

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận án là trung thực, khách quan và chưa từng được bảo vệ ở bất kỳ học vị nào.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận án đã được cảm ơn, các thông tin trích dẫn trong luận án này đều được chỉ rõ nguồn gốc.

Hà Nội, ngày tháng 02 năm 2020

Tác giả luận án

Dương Thị Thúy Nương

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành và lòng biết ơn sâu sắc, tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới Ban Lãnh đạo Trường Đại học Thương mại cùng các thầy cô giáo tham gia giảng dạy đã cung cấp những kiến thức cơ bản, chuyên môn sâu và đã giúp đỡ tôi trong quá trình học tập nghiên cứu.

Đặc biệt tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Lục Thị Thu Hường và PGS,TS. Lê Trịnh Minh Châu – giáo viên hướng dẫn khoa học đã tận tâm giúp đỡ và chỉ dẫn cho tôi những kiến thức cũng như phương pháp luận trong suốt thời gian hướng dẫn nghiên cứu, hoàn thành luận án.

Tôi xin chân thành cảm ơn các Sở, Ban, Ngành có liên quan đã cung cấp tài liệu, các bạn đồng nghiệp, những người thân, bạn bè đã động viên, giúp đỡ, tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng 02 năm 2020

Tác giả luận án

Dương Thị Thúy Nương

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ SỬ DỤNG TRONG ĐỀ TÀI.....	vii
DANH MỤC HÌNH.....	vii
DANH MỤC BẢNG	x
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
1.2.1. Tổng quan nghiên cứu về dịch vụ và năng lực cung ứng dịch vụ	2
1.2.2. Tổng quan nghiên cứu về doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc.....	4
1.2.3. Tổng quan nghiên cứu về doanh nghiệp nhỏ và vừa	8
1.2.4. Khoảng trống nghiên cứu	9
1.3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	10
1.3.1. Mục đích nghiên cứu	10
1.3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	11
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	11
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu	11
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu	11
1.5. Phương pháp nghiên cứu	14
1.5.1 Phương pháp luận	14
1.5.2. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp	14
1.5.3. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp.....	15
1.6. Đóng góp mới của luận án.....	23
1.7. Kết cấu luận án	24
CHƯƠNG 2 MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NĂNG LỰC CUNG ỨNG	
 DỊCH VỤ BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ	
 VÀ VỪA	25
2.1. Doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bán lẻ hàng may mặc	25
2.1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	25
2.1.2. Vai trò của DNNVV bán lẻ hàng may mặc	32
2.2. Cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV	33
2.2.1. Dịch vụ và hệ thống cung ứng dịch vụ	33
2.2.2. Gói dịch vụ bán lẻ.....	39
2.3. Năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV	40
2.3.1. Nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp.....	40
2.3.2. Yếu tố cấu thành năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM của DNNVV	45
2.3.3. Nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM của DNNVV	52
2.3.4. Tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM của DNNVV	59
Tiểu kết chương 2	65

CHƯƠNG 3 THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC CỦA DNNVV Ở MỘT SỐ THÀNH PHỐ LỚN TẠI VIỆT NAM	66
3.1. Tổng quan thị trường bán lẻ hàng may mặc ở một số thành phố lớn tại Việt Nam.....	66
3.1.1. Thị trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam	66
3.1.2. Thị trường bán lẻ hàng may mặc ở một số thành phố lớn	66
3.1.3. Đặc điểm khách hàng mua sắm HMM ở các thành phố lớn Việt Nam	71
3.2. Yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV	74
3.2.1. Yếu tố môi trường vĩ mô.....	74
3.2.2. Yếu tố môi trường vi mô.....	78
3.3. Thực trạng nguồn lực và năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM của DNNVV.....	81
3.3.1. Thực trạng các nguồn lực.....	81
3.3.2. Thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM của DNNVV.....	83
3.4. Đánh giá của khách hàng về năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam.....	90
3.4.1. Mức độ hài lòng của khách hàng về NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc	90
3.4.2. Đánh giá về gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV	93
3.4.3. Mối quan hệ giữa gói dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng đối với DNNVV bán lẻ hàng may mặc tại các thành phố lớn Việt Nam	95
3.5. Thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của một số DNNVV tại Việt Nam.....	101
3.5.1. Năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ của Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury.....	101
3.5.2. Năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ của Công ty TNHH Tân Phạm Gia.....	108
3.6. Đánh giá chung về năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV trong ở một số thành phố lớn tại Việt Nam.....	116
3.6.1. Thành công và thuận lợi.....	116
3.6.2. Hạn chế.....	118
3.6.3. Các nguyên nhân hạn chế năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam	121
Tiểu kết chương 3.....	124
CHƯƠNG 4 GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở MỘT SỐ THÀNH PHỐ LỚN TẠI VIỆT NAM.....	125
4.1. Dự báo về môi trường và thị trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam đến 2030	125
4.1.1. Xu hướng môi trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam	125
4.1.2. Dự báo thị trường bán lẻ HMM ở các thành phố lớn tại Việt Nam đến 2030.....	127
4.2. Quan điểm và định hướng nâng cao NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam đến năm 2030.....	128
4.2.1. Nhận thức cơ hội và thách thức đối với nâng cao NLCƯDV bán lẻ HMM.....	128

4.2.2. Nâng cao NLCUDV bán lẻ HMM dựa trên những tiềm lực lợi thế vốn có của DNNVV	129
4.2.3. Nâng cao NLCUDV của DNNVV bán lẻ HMM cần dựa trên nền tảng khoa học công nghệ hiện đại	130
4.2.4. Tận dụng tối đa những hỗ trợ của Nhà nước để nâng cao NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV	130
4.3. Đề xuất giải pháp nâng cao NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam	131
4.3.1. Hoàn thiện năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ.....	131
4.3.2. Hoàn thiện năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng	137
4.3.3. Hoàn thiện xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp với nhu cầu KH.....	139
4.3.4. Hoàn thiện quản lý quá trình cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc	145
4.3.5. Nâng cao năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ	148
4.3.6. Hoàn thiện công tác đo lường và đánh giá kết quả NLCUDV bán lẻ HMM.....	152
4.4. Một số kiến nghị vĩ mô	153
4.4.1. Đối với Bộ Kế hoạch và Đầu tư	154
4.4.2. Đối với Bộ Công thương.....	155
4.4.3. Đối với chính quyền các thành phố lớn	155
4.4.4. Đối với Chính phủ	156
4.5. Một số hạn chế của đề tài	157
Tiểu kết chương 4.....	159
KẾT LUẬN	160
CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH	161
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	161
PHỤ LỤC A1. Phiếu khảo sát: Đánh giá của khách hàng đối với cửa hàng bán lẻ	170
PHỤ LỤC A2. Căn cứ Bảng khảo sát đánh giá của KH đối với cửa hàng bán lẻ HMM	177
PHỤ LỤC B1. Phiếu khảo sát: Đánh giá NLCUDV bán lẻ HMM của DNNVV.....	178
PHỤ LỤC B2. Căn cứ Bảng hỏi khảo sát NLCUDV bán lẻ HMM của DNNVV.....	181
PHỤ LỤC C. Bút ký phỏng vấn lãnh đạo công ty H&H Luxury và Tân Phạm Gia.....	181
PHỤ LỤC D. Các cách thức phân loại dịch vụ	185
PHỤ LỤC E. Vị trí của bán lẻ trong chuỗi cung ứng HMM và đặc điểm của HMM.....	187
PHỤ LỤC F. Các cửa hàng bán lẻ trong khảo sát tại các thành phố lớn.....	189
PHỤ LỤC G. Một số doanh nghiệp bán lẻ HMM quốc tế ở các thành phố lớn tại VN.....	191
PHỤ LỤC H. Một số dữ liệu bổ sung về thị trường bán lẻ HMM tại Việt Nam.....	192
PHỤ LỤC I. Đặc điểm khách hàng tiêu dùng HMM ở một số thành phố lớn tại VN.....	194
PHỤ LỤC K. Các kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu	197

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Danh mục chữ viết tắt tiếng Việt

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	BL	Bán lẻ
2	DN	Doanh nghiệp
3	DV	Dịch vụ
4	DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
5	HMM	Hàng may mặc
6	KH	Khách hàng
6	NLCU'DV	Năng lực cung ứng dịch vụ
7	NCTT	Nghiên cứu thị trường
8	NVBH	Nhân viên bán hàng
9	TMĐT	Thương mại điện tử
10	TTBL	Thị trường bán lẻ

Danh mục chữ viết tắt Tiếng Anh

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa tiếng Anh	Nguyên nghĩa tiếng Việt
1	GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc dân
2	GRDP	Gross Regional Domestic Product	Tổng sản phẩm trên địa bàn
3	GRDI	Global Retailing Development Index	Chỉ số phát triển bán lẻ toàn cầu
4	ICOR	Incremental Capital - Output Ratio	Hiệu quả sử dụng vốn đầu tư
5	GATS	General Agreement on Trade in Services	Hiệp định chung về thương mại dịch vụ
6	KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá hiệu suất công việc
7	RAI	Retail Apparel Index	Chỉ số bán lẻ hàng may mặc
8	RSQS	Retail service quality scale	Thang đo chất lượng dịch vụ bán lẻ
9	SKU	Stock-Keeping Unit	Đơn vị lưu kho
10	WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ SỬ DỤNG TRONG ĐỀ TÀI

Thuật ngữ	Khái niệm sử dụng trong đề tài	Nguồn trích dẫn
<i>Năng lực cung ứng dịch vụ</i>	Đối với lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc, NLCUĐV được định nghĩa là khả năng sáng tạo và khai thác các nguồn lực của doanh nghiệp để cung ứng giá trị, hướng tới những dịch vụ có hiệu quả tốt hơn nhằm thỏa mãn nhu cầu về dịch vụ bán lẻ của khách hàng và đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.	Sanchez và Heene (1996), Lai và ctg, (2010), Mai Thanh Lan (2012)
<i>Gói dịch vụ</i>	Gói dịch vụ hay còn gọi là “suất dịch vụ” là một tập hợp hàng hóa và dịch vụ được thực hiện trong bối cảnh nhất định, được xác định bởi khách hàng thông qua trải nghiệm dịch vụ với 5 yếu tố là: Hàng hóa, Phương tiện hỗ trợ, Thông tin, Dịch vụ hiện, Dịch vụ ẩn, với những biểu hiện cụ thể của bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc nói riêng.	Fitzsimmons và Fitzsimmons (2011)
<i>Bán lẻ</i>	Bán lẻ là hoạt động cung cấp hàng hóa và dịch vụ có giá trị đến người tiêu dùng cá nhân và gia đình họ	Levy và ctg (2014)
<i>Hàng may mặc</i>	Là các sản phẩm như trang phục mặc ngoài, nội y, trang phục thoải mái, trang phục trang trọng, được may đo hoặc là hàng may sẵn bằng chất liệu tự nhiên hoặc nhân tạo. Hàng may mặc được đề cập trong luận án là các trang phục mặc ngoài.	Easey (2009)
<i>Khách hàng</i>	Là người có nhu cầu và có khả năng thanh toán sản phẩm, hàng hóa dịch vụ của doanh nghiệp. Khách hàng được đề cập trong luận án là những người mua sản phẩm của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc.	Kotler (2013)
<i>Doanh nghiệp nhỏ và vừa</i>	DNNVV bao gồm doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa, có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và đáp ứng 01 trong 02 tiêu chí sau đây: (1) Tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng; (2) Tổng doanh thu của năm trước liền kề không quá 300 tỷ đồng.	Luật hỗ trợ DNNVV (2017)

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1:	Mô hình khung nghiên cứu	13
Hình 1.2:	Quy trình nghiên cứu tổng thể của đề tài	15
Hình 1.3:	Quy trình thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp	16
Hình 1.4:	Quy trình khảo sát khách hàng	18
Hình 1.5:	Quy trình khảo sát doanh nghiệp	21
Hình 1.6:	Quy trình phỏng vấn nhà quản trị DN bán lẻ	22
Hình 2.1:	Phân loại dịch vụ theo quá trình cung ứng dịch vụ	26
Hình 2.2:	Vị trí của dịch vụ bán lẻ trong ma trận các loại hình dịch vụ	26
Hình 2.3:	Các sản phẩm và dịch vụ hàng may mặc	27
Hình 2.4:	Dải biểu hiện của chuỗi sản phẩm vật chất và dịch vụ	34
Hình 2.5:	Hệ thống sáng tạo và cung ứng dịch vụ	35
Hình 2.6:	Hệ thống cung ứng dịch vụ và chiến lược dịch vụ	36
Hình 2.7:	Hệ thống cung ứng dịch vụ theo quan điểm mở	38
Hình 2.8:	Gói dịch vụ bán lẻ	39
Hình 2.9:	Bậc thang xây dựng năng lực và lợi thế cạnh tranh	43
Hình 2.10:	Các thực thể cơ bản trong quan điểm quản trị năng lực	44
Hình 2.11:	Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến bán lẻ hàng may mặc	52
Hình 2.12:	Mô hình hành vi mua của khách hàng	56
Hình 2.13:	Các bước phân tích đối thủ cạnh tranh	58
Hình 2.14:	Tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ	61
Hình 3.1:	Tần số mua sắm hàng may mặc ở các loại hình bán lẻ khác nhau	67
Hình 3.2:	Phân đoạn thị trường bán lẻ tại các thành phố lớn Việt Nam	79
Hình 3.3:	Các tiêu chí lựa chọn đối tác của các DN bán lẻ hàng may mặc	80
Hình 3.4:	Khảo sát mức độ thường xuyên nghiên cứu nhu cầu khách hàng của DNNVV bán lẻ hàng may mặc	85
Hình 3.5:	Khảo sát hình thức nghiên cứu nhu cầu KH của DNNVV bán lẻ HMM	85
Hình 3.6:	Khảo sát nội dung nghiên cứu nhu cầu KH của DNNVV bán lẻ HMM	85
Hình 3.7:	Mức độ xây dựng gói dịch vụ của các DNNVV bán lẻ hàng MM	86
Hình 3.8:	Mức độ điều chỉnh và phát triển gói dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng MM	86
Hình 3.9:	Việc hình thành hệ thống tiêu chí xây dựng gói dịch vụ của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc	87
Hình 3.10:	Mức độ thường xuyên hoàn thiện quá trình cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc	87
Hình 3.11:	Khảo sát về đầu tư trang thiết bị hiện đại để cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc	87

Hình 3.12:	Khảo sát về việc doanh nghiệp luôn đặt mục tiêu là sự hài lòng của khách hàng trong quá trình cung ứng dịch vụ	88
Hình 3.13:	Khảo sát về đa dạng hoá các DV cung ứng của DNNVV bán lẻ HMM.....	88
Hình 3.14:	Khảo sát về việc xây dựng các tiêu chí chất lượng dịch vụ	89
	của DNNVV bán lẻ hàng may mặc.....	89
Hình 3.15:	Khảo sát về việc thường xuyên đào tạo nâng cao trình độ nhân viên bán hàng và cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ HMM.....	89
Hình 3.16:	Khảo sát về việc thường xuyên đào tạo nâng cao trình độ nhân viên bán hàng và cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc	89
Hình 3.17:	Mức độ hài lòng đối với cửa hàng mua thường xuyên nhất.....	92
Hình 3.18:	Đánh giá của khách hàng về gói dịch vụ ở các loại hình bán lẻ	95
Hình 3.19:	Mối quan hệ giữa gói dịch và sự hài lòng của khách hàng đối với NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV tại các thành phố lớn ở Việt Nam.....	96
Hình 3.20:	Kết quả mối quan hệ giữa gói dịch vụ sự hài lòng của khách hàng đối với NLCUDV bán lẻ HMM của DNNVV tại các thành phố lớn Việt Nam ...	101
Hình 3.21:	Tăng trưởng nguồn vốn và tài sản của công ty giai đoạn 2016-2018	103
Hình 3.22:	Tăng trưởng nguồn vốn của công ty giai đoạn 2016-2018	110
Hình 3.23:	Khảo sát mức độ hài lòng về hệ thống phân phối của Tân Phạm Gia	115
Hình 3.24:	Khảo sát mức độ hài lòng về sản phẩm của Tân Phạm Gia	116
Hình 4.1:	Tiềm năng của thị trường bán lẻ Việt Nam giai đoạn 2020 - 2025.....	126
Hình 4.2:	Cơ hội phát triển của thị trường bán lẻ Việt Nam giai đoạn 2020 - 2025..	127
Hình 4.3:	Giải pháp nâng cao NLCUDV thông qua sử dụng ma trận hiệu suất và mức độ quan trọng của khách hàng.....	134
Hình 4.4:	Phương pháp nâng cao NLCUDV qua phương thức định vị hình ảnh thời trang ‘xanh’	136
Hình 4.5:	Phương pháp nâng cao NLCUDV thông qua hoàn thiện quy trình nghiên cứu thị trường.....	138
Hình 4.6:	Phương pháp hoàn thiện cơ chế báo cáo thông tin về NLCUDV của DNNVV bán lẻ hàng may mặc	142
Hình 4.7:	Phương pháp tạo lợi ích kinh tế từ việc nâng cao chất lượng dịch vụ của DNNVV ở các mức độ khác nhau.....	145
Hình 4.8:	Phương pháp ứng dụng công nghệ trong thiết kế hàng may mặc	147
Hình 4.9:	Nhận biết những thách thức đối với các nhà quản lý dịch vụ trong DNNVV .	
	152

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1:	Đặc điểm mẫu nghiên cứu A1	20
Bảng 1.2:	Đặc điểm mẫu nghiên cứu A2	21
Bảng 2.1:	Các loại hình bán lẻ hàng may mặc	29
Bảng 2.2:	Các nguồn lực của DN	40
Bảng 2.3:	Cơ sở lý thuyết của các yếu tố cấu thành NLCUDV	40
Bảng 2.4:	Các tiêu chí phát triển gói dịch vụ	49
Bảng 2.5:	Phân loại khách hàng tiêu dùng hàng may mặc	57
Bảng 3.1:	Một số DNBL chuyên doanh HMM ở các thành phố lớn tại VN.....	69
Bảng 3.2:	Đặc điểm hành vi mua hàng may mặc	72
Bảng 3.3:	Tầm quan trọng của các tiêu chí mua sắm hàng may mặc.....	74
Bảng 3.4:	Tăng trưởng kinh tế năm 2018 ở một số thành phố lớn tại Việt Nam	75
Bảng 3.5:	Tần suất mua sắm hàng may mặc ở các loại hình bán lẻ tại 3 thành phố.....	90
Bảng 3.6:	Mức độ hài lòng đối với các loại hình bán lẻ hàng may mặc.....	91
Bảng 3.7:	Đánh giá của khách hàng về một số đặc điểm của cửa hàng mua	91
Bảng 3.8:	Đánh giá gói dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc	94
Bảng 3.9:	Kết quả kiểm định sự tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach Alpha	97
Bảng 3.10:	Kết quả kiểm định thang đo sự hài lòng của KH với hệ số Cronbach Alpha	98
Bảng 3.11:	Bảng phân tích tương quan	99
Bảng 3.12:	Phân tích hồi quy.....	100
Bảng 3.13:	Tổng quan về Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury	102
Bảng 3.14:	Kết quả kinh doanh của Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury	102
Bảng 3.15:	Các nguồn lực vô hình của Cty CP Thời Trang H&H Luxury	102
Bảng 3.16:	Tổng quan về Công ty TNHH Tân Phạm Gia.....	109
Bảng 3.17:	Kết quả kinh doanh của Công ty TNHH Tân Phạm Gia.....	109
Bảng 3.18:	Các nguồn lực vô hình của Cty TNHH Tân Phạm Gia.....	108
Bảng 3.19:	Danh mục sản phẩm của Công ty TNHH Tân Phạm Gia	113
Bảng 4.1:	Đề xuất sử dụng thẻ điểm cân bằng đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp bán lẻ	153

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc nói riêng là môi trường kinh doanh năng động và phức tạp với một số lượng lớn các sản phẩm, sự thay đổi sở thích của khách hàng và sự khác nhau trong cấu trúc chuỗi cung ứng. Ngành bán lẻ đang đối mặt với rất nhiều thách thức mới. Tác động của cách mạng công nghệ 4.0 khiến cho hoạt động bán lẻ gần đây đang hướng tới sự đa dạng trong các kênh phân phối. Đặc biệt là trong môi trường bán lẻ, đổi mới trong cung ứng dịch vụ tương tác với người mua thông qua các kênh khác nhau là rất quan trọng. Người tiêu dùng đang liên tục tìm kiếm thị trường mới và đòi hỏi nhiều hơn từ các nhà bán lẻ: Giá thấp hơn, lựa chọn đa dạng hơn, mua sắm thuận tiện hơn... Điều này cũng đồng nghĩa với việc như khách hàng rất dễ dàng so sánh, lựa chọn sản phẩm thay thế mới được cung cấp bởi đối thủ cạnh tranh.

Từ năm 2006, sau khi tham gia vào Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), thị trường bán lẻ ở Việt Nam đã thực sự được mở rộng. Đây là bước ngoặt có tác động mạnh mẽ tới hành vi tiêu dùng của người tiêu dùng và cũng vì thế làm thay đổi các phương thức phân phối sản phẩm của người sản xuất theo hướng tích cực hơn. Xu thế chung, hoạt động bán lẻ tạo ra sự chuyên môn hoá trong chuỗi giá trị, mang lại lợi ích cho cả người sản xuất lẫn người tiêu dùng, thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm. Chính vì vậy, hoạt động bán lẻ ngày càng phát triển và mang lại lợi nhuận cao cho các doanh nghiệp tham gia. Trong bảng xếp hạng 30 thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới, Việt Nam lần đầu tiên trở thành thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất bởi tính mới mẻ và tỷ suất lợi nhuận cao trong số các nền kinh tế mới nổi (A.T. Kearney, 2006, 2019). Tới năm 2019, chỉ số phát triển bán lẻ (GRDI) của Việt Nam hiện ở vị trí thứ 9 trên toàn cầu.

Bên cạnh những cơ hội mới, ngành bán lẻ ở Việt Nam cũng phải đối mặt với rất nhiều thách thức, trong đó lớn nhất là tính cạnh tranh. Chỉ cần một bước đi sai lầm trong chiến lược kinh doanh hay cách thức cung ứng dịch vụ thì có thể sẽ bị rơi vào bất lợi và mất thị phần. Cùng với sự phát triển của kinh tế - xã hội, người tiêu dùng ngày càng đưa ra nhiều yêu cầu, đòi hỏi cao hơn và để cạnh tranh, các DN bán lẻ càng phải chú ý hơn đến việc cung ứng dịch vụ của mình. Dịch vụ mà các doanh nghiệp bán lẻ cung ứng không chỉ đơn giản là bán hàng mà còn phải kèm theo một loạt các dịch vụ khác nhằm làm hài lòng khách hàng, thúc đẩy họ quyết định mua hàng từ dịch vụ đón tiếp, tư vấn, tiếp thị đến các dịch vụ thanh toán, hậu mãi...

Tại Việt Nam, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) là loại hình doanh nghiệp chiếm đa số về số lượng trong nền kinh tế. Tính đến hết năm 2017, tỷ lệ DNNVV ở Việt Nam chiếm đến 98,1% (Tổng cục Thống kê, 2018). Là một nước đang phát triển với điều kiện kinh tế - xã hội hạn chế, các DNNVV dễ được hình thành hơn và thực tế là họ chiếm tỷ lệ lớn nhất hiện nay trong số các doanh nghiệp Việt Nam và trở

thành lực lượng quan trọng của nền kinh tế. Trong lĩnh vực bán lẻ, các DNNVV cũng chiếm đa số nên các vấn đề thách thức ở trên luôn được quan tâm để làm sao phát triển và tồn tại.

Đối với hàng may mặc thì Việt Nam nói chung và các thành phố lớn ở Việt Nam nói riêng vẫn là thị trường đầy hấp dẫn với các DN bán lẻ cũng như các công ty bán hàng may mặc Việt Nam và quốc tế. Theo báo cáo nghiên cứu Tổ chức tư vấn AT Kearney (Mỹ), thị trường bán lẻ Việt Nam với hơn 97 triệu dân (Tổng cục Thống kê, 2019) - được coi có mức tăng trưởng rất hấp dẫn (đến 23%/năm). Hơn nữa, với cơ cấu dân số khoảng 57% dưới 25 tuổi và 78% dưới 39 tuổi (TNS, 2018), thị trường tiêu dùng đặc biệt là hàng thiết yếu như may mặc khá ổn định và cho thấy tiềm năng lớn đối với các doanh nghiệp sản xuất cũng như bán lẻ hàng may mặc. Ở các thành phố lớn, nhu cầu về hàng may mặc ngày càng lớn cũng với sự phát triển của kinh tế - xã hội giúp cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể tìm kiếm được cơ hội và chỗ đứng trên thị trường đầy cạnh tranh. Tuy nhiên, cũng như các ngành nghề kinh doanh khác, quy mô nhỏ và vừa đi kèm với những yếu kém về tài chính sẽ khiến các DN bán lẻ hàng may mặc gặp khó khăn để đối phó xu hướng thay đổi rất nhanh theo mùa của hàng hoá mang tính thời trang. Người tiêu dùng có vô số lựa chọn và họ chỉ dừng lại khi chọn được một sản phẩm phù hợp trong điều kiện phục vụ dễ chịu nhất. Vì vậy, với cơ hội và thách thức luôn song hành, để cạnh tranh và tồn tại, DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc buộc phải dựa phần lớn vào các dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Điều này đặt năng lực cung ứng dịch vụ (NLCUDV) trở thành một yếu tố quan trọng hàng đầu nhằm thúc đẩy bán hàng và nâng cao vị thế cho các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc nói chung và DNNVV nói riêng.

Hiện nay, sự thay đổi của thị trường và cách mạng công nghệ 4.0 đã ảnh hưởng mạnh mẽ tới hoạt động cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp. Rất nhiều DNNVV bán lẻ hàng may mặc đã lúng túng chưa kịp thích nghi mà lý do quan trọng là chưa có định hướng nâng cao NLCUDV, qua đó nâng cao chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng để tạo được lợi thế cạnh tranh cho mình. Do đó, nghiên cứu về NLCUDV bán lẻ hàng may mặc mang tính tất yếu, khách quan mà các DNNVV cần phải quan tâm.

Nhận thức tầm quan trọng của NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, cũng như nghiên cứu thực trạng thị trường may mặc ở một số thành phố lớn tại Việt Nam, tôi quyết định chọn đề tài "*Nghiên cứu năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở một số thành phố lớn tại Việt Nam*" làm đề tài cho luận án tiến sĩ của mình.

1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài

1.2.1. Tổng quan nghiên cứu về dịch vụ và năng lực cung ứng dịch vụ

Cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp là một hoạt động quan trọng đặc biệt và cốt lõi của nghề dịch vụ. Chính vì vậy, rất nhiều nghiên cứu của các tác giả nước ngoài liên quan đến dịch vụ và NLCUDV. Cụ thể như:

Thomas Dotzel (2009) với nghiên cứu *'Essays on service innovation'* (Chuyên đề về đổi mới dịch vụ). Tác giả đã đưa ra các yếu tố quyết định số lượng đổi mới dịch vụ được giới thiệu bởi một công ty và mối tương quan của chúng với sự hài lòng của khách hàng và giá trị của công ty. Tác giả cũng đưa ra mô hình thể hiện sự liên kết giữa đổi mới dịch vụ với sự hài lòng của khách hàng và giá trị của công ty. Tác giả đã xây dựng mô hình trên cơ sở dữ liệu thu thập được từ American Customer Satisfaction Index, Compustat, SDC Platinum, và LexisNexis. Tác giả nhận định rằng bất kể loại hình công ty hoặc các loại thị trường, số lượng dịch vụ đổi mới được giới thiệu bởi một công ty có một tác động đáng kể về giá trị công ty. Ngoài ra, nguồn lực tài chính là yếu tố quyết định quan trọng của đổi mới dịch vụ.

Năm 2009, Shockley và Ted Jefferson đã đưa ra nghiên cứu về *'Essays on retail store delivery system design strategies'* (Chuyên đề về chiến lược thiết kế hệ thống phân phối cửa hàng bán lẻ). Nghiên cứu này đã giải quyết những khoảng trống trong các hoạt động dịch vụ hiện có. Ngoài ra, tác giả đã xây dựng một mô hình chiến lược thiết kế cửa hàng bán lẻ, qua đó thấy được các thông tin về dịch vụ khách hàng là động lực chính cho việc lựa chọn thiết kế hệ thống cung ứng của nhà bán lẻ. Nhìn chung, nghiên cứu này lập luận về tầm quan trọng của việc sắp xếp các quyết định chiến lược thiết kế cửa hàng với các yếu tố phức tạp trong hoạt động bán lẻ cụ thể để thúc đẩy sự phát triển bền vững lâu dài và sự sống còn của các công ty cung ứng dịch vụ bán lẻ. Tuy vậy, nghiên cứu chủ yếu tập trung vào chuỗi cửa hàng bán lẻ chứ không đề cập nhiều đến các công ty bán lẻ nói chung.

Xiang Wan (2011), nghiên cứu đề tài *'Product variety, service variety, and their impact on distributors'* (Sự đa dạng về sản phẩm, dịch vụ và tác động của chúng đối với các nhà phân phối). Nghiên cứu đã đưa ra khảo sát về ảnh hưởng trực tiếp của sự đa dạng sản phẩm đến hoạt động bán hàng và ảnh hưởng gián tiếp của nó đến hoạt động dự trữ. Nghiên cứu đưa ra mô hình để đánh giá sự ảnh hưởng của đa dạng dịch vụ đến chất lượng DV và hiệu suất thị trường và sự tương tác lẫn nhau của các loại dịch vụ khác nhau. Đồng thời cũng đưa ra một mô hình linh hoạt bao gồm ảnh hưởng của sự đa dạng của sản phẩm và dịch vụ đến nhu cầu và chi phí, cũng như tác động ngược lại của chúng với các quyết định khác nhau của tổ chức.

Có thể thấy, những nghiên cứu của các tác giả nước ngoài nhấn mạnh vai trò cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp bán hàng. Chính NLCƯDV quyết định sự hài lòng của khách hàng. Hầu hết các nghiên cứu chỉ ra những DV cần thiết cung ứng của các doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp thương mại để có thể đạt được mục tiêu kinh doanh. Từ đó, cũng có nhiều mô hình cung ứng dịch vụ được đề xuất.

Các đề tài trong nước nghiên cứu về cung ứng dịch vụ và NLCƯDV có phần hạn chế hơn.

- Luận án của Phùng Thị Quỳnh Trang (2017) "*Nâng cao năng lực cạnh tranh Marketing sản phẩm may mặc của doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường các tỉnh đồng bằng bắc bộ nước ta*" lại gắn NLCƯDV vào năng lực cạnh tranh marketing của doanh nghiệp.

- Đề án Quốc gia về "*Nâng cao khả năng cạnh tranh của hàng hóa và dịch vụ Việt Nam: lĩnh vực dịch vụ*", đề tài cấp Bộ của Ủy ban Quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế, Bộ thương mại; "*Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*" của Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương và Chương trình phát triển Liên hợp quốc: Các đề tài mới chỉ tập trung vào đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ của Việt Nam, so sánh với các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành của các nước trong khu vực và thế giới. Từ đó phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức và đề ra các giải pháp cụ thể để nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ của Việt Nam. Nghiên cứu này cũng tập trung vào năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ với cách tiếp cận rộng dù có đề cập đến NLCUĐV của doanh nghiệp.

Luận án của Mai Thanh Lan (2012) về "*Nâng cao NLCUĐV tư vấn của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*". Luận án đã tổng hợp và xây dựng khung khổ lý luận về năng lực nâng cao NLCUĐV tư vấn quản lý (DVTVQL) của các doanh nghiệp tư vấn quản lý ở Việt Nam. Dựa vào đó, luận án đã đánh giá thực trạng năng lực cung ứng DV tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam qua 2 cách thức tiếp cận: một mặt phân tích thực trạng ở một số DNTV Việt Nam điển hình; mặt khác làm rõ hơn vấn đề thông qua điều tra bằng bảng hỏi để từ đó rút ra đánh giá chung và đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Như vậy, những nghiên cứu về cung ứng dịch vụ và NLCUĐV của các doanh nghiệp tuy đã được quan tâm nghiên cứu nhưng mỗi tác phẩm lại theo một cách tiếp cận khác nhau. Đây là những gợi mở có tính kế thừa nhưng cũng chỉ ra những khoảng trống trong nghiên cứu về NLCUĐV của các doanh nghiệp.

1.2.2. Tổng quan nghiên cứu về doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc

Các doanh nghiệp bán lẻ và hoạt động bán lẻ tham gia vào chuỗi giá trị khiến cho quá trình phân phối trở nên hiệu quả. Những vấn đề về hoạt động bán lẻ và các doanh nghiệp bán lẻ cũng là đề tài được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm.

Daton Lee, B.S.(2002) với đề tài '*Supply chain relationship in apparel retail product development*' (Mối quan hệ chuỗi cung ứng trong phát triển sản phẩm bán lẻ hàng may mặc). Nghiên cứu tập trung vào điều tra các mối quan hệ với nhà sản xuất để tạo nguồn và có được cơ cấu mặt hàng/ giá cả sản phẩm phù hợp với biến đổi trên thị trường. Tác giả cũng đưa ra các yếu tố quyết định mối quan hệ để tạo điều kiện hoặc cản trở mức độ nỗ lực hợp tác giữa các DN bán lẻ và các thành viên của chuỗi cung ứng. Các DN bán lẻ có thể tăng cường hiệu quả hoạt động thông qua việc thiết lập mối quan hệ kinh doanh với các thành viên của chuỗi cung ứng.

Năm 2010, Leon M. Grove đã nghiên cứu đề tài "*An evaluate analysis of retail chains in the 21ST century*" (Phân tích đánh giá các chuỗi bán lẻ trong thế kỷ 21). Nghiên cứu đã chỉ ra sự thay đổi thói quen mua sắm của người tiêu dùng trong thế kỷ tới, điều đó sẽ dẫn tới sự thay đổi môi trường của các doanh nghiệp bán lẻ. Nghiên cứu cũng chỉ ra các DN bán lẻ có thể làm tăng sự hài lòng và trung thành

của khách hàng thông qua các nguồn lực để tiếp thị, tăng cường yếu tố công nghệ và hệ thống quản lý hàng tồn kho. Kết quả điều tra khách hàng thường xuyên của một số chuỗi bán lẻ như Wal-mart, Target và Kroger cho thấy tiếp thị, công nghệ, hệ thống quản lý hàng tồn kho có ảnh hưởng đến sự hài lòng của KH và lòng trung thành của họ. Qua đây chúng ta có thể thấy cách thức phản ứng của người tiêu dùng đối với sự thay đổi của nền kinh tế cũng như cách thức phản ứng nhanh chóng của các DN bán lẻ đối với sự thay đổi thói quen mua sắm của người tiêu dùng.

Shruti Saxena (2010) đã nghiên cứu đề tài về “*Consumer Participation and Perceived Service Quality in Extended Service Delivery and Consumption*” (Sự tham gia của người tiêu dùng và nhận thức về chất lượng dịch vụ trong việc cung cấp và tiêu thụ dịch vụ mở rộng). Luận án nghiên cứu khách hàng là thành viên tích cực trong dịch vụ và xem xét ba khía cạnh của sự tham gia của khách hàng, đó là: trong vai trò thực hiện; hành vi tự chọn; và chia sẻ thông tin. Nghiên cứu này được căn cứ vào marketing dịch vụ và sự hợp tác sản xuất của khách hàng. Các mô hình lý thuyết trong luận án đã chỉ ra rằng các hành vi của khách hàng là mục tiêu định hướng và người tiêu dùng khác nhau sẽ có những phản ứng khác nhau với chất lượng dịch vụ bởi vì họ có đánh giá khác nhau về sự tiến bộ hướng tới mục tiêu của họ và (do đó) khác nhau về mức độ tham gia trong quá trình trải nghiệm dịch vụ. Kết quả điều tra trong luận án đã chứng minh rằng những hành vi tham gia của khách hàng bị ảnh hưởng bởi chất lượng dịch vụ trực tiếp và thông qua các con đường trung gian của tiến trình hướng tới mục tiêu. Các kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản lý có thêm sự hiểu biết về hành vi của khách hàng khi tham gia vào các dịch vụ tương tác. Đồng thời, xem xét các khách hàng là người tham gia tích cực trong quá trình cảm nhận cũng như tiêu dùng dịch vụ.

Năm 2007, Ying Huang thực hiện nghiên cứu về đề tài “*Toward an integrated conceptual model of retail new product evaluation an new product success*” (Hướng tới khái niệm mô hình tích hợp về đánh giá bán lẻ sản phẩm mới với thành công). Nghiên cứu mới chỉ tập trung vào hành vi bán lẻ liên quan đến sản phẩm mới trên cơ sở đưa ra mô hình tích hợp của DN bán lẻ trong đánh giá sản phẩm mới và sự thành công của sản phẩm mới tại thị trường bán lẻ Trung Quốc. Từ đó có thể nhận thấy vai trò quan trọng của DN bán lẻ đối với sự thành công của sản phẩm mới trên thị trường, cũng như mức độ hợp tác của DN bán lẻ với nhà cung cấp, ảnh hưởng đến hiệu suất của sản phẩm mới, thị trường bán lẻ và hiệu quả tài chính bán lẻ.

Ở Việt Nam, có khá nhiều công trình nghiên cứu về phát triển hệ thống phân phối bán lẻ. Tuy nhiên các đề tài và công trình nghiên cứu này mới chỉ đưa ra được định hướng phát triển của ngành thương mại trong đó có phân phối bán lẻ tại nước ta, cũng như tập trung chủ yếu vào hệ thống bán lẻ siêu thị và trung tâm thương mại lớn. Chưa có đề tài nào làm rõ được thực trạng NLCUDV của các doanh nghiệp bán lẻ nói chung, doanh nghiệp bán lẻ nhỏ và vừa nói riêng, và đưa ra các giải pháp vĩ mô và vi mô để phát triển chúng. Một số công trình nghiên cứu trong nước có liên quan đến đề tài như:

Luận án của Đặng Thị Kim Thoa (2017) về “*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng mua hàng may mặc nội địa của người tiêu dùng Việt Nam ở các thành phố*”. Luận án đã đưa ra kết quả kiểm định nghiên cứu về sự sẵn sàng mua hàng may mặc nội địa của người tiêu dùng Việt Nam ở các thành phố, dựa trên ba khía cạnh là nhận thức, cảm xúc và chuẩn mực. Với kết quả nghiên cứu đó, luận án cũng đã đề xuất các giải pháp nhằm giúp các doanh nghiệp thúc đẩy sự sẵn sàng mua hàng may mặc nội địa của người tiêu dùng Việt Nam.

Luận án của Nguyễn Thanh Hải (2011) là “*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 đã hệ thống hóa và luận giải được một số vấn đề lý luận cơ bản về bán lẻ, bán lẻ hiện đại, đặc điểm của mô hình bán lẻ hiện đại. Các tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá hiệu quả cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp bán lẻ hiện đại. Luận án đã phân tích thực trạng kết quả và hiệu quả kinh doanh, cũng như chỉ ra được những thành công và hạn chế trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của hệ thống bán lẻ hiện đại. Luận án cũng đã đưa ra 3 nhóm giải pháp cần thiết và khá đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp bán lẻ hiện đại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Tác giả Phạm Huy Giang (2011) trong luận án “*Phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn Thành phố Hà Nội*” đã xây dựng khung lý luận chủ yếu liên quan đến hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị của doanh nghiệp. Luận án đã đưa ra các tiêu chuẩn đối với hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị ở nước ta. Đồng thời, luận án đã đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ cho Hà Nội.

Tác giả Lê Quân (2007) với đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ “*Hoàn thiện hệ thống bán lẻ tiện ích tại các khu thành phố mới Hà Nội*” đã chỉ ra được một số loại hình bán lẻ tiện ích phổ biến tại các khu thành phố mới hiện nay, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm phát huy vai trò của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong bối cảnh cạnh tranh với các tập đoàn phân phối quốc tế.

Luận án của Nguyễn Trung Hiếu (2014) với đề tài “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp phân phối bán lẻ trên địa bàn thành phố Hải Phòng*” (Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương), nghiên cứu tập trung vào năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bán lẻ trên phạm vi một thành phố là Hải Phòng và đề xuất các giải pháp nhằm giúp các DNNVV bán lẻ trên địa bàn có thể tồn tại trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Bên cạnh đó còn một số đề tài khác nghiên cứu về phát triển kinh doanh bán lẻ như: Luận án tiến sĩ của Nguyễn Thanh Bình (2012) với đề tài ‘*Hoàn thiện chính sách phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ hàng hóa ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*’ (Viện nghiên cứu thương mại). Hay luận án tiến sĩ của Phạm Hữu Thìn (2009) “*Giải pháp phát triển các loại hình tổ chức bán lẻ văn minh, hiện đại ở Việt Nam*’ (Viện nghiên cứu thương mại) cũng đặt vấn đề nghiên cứu các giải pháp nhằm phát triển hoạt động bán lẻ phù hợp với bối cảnh kinh tế mới. Thậm chí, còn

có những nghiên cứu về phát triển thị trường bán lẻ như Luận án tiến sĩ “Phát triển thị trường bán lẻ hàng tiêu dùng ở nông thôn Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020” của Phạm Hồng Tú (2012) (Viện nghiên cứu thương mại).

Ngành may mặc là ngành tiêu dùng nhanh, rất cần sự có mặt của các doanh nghiệp bán lẻ để chuyên môn hoá khâu phân phối một cách hiệu quả. Chính vì vậy, những nghiên cứu về bán lẻ hàng may mặc cũng được thực hiện khá nhiều ở ngoài nước.

Kelly S. Welker (2004) đã có đề tài ‘*A patronage study of small, retail apparel firms*’ (Nghiên cứu về hành vi mua sắm tại các công ty bán lẻ hàng may mặc nhỏ). Luận án tập trung nghiên cứu hành vi mua – hành vi lựa chọn cửa hàng may mặc của khách hàng nữ. Nghiên cứu được dựa trên mô hình về hành vi tiêu dùng trong bán lẻ của Shim và Kotsiopoulos (1992). Đối tượng nghiên cứu là các đơn vị nhỏ bán lẻ sản phẩm hàng may mặc.

Lei F. Wang (2010) với đề tài ‘*Estimating Demand for Fashion Goods: A Field Experiment*’ (Ước tính nhu cầu đối với hàng hóa thời trang: thử nghiệm thực địa). Luận án đã đưa ra mô hình nghiên cứu có thể được sử dụng để ước tính nhu cầu về sản phẩm hàng may mặc. Nghiên cứu rất có ý nghĩa bởi trong ngành công nghiệp thời trang nếu sử dụng các phương pháp thông thường thì rất khó để ước lượng nhu cầu của các đối tượng khách hàng khác nhau.

Năm 2005, Todd Michael Stodnick đã thực thực hiện nghiên cứu về “*Driving retail store performance: a service profit chain perspective*” (Thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của cửa hàng bán lẻ: quan điểm chuỗi lợi nhuận dịch vụ). Nghiên cứu đã khẳng định việc cung cấp cho nhân viên một môi trường làm việc hấp dẫn sẽ dẫn đến sự hài lòng của họ, sự hài lòng và trung thành của nhân viên với tổ chức có thể cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tuyệt hảo. Khách hàng sẽ nhận ra điều đó và đánh giá dịch vụ tốt họ nhận được. Những hành vi này của cả khách hàng và nhân viên sẽ là yếu tố làm gia tăng thị phần và lợi nhuận của các công ty dịch vụ. Tuy nhiên nghiên cứu này mới chỉ tập trung ở các tổ chức bán lẻ chuyên về ngành thời trang chứ chưa mở rộng ra các lĩnh vực bán lẻ khác

Yonghai Hou (2005) với nghiên cứu ‘*Service quality of online apparel retailers and its impact on customer satisfaction, customer trust and customer loyalty*’ (Chất lượng dịch vụ của các DN bán lẻ hàng may mặc trực tuyến và ảnh hưởng của nó đến sự hài lòng, niềm tin và lòng trung thành của khách hàng). Luận án tập trung nghiên cứu hành vi mua trực tuyến với chất lượng dịch vụ của cửa hàng bán lẻ hàng may mặc trên mạng. Tác giả nhận định sự tăng trưởng nhanh chóng của thị trường internet và sự gia tăng của khách hàng trong việc sử dụng công nghệ thông tin đã thay đổi đáng kể diện mạo của kinh doanh bán lẻ. Sản phẩm may mặc thời trang cũng không nằm ngoài xu hướng đó mà ngày càng chủ động hơn trong các thị trường trực tuyến. Luận án đã đưa ra mô hình về chất lượng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc trực tuyến dựa trên các yếu tố về sự tin tưởng, hài lòng và trung thành của khách hàng.

Bên cạnh đó còn một số các nghiên cứu khác như: Jin-Huizheng (2011) nghiên cứu về chiến lược tối ưu về quảng cáo và giá đối với các thương hiệu thời trang cao cấp có sự ảnh hưởng của yếu tố xã hội. Hay Mikahila T. Bloomfield (2014) nghiên cứu về các yếu tố nhằm đẩy mạnh tín hiệu trên trang Facebooks của các DN bán lẻ sản phẩm hàng may mặc.

Mặc dù những nghiên cứu về bán lẻ hàng may mặc rất hiếm hoi nhưng cũng có thể tìm thấy luận án của Phùng Thị Quỳnh Trang (2017), Nâng cao năng lực cạnh tranh Marketing sản phẩm may mặc của DN Việt Nam trên thị trường các tỉnh đồng bằng Bắc bộ nước ta. Tuy nhiên, đề tài này cũng chỉ liên quan đến năng lực cạnh tranh trong bán sản phẩm may mặc chứ chưa thật sự tập trung nghiên cứu về doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam.

1.2.3. Tổng quan nghiên cứu về doanh nghiệp nhỏ và vừa

Doanh nghiệp nhỏ và vừa có một vị trí khá quan trọng trong nền kinh tế, đặc biệt là ở các nước đang phát triển. Có nhiều nghiên cứu về DNNVV trên thế giới. Tiêu biểu như:

Meghana Ayyagari , Asli Demirgüç-Kunt và Thorsten Beck (2003) công bố cuốn “*Small and Medium Enterprises across the Globe*” (Doanh nghiệp vừa và nhỏ trên toàn cầu) trong một dự án nghiên cứu của World Bank. Bài nghiên cứu chỉ ra tầm quan trọng của các DNNVV. Trong đó, các tác giả đã phân tích sự đóng góp của DNNVV vào tổng số việc làm và GDP trên các quốc gia khác nhau đặc biệt ở các nước đang phát triển, có sự so sánh với các nước công nghiệp phát triển. Không những thế, nghiên cứu còn đưa ra định nghĩa thống nhất về các DNNVV ở các quốc gia khác nhau. Những phân tích về tác động, xu hướng của nghiên cứu đã khẳng định sự quan trọng của doanh nghiệp vừa và nhỏ đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ. Điều này cũng cho thấy nền kinh tế đang phát triển cần thiết phải quan tâm tới các DNNVV để thúc đẩy phát triển kinh tế cũng như đa dạng hoá sản xuất.

Farrhad Analoui và Azhdar Karami (2003) thì nghiên cứu “*Strategic Management in Small and Medium Enterprises*” (Quản trị chiến lược trong DNNVV) (NXB Thomson Learning). Ngoài những lý luận cơ bản về DNNVV như khái niệm, vai trò của DNNVV trong nền kinh tế, nghiên cứu còn chỉ ra những mô hình quản trị chiến lược dành riêng cho nhóm doanh nghiệp đặc biệt này.

Javed Jasra, Ahmed Imran Hunjra, Aziz Ur Rehman, Rauf I. Azam, Muhammad Asif Khan (2011) với tác phẩm “*Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises*” (Các yếu tố quyết định thành công kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ) công bố trên tạp chí International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 20, November 2011 đã cho rằng DNNVV đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của đất nước. Sự thành công của các doanh nghiệp vừa và nhỏ phụ thuộc vào một số các yếu tố và nghiên cứu này xem xét vai trò của các yếu tố chính trong sự thành công của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Pakistan. Thông qua nghiên cứu định lượng, các tác giả đã chỉ ra nguồn tài chính là yếu tố quan trọng nhất trong thành công của DNNVV.

Việt Nam là một trong những nước có nền kinh tế đang phát triển. Vì thế số lượng các DNNVV hoạt động khá lớn và có tầm ảnh hưởng nhất định. Có khá nhiều nghiên cứu về DNNVV ở Việt Nam.

Còn một số các nghiên cứu khác làm đầy đặn hơn những nghiên cứu về DNNVV như: Luận án tiến sĩ của Trần Thị Hoàng Hà (2013) với đề tài '*Hoàn thiện quản trị thị trường chiến lược của DNNVV trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ trên địa bàn Hà Nội*' (Đại học Thương mại) hay Nguyễn Thị Việt Nga (2013) với luận án tiến sĩ "Tác động của một số công cụ tài chính vĩ mô đến năng lực cạnh tranh của DNNVV ở Việt Nam" (Học viện tài chính); Nguyễn Duy Phúc (2012), Luận án tiến sĩ "Tạo lập và thúc đẩy quan hệ lao động lành mạnh tại các DNNVV trên địa bàn Hà Nội" ở Đại học Kinh tế quốc dân; Luận án tiến sĩ của Đặng Ngọc Sự (2013) "Năng lực lãnh đạo – nghiên cứu tình huống của lãnh đạo các DNNVV Việt Nam" (Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương).

Các nghiên cứu hướng tới việc đề xuất các giải pháp để tăng cường năng lực hoạt động của các DNNVV với nhiều khía cạnh khác nhau khá phong phú và đa dạng. Đây là cơ sở để những nghiên cứu sau này về DNNVV có thể tham khảo, kế thừa, làm hoàn chỉnh hơn hệ thống nghiên cứu về nhóm doanh nghiệp đặc biệt này. Các nghiên cứu đều có chung một khẳng định về vai trò của các DNNVV trong nền kinh tế, song cho đến nay chưa có nghiên cứu cụ thể nào của DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam.

1.2.4. Khoảng trống nghiên cứu

Nghiên cứu về NLCƯDV của doanh nghiệp bán lẻ không phải là vấn đề quá mới mẻ trong kinh tế. Đặc biệt, hiện nay, trong bối cảnh toàn cầu hóa, sự chuyên môn hoá tạo ra các chuỗi giá trị và chuỗi phân phối không chỉ ở phạm vi quốc gia. Đặc biệt, lĩnh vực bán lẻ cũng được rất nhiều các DNNVV quan tâm và tham gia. Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu riêng về NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của doanh nghiệp nhỏ và vừa thì số lượng những nghiên cứu trực tiếp còn khá hạn hẹp. Phần lớn những tài liệu tìm thấy đề cập đến một khía cạnh nghiên cứu như nghiên cứu về NLCƯDV, về DNNVV hay về bán lẻ hàng may mặc mà chưa có sự kết nối chúng. Có thể nhận xét chung về tổng quan nghiên cứu như sau:

1.2.4.1. Những kết quả đạt được của các công trình nghiên cứu trước

Về lý luận

Thứ nhất, khi tổng hợp các tài liệu nghiên cứu, nghiên cứu sinh xác định được hệ thống lý luận cơ bản về dịch vụ bán lẻ, NLCƯDV và DNNVV bán lẻ hàng may mặc. Đây là nền tảng cơ bản để luận án có thể kế thừa nhằm xây dựng một khung lý luận cho vấn đề nghiên cứu.

Thứ hai, các nhà kinh tế học đã chỉ rõ vai trò của DNNVV trong phát triển nền kinh tế đặc biệt trong lĩnh vực bán lẻ để thấy được sự cần thiết phải nâng cao NLCƯDV của doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc.

Thứ ba, các tài liệu nghiên cứu đã tiếp cận ở nhiều khía cạnh khác nhau để chỉ ra những hoạt động cần thiết để các DNNVV bán lẻ nâng cao NLCƯDV của mình. Đây là nền tảng để xác định mô hình cung ứng dịch vụ và đánh giá NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV.

Về thực tiễn

Kết quả những nghiên cứu đã công bố cung cấp cho nghiên cứu sinh cách nhìn tổng quát với nhiều khía cạnh khác nhau về DNNVV bán lẻ hàng may mặc, NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV hoặc phát triển DNNVV.... Các nghiên cứu được công bố đã mang lại giá trị thực tiễn cho luận án như sau:

Thứ nhất, khắc họa rất đầy đủ về thực trạng các DNNVV trong nền kinh tế nói chung và trong lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc nói riêng.

Thứ hai, các nghiên cứu đã đưa ra nhiều khuyến nghị khả thi để các nhà quản trị doanh nghiệp nói chung, các nhà quản lý DNNVV nói riêng đưa ra chiến lược, nhằm tăng cường NLCƯDV của mình đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

1.2.4.2. Khoảng trống nghiên cứu của luận án

Về lý luận

Thứ nhất, mặc dù các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước đã hình thành khung lý thuyết về NLCƯDV hoặc DNNVV bán lẻ hàng may mặc nhưng còn rời rạc và không có sự kết nối. Chính vì vậy, cho đến nay chưa có lý luận đầy đủ về NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV dựa trên nền tảng điều kiện khách quan và chủ quan đặc thù.

Thứ hai, chưa có khung lý thuyết rõ ràng về mô hình nghiên cứu NLCƯDV cũng như đánh giá NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV.

Về thực tiễn

Thứ nhất, chưa có những nghiên cứu mà đối tượng chỉ tập trung vào đánh giá NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở các thành phố lớn tại Việt Nam.

Thứ hai, chưa có những nghiên cứu đầy đủ đề xuất về các giải pháp nhằm nâng cao NLCƯDV bán lẻ HMM của DNNVV ở các thành phố lớn tại Việt Nam.

Như vậy, có thể thấy đã có rất nhiều các đề tài nghiên cứu về lĩnh vực dịch vụ, bán lẻ và về DNNVV, nhưng cho đến hiện nay theo tôi được biết thì chưa có nghiên cứu nào về NLCƯDV tại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa cũng như trong lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc. Vì vậy, việc nghiên cứu đề tài luận án có tính mới và không trùng lặp với các công trình đã công bố.

1.3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

1.3.1. Mục đích nghiên cứu

Luận án nghiên cứu các khía cạnh về NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam hiện nay nhằm tìm ra các giải pháp nâng

cao NLCUDV góp phần giúp các doanh nghiệp này tồn tại và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh.

1.3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện mục đích trên, luận án cần thực hiện các nhiệm vụ cụ thể sau:

- Hệ thống hoá và xây dựng khung khổ lý luận cơ bản về dịch vụ, dịch vụ bán lẻ và NLCUDV tại DN bán lẻ nói chung và DN bán lẻ hàng may mặc nói riêng.
- Phân tích thực trạng NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam là Thành phố Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Đà Nẵng. Trong đó, luận án thực hiện 2 khảo sát dành cho khách hàng và doanh nghiệp tại 3 thành phố. Đồng thời, luận án cũng phân tích thực trạng NLCUDV tại 2 DN (1 DN tại Hà Nội, 1 DN tại Thành phố Hồ Chí Minh) qua phương pháp phân tích tình huống.
- Đề xuất phương hướng và giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam. Luận án tập trung vào các doanh nghiệp bán lẻ có cửa hàng may mặc dành cho thị trường đại chúng. Các doanh nghiệp bán lẻ trang phục thiết kế trình diễn không nằm trong đối tượng nghiên cứu của luận án.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

a. Về nội dung

Luận án tổng hợp những lý luận cơ bản về Quản trị dịch vụ, Quản trị bán lẻ và NLCUDV, xây dựng nội dung nghiên cứu về NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV, bao gồm:

- Hệ thống cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc được nghiên cứu trong mối tương quan với nguồn lực của doanh nghiệp và đánh giá NLCUDV.
- Nguồn lực của DN bao gồm nguồn lực hữu hình (vật chất, tài chính, công nghệ, tổ chức) và nguồn lực vô hình (tri thức, quan hệ, văn hoá doanh nghiệp, thương hiệu). Các nguồn lực đồng thời tác động đến hệ thống cung ứng dịch vụ.
- Hệ thống cung ứng dịch vụ với trung tâm là nhà quản trị tác nghiệp. Nhu cầu khách hàng tác động tới quá trình dịch vụ. Nhà quản trị tác nghiệp sau khi nghiên cứu nhu cầu khách hàng, đo lường chất lượng dịch vụ để tác động tới quá trình dịch vụ, nhân viên, và quyết định gói dịch vụ để phục vụ nhu cầu khách hàng.
- Yếu tố cấu thành NLCUDV bán lẻ hàng may mặc bao gồm:
 - o Năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ
 - o Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng

- o Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH
- o Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ
- o Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ
- o Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ.

Việc xây dựng các yếu tố này trong đề tài dựa theo khung nghiên cứu ở hình 1.2, theo quan điểm của các tác giả Johnston và Clark (2005; Fitzsimmons và Fitzsimmons (2006); Barney (1991); Sanchez và ctg (1996); David (2014).

Bên cạnh đó là các quan điểm nghiên cứu về năng lực DN, chất lượng dịch vụ của các tác giả khác như Keh, Nguyen & Ng (2007), Luo (2010), Vu M. Khuong & Haughton (2004). Nghiên cứu của Pan và Nguyen (2015) về sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, Muralia và ctg (2016) sử dụng mô hình SERVQUAL để đánh giá mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ sau bán hàng và sự hài lòng của khách hàng.

- Hệ thống cung ứng dịch vụ vừa quyết định NLCUĐV nhưng ngược lại, kết quả đánh giá NCLUDV tác động làm thay đổi hệ thống cung ứng dịch vụ theo hướng cải tiến hơn.
- Đánh giá NLCUĐV là hoạt động không thể thiếu của DN bán lẻ hàng may mặc với đánh giá cả hai chiều: từ phía khách hàng và từ phía doanh nghiệp.

Từ mối tương quan trên, luận án xác định nội dung nghiên cứu cụ thể là:

- Các yếu tố cấu thành NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV;
- Các tiêu chí và phương pháp đánh giá NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV;
- Yếu tố ảnh hưởng NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV.

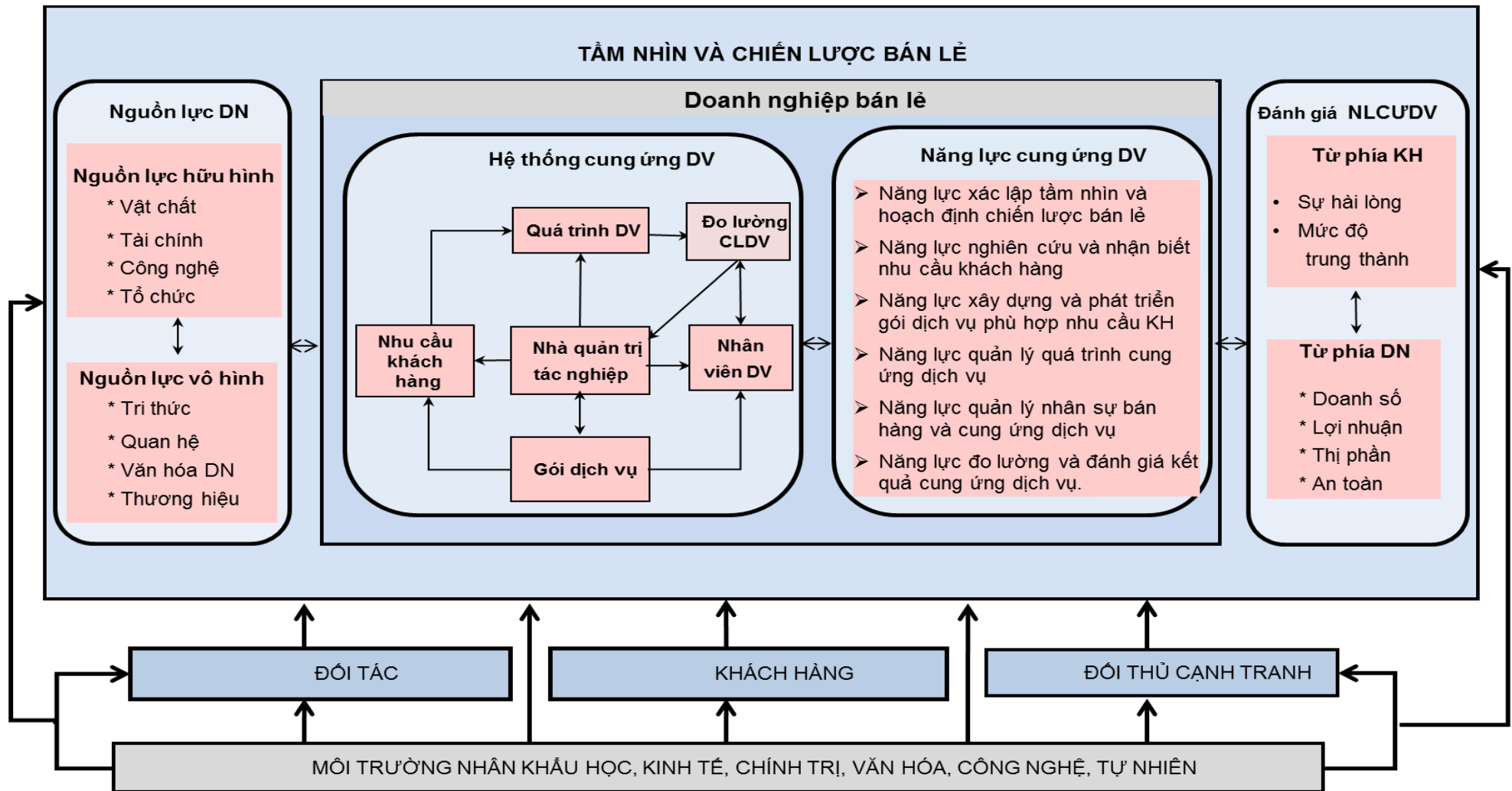
Trong giới hạn nghiên cứu của một luận án, tác giả lựa chọn tập trung nghiên cứu một số khía cạnh chủ yếu thể hiện NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV như hình 1.1.

b. Về không gian

Luận án nghiên cứu về các DNNVV bán lẻ hàng may mặc qua cửa hàng ở một số thành phố lớn tại Việt Nam giai đoạn hiện nay. Ba thành phố được khảo sát là Thành phố Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và Thành phố Đà Nẵng.

c. Thời gian

Luận án nghiên cứu về thực trạng NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam giai đoạn từ 2013 – 2018, định hướng giải pháp đến 2025, tầm nhìn đến 2030.



Hình 1.1: Mô hình khung nghiên cứu

(Nguồn: Tổng hợp từ Johnston và Clark, 2005; Fitzsimmons và Fitzsimmons, 2011; Barney, 1991; Sanchez và ctg, 1996; David, 2014)

1.5. Phương pháp nghiên cứu

1.5.1 Phương pháp luận

Phương pháp luận nghiên cứu của luận án là phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử. Do vậy, quy trình nghiên cứu của luận án được tác giả thực hiện theo một trình tự thống nhất. Việc nghiên cứu bắt đầu bằng việc tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố, tìm ra khoảng trống nghiên cứu. Trên cơ sở đó, tác giả xác định vấn đề nghiên cứu của luận án với mục tiêu, nhiệm vụ và phạm vi nghiên cứu của đề tài. Từ đó, luận án lần lượt thực hiện từng nhiệm vụ nghiên cứu. Bằng việc hệ thống hoá các vấn đề lý luận về NLCƯDV bán lẻ, DNNVV bán lẻ hàng may mặc, ... đã được chấp nhận, luận án xây dựng khung khổ lý thuyết về NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV. Trên cơ sở đó, luận án thu thập các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp để phân tích thực trạng NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam, chỉ ra những hạn chế còn tồn tại. Từ đó, đề xuất các giải pháp, kiến nghị nhằm giải quyết những vấn đề tìm ra.

Để phục vụ cho việc nghiên cứu được hiệu quả, luận án phải thực hiện thu thập dữ liệu và phân tích dữ liệu. Dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài gồm dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Mỗi loại dữ liệu có một phương pháp thu thập và phân tích riêng. Quy trình nghiên cứu tổng thể của luận án được thể hiện ở hình 1.2.

1.5.2. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập và phân tích là những dữ liệu tổng quan về thị trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam và thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc ở 3 thành phố Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng.

Thông tin và số liệu về thị trường bán lẻ hàng may mặc có thể tìm thấy trong các báo cáo phân tích ngành, chiến lược và chính sách phát triển ngành dệt may của Bộ Công Thương, báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc tại Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Các nghiên cứu về thực trạng bán lẻ và hành vi mua sắm hàng may mặc của người tiêu dùng Việt Nam được đăng tải trên các tạp chí chuyên ngành và hội thảo khoa học.

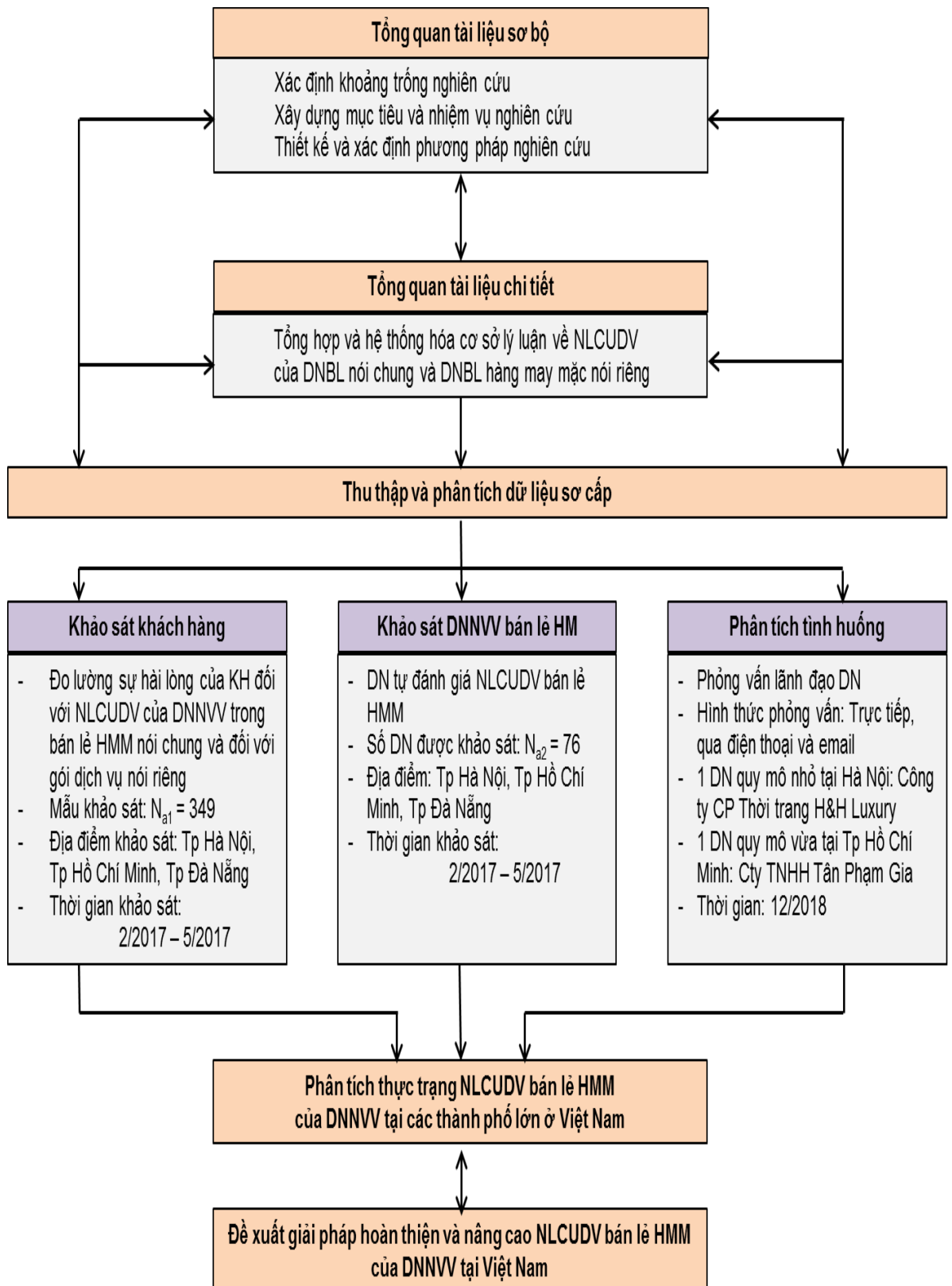
Để thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp có hiệu quả, tác giả tiến hành quy trình gồm các bước:

- *Bước 1:* Xác định các thông tin cần thiết cho việc nghiên cứu năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở một số thành phố lớn.

- *Bước 2:* *Tìm các nguồn dữ liệu:*

Trong nghiên cứu, tác giả thu thập dữ liệu từ các nguồn dữ liệu bên ngoài như các nghiên cứu đã được công bố, các bài báo, tạp chí, số liệu thống kê của các cơ quan chức năng. Cụ thể:

+ Liên hệ với các tổ chức cung cấp thông tin và tiến hành sao chép dữ liệu như: Viện Nghiên cứu và quản lý kinh tế Trung ương, Viện Chiến lược và Chính sách công thương, Các công ty dệt may...



Hình 1.2: Quy trình nghiên cứu tổng thể của đề tài
(Nguồn: Tổng kết của tác giả)

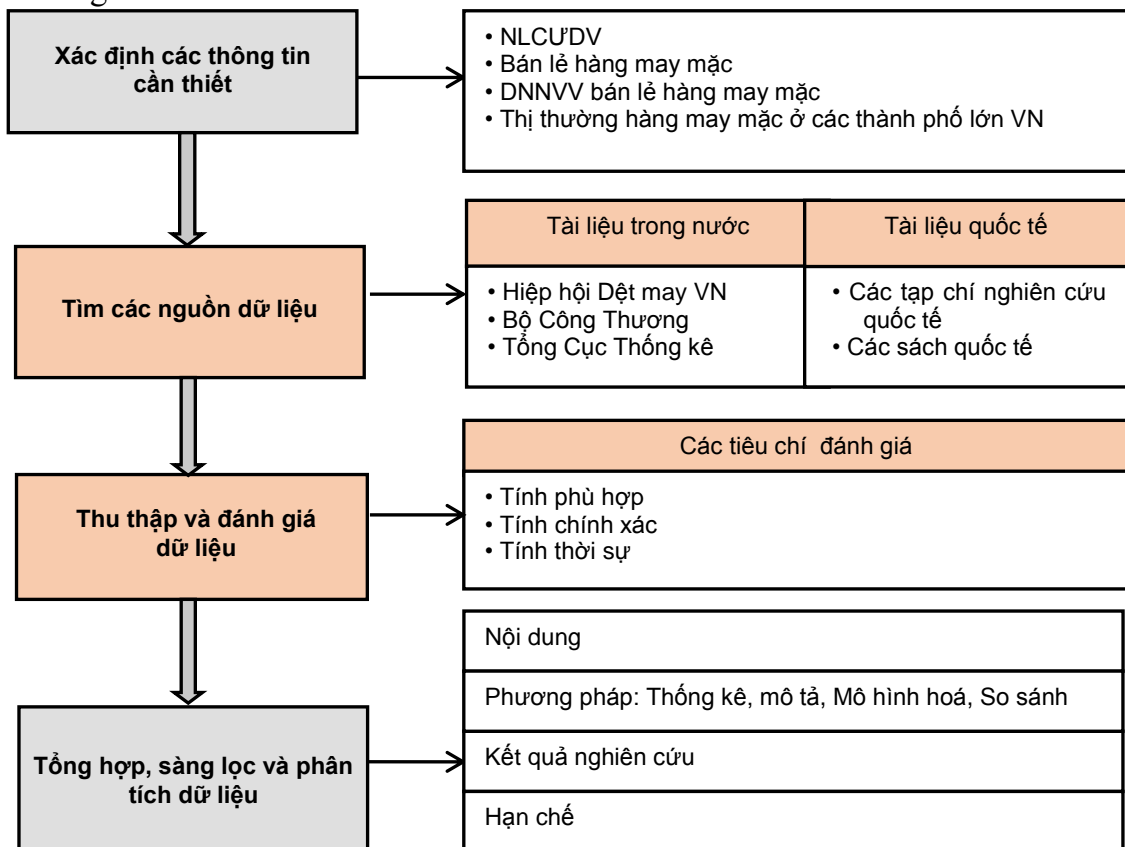
+ Rà soát các nguồn thông tin đại chúng: Tìm kiếm dữ liệu mới nhất trên các nguồn dễ tiếp cận như sách báo, tạp chí cả dưới dạng in ấn và trực tuyến. Các nguồn chủ yếu bao gồm:

◊ Sách và các tư liệu quốc tế về quản trị dịch vụ, quản trị tác nghiệp dịch vụ và quản trị bán lẻ, Quản trị marketing dịch vụ

◊ Các báo và tạp chí đề cập đến bán lẻ và năng lực cung ứng dịch vụ đối với ngành hàng dệt may (Tạp chí Công thương, Sài gòn tiếp thị, Thời báo kinh tế Sài gòn)

◊ Các tạp chí có đề cập nhiều đến chủ đề bán lẻ, dịch vụ tại Việt Nam, các DNNVV, cung ứng dịch vụ như Tạp chí Thương mại, Tạp chí Khoa học Thương mại....

◊ Các cổng thông tin điện tử của Chính phủ, Bộ Công Thương, Hiệp hội bán lẻ,... để tìm dữ liệu chính thức về các kế hoạch hành động, các quyết định phê duyệt chiến lược phát triển tổng thể đối với ngành bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc nói riêng.



Hình 1.3: Quy trình thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

- Bước 3: Thu thập và đánh giá dữ liệu

Tác giả thu thập và tiến hành thống kê lại các thông tin thu thập để từ đó đưa ra các phân tích trong luận án. Dữ liệu thu thập từ các nguồn khác nhau được kiểm tra theo các tiêu chí về tính chính xác, tính thích hợp và tính thời sự. Các dữ liệu được đối chiếu và so sánh để có được sự nhất quán và thống nhất, đảm bảo nội dung

phân tích có độ tin cậy cao. Đây là bước lựa chọn ra những giá trị cần thiết nhất cho quá trình nghiên cứu, loại bỏ những không tin không có giá trị đã được thu thập ở bước 3.

- Bước 4: Tổng hợp, sàng lọc và phân tích các dữ liệu

Sử dụng phương pháp thống kê, tổng hợp các dữ liệu cần thiết; phương pháp phân tích để phân tích những dữ liệu đã có và phương pháp đánh giá để tổng kết rút ra những kết luận trong quá trình phân tích dữ liệu. Sau khi đã tập hợp và sàng lọc, dữ liệu thứ cấp chủ yếu được sử dụng để hình thành cơ sở lý luận cũng như kinh nghiệm nâng cao NLCUDV của các doanh nghiệp trong khu vực và trên thế giới. Dữ liệu thứ cấp là nguồn tài liệu quan trọng để phân tích các nội dung liên quan đến khái quát thực trạng thị trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam và các thành phố lớn tại Việt Nam. Bên cạnh đó, dữ liệu thứ cấp cũng cung cấp một số thông tin cơ bản cho phân dự báo triển vọng nâng cao NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV tại Việt Nam.

Trong đề tài, dữ liệu thứ cấp được thu thập và phân tích trước tiên để có được thông tin nền và hiểu biết toàn cảnh cho các bước nghiên cứu tiếp theo.

1.5.3. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp của đề tài này được thu thập và phân tích từ 3 nguồn với các cách thức đa dạng khác nhau. Bao gồm:

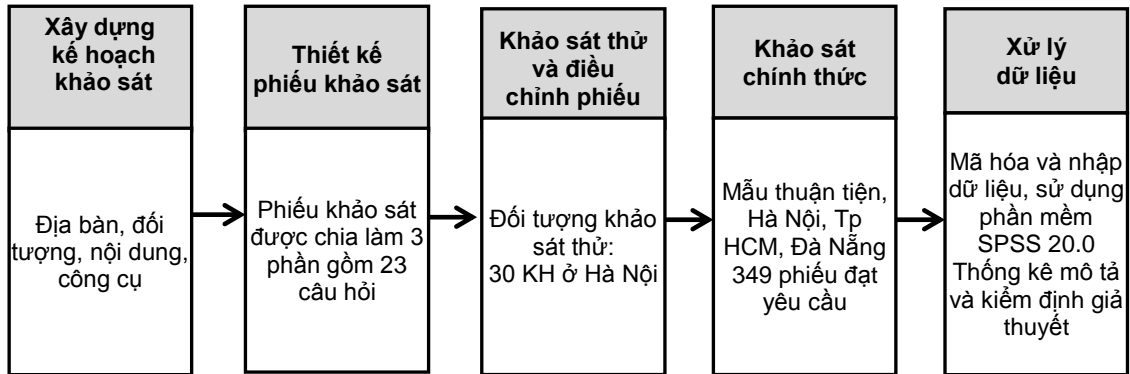
- Khách hàng và hành vi lựa chọn cửa hàng bán lẻ hàng may mặc (HMM) và đánh giá NLCUDV của các cửa hàng đó (Mẫu A1, $N_{a1} = 349$)
- Khảo sát doanh nghiệp (DN) để họ tự đánh giá về NLCUDV bán lẻ của họ (Mẫu A2, $N_{a2} = 76$)
- Phân tích tình huống của 02 DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc bằng phỏng vấn chuyên sâu các lãnh đạo của 2 doanh nghiệp đó.

a. Khảo sát khách hàng (KH)

Dựa theo cơ sở lý luận trong luận án, tác giả tiến hành khảo sát về hành vi lựa chọn địa điểm mua sắm và mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ bán lẻ hàng may mặc tại các doanh nghiệp bán lẻ ở 3 thành phố lớn: Hà Nội, Đà Nẵng và Hồ Chí Minh. Nội dung khảo sát được thiết kế gồm 3 phần. Phần đầu tìm hiểu về sở thích mua sắm hàng may mặc của khách hàng nói chung (số lần mua sắm, địa điểm, các tiêu chí lựa chọn sản phẩm và phong cách thời trang). Phần thứ hai nghiên cứu hành vi lựa chọn điểm bán của khách hàng, với 5 thành phần của gói dịch vụ đã nêu trong cơ sở lý luận. Gói dịch vụ được đánh giá và so sánh giữa các loại hình bán lẻ hàng may mặc khác nhau (cửa hàng chuyên doanh, siêu thị và chợ truyền thống). Phần cuối mô tả thông tin cá nhân của khách hàng (lứa tuổi, giới tính, nghề nghiệp, và mức thu nhập).

Các thang đo để đánh giá gói dịch vụ của doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc được kế thừa và phát triển từ bộ thang đo về chất lượng dịch vụ bán lẻ (Retail Service

Quality Scale = RSQS) do tác giả Dabholkar và các cộng sự đề xuất từ năm 1996. Bộ thang đo RSQS đã được tác giả xây dựng từ các nghiên cứu kỹ lưỡng về chất lượng dịch vụ nói chung, vừa có tính thích nghi với đặc thù của dịch vụ trong lĩnh vực bán lẻ, khi mà các yếu tố vật chất hàng hóa cần được coi trọng hơn so với các lĩnh vực dịch vụ thuần túy khác. Trong nghiên cứu này, đặc điểm của bán lẻ hàng may mặc được lưu ý và bổ sung trong các câu hỏi của phiếu khảo sát (Phụ lục A1).



Hình 1.4: Quy trình khảo sát khách hàng ($N_{a1} = 349$)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Do tổng thể mục tiêu quá đa dạng và quá lớn, đó là những cư dân sống ở 3 thành phố lớn, đã từng mua sắm sản phẩm may mặc trong 3 tháng gần nhất, nên nghiên cứu này sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất để tiếp cận người mua hàng. Cụ thể, việc chọn mẫu được kết hợp giữa việc lấy mẫu định mức (chia đều tương đối giữa lứa tuổi, nghề nghiệp và giới tính) với mẫu thuận tiện (tiếp cận khách hàng ngay tại điểm mua sắm, phân bổ đồng đều theo các quận trong từng thành phố). Danh sách gần 100 thương hiệu bán lẻ được liệt kê ở cả 3 thành phố lớn, trong đó có hơn 50 thương hiệu bán lẻ chuyên doanh hàng may mặc của các DNNVV, gần 20 siêu thị và trung tâm thương mại, và gần 30 chợ có bán hàng may mặc. Ngoài danh sách các điểm bán lẻ có sẵn, khách hàng còn ghi tên những điểm bán khác mà họ đã từng đến mua sắm nhưng không có trong danh sách (Phụ lục E).

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua cuộc điều tra về hành vi tiêu dùng hàng may mặc của khách hàng tại 3 thành phố lớn tại Việt Nam là Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Đây là phương pháp được sử dụng phổ biến để thu thập dữ liệu sơ cấp trong lĩnh vực kinh tế-xã hội bởi ưu thế về khả năng tiếp cận phạm vi nghiên cứu tương đối rộng trong một khoảng thời gian ngắn với chất lượng thông tin cao.

Quy trình thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp

- **Xác định tổng thể mục tiêu:** Trong nghiên cứu này, tổng thể mục tiêu là khách hàng mua sắm hàng may mặc tại các doanh nghiệp bán lẻ ở Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng.
- Từ tổng thể mục tiêu, tác giả phát ra 400 phiếu khảo sát khách hàng ở 3 thành phố lớn tại Việt Nam. Kết quả thu về 349 phiếu trả lời đầy đủ và nội dung đảm bảo, các câu trả lời không mâu thuẫn với nhau. Như vậy, mẫu nghiên cứu của đề tài có

quy mô là 349 phiếu, đủ lớn để tiến hành các phương pháp thống kê có tính đại diện tương đối cho tổng thể.

Phần đầu tìm hiểu về sở thích mua sắm hàng may mặc của khách hàng nói chung (số lần mua sắm, địa điểm, các tiêu chí lựa chọn sản phẩm và phong cách thời trang). Phần thứ hai nghiên cứu hành vi lựa chọn điểm bán của khách hàng, với 5 thành phần của gói dịch vụ đã nêu trong cơ sở lý luận. Gói dịch vụ được đánh giá và so sánh giữa các loại hình bán lẻ hàng may mặc khác nhau (cửa hàng chuyên doanh, siêu thị và sạp chợ). Phần cuối mô tả thông tin cá nhân của khách hàng (lứa tuổi, giới tính, nghề nghiệp, và mức thu nhập).

- *Thiết kế phiếu điều tra:* Phiếu khảo sát được thiết kế với cấu trúc gồm 3 phần với 23 câu hỏi.

Thông tin cá nhân của người trả lời phiếu điều tra được thiết lập bao gồm 8 nội dung và được coi là 8 biến kiểm soát liên quan đến đối tượng điều tra về hành vi mua sắm, bao gồm: Khu vực sinh sống và làm việc, Giới tính, Độ tuổi, Trình độ học vấn, Tình trạng hôn nhân, Nghề nghiệp, Thu nhập trung bình hàng tháng của cá nhân và hộ gia đình. Các thông tin này được thống kê mô tả trên phần mềm SPSS 20.0.

Thu thập dữ liệu: Dữ liệu được thu thập bằng cách gửi phiếu khảo sát trực tiếp tới từng khách hàng tại các địa điểm, loại hình bán lẻ hàng may mặc khác nhau, không quá tập trung vào khu vực trung tâm. Trong quá trình khảo sát có loại trừ các đối tượng khách hàng không đúng mục tiêu nghiên cứu, chẳng hạn như: khách hàng dưới 18 tuổi hoặc trên 60 tuổi, hoặc chỉ nhờ người khác mà không tự quyết định mua sắm trang phục cho mình.

Mã hóa và nhập dữ liệu vào máy tính: Sau khi tất cả các phiếu điều tra đã được thu thập và rà soát đạt yêu cầu, dữ liệu được mã hóa và nhập vào máy tính có cài đặt phần mềm SPSS 20.0. Với 23 câu hỏi trong phiếu điều tra đã có 76 biến số tương ứng được thiết lập và xử lý bằng các thuật toán thống kê phù hợp với mục tiêu của đề tài.

Phân tích dữ liệu: Phần mềm SPSS 20.0 được sử dụng để phân tích dữ liệu, các dữ liệu thô chạy từ phần mềm SPSS 20.0 được thể hiện chi tiết trong phụ lục I.

Đặc điểm của mẫu khảo sát:

Mẫu khảo sát A1:

Đối tượng khảo sát bao gồm các khách hàng mua sắm tại DNNVV bán lẻ HMM và mức độ kinh nghiệm khác nhau trong lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc.

Thời gian tiến hành khảo sát bắt đầu từ đầu tháng 2/2017 và kết thúc vào đầu tháng 5/2017. Đối tượng khảo sát bao gồm các KH mua sắm tại DNNVV bán lẻ hàng may mặc và mức độ kinh nghiệm khác nhau trong lĩnh vực bán lẻ HMM (Phụ lục F).

Đặc điểm của mẫu nghiên cứu được mô tả ở bảng 1.1, trong đó số khách hàng được phỏng vấn ở 3 thành phố là tương đối đồng đều. Số khách hàng nam ít hơn, chỉ chiếm hơn ¼ mẫu nghiên cứu, điều này cũng nhất quán với bối cảnh chung là nam giới ít đi mua sắm hơn nữ giới, nhất là đối với hàng may mặc. Lứa tuổi mua sắm hàng may mặc nhiều nhất là nhóm từ 26 đến 40 tuổi (23,8%), đây thường là những người có

công ăn việc làm ổn định, có thu nhập và có nhu cầu đầu tư nhiều cho hình thức bên ngoài, trong đó có mặt hàng may mặc. Lứa tuổi từ 41-55 cũng bám sát với tỷ trọng mua hàng gần 23% trong mẫu nghiên cứu. Nhóm nghề nghiệp mua sắm sản phẩm may mặc nhiều nhất là những người làm công tác quản lý (29,7%) rồi đến nhân viên văn phòng và dịch vụ (24,3%), đây là những nhóm nghề có tương tác xã hội và giao tiếp nhiều trong công việc của họ. Các khách hàng tập trung chủ yếu có mức thu nhập cá nhân trong khoảng 4.000.000đ cho tới 14.000.000đ (65,9%).

Bảng 1.1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu A1

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ trọng (%)
Khu vực	Hà Nội	122	35,0
	Thành phố Hồ Chí Minh	121	34,7
	Đà Nẵng	106	30,4
Giới tính	Nam	95	27,2
	Nữ	254	72,8
Tuổi	Dưới 18 tuổi	68	19,5
	Từ 18 – 25	53	15,2
	Từ 26 – 40	118	23,8
	Từ 41 – 55	80	22,9
	Trên 56 tuổi	30	8,6
Nghề nghiệp	Chuyên viên/ Kỹ thuật viên	22	6,3
	Quản lý/Chủ kinh doanh	104	29,7
	Nhân viên văn phòng/dịch vụ	85	24,3
	Công nhân/ lao động có tay nghề	51	14,6
	Nghề khác (sinh viên, nội trợ, về hưu..)	87	25,0
Thu nhập cá nhân	Thấp hơn 4.000.000 đồng	101	28,9
	Từ 4.000.000 – 14.000.000	130	65,9
	Trên 14.000.000 đồng	18	5,2
Thu nhập hộ gia đình	Từ 4.000.000 – 14.000.000	101	28,9
	Từ 14.000.000 – 20.000.000	151	43,3
	Trên 20.000.000 đồng	97	27,8

($N_{a1}=349$, Nguồn: Thống kê mô tả từ khảo sát khách hàng)

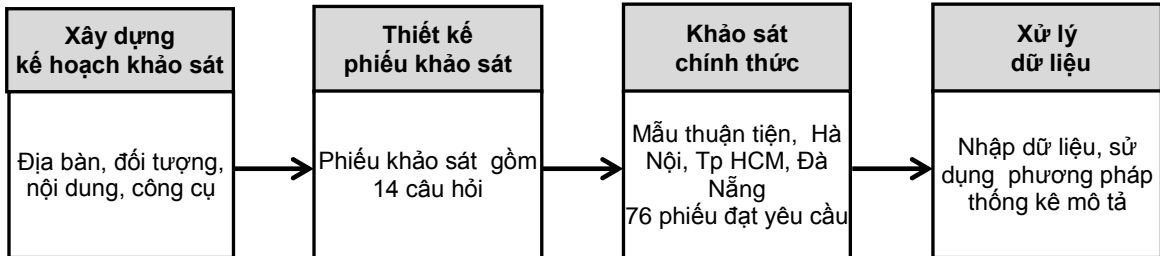
Bên cạnh đó, mức thu nhập của cả hộ gia đình cũng ảnh hưởng không nhỏ tới quyết định mua sắm hàng may mặc. Trong khi có tới 28,9% số người có thu nhập cá nhân dưới 4 triệu đồng/tháng vẫn thường mua sắm hàng may mặc thì khi thu nhập hàng tháng của cả hộ gia đình dưới 4 triệu đồng lại không có mặt trong mẫu nghiên cứu tại thời điểm tiến hành khảo sát ở 3 thành phố nói trên.

b. Khảo sát DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc

Quy trình khảo sát DN:

Mẫu khảo sát A2: Đối tượng khảo sát bao gồm các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở 3 thành phố lớn tại Việt Nam là Hà Nội, TP Hồ Chí Minh và Đà Nẵng (Phụ lục E). Thời gian tiến hành khảo sát bắt đầu từ đầu tháng 5/2017 và kết thúc vào đầu tháng 12/2017.

