

# NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP BÁN LẺ CỦA VIỆT NAM

## COMPETITIVENESS IN VIETNAM'S RETAIL BUSINESSES

Nguyễn Tiến Mạnh

*Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp*

Đến Tòa soạn ngày 18/03/2020, chấp nhận đăng ngày 17/04/2020

**Tóm tắt:** Doanh nghiệp bán lẻ là cầu nối giữa các nhà sản xuất với người tiêu dùng cuối cùng thông qua thực hiện chức năng phân phối hàng hóa/dịch vụ, thúc đẩy phát triển kinh tế qua việc thúc đẩy chi tiêu của các hộ gia đình, giải quyết một phần việc làm cho nền kinh tế. Doanh nghiệp (DN) bán lẻ gần gũi với người tiêu dùng hơn DN sản xuất. Dựa vào vị trí đó, các DN bán lẻ hiện tại dễ giành lấy vai trò chủ thể của chuỗi cung ứng hơn. Ngành bán lẻ có những khái niệm về quản trị, marketing, các mối quan hệ, cách thức logistic, quản trị dòng sản phẩm cũng như thông tin của riêng họ và dựa vào những điều này để phát triển. Có nhiều cách khác nhau để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho DN dựa trên nguồn lực của chính chúng. Có hai dạng nguồn lực chính là các nguồn lực hữu hình như: nhà xưởng, hệ thống phân phối, các tài sản hay tiền và các nguồn lực vô hình như: danh tiếng, năng lực marketing, thuộc tính sáng tạo của DN hay tính thích nghi.

**Từ khóa:** năng lực cạnh tranh

**Abstract:** Retail businesses are a bridge between manufacturers and consumers through the function of goods/service distribution, promoting economic development by promoting household spending, partially creating jobs for the economy. Retail businesses are closer to consumers than manufacturing enterprises. Basing on that position, existing retail businesses are more likely to take over the role of the supply chain. The retail industry has its own concepts of management, marketing, relationships, logistics, product flow management as well as their own information to develop. There are many different ways to create competitive advantage for businesses basing on their own resources. There are two main types of resources: tangible resources such as factories, distribution systems, assets or money and intangible resources such as reputation, marketing ability, creative features of businesses or adaptability.

**Keywords:** competitive ability

### 1. KHÁI NIỆM VỀ CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH. [1], [2]

**Cạnh tranh** là một khái niệm không có sự thống nhất giữa các nhà nghiên cứu. Sự khác biệt về cạnh tranh phụ thuộc vào lĩnh vực nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu và phụ thuộc vào các mục tiêu khác nhau.

▪ Trong kinh tế học Macxit, Marx định nghĩa “cạnh tranh là sự ganh đua, đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản nhằm giành giật những

điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu dùng hàng hóa để thu được lợi nhuận siêu ngạch”.

▪ Trong kinh tế học hiện đại quan niệm về cạnh tranh thường: “Cạnh tranh là sự ganh đua giữa các DN thông qua việc tổ chức và khai thác các nguồn lực của mình để giành lợi thế trên thị trường, đáp ứng yêu cầu của khách hàng vì mục tiêu của DN như thị phần, tốc độ tăng trưởng, năng suất lao động...”.

▪ **Năng lực cạnh tranh** cũng được bàn luận nhiều trong các nghiên cứu và thường không tách rời khi phân tích cạnh tranh của DN. Trong nền kinh tế thị trường việc tạo ra năng lực cạnh tranh là yêu cầu sống còn đối với các DN bởi mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt hiện nay.

▪ Theo Porter cho rằng năng lực cạnh tranh là khả năng sáng tạo ra những sản phẩm có quy trình công nghệ độc đáo tạo ra giá trị gia tăng, phù hợp với nhu cầu của khách hàng hoặc sản phẩm/dịch vụ với chi phí thấp năng suất cao để tăng lợi nhuận cho DN.

▪ Theo Barney và cộng sự các nguồn lực hữu hình như các tài sản cố định thường không đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững do chúng dễ bị bắt chước hoặc mua trên thị trường các yếu tố sản xuất.

Dựa trên các nghiên cứu khác nhau, trong đề tài này tác giả đưa ra khái niệm về năng lực cạnh tranh như sau: “Năng lực cạnh tranh là khả năng sử dụng các nguồn lực của DN để thiết lập, tạo ra các sản phẩm/dịch vụ đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, sự thay đổi của môi trường kinh doanh tạo ra các lợi thế cho DN trên thị trường hướng tới việc cải thiện kết quả kinh doanh”.

