

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG PHÂN PHỐI HIỆN ĐẠI DẠNG CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ TRÊN ĐỊA BÀN CÁC ĐÔ THỊ LỚN

1.1. Khái niệm, cấu trúc, mô hình hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn đô thị lớn

1.1.1. Các khái niệm cơ bản

- Khái niệm hệ thống:

Theo từ điển bách khoa cho rằng: “*Hệ thống*” là tập hợp các phần tử có quan hệ hữu cơ với nhau, tác động chi phối lẫn nhau theo các quy luật nhất định để trở thành một chỉnh thể. Từ đó xuất hiện thuộc tính mới gọi là *tính trội* của hệ thống mà từng phần tử riêng lẻ không có hoặc có không đáng kể.” Để nhận biết phần tử của một hệ thống người ta thường căn cứ vào hai đặc trưng sau để xác định: mỗi phần tử phải có chức năng nhất định và mỗi phần tử có tính độc lập tương đối của nó.

Theo bussinessdictionary.com cho rằng “*Hệ thống*” được coi là bao gồm tập hợp các phương pháp, qui trình, và các bước tuần hoàn được xây dựng hoặc hình thành để thực hiện các hoạt động cụ thể hoặc thực hiện một nhiệm vụ hoặc giải quyết một vấn đề khó khăn. Hoặc “*Hệ thống*” là một cấu trúc được tổ chức chặt chẽ, có mục đích được coi như là “một tổng thể” gồm tất cả các thành tố có mối quan hệ và phụ thuộc lẫn nhau (thực thể, các thành tố, các thành viên, và các phần... Những thành tố này có ảnh hưởng lẫn nhau gián tiếp hoặc trực tiếp một cách liên tục nhằm duy trì hoạt động của họ và sự tồn tại của hệ thống nhằm đạt được các mục tiêu của nó, đó là mục đích của hệ thống. Như vậy, theo định nghĩa này một hệ thống có:

- a. Đầu vào, đầu ra, các cơ chế phản hồi;
- b. Duy trì các trạng thái sẵn sàng bên trong cho dù có những thay đổi của môi trường bên ngoài;
- c. Thể hiện các tính chất riêng của toàn bộ hệ thống và những tính chất này không riêng gì cho từng thành tố riêng lẻ của hệ thống;

d. Có những giới hạn được xác định bởi những người quan sát hệ thống.

Hệ thống tuân thủ những qui luật, những qui luật này sẽ không nhận dạng được nếu phân chia hệ thống thành các phần khác nhau, và hệ thống sẽ trục trặc khi một thành tố của hệ thống bị loại bỏ hoặc thay đổi đáng kể. Cùng với nhau các phần tử của hệ thống tạo thành sự liên kết và phương thức thống nhất để nhìn nhận và giải thích toàn bộ tổng thể của hệ thống.

Như vậy đối với HTPP nói chung và HTPP hiện đại nói riêng phải có được các tính chất của một hệ thống gồm có đầu vào đầu ra, có tính chất riêng của toàn bộ hệ thống, tuân thủ các qui luật và các thành tố của hệ thống, liên kết với nhau và có tính trôi của hệ thống. Các thành tố của hệ thống có sự liên kết với nhau chặt chẽ để tạo thành tính tổng thể.

- *Khái niệm về hệ thống phân phối* theo định nghĩa của từ điển quân sự của Hoa Kỳ cho rằng là toàn bộ một tập hợp (set-up) gồm qui trình, phương pháp, thiết bị, phương tiện được thiết kế và có liên hệ với nhau để hỗ trợ và theo dõi các dòng vận động hàng hóa và dịch vụ từ nguồn đến người sử dụng cuối cùng. Hoặc *hệ thống phân phối* là các trang thiết bị các cơ sở, các phương pháp và các qui trình được thiết kế để nhận, dự trữ, quản lý, phân phối và kiểm soát các dòng vận động của hàng hóa từ các điểm đầu của hệ thống đến điểm cuối bán lẻ hàng hóa tới người sử dụng cuối cùng. (Nguồn: *Dictionary of Military and Associated Terms. US Department of Defense 2005*)

- *HTPP hiện đại* được cho là hệ thống thực hiện lưu thông, tiêu thụ hàng hóa của các DN trên thị trường, theo nhiều chiều, nhiều hướng, được quản lý và vận hành một cách thống nhất, chuyên nghiệp của một hoặc nhiều thành viên trong hệ thống nhằm có sự hòa nhập, phối hợp ăn khớp của các dòng vận động trong hệ thống từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ; đáp ứng nhu cầu sản xuất và tiêu dùng trên thị trường với dịch vụ chất lượng cao đảm bảo phù hợp với các mục tiêu của xã hội

- *HTPP bán lẻ hiện đại*: là hệ thống thực hiện lưu thông, tiêu thụ hàng hóa của các DN trên thị trường, theo nhiều chiều nhiều hướng được quản lý và vận hành một cách thống nhất, chuyên nghiệp của những người bán lẻ trong hệ

thống nhằm có sự hòa nhập, phối hợp ăn khớp của các dòng vận động trong hệ thống từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ đáp ứng nhu cầu sản xuất và tiêu dùng trên thị trường với dịch vụ chất lượng cao đảm bảo phù hợp với các mục tiêu của xã hội.

Tại Việt Nam, Theo quyết định số 1371/2004/QĐ-BTM ngày 24/09/2004 của Bộ Trưởng Bộ Thương mại về việc ban hành Quy chế Siêu thị, Trung tâm thương mại, *siêu thị* được coi là loại hình cửa hàng hiện đại, kinh doanh tổng hợp hoặc chuyên doanh, có cơ cấu chủng loại hàng hóa phong phú, đa dạng, bảo đảm chất lượng, đáp ứng các tiêu chuẩn về diện tích kinh doanh, trang bị kỹ thuật và trình độ quản lý, tổ chức kinh doanh; có các phương thức phục vụ văn minh, thuận tiện nhằm thỏa mãn nhu cầu mua sắm hàng hóa của khách hàng

Theo William R. Davidson, Daniel J. Sweney & Ronald W. Staipf trong cuốn Quản trị bán lẻ (Retailing Management) cho rằng *chuỗi siêu thị* được đặc trưng bởi một sở hữu chung nhiều siêu thị và việc mua tập trung những hàng hóa kinh doanh giống nhau cho các siêu thị thành viên. Về quy mô chuỗi siêu thị có thể là hệ thống những siêu thị thực phẩm nhỏ có từ 2 siêu thị cho đến rất nhiều siêu thị.

Chuỗi siêu thị đem lại lợi thế không thể phủ nhận do nhiều siêu thị thành viên và doanh số lớn nên chuỗi siêu thị có được sức mạnh trong đàm phán mua hàng. Các chuỗi siêu thị lớn có thể bỏ qua nhà bán buôn đảm trách luôn chức trách của nhà bán buôn, trực tiếp giao dịch mua bán và nhận các khoản hoa hồng, chiết khấu từ các nhà sản xuất cũng như cắt giảm những chi phí liên quan đến hàng hóa. Do đó khi một chuỗi siêu thị gia tăng số lượng các siêu thị nó đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường tiêu thụ. Hoạt động kinh doanh theo chuỗi cũng có thể phân bổ các chi phí chung như: tiền lương cho bộ phận quản lý cấp cao, hệ thống điện toán, các chi phí quảng cáo trên quy mô lớn. Tuy nhiên chuỗi siêu thị có một số hạn chế so với siêu thị độc lập. Khả năng linh hoạt của chuỗi siêu thị bị sút giảm, tổng chi phí đầu tư gia tăng do phải đầu tư theo một chuẩn mực thống nhất, các nhà quản lý bị giới hạn tính độc lập tự chủ trong hoạt động và điều hành của mình và sự kiểm soát của một tổ chức phân tán sẽ rắc rối, phức tạp.

- *HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL*: là hệ thống thực hiện lưu thông, tiêu thụ hàng hóa của các DN trên thị trường, theo nhiều chiều nhiều hướng được quản lý và vận hành một cách thống nhất, chuyên nghiệp của những người bán lẻ kinh doanh dạng chuỗi siêu thị trong hệ thống thực hiện điều phối, nhằm có sự hòa nhập, phối hợp ăn khớp của các dòng vận động trong hệ thống từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ đáp ứng nhu cầu sản xuất và tiêu dùng trên thị trường với dịch vụ chất lượng cao, đảm bảo phù hợp với các mục tiêu của xã hội.

- *Phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ* là những thay đổi và điều chỉnh HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL dưới những thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài của hệ thống theo hướng gia tăng về cả lượng lẫn chất của hệ thống và tăng hiệu quả quản lý và hoạt động của hệ thống, dẫn tới gia tăng hiệu năng và sức mạnh của HTPP.

1.1.2. Cấu trúc hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn đô thị lớn

Các đô thị lớn là nơi tập trung đông dân cư và khách vãng lai là những người có thu nhập tương đối cao, với nhu cầu và đòi hỏi các dịch vụ chất lượng cao theo hướng văn minh hiện đại, nên là thị trường tiềm năng đối với sự phát triển của dịch vụ phân phối bán lẻ nói chung và đặc biệt là dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại. Do đó các đô thị lớn sẽ là nơi khởi nguồn phát triển các dịch vụ phân phối hiện đại, nhất là dịch vụ phân phối bán lẻ theo hình thức chuỗi siêu thị và từ đó nhân rộng các dịch vụ này sang các khu vực địa lý khác.

Như vậy đối với HTPP nói chung và HTPP hiện đại nói riêng phải có được các tính chất của một hệ thống gồm có đầu vào đầu ra, có tính chất riêng của toàn bộ hệ thống, tuân thủ các qui luật và các thành tố của hệ thống, liên kết với nhau và có tính trôi của hệ thống. Các thành tố của hệ thống có sự liên kết với nhau chặt chẽ để tạo thành tính tổng thể

Về mặt cấu trúc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải thể hiện tính hệ thống, tính hiện đại, tính chuỗi và do chuỗi siêu thị bán lẻ quản lý và điều hành hệ thống theo nhu cầu kéo. Cấu trúc của HTPP hàng hóa gồm các phần tử và vai trò của từng phần tử, cấu trúc quan hệ giữa các phần tử, tập hợp các qui trình phương pháp và các bước tuần hoàn để thực hiện các hoạt động. Tính trôi

hay tính tổng thể của HTPP trong chuỗi siêu thị và trong chuỗi cung ứng hàng hóa của HTPP thể hiện tính hiện đại qua tuân thủ sự liên kết điều hành thống nhất từ phía người bán lẻ để có sự hòa nhập, phối hợp ăn khớp của các dòng vận động trong hệ thống từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ, đáp ứng nhu cầu sản xuất và tiêu dùng trên thị trường với dịch vụ chất lượng cao, đảm bảo phù hợp với các mục tiêu của xã hội.

- Về các cấu tử của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở cấp bán lẻ thì phải có các STBL được liên kết với nhau thành chuỗi. Đây là một trong những cấu tử quan trọng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Ngoài ra, ở cấp bán lẻ có thể có các loại hình siêu thị khác như chuyên doanh, hoặc đại siêu thị hoặc các cửa hàng bán lẻ hiện đại và truyền thống khác, nhưng cũng tham gia vào phân phối hàng hóa của hệ thống chuỗi siêu thị và có tính hỗ trợ cho chuỗi này. Ở cấp bán buôn gồm cả các nhà bán buôn, nhà phân phối chuyên doanh hoặc tổng hợp và có thể sử dụng cả các đại lý bán buôn của các nhà cung ứng hoặc các nhà sản xuất. Đối với các nhà sản xuất và cung ứng cũng cần phải phát triển hệ thống các nhà sản xuất và cung ứng vệ tinh cung ứng hàng hóa phục vụ cho hoạt động của toàn HTPP.

Về cấu trúc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL bao gồm: các loại kênh phân phối thuộc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL xét về chiều dọc, chiều ngang và chiều sâu của kênh phân phối thuộc hệ thống. Các loại hình cấu trúc tổ chức của kênh phân phối là các loại hình thành viên và trung gian của kênh thuộc hệ thống, các liên kết giữa các thành viên của kênh và của hệ thống theo chiều dọc và theo chiều ngang, và các tiêu chuẩn cho các thành tố và thành viên cũng như các liên kết, hàng hóa và các dịch vụ của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

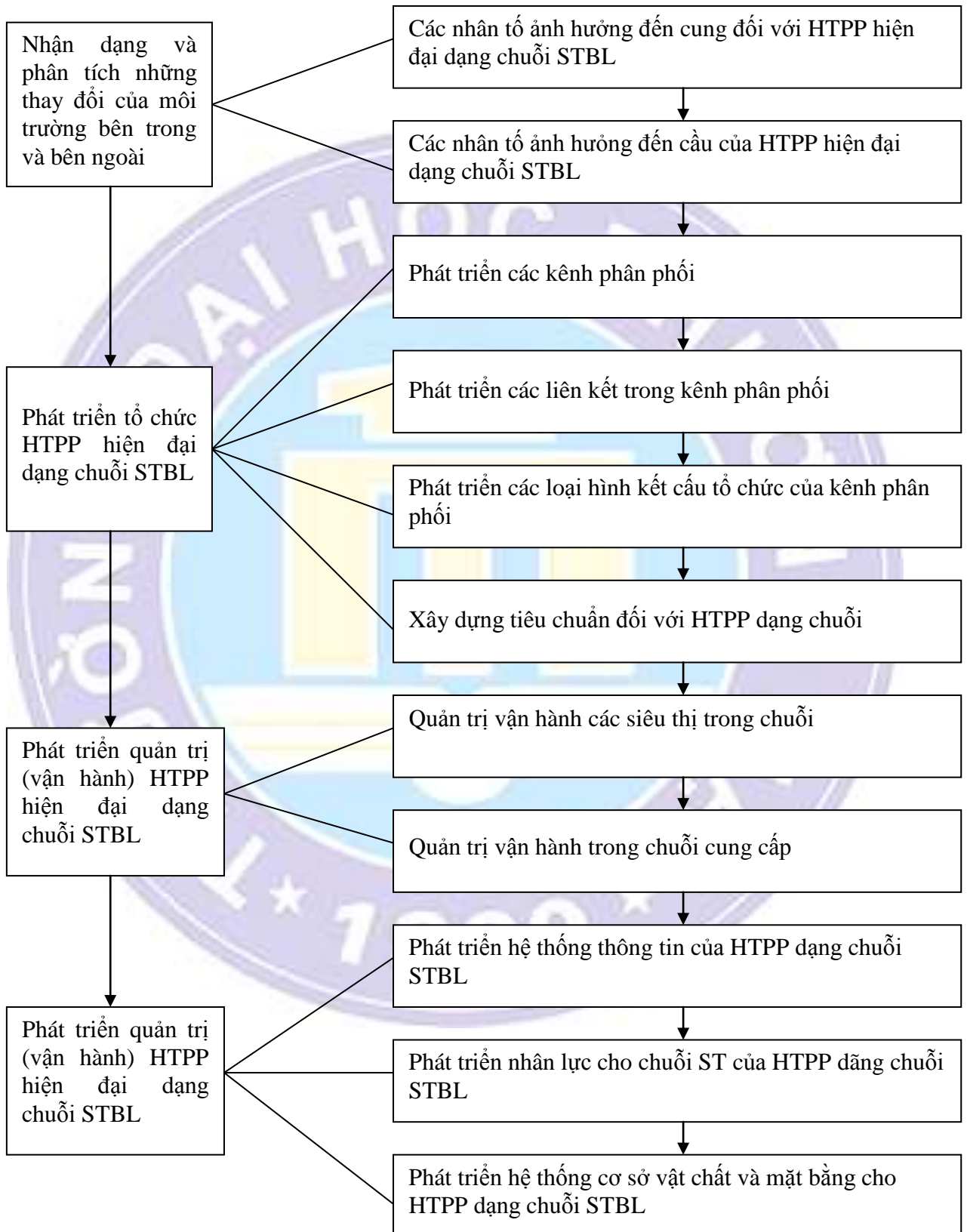
Về quản trị vận hành các siêu thị trong chuỗi của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL theo một phương thức thống nhất có sự điều hành và điều khiển hoạt động của hệ thống là từ các nhà bán lẻ. Trong kinh doanh hiện đại những người bán lẻ là người nắm vững và cập nhật nhất những thay đổi nhu cầu thị trường, và vì vậy quản trị vận hành của hệ thống cần theo nhu cầu kéo và do người bán lẻ tổ chức điều hành hệ thống. Quản trị vận hành bao gồm quản trị vận hành trong các siêu thị thuộc chuỗi và chuỗi cung ứng của hệ thống. Về

vận hành trong các chuỗi siêu thị cần bao hàm về triết lý kinh doanh, phương pháp bán hàng, và hoạt động điều hành trong các siêu thị thuộc chuỗi. Quản trị vận hành trong chuỗi cung ứng bao hàm các dịch vụ đối với mua và cung ứng hàng hóa, hệ thống các nhà cung ứng vệ tinh, và các dịch vụ đối với nhà cung cấp, quản trị vận hành của hoạt động bán buôn, bán buôn chuyên doanh và dịch vụ của các nhà bán buôn; dịch vụ logistics gồm các nhà cung cấp dịch vụ logistics chuyên doanh và các dịch vụ logistics, các dịch vụ thanh toán trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Trong hệ thống để có thể vận hành tốt cần có các điều kiện về nguồn lực gồm 3 nhóm; gồm nhân lực, hệ thống thông tin, cơ sở vật chất và mặt bằng bán lẻ để đảm bảo những yếu tố cần thiết vận hành toàn hệ thống.

1.1.3. Mô hình HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn đô thị lớn

Mô hình HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là một cấu trúc về tổ chức, về quản lý và các nguồn lực cần thiết để phối hợp hoạt động và vận hành, do người bán lẻ các siêu thị điều hành và quản lý nhằm đạt được các mục tiêu của toàn HTPP là vận động hàng hóa hợp lý đảm bảo thỏa mãn tối đa nhu cầu của người tiêu dùng. Có thể mô hình hóa HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn đô thị lớn qua hình 1.1 bên dưới.



Hình 1.1 Mô hình HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn đô thị lớn.

(Nguồn: nghiên cứu sinh)

1.2. Những nội dung cơ bản về phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

1.2.1. Phân tích tình thế và thời cơ phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL ở các đô thị lớn

Về thực chất các nhân tố ảnh hưởng tới sự phát triển và tạo ra thời cơ thách thức đối với sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phân tách ra thành 2 nhóm: là nhóm nhân tố thuộc hệ thống cầu và nhóm nhân tố thuộc hệ thống cung các dịch vụ của HTPP.

1.2.1.1. Các nhân tố thuộc nhu cầu sử dụng dịch vụ bán lẻ hiện đại

Sự hình thành và vận động của các HTPP hàng hoá chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố, bao gồm cả yếu tố chủ quan lẫn khách quan, đặc biệt là sự thay đổi của các yếu tố này có thể làm mất đi những hình thức phân phối cũ và xuất hiện những hình thức phân phối mới, một số trung gian thương mại cũ mất đi và thay vào đó trung gian thương mại mới. Cấu trúc cạnh tranh trên thị trường thường xuyên thay đổi cũng kéo theo các thay đổi trong HTPP hàng hoá. Sự thay đổi các yếu tố hành vi mua của người tiêu dùng, những công nghệ buôn bán mới cũng làm tăng thêm khả năng thay đổi của các HTPP hàng hoá. Do vậy các HTPP hàng hoá phải được điều chỉnh cho phù hợp với các thay đổi đó. Để phát triển các HTPP hàng hoá hiệu quả, các DN và cấp quản lý cần phân tích đầy đủ các yếu tố này.

HTPP hàng hoá cũng có biên giới như các hệ thống khác, đó là biên giới về địa lý (khu vực thị trường), kinh tế (khả năng quản lý một số hàng hoá và dịch vụ nhất định) và con người (khả năng tương tác và phục vụ một nhóm khách hàng nhất định). HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là bộ phận của HTPP hàng hoá vĩ mô với những khả năng và điều kiện cho chúng hoạt động. HTPP hàng hoá của từng DN và của cả nền kinh tế tất yếu nằm trong môi trường quốc gia và quốc tế. Do vậy tất cả các yếu tố môi trường quốc gia và quốc tế như tự nhiên, kinh tế, xã hội - văn hoá, chính trị - luật pháp... đều ảnh hưởng

và tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự phát triển và hoạt động của các HTPP hàng hoá trên thị trường.

Sự phát triển của công nghệ thông tin và mạng internet đã tạo điều kiện cho sự phát triển các HTPP hàng hoá sử dụng các hình thức giao dịch thương mại điện tử khác nhau. Các DN có thể cải thiện dòng thông tin của HTPP nhờ các phương thức truyền tin qua mạng và sử dụng các tiến bộ của công nghệ thông tin để truyền thông tin. Các DN có thể sử dụng mạng internet để quảng bá cho sản phẩm, hoặc một số DN kinh doanh trong những ngành hàng nhất định có thể phát triển các hệ thống bán hàng trực tiếp qua mạng internet. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến HTPP khác với các công cụ marketing khác ở chỗ chúng ảnh hưởng tới tất cả mọi thành viên của HTPP. Khi phát triển các HTPP, phải phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường vĩ mô, không chỉ với DN và thị trường mục tiêu cuối cùng của họ, mà còn với tất cả các thành viên và các mối liên kết, cũng như ảnh hưởng trong HTPP và các tổ chức hỗ trợ.

Các đặc điểm của khách hàng bao gồm số lượng, sự phân tán về địa lý, hành vi mua là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới việc phát triển các HTPP hàng hoá, vì HTPP phải tổ chức theo định hướng khách hàng, nhằm thoả mãn nhu cầu và mong muốn của họ, và nhờ đó giúp toàn bộ các thành viên trong chuỗi chỉ đạo hoạt động kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh của họ trong đáp ứng yêu cầu của các đối tác và khách hàng trong chuỗi. Khách hàng càng phân tán về địa lý thì HTPP càng dài và càng cần phải bao phủ rộng về địa lý. Tùy theo đặc điểm của sản phẩm, qui mô mua và khoảng cách từ nhà sản xuất đến thị trường để quyết định sử dụng các trung gian thương mại trong HTPP. Đặc điểm của sản phẩm được phân phối trong HTPP hàng hoá có ảnh hưởng rất lớn tới cấu trúc và vận hành HTPP. Các đặc điểm của sản phẩm như đặc tính của hàng hoá, mức độ tiêu chuẩn hoá, các dịch vụ lắp đặt và bảo dưỡng sản phẩm, giá trị đơn vị sản phẩm có ảnh hưởng tới cấu trúc chiều dài của kênh phân phối. Những sản phẩm được phân phối có tính thương phẩm đặc biệt dễ hư hỏng cần xác lập các cấu trúc chiều dọc của kênh

là ngắn sử dụng ít trung gian thương mại. Những sản phẩm công kênh, nặng nề cũng đòi hỏi cấu trúc kênh phân phối theo chiều dọc của HTPP ngắn nhằm giảm tối đa khoảng cách vận chuyển và số lần bốc dỡ và chất xếp hàng hóa lên phương tiện và kho. Những hàng hoá không tiêu chuẩn hoá để đảm bảo ổn định chất lượng và loại trừ được hàng giả, hàng nhái trà trộn cũng cần các cấu trúc kênh phân phối trực tiếp; các sản phẩm có giá trị đơn vị cao thường do bộ phận bán hàng của công ty đảm nhận chứ không qua trung gian.

Về các thành viên của HTPP là các nhà trung gian thương mại của các kênh phân phối trong HTPP, tùy theo số lượng các trung gian và theo loại hình sản phẩm mà xác định sử dụng trung gian thương mại bán buôn là chuyên doanh hay tổng hợp, cũng như các chức năng mà trung gian bán buôn cần thực hiện trong HTPP. Người quản lý và điều hành HTPP phải xem xét hiện có những loại trung gian thương mại nào trên thị trường có khả năng gia nhập và phù hợp với HTPP hàng hóa của họ. Khả năng, mặt mạnh, mặt yếu trong việc thực hiện các chức năng phân phối của họ trong HTPP và có tính hỗ trợ đối với các thành phần khác của HTPP hay không như quảng cáo, lưu kho, cung cấp thông tin, vận chuyển bảo quản, cung cấp tín dụng. Việc phát triển HTPP cũng chịu ảnh hưởng bởi các HTPP của người cạnh tranh khu vực địa lý mà hệ thống bao phủ, dịch vụ phân phối cung ứng ra thị trường của HTPP, và tập khách hàng mà HTPP phục vụ và hiệu quả của HTPP. Nhà sản xuất có thể lựa chọn những HTPP có cùng đầu ra bán lẻ với các nhà cạnh tranh hay những HTPP hoàn toàn khác với hệ thống của người cạnh tranh. Nhìn chung, khi cạnh tranh trên thị trường càng mạnh thì sản xuất và thành viên khác trong HTPP càng cần phát triển thành HTPP có liên kết chặt chẽ có thể cùng nhau đáp ứng kịp thời.

Đặc điểm của chính các DN bán lẻ với vai trò là người điều hành HTPP có ảnh hưởng lớn tới sự lãnh đạo và điều hành kênh gồm sức mạnh về tài chính, tập hợp sản phẩm, các thành viên của HTPP, những định hướng phát triển và triết lý kinh doanh của họ cũng là căn cứ quan trọng khi phát triển HTPP của họ. Quy mô của người lãnh đạo sẽ quyết định quy mô thị trường và

khả năng của HTPP. Nguồn lực của người điều hành HTPP sẽ quyết định họ thực hiện chức năng nào, các thành viên khác HTPP thực hiện chức năng nào, và lựa chọn loại thành viên nào của HTPP.

Sự phát triển của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL còn chịu tác động bởi các yếu tố kích thích và năng lực của người tiêu dùng trong việc tiêu dùng và mua sắm liên quan tới các dịch vụ phân phối của các HTPP hiện đại. Các kích thích và năng lực của người tiêu dùng tác động đến cầu đối với dịch vụ có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Các yếu tố kích thích của người tiêu dùng có ảnh hưởng gồm:

1. Mức độ đô thị hóa của thành phố dẫn tới có sự thay đổi của đặc điểm nhân khẩu học và đặc điểm nhu cầu tiêu dùng và mua sắm của các nhóm dân cư. Tốc độ đô thị hóa ảnh hưởng tới sự phát triển nhu cầu của các nhóm dân cư thành phố về các dịch vụ phân phối hiện đại và đặc biệt là dịch vụ phân phối bán lẻ qua siêu thị và qui mô nhu cầu gia tăng mạnh cùng với tốc độ đô thị hóa của thành phố.

2. Mức gia tăng chi phí cơ hội của thời gian của phụ nữ. Cùng với sự phát triển của kinh tế và của thành phố thì chi phí cơ hội của thời gian của người phụ nữ ngày càng gia tăng. Vì vậy họ thấy rằng tiết kiệm thời gian ngày càng trở nên quan trọng đối với cuộc sống của họ. Họ tìm kiếm phương thức mua hàng hóa tiện lợi và chuyển sang mua các thực phẩm đã chế biến để tiết kiệm thời gian chế biến và chuẩn bị bữa ăn cho gia đình.

3. Mức độ có thể giảm chi phí dẫn tới giảm giá các sản phẩm của HTPP chào bán. Trong các HTPP có sự liên kết với nhau chặt chẽ và cùng nhau liên kết theo chuỗi nhu cầu kéo, nhằm đáp ứng tốt nhu cầu thị trường có hiệu quả thì chi phí của toàn HTPP và của từng thành viên của HTPP sẽ giảm do lợi thế kinh tế theo qui mô trong kinh doanh hàng hóa với khối lượng lớn và hiệu quả. Nhờ đó có thể giảm giá bán lẻ của các hàng hóa được phân phối của HTPP. Đặc biệt là sẽ giảm giá các thực phẩm được bán ở siêu thị do khả năng tổ chức mua hàng và kinh doanh với qui mô lớn và quản lý hàng hóa có hiệu quả.

Các yếu tố cấu thành năng lực của người tiêu dùng có tác động tới sự phát triển của HTPP bao gồm:

1. Tăng trưởng thu nhập trung bình trên đầu người của người dân thành phố. Khi thu nhập trung bình trên đầu người của thành phố tăng từ đó làm gia tăng nhu cầu đối với sản phẩm thực phẩm chế biến và các mặt hàng thiết yếu là mặt hàng chủ đạo được phân phối qua các siêu thị và họ có khả năng thanh toán cho các sản phẩm trên. Thu nhập trung bình trên đầu người của thành phố gia tăng dẫn tới nhóm nhân cư là nhóm trung lưu lớp trên hay lớp dưới cũng gia tăng, tỷ lệ phân bố dân cư ở thành thị gia tăng cùng với tốc độ đô thị hóa, tỷ lệ phân trăm dân cư ở khu vực nông thôn, tỷ lệ phụ nữ đi làm tăng lên đã làm cho qui mô của nhóm khách hàng có nhu cầu về dịch vụ phân phối hiện đại tăng lên không ngừng.

2. Bên cạnh đó ở các đô thị lớn lưu lượng khách vãng lai và du lịch lớn qua lại thành phố là rất lớn, và nhóm này cũng tạo thành một lượng nhu cầu lớn đối với mua sắm và đòi hỏi và thúc đẩy sự phát triển của phân phối hiện đại nói chung và siêu thị nói riêng.

3. Ngoài ra, năng lực của người tiêu dùng còn phụ thuộc vào và tỷ lệ hộ gia đình có tủ lạnh, xe ô tô, và xe buýt. Cụ thể sự gia tăng nhanh chóng của tầng lớp trung lưu, nhu cầu đối với các sản phẩm thực phẩm chế biến. Với tỷ lệ các gia đình sở hữu tủ lạnh gia tăng cho phép người tiêu dùng thay vì đi mua sắm hàng ngày sang mua sắm hàng tuần hoặc hàng tháng. Đồng thời khả năng tiếp cận với các phương tiện đi lại công cộng và ô tô tăng nhanh làm gia tăng khả năng người tiêu dùng có cũng là những yếu tố củng cố xu thế .

1.2.1.2. Các nhân tố thuộc cung ứng dịch vụ

Chuỗi STBL còn chịu sự tác động của sự phát triển các nguồn cung đối với siêu thị bán lẻ bao gồm:

Cùng với sự phát triển kinh tế và mở cửa thị trường theo các qui định của WTO, thì đầu tư của nước ngoài vào phát triển siêu thị của thị trường trong nước có ảnh hưởng tới sự phát triển của HTPP hiện đại nói chung và sự phát triển của dịch vụ phân phối hiện đại và dịch vụ phân phối qua siêu thị nói

riêng. Chỉ số đổi mới đo lường mức độ đổi mới về mặt thể chế và kinh tế, và sự tự do hóa thị trường trong quá trình chuyển hóa từ nền kinh tế tập trung sang nền kinh tế thị trường. Các nghiên cứu trên thế giới cho biết sự phát triển của khu vực phân phối hiện đại phát triển theo hàm số mũ với các cải cách và đổi mới của quốc gia. Giữa sự phát triển của HTPP hiện đại có một mối tương quan tỷ lệ thuận ở mức độ cao với thu nhập trung bình trên đầu người. Sự phát triển của thu nhập trung bình như tốc độ đô thị hóa cao, với tỷ lệ phụ nữ trong lực lượng lao động cao. Ngoài ra còn có nhiều nhân tố khác ảnh hưởng tới sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ là thiếu các tài sản hoặc mặt bằng thích hợp dành cho bán lẻ, cơ sở hạ tầng cung ứng ít phát triển, cách biệt giữa các trung tâm đô thị chủ yếu, và thiếu nhân sự có trình độ trong lĩnh vực bán lẻ và dịch vụ phân phối bán lẻ.

Ngoài ra, đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực bán lẻ gia tăng là một trong những yếu tố kích đẩy sự phát triển của hệ thống siêu thị dạng chuỗi, cạnh tranh ở thị trường nước ngoài và nước nhà gia tăng buộc các nhà bán lẻ quốc tế tìm kiếm những cơ hội thị trường mới có cận biên lợi nhuận cao hơn, tìm kiếm những thị trường có triển vọng hơn so với các thị trường hiện tại. Trong khi các đối thủ cạnh tranh ở địa phương là các nhà bán lẻ truyền thống hoặc các siêu thị nội địa phản ứng không thực sự quyết liệt.

Ở khía cạnh “năng lực cung ứng dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại” là dòng vận động cao của các nhà đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực bán lẻ khi nước ta mở cửa thị trường và nhất là mở cửa theo các cam kết trong gia nhập WTO. Hơn nữa trong những năm qua dịch vụ, công nghệ và các qui trình của các hoạt động logistics trong mua cung ứng hàng hóa và quản trị dự trữ như đáp ứng khách hàng có hiệu quả và thực hành quản trị dự trữ đã nâng cao hiệu quả việc dự trữ, vận chuyển tối thiểu hóa được các hàng hóa dự trữ phải nắm giữ; cùng với sử dụng mạng internet và máy tính để kiểm soát dự trữ và sự cộng tác giữa nhà cung cấp – nhà bán lẻ dẫn tới thúc đẩy sự đổi mới và gia tăng hiệu quả của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Những thay đổi này là then chốt đối với xu thế tập trung hóa trong mua và cung ứng hàng hóa và thực hiện củng cố hợp nhất dịch vụ và hoạt động phân phối nhằm giảm bớt chi phí của toàn bộ hệ

thống qua việc đạt được hiệu quả cao hơn, giành được lợi thế kinh tế theo qui mô và giảm các chi phí phối hợp, nhờ đó có thể giảm chi phí đối với các sản phẩm thiết yếu cho người tiêu dùng.

Trong sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trong tương lai cần tập trung phát triển lĩnh vực hàng thực phẩm với tốc độ nhanh hơn tốc độ phát triển các sản phẩm thực phẩm chế biến, khô và đóng gói như mì, sản phẩm từ sữa và ngũ cốc. Tiến trình để HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL gia tăng hoạt động kiểm soát đối với các sản phẩm thực phẩm tươi sống thường là chậm hơn, và mức độ phát triển phụ thuộc vào thói quen của người dân với chợ truyền thống và các cửa hàng ở địa phương. Các chủng loại hàng hóa thuộc thực phẩm tươi thường có trọng tâm phát triển là các sản phẩm thiết yếu.

1.2.2. Phát triển về tổ chức HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Xét về tổ chức HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL được cấu thành bởi các kênh phân phối hàng hóa có trong hệ thống, vì đây là HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, xét theo chiều dọc gồm các kênh phân phối và do tính chất hiện đại nên gồm các kênh phân phối kết nối giữa các nhà cung ứng hay nhà cung cấp, nhà sản xuất cho tới người sử dụng cuối cùng. Với các kênh phân phối của HTPP, về tổ chức cần xác định theo các thông số chiều dọc (dài), chiều rộng và chiều sâu, mức độ liên kết giữa các thành viên kênh, loại hình thành viên được sử dụng trong HTPP. Phát triển tổ chức HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL gồm 4 nhóm nội dung cơ bản:

- Phát triển các kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL
- Phát triển các liên kết trong kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL
- Phát triển các loại hình kết cấu tổ chức của kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL
- Xây dựng tiêu chuẩn đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

1.2.2.1. Phát triển các kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

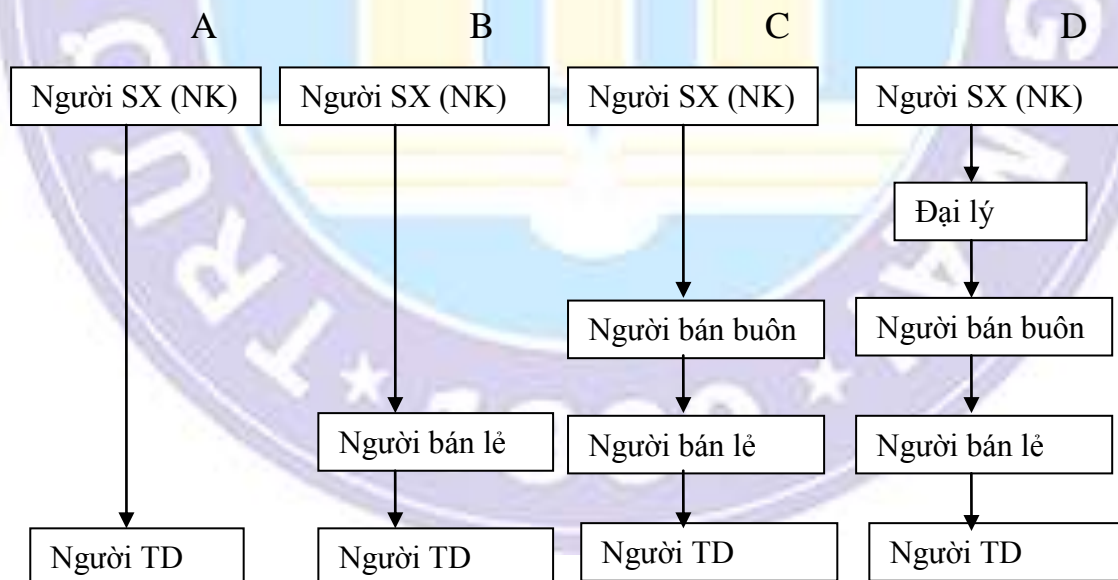
Trong các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thì các kênh phân phối là kênh phân phối xét theo chiều dọc từ nguồn cung ứng nguyên nhiên liệu đến sản xuất thành hàng hóa rồi được phân phối tới tay người tiêu dùng cuối cùng.

Vì vậy các kênh được sử dụng là những kênh phân phối hàng tiêu dùng. Kênh phân phối hàng tiêu dùng khi xây dựng trước hết người ta quan tâm tới loại hình kênh, đặc điểm chiều dọc (dài) của các kênh phân phối trong HTPP, chiều rộng, chiều sâu của kênh phân phối thuộc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Chiều dài của các kênh phân phối

Chiều dài của các kênh phân phối thuộc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL được xác định bởi số cấp trung gian và số thành viên kênh khác nhau có mặt và tham gia dọc theo kênh vận động hàng hóa từ nguyên nhiên vật liệu thô đến người tiêu dùng cuối cùng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Khi số cấp độ trung gian và các thành viên dọc theo kênh của HTPP tăng lên, nghĩa là chiều dài của kênh của HTPP gia tăng. Chiều dài của kênh phân phối đối với hàng hóa tiêu dùng, nếu tính từ người sản xuất tới người tiêu dùng có thể tính theo số lượng trung gian ở giữa, sẽ biến thiên từ 0 đến 3 tạo thành 4 loại hình kênh phân phối. Khi số lượng trung gian của kênh tăng lên nghĩa là kênh phân phối của HTPP được xem như tăng lên về chiều dài.

Sơ đồ 1.1 Các loại chiều dài khác nhau của kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL



(Nguồn: Phát triển HTPP hàng hóa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, 2004, tr 21)

Kênh A là kênh có độ dài là mức 0, là loại kênh phân phối trực tiếp, người sản xuất bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng. Người ta thường sử dụng loại hình kênh phân phối này với các sản phẩm có tính thương phẩm

đặc biệt, hoặc các hàng hóa được nhà sản xuất tự sản xuất và tự phân phối hàng hóa, hoặc người sản xuất sử dụng lực lượng bán hàng cá nhân hoặc sử dụng marketing trực tiếp bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng. Do không có trung gian trong phân phối trực tiếp nên người sản xuất phải thực hiện tất cả các chức năng của kênh. Kênh phân phối trực tiếp rất thích hợp với người sản xuất có qui mô nhỏ, và trong trường hợp với những hàng hoá có đặc điểm dễ hư hỏng, giá trị lớn, công kênh, kỹ thuật phức tạp, nhằm giảm bớt thời gian lưu thông và số lần chất xếp, bốc dỡ phương tiện vận tải; hoặc khi khách hàng rất co cụm ở một khu vực địa lý nhất định, hoặc khi các nhà sản xuất tiến hành marketing trực tiếp. Do kênh phân phối này ngắn nên có khả năng thích ứng tốt với sự biến động của nhu cầu thị trường và rất năng động.

Kênh B là kênh phân phối có chiều dài là một cấp thuộc HTPP, với loại chiều dài kênh này hàng hóa từ người sản xuất qua người bán lẻ để tới người tiêu dùng cuối cùng. Người ta thường sử dụng loại hình kênh phân phối có chiều dài thuộc loại này trong HTPP khi mà trên thị trường hình thành và phát triển được các người bán lẻ có quy mô lớn có thể mua khối lượng lớn sản phẩm từ người sản xuất hay từ các nguồn nhập khẩu. Các người sản xuất hoặc người bán lẻ thấy rằng với qui mô mua bán lớn nên họ tự đảm nhiệm các chức năng bán buôn, với phương thức này họ sẽ đạt được hiệu quả chi phí cao hơn là việc sử dụng các nhà bán buôn độc lập, khả năng kiểm soát đối với hàng hóa và sự vận động hàng hóa trong HTPP cũng tốt hơn.

Kênh C có chiều dài 2 cấp và thường gọi là kênh 2 cấp. So với kênh có chiều dài là một cấp, trong kênh có thêm một trung gian đó là người bán buôn. Loại hình kênh phân phối thường được sử dụng phổ biến cho các loại hàng hoá có giá trị đơn vị thấp được mua thường xuyên bởi người tiêu dùng như bánh kẹo, thuốc lá, báo và tạp chí.v.v... Đây cũng là những hàng hoá có số lượng người tiêu dùng lớn, phân bố trên thị trường rộng và người tiêu dùng thường mua với khối lượng nhỏ lẻ.

Kênh D là kênh phân phối dài nhất còn gọi là kênh phân phối 3 cấp, áp dụng đối với những hàng hóa khó thông tin quảng cáo hoặc thị trường hàng

hóa có nhiều biến động, hoặc trường hợp các nhà sản xuất có qui mô nhỏ và phân tán. Trong loại hình kênh này, đại lý được sử dụng để giúp tập hợp hàng hoá và phối hợp cung cấp sản phẩm với khối lượng lớn. Một số DN lớn kinh doanh trên phạm vi thị trường rộng lớn cũng có thể sử dụng các đại lý trên các khu vực thị trường để đảm nhiệm cung cấp hàng hoá cho các khu vực thị trường đó.

Các kênh phân phối càng nhiều cấp độ người sản xuất càng khó kiểm soát quá trình phân phối vận động hàng hóa của HTPP của họ. Do càng nhiều cấp độ, sự điều hành và lãnh đạo càng khó khăn, và số lượng trung gian và thành viên kênh càng lớn, loại hình càng đa dạng thì việc quản lý và phối hợp hoạt động trong kênh càng trở nên khó khăn.

Các trung gian trong kênh phân phối của HTPP bao gồm các trung gian chính thức và các trung gian hỗ trợ. Cấu trúc trung gian chính thức bao gồm các thành viên của hệ thống, họ sở hữu hàng hoá, chịu rủi ro và thực hiện các chức năng marketing. Cấu trúc trung gian hỗ trợ bao gồm các tổ chức khác thực hiện các dịch vụ hỗ trợ cho các thành viên chính thức và tạo điều kiện dễ dàng cho hoạt động phân phối như là vận tải, lưu kho, thanh toán, và các hoạt động logistics khác...

Các phân tích trên cho thấy cấu trúc HTPP thường rất phức tạp, trong đó có thể bao gồm nhiều loại hình kênh với các chiều dọc khác nhau, và ở mỗi khâu của chiều dọc có các trung gian khác nhau. Trong thực tế, các DN thường sử dụng cấu trúc các kênh phân phối có các chiều dọc khác nhau trong HTPP để có thể hỗ trợ lẫn nhau trong cung ứng dịch vụ phân phối, nhằm đáp ứng nhu cầu của các nhóm khách hàng mục tiêu.

Chiều rộng và chiều sâu của các kênh phân phối của HTPP

Chiều rộng của các kênh phân phối của HTPP xác định độ bao phủ về địa lý và vật lý của các kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên thị trường. Chiều sâu của kênh phân phối được biểu hiện thể hiện mức độ và sự đa dạng loại hình bán lẻ và các trung gian có trong kênh hay trong HTPP. Chiều rộng của các kênh của HTPP có ba loại cơ bản theo mức độ bao

trùm về phạm vi địa lý tăng dần, đó là: phân phối đặc quyền, phân phối chọn lọc và phân phối đại trà hay phân phối ồ ạt.

Phân phối đặc quyền là loại hình phân phối đòi hỏi phải hạn chế nghiêm ngặt số lượng trung gian tham gia vào HTPP trong kinh doanh hàng hóa và dịch vụ, cụ thể là người bán lẻ của HTPP. Với loại hình chiều rộng này nó cho phép người sản xuất hay người quản lý hệ thống duy trì quyền kiểm soát chặt chẽ đối với dịch vụ phân phối của hệ thống và có thể thường xuyên đảm bảo mức độ dịch vụ và khối lượng dịch vụ do các thành viên của hệ thống phân phối và của những người bán lẻ của hệ thống thực hiện. Thường nó đòi hỏi đặc quyền kinh doanh, nghĩa là người bán nhất là những người bán lẻ không được kinh doanh các nhãn hiệu cạnh tranh, hoặc chỉ giới hạn ở một số nhãn hiệu nhất định được phép kinh doanh. Để thực hiện được phân phối đặc quyền cũng cần phải có sự hợp tác chặt chẽ giữa người bán và người bán lại. Bằng cách xác định được các quyền phân phối cho người bán lẻ, người quản lý hệ thống hy vọng sẽ có phương thức bán hàng năng động hơn. Đặc quyền phân phối thường góp phần đề cao hình ảnh người sản xuất, và chi phí đối với dịch vụ phân phối nói chung và dịch vụ phân phối bán lẻ thường cao do đó giá hàng hóa bán lẻ thường cao.

Phân phối chọn lọc: với hình thức phân phối chọn lọc HTPP sử dụng nhiều nhưng không phải tất cả những người trung gian sẵn sàng nhận sản phẩm cụ thể. Tức là HTPP sử dụng một số các trung gian và không phải phân tán sức lực của mình ra cho quá nhiều cửa hàng, kể cả những cửa hàng nhỏ. Nó có thể xây dựng một quan hệ làm việc tốt với những người trung gian đã được tuyển chọn và trông đợi một kết quả bán hàng trên mức trung bình. Phương thức phân phối chọn lọc cho phép người quản lý hệ thống bao phủ được thị trường một cách thích đáng mà vẫn kiểm soát được nhiều hơn và chi phí ít hơn phương thức phân phối ồ ạt.

Phân phối ồ ạt: phương pháp phân phối này có đặc điểm là cố gắng đưa hàng hóa đến càng nhiều cửa hàng càng tốt, phạm vi bao phủ của nó rất rộng khắp. Khi người tiêu dùng đòi hỏi địa điểm phải hết sức thuận tiện và thường

xuân mua sản phẩm thì điều quan trọng là hệ thống phải đảm bảo phân phối càng nhiều điểm bán lẻ và càng nhiều nơi càng tốt, nghĩa là cường độ ngày càng lớn hơn.

Những người quản lý HTPP luôn cố gắng chuyển từ phân phối độc quyền hay chọn lọc sang phân phối ồ ạt nhằm tăng phạm vi bao quát và mức tiêu thụ của mình trên thị trường. Điều này có thể giúp đạt được kết quả tăng doanh số và mạng bao phủ nhưng việc quản lý và điều hành trở nên khó khăn, và nếu không quản lý được thường gây thiệt hại cho toàn HTPP. Khi HTPP hàng hóa phát triển từ một số người bán lẻ giỏi hiện có sang đông đảo số người bán lẻ, nó sẽ mất đi một mức độ nào đó quyền kiểm soát đối với những thỏa thuận về cách trưng bày hàng, mức độ của dịch vụ kèm theo và việc định giá. Khi sản phẩm được đưa vào nhiều cửa hàng bán lẻ hơn, với chi phí quản lý khác nhau, thì một số người bán lẻ sẽ nghĩ đến chuyện bán với giá thấp hơn so với người bán lẻ khác và kết quả sẽ dẫn đến một cuộc chiến tranh giá cả. Tùy theo mục tiêu phát triển của hệ thống mà người ta sẽ chọn độ rộng của HTPP hàng hóa cho thích hợp với mục tiêu và triết lý của toàn HTPP.

Về chiều sâu của HTPP thể hiện ở mỗi khâu và mỗi cấp của kênh phân phối của hệ thống mức độ đa dạng của các thành viên kênh và nhất là của loại hình phân phối bán lẻ tham gia. Ví dụ như bán lẻ siêu thị có siêu thị mini, siêu thị chuyên doanh, siêu thị tổng hợp, đại siêu thị..... Ở mỗi cấp độ trong kênh sẽ có các loại hình trung gian và thành viên kênh khác nhau hoạt động. Mỗi loại trung gian có sức mạnh, điểm yếu, quy mô, phương thức kinh doanh khác nhau, vì vậy, họ thường thích hợp với việc kinh doanh một số sản phẩm và thực hiện một số công việc phân phối nhất định của HTPP. Vì vậy đối với một HTPP để đảm bảo thực hiện dịch vụ phân phối đối với một chủng loại hàng hóa đa dạng phong phú, đáp ứng nhiều nhóm nhu cầu khác nhau và với các đối tượng dân cư khác nhau, thì phải sử dụng các loại hình thành viên kênh phân phối khác nhau trong cùng một cấp. Đặc biệt, cùng với sự phát triển của thị trường thì các loại trung gian và thành viên kênh trên thị trường cũng luôn luôn biến đổi. Có những trung gian và thành viên mới xuất hiện và cùng tham gia

nhưng cũng có những trung gian và thành viên kênh bị đào thải khỏi thị trường. Tuy nhiên đối với HTPP, quan trọng là phải đảm bảo được tính ổn định tương đối của hệ thống.

1.2.2.2. Phát triển các liên kết trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Cấu trúc tổ chức của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL còn thể hiện ở cấu trúc liên kết giữa các thành viên của hệ thống phân phối, cả chiều dọc theo các kênh phân phối và liên kết ngang giữa các thành viên ở cùng cấp.

Các liên kết dọc giữa các thành viên theo chiều dài của kênh từ nhà cung ứng, sản xuất đến bán buôn, bán lẻ và đến người tiêu dùng để đảm bảo sự vận hành chuỗi cung ứng của HTPP đạt được hiệu quả cao và tạo thế mạnh cho HTPP hàng hóa. Còn liên kết ngang giữa các thành viên kênh để tạo ra sức mạnh và hỗ trợ lẫn nhau trong các thành viên cung cấp trong việc thực hiện các chức năng trong HTPP. Thực tế trên thị trường có hai loại liên kết trong HTPP nếu phân chia theo mức độ, đó là HTPP truyền thống có sự liên kết lỏng lẻo và HTPP có liên kết cao thường là HTPP hiện đại. Với định nghĩa về HTPP hiện đại mà luận án đã chỉ ra thì các thành viên trong HTPP phải có sự liên kết cao, và sự liên kết cao trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL được thực hiện với cả liên kết dọc và liên kết ngang trong kênh phân phối.

Các HTPP có kênh phân phối truyền thống chính là các kênh vận động của hàng hoá trên thị trường được hình thành ngẫu nhiên và tự phát. Các DN và cá nhân tham gia vào HTPP truyền thống không muốn phụ thuộc nhau quá nhiều trong kinh doanh, vì lợi ích kinh tế mà mỗi người thường tập trung hoạt động của họ vào một số công việc cụ thể của HTPP và không có sự liên kết với nhau. Những người tham gia vào kênh phân phối truyền thống thường là tự phát tìm kiếm lợi nhuận bất cứ khi nào, ở đâu và bằng hình thức gì có thể. Họ cũng tìm cách để cải tiến các quan hệ phân phối cho hiệu quả nhưng không có trách nhiệm đầy đủ trước kết quả cuối cùng của HTPP. Các quan hệ buôn bán trong HTPP truyền thống thường không liên tục và ổn định. Các thành viên chỉ tham gia mua bán khi họ thấy còn có thể thu được lợi nhuận; và họ sẽ tự rời bỏ hệ thống khi lợi nhuận không còn. Vì thế các HTPP truyền thống có thể bị phá

vỡ nhanh chóng bởi một thành viên nào đó nếu họ thấy quan hệ kinh doanh không còn hấp dẫn. Có thể mô tả HTPP truyền thống như một tập hợp ngẫu nhiên các DN và cá nhân độc lập về chủ quyền và quản lý, và đều ít quan tâm đến hoạt động của cả HTPP. Đó là một mạng lưới rời rạc, kết nối một cách lỏng lẻo các nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ hoạt động độc lập có hoạt động buôn bán trực tiếp với nhau. Nhược điểm của hệ thống này là thiếu sự lãnh đạo tập trung, hiệu quả hoạt động kém và có nhiều xung đột tai hại.

Bên cạnh HTPP truyền thống còn tồn tại các hệ thống phân phối có sự liên kết cao với các mức độ liên kết từ thấp đến cao. Theo chiều dọc của kênh có liên kết dọc tập đoàn, liên kết dọc hợp đồng và liên kết dọc được quản lý.

Các kênh phân phối liên kết dọc tập đoàn. Liên kết dọc tập đoàn là sự kết hợp các giai đoạn sản xuất và phân phối thuộc một chủ sở hữu. Ví dụ, người sản xuất có thể sở hữu các trung gian thương mại bán buôn bán lẻ trong kênh phân phối hoặc thậm chí xây dựng cả những cửa hàng bán lẻ của mình. Các kênh phân phối này cũng có thể là kết quả của sự mở rộng kinh doanh của một DN bán lẻ theo chiều dọc ngược lên phía trên của kênh phân phối (như nhà bán lẻ có thể phát triển các cơ sở sản xuất để cung cấp hàng cho họ) hoặc của sự phát triển của một nhà sản xuất xuôi xuống phía dưới (mua hoặc lập các đơn vị bán buôn và bán lẻ đối với hàng hóa của họ).

Như vậy, người sở hữu và điều khiển các thành viên khác nhau trong kênh phân phối có thể là nhà sản xuất, bán buôn hay bán lẻ. Khi người sản xuất sở hữu và điều khiển các tổ chức bán buôn hoặc các nhà bán lẻ, kênh phân phối là kết quả của một sự phát triển xuôi chiều theo quá trình kinh doanh. Khi các nhà bán lẻ hay bán buôn sở hữu và quản lý các đơn vị sản xuất của họ, các kênh phân phối hàng hoá hoà nhập ngược chiều xuất hiện. Trong các kênh phân phối tập đoàn, sự hợp tác và giải quyết xung đột được thực hiện qua mệnh lệnh hành chính và quan hệ trong nội bộ DN.

Các kênh phân phối liên kết dọc hợp đồng. Một kênh phân phối liên kết dọc hợp đồng bao gồm các DN kinh doanh độc lập ở nhiều khâu sản xuất và phân phối khác nhau cùng thống nhất trong các hợp đồng phân chia công việc

phân phối nhằm đạt hiệu quả kinh tế trong phân phối. Các DN tham gia kênh phân phối ký kết các bản hợp đồng, trong đó chỉ rõ trách nhiệm thực hiện các công việc phân phối của mỗi người và lợi ích họ sẽ nhận được. Trên thị trường thế giới hiện nay, kênh phân phối liên kết dọc hợp đồng là phổ biến nhất, ước đạt khoảng 40% tổng doanh số bán lẻ.

Kênh phân phối liên kết dọc hợp đồng gồm 3 loại khác nhau:

Kênh phân phối liên kết dọc hợp đồng kiểu chuỗi cửa hàng bán lẻ được người bán buôn đảm bảo cung cấp hàng hoá. Thực chất, đây là những kênh phân phối hàng hoá trong đó có một nhà bán buôn ký hợp đồng phân phối với những nhà bán lẻ độc lập nhỏ nhằm tiêu chuẩn hoá và phối hợp hoạt động mua, các chương trình trưng bày hàng hoá và nỗ lực quản lý hàng tồn kho. Với hình thức tổ chức một nhà bán buôn phục vụ một số lượng lớn các nhà bán lẻ độc lập, kênh phân phối này có thể đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô và giảm giá theo khối lượng mua để cạnh tranh với các công ty bán lẻ có quy mô lớn.

Kênh phân phối liên kết dọc hợp đồng kiểu các tổ chức hợp tác bán lẻ tồn tại khi các nhà bán lẻ độc lập quy mô nhỏ lập ra một tổ chức thực hiện chức năng bán buôn. Trong kênh phân phối này, thành viên bán lẻ không phải là từng nhà bán lẻ nhỏ mà là một tập hợp các nhà bán lẻ nằm trong một tổ chức hợp tác. Các thành viên bán lẻ tập trung sức mua của họ thông qua tổ chức hợp tác và lập kế hoạch phối hợp các hoạt động định giá và quảng cáo.

Kênh phân phối liên kết dọc hợp đồng đặc quyền kinh tiêu: Tham gia vào HTPP này gồm có người chủ quyền (người cấp đặc quyền) và người nhận đặc quyền (đại lý đặc quyền). Người chủ quyền sở hữu hàng hoá, dịch vụ, nhãn hiệu, uy tín, hình ảnh, kinh nghiệm kinh doanh. Họ ký hợp đồng với những người nhận quyền cho phép những người này được đặc quyền sử dụng những thứ mà người chủ quyền sở hữu trong kinh doanh trên một khu vực thị trường nhất định. Ví dụ, người đại lý đặc quyền được người chủ quyền giao cho đặc quyền bán hàng hoá hay dịch vụ của họ ở một số vùng nhất định, được dùng tên và nhãn hiệu sản phẩm của người chủ quyền trong kinh doanh trên khu vực thị trường.

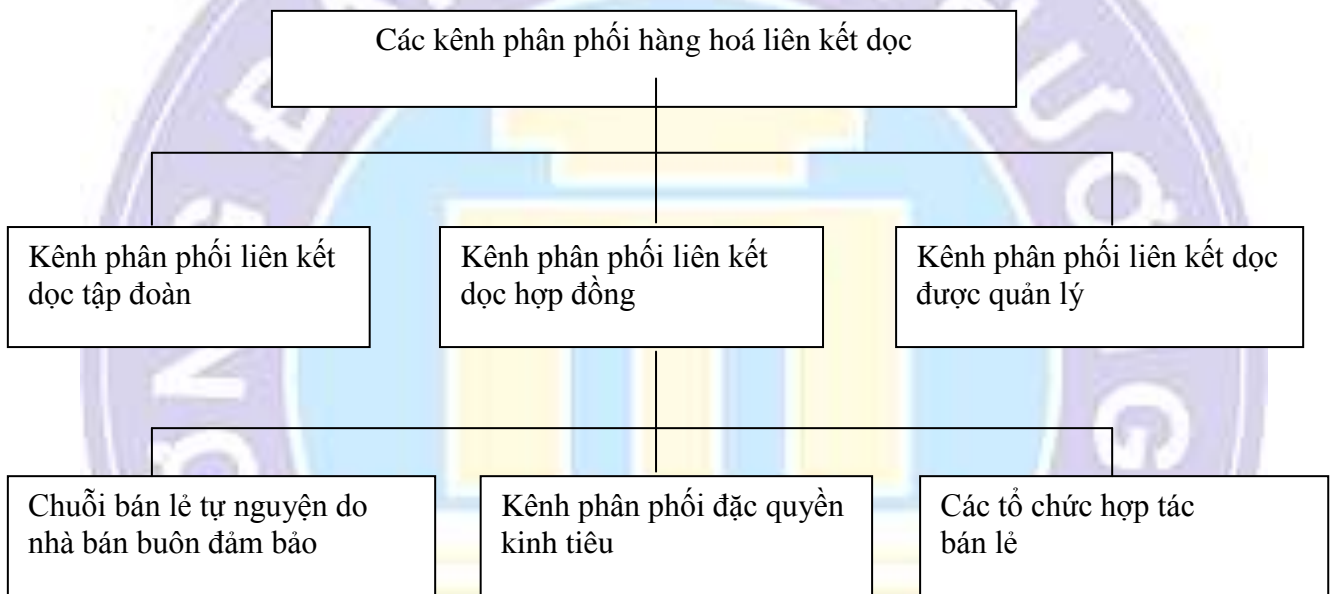
Có ba loại HTPP đặc quyền kinh tiêu phổ biến nhất là:

- (1) Hệ thống đặc quyền kinh tiêu của người bán lẻ do nhà sản xuất bảo trợ;
- (2) Hệ thống đặc quyền kinh tiêu của người bán buôn do nhà sản xuất bảo trợ

(3) Hệ thống đặc quyền kinh tiêu bán lẻ do công ty dịch vụ bảo trợ.