Nội dung câu hỏi trong phiếu khảo sát đối với các DNNVV bán lẻ hàng may mặc đề cập đến thực trạng quá trình cung ứng dịch vụ của DN, gồm việc nghiên cứu nhu cầu khách hàng, xây dựng gói dịch vụ, các tiêu chí đánh giá dịch vụ,...



Hình 1.5: Quy trình khảo sát doanh nghiệp ($N_{a2} = 76$)
(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Số liệu thống kê trong bảng 1.2 cho thấy, 26,3% số DN khảo sát có quy mô từ 10 – 50 lao động; gần một nửa số DN khảo sát có quy mô từ 50 - 100 lao động (42,1%). Về thời gian hoạt động, 35,5% các DN chỉ mới thành lập dưới 5 năm; 57,9% số DN đã hoạt động được từ 5 đến 10 năm; chỉ có 5 DN (6,6%) đã thành lập trên 10 năm. Với quy mô về vốn, 39,5% DN được khảo sát có số vốn dưới 1 tỷ VNĐ, 30,3% có quy mô vốn từ 1.1 – 5 tỷ VNĐ, 18,4% có quy mô 5,1 – 10 tỷ VNĐ, và 11,8% DN có quy mô trên 10 tỷ VNĐ.

Bảng 1.2: Đặc điểm mẫu nghiên cứu A2

Đặc điểm doanh nghiệp		Số doanh nghiệp trong mẫu	Tỷ trọng (%)	
Số năm hoạt động	< 5 năm	27	35,5	
	5 - 10 năm	44	57,9	
	>10 năm	5	6,6	
Quy mô doanh nghiệp	<i>Theo vốn</i>	<1 tỷ đồng	30	39,5
		1,1-5 tỷ đồng	23	30,3
		5,1-10 tỷ đồng	14	18,4
		>10 tỷ đồng	9	11,8
	<i>Theo lao động</i>	10 – 50 lao động	20	26,3
		51 – 100 lao động	32	42,1
>100 lao động		12	15,8	
101 – 200 lao động		12	15,7	
Thị trường	Hà Nội	35	46,1	
	TP Hồ Chí Minh	25	32,9	
	Đà Nẵng	16	21,1	

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{a2} = 76$)

Mã hóa và nhập dữ liệu vào máy tính: Sau khi tất cả các phiếu khảo sát đã được thu thập và rà soát đạt yêu cầu, dữ liệu được mã hóa và nhập vào máy tính có cài đặt phần mềm SPSS 20.0. Với 23 câu hỏi trong phiếu điều tra đã có 76 biến số tương ứng được thiết lập và xử lý bằng các thuật toán thống kê phù hợp với mục tiêu của đề tài.

Phân tích dữ liệu: Phần mềm SPSS 20.0 được sử dụng để phân tích dữ liệu, các dữ liệu thô chạy từ phần mềm SPSS 20.0 được thể hiện chi tiết trong phụ lục I.

- *Phương pháp xử lý dữ liệu*

+ Thống kê mô tả:

Thông qua các tài liệu thống kê và các số liệu khảo sát, thông tin định lượng được sắp xếp và xử lý qua các phần mềm thống kê để làm rõ đặc điểm hành vi mua hàng may mặc của khách hàng tại các DNNVV ở các thành phố lớn, làm nổi bật thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp này cũng như những đánh giá về năng lực cung ứng dịch vụ của họ. Các số liệu có thể được trình bày ở nhiều dạng khác nhau, như: Bảng số liệu, biểu đồ, đồ thị...

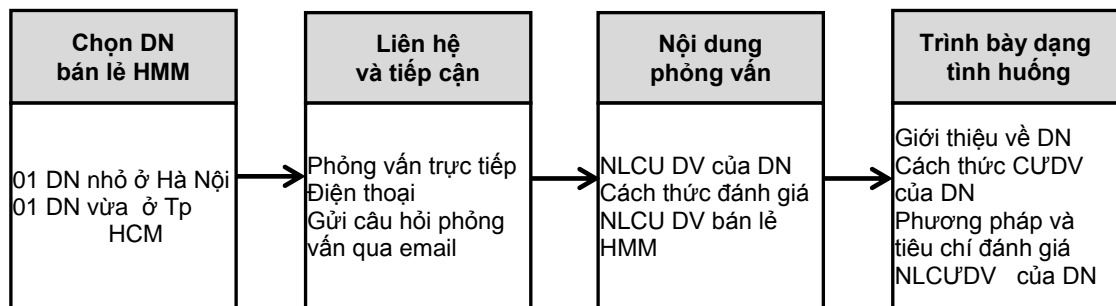
+ Phân tích hồi quy

Tóm tắt mô hình kiểm định giả thuyết, chạy mô hình hồi quy bội để tìm hiểu về mối quan hệ giữa các gói dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng đối với NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV tại các thành phố lớn ở Việt Nam.

Bằng phương pháp này, luận án có thể phân tích để hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn, đánh giá tài liệu, quan sát, kiểm chứng để nghiên cứu, tổng kết, phân tích, đánh giá thực trạng các vấn đề cần nghiên cứu, xác định rõ những nguyên nhân làm cơ sở đề xuất phương hướng và giải pháp nhằm nâng cao NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV trong thời gian tới.

c. *Phương pháp phân tích tình huống*

Hai phương pháp nêu trên cung cấp các dữ liệu mô tả bức tranh tổng thể về bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam và năng lực cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp bán lẻ cũng như hành vi lựa chọn loại hình bán lẻ hàng may mặc của người tiêu dùng tại một số thành phố lớn tại Việt Nam.



Hình 1.6: Quy trình phỏng vấn nhà quản trị DN bán lẻ

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bên cạnh đó, đề tài còn sử dụng phương pháp phân tích tình huống nhằm nghiên cứu trường hợp DN điển hình là tại Công ty thời trang H&H Luxury và Công ty TNHH Tân Phạm Gia, để từ đó có đề xuất các giải pháp cụ thể sát với yêu cầu của công ty, với mong muốn có thể đóng góp những lợi ích thiết thực nhằm nâng cao NLCƯDV bán lẻ của doanh nghiệp. Hai công ty được chọn có 1 DN nhỏ và 1 DN vừa, DN nhỏ có trụ sở ở Hà Nội, DN vừa hoạt động bán lẻ chủ yếu tại TP

Hồ Chí Minh. Những người được phỏng vấn đều giữ cương vị lãnh đạo và quản lý bộ phận kinh doanh trong công ty.

Nội dung trong phần nghiên cứu điển hình về hai doanh nghiệp này đề cập đến thực trạng NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của họ thông qua 6 yếu tố cấu thành về NLCUĐV bán lẻ như: Năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ, Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng, Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH, Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ, Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ và Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ. Qua đó thấy được những vấn đề lớn còn tồn tại cần điều chỉnh và khắc phục của 2 công ty trong thời gian tới.

1.6. Đóng góp mới của luận án

Khi thực hiện mục tiêu nghiên cứu, luận án đóng góp những giá trị cả về lý luận và thực tiễn như sau:

- Về lý luận:

Luận án góp phần khái quát và bổ sung nghiên cứu về NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV. Cụ thể:

+ Luận án đã tổng hợp các tài liệu trong nước và quốc tế về NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc tại các DNNVV.

+ Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc tại các DNNVV với các nhân tố khách quan và chủ quan.

+ Xây dựng các tiêu chí đánh giá NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc tại các DNNVV, mức độ hài lòng của khách hàng.

Đặc biệt, lần đầu tiên tại Việt Nam, luận án sử dụng mô hình Hệ thống cung ứng dịch vụ mở của các tác giả Fitzsimmons và Fitzsimmons (2011) để xây dựng khung lý luận làm cơ sở cho nghiên cứu thực tiễn.

- Về thực tiễn:

+ Phân tích thực trạng bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV Việt Nam hiện nay, đánh giá thực trạng bán lẻ hàng may mặc các DNNVV Việt Nam cũng như thực trạng NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc tại các DNNVV nước ta hiện nay.

+ Chỉ ra những hạn chế, tìm hiểu nguyên nhân hạn chế trong NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- Những đề xuất mới về chính sách, giải pháp:

+ Kiến nghị, đề xuất những giải pháp nâng cao NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV trong thời gian tới.

Kết quả nghiên cứu sẽ là nguồn tư liệu hữu ích đối với các nhà quản lý trong các doanh nghiệp bán lẻ nhỏ và vừa nói chung, giúp ích cho quá trình cung ứng dịch vụ nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh trên thị trường của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc nói riêng hiện nay và trong thời gian tới.

1.7. Kết cấu luận án

Nội dung của luận án gồm 4 chương:

Chương 1: Tổng quan đề tài nghiên cứu. Đây được coi là chương mở đầu với việc chỉ rõ lý do chọn đề tài. Sau khi tổng quan các nghiên cứu có liên quan, tác giả xác định mục tiêu, đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu. Bên cạnh đó, phần mở đầu cũng nêu ý nghĩa khoa học và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu.

Chương 2: Một số vấn đề lý luận cơ bản về NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV. Chương 2 xây dựng một khung khổ lý luận hoàn chỉnh bao gồm những khái niệm cơ bản liên quan đến doanh nghiệp bán lẻ, NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc, yếu tố cấu thành NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV, định hình các tiêu chí đánh giá NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của doanh nghiệp và xác định các nhân tố ảnh hưởng đến NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV.

Chương 3: Thực trạng NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam. Chương 3 mô tả thị trường bán lẻ hàng may mặc Việt Nam, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV. Từ đó phân tích thực trạng NLCƯDV của những doanh nghiệp này, đánh giá chi tiết và tìm ra hạn chế và nguyên nhân.

Chương 4: Giải pháp nâng cao NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam. Chương 4 trình bày quan điểm định hướng nâng cao NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn Việt Nam đến năm 2030, đồng thời đề xuất các giải pháp nâng cao NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở một số thành phố lớn VN trong thời gian tới.

CHƯƠNG 2

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

2.1. Doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bán lẻ hàng may mặc

2.1.1. Một số khái niệm cơ bản

2.1.1.1. Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Có rất nhiều quan niệm khác nhau về DNNVV trong và ngoài nước do tiêu chí dùng để phân loại quy mô doanh nghiệp khác nhau ở các nền kinh tế khác nhau. Tuy nhiên có hai tiêu chí phân loại DN được sử dụng khá rộng rãi ở các quốc gia là quy mô vốn và số lượng lao động.

Theo Luật hỗ trợ DNNVV (2017), “DNNVV bao gồm doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa, có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và đáp ứng 01 trong 02 tiêu chí sau đây: (1) Tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng; (2) Tổng doanh thu của năm trước liền kề không quá 300 tỷ đồng”.

Theo cách phân loại trên, số lượng DNNVV ở Việt Nam rất đông đảo, chiếm khoảng 98,1% tổng số doanh nghiệp hiện có. Cụ thể là 80% các doanh nghiệp nhà nước thuộc nhóm DNNVV. Con số này rất lớn trong khu vực kinh tế tư nhân DNNVV chiếm tới 97% xét về vốn và 60% xét về lao động (Tổng cục Thống kê, 2018). “Việt Nam có khoảng 500.000 DNNVV đang hoạt động” (Hiệp hội DNNVV, 2017). Trong các DNNVV ở Việt Nam, phần lớn vẫn là các DN siêu nhỏ nên năng lực cạnh tranh còn khá yếu.

2.1.1.2. Bán lẻ

“*Bán lẻ là hoạt động cung cấp hàng hóa và dịch vụ có giá trị đến người tiêu dùng cá nhân và gia đình họ*” (Levy và ctg, 2014). Bán lẻ được hiểu là bán cho người tiêu dùng cuối cùng, kết thúc quá trình phân phối, giá trị và giá trị sử dụng của hàng hóa sẽ được thực hiện. Chỉ tiêu tổng mức bán lẻ hàng hóa của mỗi quốc gia được thống kê và sử dụng như một trong những chỉ tiêu phản ánh sự phát triển của sản xuất hàng hóa và mức sống của dân cư. Bán lẻ là một loại hình dịch vụ trong đó tính vật chất liên quan đến hàng hóa và phương tiện chiếm một tỷ trọng tương đối lớn.

Do đặc điểm và sự đa dạng phong phú của dịch vụ mà dịch vụ có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau như: theo quá trình cung cấp, theo tính chất của hoạt động dịch vụ, theo sự chuyên biệt theo yêu cầu khách hàng và mức độ tiếp xúc giữa khách hàng và người cung cấp dịch vụ, theo mối quan hệ với khách hàng, theo tính chất của nhu cầu và khả năng, theo phương thức cung cấp dịch vụ (Phan Chí Anh, 2015).

Theo Fitzsimmons và Fitzsimmons (2011), dịch vụ được phân loại theo hai chiều có ảnh hưởng đáng kể đến tính chất của quá trình cung cấp dịch vụ nói chung và dịch vụ bán lẻ nói riêng. Trục tung đo lường mức độ của cường độ lao động, được xác định là tỷ lệ giữa chi phí lao động và chi phí vốn. Như vậy, các dịch vụ cơ bản chuyên sâu như dịch vụ của các hãng hàng không và bệnh viện được đề ở trên do mức độ đầu tư là đáng kể cho các công cụ và thiết bị liên quan đến chi phí lao

động. Dịch vụ sử dụng nhiều lao động như trường học và luật sư được đề ở dưới cùng vì chi phí lao động là cao so với mọi yêu cầu vốn.

Trực hoành đo lường mức độ tương tác và thích ứng với khách hàng của doanh nghiệp dịch vụ, theo đó chỉ ra sự ảnh hưởng mang tính cá nhân đến hoạt động cung ứng dịch vụ. Sự tương tác giữa khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ ít là cần thiết khi dịch vụ đã được tiêu chuẩn hóa nhiều hơn là sự điều chỉnh.

Mức độ tương tác và thích ứng với khách hàng

		Thấp	Cao
Cường độ lao động	Cao	“Nhà máy” dịch vụ Hàng không Vận tải đường bộ Khách sạn Du lịch và giải trí	“Cửa hàng” dịch vụ Bệnh viện Sửa chữa ô tô Các dịch vụ sửa chữa khác
	Thấp	Dịch vụ đại chúng Bán lẻ Bán buôn Giáo dục Ngân hàng bán lẻ	Dịch vụ chuyên nghiệp Bác sỹ Kế toán Luật sư Kiến trúc sư

Hình 2.1: Phân loại dịch vụ theo quá trình cung ứng dịch vụ
 (Nguồn: Fitzsimmons và Fitzsimmons, 2011, trg 25)

Nhìn vào bảng phân loại trên, có thể thấy bán lẻ được xếp trong dịch vụ đại chúng với đối tượng phục vụ rất rộng, có mức độ tương tác,... Bán lẻ là cầu nối giữa người sản xuất và người tiêu dùng, có vị trí quan trọng trong chuỗi cung ứng và thị trường. Bán lẻ là một lĩnh vực dịch vụ đặc biệt. Trong bảng phân loại dịch vụ với 2 thái cực (sản phẩm vật chất thuần túy và dịch vụ thuần túy) thì bán lẻ nằm ở khoảng giữa, phối hợp cân bằng giữa yếu tố vật chất và yếu tố dịch vụ.

Hình 2.2 thể hiện mức độ tương tác giữa hàng hóa và dịch vụ. Theo cách phân loại này, các dịch vụ được cung ứng thường cần một số tương tác và hàng hóa đóng vai trò quan trọng hơn.

		DV đơn thuần	DV kèm hàng hóa hoặc được cung ứng qua hàng hóa	Hàng hóa
Mức độ tương tác giữa KH và nhà cung ứng DV	CAO	Kỹ sư Quảng cáo Giáo dục Bảo hiểm Tư vấn	Hàng không tư nhân Bảo dưỡng Ngân hàng	Thư điện tử Mua sắm trực tuyến
	THẤP	Bán hàng qua thư điện tử Sơn nhà	Bán lẻ Chuyển phát nhanh Đồ ăn nhanh Vận tải đường bộ Khách sạn Vận tải đường hàng không	Tin tức trực tuyến Âm nhạc/Băng đĩa, Đầu kĩ thuật số, sách, tạp chí
		THẤP	CAO	
		Sự tham gia của hàng hóa		

Hình 2.2. Vị trí của dịch vụ bán lẻ trong ma trận các loại hình dịch vụ
 (Nguồn: Haksever và Render, 2013)

2.1.1.3. Đặc điểm DNNVV trong lĩnh vực bán lẻ

Lĩnh vực bán lẻ có sự tham gia của nhiều loại hình doanh nghiệp với quy mô lớn nhỏ rất khác nhau. Như vậy, DNNVV trong lĩnh vực bán lẻ ở Việt Nam có những đặc điểm cơ bản sau:

Thứ nhất, DNNVV phát triển mạnh mẽ ở loại hình bán lẻ chuyên doanh, cả qua cửa hàng truyền thống và trực tuyến bám sát với địa bàn và thị trường địa phương.

Thứ hai, các DNNVV chủ yếu có năng lực tài chính rất thấp, chủ yếu sử dụng lao động thủ công.

Thứ ba, DNNVV hoạt động có tính linh hoạt cao nhờ cấu trúc và quy mô nhỏ nên khả năng thay đổi mặt hàng, chuyên hướng kinh doanh thậm chí cả địa điểm kinh doanh được coi là mặt mạnh của các DN này.

Thứ tư, các DNNVV bị hạn chế bởi nguồn vốn, tài nguyên, đất đai và công nghệ. Các DNNVV gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận với thị trường tài chính, phải dựa vào quá trình tự tích lũy trong khi quy mô nhỏ khiến quá trình này diễn ra rất yếu.

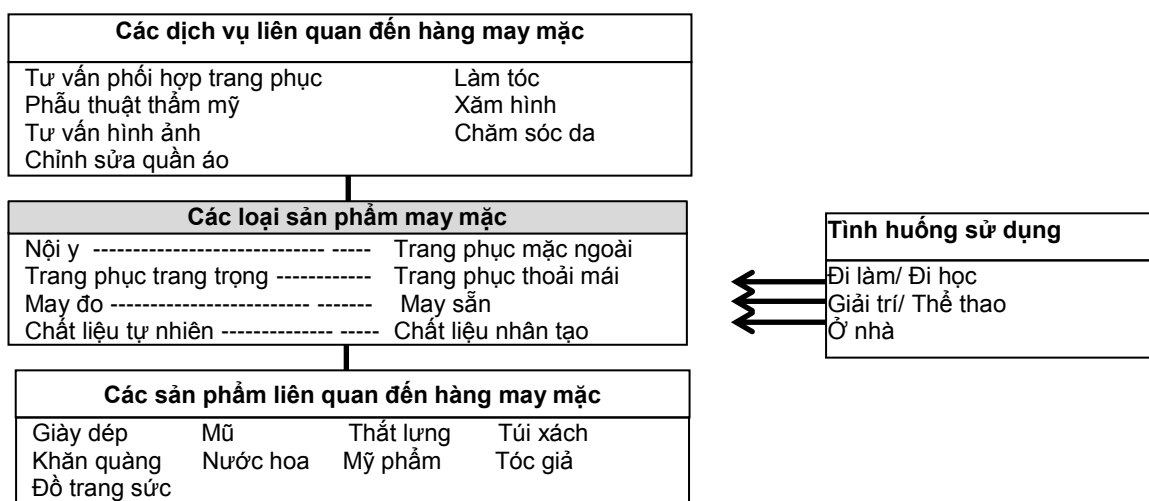
Thứ năm, do quy mô hoạt động không lớn, xuất phát điểm có nhiều hạn chế nên các nhà quản lý trong DNNVV thường nắm bắt, bao quát và quán xuyến hầu hết các mặt của hoạt động kinh doanh. Ít có các vị trí quản lý chuyên sâu trong các DNNVV. Chính vì vậy mà nhiều kỹ năng, nghiệp vụ quản lý trong các DNNVV còn rất thấp, ít kinh nghiệm so với yêu cầu.

Thứ sáu, các DNNVV bị thụ động nhiều hơn ở thị trường. Các DNNVV phải đối mặt với nhiều nguy cơ phá sản, đặc biệt ở các nước có nền kinh tế thị trường phát triển.

2.1.1.4. Khái quát về hàng may mặc

a. Đặc điểm của hàng may mặc

Có thể thấy, các sản phẩm may mặc có mặt trong hầu hết mọi hoạt động cũng như mọi lĩnh vực của đời sống con người. Hình 2.3 xác định một số loại trang phục chính cùng với tình huống sử dụng chính của chúng.



Hình 2.3: Các sản phẩm và dịch vụ hàng may mặc
(Nguồn: Easey, 2009)

May mặc là lĩnh vực kinh doanh có sự thay đổi nhanh chóng, có xu hướng ngắn hạn và nhất thời. Các DN bán lẻ hàng may mặc nên có cái nhìn rộng về lĩnh vực của mình - thời trang không chỉ là về trang phục thông thường bởi khách hàng thường đánh giá cao sự thay đổi liên tục trong các sản phẩm và dịch vụ về hàng may mặc.

b. Các cấp độ thời trang của hàng may mặc

Theo tác giả Easey (2009), sản phẩm may mặc có những cấp độ khác nhau, mỗi cấp độ thể hiện chức năng khác nhau của loại sản phẩm này (Phụ lục E, hình E2).

* Trang phục trình diễn: Đây là những sản phẩm may mặc của những thương hiệu lớn được tạo bởi các nhà thiết kế nổi tiếng trên thế giới. Họ ra mắt bộ sưu tập ít nhất hai lần một năm và bán sản phẩm may mặc tới khách hàng cá nhân với mức giá có thể tới cả trăm triệu đồng. Đối với nhiều nhà thiết kế, việc trình diễn các sản phẩm may mặc chủ yếu là để tăng cường hoạt động quảng bá cho nhiều mặt hàng dưới thương hiệu của họ như nước hoa và phụ kiện.

* Trang phục thiết kế: Đây là những sản phẩm may mặc có chất lượng cao của các nhà thiết, được trưng bày trong các cửa hàng của nhà thiết kế, cửa hàng độc lập và cửa hàng đại lý. Những sản phẩm may mặc này không phải là duy nhất, nhưng được sản xuất với số lượng hạn chế và một số sản phẩm may mặc có thể được sản xuất ở nước ngoài nhưng có kiểm soát chất lượng rất nghiêm ngặt.

* Trang phục đại chúng: là thị trường hàng may mặc dành cho số đông người tiêu dùng. Những kiểu dáng, mẫu mã mới có thể có mặt tại các cửa hàng trên phố một cách nhanh chóng với số lượng và giá cả thấp hơn nhiều so với các sản phẩm may mặc được thiết kế riêng. Tuy nhiên các sản phẩm này kém hơn về sự độc đáo và chất liệu. Đây là một lĩnh vực của thị trường đang trải qua nhiều thay đổi và nội dung luận án chủ yếu đề cập đến loại sản phẩm may mặc này, đồng thời xem xét chúng bị ảnh hưởng như thế nào trong môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

Ngày càng có nhiều khách hàng yêu thích các sản phẩm cao cấp của các nhà thiết kế bởi sự chất lượng, độc đáo. Phụ nữ chủ yếu mua những sản phẩm cao cấp này để sử dụng trong các sự kiện quan trọng hay một dịp đặc biệt nào đó. Còn đại đa số họ vẫn sử dụng các sản phẩm may mặc mang tính quần chúng trên thị trường bởi sự tiện dụng của chúng cả trong quá trình mua sắm cũng như tiêu dùng. Sự khác nhau giữa thời trang cơ bản và thời trang thay đổi theo xu hướng thị trường được mô tả như hình ở Phụ lục E, hình E3. Trong thực tế có thể có nhiều cấp độ khác nhau của thị trường may mặc, bởi sản phẩm này có nhiều cấp độ và mức giá khác nhau. Vì vậy, có thể có nhiều KH tiêu dùng sản phẩm may mặc không thuộc vào bất kỳ mức nào nói trên. Biểu đồ thời trang minh họa luồng hàng hoá giữa những người tham gia trên thị trường. Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, loại hình bán lẻ được tìm hiểu là hình thức bán lẻ qua cửa hàng. Hình thức này đã được mô tả như hình ở phụ lục E, hình E1.

2.1.1.5. Bán lẻ hàng may mặc

Bên cạnh những đặc điểm chung của dịch vụ, bán lẻ hàng may mặc là một lĩnh vực phức tạp và phải đối diện với nhiều thách thức bởi xuất phát từ những đặc

điểm riêng biệt của sản phẩm may mặc và của tâm lí khách hàng (Christopher và ctg, 2004; Ayers and Odegaard, 2008), đó là:

Thứ nhất, chu kì sống của sản phẩm khá ngắn (và ngày càng ngắn hơn khi nhu cầu đổi mới trang phục ngày càng cao, đồng thời lại phụ thuộc nhiều theo thời tiết và tình huống sử dụng);

Thứ hai, biến động nhiều và khó dự báo (các mẫu thiết kế rất nhanh chóng thay đổi theo mùa, theo thị hiếu và trào lưu xã hội, đó là những yếu tố không ổn định và rất khó kiểm soát);

Thứ ba, hành vi mua ngẫu hứng khá cao (khách hàng coi trọng giá trị thưởng thức, giải trí và cảm tính của nhu cầu về hàng may mặc nên hành vi mua thường phát sinh ngoài kế hoạch, nhất là ở giới trẻ và ở các thị trường có mức thu nhập khá);

Thứ tư, cơ cấu mặt hàng rộng, đa dạng và thay đổi nhanh (khách hàng luôn muốn có sự lựa chọn đa dạng, phong phú về mẫu mã, phong cách tại cửa hàng bán lẻ và có xu hướng tìm kiếm sự đổi mới trong trang phục);

Bán lẻ hàng may mặc có đặc thù riêng: Thị trường rộng lớn nhưng phân tán; Mức độ tương tác với khách hàng vừa phải; Tính vật chất, hữu hình cao; Sử dụng nhiều lao động.

Những đặc điểm nêu trên của lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc khiến cho các doanh nghiệp bán lẻ cần hết sức linh hoạt và nhạy bén. Các quy trình tác nghiệp trong cung ứng dịch vụ, từ việc lựa chọn các nguồn vật liệu vải sợi cho đến quyết định sử dụng thầu phụ cho các giai đoạn cắt-may và đặc biệt là đảm bảo tốc độ/thời gian giao hàng chính xác tới các cửa hàng.

a. Phân loại bán lẻ hàng may mặc qua cửa hàng

Ngoài vị trí, lựa chọn loại hình phân phối là yếu tố chiến lược quan trọng của các nhà bán lẻ. Các sản phẩm may mặc có thể được mua ở các loại cửa hàng khác nhau như: cửa hàng chuyên doanh, cửa hàng bách hóa, siêu thị, thời trang nhanh, cửa hàng nhỏ. Các loại hình bán lẻ HMM được mô tả như bảng 2.1.

Bảng 2.1: Các loại hình bán lẻ hàng may mặc

Bán lẻ qua cửa hàng	Bán lẻ không qua cửa hàng
Cửa hàng chuyên doanh Cửa hàng bách hóa Siêu thị/TTTM Cửa hàng giảm giá Kho hàng bán lẻ Cửa hàng của nhà sản xuất Chợ truyền thống	Bán lẻ trực tuyến Bán lẻ qua danh mục sản phẩm (catalog) Bán hàng qua truyền hình

(Nguồn: Diamond, 2006)

Cửa hàng chuyên doanh: Đây là loại hình bán lẻ chỉ tập trung cung cấp một hoặc một số dòng sản phẩm hạn chế, thường có quy mô nhỏ hơn so với cửa hàng bán lẻ tổng hợp nhưng lại có cơ cấu mặt hàng đáp ứng tốt hơn đặc biệt về chiều sâu cho khách hàng và thường có dịch vụ khách hàng đầy đủ, chu đáo hơn. Cửa hàng

chuyên doanh có phạm vi phục vụ khách hàng hẹp, chỉ cung cấp một hay một nhóm hàng hóa nhất định hay chỉ phục vụ một nhóm người tiêu dùng nhất định. Ví dụ: cửa hàng chuyên doanh là cửa hàng chỉ bán một loại hàng hóa như quần áo, giày dép... hay một nhóm sản phẩm như cửa hàng chuyên bán cho trẻ em, người già...

Cửa hàng bách hóa: Đây là loại hình cửa hàng lớn cả về quy mô và số lượng hàng hóa. Các cửa hàng bách hóa thường xuất hiện tại các khu tập trung dân cư đông đúc. Hàng hóa tại đây phong phú về chủng loại và mẫu mã nên thường được bày bán chuyên biệt tại các khu vực riêng của cửa hàng, từ hàng gia dụng, thực phẩm cho đến may mặc và phụ kiện. Ngày nay, khu vực hàng may mặc càng được chú ý và mở rộng hơn trong các cửa hàng bách hóa. Loại hình cửa hàng này hướng tới là một địa điểm tổng hợp cả mua sắm và giải trí.

Siêu thị: Nhiều siêu thị và cửa hàng kết hợp cung cấp cả các mặt hàng tạp hóa và hàng may mặc, cùng với giày dép, đồ gia dụng, v.v. Một số siêu thị cung cấp nhiều loại mặt hàng may mặc với mức giá hợp lý. Các siêu thị thu hút khách hàng bởi điều kiện mua sắm thuận tiện: Khách hàng có thể mua sắm cùng lúc cả hàng tạp hóa và hàng may mặc. Sự tiện lợi là một lý do cho việc mở rộng và phát triển các siêu thị. Nhiều siêu thị cung cấp nhiều loại sản phẩm may mặc của nhiều thương hiệu khác nhau cả trong nước và quốc tế. Điều này cho phép khách hàng được tiếp cận nhiều hơn với sản phẩm may mặc với giá cả hợp lý, có thể so sánh giá của sản phẩm may mặc trong nước và quốc tế. Loại hình bán lẻ này giúp các doanh nghiệp bán lẻ mở rộng được thị trường, đồng thời khách hàng cũng có cơ hội mua sắm và khám phá xu hướng thời trang mới.

Cửa hàng giảm giá: Đây là các cửa hàng cung cấp các sản phẩm có sẵn với giá thấp hơn các cửa hàng bán lẻ hàng may mặc khác một cách đáng kể. Cửa hàng này thường bán các loại hàng hóa với giá thấp hơn với quy định hoặc tính chất của sản phẩm. Việc giảm giá mua với số lượng lớn thường cho phép họ nhận được lợi thế về giá mà khách hàng của họ cũng được hưởng lợi.

Cửa hàng kho hàng: thực chất cửa hàng này là một kho chứa hàng và khách hàng có thể tới đây để mua sản phẩm. Các cửa hàng này thường không trưng bày hàng hóa, không giới thiệu hay quảng cáo để tiết kiệm diện tích và chi phí. Cửa hàng kho hàng thường cung cấp những hàng hoá thuộc các hãng nổi tiếng theo tiêu chuẩn nhất định nên khách hàng không cần phải xem hàng hoá kỹ mà chỉ lựa chọn về giá thành rẻ. Đối với hàng may mặc, cửa hàng kho hàng bán những sản phẩm như một hình thức bán hàng online.

Các cửa hàng bán lẻ của nhà sản xuất: Cửa hàng thuộc sở hữu của người sản xuất, qua đó họ giới thiệu các bộ sưu tập của họ. Đây là kênh phân phối trực tiếp của người sản xuất tới người tiêu dùng. Những cửa hàng này được đặt khá xa so với các chuỗi bách hóa và chuyên doanh thời trang khác mà đã mua sản phẩm thiết kế của họ với giá đầy đủ. Hoặc các nhà sản xuất sử dụng hình thức nhượng quyền. Theo hình thức này các DN có ít hoặc không có kinh nghiệm có thể tận dụng danh tiếng của những công ty đi trước, từ đó họ có thể tận dụng lợi thế tên tuổi, nhận thức của người tiêu dùng, giá hay đào tạo nhân viên.

Bán lẻ thời trang nhanh: Với nhiều lựa chọn và phạm vi giá cả phải chăng, các DN bán lẻ thời trang nhanh đã góp phần vào việc phổ biến xu hướng thời trang tới khách hàng. Hơn nữa, các công ty thời trang nhanh đã giúp tạo ra những hành vi mua sắm mới, có thể được mô tả như là mua ngay bây giờ. Người tiêu dùng sẵn sàng mua thường xuyên hơn bởi vì họ biết rằng tuần tới chiếc áo sơ mi màu xanh mà họ đang cân nhắc sẽ được thay thế bằng thứ khác và xu hướng mới sẽ thống trị. Các DN bán lẻ hàng may mặc nhanh có thể nhanh chóng tạo ra những mong muốn của người tiêu dùng để khuyến khích họ mua hàng, từ đó dẫn đến hiệu quả bán hàng cao hơn. Các DN bán lẻ thời trang nhanh có thể tiêu thụ được gần 85% các bộ sưu tập trong một vài tuần, trong khi các cửa hàng truyền thống chỉ đạt tỷ lệ này là 60%. Đồng thời họ cũng có thể phản hồi mong muốn của khách hàng về các xu hướng mới với mức giá hợp lý. Thời trang nhanh liên quan đến một viễn cảnh mới về thời trang, trong đó sự chú ý của người mua sắm tập trung nhiều hơn vào trải nghiệm và lợi ích cảm xúc của sản phẩm hơn là chất lượng nội tại của quần áo. Thời trang nhanh đã thay đổi cách thức kinh doanh hàng may mặc của các DN bán lẻ và mong đợi của người mua sắm. Vì vậy, các doanh nghiệp bán lẻ nói chung phải đáp ứng với các dịch vụ này, có tính đến sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới.

Cửa hàng (Boutique): Cửa hàng cung cấp một loại các mặt hàng có giá cao hơn với số lượng nhỏ, qua đó cung cấp một mức độ độc quyền cho khách hàng của họ. Sản phẩm may mặc của họ là mặt hàng được thiết kế nên có tính đặc trưng và độc đáo, có gu, đa phong cách và dễ mặc. Sở trường của họ là dịch vụ. Nói chung các cửa hàng này có thể phục vụ cho nhu cầu của một thị trường nhỏ nhưng có tầm ảnh hưởng lớn. Các DN bán lẻ này chọn người mua sắm của họ thông qua lựa chọn các sản phẩm may mặc, vị trí của họ và phạm vi giá của họ. Ngược lại với bán lẻ hàng may mặc nhanh, các cửa hàng tập trung vào các loại sản phẩm may mặc với giá cao. Lợi nhuận trên mỗi đơn vị như vậy cao hơn nhiều so với các DN bán lẻ khác và lợi nhuận tổng thể của họ dựa trên một số khách hàng mua hàng với giá cao.

Chợ truyền thống: Đây là nơi chuyên bán các loại sản phẩm may mặc nhái các thương hiệu nổi tiếng. Sở dĩ loại hình này vẫn thu hút được khách hàng bởi giá rẻ hơn so với nhiều loại hình cửa hàng bán lẻ khác.

b. Bán lẻ không qua cửa hàng

Mặc dù bán lẻ hàng may mặc qua cửa hàng vẫn chiếm tỷ trọng áp đảo nhưng hiện nay các phương thức bán lẻ không qua cửa hàng đang phát triển mạnh mẽ và chiếm lĩnh một phần thị trường, đặc biệt là với khách hàng trẻ tuổi. Các DN bán lẻ hàng may mặc muốn nhấn mạnh sự hiện diện của họ thông qua các trang web khác nhau, bao gồm cả mạng xã hội, để phổ biến rộng rãi hơn với các sản phẩm may mặc. Ngày càng có nhiều DN bán lẻ phát triển trang web của riêng họ hoặc bán sản phẩm thông qua các trang web hiện có. Bán lẻ không qua cửa hàng được phân chia làm 3 loại: Bán lẻ trực tuyến; Bán lẻ qua catalog; Mua sắm tại gia đình.

Bán lẻ trực tuyến

Bán lẻ trực tuyến kết hợp bán qua cửa hàng: Một số DN bán lẻ hàng may mặc có thể tối đa khả năng tiếp cận với khách hàng thông qua kênh bán hàng kép: Kết hợp cả hình thức bán qua cửa hàng và không qua cửa hàng và bán trực tuyến.

Theo đó, khách hàng có thể tham khảo các sản phẩm thông qua trang web và sau đó lựa chọn sản phẩm ưng ý. Trong thời đại của thương mại điện tử, rất nhiều DN bán lẻ lựa chọn mở rộng doanh nghiệp thông qua các trang web và đó là cách để giữ liên lạc với người tiêu dùng không qua cửa hàng. Qua hình thức này khách hàng không cần phải vào tất cả các trang web cụ thể nhưng họ vẫn có thể tham khảo được nhiều loại hàng hóa, do sự tiện lợi này làm cho việc mua sắm dễ dàng hơn. Các danh mục sản phẩm trên trang web giúp khách hàng có thể thấy rõ được phân loại hàng hóa mà họ muốn mua. Đối với các sản phẩm may mặc, KH không chỉ xem được các trang phục mà còn được giới thiệu các phụ kiện đi kèm phù hợp với trang phục đó.

Bán lẻ qua web-site: Cùng với các trang web bán hàng sách, đĩa CD, máy tính, phần mềm, và vật tư văn phòng, hiện nay ngày càng nhiều DN bán lẻ hàng may mặc bắt đầu bán hàng theo hình thức này. Ví dụ, trang phục và phụ kiện đang ngày càng trở nên quan trọng hơn trong các hàng hóa loại mà Amazon.com cung cấp. Các DN bán lẻ nhận thấy số lượng khách hàng nữ ngày càng gia tăng nhu cầu mua sắm trang phục qua kênh trực tuyến. Họ có thể thấy hấp dẫn với những trang phục được thiết kế của các nhãn hiệu may mặc nổi tiếng nhưng giá cả thấp hơn so với hình thức bán qua cửa hàng.

Bán lẻ qua danh mục sản phẩm (catalog)

Đây là hình thức chủ yếu bán sản phẩm của mình thông qua những cuốn sách bán hàng hoặc catalogue. Thông thường các catalog không cung cấp tất cả các sản phẩm có sẵn trong các cửa hàng, nhưng ngày càng có nhiều mặt hàng đang được đưa vào các tập tài liệu bán hàng bởi các cửa hàng nhận thấy khối lượng bán hàng được nhiều hơn với phương pháp này. Một số công ty mà chủ yếu là bán hàng qua danh mục hàng hóa cụ thể, họ cũng có một hoặc nhiều cửa hàng bán lẻ và các cửa hàng có thể bán các sản phẩm với giá giảm đáng kể. Họ thường có khả năng kết hợp tính năng rộng lớn hơn của hàng hóa trong danh mục sản phẩm của họ đồng thời cũng có thể tiếp cận người tiêu dùng không quan tâm tới các sản phẩm được đưa ra trong danh mục mua sắm.

Bán hàng giao tại nhà

Đây là cách thức bán hàng thông qua các chương trình truyền hình tại nhà, bán hàng điện tử, hoặc mua sắm qua video trên truyền hình. Tại hầu như bất cứ giờ nào trong ngày hay đêm, người xem có thể ngồi lại và mua sắm tại các tiện ích trong nhà của họ hoặc bất cứ nơi nào có sẵn trên các kênh truyền hình.

2.1.2. Vai trò của DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc

Trong số 98,1% tổng số các doanh nghiệp Việt Nam là DNNVV thì chỉ có 1,6% là DN vừa, 22% DN nhỏ, còn lại 74,4% là siêu nhỏ. Điều này cho thấy toàn bộ các DNNVV là nguồn chủ yếu tạo ra công ăn việc làm trong nền kinh tế ở hầu hết các lĩnh vực. DNNVV cũng là nơi tạo ra thu nhập cho thị trường lao động, giúp huy động các nguồn lực xã hội cho đầu tư phát triển, xóa đói giảm nghèo...”Hàng năm các DNNVV đã tạo ra trên một triệu lao động mới; sử dụng tới 51% lao động xã hội và đóng góp hơn 40% GDP cho đất nước” (Hiệp hội DNNVV, 2018).

Bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc là một trong những ngành thu hút nhiều lao động nhất, tạo thêm công việc đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng ở Việt

Nam. Các doanh nghiệp bán lẻ HMM cũng đã tạo nhiều việc làm ở Việt Nam, thu hút hơn 2,5 triệu lao động. Hơn 80% lực lượng lao động trong ngành là nữ, hầu hết là người lao động di cư từ các khu vực nông thôn nghèo. Điều này khiến ngành may mặc Việt Nam trở thành một động lực chính để phát triển kinh tế xã hội và giảm nghèo tại Việt Nam. Ngành may mặc được xác định là lĩnh vực kinh tế mũi nhọn trong nhiều năm qua. Chính vì vậy, việc thúc đẩy tiêu thụ là yêu cầu tất yếu. Điều này chỉ có thể thực hiện thông qua hệ thống các doanh nghiệp bán lẻ.

Với đặc thù sản xuất hàng tiêu dùng thiết yếu, mang tính thời trang, dễ thay đổi, nhu cầu mua sắm lớn, tính linh hoạt cao, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc có mức độ bao phủ khắp các tỉnh thành trong cả nước, có mặt ở hầu hết các vùng và địa phương. Các DNNVV bán lẻ đã tạo ra tính đa dạng, phong phú cho ngành, khiến cho thị trường ngành may mặc ở Việt Nam được mở rộng cả chiều rộng lẫn chiều sâu. Ngoài ra, tính linh hoạt cũng giúp các DNNVV bán lẻ hàng may mặc dễ thay đổi, đa dạng hoá sản phẩm và tạo ra các giá trị tăng thêm cho sản phẩm.

Bên cạnh đó, lĩnh vực bán lẻ HMM không đòi hỏi các doanh nghiệp bán lẻ có nguồn vốn rất lớn hay sử dụng công nghệ kỹ thuật quá cao nên phù hợp với mô hình DNNVV. Chính vì vậy, số lượng DNNVV bán lẻ hàng may mặc lớn và có xu hướng tăng lên. Ngược lại, sự phát triển các DNNVV bán lẻ khiến ngành may mặc tăng trưởng mạnh mẽ. Điều này còn có ý nghĩa cho việc chuyển dịch cơ cấu kinh tế đất nước theo hướng công nghiệp hoá.

Các DNNVV bán lẻ hàng may mặc không chỉ cung cấp hàng hoá cho thị trường trong nước mà còn tạo sự đa dạng trong đáp ứng nhu cầu của khách hàng mua sắm.

Như vậy có thể thấy rõ vai trò và tầm quan trọng của các DNNVV bán lẻ nói chung và trong ngành may mặc nói riêng. Đồng thời tiềm năng phát triển của các doanh nghiệp này rất rộng lớn. Với số lượng DNNVV hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ may mặc ngày càng tăng, cùng với bối cảnh cạnh tranh thay đổi nhanh chóng, các DNNVV trong lĩnh vực này càng phải quan tâm hơn trong việc đáp ứng nhu cầu thị trường. Các DN bán lẻ hàng may mặc phải thường xuyên thay đổi để thích nghi với môi trường xung quanh, chống chọi lại những bất lợi do sự phát triển, những khó khăn có thể dẫn đến bị mua lại, sáp nhập hay giải thể. Đó là sức ép lớn buộc những người quản lý DN phải có tính linh hoạt cao trong quản lý và điều hành, nâng cao khả năng, trình độ, nhận thức về tình hình thị trường.

2.2. Cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV

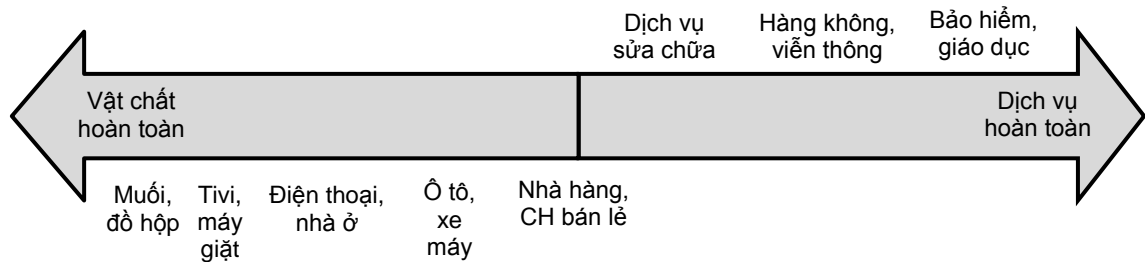
2.2.1. Dịch vụ và hệ thống cung ứng dịch vụ

2.2.1.1. Dịch vụ

Dịch vụ là sản phẩm của nền sản xuất hàng hoá. Nền sản xuất hàng hoá phát triển mạnh tất yếu đòi hỏi một sự lưu thông trôi chảy, thông suốt và liên tục để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người, và trong những mối quan hệ cơ bản đó, các hoạt động dịch vụ tất yếu nảy sinh và ngày càng phát triển.

Đến những năm cuối thế kỷ XX, dịch vụ đã trở thành một khu vực đặc biệt quan trọng của các nền kinh tế quốc dân và nó là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa

học như: kinh tế học, văn hoá học, hành chính học, luật học, khoa học quản lý. Từ đó, đã hình thành nhiều cách quan niệm và khái niệm về dịch vụ theo cả nghĩa rộng và nghĩa hẹp.



Hình 2.4: Dải biểu hiện của chuỗi sản phẩm vật chất và dịch vụ
(Nguồn: Lovelock và Wirtz, 2011)

Hiện nay có nhiều tranh luận về khái niệm dịch vụ và từng khái niệm đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Khái niệm về dịch vụ phù hợp hơn với hoạt động bán lẻ là: *Dịch vụ là một hoặc một loạt các hoạt động với tính hữu hình tương đối thấp, được thực hiện trong quá trình tương tác giữa khách hàng với nhân viên cung ứng dịch vụ và (hoặc) với hàng hoá, cơ sở vật chất của doanh nghiệp dịch vụ nhằm thỏa mãn và giải quyết các vấn đề của khách hàng* (Gronroos, 1990; trích dẫn trong Fitzsimmons và Fitzsimmons, 2011, tr 4)

Trước đây, người ta phân biệt rõ ràng hàng hoá và dịch vụ. Trong khi hàng hoá là những sản phẩm vật chất hiện hữu thì dịch vụ lại là những sản phẩm vô hình với những đặc trưng riêng, mang tính phục vụ. Tuy nhiên, hiện nay, hàng hoá và dịch vụ có thể được hoà quyện vào nhau. Nhiều hàng hoá được bán ra trên thị trường có chứa cả dịch vụ trong đó tùy thuộc vào bản chất của hoạt động sản xuất - kinh doanh ra nó. Khi tính cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt thì việc đưa thêm dịch vụ vào hàng hoá khiến cho các DN có thể tạo thêm giá trị gia tăng, nâng cao khả năng cạnh tranh và đáp ứng nhiều hơn nhu cầu của khách hàng. Vì thế, ranh giới giữa hàng hoá và dịch vụ ngày càng mờ dần, và tồn tại thêm nhiều những sản phẩm hỗn hợp.

Ở cấp độ trừu tượng nhất, dịch vụ là những hành vi xảy ra trong cùng thời gian và địa điểm, liên quan đến một thành phần tương tác giữa các nhà cung cấp dịch vụ và khách hàng, đó là quá trình đồng sản xuất giá trị trên cả hai mặt của sự tương tác đó.

Như vậy, “dịch vụ được xem là một dạng sản phẩm đặc biệt, có nhiều đặc tính khác với các loại sản phẩm hàng hóa khác ở tính vô hình, tính không đồng nhất, tính không thể tách rời và tính không thể lưu giữ” (Wilson và ctg, 2008). Chính những đặc điểm này làm cho “dịch vụ trở nên khó định lượng chính xác và khó nhận dạng bằng mắt thường” (Phan Chí Anh, 2015).

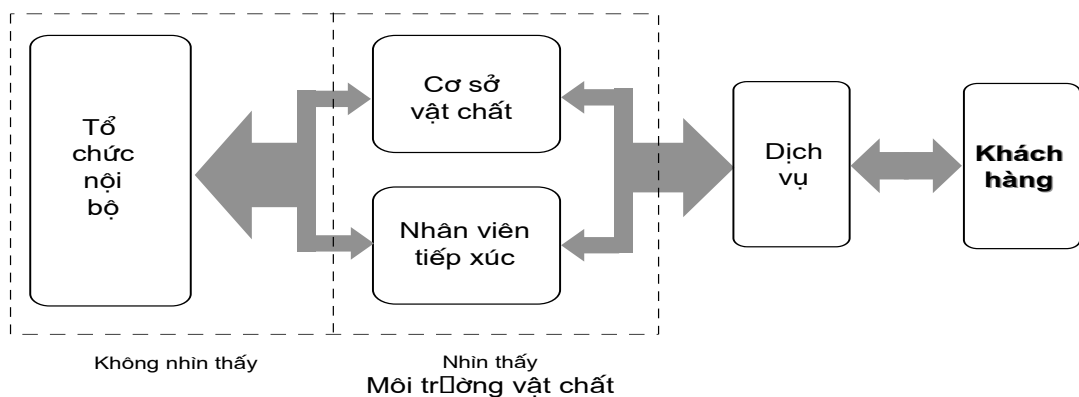
2.2.1.2. Hệ thống cung ứng dịch vụ tổng quát

Để cung cấp dịch vụ cho khách hàng, doanh nghiệp dịch vụ phải xây dựng một hệ thống cung cấp dịch vụ, còn gọi là hệ thống Servuction (Hình 2.5). Đây là hệ thống các yếu tố tạo ra dịch vụ.

Các yếu tố của hệ thống:

Người cung ứng dịch vụ: bao gồm những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, những nhân viên phục vụ gián tiếp và các cán bộ quản lý. Họ là cầu nối giữa doanh nghiệp với khách hàng, thay mặt doanh nghiệp làm khách hàng hài lòng.

Khách hàng: Khách hàng là người hưởng thụ dịch vụ và quyết định có chọn mua hàng hoá hay không. Chất lượng dịch vụ cao hay thấp không chỉ do bản chất của dịch vụ mà còn do kỹ năng của người cung ứng cũng như khả năng cảm nhận dịch vụ của người tiêu dùng. Khách hàng có thể có những thông tin phản hồi để người cung ứng tạo ra dịch vụ có chất lượng hơn, và ngược lại công ty cũng có thể tác động đến khách hàng để tăng khả năng cảm thụ dịch vụ của họ. Mối quan hệ giữa các khách hàng với nhau cũng tác động đến kết quả dịch vụ.



Hình 2.5: Hệ thống sáng tạo và cung ứng dịch vụ
(Nguồn: Eiglier P., Langeard E., 1995)

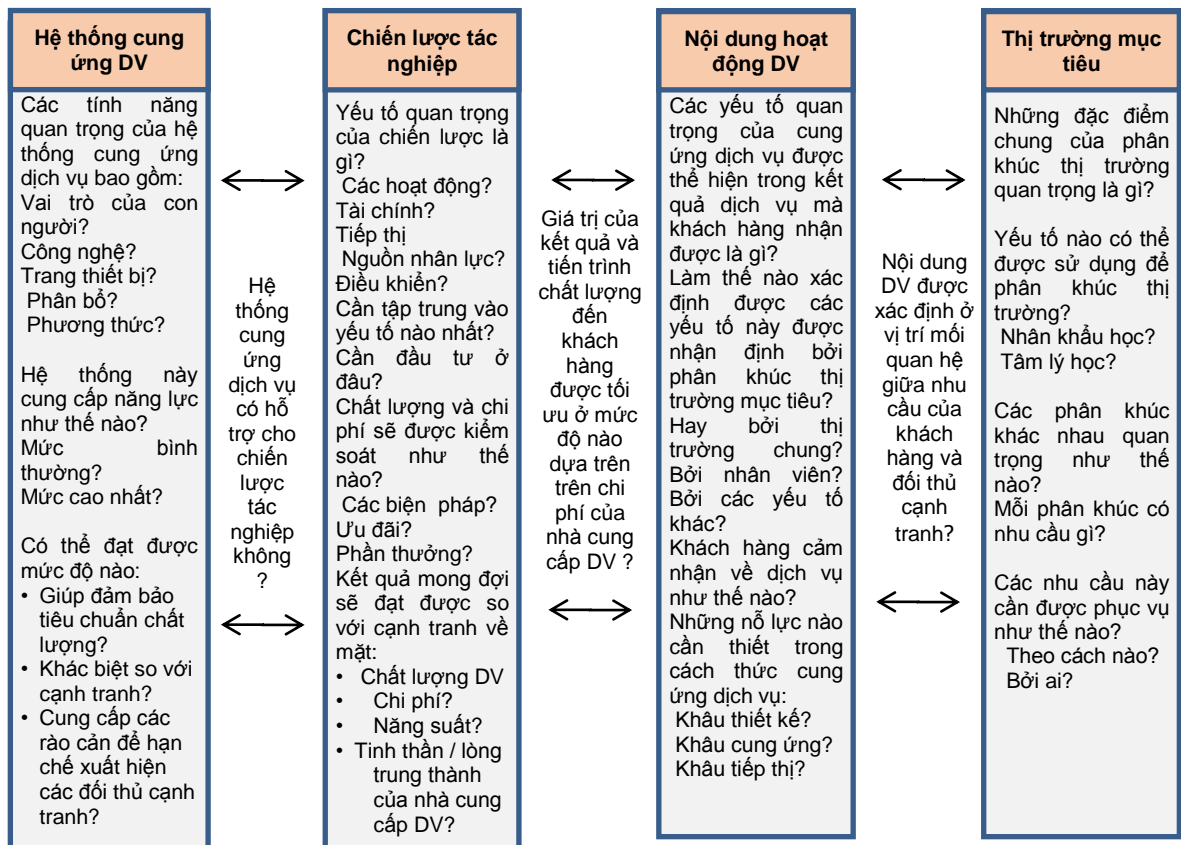
Nhân viên tiếp xúc: là những nhân viên tiếp cận trực tiếp và cung ứng dịch vụ cho khách hàng. Trong quá trình cung ứng dịch vụ, họ thực hiện các giao tiếp cá nhân với khách hàng để tìm hiểu mong muốn, nhu cầu của khách, đồng thời đáp ứng những yêu cầu đó trong phạm vi bán hàng. Việc cung ứng dịch vụ của nhân viên tiếp xúc có thể theo một quy trình dịch vụ được DN thiết kế trước hoặc linh hoạt theo yêu cầu khách hàng. Một số nhân viên dịch vụ cấp dưới không trực tiếp cung ứng dịch vụ liên quan đến bán hàng nhưng công việc của họ lại có ý nghĩa phụ trợ cho hoạt động dịch vụ chính. Đó là những người bảo vệ, lái xe, trông giữ xe, nhân viên vệ sinh, nhân viên hành chính,... Hành vi của họ cũng tác động không nhỏ tới ấn tượng của khách hàng đối với DN. Ngoài ra, đội ngũ cán bộ quản lý và những nhân viên cao cấp, bao gồm từ giám đốc, cộng tác viên, chuyên viên và nhân viên cao cấp cũng là nhóm không trực tiếp tiếp xúc với khách hàng nhưng giữ vai trò rất quan trọng trong việc thiết kế và quản lý quá trình cung ứng dịch vụ.

Cơ sở vật chất: là các trang thiết bị cần thiết như máy móc, dụng cụ, bàn ghế,... để nhân viên tiếp xúc (người cung ứng) và người tiêu dùng (khách hàng) sử dụng trong quá trình cung ứng dịch vụ. Đây cũng là một môi trường phụ trợ ảnh hưởng đến tâm lý, cảm nhận của khách hàng khi tiếp nhận dịch vụ.

Dịch vụ cung ứng: là mục tiêu của hệ thống và cũng là kết quả của hệ thống. Dịch vụ cung ứng có thể được thiết kế, xây dựng theo một quy trình chuẩn theo

quan điểm, mục tiêu và sự lựa chọn của DN. Dịch vụ cung ứng mang đến một quá trình bao gồm rất nhiều yếu tố khác nhau kết hợp lại và cũng chịu sự tác động của nhiều yếu tố trong hệ thống như cơ sở vật chất, nhân viên tiếp xúc, khách hàng, việc tổ chức hoạt động và quản lý công ty. Kết quả của dịch vụ cung ứng nhằm thỏa mãn cao nhất nhu cầu của khách hàng.

Tổ chức nội bộ: là toàn bộ hệ thống, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp hướng tới việc cung ứng dịch vụ để tác động vào quyết định mua của khách hàng. Hệ thống này tạo ra mối quan hệ biện chứng giữa những nhân tố tham gia hệ thống cung ứng dịch vụ và đóng vai trò quan trọng trong hệ thống này. Tổ chức nội bộ bao gồm các rất nhiều các hoạt động quản trị các nguồn lực và kết nối các bộ phận tùy theo quy định của DN. Hệ thống Tổ chức nội bộ trong doanh nghiệp quyết định quá trình hoạt động sáng tạo để cung cấp DV của cả hệ thống cung ứng dịch vụ.



Hình 2.6. Hệ thống cung ứng dịch vụ và chiến lược dịch vụ
 (Nguồn: Heskett và ctg, 1997, trg9)

Phát triển hơn về hệ thống cung ứng dịch vụ, J. L. Heskett, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger (1997) đã thể hiện hệ thống này trong mối quan hệ với chiến lược dịch vụ (hình 2.6). Giá trị dịch vụ có tương quan cùng chiều với sự hài lòng của khách hàng và lòng trung thành của nhân viên tiếp xúc. Mức độ trung thành của nhân viên tiếp xúc càng cao thì càng tạo ra giá trị nhận thức lớn và tăng chất lượng cung

ứng dịch vụ, từ đó thúc đẩy sự hài lòng của khách hàng. Thị trường mục tiêu, nội dung hoạt động dịch vụ, chiến lược dịch vụ và hệ thống cung ứng dịch vụ đều có mối quan hệ qua lại. Hệ thống cung ứng dịch vụ đặc biệt quan trọng với những doanh nghiệp bán lẻ bởi nó tác động trực tiếp tới sự hài lòng của khách hàng và quyết định mua của khách hàng đối với sản phẩm.

Ngược lại, hệ thống cung ứng dịch vụ cũng có tác động tới chiến lược dịch vụ. Năng lực của hệ thống cung ứng dịch vụ bao gồm năng lực của con người (các nhân viên tiếp xúc), công nghệ, trang thiết bị đạt ở mức nào sẽ quyết định chất lượng dịch vụ, khả năng cạnh tranh khiến cho các nhà quản trị phải điều chỉnh chiến lược tác nghiệp theo hướng xác định cần tập trung vào yếu tố nào nhất để đạt được những kết quả như mong đợi. Hệ thống cung ứng dịch vụ cũng có mối quan hệ nhân quả với hoạt động dịch vụ và kết quả hoạt động dịch vụ. Mục tiêu cuối cùng của hoạt động dịch vụ là sự hài lòng của khách hàng.

Mỗi một thị trường mục tiêu có một đòi hỏi khác nhau nên các hoạt động dịch vụ cũng phải được điều chỉnh cho phù hợp. Các thị trường mục tiêu khác nhau xác định nên các yếu tố thực hiện khác nhau. Vì vậy hệ thống cung ứng dịch vụ phải mang tính đa dạng, thống nhất và bao trùm. Như thế hệ thống cung ứng dịch vụ vừa là điều kiện để xây dựng chiến lược dịch vụ nhưng cũng là nền tảng để triển khai các chiến lược dịch vụ đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra.

2.2.3.2. Hệ thống cung ứng dịch vụ theo quan điểm mở trong bán lẻ hàng may mặc

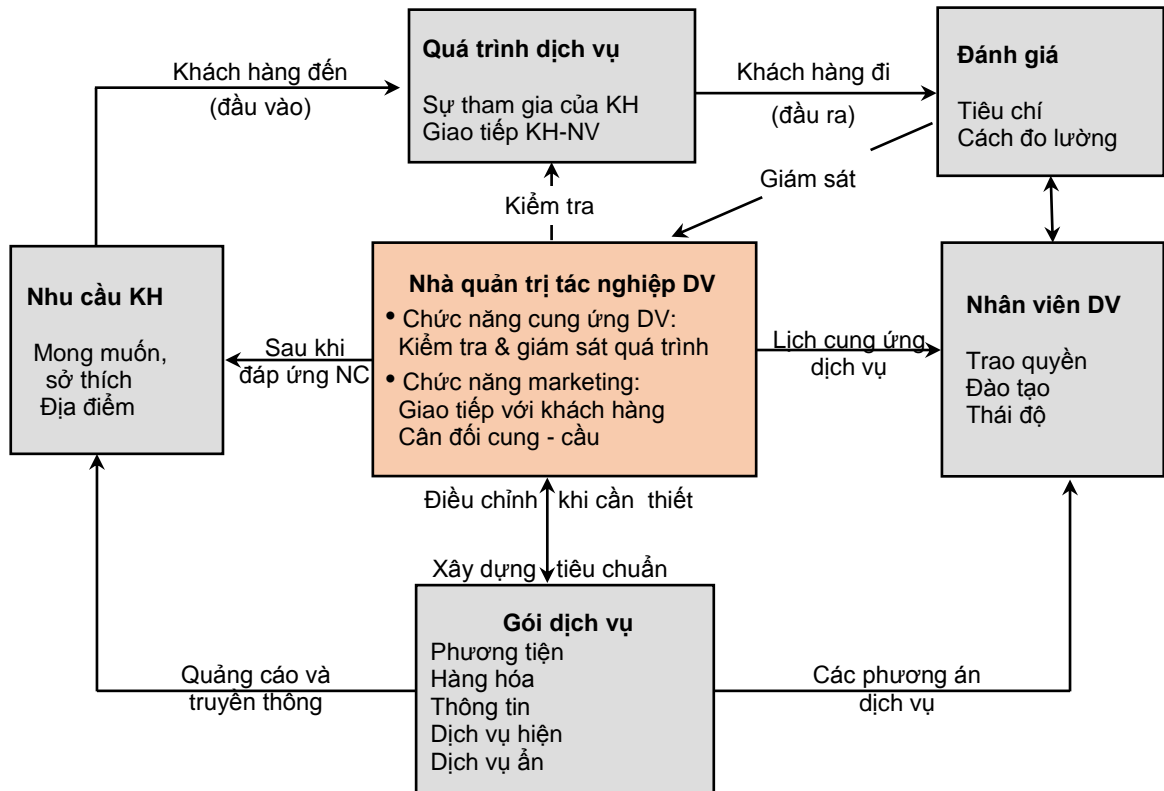
Theo quan điểm hệ thống mở của Fitzsimmons và ctg (2011) như hình 2.7, hoạt động cung ứng dịch vụ bao gồm rất nhiều yếu tố vật chất và con người, được tổ chức chặt chẽ theo một hệ thống tích hợp xác định giữa DN với khách hàng, nhằm thực hiện quá trình sáng tạo và cung ứng dịch vụ một cách tối ưu.

Quan điểm hệ thống mở có sự kế thừa mô hình Servuction khi vẫn nhấn mạnh hệ thống cung ứng dịch vụ bao gồm khách hàng, dịch vụ, nhân viên tiếp xúc. Tuy nhiên, mô hình này phân tích chi tiết hơn và đưa các nhà quản trị tác nghiệp dịch vụ vào trung tâm của hệ thống cung ứng và đề cao hoạt động đánh giá làm cơ sở đảm bảo chất lượng cung ứng dịch vụ.

Theo quan điểm mở, hệ thống cung ứng dịch vụ bán lẻ bao gồm các thành phần là khách hàng mà cụ thể là nhu cầu khách hàng, dịch vụ được tách thành quá trình dịch vụ và gói dịch vụ, nhân viên cung ứng dịch vụ, nhà quản trị tác nghiệp dịch vụ và đánh giá cung ứng dịch vụ.

Nhu cầu khách hàng: bao gồm mong muốn, sở thích của khách hàng. Đây là mục tiêu hướng tới của hệ thống cung ứng dịch vụ. Toàn bộ hệ thống phục vụ cho nhu cầu khách hàng. Nhu cầu khách hàng vừa là đầu vào của quá trình dịch vụ, vừa chịu tác động của gói dịch vụ để hình thành nhu cầu mới.

Quá trình dịch vụ: Sản phẩm dịch vụ là quá trình tương tác và giao tiếp giữa khách hàng với nhân viên dịch vụ. Khách hàng đưa ra yêu cầu và nhân viên giới thiệu các sản phẩm phù hợp với đòi hỏi của khách hàng. Kết hợp giữa kinh nghiệm bán hàng với khả năng quan sát nhạy bén, nhân viên có thể đưa ra những phương án tư vấn thiết kế hợp lý mặc dù có thể KH không nói ra. Khách hàng có thể góp ý, phản hồi để người cung ứng tạo ra dịch vụ có chất lượng hơn, và ngược lại công ty cũng có thể tác động đến khách hàng để kích thích cảm nhận DV của họ. Mối quan hệ giữa các khách hàng với nhau cũng tác động đến quá trình cung ứng dịch vụ.



Hình 2.7. Hệ thống cung ứng dịch vụ theo quan điểm mở

(Nguồn: Fitzsimmons. và Fitzsimmons, 2011, trg 31)

Gói dịch vụ: Theo quan điểm hệ thống mở, gói dịch vụ (service package) hay còn gọi là “suất dịch vụ” là một tập hợp hàng hóa và dịch vụ được thực hiện trong bối cảnh xác định, bao gồm 5 yếu tố: phương tiện hỗ trợ; hàng hóa cần thiết; thông tin; dịch vụ hiện, dịch vụ ẩn. Gói dịch vụ được khách hàng cảm nhận qua kinh nghiệm tổng thể trong quá trình tiếp nhận dịch vụ. Ấn tượng của KH không chỉ dựa vào kết quả có được từ dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn mà còn phụ thuộc vào các yếu tố hữu hình và vô hình khác của gói dịch vụ. Tỷ lệ giữa các yếu tố có thể khác nhau tùy thuộc vào chiến lược bán lẻ của doanh nghiệp và đặc điểm của khách hàng.

Nhân viên dịch vụ: Bao gồm toàn bộ nhân viên đảm bảo cung ứng dịch vụ cho khách hàng gồm cả nhân viên trực tiếp và gián tiếp cung ứng dịch vụ.

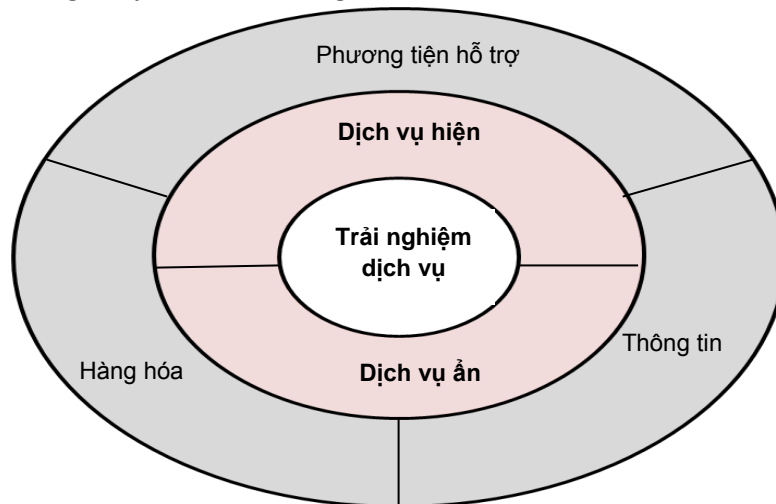
Nhà quản trị tác nghiệp dịch vụ: Trong mô hình này, đây là nhân tố được nhấn mạnh bao gồm từ người quản lý các cấp, nhân viên, cộng tác viên.. tuy không

thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, xong họ đóng vai trò quyết định trong việc thiết kế gói dịch vụ và quy trình cung ứng dịch vụ. Nhà quản trị phải đảm nhiệm tốt 2 chức năng, cả tác nghiệp và marketing. Họ phải kiểm tra và giám sát quá trình cung ứng dịch vụ nhịp nhàng, xác định các tiêu chuẩn phù hợp cho gói dịch vụ, xây dựng lịch cung ứng dịch vụ hợp lý, đảm bảo tính đầy đủ và sẵn có của hàng hóa và phương tiện, đánh giá chất lượng dịch vụ và năng lực của nhân viên, thiết kế chương trình quảng cáo và truyền thông hấp dẫn, cân đối và điều hòa nhu cầu vào những lúc cao điểm v.v.

Toàn bộ hệ thống cung ứng dịch vụ khi vận hành không thể thiếu sự đánh giá bằng các tiêu chí đo lường để xác định chất lượng của hệ thống cũng như có cơ sở cho những điều chỉnh.

2.2.2. Gói dịch vụ bán lẻ

Theo Fitzsimmons và Fitzsimmons (2011), dịch vụ được cung ứng bởi doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc được xem xét trong một gói hay còn gọi là “suất dịch vụ” là một tập hợp hàng hóa và dịch vụ được thực hiện trong bối cảnh nhất định. Năng lực cung ứng dịch vụ có thể được xác định bởi khách hàng thông qua trải nghiệm dịch vụ của họ với 5 yếu tố của gói dịch vụ là: Hàng hóa, Phương tiện hỗ trợ, Thông tin, Dịch vụ hiện, Dịch vụ ẩn, với những biểu hiện cụ thể của bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc nói riêng.



Hình 2.8: Gói dịch vụ bán lẻ

(Nguồn: Fitzsimmons và Fitzsimmons, 2011, trg 23)

Hàng hóa: Là các sản phẩm hữu hình mà khách hàng mua hoặc tiêu dùng. Đây là yếu tố quan trọng nhất đối với doanh nghiệp bán lẻ. Phong cách, tính đa dạng, mức độ đổi mới và giá cả luôn là yếu tố quyết định khả năng thu hút khách hàng tiềm năng và duy trì lòng trung thành của khách hàng hiện tại của cửa hàng.

Phương tiện hỗ trợ: Là cơ sở vật chất cần thiết để cung ứng dịch vụ tại chỗ. Đó là cửa hàng với các giá, kệ, tủ... để trưng bày sản phẩm may mặc, là phòng thử đồ với hệ thống gương và vật dụng trang trí, phù hợp với giá trị và phong cách của sản phẩm may mặc của nhà bán lẻ.

Thông tin: Thông tin cập nhật về bộ sưu tập mới, về xu hướng thời trang, về các chương trình khuyến mại...luôn hữu ích để thu hút và phát triển khách hàng. Còn dữ liệu về số đo, sở thích và các đặc điểm cá nhân của KH sẽ hữu ích đối với cửa hàng để phát triển mặt hàng và cung ứng dịch vụ cá nhân hóa tới các KH quan trọng nhất.

Dịch vụ hiện: Là những lợi ích có thể nhận biết trực tiếp ngay bởi các giác quan, là những đặc điểm nội tại của dịch vụ. Dịch vụ hiện bao gồm: dịch vụ tư vấn khách hàng, dịch vụ gửi hàng cho khách, dịch vụ hậu mãi, dịch vụ tiếp thị... Sau khi mua sắm, khách hàng có được bộ trang phục vừa ý, cảm thấy thuận tiện và tự tin trong quá trình sử dụng, cảm thấy vui vẻ và thoải mái với sự tư vấn của nhân viên.

Dịch vụ ẩn: Là những lợi ích tâm lý mà khách hàng có thể cảm nhận được một cách trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua những trải nghiệm tại cửa hàng. Dịch vụ ẩn bao gồm: Dịch vụ đón tiếp, phong cách thanh lịch của cửa hàng, sự tế nhị của nhân viên bán hàng, sự thuận tiện khi đỗ xe...

Gói dịch vụ thường bao gồm cả 5 yếu tố nói trên và được khách hàng cảm nhận qua kinh nghiệm tổng thể trong quá trình tiếp nhận dịch vụ. Ấn tượng của khách hàng không chỉ dựa vào kết quả có được từ dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn mà còn phụ thuộc vào các yếu tố hữu hình và vô hình khác của gói dịch vụ. Tỷ lệ giữa các yếu tố có thể khác nhau tùy thuộc vào chiến lược bán lẻ của doanh nghiệp và đặc điểm của khách hàng.

2.3. Năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

2.3.1. Nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp

a. Nguồn lực

Nguồn lực là tài sản cạnh tranh được sở hữu hoặc kiểm soát bởi một DN. Nguồn lực là một thuộc tính vững chắc có giá trị chiến lược vì nó cho phép doanh nghiệp thực hiện các hoạt động kinh doanh trên thị trường nhằm cải thiện tính hiệu quả. Như vậy, tất cả các nguồn lực đều có giá trị chiến lược và bất kỳ thuộc tính nào không đáp ứng được điều kiện trên sẽ không có giá trị chiến lược và do đó không được coi là nguồn lực của doanh nghiệp. Nguồn lực là những yếu tố vật chất cụ thể (trang thiết bị, vị trí địa lý), tài sản (các kỹ năng chuyên môn) và nhân lực, có thể được sử dụng để thực hiện các chiến lược tạo ra giá trị. Nguồn lực cũng bao gồm các năng lực tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường của DN. Như vậy, nguồn lực là cơ sở của các chiến lược tạo giá trị duy nhất và lợi thế cạnh tranh (Collis và Montgomery, 1995, 1998; Porter, 1996, Prahalad và Hamel, 1990). (Bảng 2.2)

Bảng 2.2: Các nguồn lực của DN

Nguồn lực hữu hình	Nguồn lực vô hình
<ul style="list-style-type: none"> - Vật chất - Nguồn tài chính - Công nghệ - Tổ chức 	<ul style="list-style-type: none"> - Tài sản trí tuệ - Thương hiệu, hình ảnh công ty - Các mối quan hệ - Văn hóa doanh nghiệp

(Nguồn: Thompson và ctg, 2015)

Nguồn lực cũng được coi là những tài sản đặc biệt khó có thể bắt chước được (như bí mật thương mại, chuyên môn sản xuất và kinh nghiệm kỹ thuật). Các tài sản như vậy khó có thể chuyển đổi giữa các giao dịch vì chi phí giao dịch và chi phí

chuyển nhượng cao, và bởi vì tài sản có thể chứa kiến thức bí mật. Có 2 loại nguồn lực của doanh nghiệp gồm có: Nguồn lực hữu hình và Nguồn lực vô hình (Thompson và ctg, 2015)

*** Nguồn lực hữu hình**

Nguồn lực hữu hình gồm các yếu tố như: Cửa hàng, nguồn hàng, tài chính, công nghệ, tổ chức.

Cửa hàng. Vị trí đặt cửa hàng phải ở nơi thuận tiện để khách hàng dễ dàng nhìn thấy, đồng thời có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí quảng cáo. DN luôn phải cân nhắc việc tìm chọn một địa điểm đặt cửa hàng “đẹp” đi kèm chương trình quảng cáo ít tốn kém hay một địa điểm giá thấp hơn cần những hoạt động Marketing với chi phí cao hơn. Do đó, DN cần lựa chọn phương án phù hợp. Đối với một DN bán lẻ hàng may mặc, gian trưng bày hàng hoá chính là bộ mặt và là ấn tượng ban đầu của doanh nghiệp trong mắt người tiêu dùng. Đây cũng là cách thức cạnh tranh đơn giản và dễ ứng dụng nhất mà doanh nghiệp có thể thực hiện ngay. Khách hàng cũng hoàn toàn có thể cảm nhận cửa hàng bởi những hình ảnh và cách thức trưng bày ngay từ bên ngoài. Một DN bán lẻ cần tìm kiếm một mô hình riêng biệt để người mua tự cảm nhận sự khác biệt mà không thể đánh đồng vào bất cứ một hệ thống nào đang có mặt trên thị trường.

Nguồn hàng. Việc duy trì nguồn hàng ổn định, đặc biệt là mùa cao điểm, có xuất xứ rõ ràng, đảm bảo chất lượng và giá cả hợp lý là yếu tố thu hút cho mỗi doanh nghiệp bán lẻ. Đặc biệt là đối với hàng may mặc có đặc tính sản phẩm thay đổi nhanh theo mùa. Các DN cần lưu ý tìm nguồn hàng tốt bằng cách xác định một số yếu tố như: mức giá, chất lượng, bảo hành, các sản phẩm đi kèm, ưu đãi,... Có thể xếp hạng độ quan trọng của các tiêu chí này và so sánh, đối chiếu với các nguồn hàng. Từ đó có thể lựa chọn được nguồn hàng tốt nhất đáp ứng các tiêu chí trên. DN cũng cần lưu ý về hình thức hợp tác với các đối tác cung cấp, nên ký hợp đồng ngắn hạn, đảm bảo quyền lợi của cả hai bên. Đặc biệt lưu ý vấn đề hàng tồn kho, trả lại hàng hay lượng hàng cần nhập để có thể giảm được chi phí phát sinh trong quá trình kinh doanh của DN. Trên thị trường hiện nay việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thực chất là cạnh tranh về giá. Cùng một loại sản phẩm doanh nghiệp nào có giá thấp hơn dù chỉ rất ít song cũng đã thu hút được khách hàng.

Nguồn tài chính: tiền và các khoản tương đương tiền; thị trường chứng khoán; các tài sản tài chính khác như xếp hạng tín dụng của công ty và khả năng vay.

Tài sản công nghệ: bằng sáng chế, bản quyền, công nghệ sản xuất, công nghệ đổi mới, quy trình công nghệ.

Tài nguyên của tổ chức: Hệ thống thông tin và truyền thông (vệ tinh, máy chủ, máy trạm, vv); các hệ thống lập kế hoạch, điều phối và kiểm soát khác; cấu trúc báo cáo và thiết kế tổ chức của công ty. Truyền thông cũng giúp doanh nghiệp dễ dàng gửi thông điệp tới khách hàng. Quảng cáo có thể thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như treo băng rôn, in tờ rơi, quảng cáo trên tạp chí hoặc trên truyền hình. DN bán lẻ cũng cần lưu ý quảng cáo không chỉ nhằm phục vụ bán hàng và marketing mà còn có thể được dùng để tạo uy tín, tăng sự chú ý trong tuyển dụng nhân viên, lựa chọn nhà cung cấp để có thể đóng góp vào sự phát triển của DN.

Các nguồn lực hữu hình khác như: đất đai và bất động sản; nhà máy sản xuất, thiết bị hoặc cơ sở phân phối; nhà máy hoặc trung tâm phân phối, bao gồm cả mô hình tổng thể về vị trí thực tế của chúng; quyền sở hữu hoặc quyền tiếp cận các tài nguyên thiên nhiên.

*** Nguồn lực vô hình**

Nguồn lực vô hình gồm các yếu tố như: tài sản vốn trí tuệ, thương hiệu, hình ảnh công ty, các mối quan hệ, văn hóa doanh nghiệp và hệ thống khuyến khích, tạo động lực lao động.

Tài sản vốn trí tuệ gồm: trình độ, kinh nghiệm, kiến thức và tài năng của lực lượng lao động, kiến thức tích lũy của nhân viên; tinh thần học tập tập thể trong tổ chức, vốn trí tuệ và bí quyết của các nhóm chuyên môn và các nhóm công việc; kiến thức về nhân sự chủ chốt liên quan đến các chức năng kinh doanh quan trọng; tài năng quản lý và kỹ năng lãnh đạo; sự sáng tạo và đổi mới của một số nhân viên. Vốn nhân lực của DN được cho là một nguồn quan trọng của lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 1991). Đây là một trong những yếu tố chính quyết định hoạt động sản xuất kinh doanh của DN, đặc biệt trong bán lẻ hàng may mặc.

Thương hiệu, hình ảnh công ty và tài sản có uy tín: thương hiệu, nhãn hiệu, hình ảnh sản phẩm hoặc công ty, thiện chí và lòng trung thành của người mua; danh tiếng của công ty về chất lượng, dịch vụ và độ tin cậy; uy tín với các nhà cung cấp và đối tác.

Các mối quan hệ: liên minh, liên doanh hoặc đối tác cung cấp quyền tiếp cận công nghệ, bí quyết chuyên môn hoặc thị trường địa lý; mạng lưới đại lý hoặc nhà phân phối; niềm tin được thiết lập với nhiều đối tác khác nhau.

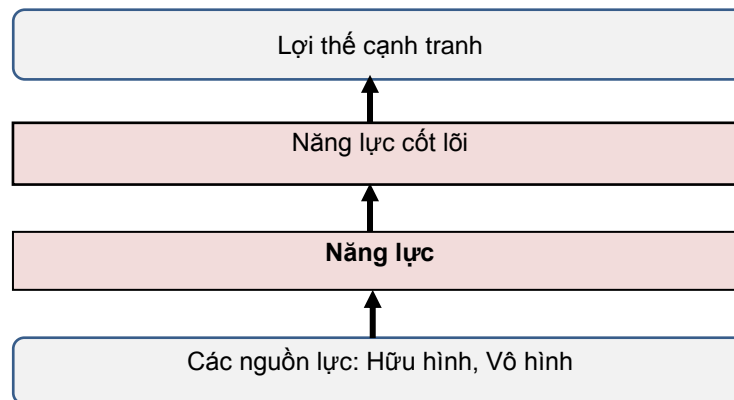
Văn hóa doanh nghiệp và hệ thống khuyến khích: các định mức về hành vi, nguyên tắc kinh doanh, và niềm tin ăn sâu trong công ty; sự gắn bó của nhân sự với lý tưởng của công ty; hệ thống thưởng phạt và các mức độ động lực của nhân viên trong doanh nghiệp.

b. Năng lực của doanh nghiệp

“Năng lực là khả năng duy trì, triển khai, phối hợp các nguồn lực theo phương thức phù hợp để công ty đạt được mục tiêu trong bối cảnh cạnh tranh” (Sanchez và Heene, 1996, 2004). Năng lực thể hiện sự kết hợp của cả nguồn lực và khả năng, do đó, năng lực có tính tổng quát và mang ý nghĩa cao hơn so với các nguồn lực và khả năng. “Năng lực liên quan đến việc DN làm như thế nào để phối hợp các kỹ năng sản xuất đa dạng và tích hợp nhiều dòng công nghệ” (Prahalad và Hamel, 1990). Tuy nhiên, nguồn gốc của nguồn lực và năng lực mới chỉ là điều kiện cần, khả năng triển khai, phối hợp các nguồn lực và năng lực mới là điều kiện đủ để đạt được mục tiêu của DN. Các doanh nghiệp cạnh tranh dựa trên năng lực của mình. Năng lực là cơ sở tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

Năng lực là khả năng sẵn có và tiềm năng của DN để đối phó sự tác động của môi trường cạnh tranh, hoặc bất cứ điều gì có thể tác động đến DN. Mọi DN đều có điểm mạnh và điểm yếu riêng; điều quan trọng là phải xác định và phân biệt chúng (Learned và ctg, 1969). Năng lực có tính thực tế hơn vì nó thể hiện trình độ, kỹ năng, mức độ khai thác và sử dụng tiềm năng. Tiềm năng khi được phát hiện

và được sử dụng phù hợp sẽ trở thành năng lực. Như vậy, năng lực chính là chiến lược và thực hiện khai thác tiềm năng. Còn nguồn lực là các yếu tố đầu vào tham gia vào quá trình hình thành năng lực. Các yếu tố nguồn lực bao gồm: nguồn nhân lực, vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, uy tín, thương hiệu, văn hóa doanh nghiệp,...



Hình 2.9. Bậc thang xây dựng năng lực và lợi thế cạnh tranh

(Nguồn: Tổng hợp từ Javidan, 1998, Thompson và ctg, 2015, Hitt và ctg, 2011)

Theo nghiên cứu của Sanchez và Heence (1996, 2004), Freiling và ctg (2004), “năng lực được tạo ra bằng cách bổ sung khả năng, phối hợp nguồn lực sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh và cho phép các DN đạt được mục tiêu chiến lược của mình”. Các DN tổ chức kết hợp các nguồn lực lại với nhau trong quy trình tạo ra giá trị và phân phối giá trị của DN. Năng lực là khả năng duy trì việc triển khai kết hợp các nguồn lực theo những phương cách nhất định nhằm giúp một DN đạt được mục tiêu của mình.

2.3.1.2. Năng lực cung ứng dịch vụ

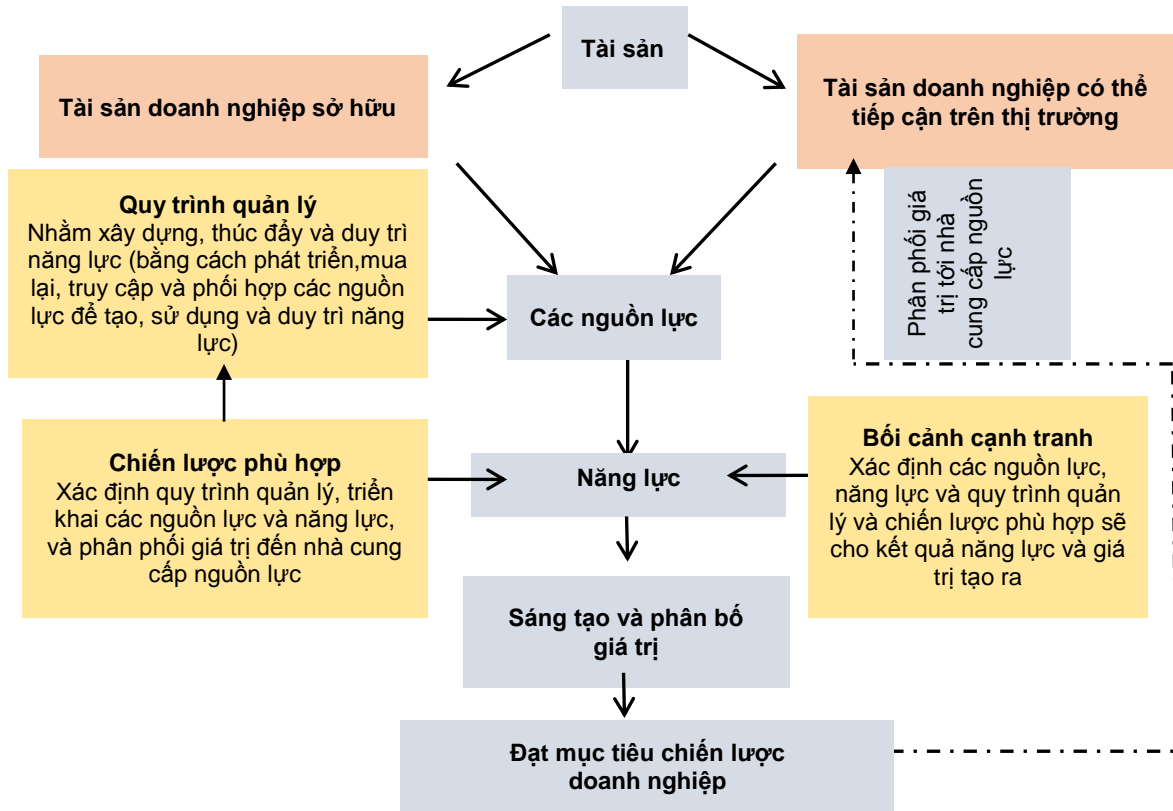
Theo Lai và ctg (2010), “NLCƯDV là khả năng sáng tạo và khai thác các nguồn lực của doanh nghiệp để hướng tới những dịch vụ có hiệu quả tốt hơn nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng”.

NLCƯDV của doanh nghiệp là khả năng và nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp để cung cấp những sản phẩm hàng hóa dịch vụ cần thiết để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nói cách khác, NLCƯDV của DN việc kết hợp các nguồn lực cũng như khả năng phục vụ, làm hài lòng khách hàng trong việc chọn mua hàng hoá nhằm duy trì và phát triển thị phần, lợi nhuận và đạt được các mục tiêu đã xác định. “NLCƯDV của doanh nghiệp thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp trong việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng để thu lợi ích ngày càng cao cho doanh nghiệp” (Mai Thanh Lan, 2012)

NLCƯDV của doanh nghiệp được cấu thành bởi nhiều yếu tố với các tính chất khác nhau. Ví dụ: có những yếu tố đóng vai trò nguồn, có yếu tố cốt lõi, yếu tố biểu hiện... tạo năng lực cho doanh nghiệp trên thị trường.

Tổng hợp từ nghiên cứu của các tác giả Sanchez và Heene (1996), Lai và ctg, (2010), Mai Thanh Lan (2012), trong đề tài này, đối với lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc, NLCƯDV được định nghĩa là khả năng sáng tạo và khai thác các nguồn lực của doanh nghiệp để cung ứng giá trị, hướng tới những dịch vụ có hiệu quả tốt hơn

nhằm thỏa mãn nhu cầu về dịch vụ bán lẻ của khách hàng và đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.



Hình 2.10: Các thực thể cơ bản trong quan điểm quản trị năng lực
(Nguồn: Sanchez và Heene, 1996)

NLCƯDV là rất quan trọng vì nó trực tiếp ảnh hưởng đến khả năng của doanh nghiệp trong việc đáp ứng các yêu cầu thị trường và các mục tiêu kinh doanh.

Năng lực động là khả năng tích hợp, xây dựng và khôi phục các năng lực bên trong và bên ngoài của DN để giải quyết các vấn đề liên quan đến sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Năng lực động là khả năng của một DN tạo ra phương thức mới về lợi thế cạnh tranh dựa trên thị trường và khách hàng (Leonard-Barton, 1992). Thuật ngữ ‘động’ đề cập đến khả năng đổi mới năng lực để thích nghi với môi trường kinh doanh thay đổi; một sự đổi mới nhất định là cần thiết khi yếu tố thị trường và thời gian là rất quan trọng, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng và khó khăn trong xác định thị trường cạnh tranh tiềm năng. Thuật ngữ ‘năng lực’, nhấn mạnh vai trò chính của quản lý chiến lược trong việc thích ứng, tích hợp và điều chỉnh một cách thích hợp các kỹ năng của DN cả bên trong và bên ngoài, các nguồn lực và các năng lực để phù hợp với yêu cầu của môi trường kinh doanh thay đổi (Teece và ctg, 1997).

