

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

**Lê Thị Hồng**

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA METRO TẠI THỊ  
TRƯỜNG VIỆT NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**

**HÀ NỘI-2011**

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

**Lê Thị Hồng**

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA METRO TẠI THỊ  
TRƯỜNG VIỆT NAM**

Ngành: Quản trị Kinh doanh.

Lớp: QTKD6B.

Mã số: 60.34.05

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**

Người hướng dẫn khoa học:

**PGS.TS Bùi Ngọc Sơn.**

**HÀ NỘI-2011**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đề tài luận văn của tôi không trùng lặp với các đề tài khoá trước. Nội dung luận văn không sao chép của bất kỳ luận văn nào, nếu có gì không trung thực tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

*Hà nội, ngày 10 tháng 08 năm 2011*

**Học viên**

**Lê Thị Hồng**

# MỤC LỤC

## Trang

LỜI NÓI ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP .....	6
<b>1.1. Khái niệm chung về chiến lược kinh doanh .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Bản chất của chiến lược kinh doanh.....	6
1.1.2. Vai trò của CLKD trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp .....	7
1.1.3. Các cấp độ của chiến lược của công ty.....	7
<b>1.2. Nội dung chủ yếu của chiến lược kinh doanh.....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Xác định tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp .....	12
1.2.2. Hoạch định chiến lược kinh doanh.....	13
1.2.3. Thực hiện, kiểm soát và điều chỉnh chiến lược .....	13
<b>1.3. Các yếu tố ảnh hưởng .....</b>	<b>14</b>
1.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài .....	14
1.3.2. Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp.....	20
1.3.3. Các công cụ để hoạch định và lựa chọn chiến lược .....	23
<b>1.4. Mô hình chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp .....</b>	<b>28</b>
1.4.1. Mô hình chiến lược của trung tâm mua sắm Sài Gòn Nguyễn Kim .....	28
1.4.2. Mô hình chiến lược của Big – C .....	30
1.4.3. Mô hình chiến lược của Saigon Coopmart .....	33
<b>Kết luận chương 1: .....</b>	<b>34</b>
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA METRO TẠI VIỆT NAM .....	36
<b>2.1. Tổng quan về Metro Cash &amp; Carry Việt Nam (MCCVN).....</b>	<b>36</b>
2.1.1. Tập đoàn Metro ( Metro group) .....	36
2.1.2. Metro Cash & Carry (MCC): .....	36
2.1.3. Công ty Metro Cash & Carry Việt Nam.....	36
<b>2.2. Các CLKD mà Metro Cash &amp; Carry áp dụng tại Việt Nam .....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Chiến lược chung của công ty .....	41
2.2.2. Chiến lược cấp cơ sở .....	42

<b>2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới CLKD của Metro Việt Nam.....</b>	<b>44</b>
2.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài .....	44
2.3.2. Phân tích môi trường nội bộ của Metro.....	52
2.3.3. Các công cụ để hoạch định và lựa chọn chiến lược .....	58
<b>2.4. Đánh giá thực trạng CLKD của Metro tại Việt Nam hiện nay.....</b>	<b>62</b>
2.4.1 .Nhóm chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường .....	62
2.4.2. Phát triển sản phẩm.....	66
2.4.2.Chiến lược cấp cơ sở .....	67
2.4.3. Chiến lược khác biệt hóa .....	69
<b>Kết luận chương: .....</b>	<b>71</b>
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM GIÚP CHO METRO HOÀN THIỆN</b>	
<b>CLKD TẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2012- 2016 .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1. Quan điểm và phương hướng phát triển .....</b>	<b>72</b>
3.1.1. Quan điểm phát triển .....	72
3.1.2. Định hướng hoàn thiện CLKD.....	72
3.2. Mục tiêu của Metro tại thị trường Việt Nam đến năm 2016 .....	76
<b>3.3. Các giải pháp chủ yếu nhằm giúp cho Metro hoàn thiện chiến lược kinh</b>	
<b>doanh tại Việt Nam trong giai đoạn 2012-2016.....</b>	<b>77</b>
3.3.1. Giải pháp vĩ mô .....	77
3.3.2. Giải pháp vi mô .....	79
<b>Kết luận chương: .....</b>	<b>93</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>94</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>96</b>

## **DANH MỤC VIẾT TẮT**

AN & QL	An ninh và Quản lý
AFTA	Asean Free Trade Area
CLKD	Chiến lược kinh doanh
CRM	Customer Relationship Management
DN	Doanh nghiệp
EFE	External Factor Environment matrix
GDP	Gross Domestic Product
GNP	Gross National Product
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HTX	Hợp tác xã
HORECA	Hotel restaurant catering
IFE	Internal Factors Environment matrix
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
KTQD	Kinh tế quốc dân
KH	Khách hàng
NXB	Nhà xuất bản
NĐ-CP	Nghị định Chính phủ
MCC	Metro Cash & Carry
MCCVN	Metro Cash & Carry Việt Nam
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
QĐ-BKH	Quyết định bộ kế hoạch
QH	Quốc hội
SWOT	Strength Weakness Opportunity Threat
SGTT	Sài Gòn thể thao
SCM	Supply Chain Management
SP	Sản phẩm
TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam
TP	Thành phố
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

TƯ	Trung ương
TRADER	Nhóm nhà kinh doanh
TGD	Tổng giám đốc
TP& PTP	Thực phẩm & Phi thực phẩm
UNDP	United Nations Development Program
UBND	Ủy ban nhân dân
VAT	Value Added Tax
VND	Việt Nam đồng
VN	Việt Nam
XHCN	Xã hội chủ nghĩa
XNK	Xuất nhập khẩu

## **DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ**

Hình 1.1: Mô hình 5 áp lực của Michael E.Porter .....	18
Hình 1.2: Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh .....	18
Hình 1.3: Chuỗi giá trị của M.Porter.....	21
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam.....	38
Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức kho của Công ty MCCVN .....	39



## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu cơ bản của Metro Cash & Carry .....	36
Bảng 2.2: Các chỉ tiêu cơ bản của Metro Cash & Carry Việt Nam.....	37
Bảng 2.3: Bảng mức chiết khấu cho nhóm khách hàng thuộc khối văn phòng .....	43
Bảng 2.4: Ma trận SWOT của Metro .....	58
Bảng 2.5: Khảo sát giá năm 2009 .....	68
Bảng 3.1: Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu 2012-2016 .....	77
PHỤ LỤC 1: Các chỉ tiêu tài chính năm 2006-2008 .....	A
PHỤ LỤC 2 : Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) .....	B
PHỤ LỤC 3 : Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) .....	C
PHỤ LỤC 4: Ma trận QSPM của Metro – Nhóm các chiến lược SO .....	D
PHỤ LỤC 5: Ma trận QSPM của Metro – Nhóm các chiến lược ST.....	F
PHỤ LỤC 6: Ma trận QSPM của Metro – Nhóm các chiến lược WO.....	H
PHỤ LỤC 7: Ma trận QSPM của Metro – Nhóm các chiến lược WT .....	J

## LỜI NÓI ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Những năm trở lại đây, bộ mặt nền kinh tế, xã hội Việt Nam có nhiều chuyển biến tích cực, tốc độ tăng trưởng kinh tế ở mức khá, tình hình chính trị, xã hội ổn định, đời sống nhân dân ngày càng được cải thiện và nâng cao. Đây là kết quả của chính sách mở cửa, từng bước đưa nền kinh tế Việt Nam hội nhập vào khu vực và thế giới. Trong bối cảnh đó, các loại hình kinh doanh bán buôn, bán lẻ hiện đại dần được hình thành và phát triển trong mối quan hệ với quá trình công nghiệp hóa, đô thị hóa tại Việt Nam. Trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp phân phối cần phải đưa ra các chính sách thúc đẩy cầu tiêu dùng hàng hóa của KH, chính sách gia tăng lượng KH và các chính sách củng cố hình ảnh của mình để tồn tại và phát triển. Các chính sách này đều nằm trong chiến lược của công ty bởi chiến lược bao trùm toàn bộ các hoạt động khác của công ty, một chiến lược đúng sẽ giúp công ty đi đúng hướng, tiết kiệm chi phí, tối đa hóa lợi nhuận. Đó chính là lý do đầu tiên mà tác giả chọn đề tài về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam (thuộc tập đoàn Metro) đã được thành lập từ năm 2002 với mô hình kinh doanh sỉ hiện đại (đó là kiểu siêu thị bán buôn) đã đem đến một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới mẻ tại Việt Nam chuyên cung cấp các mặt hàng thực phẩm và phi thực phẩm. Tuy nhiên, Metro Việt Nam chưa bao giờ phải đương đầu với nhiều khó khăn và thách thức như giai đoạn hiện nay :

➤ Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều như: các chợ sỉ, trung tâm bán sỉ kinh doanh theo phương thức truyền thống như Chợ Bình Tây, Trung tâm thương mại Lý Thường Kiệt...và hàng loạt các siêu thị như BigC, Intimex, CoopMart... Bên cạnh đó là các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn như Carrefour từ Pháp, Takashimaya từ Nhật, Walmart...cũng đang trong giai đoạn nghiên cứu thị trường để chuẩn bị thâm nhập thị trường Việt Nam. Do đó, Công ty TNHH Metro Việt Nam sẽ phải đối phó với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt.

➤ Doanh nghiệp cũng gặp khó khăn trong huy động vốn để phục vụ sản xuất kinh doanh do Metro Việt Nam thuộc tập đoàn Metro của Đức, mà hầu hết các

doanh nghiệp đang gặp khó khăn về tài chính sau cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, tập đoàn Metro cũng không ngoại lệ.

Điều này cho thấy Metro Việt Nam, nếu muốn giữ được thị phần và phát triển trong thời gian tới thì cần phải có những chiến lược kinh doanh phù hợp với giai đoạn sắp tới.

Bên cạnh đó thì một lí do hết sức quan trọng đó là tác giả rất quan tâm tới việc nghiên cứu chiến lược của doanh nghiệp nước ngoài thâm nhập thị trường Việt Nam bằng hình thức kinh doanh bán sỉ điển hình là Tập đoàn Metro. Từ đó, bằng những kiến thức mà tác giả đã được trang bị, tác giả sẽ phân tích, đánh giá và xây dựng những chiến lược phù hợp nhằm đạt được mục tiêu cho từng thời kỳ của công ty. Đây cũng là lí do thứ ba mà người viết chọn đề tài “Chiến lược kinh doanh của Metro tại thị trường Việt Nam”.

## **2. Mục đích nghiên cứu của đề tài**

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, làm rõ chiến lược kinh doanh mà Metro đã áp dụng tại Việt Nam, từ đó, luận văn đề xuất một số giải pháp để thực thi và kiểm soát những rủi ro nhằm hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Metro tại thị trường Việt Nam trong giai đoạn 2012-2016.

## **3. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của đề tài là lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và thực tiễn công tác xây dựng chiến lược của Tập đoàn Metro khi tham gia hoạt động tại thị trường Việt Nam.

## **4. Phạm vi nghiên cứu**

- Về nội dung: Nghiên cứu nội dung của chiến lược kinh doanh chủ yếu là chiến lược kinh doanh cấp công ty và cấp đơn vị chức năng của công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam, luận văn tập trung vào mặt hàng thực phẩm, phi thực phẩm và loại hàng hóa mang nhãn hiệu riêng của Metro.

- Về khách thể: Giới hạn nghiên cứu các trung tâm thương mại của Tập đoàn Metro tại Việt Nam với tên gọi là công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam (MCCVN). Do điều kiện thời gian và nguồn tài chính có hạn, chỉ chọn một số mẫu điển hình trong tổng số 13 trung tâm thương mại.

- Về thời gian thực hiện: Một giải pháp được đề xuất để thực hiện nhằm hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Metro Việt Nam trong giai đoạn 2012-2016, bắt đầu từ tháng 01 năm 2012 đến tháng 12 năm 2016.

### **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để thực hiện được mục đích nghiên cứu, đề tài tự xác định cho mình những nhiệm vụ sau đây:

- Hệ thống hóa những kiến thức cơ bản về chiến lược kinh doanh.
- Phân tích, đánh giá thực trạng chiến lược kinh doanh và tình hình sản xuất kinh doanh của Metro.
- Phân tích môi trường kinh doanh của Metro Cash & Carry Việt Nam bao gồm: Phân tích môi trường bên trong, bên ngoài.
- Phân tích các công cụ để hoạch định chiến lược và lựa chọn những chiến lược có thể áp dụng được cho Metro Việt Nam.
- Đánh giá thực trạng chiến lược kinh doanh và lựa chọn những chiến lược phù hợp cho Metro tại Việt Nam hiện nay. Cuối cùng, đề ra một số giải pháp giúp cho Metro hoàn thiện chiến lược kinh doanh tại Việt nam trong giai đoạn 2012-2016.

### **6. Tình hình nghiên cứu**

- Hiện nay cũng có một số đề tài đã từng nghiên cứu về Metro Cash & Carry Việt Nam như:

*“Nghiên cứu xúc tiến bán của tập đoàn bán sỉ Metro Cash & Carry Việt Nam”* của sinh viên Lê Hữu Thành trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

*“Giải pháp hoàn thiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng cho nhóm khách hàng là hộ kinh doanh tại Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam”* của sinh viên Trần Thị Vân Anh trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Từ đây có thể thấy rằng, chưa có đề tài nào nghiên cứu về chiến lược kinh doanh của Metro tại thị trường Việt Nam. Chính từ nhận xét này đã khẳng định việc nghiên cứu đề tài là cần thiết.

### **7. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu, đề tài dự định sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau đây:

- Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn: thu thập số liệu khách hàng dựa trên bảng câu hỏi, thu thập số liệu từ hoạt động thực tế của Metro Việt Nam.

- Nhóm các phương pháp nghiên cứu lý thuyết: Thực hiện công tác tổng hợp lý thuyết đồng thời sử dụng phương pháp chuyên gia cho việc xử lý, phân tích, đánh giá các số liệu từ thực tế hoạt động của Cash & Carry Vietnam.

### **8. Kết cấu của luận văn**

Ngoài trang bìa chính, trang bìa phụ, lời cảm ơn, kết luận, mục lục, tài liệu tham khảo... nội dung luận văn được chia thành 3 chương:

**Chương 1: Tổng quan về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.**

**Chương 2: Thực trạng chiến lược kinh doanh của Metro tại Việt Nam.**

**Chương 3: Một số giải pháp nhằm giúp cho Metro hoàn thiện chiến lược kinh doanh tại Việt Nam trong giai đoạn 2012-2016.**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt luận văn này, điều đầu tiên tác giả xin chân thành cảm ơn đến thầy giáo hướng dẫn: PGS.TS. Bùi Ngọc Sơn đã chữa rất tỉ mỉ đề cương chi tiết giúp tác giả không còn bỡ ngỡ khi bắt tay vào hoàn thiện luận văn. Ngoài ra, thầy còn định hướng, chỉ bảo tận tình về cách viết luận văn, tránh bị lạc đề. Bên cạnh đó, tác giả xin gửi lời cảm ơn tới các thầy cô giáo đã từng dạy lớp QTKD 6B đặc biệt là Cô TS. Nguyễn Thị Hiền dạy môn “Phương pháp nghiên cứu khoa học và giáo dục đại học” và Cô TS. Lê Thị Thu Thủy bộ môn “Quản trị chiến lược kinh doanh quốc tế” đã cung cấp những kiến thức bổ ích giúp tác giả có thể viết tốt hơn và viết đúng theo yêu cầu của một luận văn thạc sĩ. Cuối cùng, tác giả cũng gửi lời cảm ơn sâu sắc đến các anh chị các phòng ban nhất là phòng kế toán, Marketing và phòng thu mua của Metro An Phú, cụ thể là chị Bùi Thị Cẩm Ly – trợ lý kinh doanh hàng bánh kẹo thuộc bộ phận thu mua thực phẩm, đã cung cấp số liệu và những thông tin về công ty giúp tác giả có thể nắm bắt hiểu sâu về MCCVN và giúp cho luận văn được viết chính xác hơn.

## NỘI DUNG CHI TIẾT

### CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

#### 1.1. Khái niệm chung về chiến lược kinh doanh

##### 1.1.1. Bản chất của chiến lược kinh doanh

Theo nghĩa thông thường, chiến lược xuất phát từ tiếng Hy Lạp với từ “stratos” (quân đội, bầy, đoàn) và “agos” (lãnh đạo, điều khiển) [6] là một thuật ngữ được dùng để chỉ kế hoạch dàn trận và phân bổ lực lượng với mục tiêu đánh thắng kẻ thù.

Từ thập kỷ 60 (thế kỷ 20) người ta bắt đầu ứng dụng chiến lược vào lĩnh vực kinh doanh – thuật ngữ chiến lược kinh doanh ra đời. Quan niệm về chiến lược kinh doanh được phát triển dần theo thời gian.[6]

Mintzerg cho rằng chiến lược là một mẫu hình trong dòng chảy các quyết định và chương trình hành động [6]. Trong thực tế, chiến lược của hầu hết các doanh nghiệp là sự kết hợp giữa dự định và đột biến. Dự định liên quan đến hoạch định chiến lược hầu như theo các mốc thời gian của một thời kỳ nào đó. Đột biến liên quan đến điều chỉnh chiến lược hoặc hoạch định chiến lược.

Dù theo cách tiếp cận nào thì bản chất của chiến lược kinh doanh là phác thảo hình ảnh tương lai cho doanh nghiệp trong khu vực hoạt động trên cơ sở khai thác các lợi thế cạnh tranh[6]. Chiến lược kinh doanh đề cập đến các mục tiêu cơ bản, dài hạn cũng như lựa chọn các phương án hành động, triển khai và phân bổ các nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu đã xác định trong thời kỳ chiến lược.

Lợi thế cạnh tranh là đặc tính vượt trội của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trong việc cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng. Trong nền kinh tế thị trường, mỗi doanh nghiệp cần tìm ra cách thức riêng cho mình trong quá trình cung cấp sản phẩm cho khách hàng. Trong số các cái “riêng” đó, nếu cách thức tiến hành của doanh nghiệp có ưu thế hơn hẳn các đối thủ sẽ tạo ra lợi thế và ngược lại. Nhiệm vụ của chiến lược chính là việc khai thác cái “riêng” đem lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Micheal Porter cho rằng “Chiến lược cạnh tranh là bàn về sự khác biệt. Điều đó có nghĩa là việc cẩn thận lựa chọn các hoạt động khác biệt sẽ tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo” [6]. Có thể tóm tắt sự khác biệt tạo ra lợi thế

cạnh tranh của doanh nghiệp thường thể hiện ở vị trí kinh doanh, cách thức sản xuất và cung cấp sản phẩm cho khách hàng.

Đặc tính tiếp theo của chiến lược là tấn công. Chiến lược có nhiệm vụ chủ động tìm ra và tận dụng các lợi thế, khắc phục và dẫn đến xóa bỏ các bất lợi mà doanh nghiệp có thể gặp phải trong thời kỳ chiến lược xác định. Muốn chủ động tìm ra các đặc tính vượt trội, xóa bỏ điểm yếu so với đối thủ, hoạch định phải đặc biệt coi trọng công tác dự báo, chủ động lường trước các thay đổi của môi trường.

Bên cạnh đó, chiến lược còn mang tính “động”. Tính chất “động” của chiến lược thể hiện ở chỗ bản chiến lược không phải là cái bất biến mà là cái có thể biến đổi. Các nhà quản trị không bao giờ được phép an bài với bản chiến lược đã xây dựng mà phải luôn soát xét lại xem bản chiến lược còn thích ứng với môi trường kinh doanh đã biến động để kịp thời điều chỉnh nó. [6]

### ***1.1.2. Vai trò của CLKD trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp***

Trong bất kỳ lĩnh vực nào của quản lý, chiến lược vẫn khẳng định ưu thế trên các mặt:

- Định hướng hoạt động dài hạn và là cơ sở vững chắc cho việc triển khai hoạt động trong tác nghiệp. Thiếu vắng chiến lược hoặc chiến lược không được thiết lập rõ ràng, không có luận cứ sẽ làm cho hoạt động mất hướng.

- Tạo cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu được triển khai, đầu tư phát triển, đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực. Trong thực tế phần lớn các sai lầm trong vấn đề đầu tư hay triển khai lĩnh vực hoạt động của công ty...có nguồn gốc từ chỗ thiếu vắng hoặc có sự sai lệch trong xác định mục tiêu chiến lược.

- Tạo cơ sở cho các doanh nghiệp chủ động phát triển các hướng kinh doanh phù hợp với môi trường trên cơ sở tận dụng các cơ hội, tránh được các rủi ro, phát huy các lợi thế của doanh nghiệp trong kinh doanh.

- Cải thiện căn bản tình hình, vị thế của một công ty, một ngành, một địa phương. Các lợi ích được xác lập cả về mặt tài chính và phi tài chính.

### ***1.1.3. Các cấp độ của chiến lược của công ty***



### *1.1.3.1. Chiến lược cấp công ty*

Chiến lược cấp công ty là hệ thống những chiến lược tổng quát, có thể áp dụng cho các công ty đơn ngành hoặc đa ngành sản xuất – kinh doanh các sản phẩm hoặc các dịch vụ trên thị trường trong nước hoặc thị trường đa quốc gia.

Thông qua chiến lược cấp công ty của mỗi doanh nghiệp xác định được thị trường quốc gia và các ngành mà công ty sẽ hoạt động ở đó. Ngoài ra, chiến lược này cũng liên quan đến việc xác định các mục tiêu tổng quát, con đường, các giải pháp lớn trong việc thực hiện mục tiêu đã xác định của mỗi cơ sở. Có bốn con đường quan trọng để hình thành chiến lược cấp công ty là: tăng trưởng, ổn định, cắt giảm và kết hợp [9].

➤ Chiến lược tăng trưởng là chiến lược được xây dựng nhằm tăng quy mô hay phạm vi hoạt động của công ty. Quy mô là bề rộng, độ lớn các hoạt động của công ty còn phạm vi là các hoạt động mà công ty thực hiện. Các chỉ tiêu thường sử dụng để đo sự tăng trưởng gồm: khu vực địa lý, số cơ sở kinh doanh, thị phần, doanh thu bán hàng, số công nhân, số ngành hoặc lĩnh vực kinh doanh...[9]. Chiến lược tăng trưởng là những giải pháp định hướng có khả năng giúp các doanh nghiệp gia tăng doanh số và lợi nhuận của các đơn vị kinh doanh cao hơn hoặc bằng với tỷ lệ tăng trưởng bình quân ngành. Chiến lược này gắn liền với mục tiêu tăng trưởng nhanh hoặc tăng trưởng ổn định. Tùy theo đặc điểm môi trường từng ngành kinh doanh, sự tăng trưởng có thể đạt được bằng nhiều chiến lược khác nhau. Một số chiến lược mà doanh nghiệp có thể chọn:

➤ Chiến lược tăng trưởng tập trung là chiến lược chỉ chú trọng phát triển một lĩnh vực kinh doanh để khai thác những cơ hội sẵn có về những sản phẩm đang sản xuất ở thị trường hiện tại. Ba nhóm chiến lược tập trung là: Chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm.

➤ Chiến lược tăng trưởng phối hợp là việc công ty tự đảm nhiệm luôn cả khâu cung cấp nguyên liệu hoặc khâu phân phối sản phẩm.

➤ Chiến lược tăng trưởng đa dạng hoá là một chiến lược phát triển công ty trong đó một tổ chức mở rộng sự hoạt động của mình bằng cách bước vào một ngành công nghiệp khác.

➤ Chiến lược tăng trưởng ổn định là những giải pháp có khả năng giúp các doanh nghiệp tăng doanh số và lợi nhuận bằng với tốc độ phát triển bình quân của ngành. Chiến lược này gắn liền với các mục tiêu tăng trưởng ổn định.

➤ Chiến lược cắt giảm là chiến lược được phác thảo để giảm bớt quy mô và phạm vi hoạt động kinh doanh trong công ty [9] – đối lập với chiến lược tăng trưởng. Chiến lược này được thực hiện khi mà các điều kiện kinh tế của công ty đó xấu đi hay sự cạnh tranh ngành tăng lên. Những chiến lược cắt giảm mà doanh nghiệp có thể lựa chọn tùy theo tình hình thực tế của từng công ty bao gồm:

- Chinh đồn: Là những giải pháp mang tính chiến lược tạm thời, giúp cho doanh nghiệp củng cố hiệu quả trong quá trình hoạt động như đóng cửa nhà máy có công suất dư thừa và sa thải công nhân...Mục tiêu của chinh đồn là tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất lao động, nâng cao công suất máy móc thiết bị...hoặc thu hồi một phần vốn đầu tư của các đơn vị kinh doanh không còn hoạt động hiệu quả.

- Thu hồi vốn đầu tư hay loại bỏ: Là giải pháp bán một hay một vài đơn vị kinh doanh mà doanh nghiệp không thể quản lý tốt lâu dài nhằm tập trung các nguồn lực cho các đơn vị kinh doanh hiện tại khác hay đầu tư để phát triển các cơ hội thị trường hấp dẫn hơn.

- Thu hoạch: Là giải pháp khai thác cạn kiệt các đơn vị kinh doanh không còn khả năng phát triển lâu dài nhằm tận thu những gì còn có thể bán được trong thời gian trước mắt. Tùy theo từng tình hình cụ thể, mục tiêu của chiến lược thu hoạch mà có thể tối đa hoá vòng quay vốn lưu động, tiết kiệm các khoản chi, tận thu những gì còn có thể bán...

- Giải thể: Là giải pháp chấm dứt sự tồn tại và bán tất cả các tài sản vô hình và hữu hình của đơn vị kinh doanh. Giải pháp này được thực hiện khi các nhà quản trị không thể thực hiện được các chiến lược điều chỉnh, thu hồi vốn đầu tư hay thu hoạch vốn đối với các đơn vị kinh doanh ở giai đoạn suy thoái, hoặc đơn vị kinh doanh không cạnh tranh được với các đối thủ trong ngành, không có đủ nguồn lực để theo đuổi các chiến lược khác, vì vậy phải chấp nhận giải thể hay thanh lý đơn vị kinh doanh.

➤ Chiến lược ổn định: Là chiến lược nhằm tránh sự thay đổi, các công ty thường áp dụng chiến lược này để cố gắng không phải thực hiện chiến lược tăng

trường hay chiến lược cắt giảm. Nhiều công ty đã đáp ứng được các mục tiêu đặt ra với những cái đã làm được. Họ tin rằng những điểm mạnh của họ đã được khai thác triệt để, trong khi những điểm yếu họ đã bảo vệ một cách cẩn thận. Họ hài lòng với tất cả những gì mình đạt được, muốn duy trì vị trí hiện tại. Bởi thế, họ sẽ không quan tâm tới việc mở rộng hoạt động tiêu thụ, tăng thị phần hay mở rộng các cơ sở bán hàng. Tuy nhiên, chiến lược này không mấy phổ biến ở các công ty thời nay. Nguyên nhân cơ bản là rất ít cổ đông hài lòng khi ban quản trị công ty coi mình đã đạt được tất cả các mục tiêu và nắm giữ tất cả các cơ hội [9].

➤ Chiến lược kết hợp là sự phối hợp giữa các chiến lược tăng trưởng, cắt giảm và ổn định ở tất cả các đơn vị kinh doanh của công ty và ở từng giai đoạn khác nhau. Trên thực tế, chiến lược này được nhiều công ty lựa chọn, bởi vì các công ty quốc tế hiếm khi theo đuổi các chiến lược giống nhau ở mỗi cơ sở kinh doanh và mỗi giai đoạn phát triển.

#### *1.1.3.2. Chiến lược cấp cơ sở*

Bên cạnh việc xây dựng chiến lược cấp công ty, các nhà quản lý cũng phải hình thành các chiến lược cấp cơ sở riêng biệt cho từng cơ sở kinh doanh.

Vấn đề mấu chốt để hình thành một chiến lược cấp cơ sở có hiệu quả phụ thuộc vào chiến lược cạnh tranh tổng thể trên thị trường. Mỗi cơ sở kinh doanh phải quyết định xem hoặc là bán sản phẩm với giá thấp nhất trong một ngành, hoặc là quy tụ chất lượng đặc biệt vào các sản phẩm. [9]

Một cơ sở kinh doanh có thể áp dụng một trong ba chiến lược cấp cơ sở để cạnh tranh trong ngành: Hướng vào chi phí thấp, khác biệt hóa hoặc tập trung.

Một là: Chiến lược hướng vào chi phí thấp là chiến lược mà công ty tập trung khai thác tính kinh tế của quy mô để có được chi phí thấp nhất so với bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào trong ngành mà công ty đang hoạt động. Các công ty theo đuổi chiến lược này cũng đồng nghĩa với việc phải cố gắng cắt bỏ chi phí quản lý và chi phí của các hoạt động chủ yếu như marketing, quảng cáo và phân phối. Mặc dù, cắt giảm chi phí là công cụ mà các công ty thực hiện chiến lược hướng vào chi phí thấp nhưng các công ty cũng không thể bỏ qua các yếu tố cạnh tranh quan trọng khác như chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng. Mục đích của công ty theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp chính là việc làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh,

sao cho chi phí để sản xuất và cung cấp mọi sản phẩm hay dịch vụ mà nó có thể làm đều thấp hơn đối thủ, tức là công ty sẽ giành một lợi thế chi phí đáng kể so với các đối thủ khác, để cuối cùng chuyển thành công cụ hấp dẫn khách hàng giành thị phần lớn hơn. Với sự thành công của chiến lược này, công ty sẽ bán được sản phẩm của mình với giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn thu được cùng mức lợi nhuận, thậm chí sẽ thu được lợi nhuận cao hơn nếu các công ty trong cùng ngành bán với mức giá tương tự sản phẩm của họ. Ngoài ra, công ty sẽ có thể trụ vững hơn so với đối thủ cạnh tranh khi số đối thủ trong ngành tăng lên thì sự cạnh tranh về giá là không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, việc đạt được vị trí dẫn đầu chi phí thấp lại phụ thuộc vào quy mô sản xuất. Điều đó có nghĩa là chiến lược này yêu cầu công ty phải có thị phần lớn. Vậy nên, mặt tiêu cực của chiến lược này chính là tính trung thành của khách hàng thấp. Bởi nếu tất cả những vấn đề còn lại là như nhau thì người tiêu dùng sẽ mua sản phẩm của các nhà sản xuất có chi phí thấp nhất. Chiến lược này đặc biệt thích hợp với những sản phẩm được bán với khối lượng lớn và nhằm vào các khách hàng nhạy cảm về giá chẳng hạn như các mặt hàng thiết yếu...

Hai là: Chiến lược khác biệt hóa là chiến lược trong đó công ty thiết kế sản phẩm để người tiêu dùng nhận ra sản phẩm là độc đáo, duy nhất trong toàn ngành [9]. Mục tiêu của chiến lược này là để đạt được lợi thế cạnh tranh của công ty bằng cách tạo ra các sản phẩm (hàng hóa hay dịch vụ) mà được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng. Công ty tạo sự khác biệt cố thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm được, để từ đó có thể định một mức giá cao hơn mức giá trung bình ngành và thu hút được lòng trung thành của khách hàng lớn hơn công ty dẫn đầu chi phí thấp. Chiến lược khác biệt hóa có xu hướng đẩy công ty vào vị trí thị phần thấp hơn. Bởi chiến lược này có thể dẫn đến độc quyền hoặc chỉ đáp ứng cho một nhóm người nhất định. Để bù đắp vấn đề thị phần nhỏ hơn, các công ty đã tìm cách làm tăng thêm lòng trung thành của người tiêu dùng như nâng cao uy tín về chất lượng, cải tiến về mẫu mã hay chú trọng đến dịch vụ chăm sóc khách hàng một cách chu đáo kể cả trước và sau khi bán sản phẩm. Ví dụ như Izop và Calvin Klein là các nhà sản xuất quần áo toàn cầu với giá đắt nhưng vẫn hấp dẫn một nhóm khách hàng thời trang trẻ tuổi.

Do đó, các công ty này luôn tiếp tục giới thiệu chất lượng vải và màu sắc mới vừa hợp thời trang, vừa hữu ích.

Ba là chiến lược trọng tâm hóa hướng tới một mảng thị trường tương đối hẹp. Ở đó, doanh nghiệp cố gắng giành lợi thế cạnh tranh nhờ chi phí thấp hoặc khác biệt hóa sản phẩm, hoặc bằng cả hai. Một doanh nghiệp sử dụng chiến lược trọng tâm hóa thường giữ được mức độ trung thành của khách hàng cao hơn và lòng trung thành này làm nản lòng các công ty khác khiến họ không dám đối đầu cạnh tranh một cách trực tiếp. Vì chỉ chú trọng đến một khu vực thị trường hẹp, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược trọng tâm này thường có doanh số thấp hơn. Do đó, họ không chiếm được lợi thế khi mặc cả với các nhà cung ứng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược trọng tâm khác biệt hóa sản phẩm có thể chuyển các chi phí cao hơn mà nhà cung ứng áp đặt sang khách hàng, do khách hàng không thể tìm được các sản phẩm thay thế nên chấp nhận mua với giá cao. Các doanh nghiệp thành công trong chiến lược này có thể thay đổi các ưu thế phát triển nhiều loại sản phẩm sao cho phù hợp với mảng thị trường nhỏ mà họ đã nghiên cứu kỹ và hiểu biết tường tận. Phải kể đến một rủi ro của chiến lược trọng tâm hóa này là khả năng bị bất chước và những thay đổi diễn ra ở thị trường mục tiêu. Hơn nữa, một nhà sản xuất dẫn đầu về chi phí thấp trong thị trường lớn có thể dễ dàng thay đổi sản phẩm của họ để cạnh tranh trực tiếp với doanh nghiệp áp dụng chiến lược trọng tâm hóa. Những công ty theo đuổi chiến lược trọng tâm khác cũng có thể tấn công vào một số đối tượng trong thị trường mục tiêu, làm mất đi một lượng khách hàng nhất định trong thị phần vốn nhỏ hẹp của doanh nghiệp.