Kênh phân phối liên kết dọc hợp đồng chuỗi hợp tác bán lẻ thành viên của kênh tự nguyện liên kết với nhau để tiến hành phân phối vận động hàng hóa trong hệ thống nhằm tạo ra sức mạnh để thu hút khách hàng và cạnh tranh trên thị trường. Họ liên kết với nhau theo kiểu tự nguyện.

Sơ đồ 1.2. Các kênh phân phối có liên kết dọc



(Nguồn: Phát triển HTPP hàng hóa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, 2004, tr14)

Các kênh phân phối liên kết dọc được quản lý. kênh phân phối liên kết dọc được quản lý tạo ra sự liên kết giữa các thành viên trong hệ thống nhờ khả năng chi phối của một thành viên trong kênh phân phối tới hoạt động của những thành viên khác. Ví dụ, các nhà sản xuất có thương hiệu nổi tiếng có thể nhận được sự hợp tác kinh doanh mạnh mẽ từ những người bán lẻ. Những thành viên khác trong kênh phân phối liên kết dọc dạng này sẵn sàng chấp nhận thực hiện những chính sách phân phối do thành viên có sức mạnh lãnh đạo yêu cầu.

Sự hình thành và phát triển các kênh phân phối liên kết dọc là một xu thế của thế giới. Có thể nói, trên thị trường hiện nay, sự cạnh tranh không phải chỉ xảy ra giữa các DN độc lập nữa mà là giữa các HTPP có các kênh phân phối liên kết dọc hoàn chỉnh được quản lý theo chương trình chủ động để đạt hiệu quả kinh tế cao nhất và đáp ứng được mong muốn của những người mua tốt nhất và tăng hiệu quả kinh doanh.

DN quản lý và điều hành HTPP có thể lựa chọn nhiều kiểu kết cấu loại hình và tổ chức HTPP hàng hoá dựa trên xác định sự lặp lại của quan hệ kinh doanh, mức độ phụ thuộc lẫn nhau và liên kết dài hạn giữa các thành viên trong HTPP. Đối với HTPP hiện đại để tăng hiệu quả kinh doanh và sức mạnh cạnh tranh trên thị trường, các DN phát triển các HTPP liên kết dọc và ngang.

Các hệ thống marketing liên kết dọc là các mạng lưới được thiết lập gồm các liên kết dọc và các phối hợp ngang. Chúng được quản lý như một hệ thống hoàn chỉnh. Mỗi cấp độ trong HTPP được thiết lập, vận hành ở quy mô hợp lý nên các chức năng phân phối tiêu thụ hàng hoá trong hệ thống được thực hiện một cách có hiệu quả.

Mỗi loại HTPP liên kết dọc có một cách khác nhau để thiết lập hoặc sử dụng quyền lãnh đạo HTPP. Trong HTPP liên kết dọc tập đoàn, DN sở hữu tất cả các thành viên trong HTPP nên đảm bảo sự hợp tác và giải quyết xung đột một cách chủ động. Trong HTPP liên kết dọc hợp đồng, nhiệm vụ và quan hệ giữa các thành viên được xác định qua những hợp đồng thoả thuận phân chia công việc phân phối và lợi ích. Trong HTPP liên kết dọc, sự lãnh đạo thuộc về một hoặc vài thành viên có khả năng chi phối trong HTPP.

Phát triển các liên kết ngang và sâu của HTPP

Các liên kết ngang là mối liên kết giữa các thành viên cùng cấp trong các kênh của HTPP, là liên kết giữa bản thân các nhà bán lẻ, các nhà bán buôn, các nhà sản xuất và các nhà cung ứng. Mức độ liên kết này cũng có sự biến thiên từ lỏng lẻo đến mức độ liên kết cao. Về các hình thức liên kết cũng tương tự như liên kết dọc trong kênh của HTPP hàng hoá.

1.2.2.3. Phát triển cấu trúc tổ chức kênh phân phối của HTPP dạng chuỗi STBL

Cấu trúc tổ chức kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL chính là cấu trúc giữa các loại hình tổ chức trung gian bán lẻ và loại hình tổ chức các trung gian khác không phải là bán lẻ tham gia vào HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Loại hình trung gian bán lẻ

Trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, một trong những yếu tố xác định là trong hệ thống chuỗi thì các siêu thị sẽ là nòng cốt nhưng có các loại hình trung gian bán lẻ hiện đại khác tham gia vào HTPP hay không, và tỷ lệ giữa các loại hình trung gian bán lẻ khác nhau so với siêu thị là bao nhiêu. Đối với các trung gian bán lẻ cần xác định có hai loại là bán lẻ theo cửa hàng và bán lẻ phi cửa hàng. Về các loại hình bán lẻ cửa hàng có thể tham gia vào HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thường phải có thành tố là các siêu thị được liên kết thành chuỗi và siêu thị có thể là siêu thị tổng hợp, chuyên doanh, đại siêu thị có vai trò chủ đạo; và các loại hình bán lẻ khác tham gia vào với vai trò là hỗ trợ cho các siêu thị như cửa hàng tổng hợp, cửa hàng chiết giá, cửa hàng bán giá rẻ, cửa hàng kho hàng, cửa hàng liên hợp... cụ thể như sau:

Siêu thị. Siêu thị là một phát triển mới trong lĩnh vực bán lẻ. Được khai sinh ở miền nam California vào những năm 1920, siêu thị (ST) sau đó lan sang vùng duyên hải miền đông vào những năm 1930. Những siêu thị đầu tiên này trông không hấp dẫn, sáng sủa và gọn gàng như những siêu thị ngày nay mà ngược lại, trong thuở ấy người ta chỉ thấy chất lượng thấp, giá rẻ, thiết bị bình dân và hầu như không theo trật tự nào cả. Phát triển trong thời kỳ cuộc đại suy thoái, siêu thị của những năm 1930 đã thực sự đáp ứng được yêu cầu của người tiêu dùng thời ấy. ST ngày nay hoàn toàn khác. Theo “Progressive Grocer”, ST là một cửa hàng độc lập hay chuỗi xích chuyên kinh doanh sản phẩm thực phẩm, có doanh số hàng năm tối thiểu là 2 triệu USD. Nếu theo định nghĩa này thì vào năm 1985, nước Mỹ có 30.505 ST, chiếm 19,8% tổng doanh số cửa hàng thực phẩm và chiếm 71,8% tổng doanh số của các cửa hàng thực phẩm. Nếu các cửa hàng kho hàng (Warehouse Stores), các đại cửa hàng (Super Stores) và các loại hình bán lẻ phi truyền thống khác không được liệt kê vào

danh sách ST thì tầm quan trọng của các siêu thị “truyền thống” đang có xu hướng giảm dần trong giai đoạn 1990 - 1996 ở các nước phát triển. Ở nước ta, loại hình này mới được áp dụng chủ yếu từ 1995 trở lại đây và đang có những khó khăn bất cập nhất định.

Đại siêu thị. Khi nhiều loại hình bán lẻ bao gồm cửa hàng chiết giá, ST, CH thuộc được đặt dưới cùng mái nhà thì chúng ta có các đại siêu thị. Khách hàng vào cửa hàng, lấy xe đẩy, chọn các sản phẩm từ trên giá hàng, có thể là máy ảnh, cây cảnh, váy áo sơ mi, bánh nướng, dầu nhớt, thịt bò sau đó khách hàng đẩy xe ra quầy tính tiền và thanh toán tại đó. Mỗi đại siêu thị lớn có thể có tới 50 quầy thu tính tiền, diện tích có thể tới 150.000 foot vuông, có thể đỗ 3.000 xe và doanh số bán tới 30 triệu USD/năm. Một điều hiển nhiên là sức hút của các cửa hàng đó rất lớn.

Cửa hàng tổng hợp. Một phát triển trong lĩnh vực bán lẻ vào thế kỷ XIX là sự ra đời của các cửa hàng tổng hợp (CHTH). Tuy nhiên khó có thể truy nguyên nguồn gốc của loại hình bán lẻ này. Nó có thể được thành lập do kết hợp một số cửa hàng bán lẻ đồng sở hữu chủ với nhau. Một số khác cho rằng, CHTH được Aristide “phát minh” khi lần đầu tiên ông ta cho ra đời một cửa hàng bán lẻ mới tại Paris với tên gọi “Bon Marche”. Sau đó loại hình bán lẻ này nhanh chóng được người Mỹ bắt chước với ý tưởng cơ bản là hy vọng có thể bán được hàng với khối lượng lớn do giảm tỷ lệ lợi nhuận cận biên.

Từ những hình thức ban đầu như vậy, CHTH đã phát triển theo hướng mở rộng qui mô song song với chuyên doanh hoá gian hàng. Những CHTH ngày nay với phổ mặt hàng và dịch vụ hoàn chỉnh đã phản ánh được những thay đổi của xã hội, thay thế những khu phố trung tâm và chuyên doanh hoá phổ mặt hàng phù hợp với những nhu cầu mới của khách hàng.

Cửa hàng chiết giá. Cửa hàng chiết giá có thể được coi là sự tiến triển mới nhất trong hệ thống bán lẻ xã hội. Vào cuối thế chiến II, một số cửa hàng bán lẻ thực hiện giảm giá cho một số mặt hàng chủ đạo xuống dưới mức giá phổ biến trên thị trường. Những cửa hàng này thực sự là những cửa hàng tự phục vụ với cơ sở vật chất kỹ thuật nghèo nàn.

Để hiểu rõ hơn về loại hình cửa hàng này, chúng ta hãy xem xét định nghĩa của “Discount Mancherdiser”, trong đó cửa hàng chiết giá là một cửa hàng bán lẻ được gian hàng hoá (Departmentalized) và chủ yếu bán các hàng hoá lâu bền (hard goods) như tủ lạnh, vô tuyến ... sản phẩm y tế và chăm sóc sắc đẹp, các hàng may mặc, hàng không lâu bền (soft goods) và các hàng bách hoá khác bằng phương pháp tự phục vụ, với mức lợi nhuận cận biên thấp. Cửa hàng thuộc loại hình này phải có doanh số hàng năm tối thiểu là 1 triệu USD và diện tích tối thiểu là 1000 Foot vuông ($\approx 900m^2$).

Cửa hàng bán giá rẻ. Nhờ thực hiện chiến lược bán hàng với giá thấp một cách triệt để nên loại hình CH bán giá rẻ luôn thu hút được đông đảo các đối tượng khách hàng.

Cửa hàng kho hàng. Cửa hàng kho hàng là một loại hình cửa hàng bán lẻ, chỉ kinh doanh một số hữu hạn tên hàng và dịch vụ cung ứng ở mức tối thiểu. Các sản phẩm thường được kinh doanh ở cửa hàng này bao gồm: thảm, vật liệu xây dựng, dụng cụ gia đình, đồ gỗ nội thất. Mặc dù không đúng trong mọi trường hợp nhưng có thể nói bất kỳ một kho hàng nào, không cần có những sửa sang cho phù hợp mà có hoạt động bán lẻ đều được gọi là cửa hàng kho hàng. Chẳng hạn: Một kho chứa đồ gỗ nội thất trên các giá hàng sát trần nhà cũng được coi là một cửa hàng kho hàng và với cách bày hàng như thế, các cửa hàng này vẫn có thể có được lợi nhuận cao mặc dù bán sản phẩm với giá thấp.

Cửa hàng liên hợp. Cửa hàng kho và cửa hàng catalog cả hai đều khai thác yếu tố giá thấp do chỉ cung ứng một số hữu hạn chủng loại sản phẩm với mức dịch vụ hạn chế. Cửa hàng liên hợp không giống với hai loại cửa hàng trên, nó cho phép người tiêu dùng mua các sản phẩm họ muốn chỉ trong một lần mua hàng. Đồng thời cửa hàng liên hợp còn cung cấp những dịch vụ hàng thích hợp. Thường thì cửa hàng liên hợp là sự kết hợp của hai loại cửa hàng: Siêu thị và cửa hàng thuốc. Sự kết hợp này dựa trên nhận định rằng: Các sản phẩm được phẩm ngày càng trở nên quan trọng trong kế hoạch mặt hàng tổng thể của cửa hàng.

1.2.2.4. Xây dựng tiêu chuẩn đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Đối với các HTPP hiện dạng dạng chuỗi STBL để có thể đảm bảo xây dựng được một HTPP vững mạnh và có tính thống nhất trong hoạt động cần có hệ thống tiêu chuẩn thống nhất đối với cấu trúc tổ chức của HTPP và các tiêu chuẩn đối với các hàng hóa và dịch vụ của HTPP. Cụ thể cần xây dựng tiêu chuẩn về các lĩnh vực sau:

(1) Xây dựng tiêu chuẩn về mô hình kinh doanh bán lẻ, đặc biệt là đối với thành tố bán lẻ then chốt của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là các mô hình kinh doanh của các STBL của chuỗi. Bao gồm: tiêu chuẩn hóa về diện tích của ST, tiêu chuẩn về vị trí hay địa điểm của ST và nhóm khách hàng mà ST phục vụ. Thống nhất về hình ảnh và phong cách phục vụ của các ST thuộc chuỗi.

(2) Xây dựng tiêu chuẩn về chất lượng hàng hóa và mặt hàng, nhất là những hàng hóa chưa có tiêu chuẩn của nhà nước hoặc của ngành như thực phẩm tươi sống. Xây dựng tiêu chuẩn về phổ mặt hàng, chủng loại hàng hóa được kinh doanh trong các ST của chuỗi. Thống nhất được tiêu chuẩn đối với hàng hóa thì sẽ có thể thống nhất được các hoạt động khác có liên quan như sản xuất, vận chuyển, lưu kho, phương tiện chuyên chở đối với hàng hóa

(3) Xây dựng tiêu chuẩn về dịch vụ khách hàng của các ST để đảm bảo các yêu cầu của loại hình bán lẻ văn minh hiện đại và có tính thống nhất trong chuỗi.

(4) Xây dựng tiêu chuẩn về các loại hình trung gian, và các quan hệ trong HTPP hàng hóa bán lẻ hiện đại. Đối với các trung gian bán buôn, các nhà sản xuất cũng phải đáp ứng được tiêu chuẩn mới được lựa chọn tham gia vào HTPP để đảm bảo tính thống nhất về chất lượng dịch vụ phân phối của HTPP và tuân thủ các tiêu chuẩn về dịch vụ hàng hóa và dịch vụ của hệ thống.

(5) Xây dựng tiêu chuẩn về nhân lực, trang thiết bị và phương thức kinh doanh của các siêu thị của HTPP, đây là những điều kiện cần thiết để đảm bảo dịch vụ phân phối nói chung và phân phối bán lẻ nói riêng đảm bảo sự thống

nhất đồng đều trong khâu bán lẻ của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, và tận dụng và khai thác được lợi thế kinh tế theo qui mô.

Việc hoàn thiện các tiêu chuẩn với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là để bảo đảm duy trì và tăng cường chất lượng phục vụ các đối tượng tiêu dùng HTPP, đảm bảo phát triển được HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL hiện đại, đồng bộ. Không thể cứ mở thêm nhiều cửa hàng mà bất chấp tiêu chí về đặc điểm loại hình như diện tích kinh doanh quá ít, trưng bày hàng hóa lộn xộn, phục vụ thiếu văn minh, lịch sự, giá bán lại quá đắt ... và vị trí đặt cửa hàng không thích hợp với đặc điểm loại hình mà nó mang tên ... Không phải phát triển với số lượng nhiều mà ngay cả với số lượng ít cũng phải quan tâm đến việc bảo đảm các tiêu chí về đặc điểm của chuỗi STBL. Việc bảo đảm hiệu quả hoạt động kinh doanh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL vừa là mục tiêu vừa là động lực phát triển các loại hình bán lẻ hiện đại, và đảm bảo sự phát triển thống nhất trên thị trường.

Ở một góc độ khác, có thể xem xét, đánh giá sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL theo hai khía cạnh là sự phát triển trên bề mặt và sự phát triển theo chiều sâu. Với sự phát triển trên *bề mặt*, sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL được đánh giá, định lượng bằng những con số thống kê cụ thể như số lượng cơ sở bán lẻ; diện tích bán lẻ; số lượng chuỗi và quy mô chuỗi (số lượng cửa hàng trong một chuỗi) ... Trong khi đó, với sự phát triển theo *chiều sâu*, sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL được đánh giá bằng chính sự hoàn thiện của bản thân mô hình loại hình bán lẻ hiện đại (theo các tiêu chí và tiêu chuẩn xác định đặc điểm loại hình), để đạt được mục đích phát triển mà nếu thiếu nó, tất cả sự phát triển trên bề mặt đều trở nên vô nghĩa. Trong đó, có một số tiêu chí không thể định lượng một cách thật cụ thể, nhưng sự phát triển theo chiều sâu có vị trí và vai trò cực kỳ quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

1.2.3. Phát triển về quản trị (vận hành) HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

1.2.3.1. *Quản trị vận hành các siêu thị trong chuỗi của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, bao gồm các nội dung chủ yếu:*

Phát triển triết lý kinh doanh của các chuỗi ST

Triết lý kinh doanh của các chuỗi siêu thị là các nguyên tắc cơ bản tác động đến việc hình thành và vận hành của chuỗi, như bản chất và mục tiêu kinh doanh, vai trò của nó trong xã hội, và các trách nhiệm đạo đức phải theo đuổi của chuỗi siêu thị. Triết lý kinh doanh của chuỗi siêu thị sẽ ảnh hưởng tới sản phẩm, chiến lược, chính sách, qui trình, hoạt động quảng cáo, tuyển mộ nhân viên và quan hệ với người bán trong toàn bộ chuỗi. Ví dụ như các chuỗi siêu thị có thể theo đuổi triết lý “chỉ kinh doanh các sản phẩm và hàng hóa an toàn và tươi sống”, hoặc là “hướng tới việc cải thiện cuộc sống của cộng đồng” hoặc “có trách nhiệm đối với bảo vệ môi trường” thì toàn bộ các hoạt động của chuỗi siêu thị và của các thành viên cần tuân thủ theo triết lý này.

Phát triển các phương pháp bán hàng của chuỗi ST

Về phương pháp bán hàng có phương pháp bán hàng tại cửa hàng và phương pháp bán hàng phi cửa hàng .

Phương pháp bán hàng tại cửa hàng. Có hai hình thức bán hàng ở cửa hàng là bán hàng tự chọn và bán có nhân viên phục vụ. Bán hàng tự chọn ở chuỗi siêu thị áp dụng đối các hàng hóa thông dụng còn có nhân viên phục vụ bán hàng áp dụng đối với các sản phẩm đặc biệt, như sản phẩm xa xỉ hoặc sản phẩm điện tử, điện máy.

Phương pháp bán hàng phi cửa hàng. Đối với bán hàng phi cửa hàng có bán hàng cá nhân hay chào bán trực tiếp, marketing trực tiếp, bán hàng tự động,

+ Bán hàng trực tiếp: đây là phương thức bán hàng đã có cách đây nhiều thế kỷ, do những người bán rong thực hiện, và ngày nay đã trở thành một ngành với doanh số rất lớn. Một phương án bán hàng trực tiếp được gọi là marketing nhiều cấp, theo đó các công ty tuyển mộ những người bán kinh doanh độc lập làm người phân phối sản phẩm cho mình; những người này lại

tuyển mộ và bán hàng cho những người phân phối phụ, và những người này sẽ tuyển mộ những người khác để bán sản phẩm của mình. Tiền thù lao của những người phân phối bao gồm một tỷ lệ phần trăm doanh số bán của toàn bộ nhóm bán hàng do người phân phối tuyển mộ cũng như số tiền kiếm được trong mọi trường hợp bán trực tiếp cho các khách hàng bán lẻ, hệ thống này còn gọi là phương thức bán hàng hình tháp chỉ phù hợp với các sản phẩm giá cao và sản phẩm xa xỉ không phù hợp với các sản phẩm thông dụng.

+ Marketing trực tiếp: là việc sử dụng thư, điện thoại, fax, email, gửi catalo ... hay các công cụ tiếp xúc trực tiếp nhưng không phải mặt đối mặt của công ty với nhiều người mua triển vọng nhằm mục đích tạo ra các phản ứng từ người mua triển vọng. Phương thức bán hàng này bắt nguồn từ marketing đơn hàng qua bưu điện, nhưng hiện nay phương thức tiếp cận công chúng đã khác đi, và bao gồm marketing qua điện thoại, marketing giải đáp trực tiếp trên truyền hình và mua hàng qua hệ thống điện tử.

+ Bán hàng tự động: phương thức này đã được áp dụng cho rất nhiều loại hàng hóa khác nhau như những hàng hóa mua ngẫu hứng (như bia rượu, nước ngọt, bánh kẹo...) và những sản phẩm khác như thực phẩm, đĩa nhạc. Các máy bán hàng được lắp đặt ở các nơi đông dân cư, tiện giao thông, đảm bảo phục vụ 24/24 giờ. Song bán hàng tự động khá tốn kém trong đầu tư, và giá bán lẻ lại thường cao; và còn nhiều vấn đề khác nữa như máy hư hỏng đột xuất hoặc khách hàng không thể trả lại hàng đã mua.

Các chuỗi siêu thị cần lựa chọn áp dụng phối thức về phương thức bán hàng thích hợp và thống nhất trong chuỗi siêu thị của mình. Đối với các chuỗi siêu thị phương thức chủ yếu và chiếm tỷ trọng lớn mà người ta sử dụng đó là phương thức bán hàng tự chọn tại cửa hàng, và có thể phát triển thêm phương thức bán hàng qua điện thoại và phương thức bán hàng tự động.

Phát triển hoạt động điều hành trong chuỗi siêu thị

Điều hành trong chuỗi siêu thị cần thống nhất trên toàn chuỗi để đảm bảo xây dựng được công thức kinh doanh và hình ảnh thống nhất giữa các siêu thị, hình thành sự gắn kết và tạo ra sức mạnh tổng hợp và qui mô lớn trong các

hoạt động kinh doanh khác nhau của chuỗi. Tuy nhiên để làm được điều này thì trong điều hành của chuỗi cần được điều hành tập trung trên các mặt:

- Tập hợp và lưu trữ thông tin về hoạt động bán ra và tình hình kinh doanh của các siêu thị và của toàn chuỗi một cách tập trung tại văn phòng trung tâm của chuỗi trên cơ sở các thông tin về hoạt động của các siêu thị thành viên của chuỗi được cập nhật thường xuyên liên tục và được chuyển về văn phòng trung tâm. Các dữ liệu về tình hình bán ra, dự trữ hàng hóa trong tổng kho và kho của các siêu thị thành viên, tình hình hàng hóa đang ở điểm nào trên vận chuyển và lưu kho đều có thể xác định được vào bất cứ lúc nào. Văn phòng trung tâm của chuỗi có toàn bộ các dữ liệu có liên quan này. Dữ liệu của khâu bán lẻ có vai trò then chốt đối với sự thành công trong kinh doanh của các siêu thị bán lẻ nói riêng và của toàn bộ chuỗi cung ứng nói chung của HTPP hàng hóa.

- Để có thể có hệ dữ liệu có tính đồng bộ và thống nhất thì các chuỗi cần phải sử dụng công nghệ thông tin không những trong hoạt động kinh doanh bán lẻ để thu thập, chuyển giao thông tin, hệ thống máy quét đọc mã vạch hàng hóa, mà còn trong hoạt động sản xuất, mua cung ứng, vận chuyển, lưu kho và dự trữ đối với hàng hóa.

- Từ các thông tin về tình hình bán ra của các siêu thị thành viên mà văn phòng trung tâm của chuỗi có thể xác định được cơ cấu chủng loại mặt hàng sẽ đặt mua trong toàn chuỗi trong thời gian tới nhằm đảm bảo chủng loại hàng hóa của chuỗi đáp ứng tốt nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng.

- Văn phòng trung tâm cần tổ chức xem xét và ra quyết định kinh doanh trên cơ sở khai thác tận dụng thông tin, kinh nghiệm, hiểu biết và trí tuệ của các nhà quản lý và điều hành các siêu thị thành viên, các thông tin của họ nắm bắt về đối thủ và những diễn biến của thị trường để có các quyết định cho thích hợp và có khả năng cạnh tranh được với các đối thủ.

- Hơn nữa, dựa trên việc có được các thông tin và các cơ sở dữ liệu trên toàn chuỗi cần tiến hành tập trung ở văn phòng trung tâm với các hoạt động: kinh doanh, mua hàng hóa và dịch vụ, vận chuyển dự trữ bảo quản, điều phối hàng hóa, phát triển chủng loại hàng hóa và các thương hiệu cửa hàng thuộc chuỗi. Để khai thác lợi thế kinh tế theo qui mô nhằm giảm chi phí và tạo ra

quyền lực thương lượng cao trong mua và có được sức mạnh tổng hợp trong hoạt động mua, thì toàn bộ các quyết định và hoạt động mua, kinh doanh vận chuyển, dự trữ bảo quản cho các siêu thị thuộc chuỗi cần được tiến hành tập trung, cũng như điều phối hàng hóa tập trung từ kho trung tâm của chuỗi đến các siêu thị thành viên. Cần tập trung khai thác và phát triển các nguồn cung ứng hàng hóa trong nước thay cho các nguồn cung ứng hàng hóa nhập khẩu nhằm tạo điều kiện và phát triển sản xuất trong nước và chủ động đối với nguồn cung.

Bên cạnh đó một số hoạt động cần phân quyền cho các thành viên và các siêu thị thực hiện xác định phạm vi kinh doanh, cơ cấu mặt hàng kinh doanh và sản phẩm đặc trưng phù hợp với nhu cầu của các đối tượng khách hàng mà siêu thị phục vụ.

Phát triển đối với hoạt động marketing của chuỗi siêu thị

Do đối tượng khách hàng mục tiêu của các siêu thị thành viên trong chuỗi nên về cơ bản phối thức marketing của các siêu thị trong chuỗi cũng cần có một số điểm thống nhất, và có thể khai thác kinh nghiệm của từng siêu thị thành viên trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Phối thức marketing bán lẻ của siêu thị cần phù hợp với các đối tượng khách hàng mục tiêu của chuỗi và nhu cầu của họ, có như vậy thì chuỗi siêu thị mới tạo ra được lợi thế cạnh tranh và có khả năng thu hút cao đối với khách hàng. Do cần tạo dựng hình ảnh thống nhất nên chất lượng hàng hoá, giá cả và các hoạt động xúc tiến thương mại và bài trí của các siêu thị thành viên cũng cần thống nhất.

Hơn nữa, văn phòng trung tâm cần xây dựng hình ảnh và danh tiếng của chuỗi siêu thị thống nhất giữa các siêu thị thành viên và thống nhất trong toàn chuỗi. Ngoài ra, phong cách phục vụ của nhân viên, phục vụ của siêu thị như đồng phục hay giờ mở cửa, và các đặc điểm nhận dạng của siêu thị bán lẻ thành viên cần được tuân theo qui định thống nhất trong toàn chuỗi. Và cũng cần thống nhất các nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu mà siêu thị phục vụ vì đây sẽ là cơ sở đánh giá lựa chọn việc phát triển thêm các siêu thị mới.

Thông điệp chung của các siêu thị trong chuỗi cần có khả năng lôi cuốn và thu hút tập khách hàng của toàn chuỗi siêu thị, để góp phần tạo hình ảnh

chung và thống nhất giữa các siêu thị thành viên của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

1.2.3.2. Quản trị vận hành trong chuỗi cung ứng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Phát triển các dịch vụ đối với hoạt động mua và cung ứng hàng hóa, và phát triển dịch vụ của các nhà cung cấp

Phát triển các nguồn cung hàng hóa tập trung và phát triển phối hợp trong chuỗi cung ứng hàng hóa nhằm đảm bảo nguồn hàng ổn định không những ở khâu bán lẻ mà còn đối với cả các khâu khác trong chuỗi cung ứng của HTPP hiện đại. Các sản phẩm mà hệ thống cung ứng của HTPP cần đáp ứng được tiêu chuẩn thống nhất và chất lượng hàng hóa cần ổn định. Có làm được như vậy HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL mới có khả năng giành được lợi thế về uy tín, chất lượng, nguồn cung và giá mua đối với sản phẩm.

Mua và cung ứng tập trung, và quản lý tập trung sự vận động của hàng hóa vận động trong chuỗi cung ứng, liên kết giữa các thành viên trong kinh doanh của HTPP nhằm giành được lợi thế kinh tế theo qui mô và tăng sức mạnh trong thương lượng, nhờ đó có thể giảm được chi phí của chuỗi siêu thị và giảm chi phí của toàn bộ các thành viên của HTPP.

Khi tăng cường liên kết và phối hợp các hoạt động của chuỗi cung ứng giữa các thành viên của HTPP, người ta sử dụng số lượng ngày càng ít các nhà cung cấp, nhờ đó tăng được qui mô kinh doanh của các nhà cung cấp đồng thời có thể kiểm soát chặt chẽ hơn đối với nguồn cung ứng hàng hóa của HTPP. Các nguồn cung được lựa chọn phải đảm bảo ổn định về số lượng, chất lượng, chủng loại hàng hóa. Đây là một trong những yếu tố rất quan trọng đối với sự thành công của chuỗi. Ngoài ra, chuỗi siêu thị và các nhà kinh doanh bán lẻ cần phát triển các quan hệ hợp tác và liên kết chặt chẽ với các nhà cung cấp trong việc hình thành những mặt hàng mới hoặc sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu phát sinh của khách hàng mục tiêu của chuỗi siêu thị. Toàn bộ chuỗi cung ứng cần phải tiến tới áp dụng thực hành kinh doanh giao hàng vừa đúng lúc, nhằm giảm thiểu các mức dự trữ không cần thiết trong chuỗi cung ứng, vừa đáp ứng nhanh với sự thay đổi của nhu cầu thị trường, vừa tăng hiệu quả kinh doanh. Các thành viên chuỗi cung ứng của HTPP cần có sự tuân thủ và đáp

ứng đầy đủ các yêu cầu trong các hợp đồng với các thành viên khác của chuỗi cung ứng.

Do qui mô mua sắm của các thành viên trong chuỗi gia tăng do tổ chức mua tập trung và giảm bớt các nguồn cung ứng nên người mua thuộc HTPP hiện đại thường phát triển các quan hệ trực tiếp với nguồn cung, nhất là những mặt hàng có tính then chốt đối với hoạt động kinh doanh của chuỗi. Và không chỉ phát triển đối với các nhà cung cấp ở địa phương mà còn lấy nguồn cung ở các địa phương khác nếu như các nguồn cung này có tính hiệu quả hơn.

Phát triển hệ thống các nhà cung ứng hàng hóa vệ tinh

Nguồn hàng ổn định và đáp ứng được các tiêu chuẩn và yêu cầu của HTPP có vai trò rất quan trọng, nên để có thể có được nguồn cung ổn định đảm bảo HTPP cần phát triển một hệ thống các nhà cung cấp vệ tinh. Có phát triển được các nhà cung cấp vệ tinh này, ổn định được đầu ra tiêu thụ của họ mới cho phép họ có thể đầu tư vào sản xuất để có những sản phẩm sản xuất dành riêng cho HTPP. Đối với những nhà sản xuất nhỏ lẻ, nhất là các nhà sản xuất rau quả tươi sống là các hộ nông dân, để có thể đầu tư và hỗ trợ họ phát triển sản xuất cung ứng hàng hóa đáp ứng các tiêu chuẩn của HTPP thì các nhà quản lý và điều hành cần phát triển và tập hợp họ thành các nhà cung cấp vệ tinh.

Phát triển các nhà bán buôn chuyên doanh và phát triển dịch vụ của các nhà bán buôn trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Các nhà bán buôn cũng có vai trò quan trọng trong vận hành của HTPP hiện đại dạng chuỗi siêu thị vì họ góp phần thúc đẩy sự phân công lao động trong HTPP nhằm tăng hiệu quả của từng khâu. Các nhà bán buôn của HTPP cần phải là các nhà bán buôn nắm bắt và đáp ứng nhanh nhạy và nhất quán với các yêu cầu của HTPP. Xu hướng là HTPP phát triển các nhà bán buôn trở thành các nhà bán buôn của HTPP, có thể là chuyên doanh hoặc tổng hợp tùy theo chủng loại hàng hóa và nhu cầu kinh doanh của HTPP.

Phát triển hệ thống dịch vụ logistics và phát triển các nhà cung cấp dịch vụ logistics chuyên doanh

Phát triển hệ thống logicstic. Đối với các HTPP bán lẻ và nhất là bán lẻ hiện đại, hệ thống hậu cần có thể trở thành một năng lực cốt lõi. Trước đây người ta thường quan điểm là HTPP và kho là các công cụ tác nghiệp giúp

HTPP phân phối hàng hoá giảm chi phí. Tuy nhiên trong kinh doanh hiện đại người ta coi HTPP và kho dự trữ hàng hóa là phần nhất thể hoá của HTPP nói chung và là một trong những công cụ để khác biệt hoá cạnh tranh trên thị trường. HTPP hàng hóa bán lẻ hiện đại cần phải quản lý các yếu tố của hoạt động logistic trong HTPP của mình gồm:

- + Các phương tiện kho chứa hàng hoá của các nhà bán lẻ, kho bãi và trung tâm phân phối.

- + Mức dự trữ hàng hoá.

- + Lượng hàng dự trữ cho từng sản phẩm.

- + Khoảng cách từ nơi sản xuất cho đến các trung tâm phân phối và hàng hoá được phân phối như thế nào và đến các điểm bán lẻ.

- + Chu trình sử dụng và tái sử dụng: các nhà bán lẻ bắt đầu quan tâm tới hệ thống tác nghiệp logistics ngược trở lại nhà sản xuất, nghĩa là các sản phẩm và bao gói có khả năng tái sử dụng ngày càng được lựa chọn .

- + Giao tiếp thông tin cũng là một trong những thành tố cơ bản trong hoạt động logistics, như thông tin về cung và cầu, về khối lượng đặt hàng.

Đặc biệt, trong HTPP hàng hóa bán lẻ hiện đại, các nhà bán lẻ phải quan tâm đến việc làm thế nào để có được các dữ liệu ở các điểm thích hợp của hệ thống cung ứng trong HTPP và sử dụng thông tin đó để ra quyết định nhằm có được các hoạt động tác nghiệp logistic hiệu quả hơn và hiệu lực cao hơn. Do đó dẫn tới người ta thường thiết lập các HTPP có chuỗi cung ứng kéo chứ không phải chuỗi cung ứng đẩy. Trong quản lý người ta cần phải cân bằng giữa chi phí và các yêu cầu đối với dịch vụ của hệ thống logistic và HTPP hàng hóa bán lẻ hiện đại nói chung.

HTPP hàng hóa bán lẻ hiện đại nói chung và HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nói riêng thường gia tăng kiểm soát với hoạt động phân phối cơ bản: ngày nay để đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường và có thể cạnh tranh, các nhà bán lẻ đã mở rộng tầm kiểm soát đối với lĩnh vực thượng nguồn cũng như hạ nguồn của kênh phân phối. Thượng nguồn là từ các kho hoặc các trung tâm phân phối tới nhà sản xuất, và hạ nguồn là từ các kho đến nhà bán lẻ của

HTPP. Các STBL và các nhà bán lẻ của HTPP lúc này cần nhất thể hoá các tác nghiệp phân phối chủ yếu và thứ cấp, họ quản lý các tác nghiệp vận chuyển (gồm cả vận chuyển chủ yếu và thứ cấp) và vận hành nó như là “ một hệ thống mạng” duy nhất, và họ nhất thể hoá chiều dọc này dẫn tới một cấu trúc định giá mới trong quan hệ giữa nhà cung cấp và nhà bán lẻ - định giá xuất xưởng. Logistics không chỉ tốn chi phí, nó có những đóng góp thiết yếu vào giá trị thương mại của hàng hoá trong kênh phân phối hay chuỗi giá trị.

Trong HTPP hiện đại người ta cũng tiến hành hợp lý hoá kho dự trữ có trong hệ thống. Các ST cũng gia tăng quyền kiểm soát của họ đối với các hoạt động phân phối thứ cấp. Họ cấu trúc lại các kho truyền thống (cả kho trung tâm và kho vùng) nhằm giảm mức dự trữ và cải thiện tốc độ vận động của sản phẩm thông qua giảm thời gian chờ đợi đặt hàng và thực hiện giao hàng thường xuyên các lô hàng nhỏ hơn cả bên trong (ở các trung tâm phân phối và các cửa hàng), lẫn bên ngoài (giữa nhà cung cấp và các trung tâm phân phối). Điều này dẫn tới gia tăng tỷ lệ quay vòng hàng dự trữ và khối lượng hàng hoá được chuyển đi thay vì dự trữ trong các trung tâm phân phối.

Ở các kho truyền thống hàng hoá được dự trữ với khối lượng tương đối lớn và đây là một hoạt động rất tốn chi phí, và do đó có thể loại trừ dự trữ. Có rất nhiều tác nghiệp liên quan với các dòng vận động vật lý của sản phẩm, hàng hoá nhập vào, bốc dỡ, chất xếp, và hàng hoá xuất ra.

Một HTPP hiện đại nói chung và dạng chuỗi siêu thị nói riêng cần xây dựng một trung tâm phân phối hoặc một điểm trung chuyển được xây dựng nhằm loại trừ hàng dự trữ. Thông qua các trung tâm này nhà bán lẻ có thể chuyển đổi từ lưu giữ hàng hoá dự trữ sang phương pháp giao hàng vừa đúng lúc để có thể giảm chi phí cho cả HTPP. Các sản phẩm mà nhà bán lẻ cần đến ở các cửa hàng bán lẻ được phân phối đến các sàn logistics (do các nhà sản xuất tạo ra hoặc được các nhà bán lẻ tập hợp, lãnh đạo) theo cách thức nhóm gộp nhu cầu của các cửa hàng bán lẻ và vận chuyển tới các cửa hàng. Trạng thái lý tưởng sẽ là không còn dự trữ và khối lượng hàng hoá được giao đến các

trung tâm phân phối đúng bằng với khối lượng hàng hóa mà các điểm bán lẻ trong HTPP và các siêu thị cần tới.

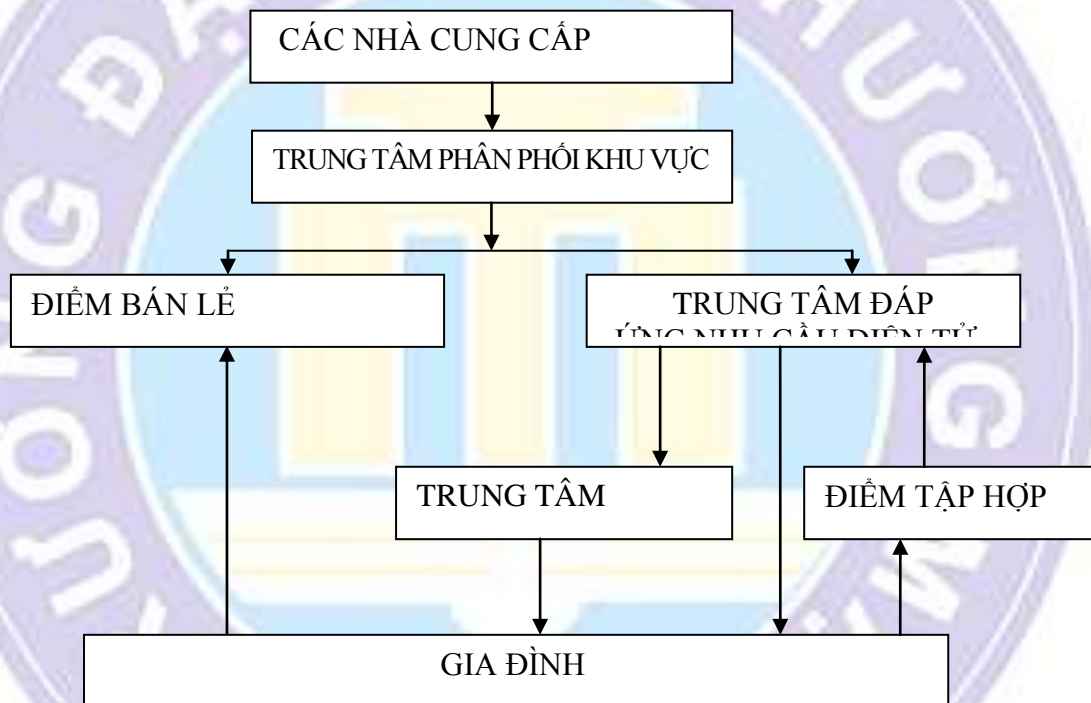
Công việc của các trung tâm phân phối là phân chia khối lượng hàng hoá được giao cho các sàn giao dịch tới các cửa hàng bán lẻ và nhóm gộp các sản phẩm khác nhau cho một cửa hàng phân phối. Trong các hệ thống trung chuyển giao hàng sẽ không có sự phân chia hàng hoá. Các sản phẩm được phân phối với các sàn trên các pallet khác nhau hoặc trên các thùng hàng cho từng cửa hàng bán lẻ. Với quá trình này không phải gộp các pallet hoặc thùng hàng cho các cửa hàng khác nhau: các hàng hoá đến các trung tâm phân phối không phải bốc dỡ khỏi phương tiện bên trong và được di chuyển đến khu vực nhận dạng để nhập với các hàng hoá khác đang được chuyển đi.

Hơn nữa, HTPP phân phối cũng cần xây dựng hệ thống logistics ngược, nhất thể hóa với các hoạt động logistics thông thường. Các HTPP thường phát sinh nhu cầu xây dựng dòng vận động các bao gói và sản phẩm hàng hoá tái sử dụng. Dòng vận động logistics xuôi và ngược cần kết hợp với nhau, nghĩa là có sự nhất thể hoá dòng vận động logistic ngược với HTPP hàng hoá thông thường và từ đó tạo ra “một hệ thống khép kín”, và trong hệ thống này người bán lẻ là các siêu thị thuộc chuỗi có vai trò quan trọng.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể sử dụng nguồn cung ứng bên ngoài đối với các dịch vụ logistics của hệ thống. Các cơ hội củng cố cũng có thể đạt được bằng HTPP vật lý phối hợp với nguyên tắc bao quát: số lượng người tham gia càng lớn, thì cơ hội cộng hưởng càng lớn, và có cơ hội càng lớn trong hành động đòn bẩy trong nội bộ hoạt động logistics và cộng đồng nhà cung cấp dịch vụ mạng lưới. Phương pháp tiếp cận cộng tác giữa các nhà sản xuất, các nhà cung cấp của họ và khách hàng thực hiện nhằm tối ưu hoá dòng vận động vật lý, thực hiện thông qua một cộng đồng cung cấp dịch vụ và cùng làm việc hướng tới các nguyên tắc thương mại chung.

Đối với các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL người ta cũng thường thực hiện phân phối và mua bán trực tuyến. Thách thức lớn nhất đối với các nhà bán lẻ trực tuyến là xây dựng dịch vụ giao hàng tới nhà của khách hàng, là khả

năng tổ chức và cung cấp một hệ thống đáp ứng đơn đặt hàng có hiệu quả. Trong các cửa hàng truyền thống- bán lẻ theo cửa hàng thì người tiêu dùng thực hiện các hoạt động này. Các DN kinh doanh theo các thư đặt hàng hoặc catalo có kinh nghiệm lâu năm trong việc phân phối hàng hoá tới các gia đình, kinh nghiệm này có thể vận dụng với mua sắm trực tuyến. Có rất nhiều mô hình logistics khác nhau đối với việc phân phối cho các cuộc mua sắm trực tuyến. Hình bên dưới là một mô hình phân phối của mua sắm trực tuyến có đặc điểm là sự nhất thể hoá các trung tâm đáp ứng nhu cầu điện tử và một điểm tập hợp, một giải pháp với các khó khăn ở chặng cuối.



Hình 1.2: Mô hình phân phối của mua sắm trực tuyến

(Nguồn: Hiện đại hoá HTPP trước sức ép cạnh tranh, cơ sở dữ liệu CIEM, 2006)

Phát triển các quan hệ liên kết, liên minh, hợp tác

Nhất thể hoá chuỗi giá trị phải dựa trên cơ sở mối quan hệ diễn tiến với các đối tác thương mại dọc theo chuỗi giá trị. Chuỗi cung ứng bán lẻ phát triển theo 4 giai đoạn: người cung cấp kiểm soát, tập trung hoá, vừa đúng lúc, và quan hệ.

Thực thi các hoạt động khởi sự về đáp ứng có hiệu quả nhu cầu của khách hàng là bước phát triển thứ tư và là bước phát triển cuối cùng của tiến trình phát triển của hoạt động logistics đối với các sản phẩm. Và người ta đã phân chia như là các giai đoạn phát triển quan hệ liên quan đến phương pháp tiếp cận liên kết phối hợp trong hoạt động quản lý chuỗi cung cấp và các hoạt động nói chung và hoạt động logistics nói riêng của HTPP. Bốn giai đoạn phát triển là:

- + Nhà cung cấp có vai trò kiểm soát (trước năm 1980)
- + Tập trung hoá (1981- 1989)
- + Vừa đúng lúc (1990- 1995)
- + Phát triển quan hệ (1995 đến nay)

Giai đoạn 1: giai đoạn nhà cung cấp có vai trò kiểm soát là phổ biến ở nhiều quốc gia và là phương pháp phân phối nổi bật đối với cửa hàng những năm 1960 và 1970.

Bài toán tối ưu có thể áp dụng cho từng giai đoạn của chuỗi, do đó, các giai đoạn ở nhà máy tồn tại quan hệ tối ưu giữa kế hoạch sản xuất với mức dự trữ hiệu năng, nghĩa là sự cân bằng tối ưu giữa hiệu quả sản xuất với hiệu quả của dự trữ.

Các vấn đề quan trọng cần xem xét là phát triển chuỗi cung ứng khách hàng kéo hoạt động dựa trên nguyên tắc giao hàng vừa đúng lúc. Người ta cho rằng sự vận động của sản phẩm giống như dòng nước chảy, và hoạt động sản xuất phải điều hành hoàn toàn theo mức độ mua sắm của người tiêu dùng. Như vậy đối với mức dự trữ sẽ không có sự thay đổi nhưng người ta cần luôn điều chỉnh sản xuất theo những dao động của doanh số bán. Trong thực tế có sự “chất dòn” hàng hoá ở từng giai đoạn trong chuỗi, nhà sản xuất không thể thay đổi kế hoạch ngay tức thời. Lý do là nếu thực hiện như vậy họ không chỉ làm mất tính hiệu quả mà còn dừng sản xuất các tuyến sản phẩm khác, tạo ra sự mất cân bằng về dự trữ của những sản phẩm khác. Tương tự như vậy, vận chuyển có hiệu quả đòi hỏi sử dụng tối ưu các phương tiện và thường là không thực tế khi vận chuyển từng sản phẩm trong mỗi lần vận chuyển hàng. Dự trữ

luôn phải thực hiện và đóng vai trò như là phần đệm nhưng mục tiêu của SC người tiêu dùng kéo là đáp ứng nhanh chóng với các biến động doanh số và tối thiểu hoá hàng hoá chất tồn ở từng giai đoạn khác nhau. Nếu tối thiểu hoá hàng hoá chất tồn thì sẽ giảm được mức dự trữ. Do đó cần phải đánh giá lại các thông số đánh giá mức độ hiệu quả của từng giai đoạn trong chuỗi để điều chỉnh tổ chức lại các tài sản cố định.

Sự dao động của mức tiêu thụ có ảnh hưởng tới mức độ khai thác nhà máy và các phương tiện vận chuyển như thời điểm thay đổi mùa có thể dao động với sản phẩm có tính mùa vụ. Một nguyên tắc quan trọng để đảm bảo ứng phó với sự thay đổi là sử dụng dự trữ đệm nhưng/ hoặc trong những trường hợp phức tạp có thể làm giảm doanh số bán. Một nguyên tắc quan trọng để đảm bảo đáp ứng tốt hơn với nhu cầu là dự trữ càng gần với điểm bán hay điểm tiêu thụ càng tốt. Nếu dự trữ ở những cửa hàng bán lẻ dẫn tới tình trạng một số cửa hàng có thể hết hàng trong khi những cửa hàng khác dự trữ quá mức. Để cân bằng tình trạng này thì sẽ gia tăng chi phí vận chuyển sản phẩm giữa các cửa hàng, hoặc là dự trữ ở các trung tâm điều phối đối với một loạt các cửa hàng và đáp ứng nhanh chóng với những dao động của dự trữ bán lẻ.

Khi quảng cáo hoặc xúc tiến cũng làm cho doanh số bán dao động nhưng hoạt động này người ta có thể lập kế hoạch trước và toàn bộ chuỗi nhận thấy điều này qua giảm thiểu việc hết hàng và làm mất doanh số bán.

Các yêu cầu cơ bản: có hàng loạt yêu cầu cơ bản cần đáp ứng nhằm đạt được chuỗi cung ứng kéo, và thường dựa trên hệ thống thông tin hiệu quả trong toàn bộ chuỗi cung ứng.

Số liệu tại thời điểm bán: nguyên liệu để cho SC kéo chính là dữ liệu về doanh số bán lẻ, và số liệu này phải thu thập từ cấp bậc thấp nhất có thể. Mỗi một tuyến sản phẩm được coi là một đơn vị dự trữ. Việc bổ sung dự trữ ở cấp tuyến sản phẩm thay vì chờ đến trung tâm phân phối vùng giảm bớt giao hàng và điều chỉnh kế hoạch của họ, sẽ tiến hành dự trữ nhiều hơn và cuối cùng dẫn tới cắt giảm sản xuất nhiều hơn. Một nguyên lý quan trọng trong chuỗi cung ứng kéo là sự phối hợp giữa các giai đoạn của chuỗi và một đơn vị thương mại

trong chuỗi. Bài toán tối ưu có thể thực hiện cho từng giai đoạn của chuỗi cung ứng của HTPP. Nhà máy có mối quan hệ tối ưu giữa lịch trình sản xuất hiệu quả (mức sử dụng tài sản cố định) và mức dự trữ (tài sản vãng lai).

Các xem xét quan trọng: chuỗi cung ứng khách hàng kéo vận hành trên nguyên tắc giao hàng vừa đúng lúc (JIT). Quan niệm này cho rằng dòng vận động của sản phẩm giống như dòng chảy của nước và dòng vận động sản phẩm của sản xuất hoàn toàn là theo dòng vận động của hàng hoá bán ra.

1.2.4. Phát triển các nguồn lực của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Để HTPP hiện đại dạng chuỗi siêu thị vận hành được cần có 3 nhóm nguồn lực cơ bản đảm bảo cho việc quản lý và vận hành HTPP đó là nguồn lực thông tin thông qua phát triển hệ thống thông tin của HTPP, nguồn nhân lực và cơ sở vật chất.

1.2.4.1. Phát triển hệ thống thông tin của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Một trong những nguồn lực rất quan trọng đối với việc vận hành của toàn HTPP đó chính là thông tin, đặc biệt là đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL do để đảm bảo hiệu quả cho HTPP hiện đại dạng chuỗi siêu thị khởi đầu của các dòng vận động thông tin về nhu cầu khách hàng trong HTPP là phải xuất phát từ khách hàng mua lẻ và người bán lẻ trong HTPP. Để việc truyền tải thông tin có liên quan có hiệu quả và sẽ là một trong những đầu vào quan trọng làm cơ sở để ra các quyết định kinh doanh của các thành viên trong hệ thống thì việc tiêu chuẩn hóa và tự động hóa trong việc nhận dạng hàng hóa và các tiêu chuẩn hóa các thông tin về hàng hóa là rất quan trọng.

Trao đổi thông tin là hoạt động rất cần thiết đối với các khâu và các hoạt động của HTPP hiện đại. Các nhà quản lý HTPP cần có được thông tin về các khâu, các hoạt động của các thành viên hệ thống để có thể phối hợp và điều hành hiệu quả hoạt động của toàn hệ thống cung ứng của HTPP cho tới khi hàng hóa tới tay người tiêu dùng cuối cùng. Quản lý chuỗi cung ứng của HTPP đòi hỏi có các qui trình chia sẻ thông tin hiệu quả giữa các bên ở từng khâu và từng giai đoạn của HTPP. HTPP cần phải sử dụng công nghệ thông tin

cho phép thông tin lưu thông và chuyển giao thông tin theo thời gian thực và ngay tức thời. Tiêu chuẩn hoá và tự động hoá các thông tin liên quan đến vận hành HTPP là rất quan trọng để tăng hiệu quả trao đổi dữ liệu thông tin (Chopra / 2004 Meindl, tr.63) gồm:

- *Hệ thống nhận diện tự động*: như các mã vạch, nhận dạng ký tự quang học, chúng được dựa trên hệ thống mã hoá như số hàng thương mại toàn cầu để xác định mỗi mã hàng vận động hay có mặt trong chuỗi cung ứng; các số định vị toàn cầu để xác định mỗi người tham gia, hoặc mã container vận chuyển nối tiếp để xác định các đơn vị vận chuyển. (Hertel / Zentes / Schramm-2005 Klein, trang 202-205)

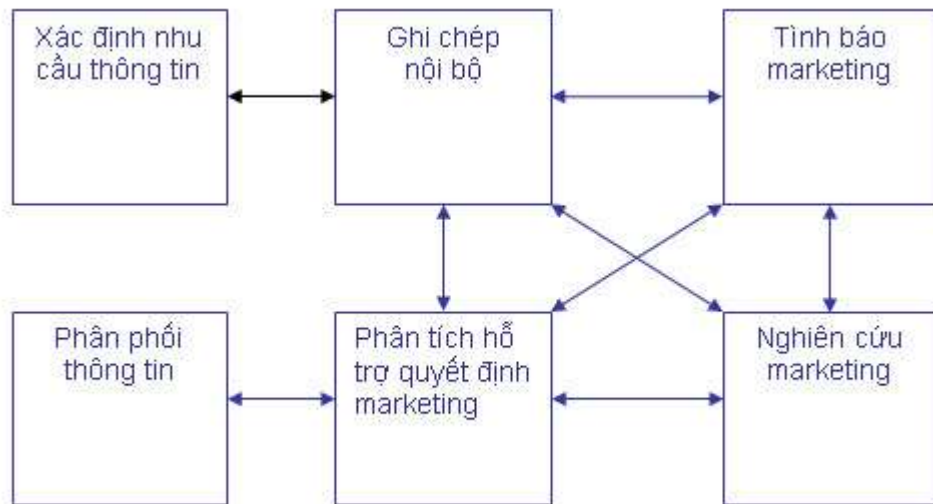
- *Truyền thông tiêu chuẩn*: tiêu chuẩn hoá các định dạng tin nhắn mà có thể xử lý bằng các hệ thống CNTT của tất cả các bên liên quan là cần thiết cho chuyển giao dữ liệu liên tổ chức, như UN / EDIFACT (Trao đổi dữ liệu điện tử Liên hợp quốc cho Quản trị, Thương mại và Vận tải), EANCOM (một tập hợp con của UN / EDIFACT trong lĩnh vực kinh doanh hàng tiêu dùng).

- *Dữ liệu tổng thể*: là dữ liệu cơ bản trong xử lý thông tin, chúng mô tả mỗi đối tượng trong chuỗi cung ứng. Dữ liệu tổng thể của khách hàng và nhà cung cấp cụ thể và dữ liệu tổng thể điều khoản thường được trao đổi giữa các bên cần được tiêu chuẩn hóa để đảm bảo có được các chi tiết và nội dung cần thiết cho việc ra quyết định của mỗi khâu của chuỗi cung ứng của HTPP. Như vậy tiêu chuẩn hóa trong lĩnh vực này rất quan trọng.

Nội dung các thông tin mà hệ thống thông tin của HTPP cần phải thu thập và truyền thông tin cho các thành viên và các khâu công tác của HTPP bao gồm: thông tin marketing, thông tin tài chính kế toán, thông tin sản xuất, thông tin xử lý giao dịch, thông tin quản trị nhân lực.

Thông tin marketing là các thông tin phục vụ cho việc ra quyết định về mục tiêu, chiến lược, kế hoạch và các hoạt động marketing của HTPP nhằm đưa lại một dịch vụ thuận tiện nhất đáp ứng nhu cầu của khách hàng và mang lại hiệu quả cao cho các thành viên của HTPP. Chức năng căn bản của hệ thống thông tin này là cung cấp các thông tin cho kế hoạch hoá chiến lược, kế hoạch hoá chiến thuật, hệ thống các báo cáo, hệ thống xử lý giao dịch. Phân hệ thông

tin về kế hoạch hoá chiến lược bao gồm các thông tin về kế hoạch marketing dài hạn, chiến lược sản phẩm và thị trường, chiến lược phục vụ khách hàng. Thông tin cho kế hoạch hoá chiến thuật nhằm xây dựng các kế hoạch cụ thể về sản phẩm, kế hoạch nghiên cứu thị trường, kế hoạch quảng cáo chiến thuật và tác nghiệp giúp các nhà quản lý lập kế hoạch sản phẩm, xác định giá cả sản phẩm, chiến lược quảng cáo và khuyến mại.



Hình 1.3: Hệ thống thông tin Marketing

(Nguồn: Tham luận tại hội thảo “Việt Nam – WTO: Mở cửa thị trường trong lĩnh vực phân phối”, 2008)

Thông tin về tài chính kế toán là những thông tin giúp doanh nghiệp ra quyết định ở 3 vấn đề cơ bản gồm: lựa chọn chiến lược đầu tư dài hạn, xác định phương thức tìm kiếm huy động vốn đầu tư thích hợp, và tạo ra cơ chế quản lý các hoạt động thu chi sử dụng nguồn tài chính trong DN một cách chặt chẽ và đồng bộ. Các thông tin về tài chính có nhiệm vụ trọng tâm là quản lý ngân sách, quản lý nguồn vốn đầu tư, thực hiện các dự toán tài chính và lập kế hoạch tài chính. Các thông tin về kế toán có chức năng thu nhận số liệu trong các giao dịch kinh tế và thương mại, thực hiện các thủ tục kế toán nhằm xây dựng các báo cáo tài chính và các bảng biểu cân đối kế toán tổng hợp.

Thông tin về sản xuất: là toàn bộ các thông tin phản ánh về các quá trình hoạt động sản xuất, điều hành, quản lý sản xuất trong DN. Thành phần của các thông tin sản xuất cũng giống như hệ thống thông tin quản lý nói chung, trong

đó có một số phân hệ chính: kế hoạch hoá chiến lược, hệ báo cáo tình hình sản xuất và kết quả sản xuất, và xử lý giao dịch.

Phân hệ kế hoạch hoá chiến lược bao gồm các thông tin về qui mô sản xuất và kế hoạch đầu tư cho sản xuất. Đây là những thông tin quan trọng nhất của DN và có những thành phần kế hoạch sản phẩm sản xuất, kế hoạch lao động sản xuất, kế hoạch nhu cầu nguyên nhiên vật liệu sản xuất, kế hoạch cung ứng dài hạn cho hoạt động sản xuất.

Phân hệ báo cáo sản xuất là phân hệ thông tin thực hiện bao gồm các thông tin về sản xuất, về tình hình tiêu thụ sản phẩm của hoạt động sản xuất và về kết quả hoạt động sản xuất của DN.

Phân hệ xử lý giao dịch bao gồm các thông tin về quá trình xử lý giao dịch kho hàng, xử lý đơn đặt hàng... của sản xuất.

Thông tin xử lý giao dịch là thông tin về việc thu thập, xử lý, lưu trữ, truyền đạt thông tin và dữ liệu trong các lĩnh vực hoạt động giao dịch kinh tế và thương mại trong HTPP để nắm được những diễn biến của các luồng giao dịch hàng hóa trong HTPP để có những điều chỉnh và quyết định thích hợp sao cho hài hòa với hoạt động của các thành viên khác trong HTPP.

Thông tin về quản trị nhân lực là các thông tin về nguồn nhân lực, về tuyển chọn, sử dụng, bồi dưỡng nhân lực trong DN. Những mục tiêu cơ bản của hệ thống thông tin quản trị nhân lực là: (1). Cung cấp những thông tin tổng hợp về nguồn nhân lực trong các DN thuộc HTPP, (2). Cung cấp những thông tin chính xác để lập kế hoạch dài hạn, trung hạn và ngắn hạn về sử dụng nguồn nhân lực trong DN thành viên của HTPP, (3). Phản ánh tiềm năng của nguồn nhân lực trong DN, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học... làm cơ sở để đưa ra các quyết định sử dụng, bổ nhiệm cán bộ, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, (4). Cung cấp thông tin định kỳ và đột xuất về tình hình biến động nguồn nhân lực trong DN và các vấn đề liên quan tới tiền lương, bảo hiểm, hưu trí... của DN thành viên của HTPP.

