

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

NGUYỄN BẢO NGỌC

**HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ MARKETING
CỦA MỘT SỐ CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN ÍCH
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2019

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

NGUYỄN BẢO NGỌC

**HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ MARKETING
CỦA MỘT SỐ CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN ÍCH
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

**CHUYÊN NGÀNH: KINH DOANH THƯƠNG MẠI
MÃ SỐ: 62.34.01.21**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

- 1. GS.TS Nguyễn Bách Khoa**
- 2. PGS.TS Nguyễn Hoàng**

Hà Nội, Năm 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi. Các số liệu, kết luận 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 và xin chịu trách nhiệm với những cam đoan của mình.

Tác giả luận án

Nguyễn Bảo Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương Mại, khoa Sau Đại học và các Thầy giáo, Cô giáo đã tham gia giảng dạy, hướng dẫn nghiên cứu sinh trong quá trình học tập và làm luận án.

Nghiên cứu sinh xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc nhất đến hai giáo viên hướng dẫn: GS.TS Nguyễn Bách Khoa và PGS.TS Nguyễn Hoàng - những người thầy, những nhà khoa học đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo cho nghiên cứu sinh để hoàn thành luận án.

Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn các Thầy giáo, Cô giáo trong Khoa Marketing, Bộ môn Nguyên lý Marketing, Bộ môn Quản trị Marketing đã luôn ủng hộ, giúp đỡ và tạo điều kiện cho nghiên cứu sinh trong thời gian làm luận án.

Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn các Cơ quan quản lý Nhà nước, các Doanh nghiệp và các Đơn vị có liên quan; các Nhà khoa học trong và ngoài Trường Đại học Thương Mại, các Doanh nhân, Người tiêu dùng đã cung cấp thông tin trong quá trình thu thập, khảo sát dữ liệu trong luận án.

Đặc biệt, nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn gia đình, người thân và bạn bè đã động viên, tạo điều kiện, giúp đỡ nghiên cứu sinh trong quá trình làm và hoàn thành luận án.

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Bảo Ngọc

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

STT	TỪ VIẾT TẮT	TIẾNG ANH	TIẾNG VIỆT
1	ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
2	CFA	Confirmatory Factor Analysis	Phân tích nhân tố xác định
3	CMO	Chief Marketing Officer	Giám đốc Marketing
4	EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
5	EVC	Economic Value the Customer	Giá trị kinh tế khách hàng
6	FTA	Free Trade Agreement	Hiệp định thương mại tự do
7	GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
8	GNP	Gross National Product	Tổng sản phẩm quốc gia
9	GRDP	Gross Regional Domestic Product	Tổng sản phẩm trên địa bàn
10	GS	Government Spending	Đầu tư công
11	IR	Inflation rate	Lạm phát
12	MIS	Marketing Information System	Hệ thống thông tin MKT
13	MMBO	Marketing management by Objectives	Quản trị MKT theo mục tiêu
14	MMBP	Marketing management by Process	Quản trị MKT theo quá trình
15	PD	Public Debt	Nợ công
16	QTCS	Quality-Just in time-Cost-Service	Chất lượng - Đúng thời điểm - Chi phí - Dịch vụ
17	ROI	Return On Investment	Lợi tức đầu tư
18	ROS	Return On Sale	Lợi tức doanh thu
19	SBU	Strategic business unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
20	SIVA	Solution-Information-Value-Access	Giải pháp - Thông tin - Giá trị - Tiếp cận
21	STP	Segmentation-Targeting-Positioning	Phân đoạn thị trường - Lựa chọn thị trường mục tiêu - Định vị thị trường
22	SWOT	Strengths-Weakness-Opportunities-Threats	Điểm mạnh - điểm yếu - thời cơ - thách thức
23	TPP	Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement	Hiệp định Đối tác kinh tế Chiến lược xuyên Thái Bình Dương
24	WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT

STT	TỪ VIẾT TẮT	TỪ VIẾT ĐẦY ĐỦ
1	BL	Bán lẻ
2	CH	Cửa hàng
3	CHTI/CCHTI	Cửa hàng tiện ích/Chuỗi cửa hàng tiện ích
4	CHTM	Cửa hàng thương mại
5	CHTV	Cửa hàng thành viên
6	CNTT	Công nghệ thông tin
7	CST/CSTBL	Chuỗi siêu thị/Chuỗi siêu thị bán lẻ
8	DN	Doanh nghiệp
9	DNBL	Doanh nghiệp bán lẻ
10	DNTM	Doanh nghiệp thương mại
11	ĐTB	Điểm trung bình
12	ĐTCT	Đối thủ cạnh tranh
13	DV/DVKH	Dịch vụ/Dịch vụ khách hàng
14	HTX	Hợp tác xã
15	KCX-KCN	Khu chế xuất – Khu công nghiệp
16	KD	Kinh doanh
17	KH/KH-NTD	Khách hàng/Khách hàng – người tiêu dùng
18	KHCN	Khoa học công nghệ
19	LA	Luận án
20	LTCT	Lợi thế cạnh tranh
21	MKT	Marketing
22	NCC	Nhà cung cấp
23	NCS	Nghiên cứu sinh
24	NN	Nhà nước
25	NSX	Nhà sản xuất
26	NVCH	Nhân viên cửa hàng
27	NXK/NNK	Nhà xuất khẩu/Nhà nhập khẩu
28	SP	Sản phẩm
29	SX	Sản xuất
30	TB	Trung bình
31	TM/TMBL	Thương mại/Thương mại bán lẻ
32	TP	Thành phố
33	TT	Thị trường
34	TW	Trung ương
35	UBND	Ủy ban nhân dân
36	VN	Việt Nam
37	VSAT/VSATTP	Vệ sinh an toàn/Vệ sinh an toàn thực phẩm
38	XTTM	Xúc tiến thương mại

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Thang đo 3 thành phần tác động trực tiếp và hiệu quả quản trị bộ máy MKT CCHTI.....	45
Bảng 1.2: Thang đo 6 thành phần kiến tạo và cung ứng giá trị và giá trị khách hàng cảm nhận	48
Bảng 2.1: Cơ cấu tổng mức BL hàng hóa theo giá hiện hành phân theo nhóm hàng ...	63
Bảng 2.2: Cơ cấu loại hình cơ sở thương mại bán lẻ hiện đại trên địa bàn.....	65
Bảng 2.3: Mô tả mẫu nghiên cứu mô hình 1	68
Bảng 2.4: Hệ số Cronbach's Alpha của các khái niệm nghiên cứu mô hình 1	69
Bảng 2.5: Kết quả EFA các thành phần hiệu quả quản trị bộ máy marketing	70
Bảng 2.6: Kết quả EFA biến phụ thuộc MME	71
Bảng 2.7: Kết quả dự báo mô hình hồi qui bội của mô hình 1.....	73
Bảng 2.8: Mô tả mẫu nghiên cứu của mô hình 2.....	74
Bảng 2.9: Hệ số Cronbach's alpha của các khái niệm nghiên cứu mô hình 2	76
Bảng 2.10: Kết quả phân tích EFA lần 2 các thành phần giá trị KH cảm nhận.....	78
Bảng 2.11: Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc PCV	79
Bảng 2.12: Kết quả dự báo mô hình hồi qui bội của mô hình 2.....	81
Bảng 2.13: Kết quả đánh giá quản trị MKT chiến lược	87
Bảng 2.14: Kết quả đánh giá quản trị MKT chiến thuật	91
Bảng 2.15: Kết quả đánh giá quản trị tạo nguồn LTCT MKT	92
Bảng 2.16: Kết quả đánh giá hiệu quả bộ máy quản trị MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội.....	95
Bảng 2.17: Kết quả đánh giá tổ chức MHLB.....	97
Bảng 2.18: Kết quả đánh giá về định và thực hành giá bán lẻ	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.19: Kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ khách hàng.....	99
Bảng 2.20: Kết quả đánh giá địa điểm phân bố CHTI	100
Bảng 2.21: Kết quả đánh giá trưng bày, truyền thông chào hàng	101
Bảng 2.22: Kết quả đánh giá bầu không khí CHTI.....	102
Bảng 2.23: Kết quả đánh giá giá trị khách hàng cảm nhận	103
Bảng 3.1: Mô thức phân tích SWOT kỳ vọng đến 2025 tầm nhìn 2030 của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội	115

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mô hình phân biệt quan niệm trọng Marketing và quan niệm trọng bán.....	17
Hình 1.2a: Quá trình cung ứng giá trị hiện đại của Doanh nghiệp.....	20
Hình 1.2b: Quá trình chuyển tải cung ứng giá trị KH của Doanh nghiệp bán lẻ	21
Hình 1.3: Cấu trúc bốn loại hình hành vi chọn mua của người tiêu dùng.....	25
Hình 1.4: Quá trình quyết định mua của KH-NTD	25
Hình 1.5: Mô hình SPP của Day và Wensley về nguồn LTCT.....	39
Hình 1.6: Mô hình nghiên cứu lý thuyết hiệu quả quản trị bộ máy marketing của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội	44
Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu lý thuyết giá trị khách hàng cảm nhận tại CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội	47
Hình 2.1: Kết quả CFA mô hình hiệu quả quản trị bộ máy marketing của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội	72
Hình 2.2: Kết quả CFA mô hình giá trị khách hàng cảm nhận tại CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội	80
Hình 3.1: Mô hình chu trình kết nối chuyển giao thông tin với quản lý dự trữ của chuỗi	122
Hình 3.2: Các giai đoạn phát triển mặt hàng mới của DNTM	128
Hình 3.3: Đề xuất phát triển các dạng thức mặt hàng mới của CCHTI	129
Hình 3.4: Đề xuất quy trình định giá mặt hàng của CCHTI	133
Hình 3.5: Mô hình tổ chức Phòng marketing thương mại của CCHTI.....	144
Hình 3.6: Mô hình kim tự tháp triết lý khách hàng	148

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	v
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	vi
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài luận án	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	3
5. Đóng góp khoa học và thực tiễn mới của luận án.....	5
6. Kết cấu luận án.....	6
TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU	7
1. Những nghiên cứu ở nước ngoài.....	7
2. Những nghiên cứu ở trong nước	8
3. Khoảng trống nghiên cứu.....	11
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ MARKETING CỦA DOANH NGHIỆP BÁN LẺ NÓI CHUNG VÀ CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN ÍCH NÓI RIÊNG	13
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	13
1.1.1. Cửa hàng tiện ích	13
1.1.2. Chuỗi cửa hàng tiện ích	14
1.1.3. Các quan niệm quản trị marketing của doanh nghiệp bán lẻ nói chung và chuỗi cửa hàng tiện ích nói riêng với địa thị trường.....	16
1.1.4. <i>Quan niệm quản trị marketing dựa trên giá trị</i>	<i>18</i>
1.2. Nội dung và mô hình nghiên cứu quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích	23
1.2.1. Khái niệm và đặc điểm quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích.....	23
1.2.2. Nội dung quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích.....	26
1.2.3. Mô hình nghiên cứu lý thuyết quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích.....	43

1.2.4. Những tiêu chí đánh giá chất lượng và hiệu quả quản trị marketing của CCHTI	49
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích	51
1.3.1. Các lực lượng môi trường vĩ mô và hợp tác quốc tế	51
1.3.2. Các yếu tố thị trường ngành bán lẻ Địa phương.....	52
1.3.3. Các yếu tố môi trường nội tại của chuỗi cửa hàng tiện ích	54
1.4. Kinh nghiệm thực tiễn quản trị marketing ở một số chuỗi cửa hàng tiện ích điển hình và bài học tham khảo rút ra.....	56
1.4.1. Chuỗi Seven-Eleven	56
1.4.2. Chuỗi GS25	57
1.4.3. Chuỗi Satrafoods	58
1.4.4 Một số bài học tham khảo rút ra	60
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ MARKETING CỦA MỘT SỐ CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN ÍCH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI.....	61
2.1. Tổng quan thị trường bán lẻ và quá trình phát triển chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội	61
2.1.1. Đặc điểm Kinh tế - Xã hội của Thành phố Hà Nội	61
2.1.2. Tổng quan thị trường bán lẻ Thành phố Hà Nội	62
2.1.3. Quá trình phát triển cửa hàng tiện ích và chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội.....	64
2.2. Nghiên cứu xác lập mô hình thực tế hiệu quả quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích	67
2.2.1. Mô hình nghiên cứu thực tế hiệu quả quản trị bộ máy marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích	67
2.2.2 Mô hình nghiên cứu thực tế giá trị khách hàng cảm nhận.....	73
2.3. Thực tiễn quản trị marketing của một số chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội.....	82
2.3.1. Chuỗi cửa hàng tiện ích Vinmart ⁺	82
2.3.2. Chuỗi cửa hàng tiện ích Circle K	83
2.3.3. Chuỗi cửa hàng tiện ích Haprofood.....	84
2.3.4. Một số kết luận rút ra.....	84
2.4. Phân tích thống kê mô tả thực trạng quản trị marketing của một số chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội	85
2.4.1. Thực trạng quản trị marketing qua mô hình hiệu quả bộ máy quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội	85

2.4.2. Thực trạng quản trị marketing qua mô hình giá trị khách hàng cảm nhận của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội	96
2.5. Đánh giá chung	104
2.5.1. Những ưu điểm, điểm mạnh cơ bản.....	104
2.5.2. Những hạn chế, điểm yếu	106
2.5.3. Những nguyên nhân của hạn chế.....	109
CHƯƠNG 3: QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ MARKETING CỦA MỘT SỐ CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN ÍCH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI ĐẾN 2025 TẦM NHÌN 2030	111
3.1. Một số dự báo, định hướng phát triển và quan điểm hoàn thiện quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030.....	111
3.1.1. Một số dự báo marketing bán lẻ nói chung và chuỗi cửa hàng tiện ích nói riêng đến 2025 tầm nhìn 2030	111
3.1.2. Định hướng phát triển thương mại bán lẻ nói chung và chuỗi cửa hàng tiện ích nói riêng của Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030.....	112
3.1.3. Phân tích SWOT và định hướng hoàn thiện quản trị marketing của các chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030	115
3.1.4. Quan điểm hoàn thiện quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030.....	117
3.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị marketing chiến lược của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội	118
3.2.1. Hoàn thiện quản trị và công nghệ thông tin marketing	119
3.2.2. Hoàn thiện quản trị phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu của chuỗi cửa hàng tiện ích	123
3.2.3. Hoàn thiện đề xuất giá trị và định vị chuỗi cửa hàng tiện ích trên thị trường mục tiêu.....	124
3.3. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị marketing chiến thuật của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội	126
3.3.1. Hoàn thiện quản trị mặt hàng bán lẻ.....	126
3.3.2. Hoàn thiện quản trị mua - nhập hàng.....	130
3.3.3. Hoàn thiện quản trị giá bán lẻ.....	132
3.3.4. Hoàn thiện quản trị chất lượng dịch vụ khách hàng	134
3.3.5. Hoàn thiện quản trị địa điểm phân bố cửa hàng tiện ích	136
3.3.6. Hoàn thiện quản trị trưng bày, truyền thông chào hàng tại cửa hàng.....	137
3.3.7. Hoàn thiện quản trị bầu không khí và hình ảnh thương hiệu CCHTI	138

3.4. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội.....	140
3.4.1. Hoàn thiện tổ chức MKT và quản trị năng lực nguồn lực marketing cốt lõi	141
3.4.2. Hoàn thiện quản trị năng lực marketing khác biệt.....	145
3.4.3. Hoàn thiện quản trị năng lực marketing động	146
3.4.4. Hoàn thiện năng lực quản trị tổ chức và năng lực lãnh đạo triển khai, kiểm tra đánh giá quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích	147
3.5. Một số giải pháp hoàn thiện môi trường marketing tạo thuận lợi cho quản trị marketing của các chuỗi cửa hàng tiện ích	149
3.5.1. Hoàn thiện khung pháp lý, chính sách và cơ chế quản lý Nhà nước trong kinh doanh bán lẻ.....	149
3.5.2. Một số kiến nghị với Thành phố Hà Nội	150
KẾT LUẬN	153
DANH MỤC CÁC BÀI BÁO KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Cửa hàng tiện ích (CHTI) và kinh doanh chuỗi cửa hàng tiện ích (CCHTI) ra đời, phát triển đã góp phần làm thay đổi bộ mặt và nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ của ngành bán lẻ tại Việt Nam. Đây là mô hình và phương thức quản lý kinh doanh không mới trên thế giới nhưng ở Việt Nam đang ở trong giai đoạn đầu của sự phát triển, vì vậy các doanh nghiệp kinh doanh CCHTI cần thiết và có thể vận dụng mô hình và phương thức kinh doanh và quản trị marketing như thế nào để thực hiện vai trò chủ công trong lựa chọn, kiến tạo, chuyển tải các giá trị cung ứng KH mục tiêu luôn là vấn đề lý luận quan trọng và được giới học thuật quan tâm nghiên cứu và triển khai.

Trong gần 10 năm vừa qua, thị trường bán lẻ Việt Nam và hoạt động kinh doanh của hệ thống bán lẻ hiện đại nói chung, hệ thống CCHTI nói riêng đã có những chuyển biến tích cực, phát triển vượt bậc mà một trong những điển hình là thị trường bán lẻ Thành phố Hà Nội đã có những bước phát triển đáng kể về qui mô, cơ cấu và mức hấp dẫn thị trường tạo môi trường và điều kiện thuận lợi cho sự phát triển, nâng cao vị thế của quản trị MKT ở các loại hình bán lẻ hiện đại nói chung và CCHTI nói riêng. Quản trị MKT ở các CCHTI đã góp phần trực tiếp đến sự tăng trưởng lớn về qui mô và số lượng cửa hàng thành viên (CHTV) năm 2010 có khoảng 200 CHTV đến năm 2018 có trên 1.000 CHTV; chất lượng dịch vụ bán lẻ và hiệu quả hoạt động KD đã khẳng định vai trò quan trọng của quản trị MKT trong loại hình bán lẻ hiện đại này và đóng góp xứng đáng vào sự phát triển chung của hệ thống thương mại bán lẻ Thành phố. Bên cạnh những kết quả cần được phát huy trên, quản trị MKT của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cũng bộc lộ nhiều hạn chế, bất cập ở mức độ khác nhau giữa các CCHTI như: chưa xác lập có cơ sở khoa học, mô hình và thang đo quản trị MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội; cấu trúc, nội dung thực hành quản trị MKT thiếu hệ thống, chất lượng hiệu suất và chất lượng hợp chuẩn chưa cao dẫn đến hiệu quả quản trị bộ máy MKT, hiệu quả giá trị KH cảm nhận cũng như năng lực cạnh tranh MKT của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội còn thấp, chưa khai thác và đáp ứng được lợi thế cạnh tranh so sánh của loại hình tổ chức bán lẻ tiên bộ và hiện đại này. Chính vì vậy, nghiên cứu hoàn thiện quản trị MKT của các CCHTI là rất cần thiết và ý nghĩa thực tiễn cao. Nghiên cứu này càng trở nên cấp thiết trong bối cảnh những năm tiếp theo, dưới tác động đồng hành của

tự do hóa, toàn cầu hóa và sự tái diễn xu thế bảo hộ thương mại Quốc gia của các nước lớn; yêu cầu thực hiện các cam kết trong Hiệp định thương mại tự do thế hệ mới và sự gia nhập của các Đại gia “Bán lẻ khu vực & quốc tế”; tác động của cách mạng công nghiệp 4.0, môi trường và thị trường cạnh tranh bán lẻ Việt Nam và Thành phố Hà Nội sẽ vận động, phát triển phức tạp có nhiều biến động đột biến hơn nhiều so với hiện tại.

Vì vậy, nghiên cứu xác lập các luận cứ lý luận, thực tiễn và xây dựng khung phân tích thực trạng cũng như đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị marketing của các CCHTI là cấp thiết, có ý nghĩa lý luận và thực tiễn cao. Với tiếp cận trên, NCS chọn đề tài "*Hoàn thiện quản trị marketing của một số chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội*" làm đề tài luận án Tiến sĩ kinh tế, chuyên ngành Kinh doanh thương mại.

2. Mục tiêu nghiên cứu

*** Mục tiêu chung**

Luận án xác lập quan điểm và một số giải pháp có luận cứ lý luận và thực tiễn xác đáng nhằm hoàn thiện quản trị marketing của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội giai đoạn đến 2025 tầm nhìn 2030.

*** Mục tiêu nghiên cứu cụ thể**

- Hệ thống hóa và xây dựng khung lý luận (thực chất, nhiệm vụ, phương pháp tiếp cận, nội dung, tiêu chí đánh giá), yếu tố ảnh hưởng và cơ sở thực tiễn (bài học rút ra từ kinh nghiệm thực tiễn) về quản trị marketing của một số chuỗi cửa hàng tiện ích.

- Xây dựng, kiểm định và xác lập mô hình và bộ thang đo thực tế phù hợp với môi trường, thị trường bán lẻ của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội và vận dụng chúng để phân tích, đánh giá thực trạng quản trị marketing của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội thời gian qua và hiện tại.

- Đề xuất các quan điểm và các giải pháp hoàn thiện quản trị marketing của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội giai đoạn đến 2025 tầm nhìn 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

*** Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là quản trị marketing của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội trên góc độ lý luận và thực tiễn.

*** Phạm vi nghiên cứu**

- Về khách thể nghiên cứu là một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội gồm:

- + Doanh nghiệp bán lẻ CCHTI nhỏ và vừa KD trên địa bàn Thành phố Hà Nội.
- + DN đa ngành vừa và lớn kinh doanh trên địa bàn Thành phố & Tỉnh có văn phòng quản trị tại Hà Nội hoặc tại Địa phương khác có CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội là một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) của DN.
- + Về loại hình bao gồm: CCHTI cơ bản và CCHTI biến thể.
- *Về nội dung nghiên cứu:*
- + Các CCHTI dù là DN hay một SBU (đơn vị kinh doanh chiến lược) của DN đều phải thực hành quản trị marketing toàn diện (P.Kotler).
- + Luận án chủ yếu tiếp cận nghiên cứu quản trị marketing theo mục tiêu (MMBO), không nghiên cứu trực diện mà chỉ xem xét quản trị marketing theo quá trình (MMBP) – hoạch định – tổ chức thực hiện – kiểm tra, kiểm soát marketing) như là các yếu tố có liên quan đến các nội dung quản trị marketing.
- + Luận án tiếp cận hoàn thiện quản trị marketing theo nghĩa nâng cao hiệu quả quản trị marketing trên hai góc độ: hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH thông qua giá trị và sự hài lòng KH của CCHTI. Luận án không nghiên cứu và không có điều kiện nghiên cứu hiệu quả tài chính và kinh doanh khác của quản trị marketing.
- *Về không gian nghiên cứu:* tập trung nghiên cứu tại một số CCHTI kinh doanh trên địa bàn Thành phố Hà Nội, có tham chiếu với một số loại hình bán lẻ có mặt hàng kinh doanh tương tự.
- *Về thời gian nghiên cứu:* nghiên cứu thực trạng qua dữ liệu thứ cấp thu thập từ 2010 đến 2018 và dữ liệu sơ cấp thu thập từ tháng 8/2018-11/2018; đề xuất giải pháp cho giai đoạn đến năm 2025 tầm nhìn 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

*** 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 nghiên cứu quan hệ quản trị marketing của CCHTI (trên tư cách là một DN hoặc một SBU).

*** Phương pháp nghiên cứu cụ thể**

- Phương pháp thu thập dữ liệu

+ Dữ liệu thứ cấp gồm: các báo cáo môi trường & thị trường bán lẻ Thành phố của hệ thống quản lý Nhà nước trung ương và Thành phố Hà Nội; các số liệu thống kê, các báo

cáo phân tích KD, các văn bản quản trị KD & MKT có thể tiếp cận và thu thập từ các nguồn chính thức và tin cậy của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội từ các báo tổng kết và phương hướng hoạt động, từ các Website của một số chuỗi.

+ Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ hai cuộc điều tra xã hội học. Cụ thể:

* Về đối tượng điều tra:

- Với điều tra hiệu quả quản trị bộ máy MKT là các nhà quản trị MKT bậc trung và CMO_s của CCHTI và một số đối tác; chuyên gia, nhà quản lý Nhà nước Địa phương các cấp với CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

- Với điều tra giá trị khách hàng cảm nhận là các KH của các cửa hàng tiện ích thành viên thuộc các chuỗi khác nhau trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

* Về qui mô mẫu điều tra được xác định qua phương pháp lấy mẫu thực nghiệm của Hair, et al (2006) – qui mô mẫu tối thiểu 5 đáp viên/phát biểu - câu hỏi.

* Về công cụ điều tra: Thông qua bảng hỏi gửi trực tiếp hoặc qua E-mail cho đáp viên.

* Về phương pháp điều tra: Lấy mẫu ngẫu nhiên thuận tiện.

- *Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu*

+ Xử lý dữ liệu: Các phiếu điều tra được kiểm tra chi tiết để xem xét các đáp viên đã trả lời và điền đủ các câu hỏi và loại bỏ các sai sót thô (Phiếu trả lời không đúng đủ).

+ Phần mềm SPSS 20.0 và AMOS được sử dụng để phân tích dữ liệu dựa trên mã hóa các biến mô hình. Phần mềm SPSS 20.0 được sử dụng để phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan, phân tích hồi quy bội và phân tích thống kê mô tả. Phần mềm AMOS được sử dụng để phân tích nhân tố xác định (CFA). Cụ thể:

Phân tích hệ số Cronbach's Alpha để kiểm định độ chặt chẽ và tin cậy của các thang đo của một biến mô hình. Tiêu chuẩn kiểm định là Cronbach's Alpha các mục tiêu $\geq 0,6$; tương quan biến tổng (Item – Total Correlation) đều $\geq 0,3$; Cronbach's Alpha biến thành phần $>$ Cronbach's Alpha các mục biến.

Phân tích EFA để kiểm định sự hội tụ và phân biệt của các thành phần (thang đo) trong một tập hợp biến và sự thích hợp của phân tích nhân tố với bộ dữ liệu của mẫu. Tiêu chuẩn kiểm định là trị số thống kê KMO $\geq 0,5$; kiểm định Barlette's có trị số đáng kể; thống kê Eigen Value ≥ 1 ; hệ số tải nhân tố (Factor Loading) $\geq 0,3$; tổng phương sai trích $> 0,5$.

Phân tích tương quan để kiểm định mối quan hệ giữa các biến mô hình với nhau xem chúng có khả năng xảy ra đa cộng tuyến hoặc tự tương quan. Tiêu chuẩn kiểm định là tất cả hệ số tương quan Pearson's $< 0,85$ và đủ lớn so với 0.

Phân tích CFA bằng AMOS để kiểm định độ hội tụ của các biến mô hình và sự phù hợp của mô hình với tổng thể môi trường và TT CCHTI được nghiên cứu. Tiêu chuẩn kiểm định là trị số X^2 đủ lớn; $Df \leq 2$; các hệ số CFI, TLI $> 0,9$; RMSEA $< 0,8$.

Phân tích hồi qui bội để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu, kiểm định quan hệ nhân quả giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc của mô hình. Tiêu chuẩn kiểm định: trị số VIF ≤ 10 ; mức ý nghĩa Sig. $< 0,05$ với giá trị F đáng kể; hệ số xác định điều chỉnh $R^2 > 50\%$; trị số β điều chỉnh $\neq 0$ đáng kể.

+ Các phương pháp phân tích thống kê mô tả bao gồm các phân tích thống kê so sánh, phân tích chỉ số, phân tích tỉ lệ, phân tích qua điểm trung bình (ĐTB) và độ lệch chuẩn (ĐLC) để đánh giá mức độ trạng thái theo thang Likert 5 mức.

5. Đóng góp khoa học và thực tiễn mới của luận án

Một là, trên cơ sở hệ thống hóa, cập nhật lý luận và nghiên cứu trích dẫn (Citation Review) MKT dựa trên giá trị, đã xác lập khung khổ lý luận quản trị marketing của các CCHTI theo tiếp cận quá trình cung ứng giá trị KH của M.Lanning & E.Michaels; quản trị marketing chiến lược để lựa chọn và định vị giá trị; quản trị marketing chiến thuật để kiến tạo và chuyển tải giá trị và quản trị tạo nguồn LTCT marketing để đảm bảo và cạnh tranh giá trị cung ứng KH. Cụ thể đã xác lập, luận giải chi tiết các khái niệm, đặc điểm, nội dung, tiêu chí đánh giá, mô hình nghiên cứu lý thuyết quản trị marketing và những yếu tố ảnh hưởng làm điều kiện để hoàn thiện quản trị marketing của CCHTI theo tiếp cận nghiên cứu này.

Hai là, trên cơ sở tiến hành nghiên cứu định lượng với bộ dữ liệu điều tra xã hội học (218 phiếu điều tra các nhà quản trị, quản lý; 386 phiếu điều tra khách hàng đủ điều kiện kiểm định) đã xây dựng, kiểm định và xác lập mô hình và bộ thang đo thực tế quản trị marketing phù hợp với môi trường, thị trường và marketing các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội với hai mô hình: Hiệu quả quản trị bộ máy marketing (20 thang đo của 3 thành phần và 5 thang đo của biến phụ thuộc - Hiệu quả quản trị bộ máy MKT) và hiệu quả khách hàng CCHTI (31 thang đo của 6 thành phần và 6 thang đo của biến phụ thuộc - Giá trị KH cảm nhận).

Ba là, vận dụng các mô hình trên đã nghiên cứu thực trạng quản trị marketing của ba CCHTI chọn điển hình và phân tích thống kê mô tả thực trạng quản trị MKT của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội, từ đó khái quát hóa sáu điểm mạnh, sáu điểm yếu và năm nguyên nhân khách quan, sáu nguyên nhân chủ quan của các hạn chế tồn tại của quản trị marketing ở các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội hiện nay.

Bốn là, xác lập bốn định hướng, năm quan điểm; bốn nhóm giải pháp (Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị marketing chiến lược; nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị marketing chiến thuật, nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị tạo nguồn LTCT marketing và nhóm giải pháp hoàn thiện môi trường tạo thuận lợi quản trị marketing CCHTI) dựa trên các luận cứ lý luận và thực tiễn đã xác định nhằm hoàn thiện quản trị marketing trên cả hai góc độ: nâng cấp giá trị và sự thỏa mãn KH; nâng cao hiệu quả quản trị bộ máy MKT của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030.

6. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, lời cam đoan, lời cảm ơn, danh mục bảng biểu sơ đồ hình vẽ, danh mục từ viết tắt, nội dung luận án được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Lý luận cơ bản và kinh nghiệm thực tiễn về quản trị marketing của doanh nghiệp bán lẻ nói chung và chuỗi cửa hàng tiện ích nói riêng.

Chương 2: Thực trạng quản trị marketing của một số chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

Chương 3: Quan điểm và giải pháp hoàn thiện quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến năm 2025 và tầm nhìn 2030.

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

1. Những nghiên cứu ở nước ngoài

* Liên quan đến lý luận quản trị marketing có thể nêu một số công trình NC điển hình sau:

- *Marketing essentials*, E. Jerome Mc Carthy and William D. Perreault (2017) [77];
- *Principle of marketing*, Philip Kotler & Gary Armstrong (2012) [86];
- *Marketing management*, Philip Kotler (2002) [89];
- *Marketing management*, Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2015) [92];
- *Management Flow – A process theory of the knowledge – based firm*, I.Nonaka et al (2008) [104]

Các công trình nghiên cứu này đã xác lập quan điểm, nguyên lý quản trị MKT trong thời đại mới, phù hợp với bối cảnh kinh doanh và thị trường thế kỷ XXI. Về nội dung, quản trị marketing được tiếp cận dựa trên giá trị và quá trình cung ứng giá trị cho KH gồm các quyết định quản trị MKT chiến lược để lựa chọn xác định thị trường mục tiêu, đề xuất và định vị giá trị thị trường mục tiêu; các quyết định quản trị MKT chiến thuật để tạo lập, cung ứng thực hiện giá trị cung ứng cho KH; các quyết định tổ chức, phát triển nguồn lực và năng lực lãnh đạo, thực thi và kiểm soát quản trị marketing của DN. Các nghiên cứu này chỉ ra vai trò và nội dung chủ yếu của quản trị marketing mà các DN cần triển khai phù hợp với bối cảnh mới nhằm nâng cao hiệu quả quản trị marketing và năng lực cạnh tranh của DN nói chung ở các Quốc gia phát triển.

* Liên quan đến quản trị bán lẻ và marketing có thể nêu ra một số công trình tiêu biểu sau:

- *Retailing*, Dale M. Levison & D. Wesley Balderson (1998) [95];
- *Selling Today*, W. Manning & P. Reece (2004) [98];
- *Professional Sale Management*, T. Anderson (2004) [75];
- *Selling: Principles and Practices*, Richard H. Buskirk & Bruce D. Buskirk (2006) [76];
- *Retailing Management*, P. Husty (2008) [87]

Các công trình nghiên cứu đã chỉ rõ sự phát triển của bán lẻ, hệ thống bán lẻ trong điều kiện thị trường cạnh tranh toàn cầu và khẳng định vị trí hạt nhân, yếu tố quyết định đến hiệu quả quản trị bán lẻ là quá trình triển khai các quyết định quản trị chủ yếu gồm: quyết định thị trường và mạng bán lẻ; quyết định mặt hàng và dịch vụ bán lẻ; quyết định tổ chức lực lượng bán và phương thức bán lẻ; quyết định nguồn lực và lãnh đạo, thực thi quản trị bán lẻ. Các nghiên cứu cũng chỉ ra mối liên hệ, tác động qua lại giữa quản trị bán lẻ và quản trị marketing của DNBL.

* Liên quan đến quản trị CCHTI có các công trình tiêu biểu sau:

- *7-ELEVEN An Enterprise Case Study*, Anitha Y Institute of information Technology-Bangalove Electronic City (2004) (nghiên cứu trường hợp của các chuỗi cửa hàng 7-ELEVEN) [79];
- *Convenience store location planning and forecasting - a practical research agenda*, Steven Wood and Sue Browne (2007) [117];
- *Retail marketing strategy in the convenience store market*, Thomas Volger (2016) [115].

Các công trình nghiên cứu đã nêu vị thế, sự cần thiết và vai trò của phát triển CCHTI trong những điều kiện của hội nhập quốc tế, thị trường cạnh tranh toàn cầu và khẳng định vị trí then chốt của quản trị marketing trong quản trị phát triển CCHTI. Qua nghiên cứu tình huống cụ thể các công trình đã nêu phương thức nội địa phát triển hệ thống BL hiện đại nói chung, CCHTI nói riêng (Tình huống phát triển CCHTI 7-Eleven); vị trí, nội dung xây dựng và triển khai chiến lược MKT tạo định hướng cho thực hành quản trị MKT đạt mục tiêu giá trị cung ứng TT, lợi nhuận và thị phần của CCHTI (Tình huống chiến lược MKT của CCHTI KD xăng dầu); vị trí và các yếu tố quan trọng của quản trị tác nghiệp KD (chủ yếu là quản trị MKT) của CCHTI là địa điểm phân bố, qui hoạch, trưng bày hàng hóa, phương pháp bán và xúc tiến thương mại tại CHTV của chuỗi có khả năng tài chính và khả năng ứng dụng công nghệ KD hiện đại thấp (Tình huống điều tiết chiến lược và qui hoạch vị trí của các nhà bán lẻ thực phẩm của Anh). Như vậy các công trình này đã nêu các luận cứ và một số nội dung cơ bản trong quản trị KD nhằm phát triển CCHTI có qui mô, vị thế khá và lớn; vận hành KD chủ yếu trên thị trường các Quốc gia phát triển.

2. Những nghiên cứu ở trong nước

* Liên quan đến lý luận quản trị marketing và marketing thương mại có các công trình điển hình:

- *Marketing căn bản*, Trần Minh Đạo (2002) [15];
- *Quản trị MKT*, Trương Đình Chiến (2012) [14];
- *Marketing thương mại*, Nguyễn Bách Khoa (2012) [31];
- *Quản trị marketing định hướng giá trị*, Lê Thế Giới (2014) [18].

Các công trình trên đã trở thành tài liệu giáo khoa trong đào tạo và điều hành thực tiễn quản trị marketing của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Các công trình nghiên cứu này

chỉ ra quản trị marketing thực chất là quản trị nhu cầu thị trường vì vậy về nội dung gồm các quyết định quản trị chủ yếu: quản trị thời cơ và chiến lược MKT; quản trị các nỗ lực MKT tập trung vào quản trị SP/DV, quản trị định giá, quản trị phân phối, quản trị xúc tiến hỗn hợp; quản trị tổ chức và các nguồn lực MKT của các DN nói chung và được đề cập phù hợp với đặc trưng tổ chức hoạt động của doanh nghiệp thương mại (trong công trình của Nguyễn Bách Khoa).

* Liên quan đến môi trường, quản trị và marketing của các cơ sở bán lẻ hiện đại có một số công trình tiêu biểu sau:

- *Hoàn thiện thể chế môi trường kinh doanh, thực thi cam kết hội nhập quốc tế* [71], *Hoàn thiện môi trường kinh doanh nhằm phát triển dịch vụ bán buôn, bán lẻ của Việt Nam* [62], *Hoàn thiện quản lý nhà nước với hệ thống dịch vụ phân phối bán buôn bán lẻ* [72]. Các công trình nghiên cứu này trên cơ sở đánh giá thực trạng cơ chế chính sách quản lý nhà nước với TMBL đã đề xuất các định hướng, các giải pháp hoàn thiện môi trường, chính sách quản lý Nhà nước với phát triển TMBL nói chung và TMBL hiện đại nói riêng.

- Nguyễn Bách Khoa (2003), *Các loại hình tổ chức bán lẻ mới trong mô hình tổ chức thị trường nội địa ở nước ta* [28]. Công trình 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, siêu thị và cửa hàng tiện ích. Công trình tiếp cận nghiên cứu với mô hình bán lẻ mới – Cửa hàng đơn nguyên độc lập, chưa đề cập đến mô hình tổ chức – CCHTI.

- Hồ Kim Hương (2014), *Hội nhập kinh tế quốc tế và sự chuyển đổi các mô hình tổ chức bán lẻ Việt Nam* [25]. Công trình nghiên cứu quá trình chuyển đổi và xác định xu hướng phát triển các mô hình tổ chức bán lẻ của Việt Nam trong hội nhập quốc tế.

- Hoàng Văn Hải (2008), *Giải pháp phát triển chuỗi cửa hàng tiện lợi ở các khu đô thị mới Thành phố Hà Nội* [20]. Công trình đã hệ thống hóa các cơ sở lý luận về chuỗi cửa hàng tiện lợi. Phân tích và đánh giá thực trạng chuỗi cửa hàng tiện lợi tại các khu đô thị mới của Hà Nội, điển hình ở ba khu đô thị mới: Định Công, Trung Hòa - Nhân Chính, Mỹ Đình. Qua đó đã xác lập được các vấn đề đặt ra và đề xuất một số giải pháp, khuyến nghị nhằm phát triển chuỗi cửa hàng thuận tiện tại các khu đô thị mới Hà Nội tạo cơ sở, điều kiện cho các chính sách quản lý Nhà nước với loại hình bán lẻ này.

- 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 [23]. Công trình đã nghiên cứu và xây dựng được một khung lý thuyết về hành vi lựa chọn điểm bán và nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn cửa hàng để mua sắm của NTD, thực trạng hành vi và xu thế lựa chọn cửa hàng mua sắm của NTD trên địa bàn Thành phố Hà Nội, Qua nghiên cứu hành vi chọn cửa hàng bán lẻ theo các mô hình lựa chọn và các nhân tố ảnh hưởng tới lựa chọn cửa hàng bán lẻ của NTD trên địa bàn thành phố Hà Nội đã đề xuất các giải pháp marketing cho các doanh nghiệp TMBL trên địa bàn nội thành Hà Nội nhằm khai thác hiệu quả những đặc điểm và xu thế lựa chọn điểm bán và dịch vụ bán lẻ của NTD.

- Lưu Thị Minh Ngọc (2013), *Nghiên cứu một số nhân tố ảnh hưởng đến hành vi mua sắm tại cửa hàng bán lẻ tiện ích ở Việt Nam* [46]. Công trình nghiên cứu khám phá những nhân tố ảnh hưởng đến hành vi mua sắm của người tiêu dùng ở Việt Nam tại cửa hàng bán lẻ tiện ích bằng cách điều tra, khảo sát người tiêu dùng tại Thành phố Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Qua đó chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng và mức tác động đến hành vi mua sắm tại cửa hàng bán lẻ tiện ích như: chất lượng hàng hóa đảm bảo, chủng loại hàng hóa phong phú, về vệ sinh an toàn thực phẩm, giá bán lẻ hợp lý...

- Bùi Thị Thu (2016), *Ảnh hưởng của nhận thức thương hiệu đối với hành vi lựa chọn thương hiệu cửa hàng bán lẻ - nghiên cứu điển hình tại nội thành Thành phố Hà Nội* [59]. Công trình đã nêu những tác động của nhận thức thương hiệu đến hành vi lựa chọn thương hiệu cửa hàng bán lẻ của người tiêu dùng. Qua đó đưa ra một số khuyến nghị nhằm tăng cường nhận thức để người tiêu dùng quyết định lựa chọn mua tại cửa hàng bán lẻ trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

- Phạm Xuân Lan và Huỳnh Minh Tâm (2012), *Đo lường các yếu tố tạo giá trị cảm nhận của khách hàng tại siêu thị Coopmart ở Thành phố Hồ Chí Minh* [39]. Công trình nghiên cứu xác định các yếu tố tạo giá trị KH nói chung khi mua sắm tại các siêu thị ở Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình nghiên cứu và thang đo được xây dựng hình thành dựa trên lý thuyết, kết quả của những công trình nghiên cứu trước đây và phỏng vấn sâu 16 KH tại các siêu thị Maximart, Co.opmart, Big C, Lottemart, từ đó phát triển 52 biến quan sát chính thức dùng để đo lường tám yếu tố tác động. Qua kết quả phân tích chỉ ra có năm yếu tố tác động tới giá trị cảm nhận của khách hàng là giá cả, khả năng phục vụ, sự trung bày, an toàn trong mua sắm ở siêu thị, chủng loại hàng hóa bán lẻ.

- Nguyễn Thanh Hải (2011), *Nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp*

thương mại bán lẻ hiện đại trên địa bàn Thành phố Hà Nội [21]. Công trình đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về bán lẻ hiện đại, hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại bán lẻ hiện đại; Xác định tiêu chuẩn, hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh và phân tích, đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại bán lẻ hiện đại. Từ đó, đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp TMBL hiện đại trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

- Nguyễn Minh Tâm (2015), *Phát triển thương mại Hà Nội theo hướng văn minh, hiện đại đến năm 2020, tầm nhìn 2030* [53]. Công trình đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về TMBL văn minh hiện đại và qua đánh giá trình độ văn minh hiện đại TMBL Hà Nội đã đề xuất các định hướng và một số giải pháp phát triển thương mại Hà Nội theo hướng văn minh hiện đại đến năm 2020 tầm nhìn 2030. Các giải pháp đề xuất tập trung phát triển mạng lưới cơ sở bán lẻ hiện đại và nâng cao năng lực kinh doanh của hệ thống thương mại bán lẻ Hà Nội nói chung.

- Nguyễn Thị Thu Hương (2017), *Nghiên cứu hành vi mua thực phẩm an toàn của người tiêu dùng và vận dụng vào hoạt động marketing tại các doanh nghiệp thương mại bán lẻ hàng thực phẩm trên địa bàn Hà Nội* [26]. Công trình đã hệ thống hóa lý luận và thực trạng về hành vi mua thực phẩm an toàn của người tiêu dùng và hoạt động marketing tại doanh nghiệp TMBL hàng thực phẩm trên địa bàn Hà Nội. Từ đó rút ra kết luận và đề xuất vận dụng kết quả nghiên cứu hành vi mua vào hoạt động marketing của doanh nghiệp TMBL thực phẩm trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2017 - 2020. Các giải pháp đề xuất tập trung hoàn thiện hoạt động xác định và định vị thị trường mục tiêu; hoàn thiện chính sách marketing – mix của doanh nghiệp TMBL.

3. Khoảng trống nghiên cứu

Mỗi công trình nghiên cứu trên đều có giá trị lý luận và/hoặc thực tiễn cao tùy theo mục tiêu, khách thể, môi trường và thời gian nghiên cứu, tuy nhiên qua nghiên cứu trích dẫn, một số công trình liên quan trên cho thấy một số khoảng trống nghiên cứu nổi bật:

- Chưa có công trình nào nghiên cứu hệ thống hóa lý luận chuyên biệt và cập nhật về quản trị marketing cho DNBL/CCHTI hoặc SBU bán lẻ CCHTI của DN đa ngành.
- Chưa có công trình nào nghiên cứu về mô hình và thang đo quản trị MKT của CCHTI phù hợp với bối cảnh môi trường và thị trường xác định, cụ thể.
- Trong các nghiên cứu trong nước, chưa có công trình nào nghiên cứu nói chung và

nghiên cứu định lượng nói riêng về quản trị marketing theo tiếp cận giá trị cung ứng KH của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

Từ nhận định trên, nghiên cứu sinh lựa chọn nghiên cứu chủ đề “Hoàn thiện quản trị marketing của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội” làm đề tài luận án tiến sĩ chuyên ngành Kinh doanh thương mại của mình nhằm góp phần nghiên cứu phủ được các khoảng trống trên.

Đề tài luận án do có đối tượng tiếp cận, mô hình, những phát hiện và kết luận nghiên cứu trong phạm vi khoảng trống; với khách thể, địa bàn và thời gian nghiên cứu đảm bảo tính không trùng lặp của nghiên cứu mặc dù có sự kế thừa nhất định.

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ MARKETING CỦA DOANH NGHIỆP BÁN LẺ NÓI CHUNG VÀ CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN ÍCH NÓI RIÊNG

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Cửa hàng tiện ích

Cửa hàng tiện ích được gọi xuất phát từ từ “Convenience Store” hay “C-Store” trong tiếng Anh. Ở Việt Nam có nhiều cách gọi khác nhau về loại hình cửa hàng này như cửa hàng tiện lợi, cửa hàng tiện ích... Để thống nhất trong luận án gọi là cửa hàng tiện ích (CHTI), CHTI là một loại hình bán lẻ thể hiện xu thế phát triển của văn minh thương mại, thích ứng với sự phát triển của thị trường bán lẻ và nhu cầu người tiêu dùng (NTD). Thuật ngữ CHTI được hiểu và xác định theo những tiêu chí khác nhau như theo các khu vực thị trường, giữa các Quốc gia và nền kinh tế.

Trong từ điển tiếng Anh hiện đại bỏ túi Oxford (The Oxford Pocket Dictionary of Current English) thì CHTI là “một cửa hàng với giờ mở cửa kéo dài và ở một vị trí thuận tiện, cung cấp một số lượng hữu hạn các loại rau quả và hàng tiêu dùng”.

Tại Mỹ theo NACs (Hiệp hội các CHTI quốc gia Mỹ) thì CHTI là “mô hình kinh doanh bán lẻ với đặc trưng cơ bản là cung cấp cho khách hàng một địa điểm thuận tiện, nơi có thể mua một cách nhanh chóng các hàng tiêu dùng thiết yếu (chủ yếu là thực phẩm đã sơ chế và chế biến) và một số dịch vụ tiêu dùng nhanh”.

Tại Nhật Bản, theo Larke R thì CHTI là “cửa hàng cung cấp các hàng hóa và dịch vụ cơ bản mà bất cứ ai cũng có thể cần trong khoảng thời gian ngắn, bất cứ lúc nào trong ngày và trong tầm với của nhà ở hoặc văn phòng làm việc với mặt hàng gồm hàng thực phẩm được chuẩn bị sẵn, hàng gia dụng đơn giản; vật phẩm làm sạch và vệ sinh; văn phòng phẩm và các sản phẩm giải trí đơn giản như báo, tạp chí” [94]. Đồng thời cũng nêu các đặc điểm cơ bản gồm: CH tự phục vụ có diện tích bán hàng nhỏ hơn 200m²; mở cửa bán hàng hơn 16h/ngày, khoảng 340 ngày/năm; có khoảng 30% doanh thu từ hàng thực phẩm tươi sống; bố trí CH theo phong cách tiện lợi, bầu không khí thân thiện, an toàn.

Theo P.Kotler và K.Keller, CHTI là “cửa hàng nhỏ trong khu dân cư, thường mở cửa 24/7 với dòng sản phẩm hạn chế bao gồm các sản phẩm tiện lợi tiêu thụ nhanh và mua mang đi” [37].

Tại Việt Nam các nhà hoạch định chính sách, các nhà khoa học chuyên ngành, các nhà quản trị điều hành thực tiễn cho rằng CHTI là loại hình cửa hàng có qui mô nhỏ chuyên bán lẻ những hàng hóa và cung ứng dịch vụ thiết yếu cho nhu cầu tiêu dùng hàng ngày của dân cư với sự thuận tiện tối đa và nêu ra một số tiêu chí cơ bản gồm “CHTI mở cửa bán hàng hơn 12h/ngày, khoảng hơn 340 ngày/năm, có diện tích KD từ 50÷120m² với mặt hàng kinh doanh gồm hàng thực phẩm (thực phẩm tươi sống, thực phẩm công nghệ),

một số hàng gia dụng, tạp phẩm và dịch vụ phục vụ nhu cầu thiết yếu cơ bản, với phương pháp bán hàng tự chọn/tự phục vụ” [66].

Từ những quan niệm trên, các CHTI có những đặc điểm cơ bản khác biệt so với các loại hình bán lẻ khác ở một số khía cạnh sau:

- Cửa hàng tiện ích là những cửa hàng bán lẻ có qui mô nhỏ (diện tích kinh doanh $\leq 200m^2$) phục vụ nhu cầu phổ thông, nhật dụng của dân cư cư trú và làm việc tại Địa phương trong phạm vi không gian hẹp với thời gian mở cửa hàng trên 14h/ngày và khoảng 340 ngày/năm.

- Về mặt hàng KD: (1) Các CHTI cơ bản có danh mục mặt hàng bán lẻ hạn chế chủ yếu là hàng thực phẩm (thực phẩm tươi sống, thực phẩm chế biến) và một bộ phận hàng phi thực phẩm nhật dụng (tạp phẩm, văn phòng phẩm, đồ gia dụng, chất tẩy rửa và dược phẩm thông dụng...); (2) Các CHTI biến thể có danh mục mặt hàng bán lẻ chuyên doanh hoặc theo nhóm/loại hàng (chuyên doanh nhóm hàng thời trang/hàng hóa mỹ phẩm/văn phòng phẩm/đồ chơi trẻ em hoặc theo đối tượng khách hàng (CCHTI mẹ&bé).

- Sự thu hút khách hàng và đạt mức bán bình quân cao hơn so với CHTM truyền thống và chợ (cùng mặt hàng KD) là do: (1) Thực hành công nghệ bán tự chọn/tự phục vụ; (2) Cơ cấu mặt hàng phong phú và dịch vụ khách hàng có chất lượng; (3) Tương quan giá bán lẻ/chất lượng dịch vụ và khuyến mại phù hợp; (4) Trưng bày hàng hóa và bầu không khí CHTI thân thiện; (5) Địa điểm phân bố cửa hàng thuận tiện.

Trên cơ sở các quan niệm và một số đặc điểm CHTI trên đây, cho phép tập hợp khái niệm CHTI là “cơ sở bán lẻ có diện tích KD từ $50\div 200m^2$ với mặt hàng KD chủ yếu là các mặt hàng thực phẩm và rau quả (tươi sống và chế biến) cùng với một bộ phận hàng phi thực phẩm (tạp phẩm, văn phòng phẩm, đồ gia dụng, chất tẩy rửa và dược phẩm thông dụng,...) thuộc nhu cầu phổ thông, nhật dụng với phương pháp bán tự chọn/tự phục vụ và có thời gian mở cửa bán hàng từ 14h/ngày, trên 340 ngày/năm”.

1.1.2. Chuỗi cửa hàng tiện ích

Quan niệm về chuỗi cửa hàng được các nhà khoa học trên thế giới và Việt Nam dùng để chỉ “một hệ thống gồm nhiều cửa hàng khác nhau có quan hệ tập trung, có sự tổ chức và quản lý thống nhất từ một trung tâm điều hành” hoặc theo P.Kotler&K.Keller, chuỗi cửa hàng bán lẻ là “hai hay nhiều cửa hàng được sở hữu và kiểm soát, thu mua và bán hàng, tập trung và kinh doanh các dòng hàng hóa tương tự nhau” [37].

Thuật ngữ chuỗi cửa hàng nói chung và chuỗi cơ sở bán lẻ hiện đại như “chuỗi siêu thị bán lẻ”, “chuỗi cửa hàng tiện ích”... đã đi vào thực tiễn trong sự phát triển hệ thống bán lẻ của các nước Châu Á và tại Việt Nam từ những năm cuối thế kỷ XX và những năm đầu thế kỷ XXI. Theo M.Lewison & M.Balderson (1998), CSTBL hoặc CCHTI là “DNBL bao gồm nhiều cơ sở thành viên được tổ chức và quản lý tập trung theo một hệ thống” [95].

Để xác lập khái niệm CCHTI, cần phân định đặc điểm chủ yếu của CCHTI so với các CH độc lập:

- Về nguyên lý mô hình KD, CCHTI phải có ít nhất hai CHTV nhưng thực tiễn số lượng cửa hàng thành viên (CHTV) của một chuỗi hiện lớn hơn nhiều.

- Các CHTV của chuỗi thường bán cùng một danh mục mặt hàng và các dịch vụ khách hàng với giá bán thống nhất. Danh mục mặt hàng KD là những nhãn hàng có uy tín, TT có nhu cầu cao, thường xuyên và được KH mục tiêu chấp nhận, tín nhiệm. Các chuỗi có qui mô lớn rất quan tâm đến phát triển các nhãn hàng riêng để đưa ra nhiều danh mục mặt hàng kinh doanh của chuỗi.

- Tổ chức mua hàng qui mô lớn và cung ứng tập trung trên toàn bộ chuỗi tạo tiền đề có những ưu đãi về giá mua và các hỗ trợ của các nhà cung ứng nhằm tiết kiệm chi phí mua, chi phí cung ứng, giao nhận hàng hóa.

- Các CHTV được thiết kế và vận hành cùng một kiểu qui hoạch, công nghệ KD và phương pháp bán lẻ tạo điều kiện để nâng cao năng lực và doanh số bán lẻ.

- Các CHTV cùng một chủ sở hữu được tổ chức, quản lý điều hành và kiểm soát thống nhất tập trung từ một trung tâm.

- Trong quá trình phát triển các CCHTI sẽ mở rộng qui mô, nâng cao năng lực KD, phát huy các lợi thế dân tác động loại trừ các CHTI độc lập cụ thể: (1) Do hoạt động trên qui mô lớn, năng lực và hiệu quả hệ thống phân phối cao, các CCHTI có thể bán hàng với giá thấp hơn, phát triển cơ cấu mặt hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ KH; (2) Các CCHTI có thể sử dụng lực lượng lao động Địa phương lớn hơn và tập trung những lợi thế về vị trí phân bố so với các CHTI độc lập. Đây là những minh chứng cơ bản, cụ thể chứng minh khả năng tạo áp lực cạnh tranh cao, tác động loại trừ các CHTI độc lập.

Từ khái niệm và quan niệm về CHTI, CCHTI và những đặc điểm của CCHTI cho phép xác lập khái niệm “CCHTI là một hệ thống gồm hai CHTI trở lên, có cùng quan điểm và loại hình KD; được tổ chức, quản lý điều hành theo một định hướng và nội dung thống nhất từ một văn phòng trung tâm; có cùng danh mục mặt hàng KD và được bán với giá thống nhất (ngoài ra có thể bổ sung thêm những hàng hóa khác phù hợp với yêu cầu của thị trường Địa phương); các hoạt động mua và phân phối hàng hóa được tổ chức tập trung trên qui mô toàn chuỗi”.

Các CCHTI khác nhau có đặc điểm khác nhau, được phân loại theo các tiêu thức như qui mô Công ty mẹ; phạm vi mặt hàng BL; bản chất, đặc trưng và thị trường được qui hoạch, Thực tiễn tại Việt Nam, CCHTI được phân loại theo các tiêu thức này hình thành các chuỗi:

- CCHTI nhỏ (từ 2÷50 CHTV), CCHTI vừa (từ 50÷200 CHTV), CCHTI lớn (từ 200÷500 CHTV), CCHTI cực lớn có số CHTV > 500.

- CCHTI cơ bản (KD tổng hợp mặt hàng thực phẩm và một bộ phận hàng phi thực phẩm nhật dụng phổ thông) và CCHTI biến thể (chuyên KD hàng hóa thuộc nhóm/loại hàng hoặc chuyên KD hàng hóa phục vụ).

1.1.3. Các quan niệm quản trị marketing của doanh nghiệp bán lẻ nói chung và chuỗi cửa hàng tiện ích nói riêng với địa thị trường

Theo P.Kotler (2008) “Quản trị MKT là một nỗ lực có ý thức nhằm đạt được những kết quả mong muốn trong việc trao đổi với các TT mục tiêu”[36]. Những kết quả này chỉ có thể đạt được khi mà quản trị MKT được thực hiện đảm bảo sự cân đối mục tiêu, hiệu quả lợi ích của tổ chức/DN, của KH và của cộng đồng Xã hội. Điều đó cũng có nghĩa là quản trị MKT phải được tiến hành trong khuôn khổ một triết lí (một quan niệm) thống nhất được cân nhắc kỹ lưỡng về sự phù hợp, tối đa hóa hiệu quả và trách nhiệm bảo vệ, phát triển TT. Trong KDTM nói chung, kinh doanh TMBL nói riêng tồn tại ba quan niệm quản trị MKT phổ biến là quan niệm trọng bán, quan niệm trọng MKT và quan niệm MKT tổng lực.

**** Quan niệm trọng bán***

Quan niệm trọng bán cho rằng KH sẽ không mua đủ các sản phẩm của DN trừ khi DN tập trung vào việc bán và nỗ lực cổ động chiêu khách đạt hiệu quả cao tác động đến quyết định của họ.

Trong điều kiện kinh doanh hiện nay, quan niệm trọng bán được áp dụng phù hợp có hiệu quả đối với những hàng hóa thuộc loại “hàng ngậm” (unsought goods), đó là những hàng hóa mà bình thường thì người mua không nghĩ đến việc mua. Và còn thể hiện ở cả các hình thức: bán gạ (hard-selling), đó là việc sử dụng những cách thức quảng cáo và bán hàng gây khó chịu cho người mua bằng cách cứ lặp đi lặp lại nhiều lần thông điệp về tên hiệu và chất lượng sản phẩm bán.

**** Quan niệm trọng marketing***

Quan niệm marketing cho rằng, “chìa khóa để đạt được những mục tiêu của DN là xác định được những nhu cầu cùng mong muốn của các thị trường mục tiêu và đảm bảo mức độ thỏa mãn nhu cầu mong muốn đó bằng những phương thức hữu hiệu và hiệu quả hơn so với ĐTCT”[31]. Và được thể hiện đa dạng như “hãy tìm kiếm nhu cầu và đáp ứng chúng”, “hãy yêu khách hàng và làm hết sức để chất đầy giá trị, chất lượng và sự hài lòng trọn vẹn thay vào chỗ đồng tiền của họ”.

Trong thực tiễn, quan niệm trọng MKT và quan niệm trọng bán hàng còn bị hiểu lẫn lộn, các nhà quản trị MKT cần phân biệt hai quan niệm này theo phân định của P.Kotler:



Nguồn: P.Kotler (2008), *Quản trị Marketing* [36]

Hình 1.1: Mô hình phân biệt quan niệm trọng marketing và quan niệm trọng bán

Từ mô hình quan niệm trọng marketing của DN nói chung theo P.Kotler trên đây và từ đặc trưng tổ chức hoạt động, vị thế trên hệ thống kênh thương mại bán lẻ MKT tích hợp của DNBL/CCHTI gồm: P_1 – Mặt hàng bán lẻ; P_2 – Giá bán lẻ; P_3 – Phân phối bán lẻ; P_4 – Xúc tiến bán lẻ; P_5 – Quá trình bán lẻ; P_6 – Bằng chứng vật chất và P_7 – Con người trong MKT bán lẻ và theo P.Kotler (2002) [89] được tích hợp trong phối thức chào hàng thị trường (mặt hàng bán lẻ - chất lượng dịch vụ KH – giá bán lẻ); phối thức truyền thông và xúc tiến hỗn hợp (địa điểm bán, trưng bày truyền thông chào hàng và bầu không khí CH); các kênh MKT (kênh logistics, kênh thông tin) được lựa chọn để triển khai thích ứng, thỏa mãn tối đa nhu cầu của NTD mục tiêu qua đó thực hiện tốt các mục tiêu marketing và kinh doanh của DNBL/CCHTI.

* Quan niệm marketing tổng lực

Thực tiễn KD trong gần hai thập kỷ vừa qua, các nhà quản trị MKT tốt nhất nhận ra nhu cầu KH có tính toàn diện hơn vượt quá tầm mức vận dụng quan niệm MKT mà sự vận dụng phải phù hợp với triết lý KD và tư duy quản trị KD hiện đại.

Quan niệm marketing tổng lực (Holistic Marketing) được P.Kotler & K.Keller đưa ra trong giáo trình Quản trị MKT (2013) và khẳng định “mỗi vấn đề” trong quản trị MKT “được tích hợp từ 4 bộ phận cấu thành: MKT nội bộ, MKT quan hệ, MKT tích hợp và MKT hiệu suất”[37] là cần thiết phải được phát triển đồng bộ, thực thi đạt hiệu quả cao. Cấu trúc các bộ phận cấu thành MKT tổng lực được mô tả qua phụ lục 5.

Quan niệm MKT tổng lực thừa nhận và hòa hợp phạm vi và tính đồng bộ các hoạt động MKT nội bộ, MKT quan hệ, MKT tích hợp, MKT hiệu suất của DN thích ứng với các thay đổi địa TT, không gian TT của DN. Thực hành theo quan niệm này, P.Kotler & K.Keller đề xuất ứng dụng mô hình SIVA với bốn công cụ MKT cần quản trị gồm: giải

pháp KH - Solution; thông tin người mua – Information; chào hàng có giá trị thực - Value; chào hàng có khả năng KH tiếp cận – Access [37]. Trong thương mại bán lẻ, đây là tiếp cận hiện đại đáp ứng nguyên lý đặt KH là tiêu điểm và hiệu quả quản trị MKT gồm hiệu quả KH và hiệu quả bộ máy quản trị MKT và MKT tích hợp của DNBL tập trung quản trị nỗ lực của các công cụ MKT gồm ba nhóm: các công cụ chào hàng thị trường; truyền thông và xúc tiến hỗn hợp; các kênh MKT của DN. Trong đó, chào hàng thị trường gồm các công cụ: mặt hàng bán lẻ, dịch vụ KH và giá bán lẻ và thực chất đây là một chỉnh hợp các đặc tính nổi trội, chất lượng mặt hàng bán lẻ với cơ cấu, chất lượng dịch vụ KH và với chào giá bán lẻ dựa trên giá trị đề chào và bán hàng hóa của DNBL. Tuy nhiên vấn đề này còn cần nhiều nghiên cứu và triển khai phù hợp với đặc điểm, xu thế phát triển của TT bán lẻ và ưu thế CCHTI với vị thế là điểm kết thúc kênh phân phối hàng tiêu dùng trên thị trường bán lẻ Việt Nam.

1.1.4. Quan niệm quản trị marketing dựa trên giá trị

Quan niệm quản trị MKT dựa trên giá trị được xác lập từ bốn khái niệm cốt lõi sau:

1.1.4.1. Giá trị và sự thỏa mãn khách hàng

Những nghiên cứu thực chứng và học thuật thời gian qua đã chỉ ra rằng, trong bối cảnh phải đối diện với càng nhiều những lựa chọn thương hiệu và sản phẩm, giá bán và nhà cung cấp, các KH trên cơ sở đánh giá xem SP và chào hàng TT nào cung ứng giá trị tốt nhất, đáp ứng cao nhất về giá trị và sự thỏa mãn của cá nhân để quyết định mua và xác suất mua lặp lại.

Ở đây, theo P.Kotler & K.Keller (2013), “giá trị cung ứng KH là chênh lệch (hoặc tỷ lệ) giữa tổng giá trị KH và tổng chi phí KH” [37]. Trong đó, tổng giá trị KH là một tập các lợi ích mà KH nhận được từ một chào hàng TT; tổng chi phí KH là một tập các chi phí mà KH phải bỏ ra trong tìm kiếm, đánh giá, dành được, sử dụng và loại bỏ sản phẩm/dịch vụ từ CHTT đó.

Từ khái niệm trên, công thức xác định giá trị cung ứng khách hàng (V) mà KH kỳ vọng từ CCHTI là:

$$V = \frac{\text{Giá trị chức năng} + \text{giá trị cảm xúc}}{\text{CP tiền} + \text{CP thời gian} + \text{CP năng lượng} + \text{CP tâm lực}}$$

Trên cơ sở kết quả xác định giá trị cung ứng KH (V), KH sẽ lựa chọn và quyết định mua SP có trị số V lớn nhất, ví dụ: Khách hàng sẽ lựa chọn 2 CHTT/2DNBL như sau: Nếu $V1/V2 > 1$ - chọn V1, ngược lại chọn V2; nếu $V1/V2 = 1$ - khách hàng chọn tùy hứng hoặc thêm tiêu chí bổ sung.

Theo P.Kotler (2008), sự thỏa mãn là “mức độ trạng thái cảm giác của cá nhân KH bắt nguồn từ việc so sánh kết quả thu được từ SP/DV với những kỳ vọng của họ đó” [36].

Trong KD hiện đại, KH luôn là trung tâm, thỏa mãn nhu cầu, ước muốn của KH

vừa là mục đích, vừa là động cơ vận hành KD. Các CCHTI phải thực hành quản trị MKT để tạo lập và triển khai giá trị cung ứng cho KH lớn nhất và lớn hơn ĐTCT đảm bảo chắc chắn rằng TT mục tiêu của DN biết được điều đó. Đồng thời CCHTI luôn đổi mới, sáng tạo, thực hành quản trị MKT, tối đa hóa thỏa mãn nhằm giữ gìn, phát triển KH trong mối quan hệ để tăng khả năng sinh lời và vị thế trên thị trường. Nếu DN làm tăng sự thỏa mãn khách hàng bằng cách hạ giá, hoặc tăng dịch vụ BL có thể sẽ dẫn đến giảm lợi nhuận. Vì vậy để tiếp tục tăng sự thỏa mãn KH, duy trì và làm tăng lợi nhuận, CCHTI cần tập trung thực hiện đồng bộ và hiệu quả R&D trong quản trị KD và MKT đảm bảo lợi ích của KH, các Cổ đông của chuỗi. Điều đó có nghĩa là CCHTI phải KD theo một triết lý rằng chuỗi phải nỗ lực cung ứng một mức thỏa mãn KH cao tùy thuộc vào việc cung ứng những mức chấp nhận được sự thỏa mãn cho các Cổ đông KD khác trong sự ràng buộc của tổng các nguồn lực của chuỗi.

1.1.4.2. Giá trị khách hàng cảm nhận trong bán lẻ

Từ những năm đầu thế kỷ XXI, các nhà khoa học và các nhà quản trị điều hành thực tiễn trên thế giới và tại Việt Nam đã đồng nhất khái niệm giá trị KH và giá trị cảm nhận KH. Theo Tai (2011) [113] cho rằng giá trị cảm nhận của KH được xem xét qua hai khía cạnh: (1) “Giá trị chức năng cảm nhận” là cảm nhận của KH về các biểu hiện hoặc sự hữu dụng của SP/DV; (2) “Giá trị quan hệ cảm nhận” là sự tin cậy hoặc niềm tin cảm nhận của KH để tạo lập mối quan hệ với nhà cung ứng. Giá trị cảm nhận của KH từ sự so sánh của KH về lợi ích và chi phí cho một hay nhiều nhà cung ứng dịch vụ mang lại, trong đó: (1) Chi phí/phí tổn mà KH bỏ ra khi mua SP/DV gồm: chi phí bằng tiền, chi phí công sức, chi phí thời gian, chi phí tinh thần; (2) Giá trị (lợi ích) mà KH nhận được gồm: giá trị chức năng, giá trị điều kiện, giá trị xã hội, giá trị cảm xúc, giá trị tri thức (Sharmar & Dhanda, 2007) [111]. Trong đó, phí tổn gồm: (1) Phí tổn bằng tiền: Đề cập đến giá tiền mà KH phải trả để có được sản phẩm; (2) Phí tổn công sức: Đề cập đến sự nỗ lực bằng sức lực của mình để có được SP/DV; (3) Phí tổn thời gian: Đề cập đến thời gian KH phải mất đi để nhận được SP/DV; (4) Phí tổn tinh thần: Đề cập đến sự căng thẳng về tinh thần mà KH phải gánh chịu.

Giá trị cảm nhận KH luôn thay đổi theo thời gian do sự thay đổi nhu cầu của KH và sự biến động các yếu tố trong môi trường KD vì vậy theo Setijono&Dahlggaard (2008) [109] đã đưa ra mô hình và sử dụng cụm từ “Giá trị khách hàng cảm nhận” để mô tả sự thay đổi giá trị cảm nhận của KH theo thời gian như sau:

$$PCVi+1 = PCVi * RPCV$$

PCVi (Perceived Customer Value at time i): giá trị KH cảm nhận ở thời điểm i
 RPCV (The Relative change in PCV from time to i to (i+1), stated $\frac{PCVi+1}{PCVi}$): Mức thay đổi

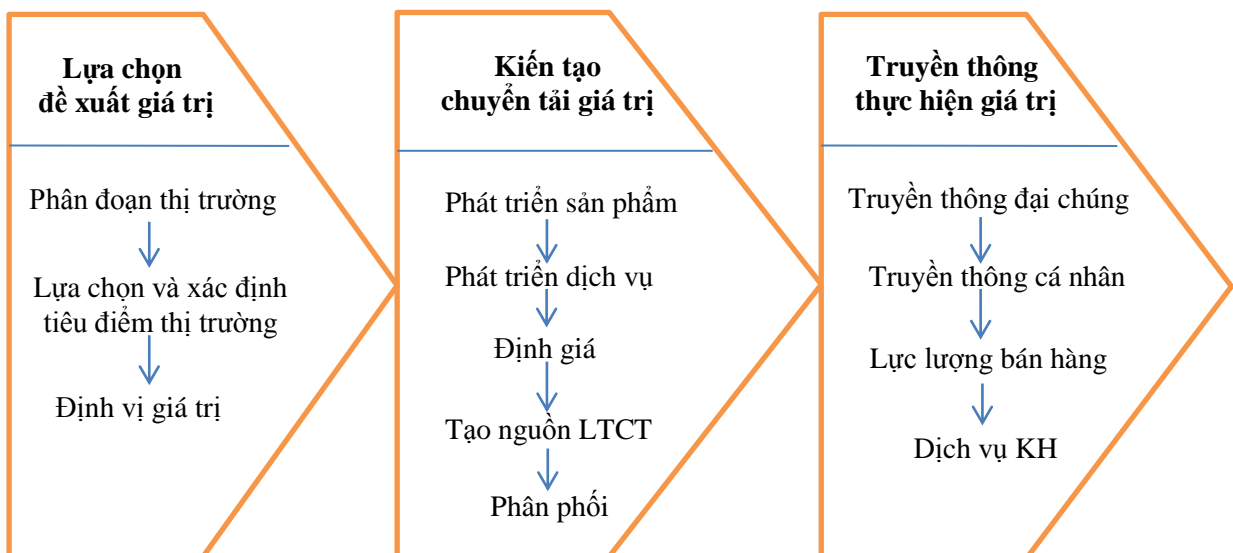
tương quan của giá trị KH cảm nhận từ thời điểm i đến thời điểm $(i+1)$, được xác nhận qua công thức $\frac{PCVi+1}{PCVi}$.

Theo mô hình này, giá trị KH cảm nhận với dịch vụ nói chung dịch vụ thương mại nói riêng bị tác động bởi 5 thành phần sau: phản ứng cảm xúc, chất lượng cảm nhận, danh tiếng, giá cả mang tính tiền tệ, giá cả hành vi (hay giá cả không mang tính tiền tệ) và được đo lường qua ba biến gồm: (1) Giá trị nhận được cao; (2) Những gì nhận được cao hơn so với những gì bỏ ra; (3) Đáp ứng nhu cầu và mong muốn.

Từ quan điểm tiếp cận trên và với đặc điểm của môi trường, thị trường bán lẻ năm 1998, Zeithaml [120] đã nêu khái niệm “giá trị KH cảm nhận là sự đánh giá toàn diện của KH về lợi ích một SP mà KH cảm nhận được rằng mình nhận được gì mà mình phải chi trả hoặc tổn kém gì để có được SP”. Điều đó cũng có nghĩa là trong TMBL, giá trị KH cảm nhận là sự đánh giá tổng hợp về lợi ích mà mình nhận được từ cơ cấu và chất lượng mặt hàng BL; giá BL; cơ cấu & chất lượng dịch vụ BL; hình ảnh & thương hiệu của nhà BL.

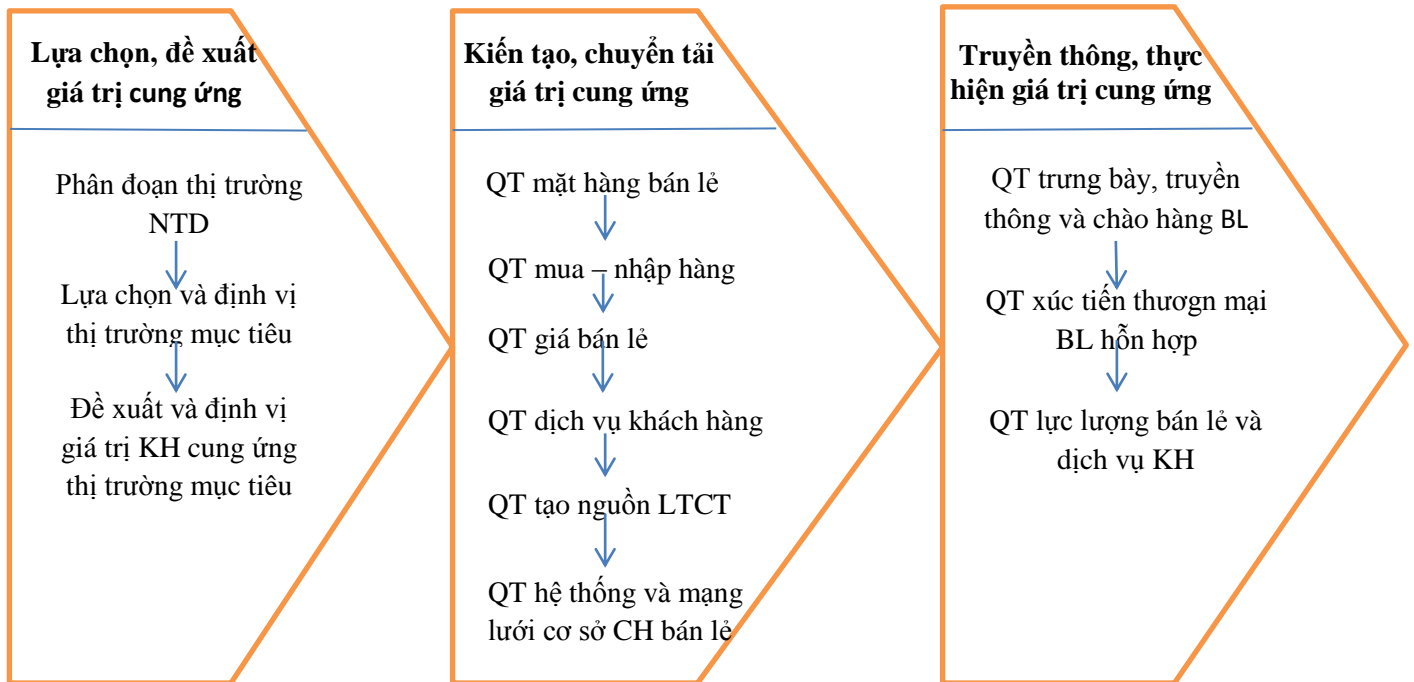
1.1.4.3. Quá trình chuyển tải cung ứng giá trị khách hàng

Trong lý luận quản trị marketing hiện đại, theo P.Kotler (2008) thay cho quan niệm SP là quan niệm giá trị, thay cho quan niệm quá trình cung ứng SP truyền thống (với hai bước: sản xuất SP, MKT và bán SP) là quan niệm quá trình marketing cung ứng giá trị hiện đại cho KH theo ba bước (xem hình 1.2a). Vận dụng quan niệm này trong thương mại bán lẻ cho phép NCS xác lập quá trình chuyển tải cung ứng giá trị khách hàng của DNBL qua hình 1.2b.