Trên thực tế, các chiến lược mà được nghiên cứu ở trên có thể áp dụng cho tất cả các công ty ở tất cả các thị trường trên toàn thế giới. Tuy nhiên, các công ty hoạt động trong các thị trường mới nổi thường gặp nhiều vấn đề đặc biệt, tùy theo tương quan với các đối thủ mà các công ty lựa chọn chiến lược cạnh tranh cho phù hợp.

## **1.2. Nội dung chủ yếu của chiến lược kinh doanh**

### **1.2.1. Xác định tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp**

➤ Tầm nhìn là hướng đi dài hạn của tổ chức, sự định hướng vào khách hàng, sản phẩm hay công nghệ mà tổ chức sẽ theo đuổi và lĩnh vực kinh doanh trong tương lai của tổ chức. Tầm nhìn phản ánh khát vọng về việc kinh doanh, đưa ra một

cái nhìn bao quát “chúng ta sẽ đi đâu” và cho thấy công việc kinh doanh trong tương lai của tổ chức. Hay nói tóm lại, tầm nhìn cho thấy chính xác hướng đi của một tổ chức và vẽ nên một con đường chiến lược để theo đuổi.

➤ Nếu mỗi quan tâm chính của tầm nhìn là để biết “chúng ta sẽ đi đâu” thì sứ mạng của tổ chức lại là câu trả lời “chúng ta là ai và chúng ta làm gì”. Sứ mạng nhấn mạnh đến sản phẩm và dịch vụ hiện tại của tổ chức, đến loại khách hàng mà tổ chức đang cung cấp sản phẩm và dịch vụ, khả năng kinh doanh và công nghệ hiện tại của tổ chức đang có. Nói một cách rõ ràng hơn, điểm khác nhau cơ bản giữa tầm nhìn và sứ mạng tổ chức chính là ở chỗ: Tầm nhìn mô tả mục tiêu tương lai (chúng ta sẽ đi đâu) còn sứ mạng mô tả mục tiêu trước mắt của tổ chức (chúng ta là ai và chúng ta làm cái gì).

➤ Mục đích của việc xác định mục tiêu của tổ chức là để chuyển những tuyên bố về tầm nhìn và sứ mạng của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể - tức là kết quả mà tổ chức muốn đạt được. Hay nói cách khác, mục tiêu chính là thước đo kết quả và sự phát triển của một tổ chức.

### ***1.2.2. Hoạch định chiến lược kinh doanh***

➤ Nếu mục tiêu là “đích đến” thì hoạch định chiến lược là “phương tiện” để đi đến đích đó. Việc hoạch định cần phải thỏa mãn những vấn đề sau:

- Làm thế nào để phát triển việc kinh doanh.
- Làm thế nào để làm hài lòng khách hàng.
- Làm thế nào để vượt qua đối thủ.
- Làm thế nào để thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.
- Làm thế nào để đạt được mục tiêu.

### ***1.2.3. Thực hiện, kiểm soát và điều chỉnh chiến lược***

➤ Thực hiện chiến lược là việc biến chiến lược thành hành động cụ thể.

Để đạt được mục tiêu đã đề ra, việc thực hiện chiến lược liên quan đến các công tác sau đây:

- Xây dựng một tổ chức có khả năng thực hiện được các chiến lược đã đề ra.
- Phân bổ các nguồn lực hợp lý để các đơn vị trong tổ chức có thể làm việc một cách có hiệu quả.
- Chính sách hỗ trợ việc thực hiện chiến lược và các quy trình làm việc.

- Động viên nhân viên hăng hái theo đuổi mục tiêu và nếu cần có thể thay đổi thái độ làm việc của họ theo hướng nhằm phù hợp với mục tiêu đang theo đuổi.

- Chính sách thưởng phạt rõ ràng, xây dựng môi trường làm việc văn minh lịch sự.

- Trang bị hệ thống thông tin liên lạc để nhân viên có thể làm việc hiệu quả.

➤ Sau khi chiến lược đã được xây dựng và thực hiện, nhà quản trị vẫn phải tiếp tục đánh giá việc thực hiện và kiểm soát sự thay đổi. Nhà quản trị phải nhận biết được rằng mọi việc trong nội bộ công ty đang tiến triển tốt và kiểm soát được sự thay đổi ở môi trường bên ngoài. Bất kỳ một sự tiến triển chậm (so với kế hoạch đã đề ra trong chiến lược), hay những thay đổi từ bên ngoài đều phải được ghi nhận để đề xuất các hiệu chỉnh cần thiết. Công tác điều chỉnh có thể liên quan đến việc thay đổi ngân sách, chính sách, tái cấu trúc cơ cấu tổ chức, thay đổi nhân sự, xây dựng các tiêu chuẩn và chính sách mới, thay đổi quy trình làm việc, văn hóa tổ chức, cách thức quản lý.

Ở trên, tác giả vừa trình bày những nội dung cơ bản của chiến lược kinh doanh gồm ba bước. Một là, xác định tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu của tổ chức, hai là xây dựng chiến lược để thực hiện mục tiêu, ba là thực hiện, đánh giá, hiệu chỉnh chiến lược khi cần thiết. Nội dung chính của luận văn là xây dựng nhằm hoàn thiện chiến lược kinh doanh. Vì vậy, người viết sẽ tập trung vào bước hai. Câu hỏi đặt ra là việc xây dựng chiến lược có phải là một công việc mang tính sáng tạo của nhà quản trị? Câu trả lời có thể là có, cũng có thể là không. “Không” ở đây có nghĩa là nhà quản trị cần phải sử dụng đến một số công cụ phân tích trước khi đưa ra một chiến lược kinh doanh cụ thể, còn “có” ở đây có nghĩa là mỗi nhà quản trị sẽ có một mối liên hệ khác nhau đối với các thông số mình có được để đưa ra những chiến lược khác nhau.

Do đó muốn xây dựng được mô hình chiến lược cho tổ chức cần dựa vào các yếu tố ảnh hưởng của môi trường tổng quát, môi trường ngành và nội bộ doanh nghiệp.

### **1.3. Các yếu tố ảnh hưởng**

#### **1.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài**

Môi trường bên ngoài là hệ thống các yếu tố phức tạp, luôn có nhiều cơ hội lẫn nguy cơ tác động đến hoạt động của doanh nghiệp theo các mức độ khác nhau. Dù quy mô các nguồn lực tiềm tàng rất lớn, doanh nghiệp cũng không thể nào phản ứng với tất cả diễn biến của môi trường. Vì vậy, khi thực hiện phân tích các yếu tố bên ngoài, các nhà quản trị muốn phát triển một danh mục các cơ hội trong môi trường có thể mang lại những lợi ích cho doanh nghiệp, cùng với các nguy cơ hay đe dọa mà doanh nghiệp cần có biện pháp ngăn chặn hay né tránh.

Môi trường bên ngoài bao gồm: Môi trường tổng quát và môi trường ngành

Phân tích môi trường bên ngoài cần phải trả lời được 7 câu hỏi sau:

- Những yếu tố kinh tế nổi bật trong ngành là gì? (quy mô thị trường, tốc độ phát triển, đối thủ cạnh tranh và quy mô, hệ thống phân phối ....)
- Tình hình cạnh tranh ra sao và năm nguồn lực cạnh tranh đang mạnh yếu ra sao?
- Điều gì đang làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh và môi trường kinh doanh?
- Những công ty nào là mạnh nhất/ yếu nhất trên thị trường?
- Xu hướng chiến lược sắp tới của các đối thủ cạnh tranh là gì?
- Những nhân tố thành công chính của các đối thủ cạnh tranh là gì?
- Mức độ hấp dẫn của thị trường như thế nào và triển vọng về mức lợi nhuận trên trung bình ngành ra sao?

#### *1.3.1.1. Môi trường tổng quát*

Các yếu tố thuộc môi trường tổng quát: Môi trường kinh tế, môi trường chính trị, pháp luật, môi trường tự nhiên, môi trường xã hội, dân cư và môi trường công nghệ.

➤ Môi trường kinh tế: Sự tác động của môi trường này có tính chất trực tiếp và năng động hơn so với một số yếu tố khác của môi trường tổng quát. Những diễn biến của môi trường kinh tế vĩ mô bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau, có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của doanh nghiệp. Các yếu tố kinh tế vĩ mô cần được đưa vào phân tích gồm có:

- Xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội, tổng sản phẩm quốc dân (GDP, GNP)
- Lãi suất và xu hướng lãi suất



- Cán cân thanh toán quốc tế
- Xu hướng của tỉ giá hối đoái
- Xu hướng tăng giảm của thu nhập thực tế
- Mức độ lạm phát
- Hệ thống thuế và mức thuế
- Các biến động trên thị trường chứng khoán

➤ Môi trường chính trị và pháp luật: Các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng chính trị, ngoại giao của chính phủ, diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới là những yếu tố có ảnh hưởng đến việc xác định tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

➤ Môi trường văn hóa xã hội: Là những chuẩn mực, giá trị được chấp nhận và tôn trọng một xã hội. Phạm vi tác động của các yếu tố văn hóa xã hội theo kiểu xác định cách thức người ta sống, làm việc, tiêu dùng các sản phẩm và dịch vụ. Các yếu tố được bao gồm trong môi trường văn hóa xã hội có thể kể đến là:

- Quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, nghề nghiệp.
- Phong tục tập quán truyền thống.
- Những quan tâm và ưu tiên của xã hội.
- Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội.

Các yếu tố trên ảnh hưởng đến việc kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp cần chú ý các yếu tố này khi hoạch định chiến lược kinh doanh.

➤ Môi trường dân cư: Thông tin về dân số cung cấp rất nhiều dữ liệu cho các nhà quản trị trong việc hoạch định các chiến lược sản phẩm, thị trường, tiếp thị, phân phối và quảng cáo. Các vấn đề cần quan tâm có thể kể đến:

- Tổng số dân, tốc độ tăng dân số.
- Kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, phân phối thu nhập.
- Xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng.

➤ Môi trường tự nhiên: Các yếu tố tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản, môi trường sinh thái...đều ảnh hưởng tới việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh

nghiệp, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có gắn với các yếu tố đầu vào có liên quan đến các yếu tố tự nhiên chẳng hạn các doanh nghiệp hàng nông sản hoặc các sản phẩm chế biến từ nông sản.

➤ Môi trường công nghệ: Những thay đổi về mặt công nghệ tác động trực tiếp đến môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Nó có thể tạo ra cơ hội cũng như nguy cơ trong quá trình quản lý chiến lược cho doanh nghiệp. Chẳng hạn:

- Sự ra đời của công nghệ mới làm gia tăng khả năng cho các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm sản xuất theo phương pháp truyền thống.

- Sự ra đời công nghệ mới cũng tạo áp lực đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi công nghệ để gia tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

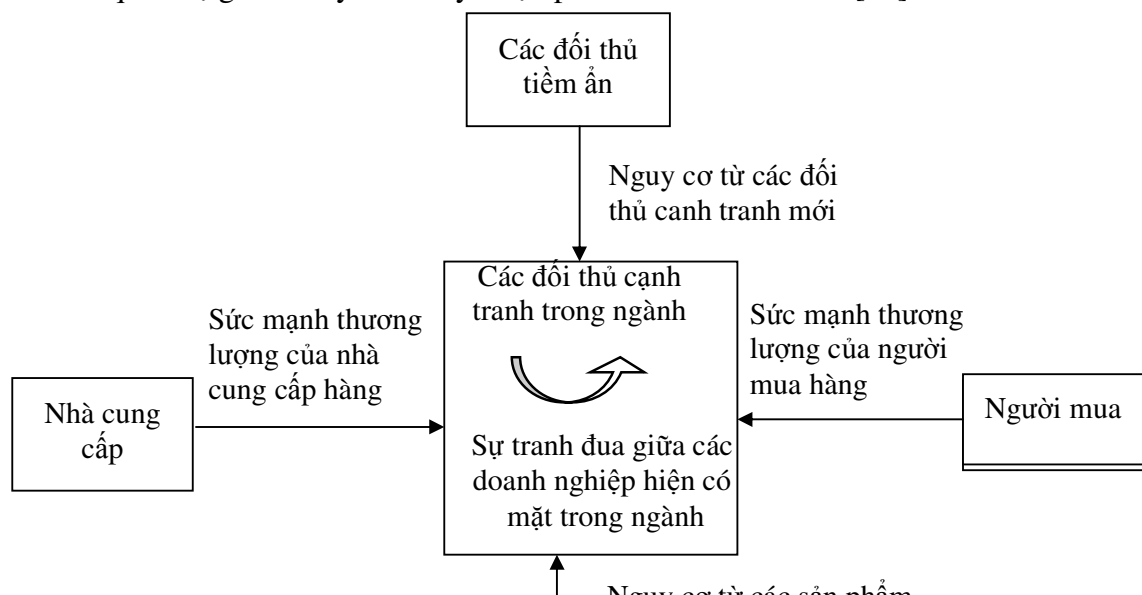
- Bên cạnh việc gây áp lực cho các doanh nghiệp sản xuất theo phương pháp truyền thống, nó cũng tạo cơ hội thuận lợi hơn cho những doanh nghiệp mới bắt đầu gia nhập ngành.

#### 1.3.1.2. Môi trường ngành

Nếu như việc phân tích môi trường tổng quát giúp nhà quản trị có được một cái nhìn tổng quát về môi trường kinh doanh xung quanh, thì việc phân tích môi trường cạnh tranh bên ngoài thông qua mô hình 5 nguồn lực cạnh tranh sẽ giúp nhà quản trị có một cái nhìn chi tiết hơn về yếu tố cạnh tranh có ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp.

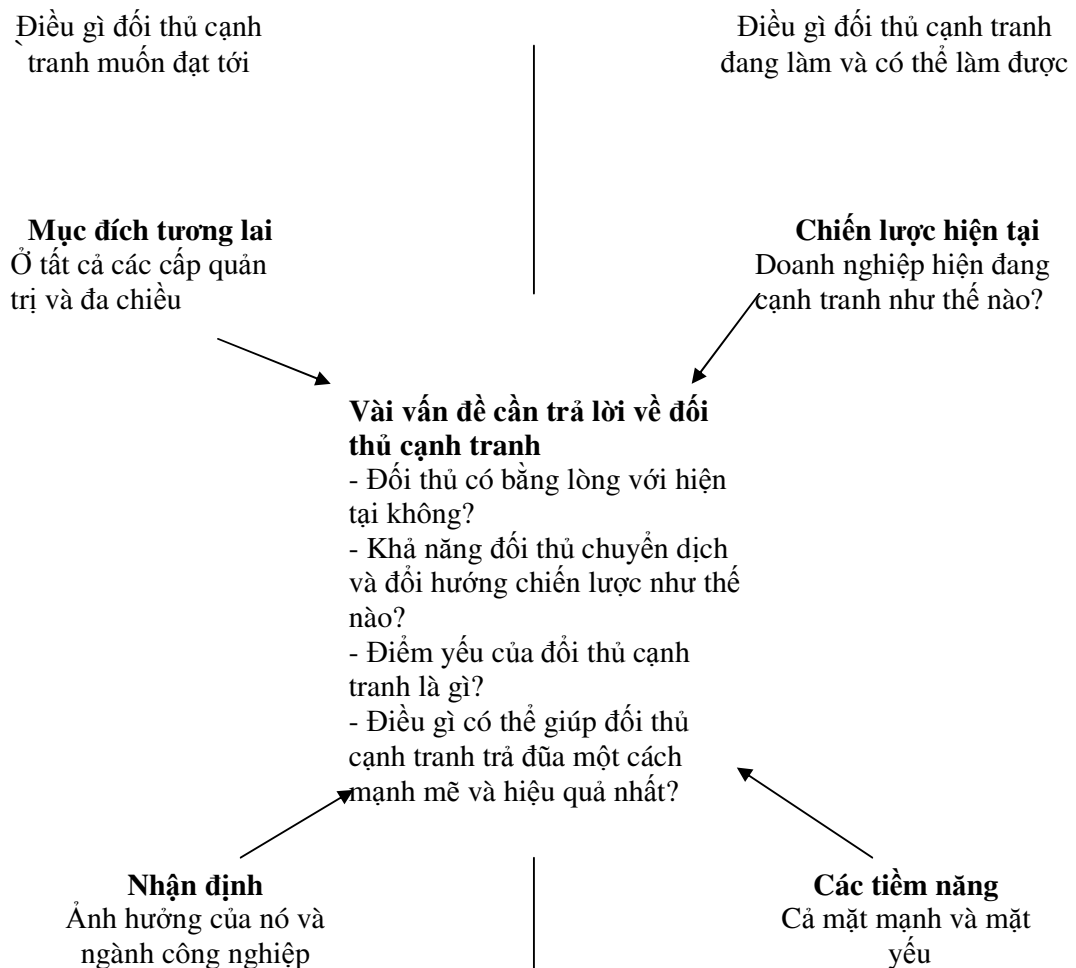
Mô hình 5 nguồn lực cạnh tranh được Giáo sư Michael E. Porter – Trường Đại học Harvard – phát triển là một minh chứng đầy thuyết phục giúp cung cấp thông tin cho việc xây dựng và hình thành chiến lược. Theo giáo sư, tình trạng cạnh tranh của một ngành được đánh giá bởi 5 áp lực sau:

Mối quan hệ giữa các yếu tố này được phản ánh trên hình 1.1 [16]



*Hình 1.1: Mô hình 5 áp lực của Michael E.Porter*

➤ Các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành: Đây là áp lực thường xuyên và trực tiếp đối với doanh nghiệp. Theo M. Porter, mức độ cạnh tranh được coi là mạnh hay yếu là phụ thuộc vào mức độ phản ứng của doanh nghiệp trong nỗ lực đạt được lợi thế cạnh tranh. Để đạt được lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp có thể chú trọng đến các chiến lược sau: thay đổi giá cả (tăng hoặc giảm), tạo sự khác biệt hóa sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất, thay đổi kênh phân phối hay khai thác các mối quan hệ với nhà cung cấp. Những nội dung then chốt của một sự phân tích cạnh tranh được trình bày trong hình 1.2 [16]



*Hình 1.2: Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh*

➤ Mỗi đe dọa từ các sản phẩm thay thế: Những sản phẩm thay thế làm giảm mức lợi nhuận tiềm ẩn của ngành bằng cách áp đặt một mức trần với mức giá mà các công ty trong ngành có thể đưa ra trong phạm vi thu được lợi nhuận. Những sản phẩm thay thế đáng được quan tâm nhất là: những sản phẩm nằm trong xu hướng có thể cạnh tranh giá cả, hay nói rõ hơn, vì giá cả thay đổi mà người tiêu dùng có nhiều lựa chọn hơn và có khả năng họ sẽ chuyển sang sử dụng các sản phẩm thay thế, những ngành nghề đang có lợi nhuận cao, các sản phẩm thay thế sẽ tham gia thị trường một cách ồ ạt làm gia tăng sự cạnh tranh trong ngành và tạo nên sự sụt giảm giá hay cải thiện chất lượng.

➤ Khả năng thương lượng với khách hàng: Khách hàng quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thỏa mãn tốt hơn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh. Quyền lực của người mua chính là ảnh hưởng của họ gây ra đối với ngành sản xuất. Quyền lực của họ sẽ mạnh khi trên thị trường có nhiều nhà cung cấp trong khi đó chỉ có vài người mua, hay họ mua hàng với số lượng lớn và tập trung trong khi các sản phẩm ít có tính khác biệt như là sản phẩm tiêu dùng. Trong thị trường như vậy thì người mua là người quyết định giá. Quyền lực người mua yếu khi trên thị trường các nhà cung cấp hợp nhất với nhau, họ có thể kiểm soát kênh phân phối và hệ thống bán lẻ, hoặc khi trên thị trường có nhiều người mua nên không có người mua nào có tác động mạnh mẽ đến sản phẩm/ giá cả sản phẩm. Điều này xảy ra đối với thị trường hàng tiêu dùng. Do đó, người mua là một trong năm nguồn lực cạnh tranh vì họ có thể dễ thương lượng về giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ và các điều kiện bán hàng khác.

➤ Khả năng thương lượng của nhà cung cấp cũng là một trong năm nguồn lực cạnh tranh trong mô hình này. Nhà cung cấp có thể khẳng định quyền lực của họ bằng cách đe dọa tăng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng. Nhà cung cấp có ít quyền lực khi sản phẩm mà họ cung cấp thuộc nhóm hàng tiêu dùng hay khi sản phẩm của họ có nhiều khả năng thay thế trên thị trường và người mua thấy rằng chi phí chuyển đổi sang mua một sản phẩm thay thế khác là không đáng kể. Nhà cung cấp sẽ có nhiều quyền lực trên thị trường khi sản phẩm mà họ cung cấp có giá cả rẻ hơn rất nhiều so với các nhà cung cấp khác hay có ít nhà cung cấp

mặt hàng đó, ít sản phẩm thay thế, người mua chỉ mua một tỉ trọng nhỏ trong sản lượng của nhà cung cấp, sản phẩm của nhà cung cấp là yếu tố đầu vào quan trọng đối với hoạt động của khách hàng, sản phẩm của nhà cung cấp có tính khác biệt và được đánh giá cao.

➤ Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng: Theo M.Porter, nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng có thể làm giảm mức độ hấp dẫn của thị trường tức là có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Do đó, việc bảo vệ vị trí trong cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài. Mức độ thâm nhập của các đối thủ này tùy thuộc vào rào cản thâm nhập cao hay thấp, mức độ hấp dẫn của thị trường nhiều hay ít. Nếu rào cản thâm nhập cao và công ty mới nhìn thấy một sự cạnh tranh quyết liệt từ các doanh nghiệp hiện tại thì công ty mới này sẽ xem xét liệu có nên thâm nhập hay không, khi đó nguy cơ thâm nhập thấp. Những rào cản chủ yếu là: lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi có nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được.

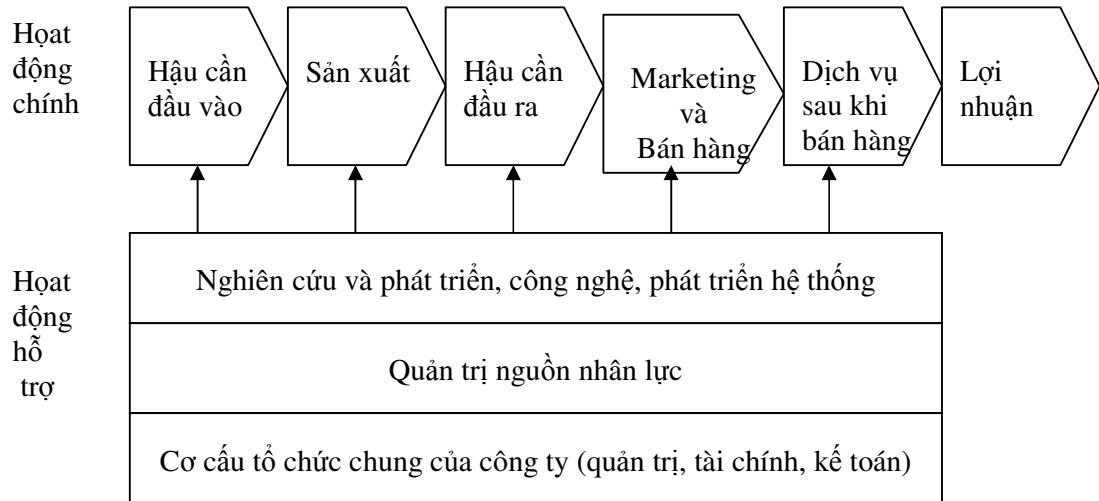
### ***1.3.2. Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp***

Môi trường bên trong doanh nghiệp bao gồm tổng thể các yếu tố tồn tại bên trong doanh nghiệp vận động tương tác lẫn nhau và tác động trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp [6].

Việc phân tích môi trường bên trong nhằm thấy được điểm mạnh, yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh, đồng thời thấy được khả năng nắm bắt cơ hội, cũng như những mối đe dọa. Bên cạnh đó, phân tích môi trường bên trong còn giúp doanh nghiệp hiểu được con người, công việc của các chi nhánh, bộ phận. Từ đó, nhà quản trị sẽ hiểu rõ hơn về vai trò, vị trí và mối quan hệ của mình trong tổ chức để có thể xây dựng những chiến lược phù hợp hỗ trợ cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Các yếu tố tồn tại bên trong của doanh nghiệp được tổng hợp trong mô hình chuỗi giá trị của M. Porter, mô hình phân tích dựa trên hai hoạt động cùng tạo ra lợi

nhuận cho doanh nghiệp, đó là hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ. Các hoạt động chính là hoạt động được gắn trực tiếp với các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Các hoạt động hỗ trợ là các hoạt động tác động một cách gián tiếp đến sản phẩm. Từ việc phân tích này, doanh nghiệp sẽ xác định được những điểm mạnh và điểm yếu so với đối thủ cạnh tranh, được trình bày ở hình 1.3: [9]



*Hình 1.3: Chuỗi giá trị của M.Porter*

Theo mô hình này các nhân tố góp phần tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp gồm:

➤ Các hoạt động chính bao gồm:

- Hậu cần đầu vào gồm các hoạt động tiếp nhận nguyên vật liệu và lưu kho.
- Sản xuất gồm gia công, chế biến, lắp ráp, kiểm tra chất lượng.
- Hậu cần đầu ra gồm lưu kho và phân phối thành phẩm.
- Marketing và bán hàng gồm quảng cáo, xúc tiến bán, đặt giá và kênh phân phối.

Trong đó việc phân tích, đánh giá hoạt động marketing để nhận diện các cơ hội thị trường, phân khúc thị trường mục tiêu và định vị thị trường, đồng thời phân tích khách hàng và các yếu tố có liên quan để hình thành các chiến lược marketing định hướng khách hàng và marketing cạnh tranh. Thông qua hoạt động marketing, doanh nghiệp thiết kế, tổ chức thực hiện và kiểm tra các chiến lược sản phẩm, giá cả, mạng lưới phân phối và xúc tiến bán hàng. Từ đó, doanh nghiệp có những chính sách, biện pháp nhằm phát huy điểm mạnh và khắc phục điều yếu của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Hoạt động marketing tập trung vào:

Phân khúc và lựa chọn thị trường mục tiêu

Các định hướng khách hàng, triết lý và chiến lược marketing

Nghiên cứu chính sách marketing - mix liên quan tới chính sách giá, sản phẩm, phân phối và xúc tiến hỗn hợp

- Dịch vụ gồm hoạt động lắp đặt, bảo dưỡng, sửa chữa và thay thế.

➤ Các hoạt động hỗ trợ gồm:

- Cơ cấu tổ chức chung của công ty tác động đến toàn bộ hoạt động kinh doanh và ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động quản trị cũng như hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Để hình thành hiệu quả các chiến lược cần xác định những điểm mạnh và điểm yếu về tài chính của doanh nghiệp. Nó được thể hiện qua việc phân tích một số chỉ số tài chính cơ bản như:

- Khả năng trả nợ (tổng nợ/tổng vốn kinh doanh)
- Khả năng thanh toán
- Các chỉ tiêu về doanh thu, chi phí, lợi nhuận
- Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh (vốn kinh doanh, vốn cố định, vốn lưu động)

Nếu các chỉ tiêu này không tốt sẽ có thể dẫn đến tình trạng mất khả năng thanh toán, thậm chí nếu có sai sót sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận.. Tuy nhiên, việc phân tích các chỉ tiêu này sẽ làm cho việc xây dựng chiến lược của công ty trở nên khả thi hơn.

- Nghiên cứu, phát triển công nghệ và phát triển hệ thống là hoạt động có mục đích sáng tạo công nghệ, thiết bị, sản phẩm mới, khác biệt hóa sản phẩm, cải tiến sản phẩm. Hoạt động này sẽ giúp doanh nghiệp đẩy nhanh tốc độ đổi mới cũng như khác biệt hóa sản phẩm và ngày càng có lợi thế cạnh tranh.

- Quản trị nguồn lực: Trong môi trường kinh doanh luôn biến động như hiện nay, nhân sự của doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng trong quá trình thực hiện các chiến lược, quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Nếu chiến lược đưa ra đúng đắn, đầy triển vọng nhưng con người trong tổ chức không đủ năng lực để thực hiện thì chiến lược đưa ra coi như không hiệu quả. Nguồn lực được đánh giá ở một số mặt sau:

- Trình độ của đội ngũ
- Xem xét doanh nghiệp đã có bộ phận chuyên trách về nhân sự hay chưa?

- Công tác tuyển dụng có tuân theo quy trình chặt chẽ và có chất lượng hay không?
- Xem doanh nghiệp đã khai thác hết nguồn lực chưa?
- Việc bố trí nguồn lực đã phù hợp với sở trường, năng khiếu, đã thúc đẩy người lao động phát huy khả năng, năng lực... của người lao động hay chưa?

Ngoài ra việc phân tích về văn hóa tổ chức và lãnh đạo là rất cần thiết nhằm xác định những giá trị, niềm tin, những giả định và những biểu tượng trong đó công ty tiến hành các hoạt động kinh doanh. Điều này có thể động viên hoặc ngăn cản việc thực hiện một chiến lược. Đồng thời, tính hợp pháp và danh tiếng của một doanh nghiệp cũng xác định được vị trí của doanh nghiệp.

### ***1.3.3. Các công cụ để hoạch định và lựa chọn chiến lược***

#### ***1.3.3.1. Các công cụ để hoạch định chiến lược***

Trong luận văn này, xuất phát từ tình hình thực tế kinh doanh của Metro, các công cụ phù hợp để hoạch định nhằm hoàn thiện chiến lược cho Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam như sau:

#### **➤ Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)**

Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) là công cụ nhận định được đâu là mặt mạnh và mặt yếu tác động nhiều nhất đến kinh doanh của doanh nghiệp và cũng là cơ sở để xem xét doanh nghiệp đó hiện nay mạnh hay yếu. Ma trận được xây dựng gồm 4 cột: [6]

Cột 1: Liệt kê các yếu tố như đã được xác định trong quy trình phân tích nội bộ. Sử dụng từ 10 đến 20 yếu tố bên trong, bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.

Cột 2: Phân loại tầm quan trọng cho mỗi yếu tố đối với sự thành công và ngành kinh doanh của công ty từ 0,0 (không quan trọng), tới 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố nhất định cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành. Tổng cộng của tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng 1,0.

Cột 3: Đánh giá mức độ phản ứng của chiến lược hiện tại của doanh nghiệp, tầm quan trọng của mỗi yếu tố với sự thành công của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh và nhân tố của môi trường. Có thể sử dụng phương pháp cho điểm với thang điểm như sau: cho 4 điểm nếu đó là điểm mạnh nhất lớn nhất, cho 3 điểm nếu là



điểm mạnh nhỏ nhất, cho 2 điểm nếu là điểm yếu nhỏ nhất và cho 1 điểm nếu là điểm yếu lớn nhất

Cột 4: xác định số điểm – tầm quan trọng = (cột 2) x (cột 3)

Cộng tổng điểm – tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng điểm – quan trọng cho doanh nghiệp.

Bất kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại thấp nhất là 1,0 cho đến cao nhất là 4,0 và số điểm trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ [6].

➤ Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) cho phép tóm tắt và đánh giá các thông tin như kinh tế, xã hội, văn hóa, chính trị, luật pháp, công nghệ....Ma trận này gồm 4 cột sau:

Cột 1: Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố từ bên ngoài. Sử dụng 10 đến 20 yếu tố bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh của công ty.

Cột 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó với sự thành công trong ngành kinh doanh của công ty. Mức phân loại thích hợp có thể xác định bằng cách so sánh những nhà cạnh tranh thành công với những nhà cạnh tranh không thành công hoặc bằng các thảo luận về yếu tố này và đạt được sự nhất trí của nhóm. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các yếu tố này phải bằng 1,0.

Cột 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng ít. Như vậy, các mức phản ứng này dựa trên hiệu quả chiến lược mà công ty áp dụng.

Cột 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng (bước 4= bước 2 x bước 3)

Dòng tổng: Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của tổ chức.

Bất kể ma trận EFE có bao nhiêu yếu tố, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể có là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và môi đe dọa hiện tại trong môi trường của họ. Tổng điểm quan trọng là 1 cho thấy những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các đe dọa bên ngoài.

➤ Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận EFE trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Tổng số điểm được đánh giá của công ty đối thủ cạnh tranh được so sánh với công ty mẫu. Các mức phân loại đặc biệt của những công ty đối thủ cạnh tranh có thể được đem so sánh với các mức phân loại của công ty mẫu. Việc phân tích so sánh này cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng. Ma trận hình ảnh cạnh tranh có thể được xây dựng các bước sau:[6]

- Xác định các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của doanh nghiệp. Đó là những đơn vị cung cấp những sản phẩm tương tự như sản phẩm của doanh nghiệp để thỏa mãn cùng nhu cầu, đòi hỏi của khách hàng hoặc là những đơn vị áp dụng các chiến lược kinh doanh tương tự như chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Lựa chọn chiến lược quan trọng có ảnh hưởng quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và của các đối thủ cạnh tranh. Đánh giá điểm quan trọng của mỗi yếu tố với quy ước điểm quan trọng của mỗi yếu tố nằm trong khoảng từ 0 đến 1 và tổng số điểm quan trọng của tất cả các yếu tố là bằng 1.

- Xác định điểm ảnh hưởng (điểm phân loại) của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh. Điểm ảnh hưởng nằm trong khoảng từ 1 đến 4. Điểm 4 thể hiện chiến lược mà doanh nghiệp (hoặc đối thủ cạnh tranh) đang theo đuổi tận dụng tốt nhất những lợi thế và hạn chế thấp nhất những bất lợi do yếu tố đó gây ra. Trong khi đó, điểm 1 lại là ngược lại, tức là chiến lược mà doanh nghiệp

(hoặc đối thủ cạnh tranh) đang theo đuổi phản ứng kém nhất với tác động của yếu tố đó.