Hệ thống thông tin quản trị nhân lực bao gồm 3 phân hệ thông tin là:

Phân hệ chiến lược về quản trị nhân lực bao gồm các thông tin quan trọng nhất có tầm chiến lược về nhân lực trong DN, về đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng nhân lực.

Phân hệ thông tin chiến thuật quản trị bao gồm thông tin về các lĩnh vực phân tích thị trường nhân lực, kế hoạch tuyển chọn nhân lực, kế hoạch sử dụng nhân lực và tạo nguồn nhân lực.

Phân hệ quản lý tác nghiệp về quản trị nhân lực bao gồm các thông tin cụ thể chi tiết về mọi lĩnh vực trong DN, như: thông tin về sử dụng lao động, trình độ tay nghề của nguồn nhân lực, đánh giá năng lực cán bộ, về thuyên chuyển đề bạt, về các hợp đồng lao động.

Quản lý thông tin.

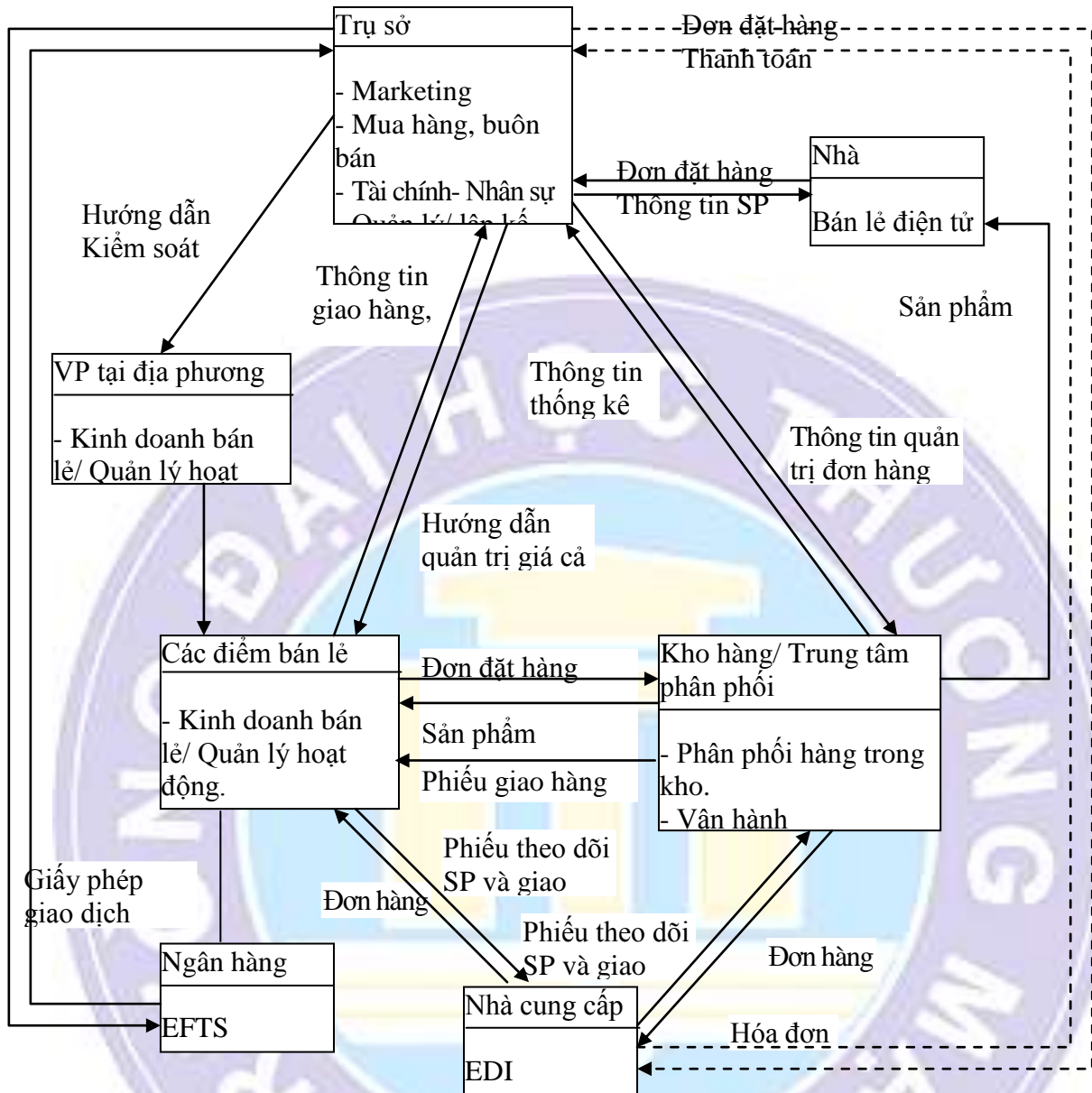
Các thông tin có sẵn về các hoạt động của HTPP là vô cùng quan trọng ở tất cả các khâu của chuỗi cung ứng. Ví dụ nhà cung cấp cần thông tin của nhà bán lẻ về doanh số, hàng tồn kho, về mức lãi suất và cả đối thủ cạnh tranh. Thông tin về thái độ với sản phẩm, với thương hiệu, mức độ hài lòng người tiêu dùng là khách hàng của HTPP cũng rất quan trọng. Các nhà bán lẻ cần dự báo bán hàng, đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm, tài liệu hướng dẫn cho sản phẩm phức tạp; và họ đóng vai trò quan trọng trong việc thu thập thông tin về người tiêu dùng vì họ có mối liên hệ trực tiếp với người tiêu dùng tại điểm bán hàng. Do đó họ đóng vai trò như người gác cổng tiếp nhận thông tin trong chuỗi cung ứng, những người có khả năng kiểm soát dòng thông tin. Dòng chảy thông tin giữa các phòng ban, đơn vị của nhà bán lẻ (như tiếp thị và hậu cần), và cũng ở cấp độ liên tổ chức (Sduamm-Klein/Morschett 2006) là rất cần thiết. Các dòng thông tin chính rất quan trọng trong các hoạt động hậu cần của HTPP được thể hiện trong hình bên dưới. Để đảm bảo dòng chảy thông tin kịp thời và hiệu quả hơn và giảm thiểu sai sót trong truyền tải thông tin của HTPP, công nghệ thông tin đóng vai trò rất then chốt.

Cũng rất quan trọng là hệ thống các DN phần mềm như hệ thống hoạch định nguồn lực DN (ERP) hoặc hệ thống thông tin hàng hoá (MIS). Hệ thống ERP như SAP, Oracle có khả năng tích hợp tất cả các dữ liệu và qui trình của

DN bán lẻ thành một thể thống nhất hơn. Chúng thường bao gồm các thành phần khác nhau như nguồn nhân lực, tài chính hoặc hậu cần. Trong DN bán lẻ, MIS là phần tách rời của hệ thống kết hoạch hóa nguồn lực của doanh nghiệp và nó đóng vai trò trung tâm. MIS như SAP để bán lẻ hay bán lẻ của Oracle hỗ trợ tất cả các qui trình thông tin liên quan đến dòng sản phẩm trong các kênh bán lẻ như qui trình đặt hàng hoặc hàng tồn kho.

Ở tất cả các khâu của chuỗi cung ứng, các dữ liệu rất quan trọng trong hỗ trợ quyết định. Các thông tin về hàng hoá, bán hàng và khách hàng được “lưu trữ” trong cơ sở dữ liệu khổng lồ. Các thông tin của cơ sở dữ liệu này có thể được truy cập bởi các bộ phận khác nhau trong HTPP và của người quản lý và điều hành HTPP như tiếp thị, mua hàng, hậu cần và phục vụ như đầu vào cho các hệ thống khai thác dữ liệu khác.





Sơ đồ 1.3. Sơ đồ dòng thông tin của một HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

(Nguồn: Sduamm - Klein/Morschett, 2006, tr 234)

Trong thương mại hiện đại, vấn đề xử lý thông tin hiệu quả có tầm quan trọng trung tâm trong hợp tác quản lý chuỗi cung ứng. Vì thế, phát triển mới công nghệ như kho dữ liệu, trang web hoặc internet ứng dụng để hợp tác trong HTPP là yêu cầu thiết yếu hiện nay.

1.2.3.2. Phát triển nhân lực của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Các nhân tố bên trong của HTPP, trong đó có nguồn nhân lực cũng là một trong những tiềm lực của HTPP. Thực hiện các chiến lược kinh doanh để mang lại hiệu quả kinh doanh của HTPP phụ thuộc rất lớn vào tiềm lực nhân

lực cụ thể của HTPP. Tuy nhiên, tiềm lực về nhân lực của HTPP không phải là bất biến, có thể mạnh lên hay yếu đi, thay đổi nhiều hay ít, phụ thuộc rất nhiều vào việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực của HTPP.

Trong hoạt động nói chung, trong đó có hoạt động thương mại, con người luôn là yếu tố vô cùng quan trọng quyết định tới sự thành công của quản lý điều hành và các hoạt động khác trong HTPP. Máy móc, phương tiện kỹ thuật dù tối tân đến đâu cũng không thể thay thế được con người và việc trang bị máy móc cũng cần phải phù hợp với khả năng, trình độ quản lý và sử dụng của nguồn lực con người của HTPP. Con người luôn sáng tạo ra công nghệ, kỹ thuật mới để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh nói riêng, cũng như phục vụ cho việc tạo ra sản phẩm mới, phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng; hay góp phần nâng cao khả năng tiêu thụ sản phẩm, nâng cao hiệu quả của hoạt động kinh doanh của HTPP.

Nguồn nhân lực trong các hoạt động thương mại có thể tạm chia làm hai bộ phận. Một bộ phận, chiếm số đông trong các DN thành viên của HTPP là bộ phận trực tiếp tham gia quá trình sản xuất kinh doanh. Họ là những nhân viên bán hàng, giao nhận hàng, tham gia bảo quản hàng hóa, hoặc bảo vệ hàng hóa... Bộ phận này cần được trang bị những kiến thức và kỹ năng cơ bản liên quan trực tiếp với việc đảm nhận phần việc được phân công, để đảm bảo quá trình kinh doanh của HTPP được thông suốt. Bộ phận thứ hai là những nhà lãnh đạo, quản lý. Đây là bộ phận đóng vai trò quan trọng trong DN, để xác định cho DN một hướng đi đúng trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động và khó khăn hiện nay. Đội ngũ các nhà quản trị là nhân tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của một DN. Kết quả và hiệu quả hoạt động của DN cũng phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn, khả năng dự báo, nắm bắt thông tin thị trường và khả năng ra quyết định của đội ngũ quản trị, cũng như cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị DN. Trong đó phần rất quan trọng của xây dựng nguồn nhân lực là có đội ngũ chuyên nghiệp, có bộ máy chuyên nghiệp trên cơ sở xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng cá nhân và bộ phận; và nhất là thiết lập được các mối quan hệ giữa các bộ phận trong cơ cấu

tổ chức đó; tham gia vào quản lý cửa hàng thành viên và điều hành quản lý hệ thống chuỗi của HTPP

1.2.3.2. Phát triển cơ sở vật chất của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Để HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL vận hành cũng cần đến nguồn lực cơ sở vật chất cần thiết. Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần có hệ thống cơ sở vật chất cả phần cứng và phần mềm có thể sử dụng chung toàn bộ hệ thống và tích hợp được dữ liệu về các hoạt động khác nhau của siêu thị và của các thành viên khác của HTPP vào một cơ sở dữ liệu. Cần có hệ thống trao đổi dữ liệu thông tin điện tử giữa các thành viên tương đối tốt để đảm bảo các thành viên luôn có được các thông tin cập nhật nhất. Hệ thống các máy quét và máy tính nối mạng từ các quầy thanh toán đến các kho và đến các trung tâm phân phối và các phương tiện vận chuyển. Hơn nữa HTPP cần phát triển các trung tâm có đủ khả năng hình thành các cơ sở dữ liệu cho HTPP. Ngoài ra, HTPP cần phát triển được trung tâm phân phối của HTPP chuỗi siêu thị bán lẻ có đầy đủ trang thiết bị máy móc, phương tiện vận chuyển và các máy nhận dạng hàng hóa, các phương tiện chia nhỏ hàng hóa nhằm đáp ứng nhu cầu phân chia và vận chuyển hàng hóa cho các siêu thị thành viên.

1.3. Những yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

1.3.1. Môi trường kinh tế, xã hội, văn hóa, dân cư, và luật pháp

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của từng DN và của cả nền kinh tế nằm trong môi trường quốc gia và quốc tế, và chịu tác động của các nhân tố môi trường này. Do vậy tất cả các yếu tố môi trường quốc gia và quốc tế như tự nhiên, kinh tế, xã hội - văn hoá, chính trị - luật pháp, công nghệ... đều ảnh hưởng và tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự phát triển và hoạt động của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên thị trường. Môi trường công nghệ và sự phát triển của công nghệ thông tin và mạng internet đã tạo điều kiện cho sự phát triển các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL sử dụng các hình thức giao dịch thương mại điện tử. Các DN thành viên của HTPP có thể cải thiện dòng thông tin của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nhờ các phương thức truyền tin

hiện đại như trao đổi dữ liệu điện tử qua mạng. Các DN có thể sử dụng mạng internet để quảng bá cho sản phẩm và phát triển các hệ thống bán hàng trực tiếp qua mạng internet. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến HTPP khác với các công cụ marketing khác ở chỗ chúng ảnh hưởng tới tất cả mọi thành viên của HTPP. Vì vậy, phát triển các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL chịu ảnh hưởng lớn của các yếu tố môi trường vĩ mô.

Các đặc điểm của khách hàng bao gồm số lượng, sự phân tán về địa lý, hành vi mua, trình độ, thói quen tiêu dùng và mua sắm của các khách hàng. Đây là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới việc phát triển các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL vì nó phải tổ chức theo định hướng khách hàng, nhằm thoả mãn nhu cầu và mong muốn của họ. Khách hàng càng phân tán về địa lý thì HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL càng dài và độ bao phủ càng rộng. Khoảng cách từ nhà sản xuất đến thị trường càng lớn, càng nên sử dụng các trung gian thương mại trong HTPP. Nếu khách hàng mua thường xuyên từng lượng nhỏ, cũng cần HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL dài.

Đặc điểm của sản phẩm: là đặc tính của hàng hoá, mức độ tiêu chuẩn hoá, các dịch vụ lắp đặt và bảo dưỡng sản phẩm, giá trị đơn vị sản phẩm. Những sản phẩm dễ hư hỏng cần HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trực tiếp. Những sản phẩm công kênh, nặng nề đòi hỏi HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ngắn nhằm giảm tối đa quãng đường vận chuyển và số lần bốc dỡ. Những hàng hoá không tiêu chuẩn hoá cần bán trực tiếp, các sản phẩm có giá trị đơn vị cao thường do bộ phận bán hàng của công ty đảm nhận chứ không qua trung gian.

Sự hình thành và vận động của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố, bao gồm cả yếu tố chủ quan lẫn khách quan. Sự thay đổi của các yếu tố này có thể làm mất đi những hình thức phân phối cũ và xuất hiện những hình thức phân phối mới, một số trung gian thương mại cũ mất đi và thay vào đó trung gian thương mại mới. Cấu trúc cạnh tranh trên thị trường thường xuyên thay đổi cũng kéo theo các thay đổi trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Sự thay đổi các yếu tố hành vi mua của người tiêu dùng, những công nghệ buôn bán mới cũng làm tăng thêm khả năng thay đổi

của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Do vậy các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải được điều chỉnh cho phù hợp với các thay đổi đó. Để phát triển các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL hiệu quả, các DN và cấp quản lý cần phân tích đầy đủ các yếu tố này.

1.3.2. Môi trường ngành kinh doanh bán lẻ đô thị lớn

Mức độ cạnh tranh theo khu vực địa lý, các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cạnh tranh với các HTPP phân phối hiện đại khác và các HTPP khác. Việc phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng chịu ảnh hưởng bởi các HTPP của người cạnh tranh. Nhà sản xuất có thể lựa chọn những HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có cùng đầu ra bán lẻ với người cạnh tranh hay những HTPP hoàn toàn khác với hệ thống của người cạnh tranh. Nhìn chung, cạnh tranh càng mạnh thì sản xuất càng cần những HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có liên kết chặt chẽ.

1.3.3. Môi trường cạnh tranh trên thị trường bán lẻ đô thị lớn

Sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phụ thuộc vào sự tồn tại và thực trạng của HTPP hiện đại và HTPP nói chung. Cụ thể sự phát triển của nó phụ thuộc vào thực trạng của HTPP nói chung đang tồn tại trên thị trường và sự phát triển cũng như tỷ trọng của HTPP hiện đại so với HTPP tổng thể của toàn bộ thành phố hoặc đô thị nói chung, không chỉ với DN và thị trường mục tiêu cuối cùng của họ mà còn với tất cả các thành viên trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL và các tổ chức hỗ trợ.

Các nhà trung gian: bao gồm sự sẵn có của các trung gian, mức độ chấp nhận sản phẩm hoặc chủng loại sản phẩm, sức mạnh và điểm yếu, sự xuất hiện các trung gian thương mại kiểu mới. Người quản lý HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải xem xét hiện có những loại trung gian thương mại nào trên thị trường, khả năng, mặt mạnh, mặt yếu trong việc thực hiện các chức năng phân phối của họ. Các trung gian thương mại có khả năng khác nhau trong việc thực hiện quảng cáo, lưu kho, khai thác khách hàng, cung cấp tín dụng và có khách hàng mục tiêu riêng.

1.3.3. Môi trường nội tại của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Đặc điểm của chính các DN quản lý và điều hành HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL gồm sức mạnh về tài chính, tập hợp sản phẩm, các HTPP truyền thống, những chính sách marketing hiện tại cũng là căn cứ quan trọng khi phát triển HTPP của họ. Quy mô của DN sẽ quyết định qui mô thị trường và khả năng của DN tìm được các thành viên thích hợp cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Nguồn lực của DN sẽ quyết định nó có thể thực hiện các chức năng phân phối nào và phải nhường cho các thành viên khác các chức năng nào. Dòng sản phẩm của DN có ảnh hưởng tới kiểu HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Chiến lược marketing khác nhau thì kiểu HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL DN sử dụng cũng khác nhau. Triết lý kinh doanh, mục tiêu phát triển, phong cách quản lý hiện tại của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL sẽ quyết định tới sự phát triển trong tương lai của HTPP.

1.4. Tình hình phát triển một số chuỗi STBL điển hình và bài học kinh nghiệm

1.4.1. Tình hình phát triển một số dạng chuỗi STBL trên thế giới

1.4.1.1. Wal-Mart (Mỹ)

Wal-Mart là tập đoàn phân phối hàng đầu của Mỹ và thế giới thành lập năm 1962. Wal-Mart được Discount Store News mệnh danh là “Nhà bán lẻ của thế kỷ” với mức doanh thu hàng trăm tỷ USD/năm; sử dụng hàng triệu lao động. Wal-Mart có 16 trung tâm phân phối đảm trách việc phân phối tập trung tất cả hàng hóa kinh doanh cho toàn hệ thống. Từ năm 1993 Wal-Mart đã thành lập bộ phận kinh doanh quốc tế chuyên phát triển mạng lưới ra thế giới.

Triết lý và phương châm kinh doanh của Wal-Mart. Người sáng lập Sam Walton’s của Wal-Mart đã đặt ra 3 triết lý kinh doanh của Wal-Mart là: tôn trọng các cá nhân, phục vụ khách hàng và phấn đấu làm việc thật xuất sắc. Mọi thành công của Wal-Mart khởi đầu từ sự am hiểu những gì mà người tiêu dùng đòi hỏi từ nhà bán lẻ, cung cấp cho khách hàng của mình những gì họ muốn cách xuất sắc vượt quá mong đợi.

Wal-Mart đưa ra 10 yếu tố quyết định sự thành công của mình là:

- (1) Trung thành và gắn bó với công việc, cố gắng làm thật tốt công việc.
- (2) Chia sẻ lợi nhuận với các cộng sự và đối xử với họ như những đối tác.
- (3) Liên tục nghĩ cách làm mới, lý thú để động viên và thử thách đối tác.

Lập mục tiêu cao, khuyến khích cạnh tranh và theo dõi diễn biến đó.

- (4) Truyền đạt và thông tin mọi điều cho đối tác.
- (5) Đánh giá cao những gì mà nhân viên đã đóng góp vào việc kinh doanh.
- (6) Chúc mừng những thành công và tìm kiếm sự dí dỏm trong thất bại.
- (7) Lắng nghe mọi người và đưa ra giải pháp khuyến khích họ phát biểu.
- (8) Hãy làm trên cả những gì mà khách hàng mong đợi.
- (9) Kiểm soát chi phí tốt hơn đối thủ, điều này chính là lợi thế cạnh tranh.
- (10) Lợi ngược dòng, tìm ra một lối riêng bằng cách thực hiện ngược lại.

Wal-Mart hoạt động theo triết lý giá rẻ mỗi ngày thông qua việc kiểm soát chi phí một cách chi tiết và cẩn trọng đối với hoạt động kinh doanh. Phương châm kinh doanh của Wal-Mart là luôn đề cao, nhấn mạnh và tuân thủ 3 triết lý về giá:

- (1) Giá rẻ mỗi ngày (Every Day Low Price - EDLP).
- (2) Tăng cường nhiều hơn các khoản tiết kiệm chi tiêu cho khách hàng bằng cách phân đầu làm giá sản phẩm bán ra thấp hơn nữa.

- (3) Mua hàng với giá đặc biệt, cung cấp thêm giá trị cho khách hàng.

Quan điểm và loại hình kinh doanh, mạng lưới của Wal-Mart

Wal-Mart kinh doanh theo 4 quan điểm và loại hình chính là:

- Chuỗi cửa hàng giảm giá (Wal-Mart Discount Store Chain): chủng loại hàng hóa phong phú đa dạng, nhiều phẩm cấp chất lượng, giá rẻ và bầu không khí mua sắm thoải mái, tiện lợi. Cửa hàng có diện tích trung bình 98.000 feet vuông, sử dụng khoảng 225 nhân viên, bày bán 62.500 mặt hàng. Cửa hàng rộng rãi, sạch sẽ, sáng sủa, quầy kệ thoáng nhiều hàng hóa.

- Chuỗi siêu thị tại trung tâm thành phố (Wal-Mart Neighborhood Market Chain): cung cấp sự tiện nghi trong mua sắm, bán các sản phẩm tiêu dùng thiết yếu, thuốc và sản phẩm tiêu dùng khác. Siêu thị có diện tích trung bình 43.000 feet vuông, sử dụng 95 nhân viên, bày bán khoảng 38.000 mặt hàng gồm: thực phẩm, hóa mỹ phẩm, văn phòng phẩm...

- Chuỗi đại siêu thị (Wal-Mart Supercenter Chain): giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc nhờ cung cấp đầy đủ các sản phẩm tiêu dùng hàng ngày và hàng hóa thông dụng khác trong cùng một siêu thị và nhiều gian hàng chuyên doanh khác như văn hóa phẩm, bảo trì sửa chữa xe, điện, nhà hàng, chụp hình lấy ngay, dịch vụ rửa ảnh, làm tóc, ngân hàng... theo phương châm “one stop shopping”. Một Supercenter rộng khoảng 187.000 feet vuông, sử dụng 400 nhân viên và bày bán 116.000 mặt hàng.

- Chuỗi nhà kho bán sỉ (Sam's Club Chain): chủ yếu phục vụ các nhà bán lẻ nhỏ có đăng ký Thẻ hội viên, kinh doanh hàng thông dụng và hàng đóng gói số lượng lớn với giá sỉ. Khách hàng chính là các văn phòng, công ty, trường học, nhà trẻ, nhà hàng, khách sạn, nhà bán lẻ, nhà thờ, các cửa hàng làm đẹp... Lệ phí đăng ký thẻ hội viên là 30 USD cho DN và 35 USD cho cá nhân. Một Sam's Club sử dụng khoảng 175 nhân viên, kinh doanh 5.000 mặt hàng khác nhau.

Đến 31.3.2008 Wal-Mart có 1.343 cửa hàng giảm giá, 1.730 đại siêu thị, 552 nhà kho bán sỉ và 86 siêu thị trung tâm thành phố ở Mỹ. Trên thị trường quốc tế Wal-Mart có các cửa hàng tại Bắc Mỹ, Nam Mỹ, châu Âu, châu Á.

1.4.1.2. Carrefour (Pháp)

Carrefour là tập đoàn phân phối hàng đầu của châu Âu và thứ hai thế giới thành lập năm 1959. Năm 1960, Carrefour mở siêu thị đầu tiên. Năm 1970 Carrefour đăng ký và niêm yết tại thị trường chứng khoán Paris. Năm 1981 Carrefour giới thiệu hệ thống Thẻ thanh toán Carrefour mang tên The Pass Card. Năm 1985 nhãn hàng riêng của Carrefour được ra đời.

Carrefour hiện có hơn 11.000 cửa hàng hoạt động tại 31 quốc gia châu Âu, Nam Mỹ và châu Á, với doanh thu 2008 khoảng 100 tỷ Euro; sử dụng 430.000 lao động.

Các thương hiệu của các chuỗi siêu thị, chuỗi cửa hàng của Carrefour

Champion: Chuỗi siêu thị quốc tế của Carrefour có hơn 1.000 siêu thị, doanh thu 12,2 tỷ Euro/năm, sử dụng 60.000 lao động. Mỗi siêu thị Champion có diện tích trung bình 1.500m², kinh doanh hàng thực phẩm phục vụ nhu cầu của các hộ gia đình.

Dia: Chuỗi cửa hàng giảm giá có 3.700 cửa hàng thành viên (kể cả các cửa hàng nhượng quyền thương hiệu) và 26 nhà kho, sử dụng 22.000 nhân viên, kinh doanh 1.600 - 2.000 mặt hàng thực phẩm, sản phẩm chăm sóc cá nhân và chất tẩy rửa.

Chuỗi cửa hàng giảm giá gồm 459 cửa hàng tại Pháp, sử dụng 6.000 lao động. Doanh thu 1,4 triệu Euro/năm; kinh doanh 1.200 mặt hàng. Các cửa hàng Ed cung cấp một môi trường mua sắm tiện lợi, thoải mái với giá cả rẻ, sản phẩm bày bán được đóng gói từ bao bì gốc, các sản phẩm nhãn hàng riêng, quầy hàng bố trí thông thoáng, hệ thống quầy thu ngân tính tiền nhanh với các loại thẻ thanh toán.

Carrefour: Chuỗi đại siêu thị Carrefour trên thị trường quốc tế với hơn 730 đại siêu thị. Chuỗi siêu thị Carrefour sử dụng 221.000 lao động tại 30 quốc gia, đóng góp 60% tổng doanh thu của tập đoàn. Quan điểm kinh doanh của đại siêu thị Carrefour là mọi thứ trong một nhà - The “everything under one roof”. Sự tăng trưởng của chuỗi đại siêu thị Carrefour ngày càng cao khi Carrefour phát triển các nhãn hàng riêng Carrefour, Filire Quality và Topbike...

Chuỗi cửa hàng tiện dụng hàng đầu tại Pháp đặt tại các trung tâm thành phố và khoảng 50 trạm xăng liên kết với BP với 800 cửa hàng 70 - 400m², doanh thu 0,5 - 2 triệu Euro/năm. 8 Huit bán 2.000 - 5.000 mặt hàng của các nhãn hiệu lớn và nhãn hàng riêng, mở cửa từ 8h00 - 20h00. Cửa hàng cung cấp tối thiểu 4 tiện ích trong số 20 dịch vụ như giao hàng tận nhà, truy cập internet, giặt ủi...

Shopi: Chuỗi cửa hàng tiện dụng ở các khu vực nội và ngoại thành. Đây là hệ thống cửa hàng nhượng quyền với 600 cửa hàng, 5.500 nhân viên, doanh thu 1,4 tỷ Euro/năm. Một cửa hàng có diện tích 400 - 900m², kinh doanh 6.500 mặt hàng trong đó có 2.500 mặt hàng thực phẩm tươi sống và khoảng 1.000 nhãn hàng riêng.

Promocash: Chuỗi nhà kho bán sỉ thực phẩm với 130 nhà kho có diện tích bán hàng trung bình 1.500 - 4.000m², doanh thu 0,91 tỷ Euro/năm. Promocash kinh doanh 10.000 mặt hàng gồm thực phẩm và phi thực phẩm chủ

yếu phục vụ các nhà hàng, khách sạn, các hộ kinh doanh hàng thực phẩm, bán cafe...

Chiến lược và phương châm kinh doanh: Chiến lược kinh doanh của Carrefour là chiếm lĩnh thị phần bán lẻ thông qua việc xây dựng hệ thống các chuỗi cửa hàng kinh doanh theo nhiều quan điểm và loại hình khác nhau có khả năng đáp ứng và phù hợp nhất với yêu cầu thị trường. Trong đó Carrefour tập trung khai thác thế mạnh của việc phối hợp 3 loại hình chủ yếu là siêu thị, đại siêu thị và cửa hàng giảm giá.

Phương châm kinh doanh của Carrefour là luôn luôn ưu tiên cung cấp những sản phẩm đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, tập trung vào 4 vấn đề chủ yếu:

- Bảo đảm cung cấp những sản phẩm an toàn thông qua chính sách liên kết với nông dân và các nhà sản xuất để kiểm soát chặt chẽ chất lượng sản phẩm, tổ chức những dấu hiệu, những nhãn hàng riêng để người tiêu dùng có thể nhận biết.

- Bảo đảm các chỉ tiêu vi sinh.

- Áp dụng nguyên tắc “an toàn là trên hết”.

- Thủ tục gọi hàng đơn giản và hàng hóa được giao nhanh chóng, hiệu quả, trong vòng không quá 2 giờ.

Quan điểm và loại hình kinh doanh

Carrefour có các quan điểm và loại hình kinh doanh chủ yếu sau: chuỗi đại siêu thị Carrefour, chuỗi siêu thị Champion, chuỗi cửa hàng giảm giá Dia và Ed, chuỗi cửa hàng tiện ích, chuỗi nhà kho bán sỉ Promocash.

1.4.1.3. Metro Group (Đức)

Metro Group là tập đoàn phân phối hàng đầu của Đức, đứng hàng thứ ba châu Âu và thứ tư thế giới với hơn 250.000 nhân viên, hoạt động tại hơn 30 quốc gia với mạng lưới 2.370 cửa hàng và doanh thu khoảng 80 tỷ Euro vào năm 2008.

Tổ chức của Metro Group: Bộ máy văn phòng chính của Metro AG chịu trách nhiệm điều hành và chỉ đạo toàn bộ hoạt động của tập đoàn. Metro AG

quyết định các chính sách định hướng chung cho toàn tập đoàn, chịu trách nhiệm định vị, phân bổ và bảo đảm nguồn lực tài chính, giao dịch và làm việc với các thị trường vốn, quyết định các vấn đề chính về nhân sự và phát triển nguồn nhân lực.

Metro Group phân các hoạt động của mình thành bốn lĩnh vực: bán sỉ, bán lẻ thực phẩm, các cửa hàng chuyên doanh và cửa hàng bách hóa tổng hợp. Phục vụ cho hoạt động kinh doanh của toàn tập đoàn là một hệ thống các công ty chuyên trách việc cung cấp các dịch vụ gồm thu mua, hậu cần logistics, công nghệ thông tin, quảng cáo, tài chính, bảo hiểm, bất động sản.

Tôn chỉ hoạt động và chiến lược của Metro Group

Tôn chỉ của Metro Group là trở thành động lực thúc đẩy mạnh mẽ hoạt động phân phối và bán lẻ trên thị trường thông qua việc không ngừng gia tăng lợi nhuận cùng với việc phát triển một cách ổn định và bền vững các giá trị của tập đoàn.

Metro Group luôn định vị mình trên thị trường là một DN hoạt động hướng tới những “giá trị kinh tế gia tăng” với sự năng động trong kinh doanh, tính chuyên nghiệp và hiệu quả cao. Metro Group luôn đem lại lợi ích cao nhất cho các cổ đông, thiết lập hệ thống kiểm soát và quản lý toàn cầu bảo đảm việc thực thi các chiến lược của tập đoàn trên phạm vi toàn thế giới.

Chiến lược và phương châm kinh doanh của Metro Group luôn hướng tới khách hàng, quan tâm và thỏa mãn tốt nhất từng nhu cầu chi tiết của họ, duy trì sự trung thành gắn bó của khách hàng, không ngừng gia tăng những lợi ích cho khách hàng và thường xuyên cải tiến hoạt động về mọi mặt, ứng dụng các công nghệ tiên tiến, phát huy thế mạnh và hiệu quả của một chuỗi cung ứng lớn, tạo ra môi trường mua sắm tiện lợi, đáp ứng những mong đợi của khách hàng một cách tốt nhất.

Quan điểm và loại hình kinh doanh chủ yếu sau đây:

- Chuỗi nhà kho bán sỉ trả ngay và tự chuyên chở Metro Cash and Carry với 475 nhà kho, doanh thu 35 tỷ Euro (2008).
- Chuỗi đại siêu thị Real với 289 đại siêu thị, doanh thu 9,2 tỷ Euro (2008)

- Chuỗi siêu thị Extra với 466 siêu thị, doanh thu 5,77 tỷ Euro (2008).
- Chuỗi cửa hàng chuyên doanh hàng điện tử và điện gia dụng Media Markt and Saturn với 436 cửa hàng, doanh thu 14,56 tỷ Euro (2008).
- Chuỗi cửa hàng chuyên doanh đồ gia dụng và dụng cụ gia đình Praktiker với 339 cửa hàng, doanh thu 4,8 tỷ Euro (2008).
- Chuỗi cửa hàng bách hóa tổng hợp Galeria Kaufhof với 148 cửa hàng, doanh thu 5,8 tỷ Euro (2008).

Hoạt động mua tập trung: Hoạt động mua tập trung của tập đoàn do công ty Metro Group Buying GmbH (Metro Group Purchasing) - MGP - đảm trách. Việc mua hàng tập trung với số lượng lớn của MGP giúp thu được giá mua tốt và những điều kiện ưu đãi, đem lại nhiều lợi ích cho khách hàng đồng thời giúp gia tăng khả năng cạnh tranh cho bộ phận bán hàng. MGP tăng cường phát triển nhãn hàng riêng với giá cả tốt, chất lượng ổn định, mang nét độc đáo riêng có của Metro Group đã giúp gia tăng lượng khách hàng trung thành gắn bó với Metro. MGP hiện có hệ thống trung tâm mua hàng đặt tại Hong Kong, Nga, Ba Lan và Thổ Nhĩ Kỳ cùng với các chi nhánh của nó để khai thác và thu mua hàng hóa từ khắp nơi.

Hoạt động hậu cần logistics: Hoạt động hậu cần logistics của tập đoàn do công ty Metro Group Logistics GmbH - MGL- đảm trách. MGL chịu trách nhiệm vận chuyển và phân phối hàng hóa đến tất cả các đơn vị thành viên số lượng hơn 1,2 triệu đơn vị đóng gói, chiều dài vận chuyển lên đến 240.000 km mỗi ngày trong phạm vi quốc gia và toàn thế giới. MGL hiện có 3.348 nhân viên, giao dịch vận chuyển và phân phối hàng hóa của hơn 4.300 nhà cung cấp với trên 23.000 mặt hàng.

Hệ thống công nghệ thông tin: Hệ thống công nghệ thông tin và mạng điện toán do công ty Metro Group Information Technology GmbH - MGI- đảm trách. MGI chuyên cung cấp các dịch vụ và tư vấn về công nghệ thông tin bao gồm các giải pháp về quản trị hàng hóa, hậu cần, SAP, cơ sở dữ liệu kho hàng, tự động đặt hàng, hệ thống phân tích và quản lý thông tin; các trung tâm điều hành; hệ thống mạng kết nối; chiến lược công nghệ thông tin... Nó bảo đảm sự

liên lạc và quản lý xuyên suốt trong toàn hệ thống giữa các đơn vị thành viên với văn phòng trung tâm. Hơn 5.600 người sử dụng ở hơn 900 cửa hàng có thể giao dịch với văn phòng chính qua mạng điện toán chung, mỗi ngày hơn 68.000 thư điện tử từ các nhân viên của trên 2.000 cửa hàng giao dịch qua hệ thống, hơn 5000 người truy cập kho cơ sở dữ liệu của MGI.

1.4.2. Tình hình phát triển chuỗi siêu thị Sài Gòn Co-op

Nhận thức về mô hình chuỗi siêu thị đã hình thành và bước đầu được triển khai tại Saigon Co.op. Tuy nhiên việc xây dựng các nội dung của mô hình chuỗi siêu thị vẫn còn rời rạc theo từng mảng công việc, từng dự án riêng, thiếu tính liên kết và chưa được hệ thống hóa nâng lên tầm chiến lược một cách hoàn chỉnh. Việc đầu tư nghiên cứu, xây dựng và hoàn thiện mô hình thiếu chiều sâu và tính toàn diện đồng thời giữa xây dựng và triển khai thực hiện còn thiếu đồng bộ, chất lượng chưa cao. Co.opMart vẫn chưa đúc kết và khái quát hóa để có thể khẳng định mô hình chuỗi siêu thị Co.opMart của mình là gì, cấu trúc sở hữu và cơ chế vận hành của nó ra sao, bộ máy của nó được tổ chức như thế nào, mô hình chuỗi siêu thị Co.opMart có những nội dung gì... Nói cách khác, Co.opMart chưa trở thành một chuỗi siêu thị được xây dựng hoàn chỉnh với đầy đủ nội dung và ý nghĩa của nó.

Về cấu trúc sở hữu: thực trạng xây dựng chuỗi siêu thị Co.opMart thời gian qua cho thấy cấu trúc sở hữu chưa được xem là bộ phận cấu thành của mô hình chuỗi siêu thị Co.opMart.

Hiện chuỗi siêu thị Co.opMart có hai cấu trúc sở hữu khác nhau. 11 siêu thị Co.opMart ở TP. HCM và Co.opMart Qui Nhơn là sở hữu thuần nhất 100% vốn của Saigon Co.op. Co.opMart Cần Thơ và Co.opMart Mỹ Tho là sở hữu liên doanh giữa Saigon Co.op với các DN địa phương. Saigon Co.op nắm giữ phần vốn chi phối đa số tại các đơn vị liên doanh này.

Đối với hình thức nhượng quyền kinh doanh: hiện tại Saigon Co.op chưa triển khai. Việc Saigon Co.op chưa triển khai hình thức này là có cơ sở và hoàn toàn hợp lý. Bởi vì, hình thức nhượng quyền kinh doanh chỉ có thể được triển khai có hiệu quả khi Saigon Co.op đã có một mô hình chuỗi siêu thị

Co.opMart hoàn chỉnh với đầy đủ các nội dung, cơ chế và các chuẩn mực mang nét đặc trưng riêng có của nó được thể hiện đầy đủ trong hệ thống quan điểm kinh doanh Co.opMart cùng với một bộ máy phục vụ chuỗi và quản lý hệ thống quan điểm kinh doanh Co.opMart mạnh, hoạt động có hiệu quả. Đây là một hướng phát triển mới trong thời gian mới mà Co.opMart cần quan tâm nghiên cứu và ứng dụng.

Về cơ chế hoạt động: tương tự như cấu trúc sở hữu, cơ chế hoạt động của chuỗi, hệ thống các mối quan hệ chỉ đạo điều hành, quản lý, kiểm tra, giám sát chưa được xem là một bộ phận cấu thành của mô hình chuỗi siêu thị Co.opMart.

Đối với các Co.opMart do Saigon Co.op đầu tư vốn 100%: toàn bộ hoạt động được điều hành bởi văn phòng chính của Saigon Co.op theo hệ thống quan điểm kinh doanh Co.opMart. Các siêu thị này là những đơn vị hạch toán định mức, trừ Co.opMart Qui Nhơn do ở tỉnh nên thành lập công ty con TNHH một thành viên trực thuộc Saigon Co.op. Các qui chế và qui trình làm việc, các chỉ tiêu kế hoạch và các định mức do Saigon Co.op giao hàng năm là cơ sở để Saigon Co.op quản lý và điều hành các siêu thị của mình. Đồng thời đó cũng chính là những căn cứ có tính chất pháp lệnh mà các siêu thị Co.opMart phải có nhiệm vụ triển khai thực hiện.

Đối với các đơn vị liên doanh: để bảo đảm quyền quản lý và điều hành theo hệ thống quan điểm kinh doanh Co.opMart, Saigon Co.op chủ động nắm giữ đa số vốn trong liên doanh, các đối tác liên doanh chỉ nắm tối đa 30% vốn điều lệ của công ty liên doanh. Saigon Co.op giữ vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị và cử Giám đốc cùng với bộ khung cán bộ chủ chốt để điều hành toàn bộ công ty liên doanh. Cách làm này có ưu điểm là bảo đảm được sự quản lý và điều hành xuyên suốt của Saigon Co.op theo đúng yêu cầu của chuỗi siêu thị Co.opMart. Tuy nhiên nó có nhược điểm là: (1) khó triển khai nhân rộng hình thức này do các đối tác trong liên doanh cảm thấy vai trò của mình bị lu mờ, toàn bộ các vị trí chủ chốt của công ty liên doanh như Chủ tịch hội đồng quản trị, Giám đốc, Kế toán trưởng đều do Saigon Co.op nắm giữ, (2) Saigon co.op phải điều động nhiều nhân sự sang công tác tại các công ty liên doanh trong

khi nguồn lực của mình có giới hạn. Nếu tiếp tục duy trì theo phương thức này Saigon Co.op khó lòng nhân rộng nhanh chóng các siêu thị Co.opMart hoạt động theo cơ chế liên doanh.

Về quan điểm kinh doanh: Qua quá trình xây dựng, chuỗi siêu thị Co.opMart đã hình thành cho mình một quan điểm kinh doanh trong đó xác định rõ các tầng lớp nhân dân lao động, CBCN và đa số người tiêu dùng có thu nhập trung bình và trung bình khá là đối tượng phục vụ, là khách hàng mục tiêu của Co.opMart. Loại hình kinh doanh của Co.opMart là loại hình siêu thị (supermarket) mang đậm nét đặc thù của Việt Nam và gắn liền với bản chất “người nội trợ đảm đang của nhân dân” của thành phần kinh tế hợp tác xã. Các siêu thị Co.opMart kinh doanh bán lẻ các mặt hàng tiêu dùng thiết yếu phục vụ nhu cầu mua sắm hàng ngày của các tầng lớp nhân dân như: thực phẩm tươi sống, chế biến nấu chín; thực phẩm công nghệ và đông lạnh; hóa phẩm; quần áo và vải sợi; đồ dùng gia đình; đồ chơi, hàng lưu niệm và văn hóa phẩm... Đây chính là tiền đề và nền tảng quan trọng định hướng cho mọi hoạt động của chuỗi siêu thị Co.opMart.

Tuy nhiên Co.opMart chưa khẳng định rõ những lợi thế cạnh tranh bền vững và lâu dài cần phải tập trung đầu tư xây dựng. Các nguyên tắc tổ chức và hoạt động của chuỗi siêu thị Co.opMart chưa đầy đủ và thiếu những chuẩn mực áp dụng chung cho toàn hệ thống.

Mặt khác việc triển khai các ý tưởng kinh doanh vẫn chưa thật chính xác và đồng bộ ở các siêu thị Co.opMart. Phòng nghiệp vụ bán chỉ mới dừng lại ở chức năng phân tích tình hình kinh doanh, đánh giá hoạt động của các đối thủ và đưa ra các kiến nghị chứ chưa thật sự trở thành bộ phận xây dựng, chỉ đạo thực hiện, quản lý, kiểm tra toàn bộ hệ thống quan điểm kinh doanh của chuỗi siêu thị Co.opMart.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho sự phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

Để trở thành HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thực sự mạnh là điều không dễ trong bối cảnh hội nhập hiện nay, bởi một HTPP hiện đại dạng chuỗi

STBL mạnh phải là hệ thống chiếm thị phần đáng kể trên thị trường bán lẻ và có được hình ảnh tốt trong tâm trí người tiêu dùng. Muốn vậy phải có các điều kiện: HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải có một số lượng tương đối lớn và đa dạng các loại hình bán lẻ hiện đại, mỗi thành viên của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải thực hiện tốt chức năng của mình, các phần tử trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải có sự liên kết thực sự chặt chẽ để tạo ra khả năng cạnh tranh tốt nhất cho cả hệ thống. Qua nghiên cứu cho phép rút ra một số bài học kinh nghiệm sau cho sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội:

Thứ nhất, từng bước chuẩn hoá hoạt động của HTPP hiện đại hiện có. Cần tập trung nâng cao chất lượng phục vụ của hệ thống, của từng thành viên trong hệ thống. Kinh nghiệm này rất quý báu trong điều kiện ở Việt Nam nói chung hiện nay chỉ riêng ở loại hình siêu thị đã có tới 29,29% không đủ tiêu chuẩn phân loại siêu thị. Còn trong số siêu thị đủ tiêu chuẩn phân loại thì có tới 60,59% siêu thị loại 3 và chỉ có 4,4% siêu thị loại 1 (Nguồn: Báo cáo hoạt động siêu thị Việt Nam năm 2009- Bộ Công Thương).

Còn ở Hà Nội, trong điều kiện khó khăn về mặt bằng kinh doanh cho các DN khu vực nội thành, việc xây mới các trung tâm thương mại, các siêu thị qui mô lớn là biện pháp ít có tính khả thi. Vì vậy với các mặt bằng kinh doanh có qui mô nhỏ nên tính toán để chuyển đổi thành loại hình các cửa hàng thuận tiện và phát triển thành hệ thống riêng bên cạnh hệ thống chuỗi siêu thị và trung tâm thương mại. Còn với các siêu thị đã xếp hạng thì cần thường xuyên nâng cao chất lượng phục vụ, coi trọng các tiêu chuẩn về văn minh thương mại, các dịch vụ hỗ trợ khách hàng. Cũng cần có hình thức liên kết hợp lý các trung tâm thương mại, các siêu thị để tăng cường khả năng cạnh tranh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trong hội nhập kinh tế quốc tế. Cũng nên tính toán tới việc hình thành hệ thống bán lẻ hiện đại mang tính quốc gia, không chỉ tồn tại và phát triển ở các thành phố lớn như Hà Nội, mà có thành viên ở nhiều địa phương trong cả nước, bởi vì tính thống nhất sẽ giúp cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thuận lợi hơn trong việc tạo dựng hình ảnh và quảng bá thương hiệu trong cộng đồng ở nhiều địa phương trong cả nước.

Thứ hai, xây dựng thương hiệu chung và mọi hoạt động cũng như điều hành cần thống nhất trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là rất cần thiết, bởi thực tế hiện nay, nhìn chung các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên thị trường các thành phố lớn nói chung và ở Hà Nội nói riêng chưa được tập trung, thống nhất và có nhiều những thành phần với nhiều tên gọi khác nhau. Và điều đó thực sự không tạo cảm hứng, niềm tin cho khách hàng cũng như rất khó để lại hình ảnh đẹp trong tâm trí khách hàng. Theo đó, rất cần thiết việc lấy một tên gọi chung cho toàn bộ HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội. Mặt khác, thương hiệu của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL gắn liền với thương hiệu DN chủ sở hữu. Vì vậy các thành viên của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trước hết cần có chiến lược xây dựng và quảng bá thương hiệu chung của hệ thống trước khi xây dựng chiến lược cho việc phát triển thương hiệu riêng.

Thứ ba, phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL theo hướng vươn ra bên ngoài địa giới của các thành phố Hà Nội. Kinh nghiệm cho thấy sự phát triển ra bên ngoài sẽ tạo điều kiện cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL vươn tới những thị trường mới, khách hàng mới để tăng cường quảng bá, tạo dựng thương hiệu. Nếu như khu vực nội thành Hà Nội đã dần trở nên chật chội và khó khăn vì sự cạnh tranh của các đối tác trong và ngoài nước thì tại sao không nghĩ tới chuyện vươn xa và đầu tư về những vùng sâu, vùng xa bởi ở đó qui mô, khả năng đầu tư của DN trong nước sẽ đảm bảo hơn, vừa sức hơn.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG PHÂN PHỐI HIỆN ĐẠI DẠNG CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

2.1 Khái quát HTPP bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội

2.1.1. Khái quát về nhu cầu sử dụng dịch vụ phân phối bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội

Ngày 29/5/2008 Quốc hội khoá XI đã thông qua việc mở rộng địa giới hành chính Thủ đô Hà Nội, dẫn tới Thủ đô Hà Nội mới có tổng qui mô diện tích tự nhiên trên 3.300 km², với qui mô dân số hơn 6 triệu người, trong đó có 2,5 triệu dân đô thị. Hà Nội mở rộng trong qui hoạch tới năm 2030 và tầm nhìn tới 2050 là Thủ đô biểu trưng của quốc gia, một đô thị hiện đại năng động, trung tâm hành chính, chính trị quốc gia, trung tâm lớn về văn hoá, giáo dục, kinh tế và giao dịch quốc tế. Ngoài ra, Bộ Xây dựng đã trình Chính phủ qui hoạch Vùng Thủ đô, bao gồm toàn bộ Thủ đô Hà Nội hiện nay và 6 tỉnh: Hà Nam, Hưng Yên, Vĩnh Phúc, Hải Dương, Hoà Bình và Bắc Ninh. Như vậy, trong tương lai Vùng Thủ đô Hà Nội sẽ là vùng kinh tế tổng hợp lớn của quốc gia và khu vực, là “vùng đô thị hạt nhân trung tâm”. [41]

Với vị trí là Thủ đô của cả nước, Hà Nội là thị trường tiêu thụ hàng hoá vào hàng lớn nhất nước. Với qui mô dân số đông và thu nhập bình quân cũng vào hàng cao nhất nước, là nơi thu hút tập trung được nhiều cư dân trẻ, có trình độ, có việc làm ổn định và thu nhập cao nên nhu cầu mua sắm của người dân Thủ đô cũng rất cao so với mặt bằng chung. Bên cạnh đó, Thủ đô cũng là trái tim cả nước, là trung tâm văn hoá lớn với nhiều di tích văn hoá, lịch sử tầm cỡ nên cũng là điểm đến của hàng triệu du khách trong và ngoài nước, bổ sung hàng triệu lượt khách hàng mỗi năm cho dịch vụ bán lẻ. Đây là những điều kiện khá thuận lợi để thương mại bán lẻ ở Hà Nội phát triển thời gian qua. Với qui mô dân số gia tăng như vậy và là trung tâm thu hút khách du lịch, Hà Nội trở thành một khu vực có nhu cầu tiêu dùng cao, và vì vậy có tiềm năng lớn đối với dịch vụ phân phối bán lẻ phục vụ cho nhu cầu sinh hoạt và làm việc của người dân thành phố cũng như du khách. Hà Nội cũng là một trong những nơi tập trung dân cư có trình độ cao và thu nhập cao, vì vậy là một trong những

trung tâm của sức mua đòi hỏi dịch vụ phân phối bán lẻ chất lượng cao văn minh hiện đại. Điều này thể hiện ở tốc độ tăng giá trị hàng năm của thương mại Hà Nội giai đoạn 2003 - 2008 bình quân trên 12%/năm, cao hơn tốc độ tăng bình quân trong cả nước là 7,4% thể hiện nhu cầu đổi mới với dịch vụ phân phối của người dân thành phố gia tăng với tỷ lệ rất cao và tạo ra tiềm năng lớn cho việc phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ. [33]

Về cơ cấu thành phần kinh tế tham gia lĩnh vực phân phối bán lẻ, cho tới nay thành phần kinh tế ngoài nhà nước và có vốn đầu tư nước ngoài chiếm tỉ trọng lớn trong bán lẻ với khoảng trên 85% tổng mức lưu chuyển bán lẻ, và vốn đầu tư của thành phần kinh tế nhà nước giảm dần khi tỷ trọng vốn đầu tư của hai thành phần kinh tế trên gia tăng. Về cơ cấu tổng mức bán lẻ hàng hoá và dịch vụ tiêu dùng xã hội thì ngành thương mại vẫn chiếm tỉ trọng lớn, khoảng 75% như vậy lĩnh vực thương mại và phân phối bán lẻ đóng góp một phần quan trọng và sự phát triển kinh tế xã hội của thành phố Hà Nội. [33]

Lĩnh vực phân phối bán lẻ của thành phố Hà Nội thời gian qua phát triển khá nhanh, xứng tầm là trung tâm thương mại lớn của đất nước, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng của thành phố và khách du lịch và đến với thành phố Hà Nội. Dịch vụ phân phối bán lẻ ở thành phố Hà Nội đã có sự góp mặt của nhiều các thành phần kinh tế tạo nên một thị trường với các đối thủ cạnh tranh tham gia khá đa dạng và phong phú, trong đó có các nhà phân phối lớn có tên tuổi thuộc thành phần kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài như Metro, Big C, Pakson, và các nhà phân phối thuộc thành phần kinh tế vốn đầu tư trong nước có Hapro, Intimex, Phú Thái... đang tập trung phát triển thế và lực của mình trên thị trường cạnh tranh ngày càng gia tăng. Hệ thống phân phối bán lẻ của thành phố rất đa dạng về loại hình cơ sở bán lẻ bao gồm hệ thống cửa hàng bán lẻ truyền thống, các trung tâm thương mại truyền thống, các quầy và các sạp hàng ở chợ, các hộ kinh doanh; và loại hình bán lẻ hiện đại gồm các đại siêu thị, các siêu thị, các cửa hàng tiện lợi... đang góp phần thoả mãn ngày càng tốt hơn nhu cầu của người dân trong mua sắm và tiêu dùng, tạo nên một diện mạo thị trường bán lẻ năng động, từng bước theo hướng văn minh, hiện đại.

Thu nhập của người dân thành phố Hà Nội ngày càng gia tăng, dẫn tới nhu cầu về dịch vụ phân phối hiện đại cũng gia tăng, cùng với sự phát triển kinh tế của quốc gia, thành phố và sự hội nhập kinh tế khu vực và thế giới. Về nhu cầu với dịch vụ thương mại và phân phối hiện đại của người dân thành phố Hà Nội cũng không ngừng tăng lên cùng với sự phát triển kinh tế và xã hội của thành phố. Người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi cao hơn về tính thuận tiện, trình độ văn minh phục vụ và dịch vụ khách hàng phong phú. Xu hướng tiêu dùng của người dân cũng có những thay đổi đáng kể về thói quen và văn hoá mua sắm trong những năm qua cùng với sự gia tăng thu nhập của người dân thành phố và gia tăng tổng dân số của thành phố. Tuy nhiên sự phát triển của cung ứng dịch vụ phân phối hiện đại nói chung còn hạn chế, theo thống kê hiện nay lượng hàng hoá thông qua hệ thống phân phối bán lẻ hiện đại hiện tại mới chỉ đạt khoảng 15%, và dự kiến sẽ đạt khoảng trên 20% vào năm 2012 và khoảng 60% vào năm 2020 so với tổng lượng hàng hóa phân phối của toàn thành phố [25]. Như vậy, hệ thống phân phối bán lẻ hiện đại của thành phố Hà Nội là thị trường vẫn còn nhiều tiềm năng cần được đầu tư và khai thác hợp lý nhằm đóng góp tốt nhất vào sự phát triển kinh tế xã hội của thành phố và phục vụ tốt nhu cầu của người dân. Trong những năm tới, đất nước ta phải mở cửa thị trường dịch vụ nhất là dịch vụ phân phối theo cam kết gia nhập WTO và giảm dần các rào cản sẽ tạo môi trường đầu tư và kinh doanh thông thoáng hơn cho các nhà đầu tư ở trong và ngoài nước vào lĩnh vực phân phối tạo ra một môi trường cạnh tranh gay gắt hơn và đầy thách thức hơn đối với việc phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ của thành phố.

2.1.2. Thực trạng về phát triển dịch vụ phân phối bán lẻ ở thành phố Hà Nội

2.1.2.1. Thực trạng hoạt động của dịch vụ phân phối bán lẻ Nhà nước ở Hà Nội

Trước đây trong thời kỳ bao cấp, hoạt động dịch vụ phân phối là chủ yếu do các đơn vị của nhà nước nắm giữ và thực hiện được gọi là thương mại Nhà nước. Thương mại của nhà nước ở Hà Nội vào thời kỳ đó hoạt động chủ yếu theo mệnh lệnh hành chính, nên hiệu quả kinh doanh không được chú trọng. Thương mại Nhà nước nắm gần như toàn bộ khâu bán buôn và chi phối hầu hết

bán lẻ. Khi chuyển sang hoạt động theo cơ chế thị trường, lúc đầu các doanh nghiệp thương mại Nhà nước cung ứng dịch vụ phân phối bán buôn bán lẻ ở Hà Nội rất lúng túng và gặp nhiều khó khăn. Sau một thời gian thích nghi với cơ chế thị trường, nhất là sau khi thực hiện nghị định 388- HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Thủ tướng Chính phủ) về việc sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, các doanh nghiệp thương mại Nhà nước ở Hà Nội đã dần ổn định và có bước phát triển, đã đầu tư sửa chữa, nâng cấp hầu hết mạng lưới kinh doanh dịch vụ phân phối, đáp ứng yêu cầu bước đầu về văn minh thương mại, góp phần quan trọng trong việc nâng cao tổng mức lưu chuyển hàng hoá bán lẻ xã hội của cả nước và của thành phố Hà Nội [34]. Trước khi mở rộng địa giới hành chính, trên địa bàn thành phố có 259 doanh nghiệp Nhà nước kinh doanh thương mại - dịch vụ, trong đó có 212 doanh nghiệp kinh doanh thương mại phân phối thuần túy, 42 doanh nghiệp kinh doanh khách sạn - ăn uống dịch vụ và 5 doanh nghiệp kinh doanh du lịch. Trong tổng số các doanh nghiệp thương mại Nhà nước, có 140 doanh nghiệp trực thuộc các Bộ, các ngành Trung ương và 119 doanh nghiệp trực thuộc thành phố và quận, huyện của thành phố [34].

Tình hình phát triển của dịch vụ phân phối bán buôn bán lẻ của Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội được thể hiện trên một số mặt sau đây:

Về lao động: Số lao động làm việc trong lĩnh vực phân phối hàng hóa và dịch vụ trên địa bàn thành phố tính đến năm 2008 có khoảng trên 45,5 ngàn người (trong đó, hoạt động thương mại hàng hóa có trên 37,9 ngàn người, thương mại ăn uống, dịch vụ và khách sạn trên 5,6 ngàn người; thương mại du lịch trên 1,8 ngàn; thương mại dịch vụ cá nhân trên 60 ngàn người). Trong số này số lao động thuộc khối thương mại trung ương là trên 30,6 ngàn người, và thuộc địa phương trên 14,9 ngàn người.

Về doanh thu: doanh thu dịch vụ phân phối bán lẻ hàng năm của thương mại Nhà nước giai đoạn 2003- 2008 đạt khoảng 45 - 60 ngàn tỷ đồng, chiếm 27- 28% tổng mức lưu chuyển hàng hoá bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Về lợi nhuận: tỷ lệ lợi nhuận của doanh nghiệp thương mại Nhà nước so với vốn Nhà nước đầu tư thấp, lợi nhuận trước thuế chỉ đạt bình quân hàng năm khoảng 5- 7% trên tổng số vốn kinh doanh. Sau khi bù đắp chi phí vật

chất, trả lương, nộp thuế lợi tức, lợi nhuận sau thuế còn lại không đáng kể, thậm chí nhiều doanh nghiệp không có lãi [34].

Về nộp ngân sách: Thực hiện nộp ngân sách từ kết quả sản xuất kinh doanh đạt bình quân từ 15 - 17% tổng doanh thu kinh doanh (nộp ngân sách của các doanh nghiệp thương mại Nhà nước thuộc Sở thương mại Hà Nội trước đây xếp hàng thứ ba địa phương).

Đối với các doanh nghiệp thương mại Nhà nước trực thuộc Bộ Thương mại, Tổng công ty thương mại Hà Nội và UBND các Quận, huyện có những đặc trưng như sau:

- Các doanh nghiệp thương mại thuộc Bộ Thương mại: Tính đến hết năm 2008, có 36 doanh nghiệp trực thuộc Bộ Thương mại hoạt động kinh doanh trên địa bàn Hà Nội với tổng doanh thu gần 6000 tỷ đồng (kể cả kim ngạch xuất nhập khẩu), tổng số vốn pháp định trên 600 tỷ đồng, số lao động gần 15 ngàn người, nộp ngân sách hàng năm là 550 tỷ đồng. Các doanh nghiệp thuộc Bộ Thương mại có ưu thế hơn các doanh nghiệp địa phương về vốn [4]. Hoạt động của các doanh nghiệp này chủ yếu tập trung vào lĩnh vực xuất nhập khẩu và bán buôn là chính, nhưng một số các doanh nghiệp thuộc nhóm này cũng đầu tư và tổ chức các mạng lưới dịch vụ phân phối bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội như các doanh nghiệp địa phương.

