

VIỆN HÀN LÂM
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

VŨ THỊ TUYẾN

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN LỢI VINMART+
TRÊN THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ HÀ NỘI**

Ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 8.34.01.01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS.TS. TRẦN VĂN HÒE

HÀ NỘI - 2018

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN LỢI TRÊN THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ.....	4
1.1. Thị trường bán lẻ và đặc điểm của thị trường bán lẻ	4
1.2. Năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng bán lẻ... ..	9
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bán lẻ... ..	13
Chương 2: PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN LỢI VINMART+ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI	18
2.1 Khái quát về chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+	18
2.2. Năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng Vinmart+.....	25
2.3. Một số đối thủ cạnh tranh với chuỗi cửa hàng Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà nội	33
2.4. Những khó khăn tồn tại cần giải quyết trong thời gian tới.	36
Chương 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN LỢI VINMART+ TRÊN THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ HÀ NỘI.....	39
3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+	39
3.2 Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà Nội	42
3.3 Một số kiến nghị.....	61
KẾT LUẬN	64
TÀI LIỆU THAM KHẢO	65

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.....	24
Bảng 2.2. Nhân lực của Vincomerce 30/05/2018	26

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Theo Chỉ số phát triển bán lẻ năm 2017 của AT Kearney, Việt Nam xếp hạng thứ 6 trên toàn thế giới về phát triển bán lẻ, kể từ khi lọt khỏi топ 30 thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới năm 2015. Con số 6 trong bảng xếp hạng là kết quả đáng khích lệ đối với thị trường bán lẻ Việt Nam, đồng thời dự báo một sự phát triển sôi động hơn của thị trường bán lẻ Việt Nam trong năm 2018.

Những năm gần đây, thị trường bán lẻ luôn là một trong những thị trường nhiều sức hút, không chỉ đối với các nhà đầu tư trong nước mà còn có các nhà đầu tư nước ngoài. Trong năm 2016, một số thương vụ đầu tư lớn vào Việt Nam như: Aeon đầu tư 500 triệu USD xây dựng hệ thống siêu thị, trung tâm mua sắm; Tập đoàn TCC Holdings của Thái Lan mua lại Metro Cash và Carry Việt Nam với giá 655 triệu EUR; Tập đoàn Central Group của Thái Lan mua lại Big C với giá 1,4 tỷ USD. Năm 2017, 7-Eleven, Inc., đơn vị sáng lập và sở hữu thương hiệu chuỗi cửa hàng tiện lợi lớn nhất thế giới 7-Eleven, cũng đặt chân tới Việt Nam theo con đường nhượng quyền. Sự xuất hiện của những nhà đầu tư nước ngoài, một mặt làm thị trường bán lẻ Việt Nam ngày càng sôi động, mặt khác, đặt ra sức ép nặng nề đối với các nhà đầu tư trong nước. Trong bối cảnh này, các nhà bán lẻ nội địa cần không ngừng đổi mới để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Công ty Cổ phần Dịch vụ Thương mại Tổng hợp Vincommerce (Vinmart), một trong 10 nhà bán lẻ uy tín Việt Nam năm 2017 là một nhà cạnh tranh trên thị trường bán lẻ. Chuỗi cửa hàng tiện lợi của hãng Vincommerce, Vinmart+, từ khi ra đời đến nay đã đạt được những bước tiến đáng kể, khẳng định vị thế trên ngành hàng. Tuy nhiên, so với những doanh nghiệp hoạt động lâu đời, Vinmart+ còn tồn tại nhiều điểm yếu, quy trình hoạt động còn nhiều bất cập. Việc xác định rõ năng lực cạnh tranh của chuỗi, xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cũng như thách thức là nhiệm vụ quan trọng đặt ra đối với Vinmart+ thời điểm hiện tại nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Vì vậy, đề tài “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart + trên thị trường bán lẻ Hà Nội*” có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn đối

với hoạt động của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+ nói riêng và thị trường bán lẻ Việt Nam nói chung. Hiện cũng chưa có nghiên cứu nào đi sâu vào vấn đề này, đó là lý do học viên cao học quyết định lựa chọn đề tài này làm đề tài viết luận văn

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.

2.1 Mục đích nghiên cứu đề tài.

Mục đích nghiên cứu của luận văn là trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý thuyết và thực tiễn về năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng bán lẻ nói chung, chuỗi cửa hàng tiện lợi nói riêng để đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart + trên thị trường bán lẻ Hà Nội .

2.2 Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài.

Để đạt được mục đích nghiên cứu đã nêu, đề tài cần thực hiện các nhiệm vụ cụ thể sau:

- + Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về thị trường bán lẻ và chuỗi cửa hàng tiện ích, cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện ích.
- + Phân tích tình hình hoạt động, năng lực cạnh tranh hiện tại cũng như chiến lược kinh doanh của chuỗi cửa hàng tiện ích Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà Nội;
- + Đánh giá về năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart + nhằm tìm ra những điểm yếu về năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng làm cơ sở để nâng cao năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+;
- + Đánh giá triển vọng phát triển của thị trường bán lẻ nói chung và của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+ nói riêng, xác định mục tiêu, định hướng phát triển của chuỗi cửa hàng tiện ích Vinmart+;
- + Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

3.1 Đối tượng nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu là các lý thuyết về năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi; năng lực cạnh tranh hiện tại của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+ trên thị trường Hà Nội.

3.2 Phạm vi nghiên cứu.

- + Không gian: thị trường bán lẻ Hà Nội.
- + Thời gian: từ khi chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+ ra đời, tập trung vào giai đoạn 2014- 2017.

4. Phương pháp nghiên cứu.

4.1 Phương pháp nghiên cứu lí luận:

Tìm hiểu, đọc, phân tích, tổng hợp, hệ thống và khai quát hóa có chọn lọc tài liệu có liên quan đến đề tài nghiên cứu.

4.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn:

Nhằm đưa ra cái nhìn sâu sắc nhất về năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi VinMart+.

- Phương pháp quan sát: Quan sát môi trường trong và ngoài nước , quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh, thu hút khách hàng.

- Phương pháp phỏng vấn: phỏng vấn các chủ cơ sở bán lẻ về mục tiêu và phương thức kinh doanh, về năng lực cạnh tranh của cơ sở so với các cửa hàng tiện lợi khác.

- Phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi: Nhằm hệ thống và phân tích thông tin từ khách hàng.

- Phương pháp xử lí số liệu bằng thống kê: Đưa ra con số chính xác về thực trạng thu nhận được từ phiếu hỏi.

- Phương pháp đánh giá số liệu: từ những con số thu nhận được, thông qua phương pháp đánh giá ta sẽ hiểu hơn về thực trạng vấn đề đang được đề cập trong bảng số liệu.

5. Kết cấu dự kiến của đề tài

Ngoài mở đầu và kết luận, luận văn có kết cấu 3 chương sau đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi trên thị trường bán lẻ.

Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà Nội.

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH
CỦA CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN LỢI TRÊN THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ

1.1. Thị trường bán lẻ và đặc điểm của thị trường bán lẻ

1.1.1. Thị trường bán lẻ

Thị trường bán lẻ là tập hợp những khách hàng cá nhân có nhu cầu về sản phẩm và cần được đáp ứng nhu cầu đó bằng những sản phẩm mang lại giá trị cao nhất khi tiêu dùng. Những người bán lẻ và người tiêu dùng cá nhân là hai chủ thể chính của thị trường bán lẻ. Những người bán lẻ (cá nhân, tổ chức) và người tiêu dùng tiến hành hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ trên cơ sở quan hệ cung cầu và hình thành nên giá cả thị trường bán lẻ. Người bán và người mua hoạt động trên thị trường bán lẻ phải tuân theo những quy định pháp lý của nước sở tại, nơi nhà bán lẻ đặt cơ sở bán lẻ và tổ chức thực hiện hoạt động kinh doanh bán lẻ của mình.

Thị trường bán lẻ Việt Nam là tập hợp những khách hàng cá nhân có nhu cầu về các hàng hóa, dịch vụ cần được đáp ứng trên toàn lãnh thổ Việt Nam. Việt Nam có dân số lớn, hơn 13 triệu hộ gia đình đang sinh sống ở nông thôn và thành thị. Nhu cầu của thị trường bán lẻ Việt Nam rất lớn và phong phú cả về số lượng, chất lượng sản phẩm đòi hỏi và phương thức đáp ứng. Thị trường bán lẻ Việt Nam cũng được bao phủ bởi các nhà sản xuất, những doanh nghiệp trực tiếp phân phối sản phẩm của mình thông qua hệ thống phân phối của nhà sản xuất; bởi các doanh nghiệp thương mại, những người thực hiện các hoạt động mua và bán như những trung gian phân phối (trung gian marketing).

1.1.2. Đặc điểm thị trường bán lẻ.

1.1.2.1. Đặc điểm về kênh phân phối của thị trường bán lẻ.

Dù hàng hóa được phân phối như thế nào thì kênh phân phối của thị trường bán lẻ về cơ bản bao gồm ba thành viên: người sản xuất, người trung gian và người tiêu dùng cuối cùng.

Người sản xuất: là người trực tiếp sản xuất ra hàng hóa đó. Đôi khi người

sản xuất cũng là người bán thẳng hàng hóa đó tới tay người tiêu dùng không cần qua trung gian.

Người trung gian: là những người tham gia vào việc phân phối hàng hóa tới người tiêu dùng. Người trung gian có thể gồm: đại lý môi giới, người bán buôn, người bán lẻ (cửa hàng tiện dụng, siêu thị và đại lý siêu thị, cửa hàng bách hóa, cửa hàng đại hạ giá, cửa hàng chuyên doanh, trung tâm thương mại...)

Người tiêu dùng: là người cuối cùng nhận được hàng hóa đó. Họ nhận hàng hóa đó với mục đích để tiêu dùng

Do sự đa dạng của khâu trung gian mà hàng hóa có thể đến tay của người tiêu dùng theo nhiều con đường dài ngắn khác nhau:

** Người sản xuất trực tiếp đưa hàng hóa của mình tới tận tay người tiêu dùng mà không qua một khâu trung gian nào khác. Hàng hóa được bán tại các cửa hàng bán và giới thiệu sản phẩm của mình hoặc qua điện thoại, qua mạng, qua đơn đặt hàng...*

+ **Ưu điểm:** Ưu điểm của trường hợp này là hàng hóa tiêu thụ nhanh chóng. Vì hàng hóa đến thẳng tay người tiêu dùng nên giá cả hợp lý hơn. Đồng thời, dĩ không phải qua khâu trung gian nên nhà sản xuất có thể thu được nhiều lợi nhuận hơn. Đặc biệt, ưu điểm lớn nhất đó là nhà sản xuất có thể dễ dàng nắm bắt, nhận biết nhu cầu của khách hàng.

+ **Nhược điểm:** Để thực hiện đưa hàng hóa theo con đường này và đảm bảo được nguyên tắc lợi nhuận thì người tiêu dùng ở đây phải là người có nhu cầu tiêu thụ lớn và ổn định. Trên thực tế, doanh nghiệp rất khó có thể tìm kiếm được những người tiêu dùng đáp ứng được yêu cầu đó. Dễ gây xung đột lợi ích giữa nhà bán sản phẩm cho công ty và công ty.

+ **Ứng dụng:** Con đường trực tiếp thường được áp dụng trong trường hợp bán những hàng hóa có giá trị lớn, những hàng hóa có tính chất thương phẩm đặc biệt (hàng tươi sống, hàng lâu bền...) Ví dụ: bán ô tô, cửa hàng bán và giới thiệu sản phẩm.

Người sản xuất đưa hàng hóa của mình tới tay người tiêu dùng thông qua khâu trung gian là những nhà bán lẻ hoặc là thông qua nhà bán buôn rồi đến người

bán lẻ cuối cùng là đến người tiêu dùng. Trường hợp hàng hóa theo con đường ngắn chỉ có một người trung gian là người bán lẻ:

+ **Ưu điểm:** Trong trường hợp này thì người sản xuất có thể tận dụng được vị trí bán hàng, hệ thống phân phối của người bán lẻ. Qua đó, nhà sản xuất có thể tăng được uy tín của hàng hóa. Ngoài ra, người sản xuất cũng dễ dàng điều chỉnh hoạt động bán hàng của mình.

+ **Nhược điểm:** Rõ ràng trong trường hợp này, lợi nhuận đã bị phân chia một phần cho nhà bán lẻ. Người sản xuất cũng khó điều phối được hàng hóa của mình do các địa điểm bán hàng thuộc sở hữu của nhiều người bán lẻ khác nhau.

+ **Ứng dụng:** Nhà sản xuất có quy mô nhỏ nên thường kiêm cả hoạt động bán buôn thì áp dụng trường hợp này. Các nhà bán lẻ cần phải đáp ứng được yêu cầu là phải có vốn lớn và mạng lưới rộng rãi.

1.1.2.2. Đặc điểm về phương thức bán lẻ

Các loại hình bán lẻ vô cùng phong phú và đa dạng. Dựa trên các tiêu chí khác nhau người ta có thể phân loại ra nhiều loại hình bán lẻ khác nhau. Ví dụ phân loại theo quy mô thì các loại hình bán lẻ có các cơ sở bán lẻ lớn, vừa và nhỏ. Hay phân loại theo các chủ thể tham gia bán lẻ thì các loại hình bán lẻ gồm có doanh nghiệp bán lẻ, hợp tác xã bán lẻ, cá thể hộ gia đình... Tuy nhiên, phổ biến và dễ hiểu nhất thì người ta thường phân loại thị trường theo tiêu thức cách thức bán hàng và hàng hóa kinh doanh.

Theo đó trong thị trường bán lẻ, các loại hình bán lẻ gồm có bán lẻ tại cửa hàng, bán lẻ không qua cửa hàng và bán lẻ dịch vụ.

+ *Bán lẻ tại cửa hàng:* Đây là loại hình bán lẻ phổ biến nhất hiện nay. Theo loại hình bán lẻ này, các tổ chức hay cá nhân bán lẻ có một địa điểm kinh doanh cố định. Tại đây, người ta tổ chức trưng bày hàng hóa và người tiêu dùng tới đây để mua và thanh toán trực tiếp. các địa điểm bán hàng này tùy theo quy mô, tính chất của từng loại cửa hàng khác nhau. Hiện nay có các loại cửa hàng bán lẻ như sau:

+ *Bán lẻ tại chợ:* chợ là một loại hình bán lẻ truyền thống lâu đời và phổ biến khắp nơi trên thế giới. Chợ có thể hiểu là một nơi quy tụ nhiều người bán lẻ và

người tiêu dùng để tiêu thụ các loại hàng hóa khác nhau. Hoạt động buôn bán của chợ có thể diễn ra hàng ngày hoặc định kỳ theo một khoảng thời gian nhất định.

+ *Bán lẻ qua hệ thống siêu thị*: Siêu thị là một loại hình bán lẻ hiện đại, mới xuất hiện tại Việt Nam. Siêu thị được hiểu là một cửa hàng bán lẻ kinh doanh theo phương thức tự phục vụ, được trang bị cơ sở vật chất tương đối hiện đại, bày bán nhiều mặt hàng đáp ứng nhu cầu phong phú của người dân. Giá cả tại siêu thị thường cố định theo sự ấn định của người kinh doanh, không linh hoạt như giá cả ngoài chợ là kết quả thương lượng giữa người bán và người mua. Siêu thị thường phải đáp ứng được một số quy định nhất định về cơ sở vật chất: quy mô, địa điểm, kho... Quy định này tùy thuộc vào cơ quan quản lý.

