệu suất PTCLMKT thành phần và tổng thể đã nêu mục trên. Mặc dù có vị thế là 1 trong những loại hình thương mại BL tiên bộ, hiện đại và văn minh nhất, nhưng trong thực tế, vị thế và đẳng cấp chất lượng chưa thể hiện tính vượt trội rõ nét của chúng. Điều này đặt ra đòi hỏi bức thiết phải tăng cường và hoàn thiện PTCLMKT tại các CSTBL VN giai đoạn tới.

2.5. Đánh giá chung và nguyên nhân thực trạng.

Từ những phân tích và đánh giá chi tiết trên và cân nhắc thực tế các yếu tố ảnh hưởng đến PTCLMKT cho phép khái quát một số đánh giá chung sau:

2.5.1. Những ưu điểm, điểm mạnh cơ bản

Một là, vai trò CL của MKT trong cấu trúc quản trị KD của các CSTBL VN ngày càng được tăng cường. Từ chỗ MKT chỉ với chức năng phát triển mạng lưới, bán hàng và phục vụ KH đến mức là một chức năng ngang bằng với các chức năng khác, rất nhiều CSTBL VN đã đưa MKT trở nên 1 chức năng có vị thế quan trọng

hơn tương đối. Một số CSTBL VN đã đưa MKT thành một chức năng tích hợp và KH có chức năng điều khiển. Điều này được thể hiện qua các chỉ số doanh thu và tốc độ tăng doanh thu hàng năm đều cao hơn mức và tốc độ tăng bình quân của thị trường bán lẻ; thị phần và mức bao phủ thị trường trong bán kính hành động phù hợp của chuỗi STBL có xu thế tăng. Mức cạnh tranh tương đối tăng so sánh với chợ và cửa hàng bán lẻ đơn nguyên khác có nhiều yếu tố cao hơn rõ nét, chất lượng và giá trị DVBL có nhiều mặt cải thiện và nhìn chung các CSTBL nói chung và CSTBL VN nói riêng đã định vị được khá rõ nét là loại hình BL hiện đại, tiên bộ và văn minh trong thời gian qua và hiện tại. Những thành tựu phát triển trên có vai trò đóng góp rất quan trọng của MKT mà hạt nhân là các CSTBL VN đã coi trọng quản trị MKT trên bình diện CL và PTCLMKT tương hợp với những thay đổi từ môi trường, thị trường và nội tại CST theo thời gian thực (Real Time).

Hai là, các CSTBL VN đã có nhiều tiên bộ và có hiệu suất PTCLMKT dựa trên KH so sánh là cao hơn so với loại hình BL VN khác có mặt hàng tương tự (mặc dù còn thấp hơn với CSTBL FDI trên cùng thị trường). Đây là một ưu điểm và điểm mạnh rất quan trọng mà CSTBL VN cần phát huy hơn nữa để nâng cao thị phần hành vi KH mới là yếu tố cốt lõi của MKT bán lẻ. Xét về thành phần của phát triển CLMKT cho thấy các CSTBL đã triển khai khá đầy đủ các yếu tố PTCLMKT, trong đó ghi nhận đáng kể về chất lượng phát triển các CL CHTT bán lẻ; CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp. Đây là 2 CL thành phần quan trọng và nổi bật hơn trong giá trị cảm nhận của KH. Các CL thành phần khác đều có những yếu tố/biến quan sát đạt mức chất lượng cao hơn TB (>3,0 điểm). Trong tổng số 35 biến quan sát của 6 thành phần chất lượng PTCLMKT, có 17 biến quan sát đạt mức ĐTB>3,0 điểm. Trong bối cảnh thực hành quản trị MKT còn mới mẻ và thực hành quản trị CLMKT còn mới mẻ hơn và so với các loại hình BL khác ở VN thì đây là những nỗ lực và ưu điểm đáng kể và đáng khích lệ.

Ba là, theo tiếp cận thực hành tốt nhất, đẳng cấp thực hành MKT tốt nhất mà hạt nhân xem xét chính là thực hành /phát triển các yếu tố CLMKT, CSTBL VN đã có có nhiều chuyên biến để nâng đẳng cấp chất lượng PTCLMKT của mình. Cụ thể:

Thứ nhất, có một tỷ lệ đáng kể (87,7%) đang vận hành được dẫn dắt bởi thị trường trong đó có 38% đang dẫn đạo thị trường BL đô thị lớn.

Thứ hai, có 40,9% đang thực hành MKT lấy chất lượng làm tiêu điểm trong đó có 6,5% đạt đẳng cấp lấy giá trị cung ứng KH làm tiêu điểm và động lực phát triển CLMKT.

Thứ ba, có 34,0% CSTBL VN được dẫn đạo bởi cổ đông kinh doanh nghĩa là việc phát triển CLMKT không chỉ hướng về DN CST mà còn hướng về và lấy KH,

nhà cung cấp, bạn hàng, các nhóm KT-XH liên quan (Stakeholders) làm chỉ số điều khiển vận hành cung ứng giá trị. Trong đó có 7,0 % CSTBL VN đạt tới đẳng cấp cao nhất là lấy trách nhiệm và đạo đức xã hội dẫn đạo PTCLMKT của mình.

Bốn là, đã có những bước phát triển và nâng cấp rõ nét trong PTCLMKT theo định hướng đạt đẳng cấp chất lượng cao hơn, tiến bộ hơn. Cụ thể, có 59,4% thực hành MKT mục tiêu (định hướng đoạn thị trường mục tiêu), trong đó có 6,1% định hướng MKT có phân biệt (định hướng khếp góc và KH); có 34,4 % thực hành PTCLMKT định hướng sản phẩm cốt lõi, trong đó 4,2% thực hành định hướng năng lực cốt lõi - đây cũng là 2 nguồn tạo tỷ suất gia tăng giá trị cao nhất; có 41,4% thực hành định hướng PTCLMKT theo quá trình MKT cốt lõi, trong đó có 6,4% định hướng theo đầu ra MKT, có 43,3% thực hành định hướng ưu tiên với nhà cung cấp trong đó 4,2% đạt đẳng cấp thực hành quan hệ đối tác với nhà cung cấp.

Năm là, đã tập trung đáng kể vào nâng đẳng cấp chất lượng các yếu tố vật chất trọng tâm cho thỏa mãn nhu cầu KH tại các CSTBL VN- đó là các yếu tố sản phẩm, dịch vụ và tích hợp của chúng với giá tạo nên một CHTT. Cụ thể; có 49,4% thực hành phát triển CL chất lượng mặt hàng BL cao hơn mức TB thị trường, trong đó 6,1% đạt đẳng cấp thực hành chất lượng mặt hàng tuyệt hảo; có 58,6% thực hành phát triển CL chất lượng DVBL cao hơn mức TB thị trường, trong đó 3,2% thực hành đẳng cấp cao nhất-chất lượng DVBL tuyệt hảo; có 32,1% thực hành phát triển CL CHTT các sản phẩm gia tăng (Augmented Products), trong đó 5,6% thực hành đẳng cấp chất lượng CHTT cao nhất: chào hàng các giải pháp KH (Customer Solution Offer).

Sáu là, PTCLMKT tại các CSTBL VN luôn tập trung vào và có nhiều mặt tiên bộ trong nâng cấp năng lực cạnh tranh MKT trên 3 yếu tố then chốt trong bối cảnh thị trường BL cạnh tranh hiện nay trên thế giới, trong khu vực ASEAN và VN là: tốc độ ứng xử, tương tác với đối thủ cạnh tranh, quan hệ KH-NTD. Cụ thể: có 57,3% thực hành tốc độ (phát triển mặt hàng mới, đặt và giao hàng, dự trữ và bán hàng, trên mức TB thị trường, trong đó 8,0% đạt đẳng cấp tốc độ hoàn hảo, có 43,4% thực hành năng lực cạnh tranh MKT theo phương thức đối sánh với đối thủ cạnh tranh FDI trong đó có 3,8% thực hành cạnh tranh ngang phân với đối thủ cạnh tranh (Leap Frogging Competitors); có 38,7% thực hành quản trị quan hệ KH đạt đẳng cấp giữ gìn và hỗ trợ KH tức cung cấp giá trị gia tăng cho KH, trong đó có 3,2% thực hành quan hệ đối tác KH.

Trên đây là những thành tựu và điểm mạnh cơ bản của PTCLMKT tạo nên một bức tranh toàn cảnh khá hấp dẫn và sôi động của các CSTBL VN nói riêng và góp phần tích cực vào thị trường BL còn trầm lắng thời gian qua nói chung ở nước ta.

2.5.2 Những hạn chế, điểm yếu chủ yếu

Nhìn chung, việc PTCLMKT tại các CSTBL VN thời gian qua và hiện nay về cơ bản vẫn còn ở đẳng cấp yếu và/hoặc TB yếu, được triển khai thực hành thiếu bài bản khoa học, thiếu luận cứ thực tiễn toàn diện, các quyết định triển khai CLMKT cơ bản còn nặng tính cảm tính và kinh nghiệm chủ nghĩa (theo lối mòn, theo sau, bắt chước, lặp lại), nên các chỉ số chất lượng phát triển CLMKT thành phần và hiệu suất PTCLMKT tổng hợp còn thấp, yếu và chưa đáp ứng được kỳ vọng cũng như vị thế của một loại hình bán lẻ hiện đại văn minh. Cụ thể:

Một là, chất lượng triển khai QTTT và thực hành các công cụ phân tích CLMKT còn yếu, thiếu bài bản và quy trình khoa học từ thu thập, phân loại, lưu trữ, chia sẻ và phân tích thông tin trên cả tầm CL, chiến thuật và tác nghiệp MKT; hệ thống thông tin MKT với các cơ sở dữ liệu còn sơ sài, thiếu nhiều các thông tin nghiên cứu MKT, điều tra MKT, và nhất là các phần mềm hỗ trợ ra quyết định MKT; mạng thông tin điện tử nội bộ (LAN) mở rộng (WAN) và Internet được xây dựng nhưng chất lượng hệ thống còn rất hạn chế. Đây chính là điểm yếu thực chất vì nó cung cấp tri thức đầu vào và động lực cho các quyết định PTCLMKT mang tính tiên khởi chứ không phải là phản ứng lại của CSTBL với những thay đổi cơ hội/rủi ro thị trường quan trọng.

Hai là, phát triển CLMKT mục tiêu hay còn gọi là CLMKT S.T.P theo định hướng giá trị còn có chất lượng thấp, nặng về hình thức và năng lực thực hành của các nhà quản trị triển khai CLMKT ở các CSTBL VN cũng còn yếu. Điều tra sơ bộ với các CEOs KD và nhà quản trị cấp trung MKT ở 1 số CST và ST thành viên cho thấy một tỷ lệ không nhỏ nhà quản trị triển khai CLMKT còn nhầm lẫn giữa giá trị và chất lượng, giá trị và sản phẩm, dịch vụ, giá trị và CHTT. Chính vì vậy việc đề xuất, lựa chọn, thiết lập và định vị giá trị cung ứng KH cho các các đoạn thị trường mục tiêu còn thiếu rõ ràng, chung chung và không có độ nhấn khác biệt, đặc thù, bản sắc so với các CST khác và các loại hình BL khác, cũng như so giữa các đoạn thị trường mục tiêu, các SBUs của cùng một chuỗi STBL. Có 2 yếu tố dẫn đến kết quả trên hiện còn yếu cần có đột phá ở chúng trong thời gian tới cùng với nâng cấp thành phần QTTT trên là: tầm nhìn hệ thống MKT và kỹ năng nhận diện cơ hội, rủi ro của các nhà quản trị triển khai CLMKT; thực hành tốt nhất quản trị quan hệ KH (CRM), nhà cung cấp và kỹ năng ứng xử với các đối thủ trên cùng thị trường BL mục tiêu.

Ba là, mặc dù có nhiều tiền đề nâng cao chất lượng, tuy nhiên chất lượng thực hành triển khai CLMKT của các CSTBL VN còn nhiều mặt hạn chế, kém không chỉ về

các tiêu chí số lượng thành viên/1 chuỗi, quy mô diện tích gian thương mại bình quân/1 STBL thành viên, quy mô diện tích trung tâm mua, kho hàng, chuẩn bị hàng và giao hàng vào ST thành viên còn thấp, mà còn có những hạn chế trong kênh phân phối thương mại, phân bố mạng lưới ST thành viên, kênh truyền thông MKT nội bộ chuỗi ST và đặc biệt là chất lượng và hiệu suất các quá trình MKT phân phối cốt lõi chưa đáp ứng yêu cầu (4/6 biến đo lường chất lượng phát triển thành phần và chỉ số chất lượng của thành phần này đều ở mức yếu (<3,0) điểm. Đây chính là hạn chế dẫn tới đa số CSTBL VN chỉ giới hạn thị trường BL mục tiêu nội đô thị lớn, hiện tại VN chỉ có một vài CSTBL có tầm cỡ quốc gia, còn hầu như chưa có CSTBL tầm cỡ khu vực và quốc tế. Điều này đặt ra những vấn đề mới trong phát triển CL kênh MKT khi thực hiện AEC trong giai đoạn hiện nay.

Bốn là, 1 điểm yếu quan trọng trong PTCLMKT không phải là ở các yếu tố nguồn lực, mà điểm cốt lõi là ở năng lực nguồn lực, các năng lực cốt lõi và năng lực cạnh tranh của CSTBL VN nói chung và cho PTCLMKT nói riêng. Cụ thể: đa số CSTBL VN vẫn chủ yếu chú trọng các nguồn lực cơ bản về tài chính/ngân quỹ CL; nguồn nhân lực CL, kết cấu hạ tầng mà thiếu quan tâm, thu hút, huy động và khai thác các nguồn lực mới nhưng rất quan trọng và quyết định đến hiệu suất PTCLMKT như tổ chức và văn hóa MKT; vốn tri thức, công nghệ và tài sản TH, nguồn lực quan hệ chuỗi cung ứng và năng lực outsourcing-đây mới là các yếu tố nguồn lực “mềm” có hiệu năng cao.

Hầu hết các CSTBL VN trong PTCLMKT đều chưa thực sự coi trọng đúng mức, thực hành hiệu quả trong dài hạn việc nâng cấp các năng lực CLMKT cốt lõi đặc biệt là các năng lực khác biệt cốt lõi. Có 6 loại năng lực cốt lõi được các chuyên gia, các nhà quản trị CLMKT BL thực tế lựa chọn mà một CST chỉ cần chọn một, một vài loại để xây dựng nó trở thành năng lực khác biệt (nổi trội và tốt hơn đối thủ), đáng tiếc là cả 6/6 loại năng lực này đều đạt mức ĐTB <3,0 điểm-xếp loại yếu. Tuy nhiên cũng phải nói, xây dựng và nâng cấp các năng lực khác biệt cốt lõi không phải là công việc của một vài năm, các nhà bán lẻ CST nổi tiếng trên thế giới cũng phải mất hàng chục năm mới đạt được, nhưng trong PTCLMKT thì “phải đi mới thành đường và tới được đích” như 1 châm ngôn cổ của Trung Quốc.

Có một năng lực cốt lõi quan trọng rất cần có ở mức độ càng cao, càng mang lại hiệu suất phát triển CLMKT là năng lực sáng tạo và ứng xử chiến thuật linh hoạt tạo lập năng lực cạnh tranh MKT động. Một CLMKT được phát triển để thích nghi và tương thích khả biến với thay đổi thị trường để khắc phục tính cứng nhắc và cô lập của CL được hoạch định là bất di bất dịch, là pháp lệnh KD, nhưng không có nghĩa là

nó phải thay đổi như chong chóng hoặc từng ngày, tháng, mà nó chỉ thay đổi/phát triển khi hội đủ các chỉ báo cơ bản: có thay đổi lớn trong môi trường vĩ mô tác động tới toàn cục và lớn, có thay đổi đủ lớn, dài đến MKT/KD, có những động thái thay đổi đủ lớn trong nội tại tổ chức đòi hỏi không thể giữ nguyên CL cũ mà phải phát triển nó cho tương hợp với tính thế CL mới. Một CLMKT đã được phát triển cập thời đòi hỏi phải có những sáng tạo và ứng xử chiến thuật linh hoạt giữa hai thời điểm phát triển CLMKT liền kề nhau để hiện thực hóa các tiêu điểm, định hướng CLMKT đã được phát triển. Năng lực để thực hành tốt nhất yếu tố này chính là năng lực sáng tạo tri thức mới và ứng xử phù hợp và linh hoạt hướng tới việc tạo lập năng lực cạnh tranh MKT động. Trong thực tế, thực hành MKT năng lực này còn ít được quan tâm, rèn luyện và nâng cấp một cách xứng đáng, hiệu quả.

Năm là, xét về mặt định lượng, trong 35 thang đo/biến quan sát đã được kiểm định hệ số tin cậy và phân tích EFA nêu ở mục trên vẫn có 18 biến quan sát đạt ĐTB < 3,0 điểm – xếp loại yếu và/hoặc trung bình yếu. Nếu cân nhắc đến hệ số quan trọng của mỗi thành phần tác động đến hiệu suất phát triển CLMKT trong mô hình hội quy bội có thể xếp loại mức độ hạn chế của các yếu tố chất lượng yếu thành nhóm sau

Nhóm 1: Các yếu tố chất lượng yếu và cảnh báo nguy hiểm cần tập trung.
Nhóm này gồm:

Các biến quan sát có ĐTB < 2,95 điểm thuộc thành phần TMO, CMC, MIA, VCP

Các biến quan sát có ĐTB < 2,90 điểm thuộc 2 thành phần SMC, PRM

Nhóm 2 : có yếu tố chất lượng yếu hoặc cận dưới mức 3,0 điểm có tác động quan trọng đến hiệu suất phát triển CLMKT cần quan tâm, xử lý khắc phục, tạo cân bằng cấu trúc mô hình phát triển. Bao gồm:

Các biến quan sát từ 2,95 đến cận 3,0 điểm với thành phần TMO, CMC, MIA, VCP.

Các biến quan sát từ 2,90 đến cận 3,0 điểm với 2 thành phần SMC, PRM.

Nhóm 3: các yếu tố chất lượng > 3,0 điểm cần giữ vị thế và tăng cường phù hợp để đạt đẳng cấp chất lượng mức cao hơn ở tất cả các thành phần theo thứ tự: CMC, TMO, SMC, PRM.

Theo nguyên tắc phân nhóm này ta có:

Nhóm 1 có 12 yếu tố cụ thể:

- Nghiên cứu MKT
- Thực hành phân tích TOWS và các công cụ phân tích CLMKT phổ biến khác
- Đảm bảo cơ sở dữ liệu thông tin phù hợp, cập thời

- Xây dựng MIS dựa trên mạng máy tính
- Có tầm nhìn hệ thống tổng thể và nhận dạng cơ hội/rủi ro
- Thiết lập và lựa chọn giá trị khác biệt nổi trội, khó bắt chước
- Triển khai định vị giá trị có tính cạnh tranh
- Thực hành quan hệ KH, nhà cung cấp, đối thủ
- Kênh phân phối thượng nguồn và logistics đầu vào
- Kênh truyền thông MKT nội bộ chuỗi ST
- Năng lực sáng tạo, linh hoạt trong nâng cao NLCT MKT động

Nhóm 2 có 6 yếu tố cụ thể:

- Phát triển mặt hàng mới
- Khác biệt hóa và bản sắc CHTT.
- Phân bổ và lựa chọn địa điểm mạng ST thành viên
- Quản trị các quá trình MKT phân phối cốt lõi
- Thực hành tốt CL bán và tạo bản sắc bán lẻ
- Nâng cấp năng lực nguồn lực CLMKT

Nhóm 3 gồm 17 biến quan sát còn lại thuộc 6 biến độc lập và 5 biến quan sát của biến phụ thuộc (22 biến quan sát)

Sáu là, phát triển CLMKT tại đa số các chuỗi STBL VN trong so sánh với chuẩn quốc tế vẫn dừng lại ở mức chất lượng thực hành thấp, nhiều yếu tố phát triển đã lạc hậu và chưa xứng tầm với 1 loại hình bán lẻ văn minh, hiện đại. Cụ thể:

Thứ nhất, đa số CSTBL VN vẫn ở đẳng cấp thấp nhất về yếu tố dẫn đạo phát triển CLMKT, đó là làm MKT nặng về sản phẩm và nhẹ về giá trị; tiêu điểm phát triển là giá, chịu tác động và dẫn dắt bởi cỗ động kinh tế nên nặng về doanh thu, lợi nhuận, nhẹ về MKT.

Thứ hai, CLMKT được phát triển hiện tại ở đa số CSTBL VN đều lấy thị trường hàng loạt, sản phẩm cuối cùng, chức năng MKT, và khai thác nhà cung cấp làm định hướng chủ đạo cho phát triển CLMKT. Đây là các yếu tố định hướng có đẳng cấp thấp nhất cho phát triển CLMKT.

Thứ ba, đa số CSTBL VN vẫn chỉ đạt hiệu suất chất lượng thấp về CHTT sản phẩm nói chung, chất lượng mặt hàng mức TB thị trường, và còn một tỷ lệ không nhỏ chỉ đạt đẳng cấp chất lượng DVBL mức trung bình thị trường.

Thứ tư, đa số chuỗi STBL VN mới chỉ đạt đẳng cấp năng lực cạnh tranh MKT ở mức “phản ứng lại, theo sau đối thủ cạnh tranh FDI và “khai thác KH làm

chủ đạo”. Một tỷ lệ không nhỏ mới đạt đẳng cấp tốc độ cung ứng trung bình thị trường - không hơn so với các nhà bán lẻ trung bình khác.

Cuối cùng, xét về tổng thể - phát triển CLMKT tại các CSTBL VN cũng chỉ đạt cận dưới mức TB hay TB yếu (1,48 điểm/thang Likert 3 điểm) về xếp hạng đẳng cấp thực hành MKT tốt nhất.

Với 6 điểm yếu và hạn chế trên cho thấy về thực chất trình độ và chất lượng phát triển CLMKT tại các chuỗi STBL VN hiện nay có nhiều tiến bộ nhưng cũng có nhiều mặt bất cập trên cả các yếu tố, các thành phần và tổng thể CLMKT được phát triển hiện tại so với yêu cầu và kỳ vọng ở vị thế một loại hình bán lẻ tiến bộ, văn minh và hiện đại ở nước ta.

2.5.3 Nguyên nhân của các hạn chế tồn tại.

2.5.3.1. Những nguyên nhân khách quan.

Một là, những hệ lụy khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế thế giới vẫn tiếp tục diễn biến và dẫn đến sự suy giảm thu nhập, sức mua sản phẩm dịch vụ của NTD thế giới trong đó có VN.

Hai là, những khó khăn và bất ổn kinh tế vĩ mô của đất nước về hệ thống tài chính-ngân hàng thương mại, về đầu tư công và tệ nạn tham nhũng và bẫy thu nhập trung bình của quốc gia dẫn đến làm suy giảm niềm tin thị trường của NTD và ảnh hưởng đến phát triển CLMKT.

Ba là, những khó khăn và vướng mắc trong nghịch lý “con gà và quả trứng” với các DNSX công, nông nghiệp-nguồn cung cho thị trường bán lẻ và chuỗi STBL chưa ăn khớp và khởi phát chất lượng cung thị trường bán lẻ, đặc biệt trong SX nông nghiệp và cung ứng nông phẩm cho các chuỗi STBL cơ bản.

Bốn là, những khó khăn và phức tạp của thị trường bán lẻ thiếu cầu nhưng cạnh tranh cao kể cả cạnh tranh không hợp thức, vì vậy nhu cầu hàng chất lượng khá và cao/giá cao hơn chưa đủ lớn cho cung ứng hiệu quả mà chủ yếu nhu cầu thị trường vẫn hướng vào hàng chất lượng phổ thông, trung bình.

Năm là, vẫn còn tồn tại một số vướng mắc, bất cập so với yêu cầu và thực tiễn phát triển KD và MKT trong luật DN và các chính sách đó với KD thương mại nói chung và các CSTBL VN nói riêng.

2.5.3.2. Những nguyên nhân chủ quan.

Một là, bộ máy quản trị các chuỗi STBL VN chưa thực sự đổi mới tư duy và phương thức quản trị DN theo nguyên lý quản trị CL, chưa hình thành cơ cấu bậc quản trị CL nên không rõ đối tượng, mục tiêu, trách nhiệm phát triển CLMKT.

Hai là, lãnh đạo và quản trị cấp cao của các chuỗi STBL VN chưa đặt đúng vị thế và vai trò chức năng MKT và quan tâm đến phát triển tổ chức MKT

Ba là, phương thức quản trị MKT tại các chuỗi STBL VN vẫn còn nặng về quản trị tác nghiệp, quản trị phát triển CLMKT chưa được coi trọng đúng mức và phân định trách nhiệm triển khai đa chức năng rõ ràng, hợp lý.

Bốn là, hoạch định CLMKT chưa rõ ràng, sơ sài và nặng về hình thức, nặng về theo sau đối thủ, thiếu định hướng thị trường dựa trên năng lực, thiếu coi trọng chất lượng và giá trị nên gây khó khăn cho phát triển CLMKT.

Năm là, sự phối hợp đa chức năng của bộ phận MKT chưa ăn khớp và thiếu định hướng chung, trong khi các năng lực phi MKT (tài chính, nguồn nhân lực, kết cấu hạ tầng, tài sản trí tuệ,...) cũng còn nhiều hạn chế cả về số lượng, chất lượng và quan hệ. Điều này có ảnh hưởng tiêu cực tới chất lượng các quá trình và đầu ra MKT của phát triển CL.

Sáu là và cũng là hạn chế quan trọng nhất và quyết định nhất - đó là hạn chế về chất lượng và năng lực thực tế của đội ngũ nhân lực CLMKT hiện tại còn nhiều mặt hạn chế cả về kiến thức chuyên ngành MKT STBL, cả về kỹ năng thực hành, kinh nghiệm thực tế và cả về hành vi, sự hài lòng công việc và lòng trung thành với DN.

CHƯƠNG 3

QUAN ĐIỂM VÀ GIAI PHÁP PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA CÁC CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ VIỆT NAM TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI ĐẾN 2023 VÀ CÁC NĂM TIẾP THEO

3.1 Định hướng, quan điểm, mục tiêu phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội.

3.1.1. Những thời cơ và thách thức kỳ vọng đến 2023 về thay đổi môi trường bán lẻ thành phố Hà Nội.

Việt Nam được đánh giá là một trong những thị trường bán lẻ năng động và hấp dẫn trong khu vực châu Á và trên thế giới. Xu hướng mở cửa thị trường theo các cam kết hiệp định thương mại tự do song phương và đa phương cũng với sự tham gia ngày càng nhiều của các nhà bán lẻ lớn trên thế giới tại Việt Nam đã và đang tạo ra những cơ hội, thách thức lớn đối với doanh nghiệp trong nước

Sau khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), thị trường bán lẻ đã mở cửa hoàn toàn, những thay đổi tích cực của thị trường đã tác động lớn đến tiêu dùng của người dân cũng như phương thức phân phối sản phẩm của các nhà sản xuất, cung cấp. Điều này được thể hiện trong Chỉ số phát triển bán lẻ toàn cầu (GRDI) được ghi nhận bởi tập đoàn Tư vấn thị trường AT Kearney (Mỹ) - Nghiên cứu xếp hạng 30 thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới, dựa trên cơ sở điều tra, khảo sát các nhà phân phối, bán lẻ hàng đầu thế giới. Năm 2008, Việt Nam lần đầu tiên trở thành thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất trong số các thị trường mới nổi, sau đó tụt xuống vị trí thứ 5 vào năm 2009, thứ 14 năm 2010, vị trí 23 năm 2011 và vị trí 28 năm 2014. Hiện nay, Việt Nam đã lọt khỏi top 30 thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới. Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, tăng trưởng bình quân của tiêu dùng cá nhân là 10,5%/năm, từ đó, tổng mức hàng hóa bán lẻ và doanh thu dịch vụ tiêu dùng cũng tăng dần qua các năm với tỷ lệ tăng bình quân là 15,5%/năm.