## **2. NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP BÁN LẺ [1],[2]**

### **2.1. Đặc điểm của doanh nghiệp bán lẻ**

Năng lực cạnh tranh của DN bán lẻ cũng giống như năng lực cạnh tranh của các DN khác là khả năng sử dụng các nguồn lực để tạo lợi thế trong kinh doanh đáp ứng nhu cầu của khách hàng và qua đó đạt được các mục tiêu của DN về tốc độ phát triển, thị phần, năng suất lao động hay các mục tiêu khác...

Do đặc thù của ngành bán lẻ là các DN thực hiện chức năng phân phối của nền kinh tế nên chúng có những đặc điểm cơ bản như sau:

*Một là*, trong nền kinh tế cạnh tranh yêu cầu của khách hàng là chuẩn mực đánh giá năng lực cạnh tranh của DN.

*Hai là*, năng lực cạnh tranh của DN phụ thuộc phần lớn vào năng lực của DN trong mối tương quan với các DN khác.

*Ba là*, năng lực cạnh tranh phải xuất phát từ các lợi thế của DN.

Như vậy, nhìn chung có thể đi đến một định nghĩa năng lực cạnh tranh của DN bán lẻ là khả năng sử dụng hiệu quả các nguồn lực của DN để đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, yêu cầu của thị trường nhằm đạt được các mục tiêu của DN như lợi nhuận, thị phần, khả năng phát triển, năng suất lao động.

### **2.2. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bán lẻ**

▪ *Giá cả sản phẩm và dịch vụ*: Đây là yếu tố đầu tiên tạo lợi thế cạnh tranh cho các DN bán lẻ trong xu hướng toàn cầu hóa hiện nay, DN tiết kiệm chi phí trong thu mua hàng hóa sẽ giảm thiểu chi phí cho hàng hóa, khi đó sẽ có giá cả sản phẩm và dịch vụ thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh.

▪ *Chất lượng sản phẩm và bao gói*: Vấn đề chất lượng sản phẩm hiện nay tạo lợi thế cạnh tranh cho DN nào có chất lượng tốt hơn, tạo nên hình ảnh DN trong tâm trí khách hàng, là lợi thế cho DN tồn tại và phát triển bền vững trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động.

▪ *Kênh phân phối sản phẩm và dịch vụ bán hàng*: Đây là biện pháp mà DN tiếp cận khách hàng, hệ thống kênh phân phối thuận tiện, đem đến lợi ích cho khách hàng một cách nhanh nhất, thuận tiện cho khách hàng, kênh phân phối hiệu quả sẽ giúp cho DN nhanh chóng chiếm được thị phần, đưa hình ảnh của DN gần với người tiêu dùng hơn.

▪ *Thông tin và xúc tiến thương mại*: Trong xu thế phát triển và cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay, DN nào có thông tin nhanh sẽ nắm bắt được cơ hội trước, khả năng xúc tiến nhanh

tạo điều kiện thuận lợi cho DN nâng cao khả năng cạnh tranh của mình;

- *Thương hiệu và uy tín của DN:* Tạo dựng được thương hiệu và uy tín trong tâm trí khách hàng thì DN đó có chỗ đứng vững chắc trên thị trường, để làm được điều đó DN phải thực hiện cả quá trình tạo dựng;

- *Trình độ lao động:* Trình độ lao động phản ánh sự phát triển của DN, nếu một DN có lao động thấp kém thì DN đó không thể tồn tại được, với các DN bán lẻ thì nhân viên bán hàng có vị trí sống còn của DN, cách phục vụ của người bán hàng cho khách sẽ đưa hình ảnh của DN tới khách hàng, kéo khách hàng với DN lại gần nhau hơn, một DN có đội ngũ lao động mạnh sẽ là một DN mạnh bởi yếu tố con người là quan trọng trong mọi DN;

- *Thị phần sản phẩm DN và tốc độ tăng trưởng thị phần:* Thể hiện khả năng chiếm lĩnh thị phần của DN đến đâu, thị phần càng lớn chứng tỏ DN lớn mạnh, có năng lực cạnh tranh lớn hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

- *Chất lượng dịch vụ trong và sau bán hàng:*

DN sản xuất, phân phối, bán sản phẩm gì chưa chắc đã quan trọng bằng việc họ tiếp cận khách hàng như thế nào và bán nó ra sao? Khách hàng đến và cũng dễ đi, ủng hộ sản phẩm của bạn bao nhiêu, 70% trong số đó là do sự hài lòng về dịch vụ chăm sóc, vì thế việc cung cấp một trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng là điều cực kỳ quan trọng.