+ *Cửa hàng bán lẻ độc lập*: loại hình bán lẻ này tồn tại rất phổ biến. Các cửa hàng này thường thuộc sở hữu của các cá nhân hay hộ gia đình. Nó tồn tại dưới hình thức các cửa hàng, cửa tiệm nhỏ tại các mặt phố, khu dân cư. Các loại hàng hóa tại các cửa hàng này thường là các hàng tiêu dùng, dân dụng phục vụ cho tiêu dùng hàng ngày.

+ *Cửa hàng bán lẻ dạng hợp tác xã*: Hợp tác xã bán lẻ được hình thành bởi một nhóm người bán lẻ liên kết với nhau để cùng buôn bán, phân phối hàng hóa. Sự liên kết này dựa trên sự tự nguyện, đồng thời các thành viên có quyền tự do gia nhập, tách khỏi hợp tác xã và tự cung ứng hàng hóa từ các nguồn ngoài hợp tác xã.

+ *Cửa hàng bách hóa*: Đây là loại hình cửa hàng lớn cả về quy mô và số lượng hàng hóa. Các cửa hàng bách hóa thường được xây dựng tại các khu dân cư tập trung đông đúc. Hàng hóa tại đây phong phú về chủng loại và mẫu mã nên thường được bày bán chuyên biệt tại các khu vực riêng của cửa hàng.

+ *Cửa hàng đại lý*: Các cửa hàng này được người sản xuất hoặc người phân phối trung gian cho việc tiêu thụ hàng hóa trên cơ sở hợp đồng đại lý. Hoạt động của các cửa hàng này thường độc lập và hưởng một khoản hoa hồng nhất định.

+ *Cửa hàng nhượng quyền thương mại*: Đây là một hình thức mới mẻ, nó bắt đầu xuất hiện tại Mỹ vào đầu thế kỷ 20 và ngày càng phát triển mạnh mẽ. Cửa hàng này thường được ký hợp đồng để được nhượng quyền kinh doanh một loại hàng hóa

dịch vụ nhất định từ nhà sản xuất. Các cửa hàng nhượng quyền là các cửa hàng có vốn sẵn định và có địa điểm kinh doanh. Các cửa hàng này kinh doanh dựa vào thương hiệu một hàng đã nổi tiếng trên thị trường. Ngoài ra, cửa hàng này cũng nhận được sự tư vấn, cung cấp bí quyết về marketing, tổ chức quản lý, đào tạo nguồn nhân lực... từ đơn vị trao quyền kinh doanh. Để đổi được điều đó, thì ngoài số tiền đóng lúc đầu, các cửa hàng còn phải đóng thêm một khoản phí nhất định.

+ *Cửa hàng chuyên doanh*: Đây là hình thức cửa hàng kinh doanh chuyên sâu. Nó chỉ cung cấp một hay một nhóm hàng hóa nhất định hay chỉ phục vụ một nhóm người tiêu dùng nhất định. Ví dụ: cửa hàng chuyên doanh là cửa hàng chỉ bán một loại hàng hóa như quần áo, giày dép... hay một nhóm sản phẩm như hàng tươi sống, hàng đông lạnh, cửa hàng chuyên bán cho trẻ em, người già...

+ *Cửa hàng giảm giá, hạ giá*: Cửa hàng này bán các loại hàng hóa với giá thấp hơn với giá bán lẻ theo yêu cầu của người sản xuất hoặc tính chất của sản phẩm.

+ *Cửa hàng kho*: Cửa hàng này mang tính chất như một kho hàng. Các cửa hàng này thường không trưng bày hàng hóa, không quảng cáo nhằm tận dụng diện tích và chi phí.

+ *Cửa hàng bán và giới thiệu sản phẩm*: Cửa hàng thuộc sở hữu của người sản xuất. Đây là kênh phân phối trực tiếp của người sản xuất tới người tiêu dùng.

- *Bán lẻ không qua cửa hàng*: theo đó các tổ chức và cá nhân bán lẻ không cần thiết phải có một địa điểm bán hàng cố định. Người ta có thể bán hàng tận nhà, bán hàng qua bưu điện, bán hàng qua mạng...

- *Bán lẻ dịch vụ*: Ở đây hàng hóa là dịch vụ chứ không phải là hàng hóa đơn thuần. Các loại hình bán lẻ hàng hóa dịch vụ như: cho thuê phòng ở, giặt là, cho thuê phương tiện...

Cùng với sự phát triển của cuộc sống thì các loại hình bán lẻ không qua cửa hàng và bán lẻ dịch vụ ngày càng phổ biến. Do sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, công nghệ viễn thông đặc biệt là mạng internet thì hiện nay hoạt động thương mại điện tử (giới thiệu, bán hàng và thanh toán qua mạng) đang rất phát triển. Đồng thời thu nhập của người tiêu dùng tăng lên dẫn tới nhu cầu đi lại, nghỉ ngơi, ăn

uống... tăng lên kéo theo các loại hình dịch vụ tăng lên không ngừng.

1.2.2.3. Văn hóa kinh doanh của thị trường bán lẻ.

Văn hóa là một nhân tố tham gia trực tiếp vào quá trình phát triển kinh tế. Trong thời đại của một nền văn minh mới, động lực của tăng trưởng kinh tế không chỉ ở vốn, càng không phải ở tài nguyên mà chủ yếu ở trí tuệ, tiềm năng sáng tạo, ở bản lĩnh, khả năng giao tiếp, kết nối và tương tác với người khác của mỗi cá nhân tức là ở nguồn lực con người, là ở trong văn hóa. Và, chúng ta khẳng định: văn hóa là động lực của phát triển.

Kinh doanh, không chỉ là hoạt động kinh tế mà bản chất là hoạt động văn hóa. Hoạt động đó đáp ứng nhu cầu của con người: Cả người sản xuất và người tiêu dùng, cả người mua lẫn người bán; nó mang đến cho con người sự thỏa mãn, sự tiện nghi. Đối với người sản xuất là sự sáng tạo, đối với người mua là đáp ứng nhu cầu để phục vụ cho cuộc sống và rớt cuộc cũng là để sáng tạo. Sự đáp ứng gắn chặt với cách đáp ứng. Nhiều khi cách đáp ứng còn quan trọng hơn sự đáp ứng “Cho không bằng cách cho”. Và, do đó trong bản chất nó là hoạt động văn hóa.

Văn hóa doanh nghiệp có những chuẩn mực chung nhưng lại mang bản sắc riêng, nó tạo sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Chính vì vậy, văn hóa doanh nghiệp là một trong nhiều yếu tố làm nên thương hiệu của doanh nghiệp.

1.2. Năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng bán lẻ.

1.2.1 Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh.

1.2.1.1 Khái niệm về cạnh tranh

Cạnh tranh có nguồn gốc latin: competere, nghĩa là tham gia đua tranh với nhau (Neufeldt, 1996). Cạnh tranh cũng có nghĩa là nỗ lực hành động để thành công hơn, đạt kết quả tốt hơn người đang có hành động như mình. Do đó, sự cạnh tranh (competition) là sự kiện, trong đó, cá nhân hay tổ chức cạnh tranh nhau để đạt thành quả mà không phải mọi người đều giành được (Wehmeier, 2000).

Cạnh tranh, hiểu theo cấp độ doanh nghiệp, là việc đấu tranh hoặc giành giật

từ một số đối thủ về khách hàng, thị phần hay nguồn lực của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, bản chất cạnh tranh ngày nay không phải tiêu diệt đối thủ mà chính là doanh nghiệp phải tạo ra và mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn đối thủ để họ có thể lựa chọn mình mà không đến với đối thủ cạnh tranh. (Michael Porter, 1996).

Có nhiều lý thuyết kinh tế và quản trị về cạnh tranh, trong đó hai khái niệm được đề cập đến nhiều nhất là năng lực cạnh tranh (competitiveness) và lợi thế cạnh tranh (competitive advantage) trong giải thích sự khác biệt về thành quả (performance) cạnh tranh giữa các thực thể kinh tế (quốc gia, ngành, công ty, hộ gia đình).

Nhìn chung khi xác định tính cạnh tranh của một doanh nghiệp hay một ngành công nghiệp cần xem xét đến tiềm năng sản xuất một hàng hóa hay dịch vụ ở một mức giá thỏa mãn hai điều kiện: (1) ngang bằng hay thấp hơn mức giá phổ biến, và (2) không có trợ cấp.

1.2.1.2 Khái niệm năng lực cạnh tranh.

Khi bàn về cạnh tranh, một vấn đề rất quan trọng cần phải làm rõ là “năng lực cạnh tranh”. Năng lực cạnh tranh được xem xét ở các góc độ khác nhau như năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn.

Như vậy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp... một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh trong hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường.

Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo ra và có được các lợi thế cạnh tranh cho riêng mình. Nhờ lợi thế, doanh nghiệp có thể thỏa mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo

được khách hàng của đối tác cạnh tranh. Lê Công Hoa (2006)

Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả những yêu cầu của khách hàng. Thường thì doanh nghiệp có lợi thế về mặt này và có hạn chế về mặt khác. Vấn đề cơ bản là, doanh nghiệp phải nhận biết được điều này và cố gắng phát huy tốt những điểm mạnh mà mình có để đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của khách hàng. Những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp được biểu hiện thông qua các hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp như marketing, tài chính, sản xuất, công nghệ, quản trị, hệ thống thông tin,...

Như vậy, có thể thấy, khái niệm năng lực cạnh tranh là một khái niệm động, được cấu thành bởi nhiều yếu tố và chịu sự tác động của cả môi trường vĩ mô và vi mô. Một sản phẩm có thể năm nay được đánh giá là có năng lực cạnh tranh, nhưng năm sau, hoặc năm sau nữa lại không còn có khả năng cạnh tranh nếu không giữ được các yếu tố lợi thế.

1.2.2 Các chỉ số đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bán lẻ.

Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả những yêu cầu của khách hàng. Thường thì doanh nghiệp có lợi thế về mặt này và có hạn chế về mặt khác. Vấn đề cơ bản là, doanh nghiệp phải nhận biết điều này và cố gắng phát huy tốt những điểm mạnh mà mình đang có để đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng. Những điểm mạnh và điểm yếu bên trong một doanh nghiệp được biểu hiện thông qua các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp như marketing, tài chính, sản xuất, nhân sự, công nghệ, quản trị, hệ thống thông tin... Tuy nhiên, để đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp, cần phải xác định được các yếu tố phản ánh năng lực cạnh tranh từ những lĩnh vực hoạt động khác nhau và cần thực hiện việc đánh giá bằng cả định tính và định lượng. Các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh ở những ngành, lĩnh vực khác nhau có các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh khác nhau. Mặc dù vậy, vẫn có thể tổng hợp được các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp bao gồm:

+ *Giá cả sản phẩm và dịch vụ*: Đây là yếu tố đầu tiên tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp bán lẻ trong xu hướng toàn cầu hóa hiện nay, doanh nghiệp tiết

kiệm chi phí trong thu mua hàng hóa sẽ giảm thiểu chi phí cho hàng hóa khi đó sẽ có giá cả sản phẩm và dịch vụ thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh.

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

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

+ *Thông tin và xúc tiến thương mại*: Trong xu thế phát triển và cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay, doanh nghiệp nào có thông tin nhanh sẽ nắm bắt được cơ hội trước, khả năng xúc tiến nhanh tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh của mình;

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

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

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

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

Doanh nghiệp sản xuất, phân phối, bán sản phẩm gì chưa chắc đã quan trọng bằng việc họ tiếp cận khách hàng như thế nào và bán nó ra sao? Khách hàng đến và cũng dễ đi, ủng hộ sản phẩm của bạn bao nhiêu, 70% trong số đó là do sự hài lòng về dịch vụ chăm sóc, vì thế việc cung cấp một trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng là điều cực kỳ quan trọng. Nếu không làm được điều đó dù sản phẩm của doanh nghiệp đó đạt đến sự hoàn hảo thì cũng sẽ rơi vào hạng thứ trong mắt họ, và đối thủ của bạn sẽ có dịp qua mặt chính vì sự thiếu chuyên nghiệp này. Bởi vậy, trong một bối cảnh kinh doanh khó khăn như hiện nay, chất lượng dịch vụ cần được chú trọng xem xét trước hết hơn bất cứ điều gì.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bán lẻ

1.3.1. Các nhân tố môi trường bên trong

1.3.1.1. Nguồn lực tài chính: Đây là yếu tố chính để doanh nghiệp phát triển mở rộng quy mô hoạt động, tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của doanh nghiệp cả hiện tại và tương lai.

Vốn là tiền đề vật chất cần thiết cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Bất cứ hoạt động đầu tư, mua sắm hay phân phối nào cũng đều phải xem xét tính toán đến tiềm lực tài chính của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có tiềm lực lớn về tài chính sẽ rất thuận lợi trong việc huy động vốn đầu tư, trong mua sắm đổi mới công nghệ và máy móc cũng như có điều kiện để đào tạo và đãi ngộ nhân sự. Như vậy khả năng tài chính là yếu tố quan trọng đầu tiên để doanh nghiệp hình thành và phát triển.

1.3.1.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật cho sản xuất

VinMart+ với năng lực sản xuất luôn đáp ứng được các nhu cầu thiết yếu cho người tiêu dùng. tích cực tham gia các hoạt động vì cộng đồng như: Hỗ trợ bà con tiêu thụ nông sản, với các chương trình liên kết với các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam để đưa ra các chính sách hỗ trợ bà con nông dân trong việc sản xuất – chăn nuôi... và đặc biệt trương trình “Hành trình Tương lai xanh” nhằm lan toả tinh thần sản xuất và ý thức sử dụng nông sản sạch của người tiêu dùng. Với giải thưởng “Top 100 sản phẩm, dịch vụ tốt nhất cho gia đình và trẻ em”

1.3.1.3. Các chiến lược cạnh tranh khác.

Ngoài các nhân tố kể trên, mỗi một doanh nghiệp còn tạo riêng cho mình những chiến lược cạnh tranh khác nhau dựa trên những đặc thù của mình. Có thể kể đến những nhân tố làm ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, đó là:

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp
- Chiến lược Marketing và xúc tiến hỗn hợp
- Năng lực tiếp cận thị trường
- Công tác tổ chức quản lý hoạt động của doanh nghiệp

Đối với mỗi một doanh nghiệp, tùy từng đặc trưng khác nhau mà họ sẽ có những hướng đi khác nhau. Lựa chọn chiến lược cạnh tranh phù hợp là yếu tố quan trọng góp phần giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh của mình so với các đối thủ.

1.3.1.4. Nhân Lực:

Con người là yếu tố quyết định mọi thành bại của hoạt động kinh doanh. Bởi vậy, doanh nghiệp phải chú ý việc sử dụng con người phát triển nhân sự, xây dựng môi trường văn hoá và có nề nếp, tổ chức của doanh nghiệp. Đồng thời doanh nghiệp phải quan tâm đến các chỉ tiêu rất cơ bản như số lượng lao động, trình độ nghề nghiệp, năng suất lao động, thu nhập bình quân, năng lực của cán bộ quản lý.