Quy mô thị trường bán lẻ tăng nhanh từ 70 tỷ USD năm 2010 lên đến 158 tỷ USD năm 2016. Kênh bán lẻ hiện đại ở Việt Nam hiện chiếm khoảng 25% thị phần, thấp hơn so với các nước trong khu vực như Philippines là 33%, Thái Lan là 34%, Trung Quốc là 51%, Malaysia là 60% và Singapore lên đến 90%. Thị trường bán lẻ Việt Nam tăng mạnh với nhiều hình thức khác nhau, đặc biệt là hình thức bán lẻ hiện đại như các ST, trung tâm mua sắm, trung tâm thương mại rộng lớn. Bên cạnh đó, các cửa hàng, hộ kinh doanh cá thể, gánh hàng rong cũng ngày càng phát triển. Hiện nay, cả nước có khoảng 800 ST, trung tâm mua sắm và 150 trung tâm thương mại, gần 9.000 khu chợ và 2,2 triệu hộ KD bán lẻ trên khắp mọi miền. Các DN

trong nước chiếm phần lớn thị trường bán lẻ Việt Nam như: Hệ thống KD tổng hợp có Co.op Mart, Vinmart, Fivimart, SaigonCoop, SatraMart, Hapromart... Ngoài ra, thị trường còn có sự tham gia của các nhà bán lẻ nổi tiếng nước ngoài. Trong năm 2016, một số thương vụ đầu tư lớn vào Việt Nam như: Aeon đầu tư 500 triệu USD xây dựng hệ thống ST, trung tâm mua sắm; Tập đoàn TCC Holdings của Thái Lan mua lại Metro Cash và Carry Việt Nam với giá 655 triệu EUR; Tập đoàn Central Group của Thái Lan mua lại Big C với giá 1,4 tỷ USD. Trong năm 2017, 7 Eleven và một số nhà phân phối hàng đầu thế giới sẽ mở cửa hàng đầu tiên tại Việt Nam.

Theo dự báo của Viện Nghiên cứu Công thương (Bộ Công Thương), giai đoạn 2016 - 2020, tốc độ tăng trưởng thương mại bán lẻ của Việt Nam sẽ đạt 11,9%/năm, quy mô thị trường khoảng 179 tỷ USD vào năm 2020, trong đó bán lẻ hiện đại chiếm trên 45% so với mức 25% của năm 2016. Đến năm 2020, theo quy hoạch, cả nước sẽ có khoảng 1.200 - 1.500 ST, 180 trung tâm thương mại, 157 trung tâm mua sắm. Thống kê cho thấy, tổng mức bán lẻ HH và doanh thu dịch vụ tiêu dùng trong nước trong giai đoạn 2007-2016 tăng trung bình khoảng 20%/năm, (gần 7 lần từ khi Việt Nam vào WTO). Theo Bộ Công Thương, thị phần bán lẻ hiện đại chỉ mới chiếm khoảng 25% tổng mức bán lẻ; Các ST, trung tâm thương mại hầu hết tập trung tại các thành phố lớn và khu vực nội thành, khu vực nông thôn và ngoại thành còn bỏ ngỏ rất nhiều. Đối thủ cạnh tranh bán lẻ của các DN VN chưa nhiều. Theo dự báo, thị trường bán lẻ hàng thực phẩm sẽ phát triển mạnh đến năm 2020 với sức tiêu thụ tăng bình quân 5%/năm. Với dự báo đó, Bộ Công Thương đã xếp ngành công nghiệp thực phẩm vào nhóm ngành đang có lợi thế cạnh tranh và có định hướng, CL phát triển trên cơ sở sử dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại, khai thác, sử dụng tối đa nguyên liệu trong nước, tạo sản phẩm đa dạng, đảm bảo VSATTP theo tiêu chuẩn Việt Nam và quốc tế, có khả năng cạnh tranh cao để hình thành ngành kinh tế mạnh, hội nhập vững chắc trong khu vực và thế giới.

Những thách thức đặt ra với các chuỗi STBL Việt Nam. Từ ngày 01/01/2009, Việt Nam đã mở cửa gần như hoàn toàn thị trường bán lẻ trong nước cho các nhà cung cấp nước ngoài. Điều này đồng nghĩa với sự cạnh tranh tăng lên rất nhiều và thị trường bán lẻ VN đã có sự thay đổi về chất. Trong thời gian ngắn, hệ thống phân phối hiện đại ở VN đã phát triển nhanh chóng, với hơn 700 ST và trung tâm mua sắm thì nhà bán lẻ nước ngoài chiếm đến 40%, 125 trung tâm thương mại thì khu vực có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 25%. Số lượng cửa hàng của một số thương hiệu lớn đã tăng nhanh, trong năm 2016, Vinmart: 1.000, Circle K: 200, Family mart 73, vinmart: 36, Big C: 32, Fivimart: 30... đặt các DN bán lẻ trong nước trước những

thách thức to lớn như: tăng cường năng lực cạnh tranh, sử dụng các công cụ được phép để bảo vệ tốt nhất lợi ích của NTD.

Thị trường bán lẻ VN còn nhiều khiếm khuyết, thiếu tính liên kết giữa các lực lượng tham gia thị trường bán lẻ. Hệ thống chuỗi ST, cửa hàng bán lẻ thiếu tính chuyên nghiệp từ công nghệ quản trị chuỗi, tổ chức trưng bày HH, giá cả thiếu cạnh tranh, nguồn hàng chưa phong phú, đa dạng, mức độ kiểm soát chất lượng HH chưa đáp ứng được yêu cầu, mạng lưới chưa rộng khắp và tương xứng với nhu cầu của KH. Thói quen mua sắm của NTD cũng là thách thức lớn đối với các DN bán lẻ. Bên cạnh đó, các DN bán lẻ trong nước còn gặp phải nhiều vướng mắc từ chính sách và thực thi chính sách của Nhà nước. Các DN bán lẻ nước ngoài thường được ưu ái hơn khi cần mặt bằng kinh doanh. Một số quy định chưa bình đẳng giữa DN trong nước và DN nước ngoài. Ví dụ quy định về hạn mức chi cho quảng cáo của các nhà sản xuất trong nước tối đa là 10% tổng chi phí, còn các công ty nước ngoài thì có thể lên đến 40%.

Để thị trường bán lẻ Việt Nam tiếp tục phát triển ổn định, các DN trong nước củng cố được vị thế top 30 thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới, cần có CL mạnh mẽ và phù hợp, tận dụng các cơ hội tiềm năng từ hội nhập quốc tế.

3.1.2. Xác lập định hướng phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam đến 2023 và những năm tiếp theo

Trong Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế, xã hội thành phố Hà Nội đến năm 2020 được Thủ tướng phê duyệt tháng 7 năm 2011, Hà Nội định hướng phát triển thành một trung tâm thương mại, tài chính - ngân hàng, giao dịch quốc tế hàng đầu ở khu vực phía Bắc và có vai trò quan trọng trong cả nước và trong khu vực Đông Nam Á. Đến năm 2020, dự kiến Hà Nội có khoảng 7,3-7,9 triệu dân, tỷ lệ đô thị hóa khoảng 58-60%, năm 2030 dự kiến 9,2 triệu dân, năm 2050 dự kiến Hà Nội có khoảng 10,8 triệu dân với tỷ lệ đô thị hóa khoảng 70-80%. Để đáp ứng nhu cầu và sức mua của người dân trong tương lai Hà Nội định hướng hình thành các khu vực đô thị trung tâm tại đó tập trung các khu thương mại, tài chính lớn như xây dựng mới trung tâm hội chợ triển lãm thương mại cấp quốc gia, quốc tế tại Mỹ Trì, Đông Anh, trung tâm tài chính ngân hàng, thương mại quốc tế tại phía tây hồ Tây, Đông Anh, trung tâm dịch vụ thương mại, tài chính tại các khu đô thị Hà Đông, Đan Phượng, Hoài Đức, Thường Tín, Thanh Trì và dọc tuyến vành đai 4. Xây dựng mới trung tâm thương mại tổng hợp của Thành phố khoảng 10-15 ha tại Thượng Đình, Vĩnh Tuy.

Định hướng phát triển các trung tâm thương mại tập trung tại các địa điểm gần các đầu mối giao thông công cộng, đảm bảo có đủ diện tích cho bãi đỗ xe, điểm

nhân là các công trình kiến trúc cao tầng, hiện đại, bán kính phục vụ nhu cầu mua sắm của dân cư là 600m.

Các chuỗi ST được định hướng phát triển nằm ở trung tâm các khu vực dân cư, đảm bảo có đủ diện tích cho bãi đỗ xe, có các công trình kiến trúc hiện đại đặc trưng của khu vực, bán kính phục vụ nhu cầu mua sắm 400m.

Theo Quy hoạch mạng lưới bán buôn, bán lẻ đến năm 2025 Hà Nội sẽ chủ yếu tập trung hình thành mới các trung tâm thương mại, ST ở những quận mới mở, các huyện ngoại thành, nâng cấp các chợ ở các quận nội thành trung tâm Hà Nội cũ thành các trung tâm mua sắm văn minh, hiện đại theo hướng phát triển các hình thức bán lẻ hiện đại theo chuỗi ST. Mục tiêu phát triển thương mại nội địa, nâng cao hàm lượng giá trị gia tăng trong các lĩnh vực kinh doanh dịch vụ, thương mại, định hướng giai đoạn 2011-2020 tỷ trọng giá trị gia tăng của ngành trong GDP giai đoạn 2011-2020 khoảng 19%. Theo quy hoạch đến năm 2020, Hà Nội sẽ có 23 đại siêu thị, 11 ST hạng 2 và 865 ST hạng 3 trong đó tập trung chủ yếu ở các khu đô thị trung tâm của các vùng dân cư.

3.1.3. Quan điểm và mục tiêu phát triển chiến lược marketing của các siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2023, tầm nhìn 2030

Trên cơ sở định hướng phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam đến 2023 và căn cứ và đặc điểm, thực trạng và những vấn đề đặt ra với phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn Thành Phố Hà Nội, những dự báo thay đổi kỳ vọng của môi trường và thị trường ngành bán lẻ giai đoạn đến 2023 và tầm nhìn 2030, cho phép xác lập một số quan điểm chủ đạo và tạo nền tảng cho đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội thời gian đến 2023 và tầm nhìn 2030 như sau:

Quan điểm 1: Phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội phải đảm bảo tính đổi mới hệ thống CL của các chuỗi ST Việt Nam trong bối cảnh của hội nhập quốc tế, lộ trình thực hiện các cam kết WTO hiện nay ở nước ta, đảm bảo thực hiện có hiệu quả sứ mạng, mục tiêu CL KD của các chuỗi ST VN giai đoạn đến 2023 và tầm nhìn 2030, đổi mới phương thức quản trị CLMKT theo định hướng thực thi tư duy quản trị kinh doanh hiện đại (kết hợp quản trị theo mục tiêu và theo quá trình)

Quan điểm 2: Phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN phải đảm bảo tính đồng bộ, có lộ trình phù hợp với những thay đổi của môi trường bán lẻ VN và nhu cầu của KH, phải đảm bảo được tính đồng bộ trong phát triển giá trị với phát triển kết cấu tổ chức bộ máy và quản trị tổ chức hoạt động MKT của từng chuỗi ST và từng ST

thành viên của chuỗi, phải đảm bảo tính đồng bộ giữa mục tiêu phát triển thị trường với mục tiêu tăng trưởng doanh thu, hiệu quả KD tiêu thụ của các chuỗi STBL VN, phải đảm bảo đồng bộ với các CL chức năng khác của chuỗi STBL như CLSX, CL hậu cần mua, CL tài chính, CL nguồn nhân lực, CL R & D...

Quan điểm 3: Phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN phải đảm bảo tính đột phá nhằm tối đa hóa hiệu lực thực thi CL trong bối cảnh thị trường bán lẻ VN hiện nay và giai đoạn tới,

Quan điểm 4: Phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN phải đảm bảo hiệu quả trong KD của các chuỗi ST VN, đảm bảo tính cân bằng của toàn hệ thống CL, tạo tiền đề tái cấu trúc nguồn lực của các chuỗi STBL VN nói chung và nguồn lực MKT nói riêng trong bối cảnh hiện nay, đảm bảo thích nghi với động thái phát triển của môi trường bán lẻ Hà Nội và môi trường nội tại của các CSTBL VN.

Quan điểm 5: Phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN phải đảm bảo tính bền vững trong dài hạn, đảm bảo định hướng thị trường mục tiêu, KH trọng điểm, phát huy được năng lực cạnh tranh cốt lõi của các chuỗi STBL VN, thúc đẩy phát triển tổ chức và nguồn nhân lực MKT phát triển nguồn tài chính, phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật, triển khai áp dụng các công nghệ bán tiên tiến, phát triển đồng bộ hệ thống và công nghệ thông tin thị trường và MKT.

Trên đây là quan điểm chung về phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN và tăng cường hiệu quả của CLMKT của các chuỗi STBL VN, những quan điểm này có mối quan hệ biện chứng và mật thiết với nhau, đồng thời là nguyên tắc chỉ đạo và định hướng cho các đề xuất phát triển CLMKT cho các chuỗi STBL VN trong giai đoạn tới.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam đến năm 2023 và những năm tiếp theo

3.2.1 Nhóm giải pháp phát triển các công cụ chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam

3.2.1.1 Phát triển quản trị thông tin và phân tích tình thế chiến lược marketing

Như đã phân tích trong phần thực trạng, quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT là yếu tố có tác động thấp nhất trong 6 thành phần phát triển CLMKT tại các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội, xếp loại yếu về mặt hiệu suất và cũng thấp nhất trong so sánh với chất lượng triển khai 5 yếu tố còn lại. Để phát triển yếu tố CL này, tác giả đưa ra 1 số đề xuất sau: Đề xuất mô hình phân tích TOWS của chuỗi ST và đưa ra 1 số định hướng chiến lược MKT

Bảng 3.1. Phân tích TOWS của chuỗi siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội

Ma trận TOWS	Điểm mạnh (Strengths)-<u>S</u> -S1 -S2 -S3	Điểm yếu (Weaknesses)-<u>W</u> -W1 W2 W3
Cơ hội (Opportunities) - O -01 -02 -03	Chiến lược S/O S1, S2,S3 ->01,02,03	Chiến lược W/O W1, W2, W3->01,02,03
Thách thức (Threats)-T -T1 -T2 -T3	Chiến lược S/T S1,S2,S3 -> T1,T2,T3	Chiến lược W/T W1,W2,W3 -> T1,T2,T3

(Nguồn: Tác giả)

Một số định hướng chiến lược của các chuỗi siêu thị bán lẻ VN

Chiến lược S/O

- Mở rộng mạng lưới thông qua các hình thức đầu tư : tự đầu tư, nhượng quyền thương mại và liên doanh liên kết, riêng đối với hình thức nhượng quyền, Chuỗi STBL có thể mời gọi các cửa hàng bán lẻ độc lập có địa điểm và nguồn vốn đầu tư, công ty sẽ thâm định và chuyển giao quyền KD theo quan điểm thống nhất của chuỗi ST.

- Đa dạng hóa sản phẩm: Để có thể thu hút KH, trước mắt nghiên cứu và bổ sung thêm các loại hàng hóa nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của KH.

- Đa dạng hóa các phương thức bán hàng như bán hàng tại chỗ; bán hàng lưu động về khu vực nông thôn, miền núi, các khu công nghiệp, bệnh viện, trường học; bán hàng thông qua phiếu mua hàng; bán hàng qua điện thoại, qua mạng...

Chiến lược S/T

- Mở rộng thêm các hình thức huy động vốn mới như: huy động từ các cán bộ nhân viên, các đối tác và KH, liên kết đầu tư, đẩy mạnh phương thức nhượng quyền thương hiệu. Tận dụng tối đa khả năng đàm phán và khai thác nguồn vốn từ

các nhà cung cấp thông qua chiết khấu, giảm giá, thanh toán chậm. Khai thác tối đa các nguồn vốn ưu đãi của Chính phủ và UBND Thành phố Hà Nội trong đầu tư và kinh doanh.

- Cần có CL đầu tư xây dựng khu TTTM/ trung tâm mua sắm, đại ST tại khu vực nội thành và ngoại thành Hà Nội để có thể cạnh tranh với TH của nước ngoài.

Chiến lược W/O

- Phát triển nguồn nhân lực về bán hàng, MKT: hỗ trợ đào tạo chuyên nghiệp cho nhân viên bán hàng, cán bộ quản lý bộ phận thông qua các dự án hợp tác với nước ngoài như Nhật, Hàn Quốc... để sang đó làm việc cho chuỗi ST của các tập đoàn bán lẻ nội địa trong khoảng 6 tháng đến 1 năm, để học hỏi kinh nghiệm, sau đó về phổ biến và đổi mới phong cách làm việc cho toàn hệ thống sẽ đem lại hiệu quả cao.

- Phát triển quản lý công nghệ nâng cao hiệu suất bán hàng: Bán hàng qua mạng, giao dịch qua thẻ,...

Chiến lược W/T

- Phát triển chuỗi cung ứng theo ngành dọc. Các chuỗi STBL cần xây dựng một hệ thống cơ sở vệ tinh cung cấp hàng hóa cơ sở chăn nuôi gia súc, gia cầm tập trung, các chợ đầu mối, các vùng trồng rau an toàn để cung cấp cho hệ thống các ST thành viên để chủ động trong vấn đề cung ứng hàng thực phẩm và tạo nguồn hàng giá rẻ cạnh tranh cho hệ thống bán lẻ của mình. Ngoài ra cần đẩy mạnh chương trình khai thác nguồn hàng đối với các sản phẩm đặc sản của các địa phương vùng miền của Việt Nam như Bưởi Năm Roi, măng ớt Lạng Sơn, chè Thái Nguyên, Bánh đậu xanh Hải Dương.

- Hợp tác với một số nhà SX để sản xuất hàng hóa mang TH của chuỗi ST. Các sản phẩm này mang tính đặc thù và là sự khác biệt của riêng mỗi chuỗi, nó mang lại lợi thế cạnh tranh của hệ thống. Hình thức hợp tác có thể là co-brand (sản phẩm mang TH đồng thời TH nhà SX và TH của chuỗi ST) hoặc re - brand (sản phẩm mang TH độc quyền của chuỗi ST).

- Liên kết với các nhà SX, phân phối để tổ chức các chương trình khuyến mại giảm giá lớn vào các dịp lễ, tết trên toàn hệ thống chuỗi ST

+ Đề xuất hoàn thiện hệ thống thông tin: Với thực trạng việc xây dựng hệ thống thông tin MKT tại các chuỗi STBL VN còn nhiều bất cập trên cả phần cứng (mạng máy tính), cả phần mềm hệ thống và chất lượng đảm bảo thông tin cho triển khai các kế hoạch MKT thường niên. Ban lãnh đạo các chuỗi ST cũng cần thường xuyên nắm bắt thông tin từ báo cáo của lực lượng bán hàng của chuỗi ST, sử dụng chính những nhân viên bán hàng của mình, những người thường xuyên, trực tiếp

tiếp xúc với KH để khai thác thông tin về KH, tình hình tiêu thụ HH... để có thể định lượng được việc thực hiện các chỉ tiêu của CL hàng năm nhằm đưa ra được các phương hướng phát triển CL những năm tiếp theo phù hợp và hiệu quả hơn.

Do hệ thống thông tin thị trường cần phải cung cấp những thông tin nhanh chóng và chính xác cho các nhà quản trị, đồng thời phải giảm thiểu nhân sự trong hệ thống nên tự động hoá hệ thống thông tin thị trường là một giải pháp và cũng là yêu cầu đặt ra đối với các chuỗi ST, việc tự động hoá hệ thống công nghệ thông tin thị trường bán lẻ sẽ tạo điều kiện gia tăng tốc độ và độ linh hoạt của hệ thống thông tin thị trường, giảm thiểu nhân lực trong hệ, tăng cường hiệu quả của các quyết định MKT. Để tự động hoá hệ thống thông tin thị trường, các chuỗi ST cần xây dựng và tạo lập 4 bộ phận cấu thành:

Ngân hàng dữ liệu: Đây là nơi lưu giữ các dữ liệu thu thập được từ những ghi chép và báo cáo về môi trường bên trong và bên ngoài chuỗi ST. Đặc biệt chú ý đến việc xây dựng cơ sở dữ liệu KH.

Ngân hàng thống kê: Đây là nơi cung cấp các kỹ thuật thống kê nhằm phân tích, xử lý dữ liệu.

Ngân hàng mô hình: bao gồm các mô hình MKT toán học về mối quan hệ giữa các hoạt động MKT khác nhau và kết quả mong muốn.

Đơn vị hiển thị: Là phương tiện cho phép người sử dụng có thể giao tiếp được với hệ thống. Đơn vị hiển thị hiệu quả hiện nay là mạng máy tính nội bộ, cho phép nhà quản lý có thể truy cập nhanh, hiệu quả vào hệ thống.

Mỗi ST thành viên của chuỗi nên có một bộ phận chuyên trách nghiên cứu về thị trường, về nhu cầu, tâm lý và hành vi của NTD. Ngoài ra công tác phân tích kết quả KD cũng cần được tổ chức lại một cách nghiêm túc và khoa học. Các chuỗi ST nên cung cấp kết quả nghiên cứu cho các ST thành viên để học tập và rút kinh nghiệm.

Đối với hệ thống chuỗi ST, một trong những yếu tố có tính quyết định tới việc giành được lợi thế và cạnh tranh thành công trên thị trường đó là phát triển hệ thống thông tin và vận dụng thành tựu của công nghệ thông tin vào trong hoạt động KD của chuỗi ST.

Toàn bộ các khâu thuộc chuỗi cung ứng HH của hệ thống phân phối chuỗi ST như các nhà cung cấp và nhà sản xuất luôn cần thông tin của nhà bán lẻ về doanh số, về tốc độ quay vòng của dự trữ, thông tin phản hồi từ các đối thủ hoặc về các giỏ hàng mua sắm và mức độ trả lại HH của các khách hàng. Hơn nữa họ cần có thông tin chi tiết về KH như thái độ và đánh giá của KH đối với sản phẩm, mức độ trung thành của KH, mức giá họ sẵn lòng chi trả. Trong khi đó, các chuỗi ST cần có

các thông tin như dự báo bán hàng, các tài liệu tập huấn và thông tin đối với các sản phẩm phức tạp sản phẩm mới, các thông tin từ phía NTD về nhu cầu mua sắm của họ, những nơi nào KH mua sắm và mức độ thỏa mãn của KH với các chuỗi ST và cũng như HH được cung ứng trong chuỗi ST

Đối với các chuỗi ST trên địa bàn Hà Nội để thành công trong KD, cần ứng dụng công nghệ thông tin và công nghệ truyền thông tin để thu thập thông tin hỗ trợ ra quyết định và nâng cao hiệu quả đáp ứng KH trong mọi lĩnh vực của chuỗi cung ứng HH. Công nghệ thông tin cần được áp dụng trong quản lý hàng tồn kho, trao đổi dữ liệu điện tử với các nhà cung cấp, và ghi lại lịch sử mua hàng của các KH và quản lý HH và các đơn đặt hàng trong chuỗi cung ứng hàng hóa cho chuỗi ST, tất cả những thông tin này sẽ tạo ra một cơ sở dữ liệu cho các KH. Các ST và toàn chuỗi cần tập trung phân tích và khai thác triệt để cơ sở dữ liệu thu thập được để làm tiền đề cho ra các quyết định.

Từ việc phân tích các cơ sở dữ liệu chuỗi ST cần nắm được những sản phẩm mà KH mua, mối quan hệ giữa các sản phẩm trong một lần mua của KH từ đó có thể nhận dạng được nhu cầu và mong muốn của KH, để từ đó có những biện pháp giúp KH có được các HH mà họ mong muốn với chi phí hợp lý.

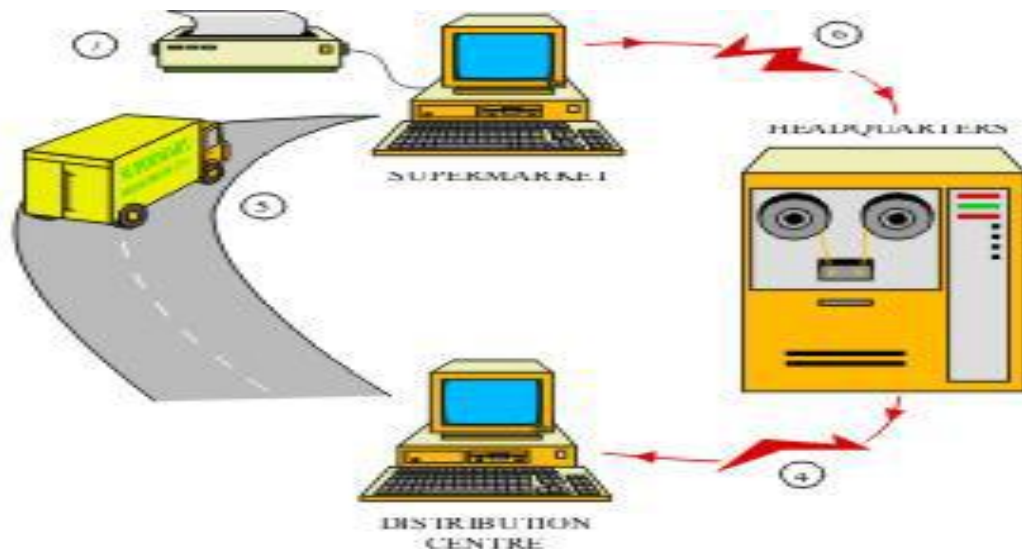
Công nghệ thông tin được ứng dụng hỗ trợ các nhà quản lý theo dõi các giao dịch của chuỗi ST với các đối tác để vào bất cứ thời điểm nào có thể xác định được các HH cần thiết ở đâu. Hơn nữa, các dữ liệu tại thời điểm bán cần được sử dụng để thực hiện lập kế hoạch bài trí các mặt hàng và gian hàng trong cửa hàng để có thể đơn giản hóa việc mua sắm cho các KH như; các KH thuộc các gia đình có trẻ sơ sinh sẽ mua sắm ở gian hàng hay quầy hàng gồm có quần áo cho trẻ sơ sinh, tã, thực phẩm và các đồ dùng dành cho trẻ sơ sinh. KH mua va li có thể mua được các sản phẩm cần thiết khác cho đợt đi du lịch hoặc công tác của họ như bàn là du lịch ở cùng một nơi trong các ST. Ngoài ra, các thông tin thu thập được về các lần mua sắm của KH cho phép dự báo được xu thế tiêu dùng của KH và đánh giá được tiềm năng tiêu thụ của các sản phẩm mới.

Các chuỗi ST cần kết nối và tích hợp thông tin trên toàn bộ chuỗi giá trị của mình, quản lý thông tin không chỉ ở từng ST trong chuỗi cập nhật các thông tin về từng đợt thanh toán của KH tại quầy, hàng tồn kho của các cửa hàng mà còn trong cả hệ thống cung ứng cho chuỗi. Các thông tin về HH được bán và tốc độ bán của nó sẽ được chuyển cho nhà cung cấp để họ có kế hoạch sản xuất và cung ứng HH cho thích hợp. Với các hoạt động liên kết và chuyển thông tin kịp thời như vậy sẽ giúp giữ hàng tồn kho dưới sự kiểm soát và giúp cho các nhà cung cấp của chuỗi ST sẽ chủ động được nguồn cung với chi phí thấp.

Hệ thống thông tin còn phải kết hợp ở hệ thống hậu cần, cung ứng hàng hóa và việc cản tiến hoạt động bán hàng và dịch vụ KH. Chuỗi ST cần sử dụng hiệu quả công nghệ thông tin nhằm thu thập thông tin từ các cửa hàng, liên kết với các đối tác và nhà cung cấp, và sử dụng một chương trình quét tiên tiến (đọc mã vạch) để các thành viên của chuỗi có thể có được những thông tin cần thiết nhằm xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh để đáp ứng nhu cầu thị trường tốt hơn và đạt hiệu quả hơn. Chuỗi ST cần thực hiện ứng dụng công nghệ thông tin để góp phần cải thiện dịch vụ mua sắm và hoạt động hợp tác với các đối tác và nhà cung cấp để đạt được hiệu quả cao trong đáp ứng các nhu cầu của KH của chuỗi. Công nghệ cần được sử dụng trong các chuỗi ST cũng như trong hoạt động hợp tác KD giữa các ST trong chuỗi và của chuỗi với các đối tác khác.

