

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

---*---

ĐẶNG THỊ ANH

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG
KINH DOANH CỦA HỆ THỐNG CHUỖI BÁN LẺ HAPROMART
TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

CHUYÊN NGÀNH : KTTG & QHKTQT

MÃ SỐ : 60.31.07

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS.TS. NGUYỄN VĂN HỒNG

HÀ NỘI - 2010

MỤC LỤC

	Trang
LỜI NÓI ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CHUỖI BÁN LẺ	4
1.1. Khái niệm, đặc điểm chuỗi bán lẻ.....	4
1.1.1. Các khái niệm.....	4
1.1.2. Đặc điểm của chuỗi bán lẻ.....	7
1.2. Mô hình tổ chức hoạt động chuỗi bán lẻ.....	10
1.2.1. Cấu trúc sở hữu và hoạt động.....	10
1.2.2. Các nội dung của mô hình chuỗi bán lẻ.....	11
1.3. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN bán lẻ.....	15
1.3.1. Nhóm chỉ tiêu định tính.....	15
1.3.2. Nhóm chỉ tiêu định lượng.....	16
1.4. Kinh nghiệm của một số tập đoàn bán lẻ trên thế giới và Việt Nam.....	19
1.5. Vai trò của phát triển hệ thống chuỗi bán lẻ ở Việt Nam.....	26
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH HỆ THỐNG CHUỖI BÁN LẺ HAPROMART CỦA TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI	28
2.1. Tổng quan về Tổng công ty Thương mại Hà Nội (Hapro).....	28
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Hapro.....	28
2.1.2. Sự ra đời của hệ thống chuỗi bán lẻ Hapromart.....	30
2.2. Thực trạng mô hình tổ chức hoạt động hệ thống chuỗi Hapromart.....	31
2.2.1. Cấu trúc sở hữu và hoạt động.....	31
2.2.2. Các nội dung của mô hình chuỗi Hapromart.....	33
2.3. Đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của hệ thống chuỗi Hapromart.....	41
2.3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh hệ thống Hapromart đến nay.....	41
2.3.2. Đánh giá hiệu quả hoạt động của hệ thống chuỗi Hapromart.....	45
2.4. Đánh giá tổng quát Hapromart (SWOT).....	55
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA HỆ THỐNG CBL HAPROMART TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ	56
3.1. Hội nhập kinh tế quốc tế - Cơ hội và thách thức đối với thị trường bán lẻ Việt Nam.....	56
3.1.1. Cơ hội.....	56

3.1.2. Thách thức.....	57
3.2. Xu hướng phát triển thị trường bán lẻ Việt Nam trong điều kiện hiện nay	58
3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và phát triển hệ thống chuỗi Hapromart trong những năm tới.....	63
3.3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.....	63
3.3.2. Các giải pháp.....	66
3.4. Một số kiến nghị.....	74
3.4.1. Kiến nghị với Chính phủ.....	74
3.4.2. Kiến nghị với UBND TP Hà Nội	75
3.4.3. Kiến nghị với các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam	76
KẾT LUẬN.....	77
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	78
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT TRONG LUẬN VĂN

CH	Cửa hàng
CHTI	Cửa hàng tiện ích
DN	Doanh nghiệp
Hapro	Tổng Công ty thương mại Hà Nội
HH	Hàng hoá
HTX	Hợp tác xã
KH	Khách hàng
NTD	Người tiêu dùng
ST	Siêu thị
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TTTM	Trung tâm thương mại
UBND TP	Ủy ban nhân dân Thành phố
XNK	Xuất nhập khẩu
WTO	World trade Organization - Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Hình thức đầu tư phát triển CBL Hapromart.....	31
Bảng 2.2. Kết quả phát triển chuỗi Hapromart giai đoạn 2006-2009.....	42
Bảng 2.3. Tổng doanh thu chuỗi Hapromart 2006- 2009.....	43
Bảng 2.4. Kết quả kinh doanh chuỗi Hapromart 2006-2009.....	44
Bảng 2.5. So sánh tỷ lệ chênh lệch về giá của Hapromart với các ST khác..	48
Bảng 2.6. Mức độ hài lòng của khách hàng về địa điểm gửi xe.....	50
Bảng 2.7. Mức độ hài lòng của khách hàng về sự phục vụ của nhân viên...	50
Bảng 2.8. Đánh giá hiệu quả kinh doanh Hapromart qua các chỉ tiêu định lượng.....	52
Bảng 3.1. Tổng mức bán lẻ hàng hoá, quy mô dân số và thu nhập bình quân đầu người từ năm 2000 đến 2009.....	56
Bảng 3.2. Kế hoạch phát triển vốn đầu tư đến năm 2015	65
Biểu đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức hoạt động kinh doanh của Hapro	29
Biểu đồ 2.2. Mức độ nhận biết thương hiệu Hapromart.....	45
Biểu đồ 2.3. Đánh giá của khách hàng về kênh nhận biết thương hiệu Hapromart.....	46
Biểu đồ 2.4. Đánh giá mức độ thuận tiện của địa điểm.....	47
Biểu đồ 2.5. Đánh giá về chương trình khuyến mãi Hapromart.....	51
Biểu đồ 3.1. Tỷ lệ mua sắm tại các ST, TTTM.....	60
Biểu đồ 3.2. Kế hoạch phát triển mạng lưới Hapromart đến 2015	64
Biểu đồ 3.3. Kế hoạch doanh thu Hapromart đến năm 2015	65

LỜI NÓI ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, trong xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế, mở cửa và hội nhập, hợp tác cùng phát triển, Việt Nam đang đứng trước những chuyển biến rõ nét theo chiều hướng tích cực: nền kinh tế tăng trưởng liên tục và ổn định, mức sống dân cư ngày càng cao, thói quen và nhu cầu tiêu dùng cũng nhờ vậy mà dần thay đổi theo xu hướng ngày càng văn minh và hiện đại. Nằm trong xu thế phát triển chung của nền kinh tế, ngành thương mại Việt Nam cũng đang trên đà phát triển vượt bậc. Các mô hình và phương thức kinh doanh bán lẻ ở Việt Nam cũng ngày càng đa dạng hơn, hiện đại hơn, phục vụ ngày một tốt hơn và dần chiếm được niềm tin của NTD.

Với mục tiêu trở thành nhà phân phối lớn, hình thành những thương hiệu mạnh, có tính chuyên nghiệp cao, đủ tầm, đủ lực trong hoạt động kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh trong hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt sau thời điểm 01/01/2009, Việt Nam mở cửa hoàn toàn thị trường bán lẻ, Tổng công ty Thương mại Hà Nội xác định việc đầu tư phát triển hệ thống phân phối bán lẻ theo mô hình hiện đại. Sau hơn 3 triển khai hoạt động, chuỗi bán lẻ Hapromart khá thành công tại thị trường nội địa và được NTD tín nhiệm. Tuy nhiên, trước sức ép cạnh tranh gay gắt với các đối tác trong và ngoài nước, thì hệ thống bán lẻ Hapromart cần phải có chiến lược mới để hoạt động hiệu quả và phát triển lớn mạnh.

Chính vì lẽ đó, tôi đã chọn “Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của hệ thống CBL Hapromart trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế” để nghiên cứu nhằm góp phần cho sự phát triển hệ thống CBL Hapromart nói riêng và hệ thống CBL ở Việt Nam nói chung.

2. Tình hình nghiên cứu:

Liên quan đến thị trường bán lẻ và CBL ở Việt Nam, đã có nhiều đề tài nghiên cứu dưới góc độ khác nhau. Tuy nhiên những đề tài, những nghiên cứu này chủ yếu nghiên cứu tổng quát về tình hình và xu hướng của thị trường bán lẻ Việt Nam như đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ - Bộ Thương mại : “ *Thực trạng và giải pháp phát triển hệ thống siêu thị ở nước ta trong giai đoạn hiện nay*” của Viện Nghiên cứu Thương mại (2005) do TS. Nguyễn Thị Nhiễm làm chủ nhiệm; “*Giải pháp phát triển*

CHTI vận doanh theo chuỗi ở Việt Nam đến năm 2010” của Trường Cán bộ Thương mại TW (2005) do Th.s Lê Minh Châu làm chủ nhiệm và “*Một số giải pháp phát triển hệ thống siêu thị trên địa bàn Hà Nội*” của Trường ĐH Thương mại (2006) do PGS.TS. Trần Hùng làm chủ nhiệm... Do đó, “*Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của hệ thống chuỗi bán lẻ Hapromart trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*” là đề tài nghiên cứu một cách hệ thống và cụ thể CBL Hapromart và những đánh giá về hiệu quả hoạt động của hệ thống bán lẻ này tại thị trường nội địa

3. Mục đích nghiên cứu:

Phân tích, đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của hệ thống CBL Hapromart, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp góp phần nâng cao hiệu quả và mở rộng phát triển hệ thống Hapromart trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

Một là, hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về tổ chức và hoạt động của mô hình kinh doanh CBL, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động chuỗi bán lẻ.

Hai là, phân tích, đánh giá thực trạng tổ chức hoạt động kinh doanh bán lẻ của hệ thống chuỗi Hapromart hiện nay.

Ba là, đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả hệ thống CBL Hapromart nói riêng và các CBL Việt Nam hiện nay nói chung, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường bán lẻ Việt Nam và phát triển mở rộng ra nước ngoài.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu :

- Đối tượng: là các yếu tố tổ chức và hoạt động của hệ thống CBL của Tổng công ty thương mại Hà Nội (Hapro) và các CBL của các tập đoàn bán lẻ Việt Nam nói chung.

- Phạm vi nghiên cứu: Do điều kiện về thời gian và khuôn khổ của luận văn thạc sỹ, luận văn chỉ tập trung phân tích thực trạng kinh doanh của chuỗi Hapromart từ năm 2006 đến 2009 để đề xuất các giải pháp hiệu quả cho giai đoạn 2010-2015.

6. Phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp luận, đề tài vận dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử trong nghiên cứu kinh tế, quản trị DNTM.

Phương pháp tiếp cận: tài vận dụng phương pháp tiếp cận hệ thống, logic, đồng thời trên cơ sở kế thừa có chọn lọc kết quả nghiên cứu của một số đề tài và các số liệu thống kê từ các nguồn.

Phương pháp nghiên cứu: đề tài vận dụng các phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp, điều tra thực tế để thu thập và xử lý các vấn đề nghiên cứu.

7. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và phụ lục thì nội dung chính của đề tài gồm có 3 chương như sau:

Chương 1 : Những vấn đề cơ bản về hệ thống CBL.

Chương 2 : Thực trạng hoạt động kinh doanh hệ thống CBL Hapromart của Tổng công ty thương mại Hà Nội và phân tích hiệu quả CBL Hapromart.

Chương 3 : Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của hệ thống CBL Hapromart trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế

CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ HỆ THỐNG CHUỖI BÁN LẺ

1.1 - Khái niệm, đặc điểm Chuỗi bán lẻ.

1.1.1 – Các khái niệm

Chuỗi bán lẻ (CBL) hay “CH chuỗi” (Chain Store) là một loại hình bán lẻ đặc biệt, được coi là một trong số những phát triển quan trọng nhất của hoạt động bán lẻ thế kỷ 21. CBL là hiệu bán lẻ có hai hay nhiều CH cùng chung một sở hữu và kiểm soát bán những mặt hàng của mình. Việc mua bán của chuỗi các CH này có tính chất tập quyền và thường có kiểu kiến trúc cửa hiệu giống nhau. Chuỗi CH có lợi thế hơn các CH độc lập nhờ khả năng có thể bán giá hạ và tiêu thụ được khối lượng lớn hàng hóa.

CBL còn có thể được hiểu là một khái niệm dùng để chỉ một hệ thống các CH chuyên doanh, CHTI, ST, TTTM, v.v... của một nhà phân phối được đặt ở các địa bàn khác nhau nhưng áp dụng phương thức kinh doanh thống nhất. Trong CBL thì các mặt hàng, giá cả, phương thức quản lý quầy hàng, gian hàng trưng bày hàng hóa, biểu hiện và hình thức bên ngoài là tương tự nhau...

Chuỗi CH bán lẻ (Retail store chain) là hệ thống CH bán lẻ được tiêu chuẩn hoá vận doanh có tính chất thống nhất, các chức năng quản lý, chuẩn bị nguồn hàng, quy định chính sách bán hàng, giá cả...được tập trung vào DN chuỗi mẹ, các CH chuỗi chỉ thực hiện nhiệm vụ bán hàng theo kế hoạch đã được DN chuỗi mẹ thông qua.

Hệ thống CBL: bao gồm chuỗi CH, chuỗi ST theo quy chuẩn. Một nhà phân phối bán lẻ theo mô hình chuỗi có thể sử dụng một hay nhiều loại hình bán lẻ khác nhau. Trên thực tế, một hệ thống CBL có thể bao gồm:

➤ *Cửa hàng tiện ích (Cửa hàng thuận tiện – Convenience Store)*

CHTI là một CH nhỏ ở địa phương bán chủ yếu là các mặt hàng tiêu dùng thiết yếu, mở cửa khuya hoặc suốt 24 giờ, viết tắt là c-store. CHTI còn được hiểu là các CH bán lẻ nằm ở gần hoặc ngay trong khu vực dân cư. Các CH này kinh doanh chủ yếu các nhóm hàng thực phẩm công nghệ, tạp phẩm.

Đặc điểm của chuỗi CH thuận tiện này là có mức giá thường nhỉnh hơn một chút so với mức giá ở các chợ, CH tổng hợp hay ST. Các CHTI ngoài ưu điểm gần các khu dân cư, còn có thời gian mở cửa dài rất thuận tiện cho mua sắm, đáp ứng nhu cầu của

KH bất cứ lúc nào. Ở nhiều nước phát triển, các CH này không chỉ kinh doanh các loại hàng hóa đơn thuần mà còn mở rộng ra các dịch vụ khác, như : cắt tóc, gội đầu, rửa xe, thức ăn nhanh, xăng dầu... (Ví dụ như chuỗi CH 7 Eleven của Thái Lan phổ biến ở nhiều nước hiện nay.)

➤ *Siêu thị (Supermarket)*

Các nước khác nhau có nhiều cách định nghĩa về “ST” khác nhau. Nhưng một cách chung nhất thì “ST” được hiểu là một thuật ngữ chỉ một cơ sở bán lẻ theo phương thức tự phục vụ, có nhóm mặt hàng tương đối rộng và sâu, chủ yếu là các mặt hàng thực phẩm và một số nhóm hàng công nghệ tiêu dùng có phổ chất lượng/giá rộng rãi nhằm thoả mãn đa dạng, đồng bộ các loại nhu cầu ăn uống, sinh hoạt và liên đới tiêu dùng thực phẩm của một gia đình, một căn hộ với quy mô khác nhau.

Theo Quy chế kinh doanh ST của Bộ Thương mại (Quyết định 1371/2004/QĐ-BTM ban hành ngày 24/9/2004) thì định nghĩa : *“Siêu thị” là loại 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 phương thức phục vụ văn minh thuận tiện nhằm thoả mãn nhu cầu mua sắm hàng hóa của khách hàng.*

Theo Quyết định 1371 (ngày 24-9-2004) của Bộ Thương mại, ST được phân ra làm 3 hạng gồm: ST hạng 1 phải có diện tích tối thiểu là 5.000 m² và có 20.000 chủng loại hàng hóa trở lên; ST hạng 2 có diện tích từ 2.000 m² và 10.000 chủng loại hàng hóa trở lên; ST hạng 3 có diện tích tối thiểu 500 m² và 4000 chủng loại hàng hóa trở lên [1].

Đặc điểm của chuỗi ST là cung cấp dịch vụ KH ở mức vừa phải, nhưng giá lại rất cạnh tranh, cận biên lợi nhuận mỏng. vì vậy yêu cầu quan trọng nhất đối với ST là phải tăng tốc độ lưu chuyển HH càng nhanh càng tốt. Khi mua hàng trong ST, người mua được tự do ngắm nghía, lựa chọn, so sánh hàng hóa mà không có cản trở nào từ người bán. Người mua không tốn công mặc cả và tiết kiệm được thời gian mua sắm do giá cả được niêm yết rõ ràng. Đối với các công ty sẽ tiết kiệm được chi phí bán hàng, đặc biệt là chi phí tiền lương cho nhân viên (thường chiếm tới 30% chi phí kinh

doanh). Sự ra đời của ST được coi là cuộc cách mạng trong lĩnh vực phân phối bán lẻ vì chính ST sáng tạo ra phương thức tự phục vụ và nghệ thuật trưng bày hàng hóa.

➤ *Đại Siêu thị (Hypermarket)*

Đại ST được định nghĩa là CH thương mại bán lẻ khối lượng lớn tại một địa điểm, dựa trên nguyên tắc bán hàng tự phục vụ và có quy mô lớn hơn nhiều so với ST, thường nằm ở ngoại ô các thành phố lớn có bãi xe rộng.

Một cách định nghĩa khác của “Đại ST” cũng thường được sử dụng, đó là một CH với diện tích bán hàng trên 2.500m², với ít nhất 35% diện tích đó dành cho các sản phẩm không thiết yếu. Đại ST thường ở các vị trí xa trung tâm hoặc đóng vai trò là CH trung tâm trong một khu mua sắm hay trung tâm mua sắm.

➤ *Trung tâm thương mại (Commercial Center)*

TTTM thực chất là một CH lớn, với diện tích bán hàng thông thường từ 10.000m² trở lên, bán chủ yếu là các loại HH phi thực phẩm và có ít nhất là 5 nhóm ngành hàng bố trí trong các khu vực khác nhau, thông thường là ở các tầng khác nhau.

Theo Quyết định 1371 (ngày 24-9-2004) của Bộ Thương mại, các TTTM chia thành 3 hạng: Các TTTM hạng 1 phải có diện tích từ 50.000 m² trở lên; hạng 2 là 30.000 m² và hạng 3 là 10.000 m². Ngoài ra, QĐ 1371 còn nêu rõ TTTM phải có đủ tiêu chuẩn như: nơi để xe, khu vệ sinh, các dịch vụ đi kèm, hệ thống nhà hàng... chất lượng hàng hóa, vệ sinh an toàn thực phẩm...

Trên thế giới, loại hình kinh doanh theo CBL đã phát triển từ khoảng gần 1 thế kỷ nay. Điển hình cho mô hình CBL chính là Wal-mart. Với hơn 6600 CH và ST, với việc khai trương thêm 16 ST mới mỗi tháng, với doanh số bán lẻ đạt 312,4 tỉ USD (tính đến giữa năm 2006), với 1.800.000 nhân viên và 175 triệu KH tại hơn 15 quốc gia [9]. Tất cả những con số ấy cho thấy Wal-mart đã và vẫn đang là đế chế bán lẻ hùng mạnh nhất thế giới. Một số ví dụ khác chứng tỏ trình độ phát triển của mô hình kinh doanh CBL trên thế giới, đó là những K-Mart, Sears, Target, Costco, Home Depot, Kroger, Toy “R” Us, Winn-Dixie, v.v...

Ở Việt Nam, tuy mô hình kinh doanh Chuỗi - Chuỗi CH vẫn còn khá mới mẻ nhưng chúng ta cũng có thể thấy một số DN đã bắt đầu thực hiện những phương thức kinh doanh áp dụng cho CBL. Mở đầu là sự ra đời Chuỗi CH của “tân binh” Masan

Mart (năm 1997), hệ thống chuỗi 25 ST tự chọn đầu tiên gia nhập thị trường bán lẻ Việt Nam. Masan Mart đã chuẩn bị khá kỹ lưỡng trong khâu thiết lập quan hệ với các nhà cung cấp hàng hóa, đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng và đầu tư cho khâu logistics kịp thời bằng phần mềm quản lý riêng biệt. Tuy chỉ tồn tại được hơn 1 năm do nhiều nguyên nhân, cả khách quan lẫn bản thân DN, nhưng sự ra đời của Masan Mart đã đóng vai trò quan trọng khi mở ra một trong những xu hướng phát triển cho ngành bán lẻ hiện đại của Việt Nam. Năm 2006, G7Mart và Hapromart lần lượt ra đời trên cơ sở đúc rút từ thất bại của Masan Mart. Việc xuất hiện các hệ thống bán lẻ, đa số ra đời và phát triển trong vòng vài ba năm trở lại đây như G7Mart, Hapromart, Day& Night, V-Mart, Best& Buy, 365 Days, Shop& Go, Small Mart 24g/7, Home,... đã nhen lên niềm tin cho những người đang hi vọng vào sự trỗi dậy thần kỳ của hệ thống phân phối Việt.

1.1.2. Đặc điểm của hệ thống CBL

Cũng giống như các hình thức bán lẻ khác, hệ thống CBL có những đặc điểm cơ bản như sau:

Thứ nhất: Hệ thống CBL bao gồm nhiều CH, ST cùng chung một sở hữu và các phương thức kiểm soát, với một hệ thống chính sách chiến lược được áp dụng chung cho mọi CH trong toàn hệ thống.

Thứ hai: Các CH, ST trong chuỗi được chỉ đạo, điều hành và quản lý tập trung từ một đầu mối thống nhất sao cho phù hợp với triết lý và phương châm kinh doanh của toàn hệ thống. Sự chỉ đạo này được thông qua mạng lưới thông tin tập trung và áp dụng thống nhất từ công tác thu mua và hệ thống hậu cần cung ứng hàng hóa cho đến hoạch định và thực hiện chiến lược marketing hỗn hợp, triển khai dịch vụ kết hợp và tiêu thụ hàng hóa.

Thứ ba: CBL tổ chức công tác thu mua và phân phối tập trung theo mô hình chuỗi cung ứng. Việc này giúp cho CBL khai thác tối đa thế mạnh kinh doanh chuỗi của mình do mua hàng trên quy mô lớn và tận dụng được nhiều ưu đãi và đầu tư của nhà cung cấp. Đây là nền tảng giúp CBL có giá mua hàng thấp, cho phép hình thành biểu giá có tính cạnh tranh cao, nhờ vậy thu hút KH tốt hơn và tiêu thụ sản phẩm hiệu quả hơn.

Thứ tư: Các CH, ST trong một CBL được chuẩn hóa khi bán những mặt hàng giống nhau về chủng loại, cơ cấu và số lượng; có phương thức phục vụ tương tự và mang phong cách đồng nhất về hình thức trang trí bên trong và bên ngoài, cách thức sắp xếp bố trí và trưng bày hàng hóa, thậm chí kiểu kiến trúc cửa hiệu y hệt nhau. Một chuỗi CH có kiến trúc với phong cách đồng nhất sẽ giúp làm nổi bật mỗi CH đơn vị và giúp KH dễ nhận ra hơn, gắn bó với chuỗi CH hơn. Nói cách khác, đây là việc xây dựng một hình ảnh mang đậm nét đặc trưng riêng của chuỗi ST trong tâm trí KH.

Các thành phần cấu tạo chuỗi CH bán lẻ

Cấu tạo của một chuỗi CH gồm 3 thành phần chính: DN chuỗi mẹ, trung tâm phân phối và các CH thành viên.

(1) DN chuỗi mẹ: với vai trò là trung tâm điều hành, DN chuỗi mẹ có chức năng quản lý và chỉ đạo toàn bộ hoạt động của các thành viên trong chuỗi, đồng thời, thực hiện chức năng nghiên cứu khai thác nguồn hàng, đàm phán, ký kết, đặt hàng trực tiếp với các nhà cung cấp (có thể là nhà sản xuất, nhà nhập khẩu hoặc nhà bán buôn lớn). Nhờ toàn bộ chức năng mua hàng được tập trung vào một đầu mối duy nhất là DN chuỗi mẹ đã giúp làm giảm tối đa số lượng các giao dịch đàm phán và các hoạt động thanh quyết toán trong mua hàng. Nếu để từng CH thành viên làm nhiệm vụ này thì khối lượng các công việc mua hàng chắc chắn sẽ bị tăng lên theo cấp số nhân. Bên cạnh đó, bằng các đơn đặt hàng lớn dựa trên con số tổng hợp nhu cầu của tất cả các CH thành viên sẽ giúp DN chuỗi mẹ có lợi thế và sức mạnh trong đàm phán để hưởng những ưu đãi như giá rẻ, chương trình khuyến mãi lớn... Một chức năng rất quan trọng nữa của DN chuỗi mẹ là tổ chức các hoạt động truyền thông, xúc tiến bán hàng để xây dựng thương hiệu và thúc đẩy việc bán ra cho toàn bộ hệ thống CH thành viên. Đây là việc mà mỗi CH rất khó thực hiện (vì không có tiềm lực tài chính đủ mạnh) và nếu có thực hiện thì hiệu quả mang lại sẽ không tương xứng với chi phí bỏ ra.

(2) Trung tâm phân phối: Có chức năng chuyên về thực hiện dịch vụ logistics, bao gồm các hoạt động tiếp nhận, vận chuyển HH (kể cả làm các thủ tục liên quan đến HH) từ nhà cung cấp về kho của trung tâm để tổ chức chỉnh lý, đóng gói, làm đồng bộ, dự trữ và phát chuyển đến các CH. Với những chuỗi CH có quy mô nhỏ thì DN chuỗi mẹ làm luôn chức năng của trung tâm phân phối. Do chỉ tập trung vào việc thực

hiện các dịch vụ logistics như nêu trên nên các trung tâm phân phối có thể giao hàng với tần suất rất cao, kể cả với những khối lượng nhỏ cho các CH. Điều này giúp các CH thành viên khai thác triệt để không gian trưng bày và bán hàng, không bị lãng phí diện tích cho dự trữ HH, đồng thời giảm triệt để hao hụt hàng tồn kho. Trong khi vẫn có lực lượng HH sẵn sàng đáp ứng mọi nhu cầu của KH khi họ đặt chân vào CH.

(3) Các CH thành viên: chủ yếu chuyên thực hiện chức năng bán ra, thu thập thông tin về KH, tổ chức các hoạt động xúc tiến bán hàng theo kế hoạch và chỉ đạo của DN chuỗi mẹ.

Với cấu tạo và thực hiện chuyên môn hoá đối với từng chức năng và công đoạn của quá trình phân phối cho từng thành viên trong chuỗi CH theo một cơ chế vận hành dây chuyền như vậy, vừa tạo điều kiện phát huy tối đa năng lực và tính chuyên nghiệp của từng thành viên, và qua đó vừa giảm thiểu các chi phí mua hàng, lưu kho, bảo quản và xúc tiến bán hàng... Từ đó có thể hạ giá bán nhưng vẫn tăng hiệu quả kinh doanh...

1.2. Mô hình tổ chức và hoạt động CBL

1.2.1. Cấu trúc sở hữu và hoạt động

Cấu trúc sở hữu của CBL rất khác nhau nhưng nhìn chung có thể chia thành 3 nhóm sau đây: chuỗi CH thông thường, chuỗi CH nhượng quyền, chuỗi tự nguyện liên doanh liên kết hình thành.

(1) *Chuỗi CH thông thường (sở hữu 100% vốn công ty)*: là hệ thống CH chuỗi do một DN sở hữu. DN này tự bỏ vốn thành lập và tổ chức điều hành một hệ thống CH chuỗi của riêng mình. Do tất cả các thành viên trong chuỗi đều thuộc sở hữu của một DN (DN chuỗi mẹ) nên về cơ bản không có những xung đột lợi ích giữa các thành viên. DN chuỗi mẹ có toàn quyền quyết định về tiêu chuẩn hoạt động và can thiệp sâu vào hoạt động của các thành viên trong chuỗi, từ bố trí nhân sự tổ chức bán hàng đến quản lý tài chính... Tính thống nhất giữa các CH thành viên rất cao và mức độ rủi ro do các thành viên không tuân thủ theo những chuẩn mực chung của chuỗi là rất thấp. Tuy nhiên việc DN chuỗi mẹ được toàn quyền can thiệp vào hoạt động của các thành viên nhiều khi làm cho các CH thành viên mất đi tính chủ động, sáng tạo và linh hoạt trong việc giải quyết các tình huống kinh doanh. Nhìn chung, việc xây dựng cơ chế

vận doanh của chuỗi CH thông thường là đơn giản nhất so với các loại hình chuỗi khác do tất cả các CH thành viên đều thuộc một chủ sở hữu. Tuy nhiên, yêu cầu vốn đầu tư cho cơ sở vật chất và công nghệ quản lý không phải là nhỏ, thường chỉ những DN lớn có đủ sức mạnh về tài chính, kinh nghiệm và trình độ quản lý mới có thể xây dựng và sở hữu một chuỗi CH thuần nhất. Còn đối với các DN nhỏ và vừa trong thời gian ngắn ít có cơ hội tổ chức hoạt động bán hàng theo loại hình chuỗi CH thuần nhất này.