### 3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DN BÁN LẺ [3],[4]

#### 3.1. Nhân tố môi trường vĩ mô

- *Ảnh hưởng của các nhân tố kinh tế:* Các nhân tố kinh tế có vai trò quan trọng đối với các quyết định kinh doanh của DN. Các nhân tố kinh tế vĩ mô phản ánh trạng thái của nền kinh tế có ảnh hưởng chung tới các DN và từng ngành riêng biệt. Các trạng thái về tăng trưởng, ổn định hay suy thoái có tác động đến quyết định chiến lược của DN, ngành.

- *Ảnh hưởng của hội nhập quốc tế:* Chính sách mở cửa nền kinh tế cũng ảnh hưởng rất lớn đến các ngành, các DN trong ngành. Khi tham gia các hiệp định thương mại (như WTO, AEC) các nước phải tiến hành cắt giảm thuế quan, giảm các rào cản và không được thực hiện chính sách bảo hộ cho những ngành sản xuất trong nước.

- *Ảnh hưởng của các nhân tố pháp luật và quản lý nhà nước về kinh tế:* Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố luật pháp và quản lý nhà nước về kinh tế.

- *Các nhân tố kỹ thuật – công nghệ:* Trong phạm vi môi trường kinh tế quốc dân, yếu tố kỹ thuật – công nghệ cũng đóng vai trò ngày càng quan trọng, mang tính chất quyết định đối với khả năng cạnh tranh, và hiệu quả kinh doanh của các DN.

- *Các yếu tố tự nhiên:* Các nhân tố tự nhiên bao gồm nguồn lực tài nguyên thiên nhiên có thể khai thác, các điều kiện về địa lý như địa hình, đất đai, thời tiết, khí hậu, ở trong nước cũng như ở từng khu vực.

- *Ảnh hưởng của các nhân tố văn hóa – xã hội:* Văn hóa xã hội ảnh hưởng một cách chậm chạp hơn song cũng rất sâu sắc đến hoạt động quản trị và kinh doanh của mọi DN.

#### 3.2. Các nhân tố môi trường ngành

- *Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại:* Các đối thủ cạnh tranh hiện tại là những đối thủ đang kinh doanh trong ngành, chia sẻ thị phần, khách hàng với DN. Đây là những nhà cạnh tranh trực tiếp và có tác động lớn đến cấu trúc của ngành cũng như chiến lược thực hiện của DN trong từng giai đoạn, thời điểm.

- *Áp lực từ phía những đối thủ tiềm ẩn:* Đối thủ tiềm ẩn của DN là các DN khác có khả năng và sẵn sàng gia nhập ngành kinh doanh do mức độ hấp dẫn của ngành.

- **Áp lực từ khách hàng:** Khách hàng là người quyết định mua sản phẩm đem lại dòng tiền cho DN. Bởi vậy, khách hàng được xem là một áp lực tạo ra lợi thế hay bất lợi với các DN.
- **Áp lực từ nhà cung cấp:** Áp lực từ nhà cung cấp là những áp lực do bên cung cấp các yếu tố đầu vào. Khả năng thương lượng của DN với các đối tác cung cấp là một chỉ báo cho biết mức áp lực đối với các nhà cung cấp.
- **Sản phẩm thay thế:** Sản phẩm thay là những sản phẩm có tính năng và công dụng tương tự với sản phẩm của nhà cung cấp. Áp lực từ sản phẩm thay thế phụ thuộc vào giá tương đối của sản phẩm thay thế, các chi phí chuyển đổi sử dụng, các xu hướng của người sử dụng trước các sản phẩm.

### **3.3. Các nhân tố thuộc nội bộ DN**

- **Giá trị DN:** Thường được đánh giá bằng mức doanh thu của DN. Mô hình chuỗi giá trị là một mô hình phân tích phổ biến đánh giá quá trình tạo ra giá trị của DN.
- **Chiến lược kinh doanh của DN:** Được hiểu là định hướng hoạt động kinh doanh của DN trong dài hạn, bao gồm chiến lược về sản phẩm, vật tư, thị trường, đổi mới công nghệ và đầu tư dài hạn.
- **Chất lượng nguồn nhân lực:** Có ý nghĩa to lớn trong việc sáng tạo nên giá trị khác biệt của sản phẩm, đặc biệt trong nền kinh tế tri thức như hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực bao gồm trình độ lãnh đạo DN, kiến thức, kỹ năng và tính chuyên nghiệp của cả đội ngũ công nhân viên của DN.
- **Trình độ công nghệ:** Đây là nhân tố quan trọng tạo tiền đề nâng cao năng suất lao động. Trong điều kiện nền kinh tế tri thức, khi mà hàm lượng tri thức được vật chất hóa thành kỹ thuật công nghệ thì công nghệ, kỹ thuật sản xuất trở thành yếu tố then chốt trong việc tăng

năng suất lao động, hạ giá thành và nâng cao chất lượng sản phẩm.