Năng lực động là cách thức mà các nhà quản lý tổ chức và triển khai chiến lược nhằm thay đổi nguồn lực như thu thập và kết hợp để xây dựng các chiến lược tạo giá trị mới. Như vậy, năng lực động là các khả năng tái tổ hợp các nguồn lực

khác nhau thành nguồn lực mới để tạo lợi thế cạnh tranh. Do vậy, có thể xem ‘Năng lực động là các quy trình sử dụng nguồn lực - đặc biệt các quy trình thu thập và phân phối - để phù hợp và thậm chí tạo ra thay đổi trên thị trường. Năng lực động là các phương thức có chiến lược và tổ chức mà theo đó DN đạt được các nguồn lực mới khi thị trường có các trạng thái như xuất hiện, cạnh tranh, chia tách, phát triển và suy thoái (Eisenhardt và ctg, 2000).

Các nguồn lực và năng lực phải liên tục được củng cố để duy trì sức cạnh tranh của DN và có thể cần phải được mở rộng cho phép công ty định vị chính mình để theo đuổi các cơ hội mới trên thị trường. Các nguồn lực và năng lực của DN có thể làm giảm khả năng cạnh tranh trừ khi chúng luôn được làm mới, điều chỉnh hoặc thậm chí bị loại bỏ hoặc thay thế để đáp ứng với những thay đổi trên đang diễn ra thị trường trong chiến lược của công ty. Thách thức trong việc quản lý các nguồn lực và năng lực của DN theo cách linh hoạt gồm có hai yếu tố: (1) tham gia vào việc sửa đổi liên tục các tài sản cạnh tranh hiện có (2) quan tâm đến các cơ hội để phát triển các năng lực (Thompson và ctg, 2015).

2.3.2. Yếu tố cấu thành năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

Theo khung nghiên cứu ở hình 1.1, để có thể xây dựng hệ thống cung ứng dịch vụ, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần phải đảm bảo những yếu tố cấu thành NLCUDV (Johnston và Clark, 2005; Fitzsimmons và Fitzsimmons, 2006; Barney, 1991; Sanchez và ctg, 1996; David, 2014).

Bên cạnh đó, theo các nghiên cứu của Keh, Nguyen & Ng (2007), Luo (2010), Vu M. Khuong & Haughton (2004), đã đưa ra một số tiêu chí đánh giá năng lực của doanh nghiệp như: nguồn năng lực động; vị thế của doanh nghiệp; kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp về tài chính (doanh số, lợi nhuận, thị phần) và phi tài chính; chất lượng sản phẩm dịch vụ; thị phần; giá cả của sản phẩm dịch vụ.

Thêm vào đó, Pan và Nguyen (2015) cho rằng, trong thị trường cạnh tranh hiện nay để gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, các DN nên tập trung hơn vào việc phát triển và đổi mới các dịch vụ đi kèm với sản phẩm, củng cố giao tiếp và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng bởi chất lượng của dịch vụ đi kèm đóng vai trò quyết định trong việc khẳng định vị thế của sản phẩm so với sản phẩm tương tự của các đối thủ cạnh tranh.

Muralia và ctg (2016) sử dụng mô hình SERVQUAL để đánh giá mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ sau bán hàng và sự hài lòng của khách hàng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các doanh nghiệp có dịch vụ hậu mãi được khách hàng đánh giá cao thường có được sự hài lòng và sự trung thành của khách hàng.

Như vậy có thể thấy rằng tuy cách tiếp cận khác nhau nhưng hầu hết các tác giả đều cho rằng, năng lực của doanh nghiệp có thể được đánh giá xoay quanh các tiêu chí như: thị phần cung ứng trên thị trường, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận, năng suất lao động, trình độ quản lý, thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp, tài sản của

doanh nghiệp nhất là tài sản vô hình, kỹ năng của nhân viên, khả năng nghiên cứu và sáng tạo, giá cả sản phẩm...

Bảng 2.3: Cơ sở lý thuyết của các yếu tố cấu thành NLCUDV bán lẻ HMM

STT	Yếu tố cấu thành	Cơ sở lý luận
1	Năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ	Theo quan điểm ‘nguồn lực là cơ sở của các chiến lược tạo giá trị duy nhất và lợi thế cạnh tranh’ của (Collis và Montgomery, 1995, 1998; Porter, 1996, Prahalad và Hamel, 1990) và quan điểm về nguồn lực trong DN của Thompson và ctg (2015). Tổng hợp từ nghiên cứu của các tác giả Sanchez và Heene (1996), Lai và ctg, (2010), Mai Thanh Lan (2012) về năng lực, năng lực cung ứng dịch vụ. Theo quan điểm về năng lực động của Leonard-Barton (1992), Teece và ctg (1997) và Eisenhardt và ctg (2000).
2	Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng	Theo quan điểm quản trị năng lực của Sanchez và Heene (1996); Theo quan điểm mở về Hệ thống cung ứng dịch vụ của Fitzsimmons. và Fitzsimmons (2011), sản phẩm DV và quá trình DV được hình thành từ nhu cầu khách hàng ; Theo nghiên cứu về hành vi mua của khách hàng của tác giả Mothersbaugh và Hawkins (2016)
3	Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu khách hàng	Theo quan điểm mở về Hệ thống cung ứng dịch vụ và gói dịch vụ của Fitzsimmons và Fitzsimmons (2011) Theo Muralia và ctg (2016) Theo Lai và ctg, (2010)
4	Năng lực thiết kế quá trình cung ứng dịch vụ	Theo Muralia và ctg (2016) Theo Pan và Nguyen (2015) Theo quan điểm mở về Hệ thống cung ứng dịch vụ và gói dịch vụ của Fitzsimmons và Fitzsimmons (2011) Theo Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2014)
5	Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ	Theo quan điểm mở về Hệ thống cung ứng dịch vụ và gói dịch vụ của Fitzsimmons và Fitzsimmons (2011) Theo Lai và ctg, (2010) Theo Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2014)
6	Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ	Theo quan điểm của Johnston và Clark (2005) Theo các nghiên cứu của Keh, Nguyen & Ng (2007), Luo (2010), Vu M. Khuong & Haughton (2004) Theo Đỗ Thị Ngọc (2017)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Những yếu tố này tạo cho doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh, tức là giúp doanh nghiệp có khả năng triển khai các hoạt động với hiệu suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh, tạo ra giá trị cho khách hàng dựa trên sự khác biệt hoá trong các yếu tố của chất lượng. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, tác động của giá cả đến sự hài lòng của khách hàng phụ thuộc vào đặc điểm của đối tượng KH và mong đợi của khách hàng đối với sản phẩm.

Từ những phân tích ở trên, đề tài tập trung nghiên cứu NLCUDV bán lẻ của DNNVV theo 6 yếu tố cấu thành, những yếu tố này thể hiện từng khía cạnh năng lực trong cung ứng dịch vụ, bao gồm:

2.3.2.1. Năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ

Xây dựng tầm nhìn và chiến lược bán lẻ là việc DN bán lẻ xác định cụ thể các vấn đề: (1) thị trường mục tiêu, (2) loại hình bán lẻ đáp ứng nhu cầu của thị trường mục tiêu, và (3) các nguồn lực để xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Chiến lược bán lẻ mô tả các hoạt động của DN như loại hàng hóa và dịch vụ được cung cấp, chính sách giá, chương trình quảng cáo và khuyến mãi, cách tiếp cận thiết kế cửa hàng và bán hàng, địa điểm và dịch vụ khách hàng), được thiết kế để đáp ứng nhu cầu của thị trường mục tiêu. Một lợi thế cạnh tranh bền vững là một lợi thế không dễ bị sao chép bởi đối thủ cạnh tranh và do đó có thể được duy trì trong một thời gian dài.

Các DN bán lẻ cần định vị thị trường phù hợp với nhóm khách hàng trọng điểm. Các nhóm khách hàng có thể được xác định theo vị trí địa lý, nhân khẩu học, lối sống, tình hình mua hàng hoặc lợi ích tìm kiếm. Đối với lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc, khách hàng có thể chia làm ba phân khúc: nhóm bảo thủ - người tiêu dùng ít coi trọng thời trang; nhóm truyền thống - những người có phong cách cổ điển; và nhóm đi trước - những người muốn có phong cách thời trang mới nhất (Easey, 2009).

Yếu tố quan trọng trong chiến lược bán lẻ là cách tiếp cận của DN bán lẻ hướng đến việc xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Bất kỳ hoạt động kinh doanh nào mà DN bán lẻ tham gia đều có thể là cơ sở cho lợi thế cạnh tranh, nhưng một số lợi thế có thể vẫn bền vững trong một thời gian dài, trong khi một số yếu tố khác có thể bị các đối thủ cạnh tranh sao chép gần như ngay lập tức. Như vậy, thiết lập một lợi thế cạnh tranh có nghĩa là DN bán lẻ cần xây dựng một bức tường xung quanh vị trí của mình trên thị trường, có như vậy mới khiến các đối thủ cạnh tranh khó tham gia vào thị trường.

2.3.2.2. Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng

Muốn xây dựng một hệ thống cung ứng dịch vụ tốt thì nhà quản lý phải có năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng. Đó là khả năng vận dụng đa dạng những phương pháp để xác định nhu cầu khách hàng dựa vào khả năng trực giác; điều tra; sử dụng nhóm trọng điểm; nghiên cứu các nhân tố thuộc về con người... Theo Mothersbaugh và Hawkins (2016) năng lực này thể hiện ở khả năng:

- Phân tích hoạt động: Việc phân tích hoạt động tập trung vào một hoạt động cụ thể của khách hàng. Qua cuộc điều tra hoặc các nhóm trọng điểm, các nhà doanh nghiệp cố gắng xác định các nhu cầu khách hàng cần phải giải quyết khi thực hiện hoạt động này cũng như những vấn đề họ gặp phải trong quá trình sử dụng các sản phẩm phục vụ cho hoạt động này.

- Phân tích sản phẩm: Đây là việc nghiên cứu tiến trình mua sắm và sử dụng 1 sản phẩm hay 1 nhãn hiệu cụ thể. Khách hàng có thể được hỏi về những nhu cầu đi cùng với việc sử dụng những sản phẩm của họ.

- Phân tích nhu cầu: Thiết lập một danh sách các nhu cầu và sau đó hỏi người trả lời để chỉ ra những hoạt động nào, những sản phẩm hoặc nhãn hiệu nào có thể được kết hợp (đi cùng) với những nhu cầu này.

- Nghiên cứu những nhân tố thuộc về con người: Xác định những nhân tố như tầm nhìn, sức mạnh, thời gian đáp ứng, sự linh hoạt và sự mệt mỏi của khách hàng để DN có thể đáp ứng thích hợp.

- Nghiên cứu cảm xúc: Sử dụng việc nghiên cứu nhóm trọng điểm và phỏng vấn trực tiếp nhằm tìm hiểu những cảm xúc thường có khi khách hàng mua một sản phẩm nào đó.

Một khi nhu cầu của khách hàng đã được nhận diện, nhà quản trị có thể hoạch định chiến lược cung ứng dịch vụ bán lẻ để giải quyết nhu cầu. Điều này có thể bao gồm việc phát triển hoặc thay đổi sản phẩm, điều chỉnh các kênh phân phối, thay đổi chính sách giá hoặc xem xét lại chiến lược quảng cáo hoặc gia tăng, thay đổi những dịch vụ cần thiết.

Mức độ hiểu biết, khả năng thể chất và kỹ năng tạo ra sự thay đổi của khách hàng là khác nhau, bởi vậy, một số khách hàng có thể thực hiện các thao tác một cách dễ dàng trong khi những người khác yêu cầu sự hỗ trợ. Điều này làm yêu cầu cũng như nhu cầu của khách hàng đối với các dịch vụ của DN rất khác nhau. Do đó thời gian phục vụ dành cho khách hàng khác nhau là không đồng đều. Khách hàng đóng vai trò tương tác trong quá trình cung ứng dịch vụ của DN nên mức độ cam kết của khách hàng cũng dẫn đến sự thay đổi trong nhu cầu của họ. Hơn nữa, kỳ vọng về ý nghĩa của việc được đối xử tốt cũng là khác nhau giữa các khách hàng và dẫn đến sự thay đổi sở thích của họ mang tính chủ quan. Chính vì vậy, việc tăng cường thu thập thông tin và tìm hiểu nhu cầu cho từng nhóm đối tượng khách hàng là rất cần thiết. Bên cạnh đó, với những khách hàng riêng biệt, DN bán lẻ cũng cần có những tương tác nhất định để hiểu và lựa chọn cách thức cung ứng dịch vụ phù hợp với tâm sinh lý, nhận thức và cảm xúc của khách hàng.

2.3.2.3. Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu khách hàng

Một dịch vụ tốt sẽ khuyến khích hành vi trung thành của cả nhân viên (ví dụ: cam kết và mong muốn ở lại với công ty) và khách hàng (ví dụ: thăm dò, chi tiêu và quay trở lại). Bởi các yếu tố môi trường vật chất sẽ tạo ra phản ứng cảm xúc ảnh hưởng đến hành vi, nên quá trình cung ứng dịch vụ của DN sẽ tác động đến hành vi của những người tham gia, từ đó ảnh hưởng đến mục tiêu chung của tổ chức (Muralia và ctg, 2016). Bảng 2.4 đưa ra các tiêu chí để phát triển gói dịch vụ đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

Bảng 2.4: Các tiêu chí phát triển gói dịch vụ

Hàng hóa	
1. Tính nhất quán về kiểu dáng, thiết kế	3. Cơ cấu mặt hàng đa dạng, nhiều lựa chọn
2. Số lượng đúng và đủ	4. Giá cả tương ứng với chất lượng và giá trị
Phương tiện hỗ trợ	
1. Địa điểm: thuận tiện và thu hút sự chú ý	3. Thiết bị: Ánh sáng, âm thanh, mùi hương
2. Không gian nội thất: Phù hợp với sự kiện, thời điểm, Đảm bảo chất lượng và sự phối hợp của đồ nội thất.	4. Phong cách trang trí và trưng bày hàng hóa
	5. Bố trí trang thiết bị phù hợp
Thông tin	
1. Chính xác: cập nhật thông tin KH	3. Hữu ích: Xác định đúng lượng hàng bán và tình trạng tồn kho.
2. Kịp thời: đưa ra cảnh báo, chỉ dẫn	
Dịch vụ hiện	
1. Kỹ năng thành thạo của NV phục vụ	3. Tính nhất quán
2. Tính toàn diện	4. Tính sẵn có của dịch vụ
Dịch vụ ẩn	
1. Thái độ của nhân viên phục vụ:	3. Đảm bảo quyền riêng tư và bảo mật cho khách hàng
2. Thời gian chờ đợi	4. Tiện lợi: Bãi đậu xe miễn phí

(Nguồn: Fitzsimmons và Fitzsimmons, 2011, trg 23)

Các yếu tố trong gói dịch vụ được cung ứng bởi DN bán lẻ sẽ được khách hàng trải nghiệm và tạo cơ sở cho nhận thức của họ về dịch vụ của DN. Điều quan trọng là DN bán lẻ cần cung ứng trải nghiệm tổng thể cho khách hàng phù hợp với gói dịch vụ mà họ mong muốn.

2.3.2.4. Năng lực thiết kế quá trình cung ứng dịch vụ

Quá trình cung ứng dịch vụ là một tiến trình bao gồm nhiều công đoạn, bắt đầu từ khi doanh nghiệp xác định được nhu cầu dịch vụ của khách hàng đến khi khách hàng kết thúc việc tiêu dùng sản phẩm dịch vụ của DN. Quá trình cung ứng sản phẩm dịch vụ được coi là thành công khi khách hàng kết thúc việc tiêu dùng dịch vụ đó (Nguyễn Thị Nguyễn Hồng, 2014).

Để thiết kế quá trình cung ứng dịch vụ, DN phải xây dựng được mục tiêu hiệu quả tối ưu và cách thức triển khai các hoạt động để đạt được mục tiêu đó. Chỉ tiêu hiệu quả trong quá trình cung ứng dịch vụ có thể được điều chỉnh tùy theo các thời điểm nhu cầu khác nhau. Hiệu quả tối ưu là điểm cân bằng giữa nhu cầu và hiệu quả công việc cung ứng dịch vụ, ở mức tối ưu sẽ đem lại cho khách hàng sự hài lòng cao nhất. Thiết kế hiệu quả linh hoạt có thể đáp ứng nhu cầu khác nhau của khách hàng, sử dụng nhân lực và các nguồn lực khảo sát với nhu cầu và tận dụng thời gian rảnh rỗi của nhân viên (Muralia và ctg, 2016).

Để hoàn thiện quá trình cung ứng dịch vụ, các DN bán lẻ cần sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật có hiệu quả nhất bằng cách nghiên cứu đầu tư vào các trang thiết bị

đa năng, hiện đại, có thể sử dụng đa dạng đáp ứng các mục đích khác nhau. DN cũng cần đưa vào nhiều hình thức cung ứng dịch vụ để mở rộng sự lựa chọn của khách hàng như các hình thức dịch vụ tự động (Pan và Nguyen, 2015).

Như vậy, khách hàng có thể giảm các yêu cầu dịch vụ đối với nhân viên và nhưng lại dễ dàng đáp ứng các yêu cầu khác nhau của khách hàng.

2.3.2.5 Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ

Trình độ tổ chức quản lý nhân sự là một trong các yếu tố quan trọng hàng đầu tạo nên NLCUĐV của các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc. Muốn tổ chức và quản lý tốt hệ thống cung ứng dịch vụ thì trước hết doanh nghiệp phải có ban lãnh đạo giỏi vừa có tâm, có tầm và có tài. Ban lãnh đạo của một tổ chức có vai trò rất quan trọng, là bộ phận điều hành, nắm toàn bộ nguồn lực của tổ chức, vạch ra đường lối chiến lược, chính sách, kế hoạch hoạt động, hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra, đánh giá mọi hoạt động của các phòng, ban để đưa hoạt động của tổ chức do mình quản lý đạt hiệu quả cao nhất. Ban lãnh đạo có vai trò rất quan trọng như vậy, nên phải chọn lựa người lãnh đạo, người đứng đầu ban lãnh đạo đảm bảo đủ các tiêu chuẩn để có thể điều hành quản lý doanh nghiệp hoạt động đạt hiệu quả cao. Nhìn chung người lãnh đạo giỏi là người có kỹ năng chuyên môn, kỹ năng về quan hệ với con người, hiểu con người và biết thu phục lòng người, có kỹ năng nhận thức chiến lược, tức là nhạy cảm với sự thay đổi của môi trường kinh doanh để dự báo và xây dựng chiến lược thích ứng.

Nguồn lực về con người được thể hiện qua số lượng và chất lượng lao động của doanh nghiệp như trình độ học vấn, trình độ tay nghề, sức khỏe, văn hóa lao động... Doanh nghiệp có được tiềm lực về con người như có được đội ngũ lao động trung thành, trình độ chuyên môn cao, chuyên nghiệp và có tâm... từ đó việc cung ứng dịch vụ mới có thể làm hài lòng khách hàng.

Để tổ chức quản lý tốt thì vấn đề thứ hai mà doanh nghiệp cần phải có là một phương pháp quản lý, điều hành hoạt động cung ứng dịch vụ tốt. Đó là phương pháp quản lý hiện đại mà các phương pháp đó đã được nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng thành công như phương pháp quản lý theo tình huống, quản lý theo chất lượng...

Ngoài ra để tổ chức quản lý tốt hoạt động cung ứng dịch vụ thì DN cần phải có hệ thống tổ chức gọn nhẹ. Hệ thống tổ chức gọn nhẹ là hệ thống tổ chức ít cấp, linh hoạt, dễ thay đổi khi môi trường kinh doanh thay đổi, quyền lực được phân chia để mệnh lệnh truyền đạt được nhanh chóng, góp phần tạo ra năng suất cao.

Mặt khác, doanh nghiệp cần có văn hóa doanh nghiệp tốt, vững mạnh và có bản sắc, cố kết được các thành viên trong tổ chức nhìn về một hướng, tạo ra một tập thể mạnh. Nghĩa là có cam kết chất lượng minh bạch giữa doanh nghiệp và xã hội, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh phải theo pháp luật, có lương tâm và đạo đức trong kinh doanh, làm kinh tế giỏi và tích cực tham gia các hoạt động xã hội, môi trường bên trong và bên ngoài phải xanh, sạch, đẹp...

Các DN dịch vụ phải đối mặt với các vấn đề liên quan đến việc duy trì chất lượng dịch vụ nhất quán ở tất cả các đơn vị trong chuỗi hoạt động. Nâng cao chất

lượng đội ngũ nhân sự là cách thức tốt nhất để nâng cao NLCUĐV của DN bởi khi đội ngũ nhân sự có đủ năng lực, họ sẽ thực hiện công việc một cách hiệu quả. Muốn vậy, DN phải thực hiện một loạt các hoạt động như hoạch định nguồn nhân lực, tuyển chọn nhân sự phù hợp, đào tạo, phát triển nghề nghiệp, tạo động lực lao động (Fitzsimmons và Fitzsimmons, 2011). Cụ thể như sau:

Hoạch định nguồn nhân lực. Công việc này nhằm xác định các vị trí lao động của DN trong những năm tới. Một yếu tố chính của kế hoạch là đánh giá hiệu suất định kỳ của tất cả các nhân viên và đội ngũ quản lý. Đối với DN cung ứng dịch vụ, hoạch định nguồn nhân lực đặc biệt chú ý đến những vị trí nhân viên tiếp xúc cũng như cán bộ quản lý trực tiếp tham gia hệ thống cung ứng dịch vụ.

Tuyển chọn nhân sự. DN có thể tuyển chọn nhân sự thông qua nhiều nguồn khác nhau nhưng phải đảm bảo phù hợp với công tác hoạch định nguồn nhân lực với các tiêu chí rõ ràng.

Đề ra các tiêu chuẩn thực hiện. Một bộ tài liệu được xây dựng để hướng dẫn nhân viên cách ứng xử khi tiếp xúc với khách và thậm chí cả cách nói chuyện, nhấn mạnh cách làm cho khách cảm thấy được đặc biệt chào đón. DN có thể phát hành kèm theo một đĩa DVD để trình bày các quy trình thực hiện thích hợp. Việc tuân thủ các tiêu chuẩn này được kiểm tra sẽ được kiểm tra đột xuất bởi một nhóm thanh tra được đề xuất.

Đào tạo nâng cao kỹ năng, trình độ nhân sự. Nhân viên hay các nhà quản lý nếu chưa đáp ứng được những yêu cầu của công việc luôn có sự thay đổi thì cần được tham gia các khóa học phát triển kỹ năng hoặc bổ sung kiến thức được tổ chức hàng năm. Ngoài ra, các lớp tập huấn được tổ chức đột xuất để hướng dẫn những nghiệp vụ phát sinh giúp người lao động có thể thực hiện tốt công việc của mình.

Tạo động lực làm việc: Doanh nghiệp cần chú ý các hoạt động tạo động lực cho người lao động bởi đây là cơ sở để họ luôn cố gắng hết mình làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp. Tạo động lực có thể là đưa ra cơ hội thăng tiến trong công việc, tạo môi trường làm việc tốt, phù hợp với mong muốn của người lao động, có thể là những khuyến khích về mặt vật chất thông qua chế độ lương, thưởng hay là khuyến khích về mặt tinh thần như được quan tâm, chia sẻ, đối xử công bằng, giúp đỡ...

2.3.2.6. Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ.

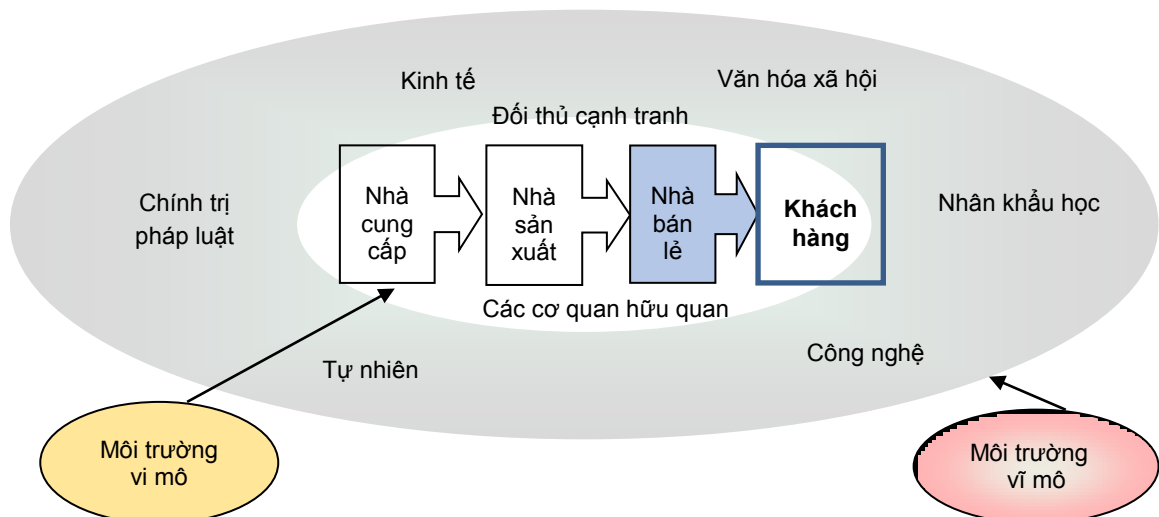
Hoạt động đánh giá và đo lường NLCUĐV là rất khó khăn và phức tạp nhưng vẫn rất cần thiết phải thực hiện. Vì đó là cơ sở quan trọng cho việc xem xét về thực trạng khả năng cũng như kết quả hoạt động cung ứng dịch vụ, là cơ sở cho những biện pháp cải tiến, không ngừng nâng cao sự thỏa mãn khách hàng (Johnston và Clark, 2005).

Các nhà cung cấp dịch vụ luôn phải đáp ứng cả hai mục tiêu về chi phí và chất lượng chuỗi cung ứng từ khi bắt đầu đến khi kết thúc, chứ không chỉ đơn giản là tập trung vào giai đoạn cuối cùng khi giao sản phẩm cho khách hàng. Có thể thấy rằng các nhà cung cấp dịch vụ thường xuyên thất bại vì họ đã không thiết kế và thực hiện quy trình một cách đầy đủ (Đỗ Thị Ngọc, 2017).

Đánh giá NLCUĐV là nền tảng để thực hiện nâng cao NLCUĐV. Việc đánh giá giúp các doanh nghiệp xác định được NLCUĐV của mình ở thời điểm hiện tại, nhận ra các vấn đề cần phải giải quyết và tìm hướng cải thiện NLCUĐV của mình ngày càng tốt hơn (Fitzsimmons và Fitzsimmons, 2011). Mỗi doanh nghiệp cần phải có một danh mục tài nguyên và khả năng phát triển năng động để duy trì khả năng cạnh tranh và giúp thúc đẩy cải thiện hiệu suất hoạt động. Có như vậy doanh nghiệp mới cải thiện chất lượng dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng và tăng uy tín trên thị trường.

2.3.3. Nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM của DNNVV

Bán lẻ hàng may mặc là ngành có xu hướng thay đổi rất nhanh chóng bởi các sản phẩm may mặc có tính chất thay đổi theo mùa. Một trong những lý do mà các DN bán lẻ và các nhà thiết kế luôn cố gắng tạo ra sự mới mẻ là để thỏa mãn khách hàng, nhưng nhiều lý do khác vượt ra ngoài sự kiểm soát của họ. Một số các yếu tố ảnh hưởng có thể xảy ra chậm, nhưng một số các yếu tố khác lại ảnh hưởng nhanh và nhiều hơn; và nó nằm ngoài sự kiểm soát của các DN bán lẻ. Các yếu tố ảnh hưởng này đến từ môi trường bên ngoài (gồm môi trường vi mô và vĩ mô) và môi trường bên trong.



Hình 2.11. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến bán lẻ hàng may mặc
(Nguồn: Kotler, 2013)

2.3.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô

Các yếu tố được xem xét trong môi trường vĩ mô không chỉ ảnh hưởng đến doanh nghiệp mà còn tất cả các thành phần khác trong môi trường kinh doanh, cụ thể là nhà cung ứng, người tiêu dùng, vv.. Đó là các yếu tố văn hóa và xã hội, chính trị và pháp lý, nhân khẩu học, công nghệ và môi trường tự nhiên (Hình 2.14). Sự tương quan giữa các yếu tố môi trường vĩ mô dễ dàng nhận biết nhất trong các vấn đề căng thẳng trên thế giới. Bên cạnh đó, các vấn đề chính trị, pháp lý, xã hội và kinh tế trở nên gắn bó với nhau để tạo ra tác động lớn đến mức tiêu thụ chung trên thị trường.

a. Môi trường nhân khẩu học

Môi trường nhân khẩu học mô tả những đặc trưng cơ bản nhất liên quan đến con người ở mỗi quốc gia. Mỗi quốc gia hay nền kinh tế khác nhau đều có những đặc trưng về nhân khẩu học khác nhau. Thậm chí các địa phương khác nhau trong cùng một quốc gia cũng sẽ có những đặc điểm nhân khẩu học ảnh hưởng đến nhu cầu, xu hướng tiêu dùng. Những đặc điểm về tâm vóc, dáng người sẽ hình thành nên những thiết kế khác nhau về hàng may mặc để phù hợp. Do vậy, việc quyết định số lượng quần áo, sản xuất theo các kích cỡ khác nhau được dựa hoàn toàn trên nghiên cứu nhân khẩu học.

Ngoài ra, rất nhiều đặc điểm khác về nhân khẩu học cũng ảnh hưởng mạnh mẽ đến thị trường hàng may mặc. Quy mô và cơ cấu hộ gia đình, giới tính, độ tuổi đều là yếu tố cần được xem xét nghiên cứu trước khi quyết định cung cấp sản phẩm vào thị trường..... Thậm chí các hoạt động di chuyển lao động, di cư cũng là vấn đề nhân khẩu học ảnh hưởng tới việc cung ứng dịch vụ trên thị trường thời trang. Di cư không chỉ làm ảnh hưởng đến quy mô dân số mà còn thay đổi các đặc tính dân cư. Những sự thay đổi này ảnh hưởng đến cơ cấu thị trường hàng hóa tiêu dùng trong đó có hàng may mặc. Sự thay đổi độ tuổi trong cơ cấu dân số có tác động mạnh mẽ đến thị trường tiêu dùng sản phẩm may mặc khi một số quốc gia có sự gia tăng trong nhóm tuổi trưởng thành từ 45 – 54 thay vì thị trường cốt lõi truyền thống của nhóm tuổi 15 – 34. Do vậy, DN không thể bỏ qua tác động của các yếu tố thuộc môi trường này và cần nghiên cứu thận trọng, tỉ mỉ để đảm bảo hàng hóa cung ứng phù hợp nhu cầu thị trường.

b. Môi trường kinh tế

Các DN ngày nay vận hành trong một môi trường toàn cầu, do đó các khía cạnh kinh tế ngày càng trở nên phức tạp và tạo ra những bất ổn rất lớn cho các nhà quản trị. Ngành bán lẻ hàng may mặc cũng chịu sự tác động của tình hình biến động kinh tế toàn cầu. Sự không ổn định của môi trường kinh tế như lạm phát tăng nhanh, biến động lãi suất, tỷ giá hối đoái ảnh hưởng mạnh đến giá cả đầu vào dù là trong hay ngoài nước. Đặc biệt, cùng với xu hướng toàn cầu hoá, mặc dù di chuyển vốn dễ dàng hơn nhưng biến động môi trường kinh tế lại khiến các DN khó tiếp cận nguồn vốn hơn. Khi nền kinh tế càng phát triển, đời sống và thu nhập càng cao thì con người như cầu của con người đối với các sản phẩm phục vụ tiêu dùng ngày càng được quan tâm, trong đó có sản phẩm của ngành hàng may mặc.

Tín dụng, năng suất, lạm phát, suy thoái và giá trị tiền tệ quốc tế ảnh hưởng đến sức mua. Khi chi phí lao động tăng lên cũng đồng thời với chi phí sản xuất sản phẩm tăng, làm cho sức mua trên thị trường giảm đi. Như vậy, rõ ràng là khi tình hình kinh tế không ổn định, lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc cũng không ổn định. Khi nền kinh tế suy thoái, mọi người dường như bối rối về những gì họ thực sự muốn, đồng thời họ có thể mua hàng một cách bảo thủ hoặc mua hàng hóa mà họ tin là có giá trị lâu dài trong, nhưng ngược lại, người tiêu dùng sẽ sẵn sàng chi trả cho các mặt hàng may mặc thời trang trong thời kỳ kinh tế thịnh vượng.

c. Môi trường chính trị luật pháp

Chính trị và pháp luật cũng có những tác động nhất định đến lĩnh vực hàng may mặc, nhưng thực tế cả hai vấn đề này đều có thể có ảnh hưởng sâu rộng đến các DN bán lẻ. Với nguồn cung ứng toàn cầu hóa thay đổi, các sự kiện chính trị trên thế giới có thể hỗ trợ hoặc cản trở việc mua vật tư. Một yêu cầu pháp lý mới, có thể là sản phẩm hoặc phương pháp sản xuất, có thể tạo hiệu ứng phá vỡ hoạt động của một số doanh nghiệp.

Các yếu tố chính trị - luật pháp là nền tảng quy định các yếu tố khác của môi trường kinh doanh. Có thể nói: quan điểm, đường lối chính trị nào, hệ thống luật pháp và chính sách nào, ... sẽ có môi trường kinh doanh đó. Nói cách khác, không có môi trường kinh doanh thoát ly quan điểm chính trị và nền tảng luật pháp. Hệ thống luật pháp, các chính sách, chế độ, ... đồng bộ, hoàn thiện tạo khung khổ pháp lý và giới hạn cho việc đảm bảo quyền tự chủ trong sản xuất - kinh doanh của các loại hình doanh nghiệp.

Trong lĩnh vực may mặc, bất kỳ thiết kế nào cũng là sản phẩm sáng tạo của nhà thiết kế - và có giá trị. Sao chép thiết kế trong lĩnh vực may mặc cũng là một vấn đề pháp lý nghiêm trọng. Về cơ bản có hai loại sao chép, logo hoặc thiết kế, và người vi phạm có thể bị kiện. Các sản phẩm may mặc có thể bị sao chép trước, sau hoặc cùng lúc với bản gốc khi có mặt tại cửa hàng. Do vậy, các DN bán lẻ có thể bị chỉ trích vì thật khó để quyết định tại thời điểm nào những sản phẩm may mặc trong cửa hàng là bản sao chép hay chỉ đơn thuần là đi theo xu hướng thị trường.

d. Môi trường công nghệ

Công nghệ là một trong những yếu tố quan trọng nhất hỗ trợ phát triển kinh tế xã hội ở các quốc gia. Một số DNNVV trong các lĩnh vực công nghiệp tham gia đổi mới công nghệ và những cải tiến này có thể là yếu tố quan trọng quyết định thành công kinh doanh của họ.

Như trong tất cả các lĩnh vực của ngành công nghiệp, công nghệ mới đã cải thiện chất lượng cuộc sống, làm tăng tốc độ và chất lượng sản xuất. Trong lĩnh vực may mặc, nhiều phát minh cũng đã tạo ra những bước đột phá. Những cải tiến khác trong công nghệ vải là sự ra đời của nhiều loại vải có tính chất khác nhau. Chẳng hạn như hàng dệt kim chịu nhiệt để giữ ấm cho người mặc; làm mát hoặc dưỡng ẩm, ... Công nghệ đã thay đổi hoàn toàn việc xây dựng chiến lược bán hàng và marketing. Và doanh nghiệp nào hòa mình được vào dòng chảy chuyển dịch kỹ thuật số đó sẽ nắm lấy chìa khóa mở trái tim khách hàng, bán được hàng nhiều nhất với chi phí thấp nhất

Cũng nhờ công nghệ, các DN bán lẻ có thể liên kết tất cả các giai đoạn sản xuất từ thiết kế đến giao hàng. Công nghệ hỗ trợ DN trong việc bán hàng và phân phối sản phẩm, DN không chỉ bán hàng theo phương thức truyền thống mà còn tăng cường được hiệu quả kinh doanh thông qua việc bán hàng qua mạng. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ giúp DN có thể quản lý được dữ liệu lớn về khách hàng, qua đó kiểm soát được sự thay đổi trong nhu cầu về sản phẩm may mặc của khách hàng.

Vì vậy, ngành bán lẻ hàng may mặc đã liên tục đầu tư, và thay đổi thiết bị và công nghệ để đáp ứng nhu cầu thị trường, cũng như để cải thiện khả năng cạnh tranh qua nhiều thập kỷ. Một trong những yếu tố quyết định quan trọng của lợi thế

cạnh tranh của một quốc gia trong công nghệ là xem xét “cách thức các nhà bán lẻ: (1) xác định chuỗi cung ứng; (2) quản lý hoạt động dự trữ; và (3) tương tác với khách hàng”(Kumar, 1997). Ngoài ra, công nghệ là yếu tố then chốt cho phép các DN bán lẻ tham gia vào nền kinh tế thế giới (Huy và Filiatrault, 2006).

Trong nền kinh tế toàn cầu hóa, các DN bán lẻ càng cần phải nhận thức rõ tầm quan trọng của việc áp dụng kiến thức và công nghệ tiên tiến từ các yếu tố bên ngoài và quốc tế trong hoạt động kinh doanh nói chung cũng như nâng cao NLCUDV của DN (Machikita và Ueki, 2013).

e. Môi trường văn hóa xã hội

Ngày nay, những thay đổi về lối sống và sự phong phú của các hoạt động giải trí đã dẫn đến việc chuyển từ quy tắc trang phục trang trọng, cầu kỳ sang phong cách đơn giản hơn nhiều. Đó có thể do lượng thời gian giải trí của nhiều người tăng lên, hoặc do thời gian làm việc ngắn hơn, với sự trợ giúp tăng lên của các thiết bị điện tử trong nhà và thực phẩm tiện lợi, đã dẫn đến việc tăng nhu cầu về hàng may mặc nhiều hơn trong những giờ giải trí này.

Trang phục giải trí, đặc biệt là trong trang phục thể thao, đã trở thành một phong cách mặc trong cả ngày cho hầu hết các lứa tuổi và tầng lớp kinh tế xã hội. Bộ đồ thể thao gần như là một bộ đồng phục xã hội, ở một số khu vực của thị trường, cho nhiều hoạt động hàng ngày như mua sắm, làm việc nhà, chăm sóc trẻ em,... và tất nhiên là cho hoạt động thể thao.

Như vậy, những thay đổi theo thời gian trong các ngành nghề bao gồm thị trường lao động có thể có ảnh hưởng lớn đến quy mô và thành phần chung của thị trường bán lẻ hàng may mặc trong quốc gia và khu vực. Các nhóm kinh tế xã hội đã thay đổi, một phần là do thay đổi cơ cấu nghề nghiệp của đất nước. Do đó, trang phục trong thời gian giải trí được chọn để thể hiện khoảng cách hay bản sắc công việc của cá nhân. Sự khác biệt về đẳng cấp thể hiện rõ trong việc sử dụng phương tiện, lựa chọn cửa hàng, quyền sở hữu và sử dụng thẻ tín dụng và tài khoản ngân hàng và chi tiêu hàng năm cho quần áo và giày dép mỗi người. Các DN bán lẻ hàng may mặc rõ ràng cần các công cụ tốt hơn để phân tích và lập kế hoạch kinh doanh có kết hợp với thói quen và phong cách thời trang của khách hàng để có thể tiếp cận và đáp ứng các yêu cầu khắt khe từ thị trường. Dựa trên nghiên cứu về điều tra dân số, các loại khu phố nơi họ sống, tầng lớp xã hội, DN có thể phân loại người tiêu dùng một cách cụ thể hơn. Thậm chí để có thể trả lời một số câu hỏi rõ ràng hơn như, tại sao loại nhà ở có liên quan đến việc mua quần áo? Người mua áo khoác da có sống ở nội thành không, ngoại ô hay vùng nông thôn?

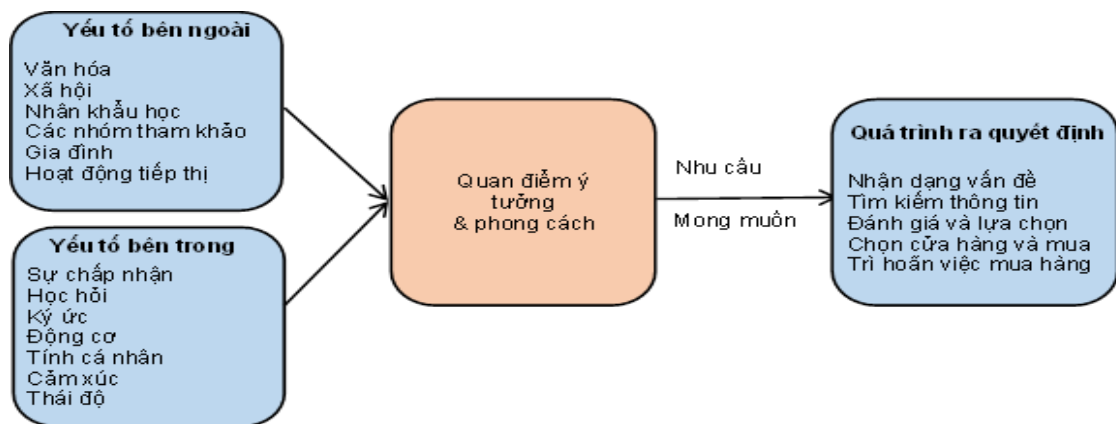
2.3.3.2. Các yếu tố môi trường vi mô

a. Khách hàng

Phong cách mua sắm của khách hàng thường tập trung đặc biệt vào động cơ mua sắm và các hoạt động nhất định, điều này tạo ra định hướng mua sắm của khách hàng. Định hướng mua sắm có liên quan chặt chẽ với thói quen và lối sống của khách hàng. Hình 2.15 mô tả bản chất và quy trình hành vi mua của khách hàng. Các cá nhân phát triển quan điểm và lối sống dựa trên ảnh hưởng của các yếu

tổ bên trong (tâm lý và thể chất) và bên ngoài (xã hội học và nhân khẩu học). Các yếu tố này sẽ tác động đến việc phát triển quan điểm và phong cách sống của các cá nhân trong xã hội.

Quan điểm là những suy nghĩ và cảm xúc, còn phong cách là biểu hiện của quan điểm cá nhân, nó là tổng của những quyết định trong quá khứ và những kế hoạch trong tương lai. Những quan điểm và lối sống này tạo ra nhu cầu và mong muốn, từ đó dẫn đến quyết định mua của tiêu dùng để thỏa mãn nhu cầu. Quá trình này và những kinh nghiệm trong việc mua hàng lần lượt ảnh hưởng đến quan niệm và lối sống của người tiêu dùng bằng cách ảnh hưởng đến các đặc điểm bên trong và bên ngoài của họ. Quyết định của KH là kết quả của các vấn đề được nhận thức và các cơ hội, mà các vấn đề này phát sinh trong các tình huống cụ thể và bản chất của tình huống ảnh hưởng đến hành vi mua của KH. Hình 2.15 chỉ ra, nhu cầu/mong muốn của khách hàng có thể gây nhiều tác động đến quá trình ra quyết định mua của họ.



Hình 2.12: Mô hình hành vi mua của khách hàng

(Nguồn: Mothersbaugh và Hawkins, 2016)

Nghiên cứu động lực mua sắm của người tiêu dùng qua bốn loại hình bán lẻ khác nhau (chợ truyền thống, trung tâm mua sắm, cửa hàng giảm giá và bán hàng qua danh mục sản phẩm), Mothersbaugh và Hawkins (2016) đã chỉ ra năm phong cách mua sắm và lựa chọn cửa hàng của người tiêu dùng.

1. Khách hàng thờ ơ (khoảng 16%): Khách hàng không có động cơ mua sắm cụ thể và là người thờ ơ với việc mua sắm.

2. Khách hàng nhiệt tình (khoảng 22%): Khách hàng thích mua sắm và có động lực mua sắm bởi nhiều khía cạnh của mua sắm đem lại bao gồm các khía cạnh giải trí và xã hội, và có được giá trị giải trí từ mua sắm

3. Khách hàng có chủ đích (khoảng 21%): Khách hàng được thúc đẩy chủ yếu bởi tiện ích dự đoán có được từ thương hiệu mua sắm và các sản phẩm nhằm nâng cao hình ảnh chứ không phải bởi các yếu tố khác từ xã hội.

4. Khách hàng cơ bản (khoảng 22%): Động lực mua sắm của nhóm khách hàng này được thúc đẩy chủ yếu bằng cách họ nhận thức chính xác về những gì họ mong muốn trong một khoảng thời gian nhất định. Với nhóm KH

này, họ chỉ mua sắm khi cho là cần thiết chứ không hướng tới giá trị giải trí hoặc xã hội trong mua sắm.

5. Khách hàng sẵn giá rẻ (khoảng 20%): KH được thúc đẩy bởi vai trò nhận thức của họ trong việc mua sắm khi có được giao dịch tốt và giá cả thấp hơn. Họ không quan tâm nhiều đến các khía cạnh giải trí và xã hội của việc mua sắm.

Doanh nghiệp có thể phân loại khách hàng theo một số tiêu chí khác nhau, theo đó nhu cầu của khách hàng với những tiêu chí này sẽ được cụ thể hơn. Rõ ràng khách hàng có mục đích có thể tìm kiếm các loại hình cửa hàng có thương hiệu sản phẩm để đạt được giá trị họ mong muốn. Và muốn thu hút người mua sắm nhiệt tình đòi hỏi các DN bán lẻ phải bổ sung các khía cạnh giải trí và xã hội để tạo ra sự vui vẻ và thú vị trong môi trường bán lẻ. Âm nhạc, thiết kế cửa hàng, nhân viên bán hàng và cách trưng bày, tất cả các yếu tố này đều góp phần tạo ra môi trường như vậy (Bảng 2.5).

Bảng 2.5. Phân loại khách hàng tiêu dùng hàng may mặc

Theo giới tính	Theo lứa tuổi	Theo phong cách thời trang MM	Theo mức độ chi tiêu cho hàng MM	Theo hành vi mua và lựa chọn cửa HMM
- Nữ - Nam	- Trẻ em - Thanh niên - Trung niên - Người cao tuổi	- Cổ điển - Công sở - Tối giản - Tiện dụng - Tự do -	- Mua nhiều và mua ngay khi có xu hướng mới - Thích thời trang nhưng sức mua hạn chế - Định hướng giá trị - Định hướng thực dụng - Ngân sách giới hạn...	- KH thờ ơ - KH nhiệt tình - KH có chủ đích - KH cơ bản - KH sẵn giá rẻ...

(Nguồn: Tổng hợp từ Solomon và Rabolt, 2004; Mothersbaugh và Hawkins, 2016)

Có thể thấy đối với nhóm khách hàng chính tiêu dùng hàng may mặc trong độ tuổi từ 25 đến 55 tuổi, họ có xu hướng ngày càng tăng đối với mối quan tâm về sự thuận tiện của trang phục, đặc biệt là khi phụ nữ làm việc chăm chỉ hơn để đạt mục đích nghề nghiệp của họ (Solomon và Rabolt, 2004).

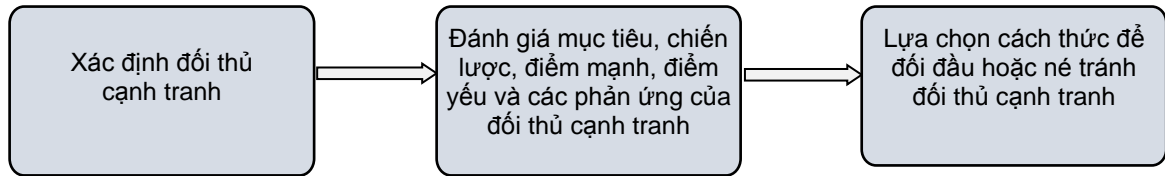
b. Đối thủ cạnh tranh

Nhìn một cách tổng thể, thị trường bán lẻ hàng may mặc có rất nhiều DN tham gia. Điều đó đồng nghĩa với việc mỗi DN đều có lượng lớn đối thủ cạnh tranh. Như vậy, các doanh nghiệp bán lẻ HMM luôn phải đối mặt với thách thức vô cùng lớn.

Đặc biệt, các DNNVV mặc dù khá linh hoạt nhưng lại là những DN yếu về tài chính, ít lợi thế nhờ quy mô. Họ không chỉ phải cạnh tranh với các doanh nghiệp có điều kiện như mình mà còn phải cạnh tranh với nhiều doanh nghiệp nhiều lợi thế hơn. Ngược lại, chính đối thủ cạnh tranh lại tạo ra các áp lực khiến các DNNVV bán lẻ hàng may mặc nỗ lực hơn nữa để tìm vị trí trên thị trường bằng nhiều biện pháp khác nhau.

Tuy nhiên, đối với phần lớn các DNNVV bán lẻ HMM, sự cạnh tranh thường xảy ra tại nguồn của hàng hóa chứ không phải trong các cửa hàng, điều đó có nghĩa rằng tìm nguồn cung ứng từ bất cứ nơi nào giá thấp nhất đang ngày càng trở thành

xu hướng, đặc biệt là trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Điều này cho phép DN bán lẻ giảm chi phí tổng thể, trong khi vẫn đáp ứng được việc cung ứng hàng hóa có thiết kế và chất lượng tốt theo nhu cầu khách hàng.



Hình 2.13: Các bước phân tích đối thủ cạnh tranh

(Nguồn: Mothersbaugh và Hawkins, 2016)

Do đó, để có thể tồn tại, các DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc trước hết phải xác định được các đối thủ cạnh tranh của mình bao gồm cả đối thủ trực tiếp trong phân khúc lẫn đối thủ trong ngành, phân tích kỹ càng về các đối thủ cạnh tranh và lựa chọn cách thức đối đầu hay né tránh. Dù lựa chọn hình thức đối phó nào thì đối thủ cạnh tranh vẫn là nhân tố ảnh hưởng mạnh tới việc phát triển NLCUDV của doanh nghiệp bằng việc thực hiện đổi mới về mọi mặt, chọn sản phẩm chiến lược và đầu tư tốt cho sản phẩm chiến lược để có thể phát huy được lợi thế cạnh tranh, chiếm lĩnh thị trường. Ngoài ra, vấn đề năng suất lao động cũng cần được nâng cao hơn và DN cần tập trung đầu tư vào một thế mạnh để tránh bị phân tán nguồn lực.

c. Đối tác

Nhìn chung, các đối tác trong bán lẻ hàng may mặc có những ảnh hưởng khá lớn đến DN. Các DN bán lẻ đang ngày càng chịu áp lực về lợi ích và hiệu quả cao hơn trong khi lượng hàng hóa ít đi, nhằm cung cấp cho khách hàng nhiều sự lựa chọn hơn và thường xuyên hơn. Điều này có nghĩa là các nhà cung cấp được yêu cầu cung cấp các đợt hàng hóa ngắn và thường xuyên hơn so với.

Đối với các nhà cung cấp hàng hóa, DN bán lẻ cần xác định 4 tiêu chí hàng đầu tác động đến việc lựa chọn nhà cung ứng là 1) chi phí, 2) chất lượng, 3) phát triển sản phẩm/khả năng thực hiện, và 4) thời gian. Các tiêu chí này liên quan đến việc đo lường hiệu suất và thành tích của DN (Sauls, 2007). Khi các nhà sản xuất đánh giá các khoản đầu tư và chi phí tiếp thị của họ cho các DN bán lẻ và chi phí khi tiếp thị trực tiếp đến người tiêu dùng của họ, các DN bán lẻ phải xác định làm thế nào họ có thể tạo giá trị hiệu quả nhất cho các nhà cung cấp mà vẫn duy trì lợi nhuận của DN.

Thực tế, các DN bán lẻ luôn phải đối mặt với những khó khăn trong việc lựa chọn đối tác trong kinh doanh, bởi trong nhiều trường hợp, đối tác có năng lực mạnh nhưng động lực làm việc lại kém, và ngược lại, đối tác có động lực làm việc tốt nhưng năng lực chưa phù hợp với yêu cầu của DN. Do đó, DN bán lẻ cần đưa ra những tiêu chí đầy đủ để đánh giá đối tác, từ đó có thể lựa chọn được đối tác phù hợp với DN.

2.3.4. Tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

2.3.4.1. Ý nghĩa việc đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ

Việc đánh giá NLCUĐV của doanh nghiệp bán lẻ mang nhiều ý nghĩa như:

Thứ nhất, việc đánh giá NLCUĐV cải thiện giao tiếp và tương tác trong DN. Thông báo cho nhân viên về cách thức đánh giá NLCUĐV cho khách hàng là quan trọng bởi nhân viên sẽ biết chính xác họ được kỳ vọng phải hoàn thành công việc như thế nào. Đó là những gì tổ chức yêu cầu nhân viên hoặc các bộ phận phải phấn đấu và chịu trách nhiệm về nhiệm vụ của mình.

Thứ hai, kết quả đánh giá tạo động lực làm việc cho nhân viên: Việc sử dụng phương pháp nào để đánh giá NLCUĐV có ý nghĩa trong việc tạo ra nhận thức cụ thể, và điều đó tác động đến hành vi của nhân viên.

Thứ ba, thường xuyên đánh giá NLCUĐV sẽ kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp một cách hiệu quả. Kết quả đánh giá NLCUĐV của doanh nghiệp là để cung cấp thông tin phản hồi giúp doanh nghiệp có phương án hành động cụ thể cho quá trình kiểm soát. Điều này đòi hỏi việc thiết lập các tiêu chuẩn, lựa chọn các biện pháp phù hợp, xem xét các sai lệch và nguyên nhân; cuối cùng là lựa chọn cách thức phù hợp để điều chỉnh cho phù hợp mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra. Điều này có thể được sử dụng để đảm bảo hiệu suất phù hợp không chỉ trong một tổ chức mà còn giữa các tổ chức với nhau.

Thứ tư, đánh giá NLCUĐV là cơ sở để cải tiến các hoạt động của doanh nghiệp. Thực hiện đánh giá NLCUĐV sẽ cung cấp cho DN các phương tiện để phát triển. Bằng cách liên kết các biện pháp với những phần thưởng (như tiền thưởng) hoặc hình phạt (ví dụ như sa thải), họ có thể tạo động lực cho các nhân viên cải thiện hiệu suất làm việc - giả định các cá nhân có thể kiểm soát những gì đang được đo lường, đánh giá. Thông tin về những gì thúc đẩy quá trình hoặc mục tiêu cũng có thể giúp các cá nhân và tổ chức học hỏi làm thế nào để quản lý tốt hơn các quá trình liên quan.

2.3.4.2. Mô hình, tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ

Để đánh giá NLCUĐV một cách toàn diện, các doanh nghiệp phải xem xét ở nhiều khía cạnh khác nhau bao gồm cả thị trường và KH, cũng như người lao động và tài chính. Cho đến nay, mô hình được sử dụng nhiều nhất là “thẻ điểm cân bằng”. Các nhà quản trị đã nhận ra việc lệ thuộc quá mức vào các đo lường tài chính có thể dẫn đến sự rối loạn vận hành trong phạm vi ngắn hạn. Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống đánh giá có tính toàn diện giúp cân đối giữa các đo lường tài chính với các hoạt động có liên quan đến các nhân tố thiết yếu tạo sự thành công cho doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp bán lẻ luôn có sự cạnh tranh với nhau theo nhiều yếu tố khác nhau, vì vậy, họ cần phải đánh giá hiệu quả hoạt động dựa trên một loạt các biện pháp, không chỉ là tài chính hay các hoạt động tác nghiệp.

Một thẻ điểm cân bằng bao hàm 4 khía cạnh chủ yếu sau: Tiêu chí tài chính, tiêu chí tác nghiệp nội bộ, tiêu chí khách hàng, tiêu chí cải tiến và tăng trưởng. Trong phạm vi mỗi khía cạnh này, các nhà quản trị cần nhận dạng những thang đo thực hiện mà tổ chức cần theo dõi (Kaplan và Norton, 1992).

Nhóm tiêu chí tài chính. Khía cạnh hoạt động tài chính thể hiện những mối quan tâm về các hoạt động của doanh nghiệp đóng góp vào việc cải thiện các kết quả tài chính về phương diện ngắn và dài hạn. Nó bao gồm các thang đánh giá truyền thống như thu nhập ròng và hệ số hoàn vốn đầu tư.

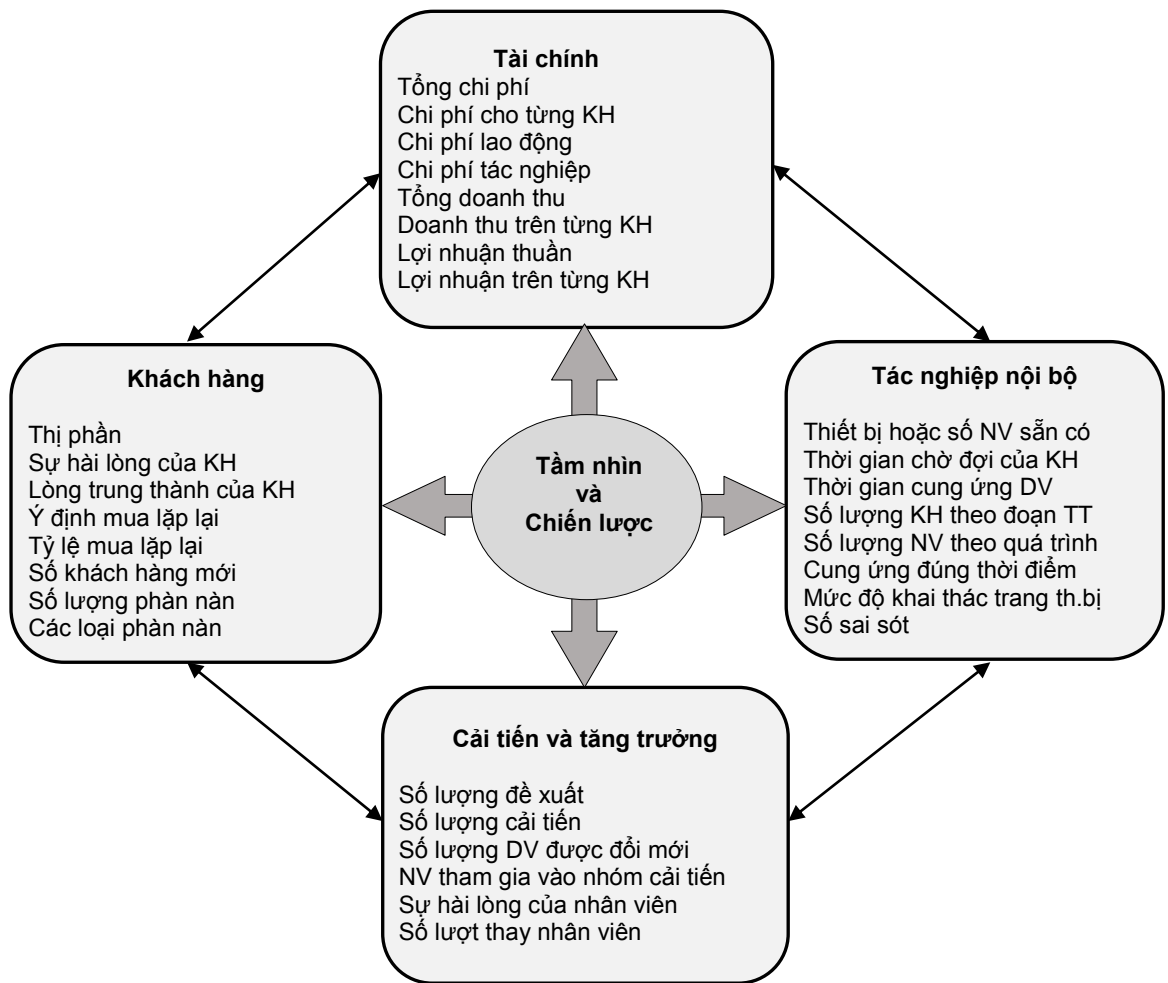
Nhóm tiêu chí khách hàng. Tiêu chí này liên quan đến các yếu tố về dịch vụ khách hàng. Các chỉ báo về dịch vụ khách hàng được thể hiện thông qua các thông tin đánh giá như cách thức khách hàng nhìn nhận doanh nghiệp, sự thỏa mãn cũng như sự lưu giữ khách hàng. Thông tin này được thu thập bằng nhiều hình thức, bao gồm những thông tin khen ngợi của khách hàng từ việc thử nghiệm sản phẩm cho đến các nghiên cứu khảo sát để khám phá các thuộc tính quan trọng của sản phẩm hay dịch vụ.

Nhóm tiêu chí tác nghiệp nội bộ. Các chỉ báo về quy trình kinh doanh nội bộ tập trung vào các dữ liệu thống kê về sản xuất và điều hành. Mỗi doanh nghiệp có một tập hợp riêng các quá trình tạo ra giá trị cho khách hàng và các kết quả tài chính. Quá trình này bao gồm các hoạt động: Nhận diện nhu cầu của khách hàng và thị trường, Tạo ra sản phẩm dịch vụ, Phân phối sản phẩm dịch vụ, Phục vụ khách hàng, Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Nhóm tiêu chí cải tiến và tăng trưởng. Tiêu chí này xem xét tiềm năng tăng trưởng và học tập của tổ chức, tập trung vào cách thức quản trị một cách hiệu quả nguồn lực và vốn con người trong tương lai. Các thang đo bao gồm các yếu tố như: mức độ lưu giữ người lao động và khả năng giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường.

Các yếu tố bên ngoài là quan trọng để cho phép các nhà quản lý tác nghiệp biết được hoạt động của họ có hiệu quả hay không, tuy nhiên, các tiêu chí được sử dụng để đánh giá thường bỏ qua quan điểm của KH. Cụ thể là tiêu chí đo lường những gì là quan trọng đối với khách hàng có thể không được chú trọng. Các DN bán lẻ có thể đo lường được sự hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ của mình, từ đó thực hiện những biện pháp quan trọng để cải thiện hoạt động của tổ chức được tốt hơn. Như vậy, các DN bán lẻ cần tập trung vào một số tiêu chí trong nhóm tiêu chí bên ngoài để có thể thấy rõ hơn NLCƯDV của mình đến đâu, đó là: Sự hài lòng của KH, Lòng trung thành của KH, và ý định mua lặp lại của khách hàng.

Bằng cách sử dụng kiến thức về mối quan hệ giữa các tiêu chí về tài chính, yếu tố bên ngoài và phát triển hiệu quả, tổ chức sẽ có hệ thống hoạt động linh hoạt hơn. Các nhà quản lý sẽ hiểu rõ và chắc chắn hơn về các quyết định, và điều đó giúp họ thiết lập các mục tiêu hoạt động phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Các nhà quản trị tác nghiệp cần phải có sự kết hợp và hài hòa giữa các tiêu chí để có thể tạo động lực cho nhân viên, kiểm soát các hoạt động và cải thiện quy trình làm việc. Hình 2.14 đưa ra một lựa chọn các tiêu chí mà các DN bán lẻ dịch vụ có thể sử dụng, hoặc phát triển để đánh giá NLCƯDV của doanh nghiệp.



Hình 2.14: Tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ
(Nguồn: Tổng hợp từ Kaplan và Norton, 1992, Johnston và Clark, 2005)

2.3.4.3. Các hình thức đánh giá NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

a. Đánh giá từ phía khách hàng

Các đánh giá từ khách hàng là đặc biệt quan trọng đối với hoạt động của các DN bán lẻ nói chung, không chỉ là các DNNVV bán lẻ hàng may mặc. Các chỉ số cụ thể từ khách hàng cần được đánh giá như sự hài lòng của khách hàng, sự trung thành, số lần mua hàng, tỷ lệ mua lặp lại...

Để đánh giá được sự hài lòng của khách hàng, DN bán lẻ cũng cần có số liệu cụ thể liên quan đến đánh giá của khách hàng tại từng khâu trong quá trình cung ứng dịch vụ. Thực hiện khảo sát để có những đánh giá cụ thể của khách hàng theo thang điểm về các yếu tố dịch vụ mà DN cung ứng tới khách hàng, bao gồm từ yếu tố hàng hóa, phương tiện hỗ trợ, các thông tin, dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn.

Những tiêu chí đánh giá về sự hài lòng của khách hàng là cơ sở quan trọng để DN bán lẻ xây dựng dịch vụ khách hàng thành công đáp ứng được nhu cầu thị trường, bởi đây là yếu tố gồm nhiều quy trình, đòi hỏi thời gian và sự nghiên cứu của DN nhằm nâng cao năng lực của DN bán lẻ so với các đối thủ cạnh tranh.

b. Đánh giá nội bộ

Để đánh giá được năng lực nội bộ, DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần quản lý được các chỉ số tài chính căn bản. Đó là các tiêu chí về lợi nhuận, tài sản và dòng tiền. Đối với các DN quản lý các chuỗi cửa hàng bán lẻ, việc quản lý các kết quả tài chính là rất quan trọng bởi khi không được theo dõi cụ thể các chỉ tiêu này, tình hình hoạt động của DN sẽ trở nên rất khó kiểm soát.

Đối với tiêu chí về lợi nhuận, DN cần tính toán được doanh số, giá vốn hàng bán (số tiền mà DN trả cho các nhà cung cấp), lãi gộp, chi phí cửa hàng, lãi gộp trên doanh số, lãi ròng trên doanh số... Các chỉ tiêu này cần được tính toán trên từng cửa hàng và từng ngành hàng. Đối với tiêu chí về tài sản (hiệu quả đầu tư), các nhà quản lý DN cần làm rõ được các chỉ số như tình trạng tồn kho, các khoản công nợ, tài sản cố định đầu tư vào cửa hàng, tổng tài sản đầu tư, tổng doanh số trên tài sản,... Đối với tiêu chí về dòng tiền, DN cần nắm được dòng tiền vào, dòng tiền ra để luôn được chủ động trong các kế hoạch kinh doanh, đặc biệt trong những tình huống phải sử dụng đến nguồn tiền.

Bên cạnh đó, DN bán lẻ cần tính toán chỉ số đánh giá hiệu quả hàng hóa nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động nhập hàng, đổi hàng, trả hàng. Thông qua chỉ số giá bán trung bình và giá tồn kho trung bình, các nhà quản lý DN có thể thấy được mức độ hợp lý của hàng tồn kho. Bằng việc rà soát 2 chỉ số này trên toàn bộ hệ thống cửa hàng, DN bán lẻ có thể có kế hoạch điều chỉnh phù hợp về hàng hóa tại từng cửa hàng.

Một chỉ tiêu khác cũng đặc biệt quan trọng đối với DN bán lẻ - đó là chỉ số về hiệu quả không gian, tức là chi phí thuê mặt bằng để kinh doanh bán lẻ, thường tính theo m². Theo đó DN bán lẻ có thể tính toán hiệu quả hoạt động dựa trên việc tính toán các chỉ số: doanh số/1m², tồn kho/1m², tỷ lệ không gian bán hàng. Để có quyết định tuyển thêm hay giảm bớt số lượng nhân viên, DN bán lẻ cần tính toán các chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động của nhân viên, bao gồm: doanh số của một nhân viên, lãi gộp trên một nhân viên.

2.3.4.4. Phương pháp đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ

Các công trình nghiên cứu trước đây tập trung nhiều vào việc đo lường và đánh giá chất lượng dịch vụ nói chung mà ít có nghiên cứu cụ thể nào về đánh giá NLCƯDV bán lẻ và bán lẻ hàng may mặc. Có nhiều phương pháp và cách thức đánh giá, nhưng luận án chỉ tập trung vào 2 nhóm phương pháp phổ biến để đánh giá năng lực cung ứng và nâng cao NLCƯDV tới khách hàng, đó là: phương pháp định lượng và phương pháp định tính. Cụ thể như sau:

a. Phương pháp định lượng

Có nhiều phương pháp được DN sử dụng để đánh giá môi trường bên ngoài, cụ thể là đánh giá sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của DN.

- *Phương pháp SERVQUAL*: Mô hình SERVQUAL đã được thử nghiệm nhiều trong thực tế, tuy nhiên nó thể hiện sự phù hợp hơn với các công ty dịch vụ thuần túy (Dabholkar và ctg, 1996; Mehta và ctg, 2000), còn đối với môi trường bán lẻ nói chung, mô hình này thể hiện sự khác nhau đáng kể giữa bán lẻ hàng hóa với dịch vụ đơn thuần.

- *Phương pháp SERVPERF (Service Performance)*: Theo phương pháp này, sự tin cậy có điểm kỳ vọng cao nhất và là khía cạnh khó đáp ứng nhất trong các kỳ vọng của khách hàng, tiếp đó là sự đồng cảm và trách nhiệm. Phương pháp này chỉ xét đến đo lường thành quả dịch vụ, và trọng tâm đầu tiên hướng đến sự đảm bảo, tiếp theo là sự đồng cảm, sau đó mới là sự tin cậy (Cronin và Taylor, 1994). Đây chính là hạn chế của phương pháp SERVPERF so với phương pháp SERVQUAL

- *Phương pháp RSQS (Retail Service Quality Scale)*: Đây là phương pháp được ứng dụng trong khảo sát khách hàng của đề tài.

Dabholkar và ctg (1996) đề xuất mô hình Thang đo chất lượng dịch vụ bán lẻ (RSQS) để nghiên cứu chất lượng dịch vụ bán lẻ trong các loại hình bán lẻ khác nhau. RSQS bao gồm các yếu tố chất lượng như yếu tố hữu hình, độ tin cậy, sự tương tác cá nhân, năng lực phục vụ và sự đồng cảm. Các yếu tố này liên quan đến sự hiện diện, tiện lợi của cửa hàng, lời hứa, làm đúng yêu cầu của khách hàng, sự tự tin, và hành vi lịch sự của nhân viên bán hàng. Đánh giá chất lượng dịch vụ có thể được thực hiện một cách tổng thể, theo từng yếu tố và các cấp độ khác nhau. Phân tích ở ba cấp độ khác nhau sẽ cho phép các nhà quản lý và cửa hàng bán lẻ có thể xác định vấn đề về các nguồn lực sử dụng để cải thiện các khía cạnh dịch vụ cụ thể (Dabholkar và ctg, 1996).

Ngoài Dabholkar và ctg, đã có một số nhà nghiên cứu cũng phát triển quy mô của mình để kiểm tra chất lượng dịch vụ bán lẻ. Cũng như Dabholkar (1996), Leung và Fung (1996) cũng là đưa ra thang đo gồm năm yếu tố (môi trường cửa hàng, hoạt động bán lẻ, quản lý bán lẻ, dịch vụ bán hàng và sản phẩm). Leung và To (2001) cũng đã ứng dụng thang đo này trên các cửa hàng bán lẻ tại Hồng Kông. Ngoài ra, RSQS đã được ứng dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu không chỉ ở Mỹ và trên nhiều hình thức bán lẻ khác nhau.

b. Phương pháp định tính

Nghiên cứu định tính là rất có ý nghĩa đối với các nghiên cứu khám phá cơ bản, phát triển sản phẩm mới và nghiên cứu phát triển sáng tạo. Các DN bán lẻ thường sử dụng các phương pháp định tính để đánh giá các yếu tố môi trường bên trong như: các hoạt động phát triển, mức độ phát triển. Phương pháp định tính được sử dụng chủ yếu là các hoạt động kiểm tra, rà soát báo cáo, phỏng vấn, đối thoại, thảo luận nhóm. Các phương pháp này được tiến hành nhằm thu thập dữ liệu thông qua công tác giám sát chất lượng, xác định sai lỗi của hệ thống và phân tích dữ liệu tìm nguyên nhân gốc rễ. Theo đó, các DN cần xây dựng và duy trì hệ thống thông tin thu thập phân tích dữ liệu từ các nguồn thích hợp.

Tại Việt Nam, các phương pháp trên chưa được sử dụng rộng rãi để đánh giá và đo lường NLCUĐV của DN. Để đánh giá và đo lường NLCUĐV của DN bán lẻ cần sử dụng ý kiến đánh giá của đối tượng là khách hàng và DN bán lẻ. Tuy nhiên, việc khảo sát đối với các DN bán lẻ dễ dàng hơn so với khảo sát khách hàng do phải chọn mẫu phù hợp và phải xử lý một khối lượng thông tin lớn.

c. Phương pháp đánh giá NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

Để đánh giá NLCUĐV của các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc, đề tài sử dụng kết hợp cả phương pháp định lượng và định tính.

– *Định lượng*

Phương pháp định lượng dựa trên các thang đo của RSQS, phát triển từ mô hình dịch vụ theo quan điểm mở để phù hợp với các doanh nghiệp bán lẻ nhưng thang đo sẽ có sự điều chỉnh theo đặc thù ngành may mặc tại Việt Nam. Số liệu được thu thập thông qua khảo sát khách hàng để rút ra những kết luận về thực trạng NLCUĐV tại một thời điểm. Theo đó các thang đo để đánh giá NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV được sử dụng trong luận án dựa trên việc đánh giá của khách hàng về các yếu tố trong gói dịch vụ được cung ứng bởi DN bán lẻ. 5 yếu tố trong gói dịch vụ là Hàng hóa, Phương tiện, Thông tin, Dịch vụ hiện và Dịch vụ ẩn (mục 2.1.1.1c). Kỳ vọng của khách hàng được đánh giá qua từng yếu tố trong gói dịch vụ của DN bán lẻ.

Các thang đo trong 5 yếu tố này sẽ thể hiện nhu cầu của khách hàng, cũng như sự hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ bán lẻ của DNNVV. Đó là cơ sở để đánh giá một phần năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV.

– *Định tính*

Nghiên cứu định tính sử dụng các kỹ thuật như thảo luận nhóm, phỏng vấn chuyên sâu cá nhân và quan sát. Các thông tin thu được nhằm tìm ra cách thức xử lý tình huống, thay vì chỉ xem có bao nhiêu vụ việc xảy ra. Phân tích có thể khác nhau do độ sâu và độ phức tạp của dữ liệu được thu thập và do đó cần được thu thập từ ý kiến của nhà quản trị các doanh nghiệp bán lẻ. Dữ liệu thu thập được từ các cuộc phỏng vấn được ghi lại để nghiên cứu và phân tích sau đó. Phương pháp này đặc biệt hữu ích và là một nguồn thông tin phong phú có thể khai thác được từ đối tượng khảo sát.

Để có những câu trả lời một cách đầy đủ và chính xác nhất nhất, đề tài sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên sâu (gặp trực tiếp và qua điện thoại, email), đặc biệt là đối với bảng câu hỏi dài hoặc phức tạp hoặc bao gồm các chủ đề nhạy cảm. Trong cuộc phỏng vấn cá nhân có thể sử dụng những tài liệu hỗ trợ, chẳng hạn như ví dụ về sản phẩm hoặc ảnh từ quảng cáo để mô phỏng cho câu hỏi hay câu trả lời. Các câu hỏi mở cũng có thể được đưa vào bảng câu hỏi để có thể thấy rõ hơn vấn đề nghiên cứu cụ thể tại DN.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đã xây dựng khung lý luận về NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV. Tác giả đã tiếp cận nghiên cứu bắt đầu từ những vấn đề liên quan đến DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc, cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV tới xây dựng một khung lý luận riêng về NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV. Với quan điểm đó, chương 2 đã đưa ra hệ thống lý luận chi tiết về khái niệm hệ thống cung ứng dịch vụ, gói DV bán lẻ (gồm 5 yếu tố là Hàng hóa, Phương tiện, Thông tin, Dịch vụ hiện và Dịch vụ ẩn), các nguồn lực và năng lực của DN. Trong đề tài này, đối với lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc, NLCƯDV được định nghĩa là khả năng sáng tạo và khai thác các nguồn lực của doanh nghiệp để cung ứng giá trị, hướng tới những dịch vụ có hiệu quả tốt hơn nhằm thỏa mãn nhu cầu về dịch vụ bán lẻ của khách hàng và đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Nội dung chương tập trung vào lý luận về các yếu tố cấu thành NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV gồm: Năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ, Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng, Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu khách hàng, Năng lực thiết kế quá trình cung ứng dịch vụ, Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ, Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ. Chương 2 cũng đề cập tới các tiêu chí đánh giá NLCƯDV gồm tiêu chí tài chính, tiêu chí tác nghiệp nội bộ, tiêu chí khách hàng, tiêu chí cải tiến và tăng trưởng. Một số yếu tố ảnh hưởng đến NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV được phân theo mức độ ảnh hưởng gồm môi trường vĩ mô, môi trường vi mô và các yếu tố bên trong doanh nghiệp. Đây là căn cứ lý thuyết để các nhà nghiên cứu có thể dựa vào đó, thực hiện phân tích thực trạng cụ thể của bất kỳ DN hay nhóm DN nào trong cả nước.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC CỦA DNNVV Ở MỘT SỐ THÀNH PHỐ LỚN TẠI VIỆT NAM

3.1. Tổng quan thị trường bán lẻ hàng may mặc ở một số thành phố lớn tại Việt Nam

3.1.1. Thị trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam

Việt Nam là một trong các quốc gia có dân số lớn nhất ở châu Á và thứ 13 thế giới với hơn 97 triệu người (Tổng cục Thống kê, 2019). Việt Nam cũng là một thị trường trẻ, với một nửa dân số dưới 30 tuổi. Nhóm người tiêu dùng trẻ tuổi sẵn sàng chi tiêu nhiều hơn để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng. Đặc biệt, thị trường bán lẻ hàng may mặc Việt Nam đã mở rộng nhanh chóng trong vài năm qua do sự gia tăng đáng kể của bán lẻ hiện đại, cùng với cạnh tranh thị trường ngày càng tăng, và mức thu nhập tăng (A.T. Kearney, 2008; 2009; 2010; 2011a). Cụ thể, theo Chỉ số Bán lẻ hàng may mặc (RAI) năm 2016, Việt Nam đã gia nhập 10 quốc gia hàng đầu về sức hấp dẫn thị trường may mặc, tốc độ tăng trưởng thị trường bán lẻ và rủi ro quốc gia (A.T. Kearney, 2016). Doanh số tiêu thụ hàng may mặc trong nước đã tăng liên tục trong vài năm qua. Theo thống kê của Tổ chức Business Monitor International (BMI, 2018), “độ lớn thị trường thời trang bao gồm quần áo và giày dép ở Việt Nam trong năm 2018 là 3,8 tỉ USD, trong đó chi tiêu cho quần áo chiếm hơn 3,5 tỉ USD. Độ lớn thị trường này vào năm 2021 được BMI dự đoán là 5,08 tỉ USD, thời trang vẫn chiếm phần lớn với số tiền chi tiêu vào khoảng 4,7 tỉ USD. Tốc độ chi tiêu cho thời trang tăng trưởng trung bình 10% mỗi năm trong giai đoạn 2017-2021 so với trung bình 7% của các năm trước đó”. Bên cạnh đó, nhu cầu về hàng may mặc có chất lượng ngày càng tăng, ý thức thương hiệu may mặc tăng làm gia tăng lượng tiêu thụ hàng may mặc ở nước ta.

Theo nghiên cứu của Niesel (2015), Việt Nam là một trong 30 thị trường bán lẻ hấp dẫn trên thế giới. Có đến 90% người tiêu dùng được khảo sát ở TP Hồ Chí Minh và 83% ở Hà Nội cho biết họ có thể hoặc chắc chắn sẽ mua sản phẩm may mặc Việt Nam nhiều hơn. Có thể thấy xu hướng sử dụng hàng Việt Nam đang tăng lên. Bên cạnh đó, Việt Nam cũng trở thành thị trường tiềm năng của nhiều hãng thời trang may mặc có tên tuổi trên thế giới với sự gia tăng nhanh của tầng lớp trung lưu (dự đoán đạt 33 triệu người vào năm 2020 (World Bank, 2016)). Sức mua sản phẩm may mặc của thị trường Việt Nam còn thua thế giới đến 3,5 lần, chứng tỏ Việt Nam là một thị trường còn nhiều dư địa. Song con số này cũng chứng minh đại đa số người tiêu dùng vẫn chưa sẵn sàng chi tiêu mạnh cho các sản phẩm may mặc. Do đó, cách làm để chinh phục được thị trường này lại càng cần chuyên nghiệp, tinh tế và hiệu quả hơn.

3.1.2. Thị trường bán lẻ hàng may mặc tại một số thành phố lớn

Trong những năm gần đây, tại các thành phố lớn ở Việt Nam, TTBL hàng may mặc phát triển nhanh chóng nhờ nền kinh tế mở cửa làm nguồn cung hàng may mặc mở rộng cả trong nước và quốc tế, cùng với tốc độ thành phố hóa và sự gia tăng mạnh mẽ của tầng lớp trung lưu. Hàng trăm cửa hàng lớn nhỏ được mở ra mỗi

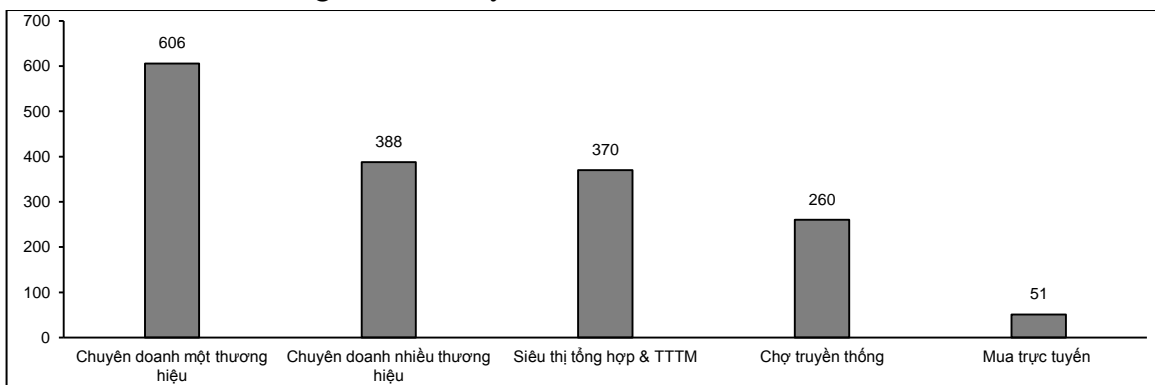
năm, từ các siêu thị lớn tới các shop boutique mặt phố và đặc biệt là sự phát triển nhanh chóng của các website bán hàng may mặc trực tuyến thời gian gần đây. Mặc dù tiềm năng rất rộng mở cho mọi cá nhân, tổ chức muốn tham gia TTBL hàng may mặc, nhưng cũng làm áp lực cạnh tranh ngày càng gắt gao.

Do đặc điểm của người tiêu dùng rất đa dạng nên sản phẩm may mặc có thể phân loại theo rất nhiều tiêu chí khác nhau như giới tính (nam, nữ); theo lứa tuổi (trẻ em, thanh niên, trung niên, người cao tuổi); theo phong cách (truyền thống, tiện lợi, công sở), theo khả năng thanh toán (bình dân, cao cấp); theo tình huống sử dụng (ở nhà, dạo phố, lễ hội, đi học, đi làm) v.v. Cửa hàng bán lẻ hàng may mặc cũng có thể được phân loại theo các đặc điểm khách hàng nêu trên. Tuy nhiên, cách phân loại phổ biến nhất trong bán lẻ là dựa vào sự hiện diện của cửa hàng trong quá trình cung ứng dịch vụ, TTBL hàng may mặc tại Việt Nam được chia làm 2 loại như sau: Bán lẻ qua cửa hàng: gồm cửa hàng chuyên doanh, siêu thị/trung tâm thương mại, chợ truyền thống; Bán lẻ không qua cửa hàng gồm bán hàng qua internet, catalog, truyền hình,...

Sự phân biệt rõ rệt nhất giữa các điểm bán lẻ hàng may mặc thể hiện ở mức độ chuyên doanh và mức độ cung ứng dịch vụ. Do đó, trong nghiên cứu này, các loại dịch vụ bán lẻ may mặc được chia làm các nhóm chính là: Cửa hàng chuyên doanh về hàng may mặc một thương hiệu và nhiều thương hiệu, siêu thị, TTTM, chợ truyền thống.

3.1.2.1. Bán lẻ qua hệ thống cửa hàng

Kết quả khảo sát người đi mua sắm quần áo tại các thành phố lớn (hình 3.1) cho thấy, trong các loại hình bán lẻ hàng may mặc, cửa hàng chuyên doanh một thương hiệu vẫn được nhiều khách hàng lựa chọn là địa điểm mua sắm ưa thích nhất với tần số mua sắm là 606/1643 lần. Tiếp theo là cửa hàng chuyên doanh nhiều thương hiệu (388/1643), thứ 3 là các siêu thị tổng hợp và TTTM (370/1643), loại hình bán lẻ là các chợ truyền thống với tần suất 260/1643 lần. Hiện nay, mạng lưới các showroom của các nhà sản xuất hiện còn khá mỏng và mục tiêu của các showroom này tập trung vào hoạt động giới thiệu sản phẩm và sự hiện diện trên thị trường chứ chưa đặt ưu tiên vào mục tiêu bán lẻ hàng hóa. Tuy nhiên, có một số thương hiệu lớn của Việt Nam như Việt Tiến, An Phước, May 10, Hòa Thọ...được bán lẻ ở cả các cửa hàng siêu thị may mặc.



Hình 3.1: Tần số mua sắm hàng may mặc ở các loại hình bán lẻ khác nhau
(Nguồn: Khảo sát của tác giả, $N_{al} = 349$)

Bên cạnh đó, các thương hiệu thời trang của nước ngoài ngay khi tham gia thị trường VN đã đầu tư khá bài bản cho việc nhận diện thương hiệu. Những thương hiệu này được bán lẻ nhiều tại các TTTM lớn như Vincom, Crescent Mall, Bitexco Financial, Saigon Centre... Hiện ước tính thị trường Việt Nam có khoảng 200 thương hiệu may mặc ngoại, chiếm hơn 60% phân khúc trung bình đến cao cấp. Các thương hiệu này chiếm lĩnh thị trường ở phân khúc rộng nhất khi cung cấp đa dạng sản phẩm cho mọi giới, mọi lứa tuổi vào chung một không gian rộng lớn. Đặc biệt các thương hiệu này có hệ thống phân phối trải dài ở nhiều nước nên giá cả khá cạnh tranh.

Thương hiệu may mặc quốc tế phổ biến nhất ở Việt Nam phải kể đến Mango và G2000, với số cửa hàng tương ứng hiện tại là 17 và 19. Số lượng cửa hàng chuyên biệt của các thương hiệu này tăng lên rất nhanh (phụ lục G). Tiếp theo là H&M hay Zara cũng có cách thức bán lẻ tương tự ảnh hưởng không nhỏ đến thị trường may mặc trong nước.

Kết quả khảo sát cho thấy, các cửa hàng chuyên doanh may mặc và phụ kiện là địa chỉ ưa thích nhất của khách hàng khi đi mua sắm, với 57% nhu cầu hàng may mặc được giao dịch tại loại hình cửa hàng này. Một số nhãn hàng như Chic Land, Elise, Ivy Moda, Nem, Alcado và Format,... thường có cửa hàng ở mặt tiền các phố lớn, vị trí độc lập, không gian rộng rãi, phòng thử đồ thoải mái và thuận tiện, bài trí trong cửa hàng đẹp và hiện đại, tương ứng với mức giá bán sản phẩm khá cao. Họ có đội ngũ thiết kế may mặc chuyên nghiệp và năng động. Lực lượng bán hàng đông đảo và có kỹ năng tư vấn tốt.

Bên cạnh đó là các showroom giới thiệu sản phẩm của nhiều thương hiệu thời trang lớn và lâu đời như Việt Tiên với Sanciaro, Đức Giang với S.Pearl, May 10 với GrusZ, Nhà Bè với De Celso, Hòa Thọ với Merriman... đều đang có chiến lược bài bản để mở rộng thị trường sang thời trang công sở, xây dựng các thương hiệu độc lập và kiểu dáng thiết kế hiện đại, sang trọng, dành cho nam và nữ riêng, khác biệt hẳn với các dòng sản phẩm truyền thống, đang đồng thời tồn tại song song với hệ thống điểm bán các nhãn hàng truyền thống khác.

Tại các trung tâm thương mại, một số thương hiệu thời gian may mặc tầm trung như Zen, Emspo, De Charm và Pantio cũng xuất hiện dù họ có mức giá thấp hơn so với các đối thủ kể trên và lực lượng bán hàng thiếu chuyên nghiệp hơn.

Góp phần quan trọng trong phân đoạn bán lẻ hàng may mặc đa thương hiệu cần phải kể đến rất nhiều các shop bán lẻ hàng may mặc nhỏ và độc lập, hiện diện ở khắp các phố phường, kinh doanh hàng may mặc công sở và dạo phố với kiểu dáng độc đáo và mức giá đa dạng.