(2) *Chuỗi CH nhượng quyền (franchise chain)* là một loại chuỗi CH mà DN chuỗi mẹ với tư cách là bên nhượng quyền (franchisor) cấp quyền kinh doanh cho CH nhận quyền hay CH mua quyền (franchisee) nhằm thu hút các CH bán lẻ hoạt động độc lập ở các địa điểm khác nhau và thuộc các chủ sở hữu khác nhau vào làm CH thành viên của chuỗi. Ngoài tiền nhượng quyền ban đầu, CH nhận quyền còn phải trả tiền nhượng quyền hàng tháng tính theo tỷ lệ phần trăm (%) trên doanh số bán. DN chuỗi mẹ, ngoài việc trao quyền sử dụng thương hiệu, bí quyết kinh doanh, cung cấp HH để các CH bán ra hoặc cung cấp trang thiết bị cho hoạt động của CH, còn chỉ đạo, hướng dẫn CH nhận quyền về trưng bày HH, thực hiện xúc tiến bán hàng, quản lý, đào tạo nhân viên, tổ chức nhân sự... Nhờ thực hiện phương thức nhượng quyền, DN chuỗi mẹ không cần phải đầu tư nhiều vốn (nhất là tiền thuê, mua mặt bằng, xây dựng CH) mà vẫn có thể nhanh chóng mở rộng được quy mô kinh doanh.

(3) *Chuỗi CH liên doanh liên kết*: là loại hình tổ chức bán lẻ dựa trên sự liên minh, hợp tác (và tổ chức hoá) giữa nhiều CH bán lẻ độc lập trong việc sử dụng thương hiệu chung, cùng nhau mua hàng và sử dụng dịch vụ logistics. Bằng việc chung nhau mua hàng sẽ giúp giảm chi phí mua hàng vì lượng đặt hàng và giao dịch một lần lớn hơn nhiều lần khi từng CH bán lẻ độc lập thực hiện. Các CH thành viên của chuỗi CH tự nguyện thuộc sở hữu của các chủ thể khác nhau, vận doanh dựa trên cơ chế tự nguyện liên kết cùng nhau thực hiện một số hoạt động chung và một số cam kết ràng buộc. Nhưng khác với chuỗi CH nhượng quyền, tính độc lập của từng CH bán lẻ trong chuỗi CH tự nguyện ít bị tổn hại, tức là mỗi CH thành viên về cơ bản vẫn độc lập kinh doanh. Tuy nhiên, trong khi các CH thuộc chuỗi CH thuần nhất 100% vốn và CH nhượng quyền nổi tiếng có mức độ đồng nhất cao về dịch vụ và HH bán

ra, thì giữa các CH thuộc chuỗi CH tự nguyện, mức độ đồng nhất này thường không cao và phương châm kinh doanh tùy thuộc vào từng CH nên khó phát huy được sức mạnh của toàn chuỗi trong cạnh tranh với các đối thủ lớn.

1.2.2- Các nội dung của mô hình CBL

1.2.2.1. Xác định quan điểm kinh doanh.

Để tổ chức theo mô hình chuỗi thì một trong những nhân tố có ý nghĩa quan trọng nhất đó là xác định quan điểm kinh doanh của chuỗi. Quan điểm kinh doanh của CBL là định hướng kinh doanh của chuỗi trong đó hướng toàn bộ nỗ lực của chuỗi vào việc xác định những nhu cầu của thị trường mục tiêu và tìm cách thoả mãn những nhu cầu đó một cách có kết quả hơn các đối thủ. CBL không phải chỉ nỗ lực đạt kết quả cao thông qua việc thoả mãn các nhu cầu của KH mà còn phải thường xuyên theo dõi để đảm bảo các đối thủ không thu hút được KH của mình.

Quan điểm kinh doanh của một CBL đó là những quan điểm chiến lược, nguyên tắc tổ chức và hoạt động của toàn bộ hệ thống mà mọi DN bán lẻ thành viên phải tuân theo. Các DN bán lẻ này dù ở bất cứ nơi đâu cũng có đặc trưng giống nhau từ việc xác định KH mục tiêu, bộ máy tổ chức, quy trình làm việc, hình thức trang trí, màu sắc, logo, thương hiệu cho đến chủng loại và chất lượng HH, trưng bày, giá cả, các dịch vụ bán hàng và cung cách phục vụ... đều phải thống nhất với nhau. Sự thành công của một chuỗi phụ thuộc phần lớn vào việc quán triệt và thực thi một cách tốt nhất quan điểm kinh doanh của chuỗi.

Quan điểm kinh doanh của CBL chỉ rõ ý tưởng kinh doanh của chuỗi. Ý tưởng kinh doanh là sự mô tả tổng quan về những mục tiêu, nhiệm vụ và phạm vi hoạt động của một CBL, xác định rõ phân khúc mục tiêu và loại hình mà CBL hoạt động. Trong các nội dung nêu trên thì câu hỏi: *“Ai là khách hàng mục tiêu của chuỗi?”* có ý nghĩa quyết định hơn cả. KH mục tiêu của CBL là phân khúc KH mà chuỗi muốn nhắm đến và hướng mọi nỗ lực của mình vào việc thoả mãn tốt nhất những nhu cầu của nhóm KH này tốt hơn bất cứ đối thủ kinh doanh nào trên thị trường.

1.2.2.2. Lựa chọn xây dựng hình ảnh và thương hiệu của CBL.

Hình ảnh của CBL là cái mà NTD và công chúng nhìn nhận về chuỗi, một phần thông qua những yếu tố đặc trưng về vật chất (lý tính), một phần do những thuộc tính

tâm lý (cảm tính) toát ra từ trong tâm trí KH. Các hình ảnh này không chỉ dựa vào những yếu tố có thể trông thấy và lượng giá được mà còn dựa vào những yếu tố vô hình như: “phong cách, văn hóa riêng” của chuỗi. Nói cách khác, hình ảnh CBL là tổng thể những nhận thức và kỳ vọng của KH ngày càng được củng cố về một CBL nào đó.

Đối với một CBL thì việc này còn khó khăn hơn nhiều lần vì có nhiều DN bán lẻ tham gia vào việc tạo dựng hình ảnh nên dễ có những cách nhìn nhận, cách hiểu, cách thể hiện, cách làm khác nhau có thể làm sai lệch hoặc tạo nên một hình ảnh không thống nhất. Điểm cần lưu ý là hình ảnh của chuỗi không chỉ bị lu mờ bởi đối thủ cạnh tranh mà còn do sự không thống nhất của các thành viên trong chuỗi. Vì vậy, việc xây dựng hình ảnh của chuỗi phải được chỉ đạo tập trung và thống nhất rất cao từ văn phòng chính liên quan đến tất cả các yếu tố tạo nên hình ảnh của chuỗi. Một khi chuỗi thành công trong việc tạo nên một hình ảnh đặc trưng thống nhất cao về CBL của mình thì thương hiệu của CBL, sức mạnh cạnh tranh và thu hút KH được nhân lên gấp nhiều lần do NTD có thể bắt gặp hình ảnh của chuỗi mọi lúc, mọi nơi.

1.2.2.3. Hoạch định chiến lược marketing hỗn hợp của CBL.

Chiến lược vị trí

CBL chỉ thật sự thành công khi nó có trong tay một mạng lưới thành viên được phân bố rộng khắp trên nhiều địa bàn khác nhau, có khả năng tiếp cận và phục vụ đa số NTD, có doanh thu cao và chiếm thị phần lớn trên thị trường. Với sức mạnh của một hệ thống lớn như vậy sẽ tạo được thế và lực cho CBL trong mối quan hệ đối tác với nhà cung cấp; khẳng định uy tín, hình ảnh và vị trí của CBL trong tâm trí NTD.

Do đó, để đảm bảo phát triển thành công các CBL phải hình thành chiến lược phát triển mạng lưới ở những vị trí và địa bàn thích hợp. Kinh nghiệm của các nước cho thấy chiến lược liên tục phát triển và mở rộng mạng lưới để gia tăng sức mạnh của CBL luôn là một mục tiêu ưu tiên của các tập đoàn phân phối lớn trên thế giới.

Chiến lược vị trí của CBL chỉ rõ những tiêu thức của việc phát triển mạng lưới các thành viên của chuỗi, bao gồm: mật độ các CH, ST thành viên trên một địa phương, khoảng cách giữa các CH, ST thành viên với nhau, quy mô dân số và bán kính phục vụ mà mỗi DN bán lẻ thành viên nhắm đến, đặc điểm và các tiêu chí trong

việc lựa chọn một vị trí để thiết lập một đơn vị bán lẻ, tính liên hoàn và sự tương trợ giữa các CH, ST thành viên với nhau...

Chiến lược hàng hoá

Chiến lược và chủng loại HH kinh doanh của một CBL được xác định ở một mức độ tiêu chuẩn cao hơn các đơn vị bán lẻ đơn lẻ để có thể bảo đảm tính thống nhất và tập trung cao của chuỗi. Căn cứ vào quan điểm kinh doanh của CBL, bộ phận mua hàng ở văn phòng chính thiết lập một danh mục những ngành hàng và mặt hàng đưa vào kinh doanh bao gồm:

+ Hàng cơ bản: là những mặt hàng phù hợp nhu cầu của KH mục tiêu mà chuỗi nhắm tới và được bày bán ở tất cả các đơn vị bán lẻ thành viên. Những mặt hàng này được tổ chức mua và phân phối tập trung, được quản lý thống nhất toàn hệ thống về cơ cấu, chủng loại, quy cách bao bì đóng gói... Số lượng các HH này chiếm 80 – 90% các loại HH kinh doanh của toàn chuỗi.

+ Hàng địa phương: là những mặt hàng bổ sung căn cứ vào nhu cầu có tính đặc thù của KH ở từng địa phương nơi các DN bán lẻ thành viên hoạt động.

Chiến lược giá

Đặc thù của việc quản trị một CBL đòi hỏi các nhà quản lý phải quan tâm đến việc triển khai áp dụng chiến lược giá như thế nào để đảm bảo tính thống nhất và phát huy tối đa lợi thế của chuỗi. Một yêu cầu có tính nguyên tắc là tất cả HH bày bán tại các đơn vị bán lẻ thành viên của chuỗi dù ở bất cứ nơi đâu cũng đều phải có một giá bán như nhau. Việc quyết định giá bán các mặt hàng này được thực hiện thống nhất và tập trung từ một đầu mối tại văn phòng chính.

Trong thực tế điều này phụ thuộc vào trình độ năng lực điều hành quản lý của chuỗi và điều kiện trang thiết bị nhất là hệ thống mạng điện báo. Trong trường hợp chưa có điều kiện thống nhất giá cho toàn bộ nhóm hàng cơ bản, CBL có thể lựa chọn áp dụng chính sách giá thống nhất cho một số nhóm hàng đặc trưng tiêu biểu mà KH mục tiêu của mình quan tâm nhiều, thể hiện được hình ảnh hoặc nét đặc trưng riêng của chuỗi, có sự nhạy cảm về giá trong số các mặt hàng cơ bản. Đối với nhóm hàng địa phương việc xác định giá có thể phân cấp cho các ST thành viên tự quyết định trên

cơ sở tuân thủ những nguyên tắc chung của toàn hệ thống về chính sách giá, phương pháp định giá và khung tỷ lệ lãi gộp.

Chiến lược xúc tiến

Hoạt động xúc tiến của một CBL được quản lý và tổ chức thực hiện thống nhất từ bộ phận marketing tại văn phòng chính thành một hệ thống các chiến lược, đường lối chủ trương và các chính sách xúc tiến chung. Hệ thống này bao gồm các nội dung chủ yếu như:

- + Chính sách, kế hoạch và các chương trình quảng cáo, khuyến mại, các chương trình quan hệ công chúng và tuyên truyền...

- + Công tác thiết kế, cách thức trang trí và thể hiện bên ngoài đơn vị bán lẻ, bầu không khí và HH bên trong DN, bố trí layout...

- + Chính sách trưng bày định vị HH

- + Xây dựng ngân sách và phân bổ ngân sách cho từng hoạt động.

Việc tổ chức và triển khai tập trung các hoạt động xúc tiến sẽ tạo ấn tượng mạnh mẽ do các chương trình được tiến hành đồng bộ, cùng một thời điểm, diễn ra ở tất cả các đơn vị bán lẻ thành viên trên diện rộng, đồng thời nó còn cho phép tiết giảm chi phí do mọi thành viên của chuỗi đều tiến hành đồng loạt và sử dụng chung các hoạt động và dịch vụ. Tuy nhiên, do tính chất tập trung cao trong các hoạt động xúc tiến của chuỗi nên công tác tổ chức và triển khai các hoạt động không tốt, thiếu đồng bộ có thể dẫn đến sự thiếu linh hoạt, nặng nề, kém hiệu quả trong việc tổ chức, thiết kế và triển khai các chương trình.

Trong các hoạt động xúc tiến của CBL thì việc xây dựng một lượng KH trung thành, cam kết mua hàng và gắn bó thường xuyên là một trong những mục tiêu và nội dung quan trọng của các CBL. Các CBL rất quan tâm đầu tư cho hoạt động này dưới nhiều hình thức và tên gọi khác nhau như: Câu lạc bộ KH, Thẻ KH VIP, Thẻ ưu đãi, KH thành viên...

1.2.2.4 Tổ chức bộ máy hoạt động của CBL

Trái với quản lý một DN bán lẻ đơn lẻ, quản lý CBL rất phức tạp. Chuỗi phải quản lý bao gồm nhiều DN bán lẻ ở những địa bàn khác nhau, cách xa nhau nhưng lại

đòi hỏi sự thống nhất và tập trung cao về mọi mặt. Bộ máy của chuỗi thường được tổ chức thành 3 bộ phận như sau:

+ *Bộ phận trung tâm*: chịu trách nhiệm điều hành và chỉ đạo toàn bộ hoạt động của chuỗi, quyết định các chính sách định hướng chung, định vị, phân bổ và đảm bảo các nguồn lực theo yêu cầu kinh doanh và quản lý của chuỗi.

+ *Bộ phận các DN bán lẻ thành viên*: trực tiếp tổ chức kinh doanh, tập trung phục vụ KH, quản lý nhân viên và triển khai thực hiện các chỉ đạo của văn phòng trung tâm.

+ *Bộ phận hỗ trợ và hậu cần logistic*: đảm trách công tác thu mua, cung ứng và dịch vụ hậu cần phân phối.

Bộ máy tổ chức của một CBL và các nhân viên làm việc trong chuỗi được tuyển chọn theo một tiêu chuẩn đã được chuẩn hoá thống nhất trong toàn hệ thống theo hướng chuyên môn hoá cao. Theo định kỳ các cán bộ quản lý được bố trí và luân chuyển giữa các vùng lãnh thổ, các khu vực, các đơn vị bán lẻ, các bộ phận chức năng khác nhau để họ có thể tiếp cận với nhiều lĩnh vực và nội dung hoạt động khác nhau qua đó họ được đào tạo và phát triển, bổ sung thêm kinh nghiệm trong quản lý và điều hành CBL.

1.3. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN bán lẻ.

1.3.1. Nhóm chỉ tiêu định tính

➤ *Sức mạnh thương hiệu*

Không giống như những dịch vụ hay sản phẩm khác, bản thân điểm bán lẻ chính là nơi quảng bá thương hiệu bán lẻ hiệu quả nhất. Việc đầu tư vào một hệ thống nhận diện thương hiệu bán lẻ (bao gồm logo, màu sắc, cách thức và vật liệu trang trí) là rất quan trọng, vì không chỉ đóng vai trò như quảng cáo ngoài trời mà còn gắn liền ngay với hình ảnh cửa hiệu. Hình ảnh này cũng gắn liền với cách trưng bày hàng hóa bên trong, vốn là những công cụ quảng bá kinh điển của CH bán lẻ. Hầu hết các thương hiệu bán lẻ thành công đều có quy mô lớn với mạng lưới bán lẻ rộng khắp. Hoạch định mạng lưới bán lẻ vì thế là công tác chiến lược của ngành kinh doanh này. Việc hình thành mạng lưới không chỉ hữu ích trong công tác định vị và quảng bá thương

hiệu, mà còn giúp thương hiệu có sức mạnh quy mô. Vì vậy, đối với DN bán lẻ sức mạnh thương hiệu chính là chỉ tiêu quan trọng thể hiện hiệu quả kinh doanh của DN.

➤ *Địa điểm kinh doanh*

Trong kinh doanh bán lẻ, không một DN có thể bỏ qua yếu tố địa điểm kinh doanh. Đây thực sự là một bài toán cần phải có lời giải chuẩn xác nhất. Quyết định địa điểm kinh doanh là một trong những quyết định quan trọng nhất của một DN. Các DN có thể thường xuyên thay đổi các kế hoạch kinh doanh và chiến lược bán hàng, nhưng một khi đặt bút ký một hợp đồng thuê hay mua lại địa điểm kinh doanh đồng nghĩa với một sự ổn định lâu dài và không thể thay đổi dễ dàng.

➤ *Chất lượng dịch vụ KH*

Bán lẻ là một ngành rất đặc thù vì nó là hỗn hợp của sản phẩm và dịch vụ do vậy để có thể làm hài lòng KH ngoài yếu tố sản phẩm chất lượng cao, chất lượng phục vụ cũng có tầm ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng dịch vụ bán lẻ và đánh giá chung của KH. Bằng cách làm hài lòng KH thông qua chất lượng dịch vụ, các nhà bán lẻ không chỉ giữ được KH hiện tại mà còn có thể gia tăng thị phần. Các DN bán lẻ cần quan tâm đúng mức về chất lượng dịch vụ và coi đây là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá hiệu quả kinh doanh của mình. Chất lượng thể hiện thông qua giá cả hợp lý, nguồn hàng đa dạng, có địa điểm gửi xe thuận tiện, thái độ nhân viên nhiệt tình và hiểu biết, các chương trình khuyến mãi đa dạng, phong phú....sẽ làm cho KH hài lòng và thu hút họ đến với CH của mình.

1.3.2. Nhóm chỉ tiêu định lượng [11]

➤ Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của DN

Chỉ tiêu năng suất lao động

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Doanh thu tiêu thụ sản phẩm trong kỳ}}{\text{Tổng số lao động trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu lợi nhuận bình quân cho 1 lao động

$$\text{Lợi nhuận bình quân tính cho một lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận trong kỳ}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này cho thấy với mỗi lao động trong kỳ tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận trong kỳ. Dựa vào chỉ tiêu này để so sánh mức tăng hiệu quả của mỗi lao động trong kỳ

➤ Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng vốn.

Hiệu suất sử dụng vốn cố định

$$\text{Hiệu suất sử dụng vốn cố định} = \frac{\text{Lợi nhuận trong kỳ}}{\text{Vốn cố định bình quân trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này cho biết với một đồng vốn cố định tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận, thể hiện trình độ sử dụng tài sản cố định, khả năng sinh lợi của tài sản cố định trong sản xuất kinh doanh.

Hiệu quả sử dụng vốn lưu động

$$\text{Hiệu suất sử dụng vốn lưu động} = \frac{\text{Lợi nhuận trong kỳ}}{\text{Vốn lưu động bình quân trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này cho ta biết với một đồng vốn lưu động sẽ tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong kỳ. Chỉ số này càng cao càng tốt, chứng tỏ hiệu quả cao trong việc sử dụng vốn lưu động

Tốc độ luân chuyển vốn:

Trong quá trình sản xuất kinh doanh, nguồn vốn lưu động thường xuyên vận động không ngừng, nó tồn tại ở các dạng khác nhau. Có khi là tiền, có khi là HH, vật tư, bán thành phẩm đảm bảo cho quá trình tái sản xuất diễn ra liên tục. Do đó việc đẩy nhanh tốc độ chu chuyển vốn lưu động sẽ góp phần giải quyết ách tắc, đình trệ của vốn trong DN đồng thời nâng cao hiệu quả kinh doanh của toàn bộ DN.

Số vòng quay của vốn lưu động

$$\text{Số vòng quay của vốn lưu động} = \frac{\text{Doanh thu trong kỳ}}{\text{Vốn lưu động bình quân trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này cho biết số vòng quay của vốn lưu động bình quân trong kỳ. Chỉ số ngày càng lớn càng tốt, chứng tỏ vòng quay của vốn tăng nhanh, điều này thể hiện việc sử dụng vốn lưu động có hiệu quả và ngược lại.

Số ngày luân chuyển bình quân 1 vòng quay

$$\text{Số ngày luân chuyển bình quân 1 vòng quay} = \frac{365 \text{ ngày}}{\text{Số vòng quay của vốn lưu động}}$$

Chỉ tiêu này cho chúng ta biết thời gian để vốn lưu động quay được một vòng. Thời gian càng nhỏ thì chứng tỏ hiệu quả sử dụng vốn càng cao và ngược lại.

➤ Một số chỉ tiêu đánh giá tổng hợp hiệu quả

Doanh lợi của doanh thu bán hàng:

$$\text{Doanh lợi của doanh thu bán hàng} = \frac{\text{Lợi nhuận trong kỳ} \times 100}{\text{Doanh thu trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này cho biết hiệu quả của DN đã tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận từ một đồng doanh thu bán hàng. Chỉ tiêu này có ý nghĩa khuyến khích các DN tăng doanh thu giảm chi phí. Nhưng để có hiệu quả thì tốc độ tăng doanh thu phải nhỏ hơn tốc độ tăng lợi nhuận.

Doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh:

$$\text{Doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh} = \frac{\text{Lợi nhuận trong kỳ} \times 100}{\text{Vốn kinh doanh bình quân trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này cho biết hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh. Một đồng vốn kinh doanh tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận, nó phản ánh trình độ lợi dùng vào các yếu tố vốn kinh doanh của DN. Chỉ tiêu này càng lớn càng tốt, điều này chứng tỏ DN sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn vốn của DN

Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận theo chi phí

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận theo chi phí} = \frac{\text{Lợi nhuận trong kỳ} \times 100}{\text{Tổng chi phí SX và tiêu thụ trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh trình độ lợi dụng các yếu tố chi phí trong sản xuất. Nó cho thấy với một đồng chi phí tạo ra bao nhiêu lợi nhuận. Chỉ tiêu này có hiệu quả nếu tốc độ tăng lợi nhuận tăng nhanh hơn tốc độ tăng chi phí.

Chỉ tiêu doanh thu trên một đồng vốn sản xuất:

$$\text{Doanh thu trên một đồng vốn sản xuất} = \frac{\text{Doanh thu tiêu thụ SP trong kỳ}}{\text{Vốn kinh doanh bình quân trong kỳ}}$$

Với chỉ tiêu này cho ta thấy với một đồng vốn kinh doanh tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu, chỉ tiêu này càng lớn càng tốt

1.4. Kinh nghiệm của một số tập đoàn bán lẻ trên thế giới và Việt Nam

1) Walmart

Wal-Mart là tập đoàn phân phối hàng đầu Mỹ và thế giới thành lập năm 1962. Tập đoàn này không chỉ là nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ và toàn cầu, mà hơn nửa thập niên qua, Wal-Mart vừa là công ty lớn nhất thế giới vừa là công ty lớn nhất lịch sử thế giới.

Hiện nay, Wal-Mart có tổng doanh thu đạt gần 400 tỷ USD, cao trên gấp đôi doanh số của tập đoàn bán lẻ thứ 2 thế giới Carrefour, gấp khoảng 5 lần GDP của Việt Nam, lợi nhuận 2008 đạt trên 10 tỷ USD, Wal-Mart hiện sở hữu gần 7.000 ST trên khắp thế giới trong đó riêng tại Mỹ chiếm khoảng 80% số lượng. Tổng lượng lao động của Wal-Mart cao kỷ lục, khoảng 1,9 triệu người. Bình quân 1 ngày có khoảng 20 triệu người đến các ST của Wal-Mart. Mỗi năm có khoảng 7,2 tỉ người ghé vào CH Wal-Mart [9]

Wal-Mart có 16 trung tâm phân phối đảm trách việc phân phối tập trung tất cả hàng hoá kinh doanh cho toàn hệ thống. Năm 1991, Wal-Mart phát triển hàng nhãn riêng mang nhãn hiệu « Sam's American Choice ». Năm 1993, Wal-Mart thành lập bộ phận kinh doanh quốc tế chuyên phát triển mạng lưới ra thế giới.

Để có được sự phát triển mạnh, với quy mô và tầm ảnh hưởng mạnh mẽ, được ví như là một biểu tượng thành công của nước Mỹ, một đế chế bán lẻ, Wal-Mart đã luôn có những chiến lược và chính sách thích hợp. Một trong những chính sách hàng đầu và trở thành bất biến trong hơn 4 thập kỷ qua đó là chiến lược giá rẻ. 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 cho KH bằng cách phân đầu làm giá thấp hơn nữa
3. Mua hàng với giá đặc biệt, cung cấp thêm giá trị cho KH.

Để giải quyết những chuyện đó, Wal-Mart muốn những hãng bán hàng cho mình cộng hết tất cả các khoản giảm giá của các đợt khuyến mại trong năm và trừ vào

trị giá sản phẩm của nguyên một năm để có giá bán lẻ thấp và cố định của từng ngày. Wal-Mart đã san bằng và làm cho hợp lý nhu cầu của NTD là chỉ mua khi họ cần.

Để thực hiện thành công, Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ không có đối thủ cạnh tranh cả về quy mô lẫn giá rẻ là nhờ Wal-Mart đã rất quan tâm đầu tư cho mọi công đoạn nhằm hạ giá thành thấp nhất có thể, từ việc quản lý tốt hệ thống, tiền lương nhân viên thấp...v.v nhưng đặc biệt hơn cả là Wal-Mart rất quan tâm đến việc ép giá các nhà cung cấp hàng hóa, đặc biệt là các nhà sản xuất ở nước ngoài.

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

- Chuỗi ST 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. ST có diện tích trung bình 43.000 foot vuông, sử dụng 95 nhân viên, bày bán khoảng 38.000 mặt hàng gồm thực phẩm, hoá mỹ phẩm, văn phòng phẩm...

- Chuỗi đại ST (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 HH thông dụng khác trong cùng một ST và nhiều gian hàng chuyên doanh khác như văn hoá phẩm, bảo trì sửa chữa xe, điện, nhà hàng, chụp hình lấy ngay, dịch vụ rửa ảnh, làm tóc, ngân hàng... Một supercenter rộng khoảng 187.000 foot 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. KH chính là các văn phòng, công ty, trường học, nhà trẻ, nhà hàng, khách sạn, nhà bán lẻ, nhà thờ, các CH làm đẹp... Một Sam's Club sử dụng khoảng 175 nhân viên, kinh doanh 5000 mặt hàng khác nhau.

Dù là thực phẩm hay trong các lĩnh vực bán lẻ khác, Wal-Mart không chỉ là hạng nhất trong số các tập đoàn tương tự, nó không có đối thủ. Khắp nước Mỹ, Wal-Mart chiếm giữ khoảng 16% thị trường thực phẩm. Tuy nhiên, trong nhiều thành phố đơn lẻ, Wal-Mart lại chiếm tới 25 hay 30% thị trường – cứ 3 hay 4 gia đình thì có một gia đình mua thực phẩm ở Wal-Mart [15].

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 ST 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.

Các thương hiệu của các chuỗi ST, chuỗi CH của Carrefour

- Champion: Chuỗi ST quốc tế của Carrefour có hơn 1000 ST, doanh thu 12,2 tỷ euro/ năm, sử dụng hơn 60000 lao động, mỗi ST Champion có diện tích trung bình 1500m², kinh doanh hàng thực phẩm phục vụ nhu cầu của các hộ gia đình.

- Dia: chuỗi CH giảm giá có 3.700 CH thành viên (kể cả các CH nhượng quyền thương hiệu), sử dụng 22.000 nhân viên, kinh doanh 1600-2000 mặt hàng thực phẩm, sản phẩm chăm sóc cá nhân và chất tẩy rửa.

- Carrefour: Chuỗi đại ST Carrefour trên thị trường quốc tế với hơn 750 đại ST, chuỗi đại ST 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 ST là mọi thứ trong một mái nhà- The “everything under one roof”. Sự tăng trưởng của chuỗi đại ST này ngày càng cao khi Carrefour phát triển các nhãn hàng riêng Carrefour, Filire quality và Topbike..

- 8A Huit: Chuỗi CH tiện dụng hàng đầu tại Pháp đặt tại các trung tâm thành phố và khoảng 50 trạm xăng liên kết với BP với 800 CH 70-400m², doanh thu 0,5-2 triệu Euro/năm, bày bán 2000-5000 mặt hàng của các nhãn hiệu lớn và riêng. Với các dịch vụ tiện ích như giao hàng tận nhà, truy cập internet, giặt ủi...