- **Tiềm lực tài chính:** Trong nền kinh tế thị trường, hầu hết mọi yếu tố đầu vào của sản xuất đều phải đi mua hoặc phải đầu tư ứng trước. Do vậy, tất nhiên DN phải có vốn. Vốn chính là tiền đề cho DN có được lợi nhuận và nâng cao khả năng cạnh tranh của DN mình.

- **Văn hóa kinh doanh của DN:** Là toàn bộ giá trị vật chất và tinh thần mang đặc trưng riêng biệt của DN, tác động đến tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên trong DN.

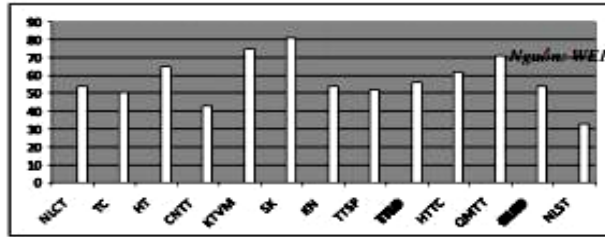
## **4. NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRONG CÁC DN BÁN LẺ**

### **4.1. Thực trạng năng lực cạnh tranh của các DN bán lẻ Việt Nam**

- Trong bối cảnh hội nhập kinh tế như hiện nay, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trên quy mô toàn cầu là tất yếu khách quan và áp lực cạnh tranh này tác động lên tất cả các doanh nghiệp chứ không chỉ riêng Việt Nam. Nếu xét trên góc độ vĩ mô: việc hội nhập kinh tế quốc tế hay ký kết các hiệp định thương mại tự do mang lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp, nhưng cũng có nhiều thách thức. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng phải đối mặt với các thách thức, như: về năng lực cạnh tranh còn yếu của một số ngành dịch vụ, quảng cáo, các mặt hàng nông sản như thịt lợn, thịt gà...; về thể chế chính sách của Việt Nam chưa hoàn thiện, chất lượng nguồn lao động chưa cao...

Theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) công bố trong Báo cáo Năng lực cạnh tranh toàn cầu năm 2018 (The Global Competitiveness Report 2018), thì năm 2018, Việt Nam đứng vị trí thứ 77/140 quốc gia và vùng lãnh thổ trong bảng xếp hạng, tụt 3 bậc so với năm trước, ở vị trí 74/135.

Biểu đồ 1: Bảng đánh giá năng lực cạnh tranh tại Việt Nam năm 2018



Giải thích Biểu đồ 1:

Chỉ số	Điểm số	xếp hạng (/135)
NLCT: Điểm năng lực cạnh tranh	58	77
TC: Thể chế	50	94
HT: Hạ tầng	65	75
CNTT: Ứng dụng CNTT và truyền thông	43	95
KTVM: Ổn định kinh tế vĩ mô	75	64
SK: Sức khỏe	81	68
KN: Kỹ năng	54	97
TTSP: Thị trường cho sản phẩm	52	102
TTLD: Thị trường lao động	56	90
HTTC: Hệ thống tài chính	62	59
QMTT: Quy mô thị trường	71	29
ĐLKD: Động lực kinh doanh	54	101
NLST: Năng lực sáng tạo	33	82

Qua các bảng xếp hạng và đánh giá có thể thấy Việt Nam đạt điểm cao nhất là 81 điểm ở tiêu chí “sức khỏe” và điểm thấp nhất là 33 điểm ở tiêu chí “năng lực sáng tạo”.