Nguồn: P.Kotler (2008), *Quản trị marketing* [36]

Hình 1.2a: Quá trình cung ứng giá trị hiện đại của Doanh nghiệp



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 1.2b: Quá trình chuyển tải cung ứng giá trị KH của Doanh nghiệp bán lẻ

Từ hình 1.2b, quá trình chuyển tải cung ứng giá trị KH của DNBL/CCHTI được triển khai từ ba bước:

Bước 1: *Lựa chọn đề xuất giá trị cung ứng.* Trong bước này nhiệm vụ cơ bản đặt ra cho CCHTI là xác định KH- NTD mục tiêu? Cung ứng cho họ những hàng hóa/dịch vụ gì? Và chúng có đặc điểm gì khác so với hàng hóa và dịch vụ của ĐTCT? Điều đó có nghĩa là bước đầu tiên của quá trình chuyển tải cung ứng giá trị cho NTD không phải là tạo ra hàng hóa/dịch vụ theo chủ quan của DN/chuỗi mà là xác định chính xác cập nhật nhu cầu, mong muốn của NTD mục tiêu để đề xuất và định vị giá trị cung ứng, có tính cạnh tranh cao, giá trị cung ứng phù hợp.

Bước 2: *Kiến tạo và chuyển tải giá trị cung ứng.* Trong bước này, CCHTI kiến tạo giá trị chuyển tải qua quản trị mặt hàng; quản trị nguồn cung cấp và nhập hàng; quản trị giá bán lẻ; quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh MKT và quản trị hệ thống và mạng lưới cơ sở bán lẻ đảm bảo giá trị và sự sẵn sàng để cung ứng cho khách hàng mục tiêu.

Bước 3: *Truyền thông thực hiện giá trị cung ứng.* Khi mọi điều kiện về cung ứng giá trị đã được chuẩn bị, DNBL/CCHTI thông qua hoạt động trưng bày, truyền thông và chào hàng; khuyến mãi, MKT trực tiếp và quan hệ công chúng tạo môi trường, bầu không khí và thực hiện giá trị hàng hóa với NTD.

1.1.4.4. Quản trị marketing dựa trên giá trị

Các nhà khoa học quản trị marketing trên thế giới và ở Việt Nam đã nêu những khái niệm về quản trị marketing gắn liền với sự phát triển vị trí, vai trò và những điều kiện

triển khai chức năng quản trị này, diễn hình như:

- Theo Hiệp hội MKT Hoa Kỳ: Quản trị marketing là “quá trình hoạch định (lập kế hoạch) và thực hiện kế hoạch đó, nhằm định giá, khuyến mãi và phân phối hàng hóa, dịch vụ và ý tưởng để tạo sự trao đổi với nhóm khách hàng mục tiêu để thỏa mãn mục tiêu của các tổ chức và cá nhân”.

- Theo P.Kotler (2008), “Quản trị MKT bao gồm việc phân tích những cơ hội MKT, nghiên cứu và lựa chọn TT mục tiêu, thiết kế các chiến lược MKT, hoạch định các chương trình MKT cùng tổ chức, thực hiện và kiểm tra nỗ lực MKT” [36].

- Theo Nguyễn Bách Khoa (2012): Quản trị marketing là “một quá trình bao gồm phân tích, kế hoạch hóa, triển khai thực thi và kiểm tra các chương trình MKT đã đề ra nhằm tạo lập, duy trì và phát triển những trao đổi thương mại có lợi với tập KH mình muốn hướng đến trong mục đích đạt thành các mục tiêu của công ty”[31].

- Theo P.Kotler và K.Keller (2013) “Quản trị marketing như là một khoa học và nghệ thuật lựa chọn thị trường mục tiêu và tạo lập, giữ gìn và tăng trưởng các KH thông qua việc kiến tạo, cung ứng và truyền thông những giá trị KH vượt trội”[37].

Từ khái niệm trên trong KD hiện đại, quản trị marketing là chức năng quản trị trọng yếu có vai trò quan trọng, quyết định đến quản trị KD của DN và về thực chất là quá trình quản trị tối ưu sức cầu của TT bằng và thông qua quá trình quyết định TT mục tiêu, kiến tạo, chuyển tải truyền thông, thực hiện giá trị KH trên TT mục tiêu đã lựa chọn qua đó DN thực hiện tốt các mục tiêu theo định hướng phát triển bền vững trong từng kỳ thời gian. Các mục tiêu quản trị marketing gồm bốn nhóm mục tiêu sau: (1) Gia tăng doanh thu, lợi nhuận và thị phần; (2) Tạo lập và nâng cao năng lực và vị thế cạnh tranh MKT của DN; (3) Nhận dạng, kiểm soát và quản trị tối ưu các rủi ro; (4) Thực hiện các mục tiêu MKT về đạo đức KD và trách nhiệm XH của DN. Cũng như mọi loại hình quản trị chức năng khác, quản trị MKT đều có hai cách tiếp cận: quản trị MKT theo mục tiêu (MMBO) và quản trị MKT theo quá trình (MMBP).

Theo tiếp cận MMBO được P.Kotler trong giáo trình “Quản trị MKT cho kỹ nguyên mới ”(2002) [89] và sau là đồng tác giả với K.Keller trong “Quản trị MKT “(2013) [91] đã chỉ ra quản trị MKT dựa trên giá trị được triển khai đồng bộ trên các cấp quản trị gồm: (1) Trên cấp độ MKT chiến lược để xác định tầm nhìn, định hướng và mục tiêu phát triển dài hạn của bộ máy quản trị MKT bằng và thông qua quyết định lựa chọn & phát triển TT mục tiêu và đề xuất, định vị giá trị cung ứng cho KH vượt trội, khác biệt, có tính cạnh tranh cao; (2) Trên cấp độ MKT chiến thuật với mục tiêu tối đa hóa nỗ lực và hiệu quả quản trị MKT - mix bằng và thông qua lựa chọn, quản trị phối thức các công cụ MKT- mix phù hợp với TT mục tiêu và nguồn lực của DN đảm bảo tạo giá trị và thực hiện tốt mục tiêu chuyển tải giá trị cho KH mục tiêu; (3) Quản trị phát triển nguồn lực và

năng lực MKT đảm bảo nâng cao năng lực MKT cốt lõi, năng lực MKT khác biệt, năng lực MKT động và năng lực ứng xử linh hoạt, sáng tạo của bộ máy quản trị MKT.

Từ những luận giải trên cho phép xác định các nhiệm vụ của quản trị MKT gồm:

- Quản trị thông tin MKT và phân tích, lượng định thời cơ/đe dọa MKT.
- Lựa chọn, quyết định TT mục tiêu, đề xuất và định vị giá trị cung ứng cho KH trên TT mục tiêu.
- Xây dựng kế hoạch MKT tổng thể và cho từng SBU_s, từng nhóm, loại SP trên từng TT mục tiêu.
- Tổ chức thực hiện các kế hoạch MKT thông qua bộ máy quản trị MKT năng động có sáng tạo và bằng phương thức thực hành MKT hiệu quả mà hạt nhân là MKT-mix tối ưu.
- Tổ chức, phân bổ nguồn lực MKT, phát triển năng lực bộ máy MKT trong sự phối hợp với các bộ phận quản trị chức năng khác của DN.
- Giám sát, kiểm tra và điều chỉnh các chiến lược, kế hoạch MKT và giải pháp MKT - mix.

Theo tiếp cận MMBP đã được chỉ rõ trong khái niệm bao gồm ba bước:

- Bước 1: Hoạch định kế hoạch MKT chiến lược và MKT chiến thuật với các nội dung cơ bản: (1) Đánh giá mức độ tác động của các yếu tố, lực lượng môi trường MKT và lượng định thời cơ/đe dọa; điểm mạnh/điểm yếu MKT của DN; (2) Phân tích, đánh giá và quyết định chọn TT mục tiêu; (3) Đề xuất giá trị cung ứng cho KH và quyết định MKT chiến lược, định vị giá trị cung ứng cho KH trên TT mục tiêu; (4) Lập kế hoạch, MKT chiến thuật/MKT tổng thể và chương trình MKT-mix tối ưu với từng cặp SP-TT mục tiêu.
- Bước 2: Tổ chức thực hiện các kế hoạch MKT chiến thuật và chương trình MKT với nội dung cơ bản sau: (1) Triển khai các kế hoạch và chương trình/MKT chiến thuật (đã xây dựng), trọng tâm triển khai MKT-mix của từng cặp SP-TT mục tiêu; (2) Xây dựng bộ máy tổ chức, nhân sự và các yếu tố nguồn lực, năng lực của bộ máy tổ chức MKT.
- Bước 3: Kiểm soát và điều chỉnh thực hiện chiến lược, kế hoạch và chương trình MKT với các nội dung cơ bản sau: (1) Xây dựng các tiêu chí, chỉ tiêu, phương pháp đánh giá; (2) Thực hiện quy trình theo dõi, thu thập thông tin, đánh giá tình hình thực hiện các hoạt động MKT; (3) Ra quyết định và thực hiện quyết định điều chỉnh chiến lược, kế hoạch, chương trình và các giải pháp MKT của DN.

Trong phần mở đầu đã nêu, nghiên cứu này chủ yếu theo tiếp cận quản trị MKT theo mục tiêu (MMBO) để xác định các yếu tố, nội dung có tác động trực tiếp và quan trọng đến hiệu quả mục tiêu của quản trị MKT và được trình bày ở mục tiếp theo.

1.2. Nội dung và mô hình nghiên cứu quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

1.2.1. Khái niệm và đặc điểm quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

Vận dụng khái niệm quản trị MKT của Nguyễn Bách Khoa (2012) [31]; P.Kotler (2008) [36]; P.Kotler & K. Keller (2013) [37] và từ đặc điểm CHTI, CCHTI trên cho phép dẫn tới khái niệm quản trị MKT của CCHTI là “quá trình phân tích, kế hoạch hóa, triển khai và kiểm soát các quyết định MKT chiến lược, MKT chiến thuật và chương trình MKT nhằm tạo lập, giữ gìn và phát triển khách hàng bằng và thông qua quá trình kiến tạo, cung ứng, truyền thông và thực hiện giá trị bán lẻ vượt trội với tập người tiêu dùng mục tiêu thích ứng với sự thay đổi của môi trường, thị trường bán lẻ trong mục đích đạt thành các mục tiêu của chuỗi”.

Quản trị marketing CCHTI trong sự khác biệt với các DN và loại hình BL khác có đặc điểm sau:

Một là, quản trị marketing CCHTI được thực hiện trong điều kiện nhu cầu tiêu dùng tổ hợp đồng bộ, phát triển phức tạp theo các định hướng: (1) Nhu cầu tiêu dùng thường xuyên tăng lên về số lượng và chất lượng; (2) Nhu cầu tiêu dùng của từng loại hàng hóa thường rất đa dạng có phần ổn định và phần biến động; (3) Nhu cầu tiêu dùng các mặt hàng có liên quan có khả năng thay thế chuyển đổi cho nhau; (4) Sự hình thành nhu cầu bị chi phối bởi rất nhiều yếu tố như Kinh tế, Xã hội, Chính trị, tâm sinh lý, trào lưu và xu thế tiêu dùng,...; (5) Về không gian nhu cầu tiêu dùng được phân bố với mật độ không đều theo qui luật sức hút tương hỗ của cầu TT.

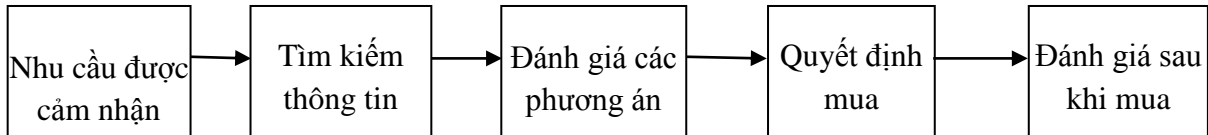
Nhu cầu tiêu dùng về hàng hóa tồn tại với tám tình huống nhu cầu cụ thể sau: Nhu cầu tiêu dùng âm tính; Không có nhu cầu tiêu dùng (No demand); Nhu cầu tiêu dùng ngầm- không (Latent demand); Nhu cầu tiêu dùng thoái (Falling demand); Nhu cầu tiêu dùng trọn vẹn (Full demand); Nhu cầu tiêu dùng quá mức (Overfull demand); Nhu cầu tiêu dùng có hại (Unwholesome demand). Vì vậy, đòi hỏi nhà quản trị MKT phải quản trị hành vi chọn mua và tiến trình quyết định mua phù hợp với các loại hình chọn mua hàng hóa của NTD. Về nguyên lý có bốn loại hành vi chọn mua của người tiêu dùng (xem hình 1.3) và tiến trình quyết định mua tổng quát qua năm giai đoạn (xem hình 1.4).

Hai là, “sản phẩm” trong MKT bán lẻ nói chung và CCHTI nói riêng vừa có tính hữu hình (mặt hàng bán lẻ) vừa có tính vô hình (dịch vụ phân phối bán lẻ) nên quản trị MKT có đặc điểm của MKT hàng hóa với mô thức MKT-mix (4P), vừa có đặc trưng của MKT dịch vụ với mô thức MKT-mix (7P). Trong nghiên cứu này, NCS lựa chọn mô thức MKT-mix (7P) với 3P bổ sung là con người (People), qui trình (Process) và bằng chứng vật chất (Physical Evidence) [P.Zeithmal -119] và theo tiếp cận quản trị MMBO của đề tài được nghiên cứu qua các quyết định quản trị MKT bán lẻ của P.Kotler&K.Keller (2013): quản trị mặt hàng bán lẻ, quản trị giá bán lẻ, quản trị dịch vụ KH, quản trị trưng bày truyền thông chào hàng, quản trị bầu không khí CH và xúc tiến bán lẻ hỗn hợp.

Sự khác biệt nhãn hàng \ Cường độ sức hút tiêu thụ	Có quan hệ mật thiết và thu hút cao	Có quan hệ mật thiết và thu hút thấp
Các khác biệt nhiều giữa các nhãn hàng	Hành vi mua phức tạp	Hành vi mua tìm kiếm đa dạng
Các khác biệt ít giữa các nhãn hàng	Hành vi mua làm giảm trái nghịch	Hành vi mua theo thói quen

Nguồn: P.Kotler (2007), Marketing căn bản [35]

Hình 1.3: Cấu trúc bốn loại hình hành vi chọn mua của người tiêu dùng



Nguồn: P.Kotler (2007), Marketing căn bản [35]

Hình 1.4: Quá trình quyết định mua của KH-NTD

Ba là, trong triển khai hoạt động MKT của CCHTI hiện nay ở Việt Nam được thực hiện đa số ở cấp thứ 2 (Bộ phận bán có thực hành một số chức năng MKT căn bản) hoặc cấp thứ 3 (Bộ phận MKT độc lập) và trong những năm tiếp theo khi TT bán lẻ cạnh tranh gay gắt hơn, có sự xuất hiện của nhiều nhà BL có uy tín, thương hiệu thế giới, quản trị MKT chuỗi được thực hành theo định hướng TT dựa trên năng lực theo mô hình chuyển tải cung ứng giá trị (Hình 1.2). Theo đó, quá trình quản trị marketing CCHTI gồm quản trị MKT chiến lược (gắn với khâu thứ nhất của quá trình); quản trị MKT chiến thuật và quản trị tạo nguồn LTCT MKT (gắn với khâu thứ 2, 3 của quá trình). Quá trình triển khai đảm bảo sự thống nhất cân đối, logic các quá trình quản trị này trên cấp độ quản trị toàn chuỗi và quản trị ở các CHTV (Trong đó, quản trị MKT chiến thuật được tiêu chuẩn trong toàn bộ các CHTV của chuỗi).

Bốn là, quản trị marketing của CCHTI được quản trị theo mục tiêu dựa trên cấu trúc chuyển tải giá trị bao gồm (MKT chiến lược, MKT chiến thuật và quản trị tạo nguồn LTCT MKT). Hiệu quả quản trị MKT của CCHTI thông qua hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH qua đó thực hiện các mục tiêu KD và MKT của từng CHTV, của toàn bộ CCHTI và các mục tiêu trách nhiệm xã hội và đạo đức KD của CCHTI.

Năm là, trong xu thế hội nhập quốc tế và triển khai các FTA thế hệ mới dưới tác động trực tiếp với cường độ ngày càng lớn của các mạng công nghiệp 4.0, triển khai quản trị MKT CCHTI một mặt theo định hướng MKT tổng lực để xử lý MKT quan hệ, MKT hiệu suất, MKT nội bộ, MKT tích hợp, một mặt theo quan điểm của NTD nhằm tạo giá trị cung ứng khác biệt và vượt trội. Mặt khác, cần nhận thức rõ quản trị MKT là quá trình không ngừng kiến tạo tri thức, ứng dụng các thành tựu khoa học công nghệ và CNTT tạo động lực cạnh tranh của quản trị KD nói chung, quản trị MKT của chuỗi nói riêng.

1.2.2. Nội dung quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

Theo tiếp cận marketing dựa trên giá trị và từ nội hàm khái niệm, những đặc điểm của quản trị marketing CCHTI cho phép xác định những nội dung chủ yếu của quản trị MKT cần nghiên cứu hoàn thiện gồm: quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh MKT.

1.2.2.1. Quản trị marketing chiến lược

Marketing chiến lược (Strategic Marketing) là thuật ngữ được P.Kotter sử dụng để chỉ phối thức “Phân đoạn - Định mục tiêu - Định vị TT” hay còn gọi là marketing STP hoặc MKT mục tiêu (Target Marketing)[89]. Gọi là Marketing chiến lược để phân biệt với MKT chiến thuật bởi nó chính là việc quản trị MKT phải thực hiện trước khi bắt đầu một SP/DV nào tồn tại và nó là khâu mở đầu của bất kỳ chiến lược MKT nào: khâu lựa chọn và định vị giá trị cung ứng cho TT mục tiêu. Trong quản trị MKT của DNBL, P.Kotter đã tổng hợp quản trị MKT chiến lược thông qua những quyết định TT mục tiêu – Target Market [89]. Như vậy, quản trị MKT chiến lược của CCHTI có thể được hiểu là “tổng hợp quản trị thông tin MKT và lựa chọn TT mục tiêu, đề xuất và định vị giá trị chào hàng TT mục tiêu”.

Rõ ràng là, nếu những “homeworks” - thuật ngữ được P.Kotter sử dụng, được thực hiện có chất lượng, nói cách khác những quyết định MKT chiến lược đáp ứng được các yêu cầu chuẩn mực chất lượng thì không chỉ tạo tiền đề xác định tầm nhìn, định hướng cho toàn bộ máy quản trị MKT của chuỗi, mà còn là quyết định tiên khởi đảm bảo sự thành công của chuỗi – đó chính là việc lựa chọn, đề xuất một giá trị KH (chất lượng - giá - dịch vụ) khác biệt, hấp dẫn của chào hàng TT mục tiêu, đây là tiền đề tạo nên hiệu quả KH và hiệu quả quản trị của bộ máy MKT.

Theo tiếp cận trên, quản trị MKT chiến lược bao gồm các nội dung cơ bản sau:

Một là, quản trị thông tin marketing bao gồm: (1) Thực hành nghiên cứu điều tra MKT để phân tích, dự báo các thông tin từ môi trường MKT ngoại vi (môi trường MKT vĩ mô, môi trường ngành MKT) và môi trường nội tại của chuỗi. Từ đó, xác định các cơ hội/thách thức chủ yếu và năng lực (hiện tại, tương lai) của chuỗi để tiếp cận khai thác thời cơ, né tránh đe dọa; (2) Thực hành các công cụ phân tích tình thế MKT như SWOT, GE/Mc Kinsey, SPACE... Trong đó, phân tích SWOT có vị trí quan trọng nhất trong phân tích tình thế và xác định các định hướng quản trị MKT; (3) Quản trị thông tin MKT bao hàm quản trị tối đa, cập nhật ba cơ sở dữ liệu (KH, ĐTCT và DN) trên cơ sở vận hành hệ thống thông tin MKT (báo cáo dữ liệu nội bộ, điều tra MKT, nghiên cứu MKT và phân tích MKT).

Hai là, quản trị phân đoạn thị trường. Ở đây, phân đoạn TT là quá trình “cắt lát” nhằm phân định TT bán lẻ tổng thể thành những cấu trúc nhỏ hơn (khúc/đoạn TT), mỗi

đoạn TT có thông số, đặc tính, nhu cầu hành vi của NTD có khác biệt nổi trội nhưng trong nội bộ một đoạn có tính đồng nhất với nhau mà CCHTI có thể vận dụng một MKT-mix hiệu quả trên mỗi đoạn TT này. Triển khai phân đoạn TT cần đảm bảo bốn yêu cầu cơ bản: tính xác đáng, tính tiếp cận, tính khả thi và tính hữu hiệu. Trên thị trường bán lẻ tổng thể, một đoạn TT được phân định bao gồm một nhóm lớn các NTD có mong muốn, sức mua, quan niệm, thói quen mua sắm,...nhau mà CCHTI có thể nhận dạng xác đáng và tạo lập phối thức MKT phù hợp với từng cấp độ MKT.

Các CCHTI có thể lựa chọn và phối hợp ứng xử bằng MKT thích ứng với đoạn TT: (1) Marketing có phân biệt - tạo lập phối thức SP, định giá, chọn kênh MKT và truyền thông MKT tích hợp phù hợp có hiệu lực cao với từng đoạn TT; (2) MKT nếp ngách (Niche MKT) TT - các KH trong mỗi đoạn TT cũng tìm kiếm một lợi ích khác biệt mà chuỗi sử dụng MKT chuyên biệt để giành lợi thế với số lượng thấp (1-2) ĐTCT; (3) MKT Địa phương (Local MKT) tạo điều kiện tăng hiệu lực và thành công các chương trình MKT của DN với nhu cầu và mong muốn của các KH có tính Địa phương; (4) MKT cá nhân (Individual MKT) hay MKT trực diện là MKT các SP và truyền thông MKT tích hợp được tạo lập một cách cá nhân để đáp ứng yêu cầu của mỗi KH. Bốn mức độ này, một mặt phản ánh mức độ chi tiết, chiều sâu của một TT được phân đoạn, mặt khác xác lập các yêu cầu thực hành MKT tốt nhất trong lựa chọn TT bán lẻ.

Ba là, đánh giá, lựa chọn và quyết định TT/đoạn TT bán lẻ mục tiêu với các SBUs của CCHTI. Với nội dung cơ bản gồm:

- Triển khai đánh giá độ hấp dẫn của TT/đoạn TT vận dụng theo quan niệm của Paul H.Andersen&Jesper Strandskov (2008) [74], mức độ hấp dẫn của TT/đoạn TT được đánh giá qua 6 tiêu chí cơ bản sau: (1) Về quy mô thị trường: quy mô TT/đoạn TT được lựa chọn phải đủ lớn để mang lại lợi ích, đảm bảo hiệu quả theo quy mô; (2) Tiềm năng tăng trưởng của TT/đoạn TT được xác định theo các giai đoạn chu kỳ sống SP như giai đoạn tăng trưởng hay giai đoạn suy thoái hay giai đoạn bão hòa. Đây là cơ sở để xác định tiềm năng trước mắt và dài hạn của TT/đoạn TT; (3) Cường độ cạnh tranh TT/đoạn TT: được đo lường bởi số lượng, quy mô của ĐTCT hiện tại và tương lai và những thay đổi trong chiến lược cạnh tranh, chiến lược MKT của ĐTCT; (4) Truyền thông marketing: khả năng phát triển và hiệu quả/chi phí của các công cụ truyền thông MKT tích hợp được triển khai; (5) Mức độ tiếp cận của hệ thống phân phối: khả năng, điều kiện phát triển kênh phân phối, cấu trúc mạng phân phối với khả năng tiếp cận của TT/đoạn TT; (6) Mức đáp ứng và hiệu lực của hoạt động MKT: mức đáp ứng khác biệt và hiệu lực của hoạt động MKT với TT/đoạn TT mà chuỗi đạt được lớn hơn so với ĐTCT.

- Quyết định chọn TT/đoạn TT bán lẻ mục tiêu. Sau khi đo lường xác đáng mức hấp dẫn của TT/đoạn TT các nhà quản trị của CCHTI lựa chọn, quyết định chọn TT/đoạn

TT mục tiêu dựa trên cơ sở chủ yếu gồm: (1) TT/đoạn TT được lựa chọn phải là TT/đoạn TT có mức độ hấp dẫn và phù hợp với mục tiêu, nguồn lực (nhất là nguồn lực MKT cốt lõi) của CCHTI. Điều này giải thích trong thực tiễn có những TT/đoạn TT mặc dù có độ hấp dẫn cao nhưng không phù hợp với mục tiêu, nguồn lực nên không được lựa chọn; (2) TT/đoạn TT được lựa chọn phải đạt được các mục tiêu “MKT và mức bao phủ TT” của chuỗi. Bên cạnh các mục tiêu MKT (doanh thu, lợi nhuận, thị phần, hình ảnh,...) CCHTI cần cân nhắc lựa chọn cấu trúc loại TT như: tập trung đơn đoạn TT, chuyên doanh hóa TT, chuyên doanh tuyến SP, hay bao phủ toàn bộ TT để thực hiện mục tiêu bao phủ TT.

Bốn là, đề xuất và định vị giá trị CCHTI trên TT/đoạn TT mục tiêu

Ở đây, chào hàng TT/đoạn TT được hiểu là “là một chỉnh hợp những đặc tính khác biệt, nổi trội và chất lượng nhất quán của mặt hàng bán lẻ với cấu trúc và chất lượng dịch vụ hỗn hợp gắn với mặt hàng bán lẻ và với các chào giá bán lẻ để tạo lập một đề xuất giá trị phù hợp, khác biệt, nổi trội cho tập khách hàng mục tiêu trong mối quan hệ với đối thủ của nó”. [Nguyễn Hoàng Việt (2016) – 70]

Sau khi đã quyết định chọn TT/đoạn TT mục tiêu, các nhà quản trị của CCHTI đề xuất và triển khai định vị giá trị trên TT/đoạn TT mục tiêu đã chọn. Ở đây định vị 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 KH/đoạn TT mục tiêu”[31].

Như vậy về thực chất định vị “không phải những gì chuỗi làm với SP” mà là những gì chuỗi làm với tâm trí của “KH tiềm năng” và vì vậy về nội dung gồm: (1) Đề xuất giá trị cung ứng cho KH; (2) Triển khai chiến lược định vị giá trị cho các KH trên TT mục tiêu.

+ Đề xuất giá trị cung ứng cho KH. Một đề xuất giá trị bao gồm việc lựa chọn và thiết lập các giá trị/lợi ích cung ứng phù hợp, khác biệt nổi trội và giá bán dựa trên giá trị chất lượng và quan hệ. Một đề xuất giá trị cung ứng sẽ thành công khi chuỗi giới thiệu được giá trị cung ứng và sự thỏa mãn cho tập KH mục tiêu. Trong TMBL, giá trị cung ứng cho KH là “một chỉnh hợp những đặc tính khác biệt, nổi trội và chất lượng nhất quán của mặt hàng bán lẻ với cấu trúc và chất lượng dịch vụ hỗn hợp gắn với mặt hàng bán lẻ và với các chào giá bán lẻ để tạo lập một đề xuất giá trị phù hợp, khác biệt nổi trội với tập KH mục tiêu trong mối quan hệ với các đối thủ của nó”[28]. Điều đó cũng có nghĩa là các CCHTI đề xuất giá trị thực chất là tạo đề xuất giá trị của chào hàng TT nhằm tối đa hóa giá trị KH (QSP: chất lượng mặt hàng bán lẻ - chất lượng dịch vụ bán lẻ - giá bán lẻ).

- Triển khai định vị giá trị CCHTI trên TT/đoạn TT mục tiêu về nội dung gồm: (1) Lựa chọn và quyết định phạm vi cạnh tranh của chuỗi: cạnh tranh trên toàn bộ thị trường hay cạnh tranh tập trung, cạnh tranh ngách TT; (2) Với từng SBUs, quyết định cạnh tranh dựa trên ưu thế dẫn đạo chi phí hay ưu thế khác biệt hóa; (3) Triển khai định vị giá trị cạnh tranh theo dạng thức điều hành cạnh tranh theo năm nguyên tắc (xác lập một chào

hàng tốt nhất cho một TT bằng cách làm vượt trội một định hướng giá trị riêng biệt; đảm bảo ngưỡng tiêu chuẩn và sự khác biệt ở tất cả các định hướng giá trị; cải thiện và đảm bảo mức tăng trưởng giá trị theo thời gian; xây dựng và triển khai mô hình tác nghiệp cung ứng giá trị; kiểm soát giá trị cung ứng); (4) Thực hiện định vị bán lẻ bằng kết hợp các mức dịch vụ bán BL (với giá trị gia tăng khác nhau) và chiều dài phổ mặt hàng BL; (5) Triển khai định vị giá trị cần chú ý kết hợp với truyền thông định vị giá trị với các KH mục tiêu, các đối tác và ĐTCT của chuỗi.

1.2.2.2. *Quản trị marketing chiến thuật*

Nếu như MKT chiến lược có nhiệm vụ trọng tâm là lựa chọn và định vị giá trị thì MKT chiến thuật bao hàm các hoạt động có liên quan đến triển khai, kiến tạo, phân phối, truyền thông và thực hiện giá trị này trên TT mục tiêu theo tính chất và mục tiêu quản trị được định vị. Gọi là MKT chiến thuật (Tactical Marketing) bởi nó bao hàm các hoạt động triển khai cụ thể hóa và hiện thực hóa MKT chiến lược trên một TT mục tiêu cụ thể, nghĩa là với các TT mục tiêu khác nhau sẽ có các phối thức (chiến thuật) công cụ MKT-mix khác nhau cùng triển khai để đạt được mục tiêu chung MKT chiến lược đã được xác lập.

Xét về bản chất, quản trị MKT chiến thuật chính là quá trình quản trị các khâu kiến tạo, phân phối và truyền thông thực hiện giá trị CCHTI nhằm cung ứng giá trị cho tập KH mục tiêu xác định. Điều này có nghĩa, giá trị cung ứng KH chính là “đầu ra” và là tiêu điểm của quản trị MKT chiến thuật. Các giá trị cung ứng KH không chỉ là thước đo kết tinh của hiệu quả quản trị bộ máy, mà còn là cơ sở trực tiếp quyết định hiệu quả KH của quản trị MKT.

Trong các sách giáo khoa về quản trị MKT của P.Kotler (2008) [36] và của P.Kotler & K.Keller (2013) [37] đã chỉ ra tám quyết định MKT chiến thuật mà một DNBL triển khai kiến tạo, phân phối và truyền thông thực hiện giá trị KH gồm: mặt hàng BL, mua hàng, dịch vụ, bầu không khí CH, truyền thông và xúc tiến BL, các hoạt động và trải nghiệm CH, địa điểm phân bố và giá BL. Vận dụng tiếp cận này, quản trị MKT chiến thuật của CCHTI bao gồm nội dung:

** Quản trị mặt hàng bán lẻ*

Sự khác biệt của mặt hàng ở các DNTM so với DNSX đó là sự hội tụ và phức hợp của rất nhiều nhóm, loại và tên hàng khác nhau để tạo thành mặt hàng hỗn hợp. Ở đây mặt hàng hỗn hợp (assortment - mix) hay phổ mặt hàng thương mại là “tập hợp có lựa chọn và phân phối mục tiêu các nhóm, loại, nhãn hiệu mặt hàng được ghi vào tổng danh mục hàng hóa mà DNTM chào hàng và chuẩn bị sẵn sàng để bán cho các tập khách hàng trọng điểm trên một khu vực thị trường mục tiêu xác định” [31]. Về cấu trúc mặt hàng hỗn hợp được đo lường qua bốn thông số: chiều rộng phổ mặt hàng (số lượng các nhóm mặt hàng khác nhau để thỏa mãn những loại nhu cầu khác nhau); chiều sâu phổ mặt hàng (được xác định

bằng tổng số các loại và phương án mặt hàng cùng thỏa mãn một loại nhu cầu); chiều dài phổ mặt hàng (được xác định tổng số tên hàng trong tổng danh mục mặt hàng); độ bền tương hợp của phổ mặt hàng (biểu thị độ tương quan tỉ lệ liên kết giữa các nhóm mặt hàng khác nhau hoặc trong tiêu dùng hoặc từ yêu cầu của sự sản xuất hoặc yêu cầu của phân phối bán lẻ).

Là nội dung cơ bản của quản trị MKT chiến thuật, quản trị mặt hàng bán lẻ được triển khai qua các quyết định: quyết định cơ cấu mặt hàng bán lẻ, quyết định chất lượng mặt hàng bán lẻ và quyết định phát triển mặt hàng bán lẻ mới.

- Quyết định cơ cấu mặt hàng bán lẻ

Quyết định cơ cấu mặt hàng của chuỗi gồm hai nhóm quyết định cơ bản: quyết định chọn nhóm và gamme mặt hàng thuộc nhóm mặt hàng: *Một là*, quyết định chọn nhóm mặt hàng BL sơ cấp phù hợp với lợi nhuận, tốc độ chu chuyển các yếu tố tài chính với tiềm năng phát triển TT, độ bền tương hợp giữa các phân nhóm trong nhóm mặt hàng sơ cấp; quyết định chọn nhóm mặt hàng bổ sung từ sự ưa thích nổi trội của NTD và mức chuyên sâu, tính trọn bộ, sự đa dạng gamme mặt hàng từ hiệu năng MKT, hiệu lực ảnh hưởng của kênh phân phối; khả năng sinh lợi và tốc độ quay vòng vốn... *Hai là*, quyết định chọn gamme mặt hàng thuộc nhóm như: (1) Quyết định chọn chiều dài gamme mặt hàng tối ưu kết hợp bổ khuyết gamme mặt hàng; hiện đại hóa gamme mặt hàng (điều chỉnh từng phần hay thay đổi đồng loạt cả gamme mặt hàng); (2) Quyết định tăng đặc tính nổi trội của gamme mặt hàng (lựa chọn một vài tên hàng để nêu thành đặc tính nổi trội nhằm thu hút khách hàng); (3) Quyết định loại bớt nhóm hàng (loại bớt tên hàng khi tên hàng đã vào suy thoái, giảm lợi nhuận như tên hàng có doanh thu thấp, chi phí tăng cao).

Trong TMBL, quyết định cơ cấu mặt hàng BL một mặt phù hợp với chiến lược định vị bán lẻ và luôn đòi hỏi tối đa hóa danh mục mặt hàng theo loại hình KD bán lẻ của chuỗi; mặt khác để đảm bảo mục tiêu bao phủ TT và hiệu quả vận hành, vì vậy quyết định danh mục, cơ cấu mặt hàng phải trên cơ sở tốc độ chu chuyển dự trữ phù hợp với nhịp điệu mua hàng của KH, tiết kiệm chi phí và tăng lợi nhuận của chuỗi. Từ những yêu cầu này và trên cơ sở tham khảo kết quả nghiên cứu thực tiễn ở một số loại hình bán lẻ hiện đại (trung tâm thương mại, siêu thị) tại Việt Nam, các quyết định cơ cấu mặt hàng bán lẻ của CCHTI đảm bảo với danh mục và cơ cấu mặt hàng BL ổn định, phát triển luôn phù hợp với động thái nhu cầu thị trường bán lẻ; đa dạng hóa hiện đại hóa; đảm bảo sự đầy đủ nhóm hàng định vị; có danh mục mặt hàng phù hợp với phương thức định vị bán lẻ và tối đa theo qui mô; phong phú về chủng loại, thương hiệu; đa dạng biến thể mặt hàng và tương quan chất lượng/giá.

- Quyết định chất lượng mặt hàng bán lẻ

Theo P.Kotler, chất lượng SP là một thuật ngữ, biểu thị “tính bền, tính đáng tin

cây, dễ sử dụng, dễ sửa chữa, tính chính xác và các thuộc tính giá trị khác của một phối thức SP”[36]. Điều đó có nghĩa là chất lượng SP được biểu hiện qua chất lượng kỹ thuật của SP và chất lượng chức năng của SP và được đo lường theo cảm nhận, đánh giá của KH mục tiêu.

Hầu hết các nhãn hiệu SP, khởi đầu đều được xác lập trên một trong bốn mức chất lượng sau: thấp, trung bình, cao và hảo hạng. Các nghiên cứu MKT cho thấy rằng, lợi nhuận tăng theo mức chất lượng của nhãn hiệu. Chất lượng phải được chọn lựa phù hợp với một đoạn TT mục tiêu đã dự kiến và được triển khai trong mối tương quan với thời gian bằng các phương thức cải tiến chất lượng/duy trì chất lượng/giảm dần chất lượng [31].

Các CCHTI trong quản trị chất lượng mặt hàng tập trung vào khía cạnh chất lượng chức năng, được phản ánh ở lựa chọn và thực hành quyết định quản trị đẳng cấp chất lượng mặt hàng bán lẻ (chất lượng thấp, chất lượng TB, chất lượng khá cao, chất lượng cao và chất lượng hảo hạng) và tuân thủ nguyên tắc “Chuỗi là rào cản ngăn hàng kém, mất phẩm chất, không rõ nguồn gốc xuất xứ” trong quyết định chất lượng mặt hàng bán lẻ của chuỗi. Các quyết định chất lượng mặt hàng bán lẻ chủ yếu của CCHTI gồm:

- + Theo mục tiêu giá trị và phương thức định vị giá trị cung ứng cho KH mục tiêu, quyết định lựa chọn đẳng cấp chất lượng nhãn hiệu/loại hàng gia nhập phổ mặt hàng bán lẻ của chuỗi.

- + Quyết định cải tiến/nâng cao/duy trì và giảm dần chất lượng theo thời gian đảm bảo nâng cao năng lực cạnh tranh của mặt hàng bán lẻ phù hợp với nhu cầu tiêu dùng và tình thế thị trường bán lẻ.

- + Triển khai phù hợp hiệu quả quá trình kiểm soát chất lượng thương phẩm, VSATTP, nguồn gốc xuất xứ, nhãn mác; loại bỏ nhãn hàng không đủ chất lượng theo tiêu chuẩn, hàng nhái, hàng giả.

- Quyết định phát triển mặt hàng bán lẻ mới

Phát triển mặt hàng mới đưa vào danh mục mặt hàng bán lẻ một mặt tạo ra thời cơ mới cho kinh doanh, mặt khác cũng chứa đựng những mạo hiểm và rủi ro. Vì vậy, CCHTI trên cơ sở nhận dạng, đo lường xác đáng thời cơ/mạo hiểm, rủi ro có thể xác lập và thực thi quyết định phát triển mặt hàng mới có cơ sở khoa học, thực tiễn phù hợp với nhu cầu TT, nâng cao năng lực cạnh tranh phổ mặt hàng và hình ảnh thương hiệu của chuỗi.

Hiệu quả triển khai phát triển mặt hàng mới phụ thuộc vào hiệu quả vận hành và chủ động trong phối hợp của CCHTI với nhà cung ứng trong đó bộ phận R&D của chuỗi có vị trí quan trọng, quyết định trong suốt quá trình hình thành ý tưởng - SX, thử nghiệm và thương mại hóa mặt hàng mới. Trong phát triển mặt hàng mới, với vị thế là loại hình BL hiện đại, CCHTI cần quan tâm đến phát triển thương hiệu/nhãn mác thương hiệu riêng không chỉ để phát triển mặt hàng bán lẻ mới của chuỗi mà điều quan trọng hơn là đảm bảo

sự ổn định, phát triển bền vững danh mục mặt hàng BL của chuỗi.

** Quản trị mua và nhập hàng*

Mua - nhập hàng vào CH là hoạt động cơ bản của logistic đầu vào của chuỗi được triển khai theo và đáp ứng các yêu cầu của quản trị mặt hàng bán lẻ mà trước hết và quan trọng nhất gồm: (1) Đảm bảo ổn định, phát triển danh mục mặt hàng BL; (2) Đảm bảo “tiện ích” về thời gian, địa điểm của mặt hàng bán lẻ; (3) Nâng cao năng lực cạnh tranh và giá trị mặt hàng bán lẻ. Để đáp ứng các yêu cầu, các nhà quản trị chuỗi chú trọng để các quyết định: quyết định nguồn mua (từ DNSX/DNNK, từ hệ thống sản xuất cung ứng của CCHTI); quyết định cơ cấu, qui mô và tần suất nhập hàng; quyết định thời điểm, địa điểm tiếp nhận, giao hàng và thanh toán... tạo tiền đề tổ chức mặt hàng BL và phát triển dịch vụ KH phù hợp, khác biệt, có tính cạnh tranh cao. Các quyết định mua - nhập hàng vào CH của CCHTI được thực hiện trong một quá trình thống nhất, cân đối và hiệu quả gồm: (1) Căn cứ vào nhu cầu của CHTV, mức dự trữ tối ưu của toàn chuỗi, CCHTI hình thành đơn và chuyển đơn đặt hàng đến nguồn cung ứng; (2) Đơn vị cung ứng tiếp nhận đơn và hình thành mặt hàng cung ứng theo đơn đặt hàng; (3) Đơn vị cung ứng căn cứ vào thời điểm cung ứng tổ chức vận chuyển đến địa điểm giao hàng; (4) Đơn vị cung ứng và CHTV/trung tâm mua – cung ứng của chuỗi thực hiện giao nhận hàng hóa và thanh toán tiền hàng.

Quyết định mua - nhập hàng là một trong các quyết định quản trị MKT chiến thuật có vị trí quan trọng. Để tận dụng triệt để các lợi thế mua hàng tập trung qui mô lớn của CCHTI, trong tổ chức thực hiện cần phải xác định kế hoạch chi tiết xác thực, triển khai phù hợp hiệu quả nhằm tạo lập, vận hành tối ưu các thông số dòng vận động hàng hóa đầu vào và tiết kiệm chi phí cung ứng nhằm nâng cao giá trị mặt hàng BL và hiệu quả quản trị MKT bán lẻ của các CHTV và của toàn bộ chuỗi. Tuy nhiên cần chú ý do số lượng, cơ cấu mặt hàng BL của chuỗi đa dạng trong đó các mặt hàng thực phẩm tươi sống có yêu cầu cao trong bảo quản, vận chuyển, giao hàng và thời gian để đảm bảo chất lượng thương phẩm ngắn; vị trí phân bố các CHTV trong không gian rộng, hạ tầng giao thông còn những bất cập,... là những yếu tố tác động trực tiếp và mạnh làm tăng chi phí, giảm tính tiện ích, “độ chín tới” và sự “chuẩn bị sẵn sàng” của mặt hàng để bán ở các CHTV. Điều đó có nghĩa là nếu các CCHTI chưa quan tâm đúng mức đến ra, triển khai phù hợp, hiệu quả các quyết định mua – nhập hàng đáp ứng các yêu cầu của quản trị mặt hàng BL của chuỗi và CHTV không chỉ làm giảm đi năng lực cạnh tranh của mặt hàng mà giảm đi hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả giá trị KH.

** Quản trị giá bán lẻ*

Giá bán lẻ và thực hành giá BL linh hoạt có hiệu lực mục tiêu là tiền đề đảm bảo doanh thu, lợi nhuận và tạo vị thế cao của CCHTI. Đây là công việc phức tạp và tinh tế

của quản trị MKT chiến thuật, có tác động trực tiếp đến giá trị KH cảm nhận và hiệu quả quản trị bộ máy MKT của chuỗi. Trên bình diện quản trị MKT chiến thuật, các CCHTI cần nhận dạng các nội dung cơ bản sau:

Một là, triển khai định giá mặt hàng bán lẻ theo phương pháp tiếp cận định giá theo định hướng giá trị mà NTD chấp nhận thay cho định giá theo định hướng doanh thu và lợi nhuận tức thời. Điều đó có nghĩa là, để mức giá bán lẻ của chuỗi được KH chấp nhận, có tính cạnh tranh cao cần xác định một EVC - giá trị kinh tế cho KH mục tiêu của hàng hóa. Ở đây thực chất “EVC là mức giá bán lẻ tối đa mà NTD mục tiêu chấp nhận chi trả”[31]. Mức giá bán lẻ nhãn hiệu mặt hàng nào nhỏ hơn hoặc tối đa bằng EVC sẽ hấp dẫn và tác động đến quyết định mua của NTD.

Hai là, chuyển phương pháp định giá “chi phí cộng thêm” (mark-up) sang thực hành phương pháp định giá theo mức “lề cận biên từ giá thị trường chấp nhận” (margins). Ở đây, “Margins gồm 3 thành phần: các chi phí, dịch vụ marketing BL; tỷ lệ hạ giá dự kiến và tình trạng thiếu hụt dự trữ để bán và mục tiêu lợi nhuận ròng của chuỗi” [31]. Tỷ lệ Margins được định trước cho từng nhóm loại hàng BL và tùy thuộc vào khối lượng BL cũng như áp lực cạnh tranh của thị trường (khối lượng bán lớn, áp lực cạnh tranh không cao tỉ lệ margins thường thấp hơn mức trung bình).

Ba là, chuỗi luôn đa dạng hóa mức giá bán lẻ theo tương quan giá/chất lượng dịch vụ bán lẻ được cung ứng (giá nhập thị) và tương quan giá/chất lượng mặt hàng bán lẻ được KH chấp nhận. Cùng với triển khai quyết định đa dạng hóa cơ cấu mặt hàng theo dải chất lượng cao, CCHTI cần định giá BL có phân biệt, tương thích với cấp chất lượng mặt hàng, nghĩa là với những mặt hàng đủ tiêu chuẩn chất lượng được đưa vào danh mục mặt hàng KD nhưng có cấp chất lượng SP khác nhau thì có thể định giá khác nhau. Tuy nhiên mức chênh lệch giữa các mức giá bán một mặt thể hiện rõ cấp chất lượng mặt hàng, mặt khác và quan trọng hơn là sự nhận biết, chấp nhận của NTD về tương quan giá bán với chất lượng mặt hàng. Vì vậy một SP với một cấp chất lượng xác định được bán với một mức giá thống nhất nhưng chuỗi luôn đa dạng hóa mức giá trên cơ sở tương thích với cấp chất lượng của mặt hàng và phù hợp với mức độ đa dạng hóa cơ cấu, nâng đẳng cấp chất lượng mặt hàng bán lẻ.

Bốn là, chuyển quan niệm định giá thiên về kĩ thuật sang quan niệm định giá thiên về nghệ thuật quản trị giá dựa trên mức độ phân biệt và mức độ chấp nhận của KH. Mức giá BL mà NTD chấp nhận là mức giá bán thuộc vùng giá mà ở đó khối lượng bán đạt trị số tối đa hay là mức giá mà NTD chấp nhận mua SP mặt hàng với chất lượng dịch vụ BL được xác định.

Năm là, thực hành định giá toàn danh mục mặt hàng BL phù hợp với cơ cấu và đặc trưng của nhóm loại và nhãn hiệu đảm bảo nâng cao năng lực cạnh tranh mặt hàng BL.

Thực hiện theo yêu cầu này, các nhà quản trị MKT CCHTI: {1} Trong định giá nhóm/loại mặt hàng BL khác biệt nhau trên cơ sở xác định sự khác biệt về chi phí theo đánh giá của NTD và giá của ĐTCT, trong đó những khác biệt về chi phí được cảm nhận của NTD có vị trí đặc biệt quan trọng; (2) Trong định giá các mặt hàng có tính liên đới trọn bộ được triển khai trên cơ sở lựa chọn và định giá BL mặt hàng chính có tính thu hút cao, sau đó định giá các mặt hàng bổ sung.

Sáu là, đa dạng hóa phù hợp các cấp độ và hình thức thực hành giá BL gồm: {1} Định giá chiết khấu {discounting} như chiết giá thương mại/chức năng, chiết giá do thanh toán tiền nhanh, chiết giá khuếch trương NTD {bằng các hình thức: xỏ số, hạ giá, giảm giá cho đối tượng NTD cụ thể,...}, chiết giá theo số lượng mua, chiết giá theo mùa vụ, đưa vào giá khoản trợ giảm...; {2} Định giá phân biệt, DN có thể bán một tên hàng bằng hai hay nhiều mức giá phân biệt theo KH, theo hình thức SP, theo thời gian, theo địa điểm...; {3} Định giá tâm lý, chuỗi có thể định giá trên cơ sở các yếu tố tâm lý của NTD như: mức tin tưởng chất lượng SP và dịch vụ BL, mức nhận thức sự thay đổi giá BL của NTD; {4} Định giá quảng cáo, trong một khoảng thời gian xác định chuỗi có thể định giá BL thấp hơn giá niêm yết với một số mặt hàng để quảng cáo tăng thu hút NTD; {5} Định giá theo địa lý, chuỗi định giá BL khác nhau với các KH ở khu vực địa lý khác nhau như: định giá theo vùng, định giá đồng vận phí, định giá theo tiêu chuẩn, định giá miễn thu phí.

Thực hành giá bán lẻ phải được triển khai thường xuyên; đảm bảo phù hợp với (cơ cấu giá, các giai đoạn chu kỳ sống mặt hàng, các công cụ MKT-mix); tạo sự phân biệt và giá trị KH nhằm tăng thu hút, hấp dẫn và lòng trung thành của NTD. Qua đó tạo giá BL phổ mặt hàng linh hoạt, có tính cạnh tranh góp phần nâng cao hiệu quả MKT chiến thuật của CCHTI.

** Quản trị dịch vụ khách hàng*

Trong thương mại, dịch vụ KH với tư cách là loại hình SP của quá trình sản xuất và cung ứng những “hiệu ứng thỏa dụng” của các hoạt động bán hàng hóa cho KH. Ở đây, “hiệu ứng thỏa dụng” theo quan điểm của Nguyễn Bách Khoa “là các cảm thụ và nhận biết thỏa mãn nhu cầu, mong muốn mua sắm đúng dạng thức, thời gian, địa điểm và tài sản có ích của KH”[31]. Vận dụng trong nghiên cứu này, dịch vụ KH là quá trình sản xuất và cung ứng những “hiệu ứng thỏa dụng” các hoạt động bán lẻ hàng hóa của CCHTI có thể tồn tại độc lập, có thể gắn liền với một nhóm, loại mặt hàng BL được xác định để thỏa mãn nhu cầu, mong muốn của các KH mục tiêu. Điều đó cũng có nghĩa đối tượng thụ hưởng dịch vụ là KH-NTD mục tiêu và họ là người đánh giá chất lượng, hiệu quả dịch vụ KH mà CCHTI sản xuất, cung ứng và được đo lường qua mức tác động đến giá trị KH nhận được.

Từ quan niệm trên trong quản trị MKT chiến thuật các CCHTI trên cơ sở coi dịch vụ KH là SP của MKT bán lẻ, một yếu tố cấu thành hữu cơ với mặt hàng BL mà giá trị

chất lượng của nó có tác động mạnh nhất đến sự thỏa mãn của NTD đề ra và triển khai hiệu quả các quyết định: (1) Quyết định danh mục, cơ cấu và chất lượng dịch vụ KH gồm các dịch vụ trước, trong, sau BL; các dịch vụ bổ sung và dịch vụ giá trị gia tăng với KH mục tiêu theo chuẩn mực quốc tế và quốc gia, phù hợp với loại hình BL hiện đại và phương thức định vị giá trị cạnh tranh đã lựa chọn; (2) Quyết định tạo sự khác biệt và nâng cao năng lực cạnh tranh phối thức dịch vụ KH trên cơ sở nhân sự MKT và lực lượng bán có trình độ, kỹ năng và tính chuyên nghiệp cao, chú trọng đến các dịch vụ thực sự khác biệt nổi trội phù hợp với xu thế tiêu dùng (ví dụ như các dịch vụ giá trị gia tăng) để định vị bản sắc, thương hiệu của CCHTI.

** Quản trị địa điểm phân bố cửa hàng*

Địa điểm phân bố CH là vị trí địa lý thực tế đặt CH trong không gian TT gắn với qui hoạch kiến trúc xây dựng đô thị hoặc nông thôn và thực hành MKT dựa trên giá trị, xác định địa điểm phân bố CH phải tuân thủ các yêu cầu: yêu cầu về sự phù hợp và khả năng gia tăng tiện ích cho NTD trong tiếp cận mua sắm; yêu cầu về kinh tế và KD thương mại bán lẻ, các yêu cầu phát triển qui mô, mật độ mạng lưới CH; yêu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả BL của từng CH và toàn bộ mạng bán lẻ.

Quyết định địa điểm phân bố CH thuộc nội hàm của MKT chiến thuật của CCHTI và là yếu tố quan trọng tạo giá trị KH và hiệu quả quản trị bộ máy MKT. Vì vậy, trên cơ sở giá trị cung ứng và định vị giá trị cung ứng cho KH và mục tiêu “bao phủ thị trường” hiệu quả quản trị MKT, các nhà quản trị CCHTI quyết định địa điểm phân bố CH. Khi quyết định cần nhận dạng các nội dung cốt lõi để đáp ứng tiêu chuẩn cơ bản sau:

+ Sự thuận tiện nhận biết và khả năng thu hút KH: vị trí đặt CH và kiến trúc mặt trước CH là những yếu tố đầu tiên để tăng khả năng nhận biết và sau đó hấp dẫn thu hút KH. Địa điểm phân bố CH trong khu thương mại tập trung có khả năng thu hút KH nhiều hơn những áp lực cạnh tranh cũng lớn hơn.

+ Sự thuận lợi trong tiếp cận CH: địa điểm phân bố CH thuận tiện về giao thông để KH tiếp cận như: địa điểm phân bố CH phù hợp với hướng di chuyển của KH (gần nhà ở/nơi làm việc); có thể đi bộ/bằng phương tiện giao thông (của cá nhân/phương tiện giao thông công cộng) để tiếp cận và rời khỏi CH sau khi thực hiện hành vi mua sẽ đảm bảo tiết kiệm thời gian và sức lao động của KH tiếp cận CH. Tuy nhiên xác định địa điểm phân bố CH tại các đô thị Việt Nam, các nhà quản trị CCHTI còn cần phải cân nhắc thực tiễn số lượng các trục đường giao thông chính, số lượng các làn xe lưu thông, hướng di chuyển của cả trục đường dẫn, phân bố số lượng và hình dạng các giao lộ; giới hạn tốc độ của các con đường, số lượng và chủng loại của các thiết bị điều khiển giao thông,... Và đặc biệt là tình trạng và khả năng khắc phục tình trạng tắc nghẽn giao thông trên toàn bộ trục đường dẫn đến địa điểm đặt CH.

+ Sự tiện ích trong mua sắm của KH: địa điểm phân bố và diện tích CH đủ, qui

hoạch hợp lý tạo thuận tiện để KH mua sắm được nhiều loại hàng hóa trong một lần mua và thuận tiện khi họ có nhu cầu mua lặp lại. Điều này cho thấy địa điểm phân bố CH tại các đường phố TM, trung tâm khu đô thị, khu dân cư cũ,... có nhiều lợi thế mật độ KH lớn nhưng cũng tồn tại hạn chế mà điển hình là hạn chế về vị trí, diện tích, thực hiện dịch vụ và sử dụng các phương tiện đi lại so với địa điểm phân bố CH độc lập phân bố ngoài các khu vực này.

+ Sự thuận tiện trong thực hiện mua và nhập hàng vào CH: địa điểm phân bố CH không chỉ tạo thuận lợi cho KH-NTD mà còn phải tạo thuận lợi trong thực hiện cân đối thống nhất quá trình mua - nhập hàng vào CH đảm bảo đủ danh mục hàng hóa dự trữ và bán theo nhu cầu KH với chi phí tiết kiệm nhất.

Triển khai quyết định địa điểm phân bố CH đáp ứng các yêu cầu có tính tiêu chuẩn trên cho phép xác định địa điểm phân bố CHTV hợp lý, đạt tới sự kết hợp cao trong quy hoạch vị trí không gian với qui hoạch kinh tế, KD nhằm mục tiêu định vị giá trị cung ứng cho KH và hiệu quả MKT chiến thuật của toàn bộ CCHTI.

** Quản trị trưng bày và truyền thông chào hàng tại cửa hàng*

Trưng bày, truyền thông chào hàng tại CH là yếu tố quan trọng để tạo và cung ứng giá trị cho KH thông qua tạo điều kiện thuận lợi để KH nhận biết, lựa chọn và mua hàng theo nhu cầu với chi phí thời gian và sức lao động tiết kiệm. Trưng bày, truyền thông chào hàng được thực hiện bằng các quyết định quản trị MKT chiến thuật nhằm mục đích truyền thông và thực hiện giá trị BL của CCHTI. Các quyết định trưng bày, truyền thông chào hàng chủ yếu:

Một là, qui hoạch vị trí và không gian trưng bày hàng hóa: Với danh mục mặt hàng bán lẻ phong phú, đa dạng nhóm hàng/loại hàng/tên hàng và để thực hiện mục tiêu tạo giá trị KH đủ lớn phù hợp có tính cạnh tranh cao, các CCHTI triển khai qui hoạch vị trí, diện tích và không gian trưng bày theo nội dung và trình tự sau: (1) Trên cơ sở qui mô của từng nhóm/loại/tên hàng và định hướng dòng vận động của KH trong gian bán hàng, xác định vị trí, diện tích và không gian trưng bày cụ thể của từng loại/nhóm/tên hàng; (2) Những nhóm tên hàng có liên quan, có tính đồng bộ trong tiêu dùng được qui hoạch trong một khu vực trưng bày hoặc ở khu vực liền kề theo dòng vận động của KH; (3) Khu vực trưng bày phải đủ diện tích và không gian bố trí các trang thiết bị chứa đựng hàng hóa trưng bày bán hàng; (4) Qui hoạch vị trí, diện tích và không gian trưng bày hàng hóa tạo lập và phối hợp tốt các hình thức qui hoạch nơi bán hàng kiểu truyền thống (nơi công tác kín) và kiểu triển lãm trưng bày bán hàng (nơi công tác hở và nửa hở) và đáp ứng yêu cầu đa dạng hóa phương pháp trưng bày hàng hóa; (5) Qui hoạch vị trí, diện tích và không gian trưng bày tạo lập lối đi lại phù hợp theo dòng vận động của KH và dòng vận động hàng hóa trong nội bộ CH.

Hai là, lập phương án và triển khai trưng bày hàng hóa. Đây là nội dung có vị trí

quan trọng không chỉ giới thiệu, truyền thông giá trị mặt hàng bán lẻ mà quan trọng hơn là tạo điều kiện thuận tiện để KH lựa chọn hàng mua và thực hiện việc mua hàng tại CH. Về nội dung gồm: (1) Lựa chọn phương án trưng bày (hình thức và phương pháp) phù hợp nhu cầu, ước muốn của KH và đạt các mục tiêu truyền thông, thực hiện giá trị hàng hóa trưng bày của CH; (2) Lựa chọn trang thiết bị trưng bày và chứa đựng hàng hóa trưng bày bao gồm các loại kệ, tủ, giá trưng bày,... phù hợp với qui mô hàng hóa trưng bày và khối lượng bán trong ca hoặc ngày bán hàng; (3) Triển khai các hình thức, phương pháp trưng bày hàng hóa đảm bảo tính thẩm mỹ khoa học trong trưng bày; dễ thấy, dễ tìm trong lựa chọn hàng mua và thuận tiện thực hiện qui trình mua - thanh toán của KH.

Ba là, đối với mặt hàng mới đưa vào danh mục mặt hàng BL cần lựa chọn hình thức và phương pháp trưng bày, truyền thông và chào hàng phù hợp, đảm bảo để KH nhận biết rõ giá trị và mức đáp ứng nhu cầu của mặt hàng mới so với mặt hàng cùng loại; thuận tiện trong chọn và thực hiện việc mua mặt hàng mới của KH. Quá trình truyền thông một mặt hàng mới với điểm khởi đầu từ quá trình truyền thông quảng cáo của NSX/NCC và kết thúc là quá trình truyền thông chào hàng tại các CH. Các nhà quản trị KD của CCHTI cần nhận dạng rõ hiệu lực truyền thông chào hàng tại CH phụ thuộc vào hiệu lực phối hợp các công cụ, hình thức truyền thông tích hợp trong đó điểm mấu chốt là kết hợp trưng bày và tổ chức điểm tiếp xúc KH tại CH để giới thiệu và trình diễn mặt hàng mới nhưng điều đáng tiếc hiện nay ở hầu hết các CCHTI chỉ dừng lại ở thông báo hoặc truyền thông trong nội bộ mà hầu như chưa quan tâm đúng mức đến thực hành công cụ và hình thức truyền thông chào hàng này.

** Quản trị bầu không khí cửa hàng*

Theo P.Kotler (2008), “Mỗi một CH đều có cách bố trí mặt bằng riêng” và “bầu không khí CH được thiết kế phù hợp với TT mục tiêu và cảm dỗ NTD mua hàng”[36]. Như vậy, bầu không khí CH là không gian mua sắm, trải nghiệm tiện ích được tạo lập từ sự qui hoạch hợp lý mặt bằng KD và các hoạt động khuyến mại, trải nghiệm, tổ chức sự kiện và MKT trực tiếp được triển khai phong phú hấp dẫn KH khi họ tiếp cận, trải nghiệm mua sắm tại CH.

Theo tiếp cận này, bầu không khí CH của CCHTI được thực hiện qua các quyết định:

- Qui hoạch mặt bằng và không gian bán hàng của CH: (1) Trên cơ sở lượng giá các căn cứ: danh mục mặt hàng BL, qui mô KD và tổng diện tích mặt bằng, xác định qui mô diện tích và tỉ trọng các bộ phận diện tích như diện tích dành cho KH, diện tích bán hàng (diện tích trưng bày, diện tích thực hiện tác nghiệp bán và thanh toán), diện tích thực hiện các dịch vụ và diện tích chuẩn bị hàng hóa để bán... Và qui hoạch hợp lý các bộ phận diện tích này đáp ứng yêu cầu thuận tiện cho KH và thuận tiện thực hiện các nghiệp vụ giới thiệu, bán hàng và dịch vụ KH của NVBH; (2) Tạo lập không gian nội thất trên mặt

bằng đảm bảo tính vệ sinh, thuận tiện, văn minh và hiện đại hấp dẫn thu hút KH.

- Triển khai tích hợp các hình thức quảng cáo tại cơ sở và tạo bầu không khí trải nghiệm mua sắm tại các CH nhằm mở rộng tư duy hiểu biết và kích thích quyết định mua của KH. Trong đó, quảng cáo qua bảng hiệu CH, quảng cáo qua hệ thống tủ kính (tủ kính cửa sổ, tủ kính giữa gian, tủ kính ôm cột,...), quảng cáo giới thiệu mặt hàng BL tại các giá, kệ, tủ; hệ thống bảng, phương tiện thông tin điện tử chỉ dẫn và hướng dẫn KH...là các yếu tố cấu thành quan trọng cần được quyết định về số lượng; quy hoạch về vị trí, về nội dung và hình thức triển khai.

- Triển khai tích hợp các hình thức khuyến mại như: phát hành phiếu thưởng, phiếu giảm giá, dùng thử sản phẩm, khuyến mại đặc biệt (giảm giá, tặng quà, tặng sản phẩm,...) kết hợp với các tư liệu, tài liệu trình diễn giới thiệu; truyền thông hình ảnh mặt hàng BL, hình ảnh chuỗi và CHTV và với các hình thức PR như hội nghị NTD và các chương trình tài trợ,...để tạo bầu không khí sôi động tăng thu hút, giữ gìn và phát triển KH.

- Triển khai các hình thức MKT trực tiếp đạt hiệu suất bán hàng và dịch vụ KH cao trên cơ sở nâng cấp chất lượng và kỹ năng giao tiếp trực tiếp của đội ngũ NVBH trong chào hàng, giới thiệu và bán hàng. Kết hợp với phát triển đa dạng các hình thức MKT trực tuyến với NTD và các NCC hàng hóa và dịch vụ cũng như với các công chúng có liên quan trên cơ sở tăng cường ứng dụng thành tựu của công nghệ thông tin và internet.

Như vậy, qui hoạch mặt bằng, phát triển các yếu tố hạ tầng trong không gian bán hàng và triển khai phù hợp đồng bộ các công cụ khuyến mại, trải nghiệm, tổ chức sự kiện, MKT trực tiếp cốt lõi tạo bầu không khí CH thuận lợi cho KH trong trải nghiệm mua sắm, qua đó CCHTI thực hiện mục tiêu truyền thông, thực hiện giá trị chào hàng TT nhằm cung ứng giá trị KH cao.

** Quản trị hình ảnh và thương hiệu chuỗi cửa hàng tiện ích*

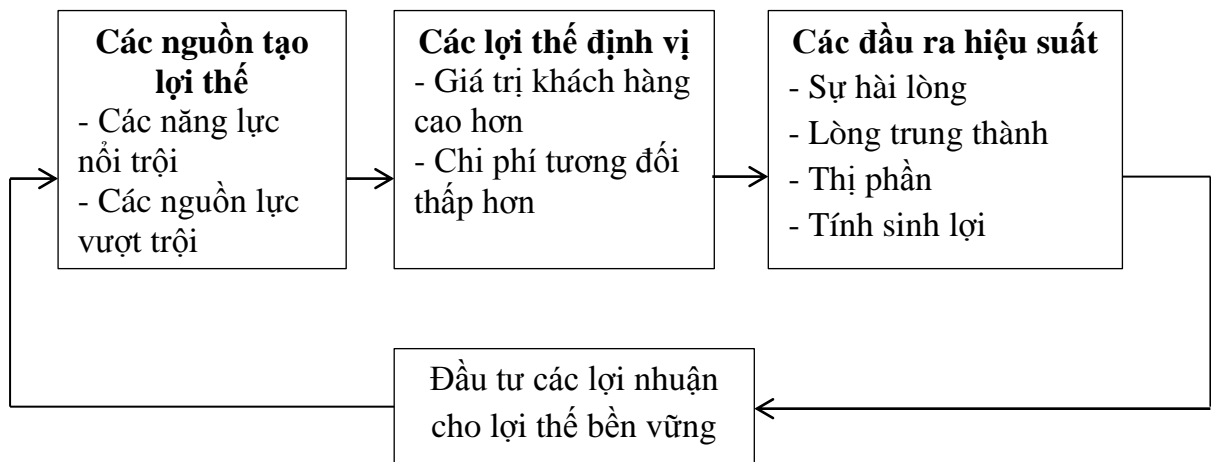
Theo P.Kotler & K.Keller (2013), hình ảnh thương hiệu của SP/DN là “toàn bộ những nhận định, suy tưởng, đánh giá của khách hàng từ thương hiệu của SP/DN”[37]. Và là thành tố quan trọng tạo giá trị thương hiệu. Những nhận định, suy tưởng, đánh giá của KH về các yếu tố cấu thành thương hiệu (yếu tố vô hình và hữu hình) và chất lượng triển khai MKT-mix với SP/DV tạo lập hình ảnh thương hiệu của DN.

Theo quan điểm tiếp cận này, hình ảnh thương hiệu của CCHTI được KH đánh giá từ mức phù hợp, hấp dẫn của các yếu tố cấu thành thương hiệu và chất lượng triển khai MKT bán lẻ của chuỗi với các yếu tố chủ yếu như: Bầu không khí CH; trưng bày hàng hóa; cơ cấu, chất lượng dịch vụ KH và dịch vụ bổ sung, dịch vụ gia tăng chất lượng mặt hàng BL nhất quán và tín nhiệm giá và thực hành giá BL có tính cạnh tranh thúc đẩy bán, năng lực và kỹ năng của người bán có tính chuyên nghiệp, văn minh; tiếp cận CH thuận tiện. Điều đó cũng có nghĩa là hình ảnh thương hiệu của nhà BL hiện đại không chỉ được

kiến tạo từ một danh mục mặt hàng đa dạng, phong phú, tương quan chất lượng/giá BL mà phải được kiến tạo từ tất cả các yếu tố trên. Các CCHTI – loại hình BL hiện đại hoạch định và triển khai đồng bộ hiệu quả tám nhóm quyết định MKT chiến thuật đã trình bày trên tạo bản sắc riêng có, tạo niềm tin, ấn tượng về hình ảnh CCHTI thân thiện, văn minh và hiện đại trong tâm trí KH mục tiêu.

1.2.2.3. Quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh marketing chuỗi cửa hàng tiện ích

Lý thuyết quản trị marketing hiện đại đã chỉ ra rằng, các doanh nghiệp nói chung không chỉ cung ứng các giá trị KH mà còn cung ứng các quan hệ KH, các năng lực MKT cốt lõi và khác biệt (P. Reed–1998 [105]; P.Kotter và K.Keller- 2013 [91], Thompson và Strickland-2001 [116]). Trong khâu thứ hai của chu trình cung ứng giá trị cho TT có một nội dung tên gọi là “tạo nguồn – Sourcing Marketing” về thực chất tạo nguồn chính là việc kiến tạo cung ứng các yếu tố năng lực tạo LTCT MKT. Với tiếp cận trên quản trị tạo nguồn chính là quá trình xây dựng và phát triển tổ chức và các năng lực quản trị của tổ chức MKT và cung ứng các năng lực cạnh tranh MKT cho TT mục tiêu (bao gồm: NL nguồn lực MKT và cốt lõi; NL MKT khác biệt, NL MKT động). Xét về thực chất, quản trị tạo nguồn LTCT MKT sẽ tạo ra cho CCHTI không chỉ các nguồn lực MKT có ưu thế trội mà còn có các yếu tố năng lực MKT nổi trội, điều đó sẽ dẫn tới các lợi thế định vị về giá trị KH cao hơn, các chi phí tương đối thấp hơn và đến lượt nó mang lại hiệu quả quản trị MKT cao hơn (Xem hình 1.5).



Nguồn: George S Day and Robin Wensley (1988) [81]

Hình 1.5: Mô hình SPP của Day và Wensley về nguồn LTCT

Theo tiếp cận này, nội hàm quản trị tạo nguồn LTCT MKT bao gồm các nội dung:

* *Quản trị tổ chức marketing*

Thuật ngữ “Tổ chức MKT” được sử dụng đề cập đến bốn yếu tố: cơ cấu, mối quan hệ, các chính sách tổ chức và văn hóa MKT của chuỗi. Những yếu tố này vừa là điều kiện, động lực vừa là nội dung của quản trị MKT. Vì vậy trên góc độ tiếp cận quản trị MKT, quản trị tổ chức MKT gồm các nội dung sau:

Một là, lựa chọn và quyết định hình thức tổ chức và vị thế của bộ phận MKT: hình thức tổ chức MKT và vị thế của nó trong quản trị KD của CCHTI gắn liền với 6 giai đoạn phát triển: bán hàng giản đơn; bán hàng với các chức năng MKT phụ trợ; bộ phận MKT tách biệt; bộ phận MKT hiện đại; doanh nghiệp MKT hiệu quả; tổ chức MKT dựa trên quá trình và hiệu suất đầu ra. Và quyết định hình thức tổ chức MKT thích ứng và hiệu quả của quản trị MKT.

Hai là, lựa chọn và quyết định cơ cấu tổ chức bộ phận MKT theo định hướng TT, KH tùy thuộc vào trọng tâm của quản trị MKT lựa chọn cơ cấu tổ chức chuyên môn hóa, hoặc tích hợp hóa theo các định hướng cấu trúc chức năng, cấu trúc quản trị sản phẩm/thương hiệu, cấu trúc theo thị trường/cấu trúc kết hợp SP - TT/cấu trúc ma trận.

Ba là, lựa chọn và quyết định cơ chế tổ chức bộ phận MKT và triển khai các hoạt động bộ phận MKT đảm bảo thực thi cân đối, thống nhất và hiệu quả nhiệm vụ bộ phận MKT trên nguyên tắc làm việc theo nhóm.

Bốn là, điều phối các hoạt động chức năng của bộ phận MKT với các bộ phận quản trị chức năng khác như: bộ phận R&D; bộ phận Logistics đầu vào, đầu ra; bộ phận tác nghiệp; bộ phận tài chính kế toán,...đảm bảo hiệu quả triển khai MKT chiến lược và MKT chiến thuật của CCHTI.

Quản trị tổ chức MKT của CCHTI được triển khai theo bốn nội dung trên sẽ tạo ra: (1) Tổ chức marketing có định hướng TT, KH tiến tới có định hướng đầu ra của DN; (2) Tổ chức MKT tinh gọn, sáng tạo, có vị thế và hiệu quả vận hành quản trị MKT cao; (3) Tổ chức MKT tạo cơ chế để phát huy năng lực của đội ngũ nhân sự lãnh đạo và triển khai MKT; (4) Tổ chức MKT có khả năng phối hợp với các hoạt động chức năng quản trị khác của chuỗi; (5) Tổ chức MKT phát huy được văn hóa kinh doanh tạo động lực thực hiện quản trị MKT và có như vậy mới tạo được năng lực tổ chức MKT có giá trị, khác biệt, có tính cạnh tranh cao.

** Quản trị năng lực nguồn lực marketing cốt lõi*

Năng lực nguồn lực là năng lực tạo lập, huy động và sử dụng các nguồn lực của DN phù hợp và hiệu quả. Năng lực nguồn lực MKT cốt lõi là năng lực tạo lập huy động, sử dụng các nguồn lực MKT phù hợp đạt hiệu quả quản trị. Năng lực nguồn lực MKT cốt lõi gồm NL tổ chức MKT, NL các nguồn lực vật chất như nguồn nhân lực MKT, ngân sách MKT; tài sản trí tuệ MKT; kết cấu hạ tầng vật chất kỹ thuật và công nghệ thông tin MKT, quan hệ với các đối tác,...có giá trị tạo nguồn LTCT MKT tiềm năng của chuỗi.