- Shopi: Chuỗi CH tiện dụng ở các khu vực nội và ngoại thành. Đây là hệ thống CH nhượng quyền với hơn 600 CH, 5.500 nhân viên, doanh thu 1,4 tỷ euro/năm. Mỗi

CH có diện tích 400-900m², kinh doanh 6.500 mặt hàng, trong đó có 2.500 mặt hàng thực phẩm tươi sống và khoảng 1000 nhãn hàng riêng.

- Promocash: Chuỗi nhà kho bán sỉ thực phẩm với 130 nhà kho có diện tích bán hàng trung bình 1500-4000m², chủ yếu phục vụ các nhà hàng, khách sạn, các hộ kinh doanh hàng thực phẩm, bán café..

Chiến lược và phương châm kinh doanh

Chiến lược kinh doanh của Carrefour là chiếm lĩnh thị phần bán lẻ thông qua xây dựng hệ thống các chuỗi CH 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 phân phối 3 loại hình chủ yếu là ST, đại ST và CH giảm giá

Sau khi lên nắm quyền giám đốc điều hành, José-Luis Duran đã đưa ra một chiến lược kinh doanh mới cho Carrefour. Theo chiến lược này thì Carrefour sẽ tránh tham gia các cuộc sáp nhập ồn ào và tốn kém như với Promodès năm 2000, thay vào đó tập đoàn tập trung khai thác các thị trường có sẵn và nghiên cứu mở rộng kinh doanh tại một số thị trường mới giàu tiềm năng. Trong khoảng thời gian từ 2004 đến 2006, ngoài 4 thị trường truyền thống Pháp, Bỉ, Tây Ban Nha và Ý, Carrefour đã tăng gấp đôi số ST ở các thị trường mới, trong đó tập trung vào các quốc gia đang phát triển với tốc độ cao là Trung Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ và Brasil.

Để mở rộng kinh doanh tại các thị trường có sẵn, Carrefour cũng tăng cường mua lại các tập đoàn phân phối địa phương. Ví dụ trường hợp Carrefour mua lại tập đoàn Brasil Atacado năm 2005 để trở thành tập đoàn phân phối số một nước này. Bên cạnh việc khai thác thị trường có sẵn, tập đoàn cũng chú trọng chiến lược chăm sóc KH bằng việc tăng diện tích mua sắm, tăng chủng loại hàng hóa, giảm giá bán và hoàn thiện hệ thống dịch vụ hậu mãi. Carrefour cũng từng bước thống nhất các nhãn hiệu đa dạng của mình và đẩy mạnh tuyên truyền cho nhãn hiệu đầu tàu Carrefour.

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.

- Đảm bảo các chỉ tiêu vi sinh

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

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

Carrefour là nhà phân phối bán lẻ đứng đầu tại Châu Âu với doanh số năm 2008 gần 100 tỷ EUR, với 14.991 ST tại 30 nước trên thế giới, số lượng nhân viên lên tới 490.000 người [15], tổng diện tích bán hàng khoảng 17 triệu m², hàng năm có khoảng trên 3 tỷ KH đến mua sắm tại các ST Carrefour. Hiện tại Carrefour có khoảng vài chục ngàn nhà cung cấp hàng hóa. Những số liệu đầy thuyết phục trên minh chứng cho sự phát triển mạnh mẽ của tập đoàn bán lẻ số 2 thế giới này .

Hình thức phân phối chủ yếu của Carrefour là đại ST (59,1%); ST (23,5%); CH giảm giá (9,5%) và 7,5% còn lại là các loại hình CHTI và các loại hình khác. Trong các đại ST của Carrefour, số lượng mặt hàng lên tới 80.000, bình quân tại các ST là 30.000 mặt hàng.

Thị trường của Carrefour tập trung chủ yếu tại Châu Âu (84,4%) trong đó chỉ tính riêng thị trường Pháp là 45,3%. Thị trường còn lại là châu Mỹ chiếm 9,5%; châu Á chiếm 6,1%.

Chính sách phát triển xuyên suốt của Carrefour trong vài thập kỷ qua là phát triển bền vững, luôn gắn các mục tiêu phát triển kinh tế đi kèm với môi trường và xã hội. Tại mỗi khu vực phát triển hệ thống phân phối của mình, Carrefour luôn quan tâm và hợp tác và khai thác nguồn hàng và lao động địa phương, cụ thể tỷ lệ các nhà cung cấp hàng hóa từ các nhà sản xuất địa phương cho Carrefour luôn đạt mức cao nhất (78%) so với các tập đoàn bán lẻ khác. Bên cạnh đó, Carrefour luôn có những chính sách rõ ràng và cụ thể trong việc hợp tác cùng phát triển, cùng hướng tới môi trường và cộng đồng địa phương. Do vậy, trong quá trình phát triển của mình Carrefour đã dành được nhiều sự ủng hộ và gặt hái được nhiều thành quả.

3) Saigon Co-op

Giai đoạn 1998 -2003 ghi dấu ấn một chặng đường phát triển mới của Saigon Co.op. Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động bán lẻ theo đúng chức năng, lãnh đạo Saigon Co.op dành thời gian nghiên cứu học tập kinh nghiệm của hệ thống ST KF(Thụy Điển), NTUC Fair Price(Singapore), Co.op(Nhật Bản) để tạo ra một hệ thống ST mang nét đặc trưng của phương thức HTX tại TpHCM và Việt Nam.

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

Năm 1998 Saigon Co.op đã tái cấu trúc về tổ chức và nhân sự, tập trung mọi nguồn lực của mình để đầu tư mạnh cho công tác bán lẻ (Các ST Co.opMart lần lượt ra đời đánh dấu một giai đoạn phát triển quan trọng : hình thành chuỗi ST mang thương hiệu Co.opMart).

Mười năm qua, hệ thống ST Co.opMart đã có những bước phát triển không ngừng. Năm đầu tiên, mỗi ngày có hơn 1.000 lượt KH đến mua sắm, hàng hóa chỉ hơn 5.000 mặt hàng, doanh thu hơn 80 triệu đồng; đến nay mỗi ngày có hơn 120.000 lượt KH đến mua sắm, hàng hóa lên hơn 30.000 mặt hàng, doanh thu lên hơn 12 tỷ đồng. Qui mô đầu tư ban đầu cho một Co.opMart là 10 tỷ đồng, nay lên hơn 75 tỷ đồng với nhiều trang thiết bị hiện đại. Doanh thu của hệ thống Co.opMart hiện chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của toàn Liên hiệp (năm 1996 mới chiếm 3%, nay lên hơn 93%).

Chiến lược kinh doanh:

Hiện nay, hệ thống Co.opMart là chuỗi ST bán lẻ lớn nhất cả nước bao gồm 35 ST tại TP.HCM và các tỉnh miền Nam và Nam Trung Bộ. Các ST Co.opMart có đặc điểm chung là thân thiện, gần gũi với KH, mang đến cho KH sự tiện lợi và nhiều dịch vụ tăng thêm.

ST Co.opMart luôn quan tâm xây dựng cho mình một phong cách kinh doanh mang đậm nét đặc trưng của một hệ thống ST HTX với phương châm “*Hàng hóa chất*

lượng, giá cả phải chăng, phục vụ ân cần". Các chương trình khuyến mãi đem lại nhiều quyền lợi trực tiếp cho NTD, công tác chăm sóc KH luôn được Co.opMart quan tâm đầu tư và không ngừng cải tiến. *Chương trình KH thân thiết và KH thành viên* đã thu hút gần 500.000 KH trung thành, thường xuyên gắn bó mua sắm tại các ST Co.opMart trên cả nước. Ngoài ra, Co.opMart còn thường xuyên tổ chức các chuyến bán hàng lưu động phục vụ công nhân các nhà máy xí nghiệp và đồng bào vùng sâu vùng xa, được NTD ngày càng tin yêu.

Để phục vụ hữu hiệu cho hoạt động của hệ thống Co.opMart và yêu cầu quản lý của đơn vị, Liên hiệp đã quan tâm đến nhiều lĩnh vực hoạt động hỗ trợ khác như:

+ Hoạt động mua tập trung không ngừng được cải tiến, nâng cao về nghiệp vụ, đảm bảo tốt hơn việc chọn lọc, xét duyệt chủng loại hàng hóa, tổ chức thu mua tận gốc và tiếp nhận hàng hóa từ các tỉnh một cách linh hoạt để cung ứng hàng hóa kịp thời đầy đủ cho mạng lưới ST Co.opMart và các HTX Thành viên. Bên cạnh, Liên hiệp còn có một tổng kho, một kho mát, một kho lạnh, ứng dụng công nghệ thông tin, chủ động tập trung nhập trữ hàng và phân phối đến 24 ST Co.opMart và các HTX thành viên.

+ Hoạt động phân phối hàng hóa độc quyền tại Việt Nam cho nhiều công ty lớn trong và ngoài nước với mạng lưới phân phối rộng khắp gồm 147 nhà phân phối cấp II và hơn 100.000 điểm bán lẻ tại 63 tỉnh thành trong cả nước.

Liên hiệp còn hỗ trợ 21 HTX thương mại thành viên và các HTX thương mại cơ sở trên nhiều lãnh vực như: cung ứng hàng hóa theo giá vốn, cho vay vốn kinh doanh, huấn luyện bồi dưỡng nghiệp vụ. Để góp phần đổi mới hoạt động và nâng cao hiệu quả hoạt động của phong trào HTX thương mại của TP.HCM, Liên hiệp đã đầu tư gần 1 tỷ đồng hỗ trợ các HTX thành viên và HTX cơ sở triển khai dự án xây dựng, nâng cấp và đưa vào hoạt động 50 CH Co.op theo mô hình CH tiện dụng trong các khu dân cư. Hàng năm, Liên hiệp đều tổ chức tốt Đại hội thành viên, chia lãi cho các HTX thành viên đạt trên 30% so với vốn góp, thực hiện thưởng trên doanh số mua hàng của Liên Hiệp và các hoạt động thi đua khen thưởng khác.

Như vậy, những thành quả đáng khích lệ nêu trên của Sài Gòn co.op là sự cộng hưởng của nhiều yếu tố, trong đó có những bài học kinh nghiệm cơ bản sau. Những

bài học này xuất phát từ chính thực tiễn của Liên hiệp, phải gìn giữ và phát huy cho sự phát triển trong tương lai và cũng chính là những kinh nghiệm quý báu, gần gũi với các tổ chức HTX khác mà Liên hiệp muốn chia sẻ.

1.5. Vai trò của phát triển hệ thống CBL ở VN

➤ Lợi ích đối với sản xuất và tiêu dùng

Khi hệ thống bán lẻ HH trở nên văn minh hiện đại thì không chỉ NTD mà các nhà sản xuất/nhập khẩu cũng được hưởng nhiều lợi ích hơn. Các loại hình CH bán lẻ theo chuỗi với mạng lưới CH ở khắp nơi đã mở ra một kinh phân phối rộng khắp cho các nhà sản xuất/ nhập khẩu. Đồng thời với yêu cầu cao về chất lượng, lớn về số lượng và đa dạng về mẫu mã, quy cách HH khi đưa vào kinh doanh các CBL sẽ kích thích các nhà sản xuất thường xuyên đầu tư cải tiến chất lượng, kiểu dáng, mẫu mã... để nâng cao tính cạnh tranh. Hơn nữa, đa phần với cơ sở hạ tầng khang trang, hiện đại, trang thiết bị nội ngoại thất, tiện nghi phục vụ tiên tiến, phong cách và thái độ phục vụ văn minh, lịch sự, các mô hình bán lẻ hiện đại không chỉ là nơi để các nhà sản xuất/ nhập khẩu có thể tập trung phân phối HH mà còn giúp xây dựng, quảng bá hình ảnh thương hiệu rất hiệu quả cho các DN. Nhờ tổ chức tập trung nên việc triển khai các hoạt động marketing (quảng cáo, khuyến mãi...) nhà sản xuất/nhập khẩu qua các loại hình bán lẻ hiện đại rất thuận lợi và mang lại hiệu quả cao, vừa dễ theo dõi, kiểm soát, phân tích, đánh giá, vừa dễ tạo được ấn tượng đối với KH, ngoài ra đó cũng là nơi diễn tập, thẩm định chất lượng, uy tín của hàng Việt Nam trước khi thâm nhập vào thị trường nước ngoài. Như vậy việc phát triển các loại hình bán lẻ hiện đại ở VN sẽ góp phần thúc đẩy các nhà sản xuất tích cực đầu tư đổi mới chất lượng hoạt động, kích thích tinh thần sáng tạo, năng động trong các hoạt động marketing, nâng cao năng lực cạnh tranh cho các DN Việt Nam trong hội nhập. Ngoài ra, với lợi ích của việc tổ chức mua hàng cũng như thực hiện các dịch vụ logistics tập trung khác và vận doanh theo chuỗi nên các loại hình bán lẻ hiện đại không những có thể cắt giảm chi phí kinh doanh của mình mà còn mang đến nhiều lợi ích cho NTD và giúp nhà sản xuất/nhập khẩu đưa được HH đến với NTD một cách dễ dàng, tiện lợi với chi phí thấp và giá bán hạ. Vì vậy, phát triển các loại hình bán lẻ hiện đại mang lại hiệu quả kép là

tiết kiệm chi phí cho xã hội và kích thích tiêu dùng, ngoài ra còn tạo điều kiện duy trì, thúc đẩy quá trình đô thị hoá theo hướng văn minh, hiện đại...

➤ *Lợi ích với việc thực hiện đường lối CNH, HĐH đất nước*

Tồn tại khá phổ biến hiện nay là các loại hình CH quy mô nhỏ hoạt động đơn lẻ tại các mặt đường, ngõ, hẻm trong khu dân cư hiện nay, bên cạnh việc mang lại thuận tiện cho NTD và tạo thành mạng lưới bán hàng rộng khắp cho nhà sản xuất/nhập khẩu...nhưng cũng tồn tại không ít bất cập như cơ sở vật chất, trang thiết bị phần lớn còn sơ sài, phát triển tự phát, lộn xộn...làm cho bộ mặt đô thị cũng như thôn quê trở nên kém văn minh, danh mục HH nghèo nàn, việc chấp hành các uy định về tiêu chuẩn chất lượng HH, vệ sinh an toàn thực phẩm không được đảm bảo; nhà nước khó quản lý, nhất là trong việc thu thuế và thực hiện các hoạt động kiểm tra giám sát khác đối với việc buôn bán hàng lậu, hàng giả, hàng cấm kinh doanh và kinh doanh có điều kiện... Vì vậy, phát triển loại hình CH theo chuỗi, đặc biệt là chuỗi CH nhượng quyền giúp đẩy nhanh quá trình nâng cấp, tổ chức lại các CH quy mô nhỏ hoạt động đơn lẻ với không ít hạn chế và vấn đề tiềm ẩn vào hoạt động kinh doanh theo hướng văn minh, hiện đại, một mặt sẽ làm giảm chi phí xã hội, nâng cao giá trị gia tăng trong bán lẻ, tạo điều kiện bình ổn thị trường – giá cả nhưng vẫn kích thích cạnh tranh để phát triển thị trường trong nước, mặt khác làm cho hệ thống bán lẻ ngày càng thoả mãn tốt hơn nhu cầu của NTD. Về lý thuyết cũng như thực tế ở một số nước và vùng lãnh thổ như Nhật Bản, Đài Loan, Thái Lan, Trung Quốc...cho thấy việc phát triển loại hình CH tiện lợi vận doanh theo chuỗi là một giải pháp rất hiệu quả để thay thế dần các CH quy mô nhỏ hoạt động đơn lẻ cũng như các chợ cóc, chợ tạm...

CHƯƠNG 2 : ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH HỆ THỐNG CHUỖI BÁN LẺ HAPROMART CỦA TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI (HAPRO)

2.1. Tổng quan về Tổng công ty thương mại Hà Nội (Hapro).

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Hapro

Tổng công ty thương mại Hà Nội có tiền thân là Công ty sản xuất – dịch vụ và XNK Nam Hà Nội. Ngày 11/8/2004, Hapro được thành lập theo quyết định số 129/2004/QĐ-TTg ngày 14/7/2004 của thủ tướng chính phủ và quyết định số 125/2004/QĐ-UB ngày 11/8/2004 của UBND TP Hà Nội về việc thành lập Hapro thí điểm hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Tổng công ty thương mại Hà Nội bao gồm công ty mẹ là Hapro và 23 công ty con là các công ty TNHH một thành viên, các công ty cổ phần và các công ty liên doanh – liên kết. Hiện nay con số công ty thành viên của Hapro đã lên đến 34 công ty với trên 7000 cán bộ công nhân viên

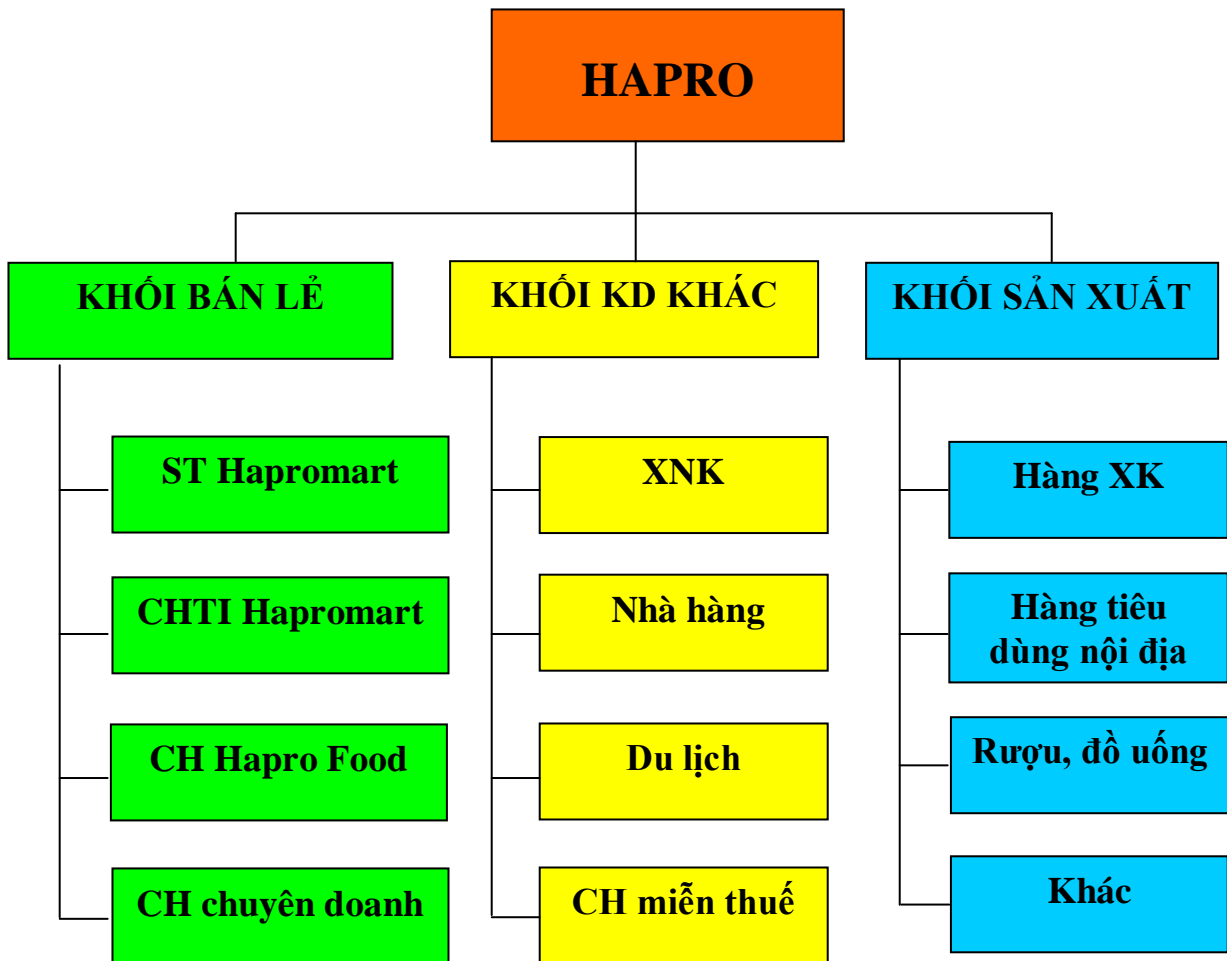
Các lĩnh vực hoạt động chủ yếu:

- Phát triển thương mại nội địa: với hệ thống chuỗi TTTM, ST, CHTI mang thương hiệu Hapromart, hệ thống thực phẩm an toàn Hapro Food, hệ thống CH chuyên doanh các loại mang thương hiệu con, thương hiệu nhánh khác nhau của Hapro.

- Kinh doanh XNK: là một trong những đơn vị dẫn đầu cả nước về xuất khẩu một số mặt hàng thủ công mỹ nghệ, đồng thời cũng là một trong những đơn vị xuất khẩu lớn một số mặt hàng nông sản, thực phẩm, gốm sứ, thời trang... với tỷ lệ tăng trưởng xuất khẩu trên 20%/năm. Thị trường xuất khẩu của Hapro được mở rộng lên 60 nước và vùng lãnh thổ trên thế giới.

- Sản xuất: Tổ chức sản xuất hàng xuất khẩu và một số mặt hàng phục vụ hệ thống phân phối của Hapro bao gồm các cơ sở sản xuất hàng thủ công mỹ nghệ, xí nghiệp gốm Chu Đậu, Bát Tràng, Công ty SX- chế biến nông sản, thực phẩm, Công ty thời trang Hafasco, nhà máy rượu Hapro Vodka, nhà máy mỳ Hapro kuksu, công ty Thủy tinh....

- Dịch vụ: Kinh doanh hàng miễn thuế Duty Free chủ yếu phục vụ đối tượng là các ngoại giao đoàn và đại sứ quán, tổ chức nước ngoài tại Việt Nam, phát triển dịch vụ nhà hàng cao cấp Thủy Tạ, Bốn Mùa và dịch vụ du lịch Haprotravel...



Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh của Hapro

Qua quá trình hoạt động và phát triển, Hapro trở thành đơn vị mạnh trong ngành thương mại, dịch vụ của Việt Nam. Hapro đã được trao tặng nhiều danh hiệu, giải thưởng như: Giải thưởng “Đơn vị xuất nhập khẩu uy tín” do Bộ Thương mại trao tặng nhiều năm liền; “DN tiêu biểu Hà Nội vàng”, “Thương hiệu mạnh Việt Nam”; giải thưởng “Top Trade Service” các năm do Bộ Công thương trao tặng, và nhiều giải thưởng khác.

Định hướng phát triển: Hướng tới một tập đoàn kinh tế đa ngành, có tiềm lực mạnh về tài chính và nguồn nhân lực; trở thành một trong số những thương hiệu hàng đầu Việt Nam, có sức cạnh tranh cao với các tập đoàn kinh tế trong lĩnh vực thương

mai và dịch vụ; phạm vi kinh doanh rộng trong nước, khu vực và quốc tế, đạt hiệu quả kinh tế cao.

2.1.2. Sự ra đời của CBL HAPROMART.

Công ty ST Hà Nội (Hapromart) là một thành viên của Hapro, được thành lập trên cơ sở tiền thân là CH Bách hoá số 5 Nam Bộ. CH Bách hoá số 5 Nam Bộ được thành lập vào tháng 7/1956 theo Quyết định số 1229/ QĐ-UB của UBND TP Hà Nội và là một cơ sở kinh doanh trực thuộc sự quản lý của Sở Thương mại Hà Nội. Lúc mới thành lập, CH Bách hoá số 5 Nam Bộ hoạt động hoàn toàn theo phương thức kinh doanh của nền kinh tế chỉ huy. Tất cả các chỉ tiêu kinh doanh cũng như phương thức kế hoạch hoạt động đều chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Sở Thương mại Hà Nội, kết quả hoạt động bán hàng được hạch toán theo định mức báo số. Chính vì vậy mà mặc dù được đánh giá là một trong những đơn vị kinh doanh có hiệu quả của Thủ đô lúc bấy giờ nhưng CH vẫn chưa thực sự phát huy được hết sức mạnh và tiềm năng vốn có của mình.

Cùng với sự chuyển đổi cơ cấu kinh tế, từ nền kinh tế chỉ huy kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, ngày 2/3/1993 theo quyết định số 853/ QĐUB thành phố Hà Nội, CH Bách hóa số 5 Nam Bộ được tách ra thành Công ty Bách hoá số 5 Nam Bộ.

Theo chủ trương sắp xếp lại các DN của Nhà nước, của Chính phủ và của Thành phố, theo quyết định số 3670/QĐ – UBND ngày 1/6/2005 của UBND TP Hà Nội và quyết định số 224/ TCT – TCCB ngày 30/6/2006 của Hapro, Công ty Bách hoá số 5 Nam Bộ chính thức đổi tên thành Công ty ST Hà Nội trực thuộc Hapro với tên giao dịch là Hapromart.

Ngày 11/11/2006, Kế hoạch phát triển hệ thống bán lẻ Hapromart của Tổng công ty Thương mại Hà Nội đã chính thức được thực hiện bằng việc lễ công bố



nhận diện thương hiệu chuỗi ST, CHTI Hapromart và tổ chức khai trương 02 ST và 06 CHTI tại Thủ đô Hà Nội. Xuất phát từ chương trình quy hoạch lại hệ thống hạ tầng thương mại, Hapro triển khai xây dựng CBL của mình bằng cách sắp xếp hệ thống các điểm bán lẻ hiện có trong hệ thống như các CH bách hoá, các trung tâm bán lẻ chuyên

ngành nằm rải rác trên địa bàn thành phố. Đồng thời triển khai mới nhiều ST tại các khu dân cư đô thị mới. Hapromart đã đánh dấu một bước tiến mới, góp phần đổi mới và phát triển hệ thống thương mại Thủ đô văn minh, hiện đại. Sau hơn 3 năm hoạt động và phát triển, đến nay tổng số ST và CH thuộc chuỗi Hapromart đã lên tới 48 điểm kinh doanh.

Tổng Công ty Thương mại Hà Nội đã phân công cho Công ty ST Hà Nội quản lý và phát triển chuỗi ST và CHTI Hapromart. Năm 2009, với việc Việt Nam mở cửa thị trường bán lẻ theo cam kết WTO, cho phép các DN bán lẻ nước ngoài vào hoạt động tại thị trường Việt Nam tạo áp lực cạnh tranh cho các nhà bán lẻ nội địa, đồng thời do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế toàn cầu làm cho hoạt động xuất khẩu của Hapro suy giảm. Vì thế, Hapro đã chú trọng nhiều hơn vào lĩnh vực phát triển thị trường nội địa, thực hiện chiến lược liên kết nội bộ để phát triển và mở rộng hoạt động kinh doanh bằng việc sáp nhập Công ty Bách hoá Hà Nội – công ty con của Hapro, chuyên kinh doanh các mặt hàng tiêu dùng và rau quả, thực phẩm vào Công ty ST Hà Nội làm cho quy mô hoạt động của chuỗi Hapromart được mở rộng và vững mạnh.

2.2- Thực trạng mô hình tổ chức hoạt động hệ thống CBL Hapromart.

2.2.1- Cấu trúc sở hữu và hoạt động

Bảng 2.1. Hình thức đầu tư phát triển hệ thống chuỗi Hapromart

Năm	Số lượng CH,ST	Hình thức đầu tư		
		Tự đầu tư	Nhượng quyền TH	Hợp tác kinh doanh
2006	8	8		
2007	28	25	3	
2008	43	34	8	1
2009	48	35	12	1

Nguồn: Báo cáo thường niên Hapro 2006-2009

Xem xét mạng lưới Hapromart (bảng 2.1) ta nhận thấy, trong chuỗi Hapromart không chỉ có các CH và ST 100% vốn của công ty, mà còn có cả các CH nhượng quyền thương mại, CH liên doanh liên kết. Điều này cho thấy, CBL Hapromart gồm

cả 3 cấu trúc sở hữu khác nhau: đó là sở hữu thuần nhất (100% vốn của công ty), nhượng quyền thương mại và hợp tác liên doanh.

- Đối với hình thức sở hữu thuần nhất, có thể thấy Hapromart triển khai khá nhanh và hiệu quả. Là thành viên của Hapro – mô hình kinh doanh thí điểm của Nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con – nên công ty sở hữu rất nhiều địa điểm bán hàng ở vị trí đẹp tại thủ đô Hà Nội. Trên thực tế, Hapro đã tận dụng ưu thế vượt trội của mình về địa điểm kinh doanh để phát triển CBL Hapromart. Những địa điểm Hapromart hiện nay phần lớn đều được xây dựng ngay trên chính các CH bách hoá tổng hợp của Hà Nội – đã từng phát triển rất mạnh trên thị trường những năm 80, 90, điều này giúp cho Hapromart phát triển số lượng CBL của mình rất nhanh mà không tốn kém quá nhiều chi phí. Việc sở hữu nhiều vị trí đẹp ở các tuyến phố trung tâm thủ đô là một điều kiện hết sức thuận lợi để phát triển chuỗi CHTI và ST của Hapromart.