- Các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Thương mại Hà Nội (Hapro): Theo số liệu thống kê, đến năm 2007 có 42 doanh nghiệp thành viên hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, trong đó có 23 công ty con hoạt động trong lĩnh vực sản xuất - xuất nhập khẩu với tổng doanh thu hàng năm gần 1400 tỷ đồng, kim ngạch xuất nhập khẩu gần 130 triệu USD/năm; tổng số vốn pháp định gần 140 tỷ đồng; nộp ngân sách hàng năm khoảng 100 tỷ đồng (trong đó 34 tỷ đồng kinh doanh nội địa và 66 tỷ đồng thuế xuất nhập khẩu). Hệ thống dịch vụ phân phối của Hapro hiện có khoảng 450 điểm bán hàng, trong đó 60% là đi thuê của nhà nước và tư nhân. Mạng lưới phân phối của Hapro đã mở rộng tới 8 tỉnh thành cả nước để đóng bắt và khai thác phát triển nhanh của dịch vụ phân phối ở Việt Nam nhưng chủ yếu vẫn tập trung ở thành phố Hà Nội là nơi tập trung dân cư có thu nhập cao và có sức mua lớn [39].

- Các doanh nghiệp thuộc Sở, ngành khác quản lý: có khoảng 50 doanh nghiệp thuộc các Sở, ngành khác của Thành phố tham gia hoạt động thương mại trên địa bàn thành phố.

- Các doanh nghiệp thuộc UBND Quận, huyện quản lý: có 21 đơn vị kinh doanh dịch vụ thương mại nội địa, ăn uống, khách sạn và một số công ty xuất nhập khẩu. Tổng số vốn pháp định của 21 đơn vị này tại thời điểm cuối năm 2008 trên 55 tỷ, tổng số doanh thu dịch vụ hàng năm trên 400 tỷ đồng và tổng số lao động trên 3000 người, nộp ngân sách hàng năm trên 30 tỷ đồng [33]. Tuy nhiên, khu vực thương mại Nhà nước trên địa bàn Hà Nội hiện nay vẫn còn bộc lộ nhiều mặt yếu kém:

- Số lượng doanh nghiệp Nhà nước nhiều nhưng quy mô nhỏ, vốn ít, tổ chức chông chéo, phân tán, trải rộng trên tất cả các ngành hàng, tập trung ở nội thành, thiếu vắng hoạt động ở địa bàn ngoại thành, đặc biệt rất yếu kém trong việc chủ động, xúc tiến mở rộng thị trường và hoạt động thương mại ra các tỉnh bạn, cả nước và thị trường ngoài nước.

- Cơ chế quản lý điều hành nội bộ doanh nghiệp thương mại Nhà nước chưa chủ động, linh hoạt, mang nặng thói quen của thời kỳ bao cấp. Nhiều nơi tổ chức thực hiện khoán cửa hàng và quầy hàng, làm cho nhiều đơn vị thương mại quốc doanh trở thành “vỏ quốc doanh, ruột tư nhân”, chưa khai thác được sức mạnh và kinh nghiệm vốn có của các doanh nghiệp này.

- Biên chế lao động của thương mại nhà nước đã ở trong cơ chế kế hoạch tập trung bao cấp quá lâu nên không theo kịp sự chuyển đổi của lĩnh vực thương mại trong tình hình mới. Hiệu quả kinh tế - xã hội của doanh nghiệp chưa tương xứng với cơ sở vật chất, tiềm năng của hệ thống doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội. [33]

Tuy nhiên trình độ và năng lực quản lý hệ thống dịch vụ phân phối có nhiều bất cập. Về kênh phân phối chưa tổ chức được theo chiều dọc một cách tối ưu, một số luồng hàng hóa hệ thống kênh theo chiều dọc còn qua nhiều cấp trung gian bán buôn mới tới cấp bán lẻ, dẫn tới gia tăng chi phí của dịch vụ phân phối hàng hóa và đội giá bán lẻ lên cao, nhất là ở giai đoạn mới chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường. Các trung gian phân phối là các doanh nghiệp nhà nước có thể mạnh về cơ sở vật chất, nhưng có bộ máy cồng kềnh và việc

tổ chức, vận hành và quản lý kinh doanh theo các hình thái phân phối hiện đại, đặc biệt các hình thái với qui mô lớn thì chưa thực hiện được triệt để và những lĩnh vực đã thực hiện được rồi thì chưa có nhiều kinh nghiệm. Các trung gian phân phối bán lẻ khác thì được hình thành một cách tự phát do nhu cầu của thị trường với qui mô nhỏ lẻ và nhất là đối với trung gian bán lẻ, với qui mô kinh doanh như vậy không thể tạo được thế mạnh cho hệ thống dịch vụ phân phối trên thị trường. Các nhà bán buôn, bán lẻ tham gia vào hệ thống gồm các công ty nhỏ, hộ kinh doanh cá thể và người buôn bán nhỏ dẫn tới qui mô phân phối nhỏ lẻ manh mún, không hỗ trợ đắc lực cho sản xuất và giải phóng sản xuất ra khỏi chức năng lưu thông hàng hóa, và đặc biệt chưa đáp ứng được yêu cầu của nền sản xuất hàng hóa có qui mô lớn.

- Sự liên kết của doanh nghiệp cung ứng dịch vụ phân phối của nhà nước với các thành viên khác trong chuỗi cung ứng còn yếu và lỏng lẻo, chưa có khả năng lãnh đạo điều hành và kiểm soát đối với kênh phân phối dẫn tới khả năng điều chỉnh toàn bộ chuỗi cung ứng trong kênh còn yếu kém, chưa thích ứng và đáp ứng kịp thời những biến động của nhu cầu thị trường nhằm tăng hiệu quả của toàn bộ chuỗi cung ứng hàng hóa.

2.1.2.2. Tổng mức và cơ cấu lưu chuyển hàng hoá phân phối bán lẻ của thành phố Hà Nội

Trong những năm gần đây, nhu cầu và khả năng mua sắm hàng hoá của nhân dân thành phố ngày càng phát triển do số lượng dân cư và thu nhập ngày càng gia tăng, làm cho tổng mức lưu chuyển hàng hoá bán lẻ xã hội tăng lên nhanh chóng. Nếu tính theo giá hiện hành, tổng mức lưu chuyển hàng hoá bán lẻ của thành phố năm 2009 là 91353 tỷ đồng, tăng gấp 7,08 lần năm 2001. Tuy nhiên, nếu tính theo cùng một giá, tốc độ tăng trưởng mức lưu chuyển hàng hoá bán lẻ chưa cao và đến năm 2008 có xu hướng tăng chậm lại do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế quốc tế. Tổng mức bán lẻ hàng hoá và doanh thu dịch vụ bình quân đầu người tăng từ 8,3 triệu đồng/năm vào năm 2001 tới trên 16 triệu đồng/năm vào năm 2006 và khoảng 27 triệu đồng/ năm vào năm 2009.

Bảng 2.1: Tổng mức lưu chuyển hàng hoá bán lẻ xã hội thành phố Hà Nội thời kỳ 2005- 2009

	ĐVT	2	2	2	2	2
--	-----	---	---	---	---	---

- Tổng	Tỉ đồng	005	006	007	008	009
mức bán lẻ		4	5	6	7	9
hàng hoá và		5.000	5735	8600	9422	1353
dịch vụ xã hội	Triệu					
- Mức	đồng/người					
LCHH bán lẻ	/năm					
bình quân đầu		1	1	2	2	2
người		4,14	6,78	0,56	4,63	7,89

(Nguồn: Niên giám thống kê Hà Nội 2009)

Từ khi chuyển sang nền kinh tế hàng hoá với nhiều thành phần kinh tế tham gia, hoạt động của thương mại tư nhân phát triển mạnh mẽ. Nếu trước kia, thương mại quốc doanh chiếm lĩnh đa số thị trường xã hội thì những năm gần đây tỷ trọng chiếm lĩnh thị trường của thương mại quốc doanh ngày càng có xu hướng giảm đi, và tỷ trọng tham gia của các thành phần kinh tế khác gia tăng. Năm 2005, tỷ trọng của kinh tế Nhà nước trong tổng mức lưu chuyển hàng hoá bán lẻ xã hội là 12,86%, đến năm 2009 giảm xuống còn 12,2%, trong khi đó với kinh tế tư nhân lại tăng từ 30,93% lên 31,84%.

Bảng 2.2: Cơ cấu tổng mức lưu chuyển hàng hoá bán lẻ xã hội thành phố Hà Nội 2005 - 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng	100	100	100	100	100
mức					
LCHHBL	12,86	13,01	12,7	12,3	12,2
- KT					
quốc doanh	0,46	0,48	0,57	0,59	0,60
- KT	46,48	46,01	40,00	45,20	46,76
tập thể	30,93	30,83	30,32	31,76	31,84
- KT	9,27	9,67	9,6	10,15	10,7
cá thể					
- KT					

tư nhân - Khu vực có vốn đầu tư nước ngoài					
--	--	--	--	--	--

(Nguồn: Niên giám thống kê Hà Nội 2009)

2.1.2.3. Thực trạng phát triển các loại hình bán lẻ và bán lẻ hiện đại

Theo con số thống kê của thành phố Hà Nội, diện tích mạng lưới phân phối thương mại - dịch vụ trên địa bàn Hà Nội ước tính hiện có gần 3 triệu m², trong đó thành phần thương mại quốc doanh chiếm 80% và thành phần thương mại ngoài quốc doanh chiếm 20%. Phân tích chi tiết hơn về các nhóm doanh nghiệp quản lý và sở hữu mạng lưới này gồm có:

- Mạng lưới của các doanh nghiệp thuộc Bộ Thương mại nay là Bộ Công Thương có tổng diện tích trên 1,4 triệu m², gồm 140 cửa hàng có diện tích chiếm 29.000 m², chủ yếu trong nội thành của thành phố; và diện tích văn phòng giao dịch trên 106.000m², của các xí nghiệp sản xuất là 170.000m², còn kho bãi chiếm trên 1 triệu m².

- Mạng lưới kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Thương mại quản lý có tổng diện tích trên 234 ngàn m², gồm công ty Mẹ và 32 công ty thành viên, với khoảng 450 điểm bán hàng lớn nhỏ, hình thành hệ thống Trung tâm thương mại, Siêu thị, Cửa hàng thuận tiện.

Mạng lưới thương mại của các doanh nghiệp thuộc các Sở, Ngành và UBND các Quận, Huyện có diện tích khoảng trên 100.000m², chủ yếu là kinh doanh dịch vụ phân phối bán lẻ. Trong khi đó mạng lưới thương mại tư nhân có tới trên 4.000 điểm cửa hàng, nhà hàng, kiốt, khách sạn nhỏ, nhưng đa số là các điểm cửa hàng có qui mô nhỏ dẫn tới mạng lưới thương mại tư nhân manh mún, và thường được lựa chọn địa điểm tùy tiện, nhiều nơi còn gây mất mỹ quan đô thị. Mạng lưới này tập trung vào kinh doanh dịch vụ phân phối các hàng hóa và dịch vụ phục vụ nhu cầu tiêu dùng thiết yếu của người dân thành phố như kinh doanh ăn uống, giải khát, tạp phẩm, quần áo. [33]

- Mạng lưới Chợ của thành phố Hà Nội có 135 chợ lớn nhỏ (trong đó nội thành là 53 chợ, ngoại thành là 82 chợ). Số chợ tuy nhiều, nhưng 50% chợ có

quy mô nhỏ và thiếu các điều kiện để bảo đảm kinh doanh (vệ sinh, lối đi, phòng hoả, lấn chiếm vỉa hè); với tổng diện tích gần 300 ngàn m². Hệ thống chợ của thành phố Hà Nội chỉ bố trí được khoảng 16.500 người kinh doanh cố định, còn khoảng 10.000 người chưa có địa điểm kinh doanh, nhất là những người kinh doanh hàng nông sản thực phẩm thuộc nhu cầu hàng ngày, dẫn đến phần lớn chợ nông sản thực phẩm đều họp trên các đường phố, vỉa hè, trong các khu dân cư. [33]

- Mạng lưới siêu thị của thành phố

Đến nay ở thành phố Hà Nội đã có trên 100 siêu thị các loại với tổng diện tích kinh doanh của siêu thị lên tới hàng trăm ngàn m², với qui mô này thì hệ thống siêu thị của thành phố đang dần đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của dân cư của thành phố, du khách quốc tế, người nước ngoài sống và làm việc tại Hà Nội. Loại hình kinh doanh siêu thị của thành phố mặc dù có số lượng phát triển cao nhưng cũng có một số hạn chế như diện tích thường nhỏ, mặt hàng chưa phong phú, hình thức bán hàng đơn điệu, phần lớn kinh doanh lương thực, thực phẩm công nghệ cho tiêu dùng hàng ngày và hàng công nghệ phẩm là chính, trong khi nhu cầu đòi hỏi ngày càng tăng các thực phẩm tươi sống và là thực phẩm sạch (thịt, rau). Sự ra đời của các siêu thị nói trên chủ yếu do tự phát, nên có rất nhiều hạn chế cả về thiết kế xây dựng, tổ chức kỹ thuật cũng như kinh nghiệm kinh doanh siêu thị và nghiên cứu thị trường.

Từ nhiều năm nay, kinh doanh dịch vụ phân phối bán lẻ theo hình thức siêu thị ở Hà Nội được các doanh nghiệp thực hiện theo nhiều mô hình tổ chức khác nhau, chủ yếu tập trung vào loại mô hình siêu thị độc lập. Gần đây các doanh nghiệp để tận dụng kinh nghiệm, danh tiếng và tạo ra sức mạnh trong cung ứng hàng hóa, các doanh nghiệp đã phát triển kinh doanh siêu thị theo mô hình chuỗi. Đại siêu thị cũng đã xuất hiện ở thành phố nhưng với số lượng ít.

Với loại hình siêu thị bán lẻ: Mô hình này nhiều về số lượng, trong đó đến hết 2008 có khá nhiều siêu thị được xếp hạng, gồm : Siêu thị Vân Hồ, Cầu Giấy, Intimex Bờ Hồ, Intimex Hào Nam, Intimex Lạc Trung, Fivimart Trần Quang Khải, Fivimart Trúc Bạch, Fivimart Đại La, Unimart, Vinaconex Cầu Giấy, Vinaconex Hai Bà Trưng, Rosa Bài Thơ Hà Nội, TulTraco, Big C, Hồ Gươm, Thanh Xuân Bắc, Điện máy Tràng Thi, Điện máy HC [15]. Bên cạnh

đó, theo báo cáo năm 2009 của Hiệp hội siêu thị Hà Nội, ở thành phố Hà Nội hiện có khoảng 40 các siêu thị khác là số siêu thị không phân hạng được. Mặc dù vẫn tự treo biển siêu thị nhưng chất lượng và hiệu quả hoạt động thấp và hầu hết là do các doanh nghiệp tư nhân mở một cách tự phát, quy mô nhỏ và rất nhỏ, có khi tận dụng diện tích chỉ vài chục m², kinh doanh đôi ba ngàn mặt hàng, áp dụng hình thức bán hàng tự chọn. Sự thiếu liên kết chặt chẽ và hỗ trợ nhau trong kinh doanh với các siêu thị khác và với các thành viên khác trong kênh là hạn chế cơ bản của các siêu thị loại này ở Hà Nội, dẫn tới hiệu quả thấp và trình độ văn minh thương mại trong phục vụ không cao.

Mô hình đại siêu thị và cửa hàng kho hàng của các tập đoàn bán lẻ nước ngoài: trong hệ thống thương mại bán lẻ và bán buôn hiện đại với qui mô lớn ở Hà Nội hiện nay đã có sự góp mặt của một số tập đoàn phân phối lớn trên thế giới như: Tập đoàn Metro Cash and Carry (Đức), tập đoàn Bourbon (Pháp), Parkson (Malaysia). Trong đó Siêu thị Big C Thăng Long hiện là STBL lớn nhất với diện tích trên 12.000 m², với loại hình kinh doanh hiện đại, chủng loại hàng hoá phong phú phục vụ cho hầu hết các nhu cầu của đời sống. Metro, nhà phân phối lớn thứ 5 trên thế giới cũng đang kinh doanh bán buôn rất thành công trên thị trường Hà Nội, đặc biệt Metro là điển hình của hình thức cửa hàng kho hàng, rất mạnh trong bán buôn thông qua các chính sách ưu đãi về giá cả hàng hoá.

2.1.3. Thực trạng phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội

Như đã đề cập ở chương 1, HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là một hệ thống các siêu thị có sự liên kết với nhau kinh doanh theo một mô hình, công thức và tiêu chuẩn thống nhất. Hiện nay trên địa bàn Hà Nội đã có sự phát triển các chuỗi siêu thị tổng hợp và siêu thị chuyên doanh. Với các chuỗi siêu thị tổng hợp có 3 chuỗi siêu thị tổng hợp điển hình nhất đó là chuỗi siêu thị Hapromart, Fivimart và Intimex. Tiêu biểu cho mô hình tổ chức kinh doanh phát triển siêu thị theo dạng chuỗi ở Hà Nội có chuỗi siêu thị Hapro Mart với hàng chục siêu thị. Luận án tập trung hơn về nghiên cứu về hình thành và hoạt động của chuỗi Hapro Mart, vì đây có thể coi là một điển hình trong các HTPP

hiện đại dạng chuỗi STBL hiện nay ở Hà Nội, với sự tập trung phát triển khá nhanh chóng trong những năm vừa qua trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Bảng 2.4: Kết quả phát triển chuỗi Hapro Mart giai đoạn 2006 - 2009.

Hạng mục	2006		2007		2008	
	Số lượng (CH)	Diện tích (m ²)	Số lượng (CH)	Diện tích (m ²)	Số lượng (CH)	Diện tích (m ²)
Siêu thị loại vừa	2	3.200	18	26,640	21	29,610
Tăng trưởng	0%	0%	800.0%	732,5%	16.7%	11.1%

(Nguồn: Phòng KHPT - Công ty Siêu thị Hà Nội)

Chủ trương hình thành và phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL Hapro Mart của Công ty Siêu thị Hà Nội hoàn toàn phù hợp với xu hướng phát triển chung của nền kinh tế về thương mại hiện đại. Qua số liệu trên có thể thấy Công ty Siêu thị Hà Nội đã có bước phát triển khá tốt về số lượng, và tăng được thế và lực của mình trên thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ. Nếu như năm 2006 mới chỉ có 02 siêu thị thì đến hết năm 2009 công ty siêu thị Hà Nội đã phát triển lên 23 siêu thị tập trung chủ yếu tại Hà Nội và một số tỉnh phía Bắc nước ta.

Về tốc độ phát triển, tính riêng cho năm 2007, số lượng siêu thị Hapro Mart tăng 800% so với 2006; tổng diện tích kinh doanh tăng 732,5% so với năm 2006. Năm 2008, số lượng siêu thị Hapro Mart tăng 16,7% so với năm 2007, tổng diện tích kinh doanh tăng 11,1% so với năm 2007. Dự kiến hết năm 2009, số lượng diện tích sẽ tăng 9,5% so với năm 2008, tổng diện tích tăng 9,5% so với năm 2008. Sở dĩ năm 2009, tốc độ tăng trưởng về quy mô của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL Hapro Mart đã giảm so với các năm trước do nguyên nhân trong bối cảnh suy thoái kinh tế, Công ty siêu thị Hà Nội đã lựa chọn chiến lược phát triển bền vững, theo chiều sâu, tập trung nâng cao hiệu quả kinh doanh của các siêu thị Hapro Mart hiện có.

Về quy mô của các siêu thị của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL Hapro Mart có diện tích từ 500 đến 5.000m², diện tích bình quân tính đến thời điểm cuối năm 2008 là 1.400m²/ siêu thị, đến hết năm 2009, diện tích trung bình là 1420m²/siêu thị.

Về cơ cấu mặt hàng của các siêu thị trong chuỗi: Hiện tại các siêu thị của chuỗi Hapro Mart đang kinh doanh bình quân khoảng 20.000 mặt hàng các loại. Hàng hóa trong các Siêu thị chủ yếu là phục vụ cho nhu cầu thiết thực hàng ngày của người tiêu dùng, trong đó hàng thực phẩm chiếm khoảng 15% - 20% diện tích trưng bày hàng hóa.

Bảng 2.5: Doanh thu chuỗi Hapro Mart giai đoạn 2006 - 2009.

Hạng mục	2006		2007		2008		2009	
	Số lượng (cái)	Doanh thu (tr.đồng)	Số lượng (cái)	Doanh thu (tr.đồng)	Số lượng (cái)	Doanh thu (tr.đồng)	Số lượng (cái)	Doanh thu (tr.đồng)
Siêu thị loại vừa	22	11.520	18	1.416.583	21	2.074.670	23	2.728.745

(Nguồn: phòng KHPT - Công ty Siêu thị Hà Nội)

Qua bảng 2.5. trên có thể thấy tổng doanh thu của toàn chuỗi HaproMart có sự tăng trưởng cao. Nếu như năm 2006 chuỗi mới đạt doanh số 11,5 tỷ đồng thì đến hết năm 2009, dự kiến tổng doanh thu toàn chuỗi đạt hơn 700 tỷ đồng, tăng hơn 10 lần so với năm 2006, điều này thể hiện sự tăng trưởng cao về qui mô kinh doanh của toàn chuỗi.

Mặc dù mới đi vào hoạt động nhưng chỉ tiêu doanh thu/m² kinh doanh siêu thị của chuỗi Hapro Mart tương đối cao, bình quân năm 2008 đạt 22,6 triệu đồng/m²/năm. Nếu so sánh với bình quân của hệ thống CoopMart năm 2008 là 29,5 triệu đồng/m²/năm, thì hiệu quả kinh doanh của Hapro Mart còn hạn chế. Nguyên nhân do chuỗi siêu thị Hapro Mart mới đi vào hoạt động, nếu có các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh thì chỉ tiêu doanh thu

/m² của Hapro Mart có thể được cải thiện theo chiều hướng tốt hơn do các yếu tố thuận lợi sau:

Các siêu thị Hapro Mart nhìn chung đều có các vị trí thuận lợi, chủ yếu tập trung tại các đường phố trung tâm của Hà Nội .

Hệ thống siêu thị của Hapro Mart thường có quy mô vừa, bình quân khoảng 1.400m²/ siêu thị với khoảng trên dưới 20.000 mặt hàng bày bán, trong khi đó diện tích bình quân của 1 siêu thị CoopMart là 5.800m² với khoảng 30.000 mặt hàng bày bán. Do vậy trong siêu thị Hapro Mart tuy có ít loại hàng hóa hơn nhưng lại có điều kiện tập trung vào những hàng hóa có sức tiêu thụ cao.

Qua bảng 2.6, ta có thể thấy rằng từ năm 2006 - 2009, Công ty siêu thị Hà Nội đã có sự tăng trưởng mạnh về số lượng điểm kinh doanh, diện tích và doanh thu toàn hệ thống. Tuy nhiên về hiệu quả trong 03 năm này còn chưa có lợi nhuận. Nguyên nhân chủ yếu là do công ty thực hiện đầu tư phát triển mở rộng mạng lưới, mở rộng ra các thị trường mới tại các tỉnh Hưng Yên, Thái Bình và Ninh Bình, và chi phí đầu tư ban đầu lớn nên trong thời gian đầu chưa đạt hiệu quả kinh doanh.

Bảng 2.6: Kết quả kinh doanh chuỗi Hapro Mart 2006-2009

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2006	2007	2008	2009
1	Tổng doanh thu	Triệu đồng	11,520	583,416	670,074	745,728
2	Tổng chi phí	Triệu đồng	13,887	587,170	672,239	744,005
3	Lợi nhuận	Triệu đồng	-2,367	-3,754	-2,165	1,723
4	Vốn đầu tư (lũy kế)	Triệu đồng	20,800	190,476	192,465	210,795

5	Lao động cho hệ thống	Người	130	792	882	1,012
6	Vốn lưu động bình quân	Triệu đồng	1,670	41,656	43,317	46,874

(Nguồn :phòng KHPT- Công ty siêu thị Hà Nội)

Năm 2009, mặc dù gặp nhiều khó khăn do ảnh hưởng của sự suy thoái kinh tế, nhưng nhờ tận dụng tốt các biện pháp hỗ trợ từ chính sách kích cầu của Chính phủ về lãi suất, về các chương trình xúc tiến thương mại và do phát huy được những lợi thế về quy mô và thay đổi phương thức quản lý nên Công ty siêu thị Hà Nội đã phấn đấu vượt qua khó khăn, nâng cao doanh số, vượt qua điểm hòa vốn và bước đầu có lợi nhuận.

Ngoài HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL Hapro Mart, trên địa bàn Hà Nội hiện nay còn có các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL qui mô nhỏ hơn của Fivimart với 9 siêu thị đặt ở các quận Ba Đình, Hoàn Kiếm, Đống Đa, Long Biên, Cầu Giấy và quận Hai Bà Trưng (đó là Fivimart Trần Quang Khải, Trúc Bạch, Đại La, Nguyễn Phong Sắc, Hoàng Hoa Thám, Nguyễn Chí Thanh, Đặng Tiến Đông, Nguyễn Văn Cừ, Hoàng Quốc Việt). Các siêu thị của chuỗi này cũng đã có những bước phát triển vững chắc đáp ứng nhu cầu mua sắm và tiêu dùng của người dân.

Trong khi đó, HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL Intimex với 5 siêu thị, đó là Intimex Bờ Hồ, Hào Nam, Lạc Trung, Huỳnh Thúc Kháng, Định Công, cũng có những bước phát triển nhất định nhưng không mạnh mẽ bằng HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL HaproMart và Fivimart. HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL Marko với 3 siêu thị là siêu thị Marko I (phố Kim Mã), siêu thị Marko II (phố Tây Sơn) và siêu thị Marko III (phố Ngọc Khánh); và một số HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL khác như Family Mart, G7 Mart... Sự phát triển của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL này đã đáp ứng nhu cầu mua sắm và tiêu dùng của người dân với trình độ dịch vụ và văn minh thương mại chất lượng

cao, và đã góp phần làm tăng trưởng lĩnh vực dịch vụ phân phối hiện đại của thành phố.[15]

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL này đã có sự hỗ trợ cùng nhau phát triển và đã đạt được một số thành công nhất định trong cung ứng dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại đáp ứng nhu cầu mua sắm của người dân thành phố và khách vãng lai của thành phố, nâng cao vị thế cho toàn chuỗi siêu thị của các doanh nghiệp có vốn đầu tư trong nước trên thị trường dịch vụ phân phối hiện đại của thành phố Hà Nội.

2.2. Thực trạng hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

2.2.1. Thời cơ đối với phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trong những năm qua của thành phố Hà Nội

- Thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ của Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng có tốc độ tăng trưởng cao và có sức hấp dẫn cao do sự thay đổi lối sống của các nhóm dân cư. Các nhóm dân cư nhất là nhóm dân cư trẻ tuổi, thu nhập của họ ngày càng tăng và họ ngày càng dịch chuyển nhiều hơn sang xu thế tiêu dùng và hưởng thụ cuộc sống hiện tại thay vì tiết kiệm cho tương lai. Họ ngày càng đòi hỏi các dịch vụ phân phối có tính hiện đại với hàng hóa chất lượng ngày càng được nâng cao và phong phú, phù hợp với nhu cầu và đặc điểm sinh sống và làm việc của họ.

- Nhu cầu đối với các dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại gia tăng trên toàn thành phố do qui mô dân cư của thành phố gia tăng, nhất là nhóm dân cư có nghề nghiệp thu nhập ổn định, người ta đòi hỏi các dịch vụ phân phối bán lẻ phải có chất lượng cao với trình độ dịch vụ thương mại văn minh hiện đại.

- Sự phát triển nhiều khu đô thị mới của thành phố, ở những khu đô thị này cũng đòi hỏi sự phát triển của dịch vụ phân phối bán lẻ hiện đại.

- Do sự phát triển của xã hội và kinh tế, người dân ngày càng bận rộn hơn đối với công việc, họ ít có thời gian mua sắm phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng hàng ngày. Vì vậy, rất cần các nơi mua sắm thuận tiện, quen thuộc, ít phải đầu tư nhiều thời gian suy nghĩ lựa chọn hàng hóa. Họ muốn dành thời gian rỗi ngày càng ít ỏi của mình vào các hoạt động giải trí nghỉ ngơi thay vì phải dành nhiều thời gian cho mua sắm.

- Đối với lĩnh vực kinh doanh người ta đòi hỏi các kênh phân phối hàng hóa và dịch vụ có hiệu quả hơn, làm thế nào có thể nắm bắt được sự thay đổi của nhu cầu thị trường, và các thành viên trong kênh và chuỗi cung ứng có được các thông tin này kịp thời để cùng nhau điều chỉnh và thay đổi hoạt động kinh doanh, để đáp ứng tốt với nhu cầu thị trường, nhờ đó tăng được hiệu suất và hiệu năng của các thành viên trong kênh và chuỗi cung ứng hàng hóa cũng như hiệu suất và hiệu năng của toàn chuỗi. Vì vậy đòi hỏi phải có sự liên kết trong kinh doanh cả chiều dọc và chiều ngang để nâng cao hiệu quả và sức mạnh kinh doanh trong kinh doanh dịch vụ phân phối bán lẻ.

- Một số mô hình siêu thị đã mang lại thành công cho các doanh nghiệp kinh doanh, nhưng việc nhân rộng mô hình và làm thế nào để tổ chức, quản lý và điều hành kinh doanh một cách thống nhất là những vấn đề rất khó khăn đặt ra đối với các doanh nghiệp muốn phát triển các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố. Làm thế nào phát triển để đáp ứng tốt và thỏa mãn yêu cầu của mọi nhóm dân cư của thành phố với đặc điểm nhu cầu, khả năng thanh toán và đặc trưng nhân khẩu học rất đa dạng.

- Các nhà đầu tư và các nhà kinh doanh phân phối nhất là đầu tư vào lĩnh vực phân phối hiện đại cả trong nước và nước ngoài, đang tập trung mở rộng thị trường, tăng thế và lực của mình trên thị trường nhằm khai thác và tận dụng cơ hội thị trường phân phối bán lẻ đang tăng trưởng với tốc độ cao.

- Sự phát triển của thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ và việc mở cửa thị trường dịch vụ của nước ta theo các cam kết trong gia nhập WTO tạo nên những thách thức đối với các nhà đầu tư và các nhà kinh doanh dịch vụ phân phối bán lẻ vì phải đương đầu, cạnh tranh với các đối thủ là các tập đoàn phân phối nước ngoài có nhiều kinh nghiệm trong quản lý và điều hành các hệ thống phân phối hiện đại đặc biệt là HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Như vậy, đối với thành phố Hà Nội có những thời cơ cho việc phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, đan xen với những thách thức lớn đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trong quá trình phát triển của mình phải vượt qua được những thách thức này, và tận dụng triệt để những thời cơ đối với sự phát triển của hệ thống chuỗi siêu thị.

2.2.2. Thực trạng tổ chức hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội

Trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội, các siêu thị là một trong những loại hình bán lẻ hiện đại có vai trò quan trọng, là cầu nối người tiêu dùng với các trung gian phân phối, các trung gian chức năng, các nhà sản xuất và nhà nhập khẩu hàng hóa và dịch vụ. Nhất là đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có vai trò quan trọng trong tạo ra sức đẩy lớn và nâng cao sức cạnh tranh của HTPP bán lẻ hiện đại trong nước với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài.

Thực trạng các kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội khá đa dạng, phát triển theo cả chiều dọc, chiều ngang và chiều sâu. Siêu thị và nhất là các hệ thống chuỗi STBL là các trung gian và mắt xích rất quan trọng kết nối giữa người bán buôn với người tiêu dùng và người sản xuất với người tiêu dùng.

Trong những năm qua dưới tác động của sức ép cạnh tranh trên thị trường, các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố đã từng bước xây dựng quan hệ liên kết, hợp tác ổn định, chặt chẽ và hiệu quả với các nhà sản xuất trong nước, với các hợp tác xã, hình thành nhiều hệ thống phân phối liên kết ngang, dọc đa dạng, có tác động tích cực đến sự phát triển các loại hình bán lẻ trên thị trường Hà Nội. Cụ thể đã có sự phát triển các kênh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL theo mọi hướng: chiều dọc, chiều ngang và chiều sâu của kênh phân phối. Trong phần thực trạng này, luận án tiến hành nghiên cứu thực trạng của các kênh theo cả 3 thông số trên cùng với sự liên kết giữa các thành viên của kênh của HTPP theo cả 3 chiều dọc, ngang và sâu của kênh.

2.2.2.1. Thực trạng cấu trúc và liên kết chiều ngang kênh phân phối của hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

Đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL hiện nay trên địa bàn thành phố Hà Nội như trên đã đề cập có thể nói đến các chuỗi STBL tổng hợp như HaproMart, Fivimart, Intimex, các chuỗi STBL chuyên doanh như Vinatex, Phú Thái..., Pico, Việt Long, HC.... Tuy nhiên trong luận án này chỉ nghiên cứu tới các chuỗi STBL tổng hợp. Xét về cấu trúc liên kết theo chiều ngang giữa các STBL thuộc kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL,

các siêu thị thành viên được liên kết với nhau theo hình thức liên kết tập đoàn, liên doanh và nhượng quyền thương mại. Đối với các siêu thị trên địa bàn thành phố Hà Nội các doanh nghiệp quản lý các chuỗi tận dụng hết khả năng của doanh nghiệp để phát triển các siêu thị theo hình thức liên kết tập đoàn, khi khả năng nguồn lực không đủ thì thực hiện phát triển các siêu thị mới theo hình thức liên doanh hay nhượng quyền thương mại. Điển hình như TCT thương mại Hà Nội, phỏng vấn của Tổng Giám đốc Hapro cho thấy liên kết theo chiều ngang của hệ thống của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của Hapro là theo hình thức tập đoàn và liên doanh. Liên kết trong chuỗi về kinh doanh tập trung dưới dạng hợp đồng mua hàng chung cho chuỗi, để tạo ra khối lượng mua hàng với qui mô lớn nhằm giành lợi thế cạnh tranh.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện vận hành kinh doanh cũng nảy sinh một số vấn đề như: sự phối hợp nội tại giữa các STBL trong hệ thống chưa chặt chẽ và thấp về quản lý thông tin, về điều hành, trong quá trình hoạt động trên thị trường thậm chí các thành viên trong chuỗi còn cạnh tranh lẫn nhau. Hơn nữa, việc kinh doanh và hạch toán theo tính chất độc lập nên chưa khai thác được sức mạnh hệ thống để nhằm giảm chi phí, nâng cao khả năng cạnh tranh và mức độ đáp ứng nhu cầu của từng thị trường mục tiêu.

Về số lượng loại hình siêu thị theo chiều ngang của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thì những năm gần đây do áp lực của cạnh tranh, tiềm năng thị trường ngày càng gia tăng, và vì mục tiêu phát triển của các doanh nghiệp nên số lượng của các siêu thị thuộc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng gia tăng, nhưng mới chỉ tập trung ở nội thành Hà Nội và không phát triển một cách tràn lan mà đã căn cứ vào nhu cầu mua sắm của các nhóm dân cư ở các địa bàn khác nhau của thành phố và mạng lưới các STBL sẵn có của doanh nghiệp và của các đối thủ cạnh tranh. Số lượng các STBL của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của các doanh nghiệp bắt đầu được phát triển từ kiểu phân phối đặc quyền sang kiểu phân phối chọn lọc, tức là gia tăng hơn số lượng các siêu thị thuộc chuỗi trên địa bàn thành phố, như trên đã đề cập Hapro Mart đạt được gần 18 siêu thị tổng hợp, Fivimart là 9 siêu thị, còn Intimex có 5 siêu thị. Những HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL này đã phát triển được một lượng khách hàng khá đông đảo, mạng lưới dày đặc. Đó là thế mạnh của các HTPP

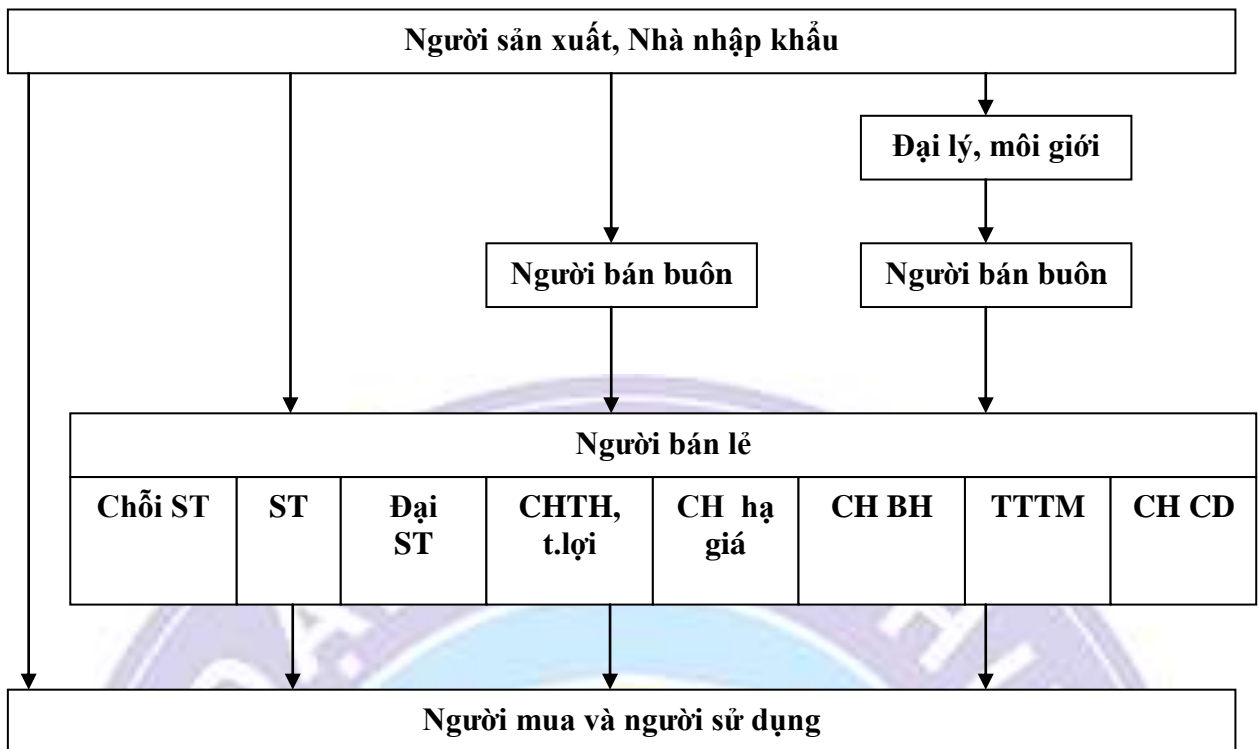
có sự liên kết tập đoàn. Sự liên kết này ngoài việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng, còn tác động đến các nhà sản xuất, nhập khẩu, thúc đẩy những hình thức cùng hợp tác và cạnh tranh mới trong kinh doanh.

Về liên kết kinh doanh giữa các chuỗi STBL và các siêu thị riêng lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội chưa được các doanh nghiệp tập trung nghiên cứu thực hiện, nên đến nay liên kết này là rất yếu. Mặc dù ở Hà Nội Hiệp hội Siêu thị được thành lập khá sớm thể hiện sự liên kết giữa các chuỗi siêu thị theo hình thức hợp tác xã nhưng vai trò cầu nối liên kết của hiệp hội giữa các siêu thị rất mờ nhạt, và cũng chưa được các bên tham gia và các cơ quan hữu quan thúc đẩy và hậu thuẫn từ phía chính quyền. Vì vậy, trong thời gian tới rất cần xúc tiến phát triển các loại hình hợp tác kinh doanh phù hợp của các chuỗi siêu thị và các siêu thị riêng lẻ trên thị trường ở từng lĩnh vực nhất định như trong quá trình mua, tạo nguồn hàng ổn định, hoặc liên kết hỗ trợ trong kinh doanh để củng cố thế lực và nâng cao khả năng cạnh tranh của toàn HTPP hiện đại dưới dạng siêu thị nói chung và dạng chuỗi STBL nói riêng trong tình thế mới của thị trường dịch vụ phân phối của thành phố.

2.2.2.2 Thực trạng cấu trúc và liên kết theo chiều dọc kênh phân phối của hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

Thực trạng tổ chức các kênh phân phối theo chiều dọc của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL được thể hiện trong sơ đồ 2.1 bên dưới. Đối với các hàng công nghiệp và hàng thực phẩm công nghiệp thường theo chiều dọc của kênh xét từ người sản xuất và nhập khẩu có thể sử dụng hoặc không sử dụng đại lý, sử dụng người bán buôn phân phối cho các siêu thị của chuỗi và đến người tiêu dùng. Một số mặt hàng công nghiệp nếu được tiêu thụ với khối lượng lớn thì từ nhà sản xuất và nhà nhập khẩu qua các siêu thị thuộc chuỗi và tới người tiêu dùng. Còn đối với hàng thực phẩm tươi sống nếu phân phối qua các chuỗi siêu thị thường dùng kênh ngắn và kênh hai cấp nghĩa là từ sản xuất và nhà nhập khẩu phân phối luôn cho các siêu thị thuộc chuỗi hoặc chỉ thông qua một nhà bán buôn lớn rồi đến với các siêu thị thuộc chuỗi.

Sơ đồ 2.1 : Siêu thị trong hệ thống phân phối hàng hoá trên thị trường



Kênh trực tiếp

Kênh ngắn

Kênh trung bình

Kênh dài

(Nguồn: Tham luận tại Hội thảo VN- WTO: Mở cửa thị trường trong lĩnh vực phân phối, 2008)

Như vậy theo chiều dọc chủ yếu sẽ có nhà bán lẻ là các siêu thị, các nhà bán buôn và các đại lý hoặc môi giới tùy theo chủng loại mặt hàng và nguồn hàng. Theo ông chủ tịch tập đoàn Phú Thái, các hàng hóa mà Phú Thái phân phối thường theo 3 kênh chính gồm: nhà sản xuất hay nhà nhập khẩu trực tiếp đến các nhà phân phối và Phú Thái rồi đến các siêu thị đơn lẻ hoặc chuỗi siêu thị (kênh 1), hoặc đến các nhà phân phối bán buôn thứ cấp rồi đến bán lẻ (kênh 2), hoặc qua các nhà phân phối bán buôn đến Phú Thái rồi đến các nhà phân phối bán lẻ (kênh 3). Khi phỏng vấn các nhà quản lý các chuỗi siêu thị trên địa bàn Hà Nội cho thấy: kênh phân phối vận động của hàng hóa theo chiều dọc phụ thuộc vào từng ngành hàng và chủng loại hàng hóa cụ thể và loại nguồn hàng cung ứng là trong hay ngoài nước. Các chuỗi thường phân ra thành 3 nhóm loại hàng hóa chính là hàng thời trang (quần áo và phụ kiện), hàng phi thực phẩm và hàng thực phẩm do luồng hàng từ khâu đầu vào tới khâu bán lẻ sẽ rất khác nhau, tùy thuộc vào nhóm hàng. Thông thường đối với hàng thời trang: các chuỗi siêu thị nhập trực tiếp từ các nhà máy của các nhà sản xuất như Việt Tiến, Nhà Bè, May 10, vì mẫu mã thời trang luôn thay đổi,

cần đẩy nhanh thời gian lưu thông trên thị trường nếu không sẽ lỗi mốt. Loại luồng kênh phân phối này cũng được các chuỗi siêu thị áp dụng đối với các hàng hóa mỹ phẩm và các hàng hóa công nghiệp có sức tiêu thụ lớn như đối với các sản phẩm hàng hóa của Unilever (hiện chiếm khoảng 1/7 trong chủng loại hàng mỹ phẩm và tiêu dùng của các chuỗi siêu thị nói chung).

Với nguồn hàng khác cung ứng cho chuỗi, chiều dài kênh phân phối thường có một số luồng như:

- Nhập hàng không trực tiếp từ nhà sản xuất và nhà nhập khẩu, mà qua nhà phân phối, hoặc qua nhà phân phối cấp 1, áp dụng với các hàng công nghiệp và thực phẩm công nghiệp.

- Nhập hàng trực tiếp đối với các nguồn hàng nhập khẩu thường với các loại bánh kẹo, rượu ngoại, là các chủng loại hàng có sức tiêu thụ tốt, để phân phối cho toàn chuỗi siêu thị, đặc biệt là những hàng hóa có thể tạo ra những đặc trưng riêng cho toàn chuỗi siêu thị thì thực hiện nhập độc quyền.

- Với hàng thực phẩm nhất là hàng thực phẩm tươi sống thường nhập hàng trực tiếp từ các nhà sản xuất vì liên quan việc đảm bảo chất lượng, thời hạn bảo quản, đảm bảo đáp ứng được các điều kiện bảo quản đối với hàng hóa có tính thương phẩm đặc biệt này.

Tóm lại, việc hình thành cấu trúc kênh theo chiều dọc của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phụ thuộc vào chính sách của nhà sản xuất và cung ứng hàng hóa với khách hàng, chủng loại hàng hóa kinh doanh, mức tiêu thụ hàng hóa trong chuỗi, và phụ thuộc vào đặc điểm của các nguồn hàng.

Trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội phần nào đã có sự liên kết dọc giữa các thành viên trong kênh từ nhà cung ứng nguyên nhiên vật liệu, nhà sản xuất, nhà cung ứng hàng hóa, nhà nhập khẩu, nhà bán buôn và các siêu thị trong chuỗi. Những liên kết này đã dần tạo tác động ngược trở lại dọc theo kênh phân phối của hệ thống của nhà kinh doanh bán lẻ; đối với các nhà bán buôn, nhà phân phối, nhà sản xuất và các nhà cung cấp nguyên vật liệu, cũng đã phần nào điều khiển sản xuất thay đổi, cải tiến mẫu mã, bao bì, nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hóa phù hợp hơn với yêu cầu của khách hàng.

Các chuỗi siêu thị cũng đã thực hiện tổ chức liên kết dọc với các thành viên khác của kênh qua lựa chọn, ký kết hợp đồng sản xuất và tiêu thụ, hoặc làm đại lý. Cụ thể như với trường hợp của Phú Thái là nhà phân phối bán buôn trong kênh thường áp dụng các hình thức liên kết ứng vốn, hỗ trợ marketing, khuyến mại, hoặc hỗ trợ kết hợp quảng cáo và khuyến mại với các thành viên kênh khác. Các loại hình liên kết này được thực hiện một cách đa dạng: có thể là dài hạn, ngắn hoặc trung hạn tùy thuộc mặt hàng. Hoặc Phú Thái sử dụng hình thức ký kết hợp đồng độc quyền phân phối theo vùng miền, hoặc độc quyền phân phối theo sản phẩm. Tuy nhiên đối với các chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội người ta áp dụng nhiều hình thức khác nhau. Hầu hết đối với hàng hóa cung ứng cho chuỗi của Hapro Mart áp dụng ký hợp đồng trực tiếp ngay từ đầu năm, trên cơ sở xem xét kết quả kinh doanh của các mặt hàng trong năm trước để ký kết hợp đồng cung ứng hàng hóa với các nhà sản xuất, các nguồn cung và các nhà bán buôn. Tuy nhiên nội dung của hợp đồng ký kết được điều chỉnh tùy theo tình hình thực hiện hợp đồng và tình hình kinh doanh của chuỗi. Khi các nguồn cung ứng hàng hóa trong quá trình thực hiện hợp đồng không đảm bảo yêu cầu của hai bên, sẽ không tiếp tục ký hợp đồng. Các điều khoản của hợp đồng cung ứng thường có những qui định rất chặt chẽ, ngoài ra có thể dùng các điều khoản ràng buộc về tài chính với nhà sản xuất và các nguồn cung liên quan tới vấn đề thanh toán, khuyến mãi, quảng cáo... Một vài mặt hàng các chuỗi đầu tư vào sản xuất tức liên kết dọc công ty như rượu, mì tôm, đồ ăn nguội, điển hình như chuỗi Hapro Mart đã xây dựng riêng khu sản xuất những mặt hàng trên mang thương hiệu Hapro Mart ở Lệ Chi, Gia Lâm, Hà Nội. Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng tập trung phát triển đặt hàng theo thương hiệu của chuỗi với một số mặt hàng mà có thể tạo nguồn hàng ổn định về số lượng và chất lượng. Và người ta đẩy mạnh thực hiện theo xu hướng này để gắn kết nhà sản xuất và nhà phân phối. Các chuỗi STBL hiện nay cũng ít thực hiện bao tiêu sản phẩm, mà chỉ áp dụng với một số ít hàng hóa có yêu cầu chất lượng ngặt nghèo, liên quan trực tiếp tới sức khỏe người tiêu dùng.

Ngoài các hợp đồng cung ứng hàng hóa với nhà sản xuất, các nhà nhập khẩu và các nhà cung ứng khác, các siêu thị có thể ký kết hợp đồng phân phối

sản phẩm cho các nhà sản xuất và cung ứng, hoặc tập hợp khách hàng trong câu lạc bộ hội viên và cung ứng hàng hoá theo hệ thống với những ưu đãi nhất định. Hình thức này thường áp dụng đối với kinh doanh hàng nội thất, kinh doanh thiết bị nhà bếp, nhà vệ sinh...

Đối với các hàng hóa nhập khẩu các chuỗi siêu thị thường thực hiện liên kết đặc quyền trong phân phối : với hình thức phổ biến là các công ty sản xuất hoặc phân phối nước ngoài ký hợp đồng với doanh nghiệp phân phối, bán buôn hoặc chuỗi bán lẻ được đặc quyền phân phối sản phẩm của họ trên địa bàn thành phố. Trên thị trường Hà nội có khoảng 30% doanh số bán những hàng hoá nhập khẩu ở các siêu thị theo kiểu này. Đôi khi các chuỗi siêu thị cạnh tranh với nhau để được làm đại lý đặc quyền cho các công ty nước ngoài. Cũng tồn tại một số trường hợp, thực hiện quan hệ liên kết đặc quyền kinh tiêu hay cấp giấy phép cho việc sử dụng công nghệ, nhãn hiệu, thương hiệu, kinh nghiệm kinh doanh của các công ty nước ngoài. Hình thức này thường áp dụng cho các chuỗi STBL chuyên doanh kinh doanh hàng điện máy, điện thoại di động của Sony, Samsung...

Như vậy, theo xu hướng chung cho thấy, các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội hiện nay sử dụng loại hình hệ thống liên kết dọc hợp đồng là phổ biến hơn cả, kể cả liên kết giữa người bán buôn, các chuỗi STBL với các thành viên khác của kênh. Đây là do hình thức có nhiều điều kiện phát triển mạnh mẽ trong thời gian tới. Tuy nhiên, việc liên kết dọc theo hình thức này còn nhiều hạn chế:

- Các hợp đồng chưa bao trùm toàn bộ hệ thống mà mới chỉ ở một hoặc hai cấp độ, như giữa nhà sản xuất, cung ứng với các siêu thị, tức là chủ yếu hợp đồng phân phối trực tiếp. Vì thế, khả năng điều khiển các thành viên qua quan hệ hợp đồng của các chuỗi siêu thị còn rất hạn chế do nhiều vấn đề liên quan tới lợi ích, văn hoá kinh doanh, uy tín trong thực hiện hợp đồng.

- Các hợp đồng thường đơn giản, ngắn hạn hoặc theo thời vụ, đôi khi với lượng hàng nhỏ không quan trọng chỉ theo thoả thuận miệng nên tính pháp lý chưa đảm bảo, chưa chắc chắn, việc vi phạm các điều khoản trong hợp đồng ký kết khá phổ biến. Do đó, dễ xảy ra tranh chấp, đặc biệt là vi phạm các điều khoản về hàng hoá, giá bán trong các hợp đồng đại lý tiêu thụ, chưa tạo ra khối

liên kết chặt chẽ và sức mạnh tổng hợp dọc theo kênh phân phối để cạnh tranh với các kênh phân phối khác ngoài HTPP.

Liên kết theo hình thức hợp đồng không phải là một hình thức liên kết mạnh và tạo ra sự gắn bó chặt chẽ giữa các thành viên kênh phân phối, bởi khi các thành viên thấy lợi ích không đảm bảo hoặc khi giải pháp khác mang lại lợi ích cao hơn sẽ dễ dàng từ bỏ các liên kết hiện tại để chuyển sang các liên kết mới. Các chuỗi STBL nhìn chung ít quan tâm tới việc củng cố các quan hệ liên kết với các thành viên trong HTPP của mình, các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của Hà Nội chưa đạt được sự liên kết bền vững và chặt chẽ thống nhất ở mọi khâu theo chiều dọc của kênh từ các nhà cung ứng nguyên nhiên liệu đến các nhà sản xuất và đến người tiêu dùng cuối cùng.

2.2.2.3 Về chiều sâu của HTPP hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ ở địa bàn thành phố Hà Nội

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội vẫn chưa được phát triển một cách đa dạng về chiều sâu nhằm tạo ra một HTPP có mạng lưới bao phủ rộng và có thể tiếp cận nhiều phân đoạn thị trường khác nhau, với các siêu thị là hạt nhân. Trong số các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên thị trường thì có HTPP của Hapro Mart có độ sâu cao hơn cả bao gồm 3 chuỗi siêu thị và trung tâm thương mại với thương hiệu: Hapro mart, Hapro food, Hapro shopping center (Trung tâm mua sắm). Với độ sâu này HTPP hiện đại với chuỗi STBL là hạt nhân của Hapro Mart trên địa bàn Hà Nội đã đáp ứng tốt các nhóm nhu cầu mua sắm khác nhau của dân cư thành phố. Sự liên kết theo chiều sâu là liên kết theo hình thức công ty, liên doanh và nhượng quyền thương mại. Đối với HTPP của các chuỗi siêu thị khác thì tập trung vào các lĩnh vực kinh doanh khác chứ không phải lĩnh vực kinh doanh bán lẻ. Ngoài các STBL ra, bản thân các nhà phân phối bán buôn tham gia vào HTPP hiện đại dạng chuỗi siêu thị cũng mong muốn mở rộng chiều sâu về hình thức bán buôn của mình vừa tổng hợp vừa chuyên doanh, và đồng thời mở rộng về chiều sâu của cả cấp bán lẻ trong HTPP mà mình tham gia càng đa dạng càng tốt, như họ đang đa dạng hóa nhiều loại cửa hàng và siêu thị khác nhau như các loại cửa hàng/siêu thị chuyên doanh máy tính, điện thoại di động, thực phẩm...

Ngoài ra, các doanh nghiệp có các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng đã nhận thấy rằng cần phải tăng cường liên kết theo chiều ngang giữa các HTPP để nhằm tăng chiều sâu của HTPP của mình, đồng thời có thể tăng chiều sâu và nâng cao sức mạnh và sức cạnh tranh của toàn hệ thống thông qua các liên kết này. Theo báo cáo của Sở Công Thương Hà Nội các năm gần đây cho thấy trên thị trường đã xuất hiện khá nhiều doanh nghiệp thương mại bán buôn và bán lẻ của nhà nước và tư nhân bắt đầu thực hiện lựa chọn và quản lý khách hàng theo từng khu vực địa lý. Để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường dịch vụ phân phối nói chung và thị trường dịch vụ bán lẻ nói riêng, một số doanh nghiệp đã thực hiện chiến lược “bó đũa” liên kết giữa các HTPP bán buôn và bán lẻ nhằm tạo ra sức mạnh và khắc phục những điểm yếu của từng doanh nghiệp bán lẻ trong nước. Năm 2007, bốn doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực phân phối Việt Nam là Tổng Công ty thương mại Hà Nội, Satra, Saigon Co.op và Phú Thái Group đã liên kết với nhau để thành lập nên Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển hệ thống phân phối Việt Nam (VDA). Trong tương lai gần, Công ty VDA sẽ thực sự trở thành một đầu tàu trong lĩnh vực phân phối ở Việt Nam, bởi sẽ khai thác tận dụng sức mạnh và khả năng vốn có của từng thành viên. Và như đã đề cập các doanh nghiệp có kinh doanh siêu thị cũng có sự liên kết nhất định tuy là yếu trong Hiệp hội siêu thị, đây là cơ hội để các thành viên có thể chia sẻ những kinh nghiệm kinh doanh và tìm kiếm các cơ hội hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhà bán lẻ. Ngoài ra, từng HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL như Công ty Siêu thị Hà Nội đã thực hiện liên kết marketing (marketing partnership) nhằm đẩy mạnh chiến lược phát triển thương hiệu chung của họ như với Công ty TMĐT Long Biên, Công ty CP Sản xuất XNK Nông sản Hà Nội... nhằm tăng vốn, tăng các nguồn hàng mang thương hiệu của chuỗi và đảm bảo các nguồn hàng ổn định số lượng, chất lượng và hàng hóa được sản xuất và thay đổi phù hợp với nhu cầu của thị trường hơn.

Tóm lại, cấu trúc tổ chức và liên kết của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL do người bán lẻ quản lý trên địa bàn thành phố Hà Nội đã có những bước phát triển đầu tiên theo nhiều hình thức đa dạng. Bên cạnh một số HTPP do yêu cầu tự phát của kinh doanh đã và đang phát triển, và đã có hiệu quả

nhất định nhưng chưa cao do kinh nghiệm và trình độ tổ chức, quản lý liên kết của chuỗi STBL còn hạn chế. Các HTPP do các nhà sản xuất, thương mại, công ty nước ngoài tổ chức và điều phối thường đạt được hiệu quả cao hơn các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL khác, nhất là các chuỗi các siêu thị tư nhân, song vẫn chưa nhận thức được sự cần thiết phải liên kết với nhau theo cả ba chiều dọc ngang và sâu của kênh của HTPP để thực hiện mua hàng, phát triển kinh doanh tập trung nhằm nâng cao sức cạnh tranh. Họ chưa có thói quen liên kết, hợp tác để tạo nên lợi thế với các HTPP khác nhằm giảm chi phí, tăng hiệu quả, mà vẫn là mạnh ai nấy làm.

2.2.2.4. Thực trạng các loại hình thành viên và trung gian của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL hiện nay trên địa bàn thành phố Hà Nội nhận thức rất rõ ràng rằng việc đảm bảo nguồn hàng có vai trò quan trọng trong kinh doanh bán lẻ siêu thị nói chung và nhất là chuỗi siêu thị nói riêng, vì chuỗi siêu thị nhất là những chuỗi siêu thị lớn đòi hỏi một lượng hàng rất lớn và số lượng nguồn cung ứng lớn và đa dạng. Về các thành viên trong kênh, nhìn chung tùy theo chủng loại mặt hàng kinh doanh, khối lượng hàng hóa mua, và các nguồn cung ứng và khả năng tạo quan hệ với nguồn cung ứng mà các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL đã sử dụng nhiều loại hình trung gian bán buôn cả loại hình chuyên doanh lẫn tổng hợp, cả qui mô nhỏ, trung bình và lớn. Ngoài ra Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội còn tạo lập quan hệ nguồn hàng trực tiếp với các nhà sản xuất, các hiệp hội ngành nghề, để chủ động nguồn hàng cho hoạt động kinh doanh của chuỗi. Như đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL Hapro Mart không chỉ xây dựng mối quan hệ liên doanh liên kết với các tập đoàn phân phối, mà họ còn xây dựng mối quan hệ với các đối tác là các nhà sản xuất, các hiệp hội ngành nghề để chủ động nguồn hàng cho hệ thống siêu thị và xuất khẩu. Hiện nay, HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL Hapro Mart có hơn 1.000 đối tác thân thiết là các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, Hapro Mart luôn duy trì và phát triển các nguồn hàng hóa mới từ các địa phương, cũng như từ nguồn nhập khẩu. Việc lựa chọn trung gian bán buôn và nhà sản xuất cung ứng hàng hóa cho các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thường đòi hỏi các nhà cung ứng này

phải cung ứng dịch vụ đổi, trả, bảo hành hàng hóa; và đương nhiên trong điều kiện thanh toán cũng có những ưu đãi nhất định.