Người bán lẻ hay các ST thành viên trong chuỗi ST đóng vai trò chủ đạo và có tầm quan trọng đặc biệt trong thu thập các thông tin về NTD, do họ tiếp xúc trực tiếp với KH ở thời điểm bán và có thể thu thập các thông tin khác ngoài thông tin về doanh số bán hàng và các dữ liệu quét được khi khách hàng thanh toán. Những thông tin về các KH này rất quan trọng đối với hoạt động MKT và hoạt động logistics của toàn bộ chuỗi cung ứng của chuỗi ST. Những người bán lẻ có vai trò là người kiểm soát dòng vận động thông tin trong chuỗi cung ứng giá trị, thu thập và nắm giữ những thông tin quý giá.

Tất cả các quầy thanh toán của các ST và nơi bán hàng thuộc chuỗi ST đều có hệ thống máy tính và máy quét để ghi lại toàn bộ các thông tin về sản phẩm bán ra, các máy này là máy tính nhánh. Các hệ thống máy tính ở các nơi thanh toán và giao hàng trong toàn hệ thống được nối với máy chủ của hệ thống chuỗi ST. Vào cuối từng ngày bán hàng của các ST thành viên thuộc chuỗi phải:



Hình 3.1 Mô hình về chu trình chuyển giao thông tin, quản lý dự trữ của chuỗi [101]

1. Các máy tính nhánh ở các cửa gửi các thông tin chi tiết về các lần thanh toán về máy chủ ở trụ sở của chuỗi STBL

2. Khi nhận được các thông tin này, hệ thống máy chủ tiến hành cập nhật các số liệu về lượng hàng tồn kho của từng ST thành viên đối với từng danh mục HH. Như vậy các giám đốc có thể có các thông tin cập nhật về số dự trữ thực và từ đó cho phép gia tăng tốc độ giao hàng cho các ST thành viên nhờ đó giảm bớt mất mát do dự trữ và cải thiện dịch vụ ST có thể cung ứng cho KH.

3. Sử dụng các thông tin thu được để dự báo doanh số và có tính đến yếu tố thời tiết và thời điểm trong năm, từ con số này hệ thống sẽ tự động đặt hàng theo số lượng dự trữ chính xác mà từng ST cần để có thể nhận được hàng sau 48 cho đến 72 giờ.

4. Máy chủ ở trụ sở thực hiện chuyển các đơn đặt hàng này đến các máy tính ở trung tâm phân phối của chuỗi ST.

5. Các trung tâm phân phối này sau đó phân phối hàng hóa cần thiết theo đơn đặt hàng tới các ST trong chuỗi ngay tức thời.

6. Khi có những thay đổi về mức giá bán HH, hoặc giá của sản phẩm mới, các đợt giảm giá của hệ thống chuỗi... các thông tin này đều được chuyển đến các ST thông qua các máy tính nhánh ở các ST.

7. Với những thay đổi này thì các nhãn của giá bày hàng được in ra ngay và các nhân viên làm ca đêm sẽ thay thế nhãn trên giá trưng bày trong đêm để các giá bày hàng sẵn sàng trước khi một ngày mới bắt đầu.

Ngoài ra, các thông tin còn được sử dụng để lập hồ sơ về hành vi mua sắm của các KH, như tỷ lệ KH mua bột giặt so với tỷ lệ KH mua xà phòng giặt dạng nước ở từng cửa hàng là có thể tính toán được, từ đó có thể tính toán không gian phù hợp trên giá bày hàng cho từng loại sản phẩm.

Các ST thành viên trong chuỗi sử dụng trao đổi thông tin qua rất nhiều các phương tiện thư điện tử, các ST được kết nối với nhau và với trụ sở của chuỗi. Các thư điện tử được sử dụng để phổ biến và trao đổi những sáng kiến các kế hoạch xúc tiến, các vấn đề kiểm soát chất lượng HH và dịch vụ và cảnh báo về mất cắp vật. Các chuỗi ST cần cân nhắc giữa hai hình thức kiểm soát dự trữ là phương pháp tiêu chuẩn và phương pháp vừa đúng lúc. Với phương pháp tiêu chuẩn, một ST bán một loại hàng nhất định thì loại hàng này sẽ dự trữ trong ST và ở kho hàng kèm theo của ST. Khi dự trữ loại hàng này của ST xuống mức thấp, thì nó sẽ được bổ sung từ kho. Sau đó người ta kiểm tra kho còn dự trữ bao nhiêu, và thấy rằng kho cần nhập hàng mới, người ta sẽ đặt hàng với nhà cung cấp tương ứng hoặc với tổng kho của chuỗi rồi sau đó HH sẽ được chuyển đến. Nhưng với phương thức giao hàng vừa đúng lúc khai thác được hệ thống thông tin về dự trữ. Khi sản phẩm

được chuyển qua điểm bán hàng điện tử là các máy quét, các dữ liệu được gửi tới cơ sở dữ liệu có chứa thông tin về mức dự trữ, khi dự trữ dưới mức cho phép đơn đặt hàng sẽ được gửi đi. Do đó, các chuỗi ST chỉ cần đặt hàng sao cho đảm bảo mức dự trữ tối thiểu và không cần phải nắm giữ một lượng hàng dự trữ lớn và đầy ắp. Đôi khi với hệ thống có thể tự động hóa hoàn toàn và hệ thống sẽ tự động tính toán cần mức dự trữ là bao nhiêu và xem xét và đặt đơn đặt hàng điện tử với trung tâm dự trữ và các nhà cung cấp của chuỗi. Với phương pháp này sẽ tiết kiệm được chi phí do cần ít hơn không gian kho hàng và lượng HH dự trữ cần duy trì ở mức nhỏ hơn. Ngoài ra còn được hưởng lợi thể từ việc giảm chi phí nhân công do tự động hóa cần ít nhân công hơn ít hơn. Các chuỗi ST nhận dạng nhanh hơn và đáp ứng nhanh hơn với những thay đổi của nhu cầu và của cung ứng. Tuy nhiên với phương thức này rủi ro cũng cao nhất là khi có vấn đề bất trắc với hệ thống vận chuyển, thì các chuỗi ST sẽ nhanh chóng hết hàng. Ngoài ra các chuỗi ST có thể vẫn không nắm bắt được nhu cầu khi mà nhu cầu có những thay đổi bất thường và do đó không có khả năng đáp ứng .

3.2.1.2. Phát triển chiến lược lựa chọn và định vị giá trị

a. Phát triển chiến lược lựa chọn các phân đoạn thị trường hấp dẫn của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội

Để đảm bảo đáp ứng 4 yêu cầu (tính đo lường được, tính tiếp cận được, tính xác đáng và tính khả thi) của một phân đoạn thị trường hấp dẫn, lựa chọn tiêu thức phân đoạn là rất quan trọng. Tại các phân đoạn trọng điểm tập KH mục tiêu chưa được nhận diện một cách rõ ràng. Vì vậy theo NCS các chuỗi ST nên sử dụng những tiêu thức và phân đoạn theo cách thức sau đây:

+ Phân đoạn theo mẫu hành vi: phân theo nghề nghiệp, trình độ học vấn. Đoạn thị trường sẽ được chia thành:

- Tập KH là người nước ngoài đến Việt Nam làm ở các văn phòng và công ty liên doanh có mức thu nhập cao. Người nước ngoài đang học tập công tác ở Việt Nam thường tập KH này có thu nhập cao, có thói quen mua sắm ở ST, có khối lượng mua lớn và ổn định hàng tuần, đây là tập KH tiềm năng mà các ST phải quan tâm nhiều hơn khi mà tình hình khủng hoảng kinh tế đang trở thành hiện thực, người dân Việt Nam thực hành lối sống tiết kiệm và thu nhập cũng giảm dữ dội của người dân buộc chuỗi phải tính đến giá thành của sản phẩm.

-Tập KH là người Việt Nam làm việc ở các công sở có nghề nghiệp ổn định và mức thu nhập khoảng 250\$/người/tháng trở lên như ở các công ty tài chính, ngân hàng, hàng không...

-Tập KH là học sinh, sinh viên có mức thu nhập khoảng trên 400 USD/hộ/tháng

+ Phân đoạn theo thu nhập: tập KH người Việt Nam: có mức thu nhập từ 3 triệu-đến 6 triệu đồng/người/tháng: đây là tập KH thường xuyên của doanh nghiệp và chiếm tỷ trọng lớn nhất của chuỗi. Tập KH có thu nhập trên 6 triệu đồng/người/tháng là tập KH VIP của chuỗi ST.

+ Phân đoạn theo không gian: Tập KH thuộc bán kính của các ST: tập KH thuộc tuyến đi lại của khách, tập KH thuộc bán kính phục vụ, tập KH vắng lai.

Các chuỗi STBL Việt Nam trong giai đoạn đến năm 2023 tốt nhất nên tập trung vào phân khúc thị trường NTD có nhu cầu chất lượng trung bình, giá trung bình; đến năm 2030 mở rộng vào phân khúc hàng Việt Nam chất lượng cao /giá khá cao và cao.

b. Đề xuất hoàn thiện lựa chọn và định mục tiêu TM trên đoạn thị trường mục tiêu

Theo định hướng phát triển các chuỗi STBL đến năm 2023 (theo báo cáo phương hướng phát triển của Hiệp hội ST VN) trong đó nêu rõ khu vực nội thành Hà Nội sẽ hạn chế còn phát triển mạnh ở khu vực ngoại thành và các vùng khác. Theo NCS có thể chú ý đến phương án sau: chọn cách tiếp cận MKT có phân biệt để đáp ứng được thị trường mục tiêu một cách triệt để nhất nhằm tăng nhanh doanh thu và thâm nhập vào thị trường sâu hơn.

c. Phát triển chiến lược định vị của các chuỗi ST trên thị trường mục tiêu

Định vị thị trường đòi hỏi mỗi chuỗi ST phải quyết định khuyến trương bao nhiêu điểm khác biệt và những điểm khác biệt nào giành được cho tập KH mục tiêu. Do đó để định vị hợp lý, NCS xin đưa ra đề xuất cụ thể với một số chuỗi điển hình trên địa bàn thành phố Hà Nội như sau:

+ Tập trung phát triển định vị theo giá trị cho từng chuỗi ST: mỗi chuỗi cần phải tìm được điểm mạnh so với đối thủ cạnh tranh để gia tăng lợi thế cạnh tranh của CST

+ Chiến lược cạnh tranh trực tiếp với các ST khác bằng tính tiện ích vị trí không gian và giá cả với những ưu thế riêng của từng chuỗi đã có.

+ Chiến lược chiếm lĩnh vị trí mới. CL này cũng đang được triển khai rất có hiệu quả. Các chuỗi nỗ lực quan hệ và đầu tư những địa điểm mới để mở ST ở những khu trung tâm cũng như ngoại thành với diện tích ở các ST ở các quận huyện ngoại thành rộng rãi. Trong thời gian tới các chuỗi STBL cần phát triển thị trường mới như thị trường nông thôn. Thị trường nông thôn đang bỏ ngỏ và các đối thủ cạnh tranh của chuỗi ST chưa triển khai, đây là cơ hội tốt cho các chuỗi ST thực hiện mục tiêu phát triển thị trường này.

+ Để có được một CL định vị trở nên sắc bén, các chuỗi STBL cần tập trung nỗ lực vào một số hoạt động chính là: tạo ra một hình ảnh cụ thể cho cơ cấu mặt hàng bán và thương hiệu chuỗi trong tâm trí KH mục tiêu, lựa chọn vị thế mức độ thỏa mãn và cân đối với mục tiêu lợi nhuận, sự khác biệt và nổi trội trong cung ứng giá trị gia tăng cho KH của cơ sở TM trên thị trường mục tiêu. Các công cụ chính cần được sử dụng để tạo ra sự khác biệt cho các chuỗi STBL bao gồm cơ cấu mặt hàng, quy hoạch nội thất, ngoại thất, trình diễn TM, tạo sự khác biệt cho dịch vụ, tạo sự khác biệt về nhân sự bán hàng và tạo sự khác biệt về hình ảnh, thương hiệu cửa hàng, sự khác biệt về địa điểm bán...

Trong CL định vị của các chuỗi STBL, vấn đề cần quan tâm để có thể tạo được thế đứng vững chắc so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Các chuỗi ST đã xác định được vị trí của mình nhưng điều quan trọng là phải tìm ra những điểm khác biệt quan trọng nhất (về mặt hàng KD, dịch vụ KH, giá bán hay một bầu không khí cửa hàng hấp dẫn...) và có CL để khuyến khích trưng những điểm nổi bật đó so với những đối thủ cạnh tranh của mình, đặc biệt là các chuỗi ST nước ngoài. Thực hành định vị cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ khác bằng tính tiện ích vị trí không gian và giá cả với những ưu thế riêng của từng chuỗi đã có.

3.2.1.3. Phát triển cấu trúc chiến lược chào hàng thị trường mục tiêu

Xuất phát từ đặc điểm KD của chuỗi STBL, mỗi chuỗi STBL thường định hướng cho một số nhóm sản phẩm, do đó tác giả đưa ra một số đề xuất sau:

a. Về phát triển CL mặt hàng của chuỗi STBL VN

Một là, điều chỉnh linh hoạt cơ cấu mặt hàng kinh doanh và vận dụng quy tắc 80-20 theo mùa vụ tiêu dùng. Như đã phân tích ở chương 2 các chuỗi STBL có thể mạnh khác nhau. Do đó, để tận dụng thế mạnh này, mỗi chuỗi STBL cần điều chỉnh cơ cấu mặt hàng kinh doanh theo hướng tùy thuộc vào diện tích của từng STBL để xác định một tỷ trọng hợp lý: tăng tỷ trọng nhóm hàng thế mạnh lên thêm 70%, thậm chí trong những đợt cao điểm có thể tăng tỷ trọng hàng thế mạnh lên 75% đến 80%. Đối với các chuỗi STBL cơ bản, trong nhóm hàng thực phẩm, hàng thực phẩm đông lạnh, thực phẩm chế biến sẵn và nhóm hàng rau quả sạch tại các chuỗi STBL cần được bổ sung, đa dạng, phong phú hơn. Đối với hàng phi thực phẩm, các chuỗi ST cần loại bớt một số nhóm hàng tiêu thụ chậm, lợi nhuận thấp, chiếm tỷ trọng vốn lớn. Cần duy trì đối với nhóm hàng thực phẩm theo mức độ là thực phẩm khô, thực phẩm chế biến và thực phẩm tươi sống cần chuẩn hóa trong các ST thuộc chuỗi, thành lập bộ phận chuyên trách việc nghiên cứu khảo sát thị hiếu KH và yêu cầu của thị trường để cho ra đời nhiều thực phẩm tẩm ướp, sơ chế và nấu chín, đem lại sự tiện lợi, tiết kiệm thời gian và công sức cho KH, đồng thời tổ chức và chế biến và đặt hàng cho

các nhà sản xuất để cung cấp chung cho chuỗi STBL mình. Nên tham khảo cơ cấu hàng hóa của các chuỗi ST mạnh như Big C, Saigon Coop mart...

Hai là, thực hành điển hình hóa mặt hàng kinh doanh: Các chuỗi STBL cần xây dựng cho mình một tập hợp HH mang đặc trưng của riêng mình trên cơ sở điển hình hoá một hoặc một số nhóm mặt hàng nhất định. Điều này sẽ tạo ra sự khác biệt và nâng cao khả năng cạnh tranh cũng như hình ảnh của toàn chuỗi ST. Để thiết lập mặt hàng đặc trưng cho mình, chuỗi STBL cần phải tiến hành các bước:

Đầu tiên các chuỗi STBL cần tiến hành nghiên cứu nhu cầu của tập KH mục tiêu. Điều này làm cơ sở quan trọng cho chuỗi ST trong việc quyết định chuyên doanh hoá mặt hàng nào để đảm bảo phù hợp với nhu cầu KH và đảm bảo doanh số lợi nhuận của nhóm hàng đó. Nghiên cứu CL về mặt hàng KD của các ST khác trên địa bàn để xác định được đối thủ cạnh tranh đó đang có nhóm hàng nào nổi bật, đặc trưng.

Bước tiếp theo, các chuỗi ST phải xác định được nguồn lực hiện tại về các nhóm hàng của chuỗi STBL mình (uy tín, chất lượng nguồn cung cấp, mức tiêu thụ hiện tại, danh tiếng sẵn có của chuỗi STBL về nhóm hàng...) để xác định nhóm hàng nào có khả năng chuyên doanh hoá cao và có khả năng đem lại hiệu quả KD tốt nhất.

Với nhóm hàng có khả năng điển hình hoá nhất, chuỗi STBL tiến hành điển hình hoá mặt hàng KD trên cơ sở quy tắc 80/20 bằng cách: mở rộng danh mục hàng hoá của nhóm hàng đó bằng cách tăng số lượng tên hàng, cải tiến chất lượng sản phẩm, bao bì, nhãn mác, tìm các nhà cung cấp có uy tín, nên sử dụng nhãn hiệu phân phối của riêng mình để tạo uy tín và danh tiếng cho chuỗi STBL.

Cuối cùng các chuỗi STBL phải tiến hành quảng cáo, thông tin cho KH về những mặt hàng đặc trưng của chuỗi STBL. Có thể dùng các biện pháp kích thích tiêu thụ như: tặng kèm sản phẩm khác, cho dùng thử miễn phí...để tăng hiệu quả.

Ba là, thực hành quản lý theo chu kỳ sống của mặt hàng: Khi xác lập xong mặt hàng hỗn hợp, một điều quan trọng nữa mà các chuỗi STBL cần phải thực hiện đó là quản lý các nhóm mặt hàng đó. Tức là phải thường xuyên đánh giá khả năng sinh lời của từng nhóm hàng để kịp thời loại bỏ các nhóm hàng đang trong thời kỳ suy thoái, không mang lại lợi nhuận nữa. Để quản lý khả năng sinh lời của sản phẩm có thể được tiến hành bằng cách lập các đồ thị đối với nhóm hàng, mặt hàng. Mỗi HH cần phải được quản lý theo chu kỳ sống của nó (PLC - Product Life Cycle)

Điều quan trọng và cần thiết mà các chuỗi ST cần phải làm là chia các hàng hoá tại chuỗi STBL theo các pha theo chu kỳ sống của chúng. Đây là công việc khó khăn và phức tạp nhưng lại vô cùng cần thiết. Từ việc phân chia này, nhà quản trị MKT của chuỗi STBL sẽ có những quyết định đúng đắn và hợp lý về sản phẩm.

Theo đó hàng hoá tại chuỗi STBL sẽ được phân chia làm 4 pha: (1) pha giới thiệu; (2) pha phát triển; (3) pha bão hoà; (4) pha suy thoái, triệt tiêu.

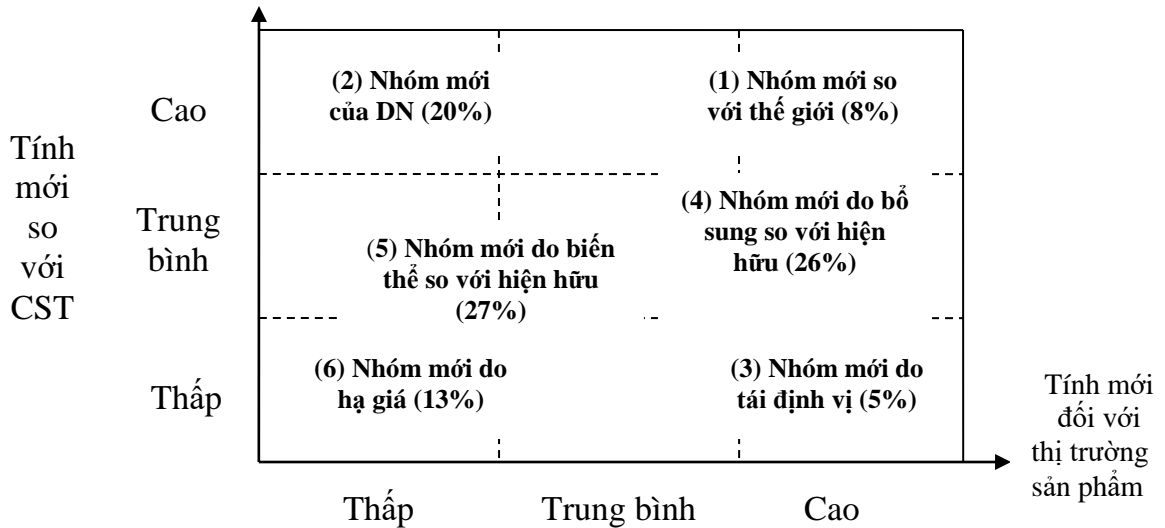
Bốn là, thực hành CL hàng đặc trưng và hàng nhãn riêng: đưa danh mục hàng đặc trưng thành nhóm hàng bắt buộc phải bày bán thống nhất tại tất cả các ST trong chuỗi. Đầu tư xây dựng một CL hàng nhãn riêng của chuỗi STBL. CL hàng nhãn riêng cần tập trung hình thành theo 2 nhóm sản phẩm chủ yếu: nhóm hàng có ưu thế về giá và nhóm hàng độc đáo có những tính năng công dụng mà các ST khác chưa có. Trong đó CL hàng nhãn riêng của chuỗi có ưu thế về giá được ưu tiên tập trung phát triển trong thời gian đầu và liên kết trực tiếp với nhà sản xuất để sản xuất, điều này chuỗi Metro, Big C đã triển khai hiệu quả, với Big C thì với các nhóm sản phẩm như dầu ăn, giấy vệ sinh, nước rửa bát và nhiều sản phẩm khác mang nhãn hiệu “Wow giá rẻ bất ngờ” mà chỉ Big C mới có. Tương ứng với mỗi nhóm sản phẩm như vậy sẽ có một nhãn riêng được thiết kế để phản ánh những đặc trưng của nhóm sản phẩm đồng thời để NTD dễ dàng nhận biết đó là sản phẩm chỉ có trong chuỗi STBL của mình mà thôi.

Để thực thi CL này chuỗi STBL cần tập trung đổi mới phương thức KD, đặt mua hàng có số lượng lớn với nhà cung cấp theo một kế hoạch dài hạn, chọn lọc nhà cung cấp có uy tín và năng lực để cùng nhau xây dựng mối quan hệ hợp tác tin cậy, lâu dài và ổn định trên cơ sở đó tạo được sự yên tâm, gắn bó của các nhà cung cấp, giúp họ chủ động trong kế hoạch sản xuất nhờ vậy có được một mức giá cả đầu vào rất cạnh tranh. Điểm lưu ý là CL hàng nhãn riêng chỉ phát huy tác dụng tốt khi được quan tâm đầu tư và phối hợp đồng bộ ở tất cả các khâu: kiểm soát chọn lọc sản phẩm, thiết kế bao bì sản phẩm, bảo đảm chi phí thấp và ấn tượng riêng của các chuỗi ST, kiểm soát chặt chẽ và đảm bảo duy trì được sự ổn định và chất lượng của sản phẩm, trưng bày HH trên quầy, kệ và tại khu khuyến mãi, các thông tin giới thiệu và hướng dẫn tiêu dùng...

Năm là, xây dựng và thực hành phát triển mặt hàng mới

Mỗi sản phẩm đều có chu kỳ sống nhất định, ra đời, phát triển ở một số giai đoạn rồi dần dần mất đi khi có những sản phẩm mới xuất hiện và phục vụ nhu cầu của KH một cách tốt nhất. Mặt khác, các chuỗi ST luôn muốn mở rộng phổ mặt hàng của mình để phục vụ tốt hơn các nhu cầu ngày càng phong phú đa dạng của KH. Do đó việc phát triển mặt hàng mới là một nhiệm vụ cần thiết. Các quyết định về sản phẩm mới cần đưa ra một cách thận trọng nhưng phải kịp thời, đúng lúc. Các chuỗi ST nên mạnh dạn đầu tư nghiên cứu và KD mặt hàng mới trên thị trường gắn liền với nghiên cứu các trào lưu mới và thị hiếu mới của NTD. Sản phẩm mới phải độc đáo, mới lạ trên thị trường thì mới có khả năng thu hút KH, tăng doanh số bán và góp phần tạo nên bản

sắc của chuỗi ST mình. Các chuỗi ST cần lựa chọn định hướng phát triển CL sản phẩm mới phù hợp thông qua đánh giá khả năng nguồn lực, giai đoạn chu kỳ sống của loại/TH chuỗi ST, đặc tính nổi trội của loại/TH của đối thủ cạnh tranh để lựa chọn định hướng phát triển cho phù hợp. Về khung lựa chọn, các chuỗi có thể lựa chọn một, một vài hoặc toàn bộ trong 6 dạng thức phát triển mặt hàng sản phẩm mới sau (xem hình 3.2). Theo hướng tới 2023, chuỗi siêu thị cần tập trung phát triển số 4,5,6 và bước sang định hướng 2,3,1 giai đoạn đến 2030.



Hình 3.2: Mô hình dạng thức phát triển mặt hàng sản phẩm mới của các chuỗi siêu thị bán lẻ

Các chuỗi ST cần đặc biệt quan tâm không chỉ nội dung mà còn cả kỹ năng và yếu tố nghệ thuật của khâu thương mại hóa và tung mặt hàng mới ra thị trường trong quá trình phát triển sản phẩm mới bao gồm: Hoàn chỉnh phối thức mặt hàng sản phẩm mới; chọn thời điểm; chọn địa thị trường và lộ trình mở rộng xâm nhập thị trường; chọn nhóm KH ưu tiên và mở rộng diện trong tập KH mục tiêu (thuộc nhóm chấp nhận sớm và năng động, có nhu cầu mới và sức mua lớn, có ảnh hưởng lớn đến nhóm khác, khả năng tiếp cận trong cấu trúc tập KH mục tiêu; phát triển truyền thông mặt hàng mới; và đưa mặt hàng sản phẩm mới vào danh mục CHTT của chuỗi ST.

- Các chuỗi ST cần tăng cường năng lực nhận dạng và tiên lượng được giai đoạn phát triển trong chu kỳ sống của mặt hàng để có quyết định ứng xử phù hợp: Ở giai đoạn tăng trưởng cần tập trung phát triển dạng thức 5,6,1; ở giai đoạn bão hòa cần tập trung nhóm 5,6 theo hướng nâng cao sức cạnh tranh sản phẩm khác biệt hóa để phát triển kênh mới thị trường mới; ở giai đoạn suy thoái cũng là giai đoạn thể hiện tài năng nhất của nhà phát triển CL chào hàng theo 2 hướng: vừa cân nhắc phát triển dạng thức 6,3 để kéo dài hoặc tái chu kỳ sống của sản phẩm, vừa quan tâm xử lý để thu hoạch nốt hoặc bán hạ giá để loại bỏ khỏi CHTT.

- Các chuỗi ST chủ động phát triển phổ mặt hàng kinh doanh phù hợp với quy mô KD và định hướng theo KH. Các chuỗi ST cần tạo dựng và khẳng định vị thế chủ động trong việc thiết lập phổ mặt hàng KD thông qua việc ký hợp đồng dài hạn với các nhà sản xuất, nhà cung cấp. Không chỉ tận dụng lợi thế đặt hàng theo quy mô của nội bộ chuỗi mà cần mở rộng liên kết với các chuỗi ST khác để có thể giảm giá thành hàng mua, tăng sức cạnh tranh với các nhà cung cấp. Các nhãn hiệu quốc gia, nhãn hiệu của nhà SX cần được đảm bảo một tỷ lệ hợp lý trong cơ cấu HH KD đáp ứng nhu cầu tìm kiếm các nhãn hiệu nổi tiếng, uy tín của KH. Các nhãn hiệu của nhà phân phối, nhãn hiệu riêng của hệ thống chuỗi, của từng điểm bán cần được phát triển đồng thời với việc tăng cường quảng bá lợi ích về giá bán rẻ hơn, với chất lượng đảm bảo để NTD tăng thêm các cơ hội lựa chọn HH mua sắm tại chuỗi ST.

Cần nhận thức đúng đắn tác động của một phổ mặt hàng hợp lý đến quyết định mua sắm của KH, trước tiên đó là giúp KH thấy rõ lợi ích lựa chọn nhãn hiệu HH, mức độ hài lòng, giá trị được cảm nhận, sau đó là cảm xúc được lựa chọn HH trong sự đa dạng, được cung cấp đầy đủ thông tin về HH, được đảm bảo về chất lượng, nguồn gốc, xuất xứ của HH trong ST.