- Đối với hình thức nhượng quyền thương mại: hiện vẫn là một hướng kinh doanh khá mới đối với Hapromart. Nhượng quyền thương mại (franchise) là hình thức hợp tác trong đó, bên nhượng quyền trao cho bên nhận quyền sử dụng mô hình, kỹ thuật kinh doanh, sản phẩm dịch vụ dưới thương hiệu của mình và nhận lại một khoản phí hay % doanh thu trong thời gian nhất định. Đổi lại bên nhận quyền, nhất là những người mới bắt đầu bước vào kinh doanh thì franchising là cách lựa chọn đảm bảo giảm thiểu rủi ro vì không phải trải qua giai đoạn xây dựng và phát triển ban đầu.

Thực chất, tại các DN nước ngoài, muốn thực hiện nhượng quyền kinh doanh thành công thì đó phải là một chuỗi CH, ST đã hoàn chỉnh, tức là đầy đủ các nội dung và chuẩn mực mang tính đặc trưng riêng của mình, cùng với một bộ máy phục vụ chuỗi và quản lý hệ thống hiệu quả. Theo đánh giá của Công ty ST Hapro thì tất cả những CH nhượng quyền cho thấy hoạt động có hiệu quả hơn cả chuỗi CH Hapro tự đầu tư. Xem xét thực tế, với 14 CH nhượng quyền hiện nay (bảng 2.1), Hapromart đã bước đầu cho thấy hoạt động kinh doanh có hiệu quả và một thương hiệu được ghi nhận trong tâm trí NTD. Với những ưu điểm của phương thức kinh doanh này như phát triển thương hiệu mà không mất vốn đầu tư, bán được số lượng lớn hàng cho CH nhượng quyền và không phải chịu trách nhiệm về hàng tồn... Đó thực sự là một hướng

phát triển rất có tiềm năng và nằm trong chiến lược mở rộng thị trường và quảng bá thương hiệu của Hapro trong dài hạn.

- Đối với hình thức liên doanh liên kết: Năm 2008, Hapro đã hợp tác thành lập Công ty CP phát triển ST Hapro Thanh Hoa, đầu tư xây dựng ST Hapromart Thanh Hoa tại TP Thanh Hoá, Hapro nắm giữ 30% vốn góp thành lập công ty. Tuy nhiên đây là hình thức liên doanh góp vốn đầu tiên, do thiếu kinh nghiệm trong quản lý và không thống nhất trong quan điểm chỉ đạo chung, vì thế công ty hoạt động kém hiệu quả, Ban điều hành đang phải cơ cấu lại bộ máy tổ chức và hoạt động của Công ty. Kế hoạch trong thời gian tới, Hapro sẽ tiếp tục nghiên cứu khả năng hợp tác với một số đối tác nước ngoài hoặc người Việt Kiều muốn tìm cơ hội kinh doanh với Hapro để phát triển thêm các hình thức kinh doanh bán lẻ khác.

2.2.2- Các nội dung của mô hình chuỗi Hapromart

2.2.2.1. Xác định quan điểm kinh doanh.

Xu hướng phát triển thị trường bán lẻ Việt Nam trong những năm tới đây đã đặt ra rất nhiều yêu cầu phát triển đối với các nhà bán lẻ, nhất là để gia tăng lợi thế cạnh tranh tại thị trường nội địa và xây dựng thương hiệu mạnh trong tâm trí NTD. Ngay từ năm 2006, Tổng công ty thương mại Hà Nội đã có tầm nhìn chiến lược khi lựa chọn một con đường riêng cho mình trong cuộc cạnh tranh khốc liệt sắp tới. Đó chính là việc phát triển hệ thống CBL Hapromart – một hệ thống chuỗi các TTTM, ST, CHTI, CH chuyên doanh theo công nghệ hiện đại, văn minh. Tiêu chí mà Hapromart đề ra và đang nỗ lực hướng tới, đó là ***“Tiện ích cho mọi nhà”***. Trong tiêu chí này, Hapromart xác định rõ đối tượng phục vụ của mình là tầng lớp nhân dân lao động, cán bộ công nhân viên và đa số NTD có thu nhập ở mức trung bình, trung bình khá được Hapromart lựa chọn làm KH mục tiêu. Lượng khách đông đảo là phụ nữ - người chi tiêu trong gia đình và độ tuổi mua sắm chủ yếu là từ 25 – 45, ngoài ra còn có một số KH đã về hưu và những học sinh, sinh viên với khả năng mua sắm hạn chế. Hapro coi đây là một bước đi chiến lược nhằm phát triển hệ thống thương mại nội địa, củng cố vị thế và giữ vững thị trường trước làn sóng các nhà phân phối nước ngoài vào Việt Nam.

Theo quan điểm và chiến lược kinh doanh, hệ thống CBL của Hapromart bao gồm các TTTM, ST và các CHTI. Hiện tại, hệ thống CBL Hapromart là các ST và CHTI:

- ST là trung tâm bán lẻ các mặt hàng đa dạng phục vụ cuộc sống hàng ngày của nhân dân như thực phẩm chế biến sẵn, thực phẩm đông lạnh, đồ uống, hàng may mặc, chất tẩy rửa, mỹ phẩm, kim khí điện máy. Các ST Hapromart nhìn chung đều có quy mô diện tích hơn 1 ngàn mét vuông dành cho trưng bày và bán khoảng 20-25 ngàn sản phẩm, hàng hóa khác nhau, trong đó chủ yếu là hàng tiêu dùng, điện tử, hóa mỹ phẩm, dệt may, đồ chơi trẻ em, các loại thực phẩm ... Ngoài các ST kinh doanh tổng hợp, Tổng công ty Thương mại Hà Nội tiến tới thành lập các ST chuyên doanh như ST ô tô, ST điện máy, ST thời trang, ST vật liệu xây dựng và trang trí nội thất...

- Các CHTI có diện tích nhỏ hơn, được phân bố rộng rãi trên địa bàn thành phố Hà Nội và hầu hết các mặt hàng được bày bán chủ yếu cũng là đồ gia dụng, thực phẩm, hàng tiêu dùng, đồ chơi trẻ em... Hapromart xây dựng 5 loại hình: CH lương thực, thực phẩm, rau sạch, hàng tạp phẩm; CH thời trang; CH kim khí điện máy; CH vật liệu xây dựng; CH ăn uống dịch vụ. Quy mô mặt sàn của các CH từ 50m² trở lên, được bố trí bám theo các tuyến phố, các cụm dân cư, các khu dân cư cao tầng và tất cả các khu đô thị mới ở Hà Nội.

Các ST và CHTI này đều có chung mẫu thiết kế, kiểu cách trang trí và logo để dễ dàng quảng bá hình ảnh của công ty cũng như tạo dấu ấn với KH. Đây là tiền đề và nền tảng quan trọng định hướng cho mọi hoạt động của CBL Hapromart.

Trong tương lai gần, Hapro đang có kế hoạch mở rộng mô hình kinh doanh chuỗi bằng các mô hình thương mại hiện đại khác như TTTM, trung tâm mua sắm, ST đồng giá và ST hàng nhập khẩu... tại khu vực nội thành Hà Nội và các CHTI tại các cây xăng, bến tàu ga dọc các tuyến đường bộ và đường sắt ở khu vực Miền bắc.

2.2.2.2. Lựa chọn xây dựng hình ảnh và thương hiệu của CBL.

Trong quá trình kinh doanh, Hapromart đã quan tâm đầu tư xây dựng cho mình hình ảnh “*Hapromart - Tiện ích cho mọi nhà*”, với phương châm kinh doanh nhất quán, khẳng định các tiêu chí của Hapromart – “*Chất lượng đảm bảo – Giá cả hợp lý - Phục vụ tận tình - Tiện ích tối đa*”.

Hapromart đã được NTD đón nhận với hình ảnh logo đồng bộ và màu xanh đặc trưng. Thương hiệu CBL Hapromart được Tổng công ty Thương Mại Hà Nội quan tâm đầu tư, xây dựng và quảng bá tương đối tốt nên đã trở thành một thương hiệu mạnh trong lĩnh vực bán lẻ trên thị trường. Điều này đòi hỏi Hapromart phải tiếp tục xây dựng mô hình CBL hoàn thiện hơn, có chất lượng cao hơn để có một cơ sở vững chắc, không ngừng gia tăng các giá trị cho thương hiệu.

2.2.2.3. Hoạch định chiến lược marketing hỗn hợp của CBL.

Đối với chiến lược marketing hỗn hợp, CBL Hapromart chủ yếu tập trung công sức và nguồn lực vào việc xây dựng và tổ chức công tác mua tập trung để có được số lượng mua lớn và một giá mua mang tính cạnh tranh cao.

❖ *Chiến lược vị trí*

- Đối với khu vực nội thành: do việc tìm được các diện tích rộng làm ST tại khu vực trung tâm thành phố là rất khó khăn nên Hapro tập trung hoàn thiện, phát triển mạng lưới các CHTI quy mô nhỏ. Các CHTI Hapromart là hệ thống các CH bán lẻ các chủng loại hàng hóa đa dạng phục vụ nhu cầu mua sắm các nhu yếu phẩm tiêu dùng hàng ngày của nhân dân. Đáp ứng nhu cầu tiêu dùng hiện đại, Hapro xây dựng 5 loại hình CHTI Hapromart: CH thực phẩm - tiêu dùng; CH thời trang; CH kim khí điện máy; CH vật liệu xây dựng; CH ăn uống dịch vụ. Quy mô mặt sàn của các CH từ 50m² trở lên, được bố trí bám theo các tuyến phố, các cụm dân cư, các khu dân cư cao tầng và tất cả các khu đô thị mới ở Hà Nội, như : Hapromart 111 Lê Duẩn – Hà Nội, Hapromart 51 Lê Đại Hành- HN; Hapromart 362 Phố Huế- HN, Hapromart B3A Nam Trung Yên, Hapromart C15 TT Thanh Xuân Bắc- HN....

- Tại các khu vực xa trung tâm: Hapro cho hình thành các ST lớn tại những điểm nút giao thương, nhưng tránh các khu vực có sự hiện diện của các nhà phân phối nước ngoài – tránh đối đầu trực tiếp. ST Hapromart là trung tâm bán lẻ các mặt hàng đa dạng phục vụ cuộc sống hàng ngày của nhân dân như thực phẩm chế biến sẵn, thực phẩm đông lạnh, đồ uống, hàng may mặc, chất tẩy rửa, mỹ phẩm, kim khí điện máy... với quy mô mặt sàn tương đối lớn từ 500m² trở lên, phạm vi bán kính phục vụ tương đối rộng. Ví dụ như: ST C12 Thanh Xuân Bắc – Hà Nội, ST Số 5 Lê Duẩn – Ba Đình – Hà Nội, ST D2 Giảng Võ – Ba Đình – Hà Nội, ST 2 Ngô Xuân Quảng – Gia Lâm –

Hà Nội...Ngoài các ST kinh doanh tổng hợp, Hapro đang từng bước chuẩn bị để thành lập các ST chuyên doanh như ST ô tô, ST điện máy, ST thời trang, ST vật liệu xây dựng và trang trí nội thất...

- Tại các tỉnh lân cận: Hapro hình thành các đại ST ở những vị trí “đắc địa” nhất tại Thái Nguyên, Bắc Kạn, Thái Bình, Ninh Bình, Thanh Hóa, Hải Dương và trong tương lai sẽ tiếp tục mở rộng thị trường ở các tỉnh miền Bắc. Một số ST lớn đã được mở như: Hapromart số 66 Hoàng Văn Thụ, Thái Nguyên; Hapromart Km 3 + 500 Đường Hùng Vương, Thái Bình; Hapromart Số 1 Đường Lương Văn Thăng, Phường Đông Thành, Ninh Bình; Hapromart Thị trấn Sao đỏ, Chí Linh, Hải Dương; Hapromart Số 25 Đại lộ Lê Lợi, Phường Lam Sơn, Thanh Hoá; Hapromart Tổ 75 Đường Trần Phú Thượng, Cẩm Tây, Thị xã Cẩm Phả, Quảng Ninh...

❖ *Chiến lược hàng hóa*

Hapromart có nguồn hàng hóa phong phú, đa dạng: Hàng hóa trong các ST, CHTI với nhiều chủng loại, hiện nay có trên 25.000 mặt hàng được chia thành 5 ngành hàng: ngành hàng thực phẩm, ngành hàng gia dụng, ngành hàng thời trang và quà tặng, ngành hàng mỹ phẩm, ngành hàng cho trẻ em. Trong các ngành hàng lại được phân chia ra thành các nhóm hàng: *Ngành hàng thực phẩm* gồm: nhóm hàng thực phẩm có nguồn gốc từ thực vật (mì, bún, dầu ăn, hoa quả sấy khô,...), nhóm hàng thực phẩm có nguồn gốc từ động vật (thực phẩm đông lạnh, xúc xích, thịt nguội,...), nhóm bánh kẹo đường sữa, nhóm thuốc lá và đồ uống; *Ngành hàng gia dụng* gồm: nhóm hàng gia dụng và đồ dùng bếp (dụng cụ nhà bếp, nồi, xoong, chảo,...), nhóm hàng cơ kim khí và điện máy (đồ điện nhà bếp), nhóm hàng văn phòng phẩm và tạp phẩm (mũ bảo hiểm, khăn mặt, giấy,...); *Ngành hàng thời trang* và quà tặng gồm: nhóm hàng thời trang (quần áo), nhóm hàng quà tặng và trang trí; *Ngành hoá mỹ phẩm* gồm nhóm HH mỹ phẩm (dầu gội, sữa tắm, bột giặt,...); *Ngành hàng cho trẻ em* gồm nhóm hàng đồ dùng cho trẻ em (bim, thú nhồi bông, đồ chơi,...).

Về nguồn hàng đảm bảo cho hệ thống bán lẻ có hiệu quả được khai thác từ các hướng như: Nhập khẩu các sản phẩm tiêu dùng thiết yếu, sản phẩm công nghệ cao chất lượng tốt và hợp thị hiếu NTD; Đầu tư sản xuất và chế biến một số mặt hàng mang tính đặc thù của Tổng công ty thương mại Hà Nội; phát triển vệ tinh tại các địa

phương, tăng cường liên kết sản xuất tạo nguồn hàng; Ký kết hợp đồng thu mua, cung ứng từ địa phương, nhà sản xuất, nhà phân phối; Hỗ trợ đầu tư xây dựng vùng nguyên liệu và nguồn cung cấp hàng ổn định, ...

Hapromart đặc biệt chú trọng tới chất lượng hàng hóa bằng cách bắt tay với các nhà cung cấp uy tín có thương hiệu trong và ngoài nước. Các sản phẩm này mang tính đặc thù cao của hệ thống Hapromart và là một ưu thế tạo khả năng cạnh tranh của hệ thống. Hiện nay cơ cấu mặt hàng của Hapromart là: hàng Việt Nam: 80%, hàng nhập khẩu: 20%, trong đó 70% hàng nhập khẩu được nhập từ một số nước Đông Nam Á như: Thái Lan, Malaysia, Singapore, Indonesia vì thuế suất thấp và độ phù hợp cao. Trong đó hàng từ Thái Lan, Malaysia, Indonesia chiếm thị phần lớn và chủ yếu tập trung vào hàng thực phẩm như: mỹ phẩm, bánh kẹo, đồ uống, đồ hộp... Và ngoài ra Công ty còn rất chú trọng đến việc giới thiệu các sản phẩm mang tính địa phương như: bưởi Năm roi, bưởi Đoan Hùng, nhãn Hưng Yên, chè Thái Nguyên,... Điều này rất tốt vì không những giúp cho NTD có thể thưởng thức sản phẩm của các vùng trong cả nước mà còn rất tốt trong việc quảng bá những đặc sản truyền thống của quê hương Việt Nam tới khách du lịch quốc tế vì lượng khách nước ngoài đến ST khá nhiều nên nếu có thể thì Công ty nên chú trọng đến việc bày bán mặt hàng này trong chuỗi thì rất tốt. HH được trưng bày theo đúng qui trình, qui định và thẩm mỹ cao.

❖ Chiến lược giá

Hapromart xây dựng giá trên cơ sở: lấy lợi thế qui mô hoạt động theo mô hình chuỗi nên có ưu thế về giá và Hapromart hưởng mức chiết khấu đại lý cấp 1 của các nhà cung cấp. Do vậy mà giá cả các mặt hàng trong chuỗi Hapromart có khả năng cạnh tranh với các ST khác cùng loại. Tuy nhiên tình hình hiện nay cũng đã có nhiều thay đổi, trước đây với mức sống còn khó khăn nên NTD thường lấy phương châm mua hàng với giá rẻ làm tiêu chí hàng đầu trong mua sắm. Và bây giờ khi cuộc sống đã có những thay đổi, ăn no mặc ấm đã dần được thay thế bằng ăn ngon mặc đẹp, giá rẻ không thực sự là một công cụ cạnh tranh hữu hiệu như trước nữa, NTD bây giờ vẫn quan tâm đến giá cả nhưng yếu tố đó không còn chiếm vị trí hàng đầu nữa mà thay vào đó là yếu tố chất lượng. Họ có thể mua “đắt” một chút nhưng chất lượng phải được bảo đảm vì nhu cầu bây giờ đã thay đổi. Nhận thức được điều đó nên Ban Giám

độc Công ty rất chú trọng trong việc tìm kiếm HH, làm sao để HH trong ST vừa phong phú, đa dạng về số lượng vừa đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn.

Mối quan tâm lên hàng đầu của các nhà kinh doanh đó là luôn phải đảm bảo hàng hóa đủ về số lượng, đúng về chất lượng, hợp lý và ổn định về giá cả. Đặc biệt trong những dịp lễ tết với nhu cầu về HH tăng cao đột biến Hapromart luôn xây dựng được các kế hoạch về HH từ trước để không xảy ra tình trạng thiếu hàng hóa, và luôn cố gắng để có thể đáp ứng được một cách đầy đủ HH cả về chất lượng và số lượng. Tuy nhiên, chiến lược hàng hóa cũng như chiến lược giá của CBL Hapromart chưa được hình thành một cách đầy đủ, tiến độ xây dựng chậm và đặc biệt, khâu triển khai còn thiếu đồng bộ, chất lượng thấp.

❖ *Chiến lược xúc tiến*

Trong chiến lược marketing hỗn hợp của Hapromart thì hoạt động xúc tiến của CBL được tổ chức theo mô hình tập trung từng phần tiến tới thống nhất các hoạt động quảng cáo, khuyến mại, truyền thông, hội chợ triển lãm và quan hệ công chúng.

Quảng cáo, truyền thông.

Quảng cáo luôn được coi là công cụ sử dụng khá phổ biến, đặc biệt trong thị trường hàng tiêu dùng. Để quảng bá hình ảnh của Công ty và chuỗi Hapromart, Công ty thường xuyên sử dụng các phương tiện như: báo chí, truyền hình, biển tấm lớn, tờ rơi, website, các chương trình tổ chức sự kiện để có thể giới thiệu một cách tốt nhất các hoạt động bán hàng của Công ty.

Các hoạt động quảng cáo đều được tiến hành dựa vào những mối quan tâm hiện tại của thị trường để đưa ra những thông điệp. Do chức năng chính của Hapromart là cung ứng các mặt hàng tiêu dùng thường xuyên trong đó sẽ thiên về nhóm hàng thực phẩm, đồ gia dụng nên thông điệp của Hapromart luôn đề cập tới những lợi ích, độ an toàn của sản phẩm, chất lượng hay tính tiện dụng. Ngoài ra, để nâng cao hiệu ứng công ty cũng sử dụng kết hợp thêm với các hình thức xúc tiến khác để hoạt động truyền thông hiệu quả hơn và giúp cho sự nhận biết của KH rõ ràng hơn.

Với mỗi một chương trình cụ thể, Công ty sẽ thiết kế chương trình quảng cáo, kết hợp với các chính sách khuyến mại phù hợp. Hiện nay, Công ty thường sử dụng các chương trình quảng cáo và truyền thông: Chương trình khai trương CH mới;

Chương trình đặc biệt dành cho sản phẩm cụ thể. Ví dụ như: tuần lễ Hàng Việt Nam chất lượng cao; Chương trình KH trung thành; Chương trình mừng ngày lễ, sinh nhật CH.

Khuyến mại.

Để thu hút KH vào lựa chọn và mua HH, Hapromart liên tiếp có những đợt khuyến mại đối với nhiều loại HH tại ST, các CHTI. Các hình thức khuyến mại cũng ngày càng phong phú, đa dạng.

Có những đợt khuyến mại lớn do các nhà cung cấp tiến hành nhằm khuyến khích KH mua sản phẩm của mình theo nhiều hình thức như: Mua 2 hoặc 3 sản phẩm của nhà sản xuất sẽ được tặng thêm một sản phẩm cùng loại, hoặc mua một sản phẩm 600g nhưng chỉ phải trả tiền cho 500g... Hình thức khuyến mại này được áp dụng phổ biến đối với mặt hàng công nghệ phẩm, hoá mỹ phẩm, chất tẩy rửa...

Ngoài ra, Hapromart cũng áp dụng các hình thức khuyến mại khác để nâng cao mức tiêu thụ HH trong ST, CH như tặng quà, quay xổ số, giảm giá... tổ chức phát hành phiếu mua hàng ưu đãi trị giá 20.000 – 50.000 – 100.000 trong những dịp lễ, Tết; tổ chức rút thăm, công bố danh sách những người trúng thưởng trên các báo lớn.

Bên cạnh đó Hapromart cũng tổ chức các đợt khuyến mại theo chủ đề nhân dịp đầu năm mới, nhân dịp ngày giải phóng Thủ Đô, nhân dịp ngày kỷ niệm giải phóng hoàn toàn Miền Nam, thống nhất đất nước, nhân dịp 8/3, 20/10 và đặc biệt là các dịp lễ, tết cổ truyền của dân tộc. Bên cạnh đó còn có dịch vụ cung cấp Giỏ quà Tết với hình thức đẹp, phong phú, đa dạng với giá tốt nhất dành cho Quý KH.

Hoạt động khuyến mại ngày càng trở nên sôi động hơn do nhà sản xuất luôn muốn đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm của mình còn các DN kinh doanh ST luôn muốn bán được nhiều HH, với doanh số và lợi nhuận cao.

Hội chợ triển lãm.

Một hình thức xúc tiến hiệu quả được Hapromart áp dụng là tham gia hội chợ Xuân tại Trung tâm Hội chợ Triển lãm Việt Nam (Giảng Võ – Hà Nội). Nằm trong khu vực gian hàng của Hapro tại vị trí chính giữa tòa nhà A1 – Trung tâm Hội chợ, CBL Hapromart đã thực sự thành công trong công tác phục vụ nhu cầu NTD, đặc biệt là nhu cầu mua sắm của người dân tăng cao trong những ngày giáp Tết.

Một nét độc đáo của khu gian hàng của Hapro, đó là người dân Hà Nội được mua sắm các mặt hàng của CBL Hapromart thuộc Tổng công ty Thương mại Hà Nội ngay tại Hội chợ. Với 8 gian hàng có tổng diện tích 72m², Công ty ST Hà Nội đã tổ chức mô hình Hapromart thu nhỏ - ST giữa Hội chợ, với các mặt hàng chủ yếu phục vụ Tết như: rượu, bánh kẹo, mứt Tết, thuốc lá, đồ uống, bưởi Năm Roi, đồ gia dụng như thủy tinh, gốm sứ, inox, đồ nhựa Thái Lan... hàng hóa an toàn về chất lượng, giá cả đảm bảo. Đặc biệt là các mặt hàng bánh kẹo nhập khẩu được NTD đón nhận rất tích cực bởi hàng hóa mới lạ có chất lượng cao và giá cả hợp lý. Trong dịp Hội chợ Xuân năm 2008, thống kê của công ty có đến trên 500 lượt khách tới mua sắm mỗi ngày (không kể KH tới tham quan) và tổng doanh số lên đến 830 triệu đồng.

Quan hệ công chúng

Trong kinh doanh hiện đại, tác động của quan hệ công chúng là vấn đề hết sức nhạy cảm, quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của DN.

Hoạt động kinh doanh của Hapromart chỉ có thể phát triển được với sự giúp đỡ của chính quyền các cơ quan chức năng, sự quan tâm của dư luận xã hội. Ngược lại, nếu không tranh thủ được sự quan tâm của chính quyền, dư luận xã hội mà trước hết là các phương tiện truyền thông như: phát thanh, truyền hình, báo chí, báo điện tử... Hapromart sẽ mất dần vị thế, uy tín trong hoạt động kinh doanh, sẽ mất KH, không có doanh thu, nếu kéo dài có thể đi đến phá sản. Do đó Hapromart rất chú trọng đến quan hệ công chúng, duy trì mối quan hệ lâu dài, mật thiết với KH. Hapromart đã phát động phong trào Công tác đền ơn đáp nghĩa, ủng hộ đồng bào bị thiên tai được tổ chức rộng rãi, giúp đỡ CBCNV có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, ủng hộ quỹ từ thiện 240,8 triệu đồng (Đợt ủng hộ quỹ từ thiện 2009).

Có thể khẳng định hoạt động xúc tiến hỗn hợp có tầm ảnh hưởng rất lớn đối với Hapromart trong kinh doanh. Do vậy các hoạt động này đều được Hapromart chú trọng đầu tư đúng mức và xây dựng thành những chiến lược cụ thể.

2.2.2.4. Tổ chức bộ máy hoạt động chuỗi

- Bộ phận trung tâm: Tại văn phòng Hapro, Hội đồng quản trị Hapro ban hành quy chế hoạt động, chiến lược phát triển cho hệ thống Hapromart, 01 giám đốc bộ phận phụ trách hệ thống CBL; phòng Marketing nghiên cứu xây dựng chiến lược

marketing cho toàn chuỗi, tham mưu và đề xuất kế hoạch tới lãnh đạo; phòng quảng cáo và PR làm công tác xúc tiến thương mại và truyền thông báo chí, tổ chức sự kiện; phòng quản trị thương hiệu.

- Bộ phận các DN thành viên: Công ty ST Hà Nội, Công ty TNHH NN 1 TV Thực Phẩm Hà Nội, Công ty TMĐT Lòng Biên, Công ty CP Sản xuất XNK Nông sản Hà Nội, Công ty CP thương mại Tràng thi, Công ty DV Thời trang

- Bộ phận hỗ trợ và hậu cần Logistics

+ Phòng Điều phối: Đánh giá tình hình dự trữ và lên kế hoạch dự trữ theo thời gian để cung cấp đầy đủ cho phòng Thu mua danh mục, số lượng của các HH cần cho các ST, CHTI cũng như hoạt động dự trữ đặc biệt là các mặt hàng chủ lực như các mặt hàng thuộc ngành hàng thực phẩm. Có kế hoạch điều chuyển HH cho các ST, CHTI đặc biệt là các ST ở các tỉnh để không xảy ra tình trạng thiếu HH.

+ Phòng Thu mua: Tập hợp danh sách các nhà cung cấp và cố vấn cho Ban Giám đốc Công ty để cùng xem xét sau đó lên danh sách gửi Ban Quản lý dự án phân loại, trình Tổng Công ty thống nhất cung ứng hàng cho toàn bộ chuỗi Hapromart; Tiến hành đàm phán với các nhà cung cấp để ký kết các hợp đồng cung ứng HH sao cho đúng tiến độ và giá cả hợp lý. Đồng thời phòng Thu mua cũng cần chú ý tới các đơn vị thành viên trong nội bộ Tổng Công ty.

+ Phòng Bán buôn: Kết hợp với phòng Thu mua, phòng Đối ngoại để tạo nguồn hàng bán, tăng doanh số. Với số liệu mà phòng Điều phối cung cấp về tình hình tiêu thụ các mặt hàng:

+Trung tâm phân phối HH tại Tựu Liệt, Thanh Trì, Hà Nội: trang bị hệ thống các kho hàng và xe đông lạnh để cung cấp hàng cho toàn hệ thống.

2.3- Đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của hệ thống chuỗi Hapromart

2.3.1. Kết quả kinh doanh hệ thống chuỗi Hapromart đến nay.

➤ Phát triển mạng lưới

Việc hình thành và phát triển CBL hiện đại Hapromart của Công ty ST hoàn toàn phù hợp với xu hướng phát triển chung của nền kinh tế về thương mại hiện đại. Qua số liệu bảng 2.2 có thể thấy rằng Công ty ST đã có bước đầu tư phát triển tốt. Nếu như năm 2006 mới chỉ có 02 ST và 06 CHTI thì đến hết 2009, Công ty đã phát

triển lên 23 ST và 25 CH tiện tích, tập trung chủ yếu tại Hà Nội và một số tỉnh phía Bắc.