Con người là yếu tố chủ chốt, là tài sản quan trọng và có giá trị cao nhất của doanh nghiệp. Bởi chỉ có con người mới có đầu óc và sáng kiến để sáng tạo ra sản phẩm, chỉ có con người mới biết và khơi dậy được nhu cầu con người, chỉ có con người mới tạo được uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp mà tất cả những yếu tố này hình thành nên khả năng cạnh tranh. Vậy muốn nâng cao khả năng cạnh tranh của mình doanh nghiệp phải chú ý quan tâm đến tất cả mọi người trong doanh nghiệp, từ những người lao động bậc thấp đến nhà quản trị cấp cao nhất, bởi mỗi người đều có một vị trí quan trọng trong các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những người lãnh đạo chính là những người cầm lái con tàu doanh nghiệp, họ là những người đứng mũi chịu sào trong mỗi bước đi của doanh nghiệp, là những người có quyền lực cao nhất và trách nhiệm thuộc về họ cũng là nặng nề nhất tạo có trách

nhiệm và có ý thức trong công việc. Có như vậy họ mới có thể đưa ra những sản phẩm có chất lượng tốt mang tính cạnh tranh cao. Trong nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung trước kia ban lãnh đạo có thể họ không có trình độ chuyên môn cao chỉ cần họ có thâm niên công tác lâu năm trong nghề là họ yên trí đứng ở vị trí lãnh đạo, và đội ngũ nhân viên không cần giỏi về chuyên môn, tay. Họ chính là những người xác định hướng đi và mục tiêu cho doanh nghiệp, còn thực hiện quyết định của họ là những nhân viên dưới quyền.

Trong bất cứ một doanh nghiệp nào chỉ mới có nhà lãnh đạo giỏi vẫn chưa đủ, vẫn chỉ mới có người ra quyết định mà chưa có người thực hiện những quyết định đó. Bên cạnh đó phải có một đội ngũ nhân viên giỏi cả về trình độ và tay nghề, có óc sáng nghề, vẫn có thể tồn tại lâu dài trong doanh nghiệp. Ngày nay với quy luật đào của nền kinh tế thị trường nếu như nếu ban lãnh đạo không có đủ trình độ chuyên môn cao, không có năng lực lãnh đạo thì trước sau họ cũng sẽ bị đào thải, sẽ phải rời khỏi vị trí mà họ đang nắm giữ.

1.3.2. Các nhân tố môi trường bên ngoài.

1.3.2.1. Các nhân tố môi trường vĩ mô

+ *Các nhân tố thuộc kinh tế:* Các nhân tố này tác động đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp theo các hướng.

– Tốc độ tăng trưởng cao làm cho thu nhập của dân cư tăng, khả năng thanh toán của họ tăng dẫn tới sức mua (cầu) các loại hàng hoá và dịch vụ tăng lên, đây là cơ hội tốt cho các doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp nào nắm bắt được điều này và có khả năng đáp ứng được nhu cầu khách hàng (số lượng, giá bán, chất lượng, mẫu mã...) thì chắc chắn doanh nghiệp đó sẽ thành công và có khả năng cạnh tranh cao.

– Tỷ giá hối đoái và giá trị của đồng tiền trong nước có tác động nhanh chóng và sâu sắc đối với từng quốc gia nói chung và từng doanh nghiệp nói riêng nhất là trong điều kiện nền kinh tế mở.

– Lãi suất cho vay của các ngân hàng cũng ảnh hưởng rất lớn đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp, nhất là đối với các doanh nghiệp thiếu vốn phải vay ngân hàng. Khi lãi suất cho vay của ngân hàng cao, chi phí của các doanh

ng nghiệp tăng lên do phải trả lãi suất tiền vay lớn, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ kém đi, nhất là khi đối thủ cạnh tranh có tiềm lực lớn về vốn.

+ *Các nhân tố về chính trị, pháp luật*: Các nhân tố chính trị pháp luật có ảnh hưởng mạnh mẽ tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó bao gồm hệ thống luật và các văn bản dưới luật, các công cụ chính sách của nhà nước, tổ chức bộ máy điều hành của chính phủ và các tổ chức chính trị xã hội. Một thể chế chính trị ổn định, luật pháp rõ ràng, rộng mở sẽ là cơ sở cho việc đảm bảo sự thuận lợi, bình đẳng cho các doanh nghiệp tham gia cạnh tranh có hiệu quả.

1.3.2.2. Các nhân tố môi trường vi mô

Theo Michael Porter, môi trường ngành được hình thành bởi các nhân tố chủ yếu mà ông gọi là năm năng lực cạnh tranh trên thị trường ngành. Bất cứ một doanh nghiệp nào cũng phải tính toán cân nhắc tới trước khi có những quyết định lựa chọn phương thức, nhiệm vụ phát triển của mình. Năm lực lượng đó là:

+ *Sức ép của các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành*: Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có trong ngành là một trong những yếu tố phản ánh bản chất của môi trường này. Sự có mặt của các đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường và tình hình hoạt động của chúng là lực lượng tác động trực tiếp mạnh mẽ, tức thì tới quá trình hoạt động của các doanh nghiệp.

+ *Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn sẽ gia nhập thị trường*: Những doanh nghiệp mới tham gia thị trường trực tiếp làm tăng tính chất quy mô cạnh tranh trên thị trường ngành do tăng năng lực sản xuất và khối lượng sản xuất trong ngành

+ *Sức ép của nhà cung ứng* : Những nhà cung ứng cũng có sức mạnh thoả thuận rất lớn. Có rất nhiều cách khác nhau mà người cung ứng có thể tác động vào khả năng thu lợi nhuận của ngành.

+ *Sức ép của khách hàng* : Sức mạnh khách hàng thể hiện ở chỗ họ có thể buộc các nhà sản xuất phải giảm giá bán sản phẩm thông qua việc tiêu dùng ít sản phẩm hơn hoặc đòi hỏi chất lượng sản phẩm cao hơn. Nếu khách hàng mua với khối lượng lớn, tính tập trung của khách hàng cao hơn so với các doanh nghiệp trong ngành.

Tiểu kết chương 1

Với nhu cầu sinh hoạt của người tiêu dùng Vinamrt+ đã ra đời và đáp ứng được nhu cầu của người dân trên khắp địa bàn Hà Nội. Với phương châm khách hàng làm trọng tâm Vinmart+ đã lấy được lòng tin của khách hàng. Với mục tiêu đặt ra Vinmart+ luôn nghiên cứu và đưa ra các loại sản phẩm đa dạng và giá cả phù hợp với người tiêu dùng. Chính vì thế Vinmart+ luôn luôn mở rộng các cửa hàng trên thị trường Hà Nội để phục vụ người tiêu dùng. Vinmart+ ra đời đã giải quyết được rất nhiều người lao động có việc làm ổn định đời sống con người được nâng cao.

Chương 2

PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN LỢI VINMART+ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

2.1 Khái quát về chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+

2.1.1 *Quá trình hình thành và phát triển*

Cửa hàng Vinmart+ là chuỗi cửa hàng bán lẻ của tập đoàn Vingroup. Ngày 3/10/2014 Tập đoàn Vingroup công bố chính thức mua lại 70% cổ phần Công ty Ocean Retail và đổi tên thành Công ty CP siêu thị VinMart. Đây là bước phát triển quan trọng đánh dấu sự tham gia mạnh mẽ vào thị trường bán lẻ đầy tiềm năng của Việt Nam. Vingroup cũng đồng thời công bố hai thương hiệu mới: VinMart và VinMart+ với kế hoạch xây dựng hệ thống phân phối bán lẻ gồm 100 siêu thị và chuỗi 1.000 cửa hàng tiện ích trên khắp Việt Nam trong vòng 3 năm tới.

Trong thời gian này, Vingroup cũng công bố Chiến lược phát triển hệ thống phân phối bán lẻ của Tập đoàn với thương hiệu VinMart. Theo đó, hệ thống VinMart sẽ là các siêu thị có diện tích từ 3.000m² đến 15.000m² và chuỗi VinMart+ là các cửa hàng tiện lợi có diện tích từ 150 đến 300m². Dự kiến đến năm 2019, VinMart sẽ có khoảng 200 siêu thị và 2.000 cửa hàng tiện lợi trên cả nước từ đầu tư xây dựng mới

Với chiến lược phát triển hệ thống phân phối bán lẻ của tập đoàn Vingroup. Với mục tiêu xây dựng VinMart và VinMart+ thành thương hiệu Việt đẳng cấp quốc tế, mang đến cho người dân những hàng hóa chất lượng cao với giá thành phù hợp với người tiêu dùng, tạo nên phong cách mua sắm theo xu hướng mới với sự phong phú về mặt hàng về thương hiệu đi kèm dịch vụ hoàn hảo.

Ngoài ra, với kế hoạch phát triển 200 siêu thị, 2.000 cửa hàng tiện lợi, dự kiến VinMart sẽ đem lại công ăn việc làm cho khoảng 20.000 người lao động, góp phần ổn định cuộc sống và an sinh xã hội.”

Vingroup đã giành Giải thưởng “Chủ đầu tư Trung tâm thương mại tốt nhất Việt Nam - Best Retail Developer in Vietnam 2014” do tạp chí tài chính hàng đầu thế giới Euromoney bình chọn. Đây là lần thứ 2 Vingroup đạt giải thưởng lớn này sau khi

đã từng được vinh danh vào năm 2012.

Tròn vòng 3 năm sau khi đi vào hoạt động (20/11/2014 – 20/11/2017), hệ thống siêu thị VinMart & chuỗi cửa hàng VinMart+ đã được nằm trong top 2 nhà bán lẻ được người tiêu dùng nghĩ đến nhiều nhất và đứng thứ 4 trong bảng VinMart+ là mô hình cửa hàng bán lẻ tiện lợi vì cộng đồng, có quy mô và độ phủ lớn xếp hạng 10 nhà bán lẻ uy tín năm 2017 theo thống kê của Vietnam Report. là nơi cung cấp hàng hoá, thực phẩm an toàn và dịch vụ tiện ích cho mọi gia đình với sứ mệnh nâng cao chất lượng cuộc sống.

Với 05 giá trị cốt lõi mà VinMart+ mang lại cho khách hàng:

Hàng hóa chất lượng cao, minh bạch nguồn gốc: Với quy trình kiểm soát chặt chẽ tại VinMart+, khách hàng có thể hoàn toàn an tâm về chất lượng và xuất xứ của hàng hoá. Cùng với sự góp mặt của các sản phẩm nhãn hàng riêng như Vineco, Vinmart Cook, VinMart Home được Vingroup đầu tư sản xuất / chế biến với quy mô lớn, bài bản và chuyên nghiệp, VinMart+ luôn cung cấp những lựa chọn đa dạng về hàng hóa, giá cả hợp lý, đảm bảo an toàn cho sức khỏe cộng đồng.

Mua sắm thuận tiện: VinMart+ đứng đầu về số lượng cửa hàng và độ phủ trên toàn quốc, gần bó mật thiết với các cộng đồng dân cư, giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận mua sắm và sử dụng dịch vụ.

Phát triển vì cộng đồng: Tôn chỉ của VinMart+ là hoạt động kinh doanh bền vững, có trách nhiệm vì môi trường, vì cộng đồng và vì sự phát triển của xã hội.

Một điểm đến, trọn nhu cầu: VinMart+ đặt nhu cầu và lợi ích của khách hàng lên hàng đầu, luôn tìm tòi và cải tiến không ngừng để đem đến giải pháp tổng thể và tối ưu nhất về hàng hoá và dịch vụ tiện ích phục vụ cuộc sống.

Thân thiện và tận tâm: Cửa hàng Vinmart+ được thiết kế và bố trí thân thiện, chỉ dẫn rõ ràng. Nhân viên phục vụ tận tâm và tư vấn tận tình vì lợi ích của khách hàng.

Các cửa hàng VinMart+ nằm ở các khu vực đông dân cư, giao thông thuận lợi; có diện tích lớn; cung cấp nhiều ngành hàng đa dạng. Có hàng ngàn mặt hàng thuộc rau củ quả VinEco, thực phẩm chế biến sẵn VinMart Cook, thực phẩm tươi sống, thực phẩm khô, bơ sữa, đồ uống, hóa mỹ phẩm, đồ dùng gia đình,... đáp ứng nhu cầu của khách hàng địa phương và du khách.

Với tầm nhìn dài hạn và mong muốn phát triển bền vững hệ thống siêu thị và cửa hàng tiện lợi, mang đến cho người tiêu dùng trải nghiệm mua sắm thú vị với nhiều lựa chọn về sản phẩm, VinMart+ sẽ phủ rộng khắp Việt Nam với 2.000 cửa hàng tiện lợi.

VinMart+ đã và đang nỗ lực không ngừng để hoàn thành sứ mệnh của mình: Nơi an tâm mua sắm cho mọi nhà, đáp ứng đầy đủ yêu cầu của khách hàng, mang đến sự thuận tiện, an toàn tuyệt đối khi sử dụng sản phẩm, gia tăng các giá trị, nâng cao đời sống của người tiêu dùng trong bối cảnh thị trường hiện đại; mở rộng và phát triển ngành bán lẻ rộng khắp tại Việt Nam.

Ngoài ra, VinMart+ còn chú trọng xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và nhân văn, tạo điều kiện và cơ hội phát triển công bằng cho tất cả nhân viên, coi trọng người lao động như là tài sản quý giá nhất, đồng thời tích cực đóng góp vào các hoạt động xã hội, hướng về cộng đồng với những thông điệp mang tính nhân văn.

2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ

2.1.2.1 Chức năng:

- Quản lý nhân viên bán hàng:

Sắp xếp lịch làm việc cho nhân viên bán hàng thuộc quyền quản lý của mình hàng tuần.

Kiểm tra giờ giấc làm việc của nhân viên.

Kiểm tra, giám sát thái độ và tinh thần làm việc của từng nhân viên của mình quản lý.

Họp nhân viên bán hàng 01 lần / tuần.

Đào tạo và huấn luyện nhân viên thuộc quyền quản lý của mình.

- Theo dõi, giám sát tình hình bán hàng:

Nắm được doanh thu bán hàng hằng ngày, các mã hàng bán được, những mã không bán được, lý do không bán được hàng, những mẫu mã phốt không đẹp cần sửa chữa .

Kiểm tra cách trưng bày hàng hóa: sao cho bắt mắt và phải thường xuyên thay đổi.

Phải tìm hiểu nguyên nhân khi có những biến đổi doanh thu đột biến.

Nắm bắt số tồn hàng ngày.

- **Quản lý cửa hàng:**

Quản lý tài sản của shop: tất cả các tài sản thuộc shop của mình quản lý.

Những hư hỏng nhẹ ở shop thì phải tiến hành sửa chữa ngay. Kiểm tra vệ sinh trong gian hàng: quầy, tủ kệ, sào, maniquene.

Làm báo cáo hàng ngày, báo cáo tuần nộp Trưởng kênh bán lẻ. Họp kênh bán hàng vào chiều thứ 7.

Kiểm tra bảo quản hàng hóa. Hàng tháng cùng với kế toán công ty kiểm tra hàng hóa của shop do mình quản lý.

- **Nghiên cứu thị trường, khách hàng:**

Nắm bắt được doanh thu bán hàng của các cửa hàng lân cận hoặc một số cửa hàng trong khu vực.

Phân loại khách hàng của shop: độ tuổi, nghề nghiệp, sở thích, thu nhập.....Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.

Lập toàn bộ hệ thống sổ sách, giấy tờ của cửa hàng. Thường xuyên kiểm tra tài sản cố định và những vật dụng tại cửa hàng.

Trực tiếp huấn luyện NVBH thử việc. Hướng dẫn và kèm cặp nhân viên bán hàng mới cho đến khi quen việc.