Theo kết quả điều tra kinh tế của Tổng cục Thống kê: các doanh nghiệp nhỏ, vừa và siêu nhỏ chiếm tỷ trọng lớn nhất 98,1% (507,86 nghìn doanh nghiệp); trong đó doanh nghiệp vừa có gần 8,5 nghìn doanh nghiệp chiếm 1,6%; doanh nghiệp nhỏ là 114,1 nghìn doanh nghiệp chiếm 22,0% và doanh nghiệp siêu nhỏ là 385,3 nghìn doanh nghiệp, chiếm cao nhất với 74,4%. Như vậy, có thể thấy các hiện nay ở nước ta tỷ lệ các doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm tỷ lệ lớn nhất, các doanh nghiệp này đa phần đi lên các hộ kinh doanh cá thể hoặc xuất phát từ những ý tưởng kinh doanh của cá nhân các chủ doanh nghiệp.

Các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất gồm các yếu tố về vốn, nguyên vật liệu đầu vào, nguồn nhân lực và trình độ khoa học công nghệ. Doanh nghiệp cần tìm những nguồn

nguyên vật liệu tốt để đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất ra nhưng bên cạnh đó cũng nên tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu mới, vật liệu thay thế với chất lượng đảm bảo.

Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng nâng cao chất lượng sản phẩm, giá bán sản phẩm ổn định, các chính sách bán hàng và sau bán hàng... doanh nghiệp cần xây dựng tiêu chuẩn về sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của thị trường, cần có chiến lược lâu dài trong việc “định vị thương hiệu”, tạo dựng uy tín cho riêng mình, doanh nghiệp cũng cần có những chiến lược sản xuất phù hợp để tận dụng cơ hội sản xuất, xuất khẩu trong thời kỳ kinh tế hội nhập như hiện nay.

## 4.2. Kết quả đạt được

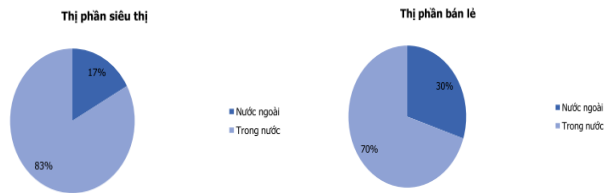
Một là: Môi trường cạnh tranh

Thị trường bán lẻ Việt Nam có sự tham gia của cả nguồn vốn nội và ngoại, doanh nghiệp nội và ngoại sẽ không thực sự cạnh tranh với nhau mà hợp tác với nhau. Đây sẽ là một sự kết hợp hoàn hảo khi mà doanh nghiệp nội có lợi thế về hiểu biết tiêu dùng của người địa phương và giấy phép trong khi doanh nghiệp ngoại có lợi thế về công nghệ và nguồn vốn.

- Thị trường bán lẻ Việt Nam chia làm hai khu vực: (1) khu vực nông thôn và (2) khu vực thành thị.

- Với khu vực nông thôn: cạnh tranh chủ yếu đến từ các cửa hàng nhỏ lẻ truyền thống và chuỗi cửa hàng hiện đại. Các doanh nghiệp nội địa chiếm thị phần chính ở đây, tuy nhiên doanh nghiệp nước ngoài sẽ cải thiện thị phần trong tương lai khi mô hình bán lẻ chuỗi và trực tuyến vươn tới được khu vực nông thôn.

- Với khu vực thành thị sẽ là cạnh tranh giữa các siêu thị, chuỗi bán lẻ hiện đại và thương mại điện tử.

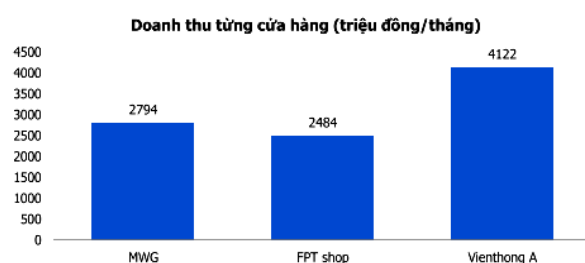
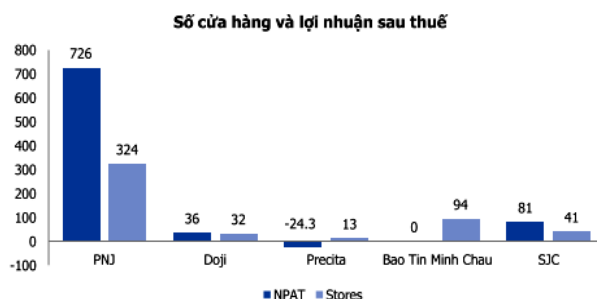
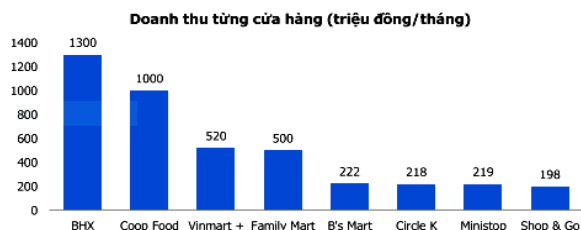