Bảng 2.2. Kết quả phát triển chuỗi Hapromart giai đoạn 2006-2009

TT	Hạng mục	2006		2007		2008		2009	
		Số lượng (cái)	Diện tích (m ²)	Số lượng (cái)	Diện tích (m ²)	Số lượng (cái)	Diện tích (m ²)	Số lượng (cái)	Diện tích (m ²)
1	Đại ST	0	0	0	0	0	0	0	0
2	ST loại vừa	2	3.200	18	26.640	23	32.430	23	32.430
3	CHTI	6	480	15	1.103	20	1.374	25	1.765
	Cộng	8	3.680	33	27.743	43	33.804	48	34.195
	Tăng trưởng	0	0	312,5%	653,9%	30,3%	21,8%	11,6%	1,1%

Nguồn: Báo cáo thường niên Hapro 2006-2009

Về tốc độ phát triển, tập trung vào năm 2007, số lượng điểm kinh doanh của hệ thống Hapromart tăng 312,5% so với 2006; tổng diện tích kinh doanh tăng 653,9% so với 2006. Tuy nhiên tốc độ phát triển giảm dần trong năm 2008 và 2009 chủ yếu do ảnh hưởng của sự suy giảm kinh tế chung, dự tính trong năm 2010 sẽ là đà cho tăng trưởng và mở rộng chuỗi của Hapro.

Về quy mô, tính vào thời điểm cuối năm 2009, bình quân 1 ST loại vừa của Công ty ST là 1.410 m² và 1 CHTI là 70,6 m².

Về cơ cấu: Hiện tại các ST Hapromart của Công ty đang kinh doanh bình quân khoảng 10.000 mặt hàng các loại. CHTI khoảng 2.000 mặt hàng. HH trong các ST, CHTI chủ yếu là phục vụ cho nhu cầu hàng ngày của NTD, trong đó hàng thực phẩm chiếm khoảng 15%-20% diện tích trưng bày hàng hóa.

Tuy nhiên nếu so sánh với đối thủ FamilyMart của Nhật Bản thì Hapromart vẫn còn quá chậm trong việc mở rộng mạng lưới. Tại khu vực Châu Á, tính đến tháng 5/2009 đã có 4200 CH tại Hàn Quốc và 2300 CH tại Đài Loan, kế hoạch mở thêm 667 CH ở nước ngoài trong vòng 2 năm tới, tổng cộng có khoảng 15000 CH trong toàn hệ thống, doanh thu hàng năm 12 tỷ USD, lợi nhuận ròng hơn 300 triệu USD/năm [15]. Với chiến lược xâm nhập vào thị trường Việt Nam, Familymart đã ký hợp đồng li

xãng với tập đoàn Phú Thái và khai trương CH đầu tiên tại Quận I – TP. HCM, kế hoạch sẽ khai trương thêm 5 CH Familymart tại TP HCM theo phương thức vừa mở vừa thăm dò thị trường và điều chỉnh mô hình CH cho phù hợp nhất với thị trường Việt Nam, nếu thành công sẽ nhân rộng mô hình ra cả nước và sẽ được xây dựng linh hoạt phụ thuộc vào điều kiện của từng khu vực và nhu cầu khách hàng.

➤ *Doanh thu hệ thống chuỗi Hapromart*

Bảng 2.3. Tổng Doanh thu chuỗi Hapromart 2006 -2009

TT	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)
1	Đại ST	0	0	0	0	0	0	0	0
2	ST loại vừa	2	16.320	18	787.612	23	982.467	23	997.904
3	CHTI	6	2.621	15	34.205	20	43.631	25	52.322
	Cộng	8	18.941	33	821.817	43	1.026.098	48	1.050.226
	Tăng trưởng		0		338,8%		24,8%		2,3%

Ghi chú: Chuỗi ST, CHTI Hapromart hình thành từ tháng 11/2006 nên năm 2006 chỉ kinh doanh 02 tháng

Nguồn: Báo cáo thường niên Hapro 2006-2009

Qua bảng trên có thể thấy rằng tổng doanh thu chuỗi Hapromart có sự tăng trưởng cao. Nếu như năm 2006 chuỗi mới đạt doanh số gần 19 tỷ đồng thì đến hết năm 2006, tổng doanh thu toàn chuỗi đạt gần 1.000 tỷ đồng, tăng gần 338,8% so với năm 2006, doanh thu năm 2008 và 2009 tăng tương ứng là 24,8% và 2,3% so với năm 2007 và 2008.

Chỉ tiêu doanh thu/m² kinh doanh ST của chuỗi Hapromart đạt tương đối cao, bình quân năm 2008 đạt 30,35 triệu đồng/m²/năm, cao hơn nếu so sánh với bình quân của hệ thống Coop Mart năm 2008 là 29,5 triệu đồng/m²/năm.

Sở dĩ doanh số tính trên m² bình quân năm của hệ thống Hapromart cao hơn hệ thống Coop Mart là do các yếu tố sau:

- Hệ thống Hapromart có thể mạnh hơn hệ thống Coop Mart về các CHTI, Coop Mart chủ yếu tập trung khai thác các ST với quy mô lớn từ 3.000 m² đến 15.000 m².

- Các CHTI Hapromart nhìn chung đều có các vị trí thuận lợi, chủ yếu tập trung tại các quận, các đường phố trung tâm của Hà Nội, có thị trường hấp dẫn và do vậy có doanh thu/m² cao hơn.

- Hệ thống ST của Hapromart thường có quy mô vừa, bình quân khoảng 1.400 m²/ST với khoảng trên dưới 10.000 mặt hàng bày bán, trong khi đó diện tích bình quân của 1 ST Coop Mart là 5.800 m² với khoảng 20.000 mặt hàng bày bán. Do vậy trong ST Hapromart tuy có ít chủng loại hàng hóa hơn nhưng lại có điều kiện tập trung vào những hàng hóa có sức tiêu thị tốt hơn.

➤ *Hiệu quả kinh doanh chuỗi Hapromart*

Bảng 2.4. Kết quả kinh doanh chuỗi Hapromart 2006 – 2009

TT	Chỉ tiêu	đơn vị	2006	2007	2008	2009
1	Tổng doanh thu	Tr. đồng	18.941	821.817	1.026.098	1.050.226
2	Tổng chi phí	Tr. đồng	21.308	825.971	1.023.933	1.043.201
3	Lợi nhuận	Tr. đồng	-2.367	-4.154	2.165	7.025
4	Vốn đầu tư (lũy kế)	Tr. Đồng	23.440	197.146	218.352	279.018
5	Vốn lưu động bình quân	Tr. Đồng	2.746	58.678	68.543	75.149
6	Nộp ngân sách NN	Tr. Đồng	612	1.805	1.916	2.154
7	Lao động cho hệ thống	Người	177	891	1.132	1.258
8	Thu nhập bình quân	Tr.đồng	2,39	2,75	3,14	3,38

Nguồn: Báo cáo thường niên Hapro 2006-2009

Qua bảng 2.4, có thể thấy rằng năm 2006 và năm 2007 Công ty ST 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 02 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, đặc biệt phải mở rộng ra các thị trường mới tại các tỉnh Hưng Yên, Thái Bình và Ninh Bình, Thái Nguyên và

chi phí đầu tư ban đầu lớn nên trong thời gian đầu chưa đạt hiệu quả kinh doanh. Nguồn vốn đầu tư chủ yếu từ vay dài hạn ngân hàng dẫn đến chi phí lãi vay cao ảnh hưởng chung tới hiệu quả của hệ thống.

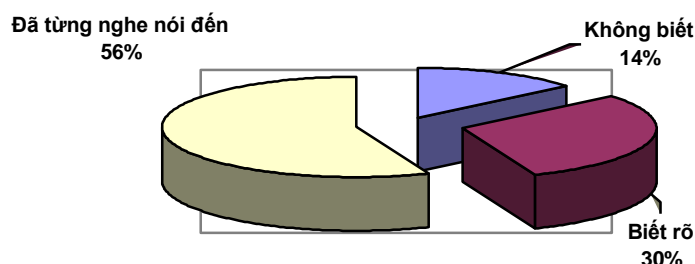
Năm 2008, mặc dù gặp nhiều khó khăn do biến động kinh tế vĩ mô, lãi suất và các chi phí đầu vào đặc biệt tăng cao. Tuy nhiên, do lợi thế về quy mô và thay đổi phương thức quản lý nên Công ty ST đã phấn đấu vượt qua các khó khăn, nâng cao doanh số, vượt qua điểm hòa vốn và có lợi nhuận. Mức lợi nhuận năm 2008 tuy ở mức rất khiêm tốn (0,21% tổng doanh thu) nhưng đã khẳng định được hướng đi đúng đắn và là cơ sở để Công ty phát triển trong những năm tới.

Năm 2009, sự giảm phát kinh tế, nhu cầu HH giảm dẫn đến doanh thu của của Hapromart không cao hơn nhiều năm 2008, tuy nhiên do thực hiện hiệu quả nghị quyết 901 ngày 31/12/2008 của ban lãnh đạo Hapro về “thực hành tiết kiệm, chống lãng phí” đã giúp hệ thống giảm một lượng chi phí đáng kể cho công ty, nên lợi nhuận năm 2009 tăng cao hơn.

2.3.2. Đánh giá hiệu quả hoạt động của hệ thống chuỗi Hapromart.

2.3.2.1. Sức mạnh thương hiệu.

Thực tế mới chỉ có mặt trên thị trường trong vòng hơn 3 năm trở lại đây, chính vì vậy việc đẩy mạnh thương hiệu, tạo được uy tín và lấy được lòng tin của KH là một thách thức khá lớn đối với Hapromart.

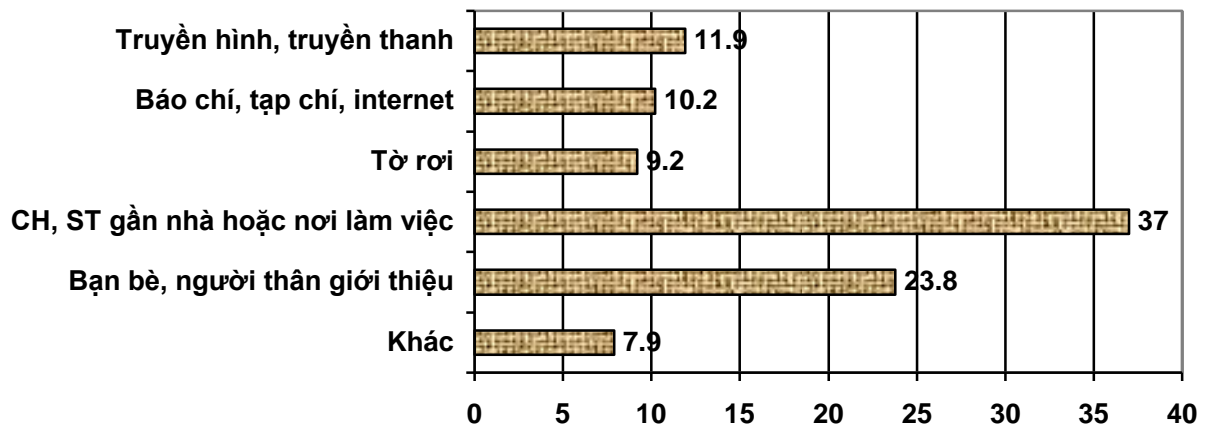


Biểu đồ 2.2 : Đánh giá mức độ nhận biết thương hiệu Hapromart

Nguồn: Khảo sát thực tế của tác giả đề tài [PL2]

Nghiên cứu trên cho thấy số lượng người không biết về Hapromart là 14%, số người đã từng nghe nói đến thương hiệu Hapromart chiếm tỷ trọng khá lớn (56%). Đa số những người này khi nói đến tên Hapromart đều khẳng định có biết Hapromart và

định hình được lĩnh vực kinh doanh của công ty này là ST. Tuy nhiên, số người biết rõ về Hapromart là một chuỗi các ST và CH bán lẻ cũng như có thể phân biệt được CBL Hapromart với Tổng công ty Thương mại Hapro là không nhiều (30%) (Biểu đồ 2.1)



Biểu đồ 2.3. Đánh giá của KH về kênh nhận biết thương hiệu Hapromart

Nguồn: Khảo sát thực tế của tác giả

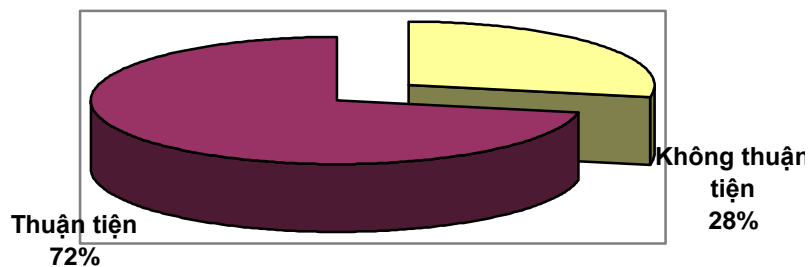
Dựa vào biểu đồ 2.2 ta nhận thấy đa phần khách hàng nhận biết về thương hiệu Hapromart qua các bảng hiệu, pano áp phích tại ST, tỷ lệ này chiếm đến 37% số khách hàng được phỏng vấn. Điều này cho thấy khách hàng biết đến Hapromart chủ yếu là những khách hàng cũ, hoặc ở gần ST, CH Hapromart và thường xuyên thấy biển hiệu của Hapromart. Bên cạnh đó tỷ lệ khách hàng biết đến chương trình qua bạn bè, người thân ...tỷ lệ này chiếm 23.8 % số khách hàng được hỏi. Điều này cho thấy việc tận dụng kênh này cho công việc quảng bá xem ra rất hiệu quả. Áp dụng chiến thuật “vét dầu loang”, phục vụ tốt những khách hàng hiện tại cũng có nghĩa là khả năng tiếp cận một lượng khách hàng mới nằm trong tầm tay. Còn lại các kênh thông tin khác như quảng cáo trên báo, tờ rơi, truyền hình là những kênh truyền thông quảng cáo rất có hiệu quả trong thời đại thông tin hiện nay, nhưng qua khảo sát cho thấy vẫn chưa đạt được hiệu quả trong việc tiếp cận cũng như truyền đạt thông tin đến khách hàng. Chưa thực sự phát huy tác dụng trong việc tìm được nhóm khách hàng mới cho Hapromart

Như vậy, có thể thấy trong thời gian qua, tên tuổi của Hapromart đã chiếm được một vị trí nhất định trên thị trường bán lẻ và chưa thực sự thành công trong việc quảng bá hình ảnh của mình.

2.3.2.2. Địa điểm kinh doanh

Một trong những lợi thế ban đầu trong việc phát triển hệ thống Hapromart của Công ty ST Hà Nội là địa điểm kinh doanh. Nhờ sở hữu một số địa điểm kinh doanh tại những vị trí đặc địa, Công ty đã phát huy khai thác có hiệu quả và làm cơ sở phát triển các địa điểm kinh doanh khác.

Từ 2006 đến nay, bên cạnh việc đầu tư khai thác những địa điểm của mình, Công ty luôn có chiến lược phát triển mạng lưới 1 cách trọng điểm, lựa chọn thuê những địa điểm chiến lược tại các khu trung tâm có mật độ dân số đông, thu nhập bình quân đầu người cao, có lợi thế thương mại, có diện tích và mặt bằng phù hợp với chiến lược phát triển.



Biểu đồ 2.4 : Đánh giá mức độ thuận tiện của địa điểm

Nguồn: Khảo sát thực tế của tác giả

Biểu đồ trên cho thấy, hầu hết khi được hỏi, NTD đều đánh giá cao vị trí thuận tiện Hapromart lựa chọn để đặt các ST và CHTI (72%) . Trong số đó, 35% cho rằng vị trí thuận tiện vì các CH, ST này được đặt gần nhà của họ, 64% đánh giá mức độ thuận lợi cho việc đi lại và sắp xếp thời gian đi mua sắm; 2% cho những lý do khác như địa điểm mặt tiền đẹp, gần trung tâm thành phố v.v... Trong số 28% đánh giá rằng vị trí không thuận lợi thì phần lớn cho rằng đó là vì không gần nhà (48%); số còn lại cho rằng vì không tiện đường đi lại (43%), không tiện bến xe buýt (3%) và các lý do khác như chỗ để xe không thuận lợi v.v...

2.3.2.3. Chất lượng dịch vụ KH

➤ Giá cả hàng hoá

Qua khảo sát của phòng Marketing – Hapro tháng 9/2008, với giá bán của 142 sản phẩm đại diện cho 10 nhóm hàng các loại tại 3 ST chọn so sánh là Intimex, Fivimart và Big C, thì giá cả HH bày bán ở Hapromart chưa cạnh tranh so với những ST khác. Nhìn chung giá cả HH tại Hapromart còn cao ở một số mặt hàng thiết yếu là những hàng nhạy cảm mà người mua dễ nhận ra: hoá mỹ phẩm, thực phẩm, tả giấy trẻ em, sữa các loại... và giá rẻ cạnh tranh là những nhóm hàng không thiết yếu (như gồm sứ, thủy tinh) Công ty nên có hướng điều chỉnh hợp lý về giá cả.

Bảng 2.5. So sánh tỷ lệ chênh lệch về giá cả của Hapromart với các ST khác

ST	INTIMEX (%)	BIG C (%)	FIVIMART (%)
Kết quả			
Đắt hơn	39,83	50,5	46,73
Rẻ hơn	43,22	28,71	38,32
Bằng giá	16,95	20,79	14,95

Nguồn: Kết quả khảo sát giá của phòng Marketing Hapro tháng 9/2008

➤ Chứng loại hàng hoá

Thực tế cho thấy hiện tại các mặt hàng của Hapromart vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của NTD. Ví dụ mặt hàng thực phẩm tươi sống như rau sạch, thịt tươi không cung cấp được nhiều loại cho nhu cầu KH, hàng rau sạch và thịt tươi có đặc trưng là hàng bán trong ngày vì vậy nếu không bán hết trong ngày sẽ bị tiêu huỷ, một số ST trong hệ thống gặp khó khăn trong việc cung cấp rau sạch như ST Hoàng Hoa Thám bị nhà cung cấp thường xuyên từ chối giao hàng vì không tiêu thụ được nhiều dẫn đến tình trạng nhà cung cấp chịu mất nhiều chi phí do hàng bị tiêu huỷ mỗi ngày. Chính vì vậy hàng không cung cấp được thường xuyên sẽ không tạo cho KH thói quen đến mua hàng.

Ngoài ra rất nhiều KH đóng góp ý kiến là nên bán thêm hàng thực phẩm chế biến, thiết nghĩ đây cũng là một hướng tích cực để kích thích nhu cầu mua hàng của khách đặc biệt là nhóm hàng tươi sống, vì hàng thực phẩm chế biến tại ST hiện nay

được tiêu thụ rất mạnh vì đảm bảo được yêu cầu về vệ sinh an toàn thực phẩm và đáp ứng được nhu cầu của nhiều bộ phận dân cư trong đời sống hiện đại.

Hiện tại các mặt hàng có nguồn gốc ngoại nhập tại hệ thống Hapromart chưa nhiều, ví dụ như hàng đồ hộp ngoại nhập được tiêu thụ rất tốt tại các ST khác như Big C, Fivimart như cá đóng hộp từ Thái Lan, Indonesia rất được ưa chuộng, hoặc như mặt hàng thịt bò xay nhập ngoại của các nhà cung cấp phía Nam cũng được tiêu thụ rất tốt nhưng lại không có mặt tại các ST và CH trong hệ thống Hapromart.

Nhóm HH mỹ phẩm là một trong các nhóm hàng chủ đạo của các ST hiện nay. Nhưng hiện tại hệ thống Hapromart chưa có hoặc nếu có thì chỉ ở một số địa điểm trong hệ thống, nhiều mặt hàng đang được ưu chuộng hiện nay như dầu gội đầu nam X-Men, Dial Men của công ty International Customer Products hay bộ sản phẩm trị mụn Acnes của công ty Rohto Việt Nam.

Tuy nhiên, Hapromart cần chú ý chọn lựa mặt hàng bày bán tránh tình trạng hàng bán không được lại chiếm nhiều diện tích kệ hàng, tùy mỗi địa điểm và tính chất khu dân cư mỗi địa điểm để chọn mặt hàng phù hợp. Ví dụ như KH vẫn chưa có thói quen sử dụng các mặt HH mỹ phẩm như muối tắm RD của Thái Lan, hoặc sản phẩm sữa tắm Persavon gần như không bán được tại các ST và lượng hàng tồn rất lớn.

➤ *Chỗ để xe cho khách*

Phần lớn các KH ngày nay đi mua hàng phải dùng phương tiện đi lại như xe máy, ô tô nên địa điểm gửi xe là một yếu tố gây ảnh hưởng lớn đến việc KH có muốn đến mua hàng không. Hiện nay, nếu không kể đến các ST thì hầu hết những CHTI Hapromart nằm ở khu phố Cổ Hà Nội không hề thuận tiện cho KH để xe. Đây là một điều mà công ty cần quan tâm vì KH nhiều khi sẽ nản lòng và không muốn mua hàng nếu cứ phải đi đâu đó gửi xe chỉ vì mua một vài món hàng nhỏ, hay vừa mua hàng, vừa phải ngắm xem xe mình còn dựng ở đó không, có bị công an bắt giữ hay không..

Khảo sát chung đối với các KH đã từng mua sắm tại các ST và CH của Hapromart, ta thấy :

Bảng 2.6. Mức độ hài lòng của KH về địa điểm gửi xe:

Tiêu chí	Có	Không	Không trả lời
Chỗ để xe có thuận tiện không?	62%	27,5%	10,5%
Chỗ để xe có mất tiền không?	42%	40%	18%
Chỗ để xe có an toàn không?	84%	6%	10%

Nguồn: Khảo sát thực tế của tác giả

Như vậy, nhìn chung thì KH thấy thuận tiện trong để xe (62%) và mức độ an toàn cao (84%). Tuy nhiên, gần một nửa trong số này (42%) phải trả tiền gửi xe. Không nói tới các ST, nhưng đa số KH vào các CHTI của Hapromart chỉ để mua các mặt hàng giá trị không cao, số lượng không nhiều, thậm chí là đơn chiếc, thời gian mua hàng thường ngắn. Nếu họ phải loay hoay để tìm chỗ để xe của mình, hoặc phải trả tiền gửi xe thì đây sẽ là một rào cản lớn cho những KH đến mua hàng và làm cho CH kém hấp dẫn trong mắt KH. Điều này cần được công ty đặc biệt quan tâm.

➤ *Thái độ phục vụ của nhân viên*

Hapromart được xây dựng nên trên nền các CH bách hoá tổng hợp trước kia, với đội ngũ nhân viên còn nhiều người quen với cách làm ăn nhỏ lẻ theo kiểu cũ. Khảo sát sự đánh giá của KH về chất lượng phục vụ của nhân viên bán hàng tại các điểm bán hàng của Hapromart, ta có bảng sau đây:

Bảng 2.7. Mức độ hài lòng của KH về sự phục vụ của nhân viên:

Tiêu chí	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng
Thái độ vui vẻ, niềm nở	25%	39%	36%
Phục vụ chu đáo, nhiệt tình	19%	41%	40%
Nhanh nhẹn	22%	35%	43%
Hiểu rõ về sản phẩm	17%	35%	48%
Trang phục lịch sự	4%	30%	62%

Nguồn: Khảo sát thực tế của tác giả

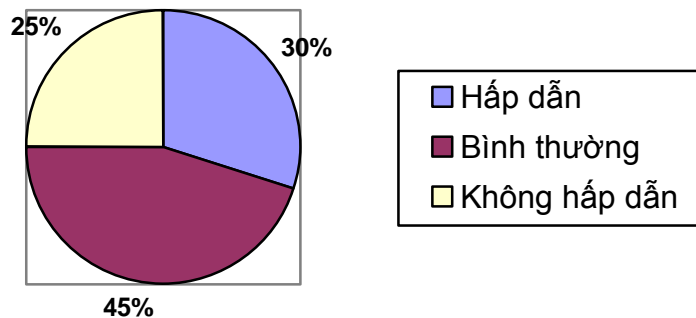
Bảng 2.7 cho thấy: tỷ lệ KH hài lòng về cung cách phục vụ của nhân viên không cao, thậm chí đáng lo ngại bởi hầu hết đều không đạt đến 50%. Về trang phục và sự hiểu biết về sản phẩm của nhân viên trong CH thì được KH đánh giá cao hơn (tương

ứng hài lòng là 48% và 62%). Tuy nhiên, đây thực sự là một kết quả không khả quan, bởi khi được hỏi thì cứ 15 người khách thì trung bình khoảng 2 người sẽ không quay trở lại CH đó nữa.

Trên thị trường luôn có tình trạng cung lớn hơn cầu, do vậy KH hoàn toàn có quyền không quay trở lại CH nếu họ cảm thấy khó chịu trước thái độ của nhân viên bán hàng. Một vấn đề nữa công ty cũng cần chú ý, đó là : khi một NTD không hài lòng sẽ là một người truyền tin hiệu hơn bất cứ phương tiện truyền thông nào, và yếu tố chân thực của thông tin đó sẽ được người khác xác nhận một cách nhanh chóng và tin tưởng, trên cơ sở đó tiếp tục truyền thông tin đi xa.

Trong kinh doanh bán lẻ hiện đại, thái độ phục vụ KH của nhân viên bán hàng là một trong những tiêu chí quan trọng nhất giúp CH thu hút khách và cạnh tranh, do vậy, nếu công ty không chú ý vấn đề đào tạo nhân viên một cách bài bản, chuyên nghiệp hơn thì sẽ không thể kinh doanh hiệu quả trong tương lai.

➤ Chương trình khuyến mãi:



Biểu đồ 2.5. Đánh giá của KH về chương trình khuyến mãi của Hapromart

Nguồn: Khảo sát thực tế của tác giả

Qua khảo sát thực tế cho thấy KH đến ST Hapromart không quan tâm nhiều đến chương trình khuyến mại khi mua hàng tại Hapromart vì những lý do sau:

Hàng khuyến mại không nhiều so với những ST khác như Big C, Fivimart.

Hàng khuyến mại chưa được trưng bày hợp lý. Các nhóm hàng khuyến mại không được bày ở vị trí dễ nhìn như: gần quầy thanh toán, hai bên lối đi hay như Big

C hàng khuyến mại được trưng bày ở 2 bên lối đi và ở đầu các gian hàng với chỉ dẫn và biển báo nổi bật, thu hút giúp KH có thể nhìn thấy từ xa.

Các sản phẩm được khuyến mại và giảm giá không nhiều chỉ khoảng 2-4% giá trị sản phẩm. Trong khi đó ST Big C giới thiệu nhiều sản phẩm khuyến mại và giảm giá đến 18 – 20% giá trị sản phẩm.

Nhìn chung, Chương trình khuyến mại trong thời gian qua của hệ thống Hapromart xây dựng chưa thực sự thành công và chưa có nhiều tác động tích cực trong việc tăng nhu cầu mua hàng của KH, chưa trở thành yếu tố kích thích KH đến với Hapromart.

2.3.3.4. Một số chỉ tiêu định lượng.

Bảng 2.8. Đánh giá hiệu quả kinh doanh Hapromart qua các chỉ tiêu định lượng

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2006	2007	2008	2009
1	Năng suất lao động	Tr.đồng/ người/năm	642,79	922,35	906,45	834,83
2	Lợi nhuận bình quân cho 1 lao động	Tr.đồng/ Người/năm	-13,39	-4,66	1,91	5,58
3	Hiệu suất sử dụng vốn cố định		-0,10	-0,02	0,01	0,025
4	Số vòng quay vốn lưu động	lần	6,90	14,01	14,97	13,97
5	Hiệu quả sử dụng vốn lưu động		-0,86	-0,07	0,03	0,09
6	Số ngày luân chuyển vốn lưu động	Ngày	52,93	26,06	24,38	26,1
7	Doanh lợi của doanh thu bán hàng		-12,5	-0,50	0,21	0,66
8	Doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh		-9,0	-1,6	0,75	1,98
9	Tỷ suất lợi nhuận theo chi phí		-11,1	-0,5	0,21	0,67
10	Doanh thu trên 1 đồng vốn sản xuất		0,72	3,21	3,58	2,96

Nguồn: Báo cáo tài chính Hapro 2006-2009 và tính toán của tác giả

Qua số liệu tính toán các chỉ tiêu định lượng có thể kết luận về hiệu quả kinh tế của chuỗi Hapromart từ năm 2006 đến 2009 như sau:

- Năng suất lao động có mức tăng trưởng cao: Nếu như bình quân năm 2006 mới đạt 642,79 triệu đồng/người/năm thì năm 2007 và 2008 đã đạt trên 900 triệu đồng/người/năm. Nhìn chung đây là mức tương đối cao so với các ST ở Việt Nam hiện nay.