Theo dõi những mặt hàng bán chạy trong bảng kê đặt hàng của NVBH. Trực cửa hàng theo lịch đã phân công.

Trực tiếp tham gia tiếp khách và giải quyết các khiếu nại, thắc mắc của khách hàng vượt ngoài phạm vi của nhân viên bán hàng.

Hướng dẫn và kiểm tra việc trưng bày, vệ sinh tại cửa hàng hằng ngày. Giám sát tình hình làm việc và tinh thần thái độ của nhân viên tại cửa hàng. Quản lý lượng khách Vip thường xuyên lui tới mua sắm tại cửa hàng: tài khoản, mã số VIP Card, sở thích, tên, tuổi, ngày sinh, địa chỉ... và thông báo đến họ những thông tin mới nhất về sản phẩm của công ty (có thể hướng dẫn cho NVBH).

Quản lý những khách bán sỉ quen thuộc của Shop. (Lưu ý những người mới bắt đầu mua sỉ: mỗi SP 2 cái trở lên và tổng hóa đơn phải trên 2.000.000đ)

Cùng hợp tác thực hiện các chương trình Promotion. Chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động của cửa hàng.

2.1.2.2 *Nhiệm vụ*

Tham gia thực hiện các chương trình khuyến mãi của công ty. Tham gia trong việc trang trí, thiết kế sửa chữa văn phòng, shop của công ty.

Tham gia tuyển dụng nhân viên bán hàng. Khi công ty có những sự việc phát sinh đột xuất thì phải chịu sự phân bổ công việc theo sự chỉ đạo của Trưởng kênh bán lẻ.

Đề xuất các quyền đối với quản lý nhân sự như nâng lương, kỷ luật, khen thưởng, nghỉ phép.

Được quyền chủ động sắp xếp cho nhân viên nghỉ việc riêng, điều động công việc nhân viên trong phạm vi cửa hàng, nhưng phải đảm bảo công việc thực hiện trôi chảy.

Nộp tiền và phiếu bán hàng về cho kế toán công ty. Làm báo cáo tuần.

Thực hiện báo cáo thường kỳ (Báo cáo ngày, báo cáo tuần) cho Trưởng phòng kênh bán lẻ. Làm việc với kế toán về doanh thu bán hàng, hàng hoá, Nhập, xuất, tồn, các khoản chi cho cửa hàng.

Phối hợp với phòng marketing thực hiện chương trình Quảng cáo, khuyến mãi. Giám sát tình hình làm việc của nhân viên bán hàng. Sắp xếp ổn định tình hình nhân viên bán hàng trong vòng một tháng.

Nắm bắt được mẫu mã hàng hóa trong vòng một tháng. Quản lý hoàn tất cửa hàng trong vòng hai tháng. Đạt chỉ tiêu doanh thu do công ty đưa ra.

Đẩy mạnh doanh thu bán hàng. Bảng trung cấp trở lên

Có kinh nghiệm Quản lý cửa hàng một năm, ít nhất kinh nghiệm 2 năm bán hàng. Có khả năng trình bày tốt. Anh văn giao tiếp. Vi tính văn phòng.

Cung cấp các mặt hàng thiết yếu như: rau củ, các loại đồ ăn tươi sống, đồ ăn đóng hộp, đồ dùng gia đình, hóa mỹ phẩm, may mặc thời trang, đồ chơi... phục vụ nhu cầu

cho người tiêu dùng với giá cả hợp lý và chất lượng sản phẩm tốt. Cùng với đó Vinmart+ cũng cung cấp hàng loạt lợi ích gia tăng cho khách hàng như dịch vụ giao hàng miễn phí trong vòng 5km; dịch vụ làm sạch thực phẩm tươi miễn phí, gói quà miễn phí...

2.1.3 Lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

VinMart & VinMart+ hiện tại đang cung cấp hơn 40.000 mã sản phẩm phong phú với ngành hàng chủ lực:

- Vinmart+ Cung cấp mặt hàng tươi sống như: cá, thịt lợn, thịt bò... được nhập khẩu và thu mua ở các đơn vị có uy tín trên thị trường.
- Mặt hàng đồ ăn nhanh: xích xích, bánh mì, pho mai...
- Mặt hàng nước uống: sữa tươi, coca, nước khoáng, bia...
- Mặt hàng đồ khô: gạo, lạc, muối, gia vị các loại
- Mặt hàng đồ hóa mỹ phẩm: phấn, son, kem dưỡng các loại...
- Mặt hàng văn phòng phẩm: giấy, bút, đồ dùng văn phòng....
- Mặt hàng thời trang: quần, áo, giày, dép....

Với các mặt hàng chủ đạo được các nhà cung cấp trong nước và ngoài nước rất phong phú đa dạng, chất lượng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của người dân.

Vinmart+ tập trung vào hệ thống kệ trưng bày sản phẩm nên đã phân khu cho từng gian hàng để thuận tiện cho việc mua sắm của người tiêu dùng.

Chuỗi cửa hàng VinMart+ đa tiện ích đang là mô hình cửa hàng bán lẻ được đánh giá cao trên thị trường bởi tính tiện lợi và độ phủ rộng. VinMart+ mang tới cho người tiêu dùng trải nghiệm mua sắm thuận tiện, gần nhà; là nơi cung cấp hàng hoá chất lượng cao, thực phẩm an toàn, minh bạch nguồn gốc và dịch vụ tiện ích phong phú. Nhân viên phục vụ tận tâm và tư vấn tận tình vì lợi ích của khách hàng.

Luôn đặt mục tiêu cao nhất là đảm bảo sức khỏe cho người tiêu dùng, song song với quy trình gắt gao để kiểm soát an toàn thực phẩm, VinMart & VinMart+ còn là hệ thống bán lẻ duy nhất tại Việt Nam sở hữu 24 phòng & trạm kiểm nghiệm ATTP trên toàn quốc, trong đó 2 phòng kiểm nghiệm tại Hà Nội & TP.HCM được công nhận đạt tiêu chuẩn ISO/IEC 17025:2005 với những kết quả đo lường/thử nghiệm được quốc tế thừa nhận.

Sau 3 năm phát triển, hệ thống siêu thị VinMart & VinMart+ đã phục vụ hàng triệu gia đình, đảm bảo các tiêu chí: hàng hóa phong phú, chất lượng; rõ ràng về nguồn gốc xuất xứ, dịch vụ tiện ích đa dạng.

Dự kiến trong năm 2018 - 2019, VinMart & VinMart+ sẽ đạt khoảng 3.000 điểm bán trên toàn quốc và đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ, kiểm soát chất lượng, thúc đẩy các chương trình ưu đãi hiệu quả với mục tiêu trở thành địa chỉ mua sắm tin cậy hàng đầu tại Việt Nam.

2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.1. BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Đơn vị: Đồng

TT	Chi tiêu	Mã	Thuyết minh	Năm 2016	Năm 2017
(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	IV.08	6.548.125.144	10.989.654.520
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	02		0	0
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10 = 01 - 02)	10		6.548.125.144	10.989.654.520
4	Giá vốn hàng bán	11		4.526.548.525	7.025.864.250
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)	20		2.021.576.619	3.963.790.270
6	Doanh thu hoạt động tài chính	21		8.042.120	14.534.600
7	Chi phí tài chính	22		59.685.482	85.154.163
8	- Trong đó: Chi phí lãi vay	23			
9	Chi phí quản lý kinh doanh	24		1.205.452.520	1.750.325.890
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + 21 - 22 - 24)	30		764.480.737	2.142.844.817
11	Thu nhập khác	31		0	0
12	Chi phí khác	32		0	0

13	Lợi nhuận khác ($40 = 31 - 32$)	40		0	0
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế ($50 = 30 + 40$)	50	IV.09	764.480.737	2.142.844.817
15	Chi phí thuế TNDN	51			428.568.963
16	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp ($60 = 50 - 51$)	60		764.480.737	1.714.275.854

Nguồn: từ công ty

Bảng 2.1. cho thấy doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2017 tăng gần 50% so với năm 2016; giá vốn hàng bán năm 2017 tăng 20% so với năm 2016; lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2017 tăng 55% so với năm 2016; lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh năm 2017 tăng 65% so với năm 2016; lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp tăng gần 65% so với năm 2016. Kết quả này chứng tỏ Vinmart+ đang phát triển đi lên rất mạnh và phục vụ đúng nhu cầu tất yếu của người tiêu dùng.

2.2. Năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng Vinmart+

Năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng Vinmart+ thể hiện ở nguồn nhân lực được đào tạo, nguồn lực tài chính dồi dào, khả năng tạo nguồn hàng ổn định và phong phú, chiến lược kinh doanh đáp ứng cơ hội và thách thức của thị trường, quản trị chuỗi cửa hàng khoa học và sáng tạo.

2.2.1. Nguồn nhân lực

Bán lẻ theo phương thức “chuỗi cửa hàng tiện lợi” đòi hỏi nguồn nhân lực phải có kiến thức, kỹ năng và thái độ tốt. Năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng Vinmart+ thông qua nguồn nhân lực thể hiện trước hết ở đội ngũ nhà quản trị của Công ty Vincomerce và các tiêu chuẩn lựa chọn thành viên để được nhận nhượng quyền thương mại hình thành chuỗi cửa hàng Vinmart+. Năng lực lao động quản lý của Vincomerce được thể hiện ở bảng 2.2. Bộ máy quản trị và số lượng nhân viên của Vincomerce rất tinh gọn, giới tính phù hợp, có trình độ đào tạo và độ tuổi phù hợp. Điều này cho thấy tính cạnh tranh cao của nguồn nhân lực làm việc trong hệ thống

Vincomerce, xây dựng, quản trị và kiểm soát hoạt động của hệ thống chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+.

Bảng 2.2. Nhân lực của Vincomerce 30/05/2018

Đơn vị: Người; %

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Tổng số lao động		40	100
1	Phân theo giới tính:		
	Nam	30	75
	Nữ	10	25
2	Phân theo trình độ chuyên môn:		
	Sau đại học	4	10
	Đại học	28	70
	Cao đẳng	7	16
	Trung cấp	1	4
3	Phân theo độ tuổi:		
	< 30	23	57.5
	30 - 40	12	30
	> 40	5	12.5

Nguồn: từ công ty

Do hệ thống cửa hàng tiện ích Vinmart+ hoạt động theo phương thức nhượng quyền nên năng lực cạnh tranh dưới góc độ nguồn nhân lực còn phải xét đến nguồn nhân lực đang hoạt động ở các cửa hàng tiện lợi Vinmart+.

Đội ngũ nhân viên làm việc cho Vinmart+ không chỉ là những người có bằng tốt nghiệp Trung học phổ thông trở lên mà còn là những người nhanh nhẹn, chăm chỉ, trung thực, khỏe mạnh, hòa đồng, có khả năng giao tiếp tốt. Có thể làm việc độc lập và theo nhóm.

Ngoài ra, Vinmart+ còn đề ra và thực hiện các giải pháp thu hút và giữ chân nhân viên làm việc cho mình với những chế độ đãi ngộ rất tốt. Cụ thể như:

- Mức lương, thưởng cao, phù hợp với từng công việc; Phúc lợi tốt dành

cho cán bộ nhân viên và người thân cán bộ nhân viên (Bảo hiểm xã hội theo quy định, tháng lương thứ 13...)

- Đặc biệt được hưởng ưu đãi khi sử dụng các dịch vụ cao cấp của tập đoàn Vingroup như: Vinpearl, Vinmec, Vinschool, Vinhomes...

- Được đào tạo nâng cao nghiệp vụ trong quá trình làm việc.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh về nguồn nhân lực, thời gian qua, Hệ thống cửa hàng tiện lợi Vinmart+ còn tập trung và phát triển đội ngũ nhân sự cho các cửa hàng tiện lợi Vinmart+. Các giải pháp cụ thể được tiến hành gồm:

- Triển khai xây dựng và đánh giá hiệu quả hoạt động của đội ngũ Quản lý cửa hàng / Nhân viên bán hàng thuộc hệ thống cửa hàng VinMart+ trong khu vực.

- Xây dựng cơ cấu tổ chức nhân sự tối ưu, năng suất lao động cao và tinh gọn.

- Tuyển dụng, đào tạo, phát triển & quản lý đội ngũ nhân viên. Đảm bảo đội ngũ nhân viên luôn đạt yêu cầu về số lượng & chất lượng để phục vụ cho việc phát triển kinh doanh, chăm sóc khách hàng của cửa hàng và phát triển thương hiệu VinMart +.

- Định kỳ đánh giá thành tích cho cửa hàng trưởng đồng thời kiểm soát việc đánh giá nhân viên của cửa hàng trưởng để đề xuất phát triển nhân viên.

- Đánh giá năng lực, hiệu suất làm việc của nhân viên và đề xuất việc khen thưởng, kỉ luật phù hợp với quy định và quy chế của công ty.

- Giám sát các cửa hàng trưởng thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ được phân công.

- Tuân thủ, xây dựng và giám sát việc đảm bảo tuân thủ các quy định của Tập đoàn về môi trường làm việc tại hệ thống cửa hàng VinMart+ trong khu vực.

2.2.2. Khả năng huy động vốn và tăng quy mô đầu tư.

Lĩnh vực bán lẻ đang là trọng tâm phát triển mới của Vingroup. Hiện tại, hệ thống VinMart và VinMart+ đã trở thành chuỗi siêu thị và cửa hàng tiện lợi lớn nhất Việt Nam với 1200 VinMart và VinMart+ tính đến tháng 6/2017.

Khả năng huy động vốn và tăng quy mô đầu tư lên đến hàng trăm tỷ để mở rộng quy mô.

2.2.3. Khả năng tạo nguồn cung ứng hàng hóa.

Các loại hàng hóa được bày bán chủ yếu ở Vinmart+ như: nông sản, đồ ăn tươi sống, đóng hộp, rau củ, đồ uống... Những nguồn hàng này được lấy chủ yếu ở trong nước. Ngoài ra còn có một số mặt hàng nhập khẩu từ nước ngoài. (có khoảng 80% nguồn hàng được sản xuất ở Việt Nam và 20% được nhập khẩu từ nước ngoài).

- Nguồn hàng nhập khẩu

Vinmart+ có được sự hỗ trợ của các đối tác liên doanh rất có uy tín như Pháp, Mỹ, Hàn Quốc... Do vậy nguồn hàng của Vinmart+ luôn luôn dồi dào, đa dạng và đảm bảo chất lượng. Đây là một lợi thế để Vinmart+ ghi điểm cao trong mắt khách hàng.

- Nguồn hàng tại Việt Nam

Các nguồn hàng được đưa vào bày bán tại Vinmart+ luôn là những nguồn hàng có chất lượng tốt, đảm bảo về vệ sinh an toàn thực phẩm cho người tiêu dùng. Các mặt hàng ở đây chủ yếu được nhập từ các tỉnh lân cận, phải thông qua quá trình kiểm duyệt vô cùng chặt chẽ và quá trình này diễn ra liên tục theo định kì.