Các siêu thị hàng may mặc đáp ứng được khoảng 17% nhu cầu của cư dân các thành phố lớn. Đặc điểm chung về mặt hàng của phân đoạn bán lẻ này là cơ cấu mặt hàng rất rộng, dành cho tất cả các lứa tuổi, cho cả nam và nữ, chủ yếu phục vụ cho giới bình dân. Mặc dù có mặt hàng phong phú với nhiều kiểu dáng, màu sắc, giá cả hợp lý và không gian rộng rãi nhưng kiểu dáng thiết kế tương đối truyền thống, nhân viên bán hàng thiếu niềm nở, kỹ năng tư vấn thấp, trang trí cửa hàng đơn giản, thiếu hấp dẫn, thiếu phòng thử đồ... nên tỉ trọng chiếm lĩnh trên thị trường

vẫn còn khá thấp so với tiềm năng của siêu thị. Có thể kể đến các siêu thị hàng may mặc đã được phần lớn người dân ở một số thành phố lớn biết tới như Vietmart, Made in VietNam, M2. Các siêu thị bán lẻ hàng may mặc đáp ứng được nhu cầu mua sắm vừa nhanh chóng vừa tiện lợi của những khách hàng ở nhiều lứa tuổi khác nhau mà không quá cầu kì về xu hướng thời trang với giá cả khá hợp lý.

Để phục vụ cho khách hàng mua sắm trọn gói, các siêu thị tổng hợp (BigC, Vinmart...) đều bổ sung thêm các dãy hàng kinh doanh quần áo bên cạnh các mặt hàng tiêu dùng thiết yếu khác. Các dòng sản phẩm may mặc ở đây đáp ứng được nhu cầu sử dụng phổ biến và đơn giản, đáp ứng được hành vi mua tiết kiệm trong mỗi lần mua sắm của những khách hàng thiếu thời gian và với các sản phẩm ít kén chọn. Sự góp mặt của các siêu thị tổng hợp khiến cho mức độ cạnh tranh trên TTBL hàng may mặc thêm gay gắt.

Theo Nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11/03/2018 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ DNNVV, đã phân loại rất rõ ràng các DNNVV theo số lượng lao động tham gia BHXH và tổng doanh thu hàng năm hay nguồn vốn. Có thể mô tả một số doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc tại các thành phố lớn ở VN như sau:

Bảng 3.1. Một số doanh nghiệp bán lẻ chuyên doanh hàng may mặc ở các thành phố lớn tại Việt Nam (gồm cả các DN lớn và DNVVN)

TT	Thương hiệu (Tên công ty; website)	Năm t.lập và trụ sở cty	Sản phẩm và thị trường	Mạng lưới bán lẻ	Quy mô
1	Ivy Moda (Cty CP Dư Kim; www.ivy.com.vn)	2005, Hà Nội	May mặc công sở nữ, giá trung bình	21-9-2 (56); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTTM	Lớn
2	Eva de Eva (Công ty TNHH MTV Mỹ Phục; www.evadeeva.com.vn)	2007, Hà Nội	Hàng may mặc công sở nữ, giá trung bình	8-0-1 (43) trong đó có 12 showroom của cty, 31 cửa hàng nhượng quyền. tập trung ở các tỉnh phía Bắc	Lớn
3	Pantio (www.pantio.vn)	2014, Hà Nội	Hàng may mặc công sở nữ, giá trung bình	11-0-1(14); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTM	Vừa
4	Seven am Công ty Cổ Phần MHA, http://sevenam.vn	2009, Hà Nội	Hàng may mặc công sở nữ, giá trung bình	5-0-1(20); Cửa hàng độc lập, mặt tiền phố lớn, không gian rộng	Nhỏ
5	Bella Moda Công ty cổ phần thiết kế hàng may mặc Một Đẹp, http://bellamoda.com.vn	2010, Hà Nội	Hàng may mặc công sở nữ, giá cao	6-0-0(21); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTM	Vừa
6	Emspo Công ty TNHH Đầu tư thương mại và XNK Bình Minh, emspo.com.vn	2007, Hà Nội	Hàng may mặc công sở nữ, giá cao	7-1-1(31); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTM	Vừa
7	Zen http://zenfashion.vn	2008, Hà Nội	Hàng may mặc nữ và phụ kiện, giá trung bình	8-0-1(12); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTM	Vừa
8	Format Format.vn	2012, Hà	Hàng may mặc công sở cao cấp	7-0-0 (14); Cửa hàng độc lập, mặt tiền phố	Vừa

TT	Thương hiệu (Tên công ty; website)	Năm t.lập và trụ sở cty	Sản phẩm và thị trường	Mạng lưới bán lẻ	Quy mô
		Nội	nam, nữ		
9	Lamydesign	2015, Hà Nội	Hàng may mặc nữ, giá cao	3-1-0 (4); cửa hàng độc lập, mặt tiền phố lớn	Nhỏ
10	Fiona Công ty TNHH Đầu tư và Sản xuất 3S, http://fiona.vn	2009, Hà Nội	Hàng may mặc nữ, giá trung bình	4-0-1(20) chủ yếu là các đại lý); có các cửa hàng độc lập	Vừa
11	H&H Luxury Công Ty Cổ Phần Thời Trang H&H Luxury Việt Nam	2015, Hà Nội	Hàng may mặc nữ cao cấp	2-0-0 (6): cửa hàng độc lập, mặt phố lớn	Nhỏ
12	PT 2000 (Công ty TNHH Phạm Tường 2000), www.pt2000.com.vn)	2000, Tp HCM	Hàng may mặc cho giới trẻ, giá trung bình	3-14-1 (24); Có các cửa hàng độc lập	Lớn
13	Ninomax- Ninomax và N&M (Công ty Hàng may mặc Việt VFC, www.ninomaxx.com.vn)	1998, Tp HCM	Hàng may mặc cho giới trẻ, giá trung bình (Ninomax), giá cao (N&M)	5-20-3(62); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTM	Lớn
14	K&K Fashion http://kkfashion.vn/	2010, Tp HCM	Hàng may mặc công sở nữ, giá trung bình	0-9-0(10); Có cửa hàng độc lập	Vừa
15	Hnoss Công ty TNHH DVTM Phương Anh, http://hnossfashion.com/	2008, Tp HCM	Hàng may mặc nữ và phụ kiện, giá trung bình	1-15-1(25); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTM	Vừa
16	Milvus Công ty TNHH Tân Phạm Gia, http://tanphamgia.com.vn/	2003, Tp HCM	Hàng may mặc cho giới trẻ, giá tương đối cao	0-12-0(12); Có cửa hàng trong các TTTM	Vừa
17	Cocosin Công ty TNHH Cocosin www.facebook.com/pg/cocosin fashionvn	2012, Tp HCM	Hàng may mặc nữ và phụ kiện, giá trung bình	2-2-1 (6); cửa hàng độc lập, mặt phố lớn	Nhỏ
18	Marc Cty TNHH Sản Xuất Thương Mại Nét Việt, http://marc.com.vn/	2006, Tp HCM	Hàng may mặc nữ, giá trung bình	3-12-2(25); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTM	Vừa
19	Blook Công ty TNHH Một Quốc tế 4- 6A, http://blook.com.vn/	2006, Tp HCM	Hàng may mặc nam, nữ cho giới trẻ, năng động, giá thấp	0-8-0 (9); Có cả cửa hàng độc lập và trong các TTTM	Nhỏ
20	Fmstyle http://fmstyle.com.vn/	2012, Đà Nẵng	Hàng may mặc nam, nữ và phụ kiện, giá thấp	0-1-5(14); cửa hàng độc lập, mặt phố lớn	Vừa

Ghi chú: Số liệu ở cột “mạng lưới bán lẻ” để chỉ số lượng cửa hàng được viết theo trật tự là: Hà Nội – tp Hồ Chí Minh – Đà Nẵng (cả Việt Nam) tính đến tháng 5/2018.

(Nguồn: tập hợp từ dữ liệu thứ cấp, website, và quan sát của tác giả)

Các khu chợ bán quần áo may sẵn cũng góp phần làm đa dạng thêm cho sự lựa chọn của khách hàng bình dân. Quần áo ở những khu chợ này cũng khá đẹp và đa dạng, lại rẻ nên cũng có một lượng khách hàng tương đối.

3.1.2.2. Bán lẻ không qua cửa hàng

Hiện nay, cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin và tiết kiệm thời gian, rất nhiều người trẻ ưa thích lựa chọn các sản phẩm may mặc trên mạng xã hội hay các “chợ điện tử”. Sản phẩm được bán trên các website bán hàng trực tuyến rất phong phú với nhiều thương hiệu trong và ngoài nước. Mua sắm trên mạng giúp người tiêu dùng không phải di chuyển đến nhiều nơi khác nhau, dễ dàng lựa chọn với các thông số có sẵn. Số liệu khảo sát (Hình 3.1) cho thấy, tỷ lệ khách hàng mua hàng may mặc trực tuyến chiếm 22.3% (51/349) khách hàng được khảo sát, và tỷ lệ này có xu hướng ngày càng tăng lên trong tương lai.

Sự phát triển của TMĐT đang tạo nên cơ hội phát triển bán lẻ cho nhiều thương hiệu thời trang trong và ngoài nước, đồng thời tạo nên sự thay đổi lớn về phương thức kinh doanh hàng may mặc Việt Nam. Hàng loạt trang bán lẻ hàng may mặc trực tuyến trong và ngoài nước như Robins.vn, Adayroi.com, Lazada, Shopee.vn, Sendo.vn, LamDieu.com, Chon.vn... đã tạo nên sự thay đổi về cách thức kinh doanh của nhiều thương hiệu may mặc.

Theo thống kê của Nielsen (2017), “doanh thu hàng may mặc và phụ kiện trang sức chiếm tỷ lệ cao nhất trong lĩnh vực bán lẻ TMĐT (hơn 60%); dự báo mua sắm hàng may mặc trực tuyến tại Việt Nam sẽ tiếp tục tăng trưởng khoảng 17,2%”... “Người tiêu dùng Việt Nam có tỷ lệ mua sắm mặt hàng may mặc trực tuyến là cao nhất (chiếm 64%) so với các mặt hàng và dịch vụ khác”.

Người tiêu dùng châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng ưa thích mua sắm qua thương mại điện tử nhất thế giới. Công nghệ 4.0 ra đời và cơ sở hạ tầng di động cải thiện và bao phủ lớn thì hoạt động mua sắm hàng may mặc trên internet càng phát triển mạnh mẽ theo cấp số nhân. Theo Nielsen (2017), “đặt hàng trực tuyến để được giao đến tận nhà đã trở thành mô hình truyền thống cho thương mại kết nối, và nó vẫn là loại hình chuyển phát được ưa chuộng nhất với 80% người tiêu dùng Việt Nam nói rằng họ đã sử dụng hoặc sẵn sàng để sử dụng dịch vụ này”.

3.1.3. Đặc điểm khách hàng mua sắm hàng may mặc ở các thành phố lớn VN

3.1.3.1. Đặc điểm khách hàng theo phân khúc thị trường

Nếu chia thị trường hàng may mặc thành các phân khúc bình dân, trung cấp và cao cấp thì những năm qua có sự thay đổi mạnh mẽ về tiêu dùng cả ở 3 phân khúc. Thập kỷ trước, tỷ lệ mua sắm ở 3 phân khúc là tương đương nhau. Ở phân khúc cao cấp, chiếm khoảng 30% thị phần là các sản phẩm nhập khẩu thương hiệu Âu - Mỹ như Keneth Cole, Calvin Klein, Guess, Gucci, Mango hay Nhật Bản (Uniqlo, Zara), Hàn Quốc (Charm's, Basic House). 30% tiếp theo là phân khúc trung cấp chủ yếu thuộc các doanh nghiệp có tên tuổi của Vinatex và một số thương hiệu may mặc trẻ đang nỗ lực tạo dựng thương hiệu như NEM, Seven AM, NinoMaxx, PT2000, Foci, Canifa... 40% còn lại dành cho phân khúc sản phẩm bình dân, phục vụ cho những người thu nhập thấp, thu nhập trung bình, trong đó có sự cạnh tranh quyết liệt của các cơ sở gia công trong nước với hàng nhập lậu giá rẻ.

Việc tiêu dùng sản phẩm theo phân khúc xuất xứ cũng có sự thay đổi. Trong những năm gần đây, người tiêu dùng lại có xu hướng lựa chọn hàng may mặc của

Việt Nam. Bằng chất lượng sản phẩm, hàng may mặc Việt Nam ngày càng thu hút được sự quan tâm của nhiều đối tượng tiêu dùng khác nhau và dần chiếm lĩnh thị trường. Vì thế, các phân khúc tiêu dùng không rõ rệt như trước nữa, mà có sự đan xen nhau. Chẳng hạn, một doanh nghiệp tên tuổi thuộc Vinatex và hoặc các DN bán lẻ phân phối cho những thương hiệu có tiếng hiện đang nắm giữ một phần đáng kể phân khúc cao cấp, cận cao cấp, mà trước kia chủ yếu do các thương hiệu Âu - Mỹ, Nhật Bản, Hàn Quốc, Hồng Kông... chiếm lĩnh thị trường.

3.1.3.2. Đặc điểm khách hàng theo động cơ tiêu dùng

Số liệu khảo sát cho thấy phần lớn khách hàng sẽ mua sắm khi cần thay thế quần áo cũ (50,7%) và khi có nhiều tiền (47,6%). Bên cạnh đó, thời điểm trước khi đi du lịch hay có sự kiện lớn hoặc khi có bạn bè rủ rê cũng chiếm tỷ lệ lớn trong quyết định mua của khách hàng (41,6%), mua theo ngẫu hứng cũng chiếm tỷ lệ khá lớn (39,5%) (Bảng 3.2). Chiếm tỷ lệ nhỏ là động cơ mua sắm do buồn, stress chiếm 9,7% số người được hỏi xác nhận. Đặc biệt, chỉ có 4,3% số người tham gia khảo sát cho là đi mua hàng may mặc do rất cần thiết.

Bảng 3.2: Đặc điểm hành vi mua hàng may mặc

Thời điểm mua sắm	Người cùng đi mua sắm		Số lần đi mua sắm				
	SL	TT (%)	SL	TT (%)			
Khi cần thay quần áo cũ	177	50,7	Bạn bè	222 63,6	1 lần/ tuần	1	0,2
Sau khi nhận lương hoặc lúc có nhiều tiền	166	47,6	Vợ/Chồng	142 40,7	1lần/ 2 tuần	66	14,4
Khi sắp đi du lịch hoặc có sự kiện lớn	146	41,8	Con cái	94 26,9	3lần/ tháng	75	16,4
Bạn bè/đồng nghiệp rủ	145	41,6	Một mình	93 26,6	1lần/ tháng	80	17,5
Thích lúc nào mua lúc đó	139	39,8	Đồng nghiệp	56 16,0	1lần/2 tháng	98	21,5
Khi được giảm giá	138	39,5	Bố/mẹ	15 4,3	vài lần/năm	76	16,6
Lúc buồn hoặc stress	34	9,7	Chị em gái	14 4,0	1 lần/năm	7	1,5
Mua khi thật cần thiết	15	4,3	Người yêu	6 1,7	Không đều	54	11,8

(Nguồn: dữ liệu khảo sát của tác giả, $N_{al} = 349$)

Điều này cho thấy người tiêu dùng hàng may mặc ở các thành phố lớn tại Việt Nam gần như không bị rơi vào trạng thái quá thiếu thốn. Vì thế, để tăng NLCUDV bán lẻ hàng may mặc, các DN cần quan tâm tới việc kích thích vào những động cơ thu hút họ như tạo một, kích thích nhóm bạn, giảm giá...

Khi khảo sát về người cùng đi mua sắm thì phần lớn số người được hỏi trả lời đi cùng bạn bè. Họ cho rằng đây là những người tư vấn tốt nhất, đặc biệt cùng chung sở thích, hiểu rõ mong muốn của nhau. Vì vậy, để nâng cao NLCUDV, các DN bán lẻ hàng may mặc cần nhấn mạnh vào yếu tố này. Vợ chồng cũng hay đi cùng nhau khi mua sắm hàng may mặc nhưng thông thường là mua cho đàn ông hơn là phụ nữ. Nếu đàn ông tự đi mua, họ có xu hướng chỉ mua khi rất cần nhưng khi đi với vợ, họ có người tư vấn, lựa chọn cho nên việc mua sắm trở nên thoải mái

hơn. Trong khi tỷ lệ đi cùng người yêu (bạn trai, bạn gái) chiếm tỷ lệ rất nhỏ là 1,7%. Tỷ lệ khách hàng tự đi mua sắm trang phục cho mình chiếm tỷ lệ khá cao (26,6%), trong đó lượng khách hàng này ở thành phố HCM là cao nhất trong 3 thành phố được khảo sát.

3.1.3.3. Đặc điểm khách hàng theo tần suất mua sắm

Đối với mức độ thường xuyên mua sản phẩm may mặc, qua số liệu ở bảng 3.2 có thể thấy số lượng khách hàng có nhu cầu mua mới ba hoặc bốn lần trong một tháng chiếm tỷ lệ cao nhất (khoảng 31%) trong đó tỷ lệ khách hàng này ở thành phố HCM là cao nhất trong 3 thành phố được khảo sát, mua 1 lần/tháng cũng chiếm tỷ lệ khá cao 17,5%, tiếp đến là số khách hàng chỉ mua vài lần/năm với tỷ lệ 16,6%, trong đó số lượng khách hàng này ở Đà Nẵng chiếm tỷ lệ cao nhất trong 3 thành phố. Kết quả này chỉ ra rằng khách hàng tại các thành phố lớn có nhu cầu mua mới trang phục với tần suất nhiều lần là khá cao, cho thấy thị trường bán lẻ hàng may mặc rất hấp dẫn đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực này.

3.1.3.4. Đặc điểm khách hàng theo đặc tính sản phẩm hay dịch vụ cung ứng

Nhu cầu mua sắm sản phẩm may mặc bao gồm trang phục đi làm/đi học, trang phục dạo phố, trang phục ở nhà, hay dành cho dạ tiệc từ bình dân đến cao cấp luôn luôn tăng lên theo gia tăng thu nhập của người dân. Nhiều thương hiệu may mặc của các DN bán lẻ ở VN gần đây cũng đã khẳng định được tên tuổi của mình bằng nhiều loại sản phẩm từ trung đến cao cấp, với sự phong phú của các loại trang phục như: công sở, dạo phố, cơ bản, dòng giới hạn, và phụ kiện đi kèm, tiến gần hơn mục tiêu đáp ứng mọi nhu cầu về HMM của người tiêu dùng Việt Nam.

Kết quả khảo sát cho thấy KH đánh giá cao tiêu chí về kiểu dáng và chất liệu vải nhưng mức độ hài lòng đối với các tiêu chí này không cao. Đối với trang phục dạo phố thì kiểu dáng thiết kế là quan trọng nhất trong khi thương hiệu hay giá cả lại không phải là điểm nhấn lựa chọn. Đối với trang phục đi làm thì chất liệu vải và màu sắc lại quan trọng hơn dù kiểu dáng cũng là vấn đề đáng quan tâm. Trang phục ở nhà được người tiêu dùng dành ít sự khắt khe hơn trang phục đi làm và dạo phố.

Kỹ năng của NV bán hàng cũng là vấn đề được KH quan tâm. Đặc biệt việc trưng bày, trang trí trong cửa hàng cũng được cho là khá quan trọng đối với trang phục đi làm và dạo phố. Kết quả khảo sát này cho thấy phản ứng của khách hàng có sự khác nhau giữa các loại trang phục và từ đó, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc sẽ xây dựng những hệ thống cung ứng dịch vụ khác nhau cho từng loại sản phẩm, từng đối tượng khách hàng.

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn khách hàng sẽ lựa chọn phong cách của trang phục dựa trên các ý tưởng từ bạn bè và đồng nghiệp với tỷ lệ là 26%, sau đó là ý tưởng xuất phát từ việc nhìn thấy phong cách trang phục của người khác với tỷ lệ là 23%. Qua số liệu khảo sát cũng có thể thấy được tỷ lệ khách hàng lựa chọn theo phong cách từ tạp chí (18%) và khi đi du lịch (6%) nói chung là thấp. Do vậy mà các DN bán lẻ hàng may mặc cũng nên cân nhắc lại các kênh truyền thông khi giới thiệu các mẫu sưu tập mới tới khách hàng (Bảng H5 - Phụ lục H).

Bảng 3.3 chỉ ra những kết quả khảo sát về đánh giá của khách hàng về tầm quan trọng của một số tiêu chí khi lựa chọn trang phục đi làm/đi học, trang phục công sở và trang phục ở nhà. Qua đó có thể thấy được sự khác biệt nhất định trong đánh giá của khách hàng về một số tiêu chí được đưa ra về mức độ hài lòng cũng như tầm quan trọng của trang phục đi làm/đi học

Bảng 3.3: Tầm quan trọng của các tiêu chí mua sắm hàng may mặc

Các loại trang phục	Trang phục đi làm/ đi học	Trang phục dạo phố	Trang phục ở nhà
	Giá trị TB	Giá trị TB	Giá trị TB
Kiểu dáng thiết kế	4,17	4,29	3,47
Giá cả	4,00	3,92	3,53
Chất liệu vải	4,21	4,27	3,77
Màu sắc	4,21	4,19	3,81
Thương hiệu	3,87	3,81	3,22
Chương trình giảm giá	3,71	4,00	3,55
Kỹ năng của nhân viên bán hàng	3,83	4,00	3,55
Chất lượng phục vụ	3,91	3,99	3,75
Vị trí và địa điểm của cửa hàng	3,97	3,86	3,62
Trung bày và trang trí trong cửa hàng	4,01	4,10	3,74

(Nguồn: khảo sát của tác giả, $N_{al} = 349$, Ghi chú: 1= không quan trọng, 5= rất quan trọng)

Ngoài ra, trong quá trình mua sắm tại các cửa hàng bán lẻ, người tiêu dùng còn chú trọng đến các nhân tố khác như: kiến trúc không gian, trưng bày sản phẩm, sự cải tiến, kết hợp của các sản phẩm, các cơ hội được trải nghiệm với sản phẩm và dịch vụ, các yếu tố kích thích giác quan, giải trí và các hoạt động đặc thù khác tại cửa hàng.

Nhìn chung, khách hàng tại 3 thành phố được khảo sát đều tự đánh giá mình có kiến thức và am hiểu về hàng may mặc khá cao (ở mức tốt), cho thấy mức độ quan tâm ngày càng nhiều của người tiêu dùng Việt Nam đến lĩnh vực may mặc (Phụ lục I, bảng I5). Đây cũng là dấu hiệu tốt đối với việc phát triển thị trường may mặc tại Việt Nam trong thời gian tới cũng như đối với các DN bán lẻ nói riêng trong lĩnh vực này.

3.2. Yếu tố ảnh hưởng đến NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

3.2.1. Yếu tố môi trường vĩ mô

3.2.1.1. Nhân khẩu học

Các nhóm nhân khẩu học khác nhau có hành vi tiêu dùng sản phẩm may mặc khác nhau. Chính vì vậy, nhân tố này ảnh hưởng nhiều tới NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV. Nhóm nhân khẩu học được chia theo các tiêu chí như tuổi tác, giới tính, trình độ... Ở mỗi giai đoạn của cuộc đời, khách hàng ở các thành phố lớn tại Việt Nam có nhu cầu về hàng may mặc khác nhau (Phụ lục H, hình H4). Nhóm người trẻ là những người có xu hướng mua sắm sản phẩm may mặc nhiều nhất, đặc biệt là sản phẩm 'mốt' với những mẫu mã 'hợp thời'. Người lớn tuổi lại có xu hướng mua các sản phẩm ít thay đổi nhiều về mẫu mã, phong cách.

Hành vi mua sản phẩm may mặc của nam và nữ cũng hoàn toàn khác nhau, thậm chí còn trái ngược. Phụ nữ thường chịu tác động mạnh với những tương tác cá nhân liên quan đến hoạt động bán hàng. Trong khi đó, đàn ông lại chú ý đến những hỗ trợ thiết thực khi mua sắm như sản phẩm mình cần ở đâu? thời gian thanh toán như thế nào, có thuận tiện đi lại hay không? Phụ nữ thường thích mua sắm đa chiều, tương tác với nhân viên tiếp xúc và được nhìn ngắm. Chính vì vậy, việc cung ứng dịch vụ đối với hai giới là khác nhau. Với đàn ông, doanh nghiệp chỉ cần giới thiệu thứ họ cần, với phụ nữ có thể kích thích sự tò mò hay mong muốn của họ kể cả trước đó họ chưa nghĩ tới.

Các nhóm nhân khẩu học theo thu nhập cũng ảnh hưởng nhiều tới hành vi mua sắm hàng may mặc. Điều này dẫn đến việc cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc phải được thực hiện khác nhau với các nhóm đối tượng khách hàng khác nhau về thu nhập. Những hàng hoá cao cấp, đắt tiền được bán cho người tiêu dùng thu nhập cao thì họ cũng đòi hỏi sự phục vụ trong các cửa hàng này phải cao hơn những cửa hàng bình dân.

Tuỳ theo từng nhóm nhân khẩu học, mỗi doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc đều phải lựa chọn cung ứng dịch vụ một cách phù hợp mới có thể đạt được hiệu quả. Đối với các DNNVV bán lẻ hàng may mặc, việc lựa chọn một phân khúc khách hàng để kinh doanh là điều phù hợp trong điều kiện còn hạn chế về tiềm lực tài chính cũng như quy mô. Nhóm nhân khẩu học tác động khá mạnh tới việc kinh doanh của các doanh nghiệp loại này. Ở các thành phố lớn, lượng dân số đông nên mỗi nhóm nhân khẩu học đại diện cho các phân khúc khách hàng khác nhau đều có quy mô lớn. Đây là động lực để các DNNVV bán lẻ hàng may mặc nâng cao NLCƯDV của mình. Tuy nhiên, nếu không làm được tốt, hậu quả sẽ rất nghiêm trọng bởi áp lực cạnh tranh của các doanh nghiệp này là rất lớn.

3.2.1.2. Môi trường kinh tế

Với tỷ lệ tăng trưởng gần 7,08% năm 2018, kinh tế Việt Nam đang chuyển hướng sang các doanh nghiệp tư nhân và xuất khẩu có giá trị cao hơn. Riêng ở các thành phố lớn, tốc độ tăng trưởng kinh tế và thu nhập bình quân đầu người luôn cao hơn các tỉnh thành khác đã khiến cho nhu cầu tiêu dùng nói chung và mua sắm hàng may mặc nói riêng tăng lên rõ rệt và duy trì ở mức cao (bảng 3.4).

Bảng 3.4: Tăng trưởng kinh tế năm 2018 ở một số thành phố lớn tại Việt Nam

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Hà Nội	TP Hồ Chí Minh	Đà Nẵng	Toàn quốc
GRDP	Tỷ đồng	904.460	1.330.000	63.960	5.535.300
Tăng trưởng GRDP	%	8,65	8,3	7,86	7,08
GRDP bình quân đầu người	USD/người	4.910	6.000	3.677	2.587

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2019)

Thu nhập hộ gia đình ở các thành phố lớn ngày càng tăng là yếu tố tác động tới nhận thức về thương hiệu của người tiêu dùng Việt Nam, đồng thời làm gia tăng thị

hiếu và sức mua của người tiêu dùng (Binh và Terry, 2011). Do đó, những thay đổi trong điều kiện kinh tế của VN cũng góp phần làm gia tăng mức tiêu thụ các sản phẩm may mặc (Maruyama và Trung, 2012; Penz và Kirchler, 2012).

Các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cũng nhận thức về sự ảnh hưởng của yếu tố kinh tế tới doanh số bán hàng của họ để tự nâng cao NLCUDV theo hướng tích cực. Theo đó, trong điều kiện kinh tế không tốt, ảnh hưởng đến thu nhập của dân chúng, khách hàng sẽ giảm nhu cầu tiêu dùng hàng may mặc và các mặt hàng liên quan đến may mặc. Các DN cũng cho biết, trong điều kiện nền kinh tế suy thoái, doanh thu của họ có thể giảm đi gần một nửa. Như vậy, trong điều kiện không thuận lợi, các DN may mặc thường đưa ra mức giá đặc biệt cho khách hàng trung thành của mình để duy trì hoạt động bán lẻ.

3.2.1.3. Môi trường chính trị, luật pháp

Mặc dù chính phủ xác định ngành dệt may là ngành kinh tế mũi nhọn hướng xuất khẩu với nhiều chính sách ưu đãi nhất định. Từ đó, định hướng phát triển ngành bán lẻ hàng may mặc trong nước cũng được đưa ra nhưng trên thực tế, các văn bản quy phạm hay chính thức đều chưa có sự nhất quán trong việc tạo điều kiện cho ngành này phát triển sâu và rộng hay tạo điều kiện cho thị trường phát triển. Bên cạnh đó, Chính phủ vẫn chưa có các chính sách cụ thể và rõ ràng mang tính dẫn dắt để các DN đặc biệt là DNNVV thúc đẩy mở rộng kinh doanh. Đặc biệt, DNNVV thường khó khăn về vốn để đầu tư cho cơ sở hạ tầng kỹ thuật hiện đại thì lại chưa có những chính sách hỗ trợ nhất định từ phía chính phủ trong tiếp cận nguồn vốn làm giảm NLCUDV của nhóm doanh nghiệp này.

3.2.1.4. Môi trường công nghệ

Do sự phát triển của ngành viễn thông và Internet, thị trường bán lẻ (TTBL) Việt Nam liên tục có sự tăng trưởng trong những năm qua. Điều này tạo cơ hội cho các DN bán lẻ sử dụng công nghệ cao và dịch vụ để giành thêm thị phần (Costello, Nash, Kavanagh, Symth, và Boyce, 2010). Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp nhỏ trong ngành bán lẻ của Việt Nam thường bỏ qua công nghệ thông tin (CNTT) trong hệ thống quản lý của họ. Do đó, các DN bán lẻ Việt Nam phải áp dụng các công nghệ mới giúp cải thiện hiệu quả quản lý, chẳng hạn như Trao đổi dữ liệu điện tử (EDI - Electronic Data Interchange (EDI), Điểm bán hàng (POS - Point of Sale) và Nhận dạng tần số vô tuyến (RFID - Radio Frequency Identification) (RNCOS, 2008).

Về hoạt động bán lẻ qua Internet, TMĐT đã từng bước phát triển và trở nên phổ biến với người tiêu dùng Việt Nam, đặc biệt là ở khu vực thành thị (Bộ Công Thương, 2009; Phạm và cộng sự, 2011; Văn Huy và cộng sự, 2012). Do đó, DNNVV bán lẻ hàng may mặc đã nhận ra tầm quan trọng của thương mại điện tử, cũng như bắt đầu xây dựng trang web riêng của họ để trưng bày sản phẩm và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Phương thức kinh doanh DN tới người tiêu dùng (C2C) đã trở thành nền tảng TMĐT phổ biến nhất tại Việt Nam thông qua Vatgia.com, Rongbay.com và Raovat.net (Euromonitor International, 2011).

Kết quả khảo sát của Cục TMĐT và CNTT với người dân có mua sắm trực tuyến năm 2016 cho thấy, 58% số người truy cập internet đã từng mua hàng trực tuyến. Loại hàng hóa được mua trực tuyến phổ biến là đồ công nghệ và điện tử chiếm 60%, trang phục quần áo, giày dép, mỹ phẩm cũng chiếm 60%. Các mặt hàng được người tiêu dùng trực tuyến ưa chuộng khác là đồ gia dụng (34%), sách và văn phòng phẩm (31%)... (Trần Thị Kim Phụng, 2018).

Mạng xã hội cung cấp phương tiện cho các doanh nghiệp để cải thiện mối quan hệ khách hàng, xây dựng cộng đồng và tạo phản hồi về sản phẩm và dịch vụ của họ. Gần đây, dịch vụ mạng xã hội (SNS - Social Network Service) đang thu hút nhiều người tiêu dùng trẻ Việt Nam. Các kênh thương mại điện tử và SNS này trở thành thị trường tiềm năng cho các DN bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam. Do đó, nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm nói chung và hàng may mặc nói riêng thông qua dịch vụ CNTT đã có sự gia tăng đáng kể trong thị trường bán lẻ ở Việt Nam. Trong một nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, công nghệ là một yếu tố quan trọng cần thiết để phát triển thành một nền kinh tế thị trường (Maruyama và Trung, 2012). Cung ứng dịch vụ thông qua mạng xã hội là cách thức kinh doanh mang lại hiệu quả cao, chi phí thấp rất phù hợp với các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc vừa và nhỏ. Vì thế NLCUDV của các doanh nghiệp này cũng có sự thay đổi khi công nghệ phát triển.

3.2.1.5. Môi trường văn hóa xã hội

Văn hóa tiêu dùng của người Việt cũng ảnh hưởng rất lớn đến các DNNVV bán lẻ hàng may mặc. Bởi văn hóa, phong tục tập quán, tôn giáo, khu vực quyết định phong cách ăn mặc của dân cư một địa phương mặc dù nhu cầu tiêu dùng nhìn chung là phong phú và đa dạng. Người Việt Nam với đặc điểm sẵn sàng chi tiêu nhiều hơn cho các hàng hóa lâu bền giá cao nhưng vẫn có xu hướng cân đối chi tiêu trong khả năng. ½ số người tiêu dùng được khảo sát cho thấy rằng “sau khi đã trang trải hết các chi phí sinh hoạt thiết yếu, họ sẵn sàng chi tiêu nhiều hơn cho các khoản mục lớn nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống, như: các kỳ nghỉ/du lịch (44%), mua sắm quần áo mới (49%)” (Nielsen, 2018). Theo Nielsen, vì giá cả leo thang nên thói quen mua sắm của người tiêu dùng ở các thành phố lớn cũng thay đổi, như giảm số lần đi mua sắm hoặc giảm số lượng hàng mua mỗi lần, mua nhiều hàng khuyến mại hơn hoặc mua những cửa hàng gần nhà để tiết kiệm chi phí đi lại. Người Việt Nam thường rất kỹ tính chọn sản phẩm thiết yếu hàng ngày, tuy nhiên, họ dễ bị thu hút bởi thông tin về sản phẩm khuyến mại, giảm giá, 87% người tiêu dùng tham gia khảo sát cho biết sẵn sàng mua hàng khuyến mại, trong khi tỷ lệ bình quân khu vực chỉ là 68%. Ngoài ra, 50% người tiêu dùng cho biết sẽ thay thế các thương hiệu quen thuộc bằng những thương hiệu tương đương khác nhưng có giá rẻ hơn hoặc có chương trình khuyến mại. Vì vậy, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần có những chiến lược cải thiện NLCUDV của mình hướng tới làm tốt hơn các dịch vụ ẩn nhất là dịch vụ tiếp thị, hậu mãi, tư vấn mua hàng.

Yếu tố văn hóa vùng miền cũng tác động đáng kể đến hiệu suất của quá trình cung ứng dịch vụ của DNBL. Do vậy, việc đo lường cung ứng dịch vụ cũng cần

thay đổi và có sự điều chỉnh để phù hợp với yêu cầu ở từng khu vực thị trường và đặc điểm của nhân viên ở các khu vực trong quá trình nâng cao NLCUDV của doanh nghiệp.

3.2.2. Yếu tố môi trường vi mô

3.2.2.1. Khách hàng

Người tiêu dùng Việt Nam đang có xu hướng tăng nhu cầu tiêu dùng đối với các sản phẩm may mặc chất lượng cao nhưng với mức giá thấp hơn, và sự thay đổi này sẽ ảnh hưởng nhất định đến các DNNVV bán lẻ hàng may mặc.

Cùng với tăng trưởng kinh tế, mức thu nhập của hộ gia đình đóng góp vào sự xuất hiện của một tầng lớp người tiêu dùng mới. Nhóm người tiêu dùng mới của VN này đã có nhiều nhận thức hơn đối với các thương hiệu nước ngoài nổi tiếng (Binh và Terry, 2011). Do vậy, nhu cầu về các sản phẩm may mặc chất lượng cao đang gia tăng đều đặn trên thị trường bán lẻ hàng may mặc trong nước (Nguyen, Nguyen, và Barrett, 2007; RNCOS, 2008). Người tiêu dùng Việt Nam đánh giá cao không chỉ là xu hướng toàn cầu của hàng may mặc mà còn coi trọng cả chất lượng sản phẩm may mặc. Họ cũng ưa thích các sản phẩm may mặc thiết kế độc đáo với chất lượng cao và giá cả hợp lý. Họ ngày càng trở nên tinh tế và khắt khe hơn trong việc mua các sản phẩm may mặc.

Năm 2016, “Viện Nghiên cứu về đời sống và con người khu vực Đông Nam Á (Hill Asean) thuộc Tập đoàn Hakuodo của Nhật Bản cho thấy, tính theo thu nhập thực tế có tới 50% người Việt thuộc tầng lớp trung lưu (thu nhập từ 9 – 20 triệu đồng/tháng). Còn Hãng tư vấn McKinsey của Mỹ cho rằng, từ 1998 đến nay, thu nhập của tầng lớp trung lưu Việt Nam cải thiện nhanh hơn tầng lớp trung lưu ở Mỹ” (Ngân hàng thế giới, 2017).

Ở VN, tỷ lệ nữ giới là 50,58% năm 2016 (Ngân hàng Thế giới, 2017), trong đó nữ giới độ tuổi 18 - 40 thường có hành vi mua sắm cao hơn so với các độ tuổi khác trong cùng một nhóm. Họ có thể là những người có mức thu nhập cao và khả năng mua sắm thành thạo hơn. Hơn 50% phụ nữ Việt Nam có xu hướng quyết định về mua trang phục dựa trên thương hiệu, thiết kế chứ không phải là chức năng (WARC, 2013). Và khoảng 50% phụ nữ thể hiện được xu hướng am hiểu về hàng may mặc khi các dòng sản phẩm mới của các DN bán lẻ được giới thiệu. Nhân tố ảnh hưởng này tác động không nhỏ tới việc lựa chọn dịch vụ cung ứng cũng như cách thức cung ứng dịch vụ của DNNVV, giúp họ có được lợi thế cạnh tranh nếu nhận thức chính xác về đối tượng khách hàng của mình.

3.2.2.2. Đối thủ cạnh tranh

Một trong những khó khăn nghiêm trọng đối với các DNNVV tại thị trường bán lẻ hàng may mặc Việt Nam là mức độ cạnh tranh cao. Qua khảo sát cho thấy, mức độ cạnh tranh từ các DN bán lẻ nhỏ trong nước tương đối cao hơn các DN bán lẻ lớn trong nước và các DN bán lẻ nước ngoài. Bởi vì phần lớn các cửa hàng bán lẻ Việt Nam do tư nhân sở hữu nằm ở các khu dân cư mật độ cao bên cạnh nhau trên các tuyến phố sầm uất của các thành phố lớn.

Ở thị trường Việt Nam, các DN/VV bán lẻ hàng may mặc được xếp thành những nhóm khác nhau với đặc tính khác nhau. Các thương hiệu đã xây dựng khá lâu thường kinh doanh ở dạng cửa hàng chuyên doanh. Trong đó có 3 nhóm là truyền thống, tiện lợi và công sở. Nhóm truyền thống thường bán lẻ các loại áo sơ mi, trang phục mang tính thời trang thấp nhất, ít có sự thay đổi, hướng tới đối tượng trung niên. Trong khi đó, cửa hàng tiện lợi lại hướng tới đối tượng trẻ, cửa hàng được sắp xếp giống như các siêu thị và sản phẩm mang tính thời trang cao, thay đổi mẫu mã liên tục. Nhóm thương hiệu công sở chiếm đông đảo hướng tới đối tượng KH nữ, đã đi làm, có thu nhập khá. Nhóm doanh nghiệp này có mức độ cạnh tranh cao. Các doanh nghiệp ở trên hầu như đều thuộc nhóm doanh nghiệp vừa với mức bao phủ thị trường khá mạnh. Mức độ cạnh tranh của họ rất lớn, chịu ảnh hưởng trực tiếp từ chính các dịch vụ mà họ cung cấp. Chính vì vậy, dịch vụ cung ứng của họ luôn được chú ý và chau chuốt.

Các doanh nghiệp kinh doanh tại cửa hàng đa thương hiệu chuyên doanh mặt hàng may mặc cũng thường là doanh nghiệp vừa. Một số khác là các doanh nghiệp nhỏ với các cửa hàng mặt phố. Nếu như nhóm truyền thống và tiện lợi có đặc điểm đối thủ cạnh tranh khá giống nhóm chuyên doanh 1 thương hiệu thì nhóm công sở lại có sự góp mặt của nhiều doanh nghiệp nhỏ với quy mô hạn chế. Họ buộc phải chú ý tới các dịch vụ cung ứng và phải cố gắng cải thiện NLCUĐV để nhận sự ủng hộ của khách hàng trung thành và vượt lên các đối thủ cạnh tranh (Hình 3.2).

		PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG THỜI TRANG		
		Truyền thống	Tiện lợi	Công sở
LOẠI HÌNH BÁN LẺ	Cửa hàng chuyên doanh (1 thương hiệu)	Nhà Bè Việt Tiến May 10 An Phước Đức Giang Hanosimex Owen	Canifa Ninomax Blue Exchange GenViet Jeans PT2000 GMC Winny	Eva Zen Pantio De Charm Format Milvus Chic-Land H&H Alcado Nem Kelly Nefferiti
	Cửa hàng chuyên doanh (đa thương hiệu)	Viet Brothers Vietmart Made in VN Cửa hàng nhỏ mặt phố gian hàng trong TTTM		Cửa hàng nhỏ mặt phố gian hàng trong TTTM
	Cửa hàng tổng hợp	BigC Fivimart Vinmart Aeon Saigon Co-op	M2 VinDS Fashion VietMart Lotte Mart Robins	

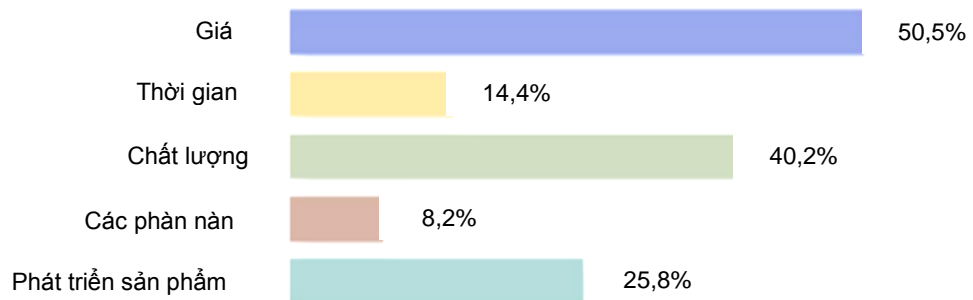
Hình 3.2: Phân đoạn thị trường bán lẻ tại các thành phố lớn Việt Nam
(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Các cửa hàng tổng hợp thường là siêu thị với rất nhiều các loại hàng hoá khác nhau. Doanh nghiệp ở đây tập trung cho việc cung ứng các dịch vụ cho dân cư theo địa bàn chứ không chăm sóc khách hàng như các doanh nghiệp chuyên doanh. Hầu hết ở bất kỳ nhóm nào thì lượng đối thủ cạnh tranh là rất lớn. Hơn nữa, các DN bán lẻ hàng may mặc Việt Nam còn phải đối mặt với sự cạnh tranh từ sản phẩm may mặc của Hàn Quốc, Thái Lan, hàng được đặt từ các thương hiệu giảm giá ở nước ngoài,... chưa kể các nguồn hàng nhái, hàng kém chất lượng cũng ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Một thực tế nữa là phần lớn hàng may mặc được sản xuất từ 100% nguyên liệu nhập khẩu từ Trung Quốc. Như vậy, ảnh hưởng của Trung Quốc đối với thị trường may mặc trong nước là rõ ràng và rất lớn. Gần 90% các doanh nghiệp cho rằng họ phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt và thực sự khó khăn. Áp lực cạnh tranh tăng lên theo chiều tăng của quy mô doanh nghiệp. Nhưng thực tế là việc gia tăng áp lực cạnh tranh là một đặc tính không thể thiếu của nền kinh tế chuyển đổi.

3.2.2.3. Các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng bán lẻ hàng may mặc

Quản trị chuỗi cung ứng của doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc hết sức phức tạp và phải đối diện với nhiều khó khăn, xuất phát từ những đặc điểm riêng của sản phẩm may mặc và của tâm lý khách hàng đó là: Chu kỳ sống của sản phẩm khá ngắn, Biến động nhiều và khó dự báo, Hành vi mua ngẫu hứng khá cao, Cơ cấu mặt hàng rộng, đa dạng và thay đổi nhanh (Christopher và ctg, 2004; Ayers và Odegaard, 2008). Những đặc điểm đó của lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc khiến cho công tác quản trị chuỗi cung ứng cần hết sức linh hoạt và nhạy bén. Chuỗi cung ứng như vậy đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao và sự hợp tác chặt chẽ giữa tất cả các thành viên trong chuỗi.



Hình 3.3: Các tiêu chí lựa chọn đối tác của các DN bán lẻ hàng may mặc
(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát và phỏng vấn của tác giả)

Trong lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam, các doanh nghiệp bán lẻ một thương hiệu có mô hình hoạt động tương đối giống với các thương hiệu thời trang nhanh quốc tế. Do vậy, việc học hỏi kinh nghiệm từ công tác quản trị chuỗi cung ứng của các thương hiệu bán lẻ may mặc như Zara, H&M để nâng cao năng lực cạnh tranh ngay thị trường trong nước là hết sức cần thiết (Nguyễn Thị Bích Loan, 2016).

Kiểm soát hoạt động mua hàng thường khó khăn, bởi mua sắm được coi là một hoạt động có chi phí cao của doanh nghiệp dịch vụ và thường chiếm từ 30% - 60% doanh thu tổ chức. Việc kiểm soát mua hàng hóa bằng hóa đơn và tài liệu mua hàng cũng như theo dõi dịch vụ không đạt yêu cầu là rất khó khăn do tính không hiện hữu của dịch vụ bán lẻ. Để quản lý các nhà cung cấp, các công ty cần lựa chọn các đối tác có uy tín, tuân theo các thỏa thuận cấp độ dịch vụ nghiêm ngặt và liên tục xem xét hiệu suất của đối tác.

Khảo sát từ các DN bán lẻ cho thấy, liên kết chặt chẽ trong các mối quan hệ kinh doanh giúp họ duy trì lợi thế cạnh tranh trên TTBL hàng may mặc Việt Nam. Song các DNNVV cũng rất khó có được những liên kết mạnh với các nhà cung cấp. Do đó, các DNNVV bán lẻ HMM Việt Nam đã gặp nhiều thách thức, khó khăn để có được sản phẩm và nguồn lực có chất lượng và nhất quán trực tiếp từ chuỗi cung ứng

trong nước. Rõ ràng, mối quan hệ kinh doanh mang lại lợi ích của việc quản lý chuỗi cung ứng tốt cho các DN bán lẻ. Đối với các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam, mối quan hệ kinh doanh với các nhà cung cấp giúp bảo đảm chất lượng sản phẩm cao với giá thấp hơn đồng thời đóng vai trò lớn trong việc tạo ra giá trị (Ulaga, 2003).

3.3. Thực trạng nguồn lực và NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

3.3.1. Thực trạng các nguồn lực

3.3.1.1. Nguồn lực hữu hình

Tài sản hữu hình bao gồm các yếu tố như nguồn lực tài chính, cơ sở hạ tầng kỹ thuật, không gian trưng bày sản phẩm và các yếu tố bên ngoài có thể nhìn thấy. Theo ý kiến của các DN, các yếu tố này thường dễ bị bắt chước bởi các đối thủ cạnh tranh. Trong khi đó, các tài sản vô hình là những nguồn lực có xu hướng khó bị bắt chước hơn khi đối thủ cạnh tranh cần mất nhiều thời gian học hỏi kiến thức cần thiết để làm chủ được các nguồn lực này.

Do đó, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc Việt Nam cần được nghiên cứu và phát triển để xây dựng cả nguồn lực vô hình và hữu hình nhằm tạo dựng được lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường. Nếu không có hệ thống tổ chức chính xác, ngay cả các công ty có tài nguyên có giá trị vẫn có thể bị cạnh tranh bất lợi (Barney và Hesterly, 2010). Do đó, một doanh nghiệp phải được cấu trúc tổ chức tốt, hệ thống kiểm soát quản lý, chính sách động viên và phát triển yếu tố văn hóa doanh nghiệp để có thể tận dụng và phát huy đầy đủ tiềm năng của các nguồn lực giá trị này.

Vốn là nguồn lực cần thiết và quan trọng để các nhà quản trị có thể điều hành được doanh nghiệp. Theo khảo sát, phần lớn các DNNVV trong thị trường bán lẻ hàng may mặc của Việt Nam gặp khó khăn trong việc tiếp cận nguồn vốn để thiết lập và điều hành doanh nghiệp của họ. Những DN bán lẻ được khảo sát trong nghiên cứu này đã tiếp cận nguồn vốn cần thiết từ chính trong nội bộ gia đình và các mối quan hệ xã hội. Do đó, kết quả cho thấy phần lớn các cửa hàng bán lẻ hàng may mặc quy mô nhỏ của Việt Nam chủ yếu tận dụng tối đa nguồn vốn tư nhân.

Khả năng tài chính còn kém là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín của DN, tới khả năng chủ động trong các hoạt động sản xuất kinh doanh, tới tốc độ tiêu thụ và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới mục tiêu tối thiểu hóa chi phí bằng cách chủ động khai thác và sử dụng tối ưu các nguồn lực đầu vào. Do vậy, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc Việt Nam cũng không có khả năng đầu tư vào công nghệ để đổi mới năng suất, chất lượng công việc, qua đó cũng không thể phát triển được NLCUDV tới các khách hàng.

Nguồn lực tài chính có vai trò quyết định đến hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp, như ảnh hưởng đến phương thức giao dịch hàng hóa, khả năng duy trì chiến lược cạnh tranh của DNBL đối với nguồn cung hàng hóa; khả năng mở rộng quy mô diện tích, chủng loại hàng hóa, xây dựng thương hiệu, xây dựng hệ thống hậu cần, kho, bãi. Doanh nghiệp có quy mô vốn tự có lớn cho thấy khả năng tự chủ về tài chính và chiếm được lòng tin của nhà cung cấp, chủ đầu tư và khách hàng... Doanh nghiệp phải luôn duy trì một tỷ lệ hợp lý nguồn vốn này so với tổng

vốn của doanh nghiệp để đảm bảo khả năng thanh toán nhưng vẫn đủ kích thích để doanh nghiệp tận dụng đòn bẩy tài chính làm tăng lợi nhuận.

Bên cạnh đó, những doanh nghiệp có hệ thống cơ sở hạ tầng kỹ thuật được bố trí hợp lý, nơi bán hàng nằm trong khu vực có mật độ dân cư lớn, thu nhập và nhu cầu tiêu dùng của người dân cao và thuận lợi về giao thông sẽ đem lại cho doanh nghiệp lợi thế lớn trong hoạt động bán lẻ. Đó cũng chính là lợi thế cạnh tranh đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao.

3.3.1.2. Nguồn lực vô hình

Tài sản vô hình của DN ở đây gồm mối quan hệ kinh doanh, bí quyết, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm bán hàng. Các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam đều coi đây là những nguồn lực nội bộ mà khó có thể bị bắt chước bởi các DN khác. Do vậy, tài sản vô hình của DN là rất quan trọng trong việc tạo ra năng lực cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, các DN bán lẻ cần phải biết cách tổ chức khai thác các nguồn lực, giá trị khó bắt chước thì mới phát huy được lợi thế của mình.

Nhà quản lý. Kết quả khảo sát cho thấy sự thiếu hụt của các nhà quản lý cửa hàng có lẽ là vấn đề quan trọng nhất đối với các doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong ngành bán lẻ hàng may mặc. Kết quả khảo sát từ nhiều nghiên cứu cho thấy, lòng trung thành của khách hàng là một nguồn tài nguyên quý giá cho hoạt động kinh doanh của DN, cũng như mối quan hệ xã hội tốt với khách hàng đã dẫn đến tăng số lượng khách hàng trung thành trong thị trường bán lẻ hàng may mặc của Việt Nam. Nếu lãnh đạo DN thể hiện được mối quan hệ tốt với khách hàng, DN đó có thể có được một nguồn lợi thế cạnh tranh (Ulaga và Eggert, 2006).

Trình độ quản lý và tổ chức hoạt động kinh doanh của DNBL là yếu tố quan trọng hàng đầu, thể hiện qua phương pháp quản lý tinh huống linh hoạt theo những thay đổi thị trường, phương pháp quản lý tiếp cận quá trình và tiếp cận hệ thống, quản lý theo các mục tiêu đề ra có cập nhật những thay đổi mới của môi trường để điều chỉnh thích hợp. Bên cạnh đó, trình độ quản lý còn thể hiện ở việc xây dựng và điều chỉnh chiến lược, có các quyết sách kinh doanh hợp lý, tổ chức phân công và xác định quan hệ giữa các đơn vị chức năng thuộc doanh nghiệp, tạo động lực và sự tích cực, sáng tạo cho người lao động. Hiện nay, đa số doanh nghiệp đi theo hướng sắp xếp bộ máy tổ chức linh hoạt, ít cấp và thường xuyên tái cơ cấu theo những thay đổi của môi trường kinh doanh.

Kinh nghiệm bán hàng. Nhà quản lý luôn cần quan tâm đến việc tạo ra sản phẩm độc đáo cho DN của mình. Sản phẩm độc đáo là các sản phẩm mà người tiêu dùng tích cực tìm kiếm và mua hàng, và nó giúp DN giữ được khách hàng trung thành với thương hiệu của DN. Người tiêu dùng tìm kiếm các sản phẩm độc đáo biết những gì họ muốn mua và sẽ dành nhiều thời gian, công sức hơn để có được nó. Ví dụ, một dòng quần áo cao cấp không bán trong các cửa hàng chuỗi bán lẻ giảm giá. Thay vào đó, chúng thường được đặt trong các gian hàng đặc biệt sẽ nâng cao hình ảnh cao cấp của sản phẩm. Gần 46% người tham gia nghiên cứu này cho rằng việc cung cấp tới khách hàng những sản phẩm và dịch vụ độc đáo là một nguồn lợi quý giá trong các DN bán lẻ, đặc biệt là đối với sản phẩm may mặc, vì nó sẽ tạo được

phong cách khác biệt mà khách hàng mong muốn. Đó cũng là một lợi thế cạnh tranh đặc biệt của DN mà các DN khác không dễ gì bắt chước được.

Kỹ năng bán hàng. Thực tế cho thấy, năng lực của nhân viên bán hàng sẽ ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả, sự phát triển của DN. Thông thường vì mục tiêu chi phí, các doanh nghiệp bán lẻ thường ít đầu tư vào nhân viên bán hàng, họ chỉ tập trung vào các hoạt động kiểm soát nói chung.

Qua khảo sát hoạt động bán hàng của các DN bán lẻ hàng may mặc tại các thành phố lớn, các nhà quản lý thường yêu cầu nhân viên xử lý tất cả các nhiệm vụ cần thiết trong hoạt động của cửa hàng. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, nhân viên không được đào tạo trước khi họ được tuyển dụng. Ngoài ra, các DN bán lẻ thường gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân viên để quản lý hàng tồn kho, bán hàng và khuyến mãi, và nhân viên bán hàng có kỹ năng phù hợp.

Mặt khác, các nhân viên bán hàng hiện nay chưa được trao quyền đủ để họ có thể kiểm soát và trực tiếp xử lý các vấn đề trong quá trình cung ứng dịch vụ đến khách hàng. Phần lớn họ chưa được cung cấp sự hỗ trợ cần thiết để có thể khắc phục lỗi dịch vụ có thể xảy ra. Đa số bộ phận nhân viên bán hàng chưa có nhiều kỹ năng để xử lý thành công các mức độ phức tạp khác nhau trong quy trình cung ứng dịch vụ bán lẻ tới khách hàng.

Nhiều kết quả khảo sát cho thấy, sự hài lòng của nhân viên có mối quan hệ tích cực mạnh mẽ với sự hài lòng của khách hàng. Rõ ràng, năng suất lao động, sự hài lòng của nhân viên ảnh hưởng tích cực đến chất lượng dịch vụ cung ứng tới khách hàng, cũng như sự thỏa mãn và trung thành của khách hàng với các nhà bán lẻ.

Khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng trong việc cung ứng dịch vụ phụ thuộc rất lớn vào năng lực nhân viên phục vụ. Mỗi nhân viên là duy nhất bất kể ở mức độ đào tạo nào và họ thường tạo ra kết quả công việc khác nhau ngay cả khi các thủ tục trong doanh nghiệp được tiêu chuẩn hóa. Do kết quả khác nhau của mỗi nhân viên, việc quản lý và kiểm soát hiệu suất của quá trình cung ứng dịch vụ trở thành một nhiệm vụ không đơn giản. Tuy nhiên, ngay cả khi nhân viên phục vụ chuyên nghiệp, thái độ nhanh chóng và sẵn sàng, thì sự không có sẵn của các tài nguyên và thiết bị cũng ảnh hưởng đến mức độ đáp ứng này. Hơn nữa, trong cung cấp dịch vụ rất khó để sản xuất các gói dịch vụ hoàn chỉnh trước khi nhận được nhu cầu thực tế, điều này càng làm tăng thêm sự phức tạp trong việc đo lường thực hiện dịch vụ.

3.3.2. Thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

3.3.2.1. Năng lực xác lập tầm nhìn và chiến lược bán lẻ

Để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng trong TTBL hàng may mặc của Việt Nam, các DN bán lẻ hàng may mặc VN đã xây dựng và triển khai được các chiến lược kinh doanh phù hợp, đồng thời đánh giá về tầm quan trọng của các yếu tố trong chiến lược kinh doanh.

Theo kết quả khảo sát, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc Việt Nam thường ưu tiên các yếu tố sau trong xây dựng chiến lược bán lẻ: địa điểm, dịch vụ khách hàng, đa dạng hóa các mặt hàng. Bên cạnh đó, việc giảm chi phí và giá cả của sản phẩm lại được

coi là quan trọng hơn việc nâng cao chất lượng và tính an toàn của sản phẩm. Việc ‘cải thiện bầu không khí mua sắm’ trong chiến lược kinh doanh lại ít được các DN chú trọng hơn các yếu tố nêu trên. Một số chiến lược quan trọng khác được các DN bán lẻ hàng may mặc chú trọng là chiến lược đa dạng hóa sản phẩm, chiến lược chi phí thấp và chiến lược tập trung, các chiến lược này hướng tới việc nâng cao năng lực cạnh tranh của DN. ¼ số DN được khảo sát cho rằng giá thành sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh là một lợi thế cho các cửa hàng bán lẻ hàng may mặc Việt Nam.

Để có được mức giá cạnh tranh, các DN cần duy trì mối quan hệ kinh doanh tốt với các nhà cung cấp có thể có được lợi thế cạnh tranh về giá cả. Theo các nhà bán lẻ, chuỗi cung ứng trực tiếp từ các nhà sản xuất hàng may mặc trong nước có thể giúp họ có được giá bán buôn cạnh tranh của sản phẩm để đảm bảo lợi thế cạnh tranh bền vững trong thị trường bán lẻ. Một số DN bán lẻ khác cho rằng việc gia công trực tiếp từ các nhà sản xuất hàng may mặc xuất khẩu trong nước của Việt Nam đã mang lại khả năng cạnh tranh về giá cho hoạt động của cửa hàng.

Tuy nhiên, số lượng các DNNVV xây dựng chiến lược bán lẻ dài hạn không nhiều. Họ thường chỉ đưa ra các định hướng khác nhau trong mỗi thời kỳ nhưng chủ yếu là cho từng tháng hoặc từng năm. Các chiến lược bán lẻ tập trung vào hình thức, cách thức bán hàng theo mùa và các mốc thời gian thúc đẩy bán hàng trong năm.

Trước áp lực cạnh tranh, các DNNVV cho rằng việc xây dựng chiến lược bán lẻ theo năm hay giai đoạn 3 năm một sẽ phù hợp hơn với những biến đổi nhanh chóng của xu thế thời trang cũng như nhu cầu của khách hàng. Các dịch vụ cung ứng cũng phải thay đổi theo bởi khách hàng luôn có xu hướng thích những cảm giác mua sắm mới.

Có thể thấy, việc xây dựng chiến lược bán lẻ của các DNNVV ở các thành phố lớn tại Việt Nam vẫn còn khá bị động, phụ thuộc nhiều vào biến động thị trường. Điều này cũng sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động kinh doanh cũng như cung ứng dịch vụ bán lẻ.

3.3.2.2. Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng

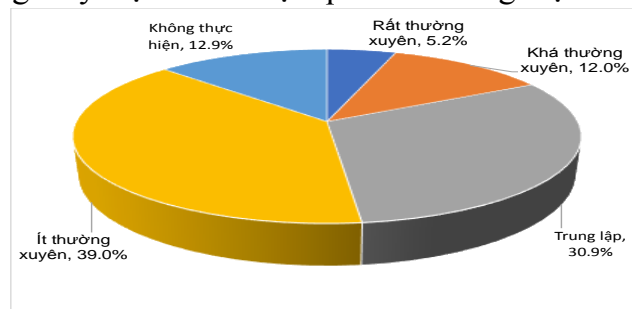
Kết quả khảo sát cũng cho thấy các nhân tố trong gói dịch vụ như các phương tiện hỗ trợ, hàng hóa, thông tin và dịch vụ trước, trong và sau bán là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến quyết định của khách hàng mua sắm tại một cửa hàng cụ thể. Vì vậy, các DN bán lẻ cần nắm rõ những phức tạp trong quá trình cung ứng dịch vụ để có thể đáp ứng được nhu cầu và mong đợi của khách hàng trong phân khúc bán lẻ của họ.

Để thâm nhập hiệu quả vào thị trường, các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc cần đẩy mạnh công tác NCTT, phát triển thương hiệu cho doanh nghiệp và sản phẩm, đa dạng hóa các kênh phân phối để thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm, phục vụ tốt cho mọi đối tượng khách hàng. Nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng là khâu rất quan trọng trong hoạt động bán lẻ của DNNVV để có thể thúc đẩy bán hàng.

Xem xét sâu hơn về cách thức nghiên cứu nhu cầu khách hàng của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở ba thành phố lớn, có thể thấy, phần lớn họ nhận biết nhu cầu khách hàng thông qua xem xu hướng trên internet. Tổng hợp các phản ứng của khách

hàng, xu hướng thời trang, cách thức cung ứng dịch vụ của đối thủ cạnh tranh... các doanh nghiệp xác định nhu cầu khách hàng của mình để đưa ra gói dịch vụ phù hợp.

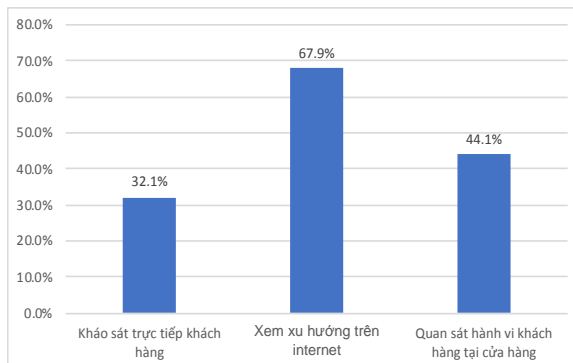
Theo khảo sát, chỉ có 5,2% số DN được hỏi thường xuyên tổ chức nghiên cứu nhu cầu khách hàng. Phần lớn trả lời là ít thường xuyên (39%). Thậm chí có đến 12,9% số DN không thực hiện việc nghiên cứu nhu cầu khách hàng. 30,9% không cách thức thực hiện. Có thể thấy, việc nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc chưa được quan tâm đúng mực.



Hình 3.4: Khảo sát mức độ thường xuyên nghiên cứu nhu cầu khách hàng của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

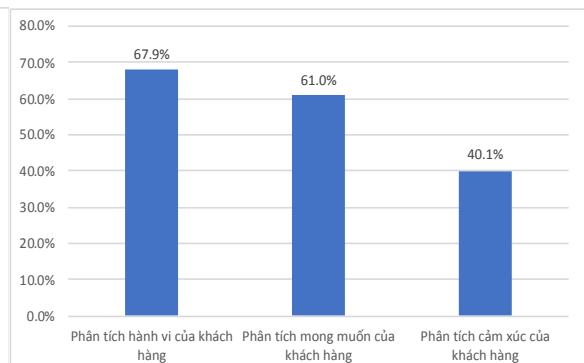
(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{a2} = 76$)

Việc khảo sát trực tiếp chỉ chiếm 32,1% còn thông qua hình thức quan sát hành vi khách hàng tại cửa hàng bao gồm việc lựa chọn của khách hàng, phản hồi của khách hàng khi mua sắm... để nhận biết nhu cầu (Hình 3.5).



Hình 3.5: Khảo sát hình thức nghiên cứu nhu cầu khách hàng của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{a2} = 76$)



Hình 3.6: Khảo sát nội dung nghiên cứu nhu cầu khách hàng của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

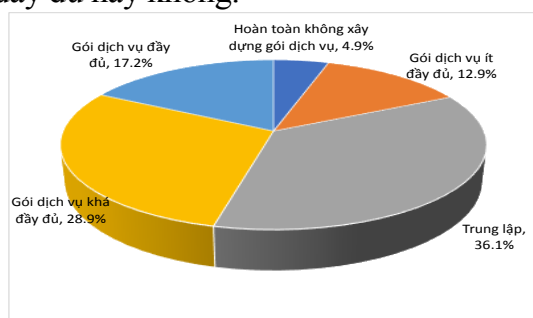
Phần lớn các DNNVV nhận biết nhu cầu khách hàng tập trung vào phân tích hành vi khách hàng khi quan sát ở cửa hàng hoặc trên internet. Họ cho rằng phân tích hành vi khách hàng là quan trọng nhất để xác định được một gói dịch vụ như thế nào là cần thiết (Hình 3.6). Thấp nhất là phân tích cảm xúc khách hàng (chiếm 40,1%) vì đây là một điều khó. Bản thân các doanh nghiệp không chú ý nhiều đến cảm xúc của khách hàng và cho rằng yếu tố này không thể hiện nhu cầu khách hàng. Trên thực tế, đây lại là một hạn chế của doanh nghiệp.

Kết quả trên cũng cho thấy các doanh nghiệp có thể kết hợp nhiều hình thức nhận biết nhu cầu khách hàng khác nhau chứ không chỉ sử dụng một hình thức. Có thể thấy, các DNNVV lựa chọn hình thức nhận biết nhu cầu linh hoạt và tốn ít chi phí nhất có thể. Họ không bỏ tiền ra để thực hiện nghiên cứu nhu cầu khách hàng chuyên nghiệp mà hoàn toàn dựa vào trực giác là chủ yếu. Điều này có thể giải thích bởi tiềm lực tài chính của DNNVV bán lẻ hàng may mặc không lớn và họ không đầu tư nhiều cho các hoạt động khác ngoài các yếu tố đầu vào cần thiết.

3.3.2.3. Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng

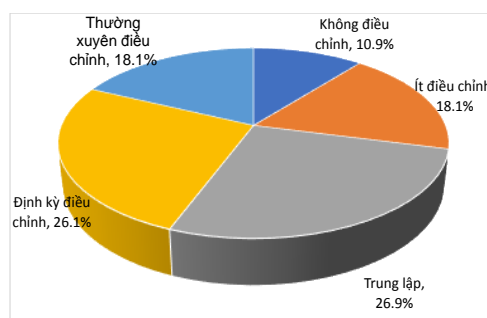
Các gói dịch vụ khiến cho các khách hàng đánh giá về doanh nghiệp sau khi họ trải nghiệm, và đưa ra quyết định gắn bó tiếp tục với thương hiệu hoặc cửa hàng hay không. Gói dịch vụ bao gồm nhiều yếu tố nên việc xây dựng cũng không đơn giản.

Các DNNVV đã quan tâm tới việc xây dựng gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc để cung ứng cho khách hàng. Tuy nhiên, mức độ xây dựng gói dịch vụ lại khác nhau. Qua khảo sát có thể thấy, có 4,9% DN được hỏi cho là đã không quan tâm xây dựng đầy đủ gói dịch vụ gồm 5 yếu tố là hàng hoá, phương tiện hỗ trợ, thông tin, dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn. Việc cung cấp dịch vụ đối với khách hàng hoàn toàn là tự phát và không có kế hoạch “bài bản”. Nhưng có đến 28,9% cho rằng gói dịch vụ được xây dựng khá đầy đủ ở các DNNVV bán lẻ hàng may mặc. 17,2% thì khẳng định gói dịch vụ đã rất đầy đủ và 36,1% thì không đưa ra câu trả lời khẳng định. Nhiều DN không xác định được rõ ràng gói dịch vụ mà doanh nghiệp xây dựng và cung cấp có thật sự đầy đủ hay không.



Hình 3.7: Mức độ xây dựng gói dịch vụ của các DNNVV bán lẻ hàng MM

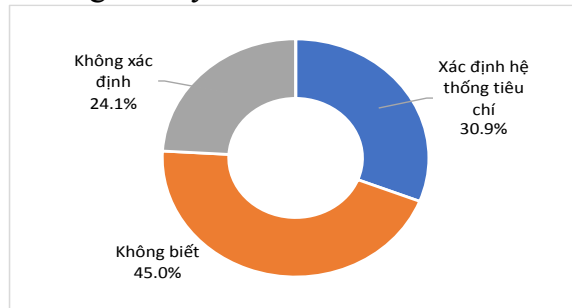
(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{a2} = 76$)



Hình 3.8: Mức độ điều chỉnh và phát triển gói dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng MM

Khảo sát đối với DNNVV bán lẻ hàng may mặc, có thể thấy: 18,1% cho là đã thường xuyên điều chỉnh gói dịch vụ để phù hợp với nhu cầu của khách hàng. DN đã nhận thấy sự khác biệt tích cực sau mỗi lần đến trải nghiệm dịch vụ và mua sắm của khách hàng. Có 26,1% thì cho là có điều chỉnh định kỳ nhưng cũng có 10,9% thì khẳng định không điều chỉnh gói dịch vụ và 18,1% cho là rất ít điều chỉnh theo nhu cầu khách hàng (Hình 3.8). Thông thường, doanh nghiệp có quan tâm đến việc xây dựng và phát

triển gói dịch vụ thì cũng sẽ giúp năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc cao hơn. Nhưng các gói dịch vụ không phải là cố định mà sẽ được thay đổi theo xu hướng thay đổi thị hiếu, nhu cầu của khách hàng. Nền kinh tế càng phát triển, các gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc càng được yêu cầu cao hơn về tất cả mọi yếu tố cấu thành.



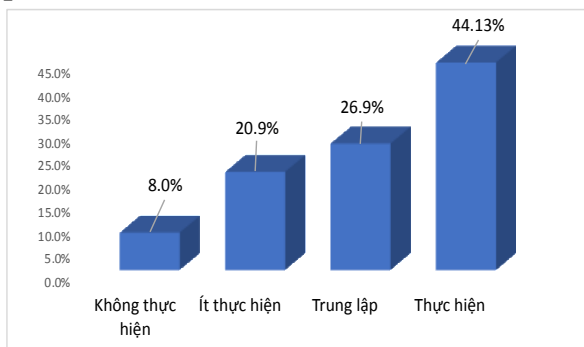
Hình 3.9: Việc hình thành hệ thống tiêu chí xây dựng gói dịch vụ của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{a2} = 76$)

Một lý do khiến cho việc xây dựng và phát triển gói dịch vụ là các DNNVV có hệ thống tiêu chí để xây dựng gói dịch vụ hay không. Khi các DN xác định được việc xây dựng gói dịch vụ là cần thiết và xác lập các tiêu chí thì họ sẽ luôn có năng lực cao trong việc xây dựng và phát triển gói DV của mình phù hợp với nhu cầu khách hàng. Theo khảo sát (hình 3.9), có 30,9% DN cho là đã có hệ thống tiêu chí để xây dựng gói dịch vụ nhưng cũng có 24,1% các doanh nghiệp này không có. Khi không có hệ thống tiêu chí rõ ràng, việc xây dựng gói dịch vụ thiếu định hướng, chỉ mang tính đối phó.

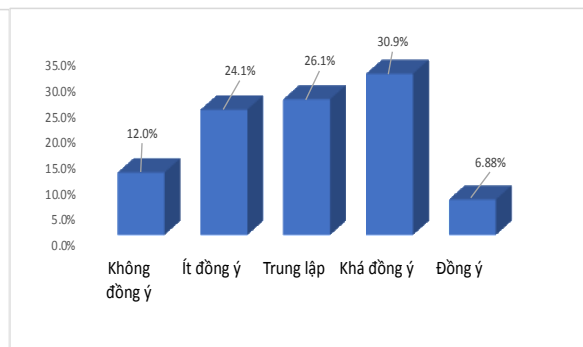
3.3.2.4. Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ

Doanh nghiệp thường xuyên quan tâm tới việc hoàn thiện quá trình cung ứng dịch vụ sẽ nâng cao NLCUDV bán lẻ. Kết quả khảo sát đo lường mức độ thường xuyên hoàn thiện quá trình cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM của DNNVV ở các thành phố lớn như sau:



Hình 3.10: Mức độ thường xuyên hoàn thiện quá trình cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{a2} = 76$)



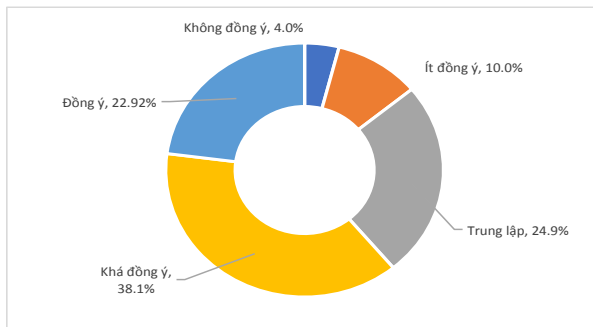
Hình 3.11: Khảo sát về đầu tư trang thiết bị hiện đại để cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

Phần lớn số DNNVV tham gia khảo sát đã thực hiện hoàn thiện cung ứng dịch vụ trong suốt quá trình hoạt động. Chỉ có 8% cho rằng việc này không được thực hiện và 20,9% khẳng định ít thực hiện. Tuy nhiên, với những hạn chế riêng, đặc biệt là tài

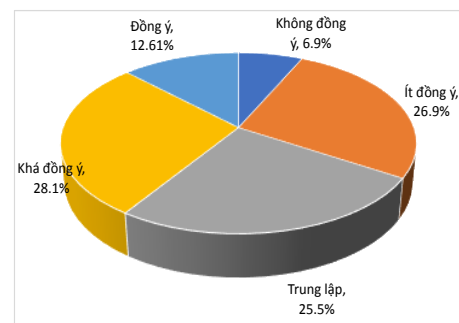
chính, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc lại có những đánh giá thấp hơn về việc đầu tư trang thiết bị hiện đại để cung ứng dịch vụ cho khách hàng. 12% số DN đã chưa có đầu tư đúng mức vào trang thiết bị hiện đại để cung ứng dịch vụ, 24,1% ít đồng ý. Tuy nhiên vẫn có đến 30,9% số DN được khảo sát đang rất biết khai thác công nghệ thông tin để tiếp cận khách hàng và cung ứng các dịch vụ tốt qua mạng internet.

Trên thực tế, các DNNVV cũng cố gắng thu hút khách hàng bằng việc cung cấp những dịch vụ làm khách hàng hài lòng. Chính vì vậy, kết quả khảo sát việc doanh nghiệp luôn đặt mục tiêu là sự hài lòng của khách hàng cho thấy: 22,9% khẳng định DNNVV đã luôn đặt mục tiêu sự hài lòng của khách hàng lên hàng đầu. 38,1% khá đồng ý đây là mục tiêu mà DNNVV bán lẻ hàng may mặc nghĩ tới khi cung ứng dịch vụ, chỉ có 10% là ít đồng ý là 4% là không đồng ý.

Có thể thấy, DNNVV phải cạnh tranh bằng sự hài lòng của KH nên họ luôn đặt cao mục tiêu này và cũng vì thế mà họ phải cố gắng hoàn thiện quá trình cung ứng dịch vụ bán lẻ.



Hình 3.12: Khảo sát về việc doanh nghiệp luôn đặt mục tiêu là sự hài lòng của khách hàng trong quá trình cung ứng dịch vụ



Hình 3.13: Khảo sát về đa dạng hoá các DV cung ứng của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{2} = 76$)

Sự đa dạng hoá các dịch vụ cung ứng cũng giúp cho DNNVV bán lẻ hàng may mặc nâng cao NLCUĐV hơn. Theo khảo sát, có 6,9% cho rằng các DNNVV đã thực hiện đa dạng hoá dịch vụ cung ứng. Có 26,9% không đồng ý với nhận định. Mức độ đồng ý với nhận định khá cao với 28,1% là khá đồng ý và 12,6% là hoàn toàn đồng ý.

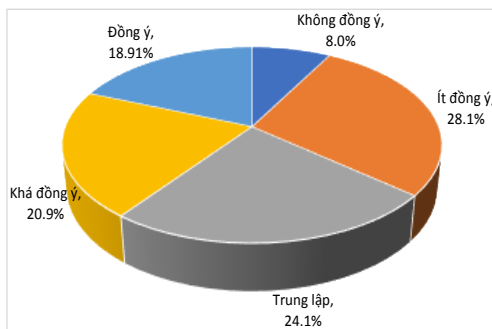
Có thể thấy, năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ được đánh giá không quá cao nhưng cũng không quá thấp bởi các DN cũng cố gắng hướng tới phục vụ tốt nhất cho khách hàng, tuy nhiên điều kiện tài chính là một trong những khó khăn để có thể quản lý hiệu quả quá trình cung ứng dịch vụ.

3.3.2.5. Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ

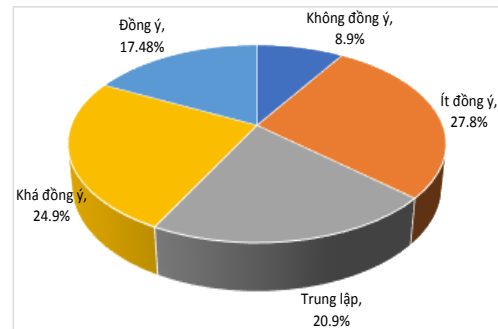
Quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ rất quan trọng thể hiện NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV. Muốn làm tốt điều đó, bất kỳ DN nào cũng phải xác định được các tiêu chí về chất lượng dịch vụ và yêu cầu nhân viên phải đảm bảo những tiêu chí đặt ra. Theo khảo sát, 18,91% số DN tham gia khảo sát luôn đưa ra tiêu chí về chất lượng dịch vụ để từ đó điều chỉnh hành vi của nhân sự bán

hàng và cung ứng dịch vụ cho phù hợp. Số DN khá đồng ý với nhận định là 20,9% nhưng số DN ít đồng ý khá cao lên tới 28,1% và không đồng ý là 8%.

Không phải mọi DNNVV quan tâm tới việc thường xuyên đào tạo nâng cao trình độ cho NV bán hàng và cung ứng dịch vụ. Các cửa hàng bán lẻ nhỏ tuyển nhân viên rất dễ và đưa ra các yêu cầu đơn giản. Trong một số DNNVV, nhân viên chỉ được hướng dẫn về cung ứng dịch vụ bán lẻ cho phù hợp với mục tiêu của DN vào những ngày đầu khi nhận việc. Sau đó, họ sẽ tự cung ứng dịch vụ theo nhận thức của mình. Nếu có vấn đề gì xảy ra mới phải kiểm điểm và rút kinh nghiệm. Có 17,48% số người tham gia khảo sát cho rằng các DN thường xuyên đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên, 24,9% khá đồng ý nhưng cũng có đến 27,8% ít đồng ý và 8,9% không đồng ý.



Hình 3.14: Khảo sát về việc xây dựng các tiêu chí chất lượng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

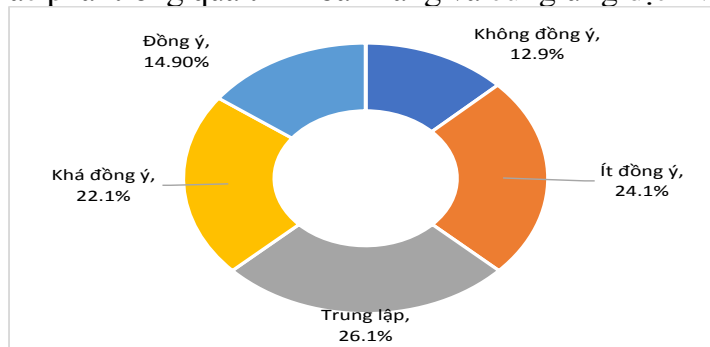


Hình 3.15: Khảo sát về việc thường xuyên đào tạo nâng cao trình độ nhân viên bán hàng và cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ HMM

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{a2} = 76$)

3.3.2.6. Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ

Các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cũng rất ít quan tâm tới việc đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ. Họ thường lượng hoá một cách đơn giản về việc cung ứng dịch vụ thông qua sự phàn nàn của khách hàng. Hầu hết các doanh nghiệp không có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ mà chỉ nhìn vào những vấn đề mắc phải trong quá trình bán hàng và cung ứng dịch vụ.



Hình 3.16: Khảo sát về việc thường xuyên đào tạo nâng cao trình độ nhân viên bán hàng và cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả, $N_{a2} = 76$)

Có khoản 13% số DN được khảo sát đã không thường xuyên đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ, 24,1% là ít đồng ý, 22,1% khá đồng ý và chỉ có 14,9% là

đồng ý với vấn đề này. Điều đó cho thấy các DNNVV bán lẻ HMM chưa có nhận thức nhiều về sự cần thiết phải đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ. Chính vì vậy, NLCUDV cũng chưa được cao và được hoàn thiện một cách bài bản.

3.4. Đánh giá của khách hàng về năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam

3.4.1. Mức độ hài lòng của khách hàng về năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM

3.4.1.1. Tần suất mua hàng tại các loại hình bán lẻ hàng may mặc

Số liệu từ bảng 3.5 cho thấy, trong các loại hình bán lẻ may mặc may mặc, cửa hàng chuyên doanh một thương hiệu vẫn được nhiều khách hàng lựa chọn để mua nhất với tần số mua sắm là 606/1643 lần. Tiếp theo là cửa hàng chuyên doanh nhiều thương hiệu (388/1643), thứ 3 là các siêu thị và trung tâm thương mại (370/1643) và loại hình bán lẻ là các chợ truyền thống có tần suất 260/1643 lần.

Bảng 3.5. Tần suất mua sắm hàng may mặc ở các loại hình bán lẻ tại 3 thành phố

Loại hình bán lẻ/ Địa bàn		Cả 3 thành phố	Hà Nội	Tp HCM	Đà Nẵng
Chuyên doanh	Cửa hàng một thương hiệu	606	227	257	122
	Cửa hàng nhiều thương hiệu	388	130	159	99
Siêu thị tổng hợp và trung tâm thương mại		370	109	152	109
Chợ truyền thống		260	97	143	20
Mua trực tuyến trên mạng		51	17	24	10
Tổng số lượt mua hàng ở các cửa hàng khác nhau		1643	578	726	339
Số lần mua hàng bình quân đầu người /3 tháng		4,7	4,7	6,0	3,2
Số người tham gia mẫu nghiên cứu		349	122	121	106

(Ghi chú: $N_{al} = 349$, trong đó mỗi người có thể mua ở nhiều cửa hàng khác nhau trong 3 tháng gần nhất)

Qua đây có thể thấy mức độ hài lòng của KH đối với gói dịch vụ được cung cấp từ các chợ truyền thống là thấp nhất so với các loại hình bán lẻ còn lại, trong đó yếu tố thông tin là kém nhất trong 5 yếu tố của gói dịch vụ. Còn đối với cửa hàng chuyên doanh may mặc và phụ kiện và ở siêu thị/TTTM gần như không có khác biệt nhiều, sự khác biệt chủ yếu ở 2 yếu tố là ‘hàng hóa’ và ‘dịch vụ hiện’ trong gói DV. Khoảng 60% người tiêu dùng VN cho rằng quyết định lựa chọn cửa hàng của họ bị ảnh hưởng bởi vị trí thuận lợi của cửa hàng đó. Nhìn bảng số liệu trên có thể thấy đối với mỗi loại hình cửa hàng bán lẻ may mặc khác nhau, khách hàng sẽ có những đánh giá khác nhau theo các đặc điểm khác nhau ở mỗi loại hình.

Mặt khác, các thương hiệu của các nhà sản xuất như Việt Tiến, An Phước, May 10, Hòa Thọ...cũng thường có mặt ở trong các cửa hàng siêu thị may mặc. Bên cạnh đó, đánh giá của khách hàng đối với các yếu tố trong gói dịch vụ được cung cấp bởi các loại hình bán lẻ cũng khác nhau. Bảng 3.6 mô tả rõ hơn về điều này.

Bảng 3.6: Mức độ hài lòng đối với các loại hình bán lẻ hàng may mặc

Loại hình bán lẻ	Mức độ hài lòng	
	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Chuyên doanh may mặc và phụ kiện	4,22	0,55
Siêu thị/Trung tâm thương mại	3,95	0,55
Chợ truyền thống	3,51	0,59

(Nguồn: dữ liệu khảo sát của tác giả, $N_{a1} = 349$)

3.4.1.2. Mức độ hài lòng với cửa hàng thường xuyên mua nhất

Có thể thấy trong các loại hình bán lẻ hàng may mặc, đặc điểm ‘tiện lợi – vừa mua sắm, vừa giải trí’ được khách hàng đánh giá cao nhất ở các siêu thị (69,5%) và thấp nhất là loại hình chợ truyền thống (22,7%). Khách hàng ưa thích mua sắm ở các siêu thị/ trung tâm thương mại do đặc điểm ‘không cần trả giá’ ở đây.

Bảng 3.7: Đánh giá của khách hàng về một số đặc điểm của cửa hàng mua thường xuyên nhất

Đặc điểm cửa hàng	Chuyên doanh may mặc và phụ kiện		Siêu thị và TTTM		Chợ truyền thống	
	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)
Phù hợp với phong cách may mặc	231	72,9	42	27,8%	47	31,3
Trung bày quần áo dễ chọn	213	67,2	63	41,7	42	28,0
Cửa hàng lớn, sạch, mát, hiện đại	191	60,3	85	56,3	7	4,7
Mức giá phù hợp với thu nhập	143	45,1	48	31,8	94	62,7
Giá cả cố định và dễ so sánh	140	44,2	79	52,3	30	20,0
Nhiều đợt khuyến mại	131	41,3	78	51,7	13	8,7
Nhân viên biết tư vấn về may mặc	123	38,8	24	15,9	20	13,3
Dễ đổi và trả lại hàng đã mua	91	28,7	15	9,9	76	50,7
Vừa mua sắm, vừa giải trí	66	20,8	105	69,5	34	22,7
Mua được nhiều thứ một lúc	64	20,2	96	63,6	87	58,0
Có dịch vụ sửa quần áo miễn phí	47	14,8	22	14,6	15	10,0
Không có gian lận thương mại	41	12,9	51	33,8	7	4,7
Số phiếu đánh giá	$N_{a1.1} = 317$		$N_{a1.2} = 151$		$N_{a1.3} = 150$	

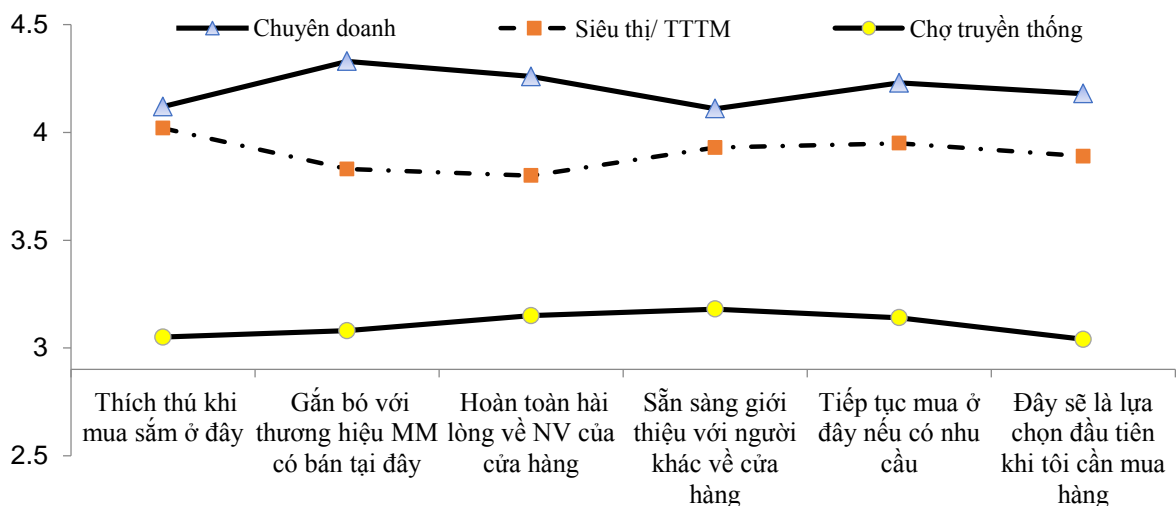
(Ghi chú: Số lượng và tỷ trọng đồng ý với các phát biểu về cửa hàng mua thường xuyên)

Hiểu rõ hành vi mua của KH cùng với những tiêu chí được khách hàng đánh giá là quan trọng sẽ giúp các DN bán lẻ hàng may mặc làm KH hài lòng hơn với trải nghiệm mua sắm tại cửa hàng. Có những đặc điểm rất nhỏ mà nhiều khi các DN bán lẻ thường bỏ qua những lại là vấn đề khiến khách hàng thích thú trong quá trình mua sắm nhưng lại không được đáp ứng. Chẳng hạn như với đặc điểm về giá cả sản

phẩm là cố định và dễ so sánh là tiêu chí được đánh giá khá cao ở các cửa hàng chuyên doanh (44,2%), TTTM và siêu thị (52,3%), trong khi đó ở các chợ đặc điểm này chỉ chiếm 20%. Với tâm lý có thể mua được nhiều thứ một lúc thì các quầy hàng may mặc trong các chợ truyền thống đã thỏa mãn được khách hàng của mình với tỷ lệ hài lòng là 58%, ở TTTM và siêu thị là 63,6%, tuy nhiên tỷ lệ này chỉ đạt 20% các cửa hàng chuyên doanh.