- Do hệ thống mới được đầu tư và đưa vào khai thác nên năm 2006, số lỗ bình quân trên 1 lao động là 13,39 triệu đồng. Năm 2007 giảm xuống còn 4,66 triệu đồng và năm 2008 đã bắt đầu đạt mức lợi nhuận 1,91 triệu đồng/người/năm, năm 2009 mức lợi nhuận tăng cao. Nhìn chung xu hướng lợi nhuận bình quân cho 1 lao động đối với hệ thống đang vận hành theo xu hướng tốt, nâng dần tính hiệu quả.

- Hiệu suất sử dụng vốn cố định: Năm 2006, khi đầu tư 1 đồng vốn cố định thì bị lỗ 0,1 đồng, năm 2007 giảm lỗ đáng kể so với 2006 là 0,02 đồng và đến năm 2008, 1 đồng vốn cố định đã mang lại lợi nhuận cho Công ty là 0,01 đồng, năm 2009 là 0,02 đồng.

- Số vòng quay vốn lưu động: Từ 2006 đến 2008, Công ty đã khai thác hiệu quả vốn lưu động. Năm 2006 số vòng quay vốn lưu động chỉ đạt 6,9 lần thì năm 2007 đạt 14,1 lần và năm 2008 đạt 14,97 lần, tăng trên 2 lần so với 2006.

- Hiệu quả sử dụng vốn lưu động: năm 2006, cứ 1 đồng vốn lưu động thì Công ty lỗ 0,86 đồng, năm 2007 giảm xuống còn 0,07 đồng và năm 2008 đã mang lại 0,03 đồng, năm 2009 là 0,09 đồng

- Số ngày luân chuyển bình quân 1 vòng quay: Nhìn chung công ty có sự luân chuyển vốn lưu động tương đối nhanh và hiệu quả, năm 2006 đạt bình quân 52,93 ngày, năm 2007 khai thác vốn lưu động có hiệu quả nhất, bình quân 26,06 ngày. Năm 2008 bình quân 24,38 ngày, năm 2009 số ngày tăng lên. Vì thế công ty cần có chiến lược tăng doanh thu cho toàn chuỗi.

- Doanh lợi của doanh thu bán hàng: 02 năm 2006 và 2007 Công ty lỗ, đến năm 2008 Công ty bắt đầu có lãi, tuy nhiên ở mức rất thấp, đạt 0,21% tổng doanh thu, năm 2009 là 0,66%

- Doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh: Năm 2006, lỗ của công ty là 9% tính trên toàn bộ vốn kinh doanh, năm 2007 giảm lỗ xuống còn 1,6% và đến 2008 đã có lợi nhuận 0,75%, năm 2009 tăng lên 1,98%

- Tỷ suất lợi nhuận theo chi phí: Nếu như 2006, cứ 100 đồng chi phí công ty lỗ 11,1 đồng, năm 2007 giảm xuống còn 0,5 đồng và đến năm 2008 đạt lợi nhuận 0,2 đồng, năm 2009 là 0,67 đồng.

- Doanh thu trên 1 đồng vốn sản xuất: Nếu như năm 2006 Công ty bỏ ra 100 đồng đầu tư và kinh doanh thì mới đạt doanh thu 72 đồng. Năm 2007 100 đồng vốn đã tạo được 321 đồng doanh thu và tăng lên 358 đồng vào năm 2008, năm 2009 có phần giảm sút hơn (296 đồng).

Qua phân tích ở trên có thể thấy rằng Hapromart đã có sự phát triển mở rộng và hoạt động hiệu quả hơn qua các năm. Tuy nhiên, hầu hết các ST, CHTI của Hapromart mới hoạt động trên dưới 3 năm và ở quy mô vừa nên tổng doanh thu còn khiêm tốn so với các đối thủ khác. Tổng doanh số của 43 Siêu Thị, CHTI năm 2008 mới đạt trên 1.000 tỷ đồng, chỉ bằng 20% tổng doanh thu của hệ thống Coop Mart năm 2008 với 35 siêu thị loại lớn. Hiện tại Coop Mart đang chiếm 50% thị phần kinh doanh siêu thị tại TP. HCM.

2.4. Đánh giá tổng quát Hapromart (SWOT).

	CƠ HỘI (O)	THÁCH THỨC (T)
Yếu tố khách quan	<p>O1: Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định, dân số đông, tỷ lệ dân số trẻ cao.</p> <p>O2: Nhu cầu thị trường cao, xu hướng thương mại ngày càng phát triển</p> <p>O3: Nhà nước khuyến khích đầu tư vào lĩnh vực bán lẻ</p>	<p>T1: Thị phần bị giảm sút dưới áp lực cạnh tranh gay gắt và không cân sức với các tập đoàn bán lẻ nước ngoài.</p> <p>T2: Các DN bán lẻ trong nước mở rộng mạng lưới và có thể sẽ liên kết với nước ngoài để gia tăng sức mạnh.</p> <p>T3: Giá cả ngày càng đóng vai trò quan trọng, sự cạnh tranh về giá dẫn đến tỷ suất lợi nhuận ngày càng thấp.</p> <p>T4: Đòi hỏi của NTD ngày càng cao về chất lượng HH, vệ sinh an toàn thực phẩm.</p> <p>T5: Khả năng tìm kiếm mặt bằng ngày càng khó khăn.</p>
Yếu tố nội tại DN	<p>S1: Hệ thống mạng lưới rộng</p> <p>S2: Vị trí địa điểm thuận lợi, có tính chiến lược.</p> <p>S3: Có thương hiệu tương đối mạnh.</p> <p>S4: Năng lực tài chính tốt.</p> <p>S5: Môi quan hệ liên kết trong ngành tốt và rộng mở.</p> <p>S6: Quan hệ với nhà cung cấp tốt.</p>	<p>W1: Hình ảnh chuỗi Hapromart chưa thể hiện sự thống nhất cao, chưa tạo hình ảnh vượt trội</p> <p>W2: Chiến lược HH, giá chưa hoàn chỉnh, thiếu đồng bộ.</p> <p>W3: Tính chuyên nghiệp trong hoạt động (bán hàng, thu mua, hậu cần) chưa cao.</p> <p>W4: Khả năng sử dụng nguồn vốn chưa hiệu quả.</p> <p>W5: Công tác marketing còn yếu, chưa xây dựng được chiến lược bao quát cho toàn chuỗi.</p>

**CHƯƠNG 3 : GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH
DOANH CỦA HỆ THỐNG CBL HAPROMART TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI
NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.**

3.1- Hội nhập kinh tế quốc tế - cơ hội và thách thức đối với thị trường bán lẻ Việt Nam.

3.1.1. Cơ hội

Với dân số hơn 86 triệu người và dự báo năm 2020 khoảng 100 triệu người cho thấy quy mô thị trường Việt Nam vào loại lớn so với các nước trên thế giới (hiện đứng thứ 13 trong 208 nước và vùng lãnh thổ trên thế giới). Đồng thời, tỷ lệ quỹ tiêu dùng cuối cùng so với GDP năm 2008 của Việt Nam cũng thuộc loại cao so với các nước trong khu vực (trên 70%), trong khi của Singapore là 55,9%, Malaysia là 58,2% và Thái Lan là 67,7% [13], [15]... Hơn nữa, với cơ cấu dân số trẻ, năng động, thích mua sắm là thuận lợi lớn. Hiện 75% dân số Việt Nam dưới 30 tuổi và sau 15 năm, tỷ lệ này là 50%; ngoài ra nhu cầu mua sắm của người dân Việt Nam đã tăng nhanh, kể cả khu vực nông thôn cho thấy sức hấp dẫn của thị trường bán lẻ nội địa.

Bảng 3.1. Tổng mức bán lẻ hàng hoá, quy mô dân số
và thu nhập bình quân đầu người (từ năm 2000 đến 2009)

<i>Năm</i>	<i>Tổng mức bán lẻ HH và doanh thu dịch vụ tiêu dùng theo giá thực tế (Tỷ đồng)</i>	<i>Quy mô dân số (Tr. Người)</i>	<i>Thu nhập BQ đầu người (USD)</i>
2000	220.410	77,63	378
2001	245.315	78,68	405
2002	280.884	79,72	423
2003	333.809	80,90	480
2004	398.524	82,03	550
2005	480.293	83,10	637
2006	580.710	84,15	722
2007	726.113	85,20	835
2008	968.067	85,70	1024
2009*	1.197.480	86,10	1300

Nguồn : Tổng cục thống kê

Thị trường bán lẻ hiện đại sức cạnh tranh chưa gay gắt do hệ thống bán lẻ hiện đại chỉ mới chỉ chiếm khoảng 10-12% tổng mức bán lẻ hàng hóa. Các thị trường truyền thống và CH tạp hóa vẫn đóng vai trò quan trọng trong ngành thương mại bán lẻ Việt Nam. Theo số liệu thống kê, đa phần NTD Việt Nam có thói quen mua hàng hóa từ chợ (40%), từ nhà sản xuất (6%), từ cửa hàng tạp hóa độc lập (44%). Tuy nhiên xu hướng tiêu dùng thay đổi nhanh theo chiều hướng sử dụng các hệ thống phân phối hiện đại. Lượng HH thông qua hệ thống phân phối hiện đại hiện tại đạt trên 10% và dự kiến đến năm 2010 đạt khoảng 20%[15].

Thực hiện Nghị quyết số 30/2008/NQ-CP ngày 11 tháng 12 năm 2008 của Chính phủ; nhằm ngăn chặn suy giảm kinh tế, duy trì tăng trưởng kinh tế, bảo đảm an sinh xã hội, Chính phủ và các thành phố, các bộ ban ngành đã có những chương trình và chính sách ưu tiên cho phát triển thị trường bán lẻ nội địa như chương trình kích cầu tiêu dùng của Chính phủ, phát động phong trào “ Người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam” của Bộ Chính trị, chính sách hỗ trợ khảo sát, tham gia hội chợ... của Bộ Công thương, chương trình “bán hàng về nông thôn” do các sở ngành và các tổ chức hỗ trợ DN phát động. Đây là những cơ hội tốt cho các DN bán lẻ trong nước được hỗ trợ nguồn vốn và quảng bá sản phẩm và hình ảnh thương hiệu đối với người tiêu dùng.

3.1.2. Thách thức

Mâu thuẫn hiện nay đối với các DN bán lẻ trong nước là đang đứng trước cơ hội phát triển lớn nhưng tiềm lực, khả năng lại có hạn. Thách thức lớn nhất đối với các DN bán lẻ trong nước là phải cạnh tranh không cân sức với các tập đoàn bán lẻ quốc gia có tiềm lực về tài chính thế mạnh về công nghệ quản lý, thương hiệu và kinh nghiệm (kể cả kinh nghiệm kinh doanh trên thị trường các nước đang phát triển) đã đang nghiên cứu, khảo sát thị trường và quyết định đầu tư vào Việt Nam trong một thời gian trong thời gian tới, các tập đoàn này dễ dàng đầu tư hàng chục triệu USD để xây dựng các điểm kinh doanh hiện đại với vị trí thuận lợi, nguồn hàng phong phú, giá cả hợp lý và sự khuyến mãi lớn... sẽ thu hút phần lớn NTD mua sắm gây bất lợi cho các DN bán lẻ Việt Nam.

Thực tế cho thấy, khi các tập đoàn bán lẻ lớn vào Việt Nam đầu tư xây dựng các cơ sở bán lẻ hiện đại thì sức ép trước hết là về giá mua vào đối với hàng nông sản thực phẩm, người cuối cùng phải gánh chịu là người nông dân Việt Nam - đối tượng lao động chiếm 2/3 dân số, sau đó là áp lực cạnh tranh đối với hàng loạt CH nhỏ lẻ hoạt động độc lập. Với kinh nghiệm bán hàng theo quy mô lớn, các nhà bán lẻ nước ngoài luôn tìm cách mở rộng sự ảnh hưởng của họ đối với nền kinh tế địa phương bằng cách xây dựng nhiều rào cản như xiết chặt chính sách tín dụng, điều kiện giao hàng, yêu cầu mức chiết khấu cao... để chiết khấu hơn với sản phẩm địa phương. Nếu sản xuất trong nước không đáp ứng được, sẽ tạo điều kiện và lý do cho họ hợp tác, bắt tay với các nhà xuất khẩu nước ngoài đang muốn đưa HH của họ thâm nhập thị trường Việt Nam. Bên cạnh đó, tình trạng các DN bán lẻ nước ngoài thiếu tuân thủ các quy định về chủng loại HH không được phép kinh doanh vĩnh viễn như gạo và đường đang diễn ra phổ biến. Vì vậy khó tránh khỏi nguy cơ Nhà nước mất khả năng kiểm soát kênh phân phối HH, dẫn đến nền kinh tế quốc gia bị mất tự chủ và phát triển không ổn định...

Sự phát triển về quy mô của các tập đoàn bán lẻ lớn như Metro, Big C, Parkson, LotteMart... đã tạo sự cạnh tranh gay gắt đối với các DN bán lẻ trong nước. Trong khi đó, theo cam kết của Việt Nam khi ra nhập WTO, các nhà bán lẻ nước ngoài có quyền mở điểm bán lẻ đầu tiên, nhưng từ điểm bán lẻ thứ hai trở đi, phải tuân thủ việc kiểm tra nhu cầu kinh tế (ENT). Tuy nhiên, hiện nay các DN bán lẻ nước ngoài vẫn mở điểm bán lẻ thứ hai trở lên khá dễ dàng. Nguyên nhân là do quy định phân cấp quản lý bán lẻ cho địa phương nên không thể kiểm soát được việc cấp phép cho DN nước ngoài mở điểm bán lẻ thứ hai.

Sự xuất hiện của các Tập đoàn bán lẻ, tập đoàn bất động sản nước ngoài đã đẩy giá thuê mặt bằng kinh doanh lên cao, gây bất lợi cho các DN trong nước trong việc tìm kiếm các địa điểm thuận lợi để phát triển mạng lưới kinh doanh.

3.2. Xu hướng phát triển của thị trường bán lẻ Việt Nam trong điều kiện hiện nay

➤ Xu hướng thay đổi trong thói quen tiêu dùng của KH:

Xu hướng tiêu dùng của người dân Việt Nam trong thời gian tới sẽ có sự chuyển dịch theo tác động của các nhân tố sau:

Thứ nhất, xu hướng thay đổi về quy mô và cơ cấu tiêu dùng phân theo khu vực địa lý kinh tế:

Dân số Việt Nam trong những năm gần đây tăng lên tương đối nhanh. Theo dự đoán năm 2010, dân số Việt Nam có thể đứng thứ tư Châu Á, xếp sau Trung Quốc, Ấn Độ, Indonexia, và có sự chuyển dịch tương đối lớn trong cơ cấu. Hiện nay dân số Việt Nam đang đứng thứ 13 trên thế giới với 86,1 triệu người, mật độ dân số lên tới 258 người/km². So với năm 2008 (85,7 triệu người), dân số Việt Nam năm 2009 đã tăng 0,5 % nhưng tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ năm 2009 lại đạt 1.197.480 tỷ đồng, tăng 23,7% so với năm 2008 (Bảng 3.1). Đây là một con số khá quan trọng đối với các nhà bán lẻ Việt Nam. Bên cạnh đó, dân số Việt Nam có 75% sống ở nông thôn, trong khi đó, đất nước đang không ngừng tiến hành công nghiệp hóa - hiện đại hóa, điều này dẫn đến việc sự chuyển dịch dân cư vào các trung tâm đô thị lớn là tất yếu và sẽ ảnh hưởng quan trọng đến thói quen tiêu dùng tại Việt Nam trong tương lai. Không chỉ vậy, việc lực lượng lao động lớn tập trung ở thành thị cũng sẽ tạo ra những ảnh hưởng tương đối mạnh mẽ trong cơ cấu tiêu dùng.

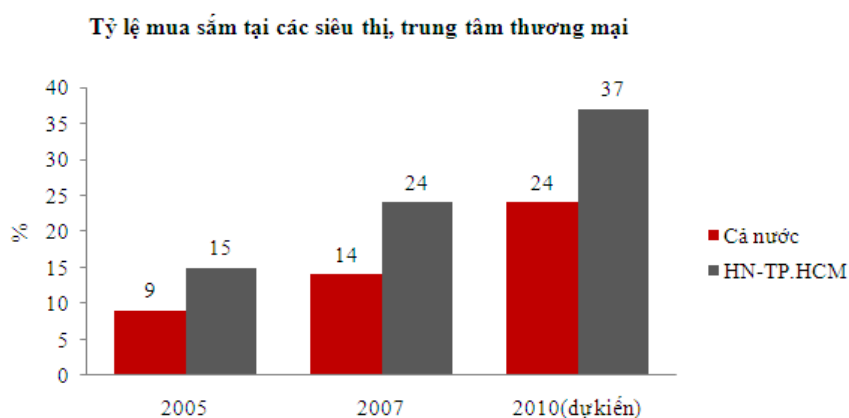
Thứ hai, xu hướng thay đổi trong nhu cầu về các mặt hàng mua sắm :

Đó là sự xuất hiện của loại hình bán lẻ chuyên biệt chuyên về dược phẩm và mỹ phẩm, chuyên về hàng điện tử điện máy... được tổ chức thành chuỗi CH thống nhất. Điều này phản ánh xu hướng tiêu dùng của NTD Việt Nam đang dần dần chuyển dịch. Trước kia, hầu hết người dân Việt Nam dành phần lớn thu nhập cho việc mua thực phẩm và các mặt hàng tiêu dùng thiết yếu, thì nay đã chuyển dần sang tiêu dùng những mặt hàng cao cấp và có giá trị cao hơn như hàng điện tử, mỹ phẩm và dược phẩm, v.v...

Thứ ba, xu hướng thay đổi trong cách thức và địa điểm mua sắm.

Về cách thức mua sắm : Việc mua sắm truyền thống là nền tảng của thị trường bán lẻ, với 90% hàng hóa được giao dịch thông qua chợ truyền thống và các CH bán lẻ. Tuy nhiên, xu thế này hiện đang thay đổi. Theo nghiên cứu cho thấy, càng ngày, tần số mua sắm của người dân càng giảm đi rõ rệt. Người dân không còn mua sắm hàng ngày theo thói quen trước kia và dần dần sẽ có ít người mua sắm tại các chợ cóc, chợ tạm. Hầu hết NTD, nhất là những NTD nữ - lực lượng mua hàng chủ yếu của các

gia đình - sẽ chuyển sang mua khối lượng lớn theo tuần bởi những hạn chế về mặt thời gian và công việc. Bên cạnh đó, việc sử dụng thẻ thanh toán để mua sắm thay cho tiền mặt sẽ tăng lên, bởi thẻ thanh toán cho phép người mua chỉ phải sử dụng một tấm thẻ thay cho việc cầm theo rất nhiều tiền mặt. Việc thanh toán bằng thẻ hiện nay cũng dễ dàng hơn rất nhiều bởi hầu hết các ST, các trung tâm mua sắm lớn đều chấp nhận thanh toán bằng thẻ. Điều này khó có thể thực hiện được ở các tiệm tạp hóa, các CH đại lý nhỏ lẻ, và cũng là một lý do khiến NTD hiện đại đang dần thay đổi cách thức mua sắm của mình.



Nguồn: IRIC

Biểu đồ 3.1. Tỷ lệ mua sắm tại các ST, TTTM

Về địa điểm mua sắm : Sức mua hàng hóa ở Việt Nam đang gia tăng được lý giải ở nhiều yếu tố, trong đó, một yếu tố rất quan trọng, đó là Việt Nam có dân số trẻ thứ nhì châu Á. 70% dân số Việt Nam hiện đang trong độ tuổi dưới 35, đây là lớp người có thu nhập tăng đều và thị hiếu tiêu dùng ngày một “sành điệu” hơn. Họ thích thụ hưởng không gian mua sắm thoải mái, hàng hóa trưng bày bắt mắt, dịch vụ tiện ích... tại các ST bán lẻ chuyên ngành với mô hình phân phối hiện đại. Bên cạnh đó, các ST còn thành công trong việc thu hút KH của mình khi tạo ra một môi trường mua sắm văn minh lịch sự, phục vụ nước uống và giữ xe miễn phí; thường xuyên đưa ra những chương trình giảm giá, tặng quà giá trị cho khách mua hàng; bố trí nhiều nhân viên phục vụ tại từng khu vực bán hàng; cung cấp dịch vụ giao hàng, vận chuyển và lắp đặt tận nơi miễn phí... Đó là lý do khiến cho các ST, các TTTM lớn đang dần chiếm vị trí cao trong sự lựa chọn của NTD, nhất là tại các đô thị lớn.

➤ ***Xu hướng thay đổi trong thị trường bán lẻ***

Xem xét những thay đổi trong xu hướng tiêu dùng, ta có thể thấy sự tác động đến thị trường bán lẻ của Việt Nam thể hiện ở những khía cạnh chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, là biến động về số lượng các nhà bán lẻ

Theo thống kê, hiện nay Việt Nam đang có khoảng 15 nhà bán lẻ hiện đại, khoảng 280 ST và đại ST, 55 TTTM và khoảng 1 triệu m² mặt bằng kinh doanh bán lẻ đang được đầu tư phát triển. Theo kết quả nghiên cứu thị trường thì 9.000 chợ và hơn 300.000 CH bán lẻ vẫn đang là nơi mua sắm chính của 85,2 triệu người dân Việt Nam. Kênh phân phối hiện đại (như ST, TTTM) mới chiếm trên 10% thị phần. Trong vòng 5 năm tới, con số này ít nhất sẽ tăng gấp đôi, bởi các nhà đầu tư quốc tế và nội địa đã bắt đầu nhìn thấy tiềm năng của thương mại hiện đại ở Việt Nam. Việc xuất hiện nhiều nhà bán lẻ nước ngoài gia nhập thị trường bán lẻ nước ta là một điều tất yếu.

Theo cam kết của Việt Nam khi gia nhập WTO, Việt Nam đã chính thức mở cửa hoàn toàn thị trường cho các công ty phân phối 100% vốn nước ngoài từ ngày 1/1/2009. Nói cách khác, thị trường bán lẻ trong nước sẽ phải “chia sẻ” cho các DN nước ngoài cùng tham gia đầu tư và khai thác. Các DN Việt Nam hiện nay tuy đang sở hữu những hệ thống bán lẻ của riêng mình, nhưng đa phần đều ở quy mô nhỏ, vốn ít và kinh nghiệm quản lý còn non kém, phát triển tự phát và thiếu ổn định. Trong khi các tập đoàn bán lẻ nước ngoài được biết đến với hình ảnh những đại ST đang hiện diện rất gần thị trường Việt Nam thì hầu hết CH truyền thống của Việt Nam đều ở trong tình trạng chung là có diện tích nhỏ, trung bình khoảng 11,8 m²/CH, trang thiết bị thô sơ và chủ yếu sử dụng lao động phổ thông. Trong khi đó, các tập đoàn bán lẻ quốc tế đang có mặt ở Việt Nam đều có những dự án đầu tư hàng chục triệu, thậm chí hàng trăm triệu USD. Hiện nay các tập đoàn nước ngoài giỏi về quản lý và tiếp thị, mạnh về tài chính và thương hiệu, giàu kinh nghiệm kinh doanh quốc tế như Metro (Đức), Big C (Pháp), Parkson (Malaysia), ... đã và đang nỗ lực chuẩn bị để tham gia và tìm cách chiếm lĩnh thị trường bán lẻ Việt Nam. Đó là còn chưa kể tới những tên tuổi lớn trong ngành bán lẻ như Wal-Mart, Target, Tesco, Carrefour, ... đang thăm dò và nghiên cứu thị trường kỹ càng trước khi bước chân vào lãnh thổ Việt Nam. Điều

này chắc chắn sẽ tạo sức ép cạnh tranh lớn, đe dọa sự tồn tại và phát triển của các DN phân phối và sản xuất của Việt Nam.

Thứ hai, là sự đa dạng trong các loại hình bán hàng mới

Hiện nay, ở Việt Nam chủ yếu vẫn là những hình thức bán lẻ truyền thống, như bán hàng tại các chợ, tại CH tạp hóa, đại lý, hiện đại và văn minh hơn là bán lẻ tại các ST, TTTM. Các loại hình bán hàng mới như: bán hàng trực tuyến, kinh doanh đa cấp, bán hàng tại nhà, chuỗi CH, chuỗi ST,.. đã xuất hiện, và cùng với sự phát triển của nền kinh tế, sự thay đổi trong cách thức mua sắm, tiêu dùng của người dân sẽ ngày càng phát triển. Đặc biệt là sự ra đời hệ thống các chuỗi ST và chuỗi CHTI trong khoảng 3 năm gần đây đã đem lại những hiệu quả thích hợp cho sự biến động trong thói quen tiêu dùng. Và gắn với sự ra đời của những loại hình bán hàng ấy, uy tín của nhà bán lẻ và dịch vụ hậu mãi sẽ có một vai trò ngày càng quan trọng trong chiến lược bán hàng.

Thứ ba, là sự chuyên nghiệp hóa trong hoạt động kinh doanh bán lẻ

Sự chuyên nghiệp này thể hiện ở việc phối hợp, liên kết chặt chẽ giữa các thành phần trong hệ thống sản xuất kinh doanh trên thị trường bán lẻ. Giống như tại các quốc gia có nền kinh tế phát triển, ở Việt Nam sẽ vẫn tồn tại chợ truyền thống và cửa hiệu tạp hóa, song số lượng sẽ ít đi, quy mô giảm dần. Với sự tham gia của các tập đoàn bán lẻ lớn trên thế giới với hàng chục năm kinh nghiệm trong kinh doanh bán lẻ, hoạt động bán lẻ tại nước ta sẽ thực sự trở thành một “ngành công nghiệp” đúng nghĩa. Dần dần, trong hoạt động kinh doanh bán lẻ sẽ mất đi tình trạng: nhà sản xuất tự lo hệ thống phân phối, bán lẻ, thay vào đó, giữa nhà sản xuất và nhà phân phối bán lẻ sẽ có mối quan hệ mang tính hợp tác, cộng sinh. Đây là cách thức hiệu quả nhất tạo nên tính chuyên nghiệp trong hoạt động kinh doanh cho ngành bán lẻ và các nhà bán lẻ Việt Nam

Xem xét những xu hướng trên, chúng ta có thể khẳng định rằng, cùng với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế nước nhà, ngành bán lẻ Việt Nam cũng đang có những bước chuyển mình mạnh mẽ để có thể đáp ứng ngày một tốt hơn với những đòi hỏi của NTD và với những thay đổi của thị trường. Tuy nhiên, bên cạnh tiềm năng phát triển thì thách thức đối với các nhà bán lẻ Việt Nam cũng không hề nhỏ, trong đó

có sự cạnh tranh gay gắt giữa các nhà bán lẻ trong và ngoài nước, giữa phát triển thị trường bán lẻ theo hướng văn minh, hiện đại với những hạn chế về hạ tầng dịch vụ thương mại, dịch vụ giao nhận kho vận, dịch vụ thanh toán và hàng loạt những vấn đề đặt ra như vai trò của DN bán lẻ trong xây dựng và phát triển thị trường nội địa. Điều này đòi hỏi Chính phủ cần có chính sách hỗ trợ để bảo đảm cho các quy luật thị trường tác động một cách khách quan thúc đẩy ngành công nghiệp bán lẻ Việt Nam phát triển trong những năm tới.

3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và phát triển hệ thống chuỗi Hapromart trong những năm tới.

3.3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.

3.3.1.1. Quan điểm, định hướng

Thứ nhất, Tập trung nguồn lực để phát triển cả chiều rộng và chiều sâu, khai thác triệt để tính hiệu quả về quy mô, nâng cao năng lực cạnh tranh, trở thành 1 trong những đơn vị hàng đầu về phân phối bán lẻ hiện đại tại Việt Nam.

Thứ hai, Xây dựng và quảng bá thương hiệu, tạo sự thống nhất về nhận diện, phong cách phục vụ, trang trí, tiêu chuẩn chất lượng hàng hóa, giá cả, phương thức phục vụ, công nghệ quản lý tiên tiến, hiện đại trong toàn hệ thống.