Về nội dung, bên cạnh quản trị tổ chức MKT (đã được trình bày ở mục trên) tập trung chủ yếu vào: *Một là*, quản trị năng lực nguồn nhân lực MKT của CCHTI gồm: (1) Nâng cấp năng lực lãnh đạo - điều hành các nhà quản trị MKT cấp cao và cấp trung; (2) Xác lập qui mô, cơ cấu; phân công công việc, bồi dưỡng nâng cao trình độ, kỹ năng giao

tiếp thực hiện, khuyến khích động viên và đãi ngộ đội ngũ nhân viên bán của chuỗi. *Hai là*, nâng cao năng lực tài chính MKT thông qua xác định qui mô, phân bổ ngân sách và tài trợ cho hoạt động MKT của chuỗi. *Ba là*, nâng cấp năng lực kết cấu hạ tầng kỹ thuật (mặt bằng, trang thiết bị, trưng bày, bảo quản, bán hàng và thực hành công nghệ bán lẻ tiên tiến) và hạ tầng, công nghệ thông tin MKT (hệ thống thông tin MIS và phương pháp phân tích lượng giá, thông tin MKT) tạo cơ sở dữ liệu KH, ĐTCT nhằm nâng cao năng lực, đo lường chính xác thời cơ/đe dọa, điểm mạnh/điểm yếu trong quản trị MKT của chuỗi. *Bốn là*, nâng cao giá trị tài sản và năng lực định vị hình ảnh thương hiệu, mặt hàng, dịch vụ bán lẻ và CCHTI trên thị trường mục tiêu với nhóm KH trọng điểm. *Năm là*, nâng cao năng lực quản trị phát triển quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng hàng hóa đảm bảo tối ưu hóa thông số dòng vận động vật chất hàng hóa với chi phí tiết kiệm.

** Quản trị năng lực marketing khác biệt*

Nếu như năng lực MKT cốt lõi phản ánh các nguồn lực MKT có giá trị thì năng lực MKT khác biệt phản ánh các nguồn lực cạnh tranh MKT nổi trội và được tạo lập phù hợp với một địa TT xác định. Năng lực MKT khác biệt hóa chào hàng TT và bản sắc dịch vụ bán lẻ; năng lực quản trị năng suất và công suất bán lẻ; năng lực quản trị logistic; năng lực thực hành mô thức bán lẻ SIVA và MKT online là những yếu tố quyết định năng lực khác biệt của CCHTI.

- Năng lực khác biệt hóa chào hàng TT và bản sắc dịch vụ bán lẻ của CCHTI tạo ra được NL khác biệt này khi thực hiện đồng bộ, hiệu quả các yếu tố tổ chức mặt hàng BL (chất lượng, cơ cấu); định và thực hành giá BL có tính cạnh tranh cao; cơ cấu chất lượng dịch vụ KH, nhân viên bán có tính chuyên nghiệp và văn minh phục vụ cao; bầu không khí và trưng bày hàng hóa thuận tiện; tiếp cận cửa hàng dễ và thuận lợi đảm bảo để nâng cao năng suất và công suất bán lẻ của các CHTV và của CCHTI.

- Năng lực quản trị logistic của CCHTI thực chất là quá trình quản trị các hoạt động mua, tồn kho, vận chuyển giao hàng và thanh toán, quá trình này được triển khai hợp lý sẽ tạo ra dòng vận động vật lý hàng hóa đạt hiệu quả/chi phí qua đó sẽ tạo ra năng lực khác biệt so với các ĐTCT.

- Trong những điều kiện TT bán lẻ cạnh tranh, để tạo giá trị cung ứng cho KH, CCHTI cần phát triển năng lực để triển khai các mô hình BL tiên tiến hiện đại và thực hành đa dạng chất lượng MKT online để tạo ra năng lực khác biệt nổi trội.

** Quản trị năng lực marketing động*

Năng lực MKT động là yếu tố quan trọng tạo nguồn LTCT MKT của CCHTI. Năng lực MKT động của DN có ý nghĩa gắn liền với năng lực sáng tạo đổi mới và thích nghi với thay đổi môi trường và điều kiện KD, đặc biệt quan trọng với cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập quốc tế và sự tác động của cách mạng công nghiệp 4.0.

Trên góc độ tiếp cận quản trị MKT, năng lực MKT động của CCHTI được cấu thành từ các yếu tố: NL nhận biết và tiện lợi những thay đổi môi trường MKT và TT bán lẻ; NL kiến tạo thông tin và tri thức MKT; NL thích nghi các hoạt động MKT với các thay đổi; NL đổi mới và sáng tạo trong ứng xử MKT; NL thực hành MKT trách nhiệm xã hội.

Năng lực MKT động được quản trị đồng bộ, tối ưu năm thành phần trên sẽ tạo LTCT MKT và nâng cao năng lực, vị thế của CCHTI trong điều kiện môi trường KD, TT bán lẻ Việt Nam nhiều thay đổi trong những năm đến 2025 tầm nhìn 2030.

** Năng lực quản trị của tổ chức marketing chuỗi cửa hàng tiện ích*

Năng lực quản trị của tổ chức MKT của CCHTI là yếu tố điều kiện để tạo lập năng lực MKT cốt lõi, năng lực MKT khác biệt và năng lực MKT động và được đánh giá từ NL hoạch định MKT toàn chuỗi và các CHTV; NL phát triển chiến lược, chính sách và kế hoạch MKT thường niên; NL tổ chức và phát triển dữ liệu MKT, NL kiểm soát và kiểm toán MKT; NL thực hành MKT nội bộ, MKT quan hệ và MKT tích hợp. Nâng cao NL quản trị của tổ chức MKT đáp ứng các yêu cầu chủ yếu sau:

- Năng lực hoạch định MKT cần được tạo lập và phát triển đồng bộ, cân đối toàn bộ hệ thống tổ chức và các hoạt động MKT của toàn bộ CCHTI và các CHTV của chuỗi.

- Trên cơ sở tình thế TT và nguồn lực MKT, các CCHTI phát triển làm thích ứng chiến lược, chính sách MKT và triển khai hiệu quả kế hoạch MKT thường niên. Kế hoạch MKT thường niên được xây dựng cho một TT mục tiêu/nhóm/loại/mặt hàng được xác định phù hợp với sự phát triển của chiến lược, chính sách MKT và đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu MKT trong năm kế hoạch của chuỗi.

- Năng lực tổ chức và phát triển dữ liệu MKT. Các dữ liệu MKT bao gồm các dữ liệu về môi trường MKT, TT bán lẻ, KH, ĐTCT, các dữ liệu nội bộ của chuỗi trong quá khứ, hiện tại và tương lai có tác động trực tiếp/gián tiếp đến hoạt động MKT của DN đòi hỏi các CCHTI phải có năng lực tổ chức thu thập phân tích đánh giá xác đáng, khách quan và phát triển đồng bộ các dữ liệu này.

- Năng lực kiểm soát và kiểm toán MKT là năng lực của CCHTI nhận dạng những thay đổi tình thế MKT, ra và triển khai kịp thời hiệu quả các quyết định MKT với những thay đổi này.

- Năng lực thực hành MKT tổng lực được thể hiện qua năng lực tổ chức bộ máy MKT trong thực hiện hiệu suất cao MKT nội bộ chuỗi; MKT quan hệ với KH, với đối tác trong chuỗi cung ứng và với cơ quan quản lý Nhà nước, các nhà tài trợ cho hoạt động MKT; MKT tích hợp hai hệ thống MKT này.

** Năng lực lãnh đạo điều hành quản trị marketing*

Là thành phần năng lực có vị thế đặc biệt quan trọng với các CCHTI là các chuỗi nhỏ, vị thế thấp đang phải đối mặt với TT bán lẻ cạnh tranh gay gắt hơn. Năng lực lãnh

đạo quản trị MKT của CCHTI dựa trên tri thức được cấu thành từ các yếu tố: NL truyền thông định hướng tầm nhìn tri thức chiến lược MKT, NL phát hiện và bồi dưỡng, đãi ngộ nhân tài MKT; NL phát triển R&D tái thiết các quá trình MKT cốt lõi; NL điều hành quản trị MKT dựa trên giá trị và tri thức, năng lực xây dựng và phát huy văn hoá MKT của chuỗi. Về nội dung:

- Năng lực truyền thông tầm nhìn tri thức chiến lược MKT: CCHTI phải có năng lực xác định tầm nhìn chiến lược MKT và truyền thông, chia sẻ tầm nhìn chiến lược MKT tới toàn bộ hệ thống tổ chức và nhân sự của chuỗi.

- Năng lực phát triển R&D tái thiết các quá trình MKT cốt lõi. Quá trình MKT của CCHTI được triển khai trong điều kiện thay đổi môi trường MKT, TT bán lẻ nhiều biến động tất yếu đòi hỏi CCHTI phải có năng lực để tái thiết, đổi mới, sáng tạo nâng cao hiệu quả quá trình MKT chiến lược, MKT chiến thuật tạo giá trị cung ứng cho KH và hiệu quả quản trị MKT.

- Năng lực điều hành quản trị MKT: là năng lực điều hành phối hợp tổ chức hoạt động MKT của CCHTI với các chức năng quản trị KD trong toàn bộ CCHTI dựa trên giá trị và trên tri thức của DN. Hiện nay và những năm tiếp theo, các CCHTI cần phải tập trung nâng cấp và phát huy tối đa hiệu suất để đạt được các mục tiêu MKT.

- Năng lực xây dựng và phát huy văn hóa MKT của DN: Trong điều kiện KD hiện nay, NL xây dựng và phát huy văn hóa MKT là bộ phận cần được nâng cao để tạo nguồn LTCT của CCHTI đảm bảo kết hợp thực hiện mục tiêu phát triển TMBL văn minh hiện đại và phát huy bản sắc văn hóa truyền thống của Việt Nam.

1.2.3. Mô hình nghiên cứu lý thuyết quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

Xuất phát từ tiếp cận marketing dựa trên giá trị và chu trình cung ứng giá trị cho TT (M. Lanning và E.Michaels- 1988) [93] và phân định nội dung quản trị MKT theo tiếp cận nghiên cứu đề tài (được trình bày ở mục 1.2.2), cho thấy hoàn thiện quản trị MKT của CCHTI là quá trình hoạch định và triển khai đạt hiệu năng và hiệu quả các yếu tố thành phần của quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và quản trị tạo nguồn LTCT MKT đảm bảo tối đa hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH. Có nhiều cách tiếp cận với khái niệm, các chỉ số đo lường hai khái niệm này, trong nghiên cứu này sử dụng các khái niệm của A.Rowe et al trong giáo khoa: “Quản trị chiến lược- Tiếp cận phương pháp hệ 1994”[106], theo đó: “Hiệu năng” là chỉ số đánh giá tỉ lệ giữa các đầu ra được sản xuất và các đầu vào được tiêu dùng, ví dụ: ROI, ROS hay năng suất bán hàng (doanh số/tổng chi phí lao động và “Hiệu quả” là chỉ số mức độ mà các đầu ra so với mục tiêu đã được xác lập (ví dụ thị phần, tăng trưởng doanh thu, an toàn, kỳ vọng công chúng, sự hài lòng KH và nhà cung cấp.

Về nguyên lý, hiệu quả quản trị MKT bao gồm hai phần: hiệu quả KH và hiệu quả

quản trị bộ máy MKT được đánh giá bởi hai nhóm: hiệu quả KH được đánh giá qua sự hài lòng KH và hiệu quả quản trị bộ máy MKT được đánh giá qua hiệu quả thực hành triết lý KH, tổ chức bộ máy MKT, thông tin MKT, định hướng chiến lược MKT và hiệu năng vận hành của tổng thể bộ máy MKT. Vì vậy trong nghiên cứu, NCS đã phát triển hai mô hình nghiên cứu: Mô hình 1 – Hiệu quả quản trị bộ máy MKT của CCHTI và Mô hình 2 – Giá trị KH cảm nhận là thước đo kết tinh hiệu quả quản trị MKT của CCHTI.

1.2.3.1. Mô hình nghiên cứu hiệu quả quản trị bộ máy marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

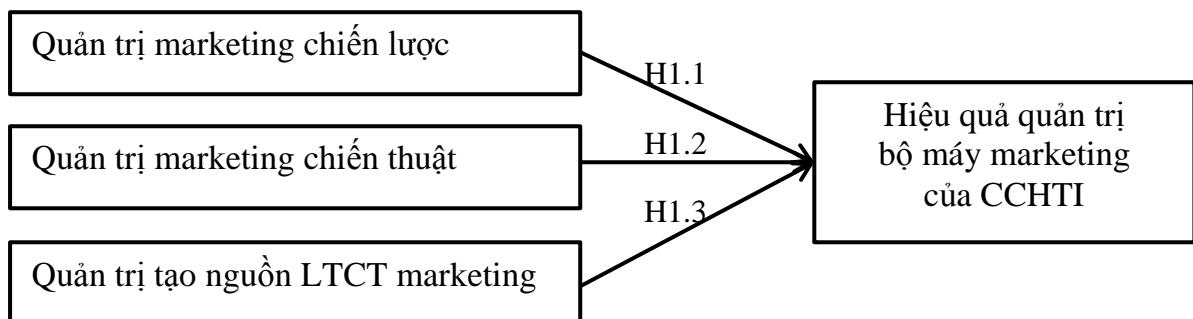
Từ quan điểm tiếp cận nghiên cứu và các nội dung quản trị MKT trên đây cho thấy: hiệu quả quản trị bộ máy MKT của CCHTI được quyết định bởi ba thành phần/biến độc lập (Quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và quản trị tạo nguồn LTCT MKT) và xác định qua đánh giá chất lượng hiệu quả triển khai các thành phần này từ các nhà quản trị chuỗi, các nhà quản lý và chuyên gia nghiên cứu MKT bán lẻ. Từ đó, cho phép dự kiến mô hình nghiên cứu với 3 giả thuyết nghiên cứu là 3 thành phần/biến độc lập tương ứng với 3 giả thuyết với 25 phát biểu/biến quan sát; biến phụ thuộc - Hiệu quả quản trị bộ máy MKT với 5 phát biểu/biến quan sát.

Nghiên cứu định tính kết hợp phỏng vấn sâu 4 CMOs chuỗi, 8 nhà quản trị trưởng bán hàng tại các CHTV chuỗi, 3 chuyên gia nghiên cứu MKT bán lẻ về 3 thành phần/biến độc lập: quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật, quản trị tạo nguồn LTCT MKT và hiệu quả quản trị bộ máy MKT (biến phụ thuộc) với bộ thang đo dự kiến (30 biến quan sát) theo kịch bản phỏng vấn (ở phụ lục 1) cho kết quả:

+ Các chuyên gia nhất trí cao với phát biểu 3 biến độc lập và mối quan hệ của chúng với biến phụ thuộc.

+ Sau thảo luận đã hiệu chỉnh một số biến quan sát và rút từ 25 còn 22 biến quan sát của biến độc lập và giữ nguyên 5 biến quan sát của biến phụ thuộc.

Từ kết quả nghiên cứu định tính cho phép xác lập mô hình nghiên cứu lý thuyết (qua hình 1.6) và xác lập thang đo 3 thành phần tác động trực tiếp được đo bởi 22 biến quan sát (items) và hiệu quả quản trị bộ máy MKT được đo bởi 5 biến quan sát (xem bảng 1.1).



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 1.6: Mô hình nghiên cứu lý thuyết hiệu quả quản trị bộ máy marketing của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội

**Bảng 1.1: Thang đo 3 thành phần tác động trực tiếp và hiệu quả
quản trị bộ máy marketing CCHTI**

1. Quản trị marketing chiến lược (SMM)	
SMM1	Thực hành lựa chọn thị trường định hướng dựa trên địa hấp dẫn thị trường và trên NL chuỗi
SMM2	Thực hành tốt nghiên cứu điều tra MKT để hiểu rõ và cập nhật thông tin nhu cầu và hành vi mua KH mục tiêu
SMM3	Nắm rõ tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng từng đoạn TT mục tiêu/CHTV
SMM4	Đề xuất và định vị giá trị khác biệt, phù hợp, nổi trội cho mỗi đoạn TT mục tiêu/CHTV
SMM5	Triển khai định vị cạnh tranh phù hợp, hiệu quả
SMM6	Thực hành tốt CRM, PRM và ứng xử ĐTCT hiệu quả
SMM7	Xây dựng MIS điện tử có bốn hệ cơ sở dữ liệu và phần mềm tương thích phục vụ ra quyết định MKT nhanh, hiệu quả
SMM8	Triển khai kế hoạch MKT thường niên và cập nhật kế hoạch chiến lược trung và dài hạn
2. Quản trị MKT chiến thuật (TMM)	
TMM1	Quản trị mặt hàng bán lẻ
TMM2	Quản trị mua nhập hàng
TMM3	Quản trị giá bán lẻ
TMM4	Quản trị chất lượng dịch vụ khách hàng
TMM5	Quản trị địa điểm phân bố cửa hàng
TMM6	Quản trị trưng bày và truyền thông chào hàng tại CH
TMM7	Quản trị bầu không khí và trải nghiệm khách hàng tại CH
TMM8	Quản trị hình ảnh thương hiệu CCHTI
3. Quản trị tạo nguồn LTCT marketing (MOC)	
MOC1	Tổ chức MKT được xây dựng và phát triển phù hợp, hiệu quả
MOC2	Các năng lực, nguồn lực MKT cốt lõi được xây dựng và sử dụng hiệu quả
MOC3	Các năng lực MKT khác biệt được xây dựng và phát triển hiệu quả
MOC4	Năng lực MKT động được phát triển và khai thác hiệu quả
MOC5	Xây dựng và phát triển năng lực quản trị của tổ chức MKT
MOC6	Phát triển năng lực lãnh đạo khôn ngoan, minh triết của CMO _s
4. Hiệu quả quản trị bộ máy marketing (MME)	
MME1	CCHTI thực hành tốt triết lý KH
MME2	CCHTI có tổ chức MKT phù hợp, tinh và mạnh
MME3	CCHTI đảm bảo thông tin quản trị MKT phù hợp, cập thời
MME4	CCHTI thực hành tốt quản trị theo định hướng chiến lược MKT
MME5	CCHTI có hiệu năng vận hành MKT cao

1.2.3.2. Mô hình nghiên cứu giá trị khách hàng cảm nhận

Tiếp cận theo P.Kotler & K.Keller (2013) [37] đã trình bày ở mục 1.1.2, giá trị cung ứng cho KH được nghiên cứu xác định qua giá trị KH cảm nhận đồng thời chỉ rõ giá trị KH cảm nhận - đầu ra quản trị MKT chiến thuật là cơ sở trực tiếp quyết định hiệu quả KH và là thước đo hiệu quả quản trị bộ máy MKT. Đây là tiền đề cơ sở để xác lập mô hình nghiên cứu giá trị KH cảm nhận theo định hướng nâng cao hiệu quả quản trị MKT của CCHTI.

Tham khảo các nghiên cứu về nhân tố và thang đo các nhân tố tác động đến chất lượng dịch vụ siêu thị của N.Đ.Thọ và N.T.M.Trang (2003) [59], nghiên cứu về chất lượng sản phẩm của Teas và Agarwal (2002) [114], nghiên cứu về giá trị cảm nhận của Dodds & Zinlchan (1991) [82], nghiên cứu giá trị KH cảm nhận của Naumann Earl (1998) [103] của P.X.Lan và H.M.Tâm (2012) [39] về giá trị KH cảm nhận tại ST. Coopmart ở TP Hồ Chí Minh cho thấy, Naumann Earl đưa ra 4 nhân tố thành phần tác động đến giá trị KH cảm nhận gồm: chất lượng SP, chất lượng dịch vụ, hình ảnh thương hiệu và giá cảm nhận. Phát triển nghiên cứu này tại STBL Coopmart, P.X.Lan và H.M.Tâm xác lập lý thuyết giá trị KH cảm nhận gồm tám nhân tố: Chủng loại hàng hóa, khả năng phục vụ, trưng bày hàng, quy hoạch mặt bằng, an toàn, hình ảnh thương hiệu, chất lượng SP, giá cảm nhận và bộ thang đo của tám nhân tố này. Sau nghiên cứu, phân tích hồi quy bội xác định mô hình còn lại 5 thành phần: Giá cảm nhận, khả năng phục vụ, trưng bày hàng, an toàn, chủng loại hàng hóa. Các tác giả cho rằng đây là năm nhân tố quan trọng mà STBL cần có giá trị vượt trội so với đối thủ, còn ba nhân tố chất lượng SP, thương hiệu và quy hoạch mặt bằng là các “nhân tố chuẩn” mặc nhiên phải có nhưng không cần đầu tư quá nhiều vào chúng.

Vận dụng các cơ sở lý thuyết và kết quả nghiên cứu trên cho các CCHTI cho thấy: (1) Là CCHTI hoặc là một DNBL hoặc là một SBU, theo loại hình hoặc theo địa TT chiến lược nên có chức năng quản trị MKT chiến thuật và theo P.Kotler & K.Keller (2013) [37] có tám quyết định MKT chiến thuật đã trình bày mục 1.2.2.2 có tác động trực tiếp đến giá trị KH cảm nhận; (2) Là CCHTI gồm không dưới hai CHTV thuộc loại hình bán lẻ hỗn hợp hoặc liên hợp các mặt hàng thuộc nhu cầu cơ bản, thiết yếu, thường xuyên phổ thông nhật dụng gồm các mặt hàng thực phẩm tươi sống, sơ chế hoặc công nghệ được bao gói lẻ định lượng, các mặt hàng công nghệ phẩm gia dụng sinh hoạt hàng ngày được điều chỉnh hóa; (3) Là các CHTI có quy mô diện tích thương mại không lớn so với STBL, thuận tiện bám sát các khu dân cư, thuận tiện lựa chọn mua sắm đồng bộ nhanh chóng, mua sắm nhiều lần trong tuần, mua sắm có lợi ích gia tăng.

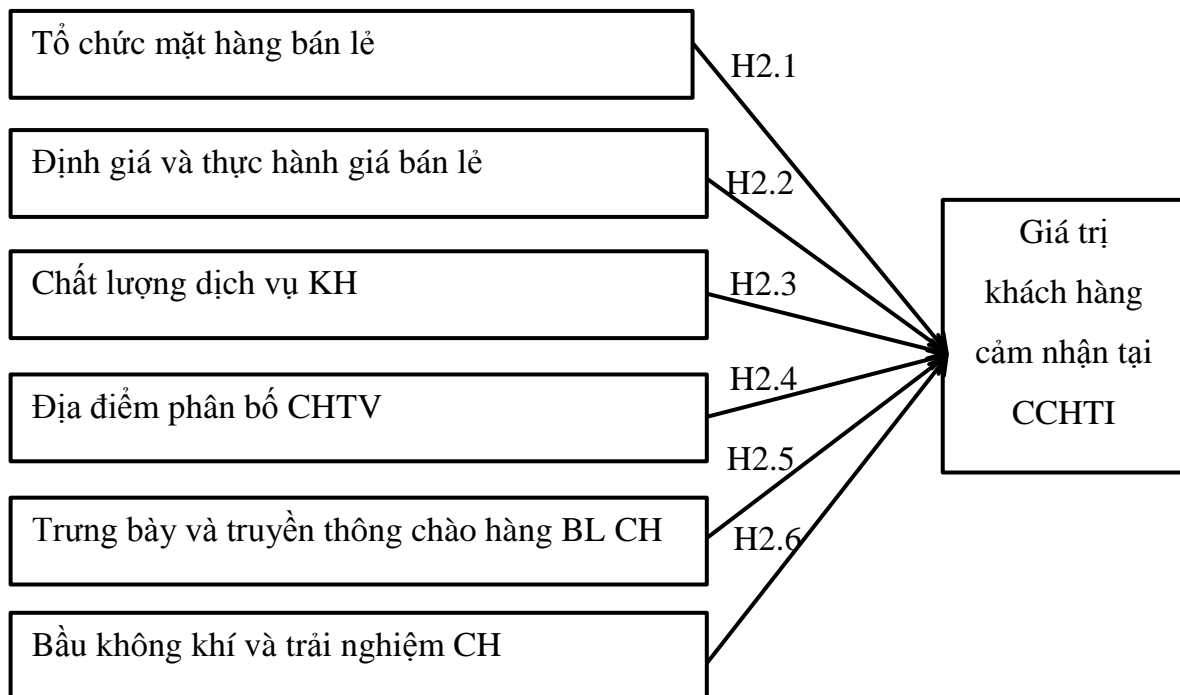
Từ tham khảo kết quả nghiên cứu trên và với đặc điểm, vị trí trong kênh phân phối BL cho phép rút ra 6 nhân tố tác động đến giá trị KH cảm nhận và xác lập 6 giả thuyết nghiên cứu sau: Mặt hàng BL có tác động trực tiếp đến PCV (H2.1); Giá và thực hành giá

BL có tác động trực tiếp đến PVC (H2.2); Chất lượng dịch vụ KH có tác động trực tiếp đến PVC (H2.3); Địa điểm phân bố CH có tác động trực tiếp đến PVC (H2.4); Trưng bày, truyền thông chào hàng tại cửa hàng có tác động trực tiếp đến PVC (H2.5); Bầu không khí cửa hàng có tác động trực tiếp đến PVC (H2.6). Từ đó xác lập mô hình nghiên cứu dự kiến gồm: 6 biến độc lập tương thích với 6 giả thuyết nghiên cứu bao gồm 42 phát biểu/biến quan sát) và biến phụ thuộc với 7 phát biểu/biến quan sát.

Tiến hành nghiên cứu định tính với 18 KH đang mua sắm tại các CHTI thành viên các chuỗi trên địa bàn Thành phố Hà Nội (Vinmart⁺, Circle K, Haprofood, Guardian,...) về 7 thành phần và 49 thang đo các thành phần dự kiến có tác động đến giá trị KH cảm nhận với kịch bản và nội dung (Xem phụ lục 2) cho kết quả:

- + Các KH nhất trí cao với 6 biến độc lập và mối quan hệ với biến phụ thuộc.
- + 16/18 KH có ý kiến và rút từ 42 biến quan sát còn 41 biến quan sát của 6 biến độc lập. Các KH có ý kiến giữ nguyên 7 biến quan sát của biến phụ thuộc và hiệu chỉnh diễn đạt của một số phát biểu/biến quan sát.

Kết quả nghiên cứu định tính cho phép xác lập mô hình nghiên cứu chính thức (qua hình 1.7). Biến độc lập được đo bởi 41 biến quan sát (Items) và biến phụ thuộc - giá trị KH cảm nhận được đo bởi 7 biến quan sát (qua bảng 1.2).



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu lý thuyết giá trị khách hàng cảm nhận tại CHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Bảng 1.2: Thang đo 6 thành phần kiến tạo và cung ứng giá trị và giá trị khách hàng cảm nhận

1. Tổ chức mặt hàng bán lẻ (RA)	
RA1	Danh mục mặt hàng đầy đủ, thường xuyên, phù hợp thương hiệu, dải chất lượng/giá
RA2	Chủng loại hàng phong phú, thỏa mãn nhu cầu lựa chọn
RA3	Cấu trúc mặt hàng kết hợp linh hoạt, ổn định, phát triển và đa dạng
RA4	Phát triển thường xuyên mặt hàng mới
RA5	Mặt hàng có dán nhãn đầy đủ theo tiêu chuẩn quốc tế, dễ truy xuất
RA6	Mặt hàng đạt tiêu chuẩn chất lượng, VSATTP
RA7	Không có hàng giả, rởm, quá đắt
RA8	Định hướng ưu tiên nhập thị hàng VN chất lượng đảm bảo, giá phù hợp
2. Định và thực hành giá (RP)	
RP1	Giá phải chăng, được KH chấp nhận cao giá trị/giá BL
RP2	Giá ở CHTI thấp hơn giá trung bình TT cùng loại SP
RP3	So với STBL cùng loại SP, giá ở CHTI có tính cạnh tranh cao hơn
RP4	So với chợ và CH tạp phẩm, giá ở CHTI tốt hơn
RP5	Thực hành giá ở CHTI đủ phong phú, tin cậy và hấp dẫn
RP6	Mức hài lòng KH với tương quan giá/chất lượng SP
3. Chất lượng dịch vụ khách hàng (CS)	
CS1	Nhân viên CH luôn sẵn sàng phục vụ KH
CS2	Nhân viên CH luôn có mặt kịp thời khi KH cần
CS3	Nhân viên CH luôn giải đáp tận tình, thỏa đáng mọi thắc mắc của KH
CS4	Nhân viên CH luôn có tác phong lịch sự, thân thiện
CS5	Nhân viên CH luôn phục vụ và tác nghiệp nhanh, chuẩn với KH
CS6	Nhân viên thu ngân luôn thanh toán và giao hàng nhanh, chuẩn xác cho KH
CS7	CH luôn lắng nghe và xử lý hiệu quả mọi phản nàn của KH
4. Địa điểm phân bố cửa hàng (SL)	
SL1	Thuận lợi nhận biết và thu hút KH mua sắm
SL2	Thuận tiện đi lại tiếp cận CH
SL3	Tiện ích, tiết kiệm thời gian đi lại/mua sắm KH
SL4	Thuận lợi cho đi bộ mua sắm do CHTI gần nơi ở/làm việc của KH
SL5	Thuận tiện để nhập hàng vào CH
SL6	Thuận tiện mở rộng thời gian mở cửa bán hàng của CH
5. Trưng bày và truyền thông chào hàng (CD)	
CD1	Hàng hóa được trưng bày dễ tìm, dễ thấy, dễ tiếp cận
CD2	Bảng chỉ dẫn trong CH có thông tin rõ ràng khoa học
CD3	Hàng hóa trưng bày được yết giá rõ ràng, khoa học
CD4	Lối đi lại hợp lý, được quy hoạch khoa học

CD5	Các thiết bị bày hàng (giá, quầy, tủ) hiện đại, thẩm mỹ và phù hợp với mặt hàng
CD6	Hệ thống quầy thu tiền hiện đại, được quy hoạch hợp lý, thuận tiện
CD7	Kết hợp tốt trưng bày với tổ chức điểm tiếp xúc KH và trình diễn mặt hàng mới hợp lý, tin cậy.
6. Bầu không khí cửa hàng (SA)	
SA1	Nội thất CH thoáng mát, phù hợp qui mô KH
SA2	Mặt bằng đảm bảo trật tự, vệ sinh, sạch sẽ
SA3	Không gian đủ ánh sáng, màu sắc hài hòa, mùi hương dễ chịu
SA4	Hệ thống truyền thông KD kết hợp âm nhạc có với âm lượng và tiếng ồn phù hợp
SA5	Hệ thống giám sát, bảo vệ và an toàn đầy đủ, phù hợp và hiện đại
SA6	Hệ thống phòng chống cháy nổ luôn sẵn sàng và vận hành tốt
SA7	Các hoạt động khuyến mại, trải nghiệm, sự kiện và MKT trực tiếp tại CH phong phú, hấp dẫn
7. Giá trị khách hàng cảm nhận (PCV)	
PCV1	CHTI là điểm mua sắm tin cậy
PCV2	Mức độ được quan tâm, thấu hiểu và chia sẻ với KH của CH
PCV3	Cảm nhận lợi ích nhận được cao hơn chi phí KH bỏ ra
PCV4	Mức độ thuận tiện, nhanh chóng mua hàng tại CHTI
PCV5	Cảm nhận sự vui vẻ, thoải mái, an toàn khi mua sắm tại CH của KH
PCV6	Cảm nhận sự sành điệu, phù hợp lối sống hiện đại khi mua sắm tại CH của KH
PCV7	Mua sắm tại CHTI đáp ứng tốt mong muốn KH

1.2.4. Những tiêu chí đánh giá chất lượng và hiệu quả quản trị marketing của CCHTI

Các tiêu chí đánh giá chất lượng và hiệu quả quản trị MKT của CCHTI trên một thị trường mục tiêu được gộp thành ba nhóm:

* **Nhóm 1:** Các tiêu chí định lượng kết quả quản trị MKT và chất lượng kế hoạch MKT thường niên gồm các tiêu chí thống kê định lượng phản ánh kết quả đầu ra theo mục tiêu và chất lượng kế hoạch MKT hàng năm (chỉ số quan trọng nhất) của quản trị MKT CCHTI. Kết quả xác định các tiêu chí (hiện tại và tốc độ tăng trưởng) tạo cơ sở để đánh giá, tổng hợp chất lượng và hiệu quả triển khai quản trị MKT của CCHTI (hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH).

- Các tiêu chí định lượng kết quả của quản trị marketing gồm các tiêu chí chủ yếu: (1) Doanh thu bán lẻ và các chỉ số tốc độ tăng doanh thu bán lẻ; (2) Lợi nhuận và chỉ số tốc độ tăng lợi nhuận; (3) Thị phần và chỉ số tăng thị phần; (4) Tốc độ phát triển về số lượng CHTV và qui mô, mật độ mạng lưới CHTV của chuỗi; (5) Các chỉ số ICOR, ROI, ROS và mức tồn kho, chậm luân chuyển hàng hóa; (6) Các chỉ số năng suất lao động (TFP, LP) và hiệu quả sử dụng lao động; (7) Các chỉ số quay vòng vốn. Trong nhóm tiêu chí, các chỉ số này được tính cho hiện tại và so sánh với năm gốc.

- Các tiêu chí đánh giá chất lượng của kế hoạch MKT hàng năm: kế hoạch MKT

hàng năm được xây dựng hoặc cho một đoạn TT mục tiêu hoặc cho một nhóm mặt hàng BL hoặc một vài nhóm mặt hàng BL, chất lượng kế hoạch MKT hàng năm được đánh giá qua: (1) Có nội dung hoàn chỉnh gồm tình thế MKT hiện tại; phân tích cơ hội/đe dọa và vấn đề phát sinh; mục tiêu hiệu suất kế hoạch MKT; các chiến lược MKT được phát triển cho năm KD; các chương trình MKT được thực hiện; các lợi ích và thiệt hại có thể; dự báo tài chính đầu ra; kiểm soát kế hoạch MKT; (2) Kế hoạch được xây dựng từ hệ luận cứ khoa học thực tiễn, đồng bộ; có tính cụ thể, hiện thực và khả thi.

* **Nhóm 2:** Nhóm tiêu chí lượng hóa chất lượng triển khai các thành phần và hiệu quả quản trị bộ máy MKT của CCHTI. Đây là các tiêu chí đo lường chất lượng triển khai, lượng định mức đóng góp thực tế của ba thành phần (quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và quản trị tạo nguồn LTCT MKT) và hiệu quả quản trị bộ máy MKT của CCHTI. Nhóm gồm các chỉ số chất lượng triển khai, lựa chọn, đề xuất giá trị; cung ứng, chuyển tải giá trị; truyền thông thực hiện giá trị cung ứng cho KH và hiệu quả quản trị bộ máy MKT.

- Chất lượng hiệu quả triển khai các thành phần quản trị bộ máy MKT: (1) Chất lượng triển khai các yếu tố quản trị MKT chiến lược và hiệu quả trong lựa chọn TT mục tiêu, đề xuất giá trị đủ lớn, định vị giá trị khác biệt nổi trội, phù hợp với TT mục tiêu đã lựa chọn; (2) Chất lượng triển khai tám quyết định MKT chiến thuật và hiệu quả phối thức MKT chiến thuật trong phân phối, truyền thông, thực hiện giá trị cung ứng đã đề xuất; (3) Chất lượng triển khai và hiệu quả quản trị tạo nguồn LTCT MKT: Tổ chức MKT, nguồn lực và NL MKT cốt lõi, năng lực MKT động và NL quản trị lãnh đạo của bộ máy MKT.

- Mức độ quan trọng tương hợp và hiệu quả thực tế của từng thành phần đóng góp và hiệu quả quản trị bộ máy MKT của chuỗi.

- Hiệu quả bộ máy quản trị MKT là biến phụ thuộc được đo lường bằng các chỉ số thực hiện mục tiêu thực hành quản trị MKT định hướng TT dựa trên NL cốt lõi và lấy tiêu điểm là giá trị cung ứng cho KH gồm: thực hành triết lý KH, tổ chức MKT đảm bảo, thông tin MKT phù hợp và cập nhật, định hướng chiến lược MKT được phát triển và hiệu năng vận hành quản trị MKT cao của chuỗi.

* **Nhóm 3:** Nhóm tiêu chí lượng hóa chất lượng triển khai các thành phần tạo giá trị KH cảm nhận: nhóm gồm các chỉ số đo lường chất lượng triển khai và lượng định mức đóng góp thực tế các quyết định quản trị MKT chiến thuật để kiến tạo, chuyển tải truyền thông thực hiện giá trị cung ứng KH và hiệu quả KH của CCHTI theo đánh giá của KH.

- Chất lượng triển khai các thành phần tạo giá trị KH cảm nhận của chuỗi được tạo lập bởi sáu thành phần chủ yếu: (1) Tổ chức mặt hàng BL; (2) Định và thực hành giá BL; (3) Chất lượng dịch vụ KH; (4) Địa điểm phân bố CHTV; (5) Trưng bày và truyền thông chào hàng; (6) Bầu không khí CH.

- Mức độ quan trọng, tương hợp và hiệu quả thực tế của mỗi thành phần đóng góp

tạo và cung ứng giá trị cho KH mục tiêu.

- Giá trị KH cảm nhận là biến phụ thuộc và được đo lường bằng chỉ số độ tin cậy, cảm nhận lợi ích đem lại, mức độ thuận tiện, văn minh hiện đại,...khi tiếp cận mua sắm và trải nghiệm tại CCHTI. Qua đó, tạo sự hài lòng, tín nhiệm, lòng trung thành của các KH với CCHTI. Đây là những chỉ số cơ bản đo lường đầu ra của MKT chiến thuật và hiệu quả quản trị bộ máy MKT của CCHTI theo định hướng quản trị MKT dựa trên giá trị cung ứng cho KH.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

1.3.1. Các lực lượng môi trường vĩ mô và hợp tác quốc tế

1.3.1.1. Môi trường, thể chế, chính sách thương mại quốc gia và quốc tế

Đây là các yếu tố, lực lượng có tác động quyết định đến thị trường ngành và chế định các hành vi thương mại bán lẻ và quản trị MKT bán lẻ trong hội nhập quốc tế. Luật Thương mại và chính sách thương mại quốc gia, luật Thương mại quốc tế và khu vực, các thể chế và quy định trong Hiệp định thương mại đa phương, Hiệp định thương mại song phương...là các yếu tố có tác động đến thể chế TT bán lẻ: mức độ tự do thương mại bán lẻ, độ mở các TT bán lẻ, chính sách phát triển TT bán lẻ cạnh tranh chống độc quyền, chính sách phát triển kết cấu hạ tầng thương mại; chính sách mặt hàng, chính sách với NTD,... và qua đó tác động đến định hướng và mức độ phát triển của các loại hình và thực hành quản trị MKT của các tổ chức TMBL trên thị trường Việt Nam trong đó có CCHTI.

Các hiệp định thương mại thế hệ mới, xu thế bảo hộ thương mại Quốc gia và cuộc chiến tranh thương mại giữa một số Quốc gia (điển hình là chiến tranh thương mại Mỹ-Trung) thời gian vừa qua tạo ra những cơ hội, thách thức tác động trực tiếp quản trị MKT của CCHTI. Trong tình thế này, các CCHTI cần có giải pháp quản trị KD và MKT đồng bộ theo định hướng TT dựa trên năng lực đảm bảo đạt hiệu quả cao.

1.3.1.2. Môi trường Kinh tế - Dân cư

Các lực lượng môi trường Kinh tế - Dân cư có tác động đến ngành bán lẻ và quản trị marketing CCHTI, chủ yếu gồm:

- Những biến động của kinh tế vĩ mô quốc gia và quốc tế như: Tổng sản phẩm quốc nội (GDP); Tổng sản phẩm quốc gia (GNP); Thu nhập bình quân người (PCI); lạm phát (IR); đầu tư công (GS); nợ công (PD),... có ý nghĩa tiên quyết đến phát triển CCHTI và tác động ảnh hưởng trực tiếp đến quản trị MKT của chuỗi.

- Lực lượng dân số được đo lường qua các biến nhân khẩu học như: Tổng dân số và mức độ tăng trưởng dân số; cơ cấu dân cư và mức độ thay đổi cơ cấu dân cư; tỉ trọng dân cư đô thị và mật độ dân cư tại các khu đô thị mới...có tác động đến hành vi mua của NTD và là cơ sở để phân đoạn, lựa chọn TT, định vị giá trị trên đoạn TT; ra quyết định và triển khai các quyết định MKT chiến thuật, quản trị nguồn tạo lợi thế cạnh tranh MKT.

1.3.1.3. Môi trường Văn hóa - Xã hội

Môi trường Văn hóa - Xã hội gồm các yếu tố có liên quan đến thái độ xã hội, các giá trị văn hóa Quốc gia...có tác động đến sự thay đổi các yếu tố trong môi trường thể chế, chính sách pháp luật, môi trường Kinh tế - Dân cư, môi trường Khoa học - Công nghệ. Và có tác động đến quá trình lựa chọn địa điểm mua và hành vi mua của NTD với các loại hình tổ chức TMBL và với CCHTI. Những thay đổi trong hành vi mua của NTD dưới tác động của thái độ xã hội đặc biệt của các giá trị văn hóa là cơ sở để CCHTI lựa chọn, triển khai quản trị MKT. Ngược lại triển khai hiệu quả quản trị MKT của CCHTI có tác động ngược trở lại tới hành vi mua, văn hóa và tâm lý của NTD. Những thay đổi qua nâng cấp chất lượng mặt hàng bán lẻ, giá bán lẻ, địa điểm, xúc tiến thương mại bán lẻ và bầu không khí tạo ra những tác động trực tiếp, mạnh mẽ đến ý định mua và các giai đoạn quyết định mua và sử dụng sản phẩm của NTD.

1.3.1.4. Môi trường Khoa học kỹ thuật và Công nghệ

Các yếu tố môi trường Khoa học kỹ thuật và Công nghệ có tác động đến sự phát triển ngành KD và TT ngành bán lẻ theo hai định hướng: (1) Tác động đến trình độ phát triển công nghiệp hóa và hiện đại hóa quản trị và công nghệ các quá trình KD bán lẻ; (2) Tác động đến hành vi mua và quyết định chọn mua hàng hóa của NTD. Định hướng thứ nhất tạo cơ sở và tác động trực tiếp trình độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, các quá trình MKT bán lẻ cốt lõi (MKT mục tiêu, quá trình quản trị mặt hàng và dịch vụ bán lẻ, quản trị tạo nguồn LTCT MKT) và phát triển hình thức MKT của thương mại điện tử (Email marketing, Mobile marketing, marketing online...). Định hướng thứ hai, tác động đến quản trị và công nghệ dòng thông tin kết nối CCHTI với tập NTD mục tiêu để giữ gìn, phát triển NTD; với các nhà cung cấp để tạo lập, vận hành tối ưu các dòng vận động vật lý trong chuỗi cung ứng hàng hóa.

1.3.2. Các yếu tố thị trường ngành bán lẻ Địa phương

Thực hành MKT định hướng TT dựa trên năng lực cốt lõi đòi hỏi các nhà quản trị MKT phải nhận dạng và đo lường mức tác động của năm yếu tố thị trường ngành bán lẻ Địa phương có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản trị MKT của CCHTI sau:

1.3.2.1. Ảnh hưởng của các nhà cung ứng

Các nhà cung cấp hàng hóa (thành phẩm/bán thành phẩm) có tác động ảnh hưởng trực tiếp đến quy mô, cơ cấu, chất lượng HH và thời gian, địa điểm cung ứng HH cho các CCHTI qua đó có tác động đến quá trình và hiệu quả quản trị MKT của chuỗi.

Hơn nữa trong cấu trúc phổ mặt hàng bán lẻ của CCHTI, tỉ trọng mặt hàng thực phẩm (thực phẩm tươi sống và thực phẩm công nghệ) chiếm tỉ trọng lớn từ 70÷80% được cung ứng từ các hộ nông dân SX hay từ các DNSX - chế biến có qui mô nhỏ. Vì vậy quy mô lô hàng cung ứng, chất lượng và VSATTP, thời điểm mua - nhập hàng, thời gian dự trữ còn có những hạn chế gây ảnh hưởng lớn hơn đến triển khai quá trình quản trị và hiệu

quả quản trị MKT của CHTV và của toàn bộ chuỗi.

1.3.2.2. Ảnh hưởng của các đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh của CCHTI gồm: Các ĐTCT trực tiếp trên đoạn TT mục tiêu; các ĐTCT cùng ngành bán lẻ trên thị trường tổng thể và các ĐTCT tiềm tàng. Trên thị trường bán lẻ Việt Nam hiện nay, các ĐTCT tạo áp lực cạnh tranh TT ngày càng lớn và có tác động trực tiếp ngày càng mạnh đến chiến lược kinh doanh và hiệu quả quản trị MKT của CCHTI. Một số tác động ảnh hưởng điển hình:

- Một số ĐTCT có qui mô lớn, vị thế dẫn đạo TT có chiến lược cạnh tranh phù hợp, hiệu suất triển khai cao tạo áp lực cạnh tranh lớn tác động trực tiếp đến lựa chọn cạnh tranh chiến lược và giá trị cung ứng cho KH cạnh tranh của CCHTI.

- Sự thay đổi mục tiêu định vị cạnh tranh, phương thức và công cụ cạnh tranh của đối thủ cạnh tranh trực tiếp sẽ tác động trực tiếp đến quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và các giải pháp quản trị tạo nguồn LTCT marketing của CCHTI.

1.3.2.3. Ảnh hưởng của công chúng mục tiêu

Công chúng mục tiêu là các công chúng trên thị trường mục tiêu của chuỗi và các công chúng trên thị trường bán lẻ tổng thể có quan tâm thực tế hoặc có quan tâm tiềm tàng hoặc có tác động đến mức độ đạt thành mục tiêu của doanh nghiệp. Với CCHTI tồn tại nhiều nhóm công chúng như: hệ thống quản lý Nhà nước về kinh doanh thương mại, các nhà tài trợ và cổ đông của chuỗi... Mỗi nhóm công chúng có đặc điểm, mức độ quan hệ, tác động khác nhau tới DN và tới các KH của DN. Vì vậy những thay đổi trong thái độ, hành vi của các nhóm công chúng cần phải được nhận dạng, đo lường cập nhật tạo cơ sở để CCHTI cho lựa chọn các công cụ MKT phù hợp (các công cụ marketing quan hệ công chúng, công cụ truyền thông chào hàng, công cụ quảng bá hình ảnh thương hiệu...) và triển khai hiệu quả các công cụ này với từng đối tượng công chúng mục tiêu.

1.3.2.4. Các trung gian marketing chức năng

Các trung gian marketing chức năng của CCHTI là một thành phần của hệ kênh phân phối và thương mại, cung ứng các dịch vụ logistics (vận chuyển, giao nhập hàng,...); dịch vụ đảm bảo nguồn tài chính và thanh toán; dịch vụ tư vấn & hỗ trợ KD (tư vấn thuê địa điểm, qui hoạch mặt bằng, phát triển hạ tầng và ứng dụng công nghệ thông tin); dịch vụ nghiên cứu thị trường và truyền thông KD; dịch vụ nhượng quyền TM,... Quá trình cung ứng các dịch vụ của trung gian MKT chức năng có tác động đến hoạt động KD bán lẻ và trực tiếp tác động đến quá trình quản trị MKT của CCHTI thông qua triển khai cung ứng chính xác, kịp thời chất lượng các dịch vụ. Các dịch vụ mà các trung gian MKT chức năng cung ứng là cơ sở để lựa chọn MKT chiến lược, có tác động đến MKT chiến thuật đòi hỏi CCHTI phải cân nhắc lựa chọn quyết định phù hợp. Trong đó cân nhắc và quyết định “tự triển khai” hay “thuê ngoài” các dịch vụ logistics là quan trọng vì có ảnh hưởng đến hiệu quả/chi phí của các quá trình MKT cốt lõi của chuỗi.

1.3.2.5. Các rào cản thị trường ngành dịch vụ bán lẻ

Hội nhập quốc tế và triển khai các hiệp định kinh tế thương mại nhất là các FTA thế hệ mới tạo ra nhiều hơn các rào cản thị trường ngành bán lẻ nội địa. Các rào cản thị trường ngành bán lẻ gồm: Rào cản thuế và kỹ thuật thương mại; rào cản gia nhập và rút lui khỏi TT; rào cản từ các thể chế và quy tắc kiểm soát TT bán lẻ nội địa và tại địa phương có tác động đến KD bán lẻ và quản trị MKT của CCHTI.

- Các rào cản thuế và kỹ thuật thương mại hiện và sẽ vận động phức tạp theo xu thế: các rào cản thuế giảm thiểu, thậm chí nhiều rào cản về thuế được gỡ bỏ trong khi các rào cản kỹ thuật thương mại có xu thế tăng về số lượng với các yêu cầu cao, khắt khe hơn nhiều đã và sẽ có tác động mạnh, trực tiếp hơn đến TT bán lẻ, qua đó đến quá trình và hiệu quả triển khai quản trị MKT của CCHTI.

- Nhịp điệu tăng nhu cầu TT mức tăng trưởng cạnh tranh giữa các nhà bán lẻ; sự thay đổi hành vi mua của NTD trên thị trường bán lẻ Việt Nam đã tạo dựng nhiều hơn về số lượng, mức tác động cản trở lớn hơn cho quá trình gia nhập, gây hậu quả lớn hơn về kinh tế, kinh doanh khi rút lui khỏi thị trường của CCHTI.

- Các thể chế và quy tắc kiểm soát thị trường bán lẻ nội địa Việt Nam và của các Tỉnh/Thành phố TW ngày một hoàn chỉnh, chi tiết hơn có tác động chuẩn mực hơn, đòi hỏi cao hơn trong triển khai và nâng cao hiệu quả triển khai quản trị MKT của CCHTI.

1.3.3. Các yếu tố môi trường nội tại của chuỗi cửa hàng tiện ích

Các yếu tố môi trường nội tại tạo ra điểm mạnh/điểm yếu và năng lực để CCHTI tiếp cận khai thác thời cơ/đe dọa từ môi trường vĩ mô và môi trường ngành KD. Điểm mạnh/điểm yếu và năng lực CCHTI sẽ được nhận dạng, đo lường, đánh giá mức độ tác động đến quản trị MKT trên cơ sở nghiên cứu sự tác động của ba nhóm: các năng lực nguồn lực phi MKT, các năng lực nguồn lực MKT và năng lực của chính thể tổ chức CCHTI.

1.3.3.1. Các yếu tố năng lực nguồn lực phi marketing

Các yếu tố tạo lập năng lực nguồn lực phi marketing gồm: (1) Vị thế và năng lực tài chính của chuỗi được đo lường qua các thông số cơ bản như tổng số và cơ cấu các loại vốn và tỉ lệ vốn vay, lợi nhuận và tỉ suất lợi nhuận trên vốn; vị thế của DN trong quan hệ với các tổ chức tài chính và ngân hàng; phát triển các hoạt động đầu tư; (2) Năng lực lãnh đạo và quản trị của chuỗi là năng lực lãnh đạo quản trị KD bán lẻ để ứng xử linh hoạt và hiệu quả với các thời cơ/đe dọa KD thường xuyên thay đổi và mức cạnh tranh gay gắt của TT bán lẻ Việt Nam; (3) Chất lượng và năng lực quản trị nhân sự: đảm bảo số lượng, nâng cao chất lượng nhân sự và năng lực quản trị nhân sự là yếu tố nguồn lực cốt lõi của chuỗi; (4) Năng lực R&D: Năng lực nghiên cứu triển khai các hoạt động khoa học công nghệ KD để phát triển mặt hàng triển khai chất lượng dịch vụ bán lẻ và phương thức quản lý KD; (5) Năng lực công nghệ, tác nghiệp vận hành KD thích ứng và phù hợp với dòng vận

động vật lý hàng hóa trong chuỗi cung là những năng lực nguồn lực thiết yếu nhất trong nhóm yếu tố phi MKT mà các nhà quản trị phải nhận dạng, đánh giá mức độ tác động của nó tạo cơ sở cho ra và triển khai quyết định quản trị MKT hiệu quả cao.

1.3.3.2. Các yếu tố năng lực nguồn lực marketing

Các yếu tố năng lực nguồn lực MKT chung của CCHTI gồm: (1) Năng lực tổ chức hệ thống MKT và nhân sự MKT: Đây là các năng lực nguồn lực tiền đề trọng yếu gồm năng lực quản trị - điều hành và phối hợp các hoạt động MKT phù hợp chất lượng và hiệu quả; năng lực quản trị số lượng, chất lượng, phân công và phối hợp giữa các bộ phận, các nhóm và các cá nhân nhân sự MKT của chuỗi; (2) Năng lực của hệ thống thông tin MKT: năng lực vận hành hệ thống thông tin MKT (Nghiên cứu marketing, dữ liệu nội bộ, điều tra marketing và phân tích marketing) trong thu thập - phân tích - truyền dẫn và phổ biến thông tin MKT; (3) Năng lực hoạch định chiến lược MKT bảo vệ và phát triển TT và bảo vệ quyền lợi NTD; (4) Năng lực kiểm soát MKT: là năng lực nguồn lực để kiểm soát tình thế MKT và hiệu quả MKT để có các quyết định điều chỉnh phù hợp và hiệu quả. Đây là các yếu tố cơ bản tạo năng lực nguồn lực MKT chung tạo tiền đề hoạch định và triển khai quản trị MKT đạt hiệu quả cao khẳng định vị thế của CCHTI trên thị trường mục tiêu.

1.3.3.3. Các yếu tố của chính thể tổ chức chuỗi của hàng tiện ích

Các yếu tố của chính thể tổ chức của CCHTI chủ yếu thể hiện qua năng lực điều hòa, phối hợp đa chức năng của chính thể tổ chức DN; năng lực tạo lập và phát huy các lợi thế cạnh tranh bền vững; và năng lực tạo lập, phát triển văn hóa KD của toàn bộ tổ chức của DN.

- Năng lực phối hợp - điều hòa các chức năng quản trị tài chính, quản trị tổ chức nhân sự, quản trị logistics, quản trị phát triển cơ sở hạ tầng KD... với quản trị MKT nhằm tạo phương thức, giải pháp ứng xử kinh doanh thích ứng, đạt hiệu lực mục tiêu với sự thay đổi môi trường kinh doanh, thị trường cạnh tranh gay gắt và xu hướng của hội nhập kinh tế thương mại có tác động trực tiếp đến hiệu quả triển khai quản trị MKT của CCHTI.

- Vận hành kinh doanh bán lẻ trong điều kiện hội nhập, mức cạnh tranh cao đòi hỏi các CCHTI phải nhận dạng, tạo lập, định vị và phát triển các lợi thế cạnh tranh theo định hướng mục tiêu phát triển ổn định và bền vững. Các năng lực này sẽ tác động đến quá trình triển khai và hiệu quả quản trị MKT khẳng định vị thế cao trên thị trường bán lẻ.

- Các yếu tố văn hóa kinh doanh của CCHTI là những yếu tố tiên quyết tạo lập, phát triển hình ảnh bản sắc và thương hiệu riêng có. Môi trường văn hóa, văn hóa KD cần được tạo lập, duy trì phát triển theo tư duy của quản trị kinh doanh hiện đại và MKT tổng lực trong đó các yếu tố quan trọng nhất gồm các yếu tố tạo nền tảng cho quan hệ với NTD, với các đối tác trong chuỗi cung ứng, với DTCT và quan hệ giữa các bộ phận quản trị và các nhóm với các cá nhân nhà quản trị trong chuỗi. Các yếu tố này có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả triển khai quản trị MKT của CCHTI trong điều kiện sự phát triển phức

tạp của TT và hành vi NTD Việt Nam, nhất là ở các đô thị lớn Việt Nam.

1.4. Kinh nghiệm thực tiễn quản trị marketing ở một số chuỗi cửa hàng tiện ích điển hình và bài học tham khảo rút ra

1.4.1. Chuỗi Seven-Eleven

7-Eleven là chuỗi cửa hàng tiện ích được thành lập năm 1927 bởi J.C.Thompson dưới tên gọi ban đầu là Southland Ice, có trụ sở tại Dallas, Texas (Mỹ). Năm 1974, 7-Eleven cấp phép cho công ty bán lẻ Ito-Yokado và cửa hàng tiện ích 7-Eleven đầu tiên tại Nhật Bản được mở. Năm 1991, Ito-Yokado và 7-Eleven Nhật bản kiểm soát 70% công ty, gia đình Thompson sáng lập giữ lại 5%. Từ năm 1999, chuỗi cửa hàng tiện ích 7-Eleven liên tục mở rộng ra các thị trường Úc, Thụy Điển, Đài Loan, Hồng Kong, Singapore, Thái Lan, Việt Nam... Đến năm 2018, 7-Eleven đã trở thành CCHTI lớn nhất thế giới với hơn 67.150 cửa hàng tại 20 quốc gia và vùng lãnh thổ.

Tại Thái Lan, sau gần 39 năm kể từ khi CHTI đầu tiên được khai trương, đến nay chuỗi 7-Eleven đã có tổng số trên 10.000 CHTV trong đó trên 90% (gần 9.000 CHTV) do Công ty CPALi quản lý đầu tư trực tiếp và nhượng quyền thương mại và gần 10% (gần 1.000 CHTV) được cấp giấy phép hoạt động tại vùng Phuket, Chiang Mai, Ubon,... Theo số liệu thống kê năm 2016 của CPALi, chuỗi 7-Eleven chiếm thị phần bán lẻ khoảng 70%, đạt doanh thu 8,2 tỷ USD và khoảng gần 300 triệu USD lợi nhuận ròng và thực sự là CCHTI thống trị tại Thái Lan. Theo Niken Asian Review để đạt được kết quả và khẳng định vị thế trên thị trường bán lẻ tại Thái Lan, thực tiễn chuỗi 7-Eleven đã xác định KH-NTD là trung tâm, thu hút và phát triển KH bằng danh mục mặt hàng phong phú phù hợp với nhu cầu NTD gồm các SP nhập khẩu, có thương hiệu; các SP địa phương chất lượng cao, các SP mang phong cách của 7-Eleven, các món ăn đồ uống mang khẩu vị Địa phương và bằng các dịch vụ KH tiện ích được vận hành trong một bầu không khí mua bán trải nghiệm tiện ích, văn minh hiện đại có bản sắc văn hóa riêng.

Tại Việt Nam, CHTI 7-Eleven đầu tiên được mở vào tháng 6 năm 2017 tại TP Hồ Chí Minh và đưa Việt Nam là quốc gia thứ 19 có mặt trong hệ thống này và đặt mục tiêu trở thành CCHTI số một trong 10 năm tới. Tính đến cuối năm 2018, ở Việt Nam có 27 CHTI 7-Eleven được phân bố trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Với thời gian phục vụ 24/7, các cửa hàng 7-Eleven xâm nhập thị trường bán lẻ Việt Nam với danh mục trên 3.000 mặt hàng trong đó hàng thực phẩm chiếm 80% chủ yếu là các loại thực phẩm chế biến, thực phẩm đông lạnh chất lượng cao (thức ăn, nước uống) và các mặt hàng chuyên phục vụ bữa ăn hàng ngày và 20% còn lại là các mặt hàng hóa mỹ phẩm, đồ gia dụng, văn phòng phẩm có nguồn gốc xuất xứ, có thương hiệu được NTD chấp nhận và hệ thống dịch vụ KH tiện ích, bầu không khí mua sắm thuận tiện phù hợp với nhu cầu KH là cư dân đô thị bằng chiến lược định vị và giải pháp MKT được triển khai có luận cứ khoa học, thực tiễn đạt được hiệu quả. 7-Eleven đã nhận dạng, cập nhật khuynh hướng và đo lường

nhu cầu của NTD dựa vào việc sử dụng hệ thống phân tích POS và một số hệ thống công nghệ thông tin hiện đại tạo cơ sở dữ liệu để xây dựng chiến lược và triển khai các quyết định quản trị MKT bán lẻ phù hợp, hiệu quả tạo giá trị KH cảm nhận cao.

Thực tiễn tại Nhật Bản, Thái Lan, Việt Nam và một số nước Châu Á để định vị và phát triển thương hiệu 7-Eleven luôn xác định “KH là trung tâm”, “Nhu cầu NTD” là mục tiêu, cơ sở đề xuất, tạo lập giá trị cung ứng và triển khai hiệu quả thành phần/biến số quản trị MKT theo mục tiêu tạo giá trị cung ứng cho KH vượt trội và khác biệt. Một số biến số tạo giá trị cung ứng được KH đánh giá cao như: (1) Lựa chọn những SP có chất lượng, nguồn gốc xuất xứ rõ ràng đưa vào danh mục mặt hàng bán lẻ, đa dạng cơ cấu, phát triển danh mục mặt hàng bán lẻ mới theo sự thay đổi và đánh giá của KH từ đó biến sự thay đổi này thành cơ hội KD; (2) Phát triển nâng cấp chất lượng dịch vụ KH, quyết định cấp mặt hàng/dịch vụ KH chiến lược phù hợp với thị trường/đoạn thị trường mục tiêu, ví dụ tại thị trường Nhật Bản 7-Eleven lựa chọn cơm hộp trưa là mặt hàng/dịch vụ KH chiến lược, thực tế đã bán được hơn 200 triệu phần cơm hộp trưa mỗi năm với 100 món ăn được làm mới hàng ngày hay tại Thái Lan phát triển mặt hàng cà phê pha máy với giá rẻ có chỗ ngồi thoáng mát, sạch sẽ tại CH; (3) Phát triển thương hiệu mặt hàng riêng Seven Premium như dòng nước giải khát Slurpee, một số dòng sản phẩm 7-Select khác; (4) Tạo lập và phát triển quan hệ với nhà cung ứng nước ngoài và các NSX thực phẩm Địa phương để tạo nguồn cung ổn định và độc quyền bán SP của họ đồng thời hình thành các trung tâm bảo quản phân phối sản phẩm đông lạnh trong CHTV và của chuỗi; (5) Thực hành giá bán lẻ một số mặt hàng khá linh hoạt, phù hợp với đối tượng KH mục tiêu, tương quan giá bán lẻ/chất lượng mặt hàng&dịch vụ KH đảm bảo để KH cảm nhận được lợi ích; (6) Trưng bày và truyền thông chào hàng bán lẻ tại các CHTV tạo được cảm nhận của KH về môi trường, bầu không khí trải nghiệm mua sắm thuận lợi và tiện ích trong so sánh với hệ thống thương mại BL hiện đại khác. Đây là những kinh nghiệm có giá trị tham khảo tốt cho các CCHTI trong triển khai quản trị MKT khi mà họ phải đối diện cạnh tranh trực tiếp với 7-Eleven.

1.4.2. Chuỗi GS25

Chuỗi cửa hàng tiện ích GS25 của Retail Hàn Quốc khai trương CH đầu tiên tại Seoul vào những năm 1990. Bằng một chiến lược và giải pháp MKT phù hợp với nhu cầu của tập KH mục tiêu, CCHTI GS25 đã dần phát triển qui mô và vị thế trên TT bán lẻ Hàn Quốc. Theo đánh giá của tổ chức bảo vệ NTD Hàn Quốc cho đến năm 2015, chuỗi GS25 là CCHTI nội có qui mô chuỗi lớn nhất chiếm thị phần đáng kể góp phần quyết định vào thị phần bán lẻ của các cơ sở bán lẻ hiện đại. Ngày nay, CCHTI GS25 không chỉ là địa chỉ tin cậy của người dân Hàn Quốc mà còn là địa chỉ thân thiện của khách du lịch quốc tế đến Hàn Quốc.

Năm 2017, CCHTI GS25 thành lập một liên doanh với Sonkimland, trở thành thương hiệu Hàn Quốc đầu tiên “thâm nhập” vào cuộc chiến CHTI khốc liệt tại Việt Nam.

Việt Nam là thị trường nước ngoài đầu tiên của GS25 với cửa hàng thứ nhất khai trương vào ngày 19/01/2018 tại Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh và đặt mục tiêu mở hơn 2.500 cửa hàng trong vòng 10 năm tới. Ở Việt Nam hiện có 32 cửa hàng tiện ích GS25, toàn bộ đều ở Thành phố Hồ Chí Minh. Với thời gian phục vụ 24/7, các cửa hàng GS25 có danh mục mặt hàng bán lẻ gồm hơn 2.000 mặt hàng thực phẩm là các loại thực phẩm chế biến chất lượng cao, các mặt hàng chuyên phục vụ bữa ăn hàng ngày và đồ uống, đặc biệt là các sản phẩm Youus (100% nhập khẩu từ Hàn Quốc) đang được giới trẻ như sinh viên, nhân viên văn phòng ưa thích với tiêu chí “thực phẩm an toàn và dịch vụ thân thiện”. Cửa hàng tiện ích GS25 không chỉ là nơi để bán sản phẩm tươi ngon và an toàn, mà còn được xem là nơi có thể dẫn dắt xu hướng ẩm thực và quảng bá nhiều hình ảnh văn hoá Hàn Quốc. Đây là một trong những nền văn hóa được yêu thích tại Việt Nam. Nếu GS25 có thể quảng bá làn sóng Hallyu (sản phẩm, văn hoá Hàn Quốc) này ở Việt Nam, thì đây sẽ là điểm khác biệt lớn của CCHTI GS25.

Thực tiễn gần 30 năm hoạt động tại thị trường Hàn Quốc và giai đoạn xâm nhập TT bán lẻ VN cho thấy GS25 tập trung quản trị phát triển các yếu tố MKT then chốt nhằm tạo giá trị cung ứng cho KH và định vị sự khác biệt so với các cơ sở BL khác: (1) Đồ ăn nhanh và thực phẩm chế biến thực sự mang thương hiệu Hàn Quốc được kiểm soát chặt chẽ theo tiêu chuẩn quốc tế, quốc gia trong sản xuất, chế biến, cung ứng và bán tại các CHTV chuỗi; (2) Phát triển về số lượng và thường xuyên mời chuyên gia về ẩm thực tới đào tạo và huấn luyện nhân viên bán hàng, phục vụ tại chỗ các món ăn đặc trưng Hàn Quốc như cơm trộn, cơm nóng, bánh gạo và cơm Hàn Quốc theo đúng văn hóa Hàn Quốc; (3) Nhằm tạo sự ổn định và phát triển mặt hàng chuỗi, xây dựng nhà máy sản xuất tại Địa phương để chế biến SP đảm bảo chất lượng VSATTP theo tiêu chuẩn của GS25 và mời chuyên gia ẩm thực của Hàn Quốc tới Việt Nam để nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới theo nhu cầu thị trường; (4) Đào tạo, nâng cao tinh thần thái độ phục vụ và kỹ năng tác nghiệp của nhân viên bán và phục vụ KH; (5) Qui hoạch mặt bằng, trưng bày và chào hàng, xúc tiến bán hàng tại CH phù hợp, thể hiện rõ bản sắc văn hóa tiêu dùng Hàn Quốc. Với sự khác biệt đó, GS25 Việt Nam mang đến cho khách hàng những tiện ích theo văn hóa tiêu dùng Hàn Quốc mà không một thương hiệu nào có được, trong đó sự khác biệt về mặt hàng và sự phục vụ kịp thời, chuyên nghiệp là những yếu tố được KH đánh giá cao. Đây là những kinh nghiệm có giá trị tham khảo tốt để nâng cao chất lượng triển khai các thành phần và hiệu quả bộ máy quản trị MKT của CCHTI.

1.4.3. Chuỗi Satrafoods

Chuỗi cửa hàng tiện ích Satrafoods của Công ty TNHH một thành viên SATRA: Đơn vị thành viên trực thuộc Tổng Công ty Thương Mại Sài Gòn. Cửa hàng Satrafoods đầu tiên ra đời vào ngày 10/5/2011 tại 347 - 353 Hùng Vương - Phường 9 - Quận 5, TP.HCM. Tính đến năm 2018, Satrafoods có 210 cửa hàng được phân bố rộng khắp các

Quận, Huyện trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh và một số Quận nội thành của Cần Thơ. Theo kế hoạch, qui mô chuỗi sẽ không ngừng mở rộng trong thời gian tới tại các Tỉnh miền Đông và Tây Nam Bộ. Với thời gian phục vụ từ 6h00 sáng đến 21h mỗi ngày, các cửa hàng Satrafoods gồm gần 4.000 mặt hàng thực phẩm trong đó 80% là trái cây, rau củ quả, thịt cá tươi sống, thực phẩm chế biến, thực phẩm đông lạnh chất lượng cao và các mặt hàng chuyên phục vụ bữa ăn hàng ngày và 20% còn lại là các mặt hàng hóa mỹ phẩm, hàng tiêu dùng phổ thông nhật dụng. Các mặt hàng bán lẻ thực phẩm luôn tươi, mới có nguồn gốc, xuất xứ rõ ràng, đảm bảo VSATTP, tương quan chất lượng/giá hợp lý; và các SP mặt hàng thuộc loại nhu cầu thiết yếu (gạo, đường, sữa, dầu ăn,...) đảm bảo chất lượng và được bán với mức giá thấp hơn giá thị trường (giá theo quy định của Bộ Tài chính) từ 5÷10% là những yếu tố then chốt mà chuỗi sử dụng để tạo giá trị cung ứng nhằm tăng thu hút KH và nâng cao hiệu quả BL.

Từ thực tiễn triển khai chiến lược và các giải pháp quản trị MKT thời gian qua cho thấy chuỗi Satrafood đã có nhiều tiến bộ đạt được một số kết quả đáng khích lệ như: (1) Thực hiện tốt định hướng mở rộng qui mô chuỗi về các vùng ngoại thành, các KCX-KCN qua đó đạt mục tiêu mở rộng qui mô, nâng cao vị thế của chuỗi; (2) Tận dụng lợi thế chủ động được nguồn hàng do SATRA có nhiều đơn vị thành viên chuyên sản xuất thực phẩm chế biến như Vissan, Cầu Tre, APT, Cofidec, Agrex Sài Gòn, Nhabexim,... để phát triển cơ cấu, nâng cao chất lượng mặt hàng bán lẻ, thực hành giá bán lẻ cạnh tranh; (3) Thành lập các trung tâm phân phối để tập trung nguồn hàng và điều phối hợp lý dòng phân phối, dòng vận động vật lý hàng hóa cho toàn bộ hệ thống bán lẻ (trong đó có CCHTI) đảm bảo tính chính xác, kịp thời và hiệu quả/chi phí cung ứng; (4) Phát triển về số lượng và nâng cấp chất lượng một số dịch vụ KH như dịch vụ làm sạch, sơ chế thực phẩm rau quả, dịch vụ thanh toán qua thẻ ATM, miễn phí dịch vụ trông giữ phương tiện đi lại... đã làm tăng thêm giá trị cung ứng cho KH; (5) Trưng bày HH được thực hiện theo nguyên tắc dễ nhận biết, dễ lựa chọn. Các hình thức truyền thông chào hàng và xúc tiến BL được thực hiện đa dạng hơn đã tạo bầu không khí trải nghiệm mua sắm tiện ích và văn minh TM cao hơn.

Mặc dù về chất lượng và hiệu quả triển khai các hoạt động trên của chuỗi Satrafoods còn thấp hơn so với các CCHTI của DN ngoại và của các CCHTI của DN nội có qui mô, vị thế cao như chuỗi Vinmart⁺. Những kết quả này cần tiếp tục phát huy để tạo tiền đề khắc phục các hạn chế tồn tại và bất cập chủ yếu như: (1) Quá trình nghiên cứu, dự báo nhu cầu thị trường & KH chưa kịp thời và chính xác; chưa tạo được cơ sở dữ liệu khách quan để xây dựng chiến lược và thực hành quản trị MKT hiệu quả; (2) Chưa đề xuất và nhất là định vị được giá trị cung ứng cho KH mục tiêu phù hợp và đủ lớn; (3) Một số yếu tố quản trị MKT chiến thuật được triển khai chưa đồng bộ và hiệu quả vì vậy giá trị KH cảm nhận hiện chỉ được đánh giá ở mức TB thấp; (4) Năng lực các nguồn lực MKT nói chung và MKT cốt lõi chưa tạo được sự khác biệt, tính cạnh tranh thấp... Đây là bài

học kinh nghiệm nhất là bài học từ các hạn chế có giá trị tham khảo cho các CCHTI có qui mô nhỏ trong triển khai quản trị MKT trên TT bán lẻ qui mô lớn, xu thế tăng trưởng và mức cạnh tranh cao như TT bán lẻ đô thị lớn Việt Nam nói chung và Thành phố Hà Nội nói riêng.

1.4.4 Một số bài học tham khảo rút ra

Qua nghiên cứu thực tiễn tại ba CCHTI trên, NCS rút ra một số bài học kinh nghiệm tham khảo sau:

Một là, các CCHTI đặc biệt coi trọng thực hành quản trị MKT định hướng KH dựa trên năng lực cốt lõi và triển khai linh hoạt, đồng bộ các giải pháp quản trị MKT phù hợp, thích ứng với điều kiện và những thay đổi của môi trường, TT bán lẻ Địa phương và năng lực, nguồn lực MKT của chuỗi.

Hai là, các CCHTI coi trọng hàng đầu quản trị thông tin và phân tích tình thế MKT dựa trên cơ sở dữ liệu đủ lớn, bằng phương pháp khoa học để triển khai nâng cao hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH.

Ba là, trong tình thế thị trường bán lẻ Địa phương vận động phát triển phức tạp nhiều đột biến, cạnh tranh thực sự và gay gắt, đặc biệt coi trọng đánh giá chi tiết có cơ sở khoa học và thực tiễn các tiêu chí địa TT hấp dẫn nhất là tiêu chí tiềm năng tăng trưởng, khả năng sinh lợi để quyết định lựa chọn TT/đoạn TT bán lẻ mục tiêu, đề xuất giá trị cung ứng cốt lõi khác biệt, cao. Bài học tham khảo này được rút ra từ sự thành công của hai chuỗi: 7-Eleven, GS25 và những hạn chế của chuỗi Satrafoods.

Bốn là, các CCHTI coi trọng quyết định lựa chọn đa dạng cơ cấu, nâng cao đẳng cấp chất lượng mặt hàng; đảm bảo tương quan chất lượng/giá BL; nâng cấp chất lượng dịch vụ KH theo động thái phát triển nhu cầu TT là yếu tố tiền đề tạo giá trị cung ứng cho KH. Đây là bài học kinh nghiệm có giá trị với các CCHTI Việt Nam vì cả ba yếu tố này hiện còn thấp hơn khá nhiều so với các CCHTI của Tập đoàn bán lẻ quốc tế.

Năm là, các CCHTI đặc biệt quan tâm và coi trọng yếu tố địa điểm phân bố; trưng bày và truyền thông chào hàng, tạo bầu không khí CH theo hướng nâng cao tính tiện ích cho KH và quản trị quan hệ với đối tác trong chuỗi cung ứng.