- Tính điểm đánh giá cho từng yếu tố đối với doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh bằng cách nhân điểm quan trọng với điểm ảnh hưởng. Cộng tất cả các điểm đánh giá lại (theo đuổi tất cả các yếu tố) chúng ta sẽ có tổng số điểm đánh giá của doanh nghiệp và của các đối thủ cạnh tranh.

Nếu tổng số điểm đánh giá của doanh nghiệp cao hơn các đối thủ cạnh tranh, thì doanh nghiệp có thể có khả năng cạnh tranh mạnh hơn và ngược lại. Tuy nhiên, nghiên cứu khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp cần đi sâu phân tích điểm đánh giá đối với từng yếu tố bởi tổng số điểm đánh giá đã xóa đi sự khác nhau giữa các điểm thành phần.

➤ Ma trận điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – đe dọa (SWOT)

Sau khi phân tích môi trường vi mô, vĩ mô sẽ xác định được các nguy cơ và cơ hội (từ bên ngoài), các điểm mạnh và điểm yếu (từ nội bộ doanh nghiệp). Các nguy cơ và cơ hội, điểm mạnh và điểm yếu sẽ được đưa vào ma trận SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). Để từ đó, phối hợp các yếu tố này hình thành các chiến lược để lựa chọn, cần phối hợp các yếu tố bởi vì có cơ hội tác động rất mạnh đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp song khả năng trở thành hiện thực của nó rất thấp, nếu doanh nghiệp bỏ qua không đánh giá điều này sẽ có thể đặt quá nhiều kỳ vọng vào cơ hội trên và như thế sẽ dễ dẫn đến không thực hiện được các kỳ vọng đó. Mô hình dưới đây minh họa ma trận SWOT. Ma trận gồm có 3 dòng và 3 cột. Dòng đầu tiên mô tả các nguy cơ và cơ hội, cột đầu tiên liệt kê các điểm mạnh và điểm yếu, các ô còn lại mô tả các chiến lược kết hợp

Ma trận SWOT

<div style="text-align: center;"> Môi trường bên ngoài        Môi trường bên trong </div>	O: Liệt kê những cơ hội chủ yếu	T: Liệt kê những đe dọa chủ yếu
	1	1
	2	2
	3	3
S: Liệt kê những điểm	O-S: Các chiến lược kết	T-S: Các chiến lược kết

mạnh chủ yếu	hợp điểm mạnh để tận dụng cơ hội	hợp điểm mạnh để hạn chế/né tránh đe dọa
1	1	1
2	2	2
3	3	3
W: Liệt kê những điểm yếu	O-W: Các chiến lược kết hợp khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội	T-W: Các chiến lược kết hợp điểm yếu và đe dọa:
1	1	1
2	2	2
3	3	3

Hình 1.4: Ma trận cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu

#### 1.3.3.2. Công cụ lựa chọn chiến lược

Ta sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)

Theo Fred R. David, ma trận QSPM sử dụng các thông tin đầu vào từ các ma trận IFE, ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận SWOT. Sáu bước cần thiết để phát triển ma trận QSPM

- Bước 1: Liệt kê các cơ hội/đe dọa bên ngoài và các điểm mạnh/ điểm yếu quan trọng bên trong ở cột trái của ma trận QSPM. Các thông tin này được lấy trực tiếp từ ma trận IFE và ma trận EFE. Ma trận QSPM nên bao gồm tối thiểu 10 yếu tố thành công quan trọng bên trong và 10 yếu tố quan trọng bên ngoài.

- Bước 2: Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này cũng y như trong ma trận IFE và ma trận EFE.

- Bước 3: Xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét thực hiện, ghi lại các chiến lược này trên hàng đầu tiên của ma trận QSPM, tập hợp các chiến lược thành các nhóm riêng biệt nhau nếu có thể.

- Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (AS), số điểm hấp dẫn được phân cho mỗi chiến lược để biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác. Số điểm hấp dẫn được phân từ 1 = không hấp dẫn. 2 = có hấp dẫn đôi chút, 3 = khá hấp dẫn, 4= rất hấp dẫn. Nếu các yếu tố thành công

quan trọng này không có ảnh hưởng đối với sự lựa chọn các chiến lược thì không chấm điểm hấp dẫn các chiến lược trong nhóm chiến lược này.

- Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn (TAS), tổng số điểm hấp dẫn là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng.

- Bước 6: Tính tổng cộng của tổng số điểm hấp dẫn. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận QSPM. Xét về tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài thích hợp có thể ảnh hưởng đến các chiến lược thì số điểm hấp dẫn càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

#### **1.4. Mô hình chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Mô hình chiến lược của trung tâm mua sắm Sài Gòn Nguyễn Kim***

###### ***1.4.1.1. Giới thiệu sơ lược về Nguyễn Kim***

Bước vào thế kỷ 21, trong xu thế cạnh tranh ngày càng quyết liệt và gay gắt của thị trường, nhất là khi Hiệp định Thương mại các nước thành viên Asean (AFTA) được triển khai vào năm 2003. Do đó, doanh nghiệp Nguyễn Kim đã mạnh dạn đầu tư hợp tác với Công ty Cổ phần Chế tạo máy SINCO xây dựng một trung tâm thương mại với tên giao dịch là Trung tâm Mua sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim tại số 63 – 65 Trần Hưng Đạo – Quận 1 – TP Hồ Chí Minh. Trung tâm chính thức đi vào hoạt động ngày 19 tháng 01 năm 2002. Đây được xem là bước đột phá trong lĩnh vực phân phối chuyên nghiệp khi Trung tâm mua sắm Sài Gòn được các nhà sản xuất uy tín trong và ngoài nước ủy quyền làm đại diện chính thức đưa các sản phẩm điện tử, điện lạnh, điện gia dụng, điện thoại di động, vi tính... trực tiếp đến tay người tiêu dùng

Trung tâm cung cấp trên 5.000 chủng loại sản phẩm bao gồm mặt hàng cơ điện lạnh, kim khí điện máy, điện gia dụng, viễn thông: điện thoại di động, vi tính....chính hiệu đời mới nhất, giá cả được cập nhật hàng ngày dưới sự kiểm soát sát sao và chặt chẽ của các nhà sản xuất. Chất lượng hàng hóa trước khi trưng bày, tiêu thụ đều được Trung tâm kiểm tra nghiêm ngặt, sàng lọc kỹ lưỡng. Khách hàng được quyền sử dụng thử 05 ngày miễn phí trước khi quyết định mua mà không phải tốn kém bất kỳ chi phí nào (kể cả chi phí vận chuyển, giao nhận ), giúp khách hàng an tâm, cũng như tiết kiệm được thời gian, tiền bạc khi mua sắm tại Trung tâm.

Đặc biệt với khách hàng là cán bộ, công nhân viên chức, lao động đang công tác tại các cơ quan, xí nghiệp, đoàn thể, Trung tâm dành chương trình bán hàng ưu đãi: bán trả góp, trả chậm theo giá niêm yết tại trung tâm và theo lãi suất của ngân hàng.

#### *1.4.1.2. Một số chiến lược nổi bật của Nguyễn Kim*

Với vai trò là đại diện chính thức được ủy quyền từ các hãng điện tử hàng đầu trên thế giới, định hướng phát triển của Nguyễn Kim là sẽ xây dựng và phát triển hệ thống chuỗi siêu thị điện máy hiện đại nhất, rộng khắp và đứng đầu Việt Nam. Phân đầu đến năm 2020 hệ thống trung tâm mua sắm Sài Gòn Nguyễn Kim sẽ được nhân rộng ra 38/64 tỉnh thành, từ thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Cần Thơ, Bình Dương, Hải Phòng, Đà Nẵng và sau đó là các tỉnh thành khác trên cả nước. Bên cạnh đó, một mục tiêu dài hạn mà Nguyễn Kim hướng tới là trở thành một tập đoàn vững mạnh niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam và nước ngoài. Chiến lược mà Nguyễn Kim áp dụng :

➤ Chiến lược tăng trưởng tập trung chủ yếu vào chiến lược thâm nhập thị trường phối kết hợp với chiến lược phát triển thị trường: Nguyễn Kim tận dụng các thế mạnh là thương hiệu uy tín; chương trình khuyến mãi hấp dẫn, hàng hóa đa dạng, phong phú trưng bày hàng hóa dễ nhìn thấy chủng loại hàng hóa và dễ lựa chọn, thái độ của nhân viên làm hài lòng khách hàng, dịch vụ sau bán hàng tốt với giá cả cạnh tranh, ứng dụng các hệ thống vi tính vào quản lý và tình hình tài chính khá mạnh. Từ đó cho phép, Nguyễn Kim thâm nhập và phát triển thị trường để tăng thị phần hiện nay nhằm mục đích tăng doanh số bán hàng với các cơ hội như môi trường kinh doanh được cải thiện, thu nhập bình quân đầu người tăng, chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng gia tăng, người tiêu dùng thích mua sắm ở các trung tâm điện máy và nhà cung cấp hàng hóa có uy tín. Nguyễn Kim đã phát triển hệ thống trung tâm bán lẻ hàng đầu tại các thành phố lớn ở Việt Nam, kinh doanh trực tiếp tại ba trung tâm mua sắm, trong đó hai trung tâm tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh và một trung tâm tại Hà Nội. Ngoài ra, Nguyễn Kim còn thành lập trung tâm kinh doanh tổng hợp chuyên bán hàng cho các dự án, công ty,...cùng trung tâm thương mại điện tử đẩy mạnh việc kinh doanh qua mạng.

➤ Chiến lược khác biệt hóa: Điều tạo nên tiếng vang cho Nguyễn Kim chính là các chương trình khuyến mãi, hỗ trợ giá, tặng quà giá trị cao cho khách hàng, mang

lại lợi ích thiết thực và hiệu quả cho người tiêu dùng. Các chương trình khuyến mại nổi bật như: Tài trợ trực tiếp, hoàn tiền mua sắm, chương trình hưởng ứng theo các sự kiện văn hóa thể thao lớn trong nước và thế giới...luôn được người tiêu dùng hào hứng đón đợi và nồng nhiệt tham gia. Với triết lý kinh doanh xuyên suốt “Tất cả cho khách hàng, khách hàng cho tất cả”, nên Nguyễn Kim không chỉ uy tín về chất lượng, giá thành mà còn tạo được sự hài lòng và tin tưởng ở người tiêu dùng với chất lượng phục vụ, hậu mãi và chăm sóc khách hàng. Từng công đoạn của quy trình phục vụ, chăm sóc khách hàng đã được quy chuẩn trong hệ thống, được từng nhân viên trong hệ thống thấm nhuần và thực hiện nghiêm ngặt trong công việc hàng ngày. Không những thế, Nguyễn Kim cũng luôn đưa ra những chính sách tạo điều kiện và quyền lợi cao nhất cho khách hàng với việc vận chuyển đến tận nhà và lắp đặt hoàn toàn miễn phí. Đặc biệt khách hàng còn được hưởng chính sách sử dụng sản phẩm trong 05 ngày, theo đó có thể đổi, trả sản phẩm khi không hài lòng để có thể hoàn toàn yên tâm với sản phẩm đã lựa chọn. Tất cả đều được thực hiện với mục tiêu đạt được sự hài lòng cao nhất từ khách hàng.

#### *1.4.1.3. Những thành tựu mà Nguyễn Kim đạt được*

Với những chiến lược đúng đắn, Nguyễn Kim đã gặt hái được nhiều thành công được các hiệp hội ngành nghề và người tiêu dùng đánh giá, bình chọn là nhà bán lẻ số 01 Việt Nam trên lĩnh vực kinh doanh hàng điện máy với một số giải thưởng nổi bật như:

- Top 500 doanh nghiệp bán lẻ hàng đầu châu Á Thái Bình Dương liên tục trong 03 năm 2007, 2008, 2009. Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm 2008-2009
- Trung tâm điện máy số 01 Việt Nam trong 2 năm liên 2008, 2009 (kết quả khảo sát AC Neilson)
- Top 10 doanh nghiệp dịch vụ tốt nhất Việt nam năm 2009
- Cúp đồng nhà bán lẻ hàng đầu Việt Nam năm 2007-2008

#### **1.4.2. Mô hình chiến lược của Big – C**

##### *1.4.2.1. Thông tin sơ lược về BigC*

Hệ thống siêu thị BigC hoạt động kinh doanh theo mô hình “Trung tâm thương mại” hay “Đại siêu thị”, là hình thức kinh doanh bán lẻ hiện đại đang được Tập

đoàn Casino (Tập đoàn mẹ của BigC ) triển khai. Casino là một trong những tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới, với hơn 200.000 nhân viên làm việc tại hơn 11.000 chi nhánh tại Việt Nam, Thái Lan, Argentina, Uruguay, Brazil, Columbia, Pháp, Madagascar và Mauritius.

BigC đầu tiên được thành lập vào năm 1998 tại Biên Hòa. Hiện tại, BigC Việt Nam có tổng cộng 14 cửa hàng trên toàn quốc. Tập đoàn này dự kiến sẽ nâng tổng số siêu thị ở Việt Nam lên con số 29 vào năm 2013. Thương hiệu “ BigC” thể hiện hai tiêu chí quan trọng nhất trong định hướng kinh doanh và chiến lược thành công. “ Big” có nghĩa là “ to lớn”, điều đó thể hiện quy mô lớn của các cửa hàng và sự lựa chọn rộng về hàng hóa mà BigC cung cấp. Hiện tại, mỗi BigC có khoảng hơn 40.000 mặt hàng để đáp ứng cho cầu của khách hàng. Còn chữ “C” là cách viết tắt của chữ “Customer” có nghĩa là “Khách hàng” – đó chính là những khách hàng thân thiết của BigC, họ là chìa khóa dẫn đến thành công của chiến lược kinh doanh của Big C.

Với sự nỗ lực không ngừng của tập thể hơn 5.800 thành viên, BigC tự hào giới thiệu đến người tiêu dùng trên toàn quốc những không gian mua sắm hiện đại, thoáng mát, thoải mái với chủng loại hàng hóa đa dạng, phong phú, chất lượng kiểm soát và giá cả hợp lý, đi cùng với những dịch vụ khách hàng thật hiệu quả. Bên cạnh đó, tất cả các cửa hàng BigC trên toàn quốc đều cung cấp những kinh nghiệm mua sắm với nhiều dịch vụ tiện ích cho khách hàng. Sản phẩm kinh doanh tại các cửa hàng BigC có thể chia ra thành 5 ngành chính đó là thực phẩm tươi sống, thực phẩm khô, hàng may mặc và phụ kiện, hàng điện gia dụng và vật dụng trang trí nội thất.

Với mục tiêu là điểm đến của người tiêu dùng và là nhà bán lẻ tốt nhất làm hài lòng quý khách hàng, Big C đã đặt ra năm giá trị: Sự hài lòng của khách hàng, trách nhiệm, đổi mới, tương trợ, minh bạch.

#### *1.42.2. Một số chiến lược nổi bật mà Big C áp dụng*

➤ Chiến lược tăng trưởng tập trung: BigC tập trung chủ yếu vào chiến lược phát triển thị trường: hiện nay BigC đã có 14 cửa hàng trên toàn quốc, xuyên suốt từ Bắc vào Nam. BigC đang phấn đấu mỗi một năm sẽ có ít nhất 01 cửa hàng của BigC trên một tỉnh thành của Việt Nam.



➤ Chiến lược khác biệt hóa: với phương châm “luôn tự tin, luôn hài lòng khi mua sắm tại BigC”, với 06 cam kết tạo lòng tin với khách hàng khi mua sắm tại BigC

- BigC cam kết sản phẩm khách hàng đã chọn luôn được nhận diện tại quầy tính tiền

- Big C cam kết không bán hàng đã hết hạn sử dụng

- Big C cam kết nhận đổi, trả hàng đã mua trong vòng 48 giờ

- Big C cam kết lắng nghe ý kiến khách hàng và phản hồi trong vòng 5 ngày.

- Big C cam kết sản phẩm trong bản tin khuyến mại luôn có sẵn tại cửa hàng

- Big C cam kết đổi hàng điện tử - điện máy trong vòng 72 giờ kể từ lúc mua

Bên cạnh đó BigC còn tạo sự khác biệt bằng những dịch vụ hoàn hảo chỉ có tại BigC đó là xe bus miễn phí, giỏ đựng hàng có bánh xe, gói quà miễn phí, sửa chữa quần áo, giao hàng miễn phí, thẻ cào điện thoại, phiếu mua hàng, mua hàng trả góp, máy rút tiền, Hóa đơn VAT, thanh toán bằng thẻ. Hàng lang thương mại BigC cũng tạo nên sự khác biệt, đó chính là việc cung cấp cho thuê bên trong và ngoài đại siêu thị BigC để các doanh nghiệp kinh doanh tại BigC. Nhờ đó, khách hàng đến mua sắm tại BigC có thể lựa chọn sản phẩm và dịch vụ tiện ích tại một nơi nhất định. Hàng lang thương mại BigC bao gồm 4 nhóm chính: Ăn uống, giải trí (sân chơi dành cho thiếu nhi...), những cửa hàng khác, dịch vụ: Máy rút tiền tự động

#### *1.4.2.3. Những danh hiệu và thành tích Big C đã đạt được cho đến nay*

Việc sử dụng các chiến lược đúng đắn đã giúp Big C đạt được những thành tựu sau:

➤ Chứng chỉ

Tiếp tục duy trì chứng nhận HACCP theo tiêu chuẩn HACCP CODEX REV4:2003 năm 2009. Chứng nhận HACCP (viết tắt của Hazard Analysis and Critical Control Points, được dịch là phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn), là những nguyên tắc được sử dụng trong việc thiết lập hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. HACCP được giới thiệu trong tiêu chuẩn của CODEX mang số hiệu CAC/RCP 1-1969. Rev.4-2003 và tiêu chuẩn quốc gia của Việt Nam tương đương là TCVN 5603: 2008.

➤ Một số thành tích nổi bật sau:

- Big C được bình chọn là “ Nhà phân phối bán lẻ tốt nhất Việt Nam năm 2010”
- Big C được bình chọn là sản phẩm tin & dùng năm 2010-2011
- Được nhận giải rồng vàng năm 2010 do thời báo kinh tế Việt Nam phối hợp cùng Cục Đầu tư nước ngoài, Bộ Kế hoạch & Đầu tư tổ chức.

### ***1.4.3. Mô hình chiến lược của Saigon Coopmart***

#### ***1.4.3.1. Lịch sử hình thành***

Ngày 12/5/1989 UBND thành phố Hồ Chí Minh có chủ trương chuyển đổi Ban quản lý HTX mua bán thành phố trở thành Liên hiệp HTX mua bán thành phố Hồ Chí Minh – Saigon Co.op là tổ chức kinh tế HTX theo nguyên tắc xác lập sở hữu tập thể, hoạt động sản xuất kinh doanh tự chủ và tự chịu trách nhiệm

Saigon Co.op đã khởi đầu bằng việc liên doanh liên kết với các công ty nước ngoài để gia tăng thêm nguồn lực cho hướng phát triển của mình. Là một trong số ít đơn vị có giấy phép XNK trực tiếp của thành phố, hoạt động XNK phát triển mạnh mẽ mang lại hiệu quả cao, góp phần xác lập uy tín, vị thế của Saigon Co.op trên thị trường trong và ngoài nước.

Sự kiện nổi bật nhất là sự ra đời Siêu thị đầu tiên của hệ thống Co.opMart Công Quỳnh vào ngày 09/02/1996, với sự giúp đỡ các phong trào HTX quốc tế đến từ Nhật, Singapore và Thụy Điển. Từ đây loại hình kinh doanh bán lẻ mới, văn minh phù hợp với xu hướng phát triển của thành phố 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 siêu thị Co.op Mart lần lượt ra đời đánh dấu một giai đoạn phát triển quan trọng: hình thành chuỗi Siêu thị mang thương hiệu Co.opMart

Với mong muốn trở thành “ nơi mua sắm đáng tin cậy, bạn của mọi nhà” ở khắp mọi nơi trên các tỉnh thành trong cả nước, Co.op mart đã áp dụng các chiến lược sau:

#### ***1.4.3.2. Một số chiến lược nổi bật của Saigon Co.op Mart***

➤ Chiến lược tăng trưởng tập trung chủ yếu vào nhóm phát triển thị trường: Tính đến thời điểm năm 2010 thì Co.op Mart đã có 50 siêu thị tại các tỉnh thành trong cả nước. Trong đó, có 40 siêu thị tại TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Nam

và Nam Trung Bộ. Coop Mart đang phấn đấu đến năm 2015 thì con số đó lên tới 60 siêu thị trong chuỗi bán lẻ này.

➤ Chiến lược khác biệt hóa: Với phương châm “hàng hóa chất lượng, giá cả phải chăng, phục vụ ân cần”, Co.op Mart luôn cung cấp thực phẩm tươi sống, tươi ngon, thực phẩm công nghệ đa dạng, đồ dùng phong phú với nhiều mẫu mã mới, hàng may mặc thời trang, chất lượng, giá cả phải chăng, cùng với dịch vụ khách hàng phong phú, tiện lợi và sự thân thiện của nhân viên. Saigon Co.op Mart luôn ưu tiên chọn những sản phẩm của nhà sản xuất có chứng chỉ ISO- 9000 hoặc một hệ thống quản lý chất lượng tương đương, tối thiểu là nhà sản xuất có hàng Việt Nam chất lượng cao do người tiêu dùng bình chọn. Bên cạnh đó, khi mua hàng tại Co.op Mart khách hàng còn được đăng ký miễn phí thẻ khách hàng thân thiết với đơn hàng trên 150.000đ, với thẻ này với một lần đi mua hàng vào lần sau, khách hàng sẽ được tính điểm với cách thức như sau:

- 10.000 đồng = 01 điểm mua hàng
- 150 điểm mua hàng = 01 phiếu quà tặng 30.000đ

#### *1.4.3.3. Những thành tích mà Saigon Co.op Mart đã gặt hái được*

Nhờ bắt kịp thời cuộc, áp dụng chiến lược một cách linh hoạt mà Saigon Co.op Mart đã đạt được một số thành công đáng chú ý sau:

- Saigon Co.op được nhận giải vàng “Thượng đỉnh Chất lượng Quốc tế”, về những thành tích đạt được trong chất lượng, khả năng lãnh đạo, công nghệ và sự sáng tạo do Tổ chức sáng tạo Thương mại Quốc tế (BID) trao tặng năm 2008

- Dịch vụ được người tiêu dùng hài lòng nhất do Báo SGTT tổ chức bình chọn năm 2008

- Dịch vụ Việt Nam chất lượng cao do Báo SGTT trao giải năm 2007
- Top 200 DN hàng đầu Việt Nam do tổ chức UNDP bình chọn 2007.
- Top 500 nhà bán lẻ hàng đầu Châu Á Thái Bình Dương năm 2004-2008

### **Kết luận chương 1:**

Chiến lược kinh doanh là tập hợp các mục tiêu, chính sách và kế hoạch hoạt động của DN nhằm đảm bảo sự phát triển của DN ở từng giai đoạn cụ thể.

Để xây dựng chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp cần xác định các mục tiêu, xây dựng những chính sách và đưa ra những giải pháp để thực thi, kiểm soát nó dựa

trên việc phân tích môi trường bên trong, bên ngoài, điểm mạnh, điểm yếu cũng như những cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp.

Nội dung của chương 1 gồm những vấn đề sau:

Một là: Bản chất, vai trò và các cấp độ của chiến lược kinh doanh

Hai là: Các nội dung chủ yếu của chiến lược kinh doanh

Ba là: Các yếu tố ảnh hưởng

Bốn là: Mô hình chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA METRO TẠI VIỆT NAM**

### **2.1. Tổng quan về Metro Cash & Carry Việt Nam (MCCVN)**

#### **2.1.1. Tập đoàn Metro (Metro group)**

Tập đoàn Metro là tập đoàn bán buôn, bán lẻ quốc tế có trụ sở tại Đức, đứng thứ ba ở Châu Âu và thứ tư trên Thế giới, cung cấp các dịch vụ đa dạng cho tất cả các đối tượng KH bằng các hệ thống phân phối khác nhau bao gồm: Metro Cash & Carry, Real, Media Markt và Saturn, Galeria, Các công ty dịch vụ hỗ trợ. Trong đó, Metro Cash & Carry là hệ thống bán sỉ tự phục vụ hiệu quả và đem lại nguồn thu lớn nhất cho Tập đoàn Metro (chiếm khoảng 48% tổng doanh số của Tập đoàn).

#### **2.1.2. Metro Cash & Carry (MCC):**

MCC được thành lập năm 1964 tại Đức, là hệ thống bán sỉ tự phục vụ hàng đầu thế giới. Đặc biệt, MCC tập trung vào các thị trường trẻ, sức tăng trưởng cao và linh hoạt tại Châu Á, Châu Âu, Trung Đông và Bắc Phi. Với 50,000 SP thực phẩm và phi thực phẩm, MCC đã đáp ứng được hầu hết nhu cầu của khách hàng chuyên nghiệp.

**Bảng 2.1: Các chỉ tiêu cơ bản của Metro Cash & Carry**

<b>Metro Cash &amp; Carry (toàn cầu)</b>	
Tổng số trung tâm <sup>1</sup>	703
Số quốc gia có MCC <sup>1</sup>	31
Doanh số <sup>2</sup>	31.1 tỷ Euro
Lợi nhuận trước thuế <sup>2</sup>	1,1 tỷ Euro
Tổng diện tích bán hàng <sup>2</sup>	5,4 triệu m <sup>2</sup>
Tổng số nhân viên <sup>2</sup>	109.709

(<sup>1</sup> Theo số liệu trên Website của Metro Group, 31/1/2011)

(<sup>2</sup> Theo số liệu trên Website của Metro Group, 31/12/2010)

#### **2.1.3. Công ty Metro Cash & Carry Việt Nam**

##### **2.1.3.1. Giới thiệu về Metro Việt Nam (MCCVN)**

MCCVN được thành lập 28.3.2002 tại Bình Phú-TP.Hồ Chí Minh. Tiếp đó, khai trương Metro thứ hai-Metro An Phú – tại TP.Hồ Chí Minh vào cuối năm 2002.

Hiện nay, MCCVN đã có 13 trung tâm bán sỉ và trụ sở chính là Metro An phú

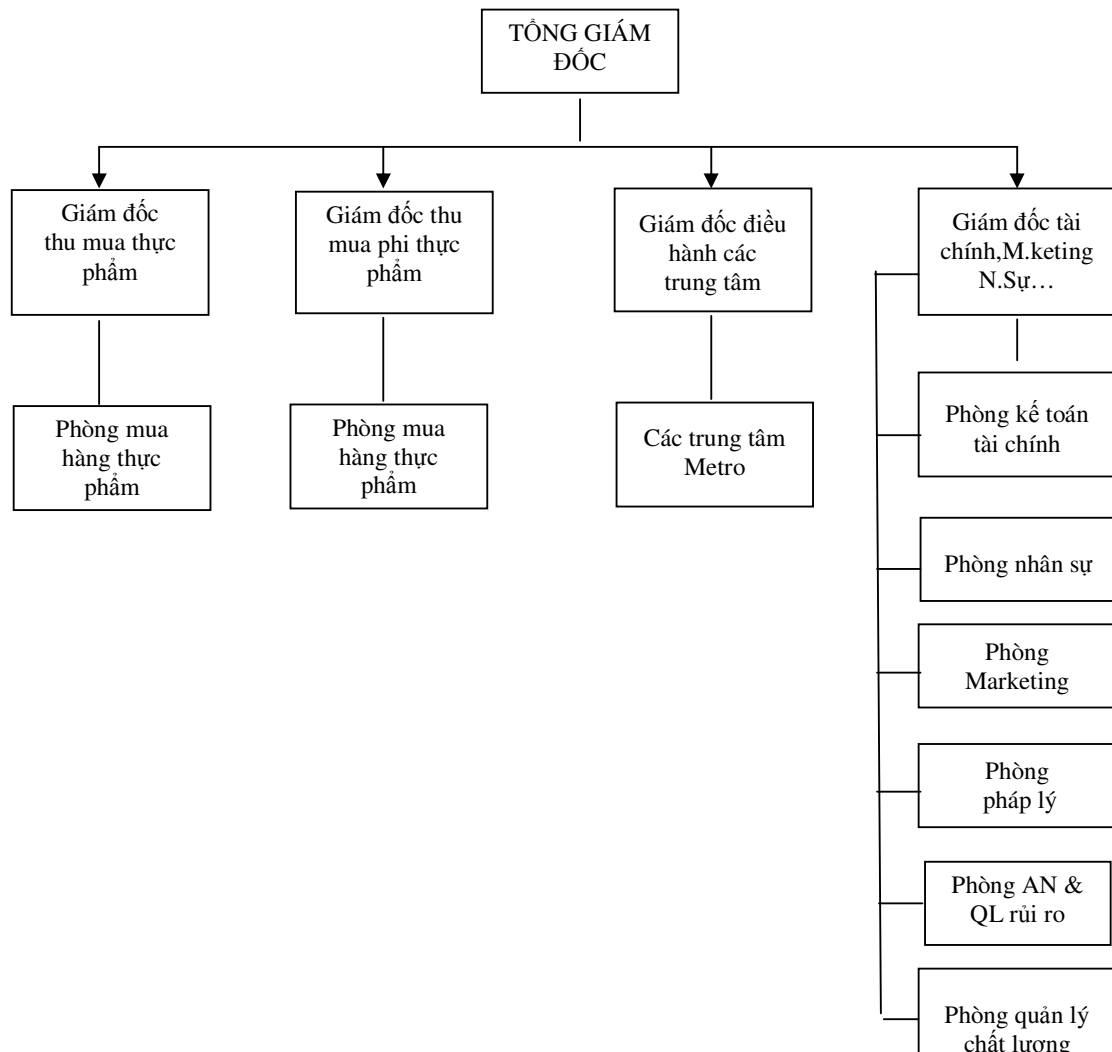
**Bảng 2.2: Các chỉ tiêu cơ bản của Metro Cash & Carry Việt Nam**

<b>Metro Cash &amp; Carry Việt Nam</b>	
Tổng số trung tâm	13
Doanh số	9.500 tỷ VNĐ
Tổng diện tích bán hàng	65.000 m <sup>2</sup>
Tổng số nhân viên	5.000
Tổng lượng khách hàng	800.000

( Theo số liệu từ bản báo cáo kế hoạch năm 2010 của phòng kế toán của MCCVN)

Metro Cash & Carry Việt Nam là nhà cung cấp sỉ duy nhất hoạt động theo hình thức thương mại hiện đại “thanh toán ngay và tự chuyển chở”.

#### 2.1.3.2. Sơ đồ tổ chức công ty Metro Cash & Carry Việt Nam



*Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam*

(Nguồn từ hồ sơ năng lực của phòng nhân sự của MCCVN )

*2.1.3.3. Chức năng của từng phòng ban công ty*

Để hoàn thành tốt công tác kinh doanh, bộ máy của Metro Việt Nam được tổ chức theo quan hệ trực tuyến từ Tổng giám đốc đến giám đốc các phòng ban, giám đốc điều hành các trung tâm và các phòng ban thuộc các trung tâm

➤ Tổng giám đốc: Là người đứng đầu công ty, nắm quyền điều hành chung, là đại diện pháp nhân của công ty, quyết định toàn bộ HĐKD của công ty dưới sự chỉ đạo của ban lãnh đạo tập đoàn tại nước ngoài, cũng là người đưa ra các quyết định mang tính chiến lược cho toàn bộ công ty và cho mỗi trung tâm mua sắm.

➤ Giám đốc các phòng ban: Chịu trách nhiệm trước TGD về tình hình triển khai và tiến độ thực hiện các mục tiêu của các phòng ban thuộc quyền quản lý.

➤ Do giới hạn về số lượng trang, tác giả chỉ nêu chức năng của một số phòng tiêu biểu:

➤ Phòng mua hàng (TP&PTP): Chịu trách nhiệm thu mua các mặt hàng TP&PTP, đảm bảo chủng loại hàng hóa phù hợp với sức mạng và mục tiêu của công ty, quyết định về giá cả, các chương trình khuyến mãi, dự báo và chỉ tiêu doanh số, thăm dò và điều tra về chính sách giá cả ngoài thị trường.

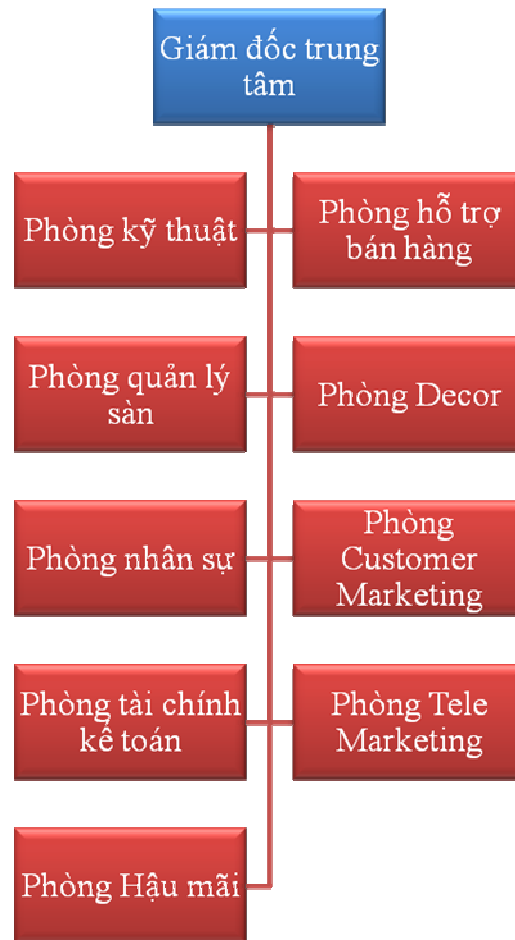
➤ Các trung tâm bán sỉ Metro: Chịu trách nhiệm thiết lập và thực hiện các kế hoạch tiếp thị và bán hàng hàng năm, lên kế hoạch và kiểm soát chi phí của trung tâm để tối đa hóa lợi nhuận, tiếp thị khách hàng, xây dựng, mua sắm trang thiết bị, theo dõi việc thực hiện các chương trình khuyến mãi bán hàng, đồng thời chịu trách nhiệm về doanh số và hoạt động của trung tâm.