Về chất lượng hàng hóa và dịch vụ cũng như độ ‘ lịch sự’ cùng yếu tố hàng chính hãng thì showroom vẫn được khách hàng đánh giá cao hơn cả so với các loại hình cửa hàng bán lẻ may mặc còn lại. Bên cạnh đó, với đặc điểm nhiều mẫu mã, giá cả hợp lý, lựa chọn đa dạng nên các shop ngoài phố vẫn chiếm ưu thế hơn cả. Còn đối với các chợ truyền thống, loại hình bán lẻ này được đánh giá là có giá rẻ nhưng chất lượng hàng hóa và dịch vụ kém, tuy nhiên loại hình chợ truyền thống lại cũng thu hút được một lượng khách hàng tương đối bởi giá cả hợp lý, khách hàng có nhiều sự lựa chọn.

Đối với các cửa hàng chuyên doanh, sự hài lòng của khách hàng được thể hiện thông qua việc họ sẽ gắn bó lâu dài với thương hiệu tại đây. Còn đối với cửa hàng tại các siêu thị và TTTM, sự hài lòng của khách hàng được thể hiện thông qua sự thích thú của họ khi trải nghiệm mua sắm. Tại các chợ truyền thống, khách hàng thể hiện sự hài lòng thông qua việc sẵn sàng giới thiệu về cửa hàng với người khác. Hình 3.17 cho thấy trong 3 loại cửa hàng bán lẻ hàng may mặc, khách hàng có mức độ hài lòng với cửa hàng chuyên doanh may mặc và phụ kiện là cao nhất, với các chợ truyền thống là thấp nhất.



Hình 3.17. Mức độ hài lòng đối với cửa hàng mua thường xuyên nhất
(Nguồn: dữ liệu khảo sát của tác giả, $N_{al} = 349$)

Kết quả này thể hiện rằng cho dù DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc có quy mô và nguồn lực thấp hơn nhiều so với các siêu thị và TTTM nhưng đã chọn được

phân đoạn thị trường phù hợp, đầu tư nguồn lực tập trung và chú trọng vào các thành tố NLCUDV tốt, đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu khách hàng ở mức độ tương đối cao so với các loại hình bán lẻ khác.

3.4.2. Đánh giá về gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV

NLCUDV của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc đã được 349 khách hàng đánh giá thông qua cuộc khảo sát tại 3 thành phố lớn là Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh. Khách hàng khi đi mua sắm tại 3 loại hình cửa hàng bán lẻ là cửa hàng chuyên doanh, siêu thị/ TTTM hay các chợ truyền thống sẽ đánh giá mức độ quan trọng của một số các tiêu chí mà họ cho là cần thiết khi lựa chọn mua sắm tại đây, thông qua 5 yếu tố trong gói dịch vụ là hàng hóa, phương tiện, thông tin dịch vụ hiện và dịch vụ ản. Hiểu rõ những cảm nhận của khách hàng về dịch vụ của cửa hàng sẽ là những thông tin quan trọng giúp các DN bán lẻ hàng may mặc nâng cao năng lực đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các nhóm khách hàng khác nhau.

Các cửa hàng chuyên doanh được đánh giá cao nhất ở tất cả các khía cạnh, đặc biệt là yếu tố hàng hóa và phương tiện với hầu hết giá trị trung bình trên 4 điểm. Bám sát theo sau là các gian hàng quần áo tại siêu thị tổng hợp và TTTM với khoảng cách điểm thấp hơn một chút ở yếu tố phương tiện vật chất. Cơ cấu mặt hàng tuy không được đa dạng và đổi mới bằng cửa hàng chuyên doanh nhưng bù lại được chút ít bằng mức giá hấp dẫn hơn. Khoảng cách lớn nhất giữa cửa hàng chuyên doanh và tổng hợp nằm ở yếu tố thông tin, rồi đến dịch vụ ản và dịch vụ hiện. Cửa hàng chuyên doanh nhạy bén hơn về việc cung cấp thông tin mới nhất tới khách hàng thông qua website, tin nhắn về những bộ sưu tập mới và các chương trình giảm giá.

Dịch vụ hiện với tính chuyên nghiệp của nhân viên bán hàng thể hiện ở khả năng tư vấn, kiến thức may mặc và sự chú ý tới cá nhân KH khiến cho cửa hàng chuyên doanh có khả năng thu hút cao hơn và có được tần số mua lặp lại lớn hơn. Dịch vụ ản của cửa hàng chuyên doanh cao hơn cửa hàng tổng hợp ở khía cạnh quan tâm tới lợi ích khách hàng và thái độ đúng mực khi giải quyết các khiếu nại của khách nhưng lại kém hơn siêu thị/TTTM ở vị trí gửi xe an toàn và thuận tiện.

Các sạp bán quần áo ở các chợ truyền thống thua xa hai loại cửa hàng hiện đại trên ở tất cả các khía cạnh, trừ giá cả trong yếu tố hàng hóa. Mặc dù giá ở chợ không được niêm yết và trong nhiều trường hợp khi mua KH cần phải mặc cả, thương lượng với người bán, nhưng mức giá tương đối thấp và phù hợp với đa số KH bình dân. Khoảng cách xa nhất thuộc về yếu tố thông tin, khi các chợ truyền thống gần như chỉ có liên hệ với một số rất ít khách quen và thông tin với họ qua điện thoại về những thay đổi hoặc cập nhật của sạp hàng.

Các hình thức thông tin khác (website, hình ảnh về sản phẩm mới, các đợt xả hàng...) gần như không có. Các yếu tố về phương tiện vật chất, dịch vụ hiện và dịch vụ

ấn cũng rất xa và kém hơn nhiều so với cửa hàng tổng hợp và cửa hàng chuyên doanh. Gói dịch vụ bán lẻ của 3 loại cửa hàng may mặc được khách hàng đánh giá theo 5 thành phần (Hàng hóa; Phương tiện; Thông tin; Dịch vụ hiện và Dịch vụ ẩn) với các thang đo chi tiết thể hiện ở bảng 3.8.

Bảng 3.8. Đánh giá gói dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

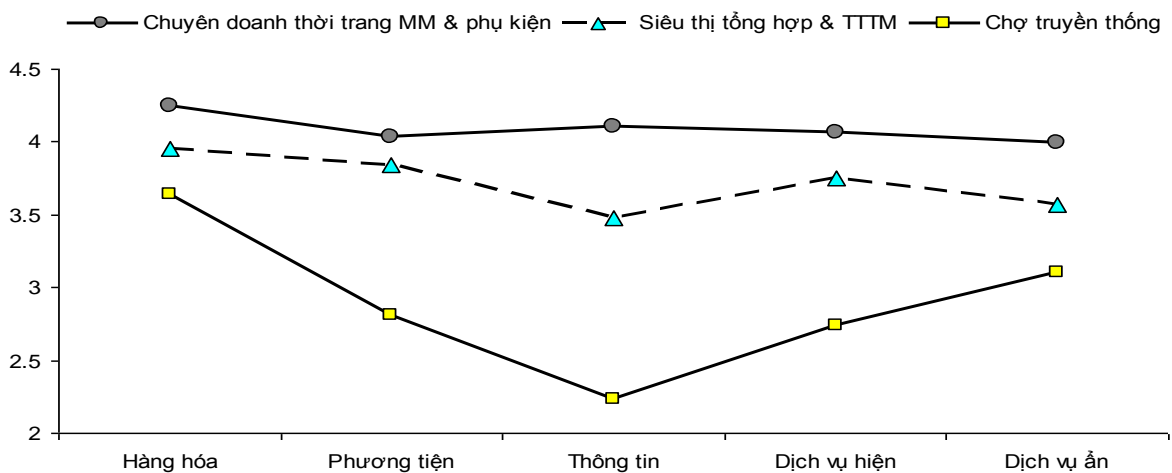
Các thành phần của gói dịch vụ		Chuyên doanh MM và phụ kiện	Siêu thị tổng hợp và TTTM	Chợ truyền thống
Hàng hóa	1. Kiểu dáng thiết kế phù hợp	4,36	3,82	3,50
	2. Màu mã đa dạng và phong phú	4,38	3,75	3,71
	3. Chất liệu vải phù hợp với sinh hoạt	4,34	4,11	3,50
	4. Chất lượng sản phẩm phù hợp với yêu cầu	4,26	4,06	3,61
	5. Giá cả phù hợp với cách chi tiêu	4,00	4,28	4,30
	6. Các sp tạo được dấu ấn thiết kế riêng và độc đáo	4,13	3,67	3,20
	Giá trị trung bình	4,25	3,95	3,64
Phương tiện	7. Cửa hàng trang trí đẹp và có thẩm mỹ	4,04	3,62	3,00
	8. Trưng bày sp theo kịp xu hướng may mặc	4,16	3,59	3,65
	9. Trưng bày sản phẩm dễ tìm, dễ thấy	4,17	3,70	3,05
	10. Không gian rộng rãi và dễ di chuyển	4,05	4,13	3,03
	11. Có buồng thử đồ thoải mái	4,09	4,02	2,15
	12. Có chỗ ngồi nghỉ thư giãn	3,69	3,98	2,00
	Giá trị trung bình	4,03	3,84	2,81
Thông tin	13. Thông tin kịp thời về hàng mới	4,33	3,75	2,60
	14. T. tin nhanh chóng và trực tiếp về khuyến mại	4,26	3,50	2,80
	15. Có website giới thiệu bộ thiết kế mới	3,74	3,20	1,30
	Giá trị trung bình	4,11	3,48	2,23
Dịch vụ hiện	16. Cửa hàng có phương thức thanh toán đa dạng	3,85	4,01	2,00
	17. Cửa hàng có dịch vụ chỉnh sửa quần áo	3,89	3,83	2,00
	18. NV có kiên nhẫn và trả lời được thắc mắc	4,26	3,82	3,00
	19. NV có kỹ năng tư vấn may mặc	4,31	3,69	2,00
	20. NV có cách ứng xử nhã nhặn	4,20	3,95	3,05
	21. NV thể hiện sự chú ý tới cá nhân KH	3,94	3,27	3,00
	22. NV có năng lực giải quyết khiếu nại	3,88	3,33	3,50
	23. Địa điểm mua sắm thuận tiện	4,15	4,11	3,35
	Giá trị trung bình	4,06	3,75	2,74
Dịch vụ ẩn	24. CH có sự quan tâm khi giải quyết khiếu nại cho KH	4,00	3,30	3,30
	25. CH tư vấn để đem lại lợi ích tốt nhất cho KH	4,02	3,24	3,00
	26. Cửa hàng có chỗ gửi xe thuận tiện và an toàn	3,95	4,25	3,00
	Giá trị trung bình	3,99	3,60	3,10

(Ghi chú: 1=hoàn toàn phản đối và 5=hoàn toàn đồng ý)

Dữ liệu khảo sát cho thấy, đối với 5 tiêu chí đánh giá gói dịch vụ đưa ra trên hình vẽ, mức độ hài lòng của KH chỉ cao nhất ở tiêu chí chất liệu vải, trong khi đó mức độ hài

lòng đối với các chương trình khuyến mại của các DN bán lẻ HMM là thấp nhất, mức độ hài lòng đối với kiểu dáng thiết kế và giá cả của trang phục chỉ ở mức trung bình.

Hình 3.18 thể hiện sự so sánh trực quan hơn và tổng quát hơn về đánh giá của người đi mua sắm ở 3 loại hình bán lẻ hàng may mặc khác nhau. Điểm số của 5 thành phần thuộc gói dịch vụ bán lẻ được tính bình quân từ dữ liệu ở bảng 3.8. Có thể thấy rất rõ ràng là trong 3 loại cửa hàng bán lẻ hàng may mặc nêu trên, cửa hàng chuyên doanh được ưa chuộng hơn cả. Tiếp theo đó và có mức độ cạnh tranh tương đối bám sát là các gian hàng may mặc trong các siêu thị tổng hợp và trung tâm thương mại. Các sạp quần áo ở chợ truyền thống sẽ khó lòng bắt kịp hai loại cửa hàng hiện đại trên. Kết quả này khá nhất quán với dữ liệu ở bảng 3.5, khi mà tần số mua sắm mặt hàng may mặc cũng có cường độ cao nhất ở loại hình cửa hàng chuyên doanh.



Hình 3.18. Đánh giá của khách hàng về gói dịch vụ ở các loại hình bán lẻ
(Nguồn: dữ liệu khảo sát của tác giả, $N_{a1} = 349$)

Nhìn chung, khách hàng tại các thành phố lớn thể hiện mức độ hài lòng cao hơn ở các cửa hàng chuyên doanh may mặc và phụ kiện, họ cảm thấy thích thú hơn với trải nghiệm mua sắm trang phục ở đây. Trong đó, khách hàng hài lòng hơn cả với yếu tố hàng hóa tại các điểm bán này, cho thấy các cửa hàng chuyên doanh (một thương hiệu, nhiều thương hiệu và showroom) đã đáp ứng được nhu cầu của phần lớn khách hàng mà họ hướng tới. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều khía cạnh cần phải hoàn thiện hơn để có thể đạt được mức độ hài sự thỏa mãn cao hơn và tần số mua sắm thường xuyên hơn của khách hàng, ở cả cửa hàng chuyên doanh và tổng hợp.

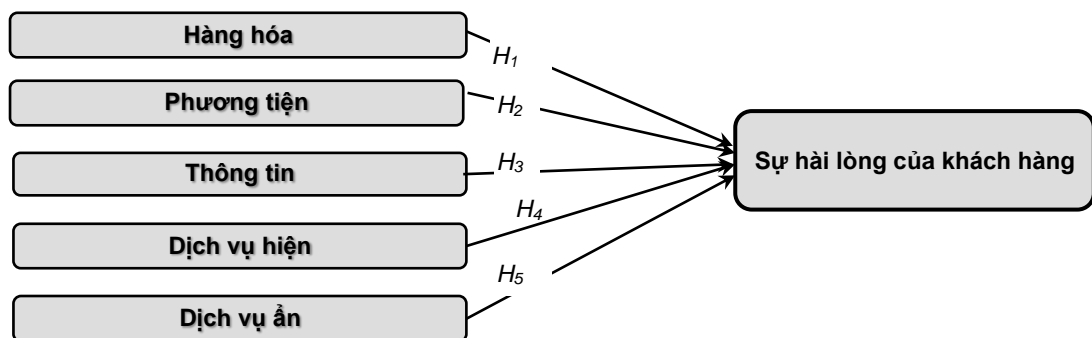
Như vậy, KH tại một số thành phố lớn vẫn có đánh giá cao hơn ở các cửa hàng chuyên doanh may mặc và phụ kiện, họ cảm thấy hài lòng hơn cả khi trải nghiệm mua sắm trang phục ở đây. Trong đó, khách hàng hài lòng hơn cả với yếu tố hàng hóa ở đây, cho thấy các cửa hàng chuyên doanh (một thương hiệu, nhiều thương hiệu và showroom) đã đáp ứng được nhu cầu của phần lớn KH mà họ hướng tới.

3.4.3. Mối quan hệ giữa gói dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng đối với DNNVV bán lẻ hàng may mặc tại các thành phố lớn Việt Nam

Mô hình hồi quy được thiết lập với một biến phụ thuộc là sự hài lòng của khách hàng (HL) và 5 biến độc lập là Hàng hóa (HH), Phương tiện hỗ trợ (PT), Thông tin cần thiết (TT), Dịch vụ hiện (DVH) và Dịch vụ ẩn (DVA).

Các giả thuyết được kiểm nghiệm bằng phép phân tích hồi quy tuyến tính bội, trong đó Sự hài lòng của khách hàng là biến phụ thuộc và 5 yếu tố tác động gồm (Hàng hóa, Phương tiện, Thông tin, Dịch vụ hiện, Dịch vụ ẩn) là những biến độc lập. Phần mềm SPSS 20.0 được sử dụng để hỗ trợ quá trình phân tích dữ liệu.

Đối với thang đo gói dịch vụ, kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha, các thành phần của thang đo gói dịch vụ đều có hệ số Cronbach Alpha được chấp nhận về mặt tin cậy (lớn hơn mức yêu cầu 0,6) (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Mai Trang, 2007).



Hình 3.19: Mối quan hệ giữa gói dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng đối với NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV tại các thành phố lớn ở Việt Nam

Phương pháp thành phần chính Principal Component Axis (PCA) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết sau của nghiên cứu:

H1: Hàng hóa có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của khách hàng

H2: Phương tiện có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của khách hàng

H3: Thông tin có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của khách hàng

H4: Dịch vụ hiện có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của khách hàng

H5: Dịch vụ ẩn có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của khách hàng

Kết quả kiểm định sự tin cậy của thang đo

Trong đó, hệ số Cronbach alpha của 5 thành phần trong gói dịch vụ của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc lần lượt là: Hàng hóa (0.864), Phương tiện hỗ trợ (0.788), Thông tin (0.782), Dịch vụ hiện (0.867) và Dịch vụ ẩn (0.661). Xét hệ số tương quan biến tổng (hiệu chỉnh) của các biến quan sát, chỉ có biến DVH1 (Cửa hàng có phương thức thanh toán đa dạng) là không đạt yêu cầu (0.115), các biến còn lại đều > 0,30 (Hair và ctg 2006), do đó, chỉ có biến DVH1 là bị loại. Như vậy, 25 biến còn lại được sử dụng vào phân tích nhân tố khám phá.

Phân tích khám phá nhân tố với biến độc lập

Kết quả phân tích khám phá nhân tố sau khi phân tích đánh giá độ tin cậy các thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha cho thấy phân tích khám phá nhân tố là phù hợp

với dữ liệu nghiên cứu”. Sau khi loại bỏ những biến quan sát có hệ số tải nhân tố nhỏ (< 0.5), sử dụng phương pháp phân tích thành phần chính (PCA) với phép xoay vuông góc (varimax) cho thấy, Hệ số KMO lớn hơn 0,5 (0,855), kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (p -value < 0.05), phương sai giải thích của các biến quan sát rút trích được lớn hơn 50% (66.756%). Các biến quan sát của các biến độc lập trong mô hình hội tụ thành 6 nhân tố như mô hình lý thuyết và không cần điều chỉnh (Phụ lục K).

Bảng 3.9: Kết quả kiểm định sự tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach Alpha

	Biến quan sát	Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach Alpha nếu loại biến	Hệ số Cronbach Alpha
Hàng hóa	1. Kiểu dáng thiết kế phù hợp	HH1	0.594	0.854	0.864
	2. Mẫu mã đa dạng và phong phú	HH2	0.622	0.849	
	3. Chất liệu vải phù hợp với sinh hoạt	HH3	0.634	0.846	
	4. Chất lượng sản phẩm phù hợp với yêu cầu	HH4	0.709	0.832	
	5. Giá cả phù hợp với cách chi tiêu	HH5	0.670	0.839	
	6. Các SP có dấu ấn thiết kế riêng và độc đáo	HH6	0.745	0.826	
Phương tiện	7. Cửa hàng trang trí đẹp và có thẩm mỹ	PT1	0.416	0.787	0.788
	8. Trưng bày SP theo kịp xu hướng may mặc	PT2	0.546	0.756	
	9. Trưng bày sản phẩm dễ tìm, dễ thấy	PT3	0.604	0.741	
	10. Không gian rộng rãi và dễ di chuyển	PT4	0.490	0.775	
	11. Có buồng thử đồ thoải mái	PT5	0.560	0.750	
	12. Có chỗ ngồi nghỉ thư giãn	PT6	0.693	0.726	
Thông tin	13. Thông tin kịp thời về hàng mới	TT1	0.493	0.829	0.782
	14. Thông tin nhanh chóng và trực tiếp	TT2	0.630	0.707	
	15. Có website giới thiệu bộ thiết kế mới	TT3	0.774	0.529	
Dịch vụ hiện	Cửa hàng có phương thức thanh toán đa dạng	DVH1	0.115	0.910	0.867
	16. Cửa hàng có dịch vụ chỉnh sửa quần áo	DVH2	0.763	0.834	
	17. NV có kiến thức và trả lời được thắc mắc	DVH3	0.704	0.841	
	18. NV có kỹ năng tư vấn may mặc	DVH4	0.790	0.833	
	19. NV có cách ứng xử nhã nhặn	DVH5	0.559	0.858	
	20. NV thể hiện sự chú ý tới cá nhân KH	DVH6	0.707	0.843	
	21. NV có năng lực giải quyết khiếu nại	DVH7	0.723	0.840	
	22. Địa điểm mua sắm thuận tiện	DVH8	0.765	0.837	
Dịch vụ ẩn	23. CH quan tâm giải quyết khiếu nại cho KH	DVA1	0.453	0.591	0.661
	24. CH tư vấn để đem lại lợi ích tốt nhất cho KH	DVA2	0.463	0.580	
	25. CH có chỗ gửi xe thuận tiện và an toàn	DVA3	0.505	0.526	

(Ghi chú: số biến quan sát giữ lại: 25; biến quan sát bị loại là: “Cửa hàng có phương thức thanh toán đa dạng”)

Kết quả phân tích khám phá nhân tố với biến phụ thuộc cho thấy biến phụ thuộc hài lòng khách hàng là một thang đo đơn hướng và bộ dữ liệu thích hợp sử dụng phân tích khám phá nhân tố”. Hệ số KMO lớn hơn 0.5 (0.851), phương sai giải thích lớn hơn 50% (50.727%), các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.5 và các biến quan sát hội tụ thành một nhân tố duy nhất.

Đối với thang đo sự hài lòng cũng đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach Alpha là 0.789, các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, cho thấy thang đo đánh giá hài lòng khách hàng đạt tính tin cậy cần thiết.

Phương trình hồi quy:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \varepsilon$$

Trong đó: y (biến phụ thuộc): Mức độ hài lòng của khách hàng

x_1 : Hàng hóa (HH) x_2 : Phương tiện (PT)

x_3 : Thông tin (TT) x_4 : Dịch vụ hiện (DVH)

x_5 : Dịch vụ ẩn (DVA) $\beta_0 - \beta_5$: hệ số chuẩn hóa ε : Phần dư

Bảng 3.10: Kết quả kiểm định thang đo Sự hài lòng của khách hàng qua với hệ số Cronbach Alpha

Biến quan sát	Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến	Hệ số Cronbach's Alpha
Tôi thấy thích thú khi mua sắm ở đây	HL1	.540	.774	0.789
Tôi thấy mình gắn bó với thương hiệu thời trang có bán tại đây	HL2	.501	.779	
Tôi hoàn toàn hài lòng về nhân viên của cửa hàng	HL3	.510	.777	
Tôi sẵn sàng giới thiệu với người khác về cửa hàng	HL4	.525	.775	
Tôi sẽ tiếp tục mua ở đây nếu có nhu cầu	HL5	.712	.734	
Đây sẽ là lựa chọn đầu tiên của tôi khi cần mua quần áo	HL6	.568	.764	

(Nguồn: dữ liệu khảo sát của tác giả, $N_{a1} = 349$)

Kết quả phân tích tương quan

Theo như kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đối với thị trường may mặc tại 3 thành phố lớn là Hà Nội, TP Hồ Chí Minh và Đà Nẵng thì: Với giả thuyết được đặt ra ban đầu về mối quan hệ cùng chiều giữa 5 thành phần của gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc và sự hài lòng của khách hàng: Kết quả kiểm định cho thấy các mối quan hệ này đều đạt giá trị về mặt lý thuyết. Do đó, 5 thành phần của gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc và sự hài lòng của khách hàng có mối quan hệ cùng chiều với nhau.

Mô hình nghiên cứu được phát triển với các giả thuyết về mối quan hệ nhân quả. Trước khi kiểm định các mối quan hệ nhân quả, tác giả sử dụng phân tích tương quan để đánh giá dấu hiệu về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình. Hệ số

tương quan Pearson được sử dụng trong nghiên cứu này. Kết quả phân tích với dữ liệu khảo sát được trình bày tại bảng 3.11.

Bảng 3.11: Bảng phân tích tương quan

	Hàng hóa (HH)	Phương tiện (PT)	Thông tin (TT)	Dịch vụ hiện (DVH)	Dịch vụ ẩn (DVA)	Sự hài lòng (HL)
Hàng hóa (HH)	1					
Phương tiện (PT)	.347**	1				
Thông tin (TT)	.040	.076	1			
Dịch vụ hiện (DVH)	.571**	.307**	.132*	1		
Dịch vụ ẩn (DVA)	.387**	.236**	.001	.273**	1	
Sự hài lòng (HL)	.653**	.396**	.122*	.570**	.440**	1

** . Hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê ở mức 0.01 (kiểm định hai phía)
* . Hệ số tương qua có ý nghĩa thống kê ở mức 0.05 (kiểm định hai phía)

(Nguồn: dữ liệu khảo sát của tác giả, $N=349$)

Như vậy, gói dịch vụ được cung cấp là một trong những nguyên nhân dẫn đến sự hài lòng khách hàng. DVCU tốt sẽ làm tăng sự hài lòng của khách hàng và ngược lại. “Nếu các yếu tố của gói dịch vụ được cải thiện sẽ dẫn đến cảm nhận của khách hàng về dịch vụ được cải thiện và khách hàng sẽ thỏa mãn với dịch vụ của doanh nghiệp bán lẻ. Đồng thời, khách hàng hài lòng sẽ có xu hướng sử dụng lại dịch vụ của doanh nghiệp cao hơn khách hàng không hài lòng” (Nguyễn và Nguyễn, 2003; Phạm và Kullada, 2009). Sự hài lòng cũng như lòng trung thành của khách hàng được xem là tài sản của doanh nghiệp. Để nâng cao lòng trung thành của khách hàng thì các nhà quản trị cần quan tâm nâng cao sự hài lòng của họ.

Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình hồi quy bội được chạy đồng loạt với tất cả các biến độc lập. Kết quả cho thấy mô hình về sự hài lòng của khách hàng với gói dịch vụ được cung ứng bởi các DNNVV bán lẻ hàng may mặc có ý nghĩa thống kê. Số liệu phân tích cho thấy có 04/05 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận.

Kết quả phân tích cho thấy, hệ số $R^2 = 0.533$ chứng tỏ rằng các biến trong mô hình giải thích được 53.3% sự thay đổi của sự hài lòng khách hàng, 46.7% còn lại do những nhân tố khác không đưa vào mô hình. Kiểm định F có $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ cho thấy có tối thiểu một biến độc lập ảnh hưởng tới biến phụ thuộc, hay mô hình là thích hợp. Sử dụng kiểm định bằng giá trị $p\text{-value}$ của thống kê t ở mức ý nghĩa 5% cho thấy chấp nhận 04/05 giả thuyết đặt ra bao gồm:

H1: Hàng hóa có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của KH

H2: Phương tiện có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của KH

H4: Dịch vụ hiện có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của KH

H5: Dịch vụ ẩn có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của KH

Bảng 3.12: Phân tích hồi quy

Biến độc lập	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	p-value	Thống kê đa cộng tuyến
	B	SE	Beta			VIF
Hệ số chặn	1.370	.159		8.629	.000	
Hàng hóa cần thiết	.274	.033	.389	8.196	.000	1.681
Phương tiện hỗ trợ	.104	.030	.136	3.420	.001	1.177
Thông tin	.036	.021	.064	1.729	.085	1.023
Dịch vụ hiện	.114	.021	.246	5.403	.000	1.544
Dịch vụ ẩn	.107	.023	.190	4.736	.000	1.197
$F = 80.409, p\text{-value} = 0.000$						
$R^2_{adj} = 0.533$						
<i>Biến phụ thuộc: HL (Sự hài lòng của khách hàng)</i>						

(Ghi chú: Các giả định của phương pháp OLS đã được kiểm tra không cho thấy có ảnh hưởng tới kết quả ước lượng./.

Phương trình hồi quy viết theo hệ số chuẩn hóa được biểu diễn như sau:

$$HL = 0,389*HH + 0,136*PT + 0,246*DVH + 0,190*DVA + \varepsilon$$

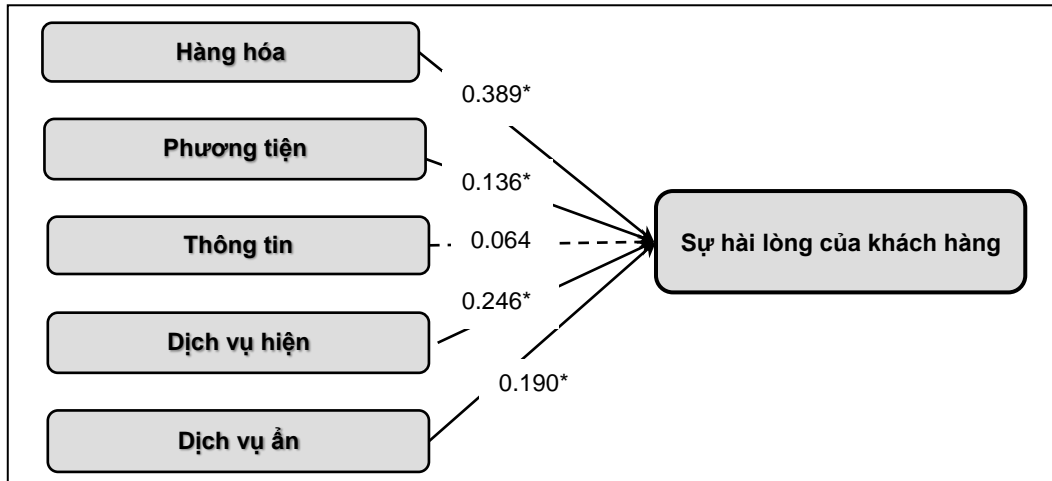
(Ghi chú: Biến Thông tin (TT) không có ý nghĩa thống kê (p-value > 0.05) nên không viết trong phương trình này).

Các hệ số Beta chuẩn hóa cũng phản ánh mức độ ảnh hưởng của biến độc lập tới biến phụ thuộc. Hay nói cách khác sự hài lòng của khách hàng chịu ảnh hưởng ở cường độ khác nhau trong các nhân tố khảo sát. Cụ thể, ảnh hưởng lớn nhất là biến hàng hóa ($\beta = 0.389$), tiếp theo là dịch vụ hiện ($\beta = 0.246$), dịch vụ ẩn ($\beta = 0.190$) và cuối cùng là phương tiện ($\beta = 0.136$). Đây là cơ sở quan trọng định hướng doanh nghiệp hướng đến yếu tố then chốt quyết định sự hài lòng của khách hàng đối với doanh nghiệp mình.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu thể hiện rằng sự hài lòng của KH đối với gói dịch vụ của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc có mối tương quan đồng thuận lớn với các đặc điểm chức năng chủ đạo của DN bán lẻ. So sánh mức độ tác động giữa các đặc tính của DN bán lẻ hàng may mặc cho thấy Hàng hóa là yếu tố quan trọng nhất ($\beta = 0.427$), yếu tố quan trọng thứ 2 là DV hiện ($\beta = 0,212$), sau đó là Dịch vụ ẩn ($\beta = 0,211$), – chứng tỏ đối với hàng may mặc, KH quan tâm nhiều nhất tới các yếu tố Hàng hóa, hay chính là các yếu tố thuộc về đặc tính của sản phẩm (như kiểu dáng, thiết kế, mẫu mã, màu sắc, giá cả,...).

Bên cạnh đó là yếu tố Dịch vụ hiện (thể hiện qua kỹ năng của nhân viên bán hàng trong việc tư vấn cũng như xử lý các khiếu nại của khách hàng), và các yếu tố khác thuộc về Dịch vụ hiện (như nơi để xe, dịch vụ sửa chữa quần áo) cũng rất được khách hàng quan tâm. Mặc dù vậy các yếu tố này hiện nay chưa được chú trọng và quan tâm đúng mực của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc. Ngoài ra, yếu tố Phương

tiện hỗ trợ (cách trưng bày, không gian, phòng thử đồ,...) cũng có ý nghĩa đối với khách hàng, tuy ở mức độ tác động thấp hơn ($\beta = 0.136$) nhưng các DNNVV vẫn cần lưu ý để tạo cảm giác thoải mái nhất với khách hàng nhằm lưu giữ họ ở lại cửa hàng lâu hơn và thu hút hành vi mua lặp lại. Sau quá trình chạy hồi quy, ta có mô hình 3.20.



Hình 3.20: Kết quả mối quan hệ giữa gói dịch vụ sự hài lòng của khách hàng đối với NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV tại các thành phố lớn Việt Nam

(Ghi chú: Nét đường nét liền là những biến có ý nghĩa thống kê, đường nét đứt là biến không có ý nghĩa thống kê; * là mức ý nghĩa thống kê 5%)

Bên cạnh đó, giả thuyết bị bác bỏ cũng cần được nhìn nhận trong ngữ cảnh của mô hình hồi quy đầy đủ. Nghĩa là dưới tác động của của các biến độc lập quan trọng thì những biến kém quan trọng hơn không có ảnh hưởng thêm vào khả năng dự báo của mô hình. Hơn nữa, lý do có thể xuất phát từ việc các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cũng chưa coi trọng đúng mức việc đưa thông tin tới khách hàng của mình hoặc chưa biết cách tiếp cận các khách hàng quan trọng qua các kênh truyền thông khác nhau.

3.5. Thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của một số DNNVV tại Việt Nam

3.5.1 Năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ của Công ty CP Thời Trang H&H Luxury

3.5.1.1. Khái quát về Công ty CP Thời trang H&H Luxury

a. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty CP Thời trang H&H Luxury, với thương hiệu H&H, là một công ty còn non trẻ, được thành lập năm 2015, song công ty cũng đã có những dấu ấn nhất định về tính thời trang đối với khách hàng Hà Nội và một số tỉnh thành khác tại Việt Nam. Hiện nay, ngoài 2 showroom đặt tại Hà Nội (Phố Lê Trọng Tấn – Thanh Xuân và Trần Phú – Hà Đông), Công ty đã mở rộng hệ thống showroom tại một số tỉnh thành khác như: Vinh, Hải Phòng, Quảng Ninh, Thanh Hóa và Thái Nguyên.

Trụ sở chính trước đây của Công ty được đặt tại 200 Thái Hà, Phương Trung Liệt, Quận Đống Đa, Hà Nội. Hiện tại, cơ sở chính và xưởng may, thiết kế của Công ty được đặt tại Khu đô thị Linh Đàm với diện tích 500m².

Tạo dựng cá tính thương hiệu mạnh mẽ: H&H luôn nhận thức việc tạo dựng cá tính thương hiệu là để gây ấn tượng với khách hàng. Cá tính thương hiệu được H&H xây dựng thông qua phong cách thời trang của từng sản phẩm, giúp khách hàng thể hiện được cá tính của mình hay vị trí của mình trong xã hội. Thời gian qua, H&H nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm, định vị giá trị và các mẫu thiết kế thời thượng. Với cách làm như vậy, thương hiệu H&H xây dựng dựa trên yếu tố cảm xúc và cá tính để cạnh tranh với các đối thủ khác trên thị trường.

Bảng 3.13. Tổng quan về Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury

Tên đầy đủ: Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury		Trụ sở: C3, Lô 7, Định Công, Hà Nội	
Năm thành lập: 16/12/2015		Giám đốc: Phạm Thương Huyền	
		Chủ tịch HĐQT: Vũ Đức Hải	
Tâm nhìn/Sứ mệnh:	Với mong muốn đem lại sự sang trọng, tự tin và quý phái dành cho phái đẹp.		
Sản phẩm chủ đạo:	Thời trang công sở, dạo phố dành cho giới nữ		
Thị trường:	Hà nội, HCM, Đà Nẵng,...		
Đối thủ trực tiếp:	Ivy Moda, Eva de Eva, Elise, Format		
Kết quả tài chính (2018)	Doanh số : 20,82 (tỷ đồng) Lợi nhuận: 2,51(tỷ đồng)		
Số lao động (người)	60		

(Nguồn: dữ liệu thứ cấp và phỏng vấn từ công ty CP Thời trang H&H Luxury)

b. Kết quả sản xuất kinh doanh

Mặc dù công ty có rất nhiều đối thủ cạnh tranh nhưng giai đoạn 2016 – 2019 là giai đoạn nền kinh tế có sự tăng trưởng cao. Chính vì vậy, doanh thu bán hàng của công ty rất khả quan. Mức tăng trưởng doanh thu của công ty năm 2018 là 14,52% so với năm 2017. Dự kiến năm 2019, tổng doanh thu sẽ lên tới hơn 21,35 tỷ đồng bởi công ty dự định mở thêm cửa hàng ra các tỉnh. Mặc dù doanh thu cao nhưng chi phí để vận hành hệ thống cung ứng dịch vụ của công ty cũng rất lớn nên lợi nhuận sau thuế của công ty đến năm 2018 chỉ đạt 2,51 tỷ đồng.

Bảng 3.14. Kết quả kinh doanh của Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	Mức tăng trưởng 2018 so với 2017	2019 (dự kiến)
Tổng doanh thu	17,52	18,18	20,82	14,520%	21,35
Lợi nhuận gộp	1,57	2,38	2,96	24,51%	3,00
Lợi nhuận sau thuế	1,33	2,02	2,51	24,51%	2,55
Tổng tài sản	51,12	62,27	79,96	28,41%	85,23

(Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo thường niên của công ty)

Tuy nhiên, mức tăng trưởng lợi nhuận cũng rất lớn, lên tới 24,5% trong năm 2018. Điều này cho thấy thành công trong kinh doanh của công ty, trong đó phải kể đến hiệu quả của hệ thống cung ứng dịch vụ. Tổng tài sản của công ty cũng tăng lên

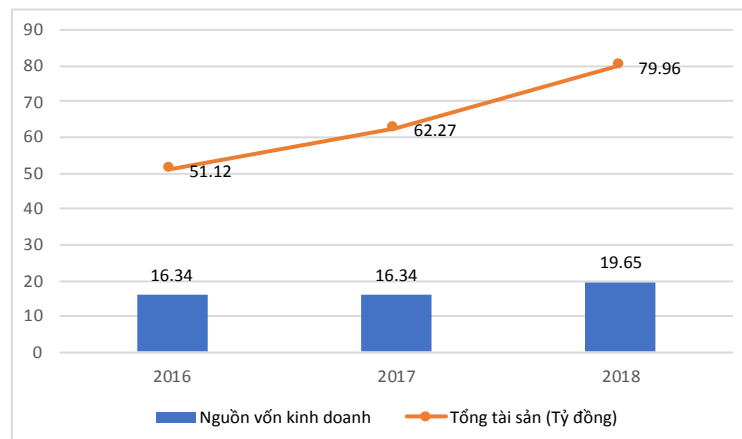
nhANH chóng với tốc độ 28,41% trong năm 2018, đạt 79,96 tỷ đồng. Dự kiến, con số này vẫn tiếp tục tăng trong năm 2019.

3.5.1.2. Thực trạng nguồn lực

a. Nguồn lực hữu hình

* Nguồn lực tài chính

Nguồn vốn của công ty bao gồm vốn chủ sở hữu và vốn vay. Trong đó vốn vay chiếm hơn 50%. Năm 2016, nguồn vốn kinh doanh của công ty là 16,34 tỷ đồng và không thay đổi tới năm 2017. Nhưng sang 2018, chủ sở hữu quyết định tăng lượng vốn lên 19,65 tỷ để mở rộng sản xuất. Mặc dù vốn góp không nhiều và thuộc loại doanh nghiệp nhỏ nhưng tổng giá trị tài sản lại rất lớn gấp khoảng 3-4 lần. Có thể thấy, với tăng trưởng dương về vốn cũng như tổng tài sản thì NLCUDV của Công ty CP Thời trang H&H được đảm bảo. Tuy nhiên, tỷ trọng vốn vay còn khá cao và cũng là một dấu hiệu cho mức độ rủi ro cao trong kinh doanh.



Hình 3.21: Tăng trưởng nguồn vốn và tài sản của công ty giai đoạn 2016-2018

(Nguồn: Báo cáo tài chính của công ty năm 2017, 2018)

* Cơ sở hạ tầng

Hiện công ty có 6 nhà may gia công với 40 công nhân, 1 xưởng may mẫu chính đặt tại Linh Đàm với diện tích 500m². Cửa hàng của H&H có diện tích trên 100m² được trang trí hiện đại, sang trọng để khi khách hàng đến với H&H luôn có cảm giác được phục vụ chu đáo, là “thượng đế” thật sự. Tại Hà Nội, 1 showroom được đặt tại phố Lê Trọng Tấn, quận Thanh Xuân, 1 showroom được đặt tại phố Trần Phú, Hà Đông. Ngoài ra, các showroom khác được công ty đặt Vinh, Thanh Hóa, Hải Phòng, Quảng Ninh và Thái Nguyên. Tuy nhiên giá sản phẩm khá phải chăng (khoảng 300.000đ – 600.000đ đối với các sản phẩm chủ đạo của công ty là áo kiêu, quần, váy, đầm) là điều giúp cho lượng khách hàng thân thiết của H&H ngày càng tăng lên rõ rệt.

b. Nguồn lực vô hình

Đây là nguồn tài sản quan trọng của doanh nghiệp, có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh nhưng việc tích lũy đòi hỏi thời gian lâu dài. Giai đoạn hiện nay, mặc dù đã được có được thị phần nhất định trên thị trường, song công ty cũng đang nỗ lực để gây dựng uy tín thương hiệu của mình đối với khách hàng. Nhận

thức được ý nghĩa của các nguồn lực vô hình đối với sự phát triển bền vững, giúp công ty tạo ra giá trị và lợi nhuận, do vậy Công ty đã tập trung phát triển tốt các yếu tố này.

Bảng 3.15. Các nguồn lực vô hình của Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury

Nguồn lực vô hình		Tác động đến nhóm NLCUDV
<i>Con người</i>	Đội ngũ nhân viên, đặc biệt là những nhân viên bán hàng online, được đào tạo đầy đủ kỹ năng trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ
<i>Thông tin</i>	Hệ thống thông tin luôn sẵn sàng đáp ứng phục vụ yêu cầu của chiến lược kinh doanh, phát triển hệ thống phân phối, mở rộng quy mô	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ
<i>Văn hóa DN</i>	Văn hóa tổ chức bền vững, đoàn kết.	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ
<i>Lãnh đạo</i>	Lãnh đạo luôn chú trọng tạo động lực làm việc cho nhân viên qua các chương trình thi đua khen thưởng, giải thưởng cho nhân viên xuất sắc, các chương trình xây dựng tinh thần làm việc,...	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ
<i>Uy tín</i>	Thương hiệu có uy tín, đã chiếm lĩnh thị phần nhất định về nhãn hiệu sản phẩm trên thị trường ở một số tỉnh thành phía Bắc	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH

(Nguồn: tổng hợp từ kết quả khảo sát và phỏng vấn của tác giả)

3.5.1.3. Thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ của Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury

a. Năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ

Đối tượng khách hàng chính của H&H là nữ giới văn phòng với lứa tuổi từ 20 – 45, ưa thích phong cách lịch sự, sang trọng. Với mục tiêu phát triển bền vững, Công ty CP thời trang H&H Luxury cố gắng cống hiến vì lợi ích chung của xã hội.

Các sản phẩm của công ty hướng tới khách hàng nữ trung và cao cấp, với thiết kế đa dạng phù hợp cả công sở, dạo phố và dự tiệc. Là một công ty còn non trẻ, mới thành lập năm 2015, nhưng những năm đầu tiên công ty đã có lợi nhuận thể hiện nỗ lực rất lớn trong kinh doanh nói chung và cung ứng dịch vụ nói riêng. Đến năm 2018, hoạt động của công ty bắt đầu ổn định hơn và có hiệu quả nhất định. Từ những ngày đầu tiên, H&H đã xác định, sản phẩm của mình phải lấp vào chỗ trống trong ngành thời trang may mặc Việt Nam lâu nay - phân khúc các sản phẩm thuộc nhóm trung cấp, với

mức giá thấp hơn H&M, Zara, nhưng phải cao hơn hàng ở các chợ truyền thống. Thực tế cho thấy, phân khúc này ứng với nhóm khách hàng là phụ nữ tại Việt Nam có mức thu nhập từ 10-20 triệu đồng/tháng, vốn luôn cảm thấy “thiếu đồ đẹp để thay đổi”, dù tủ đồ ở nhà luôn chật kín những váy vóc, giày dép.

Ngay từ khi mới hoạt động, H&H đã tạo dựng được sự định vị về giá trị của sản phẩm để khách hàng luôn xác định được phân cấp của sản phẩm và hướng đối tượng khách hàng. Tuy nhiên, H&H cần xem xét lại sự định vị tổng thể và xem xét việc phát triển thương hiệu phụ. Điều này cũng có thể gây nguy hiểm đến sự mục tiêu phát triển chung và có thể khiến doanh nghiệp chệch hướng.

b. Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng

Công ty đã chú trọng đến việc quan sát, theo dõi số lượng khách hàng vào cửa hàng hàng ngày. Việc này được thực hiện một cách đơn giản thông qua việc đếm số lượng khách hàng vào cửa hàng theo ngày. Cụ thể, công ty tính toán chỉ số về sự chuyên đổi khách hàng (số khách hàng mua/ số khách hàng vào cửa hàng). Qua đó, công ty sẽ phân tích được hiệu quả phục vụ của cửa hàng, đồng thời nhận biết sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng.

Bên cạnh đó, để có thể nhận biết tốt hơn nhu cầu, thị hiếu của khách hàng, công ty đã nghiên cứu để xác định giá trị vòng đời của khách hàng (tức là tổng số tiền họ sẽ chi tiêu cho sản phẩm hàng hóa dịch vụ của DN). Như vậy, công ty có thể xác định được một khách hàng có nhu cầu như thế nào, và cần đầu tư bao nhiêu tiền để có được và giữ chân khách hàng đó. Công ty luôn có ý thức về việc phát triển mối quan hệ xã hội với khách hàng và duy trì mối quan hệ lâu dài với họ. Công ty hiểu rõ tầm quan trọng của mối quan hệ với khách hàng để đạt được thành công trong kinh doanh. Đó là yếu tố dẫn đến việc tăng số lượng khách hàng trung thành và cũng là lợi thế cạnh tranh của DN trên thị trường bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam.

Tuy nhiên, việc nghiên cứu thị trường và nhu cầu khách hàng chưa được thường xuyên và không được thực hiện một cách bài bản, chuyên nghiệp khi chỉ đánh giá thị trường thông qua quan sát và ít thực hiện khảo sát lấy ý kiến khách hàng. Điều này khiến cho DN khó nắm bắt được nhu cầu khách hàng để có thể đưa ra chiến lược bán lẻ một cách phù hợp. Bên cạnh đó, công ty mới chỉ có kế hoạch bán hàng trong ngắn hạn mà chưa chú trọng đầu tư xây dựng chiến lược bán lẻ dài hạn.

b. Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH

Hiện nay, các dịch vụ được cung ứng ở H&H đều được đánh giá cao. Sự quan tâm tới khách hàng cũng như dịch vụ bán hàng được thể hiện qua hệ thống cửa hàng sạch đẹp, tiện nghi, phù hợp với nhu cầu mua sắm, với đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, có kinh nghiệm, sẵn sàng giải đáp những thắc mắc cũng như cung cấp những thông tin mới về sản phẩm cũng như chất lượng, giá thành và thông tin về công ty tới khách hàng, cũng như luôn lắng nghe và giải đáp những thắc mắc của người tiêu dùng, đồng thời phản ánh những thông tin đó về công ty để phục vụ một cách tốt nhất cho khách hàng.

Hàng hóa: Đa dạng, phong phú, nhiều mẫu mã, kiểu dáng, màu sắc với phong cách lịch sự, sang trọng, tinh tế. Các sản phẩm được sử dụng chất liệu bền đẹp, có mức giá ở mức trung bình. Nhìn chung, các sản phẩm của công ty có nét đặc trưng riêng của thương hiệu cao cấp và luôn cập nhật xu hướng mới trên thế giới. Công ty đã kết hợp các hoạt động quảng cáo, có chính sách giá cả và quảng bá hấp dẫn có thể truyền tải cả lợi ích của sản phẩm cũng như thu hút sự chú ý của khách hàng.

Phương tiện: Với 2 showroom ở Hà Nội, được đặt tại các tuyến phố lớn, sầm uất, không gian showroom lịch sự, trưng bày nhiều mẫu sản phẩm. Thông qua bầu không khí và cách trưng bày sản phẩm, các gian hàng của công ty mang đến cho khách hàng những trải nghiệm mới về trang phục cũng như phụ kiện thời trang, giúp khách hàng có thể tận hưởng trải nghiệm của họ và muốn dành nhiều thời gian hơn trong các cửa hàng của công ty. Không gian trưng bày sản phẩm luôn được chú trọng để khơi dậy mong muốn mua của khách hàng. Hệ thống đèn chiếu sáng cũng làm tôn lên nét quý phái cho không gian mua sắm tại cửa hàng.

Thông tin: công ty cung cấp các bộ sưu tập chính và bộ sưu tập có giới hạn theo mùa hoặc sự kiện cùng với các nhà thiết kế cao cấp. H&H tăng cường tính độc đáo của sản phẩm nhờ vào các bộ sưu tập cụ thể, giới thiệu các bộ sưu tập thông qua hình ảnh những người nổi tiếng (chẳng hạn các bộ sưu tập của công ty thường có hình ảnh giới thiệu của Á hậu Thụy Vân, Tú Anh, và nhiều nhân vật có tiếng khác). Thông tin về các chương trình giảm giá đặc biệt tại cửa hàng cho các bộ sưu tập mới cũng giúp khơi dậy sự hấp dẫn của thương hiệu. Theo các phong cách giao tiếp khác nhau, cũng như các DN bán lẻ hàng may mặc khác, H&H cũng tiếp cận các khách hàng khác nhau và nhấn mạnh các giá trị thời trang cụ thể. Hình ảnh của công ty còn in dấu ấn trong lòng người tiêu dùng thông qua việc thành lập Quỹ “Áo mới tới trường” – được xây dựng từ sự lựa chọn và tin dùng sản phẩm của mỗi khách hàng giành cho H&H Luxury. Tuy nhiên, công ty vẫn còn hạn chế và chưa chú trọng nhiều đến việc quản lý thông tin và dữ liệu từ khách hàng.

Dịch vụ hiện: Công ty đã xây dựng một hệ thống cung ứng dịch vụ đầy đủ ở các cửa hàng từ dịch vụ đón tiếp đến các dịch vụ tiếp thị nhằm tạo cho khách hàng được hưởng thụ sự chăm sóc chu đáo. Ở các cửa hàng của mình, doanh nghiệp sắp xếp nhân viên đứng mở cửa cho khách và chào khách. Nhân viên này có thể giới thiệu qua các khu trưng bày sản phẩm để khách dễ dàng tìm chọn những sản phẩm phù hợp với nhu cầu. Khách hàng tự do lựa chọn sản phẩm, thử đồ. Trong quá trình đó, luôn có nhân viên tư vấn để khi khách hàng cần thì sẽ tư vấn một cách phù hợp nhất. Các nhân viên tư vấn không làm phiền khách hàng khi lựa chọn nhưng sẽ hỗ trợ, phụ giúp khách hàng nếu họ cần.

Khu vực quầy thanh toán được đặt 1-2 máy thanh toán để khách hàng không phải chờ lâu. Ngoài ra, cửa hàng có thể cung cấp thêm dịch vụ gửi hàng đến tận nhà cho khách nếu khách hàng lựa chọn qua mạng, lựa chọn mà cửa hàng chưa có sẵn hàng, sửa chữa sản phẩm miễn phí cho khách...

Các dịch vụ chăm sóc sau bán hàng cũng được doanh nghiệp triển khai khá tốt. Với khách hàng có thẻ VIP, nhân viên chăm sóc sẽ thường xuyên gọi điện hỏi thăm và

thông báo các chương trình mới. Đối với cách khách hàng làm thẻ thành viên khác, công ty áp dụng chương trình thông tin bằng tin nhắn tự động để khách hàng luôn có thể theo dõi các chương trình chăm sóc khách hàng.

Dịch vụ ản: Với 2 showroom lớn tại Hà Nội, thuận tiện đi lại cũng như mua sắm nên khách hàng cũng dễ bị thu hút bởi cửa hàng. Bãi gửi xe an toàn ngay trước showroom, vì vậy khách hàng không có phàn nàn gì về yếu tố này.

d. Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ

Mặc dù Công ty có một hệ thống kênh tiêu thụ sản phẩm chưa rộng lớn, chỉ có 2 cửa hàng giới thiệu sản phẩm ở Hà Nội và hiện nay đã mở thêm showroom tại Hải Phòng, Thanh Hóa, Quảng Ninh và Thái Nguyên nhưng công ty lại phát triển mạnh kênh phân phối online, cộng tác viên bán hàng trực tiếp. Việc tạo lập một hệ thống bán hàng hiện đại đã khiến H&H dễ dàng đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng, đồng thời khuếch trương vị thế các sản phẩm của mình. Nó cũng giúp cho công ty có điều kiện thu thập những thông tin về khách hàng và lắng nghe ý kiến của khách hàng một cách nhanh nhất để không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ cung ứng.

Công ty đã sử dụng các phương tiện truyền thông như : tạp chí dệt may, tạp chí mốt, tạp chí công nghiệp nhẹ... các tờ gấp giới thiệu sản phẩm. Dịch vụ tiếp thị được công ty thực hiện dựa trên hệ thống cộng tác viên là chủ yếu và chưa có bộ phận quảng cáo riêng nên việc thiết kế chương trình, nội dung, ý tưởng quảng cáo sản phẩm đều được thuê ngoài thực hiện. Bên cạnh đó, công ty thường xuyên tổ chức những chương trình khuyến mại, bốc thăm trúng thưởng cho những khách hàng mua sản phẩm của công ty vào những dịp kỷ niệm hay ngày lễ quan trọng. Đây cũng là một thế mạnh của H&H làm tăng sự hài lòng của khách hàng.

Hiện công ty vẫn chưa áp dụng hình thức quảng cáo qua truyền hình, hay tham gia các chương trình truyền hình chuyên đề thời trang định kỳ, qua đó giới thiệu bộ sưu tập thời trang của công ty đến với người xem.

e. Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ

Quan điểm lãnh đạo và quản lý của người sáng lập H&H là “phải xây dựng giá trị công ty, thương hiệu và sản phẩm chứ không đơn giản chỉ tìm kiếm lợi nhuận. Không chỉ nghiên cứu các tạp chí chuyên ngành, Internet, mà còn phải đi nhiều, giao lưu và trực tiếp cảm nhận mới là yếu tố quan trọng. Chiến lược cần dài hơi, hành động biến hóa phù hợp thực tế, học hỏi và nghiên cứu người đi trước để có bước đi khác biệt”.

Để cung cấp sản phẩm tốt nhất cho khách hàng, công ty đã đào tạo nhân viên trong các cửa hàng của mình, từ phát triển sản phẩm đến quản lý cửa hàng. Thông qua các chương trình đào tạo này, công ty hướng dẫn nhân viên của mình cách phục vụ khách hàng tốt nhất, thu hút sự chú ý của họ, phát triển mối quan hệ tốt với khách hàng và đảm bảo khách hàng có những trải nghiệm tích cực. Với những nhân viên bán hàng có kỹ năng, hiểu biết, giúp người mua sắm tìm thấy sự phù hợp nhất hoặc cung cấp lời khuyên về các xu hướng mới nhất, với các sản phẩm độc đáo, có thể sử dụng để nhấn mạnh trải nghiệm mua sắm, làm cho người mua sắm thoải mái hơn để họ ở lại lâu hơn,

tìm kiếm nhiều hơn và có thể đưa ra quyết định mua thêm các sản phẩm bổ sung. Một vấn đề công ty cần lưu ý điều chỉnh trong thời gian tới, đó là cần đầu tư bài bản cho việc xây dựng một hệ thống cung ứng dịch vụ theo quy trình một cách đầy đủ từ khâu bán hàng đến chăm sóc hậu mãi.

f. Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ v.v.

Các đối thủ cạnh tranh của H&H: trên thị trường thời trang trong nước, H&H có rất nhiều đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Vì H&H hoạt động trong phân khúc sản phẩm công sở và dạo phố dành cho nữ giới nên sẽ cạnh tranh trực tiếp với nhiều đối thủ lớn như: Elise, Eva de Eva, Format, Chicland, ...” H&H lại chú trọng vào dịch vụ thân thiện và chất lượng, mẫu mã sản phẩm theo xu hướng, giá hợp lý, do vậy công ty vẫn duy trì được vị thế nhất định của mình”.

Thông qua việc cung ứng các mẫu thiết kế và sản phẩm mới ra thị trường theo mùa hoặc các bộ sưu tập theo sự kiện, thời điểm. Với tần xuất 1 tháng/lần. Công ty cũng rất chú trọng đến chất lượng sản phẩm, tỉ mỉ trong việc lựa chọn chất liệu vải may để cho ra những sản phẩm sang trọng, xứng đáng với mong mỏi của KH. H&H cũng luôn đổi mới và đảm bảo chất lượng sản phẩm. Quan điểm của H&H là sản phẩm phải được đổi mới thường xuyên nhưng không được giảm chất lượng. Vì thời trang luôn thay đổi nên H&H thường xuyên ra mắt những bộ sưu tập mới mang xu hướng thời đại. Chất liệu vải được chọn lựa cẩn thận phù hợp với đặc điểm từng loại trang phục.

Hạn chế lớn hiện nay của công ty là chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá chuẩn liên quan đến các vấn đề về sự hài lòng của khách hàng, tài chính, quy trình hoạt động nội bộ, nên các kết quả đánh giá hiện nay chưa mang lại hiệu quả nhiều cho việc tăng cường NLCUĐV của công ty.

3.5.2. Năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ của Công ty TNHH Tân Phạm Gia

3.5.2.1. Khái quát về Công ty TNHH Tân Phạm Gia

a. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH Tân Phạm Gia được thành lập 08/05/2003, trong suốt thời gian 2003 – 2005, công ty tập trung vào sản xuất và thương mại các sản phẩm quần áo.

Từ 2006, công ty bắt đầu sản xuất các sản phẩm mang thương hiệu riêng là Milvus và Happy Hoop được phân phối cho các kênh bán lẻ và tại siêu thị. Các sản phẩm của công ty được nhận biết bằng chính chất lượng và thiết kế sản phẩm. Chất lượng sản phẩm của công ty luôn đáp ứng được yêu cầu chất lượng theo tiêu chuẩn cho các thị trường Mỹ, Châu Âu và Nhật Bản.

Tháng 01/2011, công ty khai trương chi nhánh mới, đồng thời là nhà máy sản xuất tại địa chỉ 20A, Đường TA15, Phường Thới An, Quận 12, Tp.HCM. Đồng thời năm 2011, công ty cũng cho ra thị trường một nhãn hiệu thời trang nam mới là nhãn hiệu Anti – X, là nhãn hiệu dành cho tuổi teen.

May mặc – Thời trang là một lĩnh vực có nhu cầu thay đổi thường xuyên theo trào lưu, theo khí hậu,... Vòng đời sản phẩm ngắn đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự nhạy bén bắt kịp nhu cầu của người tiêu dùng. Cứ 3 tháng công ty lại đưa ra một bộ sưu tập

chủ đạo với hơn 30 mẫu thiết kế. Đây là các bộ sưu tập theo mùa với chất liệu phù hợp với trào lưu, thời tiết, khí hậu.

Bảng 3.16. Tổng quan về Công ty TNHH Tân Phạm Gia

Tên đầy đủ: Công ty TNHH Tân Phạm Gia Trụ sở: 20A Đường TA15, Khu phố 6, Phường Thới An, Quận 12, TP.HCM Năm thành lập: 2003 Website: www.tanphamgia.com.vn Giám đốc: Phạm Chí An	
Tầm nhìn/Sứ mệnh:	Hướng tới sự chín chu, sang trọng, lịch sự
Sản phẩm chủ đạo:	nhãn hiệu thời trang riêng biệt dành cho nam và bé trai là: Milvus (Always beside your success), Anti – X (The way you are), Happy Hoop (For Kids) và một nhãn hiệu mới là BlueKite.
Thị trường:	TPHCM, Hà Nội, Đà Nẵng, Phan Thiết, các tỉnh Nam Bộ
Đối thủ trực tiếp:	Aligro, Biluxury, Aemen,..
Cột mốc quan trọng:	- Năm 2009 nhận được Chứng Nhận Thương Hiệu Vàng GOLDEN BRAND AWARDS và Chứng Nhận LOGO Ấn Tượng nhất. - Năm 2010-2017 được người tiêu dùng bình chọn Hàng Việt Nam Chất lượng cao - Tháng 02/ 2012, S xây dựng, áp dụng thành công Hệ thống Quản lý Chất lượng ISO 9001 : 2008
Kết quả tài chính: (2018)	Doanh số : 31,1 (tỷ đồng) Lợi nhuận: 6,2 (tỷ đồng)
Số lao động (người)	120

(Nguồn: Tổng hợp từ phòng Kinh doanh của Công ty)

b. Kết quả sản xuất và kinh doanh

Trong giai đoạn 2016 – 2019, tổng doanh thu của Tân Phạm Gia tuy không cao nhưng luôn có mức tăng trưởng ấn tượng lên tới 118,7% vào năm 2018. Cho đến nay công ty đã hoạt động được 16 năm nên khá ổn định ở giai đoạn này. Vì vậy, chi phí dù tăng lên nhưng được công ty kiểm soát khá tốt cùng tốc độ tăng trưởng với tổng doanh thu. Lợi nhuận trước thuế cũng tăng trưởng 119,23% vào năm 2018 với mức 6,2 tỷ đồng.

Bảng 3.17. Kết quả kinh doanh của Công ty TNHH Tân Phạm Gia

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	Mức tăng trưởng 2018 so với 2017 (%)	2019 (dự kiến)
Tổng doanh thu (Tỷ đồng)	18,9	26,2	31,1	118,70	35,9
Chi phí (Tỷ đồng)	15,1	21	24,9	118,57	26,2
Lợi nhuận trước thuế (Tỷ đồng)	3,8	5,2	6,2	119,23	6,5

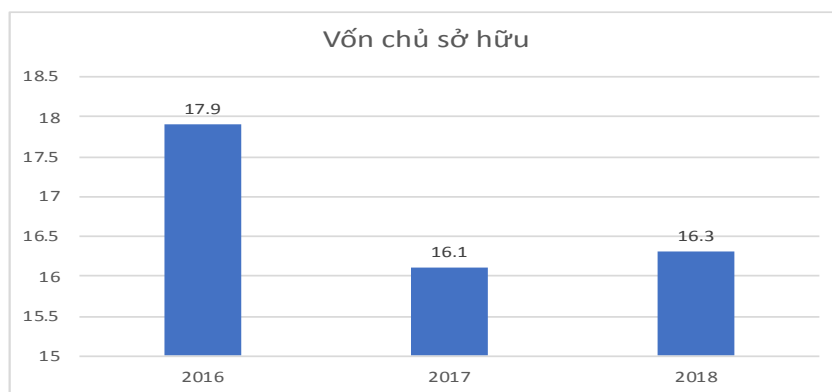
(Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo thường niên của Công ty)

3.5.2.2. Thực trạng nguồn lực

a. Nguồn lực hữu hình

* Nguồn lực tài chính

Vốn chủ sở hữu có xu hướng giảm trong giai đoạn 2016 – 2018. Tuy nhiên, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu đều tăng qua các năm. Năm 2018 tăng 59% so với cả năm 2017. Điều này cho thấy, hoạt động kinh doanh của công ty có hiệu quả. Việc giảm bớt vốn chủ sở hữu cũng không làm ảnh hưởng đến NLCUDV của doanh nghiệp.



Hình 3.22: Tăng trưởng nguồn vốn của công ty giai đoạn 2016-2018
(Nguồn: Phòng Kế toán của công ty)

* Cơ sở hạ tầng

Hiện nay công ty có 12 showroom bán hàng và trưng bày sản phẩm (với 6 showroom tại TP Hồ Chí Minh, 2 showroom tại Cần Thơ, còn lại là các showroom tại Vũng Tàu, Cà Mau, Biên Hòa, Bình Dương), chi phí mặt bằng công ty phải chi trả là khá lớn.

Các showroom tại TP Hồ Chí Minh hiện được đặt tại các trung tâm thương mại lớn của thành phố (Estella Place, Takashimaya, Aeon Binh Tan, Aeon Tan Phu, Vivo City, Van Hanh Mall). Các chi phí đầu tư khác bao gồm xưởng mẫu và 8 xưởng gia công. Ở các showroom, công ty đã tạo được không gian riêng cho trải nghiệm của khách hàng, các kệ hàng được trưng bày có phong cách riêng nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng tới chọn mua.

b. Nguồn lực vô hình

Công ty cùng ban giám đốc luôn nhận thức rõ tầm quan trọng của nguồn lực này. Các yếu tố này của công ty luôn được chú trọng phát huy nhằm tạo ra những lợi thế khác biệt của công ty so với đối thủ cạnh tranh. Bao gồm nhiều yếu tố như:

Bảng 3.18. Các nguồn lực vô hình của Công ty TNHH Tân Phạm Gia

Nguồn lực vô hình		Tác động đến nhóm NLCUDV
<i>Kỹ năng</i>	Nhân viên có đủ kỹ năng trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng, nhân viên được đào tạo có kỹ năng giao tiếp tạo thiện cảm với khách hàng, tìm hiểu nhu cầu khách hàng và có thể thuyết phục KH, có nhiều ý tưởng sáng tạo trong công việc	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ
<i>Tri thức</i>	Cơ sở dữ liệu, hệ thống thông tin luôn sẵn sàng phục vụ yêu cầu của chiến lược kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng
<i>Văn hóa DN</i>	Công ty có xây dựng bộ quy tắc ứng xử để nhân viên dựa vào đó thực hiện, các hành vi chuẩn, câu nói chuẩn, cách trả lời chuẩn mực.	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ
<i>Lãnh đạo và truyền thông</i>	Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược, xây dựng được chiến lược và chính sách kinh doanh thích nghi với môi trường, tạo được sự gắn kết các mục tiêu với các chế độ khen thưởng, tạo được uy tín với các cấp quản trị khác trong công ty	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ
<i>Hệ thống, quy trình</i>	Công ty có quy trình cơ cấu tổ chức chặt chẽ, hợp lý các bộ phận phòng ban	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ
<i>Uy tín, thương hiệu</i>	Có sự tin nhiệm của khách hàng, uy tín và chiếm lĩnh thị phần nhất định về thương hiệu sản phẩm trên thị trường, uy tín có được trong quá trình phát triển	<ul style="list-style-type: none"> Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng

(Nguồn: tổng hợp từ kết quả khảo sát và phỏng vấn của tác giả)

Lãnh đạo công ty cho rằng, nếu không nhận diện và đánh giá đúng mức các nguồn lực vô hình, doanh nghiệp dễ đánh mất các lợi thế sẵn có của mình trong quá trình hoạt động kinh doanh và chiếm lĩnh thị trường.

3.5.2.3. Thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ của Công ty TNHH Tân Phạm Gia

a. Năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ

Công ty luôn thực hiện Hệ thống Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn Quốc tế ISO 9001: 2008. Công ty xây dựng ý thức văn hóa tới mọi thành viên với ý thức ‘Phụng sự xã hội trước hết là phụng sự khách hàng’. Mặt khác, công ty luôn đảm bảo, nâng cao chất lượng sản phẩm, tính chuyên nghiệp. Việc duy trì và cải tiến thường xuyên Hệ thống Quản lý Chất lượng được coi là trách nhiệm của mọi thành viên trong công ty.

Công ty Tân Phạm Gia hoạt động trong lĩnh vực chính là sản xuất áo thun nam thời trang với các nhãn hiệu riêng là Milvus, Anti – X, BlueKite và Happy Hoop. Trước đây, các sản phẩm được phân phối chính trong tất cả các hệ thống siêu thị như: Co.opmart, Big C, Lotte mart, Hapro mart,...được phân bố trên toàn quốc. Nhưng hiện nay, công ty đã thay đổi phương thức bán hàng, không lựa chọn kênh phân phối tại các siêu thị mà mở rộng mạng lưới phân phối với 12 showroom được đặt tại các trung tâm thương mại lớn ở thành phố Hồ Chí Minh và một số tỉnh thành lân cận.

Với chiến lược đa nhãn hiệu, mỗi nhãn hiệu sẽ dành cho một đối tượng khách hàng khác nhau như: nhãn hiệu Milvus sẽ dành cho đối tượng cả thanh niên và trung niên, Anti – X là sản phẩm dành cho giới trẻ tuổi teen, nhãn hiệu Happy Hoop là sản phẩm dành cho các bé trai. Đối với BlueKite, đây là nhãn hàng mới dành cho đối tượng khách hàng ở các tỉnh và phân khúc tầm trung.

Với chiến lược đa nhãn hiệu này, công ty mong muốn bao phủ hết phân khúc thị trường với từng thiết kế riêng biệt và từng mức giá khác nhau. Trong chiến lược đa nhãn hiệu, công ty vẫn chọn cho mình nhãn hiệu chính ngay từ khi hình thành và phát triển đó là nhãn hiệu Milvus – Always Beside Your Success!.

b. Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng

Công ty cũng thường xuyên thực hiện những khảo sát qua phỏng vấn trực tiếp đối với khách hàng quen hoặc đối với khách hàng mới của cửa hàng. Từ đó giúp Công ty có những điều chỉnh phù hợp cho sản phẩm và dịch vụ nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Để nghiên cứu nhu cầu khách hàng, công ty luôn chú trọng tới các vấn đề liên quan đến trải nghiệm của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của mình thông qua thực hiện tốt các công việc cụ thể như: Công ty đã chủ động tiếp cận và tạo ra các kênh để tiếp cận thông qua các trang web, email, điện thoại để dễ dàng hơn trong trao đổi với khách hàng.

Công ty đã đa dạng thông tin gửi cho khách hàng về sản phẩm cũng như dịch vụ đi kèm. Công ty thực hiện sự đánh giá qua sự lựa chọn sản phẩm và dịch vụ của khách hàng, từ đó xác định được việc lựa chọn sản phẩm của công ty là lựa chọn tốt nhất hay chỉ là sự lựa chọn thay thế hoặc bắt buộc.

c. Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu KH

Hàng hóa: Công ty có các sản phẩm áo thun bao gồm áo thun nam dành cho nam, nữ phù hợp với nhiều lứa tuổi, áo khoác, quần áo trẻ em. Bộ phận thiết kế của công ty đã có những nghiên cứu phù hợp với nhu cầu của khách hàng để từ đó cho ra các sản phẩm thích hợp theo mùa, bảo đảm việc đầu tư cho chất lượng như chất liệu vải, mẫu mã phải phù hợp với nhóm khách hàng mục tiêu. Với hơn 100 mẫu sản phẩm đa dạng phục vụ cho khách hàng. Tuy nhiên, hiện nay kiểu dáng của sản phẩm của công ty chưa được phong phú, còn khá đơn điệu, chậm thay đổi, dẫn đến ít sự lựa chọn cho KH. Bên cạnh đó, màu sắc cũng khá đơn điệu, ít chủng loại, chưa gây được ấn tượng tâm lý tiêu dùng của khách hàng. So với các đối thủ cạnh tranh khác, hiện nay

giá của sản phẩm công ty ở mức cao (khoảng từ 500.000đ – 1.500.000đ), do vậy cũng ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn mua của khách hàng.

Phương tiện: Hệ thống cửa hàng của công ty có 12 showroom, trong đó có 6 showroom được đặt tại các trung tâm thương mại ở thành phố Hồ Chí Minh. Chính vì vậy nên khách hàng cũng có thể dễ dàng nhận diện thương hiệu cũng như dễ dàng chọn mua sản phẩm của công ty.

Bảng 3.19: Danh mục sản phẩm của Công ty TNHH Tân Phạm Gia

(Đơn vị đo: chiếc)

Nam	Số lượng/ 1 tháng	Nữ	Số lượng/ 1 tháng	Trẻ em	Số lượng/ 1 tháng
Áo thun	1000	Áo thun	1000	Áo thun	700
Áo khoác	300	Áo khoác	500	Đồ bộ	800
Áo sômi	1200	Váy, đầm	1200		
Vest	500				

(Nguồn: Bộ phận thiết kế - Công ty Tân Phạm Gia)

Thông tin: Các hoạt động cung cấp thông tin của công ty thể hiện thông qua các công cụ như là quảng cáo, tham gia và tổ chức các sự kiện, khuyến khích tiêu dùng bằng các chương trình khuyến mãi, giải đáp những thắc mắc của khách hàng về sản phẩm qua điện thoại, gửi catalogue mới cho khách hàng, giải đáp các phản hồi của khách hàng thông qua hệ thống website,... nhằm hỗ trợ và tăng lợi ích cũng như tạo sự hài lòng cho khách hàng khi sử dụng sản phẩm của công ty.

Cung cấp thông tin về sản phẩm, hướng dẫn sử dụng gắn liền với chất lượng thông qua việc gửi thông tin hướng dẫn sử dụng đi kèm khi khách hàng mua sản phẩm. Công cụ quảng cáo sẽ đưa các doanh nghiệp tiến lại gần hơn với các khách hàng của mình, nối kết khách hàng với lại doanh nghiệp. Đối với công ty chỉ chú trọng đến các hình thức quảng cáo như quảng cáo các nhãn hiệu của công ty trong tất cả hệ thống siêu thị Big C bằng panô áp tường hay tại các trụ của tòa nhà, phát catalogue, tờ rơi tại sự kiện hội chợ hay triển lãm.

Về tham gia sự kiện, đối với việc tham gia các chương trình hội chợ triển lãm luôn là thế mạnh của công ty, nó là công cụ chủ lực để quảng bá hình ảnh của công ty đến các khách hàng nhằm mục đích củng cố sự tín nhiệm của khách hàng hiện có của công ty và thu hút được sự chú ý, quan tâm của các khách hàng tiềm năng. Tân Phạm Gia lấy tông màu đen làm màu đặc trưng cho nhãn hiệu Milvus, đây là màu thể hiện sự mạnh mẽ của đáng mày râu và là màu sắc của sự thành công trong sự nghiệp. Chính vì vậy, hầu hết các chương trình, sự kiện triển lãm hội chợ mà công ty tham đều chọn nhãn hiệu Milvus là gian hàng chính. Một số sự kiện hội chợ triển lãm tiêu biểu mà công ty tham gia như: Hội chợ Hàng Việt Nam Chất Lượng Cao, Hội chợ thời trang Việt Nam, Hội chợ hàng tiêu dùng Tết,...Đồng thời, công ty còn tham gia các chương trình biểu diễn thời trang do các hệ thống siêu thị lớn tổ chức như Big C và Lotte mart. Các chương trình biểu diễn thời trang giới thiệu bộ sưu tập mới tại chương trình thời trang và cuộc sống của đài truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh.

Dịch vụ hiện: Chương trình hậu mãi, chăm sóc khách hàng cũng được xúc tiến đẩy mạnh như tiếp nhận thông tin đóng góp của các khách hàng, tư vấn và giải đáp mọi thắc mắc khách hàng và xử lý mọi tình huống mà các khách hàng gặp phải nhằm góp phần đảm bảo sự hài lòng của khách hàng. Bán hàng trực tiếp, là xúc tiến giữa công ty với các cửa hàng, đại lý và các hệ thống siêu thị. Để mở rộng và thúc đẩy phát triển kinh doanh, đội ngũ kinh doanh của công ty đã trực tiếp đến các hệ thống siêu thị giới thiệu các sản phẩm mới, đối với các cửa hàng thời trang thì xúc tiến việc hợp tác làm đại lý và giới thiệu sản phẩm của công ty đến khách hàng. Giải quyết trường hợp đổi hàng: kịp lúc cho khách hàng khi sản phẩm có phần lỗi về chất lượng cũng như size không phù hợp. Công ty đã đào tạo các kỹ năng để nhân viên bán hàng khi tiếp xúc với khách hàng đưa ra được các thông tin bổ sung về sản phẩm hay dịch vụ thay thế. Việc chủ động cung cấp thông tin này giúp cho KH có trải nghiệm tốt hơn về công ty, cửa hàng và có thiện cảm hơn với nhân viên bán hàng.

Dịch vụ ẩn: Hệ thống bán hàng ở siêu thị trước đây không cung cấp cho khách hàng cảm giác phục vụ tốt, do vậy, với dòng sản phẩm Milvus được trưng bày trong các showroom, công ty hướng tới các KH cao cấp, có phong cách thời trang hơn. Đánh giá sau khi khách hàng sử dụng sản phẩm và dịch vụ: các sản phẩm và dịch vụ khách hàng đã sử dụng sẽ quyết định trải nghiệm của KH, từng yếu tố hài lòng hay không hài lòng sẽ quyết định trải nghiệm hài lòng hay không hài lòng của KH. Lắng nghe phản hồi của khách hàng ngay lập tức để có thể cung ứng sản phẩm và dịch vụ đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

d. Năng lực quản lý quá trình cung ứng dịch vụ

Hiện nay, với hệ thống phân phối gồm 12 showroom, phủ rộng nhiều trung tâm thương mại lớn ở nhiều quận huyện thành phố Hồ Chí Minh, các sản phẩm của công ty được phân phối đến tay người tiêu dùng theo hai kênh trực tiếp và gián tiếp.

- Kênh trực tiếp là kênh mà công ty lựa chọn với hình thức là các khách hàng sẽ được tư vấn và bán hàng thông qua website bán hàng của công ty.

- Kênh gián tiếp là kênh có sự tham gia của các trung gian. Công ty đã mở rộng việc phân phối sản phẩm thông qua các đối tác trung gian, nhằm mục đích các khách hàng của công ty có thể tiện lợi trong việc lựa chọn và mua sản phẩm của công ty.

Công ty bán hàng trực tuyến thương mại, với mong muốn tiếp cận đến các khách hàng thường xuyên mua hàng online, công ty đã phối hợp với các trang web bán hàng uy tín như: www.chon.vn (thuộc sự quản lý của Công ty cổ phần Web bán hàng thương mại thương mại Chọn), www.adayroi.com (thuộc Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Thương Mại Tổng Hợp VinCommerce). Khi các đối tác bán hàng trực tuyến nhập hàng của công ty cũng sẽ được hưởng một mức chiết khấu theo sự thỏa thuận trong hợp đồng giữa hai bên.

Với hệ thống phân phối tại nhiều trung tâm thương mại lớn, cho thấy sản phẩm của công ty được phân phối khá rộng rãi tại thành phố Hồ Chí Minh và một số tỉnh lân cận, được khách hàng đánh giá cao đạt 3.27. Bên cạnh đó, yếu tố trung

bày đẹp và mua hàng trực tuyến, thì được khách hàng đánh giá thấp lần lượt là 3.00 và 3.02. Vì phân phối đa phần ở các hệ thống showroom, nên việc trưng bày sản phẩm phụ thuộc vào sự bố trí mặt bằng tại các TTTM. Thực tế, công ty cũng chưa tạo nên ấn tượng riêng cho thương hiệu của mình. Để có thể tạo nên sự khác biệt, công ty cần đầu tư nhiều hơn vào trưng bày sản phẩm hấp dẫn, thu hút khách hàng hơn. Đồng thời quảng bá hình ảnh thương hiệu sản phẩm của công ty.



Hình 3.23: Khảo sát mức độ hài lòng về hệ thống phân phối của Tân Phạm Gia
(Nguồn: Dữ liệu khảo sát người tiêu dùng tại hệ thống bán hàng của Công ty TNHH Tân Phạm Gia)

e. Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ

Với hệ thống bán hàng rộng khắp cả nước nhưng nguồn nhân lực của công ty TNHH Tân Phạm Gia lại không nhiều. Trong suốt giai đoạn 2016 – 2018, gần như nhân sự không có sự biến động.

Ban Giám Đốc và lãnh đạo có năng lực và trình độ quản lý khá cao. Công ty đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong sản xuất và kinh doanh bán lẻ. Công ty luôn tuyển dụng, đào tạo, đề bạt các cán bộ công nhân viên có năng lực với chính sách có lên có xuống, điều chuyển thay thế kịp thời các cán bộ không theo kịp với yêu cầu và bổ sung cán bộ trẻ, có năng lực, có bản lĩnh theo phương châm “giỏi một nghề, biết nhiều nghề”.

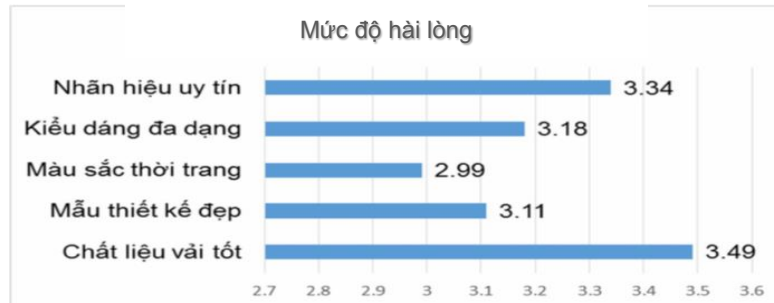
Tuy vậy, nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu ngày càng cao của thị trường, vừa thiếu về số lượng, vừa yếu về khả năng quản lý và điều hành. Trình độ quản lý của cán bộ các cấp ở mức thấp đặc biệt là đội ngũ quản lý cấp cơ sở, chưa chuyên nghiệp, thiếu chủ động, còn chờ ý kiến quyết định của lãnh đạo. Năng suất lao động chưa cao, lỗi chất lượng chưa khắc phục triệt để.

Một yếu tố nữa công ty cần chú trọng trong thời gian tới là cần cải thiện thái độ làm việc của nhân viên, lựa chọn những nhân viên có đức tính phù hợp với công việc thường xuyên tiếp xúc với KH. Hiện công ty cũng chưa xây dựng bộ quy tắc ứng xử để nhân viên dựa vào đó thực hiện.

f. Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ

Chất lượng sản phẩm được công ty đặt lên hàng đầu với các chất liệu chủ đạo là: Thun Cotton và các phụ kiện như vải, chỉ, nút,... Các chất liệu này được lựa chọn rất chặt chẽ. Trong quá trình sản xuất đến khâu ra sản phẩm công ty đều phải tuân theo tiêu chuẩn chất lượng đề ra. Với nỗ lực đó, công ty đã 3 năm liền đón nhận

đanh hiệu “Hàng Việt Nam Chất Lượng Cao”. Sản phẩm của công ty có chất liệu chủ yếu là thun cotton. Màu sắc với các màu chủ đạo là trắng, xám, nâu, xanh dương, đỏ đô, đen. Những sản phẩm này phù hợp với đông đảo người dùng và có thể thỏa mãn nhu cầu ăn mặc trên diện rộng.



Hình 3.24: Khảo sát mức độ hài lòng về sản phẩm của Tân Phạm Gia
(Nguồn: Dữ liệu khảo sát người tiêu dùng tại hệ thống bán hàng của Công ty TNHH Tân Phạm Gia)

Đánh giá về sản phẩm, nhìn vào hình 3.24, yếu tố được khách hàng đánh giá cao là chất liệu vải tốt đạt 3.49, tiếp đến là nhãn hiệu uy tín 3.34. Bên cạnh đó, yếu tố mẫu thiết kế và màu sắc thời trang của công ty được khách hàng đánh giá thấp 3.11 và 2.99, các mẫu thiết kế chưa tạo nên ấn tượng cho khách hàng, màu sắc dành cho trung niên chưa rõ ràng. Chính vì vậy, công ty cần tập trung nghiên cứu nhu cầu của khách hàng nhiều hơn và tham khảo một số ý kiến từ khách hàng, siêu thị hay các nhà cung cấp khác.

Hiện nay, Công ty vẫn chưa có tiêu chí đầy đủ để đánh giá cụ thể về hiệu quả của các cửa hàng, một số tiêu chí chưa được nhất quán, khiến việc quản lý cửa hàng và nhân viên bán hàng còn gặp nhiều khó khăn, do đó doanh số bán hàng chưa đạt được hiệu quả cao, thậm chí thời gian gần đây có xu hướng giảm.

3.6. Đánh giá chung về năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam

Trong thời gian vừa qua, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam đã thực hiện nhiều biện pháp khác nhau nhằm chinh phục thị trường may mặc trong nước. Có rất nhiều doanh nghiệp cũng đã chiếm được lòng tin và sự yêu thích của người tiêu dùng, đã bước đầu khẳng định được thương hiệu của riêng mình. Người tiêu dùng trong nước đang ngày càng đánh giá cao năng lực của các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc Việt Nam. Các doanh nghiệp đã có nhiều nỗ lực đầu tư nâng cao NLCUĐV thông qua phát triển năng lực cốt lõi từ yếu tố sản phẩm, cơ sở vật chất hay các yếu tố dịch vụ có lợi thế cạnh tranh khác.

3.6.1. Thành công và thuận lợi

Số lượng các loại hình bán lẻ hàng may mặc ngày càng tăng đã đáp ứng nhu cầu sử dụng dịch vụ chất lượng cao của người mua. Kết hợp với hoạt động xuất khẩu mạnh mẽ của ngành sản xuất may mặc tại Việt Nam, doanh số bán hàng may mặc trong nước liên tục tăng hơn 15% hàng năm, cũng như các DN bán lẻ may mặc tăng

dẫn các cửa hàng bán lẻ đến các tuyến phố và TTTM lớn ở các thành phố lớn của Việt Nam (RNCOS, 2008).

Doanh nghiệp bán lẻ may mặc trong nước ngày càng trở nên lớn mạnh hơn về quy mô, vững vàng hơn về tài chính, phát triển rộng hơn mạng lưới cửa hàng trên phạm vi toàn quốc. Với nguồn lực ngày càng vững chắc và với vị trí tiếp xúc trực tiếp, hiểu biết sâu sắc về nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng, các DN bán lẻ HMM hiện đang có sức mạnh hơn các nhà cung cấp. Các DN bán lẻ đã và đang sử dụng quyền lực này để ảnh hưởng tới tất cả các hoạt động, các quy trình trong chuỗi cung ứng, từ loại hình sản phẩm, đến giá cả, cho đến lịch giao hàng.

Các DN bán lẻ tăng cường và mở rộng sử dụng các cửa hàng trực tuyến và dịch vụ mạng xã hội, hoặc luôn sẵn sàng mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang thị trường trực tuyến, bởi TTBL hàng may mặc trực tuyến đã trở nên phổ biến với người tiêu dùng Việt Nam, đặc biệt là với nhân viên văn phòng và sinh viên ở khu vực thành thị. Mặt khác, mạng xã hội như Facebook, đang thu hút rất nhiều người tiêu dùng trẻ Việt Nam.

Nếu chỉ so sánh ở ngay thị trường trong nước, một trong những điểm mạnh của các thương hiệu may mặc ở Việt Nam so với các thương hiệu may mặc quốc tế là tầm ảnh hưởng của họ lan rộng hơn và được đón nhận ở khắp mọi nơi.

Nhờ tận dụng tốt lợi thế về thông tin thị trường và khách hàng nên mặc dù NLCUDV của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam còn yếu kém so với các DN nước ngoài nhưng một số DN trong nước vẫn có lợi thế cạnh tranh và chiếm lĩnh thị phần cao trong lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc.

Những thành công về NLCUDV của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc được thể hiện cụ thể qua 5 yếu tố trong gói dịch vụ cung ứng tới khách hàng như sau:

Hàng hóa: Với mẫu mã, kiểu dáng và sự đa dạng về chủng loại sản phẩm may mặc, các DN bán lẻ đã đáp ứng được nhu cầu của nhóm KH chính là giới trẻ, do vậy, các DN này đang có một vị thế riêng trên thị trường.. Việc cung ứng sản phẩm may mặc ngày càng phong phú đa dạng, giá cả phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng, đáp ứng khá tốt nhu cầu tiêu dùng sản phẩm may mặc trong xã hội.

Phương tiện hỗ trợ: Hệ thống bán lẻ hàng may mặc theo hướng đầu tư chiều sâu, chuyên môn hóa, tăng cường quảng bá, từng bước nâng cao giá trị thương hiệu trên thị trường. Nhiều doanh nghiệp đã có quan tâm và nỗ lực để vận dụng các công cụ cạnh tranh để nâng cao NLCUDV bán lẻ của mình. Sự thành công được thể hiện thông qua chất lượng và độ tin cậy của sản phẩm dịch vụ, của dịch vụ khách hàng, bước đầu phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu của doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường.