Với mong muốn tạo ra một trải nghiệm mua sắm thuận tiện, thoải mái tối ưu cho khách hàng, Vinmart+ chú trọng đến việc sắp xếp khoa học các mặt hàng trong cửa hàng, chỉ dẫn rõ ràng giúp khách hàng tiết kiệm thời gian mua sắm. Ưu điểm nổi trội khi mua hàng tại hệ thống siêu thị Vinmart+ là khách hàng sẽ hoàn toàn yên tâm về nguồn gốc, chất lượng do tất cả các sản phẩm bày bán đều có xuất xứ rõ ràng, được cung cấp từ các đối tác uy tín trong nước và quốc tế, đồng thời được kiểm soát kỹ lưỡng theo quy trình quản lý chất lượng nghiêm ngặt. Hàng hóa ở đây rất đa dạng, vừa đáp ứng được tất cả các nhu cầu tiêu dùng thiết yếu, vừa phù hợp với những yêu cầu đặc thù của các nhóm khách hàng khác nhau như trái cây nhập khẩu, thịt bò Mỹ, Úc; cá tầm, cá hồi sống; thịt lợn hữu cơ... Với phương châm “Gần hơn – nhanh hơn”, Vinmart+ có sứ mệnh gia tăng tiện ích và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng mọi lúc mọi nơi.

2.2.4. Chiến lược kinh doanh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+

Vingroup hiện đang vận hành 880 cửa hàng tại Hà Nội và TP Hồ Chí Minh và có lên kế hoạch mở thêm 10.000 cửa hàng nữa cho tới cuối năm 2019. Công ty

nhằm tới việc tăng tỷ lệ doanh thu từ mảng bán lẻ trên doanh thu toàn tập đoàn từ mức 20% hiện nay lên 50% trong vài năm tới. Để thực hiện mục tiêu này, Vinmart+ tập trung phát triển chuỗi cửa hàng tiện lợi tại các thành phố lớn, trước mắt là trên địa bàn Hà Nội.

Cùng với chiến lược kinh doanh ở cấp doanh nghiệp, hệ thống Vinmart+ đã đề ra mục tiêu cho các đơn vị kinh doanh (các cửa hàng Vinmart+) những mục tiêu chiến lược rõ ràng:

- Thiết lập chỉ tiêu doanh thu cho các cửa hàng trong khu vực hàng năm.
- Xây dựng kế hoạch hoạt động, tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh doanh và chỉ tiêu vận hành từng tháng cho tất cả các vị trí thuộc khu vực quản lý, bao gồm: Quản lý khu vực kế cận, Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó, Nhân viên bán hàng.
- Triển khai, kiểm soát và đánh giá quá trình thực hiện kế hoạch hành động của khu vực.

2.2.5. Năng lực quản trị chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+

Về quản trị vận hành:

Hệ thống cửa hàng tiện lợi Vinmart+ đã tập trung vào các giải pháp sau đây:

- Xây dựng quy định về việc phát triển hình ảnh tại các cửa hàng, quầy hàng trên toàn bộ hệ thống của hàng VinMart+ theo định hướng của Tập đoàn.
- Triển khai và kiểm soát việc đảm bảo cơ sở vật chất, hàng hóa tại các cửa hàng luôn trong điều kiện tốt nhất.
- Phối hợp, tương tác thường xuyên với các khu vực khác về tình hình bán hàng và hàng hóa.
- Đề xuất, phối hợp triển khai và kiểm soát các chương trình marketing tại các cửa hàng trong khu vực.
- Cập nhật thông tin thị trường, thông tin đối thủ.
- Đưa ra những thông tin về xu hướng thị trường trong thời gian tới để lập/ điều chỉnh kế hoạch kinh doanh thích hợp.
- Khảo sát, đánh giá thị trường & khách hàng, đề xuất các kế hoạch phát triển sản phẩm mới.

- Liên tục áp dụng những sáng kiến cải tiến chất lượng trong mọi hoạt động của các cửa hàng trong khu vực.
- Đề ra các giải pháp khả thi và hiệu quả giúp giảm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động và áp dụng một cách hiệu quả trong quá trình vận hành.
- Xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình Quản lý và kiểm soát rủi ro.
- Kiểm soát việc giải quyết khiếu nại của các cửa hàng và giải quyết các khiếu nại vượt ngoài phạm vi của Cửa hàng trưởng. Phối hợp các phòng/bộ phận khác giải quyết các khiếu nại/ phản ánh của khách hàng, đảm bảo hài hòa lợi ích của các bên.

Về quản trị chi phí:

Để quản trị tốt chi phí vận hành hệ thống cửa hàng tiện lợi Vinmart+, các giải pháp sau đây đã được tập trung thực hiện:

- Xây dựng ngân sách hoạt động tối ưu hàng năm của hệ thống cửa hàng trong khu vực.
- Chi tiêu hiệu quả (bằng hoặc thấp hơn tỷ lệ chi phí trên doanh thu đã duyệt): với các chi phí biến đổi theo doanh thu, các chi phí cố định & chi phí quản lý theo định mức.
- Thực hiện, quản lý doanh thu: Nâng cao doanh thu tại các vực (bằng hoặc vượt mức chỉ tiêu doanh thu kinh doanh của khu vực được giao).

2.2.6. Quản trị sản phẩm, giá cả và phân phối

Về quản trị sản phẩm và giá cả

Vinmart+ quản trị danh mục sản phẩm theo nhóm chủng loại sản phẩm có các đặc tính tương tự và theo dãy giá. Cụ thể như sau:

- Các mặt hàng nông sản, đồ ăn tươi sống, đồ ăn hộp, thực phẩm, rau củ... có giá dao động từ 14.000 – 400.000VNĐ
- Các mặt hàng hóa mỹ phẩm (bột giặt, thuốc tẩy rửa, kem dưỡng da, kem chống nắng...) có giá dao động từ 20.000 – 700.000 VNĐ
- Đồ dùng gia đình (như thìa, đũa, xoong, chảo...) có giá dao động từ 10.000 – 2.000.000VNĐ
- Đồ uống, nước giải khát, sữa, bia... có giá dao động từ 10.000 – 500.000 VNĐ

Với tất các mặt hàng của Vinmart+ giá ca thấp hơn so với Big C mà chất

lượng sản phẩm phù hợp với người tiêu dùng.

Về chất lượng dịch vụ phục vụ

- Với phương châm “ Vì chất lượng cuộc sống của mọi nhà”, hệ thống Vinmart và Vinmart+ mang đến cho người tiêu dùng sự lựa chọn đa dạng về hàng hóa, cung cấp nhiều dịch vụ tiện ích, đáp ứng nhu cầu mua sắm từ bình dân đến cao cấp của khách hàng.

- Với mục tiêu trở thành chuỗi bán lẻ lớn nhất Việt Nam, đồng thời là “ cầu nối” đưa các sản phẩm của các nhà sản xuất uy tín trong nước được tiếp cận nhanh nhất đến tay người tiêu dùng, Hệ thống cửa hàng Vinmart đã và đang không ngừng mở rộng, nâng cao chất lượng dịch vụ, xây dựng chương trình khuyến mãi hấp dẫn; cũng như tăng thêm các dịch vụ tiện ích phục vụ người tiêu dùng.

2.2.7. Năng lực cạnh tranh thông qua thương hiệu.

Công ty Cổ phần siêu thị VinMart (gọi tắt là: “Công ty VinMart”) là một công ty thành viên thuộc Tập Đoàn VINGROUP, hoạt động trong lĩnh vực phân phối bán lẻ. Công ty bao gồm 2 hệ thống: chuỗi siêu thị VinMart và chuỗi cửa hàng tiện lợi VinMart +. Chiến lược phát triển của Công ty VinMart là xây dựng thương hiệu Việt đẳng cấp quốc tế, mang đến cho người dân những hàng hóa chất lượng cao và giá thành phù hợp, góp phần tạo nên phong cách mua sắm theo xu hướng mới với sự phong phú về thương hiệu đi kèm dịch vụ hoàn hảo cùng nhiều tiện ích gia tăng. Tại sao bạn nên làm việc với chúng tôi Công ty VinMart đặt “Nhân viên làm nền tảng của sự phát triển”, chúng tôi tự hào là nơi hội tụ nhân tài đa dạng và luôn tạo điều kiện khai phá tài năng. Đến với VinMart, Anh/ Chị sẽ nhận được cơ hội phát triển với lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, môi trường làm việc năng động và chế độ thưởng xứng đáng. Với lợi thế tài chính vững mạnh, vị trí kinh doanh đắc địa, hệ thống quản lý hiện đại, chiến lược phát triển vững mạnh & uy tín Chủ đầu tư, Công ty VinMart sẽ trao cho bạn niềm tự hào khi được là thành viên của một trong số ít các chuỗi siêu thị có tốc độ phát triển nhanh và bao phủ rộng nhất Việt Nam.

2.2.8. Năng lực cạnh tranh thông qua quy mô tổ chức phân phối.

Vinmart là chuỗi bán lẻ có tốc độ phát triển nhanh nhất Việt Nam, chỉ sau hơn 9 tháng hoạt động, tổng số siêu thị và cửa hàng tiện ích thuộc hệ thống đã đi vào vận hành của Vinmart đã đạt tới con số 74, trong đó bao gồm 19 siêu thị Vinmart và 56 cửa hàng tiện ích Vinmart+ trên cả nước. Đầu tháng 12/2015 chỉ sau hơn 1 năm đi vào hoạt động, chuỗi siêu thị Vinmart đã phát triển thần tốc và trở thành chuỗi cửa hàng tiện ích lớn nhất tại Việt Nam với con số ấn tượng là 200 địa điểm trên toàn quốc. Đến ngày 31/12/2017, hệ thống Vinmart, Vinmart+ có quy mô 65 siêu thị và hơn 1000 cửa hàng tiện lợi tại 26 tỉnh, thành phố trên cả nước và trở thành chuỗi bán lẻ quy mô lớn ở Việt Nam. Chưa đầy hai năm có mặt tại thị trường, với tốc độ tăng trưởng được đánh giá là nhanh lịch sử trong ngành phân phối bán lẻ, Vinmart (thuộc Tập đoàn Vingroup) hiện đang là top các thương hiệu bán lẻ hàng đầu Việt Nam.

2.2.9. Cạnh tranh thông qua tổ chức hoạt động marketing

Với dân số hơn 90 triệu người, thị trường bán lẻ Việt Nam rất lớn, chính vì vậy những năm qua chứng kiến hàng loạt tập đoàn bán lẻ lớn của nước ngoài như Lotte, Central, Aeon,... đẩy mạnh chiến lược thâm nhập và mở rộng thị trường bán lẻ tại Việt Nam.

Hệ thống chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart và Vinmart+ đã xây dựng danh mục sản phẩm nhằm đáp ứng khách hàng mục tiêu. Các sản phẩm được đóng gói và mang thương hiệu của Vinmart. Giá hàng hóa được định theo từng chủng loại sản phẩm và thay đổi tùy thuộc vào nguồn cung và nhu cầu của khách hàng. Việc định giá linh hoạt đã có tác dụng kích thích người tiêu dùng mua nhiều hàng hóa cùng một lúc và mua khối lượng lớn để tiêu dùng trong nhiều ngày. Thông qua các loại sản phẩm cung cấp có chất lượng, bảo đảm an toàn cho người tiêu dùng, đồng thời định giá hợp lý đã góp phần làm thay đổi văn hóa tiêu dùng của các hộ gia đình. Phương pháp này đã hướng đúng nhóm khách hàng mục tiêu là các hộ gia đình mua thực phẩm để tiêu dùng định kỳ, trong khi vẫn đáp ứng nhu cầu cá nhân mua nhỏ lẻ để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng tức thời.

Các chương trình xúc tiến được thực hiện bởi chuỗi cửa hàng vinmart và Vinmart+ chủ yếu thông qua các công cụ kích thích lợi ích vật chất cho người người mua. Chương trình tích điểm - chiết giá được thực hiện với các khách hàng thường xuyên; chương trình giảm giá định kỳ áp dụng thường xuyên với một số mặt hàng cụ thể; đặc biệt là chương trình giảm giá cuối tuần hiện nay đang thu hút đông đảo khách hàng thường xuyên đến với hệ thống của hàng tiện lợi của Vincommerce.

2.2.10. Cạnh tranh thông qua văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa tầm nhìn xây dựng thành công chuỗi sản phẩm và dịch vụ sản xuất và góp phần nâng cao đời sống. Đối với nhân viên xây dựng môi trường làm việc năng động, sang tạo và nhân văn, tạo điều kiện thu nhập cao và phát triển công bằng cho tất cả các nhân viên. Đối với xã hội: hài hòa lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội. Văn hóa doanh nghiệp tạo cho các nhân viên trong công ty chung tay vào làm việc để nâng cao chất lượng

Văn hóa công ty được thể hiện ở các mối quan hệ giữa người điều hành với các nhân viên hoặc giữa nhân viên với khách hàng. Đối với Vinmart+ thì đó là mối quan hệ dựa trên sự tôn trọng để cùng nhau làm việc có hiệu quả, mang lại sự thoải mái, thuận tiện cho cả người mua và người bán. Vinmart với văn hóa mặc đồng phục có logo của cửa hàng. Một số cửa hàng Vinmart có nhân viên đứng mở cửa và chào hỏi khách hàng.

2.3. Một số đối thủ cạnh tranh với chuỗi cửa hàng Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà nội

Hệ thống chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart và Vinmart+ được tổ chức kinh doanh theo một phương thức khác với các nhà bán lẻ khác nên thực sự chưa có những hệ thống cạnh tranh trực tiếp. Nghiên cứu so sánh cùng trong ngành hàng bán lẻ các sản phẩm tiêu dùng thường xuyên dùng cho các hộ gia đình hiện nay trên địa bàn Hà Nội cho thấy mô hình phân phối qua hệ thống siêu thị là chủ yếu. Để phát huy được tính khác biệt trong cạnh tranh và cho thấy lợi thế cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi trên thị trường, luận văn nghiên cứu so sánh năng lực cạnh tranh với một số siêu thị đang có thị phần lớn trên địa bàn Hà Nội.

2.3.1. Siêu thị Big C

Những thành tựu kinh doanh của Big C tại thị trường Việt Nam

Mặc dù mới gia nhập thị trường Việt Nam năm 1998 nhưng Big C đã đạt những thành tựu đáng kể. Trung bình mỗi ngày có khoảng 3000 khách hàng đến với siêu thị Big C, vào những ngày thứ 7, chủ nhật con số này có thể lên tới 5000 hoặc 6000 khách hàng. Lượng khách hàng đến với Big C cao hơn nhiều lần so với các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam. Doanh thu năm 2005 của Big C đã lên tới 800 tỷ đồng.

Phương thức hoạt động của Big c tại thị trường Việt Nam

+ Nguồn hàng: Tại Big C có 90% nguồn hàng được sản xuất tại Việt Nam và 10% được nhập khẩu từ nước ngoài.

+ Nguồn hàng nhập khẩu: Big C có được sự hỗ trợ của các đối tác liên doanh rất có uy tín là tập đoàn Bourbon của Pháp và hệ thống Big C Thái Lan. Do vậy nguồn hàng của Big C luôn dồi dào, phong phú và đảm bảo chất lượng

+ Nguồn hàng tại Việt Nam: Có tới 90% sản phẩm bán tại siêu thị Big C chủ yếu được sản xuất tại Việt Nam. Các sản phẩm này rất đa dạng và phong phú. Vì vậy nguồn hàng tại Big C cũng rất khác nhau. Người viết phân tích nguồn hàng tại Big c dựa theo 4 nhóm mặt hàng chính.

Các mặt hàng rau, củ, quả (chiếm 20% doanh thu). Các loại rau, củ, quả bán tại siêu thị Big C chủ yếu được nhập từ các tỉnh lân cận như Hưng Yên, Hải Dương, Thái Bình. Big C có một quy trình tìm kiếm các nguồn hàng rau, củ, quả rất chặt chẽ bằng cách:

- + Kiểm tra thực tế khả năng nuôi trồng của nhà cung cấp
- + Kiểm tra giấy chứng nhận cơ sở sản xuất rau quả sạch do cơ quan có thẩm quyền cấp.
- + Giấy xét nghiệm định kì đối với sản phẩm.