➤ Phòng kế toán tài chính: Bên cạnh việc chịu trách nhiệm về mọi vấn đề liên quan đến công tác tài chính, kế toán, quản lý tài sản của công ty, phòng kế toán cung cấp thông tin cần thiết cho công ty kiểm toán để báo cáo kế hoạch và cũng để đáp ứng nhu cầu của cổ đông.

➤ Phòng hành chính, nhân sự: Nhiệm vụ chính của phòng hành chính nhân sự là tuyển dụng, đào tạo, các vấn đề liên quan đến lợi ích, quyền lợi, bồi thường cho nhân viên, và các hoạt động công đoàn.

#### 2.1.3.4. Sơ đồ tổ chức kho của Công ty Metro Cash & Carry Việt Nam

➤ Hiện nay, hệ thống Metro có tất cả 13 trung tâm tương ứng với 13 bộ máy quản lý nhỏ nhưng được vận hành theo cùng một quy chế và chịu sự quản lý trực tiếp của Tổng giám đốc. Mỗi trung tâm chịu sự điều hành trực tiếp của giám đốc phụ trách trung tâm dựa theo những quy định chung của công ty. Dưới đây là mô hình các phòng ban của mỗi trung tâm:



Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức kho của Công ty MCCVN

(Nguồn từ hồ sơ năng lực của phòng nhân sự của MCCVN)

#### 2.1.3.5. Sản phẩm của Metro

Hệ thống trung tâm Metro cung cấp cho khách hàng các chủng loại sản phẩm đa dạng và toàn diện, với 25,000 mặt hàng TP&PTP, Metro luôn mong muốn đáp ứng tốt nhất các nhu cầu hỗ trợ kinh doanh của khách hàng.

#### 2.1.3.6. Khách hàng của Metro

Đối tượng phục vụ của Metro là các doanh nghiệp và hộ kinh doanh có đăng



ký kinh doanh hợp pháp. MCCVN tập trung vào ba nhóm khách hàng chuyên nghiệp:

- Nhóm khách sạn, nhà hàng, căng tin (HORECA): Nhu cầu của nhóm khách hàng này rất đa dạng từ chủng loại đến chất lượng. Nhóm khách hàng này chiếm 20,3% cơ cấu khách hàng của Metro nhưng doanh thu từ nhóm này chiếm tới 65% doanh số bán của Metro (số liệu năm 2009). Chứng tỏ, nhóm khách hàng Horeca là nhóm khách hàng tiềm năng của công ty.

- Nhóm nhà kinh doanh (TRADERS): Nhu cầu của nhóm khách hàng này là phải cạnh tranh về giá cả và chương trình khuyến mãi bởi vì họ là những người mua đi bán lại. Nhóm này thường mua với số lượng lớn. Khách hàng Trader chiếm 60% số khách hàng của Metro (số liệu 2009). Khách hàng Trader đến kho mua hàng theo định kỳ hoặc tùy thuộc vào nhu cầu của thị trường, và các chiến dịch xúc tiến của Metro.

- Nhóm các doanh nghiệp, tổ chức: Đặc điểm của nhóm này là họ mua về để tiêu dùng cho nhu cầu của doanh nghiệp. Nhóm này chiếm khoảng 11,7% số khách hàng của Metro. Hiện nay, Metro đang đẩy mạnh chiến lược bán hàng tập trung vào nhóm khách hàng này, đặc biệt là nhóm khách hàng trường học. Bởi đây là nhóm khách hàng có nhu cầu tiêu dùng khá lớn và ổn định ngay cả khi nền kinh tế rơi vào trạng thái suy thoái.

- Ngoài ba nhóm khách hàng chính, khách hàng Family cũng đến siêu thị Metro mua sắm khá nhiều nhưng chưa được coi là khách hàng mục tiêu.

#### *2.1.3.6. Thẻ hội viên Metro*

Để mua hàng tại các trung tâm bán sỉ Metro, các khách hàng cần phải có thẻ hội viên. Thẻ hội viên được cấp miễn phí cho khách hàng. Các thông tin về khách hàng sau đó sẽ được cập nhật và quản lý trong hệ thống máy tính của Metro. Mỗi khi khách hàng mua hàng tại Metro, thông tin cũng sẽ được cập nhật vào hệ thống để phục vụ cho công tác phân tích dữ liệu sau này nhằm phục vụ KH được tốt hơn.

#### *2.1.3.7. Metro post*

Metro post là tờ thông tin về các mặt hàng đang có khuyến mãi hoặc giá cả rất tốt tại Metro. Cứ hai tuần một lần, Metro post được phát tới tận địa chỉ kinh doanh của khách hàng. Metro post cũng được phát tại các trung tâm bán sỉ Metro cho các khách hàng có nhu cầu.

## **2.2. Các CLKD mà Metro Cash & Carry áp dụng tại Việt Nam**

### **2.2.1. Chiến lược chung của công ty**

Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam áp dụng chiến lược tăng trưởng tập trung, tập trung vào cả ba nhóm thâm nhập thị trường, phát triển thị trường và phát triển sản phẩm

#### *2.2.1.1. Nhóm chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường*

Sau 10 năm đi vào hoạt động, Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam phục vụ hơn một triệu khách hàng làm kinh doanh tại Việt Nam, với 13 trung tâm bán sỉ trên cả nước. Điều này chứng tỏ rằng Metro không chỉ tập trung các trung tâm đã sẵn có mà luôn tìm cách phát triển sang các thị trường mới thuộc các tỉnh thành của Việt Nam. Với mục tiêu một năm MCCVN khai trương được ít nhất hai trung tâm bán sỉ nhằm khuếch trương địa vị của mình. MCCVN luôn cung cấp các mặt hàng phù hợp với yêu cầu của khách hàng ở từng địa phương và vào từng mùa, 90% xuất xứ của hàng bán tại MCCVN là của nền sản xuất địa phương. Đây chính là cách thâm nhập khá độc đáo của Metro vì nếu bán các sản phẩm của địa phương và từng mùa sẽ có hai lợi thế đó chính là tận dụng được nguồn hàng rẻ và đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng của người dân địa phương. Từ đó, lượng hàng bán ra nhiều mà chi phí bỏ ra không lớn dẫn đến lợi nhuận mang lại lớn.

#### *2.2.1.2. Phát triển sản phẩm*

Metro luôn duy trì một số lượng chủng loại mặt hàng khổng lồ. Theo số liệu năm 2010, hàng hóa của Metro mới chỉ có 24.000 mặt hàng các loại từ các sản phẩm thực phẩm đến phi thực phẩm. Nhưng theo số liệu mới nhất từ Website của Metro Việt Nam, hiện tại MCCVN đã có tới 25.000 mặt hàng bao gồm các nhóm sản phẩm : Thực phẩm tươi sống, bánh mì, thực phẩm đông lạnh, thức ăn chế biến sẵn, bơ sữa, cá tươi, trái cây, thịt, thực phẩm khô, phi thực phẩm. Các mặt hàng này được nhập từ những nhà cung cấp có uy tín, có thương hiệu trong và ngoài nước Việt Nam và các nhãn hiệu riêng của Metro được thiết kế riêng nhằm cung cấp các giải pháp kinh doanh của khách hàng kinh doanh chuyên nghiệp về ngành hàng thực phẩm và cả phi thực phẩm gồm Aro, fine food, fine dreaming, horeca, sigma. Đồng thời, Metro luôn có những yêu cầu khắt khe với nhà cung cấp như sau:

➤ Đối với sản phẩm tươi sống, nhà cung cấp và các sản phẩm của họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn sản phẩm của Metro. Tiêu chuẩn này bao gồm các yêu cầu về chất lượng, đóng gói và nhiệt độ vận chuyển. Nhân viên Metro sẽ kiểm tra tất cả các lô sản phẩm được giao, và những lô sản phẩm không đáp ứng yêu cầu sẽ bị từ chối.

➤ Sản phẩm thực phẩm chế biến và hoá mỹ phẩm cần phải có đủ hồ sơ chất lượng theo quy định. Metro yêu cầu nhà cung cấp xuất trình hồ sơ công bố chất lượng sản phẩm, bao gồm cả mẫu nhãn của sản phẩm và kết quả kiểm nghiệm. Đối với các sản phẩm khác như các thiết bị đo lường hoặc mũ bảo hiểm phải có giấy chứng nhận hợp chuẩn theo quy định.

➤ Theo định kỳ, bộ phận đảm bảo chất lượng sẽ lấy mẫu kiểm nghiệm. Chúng tôi đã chọn lựa những phòng thí nghiệm độc lập có uy tín để thực hiện việc phân tích các sản phẩm thực phẩm và phi thực phẩm. Bộ phận đảm bảo chất lượng cũng kiểm tra việc ghi nhãn và kiểm tra về định lượng tất cả các sản phẩm nhằm phát hiện các sản phẩm không phù hợp và yêu cầu các nhà cung cấp cải thiện chất lượng sản phẩm.

Từ đây có thể thấy rằng, Metro luôn phát triển sản phẩm cả về mặt số lượng và chất lượng.

### ***2.2.2. Chiến lược cấp cơ sở***

Với phương châm, Metro sẽ luôn đem đến sự đa dạng, chất lượng tuyệt hảo, giá cả cạnh tranh về sản phẩm, dịch vụ - từ giao hàng đến giải pháp kinh doanh. Các trung tâm của Metro được thiết kế đáp ứng với nhu cầu “Đáp ứng đầy đủ nhu cầu tại một địa điểm mua sắm duy nhất” – đây chính là điều tạo nên sự khác biệt của Metro. Chiến lược mà Metro Cash & Carry Việt Nam áp dụng đó là chiến lược chi phí thấp và chiến lược khác biệt hóa.

#### ***2.2.2.1. Chiến lược chi phí thấp***

MCCVN tập trung vào giá cả và tất cả các khách hàng đều được cam kết mua hàng với mức giá tốt nhất trên thị trường. Bởi vì Metro mua hàng hóa trực tiếp từ các nhà sản xuất, nông dân, ngư dân,... lên tới hơn 4.000 nhà cung cấp hàng hóa, tiết kiệm được chi phí trung gian. Các nhà sản xuất luôn phải cung cấp mức giá thấp vì Metro mua với số lượng lớn và vì uy tín của Metro, để đảm bảo chi phí thấp, Metro còn yêu cầu nhà cung cấp cho tín dụng. Ngoài ra, Metro còn có các trung tâm

thương mại tại các tỉnh thành trong toàn quốc thông qua trung tâm phân phối cung cấp riêng hàng cho các siêu thị của Metro. Các trung tâm phân phối chính của Metro là Trung tâm phân phối rau quả Đà Lạt, Trung tâm phân phối hàng tươi sống Bình Dương, Trung tâm phân phối thực phẩm khô và hàng phi thực phẩm TP. Hồ Chí Minh, Trung tâm phân phối Hà Nội. Chính vì vậy, Metro Việt Nam nhanh chóng chinh phục được thị trường buôn bán sỉ, đặc biệt với nhóm hàng hóa tiêu dùng, văn phòng phẩm, lương thực, thực phẩm....

Với ưu thế rõ ràng về tính đa dạng của chủng loại hàng hóa, với khả năng sẵn sàng phục vụ, cung cấp hàng hóa ngay lập tức. Metro đã thực hiện đúng theo phương châm” Metro là đối tác chuyên nghiệp của doanh nghiệp”. Để khuyến khích khách hàng mua nhiều hàng hóa, Metro áp dụng giá bán theo kiểu bậc thang khác nhau, vẫn là giá bán sỉ nhưng càng mua nhiều càng được giảm giá, kèm theo là các chương trình khuyến mãi.

Ví dụ như Metro có “Câu lạc bộ văn phòng” với phương châm: “mua hàng nhiều thưởng càng nhiều”.

Dựa trên doanh số mua văn phòng phẩm mỗi quý khách hàng nhận được thông báo thưởng mỗi tháng.

**Bảng 2.3: Bảng mức chiết khấu cho nhóm khách hàng thuộc khối văn phòng**

Dựa trên doanh số văn phòng phẩm hàng tháng	Mức chiết khấu
> 30.000.000 VNĐ	2%
20.000.000 VNĐ - 30.000.000 VNĐ	1.5%
5.000.000 VNĐ - 20.000.000 VNĐ	1%

( Theo số liệu trên Website của metro.com.vn)

#### 2.2.2.2. Chiến lược khác biệt hóa

Lần đầu tiên mô hình kinh doanh “Cash & Carry” – đây là hình thức bán sỉ rất thành công đã xuất hiện ở Việt Nam vào năm 2002. Theo mô hình này, Metro tập trung phục vụ cho các khách hàng là những người bán buôn, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các chủ nhà hàng, khách sạn...Khách hàng đến trung tâm thương mại của Metro sẽ tự chọn hàng hóa và xếp lên xe, trả tiền mặt và tự vận chuyển. Đây là hình thức kinh doanh độc đáo và duy nhất của Metro Cash & Carry. Bởi lại, khách hàng

sẽ được cung cấp hàng hóa với giá bán sỉ ưu đãi nhất, chỉ có khách hàng có thể do Metro cung cấp mới được mua hàng tại đây.

Điểm khác biệt với các đối thủ cạnh tranh mà nhờ đó Metro đã thu hút và thuyết phục được khách hàng đó là Metro luôn duy trì một số lượng chủng loại mặt hàng khổng lồ, trong danh mục hàng hóa của Metro hiện tại có tới 25.000 mặt hàng. Ngoài những mặt hàng TP & PTP luôn được cung cấp, tuyển chọn một cách kỹ càng dưới chế độ kiểm soát đồng bộ, nghiêm ngặt bởi những nhà cung cấp có uy tín. Bên cạnh đó, MCCVN còn tạo sự khác biệt bởi những nhãn hiệu riêng của chính Metro.

- Aro: Chuyên cung cấp các sản phẩm cơ bản với giá thấp nhất với chất lượng hợp lý gồm hầu hết các loại hàng phục vụ nhu cầu thiết yếu hàng ngày với hơn 500 mặt hàng thực phẩm và 200 mặt hàng phi thực phẩm.

- Fine food: (là các hàng mặt thực phẩm, chất lượng tốt hơn Aro và định vị thương hiệu cao hơn Aro) luôn nổi bật trên mỗi kệ hàng của các khách hàng chuyên nghiệp kinh doanh thực phẩm từ tiệm tạp hóa, Kios...đến các cửa hàng chuyên doanh thực phẩm.

- Fine dreaming: Gồm các sản phẩm phi thực phẩm có chất lượng cao với giá cả hợp lý như: các loại khăn giấy, hóa mỹ phẩm, bột giặt....

- Horeca: Gồm các mặt hàng thực phẩm & phi thực phẩm với chất lượng hàng đầu và giá cả cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu hàng ngày của bếp ăn chuyên nghiệp.

- H – Line: (định vị thương hiệu cao cấp) cung cấp dòng sản phẩm thích hợp cho nhà hàng, khách sạn từ kem, cà phê, bộ đồ ăn đến các thiết bị đặt trong phòng như: ga trải giường, khăn tắm, sữa tắm.

- Sigma: (định vị thương hiệu cao hơn Aro) cung cấp giải pháp trọn gói về thiết bị văn phòng, từ các đồ dùng văn phòng phẩm thiết yếu đến những thiết bị máy in, máy tính...đáp ứng nhu cầu đa dạng của hầu hết các khách hàng từ cá nhân đến các tổ chức, công ty.

### **2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới CLKD của Metro Việt Nam**

#### **2.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài**

##### *2.3.1.1. Môi trường tổng quát*

- Môi trường kinh tế

- Tăng trưởng GDP đạt mức cao: Cùng với chính sách mở cửa nền kinh tế, kinh tế Việt Nam đang có những bước tăng trưởng rất tốt. Theo số liệu của Tổng cục thống kê (thông cáo báo chí về số liệu thống kê kinh tế - xã hội năm 2010): Tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2010 là 1,98 tỷ triệu đồng ước tính tăng 6,78 % so với năm 2009, năm 2007 tăng 8,48% so với năm 2006 - mức tăng trưởng kinh tế năm 2007 của nước ta đứng vào hàng các quốc gia có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao trong khu vực. Với mức độ tăng trưởng là 7,7% trong năm 2004, Việt Nam là nước có tốc độ tăng trưởng GDP cao thứ hai trong khu vực (Vietnamnet ngày 31/12/2004).

- Về thu nhập bình quân đầu người, GDP bình quân đầu người tính bằng USD theo tỉ giá sức mua tương đương của Việt Nam đã tăng liên tục qua các năm, năm 2000 tăng hơn 60% so với 5 năm trước (so với năm 1995), năm 2005 tăng hơn 40% so với năm 2000 và tăng gấp đôi so với 10 năm trước đó. GDP bình quân đầu người năm 2010 khoảng 1.050 – 1.100USD.

- Thị trường bán lẻ đang phát triển (lấy số liệu từ năm 1999 – 2005): Tổng mức bán lẻ năm 2005 đạt 31 tỷ USD, tăng 20,5% so với năm 2004. Từ năm 1999, thị trường bán lẻ trong nước đã có những bước phát triển nhanh với tốc độ trung bình 16,6 % trong giai đoạn 2001-2005, tạo ra nội lực cho sự tăng trưởng. Mức chi tiêu bình quân đầu người một tháng tăng 16% trong năm 2005 (đạt 30USD). Sức mua của người dân ở TP Hồ Chí Minh và Hà Nội tăng 70% so với năm 1999 (từ 226 USD tăng lên 386 USD trong năm 2004). Như vậy, đa số hộ gia có thu nhập khá hơn và ngân sách dành cho chi tiêu cũng nhiều hơn.

Tóm lại, môi trường kinh tế vĩ mô của Việt Nam đang tăng trưởng tốt và đầy tiềm năng, tốc độ tăng trưởng GDP đều đặn và đạt kế hoạch (thậm chí có năm còn vượt kế hoạch), thu nhập bình quân đầu người của người dân ở thành thị lẫn nông thôn đều tăng. Trong đó, khu vực nông thôn có tốc độ tăng nhiều hơn khu vực thành thị. Ngân sách dành cho chi tiêu của hộ gia đình cũng ngày càng nhiều hơn, đặc biệt là tại các thành phố lớn như Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng... Tất cả những điều này đều là môi trường kinh doanh thuận lợi cho các DN trong đó có MCCVN.

➤ Môi trường chính trị, pháp luật

Hiện tại, môi trường chính trị của Việt Nam rất ổn định dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng Sản Việt Nam. Kể từ sau chính sách đổi mới kinh tế năm 1986, một nền kinh tế mở cửa đã tạo điều kiện kinh doanh thuận lợi và thông thoáng hơn cho các nhà đầu tư, đặc biệt là các nhà đầu tư nước ngoài. Tiếp theo chính sách mở cửa nền kinh tế, Việt Nam cũng thực hiện hàng loạt các xu hướng chính trị và đối ngoại nhằm đem lại sự thuận lợi cho việc phát triển kinh tế và giao lưu văn hóa trong xu thế toàn cầu hóa như: sự kiện gia nhập AFTA năm 2003, việc tổ chức Hội nghị Á – Âu năm 2004, nhất là sự kiện Việt Nam đăng cai và tổ chức thành công Hội nghị APEC ngày 14 tháng 11 năm 2006... dư luận quốc tế đánh giá rất cao về an ninh chính trị ổn định của Việt Nam. Về đối nội, Việt Nam đang ngày càng hoàn thiện môi trường kinh doanh và chính trị: Sự ra đời của luật DN năm 2000, tiếp theo luật DN năm 2005 và luật đầu tư năm 2005 ra đời đánh dấu một sự thay đổi lớn trong pháp luật về doanh nghiệp ở Việt Nam. Tóm lại, môi trường chính trị và pháp luật khá thuận lợi cho tất cả các thành phần kinh tế, các doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường này vẫn tồn tại một số vấn đề mà cần phải sửa đổi, chậm đổi mới trong các văn bản luật, các văn bản ban hành còn bị chồng chéo, hay việc đưa ra các nghị định hướng dẫn thực hiện còn chậm gây khó khăn cho các DN khi thực hiện.

➤ Môi trường văn hóa, xã hội

Mỗi một quốc gia, mỗi vùng đều có những nét văn hóa khác nhau. Do vậy, để tham gia thị trường thế giới các doanh nghiệp cần hiểu rõ vấn đề văn hóa xã hội của từng nước.

Cùng với chính sách mở cửa nền kinh tế, xu hướng tiêu dùng cũng đang ngày càng phổ biến ở nước ta. Theo thông tin từ Bộ thương mại, bán buôn, bán lẻ hiện đại dưới hình thức siêu thị tự chọn, các cửa hàng, trung tâm thương mại xuất hiện ở Việt Nam từ những năm 1994 và phát triển mạnh trong những năm gần đây với tốc độ tăng trưởng hàng năm của kênh phân phối hiện đại này khoảng 15-20% cao hơn tốc độ tăng trưởng của ngành bán lẻ khác 10% và của nền kinh tế 7-8%. Từ chỗ chỉ chiếm dưới 3% thị phần bán lẻ, đã tăng lên khoảng trên 10-25% và tốc độ này đang ngày càng tăng cao, đến 30-40% do người tiêu dùng đang ngày càng có xu hướng chuyển từ mua sắm tại chợ truyền thống sang mua sắm tại siêu thị.

Bên cạnh đó, người Việt Nam ngày càng quan tâm đến chất lượng hàng hóa và dịch vụ. Điều này rất có lợi cho Metro Cash & Carry Việt Nam khi công ty này luôn chú trọng đến chất lượng của các hàng hóa được nhập vào bán tại các trung tâm cũng như dịch vụ chăm sóc khách hàng sau khi bán hàng.

Tóm lại với điểm nổi bật của văn hóa xã hội Việt Nam là xu hướng mua sắm tại các kênh phân phối hiện đại, nhu cầu đối với đòi hỏi về chất lượng dịch vụ bán hàng và sau khi bán hàng ngày càng tăng là yếu tố thuận lợi cho sự tồn tại và phát triển cho những doanh nghiệp đáp ứng được ba yếu tố này, trong đó có MCCVN

➤ Môi trường dân cư

Theo tổng cục thống kê, dân số trung bình cả nước năm 2010 ước tính khoảng 86,93 triệu người, tăng 1,05% so với năm 2009, lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên năm 2010 là 50,51 triệu người, tăng 2,67% so với năm 2009, trong đó lao động trong độ tuổi lao động là 46,21 triệu người, tăng 2,12%. Do vậy, Việt Nam được xem là một đất nước có dân số trẻ. Điều đó có nghĩa là Việt Nam có nhiều cơ hội và khả năng tiếp thu và chấp nhận những cái mới nhiều hơn một số dân tộc khác. Vì vậy, những mô hình kinh doanh hiện đại sẽ dễ dàng thu hút tầng lớp này.

➤ Môi trường tự nhiên

Nhìn chung, đặc điểm nổi bật nhất có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các DN hoạt động trong lĩnh vực sản phẩm, hàng hóa tiêu dùng đó chính là khí hậu. Nếu như khu vực phía Bắc có bốn mùa rõ rệt thì miền Nam chỉ có hai mùa là mùa mưa và mùa khô. Tuy nhiên, thời tiết của nước ta khá khắc nghiệt, nhất là miền bắc, thời tiết rất nóng vào mùa hè, còn mùa đông thì rất lạnh, trong khi miền trung lại là nơi hay phải gánh bão nhất trong ba miền. Mặt khác, Việt Nam lại là một đất nước nông nghiệp đóng vai trò chủ đạo, nên với mỗi miền khác nhau và mỗi mùa khác nhau cung cấp sản phẩm nông sản khác nhau. Do vậy, các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực này trong đó có MCCVN cần có những kế hoạch kinh doanh phù hợp trong việc thu mua sản phẩm đầu vào.

➤ Môi trường công nghệ

Trong những năm qua, các siêu thị si, lẻ ít bị ảnh hưởng bởi sự phát triển của công nghệ vì họ chỉ là những nhà phân phối chứ không phải cung cấp.



### ***Kết luận về môi trường kinh doanh bán sỉ và lẻ tại Việt Nam***

Theo số liệu như đã nói ở trên thì thấy môi trường kinh doanh tại Việt Nam đang có những biểu hiện tích cực cho ngành kinh doanh bán sỉ và lẻ. Nền kinh tế Việt nam đang trên đà tăng trưởng tốt, thu nhập người dân ngày càng cao, đặc biệt ở khu vực thành thị đồng nghĩa với việc ngân sách dành cho chi tiêu ngày càng lớn. Môi trường chính trị và pháp luật ổn định, đang ngày càng được hoàn thiện cho phù hợp với môi trường kinh doanh quốc tế. Xu hướng mua sắm tại các trung tâm phân phối hiện đại thay cho các chợ truyền thống đang ngày càng trở nên phổ biến, thể hiện qua doanh thu bán lẻ ngày càng tăng, là một đất nước với dân số đông và trẻ thì Việt Nam là thị trường tiềm năng cho mô hình kinh doanh hiện đại.

#### ***2.3.2.2. Môi trường ngành***

Đây chính là môi trường cạnh tranh của ngành kinh doanh sỉ và lẻ tại Việt Nam (Phân tích ngành kinh doanh sỉ và lẻ theo mô hình 5 nguồn lực của Michael Porter)

➤ Các đối thủ cạnh tranh trong ngành: Công ty Metro Cash & Carry Việt Nam được Bộ kế hoạch và đầu tư cấp giấy phép tại Việt Nam để kinh doanh sỉ theo phương thức kinh doanh hiện đại. Như vậy, các đối thủ cạnh tranh hiện tại có thể kể đến ba nhóm chủ yếu.

- Nhóm thứ nhất là hệ thống bán sỉ, trung tâm bán sỉ: Mỗi một chợ sỉ hoặc trung tâm bán sỉ bao gồm nhiều quầy hàng (sạp hàng). Các mặt hàng tại chợ rất phong phú và đa dạng về chủng loại, giá cả phù hợp với sức mua của người có thu nhập trung bình. Hình thức kinh doanh này chủ yếu vẫn là bán buôn tại các chợ địa phương. Mỗi quầy/ sạp do một người làm chủ và kinh doanh một nhóm hàng. Điểm mạnh của họ là có kiến thức và kinh nghiệm rất lâu năm về nhóm hàng mà mình kinh doanh thông qua việc bán buôn nhiều năm. Vì chỉ tập trung vào một nhóm hàng nên họ nắm rất rõ giá cả thị trường, nguồn hàng giá rẻ, khi nào cần dự trữ, khi nào cần bán ra. Họ có những bạn hàng quen và những bạn hàng này được chăm sóc rất chu đáo. Những người tham gia mua bán thường là người trong gia đình cùng làm ăn lấy công làm lời là chủ yếu do đó có lợi thế về chi phí quản lý. Điểm yếu của họ là kinh doanh dựa vào bạn hàng quen, dựa vào kinh nghiệm là chủ yếu mà không phân tích được xu hướng lâu dài. Quy mô kinh doanh nhỏ chỉ tập trung vào khu vực nhất định. Khu vực trưng bày hạn chế, hình thức bảo quản hàng

hóa còn thô sơ nên dễ bị hư hỏng. Họ cũng không có chiến lược phát triển lâu dài: Đồng thời thời gian kinh doanh hạn chế, khoảng 5-6 giờ chiều là đóng cửa hàng.

- Nhóm hai là các nhà phân phối, các đại lý cấp một, hệ thống bán hàng trực tiếp của các công ty sản xuất

Nhà phân phối thường hoạt động ở cấp công ty (công ty cổ phần, công ty TNHH) chuyên kinh doanh HH của một, hoặc một vài nhà sản xuất. Bộ máy tổ chức có thể bao gồm nhiều thành viên trong một gia đình hoặc là các nhân viên được tuyển dụng từ bên ngoài vào. Điểm mạnh của hệ thống nhà phân phối là họ hoạt động có quy mô hơn so với các tư thương ở chợ sỉ, trung tâm bán sỉ. Quản lý sổ sách kế toán một cách bài bản, theo đúng quy định của nhà nước về hệ thống kế toán. Một số công ty (nhà phân phối) hoạt động trên quy mô lớn hơn, họ còn có đầy đủ các phòng ban như bán hàng, marketing, kế toán, kho...để có thể tập trung chuyên sâu vào lĩnh vực mình phụ trách. Họ cũng có những phân tích về doanh số bán hàng, dự báo nhu cầu thị trường, tìm hiểu nhu cầu khách hàng, đề xuất các chương trình khuyến mãi với các nhà sản xuất để gia tăng doanh số bán hàng.

Các đại lý cấp I: Hoạt động tương tự như các tư thương ở chợ sỉ, trung tâm bán sỉ ở chỗ có quy mô nhỏ. Điểm khác với các tư thương ở chợ sỉ, trung tâm bán sỉ là họ không tập trung ở một nơi mà chỉ là một hoặc một vài điểm kinh doanh riêng biệt trên một con đường nào đó. Khách hàng của họ thường là các đại lý cấp 2, các cửa hàng bán lẻ, người bán lẻ, các nhà hàng, quán ăn...ở các khu vực gần địa điểm nơi đại lý kinh doanh. Điểm mạnh của họ là có vị trí thuận tiện cho nhóm khách hàng này, giờ đóng cửa có thể đến 8-9 giờ tối.

Nhược điểm của hệ thống nhà phân phối, đại lý cấp I là quy mô kinh doanh nhỏ (chỉ tập trung ở một hay vài nhà sản xuất, đối với nhà phân phối, hay chỉ tập trung kinh doanh một số mặt hàng cùng nhóm, đối với đại lý cấp I), chủng loại hàng hóa không đa dạng, giới hạn về nguồn vốn, kho bãi, năng lực quản lý, đôi khi chiến lược kinh doanh phụ thuộc nhiều vào nhà sản xuất (trong trường hợp là nhà phân phối độc quyền).

Hệ thống bán hàng trực tiếp của các công ty sản xuất: Các công ty lớn như Coca Cola, Pepsi Cola... thường tổ chức hệ thống bán hàng trực tiếp. Nhân viên bán hàng trực tiếp của các công ty này thường được giao một địa bàn nào đó với một chỉ tiêu

doanh số cụ thể. Các chương trình khuyến mãi, trưng bày được chính các công ty này đưa ra. Điểm mạnh của hệ thống bán hàng trực tiếp là công ty được chủ động trong cách chiến lược kinh doanh của mình. Đồng thời các nhân viên bán hàng trực tiếp thường đến thăm các khách hàng thường xuyên, vì họ muốn duy trì và phát triển được mối quan hệ với khách hàng cũng như cập nhật các thông tin thị trường. Đội ngũ nhân viên bán hàng trực tiếp được đào tạo một cách bài bản về kỹ thuật bán hàng, kỹ năng giao tiếp trong đồng phục của công ty sẽ góp phần tạo được hình ảnh và uy tín tốt cho công ty. Điểm yếu của hệ thống bán hàng trực tiếp là vì phụ thuộc hoàn toàn vào nhân viên bán hàng cho nên nếu nhân viên đó phục vụ không tốt, hoặc năng lực hạn chế sẽ gây ấn tượng không tốt cho cả công ty.

- Nhóm ba là nhóm các nhà kinh doanh theo phương thức hiện đại bao gồm các siêu thị và trung tâm thương mại như Fivimart, BigC, Co.op Mart, trung tâm mua sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim... tuy không phải là đối thủ cạnh tranh trực tiếp (khách hàng của Metro là doanh nghiệp và hộ kinh doanh, khách hàng của siêu thị là người mua lẻ về để tiêu dùng) nhưng hệ thống siêu thị với vị trí kinh doanh thuận lợi (gần trung tâm thành phố), chủng loại hàng hóa đa dạng, cách trưng bày hiện đại và bắt mắt cũng có thể được kể đến như một dạng đối thủ cạnh tranh gián tiếp của công ty Metro Cash & Carry Việt Nam. Điểm mạnh của hệ thống siêu thị là địa điểm kinh doanh thuận lợi, chủng loại hàng hoá đa dạng, có nhiều mặt hàng phục vụ cho tiêu dùng, trưng bày đẹp, đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, dịch vụ sau bán hàng hiệu quả, thời gian kinh doanh thuận lợi (đến 10 giờ tối). Điểm yếu của hệ thống siêu thị là diện tích kinh doanh hạn chế, giá thường đắt hơn so với MCCVN.

➤ Hàng (sản phẩm) thay thế: Phần lớn hàng hóa của các siêu thị bán sỉ, lẻ hiện nay đều được cung ứng bởi các nhà cung cấp. Vậy họ chỉ đóng vai trò là các nhà phân phối. Do đó, các sản phẩm thay thế đối với các siêu thị bán sỉ, lẻ hiện nay gần như là không có.

➤ Khả năng thương lượng của người mua cao: Như đã phân tích ở trên, hiện nay người mua có thể lựa chọn trong số nhiều người bán để có được mức giá cả và dịch vụ tốt nhất. Người mua ngày càng cập nhật nhiều thông tin như nhu cầu, giá cả thực tế trên thị trường, các chương trình khuyến mãi, thậm chí những khách hàng lâu năm còn nắm được cả giá thành của người bán. Với những thông tin đầy đủ, họ

có thể gây áp lực đối với người bán đòi chia sẻ lợi nhuận. Do đó, mức lợi nhuận trong ngành thường có xu hướng giảm.