Thông tin: Có thể thấy những bước phát triển khá ổn định về chất lượng, số lượng và tính đa dạng của thông tin về sản phẩm may mặc được cung ứng tới thị trường. Hiện nay, nhờ sự hỗ trợ của hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại và hệ thống thanh toán của ngân hàng.v.v..., mô hình giao dịch TMĐT trong kinh doanh hàng may mặc phát triển nhanh.

Dịch vụ hiện: Phương thức kinh doanh đa dạng, linh hoạt hỗ trợ cho việc nâng cao chất lượng dịch vụ. Các DN đã nhận thức được tầm quan trọng của nhân viên bán hàng nên cũng đã đầu tư trong việc đào tạo cũng như nâng cao chất lượng công việc của nhân viên bán hàng. Phương thức bán hàng không qua cửa hàng tuy mới xuất hiện nhưng đã có sự phát triển rất nhanh chóng và trở thành động lực thúc đẩy sự phát triển của ngành may mặc nói riêng và bán lẻ nói chung.

Dịch vụ ản: Nhiều DN đã chú trọng đầu tư địa điểm kinh doanh, nhà xưởng nên chủ động hơn trong hoạt động cũng như quản lý. Do vậy cũng đáp ứng được các tiêu chí thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

3.6.2. Hạn chế

Bên cạnh những thành công trong quá trình cung ứng gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc cho người tiêu dùng, còn nhiều doanh nghiệp vẫn còn gặp khó khăn trong việc tạo được niềm tin cho khách hàng. Quy mô của các doanh nghiệp chủ yếu là nhỏ và vừa nên NLCƯDV bán lẻ của các doanh nghiệp này vẫn chỉ được đánh giá ở mức thấp đến trung bình. Một số tồn tại và hạn chế chủ yếu như sau:

Thứ nhất, việc xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ còn nhiều hạn chế

Hầu hết các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở các thành phố lớn tại Việt Nam còn rất lúng túng trong việc xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ. Họ thường chỉ lập những kế hoạch kinh doanh ngắn hạn và thay đổi theo xu thế thời trang chung. Chính vì vậy, khi có những biến đổi lớn trên thị trường thì họ bắt đầu gặp những khó khăn. Hoạch định chiến lược bán lẻ gắn liền với việc phân tích môi trường kinh doanh của DN bao gồm rất nhiều các yếu tố khác nhau để đảm bảo cho DN có một tương lai phát triển lâu dài và bền vững. Nhưng do một số tiềm lực hạn chế, đặc biệt là tài chính nên doanh nghiệp khó có thể tính toán những bước lớn hơn trong dài hạn. Đặc biệt, hàng may mặc luôn có sự biến động lớn và cũng có nhiều rủi ro.

Các DN bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam khi xây dựng chiến lược kinh doanh và chiến lược cung ứng dịch vụ bán lẻ theo định hướng thị trường nhưng còn chưa chú trọng đến các yếu tố phát triển năng lực. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp yếu cả về năng lực kết cấu hạ tầng kỹ thuật, marketing, đội ngũ lãnh đạo quản lý.

DNNVV ở Việt Nam còn yếu ở khâu thiết kế để làm nhanh và nhiều mẫu mã mới như các thương hiệu nước ngoài. Không những thế, ở khâu tiếp thị, quảng bá, trưng bày sản phẩm doanh nghiệp Việt Nam cũng chưa chuyên nghiệp bằng doanh nghiệp nước ngoài. Kể từ khi Việt Nam mở cửa TTBL, các công ty nước ngoài tham vọng chiếm lĩnh thị trường với tính cạnh tranh lợi thế về vốn và kinh nghiệm. Tuy nhiên, phần lớn các DNNVV ở Việt Nam phải đối mặt với vấn đề khó khăn trong tiếp cận nguồn vốn FDI và nguồn vốn để phát triển trong tương lai.

Trong khi đó, không chỉ có giá cả cạnh tranh, hàng may mặc Trung Quốc và của nhiều thương hiệu ngoại khác có mẫu mã đa dạng, phong phú màu sắc bắt mắt nên được người tiêu dùng lựa chọn. Sản phẩm không có khác biệt vượt trội, chưa có thương

hiệu riêng và đặc trưng riêng. Do đó, khách hàng có thể dễ dàng chuyển đặt hàng sang doanh nghiệp khác trong ngành hoặc doanh nghiệp ở nước khác.

Một trong những hạn chế kinh doanh nghiêm trọng đối với các DNNVV trong TTBL hàng may mặc Việt Nam là mức độ cạnh tranh cao, đặc biệt là sự cạnh tranh từ chính các DNNVV trong nước. Ngoài ra, trên thị trường xuất hiện tình trạng làm nhái thương hiệu nổi tiếng nước ngoài như Zara, Mango, H&M... với giá rẻ hơn nhiều so với hàng chính hãng, gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong nước.

Bên cạnh đó, các DNNVV còn rất hạn chế trong công tác nghiên cứu thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu hay định vị thị trường. Việc nghiên cứu thị trường không được thực hiện một cách bài bản, chuyên nghiệp. Doanh nghiệp thường chỉ đánh giá thị trường thông qua quan sát và ít thực hiện khảo sát lấy ý kiến khách hàng. Điều này khiến cho DN khó nắm bắt được nhu cầu khách hàng để có thể đưa ra chiến lược bán lẻ một cách phù hợp. Nhiều doanh nghiệp mới chỉ có kế hoạch bán hàng trong ngắn hạn mà chưa xây dựng chiến lược bán lẻ dài hạn. Đặc biệt, các DN nhỏ thậm chí cứ mở cửa hàng, khách hàng phản ánh đến đâu thì “rút kinh nghiệm” và sửa chữa kế hoạch bán hàng đến đó.

Thứ hai, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cũng không dành nhiều tâm huyết cho việc nghiên cứu nhu cầu khách hàng

Hoạt động nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng của các DNNVV khá đơn giản. Chủ yếu họ hoạt động dựa trên những thông tin phản hồi lại của khách hàng trong quá trình mua sắm và điều chỉnh hệ thống cung ứng dịch vụ khi cần thiết chứ không chủ động tổ chức nghiên cứu thị trường và tìm hiểu nhu cầu khách hàng một cách chuyên nghiệp. Một số doanh nghiệp đã phát phiếu điều tra tại cửa hàng bán lẻ nhưng mẫu phiếu đơn giản, người không phản ánh được thực chất cảm xúc của KH.

Thứ ba, các gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc còn hạn chế.

Hàng hóa: Mẫu mã, thiết kế, giá cả sản phẩm may mặc vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của phần lớn thị trường tại các thành phố lớn ở Việt Nam. Trong 3 yếu tố tạo nên sự khác biệt cho sản phẩm may mặc là loại vải, kiểu mẫu, kỹ thuật may và tính thời trang, thì kiểu dáng, mẫu mã là một nhân tố quan trọng, quyết định khoảng 50% đến việc lựa chọn mua của khách hàng. Kiểu dáng của sản phẩm may mặc Việt Nam thường ít phong phú, đơn điệu, chậm thay đổi, dẫn đến ít sự lựa chọn cho KH. Bên cạnh đó, màu sắc cũng khá đơn điệu, ít chủng loại, chưa gây được ấn tượng tâm lý tiêu dùng của khách hàng.

Phương tiện hỗ trợ: Diện tích kinh doanh và cơ sở hạ tầng của các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc chưa được ưu tiên phù hợp nên phần lớn các DNNVV bán lẻ hàng may mặc chưa đáp ứng được yêu cầu về không gian cho hoạt động của mình và từ đó gây ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh.

Thông tin: Các nhà quản lý doanh nghiệp bán lẻ chưa thực sự chú ý tới hệ thống lưu trữ thông tin cần thiết về khách hàng và xử lý kịp thời khi cần thiết. Hệ thống cung ứng dịch vụ của DN bán lẻ cần xử lý được các yếu tố thông tin này nhằm đảm bảo lợi

ích của cả DN bán lẻ và khách hàng. Các DN bán lẻ chưa thể hiện sự thích ứng cao để đáp ứng nhu cầu khách hàng đối với sự phức tạp và không chắc chắn trong hoạt động của các nhà cung ứng dịch vụ bán lẻ HMM và các yêu cầu thông tin về dịch vụ khách hàng. Mặc dù thương mại điện tử là một phương thức tốn ít chi phí để quảng cáo và bán sản phẩm cho người tiêu dùng, nhưng kết quả cho thấy đa số các DN bán lẻ tham gia khảo sát còn hạn chế trong khả năng kiểm soát môi trường kinh doanh trực tuyến. Nhiều DN bán lẻ gặp khó khăn được trong việc áp dụng công nghệ bán lẻ hiện đại.

Dịch vụ hiện: Nhiều DN chưa có quy trình xây dựng một cơ cấu tổ chức hoàn chỉnh cho DN hoặc cho cửa hàng bán lẻ. Điều này dẫn tới việc DN sẽ không có cơ cấu tổ chức và cũng không xây dựng được yếu tố văn hóa của cửa hàng. Do vậy, DN cũng chưa thể tạo được đội ngũ nhân viên bán hàng thể hiện được yếu tố văn hóa của cửa hàng, cũng như kỹ năng tư vấn, giải quyết những vướng mắc của khách hàng trong quá trình trải nghiệm dịch vụ tại cửa hàng. Chính điều đó đã khiến DN bán lẻ khó có thể duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Dịch vụ ẩn: Hiện nay chi phí thuê mặt bằng kinh doanh ở Việt Nam đã gia tăng gấp 4 lần so với 15 năm trước (Euromonitor International, 2017). Như vậy khoản chi phí này là rất cao đối với các DN bán lẻ hàng may mặc. Điều này là một hạn chế lớn đối với hoạt động kinh doanh của DN nên nhiều DN phải chọn lựa một địa điểm kinh doanh kém thuận tiện bởi có chi phí thấp hơn.

Thứ tư, hệ thống cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV còn chưa chuyên nghiệp

Đa số các DN còn chưa nhận thức và khai thác tốt các chỉ tiêu về NLCUĐV mà khách hàng đánh giá cao, chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung ứng tới khách hàng còn yếu. Việc nâng cao NLCUĐV chưa được đầu tư thỏa đáng, sản phẩm còn đơn điệu, chưa đặt đúng tầm của các yếu tố giá trị, cung ứng giá trị còn thấp so với yêu cầu.

Các DNNVV đặc biệt là DN nhỏ chưa xây dựng cho mình một hệ thống cung ứng dịch vụ từ những bước đầu tiên của quy trình bán hàng đến chăm sóc hậu mãi. Họ chỉ có những NV tiếp xúc tiếp khách trong quá trình mua hàng. Thậm chí, có những doanh nghiệp chưa quan tâm cả đến việc tư vấn chọn hàng cho khách. Điều này khiến cho nhiều DN bán hàng không hiệu quả, không khai thác được hết tiềm năng.

Thứ năm, việc quản lý nhân viên bán hàng và cung ứng DV còn chưa chặt chẽ

Trong hoạt động quản lý kinh doanh, nhiều DNNVV vẫn chưa vận dụng được các cách thức quản lý hiện đại như phương thức kinh doanh theo chuỗi, phương thức liên kết dọc tập đoàn của nhà phân phối, phương thức kinh doanh nhượng quyền thương mại. Nhiều DNNVV bán lẻ hàng may mặc còn tình trạng lao động trình độ cùng với trang thiết bị, công nghệ lạc hậu đã khiến năng suất lao động thấp, chỉ từ 1,10 đến 1,18, trong khi năng suất bình quân của các nước trong khu vực ASEAN là 1,25 - 1,38, của các nước phát triển là 1,36 - 1,87. Trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp bán lẻ cũng hạn chế, hơn 45% có trình độ đại học, nhưng số được đào tạo chuyên ngành kinh tế ít, chỉ có 18%. Nhiều cán bộ quản lý chỉ làm việc theo kinh nghiệm, không nắm được tri thức và kỹ năng quản trị hiện đại, dẫn tới đầy doanh

nghiệp vào tình trạng kinh doanh may rủi, kinh doanh chộp giật, lâm vào thua lỗ và phá sản. Trong số các DNNVV bán lẻ hàng may mặc đăng ký thì một tỷ lệ không nhỏ trên thực tế đã không còn hoạt động, phá sản nhưng chưa được làm thủ tục giải thể.

Thứ sáu, công tác đo lường và đánh giá NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc chưa được thực hiện triệt để

Đo lường và đánh giá NLCUĐV của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc là hết sức cần thiết để các DN có thể nhận diện được chất lượng hệ thống cung ứng dịch vụ của mình và có biện pháp khắc phục hạn chế. Tuy nhiên, hầu hết các DN chưa quan tâm đến điều này dẫn tới họ không nhận ra hoặc nhận ra muộn những vấn đề mà hệ thống cung ứng dịch vụ đang mắc phải. Một số DN vừa đã thực hiện công tác đánh giá theo định kỳ nhưng chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá chuẩn nên kết quả đánh giá cũng chưa mang lại hiệu quả cao cho việc nâng cao NLCUĐV của DN. Hiện nay, đây cũng là hạn chế lớn nhất của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở các thành phố lớn tại Việt Nam.

3.6.3. Các nguyên nhân hạn chế năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam

Thực tế cho thấy, NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV mới đạt được ở mức trung bình, còn nhiều hạn chế, bất cập do những nguyên nhân chủ quan từ phía các doanh nghiệp bán lẻ và khách quan từ phía nhà nước, chính quyền địa phương, có thể kể đến một số nguyên nhân chính sau:

3.6.3.1. Nguyên nhân khách quan

Hoạt động cạnh tranh trên thị trường diễn ra ngày một gay gắt do ngày càng có thêm nhiều doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm may mặc được cấp phép. Bên cạnh đó, việc thực thi các cam kết của Chính phủ khi tham gia vào các tổ chức kinh tế thế giới (WTO, AFTA,...) khiến cho thị trường bán lẻ phải đối mặt với sự gia nhậpồ ạt của các doanh nghiệp nước ngoài vào thị trường trong nước. Sự hợp tác liên kết để tham gia vào chuỗi cung ứng hay sản xuất, xác lập vị trí trong chuỗi tạo ra giá trị, kể cả chuỗi giá trị toàn cầu còn hạn chế (Nguyễn Trung Hiếu, 2014).

Hơn nữa năm 2017, các thương hiệu hàng may mặc bình dân quốc tế xuất hiện nhiều tại thị trường Việt Nam là nỗi lo cạnh tranh của doanh nghiệp trong nước. Có thể nói thời gian vừa qua là thời điểm cuộc cạnh tranh giữa hàng may mặc Việt với thương hiệu quốc tế khốc liệt nhất từ trước đến nay.

Hầu hết các DNNVV bán lẻ hàng may mặc thiếu cơ chế cho vay ưu đãi đối với DNNVV, chưa được hưởng ưu đãi như đầu tư vào các dịch vụ chất lượng cao, mặc dù các DNNVV đã đóng góp rất lớn vào sự phát triển kinh tế của Việt Nam. Điều này dẫn đến việc phân lớn các DNNVV Việt Nam tiếp cận nguồn vốn bên ngoài với chi phí hoạt động cao. Hầu hết các DN bán lẻ hàng may mặc còn nhiều khó khăn, chưa tiếp cận được với các nguồn tín dụng của Nhà nước,

Chi phí lao động ở Việt Nam có xu hướng ngày càng tăng. Theo ý kiến của các DN được khảo sát, chi phí lao động rẻ hơn không còn là một lợi thế cạnh tranh ở Việt

Nam. Mặc dù kết quả thống kê mô tả cho thấy chi phí lao động được xếp hạng ở mức chi phí hoạt động vừa phải, song nhiều DN được khảo sát lại cho rằng chi phí lao động đang có xu hướng tiếp tục tăng ở VN. Do đó, tình trạng này đang làm cho các DNNVV Việt Nam trở nên khó khăn hơn khi vận hành trong thị trường bán lẻ hàng may mặc.

Số lượng các nhà cung cấp thay thế ở các nước lớn như Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc, vv... là lớn nhưng số lượng các nhà cung cấp tại thị trường Việt Nam là không nhiều vì ngành công nghiệp phụ trợ chưa phát triển đầy đủ. Thông tin thu được của người mua về doanh nghiệp trong ngành không nhiều vì hệ thống thông tin doanh nghiệp chưa cung cấp đầy đủ chi tiết.

Bên cạnh đó, các hiệp định thương mại tự do sẽ là một động lực khiến hàng ngoại xâm nhập vào thị trường trong nước không cần qua con đường tiểu ngạch. Với xu hướng sinh ngoại và trào lưu về thời trang thay đổi do du nhập văn hóa từ Hàn Quốc, Nhật Bản... đồng thời mẫu mã và thiết kế đa dạng hơn, thị trường trong nước có thể sẽ bị thâu tóm bởi các doanh nghiệp FDI và hàng ngoại nhập nếu các doanh nghiệp trong nước không thay đổi để giảm giá thành và đa dạng mẫu mã sản phẩm.

Công tác quy hoạch mạng lưới bán lẻ triển khai chậm, các cơ chế chính sách liên quan đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp bán lẻ còn bất cập, chưa kịp thời. Các tiêu chí và yêu cầu kinh tế - kỹ thuật cho mỗi loại hình bán lẻ HMM chưa được ban hành nên mạng lưới bán hàng chưa được thiết kế và xây dựng theo tiêu chuẩn, đảm bảo phục vụ các chức năng của mỗi loại hình, điều này vừa gây lãng phí trong đầu tư, vừa gây khó khăn trong quá trình quản lý các loại hình này (Nguyễn Trung Hiếu, 2014).

3.5.3.2. Nguyên nhân chủ quan

Những nguyên nhân chủ quan mới là yếu tố chính dẫn tới sự hạn chế trong NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở VN. Có thể đánh giá một số nguyên nhân chủ yếu sau:

Trên thị trường hiện nay nhiều DN bán lẻ chỉ đầu tư vào số lượng, chứ chưa chú ý đến chất lượng cũng như xây dựng thương hiệu nên giá thành sản xuất thấp, sản phẩm bán ra với giá rẻ hơn so với các doanh nghiệp có thương hiệu. Không những thế, hàng nhập lậu, hàng nhái, hàng giả, hàng kém chất lượng tràn lan, giả thương hiệu Việt hay hàng hiệu nước ngoài và vẫn được nhiều người tiêu dùng lựa chọn.

Với những hạn chế về quy mô, đặc biệt là hạn chế về tài chính của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam hiện nay, mức độ nghiên cứu còn chưa chuyên sâu, thiếu cán bộ chuyên trách. Các doanh nghiệp chưa cố gắng tìm kiếm các thông tin đúng đắn từ bên ngoài mà dựa chủ yếu vào nguồn thông tin nội bộ. Trong khi đó, cơ quan thống kê không đưa ra bất kỳ thông tin tổng quát về ngành hàng may mặc. Các doanh nghiệp cũng chưa định hình và nghiêm túc trong việc thu thập thông tin từ các đối thủ cạnh tranh. Dịch vụ thuê, mua thông tin từ kết quả nghiên cứu của các tổ chức khoa học chuyên nghiên cứu thị trường còn rất mới mẻ với nhiều doanh nghiệp. Công tác tự thực hiện nghiên cứu thị trường cũng chưa có nhiều kinh nghiệm, chưa được tiến hành một cách định kỳ, thường xuyên.

Doanh nghiệp nhỏ không có đủ nhân viên hoặc ngân sách để quản lý đúng nguồn nhân lực. Nhiều DN chưa quan tâm đúng mức cho nguồn nhân lực chất lượng cao, có kinh nghiệm, có tính thực tế cao để hình thành đội ngũ lao động phù hợp cho hoạt động phát triển năng lực cung ứng.

Đa số các DN hiếm khi sử dụng các hệ thống công nghệ hiện đại, chẳng hạn như hệ thống bán hàng có sử dụng máy chấp nhận thanh toán thẻ (POS – Point of Sale) hoặc hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử (EDI). Họ tụt hậu trong việc thích ứng với công nghệ bán lẻ mới trong hoạt động bán lẻ để nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn DN bán lẻ VN có xu hướng sử dụng công nghệ bán lẻ cơ bản và chi phí thấp, chẳng hạn như điện thoại và máy tính. Điện thoại là thiết bị công nghệ được sử dụng nhiều nhất trong việc lập kế hoạch và quản lý hoạt động kinh doanh. Theo ý kiến của các DN được khảo sát, các giao dịch kinh doanh của họ thường xuyên thực hiện qua điện thoại với các nhà cung cấp và người tiêu dùng.

Các doanh nghiệp chưa có đủ nguồn lực nội bộ để đáp ứng các yêu cầu của đơn đặt hàng sản phẩm. Khả năng tiếp cận các kênh phân phối là chưa cao dẫn đến khó khăn trong việc đáp ứng được một số lượng lớn các giao dịch của khách hàng.

Các phương thức kinh doanh hiện đại mới du nhập vào Việt Nam nên nhiều DN bán lẻ còn rất thiếu kiến thức và chưa có kinh nghiệm. Các doanh nghiệp bán lẻ chưa xây dựng được một quy trình quản lý chuyên nghiệp. Năng lực của bộ máy quản trị còn hạn chế nên công tác chỉ đạo nâng cao NLCUĐV chưa cụ thể, chưa chú trọng đầu tư, phát triển thương hiệu sản phẩm. Đa số các doanh nghiệp chưa quan tâm đúng mức đến việc xây dựng thương hiệu một cách bài bản. Phương thức tiếp cận kinh doanh của phần lớn các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc còn thiếu cập nhật, nặng về sản phẩm và các loại sản phẩm mà không phải tiếp cận theo giá trị cung ứng khách hàng nên khó khăn cho xây dựng và phát triển năng lực.

Một nguyên nhân nữa đó là thiếu sự hợp tác giữa nhà thiết kế và nhà sản xuất. Hằng năm, số lượng nhà thiết kế tăng đáng kể từ nhiều cuộc thi thiết kế, nhưng số lượng các nhà thiết kế được tuyển chọn vào công ty may mặc là rất ít. Hiện nay ở Việt Nam, khoảng cách về công nghệ bán lẻ vẫn còn rất lớn. Doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc Việt Nam chủ yếu vẫn dựa vào các dự đoán vào dữ liệu hàng năm mà thiếu sự kết hợp công nghệ vào khảo sát, đánh giá thị trường, nên hiệu quả đạt được là không cao.

Tiêu kết chương 3

Thực trạng NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam được phân tích ở chương 3 với nhiều khía cạnh tiếp cận khác nhau. Thị trường bán lẻ hàng may mặc ở một số thành phố lớn tại Việt Nam đang thay đổi nhanh chóng với sự phát triển cả về chất và lượng với sự tham gia lớn của các DNNVV.

Chương 3 trước hết phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở các thành phố lớn, sau đó đánh giá thực trạng các nguồn lực và NLCUĐV dựa trên các tiêu chí đã xây dựng ở chương 2 thông qua cả số liệu sơ cấp và thứ cấp. Đặc biệt, những đánh giá của khách hàng về mức độ hài lòng đối với NLCUĐV và gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc còn được phân tích sâu hơn bằng mô hình SEM để làm sâu sắc hơn mối quan hệ giữa gói dịch vụ và mức hài lòng của khách hàng. Thêm vào đó, bằng phương pháp phân tích điển hình, chương 3 còn đánh giá NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của hai DNNVV cụ thể. Từ đó, nhận định được các thành công, thuận lợi, đồng thời chỉ ra các hạn chế về NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam. Đó là:

- Việc xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ còn nhiều hạn chế
- Các DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc chưa dành nhiều tâm huyết cho việc nghiên cứu nhu cầu khách hàng
- Các gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc còn hạn chế.
- Hệ thống cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của DNNVV còn chưa chuyên nghiệp.
- Việc quản lý nhân viên bán hàng và cung ứng dịch vụ còn chưa chặt chẽ
- Công tác đo lường và đánh giá NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc chưa được thực hiện triệt để.

Điều này cần thiết phải có những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao NLCUĐV bán lẻ HMM của DNNVV hướng tới hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả cao hơn.

CHƯƠNG 4

GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở MỘT SỐ THÀNH PHỐ LỚN TẠI VIỆT NAM

4.1. Dự báo về môi trường và thị trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam đến 2030

4.1.1. Xu hướng môi trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam

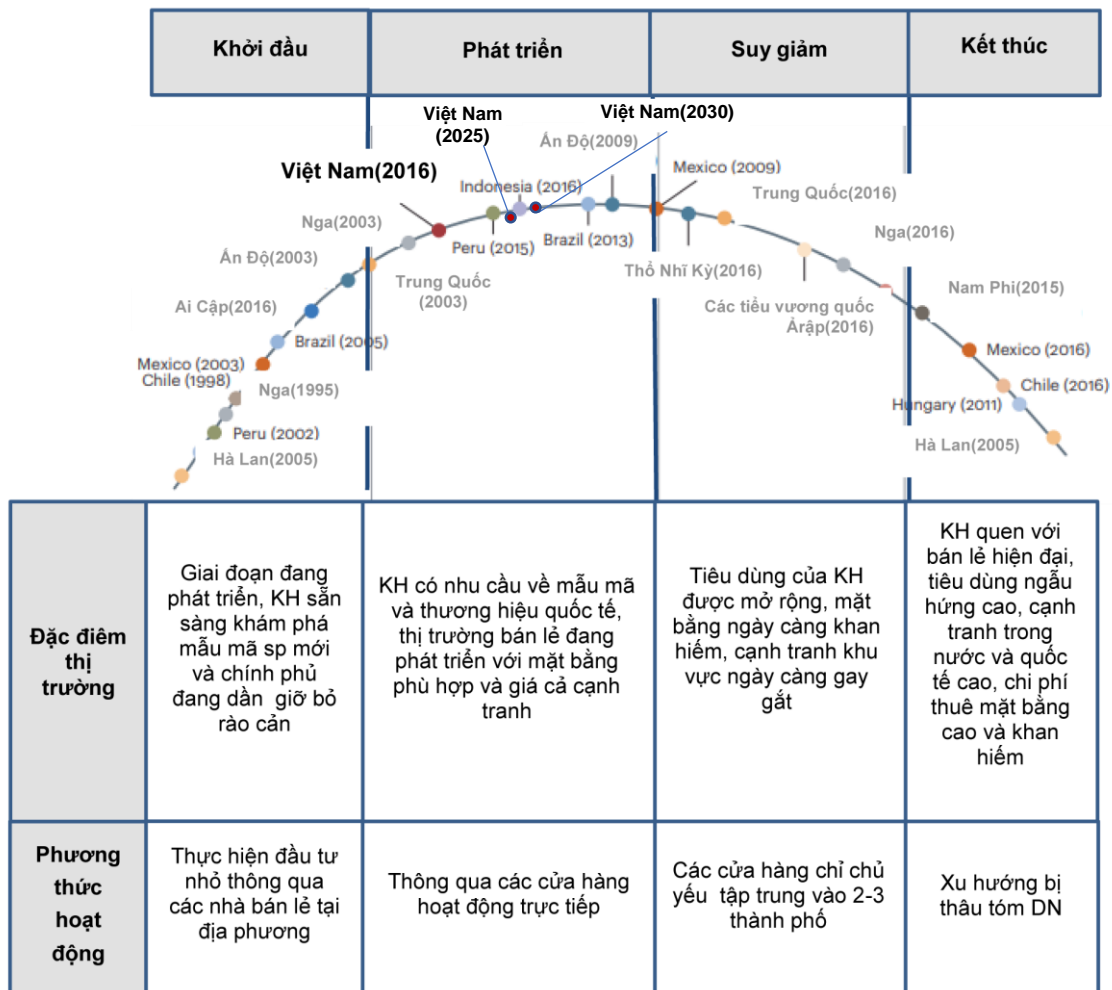
Hiện nay, chỉ số phát triển bán lẻ (GRDI) của Việt Nam giai đoạn 2020 – 2025 được dự đoán sẽ xếp hạng đứng thứ 9 (A.T. Kearney, 2019) và Việt Nam được đánh giá là quốc gia có thị trường bán lẻ sôi động và hấp dẫn đặc biệt là trong số các nước đang phát triển. Với những cam kết trong khuôn khổ WTO và xu hướng tham gia sâu vào toàn cầu hoá, TTBL của Việt Nam đang rất phong phú và đa dạng với sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế, nhiều doanh nghiệp nước ngoài. Sự cạnh tranh trên thị trường này cũng vì thế mà gay gắt hơn. Tất cả tạo nên cơ hội và thách thức rất lớn cho các doanh nghiệp trong nước muốn tham gia vào thị trường bán lẻ (TTBL).

Tác động của việc gia nhập WTO đến TTBL mạnh mẽ hơn tất cả các thị trường khác vì liên quan đến hoạt động thương mại. Chỉ trong một thời gian ngắn, thói quen tiêu dùng, nhu cầu cũng như những đòi hỏi của người dân thay đổi nhanh chóng theo những ảnh hưởng hội nhập khiến cho cách thức phân phối, kinh doanh của người sản xuất cũng thay đổi theo. Thực tế cho thấy, những tác động này mang tính tích cực cao, giúp cho tổng mức bán lẻ hàng hoá của Việt Nam có sự tăng trưởng theo từng năm.

Xu hướng ngành bán lẻ hiện nay ở Việt Nam có nhiều thay đổi. Các chuỗi cửa hàng tiện lợi, siêu thị mini đang dần phát triển. Đây lại không phải là môi trường phù hợp cho hàng may mặc. Các trung tâm thương mại mặc dù chiếm thị phần rất lớn trong thị trường bán lẻ tới 53% nhưng hàng may mặc ở đây lại giảm, ít tạo ra sức hút đối với người tiêu dùng. Hình thức bán lẻ tại các cửa hàng ở những đường phố lớn là xu hướng nổi trội đối với hàng may mặc hiện nay.

Đặc biệt, Việt Nam cùng với một số nước như Nga, Peru, Indonesia, Ấn Độ, Brazil nằm trong nhóm nước có thị trường bán lẻ đang phát triển, nơi mà khách hàng có nhu cầu về mẫu mã, thương hiệu quốc tế, thị trường bán lẻ đang phát triển với mặt bằng bán lẻ phù hợp, giá cả cạnh tranh (hình 4.1). Xu hướng này là một điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc vừa và nhỏ có thể phát triển kể cả khi NLCƯDV của họ chưa hoàn thiện.

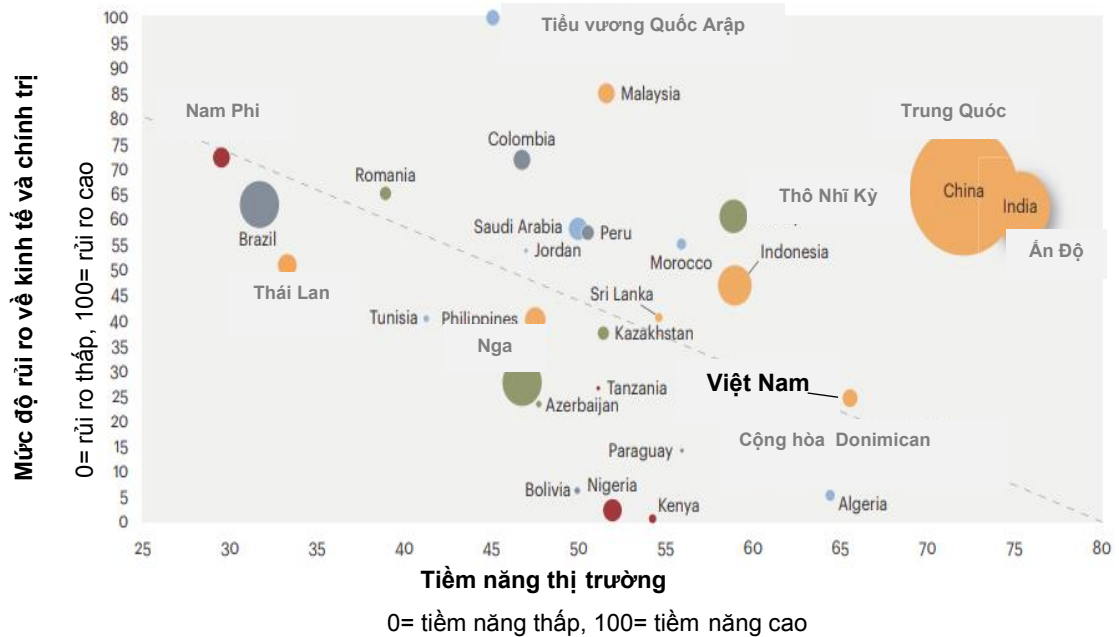
Ngoài ra, thương mại điện tử phát triển kéo theo những thay đổi lớn trong môi trường bán lẻ hàng may mặc thông qua các cửa hàng may mặc online. Tuy nhiên, hàng may mặc là loại sản phẩm đặc biệt, nếu không xem, thử trực tiếp thì người tiêu dùng khó có quyết định đúng đắn. Vì vậy, bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam qua cửa hàng vẫn là xu hướng tất yếu, thương mại điện tử chỉ hỗ trợ thúc đẩy bán hàng tại các cửa hàng. Nhu cầu tiêu dùng hàng may mặc ở các thành phố lúc nào cũng lớn với tốc độ tăng trưởng mạnh mẽ.



Hình 4.1: Tiềm năng của thị trường bán lẻ Việt Nam giai đoạn 2020 - 2025
(Nguồn: A.T. Kearney analysis, 2019)

Mức độ rủi ro về kinh tế và chính trị của Việt Nam khá thấp, được đánh giá là 25/100. Trong khi đó tiềm năng phát triển thị trường bán lẻ lại lên tới 66/100. Điều này cho thấy cơ hội phát triển bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc nói riêng rất cao trong giai đoạn này ở Việt Nam, và cũng là điều kiện thuận lợi để các DNNVV với điều kiện còn thấp của mình có thể tồn tại và phát triển.

Mặc dù ngành may mặc Việt Nam có xu hướng xuất khẩu cao nhưng hiện nay nhu cầu về sản phẩm may mặc nội địa ngày càng tăng, do sự ưa thích của thương hiệu và định hướng của người tiêu dùng tăng lên (RNCOS, 2018). Tham gia sâu vào hội nhập và mở cửa thị trường đã khiến kinh tế trong nước tăng trưởng tích cực, nhu cầu thị trường về nhiều mặt hàng tăng nhanh, tạo điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc ở các thành phố đẩy mạnh đầu tư, tăng quy mô sản xuất, nâng cao năng lực cạnh tranh. Đối với hàng may mặc, hoạt động phân phối đang được thực hiện bởi một số thương hiệu Việt dần quen thuộc với người tiêu dùng như Format, NEM, Seven AM, Eva de Eva, Chic-land, Ivy Moda, Elise, Ninomax, Canifa, Aristino...



Hình 4.2: Cơ hội phát triển của thị trường bán lẻ Việt Nam giai đoạn 2020 - 2025
(Nguồn: A.T. Kearney analysis, 2019)

Ở Việt Nam, hàng may mặc được bán lẻ nhiều nhất tại các thành phố, thành phố lớn. Ở Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, hầu hết các thương hiệu thời trang nổi tiếng trong và ngoài nước đều có mặt tạo ra thị trường bán lẻ hàng may mặc vô cùng sôi động và cạnh tranh gay gắt.

Ngoài ra, môi trường pháp lý để phát triển thị trường bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam cũng khá thuận lợi. Chính phủ Việt Nam tạo điều kiện cho các DN bán lẻ hàng may mặc qua một số chính sách như: Chính phủ Việt Nam đã có nhiều chính sách thúc đẩy ngành hàng may mặc hướng đến phát triển bền vững. Bằng chính sách ưu đãi thuế, đất đai và hỗ trợ doanh nghiệp về tài chính để đầu tư sản xuất theo công nghệ hiện đại, thân thiện với môi trường, Chính phủ đã từng bước thay đổi phương thức sản xuất, từ đó khuyến khích người dân thay đổi thói quen tiêu dùng, tăng cầu với hàng hoá có lợi cho sức khoẻ và môi trường sinh thái.

4.1.2. Dự báo thị trường bán lẻ HMM ở các thành phố lớn tại Việt Nam đến 2030

Trong những năm qua, ngành hàng may mặc đã góp phần đáng kể vào tăng trưởng GDP ở Việt Nam. Theo quy hoạch phát triển ngành công nghiệp dệt may của Bộ Thương mại và Công nghiệp, đến năm 2020 ngành công nghiệp dệt may sẽ trở thành một trong những ngành công nghiệp trọng điểm, định hướng xuất khẩu và có thể đáp ứng nhu cầu cao của người tiêu dùng; tạo thêm việc làm cho người lao động và hấp dẫn hơn đối với đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.

Ngành bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc nói riêng ở Việt Nam đang có lợi thế rất lớn như: Nguồn lao động dồi dào, hầu hết đều dễ đào tạo và có kỹ năng tốt và tiền lương thấp; Các doanh nghiệp sản xuất đã chú ý tới việc trang bị máy móc hiện

đại, thân thiện với môi trường. Bên cạnh giá cả cạnh tranh là việc duy trì các mối quan hệ tốt và thân thiết với khách hàng và các nhà nhập khẩu quốc tế lớn luôn công nhận về chất lượng cao đối với các sản phẩm. Ngoài ra, chính phủ cũng không ngừng hỗ trợ các doanh nghiệp sản xuất, xuất khẩu và bán lẻ thông qua các chính sách, các ký kết hợp tác quốc tế nhằm tăng cường vị thế cạnh tranh của Việt Nam trong thị trường hàng may mặc toàn cầu.

Theo báo cáo Chỉ số Bán lẻ hàng may mặc (Retail Apparel Index - RAI) năm 2018 (A. T. Kearney), Việt Nam đã chiếm vị trí thứ 9 trong số các thị trường mới nổi về thị trường may mặc, mức độ phát triển TTBL và rủi ro của quốc gia. Ngoài ra, doanh số bán hàng may mặc tại TTBL Việt Nam tiếp tục tăng hơn 15% mỗi năm trong khoảng năm 2011 và 2016 (Euromonitor International, 2017). Kể từ khi Chính phủ Việt Nam thực hiện chính sách đổi mới kinh tế vào năm 1986, các DNNVV đã góp phần rất lớn vào sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế đất nước. Đặc biệt, các DNVVN đã góp phần đáng kể trong việc tạo việc làm và đạt được sự phát triển kinh tế bền vững ở Việt Nam. Đến nay, đa số các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc trong nước là các DNVVN.

Theo thống kê từ công ty nghiên cứu thị trường Statista, quy mô thị trường bán lẻ hàng may mặc Việt Nam năm 2019 ước tính 5,6 tỉ USD với mức tăng trưởng kỳ vọng 8,8% mỗi năm trong giai đoạn 2019-2023 (Forbesvietnam, 2019). Chính vì vậy, quy mô thị trường bán lẻ hàng may mặc tại các thành phố lớn Việt Nam được đánh giá hấp dẫn, theo đó ngày càng thu hút nhiều hơn các thương hiệu trong nước và quốc tế gia nhập thị trường này.

4.2. Quan điểm và định hướng nâng cao NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam đến năm 2030

Muốn tồn tại và phát triển, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần phải nâng cao NLCƯDV theo quan điểm định hướng cụ thể sau:

4.2.1. Nhận thức cơ hội và thách thức đối với nâng cao NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc

Theo Định hướng chiến lược và chính sách phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam đến năm 2030 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Báo cáo phát triển ngành Dệt may của Bộ Công Thương (2018), các DNNVV bán lẻ hàng may mặc muốn nâng cao NLCƯDV trước hết phải có nhận thức về tầm quan trọng của hoạt động này. Bán lẻ là một hình thức dịch vụ thương mại tiếp cận trực tiếp với khách hàng vì vậy NLCƯDV quyết định mối quan hệ giữa DN và khách hàng rất rõ rệt. NLCƯDV bán lẻ cũng thể hiện năng lực cạnh tranh của các DN. Với những hạn chế vốn có của DNNVV, chỉ có nâng cao NLCƯDV mới giúp DN có thể đứng vững trên thị trường. Mọi hoạt động cung ứng dịch vụ của DN là để tạo ra sự thoải mái, hài lòng của KH, lấy khách hàng là trung tâm.

NLCƯDV ở mỗi thời điểm lịch sử khác nhau là rất khác nhau. Vì thế nâng cao NLCƯDV là hoạt động thường xuyên. Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ IX đã khẳng

định chủ trương: “chủ động hội nhập kinh tế quốc tế”; nâng cao năng lực cạnh tranh chính là một yêu cầu quan trọng để thực hiện chủ trương đó. Các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần phải đặt NLCUĐV của mình trong mối quan hệ với NLCUĐV của các DN ngành bán lẻ và trong mối quan hệ phát triển thị trường cũng như các quan hệ sản xuất.

Đặc biệt, DNNVV luôn phải xác định nâng cao NLCUĐV xuất phát từ quan điểm hiệu quả. Nâng cao NLCUĐV gắn liền với nâng cao chất lượng từng yếu tố cấu thành quá trình cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc. Nâng cao NLCUĐV là hướng tới đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và thúc đẩy mở rộng thị trường.

Ở các thành phố lớn, các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc rất có điều kiện phát triển trước lượng cầu lớn, thu nhập bình quân của người dân thường cao hơn mức trung bình của cả nước. Chính vì vậy, chỉ cần nâng cao NLCUĐV thì DNNVV có cơ hội lớn để tiếp cận và mở rộng thị trường. Các nhà quản lý DN khi có một nhận thức đúng đắn, họ sẽ tìm ra những chiến lược bán lẻ phù hợp để nâng cao NLCUĐV của mình.

4.2.2. Nâng cao NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc dựa trên những tiềm lực lợi thế vốn có của DNNVV

Theo Báo cáo tình hình phát triển ngành dệt may Việt Nam của Hiệp hội Dệt may Việt Nam (2019), ưu thế của DNNVV là tính linh hoạt cao, do vậy có sự phù hợp với thị trường biến đổi nhanh như bán lẻ hàng may mặc. Đồng thời có sự gắn kết và tương tác nhiều với khách hàng, vì vậy các DNNVV bán lẻ hàng may mặc có thể nhanh chóng điều chỉnh phù hợp với nhu cầu đa dạng của thị trường.

Cốt lõi NLCUĐV của DNNVV nói chung và trong bán lẻ hàng may mặc nói riêng đều dựa vào nguồn lực nội bộ của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp có tiềm lực, lợi thế riêng và cần phải được phát huy tối đa. Bởi lẽ nâng cao NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV gắn liền với quá trình xây dựng thương hiệu và định vị doanh nghiệp trên thị trường nên các DN cần xây dựng cho mình thương hiệu riêng, phong cách riêng và phát triển thành các cửa hàng bán lẻ hiện đại, sử dụng khoa học công nghệ để hỗ trợ việc cung cấp dịch vụ.

Việc cung ứng dịch vụ phải hướng tới khách hàng bằng việc tìm hiểu kỹ nhu cầu khách hàng, phân khúc thị trường và xác định khách hàng tiềm năng, định vị doanh nghiệp và xác định chiến lược bán lẻ phù hợp. Ngoài ra, các DN cũng cần tập trung xây dựng quy trình cung ứng dịch vụ theo mục tiêu bán hàng, xác định các yếu tố cấu thành và các hoạt động để triển khai quy trình cung ứng dịch vụ.

Xác định đội ngũ lao động, đặc biệt là nhân viên tiếp xúc, là yếu tố quan trọng quyết định NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV nên DN cần chú trọng việc đào tạo, phát triển họ thường xuyên để nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ. Các gói dịch vụ cần được xây dựng một cách kỹ lưỡng, cụ thể hướng tới việc đáp ứng các nhu cầu khác nhau của KH. Những nguồn lực mà DN có trong tay là cốt lõi của quá trình

cung ứng dịch vụ nên việc phát triển, khai thác triệt để các nguồn lực này giúp NLCUDV của doanh nghiệp được nâng cao.

4.2.3. Nâng cao NLCUDV của DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần dựa trên nền tảng khoa học công nghệ hiện đại

Nâng cao NLCUDV dựa trên nền tảng ứng dụng khoa học công nghệ trong tất cả các khâu của quá trình dịch vụ bán lẻ. Hiện đại hoá và đa dạng hoá việc cung ứng dịch vụ để mang lại hiệu quả bán hàng tốt nhất. Theo đó, tổ chức Quốc tế về Bảo vệ Thiên nhiên (WWF) và Hiệp hội Dệt may Việt Nam (VITAS) đang triển khai Dự án “Xanh hóa ngành dệt may Việt Nam thông qua cải thiện quản lý nước và năng lượng bền vững”.

Theo Báo cáo phát triển ngành Dệt may của Bộ Công Thương (2018), hiện nay, khoa học công nghệ đặc biệt là công nghệ 4.0 phát triển đã khiến cho ngành bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc nói riêng có sự thay đổi mới trong việc cung ứng dịch vụ. Nắm bắt và ứng dụng công nghệ giúp các hoạt động cung ứng dịch vụ trở nên hiện đại, dễ dàng cho quản lý và đặc biệt có thể tiếp cận gần hơn với nhiều nhóm đối tượng khách hàng hơn. Từ đó, các hoạt động cung ứng dịch vụ cũng được phát triển và mở rộng bán hàng.

4.2.4. Tận dụng tối đa những hỗ trợ của Nhà nước để nâng cao NLCUDV của các DNNVV bán lẻ hàng may mặc

“Đại hội XII của Đảng khẳng định kinh tế tư nhân là một động lực quan trọng của nền kinh tế. Đây là bước đột phá trong nhận thức lý luận của Đảng về phát triển kinh tế. Hiện nay, DNNVV là bộ phận quan trọng của kinh tế tư nhân, đông đảo nhất và có vai trò lớn trong tạo việc làm, tăng thu nhập cho người lao động, giúp huy động các nguồn lực xã hội cho đầu tư phát triển, xóa đói, giảm nghèo”... Quyết định số 1231/QĐ-TTg ngày 7/9/2012 “đề ra các giải pháp, chương trình hỗ trợ DNNVV cho thấy sự quan tâm của Chính phủ tới việc phát triển các DN này”. Đặc biệt trong ngành bán lẻ, số lượng các DNNVV rất lớn. Trong đề án “Chiến lược phát triển thương mại trong nước đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035” đã khẳng định vị trí của ngành bán lẻ đặc biệt là bán lẻ hàng may mặc, bởi ngành may mặc là một ngành kinh tế mũi nhọn đang rất được quan tâm phát triển thời gian qua. Chính vì vậy, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc luôn được kỳ vọng sẽ đáp ứng được nhu cầu của xã hội.

Bên cạnh đó, Dự án US/VIE/95/007 "Hỗ trợ các doanh nghiệp công nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam" do UNIDO tài trợ; việc hình thành quỹ Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, là tổ chức tài chính nhà nước, trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư, được thành lập theo Quyết định số 601/QĐ-TTg, ngày 17-4-2013 của Thủ tướng Chính phủ nhằm triển khai hiệu quả các chính sách trợ giúp phát triển DNNVV theo Nghị định số 56/2009/NĐ-Chính phủ về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hơn nữa, trong thời gian qua, Chính phủ cũng đã có những biện pháp hỗ trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển nguồn nhận lực. Kế hoạch hằng năm của các bộ, ngành và địa phương đã bổ sung thêm việc hỗ trợ đào tạo nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp cho các DNNVV. Với hỗ trợ này, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc có điều

kiện tiếp cận với các nguồn vốn để mở rộng kinh doanh và đặc biệt có thể tập trung cho những hoạt động về nâng cao NLCUDV của mình.

Những hỗ trợ của chính quyền các thành phố lớn trong phát triển thương mại cũng là điều kiện tốt để DNNVV có thể tận dụng nhằm thúc đẩy các hoạt động bán lẻ một cách hiệu quả. Như vậy, để hoạt động nâng cao NLCUDV được thực hiện tốt nhất, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc không chỉ quan tâm đến các vấn đề nội bộ mà còn cần chú ý tận dụng tối đa những hỗ trợ của Nhà nước như một lợi thế.

4.3. Đề xuất giải pháp nâng cao NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam

Để thành công tại thị trường bán lẻ hàng may mặc, các DN phải có những giải pháp thực tế để tiếp xúc với khách hàng, với thị trường, và phải đáp ứng nhu cầu của từng nhóm KH, từng khu vực khác nhau. Trong các hoạt động marketing, yếu tố quan trọng nhất để có thể nhanh chóng tìm được vị trí trên thị trường là phân phối và giá cả. Ngoài ra, nắm bắt được đặc điểm tiêu dùng ở các vùng miền cũng là một vấn đề đáng quan tâm. Tâm lý tiêu dùng ở mỗi phân khúc thị trường rất khác nhau, chưa kể thông số thiết kế cũng phải phù hợp bởi đặc điểm cơ thể của người tiêu dùng mỗi thị trường có sự khác biệt. Chất lượng sản phẩm là yếu tố đặc biệt làm nổi bật sản phẩm và thu hút người tiêu dùng ở bất kỳ thị trường nào. Như vậy, để có thể gây sự chú ý với người tiêu dùng Việt Nam, các DNNVV phải chú ý sản xuất những sản phẩm phù hợp, xây dựng hệ thống phân phối theo tâm lý KH, giá cả cạnh tranh và đặc biệt cần những động thái truyền thông để thay đổi thói quen tiêu dùng đối với hàng may mặc, kích thích sử dụng hàng Việt Nam.

4.3.1. Hoàn thiện năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ

Chiến lược bán lẻ là định hướng quan trọng cho toàn bộ quá trình cung ứng dịch vụ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc. Chiến lược bán lẻ bao gồm các hoạt động nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu KH, lựa chọn thị trường mục tiêu, định vị trên thị trường... Một chiến lược bán lẻ phù hợp khiến DN không chỉ tiếp cận trực tiếp với khách hàng trên diện rộng mà còn vượt qua đối thủ cạnh tranh. Bản chất của giải pháp chính là tập trung vào khách hàng và cung ứng dịch vụ thoả mãn nhu cầu KH.

Chiến lược bán lẻ phải được hoạch định ở các khía cạnh cụ thể như sau:

4.3.1.1. Phát triển thị trường và khách hàng mục tiêu

Thứ nhất, tăng trải nghiệm làm xiêu lòng khách hàng. Trải nghiệm của khách hàng không chỉ dừng lại ở việc dùng thử sản phẩm mà là toàn bộ quá trình tương tác của khách với doanh nghiệp. Bắt đầu từ việc người tiêu dùng biết đến sự tồn tại của doanh nghiệp, tìm hiểu, lựa chọn sản phẩm và hoàn tất giao dịch mua hàng. Tất cả những điều kiện tiếp cận với khách hàng như quảng cáo, trang web giới thiệu sản phẩm, văn phòng, các chương trình quan hệ công chúng, các điểm tiếp xúc cũng như dịch vụ cung ứng đều phải thống nhất, có sự gắn kết mạch lạc và bổ sung cho nhau. Không nên nhầm lẫn giữa dịch vụ cung ứng cho khách hàng và trải nghiệm khách hàng. Dịch vụ cung ứng chỉ một hoạt động riêng lẻ, nằm trong quá trình bán hàng.

Thứ hai, tạo sự nhất quán, thống nhất chặt chẽ trong kế hoạch cung ứng dịch vụ. DN phải thực hiện phân khúc thị trường và xác định đối tượng khách hàng rõ ràng ở các phân khúc khác nhau. Từ đó, xây dựng hệ thống các dịch vụ cần cung ứng cho KH một cách phù hợp nhất. Đồng thời, doanh nghiệp cũng phải xác định những đối tượng tiêu dùng không thuộc danh sách khách hàng của mình và những dịch vụ mà họ không thể cung ứng. Khi đó, hệ thống dịch vụ cung ứng sẽ có tính ổn định và thống nhất giúp cho KH cảm thấy dễ chịu nhất khi được tiếp xúc. Dù là ở bất kỳ kênh tiếp xúc nào, KH phải luôn cảm nhận là họ đang được chăm sóc cẩn thận. Nhu cầu và mong muốn của KH luôn thay đổi khiến cho sản phẩm cũng cần phải được đổi mới, cập nhật theo xu hướng chung của thị trường và các kế hoạch cung ứng dịch vụ cũng cần được điều chỉnh phù hợp. Doanh nghiệp phải liên tục nhận biết để có thể nhanh chóng phát triển các dịch vụ mới và cải thiện trong mọi tương tác với KH.

Thứ ba, thúc đẩy khách mua hàng nhiều hơn. Thực hiện việc giao hàng miễn phí, có thêm điều kiện trả lại hàng linh hoạt. Đây không chỉ là một chiến lược ‘tốt bụng’ mà còn rất thông minh của các cửa hàng hay web TMĐT. “Theo nghiên cứu của Journal of Marketing (2012) đã theo dõi thói quen của các khách hàng của 2 hãng bán lẻ trực tuyến tại Mỹ trong vòng 49 tháng, sau khi chính sách trả lại hàng miễn phí được áp dụng, mức chi tiêu trung bình của mỗi khách hàng tăng khoảng 620 USD trong vòng 2 năm tại một hãng và khoảng 2.500 USD ở một DN khác” (Nguyễn Duy, 2018).

Quảng cáo về những đợt bán giới hạn. Thông thường, mọi người có xu hướng mua ngay thứ gì đó khi biết rằng ngày mai sản phẩm đó sẽ không còn. Các nhà tâm lý học gọi đây là nguyên tắc khan hiếm.

Thứ tư, thuyết phục khách hàng bằng chất lượng và đáp ứng thị hiếu tiêu dùng. Nhu cầu của khách hàng đối với từng loại sản phẩm may mặc là khác nhau. Do tính chất thay đổi nhanh, theo xu hướng thị trường nên các sản phẩm may mặc không chỉ được quan tâm về chất lượng và còn phải phù hợp với thị hiếu tại một thời điểm nhất định. Chính vì sự đa dạng và phong phú nên chất lượng và thị hiếu cũng được xác định khác nhau theo cách tiếp cận và đánh giá riêng. Cùng với giá cả, hai yếu tố này góp phần quan trọng thúc đẩy người tiêu dùng đưa ra quyết định lựa chọn và mua sắm.

Thứ năm, sử dụng dữ liệu để tạo chân dung khách hàng. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang làm thay đổi nhận thức, hành vi mua và thói quen tiêu dùng của khách hàng. Để tồn tại và phát triển, các DN bán lẻ hàng may mặc phải thay đổi cách thức tiếp cận thị trường. Các kênh tiếp xúc khách hàng bằng công nghệ như phần mềm mua bán, thương mại điện tử ngày càng được sử dụng nhiều hơn bổ sung cho những kênh truyền thống. Những kênh này cũng mang lại nguồn khách hàng rất lớn cho DN nếu trở nên thuận tiện và dễ tiếp cận. Khách hàng trong thời đại số được tập hợp từ các kênh mạng xã hội như Facebook, Instagram, Youtube, công cụ thanh toán điện tử họ sử dụng, những trò chơi họ chơi hay từ chính tìm kiếm của họ trên internet. Chính cách thức tiếp cận hiện đại lại giúp doanh nghiệp dễ dàng thu thập thông tin khách hàng trên nền tảng phân tích các dữ liệu của họ được lưu giữ trên mạng. Từ đó, doanh nghiệp có thể định vị khách hàng, xác định nhu cầu khách hàng và đưa ra những chiến dịch phù

hợp với từng nhóm khách hàng, chăm sóc sau mua hàng, và thúc đẩy họ trung thành với DN bằng việc liên tục tìm kiếm sản phẩm và thực hiện mua sắm.

Với Big Data (dữ liệu lớn), DN bán lẻ có thể dự đoán được nhu cầu khách hàng để đưa ra dịch vụ cung ứng phù hợp. Bằng công nghệ số, doanh nghiệp có thể dễ dàng trích xuất được những dữ liệu về khách hàng có giá trị giúp đưa ra các giải pháp hiệu quả cho hoạt động bán hàng và marketing. Hiện ở Việt Nam có 35 triệu tài khoản Facebook hoạt động và trong đó các dữ liệu số của khách hàng cụ thể đều được ghi nhận và lưu trữ, có thể khắc họa được chân dung đầy đủ của khách hàng.

Nhu cầu trải nghiệm của KH rất phong phú và đa dạng. Cách thức bán lẻ truyền thống và thương mại điện tử hoàn toàn không mâu thuẫn nhau mà bổ trợ cho nhau. Khách hàng có thể tìm kiếm sản phẩm thông qua tiếp thị kỹ thuật số nhưng hàng may mặc yêu cầu sự phù hợp và vừa vặn nên khách hàng vẫn có xu hướng tới tận các cửa hàng để được ‘nhìn thấy tận mắt’ và thử sản phẩm. Tất cả các hình thức bán hàng đều cần theo đuổi trọn vẹn hành trình mua hàng của khách hàng, bắt đầu từ khi họ biết đến thương hiệu cho đến khi họ ra quyết định mua hàng và rời đi. Doanh nghiệp nào giúp khách hàng có trải nghiệm tốt hơn trong suốt hành trình này sẽ thành công.

Dữ liệu kỹ thuật số mang lại nhiều thông tin để doanh nghiệp hình dung được chân dung cụ thể của từng KH để có cách tiếp cận, và cung ứng dịch vụ phù hợp. Cho đến nay, chân dung của khách hàng mục tiêu không đơn giản là những thông tin về nhân khẩu học như tên, tuổi, giới tính, thu nhập, nơi sống... mà còn bao gồm tư tưởng, nhận thức, hành vi, động lực mua hàng và các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình mua hàng. Chân dung KH càng rõ, DN định hình được hệ thống dịch vụ cần thiết cung ứng, phân công cá nhân hay bộ phận có liên quan tham gia vào quá trình tiếp xúc KH và từ đó giúp KH có được trải nghiệm tốt nhất.

4.3.1.2. Nâng cao chất lượng dịch vụ trong mối quan hệ với Khách hàng – Đối thủ cạnh tranh

Đây là phương pháp tiếp cận yếu tố lợi nhuận - chất lượng (ROQ- Return on Quality) nhằm đánh giá chi phí và lợi ích mà DN đạt được qua các cải tiến về chất lượng dịch vụ. Điều này dựa trên các giả thuyết của Wirtz và Lovelock (2018) cho rằng: (1) chất lượng dịch vụ là một khoản đầu tư, (2) các cải tiến chất lượng dịch vụ phải có ý nghĩa về mặt tài chính, (3) có thể phí quá nhiều cho chất lượng dịch vụ và (4) không phải tất cả các chi phí cải tiến chất lượng dịch vụ đều hợp lý như nhau.

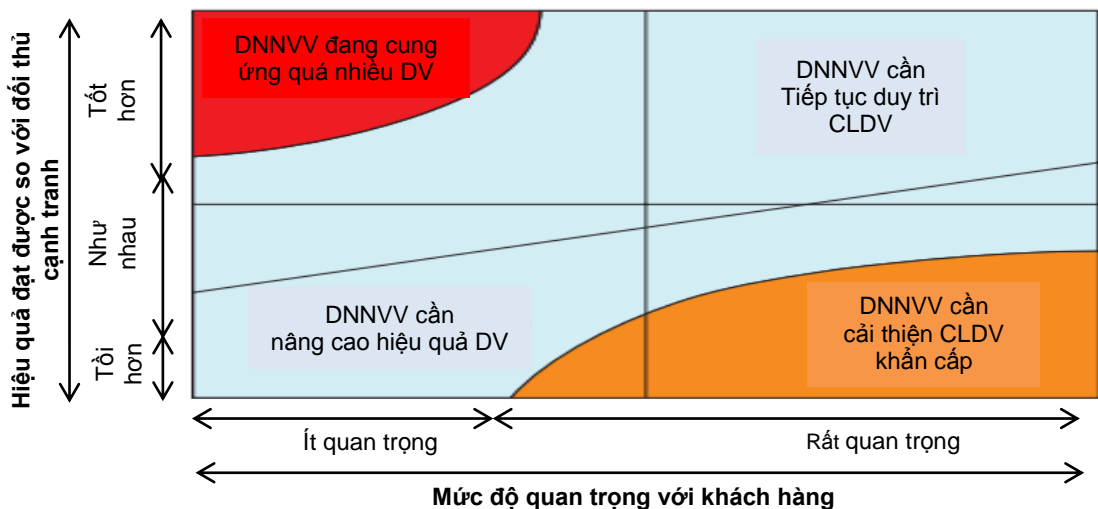
Phương pháp có thể giúp DN xác định các cải tiến dịch vụ có tác động như thế nào đến sự hài lòng của khách hàng và hành vi mua hàng của khách hàng

Phương pháp này dựa trên việc so sánh hiệu suất dịch vụ của DN với các nhu cầu của khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Do đó, chi phí cho cải tiến chất lượng dịch vụ phải liên quan đến tăng lợi nhuận dự kiến. Để xác định tính khả thi của các nỗ lực cải tiến chất lượng dịch vụ, DN phải được tính toán cả các yếu tố liên quan đến phản ứng của khách hàng. Với dữ liệu thông tin đầy đủ, cùng với việc DN thực hiện hoạt động ở một số địa điểm để xem xét thực tế

so với kinh nghiệm trong quá khứ và đánh giá mức độ quan trọng của mối quan hệ giữa cải thiện chất lượng dịch vụ và lợi ích đạt được (Hình 4.3).

Bên cạnh đó, DN có thể kết hợp với việc phân tích hồi quy bằng cách thiết lập các yếu tố có tác động cao nhất đến sự hài lòng của khách hàng, còn gọi là phương pháp phân tích tiện ích cận biên (MUA-marginal utility analysis). Đây là cách thức DN có thể sử dụng câu hỏi trực tiếp đối với khách hàng về các ưu tiên cải tiến chất lượng dịch vụ của DN, ví dụ: nếu anh/chị có thể thực hiện một cải tiến chất lượng dịch vụ. . . Anh/chị sẽ ưu tiên bốn yếu tố nào nhất?...



Hình 4.3: Giải pháp nâng cao NLCUDV thông qua sử dụng ma trận hiệu suất và mức độ quan trọng của khách hàng

(Nguồn: Tổng hợp từ Muralia, S., Pugazhendhib, S., Muralidharanb, C., 2016; Wirtz và Lovelock, 2018)

4.3.1.3. Định hình phong cách cung ứng dịch vụ riêng

Mỗi doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc cần định hình phong cách riêng cho mình trong cung ứng dịch vụ. Đặc biệt, trong điều kiện thị trường bán lẻ hàng may mặc đang có sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ. Phong cách cung ứng dịch vụ thể hiện ở cách thức trang trí cửa hàng, bố trí ánh sáng, âm nhạc trong cửa hàng, hay tác phong phục vụ, cách ăn mặc của đội ngũ nhân viên và những dịch vụ hấp dẫn mà mỗi doanh nghiệp dành cho khách hàng, logo riêng trên bảng hiệu hay trên ấn phẩm quảng cáo, túi gói hàng. Phong cách riêng còn được xây dựng qua chất lượng hàng hóa, giá cả cạnh tranh, phương thức phục vụ văn minh hiện đại. Hơn nữa, mỗi DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần xây dựng được cho mình chủng loại hàng thể mạnh để hướng tới thị trường mục tiêu và định vị trên thị trường.

Ngoài ra, các DNNVV không nên giới hạn phạm vi bán hàng mà thực hiện đa dạng hoá nhiều hình thức khác nhau. Những biện pháp marketing trực tiếp cũng trở nên hữu hiệu đối với ngành bán lẻ hàng may mặc. Doanh nghiệp có thể gửi thư cho khách hàng, in catalogue nhỏ hoặc tờ rơi tập hợp các sản phẩm chọn lọc của doanh nghiệp vào các dịp quan trọng để tặng cho khách hàng.

Thương mại điện tử cũng là một cách thức cần phải quan trọng trong chiến lược bán lẻ của DNNVV. Tất cả các biện pháp marketing cần phải nhất quán và hướng tới mục tiêu chung để xây dựng và định vị trên thị trường của DN bán lẻ hàng may mặc. Sự khác biệt hoá chính là yếu tố để củng cố lòng trung thành của khách hàng vì người tiêu dùng thời trang không chỉ là đi mua hàng khi cần mà còn để ‘trải nghiệm’ sự thích thú khi đi mua sắm.

Có rất nhiều mô hình bán lẻ mà DNNVV trong ngành hàng may mặc có thể tham khảo và lựa chọn như:

a. *Thời trang nhanh*: Bằng cách cung cấp các mặt hàng may mặc giá rẻ, những DN bán lẻ nhỏ và vừa có thể thu hút số lượng người mua sắm đáng kể. Những DN bán lẻ này cố gắng đáp ứng hầu hết nhu cầu của người mua với sản phẩm đa dạng. Giá thấp khuyến khích người tiêu dùng thoải mái lựa chọn mà không phải lo lắng quá nhiều ảnh hưởng đến thu nhập hay không ưng ý sau này.

Tính đa dạng của mô hình kinh doanh này cũng giúp người mua sắm dễ mua thêm, thay đổi phong cách để duy trì tính thời trang mỗi ngày. Lựa chọn mô hình kinh doanh này, DN bán lẻ luôn phải đưa ra sản phẩm mới chứ không theo chu kỳ hay mùa của các bộ sưu tập. Có rất nhiều xu hướng thời trang được bày bán và bất kỳ KH nào cũng có thể tìm thấy gu thời trang của mình ở đây. Thời trang nhanh đặc trưng bởi tính thay đổi liên tục khiến cho khách hàng có tâm lý nếu không mua thì có thể thời gian ngắn sau đó họ không thể mua được sản phẩm đó.

Các DN bán lẻ hàng may mặc nhanh có thể đáp ứng mong muốn của khách hàng để tiếp cận xu hướng mới với mức giá hợp lý. Họ quản lý chặt chẽ việc ra mắt bộ sưu tập, giao hàng và kiểm kê để giữ vị trí dẫn đầu trong số các đối thủ cạnh tranh. Theo nghĩa này, thời trang nhanh liên quan đến một quan điểm mới về thời trang, trong đó người mua sắm chú ý nhiều hơn vào trải nghiệm và lợi ích cảm xúc của sản phẩm hơn là chất lượng nội tại của trang phục. Thời trang nhanh đã thay đổi doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc và người mua sắm kỳ vọng. Những khách hàng này tìm kiếm sự đa dạng và sự tiết kiệm.

b. *Cửa hàng độc lập*: Những DN bán lẻ này chỉ đặt ở một hoặc một vài địa điểm và mỗi cửa hàng tự chịu trách nhiệm cho tất cả các chi phí (ví dụ: nhân sự, đồ đạc, tiền thuê nhà) để cung cấp sản phẩm cho một hoặc vài thương hiệu. Khối lượng tiêu thụ của những cửa hàng độc lập thường nhỏ nên giá cả thường cao. Cách thức kinh doanh này quy mô nhỏ và siêu nhỏ thường ít hấp dẫn người mua sắm bởi tính hạn chế của nó nhất là đối với những khách hàng muốn tìm kiếm những sản phẩm mới hay tính đa dạng của sản phẩm.

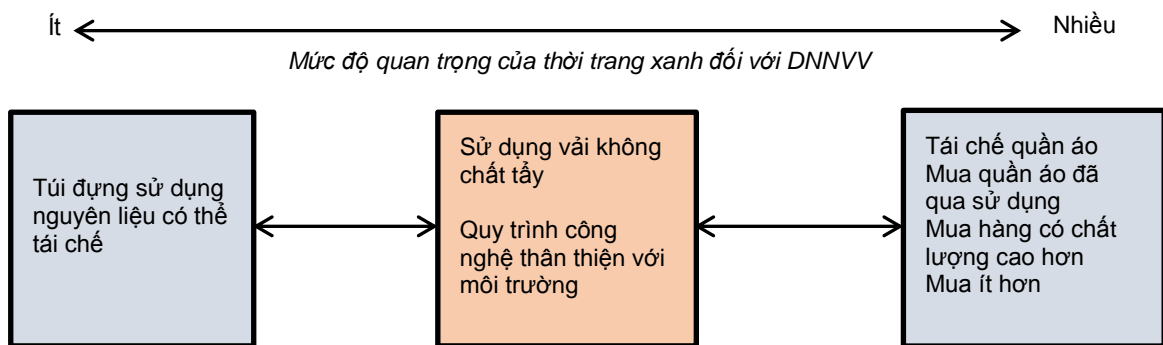
c. *Cửa hàng sang trọng*: Đây là những cửa hàng bán lẻ, nơi cung cấp một loại sản phẩm may mặc cao cấp cụ thể cho một nhóm khách hàng hẹp. Các DN bán lẻ chọn người mua hàng của họ thông qua lựa chọn các sản phẩm may mặc, địa điểm và phạm vi giá của họ. Các cửa hàng Chanel và Yves Saint Laurent trên Đại lộ Montaigne ở Paris là những minh họa tốt về đặc điểm chung của một cửa hàng: cửa hàng lớn, ít mặt hàng, giá cao, không gian cao cấp và nhân viên bán hàng sành điệu. Khách hàng giàu

có ghé thăm các cửa hàng để tận hưởng các dịch vụ cung ứng và khách hàng chọn lọc hoặc độc quyền của họ.

Trái ngược với thời trang nhanh, các cửa hàng tập trung vào những “hàng hiệu” với giá cao. Do đó, lợi nhuận trên mỗi đơn vị cao hơn nhiều so với các DN bán lẻ khác và lợi nhuận chung của họ dựa trên một số khách hàng mua hàng giá cao.

d. Bách hoá thời trang: Các DN bán lẻ hàng may mặc cũng có thể lựa chọn mô hình cung ứng dịch vụ kiểu bách hoá. Trong đó chia ra rất nhiều khu khác nhau với nhiều loại thương hiệu. Bách hoá thời trang thường cung cấp những sản phẩm ở mức trung bình. Trong bách hoá, các nhãn hiệu thời trang trong nước hay quốc tế cũng có thể bày bán để phục vụ nhiều nhóm người tiêu dùng khác nhau.

e. Định vị hình ảnh thời trang xanh: Việc hướng tới định vị hình ảnh thời trang xanh ngày nay không chỉ ở góc độ các nhà sản xuất, thiết kế mà còn quan trọng đối với các DN bán lẻ nói chung. Đó là việc hướng tới việc sử dụng các nguyên liệu cũng như sản phẩm thân thiện với môi trường chẳng hạn như sử dụng vải không chất tẩy hóa học, hay những chất liệu có thể tái chế (Hình 4.4). Điều quan trọng là người tiêu dùng ngày càng quan tâm tới các yếu tố này, và dĩ nhiên những sản phẩm theo quy trình này sẽ có giá cao hơn so với các sản phẩm thông thường.



Hình 4.4: Phương pháp nâng cao NLCUDV qua phương thức định vị hình ảnh thời trang ‘xanh’

(Nguồn: Tổng hợp từ Fring G. S., 2008; Goto, 2012; Easey, 2009)

4.3.1.4. Xây dựng, phát triển thương hiệu sản phẩm

DN bán lẻ là người tiếp xúc với khách hàng thường xuyên nên cần sự thu hút nhất định đối với người tiêu dùng thông qua những nét đặc trưng riêng có. Mỗi trải nghiệm dành cho khách hàng có phong cách riêng sẽ tạo ấn tượng về doanh nghiệp. Đặc biệt, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt thì việc hình thành những nét riêng để bắt kỳ khách hàng nào có thể nhận biết dễ dàng là điều có ý nghĩa. Tuy vậy, cho đến nay, các DN bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam lại chưa chú ý tới việc xây dựng thương hiệu riêng. Những logo trên biển hiệu hay ấn phẩm quảng cáo nếu có chỉ là tên của hãng sản phẩm. Đối với doanh nghiệp bán lẻ, phân phối sản phẩm cho nhiều hãng thì gần như không có. Phong cách riêng có thể định hình ở nhiều khía cạnh khác nhau như cách bài

trí cửa hàng, ở cách ăn mặc cũng như tiếp xúc với khách hàng của đội ngũ nhân viên và những dịch vụ hấp dẫn mà mỗi siêu thị, cửa hàng dành cho khách hàng.

Các DNNVV cần nghiên cứu nhiều giải pháp để tăng cường sự chú ý của khách hàng như quảng cáo, truyền thông, quan hệ công chúng. Ngoài ra, các DN có thể xem xét thực hiện các chương trình khuyến mại theo chủ đề và treo quảng cáo bắt mắt ở trước cửa hàng hay trang chủ của website. Những bộ sưu tập mới ra mắt cần được chụp ảnh thành những catalog đơn giản và phát ở những nơi tập trung đông KH tiềm năng như tại cửa hàng, cửa các siêu thị, trung tâm thương mại. Bộ sưu tập thời trang mới cũng cần được cập liên tục trên website và các trang thương mại điện tử hoặc thậm chí trên các sách, báo, tạp chí chuyên ngành. DN cũng cần chú ý làm thương hiệu từ những chi tiết nhỏ nhất như thiết kế túi đựng thể hiện logo, thương hiệu hay phong cách của mình, quà tặng tri ân khách hàng, chăm sóc khách hàng một cách chu đáo hay sắp xếp sản phẩm đặc biệt giúp khách hàng có được những trải nghiệm tốt nhất.

Các DNNVV cũng nên học hỏi thêm kinh nghiệm xây dựng thương hiệu của các DN nước ngoài trong bán lẻ hàng may mặc để tạo được ấn tượng mạnh trong lòng khách hàng và có thể kéo dài mối quan hệ thường xuyên với họ.

4.3.2. Hoàn thiện năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng

Nghiên cứu thị trường rất quan trọng đối với DN bán lẻ, mang lại những thông tin làm cơ sở cho quá trình hoạch định chiến lược bán lẻ của DN, cũng như việc định vị sản phẩm, phân khúc thị trường, phát triển sản phẩm mới... đồng thời cũng là cơ sở quan trọng cho quá trình cung ứng dịch vụ của DN.

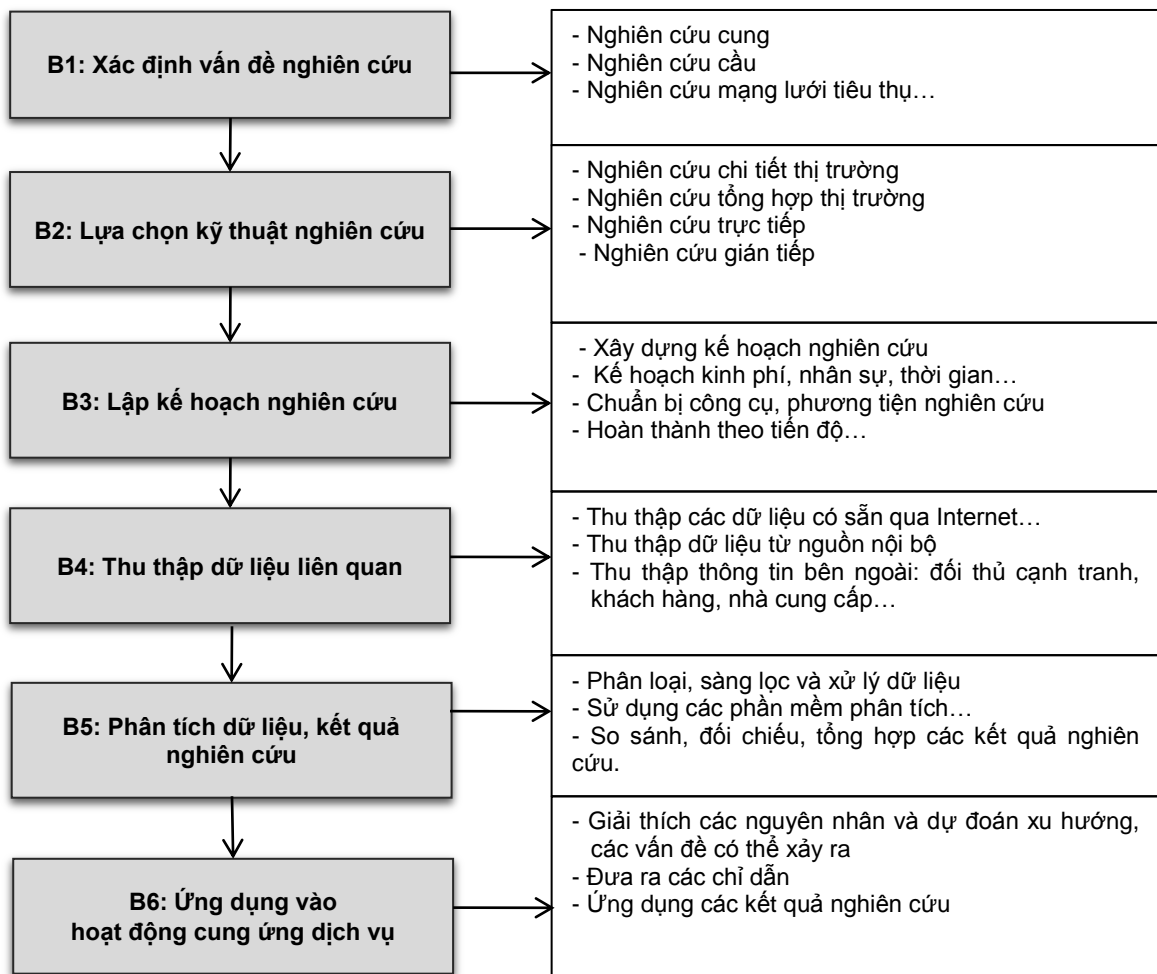
Công tác nghiên cứu thị trường muốn hiệu quả đòi hỏi phải có quy trình và kế hoạch hoàn thiện. Quy trình này phải được tổng hợp, kế thừa và xây dựng phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp để đảm bảo tính khoa học, có thể rút ra được các thông tin chính xác, cụ thể, đầy đủ và kịp thời làm cơ sở để nhận định thị trường và đưa ra các quyết định kinh doanh phù hợp với bối cảnh thị trường.

Trước hết, các DNNVV cần xác định nguồn thông tin đảm bảo tính chính xác và kịp thời. Có rất nhiều kênh thông tin mà DN có thể khai thác như thông tin công bố rộng rãi, hội nghị khách hàng, hội chợ xúc tiến thương mại, thông qua hoạt động của hệ thống bán hàng trực tiếp, qua phản ánh thông tin của người tiêu dùng đến bộ phận chăm sóc khách hàng. DN có thể tổ chức khảo sát khách hàng theo định kỳ hoặc theo các sự kiện được tổ chức. Tuy nhiên, đội ngũ bán hàng là người thường xuyên tiếp xúc với KH, tiếp cận với đối thủ cạnh tranh, các xu hướng thị trường sẽ là nguồn chủ yếu cung cấp những thông tin xác thực từ bên ngoài về cho DN. Việc thu thập thông tin và phân tích ngay sau đó tạo cho DN hiểu biết sâu sắc về thị trường nhằm cải tiến sản phẩm, điều chỉnh sản xuất, kinh doanh để mang lại hiệu quả cao hơn trong tương lai.

Các DNNVV cần chú ý thành lập bộ phận nghiên cứu thị trường chuyên biệt có chuyên môn và kinh nghiệm trong lĩnh vực này. DN cũng cần phân công rõ trách nhiệm và nhiệm vụ cho mỗi bộ phận hay cá nhân cụ thể để thực hiện đúng quy trình nghiên cứu thị trường đã xây dựng. Các NV kiêm nhiệm chỉ nên tham gia trong một

phạm vi nhất định, phần lớn và bao quát cả quy trình vẫn là bộ phận chuyên trách để đảm bảo công tác nghiên cứu đạt hiệu quả cao nhất.

Tùy theo từng giai đoạn phân phối hoặc yêu cầu về thông tin cụ thể, DN có thể kết hợp hình thức tự tổ chức nghiên cứu trực tiếp, đồng thời có thể thuê, mua nguồn thông tin từ các tổ chức có uy tín chuyên nghiên cứu thị trường tại Việt Nam để có được nguồn thông tin nhanh chóng và chính xác làm cơ sở hoạch định các chiến lược cung ứng dịch vụ của mình. Bởi hiện nay, thị trường của các DN bán lẻ HMM thường khá rộng lớn nên việc khảo sát khách hàng, thu thập thông tin mất nhiều thời gian và kinh phí.



Hình 4.5: Phương pháp nâng cao NLCUDV thông qua hoàn thiện quy trình nghiên cứu thị trường

(Nguồn: Tổng hợp từ Lưu Văn Nghiêm, 2008, Trần Minh Đạo, 2013, và Ngô Kim Thanh, 2014)

Mặc dù bộ phận NCTT chuyên biệt đảm trách phần lớn công tác nghiên cứu thị trường nhưng vẫn đòi hỏi phải có sự hợp tác, phối hợp với nhiều bộ phận khác nhằm giúp cho công tác thu thập, xử lý thông tin được dễ dàng, nhanh chóng, tạo sự đồng thuận, nhất trí cao trong công tác lập kế hoạch, cụ thể hóa được các mục tiêu, nội dung

và biện pháp nghiên cứu. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận không chỉ đảm bảo mang lại thông tin tốt, đầy đủ mà các kết quả phân tích thị trường sau khi hoàn thành sẽ dễ dàng được sử dụng ở các bộ phận liên quan và mang lại hiệu quả cao hơn trong thực tiễn sản xuất, kinh doanh cũng như đánh giá hoạt động nghiên cứu thị trường.

Tuỳ theo điều kiện của mình, DN có thể định kỳ thực hiện nghiên cứu thị trường sâu rộng, thông thường là 1 năm một lần. Ngoài ra, có thể tổ chức các nghiên cứu thị trường nhỏ theo chủ đề với tần suất cao hơn để đảm bảo bất cứ lúc nào thông tin về thị trường cũng được cập nhật đầy đủ, phục vụ cho hoạt động bán lẻ hàng hoá hàng ngày.

4.3.3. Hoàn thiện xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp với nhu cầu KH

4.3.3.1. Hoàn thiện mặt hàng

Mỗi DNNVV đều có quan điểm riêng trong việc nâng cao NLCUĐV bán lẻ của mình. Tuỳ theo phương án kinh doanh được lựa chọn khác nhau thì việc cung ứng dịch vụ sẽ được thực hiện khác nhau tương xứng. Có doanh nghiệp nhận nhiệm vụ phân phối một hoặc một số thương hiệu thời trang trong hay ngoài nước theo hình thức ‘nhượng quyền thương hiệu’ hoặc ‘phân phối độc quyền’. Lúc này, dịch vụ cung ứng của doanh nghiệp phải theo phong cách riêng của thương hiệu thời trang đã xây dựng một cách thống nhất. DN bán lẻ không được sáng tạo phong cách, mặt hàng nhưng lại chỉ việc thực hiện trên nền tảng có sẵn. Tuy nhiên, có doanh nghiệp lại chọn hình thức kinh doanh ODM (Original Design Manufacturing – tự thiết kế, tìm nguồn nguyên liệu và cung cấp hàng hoá với việc xây dựng thương hiệu của riêng mình). Với cách thức này, DN chỉ đóng vai trò thương mại, xây dựng thương hiệu nhưng việc sản xuất hoàn toàn theo đặt hàng của DN và không phân phối những hàng hoá có sẵn thương hiệu. Những doanh nghiệp này phải mất nhiều công sức hơn cho việc định hình phong cách và thực hiện các hoạt động xây dựng và phát triển thương hiệu. Có DN bán lẻ nhưng thông qua công ty phân phối khác ở địa phương để tiếp cận người tiêu dùng như một cách xây dựng hệ thống phân phối đại lý nhiều cấp...

Do đó, với cách thức kinh doanh này, hệ thống cung ứng dịch vụ được định hình và chuyển giao cho các doanh nghiệp phân phối ở địa phương. Nhưng dù lựa chọn phương án kinh doanh nào thì quyết định bán những hàng hoá cụ thể nào hoàn toàn tuỳ thuộc vào doanh nghiệp. Vì thế, tuỳ theo nhu cầu khách hàng tại nơi cung ứng dịch vụ, doanh nghiệp cần hoàn thiện danh mục mặt hàng cung cấp một cách phù hợp nhất.

Để đáp ứng được nhu cầu của nhiều KH, DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần phải chú ý đa dạng hoá sản phẩm phân phối. Số lượng, chủng loại sản phẩm càng nhiều, càng tạo cho người tiêu dùng những cơ hội lựa chọn nhiều hơn. Có như vậy, DN mới mở rộng được đối tượng khách hàng. Chiến lược sản phẩm là một chiến lược ‘kinh điển’ của hoạt động marketing nhưng lại được áp dụng rất hiệu quả đối với các DNNVV bán lẻ hàng may mặc vì đây là một trong những nhân tố hình thành năng lực cạnh tranh và NLCUĐV của DN. Để làm được điều này, doanh nghiệp bán lẻ cần phải tìm được nguồn đầu vào đa dạng, đặc biệt bổ sung nhiều mặt hàng độc đáo, xây dựng

các mối quan hệ tốt với nhiều nhà cung cấp để nguồn hàng luôn được ổn định, và thay đổi mẫu mã thường xuyên để thoả mãn nhu cầu theo đuổi thời trang của KH.

Bên cạnh sự đa dạng về chủng loại, mẫu mã, DN còn phải chú ý đến những tiêu chuẩn chất lượng. DNNVV bán lẻ hàng may mặc có thể đặt hàng với nhà sản xuất để tạo ra những sản phẩm theo tiêu chuẩn và mang thương hiệu của doanh nghiệp. Đây là một cách tạo nét độc đáo riêng kể cả khi doanh nghiệp chỉ là một trong số những kênh phân phối của một thương hiệu thời trang, cũng là một phương thức để xây dựng và quảng bá thương hiệu bán lẻ riêng của doanh nghiệp đến khách hàng. Chất lượng hàng hoá luôn được người tiêu dùng dành nhiều sự quan tâm. Vì thế, DN nên xây dựng một quy trình kiểm soát chất lượng chặt chẽ theo các tiêu chuẩn trong nước và quốc tế với nhiều khía cạnh khác nhau như nguồn cung cấp nguyên vật liệu hay xuất xứ nguyên liệu, cách thức bảo quản, giữ gìn sản phẩm trong tiêu dùng, cách trưng bày... và công khai các chỉ số để tạo sự tin tưởng nơi khách hàng. Khi chọn lựa các nhà cung cấp, DNNVV bán lẻ hàng may mặc cũng cần đề ra tiêu chuẩn: ưu tiên hợp tác với các nhà cung cấp, nhà sản xuất đạt các tiêu chuẩn cao về hàng hoá, dịch vụ.

Các DN cần chủ động xây dựng danh sách hay gói cung ứng dịch vụ của riêng mình với những sản phẩm được lựa chọn phù hợp với từng nhóm KH theo kết quả nghiên cứu thị trường. Thậm chí, nếu vào thời điểm nền kinh tế không tăng trưởng mạnh, trong cùng một cửa hàng có thể phân cấp một chút hàng theo thu nhập để những khách hàng trước đây mua hàng cấp khá có thể dễ dàng lựa chọn hàng hóa cấp trung bình mà không phải đổi sang mua sắm ở các cửa hàng khác ngoài DN. Các cửa hàng, siêu thị bán lẻ thường xuyên thay đổi vị trí các sản phẩm để khiến khách hàng phải đi lòng vòng, tìm kiếm các kệ hàng và cuối cùng sẽ mua nhiều đồ hơn.

4.3.3.2. Hoàn thiện phương tiện hỗ trợ

Màu sắc là một trong những phương tiện hỗ trợ bán hàng khá hữu hiệu. Theo một cuộc nghiên cứu do Đại học Loyola Maryland (Mỹ) tiến hành, màu sắc có thể giúp tăng độ nhận biết về thương hiệu lên đến 80%. Màu sắc cũng là một yếu tố ảnh hưởng lớn tới việc lựa chọn của người mua sắm. Đặc biệt, màu sắc có khả năng hấp dẫn từ xa, định vị nơi dừng lại của khách hàng để lựa chọn và trải nghiệm sản phẩm. Màu sắc không chỉ có vai trò trong việc hướng khách hàng vào sản phẩm mà “màu sắc trong cửa hàng có thể tạo nên những cảm xúc khác nhau và các DN bán lẻ nên tận dụng điều này” (Rich Kizer, 2018).

Chính vì vậy, nhiều DN bán lẻ đã sử dụng màu sắc để phân khu bán hàng, giúp khách hàng nhanh chóng định vị được sản phẩm cần tìm. Chưa kể, màu sắc cũng ảnh hưởng tới việc ghi nhớ thương hiệu. Khi gắn màu sắc vào những vật liên quan như logo, biển hiệu, danh thiếp, quà tặng, túi đựng, đồ trang trí hay trang trí cửa hàng đều giúp KH liên tưởng tới DN và nhớ về DN.

4.3.3.3. Hoàn thiện yếu tố thông tin

Cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đã đẩy việc bán hàng qua cửa hàng thành phương thức truyền thống. Mặc dù không thể bỏ được nhưng nếu không được kết hợp cùng các phương thức bán hàng dựa vào công nghệ số thì sẽ đem lại những bất lợi cho

doanh nghiệp bởi sự hạn chế về khách hàng. Sự ra đời của internet, mạng xã hội, cùng với những bận rộn trong cuộc sống của người tiêu dùng khiến họ ưa chuộng hơn việc tìm kiếm sản phẩm trên internet để bất kể lúc nào cũng có thể lựa chọn được hàng hoá. Cửa hàng chỉ là nơi họ đến trải nghiệm, thử sản phẩm khi đã có những tìm kiếm trên mạng cho riêng mình. Vì vậy, cách mạng công nghệ khiến các DN bán lẻ hàng may mặc buộc phải mở rộng các hình thức cung ứng dịch vụ của mình không chỉ thu hẹp ở các cửa hàng trong con lốc cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Thực tế cho thấy, việc tiếp cận với khách hàng thông qua công nghệ số là biện pháp marketing trực tiếp rất hữu hiệu. Bên cạnh đó, các DN cũng không nên bỏ qua các kênh cung cấp thông tin truyền thống như bán hàng qua thư gửi đến cho những khách hàng có nhu cầu mà doanh nghiệp biết được qua khảo sát hay xuất bản những cuốn catalogue nhỏ tập hợp một số sản phẩm chọn lọc của doanh nghiệp vào dịp cuối năm hoặc các ngày lễ, gửi đến cho các gia đình, hoặc kèm theo các ấn phẩm báo chí.