Sáu là, tạo dựng và phát triển một phổ mặt hàng có chiều rộng và chiều sâu phù hợp với quy mô của điểm bán, theo định hướng phục vụ KH mục tiêu ở một thị trường nhất định sẽ tạo ra những sự lựa chọn trung thành của KH cho phổ mặt hàng, cho các nhãn hiệu HH được bày bán ở từng gian hàng/quầy hàng, kệ hàng của ST. Đến 2023, CSTBL VN đảm bảo chuẩn danh mục quy mô KD theo định hướng KH như sau (Xem bảng 3.2):

Bảng 3.2. Đề xuất số lượng mặt hàng trong phổ mặt hàng chuỗi siêu thị bán lẻ

Các loại hình chuỗi siêu thị	Phổ mặt hàng theo số lượng chủng loại hàng bán
Chuỗi đại siêu thị tổng hợp	20 000 - 40 000
Chuỗi siêu thị tổng hợp	4000 - 7000
Chuỗi siêu thị chuyên doanh	1000 - 5000
Chuỗi siêu thị tiện lợi	250 - 1000
Chuỗi siêu thị giá rẻ	250 - 500

Nguồn: [NCS]

b. Về phát triển CL dịch vụ bán lẻ chuỗi siêu thị

Dịch vụ bán lẻ ngày càng trở thành một yếu tố quan trọng trong cạnh tranh giữa các chuỗi ST và được xem như một vũ khí sắc bén để mở rộng thị phần, giữ được tập KH hiện hữu và tạo nên bản sắc riêng của chuỗi ST. Dịch vụ bán lẻ của các chuỗi ST tương đối tốt nhưng trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay,

các đối thủ cạnh tranh luôn tìm kiếm và đưa ra nhiều loại dịch vụ cung cấp cho KH thì các chuỗi ST cần tích cực hơn nữa trong việc phát triển đa dạng hoá và không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ

+ Tiếp tục nâng cao chất lượng những dịch vụ bán lẻ mà các chuỗi ST đang cung cấp như: trang bị thêm các tủ gửi đồ để đáp ứng nhu cầu của KH vào những giờ cao điểm; quy hoạch lại khu vực để xe cho hợp lý, không thu phí gửi xe của khách; huấn luyện cho nhân viên có tác phong nhanh nhẹn, thái độ quan tâm, thân thiện với KH. ..

+ Bổ sung một số loại hình dịch vụ mới nhằm đa dạng hóa các dịch vụ cung cấp cho KH như: dịch vụ thanh toán bằng thẻ tín dụng, dịch vụ giao hàng tại nhà, khu nghỉ chân cho KH và khu vui chơi cho trẻ em. Đặc biệt, các chuỗi ST nên thiết kế một kênh thông tin để lắng nghe ý kiến phản hồi từ phía KH.

Các chuỗi ST cần đáp ứng các yêu cầu sau về dịch vụ KH:

+ Yêu cầu thứ nhất là nâng cao chất lượng dịch vụ KH: các dịch vụ hiện có nếu đã làm tốt thì cần tiếp tục phát huy các dịch vụ chưa làm tốt thì cần điều chỉnh, ví dụ: cần trang bị thêm các ngăn tủ gửi đồ để đáp ứng nhu cầu của KH vào ST trong những thời điểm nóng về mua sắm (các dịp lễ tết, các ngày kỷ niệm lớn) nâng cao kỹ năng bao gói quà tặng của nhân viên để giảm thời gian chờ đợi của KH, huấn luyện nhân viên bán có tác phong nhanh nhẹn, thái độ quan tâm, kính trọng, thân mật hơn với KH.

+ Yêu cầu thứ hai đối với dịch vụ KH là chuỗi ST đa dạng hoá các loại hình dịch vụ cung cấp cho KH. Để đưa ra một loại hình dịch vụ mới cung cấp cho KH, các chuỗi ST cần xuất phát từ việc nghiên cứu nhu cầu của KH mục tiêu, nghiên cứu những đối thủ cạnh tranh, CL CHTT được sử dụng, mặt hàng KD, và chi phí bỏ ra. Học hỏi kinh nghiệm cung cấp dịch vụ KH từ các ST nước ngoài hoặc liên doanh là việc cần thiết trên cơ sở học hỏi kinh nghiệm kết hợp với nghiên cứu KH mục tiêu và cân bằng với tình hình thực tế về công nghệ bán hàng, mặt hàng KD và chi phí ST sẽ tìm ra được phương án cung cấp dịch vụ tối ưu. Với phương thức bán hàng chủ yếu tại chuỗi ST hiện nay là tự phục vụ, chuỗi ST có thể cung cấp thêm một số dịch vụ mà KH nước ngoài có nhu cầu như dịch vụ đổi ngoại tệ (có thể thu thêm phụ phí theo phần trăm giá trị tiền đổi), chấp nhận thanh toán bằng thẻ tín dụng vì hiện nay nhu cầu thanh toán bằng thẻ tại Hà Nội đang ngày một tăng, cung cấp thêm dịch vụ giao hàng tận nhà đối với KH mua hàng với giá trị lớn, dịch vụ chỗ nghỉ chân cho KH và chỗ chơi cho trẻ em (nên kết hợp với việc bán hàng đồ ăn nhanh, đồ giải khát), dịch vụ bao gói quà tặng đặc biệt với hình thức đẹp và sáng tạo (dịch vụ này có thể thu thêm phụ phí), dịch vụ trả tiền điện, nước và các dịch vụ khác.

c. Về phát triển CL giá bán lẻ.

Phát triển cấu trúc CL giá khả thích là công việc phức tạp, quan trọng bởi giá chào hàng và giá bán là một yếu tố căn bản và nhạy cảm của CL cung ứng và

thực hiện giá trị trong phối thức bán hỗn hợp. Phát triển CL định giá bán bao gồm những nội dung sau:

Một là, hoàn thiện kỹ thuật định giá đơn vị mặt hàng thuộc nhóm hàng: Trên cơ sở cân nhắc đến tính khả thi và phổ biến, NCS đưa ra công thức định giá bán áp dụng với các mặt hàng bán lẻ của các chuỗi STBL.

$$\text{Giá bán buôn, bán lẻ TM} = \frac{1}{1 - \text{Lề cận biên (margins)}} \times \text{Giá vốn} + \text{VAT}$$

Bản chất phát triển CL định giá bán chính là ở phát triển các phạm trù phân cộng thêm và lề cận biên, do vậy nhà QTCL giá phải cân nhắc để bù đắp chi phí quản trị chung, chi phí MKT và có một tỉ lệ lợi nhuận ròng thích hợp. Để hoạt động bán lẻ chuẩn mực, cần đảm bảo một tỉ lệ mark up đủ lớn để đảm bảo mục tiêu lợi nhuận.

Các chuỗi ST cần tăng cường các chủng loại mặt hàng có khung giá và có mức giá thấp hơn so với hiện tại và thống nhất trong toàn chuỗi. Chuỗi cũng cần phải xây dựng một quy trình định giá khoa học và hợp lý (Đề xuất về quy trình giá như biểu hình 3.3).



Hình 3.3: Quy trình định giá bán lẻ của các chuỗi siêu thị

Việc xây dựng và thực hiện định giá theo một quy trình và hợp lý sẽ đảm bảo cho chuỗi ST có được mức giá không những phù hợp với các mục tiêu MKT đã đề ra đối với từng nhóm hàng, hoặc một mặt hàng chủ lực nào đó mà còn đảm bảo việc có một mức giá cạnh tranh được thị trường chấp nhận.

Phương pháp định giá: Các chuỗi ST NCS lựa chọn nghiên cứu đại diện cho tất cả các chuỗi ST trên địa bàn Hà Nội như đã nêu trong chương 2 luận án chủ yếu vẫn sử dụng kỹ thuật định giá theo công thức chi phí cộng thêm cho phần lớn các mặt hàng của chuỗi ST nhưng đối với một số mặt hàng, trong thời điểm nhất định nào đó khi định giá phải tính đến cầu thị trường, giá trị nhận thức được và chính

sách giá của đối thủ cạnh tranh. Các chuỗi ST có thể định giá một hoặc một số mặt hàng đặc trưng hoặc nổi bật trong ST thấp hơn so với giá trị thị trường và giá của đối thủ cạnh tranh để tạo nên lợi thế cạnh tranh về giá cho chuỗi ST của mình, tạo cho KH ấn tượng “chất lượng tương đương với chi phí ít hơn” tại chuỗi ST. Những mặt hàng có thể áp dụng định giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh là những mặt hàng lương thực, thực phẩm, bia rượu nhập khẩu... mà hiện tại các chuỗi ST đang có ưu thế về nguồn cung cấp. Tùy thuộc vào các chuỗi ST cụ thể mà có những mặt hàng cụ thể khác nhau. Những sản phẩm bán với giá thấp này còn có tác dụng lôi kéo thu hút KH đến để xem “làm môi nhử” để KH mua những sản phẩm khác nữa tại ST. Việc định giá thấp có thể diễn ra trong một thời gian nhất định tùy thuộc vào sự cân đối ngân sách của các chuỗi ST và phản ứng của KH cũng như đối thủ cạnh tranh. Chuỗi ST cũng có thể định giá cao hơn đối với mặt hàng đặc biệt, cao cấp hoặc độc đáo mà chỉ có chuỗi ST đó mới có mà trên thị trường không có để tạo ấn tượng về sự cao cấp hay đặc biệt sản phẩm bán tại các ST thành viên. Đối với hàng rượu, hoa quả bánh kẹo cao cấp mà Intimex có hay hàng pha lê cao cấp tại chuỗi ST Hapro Mart cũng có thể đưa ra một mức giá cao theo giá trị cảm nhận của KH.

Đối với định giá bán lẻ của chuỗi ST, CL điều chỉnh giá bán lẻ mới là điều quan trọng nhất. Đây cũng là công cụ hữu hiệu để thu hút, tìm kiếm KH. Sau đây là các đề xuất phát triển thực hành điều chỉnh giá mà chuỗi ST có thể sử dụng

+ Chiết giá khuyến khích trương NTD: ST có thể hạ giá, giảm giá một số sản phẩm dành cho trẻ em như đồ chơi, bánh kẹo trong các dịp trung thu, tết thiếu nhi 1/6 hoặc một đợt bất kỳ nào đó do chính chuỗi ST tạo ra hạ giá một số sản phẩm cho phụ nữ (như các sản phẩm chăm sóc sắc đẹp, nữ trang) trong các đợt kỷ niệm ngày quốc tế phụ nữ, phụ nữ Việt Nam, ngày 20-11 hoặc bất kỳ một thời điểm, khoảng thời gian nào đó do chính chuỗi ST đặt ra. Việc chiết giá đối với các sản phẩm này có tác dụng khuyến khích nhu cầu của các mặt hàng đang được khuyến khích trương.

+ Định giá phân biệt theo thời gian, mùa vụ: Các chuỗi ST có thể giảm giá mặt hàng thực phẩm tươi sống, thực phẩm chế biến sẵn vào thời điểm cuối ngày để tránh tình trạng hàng tồn, không thể bảo quản được. Hàng sắp hết “date” cũng cần thường xuyên được kiểm tra để hạ giá, đẩy mạnh tiêu thụ.

+ Định giá theo tâm lý: Việc thể hiện giá cuối cùng sao cho có hiệu quả tâm lý tốt nhất cũng là điều mà siêu thị cần quan tâm. Những con số lẻ thường gây hiệu quả tâm lý tốt hơn với những con số tròn trĩnh. Vì theo kết quả điều tra KH của các chuỗi ST lựa chọn thì tỷ lệ khách hàng nữ là cao vì vậy định giá lẻ là sách lược tâm lý hiệu quả cho các khách hàng nữ.

+ Định giá để quảng cáo: chuỗi ST có thể đề giá một vài sản phẩm như những món bán được giá vốn để thu hút khách hàng đến với hy vọng họ sẽ mua các thứ khác có lãi bình thường. Các dịp đặc biệt cũng sẽ có mức giá đặc biệt: các ngày lễ tết, ngày kỷ niệm, CST cần hết sức nhanh nhạy trong việc điều chỉnh giá cho các dịp đặc biệt

này, kết hợp với các biện pháp thông tin cho khách hàng về các đợt định giá này. Hiện nay các đại siêu thị như Big C hay Metro thường dùng công nghệ điều chỉnh giá “chiết khấu tâm lý” và gây được hiệu quả tương đối lớn theo đó người bán đề ra một mức giá cao giả tạo cho một sản phẩm rồi bán ra với giá thấp hơn nhiều so với mức giá đó, chẳng hạn: “trước bán 45.000 đồng nay còn 39.999 đồng”.

Việc điều chỉnh giá phải trên cơ sở nghiên cứu giá của đối thủ cạnh tranh, mục tiêu MKT chung và tình hình cung cầu trên thị trường để chọn được thời điểm điều chỉnh giá, đối tượng điều chỉnh giá thích hợp.

Để CL điều chỉnh giá và định giá bán lẻ đạt được hiệu quả tối ưu thì công tác quản lý niêm yết giá cần được quan tâm đúng mức. Các bảng niêm yết giá cần được thiết kế một cách nổi bật và dễ nhìn hạn (đặc biệt chú ý đến việc thiết kế màu sắc và cỡ chữ trên thẻ niêm yết) việc sắp xếp dán các thẻ yết giá cũng phải thường xuyên được xem xét và điều chỉnh nếu có sự sai lệch về vị trí giữa thẻ và sản phẩm, tránh tình trạng “hàng một nơi, thẻ giá một nẻo”. Việc yết giá rõ ràng sẽ tạo điều kiện cho KH thuận lợi hơn trong việc so sánh giá cả giữa các sản phẩm cũng như sẽ tạo được sự chú ý cần thiết đối với các mặt hàng được giảm giá, kích thích và thúc đẩy việc ra quyết định mua sắm của KH.

Trong thực hành giá bán các chuỗi ST cần phải tiến hành thường xuyên để có biện pháp điều chỉnh giá hoặc phát triển ứng xử kịp thời.

3.2.1.4. Phát triển cấu trúc chiến lược kênh marketing

Một số giải pháp NCS đưa ra cho phát triển kênh MKT trong thời gian tới.

Một là, phát triển tổ chức kênh thương mại.

Trong kênh thương mại của các chuỗi ST ngoài các ST thành viên chuỗi còn có các cơ sở bán lẻ ngoài chuỗi tham gia vì thế cần phải luôn đảm bảo các ST trong chuỗi đóng vai trò chủ đạo trong lãnh đạo kênh, hệ thống và điều khiển sự vận hành của kênh phân phối. Các ST của chuỗi có thể là một loại hình ST hoặc kết hợp các loại hình ST khác nhau của tổng hợp và vừa chuyên doanh. Các CST theo tiêu chuẩn ít nhất gồm 5 ST trở nên để qui mô kinh doanh của chuỗi đủ lớn để tiến hành tổ chức mua vào tạo nguồn cung ứng tập trung cho chuỗi ở một số loại sản phẩm HH. Đối với chuỗi ST nên phát triển các loại hình kênh chuỗi ST mua thẳng từ các nhà sản xuất hoặc nhà nhập khẩu hoặc qua một cấp trung gian bán buôn. Ngoài ra, số lượng và phân bố của các ST trong chuỗi trên địa bàn Hà Nội của chuỗi phải phù hợp với qui hoạch của thành phố Hà Nội về mạng lưới thương mại bán lẻ. Với loại hình ST chuyên doanh trong chuỗi ít nhất phải có 3 ST trở lên để đảm bảo lợi thế của chuỗi trong kinh doanh và mua sắm và cung ứng HH. Hơn nữa, với qui mô của một thành phố như Hà nội số lượng cửa hàng trong một chuỗi thường hạn chế vì vậy, nên phát triển theo một loại hình ST thống nhất trong chuỗi. Với các cửa hàng bán lẻ khác nếu tham gia vào hệ thống ST thì phải có có dịch vụ KH cao, phong cách phục vụ theo

đạt yêu cầu văn minh hiện đại và với các nhóm hàng mà họ KD phải đáp ứng các tiêu chuẩn của chuỗi ST đề ra thì mới được tham gia vào chuỗi ST.

Hai là, phát triển kênh phân phối thượng nguồn, NCS đưa ra các đề xuất :

- Với những mặt hàng phi thực phẩm và thực phẩm công nghiệp hàng nhập khẩu ưu tiên kênh qua nhà bán buôn công nghiệp và/hoặc TM.

- Với hàng thực phẩm-rau quả tươi sống chuỗi STBL cần xác lập tích hợp chuỗi cung ứng thượng nguồn trực tiếp đến các hợp tác xã, trang trại và tổ hợp các nhà SX thực phẩm an toàn tại địa phương. Đối với các hợp tác xã và cơ sở sản xuất cần được nhóm gộp thành các đơn vị sản xuất cung ứng có sự hỗ trợ lẫn nhau nhằm đáp ứng các nhu cầu kinh doanh của chuỗi siêu thị.

Ba là, hiện đại hóa trung tâm phân phối của chuỗi STBL chịu trách nhiệm mua sắm, tập hợp và cung ứng HH cần thiết cho các ST thành viên một cách chính xác và kịp thời. Những HH mà chuỗi có lượng tiêu thụ lớn và hàng thực phẩm tươi sống thì chuỗi ST mua trực tiếp từ các nhà SX và các nhà nhập khẩu và sau đó do trung tâm phân phối sẽ tiến hành phân chia và tập hợp ở các trung tâm phân phối rồi phân phối HH đến các ST trong chuỗi và các cửa hàng bán lẻ thuộc chuỗi. Với các HH khối lượng mua nhỏ và có thể mua qua các nhà bán buôn tổng hợp hoặc chuyên doanh. Chuỗi ST phải đảm bảo một phần trong mạng lưới đầu cuối bán lẻ là phải có sự tham gia vào hệ thống của nhiều ST bán lẻ thuộc sở hữu hoặc theo mô hình nhượng quyền thương mại theo một hệ thống tiêu chuẩn thống nhất của của toàn bộ hệ thống chuỗi ST.

Bốn là, phát triển kênh phân phối CST. Chuỗi STBL có thể phát triển theo mô hình kênh như mô hình sau:



(Nguồn: nghiên cứu sinh)

Hình 3.4: Mô hình kênh phân phối chuỗi siêu thị bán lẻ

Chuỗi STBL quy mô lớn cần phát triển hệ phân phối đa kênh để vừa phát triển thị trường mới, vừa tận dụng công suất chuỗi giá trị của mình.

Năm là, phát triển các cách thức liên kết các thành viên kênh. Thứ nhất, các chuỗi STBL có thể sử dụng các ST là thành viên cơ hữu của chuỗi STBL. Thứ hai, nếu như người quản lý và điều hành chuỗi ST không có khả năng đầu tư để sở hữu các chuỗi STBL thì có thể thực hiện các hợp đồng liên doanh hoặc hợp đồng nhượng quyền thương mại đặc biệt. Các hợp đồng giữa các người điều hành quản lý chuỗi với ST để các ST họ tiến hành chào hàng, bày bán, phân phối các HH và dịch vụ dưới tên TH và tiêu chuẩn HH và dịch vụ của chuỗi ST của nhà điều hành quản lý và để đổi lại sẽ trả cho người quản lý và điều hành chuỗi ST một số tiền sử dụng bản quyền nhất định trong trường hợp nhượng quyền và chia sẻ lợi nhuận theo thỏa thuận trong trường hợp liên doanh. Với các cửa hàng bán lẻ khác của chuỗi, các nhà quản lý chuỗi có thể áp dụng hình thức hợp đồng với các cửa hàng này về phân phối bán lẻ HH của chuỗi ST theo các tiêu chuẩn của ST và trình độ dịch vụ KH.

Sáu là, các chuỗi STBL cần xây dựng và quản trị quan hệ đối tác CL với các nhà SX, nhà cung cấp cả trong và ngoài nước để đảm bảo nguồn cung cấp hàng ổn định, phong phú với giá cả cạnh tranh. Các chuỗi ST phải hết sức chú ý đến việc xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp hiện tại của mình. Các ST mới chỉ tập trung vào KH mà đôi khi quên hẳn đi việc phải làm MKT với nhà cung cấp của mình. Các chuỗi ST cần xây dựng mối quan hệ gắn bó mật thiết với các nhà SX cả trong và ngoài nước để đảm bảo nguồn cung cấp hàng ổn định, phong phú với giá cả cạnh tranh. Quan hệ với các nhà cung cấp cần được xây dựng trên cơ sở mối quan hệ đối tác CL, bình đẳng cùng có lợi, cùng chia sẻ rủi ro, trách nhiệm và quyền lợi.

Bảy là, hoàn thiện quyết định địa điểm phân bố và quy hoạch mặt bằng ST thành viên theo hướng hiện đại hóa. Các chuỗi ST trên địa bàn Hà Nội trong lựa chọn vị trí đặt ST và trưng bày khi lựa chọn nên đặt chữ thuận tiện lên đầu tiên. Các lối đi phải thực sự là thoải mái, nên cần có những sắp xếp lại và qui hoạch các giá bày hàng cho hợp lý, đảm bảo cho cảm giác không gian thoáng đãng, đặc biệt là với các ST trong nội thành có mặt bằng không được rộng rãi. Cần xác định các vị trí mới thuận tiện hơn nữa, thuận tiện về đi lại và ở các đầu mối giao thông.

Với tốc độ đô thị hóa nhanh và liên tục mở rộng ra các quận huyện ngoại thành Hà Nội, các tòa chung cư, các khu biệt thự văn phòng mọc lên ở khu vực ngoại thành ngày một nhiều đã mở ra một cơ hội mới cho các chuỗi ST nghiên cứu quyết định địa điểm vị trí trong phân phối. Các chuỗi ST nên mở rộng một mạng lưới nhiều ST thành viên được phân bố rộng khắp trên nhiều địa bàn khác nhau, có khả năng tiếp cận và phục vụ đa số NTD có doanh thu cao và chiếm lĩnh thị phần lớn trên thị trường Hà Nội mới mở rộng.

Về thiết kế và kiến trúc của siêu thị: đây là yếu tố có tác dụng tạo ra hình ảnh của chuỗi ST đối với công chúng. Chuỗi được thiết kế khoa học, kiến trúc phù hợp với cảnh quan môi trường xung quanh, thiết kế mặt bằng hợp lý tạo điều kiện thuận tiện cho việc thực hiện các nghiệp vụ của chuỗi ST và có tác dụng rất lớn trong việc thu hút KH, nâng cao chất lượng phục vụ KH. Khi thiết kế phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Phải phù hợp với cảnh quan và môi trường xung quanh.
- Bên ngoài ST được thiết kế sao cho tạo được hình ảnh đặc trưng của toàn chuỗi và dễ nhận ra bởi các yếu tố màu sắc, kiểu cách... thu hút sự chú ý và hấp dẫn được KH.
- Có sự phân bố hợp lý giữa diện tích bày bán hàng và diện tích dành cho khách hàng một cách thỏa đáng.
- Trưng bày hàng hóa đẹp, dễ chọn lựa là một yếu tố có mối quan hệ thuận chiều với mức độ mua sắm thường xuyên tại ST của NTD.
- Cần đứng ở vị trí KH để tạo ra sự tối ưu nhất cho KH trong trưng bày hàng hóa, cần tạo sự chuyên nghiệp cho nhân viên bán hàng suy nghĩ như chính KH suy nghĩ, suy nghĩ đến từng chi tiết trong trưng bày HH.
- Trưng bày HH vừa đảm bảo đúng, đủ diện tích các gian hàng, quầy hàng, kệ hàng, từng vị trí cho việc sắp xếp HH vừa phải đảm bảo không gian di chuyển, tầm quan sát của KH đồng thời đảm bảo đủ không gian dành cho các hoạt động quảng cáo, bày hàng mẫu, hàng khuyến mại, các hoạt động tổ chức sự kiện tại điểm bán.
- Cần xác định những vị trí đặc biệt, tác động nhanh đến tâm lý tìm kiếm HH của KH trong không gian ST. Các vị trí gần lối đi chính trong ST, các vị trí dễ thu hút KH ghé qua thăm, ngắm, cần xác định các luồng di chuyển của KH trong không gian ST, vùng nhiệt độ cao, vùng nhiệt độ thấp, vùng góc trong trưng bày HH nhằm đảm bảo sự đa dạng của HH,
- Trong trưng bày HH diện tích cần thiết cho một kệ hàng để trưng bày một chủng loại HH thường được tính toán dựa trên mức độ đóng góp doanh thu của kệ hàng và hiệu quả trưng bày HH tại kệ hàng đó được tính bằng doanh thu bán hàng/m² dành cho trưng bày hàng. Một gợi ý được đưa ra như sau: 5% mức đóng góp doanh thu tương ứng với 100m² diện tích cần thiết dành cho trưng bày hàng hóa. Tuy nhiên, tỷ lệ này chỉ mang tính chất tương đối và tùy thuộc vào đối tượng KH, quy mô về diện tích, phổ mặt hàng của ST, tính chất của hàng hóa trưng bày đồng thời tính đến tầm tay, tầm mắt của KH trong chọn lựa và khoảng cách với sàn nhà trong trưng bày tương ứng với 3 vị trí bày xếp hàng hóa trên kệ hàng theo chiều rộng, chiều dài và chiều cao cho mỗi đơn vị HH trưng bày.

- Trong trung bày HH cần lưu ý các thông tin cần thiết về HH được đính kèm trên HH như xuất xứ, nguồn gốc hàng hóa, tem bảo hành, mã vạch hàng bán đồng thời đảm bảo tính chính xác với thông tin dán trên các kệ hàng, đảm bảo HH được bày đúng vị trí, đúng giá bán niêm yết và chính xác với phần mềm nhận biết mã vạch hàng hóa tại quầy thu ngân tránh tình trạng hiểu lầm, hiểu sai của KH hay tránh những sơ suất của nhân viên trong cập nhật thông tin dẫn đến khiếu nại của KH làm mất uy tín của ST..

Tám là, tập trung tái thiết để nâng cấp chất lượng và năng suất các quá trình MKT cốt lõi mà các chuỗi STBL VN thời gian qua chưa nhận biết hoặc thiếu quan tâm.

+ *Đề xuất với các nhà cung cấp HH cho chuỗi STBL:* Chuỗi STBL cần xây dựng hệ thống mua và cung ứng HH có tính tập trung. Họ cần chuyển đổi từ tổ chức mua và cung ứng cho một cửa hàng sang hình thức mua và cung ứng tập trung cho nhiều cửa hàng, đặc biệt là cho toàn bộ siêu thị trong chuỗi và các thành viên liên kết với chuỗi, thường là dưới dạng một văn phòng mua trung tâm và một số trung tâm phân phối để quản lý sự vận động của hàng hóa từ nơi sản xuất đến các cửa hàng trong hệ thống. Ngoài ra các trung tâm mua và cung ứng của chuỗi cần phải phối hợp nguồn cung ở nhiều địa phương khác nhau, đặc biệt với các nguồn cung mà thành phố không có nhằm cung cấp HH cho toàn chuỗi, phối hợp như vậy mới cho phép mua được các hàng hóa chất lượng tốt nhất với mức giá thấp nhất từ các địa phương khác nhau. Các chuỗi STBL của Hà Nội cần tăng sức mạnh thông qua triệt để thực hiện liên kết mua cung ứng HH cho toàn chuỗi, và cũng có thể thực hiện liên kết giữa các chuỗi với nhau trong vấn đề này. Nếu như chuỗi STBL có thể trở thành KH lớn của nhà cung cấp, nghĩa là tiêu thụ từ 5% sản lượng của nhà SX trở lên, thì cần có sự gắn kết cao hơn với nhà cung ứng: như thực hiện trao đổi dữ liệu điện tử qua mạng internet những thông tin liên quan tới nhu cầu thị trường và HH, thông tin quản lý bán hàng và giao hàng, các dữ liệu tại thời điểm bán hàng, mức tồn kho, doanh số bán dự báo, tiến độ sản xuất và giao hàng. Các thông tin của các ST trong chuỗi STBL về tốc độ bán hàng, lượng hàng tồn kho của cửa hàng cần phải được trao đổi với nhà cung cấp để họ làm cơ sở dự báo, lập kế hoạch, SX và vận chuyển sản phẩm kịp thời tới các ST trong chuỗi.