➤ Khả năng thương lượng của nhà cung cấp cao: Đối với các nhà cung cấp có thương hiệu lớn như Coca, R& G....thường thì khả năng thương lượng với họ rất khó vì các sản phẩm thay thế các thương hiệu này ít có sẵn, hoặc có SP thay thế nhưng không có khả năng thay thế được vì các thương hiệu này đã có từ lâu đời và rất nổi tiếng, nên người tiêu dùng đã dùng quen loại này nên rất khó đổi sang loại khác. Bởi vậy, các siêu thị bán sỉ, lẻ rất khó để nhận được được giá ưu đãi tốt nhất từ những nhà cung cấp nói trên. Ngoài ra nhà cung cấp các thương hiệu này thường có các nhà phân phối, hệ thống bán hàng trực tiếp và việc bán hàng qua kênh bán sỉ hiện đại chỉ là một trong những khâu trong quá trình phân phối sản phẩm của mình.

➤ Nguy cơ xâm nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng tương đối lớn: Nếu như phần trên trình bày về các đối thủ cạnh tranh hiện tại thì phần này là hàng loạt các tập đoàn kinh doanh bán sỉ và lẻ nổi tiếng như Central từ Thái Lan, Carrefour từ Pháp, Takashimaya từ Nhật, và Walmart đang trong giai đoạn nghiên cứu thị trường để chuẩn bị xâm nhập thị trường Việt Nam. Ngoài ra, để cạnh tranh với các siêu thị bán sỉ, một số siêu thị bán lẻ (hiện đang là đối thủ cạnh tranh gián tiếp với công ty) cũng đang nhắm đến thị trường bán sỉ (chẳng hạn như các siêu thị Maximark, Coopmart...). Đồng thời, một số nhà phân phối hiện tại đang có kế hoạch phát triển thành trung tâm phân phối nhiều mặt hàng hơn, thông qua việc nhập khẩu thêm nhiều mặt hàng và tìm thêm nhiều nhà sản xuất hơn nữa. Bên cạnh đó, các cửa hàng đại lý cấp hai với quy mô lớn cũng đang tìm cách để phát triển thành đại lý cấp một hoặc nhà phân phối. Các nhà sản xuất cũng đang thiết lập thêm nhà phân phối, đại lý và kênh bán hàng trực tiếp để gia tăng mức bao phủ sản phẩm.

#### ***Kết luận về môi trường ngành của ngành kinh doanh sỉ và lẻ tại Việt Nam:***

Như đã phân tích theo mô hình năm nguồn lực, ngành kinh doanh sỉ đang ở mức độ cạnh tranh rất cao. Mô hình kinh doanh này không những phải đối đầu với hình thức kinh doanh bán sỉ truyền thống ở các chợ sỉ, trung tâm bán sỉ, mà còn phải đối đầu một cách trực tiếp với các nhà phân phối, các đại lý cấp một, hệ thống bán hàng trực tiếp của nhà cung cấp với một cách gián tiếp với các nhà kinh doanh bán lẻ theo phương thức hiện đại. Trong tương lai, các đối thủ gián tiếp này cũng đang

nhằm đến việc kinh doanh bán sỉ một số mặt hàng, càng làm cho mức độ cạnh tranh của việc kinh doanh sỉ hiện đại trở nên gay gắt hơn. Hiện tại khả năng thay thế ngành kinh doanh sỉ hiện đại vẫn đang diễn ra ở mức độ chậm. Nó chỉ diễn ra nhanh hơn ở các thành phố lớn như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh... Trong khi mức độ thương lượng của người bán và người mua đều ở mức độ cao.

### **2.3.2. Phân tích môi trường nội bộ của Metro**

Khi phân tích môi trường nội bộ, tác giả dựa vào 2 hoạt động của mô hình chuỗi giá trị đã nói ở chương 1 đó là hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ bởi đây chính là hai hoạt động tạo nên lợi nhuận của doanh nghiệp.

#### **2.3.2.1. Các hoạt động chính**

➤ Các hoạt động đầu vào: Chính là việc chịu trách nhiệm thu mua các mặt hàng thực phẩm, phi thực phẩm. Hiện nay, Metro có tới 25,000 mặt hàng TP & PTP các loại. Metro mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất hoặc từ nhà phân phối chính thức như P&G, Unilever... sử dụng cơ hội mua hàng theo nhóm, mua với số lượng lớn nên Metro luôn mua được giá rẻ hơn so với đối thủ của mình. Ngoài ra, bộ phận thu mua luôn tập trung lựa chọn kỹ những sản phẩm bán chạy nhất, đôi khi trừ với số lượng lớn cần thiết để bán lại hoặc phục vụ cho mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Metro có những yêu cầu cơ bản đối với nhà cung cấp nhằm đảm bảo sản phẩm đáp ứng các yêu cầu theo quy định, theo Metro và của khách hàng. Metro cũng rất chú ý đến việc bảo quản hàng hóa: Để đảm bảo an toàn thực phẩm tại các trung tâm thương mại, Metro đã áp dụng hệ thống HACCP, HACCP có nghĩa là phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn, một hệ thống để đảm bảo an toàn thực phẩm và duy trì những tiêu chuẩn vệ sinh, HACCP đã trở thành một phương pháp được công nhận và chấp thuận trên toàn thế giới để đảm bảo an toàn thực phẩm trong vòng 30 năm.

Ngoài ra, các công việc của hoạt động đầu vào là quyết định về giá cả, các chương trình khuyến mại và thiết lập mức lợi nhuận mà sản phẩm mang lại. Đây là khâu khởi đầu có vai trò quyết định cho việc thành công của doanh nghiệp.

➤ Sản xuất: Hoạt động chủ yếu của Metro đóng vai trò là “người mua đi bán lại” nên thực tế không đóng vai trò là người sản xuất chính. Tuy nhiên, Metro cũng có đầu tư và hỗ trợ đặc biệt một số trung tâm phân phối như trung tâm phân phối rau

quả Đà Lạt, hàng tươi sống Bình Dương...đây chính là những trung tâm phân phối chính của Metro. Bên cạnh đó Metro phối hợp với một số nhà cung cấp để gia công các sản phẩm rồi gắn mác Metro. Những việc này sẽ làm giảm chi phí sản phẩm đầu vào, cũng tạo lòng tin cho khách hàng. Bên cạnh đó, các trung tâm ở từng vùng miền khác nhau thì các sản phẩm cũng khác nhau, các sản phẩm của Metro luôn phù hợp với từng địa phương mà nó có địa điểm tại đó.

➤ Hoạt động đầu ra chính là trách nhiệm của các trung tâm Metro: Đóng gói một số sản phẩm cần thiết là nhiệm vụ đầu tiên khi đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Ở các trung tâm này, việc đóng gói chủ yếu là với ngành hàng thực phẩm khô và chế biến từ 02 đến 06 đơn vị/lôc để đáp ứng nhu cầu mua hàng của các khách hàng là người bán lẻ. Ngoài ra, đối với các mặt hàng có giá trị cao như rượu nhập khẩu hoặc các mặt hàng được thiết kế riêng của Metro có dạng đóng gói lớn cũng được bán lẻ từng đơn vị để phục vụ nhu cầu của nhà hàng, khách sạn... Bên cạnh đó, Metro còn bán đơn vị thùng với giá cả rẻ hơn để đáp ứng nhu cầu của các khách hàng mua sỉ với số lượng rất lớn. Các trung tâm này còn chịu trách nhiệm dự báo doanh số và chỉ tiêu doanh số, thăm dò và điều tra chính sách giá cả thị trường, lên kế hoạch và kiểm soát chi phí của trung tâm để tối đa hóa lợi nhuận, theo dõi các chương trình khuyến mại, chịu trách nhiệm về doanh số và hoạt động của trung tâm. Đây là hoạt động trực tiếp tạo ra lợi nhuận cho công ty. Tuy nhiên, các trung tâm Metro thường xa trung tâm thành phố, gây khó khăn cho người mua hàng.

➤ Marketing và bán hàng gồm quảng cáo, xúc tiến bán, đặt giá, kênh phân phối:

- Chương trình quảng cáo nơi bán: Mặt ngoài mỗi đầu của mỗi kệ hàng có các bức pano lớn mang nội dung quảng cáo cho các công ty đối tác của Metro, hoặc tự Metro quảng cáo cho nhãn hiệu riêng của mình như pano của Olay, pano của sản phẩm Encheteur... Ngoài ra, Metro còn quảng cáo các sản phẩm khuyến mãi bằng truyền thanh, một nhóm nhân viên Metro có nhiệm vụ đọc thông tin khuyến mãi qua loa, giới thiệu đến khách hàng các nội dung của chương trình khuyến mãi, sản phẩm nào đang giảm giá, giá bán bao nhiêu, ưu đãi có gì đặc biệt.

- Chương trình “8 năm sinh nhật Metro”: Chương trình bắt đầu từ 18.3.2010 đến 31.3.2010, khi khách hàng mua sắm tại Metro với hóa đơn trên 700.000 được nhận

một phiếu cào trúng thưởng. Giải thưởng là cơ hội rút thăm trúng thưởng một chiếc xe Vespa, hoặc trúng ngay màn hình LCD 32”. Bên cạnh đó, một loạt các sản phẩm mang nhãn hiệu của Metro giảm giá mạnh nhằm ưu đãi cho người tiêu dùng.

- Chương trình “những tuần lễ vàng ở Metro”: Chương trình được thiết kế nhằm giúp khách hàng có “bước chạy trước” khi mùa kinh doanh Tết sắp đến, chương trình thường diễn ra vào tháng 12 dương lịch mỗi năm.

- Metro tiến hành chương trình xúc tiến với thời gian đều đặn hai tuần/lần. Bên cạnh đó, Metro còn đưa đến nhiều chương trình siêu khuyến mãi hàng quý. Các hội nghị và chương trình khác đều tạo cầu nối xây dựng mối quan hệ vững chắc giữa Metro với nhà cung cấp, Metro và các khách hàng của mình. Bởi công ty có tầm nhìn chiến lược Marketing rõ ràng, rằng khách hàng trung thành chính là những khách hàng quyết định 80% doanh số cho công ty. Với Metro, công cụ xúc tiến bán được sử dụng một cách triệt để nhằm phục vụ cho mục tiêu tiêu thụ được hàng hóa của một công ty bán sỉ. Thành công của chương trình xúc tiến bán làm gia tăng doanh số, gia tăng lợi nhuận cho công ty.

- Giá cả: Do mua hàng hóa tận gốc, rồi phân phối trực tiếp tới khách hàng nên giá cả các mặt hàng tại Metro luôn đảm bảo giá thấp hơn giá mua ngoài thị trường. Với vị thế nhà kinh doanh bán lẻ lớn thứ tư thế giới, có hơn 670 trung tâm ở 31 quốc gia, Metro có lợi khi đàm phán với các doanh nghiệp để thỏa thuận mức chiết khấu cho mình. Metro áp dụng phương pháp tính giá dựa vào chi phí và cạnh tranh như sau:

$$\text{Giá bán} = \text{Giá mua vào} + \text{Tổng chi phí tiêu thụ} + \text{Lãi dự kiến} + \text{VAT}$$

***Tổng chi phí tiêu thụ = chi phí vận chuyển+ chi phí bán hàng+ chi phí bảo quản+ chi phí hỗ trợ Marketing.***

Tùy thuộc nhóm mặt hàng và thời điểm mà Metro áp dụng mức lãi dự kiến khác nhau, mức lãi của từng mặt hàng phụ thuộc vào giá cả thị trường của sản phẩm, giá yêu cầu nhà cung cấp và hiện trạng của sản phẩm tồn trong kho. Mức lãi được điều chỉnh sao cho giá bán của sản phẩm thấp hơn giá các đối thủ cạnh tranh, nhằm đảm bảo lợi ích cho khách hàng của Metro.

- Kênh phân phối: Hiện nay, Metro Việt Nam đã đưa vào hoạt động 13 trung tâm phối trên toàn quốc với qui mô lớn, trang thiết bị hiện đại. Bên cạnh đó, Metro cũng đang xúc tiến đầu tư vào các tỉnh thành khác trong cả nước. Mới đây, Metro đã khởi công xây dựng Metro Quảng Ninh và Metro Nha trang, dự kiến sẽ đưa vào hoạt động trong năm nay.

➤ Dịch vụ sau bán hàng: Bộ phận Hậu Mãi là bộ phận chăm sóc KH của Metro, nhiệm vụ của bộ phận là sẽ hỗ trợ khách hàng trong việc giải đáp thắc mắc về dịch vụ và hàng hóa mua tại Metro, phát quà tặng khuyến mãi, phiếu bảo hành, đồng thời giải quyết các hàng hóa bị đổi hoặc trả (đối với mặt hàng phi thực phẩm, Metro nhận đổi/ trả hàng trong vòng 3 ngày), SP phải kèm theo bao bì gốc, và lỗi kỹ thuật do nhà sản xuất, tuy nhiên chỉ được đổi cùng mã hàng, đa số nhân viên không hướng dẫn khách hàng nhiệt tình, chu đáo, sự chăm sóc còn hời hợt. Vận chuyển miễn phí trong vòng 25km với đơn hàng văn phòng phẩm tối thiểu là 1 triệu đồng.

#### *2.3.2.2. Các hoạt động hỗ trợ*

Phần lớn mà số liệu tác giả xin được của Metro Cash & Carry Việt Nam là số liệu cũng những năm từ 2006-2008. Vì vậy, tác giả sẽ tập trung phân tích những số liệu đó.

#### ➤ Cơ sở vật chất:

Ngay từ những ngày đầu thành lập, với cách làm việc chuyên nghiệp của một tập đoàn nước ngoài giàu kinh nghiệm, Metro Việt Nam đang ngày càng lớn mạnh với hệ thống cơ sở vật chất đồ sộ, khang trang.

Tất cả các kho đều được trang bị hệ thống âm thanh, ánh sáng, thiết bị an ninh, hệ thống trữ lạnh, phòng cháy chữa cháy hiện đại, chuyên nghiệp, đảm bảo an toàn. Đặc trưng là trung tâm bán buôn, Metro luôn hướng tới việc thiết kế trưng bày hàng hóa một cách khoa học, dễ tìm kiếm và quan sát. Việc phân chia các quầy hàng theo khu vực ngành hàng kết hợp với hệ thống bảng chỉ dẫn góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng trong việc tìm kiếm sản phẩm. Thiết bị âm thanh, chiếu sáng, điều hòa không khí hoạt động rất hiệu quả nhằm tạo ra môi trường mua sắm năng động, thoải mái. Hệ thống dàn lạnh, phun sương bảo quản thực phẩm, lò nướng theo tiêu chuẩn châu Âu luôn đảm bảo chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm cho các sản phẩm của ngành hàng.



➤ **Năng lực tài chính:**

Dựa vào phụ lục 1 để phân tích tình hình tài chính của MCCVN như sau:

- Khi mới thành lập vào đầu năm 2002, công ty có tổng số vốn đầu tư là 120 triệu USD. Nhưng kết thúc năm 2008, tổng nguồn vốn của Metro đạt 358,3 triệu USD, tăng gấp 1,216 lần so với cùng kỳ năm 2007. Nguồn vốn này được chia thành vốn lưu động và vốn cố định.

- Metro là một trong những công ty nước ngoài kinh doanh hiệu quả tại thị trường Việt Nam. Với doanh thu năm 2008 đạt 3.468,56 tỷ đồng (tăng khoảng 30% so với năm 2007).

- Nhìn lại những năm trước đây, tổng doanh thu của Metro năm 2006 là 2.224,47 tỷ đồng nhưng sau 3 năm tăng trưởng không ngừng, năm 2008 đã đạt 3468,56 tỷ đồng. Lợi nhuận sau thuế đạt từ 523,5 tỷ đồng năm 2006 lên 673,704 tỷ đồng năm 2008. Qua đây ta thấy được sự tăng trưởng không ngừng của Metro Việt Nam. Điều này chứng tỏ mô hình kinh doanh bán buôn mà tập đoàn Metro đã và đang áp dụng tại Việt Nam là một mô hình kinh doanh khá thành công.

➤ **Ứng dụng công nghệ:**

Metro hết sức chú trọng tới việc đầu tư vào ứng dụng công nghệ nhằm tạo ra mối liên hệ thông suốt cho cả hệ thống các kho, mối liên hệ trong việc quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng.

Với đặc thù là nhà phân phối bán buôn, công ty đã ứng dụng phần mềm quản lý các mối quan hệ với khách hàng CRM và hệ thống quản trị dây chuyền cung ứng SCM. Với việc kết nối mạng Intranet giữa các kho, nhân viên và các nhà quản lý có thể nắm bắt được thông tin về sản phẩm tồn kho, số lượng sản phẩm, giá bán, tránh nguy cơ thất thoát hàng hóa. Từ đó có thể cập nhật thông tin cho KH, hỗ trợ việc bán hàng một cách thông suốt, hạn chế việc đưa sai thông tin về SP, gây ra sự không hài lòng cho khách hàng. Bên cạnh đó, hệ thống quản lý dữ liệu KH cũng được cập nhật thường xuyên về các thông tin: địa chỉ, loại hình công ty, lĩnh vực kinh doanh, địa bàn hoạt động, tần suất mua hàng, thời gian mua hàng gần nhất...Điều này không chỉ giúp các nhân viên Metro cập nhật thông tin về khách hàng một cách đầy đủ mà còn giảm bớt thời gian tra cứu hồ sơ.

➤ **Nguồn nhân lực:**

Với một đội ngũ lao động hơn 5.000 nhân viên, MCCVN trở thành một trong những công ty sử dụng nguồn lao động chính của Việt Nam.

Với tuổi đời trung bình trên dưới 30 tuổi, trình độ cao đẳng trở lên chiếm trên 60% tổng số, người có kinh nghiệm từ 1 đến 3 năm chiếm 40%, đây là một đội ngũ nhân viên trẻ có trình độ tay nghề nhưng số lượng người có thâm niên và chuyên môn giỏi vẫn còn hạn chế chưa đáp ứng được quy mô ngày càng mở rộng. Ngoài ra, phần lớn kỹ năng giao tiếp của nhân viên các trung tâm chưa được tốt, chăm sóc KH chưa tận tình và cởi mở, mà họ lại là những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, góp phần không nhỏ trong việc tạo dựng hình ảnh MCCVN.

Hàng năm công ty vẫn phải sử dụng một số lượng lớn lao động thời vụ trong các dịp lễ Tết, khi nhu cầu mua sắm hàng hóa của khách hàng tăng mạnh. Đây là một biện pháp tình thế khá thích hợp những thời kỳ số lượng hàng hóa tiêu thụ tăng đột biến, đòi hỏi cần nhiều nhân lực. Nhân công thời vụ góp phần tăng nhanh số lượng nhân viên cho công ty đồng thời giúp tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, việc tuyển dụng lực lượng lao động thời vụ này cũng đặt ra những thách thức không nhỏ cho các cấp lãnh đạo của Metro. Đó là: việc kiểm soát nhân viên ra vào kho, việc hướng dẫn và đào tạo nhân viên mới sao cho họ có thể thích nghi nhanh với môi trường làm việc. Yêu cầu đặt ra là phải đề ra cơ chế quản lý chặt chẽ, và tổ chức đào tạo nhằm giảm những rủi ro xảy ra do lực lượng này mang lại.

#### ***Kết luận về môi trường nội bộ của công ty TNHH Metro Cash & Carry VN:***

Như đã phân tích theo 2 hoạt động trên, Metro quản lý rất chặt SP, hàng hóa ngay từ khâu đầu vào. Với việc áp dụng hệ thống an toàn thực phẩm HACCP, Metro tạo thêm niềm tin cho KH. Bởi xuất thân từ một tập đoàn đứng thứ 3 Châu Âu, Metro có cách Marketing và xúc tiến bán rất riêng. Đồng thời, việc giá của Metro luôn đảm bảo thấp hơn giá mua ngoài, cùng với kênh phân phối đang được mở rộng, cơ sở vật chất của Metro Việt Nam ngày càng khang trang và đồ sộ với năng lực tài chính mạnh, luôn có những bước đột phá về cách quản lý khi sử dụng phần mềm quản lý CRM và hệ thống quản trị dây truyền cung ứng SCM, với một đội ngũ nhân viên có trình độ tạo nên một Metro Cash & Carry ngày càng chuyên nghiệp, và có thể mạnh hơn về nội lực. Tuy nhiên, công ty vẫn tồn tại những điểm yếu cần phải khắc phục như thái độ phục vụ của nhân viên, dịch vụ sau bán hàng...

### **2.3.3. Các công cụ để hoạch định và lựa chọn chiến lược**

#### **2.3.3.1. Các công cụ để hoạch định chiến lược**

##### ➤ Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)

Qua phân tích môi trường nội bộ trên tác giả đã thiết lập phụ lục 2: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của Metro Cash & Carry Việt Nam.

**Nhận xét:** Phụ lục 2 cho thấy tổng điểm đánh giá các yếu tố thuộc môi trường bên trong là 2.87 có thể thấy rằng công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam tương đối mạnh về nội bộ mà nổi bật nhất là khả năng tài chính và giá cả. Ngoài ra còn có thể mạnh về hoạt động Marketing, thị phần... Với những thế mạnh như phụ lục 2 đã nêu, MCCVN cần tận dụng và phát huy để chớp lấy cơ hội bên ngoài, đồng thời cũng cần khai thác để giảm thiểu các điểm yếu của mình đặc biệt là về thái độ nhân viên và dịch vụ khách hàng. Bởi nó ảnh hưởng đến lượng khách hàng đến siêu thị.

Tuy Metro tương đối mạnh về nội bộ nhưng vẫn tồn tại một số điểm yếu cần phải khắc phục. Tác giả tiếp tục đi tìm hiểu ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài tác động đến MCCVN để xem liệu MCCVN đã tận dụng được những cơ hội cũng như tránh được mối đe dọa của môi trường kinh doanh hay chưa?

➤ Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) tác động đến MCCVN căn cứ vào phụ lục 3

**Nhận xét:** Với tổng điểm các yếu tố chủ yếu của môi trường bên ngoài tại phụ lục 3 là 2.77 cho thấy tổng điểm của Metro Cash & Carry Việt Nam chỉ cao hơn mức trung bình một chút trong nỗ lực theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội và tránh mối đe dọa của ngành kinh doanh bên ngoài.

##### ➤ Phân tích Ma trận SWOT

Theo phần lý thuyết chương 1, phần 2.3.3.1 của chương 2 sẽ trình bày những mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và đe dọa và các chiến lược kết hợp SO, WO, ST, TW của MCCVN vào ma trận SWOT được đề xuất như sau:

**Bảng 2.4: Ma trận SWOT của Metro**

	<b>CÁC MẶT MẠNH (Strength – S)</b>	<b>CÁC MẶT YẾU (Weakness – W)</b>
	1. Thu hút được nhiều sự quan	1. Dịch vụ chăm sóc

	<p>tâm của khách hàng và đối tác kinh doanh do là đơn vị kinh doanh số đầu tiên theo phương thức hiện đại tại Việt Nam. Hiện nay MCCVN đã có 13 trung tâm trên toàn quốc.</p> <p>2. Là một công ty tầm cỡ quốc tế, có mặt ở hầu hết các quốc gia có nền kinh tế phát triển như Đức , Ý, Nhật... Metro có thế mạnh về kỹ thuật, kinh nghiệm, tài chính, quy trình quản lý, hệ thống phần mềm quản lý được vi tính hóa.</p> <p>3. Tiềm lực tài chính mạnh.</p> <p>4. Giá tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh cùng ngành</p> <p>5.Chủng loại hàng hóa đa dạng, thuận lợi trong mua sắm.</p> <p>6.Sử dụng hiệu quả hoạt động Marketing.</p> <p>7.Khả năng thích nghi với môi trường.</p> <p>8.Cơ sở vật chất.</p> <p>9.Chất lượng sản phẩm luôn được chú trọng.</p>	<p>khách hàng thiếu chuyên nghiệp, chưa được đầu tư, quan tâm đúng mức</p> <p>2. Nhân viên còn thiếu kinh nghiệm làm việc dẫn đến tình trạng khách hàng không hoàn toàn hài lòng về cung cách phục vụ của nhân viên.</p> <p>3.Không nợ đầu gối, không giao hàng tận nơi do Metro kinh doanh theo mô hình Cash &amp; Carry (thanh toán bằng tiền mặt &amp; tự vận chuyển).</p> <p>4. Hiệu quả sử dụng nguồn lực còn kém</p> <p>5. Địa điểm của siêu thị xa trung tâm thành phố, gây bất tiện cho việc đi mua sắm của người mua, mất đi một lượng khách đáng kể.</p>
<p><b>CÁC CƠ HỘI</b> <b>(Opportunities – O)</b></p> <p>1.Kinh tế Việt Nam tăng trưởng tốt, chính trị ổn định quá trình hội nhập khu vực</p>	<p>SO: Các chiến lược kết hợp điểm mạnh để tận dụng cơ hội</p> <p>1.Chiến lược thâm nhập thị trường (S2,3,4,5,6,8,9, O1,2,4)</p> <p>2.Chiến lược phát triển thị</p>	<p>WO: Các chiến lược kết hợp khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội</p> <p>1. Chiến lược phát triển</p>

<p>và quốc tế đang ngày càng được mở rộng, trong khi thu nhập và chi tiêu của người dân tăng</p> <p>2.Môi trường kinh doanh được cải thiện</p> <p>3.Metro là nhà bán sỉ theo phương thức kinh doanh hiện đại đầu tiên tại Việt Nam.</p> <p>4.Xu hướng tiêu dùng đang thay đổi từ truyền thống qua hiện đại vì Việt Nam có dân số trẻ, dễ tiếp thu những cái mới.</p> <p>5. Khách hàng ngày càng có nhu cầu về các loại hàng hóa có thương hiệu rõ ràng, nhà sản xuất đáng tin cậy.</p>	<p>trường</p> <p>(S1,2,3,4,5,7,8,O1,2,4,3,5)</p> <p>3. Chiến lược phát triển sản phẩm: gia công hàng thương hiệu riêng</p> <p>(S1,2,3,4,5,6,9,O1,2,3,4,5)</p>	<p>nguồn nhân lực (W1,2,4,O1,4,5)</p> <p>2. Chiến lược thâm nhập thị trường: (W1,2,3,4,O1,2,3,4,5)</p>
<p><b>CÁC ĐE DỌA</b></p> <p><b>(Threat – T)</b></p> <p>1.Phần lớn khách hàng quen thuộc với phương thức kinh doanh truyền thống, cho nợ, giao hàng tận nơi mà điều này họ dễ dàng được đáp ứng bởi các đại lý, nhà phân phối sỉ truyền thống.</p> <p>2.Ngày càng nhiều các doanh nghiệp kinh doanh siêu thị tầm cỡ quốc tế đang</p>	<p>ST: Các chiến lược kết hợp điểm mạnh để hạn chế/né tránh đe dọa</p> <p>1.Chiến lược thâm nhập thị trường: Bằng giá cả tốt hơn (S1,3,4,5,9,T2,3,4,6)</p> <p>2. Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi(S2,3,5,6,9,T1,2,3,4,5)</p> <p>3. Chiến lược mở rộng mạng lưới phân phối(S1,2,3,4,6,7,9,T1,2,3,5,6,</p>	<p>WT: Các chiến lược kết hợp điểm yếu và đe dọa:</p> <p>1.Đào tạo nguồn nhân lực (W1,2,4, T1,2,3,4,5)</p> <p>2. Chiến lược khác biệt hóa tập trung cải tiến hình thức thanh toán và hỗ trợ giao hàng(W1,2,3,T1,5)</p>

<p>gia nhập thị trường Việt Nam: Dairy Farm, Carre Four...</p> <p>3. Hệ thống siêu thị hiện tại như Coop Mart, Maxi Mart...cũng đang nhắm tới việc hợp tác với các đối tác nước ngoài để gia tăng sức cạnh tranh cũng có thể là những đối thủ tiềm năng trong tương lai.</p> <p>4. Cạnh tranh không lành mạnh ở một số chủng loại mặt hàng (rượu, bia, thuốc lá, bánh kẹo..)</p> <p>5. Một số nhà cung cấp bảo vệ kênh phân phối truyền thống và không hỗ trợ nhiều cho Metro.</p> <p>6. Khả năng thay thế ngành kinh doanh sỉ hiện đại vẫn diễn ra ở mức độ chậm</p> <p>7. Luật doanh nghiệp và các nghị định ban hành và thực hiện còn chậm và chông chéo</p> <p>8. Thời tiết khắc nghiệt</p>	<p>8)</p> <p>4. Chiến lược khác biệt hóa (S1,2,4,5,6,8,9,T1,2,3,5,6,7)</p>	
---	--	--

### 2.3.3.2. Công cụ lựa chọn chiến lược

Dựa vào phần lý thuyết của chương 1, ma trận QSPM của MCCVN sẽ sử dụng các thông tin đầu vào của ma trận IFE và ma trận EFE, việc đánh giá tính hấp dẫn

của từng chiến lược dựa vào các chiến lược đã được lựa chọn trong ma trận SWOT và quan điểm riêng của người viết.

- Nhóm các chiến lược SO tại phụ lục 5
- Nhóm các chiến lược ST tại phụ lục 6
- Nhóm các chiến lược WO tại phụ lục 7
- Nhóm các chiến lược WT

Qua phân tích ma trận QSPM, và căn cứ vào phụ lục 5;6;7 tổng điểm hấp dẫn của các loại chiến lược có thể thay thế tác giả rút ra kết luận sau:

- Đối với nhóm chiến lược SO: Thâm nhập thị trường có tổng điểm hấp dẫn(TAS) là 188, phát triển thị trường có TAS = 191, phát triển sản phẩm có TAS= 181. Do đó, chiến lược được chọn là phát triển thị trường vì có TAS =191 là lớn nhất.
- Đối với nhóm chiến lược ST: Chiến lược được chọn là chiến lược khác biệt hóa vì có TAS = 201 là lớn nhất.
- Đối với nhóm chiến lược WO: Chiến lược được chọn là chiến lược thâm nhập thị trường vì có TAS = 197 là lớn nhất.
- Đối với nhóm chiến lược WT: Chiến lược được chọn là chiến lược đào tạo nguồn nhân lực vì có TAS = 161 là lớn nhất.

Tóm lại, qua phân tích ma trận QSPM và căn cứ vào tổng số điểm hấp dẫn ta có 4 chiến lược được chọn là chiến lược phát triển thị trường, khác biệt hóa, thâm nhập thị trường và đào tạo nguồn nhân lực

#### **2.4. Đánh giá thực trạng CLKD của Metro tại Việt Nam hiện nay**

Theo như phần 2.3.3.3 công cụ lựa chọn chiến lược, Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam chọn chiến lược phát triển thị trường và thâm nhập thị trường làm chiến lược chung của công ty là khá đúng đắn. Nhưng trên thực tế, khi áp dụng chiến lược phát triển thị trường, MCCVN đã phát huy được điểm mạnh của bản thân doanh nghiệp và tận dụng những cơ hội hay chưa. Còn chiến lược thâm nhập thị trường, Metro đã khắc phục được những điểm yếu để tận dụng được những cơ hội chưa.

##### **2.4.1 .Nhóm chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường**

**\* Thành công:**

➤ Quy mô: Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam là công ty nước ngoài, mới thâm nhập vào nước ta khoảng 10 năm nhưng đã có 13 trung tâm trên toàn quốc. Trong khi BigC Việt Nam như đã nói ở phần 1.4.2 của chương 1 đã thành lập khoảng 14 năm, mới chỉ có 14 siêu thị. Hiện tại, Metro dự kiến khai trương thêm 02 trung tâm: Metro Quảng Ninh & Metro Nha Trang trong năm nay.

➤ Cơ cấu khách hàng: Khách hàng luôn đóng vai trò quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt lực lượng khách hàng trung thành. Vì vậy, MCCVN đã áp dụng chương trình quản trị quan hệ khách hàng(CRM) đối với nhóm khách hàng Horeca vì MCCVN ý thức được Horeca là nhóm khách hàng tiềm năng. Đó là chiến lược của các công ty trong việc phát triển quan hệ gắn bó với khách hàng nhằm tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu và thói quen của KH, để tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Bởi thế, nhóm khách hàng này mới chiếm 20,3% cơ cấu khách hàng của Metro nhưng doanh thu từ nhóm này chiếm tới 65% doanh số bán của Metro (số liệu năm 2009). Nhóm khách hàng Family cũng chiếm tới 8% cơ cấu khách hàng của Metro mặc dù đây chưa được coi là KH mục tiêu của Metro.

➤ Tăng lợi nhuận cho Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam và giảm bớt rủi ro trong kinh doanh: Khi mới thành lập vào đầu năm 2002, công ty có tổng số vốn đầu tư là 120 triệu USD. Nhưng kết thúc năm 2008, tổng nguồn vốn của Metro đạt 358,3 triệu USD, tăng gấp 1,216 lần so với cùng kỳ năm 2007. Đồng thời, lợi nhuận sau thuế đạt từ 523,5 tỷ đồng năm 2006 lên 673,704 tỷ đồng năm 2008. Bên cạnh đó, khách hàng trả tiền mặt ngay sau khi bán hàng, làm cho MCCVN tránh bị đọng vốn, giúp cho việc quay vòng vốn diễn ra nhanh chóng, nhất là trong điều kiện kinh tế Việt Nam đang một số bất ổn như hiện nay. Từ đây có thể thấy rằng, Metro đã phát triển không ngừng tại thị trường Việt Nam và mô hình kinh doanh bán buôn mà tập đoàn Metro đã và đang áp dụng tại Việt Nam là một mô hình khá thành công.