Sáu là, các CCHTI có nguồn lực mạnh, vị thế cao đã coi trọng quản trị tạo nguồn LTCT từ việc nâng cấp năng lực MKT cốt lõi và khác biệt; năng lực MKT động; năng lực quản trị và lãnh đạo của bộ máy MKT nhằm ứng xử linh hoạt với tình thế TT và hiệu quả theo tư duy của quản trị MKT tổng lực.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ MARKETING CỦA MỘT SỐ CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN ÍCH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

2.1. Tổng quan thị trường bán lẻ và quá trình phát triển chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội giai đoạn 2010-2018

2.1.1. Đặc điểm Kinh tế - Xã hội của Thành phố Hà Nội

Từ ngày 01/8/2008, Thủ đô Hà Nội được điều chỉnh địa giới hành chính và mở rộng theo Nghị quyết số 15/2008/NQ-QH12 của Quốc hội (khóa XII) 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. Nằm ở trung tâm đồng bằng châu thổ Sông Hồng, Hà Nội hiện có diện tích tự nhiên 3.358,59ha, trong đó: Đất nông nghiệp 1.960,09ha (58,3%), Đất phi nông nghiệp 1.338,38ha (39,9%) và đất chưa sử dụng 60,12ha (1,8%); gồm 30 Quận, Huyện, Thị xã và 584 Xã, Phường, Thị trấn (trong đó có 177 Phường, 21 Thị xã và 386 Xã). Dân số Hà Nội hơn 7.73 triệu người, mật độ dân số 2.341 người/km², không kể khoảng 2 triệu người làm ăn, sinh sống thường xuyên, nhưng không đăng ký hộ khẩu thường trú. Với cơ cấu dân cư: nam 49,3%, nữ 50,7%; tỉ lệ dân cư trong độ tuổi lao động gần gấp 2 lần dân cư phụ thuộc, tỉ trọng dân cư thành thị ngày càng tăng do xu hướng hình thành các đô thị vệ tinh Sóc Sơn, Hòa Lạc, Sơn Tây, Phú Xuyên,...

Hà Nội đang và sẽ thực hiện các mục tiêu qui hoạch tổng thể phát triển Kinh tế - Xã hội Hà Nội đến năm 2020, định hướng đến năm 2030 đã được Thủ tướng chính phủ phê duyệt phần đầu để Hà Nội là một trung tâm “chính trị hành chính quốc gia”, một trung tâm “hàng đầu về giáo dục đào tạo khoa học công nghệ”, “hàng đầu về Kinh tế - Giao thương” với cơ sở hạ tầng Kinh tế - Xã hội được phát triển theo định hướng có đủ chức năng và vị thế của một đô thị hiện đại của Việt Nam - trung tâm khu vực Đông Nam Á và Châu Á.

Trong những năm từ 2010 đến 2018, kinh tế của Hà Nội luôn tăng trưởng khá cao, cơ cấu kinh tế chuyển dịch đúng hướng, hạ tầng Kinh tế - Xã hội phát triển:

+ Tổng sản phẩm (GRDP) của thành phố đạt mức tăng trưởng bình quân kế hoạch của giai đoạn từ 7,3÷7,8%/năm (theo phương pháp tính mới), cụ thể về mức tăng trưởng năm 2018 tăng 7,43%, năm 2017 tăng 7,31%. Về quy mô, GRDP tính theo giá hiện hành, năm 2016 là 599.178 tỷ VND, năm 2017 là 658.590 tỷ VND, năm 2018 là 904.460 tỷ VND và GRDP/người đạt khoảng 113 triệu VND/năm.

+ Cơ cấu kinh tế chuyển dịch đúng định hướng dẫn đưa Hà Nội trở thành trung tâm công nghiệp, thương mại và dịch vụ của Việt Nam, năm 2018 tỉ trọng đóng góp vào GRDP ngành dịch vụ và thuế sản phẩm đạt 63,3% (tăng 0,3 điểm % so với năm 2015), ngành công nghiệp và xây dựng là 29,9% (tăng 0,3 điểm % so với năm 2015), ngành nông - lâm nghiệp và thủy sản là 2,8% (giảm 0,6 điểm % so với năm 2015).

Thương mại hàng hóa và dịch vụ tăng trưởng khá cao (tổng mức bán lẻ hàng hóa

và doanh thu dịch vụ tăng bình quân từ 8,5 đến 10,5%/năm giai đoạn 2015÷ 2018; kim ngạch xuất khẩu năm 2018 đạt 13.909 triệu USD tăng 18,8% và kim ngạch nhập khẩu đạt 30.977 triệu USD tăng 7,5% so với năm 2017; chủ động trong cung ứng và kiểm soát hàng hóa; phát triển nhanh các trung tâm logistics, các tổ chức bán lẻ hiện đại và văn minh thương mại; lượng khách du lịch và chỉ số tăng thu từ khách du lịch quốc tế và nội địa tăng cao đến 31/12/2018 khách quốc tế lưu trú tại Hà Nội đạt 4,589 nghìn lượt khách tăng 14% so với năm 2017. So với các ngành khác, mức đóng góp của ngành thương mại vào GRDP thành phố chỉ đứng sau ngành công nghiệp chế biến; đứng trên ngành xây dựng, thông tin và truyền thông, vận tải, ngành sản xuất phân phối điện, nước; ngành tài chính, ngân hàng, bảo hiểm và các ngành khác.

+ Quy hoạch đô thị, hạ tầng giao thông và hạ tầng công nghệ thông tin được phát triển theo đúng định hướng trở thành đô thị hiện đại, trung tâm để phát triển Kinh tế - Thương mại của vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ của Việt Nam, của khu vực Đông Nam Á và Châu Á. Quá trình quy hoạch phát triển các khu đô thị, thành phố vệ tinh, hệ thống đường giao thông và đi kèm là hạ tầng cơ sở thông tin, công nghệ thông tin,... đạt được nhiều thành tựu, đã và sẽ tạo tiền đề cho sự phát triển Kinh tế - Xã hội nói chung và thương mại Hà Nội theo hướng văn minh thương mại.

+ Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp Tỉnh/Thành phố của Hà Nội là 13/67 (tăng 1 bậc), được công bố vào tháng 4/2018 cho thấy môi trường đầu tư được tạo lập, đã tạo ra “sự bình đẳng”, “hấp dẫn” các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Đồng thời cũng cho thấy thành phố Hà Nội đã triển khai đồng bộ và hiệu quả các giải pháp cải cách thể chế, thủ tục hành chính trong triển khai các dự án đầu tư phát triển Kinh tế - Xã hội.

Những đặc điểm và thành tựu đạt được trong phát triển Kinh tế - Xã hội thành phố Hà Nội thời gian qua đã tạo ra những điều kiện tiền đề thuận lợi, những thời cơ cho sự phát triển và nâng cao năng lực KD của hệ thống TMBL hiện đại trong đó có CCHTI. Đồng thời cũng xác lập các thách thức lớn đòi hỏi các CCHTI phải đổi mới toàn diện tư duy chiến lược và thực hành hiệu quả quản trị chiến thuật tác nghiệp quản trị KD mà trước hết và quan trọng nhất là quản trị marketing (quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật, quản trị tạo nguồn LTCT marketing) để tạo lập, phát triển bền vững giá trị KH và hiệu quả quản trị bộ máy MKT phù hợp với đặc điểm, định hướng phát triển Kinh tế - Xã hội của Thành phố và ưu thế, vị thế cạnh tranh của CCHTI.

2.1.2. Tổng quan thị trường bán lẻ Thành phố Hà Nội

** Về qui mô và cơ cấu thị trường bán lẻ*

Thị trường bán lẻ Việt Nam luôn được xếp hạng là một trong những thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới, qui mô thị trường tăng trưởng cao, ổn định và đạt mức tăng trưởng bình quân 8÷9%/năm giai đoạn từ 2015÷2018. Trong đó thị trường bán lẻ thành

phố Hà Nội là một trong thị trường có mức tăng trưởng lớn hơn so với mức tăng trưởng bình quân chung của cả nước, năm 2018 tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ đạt 510.916 tỷ VNĐ tăng 10,2% so với năm 2017; Tổng mức bán lẻ hàng hóa đạt 306.295 tỷ VNĐ (chiếm 60% tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tăng 11% so với năm 2017) và cơ cấu tổng mức bán lẻ hàng hóa theo nhóm hàng đều tăng trưởng khá cao (Xem bảng 2.1).

Bảng 2.1: Cơ cấu tổng mức BL hàng hóa theo giá hiện hành phân theo nhóm hàng

(Đơn vị: tỷ VNĐ)

TT	Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%
1	Lương thực thực phẩm	53.172	22,1	58.372	23,2	59.974	21,7	70.888	23,1
2	Hàng may mặc	12.058	7,5	17.575	7,0	20.019	7,2	21.990	7,2
3	Đồ dùng, dụng cụ, thiết bị gia đình	38.199	15,9	32.862	13,1	33.913	12,3	26.951	12,1
4	Vật phẩm, văn hóa, giáo dục	5.844	2,4	5.641	2,2	6.543	2,4	6.868	2,2
5	Gỗ và vật liệu xây dựng	7.049	2,9	6.168	2,4	7.083	2,5	7.313	2,5
6	Ôtô con {12 chỗ trở xuống} và phương tiện đi lại	35.787	14,9	46.849	18,6	50.359	18,3	54.126	17,7
7	Xăng dầu và các loại nhiên liệu khác	40.467	16,9	38.850	15,4	44.113	16,0	47.855	15,6
8	Sửa chữa ô tô, xe máy và xe có động cơ	5.427	2,3	7.437	3,0	7.908	2,9	8.621	2,8
9	Hàng hóa khác	36.234	15,1	38.030	15,1	45.455	16,7	51.483	16,8

Nguồn: Niên giám thống kê Thành phố Hà Nội [63]

Từ bảng 2.1 cho thấy, thị trường bán lẻ hàng tiêu dùng Hà Nội hiện có tổng dung lượng lớn, chiếm tỉ trọng đáng kể (trên 10%) và tốc độ tăng trưởng cao (trên 20%/năm) hơn tốc độ tăng trưởng bình quân của cả nước. Qui mô thị trường bán lẻ các nhóm hàng tiêu dùng đều tăng trưởng và đạt mức tăng trưởng cao hơn với những mặt hàng có chất lượng có thương hiệu được bán tại các cơ sở bán lẻ có chất lượng dịch vụ bán lẻ tốt, môi trường trải nghiệm mua sắm tiện ích hiện đại văn minh thương mại. Sự tăng trưởng qui mô thị trường tạo ra những thời cơ và thách thức lớn cho sự phát triển, nâng cao năng lực, kết quả KD của các tổ chức TMBL nói chung và tổ chức TMBL hiện đại nói riêng.

** Về hệ thống tổ chức và hạ tầng thương mại bán lẻ*

Trong giai đoạn từ 2010÷2018, hệ thống tổ chức TM và hạ tầng TMBL có những bước phát triển đáp ứng mục tiêu cơ bản và định hướng phát triển Kinh tế - Xã hội TP Hà Nội, cụ thể:

Một là, hệ thống tổ chức thương mại của Thành phố Hà Nội được phát triển và thực hiện theo 2 tuyến vừa khá độc lập vừa có sự đan xen của hai hệ thống thương mại bán buôn-bán lẻ hiện đại (trung tâm mua sắm, siêu thị, CHTI,...) và truyền thống (chợ đô thị & nông thôn, HTX thương mại, cửa hàng tư nhân và bán hàng rong).

Hai là, xu thế phát triển về tổ chức hệ thống TMBL trên địa bàn TP Hà Nội thời gian qua là xu thế hình thành chuỗi các cơ sở bán lẻ như CSTBL, CCHTI, chuỗi cửa hàng chuyên doanh và chuyển đổi mô hình tổ chức quản lý chợ theo mô hình DN, xu thế phát triển này cho thấy: trình độ tổ chức thị trường được nâng cao phù hợp với xu thế hội nhập, tạo điều kiện đáp ứng tốt hơn nhu cầu của NTD và mục tiêu phát triển Kinh tế - Xã hội.

Ba là, hạ tầng thương mại bán lẻ Thành phố Hà Nội được đầu tư và phát triển theo hướng văn minh hiện đại trong đó ưu tiên phát triển các cơ sở bán lẻ hiện đại (trung tâm thương mại, trung tâm mua sắm, siêu thị, cửa hàng tiện ích,...); cải tạo nâng cấp chất lượng, xây mới hệ thống chợ, cửa hàng thương mại truyền thống, phát triển thương mại điện tử B2C, C2C theo lộ trình đến năm 2020, tính đến năm 2018 trên địa bàn Thành phố Hà Nội có 33 trung tâm thương mại, 197 siêu thị 1.045 cửa hàng tiện ích và 454 chợ có 409 chợ được xếp hạng. Trong đó: số trung tâm thương mại, các siêu thị tăng thêm chủ yếu từ mở rộng quy mô của các thương hiệu đã có như Aeon, Lotte, Auchan, Vinmart⁺, Hapromart,... Số lượng CHTI tăng nhanh do sự phát triển nhanh các thương hiệu: Vinmart⁺, Saigon Co.op, Circle K, B'S mart, Familymart,...

** Về cạnh tranh thị trường bán lẻ*

Kể từ khi thực hiện các cam kết mở cửa thị trường dịch vụ phân phối của VN, thị trường bán lẻ Hà Nội có mức cạnh tranh ngày càng cao. Trong những năm từ 2015÷2018, quá trình hoàn thiện môi trường thể chế chính sách KD, triển khai giải pháp xúc tiến đầu tư phát triển KD bán lẻ của Việt Nam đã tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để tăng đầu tư mở rộng quy mô, nâng cao năng lực và vị thế của hệ thống BL của các Tập đoàn quốc tế như (Aeon, Lotte, Retail Hàn Quốc (GS25), Ito-Yokado (7 – Eleven)) và của các DN trong nước (Tập đoàn Vingroup, SaiGon Co.op, Thế giới di động (Bách Hóa Xanh)). Quá trình này đã tạo và gia tăng mạnh mức độ cạnh tranh thị trường bán lẻ Việt Nam, trước hết ở thị trường bán lẻ các đô thị lớn như Thành phố Hà Nội. Cạnh tranh đa phương với mức độ cạnh tranh cao của TT bán lẻ Hà Nội đang và sẽ đặt ra các yêu cầu cao trong đầu tư phát triển cơ sở bán lẻ; trong tổ chức và triển khai quá trình kinh doanh bán lẻ; trong quá trình xâm nhập, định vị hình ảnh thương hiệu của DNBL hiện đại nói chung và CCHTI nói riêng.

2.1.3. Quá trình phát triển cửa hàng tiện ích và chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Tại TP Hà Nội, CHTI được hình thành vào cuối năm 2006 với thương hiệu G7 Mart của Trung Nguyên sau đó là các thương hiệu Shop&Go (2006), Co.op Food (2008), Circle K (2008), Haprofood (2010), Vinmart⁺ (2014),... Quá trình phát triển của CCHTI có thể được phân thành các giai đoạn sau:

+ Giai đoạn từ khi xuất hiện cho đến năm 2009: đánh dấu sự xuất hiện và phát

triển của CHTI thuộc CCHTI của DN nội và DN liên doanh như chuỗi G7 Mart của Trung Nguyên, chuỗi Shop&Go,...trong giai đoạn này, số lượng chuỗi và cửa hàng thành viên nhỏ; doanh thu và vị thế cạnh tranh trong mạng phân phối bán lẻ thấp.

+ Giai đoạn từ 2010 đến năm 2015: cùng với sự phát triển hạ tầng TMBL khá nhanh – mạng lưới bán lẻ hiện đại Hà Nội, CCHTI có sự phát triển khá nhanh về số lượng CHTV, mặt hàng và năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ trên TT bán lẻ (Trung tâm các Quận nội thành, các khu đô thị mới).

Trong giai đoạn này, trên địa bàn Thành phố Hà Nội có sự xuất hiện của nhiều thương hiệu CCHTI của DN ngoại có vị thế cao trên thế giới như Circle K (Mỹ), Shop&GO (Singapore) và của DN nội như Vinmart⁺ của Vincemercer (bắt đầu hoạt động từ năm 2014).

+ Giai đoạn 2016 đến nay: Trong 3 năm 2016÷2018, mô hình tổ chức bán lẻ - CCHTI phát triển nhịp điệu nhanh trên thị trường Hà Nội (xem bảng 2.2). Một số thương hiệu có tốc độ phát triển số lượng CHTV và qui mô chuỗi lớn như chuỗi Circle K, chuỗi Shop&Go, chuỗi Vinmart+, chuỗi Co.op Food, chuỗi Haprofood,...Theo số liệu của Sở Công thương và niên giám Thống kê Hà Nội, năm 2017 và 2018, số lượng CHTI trên địa bàn thành phố Hà Nội là 1.045 cửa hàng (chiếm khoảng 30% của cả nước) và sẽ tiếp tục đạt mức tăng trưởng hai con số để đến năm 2021 đạt mức tăng trưởng trên 37,4% (lớn hơn mức tăng trưởng chung của cả nước là 35%) như dự đoán của tổ chức nghiên cứu thị trường IGD. Các CHTI của CCHTI trong và ngoài nước đã có mặt tại khắp các tuyến phố, khu đô thị, khu dân cư đã làm thay đổi đáng kể hệ thống TMBL hiện đại tại Thành phố.

**Bảng 2.2: Cơ cấu loại hình cơ sở thương mại bán lẻ hiện đại trên địa bàn
Thành phố Hà Nội năm 2017-2018**

TT	Cơ sở thương mại BL hiện đại	2017	2018
1	Trung tâm thương mại	25	33
2	Siêu thị	187	197
3	Chợ đô thị	405	454
4	Cửa hàng tiện ích	865	1045

Nguồn: Báo cáo Sở Công thương và Niên giám thống kê TP Hà Nội[63]

Trên địa bàn thành phố Hà Nội có 1.045 được phân thành 2 nhóm: (1) CCHTI cơ bản: kinh doanh tổng hợp các mặt hàng tiêu dùng thuộc nhu cầu hàng ngày (thực phẩm, rau quả và hàng phi thực phẩm nhật dụng), các món ăn nhanh, các dịch vụ tiện ích (chiếm trên 75% số lượng CHTI toàn Thành phố); (2) Các CCHTI biến thể chuyên

KD mặt hàng thực phẩm, rau quả tươi sống/chuyên doanh thời trang mỹ phẩm và đồ chơi trẻ em,...(chiếm gần 25% số lượng CHTI toàn Thành phố). Các CHTI được phân bố rộng khắp trên địa bàn Thành phố với mật độ bình quân khoảng 32,6 CH/Quận, Huyện tuy nhiên mật độ tập trung lớn hơn mật độ bình quân ở các Quận, ở các khu đô thị mới còn một số Huyện và TT nông thôn không có CHTI. Tổng diện tích KD của CCHTI khoảng 185.500m² trong đó diện tích TB của một CHTI khoảng 120m² tập trung chủ yếu ở nhóm với qui mô từ 50÷150m²; từ 150÷300m² và số lượng nhỏ có qui mô > 300÷500m²; diện tích KD CCHTI bình quân người chỉ đạt gần 0,03m²/người còn rất thấp so với yêu cầu phát triển mạng lưới CHTI của Thành phố.

Hệ thống CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội hiện có sự tham gia của 30 CCHTI trong và ngoài nước với số lượng CHTV: (1) Chuỗi cửa hàng tiện ích Circle K (116 CHTV) được phân bố tại 11 Quận và Huyện Thanh Trì; (2) Chuỗi cửa hàng Shop&Go (17 CHTV) được phân bố ở 5 Quận; (3) Chuỗi cửa hàng tiện ích Vinmart⁺ (502 CHTV) được phân bố ở 12 Quận và 5 Huyện gồm Thanh Trì, Đông Anh, Thanh Oai, Hoài Đức, Gia Lâm; (4) Chuỗi cửa hàng tiện ích Co.op food (10 CH) được phân bố ở Quận Cầu Giấy, Thanh Xuân, Nam Từ Liêm nơi có khu đô thị mới; (5) Chuỗi cửa hàng Haprofood (4 CHTI cơ bản và 26 CHTI chuyên doanh thực phẩm rau quả) được phân bố trên các tuyến phố 4 Quận nội thành cũ và tại các chợ đô thị; Chuỗi cửa hàng tiện ích Guardian (18 cửa hàng chuyên KD mặt hàng và dịch vụ chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp) được phân bố tại Quận trung tâm.

Trong gần 10 năm qua, CCHTI với sự phát triển nhanh về qui mô và năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ đã làm tăng mật độ, qui mô, tổng doanh thu bán lẻ và hiệu quả của hệ thống TMBL hiện đại Hà Nội. Theo các số liệu của thống kê Sở Công thương Hà Nội, nếu năm 2010 trong tổng trị giá bán lẻ hàng hóa tính theo giá hiện hành của hệ thống TMBL hiện đại đạt trên 5.200 tỷ VNĐ (khoảng gần 4%); doanh thu bán lẻ của CCHTI chiếm khoảng gần 10% (khoảng gần 500 tỷ VNĐ; đến năm 2017 đạt trên 42.000 tỷ VNĐ (khoảng gần 18%), doanh thu bán lẻ của các CCHTI đạt gần 3.900 tỷ VNĐ (khoảng 9%); đến năm 2018 đạt mức tăng trưởng lớn trên 65.000 tỷ VNĐ (khoảng 22%), doanh thu bán lẻ của các CCHTI đạt trên 9.500 tỷ VNĐ (chiếm trên 14,5%). Như vậy, doanh thu bán lẻ của CCHTI trên địa bàn TP Hà Nội năm 2017 tăng gấp 8 lần so với năm 2010 và năm 2018 tăng gần 20 lần so với năm 2010 và gần 2 lần so với năm 2017. Trong đó, tỉ trọng doanh thu bán lẻ của CCHTI doanh nghiệp ngoại giảm dần từ trên 70% năm 2017 xuống còn trên 50% năm 2018, tỉ trọng này sẽ thay đổi trong năm 2019, 2020 khi mà các chuỗi GS25, 7-Eleven, Ministop, và Vinmart⁺,...mở rộng xâm nhập thị trường.

Cùng với sự phát triển, tăng nhanh số lượng CHTV, qui mô diện tích KD và lao động các CCHTI đầu tư phát triển hiện đại hóa cơ sở hạ tầng và triển khai đồng

bộ, phù hợp, hiệu quả chiến lược, chiến thuật KD với các biến số MKT chủ chốt (mặt hàng bán lẻ, giá bán lẻ, dịch vụ phân phối bán lẻ, truyền thông KD và định vị hình ảnh,...) đã tác động thay đổi nâng cao năng lực KD và phục vụ, hiệu quả của CCHTI. Theo các số liệu báo cáo của một số CCHTI chủ yếu trên thị trường Hà Nội (Vinmart⁺, Circle K, Haprofood), Năm 2017 và 2018 lợi nhuận sau thuế của CCHTI cơ bản từ 12÷16%, các CCHTI chuyên doanh từ 12÷19%. Một số tiêu chí hiệu quả KD như lợi nhuận/m², diện tích KD/nhân viên, chi phí đầu tư cao hơn không đáng kể so với các chuỗi siêu thị mini nhưng cao hơn đáng kể so với các cửa hàng thương mại truyền thống có phổ mặt hàng bán lẻ tương tự và với hệ thống chợ đô thị.

2.2. Nghiên cứu xác lập mô hình thực tế hiệu quả quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

2.2.1. Mô hình nghiên cứu thực tế hiệu quả quản trị bộ máy marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

2.2.1.1. Mô tả mẫu điều tra

Nghiên cứu định lượng hiệu quả quản trị bộ máy marketing của chuỗi với bộ thang đo trên được thực hiện qua các bước:

Một là, do nghiên cứu này được tiếp cận trên tầm mức quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và tác nghiệp MKT nên để đánh giá đúng và phù hợp các thành phần của quản trị MKT, NCS đã xác định đối tượng điều tra là các CMO_s và nhà quản trị MKT và bán hàng ở CHTV; các CMO_s và nhà quản trị cung ứng hàng hóa cho CCHTI, các nhà quản lý Nhà nước Địa phương (gồm chuyên viên quản lý Nhà nước của Bộ và Sở chuyên trách về TMBL và các chuyên viên phòng kinh tế của Quận/Huyện có CCHTI); các CMO_s, nhà quản trị MKT và bán hàng của chuỗi siêu thị bán lẻ.

Hai là, phiếu điều tra là bảng hỏi được thiết kế dưới dạng đánh giá của các đối tượng điều tra với 22 biến quan sát của 3 biến độc lập và 5 biến quan sát của biến phụ thuộc. Các biến quan sát được phát triển dưới dạng các câu hỏi để đáp viên lựa chọn trả lời trên thang Likert 5 mức điểm từ 1 - không đồng ý đến 5 - đồng ý hoàn toàn (Xem phụ lục 3).

Ba là, qui mô mẫu tối thiểu được xác định theo nhóm thực nghiệm của Hair et al (2006) [86], mỗi biến quan sát cần từ 4÷6 phiếu như vậy mẫu bảng hỏi 1 tối thiểu là 27*5=135 phiếu. Do phương pháp lấy mẫu là ấn định tỉ lệ theo số CHTV các chuỗi (có số lượng CHTV lớn, tỉ lệ thu hồi phiếu cao) và mong muốn mở rộng quy mô mẫu bởi các biến MOC và MME còn được phân tích thành các nhân tố (Items), nên số phiếu thực tế phát ra là 250 phiếu, số phiếu thu về là 226 phiếu, sau khi loại 8 phiếu không đáp ứng chuẩn quy định, quy mô mẫu đưa vào xử lý bằng SPSS 20.0 và phân tích là 218 phiếu với các thông tin chung của mẫu cho trong bảng 2.3:

Bảng 2.3: Mô tả mẫu nghiên cứu mô hình 1

STT	Các đặc điểm mẫu	Mẫu = 218	
		Tần số	Tỉ lệ %
1	Giới tính		
	Nam	92	42,20
	Nữ	126	57,80
2	Trình độ học vấn		
	Trung cấp và cao đẳng chuyên nghiệp	84	38,53
	Đại học	116	53,21
	Trên đại học	18	8,26
3	Thâm niên công tác (năm)		
	< 5	104	47,71
	5-10	91	41,74
	> 10	13	10,55
4	Cương vị công tác		
	Các CMO _s và nhà quản trị MKT CCHTI	76	34,86
	Các CMO _s và nhà quản trị MKT và bán hàng CHTV	108	49,54
	Các CMO _s của nhà cung cấp cho CCHTI	14	6,42
	Các nhà quản lý NN Địa phương với chuỗi	8	3,68
	Các CMO _s và nhà quản trị MKT và bán hàng ở STBL	12	5,50

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

2.2.1.2. Kết quả kiểm định thang đo và mô hình hiệu quả quản trị bộ máy marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

a. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy

Kết quả tính toán hệ số tin cậy của các thang đo 3 thành phần quản trị marketing và hiệu quả quản trị bộ máy marketing được tổng hợp trong bảng 2.4

Từ bảng 2.4 cho thấy, các thang đo thể hiện bằng 27 biến quan sát, Cronbach's Alpha của các thành phần lần lượt là 0.8013; 0.8238; 0.8511; 0.8464 đều > 0.6 và lớn hơn các alpha của các biến quan sát ở mỗi thành phần, phần lớn các biến quan sát của mỗi thành phần đều có alpha > 0.6 và tương quan biến tổng > 0.3 đáp ứng tiêu chuẩn kiểm định. Duy có 2 biến quan sát: SMM7 “xây dựng MIS điện tử” và SMM8 “Định vị giá trị cạnh tranh” của thành phần Quản trị MKT chiến lược có hệ số Cronbach's alpha lần lượt là 0.55869; 0.5766 (< 0.6) và tương quan biến tổng lần lượt là 0.2873; 0.2903 (< 0.3) và bị loại trong các phân tích tiếp theo. Thành phần SMM có biến quan sát bị loại, hệ số Cronbach's Alpha được tính lại là 0.8498.

Bảng 2.4: Hệ số Cronbach's Alpha của các khái niệm nghiên cứu mô hình 1

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
Quản trị marketing chiến lược, alpha = 0,8013				
SMM1	26,414	12,6593	0,5673	0,7413
SMM2	26,038	13,1659	0,5138	0,7188
SMM3	26,763	12,3218	0,5057	0,7115
SMM4	27,088	13,2771	0,5149	0,7156
SMM5	26,548	13,7183	0,5528	0,7078
SMM6	26,379	14,6185	0,4993	0,6941
SMM7	27,097	12,8837	0,2873	0,5869
SMM8	26,486	13,1842	0,2903	0,5766
Quản trị MKT chiến thuật, alpha = 0,8238				
TMM1	19,1318	6,2673	0,6018	0,7624
TMM2	19,2132	6,4019	0,5813	0,7813
TMM3	19,2218	6,2836	0,5166	0,7076
TMM4	19,3712	6,0628	0,5379	0,7804
TMM5	19,0785	6,1135	0,5461	0,7267
TMM6	19,1416	6,3218	0,5077	0,7508
TMM7	19,4338	6,4823	0,5662	0,7875
TMM8	19,0863	6,0317	0,5548	0,7639
Quản trị tạo nguồn LTCT marketing, alpha = 0,8511				
MOC1	12,8133	6,6143	0,5866	0,8016
MOC2	19,5327	6,4638	0,5519	0,8235
MOC3	19,6398	6,4771	0,5692	0,8117
MOC4	19,5977	6,7813	0,5814	0,8049
MOC5	19,4845	6,2135	0,5748	0,8319
MOC6	19,1376	6,5037	0,5488	0,8261
Hiệu quả quản trị bộ máy marketing, alpha = 0,8464				
MME1	16,0316	5,7313	0,4903	0,7766
MME2	16,8138	5,8936	0,4929	0,7938
MME3	16,5618	5,7144	0,5413	0,8013
MME4	16,1037	5,9087	0,5080	0,7877
MME5	16,8179	5,6838	0,5168	0,8192

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

b. Phân tích nhân tố khám phá EFA

** Phân tích nhân tố các biến độc lập:*

Sau khi loại 2 biến quan sát của thành phần SMM, 20 biến quan sát của 3 biến độc lập được đưa vào kiểm định KMO và Barlett (Xem phụ lục 6.1) cho kết quả: KMO= 0.846 (> 0.5), mức ý nghĩa Sig =0.000 (< 0.05) thỏa mãn điều kiện kiểm định, bộ dữ liệu thu thập được phù hợp phân tích EFA nhân tố.

Kết quả phân tích EFA cho 20 thang đo các thành phần. Hiệu quả quản trị bộ máy marketing cho thấy: 3 thành phần đều có Eigen value > 1 (giá trị bé nhất bằng 1.169) và phương sai trích là 74,372% (> 0.5) đạt yêu cầu kiểm định. Các hệ số tải nhân tố của các thang đo biến quan sát đều (> 0.5) và các thành phần đều có hệ số Cronbach's alpha lần lượt là 0.8498; 0.8238; 0.8511 (> 0.6) (Xem bảng 2.5).

Bảng 2.5: Kết quả EFA các thành phần hiệu quả quản trị bộ máy marketing

STT	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố của các thành phần		
		1	2	3
1	SMM1	0,774		
2	SMM2	0,828		
3	SMM3	0,785		
4	SMM4	0,769		
5	SMM5	0,756		
6	SMM6	0,762		
7	TMM1		0,781	
8	TMM2		0,796	
9	TMM3		0,782	
10	TMM4		0,806	
11	TMM5		0,812	
12	TMM6		0,809	
13	TMM7		0,813	
14	TMM8		0,818	
15	MOC1			0,797
16	MOC2			0,842
17	MOC3			0,836
18	MOC4			0,848
19	MOC5			0,809
20	MOC6			0,811
	Giá trị Eigen	7,613	7,721	1,169
	P.sai trích	38,213	23,617	12,542
	Alpha	0,8498	0,8238	0,8511

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

** Phân tích nhân tố biến phụ thuộc MME:*

Năm biến quan sát đo hiệu quả quản trị bộ máy marketing CCHTI cho kết quả phân tích EFA thể hiện trong bảng 2.6.

Bảng 2.6: Kết quả EFA biến phụ thuộc MME

Biến quan sát	Hệ số tải yếu tố	Eigen value	Phương sai trích	Cronbach's alpha
Hiệu quả quản trị bộ máy MKT (MME)		2,186	80,436	0,8407
MME1	0,813			
MME2	0,806			
MME3	0,841			
MME4	0,810			
MME5	0,835			
Hệ số KMO = 0,862 ; Sig. = 0,000				

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Từ bảng 2.6 cho thấy với hệ số KMO = 0.862 (> 0.5) kiểm định Barlett có ý nghĩa đáng kể với Sig=0.000 (< 0.05) đảm bảo tiêu chuẩn kiểm định độ thích hợp của tương quan nội tại các biến quan sát của biến phụ thuộc này. Hệ số tin cậy = 0.8407, Eigen value = 2,186 (> 1.0), 5 biến quan sát được trích rút thành một nhân tố. Hiệu quả quản trị bộ máy marketing, phương sai trích = 80,436 (> 0.5), tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố > 0.80 đảm bảo yêu cầu kiểm định.

Từ các kết quả phân tích nhân tố trên cho phép kết luận, 5 thang đo biểu thị hiệu quả quản trị bộ máy marketing và 20 thang đo của 3 thành phần quản trị marketing CCHTI đã đảm bảo giá trị hội tụ, các biến quan sát này của mô hình đã đại diện được cho các thành phần nghiên cứu cần phải đo.

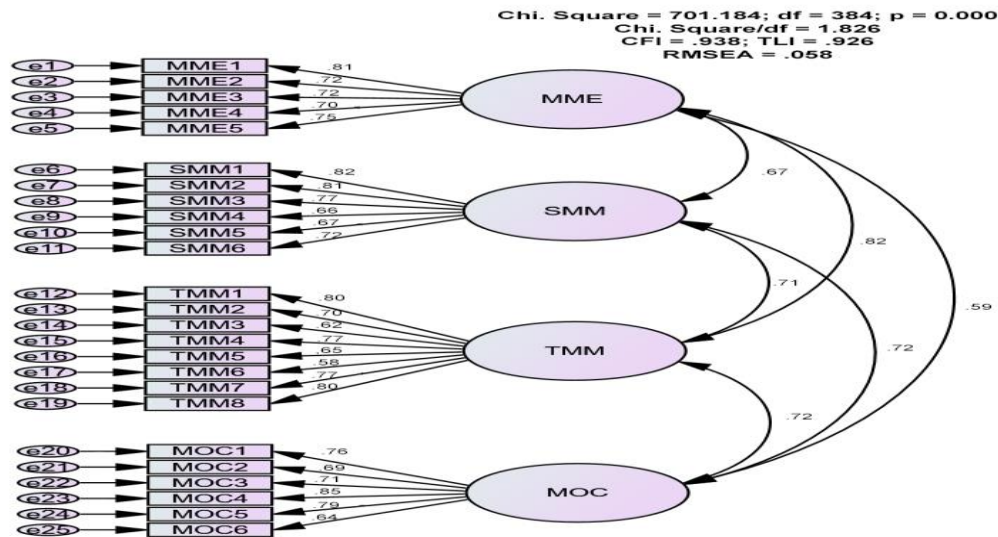
c. Phân tích tương quan

Phương pháp đánh giá giá trị phân biệt được vận dụng trong nghiên cứu này là kiểm nghiệm ma trận tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Nếu hệ số tương quan < 0.85 chỉ ra rằng giá trị phân biệt có khả năng tồn tại giữa 2 biến (John và Benet_Marti_nez,2000) [85], Kết quả tính toán, mỗi tương quan Spearman giữa các biến của mô hình (Xem phụ lục 6.2) cho thấy, tất cả hệ số tương quan tuyệt đối giữa các biến dao động từ 0.462 đến 0.671 nghĩa là không vượt quá hệ số điều kiện 0.85. Điều đó, cho phép dẫn đến 2 kết luận: (1) Là giá trị phân biệt trong mô hình đã đạt được, các thang đo trong nghiên cứu này đã đo lường được khái niệm thành phần nghiên cứu khác nhau; (2) Là giữa các biến độc lập với nhau và với biến phụ thuộc là có mối quan hệ đáng kể với nhau mặc dù ở các mức độ khác nhau, do vậy để nâng cao trị số biến phụ thuộc không thể coi nhẹ hoặc bỏ qua một biến độc lập nào mặc dù chúng có mức độ quan hệ tương quan khác nhau với biến phụ thuộc.

d. Phân tích CFA và kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) của 4 thành phần 25 biến quan sát

được tính bằng (AMOS) cho thấy mô hình có $X^2 = 701,184$ với 384 bậc tự do, giá trị $p = 0.000$; $CMIN/df = 1.826$ (< 2.0) $CFI = 0.938$; $TLI = 0.926$ (> 0.90); $RMSEA = 0.058$ (< 0.08). Điều đó khẳng định MH1 là phù hợp với bộ dữ liệu môi trường, thị trường thu thập được.



Hình 2.1: Kết quả CFA mô hình hiệu quả quản trị bộ máy marketing của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội

e. Phân tích hồi quy bội và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Hồi quy tuyến tính bội thường được dùng để kiểm định mối quan hệ và mức độ quan trọng giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc để luận giải lý thuyết nhân quả. Ngoài chức năng là công cụ mô tả, nó còn được sử dụng để kiểm định các giả thuyết và dự báo các tổng thể nghiên cứu.

Nhằm mục đích nghiên cứu, trong LA sử dụng phương trình hồi quy được chuẩn hóa có dạng :

$$MME = \beta_1 * SMM + \beta_2 * TMM + \beta_3 * MOC \quad (1)$$

Trong đó: β_k - Hệ số hồi quy chuẩn hóa

*** Kết quả dự báo mô hình hồi quy bội và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu**

Bảng 2.7 tổng hợp kết quả dự báo mô hình hồi quy bội với 3 biến độc lập và biến phụ thuộc - Hiệu quả quản trị bộ máy marketing của các CCHTI trên địa bàn Hà Nội.

Từ bảng 2.7 có thể đưa ra một số nhận định:

Một là, xem xét giả định đa cộng tuyến cho thấy giá trị dung sai đều dao động từ và từ 0.519 đến 0.583, vì vậy VIF có giá trị từ 1.715 đến 1.927 (< 10). Điều đó cho thấy sự đa cộng tuyến ở mô hình là rất thấp, không là vấn đề quan trọng đối với các biến dùng trong mô hình này.

Hai là, mô hình có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0.001$ giá trị $F = 93.019$ đáng kể với $\text{Sig}(T) = 0.000$ cho thấy mô hình xây dựng được là phù hợp với môi trường và thị trường của các CCHTI trên địa bàn Hà Nội.

Bảng 2.7: Kết quả dự báo mô hình hồi qui bội của mô hình 1

Các biến		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số β^*	Partial R từng phần	Giá trị F	Sig. (T)	Đa cộng tuyến	
Phụ thuộc	Độc lập	β	ĐLC					Phương sai	VIF
MME	C	0.02	0,097						
	SMM	0,294	0,082	0,291	0,298	3,341*	0,000	0,571	1,752
	TMM	0,379	0,093	0,398	0,386	3,963*	0,000	0,583	1,715
	MOC	0,348	0,089	0,341	0,348	3,872*	0,000	0,519	1,927
$R^2 = 0,858$; giá trị $F = 93,019^*$; $\text{Sig.}(F) = 0,000$ Ghi chú: * - mức ý nghĩa thống kê $p < 0,001$									

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Ba là, R^2 điều chỉnh = 85,8% có độ tương thích cao, nghĩa là khoảng 86% sự biến thiên của hiệu quả quản trị bộ máy marketing được giải thích bởi 3 biến độc lập: quản trị marketing chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và quản trị tạo nguồn LTCT MKT của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

Bốn là, Các hệ số β^* dao động từ 0.291 đến 0.398 với $p < 0.001$, nghĩa là cả 3 biến độc lập đều là các chỉ số dự báo tốt cho hiệu quả QT bộ máy MKT với độ tin cậy 99%.

Năm là, mô hình hiệu quả quản trị bộ máy MKT CCHTI dựa trên kết quả NC:

$$\text{MME} = 0.291 * \text{SMM} + 0.398 * \text{TMM} + 0.341 * \text{MOC} \quad (2)$$

Phương trình hồi quy (2) cho thấy rằng, quản trị MKT chiến thuật ($\beta^* = 0,398$) là biến có ý nghĩa quan trọng nhất đóng góp vào hiệu quả quản trị marketing tổng thể, tiếp theo là quản trị tạo nguồn LTCT MKT ($\beta^* = 0.341$) và thứ 3 là quản trị marketing chiến lược ($\beta^* = 0.291$). Điều này là phù hợp với nguyên lý quản trị marketing và phù hợp thực tiễn CCHTI trên địa bàn Hà Nội.

Sáu là, căn cứ vào ý nghĩa và giá trị đáng kể của các trị số β^* , R từng phần với $p < 0.001$ của các biến độc lập cho thấy chúng có tác động trực tiếp đồng biến, đồng thời đều là những chỉ số dự báo tốt cho hiệu quả quản trị bộ máy MKT của các CCHTI trên địa bàn Hà Nội. Điều đó có nghĩa các giả thuyết H1.1, H1.2, H1.3 được chấp nhận.

2.2.2 Mô hình nghiên cứu thực tế giá trị khách hàng cảm nhận

2.2.2.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Một là, để đảm bảo các điều kiện và thu được kết quả đánh giá khách quan đạt độ tin cậy, đối tượng điều tra trong mô hình nghiên cứu 2 là các KH đã mua hàng tại ít nhất một CHTI, một siêu thị và một cơ sở bán lẻ khác có cùng mặt hàng KD (chợ đô thị

CHTM truyền thống, trung tâm mua sắm).

Bảng 2.8: Mô tả mẫu nghiên cứu của mô hình 2

STT	Các đặc điểm mẫu	Mẫu = 386	
		Tần số	Tỉ lệ %
1	Giới tính		
	Nam	144	37,31
	Nữ	242	62,69
2	Tuổi		
	≤ 30	80	20,72
	31-40	141	36,53
	41-50	93	24,09
	≥ 50	72	18,66
3	Thu nhập bình quân (triệu VNĐ/tháng)		
	< 2	58	15,02
	2-5	98	25,38
	5-8	161	41,71
	> 8	69	17,89
4	Trình độ học vấn		
	Dưới phổ thông	72	18,65
	Trung cấp kinh tế/kĩ thuật	84	21,76
	Cao đẳng - Đại học	166	43,01
	Trên đại học	64	16,58
5	Nghề nghiệp		
	Cán bộ, nhân viên nhà nước	68	17,61
	Nhân viên, công nhân DN ngoài quốc doanh	99	25,65
	Nội trợ	72	18,66
	Nghề nghiệp khác (y tế, giáo dục, dịch vụ, KD, chủ DN nhỏ,...)	147	38,08
6	Số lần đi mua hàng tại CCHTI (lần/tháng)		
	1-2	105	27,20
	3-4	153	39,64
	5-6	91	23,57
	> 7 lần	37	9,59
7	Số năm mua sắm tại CCHTI		
	- Trung bình (mean)	2,2 năm	
	- Trung vi (mode)	1,4 năm	
	- Thấp nhất (min)	6 tháng	
	- Cao nhất (max)	9 năm	

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Hai là, phiếu điều tra là bảng hỏi được thiết kế dưới dạng đánh giá của KH của các CCTI với 40 biến quan sát của 6 biến độc lập và 7 biến quan sát của biến phụ thuộc. Các biến quan sát được phát triển dưới dạng các phát biểu để KH lựa chọn trả lời trên thang Likert 5 điểm từ 1 - Không đồng ý đến 5 - Đồng ý hoàn toàn (Xem phụ lục 4).

Ba là, qui mô mẫu tối thiểu được xác định theo nhóm thực nghiệm của Hair et al (2006) [86], mỗi biến quan sát cần $4 \div 6$ phiếu như vậy mẫu bảng 2 tối thiểu là $47 \times 5 = 235$ phiếu. Do phương pháp lấy mẫu là ngẫu nhiên thuận tiện và tính đến hệ số thu hồi phiếu không cao nên tổng số phiếu thực tế phát ra là 500 phiếu có các KH tập trung ở các CHTV của 5 CCTI gồm (Vinmart⁺, Circle K, Haprofood, Shop&Go, Co.opFood) được ấn định 400 phiếu, đảm bảo mỗi chuỗi từ 50-70 phiếu (tùy số CHTI của chuỗi trên địa bàn các Quận nội thành), 100 phiếu còn lại được phân bổ cho KH của các CCTI khác. Tổng số phiếu thu về 398 phiếu, loại 12 phiếu không đạt yêu cầu, quy mô mẫu đưa vào xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 và phân tích là 386 phiếu với các thông tin chung của mẫu cho trong bảng 2.8.

2.2.2.2. *Kết quả nghiên cứu giá trị khách hàng cảm nhận của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội*

a. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy

Kết quả tính toán Cronbach's alpha của các thang đo 6 thành phần giá trị khách hàng cảm nhận và giá trị khách hàng cảm nhận được thể hiện qua bảng 2.9.

Từ bảng 2.9 cho thấy các thang đo thể hiện bằng biến quan sát các thang đo của các thành phần đều có hệ số tin cậy Cronbach's alpha đạt từ 0,7463 đến 0.8018 đều đạt yêu cầu (>0.6), trị số tương quan biến tổng (> 0.3) đạt yêu cầu kiểm định. Tuy nhiên có 5 biến quan sát: RA6 “Mặt hàng đạt tiêu chuẩn chất lượng” của thành phần RA; RP2 “Giá ở CCTI thấp” của thành phần RP; SL6 “Thời gian mở cửa bán hàng” của thành phần SL; SA1 “Nội thất gian thương mại CH” của thành phần SA; PCV7 “Chất lượng đáp ứng mong muốn KH” của thành phần PCV đều có hệ số tin cậy Cronbach's alpha < 0.6 và hệ số tương quan biến tổng < 0.3 là biến quan sát không đạt tiêu chuẩn kiểm định, điều đó có nghĩa chúng bị loại khỏi các phân tích tiếp theo. Các thành phần RA, RP, SL, SA và PCV có biến quan sát bị loại, hệ số Cronbach's alpha được tính lại lần lượt là: 0.7864; 0.8056; 0.8113; 0.7862; 0.8328.

Bảng 2.9: Hệ số Cronbach's alpha của các khái niệm nghiên cứu mô hình 2

Biến quan sát		Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến	Biến quan sát	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
	Tổ chức mặt hàng bán lẻ, alpha=0,7463			Trung bày và truyền thông cửa hàng, alpha=0,7716		
RA1		0,4918	0,6673	CD1	0,5619	0,6993
RA2		0,4016	0,7192	CD2	0,4927	0,7018
RA3		0,5658	0,6853	CD3	0,5071	0,7234
RA4		0,4901	0,7186	CD4	0,5414	0,6994
RA5		0,5329	0,6877	CD5	0,3221	0,6317
RA6		0,2883	0,5971	CD6	0,3086	0,6268
RA7		0,3672	0,6218	CD7	0,5856	0,6818
RA8		0,5362	0,7288			
	Định giá và thực hành giá, alpha=0,7528			Bầu không khí cửa hàng, alpha=0,7532		
RP1		0,5366	0,6974	SA1	0,2697	0,5901
RP2		0,2917	0,5896	SA2	0,4654	0,6853
RP3		0,4853	0,7438	SA3	0,5077	0,7015
RP4		0,5067	0,7017	SA4	0,5211	0,7261
RP5		0,5219	0,6978	SA5	0,4909	0,6896
RP6		0,4973	0,6909	SA6	0,3199	0,6313
				SA7	0,5034	0,7019
	Chất lượng dịch vụ khách hàng, alpha=0,7714			Giá trị KH cảm nhận, alpha=0,8018		
CS1		0,3717	0,6088	PVC1	0,5917	0,7318
CS2		0,4929	0,7177	PVC2	0,4766	0,7039
CS3		0,5876	0,7508	PVC3	0,5473	0,7405
CS4		0,4759	0,6864	PVC4	0,5384	0,6981
CS5		0,3276	0,6154	PVC5	0,4913	0,7229
CS6		0,5182	0,7193	PVC6	0,5336	0,7446
CS7		0,5097	0,7096	PVC7	0,2478	0,8784
	Địa điểm phân bố cửa hàng, alpha=0,7868					
SL1		0,4918	0,7022			
SL2		0,5024	0,6957			
SL3		0,4887	0,7186			
SL4		0,4833	0,7216			
SL5		0,5514	0,6793			
SL6		0,2906	0,5763			

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

b. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố các biến độc lập: Sau khi loại 4 biến quan sát của các biến độc lập, 37 biến quan sát còn lại để lại đưa vào phân tích EFA được kiểm định mức độ hội tụ và thích hợp của tương quan nội tại giữa chúng trong 6 thành phần nghiên cứu được thể hiện bằng hệ số KMO và ý nghĩa đáng kể của kiểm định Barlett (Xem phụ lục 6.3). Kết quả tính toán trên cho thấy các trị số kiểm định KMO (>0.5) và kiểm định Barlett có ý nghĩa đáng kể (X^2 và Sig.) chứng tỏ dữ liệu thu thập là phù hợp phân tích nhân tố (Hair et al, 2006) [86].

Kết quả phân tích EFA bằng phương pháp rút trích nhân tố với phép xoay Varimax cho 37 thang đo các thành phần giá trị khách hàng cảm nhận cho thấy: với KMO=0.865 (>0.5), cả 6 thành phần đều có Eigen value >1 và phương sai trích là 62,163% đạt yêu cầu kiểm định (>0.5). Tuy nhiên, có 6 biến quan sát là RA7; CS1, CS5; CD5, CD6; SA6 có hệ số tải nhân tố <0.5 và bị loại khỏi phân tích tiếp theo.

Tiến hành phân tích EFA lần 2 với 31 biến quan sát còn lại được kết quả trong bảng 2.10 với hệ số KMO = 0.808 (>0.5), kiểm định Barlett có ý nghĩa là $k=0.000 <0.05$ đảm bảo giá trị hội tụ của bộ dữ liệu. Từ bảng 2.10 cho thấy tại Eigen Value đều lớn hơn 1 (giá trị bé nhất là 1.138) đã rút trích được 6 thành phần với phương sai trích là 71.397% (>0.5), tất cả 31 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố (>0.5), các thành phần đều có hệ số Cronbach's alpha (>0.7) đạt tiêu chuẩn kiểm định, các thành phần có biến quan sát bị loại, tính lại Cronbach's Alpha lần lượt là RA - 0.8017; CS - 0.8234; CD - 0.8192; SA - 0.8219

* *Phân tích nhân tố biến phụ thuộc PVC*: Giá trị khách hàng cảm nhận được giả định là một khái niệm đơn hướng, có 6 biến quan sát được sử dụng để đo giá trị khách hàng cảm nhận. Kết quả phân tích EFA cho thấy, hệ số KMO = 0.872 (>0.5), kiểm định Barlett với Sig. = 0.000, Eigen value = 1.962, hệ số Cronbach's alpha = 0.8328, phương sai trích = 79,683%, toàn bộ hệ số tải nhân tố đều (>0.5) đảm bảo yêu cầu kiểm định và thang đo này là thích hợp (Xem bảng 2.11).

Bảng 2.10: Kết quả phân tích EFA lần 2 các thành phần giá trị KH cảm nhận

STT	Biến quan sát	Hệ số tải của các thành phần					
		1	2	3	4	5	6
1	RA1	0,753					
2	RA2	0,718					
3	RA3	0,727					
4	RA4	0,741					
5	RA5	0,708					
6	RA8	0,722					
7	RP1					0,751	
8	RP3					0,708	
9	RP4					0,713	
10	RP5					0,727	
11	RP6					0,738	
12	CS2		0,699				
13	CS3		0,732				
14	CS4		0,719				
15	CS6		0,753				
16	CS7		0,788				
17	SL1						0,692
18	SL2						0,706
19	SL3						0,718
20	SL4						0,689
21	SL5						0,715
22	CD1			0,705			
23	CD2			0,694			
24	CD3			0,711			
25	CD4			0,728			
26	CD7			0,717			
27	SA2				0,736		
28	SA3				0,705		
29	SA4				0,718		
30	SA5				0,694		
31	SA7				0,723		
	Giá trị	8,881	6,335	4,186	3,612	1,987	1,138
	Eigen	18,375	15,867	11,384	9,782	8,425	7,564
	P.sai trích	0,8017	0,8234	0,8192	0,8219	0,8056	0,8113
	Alpha						

Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0

Bảng 2.11: Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc PCV

Biến quan sát	Hệ số tải yếu tố	Eigen value	Phương sai trích	Cronbach's alpha
Giá trị khách hàng cảm nhận		1,962	79,683	0,8328
PCV1	0,801			
PCV2	0,796			
PCV3	0,813			
PCV4	0,806			
PCV5	0,819			
PCV6	0,823			

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

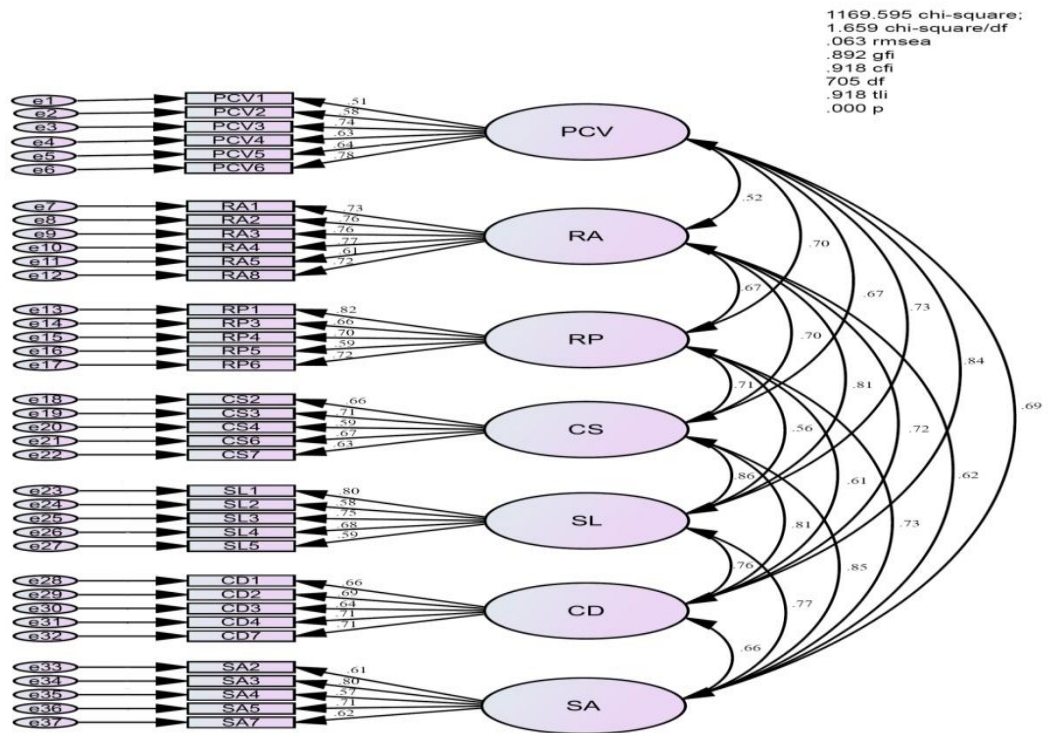
Từ kết quả phân tích nhân tố trên cho phép kết luận, 6 thành phần biểu thị giá trị khách hàng cảm nhận với 31 thang đo của 6 thành phần giá trị khách hàng cảm nhận đã đạt giá trị hội tụ, hay nói cách khác các biến quan sát đã đại diện được cho các thành phần nghiên cứu cần phải đo.

c. Phân tích tương quan

Kết quả tính toán, mối tương quan Spearman giữa các biến của mô hình (xem phụ lục 6.4) cho thấy, tất cả hệ số tương quan tuyệt đối giữa các biến dao động từ 0.313 đến 0.596 nghĩa là không vượt quá hệ số điều kiện 0.85. Điều đó, cho phép dẫn đến 2 kết luận: (1) Giá trị phân biệt trong mô hình đã đạt được, các thang đo trong nghiên cứu này đã đo lường được khái niệm thành phần nghiên cứu khác nhau: (2) Giữa các biến độc lập với nhau và với biến phụ thuộc có mối quan hệ đáng kể với nhau mặc dù ở các mức độ khác nhau, do vậy để nâng cao trị số biến phụ thuộc không thể coi nhẹ hoặc bỏ qua một biến độc lập nào mặc dù chúng có mức độ quan hệ tương quan khác nhau với biến phụ thuộc.

d. Phân tích CFA và kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả phân tích CFA của 7 thành phần với 37 biến quan sát được tính bằng AMOS cho thấy MH2 có $X^2 = 1169,595$ với 416 bậc tự do, giá trị $p = 0.000$; $CMIN/df = 1,659$ (< 2.0) $CFI = 0.918$; $TLI = 0.918$ (> 0.90); $RMSEA = 0.063$ (< 0.08). Điều đó khẳng định mô hình MH2 là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được (Xem hình 2.2).



Hình 2.2: Kết quả CFA mô hình giá trị khách hàng cảm nhận tại CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội

e. Phân tích hồi quy bội và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Nhằm mục đích nghiên cứu, trong LA sử dụng phương trình hồi quy được chuẩn hóa có dạng :

$$PCV = \beta_1 * RA + \beta_2 * RP + \beta_3 * CS + \beta_4 * SL + \beta_5 * CD + \beta_6 * SA \quad (3)$$

Trong đó: β_k - Hệ số hồi quy chuẩn hóa

Bảng 2.12 trình bày tổng hợp kết quả dự báo mô hình hồi quy bội với 6 biến độc lập là tổ chức mặt hàng bán lẻ; định giá và thực hành giá bán lẻ; chất lượng dịch vụ khách hàng; địa điểm phân bố cửa hàng; bầu không khí cửa hàng; trưng bày và truyền thông chào hàng và biến phụ thuộc là giá trị KH cảm nhận các CCHTI trên địa bàn Hà Nội.

Từ bảng 2.12 cho phép rút ra một số nhận xét sau:

Một là, xem xét giả định đa cộng tuyến cho thấy giá trị dung sai đều dao động từ 0.175 đến 0.347 vì vậy VIF có giá trị từ 2.885 đến 5.726 (<10). Điều đó cho thấy sự đa cộng tuyến ở mô hình là rất thấp, không là vấn đề quan trọng đối với các biến dùng trong mô hình này.

Hai là, mô hình có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0.001$, $F = 142,921$ và $Sig.(F) = 0,000$ cho thấy mô hình xây dựng được là phù hợp với bộ dữ liệu thị trường của các CCHTI trên địa bàn Hà Nội.

Bảng 2.12: Kết quả dự báo mô hình hồi quy bội của mô hình 2

Các biến		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số β^*	Partial R từng phần	Giá trị F	Sig. (T)	Đa cộng tuyến	
Phụ thuộc	Độc lập	β	ĐLC					Phương sai	VIF
PCV	C	0,039	0,134						
	RA	0,242	0,072	0,261	0,261	9,233*	0,000	0,175	5,726
	RP	0,197	0,067	0,194	0,194	3,308**	0,013	0,199	5,022
	CS	0,191	0,054	0,187	0,187	2,297**	0,019	0,290	3,444
	SL	0,154	0,051	0,162	0,162	2,703*	0,000	0,347	2,885
	CD	0,101	0,061	0,098	0,098	3,045*	0,000	0,262	3,811
	SA	0,079	0,050	0,074	0,074	3,467**	0,016	0,311	3,214
$R^2 = 0,767$; giá trị $F=142,921^{**}$; Sig.(F)= 0,000 Ghi chú: * - mức ý nghĩa thống kê $p < 0,001$; ** - mức ý nghĩa thống kê $p < 0,05$									

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Ba là, hệ số xác định điều chỉnh cho thấy độ tương thích của mô hình là 76,7%, tức là khoảng gần 77% sự biến thiên của biến phụ thuộc- giá trị KH cảm nhận được giải thích bởi 6 biến độc lập RA, RP, CS, SL, SA, CD.

Bốn là, hệ số β^* dao động từ 0.074 đến 0.261 với $p < 0.05$ có nghĩa là cả 6 biến độc lập đều là các chỉ số dự báo tốt cho giá trị khách hàng cảm nhận với độ tin cậy 95%.

Năm là, Mô hình hồi quy bội thể hiện giá trị khách hàng cảm nhận dựa trên kết quả nghiên cứu này là:

$$\text{PCV} = 0.261 \cdot \text{RA} + 0.194 \cdot \text{RP} + 0.187 \cdot \text{CS} + 0.162 \cdot \text{SL} + 0.098 \cdot \text{CD} + 0.074 \cdot \text{SA} \quad (4)$$

Phương trình (4) trên chỉ ra rằng, thành phần tổ chức mặt hàng bán lẻ (RA) tại CCHTI là có ý nghĩa quan trọng nhất tác động đến giá trị khách hàng cảm nhận; nhóm 2 gồm 3 thành phần :định giá và thực hành giá, chất lượng dịch vụ khách hàng và địa điểm phân bố cửa hàng có ý nghĩa quan trọng thứ 2, 3 và 4; nhóm 3 gồm 2 thành phần: trung bày, truyền thông chào hàng và bầu không khí cửa hàng có mức quan trọng thứ 5 và 6.

Sáu là, Trên cơ sở xem xét các giá trị β^* , R từng phần và ý nghĩa thống kê $p < 0.001$ của các biến độc lập cho thấy chúng có tác động trực tiếp và đồng biến, đồng thời đều là chỉ số dự báo tốt cho giá trị khách hàng cảm nhận. Điều đó có nghĩa các giả thuyết H2.1, H2.2, H2.3, H2.4, H2.5, H2.6 được chấp nhận.

Trên đây là những kết quả nghiên cứu về giá trị khách hàng cảm nhận và hiệu quả quản trị bộ máy marketing, từ đó xác lập được hai mô hình và bộ thang đo tương ứng phù hợp với thực tế môi trường và thị trường của các CCHTI trên địa bàn Hà Nội. Đây là cơ sở thang đo để phân tích thực trạng quản trị marketing của các CCHTI trên địa bàn Hà Nội đồng thời cũng là cơ sở để xác lập khung khổ các giải pháp hoàn thiện quản trị

marketing của các CCTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội ở chương tiếp theo.

2.3. Thực tiễn quản trị marketing của một số chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội

2.3.1. Chuỗi cửa hàng tiện ích Vinmart⁺

Thành phố Hà Nội là nơi đánh dấu sự ra đời và phát triển của chuỗi Vinmart⁺. Đến năm 2018 trên địa bàn TP Hà Nội, chuỗi Vinmart⁺ có 502 cửa hàng (chiếm 53,7% số cửa hàng của chuỗi) với qui mô diện tích từ 50÷350m²/CH, được phân bố trên các tuyến phố, khu dân cư, chung cư và khu đô thị mới tại 12 Quận và 5 Huyện với mật độ lớn nhất là Quận Hoàng Mai (61 CH) và nhỏ nhất là Huyện Thanh Oai (01CH) (xem phụ lục 7). Chuỗi Vinmart⁺ kinh doanh 10 nhóm hàng gồm thực phẩm tươi sống, thực phẩm khô, thực phẩm đông lạnh, đồ uống, bơ sữa, hóa phẩm, chăm sóc sức khỏe - sắc đẹp, đồ dùng gia đình, Vineco, Vinmart cook.

Theo số liệu báo cáo của Vincommerce, doanh thu thuần của CCTI tăng từ 50÷120% và lợi nhuận tăng từ 12÷18%/năm giai đoạn 2015-2018, năm 2018 doanh thu thuần ước đạt 365 tỷ VNĐ (bình quân khoảng 7,25 tỷ VNĐ/CH), tổng lãi gộp là 500 tỷ VNĐ (biên lợi nhuận khoảng 15%) và vì thế là CCTI số một của DN nổi trội trên thị trường BL Hà Nội.

Qua khảo sát thực tiễn triển khai quản trị MKT chuỗi Vinmart⁺ cho thấy:

Một là, trong quản trị MKT chiến lược trên cơ sở nghiên cứu thị trường bán lẻ Hà Nội và hành vi tập khách hàng mục tiêu, Vinmart⁺ lựa chọn mô hình KD bán lẻ kiểu “siêu thị mini” và triển khai các MKT chiến lược khá thích ứng với đối tượng khách hàng mục tiêu (chú trọng đến tập NTD trên 25 tuổi đã có gia đình). Giá trị cung ứng cho KH được đề xuất bằng sự phối hợp của cơ cấu, chất lượng mặt hàng, giá bán lẻ và dịch vụ KH theo phương châm “Vì chất lượng cuộc sống của mọi nhà”. Triển khai, định vị giá trị bằng MKT có phân biệt (mặc dù mức khác biệt còn nhỏ) để đạt mục tiêu định vị là “một thương hiệu Việt mang đẳng cấp quốc tế”. Vì vậy, giá trị cung ứng, hình ảnh của chuỗi trên thị trường Hà Nội được định vị và tạo sự khác biệt.

Hai là, trong quản trị MKT chiến thuật, chuỗi Vinmart⁺ đã chú trọng triển khai các quyết định quản trị MKT nhằm đa dạng hóa cơ cấu mặt hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ KH, định giá bán lẻ, trưng bày, chào hàng và XTMM theo định hướng kiến tạo, chuyển tải giá trị KH đủ lớn, khác biệt và hiệu quả bộ máy quản trị MKT chuỗi. Thực tiễn khảo sát và qua ý kiến của các nhà quản trị chuỗi, ý kiến của KH cho thấy: (1) Mặt hàng bán lẻ có chất lượng, minh bạch nguồn gốc xuất xứ được kiểm soát khá chặt chẽ; cơ cấu mặt hàng đa dạng gồm các SP có thương hiệu, các nhà sản xuất nước ngoài, trong nước và một tập các nhãn hàng riêng như Vineco, Vinmart Cook, Vinmart Home được Vingroup đầu tư sản xuất/chế biến với quy mô lớn, bài bản và chuyên nghiệp. Đây là điểm nổi bật

của Vinmart⁺ để được Hiệp hội bán lẻ Hà Nội đánh giá là một trong những nhà bán lẻ đạt mức khá tốt trong cung cấp những lựa chọn đa dạng về hàng hóa, đảm bảo chất lượng, VSATTP cho sức khỏe cộng đồng và môi trường; (2) Giá và thực hành giá của một bộ phận mặt hàng bán lẻ thể hiện được tương quan chất lượng SP/giá, các chương trình giảm giá, khuyến mãi được thực hành khá đa dạng có tác động thu hút KH; (3) Chuỗi Vinmart⁺ luôn xác định mục tiêu phát triển cơ cấu, nâng cao chất lượng dịch vụ KH, chú trọng các dịch vụ giá trị gia tăng như dịch vụ làm sạch, sơ chế rau quả thực phẩm và thực hiện thanh toán bằng các loại thẻ ngân hàng; (4) Vị trí phân bố của CH được lựa chọn đã chú ý đến sự thuận tiện để KH tiếp cận CH; qui hoạch mặt bằng và trưng bày hàng hóa tại cửa hàng đáp ứng các yêu cầu cơ bản trong trải nghiệm mua sắm tại CH tuy nhiên mức chất lượng chưa đồng nhất giữa toàn bộ CHTV; (5) Hầu hết nhân viên phục vụ có tinh thần thái độ phục vụ vì lợi ích của KH, hình ảnh thương hiệu chuỗi đã có sự khác biệt và bước đầu được đánh giá tốt.

2.3.2. Chuỗi cửa hàng tiện ích Circle K

Đến năm 2018 trên địa bàn Thành phố Hà Nội, chuỗi Circle K hiện đã có 116 CH (chiếm 38% số lượng CHTV tại Việt Nam), qui mô diện tích từ 100÷500m²/CH được phân bố trên các tuyến phố, chung cư ở khu đô thị của các 11 Quận và Huyện (xem phụ lục 8). Chuỗi Circle K kinh doanh 9 nhóm mặt hàng (Bia-rượu; nước giải khát, bánh kẹo, bánh mì tươi, snack, kem, sữa và sản phẩm từ sữa, thực phẩm khô, hóa mỹ phẩm và hàng tạp hóa khác) với khoảng từ 2500÷3500 tên hàng. Ngoài các dịch vụ KH cơ bản, Circle K còn có các dịch vụ (thanh toán hóa đơn-điện, nước, tài chính, điện thoại; thẻ cào điện thoại, ATM, Sim điện thoại, Thẻ Game và dịch vụ giặt ủi). Doanh thu bán lẻ luôn tăng từ 10÷15%/năm trong giai đoạn 2015÷2018, năm 2018 doanh thu một cửa hàng từ 8÷12 tỷ VNĐ và lợi nhuận từ 12÷15%. Để đạt được mục tiêu trở thành “CCHTI được ưa chuộng nhất”, chuỗi Circle K đã xây dựng và bước đầu thực hiện hiện hiệu quả chiến lược KD theo định hướng thị trường dựa trên năng lực và quản trị MKT tạo giá trị cung ứng KH có khác biệt.

Sau 10 năm vận hành kinh doanh, chuỗi Circle K đã định vị được hình ảnh, thương hiệu chuỗi, tạo sự tín nhiệm và đánh giá cao của NTD Hà Nội. Điểm nổi trội trong quản trị MKT của chuỗi Circle K so với các ĐTCT trên cùng phân đoạn thị trường mục tiêu điển hình là: *Một là*, trong quản trị MKT chiến lược đã quan tâm xác định các cơ sở thực tiễn TT và hành vi NTD để đề xuất giá trị cung ứng cho KH khi phù hợp, tạo điểm nhấn gia tăng giá trị cung ứng bằng môi trường tiêu dùng thực phẩm nhanh tại các CHTV. *Hai là*, trong quản trị MKT chiến thuật: (1) Sự đa dạng và đảm bảo chất lượng nguồn gốc xuất xứ của mặt hàng nhập khẩu và sản xuất tại Việt Nam; (2) Đảm bảo chất lượng mặt hàng thực phẩm chế biến tiêu dùng nhanh và được kiểm soát chặt chẽ quá trình chế biến vì vậy món ăn, đồ

uống ngon, đa dạng, hợp khẩu vị với nhu cầu Địa phương; (3) Giá bán lẻ có tính cạnh tranh và thực hành giá bán lẻ khá linh hoạt theo động thái thị trường; (4) Trưng bày, chào hàng đã tạo môi trường trải nghiệm mua sắm tại CH theo định hướng tăng tính hấp dẫn, an toàn, tiện lợi với nhiều lựa chọn về sản phẩm và thức ăn nhanh chất lượng; (5) Qui hoạch mặt bằng và bầu không khí CH thỏa mãn nhu cầu ăn uống, giao lưu tại cửa hàng ;(6) Phong cách phục vụ đáp ứng được các yêu cầu đa dạng của một số nhóm KH mục tiêu nhất là KH trẻ tuổi.

2.3.3. Chuỗi cửa hàng tiện ích Haprofood

Chuỗi Haprofood trên địa bàn Thành phố Hà Nội với 30 CHTV có qui mô diện tích từ 50÷150 m²/CH được phân bố chủ yếu trong các khu dân cư và các chợ của Hà Nội. Trong quản trị MKT chiến lược, chuỗi Haprofood định vị bằng danh mục mặt hàng thực phẩm đa dạng, nhất là danh mục nhóm hàng rau quả, thực phẩm an toàn; đồ uống và thực phẩm ăn nhanh và các dịch vụ gắn với nhóm hàng này. Danh mục mặt hàng bán lẻ của chuỗi là SP từ các NSX có uy tín trong nước và nhập khẩu có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng và chất lượng được kiểm soát chặt chẽ bởi hệ thống kiểm soát chất lượng của Công ty và Tổng công ty Thương mại Hà Nội.

Nhằm thực hiện mục tiêu “tiện ích cho mọi nhà” trong quản trị MKT chiến thuật những năm qua, chuỗi Haprofood chú trọng đến các vấn đề sau: (1) Tận dụng những lợi thế của Hapro tạo sự ổn định và phát triển đơn vị nguồn hàng nói chung và với mặt hàng thực phẩm rau quả an toàn nói riêng để đa dạng về cơ cấu đảm bảo chất lượng, VSATTP với giá bán lẻ được thực hành linh hoạt, khá phù hợp; (2) Các dịch vụ KH mà Haprofood cung ứng nói chung với nhóm hàng thực phẩm rau quả nói riêng luôn được quan tâm phát triển về cơ cấu, nâng cao về chất lượng, nhất là các dịch vụ sơ chế, chế biến thực phẩm rau quả; (3) Qui hoạch, mặt bằng trưng bày hàng hóa tại CH được chú trọng đáp ứng những yêu cầu về chất lượng thực phẩm và nâng cao tiện ích trong lựa chọn mua sắm của NTD.

Sau gần 10 năm vận hành KD tại Hà Nội, với quyết định đầu tư phát triển đúng hướng của Hapro và thực hiện chiến lược KD, quản trị MKT phù hợp mặc dù còn những tồn tại và bất cập trong phát triển nguồn lực và nâng cấp năng lực quản trị MKT chuỗi Haprofood đã đạt được mục tiêu phát triển về qui mô, nâng cao năng lực kinh doanh và được NTD đánh giá “là thương hiệu Việt được NTD ưa chuộng” trong các năm 2016, 2017.

2.3.4. Một số kết luận rút ra

Qua nghiên cứu thực tiễn tại ba CCHTI cho phép rút ra một số kết luận chung trong quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật, quản trị tạo nguồn LTCT MKT sau:

Một là, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội chọn nghiên cứu điển hình đã định hướng quản trị MKT dựa trên giá trị, đã quan tâm đến thực hành quản trị MKT chiến lược và chiến thuật khi có những thay đổi lớn từ thị trường BL và quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh MKT để phát huy những lợi thế bản chất của mô hình KD

chuỗi cơ sở BL. Tuy nhiên có 1/3 CCHTI (Vinmart⁺) có hoạch định MKT chiến lược, MKT chiến thuật và định kỳ có đánh giá hiệu quả quản trị của bộ máy MKT, còn 2/3 CCHTI (Circle K, Haprofood) thì quản trị MKT được hoạch định và triển khai ở dạng tích hợp trong quản trị chiến lược KD.

Hai là, các CCHTI đều xây dựng kế hoạch, phương thức cụ thể (nhượng quyền, mở mới) để phát triển số lượng CHTV và nỗ lực cao chiếm lĩnh các địa điểm phân bố ở các đường, phố trong khu đô thị lõi, vị trí trung tâm ở khu đô thị vệ tinh và tại các khu đô thị mới của Thành phố Hà Nội.

Ba là, các CCHTI đặt trọng tâm và có nhiều tiến bộ trong phát triển cơ cấu, nâng cao chất lượng mặt hàng bán lẻ, các dịch vụ KH và thực hành giá bán lẻ linh hoạt để tạo yếu tố cốt lõi, sự khác biệt và nâng cao giá trị cung ứng cho NTD mục tiêu.

Bốn là, hầu hết các CCHTI có nhiều nỗ lực trong quản trị quan hệ với nguồn hàng, NCC dịch vụ logistics trong chuỗi cung ứng giá trị SP/DV và phát triển nhãn hàng riêng để ổn định nguồn hàng và thực hiện các hoạt động mua - nhập hàng với chi phí tiết giảm.

Năm là, các CCHTI có nhiều nỗ lực lớn trong qui hoạch mặt bằng, trưng bày hàng hóa, truyền thông và chào hàng tạo môi trường, bầu không khí thuận tiện, an toàn cho KH trong trải nghiệm, lựa chọn, mua sắm hàng hóa và thụ hưởng các dịch vụ KH tại CH.

Sáu là, các CCHTI đã có quan tâm đầu tư phát triển nâng cấp chất lượng các yếu tố nguồn lực MKT như: tổ chức MKT, nhân sự MKT, ngân quỹ MKT và hạ tầng cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ thông tin MKT tạo tiền đề nâng cao năng lực tổ chức triển khai quản trị MKT của chuỗi và giá trị KH cảm nhận.