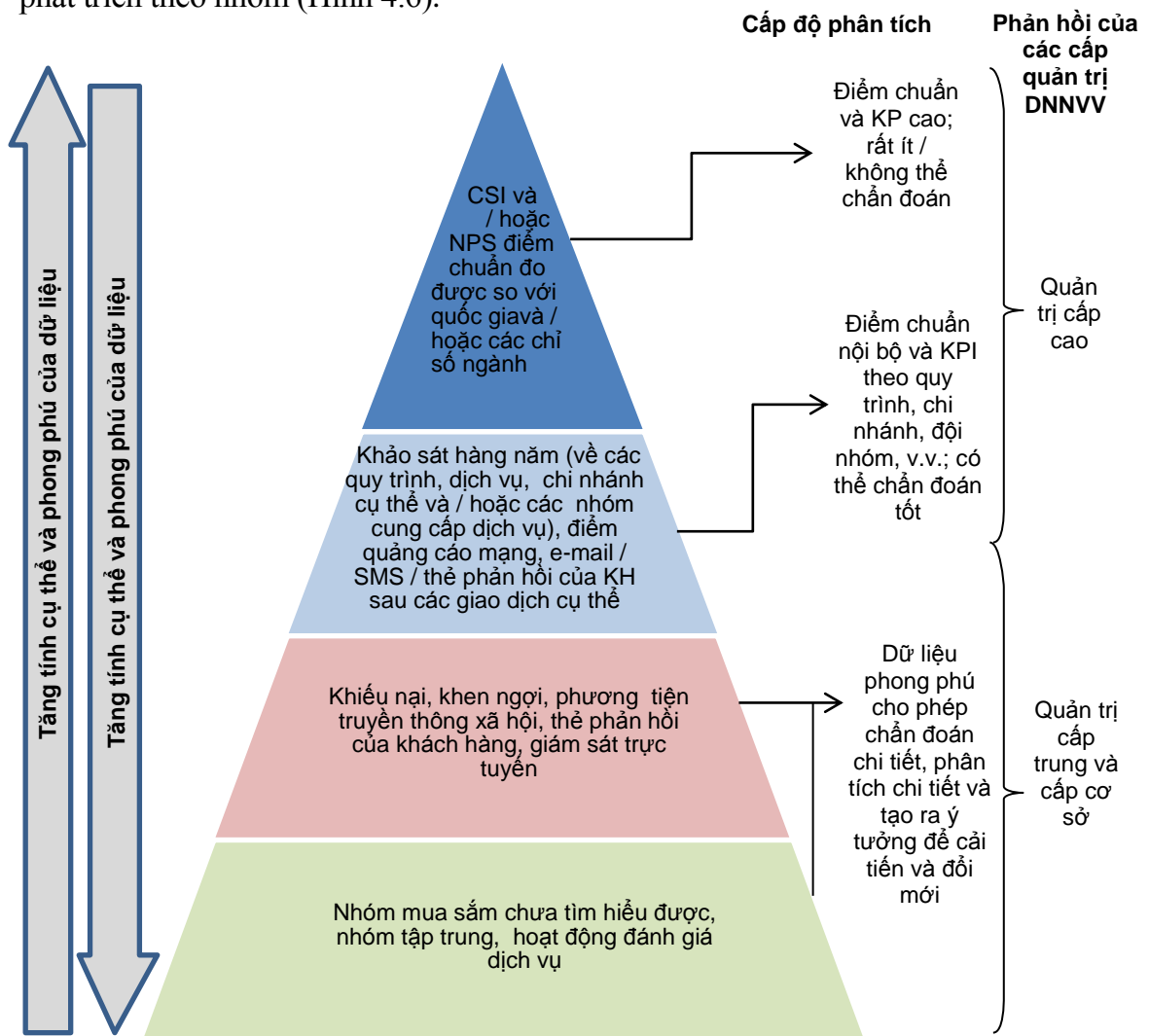
Ứng dụng công nghệ RFID (Radio Frequency Identification): sau khi xem hàng trên internet và đặt hàng, khách hàng cần được giao hàng nhanh đến nhà hoặc nhận tại cửa hàng. Để tiết kiệm thời gian, DN có thể ứng dụng công nghệ RFID bằng việc định vị từng sản phẩm do khách đặt mua hiện đang có mặt ở cửa hàng hoặc nhà kho nào và thông báo đến KH. Từ đó KH cũng như DN có thể chủ động được việc mua hàng hay giao hàng. Ứng dụng tính năng ‘quảng cáo nhắc nhở’ của Google. Tháng 1/2018, Google đưa ra một tính năng mới cho phép người dùng tắt các ‘quảng cáo nhắc nhở’ trên các websites và ứng dụng. Đây là những quảng cáo về một sản phẩm bất kỳ mà người dùng Internet đã tìm kiếm hay xem ở đâu đó vài ngày trước và liên tục theo dấu họ khắp nơi khi họ truy cập mạng. Tuy nhiên, theo Guardian, “người dùng không thể tắt tự động tất cả quảng cáo nhắc nhở, mà phải tắt riêng từng trường hợp. Do đó, khách hàng vẫn được nhắc lại những gì họ đã từng xem và muốn mua, và một ngày nào đó sẽ mua chúng”.

Thời trang là sự thể hiện cá tính bản thân và sở thích của một nhóm KH mục tiêu. Vì vậy, các DN may mặc tại Việt Nam nên đầu tư để có một đội ngũ thiết kế, có nhiệm vụ dự báo chính xác và nhận biết xu hướng trong tương lai và chuyển ý tưởng đó thành sản phẩm may mặc thời trang thực tế. Các nhóm thiết kế có được nguồn cảm hứng từ các xu hướng quốc tế, các tạp chí, nói chuyện với NVBH tại cửa hàng và theo dõi sát sao những gì nhóm khách hàng mục tiêu của họ mặc trên đường phố, văn phòng và ở nhà. Sau đó, họ nên tạo ra các bản phác thảo và đề xuất các loại vải và màu sắc của những gì sẽ là xu hướng và một nhu cầu tiếp theo.

Bên cạnh đó, các DN bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam nên quản lý chuỗi giá trị thông qua mạng nội bộ, và mạng độc quyền để giảm thời gian của luồng thông tin. Các chương trình đặc biệt, được phát triển cho các nhiệm vụ cụ thể của từng bộ phận hỗ trợ và tăng tốc quá trình làm việc và kiểm soát thời gian. Hầu hết các thủ tục làm việc và hệ thống kiểm soát bao gồm cả giao tiếp qua e-mail có thể được hỗ trợ bởi các chương trình máy tính. Phòng thông tin hoặc phòng hành chính hoặc phòng kỹ thuật có thể chịu trách nhiệm về các vấn đề an ninh mạng.

Hoàn thiện cơ chế báo cáo thông tin về NLCUDV

Việc lựa chọn các công cụ thu thập dữ liệu phản hồi của khách hàng là vô nghĩa nếu DN không thể phổ biến thông tin cho các bộ phận liên quan và có hành động phù hợp. Do đó, để thúc đẩy cải tiến và học tập liên tục, một hệ thống báo cáo thông tin cần được xây dựng để đưa ra phản hồi và phân tích cho nhân viên thực hiện, nhà quản cấp cơ sở, quản lý chi nhánh hoặc bộ phận và nhà quản lý cấp cao. Việc khiếu nại và khen ngợi ở doanh nghiệp bán lẻ cần được đề xuất và thảo luận với nhân viên trong một cuộc họp ngắn hàng ngày. Ngoài ra, Wirtz và Lovelock (2018) đề xuất ba dạng cơ chế báo cáo hiệu suất dịch vụ để cung cấp thông tin cần thiết cho nhà quản trị DN bán lẻ và phát triển theo nhóm (Hình 4.6).



Chú thích: CSI = Chỉ số hài lòng của khách hàng, thường ở cấp độ doanh nghiệp; NPS = Điểm chuẩn.

Hình 4.6: Phương pháp hoàn thiện cơ chế báo cáo thông tin về NLCUDV của DNNVV bán lẻ hàng may mặc

(Nguồn: Tổng hợp từ Pan, J., Nguyen, H., 2015; Wirtz và Lovelock, 2018)

1) Cập nhật hiệu suất dịch vụ hàng tháng cung cấp cho cấp quản trị cơ sở phân hồi kịp thời về nhận xét của khách hàng và hiệu suất quy trình vận hành. Ở đây, thông tin phản hồi chính thức cần được chuyển cho nhà quản trị cấp cơ sở, bởi họ là người có thể thảo luận cụ thể các vấn đề với các nhóm cung cấp dịch vụ trong từng khâu của quy trình cung ứng dịch vụ.

2) Đánh giá hiệu suất dịch vụ hàng quý cung cấp cho quản trị cấp cơ sở và quản lý chi nhánh hoặc bộ phận các xu hướng về hiệu suất quy trình và chất lượng dịch vụ.

3) Báo cáo hiệu suất dịch vụ hàng năm cung cấp cho ban lãnh đạo cấp cao đánh giá về xu hướng dài hạn liên quan đến sự hài lòng của khách hàng với các dịch vụ của DN.

Hình 4.6 cung cấp tổng quan về các loại thông tin cần thiết được báo cáo cho các bộ phận liên quan khác nhau trong DN. Hình 4.6 cũng thể hiện cách các công cụ khác nhau có tính chất bổ sung cho nhau: các công cụ cấp cao nhất cung cấp điểm chuẩn theo thời gian và đối phó với yếu tố cạnh tranh, và các công cụ cấp thấp hơn giúp xác định xếp hạng nào tăng hoặc giảm, cung cấp thông tin và ý tưởng về cách dịch vụ có thể được cải thiện.

Các báo cáo này phải ngắn gọn và đầy đủ thông tin, tập trung vào các chỉ số chính và cung cấp một số nhận định dễ hiểu cho nhà quản trị các cấp trong DN.

4.3.3.4. Hoàn thiện dịch vụ hiện

Cải thiện dịch vụ bằng cách cải thiện hình ảnh văn phòng làm việc và phòng trưng bày sản phẩm. Sự xuất hiện của toàn bộ văn phòng, nơi làm việc và nhận cách để lại một ấn tượng về KH. Đó là một phần của hình ảnh công ty. Vì vậy, các DN bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam nên tiếp tục trưng bày các mẫu hiện tại và giữ cho căn phòng sạch sẽ và phù hợp cho sự lựa chọn của khách hàng. Mỗi sản phẩm phải mô tả chất lượng, kích thước, nguồn hàng (mã hoá) và giá cả.

Doanh nghiệp không chỉ bán hàng một lần. Đặc biệt đối với hàng may mặc luôn thay đổi và cung ứng nhanh thì việc đặt mối quan hệ lâu dài cho KH là điều cần phải thực hiện. Việc quan trọng nhất là luôn tạo cho khách hàng những cảm xúc tích cực khi đến với doanh nghiệp bằng những ấn tượng đẹp. Cảm xúc là yếu tố ban đầu để hình thành nên tình cảm, từ đó xác định lòng trung thành của KH. Cảm xúc cũng là yếu tố khiến cho KH luôn nhớ về cửa hàng và là động lực khiến họ muốn quay trở lại để tiếp tục mua sắm. Cảm xúc xuất hiện từ ấn tượng đầu tiên. Vì thế, ngay từ lúc KH bước chân tới cửa hàng thì điều quan trọng phải gây được thiện cảm cho họ. Tùy theo đối tượng KH mà DN cần hướng tới việc hình thành cảm xúc hay ấn tượng khác nhau. Từ việc bài trí cửa hàng, cách nhân viên tiếp xúc tới tiếp cận khách hàng, cách thức chăm sóc khách hàng... làm cho họ cảm thấy mình là người quan trọng. Do đó, nhân viên bán hàng phải được trang bị đầy đủ kiến thức về sản phẩm đang bán, có thái độ cởi mở, nhiệt tình, hết lòng vì khách hàng.

Nâng cao lòng trung thành của KH qua thiết lập chuỗi cung ứng dịch vụ. Chuỗi cung ứng dịch vụ có chất lượng thì mới làm hài lòng khách hàng và khiến người tiêu

dùng luôn nghĩ đến DN khi phát sinh nhu cầu mua sắm. Vì thế, DN luôn phải kiểm soát chất lượng và tính hiệu quả của chuỗi cung ứng thông qua các kênh khác nhau như khách hàng, dịch vụ, thông tin và quản lý nhà cung cấp. Trong đó, DN cũng cần đặc biệt quan tâm đến quản lý quan hệ KH và quản lý quy trình thực hiện chuỗi cung ứng dịch vụ.

Để tạo ra các thế mạnh cạnh tranh và giành niềm tin của khách hàng, DN cần thực hiện chuyên môn hoá, tập trung nguồn lực và hoạt động một cách chuyên nghiệp thông qua hình thức tổ chức chuỗi hay hệ thống cung ứng dịch vụ. Tức là các cửa hàng bán lẻ cần phải được xây dựng, tổ chức, chỉ đạo, quản lý và hoạt động thống nhất tập trung theo một thể thống nhất từ quan điểm kinh doanh, chiến lược marketing, tổ chức cung ứng dịch vụ và chăm sóc khách hàng, cách thức bài trí bên trong và bên ngoài, cách thức sắp xếp và trưng bày hàng hoá, các hoạt động quảng cáo khuyến mãi...

Các DNNVV bán lẻ hàng may mặc Việt Nam có thể khắc phục những hạn chế trong quản lý của mình bằng cách nghiên cứu, học tập các mô hình bán lẻ của những thương hiệu nổi tiếng thế giới như đào tạo và thực hiện chuyên môn hoá cho những người tham gia chuỗi cung ứng dịch vụ, sử dụng công nghệ thông tin hiện đại để thu thập, xử lý và truyền thông tin, ứng dụng những kỹ thuật logistics hiện đại với sự hỗ trợ của hệ thống máy móc công nghệ cao; đặt ra những tiêu chuẩn về các mặt hoạt động trong chuỗi từ đầu vào đến đầu và thường xuyên kiểm soát để đảm bảo yêu cầu.

4.3.3.5. Hoàn thiện dịch vụ ẩn

Dịch vụ khách hàng chính là yếu tố cạnh tranh mạnh mẽ của DNNVV bán lẻ hàng may mặc. Chính vì vậy, DN cần chú ý kết hợp cung ứng dịch vụ với các chế độ hậu mãi và chăm sóc KH để đạt được hiệu quả cao nhất. Những dịch vụ này phải được cung cấp bởi những nhân viên chuyên nghiệp. Họ phải đảm bảo các hoạt động dịch vụ diễn ra vừa lòng khách hàng nhất nên phải chú ý từ cách giao tiếp, các hành động quan tâm và chăm sóc KH. Nhân viên cần chú ý đến nhu cầu và mong muốn của khách hàng để có thể phục vụ tốt nhất. Muốn như vậy, không chỉ việc tuyển chọn, đào tạo cho nhân viên tiếp xúc phải được thực hiện một cách bài bản mà DN còn phải chú ý đến kiểm soát cung ứng dịch vụ của nhân viên. Người quản lý phải luôn để mắt tới các hoạt động của nhân viên, trợ giúp họ nếu có vấn đề xảy ra và giải quyết ngay những vướng mắc với KH hay những yêu cầu mà khách hàng đặt ra.

Ngoài ra, các kênh tiếp xúc với khách hàng cũng là nơi để cung ứng dịch vụ chứ không chỉ là tại cửa hàng. Hiện nay, việc bán hàng trên internet mang lại nhiều lợi ích cho DN trong việc mở rộng thị trường. Chính vì vậy, để tồn tại, giữ chân khách hàng cũng như mở rộng thị phần, DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần nỗ lực gia tăng sự hiện diện của thương hiệu trên mọi kênh thông tin đặc biệt là internet. Mọi kênh tiếp xúc với khách hàng đều phải được cung ứng dịch vụ với chất lượng như nhau và mang lại giá trị trải nghiệm tốt cho khách hàng. DN cần có bộ phận chăm sóc khách hàng trên internet bao gồm các website bán hàng, các trang bán hàng trên mạng xã hội... để trả lời, tư vấn cho khách hàng những thắc mắc mà họ quan tâm. Các kênh bán hàng khác cũng đều cần bố trí nhân viên tư vấn theo đường dây nóng để bất kỳ lúc nào KH cũng

có thể được phục vụ một cách tốt nhất. Điều này giúp họ cảm thấy thoải mái với dịch vụ cung ứng của doanh nghiệp và thường xuyên tương tác, mua sắm hàng hoá của doanh nghiệp.

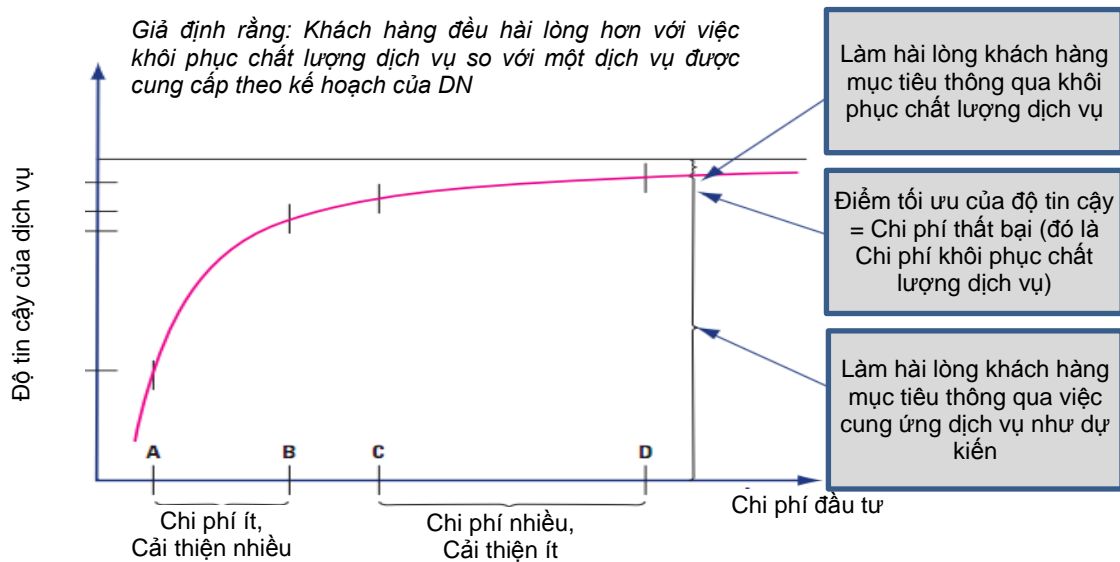
4.3.4. Hoàn thiện quản lý quá trình cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc

4.3.4.1. Xác định mức độ tin cậy tối ưu trong quá trình cung ứng dịch vụ

DN cần thực hiện cách thức nào để nâng cao độ tin cậy của chất lượng dịch vụ? Theo đó, một DN có chất lượng dịch vụ kém thường có thể đạt được những bước nhảy lớn về độ tin cậy với các khoản đầu tư khá khiêm tốn vào hoạt động cải tiến dịch vụ. Các mức đầu tư ban đầu vào việc giảm sự cố trong quá trình cung ứng dịch vụ thường mang lại kết quả rõ rệt. Tuy nhiên, tại một số thời điểm, lợi nhuận giảm dần được đặt ra khi các hoạt động nâng cao chất lượng dịch vụ ngày càng đòi hỏi mức đầu tư ngày càng tăng (và thậm chí có có mức chi phí rất cao). Như vậy, DN cần đạt được mức độ tin cậy như thế nào là phù hợp?

Thông thường, chi phí khôi phục chất lượng dịch vụ thấp hơn chi phí cho việc khách hàng không hài lòng. Điều này cho thấy các DN bán lẻ hàng may mặc nên tăng độ tin cậy cho đến thời điểm nâng cao chất lượng dịch vụ bằng với chi phí khôi phục chất lượng dịch vụ (tức là chi phí thất bại thực tế). Với cách thức này, DN có thể đạt mục tiêu thỏa mãn phần lớn khách hàng mục tiêu của mình (Wirtz và Lovelock, 2018). Điều này có thể được thực hiện bằng cách đảm bảo rằng họ sẽ nhận được dịch vụ theo kế hoạch hoặc có được sự khôi phục dịch vụ đáp ứng nhu cầu nếu như có sự cố xảy ra.

Hình 4.7 minh họa việc xác định mức độ tin cậy tối ưu của DN trong quá trình cung ứng dịch vụ.



Hình 4.7: Phương pháp tạo lợi ích kinh tế từ việc nâng cao chất lượng dịch vụ của DNNVV ở các mức độ khác nhau

(Nguồn: Tổng hợp từ Goto, 2012; Muralia, S., Pugazhendhib, S., Muralidharanb, C., 2016; Wirtz và Lovelock, 2018)

4.3.4.2. Vận dụng kiến thức chuỗi giá trị cung ứng vào quản lý hệ thống bán lẻ

Để đối diện với áp lực cạnh tranh, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc cần phải nhanh chóng đầu tư sâu về kỹ thuật quản trị hiện đại và phải hoàn thiện hệ thống cung ứng dịch vụ. Các DN cần nghiêm túc nghiên cứu và vận dụng kiến thức chuỗi giá trị cung ứng theo công nghệ logistic vào tổ chức và quản lý hệ thống phân phối. Có rất nhiều mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh có thể tham khảo ứng dụng như mô hình chuỗi cửa hàng chuyên biệt, hay mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh siêu thị thời trang của các tập đoàn nước ngoài trong xây dựng nguồn cung ứng hàng ổn định, hệ thống kho dự trữ, khâu vận chuyển, phân loại hàng hóa.. Việc tổ chức, vận hành cung ứng dịch vụ theo “chuỗi” hay “hệ thống” giúp DNNVV tập trung nguồn lực cũng như khắc phục sự tự phát, tạo niềm tin cho khách hàng và phát triển thương hiệu. Tùy theo điều kiện và chiến lược bán lẻ đã được xây dựng, DN cần nghiên cứu, vận dụng cho phù hợp với bối cảnh hiện nay.

Từng DN phải khẩn trương rà soát chi phí, kiểm tra từng công đoạn hoạt động để tiếp cận tiêu chuẩn quốc tế đồng thời khẳng định định hướng phát triển lâu dài. Tổ chức theo mô hình chuỗi: cũng đảm bảo tính chuyên môn hoá trong cung ứng dịch vụ bán lẻ. Các thông tin được truyền, thu thập và xử lý trên cơ sở hạ tầng hiện đại sẽ hỗ trợ cho mọi cửa hàng trong chuỗi hoạt động hiệu quả hơn như việc điều phối hàng hoá ở các điểm bán, khai thác khách hàng... Bên cạnh đó, để nâng cao hiệu quả quản lý cung ứng dịch vụ, các DN cần xây dựng cho mình mô hình quản lý từ nhập hàng, lưu kho, bảo quản, thống kê lượng hàng tồn, hàng mất đến việc kiểm soát hoạt động bán hàng của nhân viên tiếp xúc...

4.3.4.3. Hiện đại hoá cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động cung ứng dịch vụ

Cơ sở vật chất, máy móc và trang thiết bị hiện đại sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp hiện đại hóa hoạt động kinh doanh. Các DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc cần ứng dụng những thành tựu của công nghệ thông tin, có giải pháp quảng bá, giới thiệu sản phẩm, kiểm tra hàng, trưng bày và tạo điều kiện lựa chọn hàng hoá cho khách hàng thuận tiện, nhanh chóng để vừa đảm bảo duy trì chất lượng dịch vụ cung ứng.

Các DN có tiềm lực về vốn nên mạnh dạn đầu tư nâng cấp các cửa hàng bán lẻ của mình để thu hút KH. Bên đó, DN có thể xây dựng các chuỗi cửa hàng để tạo hiệu ứng thương hiệu và phục vụ tốt hơn nhu cầu mua sắm ở mọi nơi cho KH. Các cửa hàng nâng cấp hệ thống tiếp cận KH truyền thống là hướng đi mang lại hiệu quả nhanh chóng cho những doanh nghiệp muốn mở rộng mạng lưới bán lẻ của mình. Các cửa hàng giản đơn có thể được nâng cấp thành những cửa hàng hiện đại hơn để đáp ứng yêu cầu mua sắm ngày càng cao của khách hàng.

4.3.4.4. Thực hiện đa dạng hóa thị trường và phát triển dịch vụ khách hàng

Tùy theo chiến lược bán hàng, các DNNVV cố gắng để có thể cung cấp đa dạng hoá sản phẩm tương ứng với kết quả nghiên cứu thị trường. Đối với DN cung ứng hàng hoá chuyên biệt, trong quá trình cung ứng dịch vụ, những thông tin về khách hàng và nhu cầu khách hàng phải được thường xuyên khai thác và chuyển về nơi sản xuất để phát triển các sản phẩm mới phù hợp với xu hướng thời trang hiện đại. Đối với DN

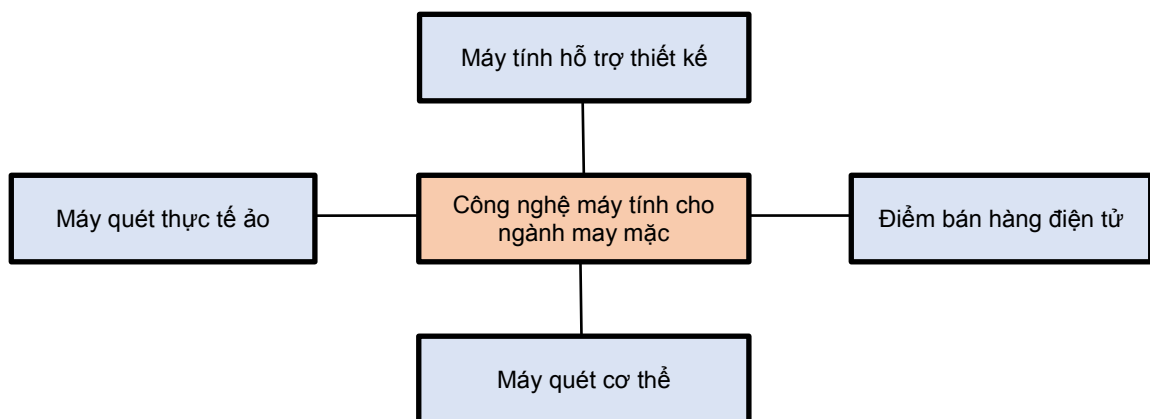
cung ứng dịch vụ bán lẻ cho nhiều thương hiệu thì tiêu chí đa dạng hoá sản phẩm cũng cần được nghiên cứu cụ thể.

Điều này đảm bảo nguồn hàng chắc chắn và giảm thiểu chi phí cho hoạt động cung ứng dịch vụ... Các DN cần tích cực tìm hiểu nguồn hàng mới, nhãn hiệu mới xuất hiện có tính ưu việt để mua về cung ứng tại cửa hàng của mình. Họ có thể đặt hàng bán thử để thăm dò phản ứng của người tiêu dùng, sau đó mới kí hợp đồng cung ứng dài hạn. Đây là chiến lược tạo mặt hàng đặc trưng cho doanh nghiệp, củng cố thêm hình ảnh của doanh nghiệp trong tâm trí khách hàng.

Các DNNVV cũng nên sử dụng thương mại điện tử là một kênh giao thức với khách hàng bên cạnh cửa hàng giới thiệu sản phẩm để KH có thể thử và lựa chọn. Vì vậy, các dịch vụ gia tăng cũng cần được chú ý xây dựng như giao hàng tận nhà, sửa chữa sản phẩm.

4.3.4.5. Ứng dụng công nghệ máy tính trong thiết kế mẫu mã hàng may mặc

Việc ứng dụng công nghệ máy tính trong thiết kế hàng may mặc đã trở nên ngày càng phổ biến, cùng một số công nghệ hỗ trợ khác như máy quét thực tế ảo, máy quét cơ thể (Easey, 2009) (hình 4.8). DNNVV có thể vận dụng một trong những công dụng chính của hệ thống máy tính là công nghệ hỗ trợ thiết kế (CAD- Computer-Aided Design). Công nghệ này hỗ trợ DN trong việc đạt được tốc độ chuyển đổi hàng hóa từ khâu mẫu mã thiết kế sang sản phẩm trưng bày bán tại cửa hàng. Đồng thời, công nghệ máy tính cũng giúp các DN bán lẻ giảm thiểu được chi phí nói chung trong quy trình cung ứng dịch vụ của mình. Công nghệ máy tính còn hỗ trợ DN trong việc lựa chọn màu sắc trên các loại vải, các thiết kế phù hợp với loại vải, màu sắc, đồng thời giúp DN có thể tối ưu việc sử dụng vải trong thiết kế, may mặc.



Hình 4.8: Phương pháp ứng dụng công nghệ trong thiết kế hàng may mặc
(Nguồn: Tổng hợp từ Pan, J., Nguyen, H., 2015; Easey, 2009)

Một hệ thống CAD có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau:

- Lập trình viên thiết kế một mẫu mã cụ thể.
- Các họa tiết có thể được điều chỉnh đến bất kỳ kích thước nào, và thậm chí là phủ đầy họa tiết cho một mảnh vải. Và tất nhiên, nhà thiết kế có thể xem được

qua màn hình máy tính, họa tiết đó thực tế được thể hiện trên vải như thế nào, từ đó có điều chỉnh cho phù hợp hơn.

Bên cạnh công nghệ này, DN bán lẻ có thể vận dụng trong may đo điện tử qua hệ thống máy quét cơ thể để có số đo của khách hàng một cách nhanh chóng. Đồng thời, thực tế ảo hỗ trợ cả DN và khách hàng trong việc thử và lựa chọn trang phục, màu sắc phù hợp một cách nhanh chóng.

Đặc biệt, với điểm bán hàng điện tử là EPOS sử dụng mã vạch cho sản phẩm, công nghệ này hỗ trợ rất lớn cho các nhà bán lẻ. Các mã vạch cũng có thể cho DN bán lẻ biết thông tin như kích cỡ của hàng may mặc, màu sắc và thời gian tồn kho trong bao lâu. Thông tin này sau đó có thể đi vào một hệ thống trung tâm kiểm soát an ninh và nếu cần, có thể nhanh chóng được sắp xếp lại. Bên cạnh đó, việc liên kết máy tính với các nhà cung cấp đang ngày càng quan trọng, tăng tốc xử lý đơn hàng và cải thiện tính chính xác của các giao dịch. Việc sử dụng máy tính và EPOS đã trở nên rất quan trọng trong thành công của các DN bán lẻ nhờ việc thu thập dữ liệu tại điểm bán, quản lý hàng hóa và liên kết với các nhà cung cấp. Những DN bán lẻ đã đầu tư vào các hệ thống này sẽ đạt được giá trị tốt nhất trong tương lai.

4.3.5. Nâng cao năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ

Để quá trình cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc của các DN NVV được hiệu quả, DN cần quan tâm nâng cao năng lực nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ.

4.3.5.1. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực có năng lực trước hết phải đủ về số lượng. DN cần xây dựng một hệ thống cơ cấu nhân sự với quy hoạch chặt chẽ. Nói cách khác, các vị trí cần thiết được dự tính và được lấp đầy bởi những nhân viên hay người quản lý đáp ứng yêu cầu. Bên cạnh đó, DN cũng cần thường xuyên đánh giá, cập nhật lại hệ thống nhân sự các cửa hàng để điều chỉnh đội ngũ bán hàng cho phù hợp.

Mỗi nhân viên đều có những năng lực, sở trường riêng, vì thế, bộ phận quản lý nhân sự cần phải chú ý, đánh giá và bố trí họ vào những vị trí phù hợp. Nếu cá nhân nào không phát huy được hết tiềm năng, thực hiện công việc chưa hiệu quả thì cần phải được đánh giá lại và thậm chí luân chuyển vị trí để có năng suất làm việc tốt hơn. DN cũng cần chú ý tạo sự gắn bó về quyền lợi và trách nhiệm của đội ngũ nhân viên với doanh nghiệp bằng các chính sách như: đào tạo tính chuyên nghiệp; bảo đảm công việc ổn định nếu người lao động sẵn sàng cống hiến cho DN kể cả khi có biến động xảy ra; xây dựng chế độ tiền lương và thưởng theo mức đóng góp để khuyến khích người lao động tích cực hoạt động, sáng tạo cho sự phát triển của các doanh nghiệp.

Đa dạng hóa các kỹ năng và đảm bảo khả năng thích ứng của người lao động. Hoạt động của DN NVV luôn linh hoạt để phù hợp với những biến động của thị trường, vì thế mọi nhân viên đều có thể làm việc ở các vị trí khác nhau nếu cần thiết. Muốn vậy, DN phải đào tạo cho nhân viên các kỹ năng cần thiết một cách đa dạng. Biện pháp này sẽ giúp các doanh nghiệp có thể dễ dàng điều chỉnh lao động khi có những biến

động, giảm được chi phí do tuyển dụng hay chuyển chuyên lao động. Như vậy, DN sẽ không bị động khi gặp phải vấn đề về nhân sự.

Tiêu chuẩn hóa cán bộ, nhân viên. DN cần xây dựng bộ tiêu chuẩn cho từng vị trí công việc. Bộ tiêu chuẩn này vừa là căn cứ cho việc tuyển dụng, bồi dưỡng, sử dụng vừa để đánh giá năng lực nhân viên. Tiêu chuẩn hoá đội ngũ lao động cũng giúp doanh nghiệp có cái nhìn tổng quát đối với năng lực yêu cầu, từ đó dễ dàng nâng cao năng lực nguồn lao động cũng như các NLCƯDV của họ. Bộ tiêu chuẩn cũng là điều kiện để DN nâng cao năng lực cạnh tranh của mình khi dễ dàng xác định được năng lực của từng cá nhân nói riêng, của đội ngũ lao động nói chung.

Chú trọng công tác đào tạo đội ngũ bán hàng. NVBH là người đại diện cho DN để giao tiếp với khách hàng nên NLCƯDV của DN phụ thuộc rất nhiều vào việc cung ứng dịch vụ của nhóm nhân viên này. Thái độ, hành vi cũng nhân viên tiếp xúc ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định mua hay không mua của khách hàng. Để tăng NLCƯDV, trước hết những nhân viên này phải có trình độ nghiệp vụ cao, có kỹ năng để làm hài lòng khách hàng.

Muốn vậy, các DNNVV bán lẻ hàng may mặc phải chú trọng việc đào tạo và liên tục đào tạo để nhân viên có đủ nhận thức, kỹ năng, trình độ đáp ứng yêu cầu cụ thể của vị trí công việc và ngành nghề kinh doanh. Các DNNVV có thể mời các giảng viên ở các trường đại học, hoặc thuê các công ty cung cấp dịch vụ đào tạo chuyên nghiệp, kết hợp với các nhà quản trị bán hàng giỏi của doanh nghiệp để đào tạo kỹ năng, nghiệp vụ cho các nhân viên bán hàng một cách phù hợp. Phát triển các hình thức đào tạo ngắn hạn, từ xa về kinh doanh, quản trị doanh nghiệp marketing, tiếp thị... cho những người tham gia cung ứng dịch vụ tại các DN bán lẻ.

Các DN bán lẻ hàng may mặc ở Việt Nam nên đầu tư đào tạo nhân lực (về mặt tiếp thị, buôn bán, thiết kế, quản lý sản xuất và bán) bởi vì nghiên cứu (dữ liệu sơ cấp và số liệu thứ cấp) cho thấy nguồn nhân lực trong các DN bán lẻ hàng may mặc nhỏ và vừa vẫn còn nhiều hạn chế về kỹ năng cũng như trình độ, đặc biệt là năng lực tiếp xúc với KH. Đào tạo là giải pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề này.

Xây dựng các tiêu chí đánh giá lao động và yêu cầu công việc đối với từng vị trí nhân viên cũng như người quản lý. Các DN cần xây dựng bảng chức năng, nhiệm vụ cụ thể đối với từng vị trí đặc biệt là nhân viên tiếp xúc. Các nhân viên được yêu cầu ngoài việc đảm bảo chỉ tiêu về doanh số bán hàng còn phải thực hiện mọi yêu cầu về cách thức phục vụ khách hàng. Việc đo lường rõ ràng và ghi nhận kết quả bằng những quy định liên quan đến thưởng phạt sẽ là cơ sở cho đội ngũ lao động nâng cao NLCƯDV của mình.

Để đánh giá hiệu quả cung ứng dịch vụ, DN cần phải xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công việc - KPIs (Key Performance Indicators). Đây là một hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc thông qua việc thu thập số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của của hệ thống cung ứng dịch vụ.

Dựa trên các trách nhiệm của mỗi cá nhân, bộ phận và từng vị trí để xây dựng các chỉ số KPIs. Ví dụ: đối với nhân viên tiếp xúc thì các chỉ tiêu KPIs cần xây dựng

như: số đơn hàng bán được trong tháng, số SKU – Stock Keeping Unit (đơn vị lưu kho) bán được trong tháng, số bản báo cáo hàng ngày, doanh số đạt được, cách giao tiếp với khách hàng, mức độ phản ứng khác nhau của khách hàng KH, những vi phạm trong quy định phục vụ khách hàng... ứng với mỗi tỷ lệ hoàn thành các chỉ tiêu KPIs sẽ là mức lương, thưởng được định sẵn.

Cách đánh giá này thể hiện tính công bằng cao. Việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tạo được tâm lý tốt và từ đó tạo động lực cho người lao động làm việc; làm tăng năng suất và chất lượng, hiệu quả của hệ thống bán hàng.

4.3.5.2. Nâng cao năng lực marketing

Các DNNVV bán lẻ hàng may mặc phải thực hiện được chiến lược phát triển thương hiệu có những sản phẩm chất lượng cao ngang hàng với chất lượng xuất khẩu vào thị trường Nhật Bản, thị trường châu Âu, thị trường Mỹ.

Mỗi DN sẽ phân định thị phần xem sản phẩm chất lượng cao chiếm tỷ trọng bao nhiêu phần trăm trong cơ cấu sản phẩm của DN, sản phẩm chất lượng trung bình là bao nhiêu, chất lượng thấp hơn là bao nhiêu để đa dạng hóa sản phẩm phục vụ các giới tiêu dùng khác nhau ở trong nước. Từ đó, DN mới có thể chiếm lĩnh được thị trường.

Nên lập ngân sách khuyến mãi hàng năm và các kênh quảng cáo quyết định dựa trên chu kỳ thời trang, mục tiêu và ngân sách của công ty vì họ sẽ nâng cao nhận thức của người tiêu dùng về thương hiệu và muốn sở hữu một sản phẩm may mặc với nhãn hiệu này.

Để nghiên cứu nhu cầu khách hàng, công ty cần chú trọng tới các vấn đề liên quan đến trải nghiệm của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của mình thông qua thực hiện tốt các công việc cụ thể như:

- Chú trọng trải nghiệm của khách hàng bắt đầu khi xuất hiện nhu cầu: Công ty cần chủ động tiếp cận và tạo ra các kênh để tiếp cận thông qua các trang web, email, điện thoại để dễ dàng hơn trong trao đổi với khách hàng.
- Tìm kiếm thông tin: Công ty cần đa dạng thông tin gửi cho khách hàng về sản phẩm cũng như dịch vụ đi kèm.
- Đánh giá các phương án thay thế: Công ty cần đào tạo các kỹ năng để nhân viên bán hàng khi tiếp xúc với khách hàng đưa ra được các thông tin bổ sung về sản phẩm hay dịch vụ thay thế. Việc chủ động cung cấp thông tin này giúp cho KH có trải nghiệm tốt hơn về công ty, cửa hàng và có thiện cảm hơn với nhân viên bán hàng.
- Lựa chọn và sử dụng sản phẩm dịch vụ: Công ty có thể thực hiện sự đánh giá qua sự lựa chọn sản phẩm và dịch vụ của khách hàng, từ đó xác định được việc lựa chọn sản phẩm của công ty là lựa chọn tốt nhất hay chỉ là sự lựa chọn thay thế hoặc bắt buộc.
- Đánh giá sau khi khách hàng sử dụng sản phẩm và dịch vụ: các sản phẩm và dịch vụ khách hàng đã sử dụng sẽ quyết định trải nghiệm của KH, từng yếu tố hài lòng hay không hài lòng sẽ quyết định trải nghiệm hài lòng hay không hài lòng của KH.

- DN cũng cần thể hiện sự lắng nghe phản hồi của khách hàng ngay lập tức để có thể cung ứng sản phẩm và dịch vụ đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

4.3.5.3. Mở rộng liên kết, hợp tác với các đối tác trong nước và quốc tế

Đây là xu thế tất yếu trong một nền kinh tế mở và cạnh tranh. Hợp tác, liên kết phải được coi là chiến lược chứ không chỉ là sách lược tình thế, cho phép tăng năng lực và chất lượng công việc mà chưa cần tăng quy mô cũng như các biện pháp tốn kém khác, nhất là với các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc đang thiếu vốn, công nghệ, kỹ năng quản lý... thì đây là cách để tranh thủ được của đối tác những yếu tố mà DN đang cần. Có nhiều hình thức hợp tác, liên kết với đối tác mà DN tùy theo điều kiện của mình để chọn lựa: “hợp tác về khai thác sử dụng thương hiệu (nhượng quyền thương mại) hay góp vốn kinh doanh... Hợp tác với các đối tác doanh nghiệp lớn trong nước và nước ngoài là quan trọng, để tranh thủ vốn, công nghệ, thị trường của phía đối tác” (Nguyễn Trung Hiếu, 2014).

Việc tạo mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp và với các DN bán lẻ khác được thực hiện trên cơ sở: Xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài cùng có lợi với các nhà cung cấp; nhờ vào hệ thống dữ liệu KH được tổ chức và lưu trữ đầy đủ, các DN bán lẻ có thể tạo điều kiện và cùng chia sẻ với các nhà sản xuất các thông tin về tình hình thị trường, sản phẩm, tâm lý tiêu dùng, thị hiếu và các phản ánh của khách hàng, trên cơ sở đó cùng xây dựng các chiến lược hợp tác phát triển và phân phối sản phẩm.

Ngoài ra, các doanh nghiệp bán lẻ có thể tạo điều kiện cho các nhà cung cấp triển khai giới thiệu, quảng bá, bày bán và phân phối các sản phẩm của mình tới tay người tiêu dùng trong thời gian ngắn với chi phí hợp lý, có hiệu quả. Các DN bán lẻ có thể hợp tác với nhau để tận dụng được nguồn vốn, mặt bằng, tạo vị thế mạnh với nhà cung cấp, cùng tiến hành quảng bá để tiết kiệm chi phí, cùng tổ chức các chiến dịch bán lẻ lớn, các chiến dịch bán hàng giảm giá để thu hút khách hàng, đồng thời dễ dàng kiến nghị hoặc phản hồi về các chính sách, quy định, thủ tục... với cơ quan quản lý nhà nước (Nguyễn Trung Hiếu, 2014).

4.3.5.4. Nhận biết thách thức với các nhà quản lý

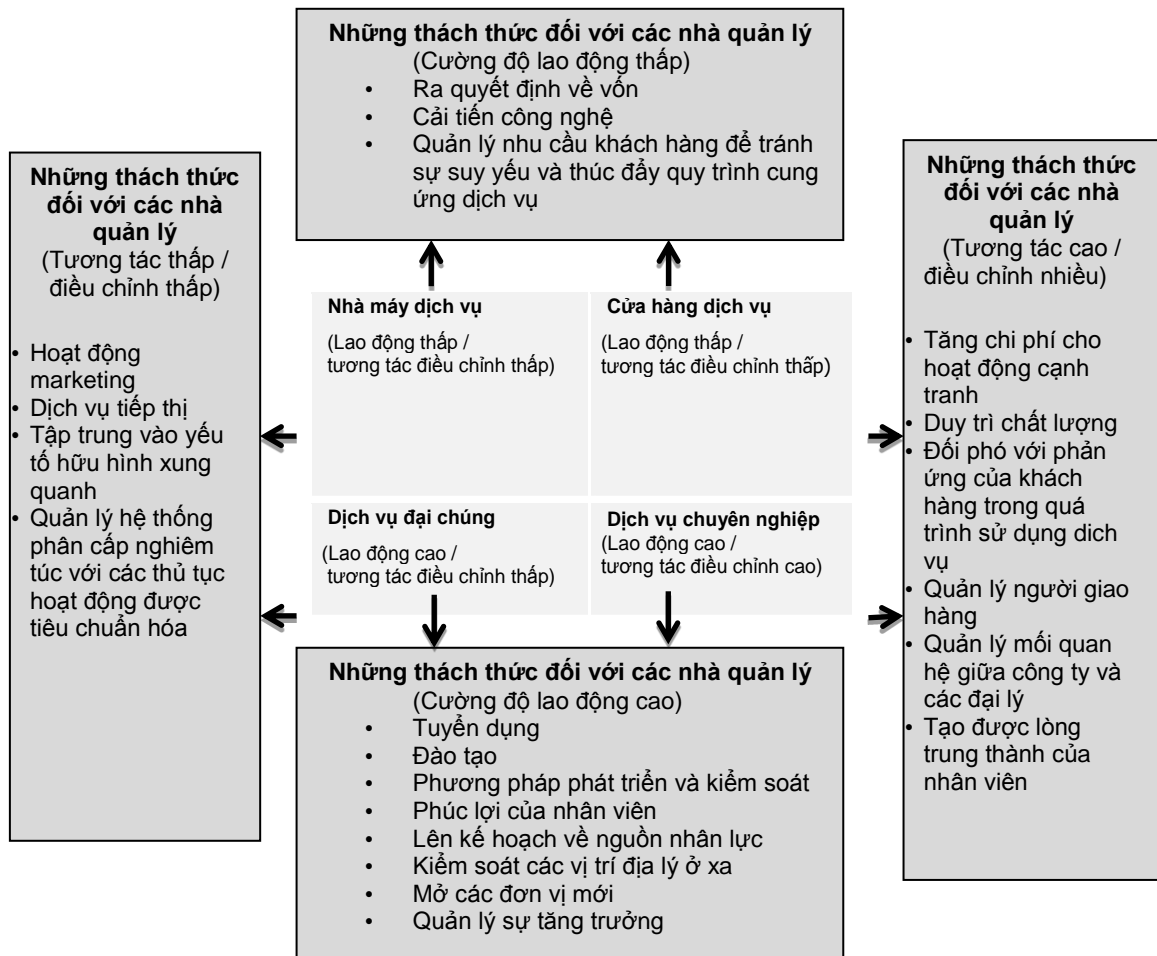
Các nhà quản trị DN cần nhận biết được các vấn đề khó khăn trong quá trình quản trị quá trình cung ứng dịch vụ của DN. Sự trải nghiệm dịch vụ của khách hàng phụ thuộc vào kinh nghiệm cũng như sự nhận thức cơ bản về dịch vụ của họ.

Lập báo cáo chung về quá trình quản trị dịch vụ là khó khăn do luôn có những thay đổi trong bản chất của dịch vụ khi cung ứng cho khách hàng. Tuy nhiên, các nhà quản lý dịch vụ cần phải đánh giá được tính năng đặc biệt trong môi trường dịch vụ để từ đó thấu hiểu hơn về những thách thức họ phải đối mặt. Các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc có thể giúp khách hàng tiếp cận với các sản phẩm của mình thông qua các kênh phân phối khác nhau.

Tùy thuộc vào hình ảnh, vị trí, chiến lược bán lẻ và khách hàng cốt lõi, các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc nên phát triển một hoặc nhiều kênh phân phối. Các doanh nghiệp bán lẻ có thể lựa chọn một hoặc nhiều loại hình bán lẻ khác nhau

để tiếp cận thị trường, tuy nhiên doanh nghiệp phải biết được khách hàng của mình là ai và thị trường mục tiêu cần hướng tới.

Điều quan trọng là các nhà quản lý dịch vụ cần cung cấp một kinh nghiệm tổng thể cho khách hàng cho phù hợp với các gói dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Hình 4.9 mô tả cụ thể các thách thức khó khăn mà các nhà quản lý dịch vụ phải đối mặt với từng phân loại dịch vụ khác nhau.



Hình 4.9. Nhận biết những thách thức đối với các nhà quản lý dịch vụ trong DNNVV
(Nguồn: Tổng hợp từ Fitzsimmons J.A. and Fitzsimmons M.J, 2011; Maruyama, M., & Trung, L. V., 2012)

4.3.6. Hoàn thiện công tác đo lường và đánh giá kết quả năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc

Công tác đo lường, đánh giá NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc hiện nay gần như không được thực hiện ở các DNNVV. Điều này khiến cho các DN bị mơ hồ về năng lực của mình và không có cơ sở để thực hiện các biện pháp nâng cao NLCUĐV nhằm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Các chỉ tiêu nên chia thành:

- Nhóm chỉ tiêu dài hạn bao gồm các chỉ tiêu lớn, có tính thử thách cao đối với tổ chức. Các chỉ tiêu được xây dựng hướng đến mục tiêu sau từ 10 đến 30 năm. Những mục tiêu này thường lớn thể hiện sự phát triển của DN và cần sự nỗ lực rất lớn của DN trong thời gian dài. Tuy nhiên, chỉ tiêu dài hạn vẫn phải phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn mà tổ chức đã đặt ra.

- Nhóm chỉ tiêu trung hạn bao gồm các chỉ tiêu có tính linh hoạt và co giãn cao. Mức độ thử thách có thể không cao như chỉ tiêu dài hạn nhưng phải phù hợp với thực tế. Nhóm chỉ tiêu này thường được thiết lập trong khoảng thời gian từ 3-5 năm và được xây dựng căn cứ vào kết quả thực hiện được trong ngắn hạn.

Bảng 4.1: Đề xuất sử dụng thể điểm cân bằng đánh giá NLCUDV của DNNVV

Tiêu chí tài chính	Mức độ phát triển
Tỷ suất lợi nhuận ròng so với năng suất Tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư Các biến thể đối với ngân sách Cấp độ đối tác người mua và nhà cung cấp Hiệu suất phân phối Tiết kiệm chi phí Độ tin cậy cung cấp Chi phí cho mỗi giờ hoạt động Chi phí vận chuyển thông tin Tỷ lệ từ chối của nhà cung cấp	Nhà cung cấp trợ giúp giải quyết các vấn đề kỹ thuật Khả năng của nhà cung cấp để đáp ứng các vấn đề về chất lượng Thủ tục đặt mua từ nhà cung cấp Công suất sử dụng Độ chính xác của các kỹ thuật dự báo Thời gian chu kỳ phát triển sản phẩm Tính linh hoạt của hệ thống dịch vụ Cấp độ mối quan hệ với nhà cung cấp Phạm vi sản phẩm và dịch vụ
Tiêu chí khách hàng	Tiêu chí bên ngoài
Thời gian phỏng vấn của khách hàng Mức độ nhận thức của khách hàng về giá trị của sản phẩm Thời gian đặt hàng Thời gian giao hàng Hiệu suất phân phối Hiệu quả của các phương pháp hóa đơn giao hàng Độ tin cậy cung cấp Trả lời các giao hàng khẩn cấp Hiệu quả của lịch trình lập kế hoạch phân phối Chi phí vận chuyển Chất lượng giao hàng Độ tin cậy của người vận chuyển Chất lượng hàng hóa Cung cấp DV miễn phí đối với sản phẩm lỗi	Tổng chu kỳ chuỗi cung ứng Tổng thời gian lưu chuyển tiền mặt Tính linh hoạt của hệ thống dịch vụ để đáp ứng cụ thể nhu cầu khách hàng Thời gian dẫn của nhà cung cấp so với định mức ngành Mức độ giao hàng miễn phí lỗi của nhà cung cấp Độ chính xác của các kỹ thuật dự báo Thời gian chu kỳ phát triển sản phẩm Thời gian chu kỳ đặt hàng Thời gian thực hiện quy trình Hiệu quả của lịch trình sản xuất tổng thể Công suất sử dụng Tổng chi phí hàng tồn kho là: Tỷ lệ từ chối của nhà cung cấp Hiệu quả của chu trình đặt hàng Tần suất giao hàng

(Nguồn: Tổng hợp từ Kaplan và Norton, 1992, Johnston và Clark, 2005, Levy và ctg 2014)

- Nhóm chỉ tiêu ngắn hạn bao gồm các chỉ tiêu gia tăng, có tính linh hoạt cao và thực hiện trong một khoảng thời gian ngắn. Kết quả mang về được tổng hợp liên tục và phản hồi nhanh chóng tới các nhà quản lý. Tùy theo kết quả thực hiện của kỳ trước và bối cảnh hiện tại, các nhà quản lý sẽ thay đổi kế hoạch và phương thức thực hiện để DN có thể đạt được mục tiêu như mong muốn. Nhóm chỉ tiêu này được thiết lập hàng tháng, hàng quý và có thể được điều chỉnh nâng cao nếu kết quả thực hiện tốt hơn kỳ vọng.

- Xây dựng giải pháp thực hiện: Mặc dù các mục tiêu của tổ chức có thể rất rõ ràng và tạo ra động lực để đội ngũ lao động quyết tâm thực hiện. Tuy nhiên, để đạt được các mục tiêu, DN cần phải có những giải pháp hay cách thức thực hiện cụ thể. Để tránh đưa ra những giải pháp không phù hợp, nhóm điểm cân bằng cần rà soát tất cả hoạt động đã thực hiện trong DN ở thời gian trước để đánh giá mức độ phù hợp và đưa ra giải pháp với mục tiêu mới trong tương lai.

Bằng cách xác định các thước đo và chỉ tiêu, thẻ điểm cân bằng chuyển chiến lược và tầm nhìn thành một loạt các phép đo có liên kết chặt chẽ với nhau, qua đó, hoạt động của nhân viên sẽ luôn đi đúng hướng (Kaplan và Norton, 1992, Johnston và Clark, 2005, Levy và ctg 2014). Bảng 4.1 mô tả rõ hơn về điều này. Không những thế, trong mô hình này, các kết quả của thẻ điểm trở thành yếu tố đầu vào cho việc xem xét, đặt vấn đề và nghiên cứu về chiến lược. Như vậy, các nhà quản trị sẽ được cung cấp nhiều thông tin hơn, cho thấy hiệu quả thực thi chiến lược tới đâu, mục tiêu có đạt được hay không.

Các chỉ tiêu được thiết kế không chỉ phù hợp với mục tiêu của DN mà còn phù hợp với thực tế khả năng, mong muốn của đội ngũ nhân viên. Các thông tin phản hồi của nhân viên là một trong những căn cứ để nhóm thiết kế lựa chọn chỉ tiêu nào phù hợp để đo lường hiệu suất công việc và vì đây là đội ngũ tạo ra giá trị cho cả tổ chức. Ngoài ra, thông tin từ phản hồi của khách hàng và của các bên liên quan khác, từ chỉ số bình quân ngành, từ tổ chức đạt được kết quả tốt nhất ngành... cũng rất hữu dụng để quyết định lựa chọn chỉ tiêu phù hợp cho DN.

Các giải pháp được xây dựng dựa trên việc nghiên cứu kinh nghiệm đã từng thực hiện hay sử dụng tại các DN khác có bối cảnh tương tự và dựa trên việc khuyến khích những người lao động trực tiếp nêu ra sáng kiến mới. Như vậy, các nhà quản lý sẽ tổng hợp và đưa ra quyết định lựa chọn.

Cuối cùng, những giải pháp phù hợp được lựa chọn cần thể hiện trên hệ thống chiến lược và kế hoạch thực hiện theo các mục tiêu đưa ra... Đối với các DNNVV bán lẻ HMM, thẻ điểm cân bằng được xây dựng với 4 tiêu chí chính là tiêu chí tài chính, mức độ phát triển, tiêu chí khách hàng và tiêu chí bên ngoài.

4.4. Một số kiến nghị vĩ mô

4.4.1. Đối với Bộ Kế hoạch và Đầu tư

Bộ Kế hoạch và Đầu tư cần sớm hoàn thiện các văn bản (Nghị định, Thông tư) hướng dẫn Luật Hỗ trợ DNNVV, bảo đảm các chính sách hỗ trợ DNNVV được triển

khai đồng bộ, có hiệu quả; Nhằm tăng cường hiệu quả, đưa Luật hỗ trợ DNNVV đi vào cuộc sống trên diện rộng và gia tăng mức độ thụ hưởng của DNNVV nói chung, của ngành bán lẻ hàng may mặc nói riêng, Bộ Kế hoạch và Đầu tư sẽ tiếp tục rà soát, đánh giá tình hình để hỗ trợ doanh nghiệp một cách thực chất, ngày càng hiệu quả hơn.

Bộ Kế hoạch và đầu tư cần có chính sách thu hút đầu tư trong và ngoài nước để xây dựng cơ sở hạ tầng, tạo dựng môi trường cho các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc hoạt động một cách dễ dàng. Mặc dù TTBL hàng may mặc ở Việt Nam đang có sức hấp dẫn lớn đối với các nhà đầu tư nước ngoài nhưng Bộ Kế hoạch và đầu tư cần tiếp tục rà soát, nghiên cứu tạo môi trường pháp lý thông thoáng cho các nhà đầu tư. Đồng thời Bộ cũng cần thận trọng khi quyết định cấp phép đầu tư cho DN nước ngoài để khỏi quá gây sức ép đối với các DNNVV bán lẻ Việt Nam trong lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc. Ngoài ra, các chính sách ưu đãi vay vốn cho các DNNVV hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ hàng may mặc cũng cần được xem xét thực hiện. Khi được tiếp cận dễ dàng với các nguồn vốn, các DNNVV sẽ có điều kiện nâng cao NLCUĐV bán lẻ hơn.

4.4.2. Đối với Bộ Công thương

Trong điều kiện kinh tế hiện nay, Việt Nam cần có biện pháp bảo hộ DN phân phối, bán lẻ trong nước nhưng vẫn phải tạo dựng môi trường cạnh tranh lành mạnh phù hợp với cam kết WTO. Vì vậy, những hành vi vi phạm cạnh tranh như chuyển giá, bán hàng dưới giá thành, quảng cáo sai sự thật .v.v. đều cần có cơ chế giám sát, ngăn chặn. Bên cạnh đó, Bộ Công thương cũng cần nâng cao chất lượng công tác thông tin dự báo thị trường và các hoạt động xúc tiến thương mại để hỗ trợ các DNNVV bán lẻ hàng may mặc trong hoạt động cung ứng dịch vụ. Những thông tin về biến động thị trường, giá cả, đặc biệt những dự báo dài hạn và định kỳ cũng giúp các DN dễ dàng xác lập kế hoạch kinh doanh phù hợp.

Hiện nay, việc phân cấp quản lý đối với các DN trong và ngoài nước cùng ngành lại không thống nhất. Trong lĩnh vực thương mại, Bộ Công Thương được phân chịu trách nhiệm thực hiện vai trò quản lý nhà nước, nhưng việc quản lý cấp phép cho các nhà đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực phân phối bán lẻ lại thuộc thẩm quyền của Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Cho dù Bộ Công Thương có nhận thấy những bất hợp lý trong quy hoạch phát triển, thì họ cũng không có thẩm quyền điều phối. Chưa kể vai trò của UBND các tỉnh thành cũng là rất lớn.

Vì vậy, cần có chính sách phối hợp để có thể quản lý và định hướng tốt nhất cho phát triển hệ thống bán lẻ hàng may mặc. Vấn đề xây dựng và bảo vệ thương hiệu của các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc Việt Nam hiện còn nhiều hạn chế, Bộ Công thương nên đóng vai trò hướng dẫn và trợ giúp các doanh nghiệp xây dựng và quảng bá thương hiệu.

4.4.3. Đối với chính quyền các thành phố lớn

Các thành phố lớn có các DNNVV bán lẻ hàng may mặc tập trung với số lượng lớn tạo ra sự cạnh tranh gay gắt cũng như khiến thị trường trở nên vừa đa dạng, vừa phức tạp. Chính vì vậy, chính quyền các thành phố lớn cần tăng cường quản lý thị

trường chặt chẽ, phối hợp với các Bộ, Ban, ngành thực hiện thanh tra, kiểm tra để tránh nảy sinh những vấn đề tiêu cực của thị trường. Đặc biệt, các doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc rất cần mặt bằng kinh doanh lớn với vị trí đẹp nhưng điều này lại là cản trở do chi phí cao của các DNNVV nên nếu nhận được hỗ trợ từ phía chính quyền các thành phố lớn thì các DN sẽ có nhiều điều kiện phát triển hơn.

Ở các thành phố lớn, quỹ đất dành cho các hoạt động bán lẻ khá hạn chế, vì thế, để nâng cao NLCUDV của các DNNVV, chính quyền các thành phố cần có quy hoạch cụ thể về mạng lưới siêu thị, trung tâm thương mại cũng như các khu phố kinh doanh. Việc tiếp cận mặt bằng kinh doanh cũng cần phải thực hiện bình đẳng cho mọi thành phần kinh tế.

4.4.4. Đối với Chính phủ

Việt Nam đã thực hiện một quá trình chuyển đổi đáng chú ý từ nền kinh tế kế hoạch tập trung sang thị trường mở theo hướng nền kinh tế thị trường hỗn hợp ngày càng hội nhập vào nền kinh tế thế giới. Vấn đề này có tầm quan trọng hàng đầu trong ngành dệt may và đặc biệt là ngành may mặc. Đầu tư vốn đáng kể là không cần thiết; Điều rất quan trọng là kiến thức về các kênh tiếp thị quốc tế, chú ý đến kiểm soát chất lượng, quản lý cổ phiếu và khả năng cung cấp nguồn cung đáng tin cậy.

Để các DN cạnh tranh trên trường quốc tế, họ cần không chỉ hỗ trợ kinh tế vĩ mô mà còn cần một môi trường kinh tế vi mô thuận lợi. Bất cứ nơi nào có trở ngại để thực hành kinh doanh hiệu quả, ngăn cản các doanh nghiệp đạt được các tiêu chuẩn quản lý và sản xuất tốt nhất thì sẽ bỏ lỡ cơ hội thương mại, sản xuất sẽ thấp hơn khả năng cạnh tranh quốc tế sẽ bị tổn hại và khả năng của Việt Nam trong việc tạo ra việc làm có hiệu quả sẽ bị giảm sút. Chính phủ có thể hỗ trợ quá trình chuyển sang hoạt động tốt nhất, có giá trị gia tăng cao hơn bằng cách khắc phục những vấn đề của thất bại thị trường trong việc cung cấp đầu vào then chốt. Những sáng kiến này cần phải được kết nối với - và thực sự sẽ chỉ làm việc nếu đi kèm với - cải cách DN và thể chế. Vấn đề không phải là chính phủ đang thực hiện việc hiện đại hóa và thiết bị lại của ngành công nghiệp, mà là tạo ra một môi trường thương mại, trong đó các DN có động lực và khả năng tự thực hiện.

Trong một môi trường như vậy, chính phủ có thể có những đóng góp to lớn thông qua việc tạo điều kiện cho các viện nghiên cứu theo định hướng ngành, nhằm nhanh chóng phổ biến thông tin mới nhất về xu hướng toàn cầu trong thị trường, thời trang và thiết kế, cùng với bí quyết sản xuất kỹ thuật.

Để duy trì và cải tiến chuỗi giá trị của các công ty may mặc ở Việt Nam, Chính phủ cần có chính sách phát triển ngành. Một số khuyến cáo như sau:

1. Tạo điều kiện công bằng cho các DN thuộc các ngành khác nhau bằng cách từng bước loại bỏ trợ cấp gián tiếp cho các DN nhà nước về tiếp cận đất đai, tín dụng và phân bổ hạn ngạch và cải thiện hệ thống kế toán và kiểm toán. Đây nhanh tiến độ công bằng của các DN nhà nước và kết hợp đầu tư của Nhà nước với chính sách giảm sự tham gia trực tiếp của Nhà nước.

2. Thiết kế một chiến lược thích hợp cho sự phát triển của ngành dệt may. Mục tiêu chính là mở rộng ngành may mặc bằng cách tăng cường hội nhập.

3. Bảo hộ hàng nhập khẩu cho ngành phải dưới hình thức thuế thấp hơn và phù hợp với nghĩa vụ của Việt Nam theo CEPT, AFTA, APEC và WTO.

4. Thông qua các dự án viện trợ ngân sách hoặc viện trợ nước ngoài, giúp doanh nghiệp hỗ trợ kỹ thuật để thực hiện các hợp đồng, như SA 8000, đăng ký nhãn hiệu, nghiên cứu và phát triển, và đào tạo.

5. Thiết lập các trung tâm thương mại tập trung trên thị trường tiềm năng để hỗ trợ DN tiếp thị, triển lãm, trưng bày, quảng cáo thương hiệu, tổ chức và tài trợ cho các chuyến đi học tập thường xuyên, hội chợ thương mại ở nước ngoài cho doanh nghiệp.

6. Chính phủ nên giúp các dịch vụ liên quan đến dệt may như phần mềm công nghiệp, thiết bị và cung cấp linh kiện, dịch vụ kỹ thuật, xúc tiến thương mại, phát triển thương hiệu, nhượng quyền, thiết kế, đào tạo, kiểm soát chất lượng, quản lý ... nhằm thu hút đầu tư nước ngoài.

7. Chính phủ nên đóng vai trò là người hướng dẫn cho sự phát triển của ngành công nghiệp mặc dù cung cấp thông tin, phát triển thể chất cơ sở hạ tầng và hỗ trợ về thể chế. Vai trò của Tập đoàn Dệt may Việt Nam (Vinatex) cần được sắp xếp lại trở thành cơ quan cung cấp các dịch vụ như đào tạo, thiết kế, thử nghiệm và nghiên cứu cho cả DNNN và doanh nghiệp ngoài quốc doanh.

8. Nếu chính phủ nhấn mạnh vào việc phát triển công nghiệp thượng nguồn, chính phủ nên có các chính sách nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của ngành công nghiệp thượng nguồn thông qua việc đầu tư và cơ hội có chọn lọc cho các nhà sản xuất và các nhà hỗ trợ liên kết sản xuất cũng cần được thiết lập và tăng cường.

9. Về mảng sản xuất hàng may mặc: Tăng cường đầu tư cho các DN có khả năng sản xuất FOB- (tự chủ nguyên liệu), ODM (Original Design Manufacturing) - phương thức sản xuất xuất khẩu bao gồm khâu thiết kế và cả quá trình sản xuất từ thu mua vải và nguyên phụ liệu, cắt, may, hoàn tất, đóng gói và vận chuyển. Các DN sản xuất hàng may mặc theo phương thức có hàm lượng giá trị gia tăng nhiều hơn sẽ có nhiều khả năng tồn tại và cạnh tranh không chỉ nội bộ ngành mà còn với các doanh nghiệp dệt may từ các quốc gia lân cận như Campuchia, Myanmar.

4.5. Một số hạn chế của đề tài

Với những nghiên cứu ở trên, luận án còn nhiều hạn chế và đặt ra hướng nghiên cứu tiếp theo.

- Hạn chế của luận án xuất phát đầu tiên từ đối tượng nghiên cứu và giới hạn, phạm vi nghiên cứu. Nếu đối tượng nghiên cứu được đặt ra khá rộng là NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam nhưng giới hạn nghiên cứu lại chỉ xem xét tại ba thành phố lớn là Hà Nội, TP Hồ Chí Minh và Đà Nẵng với số lượng mẫu khảo sát là 349.

- Luận án rất khó khăn trong việc tìm kiếm dữ liệu thứ cấp về DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở một số thành phố lớn. Các dữ liệu thứ cấp được công bố hiện

nay thường mang tính chung chung và không tách riêng để luận án có thể minh họa cho các nhận định của mình.

- Thời gian nghiên cứu được ấn định trong khoảng thời gian từ 2013 – 2018. Nhưng thời gian khảo sát là năm 2017 – 2018. Do thời gian nghiên cứu kéo dài nên việc cập nhật số liệu cũng chưa được thực hiện rõ ràng nhất là đối với số liệu sơ cấp.

- Dữ liệu nghiên cứu dựa chủ yếu vào nguồn số liệu sơ cấp, còn số liệu thứ cấp thì chỉ có những công bố về ngành dệt may hay ngành bán lẻ nói chung ở Việt Nam.

- Khi phân tích thực trạng NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam, luận án mới chỉ nghiên cứu điển hình ở hai doanh nghiệp. Điều này cũng có những hạn chế nhất định trong việc đại diện cho tất cả DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở các thành phố lớn Việt Nam.

- Những bối cảnh mới hiện nay cũng đặt ra nhiều vấn đề cho việc nghiên cứu NLCƯDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV chưa được đề cập tới trong luận án như:

+ Chính phủ sẽ công bố Chiến lược phát triển thương mại trong nước đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035.

+ Việt Nam thực hiện các cam kết và tham gia sâu vào AEC;

+ Việt Nam tiếp tục đàm phán, ký kết và thực hiện các Hiệp định thương mại tự do thế hệ mới.

+ Thực hiện các chương trình hành động, Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ XII
Những hạn chế này đặt ra vấn đề cho các nghiên cứu tiếp sau.

Tiểu kết chương 4

Bán lẻ hàng may mặc có một thị trường rộng lớn và ngày càng phát triển ở Việt Nam. Chương 4 đã đưa ra dự báo về môi trường cũng như thị trường bán lẻ hàng may mặc ở các thành phố lớn để thấy được bối cảnh hiện nay và sự cần thiết phải thay đổi, nâng cao NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV.

Để nâng cao NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV, chương 4 đưa ra các quan điểm, định hướng khá rõ ràng. Toàn bộ chương đã mang lại một cái nhìn tổng quát về hệ thống các giải pháp giúp đẩy mạnh NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV trong thời gian tới trên cơ sở giải quyết các vấn đề hạn chế còn tồn tại hiện nay. Luận án đã đề xuất một số nhóm giải pháp nâng cao NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam, bao gồm: Hoàn thiện năng lực xác lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược bán lẻ, Hoàn thiện năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng, Hoàn thiện xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng, Hoàn thiện quản lý quá trình cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc, Nâng cao năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ, Hoàn thiện công tác đo lường và đánh giá kết quả NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc.

Các giải pháp đều có mối quan hệ thống nhất, biện chứng và cần phải được tiến hành đồng bộ. Đây không chỉ là cơ sở thực hiện nâng cao NLCUĐV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV ở các thành phố lớn mà còn là những gợi ý có giá trị nhất định cho từng DN và những nhóm DN khác trong quá trình thúc đẩy phát triển kinh doanh.

KẾT LUẬN

Trong những năm qua, kinh tế Việt Nam có nhiều bước phát triển khiến đời sống của người dân được cải thiện rõ rệt. Điều này tạo nền tảng cho ngành bán lẻ hàng may mặc được phát triển mạnh mẽ. Đặc biệt, TTBL hàng may mặc ở các thành phố lớn ngày càng sôi động khi có sự góp mặt của không ít những thương hiệu nước ngoài cùng sự vươn lên của các thương hiệu trong nước. Nhưng cạnh tranh gay gắt cũng khiến nhiều DNNVV bán lẻ hàng may mặc gặp khó khăn. Đặc biệt, khi TTBL được mở cửa hoàn toàn và Việt Nam đang thực hiện những cam kết về tự do thương mại thì các doanh nghiệp bán lẻ trong nước nói chung, trong ngành may mặc nói riêng phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Những đối thủ cạnh tranh của họ có thể là các tập đoàn phân phối thời trang lớn trên thế giới với nhiều ưu thế về vốn, công nghệ, danh tiếng, kinh nghiệm ... Chính vì vậy, sự phát triển của các doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào NLCUDV của mình trên thị trường.

Các DNNVV bán lẻ hàng may mặc ở các thành phố lớn tại Việt Nam khá linh hoạt và chọn cho mình những lối đi riêng. Có doanh nghiệp chỉ tập trung bán lẻ cho một thương hiệu nhưng cũng có những doanh nghiệp bán lẻ cho nhiều thương hiệu khác nhau tạo ra tính đa dạng của sản phẩm. Các hình thức bán hàng được triển khai phong phú không chỉ dừng lại ở việc bán hàng truyền thống tại cửa hàng. Điều này khiến cho hoạt động cung ứng dịch vụ cũng trở nên có chất lượng hơn, đáp ứng nhiều yêu cầu khắt khe của khách hàng.

Đặc biệt, các DN bán lẻ cho những thương hiệu lớn trong và ngoài nước rất chú trọng tới từng chi tiết trong quá trình cung ứng dịch vụ của mình. Tuy nhiên, việc phân tích NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV ở một số thành phố lớn tại Việt Nam cho thấy vẫn còn nhiều hạn chế. Vì vậy, nghiên cứu NLCUDV là một nhu cầu cấp thiết trong giai đoạn hiện nay để các DNNVV bán lẻ hàng may mặc Việt Nam có thể đứng vững trong cuộc cạnh tranh không cân sức trong thời gian tới.

Các giải pháp trong luận án đã hướng tới việc giải quyết những vấn đề còn tồn tại nhằm nâng cao NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV. Những giải pháp dựa trên khung khổ lý luận về NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của DNNVV nên có mối quan hệ thống nhất, biện chứng và cần được tiến hành đồng bộ. Đây không chỉ là cơ sở để nâng cao NLCUDV bán lẻ hàng may mặc của các DNNVV mà còn là gợi ý cho các DNNVV ở các ngành hàng có đặc tính tương tự.

CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH

1. Lục Thị Thu Hường và Dương Thị Thúy Nương (2015), “*Xây dựng mô hình nghiên cứu về năng lực cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp bán lẻ thời trang may mặc nhỏ và vừa tại Hà Nội*”, Tạp chí Khoa học Thương Mại, số 79, T3/2015.
2. Dương Thị Thúy Nương (2016), “*Những yếu tố ảnh hưởng đến gia nhập thị trường của doanh nghiệp thời trang*”, Tạp chí Tài chính, kỳ 2, T5/2016 (633).
3. Dương Thị Thúy Nương (2017), “*The apparel retailing market and the store’s choice behavior in Vietnam’s big cities*”, Journal of Trade Science, No 2, T8/2017.
4. Dương Thị Thúy Nương (2018), “*Đổi mới doanh nghiệp nhỏ và vừa bán lẻ hàng may mặc Việt Nam thông qua xây dựng mô hình và các tiêu thức đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ*”, Hội thảo Khoa học Quốc gia, 12/2018.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Phan Chí Anh (2015), *Chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội.
2. Đinh Văn Ân, Hoàng Thu Hòa (2007), *Phát triển khu vực dịch vụ*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
3. Nguyễn Thanh Bình (2012) *‘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, Viện nghiên cứu thương mại.
4. BMI-Business Monitor International (2018), *Báo cáo nghiên cứu thị trường tiêu dùng thời trang Việt Nam*.
5. Báo cáo của Hiệp Hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa, 2017.
6. Công ty TNHH Tân Phạm Gia (2016 – 2018), *Báo cáo thường niên*
7. Công Ty CP Thời Trang H&H Luxury (2016 – 2018), *Báo cáo thường niên*
8. David F.R. (2014), *Quản trị chiến lược – Khái luận & các tình huống*, NXB Kinh tế tp.HCM
9. Trần Minh Đạo (2013), *Marketing căn bản*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
10. 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, Đại học Thương mại.
11. Nguyễn Thu Hà (2015), *“Chất lượng dịch vụ bán lẻ của các siêu thị và cửa hàng tiện ích tại Hà Nội”*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế - Đại học Quốc Gia, Hà Nội.
12. Trần Thị Hoàng Hà (2013), *‘Hoàn thiện quản trị thị trường chiến lược của DNNVV trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ trên địa bàn Hà Nội’*, Luận án tiến sĩ, Đại học Thương mại, Hà Nội.
13. 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, Đại học Thương mại.
14. Nguyễn Trung Hiếu (2014), *“Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp phân phối bán lẻ trên địa bàn thành phố Hải Phòng”*, Luận án tiến sĩ, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương.
15. Nguyễn Thị Nguyên Hồng (chủ biên, 2014), *Quản trị dịch vụ*, NXB Thống kê.
16. Nguyễn Thị Bích Loan (2016), *Nghiên cứu đề xuất giải pháp quản lý nhà nước đối với hàng may mặc trên thị trường Việt Nam*, Đề tài Bộ Công Thương
17. Mai Thanh Lan (2011), *‘Nâng cao NLCƯDV tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay’*, Luận án tiến sĩ, Đại học Thương mại.
18. Nguyễn Thị Việt Nga (2013), *“Tác động của một số công cụ tài chính vĩ mô đến năng lực cạnh tranh của DNNVV ở Việt Nam”*, Luận án tiến sĩ, HV tài chính, HN.
19. Lưu Văn Nghiêm (2008), *Marketing dịch vụ*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
20. Đỗ Thị Ngọc (2017), *Quản trị chất lượng*, NXB Thống kê.
21. Kotler P., (2013). *Quản trị marketing (sách dịch)*, NXB Thống kê.

22. Nguyễn Duy Phúc (2012), “*Tạo lập và thúc đẩy quan hệ lao động lành mạnh tại các DNNVV trên địa bàn Hà Nội*”, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, HN.
23. Lê Quân (2007), “*Hoàn thiện hệ thống bán lẻ tiện ích tại các khu thành phố mới Hà Nội*”, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Hà Nội.
24. Quốc hội (2017), *Luật Hỗ trợ doanh nghiệp*, số: 04/2017/QH14, ban hành ngày 12/6/2017.
25. Đặng Ngọc Sự (2013) “*Năng lực lãnh đạo – nghiên cứu tình huống của lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Hà Nội.
26. Ngô Kim Thanh (2014), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
27. Niesel (2015, 2016, 2017, 2018), *Báo cáo tình hình thị trường bán lẻ Việt Nam*.
28. Phạm Hữu Thìn (2009), “*Giải pháp phát triển các loại hình tổ chức bán lẻ văn minh, hiện đại ở Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ, Viện Nghiên cứu Thương mại, Hà Nội.
29. Đặng Thị Kim Thoa (2017), “*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng mua hàng may mặc nội địa của người tiêu dùng Việt Nam ở các thành phố*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
30. TNS-Taylor Nelson Sofres Viet Nam (2018), *Báo cáo nghiên cứu thị trường Việt Nam*.
31. Tổng cục thống kê (2016, 2017, 2018, 2019). *Niên giám thống kê 2016, 2017, 2018, 2019*, NXB Thống kê, Hà Nội
32. Nguyễn Thị Mai Trang (2006), *Chất lượng dịch vụ, Sự thỏa mãn và Lòng trung thành của khách hàng siêu thị tại TPHCM*, Tạp chí Phát triển khoa học và công nghệ, số 10, trang 57-70, 2006.
33. Phùng Thị Quỳnh Trang (2017), “*Nâng cao năng lực cạnh tranh Marketing sản phẩm may mặc của doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường các tỉnh đồng bằng bắc bộ nước ta*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
34. Phạm Hồng Tú (2012), “*Phát triển thị trường bán lẻ hàng tiêu dùng ở nông thôn Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020*” Luận án tiến sĩ, Viện nghiên cứu thương mại, Hà Nội.
35. Phan Thị Minh Tuyền (2017), *Cơ hội và thách thức mới với thị trường bán lẻ Việt Nam*, Tạp chí Tài chính, 30/05/2017
36. Ủy ban Quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế, Bộ thương mại (2003), Đề án Quốc gia về “*Nâng cao khả năng cạnh tranh của hàng hóa và dịch vụ Việt Nam: lĩnh vực dịch vụ*”, đề tài cấp Bộ của Bộ Thương mại
37. Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương và Chương trình phát triển Liên hợp quốc (2003), “*Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*”, Vie 01/025.2003
38. Vietnam Report (2017), *Top 10 Nhà bán lẻ uy tín năm 2017*, tháng 10/2017
39. World Bank (2016), *Cập nhật tình hình phát triển kinh tế Việt Nam*, tháng 12/2017

Tiếng Anh

40. Allen, D. R. (2004). *Customer satisfaction research management: A comprehensive guide to integrating customer loyalty and satisfaction metrics in the management of complex organizations*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
41. Angelov B. (2010), *Service Design Capability*, PhD Dissertation, New York University.
42. Ayers J.B. and Odegaard M.A. (2008). *Retail Supply Chain Management*. Auerbach Publications.
43. Bhardwaj V. and Fairhurst A. (2010). *Fast fashion Responses to Change in the Fashion Industry*. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 20:165-173.
44. Barney JB. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management 17(1): 99–120.
45. Hesterly W, Barney J (2010), *Strategic management and competitive advantage*, Upper Saddle River, NJ, 2010
46. Nguyen Ba Binh & Andrew Terry (2011), *Good Morning, Vietnam! Opportunities and Challenges in a Developing Franchise Sector*, Journal of Marketing Channels Volume 18, 2011 - Issue 2
47. Caro F. and Albeniz V. (2014). *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunites*. Retail Supply Chain Management – Quantitative Models and Empirical Studies, Springer.
48. Christopher et al (2004). *Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry*. International Journal of Retail and Distribution Management. 32(8): 367-376.
49. Collis DJ, Montgomery CA. (1995). *Competing on resources*. Harvard Business Review 73(4): 118–128.
50. Collis DJ, Montgomery CA. (1998). *Creating corporate advantage*. Harvard Business Review 76(3): 70–83.
51. Conner KR, Prahalad CK. (1996). *A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism*. Organization Science 7(5): 477–501.
52. Costello, E., Nash, T., Kavanagh, K., Smyth, S., & Boyce, L. (2010). *International Marketing Environment: Study of Vietnam*.
53. Cronin, J. J., and S. A. Taylor. *SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality*. Journal of Marketing 58 (January 1994), pp. 125–31.
54. Diamond E. (2006). *Fashion Retailing: A multi channel approach*. Prentice Hall, 2ed
55. Dalholkar, P.A., D.I.Thorpe, & J.O.Rentz (1996), *A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation*, Journal of Academy of Marketing Science, Winter, 24, 1
56. Dabholkar, P.A., Shepherd, C.D. and Thorpe, D.I. (2000), “*A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study*”, Journal of Retailing, Vol. 76 No. 2, pp. 131-9.

57. Das, A., Saha, G. C., & Banik, N. L. (2008). *Retail Service Quality Scale: Examining Applicability in a Transition Economy*. POMS 19TH Conference.
58. Daton Lee, B.S.(2002), '*Supply chain relationship in apparel retail product development*', Master of science, University of North Texas.
59. Easey M., (2009). *Fashion Marketing*. Wiley Blackwell, 3ed.
60. Eisenhardt et al., (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management. Journal Strat. Mgmt. J., 21: 1105–1121 (2000)
61. Eiglier P., Langeard E., 1995. *Servuction. Le Marketing des Services*. McGraw-Hill, Paris.
62. Farrhad Analoui và Azhdar Karami (2003) "*Strategic Management in Small and Medium Enterprises*", Thomson Learning publisher, USA.
63. Fitzsimmons J.A. and Fitzsimmons M.J, (2011). *Service Management – Operations, Strategy and Information Technology*. McGraw Hill, 7ed.
64. Fratto G. M. (2006). *A Longitudinal Retail Price Analysis of Intra-Channel and Inter-Channel Competitors*. PhD Dissertation, North Carolina State University
65. Ferdows K. et al (2004). *Rapid-Fire Fulfillment*. Harvard Business Review
66. Freiling, J. (2004). *A competence-based theory of the firm*. Management Revue, 15, 27-52.
67. Fring G. S. (2008). *Fashion Retailing: A multil channel approach*. Prentice Hall, 2ed
68. Gereffi G., Mededovic O. (2003), *The global apparel value chains: What prospect for upgrading by developing countries*, UNDP, Vienne.
69. Goto (2012), *Is the Vietnamese garment industry at a turing Point?: Upgrading from the exporting to the domestic market*, IDE discussion paper No.373.
70. Gronroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
71. Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing – Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.
72. Haksever & Render (2013). *Service Management – An Intergrated Approach To Supply Chain Management And Operations*. McGraw Hill, 6ed
73. Heskett & ctg (1997). *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997), p. 9
74. Hitt, S., Pittman, S. J. & Nemeth, R. S. (2011b). *Tracking and mapping space use patterns of two common Caribbean*, Haemulon sciurus and Lutjanus apodus. Environmental Biology of Fishes 92, 525–538.
75. Hsieh, W., Te, N. Q., Ho, D. P., Hai, D. T., Dung, T. K., Lam, N. H., Hoai, N. T., & Hong, M. C. (2004). *An Analysis of National Competitiveness: The Perspective from Vietnam*. Asia Pacific Management Review, 9(20), 353-377.
76. Huy, L. V., & Filiatrault, P. (2006). *The adoption of E-commerce in SMEs in Vietnam: A study of users and prospectors*. The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems, 1335-1344
77. Javidan M., (1998). *Core Competencies: What does it mean in Practice?* Long Range Planning 31 (e)

78. Javed Jasra, Ahmed Imran Hunjra, Aziz Ur Rehman, Rauf I. Azam, Muhammad Asif Khan (2011), “*Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises*”, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 20, November 2011
79. J. L. Heskett, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997), p. 9
80. Johnston R. & Clark G. (2005), *Service Operations Management- Improving Service Delivery*. Prentice Hall, 2ed
81. Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992), ‘*The balanced scorecard – measures that drive performance*’, Harvard Business Review, January–February 1992, pp. 71–79.
82. Keh, H. Tat, Nguyen T. T. Mai, & Hwei Ping Ng (2007), “*Marketing Information, Entrepreneurial Orientation and the Performance of SMEs*”, Journal of Business Venturing, 22(4), pp. 592-611.
83. Kelly S. Welker (2004), ‘*A patronage study of small, retail apparel firms*’, Electronic Theses, Treatises and Dissertations in Florida State University.
84. KPMG (2009). *The evolution of retailing: Reinventing the customer experience*.
85. Kumar, N. (1997). *The revolution in retailing: from market driven to market driving*. Long Range Planning, 30(6), 830-835.
86. Lai, K. H., Wong, C. W., & Cheng, T. C. (2010). *Bundling digitized logistics activities and its performance implications*. Industrial Marketing Management, 39(2), 273-286.
87. Le, P. N. M. (2012). *What determines the access to credit by SMEs? A case study in Vietnam*. Journal of Management Research, 4(4), 90-115.
88. Learned, E., C. Christensen, K. Andrews and W. Guth (1969). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood, IL.
89. Leonard-Barton, D. (1992). ‘*Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product*, Nelson, R. R. (1991). ‘*Why do firms differ, and how does it matter?*’ Strategic Management Journal, development’, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13, pp. 111–125.
90. Leung, C. and Fung, W.Y. (1996), ‘*Assessing perceived service quality of casual-wear chain stores*’, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 1 No. 1, pp.26-37.
91. Leung, C. and To, C.K. (2001), ‘*Measuring perceived service quality of fashion stores: a test-retest reliability investigation*’, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 5 No. 4, pp. 324-9.
92. Levy et al (2014). *Retailing Management*. McGraw Hill, 9ed.
93. Lovelock C. and Wirtz J. (2011). *Services Marketing*. Pearson, 10ed
94. Machikita, T., & Ueki, Y. (2013). *Knowledge transfer channels to Vietnam for process improvement*. Management Decision, 51(5), 954-972.
95. Maruyama, M., & Trung, L. V. (2012). *Modern retailers in transition economies: The case of Vietnam*. Journal of Macro Marketing, 32(1), 31-51.
96. Mehta, Lalwani và Han (2000) “*Service quality in retailing: relative efficiency of alternative measurement scales for different product service environments*”, International Journal of Retail & Distribution Management, 28(2), 62-72
97. Meghana Ayyagari , Asli Demirgüç-Kunt và Thorsten Beck (2003), “*Small and Medium Enterprises across the Globe*”, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3127>

98. Mothersbaugh & Hawkins (2016). *Consumer Behavior – Building Marketing Strategy*, McGraw Hill, 12ed
99. Muralia, S., Pugazhendhib, S., Muralidharanb, C. (2016). *Modelling and Investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty – A case study of home appliances business*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 30, May 2016, Pages 67-83;
100. Pan, J., Nguyen, H. (2015), *Achieving customer satisfaction through product–service systems*, *European Journal of Operational Research*, Volume 247, Issue 1, 16 November 2015, Pages 179-190;
101. Parasuraman, A. (2000). *Technology readiness index (TRI): A multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies*. *Journal of Service Research*, 2(4), 307-320.
102. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994a). *Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230.
103. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994b). *Moving forward in service quality research: Measuring different customer-expectation levels, comparing alternative scales, and examining the performance-behavioral intentions link*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
104. Penz, E., & Kirchler, E. (2012). *Sex-role specialization in a transforming market: Empirical evidence from Vietnamese middle-class households*. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 61-73.
105. Peteraf MA. 1993. *The cornerstones of competitive Dynamic Capabilities advantage*. *Strategic Management Journal* 14(3):179–191.
106. Porter, M. (1996). *What is strategy?* *Harvard Business Review* 74(6) 61–78.
107. Prahalad CK, Hamel G. 1990. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review* 68(3): 79–91.
108. Salinger, L. (2003). *Qualitative dimensions to competitiveness assessments: Lessons from textile and garment industry assessment in South Africa, Vietnam, and Morocco*. International Industrial Organization Conference (April 4-5), Boston: MA.
109. Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). *Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition*. In: R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (Eds), *Dynamics of competence-based competition. Theory and practice in the new strategic management* (pp. 1–35). Oxford: Elsevier Science.
110. Shockley và Ted Jefferson (2009), *Essays on retail store delivery system design strategies*, All Dissertations. 395. https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/395
111. Shruti Saxena (2010), *“Consumer Participation and Perceived Service Quality in Extended Service Delivery and Consumption”*, Doctor of Philosophy in Arizona State University.
112. Solomon, M. R., & Rabolt, N. J. (2004). *Consumer behavior: In Fashion*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Sull D. and Turconi S. (2008). *Fast Fashion Lessons*.