Lí do của sự thành công: Khi gia nhập thị trường Việt Nam, MCCVN là đơn vị kinh doanh sĩ đầu tiên theo hình thức hiện đại tại Việt Nam, các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Metro cho đến thời điểm này vẫn chỉ là những chợ sĩ, trung tâm bán sĩ kinh doanh theo hình thức truyền thống, hay các nhà phân phối, các đại lý..có quy



mô nhỏ, hàng hóa kém đa dạng, thiếu tính chuyên nghiệp và đa phần chưa có chiến lược phát triển lâu dài. Vì vậy, MCCVN đã thu hút được nhiều sự quan tâm của khách hàng và đối tác. Là một công ty mang tầm cỡ quốc tế, MCCVN đã phát huy những thế mạnh của mình về tài chính, kinh nghiệm, quy trình quản lý...đồng thời tận dụng những cơ hội mà thị trường Việt Nam mang lại kinh tế tăng trưởng tốt, chính trị ổn định, thu nhập và chi tiêu của người dân tăng, xu hướng tiêu dùng đang thay đổi từ truyền thống sang hiện đại. Nhất là, người tiêu dùng ngày càng có nhu cầu về các loại hàng hóa có thương hiệu rõ ràng, nhà sản xuất đáng tin cậy.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện chiến lược này, MCCVN đã mắc phải một số sai lầm cần khắc phục.

**\* Hạn chế:**

➤ Quy mô: MCCVN xuất hiện khoảng 10 năm thì đã có 13 siêu thị bán sỉ tại nước ta có nghĩa là Metro chỉ khai trương được một trung tâm một năm, có ba năm khai trương được hai trung tâm trong một năm. Như vậy, số lượng trung tâm chưa nhiều so với một công ty mang tầm cỡ quốc tế như tập đoàn MCC. Trong khi hệ thống Coop Mart đã được trình bày ở phần 1.4.3, siêu thị đầu tiên của hệ thống ra đời vào năm 1996, chỉ sau 16 năm mà đã có tới 50 siêu thị tại các tỉnh thành trong cả nước. Bởi Coop Mart xuất thân từ doanh nghiệp Việt Nam, am hiểu pháp luật, văn hóa xã hội, môi trường tự nhiên, cũng như con người Việt Nam.

➤ Cơ cấu khách hàng: Chưa khai thác triệt để nhóm khách hàng Trader và Family. Thông tin về nhóm Trader chỉ dừng lại ở các thông tin mà Metro có được từ các hộ kinh doanh đến đăng ký trở thành hội viên Metro. Các thông tin tiếp sau về nhu cầu của Trader chỉ là thông tin về số lần đến mua hàng, khối lượng mua, tần suất mua hàng. Những thông tin về nhu cầu, mong muốn, sự hài lòng của các khách hàng là hộ kinh doanh không được biết đến do Metro chưa chú trọng vào việc chăm sóc khách hàng loại này. Với tỷ trọng hơn 60% lượng khách hàng của Metro và giá trị hóa đơn trong một lần mua hàng khá lớn với nhiều chủng loại hàng hóa khác nhau, nhóm khách hàng Trader cần được quan tâm đúng mức nhằm khai thác hết tiềm năng mua hàng cũng như sự trung thành với MCCVN. Hơn nữa, khi đời sống ngày càng được nâng cao, sức mua của người tiêu dùng tăng cũng đồng nghĩa với triển vọng doanh thu từ nhóm khách hàng Family được cải thiện đáng kể, hạn chế

khách hàng lẻ mua hàng sẽ làm mất đi doanh số thu được từ họ. Trong khi thị trường bán buôn, bán lẻ ở Việt Nam ngày càng phát triển, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong lĩnh vực này càng trở nên gay gắt thì việc giữ khách hàng và duy trì mối quan hệ với khách hàng càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

➤ Lợi nhuận sẽ còn tăng cao nếu MCCVN có sự linh hoạt trong việc vận dụng hình thức thương mại hiện đại ”thanh toán ngay và tự vận chuyển”. Bởi chính hình thức này gây khó khăn cho việc thâm nhập và mở rộng thị trường vì phần lớn khách hàng quen thuộc với phương thức kinh doanh truyền thống, cho nợ, giao hàng tận nơi mà điều này dễ được đáp ứng bởi các đối thủ trực tiếp của Metro.

Lí do của những hạn chế: Thực tế, MCCVN chưa hiểu hết những mối đe dọa mà MCCVN đang phải đương đầu: Các doanh nghiệp kinh doanh siêu thị cỡ quốc tế đang gia nhập thị trường Việt Nam đồng thời các đối thủ gián tiếp như Coop Mart, Maxi Mart.. cũng đang nhắm đến thị trường bán buôn. Bên cạnh đó, việc cạnh tranh không lành mạnh ở một số chủng loại mặt hàng và một số nhà cung cấp bảo vệ kênh phân phối truyền thống và không hỗ trợ nhiều cho Metro. Hiện tại, ngành kinh doanh sỉ hiện đại vẫn diễn ra chậm tại Việt Nam, thời tiết khắc nghiệt, mùa mưa lũ ở Bắc trung bộ thường xảy ra từ tháng 07 đến tháng 10, ở vùng Duyên hải Nam trung Bộ thường xảy ra từ tháng 10 đến tháng 12, khiến miền trung trở thành miền nghèo nhất và dân trí thấp nhất trong ba miền, điều này cũng gây khó khăn cho việc mở rộng địa bàn ở khu vực này . Hiện nay, mới chỉ có 02 trung tâm ở khu vực Miền trung đó là Metro Đà Nẵng và Metro Quy Nhơn. Cuối cùng là mối đe dọa cũng khiến các nhà lãnh đạo công ty Metro Việt Nam “đau đầu” đó chính là chỉ có ở Việt Nam mới có luật đầu tư, ở các nơi trên thế giới luật doanh nghiệp và luật đầu tư của họ là một, một số văn bản luật còn chậm đổi mới, các văn bản ban hành còn bị chông chéo, trong khi các nghị định hướng dẫn thực hiện còn chậm. Do đó, MCCVN cần thận trọng trong những bước đi của mình, cần có những giải pháp điều chỉnh chiến lược phù hợp cho giai đoạn hiện nay. Muốn đề ra được những giải pháp đó cần phải có những người quản lý giỏi có tầm nhìn chiến lược, muốn thực hiện thành công những giải pháp đó cần có những nhân viên có kinh nghiệm được đào tạo một cách bài bản, thấm nhuần khẩu hiệu:” luôn sẵn sàng phục vụ KH và giải đáp mọi thắc mắc yêu cầu của KH với thái độ cởi mở, nhiệt tình và chu đáo”.

### **2.4.2. Phát triển sản phẩm**

#### **\* Thành công:**

➤ **Số lượng:** Nhờ chiến lược này mà từ con số 24.000 mặt hàng năm 2010 đã tăng lên hơn 25.000 mặt hàng tại thời điểm hiện tại. Ngoài những SP mua của 4000 nhà cung cấp thuộc các ngành, Metro còn có nhiều nhãn hiệu riêng trong đó có thể do chính Metro sản xuất hoặc do các doanh nghiệp khác sản xuất, nhãn hiệu này được làm ra với mục đích là cạnh tranh về giá cả và chất lượng với dòng sản phẩm tương tự trên thị trường của các đối thủ cạnh tranh. Có thể thấy rằng, hàng hóa của Metro khá đa dạng và phong phú, mọi thứ khách hàng cần đều có tại các trung tâm của Metro. Ngoài ra, với việc sử dụng hệ thống GMS – quản lý nguồn hàng qua hệ thống máy tính có liên kết giữa các trung tâm Metro toàn quốc sẽ luôn đảm bảo có một lượng hàng hóa sẵn có để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

➤ **Chất lượng:** Luôn có những yêu cầu khắt khe từ phía nhà cung cấp và MCCVN còn áp dụng hệ thống HACCP để đảm bảo an toàn thực phẩm tại các trung tâm thương mại. Bởi thế, khách hàng luôn yên tâm khi mua sắm tại các trung tâm của Metro. Do đó, lượng khách hàng của MCCVN ngày càng tăng. Hiện tại, MCCVN đã phục vụ hơn một triệu khách hàng.

Lí do của thành công: Công ty TNHH Metro Việt Nam đã biết phát huy những thế mạnh vượt trội của mình đó là công ty con của nhà bán buôn hàng đầu thế giới có tiềm lực tài chính mạnh, cùng với kinh nghiệm quản lý mang tầm quốc tế đồng thời tận dụng những cơ hội mà thị trường Việt Nam mang lại như khách hàng ngày càng có nhu cầu rõ ràng về thương hiệu và nhà sản xuất đáng tin cậy...Điều này đã lí giải tại sao MCCVN lại thành công với chiến lược phát triển ngành hàng.

Bên cạnh những thành công về việc phát triển sản phẩm thì công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam vẫn tồn tại những hạn chế cần khắc phục.

#### **\* Hạn chế:**

➤ **Số lượng:** Thế mạnh của MCCVN mới chỉ là các mặt hàng tươi sống, số lượng hàng hóa vẫn chưa thật sự nhiều vì BigC có tới 40.000 mặt hàng. Hiện tại, Metro mới chỉ có các dòng sản phẩm riêng là Aro, Fine Food, Fine Dreaming, Horeca, H – Line, Sigma cung cấp các sản phẩm thực phẩm và phi thực phẩm thông dụng như gạo, bột giặt, dầu ăn, đồ dùng văn phòng phẩm, thiết bị máy in, máy tính,

sữa tắm, khăn tắm, trải giường, dụng cụ hàng ngày của bếp ăn... với khoảng 1000 sản phẩm chiếm khoảng 1/25 tổng các mặt hàng, doanh thu mang lại mới chỉ chiếm khoảng 70 tỷ năm 2010 (nguồn từ phòng tài chính kế toán của MCCVN) chỉ mới chiếm khoảng 0,74% so với tổng doanh thu kế hoạch của toàn MCCVN.

➤ **Chất lượng:** Tuy hàng hóa của MCCVN luôn được đảm bảo chất lượng từ khâu đầu vào, và bảo quản nhưng do các trung tâm ở Metro chỉ dùng đá để bảo quản hàng thực phẩm tươi sống như hải sản, rau của quả... nên sẽ rất dễ hỏng vì lượng nhập lớn mà tiêu thụ không hết. Bởi thế mới xảy ra tình trạng khách hàng tỏ ra không hài lòng trước thực trạng thực phẩm héo, thối vẫn được bày bán của một số siêu thị Metro (nguồn từ phóng viên Minh Tùng báo đất việt trên Website dùng hàng việt nam.vn ngày 21/06/2011)

Lí do của những hạn chế trên: Khách hàng vẫn chưa biết đến nhiều tới những nhãn hàng riêng của Metro, nó chưa là lựa chọn số một đối với họ vì mẫu mã, chủng loại, cũng như chất lượng chưa có gì là vượt trội. Bên cạnh đó, MCCVN vẫn chưa khắc phục được điểm yếu của mình đó chính là về dịch vụ chăm sóc khách hàng, cũng như sự thiếu trách nhiệm của phần lớn nhân viên nên mới xảy ra tình trạng khách hàng không hài lòng về sản phẩm. Bởi nếu là một tập thể nhân viên có tinh thần làm việc cao khi phát hiện ra thực phẩm có dấu hiệu không tươi, ngon thậm chí hỏng, ảnh hưởng tới hình ảnh của công ty lẫn sức mua của người tiêu dùng, thì họ phải trình lên người phụ trách ngành hàng của trung tâm, để những người đó sẽ báo lại với giám đốc trung tâm về việc xử lý.

#### ***2.4.2. Chiến lược cấp cơ sở***

➤ **Chiến lược chi phí thấp**

Khảo sát về giá của các sản phẩm KVI (các sản phẩm nhiều người biết đến) như: nước giải khát Coca Cola, trà Lipton, Omo, bia Hà Nội...) được thực hiện bởi phòng mua hàng của MCCVN.

**Bảng 2.5: Khảo sát giá năm 2009**

Tổng sản phẩm được kiểm tra giá	Giá Metro so với giá thấp nhất trên thị trường		
	Thấp hơn	Bằng giá	Cao hơn
91	66	6	19
	73%	7%	21%

( Theo Báo cáo nghiên cứu giá cả trên thị trường của Phòng mua hàng năm 2009)

➤ Thành công: Có tới 70-80% các mặt hàng được kiểm tra giá có giá thấp hơn so với giá của các trung tâm bán sỉ, chợ sỉ, từ 5 – 10% các mặt hàng bằng giá. Giá thấp hơn so với thị trường ( ít nhất khoảng 2.000đ – 3.000đ/sản phẩm ), điều này không những thu hút ba nhóm khách hàng mục tiêu của MCCVN mà còn bắt đầu thu hút nhóm khách hàng Family trong thời buổi lạm phát như hiện nay. Trong tương lai số lượng nhóm khách hàng này sẽ tăng nên đáng kể, nếu Metro có những chính sách hợp lý khai thác được khả năng mua sắm của họ.

Lí do thành công: MCCVN có thể duy trì mức giá thấp hơn so với thị trường chi phí đầu tư ban đầu rất thấp do Metro luôn mua hàng tận gốc, thậm chí còn mua chịu nhà cung cấp, ngoài ra Metro còn tự sản xuất đã loại bỏ nhiều chi phí liên quan dẫn đến giá thành giảm. Trong khi KH phải thanh toán tiền mặt ngay sau khi mua hàng, toàn bộ tiền mặt trong ngày sẽ được gửi vào ngân hàng theo các kỳ hạn hợp lý nhằm đạt lãi suất cao nhất, lãi thu được dùng để chiết khấu lại trên giá vốn làm giảm giá vốn. Bên cạnh đó, MCCVN trả lương cho nhân viên khá thấp trong khi đó nhân viên phụ trách gian hàng sẽ bị khoán hư hao và mất mát. Đây là những nguyên nhân chính khiến giá của MCCVN thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

Bên cạnh những thành công mà chiến lược chi phí thấp mang lại, thì chính chiến lược này cũng có nhiều mặt tiêu cực mà công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam cần chỉnh sửa.

➤ Hạn chế: Với triết lý kinh doanh “luôn đem đến cho khách hàng giá cả cạnh tranh” nhưng thực tế vẫn có tới 21% mặt hàng có giá trị cao hơn các thị trường. Công ty TNHH Metro Việt Nam chỉ chú trọng đến việc tiết kiệm chi phí, giảm giá

thành mà quên đi một vấn đề mà khách hàng cũng quan tâm không kém đó chính là thái độ phục vụ của nhân viên và dịch vụ sau khách hàng.

Lí do hạn chế: Do sự bất ổn của kinh tế thế giới sau cuộc khủng hoảng đã ảnh hưởng tới Việt Nam, khiến lạm phát gia tăng, người tiêu dùng buộc phải thắt chặt chi tiêu làm lượng hàng bán ra bị giảm, trong khi các nhà lãnh đạo của MCCVN lại không muốn giảm lợi nhuận, ngoài ra sự xáo trộn về nhân sự, lương thấp không đủ chi trả mức sinh hoạt đối với nhân viên của các trung tâm, chưa xứng đáng với công sức của những người ở cấp trợ lý, quản lý..(nhân viên bán hàng được trả từ 01 triệu – 02 triệu/tháng, lương trợ lý ngành hàng khoảng 05 triệu – 06 triệu/tháng, quản lý khoảng 06-07 triệu...), họ sẵn sàng bỏ Metro nếu tìm thấy cơ hội việc làm tốt hơn. Do đó, Metro sẽ mất thêm một khoảng tiền cho chi phí tuyển dụng và đào tạo mới, điều đó sẽ tăng chi phí cho doanh nghiệp bởi thế họ buộc phải tăng giá một số mặt hàng, số lượng nhân viên bán hàng ít và không được đào tạo một cách bài bản dẫn đến khách hàng không được chăm sóc tận tình.

#### ***2.4.3. Chiến lược khác biệt hóa***

➤ Thành công: Là trung tâm bán sỉ chứ không phải bán lẻ, có đối tượng khách hàng chuyên nghiệp riêng, quản lý khách hàng bằng thẻ và nắm được khả năng tài chính của khách hàng cũng như thói quen sở thích, nhu cầu mua hàng. Vì vậy nên, giá trị thanh toán lớn, MCCVN dễ dàng quay vòng vốn cho các hoạt động kinh doanh đầu tư tiếp theo. Bên cạnh đó, việc thanh toán chủ yếu bằng tiền mặt, không thanh toán bằng thẻ tín dụng giúp cho MCCVN ít bị đọng vốn, đảm bảo cho các hoạt động kinh doanh không bị gián đoạn. MCCVN bắt đầu xây dựng các thương hiệu riêng của mình, trải rộng nhiều phân khúc khách hàng khác nhau từ cao cấp, đến khá và trung bình, điều này đã tạo thêm niềm tin cho khách hàng khi mua sắm ở trung tâm Metro. Theo như bảng hỏi được thống kê được cung cấp từ phòng Marketing của MCCVN về chủng loại hàng hóa năm 2009 có khoảng 50% khách hàng đánh giá tốt về chủng loại hàng hóa, số đánh giá chấp nhận được là 47% và cần phải cải thiện là 3%. Đây là một con số tương đối tốt và cũng thấy được rằng chiến lược mà Metro sử dụng khá thành công. Ngoài ra, Metro là doanh nghiệp đi đầu ở Việt Nam sử dụng chiếc túi nylon dùng nhiều lần nhằm triển khai chương trình bảo vệ môi trường "Cùng khách hàng, chúng tôi bảo vệ môi trường". Chương

trình “túi xách Metro sử dụng nhiều lần” đã được cộng đồng đánh giá cao, chính điều này góp phần định vị hình ảnh Metro – một doanh nghiệp vì sự phát triển của môi trường sống và kinh tế Việt Nam, trong tâm trí khách hàng.

Lí do của thành công: Áp dụng thành công mô hình bán sỉ hiện đại đầu tiên tại Việt Nam, phát huy thế mạnh trong kinh nghiệm quản lý, không chỉ chú tâm vào việc làm thế nào mang lại nhiều lợi nhuận mà còn tìm cách tăng hình ảnh, tạo lòng tin cho chính phủ và nhân dân Việt Nam về một doanh nghiệp luôn nỗ lực trong việc bảo vệ môi trường.

➤ Hạn chế: Hạn chế KH lẻ mua hàng làm mất đi doanh số của KH lẻ, và phải nỗ lực rất lớn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng chuyên nghiệp bởi bên cạnh cung cấp hàng hóa cho họ, Metro còn là người bạn đồng hành của những nhà kinh doanh, tư vấn cho họ về các giải pháp kinh doanh. Với Nguyễn Kim, BigC hay Coop Mart họ còn tạo sự khác biệt bằng chất lượng phục vụ, hậu mãi và chăm sóc khách hàng, ví dụ như Nguyễn Kim với triết lý kinh doanh” tất cả cho khách hàng, khách hàng cho tất cả”, do đó mà từng công đoạn của quy trình phục vụ, chăm sóc khách hàng đã được quy chuẩn trong hệ thống, được từng nhân viên trong hệ thống thấm nhuần và thực hiện nghiêm ngặt trong công việc hàng ngày, các sản phẩm điện tử được sử dụng 5 ngày có thể đổi, trả sản phẩm khi không hài lòng, cùng với việc đến tận nhà và lắp đặt miễn phí, điều này đã đạt được sự hài lòng cao của khách hàng. Trong khi BigC có xe bus miễn phí, giỏ hàng có bánh xe, gói quà miễn phí, mua hàng trả góp...thì Coopmart có dịch vụ khách hàng phong phú, tiện lợi và sự thân thiện với khách hàng, có điểm đăng ký thẻ khách hàng, thẻ vip miễn phí dùng để đổi phiếu quà tặng mà rất ít doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực sỉ, lẻ áp dụng, đây chính là một chiến lược độc đáo của Sài gòn Coop Mart. Vì thế, Sài gòn Coop Mart đã được nhận giải thưởng dịch vụ được người tiêu dùng hài lòng nhất do Báo SGTT tổ chức bình chọn năm 2008. Đây là những CLKD mà MCCVN cần học tập và tìm ra những chiến lược phù hợp cho chính công ty mình bởi Metro chưa thực sự chú ý dịch vụ chăm sóc khách hàng. Như trong cuộc điều tra (nguồn từ phòng Marketing MCCVN năm 2009) thái độ lịch sự của nhân viên Metro được khách hàng đánh giá cao chỉ đạt điểm trung bình là 4,4 điểm, tác phong làm việc và hiệu quả xử lý tình huống đạt 4,1 điểm. Bên cạnh đó, khách hàng cũng thể hiện sự đánh giá không cao

đối với một số biểu hiện của nhân viên Metro khi tiếp xúc với khách hàng đó là nhân viên Metro còn thiếu tính chủ động trong các cuộc gặp gỡ với khách hàng. Chính từ điều này, sự trung thành của khách hàng Metro sẽ bị giảm đi nếu không có sự điều chỉnh hợp lý về chiến lược.

Lí do của những hạn chế: Nhân viên của Metro phần lớn chưa được thâm nhuần cách thức phục vụ chuyên nghiệp, chưa được đào tạo bài bản về chăm sóc khách hàng, nhân viên chưa bị xử phạt nghiêm khắc khi KH phản ánh về thái độ phục vụ.

**Nhận xét:** Từ 4 chiến lược đã lựa chọn được từ việc phân tích ma trận QSPM và việc đánh giá thực trạng chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam thì Metro nên kết hợp 4 chiến lược chủ đạo: chiến lược phát triển thị trường, chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược chi phí thấp.

#### **Kết luận chương:**

Chương 2 có thể bao gồm những nội dung chính sau:

- Tổng quan về Metro Cash & Carry Việt Nam
- Các chiến lược kinh doanh mà MCCVN áp dụng tại Việt Nam
- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới CLKD của Metro Việt Nam
- Đánh giá thực trạng chiến lược kinh doanh của Metro tại Việt Nam hiện nay

Trong bốn phần kể trên thì phần thực trạng chiến lược được xem là quan trọng nhất của chương 2 vì từ phần thực trạng chiến lược người viết sẽ đưa ra các giải pháp phù hợp của chương 3 giúp Metro hoàn thiện được CLKD và đạt được những mục tiêu trong giai đoạn 2012-2016.



### **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM GIÚP CHO METRO HOÀN THIỆN CLKD TẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2012- 2016**

#### **3.1. Quan điểm và phương hướng phát triển**

##### **3.1.1. Quan điểm phát triển**

- Tập trung nguồn lực để phát triển cả chiều sâu và chiều rộng, nâng cao năng lực cạnh tranh, đủ sức cạnh tranh với những đối thủ hiện tại và có những bước chuẩn bị đối phó với những đối thủ tiềm ẩn, đồng thời tiếp tục khẳng định vị trí số một trong lĩnh vực bán buôn theo phương thức kinh doanh hiện đại.

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

- Trở thành đơn vị hoạt động mang tính công chúng và tính cộng đồng cao, gắn lợi ích doanh nghiệp với lợi ích của cộng đồng, đáp ứng, thu hút sự quan tâm gần bó quyền lợi với người tiêu dùng, góp phần bình ổn giá, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, giải quyết việc làm cho một số lượng lớn người lao động cho xã hội Việt Nam.

##### **3.1.2. Định hướng hoàn thiện CLKD**

##### **3.1.2.1. Định hướng riêng cho nhóm chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường**

➤ Tìm hiểu thêm về luật doanh nghiệp, luật đầu tư và luật cạnh tranh

- Nếu như tập đoàn Cash & Carry đầu tư trực tiếp vào các nước khác chỉ phải tuân theo luật doanh nghiệp, còn đầu tư tại Việt Nam MCC phải tuân thủ hai luật chính đó là luật doanh nghiệp năm 2005 và luật đầu tư năm 2005. Do sự phức tạp trong quy định luật khiến cho công ty TNHH Cash & Carry Việt Nam gặp khó khăn trong việc mở rộng thêm trung tâm, vì vậy, muốn không gặp vấn đề gì trong thủ tục xin giấy phép đầu tư xây dựng trung tâm thì MCCVN nên tìm hiểu kỹ các điều luật và nghị định kèm theo hướng dẫn việc thực thi luật doanh nghiệp và luật đầu tư năm 2005 nhất là những điều khoản quy định về việc này.

- Cần nghiên cứu các điều luật trong luật cạnh tranh ngày 03 tháng 12 năm 2004 được sửa đổi, bổ sung theo Nghị quyết số 51/2001/QH10 ngày 25 tháng 12 năm 2001, có hiệu lực ngày 01 tháng 07 năm 2005 quy định về hành vi hạn chế cạnh

tranh, hành vi cạnh tranh không lành mạnh, trình tự, thủ tục giải quyết vụ việc cạnh tranh, biện pháp xử lý vi phạm pháp luật về cạnh tranh. Bởi ngày nay, hiện tượng hàng giả, bán phá giá đang ngày càng lan rộng.

➤ Nghiên cứu về môi trường tự nhiên, văn hóa xã hội, cũng như con người Việt Nam

Nắm bắt rõ điều kiện tự nhiên từng vùng miền của Việt Nam để có thể lên kế hoạch thu mua những sản phẩm có thể thu mua ở vùng đó, tìm hiểu sở thích của những người dân tại nơi có trung tâm của Metro, để từ đó cung cấp các sản phẩm, hàng hóa thích hợp.

➤ Khai thác triệt để nhóm khách hàng Trader

Do xuất thân từ một nước nông nghiệp nghèo, đa số người dân lao động vẫn chưa có thói quen đi mua sắm tại các siêu thị, họ chủ yếu mua tại các nhà bán sỉ, các cửa hàng tạp hóa, những người bán lẻ.. bởi thế mà lượng hàng tiêu thụ hàng ngày tương đối lớn. Tại Việt Nam, các nhóm nhà kinh doanh này ngày càng xuất hiện nhiều, mà nhóm nay thuộc một trong ba nhóm khách hàng mục tiêu của Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam, nhóm khách hàng sẽ mang lại một nguồn thu lớn nếu nó được chăm sóc chu đáo, quan tâm đúng lúc, đúng cách.

➤ Bắt đầu nhắm vào thị trường khách lẻ

Với sự cạnh tranh gay gắt từ nhiều phía đó là đối thủ cạnh tranh trực tiếp, gián tiếp, tiềm ẩn thì việc Công ty TNHH Cash & Carry Việt Nam mở rộng đối tượng phục vụ đó là một định hướng đúng đắn. Đặc biệt, trong nền kinh tế thị trường tầng lớp trung lưu trở lên (nhân viên văn phòng, bác sĩ...) luôn bận rộn tất cả các ngày trong tuần, nên họ thường đi siêu thị mua sắm đồ cho cả gia đình ăn trong một tuần vào cuối tuần, ngoài ra với tình hình lạm phát cao như hiện nay, việc tìm kiếm chỗ mua hàng với giá rẻ, chất lượng phục vụ vừa phải đang là sở thích của các bà nội trợ. Metro có khả năng đáp ứng yêu cầu của họ, doanh số sẽ tăng thêm từ nhóm này, mặc dù họ mua với số lượng không lớn nhưng với mức độ mua sắm thường xuyên.

➤ Linh hoạt khi vận dụng mô hình “ Cash & Carry “

Phần lớn khách hàng vẫn quen thuộc với hình thức có thể mua chịu và được giao hàng tận nhà tại các đại lý, các nhà phân phối sỉ truyền thống...thậm chí họ cũng có thể sử dụng thẻ tín dụng hay mua trả góp tại một số siêu thị bán lẻ như BigC..Bởi

thế, họ sẽ khó chấp nhận mô hình hiện đại của MCCVN. Cho nên, việc thay đổi mô hình “ tự thanh toán và tự vận chuyển “ cho phù hợp với thói quen của người tiêu dùng Việt Nam nhưng sự thay đổi đó không làm mất đi bản chất của triết lý kinh doanh của công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam là cần thiết.

#### *3.1.2.2. Định hướng riêng cho nhóm phát triển sản phẩm*

##### ➤ Phát triển dòng sản phẩm sản phẩm riêng của MCCVN

Ngày nay, thị trường xuất hiện nhiều sản phẩm, hàng hóa đa dạng về chất lượng, giá cả và phong phú về kiểu dáng, mẫu mã. Bởi thế, ngoài việc nhập thêm nhiều mặt hàng từ các nhà cung cấp, việc đầu tư và xây dựng các dự án mang nhãn hiệu riêng đồng thời liên kết với nhà cung cấp sản xuất các sản phẩm độc quyền nhằm biến những nhãn hiệu này thành ngành thực phẩm và phi thực phẩm chủ chốt của công ty, tạo ưu thế riêng cho Metro, tạo thêm niềm tin về chất lượng sản phẩm. Ngoài việc tạo ra sự khác biệt cho Metro, các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng còn là dòng sản phẩm trung thành với Metro nhất, mang lại nguồn thu ổn định ngay khi các nhãn hiệu của các nhà cung cấp khác rời bỏ Metro. Mục đích Metro sử dụng nhãn hiệu riêng để có ưu thế trong sự cạnh tranh khốc liệt về giá và chất lượng trên thị trường hiện nay. Bởi phương châm của Metro: ”Sản phẩm chuyên nghiệp, giải pháp chuyên nghiệp, cho khách hàng chuyên nghiệp.

##### ➤ Kiểm tra chất lượng hàng hóa trước khi tiêu thụ

Hàng ngày, Metro luôn nhập hàng với số lượng lớn, nên việc tiêu thụ không hết trong ngày là điều dễ hiểu. Tuy nhiên hàng hóa sẽ dễ bị hư hỏng nếu nó chậm được tiêu thụ, nhất là hàng thực phẩm, đồ ăn...thậm chí nó còn làm giảm uy tín cũng như chất lượng hình ảnh của Metro nếu như KH mua phải những sản phẩm hỏng đó. Do đó việc luôn rà soát, kiểm tra kỹ lưỡng các mặt hàng vào các giờ trước khi mở cửa siêu thị là cần thiết, để đảm bảo hàng hóa đến tay người tiêu dùng luôn là chất lượng tốt nhất như Công ty TNHH Metro Cash & Carry luôn cam kết.

#### *3.1.2.3. Định hướng riêng cho chiến lược chi phí thấp*

##### ➤ Điều chỉnh giá của một số mặt hàng

Với tình hình lạm phát như hiện nay, Công ty TNHH Metro Cash & Carry cần phải điều chỉnh những mặt hàng hiện đang có giá trị cao hơn thị trường, luôn đảm bảo giá thấp hơn đối với đối thủ cạnh tranh, để không vi phạm triết lý kinh doanh

mà công ty đã đề ra, thậm chí chịu mức lợi nhuận thấp hơn giai đoạn trước để đảm bảo tính trung thành của các nhóm khách hàng.

➤ Tăng lương cho nhân viên

Tăng lương và trả lương theo năng lực, tuy việc này sẽ làm chi phí trong giai đoạn hiện tại, nhưng xét về lâu dài điều này sẽ làm đem lại nhiều lợi ích, thậm chí còn làm giảm chi phí doanh nghiệp cho MCCVN như nhân viên sẽ cố gắng làm việc hơn, cống hiến hết mình cho công việc mong muốn gắn bó lâu dài với Metro.

### *3.1.2.4. Định hướng riêng cho chiến lược khác biệt hóa*

➤ Bắt đầu nhắm vào thị trường bán lẻ: giống như định hướng của chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường.

➤ Nâng cao chất lượng phục vụ, và dịch vụ sau khi bán hàng

Cũng như đã nói ở trên, môi trường bán buôn hiện nay đang rất sôi động, cạnh tranh ngày càng khốc liệt và dữ dội hơn. Các doanh nghiệp luôn tìm cách nâng cao hình ảnh của mình trong mắt người tiêu dùng bằng nhiều cách như giảm giá, khuyến mãi, chất lượng sản phẩm... một trong những cách hiệu quả nhất đó là thái độ phục vụ nhiệt tình cởi mở và thân thiện. Việc làm này đã đánh đúng tâm lý người tiêu dùng đó là khách hàng thích cảm giác họ được phục vụ như những “thượng đế”, Công ty TNHH Metro Cash & Carry cũng không nằm trong trường hợp ngoại lệ, đặc biệt là từ trước tới giờ Metro luôn chỉ quan tâm đến giá của sản phẩm, ít chú trọng việc đào tạo đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp trong cách phục vụ lẫn chăm sóc khách hàng.

### *3.1.2.5. Định hướng chung cho việc hoàn thiện CLKD của MCCVN*

Tìm ra được những mặt tồn tại của doanh nghiệp, nhưng việc đề ra giải pháp mang ý nghĩa thực tiễn, phù hợp với tình hình hiện tại của công ty, đảm bảo tính pháp lý cũng như không ảnh hưởng đến lợi ích cộng đồng thì không phải là một điều dễ dàng, cần phải có những nhà quản lý tài ba, có tầm nhìn chiến lược. Ngoài ra, khi những nhà quản lý đó đã tìm ra được những giải pháp hữu hiệu giúp cho sự phát triển của doanh nghiệp thì việc thực hiện cũng sẽ gặp không ít khó khăn khi vận dụng lý thuyết vào thực tế. Do đó, việc xây dựng một đội ngũ nhân viên từ cấp bậc quản lý đến những nhân viên bán hàng là một điều cấp bách hiện nay của Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam, nhất là cần một đội ngũ nhân viên bán

hàng và chăm sóc khách hàng thắm nhuần khẩu hiệu mà Metro đã đề ra.

### **3.2. Mục tiêu của Metro tại thị trường Việt Nam đến năm 2016**

#### **3.2.1. Mục tiêu chung**

Sự thành công của hình thức kinh doanh “Trả tiền mặt và Tự vận chuyển” của tập đoàn METRO Cash & Carry dựa trên 10 nguyên tắc sau:

- Tập trung phục vụ nhu cầu của khách hàng chuyên nghiệp.
- Vươn đến mục tiêu trở thành điểm đến mà khách hàng có thể mua tất cả các loại hàng hóa.

- Hệ thống kho được thiết kế đặc biệt để phục vụ nhóm khách hàng chuyên nghiệp.