Các mặt hàng quần áo (chiếm 25% doanh thu). Nguồn hàng quần áo tại siêu thị Big C chủ yếu từ các nhà sản xuất trong nước. Các mặt hàng quần áo bán tại siêu thị Big C chủ yếu là các mặt hàng quần áo phổ thông giá cả phù hợp với người tiêu dùng

Các mặt hàng có sức tiêu dùng lớn (Chiếm 40% doanh thu). Các mặt hàng có

sức tiêu dùng lớn như xà phòng, kem đánh răng, dầu gội chủ yếu được nhập từ các nhà sản xuất trong nước. Loại sản phẩm này thường xuyên có các chương trình khuyến mại.

- Các mặt hàng gia dụng (chiếm 15% doanh thu). Các mặt hàng gia dụng tại siêu thị Big C rất đa dạng và phong phú. Hầu hết các mặt hàng gia dụng đều có thể tìm mua tại siêu thị Big C như xoong nồi, các sản phẩm sứ, các loại chảo chống dính... Ngoài ra tại siêu thị Big C cũng bán các sản phẩm điện tử như tivi, tủ lạnh...

Chính sách giá:

Big C thực hiện chiến lược giá thấp, luôn cung cấp cho khách hàng giá bán rẻ nhất. Hầu hết các mặt hàng như dầu ăn, bột ngọt, đường, nước mắm tại siêu thị Big C đều rẻ hơn các đại lý ở ngoài: Giảm giá 5 – 10% so với giá ấn định trên bao bì phẩm cho hơn 1000 mặt hàng hóa mỹ phẩm và thực phẩm khô; giảm lãi 1,5 – 2% tùy theo chủng loại hàng hóa; phát triển những sản phẩm mang thương hiệu độc quyền của big c với giá hấp dẫn như thịt nguội Epon, hàng “ Wow – giá hấp dẫn” (chất lượng tương đương nhưng giá rẻ hơn sản phẩm cùng loại 10 – 20%). Vậy tại sao Big C lại có thể thực hiện chính sách giá rẻ?

2.3.2. T Mart

Chiến lược giá:

- Hàng hóa giá rẻ mỗi ngày
- Hàng giảm giá
- Hàng khuyến mãi đặc biệt

Chiến lược và chiến thuật điều hành

- Kỳ vọng cao
- Phát huy lợi thế cạnh tranh
- Công tác kiểm soát và đánh giá

Chiến lược và chiến thuật văn hóa

- Nét đặc trưng của doanh nghiệp giúp phân biệt doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác.
- Cơ sở để gắn kết các nhân viên lại với nhau, làm cho họ cùng hướng về

mục tiêu và vượt qua những thử thách để chinh phục mục tiêu.

Chiến lược thu mua sản phẩm:

- Tinh thần sở hữu trong nhận thức của cả tập thể đối với sản phẩm của cửa hàng.

- Nguyên lý KISS – đơn giản hóa công việc.

- Phân loại cửa hàng theo quy mô.

Giá “mềm” và hàng hóa luôn biến đổi

+ Chiến lược: cung cấp cho khách hàng cái mà họ cần với mức giá ưu đãi nhất.

- Tung ra mặt hàng mới hàng tháng hay theo mùa

- Sản phẩm mang chính nhãn hiệu của mình: tập trung kinh doanh sản phẩm mang thương hiệu của mình

Phát huy năng lực nhân viên

- Tuyển dụng những người trung bình với hi vọng khuyến khích họ làm việc để đạt được mức kết quả trên trung bình.

- Tuyển dụng những người chưa có kinh nghiệm, chưa có kiến thức chuyên môn ... do đó, họ có thể được đào tạo theo bất cứ hướng đi nào mà công ty mong muốn.

- Khen thưởng công khai những hành động tích cực.

- Đóng góp ý kiến về những hành động tiêu cực một cách kín đáo.

- Thưởng cho những nhân viên đạt thành tích xuất sắc trong bán hàng và dịch vụ những chiếc ghim trên ve áo.

2.4. Những khó khăn tồn tại cần giải quyết trong thời gian tới.

Vấn đề mặt bằng: Cuối năm 2015 đến nay, người dân ở Hà Nội ra đường là thấy cửa hàng Vinmart, biển hiệu Vinmart và Vinmart+. Chính vì rất nhiều cửa hàng thuê của người dân để làm nơi bán hàng nhưng chỉ được một thời gian ngắn thì lại bị lấy lại mặt bằng hoặc tăng tiền mặt bằng làm cho cửa hàng gặp phải những khó khăn về tài chính và không có chỗ bán hàng.

Giá thu mua một số các mặt hàng còn cao như giá thịt lợn. công ty còn hỗ trợ

bà con chăn nuôi.

Mặt bằng các cửa hàng còn nhỏ và nằm trong các ngõ ngách nên dẫn đến việc bị tắc đường giao thông không thuận lợi.

Giá cả sản phẩm đóng gói còn cao

Nông sản chưa mang lại tiện lợi cho người tiêu dùng.

Chưa có dịch vụ giao hàng Online

Tiểu kết chương 2

Năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà Nội. Đã tạo ra được sự cạnh tranh với các cửa hàng trên địa bàn Hà Nội. Chính sự cạnh tranh này đã nâng cao được chất lượng dịch vụ, sản phẩm và giá cả thị trường. Vinmart+ Với phương châm lấy khách hàng làm trọng tâm nên đã thu hút được rất nhiều khách hàng đến với cửa hàng của mình. Doanh thu của các cửa hàng tăng mạnh theo hàng năm vì đã tìm được nhu cầu tất yếu của người tiêu dùng. Với mạng lưới thành lập cửa hàng Vinmart+ rộng khắp khu phố nào cũng có cửa hàng rất thuận tiện cho việc mua sắm của khách hàng.

Vinmart+ với những đối thủ cạnh tranh rất mạnh trên thị trường, nhưng Vinmart+ có những chiến lược và chính sách về giá cả với người tiêu dùng nên Vinmart+ vẫn đứng vững và phát triển mạnh mẽ trên thị trường. Với phương hướng xây dựng hệ thống Vinmart+ rộng khắp cả nước.

Bên cạnh đó Vinmart+ ra đời đã tạo ra được rất nhiều công việc cho người lao động. Một văn hóa phục vụ chuyên nghiệp và chăm sóc khách hàng tận tâm

Chương 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHUỖI CỬA HÀNG TIỆN LỢI VINMART+ TRÊN THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ HÀ NỘI

3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+

3.1.1 Mục tiêu phát triển chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+.

Chuỗi cửa hàng tiện ích VinMart+ ra đời cùng hệ thống siêu thị VinMart thuộc hệ thống bán lẻ của Tập đoàn Vingroup. Hệ thống VinMart và VinMart+ mang đến cho người tiêu dùng sự lựa chọn đa dạng về hàng hóa, cung cấp nhiều dịch vụ tiện ích, đáp ứng nhu cầu mua sắm từ bình dân đến cao cấp của khách hàng.



Vinmart + đa dạng các loại thực phẩm, đặc biệt có rau củ sạch VinEco.

Vinmart+ là chuỗi các cửa hàng có quy mô dưới 500m², được bố trí linh hoạt nằm xen trong các khu dân cư, giúp cho việc mua sắm trở nên dễ dàng và thuận tiện hơn. Vị trí dễ tiếp cận giúp hệ thống VinMart+ có thể gia tăng tiện ích, đáp ứng các nhu cầu hàng ngày của mọi khách hàng một cách tiện lợi.

Bên cạnh cung cấp các sản phẩm, dịch vụ tiêu dùng và thực phẩm ăn nhanh thông thường như các mô hình cửa hàng tiện ích khác, hệ thống này còn phục vụ mặt hàng tươi sống, rau củ quả Đà Lạt, độc quyền kinh doanh rau sạch thương hiệu VinEco.



Vinmart+ phục vụ đa dạng nhu cầu người dân.

Các sản phẩm được bày bán tại VinMart+ đều có nguồn gốc rõ ràng, chất lượng đảm bảo, được kiểm soát chặt chẽ theo quy trình chung của toàn hệ thống. Khách hàng còn được tham gia các chương trình khuyến mại hàng ngày áp dụng riêng trong hệ thống.

Để hiện thực hóa mục tiêu trở thành chuỗi bán lẻ lớn nhất Việt Nam, là cầu nối đưa sản phẩm các nhà sản xuất uy tín trong nước tiếp cận nhanh nhất đến tay người tiêu dùng, hệ thống cửa hàng tiện ích VinMart+ liên tục mở rộng, nâng cao chất lượng dịch vụ, xây dựng chương trình khuyến mãi, tăng thêm các dịch vụ tiện ích phục vụ người tiêu dùng.

300 siêu thị, 3.000 cửa hàng là mục tiêu tăng trưởng đến năm 2020 của hệ thống bán lẻ VinMart và VinMart+. Thông tin được công bố tại Hội nghị Nhà cung cấp, do Công ty Vincommerce tổ chức tại Trung tâm Hội nghị Quốc tế Almaz vào trung tuần tháng 1/2018.

3.1.2 Phương hướng phát triển chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+.

Điểm mạnh của chuỗi thương hiệu này là các cửa hàng Vinmart và Vinmart+ nằm ở các khu vực đông dân cư, giao thông thuận lợi, có diện tích lớn, cung cấp nhiều ngành hàng đa dạng. Theo đó, có hơn 40.000 mặt hàng thuộc thực phẩm, hóa mỹ phẩm, đồ dùng gia đình, điện máy gia dụng, thời trang, đồ chơi,... đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Với mục tiêu trở thành các điểm đến mua sắm đáng tin cậy về nguồn gốc, chất lượng sản phẩm cũng như chất lượng dịch vụ tiện ích, Vinmart và Vinmart+ còn bán các sản phẩm rau, quả sạch, áp dụng công nghệ cao từ VinEco - ngành kinh

doanh nông nghiệp mới nhất của Vingroup, tạo sự tin tưởng không nhỏ tới một bộ phận khách hàng trong bối cảnh vấn đề an toàn thực phẩm trở nên báo động.

Trước xu thế tăng trưởng nhanh chóng trên thị trường bán lẻ, Vingroup không ngại ngần tuyên bố kế hoạch phủ sóng chuỗi cửa hàng tiện lợi Vinmart+ sẽ có tất cả các cửa hàng Vinmart+ trên tất cả nước.

3.1.3: Những thành công và chưa thành công của chuỗi cửa hàng Vinmart+

*** Những thành công của chuỗi cửa hàng Vinmart+**

Ngày 03/10/2014 là một dấu mốc quan trọng khi Tập đoàn Vingroup chính thức mua lại 70% cổ phần công ty Ocean Retail và đổi tên thành Công ty CP Siêu thị Vinmart. Vingroup cũng đồng thời công bố hai thương hiệu là VinMart (các siêu thị có diện tích từ 3.000m² đến 15.000m²) và VinMart+ (chuỗi cửa hàng tiện ích từ 150m² đến 300m²) với kế hoạch xây dựng hệ thống phân phối bán lẻ bao gồm 100 siêu thị và chuỗi 1.000 cửa hàng tiện ích trên khắp Việt Nam trong vòng 3 năm tới. Tính cho đến cuối năm 2016 thì VinMart đã có trên 50 siêu thị và đại siêu thị cùng hơn 800 cửa hàng tiện ích VinMart+ trên toàn quốc.



Thị trường bán lẻ Việt Nam rất tiềm năng khi có một công ty nghiên cứu đã ước tính thị trường này có thể đạt 109.8 tỉ USD năm 2015 và trong năm 2016, 2017, con số này còn tăng thêm nhiều tỉ

đô la nữa. Đến thời điểm hiện tại, thương hiệu VinMart và VinMart+ đã đạt được thành công rất đáng kể, đóng góp vào hơn 20% doanh thu của tập đoàn Vingroup và được coi là “điểm sáng triển vọng trong ngành bán lẻ Việt Nam”.

Thành công xuất phát từ định vị thương hiệu.

Đúc kết từ những quan sát, trải nghiệm thực tế tại VinMart cũng như nhìn vào con đường phát triển, tầm nhìn của Vingroup đối với mảng bán lẻ này, có thể

đúc rút rằng, VinMart đã và đang định vị mình là “*một thương hiệu Việt Nam mang tầm vóc và đẳng cấp quốc tế; luôn đem đến cho người tiêu dùng những hàng hóa chất lượng cao, an toàn với giá thành phù hợp, tạo nên những trải nghiệm mua sắm thú vị, phong phú đi kèm dịch vụ hoàn hảo nhất.*”

-Thương hiệu Việt đẳng cấp quốc tế.

*** Những mặt chưa thành công của Vinmart+**

Vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng. Vingroup khi tham gia vào thị trường bán lẻ vấp phải sự cạnh tranh rất lớn từ BigC, Co.op Mart, Aeon hay Lotte của Hàn Quốc, và đó là chưa kể đến ở mảng chuỗi cửa hàng tiện lợi, VinMart+ sẽ phải cạnh tranh gay gắt với những CircleK, Shop&Go, Ministop, B'sMart, FamilyMart và sắp tới là “gã khổng lồ” 7-Eleven đã được khẳng định về năng lực và vị thế. Sự cạnh tranh khốc liệt của các thương hiệu khác.

3.2 Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà Nội

3.2.1 Nhóm giải pháp về mặt tổ chức quản lý và tạo nguồn nhân lực.

3.2.1.1 Nhóm giải pháp về mặt tổ chức quản lý:

Xây dựng hệ thống cửa hàng bán lẻ; Tổ chức và quản lý hệ thống cửa hàng bán lẻ; Kiểm tra, đánh giá hệ thống cửa hàng bán lẻ. Muốn phát huy hết hiệu quả của hệ thống cửa hàng bán lẻ, công tác quản trị hoạt động hệ thống cửa hàng bán lẻ phải chú ý cả ba khâu của quá trình quản trị sau.

*** Xây dựng hệ thống cửa hàng bán lẻ:**

+ Căn cứ xây dựng hệ thống bán lẻ:

- Vinmart phải căn cứ vào phân bổ nhu cầu của khách hàng: Ở những nơi tập trung nhu cầu thì doanh nghiệp có thể tổ chức lực lượng bán lẻ trực tiếp. Ở những khu vực nhu cầu nhỏ lẻ, không tập trung thì tổ chức bán lẻ thông qua đại lý hoặc hệ thống bán lẻ của doanh nghiệp khác.

- Vinmart còn căn cứ vào năng lực và trình độ quản lý của doanh nghiệp

- Vinmart căn cứ và chính sách, định hướng phát triển lâu dài mà ban lãnh đạo của doanh nghiệp đề ra dựa trên những dự báo về sự biến động của môi trường kinh

doanh như: Doanh nghiệp kinh doanh mặt hàng nào? Khách hàng của doanh nghiệp là ai? Doanh nghiệp phải làm gì để luôn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng mục tiêu

- Căn cứ vào các nguồn lực của doanh nghiệp: Nhân lực, uy tín, thương hiệu, công nghệ....Trong đó nhân tố quan trọng để một cơ cấu tổ chức hoạt động hiệu quả là các nhân viên phải được bố trí công việc và vị trí phù hợp với năng lực, sở thích của mình.