2.4. Phân tích thống kê mô tả thực trạng quản trị marketing của một số chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội

2.4.1. Thực trạng quản trị marketing qua mô hình hiệu quả bộ máy quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội

2.4.1.1. Thực trạng quản trị marketing chiến lược

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra được tổng hợp qua bảng 2.13. Qua bảng 2.13 và thực tiễn khảo sát cho phép rút ra một số nhận xét sau:

Một là, thực hành nghiên cứu, điều tra MKT được đánh giá ở mức dưới trung bình (2,96), các dữ liệu về nhu cầu và hành vi KH mục tiêu ở hầu hết các CCHTI được thu thập chưa thực sự đầy đủ; phương pháp xử lý và phân tích đơn giản (chủ yếu là phân tích thống kê bằng công cụ phân tích truyền thống). Vì vậy, chưa đo lường xác đáng, cập nhật động thái nhu cầu và hành vi mua (lựa chọn địa điểm và quá trình quyết định mua) của NTD.

Hai là, hầu hết các CCHTI thực hành lựa chọn TT mục tiêu chưa dựa trên phân tích đầy đủ các tiêu chí địa hấp dẫn thị trường và năng lực của chuỗi. Một số chuỗi ra quyết định chọn TT mục tiêu chỉ dựa trên một hoặc một vài tiêu chí địa hấp dẫn TT (VD:

TT có mật độ dân cư lớn hoặc là TT mà theo đánh giá chủ quan, phù hợp với qui mô diện tích mặt bằng và trang thiết bị bán. Trong khi đó, để có quyết định chọn TT mục tiêu phải dựa trên phân tích chi tiết về địa TT với các tiêu chí như qui mô, cơ cấu TT (hiện tại, tốc độ tăng trưởng); mức gia tăng cạnh tranh TT và áp lực của ĐTCT; xu hướng nhu cầu và hành vi mua của NTD.

Ba là, một số các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã có quan tâm xác định tiềm năng sinh lời và tăng trưởng của đoạn TT mục tiêu để quyết định lựa chọn phù hợp. Tuy nhiên do các dữ liệu thứ cấp chủ yếu từ những năm trước (của Niên giám thống kê, của Sở Công thương Hà Nội) và chủ yếu sử dụng phương pháp phân tích thống kê cơ bản. Vì vậy, thiếu và không cập nhật cơ sở dữ liệu về những điều kiện tiên quyết để đề xuất và định vị giá trị KH đủ lớn, khác biệt nổi trội; triển khai định vị cạnh tranh trên TT mục tiêu/CHTV chưa phù hợp đã tác động giảm đáng kể hiệu quả quản trị MKT chiến lược của chuỗi.

Bốn là, đề xuất và định vị giá trị khác biệt, phù hợp và nổi trội cho mỗi đoạn TT/CHTV được đánh giá 2,94 điểm xếp loại tương đối yếu trong so sánh với các quan sát của thành phần này. Điều này cho thấy ở hầu hết các CCHTI, chưa đề xuất được giá trị đủ cao, chưa lựa chọn giá trị khác biệt, nổi trội, phù hợp với năng lực kiến tạo ra nó và phương thức định vị giá trị trong tâm trí tập KH mục tiêu. Hiện còn một bộ phận khá lớn CCHTI trong triển khai MKT bán lẻ vẫn đặt trọng tâm vào làm MKT sản phẩm bán lẻ, chưa coi trọng và tập trung vào MKT mặt hàng và DVKH. Nghĩa là giá trị đề xuất chủ yếu là giá trị SP do sản xuất tạo ra chưa bao hàm hết giá trị gia tăng của TMBL. Vì vậy thiếu điều kiện để triển khai định vị giá trị phù hợp với KH tạo điều kiện để triển khai định vị giá trị khác biệt nổi trội, phù hợp cho mỗi đoạn TT mục tiêu.

Năm là, hầu hết các CCHTI phương thức định vị cạnh tranh chưa xác định rõ định vị cạnh tranh bằng chi phí thấp hay bằng ưu thế khác biệt nổi trội (chủ yếu bằng ưu thế MKT) hay kết hợp cả hai yếu tố; Vì vậy, phương pháp định vị cạnh tranh chưa phù hợp với mức cạnh tranh TT, chưa định vị cạnh tranh bằng giá trị vượt trội và khác biệt; chưa kiểm soát tốt TT để gia tăng giá trị cung ứng TT theo thời gian. Đây là biến quan sát có ĐTB yếu (ĐTB=2,92) thấp nhất trong 6 biến quan sát của thành phần.

Sáu là, hiện đa số CCHTI thực hành quản trị các quan hệ với NTD, với NCC trong chuỗi cung ứng để nâng chúng thành các quan hệ đối tác, đối tác chiến lược và xử lý phù hợp các quan hệ với ĐTCT trên cùng TT (theo tương quan cạnh tranh phản ứng lại/thụ động hay đối sánh cạnh tranh ngang bằng), còn nhiều hạn chế được đánh giá dưới TB (ĐTB=2,97) xếp loại tương đối yếu.

Như vậy, mặc dù các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã có những nỗ lực và triển khai quản trị MKT chiến lược đạt hiệu quả cao hơn so với các tổ chức bán lẻ truyền thống. Tuy nhiên qua phân tích cho thấy chất lượng triển khai quản trị MKT chiến

lược của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội tương đối yếu ($\text{ĐTB}=2,98$). Cả 6 biến quan sát của thành phần chỉ đạt mức TB và dưới TB trong đó những biến quan sát có mức đóng góp quan trọng như SMM1, SMM3, SMM5 - chất lượng triển khai tương đối yếu. Vì vậy, hiệu quả quản trị MKT chiến lược của chuỗi còn thấp chưa tương xứng với vị thế hiện tại và xu hướng phát triển những năm tiếp theo. Để nâng cao chất lượng và hiệu quả quản trị MKT chiến lược – thành phần tiền khởi của quá trình MKT cung ứng giá trị, có đóng góp quan trọng tạo lập hiệu quả quản trị bộ máy quản trị MKT cần thiết đòi hỏi phải triển khai đồng bộ các giải pháp nâng cao chất lượng triển khai của cả 6 biến quan sát và coi đây là giải pháp đột phá để nâng cao hiệu quả quản trị MKT chiến lược và hiệu quả quản trị bộ máy MKT của chuỗi trong những năm tiếp theo.

Bảng 2.13: Kết quả đánh giá quản trị MKT chiến lược

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
SMM1	Thực hành tốt nghiên cứu điều tra MKT, hiểu rõ và cập nhật thông tin nhu cầu, hành vi KH mục tiêu	2,96	0,583
SMM2	Thực hành lựa chọn TT định hướng dựa trên địa hấp dẫn TT, trên NL chuỗi	3,01	0,591
SMM3	Nắm rõ tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng từng đoạn TT mục tiêu/CHTV	3,08	0,596
SMM4	Đề xuất và định vị giá trị khác biệt, phù hợp, nổi trội cho mỗi đoạn/CHTV	2,94	0,577
SMM5	Triển khai định vị cạnh tranh phù hợp, hiệu quả	2,92	0,584
SMM6	Thực hành tốt CRM, PRM và ứng xử ĐTCT hiệu quả	2,97	0,592
	Tổng hợp	2,98	0,588

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

2.4.1.2. Thực trạng quản trị marketing chiến thuật

Quản trị MKT chiến thuật là thành phần đóng góp quan trọng nhất vào hiệu quả bộ máy quản trị MKT của CCHTI (β^* trong hàm hồi qui có trị số lớn nhất 0,398) và về nguyên lý được đánh giá qua 8 biến quan sát – tám quyết định quản trị MKT của CCHTI. Kết quả xử lý điều tra được tổng hợp qua bảng 2.14

Từ bảng 2.14 và tổng hợp đánh giá qua khảo sát thực tế cho phép rút ra một số nhận xét sau:

Một là, cả 8 biến quan sát của thành phần được đánh giá cận trên TB, trong đó 4 biến quan sát (TMM1, TMM4, TMM5, TMM7) được đánh giá cao hơn điểm TB của thành phần và 4 biến quan sát còn lại được đánh giá thấp hơn điểm TB thành phần là 3,07 điểm. Tuy nhiên trị số điểm các biến quan sát và điểm thành phần đạt được chủ yếu do ưu thế vốn có của CHTI nhiều hơn là chất lượng triển khai các biến quan sát và biến thành phần quản trị MKT chiến thuật của CCHTI.

Hai là, đa số CCHTI hiện vẫn đặt trọng tâm làm MKT sản phẩm với danh mục mặt hàng được chào hàng và BL đảm bảo về số lượng loại, tên hàng, và đa dạng hóa dải chất lượng tên hàng trong các loại hàng. Chất lượng thương phẩm hàng hóa ở mức TB khá và hầu hết hàng hóa có nguồn gốc xuất xứ. Đã quan tâm, coi trọng và đảm bảo chất lượng VSATTP với CCHTI cơ bản, VSAT phi thực phẩm với CCHTI biến thể. Tuy nhiên (1) Danh mục mặt hàng BL của chuỗi chưa phát triển theo chiều sâu và độ bền tương hợp giữa các tên hàng chưa đồng đều ở các CHTV; (2) Chất lượng hàng hóa chưa theo nguyên tắc đảm bảo cao hơn mức TB thị trường và quản trị chất lượng chưa đảm bảo để CCHTI thực sự là rào cản với các SP chưa đạt tiêu chuẩn gia nhập, chưa đảm bảo mặt hàng và đẳng cấp chất lượng tương xứng là một tổ chức bán lẻ hiện đại và vị thế của chuỗi; (3) Đặc biệt số lượng mặt hàng mới được phát triển thấp (chỉ từ 5÷15%/tổng thể danh mục mặt hàng BL) và một bộ phận mặt hàng mới có thời gian xâm nhập dài thậm chí không xâm nhập được TT do tổ chức hệ thống phát triển mặt hàng mới thụ động trong tổ chức nguồn hàng và triển khai/truyền thông, chào hàng bán mặt hàng mới thiếu tính hệ thống, qui trình thực hiện hiệu suất thấp.

Ba là, thực tiễn các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội trên cơ sở ưu thế trong quan hệ với các NCC, ưu thế trong triển khai các hoạt động logistics so với loại hình BL đơn nguyên đã xây dựng kế hoạch, thống nhất trong triển khai trên toàn chuỗi nhưng chất lượng triển khai chưa đáp ứng tốt mục tiêu kế hoạch đã xây dựng. Đa số các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội (ngoại trừ một vài chuỗi có qui mô lớn như Vinmart⁺, Circle K) chất lượng triển khai các hoạt động tổ chức nguồn hàng, thời gian đặt và mua hàng, vận chuyển và giao hàng, tiếp nhận hàng hóa vào CH chưa tạo được các thông số dòng vận động vật lý hàng hóa phù hợp nhu cầu, mục tiêu tăng tốc độ chu chuyển và tiết kiệm chi phí đạt mức thấp, còn xảy ra tình trạng tên hàng thiếu bán hoặc tồn kho thời gian quá dài. Vì vậy, biến quan sát được đánh giá 3,01 điểm thấp nhất trong 8 biến quan sát của thành phần. Nhưng hạn chế này có tác động làm giảm đáng kể hiệu quả các quá trình phân phối cốt lõi: quán trình đặt hàng - thanh toán, quá trình tồn kho, quá trình quản trị năng suất và rủi ro BL,...của chuỗi và của CHTV.

Bốn là, kết quả đánh giá biến quan sát quản trị giá BL của chuỗi đạt mức TB (ĐTB=3,03) cho thấy: (1) Hiện ở hầu hết các chuỗi định giá BL chưa dựa trên giá trị và chất lượng dịch vụ BL, chưa hiện thực hóa ưu thế tiết giảm chi phí/đơn vị mặt hàng mà chủ yếu định giá để đạt mục tiêu doanh thu, lợi nhuận ngắn hạn do vậy giá BL chưa tạo sự phân biệt rõ nét, có tính cạnh tranh cao; (2) Vận dụng định giá BL nhóm/loại hàng chủ yếu là định giá phần cộng thêm (mark-up) chưa vận dụng định giá lẻ cận biên (margins) nghĩa là giá BL chưa thực sự dựa trên giá TT và chất lượng dịch vụ BL; (3) Đã phối hợp với các NCC thực hành các chương trình giảm giá tuy nhiên một số CCHTI chủ yếu là giảm giá

theo số lượng mua, giảm giá khi SP gần hết thời hạn sử dụng hoặc vào pha suy thoái nhưng chưa được xây dựng và thực hành phối hợp với các hình thức giảm giá khác trong chương trình thực hành giá thống nhất. Vì vậy mức giá bán lẻ và thực hành giá BL chưa tạo sự khác biệt, tăng mức hấp dẫn KH so với các loại hình BL khác cùng mặt hàng trên TT.

Năm là, đa số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đều quan tâm phát triển chất lượng dịch vụ KH chủ yếu là các dịch vụ trong và sau bán tuy nhiên còn thiếu hoặc phát triển không kịp thời các dịch vụ trước bán và các dịch vụ giá trị gia tăng cao theo nhu cầu NTD. Chất lượng triển khai các DVKH đã được quan tâm, nâng cấp tuy nhiên hầu hết các DV chưa tạo sự khác biệt so với các loại hình BL cùng mặt hàng phù hợp với mục tiêu định vị chuỗi, được đánh giá ở mức TB (ĐTB=3,08). Điểm yếu nổi bật trong nâng cấp chất lượng DVKH của các CCHTI gồm: (1) Các CCHTI chưa dành một sự quan tâm lớn đến phát triển phù hợp và nâng cấp chất lượng các dịch vụ trước bán - đây chính là yếu tố tạo sự khác biệt của CCHTI so với các CH đơn nguyên; (2) Chất lượng triển khai các dịch vụ trong và sau bán chỉ đạt mức TB chưa tạo giá trị gia tăng đủ lớn và khác biệt nổi trội của dịch vụ và mặt hàng BL; (3) Yếu tố quan trọng để triển khai và nâng cao chất lượng dịch vụ KH là quản trị “mối liên hệ ngược” được thực hiện còn nhiều hạn chế điển hình là chưa lắng nghe ý kiến phản hồi của KH, dòng thông tin trong quản trị mối quan hệ ngược, chưa thông suốt và cập nhật vì vậy, các dịch vụ KH được triển khai vừa thừa vừa thiếu gây lãng phí dẫn đến hiệu quả/chi phí DVKH thấp; (4) Trong triển khai dịch vụ KH, yếu tố đại diện bán và nhân viên bán hàng có vai trò đặc biệt quan trọng và được coi trọng tuy nhiên nhiều CCHTI còn có hạn chế về chất lượng nhân lực này. Vì vậy, chất lượng triển khai dịch vụ KH chỉ đạt mức TB yếu và thiếu tính thống nhất. Vấn đề này sẽ trở nên cấp thiết hơn khi thời gian tới có sự xuất hiện của nhiều nhà bán lẻ mới với giải pháp rất hiệu quả trong thu hút nhân lực có trình độ và kinh nghiệm.

Sáu là, đa số các CCHTI đã quan tâm đến nhân tố địa điểm phân bố CHTV. Địa điểm phân bố CHTV của hầu hết các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã tạo những điều kiện thuận lợi để KH - cư dân trong phạm vi phục vụ CH (cư dân cư trú, làm việc tại phố TM, khu đô thị) tiếp cận, mua sắm và có cân nhắc đến hiệu quả/chi phí KD bán lẻ trong so sánh với CHTM truyền thống. Tuy nhiên, trong triển khai chưa căn cứ đủ và có ưu tiên đến xu thế phát triển của các tiêu chí địa TT hấp dẫn như tiềm năng sinh lời, mức độ cạnh tranh TT; qui hoạch đô thị và hạ tầng giao thông đô thị; giá thuê mặt bằng và những lợi thế về nguồn lực MKT của chuỗi. Vì vậy hiệu quả đầu tư phát triển mạng lưới thấp, một số CH công suất bán thực tế thấp hơn nhiều so với công suất bản thiết kế, mật độ CHTV mất cân đối lớn giữa 12 Quận nội thành với các huyện (chiếm khoảng 20% số lượng CHTV của chuỗi), vì vậy biến quan sát được đánh giá ở mức cận trên TB (ĐTB=3,09) vẫn cần được quan tâm lớn trong giai đoạn tiếp trong phát triển mạng lưới và

xác định địa điểm phân bố CHTV.

Bây là, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã nhận thức rõ tầm quan trọng của trung bày, truyền thông chào hàng tại CHTV trong phát triển, nâng cao hiệu quả phối thức truyền thông, XTTM và bán hàng của chuỗi. Các chuỗi đã qui hoạch vị trí trung bày và lựa chọn khá phù hợp các thiết bị trung bày bán hàng trên cơ sở qui mô diện tích, không gian trung bày tạo định hướng dòng vận động mua sắm của KH tại CH. Một số CHTV có qui mô diện tích khá lớn đã qui hoạch vị trí để giới thiệu và trình diễn mặt hàng mới; đã lựa chọn, triển khai các hình thức trung bày hàng hóa đáp ứng yêu cầu cơ bản trong mua sắm theo hình thức tự chọn/tự phục vụ của KH và thuận lợi thực hiện nghiệp vụ của NVBH. Đây là những cố gắng, tiến bộ lớn của các CCHTI tuy nhiên chất lượng triển khai chỉ được đánh giá ở mức cận trên TB (ĐTB=3,05) cao hơn so với CH đơn nguyên và chợ (được chuyên gia đánh giá $\leq 3,0$) và thấp hơn so với STBL cùng mặt hàng (được chuyên gia đánh giá $>3,10$ đến 3,30 điểm). Trong đó có ba vấn đề đặt ra cần giành sự quan tâm lớn là: (1) Qui mô diện tích và không gian trung bày ở một bộ phận lớn CHTV chưa đảm bảo tiêu chuẩn tối thiểu vì vậy hàng hóa trung bày không đủ định mức về số lượng, không đáp ứng yêu cầu dễ nhận biết, dễ lựa chọn của KH; (2) Hình thức trung bày đơn điệu (chủ yếu là xếp theo từng hàng, từng chồng), chưa đáp ứng yêu cầu thẩm mỹ để tăng tính hấp dẫn, thu hút KH; (3) Qui hoạch vị trí chưa phù hợp và thuận tiện để trưng bày, giới thiệu, chế biến với các mặt hàng thực phẩm mới và trình diễn với các mặt hàng phi thực phẩm mới.

Tám là, các CCHTI đã nhận thức rõ tầm quan trọng của tạo “bầu không khí CH” trong thu hút, hấp dẫn và tạo sự tin cậy, lòng trung thành của KH với CH. Hầu hết các CCHTI có nhiều cố gắng, tiến bộ trong tạo bầu không khí tại CHTV đáp ứng các yêu cầu cơ bản về tính vệ sinh an toàn; các hoạt động khuyến mại, PR, MKT trực tiếp theo chương trình để tăng hấp dẫn và thu hút KH cao hơn so với các CH đơn nguyên và chợ đô thị đã qui hoạch. Tuy nhiên chất lượng triển khai yếu tố này chỉ được đánh giá ở mức cận trên TB (ĐTB=3,12) cao nhất trong 8 biến quan sát của thành phần nghĩa là bầu không khí CH của các CCHTI được tạo lập theo định hướng tăng tính tiện ích, văn minh và hiện đại nhưng chưa đáp ứng đòi hỏi của NTD Hà Nội và chưa đáp ứng các tiêu chuẩn của loại hình BL hiện đại. Để tạo bầu không khí CHTI, văn minh và hiện đại, các CCHTI cần dành sự quan tâm đủ lớn, khắc phục những hạn chế bất cập chủ yếu gồm: (1) Qui hoạch mặt bằng và không gian CH phù hợp sử dụng các trang thiết bị bài bản đáp ứng các yêu cầu và tiêu chuẩn của môi trường BL, tiện ích, văn minh hiện đại; (2) Sử dụng đa dạng công cụ, kết hợp các hình thức khuyến mại, trải nghiệm, tổ chức sự kiện và MKT trực tiếp phù hợp tạo bầu không khí CH năng động, khác biệt và phù hợp với vị thế của CCHTI.

Chín là, cho đến nay mặc dù thời gian xuất hiện và vận hành KD chưa đủ dài nhưng hầu hết các CCHTI bước đầu đã tạo lập được hình ảnh thương hiệu của loại hình

BL hiện đại, tuy nhiên hình ảnh thương hiệu dịch vụ và chuỗi chưa tạo được sự khác biệt mang bản sắc riêng, chưa định vị rõ nét trong tâm trí KH (ĐTB=3,06) mà nguyên nhân chủ yếu là quá trình triển khai các yếu tố hình ảnh thương hiệu chuỗi chưa đồng bộ, thiếu tính chủ đích mục tiêu, theo sau và còn bất chước các nhà BL nước ngoài có vị thế cao.

Bảng 2.14: Kết quả đánh giá quản trị MKT chiến thuật

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
TMM1	Quản trị mặt hàng bán lẻ	3,12	0,602
TMM2	Quản trị mua nhập hàng	3,01	0,597
TMM3	Quản trị giá bán lẻ	3,03	0,591
TMM4	Quản trị chất lượng dịch vụ khách hàng	3,08	0,601
TMM5	Quản trị địa điểm phân bố cửa hàng	3,09	0,588
TMM6	Quản trị trưng bày và truyền thông chào hàng tại CH	3,05	0,592
TMM7	Quản trị bầu không khí và trải nghiệm KH tại CH	3,12	0,603
TMM8	Quản trị hình ảnh thương hiệu CCHTI	3,06	0,599
	Tổng hợp	3,07	0,598

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

2.4.1.3. Thực trạng quản trị tạo nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh marketing

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra được tổng hợp ở bảng 2.15. Qua bảng 2.15 cho phép rút ra một số nhận xét sau:

Một là, đa phần các CCHTI vừa và lớn đều tổ chức phòng MKT với hình thức được cấu trúc theo tuyến SP và loại hình TT Địa phương tạo nền tảng thực hành các nội dung quản trị MKT trên toàn chuỗi cũng như trên các SBU_s và các CHTV của chuỗi (ĐTB=3.05) – mức TB. Có 4/5 chỉ số đánh giá đều đạt mức TB, chỉ số đạt mức yếu nhất là mức độ làm phẳng của tổ chức MKT, điều đó có hai ý: mức độ tham gia của các nhà quản trị MKT cấp cao và cấp trung với tuyến đầu – KH và mức độ thông suốt, cập nhật thông tin MKT từ cấp cơ sở lên CMO_s còn hạn chế (ĐTB=2,99).

Hai là, cả 5 yếu tố cấu thành năng lực nguồn lực MKT cốt lõi mà các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội tạo lập, khai thác và sử dụng được đánh giá chỉ đạt mức TB và cận trên TB trong đó 3 yếu tố là nguồn ngân quỹ tài trợ, hệ thống công nghệ thông tin, quan hệ với đối tác trong chuỗi cung ứng đã được quan tâm hơn nên đạt được cận trên TB lần lượt là 3,20; 3,17; 3,13 điểm lớn hơn và bằng điểm TB chung của thành phần và 2 yếu tố là đội ngũ nhân sự MKT và tài sản thương hiệu dựa trên KH lần lượt là 3,09; 3,06 điểm thấp hơn điểm trung bình chung của biến quan sát là 3,13 điểm. Kết quả này cho thấy: Các chuỗi đã quan tâm phát triển khá cân bằng, năng lực từ các yếu tố nguồn lực truyền thống và nguồn lực mới, tuy nhiên yếu tố đội ngũ nhân sự MKT, tài sản thương hiệu dựa

Bảng 2.15 -Kết quả đánh giá quản trị tạo nguồn LTCT MKT

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
MOC1	Tổ chức MKT được xây dựng và phát triển phù hợp,hiệu quả	<u>3,05</u>	<u>0,504</u>
a	Có tổ chức MKT chính thức, được tích hợp cao	3,08	0,498
b	Có cơ cấu tổ chức thống nhất, phân cấp quản trị hợp lý	3,10	0,503
c	Có cơ chế tổ chức MKT được “làm phẳng”, thông suốt	2,99	0,541
d	Có quan hệ phối kết hợp và làm việc tốt với bộ phận khác	3,03	0,532
e	Có hệ thống đảm bảo phát triển CHTI mới thường xuyên	3,05	0,496
MOC2	Các NL nguồn lực MKT cốt lõi được xây dựng và sử dụng hiệu quả	<u>3,13</u>	<u>0,595</u>
a	Ngân quỹ tài trợ quản trị MKT	3,20	0,588
b	Đội ngũ nhân lực quản trị MKT	3,09	0,591
c	Tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng	3,06	0,601
d	Hệ thống và công nghệ thông tin MKT	3,17	0,617
e	Quan hệ đối tác chuỗi cung ứng với nhà cung cấp	3,13	0,599
MOC3	Các năng lực MKT khác biệt được xây dựng và phát triển hiệu quả	<u>3,01</u>	<u>0,506</u>
a	Khác biệt hóa CHTI và bản sắc DVBL chuỗi	2,97	0,487
b	Quản trị năng suất và công suất bán lẻ chuỗi	3,03	0,499
c	Quản trị logistics chuỗi (mua, tồn kho, cung ứng)	3,01	0,513
d	Thực hành mô thức bán lẻ SIVA (GP-TT-GT-TC khách hàng)	2,95	0,486
e	Tiên phong thực hành MKT online	3,09	0,524
MOC4	Năng lực MKT động được phát triển và khai thác hiệu quả	<u>2,98</u>	<u>0,489</u>
a	Nhận biết và tiên lượng các thay đổi	2,99	0,483
b	Hấp thu và kiến tạo thông tin, tri thức	2,93	0,471
c	Thích nghi thay đổi	2,96	0,496
d	Đổi mới và sáng tạo	3,00	0,491
e	Tiên phong thực hành MKT trách nhiệm xã hội	3,02	0,506
MOC5	Xây dựng và phát triển năng lực quản trị của tổ chức MKT	<u>3,14</u>	<u>0,588</u>
a	NL hoạch định MKT toàn chuỗi và CHTV	3,17	0,582
b	NLphát triển CL,CS và triển khai các kế hoạch MKT thường niên	3,10	0,598
c	NL tổ chức và phát triển dữ liệu MKT	3,12	0,567
d	NL kiểm soát và kiểm toán MKT	3,13	0,585
e	NL thực hành MKT tổng lực (MKT hiệu suất, nội bộ, quan hệ, tích hợp)	3,18	0,590
MOC6	Phát triển NL lãnh đạo, khôn ngoan,minh triết (Phronesis) của CMOs	<u>3,11</u>	<u>0,579</u>
a	NL truyền thông định hướng tầm nhìn tri thức CL MKT	3,15	0,579
b	NL phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài MKT	3,08	0,592
c	NL phát triển R&D tái thiết các quá trình MKT cốt lõi	3,06	0,583
d	NL điều hành quản trị MKT dựa trên giá trị và tri thức	3,12	0,586
e	NL xây dựng và phát huy văn hóa MKT chuỗi	3,14	0,594
	Tổng hợp	3,07	0,591

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

trên KH là hai yếu tố then chốt tạo năng lực MKT cốt lõi mà ĐTCT khó bắt chước, chưa được quan tâm phát triển, khai thác tương xứng với vai trò của nó trong tạo lập, cung ứng

và thực hiện giá trị TT. Những hạn chế này kết hợp với những bất cập trong vận hành tổ chức MKT, cấp thiết đòi hỏi các CCHTI nâng cấp các NL, nguồn lực MKT cốt lõi và năng lực tổ chức MKT để tạo nguồn LTCT MKT bền vững trong thời gian tới.

Ba là, trong kinh doanh bán lẻ tại Việt Nam hiện nay, năng lực MKT khác biệt là tiêu điểm có vị trí đặc biệt quan trọng. Điều đáng tiếc hiện năng lực MKT khác biệt của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội còn khá yếu, tuy được đánh giá bằng ngưỡng trung bình ($\text{ĐTB}=3,01$) thấp hơn một bậc so với năng lực MKT cốt lõi ($\text{ĐTB}=3,13$) và thấp hơn nhiều so với năng lực khác biệt chuỗi siêu thị bán lẻ cùng loại mặt hàng của Tập đoàn bán lẻ quốc tế (thường được đánh giá từ 4,0 điểm trở lên). Trong năm năng lực MKT khác biệt, có ba năng lực nhỉnh hơn trị số trung bình của biến quan sát là năng lực quản trị năng suất và công suất bán lẻ ($\text{ĐTB}=3,03$); năng lực quản trị thực hành các quá trình Logistics đầu vào ($\text{ĐTB}=3,01$), tiên phong trong thực hành MKT online ($\text{ĐTB}=3,09$) và hai NL đạt mức dưới trung bình gồm: (1) Năng lực khác biệt hóa CHTI và bản sắc DVBL của chuỗi chưa tạo sự khác biệt đủ lớn để KH dễ nhận biết và phân biệt với các loại hình BL khác ($\text{ĐTB}=2,97$); (2) Năng lực thực hành mô thức bán lẻ SIVA ($\text{ĐTB}=2,95$) nghĩa là hiện đa số CCHTI cung ứng giá trị KH bằng thực hành mô thức BL của “người bán” qua nỗ lực MKT - mix 4P truyền thống, chưa thực hành mô thức BL “người mua” với cấu trúc gồm giải pháp thông tin, giá trị và tiếp cận mua để thỏa mãn toàn diện ước muốn của KH mà các CCHTI cần giành sự quan tâm lớn nâng cấp trong thời gian tới.

Bốn là, trong bối cảnh có sự tham gia của CCHTI và các loại hình tổ chức bán lẻ hiện đại FDI có nguồn lực MKT lớn việc nâng cao năng lực MKT động trong đối sánh ngang bằng với các ĐTCT có ý nghĩa quan trọng. Hiện “năng lực MKT động” của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội xếp loại tương đối yếu ($\text{ĐTB}=2,98$) và thấp nhất trong 6 biến quan sát của thành phần. Điều đó dẫn tới những hạn chế yếu kém của cả NL cạnh tranh “tĩnh” và NL cạnh tranh “hiển thị” trên TT mà biểu hiện quan trọng nhất là ứng xử linh hoạt, sáng tạo, thích ứng với một TT bán lẻ thường xuyên thay đổi. Trong năm yếu tố tạo nguồn năng lực cạnh tranh động có 2/5 yếu tố đạt TB đó là: Tiên phong thực hành MKT trách nhiệm XH ($\text{ĐTB}=3,02$), đổi mới sáng tạo ($\text{ĐTB}=3,0$) và 3/5 yếu tố then chốt đạt tương đối yếu trong đó yếu tố yếu nhất là năng lực hấp thụ và kiến tạo thông tin tri thức ($\text{ĐTB}=2,93$) tiếp theo là năng lực thích nghi thay đổi ($\text{ĐTB}=2,96$) và năng lực nhận biết và tiên lượng thay đổi ($\text{ĐTB}=2,99$).

Năm là, năng lực quản trị của tổ chức MKT và năng lực lãnh đạo của các CMOs có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong điều kiện CCHTI đang trong giai đoạn đầu tư, phát triển còn những giới hạn về nguồn lực và khi phải đối mặt với thị trường bán lẻ cạnh tranh khốc liệt. Cả năm yếu tố tạo năng lực quản trị của tổ chức MKT đều được đánh giá (từ 3,10 đến 3,18 điểm). Tuy nhiên do thực trạng phát triển các năng lực chủ yếu, quan trọng

là năng lực chiến lược, chính sách và triển khai kế hoạch MKT thường niên, năng lực tổ chức và phát triển dữ liệu MKT, năng lực kiểm soát và kiểm toán MKT chỉ đạt mức trung bình (lần lượt là 3,10; 3,12; 3,13 điểm) và thấp hơn mức TB chung đã làm giảm sự phù hợp và hiệu quả phát triển năng lực bộ máy quản trị MKT của chuỗi.

Ở hầu hết các CCHTI, các CMO_s được đào tạo khá bài bản, đã được trải nghiệm KD trong điều kiện thị trường cạnh tranh nhưng do thời gian thực hành quản trị MKT nói chung chưa dài và hầu như chưa thực hành quản trị MKT dựa trên giá trị nói riêng vì vậy năng lực lãnh đạo của các CMO_s của chuỗi chỉ được đánh giá mức TB (ĐTB=3,11). Cả 5 năng lực của các CMO_s được đánh giá (ĐTB từ 3,06 đến 3,15) trong đó NL truyền thông định hướng tầm nhìn tri thức chiến lược MKT (ĐTB=3,15), NL điều hành quản trị MKT dựa trên tri thức (ĐTB=3,12), NL xây dựng và phát huy văn hóa MKT (ĐTB=3,14 điểm) là những thành công ban đầu rất đáng khích lệ. Có 2/5 năng lực có chỉ số đánh giá thấp hơn điểm chung bình chung đó là NL bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài MKT (ĐTB=3,08); Năng lực phát triển R&D tái thiết các quá trình MKT cốt lõi (ĐTB=3,06 thấp nhất trong năm chỉ số). Điều này đòi hỏi các chuỗi phải quan tâm lớn hơn đến hai NL này thời gian tới trong nâng cấp cả năm yếu tố nhằm tạo và phát triển năng lực lãnh đạo khôn ngoan minh triết của các CMO_s.

2.4.1.4. Thực trạng hiệu quả bộ máy quản trị marketing của chuỗi

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra được tổng hợp trong bảng 2.16. Từ bảng 2.16 cho thấy:

Một là, tổng thể hiệu quả quản trị của bộ máy MKT ở các CCHTI trên địa bàn TP HN được đánh giá ở mức cận trên TB (ĐTB=3,13) cao hơn mức TB chung của ngành bán lẻ, ngang bằng so với STBL và cao hơn khá nhiều so với cửa hàng bán lẻ đơn nguyên truyền thống cùng mặt hàng kinh doanh (thường được đánh giá tối đa 3,0). Tuy nhiên kết quả này chưa đạt được như kỳ vọng, chưa tương xứng với nguồn lực, tiềm năng và lợi thế của CCHTI - loại hình bán lẻ hiện đại hiện và sẽ có cơ hội lớn để phát triển trên thị trường các đô thị lớn Việt Nam và Thành phố Hà Nội.

Hai là, xét chi tiết cả 5 biến quan sát của thành phần đều đạt trên trung bình lần lượt là (MME1:3,17; MME2: 3,12; MME3: 3,19; MME4: 3,06; MME5: 3,11) tuy nhiên mức phân tán giữa các biến và với biến thành phần - Hiệu quả quản trị của bộ máy MKT còn khá cao. Điều đó, cũng đồng nghĩa là hiệu quả quản trị của bộ máy MKT có sự phân hóa về chất lượng triển khai các quá trình quản trị và hiệu quả khái thác, sử dụng nguồn lực MKT của CCHTI/CHTV.

Ba là, có 2/5 biến quan sát đạt trên điểm TB của thành phần, đó là: MME1 – Triết lý thỏa mãn nhu cầu, ước muốn của KH đã được xác định là mục tiêu, cơ sở để thực hành chào hàng TT, kế hoạch và kiểm soát hệ thống MKT (ĐTB=3,17) và MME3 – Hệ thống thông tin MKT được vận hành đã tạo cơ sở dữ liệu cơ bản để nhận

dạng các thời cơ và đe dọa MKT (ĐTB=3,19) của chuỗi. Tuy nhiên chất lượng thực hành và mức đóng góp tạo hiệu quả quản trị bộ máy MKT của hai yếu tố này còn những hạn chế trong thực hành MKT bán lẻ cạnh ứng giá trị và hiệu quả chưa phù hợp vị thể hiện tại của chuỗi trên TT Hà Nội.

Bảng 2.16: Kết quả đánh giá hiệu quả bộ máy quản trị MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Mã BQS	Biến quan sát BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
MME1	Thực hành tốt triết lý khách hàng trong quản trị MKT chuỗi	<u>3,17</u>	<u>0,606</u>
a	Có tin tưởng phục vụ và thoả mãn nhu cầu, mong muốn KH mục tiêu	3,25	0,602
b	Phát triển CHTI và KH MKT có phân biệt theo đoạn TT mục tiêu	3,11	0,611
c	Kiểm soát được toàn hệ thống và mọi O/T phát sinh	3,15	0,609
MME2	Có tổ chức MKT phù hợp, tinh và mạnh	<u>3,12</u>	<u>0,608</u>
a	Bộ máy MKT tích hợp cao, kiểm soát hiệu quả	3,12	0,598
b	Phối hợp, hợp tác hiệu quả với bộ phận quản trị khác	3,17	0,612
c	Tổ chức, vận hành hiệu quả hệ thống phát triển MH, CHTI mới	3,07	0,607
MME3	Đảm bảo thông tin quản trị MKT phù hợp, cập thời	<u>3,19</u>	<u>0,608</u>
a	Nghiên cứu MKT bài bản, cập nhật thông tin TT mục tiêu	3,18	0,612
b	Thấu hiểu và nắm rõ KH mục tiêu và phản ứng ĐTCT	3,24	0,618
c	Thực hành tốt đo lường và cải thiện mọi nỗ lực/chi phí MKT	3,15	0,606
MME4	Có định hướng phát triển CL MKT phù hợp, hiệu quả	<u>3,06</u>	<u>0,595</u>
a	Quản trị tốt kế hoạch MKT thường niên và cập nhật kế hoạch chiến lược MKT trung hạn	3,13	0,596
b	CL MKT được phát triển dựa trên dữ liệu khoa học và khả thi	3,07	0,603
c	Thực hành tốt quản trị các rủi ro MKT quan trọng	2,98	0,587
MME5	Có hiệu năng vận hành quản trị cao	<u>3,11</u>	<u>0,607</u>
a	Truyền thông và triển khai CL MKT thông suốt	3,17	0,613
b	Huy động đủ và khai thác hiệu quả các nguồn lực MKT	3,10	0,608
c	Ứng xử nhanh hoạt, tùy biến với mọi phát triển tại hiện trường	3,06	0,601
	Tổng hợp	3,13	0,608

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Bốn là, còn 3/5 biến quan sát đạt thấp hơn điểm TB của thành phần đó là MME2 – Tổ chức MKT đã được tích hợp (Phần lớn tích hợp theo khu vực TT và SP/thương hiệu); hiệu quả vận hành, phối hợp với các chức năng quản trị KD khác và kiểm soát hiệu quả phát triển mặt hàng mới, CHTI mới đạt cận trên TB (ĐTB=3,12); MME4 – Các hoạt động MKT được triển khai theo định hướng chiến lược đạt TB (ĐTB=3,06) thấp nhất trong năm biến quan sát các thành phần với các hạn chế cần giành sự quan tâm lớn hơn như: Kế hoạch MKT thường niên triển khai chưa đáp ứng yêu cầu về tính cụ thể, khả thi với từng cấp mặt hàng – TT mục tiêu; chiến lược MKT được hoạch định thiếu các cơ sở dữ liệu dự báo TT dài hạn; thực hành các quyết định quản trị rủi ro, thiếu cập nhật, hiệu quả tương đối thấp (Đây là quan sát đạt 2,98 điểm

xếp loại tương đối yếu và thấp nhất trong 15 quan sát của thành phần); MME5 – Hiệu năng vận hành quản trị MKT đạt cận trên TB ($\bar{DTB}=3,11$) trong đó hạn chế lớn nhất cần quan tâm là khai thác chưa triệt để các lợi thế, các năng lực nguồn lực MKT và năng lực ứng xử chưa kịp thời và hiệu quả thấp với các thay đổi đột biến của TT bán lẻ Thành phố Hà Nội thời gian qua và hiện nay.

Năm là, với kết quả điểm TB của 3 biến độc lập (Xem phụ lục 9) đưa vào mô hình hồi qui bội đã được kiểm định cho kết quả hiệu quả quản trị bộ máy MKT của CCHTI hiện tại là:

$$\begin{aligned} MME &= 0.291*SMM+0.398*TMM+0.341*MOC \\ &= 0.291*2.98+0.398*3.07+0.341*3.07 \\ &= 0.86718+1.22186+1.04687 = 3.13591 \end{aligned}$$

So với MME qua điều tra là 3.13; sai số tuyệt đối là 0.00591 (0.18%). Điều đó có nghĩa là mô hình hồi quy bội đã được kiểm định là chấp nhận tốt. Các kết quả phân tích thực trạng từ mô hình là cơ sở để rút ra những đánh giá khách quan, toàn diện thực trạng quản trị bộ máy MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội hiện nay, tạo luận cứ thực tiễn để đề xuất hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị bộ máy MKT theo vị trí, mức đóng góp từ cao đến thấp là: Quản trị MKT chiến thuật, quản trị tạo nguồn LTCT MKT, quản trị MKT chiến lược.

2.4.2. Thực trạng quản trị marketing qua mô hình giá trị khách hàng cảm nhận của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội

2.4.2.1. Về tổ chức mặt hàng bán lẻ

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra KH về tổ chức mặt hàng bán lẻ được thể hiện qua bảng 2.17. Qua bảng 2.17, cho phép rút ra một số nhận xét:

Một là, mặc dù các CCHTI đã nhận thức tổ chức mặt hàng BL là thành phần tiền đề có đóng góp quan trọng nhất ($\beta^* = 0,261$) tạo giá trị KH cảm nhận - mục tiêu, thước đo hiệu quả KH của quản trị MKT bán lẻ, tuy nhiên chất lượng triển khai chỉ đạt cận trên TB ($\bar{DTB}=3,24$), ngang bằng so với CSTBL cùng mặt hàng KD và cao hơn \bar{DTB} chung ngành bán lẻ Thành phố.

Hai là, hầu hết các chuỗi tập trung tạo danh mục mặt hàng cơ bản đủ về số lượng, đáp ứng nhu cầu KH và có nhiều tiên bộ trong mở rộng danh mục các tên hàng, có thương hiệu, mở rộng dải chất lượng/giá phù hợp nhu cầu KH ($\bar{DTB}=3,3$); có quan tâm phát triển cơ cấu, chủng loại hàng theo hướng gia tăng mức thỏa mãn nhu cầu lựa chọn ($\bar{DTB}=3,22$). Tuy nhiên do các CCHTI thiếu tính chủ động và quá ưu tiên mục tiêu “ổn định” do vậy mặt hàng BL của một số chuỗi hiện thiếu cân bằng giữa các nhóm, loại và mức đa dạng tên hàng thấp ($\bar{DTB}=3,13$) thấp nhất trong sáu biến quan sát.

Ba là, hiện trong danh mục mặt hàng bán lẻ của các CCHTI có khoảng 60÷70% danh mục tên hàng có dán nhãn đầy đủ theo chuẩn, dễ truy xuất, nguồn gốc xuất xứ và là

hàng VN chất lượng đảm bảo, giá phù hợp được KH đánh giá là (ĐTB=3,28) và (ĐTB=3,25) cao hơn so với các CH đơn nguyên truyền thống và chợ đô thị. Tuy nhiên so với yêu cầu và vị thế của loại hình tổ chức bán lẻ hiện đại còn tương đối yếu, vì bên cạnh việc triển khai quản trị chất lượng để đảm bảo VSATTP, hàng hóa có nguồn gốc xuất xứ, nhãn mác rõ ràng cần triển khai nâng đẳng cấp chất lượng mặt hàng (từ đẳng cấp TB khá hiện nay lên đẳng cấp khá và cao) đảm bảo không đưa hàng không đạt chất lượng, hàng giả, hàng nhái vào danh mục mặt hàng.

Bốn là, quá trình triển khai quyết định MKT mặt hàng mới hiện tại của các CCHTI chỉ được đánh giá cận trên TB (ĐTB=3,26) là chưa phù hợp nhu cầu TT Hà Nội và vị thế của chuỗi. Mặc dù NTD có đánh giá cao hơn về tỉ trọng phát triển và mức phù hợp nhu cầu của mặt hàng mới có bán ở CCHTI so với CHTM đơn nguyên và chợ truyền thống tuy nhiên số lượng mặt hàng mới thường xuyên có bán còn thấp mà nguyên nhân chủ yếu do các CCHTI còn thụ động, phụ thuộc vào quá trình chào hàng mặt hàng mới của NCC và quá trình chào hàng - thương mại hóa mặt hàng mới của chuỗi thiếu tính đồng bộ, hiệu quả thấp.

Bảng 2.17: Kết quả đánh giá tổ chức MHL

Mã BQS	Biến quan sát (BQS)	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
RA1	Danh mục mặt hàng đầy đủ, thường xuyên, phù hợp thương hiệu, dải chất lượng/giá	3,30	0,588
RA2	Chủng loại hàng phong phú, thỏa mãn nhu cầu lựa chọn	3,22	0,562
RA3	Cấu trúc mặt hàng kết hợp linh hoạt, cân bằng, phát triển và đa dạng	3,13	0,581
RA4	Phát triển thường xuyên mặt hàng mới	3,26	0,603
RA5	Mặt hàng có dán nhãn đầy đủ theo chuẩn quốc tế, dễ truy xuất	3,28	0,596
RA8	Định hướng ưu tiên nhập thị hàng VN chất lượng, giá phù hợp	3,25	0,616
	Tổng hợp	3,24	0,596

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

2.4.2.2. Về định giá và thực hành giá bán lẻ

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra KH về định và thực hành giá BL được thể hiện qua bảng 2.18. Qua bảng 2.18, cho phép rút ra một số kết luận:

Một là, đa số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội trong định và thực hành giá bán lẻ chủ yếu dựa trên lợi nhuận, doanh thu mà chưa chú trọng đến định giá dựa trên giá trị cung ứng tạo sự phân biệt rõ nét theo dải chất lượng .mặt hàng và dịch vụ KH. Vì vậy, mức giá bán lẻ và các chương trình thực hành mới chỉ tạo được cảm nhận mức giá bán ngang bằng TT, chưa tạo được sự phân biệt và chưa định vị rõ nét giá trị (lợi ích) với KH mục tiêu (ĐTB=3,06).

Hai là, cả năm biến quan sát của thành phần này đều được KH đánh giá ở mức trung bình trong đó có hai biến quan sát (RP4, RP5) cao hơn ĐTB chung, một biến quan

sát (RP3) bằng ĐTB chung và hai biến còn lại (RP1, RP6) có điểm thấp hơn ĐTB chung của biến thành phần. Điều này cho thấy:

+ Các CCHTI trên địa bàn TP Hà Nội chủ yếu định giá theo kỹ thuật định giá mark-up trên cơ sở tận dụng ưu thế tiết kiệm chi phí/đơn vị mặt hàng, vì vậy mức giá BL hiện được đánh giá “phải chăng” và được KH ưu tiên chọn mua so với chợ đô thị (ĐTB=3,0) tuy nhiên KH chưa cảm nhận được giá trị mà họ nhận được so với chi phí mà họ bỏ ra. Điều đó cũng có nghĩa là giá bán lẻ chưa thực sự dựa trên giá TT và chất lượng dịch vụ bán lẻ của chuỗi và đặt ra cho các CCHTI phải vận dụng kỹ thuật định giá lề cạnh biên (margins) để giá BL có giá trị lớn hơn chi phí bỏ ra và NTD chấp nhận do mang lại giá trị lớn hơn chi phí bỏ ra.

+ Giá bán lẻ tại CCHTI mặc dù được đánh giá tốt hơn so với chợ và CH đơn nguyên (ĐTB=3,12) và có tính cạnh tranh cao hơn không nhiều so với STBL cùng loại sản phẩm (ĐTB=3,09) nhưng mức độ đa dạng hóa theo tương quan giá/chất lượng mặt hàng hoặc chất lượng dịch vụ bán lẻ chưa tạo được sự phân biệt rõ nét đã làm giảm đi tính cạnh tranh của giá bán lẻ mặt hàng của chuỗi. Nghĩa là mức giá bán lẻ và tương quan giá bán lẻ/chất lượng mặt hàng/DVBL mà CCHTI đang triển khai chưa đóng góp tạo được giá trị KH cảm nhận cao như kì vọng tương xứng với vị thế trong thực tiễn của nó.

+ Hầu hết các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã phối hợp với các NCC triển khai các thực hành giá mà chủ yếu là các hình thức giảm giá như giảm giá khi mua số lượng SP lớn/SP đã vào suy thoái/hàng thực phẩm tươi sống của ngày bán hàng,... Các hình thức giảm giá này đã có tác động tăng doanh thu bán lẻ nhất thời, tuy nhiên do được triển khai chưa đủ tần suất về thời gian, chưa phong phú về hình thức, vì vậy chưa tạo sự cảm nhận của KH về lợi ích, hấp dẫn và tin cậy (ĐTB=3,09).

Bảng 2.18: Kết quả đánh giá về định và thực hành giá bán lẻ

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
RP1	Giá phải chăng, chấp nhận cao, tương quan giá trị/giá BL	3,00	0,575
RP3	So với STBL cùng loại SP, giá ở CHTI có tính cạnh tranh cao	3,06	0,598
RP4	So với chợ và CH tạp phẩm đơn nguyên, giá ở CHTI tốt hơn	3,12	0,601
RP5	Thực hành giá ở CHTI đủ phong phú, hấp dẫn và tin cậy	3,09	0,587
RP6	Mức hài lòng khách hàng với tương quan giá/chất lượng SP	3,03	0,592
	Tổng hợp	3,06	0,595

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

2.4.2.3. Về chất lượng dịch vụ khách hàng

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra KH về chất lượng dịch vụ KH được thể hiện qua

bảng 2.19:

Bảng 2.19: Kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ khách hàng

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
CS2	NVCH luôn có mặt kịp thời khi khách hàng cần	2,97	0,571
CS3	NVCH luôn giải đáp tận tình thỏa đáng KH	3,05	0,588
CS4	NVCH luôn có tác phong lịch sự thân thiện	3,07	0,593
CS5	NVCH luôn phục vụ và tác nghiệp nhanh, chuẩn với KH	2,99	0,582
CS7	CH luôn lắng nghe và xử lý hiệu quả mọi phàn nàn KH	3,02	0,596
	Tổng hợp	3,02	0,584

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Từ bảng 2.19, cho phép rút ra một số nhận xét:

Một là, chất lượng dịch vụ KH là yếu tố then chốt tạo giá trị KH cảm nhận hiện được đánh giá mức TB (ĐTB=3,02) thấp nhất trong sáu thành phần tạo giá trị KH cảm nhận. Điều đó có nguồn gốc chủ yếu từ lực lượng bán hàng có trình độ, kỹ năng chưa đáp ứng các tiêu chuẩn của NVBH và đẳng cấp chất lượng DVKH cao của cơ sở BL hiện đại văn minh.

Hai là, trong năm biến quan sát của thành phần- chất lượng dịch vụ có hai biến quan sát (CS4, CS3) xếp loại trung bình và có ĐTB cao hơn ĐTB chung (ĐTB=3,02); biến quan sát (CS7) bằng ĐTB chung và hai biến còn lại (CS2, CS5) có ĐTB đánh giá trung bình yếu và thấp hơn ĐTB chung của biến thành phần. Điều này cho thấy:

+ Chất lượng triển khai các dịch vụ chủ yếu như: dịch vụ tư vấn chọn hàng, dịch vụ làm sạch thực phẩm và tư vấn tiêu dùng thực phẩm sạch, dịch vụ thanh toán mặc dù có những tiến bộ, NVCH đã có nhiều cố gắng giải đáp các ý kiến cơ bản của KH (ĐTB=3,05) bằng thái độ và phong cách thân thiện (ĐTB=3,07) tuy nhiên chưa tạo sự cảm nhận rõ nét cho KH.

+ Ở hầu hết các CCTH mặc dù đã có phân định trách vụ thu thập, giải quyết khiếu nại, phàn nàn của KH cho bộ phận MKT của chuỗi và lực lượng bán tại CHTV. Tuy nhiên trong triển khai ở cấp toàn chuỗi, chưa thu thập đủ và kịp thời thông tin vì vậy các quyết định chỉ đạo mang tính định hướng chung; ở cấp CHTV, NVBH có mặt chưa kịp thời khi KH cần (ĐTB=2,97) chỉ thực hiện được các tác nghiệp cơ bản với thời gian và chất lượng chưa đảm bảo chuẩn theo qui định, hao phí sức lao động của nhân viên và của KH trong thực hiện bán hàng và dịch vụ KH ở mức cao và cao hơn so hao phí TB được thực hiện ở CSTBL cùng loại mặt hàng (ĐTB=3,02). Đây là ba hạn chế có tác động lớn nhất đến giá trị cảm nhận của KH về chất lượng dịch vụ KH – yếu tố quan trọng để thu hút, hấp dẫn và lòng trung thành của họ.

2.4.2.4. Về địa điểm phân bố cửa hàng tiện ích

Kết quả xử lý kết quả dữ liệu điều tra KH về địa điểm phân bố CHTI được thể hiện qua bảng 2.20:

Bảng 2.20: Kết quả đánh giá địa điểm phân bố CHTI

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
SL1	Thuận lợi nhận biết và thu hút khách hàng	3,10	0,602
SL2	Thuận lợi đi lại tiếp cận CH	3,19	0,616
SL3	Tiện ích, tiết kiệm thời gian đi lại, mua sắm KH	3,21	0,618
SL4	Thuận lợi cho đi bộ mua sắm do CH tiếp cận gần nơi ở, làm việc KH	3,03	0,598
SL5	Thuận lợi để nhập hàng vào CH	3,17	0,607
	Tổng hợp	3,14	0,608

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Từ bảng 2.20, cho phép rút ra một số nhận xét:

Một là, địa điểm phân bố CHTI được đánh giá đạt cận trên TB (ĐTB=3,14). Và có điểm đánh giá cao thứ hai trong các thành phần tạo giá trị KH cảm nhận. Kết quả này bắt nguồn từ hiện tại đa số CHTV của các chuỗi có địa điểm phân bố là địa điểm độc lập trên phố TM, khu đô thị, khá thuận tiện cho KH là cư dân trên các phố TM/khu đô tiếp cận cửa hàng. Tuy nhiên, chưa thuận tiện cho việc đi bộ hoặc sử dụng các phương tiện công cộng của các KH ngoài khu vực trên tiếp cận cũng như sự nhận biết CH chưa nhanh và dễ. Điều này đặt ra những yêu cầu cấp thiết với CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội phải cân nhắc đồng bộ các tiêu chí địa TT và các tiêu chí hiệu quả/chi phí KD để xác định địa điểm phân bố CHTV phù hợp, nhất là các chuỗi có mục tiêu, tổ độ mở rộng qui mô chuỗi lớn như Vinmart⁺, Co.op Food...

Hai là, cả năm biến quan sát của thành phần - địa điểm phân bố CHTI đều được đánh giá trên (ĐTB=3,0) trong đó, có 3 biến quan sát (SL2, SL3, SL5) đạt cận trên TB và cao hơn ĐTB chung của biến thành phần và 2 biến còn lại (SL1, SL4) đạt mức TB đánh giá thấp hơn ĐTB chung của biến thành phần. Điều này cho thấy:

+ Hầu hết các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã quan tâm vị trí phân bố CHTV đáp ứng yêu cầu cơ bản để KH tiếp cận và tiết kiệm thời gian mua (ĐTB=3,21); Thuận lợi đi lại tiếp cận CH (ĐTB=3,19); Thuận lợi tiết kiệm chi phí nhập hàng (ĐTB=3,17). Tuy nhiên, thực trạng tắc nghẽn giao thông, những giới hạn tốc độ của các phương tiện giao thông theo qui định kết hợp với giá thuê mặt bằng có xu hướng tăng mạnh do vậy vẫn tạo ra những khó khăn trong lựa chọn vị trí phân bố; tăng thời gian tiếp cận CH của KH và chi phí tiếp nhận hàng hóa vào CH.

+ Điểm hạn chế lớn trong phân bố CHTV là chưa tạo cảm nhận của KH về mức thuận lợi nhận biết và thu hút KH (ĐTB=3,10) và sự thuận lợi đi bộ mua sắm kể cả do CH

được phân bố gần nơi ở & làm việc ($\overline{DTB}=3,03$) mà nguyên nhân chủ yếu là các CCHTI quan tâm quá mức tiêu chí vị trí CH trên các Phổ trung tâm, vị trí không thuận lợi trong các khu đô thị mới và kiến trúc mặt trước CH chưa phù hợp với vị trí phân bố CH.

2.4.2.5. Về trưng bày, truyền thông chào hàng tại cửa hàng

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra KH về trưng bày, truyền thông và chào hàng tại CH được thể hiện qua bảng 2.21.

Bảng 2.21: Kết quả đánh giá trưng bày, truyền thông chào hàng

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
CD1	Hàng được trưng bày dễ thấy, tìm và tiếp cận	3,06	0,597
CD2	Bảng chỉ dẫn khách hàng có thông tin rõ ràng, khoa học	2,99	0,573
CD3	Hàng trưng bày được yết giá rõ ràng, khoa học	3,03	0,591
CD4	Lối đi lại hợp lý được quy hoạch khoa học	3,07	0,602
CD7	Kết hợp tốt trưng bày với tổ chức điểm tiếp xúc khoa học và trình diễn mặt hàng mới hợp lý, tin cậy	3,00	0,588
	Tổng hợp	3,03	0,591

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Qua bảng 2.21, cho phép rút ra một số nhận xét:

Một là, trưng bày, truyền thông chào hàng là yếu tố tác động trực tiếp đến quyết định và thực hiện việc mua của KH. Tuy hiện chất lượng triển khai chỉ được đánh giá đạt mức TB ($\overline{DTB}=3,03$) ngang bằng với ĐTB chung của ngành BL Thành phố nhưng chưa tạo giá trị cảm nhận phù hợp với vị thế của loại hình BL hiện đại. Điều này bắt nguồn từ: (1) Do quy mô, diện tích một số CHTV nhỏ không đủ để đảm bảo qui mô và tỷ lệ hợp lý giữa diện tích trưng bày bán hàng với diện tích khác trong CH như: diện tích lối đi lại, diện tích thực hiện DVKH; (2) Do không gian trưng bày chưa đảm bảo để lựa chọn và triển khai các hình thức trưng bày hấp dẫn, chưa tạo thuận tiện cho KH lựa chọn mua sắm hàng hóa và thực hiện các dịch vụ KH theo nhu cầu.

Hai là, trong năm biến quan sát của thành phần- trưng bày, truyền thông chào hàng có hai biến quan sát (CD1, CD4) được KH đánh giá mức TB và cao hơn ĐTB chung của biến thành phần; một biến quan sát (CD3) bằng ĐTB chung và hai biến còn lại (CD2, CD7) có ĐTB đánh giá trung bình yếu và thấp hơn ĐTB chung của biến thành phần. Một số hạn chế, bất cập chủ yếu gồm:

+ Trưng bày hàng tại một số CHTV của chuỗi chưa đảm bảo tính thẩm mỹ khoa học, chưa đáp ứng các yêu cầu “dễ thấy, dễ tìm” trong lựa chọn mua hàng và thực hiện DVKH ($\overline{DTB}=3,06$). Cá biệt một số CHTV hàng hóa trưng bày còn lộn xộn, không ngăn nắp, niêm yết giá chưa rõ ràng và khoa học ($\overline{DTB}=3,03$) kết hợp với lối đi lại tiếp cận giá

trung bày chật hẹp đã tạo cảm nhận môi trường mua sắm thiếu sống động, KH gặp nhiều trở ngại trong tìm kiếm lựa chọn và thực hiện mua hàng hóa và dịch vụ KH tại CH.

+ Hầu hết không gian trưng bày chật hẹp (diện tích nhỏ, chiều cao khoảng từ $2,8 \div 3,2\text{m}$) do vậy một bộ phận lớn các CH không có bảng chỉ dẫn cho từng khu vực chức năng hoặc có thì không rõ ràng ($\text{ĐTB}=2,99$). Hạn chế này kết hợp với qui hoạch vị trí, diện tích và lối đi lại chưa thực sự phù hợp với dòng vận động của KH và dòng vận động hàng hóa trong nội bộ CH ($\text{ĐTB}=3,07$) đã làm giảm đáng kể giá trị KH cảm nhận với CCHTI.

+ Một bộ phận khá lớn CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội khi đưa một mặt hàng mới vào danh mục mặt hàng để bán bên cạnh truyền thông chào hàng của NCC, chuỗi đã lựa chọn vị trí thuận lợi tại gian bán hàng để trưng bày, kết hợp với phát thanh trên hệ thống truyền thanh-truyền hình nội bộ mà hầu như chưa triển khai hình thức truyền thông đạt hiệu quả cao nhất đó là, tổ chức điểm tiếp xúc trực tiếp giới thiệu và trình diễn mặt hàng mới với KH. Một số CHTV tuy đã thực hiện hình thức này nhưng thời gian và tần suất chưa đủ lớn, nội dung giới thiệu và trình diễn đơn giản chủ yếu là mời KH dùng thử SP ($\text{ĐTB}=3,0$). Vì vậy, KH không cảm nhận được lợi ích giá trị từ việc mua và sử dụng SP mới.

2.4.2.6. Về bầu không khí cửa hàng tiện ích

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra KH về bầu không khí CHTI được thể hiện qua bảng 2.22.

Bảng 2.22: Kết quả đánh giá bầu không khí CHTI

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
SA2	Mặt bằng đảm bảo trật tự, vệ sinh, sạch sẽ	3,15	0,608
SA3	Không gian đủ ánh sáng, màu sắc hài hòa, mùi hương dễ chịu	3,07	0,587
SA4	Hệ thống truyền thông KD kết hợp âm nhạc với âm lượng và tiếng ồn phù hợp	3,04	0,594
SA5	Hệ thống quan sát, bảo vệ và an toàn đầy đủ, phù hợp, hiện đại	3,11	0,602
SA7	Các hoạt động khuyến mại, trải nghiệm, sự kiện và MKT trực tiếp tại cửa hàng phong phú, hấp dẫn	3,08	0,598
	Tổng hợp	3,09	0,596

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Qua bảng 2.22, cho phép rút ra một số nhận xét:

Một là, Bầu không khí CH của hầu hết các CCHTI trên địa bàn TP Hà Nội được tạo lập tuy được đánh giá ở mức TB ($\text{ĐTB}=3,09$) nhưng cũng cho KH những cảm nhận cơ bản nhất về tính vệ sinh, an toàn cao hơn so với CHTM truyền thống. Tuy nhiên bầu khí CH được tạo lập chưa đáp ứng yêu cầu về tính tiện ích, văn minh. Vì vậy, KH chưa cảm nhận được đây là bầu không khí của loại hình bán lẻ hiện đại. Để phát huy tối đa lợi thế

bản chất và vị thế trên TT, các CCTI cấp thiết phải triển khai các giải pháp đột phá nâng cấp chất lượng các yếu tố cấu thành bầu không khí theo mục tiêu tối đa giá trị KH.

Hai là, cả năm biến quan sát của thành phần - bầu không khí CHTI đều được KH đánh giá mức cận trên TB và TB trong đó, có hai biến quan sát (SA2, SA5) được đánh giá mức cao hơn và ba biến còn lại (SA3, SA4 và SA7) có ĐTB đánh giá thấp hơn ĐTB chung của biến thành phần (ĐTB=3,09). Điều này cho thấy:

+ Triển khai chưa đồng bộ và chất lượng các yếu tố đảm bảo trật tự, vệ sinh, sạch sẽ được đánh giá cận trên TB (ĐTB=3,15); Không gian đủ ánh sáng, màu sắc hài hòa, mùi hương dễ chịu đạt mức TB (ĐTB=3,07); Hệ thống truyền thông KD kết hợp âm nhạc với âm lượng và tiếng ồn phù hợp đạt mức TB (ĐTB=3,04); Hệ thống quan sát, bảo vệ và an toàn đầy đủ, phù hợp, hiện đại đạt cận trên TB (ĐTB=3,11). Nghĩa là các yếu tố này chưa tạo ra được bầu không khí CH đủ để KH mục tiêu cảm nhận rõ giá trị mà nó đem lại và chưa khác biệt, tương xứng với chi phí phải bỏ ra khi tiếp cận trải nghiệm, mua sắm tại CH.

+ Các hình thức khuyến mãi, PR và MKT trực tiếp được triển khai tại CH chưa phong phú về hình thức (chủ yếu là giảm giá), chưa hấp dẫn về nội dung (ĐTB=3,08) và đặc biệt là sự phối hợp các công cụ này với các hình thức trưng bày tại giá, kệ, hệ thống truyền thông tại CH chưa tạo cảm nhận đủ lớn về bầu không khí CH hiện đại, tiện ích.

2.4.2.7 Về giá trị khách hàng cảm nhận

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra KH về giá trị KH cảm nhận được thể hiện qua bảng 2.23:

Bảng 2.23: Kết quả đánh giá giá trị khách hàng cảm nhận

Mã BQS	BQS	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
PCV1	Cửa hàng tiện ích là điểm mua sắm tin cậy	3,05	0,584
PCV2	Mức độ quan tâm, thấu hiểu, chia sẻ với KH của cửa hàng	2,99	0,578
PCV3	Cảm nhận lợi ích nhận được cao hơn chi phí KH bỏ ra	3,00	0,586
PCV4	Mức độ thuận tiện, nhanh chóng mua hàng tại CHTI	3,10	0,597
PCV5	Cảm nhận vui vẻ thoải mái, an toàn khách hàng	3,17	0,601
PCV6	Cảm nhận sự sành điệu, phù hợp lối sống hiện đại khi mua sắm tại CH của KH	3,03	0,592
	Tổng hợp	3,04	0,597

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Qua bảng 2.23, cho phép rút ra một số nhận xét:

Một là, kết quả đánh giá giá trị KH cảm nhận đạt mức TB (ĐTB=3,04) cho thấy các CCTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã nhận thực rõ được tầm quan trọng quản trị MKT tạo và nâng cao giá trị KH cảm nhận nhưng do chất lượng triển khai các biến thành phần, hiệu quả đầu ra của MKT chiến thuật chỉ đạt cận trên TB, chưa đáp ứng các yêu cầu định vị cạnh tranh.

Hai là, trong 6 biến quan sát của thành phần - giá trị KH cảm nhận có bốn biến quan

sát (PCV1, PCV4, PCV5) đạt cận trên TB và cao hơn ĐTB chung của thành phần (ĐTB=3,04); hai biến (PCV3, PCV6) đạt mức TB và thấp hơn ĐTB chung và biến còn lại (PCV2) đạt mức TB yếu cho thấy: (1) Các KH tiếp cận mua sắm tại CCHTI đã có cảm nhận vui vẻ thoải mái, an toàn (ĐTB=3,17); Mức độ thuận tiện, nhanh chóng mua được hàng (3,10) cao hơn so với CHTM truyền thống và chợ đô thị; Là điểm mua sắm tin cậy (ĐTB=3,05); Cảm nhận sự sành điệu, phù hợp lối sống hiện đại khi mua sắm (ĐTB=3,03) trong hệ thống BL hiện đại của TP; (2) Điều còn hạn chế, bất cập lớn nhất là KH chưa cảm nhận được lợi ích nhận được cao hơn chi phí bỏ ra (ĐTB=3,0) và đặc biệt mức độ cảm nhận về sự quan tâm, thấu hiểu, chia sẻ với khách hàng của CHTI còn khá yếu (ĐTB=2,99).

Ba là, tổng hợp đánh giá giá trị KH cảm nhận với kết quả trung bình chung của sáu biến thành phần (Xem phụ lục 10). Đưa vào mô hình hồi qui bội đã được kiểm định cho kết quả giá trị KH cảm nhận hiện tại là:

$$\begin{aligned} \text{PCV} &= 0.261\text{RA} + 0.194\text{RP} + 0.187\text{CS} + 0.162\text{SL} + 0.098\text{CD} + 0.074\text{SA} \\ &= 0.261*3,24 + 0.194*3,06 + 0.187*3,02 + 0.162*3,14 + 0.098*3,03 + 0.074*3,09 \\ &= 0.84564 + 0.59364 + 0.56474 + 0.50868 + 0.29694 + 0.22866 = 3,0383 \end{aligned}$$

So với PCV qua điều tra là 3,04; sai số tuyệt đối là 0,001 (0,03%), điều đó có nghĩa là mô hình hồi qui bội được kiểm định là chấp nhận tốt để phân tích, đánh giá thực trạng hiệu quả KH và hiệu quả quản trị MKT chiến thuật của bộ máy quản trị MKT CCHTI hiện nay tạo cơ sở đề xuất hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị MKT theo vị trí quyết định quản trị MKT chiến thuật từ cao đến thấp gồm: Tổ chức mặt hàng bán lẻ, định và thực hành giá bán lẻ, chất lượng dịch vụ KH, địa điểm phân bố CHTI, bầu không khí CH, trưng bày truyền thông chào hàng tại CH.

2.5. Đánh giá chung

Từ kết quả nghiên cứu thực tiễn quản trị MKT ở ba chuỗi chọn điển hình và phân tích thực trạng qua hai mô hình NC trên cũng như cân nhắc thực tế các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị marketing CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội, cho phép rút ra các đánh giá chung:

2.5.1. Những ưu điểm, điểm mạnh cơ bản

Một là, các CCHTI nhận thức khá rõ quản trị marketing có vai trò ngày càng quan trọng hơn trong cấu trúc chức năng QTKD và được thực hành theo định hướng tăng dần hiệu quả quản trị MKT. Điều này thể hiện qua mức tăng trưởng doanh thu và tốc độ tăng doanh thu/năm cao hơn tốc độ tăng bình quân của thị trường bán lẻ Thành phố; thị phần và mức bao phủ thị trường trong bán kính phục vụ tăng với nhịp điệu khá, năng lực cạnh tranh trong đối sánh với CH đơn nguyên và chợ đô thị của chuỗi với nhiều yếu tố cao hơn, rõ nét hơn; giá trị cung ứng khách hàng tăng và hình ảnh chuỗi bước đầu được định vị là loại hình bán lẻ hiện đại, tiện ích, phù hợp với dân cư đô thị.

Hai là, mặc dù kết quả đánh giá quản trị MKT chiến lược đạt mức độ trung

bình yếu (2,98 điểm) tuy nhiên cũng ghi nhận những nỗ lực của các CCHTI trong thực hành lựa chọn thị trường đã quan tâm đến tiêu chí tiềm năng sinh lợi, mức tăng trưởng của từng đoạn thị trường mục tiêu/CHTV được đánh giá 3,08 điểm – cao nhất trong sáu biến quan sát của thành phần quản trị MKT chiến lược và có cân nhắc đến năng lực nguồn lực MKT của chuỗi tạo tiền đề để quyết định chọn TT mục tiêu, đề xuất giá trị cung ứng đủ lớn, khác biệt và triển khai định vị cạnh tranh phù hợp, hiệu năng cao với đoạn TT mục tiêu đã chọn.

Ba là, các CHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã có nhiều nỗ lực, đạt được kết quả khá tốt trong nâng cấp chất lượng, hiệu quả triển khai các quyết định quản trị MKT chiến thuật theo định hướng nâng cao hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH của chuỗi. Một số kết quả được xem là điểm mạnh trong quản trị MKT chiến thuật của chuỗi khi so sánh với CH đơn nguyên có mặt hàng bán lẻ tương tự và chợ đô thị trên thị trường là: (1) Danh mục mặt hàng đủ, chủng loại hàng hóa đa dạng, có phát triển mặt hàng mới; mặt hàng BL có nguồn gốc xuất xứ, có ưu tiên hàng Việt Nam chất lượng cao và phát triển nhãn hàng riêng (ĐTB=3,12 – cao nhất trong tám biến quan sát của thành phần); (2) Chất lượng dịch vụ KH (ĐTB=3,08 – cao hơn ĐTB của thành phần) và tương quan giá/chất lượng mặt hàng/dịch vụ bán lẻ phù hợp có tính cạnh tranh; (3) Địa điểm phân bố cửa hàng thuận tiện để KH tiếp cận CH (ĐTB=3,09 – cao hơn ĐTB của thành phần); (4) Quản trị bầu không khí CH và các hoạt động xúc tiến bán lẻ đã tạo môi trường trải nghiệm mua sắm thuận lợi hơn (ĐTB=3,12 – cao nhất trong tám biến quan sát của thành phần, cần được tiếp tục nâng cấp chất lượng để nâng cao giá trị KH cảm nhận và hiệu quả quản trị bộ máy MKT khẳng định vị thế của loại hình bán lẻ hiện đại trên thị trường bán lẻ Thành phố.

Bốn là, điểm mạnh trong quản trị MKT chiến thuật của CCHTI theo đánh giá KH là giá trị KH cảm nhận đã từng bước cải thiện và nâng cao tạo được sự hấp dẫn, tin cậy KH trong so sánh với các loại hình bán lẻ đơn nguyên, chợ đô thị. Điểm mạnh này thể hiện các CCHTI đã quan tâm ra, triển khai phù hợp và hiệu quả một số quyết định MKT chiến thuật – thành phần/yếu tố chủ yếu kiến tạo, chuyển tải và truyền thông thực hiện giá trị với taaoy NTD mục tiêu, điển hình là: (1) Các quyết định về danh mục, cơ cấu mặt hàng, phát triển mặt hàng mới và ưu tiên phát triển mặt hàng Việt Nam chất lượng cao, giá bán hợp lý trong tổ chức mặt hàng bán lẻ (ĐTB=3,24 – cao nhất trong sáu thành phần của giá trị KH cảm nhận); (2) Địa điểm phân bố CHTV thuận tiện nhận biết, đi lại, tiết kiệm thời gian tiếp cận, mua sắm của KH (ĐTB=3,14 – cao hơn ĐTB của thành phần); (3) Qui hoạch mặt bằng, các hoạt động khuyến mại, tổ chức sự kiện và MKT trực tiếp đã tạo bầu không khí CH tiện ích, thu hút KH (ĐTB=3,09 – cao hơn ĐTB của thành phần).

Năm là, một số CCHTI đã lựa chọn và phát triển khá phù hợp các yếu tố năng lực nguồn lực MKT cốt lõi chung và đặc thù (ĐTB=3,13 – cao hơn ĐTB của thành phần) để xây dựng và phát triển năng lực của tổ chức MKT trong hoạch định triển khai kế hoạch

MKT hàng năm của chuỗi và CHTV (ĐTB=3,14 – cao nhất trong sáu biến quan sát của thành phần) bước đầu thực hành quản trị MKT theo quan niệm MKT tổng lực.

Sáu là, đã có nỗ lực và đạt một số kết quả đáng kể trong nâng cao năng lực MKT khác biệt, năng lực lãnh đạo, thực hiện quản trị của tổ chức MKT. Một số chuỗi có nhiều mặt tiến bộ trong kết hợp nâng cao nguồn lực đội ngũ nhân sự MKT và năng lực triển khai các quá trình MKT cốt lõi; kết hợp thực hành quản trị quan hệ khách hàng và nâng cao năng lực triển khai MKT khác biệt, MKT online để gia tăng giá trị cung ứng cho KH và hiệu quả quản trị của bộ máy MKT.

Trên đây là sáu ưu điểm, điểm mạnh cơ bản trong quản trị marketing của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội những năm vừa qua và hiện nay cần được phát huy, nâng cấp chất lượng và hiệu quả triển khai trong thời gian tới.