- Dịch vụ khách hàng tiên tiến
- Nâng cao ưu thế cạnh tranh của khách hàng.
- Hệ thống phân phối và quản lý chất lượng chuyên nghiệp.
- Hỗ trợ phát triển các nhà cung cấp nội địa.
- Góp phần phục vụ việc phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng của quốc gia.
- Cơ hội nghề nghiệp.
- Dựa trên khái niệm hệ thống toàn cầu hóa.

- Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam sẽ luôn duy trì 10 nguyên tắc trên.

- Tiếp tục kiên trì theo mục tiêu “ Business to Business” – luôn mang đến cho khách hàng những giải pháp kinh doanh mới, sáng tạo theo kịp cách sống thay đổi và những giải pháp để công việc kinh doanh của họ có nhiều lợi nhuận hơn.

- Phấn đấu đến năm 2016 số lượng trung tâm thương mại của công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam sẽ lên tới con số 30, một năm phải khai trương ít nhất 02 trung tâm trên lãnh thổ Việt Nam. Đồng thời, MCCVN sẽ trở thành nhà cung cấp chủ yếu các mặt hàng thực phẩm và phi thực phẩm cho các khách hàng chuyên nghiệp tại Việt Nam, luôn thiết lập mối quan hệ đối tác lâu dài và chia sẻ chi phí thông qua sự hợp tác chặt chẽ cũng như sự thấu hiểu nhu cầu khách hàng.

#### **3.2.2. Mục tiêu cụ thể**

Dựa trên tất cả những yếu tố ảnh hưởng như môi trường tổng quát, môi trường ngành và nội bộ doanh nghiệp, và những thành tích đã đạt được trong những năm

qua, công ty tính toán và đưa ra những chỉ tiêu như sau:

**Bảng 3.1: Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu 2012-2016**

Năm	2012	2013	2014	2015	2016
Tổng vốn đầu tư	10.998,430	12.984,850	14.661,600	15.997,890	16.933,280
Tổng doanh thu	10.340,640	11.163,330	12.008,560	12.853,790	13.754,180
Tổng chi phí	9.437,060	9.762,130	9.987,200	10.212,270	10.437,340
Lợi nhuận trước thuế	903,580	1.401,200	2.021,360	2.641,520	3.316,840
Thuế thu nhập doanh nghiệp	253,002	392,336	565,981	739,626	928,715
Lợi nhuận sau thuế	650,578	1.008,864	1.455,379	1.901,894	2.388,125

*(Số liệu kế hoạch - Nguồn từ phòng tài chính kế toán của MCCVN)*

### **3.3. Các giải pháp chủ yếu nhằm giúp cho Metro hoàn thiện chiến lược kinh doanh tại Việt Nam trong giai đoạn 2012-2016**

Để xây dựng trung tâm mua sắm của Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam luôn đi theo quan điểm và đạt được những mục tiêu đã đặt ra thì Metro cần thực hiện 04 chiến lược chủ đạo đó là chiến lược phát triển thị trường, chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược chi phí thấp và chiến lược khác biệt hóa. Sau đây là các giải pháp cụ thể để thực hiện việc 04 chiến lược chủ đạo trên:

#### **3.3.1. Giải pháp vĩ mô**

Như đã nói ở phần 2.4.1.1 để việc mở rộng đầu tư và kinh doanh diễn ra thuận tiện hơn khi các văn bản luật của Việt Nam không còn chông chéo, nhanh sửa đổi cho kịp với sự phát triển của thị trường, tác giả kiến nghị Quốc hội nước cộng hòa xã hội Việt Nam nên sửa đổi một số luật sau:

##### **3.3.1.1. Hợp nhất luật doanh nghiệp và luật đầu tư**

➤ Căn cứ: Doanh nghiệp đã có giấy phép kinh doanh rồi thì nên được tự do kinh doanh. Do đó, việc đầu tư không cần xin phép. Bên cạnh đó, luật không nên can thiệp quá nhiều vào công việc nội bộ của doanh nghiệp như: Quy định về giờ giấc mở cửa hoặc tiền lương, chế độ thưởng cho các giám đốc, tổng giám đốc của

doanh nghiệp. Nhà đầu tư cần được tự do thỏa thuận với nhau về hầu hết các vấn đề về tổ chức và quản lý trong nội bộ doanh nghiệp của họ.

➤ Nội dung: Hiện nay, những nhà đầu tư nước ngoài đầu tư trực tiếp vào Việt Nam thường phải tuân thủ theo 02 luật chính sau: Luật doanh nghiệp năm 2005( Số 60/2005/QH11 ngày 29 tháng 11 năm 2005) liên quan đến việc thành lập các công ty của họ tại Việt Nam và Luật đầu tư năm 2005 (số 59/2005/QH11 ngày 29 tháng 11 năm 2005) liên quan đến việc thực hiện các dự án đầu tư của họ tại Việt Nam.

➤ Điều kiện thực hiện: Trong thời buổi cần thu hút sự đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam, sự thông thoáng của các văn bản luật sẽ khiến các doanh nghiệp đó yên tâm hơn khi thâm nhập và phát triển tại thị trường Việt Nam.

➤ Chủ thể thực hiện việc thay đổi: Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam người trực tiếp ban hành các luật này.

➤ Kết quả dự kiến: năm 2012 sẽ thống nhất hai luật này.

#### *3.3.1.2. Cải cách hành chính*

➤ Căn cứ: Điều quan trọng nhất mà DN quan tâm chính là họ phải làm những gì để có thể thực hiện dự án của mình, thực hiện quyền đầu tư của mình trong bối cảnh không ít cơ quan nhà nước chưa theo kịp tiến trình cải cách hành chính. Đây là một trong những lý do mà nhiều DN e ngại mọi quy định liên quan đến “cấp giấy phép”, dù dưới hình thức đăng ký hay xét duyệt...

➤ Nội dung: Ví dụ như Luật đầu tư ra đời 2005 nhưng các một số văn bản hướng dẫn thi hành thì sau đó ít nhất một năm như Nghị định 108/2006/NĐ-CP, Nghị định 139/2007/NĐ-CP, Nghị định 06/2008/NĐ-CP....

➤ Điều kiện thực hiện: Đề nghị Chính phủ tiếp tục sửa đổi bổ sung các chính sách, thủ tục, tạo điều kiện thuận lợi và có những hướng dẫn cụ thể để giúp doanh nghiệp thực hiện một cách đúng đắn. Qua đó, giúp doanh nghiệp yên tâm tập trung vào công việc kinh doanh và mở rộng hoạt động kinh doanh.

➤ Chủ thể thực hiện: Chính phủ nước Việt Nam

➤ Kết quả dự kiến: Để đảm bảo tính “thời sự”, nghị định quy định các văn bản hướng dẫn cần phải thi hành dưới một năm sau khi văn bản luật có hiệu lực.

### *3.3.1.3. Phòng chống các doanh nghiệp cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại*

- Căn cứ: Hiện nay, hiện tượng hàng giả đang ngày càng lan rộng, kiểu dáng ngày một tinh xảo, khó phân biệt hàng thật và giả. Bên cạnh đó, hoạt động bán phá giá cũng ảnh hưởng không nhỏ tới các doanh nghiệp luôn kinh doanh đúng pháp luật như MCCVN
- Nội dung: Mặt hàng nhái lớn nhất tại thị trường nước ta hiện nay đó chính là hàng Trung Quốc, khó có thể phân biệt được hàng chính hãng và hàng Trung Quốc
- Điều kiện thực hiện: Trong luật cạnh tranh 2004 chưa quy định cụ thể về hoạt động chống bán phá giá, thương hiệu bản quyền, mức độ xử phạt, cần xử phạt họ tại các tòa án kinh tế, trọng tài kinh tế, hay các tổ chức thực thi cạnh tranh lành mạnh..để làm gương cho các doanh nghiệp khác nhằm tạo môi trường kinh doanh văn minh và lịch sự.
- Chủ thể thực hiện: Cục quản lý cạnh tranh, phòng thương mại, hiệp hội bảo vệ người tiêu dùng của Việt Nam
- Kết quả dự kiến: Việc này cần phải được tiến hành trong thời gian dài, cần có sự đồng tâm của các tổ chức có thẩm quyền, cùng doanh nghiệp và người tiêu dùng.

### **3.3.2. Giải pháp vi mô**

#### *3.3.2.1. Chuẩn bị một đội ngũ nhân viên cho phòng pháp lý cả về chất và lượng*

- Căn cứ: Để hoàn thành mục tiêu đã đề ra đó là ít nhất một năm phải khai trương hai trung tâm, thì việc đầu tiên mà Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam cần làm là việc xin cấp giấy phép đầu tư xây dựng, muốn việc này diễn ra nhanh chóng và suôn sẻ thì cần hiểu rõ những điều khoản quy định về việc này trong luật doanh nghiệp và luật đầu tư 2005 cũng như những nghị định hướng dẫn thi hành chúng. Đồng thời, MCCVN luôn chuẩn bị đối phó với việc cạnh tranh không lành mạnh từ đối thủ cạnh tranh.
- Nội dung: Do văn bản luật của Việt Nam khá chông chéo, phức tạp nên phòng pháp lý của Metro luôn phải cập nhật những văn bản luật mới liên quan đến việc đầu tư xây dựng thêm trung tâm mới, tránh gặp rắc rối khi xây dựng làm chậm tiến độ khai trương trung tâm mới hay luật liên quan đến việc cạnh tranh không lành



mạnh như hàng giả, hàng nhái.... Do đó, Công ty MCCVN cần xây dựng đội ngũ nhân viên phòng pháp lý có trình độ chuyên sâu về ngành luật. Việc xây dựng cần được tiến hành như sau: Trưởng phòng pháp lý sẽ họp định kỳ toàn bộ những nhân viên trong phòng 02/tháng (có thể họp đột xuất), trong khi họp cho phép các nhân viên bày tỏ quan điểm của mình về vấn đề thực hiện luật của Metro, thậm chí khuyến khích bày tỏ những sáng kiến trong việc chống hàng giả hay cạnh tranh không lành mạnh... đồng thời trưởng phòng yêu cầu các nhân viên trong phòng luôn cập nhật những văn bản mới của luật Việt Nam đặc biệt là các văn bản liên quan việc đầu tư của doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam và các vấn đề liên quan đến cạnh tranh, phòng pháp lý cần có ít nhất là 10 nhân viên ngoài ra cũng nên bổ sung 1-2 luật sư nước ngoài hỗ trợ cho phòng pháp lý, để luôn lường trước những vấn đề có thể xảy ra.

➤ Điều kiện thực hiện: Hiện tại phòng pháp lý của MCCVN mới có 8 người, việc cần bổ sung thêm 2 người Việt và 1 luật sư người nước ngoài là điều cần thiết, bởi căn cứ vào tính phức tạp của các văn bản luật hiện hành của Việt Nam, thì việc chuẩn bị một đội ngũ nhân viên đủ chất và lượng cho phòng pháp lý là điều cần thiết. Đối với việc bổ sung 2 người Việt đó có thể là những sinh viên giỏi mới tốt nghiệp đại học tại những khoa luật của những trường luật có uy tín tại Việt Nam hoặc nước ngoài, hoặc những người đã đi làm trong ngành luật từ 2 năm trở nên. Quá trình tuyển dụng phải rất khắt khe, yêu cầu những ứng viên phải có năng lực thực sự, những ứng viên trúng tuyển sẽ được làm việc tại một môi trường năng động, phong cách làm việc chuyên nghiệp, có tính cạnh tranh. Với một công ty mang tầm cỡ quốc tế, việc tuyển dụng những nhân viên có trình độ đáp ứng nhu cầu của MCCVN không phải là khó vì thực tế phần lớn những người đi làm đều thích làm việc cho các doanh nghiệp nước ngoài.

➤ Chủ thể thực hiện: Toàn bộ nhân viên phòng pháp lý, đặc biệt là trưởng phòng pháp lý luôn chủ động tư vấn những vấn đề liên quan đến pháp luật cho giám đốc phụ trách và tổng giám đốc công ty giúp Metro luôn có những hướng đi đúng đắn, tránh vi phạm pháp luật

➤ Kết quả dự kiến: Trong môi trường nguồn lao động dồi dào như hiện nay, việc công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam tuyển dụng thêm 2 nhân viên

người Việt và một luật sư người nước ngoài (có thể hỗ trợ gián tiếp) thì không mấy khó khăn. Ngoài ra, chi phí phụ thêm do việc trả lương cho 3 nhân viên này, cũng không đáng kể, vẫn nằm trong định mức dôi ra của MCCVN. Do đó, việc tuyển dụng có thể tiến hành ngay từ bây giờ, dự kiến chậm nhất chỉ đến cuối năm 2012, MCCVN đã có một đội ngũ nhân viên am hiểu luật pháp Việt Nam và luôn sẵn sàng tư vấn cho cấp trên về các vấn đề liên quan đến luật.

### *3.3.2.2. Năm bắt thị hiếu của người tiêu dùng*

➤ Căn cứ: Bên cạnh sự cạnh tranh khốc liệt của môi trường kinh doanh hiện tại, người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi cao về sản phẩm không chỉ về mẫu mã, chất lượng mà còn phải đáp ứng sở thích tiêu dùng của họ. Vì vậy, việc tìm hiểu về sở thích của người dân ở từng vùng miền là điều cần thiết

➤ Nội dung: Điều đầu tiên mà MCCVN cần phải chú ý khi mở trung tâm mua sắm, đó chính là việc phân tích điều kiện tự nhiên của vùng đó, loại cây trồng hay vật nuôi mà vùng đó có khả năng cung cấp bởi phần lớn hàng hóa của MCCVN được cung cấp bởi các nhà cung cấp địa phương. Để từ đó, lên kế hoạch hợp tác với các nhà cung cấp địa phương có uy tín, đảm bảo chất lượng đầu vào, đồng thời có kế hoạch bổ sung những sản phẩm mà địa phương đó không thể cung cấp, giúp người tiêu dùng có thể thỏa sức lựa chọn những sản phẩm yêu thích của mình. Phối hợp với phòng mua hàng của MCCVN, phòng marketing của trung tâm đó cần phải làm bảng hỏi xin thông tin của những người dân tại khu vực đó (lấy mẫu khoảng 30 người) về sở thích, cũng nhu cầu của họ. Sau đó, phòng marketing sẽ xử lý dữ liệu, nắm bắt được thị hiếu tiêu dùng của người dân ở vùng đó, trình lên giám đốc trung tâm, giám đốc trung tâm gửi lên phòng thu mua của trụ sở chính, nhằm có kế hoạch thu mua phù hợp. Đây là bước đầu của việc nghiên cứu thị trường khi mới bắt đầu thâm nhập thị trường mới.

➤ Điều kiện thực hiện: Việc nghiên cứu thị trường trước khi thâm nhập thị trường là một điều cần thiết và không khó thực hiện nhưng đòi hỏi những nhân viên của phòng marketing cần nghiêm túc, có kinh nghiệm trong việc điều tra để lựa chọn những đối tượng chọn mẫu chất lượng, có nhiệm vụ phân tích và phân tích số liệu. Do đó, những nhân viên này cần phải là những người đang làm ở trung tâm khác, đã có kinh nghiệm ít nhất 2 năm tại MCCVN. Tuy việc nghiên cứu này sẽ làm

tăng chi phí cho trung tâm nhưng lại mang lại lợi ích lâu dài cho trung tâm, bởi doanh nghiệp nào đánh đúng tâm lý khách hàng, doanh nghiệp đó sẽ thành công.

➤ Chủ thể thực hiện: Nhân viên trực tiếp nghiên cứu thị trường đó là người trong phòng marketing của trung tâm cũ phối hợp với 2-3 người của phòng marketing của trung tâm sắp được thành lập, đồng thời phối hợp với phòng mua hàng của trụ sở chính nhằm thu mua những sản phẩm, hàng hóa phù hợp với nhu cầu của địa phương.

➤ Kết quả dự kiến: Kết quả nghiên cứu cần phải hoàn thành trước khi khai trương trung tâm mới.

### *3.3.2.3. Giải pháp cụ thể cho nhóm khách hàng Trader*

➤ Căn cứ: Như đã đánh giá ở chương 2 thì khách hàng luôn đóng vai trò trong sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt lực lượng khách hàng trung thành. Hiện nhóm khách hàng này chiếm 60% cơ cấu khách hàng nhưng lại chưa thực sự được quan tâm, chăm sóc chu đáo. Bên cạnh đó, đối thủ cạnh tranh của MCCVN ngày càng nhiều cả về chất và lượng như hiện nay, nếu không có những biện pháp kịp thời để giữ chân đối tượng khách hàng đang chiếm số đông này, họ sẵn sàng sẽ rời bỏ nếu tìm được nhà cung cấp nào tốt hơn.

➤ Nội dung: Để xây dựng và phát triển mối quan hệ thân thiết với nhóm khách hàng là hộ kinh doanh, MCCVN nên áp dụng chương trình CRM (giống như chương trình đã áp dụng với nhóm khách hàng Horeca). Metro cần thực hiện những bước sau:

- Xây dựng danh sách khách hàng là hộ kinh doanh dựa trên các cuộc nghiên cứu thị trường của các tổ chức khác nhằm tiết kiệm chi phí, thời gian. Các thông tin thị trường trong gần đây, các đánh giá về nhu cầu chung của thị trường cũng là nguồn thông tin quan trọng làm cơ sở cho ban lãnh đạo Metro dự báo nhu cầu mua sắm hàng hóa và các nhu cầu phụ trợ của khách hàng Trader.

Một danh sách đạt chất lượng và độ tin cậy cao là danh sách mà ít nhất phải đảm bảo được các thông tin cơ bản sau: Tên chủ hộ kinh doanh, địa chỉ, số điện thoại liên lạc, loại hình kinh doanh

Từ những thông tin cơ bản đó, Metro cần thực hiện công tác so sánh, sàng lọc khách hàng cũ và khách hàng tiềm năng để tránh sự tiếp cận trùng lặp. Sau khi có

được danh sách khách hàng tương lai, Metro có thể sẵn sàng tiếp cận với khách hàng và phát triển các mục tiêu tìm hiểu nhu cầu cụ thể của khách hàng.

- Sau khi có được danh sách khách hàng tiềm năng, bằng việc áp dụng phương pháp tiếp cận khách hàng trực tiếp.

- Sau đây là kế hoạch chương trình tiếp cận khách hàng trực tiếp( chọn thí điểm một trung tâm thương mại cụ thể của Metro) ví dụ như áp dụng cho thị trường Hà Nội nhằm thu hút khách hàng mới của Metro Thăng Long:

- + Phân chia địa bàn: Do số lượng các hộ kinh doanh rất lớn nên việc phân chia địa bàn thực hiện tiếp cận trực tiếp khách hàng dựa trên diện tích các quận, huyện thuộc thủ đô Hà Nội và số lượng khách hàng tiềm năng theo danh sách đã được lập ở trên. Theo đó, mỗi quận, huyện dự kiến có từ 2-3 nhân viên phụ trách.

- + Lựa chọn nhân viên: Lực lượng nhân viên hiện có của Metro đã được bố trí vào các vị trí sẵn có. Tuy nhiên, việc tìm kiếm nhân viên mới có thể góp phần làm tăng chi phí cho công ty. Giải pháp thích hợp cho tình huống này là sử dụng nhân viên thuộc các bộ phận của Metro làm nòng cốt, kết hợp với việc tuyển dụng thêm lực lượng nhân viên thời vụ thực hiện chương trình. Lợi ích của giải pháp này là: thứ nhất, nhân viên Metro đã có sẵn kiến thức cơ bản về công ty, dễ truyền đạt thông tin về Metro cho đối tượng mà họ tiếp cận; thứ hai, việc sử dụng nhân viên thời vụ chỉ tốn chi phí nhất định, Metro không phải giải quyết vấn đề lao động dôi dư sau chương trình tiếp cận khách hàng.

- Kết quả của bước này là một danh sách hội viên mới của Metro, kèm theo đó là những thông tin mà các nhân viên Metro thu thập được bằng quan sát, điều tra phỏng vấn khách hàng. Các thông tin này sẽ được cập nhật vào hệ thống thông tin khách hàng của Metro làm cơ sở dữ liệu phục vụ cho quá trình quan hệ khách hàng sau này.

Sau khi áp dụng thí điểm tại Metro Thăng Long kết quả thu được lợi ích lâu dài mang lại lớn gấp nhiều lần chi phí bỏ ra thì Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam nên áp dụng hình thức này rộng rãi cho toàn hệ thống.

- Điều kiện thực hiện: Với tiềm lực kinh tế như hiện tại, MCCVN sẽ dễ dàng dàng thực hiện được những bước trên, hiện tại việc làm này sẽ tăng chi phí doanh nghiệp khá lớn, buộc MCCVN sẽ phải tăng giá bán hoặc chấp nhận giảm lợi nhuận

tạm thời. Theo tình hình hiện tại, Metro Việt Nam nên chấp nhận giảm lợi nhuận tạm thời chứ không nên tăng giá bán. Nhưng khi giải pháp này được thực hiện theo đúng quy trình nói trên thì lợi nhuận mang lại từ nhóm này là rất lớn, phần lớn những hộ kinh doanh thuộc nhóm Trader sẽ mong muốn được hợp tác lâu dài với Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam.

- Chủ thể thực hiện: Người trực tiếp điều tra thị trường là nhân viên có kinh nghiệm phòng Marketing của trung tâm.

- Kết quả dự kiến: Sẽ hoàn thành vào cuối năm 2011

#### *3.3.2.4. Giải pháp đối với khách hàng lẻ*

- Căn cứ: Như đã trình bày ở phần đánh giá của chương 2 thì việc đầu tư vào nhóm thị trường lẻ là cần thiết

- Nội dung: Tuy nhiên, MCCVN là một nhà kinh doanh trong lĩnh vực bán buôn, không thể đáp ứng được tất cả những nhu cầu của nhóm khách hàng lẻ, bởi thế Metro chỉ có thể thêm một số chính sách để kích thích một nhóm khách hàng lẻ nhất định như việc có thẻ ngày dành cho những đối tượng muốn mua sắm tại Metro, thẻ ngày sẽ được cấp tại quầy lễ tân, đồng thời sẵn sàng mở thẻ nếu khách hàng lẻ có nhu cầu, luôn chăm sóc tận tình chu đáo coi khách hàng lẻ như những khách hàng thuộc nhóm mục tiêu.

- Điều kiện thực hiện: Việc cấp thẻ cho khách hàng lẻ không những không ảnh hưởng gì đến hình ảnh của MCCVN mà còn đem lại nguồn doanh thu từ những đối tượng này.

- Chủ thể thực hiện: Tổng giám đốc Metro trình lên tập đoàn Metro về ý tưởng cấp thẻ cho khách hàng lẻ, đồng thời phối hợp với các giám đốc trung tâm soạn thảo văn bản về quy định mới.

- Kết quả dự kiến: Sẽ thay đổi vào đầu năm 2012

#### *3.3.2.5. Giải pháp cho mô hình “Cash & Carry”*

- Căn cứ: Như đã đánh giá tại phần 2.4.1.1 hiện nay, MCCVN không những phải đối đầu với những đối thủ trực tiếp luôn cho nợ và giao hàng tận nơi, mà còn phải đối đầu với các đối thủ mang tầm cỡ quốc tế như Dairy Farm, Carre Four..và một số đối thủ gián tiếp cũng đang muốn lấn chiếm sang thị trường bán buôn. Bởi

thể việc linh hoạt trong việc sử dụng hình thức trả tiền và tự vận chuyển là điều cần thiết.

➤ Nội dung:

- Về hình thức trả tiền mặt: Tất cả các khách hàng mua hàng tại các trung tâm của MCCVN chỉ dùng tiền mặt hoặc ATM, không chấp nhận thẻ tín dụng. Nhưng trong điều kiện hiện nay, môi trường cạnh tranh đang ngày càng gay gắt, khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn. Vậy, khách hàng sẽ sẵn sàng ra đi nếu doanh nghiệp không thỏa mãn được nhu cầu của họ. Trong 03 nhóm khách hàng chính, nhóm HORECA chiếm 65% doanh số của MCCVN – đây chính là nhóm khách hàng tiềm năng của Metro, vậy cần áp dụng hình thức ký gửi đối với những đối tượng thường xuyên đến mua hàng thuộc nhóm này nghĩa là họ sẽ ước lượng số hàng cần mua và chuyển tiền trước cho MCCVN trước họ đến mua hàng, trong trường hợp số tiền ứng trước không đủ với lượng hàng họ mua nhưng vẫn đúng theo hợp đồng ký gửi giữa hai bên, thì họ sẽ có quyền chịu. Tuy nhiên, việc duy trì giá thấp, thậm chí bán dưới giá mua vẫn lời vì toàn bộ tiền mặt thu trong ngày ngay lập tức được gửi vào ngân hàng theo các kỳ hạn hợp lý nhằm đạt lãi suất cao nhất. Lãi thu được dùng để chiết khấu lại trên giá vốn làm giảm giá vốn. Do đó, những nhà hàng, khách sạn đó chỉ được chịu theo đúng hợp đồng nếu quá hạn họ sẽ phải chịu phạt theo lãi suất của ngân hàng, vẫn duy trì được hình thức kinh doanh độc đáo của MCC.

- Về vấn đề tự vận chuyển: Theo phương thức kinh doanh của Metro là khách hàng tự vận chuyển, Metro hỗ trợ khách hàng bằng cách ký hợp đồng với một công ty vận chuyển. Bảng giá được niêm yết tại quầy. Khách Hàng sẽ làm việc với dịch vụ này cho vấn đề vận chuyển. MCCVN chỉ vận chuyển miễn phí trong vòng 25km với đơn hàng văn phòng phẩm tối thiểu là một triệu đồng. Căn cứ vào điều kiện thực tế, các trung tâm MCCVN nên linh hoạt trong vấn đề vận chuyển miễn phí, với những đơn hàng văn phòng phẩm trên một triệu mà cần vận chuyển lớn hơn 25km nhưng nhỏ hơn 50km thì cũng nên hỗ trợ cho khách hàng, để tạo sự thoải mái trong khi mua sắm cho họ.

➤ Điều kiện thực hiện: MCCVN vẫn có thể linh hoạt trong việc sử dụng hình thức “Cash & Carry” khiến khách hàng sẽ thoải mái hơn trong mua sắm, đặc biệt là

nhóm khách hàng Horeca luôn tiêu thụ với lượng hàng lớn, lợi ích từ giải pháp này nhiều hơn so với chi phí bỏ ra.

➤ Chủ thể thực hiện: Ban lãnh đạo của công ty nên đưa thêm vào quy định của các trung tâm MCCVN, đảm bảo tính rõ ràng và công khai đảm bảo lợi ích của khách hàng luôn đặt lên vị trí hàng đầu.

➤ Kết quả dự kiến: Do đây là vấn đề cấp bách, cần thay đổi vì phần lớn các đối thủ trực tiếp, gián tiếp, tiềm ẩn đều có những ưu đãi lớn về thanh toán và vận chuyển ví dụ như BigC- thuộc tập đoàn bán lẻ tầm cỡ quốc tế, khách hàng không những có thể thanh toán bằng các loại thẻ tín dụng khi mua sắm tại hệ thống siêu thị BigC mà còn có thể mua hàng trả góp của hệ thống siêu thị điện máy hiện có tại các siêu thị BigC. Cho nên, cần thay đổi ngay trong năm 2011.

#### *3.3.2.6. Giải pháp về sản phẩm*

➤ Căn cứ: Vào tình hình thực tế của Metro và yêu cầu của thị trường thì MCCVN cần phải gia công hàng thương hiệu riêng cũng như liên kết với nhà cung cấp sản xuất hàng độc quyền

➤ Nội dung:

- Gia công hàng thương hiệu độc quyền: Phòng thu mua trình lên giám đốc thu mua về việc thành lập phòng phụ trách nhãn hiệu để thiết kế bao bì nhãn hiệu sao cho đa dạng về kiểu dáng và mẫu mã, phong phú về giá cả và chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu của mọi tầng lớp, đồng thời phối hợp với các quản lý thu mua xây dựng và thực hiện các dự án mang thương hiệu riêng.

- Liên kết với nhà cung cấp sản xuất hàng độc quyền: Hiện nay, các sản phẩm được nhiều người biết đến, có tên tuổi trên thị trường và đem lại doanh số cao thường không được nhà cung cấp hỗ trợ nhiều. Vì nhà cung cấp không muốn có sự xáo trộn về giá cả và cũng là để cho họ có thể kiểm soát được tốt hơn. Chính vì thế, Metro sẽ không có được ưu thế cạnh tranh với mặt hàng này. Do đó, phòng thu mua trình lên giám đốc thu mua về kế hoạch phối hợp với nhà cung cấp các thương hiệu lớn, như Milo, Omo, Lipton... sản xuất các mặt hàng với bao bì và đóng gói riêng. Tuy nhiên thì cần phải đảm bảo hai tiêu chí: Đáp ứng nhu cầu khách hàng và không giống với bất kỳ loại bao bì đóng gói nào trên thị trường

➤ Điều kiện thực hiện:

- Các mặt hàng gia công thương hiệu riêng được đề nghị dựa trên cơ sở doanh số, vòng quay hàng tồn kho và sự độc đáo của nó với khách hàng bao gồm các mặt hàng: dầu ăn, đường, sữa, nước tương, nước mắm, đồ hộp, gia vị...

- Đề nghị nhà cung cấp có các chính sách hỗ trợ về giá cả và khuyến mại cho các mặt hàng liên kết với nhà sản xuất hàng độc quyền nhằm tạo ưu thế riêng cho Metro.

- Chủ thể thực hiện: Toàn bộ nhân viên phòng thu mua lên kế hoạch, sau đó trưởng phòng thu mua sẽ trình lên giám đốc phụ trách.

- Kết quả dự kiến: Đây là chiến lược mang tính dài hạn và cần nguồn chi lớn. Vì vậy, chiến lược này cần phải thực hiện một cách thận trọng, từng bước, tránh mắc phải sai lầm đảm bảo về lượng mà không đảm bảo về chất. Phấn đấu đến năm 2016 tổng mặt hàng của Metro là 40.000 ngành hàng trong đó có 10.000 là nhãn hiệu riêng và độc quyền của Metro.

#### *3.3.2.7. Điều chỉnh một số mặt hàng*

- Căn cứ: Với triết lý kinh doanh luôn mang đến cho khách hàng giá cả cạnh tranh, nên việc Metro vẫn tồn tại 21% mặt hàng có giá trị cao hơn thị trường là điều ban lãnh đạo MCCVN nên điều chỉnh lại.

- Nội dung: Giảm lợi nhuận tạm thời chính là việc MCCVN cần làm trong thời điểm hiện tại, để làm giảm giá bán của một số mặt hàng có giá bán cao hơn thị trường. Nhưng chính điều này, sẽ gia tăng lượng khách hàng đến mua sắm ở MCCVN đồng thời còn tăng uy tín đối với một công ty mang tầm cỡ quốc tế.

- Điều kiện thực hiện: Tuy việc này liên quan đến lợi ích của ban lãnh đạo, nhưng việc điều chỉnh giá cả lại vô cùng quan trọng vì giá cao không chỉ liên quan đến lượng khách hàng mà còn vi phạm triết lý kinh doanh. Giải pháp này sẽ thực hiện được nếu ban lãnh đạo MCCVN chấp nhận mức lợi nhuận thấp tạm thời.

- Chủ thể thực hiện: Việc điều chỉnh này sẽ được thực hiện bởi ban lãnh đạo.

- Kết quả dự kiến: Chậm nhất vào cuối năm 2012, để chuẩn bị cho giai đoạn phát triển mới

#### *3.3.2.8. Giải pháp về phát triển nguồn lực*

- Căn cứ: Theo như đánh giá của chương 2 có thể thấy rằng muốn thực hiện tốt tất cả chiến lược từ những chiến lược chung đến các chiến lược cấp cơ sở, hay



muốn tìm ra giải pháp để hoàn thiện những chiến lược đó, một yếu tố quan trọng nhất, quyết định sự thành công của doanh nghiệp đó là con người. Các nhà lãnh đạo giỏi, có tầm nhìn chiến lược, và toàn bộ nhân viên trong công ty chăm chỉ, nhiệt tình với công việc, luôn gắng sức vì công việc thì mới đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Công ty TNHH Metro Cash & Carry cũng không nằm trong trường hợp ngoại lệ. Tuy nhiên, tùy vào tình hình thực tế của từng công ty mà đưa ra những chính sách phát triển nguồn nhân lực phù hợp

➤ Nội dung: Việc phát triển nguồn nhân lực tại Metro được thể hiện qua các công việc sau đây:

- Về chính sách tuyển dụng:

Các thông tin tuyển dụng nên được công bố trên Website của Trung tâm, trên báo, tạp chí, trung tâm giới thiệu việc làm...nhằm tìm đúng người, đủ năng lực để đáp ứng nhu cầu trong tình hình kinh doanh mới.

Tuyển dụng nhân viên làm việc bán thời gian để phục vụ cho bán hàng, giao nhận vào đợt cao điểm (tập trung vào quý 1 và quý 4) nhưng việc tuyển dụng đó cần phải được tiến hành ít nhất 01 tháng trước khi vào vụ (tùy vào từng đợt bán hàng cần độ chuyên nghiệp tới đâu), bởi cần tổ chức lớp đào tạo kỹ năng mềm như kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng...cho từng vị trí mà họ được tuyển dụng, những lớp đào tạo đó kéo dài ít nhất 01 tuần.

Đối với việc tuyển dụng các vị trí quan trọng như giám đốc trung tâm, giám đốc thu mua.. thì Metro nên thông qua các công ty giới thiệu việc làm có uy tín hay các những công ty chuyên “ săn đầu người” có uy tín trên thị trường để chọn được những ứng viên tiềm năng, đáp ứng được nhu cầu phát triển của trung tâm, cần bảo đảm những người khi đã ứng tuyển sẽ trung thành với công ty, họ sẽ bảo mật những thông tin nội bộ của công ty ngay cả khi họ không còn làm việc ở đây.