**Hai là:** Các yếu tố cấu thành doanh thu

Doanh thu từng cửa hàng của các DN bán lẻ thể hiện sự thành công của một chuỗi bán lẻ hiện đại. Sự khác nhau của doanh thu từng cửa hàng đến từ 4 yếu tố: (1) Giá thành sản phẩm (2) Chất lượng sản phẩm (3) Sự đa dạng của sản phẩm (4) Sự tiện lợi (số cửa hàng, vị trí).

Đối với chuỗi bán lẻ trang sức, các chuỗi này có bao gồm cả doanh thu bán vàng miếng và khó có thể tách riêng doanh thu vàng trang sức ra được. Vì vậy chúng tôi tạm so sánh về lợi nhuận và số cửa hàng để thấy được sự hiệu quả của các chuỗi. Và có thể thấy, số cửa hàng càng lớn thì lợi nhuận của chuỗi càng cao.

### Chuỗi bán lẻ vs chuỗi bán lẻ



**Ba là:** Giá thành, chất lượng, độ đa dạng của sản phẩm



**Bốn là:** Địa điểm và số cửa hàng

2018/ Doanh nghiệp nước ngoài	Số cửa hàng	Loại hàng hóa kinh doanh
7 eleven	24 stores	Convenience stores
AEON	4 Shopping malls 115 Convenience stores 26 Supermarkets	
Big C	36 Supermarkets	
Circle K	300 stores	Convenience stores
B's Mart	168 stores	Convenience stores
Lotte	14 Supermarkets	
Shop&Go	95 Convenience stores	

### Địa điểm và số cửa hàng

2018/ Doanh nghiệp trong nước	Số cửa hàng	Loại hàng hóa kinh doanh
BiBoMart	140	Baby&Mom goods
Kid's plaza	91	Baby&Mom goods
Media Mart	95	CE and home appliance
FPT Retail	553	Mobile and laptop
Home Center	14	CE and home appliance
Nguyen Kim	64	CE and home appliance
Hapro	10	Super market and grocery stores
Saigon Coop	110 mini super market 274 retail stores	Super market and grocery stores
Satra	3 super market 182 retail stores	Super market and grocery stores
MWG	1058 mobile stores 454 grocery stores 724 CE stores	
Vingroup	67 super market 1700 retail stores 36 CE stores 46 shopping malls	

Các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ đều có các tiêu chí chọn vị trí giống nhau (số dân cư, số lượng giao thông đi lại, mức độ giàu có...). Tuy nhiên công ty có đội ngũ tìm mặt bằng tốt hơn sẽ tìm được nhiều vị trí đẹp trước, dẫn tới nhiều hơn về số lượng cửa hàng.

Đội ngũ tìm mặt bằng của MWG và Vinmart

đều vượt trội so với các doanh nghiệp bán lẻ khác. Những đội ngũ tìm mặt bằng của satra foods, PNJ, Doji... ở mức trung bình. Điều này được thể hiện qua bảng số cửa hàng các chuỗi bán lẻ bên cạnh.

#### 4.3. Hạn chế và nguyên nhân ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh trong các DN bán lẻ

Bên cạnh những mặt đạt được các DN bán lẻ Việt Nam cũng tồn tại những hạn chế nhất định cần khắc phục để nâng cao vị thế cạnh tranh, đặc biệt trong bối cảnh các DN bán lẻ tiến vào thị trường Việt Nam ngày một nhiều hơn. Cụ thể:

*Một là:* các DN bán lẻ tại Việt Nam chủ yếu là các DN có quy mô siêu nhỏ, nhỏ và vừa. Với chủ yếu là quy mô vừa và nhỏ nên năng lực hay các nguồn lực cho hoạt động kinh doanh của các DN nhìn chung còn hạn chế. Điều này đặt ra câu hỏi là DN sử dụng những nguồn lực nào để cạnh tranh trên thị trường nếu không dựa vào các nguồn lực vô hình tạo ra năng lực cạnh tranh như năng lực marketing, năng lực thích nghi, năng lực sáng tạo và định hướng kinh doanh mạnh bởi chúng là tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững trong dài hạn.