Các chuỗi STBL cần phải cộng tác với số lượng trung bình các nhà bán buôn và cung ứng cho một HH ít hơn và nhờ đó có thể kiểm soát được chặt chẽ hơn việc đáp ứng các tiêu chuẩn của các sản phẩm. Với các trung tâm phân phối nên có sự phát triển từ các trung tâm phân phối của khu vực thành tập hợp các trung tâm phân phối của quốc gia để có thể cung ứng hàng hóa chất lượng tốt nhất cho toàn lãnh thổ mới mức giá thấp nhất nhờ việc tạo ra được một tập hợp lớn hơn các nhà cung cấp để lựa chọn.

Để đảm bảo cho sự phát triển của hệ thống phân phối chuỗi ST được bền vững chuỗi STBL cần phải xây dựng và phát triển hệ thống các nhà cung cấp vệ tinh. Các nhà cung cấp này phải đảm bảo nguồn cung ổn định về số lượng và chất lượng cho toàn chuỗi STBL. Các chuỗi STBL dần phải tiến tới đổi mới đổi với dịch vụ của nhà cung cấp theo hình thức ký kết hợp đồng với các nhà cung cấp, có thể không cần trực tiếp ký kết với các nhà SX mà ký kết qua các nhà bán buôn chuyên doanh với chuỗi STBL

Chuỗi STBL yêu cầu cao tới việc giao hàng đúng giờ với các sản phẩm đáp ứng được các tính chất và chất lượng đã đặt ra. Tuy nhiên đối với các nhà SX nhỏ lẻ, nhất là đối với các hộ sản xuất cá thể và các hộ nông dân thì hợp đồng của chuỗi ST với họ phải gồm cả các hoạt động hỗ trợ trực tiếp hoặc gián tiếp để có họ thể đầu tư vào nhân lực, hoạt động quản lý, nâng cao chất lượng nguyên nhiên vật liệu đầu vào, các các thiết bị cơ bản để tiến tới đáp ứng các chuẩn mực về HH mà chuỗi ST đặt ra. Ngoài ra chuỗi ST còn phải phát triển hệ thống các nhà SX và chế biến có khả năng SX sản phẩm theo tên TH và theo các yêu cầu của chuỗi STBL. Khó khăn nhất đối với các chuỗi ST là việc tạo được nguồn cung ứng với các sản phẩm thực phẩm tươi sống ổn định và đáp ứng yêu cầu. Nguồn cung ứng loại sản phẩm này thường là các hộ nông dân. Liên kết với các nông dân cần thực hiện theo hợp đồng cung cấp nông sản vì đây là một trong những phương thức liên kết có hiệu quả giữa các hộ sản xuất với qui mô nhỏ với thị trường hiện đại. Nếu trong trường hợp giao dịch trực tiếp mà không có hiệu quả thì chuỗi ST có thể sử dụng một trung gian thuộc chuỗi để tập hợp cung ứng HH cho chuỗi STBL. Trung gian này tiến hành ký kết với các nông dân thông qua ký kết với nhóm nông dân và hộ SX theo số lượng và chất lượng hàng cung ứng và giá cả xác định theo sự thương lượng. Chuỗi STBL cũng cố gắng giảm bớt những tính mùa vụ quá lớn trong SX một số sản phẩm nhất là các sản phẩm thực phẩm và đồng thời gia tăng chất lượng HH, để làm được điều này họ có thể tích hợp với các nhà cung cấp.

Hệ thống chuỗi STBL cần phải đạt được 2 nhóm mục tiêu gồm mục tiêu định lượng là giảm chi phí và gia tăng khối lượng hàng hóa mua và mục tiêu định tính là làm gia tăng chất lượng và độ an toàn của sản phẩm.

Các chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội cần cải thiện sự thiếu hiệu quả của hệ thống phân phối truyền thống như có tính phân tán, không chính thức và không được tiêu chuẩn hóa. Đối với hoạt động phân phối của chuỗi STBL cần phải chuyển đổi thành một hệ thống có hình thức là sử dụng các đại lý mua cung ứng hàng hóa được chuyên môn hóa, tập trung hóa trong mua cung ứng qua các trung tâm phân phối những như việc khu vực hóa hoạt động mua sắm, có nguồn cung ứng

đảm bảo chất lượng và ổn định qua “các nhà cung cấp về tinh ưu đãi”. HH mà chuỗi STBL nhận được phải đảm bảo chất lượng cao và ngày càng trở nên an toàn trên cơ sở đáp ứng các tiêu chuẩn riêng áp dụng đối với các nhà cung cấp.

Chuỗi STBL cần tổ chức và thực hiện mua sắm tập trung, nhất là khi số lượng ST trong chuỗi càng gia tăng, thì xu hướng chuyển từ hệ thống mua cung ứng cho một cửa hàng sang trung tâm phân phối cung ứng cho một số cửa hàng ở một khu vực, hoặc quận là tất yếu nhờ đó mà giảm bớt lực lượng lao động trong mua cung ứng và gia tăng mức sử dụng của các kho tập trung. Chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội nên tiến hành xây dựng các trung tâm phân phối lớn để có khả năng cung ứng và điều phối hàng hóa cho cả chuỗi, và các chuỗi dần dần phát triển nguồn cung SX ở địa phương.

Để cạnh tranh trên thị trường ngoài việc nắm bắt được nhu cầu thị trường tốt hơn chuỗi STBL cần phát triển thành hệ thống SX và phân phối linh hoạt hỗ trợ hoạt động KD của toàn chuỗi nên ứng dụng công nghệ thông tin là hết sức cần thiết. Tốc độ và cơ cấu của hoạt động logistics phục vụ hoạt động KD của các chuỗi STBL cần có sự thay đổi, không nên thực hiện theo kiểu truyền thống mà chuyển sang thành hệ thống giao hàng qua cảng (cross – docking) không cần lưu kho và kiểm kê kho mà tập hợp HH cho các ST ngay trên xe vận chuyển ở các trung tâm phân phối. Trong tương lai xa, chuỗi STBL cần phát triển hoạt động phân phối và logistics của mình tới bậc cao hay hiện đại hơn là việc phát triển hệ thống “lắp ráp sản phẩm vào lúc cuối cùng”, trong đó các nhân viên của các nhà SX chỉ đóng gói và lắp ráp các bộ phận cấu thành của sản phẩm ngay trước khi phân phối.

Tăng cường sử dụng dịch vụ logistics của các doanh nghiệp chuyên doanh

Chuỗi STBL nên sử dụng nhiều các nhà bán buôn chuyên doanh và liên kết chặt chẽ gắn bó với chuỗi. Chuỗi STBL lựa chọn các nhà bán buôn chuyên doanh theo chủng loại hàng hóa và chuỗi ST phải phát triển trở thành KH chủ đạo của họ. Ngoài ra, những sự thay đổi của hoạt động logistics của nhà cung ứng đã thúc đẩy các hệ thống phân phối chuỗi STBL dịch chuyển tới các trung gian mới, loại bỏ dần hoặc phải chuyển hóa hệ thống bán buôn truyền thống, họ cần những nhà bán buôn có tính chuyên doanh hóa và có khả năng đáp ứng các nhu cầu kinh doanh của riêng cho chuỗi STBL của họ.

Đồng thời với quá trình củng cố và hợp nhất trong hoạt động mua sắm của các chuỗi STBL của thành phố Hà Nội thì hệ thống logistics cũng cần phải có sự thay đổi để có thể trang trải các chi phí vận chuyển gia tăng khi tập trung hóa hoạt động mua cung ứng. Để có thể đạt được điều này, chuỗi STBL cần dần dần áp dụng công nghệ logistics hiện đại và kéo theo cũng đòi hỏi các nhà cung cấp cung phải áp

dụng, nghĩa là các nhà cung cấp cũng phải đầu tư về cơ sở vật chất để có thể tương tác thuận lợi với hệ thống kho và trung tâm phân phối của chuỗi STBL. Với xu thế chuyên môn hóa ngày càng cao, các chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội nên sử dụng nguồn cung ứng bên ngoài đối với chức năng logistics và phân phối bán buôn qua việc ký kết các hợp đồng liên doanh với các DN phân phối như vận chuyển, tập hợp HH, và các dịch vụ logistics khác để đáp ứng các nhu cầu KD của mình.

+ *đề xuất với dịch vụ tín dụng và thanh toán*

Ngoài ra để tạo điều kiện thuận lợi cho KH, chuỗi STBL nên liên doanh với các ngân hàng để cũng cấp thẻ tín dụng mua sắm cho NTD và các hộ gia đình và thực hiện tích lũy điểm và theo dõi tiến trình mua sắm của KH. Các ST thành viên của chuỗi là các điểm chấp nhận thẻ hoặc có thể thanh toán bằng thẻ tín dụng.

3.2.1.5. Phát triển cấu trúc chiến lược xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp

a. Đề xuất hoàn thiện hoạt động xúc tiến thương mại

Trong quá trình điều tra thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp tại các chuỗi ST đại diện nghiên cứu, NCS đã nghiên cứu và đưa ra những đề xuất sau:

Một là, đa dạng hoá các hình thức xúc tiến thương mại: Hiện tại các chuỗi ST mới chỉ tập trung chủ yếu vào công cụ xúc tiến bán mà chưa quan tâm đúng mức đến các công cụ khác, đặc biệt là công cụ quảng cáo. Các chuỗi ST cần lưu ý đặc biệt rằng bản thân chuỗi ST cũng là phương tiện thông tin và quảng bá quan trọng nhất. Những bảng quảng cáo, băng zôn, khẩu hiệu phải được hết sức chú ý về màu sắc, hình dáng cũng như nội dung và vị trí trưng bày sao cho đủ sức hấp dẫn và tạo ấn tượng mạnh đến KH. Các chuỗi ST cũng nên định kỳ giới thiệu các sản phẩm mới hoặc các sản phẩm hiện có bán cùng với thông tin về các chương trình khuyến mại cho KH qua các tờ gấp, cẩm nang mua sắm phát cho KH đến chuỗi ST. Việc đính kèm trong các tờ báo phụ nữ, tiếp thị và gia đình, quảng cáo trên các website cũng cần được các chuỗi ST nghiên cứu và ứng dụng.

Với các hoạt động xúc tiến bán, các chuỗi ST cũng cần chủ động tổ chức các đợt khuyến mại và vận động các nhà cung cấp cùng tham gia một cách liên tục và rầm rộ hơn đừng để quá phụ thuộc vào các nhà cung cấp. Cần áp dụng những biện pháp khuyến mại khác như phiếu mua hàng khuyến mại, tặng quà, thi đố ... Những phiếu mua hàng cần được chào bán đến KH là tổ chức các cơ quan đoàn thể, các ngân hàng... với nhiều ưu đãi để khuyến khích họ mua làm quà tặng cho các bộ công nhân viên và đối tác của họ và các dịp lễ tết. Những biện pháp này vừa có tác dụng tăng doanh số bán vừa tạo ra được nhiều KH trung thành.

Hai là, phối hợp hiệu quả các công cụ của xúc tiến thương mại, đặc biệt là xúc tiến bán và quảng cáo phải được phối hợp đồng bộ. Một chương trình khuyến

mại sẽ đạt được hiệu quả tối ưu nếu được kết hợp với một chiến dịch quảng cáo tốt. Điều này tạo ra hiệu quả cộng hưởng lớn hơn so với việc sử dụng đơn lẻ. Phối thức đề xuất là: Quảng cáo(3): Xúc tiến bán(2,5): bán hàng cá nhân(1,5) : quan hệ công chúng(1): Marketing trực tiếp (2)

Ba là, kế hoạch hóa ngân sách cho xúc tiến thương mại: Để tăng hiệu quả của các chương trình xúc tiến thương mại trong việc tăng doanh số, tạo hình ảnh của các chuỗi ST, các chuỗi ST cần tăng ngân sách cho hoạt động này. Tổng ngân quỹ xúc tiến thương mại cũng phải được phân bổ hợp lý cho các công cụ xúc tiến. Tùy khả năng mà chuỗi có thể tăng tổng ngân sách lên từ 5-8% doanh số.

Bốn là, thực hành tổ chức đánh giá hiệu quả của các chương trình xúc tiến thương mại là điều mà các chuỗi ST cần chú ý. Các số liệu thống kê về tình hình tiêu thụ sản phẩm sau các chương trình xúc tiến thương mại phải được lưu trữ và đánh giá. Chuỗi ST cũng phải nắm được phản ứng của KH trước và sau chương trình xúc tiến thương mại, thông qua ước tính lưu lượng khách vào chuỗi ST. Việc đánh giá hiệu quả của các chương trình xúc tiến thương mại và hiệu quả của từng công cụ xúc tiến tạo cơ sở cho việc hoạch định các chương trình xúc tiến thương mại trong tương lai của các chuỗi ST..

b. Xây dựng và phát triển bản sắc bán lẻ của mỗi chuỗi ST dựa trên các yếu tố khác biệt hóa

Một trong những nguyên nhân thu hút KH đến mua sắm tại ST này chứ không phải ST khác chính là bản sắc của chuỗi ST đó. Chính vì vậy, các chuỗi ST cần tạo ra các yếu tố bản sắc để phân biệt với các đối thủ cạnh tranh như sau:

-Tiện lợi, sạch sẽ, dịch vụ khách hàng tốt, mặt hàng có mức giá trung bình những chất lượng đảm bảo.

-Hình ảnh và phỏ mặt hàng, chất lượng, mức giá, dịch vụ KH là thống nhất trong chuỗi.

-Ngoài yếu tố về danh mục hàng hoá, dịch vụ, giá cả ...thì một yếu tố quan trọng tạo nên bản sắc của các chuỗi ST đó là bầu không khí cửa hàng. Bầu không khí cửa hàng phụ thuộc rất nhiều vào nghệ thuật trưng bày và sắp xếp hàng hoá tại ST. Cách trưng bày sản phẩm hiện đại, khoa học giúp khách hàng hình dung được hàng hoá, quan sát tốt HH tạo ra sự thuận tiện trong việc xem xét, so sánh để dẫn tới quyết định mua, tạo ra trạng thái hấp dẫn, lôi cuốn KH...

-Nâng cao chất lượng DVKH và văn minh dịch vụ bán hàng cả về đạo đức, thẩm mỹ và kỹ thuật.

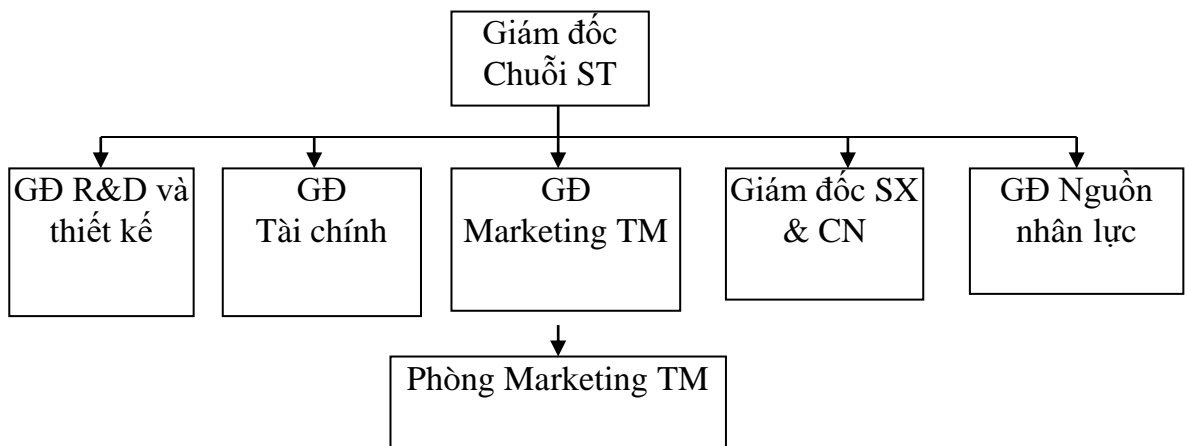
3.2.2. Nhóm giải pháp phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi tương hợp và đảm bảo cho phát triển chiến lược marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam

3.2.2.1. Tái cơ cấu tổ chức CLMKT

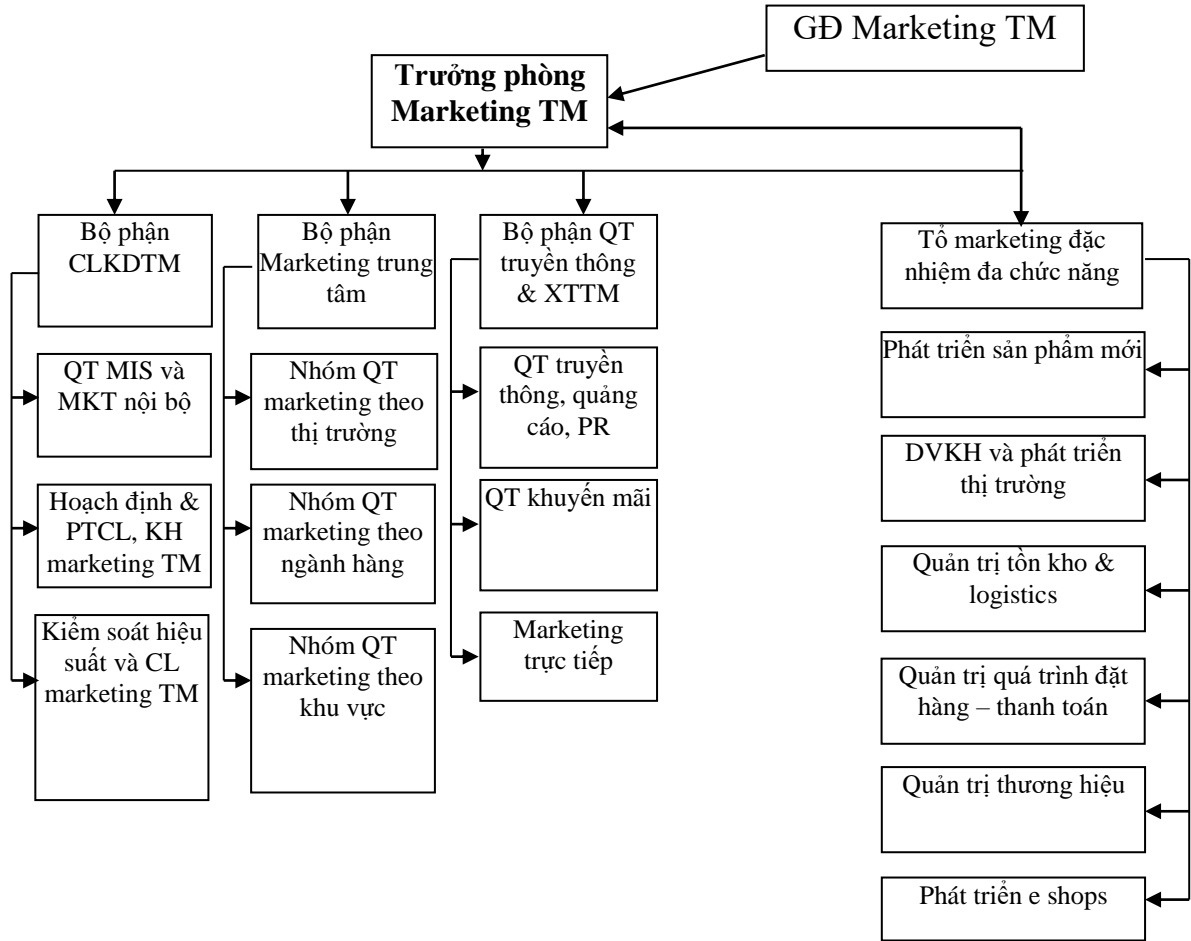
Trước hết, các chuỗi STBL cần có những quan niệm mới về cách thức tổ chức CLMKT của mình để đáp ứng những thay đổi to lớn trong môi trường KD của những năm tới đây. Những tiến bộ của công nghệ truyền thông tích hợp; sự cạnh tranh toàn cầu của ngành bán lẻ dưới tác động của khủng hoảng và suy thoái kinh tế, xu thế về tốc độ và mức độ chiều theo ý KH, tầm quan trọng ngày càng lớn của dịch vụ KH và các giải pháp hoàn thiện nội dung phát triển CLMKT trên đang đòi hỏi các chuỗi ST phải tái cơ cấu tổ chức CLMKT của mình theo một số hướng chính sau:

- Đề xuất mô hình tổ chức CLMKT có hạt nhân là cấu trúc tổ chức MKTTM và đổi tên các chức danh phó chủ tịch, (phó) giám đốc tiêu thụ và/ hoặc MKT thành chức danh phó chủ tịch, (phó) Giám đốc MKT chuỗi STBL nước ta

- Đổi mới vị thế Giám đốc MKT TM và đến năm 2023 xây dựng phòng MKT TM hiện đại cùng với các cơ cấu chức năng chủ chốt khác, căn cứ yêu cầu phát triển CLMKT trong mối quan hệ với tổ chức MKT TM ở chuỗi STBL, NCS đề xuất một mô hình khối về tổ chức CLMKT và mô hình tổ chức một phòng MKT TM dạng đầy đủ cho các chuỗi STBL có quy mô vừa và lớn (các chuỗi STBL nhỏ có thể tạo một tích hợp cao hơn có tính liên chức năng) theo định hướng đến 2023 tổ chức một phòng MKT hiện đại và đến 2030 xây dựng tổ chức chuỗi STBL thành chuỗi STBL MKT hiện đại như sau: (xem hình 3.5 và 3.6)



Hình 3.5: Mô hình khối tổ chức CLMKT cho các chuỗi siêu thị bán lẻ



Hình 3.6: Mô hình tổ chức đầy đủ của phòng Marketing TM của chuỗi STBL VN

- Phát triển cơ cấu nhân lực quản trị phát triển CLMKT lấy hạt nhân là nhân lực quản trị phòng MKT TM gồm 3 nhóm nhân lực và một số tổ MKT đặc nhiệm đa chức năng. Cụ thể:

- Nhóm nghiên cứu và phát triển CL, kế hoạch MKT: nhiệm vụ của nhóm nhân lực quản trị này gồm tổ chức các nguồn thông tin, dữ liệu MKT, các nghiên cứu, các điều tra, phân tích MKT để truy cập và cung cấp cho các bộ phận, các bậc quản trị, triển khai các dự báo và hoạch định, phát triển CLMKT triển khai các chương trình MKT TM cho các mục tiêu trung và dài hạn, các kế hoạch MKT TM hàng năm; tư vấn cho lãnh đạo chuỗi STBL và triển khai các mối quan hệ phối thuộc với các bộ phận quản trị chức năng khác của chuỗi ST. Nhóm này trước mắt bố trí từ 2 -3 người và đến 2023 tùy theo quy mô KDTM và trình độ chuyên môn hóa sẽ tăng thêm 2 -3 nhà quản trị tổng hợp.

- Nhóm các nhà quản trị MKT tiêu thụ (tùy theo định hướng CL phát triển và quy mô KD có thể được tổ chức thành hai bộ phận: MKT chức năng và MKT tác nghiệp): có nhiệm vụ quản trị phát triển các CLMKT theo loại thị trường (gồm CL chào hàng thị trường, CL kênh MKT, CL tổ chức, các nguồn lực và các năng lực

CLMKT cốt lõi) và phát triển mặt hàng mới, quản trị các hợp đồng mua bán, các chương trình cung ứng hàng mua tập trung, phát triển thị trường trên và dưới của chuỗi ST. Nhóm này trước mắt được tổ chức 4 – 6 người theo tích hợp các ngành/loại mặt hàng. Những năm tiếp theo sẽ có bổ sung tùy theo sự phát triển và chuyên môn hóa của chuỗi STBL.

- Nhóm các nhà quản trị truyền thông và XTTM: với nhiệm vụ quản trị phát triển CL truyền thông, XTTM và theo dõi, chỉ đạo, kiểm soát các chương trình hành động XTTM của chuỗi ST theo các nhóm/tuyến mặt hàng, các đoạn thị trường và chỉ đạo phối hợp với các cơ sở TM trực thuộc triển khai các chương trình XTTM gắn với các phát triển CL bán hàng, kéo hút KH của chuỗi ST. Trước mắt cần bố trí tối thiểu 2 – 3 người và sẽ được tăng cường khi trình độ tập trung hóa hoạt động XTTM chung, phạm vi cơ cấu mặt hàng, thị trường rộng và phức tạp hơn.

3.2.2.2. Đổi mới căn bản và toàn diện tư duy và quan niệm quản trị và phát triển CLMKT ở các chuỗi STBL VN.

Thứ nhất, chuyển từ phương pháp “bán thụ động” – chờ khách bán hàng sang làm MKT chủ động, tiên khởi- tìm và thu hút đúng khách bán hàng

Thứ hai, chuyển từ phương pháp bán “Sản phẩm cốt lõi” thành phương pháp bán “gói dịch vụ bán lẻ hỗn hợp” theo mô thức SIVA nêu trên.

Thứ ba, nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ tại các STBL thành viên không chỉ ở chất lượng kỹ thuật mà còn ở chất lượng chức năng, chất lượng định vị và chất lượng quan hệ lấy đây làm tài sản MKT “mềm” của mỗi STBL

Thứ tư, kết hợp phương pháp bán lẻ tại các cửa hàng với phát triển các công cụ bán lẻ điện tử, trực tuyến qua website B2C và/hoặc mạng xã hội.

3.2.2.3. Thực hành tốt nhất các yếu tố tạo khác biệt hóa

Bộ máy lãnh đạo phát triển CLMKT của chuỗi STBL theo các nội dung, quá trình của nó luôn chỉ đạo chặt chẽ những đường nét khác biệt hóa nổi trội – đây cũng là nét bản sắc của lãnh đạo phát triển CLMKT. Các công cụ khác biệt hóa mà nhà lãnh đạo phát triển CLMKT chuỗi STBL phải nắm được và chỉ đạo vận dụng linh hoạt là: khác biệt về sản phẩm nằm trong sự đa dạng phong phú cả chiều dài lẫn chiều sâu của chủng loại HH; khác biệt hóa về giá nằm trong định giá theo giá trị cung ứng KH, trong tương quan giá/chất lượng, trong điều chỉnh và thay đổi giá phù hợp, hiệu quả; khác biệt trong dịch vụ và chất lượng dịch vụ sản phẩm, dịch vụ TM và dịch vụ bổ sung cho KH; khác biệt trong kỹ thuật chào hàng và chiêu thị; khác biệt trong hình ảnh và định vị hình ảnh nằm ở trong TH sản phẩm và TH chuỗi ST; khác biệt trong đặc điểm nhân sự chuỗi STBL nhất là các đại diện bán hàng và nhân viên bán hàng của chuỗi STBL về năng lực chuyên môn, tính nhã nhặn, tin

cậy, nhiệt tình, biết giao tiếp và có tín nhiệm; cuối cùng là khác biệt trong bản sắc văn hóa TM của chuỗi STBL.

3.2.2.4. *Phát triển và nâng cao chất lượng nhân lực CLMKT*

Đây là một giải pháp cũng có tính đột phá quan trọng với bộ máy quản trị CLMKT là nâng cấp trình độ và chất lượng của nguồn nhân lực CLMKT bằng cách: đào tạo cơ bản và từng bước đào tạo nâng cao bằng các chương trình đào tạo, giảng viên phù hợp, chất lượng cho các nhóm nhân lực: các CMOs, các ủy viên HĐQT MKT, các nhà quản trị bậc trung, các nhà quản trị CL STBL. Cử đi học tập các CSTBL tương đồng và có thành tựu trong thực hành tốt nhất MKT bán lẻ; Tổ chức các môi trường/bối cảnh được chia sẻ “để vận hành quá trình kiến tạo tri thức MKT bán lẻ. Đây cũng là một yếu tố tạo khác biệt hóa CLMKT, một tiền đề cho thực hành năng lực cạnh tranh MKT động của CSTBL.

Đây là, giải pháp vừa cơ bản vừa cấp thiết. Bộ máy quản trị MKT CSTBL cấp cao (Top Management) cần thiết lập khung khổ, lộ trình để cung ứng các năng lực CLMKT bán lẻ vừa phù hợp, vừa có giá trị cao, vừa khó bắt chước, vừa đảm bảo năng lực nguồn lực CLMKT cốt lõi, vừa thực hành và tạo độ nhấn trong cung ứng các năng lực CLMKT khác biệt, vừa xây dựng và phát huy các năng lực MKT khác biệt cốt lõi. Cụ thể: với năng lực nguồn lực cốt lõi cần tập trung nâng cấp, trước hết NNL CLMKT nêu trên, bên cạnh đó là các năng lực công nghệ và MIS; năng lực tài sản tri thức MKT; với năng lực khác biệt cần tập trung khai thác các yếu tố khác biệt hóa và bản sắc bán lẻ; thực hành MKT tốt nhất về chất lượng và tốc độ, làm tốt MKT nội bộ và trách nhiệm xã hội, tiên phong trong thực hành marketing bán lẻ online.