Thứ ba, Hệ thống Hapromart trở thành đơn vị hoạt động mang tính công chúng và tính cộng đồng cao, gắn lợi ích của DN với lợi ích của cộng đồng, đáp ứng, thu hút sự quan tâm gắn bó quyền lợi với một số lượng lớn NTD Hà Nội và một số tỉnh lân cận, góp phần quan trọng làm cho bộ mặt thành phố văn minh hiện đại, góp phần bình ổn giá, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, giải quyết một lượng lao động lớn của xã hội.

Đây được coi là một trong những tiêu chí quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh của Hapromart vì theo xu hướng chung hiện nay, một DN không thể tồn tại và phát triển nếu DN đó thiếu trách nhiệm với xã hội. Ngoài ra, Công ty ST Hà Nội cùng với các DN thành viên khác của Hapro còn được UBND Thành phố Hà Nội giao thực hiện nhiệm vụ chính trị, bình ổn giá cả thị trường và giữ vững an ninh trật tự trên địa bàn thành phố Hà Nội, từng bước xây dựng diện mạo mới cho ngành thương mại Thủ đô theo hướng văn minh, hiện đại.

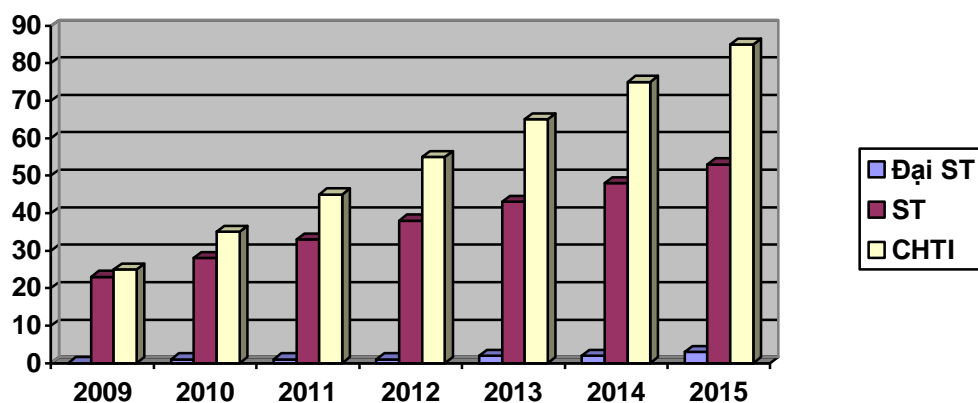
Phát triển hệ thống ST, CHTI, Công ty ST Hà Nội cần bám sát quy hoạch chung của Thành phố, địa phương có địa điểm kinh doanh và đem lại lợi ích cho cộng đồng dân cư. Tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm, không kinh doanh các sản phẩm gây hại cho sức khỏe của NTD và luôn đặt lợi ích của NTD lên trên lợi ích của DN. Đây được coi là quan điểm thông suốt trong quá trình phát triển của Hapromart.

3.3.1.2. Mục tiêu phát triển tới 2015

➤ *Thị phần*

Phấn đấu đến năm 2015 hệ thống Hapromart chiếm 30% thị phần bán lẻ hiện đại của thị trường miền Bắc

➤ *Mạng lưới và hậu cần*



Biểu đồ 3.2. Kế hoạch phát triển mạng lưới Hapromart

Phấn đấu tới 2015, Hapromart sẽ hình thành và phát triển gồm:

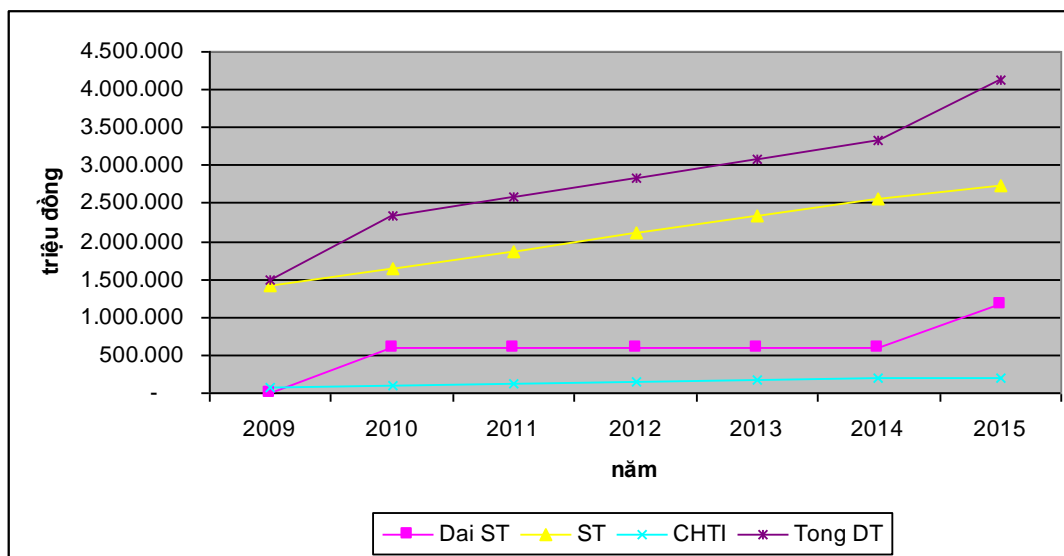
- + 03 đại ST với diện tích trung bày hàng hóa tối thiểu 20.000 m²
- + 60 ST loại vừa (1.000 m² đến 3.000 m²)
- + 90 CHTI
- + 01 tổng kho phân phối và hệ thống kho vệ tinh trên toàn miền Bắc

➤ *Thương hiệu*

Đưa thương hiệu Hapromart trở thành 1 trong những thương hiệu bán lẻ mạnh nhất của Việt Nam, là thương hiệu bán lẻ số 1 của Việt Nam tại thị trường miền Bắc.

➤ *Doanh thu và Lợi nhuận*

Tính toán tổng doanh thu hệ thống Hapromart đến 2015



Biểu đồ 3.2. Kế hoạch doanh thu Hapromart đến năm 2015

Phân đầu tổng doanh thu đến năm 2015 sẽ tăng gấp 3 lần hiện tại, và lợi nhuận đạt mục tiêu hiệu quả, bất kỳ ST, CHTI khi mở ra đều đảm bảo sau 1 năm phải có hiệu quả. Đến 2015, Hệ thống Hapromart sẽ đóng góp khoảng 30%-40% tổng lợi nhuận của toàn Tổng công ty Thương mại Hà Nội.

➤ Nhu cầu vốn đầu tư qua các năm đến 2015

Bảng 3.1. Kế hoạch phát triển vốn đầu tư đến năm 2015

Đơn vị: triệu đồng

TT	Hạng mục	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Đại ST	-	200.000	-	-	-	-	200.000
2	ST loại vừa	96.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	48.000
3	CHTI	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
4	Hệ thống kho, hậu cần	20.040	52.840	12.840	12.840	12.840	12.840	50.440
	Cộng	120.240	317.040	77.040	77.040	77.040	77.040	302.640

Như vậy có thể thấy rằng nhu cầu đầu tư cho hệ thống Hapromart đến năm 2015 là tương đối lớn, Tổng lượng vốn đầu tư cần thiết trên 1.000 tỷ đồng, bình quân hàng năm Công ty cần đầu tư khoảng 150 tỷ đồng.

3.3.2- Các giải pháp.

❖ *Giải pháp phát triển thương hiệu*

Trong bối cảnh hiện nay, sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh nước ngoài khiến thị trường bán lẻ nội địa nói chung và Hapromart nói riêng không khỏi lo ngại. Sức mạnh của các đại gia kinh doanh bán lẻ nước ngoài cũng như thành công thực tế của Metro, BigC... vừa qua tại Việt Nam, theo các chuyên gia kinh tế thì ngoài những yếu tố truyền thống như kinh nghiệm, tiềm lực tài chính - thì họ đã tạo ra một luật chơi rất công bằng với NTD Việt Nam mà các DN bán lẻ trong nước chưa hề làm: Đưa ra giá cả phù hợp nhằm tạo cơ hội cho NTD mua được nhiều hàng hóa hơn, đồng thời tăng khả năng bán hàng của mình gấp nhiều lần so với DN Việt Nam. Chính vì vậy, Hapromart cần phải có chiến lược để đẩy mạnh thương hiệu của mình và thỏa mãn được nhu cầu của KH tối đa, nhằm có một vị thế nhất định trong lòng KH nội địa và có một chỗ đứng vững chãi trên thị trường bán lẻ Việt Nam.

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

- Tạo dấu ấn, hình ảnh Hapromart trong tâm trí khách hàng: Công ty cần có chiến lược đầu tư xây dựng khu TTTM/ trung tâm mua sắm, đại siêu thị tại khu vực nội thành và ngoại thành Hà Nội để có thể cạnh tranh với thương hiệu của Metro và BigC.

❖ *Giải pháp về vốn*

Là một trong những đơn vị kinh doanh tiên phong trong lĩnh vực bán lẻ hiện đại nên nhu cầu vốn đầu tư và kinh doanh của công ty hết sức quan trọng. Trong những năm qua, Công ty đã huy động nguồn vốn từ các phương thức như: Vốn tự có, vốn vay tại các ngân hàng thương mại, vốn vay ưu đãi từ các nguồn quỹ hỗ trợ của thành phố, Tuy nhiên, trong những năm qua Công ty đã đạt được những kết quả đáng khích lệ nhưng công ty ST Hà Nội vẫn còn phải đối mặt với khó khăn về nguồn vốn, đặc biệt là vốn đầu tư.

Để đạt mục tiêu phát triển và nhu cầu vốn đầu tư và kinh doanh đã đề ra, ngay từ năm 2009, Công ty cần mở rộng thêm nhiều phương thức huy động vốn linh hoạt hơn nữa, cụ thể:

Cần chủ động khai thác tối đa các nguồn vốn ưu đãi của Chính phủ và UBND Thành phố Hà Nội trong đầu tư và kinh doanh, đặc biệt trong gói kích cầu kinh tế của chính phủ từ đầu năm 2009.

Về lâu dài, Công ty cần có những chính sách linh hoạt trong đầu tư, mở rộng thêm các hình thức huy động vốn mới như: huy động từ các cán bộ nhân viên, các đối tác và KH, liên kết đầu tư, đẩy mạnh phương thức nhượng quyền thương hiệu, và đặc biệt là kế hoạch cổ phần hóa Công ty ST nhằm thu hút vốn đầu tư ngoài xã hội.

Về sử dụng vốn: Nhìn chung Công ty ST trong những năm qua đã có kế hoạch huy động và khai thác nguồn vốn tương đối hiệu quả, số vòng quay vốn lưu động ngày càng tăng cao, tuy nhiên trong 1 số thời điểm vẫn xảy ra tình trạng hàng hóa tồn đọng và từ đó ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của Công ty. Do vậy cần tính toán chặt chẽ nhu cầu vay để sử dụng vốn vay một cách hiệu quả nhất. Một trong những chi phí chiếm tỷ lệ lớn trong chi phí của DN đó là chi phí lãi vay, vì vậy Công ty cần tìm mọi biện pháp để giảm thiểu chi phí lãi vay, từ đó giảm thiểu chi phí và tăng hiệu quả kinh doanh của DN.

Với doanh số trên 1.000 tỷ hiện nay của Công ty, với hệ thống mạng lưới gần 50 điểm bán hàng, Công ty hoàn toàn có lợi thế về quy mô để tận dụng tối đa khả năng đàm phán và khai thác nguồn vốn từ các nhà cung cấp, thực hiện đàm phán với nhà cung cấp để được hưởng giảm giá một số mặt hàng. Ngoài ra, khi lựa chọn các nhà cung cấp nên chú ý đến các đối tác có những điều kiện thuận lợi trong vấn đề thời gian công nợ, nhằm kéo dài thời gian thanh toán để công ty có thể đẩy mạnh bán hàng, thu hồi vốn, huy động vốn cho hoạt động mua hàng.

Nâng cao hiệu quả kinh doanh là một phương thức chung giải quyết bài toán sử dụng vốn. Chỉ có nâng cao hiệu quả kinh doanh mới đảm bảo khả năng quay vòng vốn nhanh, đảm bảo hiệu quả sử dụng vốn.

❖ *Giải pháp về hàng hoá*

Để nâng cao hiệu quả kinh doanh, Công ty ST Hà Nội cần tạo ra sự khác biệt và chiếm ưu thế cạnh tranh trong cơ cấu sản phẩm phục vụ tại chuỗi ST, CHTI Hapromart. Các sản phẩm của Hapromart cần mang tính tiện ích cho các hộ gia đình,

Vi vậy, ngay từ năm 2010 Công ty ST Hà Nội cần áp dụng các giải pháp sau:

- Đa dạng hóa sản phẩm: Thông thường 1 ST Hapromart đang bày bán khoảng 7.000 đến 10.000 mặt hàng, 1 CHTI đang kinh doanh khoảng 2.000 mặt hàng. Để có thể thu hút KH, trước mắt nghiên cứu và bổ sung thêm các loại hàng hóa nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của KH. Dự kiến số lượng mặt hàng trong 1 ST tiêu chuẩn tăng lên, khoảng từ 12.000 đến 15.000 mặt hàng, CHTI khoảng từ 2.500 đến 3.000 mặt hàng.

- Cơ cấu sản phẩm: Để tăng hiệu quả kinh doanh của hệ thống Hapromart, học tập thành công của hệ thống Coop Mart cũng như các tập đoàn bán lẻ nước ngoài khác, Dự kiến hệ thống Hapromart cần bổ sung các loại hàng thực phẩm, đặc biệt là hàng thực phẩm tươi sống, nâng tỷ trọng cơ cấu hàng thực phẩm đang từ 15-20% hiện nay lên tối thiểu 30% tùy từng địa điểm cụ thể. Cơ cấu như vậy hoàn toàn phù hợp với tính chất địa điểm của hệ thống Hapromart là nằm sát các địa bàn dân cư, đáp ứng nhu cầu thiết yếu hàng ngày của người dân, thu hút KH và đặc biệt hơn nữa là tỷ lệ lợi nhuận trên doanh số hàng thực phẩm bao giờ cũng ở mức cao nếu so sánh với các chủng loại hàng hóa khác.

- Về nguồn hàng: Để nâng cao hiệu quả kinh doanh, Công ty cần thực hiện các giải pháp sau:

+ Tổng công ty Hapro cần xây dựng một hệ thống cơ sở vệ tinh cung cấp hàng hóa cho xuất khẩu và tiêu thụ nội địa, bao gồm các cơ sở giết mổ gia súc, gia cầm tập trung, các chợ đầu mối, các vùng trồng rau an toàn để cung cấp cho hệ thống các ST, CHTI Hapromart để chủ động trong vấn đề cung ứng hàng thực phẩm và tạo nguồn hàng giá rẻ cạnh tranh cho hệ thống bán lẻ của mình.

+ Hợp tác với một số nhà sản xuất để sản xuất HH mang thương hiệu Hapro. Các sản phẩm này mang tính đặc thù và là sự khác biệt của riêng hệ thống Hapromart, nó mang lại lợi thế cạnh tranh của hệ thống. Hình thức hợp tác có thể là co-brand (sản

phẩm mang thương hiệu đồng thời thương hiệu nhà sản xuất và thương hiệu Hapro) hoặc re - brand (sản phẩm mang thương hiệu độc quyền Hapro).

+ Hiện tại, cơ cấu sản phẩm có nguồn gốc trong nước chiếm 80%, hàng nhập khẩu chiếm 20%. Tuy nhiên, trong tương lai, Hapromart sẽ tạo sự khác biệt bằng cách nâng cao cơ cấu sản phẩm có nguồn gốc nhập khẩu từ một số nước Đông Nam á và Châu Âu, đặc biệt trong các nhóm hàng thực phẩm, sữa, đồ nguội, hoá mỹ phẩm, đồ gia dụng cao cấp...Chú trọng các mặt hàng nhập khẩu có giá thấp để đáp ứng nhu cầu của NTD trong điều kiện nền kinh tế trong nước gặp khó khăn do ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính thế giới.

+ Đẩy mạnh chương trình khai thác nguồn hàng đối với các sản phẩm đặc sản của các địa phương vùng miền của Việt Nam như Bưởi Nam Roi, Vú sữa Lò Rèn, mang ót Lạng Sơn, chè Thái Nguyên, Bánh đậu xanh Hải Dương..vv.

+ Để luôn tạo được sự khác biệt về sản phẩm, cùng với việc khai thác tối đa các loại sản phẩm trong nước, cần phát triển thêm những sản phẩm nhập khẩu cao cấp để phục vụ và đáp ứng thị hiếu cho tầng lớp thu nhập cao. Công ty cũng cần cần thực hiện ngay chính sách đổi mới sản phẩm, hàng ngày, hàng tuần luôn có các sản phẩm mới.

❖ *Nhóm giải pháp về nguồn nhân lực*

- Giải pháp về đào tạo nguồn nhân lực.

Các chương trình đánh giá nhu cầu đào tạo cần được tiến hành hàng quý hoặc hàng năm nhằm nâng cao kiến thức kỹ năng cho nhân viên cũng như để đào tạo cho nhân viên mới. Các chương trình đào tạo được chú trọng bao gồm:

- + Đào tạo giới thiệu về sản phẩm
- + Đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng
- + Đào tạo kỹ năng đàm phán cho nhân viên phòng thu mua
- + Đào tạo kỹ năng quản lý cho các cấp quản lý.

Công ty cần lập kế hoạch hỗ trợ đào tạo chuyên nghiệp cho nhân viên bán hàng, cán bộ quản lý bộ phận thông qua các dự án hợp tác với nước ngoài như Nhật, Hàn Quốc...để sang đó làm việc cho hệ thống ST, CH của các tập đoàn bán lẻ nội địa

trong khoảng 6 tháng đến 1 năm, để học hỏi kinh nghiệm, sau đó về phổ biến và đổi mới phong cách làm việc cho toàn hệ thống sẽ đem lại hiệu quả cao.

- Giải pháp về tuyển dụng và đãi ngộ

Công ty cần phải có chính sách nhằm thu hút nguồn nhân lực có trình độ chất lượng cao vào làm việc tại các vị trí quan trọng. Trước tiên cần thay đổi chính sách về thu nhập cho cán bộ, giải quyết ngay tình trạng bình quân chủ nghĩa, thu nhập sẽ được phân chia theo hiệu quả và đó là động lực để phát triển cán bộ.

- Giải pháp về thưởng, phạt

+ Đặt ra chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận, khoán thực hiện cho các đơn vị. Đây là chỉ tiêu định lượng, rất rõ ràng, dễ kiểm soát, tuy nhiên quản lý bằng cách này dễ dẫn đến tình trạng chỉ chú trọng đến doanh số. Cần áp dụng cùng với các biện pháp kiểm soát khác như thanh tra, kiểm tra chất lượng HH, thái độ phục vụ KH,...

+ Thực hiện trả lương và khen thưởng theo doanh số. Quyền lợi kinh tế chính là động lực lớn nhất để khuyến khích nhân viên làm việc hết mình vì công ty.

+ Khen thưởng cho các thành viên đạt doanh số và lợi nhuận cao nhất. Từ đó tạo ra sự thi đua giữa các thành viên, tạo ra không khí làm việc sôi nổi trong toàn công ty.

❖ *Giải pháp về công nghệ*

- Cơ sở vật chất kỹ thuật là điều kiện tối quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty. Trước hết, cần phải cải thiện hệ thống máy tính trong các phòng ban, nâng cấp và mua thêm máy chủ dự phòng cho máy chủ trung tâm, nâng cấp đường truyền leased line để đảm bảo sự ổn định và an toàn dữ liệu khi truyền đi.

- Thực hiện quản lý hệ thống bán hàng của chuỗi ST thông qua một phần mềm quản lý có chức năng đồng bộ từ tập hợp số liệu đến phân tích và cung cấp số liệu phục vụ công tác thu mua, công tác kế toán, công tác marketing, công tác lập kế hoạch kinh doanh đến các công tác quan trọng hơn của Ban lãnh đạo Công ty là công tác lập chiến lược kinh doanh.

- Bên cạnh đó, công ty cũng có thể tham gia giao dịch qua mạng bằng việc cải thiện trang web của mình, thực hiện quảng cáo trên các website mua bán, website xúc tiến thương mại. Sử dụng phương pháp này sẽ tiết kiệm được chi phí và giảm thiểu thời gian giao dịch với các nhà cung cấp, mở rộng được mối quan hệ với nhiều đối tác

thông qua tìm kiếm và liên hệ thư từ. Trên trang web của mình, công ty cần tạo dựng một hình ảnh tốt trong mắt NTD và bạn hàng để hoạt động mua hàng được diễn ra thuận lợi và nhanh chóng.

- Thực hiện thanh toán tiền cho KH qua thẻ tín dụng: Để thực hiện được các hình thức thanh toán này công ty cần thực hiện hợp tác với các ngân hàng trong và ngoài nước, tăng cường đầu tư mới hệ thống thanh toán, trang bị các thiết bị nhân thẻ, liên kết với đa dạng các ngân hàng trong cũng như ngoài nước.

❖ *Giải pháp về marketing hỗn hợp (4P)*

Các giải pháp về marketing được xây dựng trên nền tảng của mô hình 4P bao gồm Product (sản phẩm), Price (giá), Place (Địa điểm) Promotion (thúc đẩy bán hàng) nghĩa là chiến lược marketing của Công ty ST Hà Nội cần được xây dựng trên cơ sở kết hợp 4 yếu tố trên để tạo thành sức mạnh tổng hợp của DN

- Về sản phẩm: Như phân tích ở trên, Công ty ST Hà Nội cần phát triển kinh doanh theo hướng chuyên biệt hóa sản phẩm phục vụ. Trước hết tính chuyên biệt hóa thể hiện ở cơ cấu hàng hóa sản phẩm phục vụ trong Hapromart: VD Sản phẩm thực phẩm, hàng hóa thiết yếu chiếm cơ cấu lớn trong các mặt hàng bày bán. Thứ hai, tính chuyên biệt hóa cần thể hiện ở một số sản phẩm chỉ có thể tìm mua ở chuỗi ST, CHTI Hapromart mà không thể tìm mua ở ST khác: VD công ty tìm một số nguồn hàng nhập khẩu có uy tín và độc quyền phân phối sản phẩm tại hệ thống ST. Thứ ba, mô hình bán sản phẩm cần có sự khác biệt so với phương thức bán hàng của các DN khác: VD mô hình CH chuyên doanh, CH một giá, cửa hàng bán thức ăn của người hồi giáo...

Bên cạnh đó, Công ty cần trú trọng hơn nữa vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm, chất lượng sản phẩm, chính sách hậu mãi đối với các sản phẩm do mình bán ra và có chính sách áp dụng chính sách chịu trách nhiệm cuối cùng đối với sản phẩm do mình cung cấp.

- Về chính sách giá cả: Thị trường hiện nay có nhiều nhà cung cấp với những hệ thống bán lẻ uy tín, đặt người mua trước nhiều sự lựa chọn khác nhau. Vì vậy, vấn đề hết sức quan trọng để thu hút KH không chỉ là đáp ứng đủ về nhu cầu HH mà còn phải có được giá bán cạnh tranh so với những ST và CH khác. Vì thế, Hapromart cần

chú trọng chính sách giá cả phù hợp, áp dụng chính sách bán hàng cùng giá đối với mỗi sản phẩm cùng loại trên toàn hệ thống.

+ Nên có chính sách giá tốt và cạnh tranh đối với những mặt hàng thiết yếu được KH thường xuyên mua và dễ nhận thấy sự khác biệt về giá như: thực phẩm, sữa các loại, tiêu dùng cá nhân hàng ngày (dầu gội, kem đánh răng, giấy vệ sinh...)

+ Kết hợp tốt và hiệu quả với các chương trình khuyến mại, tặng quà kèm... sẽ thu hút được lượng lớn KH.

+ Nên áp dụng giá linh hoạt cho một số mặt hàng nhạy cảm như thực phẩm tươi sống để tránh lượng hàng tồn quá lớn phải tiêu huỷ mỗi ngày gây tổn kém cả về công sức lẫn tiền bạc của ST và nhà cung cấp.

+ Phát huy lợi thế các sản phẩm sẵn có của mình như thực phẩm, rượu vodka, kem và đồ uống, mỹ, đồ gốm, đồ thủy tinh... để đưa vào tiêu thụ tại hệ thống Hapromart để có giá thấp hơn các ST khác.

- Về địa điểm: Như đã phân tích ở trên, các địa điểm kinh doanh của chuỗi ST, CHTI thuộc Công ty ST Hà Nội mặc dù nằm tại các địa điểm có lợi thế về kinh doanh nhưng còn hạn chế về mặt quy mô, phân tán và cơ sở hạ tầng hầu hết mới được cải tạo lại, chưa được xây dựng mới theo hướng văn minh, hiện đại. Vì vậy, để tăng cường hiệu quả kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh, Công ty ST Hà Nội cần phải tập trung quy hoạch lại các địa điểm hiện có và tập trung phát triển thêm các địa điểm mới, tức là Công ty cần tập trung mọi nguồn lực để phát triển theo cả chiều rộng và chiều sâu hệ thống ST, CHTI Hapromart.

Một là quy hoạch lại các địa điểm kinh doanh hiện có một cách phù hợp về quy mô, trình độ và ngành hàng kinh doanh: Công ty cần nghiên cứu dựa trên các tiêu chí về diện tích, vị trí địa điểm, môi trường kinh doanh... để đánh giá lại hoạt động kinh doanh tại các ST, CHTI Hapromart, xem xét vị thế, lợi thế thương mại của các địa điểm, lên phương án bổ sung thiết bị, thay đổi cơ cấu diện tích kinh doanh, bộ sản phẩm tại các điểm theo hướng tăng cường các mặt hàng thực phẩm; chuyển đổi các ST, CHTI Hapromart hoạt động không hiệu quả nhưng có lợi thế thị trường về tiêu thụ thực phẩm thành Haprofood hoặc có thể xem xét chuyển sang các mô hình khác như ST đồng giá, ST Grocery (đồ tạp hóa)...

Hai là phát triển thêm các địa điểm kinh doanh mới để mở rộng về quy mô của hệ thống. Việc mở rộng các ST, CHTI mới dựa trên các phương thức sau:

+Tập dụng các địa điểm sẵn có của Tổng công ty để đưa vào hệ thống Hapromart.

+Thị trường mục tiêu: Tập trung chủ yếu vào thị trường Hà Nội, sẽ thực hiện phương án phân bổ mạng lưới rộng khắp tại những khu trung tâm kinh doanh thương mại, khu phố cổ, phố cũ có lợi thế thương mại cũng như các khu đô thị, khu công nghiệp, khu chế xuất, các trường học, bệnh viện, khu vực đông dân cư để tạo sự thuận tiện nhất cho người dân. Mỗi quận, huyện nên có từ 2-3 ST và 15 CHTI

+Tại các tỉnh sẽ triển khai tập trung theo các tuyến, trước mắt tập trung đầu tư vào các tỉnh, tùy theo điều kiện cụ thể có thể đầu tư Đại ST, ST loại vừa và thực hiện vai trò đầu mối cho hệ thống các nhà phân phối, tổng đại lý hoặc đại lý hàng hóa. Ngoài ra có thể mở các CHTI tại các trạm xăng lớn trên trục đường quốc lộ và các sân ga tàu hỏa tại các tỉnh có tuyến tàu qua.

- *Về chính sách xúc tiến bán hàng*

+ Trang trí địa điểm kinh doanh, đảm bảo hàng hóa trưng bày đẹp, văn minh, phong cách phục vụ tận tình, chu đáo, chuyên nghiệp.

+ Tổ chức và tham gia các chương trình xúc tiến thương mại như Hội chợ, triển lãm, lễ hội, đặc biệt tại các địa bàn mới được sát nhập về Hà Nội.

+ Liên kết với các nhà sản xuất, phân phối để tổ chức các chương trình khuyến mại giảm giá lớn vào các dịp lễ, tết trên toàn hệ thống bán lẻ của TCT.

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

+ Liên kết với các ngân hàng, tổ chức tín dụng để thực hiện bán hàng thông qua các hình thức tín dụng phù hợp cho tiêu dùng cá nhân như bán hàng trả góp, cho vay tiêu dùng, thanh toán bằng thẻ tín dụng.