*Hai là:* các DN bán lẻ tại Việt Nam ít quan tâm đến môi trường cạnh tranh như các biến động vĩ mô của nền kinh tế. Ngày nay, quá trình hội nhập kinh tế ngày một sâu rộng hơn các biến động về kinh tế vĩ mô có tác động lớn đến các ngành kinh doanh trong đó có bán lẻ đặc biệt là khu vực thành thị và nông thôn.

*Ba là:* Tính chủ động trong kinh doanh nhìn chung còn yếu như giá thành, chất lượng, độ đa dạng. Tính chủ động trong kinh doanh của các DN nhìn chung được đánh giá khá thấp cho thấy các DN còn khá dè dặt trong hoạt động kinh doanh. Đây lại là những điều kiện cần thiết cho việc phát triển kinh doanh và tạo

lợi thế trên thị trường bởi chúng là những nguồn lực tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững trong dài hạn.

*Bốn là:* năng lực mạo hiểm trong kinh doanh còn thấp như lựa chọn số địa điểm và vị trí đặt cửa hàng của các DN bán lẻ. Năng lực mạo hiểm của các DN được đánh giá ở mức khá thấp cho thấy các chủ DN còn thiếu tinh thần doanh nhân mạnh. Tuy nhiên, khả năng chấp nhận mạo hiểm trong kinh doanh là một điều kiện cần thiết cho việc phát triển các dự án kinh doanh, mở rộng hoạt động kinh doanh và tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững trong dài hạn.

*Năm là,* việc phát triển DN còn chưa đồng đều tiềm ẩn nhiều yếu tố phát triển thiếu bền vững. Thực tế, các DN bán lẻ tại Việt Nam vẫn tập trung ở khu vực nội đô. Mạng lưới các hệ thống bán lẻ còn đơn điệu, còn thiếu đồng bộ.

*Nguyên nhân:* Có nhiều nguyên nhân dẫn đến những hạn chế từ cả cơ chế quản lý nhà nước và từ nội lực của các DN. Trong đó có thể kể đến các nguyên nhân chính như sau:

- *Thứ nhất:* công tác quy hoạch mạng lưới bán lẻ còn thiếu đồng bộ dẫn đến việc phát triển không đồng đều giữa các loại hình bán lẻ. Công tác quy hoạch mạng lưới bán lẻ chậm, thiếu các cơ chế chính sách hỗ trợ việc phát triển các chuỗi bán lẻ hiện đại.
- *Thứ hai:* mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường và sự gia nhập của các tập đoàn bán lẻ nước ngoài. Ngành bán lẻ nhìn chung có chi phí gia nhập và rút lui khá thấp nên luôn tiềm ẩn các DN có thể tiến vào hoặc rút khỏi thị trường.
- *Thứ ba:* trình độ quản lý và chất lượng nguồn nhân lực cho lĩnh vực bán lẻ còn yếu. Nhìn chung các DN bán lẻ là các DN vừa và nhỏ với trình độ quản lý còn hạn chế và nguồn nhân lực không cao.
- *Thứ tư:* các DN còn chưa nhận thức rõ ràng

được vai trò quan trọng của các nguồn lực tiềm ẩn để tạo ra năng lực cạnh tranh, thiếu tinh thần doanh nhân (định hướng kinh doanh mạnh) của các chủ DN.

## **5. GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRONG CÁC DN BÁN LẺ**

*Một là*, nâng cao chất lượng, tầm nhìn và định hướng kinh doanh của DN:

Các DN trong quá trình kinh doanh phải kiên định việc tấn công các đối thủ kinh doanh. Lưu ý rằng việc tấn công đối thủ kinh doanh và bị tấn công bởi các đối thủ kinh doanh không đồng nghĩa với việc “tiêu diệt” các DN đối thủ.

Các DN phải xác định những thế mạnh của riêng mình so với các đối thủ cạnh tranh, chủ động sử dụng lợi thế của mình trong quá trình kinh doanh. Đối với các DN bán lẻ tại Việt Nam quy mô còn tương đối nhỏ thì cách thích hợp sử dụng việc đánh vào các thị trường ngách theo hướng chuyên môn hóa cao độ.

Các DN phải cần xây dựng được các kế hoạch, chiến lược tấn công các đối thủ cạnh tranh. Kế hoạch và chiến lược tấn công đối thủ cạnh tranh phải được phân tích dựa trên việc xây dựng từ các yếu tố thực tế và xem xét nhiều kịch bản khác nhau để lường trước các tình huống phản ứng từ thị trường, phản ứng từ đối thủ cạnh tranh.