2.5.2. Những hạn chế, điểm yếu

Nhìn chung, quản trị MKT của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội những năm vừa qua và hiện nay về cơ bản ở đẳng cấp trung bình yếu và/hoặc TB; được triển khai thiếu luận cứ khoa học và thực tiễn toàn diện. Các quyết định quản trị MKT cơ bản chưa được hoạch định theo tư duy của MKT hiện đại và được triển khai chủ yếu theo kinh nghiệm chủ quan, theo sau/bắt chước, chưa phù hợp với tình thế TT nên chất lượng triển khai các thành phần và hiệu quả quản trị MKT (gồm hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH) của chuỗi còn thấp, chưa đáp ứng được các mức kỳ vọng và vị thế của loại hình BL tiện ích – văn minh – hiện đại. Những hạn chế, điểm yếu cơ bản gồm:

Một là, chất lượng triển khai quản trị thông tin MKT và thực hành các công cụ nghiên cứu, điều tra phân tích MKT về thị trường, khách hàng mục tiêu, đối thủ cạnh tranh còn yếu, thiếu bài bản và quy trình chưa khoa học từ thu thập, phân loại, lưu trữ, chia sẻ và phân tích thông tin trên cả tầm chiến lược, chiến thuật và tác nghiệp MKT (ĐTB=2,96 – mức yếu). Hệ thống thông tin MKT với các cơ sở dữ liệu còn khá sơ sài, thiếu các thông tin dự báo dài hạn, các phần mềm phân tích hỗ trợ ra quyết định quản trị MKT; vận hành còn hạn chế và bất cập. Đây là điểm yếu căn bản quan trọng vì nó cung cấp tri thức đầu vào cho các quyết định quản trị MKT phù hợp và hiệu quả với những thay đổi, nhiều đột biến từ môi trường KD và TT bán lẻ của chuỗi.

Hai là, quản trị MKT chiến lược theo định hướng giá trị còn có chất lượng triển khai thấp, mang tính hình thức và hiệu quả thực hành của các nhà quản trị chiến lược marketing còn khá yếu (ĐTB=2,98 và có 4/6 biến quan sát đạt mức yếu < 3,0). Vì vậy việc đề xuất, lựa chọn, thiết lập và định vị giá trị cung ứng khách hàng cho các đoạn TT mục tiêu chưa đủ lớn, chưa tạo mức độ khác biệt cần thiết, thiếu tính đặc thù, bản sắc của chuỗi so với các CHTI khác cũng như so với các loại hình BL khác (ĐTB=2,94 – mức yếu) và triển khai định vị cạnh tranh cả về phương thức và kỹ thuật định vị chưa phù hợp với các đoạn TT mục tiêu, với các SBU_s của CCHTI (ĐTB=2,92 – đạt mức yếu và yếu nhất trong sáu biến

quan sát của thành phần). Có 2 yếu tố cơ bản dẫn đến kết quả trên mà CCHTI cần cấp thiết phải giải quyết (1) Nâng cấp hệ thống thông tin MKT và kỹ năng phân tích để nhận dạng cơ hội, đe dọa; dự báo tiềm năng phát triển, sinh lời từng TT mục tiêu/CHTV; (2) Thực hành đồng bộ nâng cấp chất lượng và hiệu quả các hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM), với nhà cung cấp (PRM) và quan hệ ứng xử phù hợp với các đối thủ trên cùng thị trường bán lẻ mục tiêu.

Ba là, chất lượng triển khai các thành phần và hiệu quả quản trị MKT chiến thuật của chuỗi còn bộc lộ nhiều hạn chế, chưa phát huy được lợi thế so sánh của CCHTI. Một số điểm yếu cơ bản gồm:

- Chưa thực sự coi trọng đúng vai trò và triển khai thiếu đồng bộ, hiệu quả thấp các quyết định quản trị MKT chiến thuật để tạo lập, nâng cao hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH của chuỗi (ĐTB của thành phần là 3,07).

- Quản trị MKT chiến thuật chủ yếu tập trung vào quản trị SP – mặt hàng BL thiếu quan tâm đến quản trị chất lượng DVKH và các yếu tố tạo môi trường mua sắm, trải nghiệm tiện ích, văn minh để tăng thu hút, hấp dẫn và phát triển KH.

- Chất lượng triển khai một số yếu tố then chốt của MKT chiến thuật có đóng góp quan trọng đến hiệu quả quản trị bộ máy MKT và giá trị KH cảm nhận còn nhiều hạn chế như: Định giá BL chưa dựa trên giá trị, chưa tận dụng ưu thế tiết giảm chi phí/đơn vị mặt hàng, chưa đa dạng phù hợp thực hành giá BL, chưa tạo được sự phân biệt và định vị rõ nét giá trị với KH (ĐTB=3,03 theo đánh giá của chuyên gia; ĐTB=3,06 theo đánh giá của KH); thiếu các dịch vụ trước bán, các dịch vụ giá trị gia tăng và chất lượng dịch vụ KH tương đối yếu. được thực hiện bởi đội ngũ nhân sự không đồng đều về trình độ, kỹ năng (ĐTB=3,02 theo đánh giá của KH và thấp nhất trong sáu thành phần của giá trị KH cảm nhận); trưng bày, truyền thông chào hàng; bầu không khí CH với các hoạt động xúc tiến bán hàng theo công nghệ bán tự chọn, tự phục vụ tạo môi trường hấp dẫn, thu hút KH trải nghiệm, mua sắm phù hợp với vị thế của từng chuỗi (cả hai thành phần được đánh giá của chuyên gia và KH ở mức trung bình).

Bốn là, trong quản trị tạo nguồn LTCT MKT các yếu tố tổ chức MKT, NL nguồn lực MKT cốt lõi, NL MKT khác biệt, NL MKT động được tạo lập, khai thác và phát triển thiếu tính đồng bộ còn nhiều hạn chế và bất cập, chưa tạo lợi thế cạnh tranh trong thực hành MKT định hướng thị trường dựa trên NL cốt lõi nhằm tối đa hóa giá trị cung ứng cho KH và hiệu quả quản trị bộ máy MKT. Trong đó, điểm yếu nhất là NL MKT động (ĐTB=2,98 – mức yếu) với NL nhận biết, tiên lượng thay đổi; NL thích ghi với những thay đổi; NL hấp thụ và kiến tạo thông tin tri thức đều đạt mức yếu được đánh giá < 3,0

điểm. Tiếp theo là những yếu kém trong NL MKT khác biệt như NL khác biệt hóa CHTI và bản sắc dịch vụ BL, NL thực hành mô thức SIVA đều được đánh giá ở mức yếu < 3,0 điểm. Những yếu kém của hai NL này đã làm giảm NLCT “hiển thị” và NLCT “tĩnh” hiện tại và sẽ càng trở nên quan trọng hơn khi thị trường bán lẻ Thành phố có sự xuất hiện của các nhà bán lẻ có qui mô lớn vị thế cao.

Năm là, năng lực quản trị tổ chức MKT (ĐTB=3,14) và NL lãnh đạo, thực hiện, kiểm tra đánh giá quản trị MKT (ĐTB=3,11) của hầu hết các CCHTI mặc dù được đánh giá cận trên TB nhưng trong triển khai ở các yếu tố chủ yếu còn có những hạn chế và bất cập như NL phát triển, triển khai chiến lược, chính sách, kế hoạch MKT hàng năm; NL kiểm soát MKT; NL phát hiện và tư duy đãi ngộ nhân tài MKT cho thấy các LTCT MKT chuỗi chưa được khai thác triệt để; chưa được phát triển theo định hướng tối đa hóa giá trị cung ứng KH và thực hành quản trị các rủi ro MKT quan trọng của Bộ máy quản trị MKT còn yếu (ĐTB của quan sát: 2,98). Dẫn tới NL ứng xử của Bộ máy MKT chuỗi kém linh hoạt, hiệu quả thấp trong tình thế thị trường BL Thành phố hiện tại và những năm tiếp theo phát triển nhiều đột biến, cạnh tranh gay gắt.

Sáu là, nhận dạng các yếu tố yếu, kém và bất cập so với yêu cầu cần được quan tâm xử lý nâng cấp gồm ba nhóm:

- Nhóm 1: Các yếu tố chất lượng yếu, kém và cảnh báo nguy hiểm cần thiết cần tập trung nâng cấp. Nhóm này gồm các biến quan sát có ĐTB < 2,95 là hai biến quan sát SMM4,5.

- Nhóm 2: Các yếu tố chất lượng yếu từ 2,95 đến cận dưới mức 3,0 có tác động quan trọng đến hiệu quả quản trị bộ máy MKT và giá trị KH cảm nhận cần ưu tiên quan tâm, xử lý khắc phục gồm: SMM1,6; CS2,5; CD2; MOC4, PVC2.

- Nhóm 3: các yếu tố cần tăng cường phù hợp để đạt đẳng cấp chất lượng hiệu quả cao hơn ở tất cả các yếu tố cấu thành: SMM2,3;TMM1-8;MOC1,2,3,5,6;MME1-5; RA1-RA8; RP1-RP6; CS3,4,7; SL1-SL5; CD1,3,4,7; SA2,3,4,5,7; PVC1,3,4,5,6.

Với sáu hạn chế, điểm yếu trên cho thấy về trình độ, chất lượng hiệu quả quản trị MKT tại các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội hiện nay mặc dù đạt được nhiều tiến bộ nhưng còn tồn tại nhiều mặt bất cập trong tạo lập, triển khai các yếu tố, các thành phần quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật, quản trị tự tạo nguồn lợi thế cạnh tranh MKT và hiệu quả quản trị MKT của chuỗi (gồm hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH) hiện tại chưa tương xứng với yêu cầu và kì vọng ở vị thế là một loại hình bán lẻ hiện đại - tiện ích - văn minh.

2.5.3. Những nguyên nhân của hạn chế

2.5.3.1. Những nguyên nhân khách quan chủ yếu

Một là, mặc dù kinh tế thế giới trong giai đoạn 2017÷ 2018 đã có “những khoảng sáng” nhất định tuy nhiên những hệ lụy của suy thoái kinh tế và khủng hoảng tài chính vẫn diễn biến phức tạp; xu hướng bảo hộ thương mại Quốc gia và cuộc chiến thương mại giữa các Quốc gia lớn trên thế giới (điển hình là cuộc chiến thương mại Hoa Kỳ - Trung Quốc) đã tác động trực tiếp đến sự sụt giảm thu nhập, sức mua sản phẩm dịch vụ và hành vi chọn mua của người tiêu dùng nhất là ở các nước đang phát triển trong đó có Việt Nam.

Hai là, kinh tế vĩ mô Việt nam trong 5 năm vừa qua đã có những phát triển, những chỉ số kinh tế vĩ mô và năng lực cạnh tranh kinh tế quốc gia được ghi nhận, đánh giá cao so với các nước trong khu vực ASEAN. Tuy nhiên những khó khăn và bất ổn của kinh tế vĩ mô nói chung và hệ thống tài chính - ngân hàng, về đầu tư công và tệ nạn tham nhũng, về sự phát triển “nóng” của thu nhập bình quân đã tác động làm suy giảm niềm tin thị trường, chất lượng hàng hóa và dịch vụ bán lẻ của người tiêu dùng qua đó ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh và hiệu quả quản trị MKT của DNBL/CCHTI.

Ba là, những khó khăn, bất cập trong đầu tư phát triển nâng cấp công nghệ, chất lượng và hiệu quả sản xuất của các DN công nông nghiệp – nguồn cung hàng hóa cho thị trường BL nhất là các DN nông nghiệp đã dẫn tới nguồn cung hàng hóa cho DNBL/CCHTI phù hợp chưa đáp ứng các yêu cầu về cơ cấu chất lượng hàng hóa, quy mô lô hàng cung ứng; thời gian và địa điểm cung ứng dẫn tới hệ lụy làm tăng chi phí, giảm hiệu quả nhập hàng CCHTI – yếu tố tiền đề để nâng cao hiệu quả quản trị bộ máy MKT và giá trị cung ứng cho KH.

Bốn là, nguyên nhân khách quan có tác động lớn nhất là những khó khăn và phức tạp của thị trường bán lẻ thiếu cầu chủ yếu là nhu cầu về các mặt hàng có chất lượng TB/giá bán phổ thông nhưng có mức cạnh tranh cao, còn tồn tại cạnh tranh không hợp thức về giá và hàng giả, vì vậy nhu cầu hàng chất lượng khá và cao/giá cao hơn chưa đủ lớn cho cung ứng bán hàng hiệu quả. Nghĩa là tạo ra nhiều khó khăn, bất cập cho CCHTI trong quản trị MKT chiến lược (đề xuất và định vị giá trị cung ứng KH đủ lớn, khác biệt) và quản trị MKT chiến thuật (kiến tạo, chuyển tải và truyền thông thực hiện giá trị đã đề xuất) trên cơ sở phát huy các LTCT của chuỗi.

Năm là, vẫn còn tồn tại một số bất cập so với yêu cầu trong hệ thống pháp luật và chính sách vĩ mô về kinh doanh thương mại. Những bất cập này đã tạo môi trường kinh doanh chưa thực sự minh bạch, thiếu chuẩn mực và tác động tiêu cực đến kinh doanh thương mại BL nói chung, quản trị marketing BL nói riêng.

2.5.3.2. Những nguyên nhân chủ quan

Một là, bộ máy quản trị các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội chưa thực sự đổi mới tư duy và phương thức quản trị KD theo tư duy quản trị kinh doanh hiện đại (quản trị theo quá trình và quản trị theo mục tiêu), chưa hình thành cơ cấu bậc quản trị kinh doanh chiến lược và chưa xác định rõ vị thế của chức năng MKT của chuỗi phù hợp với tư duy quản trị KD hiện đại này.

Hai là, trong tổ chức bộ máy và lãnh đạo triển khai các chức năng quản trị kinh doanh chưa đặt đúng vị trí then chốt của quản trị MKT và quan tâm đúng mức đến phát triển tổ chức MKT của CCHTI.

Ba là, phương thức quản trị MKT tại các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội vẫn còn nặng về quản trị MKT chiến thuật tác nghiệp, các thành tố quản trị marketing chiến lược và quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh MKT chưa được coi trọng đúng mức và phân định trách nhiệm triển khai đa chức năng rõ ràng, hợp lí.

Bốn là, trong hoạch định, triển khai các thành phần quản trị MKT chưa rõ ràng, còn mang tính hình thức, chưa hoàn toàn theo định hướng thị trường dựa trên NL cạnh tranh MKT (NL khác biệt hóa, NL cạnh tranh động, NL nguồn lực MKT cốt lõi), chưa coi trọng chất lượng triển khai và hiệu quả của từng thành phần quản trị MKT cũng như hiệu quả quản trị bộ máy MKT và giá trị cung ứng cho KH của chuỗi.

Năm là, sự phối hợp đa chức năng lãnh đạo, triển khai, kiểm soát của tổ chức 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 đã tác động ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị MKT của từng CHTV và của toàn chuỗi.

Sáu là, đội ngũ nhân sự quản trị MKT (cấp cao, cấp trung) và lực lượng bán còn hạn chế về số lượng, chất lượng và hạn chế về năng lực thực hành MKT bán lẻ định hướng giá trị (cả về trình độ và kĩ năng thực hành). Lực lượng bán thiếu tri thức, kinh nghiệm thực hành giao tiếp với KH – NTD; một bộ phận chưa nhiệt huyết với nghề nghiệp, lòng trung thành với CCHTI. Những nguyên nhân này đã tác động lớn đến hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả giá trị KH của chuỗi.

CHƯƠNG 3: QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ MARKETING CỦA MỘT SỐ CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN ÍCH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI ĐẾN 2025 TẦM NHÌN 2030

3.1. Một số dựa báo, định hướng phát triển và quan điểm hoàn thiện quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030

3.1.1. Một số dự báo marketing bán lẻ nói chung và chuỗi cửa hàng tiện ích nói riêng đến 2025 tầm nhìn 2030

Sau khi gia nhập WTO, thực hiện cam kết mở cửa thị trường dịch vụ và quá trình triển khai các hiệp định thương mại song phương, đa phương đã tạo điều kiện tác động đến phát triển thị trường và hệ thống thương mại bán lẻ Việt nam. Kể từ đó đến nay thị trường bán lẻ Việt Nam luôn được đánh giá là thị trường năng động, với mức hấp dẫn trong top 30 thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới. Và được thể hiện ở: (1) Theo đánh giá qua chỉ số phát triển bán lẻ toàn cầu (GRDI) của công ty tư vấn thị trường AT KEARNEY (Hoa Kỳ) năm 2008 là thị trường bán lẻ mới nổi, hấp dẫn nhất thế giới, năm 2009 đứng thứ 5, đến năm 2014 đứng thứ 28, từ năm 2015-2016 ra khỏi top 30, từ năm 2017-2018 trở lại top 30 và như dự báo những năm tiếp theo đến năm 2025 sẽ tăng dần thứ hạng trong top 30; (2) Theo tổng cục thống kê Việt Nam tiêu dùng cá nhân tăng bình quân 10,5%/ năm ,tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tăng bình quân năm 15,5% giai đoạn 2015÷ 2020 và tiêu dùng cá nhân tăng bình quân 11,5% ÷ 12,5%/năm, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tăng bình quân 17%÷ 19%/năm giai đoạn 2021÷ 2025. Tăng trưởng tiêu dùng cá nhân và tổng mức bán lẻ hàng hóa dịch vụ sẽ tác động đòi hỏi sự thay đổi chiến lược, phương thức phân phối của hệ thống thương mại bán lẻ và đặc biệt tạo điều kiện để phát triển hệ thống thương mại bán lẻ hiện đại văn minh.

Theo dự báo của Viện chiến lược chính sách và Vụ thị trường trong nước Bộ Công thương Việt Nam, quy mô thị trường bán lẻ tăng khá nhanh đến năm 2020 là 179 tỷ USD và đến năm 2025 đạt gần 200 tỷ USD, trong đó bán lẻ hiện đại chiếm từ 40% ÷ 45% năm 2020 và từ 60% ÷ 65% năm 2025. Thị trường bán lẻ hàng thực phẩm với sức tiêu thụ tăng bình quân 4%÷5% /năm giai đoạn 2019 đến 2025, nhóm hàng thực phẩm đang và sẽ có lợi thế cạnh tranh vì vậy ngành công nghiệp thực phẩm và hệ thống thương mại bán lẻ nhóm hàng phải có chiến lược phát triển thích ứng trên cơ sở sử dụng công nghệ hiện đại, khai thác tối đa nguồn nguyên liệu trong nước để đa dạng hóa và đảm bảo chất lượng, VSATTP danh mục mặt hàng bán lẻ theo tiêu chuẩn Việt nam với Quốc tế. Thị trường bán lẻ Việt Nam tăng mạnh với sự phát triển đa dạng các hình thức BL đặc biệt hệ thống TNBL hiện đại và hệ thống cửa hàng theo mô hình KD

chuỗi. Về số lượng đến năm 2020 cả nước sẽ có từ 180÷ 190 trung tâm thương mại trong đó chú trọng phát triển TTTM cấp vùng, TTTM Tỉnh, Thành phố 1200÷1500 siêu thị các loại; 157÷170 trung tâm mua sắm và từ 12000÷14000 CHTI và về tốc độ tăng trưởng các hình thức bán lẻ hiện đại sẽ tăng bình quân từ 5%÷ 10%/ năm giai đoạn 2020÷2025 trong đó các hình thức BL hiện đại của các DN trong nước sẽ đạt tốc độ tăng trên 10%/năm lớn hơn mức tăng trưởng của các hình thức BL hiện đại của DN nước ngoài. Sự phát triển về số lượng cho phép các loại hình BL hiện đại của DN trong nước tăng dần thị phần để đạt mục tiêu đến năm 2025 tối thiểu đạt 50-60%.

Cũng theo dự báo của hai cơ quan này trong những năm tiếp theo giai đoạn 2020÷2025, thị trường bán lẻ Việt Nam với mức cạnh tranh tăng lên lớn cộng với những tồn tại hiện nay về tổ chức thị trường bán lẻ về tính liên kết yếu giữa các tổ chức bán lẻ tham gia trong đó nổi bật là chuỗi cơ sở bán lẻ hiện đại (chuỗi siêu thị, CCHTI, chuỗi cửa hàng chuyên doanh) chưa phát huy được các lợi thế cạnh tranh của cơ sở BL hiện đại được tổ chức theo mô hình chuỗi; về công nghệ và quản trị bán lẻ được thực hành thiếu tính chuyên nghiệp; tổ chức và triển khai quản trị marketing ở đẳng cấp chất lượng và hiệu quả thấp. Hạ tầng KDTM/TMBL mặc dù đã được đầu tư nâng cấp nhưng còn ở mức độ thấp chưa phù hợp với đòi hỏi của NTD trong khi chính sách và thực thi chính sách KDTM còn nhiều khía cạnh chưa thật sự bình đẳng giữa DN trong nước và DN nước ngoài (quyết định mức chi cho hoạt động quảng cáo của doanh nghiệp trong ngoài nước hay qui định các chỉ tiêu kinh tế để các doanh nghiệp nước ngoài mở các cơ sở BL tiếp theo tại Việt Nam) tạo ra những thách thức ngày càng lớn hơn. Vì vậy để đạt hiệu quả KD cao, khẳng định vị thế trên thị trường bán lẻ VN có mức tăng trưởng dung lượng lớn, nhiều biến động đột biến và cạnh tranh gay gắt trong giai đoạn tiếp theo, các DNBL/CCHTI cần hoạch định triển khai hiệu quả chiến lược kinh doanh, nâng cấp chất lượng và hiệu quả quản trị MKT.

3.1.2. Định hướng phát triển thương mại bán lẻ nói chung và chuỗi cửa hàng tiện ích nói riêng của Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030

Thực hiện mục tiêu phát triển giai đoạn đến năm 2020 định hướng đến 2030 mà thủ tướng chính phủ đã phê duyệt tháng 7 năm 2011 “Phát triển Hà nội giàu đẹp, văn minh hiện đại tiêu biểu cho cả nước, đảm bảo thực hiện chức năng trọng tâm chính trị, văn hóa, khoa học, công nghệ giao thương và kinh tế lớn của cả nước” [61]. Theo dự báo của Niên giám thống kê Thành phố Hà Nội, đến năm 2020 dân số Hà nội khoảng từ 7.9÷8.0 triệu người và đến năm 2030 khoảng 9.2 triệu người; tỷ lệ lao động qua đào tạo từ 70÷75% năm 2020 và tỉ lệ đô thị hóa đạt 58÷60% năm 2020 và đạt 65÷68% năm 2030.

Một số dự báo phát triển Kinh tế - Xã hội Thành phố Hà Nội đến năm 2020 định hướng 2030 được thủ tướng phê duyệt:

Về kinh tế: Tổng sản phẩm (GRDP) đạt mức tăng trưởng từ 7.3÷7.8/năm, giai đoạn 2016-2020 và đạt trên 7,5%-8%/ năm (phương pháp cũ 8,5%÷9%/năm). Giai đoạn 2021-2025; GRDP bình quân đầu người đến 2020 đạt từ 7.100USD đến 7.500USD và đạt từ 16.000 đến 17.000 USD đến năm 2025. Chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng Dịch vụ - Công nghiệp - Nông nghiệp trong đó dịch vụ chất lượng cao đóng vai trò trọng yếu trong cơ cấu kinh tế thành phố. Đến năm 2020 khu vực dịch vụ chiếm 55,5%÷56,5% và giai đoạn 2020-2025 khu vực dịch vụ tiếp tục tăng tỷ trọng chiếm khoảng 60%÷65%, tốc độ tăng giá trị xuất khẩu trên 14%/ năm đến 2025.

Về kết cấu hạ tầng: Xây dựng Hà Nội Xanh, sạch, đẹp, văn minh; Hệ thống hạ tầng kỹ thuật đô thị đồng bộ, hiện đại ưu tiên quy hoạch xây dựng đô thị, phát triển hạ tầng giao thông và hạ tầng thông tin, hạ tầng xử lý nước và rác thải,...đáp ứng các yêu cầu phát triển Kinh tế - Xã hội của đô thị trung tâm của Việt Nam, của Khu vực và Châu Á.

Theo dự báo của Viện chiến lược chính sách công thương và sở công thương Hà Nội, tổng mức bán lẻ hàng hóa của Hà Nội đạt từ 43,5 tỷ đến 46,5 tỷ USD năm 2020 và sẽ đạt từ 68,5 tỷ đến 72,5 tỷ USD năm 2025; Doanh thu BL của hệ thống thương mại bán lẻ hiện đại tiếp tục tăng và chiếm từ 65%-75% tổng mức bán lẻ hàng hóa của Thành phố vào năm 2025.

Để thực hiện các mục tiêu phát triển Kinh tế - Xã hội và đáp ứng nhu cầu, sức mua của dân cư tương lai, hệ thống TMBL Hà Nội. Phát triển theo các hướng:

Một là, trên cơ sở quy hoạch các khu vực đô thị trung tâm xây dựng mới trung tâm thương mại tổng hợp của thành phố với quy mô diện tích bình quân từ 10-15ha/trung tâm tại trung tâm một số Quận cũ và mới như Thượng Đình (Quận Thanh Xuân), Vĩnh Tuy (Quận Hoàng Mai); xây dựng mới trung tâm hội chợ thương mại Quốc gia, Quốc tế tại Mỹ trì, Đông Anh; Trung tâm tài chính và thương mại quốc tế tại phía tây Hồ Tây (Quận Tây Hồ) và Đông Anh; Trung tâm tài chính TM tại các khu đô thị Hà Đông, Đan phượng, Hoài Đức, Thường tín và dọc tuyến đường vành đai 4.

Hai là, phát triển đồng bộ các loại hình BL tạo lập cấu trúc hệ thống bán lẻ cân đối, hợp lý giữa các khu thương mại ở trung tâm thành phố, khu thương mại ở các khu đô thị và ở các huyện, thị trấn cụ thể: (1) Phát triển chuỗi cơ sở kinh doanh bán lẻ trong đó ưu tiên các hình thức tổ chức BL hiện đại như trung tâm thương mại, trung tâm mua sắm, chuỗi siêu thị, chuỗi cửa hàng tiện ích; (2) Quy hoạch mở rộng quy mô và nâng cấp chất lượng dịch vụ BL của hệ thống thương mại truyền thống ví dụ như các cơ sở bán lẻ nhỏ và siêu nhỏ tự mở rộng quy mô gắn kết với nhau hoặc sáp nhập vào các cơ sở BL có quy mô lớn hơn; (3) Quy hoạch và nâng cấp chất lượng dịch vụ các cơ sở bán lẻ tại các đường phố thương mại trung tâm theo hướng văn minh hiện

đại duy trì bản sắc văn hóa kinh doanh truyền thống; (4) Quy hoạch và nâng cấp hệ thống chợ đô thị và phát triển đồng bộ các trung tâm Logistics đảm bảo các yêu cầu của phân phối hàng hóa bán lẻ; (5) Phát triển hình thức bán lẻ qua tổng đại lý, nhượng quyền thương mại và thương mại điện tử B2C, C2C.

Ba là, tại thị trường nông thôn, thúc đẩy và hỗ trợ các DNTM bán lẻ phát triển cơ sở bán lẻ hàng công nghiệp tiêu dùng đồng thời quy hoạch nâng cấp chất lượng hệ thống chợ nông thôn. Trên địa bàn Xã, lấy chợ là hạt nhân để tổ chức hệ thống TMBL tạo cơ sở và điều kiện để các CCHTI, CHTM truyền thống phát triển mạng bán lẻ.

Bốn là, định hướng phát triển cơ cấu hệ thống và phân bố mạng bán lẻ hiện đại trên địa bàn thành phố. Theo quy hoạch mạng lưới bán lẻ đến năm 2020 định hướng đến 2025 của Viện chiến lược chính sách Công thương và Sở Công thương TP Hà Nội: (1) Trung tâm thương mại với 10 trung tâm hạng 1, 7 trung tâm hạng 2, 16 trung tâm hạng 3, 9 trung tâm cấp vùng và được phân bố tại đô thị trung tâm là 32; các đô thị vệ tinh 5 (có 3 trung tâm cấp vùng); các thị trấn và các huyện 6 trung tâm TM cấp vùng ; (2) Hệ thống siêu thị với 23 đại siêu thị , 111 siêu thị hạng 2, 865 siêu thị hạng 3 và được phân bố đô thị trung tâm 631 siêu thị có 19 đại siêu thị ; các đô thị vệ tinh 338 siêu thị (có 4 đại siêu thị); các thị trấn 30 siêu thị hạng 2 và 3; (3) Hệ thống CCHTI sẽ đạt từ 1500÷1700 cửa hàng được phân bố tập trung ở các khu đô thị trung tâm, các Thị trấn, các Huyện.

Năm là, định hướng phát triển cơ cấu hệ thống và phân bố mạng lưới chợ: (1) Tại các đô thị trung tâm và trung tâm huyện nâng cấp chuyển hóa chợ sang mô hình trung tâm mua sắm/siêu thị hạng 2, hạng 3 trừ một số chợ có quy mô lớn chuyển thành đại siêu thị; (2) Tại khu vực đông dân qui hoạch cải tạo lại, nâng cấp chất lượng hệ thống chợ, chú trọng đến loại hình chợ dân sinh và chợ đầu mối nông sản tổng hợp.

Sáu là, Trong những năm tiếp theo đến 2020, 2025, các tổ chức bán lẻ hiện đại và các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội được dự báo sẽ tiếp tục phát triển với nhịp điệu nhanh vì: (1) Dung lượng thị trường bán lẻ tiếp tục tăng nhanh đạt trị số cao, hành vi mua của bộ phận lớn NTD thay đổi theo hướng tiếp cận mua ở các cơ sở TM hiện đại, lượng KH trẻ tăng do tốc độ đô thị hoá tăng nhanh trong khi mạng phân phối bán lẻ hiện đại (trong đó có CCHTI) chiếm tỉ trọng khá nhỏ khoảng 25% thấp nhất so với các đô thị lớn ở các nước trong Khu vực và Châu lục; (2) Trên địa bàn TP Hà Nội sẽ còn có sự xuất hiện của các CCHTI như Sastra Food, 7-Eleven, GS25, Ministop, Familymart, B's Mart,...với kế hoạch phát triển thêm từ 30÷60 CHTV/năm giai đoạn 2020÷2025, ví dụ như: chuỗi Family Mart (Nhật Bản) đặt mục tiêu có thêm 50÷60 CHTV/năm (trong tổng số 800 CH tại Việt Nam đến năm 2020); chuỗi 7-Eleven (Nhật Bản) đặt mục tiêu từ 30÷40 CHTV/năm (trong tổng số 500 CH tại VN đến năm 2020);

(3) các CCHTI của doanh nghiệp Việt Nam cũng xác định mục tiêu phát triển số lượng các CHTV cũng đặt mục tiêu tăng trưởng trên từ 20÷50% giai đoạn 2020÷2025 ví dụ như CCHTI lớn nhất Việt Nam, Vinmart⁺ sẽ có thêm 300÷500 CHTV để qui mô chuỗi tại Hà Nội chiếm khoảng 40% số CHTV cả nước.

3.1.3. Phân tích SWOT và định hướng hoàn thiện quản trị marketing của các chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030

Từ phân tích thực trạng quản trị MKT và kết quả dự báo MKT bán lẻ nói chung cho phép NCS xác lập mô thức phân tích SWOT kỳ vọng và các định hướng hoàn thiện quản trị MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến năm 2025 tầm nhìn 2030.

Bảng 3.1: Mô thức phân tích SWOT kỳ vọng đến 2025 tầm nhìn 2030 của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội

<div style="text-align: center;"> Thời cơ Thách thức Điểm mạnh Điểm yếu </div>	Thời cơ (Opportunities)	Thách thức (Threats)
	O ₁ : Thời cơ mở rộng qui mô chuỗi O ₂ : Phát triển số lượng NTD mục tiêu O ₃ : Nhu cầu mua sắm tại cơ sở BL hiện đại tăng	T ₁ : Nhu cầu vốn đầu tư mở rộng qui mô tăng T ₂ : Nhu cầu DVBL tiện ích, chất lượng cao tăng T ₃ : Đối mặt tổ chức BL ngoại có năng lực KDBL và vị thế cao
Điểm mạnh (Strengths) S ₁ : Có định hướng chiến lược mở rộng qui mô chuỗi S ₂ : Chất lượng cơ cấu mặt hàng và DVKH cơ bản khá phù hợp S ₃ : Nguồn lực MKT và thực hành công nghệ BL tiên bộ	Định hướng hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị marketing S ₁ , S ₂ , S ₃ → O ₁ , O ₂ , O ₃	Định hướng hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị marketing S ₁ , S ₂ , S ₃ → T ₁ , T ₂ , T ₃
Điểm yếu (Weaknesses) W ₁ : Tạo và định vị giá trị KH chủ yếu bằng giá BL W ₂ : Qui mô diện tích/CH nhỏ, bầu không khí CH chưa đáp ứng các tiêu chuẩn tiện ích, văn minh W ₃ : NLCT động, NL vận hành quan hệ với NCC và ứng xử linh hoạt với ĐTCT chưa phù hợp, hiệu quả thấp	Định hướng hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị marketing W ₁ , W ₂ , W ₃ → O ₁ , O ₂ , O ₃	Định hướng hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị marketing W ₁ , W ₂ , W ₃ → T ₁ , T ₂ , T ₃

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Qua bảng 3.1, một số định hướng hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị MKT chủ yếu của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội gồm:

** Các định hướng $S \rightarrow O$*

- Phát triển số lượng CH; mở rộng qui mô chuỗi bằng các hình thức đầu tư phù hợp với địa thị trường và năng lực của chuỗi như tự đầu tư mở rộng, nhượng quyền thương mại, sát nhập và liên doanh liên kết. Trong đó nhượng quyền thương mại/sát nhập/liên doanh liên kết hướng tới các CH bán lẻ độc lập có địa điểm KD và nguồn lực phù hợp với mục tiêu phát triển của chuỗi.

- Đa dạng hóa cơ cấu mặt hàng BL, ưu tiên đưa vào danh mục mặt hàng có chất lượng khá và cao của Việt Nam và thương hiệu ngoại có uy tín. Đồng thời nâng cấp chất lượng toàn bộ các dịch vụ KH, phát triển phù hợp các dịch vụ chế biến sâu thực phẩm và dịch vụ chế biến thức ăn nhanh.

- Nâng cấp chất lượng thực hành MKT và công nghệ bán lẻ tại cửa hàng TV đồng thời với phát triển khai phù hợp, nâng cấp chất lượng bán hàng qua điện thoại/internet và bán đồ uống thức ăn chế biến sẵn cho các tổ chức tiêu dùng như các bệnh viện, trường học, khu công nghiệp.

** Các định hướng $S \rightarrow T$*

- Tăng cường huy động vốn từ các NCC thông qua chiết khấu, giảm giá, trả chậm giá vốn hàng hóa và từ liên doanh, liên kết, nhượng quyền thương mại. Khai thác tốt các nguồn vốn ưu đãi chính phủ, Thành phố Hà Nội và nguồn vốn cổ phần của lực lượng lao động chuỗi. Trên cơ sở đó đầu tư phù hợp phát triển qui mô chuỗi, nâng cấp chất lượng và hiệu quả quản trị MKT của từng CHTV và của toàn chuỗi.

- Khai thác tốt các điểm mạnh từ cơ cấu chất lượng mặt hàng và công nghệ bán lẻ và nguồn lực MKT để nâng cấp chất lượng, tính tiện ích – văn minh – hiện đại của dịch vụ bán lẻ đáp ứng nhu cầu tiêu dùng và nâng cao giá trị KH của chuỗi.

- Thực hành tốt kế hoạch đầu tư dài hạn phát triển mạng lưới và nâng cấp chất lượng triển khai và hiệu quả quản trị MKT của CCHTI đảm bảo đủ năng lực cạnh tranh với tổ chức bán lẻ nước ngoài trên cả TT trung tâm và TT Huyện ngoại thành.

** Các định hướng $W \rightarrow O$*

- Phát triển về số lượng, nâng cấp chất lượng qua đào tạo đội ngũ nhân sự MKT và lực lượng bán để nâng cấp chất lượng thực hành quản trị MKT đáp ứng, phù hợp với tiềm năng và phát triển qui mô thị trường và nhu cầu trải nghiệm mua sắm tại các loại hình bán lẻ hiện đại nói chung, CCHTI nói riêng.

- Nâng cấp chất lượng các yếu tố tạo bầu không khí CHTI đảm bảo tính tiện ích, hiện đại và triển khai đa dạng các hình thức khuyến mại, PR, trình diễn giới thiệu mặt hàng mới phù hợp với động thái nhu cầu của KH mục tiêu.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh MKT động tạo cơ sở để chuyển đổi sang MKT người mua (thực hành mô hình bán lẻ SIVA) nhằm tối đa hóa năng suất và hiệu suất dịch vụ bán lẻ của chuỗi.

** Các định hướng W→T*

- Đầu tư phát triển nâng cấp MKT quan hệ với các NCC hàng hóa tạo sự ổn định và tiết giảm chi phí logistics đầu vào. Riêng đối với các NCC thực phẩm tươi sống trong nước không chỉ cần chủ động tạo mối quan hệ với các NSX rau thực phẩm an toàn mà rất cần thiết với các NCC ở các chợ đầu mối với các nông lâm đặc sản của các vùng, miền trong cả nước.

- Đẩy mạnh hợp tác với những NSX bằng các hình thức hợp tác phù hợp để sản xuất những hàng hóa mang thương hiệu kết hợp NSX và chuỗi hoặc mang thương hiệu riêng độc quyền của chuỗi.

- Đẩy mạnh liên kết với các NCC (NSX, nhà phân phối thương mại); triển khai thống nhất các chương trình truyền thông quảng bá, giảm giá trên toàn bộ hệ thống chuỗi.

3.1.4. Quan điểm hoàn thiện quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030

Từ những định hướng hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị MKT và những vấn đề đặt ra trong thực trạng quản trị MKT cho phép NCS xác lập một số quan điểm chủ đạo tạo nền tảng, định hướng mục tiêu cho các đề xuất giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị bộ máy MKT và giá trị cung ứng cho KH của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội giai đoạn đến năm 2025 tầm nhìn 2030 như sau:

** Quan điểm 1:* Hoàn thiện quản trị MKT CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đảm bảo tính đổi mới hệ thống, giá trị KD của chuỗi và phù hợp với bối cảnh Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa và hội nhập quốc tế của Việt Nam hiện nay và những năm tiếp theo đến 2025 tầm nhìn 2030. Đảm bảo thực hiện có hiệu quả sứ mạng, mục tiêu chiến lược KD của chuỗi, đổi mới phương thức quản trị MKT theo tư duy của quản trị KD hiện đại (quản trị kết hợp theo mục tiêu và theo quá trình cung ứng giá trị) và MKT định hướng KH dựa trên năng lực cốt lõi nhằm định vị thế cao trên thị trường bán lẻ Thành phố.

** Quan điểm 2:* Hoàn thiện quản trị MKT CCHTI trên địa bàn thành phố Hà Nội đảm bảo tính đồng bộ, có lộ trình phù hợp với lộ trình thực hiện các cam kết quốc tế mở cửa thị trường dịch vụ và những thay đổi của môi trường, động thái thị trường bán lẻ Việt Nam. Thứ nhất, đảm bảo tính đồng bộ mà trước hết đảm bảo đồng bộ trong thực hiện mục tiêu phát triển thị trường và khách hàng với mục tiêu tăng doanh thu, tăng lợi nhuận và thị phần. Thứ hai, phải đảm bảo tính đồng bộ trong thực hành quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh

MKT của toàn chuỗi và của từng CHTV. Thứ ba, đảm bảo tính đồng bộ trong sự phối hợp hiệu quả với các chức năng quản trị KD khác như quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị logistics và đổi mới sáng tạo của toàn hệ thống nhằm nâng cao hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH của chuỗi.

* *Quan điểm 3:* Hoàn thiện quản trị MKT CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đảm bảo tính đột phá tương thích với những thay đổi nhanh, nhiều đột biến của môi trường, TT bán lẻ và đáp ứng các yêu cầu thực hành quản trị MKT theo định hướng tối đa hóa giá trị cung ứng TT, KH mục tiêu nhằm định vị giá trị KH phù hợp, khác biệt nổi trội của tổ chức MKT và thương hiệu chuỗi. Tính đột phá đòi hỏi các CCHTI phải thực hành MKT tổng lực trên cơ sở phát huy tối đa năng lực và lợi thế cạnh tranh MKT tạo năng lực ứng xử KD, MKT sáng tạo dựa trên tri thức đạt hiệu quả cao.

* *Quan điểm 4:* Hoàn thiện quản trị MKT các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội phải đảm bảo và nâng cao hiệu quả trong KD của chuỗi đồng thời tạo điều kiện để tái cấu trúc nguồn lực, phát triển năng lực cạnh tranh chung của chuỗi và năng lực cạnh tranh MKT phù hợp với bối cảnh KD bán lẻ Thành phố Hà Nội hiện nay và những năm tiếp theo đến 2025 tầm nhìn 2030: Hoàn thiện quản trị MKT của CCHTI là yếu tố tiên quyết để xác lập và khẳng định vị thế cạnh tranh cao trên thị trường bán lẻ Thành phố.

* *Quan điểm 5:* Hoàn thiện quản trị MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đảm bảo sự phát triển bền vững trong dài hạn. Thứ nhất, đảm bảo phát triển bền vững trong dài hạn đòi hỏi các chuỗi trước hết hoàn thiện quản trị MKT theo định hướng KH mục tiêu và thực hiện đáp ứng đồng bộ các mục tiêu của khách hàng, của doanh nghiệp và của cộng đồng xã hội. Thứ hai, đảm bảo phát huy tối đa năng lực cạnh tranh cốt lõi của chuỗi. Thứ ba, phát triển tổ chức và nhân sự MKT; phát triển nguồn lực tài chính; phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật và triển khai công nghệ bán lẻ hiện đại; phát triển hạ tầng và công nghệ thông tin.

3.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị marketing chiến lược của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Như đã phân tích trong chương 2, quản trị MKT chiến lược là thành phần có tác động thấp nhất trong ba thành phần quản trị MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội, hiện được xếp loại yếu về hiệu quả quản trị và thấp nhất về chất lượng triển khai trong so sánh với hai thành phần còn lại của quản trị bộ máy marketing CCHTI. Để thực hiện mục tiêu nâng đẳng cấp chất lượng và hiệu quả quản trị MKT chiến lược theo mục tiêu tối đa hóa hiệu quả quản trị marketing của CCHTI đến 2025 tầm nhìn 2030, NCS đề xuất:

3.2.1. Hoàn thiện quản trị và công nghệ thông tin marketing

Với thực trạng hệ thống và vận hành thông tin MKT (MIS) còn nhiều bất cập và hạn chế, thiếu nhiều thông tin về KH, NCC, ĐTCT và đặc biệt chất lượng thông tin chưa chính xác, khách quan, toàn diện, chưa truyền dẫn, cung ứng cập nhật để CCHTI nhận dạng tình thế MKT tạo cơ sở thực tiễn ra và triển khai quyết định nâng cấp chất lượng, hiệu quả quản trị MKT chiến lược, quản trị MKT chiến thuật và tác nghiệp quản trị MKT. Trong điều kiện và tình thế đó, NCS đề xuất một số giải pháp chủ yếu mà các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cấp thiết triển khai trong thời gian tới:

Một là, tự động hóa và từng bước hiện đại hóa hệ thống thông tin TT và MKT bán lẻ. Tự động hóa hệ thống thông tin thị trường và MKT sẽ tạo điều kiện để gia tăng tốc độ linh hoạt và gia nhập nhân sự của hệ thống đảm bảo chính xác, cập nhật thông tin cho các nhà quản trị nhằm nâng cao hiệu quả các quyết định quản trị MKT. Vì vậy, đây là giải pháp và yêu cầu cấp thiết đối với CCHTI. Để thực hiện, các CCHTI cần xây dựng và tự động hóa vận hành đồng bộ bốn bộ phận cấu thành của hệ thống thông tin:

- Ngân hàng dữ liệu là nơi lưu giữ các dữ liệu thông tin từ môi trường (môi trường MKT vĩ mô, TT ngành bán lẻ và môi trường MKT nội bộ của chuỗi) được thu thập thông qua phân hệ nghiên cứu, điều tra MKT và phân hệ ghi chép nội bộ của chuỗi.

- Ngân hàng thống kê là nơi cung cấp các kỹ thuật thống kê để xử lý và phân tích các dữ liệu thông tin đã thu thập được lưu giữ trong hệ thống MIS.

- Ngân hàng mô hình là nơi cung cấp các mô hình phân tích các dữ liệu thông tin bao gồm các mô hình toán và kinh tế lượng; các mô thức phân tích như EFE, IFE, QSPM, SWOT,... để phân tích và lượng giá các thông tin và từ đó xác định định hướng quản trị các quá trình MKT cốt lõi.

- Hệ thống hiển thị là phương tiện để các nhà quản trị sử dụng trong tương tác và giao tiếp với hệ thống. Hệ thống hiển thị hiện nay của các chuỗi chủ yếu được sử dụng là mạng máy tính nội bộ của chuỗi.

Hai là, tổ chức, vận hành đồng bộ bốn phân hệ của hệ thống MIS (Nghiên cứu MKT, điều tra MKT, ghi chép nội bộ và phân tích MKT và tổ chức phân công, phân định trách nhiệm triển khai của CHTV và CCHTI.

* Ở mỗi CHTV tùy theo quy mô cần có nhóm/cá nhân được phân công thu thập các thông tin về nhu cầu và hành vi NTD mục tiêu; các số liệu về doanh số bán và tốc độ tăng doanh số bán, lượng hàng hóa trưng bày và mức dự trữ của từng nhóm/loại/tên hàng; các ý kiến phản hồi của KH về chất lượng, giá bán và dịch vụ của CH... Từ đó, tổng hợp ý kiến đánh giá chủ quan xác lập báo cáo của cửa hàng và truyền dẫn cập nhật theo ngày, tuần, tháng, qua các dữ liệu thông tin cho bộ phận MKT chuỗi.

- Ở cấp độ toàn chuỗi, NCS đề xuất có một bộ phận trong phòng MKT chuyên

trách quản trị hệ thống thông tin MKT với nhiệm vụ: (1) Tổ chức và vận hành phân hệ nghiên cứu, điều tra MKT thu thập các dữ liệu thông tin về môi trường, thị trường bán lẻ; về đặc điểm tâm lý và hành vi NTD; về các NCC và các ĐTCT (hoặc là đầu mối tổ chức, thực hiện các chương trình thuê/mua dữ liệu thông tin này từ các tổ chức/DN chuyên nghiên cứu thị trường); (2) Kết hợp các dữ liệu thông tin này với thông tin chung về tình hình KD của chuỗi và báo cáo của các CHTV, tổng hợp hình thành cơ sở dữ liệu MKT của chuỗi; (3) Vận hành phân hệ phân tích MKT với phương pháp phù hợp để phân tích và lượng định giá trị thông tin MKT. Khi có các kết quả phân tích cần được truyền dẫn, báo cáo cập nhật tới bộ phận quản trị cấp cao của chuỗi đồng thời tự động hóa truy xuất những dữ liệu thông tin phù hợp cung cấp cho các CHTV của chuỗi.

Ba là, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần ứng dụng công nghệ thông tin trong thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu thông tin KH, NCC, ĐTCT tạo cơ sở dữ liệu MKT xác đáng và cập nhật cho các quyết định quản trị MKT.

- Với NTD các chuỗi cần ứng dụng thành tựu công nghệ thông tin để thu thập, phân tích và lượng giá, xử lý cập nhật các dữ liệu thông tin: nhu cầu về mặt hàng mua và mức độ thỏa mãn nhu cầu về dịch vụ khách hàng; nhu cầu về địa điểm và bầu không khí tại địa điểm mua cũng như xu hướng về nhu cầu và hành vi chọn mua, sử dụng mặt hàng/dịch vụ,... Từ đó nhận dạng xác đáng, cập nhật nhu cầu và ước muốn của NTD với từng nhóm/loại/tên hàng và dịch vụ bán lẻ để có các quyết định MKT phù hợp, hiệu quả. Để thực hiện các CCHTI cấp thiết cần hoàn thiện, nâng cấp chất lượng và tự động hóa vận hành CRM.

- Với các nhà cung cấp, công nghệ thông tin được áp dụng để quản lý các dữ liệu về nhà cung cấp; quản lý các giao dịch của chuỗi với NCC như các dữ liệu quá trình mua - nhập hàng, dữ liệu thực hiện các đơn vị đặt hàng, dữ liệu hàng tồn kho; các trao đổi dữ liệu về mức độ thỏa mãn hành vi của NTD với SP dịch vụ của nhà cung cấp. Để thực hiện các CCHTI cấp thiết hoàn thiện, nâng cấp chất lượng và tự động hóa vận hành hệ thống PRM.

- Với các ĐTCT, các CCHTI cần ứng dụng công nghệ thông tin được áp dụng để thu thập, xử lý và phân tích các dữ liệu thông tin về định hướng mở rộng TT, nâng cao năng lực cạnh tranh theo định hướng gia tăng giá trị cung ứng và phương thức kỹ thuật định vị giá trị TT; đầu tư, phát triển nguồn lực và năng lực cạnh tranh MKT; định hướng và giải pháp thực hiện nâng cao hiệu quả quản trị các công cụ MKT để thu hút, phát triển KH và định vị hình ảnh thương hiệu với ĐTCT. Để thực hiện, tùy thuộc vào năng lực hạ tầng công nghệ thông tin của các CCHTI, cần cập nhật, lựa chọn sử dụng các phần mềm chuyên biệt hoặc nâng cấp chất lượng module nghiên cứu ĐTCT trong hệ thống thông tin MKT.

Từ việc phân tích cơ sở dữ liệu MKT trên, CCHTI xác định được những mặt hàng KH mua, mối quan hệ giữa các mặt hàng trong một lần mua, chất lượng dịch vụ, môi trường và điều kiện mua sắm trải nghiệm của KH; khả năng cung ứng của các NCC và ứng xử cạnh tranh của ĐTCT. Có cơ sở dữ liệu này sẽ tạo cơ sở để CCHTI triển khai đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng và quản trị kế hoạch MKT bán lẻ trong mối quan hệ với kế hoạch Logistics (đầu vào: Mua - Nhập hàng - Thanh toán và đầu ra: Bảo quản, chuẩn bị hàng hóa,...) và ứng xử linh hoạt, phù hợp với ĐTCT của chuỗi đảm bảo sự chuẩn bị đầy đủ, sẵn sàng đạt “độ chín tới đầy đủ” của mặt hàng và đẳng cấp chất lượng dịch vụ BL cao phù hợp với vị thế của CCHTI.

Bốn là, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần kết nối và tích hợp thông tin trên toàn bộ chuỗi cung ứng giá trị SP. Để tích hợp và kết nối thông tin cập nhật cho các chủ thể trong chuỗi cung ứng giá trị các CCHTI cần:

- Chủ động kết nối, tích hợp và truyền dẫn kịp thời các thông tin thị trường BL; nhu cầu và hành vi mua của NTD; những ứng xử cạnh tranh của ĐTCT chính với các chủ thể trong chuỗi cung ứng SP. Các thông tin này sẽ tạo điều kiện để các chuỗi xây dựng kế hoạch KD đáp ứng tốt, hiệu quả các nhu cầu KH và các NCC hàng hóa/dịch vụ xây dựng kế hoạch sản xuất – cung ứng phù hợp với nhu cầu của chuỗi.

- Chủ động nâng cấp chất lượng hạ tầng phần cứng (hệ thống và mạng máy tính, máy quét vạch) và ứng dụng phần mềm hiện đại phù hợp trong thu thập, xử lý các thông tin NTD nói chung, thông tin tại thời điểm mua (loại hàng mua, chất lượng, giá bán, giá trị một lần thanh toán,...); thông tin về doanh số bán và mức dự trữ tại CHTV; các thông tin có liên quan đến cơ cấu, chất lượng dịch vụ KH và điều kiện mua – thanh toán,...Sau đó được kết nối phù hợp theo nhu cầu, và được truyền tải cập nhật đến các NCC cũng như các chủ thể khác trong chuỗi cung ứng.

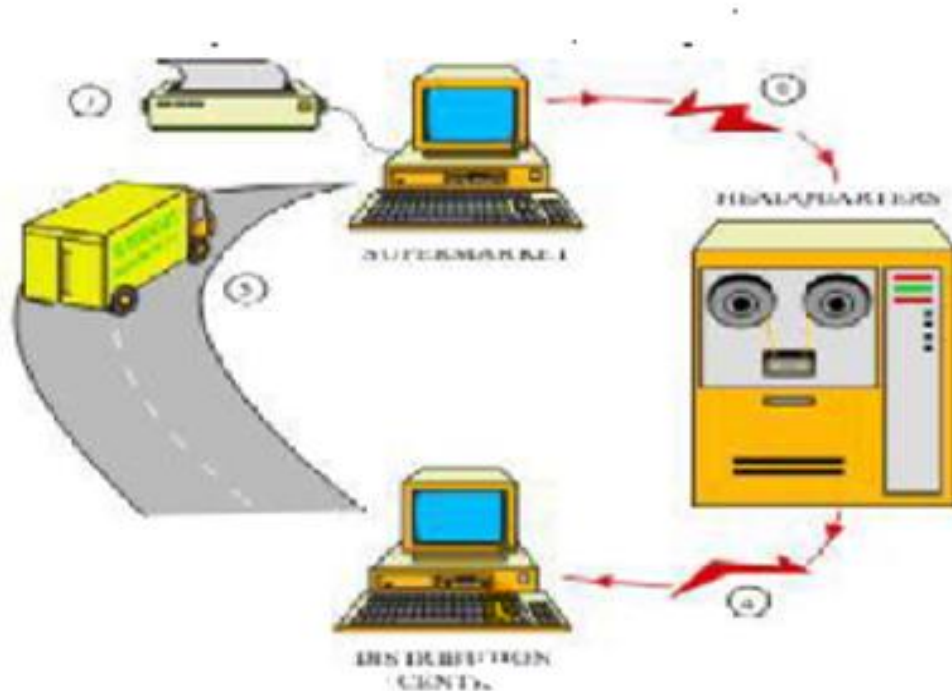
- Tham khảo mô hình chuyển giao thông tin và quản lý dự trữ của Paul B.Ellickson để vận dụng phù hợp với thực trạng hạ tầng công nghệ thông tin nhằm kết nối hiệu quả thông tin của CCHTI với các NCC trong chuỗi cung ứng mặt hàng (Xem hình 3.1).

(1) Các máy tính nhánh ở các CHTV gửi các thông tin chi tiết về các lần bán và thanh toán về máy chủ đặt tại văn phòng quản trị trung tâm của chuỗi.

(2) Khi nhận được các thông tin trên, hệ thống máy chủ (đặt tại văn phòng trung tâm chuỗi) tiến hành cập nhật các số liệu về lượng hàng bán và lượng hàng tồn kho của từng CHTV đối với từng nhóm/loại/tên hàng và như vậy các nhà quản trị chuỗi có thể có các thông tin cập nhật về số dự trữ thực tế để xác định qui mô thời điểm giao hàng cho các CHTV nhờ đó giảm chi phí dự trữ và nâng cao giá trị mặt hàng, dịch vụ cung ứng cho cửa hàng.

(3) Sử dụng thông tin thu được để dự báo doanh số; sau đó hệ thống sẽ tự động đặt hàng theo số lượng dự trữ chính xác mà từng cửa hàng cần để có thể nhận được hàng sau từ 48 giờ đến 72 giờ.

(4) Máy chủ của chuỗi tự động chuyển đơn đặt hàng đến các máy tính tại các trung tâm phân phối của chuỗi. Khi nhận được đơn đặt hàng các trung tâm phân phối của chuỗi thực hiện cung ứng hàng hóa tức thời đến CHTV.



Nguồn: Paul B.Ellickson (2007)[83]

Hình 3.1: Mô hình chu trình kết nối chuyển giao thông tin với quản lý dự trữ của chuỗi

(5) Khi có những thay đổi về mức giá bán hàng hóa hiện hữu hoặc giá bán của sản phẩm mới và các chương trình giảm giá của chuỗi,...các thông tin này tự động được chuyển đến cửa hàng thông qua các máy tính nhánh ở CH.

(6) Với các nhãn của mặt hàng có thay đổi giá được in ra ngay và các nhân viên tác nghiệp tức thời sẽ thay thế nhãn trên giá trưng bày để các giá bày hàng sẵn sàng trước khi một ca/ngày bán hàng mới.

Ngoài ra, các thông tin trên còn được sử dụng để lập cơ sở hành vi mua sắm các loại hàng cũng thỏa mãn một nhu cầu của KH, từ đó tạo cơ sở tính toán xác định diện tích trưng bày phù hợp và trao đổi dữ liệu điện tử những cải tiến sáng kiến trong kiểm soát chất lượng hàng hóa dịch vụ KH; kế hoạch xúc tiến BL đặc biệt trong kiểm soát dự trữ hàng hóa giữa các CHTV của chuỗi.

3.2.2. Hoàn thiện quản trị phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu của chuỗi của hàng tiện ích

Một là, để các CCHTI trên địa bàn thành phố Hà Nội có thể nhận dạng rõ nét các phân đoạn thị trường hấp dẫn cần lựa chọn và phối hợp các tiêu thức sau để thực hành phân đoạn TT.

* Theo tiêu thức hành vi mua gắn với nghề nghiệp và trình độ học vấn thị trường NTD của chuỗi được chia thành các đoạn :

+ Đoạn TT - tập KH là người nước ngoài làm việc tại công ty liên doanh/học tập công tác tại Việt Nam. Đây là tập KH có thu nhập cao, có thói quen và tần suất mua hàng khá ổn định tại các cơ sở BL hiện đại trong đó có CCHTI.

+ Đoạn TT - tập KH người Việt có nghề nghiệp ổn định làm việc tại các cơ quan quản lý Nhà nước và các DN có thu nhập từ 250 USD/tháng/người trở lên. Đây là tập KH nằm trong nhóm sớm lựa chọn mua sắm tại cơ sở BL hiện đại và CCHTI.

+Đoạn TT - tập KH là học sinh, sinh viên có mức thu nhập cao khoảng 400USD/tháng/người.

* Theo tiêu thức thu nhập người/tháng của KH, TT bán lẻ của chuỗi được chia thành các đoạn: đoạn có thu nhập < 2 triệu VNĐ/tháng; đoạn có thu nhập từ 2÷5 triệu VNĐ, đoạn có thu nhập 5÷8 triệu VNĐ, đoạn có thu nhập trên 8 triệu VNĐ. Trong đó đoạn TT - tập KH có thu nhập từ 2÷5 triệu VNĐ/tháng/người là KH thường xuyên và tập KH có thu nhập trên 5 triệu VNĐ/tháng/người là KH VIP của chuỗi.

* Theo tiêu thức không gian thị trường, thị trường bán lẻ của chuỗi được chia thành các đoạn: đoạn TT - tập KH trong bán kính phục vụ của các CH; đoạn TT - tập KH có tuyến đi lại trong bán kính phục vụ và đoạn TT - tập KH vắng lai. Trong đó đoạn TT - tập KH thuộc bán kính phục vụ là những KH thường xuyên mua của chuỗi.

Hai là, CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần triển khai đánh giá mức độ hấp dẫn và quyết định lựa chọn TT mục tiêu dựa trên hệ các tiêu chí đáp ứng yêu cầu địa TT hấp dẫn, có khả năng sinh lời, phù hợp và cho phép phát huy tối đa các LTCT MKT chuỗi. Để thực hiện NCS đề xuất:

Thứ nhất, các CCHTI đánh giá mức độ hấp dẫn của đoạn TT - NTD theo sáu tiêu chí với mức độ quan trọng của từng tiêu chí sau:

- Về quy mô thị trường: quy mô TT/đoạn TT phải đủ lớn để mang lại lợi ích và đảm bảo hiệu quả MKT bán lẻ theo quy mô thị trường. Đây là tiêu chí quan trọng cần nghiên cứu, xác định chính xác đầu tiên của chuỗi.

- Tiềm năng tăng trưởng TT: tiềm năng tăng trưởng dung lượng và lợi nhuận của TT/đoạn TT được đo lường qua nhiều thông số mà chủ yếu là: tốc độ tăng doanh thu, tốc độ tăng lợi nhuận trước mắt và dài hạn, là tiêu chí có vị trí đặc biệt quan trọng

cấp thiết cần triển khai, đo lường để khắc phục các hạn chế hiện tại của các chuỗi.

- Cường độ cạnh tranh TT: được đo lường bởi số lượng, quy mô của ĐTCT hiện tại và tương lai; những thay đổi kỳ vọng và hiệu quả của chiến lược cạnh tranh, chiến lược MKT của ĐTCT. Đây là các tiêu chí mà cường độ tác động sẽ mạnh hơn, diễn biến phức tạp trên TT HN những năm tiếp theo đến năm 2025 tầm nhìn 2030.

- Truyền thông MKT của chuỗi: các rào cản và khả năng phát triển; hiệu quả/chi phí của các công cụ truyền thông MKT tích hợp mà CCHTI sử dụng/có kế hoạch sử dụng trong tương lai...

- Mức độ tiếp cận của hệ thống phân phối của chuỗi được đo lường chủ yếu bởi: khả năng, điều kiện phát triển kênh phân phối và cấu trúc mạng lưới CHTV của chuỗi với khả năng đáp ứng của TT/đoạn TT mà chuỗi lựa chọn.

- Mức đáp ứng khác biệt và hiệu quả của quản trị MKT của chuỗi được đo lường chủ yếu bằng: mức đáp ứng của TT để tạo khác biệt nổi trội và hiệu quả quản trị MKT của chuỗi lớn hơn so với ĐTCT.

Thứ hai, sau khi đánh giá mức hấp dẫn của các TT/đoạn TT theo sáu tiêu chí trên các nhà quản trị CCHTI quyết định chọn đoạn TT mục tiêu đáp ứng các yêu cầu sau:

- Thị trường/đoạn thị trường được lựa chọn phải là TT/đoạn TT có mức độ hấp dẫn với tiềm năng tăng dung lượng và lợi nhuận đủ lớn và phù hợp với mục tiêu phát triển nguồn lực và NL cạnh tranh MKT của CCHTI. Điều này giải thích trong thực tiễn có những TT/đoạn TT mặc dù có độ hấp dẫn cao ví dụ như đoạn TT thực phẩm công nghệ có chất lượng cao/giá bán cao được nhập khẩu nhưng không phù hợp với mục tiêu, NL cạnh tranh MKT của một số CCHTI nên không được lựa chọn là đoạn TT mục tiêu.

- Thị trường /đoạn thị trường được lựa chọn phải đạt được mục tiêu chiến lược “mức bao phủ TT” và “hiệu quả quản trị MKT” trong dài hạn và trong từng năm. Các CCHTI căn cứ vào mục tiêu này sẽ lựa chọn TT/đoạn TT mục tiêu và quyết định chiến lược tập trung đơn đoạn TT/chuyên doanh hóa TT/chuyên doanh tuyến SP, chuyên hóa lựa chọn, bao phủ toàn bộ TT bằng MKT có hay không phân biệt thích ứng.

Qua phân tích trên NCS đề xuất các CCHTI trên địa bàn TP Hà Nội giai đoạn 2020 nên tập trung vào đoạn TT - tập KH có nhu cầu chất lượng mặt hàng TB và TB khá với mức giá TB và tăng dần để đến năm 2025 tập trung vào đoạn TT có nhu cầu chất lượng mặt hàng từ TB khá đến cao và có giá bán TB và khá và đến năm 2030 mở rộng sang đoạn TT hàng Việt Nam chất lượng cao với mức giá khá cao và cao.

3.2.3. Hoàn thiện đề xuất giá trị và định vị chuỗi cửa hàng tiện ích trên thị trường mục tiêu

Từ những hạn chế trong đề xuất giá trị cung ứng và định vị CCHTI trên TT mục tiêu dẫn tới giá trị cung ứng cho KH chưa đủ lớn, khác biệt nổi trội. Vì vậy hình ảnh thương hiệu chưa định vị rõ nét phù hợp với kỳ vọng và vị thế của loại hình BL

hiện đại (Đã nêu ở chương 2 luận án). Đây là hai yếu tố xếp loại yếu thuộc nhóm 1 cảnh báo nguy hiểm cấp thiết triển khai nâng cấp. Để khắc phục và đạt mục tiêu định vị CCHTI trên TT bán lẻ Việt Nam nói chung và Thành phố Hà Nội nói riêng trong tình thế và xu hướng phát triển của TT đến năm 2025 tầm nhìn 2030, NCS đề xuất một số giải pháp sau:

Một là, các CCHTI tham khảo mô thức QTCS (chất lượng - đúng thời gian - chi phí thấp - dịch vụ khách hàng tốt) mà các Hãng, Tập đoàn thương mại lớn trên thế giới như Metro, 7-Eleven,... đã vận dụng thành công trong xâm nhập và định vị giá trị trên TT mục tiêu tại các nước Châu Á. Để vận dụng mô thức QTCS nhằm khắc phục triệt để các hạn chế hiện tại và đề xuất giá trị cung ứng KH đủ lớn có tính cạnh tranh cao, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội triển khai theo các nội dung sau:

- Nghiên cứu kỹ lưỡng, toàn diện động thái nhu cầu tiêu dùng, xu thế phát triển hành vi mua và tiêu dùng SP của NTD mục tiêu, đồng thời nghiên cứu động thái, hiệu quả triển khai chiến lược và công cụ cạnh tranh của ĐTCT.

- Phân tích chất lượng, thời gian, chi phí triển khai các yếu tố và xác định giá trị mức đóng góp của từng yếu tố tạo lập giá trị cung ứng chủ yếu gồm cơ cấu chất lượng mặt hàng BL và dịch vụ KH; định và thực hành giá BL; địa điểm bán và trưng bày chào hàng BL; bầu không khí CH và xúc tiến BL trong tương quan so sánh với các ĐTCT chính trên TT.

- Đánh giá, lựa chọn các yếu tố tạo giá trị cung ứng KH, quyết định chọn yếu tố trọng tâm và đề xuất giá trị cung ứng cho KH của chuỗi đủ lớn và khác biệt trong từng phân kỳ thời gian xác định. Với các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội trong những năm tiếp theo, giá trị cung ứng cho KH được đề xuất qua phối thức chào hàng TT từ các thành phần của MKT người mua theo mô thức SIVA của P.Kotler (Giải pháp – Solution; Thông tin – Information; Giá trị - Value; Tiếp cận – Access) thay vì chỉ tập trung vào yếu tố MKT người bán mà chủ yếu là giá trị của yếu tố cơ cấu chất lượng mặt hàng.

Hai là, trong triển khai định vị TT giai đoạn đến năm 2025, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần tập trung triển khai:

- Thay vì hiện tại định vị chủ yếu bằng cơ cấu chất lượng mặt hàng BL và DVKH (chủ yếu do NSX tạo ra) chuyển sang định vị theo giá trị cung ứng và tiếp theo là giá trị cung ứng gia tăng cho KH trên cơ sở phát huy những lợi thế, điểm mạnh của từng chuỗi.

- Triển khai các phương thức định vị cạnh tranh trực tiếp ngang bằng với các chuỗi siêu thị cùng mặt hàng kinh doanh và CCHTI cạnh tranh với công cụ cạnh tranh là lợi thế về địa điểm phân bố, không gian môi trường trải nghiệm mua sắm tiện ích hiện đại, tương quan chất lượng/giá hợp lý và đặc biệt nhấn mạnh đến định vị bằng “chất lượng gói dịch vụ KH” theo mô thức SIVA.

- Cùng với quá trình mở rộng quy mô chuỗi tại TT các Quận, Trung tâm các Huyện và phát triển mới ở các thị trường nông thôn, các CCHTI triển khai định vị bằng MKT có phân biệt theo nhóm KH nhằm định vị sâu hơn ở TT đã có CHTV và rút ngắn thời gian định vị ở các TT mới xâm nhập.

- Để thực hiện định vị theo giá trị cung ứng đạt hiệu quả, CCHTI cần tập trung nâng cao chất lượng, hiệu quả triển khai các quá trình MKT cốt lõi tạo hình ảnh cho danh mục mặt hàng BL và thương hiệu chuỗi rõ nét có khác biệt nổi trội. Trong thời gian tới, các CCHTI tạo sự khác biệt nổi trội trong cung ứng giá trị gia tăng cho KH bằng sự khác biệt của cơ cấu mặt hàng BL và chất lượng DVKH; bằng sự khác biệt và đẳng cấp cao của NVBH; bằng trưng bày, truyền thông và bầu không khí CH hấp dẫn thu hút KH.

- Lựa chọn và triển khai hiệu quả các quyết định truyền thông quảng bá và khuyến khích các điều kiện khác biệt nổi trội trên trong tương quan so sánh với các đối thủ cạnh tranh chính trên TT là giải pháp mà các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội đặc biệt quan tâm triển khai trong giai đoạn trước mắt.

3.3. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị marketing chiến thuật của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Như đã phân tích ở chương hai của luận án, quản trị MKT chiến thuật là thành phần có đóng góp quan trọng nhất vào hiệu quả quản trị bộ máy MKT và giá trị KH cảm nhận, hiện được đánh giá ở mức TB với chất lượng, hiệu quả triển khai các yếu tố cấu thành còn nhiều hạn chế và bất cập. Để nâng cấp chất lượng và hiệu quả triển khai theo mức đóng góp vào hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả KH của các yếu tố, NCS đề xuất một số giải pháp sau:

3.3.1. Hoàn thiện quản trị mặt hàng bán lẻ

Một là, các CCHTI điều chỉnh linh hoạt cơ cấu danh mục mặt hàng BL đảm bảo giá trị và sự khác biệt nổi trội của mặt hàng BL phù hợp với động thái nhu cầu TT, qui mô, thể mạnh và phương thức định vị cạnh tranh giá trị cung ứng của từng chuỗi. Một số giải pháp cấp thiết và chủ yếu điều chỉnh cơ cấu, danh mục mặt hàng của CCHTI mà NCS đề xuất gồm:

- Trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu tiêu dùng, mục tiêu bao phủ TT và vận dụng quy tắc 20/80 xác lập cơ cấu danh mục mặt hàng và điều chỉnh cơ cấu theo mùa vụ tiêu dùng phù hợp, tạo sự khác biệt nổi trội, đảm bảo sự ổn định về cấu trúc và hiệu quả của danh mục mặt hàng BL.

- Tùy theo loại hình chuỗi (chuỗi cơ bản hay chuỗi biến thể) và qui mô, số lượng CHTV của từng chuỗi để điều chỉnh phù hợp cơ cấu mặt hàng bán lẻ theo hướng tăng tỷ trọng những nhóm/loại hàng thể mạnh đảm bảo đạt từ 70% -80% trong tổng danh mục mặt hàng BL. Riêng với các CCHTI cơ bản trước mắt cần bổ sung đa dạng và phù hợp nhóm hàng rau quả an toàn, hàng thực phẩm đông lạnh, thực phẩm sơ

chế, nấu chín đồng thời xem xét loại bớt một số loại/tên hàng công nghiệp tiêu dùng nhật dụng có giá vốn hàng hóa lớn, tốc độ tiêu thụ chậm, lợi nhuận thấp.

Hai là, các CCHTI tiếp tục phát triển đa dạng danh mục hàng hóa có đặc trưng riêng trên cơ sở điển hình hóa một/một số nhóm hàng nhất định để tạo sự khác biệt nổi trội và năng lực cạnh tranh của mặt hàng BL của CCHTI. Để thực hiện các CCHTI triển khai: Thứ nhất, trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu KH mục tiêu và những điểm mạnh nổi trội của mặt hàng cạnh tranh để quyết định chọn nhóm/loại mặt hàng phát triển phù hợp, đảm bảo doanh số và lợi nhuận bán lẻ của chuỗi. Thứ hai, đánh giá và xác định uy tín và chất lượng nguồn cung cấp; mức tiêu thụ hiện tại và tiềm năng lợi nhuận, danh tiếng sẵn có của chuỗi,...với loại/tên hàng tạo cơ sở để quyết định chọn nhóm/loại, mặt hàng có khả năng chuyên doanh hóa và đạt hiệu quả KD cao. Thứ ba, từ đó điển hình hóa và vận dụng qui tắc 20/80 để mở rộng danh mục hàng hóa của nhóm/loại bằng phương thức: tăng số lượng tên hàng trong nhóm/loại hàng; cải tiến chất lượng sản phẩm, bao bì nhãn mác (có thể sử dụng nhãn thương mại riêng của chuỗi). Thứ tư, sau đó triển khai truyền thông, chào hàng và xúc tiến BL đến KH mục tiêu về danh mục mặt hàng và chú trọng đặc trưng khác biệt mặt hàng BL của CCHTI so với mặt hàng cạnh tranh.

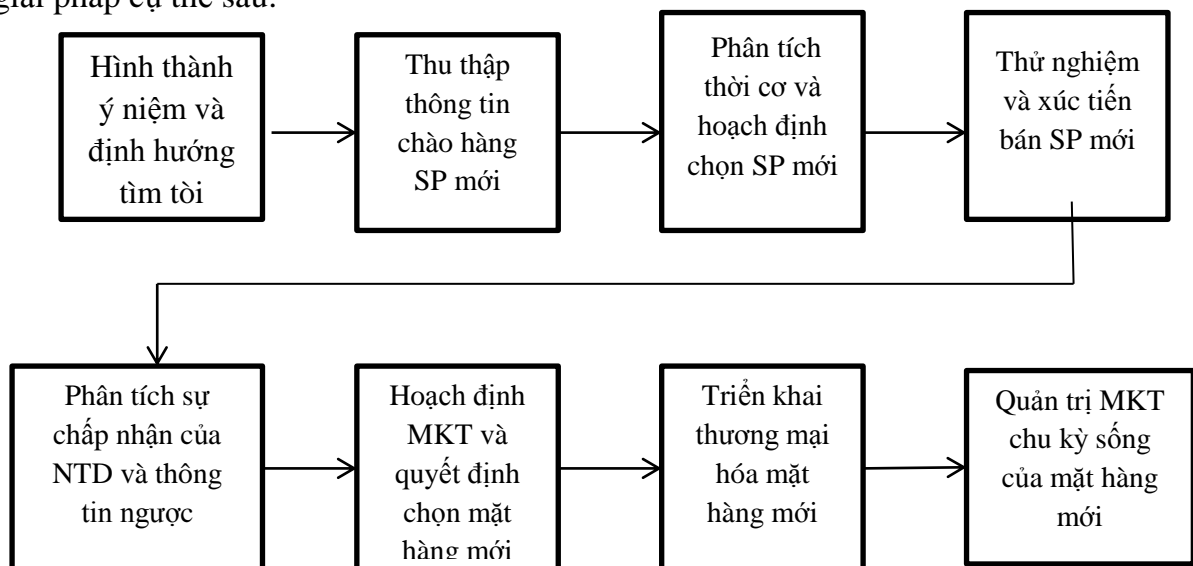
Ba là, với mặt hàng đặc trưng và nhãn hàng riêng khi đã đưa vào danh mục mặt hàng của chuỗi là danh mục mặt hàng bắt buộc trưng bày và thường xuyên có bán tại các CHTV. Trong đầu tư phát triển nhãn hàng riêng, các CCHTI cần phân theo hai nhóm: nhóm 1 - nhóm mặt hàng có ưu thế về giá và nhóm mặt hàng độc đáo có đặc trưng, tính năng công dụng mà các CCHTI khác, ĐTCT chưa có; nhóm 2 - nhóm mặt hàng có ưu thế về giá cần được ưu tiên triển khai trước mắt bằng sự phối hợp, liên kết với DNSX để thiết kế nhãn hiệu riêng phản ánh đặc trưng của nhóm hàng, đồng thời thực hiện truyền thông, chào hàng để KH nhận biết rõ đây là nhãn hàng riêng có mà chuỗi cung ứng sẽ đem lại giá trị/lợi ích lớn nhất cho họ.