- Căn cứ vào các mục tiêu cần đạt được sau quá trình kinh doanh: doanh số, lợi nhuận, thị phần, thu nhập của nhân viên, vị trí của doanh nghiệp trên thị trường... Mục tiêu đầu tiên của bất kỳ một nhà kinh doanh bán lẻ nào trên thương trường đó là lợi nhuận. Nếu như hoạt động bán lẻ liên quan đến việc bán hàng hóa và dịch vụ cho số lượng lớn khách hàng thì một nhà bán lẻ được coi là thành công nếu đáp ứng tốt nhu cầu và mong muốn của khách hàng từ đó có thể thu được lợi nhuận cao.

+ Nguyên tắc xây dựng hệ thống bán lẻ:

Với nguyên tắc đầu tiên để xây dựng một hệ thống bán lẻ đó là doanh nghiệp cần xác định và chọn cho mình một cơ cấu tổ chức hệ thống hiện đại, rõ ràng và phù hợp với từng mô hình của doanh nghiệp. Đối với các nhà bán lẻ, để đạt được mục đích cơ bản thì vấn đề là họ cần phải có cơ cấu tổ chức tốt để toàn bộ những công đoạn trong quá trình kinh doanh được thực hiện một cách hoàn hảo..

Nguyên tắc về vị trí địa lý: Việc quyết định đầu tư, xây dựng hay mở thêm bất cứ cửa hàng, siêu thị nào trong hệ thống bán lẻ cần tuân theo các nguyên tắc về vị trí địa lý: Mật độ các cửa hàng, siêu thị không được quá dày đặc có thể gây xung đột giữa các thành viên đồng thời trở nên không hiệu quả, lãng phí, cũng không được quá thưa thớt vì sẽ không phủ kín được thị trường, mất cơ hội khai thác thị trường, phân bổ phải hợp lý, không quá gần hay quá xa với khu dân cư, vị trí thuận tiện với người tiêu dùng...

Nguyên tắc về quyền hạn và trách nhiệm: Nhân viên khi được giao trách nhiệm thực hiện công việc thì phải có quyền hạn cần thiết để thực hiện công việc đó.

Nguyên tắc nhất quán trong mệnh lệnh: Nhân viên chỉ nhận nhiệm vụ và báo

cáo cho một cấp trên duy nhất. Việc phân chia này càng hoàn hảo thì mâu thuẫn trong mệnh lệnh càng ít và trách nhiệm cá nhân trước kết quả càng lớn.

*** Tổ chức và quản lý hệ thống bán hàng:**

Đây là nội dung chính, được thực hiện xuyên suốt cả quá trình hoạt động của bộ phận quản trị hệ thống bán hàng. Nội dung quản trị hệ thống bán hàng này lại bao gồm hai nhiệm vụ đó là tổ chức hệ thống bán hàng và quản lý hệ thống bán hàng.

Công tác tổ chức hệ thống bán hàng là việc đưa ra những quyết định liên quan đến việc xây dựng củng cố và phát triển hệ thống bán hàng, có nghĩa là bao gồm có xây dựng thêm mới và cải tiến hệ thống đã có sẵn ở hiện tại.

Doanh nghiệp kinh doanh thương mại sẽ cần phải xây dựng thêm các bộ phận mới của hệ thống bán hàng khi xảy ra một trong các trường hợp sau đây:

Phát triển thêm sản phẩm mới, nếu hệ thống bán hàng hiện tại không thích hợp với sản phẩm mới.

Đưa sản phẩm của mình vào tiếp cận và chiếm lấy một thị trường mới.

Thành lập thêm một công ty mới và cần có thêm các bộ phận bán hàng phục vụ cho công ty mới này.

Môi trường kinh doanh thay đổi lớn, yêu cầu phải xây dựng thêm bộ phận mới để thích ứng.

Xảy ra xung đột nghiêm trọng giữa các thành viên trong hệ thống bán hàng, không thể giải quyết.

Các trung gian hiện tại thay đổi chính sách làm ảnh hưởng đến mục tiêu phân phối của công ty.

Hoạt động của hệ thống bán hàng hiện tại có những lỗi cơ bản cần phải thay thế một số bộ phận bằng những bộ phận mới để sửa đổi, làm biến mất những chỗ hỏng đó của hệ thống.

Hệ thống bán hàng hiện tại cần phải cải tiến lại khi:

Kiểm tra đánh giá lại hệ thống bán hàng thấy có những sai sót cần phải có sự sửa đổi, cải tiến để hoàn thiện hệ thống bán hàng của doanh nghiệp.

Hệ thống bán hàng đã cũ kĩ không phù hợp với điều kiện mới của thị trường nữa.

Đưa thêm sản phẩm mới hoặc thêm dịch vụ hệ thống bán hàng.

Xảy ra mâu thuẫn nhất định giữa các thành viên trong hệ thống bán hàng.

Thị trường biến động cần hệ thống thay đổi để thích nghi với điều kiện mới.

Thực hiện công tác tổ chức hệ thống bán hàng cần phải kịp thời để thích ứng với sự thay đổi thường xuyên của môi trường tuy nhiên cũng rất cần có sự chính xác trong thực hiện tránh việc không xây mà lại phá, làm cho hệ thống bán hàng trở nên lúng củng, phức tạp hơn. Mặt khác hệ thống bán hàng chính là bộ mặt của công ty, phần mà khách hàng có thể thấy rõ nhất, do vậy không thể tổ chức lại liên tục nên trong công tác tổ chức cần tính toán để bảo đảm tính ổn định cho hệ thống.

Tổ chức hệ thống bán hàng rồi còn cần thiết phải quản lý hệ thống đó nữa. Tổ chức và quản lý hệ thống bán hàng là các hoạt động nối tiếp nhau và có liên quan mật thiết với nhau. Quản lý hệ thống bán hàng là điều khiển, kiểm soát hoạt động của các thành viên đã có, nghĩa là điều khiển tổ chức hệ thống bán hàng đã xây dựng và tất cả các thành viên trong hệ thống bán hàng đã lựa chọn.

Các quyết định quản lý hệ thống tiêu thụ và các quyết định tổ chức hệ thống bán hàng thường không được phân biệt rõ ràng vì một quyết định quản lý hệ thống bán hàng có thể nhanh chóng chuyển thành một quyết định tổ chức hệ thống bán hàng. Do đó có thể phân biệt hai loại quyết định này bằng cách coi các quyết định nhằm xác lập ra hệ thống bán hàng là các quyết định tổ chức hệ thống bán hàng, còn các quyết định đề cập đến việc điều hành hệ thống đã được thiết lập là các quyết định quản lý hệ thống.

Quản lý hệ thống bán hàng là phải đảm bảo sự hợp tác của các thành viên trong hệ thống, các thành viên trong hệ thống bán hàng không tự nhiên mà có sự hợp tác với nhau, muốn cho các thành viên trong hệ thống bán hàng hợp với nhau cần có sự quản lý chung để đảm bảo sự hợp tác chủ động của họ.

Quản lý hệ thống bán hàng phải nhằm mục tiêu phân phối cụ thể, phải nhằm thực hiện được các mục tiêu đó cho doanh nghiệp thương mại.

Quản lý hệ thống bán hàng mang các đặc điểm cơ bản sau:

Phạm vi quản lý là toàn bộ hệ thống bán hàng. Hệ thống bán hàng là một thể thống nhất từ khâu tạo nguồn mua hàng cho đến người tiêu dùng cuối cùng. Đối tượng quản lý là cả hệ thống chứ không phải từng giai đoạn, từng thành viên riêng lẻ.

Mọi thành viên trong hệ thống bán hàng đều có trách nhiệm và khả năng quản lý hệ thống ở các mức độ khác nhau. Nhà quản trị hệ thống bán hàng là người chịu trách nhiệm chính quản lý hệ thống bán hàng. Tuy nhiên mọi thành viên khác đều phải có trách nhiệm hỗ trợ và có quyền yêu cầu nhà quản trị hệ thống bán hàng phải thực hiện một số công tác trong quản trị.

Mức độ và khả năng quản lý hệ thống bán hàng của các đơn vị thành viên phụ thuộc vào kiểu tổ chức của hệ thống bán hàng mà doanh nghiệp đã xác lập. Những hệ thống bán hàng theo kiểu cũ không cho phép doanh nghiệp quản lý hệ thống một cách toàn diện và ở mức độ cao hoạt động của các thành viên trong hệ thống.

Mức độ liên kết chặt chẽ giữa các thành viên của hệ thống bán hàng phụ thuộc vào cường độ phân phối, phân phối rộng rãi hay phân phối chọn lọc. Nếu hệ thống lựa chọn phương thức phân phối rộng rãi thì mức độ liên kết giữa các thành viên là lỏng lẻo vì không cần thiết và cũng không thể tạo lập mối liên kết chặt chẽ giữa các thành viên trong hệ thống. Nếu lựa chọn phương thức phân phối chọn lọc hay độc quyền thì mức độ liên kết giữa các thành viên lại là rất chặt chẽ. Mức độ liên kết giữa các thành viên trong hệ thống còn phụ thuộc vào các yếu tố khác như mục tiêu, sản phẩm, chính sách của công ty, quan điểm của nhà quản trị,...

Nội dung công tác quản lý hệ thống bán hàng:

Điều khiển hoạt động của hệ thống bán hàng, tức là điều khiển tất cả các dòng chảy trong hệ thống bao gồm: Thông tin, tiền tệ, hàng hóa, xúc tiến, đàm phán, ..., làm cho tất cả các dòng chảy này đều thông suốt, liên tục trong toàn bộ hệ thống bán hàng, phục vụ cho mục tiêu chung của cả hệ thống.

Liên kết các thành viên: Sử dụng cả phương pháp kéo và phương pháp đẩy để tác động đến các thành viên làm cho các thành viên trong hệ thống bán hàng hợp tác với nhau có hiệu quả, cùng thực hiện xúc tiến sản phẩm để đạt được hiệu quả tốt nhất.

Đưa ra các quyết định thích hợp nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các thành viên trong hệ thống bán hàng nhằm đưa cả hệ thống cùng đạt mục tiêu chung.

Khuyến khích các thành viên trong hệ thống bán hàng hoạt động có hiệu quả. Tức là tìm ra nhu cầu và trở ngại của các thành viên, đưa ra sự giúp đỡ thích hợp cho họ, đồng thời đưa ra các lợi ích nếu như hoạt động tốt để họ hoạt động tích cực hơn.

Giao tiếp, đàm phán, tiếp xúc, làm việc với từng thành viên trong hệ thống bán hàng. Thông qua đó nắm vững tình hình của từng thành viên mà có sự điều chỉnh, ra quyết định hành động thích hợp với từng thành viên trong hệ thống bán hàng.

*** Kiểm tra, đánh giá hệ thống bán hàng:**

Kiểm tra, đánh giá hệ thống bán hàng là công tác phát hiện các sai sót trong hoạt động của hệ thống và có biện pháp để điều chỉnh đồng thời ngăn chặn các sai sót có thể nảy sinh.

Kiểm tra, đánh giá cần được thực hiện ở tất cả các khâu của công tác quản trị hệ thống bán hàng. Để kiểm tra, đánh giá có hiệu quả doanh nghiệp cần đề ra mục tiêu mà hệ thống bán hàng cần đạt được bao gồm:

Yêu cầu bao phủ thị trường của hệ thống bán hàng: Do đặc tính của sản phẩm, thị trường,... mà có sự thay đổi về mức độ bao phủ thị trường. Đối với cường độ phân phối, phân phối chọn lọc, phân phối độc quyền và phân phối rộng rãi mức độ bao phủ thị trường của hệ thống bán hàng cũng khác nhau. Hệ thống bán hàng của Vinmart+ là hệ thống phân phối rộng rãi, nên yêu cầu về mức độ bao phủ thị trường là khá lớn, bao phủ được càng nhiều thị trường càng tốt, thị trường càng rộng càng đạt mục tiêu.

Tổng chi phí bán hàng thấp nhất: Mục tiêu của quản trị hệ thống bán hàng là phải tối ưu hóa hoạt động của cả hệ thống nhằm tối thiểu hóa chi phí khi các yếu tố khác không đổi. Tuy nhiên tối thiểu hóa chi phí cần bảo đảm các nhân tố khác như: Dịch vụ khách hàng, lượng bán, lợi nhuận, chất lượng hàng hoá,...Tránh tình trạng chạy theo lợi ích kinh tế gây mất uy tín của công ty.

Đảm bảo tính linh hoạt của hệ thống bán hàng để thích ứng với sự thay đổi

của môi trường kinh doanh: Hoạt động bán hàng gắn chặt với thị trường và khách hàng do vậy môi trường kinh doanh của hệ thống bán hàng có sự chuyển đổi liên tục phụ thuộc vào tình hình của nền kinh tế và sự thay đổi trong nhu cầu tiêu dùng. Doanh nghiệp cần lựa chọn hệ thống bán hàng dễ thay đổi cấu trúc hoặc dễ thay thế các thành viên để đối phó kịp thời với các biến động của môi trường kinh doanh.

Thực chất của việc kiểm tra, đánh giá này là kiểm tra, đánh giá hoạt động của các thành viên trong hệ thống bán hàng. Do vậy cần phải có sự kiểm tra, đánh giá thường xuyên hoặc theo định kỳ để có thể đưa ra các quyết định điều chỉnh hợp lý đối với các thành viên trong hệ thống bán hàng của doanh nghiệp.

Các công việc cần thực hiện khi kiểm tra đánh giá hoạt động của hệ thống bán hàng bao gồm:

Xây dựng các tiêu chuẩn, lựa chọn tiêu chuẩn thích hợp để đánh giá hiệu quả hoạt động của hệ thống bán hàng, đánh giá hoạt động của từng thành viên trong hệ thống bán hàng, chẳng hạn như các tiêu chuẩn đánh giá sau: Doanh số, lợi nhuận hay số lượng khách hàng, mức độ bao phủ thị trường.

Áp dụng các tiêu chuẩn này vào việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các thành viên trong hệ thống bán hàng. Có thể chia các đánh giá theo từng tiêu chuẩn, từng nhóm tiêu chuẩn hoặc kết hợp tất cả các tiêu chuẩn lại với nhau để lượng hóa toàn bộ hệ thống bán hàng, đánh giá hoạt động của hệ thống này.

Phân tích kết quả thu được và đề ra các biện pháp điều chỉnh hoạt động của các thành viên trong hệ thống bán hàng, điều chỉnh cấu trúc của hệ thống bán hàng. Các biện pháp điều chỉnh chỉ được thực hiện khi thấy thật sự cần thiết, tránh bảo thủ, để lỡ thời cơ nhưng cũng phải tính đến các hậu quả sau khi điều chỉnh.

Công tác kiểm tra đánh giá hệ thống bán hàng cần phải được thực hiện một cách liên tục. Kiểm tra, đánh giá thường xuyên, hiệu quả giúp doanh nghiệp phát triển được mối quan hệ với các thành viên trong hệ thống bán hàng của mình đồng thời kịp thời kiểm tra, đánh giá thường xuyên còn giúp điều chỉnh đảm bảo tính linh hoạt thích ứng nhanh với các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Không chỉ các nhà quản trị thực hiện việc kiểm tra đánh giá mà toàn bộ các

thành viên trong hệ thống bán hàng đều phải tham gia vào quá trình này bởi trong kiểm tra đánh giá việc thu thập các thông tin quản trị là rất quan trọng, mà quá trình này rất cần phải có sự giúp đỡ của các thành viên trong hệ thống. Hệ thống thông tin phản hồi này là cơ sở quan trọng để bộ phận quản trị đưa ra các quyết định quản trị thích hợp.