3.2.2.5. *Phát triển quản trị ngân quỹ CLMKT*

Các chuỗi STBL cần tạo lập một ngân quỹ hoạt động thỏa đáng cho phát triển CLMKT ở chuỗi STBL. Đây là một trong những quyết định quản trị CL khó khăn của các chuỗi STBL trong lý thuyết cũng như trên thực tế, không có công thức hay một quy định nào cho việc xác định ngân quỹ hoạt động phát triển CLMKT của chuỗi STBL. Về nguyên lý, có thể sử dụng 4 phương pháp thông dụng sau: Phương pháp tùy khả năng, phần trăm trên doanh số, ngang bằng cạnh tranh và phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ.

Mỗi phương pháp đều có những ưu điểm, hạn chế và phù hợp trong những điều kiện nhất định. Theo NCS, để hoạch định ngân quỹ phát triển CLMKT, chuỗi STBL sử dụng phương pháp phần trăm trên doanh số, còn trong phân bổ ngân quỹ cho các chương trình và công cụ marketing TM thì phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ là thích hợp nhất, bởi vì nó phù hợp với quy định hiện hành về chi phí hợp lý, hợp lệ được chi, và buộc các nhà quản lý phải giải trình rõ mối liên quan giữa số tiền chi ra; hiệu lực tác động và hiệu quả do các hoạt động phát triển CL đem lại, do

vậy nó có sức thuyết phục và hiện thực hơn. Những ước lượng sơ bộ cho thấy, ở tầm mức chuỗi ST, ngân quỹ bình quân/năm cần thiết dành cho phát triển CLMKT của toàn bộ chuỗi STBL phải đạt 12 -16% tổng doanh số bán là phù hợp và đảm bảo hiệu lực đồng bộ cho các hoạt động phát triển CLMKT của chuỗi STBL.

3.2.2.6. *Xây dựng và thực hành tốt MKT cơ sở dữ liệu*

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, CSTBL nào nắm được và đi trước trong thực hành MKT cơ sở dữ liệu (Database MKT) sẽ tạo lợi thế cạnh tranh dẫn đạo bền vững. MKT cơ sở dữ liệu là quá trình xây dựng; bảo đảm và sử dụng các cơ sở dữ liệu KH và các cơ sở dữ liệu khác (sản phẩm, ngành KD, nhà cung ứng, nhà bán lại, công nghệ) cho mục đích tiếp xúc và giao dịch. Ở đây, cơ sở dữ liệu KH là một tập hợp được tổ chức các dữ liệu tổng hợp về từng KH hiện hữu và tiềm năng có xu hướng, có khả năng tiếp cận và đáp lại đối với những mục đích MKT như tạo động lực và khả năng trở thành KH, bản sắc sản phẩm và dịch vụ hoặc thiết lập các quan hệ KH. Một cơ sở dữ liệu KH được phát triển tốt là một tài sản độc quyền có thể mang lại những lợi thế cạnh tranh duy nhất cho CSTBL trong thu hút KH. Được trang bị với các thông tin trong cơ sở dữ liệu của nó, một CSTBL có thể đạt tới độ chính xác thị trường mục tiêu cao hơn nhiều so với MKT hàng loạt, MKT phân đoạn hoặc MKT nép góc có thể thực hiện.

CSTBL có thể nhận diện những nhóm KH nhỏ chấp nhận tốt hơn những chào hàng và truyền thông MKT. CSTBL có thể thực hành MKT cơ sở dữ liệu bằng 4 cách: nhận diện KH tiềm năng và KH quan trọng theo quy tắc 80.20; KH nào nên nhận một CHTT cụ thể và làm sâu sắc lòng trung thành KH; KH hóa các dự định và quyết định hành vi của KH. Nhiều chuyên gia hàng đầu về quản trị thông tin MKT đã dự báo rằng phân tích thông tin MKT sẽ là một nghề hấp dẫn, “hot” và có thu nhập cao trong hiện tại và triển vọng bởi MKT cơ sở dữ liệu đang là một xu thế trội. Vì vậy nếu CSTBL chấp nhận sớm và đi tiên phong trong lĩnh vực này là một giải pháp CL độc đáo, hiệu quả và bền vững.

3.2.2.7. *Xây dựng và phát triển năng lực cạnh tranh MKT động.*

Bên cạnh nâng cao thực lực mà không phải một thời gian ngắn có thể cải thiện và nâng cấp, trong bối cảnh thị trường cạnh tranh bán lẻ, CSTBL cần ưu tiên đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh MKT động vừa là giải pháp tình thế, vừa mang tính căn cơ bởi NLCT MKT động là loại năng lực khó bắt chước nhất mà mang lại hiệu lực cạnh tranh nhanh và hiệu quả nhất. Ở đây, NLCT MKT động là tập các năng lực MKT sử dụng các khả năng “sớm, nhanh, độc đáo, bất ngờ” trước những thay đổi của môi trường và thị trường. Nghiên cứu này phát triển mô hình của Wang đưa ra 5 yếu tố cấu thành NLCT MKT động cần xây dựng và phát triển ở các

CSTBL VN gồm: năng lực nhận biết và tiên lượng; năng lực thích nghi; năng lực hấp thụ và kiến tạo tri thức; năng lực thực hành MKT trách nhiệm xã hội; năng lực đổi mới và sáng tạo

3.3. Một số kiến nghị hoàn thiện môi trường và điều kiện vĩ mô cho phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội

3.3.1. Hoàn thiện khuôn khổ pháp lý Luật Doanh nghiệp

Một là: làm rõ quyền tài sản trong DN. Nhất là quyền sở hữu và quyền sử dụng, theo đó, cần quy định rõ quyền kiểm soát tài sản của chủ sở hữu với quyền tự chủ gắn với trách nhiệm và lợi ích của lãnh đạo và người lao động tại DN trên cơ sở hiệu quả.

Hai là: nghiên cứu ban hành cơ chế chính sách để tuyển chọn được lãnh đạo chuỗi STBL VN giỏi (đây vẫn là khâu ách tắc nhất hiện nay) sao cho người có tài, có đức, có chuyên môn có “đất” để “dụng võ” thể hiện tài năng làm lợi cho DN, cho Nhà nước và cá nhân.

Ba là: nghiên cứu sửa quy chế thực hiện dân chủ, phù hợp với chuỗi STBL VN .

Bốn là: Phát triển đồng bộ các yếu tố thị trường, trong đó đẩy nhanh quá trình phát triển thị trường dịch vụ tài chính, thị trường lao động, thị trường bất động sản.

Năm là: Cải cách hành chính hướng tới mục tiêu phục vụ DN. Trong đó yếu tố rất quan trọng là cải cách hành chính không chỉ ở khâu Nhà nước, mà cả hệ thống Đảng, Đoàn thể chính trị xã hội trong các cấp bộ thuộc ngành, thuộc địa phương.

Sáu là: Làm rõ và phù hợp hơn cơ chế quan hệ Đảng lãnh đạo trong chuỗi STBL VN, Nhà nước quản lý với CSTBL VN, với người lao động tại DN.

3.3.2. Hoàn thiện các chính sách và cơ chế quản lý Nhà nước với kinh doanh thương mại ở các doanh nghiệp nói chung và các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam nói riêng

Cuộc chiến trong thị trường bán lẻ ở nước ta sẽ rất gay gắt và không cân sức giữa các “đại gia” nước ngoài và các nhà bán lẻ trong nước. Bởi lẽ các tập đoàn kinh tế quốc gia có kinh nghiệm, nguồn vốn phong phú và mối quan hệ toàn cầu. Đồng thời họ còn hưởng nhiều chính sách ưu đãi, đầu tư của VN như thuế, giá thuê đất... Trong khi các nhà bán lẻ của VN mới manh nha phát triển, nguồn vốn còn hạn hẹp, kinh nghiệm quản lý thiếu và yếu... Các nhà bán lẻ VN “đau đầu” nhất là cuộc cạnh tranh về giá. Các “đại gia” nước ngoài có thể chịu lỗ đến 10 năm để hạ giá thành sản phẩm một cách tối đa (nếu được) để chiếm lĩnh thị trường và tạo TH. Vì vậy mà nguy cơ thị trường bị các “đại gia” nước ngoài thao túng là điều có thể xảy ra. Do đó, vai trò của Nhà nước trong việc hỗ trợ các STBL trong nước là rất to lớn.

Để các chuỗi ST trong nước không bị nhấm chìm bởi các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia, vấn đề cấp bách đặt ra là các cơ quan chức năng của VN phải xây dựng

cho mình một chính sách hợp lý và kịp thời, vừa hoạt động theo công nghệ quốc tế, vừa hỗ trợ cho các nhà phân phối và bán lẻ trong nước trở thành các chuỗi ST mạnh làm đối trọng với các tập đoàn bán lẻ nước ngoài hướng tới cạnh tranh lành mạnh, có lợi cho nhà SX, có lợi cho NTD và có lợi cho nền kinh tế quốc dân. Hiện nay, trên mọi phương diện: vốn, kinh nghiệm, uy tín... các CST VN đều yếu thế so với các nhà đầu tư nước ngoài. Như vậy, theo NCS, hỗ trợ từ phía nhà nước cần tập trung vào các vấn đề sau:

Thứ nhất, Nhà nước cần có các chính sách ưu đãi, khuyến khích, hỗ trợ phát triển hệ thống phân phối bán lẻ trong nước như: chính sách tài chính, đầu tư, tín dụng, thuế khuyến khích phát triển; Phát triển mạng lưới cơ sở hạ tầng thương mại, mặt bằng kinh doanh; Khuyến khích hỗ trợ hình thành các hiệp hội bán lẻ VN và xây dựng năng lực chuyên môn cho hiệp hội; Hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực...

Thứ hai, xây dựng pháp lệnh bán lẻ nhằm tránh sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các tập đoàn lớn với các chuỗi ST nhỏ. Nhà nước phải không chế không thả lỏng các “đại gia” nước ngoài bán phá giá, phải tạo môi trường bình đẳng để cùng cạnh tranh.

Thứ ba, cần có những cuộc khảo sát thực tế trên quy mô rộng để tổ chức các chương trình đào tạo, quản lý kinh doanh ST, đổi mới công nghệ, cũng như hỗ trợ về thông tin thị trường, dự báo giá cả và xúc tiến thương mại.

Thứ tư, Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ về mặt bằng: trên thực tế vấn đề mặt bằng, vị trí KD đang làm cho các DN VN cũng như các nhà kinh doanh ST ở Hà Nội khó xử. Vì những vị trí thuận tiện, mặt bằng rộng đã và đang rơi vào các nhà đầu tư nước ngoài do họ có vốn thầu lớn hơn rất nhiều. Nếu hiện trạng này còn tiếp tục kéo dài thì tương lai không xa, các DN kinh doanh ST ở VN chỉ còn biết tự thân lún lách vào các ngõ hẻm chật chội. Các cơ quan chức năng, chính quyền cần phải nhận thấy cái gì được trước mắt và mất lâu dài, để có sự điều chỉnh trong hoạt động cấp giấy phép hoạt động trên địa bàn với những ưu đãi về mặt bằng cho các DN trong nước.

Hiện tại ở Hà Nội đã có Hiệp hội Siêu thị Hà Nội, hoạt động nhằm bảo vệ lợi ích của các DN KD ST ở Hà Nội. Nhưng Hiệp hội vẫn chưa đủ mạnh để có thể đảm bảo sự hoạt động của các chuỗi ST đang có định hướng xây dựng trước sức ép của các tập đoàn phân phối lớn nước ngoài. Nhà nước cần thành lập hiệp hội hỗ trợ cho các nhà bán lẻ quy mô nhỏ, như mô hình hỗ trợ DN vừa và nhỏ. Một tổ chức với các thành viên là những nhà KD ST sẽ hoạt động với 3 mục tiêu: làm cho nghề bán lẻ ở ST tăng trưởng tốt, giúp đỡ các thành viên phát triển và hoàn thiện về nghề nghiệp và mở trường đào tạo nghề phân phối cho toàn ngành bán lẻ. Hiệp hội là đầu mối để liên kết các nhà bán lẻ lại với nhau, sự liên kết vững mạnh có thể ung dung cạnh tranh với nước ngoài.

Tóm lại, DN và Nhà nước cần có sự liên kết với nhau để cùng xây dựng hệ thống các chuỗi ST một cách quy chuẩn. Sự liên kết giữa các DN là cần thiết, nhưng sự liên kết giữa nhà nước và DN cũng không kém phần quan trọng, có tạo được sự liên kết bền chặt giữa các bên và gắn kết được với KH thì các DN VN mới không bị các tập đoàn bán lẻ nước ngoài đè bẹp.

3.3.3. Kiến nghị với Hiệp hội siêu thị Hà Nội

Hiệp hội siêu thị Hà Nội được thành lập từ đầu năm 2005. Sự ra đời và hoạt động của hiệp hội là một tín hiệu tốt trong lĩnh vực KD ST của Hà Nội. Hiệp hội ST Hà Nội là một tổ chức đại diện cho các ST KD trên địa bàn Hà Nội. Hiệp hội ST Hà Nội ra đời với mục đích chính là liên kết các đơn vị KD ST ở Hà Nội để đủ sức cạnh tranh với hệ thống các ST nước ngoài đang chuẩn bị đầu tư vào VN; Ổn định thị trường, đảm bảo nguồn cung ứng dồi dào với giá cả hợp lý và chất lượng tốt; Giúp đỡ các đơn vị thành viên có những thông tin cần thiết về hoạt động ST, về nguồn hàng và tạo ra thị trường cạnh tranh lành mạnh. Để phát huy tốt vai trò trong việc bình ổn các hoạt động của ST trên địa bàn Hà Nội, Hiệp hội cần phải xây dựng và phát triển hệ thống thông tin nội bộ giữa các ST trên địa bàn thành phố, định kỳ tổ chức các cuộc họp các ST để phổ biến các quy định, chính sách mới của nhà nước, trao đổi thông tin, hợp tác giữa các ST, liên kết và phối hợp với Hiệp hội ST các tỉnh khác để mở rộng nguồn hàng cung ứng, tiếp cận các đặc sản vùng miền khác.

KẾT LUẬN

Với các kết quả nghiên cứu trên, Luận án: “Phát triển chiến lược marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ VN trên địa bàn thành phố Hà Nội đã đạt được các đóng góp mới về khoa học và thực tiễn sau:

Một là, xây dựng mô hình nghiên cứu phát triển CLMKT của DNBL nói chung và vận dụng cho chuỗi STBL nói riêng.

Hai là, Nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn phát triển CLMKT của 1 số chuỗi STBL trong và ngoài nước từ đó rút ra được 9 bài học tham khảo với các chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Ba là, qua thực hành nghiên cứu định lượng và điều tra xã hội học, xác lập mô hình nghiên cứu và bộ thang đo thực tế phát triển CLMKT của chuỗi STBL phù hợp môi trường và thị trường Hà Nội gồm 35 biến quan sát của 6 biến độc lập và 5 biến quan sát của biến phụ thuộc.

Bốn là, vận dụng mô hình thực tế, phân tích thống kê mô tả thực trạng 6 biến độc lập 6 cấu trúc CLMKT và biến phụ thuộc: hiệu suất CLMKT được phát triển. Từ đó khái quát những điểm mạnh, điểm yếu/hạn chế và nguyên nhân hạn chế tồn tại trong phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN trên địa bàn thành phố Hà Nội thời gian qua và hiện nay.

Năm là, thông qua kiểm định hồi quy bội, luận án đã chỉ rõ thứ tự và mức độ đóng góp của mỗi cấu trúc CL MKT vào hiệu suất CLMKT tổng thể theo thứ tự từ cao xuống thấp lần lượt là: CL CHTT bán lẻ; Tổ chức, năng lực và nguồn lực CLMKT; CL kênh MKT; CL Xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp; CL lựa chọn và định vị giá trị; Quản trị thông tin và phân tích tình thế CLMKT.

Sáu là, qua thực trạng phát triển CLMKT của 8 chuỗi STBL VN điển hình trên địa bàn HN, đã rút ra được 5 kết luận thực trạng chung của chúng.

Bảy là, đưa ra 2 nhóm giải pháp vừa phát triển các yếu tố cấu trúc CL MKT vừa hoàn thiện các yếu tố nguồn lực và môi trường cho phát triển CLMKT của các chuỗi STBL VN giai đoạn tới. Các giải pháp đều dựa trên các luận cứ lý luận, các bài học rút ra, các kết luận và đánh giá chung thực trạng nên đảm bảo tính hiện thực, xác đáng và khả thi.

Bằng những kết quả và đóng góp khoa học trên, luận án cố gắng hoàn thành các nhiệm vụ nghiên cứu, qua đó thực hiện mục tiêu nghiên cứu đã được xác lập. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này không khỏi còn những hạn chế, thiếu sót do giới hạn thời gian, điều kiện và trình độ nghiên cứu của NCS như: Quy mô, cơ cấu, phạm vi mẫu điều tra chưa thật lớn và đại diện; Các nguồn dữ liệu thứ cấp đánh giá CL còn hạn chế; Các giải pháp chưa được thiết kế 1 cách bài bản... Đây cũng là những tiền đề cho những nghiên cứu tiếp tục sau sẽ hoàn thiện.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

<i>Năm công bố</i>	<i>Tên bài báo, tên các công trình khoa học đã nghiên cứu</i>	<i>Tên, số tạp chí công bố, tên sách, mã số đề tài</i>	<i>Mức độ tham gia (là tác giả/đồng tác giả)</i>
2008	Phát triển hoạt động marketing trực tiếp của các siêu thị bán lẻ trên thị trường Hà Nội	Đề tài cấp bộ	Thành viên
2010	Phát triển retailing-mix trong chuỗi siêu thị -nghiên cứu với hệ thống siêu thị Hapro-mart ”	Tạp chí Khoa học thương mại- số 34	Tác giả
2013	Mô hình nghiên cứu phát triển chiến lược marketing chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam	Tạp chí Khoa học thương mại- số 62+63	Tác giả
2015	Các phân đoạn thị trường của các chuỗi siêu thị bán lẻ trên thị trường Việt Nam	Tạp chí Khoa học thương mại- số 79	Tác giả
2016	Nghiên cứu phát triển chiến lược marketing tại các chuỗi siêu thị bán lẻ ở các đô thị lớn-	Tạp chí Khoa học thương mại- số 89+90	Đồng tác giả
2017	Sự tác động của FTAs "thế hệ mới" đến ngành bán lẻ Việt Nam- cơ hội và thách thức	Hội thảo cấp quốc tế "Phát triển kinh tế Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế	Tác giả
2017	Nghiên cứu thực trạng và đưa ra một số giải pháp phát triển thương hiệu cho chuỗi siêu thị việt nam trong thời gian tới	Hội thảo cấp quốc gia “ Quản trị thương hiệu hướng tới tương lai”	Tác giả

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tiếng Việt.

1. Bách khoa toàn thư Wikipedia
2. Bộ Công Thương (2012), *Quy hoạch phát triển mạng lưới siêu thị, trung tâm thương mại cả nước đến 2020 và tầm nhìn đến 2030*, Hà Nội.
3. Bộ Công Thương (2012), *Quyết định số 6184/QĐ-BCT ngày 19/10/2012 phê duyệt Quy hoạch phát triển mạng lưới siêu thị, trung tâm thương mại cả nước đến 2020 và tầm nhìn đến 2030*, Hà Nội.
4. Bộ Thương mại - GTZ (2005), *Nghiên cứu xây dựng khung khổ pháp lý cho hệ thống phân phối*, Hà Nội.
5. Bộ Thương mại (2004), *Quyết định số 1371/2004/QĐ-BTM của Bộ trưởng Bộ Thương Mại ban hành quy chế siêu thị, Trung tâm thương mại*, Hà Nội.
6. Bộ Thương mại (2006), *Đề án phát triển thương mại trong nước đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*, Hà Nội.
7. Lê Xuân Bá (2004), *Xây dựng và hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam*, Đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ Kế hoạch và Đầu Tư, Hà Nội.
8. Nguyễn Thanh Bình (2011), *Hoàn thiện chính sách phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ hàng hóa ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Hà Nội.
9. Nguyễn Thanh Bình (số 87 tháng 8/2009), *Kinh nghiệm phát triển hệ thống phân phối bán lẻ ở Mỹ và Thái Lan - Bài học đối với Việt Nam*, Tạp chí Khoa học và đào tạo ngân hàng, Hà Nội.
10. Lê Minh Châu (2005), *Giải pháp phát triển hệ thống cửa hàng tiện lợi vận doanh theo chuỗi ở Việt Nam đến năm 2010*, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, trường Cán bộ Công Thương Trung Ương, Hà Nội.
11. Lê Trịnh Minh Châu (2007), *Giải pháp phát triển hệ thống phân phối liên kết dọc các nhóm hàng lương thực và thực phẩm*, NXB Thế giới, Hà Nội.
12. Lê Trịnh Minh Châu, Đinh Văn Thành, Trương Đình Chiến, Vũ Bá Sơn (2004), *Phát triển hệ thống phân phối hàng hóa ở Việt nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lý luận Chính trị, Hà Nội.
13. Trương Đình Chiến (2008), *Quản trị kênh phân phối*, NXB Thống kê, Hà Nội.
14. Trương Đình Chiến (2015), *Quản trị marketing*, NXB KTQD, Hà Nội
15. Trần Minh Đạo (2012), *Marketing căn bản*, NXB KTQD, Hà Nội
16. Phạm Huy Giang (2011), *Phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn Thành phố Hà Nội*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Hà Nội.

17. Hoàng Văn Hải (2008), *Giải pháp phát triển chuỗi cửa hàng tiện lợi ở các khu đô thị mới Thành phố Hà Nội*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
18. Lê Văn Hóa (2008), *Nghiên cứu các giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào hệ thống phân phối đa quốc gia*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ do Viện Nghiên cứu Thương mại chủ trì.
19. Phan Thị Thu Hoài (2008), *Xu thế lựa chọn loại hình cửa hàng bán lẻ của người tiêu dùng theo cách tiếp cận marketing ở các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Thành phố Hà Nội*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường đại học Thương mại, Hà Nội.
20. Trần Hùng(2006), *Các giải pháp phát triển hệ thống phân phối hiện đại của Thành phố Hà Nội giai đoạn 2006 - 2010*, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Thương mại, Hà Nội.
21. Trần Thị Hồng Hà (2012) *Phát triển quản trị thị trường chiến lược của các DNTM – DV vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hà Nội*, Luận án TSKT, ĐHTM, Hà Nội
22. Phan Thị Thu Hoài (2010), *Phát triển định vị trên thị trường mục tiêu của các chuỗi siêu thị trên địa bàn Hà Nội- đề tài cấp trường*
23. Phan Thị Thu Hoài (2012), *Hoạt động marketing trực tiếp của các siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội*, TCKHTM, Tháng 7/2012
24. Phan Thị Thu Hoài (2014) *Nhận thức của người tiêu dùng Hà Nội về chuỗi siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội và hoạt động marketing phát triển định vị của các chuỗi siêu thị*, TCKHTM, 4/2014
25. Phạm Thúy Hồng (2009), *Hoàn thiện tổ chức và triển khai chiến lược marketing của các siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Đề tài cấp bộ, 2009
26. Nguyễn Bách Khoa và Cao Tuấn Khanh (2011), *Marketing thương mại*, Nhà xuất bản Thống Kê
27. Nguyễn Bách Khoa (2014), *Mô hình phát triển chiến lược kinh doanh dựa trên tri thức cho các doanh nghiệp Việt Nam*, TC KHTM, 6/2012.
28. Nguyễn Bách Khoa (2014), *Tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của các DN ngành công thương Việt Nam*, Đề tài cấp Bộ, Bộ CT.
29. Nguyễn Bách Khoa (2004), *Chiến lược kinh doanh quốc tế*, Nhà xuất bản Thống kê
30. Philip Kotler (2003), *Quản trị marketing*, NXB Thống kê, Hà Nội
31. Philip Kotler & Kevin Keller (2013), *Quản trị marketing*, Nhà xuất bản lao động xã hội

32. Philip Kotler & Gary Armstrong (2012), *Nguyên lý tiếp thị*, nhà xuất bản Lao động xã hội
33. S.Knox và S. Maklan, (2004) “ *Cạnh tranh giá trị*”
34. M.lanning, “*Cung ứng giá trị sinh lợi*”
35. Phạm Xuân Lan và Huỳnh Minh Tâm (2012), *Đo lường các yếu tố tạo giá trị, cảm nhận của khách hàng tại ST Coopmart TP. HCM*, Tạp chí Phát triển kinh tế
36. Nguyễn Lâm (2000), *Từ điển từ và ngữ Việt Nam*, NXB.TP.Hồ Chí Minh,
37. Nguyễn Hoàng Long và Nguyễn Đức Nhuận (2012), *Phát triển chiến lược marketing xuất khẩu vào thị trường Mỹ của các doanh nghiệp ngành may Việt Nam*, Nhà xuất bản Thống kê
38. Nguyễn Hoàng Long; Nguyễn Hoàng Việt (2015), *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, Hà Nội
39. Moustier Paule, Đào Thế An, Hoàng Bằng An, Vũ Trọng Bình, Muriel Figuié, Nguyễn Thị Tân Lộc và Phan Thị Giác Tâm (2006), *Siêu thị và người nghèo ở Việt Nam*, CIRAD và ADB, Hà Nội.
40. Mutebi, Alex M (2007), *Những thay đổi về quản lý đối với Bán lẻ xuyên quốc gia quy mô lớn ở các thành phố Đông Nam Á*, Tạp chí Nghiên cứu đô thị, số tháng 2/2007.
41. Nguyễn Thị Thanh Nhân (2015), *Mô hình nghiên cứu phát triển chiến lược marketing các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam*, Tạp chí Khoa học thương mại
42. Nguyễn Thị Thanh Nhân (2016), *Phân đoạn thị trường các CSTBL VN*, Tạp chí Khoa học thương mại
43. Nguyễn Thị Thanh Nhân, Nguyễn Hoàng Việt (2016), *Nghiên cứu phát triển marketing các chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam*, Tạp chí Khoa học thương mại
44. Nguyễn Thị Nhiều cùng tập thể tác giả (2005), *Thực trạng và giải pháp phát triển hệ thống siêu thị của nước ta hiện nay*, Đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ Thương mại, Hà Nội.
45. Nguyễn Thị Nhiều cùng tập thể tác giả (2006), *Siêu thị - phương thức kinh doanh bán lẻ hiện đại ở Việt Nam*, NXB lao động xã hội, Hà Nội.
46. Nguyễn Thị Nhiều (2002), *Nghệ thuật kinh doanh bán lẻ hiện đại*, NXB Thống kê, Hà Nội.
47. M.Porter (2008), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ, TP. HCM.
48. M.Porter (2008), *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ, TP. HCM.
49. Lê Quân (2007), *Hoàn thiện hệ thống bán lẻ tiện ích tại các khu đô thị mới ở Hà Nội*, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.