- Business Strategy Review, 19(2): 4-11.69–82. Strategic Management Journal 5(2): 171–180.
113. Syamananda, P. (2013, April 9). *Opportunities and challenges for retail businesses in Vietnam*. Retrieved May 15, 2013, from http://www.scbeic.com/THA/document/topic_bkkpost_vietnam/
 114. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1991). *Dynamic capabilities and strategic management*. Working Paper, University of California at Berkeley and Harvard University, Berkeley.
 115. Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal 18(7): 509–533.
 116. Thompson et al (2015). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill Education, 20ed
 117. Thomas Dotzel (2009), *Essays on service innovation*, Doctor of philosophy Texas A&M University.
 118. Todd Michael Stodnick (2005) “*Driving retail store performance: a service profit chain perspective*”, Doctor of Philosophy, Ohio State University, Business Administration.
 119. Trang T.M. Nguyen, Tho D. Nguyen, Nigel J. Barrett (2007), *Hedonic shopping motivations, supermarket attributes, and shopper loyalty in transitional markets*, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic, ISSN: 1355-5855, Publication date: 10 July 2007
 120. Ulaga W (2003), ‘*Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective*’, Industrial Marketing Management 32(8):677-693 · November 2003.
 121. Ulaga W, Eggert A (2006), ‘*Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships*’ European Journal of marketing, 2006 - emeraldinsight.com
 122. Vu M.K & Jonathan Houghton (2004), The competitiveness of Vietnam’s three largest cities: A survey of firms in Hanoi, Hai Phong and Ho Chi Minh City, Mekong Private Sector Development Facility, Number.
 123. Wernerfelt B. (1995). ‘*The resource-based view of the firm: ten years after*’. Strategic Management Journal 16(3): 171–174.
 124. Wernerfelt B, Montgomery C. (1988). ‘*Tobin’s q and the importance of focus in firm performance.*’ American Economic Review 78(1): 246–250.
 125. Wilson, A., Zeithaml V. A., Bitner M.J., Gremler D. D. (2008). *Services Marketing*, McGraw - Hill Education.
 126. Xiang Wan (2011), ‘*Product variety, service variety, and their impact on distributors*’, Doctor of Philosophy in the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park
 127. Ying Huang (2007), “*Toward an integrated conceptual model of retail new product evaluation an new product success*”, Doctor of philosophy in Michigan State University
 128. Yonghai Hou (2005), ‘*Service quality of online apparel retailers and its impact on customer satisfaction, customer trust and customer loyalty*’, The University of North Carolina at Greensboro, ProQuest Dissertations Publishing, 2005. 3206302.

Trang web

129. <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index> /A.T. Kearney (2006, 2009, 2010, 2011,2014,2018). The 2018 A.T. Kearney global retail development index. Full steam ahead for global retailers. Retrieved November 16, 2018
130. <http://tapchitaichinh.vn/kinh-te-vi-mo/thi-truong-gia-ca/co-hoi-va-thach-thuc-moi-voi-thi-truong-ban-le-viet-nam-114109.html>
131. <https://tuoitre.vn/huong-den-tang-truong-xanh-trong-nganh-may-mac-662038.htm>
132. <http://www.brandsvietnam.com/15948-May-do-bang-cong-nghe-tuong-lai-cua-nha-ban-le-thoi-trang-truc-tuyen-Nhat-Ban>
133. <http://www.thesaigontimes.vn/163529/Cong-nghiep-40-trong-san-xuat-may-mac-Viet-Nam.html>
134. <https://www.acb.com.vn/> ACB (2019), *Bản tin ngành dệt may*
135. [http://www.hiephoidoanhnghe.vn/diem-tin/Hiep-hoi-doanh-nghiep-TPHCM-\(2018\)](http://www.hiephoidoanhnghe.vn/diem-tin/Hiep-hoi-doanh-nghiep-TPHCM-(2018)).
136. <http://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu--trao-doi/trao-doi-binh-luan/phat-trien-thuong-mai-dien-tu-tai-viet-nam-142802.html>/ Trần Thị Kim Phụng (2018), *Phát triển thương mại điện tử tại Việt Nam*.
137. [http:// brandsvietnam.com/](http://brandsvietnam.com/) Rich Kizer, 2018 (Nguyễn Tiến Dũng viết lại), Cách sử dụng màu sắc để tác động đến người mua tại cửa hàng.
138. <https://doanhnhansaigon.vn/phuong-phap/10-thu-thuat-thuc-day-khach-mua-hang-tai-cac-cua-hang-ban-le/> Nguyễn Duy (2018), 10 thủ thuật thúc đẩy khách mua hàng tại các cửa hàng bán lẻ
139. <https://www.brandsvietnam.com/14616-Ti-le-mua-sam-online-cua-nguoi-Viet-tang-gap-3-lan-trong-vong-mot-nam-qua/> Thế Trần (2018), Tỷ lệ mua sắm online của người Việt tăng gấp 3 lần trong vòng một năm qua.
140. [http://www.euromonitor.com/retailing-in-vietnam/report/Euromonitor-International-\(2017\).-Retailing-Vietnam](http://www.euromonitor.com/retailing-in-vietnam/report/Euromonitor-International-(2017).-Retailing-Vietnam). Retrieved March 22, 2013.
141. [http://businesstimes.com.vn/RNCOS \(2018\). Vietnam retail analysis \(2014-2018\)](http://businesstimes.com.vn/RNCOS-(2018).-Vietnam-retail-analysis-(2014-2018)). Retrieved March 15, 2018.
142. [https://forbesvietnam.com.vn/tin-cap-nhat/ Linh Chi \(2019\), cuoc-dua-moi-cua-cac-dai-gia-thoi-trang-nhanh-8384.html](https://forbesvietnam.com.vn/tin-cap-nhat/Linh-Chi-(2019),-cuoc-dua-moi-cua-cac-dai-gia-thoi-trang-nhanh-8384.html)

PHỤ LỤC A1

**PHIẾU KHẢO SÁT: ĐÁNH GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG
ĐỐI VỚI CỬA HÀNG BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC Ở VIỆT NAM**

Kính thưa Quý vị:

Thị trường bán lẻ hàng may mặc may mặc đang cạnh tranh hết sức sôi động. Mua sắm hàng may mặc đang chiếm một tỷ lệ ngày càng lớn hơn trong chi tiêu hàng ngày của mỗi gia đình, đồng thời giữ vai trò quan trọng đối với sức khỏe, sinh hoạt và công việc của mỗi cá nhân. Chương trình khảo sát này muốn tìm hiểu về nhu cầu, thói quen và cách thức lựa chọn địa điểm mua hàng may mặc của các cá nhân và gia đình tại một số thành phố lớn ở Việt Nam. Mục đích của khảo sát này nhằm thu thập dữ liệu để phân tích thực trạng kinh doanh bán lẻ hàng may mặc hiện nay và đưa ra giải pháp hoàn thiện tốt hơn nữa lĩnh vực liên quan trực tiếp đến đời sống cộng đồng.

Câu trả lời của Quý vị có ý nghĩa quan trọng để tác giả có thể thu thập được dữ liệu xác đáng cho nghiên cứu này. Tác giả cam kết giữ bí mật các thông tin riêng của quý vị và chỉ sử dụng dưới dạng tổng hợp trong báo cáo của đề tài NCKH. Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Quý vị.

Khu vực khảo sát khách hàng:

a. Hà Nội

b. TP Hồ Chí Minh

c. Đà Nẵng

Phần 1: Sở thích mua sắm hàng may mặc

Xin vui lòng đánh dấu vào những đáp án phù hợp với ý kiến của quý vị.

1. Quý vị cho biết **mức độ thường xuyên** mua hàng may mặc?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hai hoặc ba lần trong tuần | <input type="checkbox"/> Ba hoặc bốn tháng 1 lần |
| <input type="checkbox"/> Một lần trong tuần | <input type="checkbox"/> Hai lần trong một năm |
| <input type="checkbox"/> Hai hoặc ba lần trong một tháng | <input type="checkbox"/> Một lần trong một năm |
| <input type="checkbox"/> Một lần trong một tháng | <input type="checkbox"/> Không đều đặn, lúc nhiều lúc ít |

2. Quý vị thích/thường mua hàng may mặc ở **những địa điểm** nào?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Chợ bán buôn, bán lẻ | <input type="checkbox"/> Siêu thị |
| <input type="checkbox"/> Trung tâm thương mại | <input type="checkbox"/> Cửa hàng 1 thương hiệu |
| <input type="checkbox"/> Hàng rong | <input type="checkbox"/> Cửa hàng nhiều thương hiệu |
| <input type="checkbox"/> Mua trực tuyến trên mạng Internet | <input type="checkbox"/> Tiệm đầu mua đẩy |
| <input type="checkbox"/> Nơi khác:..... | |

3. Quý vị thường mua hàng may mặc vào **những dịp** nào?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sau khi nhận lương hoặc lúc có nhiều tiền | <input type="checkbox"/> Khi cần thay thế quần áo cũ |
| <input type="checkbox"/> Khi có chương trình giảm giá | <input type="checkbox"/> Thích lúc nào thì mua lúc đó |
| <input type="checkbox"/> Khi sắp đi du lịch hoặc có sự kiện lớn | <input type="checkbox"/> Chỉ mua khi thật cần thiết |
| <input type="checkbox"/> Khi bạn bè hoặc đồng nghiệp rủ rê | <input type="checkbox"/> Những lúc buồn hoặc bị stress |
| <input type="checkbox"/> Các dịp khác: | |

4. Quý vị thường đi mua hàng may mặc với ai?

- Bố mẹ
 Con cái
 Vợ/Chồng
 Đồng nghiệp
 Bạn bè
 Một mình

5. Quý vị hãy cho biết **mức độ quan trọng** của các yếu tố dưới đây khi mua sắm hàng may mặc ?

Quý vị vui lòng cho biết mức độ quan trọng của các yếu tố trên theo thang điểm từ 1 đến 5
Không hề quan trọng 1 2 3 4 5 Rất Quan trọng

	Trang phục công sở	Trang phục ở nhà	Trang phục dạo phố
a. Kiểu dáng thiết kế			
b. Giá cả			
c. Chất liệu vải			
d. Màu sắc			
e. Thương hiệu			
f. Chương trình giảm giá			
g. Kỹ năng của nhân viên bán hàng			
h. Chất lượng phục vụ			
i. Vị trí và địa điểm của cửa hàng			
j. Trưng bày & trang trí trong cửa hàng			
k. Yếu tố khác:.....			

6. Quý vị cho biết **phong cách yêu thích của mình** đối với từng loại trang phục?

(Có thể đánh dấu vào nhiều lựa chọn)

	Trang phục công sở	Trang phục ở nhà	Trang phục dạo phố
a. Phong cách đơn giản, dễ nhìn	1	1	1
b. Phong cách lịch sự sang trọng	2	2	2
c. Phong cách trẻ trung, năng động	3	3	3
d. Phong cách hiện đại	4	4	4
e. Phong cách thể thao	5	5	5
f. Phong cách dịu dàng, nữ tính	6	6	6
g. Phong cách nam tính	7	7	7
h. Phong cách unisex	8	8	8
i. Phong cách dễ thương	9	9	9
j. Phong cách khác:.....	10	10	10

7. Quý vị vui lòng cho biết ý tưởng về phong cách thời trang của quý vị bắt nguồn từ đâu?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Bạn bè & đồng nghiệp | <input type="checkbox"/> Truyền hình |
| <input type="checkbox"/> Bố mẹ | <input type="checkbox"/> Showroom thời trang |
| <input type="checkbox"/> Gặp ở trên đường | <input type="checkbox"/> Khi đi du lịch |
| <input type="checkbox"/> Tạp chí | <input type="checkbox"/> Internet |
| <input type="checkbox"/> Quảng cáo | <input type="checkbox"/> Khác |

Phần 2: Đánh giá của khách hàng về các DN bán lẻ hàng may mặc

8. Nói về mua sắm thời trang may mặc theo hình thức **không qua cửa hàng**, Quý vị thường sử dụng hình thức nào dưới đây?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mua trực tuyến trên mạng | <input type="checkbox"/> Mua qua truyền hình |
| <input type="checkbox"/> Mua qua catalog | <input type="checkbox"/> Chỉ mua qua cửa hàng/ chợ/ siêu thị |
| <input type="checkbox"/> Mua qua hình thức khác (ghi rõ): | |

9. Quý vị vui lòng cho biết mô tả nào dưới đây phù hợp với từng loại cửa hàng thời trang?

	Siêu thị	Trung tâm mua sắm	Showroom	Cửa hàng chuyên doanh	Chợ truyền thống
1. Tiện lợi	1	1	1	1	1
2. Không cần trả giá	2	2	2	2	2
3. Hàng chất lượng vừa	3	3	3	3	3
4. Mẫu mã không đẹp	4	4	4	4	4
5. Hàng hiệu	5	5	5	5	5
6. Đắt tiền	6	6	6	6	6
7. Lịch sự	7	7	7	7	7
8. Hàng chính hãng	8	8	8	8	8
9. Chất lượng hàng hóa tốt	9	9	9	9	9
10. Giá cao	10	10	10	10	10
11. Dịch vụ tốt	11	11	11	11	11
12. Nhiều sự lựa chọn	12	12	12	12	12
13. Giá hợp lý	13	13	13	13	13
14. Chất lượng trung bình	14	14	14	14	14
15. Nhiều mẫu mã	15	15	15	15	15
16. Giá rẻ	16	16	16	16	16
17. Chất lượng kém	17	17	17	17	17
18. Dịch vụ kém	18	18	18	18	18

10. Đối với những cửa hàng thời trang may mặc mà Anh/Chị mua sắm thường xuyên nhất (trả lời trong câu 10), Anh/Chị không hài lòng với những cửa hàng này ở những điểm nào? Còn điểm nào khác nữa?

	Cửa hàng 1	Cửa hàng 2	Cửa hàng 2
1. Quá xa nhà, cơ quan	1	1	1
2. Giá cao hơn so với chỗ khác	2	2	2
3. Mặt hàng kém đa dạng	3	3	3
4. Sản phẩm ít thay đổi mẫu mã	4	4	4
5. Nhân viên không biết tư vấn	5	5	5
6. Cửa hàng quá chật, thiếu không gian	6	6	6
7. Cửa hàng trưng bày chưa đẹp mắt	7	7	7
8. Lý do khác (ghi rõ): _____	8	8	8

11. Bảng thang đo từ 1 đến 5 với 1="Hoàn toàn không đồng ý" và 5="Hoàn toàn đồng ý". Vui lòng cho biết mức độ đồng ý đối với các phát biểu dưới đây đối với cửa hàng anh/chị thường đi mua sắm thường xuyên nhất (trả lời trong câu 10)?

Đặc điểm thang đánh giá của khách hàng đối với DN bán lẻ hàng may mặc		Chuyên doanh HMM và phụ kiện	Siêu thị tổng hợp và TTTM	Chợ truyền thống
Hàng hóa	a. Kiểu dáng thiết kế phù hợp			
	b. Mẫu mã đa dạng và phong phú			
	c. Chất liệu vải phù hợp với sinh hoạt			
	d. Chất lượng sản phẩm phù hợp với yêu cầu			
	e. Giá cả phù hợp với cách chi tiêu			
	f. Các sp tạo được dấu ấn thiết kế riêng và độc			
Phương tiện	g. Cửa hàng trang trí đẹp và có thẩm mỹ			
	h. Trưng bày sp theo kịp xu hướng thời trang			
	i. Trưng bày sản phẩm dễ tìm, dễ thấy			
	j. Không gian rộng rãi và dễ di chuyển			
	k. Có buồng thử đồ thoải mái			
Thông tin	l. Có chỗ ngồi nghỉ thư giãn			
	m. Thông tin kịp thời về hàng mới			
Dịch vụ hiện	n. T. tin nhanh chóng và trực tiếp về khuyến mại			
	o. Có website giới thiệu bộ thiết kế mới			
	p. Cửa hàng có phương thức thanh toán đa dạng			
	q. Cửa hàng có dịch vụ chỉnh sửa hàng may mặc			
	r. NV có kiến thức và trả lời được thắc mắc			
	s. NV có kỹ năng tư vấn thời trang			
	t. NV có cách ứng xử nhã nhặn			
	u. NV thể hiện sự chú ý tới cá nhân KH			
v. NV có năng lực giải quyết khiếu nại				
Dịch vụ ẩn	w. Địa điểm mua sắm thuận tiện			
	x. CH có sự quan tâm khi giải quyết khiếu nại			
	y. CH tư vấn để đem lại lợi ích tốt nhất cho KH			
	z. Cửa hàng có chỗ gửi xe thuận tiện và an toàn			

12. Đối với những cửa hàng thời trang may mặc mà Anh/Chị mua sắm thường xuyên nhất (**trả lời trong câu 10**), Anh/Chị **thích** những cửa hàng này ở những điểm nào? Còn điểm nào khác nữa?

	Cửa hàng 1	Cửa hàng 2	Cửa hàng 3
1. Cửa hàng lớn, sạch, mát, hiện đại	1	1	1
2. Trưng bày hàng may mặc dễ chọn	2	2	2
3. Mua được nhiều thứ một lúc	3	3	3
4. Phù hợp với phong cách thời trang của bản thân	4	4	4
5. Giá cả cố định và dễ so sánh	5	5	5
6. Dễ đổi & trả lại hàng đã mua	6	6	6
7. Có dịch vụ sửa hàng may mặc miễn phí	7	7	7
8. Vừa mua sắm, vừa giải trí	8	8	8
9. Nhiều đợt khuyến mại	9	9	9
10. Nhân viên thân thiện	10	10	10
11. Nhân viên biết tư vấn về thời trang	11	11	11
12. Không có gian lận thương mại	12	12	12
13. Mức giá phù hợp với thu nhập	13	13	13
14. Lý do khác (ghi rõ): _____	14	14	14

13a. Bảng thang đo 5 mức độ với 1=hoàn toàn không hài lòng, 5=hoàn toàn hài lòng, vui lòng cho biết mức độ hài lòng của anh/chị đối với cửa hàng may mặc mà anh/chị thường xuyên mua sắm nhất.

Hoàn toàn không hài lòng	Tương đối không hài lòng	Bình thường	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng
1	2	3	4	5

13b. Bảng thang điểm 5 sau đây, nhìn chung, Anh/Chị hài lòng đến **mức độ** nào cho từng yêu tố sau đây đối với **cửa hàng mua thường xuyên nhất (trả lời trong câu 10)**?

Không hài lòng chút nào	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng
1	2	3	4	5

	Cửa hàng 1	Cửa hàng 2	Cửa hàng 3
a. Tôi thấy thích thú khi mua sắm ở đây			
b. Tôi thấy mình gắn bó với thương hiệu thời trang có bán tại đây			
c. Tôi hoàn toàn hài lòng về NV của cửa hàng			
d. Tôi sẵn sàng giới thiệu với người khác về cửa hàng			
e. Tôi sẽ tiếp tục mua ở đây nếu có nhu cầu			
f. Đây sẽ là lựa chọn đầu tiên của tôi khi cần mua hàng may mặc			

14. Quý vị mong muốn **mức độ đáp ứng yêu cầu** của cửa hàng thường xuyên nhất như thế nào? (MA)

- a. Luôn cập nhật sản phẩm mới – bộ sưu tập mới
- b. Phong cách phục vụ chuyên nghiệp hơn
- c. Tăng cường nhận biết & chăm sóc đối với khách hàng quen
- d. Trưng bày cửa hàng thường xuyên hơn
- e. Có nhiều chương trình khuyến mại hơn
- f. Nâng cao kiến thức về thời trang của nhân viên bán hàng
- f. Giá cả hợp lý hơn
- g. Nhu cầu khác (ghi rõ):

Phần 3: Thông tin cá nhân

15. Quý vị vui lòng cho biết **giới tính của mình**:

- Nữ Nam

16. Quý vị vui lòng cho biết độ **tuổi** của mình?

- Từ 18 đến 25 tuổi Từ 31 đến 35 tuổi
 Từ 41 đến 45 tuổi Từ 36 đến 40 tuổi
 Từ 25 đến 30 tuổi Từ 46 đến 50 tuổi

17. Quý vị vui lòng cho biết trình độ học vấn của mình?

- Trung học Đại học Trên Đại học

18. Quý vị vui lòng cho biết **ngành nghiệp** hiện tại?

- Nhân viên văn phòng/DV Điều hành/Quản lý cấp cao
 Quản lý cấp trung Kỹ thuật viên
 Chuyên gia/Chuyên viên Chủ/ kinh doanh riêng
 Sinh viên Không đi làm/Thất nghiệp
 Về hưu Lao động tự do/ lao động chân tay
 Nội trợ Công nhận /lao động có tay nghề
 Nhân viên tiếp tân khách sạn/nhà hàng
 Nghề khác.....

19. Quý vị vui lòng cho biết **trình trạng hôn nhân** của mình?

- Đã kết hôn Chưa kết hôn Góa bụa/ Ly dị

20. Quý vị vui lòng cho biết **phong cách thời trang nào** sau đây được quý vị yêu thích?

- Khác biệt, mới lạ (dẫn đầu) Tự thiết kế theo phong cách riêng (đổi mới)
 The xu hướng phổ biến chung (theo sau) Không quan tâm đến xu hướng
 Chỉ mua sắm khi cần thiết Phong cách tiêu dùng khác:

21. Vui lòng cho biết **mức độ hiểu biết về hàng may mặc & thời trang** của bản thân Anh/Chị?

Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1	2	3	4	5

22a. Vui lòng cho biết thu nhập hàng tháng của bản thân Anh/Chị?

22b. Vui lòng cho biết tổng thu nhập hàng tháng của hộ gia đình Anh/Chị?

	22a	22b
Thấp hơn 1.000.000 đồng.....	1	1
Từ 1.000.000 – dưới 4.000.000.....	2	2
Từ 4.000.000 – dưới 9.000.000	3	3
Từ 9.000.000 – dưới 14.000.000	4	4
Từ 14.000.000 – dưới 20.000.000.....	5	5
Từ 20.000.000 – dưới 30.000.000.....	6	6
Từ 30.000.000 – dưới 40.000.000.....	7	7
Trên 40.000.000 đồng	6	6

23. Quý vị vui lòng cho biết ngoài mua sắm các sản phẩm may mặc cho mình, quý vị còn **mua sắm cho ai** trong gia đình?

- | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bố mẹ | <input type="checkbox"/> Con cái | <input type="checkbox"/> Vợ/ Chồng |
| <input type="checkbox"/> Họ hàng/ Người thân | <input type="checkbox"/> Ông bà | <input type="checkbox"/> Cháu |
| <input type="checkbox"/> Không ai cả | | |

Trân trọng cảm ơn sự đóng góp của Quý vị !

PHỤ LỤC A2
CĂN CỨ BẢNG HỎI KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG
ĐỐI VỚI CỬA HÀNG BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC Ở VIỆT NAM

1. Mục tiêu

Mục tiêu của khảo sát này là tìm hiểu về nhu cầu, thói quen và cách thức lựa chọn địa điểm mua hàng may mặc của các cá nhân và gia đình tại một số thành phố lớn ở Việt Nam. Đồng thời, khảo sát nhằm thu thập dữ liệu để phân tích thực trạng kinh doanh bán lẻ hàng may mặc hiện nay và đưa ra giải pháp hoàn thiện tốt hơn nữa lĩnh vực liên quan trực tiếp đến đời sống cộng đồng.

2. Nội dung khảo sát

Câu hỏi	Nội dung khảo sát	Tài liệu tham khảo
<i>Khảo sát về sở thích mua sắm hàng may mặc</i>		
1,2	Mức độ thường xuyên, thời điểm lựa chọn mua sắm hàng may mặc	Đặng Thị Kim Thoa (2017) Phùng Thị Quỳnh Trang (2017) Nguyễn Thu Hà (2015)
3,4	Địa điểm và đối tượng đi cùng khi mua sắm hàng may mặc	
5	Mức độ quan trọng của các yếu tố khi lựa chọn mua sắm hàng may mặc	
6, 7	Phong cách yêu thích và ý tưởng bắt nguồn phong cách thời trang của khách hàng	
<i>Khảo sát đánh giá của khách hàng về các DN bán lẻ hàng may mặc</i>		
8	Hình thức lựa chọn loại hình bán lẻ hàng may mặc của khách hàng tại 3 thành phố	Đặng Thị Kim Thoa (2017)
9	Mô tả đặc điểm phù hợp với từng loại hình bán lẻ hàng may mặc	Phùng Thị Quỳnh Trang (2017)
10	Yếu tố không hài lòng đối với cửa hàng thường xuyên mua	Nguyễn Thu Hà (2015)
11	Mức độ hài lòng của khách hàng đối với các loại hình bán lẻ hàng may mặc theo gói dịch vụ	Fitzsimmons J.A. and Fitzsimmons M.J, (2011), Haksever & Render (2013), Nguyễn Thu Hà (2015)
12, 13a, 13b	Đặc điểm và mức độ hài lòng của khách hàng đối với loại cửa hàng thường xuyên mua sắm	Đặng Thị Kim Thoa (2017) Nguyễn Thu Hà (2015)
14	Mức độ đáp ứng yêu cầu của các cửa hàng thường xuyên mua nhất	Đặng Thị Kim Thoa (2017)
<i>Thông tin cá nhân của khách hàng</i>		
15,16, 17, 18, 19	Giới tính, độ tuổi, trình độ, nghề nghiệp và tình trạng hôn nhân của khách hàng	Đặng Thị Kim Thoa (2017) Phùng Thị Quỳnh Trang (2017) Nguyễn Thu Hà (2015)
20, 21	Phong cách yêu thích và mức độ hiểu biết về hàng may mặc và thời trang của KH	
22a, 22b, 23	Thu nhập hàng tháng của bản thân và gia đình	

3 = *Phân tích cảm xúc của khách hàng*

6. Anh/Chị cho biết công ty hiện nay xây dựng gói dịch vụ bán lẻ hàng may mặc như thế nào?

1 = *hoàn toàn không xây dựng gói dịch vụ*

2 = *Gói dịch vụ ít đầy đủ*

3 = *Trung lập, không có ý kiến,*

4 = *Gói dịch vụ khá đầy đủ*

5 = *Gói dịch vụ đầy đủ*

7. Anh/Chị cho biết công ty hiện nay đã điều chỉnh và phát triển gói dịch vụ như thế nào?

1 = *hoàn toàn không điều chỉnh*

2 = *Ít điều chỉnh*

3 = *Trung lập, không có ý kiến,*

4 = *Định kỳ điều chỉnh*

5 = *Thường xuyên điều chỉnh*

8. Anh/Chị cho biết công ty hiện nay đã hình thành hệ thống tiêu chí xây dựng gói dịch vụ như thế nào?

1 = *không xác định tiêu chí*

2 = *Không biết*

3 = *Có xác định tiêu chí?*

9. Anh/Chị cho biết công ty hiện nay có thường xuyên hoàn thiện quá trình cung ứng dịch vụ như thế nào?

1 = *Không thực hiện*

2 = *Ít thực hiện*

3 = *Trung lập, không có ý kiến,*

4 = *Thực hiện*

10. Anh/chị đồng ý ở mức độ nào với câu khẳng định sau: Hiện nay công ty đã và đang đặt mục tiêu đầu tiên là sự hài lòng của khách hàng trong quá trình cung ứng dịch vụ?

1 = *hoàn toàn không đồng ý*

2 = *Ít đồng ý*

3 = *Trung lập, không có ý kiến,*

4 = *Khá đồng ý*

5 = *Rất đồng ý*

11. Anh/chị đồng ý ở mức độ nào với câu khẳng định sau: Hiện nay công ty đã và đang đa dạng hóa nhiều loại hình dịch vụ được cung ứng trong quá trình bán lẻ hàng may mặc?

1 = *hoàn toàn không đồng ý*

2 = *Ít đồng ý*

3 = *Trung lập, không có ý kiến,*

4 = *Khá đồng ý*

5 = *Rất đồng ý*

12. Anh/chị đồng ý ở mức độ nào với câu khẳng định sau: Hiện nay công ty đã và đang đầu tư trang thiết bị hiện đại để cung ứng dịch vụ được tốt hơn?

1 = *hoàn toàn không đồng ý*

2 = *Ít đồng ý*

3 = *Trung lập, không có ý kiến,* 4 = *Khá đồng ý* 5 = *Rất đồng ý*

13. Anh/chị đồng ý ở mức độ nào với câu khẳng định sau: Hiện nay công ty đã và đang thường xuyên đào tạo, nâng cao trình độ nhân viên bán hàng để có thể nắm bắt tốt hơn tâm lý khách hàng, tư vấn và cung ứng dịch vụ hoàn hảo hơn?

1 = *hoàn toàn không đồng ý* 2 = *Ít đồng ý*
3 = *Trung lập, không có ý kiến,* 4 = *Khá đồng ý* 5 = *Rất đồng ý*

14. Anh/chị đồng ý ở mức độ nào với câu khẳng định sau: Hiện nay công ty đã và đang xây dựng các tiêu chí chất lượng dịch vụ để định kỳ đánh giá và hoàn thiện?

1 = *hoàn toàn không đồng ý* 2 = *Ít đồng ý*
3 = *Trung lập, không có ý kiến,* 4 = *Khá đồng ý*
5 = *Rất đồng ý*

Trân trọng cảm ơn sự đóng góp của Quý Doanh nghiệp!

PHỤ LỤC B2
CĂN CỨ BẢNG HỎI KHẢO SÁT NLCUDV BÁN LẺ CỦA DNNVV

1. Mục tiêu

Mục tiêu của khảo sát này nhằm thu thập dữ liệu để phân tích thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc hiện nay của DNNVV, và đưa ra giải pháp hoàn thiện hơn nữa năng lực cung ứng dịch vụ của các DNNVV trong bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam.

2. Nội dung khảo sát

2.1. Thông tin về doanh nghiệp khảo sát

Câu hỏi	Thông tin
1, 2	Khảo sát thông tin cơ bản của một số DNNVV ở 3 thành phố Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng

2.2. Nội dung về năng lực cung ứng dịch vụ bán lẻ hàng may mặc

Câu hỏi	Nhóm NLCUDV bán lẻ HMM	Tài liệu tham khảo
3,4,5	Năng lực nghiên cứu và nhận biết nhu cầu khách hàng	Binh và Terry (2011) Phan Chí Anh (2015) Trần Thị Hoàng Hà (2013) Goto (2012)
6,7,8	Năng lực xây dựng và phát triển gói dịch vụ phù hợp nhu cầu khách hàng	Fitzsimmons J.A. and Fitzsimmons M.J, (2011), Haksever & Render (2013) Lai và ctg, (2010) Nguyễn Thu Hà (2015) Mai Thanh Lan (2012)
9,10,11	Năng lực thiết kế quá trình cung ứng dịch vụ	Angelov B. (2010) Haksever & Render (2013) Fitzsimmons J.A. and Fitzsimmons M.J, (2011) Phan Chí Anh (2015) Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2014) Mai Thanh Lan (2012)
12,13	Năng lực quản lý nhân sự bán hàng và cung ứng dịch vụ	Haksever & Render (2013) Lai và ctg, (2010) Phùng Thị Quỳnh Trang (2017) Đặng Ngọc Sự (2013) Mai Thanh Lan (2012)
12,13	Năng lực đo lường và đánh giá kết quả cung ứng dịch vụ	Johnston R. & Clark G. (2005), Levy và ctg (2014) Phan Chí Anh (2015) Nguyễn Thu Hà (2015)

PHỤ LỤC C
BÚT KÝ PHÒNG VẤN

B1. Phỏng vấn Lãnh đạo Công ty CP Thời trang H&H Luxury

Người được phỏng vấn: Ông Vũ Đức Hải – Chủ tịch HĐQT

Thời gian tiến hành phỏng vấn: Tháng 12/2018

Cách thức phỏng vấn: Trực tiếp

Câu hỏi 1. Xin ông giới thiệu đôi nét về tình hình phát triển của công ty những năm gần đây?

Trả lời: Công ty CP Thời trang H&H Luxury mới bắt đầu tham gia thị trường bán lẻ hàng may mặc năm 2016. Vì vậy, số cửa hàng bán lẻ của công ty vẫn còn rất ít, hiện nay là 2 showroom tại Hà Nội và một số showroom mới khai trương thời gian gần đây tại Hải Phòng, Thanh Hóa, sắp tới là tại Vinh và Thái Nguyên. Các sản phẩm may mặc của Công ty là dành cho nữ giới với trang phục công sở, dạo phố và dự tiệc. Song hiện nay, công ty chỉ tập trung vào dòng sản phẩm trang phục công sở và dạo phố cho nữ giới.

Câu hỏi 2: Công ty phát triển các phương thức bán hàng như thế nào?

Trả lời: Để khách hàng có thể tiếp cận dễ dàng và nhanh chóng hơn với sản phẩm, công ty đã thiết lập một hệ thống phân phối chủ động. Điều này được thực hiện thông qua các hình thức bán hàng qua điện thoại, catagog, Internet,... các hình thức này giúp khách hàng có thể tiếp cận sản phẩm của công ty bất kỳ lúc nào và ở đâu. Tiếp cận nhanh chóng và dễ dàng hơn đã trở thành yêu cầu cấp thiết của khách hàng hiện nay đối với bán lẻ nói chung. Vì vậy, công ty cũng đã hiểu được điều này và áp dụng các phương thức bán hàng phù hợp.

Câu hỏi 3: Theo ông, trải nghiệm của khách hàng tại cửa hàng sẽ tác động đến doanh số của công ty như thế nào?

Trả lời: Doanh thu của cửa hàng sẽ tăng khi khách hàng hài lòng. Khi đó khách hàng sẽ quay lại cửa hàng và trở thành khách hàng thân thiết, đồng thời khách hàng cũng sẽ có sự khen ngợi với ít nhất 3 người khác và lúc này công ty sẽ có thêm các khách hàng tiềm năng. Ngược lại, khi khách hàng không hài lòng, doanh thu công ty chắc chắn sẽ giảm, đồng thời mất đi khách hàng thân thiết cũng như khách hàng tiềm năng. Yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của DN bán lẻ nói chung và bán lẻ hàng may mặc nói riêng không phải hàng hóa, nhân viên hay chủ quản lý cửa hàng mà chính là khách hàng. Tôi nhất trí quan điểm cho rằng ‘đã qua rồi cái thời chúng ta ngồi chờ khách hàng đến với mình. Giờ đây, DN phải thực sự hòa mình vào thế giới của người tiêu dùng, bất cứ khi nào, bất cứ nơi đâu, và dù có chuyện gì xảy ra’.

Câu hỏi 4: Công ty có những cách thức gì để giúp khách hàng có những trải nghiệm tốt hơn khi đến cửa hàng?

Trả lời: Trải nghiệm của khách hàng được bắt đầu từ khi họ xuất hiện nhu cầu, gọi điện đến cửa hàng và giao tiếp với nhân viên cửa hàng. Từ cách giao tiếp của nhân viên khi tiếp nhận thông tin, giao tiếp với khách hàng, nhân viên thu ngân, nhân viên bảo vệ,.. đều có những tác động trực tiếp đến trải nghiệm của khách hàng khi mua sắm. Vì vậy, công ty cần có những biện pháp phù hợp trong đào tạo và sử dụng nhân viên để làm hài lòng khách hàng thông qua những trải nghiệm của họ. Đây chính là cơ sở để khách hàng quay lại và sử dụng sản phẩm của công ty.

Câu hỏi 5: Công ty có cách thức gì để giữ chân được khách hàng cũ?

Trả lời: Để giữ mối quan hệ tốt và làm hài lòng khách hàng cần thực hiện được bốn yếu tố sau đây thật tốt, đó là: sản phẩm, dịch vụ, nhân viên và giải quyết các vấn đề phát sinh tốt. Có làm tốt được các yếu tố này thì hệ thống cửa hàng sẽ tạo ra giá trị vòng đời khách hàng tăng lên và doanh thu sẽ tăng lên theo thời gian. Trong kinh doanh bán lẻ, việc tiêu chuẩn hóa các công đoạn phục vụ là cần thiết, song quan trọng hơn đó chính là việc tạo ra sự thân thiện – điều đó mới giúp cửa hàng bán lẻ xây dựng được ‘sợi dây tình cảm’ với khách hàng. Từ đó cửa hàng mới có thể có được những khách hàng trung thành.

Câu hỏi 6: Chiến lược phát triển trong thời gian tới của công ty như thế nào, thưa ông?

Trả lời: Công ty định hướng phát triển các cửa hàng bán lẻ theo chuỗi. Thực tế cho thấy, nếu chỉ kinh doanh 1 -2 cửa hàng nhỏ lẻ thì DN sẽ khó có được kết quả tài chính tốt. DN bán lẻ chỉ có lãi khi đã hình thành chuỗi. Chỉ có như vậy DN mới thành công. Để chuẩn hóa, cửa hàng sẽ tự xây dựng các quy trình từ khâu đón tiếp khách hàng, giới thiệu sản phẩm, tìm hiểu nhu cầu khách hàng, chăm sóc khách hàng,..., đồng thời cửa hàng cũng mời một số chuyên gia giỏi trong quản trị cửa hàng bán lẻ để tư vấn thêm về quy trình quản trị cửa hàng.

B2. Phỏng vấn Lãnh đạo Công ty TNHH Tân Phạm Gia

Người được phỏng vấn: Ông Phạm Chí An – Giám đốc công ty

Thời gian tiến hành phỏng vấn: Tháng 1/2019

Cách thức phỏng vấn: Điện thoại và gửi thư điện tử.

Câu hỏi 1: Xin ông giới thiệu đôi nét về tình hình phát triển của công ty những năm gần đây?

Trả lời: Công ty TNHH Tân Phạm Gia được thành lập 08/05/2003, chuyên sản xuất và thương mại các sản phẩm quần áo. Từ 2006, công ty bắt đầu sản xuất các sản phẩm mang thương hiệu riêng là Milvus và Happy Hoop được phân phối cho các kênh bán lẻ và tại siêu thị. Các sản phẩm của công ty được nhận biết bằng chính chất lượng và thiết kế sản phẩm. Chất lượng sản phẩm của công ty luôn đáp ứng được yêu cầu chất lượng theo tiêu chuẩn cho các thị trường Mỹ, Châu Âu và Nhật Bản.

Câu hỏi 2: Quá trình cung ứng dịch vụ của cửa hàng hiện nay được thực hiện như thế nào?

Trả lời: Để tạo sự hài lòng cho khách hàng, cửa hàng đã thực hiện một số quy trình hoạt động như: quy trình đón tiếp khách hàng, quy trình tìm hiểu nhu cầu khách hàng, quy trình giới thiệu sản phẩm, quy trình bảo hành, quy trình giải quyết khiếu nại khách hàng, quy trình chăm sóc khách hàng tận tâm. Hiện nay, một số cửa hàng làm việc theo thói quen và cảm tính nên quy trình này còn hạn chế. Song cần học tập kinh nghiệm từ quản lý bán lẻ theo chuỗi của nước ngoài là phải làm theo kỹ năng được đào tạo ngay từ ban đầu. Có như vậy DN bán lẻ mới có thể quản trị được chuỗi cửa hàng của mình.

Câu hỏi 3: Kể từ khi DN bắt đầu tham gia thị trường bán lẻ, mức tiêu thụ hàng may mặc trong nước và các thành phố lớn đã thay đổi như thế nào ở Việt Nam và điều này đã thay đổi phương thức kinh doanh của DN như thế nào?

Trả lời: Hiện nay, hàng may mặc Việt Nam chiếm khoảng 90% tổng lượng hàng đang kinh doanh. Trên thị trường hiện nay, các thương hiệu như: Việt Tiến, Việt Thắng, Mattana, An Phước, Ninomaxx, Sifa, Blue Exchange... ngày càng được khách hàng tin dùng. Hàng may mặc Việt Nam không chỉ tập trung ở hệ thống siêu thị, mà ngày càng xuất hiện nhiều cửa hàng chuyên bán các sản phẩm may mặc Việt Nam. Đặc biệt, NTD trong nước có thể chấp nhận giá bán khá hợp lý (từ vài chục ngàn đến vài triệu đồng/sản phẩm), hàng thời trang Việt đang dần chiếm lĩnh thị trường, nhất là phân khúc thị trường cao cấp – trước đây chủ yếu thuộc về các hàng nhập khẩu. Hàng may mặc Việt cạnh tranh bằng chất lượng, đa dạng chủng loại từ dòng hàng phổ thông đến trung và cao cấp

Mặc dù một số ít giới tiêu dùng có thu nhập cao vẫn ưa chuộng hàng hiệu quốc tế có giá bán cao gấp 5 hay nhiều lần hơn hàng nội địa nhưng đa số giới công sở vẫn chọn lựa hàng hiệu trong nước do chất lượng, kiểu dáng ngày càng được các công ty trong nước đầu tư kỹ lưỡng và có giá cả hợp lý hơn. Do vậy, công ty đã tập trung vào chiến lược phát triển hệ thống các cửa hàng có thể cung ứng ra thị trường nhiều mẫu mã sản phẩm với phong cách tối giản song vẫn thể hiện được sự trang trọng, lịch sự, hợp thời trang, đặc biệt là sử dụng chất liệu phù hợp cho mọi đối tượng và thị hiếu của khách hàng.

Câu hỏi 4: Theo ông, ông có cho rằng các DN bán lẻ hàng may mặc có thể tạo kết nối với khách hàng một cách tích cực hơn không, và bằng cách nào?

Trả lời: Điều này hoàn toàn có thể, bằng cách công ty nên thực hiện một số hoạt động như trò chuyện với khách hàng nhằm thu thập được nhiều thông tin liên quan đến sở thích của họ; biến cửa hàng thành nơi trải nghiệm mua sắm của khách hàng; cần tăng cường các hoạt động chăm sóc khách hàng bằng cách kết nối với họ ngay cả khi họ không ở cửa hàng, không đến mua hàng. Và quan trọng hơn hết cần cung cấp một dịch vụ khách hàng hoàn hảo.

Câu hỏi 5: Công ty có kế hoạch phát triển nhân viên dịch vụ như thế nào?

Trả lời: Việc quản trị phát triển nhân viên bán lẻ là công việc hàng ngày của các nhà quản lý. Phát triển nhân viên bán lẻ không chỉ dừng lại ở việc đào tạo kiến thức ngành, kỹ năng phục vụ khách hàng mà đào tạo cả thái độ phục vụ. Nếu các DN bán lẻ không phát triển đội ngũ của mình thì lấy ai làm quản lý các cửa hàng tiếp theo được mở ra theo chuỗi.

Câu hỏi 6: Với hệ thống 12 showroom như hiện nay, ông có thể chia sẻ kinh nghiệm trong quản lý của mình?

Trả lời: Để đạt được hiệu quả, công ty cần có kế hoạch quản trị kết quả tài chính tốt. Đó là việc quản lý được các chỉ số tài chính căn bản. Các chỉ số này được tính theo từng cửa hàng và theo nhóm sản phẩm. Đồng thời công ty cần kiểm soát hiệu quả đầu tư tài sản, kiểm soát được dòng tiền vào – dòng tiền ra. Một vấn đề quan trọng khác, đó là vấn đề quản trị sự hài lòng của khách hàng. Khách hàng có hài lòng với sản phẩm, dịch vụ và nhân viên của công ty không? Nếu họ không hài lòng thì công ty có cách thức nào để biết không? Do vậy, công ty cần quan tâm khách hàng nghĩ gì trước, trong và sau khi rời khỏi cửa hàng của mình.

Kết thúc phỏng vấn.

PHỤ LỤC D
Các cách thức phân loại dịch vụ
Mức độ chuyên biệt hóa

		Cao	Thấp
		Mức độ tiếp xúc giữa khách hàng & phục vụ	Cao
Cao	Phẫu thuật Dịch vụ taxi Nhà hàng cao cấp	Giáo dục (lớp đông học viên) Chương trình bảo vệ sức khỏe Nhà hàng gia đình	
Thấp	Dịch vụ điện thoại Dịch vụ khách sạn Ngân hàng bán lẻ Quán cafe	Vận tải công cộng Rạp phim Thẻ thao có khán giả Dịch vụ cơm từ thiện	

Hình D1. Phân loại dịch vụ theo mức độ chuyên biệt hóa và tiếp xúc trong cung cấp dịch vụ

		Quan hệ giữa công ty dịch vụ & khách hàng	
		Quan hệ chính thức	Quan hệ không chính thức
Tính chất cung ứng	Cung ứng liên tục	Bảo hiểm Thuê bao điện thoại Dịch vụ điện Ngân hàng	Đài phát thanh Cảnh sát bảo vệ Hải đăng Đường cao tốc
	Cung ứng không liên tục	Điện thoại đường dài Vé xem phim Câu lạc bộ mua chung Hành khách bay thường xuyên	Vé cầu đường cao tốc Điện thoại công cộng trả tiền Rạp phim Vận tải công cộng Nhà hàng

Hình D2. Phân loại dịch vụ theo mối quan hệ với khách hàng

Mức độ biến động của nhu cầu theo thời gian

Mức độ nhu cầu vượt quá khả năng cung ứng			Rộng	Hẹp
	Nhu cầu cao điểm thường xuyên vượt quá khả năng	Nhu cầu cao điểm được đáp ứng ít khi bị chậm chễ	Điện Điện thoại Khoa sản bệnh viện Lực lượng cơ động	Bảo hiểm Dịch vụ pháp luật Ngân hàng Giặt là và dọn dẹp khô
			Xử lý thuế Vận tải hành khách Khách sạn, nhà nghỉ	Nhà hàng ăn nhanh Rạp chiếu phim Trạm xăng

Hình D3. Phân loại dịch vụ theo đặc điểm của nhu cầu đối với dịch vụ so với khả năng cung ứng

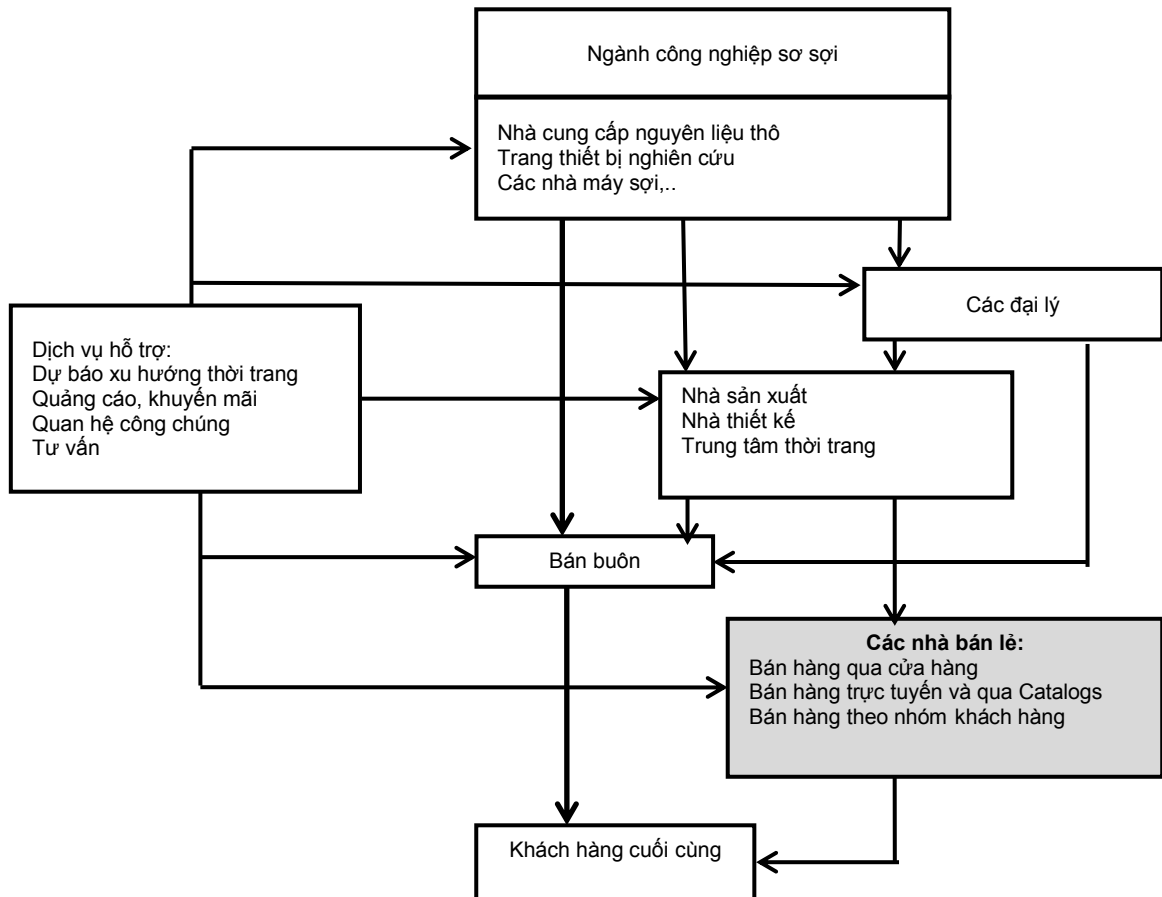
Sự sẵn có của các cửa hàng dịch vụ

Bản chất của cung cấp dịch vụ			Đơn điểm	Đa điểm
	Khách hàng đến công ty dịch vụ	Công ty dịch vụ cung cấp tới khách hàng	Rạp hát Tiệm cắt tóc	Dịch vụ xe buýt Chuỗi đồ ăn nhanh
			Dịch vụ chăm sóc thú nuôi	Chuyển thư Sửa chữa khăn cấp
Giao dịch qua phương tiện trung gian		Công ty thẻ tín dụng Đài truyền hình địa phương	Mạng truyền hình quốc gia Công ty điện thoại	

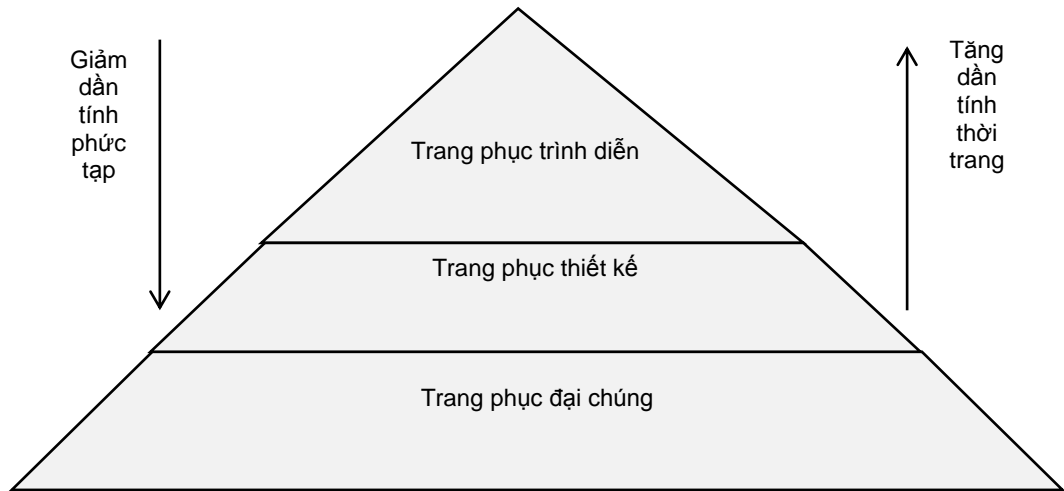
Hình D4. Phân loại dịch vụ theo phương thức cung cấp dịch vụ

PHỤ LỤC E

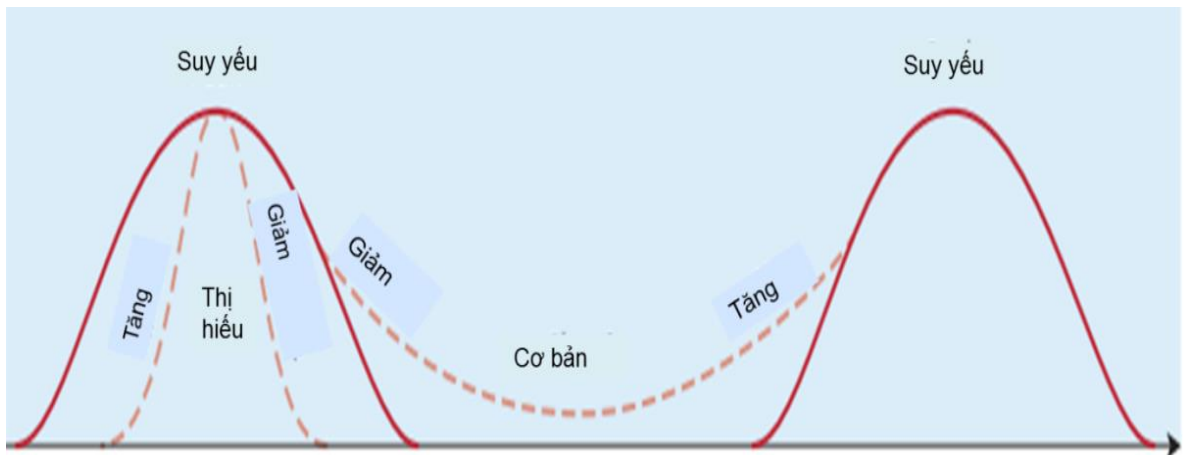
Vị trí của bán lẻ trong chuỗi cung ứng hàng may mặc và đặc điểm của hàng may mặc



Hình E1. Chuỗi cung ứng hàng may mặc
(Nguồn: Easey, 2009)



Hình E2. Các cấp độ thời trang của hàng may mặc
 (Nguồn: Easey, 2009, trg 21)



Hình E3. Phân biệt giữa thời trang cơ bản và thời trang thị hiếu theo chu kỳ sống
 (Nguồn: Frings, 2008)

PHỤ LỤC F
Các cửa hàng bán lẻ trong khảo sát tại các thành phố lớn

	Hà Nội	TP Hồ Chí Minh	Đà Nẵng
A. Cửa hiệu chuyên doanh thời trang may mặc & phụ kiện 1 thương hiệu	Zen	Marc fashion	Yoshino
	Wephobia	Floralpunk	Guu shop
	Format	Nosbyn	Fm Style
	Seven AM	GenViet Jeans	GenViet Jeans
	Chic-Land	Cocodin	Emspo
	Eva de Eva	VinDS Fashion	Xonxen Shop
	GenViet Jeans	Hoàng Khanh Fashion	Made in Vietnam
	Tiin Store	Mariposa	Vesse
	Pantio	Newlook	Son Nguyễn
	Yoshino	Leena	Pantio
	TNG fashion	K&K Fashion	Vinatex
	Mello	Lavadova	Pantio
	Kico	Ivinci	Đông Long
	Loverkids	NT Fashion	Owen
	Vinatex	Orgamie	Hòa Thọ
	Nefferiti	Paradise	Merriman
	Made in Vietnam	HNoss	Quế Lật
	Trali	Sea Collection	Lyn's
	De Charm	Fadfashion	Salavi shop
	Libe Boutique	MYM	Mee house
	M2	Mande	Smax
	Belluni	Miki	Davies Fashion
	Alcado	Thời trang 3C	Mium Store
	Bleu Bird	Kelly	
	Owen	Kico	
	Hòa Thọ	YF Kids Fashion	
	Merriman	Quế Lật	
	Hanosimex	Toto shop	
	May Đức Giang	Rustea	
	Đông Xuân	Dottie	
	Hoa Việt	Mr Simple style	
	Việt Thy	Angle Lam	
Vera	Lookbook		

**B. Siêu thị & TTMM, chợ truyền thống
(Dùng để so sánh với DNNV trong bán lẻ hàng may mặc)**

Hà Nội	TP Hồ Chí Minh	Đà Nẵng
Vinmart	Vinmart	Vinmart
BigC	BigC	BigC
Lotte Mart	Lotte Mart	Lotte Mart
Coop Mart	Coop Mart	Coop Mart Đà Nẵng
Fivimart	Zen Plaza	Chợ siêu thị Đà Nẵng
Aeon	AEON	Intimex
Siêu Thị ROSA	Sài Gòn Square	Metro
Siêu Thị Bách Khoa	Thuận Kiều Plaza	Square
Siêu Thị Bảo Quang	Auchan	Siêu thị Intimex Pasteur
Siêu Thị Tràng Tiền	E-mart	Siêu thị Nhật Linh Đà Nẵng
Siêu Thị Metro	Giant Hypermarket	Siêu thị Đà Nẵng
Siêu Thị Kim Liên	Citimart	
Siêu Thị Intimex	Maximart	
Siêu Thị Elmaco	Mart Bình Tây	
Siêu Thị Hà Nội	Siêu Thị Japan Good Shop	
Siêu Thị Quan Nhận	Siêu Thị Miền Đông	
Siêu Thị Sao Hà Nội	Siêu Thị Parkland	
Siêu Thị Seiyu	Siêu Thị Superbowl	
Siêu Thị Nội Bài	Gogo Mart	
Siêu Thị Thái Hà	Siêu Thị Pacific	
Siêu Thị Thăng Long	Siêu Thị Công Đoàn	
Trung tâm Thương Mại Quốc Tế	Siêu Thị An Lạc	
Trung tâm Thương Mại Bourbon Thăng Long	Trung tâm Thương Mại Miền Đông	
Trung tâm Thương Mại Vko	Trung tâm Thương Mại Lucky Plaza	
Trung tâm Thương Mại Đông Anh	Trung tâm Thương Mại Mê Linh Poite	
Chợ Hôm	Chợ Bến Thành	Chợ Hàn
Chợ Đồng Xuân	Chợ Bùi Phát	Chợ Mới
Chợ Long Biên	Chợ An Đông	Chợ Đống Đa
Chợ Thành Công	Chợ Kim Biên	Chợ Cồn
Chợ Bưởi	Chợ Bình Tây	Chợ Cẩm Lệ
Chợ Mơ	Chợ Bình Đông	Chợ Hòa Thọ
Chợ Ngã Tư Sở	Chợ Phước Bình	Chợ Hòa An
Chợ Xanh	Chợ Chí Hòa	Chợ Lê Trạch
Chợ Hàng Da	Chợ Mới	Chợ Phú Lộc
Chợ Cầu Diễn	Chợ Thị Nghè	
Chợ Nghĩa Tân	Chợ Tân Bình	

PHỤ LỤC G
Một số doanh nghiệp bán lẻ hàng may mặc quốc tế ở các thành phố lớn tại Việt Nam

STT	Thương hiệu (Xuất xứ)	Năm thâm nhập VN & trụ sở cty	Sản phẩm & thị trường	Mạng lưới bán lẻ
1	Mango (Tây Ban Nha)	2004, tp HCM	Thời trang nam, nữ, trẻ em & phụ kiện; mặt hàng công sở & tiện dụng; Khách hàng 1-35 tuổi;	9-8-0 (17); Có cả cửa hàng độc lập & trong các TTTM; trong đó có 4 Mango Mega Store với diện tích 1000m ² (3 cửa hàng tại HN & 1 cửa hàng tại HCMC)
2	Topshop (Anh)	2014, Hà Nội	Thời trang nam, nữ; mặt hàng tiện dụng; Khách hàng – giới trẻ	1-3-0(4); Có cả cửa hàng đặt tại các TTTM;
3	Prada (Mỹ)	2015, Hà Nội	Thời trang nam, nữ & phụ kiện cao cấp	1-0-0; Cửa hàng lớn, độc lập
4	Mark & Spencer (Anh)	2014, Tp HCM	Thời trang nam, nữ, trẻ em & phụ kiện trong gia đình, có chất lượng và giá cao	1-2-0(3); Có cửa hàng đặt tại các TTTM;
5	Louis Vuitton (Pháp)	1997, Hà Nội	Thời trang nam, nữ & phụ kiện cao cấp	2-1-0 (3); Có cửa hàng đặt tại các TTTM;
6	Chanel (Pháp)	2011, Tp HCM	Thời trang nam, nữ & phụ kiện cao cấp	0-1-0 (1); Có cửa hàng đặt tại TTTM
7	Hèrmes (Pháp)	2008, Hà Nội	Thời trang nam, nữ & phụ kiện cao cấp	1-1-0 (2); Có cửa hàng đặt tại TTTM
8	Giorgio Armani (Ý)	2010, Tp HCM	Thời trang nam, nữ & phụ kiện cao cấp	0-2-0; Có cửa hàng đặt tại các TTTM
9	Levis (Mỹ)	2005, Hà Nội	Thời trang jeans cho cả nam & nữ; giá vừa phải	7-22-2 (31); Có cả cửa hàng độc lập & trong các TTTM
10	Zara (Tây Ban Nha)	2016, Tp HCM	Thời trang nam, nữ trẻ em & phụ kiện có giá cao	1-1-0(2); cửa hàng có diện tích lớn đặt tại TTTM
11	Gap Inc. (Mỹ)	2012, Tp HCM	Thời trang nam, nữ trẻ em & phụ kiện có giá cao	1-1-0 (2); Có cửa hàng đặt tại TTTM;
12	G2000 (Hong Kông)	2010, Tp HCM	Thời trang nam, nữ, giá cao	6-11-1(19); cửa hàng có diện tích lớn đặt tại TTTM
13	French Connection (Anh)	2016, Hà Nội	Thời trang nam, nữ & phụ kiện cao cấp	3-2-0(5); cửa hàng có diện tích lớn đặt tại TTTM
14	H&M (Thụy Điển)	2017, Tp HCM	Thời trang nam, nữ trẻ em & phụ kiện có giá trung bình	3-4-0 (7) cửa hàng có diện tích lớn đặt tại TTTM

(Ghi chú: Số liệu ở cột cuối cùng là số cửa hàng bán lẻ lần lượt ở Hà Nội, Tp Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và toàn quốc, tính đến tháng 12, 2008)

PHỤ LỤC H

Một số dữ liệu bổ sung về thị trường bán lẻ hàng may mặc tại Việt Nam

Bảng H1. Tiêu thụ hàng may mặc bình quân đầu người
(đơn vị tính; USD/người)

	Năm 2015	Năm 2025
Bình quân thế giới	153	247
Trung Quốc	97	205
Thái Lan	108	235
Indonesia	85	186
Philippines	90	194
Việt Nam	42,9	-

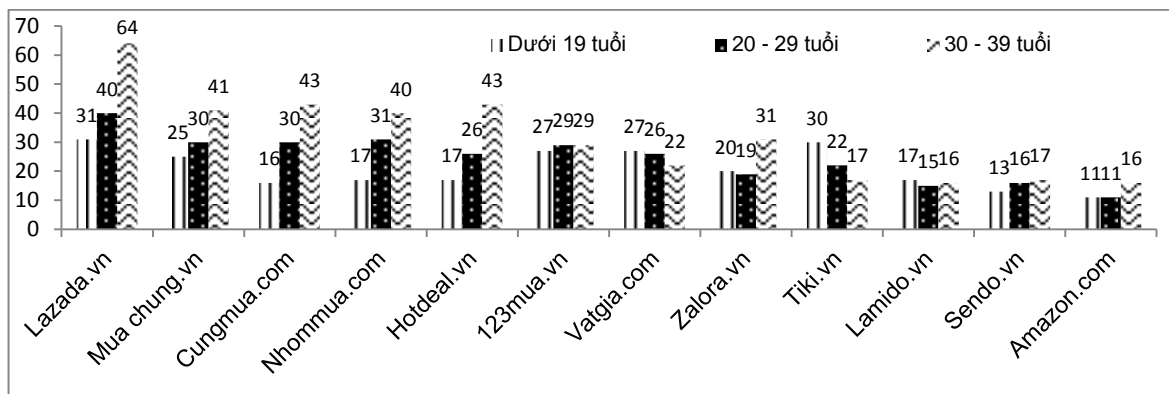
(Nguồn: Wazir Advisors; VinaResearch)

Bảng H2: Số doanh nghiệp phân theo ngành nghề và quy mô năm 2015

Mã ISIC	Tên ngành	Siêu nhỏ	Nhỏ	Vừa	Tổng	Tỷ lệ %
15	Thực phẩm và đồ uống	715	96	24	835	(31,8)
17	Dệt	50	31	5	86	(3,3)
18	Sản xuất trang phục,...	65	48	24	137	(5,2)
19	Thuộc và sơ chế da	41	12	8	61	(2,3)
20	Gỗ và sản phẩm từ gỗ	216	63	12	291	(11,1)
21	Giấy và sản phẩm từ giấy	23	26	9	58	(2,2)
22	In ấn, xuất bản,...	60	22	4	86	(3,3)
23	Dầu mỏ tinh chế, ...	6	2	1	9	(0,3)
24	Sản phẩm hóa chất,...	21	24	5	50	(1,9)
25	Sản phẩm từ cao su và nhựa	80	51	26	157	(6,0)
26	Sản phẩm từ khoáng phi kim loại	52	37	8	97	(3,7)
27	Kim loại cơ bản	16	10	2	28	(1,1)
28	Sản phẩm từ kim loại đúc sẵn	358	75	15	448	(17,1)
29-32	Máy móc	26	23	10	59	(2,2)
34	Xe có động cơ,...	7	4	1	12	(0,5)
35	Phương tiện vận tải	4	2	1	7	(0,3)
36	Nội thất,...	121	34	7	162	(6,2)
37	Tái chế	7	3	0	10	(0,4)
SER	Dịch vụ	19	12	2	33	(1,3)
	Tổng	1.887	575	164	2.626	(100,0)
	Tỷ lệ %	(71,9)	(21,9)	(6,2)	(100,0)	

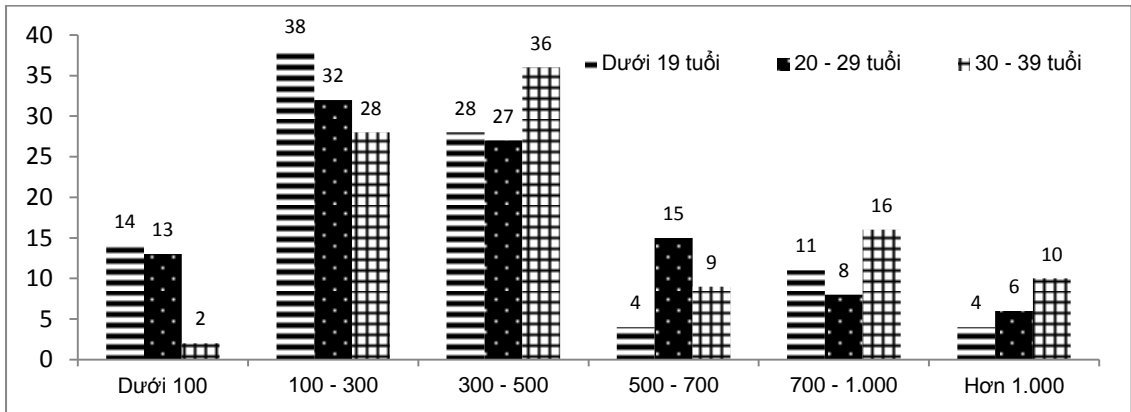
Ghi chú: Số doanh nghiệp (tỷ lệ % của từng ngành và nhóm trong ngoặc).

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2016)



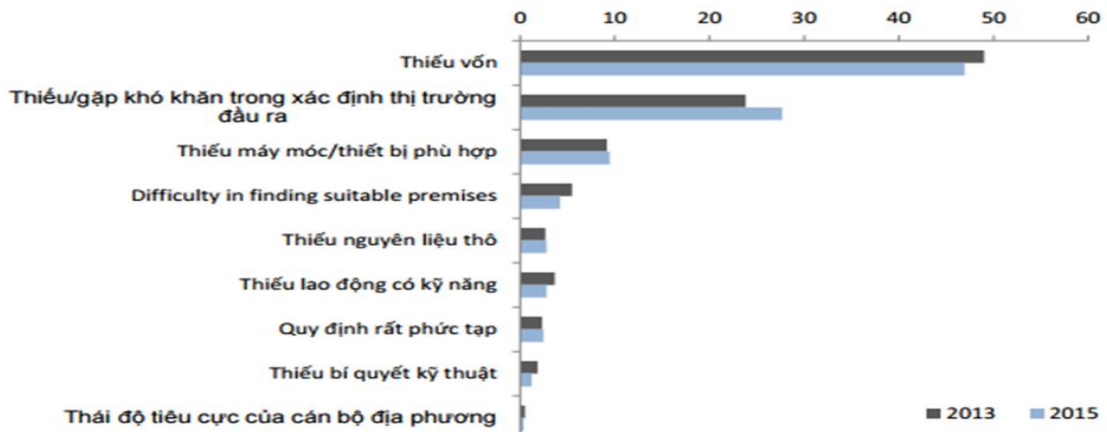
Hình H3. Tỷ lệ các trang web bán lẻ hàng may mặc trực tuyến được sử dụng ở Việt Nam

(Nguồn: <https://doanhnhansaigon.vn>)



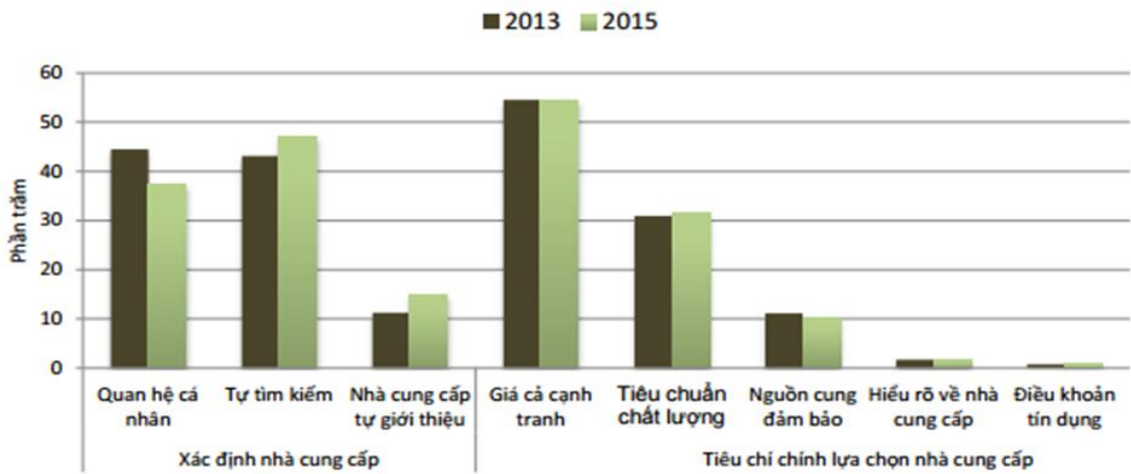
Hình H4. Mức độ chi tiêu của người Việt Nam dành cho thời trang may mặc

(Nguồn: <https://doanhnhansaigon.vn>)



Hình H5: Khó khăn lớn nhất của việc giới thiệu sản phẩm mới

(Nguồn: Wazir Advisors; VinaResearch, 2015)



Hình H6: Việc xác định và các tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp

(Nguồn: Wazir Advisors; VinaResearch, 2015)

PHỤ LỤC I

Đặc điểm khách hàng tiêu dùng hàng may mặc ở một số thành phố lớn tại VN

Bảng I1. Các phong cách yêu thích đối với 3 loại trang phục

	Trang phục đi làm/ đi học		Trang phục dạo phố		Trang phục ở nhà	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Phong cách đơn giản, dễ nhìn	151	43,3%	136	39,0%	307	88,0%
Phong cách lịch sự sang trọng	257	73,6%	176	50,4%	24	6,9%
Phong cách trẻ trung, năng động	143	41,0%	177	50,7%	89	25,5%
Phong cách hiện đại	150	43,0%	184	52,7%	25	7,2%
Phong cách thể thao	16	4,6%	61	17,5%	67	19,2%
Phong cách dịu dàng, nữ tính	117	33,5%	160	45,8%	133	38,1%
Phong cách nam tính	48	13,8%	69	19,8%	32	9,2%
Phong cách unisex	6	1,7%	4	1,1%	10	2,9%
Phong cách dễ thương	42	12,0%	99	28,4%	72	20,6%
Phong cách khác (thoải mái, sexy)			1	0,3%	1	0,3%

Bảng I2. Các tiêu chí lựa chọn trang phục khi đi học/đi làm theo lứa tuổi

Mức độ quan trọng (trang phục đi học/đi làm)/Độ tuổi	20-35 tuổi	36-55 tuổi	Trên 56 tuổi
	Giá trị TB	Giá trị TB	Giá trị TB
Kiểu dáng thiết kế	4,33	4,12	3,93
Giá cả	4,14	4,08	4,03
Chất liệu vải	4,32	4,18	3,97
Màu sắc	4,33	4,15	3,87
Thương hiệu	4,02	3,85	3,77
Chương trình giảm giá	3,86	3,86	3,80
Kỹ năng của nhân viên bán hàng	3,95	3,90	3,83
Chất lượng phục vụ	3,93	3,92	3,87
Vị trí & địa điểm cửa hàng	3,96	3,92	3,70
Trung bày & trang trí trong cửa hàng	3,98	3,92	3,97

(Nguồn: Dữ liệu khảo sát của tác giả)

Bảng I3: Đánh giá của KH về các loại cửa hàng bán lẻ hàng may mặc

Đặc điểm	Siêu thị/ Đại siêu thị		Trung tâm mua sắm		Cửa hàng chuyên doanh		Chợ truyền thống	
	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)
1. Tiện lợi	237	67,9	114	32,7	157	45,0	90	25,8
2. Không cần trả giá	234	67,0	166	47,6	48	13,8	1	0,3
3. Hàng chất lượng TB	117	33,5	159	45,6	124	35,5	23	6,6
4. Mẫu mã không đẹp	108	30,9	134	38,4	94	26,9	9	2,6
5. Hàng hiệu	99	28,4	106	30,4	124	35,5	22	6,3
6. Giá cao	87	24,9	83	23,8	217	62,2	132	37,8
7. Lịch sự	76	21,8	155	44,4	52	14,9	4	1,1
8. Hàng chính hãng	67	19,2	193	55,3	32	9,2	1	0,3
9. Chất lượng hàng hóa tốt	59	16,9	18	5,2	175	50,1	101	28,9
10. Dịch vụ tốt	59	16,9	76	21,8	183	52,4	129	37,0
11. Nhiều sự lựa chọn	24	6,9	15	4,3	84	24,1	103	29,5
12. Giá hợp lý	100	28,7	228	65,3	20	5,7	1	0,3
13. Nhiều mẫu mã	90	25,8	29	8,3	24	6,9	77	22,1
14. Giá rẻ	9	2,6			28	8,0	221	63,3
15. Chất lượng kém	3	0,9	2	0,6	28	8,0	84	24,1
16. Dịch vụ kém			1	0,3	35	10,0	85	24,4

(N= 349, Nguồn: dữ liệu khảo sát của tác giả)

Bảng I4. Nhóm các khách hàng và đặc điểm tiêu dùng sản phẩm may mặc

Nhóm	Đặc điểm					
	Nhu cầu về sự độc đáo	Thực trạng tiêu dùng	Sáng tạo	Quan điểm đổi mới	Sự phù hợp	
1	Dẫn đầu	Cao	Thấp	Cao	Thấp	Thấp
2	Đổi mới	Cao	Cao	Cao	Cao	Trung bình
3	Theo sau	Thấp	Cao	Thấp	Trung bình	Cao
4	Truyền thống	Thấp	Thấp	Thấp	Thấp	Thấp

(Nguồn: Karpova, 2005)

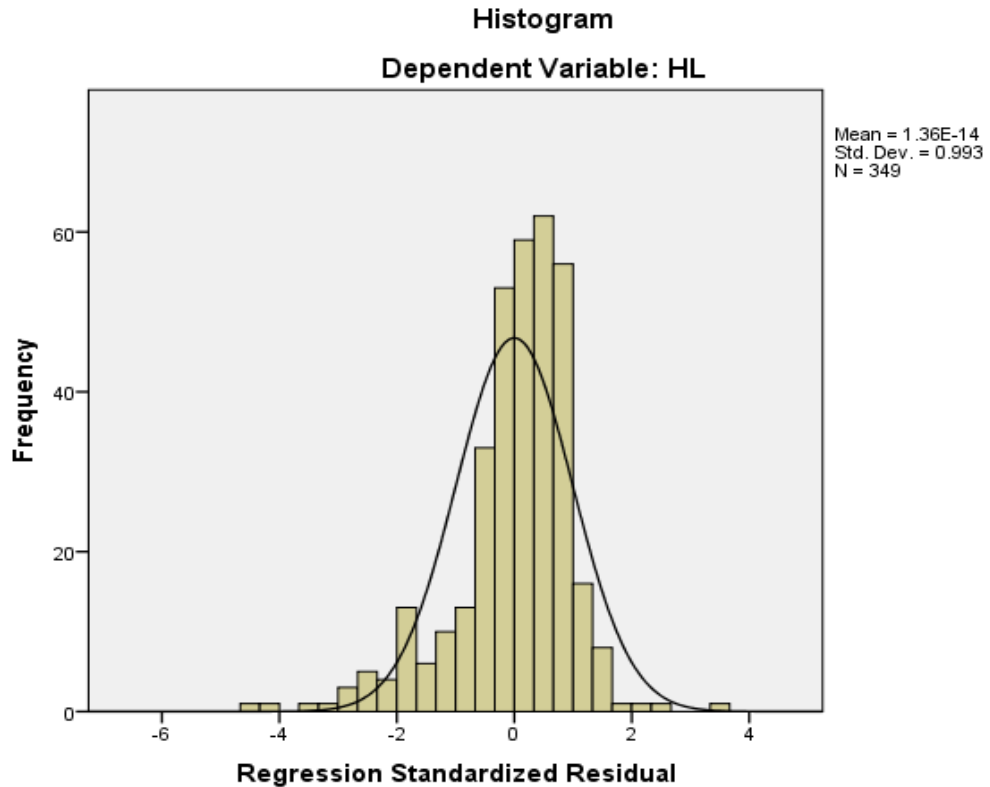
Bảng I5. Đặc điểm mua sắm & tiêu dùng hàng may mặc tại các TP lớn

	Các lựa chọn	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Nguồn ý tưởng về phong cách may mặc	Bạn bè & đồng nghiệp	243	69,6
	Thấy người khác mặc	219	62,8
	Showroom	152	43,6
	Truyền hình	132	37,8
	Internet	92	26,4
	Tạp chí	64	18,3
	Quảng cáo mạng xã hội	24	6,9
	Khi đi du lịch	21	6,0
	Bố mẹ	3	0,9
Hiểu biết về lĩnh vực hàng may mặc	Trung bình	109	31,2
	Tốt	233	66,8
	Rất tốt	7	2,0
Tỷ lệ mua sắm cho người thân trong gia đình	Vợ/ Chồng	181	51,9
	Con cái	170	48,7
	Bố mẹ	112	32,1
	Người thân	99	28,3
	Bạn bè	4	1,1
	Chỉ mua cho bản thân	80	22,9
Tỷ lệ khách hàng theo quan điểm hàng may mặc khác nhau	Theo xu hướng phổ biến chung (theo sau)	139	39,8
	Tự thiết kế theo phong cách riêng (đổi mới)	139	39,8
	Khác biệt, mới lạ (dẫn đầu)	113	32,4
	Chỉ mua sắm khi cần thiết	69	19,8
	Không quan tâm đến xu hướng	67	19,2

(Nguồn: Dữ liệu khảo sát của tác giả)

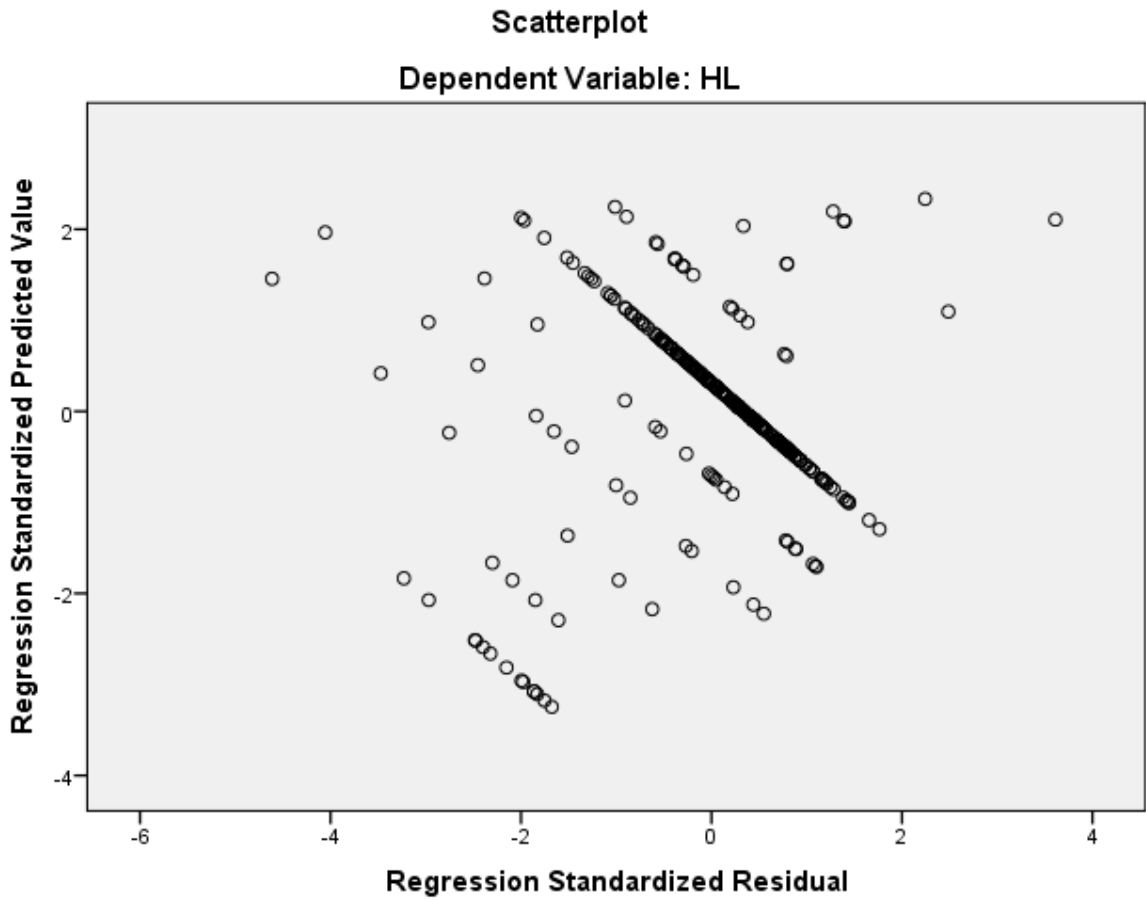
PHỤ LỤC K

Các kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu



Các kiểm định khuyết tật mô hình:

- Kiểm định phân phối chuẩn của phần dư: Đồ thị histogram của phần dư chuẩn hóa có dạng hình chuông, trung bình chuẩn hóa xấp xỉ giá trị 0, độ lệch chuẩn xấp xỉ bằng 1 (0.993). Kết quả này cho thấy mô hình không vi phạm giả định các phần dư tuân theo luật phân phối chuẩn.
- Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến độc lập đều nhỏ hơn 10 (thậm chí nhỏ hơn 2) chứng tỏ mô hình hiện tượng đa cộng tuyến không ảnh hưởng đến kết quả ước lượng.
- Đồ thị Scatter plot cho thấy phần dư chuẩn hóa dự đoán và quan sát không tuân theo phạm quy tắc rõ ràng nào nên có thể kết luận hiện tượng phương sai sai số thay đổi không xuất hiện trong mô hình ước lượng.



Kiểm định sự tin cậy thang đo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HH1	20.1060	3.733	.594	.854
HH2	20.1547	3.631	.622	.849
HH3	20.2436	3.938	.634	.846
HH4	20.0630	3.691	.709	.832
HH5	20.1347	3.818	.670	.839
HH6	20.2006	3.667	.745	.826

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PT1	20.3438	3.358	.416	.787
PT2	20.3639	3.393	.546	.756
PT3	20.2063	3.245	.604	.741
PT4	20.3152	3.033	.490	.775
PT5	20.5272	3.181	.560	.750
PT6	20.3639	3.226	.693	.726

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TT1	8.3524	1.292	.493	.829
TT2	8.3066	.891	.630	.707
TT3	8.3324	.924	.774	.529

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DVH1	28.3410	16.392	.115	.910
DVH2	28.2092	13.034	.763	.834
DVH3	28.2579	12.813	.704	.841
DVH4	28.4986	13.337	.790	.833
DVH5	28.1433	14.704	.559	.858
DVH6	28.2350	13.956	.707	.843
DVH7	28.1977	13.625	.723	.840
DVH8	28.2235	13.714	.765	.837

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DVA1	8.0430	1.058	.453	.591
DVA2	8.1089	1.017	.463	.580
DVA3	8.3123	1.089	.505	.526

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HL2	19.7077	2.041	.501	.779
HL3	19.7364	1.948	.510	.777
HL4	19.7077	1.840	.525	.775
HL5	19.7135	1.820	.712	.734
HL6	19.7479	1.856	.568	.764
HL1A	19.6963	1.758	.540	.774

Phân tích khám phá nhận tố**- Biến độc lập****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.855
Approx. Chi-Square		4419.424
Bartlett's Test of Sphericity	df	300
Sig.		.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.506	30.026	30.026	4.532	18.128	18.128
2	2.492	9.967	39.993	3.790	15.158	33.287
3	2.439	9.756	49.748	2.303	9.212	42.498

4	1.814	7.255	57.004	2.269	9.077	51.575
5	1.416	5.663	62.667	1.937	7.750	59.325
6	1.022	4.090	66.756	1.858	7.432	66.756
7	.780	3.121	69.878			
8	.720	2.879	72.757			
9	.672	2.687	75.445			
10	.664	2.655	78.100			
11	.602	2.410	80.509			
12	.570	2.278	82.787			
13	.560	2.240	85.028			
14	.496	1.986	87.013			
15	.462	1.849	88.862			
16	.424	1.696	90.558			
17	.381	1.524	92.081			
18	.357	1.426	93.507			
19	.309	1.237	94.745			
20	.282	1.127	95.871			
21	.264	1.056	96.927			
22	.246	.983	97.910			
23	.198	.792	98.702			
24	.192	.769	99.472			
25	.132	.528	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
DVH8	.794					
DVH7	.792					
DVH4	.791					
DVH6	.781					
DVH2	.770					
DVH3	.743					
DVH5	.670					
HH4		.822				
HH5		.771				
HH6		.755				
HH3		.676				
HH2		.654				
HH1		.637				
TT3			.899			

TT2			.824			
TT1			.725			
PT1				.839		
PT3				.783		
PT2				.675		
PT6				.561	.539	
PT4					.865	
PT5					.792	
DVA2						.786
DVA3						.739
DVA1						.699

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

- Biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.851
Approx. Chi-Square		563.246
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.044	50.727	50.727	3.044	50.727	50.727
2	.721	12.022	62.749			
3	.674	11.236	73.985			
4	.632	10.538	84.523			
5	.545	9.092	93.615			
6	.383	6.385	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
HL5	.831
HL6	.720
HL1	.699

HL4	.683
HL3	.669
HL2	.657

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

Phân tích tương quan

Correlations

		HH	PT	TT	DVH	DVA	HL
HH	Pearson Correlation	1	.347**	.040	.571**	.387**	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000	.461	.000	.000	.000
	N	349	349	349	349	349	349
PT	Pearson Correlation	.347**	1	.076	.307**	.236**	.396**
	Sig. (2-tailed)	.000		.159	.000	.000	.000
	N	349	349	349	349	349	349
TT	Pearson Correlation	.040	.076	1	.132*	.001	.122*
	Sig. (2-tailed)	.461	.159		.014	.982	.022
	N	349	349	349	349	349	349
DVH	Pearson Correlation	.571**	.307**	.132*	1	.273**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014		.000	.000
	N	349	349	349	349	349	349
DVA	Pearson Correlation	.387**	.236**	.001	.273**	1	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.982	.000		.000
	N	349	349	349	349	349	349
HL	Pearson Correlation	.653**	.396**	.122*	.570**	.440**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.022	.000	.000	
	N	349	349	349	349	349	349

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Phân tích hồi quy

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735 ^a	.540	.533	.18360

a. Predictors: (Constant), DVA, TT, PT, DVH, HH

b. Dependent Variable: HL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.552	5	2.710	80.409	.000 ^b
	Residual	11.562	343	.034		
	Total	25.114	348			

a. Dependent Variable: HL

b. Predictors: (Constant), DVA, TT, PT, DVH, HH

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.370	.159		8.629	.000		
	HH	.274	.033	.389	8.196	.000	.595	1.681
	PT	.104	.030	.136	3.420	.001	.850	1.177
	TT	.036	.021	.064	1.729	.085	.978	1.023
	DVH	.114	.021	.246	5.403	.000	.648	1.544
	DVA	.107	.023	.190	4.736	.000	.835	1.197

a. Dependent Variable: HL