2.2.2.5. Thực trạng các tiêu chuẩn của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội phần lớn là chưa có những tiêu chuẩn riêng cho mình và vấn đề này cũng chưa được các nhà quản lý và điều hành HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội tập trung nghiên cứu. Về tiêu chuẩn siêu thị thường họ dựa trên qui định của Bộ Công thương còn các tiêu chuẩn khác chưa được xây dựng bài bản theo định hướng chiến lược phát triển của chuỗi mà chỉ hình thành dựa trên sự phát triển tự phát của thị trường và trong quá trình kinh doanh.

a. Tiêu chuẩn đối với siêu thị

Các tiêu chuẩn đối với các siêu thị riêng lẻ hiện nay được xác định trên 2 góc độ chính là diện tích bán hàng và tập hợp chủng loại hàng hóa của siêu thị:

- Theo cách phân hạng hiện nay của Bộ Công thương: Hiện nay trên địa bàn thành phố Hà Nội các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thường sử dụng tiêu chuẩn đối với các siêu thị theo qui chế siêu thị và trung tâm thương mại của Bộ Thương mại trước đây và quyết định số 14606 của UBND thành phố Hà nội ngày 25.8.2006. Tiêu chuẩn của siêu thị được xây dựng dựa vào địa điểm kinh doanh và qui mô trình độ tổ chức kinh doanh được thể hiện ở bảng 2.1.

Bảng 2.1: Phân loại siêu thị theo quy chế siêu thị hiện hành

Hạng	Loại hình	Tiêu chuẩn tối thiểu về	
		Diện tích kinh doanh (m ²)	Số lượng tên hàng
I	Hạng Siêu thị tổng hợp	5.000	20.000
	Hạng Siêu thị chuyên doanh	1.000	2.000
II	Hạng Siêu thị tổng hợp	2.000	10.000
	Hạng Siêu thị chuyên doanh	500	1.000
	Hạng Siêu thị tổng hợp	500	4.000

(Nguồn: Quy chế Siêu thị, Trung tâm thương mại ban hành kèm theo Quyết định số 1371/2004/QĐ-BTM ngày 24/9/2004)

Trong Quy chế siêu thị, trung tâm thương mại của Bộ Thương mại (nay là Bộ Công Thương) đưa ra tiêu chuẩn đối với siêu thị theo 3 hạng: hạng 1, hạng 2 và hạng 3. Trong đó tiêu chuẩn cho từng hạng của siêu thị là:

Tiêu chuẩn của nhóm siêu thị hạng 1:

Tiêu chuẩn với siêu thị kinh doanh tổng hợp hạng 1 bao gồm:

- Diện tích kinh doanh của siêu thị là từ 5.000m² trở lên
- Số lượng danh mục hàng hoá kinh doanh của siêu thị từ 20.000 tên hàng trở lên

- Công trình kiến trúc của siêu thị phải là công trình được xây dựng vững chắc, có tính thẩm mỹ cao, có thiết kế và trang thiết bị kỹ thuật tiên tiến, hiện đại. Công trình đảm bảo các yêu cầu phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường, an toàn và thuận tiện cho mọi đối tượng khách hàng. Siêu thị có bố trí nơi trông giữ xe và khu vệ sinh cho khách hàng phù hợp với quy mô kinh doanh của Siêu thị.

- Siêu thị phải có hệ thống kho và các thiết bị kỹ thuật bảo quản, sơ chế, đóng gói, bán hàng, thanh toán và quản lý kinh doanh tiên tiến, hiện đại;

- Siêu thị tổ chức, bố trí hàng hoá theo ngành hàng, nhóm hàng một cách văn minh, khoa học để phục vụ khách hàng lựa chọn, mua sắm, thanh toán thuận tiện, nhanh chóng; có nơi bảo quản hành lý cá nhân; có các dịch vụ ăn uống, giải trí, phục vụ người khuyết tật, phục vụ trẻ em, giao hàng tận nhà, bán hàng qua mạng, qua bưu điện, điện thoại.

Tiêu chuẩn với siêu thị chuyên doanh hạng 1 bao gồm:

- Diện tích kinh doanh của siêu thị là từ 1.000 m² trở lên
- Số lượng danh mục hàng hoá kinh doanh của siêu thị từ 2.000 tên hàng trở lên

- Các tiêu chuẩn khác tương tự như Siêu thị kinh doanh tổng hợp hạng 1

Tiêu chuẩn của nhóm siêu thị hạng 2:

Tiêu chuẩn với siêu thị kinh doanh tổng hợp hạng 2 bao gồm:

- Diện tích kinh doanh của siêu thị là từ 2.000 m² trở lên

- Số lượng danh mục hàng hoá kinh doanh của siêu thị từ 10.000 tên hàng trở lên

- Công trình kiến trúc của siêu thị phải được xây dựng vững chắc, có tính thẩm mỹ, có thiết kế và trang thiết bị kỹ thuật hiện đại đảm bảo yêu cầu phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường, an toàn và thuận tiện cho khách hàng. Siêu thị phải có bố trí nơi trông giữ xe và khu vệ sinh cho khách hàng phù hợp với quy mô kinh doanh của Siêu thị.

- Siêu thị phải có kho và các thiết bị kỹ thuật bảo quản, đóng gói, bán hàng, thanh toán và quản lý kinh doanh hiện đại;

- Siêu thị tổ chức, bố trí hàng hoá theo ngành hàng, nhóm hàng một cách văn minh, khoa học; có nơi bảo quản hành lý cá nhân; có các dịch vụ ăn uống, giải trí, phục vụ người khuyết tật, phục vụ trẻ em, giao hàng tận nhà, bán hàng qua bưu điện, điện thoại.

Tiêu chuẩn với siêu thị chuyên doanh hạng 2 bao gồm:

- Diện tích kinh doanh của siêu thị là từ 500 m² trở lên
- Số lượng danh mục hàng hoá kinh doanh của siêu thị từ 1.000 tên hàng trở lên

- Các tiêu chuẩn khác tương tự như Siêu thị kinh doanh tổng hợp hạng 2

Tiêu chuẩn của nhóm siêu thị hạng 3:

Tiêu chuẩn với siêu thị kinh doanh tổng hợp hạng 3 bao gồm:

- Diện tích kinh doanh của siêu thị là từ 500 m² trở lên
- Số lượng danh mục hàng hoá kinh doanh của siêu thị từ 4.000 tên hàng trở lên

- Siêu thị phải là công trình kiến trúc được xây dựng vững chắc, có thiết kế và trang thiết bị kỹ thuật đảm bảo các yêu cầu phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường, an toàn, thuận tiện cho khách hàng; có bố trí nơi trông giữ xe và khu vệ sinh cho khách hàng phù hợp với quy mô kinh doanh của siêu thị;

- Siêu thị có kho và các thiết bị kỹ thuật bảo quản, đóng gói, bán hàng, thanh toán và quản lý kinh doanh hiện đại;

- Siêu thị tổ chức, bố trí hàng hoá theo ngành hàng, nhóm hàng một cách văn minh, khoa học để phục vụ khách hàng lựa chọn, mua sắm, thanh toán

thuận tiện, nhanh chóng; có nơi bảo quản hành lý cá nhân, có các dịch vụ phục vụ người khuyết tật, có dịch vụ giao hàng tận nhà.

Tiêu chuẩn với siêu thị chuyên doanh hạng 3 bao gồm:

- Diện tích kinh doanh của siêu thị là từ 250 m² trở lên
- Số lượng danh mục hàng hoá kinh doanh của siêu thị từ 500 tên hàng trở lên

- Các tiêu chuẩn khác tương tự như Siêu thị kinh doanh tổng hợp hạng 3
- Theo nhóm mặt hàng kinh doanh thì các siêu thị không có tiêu chuẩn một cách chi tiết. Theo truyền thống thì hàng hoá kinh doanh trong siêu thị là hàng thực phẩm, tuy nhiên cùng với quá trình phát triển của kinh doanh siêu thị nói riêng và ngành phân phối bán lẻ nói chung, siêu thị ngày nay là những cửa hàng bán lẻ tổng hợp, bán hàng hoá phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng hàng ngày của người dân từ thực phẩm đến vật dụng gia đình, quần áo, giày dép, chất tẩy rửa, hàng vệ sinh, thực phẩm vẫn là mặt hàng kinh doanh quan trọng nhất của các siêu thị. Vì vậy, đương nhiên các siêu thị trên thế giới không bao gồm các cửa hàng chuyên doanh các hàng hoá không phải là thực phẩm.

b. Thực trạng tuân thủ các tiêu chuẩn chung của các siêu thị ở địa bàn Hà Nội

- Xét về quy mô diện tích kinh doanh
- Với siêu thị tổng hợp: Diện tích kinh doanh (gồm diện tích sàn kể cả lối đi lại của các tầng nhà dùng để bố trí các hoạt động kinh doanh của siêu thị) trung bình của siêu thị tổng hợp trên địa bàn Hà Nội là 2.128 m²/cửa hàng, vào thời điểm cuối năm 2000 diện tích trung bình của loại hình này là 1.936 m²/cửa hàng. Cụ thể, diện tích trung bình các STBL kinh doanh tổng hợp mang thương hiệu Hapro Mart là 3.300 m², Fivimart là 2.500 m², còn Intimex chỉ 1.200 m².

Diện tích trung bình của siêu thị tổng hợp hạng 1 là 8.192 m²/cửa hàng, diện tích trung bình của siêu thị tổng hợp hạng 2 là 2.896 m²/cửa hàng, diện tích trung bình của siêu thị tổng hợp hạng 3 là 938 m²/cửa hàng và diện tích trung bình của loại siêu thị tổng hợp có quy mô nhỏ hơn so với tiêu chuẩn quy định tại Quy chế siêu thị, trung tâm thương mại của Bộ Thương mại (nay là Bộ Công Thương), sau đây tạm gọi là siêu thị tổng hợp hạng 4 là 318 m²/cửa

hàng. STBL tổng hợp hiện nay có diện tích kinh doanh từ 250 m² đến dưới 500 m². [15]

- Với siêu thị chuyên doanh: diện tích trung bình của siêu thị chuyên doanh ở Hà Nội là 1.192 m²/cửa hàng (diện tích trung bình của loại hình này vào thời điểm cuối năm 2000 là 376 m²/cửa hàng). Trong đó, diện tích trung bình của siêu thị chuyên doanh hạng 1 là 2.430 m²/cửa hàng, diện tích trung bình của siêu thị chuyên doanh hạng 2 là 616 m²/cửa hàng, diện tích trung bình của siêu thị chuyên doanh hạng 3 là 385 m²/cửa hàng. Diện tích trung bình của siêu thị chuyên doanh loại có quy mô nhỏ hơn so với tiêu chuẩn quy định tại Quy chế ST, TTTM (tạm gọi là diện tích trung bình hạng 4) là 206 m²/cửa hàng, với tiêu chuẩn của STBL chuyên doanh là có diện tích kinh doanh từ 150 m² đến dưới 250 m² [15]. Khi được hỏi về sự tuân thủ chặt chẽ các tiêu chuẩn về các siêu thị theo qui chế của Bộ Công Thương thì các nhà quản lý các chuỗi cho rằng cũng biết là có các tiêu chuẩn nhưng khi thực hiện thì không thể cứng nhắc áp dụng được vì địa bàn quá rộng, trong trường hợp của Phú Thái; hoặc các siêu thị thuộc chuỗi đều do cải tạo từ các cửa hàng của thương nghiệp quốc doanh trước đây, nên diện tích khó có thể mở rộng được, như trường hợp của chuỗi Hapro Mart... Hơn nữa, cũng theo các nhà quản lý chuỗi thì, khái niệm chung về siêu thị, đại siêu thị, trung tâm thương mại người Việt Nam còn được hiểu rất khác nhau. Ngoài ra, lựa chọn được địa điểm kinh doanh tốt, thuận lợi về mọi mặt mà đáp ứng được các tiêu chuẩn theo Quy chế của Bộ Công Thương là rất khó, nên ưu tiên cao hơn khi lựa chọn là dựa vào những mặt bằng có sẵn và có địa điểm kinh doanh thuận lợi là yêu cầu quan trọng nhất, và họ đều có sự nghiên cứu rất kỹ lưỡng các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh của siêu thị và chuỗi siêu thị.

- Loại hình Đại siêu thị dạng nhà kho bán buôn: diện tích trung bình của loại hình này (ví dụ siêu thị Metro) ở Hà Nội tuy chỉ là 8.555 m²/cửa hàng (xấp xỉ với diện tích trung bình của loại hình này của Tập đoàn Metro trên thế giới là 8.844 m²/cửa hàng), nhưng diện tích tổng thể để giành cho loại hình này lại rất lớn, ở Hà Nội là khoảng 30.000 m².

Qua số liệu tổng hợp về diện tích kinh doanh của các loại siêu thị ở Hà Nội cho thấy, đa số là siêu thị có quy mô nhỏ, không đạt tiêu chuẩn về diện

tích so với Quy chế siêu thị trung tâm thương mại đã ban hành nên nhìn chung diện tích kinh doanh của cả chuỗi siêu thị không đảm bảo. Từ đó đã hạn chế lớn đến tính đầy đủ và đồng bộ các chủng loại hàng hóa và diện tích trưng bày hàng hóa theo các yêu cầu đối với siêu thị. Tính đến thời điểm cuối năm 2009, số siêu thị có diện tích kinh doanh từ 2.000m² trở lên chỉ chiếm 22,9%, số có diện tích kinh doanh từ 5.000m² trở lên chỉ chiếm 9,5%; hạng 3 và hạng 4 chiếm tới 67,6%, trong đó có tới 13,6% số siêu thị thuộc hạng 4 tức là không đạt tiêu chuẩn quy định về quy mô diện tích kinh doanh.

c. Tiêu chuẩn đối với chuỗi siêu thị và tiêu chuẩn về liên kết ngang giữa các siêu thị

Tiêu chuẩn đối với một HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là trong hệ thống phải có ít nhất 3 siêu thị có hình thức kinh doanh như nhau.

Còn tiêu chuẩn về hình thức liên kết giữa các siêu thị thuộc chuỗi và với doanh nghiệp quản lý chuỗi thường là theo các yêu cầu và tiêu chuẩn nhượng quyền thương mại đối với hình thức cửa hàng siêu thị cũng như hoạt động kinh doanh của siêu thị. Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thường đưa ra tiêu chuẩn tất cả các siêu thị thuộc chuỗi phải theo quy định của chuỗi như: bảng, biển, nội ngoại thất, trang phục nhân viên, hình thức marketing, qui trình nghiệp vụ của siêu thị.

d. Tiêu chuẩn đối với lựa chọn trung gian phân phối

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng không có những tiêu chuẩn chi tiết về lựa chọn các trung gian phân phối tham gia vào HTPP của mình, nhưng khi lựa chọn họ cũng đã hình thành những nguyên tắc nhất định trong việc lựa chọn các trung gian phân phối tham gia vào HTPP của họ. Cụ thể các nguyên tắc chủ yếu thường áp dụng là:

- + Theo quy định của luật pháp Việt Nam
- + Theo thỏa thuận riêng giữa các doanh nghiệp
- + Theo đặc thù của từng đối tác

Nhìn chung, tùy thuộc mặt hàng và thời điểm mua hàng cụ thể; những tiêu thức chủ yếu khi lựa chọn đối tác là giá cả hàng hóa chào bán có phù hợp với yêu cầu và cân nhắc của công ty không, đôi khi là có rẻ hơn không, thời gian giao hàng có nhanh không, thời hạn thanh toán có được kéo dài không,

thương hiệu hàng hóa có của họ có phải là thương hiệu mạnh không, các chương trình quảng bá khuyến mãi có hiệu quả trong hỗ trợ quá trình bán lẻ tiêu thụ hàng hóa không, sự hợp tác của đối tác trong kinh doanh có tích cực không.

Như vậy các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội do chưa có những định hướng chiến lược phát triển hệ thống cung ứng và phân phối nên các tiêu chuẩn đánh giá của họ mới chỉ tập trung vào các tiêu chuẩn đánh giá lựa chọn các trung gian theo các thương vụ chứ không phải là hợp tác kinh doanh trong dài hạn và theo đuổi các định hướng phát triển chiến lược cho toàn hệ thống.

e. Tiêu chuẩn đối với hàng hóa của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội chủ yếu là các HTPP thuộc vốn đầu tư trong nước, nên họ thường không có các tiêu chuẩn riêng cho hàng hóa kinh doanh của chuỗi, mà thường tuân thủ theo các tiêu chuẩn theo các quy định của nhà nước ta. Hơn nữa, chủng loại mặt hàng kinh doanh của các STBL rất đa dạng nên theo các nhà quản lý các HTPP hiện đại dạng chuỗi siêu thị cho biết rất khó cho họ trong việc đặt ra các tiêu chuẩn riêng vì nguồn lực của họ bị hạn chế.

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL đề ra quy ước với nhu về các tiêu chuẩn đối với hàng hóa cung ứng cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL bao gồm:

+ Về mã số mã vạch, tem nhãn, hóa đơn đối với hàng hóa là theo qui định pháp luật trong và ngoài nước.

+ Về chất lượng hàng: sản phẩm, bao bì, chất lượng theo sản phẩm cụ thể, nếu như đã có TCVN và các tiêu chuẩn thống nhất thì áp dụng theo các bộ tiêu chuẩn này.

- Riêng hàng thực phẩm nhất là hàng thực phẩm tươi sống chưa có được qui định riêng mà chủ yếu tuân theo những tiêu chuẩn và qui định của nhà nước như các tiêu chuẩn y tế, môi trường... đối với hoạt động sản xuất và kinh doanh mặt hàng này.

- Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng phối hợp với nhà cung cấp như nhà phân phối, nhà nhập khẩu trực tiếp... để thực hiện nhập khẩu các hàng hóa đáp ứng được các tiêu chuẩn sẵn có.

Các chuỗi siêu thị cũng thường đưa ra những quy định chung đối với các hàng hóa trên các giá bày hàng của các siêu thị trong chuỗi, thường là phải thông tin rõ ràng về nguồn gốc xuất xứ, nhà sản xuất hoặc nhà nhập khẩu, thời hạn lưu hành, giá niêm yết ...

g. Tiêu chuẩn đối với dịch vụ của chuỗi

Tiêu chuẩn đối với dịch vụ của chuỗi siêu thị của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội thường rất không thống nhất và đa dạng tùy theo từng loại chuỗi. Như chuỗi Hapro Mart tập trung vào dịch vụ khách hàng là chương trình khách hàng thân thiết, thông qua phát triển hệ thống Thẻ khách hàng thân thiết, đây là hình thức đang thực hiện hiệu quả ở Hapro.

Ngoài ra hầu hết các siêu thị của các chuỗi thống nhất về các vấn đề:

- + Hình thức nhận diện của các siêu thị: như biển hiệu hình ảnh bên ngoài, trang trí nội thất.
- + Quy trình logistic trong hoạt động mua, bán, kho vận, bao gói, mã số hàng hóa ...
- + Giá bán hàng hóa và các chương trình khuyến mãi của các siêu thị
- + Tiêu chuẩn về dịch vụ sau bán

2.2.3. Thực trạng quản trị vận hành hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ

2.2.3.1. Quản trị vận hành của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Đôi khi để là thành viên của HTPP và tạo sự gắn bó chặt chẽ trong kinh doanh và phát triển kinh doanh các thành viên phải thực hành theo triết lý kinh doanh này.

- Thực trạng triết lý kinh doanh của các chuỗi ST

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội chưa hình thành được cho mình triết lý kinh doanh cho toàn bộ HTPP, họ mới chỉ có các phương châm kinh doanh. Phương châm kinh doanh này chỉ phát huy tác dụng ở cấp bán lẻ của HTPP chứ chưa có tính ảnh hưởng bao trùm các khâu của

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Như Phú Thái vì đặt trọng tâm cao hơn vào hoạt động bán buôn so với bán lẻ nên phương châm của họ là phát triển HTPP càng rộng càng tốt nhằm tăng thể mạnh, sức tiêu thụ và độ bao phủ thị trường về cả chiều rộng lẫn chiều sâu của HTPP. Trong khi đó HTPP của Hapro Mart với phương châm là “Tiện ích cho mọi nhà”, của Fivimart là “Bạn của mọi gia đình”. Hapro Mart ngoài nhiệm vụ kinh doanh ra còn phải thực hiện các nhiệm vụ chính trị của thành phố nên đôi khi phải tham gia thực hiện bình ổn giá cả trên thị trường, nhất là những thời điểm và sự kiện đặc biệt, và hoạt động này cũng chỉ ảnh hưởng nhiều ở cấp kinh doanh bán lẻ. Như vậy các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội chỉ mới tập trung trọng tâm phương châm của hoạt động kinh doanh ở khâu bán lẻ chứ chưa phát triển các triết lý kinh doanh thực sự làm kim chỉ nam cho toàn bộ các hoạt động và các khâu của HTPP, chứ không riêng gì ở khâu bán lẻ.

- Thực trạng phát triển các phương pháp bán hàng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Hầu hết đối với các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội thực hiện bán hàng theo hình thức bán trực tiếp tại cửa hàng là chủ yếu. Những năm gần đây một số HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có tiến hành sử dụng phương pháp bán hàng phi cửa hàng kết hợp với bán hàng cửa hàng nhưng hiện nay được thực hiện với tỷ lệ rất thấp so với lượng hàng bán qua cửa hàng. Chủ yếu là các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL này áp dụng phương thức bán hàng qua mạng và nhận đơn đặt hàng qua điện thoại và mạng rồi tiến hành giao hàng tại nhà, và thường áp dụng với những trị giá đơn hàng nhất định và giao hàng với bán kính nhất định.

- Thực trạng điều hành hoạt động của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Việc điều hành hoạt động trong chuỗi của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội ở một số mặt cũng có sự thống nhất trong toàn chuỗi và được thực hiện từ trung tâm bán hàng hoặc trung tâm phân phối (TTPP) của chuỗi. Trên cơ sở phân công nhiệm vụ cho các phòng ban của DN quản lý chuỗi siêu thị như Ban quản trị cấp cao của DN, phòng kế hoạch điều phối, phòng thu mua và phòng marketing.

Các chuỗi STBL của HTPP hiện đại thường xây dựng một trung tâm phân phối và có ít nhất là 3 bộ phận phục trách các lĩnh vực khác nhau nhằm quản lý và vận hành hoạt động thu mua và cung ứng hàng hóa cho cả chuỗi siêu thị.

- Phòng điều phối, hoặc kế hoạch

Phòng này thường thực hiện tổng hợp, đánh giá tình hình bán ra, mua vào, dự trữ và lên kế hoạch dự trữ hàng hoá theo thời gian để cung cấp thông tin cho bộ phận thu mua về danh mục, số lượng các hàng hóa, và thời điểm cần có của toàn chuỗi cũng như cho từng siêu thị thuộc chuỗi. Phòng có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch vận chuyển và dự trữ của toàn chuỗi, của từng siêu thị, cũng như giữa các siêu thị thuộc chuỗi để đáp ứng nhu cầu kinh doanh của các siêu thị nhất là các đơn vị ở nơi xa để không xảy ra tình trạng thiếu hàng hóa, hoặc ứ đọng hàng hoá.

- Phòng thu mua hoặc nghiệp vụ

Bộ phận này tập hợp dữ liệu của phòng điều phối/ kế hoạch cung cấp, sau đó tiến hành xử lý dữ liệu và lên phương án mua hàng. Tiếp đến bộ phận này tổng hợp danh sách các nhà cung cấp có khả năng và tham mưu, đề xuất cho Ban lãnh đạo để thống nhất kế hoạch cung ứng hàng cho toàn bộ chuỗi siêu thị. Họ tiến hành lựa chọn nhà cung cấp, đàm phán với các nhà cung cấp để ký kết các hợp đồng cung ứng hàng hóa đảm bảo chất lượng, tiến độ và với mức giá cả hợp lý.

- Phòng Marketing/ bộ phận Marketing

Bộ phận marketing chịu trách nhiệm nghiên cứu nhu cầu khách hàng và hoạt động có thể thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn, nhất là trọng tâm vào các chương trình xúc tiến của chuỗi và các siêu thị. Nhất là họ phải lên các kế hoạch, chương trình khuyến mại trong các dịp đặc biệt như Tết Nguyên đán, Trung thu, ngày Valentine, ngày 8/3.... Bên cạnh đó họ phải nghiên cứu để xây dựng các dịch vụ sau bán, các phương pháp tiếp cận khách hàng, đưa ra các yêu cầu cải tiến sản phẩm và mẫu mã, bao gói hàng hoá nhằm thu hút khách hàng tốt hơn. . .

Như đối với chuỗi Hapro Mart có Ban thương hiệu và marketing, phòng Kinh doanh cung ứng hàng hóa cho toàn bộ chuỗi và bộ phận quản trị thương

hiệu và bộ phận kiểm tra giám sát ở công ty mẹ. Với hoạt động cung ứng có qui mô lớn được điều hành chung, công ty mẹ sẽ đứng ra ký hợp đồng trực tiếp và điều phối cho các siêu thị trong chuỗi. Với đơn hàng nhỏ, và có yêu cầu giao hàng nhanh thời gian ngắn, giám đốc các siêu thị thành viên có thể yêu cầu trực tiếp đơn vị tổng kho của Hapro Mart hoặc đại lý cung ứng giao hàng, sau đó xác nhận với nhà cung cấp làm thủ tục thanh toán sau này. Ngoài ra, các qui chuẩn đối với hoạt động, qui trình liên quan đến marketing, cũng như hoạt động bán ra cũng được trao đổi kinh nghiệm giữa các siêu thị, tuy nhiên chưa được khai thác và tận dụng hết khả năng của hoạt động này vì chỉ tiến hành qua các cuộc họp giao ban của Hapro Mart.

Mặc dù về định hướng là như vậy, tuy nhiên trong thực tiễn công tác quản lý, vận hành của các chuỗi siêu thị thuộc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội vẫn bộc lộ một số mặt hạn chế như sau:

- Mặc dù là theo định hướng là bộ phận điều phối hay lập kế hoạch là ở trung tâm phân phối (TTPP) của chuỗi siêu thị, nhưng không phải lúc nào định hướng này cũng được theo đuổi một cách triệt để. Các chuỗi STBL thường chưa tổ chức và hoạt động và khai thác đúng chức năng của TTPP hàng hóa và quản lý tổng kho trung tâm. Có nhiều chuỗi STBL ở Hà Nội các siêu thị thành viên vẫn được phép đặt hàng trực tiếp từ nhà cung cấp mà không qua TTPP và tổng kho dẫn đến việc kiểm kê hàng tồn kho và lập kế hoạch cung ứng của TTPP và tổng kho không chính xác. Hạ tầng và công cụ của TTPP vẫn chưa được đầu tư đúng mức nên việc quản lý và điều phối toàn bộ các luồng hàng hóa cho cả chuỗi thường rất khó khăn. Ngoài ra các TTPP và bộ phận xây dựng kế hoạch không thể cập nhật được tức thời và chính xác mức tồn kho các hàng hóa của từng siêu thị thành viên, nên công tác xây dựng kế hoạch điều phối mua hàng sẽ thiếu hiệu quả. Quản lý hàng hóa của một số siêu thị còn gặp nhiều khó khăn, thường xảy ra sai sót nhầm lẫn trong việc thống kê và quản lý tồn kho và giá trị tồn. Nguyên nhân của tình trạng này một phần là do chưa có một quy trình đặt mã hàng hóa hợp lý và thống nhất cho toàn chuỗi, và do hạn chế của phần mềm ứng dụng được sử dụng hiện nay ở các chuỗi STBL ở Hà Nội bị giới hạn bởi số các con số, thường là tích hợp sáu chữ số. Ngoài ra còn

do phần mềm ứng dụng hiện tại không hỗ trợ đồng bộ dữ liệu với thời điểm hiện tại và mức độ chính xác của dữ liệu khi đồng bộ không đảm bảo;

Đối với việc quản lý và điều hành hoạt động marketing và nhất là xúc tiến thương mại bán lẻ của chuỗi cũng chưa thực sự đạt hiệu quả cao. Các siêu thị của HTPP thực hiện chăm sóc khách hàng còn chưa được tốt, do còn thiếu các hình thức khuyến mãi, xúc tiến bán hàng hợp lý; họ cũng chưa quản lý và cập nhật được khách hàng và việc tiêu dùng của khách hàng. Phần lớn ở các chuỗi STBL, việc phát hành thẻ khách hàng chỉ là hình thức và được thực hiện thủ công chứ chưa khai thác tận dụng để quan hệ với khách hàng tốt hơn.

- Khách hàng của chuỗi STBL

Các chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội thường hướng tới các nhóm dân cư ở các khu vực nội thành, khu vực đô thị mới, khu vực trung tâm các huyện, khu vực có đông dân cư hoặc nhiều công sở.

Các chuỗi STBL cũng đã dần hướng tới tập khách hàng mục tiêu là khách hàng có thu nhập trung bình trở lên. Kết quả khảo sát qua bảng hỏi cho thấy lượng người đi mua sắm có thu nhập từ 1 đến 2 triệu đồng/ tháng chiếm tỷ lệ 48%; trong đó 27% lượng người có thu nhập từ 2 đến 3 triệu đồng/ tháng; 15% số người đi siêu thị có thu nhập trên 3 triệu đồng/ tháng, như theo bảng dưới đây.

Bảng 2.14: Mức thu nhập và số lần đi siêu thị của khách hàng

Mức thu nhập (đồng/ người)	Số lần đi siêu thị			Tổng cộng
	1-2 lần/ tháng	1-2 lần/tuần	3 lần/tuần	
Mức thu nhập < 1 triệu đồng	4	8	6	10
Mức thu nhập 1-< 2 triệu đồng	16	18	8	48
Mức thu nhập 2- < 3 triệu đồng	14	8	4	27
Mức thu nhập > 3 triệu đồng	8	4	2	15

Tổng cộng	42	38	20	100
-----------	----	----	----	-----

(Nguồn: Kết quả xử lý phiếu điều tra)

Phát triển đối với hoạt động marketing của chuỗi ST

Thái độ phục vụ ở các siêu thị là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới các quyết định lựa chọn mua sắm khách hàng. Nhưng theo kết quả điều tra của đề tài, chỉ có 15,63% khách hàng được hỏi đánh giá nhân viên siêu thị có thái độ tận tình chu đáo, phần lớn khách hàng đều cho rằng thái độ phục vụ ở mức trung bình (68,6%), có tới 16,28% khách hàng còn phàn nàn về thái độ thiếu nhiệt tình và trình độ của nhân viên trong siêu thị. Kết quả này có thể là do trình độ của nhân viên siêu thị hiện nay có tới 85,19% tốt nghiệp trung học phổ thông.

Qua nghiên cứu cho thấy hầu hết các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội đều có hoạt động xúc tiến thương mại, song chưa phát huy hết được hiệu quả của nó và thường phụ thuộc vào chương trình của nhà sản xuất, nhà tài trợ hoặc nhà phân phối. Nhiều khi các chương trình này thực hiện là để giải toả các loại hàng hoá tiêu thụ chậm vì hết vụ hoặc lạc hậu mẫu mốt. Các chương trình xúc tiến bán thường góp phần thu hút và gia tăng lượng khách viếng thăm siêu thị thuộc chuỗi và hoạt động này cần được chú trọng và đẩy mạnh hơn nữa. Trong khi đó các hình thức xúc tiến thương mại khác như tuyên truyền, quảng bá về thương hiệu, về chuỗi siêu thị thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng ít được sử dụng vì chi phí lớn. Ngoại trừ một số chuỗi siêu thị điện máy đã dần quan tâm hơn các phương tiện đại chúng để thu hút khách hàng và quảng bá, tiến hành marketing trực tiếp cho các chương trình xúc tiến mạnh mẽ của chuỗi. Theo kết quả điều tra của đề tài cho thấy các siêu thị của các chuỗi thường thực hiện quảng cáo, khuyến mãi là rất ít, chỉ khoảng 2 - 5 lần/tháng, thường thực hiện theo hình thức thẻ khách hàng chiết khấu, giảm giá chiếm tỷ lệ 18,52% tặng quà, tặng sản phẩm chiếm tỷ lệ 16,05%. Hơn nữa, khi thực hiện các chương trình xúc tiến chỉ đánh giá qua doanh thu, và cũng không tổ chức tổng kết để rút kinh nghiệm một cách toàn diện cho những lần thực hiện tiếp theo.

Bảng 2.8: Tần số khuyến mại, quảng cáo của các siêu thị trong một tháng

	Số lần	Tỷ lệ %
1	Dưới 2 lần	29,63
2	Từ 2 lần đến 5 lần	39,51
3	Nhiều hơn 5 lần	7,41

Nguồn: Điều tra xã hội học của đề tài

Các chuỗi siêu thị của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thường là sử dụng phương pháp cộng thêm vào chi phí một phần lời nhất định, như chuỗi Hapro Mart theo công thức:

$$\text{Giá bán lẻ} = \text{Giá mua} + \text{Lợi nhuận (10 - 20\%)} + \text{Thuế VAT}$$

(Nguồn: Công ty Siêu thị Hà Nội, 2009)

Do đó mức giá hàng hóa phổ biến giữa các siêu thị với các loại hình cửa hàng truyền thống là 10 - 15% và với các chợ truyền thống là khoảng 10 - 25%. Các siêu thị thuộc các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có mức giá thấp hơn các siêu thị tư nhân. Về chính sách điều chỉnh giá các chuỗi siêu thị cũng thường áp dụng giảm giá với khách quen, khách thân thiết thông qua chính sách thẻ hội viên với chương trình tích điểm, và cũng thường áp dụng chiết khấu theo trị giá mua hàng lớn.

Về hình thức thanh toán ở các chuỗi siêu thị hiện nay ở Hà Nội chủ yếu là thanh toán bằng tiền mặt, số siêu thị chấp nhận thanh toán thẻ mua hàng do siêu thị phát hành và bằng thẻ tín dụng, và tỷ lệ thực hiện với các loại hình thanh toán này theo kết quả điều tra của đề tài là 85,95%, 5,05% và 9%.

Dịch vụ khách hàng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

Việc trưng bày hàng hóa ở các siêu thị của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL đã mang tính nghệ thuật, hàng hoá được bố trí hợp lý, giao thông đi lại trong siêu thị thuận tiện, sơ đồ gian hàng và biển chỉ dẫn khu vực hàng hoá rõ ràng... Các siêu thị đã có sự kết hợp giữa trưng bày hàng hóa và quảng cáo hiện nay được chuỗi siêu thị thực hiện khá đồng bộ. Nhờ vào việc quảng cáo trên bao bì thông qua kỹ thuật trưng bày hàng hóa, quảng cáo tại giá bày hàng và thời điểm bán hàng, góp phần tăng hiệu quả hoạt động bán hàng và tăng lợi nhuận cho các siêu thị.

Phần đông các khách hàng được điều tra (68,6%) đều cho rằng các mặt hàng trong siêu thị đa dạng, phong phú và dễ tìm kiếm, 24,42% khách hàng cho rằng các mặt hàng được trưng bày rất bắt mắt và ấn tượng. Trong tổng số 186 khách hàng được điều tra chỉ có 13,95% khách hàng đánh giá hàng hoá trong một số siêu thị còn trưng bày lộn xộn và 6,98% khách hàng đánh giá chủng loại hàng hoá ít và đơn điệu, một vài khách hàng còn đánh giá xuất xứ hàng hoá không rõ ràng.

Bảng 2.10 :Bảng so sánh dịch vụ khách hàng của siêu thị và chợ truyền thống

	Các đặc điểm
Siêu thị	<ul style="list-style-type: none"> Khung cảnh dễ chịu Sạch sẽ. Niêm yết giá hàng Hàng hóa tập trung. Chất lượng bảo đảm Giá cao
Chợ truyền thống	<ul style="list-style-type: none"> Là nơi mua bán theo thói quen lâu đời. Phân bố rải rác khắp nơi. Phục vụ tận tình giá cả hợp lý. Mua hàng thuận tiện nhanh chóng. Vệ sinh không đảm bảo. Gây ô nhiễm môi trường. Mất thời gian mặc cả. Kinh doanh thiếu bài bản

(Nguồn: nghiên cứu sinh)

Qua nghiên cứu về hình thức tổ chức, vận doanh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội, có thể nhận thấy một số bất cập sau đây:

+Quy mô của hầu hết các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội còn rất hạn chế về số lượng thành viên. Trình độ vận doanh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL còn thấp, thậm chí một số chuỗi mới chỉ chung về tên

thương hiệu, chứ chưa được tổ chức quản trị vận hành một cách thống nhất trên mọi phương diện.

+Việc quản trị điều phối hoạt động của chuỗi từ trung tâm chưa cao, hầu hết các trung tâm quản lý của chuỗi thường chỉ đáp ứng được từ 30 - 40% lượng hàng, phần còn lại là do các siêu thị trong chuỗi tự khai thác.

+ Tính đồng nhất về vận hành kinh doanh giữa các thành viên trong chuỗi chưa cao, chưa khai thác hết được sức mạnh của tính thống nhất trong vận hành kinh doanh giữa các siêu thị thành viên trong tạo dựng hình ảnh, danh tiếng và hiệu quả kinh doanh. Có những trường hợp, các siêu thị chuỗi có cùng biển hiệu và đồng phục nhân viên, nhưng lại thiếu nhất quán về danh mục mặt hàng kinh doanh, về trưng bày hàng hóa, phong cách phục vụ của nhân viên, cho đến giá cả hàng hóa và các chương trình xúc tiến . . .

+ Nhìn chung các DN quản lý HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thường thiếu khả năng tích tụ và tập trung vốn nên hạn chế việc mở rộng quy mô kinh doanh, phát triển các chuỗi siêu thị, một số chuỗi chỉ có vài ba siêu thị. Hơn nữa, qui trình và kỹ năng quản lý chưa được cập nhật có tính hiện đại. Hiệu lực trong quản lý, điều hành thấp, vì toàn chuỗi trong HTPP chưa có những chiến lược phát triển dài hạn làm cơ sở cho sự hợp tác lâu dài, chặt chẽ giữa các thành viên trong hệ thống.

2.2.3.2. Quản trị vận hành trong chuỗi cung ứng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Hoạt động quản trị vận hành trong chuỗi cung ứng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội có những đặc trưng như sau

- Thực trạng phát triển hệ thống các nhà cung cấp hàng hóa vệ tinh ưu đãi và các dịch vụ của nhà cung ứng

Chủng loại mặt hàng kinh doanh của chuỗi siêu thị bán lẻ rất lớn nên các chuỗi siêu thị phát triển một số lượng lớn các nhà cung cấp để đảm bảo nguồn hàng kinh doanh cho hệ thống chuỗi siêu thị. Hệ thống các nhà cung cấp trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thường là 2-3000 các nhà cung cấp chính, và ngoài ra còn hàng vạn các nhà cung cấp khác. Các chuỗi tập hợp hệ thống các nhà cung cấp cho mình theo hợp đồng hàng năm, thường được ký vào đầu năm. Dựa trên các hợp đồng này các nhà cung cấp cũng đã chủ động tính toán

được lượng hàng hóa cần chuẩn bị để cung cấp cho chuỗi siêu thị. Mạng lưới nhà cung cấp của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội thường được tạo ra trên cơ sở các hợp đồng, ràng buộc với nhau bằng chính điều khoản hợp đồng về số lượng, chất lượng hàng, phương thức giao nhận, thanh toán, xử phạt. Các điều khoản hợp đồng và số lượng các nhà cung ứng cho từng loại hàng còn phụ thuộc các vấn đề khác như độ khan hàng, tính thời vụ của hàng hóa, hoặc cả sự dư thừa hàng hóa của HTPP vào những thời điểm cụ thể.

- Thực trạng phát triển các nhà bán buôn chuyên doanh và dịch vụ của các nhà bán buôn

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội hiện nay không chỉ sử dụng riêng các nhà bán buôn chuyên doanh mà bao gồm cả các nhà bán buôn tổng hợp nhất là đối với những chủng loại hàng hóa có số lượng mua vào ít hoặc nhỏ, lẻ. Đối với các chuỗi STBL thường đòi hỏi các nhà bán buôn phải có các điều kiện tín dụng ưu đãi như cho phép nợ tiền từ 7- 45 ngày, thực hiện các dịch vụ sau bán như điều kiện đổi, trả lại sản phẩm, các dịch vụ bảo hành... Và các chuỗi STBL cũng đòi hỏi dịch vụ mua bán của nhà cung cấp phải nhanh và linh hoạt, theo tình thế kinh doanh của chuỗi trên thị trường.

- Thực trạng phát triển các nhà cung cấp dịch vụ logistics chuyên doanh và dịch vụ logistics trên địa bàn thành phố Hà Nội

Chưa có chuỗi siêu thị nào có được hệ thống logistic hoàn chỉnh, nghĩa là khép kín từ quá trình lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát một cách hiệu quả luồng lưu thông hàng hoá và lượng tồn kho hàng hoá, cùng với những thông tin liên quan từ nơi xuất phát hình thành nên hàng hoá tới điểm tiêu thụ cuối cùng.

Về cơ bản đối với phần lớn các hàng hóa việc điều phối mua, cung ứng hàng hóa cho các siêu thị và cửa hàng thuộc chuỗi do trung tâm mua của chuỗi quyết định và thực hiện, dựa trên việc tập hợp nhu cầu mua sắm của các siêu thị thành viên. Một vài chuỗi STBL để cho các siêu thị thành viên tiến hành mua riêng với những loại danh mục hàng hóa với khối lượng nhỏ lẻ.

Hệ thống kho của chuỗi STBL thường có 2 cấp kho, đó là kho trung tâm của cả chuỗi, dự trữ và là công cụ góp phần điều phối dòng vận động hàng hóa của cả chuỗi; và kho riêng của từng siêu thị để lưu trữ, bảo quản hàng hóa,

nhất là bảo quản những hàng đặc thù như hàng đông lạnh, thường được bảo quản tại kho của các siêu thị thành viên. Thông thường các hàng hóa từ các nhà cung cấp được chuyển đến kho trung tâm của chuỗi sau đó hàng được chia nhỏ và đưa tới các kho riêng của từng siêu thị theo yêu cầu đặt hàng. Giám đốc thu mua sẽ quyết định mua bán sao cho nhanh nhất, và phải linh hoạt.

Các hình thức được sử dụng phổ biến và thường xuyên nhất vẫn là hình thức giao nhận vận tải truyền thống (đây cũng là một dạng hoạt động logistics): tức là bộ phận mua hàng từ khâu sản xuất và tổ chức vận chuyển bằng nhiều cách về siêu thị tùy từng đợt và lần mua hàng. Quá trình vận chuyển hàng hóa có thể do người bán chịu trách nhiệm, hoặc cũng có thể do người mua phải tự vận chuyển lấy. Việc này hết sức linh hoạt và cũng tùy thuộc vào loại hàng hóa vận chuyển và sự thỏa thuận của hai bên, hoặc vào những thời điểm cụ thể. Sau đó hàng được đưa vào kho tổng rồi đến kho thành viên và sau đó sắp xếp, phân loại để có hình thức bảo quản, quản lý phù hợp, rồi xuất ra các quầy/ cửa hàng để phục vụ bán lẻ.

Hoặc là thông qua các đại lý, sẽ mua gom hàng từ nhà cung cấp vận chuyển tới siêu thị hoặc chuyển thẳng cho kho trung tâm khi có yêu cầu. Thường thì các loại hàng cần phải bảo quản theo yêu cầu như hàng thực phẩm, đông lạnh, rau quả tươi, một số chuỗi siêu thị tổ chức mua, dự trữ, phân loại tập trung rồi đưa về các siêu thị của chuỗi. Còn với những hàng hóa thông thường, không có yêu cầu khắt khe trong bảo quản thì do các siêu thị chủ động về vận chuyển và bảo quản.

Như vậy, còn khá nhiều vấn đề đặt ra cho việc làm thế nào để xây dựng được hệ thống logistic hoàn chỉnh cho hoạt động của hệ thống siêu thị. Một trong những nguyên nhân gây ra hạn chế này chính là nhân lực, cơ sở vật chất, kinh nghiệm tổ chức quản lý và điều hành dịch vụ logistics ở trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Thứ nhất, nhân lực để triển khai hoạt động này ở các siêu thị rất yếu và thiếu, chủ yếu vẫn là từ bộ phận nghiệp vụ là chính, và thường là không có nhiều người được đào tạo bài bản để làm việc ở lĩnh vực này, và chưa phát triển được một bộ phận chuyên môn trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phụ trách riêng lĩnh vực này. Thứ hai, là hạ tầng cơ sở vật chất nói chung cho hoạt động logistics của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

chưa chuyên nghiệp, đặc biệt là hệ thống kho, trung tâm điều phối vận chuyển hàng hóa. Vì vậy, người ta có thể vận chuyển, chuyên chở bằng bất kỳ loại phương tiện gì có được, thông dụng nhất là xe tải nhỏ, thậm chí xe máy... vì vậy đã làm giảm tính hiệu quả của hoạt động logistics của hệ thống. Ngoài ra, hạ tầng cơ sở thông tin cho hoạt động logistic cũng còn rất khó khăn, việc cập nhật, xử lý thông tin còn hạn chế. Việc liên kết, hợp tác trong thực hiện của các siêu thị ở cùng chuỗi về thông tin hậu cần kinh doanh chưa được thực hiện triệt để và hiệu quả còn rất thấp.

Đối với các hoạt động thanh toán: Các hoạt động thanh toán giữa các thành viên kênh đối với chuỗi STBL thường là thanh toán trả sau. Còn đối với riêng các STBL không cung cấp tín dụng và với các STBL chuyên doanh với các hàng hóa giá trị cao, một số chuỗi phát triển chương trình trả góp và thanh toán qua tài khoản hoặc thẻ tín dụng cá nhân.

2.2.4. Phát triển các nguồn lực của hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

2.2.4.1. Thực trạng hệ thống thông tin của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội còn hạn chế trong ứng dụng công nghệ thông tin ở mức độ cao để quản lý hoạt động bán lẻ và phục vụ khách hàng. Do vậy, DN chuỗi mẹ còn nhiều khó khăn trong việc kiểm soát và chỉ đạo hoạt động của các thành viên cũng như thu thập thông tin phản hồi của khách hàng để kịp thời có đối sách phù hợp. Các phần mềm được sử dụng để quản lý siêu thị thường được lựa chọn dựa trên qui mô của siêu thị thành viên và chủ yếu hiện nay các chuỗi, và nhất là các siêu thị thành viên chỉ tập trung vào quản lý hàng ra vào và thu ngân. Như chuỗi Hapro Mart sử dụng phần mềm Daisy chung cho toàn chuỗi và các siêu thị sử dụng phần mềm bán hàng, kế toán, kho, theo dõi khách hàng...

Qua nghiên cứu cho thấy hầu hết các chuỗi siêu thị của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà nội hiện nay chưa có trung tâm cơ sở dữ liệu, việc tạo lập được bộ phận chuyên trách về hệ thống thông tin quản lý của chuỗi cũng chưa có mà chỉ có một nhóm hoặc các cá nhân nào đó thực hiện nhiệm vụ này.

Việc thu thập thông tin của các chuỗi STBL thường căn cứ vào các số liệu từ báo cáo bán hàng của từng siêu thị, thông qua các bộ phận này sẽ tổng hợp, từ đó phân tích và đưa ra những dự báo về nhu cầu của thị trường và khách hàng; từ đó đề xuất với ban lãnh đạo về tình hình nhập, dự trữ hoặc đẩy nhanh mức hàng hoá bán ra, các số liệu này sẽ được bộ phận thu mua của chuỗi tổng hợp để đặt hàng cho cả chuỗi. Dữ liệu của chuỗi còn được thu thập từ các phiếu đóng góp ý kiến của khách hàng, hoặc trực tiếp từ các hội nghị khách hàng, hoặc thông tin phản ánh từ chính nhân viên bán hàng, nhân viên phục vụ, thu ngân... về nhu cầu và đánh giá của khách hàng hàng hóa tiêu thụ như chất lượng, chủng loại, thời gian, phương thức cung cấp và thanh toán để có phương án đề xuất tối ưu. Ngoài ra dữ liệu còn được thu thập từ các báo cáo bán hàng hàng ngày, tuần, tháng, quý... các hoá đơn thanh toán, báo cáo kiểm kê, báo cáo tài chính của các bộ phận khác nhau của siêu thị thành viên của chuỗi.

Hàng ngày, thông qua hệ thống máy tính tiền của từng siêu thị, máy quét và máy tính sẽ cập nhật toàn bộ số liệu về số lượng, chủng loại hàng hoá bán ra, lượng tiền thu về ở từng máy tính tiền. Hệ thống máy chủ sẽ tổng hợp thông tin về số lượng, chủng loại hàng hoá bán ra, số lượng, chủng loại hàng tồn trong kho và hàng tồn trên các quầy hàng, để ra báo cáo bán hàng. Căn cứ vào báo cáo đó, nhà quản lý biết được thông tin đầy đủ về doanh thu bán hàng, các loại hàng hoá được tiêu thụ, lượng hàng tồn kho, để có thể lên kế hoạch nhập thêm hàng cho ngày hoạt động tiếp theo.

Việc sử dụng thông tin ở các siêu thị và chuỗi siêu thị của HTPP còn thiếu hiệu quả, nguyên nhân là do phần mềm bán hàng và phần mềm quản lý kho chưa tích hợp được với nhau và đôi khi chưa kết nối với phần mềm kế toán, do đó có thể xảy ra hiện tượng cập nhật dữ liệu nhiều lần cùng một nghiệp vụ. Hầu hết việc cập nhật dữ liệu thủ công gây lãng phí, không kịp thời và thiếu chính xác cũng như không đáp ứng được nguyên tắc kiểm soát cơ bản của theo dõi hàng hóa. Việc niêm yết giá bán trên kệ hàng với giá trên hóa đơn ở một số nơi nhiều khi chưa khớp nhau do việc lên kế hoạch thay đổi không thống nhất gây ra sự phàn nàn, hiểu nhầm từ khách hàng. Lỗi này thường là do hệ thống truyền dữ liệu từ phần mềm trung tâm tới phần mềm bán

hàng tại siêu thị bị gián đoạn. Trung tâm rất khó để thay đổi giá bán một khi dữ liệu tồn kho đã được truyền về các điểm bán hàng;

Hiện nay, cùng với Hapro Mart, một số chuỗi siêu thị đang áp dụng phần mềm quản lý Daisy. Về cơ bản, phần mềm quản lý Daisy đã góp phần giảm thiểu các thao tác thủ công trong các khâu nhập hàng, theo dõi tồn kho, bán hàng, giảm chi phí hao hụt, mất mát hàng hóa và quy trách nhiệm cá nhân trong việc mất mát hàng hóa. Tuy nhiên, trong quá trình vận hành, phần mềm Daisy đã bộc lộ những tồn tại, hạn chế trong các khâu quản lý như cơ sở dữ liệu thiếu tập trung, khó tích hợp, kết chuyển dữ liệu các bộ phận phòng ban chức năng, không dự báo được tình hình kinh doanh của hệ thống, không quản lý được theo mô hình tổng kho và điều chuyển kho nội bộ giữa các siêu thị, cụ thể như sau:

Quản lý bán lẻ tại siêu thị:

- Chưa quản lý được kho hàng chính xác tại mỗi thời điểm.
- Báo cáo doanh thu về nơi quản lý chậm (do thủ công).
- Khó lập báo cáo đánh giá hiệu quả kinh doanh, hàng hóa...
- Khó định mức hàng hóa tồn kho tối thiểu để tiến đến đặt hàng tự động.
- Việc cập nhật giá bán, giảm giá và khuyến mãi tức thời từ trung tâm cho toàn chuỗi đôi lúc chưa kịp thời.

Quản lý quy trình nhập hàng

- Không thể quản lý thông tin tập trung và đánh giá hiệu quả của nhà cung cấp cũng như mức độ hàng tồn kho, tiêu thụ nhanh/ chậm.
- Khó khăn trong định giá mua, giá bán cho toàn chuỗi, giá bán buôn, giá bán tại siêu thị (vì nguồn đầu vào rất khác nhau).
- Chưa có thể phân tích được hiệu quả kinh doanh theo từng ngành hàng, mặt hàng, vùng địa lý, giờ trong ngày, v.v...

Quản lý khách hàng, công tác marketing.

- Khó khăn trong quản lý thẻ khách hàng VIP, Coupon trả trước. Tất cả công tác quản lý đều thủ công do giới hạn của phần mềm Daisy;
- Thiếu phương tiện để quản lý doanh thu quảng cáo, cho thuê chỗ trong siêu thị;

- Thiếu phương tiện để quản lý các mặt bằng cho thuê. Tất cả công việc đều được thực hiện thủ công.

Quản lý kho và phân phối.

- Khó lập các báo cáo đánh giá hiệu năng nhà cung cấp.
- Các quy trình nhận hàng, kiểm tra và nhập kho rất công kềnh.
- Khó tính toán số lượng hàng phải đặt mua.

Quản lý công tác kế toán tài chính:

- Không tích hợp được với các mô đun bán hàng, quản lý kho... Phòng KHTC phải tổng hợp và nhập lại rất nhiều dữ liệu để có thể thực hiện các công việc điều hành hàng ngày và lập báo cáo tài chính cuối kỳ;

Tất cả những khó khăn và vướng mắc nêu trên đã đặt ra vấn đề cần phải phát triển hệ thống thông tin tốt hơn để khắc phục bằng được những vấn đề bất cập của hệ thống, góp phần quản lý tốt hơn hoạt động mua vào, bán ra của các chuỗi siêu thị ở Hà Nội.

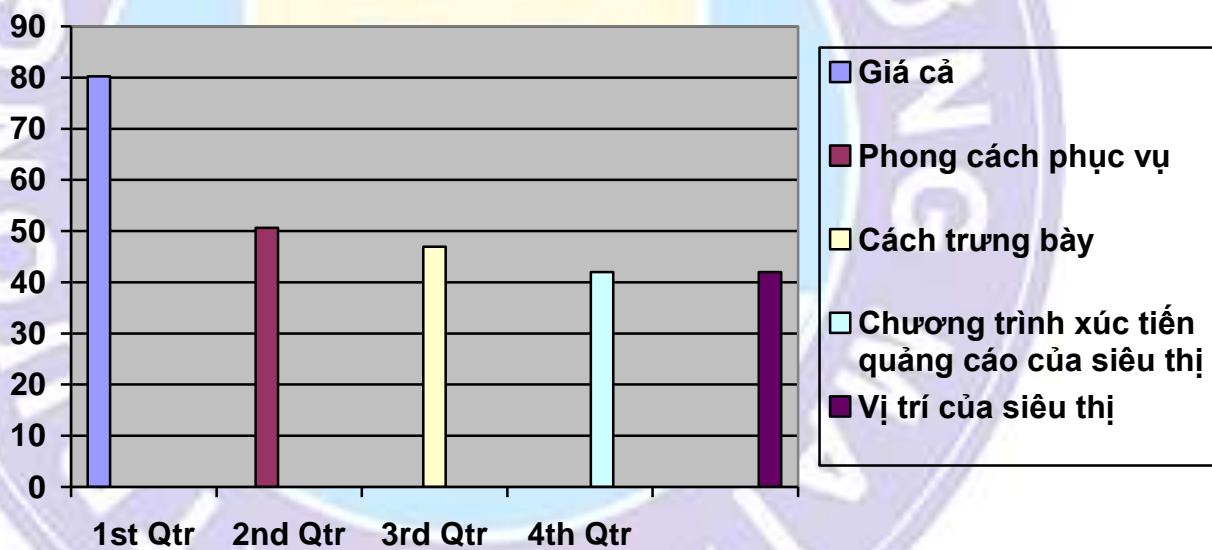
2.2.4.2. Phát triển nhân lực của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

Thực trạng nguồn nhân lực là một trong những vấn đề của các chuỗi STBL vì thường nhân lực có khả năng quản lý và điều khiển HTPP của chuỗi hiện rất khan hiếm. Thực tế khi tuyển mộ các chuỗi STBL có xây dựng tiêu chuẩn cho các chức danh, gắn với mô tả công việc, tổ chức thông báo tuyển dụng công khai khi có nhu cầu. Sau đó để đáp ứng yêu cầu công việc hầu hết phải chuỗi STBL phải tổ chức đào tạo, bồi dưỡng, nhất là với các vị trí quản lý trong các siêu thị và trong chuỗi, ở các vị trí này cần được đào tạo kỹ và dài hơn, có chuyên môn sâu. Nhiều chuỗi siêu thị có trung tâm đào tạo riêng cho phụ trách và nhân viên, đặc biệt là khu vực nhân viên.

Đối với các chuỗi siêu thị có quy mô lớn, hoặc chuỗi siêu thị như Hapro Mart, Intimex..., nguồn nhân lực được quản lý, bố trí bài bản hơn, với những bộ phận phòng ban nhân sự riêng. Thực tế hiện nay thường là lao động cao tuổi, trình độ thấp, ít nhiệt tình và niềm nở với khách; với những lao động trẻ tuổi hơn do mới được tuyển dụng, tích cực chịu khó để khẳng định trong cơ chế mới. Trình độ, kinh nghiệm quản lý, bán hàng của đội ngũ cán bộ, nhân viên làm việc trong các siêu thị trong nước nhìn chung vẫn còn nhiều hạn chế,

khoảng 30 – 40% chưa qua đào tạo chuyên ngành. Nhiều trường hợp, ngay cả số lao động đã qua chương trình đào tạo gọi là chuyên ngành, nhưng cũng chưa theo quy chuẩn nào mang tính chuyên nghiệp. Không ít người tuy có bằng cử nhân nhưng làm việc chưa đúng nghề, ít được đào tạo chuyên sâu về kỹ năng, nghiệp vụ quản lý, bán hàng, tiếp thị. Điều tra mới đây cho thấy ngay cả đội ngũ nhân viên ở các siêu thị nhỏ phần đông chưa được đào tạo một cách có hệ thống và bài bản. Đa số các nhân viên đứng quầy chỉ có trình độ trung học phổ thông (trên 60% đối với nhân viên các siêu thị điều tra), kiến thức về hàng hoá và kiến thức xã hội trong giao tiếp còn hạn chế. Trong khi đó, phong cách phục vụ là yếu tố quan trọng thứ hai ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của khách hàng, xem bảng 2.15.

Bảng 2.15: Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của người tiêu dùng



(Nguồn: Kết quả xử lý phiếu điều tra)

Việc tuyển dụng nhân viên cũng phụ thuộc yêu cầu của từng siêu thị; nếu chuỗi có đề ra yêu cầu hoặc tiêu chuẩn thì cũng rất chung chung. Như ở chuỗi siêu thị Hapro Mart và Intimex có đưa ra yêu cầu cho nhân viên bán hàng là trình độ từ Trung cấp nghề, tuổi tuyển dụng không quá 25, ngoại ngữ tiếng Anh B; hoặc với nhân viên kế toán phải có trình độ cử nhân... Tuy nhiên những tiêu chuẩn đó lại không phản ánh được những kỹ năng thực sự cần có

của nhân viên bán hàng trong siêu thị như thái độ, phong cách phục vụ, khả năng am hiểu về hàng hóa.

2.2.4.3. Phát triển hệ thống cơ sở vật chất và mặt bằng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

Ngoài một số siêu thị, chuỗi siêu thị được xây dựng mới hoặc liên doanh, nâng cấp, mở rộng mặt bằng kinh doanh, đồng bộ hóa các trang thiết bị nên có cơ sở vật chất khá hiện đại, ở Hà Nội hiện nay cũng còn không ít trường hợp, do chưa chú trọng trong việc đầu tư, cải tạo... nên nhiều nơi mặc dù treo biển siêu thị nhưng còn thiếu đồng bộ ngay từ quy mô diện tích, trang thiết bị, đến quy hoạch vị trí, thiết kế, trang trí, như chỉ có chuỗi Hapro Mart, Fivimart là có biển hiệu chung thống nhất. Nhiều siêu thị mới chỉ đầu tư chủ yếu cho thiết bị để trưng bày và bảo quản hàng hóa, mà ít coi trọng đầu tư cho việc bố trí ánh sáng, âm nhạc, trang trí và các thiết bị để tạo sự thoải mái, tiện nghi cho khách hàng, nhất là thiết bị phục vụ người khuyết tật và trẻ em... Nói chung, còn không ít nơi gọi là siêu thị, nhưng chưa thực sự đáp ứng tiêu chuẩn quy định cũng như đặc điểm vốn có của siêu thị. Một số trung bình “siêu thị” chỉ là ghép một vài gian hàng của cửa hàng bách hóa cũ cải tạo lại hay cửa hàng tạp hóa tư nhân trang trí lại và áp dụng phương thức bán hàng tự chọn...