50. SaiGon Co.op (2005), *Tham luận Chương trình và kế hoạch phát triển hệ thống kinh doanh trong tương lai để trở thành nhà phân phối lớn của Việt Nam*, Hội thảo lưu thông hàng hoá trong nước, Bộ Thương mại, Hà Nội.
51. Hoàng Thọ Xuân (2005), *Phương hướng và nhiệm vụ tổ chức thị trường, củng cố và phát triển các doanh nghiệp phân phối trong nước, góp phần bình ổn thị trường giá cả chủ động nâng cao năng lực cạnh tranh và hợp tác trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế và mở cửa thị trường nội địa*, Hội thảo lưu thông hàng hoá trong nước, Bộ Thương mại, Hà Nội.
52. Từ Thanh Thủy cùng tập thể tác giả (2010), *Hoàn thiện môi trường kinh doanh nhằm phát triển dịch vụ bán buôn, bán lẻ của Việt Nam*, đề tài cấp Bộ, Bộ Công Thương, Hà Nội.
53. Tôn Thất Thế Thiêm (2006), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu*, NXB Trẻ, TP. HCM.
54. Đinh Văn Thành cùng tập thể tác giả (2006), *Đánh giá thực trạng và định hướng tổ chức các kênh phân phối một số mặt hàng chủ yếu ở nước ta*, đề tài cấp Bộ do Viện nghiên cứu thương mại chủ trì, Hà Nội.
55. Tổng cục Thống kê (2013), *Niên giám thống kê 2012*, Hà Nội
56. Thủ tướng chính phủ (2011), *Quyết định số 175/QĐ-TTg ngày 27/01/2011 về Phê duyệt chiến lược tổng thể phát triển khu vực dịch vụ của Việt Nam đến năm 2020*, Hà Nội.
57. Thủ tướng chính phủ (2006), *Quyết định số 210/2006/QĐ-TTg về ban hành danh mục các loại kết cấu hạ tầng thương mại được hưởng chính sách hỗ trợ đầu tư từ ngân sách Trung Ương giai đoạn 2008 - 2015*, Hà Nội.
58. Phạm Hữu Thìn (2004), *Chính sách tạo lập và phát triển chuỗi cửa hàng ở Trung Quốc*, Hà Nội.
59. Phạm Hữu Thìn (2008), *Giải pháp phát triển các loại hình tổ chức bán lẻ văn minh, hiện đại ở Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ kinh tế, Viện nghiên cứu thương mại, Hà Nội.
60. Từ điển Oxford
61. Từ điển Bách Khoa
62. Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế (2006), *Các văn kiện gia nhập tổ chức thương mại quốc tế (WTO) của Việt Nam*, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
63. Nguyễn Hoàng Việt (2012), *Luận cứ khoa học nhằm phát triển chiến lược kinh doanh thương mại của các DNNN cổ phần ngành may Việt Nam hậu WTO*, Luận án TSKT, Trường ĐHTM.
64. Nguyễn Hoàng Việt (2014), *Chuỗi giá trị của DN và ngành kinh doanh VN, TC KT và phát triển (192)*

65. Nguyễn Hoàng Việt (2012), *Chiến lược chào hàng thị trường sản phẩm may Việt Nam- thực trạng và giải pháp phát triển*, Tạp chí kinh tế và phát triển , (406) 6/2012.
66. Nguyễn Hoàng Việt (2016), *Chuỗi giá trị của doanh nghiệp và ngành kinh doanh Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và phát triển, (192).
67. Nguyễn Hoàng Việt (2013) *Phát triển năng lực và phong cách lãnh đạo chiến lược của các nhà quản trị cấp cao ở các doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, (421) 4/2013.
68. Lê Danh Vĩnh cùng tập thể tác giả (2009), *Hoàn thiện thể chế môi trường kinh doanh, thực thi cam kết hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam*, đề tài cấp Bộ do Viện Nghiên cứu thương mại chủ trì, Hà Nội.

B. Tiếng Anh

69. Kenneth Andrews, "*The Concept of Corporate Strategy*"
70. T. Anderson, Ctg (2004), *Professional Sales Management*, Mc Graw Hill – New york
71. D. Aaker (2001), *Strategic Marketing Management*, Prentice Hall, New york.
72. A.Ries & J .Trout
73. P. Berman, F.Evans (2002), *Retail Management Strategic Approach*, Prentice Hall, New york.
74. P. Bower sox, T cooper (2004), *Strategic Marketing Chanel Management*, Mc Graw Hill, New york
75. W. Buskirk, A.Buskirk (2006), *Selling: Principles and Pratices*, Mc Graw Hill, New york.
76. T. Cannon (2001), *Marketing*, Prentice Hall, New York
77. TM. Crimp (1995), *The Marketing Research Process*, Prentice Hall, New york.
78. G. Day (1994), *The Capabilities of Market - Driven Organizations*, Mc Graw Hill, New york.
79. G. Day, D. Wisley (1988), *Assessing Advantag - A frame - Work for Diagnosing Competitive Superiority*, Journal of Marketing , Vol. 52, April,
80. M.Etzel, Ctg (2006), *Marketing*, Mc Graw Hill, New york.
81. Charles W.L. Hill Gareth R.Jones, (2004), *Strategic management theory*
82. Gummesson and Hannu Kuusela and Elina Na "rva "nen - *Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles*- School of Business, Stockholm University, Stockholm, Sweden and School of Management, University of Tampere,Tampere, Finland
83. P. Husty (2008), *Retail Management*, Mc Graw Hill, New york.

84. Philip Kotler (2001), *Marketing Management*, Prentice Hall, New York.
85. P. Kotler, G. Armstrong (2010), *Principle of Marketing*, Prentice Hall, New York.
86. K. Keller (2004), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New York.
87. P. Kotler, K. Keller (2012), *Marketing Management*, Prentice Hall, New York.
88. W. Manning, P. Reece (2004), *Selling Today*, Prentice Hall, New York.
89. Madhav N. Segal and Ralph W. Giacobbe, *Market Segmentation and Competitive Analysis for Supermarket Retailing*, Southern Illinois University at Edwardsville, Illinois, USA
90. M. M. Lewison & M. DeLozier (1998) “*Retailing*”, Prentice Hall, New York
91. Melvin Morgenstein and Harriet Strongin (2008) “*Modern Retailing – Management Principles and Practice*”, Mc Graw Hill, New Jersey
92. Marc Benoun (1991), “*Marketing: Savoir et savoir – faire*”,
93. I. Nonaka, Ctg (2008), *Management Flow*, Mc Millan, New York
94. Ica maxi, Coum Forum, Netto, Lidl, Rafael Lucena Matamalas iguel Santandreu Ramos, *Marketing strategy of the supermarket*, Tháng 5 năm 2009
95. H. Townsend (2001), *A Strategic Development Process*, Association Strategic Team, London.
96. A. Thompson, ctg (2001), *Strategic Management concepts and casees*, Mc Graw Hill, New York.
97. C. Samli (1990), *Retail Marketing Strategy – Planning, Implementation and Control*, Quorum Books, New York.
98. J. Sweeney, G. Joutar (2004), *Customer Perseived Value – The Development of A Multiple Item Scale*, Journal of Retailing, 77 (2).
99. P. Reed (1998), *Marketing Planning & Strategy*, Harcourt Brace, Sydney
100. A. Rowe, ctg (1994), *Strategic Management – A method – dological Approach*, Addison, Wesley Pub, New York.
101. P. Zeithaml (1998), *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence*, Journal of Marketing, 52
102. P. Zeithaml, S. Butner (1996), *Service Marketing*, Mc Graw Hill, New York.
103. W. Johanson (2008), *Global Marketing*, Mc Graw Hill, New York.
104. Paul B. Ellickson, Duke University (2007), *The Evolution of the Supermarket Industry*, From A&P to Wal-Mart, December 20

CÁC WEBSITE

- Báo điện tử www.VnExpress.net
- Thời báo kinh tế Sài Gòn: www.Saigontime.com

- Website của Bộ Công thương: www.moit.gov.vn
- Website của sở Thương mại Hà Nội: www.hanoitrade.com.vn
- Website của Tổng công ty thương mại Hà Nội www.Haprogroup.com.vn
- Website của Siêu thị Hà Nội: www.Hapromart-com.vn
- Website của Siêu thị Intimex: <http://www.intimexco.com>
- Website của siêu thị Fivimart: <http://www.fivimart.com.vn/>
- Website của siêu thị Thế giới di động : <http://www.thegioididong.com.vn/>
- Website của siêu thị Pico: <http://www.pico.com.vn/>
- Website của hệ thống Vinatexmart: <http://www.vinatexmart.com.vn/>
- Website của Bách khoa toàn thư của Wikipedia: <http://www.wikipedia.com.vn/>
- Website của siêu thị vinmart : <http://www.vinmartplus.vn/>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

KỊCH BẢN HỘI THẢO VÀ PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Thời gian tiến hành:

Địa điểm:

Số người được mời: 20 Số người có mặt 15

Giấy mời là Bảng hỏi (Dự thảo) với 44 phát biểu/6 biến độc lập và 5 phát biểu/biến phụ thuộc

NỘI DUNG

Kịch bản Hội thảo và phỏng vấn chuyên gia gồm 4 phần.

1. Phần giới thiệu

- Tự giới thiệu
- Các đại biểu/chuyên gia tự giới thiệu
- Nêu mục đích, nội dung hội thảo

2. Nội dung: Có 6 vấn đề/thành phần phát triển CL MKT của CSTBL và một yếu tố hiệu suất “đầu ra” của phát triển CL MKT. Kịch bản với mỗi yếu tố:

- Giới thiệu khái niệm, nội hàm, ý nghĩa của mỗi yếu tố tác động đến mức độ đầu ra và mục tiêu của phát triển chiến lược marketing
- Giới thiệu thang đo phát triển cấu trúc chiến lược marketing này
- Định hướng

* Các phát biểu trên đã phù hợp và bao phủ được nội hàm phát triển cấu trúc chiến lược này chưa? Thừa/thiếu yếu tố nào?

* Các phát biểu trên đã đảm bảo tính đơn hướng cho trả lời chưa? Giữa chúng có trùng lặp đa cộng tuyến không?

* Các phát biểu trên có rõ ràng, dễ hiểu và minh xác. Nếu chưa, cần sửa chữa phát biểu nào và ra sao?

Cụ thể

- Triển khai quản trị thông tin và phân tích tình thế chiến lược marketing: 7 phát biểu
- Phát triển cấu trúc CL lựa chọn và định vị giá trị: 7 phát biểu
- Phát triển cấu trúc CL chào hàng thị trường bán lẻ: 9 phát biểu
- Phát triển cấu trúc CL kênh marketing : 7 phát biểu
- Phát triển cấu trúc CL xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp : 8 phát biểu
- Phát triển tổ chức, các nguồn lực và năng lực CLMKT cốt lõi : 6 phát biểu
- Hiệu suất CL marketing được phát triển : 5 phát biểu

3. Phần đánh giá của chuyên gia

- Phát cho mỗi chuyên gia một Bảng chuẩn bị trước với 2 cột: Một bên là 49 phát biểu/7 yếu tố được dự kiến, 1 bên để trống. Đề nghị các Chuyên gia vui lòng sửa ngay vào Bảng nếu cần sửa, bổ sung, gạch bỏ các phát biểu mà Chuyên gia thấy không cần thiết (Để một số ô trống ở mỗi yếu tố để bổ sung phát biểu mới)

4. Phần phỏng vấn sâu chuyên gia

- Chuyển tới chuyên gia một Bảng phỏng vấn, đề nghị chuyên gia trả lời và/hoặc bổ sung theo câu hỏi và chuyển lại cho Ban tổ chức cùng Bảng trưng cầu ý kiến trên.

- Thời gian cho mục 4,5: 45 phút kể cả giải lao và trao đổi nhóm nhỏ (nếu cần)

- Tổng kết hội thảo, cảm ơn và tặng quà chuyên gia tham dự (nếu có). Hội thảo phỏng vấn chuyên gia kết thúc hồi: giờ cùng ngày

PHỤ LỤC 2

BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

PHIẾU ĐIỀU TRA TRẮC NGHIỆM

MS: 01
Nhà QTCL

Mục tiêu của điều tra này nhằm tìm hiểu đánh giá của các nhà quản trị thực tế, các chuyên gia, các nhà nghiên cứu về phát triển chiến lược Marketing (CL MKT) tại các chuỗi siêu thị bán lẻ (CSTBL) Việt Nam (VN) trên địa bàn Thành phố Hà Nội . Sự trả lời khách quan của Ông (Bà) sẽ góp phần quyết định sự thành công của nghiên cứu này và giúp cải thiện chất lượng triển khai CL MKT tại các CSTBL VN. Tất cả các thông tin cá nhân đảm bảo sẽ được giữ bí mật, chúng tôi sẽ chỉ công bố kết quả tổng hợp. Cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của Ông (Bà).

1. Ông (Bà) vui lòng cho biết loại hình đơn vị mà mình công tác (đánh dấu V và tương ứng)

Chuỗi ST bán lẻ	<input type="checkbox"/>	Cơ quan QLNTW về TM (bán lẻ)	<input type="checkbox"/>
Loại hình TM bán lẻ khác	<input type="checkbox"/>	Cơ quan QLNN ĐP về TM (bán lẻ)	<input type="checkbox"/>
Nhà cung cấp/đối tác của CSTBL VN	<input type="checkbox"/>	Cơ quan nghiên cứu về TM (bán lẻ)	<input type="checkbox"/>
Khách hàng chiến lược của CSTBL VN	<input type="checkbox"/>	Chuyên gia kinh tế độc lập	<input type="checkbox"/>

2. Ông (Bà) nêu tên của 3 ÷ 5 CSTBL VN mà mình biết khá rõ tại địa bàn thành phố Hà Nội

1- CSTBL.....

2- CSTBL.....

3- CSTBL.....

4- CSTBL.....

5- CSTBL.....

3. Những đánh giá dưới đây của Ông (Bà) chủ yếu là với CSTBL VN mà Ông (Bà) biết rõ nhất, đó là:

CSTBL.....

4. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết đánh giá của mình bằng cách khoanh tròn vào 1 số tương ứng (ví dụ 3). Những con số này thể hiện mức độ đồng ý hay không đồng ý đối với từng phát biểu theo thang đo từ 1 đến 5. Trong đó: 1- Không đồng ý; 2- Ít đồng ý; 3- Đồng ý mức trung bình; 4- Đồng ý cơ bản ; 5- Đồng ý hoàn toàn.

1	Nghiên cứu MKT bài bản hợp nhất về khách hàng và đối thủ ở các đoạn thị trường khác nhau	1	2	3	4	5
2	Đảm bảo đầy đủ thông tin để phát triển các phương án ứng xử phù hợp với các tình thế CL kỳ vọng	1	2	3	4	5
3	Thực hành tốt phân tích SWOT và các công cụ phân tích tình thế MKT phát triển khác (BCG,GE/McKinsey, SPACE)	1	2	3	4	5
4	Đảm bảo cơ sở dữ liệu cho triển khai các kế hoạch MKT hàng năm và cập thời kế hoạch chiến lược MKT trung và dài hạn	1	2	3	4	5
5	Xây dựng hệ thống thông tin MKT dựa trên mạng máy tính phục vụ cho việc ra quyết định triển khai CL MKT nhanh, hiệu quả.	1	2	3	4	5
6	Triển khai tốt tư duy phục vụ và thỏa mãn khách hàng để xác định rõ tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng trong lựa chọn thị trường mục tiêu	1	2	3	4	5
7	Triển khai tốt tầm nhìn hệ thống MKT toàn diện để nhận dạng được các cơ hội / rủi ro trong phát triển mục tiêu trên mỗi đoạn thị trường	1	2	3	4	5
8	Triển khai tốt đề xuất thiết lập và lựa chọn giá trị cung ứng phù hợp, nổi trội và khác biệt theo đoạn thị trường mục tiêu	1	2	3	4	5
9	Triển khai quản trị thông tin đảm bảo nắm vững tiềm năng bán và sinh lời của các nhóm hàng, khách hàng & địa thị trường khác nhau	1	2	3	4	5
10	Triển khai và làm thích ứng định vị giá trị có tính cạnh tranh cao theo các đoạn thị trường mục tiêu	1	2	3	4	5
11	Triển khai tốt quản trị quan hệ khách hàng, đối tác và đối thủ cạnh tranh trên mỗi đoạn thị trường	1	2	3	4	5
12	Triển khai chào hàng thị trường linh hoạt với cơ cấu và danh mục mặt hàng hợp lý, phong phú chủng loại, thương hiệu, đa dạng tương quan chất lượng/giá cùng loại hàng	1	2	3	4	5
13	Triển khai chất lượng mặt hàng trên mức trung bình thị trường và có tín nhiệm cao về kiểm soát chất lượng thương phẩm xuất xứ, nhãn mác và VSATTP	1	2	3	4	5
14	Triển khai bài bản thương mại hóa sản phẩm mới, phát triển thường xuyên và cập nhật mặt hàng mới	1	2	3	4	5
15	Triển khai và thực hành tốt định chuẩn cơ cấu, đẳng cấp, chất lượng quốc gia và quốc tế với dịch vụ phân phối bán lẻ siêu thị	1	2	3	4	5
16	Triển khai đảm bảo văn minh thương mại hiện đại cao trong bán hàng và dịch vụ khách hàng	1	2	3	4	5
17	Triển khai và làm thích ứng với yêu cầu khác biệt hóa, bản sắc và tính nổi trội của chào hàng các giá trị thương hiệu dịch vụ phân phối bán lẻ chuỗi siêu thị	1	2	3	4	5
18	Triển khai tốt chiến lược định giá theo margins dựa trên giá trị và chất lượng dịch vụ phân phối được khách hàng phân biệt và chấp nhận cao	1	2	3	4	5
19	Làm thích ứng chiến lược Thực hành giá (chiết giá, giảm giá...) phù hợp, tin cậy.	1	2	3	4	5
20-	Triển khai và làm thích ứng cơ chế giá linh hoạt và có tính cạnh tranh cao trong so sánh với các loại hình bán lẻ khác cùng mặt hàng	1	2	3	4	5
21	Triển khai kênh thương mại bán hàng có mức bao phủ, thâm nhập thị trường và hiệu lực ưu thế không gian cao	1	2	3	4	5
22	Triển khai và điển hình hóa mạng siêu thị thành viên dễ nhận biết, phân biệt,	1	2	3	4	5

	thuận tiện và tiết kiệm chi phí khách hàng cao					
23	Triển khai chiến lược kênh cung ứng thương nguồn nhanh hoạt có hiệu suất quan hệ và tiết kiệm chi phí hoạt động chuỗi giá trị cơ bản cao	1	2	3	4	5
24	Triển khai chiến lược kênh truyền thông phân phối nội bộ và kết nối chuỗi cung ứng phù hợp, cập thời, dựa trên trao đổi dữ liệu điện tử (EDI)	1	2	3	4	5
25	Triển khai đầu tư phát triển mạng phân phối nhanh chóng, dựa trên nguyên lý nhượng quyền thương mại	1	2	3	4	5
26	Triển khai tận dụng lợi thế quy mô và không gian, kích hoạt tốt các hoạt động hỗ trợ chuỗi giá trị và ứng dụng E Commerce	1	2	3	4	5
27	Triển khai quản trị các quá trình MKT phân phối cốt lõi (đặt hàng-thanh toán; tồn kho;sức bán và năng suất cung ứng; rủi ro) có hiệu suất cao và an toàn.	1	2	3	4	5
28	Triển khai truyền thông MKT tích hợp nội bộ siêu thị bán lẻ và tạo lập bầu không khí TM hấp dẫn, thuận tiện, hợp lý	1	2	3	4	5
29	Triển khai và làm thích ứng công cụ chiến lược khuyến mại với PR và marketing trực tiếp thường xuyên, đa dạng, hấp dẫn và có hiệu lực/chi phí cao	1	2	3	4	5
30	Triển khai và làm thích ứng tốt chiến lược bán kết hợp linh hoạt “Kéo – đẩy” theo mùa, vụ và tạo lập bản sắc bán lẻ CST hấp dẫn	1	2	3	4	5
31	Triển khai thực hành công nghệ bán “tự phục vụ” hoàn chỉnh, hiện đại, chuyển từ bán “sản phẩm” sang bán “giải pháp khách hàng”	1	2	3	4	5
32	Triển khai chiến lược lực lượng bán chất lượng cao và được tổ chức lao động khoa học dựa trên nguyên tắc làm việc nhóm	1	2	3	4	5
33	Triển khai và làm thích ứng phối thức DVKH và quản trị “liên hệ ngược” hệ thống, bài bản và có hiệu suất cao.	1	2	3	4	5
34	Triển khai quy hoạch và vận hành các yếu tố kết cấu hạ tầng tạo “ bằng chứng vật chất” tin cậy, an toàn, an ninh và vệ sinh môi trường siêu thị cao.	1	2	3	4	5
35	Phát triển tổ chức và nâng cấp nguồn lực CL MKT phù hợp và được khai thác, sử dụng hiệu quả cho phát triển CL, cụ thể:					
	-Phát triển tổ chức marketing tương hợp	1	2	3	4	5
	-Ngân quỹ & tài trợ phát triển chiến lược marketing	1	2	3	4	5
	-Nhân lực CMOs và quản trị MKT cấp trung	1	2	3	4	5
	-Vốn tri thức/ công nghệ MKT và tài sản thương hiệu	1	2	3	4	5
	-Kết cấu hạ tầng , VC-KT và CNTT	1	2	3	4	5
	-Quan hệ chuỗi cung ứng thương nguồn và outsourcing	1	2	3	4	5
36	Phát triển năng lực khác biệt được xây dựng bài bản trong dài hạn và được vận dụng có hiệu suất cao. Cụ thể					
	- Tạo khác biệt hóa DVPPBL và bản sắc bán lẻ	1	2	3	4	5
	- Quản trị công suất và năng suất bán	1	2	3	4	5
	- Đảm bảo đẳng cấp và tốc độ vượt trội					
	- Thực hành tốt MKT nội bộ, MKT tương tác và CRM	1	2	3	4	5
	- Phát triển giá trị thương hiệu DVdịch vụ FFBL dựa trên khách hàng	1	2	3	4	5
	- Đi đầu ứng dụng CNTT và E- commerce	1	2	3	4	5
37	Phát triển năng lực kiến tạo hình ảnh nhà bán lẻ thân thuộc, ưa thích, hiện đại, văn minh	1	2	3	4	5
38	Phát triển năng lực sáng tạo, ứng xử linh hoạt để nâng cao năng lực cạnh tranh “động” trong kế sách cạnh tranh với nhà bán lẻ FDI	1	2	3	4	5
39	Phát triển năng lực lãnh đạo triển khai và thực thi chiến lược dựa trên tri thức và văn hóa MKT của các CMOs	1	2	3	4	5

5. Với đánh giá trên và hiểu biết chung về các CSTBL VN ở các ĐTL Ông (Bà) đánh giá trạng thái chất lượng thực hành CL MKT hiện tại (đánh dấu V vào tương ứng)

5.1. CL MKT hiện tại đang được dẫn dắt chủ yếu bởi các yếu tố

45. Sản phẩm	<input type="checkbox"/>	Thị trường/khách hàng	<input type="checkbox"/>	Đang dẫn đạo thị trường	<input type="checkbox"/>
46. Giá	<input type="checkbox"/>	Chất lượng	<input type="checkbox"/>	Giá trị	<input type="checkbox"/>
47. Cổ đông kinh tế	<input type="checkbox"/>	Cổ đông kinh doanh	<input type="checkbox"/>	Trách nhiệm xã hội	<input type="checkbox"/>

5.2. CL MKT hiện tại đang được định hướng bởi các yếu tố

Thị trường hàng loạt	<input type="checkbox"/>	Đoạn thị trường mục tiêu	<input type="checkbox"/>	Thị trường ngách/k.hàng	<input type="checkbox"/>
Sản phẩm cuối cùng	<input type="checkbox"/>	Sản phẩm	<input type="checkbox"/>	Năng lực cốt lõi	<input type="checkbox"/>
Chức năng MKT	<input type="checkbox"/>	Quá trình MKT	<input type="checkbox"/>	Đầu ra MKT	<input type="checkbox"/>
Khai thác nhà cung cấp	<input type="checkbox"/>	Ưu đãi nhà cung cấp	<input type="checkbox"/>	Đối tác nhà cung cấp	<input type="checkbox"/>

5.3. Đăng cấp chào hàng/mặt hàng/dịch vụ phân phối bán lẻ hiện tại

52. Chào hàng sản phẩm nói chung	<input type="checkbox"/>	Chào hàng sản phẩm gia tăng	<input type="checkbox"/>	Chào giải pháp khách hàng	<input type="checkbox"/>
53. Mặt hàng chất lượng trung bình thị trường	<input type="checkbox"/>	Mặt hàng chất lượng trên TB thị trường	<input type="checkbox"/>	Mặt hàng chất lượng tuyệt hảo	<input type="checkbox"/>
54. DVFFBL chất lượng trung bình thị trường	<input type="checkbox"/>	DVFFBL chất lượng trên TB thị trường	<input type="checkbox"/>	DVFFBL chất lượng cao cấp	<input type="checkbox"/>

5.4. Đăng cấp năng lực cạnh tranh MKT hiện tại

55. Tốc độ chu chuyển trung bình thị trường	<input type="checkbox"/>	Tốc độ chu chuyển trên trung bình thị trường	<input type="checkbox"/>	Tốc độ chu chuyển nhanh, tuyệt hảo	<input type="checkbox"/>
56. Cạnh tranh phản ứng loại đối thủ	<input type="checkbox"/>	Cạnh tranh đối sánh với đối thủ	<input type="checkbox"/>	Cạnh tranh ngang phân với đối thủ	<input type="checkbox"/>
57. Thu hút và khai thác khách hàng	<input type="checkbox"/>	Giữ gìn và hỗ trợ khách hàng	<input type="checkbox"/>	Hấp dẫn và đối tác khách hàng	<input type="checkbox"/>

6. Ông (bà) vui lòng cho biết 3 điểm mạnh nhất và 3 điểm yếu nhất trong CL MKT hiện tại tại các CSTBL VN trong so sánh với CSTBL FDI và với vị thế của chúng trong hệ thống phân phối bán lẻ trên địa bàn Thành phố Hà Nội?

6.1. Ba điểm mạnh nhất:

-Một là,.....

.....

-Hai là,.....

.....

-Ba là,.....

.....

6.2. Ba điểm yếu, hạn chế nhất:

-Một là,.....

.....

-Hai là,.....

.....

-Ba là,.....

.....

7. Trong bối cảnh thực thi cộng đồng kinh tế ASEAN, (AEC), các CSTBL VN cần tập trung ở các khâu nào để tạo được những “đột phá” trong CL MKT của mình nhằm ứng phó hiệu quả với làn sóng đầu tư của các nhà bán lẻ mạnh ở nước ASEAN khác vào Việt Nam? Xin Ông (Bà) nêu 3 khâu cần tạo đột phá chính:

-Một là:.....

.....

-Hai là:.....

.....

-Ba là:.....

.....

XIN TRÂN TRỌNG CẢM ƠN.

PHỤ LỤC 3
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

PHIẾU ĐIỀU TRA TRẮC NGHIỆM

MS-02

Khách hàng

Mục tiêu của điều tra này nhằm tìm kiếm những ý kiến về phát triển chiến lược Marketing (CL MKT) tại các chuỗi siêu thị bán lẻ (CSTBL) Việt Nam (VN) trên địa bàn Thành phố Hà Nội của quý vị. Sự trả lời khách quan của Ông (Bà) sẽ góp phần quyết định sự thành công của nghiên cứu này và giúp cải thiện chất lượng triển khai CL MKT tại các CSTBL VN. Tất cả các thông tin cá nhân đảm bảo sẽ được giữ bí mật, chúng tôi sẽ chỉ công bố kết quả tổng hợp. Cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của Ông (Bà).

Ông/Bà:

1. Xin Ông(Bà) nêu tên ít nhất một cơ sở bán lẻ của

1.1. Chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam tại Thành phố Hà Nội

- CSTBL.....

- CSTBL.....

- CSTBL.....

1.2. Chuỗi siêu thị bán lẻ nước ngoài tại Thành phố Hà Nội

- CSTBL.....

- CSTBL.....

- CSTBL.....

1.3. Chợ đô thị kiểu mới hoặc trung tâm mua sắm

- Chợ.....

- Chợ.....

- Chợ.....