Để phát triển mặt hàng có đặc trưng và nhãn hàng riêng CCHTI phải thực hành tốt MKT quan hệ với các NCC trong lựa chọn NCC có năng lực, uy tín; đặt mua số lượng lớn được cung ứng đúng thời gian, địa điểm và tiết kiệm chi phí mua - nhập hàng. Điều này chỉ có thể thực hiện được khi các CCHTI phối hợp đồng bộ ở tất cả các khâu: lựa chọn SP; kiểm soát tốt thiết kế SP và bao bì SP đảm bảo chi phí thấp, tạo nhận thức khác biệt của KH; kiểm soát tốt chất lượng SP và đảm bảo sự ổn định chất lượng SP; trưng bày hàng giới thiệu, chào hàng và triển khai các hình thức khuyến mại phù hợp tạo lập bầu không khí mua bán tại CH văn minh hiện đại.

Bốn là, thực hành quản lý theo chu kỳ sống toàn bộ danh mục mặt hàng BL đảm bảo NLCT và tối đa hóa giá trị mặt hàng cung ứng cho KH mục tiêu theo các giai đoạn trong CKS sản phẩm. Quản lý danh mục mặt hàng BL theo chu kỳ sống từng nhóm/loại/tên hàng về thực chất là quản lý mức duy trì tăng trưởng doanh thu và khả năng sinh lợi của nó. Qua đó kịp thời phát hiện và quyết định loại bỏ những loại/tên hàng đang

trong giai đoạn suy thoái, không đạt doanh thu và lợi nhuận. Để thực hành tốt quản lý danh mục mặt hàng theo CKS mặt hàng. NCS đề xuất: Thứ nhất, phân chia danh mục mặt hàng BL thành các nhóm/loại theo các giai đoạn của CKS mặt hàng. Theo đó danh mục mặt hàng BL của chuỗi được phân thành bốn nhóm: nhóm ở giai đoạn giới thiệu, nhóm ở giai đoạn phát triển, nhóm ở giai đoạn bão hòa và nhóm ở giai đoạn suy thoái. Thứ hai, thiết lập đồ thị và đánh giá: mức duy trì, tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của nhóm/loại/tên hàng đang trong pha suy thoái không đạt doanh thu và lợi nhuận và quyết định phát triển mặt hàng mới.

Năm là, thực hành phát triển mặt hàng mới. Mỗi nhãn hiệu hàng đều trải qua quá trình xuất hiện - phát triển - suy thoái - rút lui khỏi TT. Hơn nữa CCHTI luôn xác định mục tiêu phát triển danh mục mặt hàng BL cả về số lượng, cơ cấu, chất lượng. Vì vậy, nhiệm vụ phát triển mặt hàng mới đưa vào danh mục mặt hàng và định vị mặt hàng mới trên TT mục tiêu là nhiệm vụ trọng yếu. Để khắc phục những hạn chế cơ bản hiện tại về số lượng mặt hàng mới phát triển thấp thời gian xâm nhập TT dài và thực hiện mục tiêu phát triển mặt hàng mới của chuỗi, NCS đề xuất: Thứ nhất, các CCHTI chủ động nghiên cứu và xây dựng định mức phát triển số lượng mặt hàng mới theo tháng/quý phù hợp với nhu cầu, thị hiếu tiêu dùng; đảm bảo mặt hàng BL mới phải độc đáo để tăng khả năng thu hút KH, tăng doanh thu, tạo khác biệt nổi trội và bản sắc riêng có của chuỗi. Thứ hai, tham khảo mô hình các giai đoạn phát triển mặt hàng mới của Nguyễn Bách Khoa (xem hình 3.2) để xây dựng, triển khai phù hợp, khoa học hiệu quả qui trình phát triển mặt hàng mới của chuỗi. Thứ ba, cần lựa chọn và phát triển mặt hàng mới phù hợp nhu cầu tiêu dùng và nguồn lực cũng như vị thế của chuỗi bằng các giải pháp cụ thể sau:

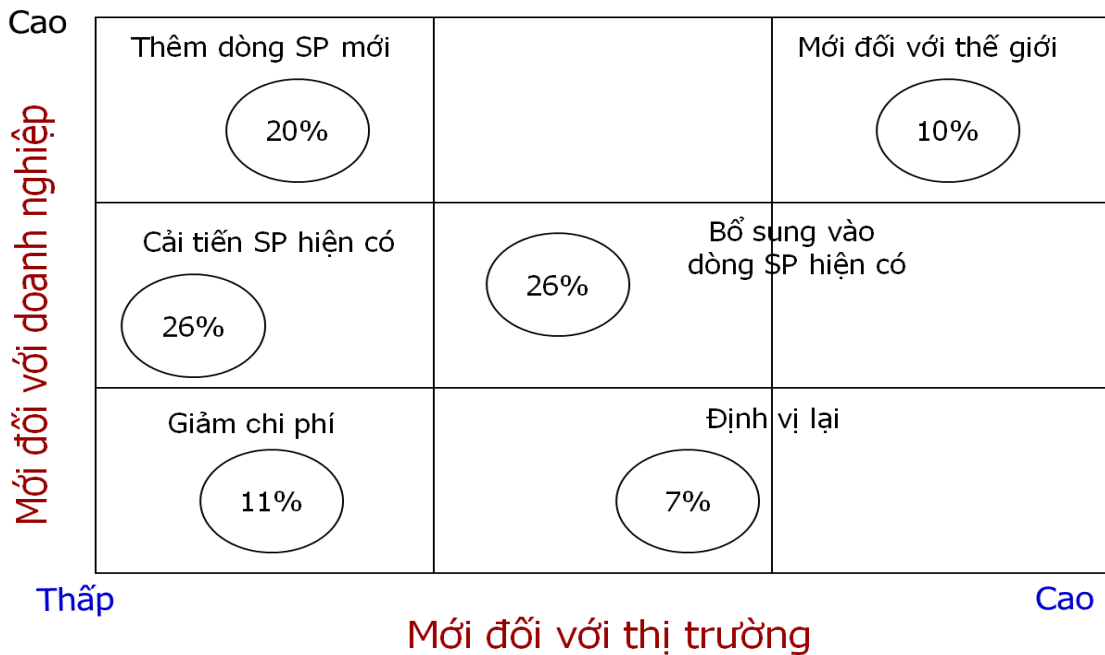


Nguồn: Nguyễn Bách Khoa (2012), *Marketing thương mại*[31]

Hình 3.2: Các giai đoạn phát triển mặt hàng mới của DNTM

- Các CCHTI tăng cường năng lực nhận dạng, dự báo các giai đoạn trong CKS mặt hàng và các dạng thức SP mới để lựa chọn, quyết định các dạng thức mặt hàng

mới phù hợp. Theo đó trong giai đoạn đến 2025, với giai đoạn tăng trưởng cần tập trung phát triển nhóm mặt hàng mới biến thể so với mặt hàng hiện hữu, nhóm mặt hàng mới hạ giá và nhóm mặt hàng mới so với thế giới; Với giai đoạn suy thoái cần tập trung phát triển nhóm mặt hàng mới biến thể so với mặt hàng hiện hữu; nhóm mặt hàng mới do hạ giá và một tỉ trọng xác định nhóm mặt hàng mới tái định vị theo tỉ lệ qua hình 3.3 để phát triển kênh bán hàng mới và nâng cao NLCT của mặt hàng.



Hình 3.3: Đề xuất phát triển các dạng thức mặt hàng mới của CCHTI

Trong phát triển mặt hàng mới không chỉ quan tâm đến kỹ năng, nghệ thuật triển khai thương mại hóa mặt hàng mới mà còn quan tâm đến những yếu tố tiền đề để mặt hàng mới xâm nhập thị trường như chọn tập KH mục tiêu và CHTV bán mặt hàng mới. Chú trọng chọn khách hàng mục tiêu là KH thuộc nhóm chấp nhận sớm, có nhu cầu, sức mua đủ lớn và có tác động ảnh hưởng tích cực đến các nhóm KH khác.

Sáu là, các CCHTI chủ động phát triển nhằm hoàn thiện danh mục mặt hàng BL phù hợp với nhu cầu tiêu dùng, qui mô KD và mục tiêu định vị thế của chuỗi. Để thực hiện các CCHTI cần: Thứ nhất, chủ động phát triển chiều rộng, chiều sâu danh mục mặt hàng với tỉ lệ phù hợp, cụ thể: (1) Xác định lộ trình phát triển, chuẩn hóa danh mục mặt hàng bán lẻ với số lượng chủng loại mặt hàng bán lẻ từ khoảng 2000÷6000 tên hàng tùy thuộc vào loại hình và qui mô của từng chuỗi; (2) Xác định tỉ trọng hợp lý các nhãn hiệu Quốc tế, Quốc gia; nhãn hiệu của nhà sản xuất uy tín (trong, ngoài nước) đáp ứng nhu cầu tìm kiếm các nhãn hiệu uy tín, nổi tiếng của KH; (3) Các nhãn hiệu của nhà phân phối/nhãn hiệu riêng của chuỗi/CHTV cần được triển khai đồng thời với quảng bá lợi ích về giá và chất lượng. Thứ hai, chủ động xây dựng kế hoạch và phát triển cấu trúc danh mục nhãn hiệu đảm bảo để KH nhận rõ lợi ích, mức hài

lòng, giá trị được cảm nhận các nhãn hiệu hàng và cảm xúc được lựa chọn mua sắm trong sự đa dạng, được cung cấp đầy đủ thông tin về chất lượng, nguồn gốc xuất xứ của nhãn hàng tại các CHTV.

3.3.2. Hoàn thiện quản trị mua - nhập hàng

Để nâng cấp chất lượng và hiệu quả triển khai các quá trình MKT cốt lõi của chuỗi nói chung và tổ chức quá trình mua - nhập hàng vào CHTV nói riêng mà các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội hiện chưa quan tâm đúng với vai trò và còn nhiều hạn chế (nhiều yếu tố cấu thành được đánh giá mức độ tương đối yếu), NCS đưa ra một số đề xuất sau:

Một là, các CCHTI chủ động xây dựng và phát triển quan hệ đối tác chiến lược với các NSX, nhà cung cấp trong ngoài nước để đảm bảo nguồn hàng ổn định, phong phú và giá mua có tính cạnh tranh cao. Để tạo lập và phát triển tốt các quan hệ này, các CCHTI cần: (1) Chủ động xây dựng mối quan hệ gắn bó, mật thiết với các NSX, nhà cung cấp theo nguyên tắc bình đẳng, cùng có lợi, cùng chia sẻ rủi ro và phân định rõ trách nhiệm, nghĩa vụ; (2) Thực hành MKT quan hệ phù hợp với qui mô, vị thế của các NSX/NCC như với mặt hàng phi thực phẩm và thực phẩm công nghệ nhập khẩu là các nhà bán buôn công nghiệp/TM; với mặt hàng thực phẩm rau quả tươi là các Hợp tác xã, cơ sở sản xuất tại Địa phương được gộp nhóm để đảm bảo qui mô lô hàng cung ứng cho chuỗi.

Hai là, các CCHTI cần nghiên cứu, lựa chọn vận dụng phù hợp hai phương pháp quản lý dự trữ là phương pháp “tiêu chuẩn” và phương pháp “giao hàng đúng lúc” nhằm đáp ứng các mục tiêu của quản lý dự trữ hàng hóa của chuỗi. Trong đó, phương pháp “tiêu chuẩn” là phương pháp khi dự trữ loại hàng tại CH xuống mức thấp nhất sẽ được bổ sung từ kho trung tâm của chuỗi sau đó nếu thấy cần thiết chuỗi sẽ đặt, nhập hàng và đủ điều kiện để vận dụng phương pháp giao hàng “đúng lúc”. Đây là phương pháp khi dự trữ loại hàng tại CH dưới mức cho phép, hệ thống tự động gửi đơn đặt hàng đến trung tâm quản lý của chuỗi để tiến hành nhập hàng. Phương pháp này cho phép tiết kiệm hơn các chi phí nhập hàng, dự trữ và bảo quản hàng hóa.

Ba là, hiện đại hóa, nâng cấp chất lượng và hiệu quả triển khai hệ thống mua và cung ứng hàng hóa tập trung của chuỗi. Hệ thống mua và cung ứng tập trung của chuỗi thường bao gồm văn phòng mua, trung tâm mua và một số trung tâm phân phối (hoặc được gọi là trung tâm Logistics) chịu trách nhiệm mua, tập hợp và cung ứng hàng hóa cho các CHTV đáp ứng yêu cầu chính xác, kịp thời, tiết kiệm chi phí, các chuỗi cần triển khai các giải pháp cụ thể sau:

- Với những hàng hóa có lượng tiêu thụ lớn và thực phẩm tươi sống, chuỗi mua trực tiếp từ các NSX, NNK, các HTX và hộ SX đã gộp nhóm, sau đó trung tâm phân

phối phân chia, tập hợp và tổ chức cung ứng theo nhu cầu của các CHTV. Với các hàng hóa có khối lượng tiêu thụ và mua nhỏ, chuỗi có thể mua qua các nhà bán buôn tổng hợp/chuyên doanh và chỉ tham gia vào khâu đầu, khâu cuối quá trình mua-nhập hàng vào CHTV.

- Lựa chọn, phát triển và phối hợp các nguồn cung cấp ở nhiều Địa phương nhất là với những hàng hóa mà nguồn cung cấp của Thành phố không có hoặc không đủ khối lượng cung cấp và thực hiện liên kết mua với các cơ sở BL trong nội bộ cũng như với các cơ sở bán lẻ khác để nâng cao sức mạnh trong quan hệ với các NSX/NCC trở thành khách mua lớn (khối lượng mua > 5% sản lượng của NSX) chuỗi sẽ chủ động trong xây dựng kế hoạch và có nhiều ưu đãi hơn trong mua và thực hiện quá trình cung ứng hàng hóa từ NSX, NCC.

- Phân bổ hợp lý, phân định trách nhiệm cụ thể và hiện đại hóa nguồn lực vật chất của các trung tâm phân phối hàng hóa đáp ứng yêu cầu giao hàng đúng thời gian, địa điểm, cơ cấu và chất lượng mặt hàng theo nhu cầu CHTV và tiết kiệm chi phí cung ứng. Để thực hiện các chuỗi cần: (1) Trên cơ sở mật độ, vị trí phân bố CHTV và qui mô, khả năng cung ứng của các NSX, nhà cung cấp xác định qui mô và địa điểm phân bố các trung tâm phân phối khu vực toàn Thành phố và trung tâm phân phối tại các Quận, Huyện; (2) Nâng cấp chất lượng triển khai các hoạt động mua, bảo quản thích ứng với đặc điểm, tính chất thương phẩm của hàng hóa và nguồn cung cấp. Chú ý đến hàng thực phẩm tươi sống được mua từ Hợp tác xã, hộ sản xuất và các DN nhỏ lẻ, phân bổ phân tán; (3) Xây dựng và thực hiện kế hoạch và lịch trình: Tổ chức - Vận chuyển - Giao hàng đến các CHTV kịp thời, tiết giảm chi phí.

Bốn là, các CCHTI tăng cường sử dụng dịch vụ logistics của các nhà bán buôn chuyên doanh nhóm/loại hàng hóa và các DN dịch vụ Logistics. Để thực hiện các CCHTI cần: (1) Tăng cường sử dụng dịch vụ logistics của các nhà bán buôn chuyên doanh vì những nhà buôn chuyên doanh không chỉ có khả năng cao, đáp ứng nhu cầu đa dạng nhãn hiệu, mặt hàng cung ứng mà với hệ thống logistics được triển khai đáp ứng tốt các mục tiêu hiệu quả, tiết giảm chi phí mua và cung ứng hàng hóa của CCHTI; (2) Cùng với quá trình áp dụng công nghệ logistics hiện đại, các CCHTI cần nhắc tăng cường sử dụng các dịch vụ logistics thuê ngoài từ các DN dịch vụ logistics để tận dụng tối đa các lợi thế về sự phù hợp và hiện đại của hệ thống kho, hệ thống vận chuyển của các DN này.

Năm là, tăng cường kiểm soát chất lượng triển khai và đánh giá hiệu quả tổ chức mua, cung ứng hàng hóa để kịp thời xử lý những vấn đề phát sinh. Trên cấp độ toàn chuỗi tiến hành kiểm soát chất lượng triển khai và đánh giá hiệu quả tổ chức cung ứng hàng hóa của toàn chuỗi theo hai nhóm mục tiêu là: (1) Mức gia tăng khối lượng

hàng mua, mức tiết kiệm chi phí và mức tăng hiệu quả/chi phí; (2) Mức gia tăng chất lượng và độ an toàn của hàng hóa được cung ứng. Tại các CHTV tiến hành kiểm soát chất lượng triển khai và đánh giá hiệu quả của tổ chức mua-nhập hàng vào CH theo mức đáp ứng nhu cầu của CH về: (1) Số lượng, cơ cấu thời điểm nhập hàng; (2) Hao hụt khối lượng và mức giám sát chất lượng hàng hóa; (3) Hao phí thời gian, chi phí sức lao động, chi phí phương tiện vận chuyển,... thực hiện nhập hàng vào CH.

3.3.3. Hoàn thiện quản trị giá bán lẻ

Giá và thực hành giá là yếu tố căn bản và nhạy cảm tạo giá trị khách hàng cảm nhận – thước đo giá trị MKT chiến thuật. Vì vậy hoàn thiện quản trị định và thực hành giá bán lẻ của CCHTI là quyết định quan trọng và rất phức tạp. Từ thực trạng những hạn chế và để đạt mục tiêu hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị MKT giá bán lẻ thời gian tới, NCS đề xuất các giải pháp sau:

Một là, chuyển phương pháp tiếp cận định giá từ định giá theo doanh thu và lợi nhuận sang định giá dựa trên giá trị KH chấp nhận. Phương pháp tiếp cận định giá này đòi hỏi chuỗi phải xác định được một mức “giá trị kinh tế” cho các khách hàng (EVC-Economic Value The Customers) và quyết định định giá bán đơn vị mặt hàng \leq EVC. Mức giá bán này sẽ được KH quan tâm, tạo được cảm nhận về lợi ích mà họ nhận được khi mua sản phẩm.

Hai là, chuyển phương pháp định giá BL theo tỉ lệ chi phí cộng thêm (Mark-up) sang định giá theo mức lề cận biên (Margins). Theo đó đề xuất công thức định giá BL:

$$\text{Giá bán lẻ} = \frac{1}{1 - \text{lề cận biên}} \times \text{giá vốn hàng hóa} + \text{VAT (thuế giá trị gia tăng)}$$

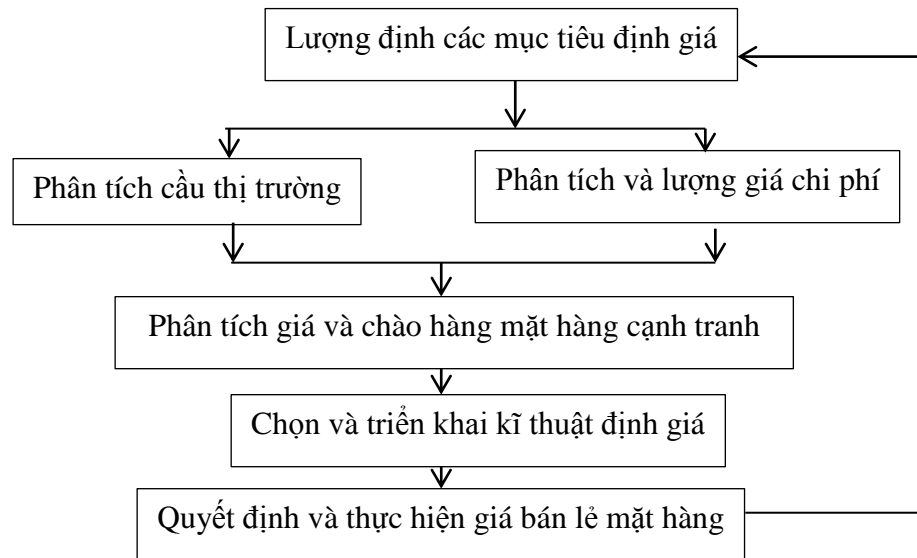
Phương pháp định giá này đòi hỏi chuỗi phải cân nhắc xác định xác đáng chi phí chung, chi phí MKT và tỉ lệ lợi nhuận ròng thích hợp để vừa đạt được mục tiêu KD của chuỗi vừa đạt mục tiêu KH cảm nhận được giá trị (lợi ích) và chấp nhận mua mặt hàng với mức giá bán đã xác định.

Ba là, thực hành định giá BL theo qui trình khoa học và triển khai kĩ thuật định giá thích hợp để tạo ra mức giá bán được KH chấp nhận, có tính cạnh tranh cao. Các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội xây dựng và triển khai qui trình định giá phù hợp (Xem hình 3.4).

Việc triển khai các kĩ thuật định giá không chỉ là kĩ thuật định giá chi phí cộng thêm như hiện tại mà quan trọng hơn phải phân tích cầu thị trường; giá trị khách hàng cảm nhận qua mức giá; giá và thực hành giá mặt hàng cạnh tranh của đối thủ để chọn và triển khai các kĩ thuật định giá dựa trên giá trị và sự chấp nhận của khách hàng.

Bốn là, để tạo giá bán lẻ danh mục mặt hàng của chuỗi khác biệt và có tính cạnh tranh chủ động: Thứ nhất, đa dạng hóa tương quan giá/chất lượng mặt hàng; tương quan giá/ chất lượng dịch vụ BL. Thứ hai, định giá một số mặt hàng có đặc trưng

riêng/nổi bật thấp hơn giá BL thị trường và đối thủ cạnh tranh tạo cho KH ấn tượng “chất lượng tương đương nhưng chi phí bỏ ra ít hơn”, ví dụ như với một số mặt hàng thực phẩm chế biến, một số mặt hàng phi thực phẩm mà chuỗi có ưu thế về nguồn cung cấp. Về thời gian thực hành giá bán thấp có thể diễn ra trong thời gian nhất định tùy thuộc vào phản ứng của KH, của ĐTCT và nguồn lực tài chính của chuỗi. Thứ ba, chuỗi có thể định giá cao hơn giá thị trường/ĐTCT với những mặt hàng cao cấp/độc đáo và với mặt hàng riêng có của chuỗi để tạo cảm nhận về đẳng cấp chất lượng mặt hàng và giá trị mặt hàng đem lại cho KH.



Hình 3.4: Đề xuất quy trình định giá mặt hàng của CCHTI

Năm là, thực hành đa dạng, phù hợp và hiệu quả các công cụ điều chỉnh giá trước mắt các chuỗi cần tăng cường và nâng cao hiệu quả các công cụ thực hành giá để tăng thu hút KH hiện hữu và phát triển KH, cụ thể:

- Thực hành chiết giá khuyến khích người tiêu dùng: chuỗi chủ động hạ giá/giảm giá một số mặt hàng với các đối tượng KH nhân dịp ngày lễ hội hoặc bất kỳ thời điểm, khoảng thời gian xác định như hạ giá đồng loạt /giảm giá một số mặt hàng (đồ chơi trẻ em; mặt hàng chăm sóc đẹp phụ nữ; mặt hàng sữa bánh kẹo...) nhằm mục tiêu kích thích nhu cầu và quyết định mua của các mặt hàng cần khuyến khích.

- Thực hành giá phân biệt theo thời gian: các chuỗi chủ động giảm giá các mặt hàng mặt hàng thực phẩm tươi sống, thực phẩm chế biến sẵn vào thời điểm trong ngày/tháng; các mặt hàng phi thực phẩm có tốc độ bán chậm lượng tồn kho lớn; các mặt hàng sắp hết thời gian sử dụng.

- Thực hành định giá tâm lý: cảm nhận về mức giá BL mặt hàng của KH chịu sự tác động của nhiều yếu tố nội tại của KH trong đó có các yếu tố tâm lý, các yếu tố tâm lý của KH nhất là KH nữ giới (chiếm tỉ trọng lớn mua hàng ở CCHTI) thường rất quan tâm, chịu sự tác động trực tiếp là mức giá với những con số lẻ và nằm dưới

ngưỡng đơn vị hàng chục, trăm ,ngàn... vì vậy để đạt được hiệu quả tâm lý các chuỗi cần chủ động định mức giá BL và tiếp cận dưới ngưỡng ví dụ thay vì định giá bán một mặt hàng 1.000VND bằng giá bán 995 VND hoặc thay vì định giá bán 9.000 VND định giá 8.990 VND.

- Thực hành định giá quảng cáo: trong thực hành định giá quảng cáo các CCHTI chủ động: (1) Định mức giá bán hòa vốn (hay còn gọi là giá vốn) để tăng thu hút và quyết định mua của KH một số mặt hàng trong khi những mặt khác vẫn bán với mức giá bán có lãi bình thường; (2) Điều chỉnh mức giá bán đặc biệt kết hợp với truyền thông về chương trình giá đặc biệt này để quảng cáo & chào hàng, tác động mạnh đến tăng doanh thu số bán mặt hàng của chuỗi.

Các công cụ điều chỉnh giá trên được lựa chọn phối hợp đồng bộ thực hành đúng thời điểm, phù hợp với đối tượng (loại hàng và KH) và đạt hiệu quả thực hành cao khi các nhà quản trị chuỗi nghiên cứu kỹ lưỡng, toàn diện nhu cầu tiêu dùng cảm nhận lợi ích qua giá bán lẻ của NTD; giá BL và thực hành giá của ĐTCT và mục tiêu MKT của CCHTI.

Sáu là, các CCHTI chủ động trong thiết kế hình thức và nội dung các bảng yết giá đảm bảo rõ ràng, dễ nhận biết cho KH và kiểm soát chặt chẽ vị trí niêm yết giá phù hợp với vị trí trưng bày, bán hàng hóa tại gian bán hàng. Việc niêm yết giá rõ ràng, đúng vị trí không chỉ tạo điều kiện để KH thuận lợi trong so sánh giữa giá bán lẻ các SP mà còn tạo sự chú ý cần thiết đến các SP được giảm giá qua đó tác động kích thích nhu cầu, thúc đẩy quá trình quyết định và mua hàng của họ.

3.3.4. Hoàn thiện quản trị chất lượng dịch vụ khách hàng

Dịch vụ khách hàng của các CCHTI địa bàn Thành phố Hà Nội được thực hành hiện có chất lượng trung bình khá và đã đóng góp bước đầu tạo giá trị KH cảm nhận về loại hình BL hiện đại. Tuy nhiên để thực hiện mục đích định vị giá trị và trở thành vũ khí cạnh tranh sắc bén trong điều kiện TT bán lẻ Hà Nội cạnh tranh gay gắt, các ĐTCT chính phát triển đa dạng các DVKH và lấy nó là công cụ mũi nhọn để nâng cao hiệu quả quản trị MKT chiến thuật và giá trị KH cảm nhận, các CCHTI cần nâng cao chất lượng các dịch vụ KH hiện hữu và phát triển đa dạng các dịch vụ chất lượng cao phù hợp với nhu cầu và vị thế của chuỗi, cụ thể:

Một là, phát triển đa dạng và nâng cấp chất lượng các dịch vụ trước bán và các dịch vụ có giá trị gia tăng cao như các dịch vụ truyền thông tư vấn, hướng dẫn sử dụng, bảo quản hàng hóa, dịch vụ đảm bảo an ninh, an toàn cho KH trước bán; các dịch vụ chế biến sâu rau quả thực phẩm; các dịch vụ chế biến món ăn nhanh tại chỗ và mang đi đạt đẳng cấp chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu NTD và tạo sự khác biệt nổi trội, định vị rõ nét hình ảnh của CCHTI thân thiện, hiện đại, văn minh.

Hai là, đa dạng hóa phù hợp và tiếp tục nâng cấp chất lượng dịch vụ KH hiện chuỗi đang cung ứng theo tiêu chuẩn (Quốc gia, Quốc tế). Trước mắt quan tâm ưu tiên phát triển nâng cấp chất lượng đến một số loại hình dịch vụ như các dịch vụ tư vấn trước bán; dịch vụ sơ chế, chế biến sâu thực phẩm, rau quả; dịch vụ giao hàng và thanh toán tại nhà/cơ quan công tác của KH; dịch vụ chế biến đồ ăn, thức uống nhanh để KH mang đi; dịch vụ thanh toán và một số dịch vụ bổ sung có giá trị gia tăng cao khác. Để phát triển và nâng cấp chất lượng các dịch vụ khách hàng, chuỗi cần triển khai nghiên cứu nhu cầu KH mục tiêu, điểm mạnh - điểm yếu các DVKH của ĐTCT; hiệu quả/chi phí thực hiện dịch vụ KH của chuỗi và đặc biệt cần có một kênh thông tin thu thập các ý kiến của KH mua hàng tại CHTV để quyết định chọn, triển khai nâng cấp chất lượng dịch vụ KH phù hợp của CHTV và của chuỗi.

Ba là, để nâng cấp chất lượng và hiệu quả thực hiện dịch vụ KH cao, tạo giá trị khách hàng cảm nhận đủ lớn, có khác biệt, CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần triển khai đồng bộ các giải pháp nâng cao năng lực và động lực cho đội ngũ NVBH theo tiêu chuẩn NVBH tại cơ sở bán lẻ hiện đại. Trước mắt cần triển khai các giải pháp sau:

- Đào tạo và đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng thực hành nghiên cứu hành vi mua của NTD; những hiểu biết sâu về thương phẩm học hàng hóa và DVKH; những kỹ năng bán hàng, tư vấn và chăm sóc KH. Quá trình đào tạo, bồi dưỡng được triển khai thực chất và hiệu quả bằng các hình thức kết hợp giữa đào tạo tập trung và đào tạo theo nhóm; kết hợp bồi dưỡng tại chuỗi với đào tạo, bồi dưỡng tập trung tại các cơ sở đào tạo ngoài chuỗi để nâng cao trình độ và các kỹ năng theo tiêu chuẩn NVBH tại các cơ sở BL hiện đại. Trong đó, các kỹ năng cần tập trung đào tạo và nâng cấp các kỹ năng: (1) Kỹ năng giao tiếp tạo thiện cảm và thân thiện với KH; (2) Kỹ năng tìm hiểu và nắm bắt nhanh nhu cầu của KH tạo cơ sở để thực hiện đúng và nhanh các dịch vụ KH; (3) Kỹ năng giới thiệu, tư vấn thuyết phục KH để KH cảm nhận được lợi ích cụ thể khi mua và sử dụng SP; (4) Kỹ năng thực hiện các tác nghiệp bán và thanh toán với KH để tạo cảm nhận của KH về trình độ thực hiện tác nghiệp bán ở đẳng cấp cao.

- Để tạo thái độ làm việc lịch sự, thân thiện và chuyên nghiệp của NVBH trước hết các CCHTI cần hoàn thiện, nâng đẳng cấp bộ tiêu chí đánh giá trình độ, kỹ năng nghề nghiệp; bộ qui tắc ứng xử văn hóa, văn minh thương mại phù hợp theo tiêu chuẩn của các nước Châu Á và thực hiện tuyển dụng theo bộ tiêu chí đảm bảo tuyển dụng được NVBH yêu nghề, có những phẩm chất năng lực, kỹ năng phù hợp với nghề bán hàng và phục vụ KH tại cửa hàng bán lẻ hiện đại. Sau đó tiến hành đào tạo nâng cao, phân công công việc phù hợp và kiểm soát kết quả. Trong đào tạo và đánh giá NVBH không chỉ ở trình độ kỹ năng nghề nghiệp; trình độ kỹ năng ứng xử văn hóa, văn minh mà vấn đề quan trọng là xác định khách quan các nguyên nhân tác động đến hiệu quả

để có được các quyết định điều chỉnh phù hợp.

- Các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần tiếp tục nâng cấp chất lượng và hiệu quả các chương trình tạo động lực làm việc cho NVBH hiện đã thực hiện như: chương trình thi đua khen thưởng, chương trình xây dựng tinh thần làm việc, các giải thưởng dành cho NVBH xuất sắc và chương trình từ thiện, thực hiện trách nhiệm xã hội của chuỗi. Đồng thời phát triển các chương trình mới phù hợp với đặc thù nghề nghiệp của NVBH (tiếp xúc trực tiếp với KH, tần xuất lặp qui trình bán lớn) để đảm bảo nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả bán hàng phục vụ KH.

3.3.5. Hoàn thiện quản trị địa điểm phân bố cửa hàng tiện ích

Trong thực hiện quyết định tổ chức kênh TM và mở rộng qui mô chuỗi, việc xác định địa điểm phân phối CHTV là yếu tố quan trọng nhất là để đạt mục tiêu tăng thu hút KH và hiệu quả quản trị MKT bán lẻ của CHTV và của CCHTI. Điều đó cũng có nghĩa là địa điểm phân bố CH phải được xác định để KH cảm nhận những lợi ích về sự thuận tiện và tiết kiệm hao phí thời gian, sức lực phải bỏ ra trong nhận biết, tiếp cận CH, đồng thời tạo tiền đề khai thác tối đa công suất bán tại CH và đạt hiệu quả quản trị MKT BL của chuỗi. Để thực hiện mục tiêu và khắc phục những hạn chế trong xác định địa điểm phân bố CHTV của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội hiện tại, NCS đề xuất:

Một là, phát triển tổ chức kênh TM của chuỗi nói chung và xác định địa điểm phân bố CHTV nói riêng phải phù hợp với “qui hoạch tổng thể phát triển kinh tế xã hội Hà Nội”; “qui hoạch phát triển thương mại dịch vụ Hà Nội đến năm 2020 tầm nhìn năm 2030” và đặt mục tiêu thuận lợi và tiện ích cho KH lên hàng đầu cũng như xác định địa điểm phân bố cửa hàng phải đáp ứng các tiêu chuẩn về phát triển mạng lưới thương mại bán lẻ văn minh hiện đại để Hà Nội thực sự là trung tâm Kinh tế - Thương mại của Việt Nam và Châu Á.

Hai là, tốc độ đô thị hóa nhanh do liên tục mở rộng địa giới hành chính các Quận ra Huyện ngoại thành; các khu đô thị, chung cư, văn phòng phát triển khá nhanh đã tạo cơ hội cho các CCHTI phát triển, xác định địa điểm CHTV tại khu vực này. Trong những năm tiếp theo đến 2025, các CCHTI cần xây dựng kế hoạch và lịch trình phối hợp để phát triển số lượng và xác định địa điểm phân bố tại TT các Quận, Huyện ngoại thành theo tốc độ đô thị hóa, đạt mục tiêu gia tăng mật độ CHTV/1000 dân của Thành phố và mục tiêu bao phủ thị trường của từng chuỗi.

Ba là, các CCHTI xác định địa điểm phân bố CH của chuỗi trong khu dân cư, gần nơi công sở, trung tâm vui chơi giải trí, bệnh viện, bến xe ô tô, bến tàu điện trên cao và các điểm quốc lộ chính, đảm bảo thời gian tiếp cận cửa hàng từ 7÷10 phút đi bộ của KH và thuận tiện tối đa sử dụng các phương tiện giao thông của cá nhân, phương tiện giao thông công cộng.

Bốn là, cần nhận dạng xác đáng những ưu thế và hạn chế khi phát triển, xác định vị trí phân bố của các CHTV ở các đường, phố thương mại; các TTTM tại các khu vực đô thị trung tâm và trung tâm Quận của Thành phố để có quyết định thích ứng đảm bảo các yêu cầu thu hút phát triển khách hàng mục tiêu, khai thác triệt để cộng suất đạt năng suất bán lẻ của từng CHTV và của chuỗi.

Năm là, khi xác định địa điểm phân bố CHTV tại thị trường nông thôn ở các Huyện ngoại thành cần đặc biệt cân nhắc tới thói quen mua và xu hướng của nhu cầu tiêu dùng về hàng hóa và DVKH của dân cư địa phương cũng như tác động cạnh tranh của các loại hình thương mại truyền thống nhất là chợ truyền thống.

Sáu là, khi xác định địa điểm phân bố CHTV bên cạnh các tiêu chí địa TT tạo thuận lợi tối đa cho KH tiếp cận cửa hàng cần phân tích chi tiết, đánh giá xác đáng những yêu cầu thực hiện quá trình mua - nhập hàng thuận tiện, đảm bảo tối đa hóa hiệu quả/chi phí mua - nhập hàng vào CH.

3.3.6. Hoàn thiện quản trị trung bày, truyền thông chào hàng tại cửa hàng

Để khắc phục những hạn chế cơ bản của thành phần theo đánh giá của chuyên gia, của KH và thực hiện mục tiêu nâng cao chất lượng, hiệu quả của trung bày truyền thông chào hàng, phát huy lợi thế của mô hình KD chuỗi cửa hàng bán lẻ hiện đại, NCS đề xuất:

Một là, trên cơ sở đảm bảo qui mô diện tích cửa hàng (theo đề xuất tiêu chuẩn của qui hoạch mạng lưới thương mại của Sở Công thương Hà Nội đến năm 2020 định hướng 2025, diện tích mặt bằng KD/bình quân một CHTI từ $120 \div 150m^2$ hoặc tối thiểu $\geq 80m^2$), các CCHTI qui hoạch các bộ phận diện tích cửa hàng (diện tích trung bày bán hàng, diện tích bảo quản chế biến hàng hóa, diện tích phòng phụ kỹ thuật...) theo tiêu chuẩn, đảm bảo tỉ lệ diện tích trung bày và bán hàng bao gồm cả diện tích lối đi lại của KH chiếm từ $70 \div 80\%$ diện tích mặt bằng CH. Tỷ lệ diện tích trung bày bán hàng của từng chủng loại hàng cần được xác định dựa trên mức đóng góp vào doanh số bán và vị trí qui hoạch theo dòng vận động của KH tại CH. Đồng thời cần qui hoạch phù hợp, bố trí đủ diện tích để thực hiện các DVKH nhất là diện tích thực hiện dịch vụ chế biến thực phẩm rau quả, dịch vụ chế biến món ăn nhanh và diện tích giới thiệu, trình diễn mặt hàng mới.

Hai là, bảng chỉ dẫn KH và thông tin giới thiệu, chào hàng, mặt hàng mới, dịch vụ KH mới hoặc cần khuyến trương, đẩy mạnh tiêu thụ được qui hoạch vị trí để KH dễ nhận biết, có đủ thông tin về vị trí các khu vực diện tích chức năng, khu vực trung bày, bán từng loại/tên hàng; các thông tin chất lượng, lợi ích, phẩm giá và chương trình khuyến mại...và được tiêu chuẩn hóa về nội dung tại CHTV trong toàn chuỗi. Trước mắt cần khắc phục những hạn chế còn khá phổ biến hiện nay trong kết hợp bảng chỉ

dẫn khách hàng với vị trí trung bày và các niêm yết giá chưa rõ ràng, đặt sai vị trí,... để đảm bảo phù hợp với dòng vận động, tiết giảm hao phí thời gian, sức lao động của KH trong đi lại, tiếp cận lựa chọn và mua hàng hóa, thực hiện dịch vụ KH với hàng hóa/dịch vụ mà khách hàng đã có quyết định mua, đồng thời tác động tăng sự hấp dẫn kích thích quyết định mua với hàng hóa/dịch vụ mà KH chưa có quyết định mua.

Ba là, lựa chọn và sử dụng trang bị thiết bị trưng bày và bán hàng (quầy tủ, giá, kệ...) phù hợp với qui hoạch nội thất, đặc điểm hàng hóa, tốc độ bán và phương pháp trưng bày đảm bảo thuận tiện cho khách hàng trong tiếp cận lựa chọn hàng hóa của KH thực hiện các tác nghiệp tư vấn, giới thiệu, bán hàng và thanh toán của NVBH.

Bốn là, tiếp tục nâng cấp chất lượng triển khai các hình thức, phương pháp trưng bày hàng hóa hiện đang sử dụng và phát triển các hình thức, phương pháp trưng bày mới phù hợp trật tự, ngăn nắp, “dễ thấy, dễ tìm” và lựa chọn đúng hàng hóa mua theo nhu cầu. Đồng thời, đảm bảo tính “thẩm mỹ”, “nghệ thuật”, “bản sắc” của chuỗi và coi đây là giải pháp đột phá để khắc phục điểm yếu trong trưng bày, truyền thông chào hàng hiện tại là “xếp chồng” “xếp thành hàng” nhằm tăng khả năng hấp dẫn và tạo cảm nhận thoải mái, tiện ích trong trải nghiệm mua sắm của KH. Để thực hiện trước hết các CCHTI cần đứng ở vị trí KH để lựa chọn, phát triển phù hợp các hình thức phương pháp trưng bày và tạo sự chuyên nghiệp cho NVBH như suy nghĩ của KH trong thực hành chi tiết tác nghiệp trưng bày hàng hóa.

Năm là, để định vị đẳng cấp chất lượng cao và khác biệt của mặt hàng BL các CCHTI cấp thiết phải phát triển mặt hàng BL mới. Tuy nhiên mặt hàng mới có xâm nhập nhanh và định vị được trên thị trường hay không tùy thuộc rất lớn và hiệu quả tác động của chào hàng trực tiếp tại CH. Vì vậy, các CCHTI chủ động bố trí hợp lý diện tích và triển khai kết hợp quảng cáo trưng bày tại các tủ, giá, kệ với giới thiệu, trình diễn mặt hàng mới để khẳng định những lợi thế những giá trị của mặt hàng mới mang lại cho KH một cách bài bản, khoa học.

Để thực hiện đòi hỏi các CCHTI phải nghiên cứu kỹ lưỡng nhu cầu và hành vi tiêu dùng xác định lợi thế cạnh tranh của mặt hàng mới, từ đó xác định: (1) Vị trí và hình thức quảng cáo trưng bày mặt hàng mới tại CH; (2) Xác định nội dung và phương pháp giới thiệu trình diễn mặt hàng mới phù hợp mà trước mắt các chuỗi nâng cấp chất lượng triển khai kết hợp giới thiệu chào hàng qua hệ thống tủ kính quảng cáo, trên các giá trưng bày với trình diễn, chế biến và mời KH dùng thử mặt hàng mới.

3.3.7. Hoàn thiện quản trị bầu không khí và hình ảnh thương hiệu CCHTI

Từ những hạn chế trong tạo bầu không khí cửa hàng đã trình bày trong chương 2 và để thực hiện mục tiêu tạo bầu không khí CH “tiện ích, hấp dẫn, hiện đại và văn minh”, NCS đề xuất các giải pháp mà CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cấp thiết

triển khai thực hiện trong thời gian tới gồm:

Một là, trong thiết kế, quy hoạch không gian tạo bầu không khí CH năng động, tiện ích và hiện đại phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Kiến trúc mặt trước cửa hàng phải phù hợp với cảnh quan môi trường xung quanh, đảm bảo tạo hình ảnh đặc trưng của chuỗi, KH dễ nhận biết, bị thu hút và hấp dẫn. Các yếu tố, kiểu cách, kiến trúc, màu sắc, chữ viết, logo, biểu tượng, hình ảnh,...cần được lựa chọn và sử dụng phù hợp thể hiện bản sắc văn hóa và hình ảnh riêng có của chuỗi.

- Quy hoạch không gian nội thất gian bán hàng đáp ứng yêu cầu trật tự vệ sinh sạch sẽ; không gian đủ ánh sáng, màu sắc hài hòa, mùi hương dễ chịu tạo môi trường tiện ích để KH nhận biết, đánh giá chính xác chất lượng thương phẩm của hàng hóa; cảm giác thoải mái, thoáng đãng, tin cậy trong trải nghiệm, thực hiện mua sắm tại CH. Đồng thời tạo điều kiện để thực hiện hiệu quả nghiệp vụ bán hàng và phục vụ KH của NVBH.

- Quy hoạch vị trí các thiết bị truyền thanh truyền hình tại gian bán hàng phù hợp đảm bảo kết hợp tốt với các hình thức trưng bày tạo môi trường thuận lợi cho truyền thông mở rộng nhận thức về hình ảnh của CH và chào hàng xúc tiến bán hàng tạo bầu không khí CH mới lạ, tiện ích và tăng tính hấp dẫn, thu hút KH.

- Đảm bảo có đủ các thiết bị quan sát, bảo vệ tiên tiến, hiện đại và được qui hoạch vị trí hợp lý, đảm bảo yêu cầu vệ sinh môi trường, an toàn, thân thiện tạo bầu không khí CH văn minh, hiện đại và tin cậy cao của KH.

Hai là, đa dạng hóa, nâng cấp chất lượng và phối hợp hiệu quả hoạt động khuyến mại, trải nghiệm, tổ chức sự kiện và MKT trực tiếp tại cửa hàng và coi đây là giải pháp đột phá tạo bầu không khí CH năng động, hấp dẫn, tăng thu hút, phát triển KH bằng các biện pháp chủ yếu sau:

- Hiện các CCTH quá tập trung vào hoạt động xúc tiến bán mà chưa quan tâm đúng mức đến quảng cáo tại cơ sở CHTV và sự phối hợp với hình thức quảng cáo qua phương tiện truyền thông đại chúng có hiệu lực thấp. Vì vậy, các chuỗi cần chủ động thực hiện nâng cấp chất lượng quảng cáo bằng biển quảng cáo, băng rôn, khẩu hiệu và định kỳ giới thiệu SP mới/SP hiện có bán cùng chương trình khuyến mại trên tờ rơi, cầm nang mua sắm tại CH, trên website của cửa hàng/chuỗi và phối hợp với quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng.

- Các CCTH chủ động triển khai và phối hợp với các nhà cung cấp tổ chức thường xuyên các chương trình khuyến mãi. Nâng cấp chất lượng các hình thức khuyến mãi hiện đã thực hiện và phát triển các hình thức khuyến mãi mới phù hợp, trước mắt mở rộng áp dụng và nâng cao hiệu quả các hình thức như: phiếu mua hàng khuyến mãi, tổ chức các cuộc thi, tặng quà... Ưu tiên tặng phiếu mua hàng khuyến mại

với nhiều ưu đãi cho KH có giá trị mua lớn, KH là tổ chức mua hàng làm quà tặng cho nhân viên. Các chuỗi chủ động xây dựng KH và vận dụng hiệu quả có ưu tiên các hình thức khuyến mãi có tác động lớn tăng doanh thu bán hàng và lòng trung thành của KH hiện hữu và tạo bầu không khí mua - bán sôi động nhằm tăng thu hút các KH mới.

- Chủ động phối hợp hiệu quả hoạt động khuyến mãi với hoạt động trải nghiệm, tổ chức sự và MKT trực tiếp tại CHTV để truyền thông quảng bá hình ảnh và chào hàng xúc tiến BL của chuỗi. Một chương trình khuyến mại sẽ đạt được hiệu quả tối đa nếu nó được kết hợp với tổ chức sự kiện cho các đối tượng KH nhân dịp lễ hội, kỷ niệm ngày lễ lớn của dân tộc... và với MKT trực tiếp giới thiệu quảng bá, xúc tiến bán SP và dịch DVKH. Điều này tạo hiệu quả cộng hưởng lớn, tăng doanh thu, giữ gìn và phát triển lòng trung thành của KH mục tiêu.

- Hiệu quả triển khai các hình thức khuyến mại, tổ chức sự kiện MKT trực tiếp tại CHTV cần dựa trên kết quả nghiên cứu kỹ lưỡng TT và xu hướng hành vi NTD; các tác nhân tác động như đặc trưng các giai đoạn trong CKS mặt hàng, đặc điểm, phạm vi và hiệu lực tác động của từng công cụ, các giai đoạn cảm nhận của NTD và cơ chế phối hợp trong phối thức xúc tiến hỗn hợp chung của chuỗi. Phối thức xúc tiến hỗn hợp đề xuất của CCHTI là: Quảng cáo (3,0); khuyến mại (2,5); bán hàng cá nhân (1,5); quan hệ công chúng, tổ chức sự kiện (1,0) và tổng ngân sách xúc tiến hỗn hợp tăng lên chiếm từ 6÷8%/năm trên doanh số bán.

- Các CCHTI sau khi triển khai cần thực hiện đánh giá hiệu quả xúc tiến hỗn hợp nói chung; các công cụ xúc tiến: khuyến mại, quan hệ công chúng tổ chức sự kiện và MKT trực tiếp tại CHTV thông qua: Đo lường phản ứng đáp lại và mức tăng lòng trung thành của các KH mục tiêu mà quan trọng nhất là ước tính mức tăng/giảm số lượng KH vào CH và mức tăng/giảm doanh thu bán hàng sau so với trước khi thực hiện.

- Các CCHTI xác lập lộ trình phát triển, triển khai nâng cấp chất lượng các yếu tố tạo bản sắc hình ảnh thương hiệu của chuỗi phù hợp các yếu tố bản sắc gồm: (1) Đa dạng cơ cấu, chủng loại chất lượng danh mục và thực hành giá cạnh tranh mặt hàng bán lẻ; (2) Nâng cao chất lượng dịch vụ KH và văn minh dịch vụ bán hàng về văn hóa, thẩm mỹ và kỹ thuật nghiệp vụ; (3) Trưng bày, truyền thông chào hàng và tạo bầu khí CCHTI hiện đại.

3.4. Nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Để đáp ứng những thay đổi lớn trong môi trường kinh doanh dưới tác động của cạnh tranh toàn cầu; xu hướng bảo hộ thương mại quốc gia; cách mạng CN 4.0 và khắc phục những hạn chế trong quản trị các yếu tố tạo nguồn LTCT MKT của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội, NCS đề xuất một số giải pháp hoàn thiện tổ

chức và nâng cấp chất lượng nguồn lực, năng lực cạnh tranh MKT sau:

3.4.1. Hoàn thiện tổ chức MKT và quản trị năng lực nguồn lực marketing cốt lõi

Một là, cho đến năm 2025, trên cơ sở phương thức tái cơ cấu tổ chức MKT và quan điểm hoàn thiện quản trị MKT, các CCHTI xây dựng phòng MKT với cấu trúc hạt nhân là bộ phận MKT thương mại qua hình 3.5. Đây là mô hình tổ chức phòng MKT đầy đủ được đề xuất áp dụng với các CCHTI có qui mô vừa và lớn (các chuỗi có qui mô nhỏ có thể tích hợp cao hơn các chức năng trong một bộ phận).

Với mô hình tổ chức này, nhiệm vụ chủ yếu của các bộ phận được phân định như sau:

- Bộ phận quản trị chiến lược KDTM có nhiệm vụ: Tổ chức thu thập thông tin từ các nguồn nghiên cứu, điều tra, phân tích MKT, tiến hành phân tích và cung cấp thông tin cho các bộ phận hoạch định chiến lược, kế hoạch MKT trung và dài hạn; triển khai kế hoạch MKT hàng năm; điều hành MKT nội bộ, Phòng MKT và phối hợp với các bộ phận quản trị chức năng khác của chuỗi.

- Bộ phận MKT trung tâm chuỗi: thực hiện nhiệm vụ quản trị theo chức năng và quản trị tác nghiệp bán lẻ theo TT và theo nhóm /loại mặt hàng tiêu thụ hoặc kết hợp quản trị theo hai hình thức này.

- Bộ phận quản trị truyền thông và XTTM thực hiện nhiệm vụ quản trị truyền thông XTTM toàn chuỗi; chỉ đạo, kiểm soát hoạt động truyền thông XTTM theo nhóm/loại mặt hàng và các đoạn TT; chỉ đạo thực hiện các chương trình chào hàng, xúc tiến bán của các CHTV.

- Bộ phận/tổ MKT đa chức năng thực hiện nhiệm vụ phát triển mặt hàng mới, DVKH mới nhằm phát triển TT và quản trị Logistics đầu vào (mua - nhập hàng- tồn kho - cung ứng hàng hóa cho các CHTV...).

Quá trình phân định nhiệm vụ chuyên môn hóa của các bộ phận trong phòng MKT tất yếu sẽ đòi hỏi phải tăng nhân lực có trình độ và kỹ năng trước mắt tăng từ 2-3 nhân sự MKT cho một bộ phận trong cấu trúc tổ chức với trình độ và kỹ năng phù hợp theo định hướng làm “phẳng”, “thông suốt”, thống nhất và hiệu quả cao của tổ chức MKT.

Hai là, các CCHTI cần nhận thức vị trí quan trọng và vận dụng các phương pháp phù hợp để tạo lập, phân bổ tối ưu ngân quỹ quản trị MKT. Trước mắt, NCS đề xuất: (1) Vận dụng phương pháp phần trăm trên doanh thu để xác lập tổng ngân quỹ quản trị MKT của chuỗi; (2) Vận dụng phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ để phân bổ ngân quỹ cho các chương trình và từng công cụ MKT. Thực hiện đề xuất này, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội sẽ xác lập tổng ngân quỹ MKT phù hợp, phân bổ ngân quỹ MKT cho từng chương trình, công cụ MKT sẽ hợp lý vì dựa trên những nghiên cứu khoa học, chi tiết và thực tế về chi phí cũng như mối quan hệ giữa chi phí

với hiệu quả của từng công cụ, từng chương trình MKT của chuỗi, của CHTV.

Ba là, các CCHTI cần bố trí đủ nhân lực và nâng cao chất lượng nhân lực MKT. Đây là giải pháp có tính đột phá nhằm nâng cấp chất lượng tổ chức và năng lực, nguồn lực bộ máy quản trị MKT của chuỗi. Để thực hiện các chuỗi cần triển khai đồng bộ các giải pháp từ tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng, phân công và đãi ngộ phù hợp với nhân lực MKT ở các cấp quản trị trong bộ máy tổ chức MKT của chuỗi, cụ thể:

- Thứ nhất, với các nhà quản trị MKT cấp cao và cấp trung bổ sung thêm về số lượng (như trong đề xuất thứ nhất của tiểu mục này) và có kế hoạch đào tạo từng bước nâng cao chất lượng, kỹ năng, giá trị của nhóm nhân lực này bằng các chương trình, hình thức đào tạo bồi dưỡng phù hợp. Nâng cao trình độ và kỹ năng đội ngũ nhân sự cấp cao và cấp trung một mặt tạo ra nguồn lực MKT cốt lõi, mặt khác bằng việc ra các quyết định kịp thời và chỉ đạo thực hiện hiệu quả các quyết định MKT của chuỗi sẽ góp phần tạo năng lực khác biệt có giá trị cao trong ứng xử cạnh tranh. Điều này có nghĩa là trong giai đoạn đến năm 2025 tầm nhìn 2030, các chuỗi cần tập trung đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng quản trị của đội ngũ nhân sự MKT cấp cao, cấp trung theo định hướng thực hành tốt MKT tổng lực.

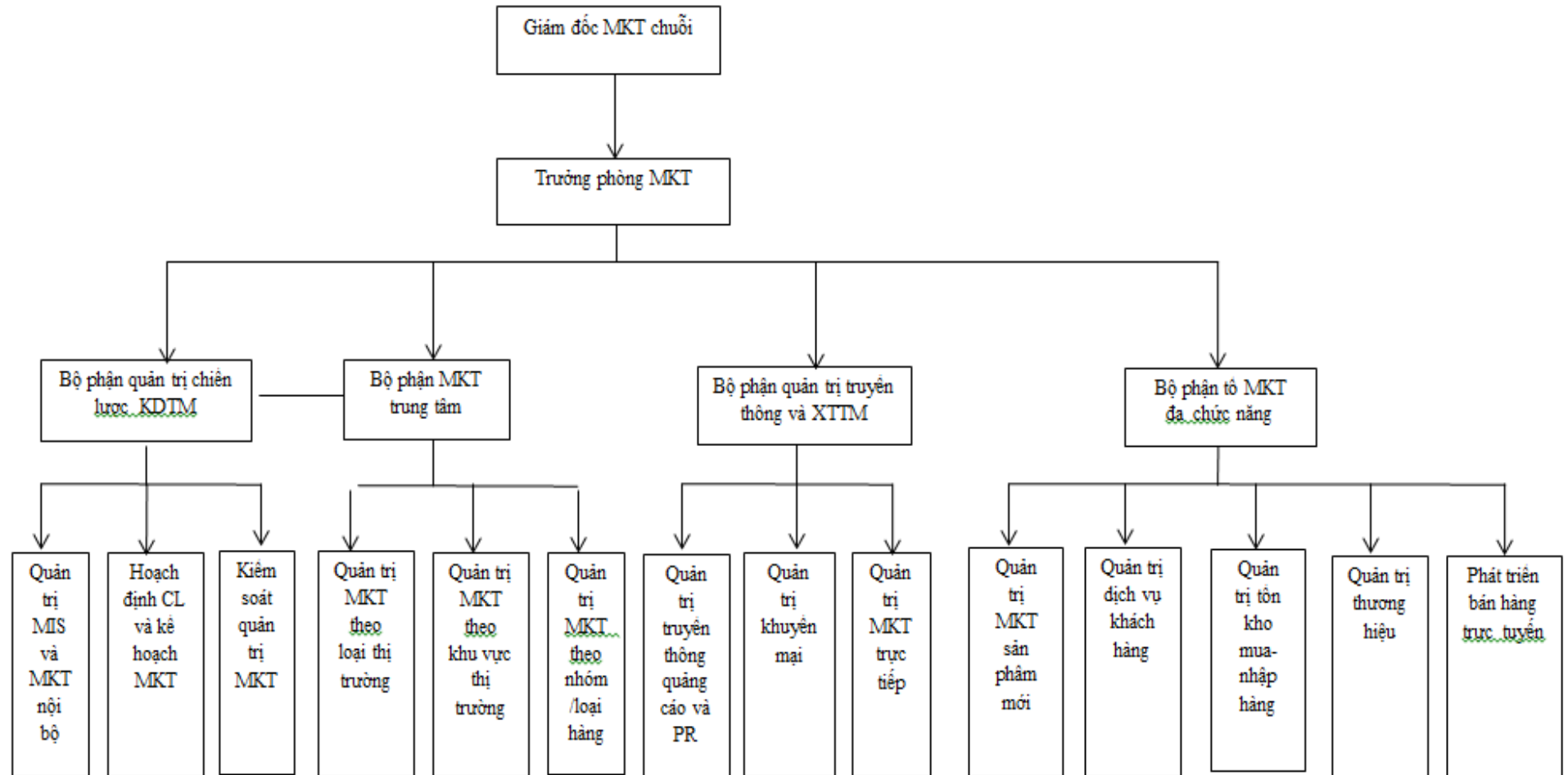
- Thứ hai, với NVBH và phục vụ KH trước mắt các chuỗi cần bổ sung số lượng NVBH cho một số cửa hàng có danh sách bán/NVBH lớn kết hợp với sử dụng hình thức thời gian biểu làm việc theo qui luật dòng KH trong ca/ngày, nâng cao đào tạo kỹ năng giao tiếp, thực hành bán hàng và phục vụ KH. Với hình thức chủ yếu là đào tạo bồi dưỡng tại chuỗi/CHTV xây dựng kế hoạch trung và dài hạn và triển khai theo lộ trình phù hợp đào tạo, bồi dưỡng NVBH giỏi, nâng cấp chất lượng đội ngũ NVBH.

- Thứ ba, kết hợp đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng với đa dạng hình thức, triển khai đãi ngộ phù hợp đội ngũ nhân sự MKT nhất là sớm phát hiện, đào tạo bồi dưỡng và đãi ngộ phù hợp để giữ chân nhân tài MKT và NVBH giỏi.

Bốn là, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần xác định kế hoạch dài hạn triển khai theo lộ trình nâng cấp chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật – bộ phận nguồn lực cốt lõi quan trọng của chuỗi. Thứ nhất, nâng cấp chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật phải được tiến hành đồng bộ từ quy hoạch mạng lưới, sửa chữa nâng cấp hệ thống cơ sở vật chất hiện có, đến đầu tư xây dựng mới các CHTV chú trọng đầu tư hiện đại hóa hệ thống, trang thiết bị trưng bày và bán hàng. Bên cạnh sự chủ động của các chuỗi trong việc tìm kiếm, phát triển mặt bằng kinh doanh, các chuỗi cần tận dụng triệt để, phù hợp các hỗ trợ bằng chủ trương, hoặc giải pháp cụ thể thông qua chỉ đạo các sở, ngành cho các chuỗi được sử dụng tạo điều kiện có ưu đãi thuê mượn các mặt bằng ở các đô thị mới, khu chung cư của Thành phố Hà Nội. Thứ ba, các chuỗi cần ưu tiên đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng tại CHTV ở những nơi xa khu vực trung tâm, ở các

Huyện ngoại thành như Sóc Sơn, Đông Anh, Phú Xuyên, Ứng Hòa,.... Bởi nơi đó có thể ở thời gian đầu chỉ hòa vốn không có lợi nhuận thậm chí lỗ vốn nhưng sau đó cùng với sự phát triển nhanh chóng của hệ thống hạ tầng giao thông, quỹ đất còn đủ bố trí các mặt bằng rộng, giá thuê thấp hơn nhiều so với khu vực trung tâm sẽ tạo những điều kiện để tăng doanh thu và lợi nhuận của chuỗi.

Năm là, trên cơ sở ứng dụng công nghệ thông tin các CCHTI trên địa bàn thành phố Hà Nội tạo lập và phát triển cơ sở dữ liệu KH, NCC và ĐTCT trong đó cơ sở dữ liệu khách hàng được tạo lập và phát triển phù hợp là tài sản độc quyền, một nguồn lực MKT cốt lõi có giá trị mang lại những lợi thế cạnh tranh khác biệt nổi trội trong thu hút KH của CCHTI. Một cơ sở dữ liệu KH thực sự là nguồn lực MKT cốt lõi có giá trị khi nó là một tập hợp các dữ liệu tổng quát về từng KH hiện thực và tiềm năng có khả năng tiếp cận các ứng xử MKT để trở thành KH của chuỗi. Cơ sở dữ liệu KH cho phép nhận diện được các nhóm KH chấp nhận tốt nhất chương trình MKT của chuỗi gồm: các KH hiện hữu, KH tiềm năng quan trọng; các KH trung thành; KH có dự định mua và hành vi mua của họ. Đây là bộ phận nguồn lực đặc biệt có giá trị tạo tiền đề để chuỗi triển khai đáp ứng bằng MKT hàng loạt, MKT phân đoạn hay MKT nép góc thích ứng phù hợp trong tình thế thị trường bán lẻ Thành phố Hà Nội có mức cạnh tranh cao hiện nay và cho đến những năm 2025 tầm nhìn 2030.



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 3.5: Mô hình tổ chức Phòng marketing thương mại của CCHTI

3.4.2. Hoàn thiện quản trị năng lực marketing khác biệt

Trong tình thế thị trường cạnh tranh đa phương, mức cạnh tranh khốc liệt hơn và để thực hiện mục tiêu đề xuất giá trị cung ứng đủ lớn và thực hành dữ liệu, định vị giá trị qua gói dịch vụ bán lẻ hỗn hợp theo mô thức SIVA, NCS đã đề xuất các CCTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần cân nhắc lựa chọn và thực hành quản trị nâng cấp chất lượng phù hợp, linh hoạt các yếu tố tạo năng lực MKT khác biệt nổi trội chủ yếu sau:

Một là, để tạo sự khác biệt nổi trội của mặt hàng BL, các CCTI cần tập trung tạo sự khác biệt nổi trội bằng sự đa dạng phong phú cả chiều dài và chiều sâu của danh mục mặt hàng bán lẻ. Điều đó đòi hỏi phải nâng cao năng lực phát triển danh mục tên hàng (chú trọng đến phát triển mặt hàng mới và mặt hàng có đặc trưng riêng có) và phát triển đa dạng các phương án mặt hàng cùng thỏa mãn một loại nhu cầu. Với các CCTI cơ bản trước mắt, cần nâng cao năng lực tổ chức nguồn cung cấp hoặc liên kết sản xuất để phát triển chiều dài và chiều sâu của các mặt hàng thực phẩm rau quả an toàn, thực phẩm khô và hàng phi thực phẩm là hàng Việt Nam chất lượng cao.

Hai là, nâng cao năng lực tạo sự khác biệt nổi trội của giá BL nhằm định vị và gia tăng giá trị KH cảm nhận về lợi ích mặt hàng mua so với giá BL trước mắt các CCTI tập trung thực hiện: (1) Định giá bán đơn vị mặt hàng phù hợp với tương quan giá bán lẻ với chất lượng mặt hàng được KH chấp nhận mua, cảm nhận rõ lợi ích của mặt hàng; (2) Nâng cao năng lực triển khai đa dạng, phù hợp, hiệu quả những biện pháp điều chỉnh và thay đổi giá trong đó giảm giá khuyến mại chỉ là một hình thức để tạo ra cảm nhận lợi ích của mặt hàng biểu hiện qua giá đem lại cao hơn chi phí bỏ ra của KH và coi đây là yếu tố quan trọng tạo sự khác biệt nổi trội so với các loại hình BL khác.

Ba là, tạo sự khác biệt nổi trội từ cơ cấu, đa dạng và đẳng cấp và chất lượng DVKH cao. Đây là yếu tố quan trọng nhất và là giải pháp trọng tâm mà các CCTI triển khai để tạo sự khác biệt nổi trội đáp ứng các đòi hỏi của NTD Hà Nội và phát huy các lợi thế cạnh tranh của chuỗi. Trong những năm tới các CCTI bên cạnh nâng cao năng lực các yếu tố vật chất, quá trình sản xuất – cung ứng để nâng cấp chất lượng các dịch vụ hiện hữu và phát triển dịch vụ KH mới theo tiêu chuẩn chất lượng, dịch vụ bán lẻ Việt Nam/Khu vực Asean, Châu Á chú trọng các dịch vụ có giá trị gia tăng cao để tạo sự khác biệt thực chất và nổi trội.

Bốn là, tạo sự khác biệt nổi trội từ nâng cấp chất lượng đồng bộ và tiêu chuẩn hóa trên toàn bộ hệ thống CHTV các yếu tố trưng bày, chào hàng và xúc tiến TMBL tại CHTV trong toàn chuỗi tạo ra sự khác biệt nổi trội của chuỗi so với ĐTCT và định vị rõ nét hình ảnh thương hiệu của loại hình bán lẻ hiện đại trong tâm trí KH.

Năm là, tạo sự khác biệt nổi trội từ nâng cấp chất lượng các yếu tố nguồn nhân lực quản trị của chuỗi nói chung nhất là đội ngũ các CMO_s về tư duy và năng lực thực hành quản trị MKT hiện đại – MKT cung ứng giá trị phù hợp với tình thế thị trường năng lực thực tế của chuỗi để tạo sự khác biệt cốt lõi, nổi trội của chuỗi.

3.4.3. Hoàn thiện quản trị năng lực marketing động

Vận hành KD trong bối cảnh thị trường bán lẻ Hà Nội có sự xuất hiện ngày càng nhiều các Tập đoàn và hãng thương mại quốc tế có năng lực KD vị thế cạnh tranh cao, trong khi nâng cao các năng lực nguồn lực MKT cốt lõi và năng lực MKT khác biệt cần có thời gian dài, các CCHTI cần ưu tiên tập trung nâng cao năng lực MKT động. Vì năng lực MKT động là loại năng lực mà ĐTCT khó bắt chước nhất nhưng mang lại hiệu quả cạnh tranh nhanh và cao cho CCHTI. Đây vừa là giải pháp cấp thiết phải triển khai để khắc phục tồn tại lớn nhất trong hiện tại vừa là giải pháp có tính lâu dài với các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

Trong giai đoạn đến năm 2025 tầm nhìn 2030 để phát triển và nâng cao năng lực MKT động, NCS đề xuất các CCHTI tập trung triển khai một số giải pháp chủ yếu sau:

Một là, nâng cao NL nhận biết và tiên lượng tình thế thị trường bán lẻ và hành vi NTD mục tiêu. Năng lực này được thể hiện tổng quát qua khả năng nhận biết sớm, dự báo chính xác thời cơ/đe dọa MKT của chuỗi cũng như động thái xu hướng hành vi chọn mua, quá trình quyết định mua của tập người tiêu dùng mục tiêu với từng nhóm/loại mặt hàng bán lẻ.

Hai là, nâng cao năng lực thích nghi các hoạt động MKT với những thay đổi của thị trường bán lẻ và xu hướng hành vi của NTD. Năng lực này được thể hiện tổng quát qua năng lực thực hành quản trị MKT nói chung, quản trị MKT chiến thuật nói riêng của chuỗi tạo ra các ứng xử phù hợp, linh hoạt theo tình thế MKT để kiến tạo, truyền thông thực hiện tạo giá trị cung ứng khách hàng khác biệt nổi trội và cao hơn ĐTCT.

Ba là, nâng cao năng lực hấp thụ và kiến tạo tri thức. Đây là năng lực mà hiện tại CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội còn đang yếu. các tri thức thị trường và MKT nhất là tri thức về MKT tổng lực, MKT cung ứng giá trị mà các chuỗi có hầu như chỉ được tập trung ở các bộ phận MKT trung tâm chưa được chia sẻ đến CHTV và đến các nhân sự MKT của chuỗi. Vấn đề này cần được triển khai khắc phục ngay trong thời gian tới để đảm bảo và nâng cao năng lực MKT động của chuỗi khi mà thị trường bán lẻ Thành phố cạnh tranh thực sự và gay gắt hơn.

Bốn là, tiếp tục duy trì và nâng cao hiệu quả thực hành MKT trách nhiệm xã hội của chuỗi. Mặc dù trong thực hành MKT trách nhiệm xã hội các CCHTI đã triển khai và

đạt được một số kết quả đáng khích lệ, tuy nhiên thực hành MKT bảo vệ môi trường còn nhiều hạn chế nhất là những hạn chế trong đảm bảo tiêu chí về môi trường của nhà phân phối bán lẻ “xanh”. Theo đó, NCS đề xuất các chuỗi cần: (1) Thiết lập hệ thống quản lý môi trường và phân phối hợp lý các nguồn lực để thực hiện quản lý; (2) Giảm sát hiệu quả sử dụng các nguồn năng lượng và tăng cường sử dụng nguồn năng lượng tái tạo; (3) Tăng cường quản lý hệ thống bảo quản đông lạnh và vận chuyển hàng hóa; (4) Tăng cường quản lý nguồn nước; (5) Quản lý và xử lý phù hợp và hiệu quả các loại chất thải.

Năm là, nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo. Đây là yếu tố quan trọng tạo lợi thế cạnh tranh và năng lực MKT động nhưng đáng tiếc tại các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội lại là một trong những điểm yếu nhất. Vì vậy các chuỗi cần cập nhật triển khai các giải pháp đổi mới sáng tạo trong thực hành các hoạt động MKT theo quan điểm của mô thức QTCS (Chất lượng – Đúng thời điểm – Chi phí – Dịch vụ) đảm bảo tính “sớm, độc đáo, bất ngờ” toàn bộ các hoạt động MKT.

3.4.4. Hoàn thiện năng lực quản trị tổ chức và năng lực lãnh đạo triển khai, kiểm tra đánh giá quản trị marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích

Từ thực trạng và nhằm thực hiện mục tiêu nâng cao năng lực quản trị tổ chức và năng lực lãnh đạo triển khai, kiểm tra đánh giá quản trị MKT giai đoạn đến 2025 tầm nhìn 2030, NCS đề xuất các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội tập trung triển khai các giải pháp sau:

Một là, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần đổi mới “căn bản” toàn diện tổ chức bộ máy và năng lực triển khai các hoạt động MKT; từng bước chuyển sang thực hành quản trị MKT bán lẻ theo quan niệm MKT tổng lực. Sự khác biệt của quan niệm MKT tổng lực so với quan niệm bán trong thực hành quản trị MKT bán lẻ không chỉ ở điểm xuất phát, mục tiêu và công cụ MKT sử dụng để đạt mục tiêu mà quan trọng hơn là ở điểm kết thúc với triết lý thỏa mãn tối đa nhu cầu KH và qua đó sẽ đạt lợi nhuận, thị phần cao cho chuỗi. Trước mắt cần tham khảo mô hình kim tự tháp triết lý KH của doanh nghiệp TMBL với các yếu tố tạo lập qua hình 3.6 để hoàn thiện năng lực quản trị tổ chức MKT; xác lập quan điểm định hướng lãnh đạo triển khai và kiểm tra đánh giá quản trị MKT phù hợp với thực tiễn ở từng chuỗi. Điều cốt lõi để thực hành triết lý này đòi hỏi các CCHTI luôn gìn giữ mối quan hệ với khách hàng và có đủ cơ sở dữ liệu xác định, dự báo xác đáng nhu cầu, sự thay đổi của nhu cầu và hành vi mua của khách hàng tiềm năng để thực hành quản trị MKT tổng lực đạt hiệu quả triển khai các quyết định quản trị MKT của chuỗi.

Hai là, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội xác lập lộ trình phù hợp nâng

cao năng lực quản trị tổ chức MKT đảm bảo vị trí then chốt trong phối hợp hiệu quả với các bộ phận quản trị chức năng quản trị KD khác của chuỗi. Trong tình thế thị trường Thành phố hiện nay, các chuỗi cần quan tâm đặc biệt đến nâng cao năng lực xác định các mục tiêu và tổ chức vận hành hiệu quả theo mục tiêu của hệ thống quản trị phát triển mặt hàng mới, phát triển CHTV mới để định vị thương hiệu và vị thế của chuỗi.

Ba là, cùng với quá trình nâng cấp hạ tầng và hệ thống thông tin MKT, các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần thực hành hiệu quả MKT cơ sở dữ liệu (Database MKT). Marketing cơ sở dữ liệu là quá trình xây dựng, đảm bảo và sử dụng các cơ sở dữ liệu về KH, ngành KD, NCC (hàng hóa, dịch vụ), trung gian MKT,... Một cơ sở dữ liệu MKT được phát triển tốt là tài sản độc quyền tạo cơ sở để chuỗi hoàn thiện quản trị tổ chức và sử dụng các năng lực MKT nhanh, độc đáo, bất ngờ và hiệu quả trong lãnh đạo triển khai, kiểm tra đánh giá quản trị MKT; qua đó gia tăng LTCT và vị thế của CCHTI.



Nguồn: www.bired.ac.uk/compact/Tesco/Fescoindex.htm

Hình 3.6: Mô hình kim tự tháp triết lý khách hàng

Bốn là, đảm bảo định hướng chiến lược MKT phù hợp và hiệu quả trên cơ sở quản trị tốt các khâu xây dựng, triển khai & kiểm soát nội dung, tính khả thi và hiệu quả kế hoạch MKT thường niên của từng cấp mặt hàng TT, từng SBU, và từng CHTV. Trong xây dựng và thực thi kế hoạch MKT thường niên luôn cập nhật kế hoạch chiến lược MKT trung và dài hạn của chuỗi đảm bảo sự phát triển và hiệu quả quản trị bộ máy MKT của

chuỗi trong dài hạn. Các chuỗi cần chú trọng nhận dạng sớm và quản trị tốt các đe dọa và rủi ro MKT có thể xảy ra do môi trường MKT, TT bán lẻ Thành phố thay đổi nhanh, nhiều biến động hiện nay và những năm tiếp theo đến 2025 tầm nhìn 2030.

Năm là, đảm bảo hiệu năng vận hành quản trị truyền thông kinh doanh chiến lược MKT thông suốt hiệu quả toàn tổ chức chuỗi; khai thác triệt để các nguồn lực năng lực MKT tạo năng lực ứng xử phù hợp kịp thời, nhanh và hiệu quả với mọi tình huống phát sinh trong kinh doanh bán lẻ. Để thực hiện các chuỗi cần tập trung triển khai, tăng cường truyền thông tầm nhìn, mục tiêu, các công cụ chiến lược trên toàn hệ thống then chốt của chuỗi trong từng phân kỳ chiến lược và thực hành các giải pháp đồng bộ trong khai thác, phát huy các LTCT MKT của chuỗi. Đồng thời nhận dạng cập nhật, ứng xử kịp thời và hiệu quả với những tình huống phát sinh từ những thay đổi đột biến của TT bán lẻ Thành phố Hà Nội.