Ở các mức độ khác nhau, phần lớn các siêu thị trong các chuỗi siêu thị đã bố trí nơi trông giữ xe và giữ đồ dùng cá nhân cho khách hàng khi vào mua hàng. Tuy nhiên, vẫn còn không ít siêu thị, và các chuỗi siêu thị quy mô nhỏ (thuộc hạng 3 hoặc không đủ tiêu chuẩn phân loại) có diện tích để xe cho khách quá nhỏ hoặc mượn hè phố, lối đi lại tạm làm chỗ để xe cho khách. Bên cạnh nhiều siêu thị tổ chức trông giữ xe miễn phí, cũng có không ít cơ sở thu phí gửi xe của khách hàng; một số siêu thị tuy có tủ giữ đồ riêng cho khách nhưng số lượng quá ít và/hoặc không bảo đảm (tủ quá nhỏ, khóa bị hỏng...) nên ở những thời điểm đông khách, nhiều người đã không vào được siêu thị để mua hàng vì không gửi được đồ.

Ngoài ra, khá nhiều siêu thị nhỏ, có thể do hạn chế về diện tích và vốn đầu tư nên chưa quan tâm đúng mức tới hệ thống bảo quản hàng hóa, nhất là kho lạnh phục vụ bảo quản rau quả, thực phẩm tươi sống. Đây cũng là một

trong nhiều lý do mà các chuỗi siêu thị ở Hà Nội khó phát triển kinh doanh mặt hàng này.

2.3 Đánh giá chung và những vấn đề đặt ra với phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

2.3.1. Những ưu điểm

Thứ nhất, hệ thống phân phối hiện đại nói chung, hệ thống phân phối hàng hóa hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ nói riêng là nhân tố chính tạo ra một nền thương mại văn minh hiện đại cho Thủ đô. Hiện nay, bên cạnh những toà nhà cao tầng, nhưng khu chung cư hiện đại, trên địa bàn thủ đô Hà Nội có nhiều cửa hàng, trung tâm thương mại được xây dựng khang trang hiện đại. Các trung tâm thương mại như Tràng Tiền Plaza, Vincom, Parkson... là những điểm nhấn tiêu biểu. Người dân thủ đô và các tỉnh đã có thể tự tin đi lại, mua sắm trong các địa chỉ mua sắm hiện đại và tiện nghi. Lượng hàng hoá được lưu thông qua hệ thống các siêu thị không ngừng được tăng lên, đến nay đã chiếm khoảng 24% mức lưu chuyển bán lẻ chung của thành phố Hà Nội. (Nguồn: Báo cáo của Sở Công Thương Hà Nội 2009).

Thứ hai, hệ thống phân phối hàng hóa hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ góp phần thay đổi thói quen mua sắm của người dân.

Từ khi xuất hiện các siêu thị, trung tâm thương mại, thói quen mua sắm của một số tầng lớp người dân đã và đang dần thay đổi phù hợp với cuộc sống công nghiệp hoá, hiện đại. Không chỉ lượng mua hàng tại các trung tâm thương mại, siêu thị và các cửa hàng tiện lợi, cửa hàng bách hoá tăng lên do người dân dần có thói quen mua hàng với khối lượng lớn dùng cho nhiều ngày, mà người mua quen với những hàng hoá có nguồn gốc, xuất xứ rõ ràng, có thương hiệu được nhiều người biết đến. Thói quen mua sắm hiện đại (mua sắm qua siêu thị, trung tâm thương mại, cửa hàng chuyên dụng, qua internet...) của người dân Hà Nội tăng từ 15% năm 2005 lên 27% năm 2008. (Nguồn: Báo cáo của Sở Công Thương Hà Nội 2009)

Thứ ba, hệ thống phân phối hàng hóa hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ tạo điều kiện thuận lợi cho việc mua sắm của người dân.

Người dân Hà Nội trước đây phải vào nhiều cơ sở bán lẻ, hoặc những khu mua bán truyền thống mới có thể mua được những hàng hoá cần thiết.

Ngày nay, họ chỉ cần vào một siêu thị là có thể mua được phần lớn các hàng hoá cần thiết để đáp ứng các nhu cầu khác nhau trong một thời gian nhất định, từ các mặt hàng cao cấp, đắt tiền đến các thứ hàng hoá có giá trị nhỏ, phục vụ nhu cầu thường nhật như thực phẩm tươi sống, thực phẩm chế biến hay quần áo, đồ văn phòng phẩm. Hơn nữa môi trường mua sắm văn minh, hình thức thanh toán hiện đại, dịch vụ sau bán tốt và chu đáo của bán lẻ hiện đại cũng là nội dung hấp dẫn khách hàng. Đối với người dân không có nhiều thời gian hoặc có nhu cầu tiêu dùng đột xuất thì các siêu thị hoặc thương mại điện tử là nơi có thể giúp cho họ thực hiện việc mua sắm gần như vào bất cứ thời gian nào trong ngày.

2.3.2. Một số nhược điểm

Một là, hệ thống phân phối hàng hóa hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ của Hà Nội còn nhỏ bé, phân tán, chưa đảm bảo các yêu cầu tiêu chuẩn đề ra. Quy hoạch mạng lưới siêu thị chưa đáp ứng được đòi hỏi của thị trường và khả năng đầu tư của doanh nghiệp. Các thủ tục đất đai, thủ tục đầu tư còn nhiều bất cập; chính sách thu hút đầu tư, thu hút vốn còn thiếu và chưa đồng bộ. Chưa có được các thương hiệu mạnh, cũng như khả năng tài chính có hạn làm hạn chế khả năng của các chuỗi siêu thị.

Hai là, hệ thống phân phối hàng hóa hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ của Hà Nội nhìn chung chưa có định hướng thống nhất, nhất là trong kết cấu các loại liên kết trong chuỗi. Ngoại trừ một vài chuỗi siêu thị đã có tên tuổi, còn lại thì các chuỗi cũng liên kết thành viên một cách rời rạc; phân bố các siêu thị trong chuỗi cũng không đồng đều trên các địa bàn, dẫn đến tình trạng có khu vực mật độ quá dày (như ở các quận cũ), có khu vực thì thưa thớt (như các quận mới và các huyện). Khối lượng hàng hoá lưu thông qua các siêu thị còn chiếm tỷ trọng nhỏ, chủ yếu vẫn là qua các loại hình kinh doanh truyền thống như các chợ, các hộ kinh doanh nhỏ ở đường phố.

Ba là, phương thức kinh doanh trong hoạt động của các hệ thống phân phối hàng hóa hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ chưa thực sự chuyên nghiệp. ở Hà Nội các siêu thị của cùng một nhà phân phối chưa bài trí theo một khuôn mẫu chung hoặc không có tên gọi thống nhất (ngoại trừ có biển hiệu giống nhau như ở chuỗi Hapro). Cách bày hàng cũng chưa thật khoa học. Hoạt động

logistic của các hệ thống phân phối hàng hóa bán lẻ chuỗi siêu thị ở Hà Nội chưa được quan tâm đầu tư để phát huy thế mạnh của loại hình hoạt động này.

Bốn là, nguồn lực về con người còn nhiều bất cập. Khả năng quản lý điều hành hệ thống siêu thị còn nhiều hạn chế, công nghệ quản lý còn lạc hậu chưa theo kịp trình độ khu vực. Đội ngũ nhân viên phục vụ chưa chuyên nghiệp, chưa được đào tạo bài bản, chính qui, nên chất lượng phục vụ và dịch vụ chưa đáp ứng được những yêu cầu đặt ra của thời kỳ hội nhập.

Năm là, hệ thống thông tin của các siêu thị và của cả chuỗi siêu thị chưa được quan tâm đầu tư thực sự hiện đại nên quá trình quản lý, điều hành còn nhiều những bất cập xảy ra do không có được những thông tin thường xuyên, kịp thời và chính xác.

2.3.3. Một số nguyên nhân

Trên phạm vi thành phố chưa thực sự chú trọng trong việc xây dựng chiến lược, kế hoạch và quy hoạch phát triển một cách toàn diện, cụ thể về hệ thống phân phối hàng hóa bán lẻ chuỗi siêu thị, cũng như chưa có sự phối kết hợp giữa quy hoạch phát triển các loại hình bán lẻ truyền thống và các hệ thống phân phối hàng hoá bán lẻ hiện đại như siêu thị. Bên cạnh đó, sự ra đời, phát triển của một số siêu thị, chuỗi siêu thị thời gian qua phần nhiều còn mang tính tự phát, chưa có quy hoạch và định hướng thống nhất, đồng bộ; ít quan tâm đầu tư và cũng chưa có chính sách khuyến khích, hỗ trợ đầu tư cụ thể vào việc phát triển loại hình này.

Thực tế phát triển thời gian qua cho thấy, các hệ thống phân phối hàng hóa bán lẻ chuỗi siêu thị thường phát triển ở khu vực đô thị là chủ yếu, nhưng tại đây quỹ đất không nhiều và giá trị quyền sử dụng đất lại rất cao. Trong khi đó, tại các khu đô thị và dân cư mới quỹ đất dành cho việc xây dựng các công trình kết cấu hạ tầng thương mại nói chung cũng như cho xây dựng các cơ sở bán lẻ hiện đại nói riêng lại ít được coi trọng, thậm chí không được đưa vào quy hoạch là một trong những trở ngại quan trọng nhất trong việc phát triển các hệ thống siêu thị ở thủ đô.

Các cơ quan chức năng còn lúng túng trong việc nghiên cứu, ban hành các quy định về tiêu chuẩn loại hình, tiêu chuẩn thiết kế của hệ thống phân phối hàng hoá bán lẻ chuỗi siêu thị để phục vụ cho công tác quản lý, làm cơ sở

cho việc lập quy hoạch và định hướng phát triển. Quy chế ST mới chỉ đề cập đến loại hình siêu thị, với những quy định về đặc điểm loại hình còn mang tính khái quát quá cao so với đặc điểm chung của loại hình này;

Việc nghiên cứu, tổng kết lý luận, công tác giáo dục, tuyên truyền nhằm tạo ra sự quan tâm và đồng thuận, để từng bước làm thay đổi và nâng cao nhận thức của các tầng lớp xã hội về các hệ thống phân phối hàng hoá bán lẻ chuỗi siêu thị cũng chưa được coi trọng. Rất cần có cơ chế hỗ trợ, khuyến khích các cơ sở nghiên cứu, đào tạo, truyền thông, các DN, các tổ chức và cơ quan nhà nước liên quan... trong việc bổ sung, tăng cường công tác nghiên cứu, đào tạo, thông tin, học tập, trao đổi kiến thức, kinh nghiệm (ở cả trong và ngoài nước) về các hệ thống phân phối hàng hoá bán lẻ chuỗi siêu thị,

2.3.4. Những vấn đề đặt ra trong phát triển hệ thống phân phối hàng hóa hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ ở Hà Nội

- Về kết cấu tổ chức hệ thống:

Có thể nói, kết cấu tổ chức của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội có nhiều hình thức đa dạng, tuy nhiên hiệu quả hoạt động chưa cao do kinh nghiệm và trình độ tổ chức, quản lý liên kết của chuỗi STBL còn nhiều hạn chế. Các HTPP do các công ty nước ngoài hoặc liên doanh tổ chức và điều phối thường đạt được hiệu quả cao hơn các HTPP hiện đại dạng chuỗi trong nước. Và nhìn chung các nhà quản lý các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội vẫn chưa nhận thức được sự cần thiết phải liên kết với nhau theo cả ba chiều dọc ngang và sâu của kênh của HTPP để nâng cao hiệu quả kinh doanh và sức cạnh tranh.

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội phần lớn chưa xây dựng được những tiêu chuẩn riêng cho hệ thống chuỗi STBL của họ. Tiêu chuẩn các siêu thị trong chuỗi thường dựa trên Quy chế về Siêu thị và Trung tâm thương mại do Bộ Thương mại (nay là Bộ Công Thương) ban hành đã nhiều năm nay, nhưng không được chấp hành nghiêm túc trong thực tế. Còn các tiêu chuẩn khác chưa được xây dựng bài bản theo định hướng chiến lược phát triển của chuỗi mà chỉ hình thành dựa trên sự phát triển tự phát của thị trường và trong quá trình kinh doanh. Vì vậy Bộ Công Thương và Thành phố Hà Nội cần sớm ban hành một tiêu chí, tiêu chuẩn thống

nhất, phù hợp với điều kiện Việt Nam và thông lệ quốc tế về các cơ sở phân phối hiện đại, trong đó có siêu thị và cho cả chuỗi siêu thị.

Các nhóm mặt hàng kinh doanh tại các siêu thị trong chuỗi cũng không có tiêu chuẩn một cách chi tiết. Xu hướng hiện nay đều là kinh doanh tổng hợp, các STBL trong chuỗi kinh doanh nhiều loại hàng hoá phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng hàng ngày của người dân từ thực phẩm đến vật dụng gia đình, quần áo, giày dép, chất tẩy rửa, hàng vệ sinh, thực phẩm, rau sạch...

- Về quản trị vận hành hệ thống:

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội đều có qui mô hạn chế (ngoại trừ chuỗi Hapro Mart), số lượng thành viên của các chuỗi còn lại thường từ 3 đến 5 siêu thị. Thậm chí có chuỗi siêu thị mới chỉ có tên gọi chung, và không được vận hành một cách thống nhất theo mô hình hoạt động của chuỗi siêu thị. Về phương châm hoạt động, hầu hết các chuỗi siêu thị đã có phương châm riêng, thể hiện tôn chỉ hoạt động của mình, nhưng nghiên cứu cho thấy những phương châm đó cũng chưa xuyên suốt toàn bộ hoạt động của chuỗi, mà mới chủ yếu được đề ra và thực hiện ở khâu bán lẻ. Với phương thức bán hàng chính hiện nay cũng chủ yếu bán lẻ trực tiếp tại cửa hàng là chính. Cũng có siêu thị đã bắt đầu tổ chức bán hàng qua điện thoại, hoặc qua truyền hình, qua mạng... nhưng số này rất ít, và cũng không thường xuyên. Các bộ phận kế hoạch, marketing, bán hàng trong mỗi siêu thị và toàn chuỗi chưa thực sự thông suốt, và vẫn chủ yếu do các bộ phận nghiệp vụ và chuyên môn của công ty mẹ thực hiện. Công tác xúc tiến bán hàng, hoạt động chăm sóc khách hàng chưa thực sự tốt. Cũng có các chương trình khuyến mãi, nhưng hầu hết được khởi xướng bởi các nhà sản xuất, hoặc các chương trình khuyến mãi của chuỗi siêu thị phụ thuộc vào nhà sản xuất.

- Về nguồn lực:

Một trong những yếu tố rất quan trọng trong quản lý, điều hành hoạt động của các chuỗi siêu thị chính là công nghệ thông tin. Tuy nhiên, nhìn chung việc áp dụng công nghệ thông tin ở các chuỗi siêu thị vẫn chưa thực sự đảm bảo. Hệ thống phần mềm quản lý, điều hành, kế toán... ở các chuỗi siêu thị chưa được cập nhật thường xuyên, hay nói đúng hơn là chưa có sự đầu tư, hoặc không đủ nguồn kinh phí đầu tư cho công nghệ thông tin hiện đại cho

toàn chuỗi. Các phần mềm được sử dụng để quản lý siêu thị thường được lựa chọn dựa trên qui mô của siêu thị thành viên và chủ yếu hiện nay, các phần mềm này của các chuỗi và nhất là các siêu thị thành viên chỉ tập trung vào quản lý hàng ra vào và thu ngân. Nên có rất nhiều hạn chế như việc sử dụng phần mềm của chuỗi Hapro Mart đã nêu ở phần trên.

Về nhân tố con người, có thể nói các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thành phố Hà Nội còn thiếu rất nhiều nhân lực có trình độ ở cả hai góc độ: nhân lực quản lý, điều hành hoạt động siêu thị và chuỗi siêu thị, cũng như nhân lực lao động trực tiếp trong các khâu mua, bán, bảo quản hàng hóa và chăm sóc khách hàng. Bởi với những yêu cầu, đòi hỏi ngày càng cao của người tiêu dùng trong mua sắm, không chỉ là trực tiếp với hàng hóa, mà còn là chất lượng, thái độ phục vụ, dịch vụ trong và sau bán hàng, là những vấn đề liên quan trực tiếp đến con người.

Về hệ thống cơ sở vật chất hiện có của các chuỗi siêu thị ở thành phố Hà Nội đều tập trung tại những khu vực buôn bán sầm uất, những nơi đông dân cư của thành phố. Nhất là khu vực các quận cũ của Hà Nội, với mật độ khá dày đặc. Số đông các siêu thị của Hapro Mart là các cửa hàng thuộc mạng lưới thương nghiệp quốc doanh cũ được cải tạo lại nên đều có vị trí đắc địa, bên cạnh đó Hapro cũng tập trung phát triển mạng lưới chuỗi siêu thị ở các khu đô thị mới của Hà Nội. Các siêu thị của Phú Thái, intimex, fivimart... cũng chọn những vị trí thuận lợi để đầu tư kinh doanh. Cơ sở vật chất trang thiết bị của các siêu thị ở thành phố Hà Nội là khá hiện đại so với trong nước và khu vực, từ hệ thống giá, kệ, bảng hiệu, biển chỉ dẫn, máy tính tiền. Nhưng nói chung các nhà quản lý chuỗi đều không thỏa mãn với những gì đang có, họ đều mong muốn có thêm mạng lưới cho hoạt động kinh doanh chuỗi siêu thị của mình. Đây cũng là bài toán rất khó có lời giải trong một sớm một chiều với tình trạng khan hiếm mặt bằng hiện nay ở Hà Nội, nhất là ở các khu vực trung tâm.

CHƯƠNG 3**GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG PHÂN PHỐI HIỆN ĐẠI
DẠNG CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ
NỘI ĐẾN 2015, ĐỊNH HƯỚNG 2020****3.1. Một số dự báo thị trường bán lẻ và tác động của quá trình hội nhập
đến sự phát triển HTPP dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội
đến 2015 và định hướng 2020*****3.1.1. Những biến động môi trường vĩ mô và ngành trong thời gian tới***

Qui hoạch xây dựng vùng thành phố Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2050 xác định Thủ đô Hà Nội sẽ là vùng kinh tế tổng hợp lớn của quốc gia và khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, là khu vực phát triển năng động, có chất lượng đô thị cao, môi trường đầu tư thuận lợi, phát triển bền vững. Hà Nội đồng thời là trung tâm chính trị, văn hóa- lịch sử; khoa học, giáo dục - đào tạo và du lịch lớn của cả nước. Hà Nội là trung tâm kinh tế chính trị của cả nước vì vậy Hà Nội có vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế và đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng phát triển dịch vụ, công nghiệp và nông nghiệp ở trình độ tiên tiến trong những năm tới.

Dự kiến dân số toàn vùng Hà Nội đến năm 2020 khoảng 15 triệu người, đến năm 2050 khoảng 18 triệu người. Trong đó, dân số đô thị tương ứng là 9,2 triệu người và 15,4 triệu người, đây là nhóm dân cư có thu nhập cao nhưng cũng đòi hỏi chất lượng và trình độ văn minh phục vụ cao và hiện đại đối với các dịch vụ thương mại và dịch vụ phân phối bán lẻ. Hà Nội có tỷ lệ đô thị hóa đến năm 2020 đạt khoảng 62,5% và đến năm 2050 là 85% đây là một trong những nhân tố có tác động rất lớn tới sự phát triển của HTPP dạng chuỗi STBL của các thành phố cũng như của các quốc gia.

Định hướng phát triển Hà Nội thành vùng đô thị hạt nhân trung tâm gắn với vùng phụ cận, trong đó Hà Nội đóng vai trò chủ đạo của vùng, chủ yếu tập trung các trung tâm chính trị, hành chính, văn hóa, thương mại, tài chính, dịch vụ, công nghệ cao, các cơ quan nghiên cứu và là một trung tâm du lịch của toàn vùng và của quốc gia. Tổ chức không gian trong vùng đô thị hạt nhân cũng xác định Thủ đô Hà Nội mở rộng lựa chọn các loại hình phát triển kinh

tế, hướng tập trung hình thành các trung tâm thương mại, tài chính lớn của quốc gia. Phát triển hệ thống đô thị của Vùng Thủ đô Hà Nội, trong đó thủ đô Hà Nội sẽ phát triển không gian theo 3 khu vực : Khu vực đô thị phía nam sông Hồng sẽ được chỉnh trang và mở rộng về hướng Tây - Tây Nam ; Khu vực đô thị phía Bắc sông Hồng hình thành mới trung tâm thương mại- đô thị gắn với đầu mối giao thông quốc gia tổng hợp và tham gia vào hành lang kinh tế Côn Minh- Hạ Long ; Khu vực đô thị phía Đông sông Hồng- Nam sông Đuống đáp ứng dịch vụ nhà ở gắn khu vực công nghiệp - tiểu thủ công nghiệp và dịch vụ thương mại. Tổ chức định hướng phát triển hệ thống dịch vụ thương mại, trong đó xác định xây dựng các trung tâm thương mại đầu mối, với vai trò phát luồng, điều hòa phân phối hàng hóa trong vùng ở các khu vực như Hòa Lạc (TP. Hà Nội) và Hải Dương, Bắc Ninh, Vĩnh Yên. Định hướng phát triển hệ thống hạ tầng kỹ thuật, như phát triển đồng bộ hệ thống các loại hình giao thông vận tải đối ngoại (đường bộ, đường sắt, đường hàng không, đường thủy), phát triển các hành lang vận tải Bắc – Nam, Đông- Tây và các tuyến đường vành đai kết nối liên hoàn với các cảng hàng không và hệ thống cảng biển; Phát triển hệ thống giao thông vận tải thống nhất, cân đối, đồng bộ, đảm bảo sự liên hoàn giữa các phương thức vận tải, giữa mạng lưới giao thông vận tải của vùng với mạng lưới giao thông vận tải quốc gia và quốc tế.[41]

Hà Nội sẽ tập trung phát triển thành trung tâm dịch vụ chất lượng cao với các dịch vụ: tài chính, ngân hàng, phân phối (bán buôn, bán lẻ..), du lịch, vận tải, kho bãi, viễn thông ... làm nơi phát luồng và điều khiển các dòng vận động hàng hóa và dịch vụ của nền kinh tế tới nhiều địa phương trên cả nước. Thương mại của Hà Nội có mạng lưới phân bố hợp lý, trở thành trung tâm thương mại văn minh, hiện đại. Như vậy, thương mại của Hà Nội nói chung và bán lẻ nói riêng có cơ hội phát triển rất lớn.

Phát triển các dịch vụ thương mại nói chung và phân phối nói riêng và có chất lượng và giá trị cao, mang tính khu vực và quốc tế, có khả năng cạnh tranh và đáp ứng được mọi tiêu chuẩn tiên tiến của các nước phát triển. Sự phát triển của thương mại và các dịch vụ phân phối nhất là bán lẻ phải theo hướng hỗ trợ phát triển ngành nông nghiệp theo hướng sản xuất lớn, có khả năng cạnh tranh cao, hài hoà và bền vững với môi trường; ứng dụng các công

nghệ sản xuất kinh doanh là công nghệ cao và hiện đại, giá trị gia tăng lớn, đạt yêu cầu hiệu quả, chất lượng, sạch, phục vụ nhu cầu cho đô thị, du lịch, khu công nghiệp; phát triển các đặc sản và sản phẩm sạch; phát triển nông nghiệp gắn với phát triển thủ công nghiệp, du lịch...

Quy hoạch xây dựng Vùng Thủ đô Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2050, theo đó, mục tiêu và định hướng phát triển của vùng Thủ đô Hà Nội chỉ rõ:

- Phát huy mọi tiềm năng, lợi thế của Vùng Thủ đô Hà Nội nhằm phát triển Thủ đô Hà Nội có đủ chức năng và vị thế của một trung tâm đô thị hiện đại trong khu vực Đông Nam Á và Châu Á, giải quyết những bất cập, mâu thuẫn đang tồn tại ảnh hưởng tới quá trình phát triển chung cho cả vùng Thủ đô Hà Nội. Phát triển hài hòa, nâng cao chất lượng hệ thống đô thị trong vùng nhằm giảm sự tập trung vào Thủ đô Hà Nội trên cơ sở xây dựng hệ thống hạ tầng kỹ thuật diện rộng cấp vùng, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển kinh tế, bảo vệ môi trường, bảo đảm phát triển bền vững cho toàn vùng.[34]

Việt Nam vẫn tiếp tục là quốc gia có chỉ số sức hấp dẫn cao đối với bán lẻ và đặc biệt ở các thành phố thu nhập trung bình trên đầu người tiếp tục gia tăng là cơ hội cho sự phát triển bán lẻ. Đặc biệt là yêu cầu về trình độ văn minh của dịch vụ thương mại của người dân thành phố ngày càng cao.

3.1.2. Những tác động của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đến sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Việt Nam Gia nhập ASEAN (1995); tham gia khu vực mậu dịch tự do ASEAN/AFTA năm 1996; trở thành thành viên của APEC (1998), và là thành viên chính thức của Tổ chức thương mại thế giới WTO (2005) và còn tham gia vào nhiều tổ chức hợp tác kinh tế kinh tế quốc tế khác. Việc tham gia các tổ chức kinh tế, thương mại ở khu vực và thế giới đòi hỏi chúng ta phải từng bước mở cửa thị trường và tự do hoá thương mại theo lộ trình thực hiện các qui định chung của từng khối kinh tế và tổ chức quốc tế chúng ta tham gia.

Cho đến nay, nước ta đã ký kết 83 Hiệp định thương mại song phương và đang tiếp tục đàm phán để ký kết một số Hiệp định thương mại song phương

khác. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế diễn ra hết sức sôi động và ngày càng đi vào chiều sâu, Nghị quyết Đại hội X của Đảng đã xác định chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam là: *“Chủ động hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực theo tinh thần phát huy tối đa nội lực, nâng cao hiệu quả của hợp tác quốc tế, bảo đảm độc lập, tự chủ và định hướng xã hội chủ nghĩa, bảo vệ lợi ích của dân tộc, an ninh quốc gia, giữ gìn bản sắc văn hóa dân tộc, bảo vệ môi trường”*. [7]

Theo chủ trương của Đảng về hội nhập kinh tế quốc tế, dựa trên các lộ trình và cam kết quốc tế của Việt Nam trong hội nhập kinh tế và căn cứ vào xu hướng, tình hình kinh tế thế giới trong những năm tới, như vậy tác động của hội nhập kinh tế quốc tế đến HTPP hàng hoá Việt Nam nói chung, và với các HTPP hàng hóa hiện đại ở thủ đô Hà Nội, một trung tâm của hội nhập như sau:

- Sự gia tăng đáng kể của các chủ thể sản xuất và kinh doanh vào HTPP hàng hoá: Nghị quyết Đại hội X của Đảng và Nghị quyết Đại hội XIV của Đảng bộ Thành phố Hà Nội đã xác định chủ trương phát triển nền kinh tế nhiều hình thức sở hữu, nhiều thành phần với nhiều hình thức tổ chức kinh doanh. Mọi thành phần kinh tế, mọi công dân được đầu tư kinh doanh theo các hình thức do luật định và được pháp luật bảo vệ và được khuyến khích phát triển lâu dài. Thực hiện chủ trương trên và thực hiện Luật doanh nghiệp, Luật thương mại, Luật đầu tư nước ngoài sửa đổi, Luật hợp tác xã ... đã tạo một bước thay đổi rất lớn trong cải cách thể chế kinh tế, dẫn đến sự ra đời và phát triển của nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau trên địa bàn Thủ đô, cùng với hàng chục vạn hộ buôn bán nhỏ tham gia vào HTPP hàng hoá ở thị trường Thủ đô và hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu. Như vậy, sẽ có sự gia tăng lớn các chủ thể kinh tế vào HTPP hàng hoá của Thủ đô thuộc các thành phần kinh tế khác nhau như kinh tế Nhà nước, kinh tế hợp tác, kinh tế cá thể và tiểu chủ, kinh tế tư bản tư nhân, kinh tế tư bản nhà nước và kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài.

- Những vướng mắc với việc tham gia HTPP sẽ dần được tháo gỡ. Những năm tới, với chủ trương khuyến khích tất cả các thành phần kinh tế phát triển sản xuất, kinh doanh, dịch vụ những mặt hàng, ngành nghề và lĩnh vực mà Nhà nước không cấm và thực hiện các cam kết quốc tế trong quá trình hội

nhập sẽ làm cho quá trình tự do hoá thương mại của Việt Nam nói chung và trên địa bàn thành phố Hà Nội diễn ra mạnh mẽ hơn, sâu sắc hơn. Cho đến hiện nay khi chúng ta mở cửa thị trường dịch vụ phân phối bán lẻ, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được phép thành lập HTPP bán lẻ theo các lộ trình đã cam kết. Đồng thời, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài sẽ được hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu một cách tự do theo pháp luật như đối với các doanh nghiệp trong nước. Việc tiếp tục thực hiện chương trình cải cách hành chính sẽ tạo ra môi trường cạnh tranh bình đẳng hơn. Các giấy phép con trong việc đăng ký kinh doanh sẽ tiếp tục được loại bỏ và từng bước dỡ bỏ các hạn chế về tiếp cận các loại dịch vụ công (quyền thuê các đại lý, nhà tư vấn và phân phối, nghiên cứu thị trường...). Tất cả những yêu cầu đặt ra trong thực hiện lộ trình, cam kết trên sẽ làm đặc quyền xây dựng HTPP bán lẻ hàng hóa của các doanh nghiệp Việt Nam giảm dần. Cạnh tranh sẽ diễn ra mạnh mẽ hơn trong việc cung ứng dịch vụ phân phối hàng hóa nói chung trên thị trường và dịch vụ phân phối hiện đại trên địa bàn cả nước cũng như địa bàn thành phố Hà Nội cùng với sự xuất hiện nhiều hơn của các công ty, tập đoàn xuyên quốc gia và đa quốc gia vào HTPP hàng hóa và hệ thống các siêu thị của thủ đô Hà Nội: các tập đoàn, các công ty đa quốc gia và công ty xuyên quốc gia đang trở thành một lực lượng quan trọng tham gia vào cung ứng dịch vụ phân phối và sự gia nhập này có tác động lớn tới đời sống của người dân.

3.1.3. Những xu hướng của môi trường kinh doanh siêu thị

Cùng với quá trình mở cửa và hội nhập kinh tế quốc tế, môi trường kinh doanh trong nước và quốc tế đã có những thay đổi mang tính cách mạng và ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực kinh doanh trong đó có lĩnh vực kinh doanh dịch vụ phân phối theo hình thức siêu thị. Trong thời gian tới, cạnh tranh giữa hệ thống cung ứng dịch vụ phân phối truyền thống và hiện đại sẽ trở lên quyết liệt hơn. Chủ động hội nhập kinh tế quốc tế sẽ là động lực thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, qua đó làm tăng thu nhập cho đất nước và người dân, do đó đã làm mức sống và thu nhập của người dân được nâng cao. Cùng với sự phát triển kinh tế, xã hội, đời sống, người dân đòi hỏi được tiếp cận và thụ hưởng các hàng hóa và các loại hình phân phối văn minh hiện đại ngày càng nhiều. Từ đó

yêu cầu đối với hàng hóa tiêu dùng và chất lượng dịch vụ ngày càng cao hơn. Bên cạnh những yêu cầu cơ bản về chất lượng và giá cả còn có thêm những đòi hỏi khắt khe về kiểu dáng, chủng loại, các tính năng vượt trội, vệ sinh an toàn thực phẩm, dịch vụ hậu mãi...

Mặt khác, các nhà sản xuất trong và ngoài nước cũng đang cần những HTPP lớn, chuyên nghiệp, hiện đại để có thể phân phối thông suốt và hiệu quả hàng hóa của họ đến tay người tiêu dùng. Các nhà sản xuất cũng thấy rõ rằng khi liên kết với các nhà phân phối càng lớn, càng chuyên nghiệp thì lưu thông hàng hóa tốt hơn, cụ thể là hàng hóa đến tay người tiêu dùng dễ dàng hơn và nhà sản xuất cũng tiết giảm được rất nhiều chi phí cho việc phân phối, bảo quản hàng hóa... Đồng thời, thông qua các HTPP và nhà phân phối lớn và chuyên nghiệp thì nhà sản xuất cũng có thể gia tăng năng lực cạnh tranh (sự sẵn có của hàng hóa trên quầy kệ) và đáp ứng và kích đẩy tiêu dùng một cách có hiệu quả. Điều này đã giải thích cho lý do vì sao các nhà sản xuất lớn của nước ngoài khi thâm nhập thị trường Việt Nam thường lựa chọn phân phối hàng hóa của mình thông qua các nhà phân phối lớn, vì HTPP trong nước cần phát triển thành các HTPP lớn có sức mạnh liên kết để đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

Hơn nữa, do nhu cầu thúc đẩy sản xuất trong nước, đẩy nhanh tiến trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa thủ đô và đất nước, để tạo tiền đề vững chắc cho quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, hoạt động sản xuất cần đến các nhà phân phối hàng hóa lớn và chuyên nghiệp thường có nhiều kênh phân phối đa dạng và hiện đại không những có khả năng phân phối các sản phẩm, mà còn có khả năng xây dựng và quảng bá hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp. Nếu được tổ chức tập trung, việc triển khai các hoạt động hỗ trợ tiêu thụ như marketing, quảng cáo, khuyến mại của các nhà sản xuất tại các kênh phân phối này được tiến hành rất thuận lợi, dễ theo dõi, dễ kiểm soát, phân tích, đánh giá và điều chỉnh hoạt động sản xuất. Bên cạnh đó nhờ vào hệ thống dữ liệu bán hàng được tổ chức và lưu trữ đầy đủ, các nhà phân phối có thể phản ánh và chia sẻ thông tin để các nhà sản xuất tiến hành các hoạt động nghiên cứu thị

trường, khảo sát khách hàng làm cơ sở khoa học cho việc đề ra các quyết định và hoạch định các chiến lược kinh doanh và sản xuất.

Với những lý do như trên, trong những năm tới, các siêu thị của thủ đô sẽ phát triển theo hướng kế thừa những mô hình phát triển siêu thị trên thế giới, và sẽ tập trung vào những yếu tố sau:

- Các siêu thị có xu hướng phát triển theo chuỗi để hình thành các HTPP dạng chuỗi siêu thị do khâu bán lẻ lãnh đạo và điều hành chuỗi cung ứng hàng hóa nhằm nâng cao sức cạnh tranh về mặt qui mô và cơ cấu mặt hàng. Về phương thức phục vụ, các siêu thị sẽ phát triển dịch vụ với trình độ và chất lượng phục vụ thực sự đáp ứng yêu cầu của các nhóm dân cư thành phố, với nhiều chủng loại hàng hóa phong phú, có độ tin cậy và độ an toàn cao. Thực tế vẫn sẽ tồn tại các siêu thị nhỏ ở những khu dân cư trung tâm thành phố. Các “đại siêu thị” được xây dựng ở trung tâm các khu công nghiệp, khu dân cư mới ở ngoại vi thành phố, trong khi đó mạng lưới các siêu thị loại vừa phân bố ở các khu dân cư thuộc trung tâm thành phố.

- Siêu thị sẽ có xu hướng là một tổng thể của mua sắm gắn liền với khu vui chơi giải trí, làm đẹp, ăn uống... với những bố trí hợp lý của những khu vực kinh doanh và bãi để xe; được quản lý điều hành thực sự khoa học, hiệu quả. Giá cả trong các siêu thị sẽ phù hợp hơn, với chất lượng, nguồn gốc xuất xứ hàng hoá rõ ràng, bảo đảm. Chủng loại hàng hoá phong phú, đa dạng hơn, đặc biệt là hàng Việt Nam sẽ ngày càng chiếm vị trí quan trọng trong siêu thị cùng với quá trình cải tổ thay đổi sản xuất hàng hóa hoàn toàn theo nhu cầu và các diễn biến của thị trường. Các siêu thị sẽ tổ chức nguồn hàng cung ứng trực tiếp từ nhà sản xuất, tạo điều kiện cho việc điều chỉnh nhanh chóng và kịp thời với những biến động của thị trường và các nhà sản xuất, các nhà cung ứng, các nhà bán buôn bán lẻ tham gia vào chuỗi cung ứng của HTPP một cách bài bản, chuyên nghiệp hơn.

- Tuy có thể phát triển và lớn mạnh hơn, nhưng siêu thị không thể hoàn toàn thay thế được vị trí của hệ thống phân phối nói chung và chợ truyền thống nói riêng, đã tồn tại và ăn sâu bén rễ từ rất lâu đời. Điều này cũng thể hiện văn hoá, tâm lý, thói quen mua sắm hàng ngày của khá đông đảo những người tiêu dùng thủ đô Hà Nội.

- Trên thị trường các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ phân phối có xu hướng phát triển kết hợp chức năng phân phối bán buôn, bán lẻ, nhất là của các doanh nghiệp bán lẻ tích hợp phía sau thực hiện các dịch vụ phân phối bán buôn bên cạnh dịch vụ phân phối bán lẻ. Phát triển theo hướng này giúp doanh nghiệp vừa nâng cao lợi nhuận vừa kịp thời nắm bắt nhu cầu tiêu dùng thông qua hoạt động bán lẻ, để có thông tin kịp thời cập nhật nhằm phát triển chiến lược kinh doanh tốt nhất và điều chỉnh hoạt động theo các biến thiên của nhu cầu thị trường.

- Các siêu thị trên thị trường sẽ bắt đầu mở rộng bán hàng theo hình thức thương mại điện tử trong bán lẻ và khai thác các lợi ích rất lớn của thương mại điện tử trong bán lẻ là giúp doanh nghiệp giảm chi phí bán hàng, quản lý mua sắm và dự trữ hiệu quả hơn, mang lại thuận lợi cho khách hàng, tăng cường quảng cáo thông qua bán hàng không cần cửa hàng. Vì vậy các doanh nghiệp đang có xu hướng phát triển hình thức bán lẻ này để đáp ứng nhu cầu của một bộ phận khách hàng Thủ đô có điều kiện về thu nhập nhưng không có nhiều thời gian đi mua sắm.

- Ngoài ra, để phát triển các chuỗi siêu thị và phát triển các liên kết dịch vụ trong HTPP bán lẻ hàng hóa, nhượng quyền thương mại sẽ được sử dụng. Xu hướng này sẽ phát triển mạnh mẽ trong thời gian tới, mặc dù đây là hình thức kinh doanh mới mẻ ở Hà Nội. Tuy nhiên các doanh nghiệp cũng cần cân nhắc với những ưu nhược điểm của phương thức kinh doanh này để vận dụng và tổ chức quản lý cho thích hợp.

3.1.3 Dự báo về các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp tới sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

- Các tác nhân kích thích về phía nhu cầu thị trường

Hà Nội là thành phố có tốc độ đô thị hóa ngày càng cao, đặc biệt ngày càng có nhiều khu đô thị mới được hoàn thành, thu hút một lượng dân cư mới có tỷ lệ người trẻ tuổi cao, có thu nhập ở trong nội thành Hà Nội hoặc từ các tỉnh thành khác di cư về. Trong giai đoạn trước tháng 8/2008, quá trình đô thị hóa ở Hà Nội tập trung mạnh vào khu vực một số quận mới như Cầu Giấy, Thanh Xuân, Hoàng Mai, Tây Hồ và các huyện ven như Gia Lâm, Đông Anh,

Thanh Trì, Từ Liêm. Từ sau khi hợp nhất với Hà Tây, quá trình đô thị hóa ở thủ đô tiếp tục diễn ra mạnh mẽ và mở rộng ở những khu vực mới. Theo qui hoạch Thủ đô mở rộng, Hà Nội sẽ có các đô thị vệ tinh: Mê Linh, Sóc Sơn, Quốc Oai, Xuân Mai, kèm theo đó là các chuỗi đô thị hình thành dọc các tuyến đường: Đại lộ Thăng Long, các tuyến giữa vành đai 2 và vành đai 3, vành đai 3 và vành đai 4...(nguồn: www.tin247.com). Theo thống kê của Niên giám thống kê Hà Nội 2009 dân số Hà Nội từ 1/4/2009: 6.448.837 người trong đó nam là 3.272.735 người và nữ là 3.176.102. Tỷ lệ lực lượng lao động nam so với nữ trong khu vực công nghiệp- xây dựng: nam 64%, nữ 36%; trong khu vực thương mại- dịch vụ: nam 43,6%, nữ 56,4%. Tỷ lệ phụ nữ đi làm trong những năm tới sẽ gia tăng.

- Về năng lực của người tiêu dùng thể hiện ở thu nhập trung bình trên đầu người của thành phố gia tăng liên tục trong những năm gần đây. Bảng 3.1. cho thấy người ta dự báo rằng thu nhập trung bình của người dân Hà Nội lên tới hơn 40 triệu đồng một năm vào năm 2015.

Bảng 3.1. Thu nhập trung bình trên đầu người của Hà Nội qua các năm

1	Năm	2007	2008	2009	2010	2015
2	Thu nhập TB trên đầu người/năm (triệu VND)	22.4	28.1	31.8	37.5	>40 (ước tính)
3	Tỷ lệ % tăng trưởng so với năm trước					

(Nguồn: Niên giám thống kê Hà Nội 2009)

Ngoài ra tỷ lệ các hộ gia đình có tủ lạnh tiếp tục gia tăng ở thành phố Hà Nội: tỷ lệ hộ gia đình có tủ lạnh: 56,63%, tỷ lệ hộ gia đình có xe máy là gần 70% [25], tỷ lệ này vẫn tiếp tục tăng cao trong những năm tới. Đối với phụ nữ ngày nay và do công việc bận rộn xu thế chuyển từ mua sắm hàng ngày sang mua sắm cho vài ngày hoặc hàng tuần ngày càng gia tăng. Xu hướng nổi bật trong tương lai của phụ nữ là họ ngày càng muốn đầu tư thời gian rỗi rãi ít ỏi

vào các các hoạt động giải trí và hưởng thụ cuộc sống, và chăm lo việc học hành cho con cái.

Các nhóm dân cư nói chung và dân cư của thành phố Hà Nội nói riêng ngày càng quan tâm nhiều hơn tới sự an toàn về sức khỏe và chất lượng cuộc sống của họ. Vì vậy, các vấn đề về vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng trở nên cấp thiết đối với xã hội, người dân cũng thấy cần phải bảo vệ bản thân nên họ tìm kiếm những nơi mua sắm có các sản phẩm vệ sinh và an toàn, chính là các cửa hàng bán lẻ hiện đại trong đó có siêu thị. Người dân thành phố trong tương lai ngày càng đòi hỏi các nơi mua sắm có dịch vụ khách hàng tốt, một nơi phục vụ một cách văn minh hiện đại có bầu không khí và không gian mua sắm rộng rãi. Họ cũng cần nơi mua sắm cũng là nơi cả gia đình có thể đi mua sắm và giải trí.

Sự phát triển của công nghệ thông tin và ứng dụng của nó ngày càng nhiều vào hoạt động sản xuất và kinh doanh, với tỷ lệ hộ gia đình có điện thoại: 22,1 máy/100 dân, con số này tiếp tục tăng trong những năm sắp tới, đặc biệt tỷ lệ người sở hữu sim điện thoại di động sẽ tiếp tục tăng lên tới trung bình một người sở hữu từ 2 sim điện thoại trở lên, tỷ lệ hộ gia đình có máy tính sẽ đạt 31,86%. [25]

Trên thị trường có sự phát triển của nhiều hình thái kinh doanh mới trong kinh doanh, để tăng sức mạnh và tăng hiệu quả kinh doanh, xu thế liên kết dọc và liên kết ngang trong kênh phân phối của các HTPP được đẩy mạnh. Lĩnh vực phân phối bán lẻ ngày càng có vai trò quan trọng và phát triển nhằm đạt được sức mạnh cao hơn trong cạnh tranh và để tăng trưởng. Hơn nữa, theo kết quả nghiên cứu thị trường của TNS người tiêu dùng vẫn tin tưởng vào tương lai và tỷ lệ chi tiêu phân thu nhập hàng tháng cho tiêu dùng lớn nên thị trường bán lẻ ngày càng trở nên rất hấp dẫn. Ngoài ra thu nhập trung bình gia tăng nên nhu cầu mua sắm ở các hình thái phân phối hiện đại gia tăng, tạo ra cơ hội để hút đầu tư vào lĩnh vực bán lẻ.

- Các tác nhân kích thích về phía cung thị trường

Cạnh tranh trên thị trường vẫn tiếp tục rất gay gắt giữa các siêu thị với các hình thái bán lẻ hiện đại khác nhau như với đại siêu thị, trung tâm thương mại, và đồng thời siêu thị phải cạnh tranh với các hệ thống bán lẻ truyền thống khác, buộc các siêu thị phải tìm các biện pháp cạnh tranh hữu hiệu. Hơn nữa, mở cửa thị trường các đối thủ cạnh tranh nước ngoài gia nhập vào HTPP bán lẻ hàng hóa gia tăng làm cho cường độ cạnh tranh trong phân phối bán lẻ hiện đại nói chung và siêu thị nói riêng ngày càng khốc liệt. Đặc biệt với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài không những có nguồn lực dồi dào mà họ có kinh nghiệm và kỹ năng quản lý hiện đại đối với chuỗi, cũng như tổ chức và quản lý toàn bộ chuỗi cung ứng hàng hóa cho siêu thị. Trong những năm qua và sắp tới một số nhà phân phối lớn trong nước đang gấp rút xây dựng và mở rộng mạng lưới phân phối hiện đại đến các tỉnh và thành phố cả nước, tạo cơ hội phát triển các cơ cấu hiện đại trong mạng lưới bán buôn, bán lẻ của ngành thương mại. Hơn nữa các nhà kinh doanh bán lẻ muốn tận dụng khai thác các thương hiệu thành công trên thị trường, và nhân rộng và khai thác các giá trị thương hiệu thành công mang lại, những điều này họ chỉ có thể làm được khi tiến hành phát triển thành các chuỗi cửa hàng và siêu thị dựa trên các công thức kinh doanh và thương hiệu đã thành công qua nhượng quyền thương mại.

Hoạt động logistics trên thị trường đã có nhiều cải thiện, phát triển đối với việc phân phối vận chuyển và quản lý theo dõi các luồng vận động hàng hóa từ sản xuất đến tiêu dùng chặt chẽ hơn và hiệu quả hơn, phục vụ tốt hơn nhu cầu của các dịch vụ phân phối hàng hóa trên thị trường.

Ngoài ra, hiện nay thiếu cơ sở vật chất đối với HTPP siêu thị, đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực bán lẻ gia tăng là một trong những yếu tố kích đẩy sự phát triển của hệ thống siêu thị dạng chuỗi, cạnh tranh ở thị trường nước ngoài và nước nhà gia tăng buộc các nhà bán lẻ quốc tế tìm kiếm những cơ hội thị trường mới có cận biên lợi nhuận cao hơn, tìm kiếm những thị trường có triển vọng hơn so với các thị trường hiện tại, các đối thủ cạnh tranh ở địa phương là các nhà bán lẻ truyền thống hoặc các siêu thị thuộc vốn nội địa phản ứng không thực sự quyết liệt.

Ở khía cạnh “ năng lực cung ứng” là dòng vận động cao của các nhà đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực bán lẻ khi nước ta mở cửa thị trường theo các cam kết trong gia nhập WTO. Hơn nữa công nghệ về logistics trong mua cung ứng hàng hóa và quản trị dự trữ đáp ứng khách hàng có hiệu quả (ECR) và thực hành quản trị dự trữ đã tối thiểu hóa được các hàng hóa dự trữ phải nắm giữ, sử dụng mạng internet và máy tính để kiểm soát dự trữ và sự cộng tác giữa nhà cung cấp – nhà bán lẻ. Do đó dẫn tới thúc đẩy sự đổi mới của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Những thay đổi này là then chốt đối với tập trung hóa trong mua cung ứng hàng hóa và củng cố hợp nhất phân phối nhằm giảm bớt chi phí của toàn bộ hệ thống qua việc đạt được hiệu quả cao hơn, giành được lợi thế kinh tế theo qui mô và giảm các chi phí phối hợp, nhờ đó có thể giảm chi phí đối với các sản phẩm thiết yếu cho người tiêu dùng.

Trong sự phát triển của hệ thống chuỗi siêu thị cần tập trung phát triển lĩnh vực hàng thực phẩm với tốc độ nhanh hơn tốc độ phát triển các sản phẩm thực phẩm chế biến, khô và đóng gói như mì, sản phẩm từ sữa và ngũ cốc. Tiến trình để HTPP siêu thị gia tăng hoạt động kiểm soát đối với các sản phẩm thực phẩm tươi sống thường là chậm hơn và mức độ phát triển phụ thuộc vào thói quen của người dân với chợ truyền thống và các cửa hàng ở địa phương. Các chủng loại hàng hóa thuộc thực phẩm tươi thường có trọng tâm phát triển là các sản phẩm thiết yếu.

3.1.4. Dự báo các xu thế phát triển đối với các HTPP hiện đại

Những năm tới, với việc sát nhập và hợp nhất, việc đầu tư và mở rộng thị trường thì khả năng chiếm lĩnh, khống chế và kiểm soát việc tiêu thụ sản phẩm ngày càng tăng. Đồng thời, các Tập đoàn kinh doanh bán lẻ như Wal-mart (Hoa Kỳ), Carrefour (Pháp), Metro (Đức), Tesco (Anh), Maco (Hà Lan) ... cũng đang mở rộng thị trường và thâm nhập ngày càng sâu, rộng vào thị trường bán lẻ hàng hoá trên thế giới, trong đó một điểm đến được quan tâm là thủ đô Hà Nội.

Hiện nay đã có trên 40 công ty, Tập đoàn lớn nhất thế giới đang đầu tư, hợp tác liên doanh trong cung ứng dịch vụ phân phối tại Việt Nam, và đa số trong đó đã hoạt động tại Hà Nội, với những Đại siêu thị và siêu thị như Big C, Metro, Parkson... Trong tương lai, số lượng các Tập đoàn và công ty lớn đầu tư

vào lĩnh vực dịch vụ phân phối và hoạt động tại Việt Nam chắc chắn sẽ tăng lên. Vì vậy, sẽ ngày càng có sự tham gia mạnh mẽ của các công ty xuyên quốc gia vào HTPP hàng hoá của Việt Nam, cũng như của thành phố Hà Nội.

- HTPP ngày càng lớn mạnh và liên kết chặt chẽ

Cùng với quá trình bành trướng và thâm nhập của các công ty đa quốc gia và công ty xuyên quốc gia vào HTPP hàng hoá của Thủ đô, việc xây dựng và phát triển các Tập đoàn kinh tế mạnh trong lĩnh vực dịch vụ phân phối của Thủ đô cũng đang được lãnh đạo thành phố quan tâm và chỉ đạo thực hiện. Hiện tại đã có một số Tổng công ty và công ty vừa tổ chức sản xuất vừa hoạt động trong lĩnh vực phân phối trên địa bàn Thủ đô (kể cả bán buôn, bán lẻ và xuất khẩu), nổi bật nhất là Tổng công ty Thương mại Hà Nội với thương hiệu Hapro; cùng với Vinatex, Intimex... Trong tương lai gần, các Tổng công ty và Công ty có HTPP theo dạng liên kết dọc như trên sẽ ngày càng phát triển. Đồng thời, quá trình tích tụ và tập trung trong lĩnh vực kinh doanh thương mại ngày càng gia tăng cũng sẽ làm xuất hiện các trung gian thương mại phân phối có qui mô lớn và HTPP ngày càng lớn mạnh. Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, dưới áp lực của cạnh tranh ở cả thị trường trong nước và thị trường thế giới buộc các nhà kinh doanh dịch vụ phân phối phải thực hiện việc tích tụ và tập trung cũng như liên doanh và liên kết để tăng sức mạnh cạnh tranh và giảm chi phí, điều đó sẽ dẫn tới HTPP hàng hoá và hệ thống siêu thị của thành phố ngày càng lớn mạnh và gắn kết với nhau thành khối ngày càng thống nhất và chặt chẽ hơn.

- HTPP trực tiếp ngày càng phát triển

Trong những năm gần đây, phương thức giao dịch có sử dụng các phương tiện điện tử đã trở nên phổ biến và thương mại điện tử đã tiếp tục phát triển nhanh làm cho thương mại truyền thống bị thay đổi. Việc mua sắm và giao dịch với qua thương mại điện tử cũng đã góp phần làm phong phú hơn phương thức kinh doanh và phục vụ của dịch vụ phân phối, tác động trực tiếp tới những khách hàng ưa thích loại hình phân phối hiện đại này. Thực tế đã và sẽ xuất hiện ngày càng nhiều trang Web và các siêu thị ảo trên mạng Internet. Ngoài việc đơn giản hóa các phương thức giao dịch thương mại giữa người mua và người bán, khắc phục được các hạn chế về không tin và thời gian, tính

công khai và minh bạch tăng lên làm cho vai trò của những trung gian thương mại truyền thống bị giảm bớt trong HTPP hàng hoá nói chung. Người bán hàng hoá và người mua hàng có thể liên hệ trực tuyến với nhau trong việc lựa chọn hàng hoá, đặt hàng, thanh toán và giao nhận hàng hoá. Các doanh nghiệp có thể sử dụng ưu thế của việc lưu trữ và cập nhật dữ liệu từ các giao dịch trực tuyến để thực hiện tiến hành hoạt động kinh doanh một cách có chủ đích và tích cực hơn, kể cả đối với một số lượng khách hàng lớn và ở rải rác. Từ một địa điểm bán hàng duy nhất hoặc từ nơi sản xuất có thể bán hàng hoá đi khắp thế giới. Chính vì vậy, với địa bàn thành phố Hà Nội, là trung tâm chính trị, kinh tế, văn hóa xã hội, nơi phát triển các dịch vụ chất lượng cao văn minh hiện đại và tập trung dân cư có trình độ cao và có thu nhập cao, đã hình thành một thị trường lớn cho các dịch vụ thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ trong thời gian tới.

- Sự liên kết giữa HTPP trong nước với nước ngoài ngày càng phát triển: quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng diễn ra một cách sâu, rộng sẽ dẫn tới việc gia tăng đầu tư trực tiếp nước ngoài. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài sẽ được quyền xuất khẩu hàng hoá như thương nhân trong nước và sẽ được kinh doanh thương mại trên thị trường nội địa theo lộ trình mở cửa thị trường đã cam kết. Đồng thời, với sự hỗ trợ của Nhà nước trong việc hình thành các Trung tâm thương mại của Việt Nam ở nước ngoài và đầu tư của doanh nghiệp Việt Nam ra nước ngoài sẽ làm cho HTPP hàng hoá của Việt Nam do thương nhân Việt Nam tổ chức và quản lý phát triển mạnh ở nước ngoài. Như vậy ra sẽ dẫn đến các xu hướng: (1) Các HTPP sẽ phải cạnh tranh với nhau gay gắt để chiếm lĩnh thị trường và/hoặc (2) Các HTPP ở trong nước và của nước ngoài phải liên kết với nhau để hình thành HTPP lớn mạnh hơn. Đây chính là tiền đề cho việc phát triển các liên kết dọc từ sản xuất đến vận chuyển, bán buôn, bán lẻ.

- Tổ chức và quản lý HTPP hàng hoá sẽ phát triển theo hướng văn minh, hiện đại: những năm bao cấp, HTPP hàng hoá của thành phố còn phát triển theo kiểu tự phát, các kênh phân phối chủ yếu là các kênh đơn, mua bán theo kiểu truyền thống, giao dịch theo thương vụ. Đó là một mạng lưới rời rạc, kết nối một cách lỏng lẻo các nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ hoạt động độc lập.

Các thông tin về giá cả, chất lượng, tình trạng hàng hoá và khách hàng đều là điều bí mật của mỗi chủ thể. Tuy nhiên, bước vào thời kỳ đổi mới, mở cửa, đã thực sự chứng kiến một sự lột xác thực sự không chỉ của thương mại ngoài quốc doanh, mà với ngay cả hệ thống thương nghiệp quốc doanh trước đây. Việc nắm bắt qui luật thị trường, nhất là nhu cầu của khách hàng trở thành yếu tố sống còn của mỗi doanh nghiệp. Nếu không chuyên mình theo hướng phục vụ văn minh, hiện đại chắc chắn sẽ không thể tồn tại. Điều đó cũng đòi hỏi vấn đề tổ chức và quản lý Nhà nước đối với HTPP như trên ngày càng phải hoàn thiện.

3.1.5. Thời cơ và thách thức trong phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian tới

Thời cơ

- Thu nhập của người dân thành phố Hà Nội gia tăng liên tục trong những năm gần đây và theo dự báo tiếp tục gia tăng
- Tốc độ đô thị hóa ngày càng cao, đặc biệt ngày càng có nhiều khu đô thị mới được hoàn thành
- Tỷ lệ các hộ gia đình có tủ lạnh gia tăng và do công việc của người phụ nữ ngày càng bận rộn
- Xu thế chuyển từ mua sắm hàng ngày sang mua sắm cho vài ngày hoặc hàng tuần và là nơi có thể thư giãn giải trí
- Các vấn đề về vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng trở nên cấp thiết đối với xã hội
- Sự phát triển của công nghệ thông tin và ứng dụng của nó ngày càng nhiều vào hoạt động sản xuất và kinh doanh
- Do nhu cầu mua sắm ở các hình thái phân phối hiện đại gia tăng nên tạo ra cơ hội để hút đầu tư vào lĩnh vực bán lẻ hiện đại

Thách thức

- Một bộ phận dân cư của khu vực nội thành và phần lớn dân cư khu vực ngoại thành vẫn thường mua sắm ở HTPP bán lẻ truyền thống hơn là hiện đại và thích mua gần nhà với lượng hàng hóa không lớn

- Cạnh tranh trên thị trường rất gay gắt giữa các siêu thị với các hình thái bán lẻ hiện đại với các hệ thống bán lẻ truyền thống khác, phải đương đầu với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài có nguồn lực dồi dào mà họ có kinh nghiệm và kỹ năng quản lý hiện đại.

- Hội nhập kinh tế của Việt Nam vào khu vực và thế giới ngày càng sâu và rộng hơn tạo sức ép cạnh tranh về phân công lao động xã hội nên sản xuất đòi hỏi dịch vụ phân phối cần chuyên nghiệp hơn và hiện đại hơn.

- Xuất khẩu hàng hoá ngày càng được các ngành kinh tế quan tâm phát triển nên cũng tạo thêm nhiều cơ hội xuất khẩu dịch vụ bán buôn, bán lẻ cho ngành thương mại Hà Nội.

3.2. Quan điểm và định hướng phát triển hệ thống HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020

3.2.1. Các quan điểm phát triển hệ thống HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội đến năm 2020

Để phát triển đúng hướng và thành công HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở thủ đô Hà Nội, cần có những quan điểm phát triển như sau:

- Phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội phải đảm bảo sự thống nhất trong quy hoạch phát triển các HTPP của Thủ đô văn minh và hiện đại.

Trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, Hà Nội luôn được xác định là một trung tâm chính trị, kinh tế và văn hoá lớn của đất nước. Tầm nhìn Hà Nội đến năm 2020 được xác định là *phấn đấu đến năm 2020, Hà Nội trở thành một đô thị văn minh, hiện đại, thành phố du lịch hấp dẫn của khu vực; phát huy tốt vai trò của trung tâm về văn hoá, khoa học - công nghệ, giáo dục - đào tạo, kinh tế và giao dịch quốc tế của cả nước... Không gian kinh tế của Hà Nội được mở rộng hợp lý và phát triển cả chiều rộng và chiều sâu; các vùng ven nội, ngoại thành được khai thác, khu vực đô thị Bắc sông Hồng phát triển mạnh. Dịch vụ chất lượng cao và trình độ cao đóng vai trò trọng yếu trong nền kinh tế Thủ đô... mức thu nhập của người dân tăng lên khoảng 3 lần so với hiện nay [7].* Mục tiêu chiến lược của Hà Nội là sau 15 năm tới, Hà Nội sẽ có bước phát triển về chất, cả bề rộng, cả chiều sâu với một diện mạo

mới, xứng tầm Thủ đô của một đất nước công nghiệp 100 triệu dân. Để đạt được mục tiêu đó, quan điểm chỉ đạo phát triển Thủ đô đến năm 2010 là *“Tiếp tục đổi mới mạnh mẽ và đồng bộ hơn, năng động và sáng tạo hơn, tập trung mọi nguồn lực, phát huy lợi thế của Thủ đô, tranh thủ sự chỉ đạo của Trung ương, sự hỗ trợ, hợp tác của các tỉnh thành trong cả nước, sự hợp tác quốc tế để phát triển kinh tế - xã hội với mức tăng trưởng cao, hiệu quả, theo hướng bền vững... Phát triển kinh tế - xã hội Thủ đô gắn kết chặt chẽ với việc thực hiện chiến lược phát triển kinh tế - xã hội Vùng Thủ đô, vùng kinh tế trọng điểm Bắc bộ, vùng đồng bằng sông Hồng và cả nước”* [7]. Vì vậy phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải được quy hoạch thống nhất với quy hoạch phát triển thương mại trên địa bàn Thành phố. Các hệ thống siêu thị phải cùng với các hệ thống thương mại hiện đại khác góp phần làm thay đổi diện mạo của thương mại Thủ đô, sao cho việc kinh doanh và mua sắm của người dân trở thành một nét đẹp trong đời sống văn hoá của người Hà Nội.

- Phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ở Hà Nội phải góp phần thúc đẩy hội nhập kinh tế quốc tế của Hà Nội nói riêng và của Việt Nam nói chung.

Nghị quyết Đại hội IX, X của Đảng đã chỉ rõ về chủ trương chủ động và khẩn trương hơn trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Theo đó, phương hướng và nhiệm vụ chủ yếu là *"Xây dựng chiến lược tổng thể hội nhập kinh tế quốc tế đa phương vừa phát triển mạnh qua hệ song phương với các đối tác có vị thế quan trọng và lâu dài. Khẩn trương mở rộng các hoạt động kinh tế đối ngoại, triển khai khẩn trương và đồng bộ việc chuẩn bị đầy đủ điều kiện để giành thế chủ động trong hội nhập"*. Mặt khác trong lĩnh vực thương mại, Nghị quyết cũng nêu rõ *"phát triển mạnh thương mại, nâng cao năng lực và chất lượng hoạt động để mở rộng thị trường trong nước và hội nhập quốc tế có hiệu quả"*. [6]

Để chủ động tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế, việc mở cửa thị trường nội địa là điều tất yếu, tuy nhiên cần phải có lộ trình và cách đi thích hợp. Một mặt chúng ta từng bước mở cửa cho các doanh nghiệp thương mại nước ngoài xây dựng và phát triển mạng lưới phân phối của họ trên thị trường

thành phố và trên phạm vi cả nước, mặt khác chúng ta phải tích cực triển khai chiến lược xây dựng và phát triển các HTPP mạnh đủ sức cạnh tranh với các HTPP nước ngoài. Trong đó tại Hà Nội cần phải quan tâm hỗ trợ các doanh nghiệp trên địa bàn phát triển HTPP bán lẻ chuỗi siêu thị, nâng cao khả năng hội nhập, khả năng cạnh tranh và mạng lưới rộng, đủ sức hoạt động và chiếm lĩnh thị trường.

Phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải đảm bảo kết hợp hài hoà với duy trì những yếu tố truyền thống mang bản sắc văn hoá dân tộc trong lĩnh vực thương mại. Một HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thực sự hiện đại khi trong đó có sự kết hợp hài hoà giữa các yếu tố, bộ phận hiện đại với các yếu tố truyền thống. Trong cuộc sống hiện nay, người tiêu dùng đã coi mua sắm như là một hoạt động giải trí, văn hoá, vì vậy họ coi những siêu thị như là những không gian văn hoá. Tuy vậy người tiêu dùng vẫn muốn được thoả mãn nhu cầu bằng những yếu tố văn hoá truyền thống, cả những yếu tố văn hoá vật thể và yếu tố văn hoá phi vật thể. Những cửa hàng, cửa hiệu truyền thống, phố xá truyền thống, những khu chợ có lịch sử lâu đời là những nét nhấn trong HTPP hiện đại.

3.2.2. Định hướng phát triển HTPP hiện đại trên địa bàn Hà Nội đến 2020 của thành phố Hà Nội

Qua nghiên cứu cho thấy mặc dù số lượng siêu thị và chuỗi siêu thị ở Hà Nội là không nhỏ, nhưng còn rất nhiều vấn đề đặt ra cho mô hình phân phối hiện đại này ở Hà Nội, từ việc có đạt chuẩn theo qui định hay không, tới việc triển khai các hoạt động kinh doanh, dịch vụ, chất lượng đội ngũ nhân viên... Chính vì vậy để HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thực sự phát huy tốt vai trò nòng cốt trong HTPP bán lẻ hiện đại trên địa bàn Hà Nội, cần quan tâm những định hướng phát triển sau của thành phố:

- Thành phố Hà Nội cần có qui hoạch tổng thể xây dựng và phát triển hệ thống bán lẻ hiện đại, trong đó có các siêu thị theo hướng đảm bảo bố trí đủ không gian cho các siêu thị phát triển trên cơ sở phù hợp với các đối tượng dân cư và khách vãng lai trên địa bàn thành phố. Khắc phục tình trạng như hiện nay, các siêu thị mới chủ yếu tập trung ở các quận nội thành cũ là chính, và càng xa trung tâm thành phố thì càng thưa thớt. Các HTPP hiện đại dạng siêu

thị và chuỗi siêu thị cũng cần tính toán để phát triển phối hợp, hợp tác chặt chẽ với những nguồn cung ứng hàng hoá, nhất là các nguồn sản xuất để khai thác được hàng hóa với chất lượng thực sự đảm bảo, giá cả phải chăng nhất, trên cơ sở giảm bớt nhiều khâu trung gian. Phát triển HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL với các siêu thị chuẩn theo đúng và đầy đủ nghĩa của loại hình bán lẻ hiện đại này.

- Tập trung nguồn lực đầu tư phát triển các chuỗi siêu thị nhất là chuỗi siêu thị trong nước để tăng sức mạnh các các HTPP hàng hóa hiện đại trong nước và đủ sức trong cạnh tranh với các đối thủ bên ngoài. Phát triển các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố thu hút mọi thành phần kinh tế tham gia nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ phân phối trên cơ sở phối hợp sức mạnh và khả năng của các nhà đầu tư và kinh doanh trong và ngoài nước. Trong xu thế hội nhập và mở cửa hiện nay, việc nhiều thành phần tham gia kinh doanh siêu thị không những làm bộ mặt thương mại của Hà Nội thêm sinh động, mà còn tạo ra sự cạnh tranh theo hướng có lợi cho người tiêu dùng..

- Trong việc bố trí hạ tầng cho phát triển siêu thị, đã có thời gian người ta chủ yếu tập trung cải tạo lại mạng lưới thương nghiệp cũ để kinh doanh siêu thị. Trong thời gian tới, cùng với tốc độ đô thị hóa nhanh chóng hiện nay, thành phố cần qui hoạch siêu thị ra các khu đô thị mới, và các vùng có dân cư đông đúc, với các vùng ven thành phố hoặc dọc theo các đường quốc lộ vào thành phố phát triển các trung tâm thương mại lớn và các đại siêu thị..

- Đổi mới mạnh mẽ phương thức kinh doanh siêu thị, lấy khách hàng làm trung tâm cho hoạt động phục vụ của siêu thị. Trong xu thế hiện nay, đây là việc rất cần quan tâm của các nhà kinh doanh siêu thị. Cần luôn luôn tìm tòi, đổi mới để có những phương thức phục vụ ngày càng linh hoạt, sáng tạo, mang bản sắc riêng của mỗi siêu thị đạt được trình độ dịch vụ thương mại cao. Đó sẽ chính là một trong yếu tố quan trọng để thu hút khách hàng và để khách hàng gắn bó với siêu thị.

- Tập trung phát triển nguồn lực trong kinh doanh siêu thị, cả nhân lực quản lý cũng như vận hành. Hoạt động quản lý và vận hành siêu thị cần đội ngũ quản lý với trình độ tổ chức quản lý cao, cùng với đội ngũ nhân viên thực

sự chuyên nghiệp, có tay nghề vững vàng, nhiệt tình, trách nhiệm. Vì vậy, thành phố cần đầu tư cho phát triển lực lượng có trình độ tham gia điều hành, quản lý hoạt động siêu thị và các chuỗi siêu thị.

3.3. Một số giải pháp phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội đến 2015 và định hướng 2020

3.3.1. Phát triển về tổ chức HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội đến 2015, định hướng 2020

3.3.1.1. Phát triển các kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Như đã đề cập, việc phát triển các kênh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần phát triển về cả chiều dọc, chiều rộng và chiều sâu của hệ thống, sao cho phù hợp với các điều kiện của môi trường và thị trường cũng như khả năng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, và các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là do người bán lẻ là các siêu thị điều hành và quản lý hệ thống.

Về chiều dọc của hệ thống:

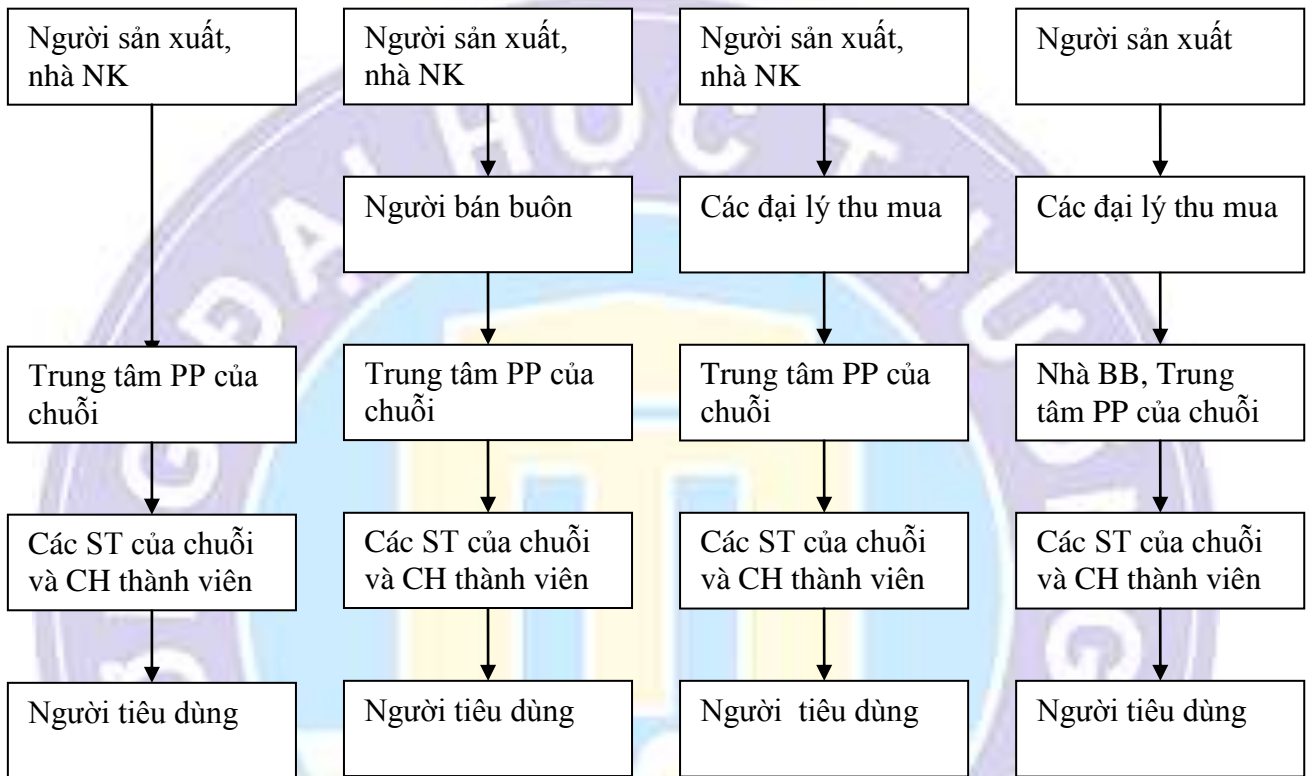
Với các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL theo tiêu chuẩn cần ít nhất 5 siêu thị trở nên, vì như vậy qui mô kinh doanh của chuỗi mới đủ lớn để tiến hành tổ chức mua vào tạo nguồn cung ứng tập trung cho chuỗi ở một số loại sản phẩm hàng hóa và cũng tạo ra qui mô đủ lớn để có thể lãnh đạo và điều hành trong HTPP. Hơn nữa, việc cắt giảm các khâu trung gian trong kênh từ sản xuất và nhập khẩu đến khâu mua của chuỗi là cần thiết để giảm chi phí và tăng sức cạnh tranh của kênh. Vì vậy, đối với chuỗi siêu thị nên phát triển các loại hình kênh chuỗi siêu thị mua thẳng từ các nhà sản xuất hoặc nhà nhập khẩu, hoặc qua một cấp trung gian bán buôn. HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể phát triển theo mô hình kênh chiều dọc như mô hình ở sơ đồ 3.1. sau:

a. Người sản xuất, nhà nhập khẩu – trung tâm phân phối của chuỗi – các siêu thị trong chuỗi hoặc các cửa hàng bán lẻ thành viên – người tiêu dùng cuối cùng

b. Người sản xuất, nhà nhập khẩu – người bán buôn hàng hóa – trung tâm phân phối của chuỗi - các siêu thị trong chuỗi hoặc các cửa hàng bán lẻ thành viên – người tiêu dùng cuối cùng

c. Người sản xuất, nhà nhập khẩu – các đại lý thu mua – trung tâm phân phối của chuỗi - các siêu thị trong chuỗi hoặc các cửa hàng bán lẻ thành viên – người tiêu dùng cuối cùng

d. Người sản xuất nhỏ – các đại lý thu mua – nhà bán buôn – trung tâm phân phối của chuỗi- các siêu thị trong chuỗi hoặc các cửa hàng bán lẻ thành viên – người tiêu dùng cuối cùng.



Sơ đồ 3.1: Mô hình kênh chiều dọc của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

(Nguồn: nghiên cứu sinh)

Để đảm bảo cung ứng hàng hóa kịp thời đáp ứng được các yêu cầu kinh doanh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, trong hệ thống chuỗi cần xây dựng trung tâm phân phối của hệ thống. Những hàng hóa mà HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có lượng tiêu thụ lớn và hàng thực phẩm tươi thì HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL mua trực tiếp từ các nhà sản xuất và các nhà nhập khẩu và sau đó do trung tâm phân phối sẽ tiến hành phân chia và tập hợp ở các trung tâm phân phối rồi phân phối hàng hóa đến các siêu thị trong chuỗi và các cửa hàng bán lẻ thuộc chuỗi. Với các hàng hóa khối lượng mua nhỏ và có thể mua qua các nhà bán buôn tổng hợp hoặc chuyên doanh. Nghĩa là, đối với các sản

phẩm phi thực phẩm và các sản phẩm công nghệ nói chung và có các nhà sản xuất qui mô lớn sẽ sử dụng kênh (b) nhất là đối với các nhà sản xuất qui mô nhỏ những rải rác trên toàn quốc có thể sử dụng kênh (d) để thu gom hàng hóa cung ứng cho hoạt động bán buôn.

Về chiều ngang và độ sâu của kênh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL:

Các siêu thị trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể là các loại hình siêu thị khác nhau như: siêu thị tổng hợp, siêu thị chuyên doanh, siêu thị thực phẩm và đại siêu thị. Tuy nhiên số lượng và phân bố của các siêu thị này trên địa bàn Hà Nội của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải phù hợp với qui hoạch của thành phố Hà Nội về mạng lưới thương mại bán lẻ. Trong tương lai, trong quá trình phát triển và tăng trưởng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, như đã đề cập ở các loại hình trung gian của kênh, trong hệ thống chuỗi, loại hình bán lẻ siêu thị đóng vai trò chủ đạo nhưng vẫn trong hệ thống. HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể sử dụng các cửa hàng tiện lợi truyền thống và hiện đại, các cửa hàng chuyên doanh vào hệ thống, thậm chí các quầy hàng để giúp bao phủ các thị trường mà các siêu thị không thể đáp ứng được do các khu vực đó dân cư quá thưa thớt hoặc sức mua kém như khu vực các huyện ngoại thành Hà Nội. Tuy nhiên, nếu sử dụng các loại cửa hàng bán lẻ này tham gia vào HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, thì họ cần tuân thủ các tiêu chuẩn hàng hóa và dịch vụ của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL và các lợi ích của dịch vụ và tổng mức bán lẻ của họ chỉ nên chiếm tối đa 1/5 mức bán lẻ của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Lựa chọn và phân bố các cửa hàng này cũng phải tuân theo định hướng phát triển và qui hoạch phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, phải có tính bổ trợ cho các siêu thị của chuỗi chứ không cạnh tranh với siêu thị trong chuỗi. Loại hình cửa hàng tham gia vào HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nên có loại hình trung gian bán buôn hoặc mua buôn, sử dụng các nhà bán buôn trung thành và hoặc các trung tâm thu mua hoặc thu gom đối hàng nông sản.

3.3.1.2. Phát triển các liên kết trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Giữa các thành viên trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần liên kết theo cả chiều dọc lẫn chiều ngang, như sau:

Phát triển các liên kết dọc

Cần thiết phải thực hiện ở các siêu thị trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL và các cửa hàng bán lẻ có trong hệ thống, và các mối liên kết này cần xây dựng theo một mô hình thống nhất cho từng lĩnh vực bán buôn hay bán lẻ và cho từng loại hình bán lẻ khác nhau.

Sự liên kết và phát triển các thành viên bán lẻ của hệ thống gồm các siêu thị và các cửa hàng bán lẻ nhỏ có thể thực hiện và phát triển theo nhiều cách khác nhau. Nhà quản lý HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể tiến hành liên kết ngang các cửa hàng theo các hình thức thuộc sở hữu, hoặc hợp đồng theo một hệ thống tiêu chuẩn thống nhất cho từng loại hình cửa hàng trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Với các siêu thị trong chuỗi có hai cách liên kết về chiều ngang:

- Thứ nhất, các siêu thị trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể sử dụng theo cách là thành viên thuộc quyền sở hữu của người quản lý và điều hành hệ thống, và tập trung đối với hoạt động quản lý, mua cung ứng hàng hóa và dự trữ đối với hàng hóa. Và do vậy liên kết theo cách này có thể làm giảm bớt được giá mua hàng hóa cho toàn bộ hệ thống và có thể điều hành một cách thống nhất để hoạt động của các siêu thị trong chuỗi đạt hiệu quả cao hơn. Điều kiện để thực hiện loại hình liên kết sở hữu này rõ ràng là người quản lý và điều hành có nguồn vốn đầu tư lớn để xây dựng và vận hành được HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thuộc sở hữu của mình.

- Thứ hai, nếu như người quản lý và điều hành hệ thống không có khả năng đầu tư để sở hữu các siêu thị thì có thể thực hiện các hợp đồng liên doanh hoặc hợp đồng nhượng quyền thương mại đặc biệt. Các hợp đồng giữa các người điều hành quản lý HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL với siêu thị để các siêu thị tiến hành chào hàng, bày bán, phân phối các hàng hóa và dịch vụ dưới tên thương hiệu và tiêu chuẩn hàng hóa và dịch vụ của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của nhà điều hành quản lý và để đổi lại sẽ trả cho người quản lý và điều hành HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL một số tiền sử dụng bản quyền nhất định trong trường hợp nhượng quyền và chia sẻ lợi nhuận theo thỏa thuận trong trường hợp liên doanh. Để phát triển của các chuỗi siêu thị gia tăng về số lượng và qui mô thì dạng liên kết ngang theo hai hình thức hợp đồng này có hiệu quả hơn cả.

- Với các cửa hàng hỗ trợ khác của hệ thống, các nhà quản lý có thể áp dụng hình thức hợp đồng với các cửa hàng này về phân phối bán lẻ hàng hóa của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL theo các tiêu chuẩn của siêu thị và trình độ dịch vụ khách hàng của HTPP đề ra.

Liên kết chiều ngang giữa các nhà phân phối bán buôn sẽ không tập trung giải quyết vì HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL sử dụng các nhà phân phối đầu mối bán buôn tổng hợp hoặc chuyên doanh, nên hướng tới hệ thống chỉ sử dụng một hoặc một số nhà bán buôn có mặt hàng bổ sung cho nhau trong cung ứng cho các siêu thị, nên sự liên kết giữa các nhà bán buôn là không cần thiết. Nhưng HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần có sự liên kết giữa các nhà sản xuất và nhà nhập khẩu trong đảm bảo cung ứng hàng theo yêu cầu, đặc biệt là sản xuất của các hộ cá thể hoặc cơ sở sản xuất nhỏ lẻ với hàng nông phẩm và hàng thực phẩm tươi. Với qui mô sản xuất của họ quá nhỏ sẽ là không kinh tế nếu như xác lập quan hệ với từng người sản xuất, vì vậy chuỗi siêu thị cần tổ chức chia nhóm và liên kết giữa các nhà sản xuất nhỏ trong nhóm để họ cùng cộng tác trong đầu tư, trồng trọt, thu hoạch và bán hàng cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL hoặc các nhà bán buôn ủy quyền của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Sự liên kết chiều ngang này là rất cần thiết đối với việc phát triển sản xuất và cung ứng các sản phẩm thực phẩm tươi đáp ứng được các yêu cầu và tiêu chuẩn của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nhưng vẫn không làm gia tăng chi phí của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Phát triển các liên kết ngang và sâu

Giữa các thành viên kênh phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL ngoài liên kết theo chiều ngang cần phải được tổ chức liên kết theo hàng dọc từ sản xuất cho đến tiêu dùng. Trung tâm phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL liên kết hàng dọc với người quản lý điều hành chuỗi theo hình thức sở hữu. Cần phải là hình thức sở hữu hàng dọc với trung tâm phân phối do trung tâm này có vai trò rất quan trọng trong việc điều phối và phát triển các nguồn cung, cũng như đảm bảo nguồn cung đáp ứng kịp thời và chính xác cho nhu cầu của toàn bộ HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL và các cửa hàng

bán lẻ trong hệ thống nhưng với chi phí thấp. Để làm được điều này thì cần có sự kiểm soát và điều hành chặt chẽ của hệ thống.

Như vậy về hàng dọc trong kênh phân phối HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần phải sử dụng các trung tâm phân phối để tiến hành điều phối các dòng hàng hóa cung ứng cho toàn HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Với các hàng hóa thực phẩm và nhất là thực phẩm tươi sống và với các nhà sản xuất nhỏ và các nhà sản xuất trực thuộc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể sử dụng dạng kênh (a) và (c) để thu gom hàng, kiểm tra hàng hóa để giao cho trung tâm phân phối để cung ứng hàng hóa.

Đối với các nhà bán buôn hàng hóa và các đại lý cũng như các nhà sản xuất có thể tiến hành tích hợp hàng dọc theo hình thức hợp đồng kinh doanh hoặc hợp đồng đầu tư nhưng theo thời gian sẽ phát triển thành các nhà cung cấp chuyên môn hóa và gắn bó với công ty theo hợp đồng và sự góp vốn đầu tư hoặc phương thức kinh doanh với các thành viên dọc theo kênh. Với các nhà sản xuất nhỏ và các hộ nông dân, các hợp tác xã sản xuất, công ty có thể tiến hành liên kết dọc hình thức hợp đồng đầu tư vào sản xuất rồi thu thành phẩm. Hợp đồng có thể tiến hành mua theo hai cách là mua toàn bộ hoặc mua phần lớn thành phẩm và một phần cho nhà sản xuất tự do lựa chọn bán.

Tích hợp hàng dọc là cần thiết đối với các thành viên trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nhằm đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cung ứng giá trị cho HTPP của chuỗi và thành công trong hệ thống.

3.3.1.3. Xây dựng tiêu chuẩn đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Để tiến hành được hoạt động kinh doanh có tính đồng nhất cao đối với toàn HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần có những tiêu chuẩn thống nhất về cơ sở vật chất hạ tầng của siêu thị, về hàng hóa và về dịch vụ khách hàng của siêu thị.

Tiêu chuẩn đối với siêu thị

Để đảm bảo cho sự phát triển một cách toàn diện và vững chắc của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của Hà Nội, vấn đề đầu tiên cần phải hoàn thiện đó chính là hệ thống tiêu chuẩn hóa về siêu thị và chuỗi siêu thị. Các tiêu

chuẩn này vừa phải đảm bảo kế thừa với các tiêu chuẩn của các nước trên thế giới nhưng đồng thời phù hợp với các điều kiện của thành phố Hà Nội. Đối với thành phố Hà Nội thì các loại hình siêu thị khác nhau có tiềm năng phát triển mạnh gồm: siêu thị thực phẩm, siêu thị chuyên doanh, siêu thị tổng hợp và đại siêu thị. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn là hoàn thiện tiêu chuẩn của từng loại hình siêu thị và hoàn thiện tiêu chuẩn của chuỗi siêu thị.

Về tiêu chuẩn chung, siêu thị là loại hình bán lẻ có giá bán hàng, tập trung thu tiền, đáp ứng nhu cầu cuộc sống hàng ngày của người tiêu dùng ở các khu vực có mức thu nhập từ 600 USD/năm trở lên. Căn cứ theo cơ cấu hàng hóa, có thể phân thành siêu thị chuyên doanh, siêu thị thực phẩm và siêu thị tổng hợp.

Ngoài các tiêu chuẩn theo quy định của Bộ Công Thương, đối với hệ thống tiêu chuẩn HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần bổ sung thêm một số tiêu chuẩn sau cho từng loại hình siêu thị theo quy hoạch của thành phố Hà Nội.

Bảng 3.1 : Tiêu chuẩn của các loại hình siêu thị

Loại ST	Các tiêu chuẩn cơ bản					
	Vị trí địa điểm	Khu vực phục vụ	Qui mô diện tích	Mặt hàng kinh doanh	Phương thức bán	- Dịch vụ kh/hàng, giá bán
Siêu thị tổng hợp (quy mô trung bình)	Ở khu thương mại trung tâm quận, thành phố; khu dân cư tập trung	Khu vực bán kính dưới 1 km từ ST, KH>100.000 người	Diện tích $\geq 2.500m^2$	Có phổ MH rộng và sâu (thực phẩm, may mặc, dụng cụ gia đình, hàng tiêu dùng hàng ngày, dược phẩm)...	Tự chọn và tự phục vụ, hệ thống máy quét, vài BF nhỏ bán tại quầy	- Thực hiện chính sách giá cạnh tranh - Dịch vụ khách hàng ở mức trung bình trở lên
Siêu thị thực phẩm (Super market)	Ở khu thương mại trung tâm quận, thành phố; ở khu dân cư	Khu vực bán kính dưới 1 km hoặc 2 km từ ST, KH> 5.000 người, loại quy mô lớn >20.000 người	Diện tích từ 400 - 1.500 m^2	MH thực phẩm đóng hộp, thực phẩm tươi sống; loại ST thực phẩm lớn có món ăn làm sẵn	Tự chọn và tự phục vụ, hệ thống máy quét,	- Thực hiện chính sách giá cạnh tranh - Dịch vụ khách hàng ở mức trung bình thấp phát triển nhãn hiệu cửa hàng
Siêu thị	Ở khu	Chủ yếu là	Diện	Phổ mặt hàng	Tự chọn	- Thực hiện

Loại ST	Các tiêu chuẩn cơ bản					
	Vị trí địa điểm	Khu vực phục vụ	Qui mô diện tích	Mặt hàng kinh doanh	Phương thức bán	- Dịch vụ kh/hàng, giá bán
chuyên doanh (nói chung khác)	thương mại trung tâm quận, thành phố, ở các tuyến phố chuyên doanh, trong các TTMS...	khách hàng lưu động	tích \geq 250 m ²	hẹp và sâu	và tự phục vụ, hệ thống máy quét,	chính sách giá cạnh tranh - Dịch vụ khách hàng ở mức trung bình cao phát triển nhãn hiệu cửa hàng

Đại siêu thị (<i>Hyper market</i>)	Ở nơi tiếp giáp nội và ngoại vi TP, gần các điểm nút về giao thông quan trọng) và ở khu TM trung tâm quận, thành phố;	Khu vực bán kính trên 2 km đến dưới 80 km, với trên 300.000 người và khách hàng lưu động	Diện tích \geq 6.000 m ²	Hàng hóa đồng bộ ở phạm vi rộng, trọng tâm hàng thực phẩm, là, thì hàng phi thực phẩm như quần áo, đồ gia dụng, hàng điện máy	Tự chọn và tự phục vụ, hệ thống máy quét, vài BF nhỏ bán tại quầy tổng số: 400 – 600 lao động/CH	- Giá bán thấp hơn giá bán lẻ thông thường: 10-20% - Dịch vụ phục vụ khách hàng, diện tích nơi trông giữ xe không thấp hơn 40% diện tích kinh doanh phát triển nhãn hiệu cửa hàng
--------------------------------------	---	--	---------------------------------------	---	---	--

(Nguồn: Quy hoạch phát triển thương mại của thành phố Hà Nội – Bộ Công thương)

Thứ nhất là tiêu chuẩn của siêu thị tổng hợp:

- Với điều kiện của nước ta và của thành phố Hà Nội phát triển chủ yếu đối với các siêu thị tổng hợp có qui mô trung bình là chủ yếu. Diện tích kinh doanh của các siêu thị loại này từ 2500 m² trở lên. Về mặt hàng kinh doanh của siêu thị tổng hợp có phổ mặt hàng rộng và sâu chủ yếu các mặt hàng có tính đại chúng tức là đại bộ phận dân cư có nhu cầu. Các siêu thị tổng hợp cần thỏa mãn nhu cầu mua sắm một nơi có đủ mọi thứ thiết yếu và hàng ngày cần đến. Mặt hàng của siêu thị tổng hợp thường gồm có hàng thực phẩm, hàng may mặc, đồ dùng và dụng cụ gia đình, các hàng tạp hóa tiêu dùng hàng ngày, và có thể có cả dược phẩm. Các siêu thị loại này sẽ chú trọng tới phát triển các nhãn hiệu cửa hàng. Về phương pháp bán hàng: siêu thị áp dụng phương pháp bán hàng tự chọn và tự phục vụ, thanh toán tập trung, có một số bộ phận nhỏ bán

phục vụ tại quầy. Ở các quầy thanh toán siêu thị sử dụng hệ thống máy quét để quản lý hàng hóa bán ra cũng như kiểm soát hàng hóa dự trữ. Về địa điểm kinh doanh: các siêu thị loại này chủ yếu đặt ở khu thương mại trung tâm quận, thành phố, hoặc các khu dân cư tập trung, khu đô thị và là những nơi có hệ thống giao thông thuận tiện. Về khách hàng: phục vụ chủ yếu với cư dân trong phạm vi thị trường từ địa điểm của siêu thị tới các khu vực có bán kính dưới 10 km, phục vụ với nhóm dân cư khoảng trên 100.000 người. Về dịch vụ khách hàng: ở mức trung bình trở lên, siêu thị có chỗ đỗ xe tương ứng với cửa hàng. Ngoài ra, siêu thị tổng hợp còn thực hiện chính sách giá cạnh tranh.

Thứ hai là tiêu chuẩn của siêu thị chuyên doanh

Diện tích kinh doanh của các siêu thị thực phẩm loại này là 250 m² trở lên. Về mặt hàng kinh doanh của siêu thị chuyên doanh có phổ mặt hàng hẹp và sâu, không cần thiết phải tư vấn chuyên sâu. Một số quốc gia như Nhật Bản quy định là tỷ trọng nhóm hàng mà siêu thị chuyên doanh mang tên phải chiếm từ 70% trở lên. Về phương pháp bán hàng: siêu thị áp dụng phương pháp bán hàng tự chọn, thanh toán được tiến hành tại máy thu ngân đặt tại lối ra. Siêu thị sử dụng hệ thống máy quét để quản lý hàng hóa bán ra và để kiểm soát hàng hóa dự trữ. Về địa điểm kinh doanh: các siêu thị loại này chủ yếu đặt ở khu thương mại trung tâm quận, thành phố, ở các tuyến phố chuyên doanh, trong các trung tâm mua sắm... và là những nơi có giao thông thuận tiện. Về khách hàng: chủ yếu là khách hàng lưu động có mục đích chọn mua một loại hàng hóa nào đó. Về dịch vụ khách hàng: ở mức cao và cũng thực hiện chính sách giá cạnh tranh.

Thứ ba là tiêu chuẩn của siêu thị thực phẩm

Diện tích kinh doanh của các siêu thị thực phẩm loại này là 400 - 1000 m². Về mặt hàng kinh doanh của siêu thị thực phẩm chủ yếu bán các mặt hàng thực phẩm, hải sản, thực phẩm phụ, đồ dùng sinh hoạt thoả mãn nhu cầu mua sắm hàng ngày của khách hàng. Mặt hàng chủ yếu của siêu thị là các thực phẩm, gồm rau quả tươi, thực phẩm tươi sống, và hàng thực phẩm đóng hộp phục vụ cho cuộc sống, sinh hoạt hàng ngày. Với các siêu thị thực phẩm quy mô lớn hơn có thể kinh doanh cả các món ăn thông thường làm sẵn. Về phương pháp bán hàng: siêu thị áp dụng phương pháp bán hàng tự chọn và tự phục vụ,

cửa ra vào phân biệt, thanh toán được tiến hành tại máy thu ngân đặt tại lối ra. Ở các quầy thanh toán siêu thị sử dụng hệ thống máy quét để quản lý hàng hóa bán ra và để kiểm soát hàng hóa dự trữ. Về địa điểm kinh doanh: các siêu thị loại này chủ yếu đặt ở khu thương mại trung tâm quận, thành phố, ở khu dân cư và là những nơi có giao thông thuận tiện. Về khách hàng: chủ yếu là cư dân trong phạm vi thị trường từ địa điểm của siêu thị tới các khu vực có bán kính dưới 1 km hoặc 2 km với trên 5.000 nhân khẩu (loại quy mô lớn là trên 20.000 nhân khẩu), khách hàng thường mua sắm hơn 2 lần/tuần. Với các siêu thị loại này khách hàng chỉ mất 10 phút họ có thể đến siêu thị. Về dịch vụ khách hàng: ở mức trung bình và thấp, giờ mở cửa không dưới 11 tiếng/ngày siêu thị có chỗ đỗ xe nhất định. Siêu thị thực phẩm cũng áp dụng chính sách giá cạnh tranh.

Thứ tư là tiêu chuẩn của đại siêu thị:

Đại siêu thị phải có diện tích kinh doanh từ 6000 m² trở lên. Về mặt hàng kinh doanh có hàng hoá rất phong phú đa dạng, đáp ứng nhu cầu mua sắm một nơi có đủ mọi thứ khách hàng cần đến. Chủng loại hàng hóa được đồng bộ hóa ở phạm vi rộng, ngoài hàng thực phẩm là trọng tâm, thì hàng phi thực phẩm như quần áo, đồ gia dụng, hàng điện máy... cũng chiếm tỷ trọng cao (30 - 40%); Đại siêu thị cần tập trung phát triển nhãn hiệu hàng hóa riêng của hàng. Về phương pháp bán hàng: đại siêu thị áp dụng phương pháp bán hàng tự chọn và tự phục vụ là chủ yếu (có một số bộ phận nhỏ bán theo phương thức phục vụ tại quầy là các cửa hàng nhỏ ở cạnh khu vực tự phục vụ. Đại siêu thị có tổng số: 400 – 600 lao động. Ở các quầy thanh toán siêu thị sử dụng hệ thống máy quét để quản lý hàng hóa bán ra cũng như kiểm soát hàng hóa dự trữ, và quản lý việc đặt mua hàng hóa cung ứng đầu vào. Về địa điểm kinh doanh: các đại siêu thị được đặt ở nơi tiếp giáp nội và ngoại vi của thành phố, gần các điểm nút về giao thông quan trọng và ở khu TM trung tâm quận, thành phố; và là những nơi có hệ thống giao thông thuận tiện. Về khách hàng: phục vụ chủ yếu với cư dân phạm vi thị trường có bán kính trên 2 km đến dưới 80 km, với trên 300.000 người và khách hàng lưu động có thu nhập từ 1000 USD/ năm trở lên. Về dịch vụ khách hàng: đại siêu thị có bố trí nhiều cơ sở và hình thức cung ứng dịch vụ phục vụ khách hàng, diện tích nơi trông giữ xe không thấp hơn

40% diện tích kinh doanh. Ở đại siêu thị giá bán thấp hơn giá bán lẻ thông thường: 10 - 20%

Tiêu chuẩn đối với chuỗi siêu thị

Chuỗi siêu thị phải là loại hình kinh doanh có từ 5 siêu thị trở lên, có thể gồm bất cứ loại hình siêu thị nào trong số các loại hình siêu thị trên, có một trung tâm điều khiển thống nhất. Các siêu thị trong chuỗi có hình ảnh thương hiệu riêng của chuỗi, các siêu thị trong chuỗi có sự liên kết với nhau trong kinh doanh, trong mua sắm, trong hoạt động logistics và quản lý chuỗi giá trị từ sản xuất cho đến tiêu dùng, nhằm khai thác lợi thế kinh tế theo qui mô nhờ đó giảm chi phí kinh doanh. Các siêu thị trong chuỗi có thể trao đổi dữ liệu điện tử với nhau và với trung tâm quản lý về cơ cấu và tốc độ hàng bán ra, về dự trữ để có thể quản lý mua sắm và logistics từ một trung tâm thống nhất cho các cửa hàng trong chuỗi. Chuỗi siêu thị có hình ảnh thương hiệu riêng và thống nhất ở các siêu thị của chuỗi.

Tiêu chuẩn đối với các liên kết trong chuỗi

Các liên kết trong chuỗi cần phải theo chuẩn mực nhất định. Đối với liên kết theo chiều ngang, nhất là đối với bán lẻ cần có những tiêu chuẩn về mức độ và loại hình liên kết. Nếu là nhượng quyền thương mại phải có chính sách nhượng quyền thống nhất, hoặc có thể là cùng liên doanh và hoặc theo hình thức công ty quản lý cũng phải thống nhất phương thức quản lý và phối hợp với mọi thành viên bán lẻ do công ty quản lý.

Các mối liên kết hàng ngang ở các cấp khác trong kênh có thể theo phương thức hợp đồng hay quản lý như cũng theo một tiêu chuẩn thống nhất để đảm bảo tăng sức mạnh liên kết giữa các thành viên trong cùng hệ thống nhằm đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng và nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng trong chuỗi cung ứng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Về mối liên kết dọc trong kênh có thể theo phương thức hợp đồng hoặc công ty quản lý theo tiêu chuẩn thống nhất về các thông số của nguồn cung ứng để đảm bảo có đủ lượng hàng hóa cung ứng cần thiết và theo đúng các tiêu chuẩn riêng đối với hàng hóa của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Tiêu chuẩn (chất lượng và tiêu chuẩn an toàn) đối với hàng hóa của chuỗi

Trong kinh doanh truyền thống, thông thường các hàng hóa nhất là các hàng thực phẩm được mua bán theo hệ thống thị trường truyền thống rất ít sử dụng hệ thống chứng nhận và tiêu chuẩn đối với sản phẩm, điều này dẫn tới sự không đồng đều và sự thống nhất hàng hóa trong kinh doanh. Trong kinh doanh hiện đại, các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nói chung nhất là đối với các siêu thị nói riêng người ta tiến tới phát triển và sử dụng hệ thống tiêu chuẩn riêng gồm có tiêu chuẩn an toàn và tiêu chuẩn chất lượng cho các sản phẩm hàng hóa của chuỗi. Các siêu thị và các chuỗi siêu thị sử dụng ngày càng gia tăng xây dựng và vận dụng hệ thống các tiêu chuẩn riêng áp dụng cho hệ thống chuỗi siêu thị của họ.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần phải thực hiện xây dựng tiêu chuẩn riêng nhất là những sản phẩm hàng hóa chưa có tiêu chuẩn thống nhất do các nguyên nhân sau:

Thứ nhất, chất lượng và sự an toàn của sản phẩm là một trong những vũ khí để chuỗi siêu thị cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh nhỏ, riêng rẽ và là một trong những công cụ quan trọng để thu hút khách hàng. Điều này càng trở nên cần thiết áp dụng các tiêu chuẩn và yêu cầu đối với sản phẩm trong hệ thống kinh doanh và cung ứng hàng hóa khi yêu cầu của người tiêu dùng đối với chất lượng và sự an toàn của sản phẩm ngày càng tăng. Ngoài ra việc thực thi các tiêu chuẩn của ngành và của nhà nước ngày càng chặt chẽ để bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng và quyền lợi của toàn xã hội.

Thứ hai, khi tiêu chuẩn hóa hàng hóa của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL còn giúp chuỗi giảm chi phí sản xuất và kinh doanh và cho phép sự vận động hàng hóa trong hệ thống mua và cung ứng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có hiệu quả hơn. Các tiêu chuẩn sản phẩm sẽ là cơ sở để cụ thể hóa và tiến hành hài hòa các tính chất của sản phẩm và hoạt động giao hàng trong toàn bộ HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Nhờ vận hành theo một tiêu chuẩn chung và thống nhất do đó HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể nâng cao tính hiệu quả và giảm các chi phí giao dịch của các khâu trong hệ thống cung ứng của chuỗi siêu thị. Hệ thống tiêu chuẩn riêng cũng là một trong những cơ sở để

phát triển hệ thống mua cung ứng hàng hóa thống nhất và tập trung cho toàn bộ các cửa hàng bán lẻ trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Thứ ba, HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL sử dụng rất nhiều các nhà cung cấp và đặc biệt việc sử dụng các nhà cung cấp địa phương ngày càng nhiều nên phát triển hệ thống tiêu chuẩn riêng để phát triển hệ thống cung ứng và sản xuất ở từng địa phương đạt được các tiêu chuẩn riêng của các hệ thống chuỗi siêu thị bán lẻ. Các tiêu chuẩn sản phẩm có vai trò như là các công cụ để phối hợp các khâu và các thành viên của chuỗi cung ứng của hệ thống chuỗi siêu thị trên cơ sở tiêu chuẩn hóa các yêu cầu đối với sản phẩm được cung ứng cho từng giai đoạn của quá trình vận động trong chuỗi cung ứng và các nhà cung cấp cần phải tuân thủ các yêu cầu và các tiêu chuẩn này.

Thứ tư, nhờ có hệ thống tiêu chuẩn riêng, mà HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL đó có thể tập trung hóa trong mua cung ứng hàng hóa phục vụ cho hoạt động kinh doanh của chuỗi, họ cũng có khả năng dự báo tốt hơn. Dựa trên hệ thống tiêu chuẩn riêng bộ phận phụ trách việc mua và cung ứng hàng hóa có thể đánh giá chất lượng của các nhà bán buôn chuyên doanh hóa một cách chính xác để từ đó xây dựng và hình thành các chương trình cung ứng ưu đãi với các nhà sản xuất vệ tinh khi chuỗi đã được chọn lọc. Có làm như vậy hệ thống chuỗi mới nâng cao khả năng áp dụng các tiêu chuẩn hàng hóa cao hơn so với các nhà bán buôn các tuyến hàng hoá thông thường nhờ đó có thể tạo ra lợi thế của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh khác.

Thứ năm, ở một số chủng loại hàng hóa, các qui định và tiêu chuẩn an toàn của nhà nước có thể chưa hoàn thiện hoặc không hoàn thiện, trong những trường hợp này tiêu chuẩn riêng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL sẽ góp phần đảm bảo sự an toàn cho người tiêu dùng và dễ đi vào hiện thực kinh doanh và cuộc sống hơn.

Thứ sáu, hệ thống tiêu chuẩn riêng là một trong những biện pháp mà các chuỗi siêu thị sử dụng để tiến hành khác biệt hóa sản phẩm của họ. Ngoài ra với hệ thống tiêu chuẩn riêng cũng là một trong những biện pháp tạo ra hàng rào đối với việc gia nhập và rút lui khỏi hệ thống chuỗi cung ứng hàng hóa của

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, tạo ra lợi thế độc quyền hạn chế của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Vì những lý do nêu trên nên ngày nay, các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần phải phát triển để tiến tới có được các tiêu chuẩn riêng của chuỗi đưa ra đối với các nhà cung cấp để đảm bảo luôn có được các sản phẩm chất lượng cao hơn và ngày càng an toàn hơn. Khi đã hình thành được hệ thống tiêu chuẩn riêng, ở các trung tâm phân phối các nhà kiểm tra chất lượng hàng hóa sẽ tiến hành phân loại và trả lại cho nhà cung cấp những hàng hóa không đảm bảo chất lượng.

Để hình thành các tiêu chuẩn, đối với hàng thực phẩm, đặc biệt là hàng thực phẩm và rau quả tươi sống, các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL và người mua thường áp dụng yêu cầu được chứng nhận đối với HACCP đối với hoạt động sản xuất cũng như dự trữ đối với sản phẩm, nên toàn bộ hệ thống chuỗi cung ứng hàng hóa phải được chứng nhận HACCP cho sản phẩm và hoạt động kinh doanh. Những chứng nhận về tiêu chuẩn an toàn này là rất quan trọng vì khả năng đảm bảo an toàn về thực phẩm của chuỗi siêu thị cũng có thể là một trong những căn cứ quan trọng để khách hàng lựa chọn mua ở HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL thay vì các cửa hàng truyền thống. Và nếu như phát triển thêm ở bước tiếp theo các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể thực hiện xây dựng và phát triển một nhãn hiệu chứng nhận đối với các sản phẩm rau quả và thực phẩm của chuỗi. Với các sản phẩm phi thực phẩm có thể căn cứ vào các tiêu chuẩn của ngành, yêu cầu của thị trường và khả năng của chuỗi mà tiến hành xác lập các tiêu chuẩn chất lượng cho thích hợp với từng nhóm hàng và loại hàng.

Đối với các nhà sản xuất nhỏ cũng phải đầu tư nâng cao chất lượng hàng hóa và cung ứng các sản phẩm đa dạng hơn cho khu vực nông thôn, tạo ra công ăn việc làm ở những lĩnh vực không phải là nông nghiệp truyền thống. Các nhà sản xuất này có thể đầu tư vào công tác bao gói sản phẩm, kiểm soát chất lượng, mở rộng các dịch vụ ..., tất cả các hoạt động này đều có thể tạo ra công ăn việc làm cho khu vực nông thôn đồng thời tạo ra áp lực đối với các cửa hàng và điểm bán lẻ truyền thống. Các nhà sản xuất và cung ứng cho dù là qui mô nhỏ hay lớn quan trọng là phải phát triển được các sản phẩm có tính

khác biệt và nâng cao giá trị gia tăng được bổ sung vào hàng hóa nhưng vẫn tuân thủ theo các tiêu chuẩn chất lượng và tiêu chuẩn an toàn của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL đề ra.

Tiêu chuẩn đối với dịch vụ của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của thành phố Hà Nội để có thể cạnh tranh được cũng phải tiêu chuẩn hóa đối với dịch vụ khách hàng trong toàn chuỗi. Tiêu chuẩn hóa các dịch vụ khách hàng trên hai khía cạnh loại hình dịch vụ khách hàng và mức chất lượng của các dịch vụ khách hàng được cung ứng trong chuỗi siêu thị. Về loại hình cũng như chất lượng phải đảm bảo tính văn minh hiện đại nhưng đảm bảo thỏa mãn được nhu cầu và đòi hỏi cao của khách hàng, đồng thời phải tạo ra sự khác biệt hóa với đối thủ cạnh tranh. Các dịch vụ khách hàng mà HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội cần tiêu chuẩn hóa trong cung ứng bao gồm:

- Giá trị cung ứng và giá trị nhận thức của dịch vụ của chuỗi ở mức cao
- Mặt hàng kinh doanh hướng đa dạng hóa chủng loại mặt hàng, đa dạng hóa nhãn hiệu ở mức hợp lý, và phát triển các mặt hàng và sản phẩm mang nhãn hiệu cửa hàng tạo ra sự lựa chọn cao cho khách hàng. Ngoài ra, hàng hóa cung ứng đảm bảo chất lượng theo quan điểm của khách hàng mục tiêu của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Các hàng hóa được tiêu chuẩn hóa về chất lượng cũng như về đặc điểm thương phẩm và kỹ thuật.
- Tiêu chuẩn hóa quy trình đặt hàng và dự trữ hàng hóa, cũng như hệ thống thông tin của các cửa hàng trong chuỗi nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu.
- Tiêu chuẩn hóa quy trình và thời gian thanh toán thủ tục và quy trình thanh toán để giảm thiểu thời gian chờ đợi cho khách hàng và tạo sự thống nhất trong toàn chuỗi.
- Tiêu chuẩn hóa mặt ngoài cũng như bố trí sắp đặt trong các cửa hàng về lối đi, các giá bày hàng, các khu vực trưng bày với các nhóm hàng khác nhau, trưng bày hàng hóa trên giá bày hàng theo một mô hình thống nhất của các loại hình siêu thị trong chuỗi nhằm giảm bớt thời gian tìm kiếm cho khách hàng.
- Tiêu chuẩn hóa về yêu cầu về kỹ năng giao tiếp và phục vụ khách hàng, tiêu chuẩn hóa thời gian và cơ cấu xử lý các khiếu nại và phàn nàn khách hàng.

Các lĩnh vực dịch vụ khách hàng này được đánh giá trên hai góc độ thời gian và chất lượng đáp ứng và tương tác với các khách hàng.

- Tiêu chuẩn hóa các chương trình xúc tiến và quảng bá của các cửa hàng của chuỗi và của toàn chuỗi như một tổng thể. Tiêu chuẩn hóa về nội dung, hình ảnh cũng như phương tiện truyền thông tin để đảm bảo truyền bá thông tin và tạo dựng được hình ảnh thống nhất trong toàn chuỗi.

- Ngoài ra, chuỗi siêu thị còn phải tiêu chuẩn hóa việc trình diễn hàng hóa, dịch vụ cung cấp thông tin, lắp ráp sản phẩm, bao gói sản phẩm, phòng thay đồ, đổi hàng, giỏ hoặc xe đẩy chứa hàng, dịch vụ đi kèm và dịch vụ đưa hàng ra xe cho khách, các nhà hàng...

3.3.2. Một số giải pháp phát triển quản trị hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội đến 2015 và định hướng 2020

3.3.2.1. Quản trị vận hành các siêu thị trong chuỗi

a. Phát triển triết lý kinh doanh của các chuỗi ST

Để giành được lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng gay gắt HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần thống nhất trong quản lý, trong hoạt động và tạo dựng hình ảnh của các siêu thị trong chuỗi và toàn bộ chuỗi trên thị trường nói chung và thành phố Hà Nội nói riêng. Với khu vực dân cư Hà Nội có trình độ dân trí và sức mua tương đối cao, HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần đặt ra mục tiêu là tạo ra sự hài lòng của khách hàng thông qua việc cung ứng hàng hóa với giá hợp lý và cố gắng giảm giá sản phẩm, với những sản phẩm có mức chất lượng phù hợp với nhu cầu khách hàng và tạo ra cho khách hàng những trải nghiệm mua sắm thú vị.

Triết lý kinh doanh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần được định hướng bao trùm cho toàn bộ các hoạt động kinh doanh của chuỗi siêu thị. HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nên theo đuổi triết lý kinh doanh theo mô hình của Tesco là triết lý dựa trên "dịch vụ khách hàng", mà các thành phần có thể được mô tả như một kim tự tháp với một quan điểm tích lũy từ các cấp bậc từ dưới lên trên (xem hình 3.2). Điều quan trọng là các siêu thị và các cửa hàng của chuỗi siêu thị cần luôn giữ mối quan hệ và liên lạc với khách hàng, theo dõi và nắm bắt được nhu cầu của khách hàng và những sự thay đổi của

nhu cầu khách hàng, và bản thân chuỗi và có những hành động để đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi của khách hàng trước đối thủ cạnh tranh.



Hình 3.1. Triết lý kinh doanh: Dịch vụ khách hàng

(Nguồn: [www.bized.ac.uk / compact / Tesco / tescoindex.htm](http://www.bized.ac.uk/compact/Tesco/tescoindex.htm))

Với định hướng khách hàng trong hoạt động kinh doanh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, yếu tố chất lượng và giá trị tạo thành cơ sở cho các dịch vụ khách hàng của toàn bộ chuỗi. Môi trường mua sắm và các nhân viên kết hợp với chủng loại hàng hóa sẽ là những yếu tố chủ yếu để thu hút khách hàng. Các hoạt động hỗ trợ khách hàng và các hoạt động tìm hiểu các nhu cầu của khách hàng phải được thực hiện ở mỗi siêu thị và cửa hàng bán lẻ thuộc chuỗi và trung tâm dịch vụ khách hàng phải chịu trách nhiệm phát triển các chính sách dịch vụ khách hàng cho toàn bộ HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần luôn duy trì và liên tục gia tăng giá trị cho khách hàng, nhờ đó mới có thể tiến tới giành được sự trung thành suốt đời

của các khách hàng đối với chuỗi siêu thị. Để đạt được điều này việc phát triển và đào tạo cũng như huấn luyện nhân viên là quan trọng vì họ là những cung ứng các dịch vụ khách hàng một cách trực tiếp để đáp ứng nhu cầu của và mong muốn của khách hàng.

b. Phát triển các phương pháp bán hàng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần vận dụng nhiều phương pháp bán hàng khác nhau ở các cửa hàng của chuỗi: tự chọn và tự phục vụ, bán hàng theo truyền thống tại quầy, phương pháp bán hàng phi cửa hàng. Tuy nhiên, nhưng phương pháp tự chọn và tự phục vụ phải đóng vai trò chủ đạo. Phương pháp bán hàng tại quầy áp dụng với một số nhỏ mặt hàng: như các sản phẩm xa xỉ, các món chế biến sẵn. Ngoài ra, hệ thống chuỗi siêu thị cần từng bước phát triển các phương pháp bán hàng phi cửa hàng và bán hàng theo hình thức marketing trực tiếp. Ở thành phố Hà Nội nhất là ở trung tâm thành phố tỷ lệ hộ gia đình có điện thoại, tỷ lệ người có khả năng truy cập internet, tỷ lệ người có điện thoại di động là lớn hơn so với các địa phương khác, dân cư có tính tập trung nên việc phát triển để ứng dụng marketing trực tiếp qua điện thoại, qua internet để phát triển các siêu thị ảo, và catalo trực tuyến và qua catalo truyền thống, và có thể qua tin nhắn SMS là rất thuận lợi. Với các điều kiện như hiện nay, việc vận dụng để phát triển bán hàng trực tiếp qua điện thoại và internet có thể phát triển thuận lợi và dễ dàng hơn so với marketing trực tiếp qua catalo. Tuy nhiên, phát triển nhận đơn đặt hàng qua điện thoại thường được kết hợp với marketing và chào bán sản phẩm qua catalo. Đây chính là việc kết hợp tiến bộ công nghệ thông tin vào trong hoạt động giao dịch với các khách hàng và phương pháp bán hàng của chuỗi siêu thị.

c. Quản lý hoạt động HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Quản lý hoạt động của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL về cơ bản tập trung trong các hoạt động: phát triển triết lý và định hướng kinh doanh mua sắm, phát triển nguồn cung ứng, phát triển cơ sở dữ liệu, phát triển các tiêu chuẩn hàng hóa, tiêu chuẩn dịch vụ, phát triển chính sách và kế hoạch kinh doanh của toàn chuỗi. Tuy nhiên các tác nghiệp hàng ngày, được quản lý và

thực hiện vừa có tính tập trung vừa có tính phân quyền, ở chỗ là chỉ đưa ra chỉ dẫn và chính sách thực hiện các tác nghiệp. Để thực hiện được thì các nhà quản lý các cửa hàng của chuỗi sẽ theo dõi hoạt động cửa hàng hàng ngày và đến cuối tuần vào thứ 7 hoặc chủ nhật sẽ có cuộc họp bán hàng của toàn chuỗi ở trụ sở để chuẩn bị cho hoạt động kinh doanh trong tuần tới. Trong cuộc họp này, ban quản lý HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL với các nhà quản lý các siêu thị sẽ xem xét tình hình kinh doanh trong tuần và trong tháng, khi xem xét có tính đến các thực trạng các hoạt động của đối thủ cạnh tranh và những thay đổi của thị trường để có các quyết định hành động trước đối thủ cạnh tranh. Những quyết định cuối cùng của cuộc họp và những thay đổi đối với hoạt động kinh doanh của các cửa hàng sẽ được thông tin trực tiếp với ban lãnh đạo và điều hành kinh doanh của từng cửa hàng để đảm bảo có được những triển khai hoạt động kịp thời với những thay đổi của thị trường. Trong những thời điểm hoặc tình huống kinh doanh cụ thể, cuộc họp toàn chuỗi có thể được tổ chức bất thường để đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Ngoài ra, HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần sử dụng hiệu quả công nghệ thông tin nhằm thu thập thông tin từ các cửa hàng, liên kết với các đối tác và nhà cung cấp, và sử dụng một chương trình quét tiên tiến (đọc mã vạch) để các thành viên của chuỗi có thể có được những thông tin cần thiết nhằm xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh để đáp ứng nhu cầu thị trường tốt hơn và đạt hiệu quả hơn.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng cần hướng tới việc lấy nguồn cung các sản phẩm mang thương hiệu quốc gia, dần dần tiến hành xây dựng thương hiệu riêng hay thương hiệu cửa hàng của chuỗi cho một số mặt hàng. Đây cũng là một trong những biện pháp góp phần cắt giảm giá của sản phẩm bán lẻ trong chuỗi và tạo dựng được đặc trưng riêng cho chuỗi trong cạnh tranh với các đối thủ. Tăng cường sử dụng các nguồn cung ứng ở địa phương nhằm củng cố hệ thống cung ứng và giảm chi chí cung ứng tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho chuỗi.

Trong quản lý cần thực hiện cơ cấu phân quyền ở một số khía cạnh nhất định trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL để từng siêu thị thuộc chuỗi tự

quyết định các vấn đề liên quan đến phạm vi của các chủng loại sản phẩm mà họ kinh doanh, vị trí của các sản phẩm trong siêu thị và những sản phẩm và đặc trưng riêng có của từng siêu thị trong chuỗi. Ngoài ra, để phù hợp với nhu cầu của địa phương thì cửa hàng được giao quyền tự định giá bán với những sản phẩm mang đặc trưng riêng của từng siêu thị. Với các sản phẩm này các nhà quản lý siêu thị sẽ được quyền quyết định trong kinh doanh để sử dụng nó góp phần thúc đẩy tăng doanh số của cửa hàng và giảm chi phí kinh doanh của cửa hàng. Các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng cần được lựa chọn và tập hợp theo cơ cấu nhu cầu của từng khu vực bán hàng ở từng địa bàn quận huyện ngoại thành để xác định cơ cấu đặt mua hàng cho thích hợp.

Giờ mở cửa của các siêu thị và các cửa hàng trong hệ thống chuỗi cũng cần có sự thống nhất, với giờ mở cửa có thể mở từ 9h sáng đến 9h tối và cả 7 ngày trong tuần. Giờ mở cửa như vậy sẽ gia tăng sức thu hút và cạnh tranh với các loại hình bán lẻ khác do đó tăng tính thuận tiện về thời gian cho các khách hàng của hệ thống chuỗi siêu thị.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần qui chuẩn phong cách và thái độ phục vụ trong toàn bộ chuỗi. Các siêu thị thành viên cần đảm bảo thái độ và phong cách phục vụ của nhân viên thống nhất trong toàn chuỗi như: các nhân viên của siêu thị cần tiếp đón khách hàng bằng ánh mắt, luôn mỉm cười với khách hàng, thực hiện lời chào khách hàng khi họ đến với siêu thị. Để gia tăng lòng trung thành với khách hàng và khuyến khích các khách hàng trung thành, chuỗi siêu thị cần có chương trình ưu đãi với khách hàng và đảm bảo giải quyết thỏa đáng và kịp thời những khiếu nại và phàn nàn của khách hàng.

d. Định hướng hoạt động marketing của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần theo đuổi chiến lược marketing là dựa trên giá cả, chất lượng và sức cạnh tranh dịch vụ của các siêu thị trong chuỗi. Các chiến lược này có thể được thực hiện thông qua các chính sách về dịch vụ khách hàng, giá cả, khuyến mãi sản phẩm, phạm vi sản phẩm, thiết kế cửa hàng, bài trí siêu thị, và quảng cáo về siêu thị trên truyền hình, và trên báo

chí. Hơn nữa, chương trình khách hàng trung thành cần được chuỗi siêu thị khai thác thông qua phát triển chương trình thẻ mua sắm dành cho các khách hàng, có sự phân biệt các nhóm khách hàng trung thành và từ đó có chương trình ưu đãi khác nhau theo tiềm năng lợi nhuận mà khách hàng mang lại cho chuỗi. Những chiến lược marketing này cùng với các chương trình thẻ khách hàng thân thiết sẽ giúp tạo dựng và bảo vệ lòng trung thành với các chuỗi siêu thị của các khách hàng.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nói chung của nước ta và của Hà Nội nói riêng, để góp phần thu hút khách hàng cần kêu gọi và đặt trọng tâm vào lòng yêu nước và lòng tự hào dân tộc thông qua khuyến khích các khách hàng “dùng hàng Việt Nam” và sử dụng “Hàng Việt Nam chất lượng cao” trong chủng loại hàng hóa của mình và có thể giảm sử dụng các hàng hóa nhập khẩu. Bên cạnh việc sử dụng các phương tiện thông tin đại chúng khác nhau để giao tiếp với khách hàng mục tiêu thì cũng cần khai thác sử dụng triệt để kênh thông tin truyền miệng để thúc đẩy các thông tin truyền bá về chuỗi và các hoạt động của chuỗi.