2. Với tư cách là “khách hàng” thường xuyên và có hiểu biết về 3 loại hình bán lẻ trên, xin Ông (Bà) vui lòng cho biết đánh giá của mình cho mỗi phát biểu/câu hỏi ở mỗi loại hình bán lẻ bằng cách khoanh tròn vào một số tương ứng. Những con số này thể hiện mức độ đồng ý hay không đồng ý đối với từng phát biểu theo thang đo 5 mức, trong đó: 1-đồng ý; 2-Hầu như không đồng ý; 3- Trung lập giữa đồng ý và không đồng ý; 4-Đồng ý cơ bản; 5- Đồng ý hoàn toàn. Cụ thể:

1	Việc mua sắm tại cơ sở bán lẻ loại hình này có chất lượng dịch vụ phân phối bán lẻ cao, thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt. Cụ thể					
	- Tại CSTBL việt Nam	1	2	3	4	5
	- Tại CSTBL nước ngoài	1	2	3	4	5
	- Tại chợ bán lẻ đô thị kiểu mới	1	2	3	4	5
2	Mua sắm tại cơ sở bán lẻ loại hình này, khách hàng nhận được giá trị/lợi ích lớn hơn nhiều so với chi phí bỏ ra và thỏa mãn tốt mong muốn khách hàng. Cụ thể					
	- Tại CSTBL việt Nam	1	2	3	4	5
	- Tại CSTBL nước ngoài	1	2	3	4	5
	- Tại chợ bán lẻ đô thị kiểu mới	1	2	3	4	5
3	So sánh giữa các loại hình bán lẻ có mặt hàng và giá tương tự, mức độ tín nhiệm, ưa thích và ưu tiên chọn mua của khách hàng với mỗi loại hình sau					
	- Tại CSTBL việt Nam	1	2	3	4	5
	- Tại CSTBL nước ngoài	1	2	3	4	5
	- Tại chợ bán lẻ đô thị kiểu mới	1	2	3	4	5
4	Mức độ hài lòng và an tâm với trình độ bán hàng văn minh, hiện đại và phù hợp với người Việt của mỗi loại hình bán lẻ sau:					
	- Tại CSTBL việt Nam	1	2	3	4	5
	- Tại CSTBL nước ngoài	1	2	3	4	5
	- Tại chợ bán lẻ đô thị kiểu mới	1	2	3	4	5
5	Mức độ trung thành (lựa chọn mua trong dài hạn) của khách hàng với mỗi loại hình bán lẻ sau:					
	- Tại CSTBL việt Nam	1	2	3	4	5
	- Tại CSTBL nước ngoài	1	2	3	4	5
	- Tại chợ bán lẻ đô thị kiểu mới	1	2	3	4	5

3. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết, các đánh giá trên của Ông (Bà) chủ yếu cho một số cơ sở bán lẻ nào của các loại hình bán lẻ sau:

- Với CSTBL VN là CST.....
- Với CSTBL nước ngoài là CST.....
- Với Chợ đô thị kiểu mới là chợ

4. Xin Ông (Bà) vui lòng nêu 3 điểm/yếu tố mà Ông (Bà) cho là điểm mạnh/ưu thích nhất với các CSTVN tại Thành phố Hà Nội

Một là

.....
.....

Hai là

.....
.....

Ba là:

.....
.....

5. Tương tự câu 4, xin Ông (Bà) vui lòng nêu rõ 3 điểm yếu/hạn chế nhất với các CSTBL VN hiện nay?

Một là

.....
.....

Hai là

.....
.....

Ba là:

.....
.....

6. Từ đánh giá trên, xin Ông (Bà) cân nhắc và vui lòng tư vấn (gợi ý) 3 yếu tố quan trọng nhất mà các CSTBL VN cần khắc phục và/hoặc nâng cấp để cạnh tranh được với các nhà bán lẻ nước ngoài hiện tại và trong triển vọng sắp tới:

Một là

.....
.....

Hai là.....

.....
.....

Ba là:.....

.....
.....

Xin trân trọng cảm ơn Ông (Bà)

PHỤ LỤC 4

1.1.1.2. Phân loại siêu thị bán lẻ

Phân loại theo quy mô

- Siêu thị nhỏ (Mini supermarket/Superet): theo cách phân loại của Pháp thì những siêu thị có diện tích dưới 400m² được gọi là siêu thị nhỏ. Mặt hàng chủ yếu là thực phẩm, doanh số chiếm 90 – 95% tổng doanh thu. Danh mục thực phẩm thông thường khoảng 1.500 mặt hàng.

- Siêu thị (Supermarket): ở Pháp các siêu thị thường có diện tích từ 400 m² đến 2.500 m². Siêu thị ở Mỹ có diện tích trung bình là 1.500 m². Danh mục HH kinh doanh của các siêu thị thường từ 2.500 – 3.500 mặt hàng và doanh số bán chiếm khoảng 80% tổng doanh thu. Địa điểm đặt siêu thị thường ở trung tâm thành phố, các khu dân cư lớn, giao thông thuận tiện, có bãi đỗ xe rộng và tiêu chuẩn.

- Đại siêu thị (Hypermarket): thường có quy mô lớn với diện tích bán hàng từ 500 m² trở lên. Danh mục HH bày bán tại đại siêu thị cơ từ 25.000 đến 40.000 mặt hàng, đáp ứng tới 80% nhu cầu khách hàng, địa điểm đặt đại siêu thị thường được chọn ở khu ngoại ô cách xa trung tâm thành phố, có bãi đỗ xe và thường có xăng bán với giá ưu đãi cho khách hàng đi xe ô tô.

Phân loại theo chiến lược và chính sách kinh doanh

Siêu thị chuyên doanh, siêu thị tiện dụng, siêu thị hạ giá, siêu thị chất lượng:

Phân loại theo quy chế siêu thị hiện hành tại Việt Nam

Theo quy chế Siêu thị và Trung tâm thương mại của Bộ Thương Mại và quyết định số 14606 của UBND thành phố Hà Nội ngày 25.8.2006 về cơ chế khuyến khích đầu tư xây dựng trung tâm thương mại và siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội, tiêu chuẩn của siêu thị được xây dựng dựa vào địa điểm kinh doanh và quy mô trình độ tổ chức kinh doanh.

Bảng 1.1. Phân hạng siêu thị theo quy định hiện hành

Hạng	Loại hình	Tiêu chuẩn tối thiểu	
		Diện tích kinh doanh (m ²)	Số lượng tên hàng
Hạng I	ST tổng hợp	5.000	20.000
	ST chuyên doanh	1.000	2.000
Hạng II	ST tổng hợp	2.000	10.000
	ST chuyên doanh	500	1.000
Hạng III	ST tổng hợp	500	4.000
	ST chuyên doanh	250	500

(Nguồn: [3])

Trong luận án này để thực hành phân tích đa nhóm còn phân STBL theo tiêu chí mặt hàng và phương pháp bán thành hai nhóm:

- Nhóm STBL căn bản: là những STBL truyền thống kinh doanh tổng hợp các mặt hàng thực phẩm (tươi sống, sơ chế và chế biến công nghiệp) là chủ yếu (>50% doanh số) ngoài ra còn kinh doanh các mặt hàng công nghệ phẩm đồ dùng gia dụng thuộc nhu cầu thường xuyên, trung bình, nhật dụng khác.

- Nhóm STBL cải biến: là những STBL bán các mặt hàng công nghệ phẩm khác có cơ cấu mặt hàng phong phú, nhu cầu lựa chọn và tư vấn cá nhân khi mua cao, hàng trưng bày để ngỏ và bán tự phục vụ (ví dụ STBL hàng thời trang, STBL điện máy-điện tử gia dụng, STBL hàng đồ gỗ gia dụng....)

PHỤ LỤC 5

1.1.2.2 .Phân loại, đặc trưng và vai trò của CSTBL trong hệ thống phân phối bán lẻ.

Như phân phân loại đã nêu, các chuỗi STBL được phân biệt với bất kỳ STBL và các cửa hàng kiểu khác chủ yếu ở năm khía cạnh: số lượng cơ sở bán lẻ, kiểu danh mục mặt hàng kinh doanh, quy hoạch và trình độ tác nghiệp, sở hữu của các đơn vị, kiểm tra điều hành. Trên cơ sở đó có thể định nghĩa chuỗi STBL bao gồm ít nhất hai đơn vị, thuộc sở hữu tập trung, kinh doanh trên cùng bình diện phân phối, với những mặt hàng kinh doanh giống nhau về bản chất. Như vậy một DN STBL được gọi là chuỗi STBL nếu nó quản trị hơn 2 STBL thành viên; nếu như nó quản lý một STBL căn bản, một ST kim khí, một ST đồ dùng gia đình thì không phải là chuỗi STBL và các ST này là các đơn nguyên được nhất thể hóa thành các liên hiệp.

Hình thái chuỗi bán lẻ nói chung và chuỗi STBL nói riêng được phát hiện và vận dụng từ khá sớm, và hiện nay ở các nước phát triển, có những hãng bán lẻ có hệ thống chuỗi gồm hàng trăm cửa hàng thành viên chuỗi.

Trong phân loại các loại hình và loại kiểu chuỗi STBL chủ yếu dựa vào quy mô của công ty mẹ, phạm vi mặt hàng bán lẻ, bản chất đặc trưng vùng thị trường được quy hoạch và mức nhất thể hóa theo chiều dọc. Theo quy mô điều hành của công ty mẹ, các Chuỗi STBL phân thành

Nhỏ: 1 vài STBL thành viên trực thuộc (2-10)

Vừa: có 11-100 STBL thành viên

Lớn: >100 STBL thành viên

Cực lớn: >500 STBL thành viên

Theo phạm vi của mặt hàng các HH và DV có

Chuỗi STBL tổng hợp

Chuỗi STBL chuyên doanh

Chuỗi STBL liên hợp

Theo đặc trưng của khu vực thị trường hoạt động: thông thường các STBL mắt xích được quy hoạch ở các đô thị, tiếp cận trực tiếp và gần hơn với các khu vực dân cư tập trung và chủ yếu các đô thị quy mô vừa, ở các khu vực trung tâm mua bán vùng ngoại biên thành phố lớn nơi phạm vi ảnh hưởng của cửa hàng tổng hợp bị hạn chế hơn. Các STBL mắt xích chuyên doanh hẹp mặt hàng và đồng bộ nhu cầu có thể xâm nhập tốt vào các vùng trung tâm thương mại đô thị lớn. Ở các đô thị nhỏ, các STBL mắt xích thường hạn chế hơn.

Theo mức tích hợp chiều dọc, hệ thống chuỗi STBL có các mức tích hợp khác nhau: nhóm chuỗi STBL không tích hợp với phân phối bán buôn hoặc bảo hộ sản xuất, chuỗi STBL tích hợp dọc với các nhà sản xuất hoặc các trung tâm phân phối bán buôn và kho cung ứng - đây là hình thái tích hợp phổ biến; chuỗi STBL liên kết với việc thực hiện các hoạt động của người sản xuất (thường cho chuỗi STBL thực hiện thương hiệu riêng).

PHỤ LỤC 6

Các biến và cấu thành đo lường các biến thành phần hiệu suất phát triển chiến lược marketing của các chuỗi STBL

Kí hiệu	Các biến quan sát
<i>Quản trị thông tin và phân tích tình thế chiến lược marketing (MIA)</i>	
MIA1	Nghiên cứu marketing bài bản, cập nhật thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh trên các đoạn thị trường khác nhau.
MIA2	Đảm bảo đầy đủ thông tin để phát triển các phương án ứng xử phù hợp cho các tình thế chiến lược kỳ vọng.
MIA3	Thực hành tốt phân tích TOWS và các công cụ phân tích tình thế marketing phổ biến khác.
MIA4	Đảm bảo cơ sở dữ liệu cho triển khai kế hoạch marketing hàng năm và cập nhật kế hoạch chiến lược marketing trung và dài hạn.
MIA5	Xây dựng hệ thống thông tin marketing dựa trên mạng máy tính phục vụ cho việc ra quyết định triển khai chiến lược nhanh, hiệu quả.
<i>Lựa chọn và định vị giá trị trên thị trường bán lẻ mục tiêu (VCP)</i>	
VCP1	Tổ chức tốt tư duy phục vụ và thỏa mãn khách hàng để xác định rõ tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng trong lựa chọn thị trường bán lẻ mục tiêu.
VCP2	Triển khai tốt tầm nhìn hệ thống marketing toàn diện để nhận dạng được các cơ hội/rủi ro trong phát triển mục tiêu trên mỗi đoạn thị trường được chọn.
VCP3	Nắm được tiềm năng sinh lợi của các khách hàng/khu vực thị trường và nhóm hàng khác nhau.
VCP4	Triển khai tốt đề xuất và lựa chọn giá trị cung ứng phù hợp, nổi trội và khác biệt cho các đoạn thị trường khác nhau.
VCP5	Triển khai và làm thích nghi các định vị giá trị có tính cạnh tranh cao theo đoạn thị trường mục tiêu.
VCP6	Triển khai tốt quản trị quan hệ khách hàng, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh trên thị trường bán lẻ mục tiêu.
<i>Chào hàng thị trường bán lẻ mục tiêu (TMO)</i>	
TM01	Tổ chức chào hàng linh hoạt với cơ cấu và danh mục mặt hàng hợp lý, phong phú về chủng loại, thương hiệu; đa dạng về tương quan chất lượng/giá trong cùng loại hàng.
TM02	Triển khai chất lượng mặt hàng trên mức trung bình thị trường và có tín nhiệm cao về kiểm soát chất lượng thương phẩm, xuất xứ, nhãn mác và vệ sinh an toàn thực phẩm.

Kí hiệu	Các biến quan sát
TM03	Triển khai bài bản thương mại hóa sản phẩm mới, phát triển thương xuyên và cập nhật mặt hàng mới và R & D nhãn hiệu riêng.
TM04	Triển khai và thực hành tốt các định chuẩn về cơ cấu và đăng cấp chất lượng quốc gia, quốc tế dịch vụ phân phối bán lẻ siêu thị.
TM05	Đảm bảo văn minh thương mại hiện đại cao hơn trong bán hàng và DVKH.
TM06	Triển khai tốt CL định giá theo margins, dựa trên giá trị và chất lượng dịch vụ phân phối, được khách hàng phân biệt và chấp nhận cao
TM07	Làm thích ứng thực hành giá (chiết giá, giảm giá) phù hợp, tin cậy.
TM08	Triển khai và làm thích ứng cơ chế giá linh hoạt và có tính cạnh tranh cao trong so sánh với các loại hình bán lẻ khác cùng mặt hàng.
TM09	Triển khai và làm thích ứng yêu cầu khác biệt hóa , bản sắc và nổi trội của chào hàng giá trị thương hiệu dịch vụ phân phối bán lẻ chuỗi siêu thị.
<i>Kênh marketing chuỗi siêu thị bán lẻ (SMC)</i>	
SMC1	Triển khai tốt kênh thương mại/bán lẻ có mức bao phủ, thâm nhập thị trường và hiệu lực lợi thế không gian cao.
SMC2	Triển khai điển hình hóa mạng các siêu thị thành viên dễ nhận biết, phân biệt, có địa điểm phân bố thuận tiện tiếp cận, mua sắm và tiết kiệm chi phí khách hàng cao.
SMC3	Triển khai CL kênh mua hàng và phân phối thượng nguồn nhanh hoạt và có hiệu suất quan hệ và tiết kiệm chi phí hoạt động chuỗi giá trị căn bản cao.
SMC4	Triển khai CL kênh truyền thông phân phối nội bộ và kết nối chuỗi cung ứng chuỗi phù hợp, cập thời dựa trên trao đổi dữ liệu điện tử (EDI).
SMC5	Triển khai quy hoạch mặt bằng hợp lý, hấp dẫn và đầu tư phát triển mạng phân phối nhanh chóng đảm bảo chất lượng cao dựa trên nguyên lý nhượng quyền thương mại.
SMC6	Tận dụng lợi thế không gian, kích hoạt chuỗi giá trị hỗ trợ và ứng dụng TMĐT có hiệu quả, hiệu năng cao.
SMC7	Triển khai quản trị các quá trình marketing phân phối cốt lõi (đặt hàng; thanh toán; tồn kho; công suất và năng suất cung ứng; rủi ro) có hiệu suất cao và an toàn.
<i>Xúc tiến thương mại và bán lẻ hỗn hợp (PRM)</i>	
PRM1	Triển khai truyền thông marketing tích hợp nội bộ STBL, tạo bầu không khí TM hấp dẫn, thuận tiện, hợp lý.
PRM2	Triển khai và làm thích ứng các phối thức trưng bày chào hàng, khuyến

Kí hiệu	Các biến quan sát
	mãi với PR và marketing trực tiếp thường xuyên, đa dạng, hấp dẫn, tin cậy và có hiệu lực/chi phí cao.
PRM3	Triển khai và làm thích ứng tốt chiến lược bán lẻ kết hợp linh hoạt ”kéo-đẩy” theo mùa - vụ, marketing quan hệ và tạo lập bản sắc bán lẻ chuỗi siêu thị.
PRM4	Triển khai công nghệ bán hàng “tự phục vụ” hoàn chỉnh, hiện đại theo hướng chuyển từ bán sản phẩm sang bán “Giải pháp khách hàng”.
PRM5	Triển khai chiến lược lực lượng bán có chất lượng cao và được tổ chức lao động dựa trên nguyên tắc làm việc nhóm (teamwork).
PRM6	Triển khai và làm thích ứng phối thức dịch vụ khách hàng và quản trị “liên hệ ngược” có tính hệ thống, bài bản và có hiệu suất cao.
PRM7	Triển khai quy hoạch và vận hành các yếu tố kết cấu hạ tầng, nhân sự tiếp xúc khách hàng tạo “bằng chứng vật chất” tin cậy, an toàn, an ninh và vệ sinh môi trường siêu thị cao.
<i>Phát triển tổ chức và nâng cấp các nguồn lực và năng lực marketing cốt lõi (CMC)</i>	
CMC 1	Triển khai và làm thích ứng tổ chức và các nguồn lực phát triển chiến lược marketing phù hợp, chất lượng và được khai thác, sử dụng hiệu quả.
CMC2	Phát triển các các năng lực khác biệt được xây dựng bài bản trong dài hạn và được vận dụng có hiệu suất cao.
CMC3	Phát triển năng lực kiến tạo hình ảnh nhà bán lẻ thân thuộc, ưa chuộng, hiện đại văn minh.
CMC4	Phát triển năng lực sáng tạo linh hoạt ứng xử để nâng cao năng lực cạnh tranh động trong đối sánh và cạnh tranh ngang phân với các nhà bán lẻ FDI.
CMC5	Phát triển năng lực lãnh đạo triển khai và thực thi chiến lược marketing dựa trên tri thức và văn hóa marketing của các CMOs.
<i>Hiệu suất chiến lược marketing được phát triển (SDP):</i>	
SDP1	Mua sắm trong CSTBL Việt Nam có chất lượng dịch vụ phân phối bán lẻ cao, thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt.
SDP2	Mua sắm trong CSTBL VN nhận được giá trị (lợi ích) lớn hơn đáng kể so với chi phí bỏ ra, vừa thỏa mãn mong muốn khách hàng tốt.
SDP3	So với các loại hình bán lẻ khác có mặt hàng và giá tương tự, tôi vẫn tín nhiệm, ưa thích và ưu tiên chọn mua sắm tại CSTBL VN.
SDP4	Tôi hài lòng và an tâm hơn với trình độ bán hàng văn minh, và phù hợp với người Việt của CSTBL VN.
SDP5	Tôi sẽ chọn mua sắm trong CSTBL Việt Nam lâu dài.

PHỤ LỤC 7

Kiểm định độ tin cậy của các biến độc lập và biến phụ thuộc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến này
<i>QTTT và phân tích tình thế chiến lược (MIA) - Alpha = 0,7827</i>				
MIA1	15,2216	6,2075	0,5168	0,7488
MIA2	15,0385	6,1372	0,4417	0,7185
MIA3	15,9126	6,3116	0,5281	0,7527
MIA4	14,2137	5,9371	0,6139	0,7635
MIA5	15,3718	6,0148	0,5833	0,7196
<i>Lựa chọn và định vị giá trị (VCP) - Alpha = 0,7894</i>				
VCP1	18,1530	6,4183	0,5017	0,7218
VCP2	17,9237	6,3817	0,4938	0,7627
VCP3	17,6304	6,9325	0,3158	0,6632
VCP4	17,8326	6,6327	0,5866	0,7733
VCP5	17,9186	6,2838	0,6013	0,7834
VCP6	17,6958	6,0141	0,5472	0,7816
<i>Chào hàng thị trường bán lẻ mục tiêu (TMO) - Alpha = 0,8433</i>				
TMO1	28,7316	14,6318	0,4338	0,8026
TMO2	27,8615	15,1834	0,5192	0,8273
TMO3	27,0134	15,2468	0,4818	0,7918
TMO4	26,9813	14,9317	0,5236	0,8246
TMO5	26,8290	14,8173	0,2978	0,6034
TMO6	28,1366	15,2736	0,5471	0,7567
TMO7	27,3218	15,9319	0,4817	0,8427
TMO8	28,8134	14,6781	0,4196	0,7864
TMO9	28,1646	15,3874	0,5683	0,8014
<i>Kênh marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ (SMC) - Alpha = 0,8192</i>				
SMC1	21,1638	8,1683	0,5741	0,7927
SMC2	21,7163	7,9334	0,6042	0,8016
SMC3	20,0436	7,8617	0,5817	0,8113
SMC4	20,8513	8,0236	0,6136	0,7431
SMC5	21,0197	7,7921	0,5529	0,7612
SMC6	20,2213	7,4686	0,2834	0,6742

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến này
SMC7	20,9867	8,0769	0,5813	0,7548
<i>XTTM và bán lẻ hỗn hợp (PRM) - Alpha = 0,8178</i>				
PRM1	20,8132	7,8358	0,6281	0,8028
PRM2	21,7481	7,0674	0,6613	0,7694
PRM3	20,3573	8,4571	0,5729	0,7512
PRM4	20,1233	8,6425	0,3012	0,6573
PRM5	21,8231	8,0634	0,6013	0,7641
PRM6	21,2687	7,9216	0,5839	0,8156
PRM7	21,4366	7,7362	0,6126	0,7338
<i>Phát triển tổ chức và nâng cấp các nguồn lực, năng lực Marketing cốt lõi (CMC) - Alpha = 0,8363</i>				
CMC1	15,8738	6,2734	0,5741	0,8208
CMC2	14,7369	6,6573	0,5218	0,8133
CMC3	15,6755	6,3835	0,5825	0,7917
CMC4	15,9817	5,9667	0,6034	0,8091
CMC5	15,8813	6,0594	0,5477	0,8326
<i>Hiệu suất chiến lược marketing được phát triển (SDP) - Alpha = 0,8406</i>				
SDP1	15,4167	5,9267	0,6218	0,7958
SDP2	15,0388	6,1358	0,5925	0,8026
SDP3	15,2931	6,0674	0,5636	0,8132
SDP4	15,8172	6,2186	0,6028	0,8318
SDP5	14,7663	6,5712	0,5843	0,8263

PHỤ LỤC 8

Phân tích yếu tố của phát triển chiến lược marketing của các chuỗi STBL Việt Nam trên địa bàn thành phố Hà Nội

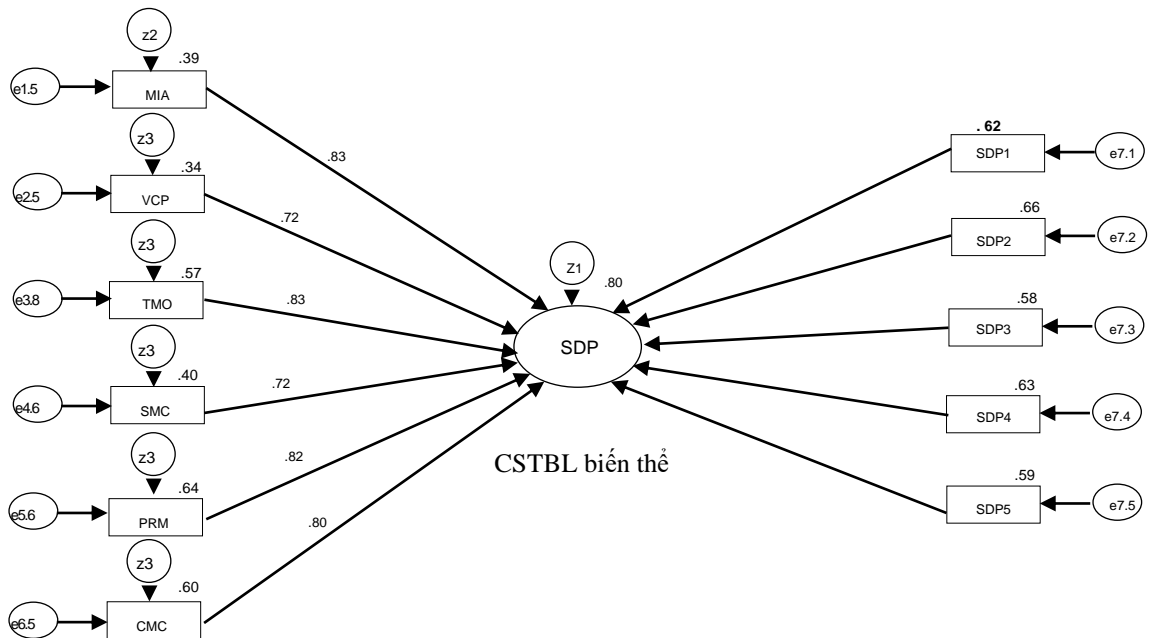
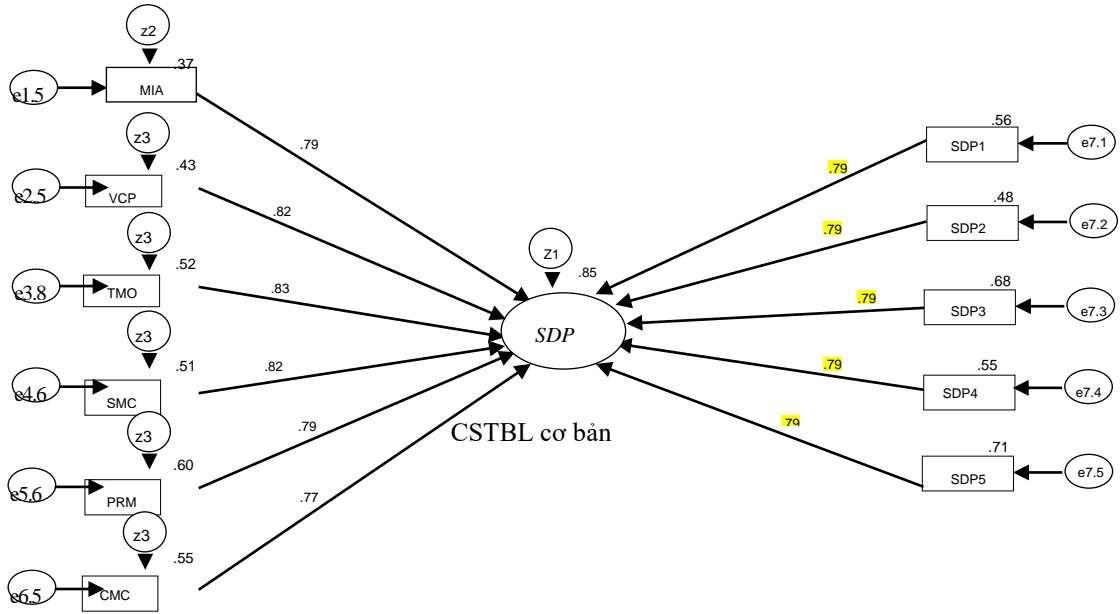
Biến quan sát	Hệ số tải của các thành phần					
	1	2	3	4	5	6
MIA1						0,594
MIA2						0,583
MIA3						0,602
MIA4						0,631
MIA5						0,576
VCP1					0,581	
VCP2					0,593	
VCP4					0,607	
VCP5					0,615	
VCP6					0,589	
TMO1	0,619					
TMO2	0,594					
TMO3	0,702					
TMO4	0,587					
TMO6	0,716					
TMO7	0,683					
TMO8	0,590					
TMO9	0,631					
SMC1		0,593				
SMC2		0,621				
SMC3		0,589				
SMC4		0,597				
SMC5		0,602				
SMC7		0,611				
PRM1			0,653			
PRM2			0,621			
PRM3			0,566			
PRM5			0,594			
PRM6			0,613			
PRM7			0,606			

Biến quan sát	Hệ số tải của các thành phần					
	1	2	3	4	5	6
CMC1				0,702		
CMC2				0,718		
CMC3				0,633		
CMC4				0,614		
CMC5				0,682		
Giá trị Eigen phương sai trích Cronbach's alpha	6,088	3,939	3,283	2,527	1,812	1,024
	31,484	10,372	9,297	7,628	6,082	5,648
	0,8564	0,8247	0,8218	0,8363	0,8016	0,7827

PHỤ LỤC

KHẢ BIẾN

($\chi^2 = 887.438, df = 582, CMIN/df = 1.525, P = 0.000, NFI = 0.985, RFI = 0.956, IFI = 0.989, TLT = 0.962, CFI = 988$)



BẤT BIẾN TỪNG PHẦN: CSTBL cơ bản và biến thể

($\chi^2 = 891.218, df = 584, CMIN/df = 1.526, NFI = 0.985, RFI = 0.987, IFI = 0.989, TLT = 0.963, CFI = 988$)