*Hai là*, cải thiện năng lực marketing:

Tăng cường năng lực đáp ứng khách hàng thông qua việc tìm hiểu nhu cầu khách hàng, mong muốn của họ cũng như phản ứng với đối thủ cạnh tranh. Để thực hiện điều này các DN phải tiến hành nghiên cứu thị trường, nghiên cứu khách hàng và đối thủ cạnh tranh một cách cẩn trọng và chính xác. Các DN nên có những thu thập thông tin thường xuyên về khách hàng, đối thủ cạnh tranh.

Các DN phải thường xuyên thu thập thông tin về môi trường vĩ mô để có thể theo dõi những

thay đổi của môi trường vĩ mô. Công việc này cần được thực hiện thường xuyên và cập nhật liên tục, các DN nên có những đánh giá, thảo luận về cơ hội và nguy cơ từ các khía cạnh vĩ mô của nền kinh tế.

Các DN cần chú ý rằng việc thu thập thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh hay môi trường vĩ mô chỉ là phương tiện để làm tăng năng lực marketing của DN, các thông tin đó không phải là năng lực marketing của DN.

Các DN phải chủ động xây dựng các mối quan hệ có chất lượng với khách hàng, nhà cung cấp hay chính quyền địa phương. Hiện nay điểm đánh giá về chất lượng mối quan hệ giữa DN, khách hàng, nhà cung cấp và chính quyền địa phương khá tốt.

DN phải thường xuyên theo dõi thị trường, phản ứng của các đối thủ kinh doanh để có những phản ứng phù hợp.

*Ba là*, nâng cao năng lực sáng tạo:

Các DN bán lẻ cần khuyến khích các hoạt động sáng tạo trong kinh doanh. Để khuyến khích sáng tạo, các DN cần thực hiện các chính sách khuyến khích bằng cả vật chất lẫn tinh thần đối với nhân viên. Năng lực sáng tạo có thể được nâng cao qua việc thực thi các chính sách chất lượng, hoạt động cải tiến liên tục.

Các DN bán lẻ cần xây dựng chính sách thu hút những sáng kiến, ý tưởng từ bên ngoài cho sự phát triển của DN. Các DN cần cụ thể hóa chính sách thu hút những ý tưởng, sáng kiến từ bên ngoài dựa trên các đánh giá lợi ích thu được.

Thực hiện việc nghiên cứu đưa sản phẩm/dịch vụ mới ra thị trường một cách thường xuyên. Khả năng sáng tạo phải được cụ thể hóa bằng việc đưa ra được các sản phẩm/dịch vụ mới tới khách hàng. Thường xuyên nghiên cứu các xu hướng thị trường, đánh giá tiềm năng cung cấp các sản phẩm/dịch vụ mới tới khách hàng.



Định vị DN như những tổ chức sáng tạo. Việc định vị DN như những tổ chức sáng tạo cũng rất quan trọng. Việc định vị DN là tổ chức sáng tạo sẽ kích thích hoạt động sáng tạo từ bên trong và thu hút những sáng kiến từ bên ngoài.

*Bốn là*, nâng cao khả năng thích nghi của DN:

Xây dựng văn hóa phối hợp công việc tốt giữa tất cả các bộ phận trong quá trình cung cấp dịch vụ. Điều này có thể đạt được thông qua:

Quy trình hóa tất cả các quy trình công việc, tin học hóa các quy trình công việc.

Cơ chế hóa tiến trình đưa ra sản phẩm/dịch vụ mới giữa các bộ phận trong DN tạo áp lực lẫn nhau giữa các bộ phận từ điều nghiên, logistics, bán hàng. Việc cơ chế hóa có thể được thực hiện thông qua các chính sách về phát triển dịch vụ.

Các DN bán lẻ cần nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi về cơ chế chính sách.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Engels, F. & Mark, K.(2007), Toàn tập, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [2] Porter. M. (2009), *Chiến lược cạnh tranh*, Nhà xuất bản Trẻ.
- [3] Chính phủ (2019), *Nghị quyết số 02/NQ-CP về tiếp tục thực hiện những nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia năm 2019 và định hướng đến năm 2021*.
- [4] Trương Đình Chiến (chủ biên), (2014), *Giáo trình quản trị Marketing*, Nhà xuất bản Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

---

*Thông tin liên hệ:* **Nguyễn Tiến Mạnh**

Điện thoại: 0936 481 916 - Email: ntmanh@uneti.edu.vn

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp.