- Về hoạch định nguồn lực: Để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh của các trung tâm bán sỉ của Metro trong thời gian tới thì việc tuyển dụng thêm nhân viên để đảm bảo cả về chất và lượng là việc tất yếu. Số lượng, trình độ nhân viên từng vị trí tùy thuộc điều kiện nhu cầu thực tế của từng trung tâm.

- Về chiến lược đào tạo, huấn luyện nhân viên

+ Chiến lược đào tạo, huấn luyện bên ngoài: Cử toàn bộ giám đốc của các phòng

ban, cùng giám đốc của các trung tâm tham gia khóa huấn luyện tại một số công ty của tập đoàn Metro Cash & Carry tại nước ngoài ví dụ như huấn luyện tại Metro của Ấn độ bởi Metro Ấn độ là một trong những Metro trong khu vực Châu Á hoạt động có hiệu quả nhất. Mục đích chính của khóa huấn luyện này chính là tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến thành công của Metro tại đất nước đó, để từ đó vận dụng một cách linh hoạt cho MCCVN.

+ Chiến lược đào tạo tại chỗ: Huấn luyện về kỹ năng giao tiếp, phục vụ khách hàng trong khi bán hàng và sau khi bán hàng cho trưởng phòng, phó phòng của phòng bán hàng, trưởng phòng, phó phòng của phòng hậu mãi của các trung tâm để có thể đào tạo lại nhân viên cấp dưới của mình. Bên cạnh đó, Metro nên phối hợp với các tập đoàn điện tử, đồ gia dụng như Sam sung, LG, Sony, máy cắt, máy tiện...để đào tạo chuyên sâu về mặt kỹ thuật, đặc biệt là những sản phẩm mới nhằm giúp các nhân viên bán hàng có thể hướng dẫn cho khách hàng về cách sử dụng còn nhân viên hỗ trợ khách hàng sau khi bán có thể hướng dẫn về cách lắp đặt, thậm chí sẵn sàng lắp đặt cho khách hàng khi cần thiết.

+ Nâng cao trình độ học vấn: Tình hình thực tế hiện nay, các cấp lãnh đạo của Metro vẫn thiếu những người có trình độ cao. Vì vậy, trang bị thêm kiến thức luôn là điều cần thiết cho các cấp lãnh đạo của Metro. . Do đó, yêu cầu đối với chức vụ giám đốc từng bộ phận trình độ phải tiến sĩ trở lên, đối với người phụ trách trưởng bộ phận thấp nhất cũng phải là thạc sĩ.

- Xem xét việc tăng lương cùng với chính sách thi đua khen thưởng, đãi ngộ

+ Tăng lương: Hiện tại mức lương mà người lao động được hưởng tại MCCVN vẫn còn khá thấp so với tình hình lạm phát như hiện nay, nhân viên bán hàng từ 1 – 2 triệu, trợ lý của quản lý ngành hàng khoảng 4 – 5 triệu, quản lý ngành hàng khoảng 6- 7 triệu.. Do đó, việc tăng lương là cần thiết, Metro nên tăng theo cấp bậc, thấp nhất là 500 nghìn, đặc biệt nên có chế độ lương cứng và lương mềm dành cho toàn bộ nhân viên trong công ty, để các nhân viên có ý thức làm việc tốt hơn

+ Việc tổ chức các cuộc thi giữa các nhân viên trong công ty, để nâng cấp bậc, thứ hạng trong công ty chính là việc tìm ra các nhân tài trẻ tuổi cho công ty, họ chính là nguồn lực sẽ đưa Metro phát triển, đồng thời sẽ khuyến khích họ làm việc tốt hơn và cố gắng hơn nữa, hết mình vì công ty bởi bản thân người lao động đi làm

luôn muốn được phát huy và thừa nhận năng lực và được thăng tiến. Đồng thời các hoạt động ngoài trời, các cuộc thi có tính chất giải thưởng như thưởng một chuyến du lịch cho những người thắng cuộc trong cuộc chơi đó, những hoạt động đó sẽ giúp nhân viên trong công ty gắn kết hơn, cảm thấy thoải mái hơn khi được làm việc ở đây.

+ Có chính sách riêng đối với những nhân viên tại các trung tâm thương mại, tăng cường áp dụng chính sách khen thưởng đối với bộ phận bán hàng trực tiếp và những bộ phận khác tại các trung tâm nhằm động viên, kích thích sự năng động làm việc đối với từng bộ phận, đồng thời khiến họ làm việc có trách nhiệm hơn, có ý muốn gắn bó lâu dài với công ty, từ đó, họ sẽ làm việc tốt hơn. Hơn nữa, Metro cần phải có chế độ thưởng nóng đối với từng bộ phận khi đạt chỉ tiêu ngoài mong đợi của ban giám đốc đưa xuống, chẳng hạn như khi tung chương trình khuyến mãi ra và chương trình khuyến mãi này thành công ngoài mong đợi làm lượng khách đến Metro và doanh số bán hàng tăng mạnh ngoài dự đoán của ban giám đốc.

+ Có chính sách đãi ngộ tốt( như tăng lương trước thời hạn, hoặc thăng cấp..) đối với các nhân viên giỏi nhằm đảm bảo lực lượng lao động ổn định, đồng thời thông qua họ, sẽ kích thích động viên tinh thần làm việc đối với các nhân viên còn lại trong toàn trung tâm.

- Củng cố lực lượng bán hàng: Do đội ngũ nhân viên mỏng, kiêm nhiệm quá nhiều việc nên không thể có tinh thần, thái độ phục vụ khách hàng một cách tốt nhất, thậm chí còn gây mất thiện cảm trong tâm trí khách hàng. Theo đó, Metro cần bố trí nhân viên ngành hàng chuyên trách về các dòng sản phẩm riêng biệt. Mỗi nhân viên có thể chịu trách nhiệm về toàn bộ dòng sản phẩm nào đó, hoặc nhóm các sản phẩm có liên quan với nhau... từ khâu xuất, nhập hàng hóa, quản lý hàng tồn kho, giải thích thắc mắc của khách hàng...Việc tuyển dụng thêm nhân viên, đảm bảo mỗi gian hàng ít nhất có hai nhân viên thường xuyên chỉ bảo, hướng dẫn khách hàng tận tình.

- Hoạt động chăm sóc khách hàng: Nên chăm sóc khách hàng mục tiêu qua điện thoại, email và thư truyền thống, tránh gặp mặt làm mất thời gian, tạo nên chi phí cơ hội cho khách hàng. Việc sử dụng điện thoại, email hay thư tay để thăm hỏi định kỳ hoặc thông báo đến khách hàng những thông tin quan trọng, không những tiết kiệm

chi phí cho Metro mà vẫn thực hiện được mục tiêu tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.

- Xây dựng chuẩn dịch vụ khách hàng: Việc này nhằm đem lại sự hài lòng và sự trung thành của khách hàng đối với Metro, cần chú ý đến:

- + Thái độ của nhân viên trong quá trình giao tiếp với khách hàng: Khi khách hàng giao tiếp mặt đối mặt hay qua điện thoại với các nhân viên Metro, họ đều mong muốn nhận lại những hồi âm, những lời đáp lại một cách nồng ấm, đây là việc làm hết sức thiết thực. Bản thân các nhân viên của Metro cần có vẻ mặt và giọng nói thật thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ, giải đáp các thắc mắc của khách hàng.

- + Phong cách giải quyết tình huống của nhân viên: Các khách hàng là hộ kinh doanh thường không muốn mất thời gian trong việc chờ đợi để được giải quyết thắc mắc, khiếu nại, các quy tắc mang tính thủ tục khiến họ cảm thấy khó chịu, chính vì thế, sẽ rất hiệu quả nếu nhân viên năng động, linh hoạt xử lý các tình huống một cách nhanh nhất.

- + Thường xuyên hỏi khách hàng về dịch vụ cung cấp để biết rằng thực chất chất lượng dịch vụ của mình đang ở mức nào.

- + Khi nhận được lời than phiền hay góp ý về chất lượng dịch vụ, Metro cần giải quyết một cách nhanh chóng và nhiệt tình.

- Điều kiện thực hiện:

- Về chính sách tuyển dụng: Các nhân viên bán thời gian sẽ được giảng dạy trực tiếp bởi những người đã từng làm việc lâu năm ở Metro nhưng cần phải có vị trí từ trưởng phòng trở lên có kinh nghiệm về lĩnh vực đó hướng dẫn họ khi họ bắt đầu làm việc sau những lớp đào tạo.

- Về hoạch định nguồn nhân lực: Phòng nhân sự của trụ sở kết hợp với phòng nhân sự của các trung tâm lên kế hoạch về số lượng, trình độ từng vị trí tùy thuộc điều kiện nhu cầu thực tế của từng trung tâm.

- Chiến lược đào tạo, huấn luyện nhân viên: Với nguồn lực tài chính hiện nay và yêu cầu thực tại, Metro phấn đấu đến năm 2016 sẽ 07 tiến sĩ ở chức vụ giám đốc, 08 thạc sĩ ở chức vụ trưởng phòng của mỗi phòng tại trụ sở chính. Từ năm 2016 trở đi, mỗi năm sẽ có 09 trưởng phòng của mỗi trung tâm thương mại được cử đi học để lấy bằng thạc sĩ.

- Đào tạo tại chỗ: Một năm nên tổ chức các lớp đào tạo về kỹ năng mềm cho toàn bộ nhân viên trong trung tâm thương mại ít nhất 03 lần trong một năm (khoảng 03 tháng /lần) nhằm đưa ra và phát huy những việc đã làm được trong hoạt động tiếp cận khách hàng từ lúc bán, đến lúc sau khi bán

- Chính sách tăng lương, thi đua khen thưởng, đãi ngộ: Với một công ty mang tầm cỡ quốc tế có nguồn tài chính mạnh thì việc thực hiện chính sách này không khó.

- Củng cố lực lượng bán hàng: Việc tuyển dụng này chắc chắn sẽ làm tăng thêm chi phí cho công ty, nhưng việc này, không những giúp Metro đảm bảo được chất lượng phục vụ khách hàng mà còn giúp cho sự quản lý, đánh giá nhân viên một cách công bằng, chính xác hơn. Bên cạnh đó, công ty nên xét tới lợi ích lâu dài khi thị trường bán buôn, bán lẻ tại Việt Nam ngày càng phát triển, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong lĩnh vực này càng trở nên gay gắt thì việc giữ khách hàng và duy trì mối quan hệ với khách hàng càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

- Hoạt động chăm sóc khách hàng: Cần tính đến việc lựa chọn và phân bậc khách hàng theo các tiêu thức như: tần suất mua hàng, giá trị hóa đơn trên một lần mua sắm để có giải pháp chăm sóc khách hàng phù hợp. Nhiệm vụ chăm sóc khách hàng này có thể trực tiếp thuộc bộ phận kiểm soát cuối cùng khi khách hàng thanh toán. Công việc chăm sóc có thể là tặng một món quà nhỏ cảm ơn khách hàng đã đến mua sắm tại Metro, tặng hoa, quà trực tiếp tại nhà của họ trong lần sinh nhật đầu tiên của họ từ khi có quan hệ với Metro...

- Xây dựng chuẩn dịch vụ khách hàng: Metro nên xây dựng chủ trương trao quyền tự giải quyết những vấn đề nảy sinh trong quá trình tiếp xúc khách hàng trong phạm vi nhất định nào đó cho các nhân viên để thanh thủ thời gian thỏa mãn khách hàng một cách nhanh nhất.

- Chủ thể thực hiện: Người đưa ra các quy định là ban lãnh đạo công ty, cùng với trưởng các bộ phận, phòng ban. Người thực hiện là toàn bộ nhân viên trong công ty, đặc biệt chú ý đến việc đào tạo bộ phận bán hàng và chăm sóc khách hàng để tạo nên một đội ngũ bán hàng và chăm sóc khách hàng thấm nhuần khẩu hiệu của MCCVN.

➤ Kết quả dự kiến: Tuy phát triển nguồn lực là vấn đề cấp bách hiện nay của MCCVN nhưng những giải pháp về nhân lực cần phải tiến hành từng bước một, đảm bảo hiệu quả cao từ các giải pháp đó mang lại nhưng phần đầu đến cuối năm 2012 tất cả các giải pháp đều đã được thực hiện xong, nhằm chuẩn bị lực lượng cho giai đoạn mới.

#### **Kết luận chương:**

Nội dung chính của chương 3 gồm:

- Quan điểm và định hướng hoàn thiện CLKD
- Mục tiêu của Metro tại thị trường Việt Nam đến năm 2016
- Các giải pháp chủ yếu nhằm giúp cho Metro hoàn thiện CLKD tại Việt Nam giai đoạn 2012-2016

Trong chương này, phần chính của chương chính là việc đưa ra các giải pháp dựa vào những đánh giá của chương 2 còn các nội dung bên trong của giải pháp như căn cứ, nội dung... dựa trên thực trạng nội bộ, và các nhân tố ảnh hưởng bên ngoài. Nhưng các giải pháp vẫn bám vào quan điểm, định hướng và những mục tiêu của Metro.

## PHẦN KẾT LUẬN

Qua những phân tích ở trên có thể thấy rằng, chiến lược kinh doanh là một yếu tố vô cùng quan trọng đối với sự phát triển lâu dài và bền vững của doanh nghiệp. Đặc biệt, trong điều kiện nền kinh tế thị trường hội nhập quốc tế, môi trường kinh doanh bán sỉ, lẻ ngày càng được mở rộng, tính cạnh tranh và biến động của môi trường này càng gay gắt, thì việc vạch ra những bước đi cụ thể để chuẩn bị cho tương lai là một điều vô cùng cần thiết với sự tồn tại và lớn mạnh của doanh nghiệp.

Chiến lược đưa ra không những cần phù hợp với mục tiêu, thực trạng công ty và hoàn cảnh môi trường mà còn phải đảm bảo tính khoa học, thực tiễn và có tính khả thi cao. Do vậy, việc nghiên cứu cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nhằm cung cấp những kiến thức khoa học cho công tác hoàn thiện chiến lược chuẩn bị cho giai đoạn mới là rất quan trọng.

Như đã trình bày ở phần tính cấp thiết của đề tài, tác giả rất quan tâm tới nghiên cứu chiến lược của doanh nghiệp nước ngoài thâm nhập thị trường Việt Nam bằng hình thức kinh doanh bán sỉ điển hình là Tập đoàn Metro. Nhất là trong giai đoạn hiện nay khi mà môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Công ty TNHH Metro Cash & Carry cần phải đưa ra các chính sách thúc đẩy cầu tiêu dùng hàng hóa của khách hàng, chính sách gia tăng lượng khách hàng và các chính sách củng cố hình ảnh của mình để tồn tại và phát triển. Do đó, tác giả đã chọn đề tài “Chiến lược kinh doanh của Metro tại thị trường Việt Nam” trên cơ sở hệ thống hóa những kiến thức lý thuyết thu được của môn học quản trị chiến lược nói riêng và kiến thức tổng hợp của khóa học quản trị kinh doanh, kết hợp với những hiểu biết thực tiễn về MCCVN để làm rõ chiến lược kinh doanh mà Metro đã áp dụng tại Việt Nam. Từ đó, đề xuất một số giải pháp để thực thi và kiểm soát những rủi ro nhằm hoàn thiện chiến lược kinh doanh của Metro tại thị trường Việt Nam trong giai đoạn 2012-2016, luận văn này đã luôn bám sát cơ sở lý luận trong quá trình phân tích các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ của Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam, đồng thời sử dụng các công cụ hoạch định chiến lược và lựa chọn chiến lược để đánh giá những cơ hội thách thức, những điểm yếu, điểm mạnh của Metro hiện tại và trong giai đoạn tới nhằm lựa chọn những chiến lược phù hợp chuẩn bị cho giai đoạn mới, kết hợp việc đánh giá thực trạng CLKD của Metro Việt

Nam hiện nay, luận văn đã đưa ra 4 phương án chiến lược và các giải pháp thực thi và kiểm soát rủi ro trong quá trình thực hiện các chiến lược đó.

Tuy nhiên việc đưa ra chiến lược phù hợp đã khó, thực hiện chiến lược sao cho linh hoạt và đúng với những gì đã đưa ra lại càng khó hơn. Giữa lý thuyết và thực hành là một khoảng cách rất lớn bởi kinh doanh ẩn chứa những điều bất ngờ, trong những điều bất ngờ đó cơ hội nhiều nhưng rủi ro cũng không ít. Điều quan trọng nhất trong việc thực hiện chiến lược này đó chính là yếu tố con người, cần phải nỗ lực trong việc tạo tính năng động sáng tạo cho đội ngũ các bộ công nhân viên của mình. Bởi con người là nhân tố hàng đầu tạo nên sự thành công. Có lực lượng lao động tốt có nghĩa là kinh doanh tốt, tạo dựng hình ảnh thương hiệu tốt, liên kết toàn công ty tốt, doanh thu cao, chi phí tiết kiệm... Trong điều kiện phát triển như hiện nay, thị trường bán sỉ, lẻ Việt Nam vẫn đang ở dạng tiềm năng thì việc đối thủ tiềm ẩn hay đối thủ cạnh tranh gián tiếp sẽ nhanh chóng trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Bởi vậy, Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam cần luôn phân tích và thực hiện tốt mô hình SWOT để luôn khẳng định vị thế của mình trong lòng người tiêu dùng. Chắc chắn rằng trong quá trình phát triển của xã hội Việt Nam ở giai đoạn sắp tới sẽ có nhiều biến động và thay đổi vượt bậc, không thể lường trước được. Do vậy, Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam nên liên tục cập nhật thông tin, hiệu chỉnh và hoàn thiện hơn nữa bản chiến lược này điều cần thiết.

Mặc dù tác giả đã cố gắng hết sức trong quá trình thực hiện đề tài. Nhưng việc đưa ra chiến lược, cũng như đánh giá và đưa ra giải pháp đòi hỏi cần phải có kiến thức chuyên môn sâu, rộng về quản trị kinh doanh, cũng như sự hiểu biết sâu sắc về Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam nên đề tài sẽ không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được sự góp ý, cũng như lời phê bình của các thầy cô, và các bạn học viên để đề tài có thể hoàn thiện hơn.

**Xin chân thành cảm ơn!**



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng việt

- [1]. Hoàng Văn Châu, “*Làm thế nào để viết một luận văn tốt*”
- [2]. Vũ Cao Đàm, (2003), *Phương pháp luận nghiên cứu khoa học*, NXB khoa học kỹ thuật Hà Nội
- [3]. Dương Ngọc Dũng, (2006), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E. Porter*, NXB tổng hợp TP. HCM, TP HCM
- [4]. Nguyễn Văn Hồng, (2003), “*Chiến lược kinh doanh xuất khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập*”, Luận án tiến sĩ kinh tế
- [5]. Nguyễn Thị Hiền, (2009), *Phương pháp nghiên cứu khoa học và giảng dạy đại học*, Đại học ngoại thương
- [6]. Nguyễn Ngọc Huyền, (2009), *Chiến lược kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu*, Nhà xuất bản đại học kinh tế Quốc dân, tr 09-10-11-15-94-99-103-127
- [7]. Tăng Văn Nghĩa, (2010), “*Hướng dẫn thực hiện khóa luận*”
- [8]. Nguyễn Thị Thu Thủy, (2010), *Quản trị chiến lược kinh doanh quốc tế*, Giáo trình tự soạn
- [9]. Giáo trình kinh doanh quốc tế, (2003), Nhà xuất bản lao động xã hội, Hà Nội, tr 197-198-199-201-203
- [10]. Nguyễn Hoàng Việt (2010), “*Phát triển chiến lược thương mại điện tử của các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty thương mại Hà Nội*”, Bộ giáo dục và đào tạo trường đại học thương mại.
- [11]. Công ty MCCVN (2006), “*Báo cáo tài chính năm 2006*”
- [12]. Công ty MCCVN (2007), “*Báo cáo tài chính năm 2007*”
- [13]. Công ty MCCVN (2008), “*Báo cáo tài chính năm 2008*”
- [14]. Báo cáo nội bộ của Metro Việt Nam từ 2006-2009
- [15]. Các trang web  
<http://www.biggc.vn>  
<http://www.gso.gov.vn>  
<http://www.metrogroup>  
<http://www.metro.com.vn>  
<http://www.nguyenkim.com>

<http://www.nhatrangclub.vn>

[http://laws.dongnai.gov.vn/2001to\\_2010/2004/200412/200412140008](http://laws.dongnai.gov.vn/2001to_2010/2004/200412/200412140008).

<http://www.luatgiapham.com/phap-luat/5-luat-kinh-doanh/15-luat-doanh-nghiep.html>

<http://quangninh24h.vn>

[http://thanhai.wordpress.com/2007/09/15/luat – đầu – tư -nam-2005-new/](http://thanhai.wordpress.com/2007/09/15/luat--dau--tu--nam-2005-new/)

<http://www.saigonco-op.com.vn>

<http://vietnamnet.vn>

<http://www.vcci.com.vn>

việt nam.vn

Vef.vn

Tiếng anh

[16]. Michael E.Porter (1985), *Competitive Strategy*, New York Free Press

A

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: Các chỉ tiêu tài chính năm 2006-2008

(Đơn vị: tỷ VND)

Các chỉ tiêu	Năm			So sánh			
	2006 (1)	2007 (2)	2008 (3)	C.Lệch (4)= (2)-(1)	(%) (4)/(1)	C.Lệch (5)= (3)-(2)	(%) (5)/(2)
Tổng vốn đầu tư	4.088,02	4.714,71	5.733,08	626,69	15,33	1.018,37	21,6
Tổng doanh thu	2.224,47	2.697,17	3.468,56	472,7	21,25	771,39	28,6
Tổng chi phí	1.497,39	1.806,81	2.532,86	309,42	20,67	726,05	40,2
Lợi nhuận trước thuế	727,08	890,36	935,7	163,28	22,47	45,34	5,1
Thuế thu nhập doanh nghiệp	203,58	249,3	261,996	45,72	22,47	12,696	5,1
Lợi nhuận sau thuế	523,5	641,06	673,704	117,56	22,47	32,644	5,1

( Theo số liệu từ Báo cáo tài chính của Phòng kế toán của MCCVN)

**B**

**PHỤC LỤC 2 : Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)**

TT	Các yếu tố chủ yếu của môi trường bên trong	Trọng số	Điểm đánh giá	Điểm tổng hợp
1	Thị phần	0,07	3	0,21
2	Khả năng tài chính	0,07	4	0,28
3	Ứng dụng công nghệ vào quản lý	0,06	3	0,18
4	Dịch vụ khách hàng	0,09	2	0,18
5	Giá cả	0,09	4	0,36
6	Chất lượng sản phẩm	0,10	3	0,3
7	Khả năng thích nghi với môi trường	0,08	3	0,24
8	Hoạt động Marketing	0,09	3	0,27
9	Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	0,07	2	0,14
10	Cơ sở vật chất	0,07	3	0,21
11	Địa điểm	0,06	2	0,12
12	Thái độ phục vụ của nhân viên	0,07	2	0,14
13	Sự đa dạng của hàng hóa	0,08	3	0,24
Tổng số điểm				2,87

## C

**PHỤ LỤC 3 : Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

TT	Các yếu tố chủ yếu của môi trường bên ngoài	Trọng số	Điểm đánh giá	Điểm tổng hợp
1	Môi trường chính trị ổn định	0,09	3	0,27
2	Tăng trưởng kinh tế ở mức cao	0,1	4	0,4
3	Thị trường bán sỉ, lẻ đang ngày càng phát triển	0,08	3	0,24
4	Thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng	0,09	3	0,27
5	Dân số trẻ dễ tiếp thu cái mới	0,08	2	0,16
6	Thời tiết khắc nghiệt	0,08	2	0,16
7	Sự cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ trong ngành	0,09	3	0,27
8	Khả năng thương lượng với khách hàng cao	0,09	3	0,27
9	Khả năng thương lượng với nhà cung cấp cao	0,09	2	0,18
10	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh ngành tương đối lớn	0,07	3	0,21
11	Khả năng thay thế ngành kinh doanh si hiện đại vẫn diễn ra ở mức độ chậm	0,08	2	0,16
12	Luật doanh nghiệp và các nghị định ban hành và thực hiện còn chậm và chồng chéo	0,06	2	0,18
Tổng số điểm				2,77

**PHỤ LỤC 4: Ma trận QSPM của Metro – Nhóm các chiến lược SO**

<b>ST T</b>	<b>Các yếu tố quan trọng</b>	<b>Phân loại (1)</b>	<b>Chiến lược có thể thay thế</b>					
			<b>Thâm nhập thị trường</b>		<b>Phát triển thị trường</b>		<b>Phát triển sản phẩm</b>	
			AS	TAS	A S	TAS	A S	TA S
<b>I</b>	<b>Các yếu tố bên trong</b>							
1	Thị phần	3	2	6	3	9	2	6
2	Khả năng tài chính	4	4	16	4	16	3	12
3	Ứng dụng công nghệ vào quản lý	3	3	9	3	9	3	9
4	Dịch vụ khách hàng	2	2	4	2	4	2	4
5	Giá cả	4	3	12	3	12	3	12
6	Chất lượng sản phẩm	3	4	12	3	9	3	9
7	Khả năng thích nghi với môi trường	3	2	6	3	9	2	6
8	Hoạt động Marketing	3	3	9	3	9	3	9
9	Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	2	2	4	2	4	2	4
10	Cơ sở vật chất	3	3	9	3	9	2	6
11	Địa điểm	2	2	4	2	4	2	4
12	Thái độ phục vụ của nhân viên	2	2	4	2	4	2	4
13	Sự đa dạng của hàng hóa	3	3	9	3	9	3	9
<b>II</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>							
1	Môi trường chính trị ổn định	3	3	9	3	9	3	9
2	Tăng trưởng kinh tế ở mức	4	3	12	3	12	3	12

## E

	cao							
3	Thị trường bán sỉ, lẻ đang ngày càng phát triển	3	3	9	3	9	3	9
4	Thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng	3	3	9	3	9	3	9
5	Dân số trẻ dễ tiếp thu cái mới	2	2	4	2	4	2	4
6	Thời tiết khắc nghiệt	2	2	4	2	4	2	4
7	Sự cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ trong ngành	3	2	6	2	6	2	6
8	Khả năng thương lượng với khách hàng cao	3	3	9	3	9	3	9
9	Khả năng thương lượng với nhà cung cấp cao	3	3	6	2	6	3	9
10	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh ngành tương đối lớn	2	2	4	2	4	2	4
11	Khả năng thay thế ngành kinh doanh sỉ hiện đại vẫn diễn ra ở mức độ chậm	3	2	6	2	6	2	6
12	Luật doanh nghiệp và các nghị định ban hành và thực hiện còn chậm và chồng chéo	3	2	6	2	6	2	6
<b>TỔNG</b>				<b>188</b>		<b>191</b>		<b>181</b>

**PHỤ LỤC 5: Ma trận QSPM của Metro – Nhóm các chiến lược ST**

STT	Các yếu tố quan trọng		Chiến lược có thể thay thế							
		Phân loại	Thâm nhập thị trường		Tăng cường QC & KM		Mở rộng mạng lưới pp		Khác biệt hóa	
			A S	TA S	A S	TA S	A S	TA S	A S	TA S
<b>I</b>	<b>Các yếu tố bên trong</b>									
1	Thị phần	3	2	6	2	6	3	9	2	6
2	Khả năng tài chính	4	4	16	4	16	3	12	4	16
3	Ứng dụng công nghệ vào quản lý	3	2	6	4	12	3	9	2	6
4	Dịch vụ khách hàng	2	2	4	2	4	2	4	3	6
5	Giá cả	4	4	16	3	12	3	12	4	16
6	Chất lượng sản phẩm	3	3	9	3	9	3	9	4	12
7	Khả năng thích nghi với môi trường	3	2	6	2	6	3	9	2	6
8	Hoạt động Marketing	3	2	6	4	12	3	9	4	12
9	Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	2	2	4	2	4	2	4	2	4
10	Cơ sở vật chất	3	2	6	2	6	2	6	2	6
11	Địa điểm	2	2	4	2	4	2	4	2	4
12	Thái độ phục vụ của nhân viên	2	2	4	2	4	2	4	3	6
13	Sự đa dạng của hàng hóa	3	2	6	3	9	2	6	4	12
<b>II</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>									
1	Môi trường chính trị ổn định	3	2	6	2	6	2	6	2	6
2	Tăng trưởng kinh tế ở	4	2	8	2	8	2	8	2	8



## G

	mức cao									
3	Thị trường bán sỉ, lẻ đang ngày càng phát triển	3	2	6	2	6	3	9	3	9
4	Thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng	3	2	6	2	6	2	6	2	6
5	Dân số trẻ, dễ tiếp thu cái mới	2	2	4	2	4	2	4	3	6
6	Thời tiết khắc nghiệt	2	2	4	2	4	3	6	2	4
7	Sự cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ trong ngành	3	3	9	3	9	3	9	4	12
8	Khả năng thương lượng với khách hàng cao	3	2	6	2	6	2	6	3	9
9	Khả năng thương lượng với nhà cung cấp cao	3	3	9	2	6	3	9	3	9
10	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh ngành tương đối lớn	2	3	6	3	6	3	6	3	6
11	Khả năng thay thế ngành kinh doanh sỉ hiện đại vẫn diễn ra ở mức độ chậm	3	2	6	2	6	3	9	3	9
12	Luật doanh nghiệp và các nghị định ban hành và thực hiện còn chậm và chông chéo	3	2	6	2	6	2	6	2	6
<b>TỔNG</b>				<b>169</b>		<b>177</b>		<b>181</b>		<b>201</b>

**PHỤ LỤC 6: Ma trận QSPM của Metro – Nhóm các chiến lược WO**

STT	Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế			
			Phát triển nguồn nhân lực		Thâm nhập thị trường	
			AS	TAS	AS	TAS
<b>I</b>	<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1	Thị phần	3	2	6	2	6
2	Khả năng tài chính	4	2	8	2	8
3	Ứng dụng công nghệ vào quản lý	3	2	6	2	6
4	Dịch vụ khách hàng	2	4	8	4	8
5	Giá cả	4	2	8	3	12
6	Chất lượng sản phẩm	3	2	6	2	6
7	Khả năng thích nghi với môi trường	3	2	6	4	12
8	Hoạt động Marketing	3	2	6	2	6
9	Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	2	4	8	4	8
10	Cơ sở vật chất	3	2	6	2	6
11	Địa điểm	2	2	4	3	6
12	Thái độ phục vụ của nhân viên	2	4	8	4	8
13	Sự đa dạng của hàng hóa	3	2	6	2	6
<b>II</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1	Môi trường chính trị ổn định	3	3	9	3	9
2	Tăng trưởng kinh tế ở mức cao	4	3	12	3	12

## I

3	Thị trường bán sỉ, lẻ đang ngày càng phát triển	3	2	6	3	9
4	Thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng	3	3	9	3	9
5	Dân số trẻ dễ tiếp thu cái mới	2	2	4	3	6
6	Thời tiết khắc nghiệt	2	2	4	2	4
7	Sự cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ trong ngành	3	3	9	3	9
8	Khả năng thương lượng với khách hàng cao	3	3	9	2	6
9	Khả năng thương lượng với nhà cung cấp cao	3	2	6	3	9
10	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh ngành tương đối lớn	2	2	4	3	6
11	Khả năng thay thế ngành kinh doanh sỉ hiện đại vẫn diễn ra ở mức độ chậm	3	2	6	3	9
12	Luật doanh nghiệp và các nghị định ban hành và thực hiện còn chậm và chồng chéo	3	1	3	2	6
<b>TỔNG</b>				<b>169</b>		<b>197</b>

**PHỤ LỤC 7: Ma trận QSPM của Metro – Nhóm các chiến lược WT**

<b>ST T</b>	<b>Các yếu tố quan trọng</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Chiến lược có thể thay thế</b>			
			<b>Đào tạo nguồn nhân lực</b>		<b>Chiến lược khác biệt hóa</b>	
			AS	TAS	AS	TAS
<b>I</b>	<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1	Thị phần	3	2	6	2	6
2	Khả năng tài chính	4	2	8	2	8
3	Ứng dụng công nghệ vào quản lý	3	2	6	2	6
4	Dịch vụ khách hàng	2	4	8	4	8
5	Giá cả	4	2	8	2	8
6	Chất lượng sản phẩm	3	2	6	2	6
7	Khả năng thích nghi với môi trường	3	2	6	2	6
8	Hoạt động Marketing	3	2	6	2	6
9	Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	2	4	8	3	6
10	Cơ sở vật chất	3	2	6	2	6
11	Địa điểm	2	2	4	2	4
12	Thái độ phục vụ của nhân viên	2	4	8	4	8
13	Sự đa dạng của hàng hóa	3	2	6	2	6
<b>II</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1	Môi trường chính trị ổn định	3	2	6	2	6
2	Tăng trưởng kinh tế ở mức cao	4	2	8	2	8
3	Thị trường bán sỉ, lẻ đang ngày càng phát triển	3	3	9	2	6

## K

4	Thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng	3	2	6	2	6
5	Dân số trẻ dễ tiếp thu cái mới	2	3	6	2	4
6	Thời tiết khắc nghiệt	2	2	4	2	4
7	Sự cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ trong ngành	3	3	9	2	6
8	Khả năng thương lượng với khách hàng cao	3	2	6	2	6
9	Khả năng thương lượng với nhà cung cấp cao	3	3	9	3	9
10	Nguy cơ xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh ngành tương đối lớn	2	2	4	3	6
11	Khả năng thay thế ngành kinh doanh si hiện đại vẫn diễn ra ở mức độ chậm	3	2	6	2	6
12	Luật doanh nghiệp và các nghị định ban hành và thực hiện còn chậm và chồng chéo	3	1	3	1	3
<b>TỔNG</b>				<b>161</b>		<b>154</b>

*Ghi chú: AS – Số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược, TAS – tổng số điểm hấp dẫn*