Về đối tượng khách hàng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là nhóm dân cư ở các khu vực lân cận với vị trí của các siêu thị và cửa hàng thuộc chuỗi và các khách vãng lai có nhu cầu về sản phẩm đảm bảo chất lượng, an toàn, và yêu cầu về trình độ dịch vụ chất lượng cao và dịch vụ có tính văn minh hiện đại. Đặc biệt, là nhóm dân cư đòi hỏi chất lượng và vệ sinh an toàn đối với hàng thực phẩm. Siêu thị đáp ứng nhu cầu tiêu dùng và các vật dụng sử dụng thường xuyên của các nhóm dân cư, và chủ yếu là đáp ứng các nhu cầu thiết yếu và tiêu dùng hàng ngày. Đối với các siêu thị chuyên doanh sẽ đáp ứng nhu cầu mua sắm và lựa chọn đối với loại hàng mà siêu thị chuyên doanh mang tên. Trong khi đó đại siêu thị sẽ thu hút các khách hàng mong muốn ở một nơi mua được tất cả mọi thứ khách hàng cần.

3.3.2.2. Quản trị vận hành trong chuỗi cung ứng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

a. Phát triển các dịch vụ đối với hoạt động mua và cung ứng hàng hóa

Hệ thống mua và cung ứng hàng hóa trước đây chưa phản ánh một cách trung thực mức tập trung, phối hợp của lĩnh vực bán lẻ. Do áp lực giảm chi phí

và cần phải tăng cường tính liên kết, lúc này hệ thống các siêu thị cần phải tập trung giảm chi phí để tăng cận biên đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh. Và có một khối lượng hàng hóa cung ứng cho hoạt động kinh doanh của siêu thị ổn định, và các sản phẩm hàng hóa có tính tiêu chuẩn hóa, và cần phải gia tăng chất lượng và sự khác biệt hóa sản phẩm của hệ thống để nhằm giành được lợi thế về chủng loại hàng hóa.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần xây dựng hệ thống mua và cung ứng hàng hóa có tính tập trung. Họ cần chuyển đổi từ tổ chức mua và cung ứng cho một cửa hàng sang hình thức mua và cung ứng tập trung cho nhiều cửa hàng, đặc biệt là cho toàn bộ hệ thống chuỗi và các thành viên liên kết với chuỗi, thường là dưới dạng một văn phòng mua trung tâm và một số trung tâm phân phối để quản lý sự vận động của hàng hóa từ nơi sản xuất đến các cửa hàng trong hệ thống. Chỉ khi thực hiện được mua tập trung và điều phối tập trung thì chuỗi siêu thị sẽ giảm được chi phí phối hợp hoạt động, đạt được lợi thế kinh tế theo qui mô khi mua với khối lượng lớn.

Ngoài ra các trung tâm mua và cung ứng của chuỗi cần phải phối hợp nguồn cung ở nhiều địa phương khác nhau, đặc biệt với các nguồn cung mà thành phố không có, nhằm cung cấp hàng hóa cho chuỗi. Phối hợp như vậy mới cho phép mua được các hàng hóa chất lượng tốt nhất với mức giá thấp nhất từ các địa phương khác nhau. Hoạt động này thường áp dụng đối với hàng thực phẩm công nghiệp và hàng công nghiệp, còn với thực phẩm tươi sống thì tổ chức các trung tâm phân phối của thành phố và các vùng lân cận.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của Hà Nội cần tăng sức mạnh thông qua triệt để thực hiện liên kết mua cung ứng hàng hóa cho toàn chuỗi, và cũng có thể thực hiện liên kết giữa các chuỗi với nhau trong vấn đề này. Có liên kết như vậy, hoạt động mua hàng hóa mới có thể tạo được qui mô mua hàng lớn hơn và nhờ đó gia tăng được quyền lực thương lượng của chuỗi trong mối quan hệ mua bán với các nhà cung cấp. Ngoài ra, bản thân các nhà cung cấp cũng được hưởng lợi vì có thể gia nhập vào một phần thị trường tương đối lớn và tạo lợi thế cho các nhà cung cấp.

Hoạt động mua sắm cung ứng hàng hóa trong chuỗi cần phải được chuỗi tổ chức mua tập trung và các yêu cầu đối với hàng hóa và nhà cung cấp là

thống nhất như đối với giá sản phẩm mua vào, yêu cầu sản phẩm an toàn vệ sinh, an toàn cho lao động, không sử dụng nhân công vị thành niên.

Nếu như HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể trở thành khách hàng lớn của nhà cung cấp, nghĩa là tiêu thụ từ 50% sản lượng của nhà sản xuất trở lên, thì cần có sự gắn kết cao hơn với nhà cung ứng: như thực hiện trao đổi dữ liệu điện tử qua mạng internet những thông tin liên quan tới nhu cầu thị trường và hàng hóa, thông tin quản lý bán hàng và giao hàng, các dữ liệu tại thời điểm bán hàng, mức tồn kho, doanh số bán dự báo, tiến độ sản xuất và giao hàng. Các thông tin của các cửa hàng trong chuỗi về tốc độ bán hàng, lượng hàng tồn kho của cửa hàng cần phải được trao đổi với nhà cung cấp để họ làm cơ sở dự báo, lập kế hoạch, sản xuất và vận chuyển sản phẩm kịp thời tới các cửa hàng trong chuỗi.

Đối với hàng thực phẩm tươi sống HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần xây dựng một hệ thống chuỗi cung ứng hàng thực phẩm với nhãn hiệu cửa hàng, với nguồn gốc rõ ràng. Có thể là sử dụng hệ thống cung ứng của những hộ nông dân thì có khả năng nâng cao chất lượng của sản phẩm, và có thể giảm được chi phí và quản lý.

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần phải cộng tác với số lượng nhất định các nhà bán buôn và cung ứng cho một hàng hóa, và nhờ đó có thể kiểm soát được chặt chẽ hơn việc đáp ứng các tiêu chuẩn của sản phẩm. Với các trung tâm phân phối nên có sự phát triển từ các trung tâm phân phối của khu vực thành tập hợp các trung tâm phân phối của quốc gia để có thể cung ứng hàng hóa chất lượng tốt nhất cho toàn lãnh thổ mới mức giá thấp nhất nhờ việc tạo ra được một tập hợp lớn hơn các nhà cung cấp để lựa chọn.

b. Phát triển hệ thống các nhà cung ứng hàng hóa vệ tinh ưu đãi

Trong tương lai HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần chuyển đổi sang mua “trực tiếp” từ các nhà sản xuất và người chăn nuôi cũng như trồng trọt, đó là các kênh mua và cung ứng hàng hóa được các nhà bán buôn chuyên doanh hóa và trung thành quản lý theo chương trình các nhà cung cấp vệ tinh được ưu đãi. Cụ thể HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần thúc đẩy sự chuyển đổi trong hoạt động mua và cung ứng: mua thẳng từ các nhà sản xuất qua các nhà bán buôn chuyên doanh và tập trung trong hệ thống các nhà cung cấp vệ tinh cho

toàn bộ chuỗi. Các nhà bán buôn này thường là một trong những thành viên của hệ thống chuỗi siêu thị thông qua nắm cổ phần hoặc liên doanh với chuỗi.

Hoạt động này được đẩy mạnh nhằm có được các nhà sản xuất có thể đáp ứng được các yêu cầu về chất lượng và yêu cầu an toàn của hệ thống các siêu thị trong chuỗi và giảm bớt số lượng nhà cung cấp trên một danh mục sản phẩm bán ra. Nhờ đó, mà có thể giảm chi phí cho toàn HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL qua việc giảm chi phí tìm kiếm cung ứng. Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần tăng cường phát triển các nhà cung cấp vệ tinh là do:

(1) Với hệ thống các nhà phân phối vệ tinh có thể góp phần làm giảm cạnh tranh dành cho các trung gian và đồng thời tăng cường vai trò chủ đạo của lĩnh vực bán lẻ và kiểm soát được kênh cung ứng hàng hóa.

(2) HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng có được hàng hóa với mức chất lượng mà toàn hệ thống mong muốn, đồng thời cắt giảm được chi phí mua hàng hóa để gia tăng tỷ lệ lợi nhuận. Bên cạnh đó còn giảm bớt được khả năng cung ứng không đáp ứng được yêu cầu. Khi hệ thống chuỗi cần phải gia tăng khối lượng hóa hóa lưu chuyển, họ sẽ thông tin để người sản xuất điều chỉnh kế hoạch nhằm tăng cường hoạt động sản xuất.

c. Phát triển dịch vụ của các nhà cung cấp

Để đảm bảo cho sự phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL được bền vững, cần phải xây dựng và phát triển hệ thống các nhà cung cấp vệ tinh. Các nhà cung này phải đảm bảo nguồn cung ổn định về số lượng và chất lượng cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL dần phải tiến tới đổi mới đối với dịch vụ của nhà cung cấp theo hình thức ký kết hợp đồng với các nhà cung cấp, có thể không cần trực tiếp ký kết với các nhà sản xuất mà ký kết qua các nhà bán buôn chuyên doanh và gắn bó với chuỗi. Đây là một trong những giải pháp hữu hiệu để quản lý hệ thống các nhà cung cấp vệ tinh ưu đãi cho họ.

Hợp đồng với các nhà cung cấp sẽ được xác định khi các nhà bán lẻ hoặc trực tiếp hoặc gián tiếp xây dựng lựa chọn nhà cung cấp vào trong danh mục đặt hàng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Các hợp đồng cung ứng hàng hóa này có vai trò như là một công cụ kích thích đối với các nhà cung cấp gắn bó với người mua là hệ thống chuỗi siêu thị. Chỉ có như vậy các nhà cung cấp

mới thực hiện đầu tư vào tài sản như trang thiết bị để sản xuất và kinh doanh nhằm đáp ứng với các yêu cầu của nhà bán lẻ đối với hàng hóa họ mua vào.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL rất cần tới việc giao hàng đúng giờ với các sản phẩm đáp ứng được các tính chất và chất lượng như yêu cầu đã đặt ra. Tuy nhiên đối với các nhà sản xuất nhỏ lẻ, nhất là đối với các hộ sản xuất cá thể và các hộ nông dân thì hợp đồng của hệ thống siêu thị với họ phải gồm cả các hoạt động hỗ trợ trực tiếp hoặc gián tiếp để có họ thể đầu tư vào nhân lực, hoạt động quản lý, nâng cao chất lượng nguyên nhiên vật liệu đầu vào và các thiết bị cơ bản để tiến tới đáp ứng các chuẩn mực về hàng hóa mà chuỗi siêu thị đặt ra. Những hỗ trợ này chính là những giải pháp cho người bán lẻ và các đại lý bán buôn của họ để giải quyết các vấn đề khó khăn mà các nhà sản xuất nhỏ phải đương đầu như tín dụng, thông tin thị trường, các hỗ trợ kỹ thuật... Ngoài ra HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL còn phải phát triển hệ thống các nhà sản xuất và chế biến có khả năng sản xuất sản phẩm theo tên thương hiệu và theo các yêu cầu của hệ thống chuỗi.

Khó khăn nhất đối với các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là việc tạo được nguồn cung ứng với các sản phẩm thực phẩm tươi sống ổn định và đáp ứng yêu cầu. Nguồn cung ứng loại sản phẩm này thường là các hộ nông dân. Liên kết với các nông dân cần thực hiện theo hợp đồng cung cấp nông sản vì đây là một trong những phương thức liên kết có hiệu quả giữa các hộ sản xuất với qui mô nhỏ với thị trường hiện đại. Nếu trong trường hợp giao dịch trực tiếp mà không có hiệu quả thì các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể sử dụng một trung gian thuộc chuỗi để tập hợp cung ứng hàng hóa cho chuỗi. Trung gian này tiến hành ký kết với các nông dân thông qua lý kết với nhóm nông dân và hộ sản xuất theo số lượng và chất lượng hàng cung ứng và giá cả xác định theo sự thương lượng.

Hệ thống chuỗi cũng cố gắng giảm bớt những tính mùa vụ quá lớn trong sản xuất một số sản phẩm nhất là các sản phẩm thực phẩm, đồng thời gia tăng chất lượng hàng hóa, để làm được điều này họ có thể tích hợp với các nhà cung cấp.

d. Phát triển các nhà bán buôn chuyên doanh

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cũng cần đến các dịch vụ có chất lượng cao và có tính chuyên doanh hóa cao. Vì vậy, trong hệ thống cung ứng cần phát triển các nhà bán buôn chuyên doanh hóa với một chủng loại hàng hóa và tập trung vào việc cung ứng hàng hóa cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Bản thân các nhà bán buôn này phải có những phản ứng nhanh nhạy hơn với chất lượng hàng hóa, yêu cầu an toàn, và các yêu cầu khác của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL và phản ứng một cách nhất quán. Các nhà bán buôn này có thể là các nhà bán buôn độc lập hoặc các nhà bán buôn thuộc HTPP của chuỗi siêu thị. Thông thường các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL sẽ tập trung phát triển để các nhà bán buôn độc lập trở thành các nhà bán buôn trong HTPP. Tiến trình này có thể thực hiện bằng cách từ các quan hệ ban đầu với các nhà bán buôn độc lập, rồi gia tăng dần phần kinh doanh của họ với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, khi đạt tới tỷ lệ hoạt động kinh doanh với chuỗi ở mức cao thì chuỗi siêu thị sẽ tăng thêm đơn đặt hàng về các dịch vụ như bao gói và kiểm soát chất lượng hoặc là vận chuyển hàng hóa.

Khi đã đạt được sự cộng tác trong kinh doanh ở mức độ cao cả về số lượng lẫn chất lượng với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, thì các nhà bán buôn chuyên doanh hóa và trung thành bắt đầu chuyển đổi từ việc chỉ mua hàng hóa ở các trung tâm bán buôn hoặc mua từ một số các nhà cung cấp đã được xác định đến việc tiến hành ký kết hợp đồng sản xuất với các nhà sản xuất đáp ứng được tiêu chuẩn, đạt đẳng cấp chất lượng và đáp ứng các yêu cầu an toàn của chủng loại hàng hóa của hệ thống chuỗi. Ở mức độ phát triển cao nhất thì nhà bán buôn trở thành trung tâm – một nơi cung ứng đủ các hàng hóa cho hệ thống chuỗi.

e. Phát triển các nhà cung cấp dịch vụ logistics chuyên doanh

Các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần tăng cường sử dụng dịch vụ bán buôn và logistics của các doanh nghiệp chuyên doanh, cũng như ngày càng sử dụng nhiều các nhà bán buôn chuyên doanh có liên kết chặt chẽ gắn bó với chuỗi. Chuỗi lựa chọn các nhà bán buôn chuyên doanh theo chủng loại hàng hóa và các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải phát triển trở thành khách hàng chủ đạo của họ.

Ngoài ra, những sự thay đổi của hoạt động logistics của nhà cung ứng đã thúc đẩy các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL dịch chuyển tới các trung gian mới, loại bỏ dần hoặc phải chuyển hóa hệ thống bán buôn truyền thống, họ cần những nhà bán buôn có tính chuyên doanh hóa và có khả năng đáp ứng các nhu cầu kinh doanh của riêng hệ thống siêu thị của họ.

Thực tế cho thấy, các nhà bán buôn chuyên doanh có thể thực hiện giảm bớt các chi phí giao dịch và chi phí tìm kiếm, thực hiện các tiêu chuẩn riêng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL đối với hàng hóa và thực hiện các hợp đồng mua cung ứng hàng hóa cho hệ thống chuỗi siêu thị. Với các nhà bán buôn này cho phép hội tụ các nguồn cung ứng hàng hóa và tiêu chuẩn đối với hàng hóa cần thiết để HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL vận hành.

Đồng thời với quá trình củng cố và hợp nhất trong hoạt động mua sắm của các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của thành phố Hà Nội thì hệ thống logistics cũng cần phải có sự thay đổi để có thể trang trải các chi phí vận chuyển gia tăng khi tập trung hóa hoạt động mua cung ứng. Để có thể đạt được điều này, hệ thống chuỗi siêu thị cần dần dần áp dụng công nghệ logistics hiện đại và kéo theo cũng đòi hỏi các nhà cung cấp cũng phải áp dụng, nghĩa là các nhà cung cấp cũng phải đầu tư về cơ sở vật chất để có thể tương tác thuận lợi với hệ thống kho và trung tâm phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL.

Với xu thế chuyên môn hóa ngày càng cao, các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn Hà Nội nên sử dụng nguồn cung ứng bên ngoài đối với chức năng logistics và phân phối bán buôn qua việc ký kết các hợp đồng liên doanh với các doanh nghiệp phân phối như vận chuyên, tập hợp hàng hóa, và các dịch vụ logistics khác để đáp ứng các nhu cầu kinh doanh của mình.

Hoạt động logistics cũng cần có những cải thiện và những bước phát triển mới để nó thích ứng hơn với những điều kiện phát triển của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Hệ thống dịch vụ phân phối và logistics: HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần phải đạt được 2 nhóm mục tiêu gồm mục tiêu định lượng là giảm chi phí và gia tăng khối lượng hàng hóa mua và mục tiêu định tính là làm gia tăng chất lượng và độ an toàn của sản phẩm.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội cần cải thiện sự thiếu hiệu quả của HTPP truyền thống như có tính phân tán, không chính thức và không được tiêu chuẩn hóa. Người sản xuất thì sản xuất sản phẩm với chất lượng thấp, sử dụng các công nghệ thu hoạch lạc hậu, thiếu các trang thiết bị và phương tiện vận chuyển, việc kiểm soát và cơ sở hạ tầng sau thu hoạch là không hiệu quả và không có hoặc ít có thông tin về thị trường. Các thông tin thị trường thiếu và không cập nhật do không có hoặc rất ít hoạt động nghiên cứu thị trường, cũng như các con số thống kê, các thông tin thị trường, các sản phẩm tiêu chuẩn hóa, kiểm soát chất lượng, hỗ trợ kỹ thuật và cơ sở hạ tầng.

Đối với hoạt động phân phối của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần phải chuyển đổi thành một hệ thống có đặc điểm là sử dụng các đại lý mua cung ứng hàng hóa được chuyên môn hóa được gọi là nhà bán buôn chuyên môn hóa/ trung thành, tập trung hóa trong mua cung ứng qua các Trung tâm Phân phối cũng như việc khu vực hóa hoạt động mua sắm, có nguồn cung ứng đảm bảo chất lượng và ổn định qua “các nhà cung cấp vệ tinh ưu đãi”. Hàng hóa mà chuỗi siêu thị nhận được phải đảm bảo chất lượng cao và ngày càng trở nên an toàn trên cơ sở đáp ứng các tiêu chuẩn riêng áp dụng đối với các nhà cung cấp.

Đối với các HTPP của chuỗi siêu thị như phần trên đã đề cập, cần tổ chức và thực hiện mua sắm tập trung, nhất là khi số lượng cửa hàng của hệ thống chuỗi càng gia tăng, thì xu hướng chuyển từ hệ thống mua cung ứng cho một cửa hàng sang trung tâm phân phối cung ứng cho một số cửa hàng ở một khu vực là tất yếu, nhờ đó mà giảm bớt lực lượng lao động trong mua cung ứng và gia tăng mức sử dụng của các kho tập trung.

Hơn nữa, đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL việc ra quyết định mua cung ứng hàng hóa và quá trình phân phối vật chất ngày càng phải tập trung hóa ở trung tâm phân phối của chuỗi, theo qui mô kinh doanh và phạm vi hoạt động mà chuỗi xác định số lượng và địa điểm của trung tâm phân phối cho hợp lý. Tập trung hóa sẽ gia tăng tính hiệu quả hoạt động mua cung ứng hàng hóa trong hệ thống thông qua việc giảm chi phí phối hợp và các chi phí giao dịch khác, mặc dù cho phí vận chuyển có thể gia tăng. HTPP hiện đại dạng chuỗi

STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội nên tiến hành xây dựng các trung tâm phân phối lớn để có khả năng cung ứng và điều phối hàng hóa cho cả chuỗi, và các hệ thống chuỗi dần dần phát triển nguồn cung sản xuất ở địa phương.

Để cạnh tranh trên thị trường ngoài việc nắm bắt được nhu cầu thị trường tốt hơn, HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần phát triển thành hệ thống sản xuất và phân phối linh hoạt hỗ trợ hoạt động kinh doanh của toàn chuỗi nên ứng dụng công nghệ thông tin là hết sức cần thiết. Tốc độ và cơ cấu của hoạt động logistics phục vụ hoạt động kinh doanh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần có sự thay đổi, không nên thực hiện theo kiểu truyền thống mà chuyển sang thành hệ thống giao hàng qua cảng (cross – docking) không cần lưu kho và kiểm kê kho mà tập hợp hàng hóa cho các siêu thị ngay trên xe vận chuyển ở các trung tâm phân phối. Trong tương lai xa, chuỗi cần phát triển hoạt động phân phối và logistics của mình tới bậc cao hay hiện đại hơn là việc phát triển hệ thống “ lắp ráp sản phẩm vào lúc cuối cùng”, trong đó các nhân viên của các nhà sản xuất chỉ đóng gói và lắp ráp các bộ phận cấu thành của sản phẩm ngay trước khi phân phối.

3.3.3. Đề xuất phát triển nguồn lực cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội

3.3.3.1. Phát triển hệ thống thông tin của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Đối với HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL một trong những yếu tố có tính quyết định tới việc giành được lợi thế và cạnh tranh thành công trên thị trường đó là phát triển hệ thống thông tin và vận dụng thành tựu của công nghệ thông tin vào trong hoạt động kinh doanh của hệ thống. Thực tế đã chứng minh rằng thông tin là yếu tố có vai trò rất quan trọng trong quản lý và vận hành toàn bộ HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, do đó chuỗi siêu thị cần tổ chức hệ thống thông tin sao cho đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng. Tất cả các thông tin về người mua và về thị trường, thông tin về nhu cầu mua sắm luôn phải sẵn có, cập nhật và cung ứng kịp thời tới nơi cần. Tất cả các yếu tố này đều rất quan trọng đối với các giai đoạn của chuỗi cung ứng.

Toàn bộ các khâu thuộc chuỗi cung ứng hàng hóa của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL như các nhà cung cấp và nhà sản xuất luôn cần thông tin của

nhà bán lẻ về doanh số, về tốc độ quay vòng của dự trữ, thông tin phản hồi từ các đối thủ hoặc về các giỏ hàng mua sắm và mức độ trả lại hàng hóa của các khách hàng. Hơn nữa họ cần có thông tin chi tiết về khách hàng như thái độ và đánh giá của khách hàng đối với sản phẩm, mức độ trung thành của khách hàng, mức giá họ sẵn lòng chi trả. Trong khi đó, các siêu thị và các cửa hàng bán lẻ trong hệ thống cần có các thông tin như dự báo bán hàng, các tài liệu tập huấn và thông tin đối với các sản phẩm phức tạp, sản phẩm mới, các thông tin từ phía người tiêu dùng về nhu cầu mua sắm, những nơi nào khách hàng mua sắm và mức độ thỏa mãn của khách hàng với các siêu thị và cửa hàng bán lẻ và cũng như hàng hóa được cung ứng trong hệ thống chuỗi siêu thị.

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

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

Công nghệ thông tin được ứng dụng hỗ trợ các nhà quản lý theo dõi các giao dịch của chuỗi siêu thị với các đối tác để vào bất cứ thời điểm nào có thể xác định được các hàng hóa cần thiết ở đâu. Hơn nữa, các dữ liệu tại thời điểm bán cần được sử dụng để thực hiện lập kế hoạch bài trí các mặt hàng và gian hàng trong cửa hàng. Để có thể đơn giản hóa việc mua sắm cho các khách hàng như: các khách hàng thuộc các gia đình có trẻ sơ sinh sẽ mua sắm ở gian hàng hay quầy hàng gồm có quần áo cho trẻ sơ sinh, tã, thực phẩm và các đồ

dùng dành cho trẻ sơ sinh. Khách hàng mua va li có thể mua được các sản phẩm cần thiết khác cho đợt đi du lịch hoặc công tác của họ như bàn là du lịch ở cùng một nơi trong các siêu thị. Ngoài ra, các thông tin thu thập được về các lần mua sắm của khách hàng cho phép dự báo được xu thế tiêu dùng của khách hàng và đánh giá được tiềm năng tiêu thụ của các sản phẩm mới.

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

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

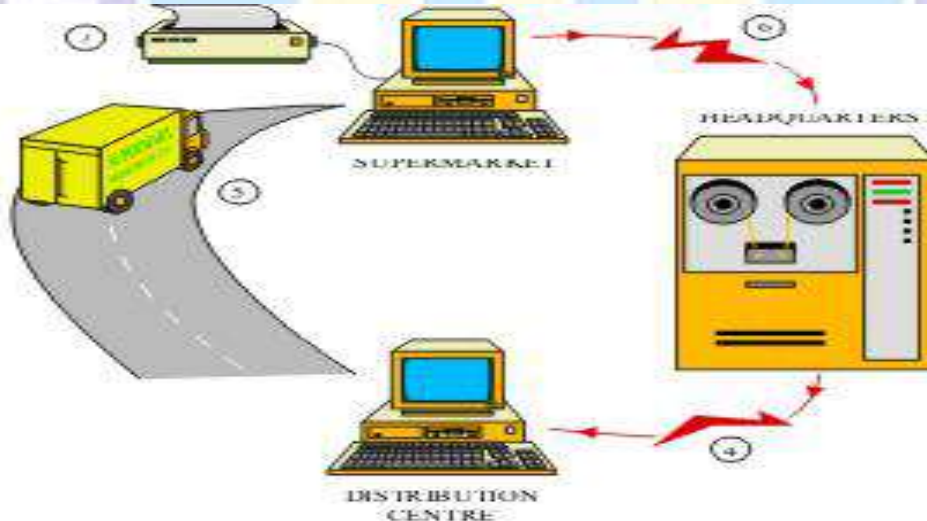
Người bán lẻ hay các cửa hàng bán lẻ trong hệ thống đóng vai trò chủ đạo và có tầm quan trọng đặc biệt trong thu thập các thông tin về người tiêu dùng, do họ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng ở thời điểm bán và có thể thu thập các thông tin khác ngoài thông tin về doanh số bán hàng và các dữ liệu quét được khi khách hàng thanh toán. Những thông tin về các khách hàng này rất quan trọng đối với hoạt động marketing và hoạt động logistics của toàn bộ chuỗi cung ứng của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Những người bán lẻ có

vai trò là người kiểm soát dòng vận động thông tin trong chuỗi cung ứng giá trị, thu thập và nắm giữ những thông tin quý giá.

Tất cả các quầy thanh toán của các siêu thị và nơi bán hàng thuộc HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL đều có hệ thống máy tính và máy quét để ghi lại toàn bộ các thông tin về sản phẩm bán ra, các máy này là máy tính nhánh. Các hệ thống máy tính ở các nơi thanh toán và giao hàng trong toàn hệ thống được nối với máy chủ của hệ thống chuỗi siêu thị, vào cuối từng ngày bán hàng của các siêu thị và cửa hàng:

(1). Các máy tính nhánh ở các cửa gửi các thông tin chi tiết về các lần thanh toán về máy chủ ở Trụ sở của chuỗi siêu thị

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



Hình 3.2. Mô hình về chu trình chuyển giao thông tin, quản lý dự trữ của chuỗi

(Nguồn: Paul B. Ellickson, Duke University (2007), *The Evolution of the Supermarket Industry From A&P to Wal-Mart*, December 20, 2007)

(3). Sử dụng các thông tin thu được để dự báo doanh số và có tính đến yếu tố thời tiết và thời điểm trong năm, từ con số này hệ thống sẽ tự động đặt

hàng theo số lượng dự trữ chính xác mà từng cửa hàng cần để có thể nhận được hàng sau 48 cho đến 72 giờ.

(4). Máy chủ ở trụ sở thực hiện chuyển các đơn đặt hàng này đến các máy tính ở trung tâm phân phối của hệ thống chuỗi siêu thị.

(5). Các trung tâm phân phối này sau đó phân phối hàng hóa cần thiết theo đơn đặt hàng tới các cửa hàng và các siêu thị ngay tức thời.

(6). Khi có những thay đổi về mức giá bán hàng hóa, hoặc giá của sản phẩm mới, các đợt giảm giá của hệ thống chuỗi... các thông tin này đều được chuyển đến các cửa hàng thông qua các máy tính nhánh ở các siêu thị hay cửa hàng.

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

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

Các cửa hàng trong chuỗi sử dụng trao đổi thông tin qua thư điện tử, các thư điện tử được sử dụng để phổ biến và trao đổi những sáng kiến, kế hoạch xúc tiến, các vấn đề kiểm soát chất lượng hàng hóa và dịch vụ, và cảnh báo về mất cắp vật.

HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL cần cân nhắc giữa hai hình thức kiểm soát dự trữ là phương pháp tiêu chuẩn và phương pháp vừa đúng lúc.

Với phương pháp tiêu chuẩn, một siêu thị bán một loại hàng nhất định thì loại hàng này sẽ dự trữ trong siêu thị và ở kho hàng kèm theo siêu thị. Khi dự trữ loại hàng này của siêu thị xuống mức thấp, thì nó sẽ được bổ sung từ kho. Và sau đó người ta kiểm tra kho còn dự trữ bao nhiêu hàng, và thấy rằng kho cần nhập hàng mới, người ta sẽ đặt hàng với nhà cung cấp tương ứng hoặc với tổng kho của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, rồi sau đó hàng hóa sẽ được chuyển đến.

Nhưng với phương thức giao hàng vừa đúng lúc lại khai thác được hệ thống thông tin về dự trữ. Khi sản phẩm được chuyển qua điểm bán hàng điện tử là các máy quét, các dữ liệu được gửi tới cơ sở dữ liệu có chứa thông tin về

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

3.3.3.2. Phát triển nguồn nhân lực cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Để thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng, HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL phải xây dựng sự hấp dẫn về cơ hội nghề nghiệp của các vị trí khác nhau trong chuỗi siêu thị, tạo lập được danh tiếng và hình ảnh tốt trên thị trường, và có các quy định và tiêu chuẩn được công khai về tuyển dụng và đãi ngộ nhân sự. Các nhân viên cần được coi là một phần quan trọng trong chính sách của toàn chuỗi về đào tạo và huấn luyện, và đối với họ cần phải động viên họ làm việc và cống hiến thông qua các phần thưởng, phúc lợi và môi trường làm việc an toàn và thuận lợi. HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có thể thực hiện ưu đãi lợi nhuận đối với nhân viên thông qua chương trình sở hữu cổ phần của chuỗi siêu thị, và cổ phần cho quỹ hưu, hoặc giảm giá chứng khoán. Hoặc có thể sử dụng chính sách đãi ngộ về lương và thưởng, về cơ hội thăng tiến, về môi trường làm việc để tạo điều kiện cho các nhân viên tận tâm với công việc và mong muốn gắn bó lâu dài với đơn vị của mình.

Đào tạo nhân viên: Tiêu chuẩn về đào tạo cần phải xác định cho tất cả mọi công việc trong chuỗi và trong từng cửa hàng từ người quản lý cửa hàng đến các trợ lý nói chung để đảm bảo có thể cung cấp được dịch vụ khách hàng tốt trong toàn bộ chuỗi, và toàn bộ các bộ máy của các cửa hàng trong chuỗi thực

hiện và cung ứng dịch vụ khách hàng đạt được chất lượng dịch vụ cao. Các nhân viên cần phục vụ và thực hiện các dịch vụ khách hàng từ quan điểm của khách hàng và luôn luôn phải tạo ra thái độ tích cực và phấn khích của khách hàng trong mọi lần tiếp xúc và giao dịch với khách hàng.

Nghiên cứu để có những khoá đào tạo các chức danh cụ thể như giám đốc của tổng công ty, công ty, doanh nghiệp, siêu thị..., đảm bảo nắm được công nghệ quản lý hiện đại và đáp ứng yêu cầu đổi mới.

Với đội ngũ lao động và quản lý, chuỗi siêu thị cần tổ chức thường xuyên các lớp đào tạo, bồi dưỡng để trang bị và cập nhật các kiến thức mới về kinh doanh như: việc ứng dụng công nghệ hiện đại vào kinh doanh, tổ chức và thực hiện chào và bán hàng qua điện thoại, catalo và internet ... Đối với các nhà quản lý luôn được cập nhật những kiến thức mới về lập kế hoạch và chiến lược kinh doanh, quản lý tài chính và các nguồn vốn, phát triển mô hình bán lẻ hiện đại, kiến thức và kỹ năng tổ chức và quản lý các chuỗi cung ứng hàng hoá, hoạt động logistics của chuỗi. Đối với nhân viên trọng tâm đào tạo là tăng cường kỹ năng và kiến thức bán lẻ hàng hoá hiện đại, các kỹ năng cải thiện hình ảnh, thiết kế và cách bố trí các gian hàng, quầy hàng, giá hàng, phong cách ứng xử và giao tiếp với khách hàng của chuỗi. Nên tranh thủ sự hỗ trợ của các cơ quan và tổ chức quốc gia và quốc tế trong đào tạo nguồn nhân lực quản lý các loại hình chuỗi siêu thị...

Tuyên dụng: Các cấp quản lý của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nên được tuyển dụng nội bộ, và thực hiện luân chuyển trong nội bộ giữa các bộ phận trong chuỗi để có thể phát triển được nghề nghiệp của mình. Sử dụng nhân lực nói chung và nhân lực quản lý cần theo nguyên tắc là sử dụng hợp lý nhất tài năng.

Nhân lực của các cửa hàng trong chuỗi cần được tuyển mộ theo một hệ thống yêu cầu và tiêu chuẩn thống nhất để đảm bảo có được một đội ngũ nhân sự đồng đều và đáp ứng các yêu cầu kinh doanh của chuỗi.

Với doanh nghiệp cần có cơ chế đãi ngộ phù hợp nhằm thu hút các nhà quản trị kinh doanh giỏi, có tư duy mới, có khả năng, trình độ quản lý doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh trong tình thế mới.

3.3.3.3 Phát triển cơ sở vật chất cho HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL

Phát triển cơ sở vật chất của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trên địa bàn thành phố Hà Nội là việc cần được tiến hành đồng bộ, từ qui hoạch mạng lưới, sửa chữa nâng cấp hệ thống cơ sở vật chất hiện có, đến đầu tư xây dựng mới các siêu thị của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL; cũng như đầu tư cho hoạt động logistic HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL từ quá trình mua, bảo quản, bao gói, vận chuyển; đến hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị của khâu bán hàng.

Bên cạnh sự chủ động của các doanh nghiệp kinh doanh HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL trong việc tìm kiếm, phát triển các mặt bằng kinh doanh, thì việc thành phố có hỗ trợ bằng chủ trương, hoặc các giải pháp cụ thể thông qua chỉ đạo các sở, ngành cho các doanh nghiệp được sử dụng, thuê mượn các mặt bằng ở các khu đô thị mới, khu chung cư cho hoạt động kinh doanh của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL là hết sức quan trọng. Các doanh nghiệp cũng rất cần mạnh dạn đầu tư cơ sở hạ tầng thương mại ở những nơi xa khu vực trung tâm, ở các huyện ven đô. Bởi nơi đó có thể mất thời gian đầu với mức lợi nhuận chưa cao hoặc hòa vốn (như Hapro Mart đã làm), nhưng về lâu dài chắc chắn cũng sẽ phát triển, cùng với sự phát triển nhanh chóng của hệ thống hạ tầng giao thông hiện nay; và lợi thế ở đây là những nơi này quỹ đất cũng còn tương đối cho việc bố trí các mặt bằng rộng rãi, với giá rẻ hơn nhiều so với khu vực trung tâm.

Việc kinh doanh và đầu tư cho cơ sở vật chất đều cần vốn lớn, thậm chí cần rất nhiều vốn cho đầu tư cơ sở hạ tầng, vì vậy các doanh nghiệp kinh doanh HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nếu chưa có nguồn vốn lớn, nhưng lại có nhu cầu mở rộng phạm vi, điều kiện vật chất cho hoạt động kinh doanh cũng có thể tính toán thêm phương án trước mắt sẽ thuê lại những diện tích phù hợp cho hoạt động của HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL, để triển khai mở rộng hoạt động. Sau khi phát triển tốt hoạt động kinh doanh sẽ thuê lâu dài, hoặc mua đứt.

3.4. Một số đề xuất và kiến nghị khác

Để thay đổi bộ mặt thương mại Thủ đô theo hướng văn minh, hiện đại, đáp ứng những đòi hỏi chính đáng của người tiêu dùng, việc phát triển hệ thống siêu thị làm nòng cốt cho việc hiện đại hóa ngành thương mại và kết cấu hạ tầng thương mại Thủ đô là yêu cầu rất quan trọng. Trong điều kiện Thủ đô

hiện nay, ngoài nỗ lực của chính các doanh nghiệp thì vai trò khuyến khích, hỗ trợ của Nhà nước, của thành phố là rất quan trọng. Cụ thể là:

- Cần có qui hoạch tổng thể cho phát triển hệ thống phân phối hiện đại trên địa bàn thành phố, trong đó có HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL. Để sớm khắc phục tình trạng như hiện nay, có nơi mật độ các loại hình bán lẻ hiện đại quá dày, có nơi lại thưa thớt, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh, cũng như việc phục vụ nhu cầu của các tầng lớp dân cư.

- Cần có chính sách khuyến khích các DN thương mại trên địa bàn đang vận doanh loại hình HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL tiếp tục đầu tư đổi mới, phát triển thêm siêu thị mới và khi đủ điều kiện thực hiện tổ chức, vận doanh các siêu thị của mình theo mô hình chuỗi. Đồng thời, trên cơ sở tăng cường sức mạnh cho DN chuỗi mẹ, từng bước thu hút các siêu thị độc lập khác vào làm siêu thị chuỗi thành viên, để có điều kiện đầu tư hiện đại hóa các siêu thị này.

- Khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia đầu tư phát triển các siêu thị, tập trung trước mắt là ở các đô thị (gồm cả khu vực ngoại ô), nơi cư dân tập trung gần các khu công nghiệp, khu chế xuất. Và trong qui hoạch các khu đô thị mới, dứt khoát phải có khu vực dành cho việc xây dựng các siêu thị, trung tâm thương mại.

- Khuyến khích Tổng công ty Thương mại Hà Nội và các DN thương mại khác trên địa bàn liên kết, hợp tác với nhau và với DN bán lẻ nước ngoài nhằm tận dụng, khai thác tối đa lợi thế của mỗi bên để hình thành những DN thương mại lớn, đủ sức triển khai xây dựng, vận doanh các siêu thị và hệ thống siêu thị trên địa bàn thành phố, tiến tới mở rộng mạng lưới, xây dựng cơ sở bán lẻ ở các địa phương khác trong nước và cả ở nước ngoài.

- Khuyến khích và hỗ trợ các doanh nghiệp đầu tư nghiên cứu và ứng dụng các thành tựu khoa học và công nghệ tiên tiến liên quan đến việc xây dựng mô hình và vận doanh siêu thị cũng như áp dụng công nghệ logistics hiện đại vào tổ chức và quản lý phân phối hàng hoá cũng như vận hành của toàn chuỗi và hoạt động của từng siêu thị thành viên.

- Có chính sách hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực cho ngành thương mại để khuyến khích phát triển tiềm năng cho các nhà kinh doanh, thúc đẩy nâng cao trình độ chuyên môn, tăng cường khả năng ứng dụng công nghệ mới trong quản lý kinh doanh.

- Có chính sách ưu đãi về tài chính như việc cho vay vốn, giảm lãi suất cho vay, hỗ trợ hoặc giảm thuế để các siêu thị trong HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL có điều kiện phát triển, cụ thể là giúp siêu thị giảm bớt áp lực về vốn đầu tư cho hoạt động kinh doanh, nhất là trong bối cảnh sức ép cạnh tranh của các đối thủ nước ngoài, với tiềm lực mạnh về tài chính, vốn... đang ngày càng gia tăng. Cùng với đó việc giảm thuế cũng sẽ giúp hàng hóa trong siêu thị ngày càng phù hợp hơn so với hàng hóa ở các chợ truyền thống.

- Đào tạo và bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng quản lý nhà nước đối với các hệ thống phân phối cho cán bộ quản lý ở Sở Công Thương và các Phòng Kinh tế, Phòng Công Thương ở các Quận, Huyện.

.....



KẾT LUẬN

Trong quá trình thực hiện hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, để tạo ra hiệu quả quan trọng cho việc kinh doanh, các HTPP hiện đại nói chung và HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL nói riêng trên địa bàn thành phố Hà Nội cần có những giải pháp quan trọng để chiếm lĩnh và cạnh tranh thắng lợi ngay ở thị trường Hà Nội, cũng như vươn ra thị trường nội địa và khu vực. Để đạt được mục tiêu này, các doanh nghiệp cần phải tăng cường tổ chức quản lý và vận hành các HTPP hiện đại dạng chuỗi STBL của mình một cách hữu hiệu, trên cơ sở nắm chắc tình hình thực tiễn, luôn đổi mới nội dung và hình thức hoạt động, để lựa chọn được những đoạn thị trường - tập khách hàng phù hợp, xác lập danh mục mặt hàng kinh doanh, mức giá, hình thức bán hàng và dịch vụ khách hàng, cũng như tổ chức các hoạt động xúc tiến thương mại và quảng bá sản phẩm.

Đề tài luận án tiến sĩ: **“Phát triển hệ thống phân phối dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội”** với nội dung khá mới, phạm vi nghiên cứu rộng, tài liệu chuyên khảo còn rất hạn chế, song đã cố gắng đạt được một số thành công chính sau đây:

- Về lý thuyết: trên cơ sở nghiên cứu lý luận về hệ thống phân phối hàng hóa bán lẻ, đề tài đã xây dựng được mô hình về hệ thống phân phối hàng hóa bán lẻ, và hệ thống phân phối hàng hóa bán lẻ hiện đại; xây dựng được các nội dung cơ bản của mô hình hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ của một khu vực hay một địa bàn nhất định.

- Phân tích và đánh giá có cơ sở khoa học và thực tiễn thực trạng hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn nội thành Hà Nội trong thời gian qua. Từ đó chỉ ra những hạn chế, tồn tại, nguyên nhân và những vấn đề đặt ra với sự phát triển các hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Đề xuất các giải pháp có tính hệ thống nhằm phát triển hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian từ nay đến năm 2015, tầm nhìn 2020. Đề tài đã đề xuất được 1) hệ

thống các tiêu chuẩn đối với siêu thị và hệ thống chuỗi siêu thị; 2). Phát triển về tổ chức hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ; gồm: các trung gian và kết cấu theo chiều dọc, chiều ngang và chiều sâu của kênh phân phối của hệ thống siêu thị; 3). Phát triển quản trị của hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ gồm triết lý, quản lý và điều hành, khách hàng, và phương pháp bán hàng áp dụng trong hệ thống chuỗi, 4) Phát triển nguồn lực của hệ thống phân phối hiện đại dạng chuỗi siêu thị bán lẻ gồm hệ thống thông tin, phát triển nguồn nhân lực của toàn bộ hệ thống chuỗi siêu thị trên địa bàn Hà Nội.

- Luận án cũng đề xuất một số vấn đề khác trong phạm vi giải quyết của doanh nghiệp, cùng những kiến nghị với các cấp quản lý vĩ mô, nhằm tạo ra những điều kiện đồng bộ cho các doanh nghiệp bán lẻ hiện đại phát huy được vai trò của mình trong điều kiện hội nhập, nâng cao năng lực cạnh tranh và chiếm lĩnh được các thị trường quan trọng ở nội địa, từng bước vươn ra khu vực và quốc tế.

Với những kết quả đạt được, luận án đã đạt được những mục tiêu đề ra và đáp ứng đầy đủ yêu cầu của một luận án tiến sĩ kinh tế. Để hoàn thành luận án này, tác giả xin trân trọng cảm ơn các thầy cô giáo Trường Đại học Thương mại; lãnh đạo Sở Công Thương Hà Nội, Hiệp hội Siêu thị Hà Nội, Hapro Hà Nội, Phú Thái group; đặc biệt cảm ơn PGS.TS Phan Thị Thu Hoài và PGS.TS Lê Trịnh Minh Châu, hai nhà khoa học đã tận tình hướng dẫn tác giả trong quá trình làm luận án tiến sĩ này.

Tác giả rất mong tiếp tục nhận được sự đóng góp ý kiến và giúp đỡ của các nhà khoa học, các thầy cô giáo và của những người quan tâm tới đề tài luận án để hoàn thiện luận án, cũng như nâng cao khả năng nghiên cứu của mình trong những công trình khoa học sắp tới./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Thương mại (8/2004), *Kỷ yếu Hội thảo quốc gia về phát triển thị trường nội địa trong điều kiện công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập kinh tế*, Hà Nội
2. Bộ Thương mại, Quy chế siêu thị, trung tâm thương mại, ban hành theo Quyết định số 1317/2004/QĐ- BTM ngày 24/09/2004
3. Bộ Thương mại và GTZ (12/2005), *Đánh giá thực trạng tổ chức phân phối hàng hóa ở Việt Nam hiện nay*.
4. Bộ Thương mại (09/03/2006), *Dự thảo đề án phát triển thương mại nội địa 2006- 2010, định hướng đến 2015 và 2020*.
5. Đảng Cộng sản Việt Nam, (03/ 2001), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
6. Đảng Cộng sản Việt Nam, (12/ 2001), *Nghị quyết Hội nghị lần thứ III BCH TƯ Đảng khóa IX: Về tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
7. Đảng Cộng sản Việt Nam, (6/ 2006), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
8. Đại D- ơng,(6/2006) *Thị trường bán lẻ tại Việt Nam: đối mặt với những người “ khổng lồ”*, Hà Nội
9. GS-TS Nguyễn Bách Khoa (02/2000), *Marketing thương mại*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
10. GS-TS Nguyễn Bách Khoa (6/2002) *Nghiên cứu các mô hình đánh giá thị phần doanh nghiệp*, Tạp chí kinh tế và Phát triển, số 60, Hà Nội
11. GS-TS Nguyễn Bách Khoa (6/2003), *Các loại hình tổ chức bán lẻ mới trong mô hình tổ chức thị trường nội địa nước ta* - Tạp chí Khoa học Thương mại, số 2, Hà Nội

12. GS-TS Nguyễn Bách Khoa (Quý I/2007), Marketing các quan hệ công chúng- Một nguồn lực hữu hiệu mới để nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn hậu gia nhập WTO- Tạp chí Khoa học Thương mại, số 17, Hà Nội

13. GS-TS Nguyễn Bách Khoa (12/2002), *Toàn cầu hoá và sự đổi mới quản trị kinh doanh của các doanh nghiệp*- Tạp chí Cộng sản , số 34, Hà Nội

14. GS.TS Đặng Đình Đào- GS.TS Hoàng Đức Thân, (2003), Giáo trình kinh tế thương mại, NXB Thống kê

15. Hiệp hội Siêu thị Hà Nội, Báo cáo tình hình hoạt động năm 2009

16. Kỷ yếu Hội thảo: Thị trường phân phối- bán lẻ Việt Nam, Tiềm năng- Hợp tác- Phát triển, (I/2010) NXB Thời đại, Hà Nội

17. Liên hiệp HTX thương mại TP Hồ Chí Minh (3/2006), Báo cáo tổng kết 10 năm xây dựng và phát triển hệ thống Co.op Mart.

18. Lê Triết (6/2006), Hệ thống G7 Mart: liên kết nhà bán lẻ nhỏ, TP Hồ Chí Minh

19. Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội 2001, Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Đảng cộng sản Việt Nam

20. Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội 2006, Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Đảng cộng sản Việt Nam

21. Ngọc Hoa (01/2006), Hoàn thiện dịch vụ khách hàng, NXB lao động-xã hội, Hà Nội

22. Nguyễn Ngọc Hòa (2006), luận án Xây dựng mô hình chuỗi siêu thị Co.op Mart tại Việt Nam, TP Hồ Chí Minh

23. Nguyễn Hoàng — Kiều Oanh (1/2006), Nội dung chi tiết cam kết Việt- Mỹ trong đàm phán WTO

24. Nhà xuất bản thống kê- Hà Nội 2009, Niên giám thống kê thành phố Hà Nội 2008

25. Nhà xuất bản thống kê- Hà Nội 2010, Niên giám thống kê thành phố Hà Nội 2009

26. PGS-TS Lê Trịnh Minh Châu (2004), Phát triển hệ thống phân phối hàng hoá ở Việt nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, NXB lý luận chính trị Hà nội

27. PGS.TS Nguyễn Xuân Quang (2005), Giáo trình marketing th-ơng mại, NXB lao động- xã hội, Hà Nội

28. PGS- TS Đoàn Thị Hồng Vân, (2003), Logistics những vấn đề cơ bản,NXB Thống kê

29. PGS Đinh Văn Thành(Quý I/2007), Các cam kết gia nhập WTO đối với phát triển hệ thống phân phối hàng hóa ở Việt Nam và giải pháp trong những năm tới- Tạp chí Khoa học Th-ơng mại, số 17, Hà Nội

30. Phan Anh (7/2006), Khởi động chuỗi cửa hàng bán lẻ bình dân, Hà Nội

31. Phạm Hữu Thìn (11/2000), Siêu thị và cửa hàng tự chọn Việt Nam, Vụ chính sách thị tr-ờng trong n-ớc, Bộ Th-ơng mại, Tạp chí Th-ơng mại

32. Phòng KHPT- Công ty Siêu thị Hà Nội, Báo cáo kết quả hoạt động năm 2007, 2008, 2009

33. Sở Công Thương Hà Nội, Báo cáo tổng kết công tác năm 2008, 2009

34. Sở Th-ơng mại thành phố Hà nội (2006), Quy hoạch phát triển ngành th-ơng mại thành phố Hà nội đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030

35. Tr-ơng Hồng Việt và Nguyễn Văn Bảy (8/2003), Siêu thị- loại hình kinh doanh hiện đại tại Việt Nam, TP Hồ Chí Minh

36. TS. Nguyễn Thị Nhiều, Những giải pháp phát triển mạng l-ới siêu thị ở Việt Nam thời gian tới 2010, Viện nghiên cứu th-ơng mại, Hà Nội

37. TS Lê Quân (8/2008), Nghiên cứu một số giá trị cốt lõi của cửa hàng bán lẻ tiện ích ở n-ớc ta, Tạp chí Khoa học Th-ơng mại, số 25, Hà Nội

38. TS Tr-ơng Đình Chiến (2005), *Quản trị kênh marketing phân phối*, NXB Thống kê, Hà Nội.

39. Tổng công ty Thương mại Hà Nội, Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh 2009
40. Tham luận tại Hội thảo VN- WTO (2008) : Mở cửa thị trường trong lĩnh vực phân phối.
41. UBND Thành phố Hà Nội (2010), Báo cáo tình hình kinh tế- xã hội 2009
42. Viện nghiên cứu thương mại, Bộ Thương mại (2002), Nghệ thuật kinh doanh bán lẻ hiện đại, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội
43. AC Neilson (2006), Consumer- Centric Caterogy Management, John Wilwy & Son, Inc
44. A.T Kearny (2006), Top market for global retail expansion
45. Arjan J.Van Weele (2002), Purchasing and Supply Chain Management, Thomson Learning
46. Chopra/2004 Meindl
47. Don Taylor và Jeanne Smalling Archer (2004), Đễ cạnh tranh với ng- ời khổng lồ, NXB Thống kê, Hà Nội
48. Dictionary of Military and Associated Terms.US Department of expence 2005
49. Hertel / Zentes / Schramm-2005 Klein
50. Ph.Kotler (2000), *Những nguyên lý tiếp thị*, NXB Thống kê, Hà Nội.
51. Ph.Kotler (1999), *Marketing căn bản*, NXB Thống kê, Hà Nội.
52. Paul B. Ellickson, Duke University (2007), The Evolution of the Supermarket Industry From A&P to Wal-Mart, December 20, 2007)
53. Paul R.Timm (2002), 50 ph- ơng ph, p tề -u Ồ thu hút kh, ch hụng mí, NXB TP Hà ChÝ Minh
54. Retailing Management của Wiliam R.Davidson, Daniel J.Sueway & Ronald W.Staipf
55. Sduamm- Klein/Morschett 2006
56. TNO (7/2006), Sĩ h×nh thụn h c, c chuệ cõa hụng b, n lĩ

57. Một số trang web:

<http://www.businessdictionary.com>

<http://www.wikipedia.com.vn/>

<http://www.haprogroup.com.vn>

<http://www.hanoi.gov.vn>

<http://www.baothuongmai.com>

<http://www.dddn.com>

<http://www.retailnet.com>

<http://www.mot.gov.vn>

<http://www.bized.ac.uk> / [compact](#) / [Tesco](#) / [tescoindex.htm](#)

<http://www.tuoitre.com.vn>

<http://www.tin247.com>



PHỤ LỤC 1**CÂU HỎI PHÒNG VẤN LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP KINH
DOANH CHUỖI SIÊU THỊ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI**

Câu 1. Trong kênh (luồng) hàng hóa vận động từ nơi sản xuất nguyên nhiên liệu, sản xuất thành phẩm tới các cửa hàng bán lẻ của ông hàng hóa phải vận động qua những khâu hay những thành viên nào của kênh?

- *Cũng tương tự như vậy đối với 2 nhóm hàng:* Với hàng thực phẩm công nghiệp? Và hàng thực phẩm tươi sống?

Câu 2. Với từng thành viên trong kênh vận động hàng hóa từ sản xuất đến tiêu dùng đối với công ty của ông liên kết với họ theo hình thức nào? (thuận mua vừa bán theo từng thương vụ, hay theo hình thức hợp đồng ngắn hạn hay dài hạn, hay là tiến hành hợp đồng bao tiêu sản phẩm có hỗ trợ vốn đối với hoạt động sản xuất? hoặc là DN đầu tư vào phát triển sản xuất)? Hỏi với từng loại sản phẩm, với từng loại thành viên kênh (nhà bán buôn, nhà phân phối, đại lý thu mua và nhà sản xuất)

Với hàng công nghiệp tiêu dùng? Với hàng thực phẩm công nghiệp? (đồ ăn, đồ uống) Với hàng thực phẩm tươi sống?

Câu 3. Trong hệ thống cửa hàng bán lẻ của doanh nghiệp của ông ngoài các siêu thị thuộc chuỗi ra, còn có những loại hình cửa hàng bán lẻ nào khác cũng tham gia hệ thống? Các loại hình cửa hàng bán lẻ này liên kết như thế nào với các siêu thị trong chuỗi: hợp đồng mua, hay sở hữu, hay hợp đồng kinh doanh dài hạn trong phân phối hàng hóa cho DN, hay các ràng buộc khác đối với họ trong mối quan hệ kinh doanh với doanh nghiệp?

Câu 4. doanh nghiệp ông có đề ra một tiêu chuẩn thống nhất đối với các chủng loại hàng hóa mà các siêu thị trong chuỗi kinh doanh không? Nếu có tiêu chuẩn thì có đánh giá và lựa chọn mua hàng hóa của các nguồn cung ứng theo tiêu chuẩn này không? Hoặc là có từ bộ tiêu chuẩn hàng hóa đưa ra yêu cầu đối với các nhà cung ứng hàng hóa phải đáp ứng theo tiêu chuẩn đã đề ra không? Ai và qui trình đánh giá thẩm định là gì?

Câu 5. Các cửa hàng bán lẻ và các siêu thị trong chuỗi khi xây dựng có theo các tiêu chuẩn của Bộ Công thương đề ra không? Hay có theo các tiêu chuẩn nào? Về qui mô, về địa điểm, về mặt bằng kinh doanh và các dịch vụ kèm theo?

Câu 6. Các mối liên kết với các nhà bán buôn, các nhà phân phối, có theo một yêu cầu hay tiêu chuẩn nào không? Đánh giá lựa chọn nhà cung cấp, bán buôn, phân phối nhà sản xuất theo những tiêu thức và yêu cầu nào?

Câu 7. Các siêu thị trong chuỗi có thống nhất về các dịch vụ bổ trợ không? Và thống nhất như thế nào?

Câu 8. Toàn bộ chuỗi siêu thị có một phương châm kinh doanh thống nhất không? Nếu có thì hệ thống phân phối cũng như cung cấp của chuỗi có kinh doanh thống nhất theo phương châm này không?

Câu 9. Ngoài phương thức bán hàng tại các siêu thị thuộc chuỗi, thì doanh nghiệp còn có phương thức bán lẻ nào khác? Có thống nhất về phương thức bán lẻ trong toàn chuỗi không? Các hoạt động phục vụ khách hàng có thống nhất không? Thống nhất như thế nào? Nhất là các hoạt động marketing như phổ mặt hàng kinh doanh? Về mức giá hàng hóa bán ra? Về các chương trình xúc tiến? và về địa điểm kinh doanh có được lựa chọn một cách thống

nhất hay không? Phương thức phục vụ của nhân viên có theo một qui chuẩn thống nhất không? Hay tự các siêu thị quyết định?

Câu 10. Các nhà quản lý siêu thị và các nhà quản lý và điều hành chuỗi có trao đổi thông tin, có phổ biến kinh nghiệm cho nhau và cùng ra quyết định trong việc lựa chọn hàng hóa kinh doanh và mức giá không? Nếu có, thực hiện thường xuyên tới mức độ nào? Trao đổi thông tin và kinh nghiệm bằng cách nào?

Câu 11. Phương pháp tập hợp thông tin về hàng hóa bán ra của chuỗi? Phương thức đặt mua hàng, thực hiện mua hàng của các siêu thị và của toàn chuỗi như thế nào đối với các hàng hóa của siêu thị? (có thể chia hàng có tốc độ lưu chuyển cao là hàng thực phẩm và hàng có tốc độ lưu chuyển thấp là các hàng phi thực phẩm khác) và phương thức phân phối hàng hóa và vận chuyển của chuỗi đến từng siêu thị trong hệ thống chuỗi?

Câu 12. Các chuỗi tạo ra hệ thống các nhà cung cấp và các nhà sản xuất cho mình như thế nào để đảm bảo nguồn hàng kinh doanh cho hệ thống chuỗi siêu thị?

Câu 13. Chuỗi siêu thị sử dụng các loại hình nhà bán buôn nào? Lớn hay nhỏ? Chuyên doanh hay tổng hợp? đòi hỏi các dịch vụ nào của nhà bán buôn?

Câu 14. Điều phối hàng hóa mua, cung ứng cho các siêu thị và cửa hàng thuộc chuỗi do ai quyết định và ai thực hiện? Dự trữ của chuỗi và của các siêu thị được tiến hành như thế nào? Vận chuyển hàng hóa từ nơi sản xuất và cung ứng hàng hóa cho các cửa hàng trong chuỗi qua như khâu những nấc nào?

Câu 15. Chuỗi có tạo dựng một mạng lưới các nhà cung cấp hàng hóa cho chuỗi không? Ràng buộc các nhà cung cấp này như thế nào để đảm bảo nguồn cung?

Câu 16. Các dịch vụ tín dụng mà các siêu thị cung cấp là gì?

Câu 17. Hệ thống thông tin của các siêu thị và của chuỗi được tổ chức như thế nào? Sử dụng loại phần mềm gì? Sử dụng các thông tin thu thập được như thế nào?

Câu 18. Tuyển mộ nhân lực cho các siêu thị thuộc hệ thống chuỗi như thế nào?

Câu 19. Đánh giá về cơ sở vật chất, trang thiết bị của các siêu thị và chuỗi siêu thị hiện nay như thế nào?