3.4- Một số kiến nghị, đề xuất

3.4.1. Đối với Chính phủ

- Đối với ngành bán lẻ nói chung và việc phát triển hệ thống CBL nói riêng, Chính phủ cần có những quy định cụ thể về quỹ đất, ưu đãi thuế, tín dụng cho DN... Theo các chuyên gia kinh tế, các DN bán lẻ mong muốn phát triển năng lực kinh doanh, nhưng các chính sách vĩ mô thì chưa tạo điều kiện. Chẳng hạn như: các cơ hội tiếp cận đất đai và nguồn vốn của DN còn rất hạn chế. Trên thực tế, tại một số địa phương, để làm thủ tục thuê một lô đất, DN phải mất 3- 5 năm, khiến nhiều DN lỡ mất cơ hội kinh doanh. Một trong những khó khăn lớn nữa đối với các DN bán lẻ Việt Nam hiện nay là vấn đề đối xử công bằng trong chính sách thuế và tài chính. Thực tế hiện nay đang tồn tại các cách nộp thuế khác nhau, và điều này làm nảy sinh gian lận, khiến các DN không được cạnh tranh bình đẳng, Nhà nước thất thu và khó khăn trong quản lý. Cơ sở hạ tầng phục vụ thương mại cũng là một rào cản lớn đối với các DN bán lẻ trong nước, hệ thống giao thông kết nối khu vực sản xuất với các TTTM đang là một trong những nguyên nhân chính làm tăng giá HH.

- Chính Phủ cần ban hành những chính sách cụ thể về quản lý thị trường bán lẻ nhằm tạo điều kiện cạnh tranh cho các DN trong nước nhưng không trái với các nội dung cam kết hội nhập kinh tế quốc tế.

- Bên cạnh đó Chính phủ cần có định hướng mang tính chất dài hơn và hoạch định cho hệ thống kênh bán lẻ phát triển theo định hướng của nhà nước. Ví dụ chính phủ đặt mục tiêu kênh mua sắm hiện đại từ nay đến 2020 sẽ chiếm bao nhiêu phần trăm trong tổng kênh phân phối trên thị trường, từ đó sẽ có chính sách khuyến khích cho các DN đầu tư vào các trung tâm mua sắm lớn bằng những chính sách thuế ưu đãi trong giai đoạn đầu Quy hoạch lại những khu vực có thể cho phát triển thành trung tâm mua sắm không nên để rải rác ra như hiện nay. Một số tuyến phố vẫn kinh doanh theo mô hình cũ, nên tạo ra một chuỗi phát triển, nên có những quy hoạch tổng thể, kinh nghiệm ở các nước là họ có những chuỗi trung tâm mua sắm theo từng nhóm để người dân đến đó những ngày cuối tuần mua sắm, trong thành phố chỉ có những loại hình phát triển phục vụ du lịch, phục vụ giải trí đơn thuần

Bên cạnh đó, Chính phủ cũng cần lựa chọn một số DN lớn (dựa trên thành tích kinh doanh thuộc các thành phần kinh tế) để hỗ trợ phát huy hiệu quả kinh doanh trong hệ thống bán lẻ, hỗ trợ các tập đoàn kinh doanh theo chuỗi đủ mạnh để thâm nhập thị trường.

3.4.2. Đối với UBND Thành phố Hà Nội

- Có cơ chế, chính sách khuyến khích DN đầu tư chuyển đổi các CH kinh doanh bán lẻ sang mô hình chuỗi ST, CHTI. Hỗ trợ DN trong công tác đào tạo, tập huấn cho cán bộ lãnh đạo, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ phục vụ trong loại hình thương mại hiện đại.

- Tạo điều kiện cho các DN phân phối Việt Nam được thuê mặt bằng ở những vị trí chiến lược để phát triển hệ thống phân phối như đại ST, TTTM, tổng kho logistic...

- Tạo điều kiện cho các DN bán lẻ tiếp cận các nguồn vốn, cho vay vốn với lãi suất ưu đãi để phát triển hệ thống phân phối hiện đại. Đặc biệt, trong gói giải pháp kích cầu kinh tế, đề nghị Chính Phủ, Ngân hàng cần quan tâm hỗ trợ lãi suất cho các DN phân phối trong nước để hỗ trợ các DN hạ giá thành sản phẩm, kích cầu tiêu dùng nhằm giảm bớt khó khăn trong kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của DN.

Riêng với hệ thống Hapromart, việc đầu tư xây dựng chuỗi ST, CHTI hiện đại, có quy mô để cạnh tranh với các tập đoàn bán lẻ nước ngoài được xác định là một nhiệm vụ khó khăn, trọng tâm và cấp bách. Tuy nhiên, để có thể cạnh tranh, việc đầu tư xây dựng hệ thống phân phối trong thời gian nhanh nhất là cần thiết. Việc đầu tư phải đảm bảo đủ lớn, đồng bộ, bài bản...vv, đồng thời phải chấp nhận chưa có hiệu quả ngay trong thời gian vài năm đầu. Chính vì vậy để tạo điều kiện giúp cho Công ty ST Hà Nội cũng như các DN phân phối bán lẻ trong nước khác, để có thể cạnh tranh được rất cần sự hỗ trợ trực tiếp của Nhà nước và Thành phố, tránh tình trạng như đã xảy ra ở Trung Quốc là các DN bán lẻ nội địa đều phá sản khi các tập đoàn bán lẻ quốc tế đầu tư vào. Chính vì vậy, đề nghị UBND Thành phố Hà Nội tạo điều kiện, có chính sách hỗ trợ, có cơ chế ưu đãi đặc biệt về địa điểm phù hợp để xây dựng các TTTM, trung tâm phân phối, đại ST, ST...vv cho Công ty ST Hà Nội.

3.4.3. Đối với các DN bán lẻ Việt Nam.

Theo khảo sát của Trung tâm xúc tiến Thương Mại & Đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh (ITPC) trong chuỗi giá trị hình thành sản phẩm thì khâu nghiên cứu sản xuất chiếm 30%, khâu sản xuất chiếm 30% và khâu phân phối chiếm 40% thực tế cho thấy các nhà phân phối đang quyết định công việc của nhà sản xuất và là người đặt hàng cho sản xuất - đặc biệt là các nhà phân phối toàn cầu. Như vậy, bên cạnh những biện pháp mang tính vĩ mô của Chính phủ, bản thân các DN cũng cần phải tự xây dựng cho mình các biện pháp phát triển cụ thể trong xu hướng cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường.

Rút kinh nghiệm từ những thành công và thất bại của thị trường bán lẻ của Hàn Quốc, Trung Quốc và Thái Lan sau khi gia nhập WTO, các DN bán lẻ Việt Nam cũng cần phải tự tìm cách tăng cường nội lực và sức cạnh tranh cho chính mình:

Nên đẩy mạnh việc hình thành các liên minh bán lẻ, sát nhập các DN nhỏ lẻ, phân phối HH theo chuỗi liên kết nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh. Các DN cần phát huy và sử dụng tốt khả năng tích cực, chủ động của mình, phối kết hợp với toàn hệ thống phân phối liên minh để tăng khả năng chiếm lĩnh thị trường, nâng cao sức cạnh tranh dựa trên lợi thế so sánh với các tập đoàn bán lẻ quốc tế, chuẩn bị sẵn sàng cả về “thế” và “lực” để tiếp tục quá trình hội nhập sâu với khu vực (AFTA) và thế giới (WTO). Tuy đã có những liên kết được hình thành như Hiệp hội các nhà bán lẻ Việt Nam, Bốn Tập đoàn bán lẻ lớn của Việt Nam là Tổng công ty Thương mại Hà Nội (Hapro), Tổng công ty Thương mại Sài Gòn (Satra), Liên hiệp Hợp tác xã Thương mại Tp.Hồ Chí Minh (Saigon Co.op) và Công ty CP Tập đoàn Phú Thái (Phu Thai Group) đã liên minh thành lập công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển hệ thống phân phối Việt Nam (VDA) nhằm tạo ra một mô hình liên minh phân phối hàng hóa...nhưng vẫn chưa khai thác và tận dụng hiệu quả mục đích liên kết này, cần phải thúc đẩy liên thông lợi thế về nguồn hàng và mặt bằng bán lẻ trong chuỗi liên minh tạo giá trị tăng thêm cho khách hàng và cho chính doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Đánh dấu một bước ngoặt vô cùng quan trọng cho nền kinh tế đất nước, ngày 11/1/2007 Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại thế giới WTO. Kéo theo việc mở cửa thị trường phân phối, sự kiện này đặt ra những thử thách rất lớn cho các DN trong lĩnh vực bán lẻ của Việt Nam nói chung và CBL Hapromart nói riêng, báo hiệu một cuộc cạnh tranh quyết liệt với các CBL có tên tuổi hàng đầu trên thế giới xâm nhập và chiếm lĩnh thị trường.

Đối với CBL Hapromart, tuy thời gian xuất hiện trên thị trường chưa lâu và mặc dù còn rất nhiều tồn tại và thiếu sót, song rất kịp thời Hapromart đã có những biện pháp nhằm cải thiện hoạt động CBL của mình như: Tổ chức xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển chuỗi ST và CHTI, Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường; Tăng cường khai thác nguồn và mua hàng ổn định, hiệu quả; Nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng trong chuỗi CH và ST, cũng như Nâng cao nghiệp vụ bán hàng, trình độ ngoại ngữ cho đội ngũ bán hàng tại các ST Hapromart. Những chính sách vĩ mô từ phía chính phủ cũng có tác dụng không nhỏ tạo nên “sức mạnh cộng hưởng” thúc đẩy ngành bán lẻ Việt Nam phát triển bên cạnh các yếu tố nội lực. Với những thành tựu mà Hapromart đã gây dựng được thì có thể khẳng định, trong thời gian tới, Hapromart hoàn toàn có đủ khả năng chiếm lĩnh thị trường Hà Nội và Miền Bắc và trở thành một trong những tập đoàn bán lẻ lớn mạnh hàng đầu của Việt Nam.

Trên đây là toàn bộ thực trạng, phân tích, đánh giá tình hình kinh doanh bán lẻ của CBL (Hapromart) của Tổng công ty Thương Mại Hà Nội và các giải pháp mang tính vi mô và vĩ mô nhằm định hướng phát triển và nâng cao hiệu quả hơn nữa cho CBL Hapromart nói chung và ngành bán lẻ Việt Nam nói chung trong thời kì Việt Nam trở thành thành viên của tổ chức thương mại thế giới WTO.

Tôi xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc nhất tới PGS.TS. Nguyễn Văn Hồng đã hướng dẫn tôi thực hiện Luận văn. Xin cảm ơn Khoa Sau đại học, các thầy giáo, cô giáo Trường Đại học ngoại thương đã giảng dạy cho tôi trong chương trình đào tạo Thạc sỹ và tập thể các bạn đồng lớp. Xin cảm ơn Ban lãnh đạo và CBCNV Hapro, bạn bè và gia đình đã tạo mọi thuận lợi cổ vũ, động viên, giúp đỡ tôi trong quá trình công tác, học tập, nghiên cứu để có kết quả thể hiện trong luận văn này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Thương mại (2004), *Quy chế siêu thị, Trung tâm thương mại*, Ban hành theo quyết định số 1317/2004/QĐ-BTM ngày 24/09/2004.
2. Ngô Minh Cách, Đào Thị Minh Thanh (2009), *Quản trị Marketing*, NXB Tài chính.
3. Trần Minh Đạo, Vũ Trí Dũng (2007), *Giáo trình marketing quốc tế*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
4. Ninh Lạc Hứa – Phan Hà Sơn (2007), *200 cách mở cửa hàng thành công, tập I và III* – NXB Hà Nội, Hà Nội.
5. Trần Thị Diễm Hương (2005) *Tổ chức marketing bán lẻ hàng tiêu dùng của các công ty thương mại trên thị trường đô thị ở nước ta*. Luận án tiến sỹ kinh tế - Trường Đại học Thương mại Hà Nội
6. Nguyễn Bách Khoa (2003), “Các loại hình tổ chức bán lẻ mới trong mô hình tổ chức thị trường nội địa ở nước ta”, *Tạp chí khoa học thương mại*, số 2/2003, tr.37- 41
7. Nguyễn Bách Khoa - Nguyễn Hoàng Long (2005), *Marketing thương mại*, NXB Thống kê Hà Nội
8. Phạm Vũ Luận (2004), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống kê Hà Nội, tr. 247 – 250
9. Bergdahl Michael (2008), *Bài học thương trường từ Sam Walton*, NXB Tri thức
10. Vũ Vĩnh Phú (2006), “Vai trò của hệ thống phân phối thương mại dịch vụ trong nền kinh tế Việt Nam”, *Tạp chí Thương mại số 35/2006*, tr.7-8
11. Nguyễn Năng Phúc (2008) *Giáo trình phân tích báo cáo tài chính*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
12. Don Taylor, Jeanne Smalling Archer (2008), Nguyễn Thị Giang Nam và Nguyễn Tiến Dũng dịch, *Đế cạnh tranh với những người khổng lồ: Thành công dưới bóng các đại gia bán lẻ*, NXB Tri thức
13. Phạm Hữu Thìn (2009), *Giải pháp phát triển các loại hình tổ chức bán lẻ văn minh, hiện đại ở Việt Nam*. Luận án tiến sỹ kinh tế - Viện nghiên cứu Thương mại
14. Tổng Công ty Thương mại Hà Nội (2006-2009), *Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh*.

15. Một số website:

Bộ Công thương : <http://www.moit.gov.vn/vn>

Bộ Kế hoạch và Đầu tư: www.mpi.gov.vn

Tổng Công ty Thương mại Hà Nội www.haprogroup.vn ; www.hapromart.vn

Tổng Cục Thống kê Việt Nam: <http://www.gso.gov.vn/vn>

Một số trang web khác: www.vnexpress.com, www.tuoitre.com.vn,

www.atkearney.com; www.walmartstores.com, www.carrefour.net, www.coopmart.com.vn,

www.retailasiaonline.com, <http://vn.nielsen.com/site/index.shtml>

PHỤ LỤC 1:
BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU NHƯ CÂU TIÊU DÙNG GIA ĐÌNH NĂM 2009

Giới thiệu : Xin kính chào Chị. Hiện nay chúng tôi đang tiến hành nghiên cứu thị trường về nhu cầu tiêu dùng và mua sắm của các hộ gia đình trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mục tiêu của chúng tôi là nhằm thống kê và dự báo xu hướng tiêu dùng của các gia đình trong thời gian tới, trên cơ sở đó đẩy mạnh việc phục vụ và làm hài lòng KH mỗi khi mua sắm tại các CH và ST. Xin chị dành một chút thời gian giúp chúng tôi hoàn thành bản nghiên cứu.

Câu hỏi lựa chọn đối tượng phỏng vấn: (Nữ)

I/ - THÔNG TIN CHUNG

Câu hỏi 1: *Chị thường mua thức ăn hàng ngày ở đâu ? Bao lâu mua 1 lần? Khoảng chi dùng là bao nhiêu cho mỗi lần mua?*

Muangày/lần, tại :

Chợ Hàng rong Đại lý/ tạp hoá gần nhà

Bách hoá ST

Mức chi dùng : < 50.000 VNĐ 50.000 – 100.000 VNĐ

> 200.000 VNĐ 100.000 – 200.000 VNĐ

Câu hỏi 2: *Chị thường mua các sản phẩm tiêu dùng gia đình ở đâu ? Bao lâu mua 1 lần? Khoảng chi dùng là bao nhiêu cho mỗi lần mua?*

Muangày/lần, tại :

Chợ Hàng rong Đại lý/ tạp hoá gần nhà

Bách hoá ST

Mức chi dùng : < 100.000 VNĐ 100.000 – 200.000 VNĐ

> 300.000 VNĐ 200.000 – 300.000 VNĐ

Câu hỏi 3 : *Lý do khiến chị thường xuyên mua hàng ở đó?* (chọn 2 lý do)

Thuận tiện đi lại/ gần nhà Nhiều chủng loại HH

Thái độ phục vụ của nhân viên Nhiều chương trình khuyến mãi

Môi trường mua sắm dễ chịu Giá cả phù hợp

Chất lượng hàng hoá đảm bảo Vệ sinh an toàn thực phẩm

Khác:.....

Câu hỏi 4 : *Chị đã từng nghe nói tới CH, ST bán hàng nào mang tên Hapromart chưa?*

Biết rõ → tiếp tục

Đã từng nghe nói đến → tiếp tục

Chưa nghe nói bao giờ → dừng

Câu hỏi 5: Chị biết đến Hapromart thông qua kênh thông tin nào dưới đây:

- Qua truyền hình, truyền thanh
- Qua báo chí, tạp chí, internet
- Qua tờ rơi, áp phích, pano quảng cáo
- Qua thẻ VIP hoặc thẻ mua hàng
- Qua CH, ST gần nhà hoặc gần nơi làm việc
- Qua bạn bè, người thân giới thiệu
- Khác:.....

II/ - THÔNG TIN VỀ HAPROMART:**Câu hỏi 6 : Chị đánh giá như thế nào về địa điểm của cửa hàng và siêu thị Hapromart? (Đánh dấu x vào điểm đánh giá)**

- Thuận lợi

Lý do: Gần nhà Tiện đường đi lại Mặt tiền đẹp, gần trung tâm Khác:

- Không thuận tiện

Lý do : Không gần nhà Không tiện đường Khác :

Câu hỏi 7: Về sản phẩm hàng hoá tại Hapromart, chị đánh giá thế nào?

Giá cả hàng hoá	Chất lượng hàng hoá	Cách trưng bày sắp xếp	Chủng loại hàng hoá
<input type="checkbox"/> Đắt <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Rẻ	<input type="checkbox"/> Rất tốt <input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Bình thường	<input type="checkbox"/> Hợp lý <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không hợp lý	<input type="checkbox"/> Rất phong phú <input type="checkbox"/> Phong phú <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không phong phú

Câu hỏi 8: Chị nhận xét về chương trình khuyến mãi của Hapromart thế nào?

Nội dung chương trình khuyến mãi	Giá trị khuyến mãi	Cách bày trí hàng khuyến mãi	Hình thức khuyến mãi được ưu thích
<input type="checkbox"/> Hấp dẫn <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không hấp dẫn	<input type="checkbox"/> Cao <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Thấp	<input type="checkbox"/> Bắt mắt, dễ nhận thấy <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Khó nhận ra	<input type="checkbox"/> Giảm giá trên SP <input type="checkbox"/> Giảm giá trên hoá đơn <input type="checkbox"/> Tặng kèm sản phẩm <input type="checkbox"/> Ăn thử, dùng thử

Câu hỏi 9 : Về thái độ phục vụ của nhân viên tại Hapromart, chị cho rằng
.....: (Đánh dấu x vào điểm đánh giá)

	<i>Không hài lòng</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Hài lòng</i>
Nhân viên vui vẻ, niềm nở			
Phục vụ chu đáo, nhiệt tình			
Nhanh nhẹn			
Hiểu rõ về sản phẩm			
Trang phục lịch sự			

Câu hỏi 10 : Theo chị, các CH của Hapromart có chỗ để xe.....

<i>Thuận tiện ?</i>	<input type="checkbox"/> Có	<input type="checkbox"/> Không	<input type="checkbox"/> Không trả lời
<i>An toàn ?</i>	<input type="checkbox"/> Có	<input type="checkbox"/> Không	<input type="checkbox"/> Không trả lời
<i>Mất tiền ?</i>	<input type="checkbox"/> Có	<input type="checkbox"/> Không	<input type="checkbox"/> Không trả lời

Thông tin về người được phỏng vấn :

Họ và tên:.....

Địa chỉ:.....

Số điện thoại:.....

Số người trong gia đình:.....

Số người trong độ tuổi từ 16 – 60 là:.....dưới 16 là:.....

Trong đó bao nhiêu người có thu nhập:.....

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của chị !

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Mục đích thực hiện chương trình khảo sát.

- Nhận thông tin phản hồi từ khách hàng về sự nhận biết thương hiệu Hapromart và đánh giá chất lượng hàng hoá và dịch vụ của hệ thống CBL Hapromart.

- Thu thập ý kiến khách hàng về hệ thống CBL Hapromart nhằm có cơ sở phân tích, so sánh và đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của hệ thống chuỗi Hapromart để đề xuất các giải pháp cho phù hợp và có tính ứng dụng cao.

Đối tượng khảo sát:

- Tổng mẫu: N= 300 phiếu thăm dò, đối tượng khảo sát 100% là nữ tuổi từ 18 - 60

- Nguồn dữ liệu: nữ cán bộ công nhân viên và nội trợ tại Hà Nội.

Số mẫu đạt/ số mẫu thăm dò: 250/300

Thời gian thu thập thông tin: 15/09/2009 – 1/10/2009.

Phương pháp thực hiện: khách hàng điền vào mẫu phiếu thăm dò và phỏng vấn trực tiếp.

Kết quả thống kê như sau :

Câu hỏi 1: Thường mua thức ăn hàng ngày ở đâu?

TT	Thông tin	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Chợ	196	67,6
2	Siêu thị	72	24,8
3	Hàng rong	8	2,8
4	Đại lý, tạp hoá	14	4,8
5	Bách hoá	0	0

Câu hỏi 2: Mua sản phẩm tiêu dùng gia đình ở đâu?

TT	Thông tin	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Chợ	68	26
2	Siêu thị	115	43,9
3	Hàng rong	1	0,4
4	Đại lý, tạp hoá	23	8,7
5	Bách hoá	55	21

Câu hỏi 3. Lý do hay mua ở đó.

TT	Thông tin	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Thuận tiện đi lại/gần nhà	160	42,8
2	Chất lượng hàng hoá	74	19,8
3	Giá cả phù hợp	86	23
4	Nhiều chủng loại hàng hoá	12	3,2
5	Nhiều chương trình khuyến mãi	25	6,7
6	Thái độ phục vụ của nhân viên	17	4,5

Câu hỏi 4: Mức độ nhận biết thương hiệu Hapromart

TT	Thông tin	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Không biết	35	14
2	Đã từng nghe nói	140	56
3	Biết rõ	75	30

Câu hỏi 5: Kênh nhận biết thương hiệu

TT	Thông tin	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Truyền hình, truyền thanh	36	11,9
2	Báo chí, tạp chí, internet	31	10,2
3	Tờ rơi	28	9,2
4	CH, ST Hapromart gần nhà hoặc nơi làm việc	112	37
5	Bạn bè, người thân giới thiệu	72	23,8
6	Khác (quà tặng, phiếu mua hàng...)	24	7,9

Câu hỏi 6: Đánh giá địa điểm chuỗi Hapromart

TT	Thông tin	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Thuận tiện	180	72
2	Không thuận tiện	70	28

Câu hỏi 7: Hàng hoá tại Hapromart như thế nào?

Tiêu chí		Số lượng đánh giá (người)	%
Giá cả hàng hóa	Đắt	45	18,6
	Bình thường	142	59
	Rẻ	54	22,4
Chủng loại hàng hóa	Rất phong phú	25	10,2
	Phong phú	47	19,2
	Bình thường	121	49,4
	Không phong phú	52	21,2
Chất lượng hàng hóa	Rất tốt	12	4,9
	Tốt	104	42,8
	Bình thường	127	52,3
Cách trưng bày, sắp xếp	Hợp lý	98	41,9
	Bình thường	105	44,9
	Không hợp lý	31	13,2

Câu hỏi 8: Chương trình khuyến mãi

Tiêu chí		Số lượng đánh giá (người)	%
Nội dung chương trình	Hấp dẫn	72	30
	Bình thường	108	45
	Không hấp dẫn	60	25
Giá trị khuyến mãi	Cao	21	8,9
	Bình thường	118	50,2
	Thấp	96	40,9
Cách bày trí hàng khuyến mãi	Bắt mắt, dễ nhận	57	28,1
	Bình thường	96	47,3
	Khó nhận	50	24,6
Hình thức khuyến mãi được ưu thích	Giảm giá trên sản phẩm	75	31,3
	Giảm giá trên hoá đơn	62	25,8
	Tặng kèm sản phẩm	71	29,6
	Ăn thử, dùng thử	32	13,3

Câu hỏi 9: Mức độ hài lòng về nhân viên phục vụ

Tiêu chí	<i>Không hài lòng</i>		<i>Bình thường</i>		<i>Hài lòng</i>	
	<i>SL(người)</i>	<i>(%)</i>	<i>SL</i>	<i>(%)</i>	<i>SL</i>	<i>(%)</i>
Nhân viên vui vẻ, niềm nở	50	25	78	39	72	36
Phục vụ chu đáo, nhiệt tình	38	19	82	41	80	40
Nhanh nhẹn	44	22	70	35	86	43
Hiểu rõ về sản phẩm	34	17	70	35	96	48
Trang phục lịch sự	8	4	60	30	124	62

Câu hỏi 10: Mức độ hài lòng về địa điểm gửi xe

TT	Thông tin	Có		Không		Không trả lời	
		SL(người)	%	SL	%	SL	%
1	Đỡ xe thuận tiện?	155	62	20	27,5	25	10,5
2	Đỡ xe mất tiền?	105	42	100	40	45	18
3	Đỡ xe an toàn?	210	84	15	6	25	10

PHỤ LỤC 3
DANH SÁCH ĐỊA ĐIỂM CÁC SIÊU THỊ
VÀ CỬA HÀNG TIỆN ÍCH CỦA HAPROMART

TT	Loại hình	Địa điểm	Tỉnh, Thành phố
1	Siêu thị Hapromart	C13 Thành Công	Hà Nội
2	Siêu thị Hapromart	135 Lương Đình Của	Hà Nội
3	Siêu thị Hapromart	C12 TT Thanh Xuân Bắc	Hà Nội
4	Siêu thị Hapromart	D2 Giảng Võ	Hà Nội
5	Siêu thị Hapromart	5 Lê Duẩn	Hà Nội
6	Siêu thị Hapromart	G3 Vĩnh Phúc	Hà Nội
7	Siêu thị Hapromart	51 Lê Đại Hành	Hà Nội
8	Siêu thị Hapromart	B3A Nam Trung Yên	Hà Nội
9	Siêu thị Hapromart	K3 Việt Hưng	Hà Nội
10	Siêu thị Hapromart	2 Sài Đồng	Hà Nội
11	Siêu thị Hapromart	2 Ngô Xuân Quảng	Hà Nội
12	Siêu thị Hapromart	176 Hà Huy Tập	Hà Nội
13	Siêu thị Hapromart	26 Đức Giang	Hà Nội
14	Siêu thị Hapromart	622 Ngô Gia Tự	Hà Nội
15	Siêu thị Hapromart	Chợ Tó	Hà Nội
16	Siêu thị Hapromart	Số 6 Cầu Bươu	Hà Nội
17	Siêu thị Hapromart	151 Nguyễn Đức Cảnh, G.Lâm	Hà Nội
18	Siêu thị Hapromart	66 Hoàng Văn Thụ	Thái Nguyên
19	Siêu thị Hapromart	Tổ 8B Đức Xuân	Bắc Cạn
20	Siêu thị Hapromart	Số 1 Lương Văn Thăng	Ninh Bình
21	Siêu thị Hapromart	K3+500 Hùng Vương	Thái Bình
22	Siêu thị Hapromart	TT Mua sắm Sao Đỏ, Chí Linh	Hải Dương
23	Siêu thị Hapromart	25 Đình Điền, Lam Sơn	Hưng Yên
24	Siêu thị Hapromart	25 Đại lộ Lê Lợi	Thanh Hoá
25	Siêu thị Hapromart	TP Sơn La	Sơn La

26	CHTI Hapromart	45 Hàng Bò	Hà Nội
27	CHTI Hapromart	35 Hàng Bông	Hà Nội
28	CHTI Hapromart	102 Hàng Buồm	Hà Nội
29	CHTI Hapromart	111 Lê Duẩn	Hà Nội
30	CHTI Hapromart	7 Hàng Đường	Hà Nội
31	CHTI Hapromart	53 Hàng Giấy	Hà Nội
32	CHTI Hapromart	65 Cầu Gỗ	Hà Nội
33	CHTI Hapromart	362 Phố Huế	Hà Nội
34	CHTI Hapromart	284 Minh Khai	Hà Nội
35	CHTI Hapromart	Hồ Đình	Hà Nội
36	CHTI Hapromart	561 Nguyễn Văn Linh	Hà Nội
37	CHTI Hapromart	349 Ngọc Lâm	Hà Nội
38	CHTI Hapromart	9 Lê Quý Đôn	Hà Nội
39	CHTI Hapromart	C15 TT Thanh Xuân Bắc	Hà Nội
40	CHTI Hapromart	Ga Đông Anh	Hà Nội
41	CHTI Hapromart	Vân Trì	Hà Nội
42	CHTI Hapromart	5 TT Văn Điển	Hà Nội
43	CHTI Hapromart	2-4-6 Hàng Đậu	Hà Nội
44	CHTI Hapromart	Ngõ 349 Minh Khai	Hà Nội
45	CHTI Hapromart	198 Lò Đúc	Hà Nội
46	CHTI Hapromart	376 Khâm Thiên	Hà Nội
47	CHTI Hapromart	Chợ Vũ Gia Thiều, Long Biên	Hà Nội
48	CHTI Hapromart	Chợ Ngọc Lâm, Long Biên	Hà Nội