3.5. Một số giải pháp hoàn thiện môi trường marketing tạo thuận lợi cho quản trị marketing của các chuỗi cửa hàng tiện ích

3.5.1. Hoàn thiện khung pháp lý, chính sách và cơ chế quản lý Nhà nước trong kinh doanh bán lẻ

Một là, hoàn thiện khung pháp lý và hướng dẫn thực hiện luật doanh nghiệp, luật hỗ trợ DN vừa và nhỏ để tạo môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam phát triển, nâng cao hiệu quả sản xuất - kinh doanh. Đồng thời ban hành các qui định cụ thể, các hướng dẫn chi tiết trong việc mua bán, sát nhập DN trong lĩnh vực thương mại. Một số đề xuất kiến nghị chủ yếu:

- Rà soát, điều chỉnh và bổ sung các qui định về Trung tâm thương mại, Siêu thị, CHTI và mô hình kinh doanh chuỗi các cơ sở bán lẻ này cho phù hợp với bối cảnh mới của phát triển kinh tế và hội nhập quốc tế.

- Mở rộng hơn cơ chế tự chủ và chính sách tuyển dụng, đãi ngộ nhân tài KD.

- Hoàn thiện cơ chế và nâng cao hơn nữa hiệu lực chính sách phát triển đồng bộ các yếu tố thị trường dịch vụ tài chính, thị trường bất động sản và thị trường lao động.

- Tăng cường cải cách hành chính trong quản lý Nhà nước với các DN gắn liền với ứng dụng các thành tựu công nghệ thông tin trong toàn bộ các khâu quản lý Nhà nước.

Hai là, hoàn thiện chính sách và cơ chế quản lý Nhà nước với kinh doanh thương mại của các DNTM nói chung, CCHTI nói riêng. Trong bối cảnh các DNTM Việt Nam với nhiều điểm hạn chế khi phải đối diện cạnh tranh với các Tập đoàn nước ngoài với nhiều điểm mạnh - lợi thế như lợi thế về vốn, lợi thế về năng lực sản xuất kinh doanh; lợi

thể quan hệ toàn cầu,...Nhà nước cần có cơ chế chính sách hợp lý, kịp thời vừa tuân thủ luật pháp quốc tế vừa tạo điều kiện và hỗ trợ để các DN trong nước phát triển, nâng cao năng lực cạnh tranh và có thể cạnh tranh hợp thức, ngang bằng với các doanh nghiệp nước ngoài. Từ đó với hệ thống phân phối bán lẻ nói chung các CCHTI nói riêng, NCS đưa ra một số kiến nghị sau:

- Nhà nước cần có các chính sách khuyến khích hỗ trợ phát triển hệ thống bán lẻ trong nước như chính sách đầu tư tín dụng, thuế khuyến khích phát triển mạng lưới, phát triển cơ sở hạ tầng thương mại hiện đại; hỗ trợ về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thương mại; khuyến khích và hỗ trợ hình thành/nâng cao năng lực chuyên môn cho các Hiệp hội bán lẻ,...

- Nhà nước cần nâng cao năng lực triển khai các công cụ kiểm soát thị trường nhằm tránh sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các Tập đoàn bán lẻ lớn nước ngoài với các chuỗi cơ sở bán lẻ hiện đại nhỏ (không thả lỏng các Tập đoàn này bán phá giá) tạo môi trường bình đẳng để cùng cạnh tranh.

- Nhà nước cần có các nghiên cứu thực tế đủ rộng và chi tiết để tổ chức các chương trình đào tạo về quản lý KD và đổi mới công nghệ bán lẻ của CCHTI; hỗ trợ thông tin dự báo thị trường và xúc tiến thương mại.

- Nhà nước cần có những hỗ trợ phù hợp về mặt bằng KD vì thực tế các vị trí thuận tiện, mặt bằng KD rộng đã và đang được các nhà bán lẻ nước ngoài nắm giữ do họ có vốn đầu tư rất lớn. Nếu thực trạng này còn kéo dài thì tương lai các CCHTI và cơ sở bán lẻ hiện đại Việt Nam sẽ không có được mặt bằng KD đủ rộng ở các vị trí thuận tiện. Vì vậy, các cơ quan quản lý chức năng cần nhắc nhở lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài để có những điều chỉnh trong cấp phép hoạt động và hỗ trợ về mặt bằng cho các CCHTI, chuỗi cơ sở bán lẻ hiện đại của DN trong nước phù hợp với luật pháp quốc tế và Việt Nam.

3.5.2. Một số kiến nghị với Thành phố Hà Nội

Một là, UBND Thành phố Hà Nội tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách và nâng cao hiệu quả triển khai các giải pháp tái cơ cấu, nâng cao năng lực cạnh tranh ngành công thương và phát triển thương mại Thành phố hiện đại và văn minh, cụ thể:

- Tiếp tục ưu tiên đầu tư phát triển hệ thống và nâng đẳng cấp chất lượng dịch vụ BL của Trung tâm thương mại, Siêu thị và Cửa hàng tiện ích.

- Chỉ đạo và hỗ trợ các Quận, Huyện, Thị xã, đặc biệt là các quận Nam Từ Liêm, quận Bắc Từ Liêm, Quận Long Biên, Huyện Đông Anh, Huyện Sóc Sơn và các Quận,

Huyện có tốc độ đô thị hóa nhanh, rà soát các hoạt động bán lẻ theo yêu cầu văn minh, hiện đại do thành phố và trung ương bán hành cho từng nhóm loại hình bán lẻ. Từ đó đề ra và triển khai các quyết định phù hợp kịp thời.

- Cần có cơ chế, chính sách và triển khai giải pháp phù hợp hỗ trợ hệ thống TM hiện đại trong xây dựng, thuê mặt bằng KD cấp phép KD để phát triển qui mô, mạng lưới CHTV của chuỗi bán lẻ hiện đại trong đó có CCHTI.

Hai là, UBND Thành phố Hà Nội chỉ đạo, Sở công thương chủ trì và phối hợp với các Sở ban ngành của thành phố tiếp tục thực hiện theo lộ trình và đạt mục tiêu quy hoạch phát triển mạng lưới thương mại và dịch vụ đến năm 2020 tầm nhìn 2030 đã được phê duyệt, chú trọng các mục tiêu phát triển mạng lưới thương mại hiện đại, cụ thể:

- Phát triển về số lượng và qui mô các loại hình tổ chức BL hiện đại đạt mục tiêu đến năm 2025 tầm nhìn 2030 về số lượng và chất lượng dịch vụ thương mại của các trung tâm thương mại quốc tế, trung tâm mua sắm cấp vùng, trung tâm triển lãm hội chợ quốc tế; trung tâm thương mại dịch vụ tổng hợp; đại siêu thị; siêu thị hạng 2 và hạng 3; cửa hàng tiện ích và phát triển các tuyến phố thương mại văn minh hiện đại Nội Bài - Nhật Tân và tại khu vực quận Bắc Từ Liêm, Nam Từ Liêm.

- Phát triển các hình thức thương mại điện tử để đến năm 2025, tối thiểu 95% website bán hàng trực tuyến đạt chuẩn của thành phố đảm bảo chất lượng hàng hóa, thanh toán an toàn và đẳng cấp chất lượng cao hiện đại các dịch vụ liên quan đến bán hàng trực tuyến.

- Doanh số bán lẻ qua các loại hình thương mại hiện đại và các cơ sở thương mại truyền thống đạt các tiêu chuẩn văn minh, hiện đại đến năm 2025 đạt khoảng 75%-85% trên tổng mức bán lẻ xã hội Thành phố.

Ba là, nâng cao năng lực của quản lý Nhà nước hỗ trợ cho doanh nghiệp phát triển thương mại bán lẻ theo hướng văn minh hiện đại, cụ thể:

- UBND Thành phố Hà Nội chỉ đạo và giao cho Sở Công thương Hà Nội chủ trì và phối hợp với các đơn vị sự nghiệp công lập tăng cường hoạt động đào tạo, tuyên truyền nâng cao trình độ và kỹ năng của đội ngũ nhân lực trong ngành thương mại Thủ đô theo các yêu cầu và tiêu chuẩn phát triển thương mại văn minh, hiện đại.

- UBND Thành phố Hà Nội chỉ đạo và giao cho Sở Công thương Hà Nội chủ trì, nâng cấp, chất lượng và hiệu quả hoạt động xúc tiến thương mại; hỗ trợ các doanh nghiệp thương mại thu thập các thông tin dự báo xu thế biến động của giá bán lẻ, khả năng phát triển sản xuất - cung ứng hàng hóa; xu hướng phát triển của hành vi mua và tiêu dùng của NTD và điều kiện triển khai hoạt động XTTM với NTD và với nhà cung cấp.

- Tổ chức vận hành và nâng cấp chất lượng trang thông tin điện tử chuyên về thương mại Thủ đô văn minh, hiện đại; liên kết qua cổng thông tin Thành phố Hà Nội và nối mạng toàn quốc, từng bước nối mạng quốc tế; chia sẻ thông tin cho NTD, doanh nghiệp và hệ thống quản lý nhà nước về phát triển hệ thống thương mại văn minh. Trong đó, chú trọng cập nhật các thông tin quy hoạch, chương trình, đề án phát triển TM văn minh hiện đại của Thành phố và thông tin về các doanh nghiệp thương mại điển hình đạt kết quả trong hiện đại hóa và nâng cao văn minh thương mại.

- Bổ sung nguồn nhân lực có trình độ cao và nâng cấp chất lượng các phương tiện kiểm tra, kiểm soát hiện đại cho lực lượng quản lý thị trường và hệ thống thanh tra, kiểm tra của Sở công thương.

- Tổ chức định kỳ và thường xuyên các hoạt động thi đua, khen thưởng, trao danh hiệu “văn minh thương mại Thủ đô” tôn vinh các tập thể và các nhân có nhiều thành tích và xử lý nghiêm các hành vi xâm hại quyền lợi khách hàng và làm tổn hại hình ảnh thương mại Thủ đô thanh lịch, văn minh, hiện đại,...

- Kiện toàn và nâng cao năng lực tổ chức hoạt động của hệ thống cơ quan tư vấn pháp luật và hội bảo vệ người tiêu dùng, các câu lạc bộ doanh nghiệp ngành hàng và Hiệp hội các cơ sở bán lẻ trên địa bàn Thành phố nhằm hỗ trợ tích cực, hiệu quả các hoạt động kinh doanh TMBL theo yêu cầu văn minh hiện đại, bảo vệ quyền lợi, hợp pháp của NTD, của cộng đồng doanh nghiệp thực hiện tốt mục tiêu phát triển hệ thống TMBL văn minh, hiện đại mang bản sắc của Thành phố Hà Nội.

KẾT LUẬN

Thị trường bán lẻ Việt Nam nói chung, thành phố Hà Nội nói riêng ngày càng hấp dẫn và cạnh tranh gay gắt hơn, một mặt tạo tiền đề cho sự phát triển của hệ thống bán lẻ, mặt khác cũng xác lập các yêu cầu cấp thiết nghiên cứu, vận dụng phù hợp các tư duy, quan điểm của quản trị kinh doanh hiện đại, nâng cấp chất lượng và hiệu quả triển khai các quá trình quản trị kinh doanh trong đó quản trị MKT là tiêu điểm, then chốt để xác lập vị thế cạnh tranh trên thị trường. Vấn đề hoàn thiện, nâng cấp đẳng cấp chất lượng và hiệu quả quản trị MKT của CCHTI càng trở nên quan trọng, có ý nghĩa khoa học và thực tiễn cao hơn trong những năm tiếp theo đến 2025 tầm nhìn 2030. Khi mà môi trường kinh doanh, thị trường bán lẻ Việt Nam và Thành phố Hà Nội dưới tác động của tự do hóa, toàn cầu hóa và tái diễn xu hướng bảo hộ thương mại Quốc gia của các nước lớn; yêu cầu thực hiện các hiệp định TM tự do thế hệ mới; sự xâm nhập của các đại gia BL thế giới và tác động mạnh hơn của cách mạng công nghiệp 4.0 sẽ thường xuyên thay đổi nhiều đột biến.

Trên cơ sở xác định mục tiêu và vận dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học, luận án “Hoàn thiện quản trị marketing của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội” đã đạt được các kết quả nghiên cứu và có một số đóng góp mới về khoa học và thực tiễn sau:

Một là, trên cơ sở hệ thống hóa, cập nhật lý luận và nghiên cứu trích dẫn về MKT tổng lược dựa trên giá trị đã xác lập khung khổ lý luận quản trị MKT của CCHTI theo tiếp cận quản trị quá trình MKT cung ứng giá trị KH của M.Lanning&E.Michaels cụ thể: Thông qua phân định các khái niệm cốt lõi về CHTI, CCHTI, quản trị MKT của các nhà khoa học trong, ngoài nước điển hình như P.Kotler, K.Keller đã xác lập khái niệm, đặc điểm quản trị MKT của CCHTI và nội hàm nghiên cứu gồm: quản trị MKT chiến lược để lựa chọn và định vị giá trị, quản trị MKT chiến thuật để kiến tạo và chuyển tải giá trị và quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh MKT để đảm bảo và cạnh tranh giá trị cung ứng KH. Đồng thời xây dựng ba nhóm với các tiêu chí cụ thể đánh giá hiệu quả quản trị MKT (hiệu quả quản trị bộ máy MKT và hiệu quả quản trị MKT chuỗi qua giá trị cung ứng cho KH). Từ đó, luận án lựa chọn và xác lập mô hình nghiên cứu lý thuyết quản trị MKT của CCHTI (gồm mô hình nghiên cứu hiệu quả quản trị bộ máy MKT và mô hình giá trị KH cảm nhận).

Hai là, xác lập và nghiên cứu ba nhóm yếu tố ảnh hưởng và làm điều kiện để hoàn thiện quản trị MKT của CCHTI nói chung và CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội nói riêng (gồm nhóm các yếu tố, lực lượng, môi trường vĩ mô và hợp tác quốc tế, nhóm các yếu tố môi trường, TT ngành bán lẻ Địa phương và nhóm yếu tố môi trường nội tại của CCHTI).

Ba là, qua nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn quản trị MKT của một số chuỗi CCHTI trong và ngoài nước đã rút ra sáu bài học kinh nghiệm có giá trị tham khảo tốt cho các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

Bốn là, trên cơ sở khái lược các đặc điểm Kinh tế - Xã hội và tổng quan TT bán lẻ TP Hà Nội từ khi Việt Nam thực hiện mở cửa TT dịch vụ bán lẻ đến nay với sự phát triển nhanh về qui mô, tổ chức hệ thống TM và cạnh tranh TT đã khái quát hóa ba giai đoạn phát triển (từ khi xuất hiện đến 2009, từ 2010÷2015 và từ 2016 đến nay) của CCHTI về số lượng, năng lực, hiệu quả và vị thế trên TT bán lẻ Thành phố Hà Nội.

Năm là, qua thực hành kiểm định hai mô hình lý thuyết với bộ dữ liệu sơ cấp thu thập được (qua Hội thảo, phỏng vấn và điều tra trực nghiệm qua bảng câu hỏi với 218 phiếu điều tra các nhà quản trị, quản lý và 386 phiếu điều tra các KH của CCHTI đủ tiêu chuẩn kiểm định) đã xác lập hai mô hình nghiên cứu thực tế chất lượng và hiệu quả quản trị MKT của CCHTI phù hợp với môi trường và thị trường bán lẻ Thành phố Hà Nội, cụ thể:

+ Mô hình hiệu quả quản trị bộ máy MKT thực tế với 20 thang đo của 3 thành phần/biến độc lập (trong đó 6 thang đo của thành phần quản trị tạo nguồn LTCT MKT được chi tiết qua 30 quan sát) và 5 thang đo (15 biến quan sát) của biến phụ thuộc – hiệu quả quản trị bộ máy MKT của chuỗi. Thực hiện phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích EFA (KMO và Barlett), phân tích tương quan, phân tích CFA bằng AMOS, kiểm định qua các tiêu chuẩn kiểm định: dung sai, VIF, R^2 , hệ số β và β^* chuẩn hóa đã xác định được mô hình hồi quy bội hiệu quả quản trị bộ máy MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội:

$$MME = 0.291 * SMM + 0.398 * TMM + 0.341 * MOC$$

Và chỉ ra thứ tự mức đóng góp của các thành phần vào hiệu quả quản trị bộ máy MKT từ cao xuống thấp là: quản trị MKT chiến thuật, quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh MKT, quản trị MKT chiến lược.

+ Mô hình giá trị KH cảm nhận thực tế với 31 thang đo của 6 thành phần/biến độc lập và 6 thang đo của biến phụ thuộc – giá trị KH cảm nhận. Thực hiện phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích EFA (KMO và Barlett), phân tích tương quan, phân tích CFA bằng AMOS kiểm định qua các tiêu chuẩn kiểm định: dung sai, VIF, R^2 , hệ số β và β^* chuẩn hóa đã xác định mô hình hồi quy bội giá trị KH cảm nhận của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội là:

$$PCV = 0.261 * RA + 0.194 * RP + 0.187 * CS + 0.162 * SL + 0.098 * CD + 0.074 * SA$$

Và chỉ ra thứ tự mức đóng góp của các thành phần vào giá trị khách hàng cảm nhận từ cao đến thấp là: tổ chức mặt hàng bán lẻ, định và thực hành giá bán lẻ, chất lượng dịch vụ KH, địa điểm phân bố CH; trưng bày, truyền thông chào hàng tại CH và bầu không khí CH.

Sáu là, vận dụng mô hình lý thuyết trên nghiên cứu thực trạng quản trị MKT của ba CCHTI chọn điển hình trên địa bàn Thành phố Hà Nội là chuỗi Vinmart⁺, Circle K và Haprofood. Qua nghiên cứu đã rút ra kết luận chung từ thực trạng quản trị MKT của các chuỗi này.

Bảy là, vận dụng mô hình thực tế trên phân tích thống kê mô tả thực trạng chất lượng và hiệu quả quản trị MKT của một số CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội (qua hai mô hình nghiên cứu: Mô hình hiệu quả quản trị bộ máy MKT với ba biến độc lập và biến phụ thuộc – hiệu quả quản trị bộ máy MKT và Mô hình giá trị KH cảm nhận với sáu biến độc lập và biến phụ thuộc – giá trị KH cảm nhận) đã rút ra sáu điểm mạnh/ưu điểm; sáu điểm yếu/hạn chế và những nguyên nhân hạn chế (năm nguyên nhân khách quan và sáu nguyên nhân chủ quan) trong quản trị MKT của một số CCHTI trên địa bàn TP Hà Nội thời gian qua và hiện tại. Kết quả nghiên cứu điển hình và phân tích thống kê mô tả đã tạo luận cứ thực tiễn và những vấn đề đặt ra cho hoàn thiện quản trị MKT giai đoạn đến 2025 tầm nhìn 2030.

Tám là, trên cơ sở một số dự báo MKT bán lẻ và định hướng phát triển thương mại BL nói chung và CCHTI nói riêng của Thành phố Hà Nội, luận án đề xuất vận dụng phân tích SWOT xác định các định hướng hoàn thiện và năm quan điểm chỉ đạo triển khai hoàn thiện quản trị MKT của CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Tiếp theo luận án đề xuất bốn nhóm giải pháp gồm: Thứ nhất, nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị MKT chiến lược. Thứ hai, nhóm giải pháp hoàn thiện MKT chiến thuật. Thứ ba, nhóm giải pháp hoàn thiện quản trị tạo nguồn LTCT MKT. Thứ tư, nhóm giải pháp hoàn thiện môi trường MKT tạo thuận lợi cho quản trị MKT của các CCHTI. Các nhóm giải pháp đề xuất từ những kết luận, những phát hiện qua nghiên cứu; từ đánh giá thực trạng và những bài học rút ra qua nghiên cứu thực tiễn điển hình. Bốn nhóm giải pháp này vừa nâng cấp trực tiếp chất lượng và hiệu quả quản trị các yếu tố, các thành phần và hiệu quả quản trị MKT của chuỗi; vừa tập trung giải quyết các yếu tố ảnh hưởng, các nguyên nhân của hạn chế/tồn tại thực trạng quản trị MKT của CCHTI.

Bằng những kết quả và đóng góp khoa học thực tiễn trên, về cơ bản luận án đã hoàn thành các mục tiêu chung và các mục tiêu nghiên cứu cụ thể. Mặc dù có nhiều nỗ lực, cố gắng nhưng kết quả nghiên cứu luận án không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót do giới hạn thời gian, điều kiện và năng lực nghiên cứu của NCS. Những hạn chế như quy mô mẫu, cơ cấu, phạm vi mẫu điều tra chưa thật lớn và đại diện; các dữ liệu thứ cấp thu thập còn có những hạn chế, các giải pháp chưa được cụ thể hóa và riêng cho từng loại hình CCHTI (cơ bản, biến thể). Đây là tiền đề cho những nghiên cứu tiếp tục trong thời gian tới của NCS.

DANH MỤC CÁC BÀI BÁO KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ

Năm công bố	Tên bài báo,tên các công trình khoa học đã nghiên cứu	Tên, số tạp chí công bố, tên sách, mã số đề tài	Mức độ tham gia (là tác giả/ đồng tác giả)
2014	Phát triển các công cụ MKT của cửa hàng tiện lợi trên cơ sở hành vi người tiêu dùng ở các đô thị Việt Nam	Tạp chí Khoa học Thương mại, số 64+65, trang 74-80	Tác giả
2014	Thị trường và các loại hình tổ chức bán lẻ hiện đại ở Việt Nam: thực tiễn và một số dự báo	Tạp chí Quản lý Kinh tế, số 59, trang 40-46	Tác giả
2016	Nghiên cứu chuỗi cung ứng thực phẩm an toàn tại thị trường thành phố Hà Nội	Hội thảo khoa học quốc tế "Kinh tế Việt Nam trong thời kỳ hội nhập: Cơ hội và thách thức", trang 849-859	Tác giả
2017	Các yếu tố cấu thành hình ảnh thương hiệu của chuỗi cửa hàng tiện ích	Hội thảo khoa học cấp Quốc gia “Quản trị thương hiệu hướng tới tương lai”, trang 153-161	Tác giả
2017	Phối thức bán lẻ - Công cụ cạnh tranh hiệu lực của chuỗi cửa hàng tiện ích	Hội thảo khoa học quốc tế “Phát triển kinh tế Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế”, trang 843-856	Tác giả
2019	Hiệu quả triển khai các công cụ marketing của chuỗi Vinmart ⁺ theo đánh giá KH	Tạp chí Kinh tế và dự báo, số 12, trang 16-18	Tác giả
2019	Nghiên cứu các yếu tố tác động đến giá trị KH cảm nhận của một số chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội	Tạp chí Khoa học Thương mại, số 134, trang 30-38	Đồng tác giả

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Ban chấp hành TW Đảng (2015), *Báo cáo tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng về đường lối và chiến lược phát triển Kinh tế - Xã hội*
2. Bộ Công Thương (2011), *Quy hoạch tổng thể phát triển thương mại Việt Nam giai đoạn 2011-2020 và định hướng đến năm 2030*, Quyết định phê duyệt số 3098/QĐ-BCT ngày 24/06/2011, Hà Nội
3. Bộ Công Thương (2012), *Báo cáo đề xuất dự thảo tiêu chuẩn phân loại các loại hình bán buôn, bán lẻ ở Việt Nam, dự án hoàn thiện khuôn khổ pháp lý quản lý hoạt động thương mại trong điều kiện hội nhập quốc tế, chương trình hỗ trợ kỹ thuật hậu gia nhập WTO*, HN
4. Bộ Công Thương (2016), *Quy hoạch phát triển thương mại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc bộ đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035*, Quyết định phê duyệt 450/QĐ-BCT ngày 29/01/2016, Hà Nội
5. Bộ Thương Mại-GTZ (2005), *Nghiên cứu xây dựng khung khổ pháp lý cho hệ thống phân phối*, 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 chính sách phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ hàng hóa ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*, Đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ kế hoạch và đầu tư, Hà Nội
8. Nguyễn Thanh Bình (số 87- 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, Số 87 tháng 8/2009
9. 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
10. Lê Minh Châu (2005), *Giải pháp phát triển hệ thống cửa hàng tiện lợi vận hành theo chuỗi ở Việt Nam đến năm 2010*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Bộ Công thương
11. 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.
12. 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

13. Trương Đình Chiến (2008), *Quản trị kênh phân phối*, NXB Thống kê, Hà Nội
14. Trương Đình Chiến (2012), *Quản trị marketing*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội
15. Trần Minh Đạo (2002), *Marketing căn bản*, NXB Giáo dục, Hà Nội
16. Allan Herbert Miller Fels (2009), *Quản trị bán lẻ - Bài học từ các quốc gia đang phát triển*, Tạp chí Asia Pacific Business số 1 năm 2009
17. 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
18. Lê Thế Giới – Nguyễn Xuân Lâm (2014), *Quản trị marketing định hướng giá trị*, NXB Tài chính, Hà Nội
19. Trần Thị Hoàng 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 tiến sĩ kinh tế, Đại học Thương Mại, Hà Nội
20. 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, Hà Nội
21. Nguyễn Thanh Hải (2011), *Nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại bán lẻ hiện đại trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Hà Nội
22. Đặng Thị Kim Hoa cùng tập thể tác giả (2016), *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của khách hàng đối với dịch vụ bán lẻ của hệ thống siêu thị Hapro Mart Hà Nội*, Tạp chí KH Nông nghiệp Việt Nam 2016, tập 14, số 8: 1295-1303.
23. 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
24. Trần Thị Diễm Hương (2005), *Tổ chức hoạt động marketing bán lẻ của các doanh nghiệp thương mại bán lẻ thành phố Hà Nội*, Luận án tiến sĩ kinh tế - Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
25. Hồ Kim Hương (2014), *Hội nhập Kinh tế quốc tế và sự chuyển đổi các mô hình tổ chức bán lẻ Việt Nam*, Tạp chí Cộng sản số 92
26. Nguyễn Thị Thu Hương (2017), *Nghiên cứu hành vi mua thực phẩm an toàn của người tiêu dùng và vận dụng hoạt động marketing tại các doanh nghiệp thương mại bán lẻ hàng thực phẩm trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương Mại

27. Cao Tuấn Khanh (2014) *Marketing liên kết (Affiliate Marketing) của các DNBL trên thế giới và vận dụng cho các DNBL Việt Nam*, Tạp chí khoa học Thương mại 5/2014, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
28. Nguyễn Bách Khoa (2003), *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, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
29. Nguyễn Bách Khoa (2004), *Chiến lược kinh doanh quốc tế*, NXB Thống kê, HN
30. Nguyễn Bách Khoa (2005), *Marketing thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội
31. Nguyễn Bách Khoa, Cao Tuấn Khanh (2012), *Marketing thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội
32. Nguyễn Bách Khoa (2014), *Mô hình phát triển chiến lược kinh doanh dựa trên tri thức của doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí khoa học thương mại, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
33. Nguyễn Bách Khoa (2016), *Mô hình nghiên cứu xây dựng chuỗi cung ứng nông phẩm xuất khẩu vùng Tây Bắc VN – Đề tài nhánh đề tài Nhà nước*, Trường Đại học Thương Mại
34. Philip Kotler (2002), *Quản trị marketing cho kỹ nguyên mới* –Tài liệu dịch
35. Philip Kotler (2007), *Marketing căn bản*, Lược dịch Phan Thăng-Vũ Thị Phụng-Giang Văn Chiến, NXB Thống kê, Hà Nội
36. Philip Kotler (2008), *Quản trị marketing* ,Vũ Trọng Hùng dịch, Phan Thăng hiệu đính, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội
37. Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2013), *Quản trị marketing*; Lại Hồng Vân dịch; Quách Thị Bửu Châu hiệu đính, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội
38. Philip Kotler & Gary Armstrong (2012), *Nguyên lý tiếp thị*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội
39. Phạm Xuân Lan và Huỳnh Minh Tâm (2012), *Đo lường các yếu tố tạo giá trị cảm nhận của khách hàng tại siêu thị Coopmart ở TP.Hồ Chí Minh*, Tạp chí phát triển kinh tế - 260 – 6/2012
40. Nguyễn Văn Long (2015), *Nghiên cứu tái cơ cấu thương mại trong nước của Việt Nam giai đoạn 2016-2020*, Đề tài cấp nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Hà Nội
41. Nguyễn Hoàng Long, Nguyễn Hoàng Việt (2015), *Quản trị chiến lược*, Trường Đại học Thương Mại

42. Nguyễn Hoàng Long, Nguyễn Đức Nhuận (2012), *Phát triển chiến lược Marketing xuất khẩu vào thị trường Mỹ của các doanh nghiệp ngành may Việt Nam*, NXB Thống kê, Hà Nội
43. 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 tháng 2/2007, Hà Nội
44. M. Porter (2008), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh
45. M.Porter (2008), *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh
46. Lưu Thị Minh Ngọc (2013), *Nghiên cứu một số nhân tố ảnh hưởng đến hành vi mua sắm tại cửa hàng bán lẻ tiện ích ở Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Thương mại số 57, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
47. Nguyễn Bảo Ngọc (2014), *Phát triển các công cụ marketing của cửa hàng tiện lợi trên cơ sở hành vi người tiêu dùng ở các đô thị Việt Nam*, Tạp chí Khoa học thương mại – số 64+65, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
48. Nguyễn Bảo Ngọc (2014), *Thị trường và các loại hình tổ chức bán lẻ hiện đại ở Việt Nam: thực tiễn và một số dự báo*, Tạp chí Quản lý kinh tế - số 59, Bộ kế hoạch và đầu tư, Hà Nội
49. Nguyễn Bảo Ngọc (2017), *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng hóa mỹ phẩm tại chuỗi cửa hàng tiện ích*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
50. Nguyễn Thị Nhiều (2005), *Thực trạng và giải pháp phát triển hệ thống siêu thị ở nước ta trong giai đoạn hiện nay*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Thương Mại
51. Đặng Thanh Phương (2017), *Chính sách phát triển kết cấu hạ tầng thương mại ở nước ta thời kỳ đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Viện Nghiên cứu thương mại, Bộ Công Thương
52. Lê Quân (2007), *Hoàn thiện hệ thống bán lẻ tiện ích tại các khu đô thị mới Hà Nội*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Bộ Giáo dục và đào tạo, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
53. Nguyễn Minh Tâm (2015), *Phát triển thương mại Hà Nội theo hướng văn minh hiện đại đến năm 2020 tầm nhìn 2030*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Viện Nghiên cứu Thương Mại, Bộ Công thương
54. Đinh Văn Thành cùng tập thể tác giả (2006), *Đánh giá thực trạng và định hướng tổ chức kênh phân phối một số mặt hàng chủ yếu ở nước ta*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Thương mại

55. Trần Việt Thảo (2015), *Chính sách vĩ mô đối với phát triển kết cấu hạ tầng thương mại ở các đô thị lớn nước ta*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội
56. Phạm Hữu Thìn (2007), *Giải pháp phát triển các loại hình tổ chức bán lẻ văn minh, hiện đại ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Viện nghiên cứu Thương Mại, Hà Nội
57. Lưu Đan Thọ - Cao Minh Nhựt (2006), *Lý thuyết và tình huống thực hành ứng dụng của các công ty Việt Nam*, NXB Tài chính, Hà Nội
58. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2003), *Đo Lường Chất Lượng Dịch Vụ Siêu Thị Theo Quan Điểm Khách Hàng*, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
59. Bùi Thị Thu (2016), Ảnh hưởng của nhận thức thương hiệu đối với hành vi lựa chọn thương hiệu cửa hàng bán lẻ - nghiên cứu điển hình tại nội thành Thành phố Hà Nội, số 29 – Tháng 11, Tạp chí Kinh tế và Dự báo.
60. 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
61. Thủ tướng chính phủ (2011), Quyết định số 175/QĐ-TTg ngày 27/01/2011 về Phê duyệt quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế xã hội của Hà Nội đến năm 2020 định hướng năm 2030, Hà Nội.
62. 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 nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Công Thương
63. Tổng cục Thống kê, Niên giám thống kê (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018), Hà Nội
64. Phạm Hồng Tú (2012), *Phát triển thị trường bán lẻ hàng tiêu dùng ở nông thôn Việt Nam thời kỳ 2010 - 2020*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Viện Nghiên cứu Thương mại, HN
65. Từ điển Bách khoa Việt Nam
66. UBND TP Hà Nội (2010), *Quy hoạch phát triển thương mại và dịch vụ Hà Nội đến 2020 tầm nhìn 2030*
67. UBND TP Hà Nội (2018), Kế hoạch số 117/KH-UBND ban hành ngày 24/5/2018 về phát triển thương mại, dịch vụ văn minh, hiện đại trên địa bàn TP đến năm 2025
68. 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

69. 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, Tháng 4.2013.
70. Nguyễn Hoàng Việt (2016), *Chuỗi giá trị của doanh nghiệp và ngành kinh doanh Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 192, Hà Nội
71. 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 nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Công thương
72. Hoàng Thọ Xuân (2012), *Hoàn thiện quản lý nhà nước với hệ thống dịch vụ phân phối bán buôn, bán lẻ*, thuộc dự án xây dựng bộ tiêu chí cho kết cấu hạ tầng thương mại Việt Nam, Bộ Công thương

TIẾNG ANH

73. D.Aaker (2001), *Strategic Marketing Management*, Prentice Hall, New York
74. Paul H. Anderson & Jesper Strandskov (2008), *International market selection: A cognitive mapping perspective*, Journal of global Marketing, pages 65-84
75. T.Anderson, Ctg (2004), *Professional Sales Management*, Mc Graw Hill, New York
76. W.Buskirk, A.Buskirt (2006), *Selling: Principles and Practices*, Mc Graw Hill, New York
77. T. Cannon, (2001), *Marketing*, Pretice Hall, New York
78. E. Jerome Mc Carthy and William D. Perreault (2017), *Essentials of Marketing*, 15e.- Pearson Education International, Prentice Hall, New York
79. Coriolis Research (2004), “Tesco: Case Study in Suppermarket Excellence” (Tesco: nghiên cứu tình huống siêu thị danh tiếng), Anitha Y Institute of information Technology- Bangalove Electronic City, 2004, “7-ELEVEN An Enterprise Case Study” (nghiên cứu trường hợp của các chuỗi cửa hàng 7- ELEVEN), Oliver, 2004 “Wal-Mart SVP of Human Resources” (nguồn nhân lực cho các chuỗi cửa hàng của Wal-Mart SVP), Ingrid Bonn, Graduate School of Management, Griffith University, 2005, “aldi in Australia”
80. TM.Crimp (1995), *The Marketing Research Process*, Prentice Hall, New York
81. George S Day and Robin Wensley (1988), *Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, 52, 1-20
82. Dodds, W.B., Monroe, K.B. and Grewal, D. (1991), *The effect of price, brand and store information on buyers product evaluations*, Journal of Marketing Research, Vol. 28, August, pp. 307-12

83. Paul B.Ellickson (2007), *The Evolution of the Supermarket Industry from A&P to Wal-mart*, Duke University
84. M.Etzel, Ctg (2006), *Marketing*, Mc Graw Hill, New York
85. John and Benet-Martinez (2000), *Measurement: Reliability, construct validation and scale construction*, In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 339-369), New York
86. Hair et al (2006), *Multivariate data analysis*, 6th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey
87. P. Husty (2008), *Retail Management*, Mc Graw Hill, New York
88. Kevine Lane Keller (2013), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 4e- Pearson Education International - Prentice Hall, New York
89. P.Kotler (2002). *Marketing management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
90. P.Kotler & G.Armstrong (2012), *Priciples of Marketing* 14e.- Pearson Education International – Prentice Hall, New York
91. P.Kotler & K. Keller (2013), *Marketing Management*, 14e- Pearson Education International- Prentice Hall, New York
92. P.Kotler and K.Keller (2015), *Marketing management*, 15e- Pearson Education International- Prentice Hall, New York
93. M.Lanning & E.Michaels (1998), *A business is a value delivery system*, McKinsey Staff Paper No. 41 (July)
94. R. Larlce (2004), *Japanese Retailing*, New York: Taylor & Frawcy, page 144-146
95. Dale M. Lewison & D.Wesley Balderson (1998), *Retailing*, Prentice Hall, New York
96. Dale M. Lewison (1998), *Retailing: Principles & Practices*, Prentice Hall, New York
97. Levi, E. and Weitz, S (2009), *Retailing management*, 7 thed. New York: McGraw Hill
98. W. Manning, P.Reece (2004), *Selling Today*, Prentice Hall, New York
99. Rafael Lucena Matnamallas, Guel Santadrew Ramos (2009), *Marketing Strategy of the supermarket (Icamaxi, Coun Forum Netfo, Lidl*
100. Mintel (2004), *Convenience Retailing*, January 2004, London
101. Melvin Morgenstein and Hariet Strongin (2008), *Mordern Retailing Management Principles and Practice*, Mc Graw Hill, New York
102. Naumann, E. (1995), *Creating customer value* (1st ed.). Cincinnati, OH: Thomson Executive Press

103. Naumann, Earl (1998) *Creating Customer Value. The linkage between customer value, customer satisfaction, customer loyalty and profitability, White Paper*
104. I.Nonaka et al (2008), *Management Flow – A process theory of the knowledge – basic firm*, MC Milan, New York
105. P. Reed (1998), *Marketing Planning & Strategy*, Harcourt Brace, Sydney
106. Rowe et al, Alan J. (1994), *Strategic management: a methodological approach*, 4th Edition
107. N.Sakashita (2000), *An economic analysis of a convenience store location*, Urban Studies Journal Limited, Vol 37(3), pages 471-479
108. C.Samli (1990), *Retail Marketing Strategy – Planning, Implementation and Control*, Quorum Books, New York
109. D.Setijono & J.Dahlgaard (2008), *The Value of Quality Improvements*, International Journal of Quality and Reliability Management, ISSN: 0265-671X
110. Joseph.R.Sharkey and Wesley.R.Dean (2012), *Convenience store and the marketing of foods and beverages through product assortment*, American journal of preventive medicine, page 109-115
111. N.Sharma & Dhanda (2007), *Perception of Customer Value: An Empirical Study*, Indian Management Studies Journal, Vol 11, Issue 2; Pages 15-48
112. Michael R. Solomon (2009), *Consumer behavior: Buying, Having and Being*, 8th Edition
113. Tai, Y. M. (2011), *Perceived Value for Customers in Information Sharing Services*, Industrial Management and Data Systems, Vol 111 (4), pp. 551-569
114. Teas, K. and Agarwal, S. (2000), *The effects of extrinsic product cues on consumers' perceptions of quality, sacrifice and value*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28 No. 2
115. Thomas Volger (2016), *Retail marketing strategy in the convenience store market*, https://www.tefen.com/insights/industries/Retail/convenient_for_all__marketing_strategy_in_the_convenience_store_market
116. A.Thompson, A.J.Strickland (2001), *Strategic management*, McGraw-Hill Education
117. Steven Wood and Sue Browne (2007), *Convenience store location planning and forecasting- a practical research agenda*, Internal journal of retail & distribution management, page 233-255

118. Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153
119. P. Zeithaml, S. Butner (1996), *Service Marketing*, Mc Graw Hill, New York
120. P. Zeithaml (1998), *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence*, *Journal of Marketing*, Vol.52

CÁC WEBSITE

- Báo điện tử: www.vnexpress.net
- Báo kinh tế & đô thị: www.kinhtedothi.vn
- Báo Hà nội mới: www.hanoimoi.com.vn
- Website của Bộ Công thương: www.moit.gov.vn
- Website của Sở công thương Hà Nội: www.hanoitrade.com.vn
- Website của CCHTI Vinmart⁺: www.vinmartplus.vn
- Website của CCHTI Circle K: www.circlek.com.vn
- Website của CCHTI Sastrafoods: www.sastrafoods.com.vn
- Website của CCHTI 7-Eleven: www.7-eleven.vn
- Website của CCHTI GS25: www.gs25.com.vn

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

KỊCH BẢN HỘI THẢO VÀ PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Thời gian tiến hành: Tháng 8 năm 2018

Địa điểm:

Số chuyên gia gửi mời: 4 CMOs chuỗi, 8 nhà quản trị trưởng bán hàng tại các CHTI thành viên chuỗi, 3 chuyên gia nghiên cứu MKT bán lẻ.

Giấy mời là Bảng dự thảo với 24 phát biểu/biến quan sát của 3 biến độc lập và 6 phát biểu/biến quan sát của biến phụ thuộc- hiệu quả quản trị bộ máy marketing của CCHTI

NỘI DUNG

Kịch bản Hội thảo và phỏng vấn chuyên gia gồm:

1. Phần giới thiệu

- NCS tự giới thiệu
- Các chuyên gia tự giới thiệu
- Nêu mục đích, nội dung hội thảo

2. Nội dung: Có 3 biến độc lập của quản trị marketing chuỗi cửa hàng tiện ích và một biến phụ thuộc- hiệu quả quản trị bộ máy marketing. Kịch bản với mỗi yếu tố:

- Giới thiệu khái niệm, nội hàm, ý nghĩa của mỗi yếu tố tác động đến nghiên cứu hiệu quả quản trị bộ máy marketing.

- Giới thiệu giả thuyết, thang đo và mô hình nghiên cứu quản trị bộ máy MKT CCHTI.

- Định hướng ý kiến đánh giá:

- * Các phát biểu trên đã phù hợp và bao phủ được nội hàm quản trị và hiệu quả quản trị bộ máy marketing ở các chuỗi cửa hàng tiện ích? Thêm/Bớt yếu tố nào?

- * Các phát biểu trên đã đảm bảo tính đơn hướng cho trả lời chưa? Giữa chúng có trùng lặp hay không?

- * Các phát biểu trên có rõ ràng, dễ hiểu, minh bạch và chính xác. Nếu chưa, cần chỉnh sửa phát biểu nào và chỉnh sửa như thế nào?

Cụ thể:

- Quản trị MKT chiến lược: 8 phát biểu

- Quản trị MKT chiến thuật: 9 phát biểu
- Quản trị tạo nguồn lợi thế cạnh tranh MKT: 7 phát biểu
- Hiệu quả quản trị MKT: 6 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 30 phát biểu/4 yếu tố được dự kiến, một 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 NCS cùng bảng trung cầu ý kiến chuyên gia trên.
- Thời gian cho mục 3 và 4: 60 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)

PHỤ LỤC 2

KỊCH BẢN HỘI THẢO VÀ PHÒNG VẤN KHÁCH HÀNG

Thời gian tiến hành: Tháng 8 năm 2018

Địa điểm: Tại CHTV của 4 chuỗi

Số khách hàng phỏng vấn tại một số CCHTI: 18

Giấy mời là Bảng hỏi (Dự thảo) với 41 phát biểu/biến quan sát của 6 biến độc lập và 6 phát biểu/biến quan sát của biến phụ thuộc- giá trị cảm nhận KH

NỘI DUNG

Kịch bản Hội thảo và phỏng vấn KH gồm:

1. Phần giới thiệu

- NCS tự giới thiệu và tìm hiểu các thông tin khái quát về KH
- Nêu mục đích, nội dung phỏng vấn

2. Nội dung: Nêu khái quát mục đích, các nội dung phỏng vấn, trình bày cơ sở, ý nghĩa của 6 biến độc lập và biến phụ thuộc - giá trị KH cảm nhận:

- Giới thiệu giả thuyết, thang đo và mô hình nghiên cứu giá trị cảm nhận KH
- Định hướng ý kiến đánh giá:

* Các phát biểu trên đã phù hợp và bao hàm đủ các yếu tố tạo giá trị cảm nhận KH? Thêm/Bớt yếu tố nào?

* Các phát biểu trên đã đảm bảo tính đơn hướng cho trả lời chưa? Giữa chúng có trùng lặp hay không?

* Các phát biểu trên có rõ ràng, dễ hiểu, minh bạch và chính xác. Nếu chưa, cần chỉnh sửa phát biểu nào và chỉnh sửa như thế nào?

Cụ thể:

- Tổ chức mặt hàng bán lẻ: 8 phát biểu
- Định giá và thực hành giá bán lẻ: 6 phát biểu
- Chất lượng dịch vụ KH: 7 phát biểu
- Địa điểm phân bố CH: 6 phát biểu
- Trưng bày chào hàng tại cửa hàng: 7 phát biểu
- Bầu không khí cửa hàng: 7 phát biểu
- Giá trị cảm nhận KH: 7 phát biểu

3. Phần đánh giá của khách hàng

- Phát cho mỗi KH một Bảng chuẩn bị trước với 2 cột: Một bên là 48 phát biểu/7 yếu tố được dự kiến, 1 bên để trống. Đề nghị các KH vui lòng sửa ngay vào Bảng nếu cần sửa, bổ sung, gạch bỏ các phát biểu mà KH thấy không cần thiết (Để một số ô trống ở mỗi yếu tố để bổ sung phát biểu mới)

4. Phần phỏng vấn sâu khách hàng

- Trên cơ sở kết quả đánh giá của KH, NCS lựa chọn và đề nghị KH luận giải chi tiết lý do loại bỏ, bổ sung hoặc chỉnh sửa các phát biểu/thành phần dự kiến.

- Thời gian cho mục 3 và 4: 60 phút kể cả giải lao và trao đổi nhóm nhỏ (nếu cần)

- Tổng kết, cảm ơn và tặng quà KH tham dự (nếu có)

PHỤ LỤC 3

BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

PHIẾU ĐIỀU TRA TRẮC NGHIỆM CHUYÊN GIA

MS: 01

Mục tiêu của điều tra này nhằm tìm hiểu đánh giá của các nhà quản trị marketing tại các CCHTI thực tế, một số đối tác của chuỗi, các nhà quản lý Nhà nước, các chuyên gia, các nhà nghiên cứu về quản trị marketing tại các chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội . Sự trả lời khách quan của Ông (Bà) sẽ góp phần quyết định sự thành công nghiên cứu luận án của NCS và giúp nâng cấp chất lượng, hiệu quả quản trị bộ máy marketing của chuỗi cửa hàng tiện ích trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Tất cả các thông tin cá nhân đảm bảo sẽ được giữ bí mật, NCS chỉ công bố kết quả tổng hợp. Cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ quý báu của Ông (Bà).

1. Ông (Bà) vui lòng cho biết loại hình đơn vị mà mình công tác (đánh dấu X vào tương ứng)

☐

Chuỗi cửa hàng tiện ích	<input type="checkbox"/>	Hệ thống QLNNTW về TM (bán lẻ)	<input type="checkbox"/>
Loại hình TM bán lẻ khác	<input type="checkbox"/>	Hệ thống QLNN ĐP về TM (bán lẻ)	<input type="checkbox"/>
Nhà cung cấp/đối tác của CCHTI	<input type="checkbox"/>	Tổ chức nghiên cứu về TM (bán lẻ)	<input type="checkbox"/>
Khách hàng của CCHTI	<input type="checkbox"/>	Chuyên gia kinh tế độc lập	<input type="checkbox"/>

2. Ông (Bà) nêu tên của 3 ÷ 5 chuỗi cửa hàng tiện ích mà mình biết trên địa bàn Thành phố Hà Nội

- 1- CCHTI.....
- 2- CCHTI.....
- 3- CCHTI.....
- 4- CCHTI.....
- 5- CCHTI.....

3.Những đánh giá dưới đây của Ông (Bà) chủ yếu là với CCHTI mà Ông (Bà) biết rõ nhất, đó là:

CCHTI.....

4.Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết đánh giá của mình bằng cách khoanh tròn vào 1 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 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	Thực hành tốt nghiên cứu điều tra MKT, hiểu rõ và cập nhật thông tin nhu cầu, hành vi khách hàng mục tiêu	1	2	3	4	5
2	Thực hành lựa chọn TT định hướng địa hấp dẫn địa TT và dựa trên năng lực chuỗi	1	2	3	4	5
3	Nắm rõ tiềm năng lợi nhuận và tăng trưởng từng đoạn TT mục tiêu/CHTV	1	2	3	4	5
4	Đề xuất và định vị giá trị khác biệt,phù hợp, nổi trội cho mỗi đoạn/CHTV	1	2	3	4	5
5	Triển khai định vị cạnh tranh phù hợp, hiệu quả	1	2	3	4	5
6	Thực hành tốt CRM, PRM và ứng xử ĐTCT hiệu quả	1	2	3	4	5
7	Quản trị tốt mặt hàng bán lẻ	1	2	3	4	5
8	Quản trị mua nhập hàng phù hợp, hiệu quả/chi phí cao	1	2	3	4	5
9	Quản trị giá BL phù hợp, khác biệt, có tính cạnh tranh cao	1	2	3	4	5
10	Quản trị chất lượng DVKH phù hợp, có tính cạnh tranh	1	2	3	4	5
11	Quản trị địa điểm phân bố cửa hàng phù hợp và thuận tiện	1	2	3	4	5
12	Quản trị trưng bày và truyền thông chào hàng tại CH phù hợp và khác biệt	1	2	3	4	5
13	Quản trị bầu không khí và trải nghiệm khách hàng tại CH phù hợp và khác biệt	1	2	3	4	5
14	Quản trị hình ảnh thương hiệu CCHTI rõ nét, khác biệt có bản sắc riêng	1	2	3	4	5
15	Tổ chức MKT được xây dựng và phát triển phù hợp, hiệu quả	1	2	3	4	5
	Có tổ chức MKT chính thức, được tích hợp cao	1	2	3	4	5
	Có cơ cấu tổ chức thống nhất, phân cấp quản trị hợp lý	1	2	3	4	5
	Có cơ chế tổ chức MKT được “làm phẳng”, thông suốt	1	2	3	4	5
	Có quan hệ phối kết hợp và làm việc tốt với bộ phận khác	1	2	3	4	5
	Có hệ thống đảm bảo phát triển CHTI mới thường xuyên	1	2	3	4	5
16	Các NL nguồn lực MKT cốt lõi được xây dựng và sử dụng	1	2	3	4	5

	hiệu quả					
	Ngân quỹ tài trợ quản trị MKT phù hợp	1	2	3	4	5
	Đội ngũ nhân lực quản trị MKT đủ số lượng, chất lượng đảm bảo	1	2	3	4	5
	Tài sản thương hiệu dựa trên KH có giá trị cao	1	2	3	4	5
	Hệ thống và công nghệ thông tin MKT được tích hợp có NL vận hành cao	1	2	3	4	5
	Quan hệ đối tác chuỗi cung ứng với nhà cung cấp tốt	1	2	3	4	5
17	Các năng lực MKT khác biệt được xây dựng và phát triển hiệu quả	1	2	3	4	5
	NL khác biệt hóa CHTI và bản sắc DVBL chuỗi phù hợp, rõ nét	1	2	3	4	5
	Quản trị năng suất và công suất bán lẻ chuỗi đạt hiệu quả	1	2	3	4	5
	Quản trị logistics chuỗi (mua, tồn kho, cung ứng) phù hợp, phát huy cao các lợi thế chuỗi	1	2	3	4	5
	NL thực hành mô thức BL SIVA (GP-TT-GT-TC KH)	1	2	3	4	5
	Tiên phong thực hành MKT online	1	2	3	4	5
18	Năng lực MKT động được phát triển và khai thác hiệu quả	1	2	3	4	5
	Có NL nhận biết và tiên lượng các thay đổi	1	2	3	4	5
	Có NL hấp thu và kiến tạo thông tin, tri thức	1	2	3	4	5
	Có NL thích nghi thay đổi	1	2	3	4	5
	Có NL đổi mới và sáng tạo	1	2	3	4	5
	Có NL tiên phong thực hành MKT trách nhiệm xã hội	1	2	3	4	5
19	Xây dựng và phát triển năng lực quản trị của tổ chức MKT	1	2	3	4	5
	Có NL hoạch định MKT toàn chuỗi và CHTV tốt	1	2	3	4	5
	NL phát triển CL,CS và triển khai các kế hoạch MKT thường niên phù hợp, khả thi, hiệu quả	1	2	3	4	5
	Có NL tổ chức và phát triển dữ liệu MKT phù hợp hiện đại	1	2	3	4	5
	Có NL kiểm soát và kiểm toán MKT phù hợp, cập nhật, hiệu quả	1	2	3	4	5
	NL thực hành MKT tổng lực (MKT hiệu suất MKT, nội bộ, MKT quan hệ, tích hợp hệ thống MKT)	1	2	3	4	5
20	Phát triển NL lãnh đạo, khôn ngoan, minh triết (Phronesis) của CMOs	1	2	3	4	5
	Có NL truyền thông định hướng tầm nhìn tri thức CL MKT	1	2	3	4	5
	NL phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài MKT phù hợp, hiệu quả	1	2	3	4	5

	NL phát triển R&D tái thiết các quá trình MKT cốt lõi phù hợp, hiệu quả	1	2	3	4	5
	NL điều hành quản trị MKT dựa trên giá trị và tri thức phù hợp	1	2	3	4	5
	Có NL xây dựng và phát huy văn hóa MKT chuỗi	1	2	3	4	5
21	Thực hành tốt triết lý khách hàng trong quản trị MKT chuỗi	1	2	3	4	5
	Có tin tưởng phục vụ và thoãn mãn nhu cầu, mong muốn KH mục tiêu	1	2	3	4	5
	Phát triển CHTI và kế hoạch MKT có phân biệt theo đoạn TT mục tiêu	1	2	3	4	5
	Kiểm soát được toàn hệ thống và mọi thời cơ - đe dọa phát sinh	1	2	3	4	5
22	Có tổ chức MKT phù hợp, tinh và mạnh	1	2	3	4	5
	Bộ máy MKT tích hợp cao, kiểm soát hiệu quả	1	2	3	4	5
	Phối hợp, hợp tác hiệu quả với bộ phận quản trị khác	1	2	3	4	5
	Tổ chức và vận hành hiệu quả hệ thống phát triển mặt hàng mới, CHTI mới	1	2	3	4	5
23	Đảm bảo thông tin quản trị MKT phù hợp, cập thời	1	2	3	4	5
	Nghiên cứu MKT bài bản, cập nhật thông tin TT mục tiêu	1	2	3	4	5
	Thấu hiểu và nắm rõ KH mục tiêu và phản ứng ĐTCT	1	2	3	4	5
	Thực hành tốt đo lường và cải thiện mọi nỗ lực/chi phí MKT	1	2	3	4	5
24	Có định hướng phát triển CL MKT phù hợp, hiệu quả	1	2	3	4	5
	Quản trị tốt kế hoạch MKT thường niên và cập nhật kế hoạch chiến lược MKT trung hạn	1	2	3	4	5
	Chiến lược MKT được phát triển dựa trên dữ liệu khoa học và khả thi	1	2	3	4	5
	Thực hành tốt quản trị các rủi ro MKT quan trọng	1	2	3	4	5
25	Có hiệu năng vận hành quản trị cao	1	2	3	4	5
	Truyền thông và triển khai CL MKT thông suốt	1	2	3	4	5
	Huy động đủ và khai thác hiệu quả các nguồn lực MKT	1	2	3	4	5
	Ứng xử nhanh hoạt, tùy biến với mọi phát triển tại hiện trường	1	2	3	4	5

5. Ông(bà) vui lòng cho biết ba điểm mạnh nhất và ba điểm yếu nhất trong quản trị marketing của các chuỗi cửa hàng tiện ích trong so sánh với các cơ sở bán lẻ khác (CHTM truyền thống, chợ đô thị) trên địa bàn Thành phố Hà Nội?

5.1. Ba điểm mạnh nhất:

- Một là,

.....

- Hai là,

.....

- Ba là,

.....

5.2. Ba điểm yếu nhất:

- Một là,

.....

- Hai là,

.....

- Ba là,

.....

6. Trong bối cảnh thực thi các Hiệp định thương mại FTA và tác động của cách mạng công nghệ 4.0, CCHTI cần tập trung thực hiện các hoạt động nào để tạo được những “đột phá” trong quản trị marketing của mình nhằm cung ứng giá trị tốt nhất cho khách hàng? Xin Ông (Bà) nêu ba hoạt động cần tạo đột phá chính:

- Một là,

.....

.....

- Hai là,

.....

.....

- Ba là,

.....

.....

Xin trân trọng cảm ơn Ông(Bà)!

PHỤ LỤC 4
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

PHIẾU ĐIỀU TRA TRẮC NGHIỆM KHÁCH HÀNG

MS-02-KH

Mục tiêu của điều tra này nhằm tìm kiếm những ý kiến của khách hàng để hoàn thiện quản trị marketing (QT MKT) tại các chuỗi cửa hàng tiện ích (CCHTI) trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Sự trả lời khách quan của Ông (Bà) sẽ góp phần quyết định sự thành công nghiên cứu luận án của NCS và giúp nâng cấp chất lượng và hiệu quả các yếu tố tạo giá trị khách hàng cảm nhận khi mua hàng tại các CHTV của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Tất cả các thông tin cá nhân đảm bảo sẽ được giữ bí mật, NCS chỉ công bố kết quả tổng hợp. Cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ quý báu của Ông (Bà).

Ông/Bà:

1. Xin Ông(Bà) nêu tên ít nhất một cơ sở bán lẻ trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã mua hàng :

1.1. Chuỗi cửa hàng tiện ích

- CCHTI.....
- CCHTI.....
- CCHTI.....

1.2. Chuỗi siêu thị bán lẻ

- CSTBL.....
- CSTBL.....
- CSTBL.....

1.3. Các loại hình cơ sở bán lẻ khác có cùng mặt hàng kinh doanh (CHTM truyền thống, Chợ đô thị kiểu mới, trung tâm mua sắm)

- CHTM truyền thống
- Chợ đô thị.....
- Trung tâm mua sắm.....

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-Ít đồng ý; 3- Đồng ý mức trung bình; 4-Đồng ý cơ bản; 5- Đồng ý hoàn toàn. Cụ thể:

1	Danh mục mặt hàng bán thường xuyên, đầy đủ, phù hợp nhu cầu về thương hiệu và dải chất lượng/giá	1	2	3	4	5
2	Chủng loại hàng phong phú ,thỏa mãn nhu cầu lựa chọn	1	2	3	4	5
3	Cấu trúc mặt hàng kết hợp linh hoạt, ổn định, phát triển và đa dạng hóa	1	2	3	4	5
4	Phát triển thường xuyên mặt hàng mới	1	2	3	4	5
5	Mặt hàng có dán nhãn đầy đủ theo chuẩn quốc tế, dễ truy xuất	1	2	3	4	5
6	Các mặt hàng VN sản xuất có chất lượng đảm bảo, giá phù hợp	1	2	3	4	5
7	Giá phải chăng, được chấp nhận cao giá trị mặt hàng và giá bán	1	2	3	4	5
8	So với STBL cùng loại mặt hàng, giá ở CHTI có tính cạnh tranh cao	1	2	3	4	5
9	So với chợ và cửa hàng tạp phẩm đơn nguyên, giá ở CHTI tốt hơn	1	2	3	4	5
10	Các hình thức điều chỉnh và thay đổi giá bán ở CHTI đủ phong phú, hấp dẫn và tin cậy	1	2	3	4	5
11	Mức hài lòng khách hàng với tương quan giá/chất lượng mặt hàng cao	1	2	3	4	5
12	NVBH luôn có mặt kịp thời khi khách hàng cần	1	2	3	4	5
13	NVBH luôn giải đáp tận tình thỏa đáng KH	1	2	3	4	5
14	NVBH luôn có tác phong lịch sự thân thiện	1	2	3	4	5
15	NVBH luôn phục vụ và tác nghiệp nhanh, chuẩn với KH	1	2	3	4	5
16	CH luôn lắng nghe và xử lý hiệu quả mọi phản nàn KH	1	2	3	4	5
17	Vị trí CH thuận lợi nhận biết và thu hút khách hàng	1	2	3	4	5
18	Vị trí CH thuận lợi đi lại tiếp cận CH	1	2	3	4	5
19	Vị trí CH tiện ích,tiết kiệm thời gian đi lại, mua sắm KH	1	2	3	4	5
20	Vị trí CH thuận lợi cho đi bộ mua sắm do cửa hàng tiếp cận gần nơi ở, làm việc khách hàng	1	2	3	4	5
21	Vị trí CH thuận lợi để nhập hàng vào CH	1	2	3	4	5
22	Mặt hàng được trưng bày tại CH dễ thấy, dễ tìm, dễ tiếp cận	1	2	3	4	5

23	Bảng chỉ dẫn khách hàng có thông tin rõ ràng, khoa học	1	2	3	4	5
24	Mặt hàng trưng bày được yết giá rõ ràng, khoa học	1	2	3	4	5
25	Lối đi lại của KH đủ diện tích, hợp lý được quy hoạch khoa học và phù hợp	1	2	3	4	5
26	Kết hợp tốt trưng bày mặt hàng mới với tổ chức điểm tiếp xúc và trình diễn mặt hàng mới hợp lý, tin cậy	1	2	3	4	5
27	Mặt bằng CH đảm bảo trật tự, vệ sinh, sạch sẽ	1	2	3	4	5
28	Không gian CH đủ ánh sáng,màu sắc hài hòa,mùi hương dễ chịu	1	2	3	4	5
29	Hệ thống truyền thanh KD kết hợp âm nhạc với âm lượng và tiếng ồn phù hợp	1	2	3	4	5
30	Hệ thống quan sát, bảo vệ an ninh đầy đủ, phù hợp, hiện đại	1	2	3	4	5
31	Các hoạt động khuyến mại, trải nghiệm, sự kiện và MKT trực tiếp tại cửa hàng phong phú,hấp dẫn	1	2	3	4	5
32	Cửa hàng tiện ích là điểm mua sắm tin cậy của KH	1	2	3	4	5
33	Mức độ quan tâm ,thấu hiểu, chia sẻ với KH của cửa hàng	1	2	3	4	5
34	KH cảm nhận lợi ích nhận được cao hơn chi phí bỏ ra	1	2	3	4	5
35	Mức độ thuận tiện,nhanh chóng mua hàng tại CHTI	1	2	3	4	5
36	Cảm nhận vui vẻ thoải mái, an toàn của KH	1	2	3	4	5
37	Cảm nhận sự sành điệu, phù hợp lối sống hiện đại khi mua sắm tại cửa hàng của khách hàng	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 CCHTI là

-Với CSTBL là.....

- Với cơ sở bán lẻ khác là

4. Xin Ông (Bà) vui lòng nêu 3 điểm mạnh nhất của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội hiện nay?

- Một là,

.....

- Hai là,

.....

- Ba là,

.....

5. Xin Ông (Bà) vui lòng nêu 3 điểm yếu của các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội hiện nay?

- Một là,

.....

- Hai là,

.....

- Ba là,

.....

6. Từ đánh giá trên, xin Ông (Bà) vui lòng gợi ý ba yếu tố quan trọng nhất mà các CCHTI trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần triển khai và nâng cấp để cạnh tranh được với các nhà bán lẻ hiện tại và trong triển vọng sắp tới:

- Một là,

.....

- Hai là,

.....

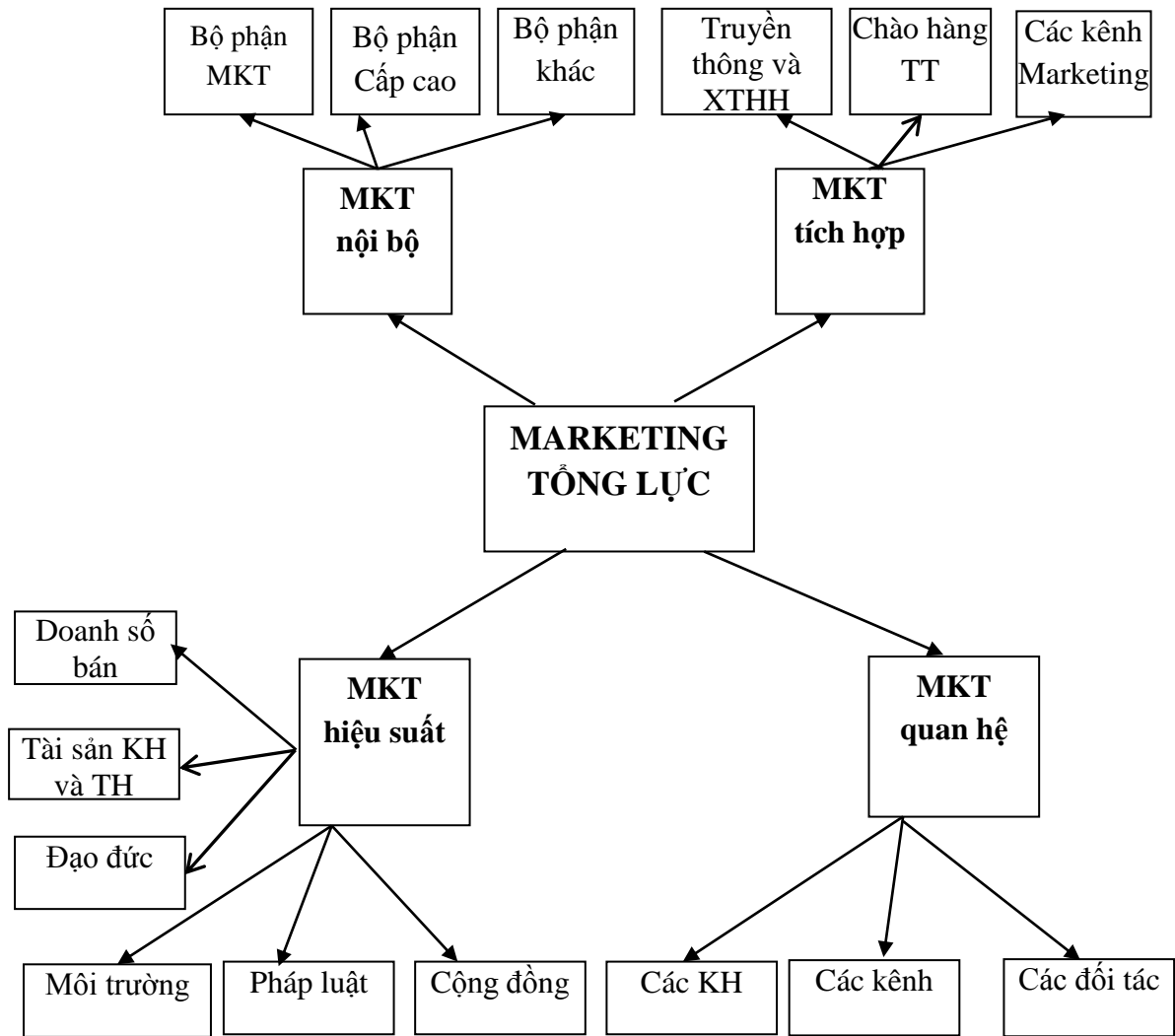
- Ba là,

.....

Xin trân trọng cảm ơn Ông (Bà)!

PHỤ LỤC 5

MÔ HÌNH CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH MARKETING TỔNG LỰC



Trong đó, Marketing tích hợp bao gồm:

- Truyền thông và xúc tiến hỗn hợp: Quảng cáo đại chúng và tại cơ sở bán; Xúc tiến bán; MKT trực tiếp; PR và tổ chức sự kiện.
- Chào hàng thị trường: Sản phẩm, dịch vụ KH và giá bán.
- Các kênh marketing: Kênh phân phối, kênh logistic và kênh thông tin giao tiếp.

PHỤ LỤC 6

Phụ lục 6.1: Kết quả kiểm định KMO và Barlett các biến độc lập mô hình 1

Hệ số KMO		0,846
Kiểm định Barlett	Chi-bình phương (X^2)	1287,946
	Bậc tự do (Df)	262
	Mức ý nghĩa (Sig.)	0,000

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Phụ lục 6.2: Kết quả phân tích tương quan giữa các biến của mô hình 1

Các biến	SMM	TMM	MOC	MME
SMM	1			
TMM	0,488*	1		
MOC	0,462*	0,519*	1	
MME	0,603*	0,671*	0,638*	1

Ghi chú: *Tương quan Pearson có ý nghĩa thống kê ở mức 0,01; n = 218

Phụ lục 6.3: Kết quả kiểm định KMO và Barlett các biến độc lập mô hình 2

Hệ số KMO		0,808
Kiểm định Barlett	Chi-bình phương (X^2)	4230,275
	Bậc tự do (Df)	524
	Mức ý nghĩa (Sig.)	0,000

(Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 20.0)

Phụ lục 6.4: Kết quả phân tích tương quan giữa các biến của mô hình 2

Các biến	RA	RP	CS	SL	CD	SA	PCV
1. RA	1	0,538*	0,433*	0,398*	0,406*	0,403*	0,596*
2. RP		1	0,417*	0,383*	0,347*	0,396*	0,483*
3. CS			1	0,418*	0,488*	0,418*	0,571*
4. SL				1	0,313*	0,363*	0,488*
5. CD					1	0,461*	0,462*
6. SA						1	0,503*
7. PCV							1

Ghi chú: *Tương quan Pearson có ý nghĩa thống kê ở mức 0,01; n = 386

PHỤ LỤC 7
SỐ LƯỢNG CỬA HÀNG CỦA CHUỖI VINMART⁺
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Quận		Huyện	
Tên quận	Số lượng CH	Tên Huyện	Số lượng CH
Ba Đình	32	Đông Anh	12
Bắc Từ Liêm	34	Gia Lâm	8
Cầu Giấy	43	Hoài Đức	10
Đống Đa	33	Thanh Oai	1
Hà Đông	38	Thanh Trì	12
Hai Bà Trưng	53		
Hoàn Kiếm	14		
Hoàng Mai	61		
Thanh Xuân	42		
Long Biên	42		
Nam Từ Liêm	41		
Tây Hồ	26		

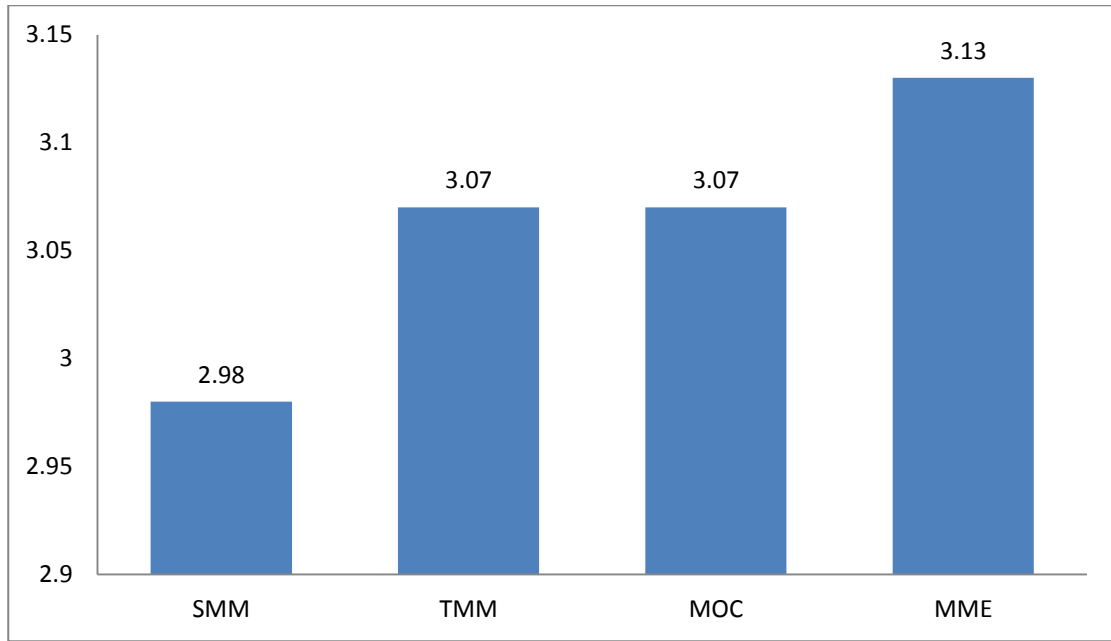
Nguồn: <http://www.vinmartplus.vn/he-thong-cua-hang>

PHỤ LỤC 8
SỐ LƯỢNG CỬA HÀNG CỦA CHUỖI CIRCLE K
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Quận		Huyện	
Tên Quận	Số lượng CH	Tên Huyện	Số lượng CH
Ba Đình	11	Thanh Trì	1
Bắc Từ Liêm	6		
Cầu Giấy	23		
Đống Đa	13		
Hà Đông	6		
Hai Bà Trưng	5		
Hoàn Kiếm	24		
Hoàng Mai	5		
Thanh Xuân	11		
Nam Từ Liêm	7		
Tây Hồ	4		

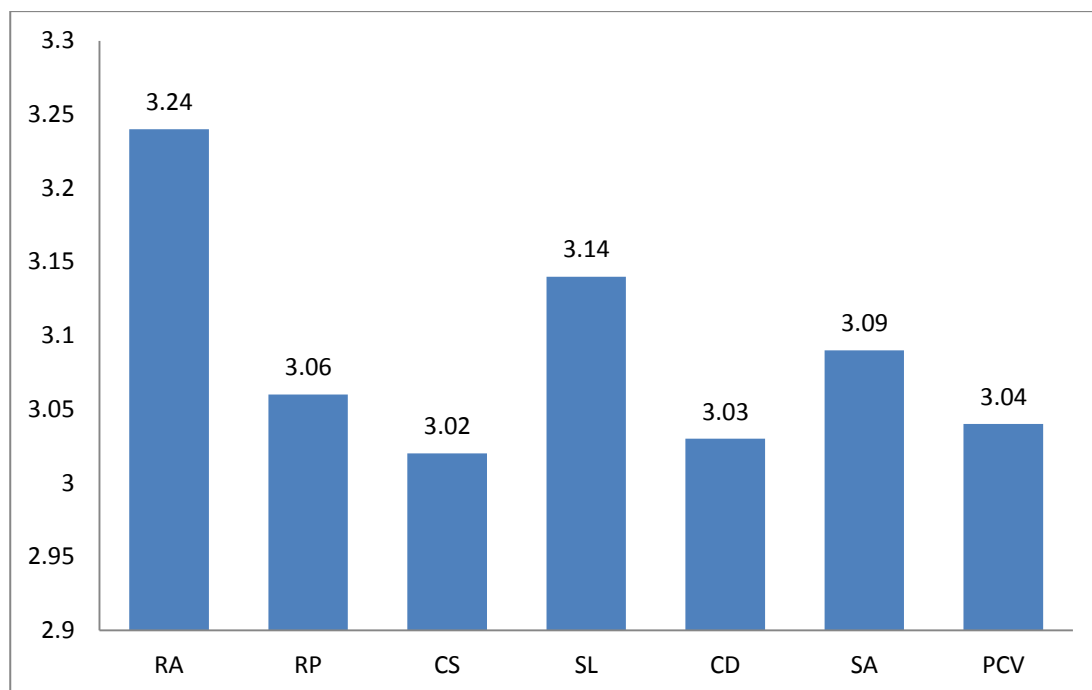
Nguồn: <https://www.circlek.com.vn/en/store-locator/>

PHỤ LỤC 9
TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ BỘ MÁY
MARKETING CỦA CCHTI TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI



Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 10
TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG CẢM NHẬN
CỦA CCHTI TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI



Nguồn: Tác giả tổng hợp