3.2.1.2 Nhóm giải pháp về mặt nguồn lực:

Để phát triển, doanh nghiệp cần có trong tay kết quả phân tích hiện trạng nguồn nhân lực và có những giải pháp chiến lược phát triển nguồn nhân lực lâu dài và bền vững.

+ *Phân tích hiện trạng nguồn nhân lực:*

Mục đích của việc phân tích hiện trạng nguồn nhân lực để xác định được điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp.

Nhà quản trị có thể dựa trên các cơ sở sau:

- + Số lượng nhân lực
- + Cơ cấu
- + Trình độ chuyên môn
- + Kinh nghiệm làm việc

Việc phân tích đúng thực trạng nguồn nhân lực sẽ tạo ra sự sắp xếp, bố trí phù hợp với công việc, đồng thời có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ nguồn nhân lực sẵn có để có thể đáp ứng yêu cầu ngày nâng cao.

+ *Chiến lược và giải pháp phát triển nguồn nhân lực:*

- *Ổn định và duy trì nguồn nhân lực hiện có:*

Để ổn định và duy trì nguồn nhân lực hiện có, nhà quản trị cần chú ý những chi tiết sau:

Hoàn thiện các quy chế, chính sách hiện đang áp dụng tại doanh nghiệp.

Đảm bảo công bằng và hợp lý trong chi trả lương cho người lao động, tạo tính cạnh tranh trong việc thu hút nguồn lực bên ngoài và giữ chân nguồn lực bên trong

Cải thiện môi trường làm việc.

Tiến hành đánh giá năng lực của từng nhân viên theo định kỳ ngoài trình độ chuyên môn còn phải trao đổi thêm về trình độ ngoại ngữ, nhằm xem xét khả năng của từng người để lên kế hoạch đào tạo hoặc tái đào tạo với mục đích nâng cao hơn nữa hiệu quả công việc của nhân viên.

Sắp xếp và ổn định lại nhân sự, đảm bảo bố trí nhân sự đúng người, đúng việc.

Cải tiến phương thức làm việc, giảm thiểu các công đoạn không làm giá trị tăng thêm, đảm bảo tính chuyên nghiệp cao trong môi trường làm việc.

- Phát triển nguồn nhân lực sẵn có:

Mục tiêu thành công của doanh nghiệp chỉ được hoàn thiện khi nguồn nhân lực của tổ chức không ngừng được phát triển.

Thực hiện các chính sách đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng hợp lý để tạo điều kiện gắn bó lâu dài của nhân viên với công ty.

Tạo ra môi trường làm việc năng động, thân thiện.

Hoàn thiện các chính sách đề bạt – thăng tiến cho nhân viên xuất sắc.

Không ngừng nâng cao cơ cấu tổ chức, tạo tính năng động trong sự phát triển hướng tới sự hứng khởi trong công việc cho nhân viên. Tạo tính cạnh tranh lành mạnh trong từng vị trí công việc để mọi nhân viên có thể phát huy tối đa năng lực của bản thân.

Tổ chức các chuyến tham quan du lịch, các phong trào thể dục thể thao theo định kỳ tạo điều kiện cho tất cả nhân viên có cơ hội giao lưu học hỏi, cũng như vui chơi giải trí để tái tạo lại sức lao động.

- Thực hiện chính sách thu hút nhân tài:

Các chính sách nhân sự hợp lý, năng động để có thể thu hút được nhiều nhân tài từ các nơi khác về phục vụ cho công ty.

Có các gói chính sách đãi ngộ phúc lợi, tiền lương hấp dẫn nhằm thu hút các nguồn lực từ bên ngoài về làm việc.

Phối hợp tuyển dụng ở các trường đại học, trung tâm đào tạo để tìm kiếm các

ứng viên có năng lực. Có các chương trình hỗ trợ và tìm kiếm các ứng viên là những sinh viên có năng lực và tâm huyết ngay từ khi còn trên ghế nhà trường.

Sàng lọc kỹ nguồn lao động đầu vào để đảm bảo tuyển dụng được những nhân viên thật sự có khả năng, tâm huyết với công việc, nhiệt tình và sáng tạo, có hướng gắn bó lâu dài.

3.2.2 Giải pháp nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm.

+ Năng lực cạnh tranh của sản phẩm:

Năng lực cạnh tranh của sản phẩm được đo bằng thị phần của sản phẩm cụ thể trên thị trường. Cạnh tranh sản phẩm thể hiện những lợi thế của sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh.

Các chỉ tiêu đánh giá Năng lực cạnh tranh của sản phẩm bao gồm các chỉ tiêu cơ bản và các chỉ tiêu cụ thể. Các chỉ tiêu cơ bản bao gồm giá thành và giá cả sản phẩm, chất lượng sản phẩm, hệ thống phân phối và uy tín DN. Chỉ tiêu uy tín DN có ảnh hưởng đến Năng lực cạnh tranh sản phẩm, cho thấy mối quan hệ giữa Năng lực cạnh tranh DN ảnh hưởng cơ bản và lâu dài đến Năng lực cạnh tranh sản phẩm.

Các chỉ tiêu đánh giá cụ thể Năng lực cạnh tranh của sản phẩm bao gồm các chỉ tiêu định lượng và các chỉ tiêu định tính.

– Các chỉ tiêu định lượng bao gồm những chỉ tiêu cơ bản:

- 1- Thị phần của sản phẩm trên thị trường trong từng năm so với đối thủ cạnh tranh, có thể tính thị phần khi so với toàn bộ thị trường, so với phân đoạn (phân khúc) thị trường mà DN lựa chọn, so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất;
- 2- Mức sản lượng, doanh thu tiêu thụ của mặt hàng đó trong từng năm so với đối thủ cạnh tranh;
- 3- Mức chênh lệch về giá của mặt hàng so với đối thủ cạnh tranh.

– Các chỉ tiêu định tính bao gồm những chỉ tiêu cơ bản:

- 1- Mức chênh lệch về chất lượng của sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh;
- 2- Mức độ hấp dẫn của sản phẩm về mẫu mã, kiểu cách so với các đối thủ cạnh tranh;
- 3- Ấn tượng về hình ảnh nhãn hiệu hàng hóa của nhà sản xuất ra mặt hàng đó so với hàng hóa cùng loại của các đối thủ cạnh tranh.

+ Các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm.

Ở Việt Nam vẫn duy trì kênh phân phối truyền thống thông qua các đại lý, cửa hàng bán lẻ nhỏ và vừa hình thành tự phát là chính, còn kênh phân phối hiện đại như các dạng siêu thị, kênh phân phối trực tuyến gắn liền với thương mại điện tử tại thị trường bán lẻ Việt Nam mặc dù đang diễn ra sôi động nhưng vẫn còn chiếm một tỷ lệ rất nhỏ.

Do đó, nếu chưa thực sự phát triển và thay thế được phương thức bán lẻ truyền thống thì việc nâng cao trình độ quản lý cửa hàng là rất cần thiết. Một trong số những cách thức thay đổi có hiệu quả nhất là việc áp dụng các thành tựu về công nghệ vào hoạt động bán lẻ. Sử dụng công nghệ POS hiện nay đang trở nên phổ biến và được áp dụng nhiều tại các công ty cũng như các tập đoàn lớn (G7, các siêu thị)

Sử dụng công nghệ POS giúp nâng cao tính cạnh tranh cho thị trường bán lẻ bằng việc thay thế các cách thức quản lý cũ như cộng sổ hay ghi chép hàng ngày bằng phần mềm. Một cách nhanh chóng và chính xác hơn rất nhiều. Đồng thời với một hệ thống **quản lý bán hàng** gồm phần mềm, máy đọc mã vạch, máy in hóa đơn... những bất cập của phương pháp quản lý thủ công được khắc phục như có tính chuyên nghiệp cao, giảm thiểu nhầm lẫn về thanh toán, đặc biệt là tạo nên sự đồng bộ cho hệ thống cửa hàng cả về mặt dữ liệu lẫn phương thức quản lý. Hiện nay ở tất cả các cửa hàng Vinmart đều sử dụng các phần mềm, máy POS.

- Theo dõi đối thủ cạnh tranh

Không chỉ dừng lại ở phân tích mà luôn cần phải theo dõi đối thủ cạnh tranh, biết được từng cử động nhỏ của đối thủ để có những chiến lược kịp thời.

Tuy nhiên, tùy theo quy mô kinh doanh của mình mà doanh nghiệp của bạn nên áp dụng các hình thức theo dõi đối thủ cho phù hợp. Đối với doanh nghiệp nhỏ, bạn không cần tốn quá nhiều thời gian và tiền bạc mà chỉ cần tạo nên một quá trình thường xuyên thì sẽ theo dõi được các đối thủ của bạn một cách dễ dàng.

Một số cách thức theo dõi được áp dụng phổ biến như sử dụng công cụ Google Alerts, kết nối trực tiếp với đối thủ trên các phương tiện truyền thông xã hội, đăng ký danh sách nhận thư và tin khuyến mãi của đối thủ, trở thành người mua

hàng bí mật, theo dõi các trang web của các đối thủ...

- Đi nghiên cứu thị trường

Nghiên cứu thị trường là bước thiết yếu cần thực hiện để nhằm tạo nên lợi thế cạnh tranh trên thương trường kinh doanh với mục tiêu thu hút được sự ủng hộ của khách hàng đối với sản phẩm và dịch của mình.

Qua nghiên cứu thị trường, bạn có thể hình thành nên ý tưởng phát triển một sản phẩm mới và lựa chọn chiến lược định vị đúng cho sản phẩm đó tại từng thị trường. Ví dụ như, qua nghiên cứu, bạn có thể thấy được thực tế là một sản phẩm có thể sẽ rất phổ biến ở thị trường này nhưng lại được coi là đặc biệt ở một thị trường khác.

Nghiên cứu thị trường cũng hỗ trợ cho bạn tìm ra những thị trường lớn nhất cho sản phẩm của bạn, cho phép thu gọn tầm nhìn và nỗ lực hiệu quả vào một lĩnh vực nhất định. Từ đó, cho ra những thủ thuật giới thiệu sản phẩm một cách tốt nhất và tạo nên lợi thế cạnh tranh lớn.

Trong khi thị trường đang bước vào giai đoạn bão hòa, cạnh tranh khốc liệt thì ngoài yếu tố nâng cao chất lượng, các nhà kinh doanh bán lẻ cũng áp dụng nhiều chiêu thức khuyến mãi để câu khách. Nhắm vào mục đích tăng doanh thu, cách thức quảng cáo sản phẩm từ đơn giản đến phức tạp đều được áp dụng, đó có thể là treo poster, gửi email, giảm giá, chiết khấu tặng kèm...

Tuy nhiên, dù khuyến mãi gì thì cũng nên sử dụng một cách luân phiên, thay đổi liên tục thì mới mong thu hút được khách hàng. Các hình thức khuyến mãi áp dụng như thẻ mua hàng thường xuyên, giảm giá, chiết khấu, quà tặng, nhóm quà thưởng, gửi email cảm ơn... Tất cả những cách đó đều sẽ giúp doanh nghiệp của bạn tạo được ưu thế trong việc xây dựng lòng trung thành khách hàng đối với sản phẩm của mình.

- Đào tạo nhân viên bán hàng, truyền thông văn hoá phục vụ khách hàng

Bên cạnh việc nghiên cứu thị trường, theo dõi đối thủ cạnh tranh, áp dụng nhiều chương trình khuyến mãi thì việc đào tạo nhân viên bán hàng để họ có được văn hóa phục vụ khách hàng một cách chuyên nghiệp và thân thiện nhất luôn là điều cần đặc biệt lưu ý.

Một nhân viên được đào tạo tốt là một người có những hiểu biết sâu sắc về sản phẩm. Ví dụ như, nếu doanh nghiệp của bạn đang kinh doanh một phần mềm quản lý bán hàng thì nhất định, nhân viên bán hàng của bạn phải có một sự hiểu biết chuyên môn cơ bản nhất về sản phẩm và cách sử dụng nó để có những kiến thức kịp thời tư vấn cho thắc mắc của khách hàng.

- Chăm sóc khách hàng

Chăm sóc khách hàng là tất cả những gì doanh nghiệp phải làm để thỏa mãn nhu cầu và mong mỏi của khách hàng. Điều đó đồng nghĩa với việc, nếu có một sản phẩm hay dịch vụ nào không tốt thì vẫn phải giữ lại được khách hàng thông qua công tác chăm sóc khách hàng. 3 yếu tố then chốt quyết định đến sự thỏa mãn khách hàng đó là các yếu tố liên quan đến sản phẩm (đúng giá, đúng hàng); các yếu tố thuận tiện (đúng lúc, đúng nơi); các yếu tố về con người (đúng cách).

Đảm bảo thực hiện tốt 3 yếu tố trên thì công tác chăm sóc khách hàng sẽ thực sự đem đến hiệu quả.

Hiện nay, ở Việt Nam đang có nhiều kênh phân phối phổ biến có hiệu quả vì thế, các doanh nghiệp nội nên có sự nghiên cứu để phát triển các mô hình này một cách hiệu quả nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường.

3.2.3 Giải pháp về phát triển thị trường.

Trong hoạt động kinh doanh, mục tiêu cuối cùng mà doanh nghiệp mong muốn đạt được đó chính là doanh số, chính xác hơn là mục tiêu lợi nhuận. Và để đạt được doanh số như mong muốn, bạn cần làm nhiều thứ: Tiến hành nghiên cứu, phân tích khách hàng – thị trường; phân tích lợi thế cạnh tranh của đối thủ, xác định phân khúc thị trường, và cả xây dựng chiến lược marketing nữa,... Bên cạnh đó, một hoạt động khác, không thể thiếu để giải được bài toán doanh số, đó là phát triển thị trường. Vậy doanh nghiệp của bạn đã xây dựng giải pháp gì để phát triển thị trường?

1. Chính sách sản phẩm

Chính sách sản phẩm được coi là một trong bốn sản phẩm cơ bản của Marketing – Mix. Theo cách hiểu chung nhất, đây là phương thức kinh doanh có

hiệu quả đảm bảo nhu cầu thị trường và thị hiếu của khách hàng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Chiến lược sản phẩm giữ một vai trò hết sức quan trọng. Nó là nền tảng của chiến lược nghiên cứu thị trường chiến sản phẩm, là vũ khí sắc bén trong cạnh tranh trên thị trường.

Dưới sự tác động của tiến bộ khoa học, nhiều loại sản phẩm mới đã ra đời và đáp ứng được nhiều yêu cầu của khách hàng. Nếu như trước đây sự cạnh tranh trên thị trường chủ yếu hướng vào giá cả, thì ngày nay đã hướng vào chất lượng sản phẩm nhiều hơn.

Do vậy điều có ý nghĩa quyết định dẫn đến thành công của doanh nghiệp chính là sản phẩm.

Chỉ khi hình thành được chiến lược sản phẩm, doanh nghiệp mới có phương hướng để đầu tư, nghiên cứu thiết kế, sản xuất hàng loạt. Nếu chiến lược sản phẩm của doanh nghiệp yếu kém doanh nghiệp không có thị trường tiêu thụ sản phẩm thì những hoạt động nói trên rất mạo hiểm, có thể dẫn doanh nghiệp đến những thất bại.

Nếu chiến lược sản phẩm thực hiện tốt, các chiến lược phân phối và cổ động mới có điều kiện phát triển một cách có hiệu quả.

Chiến lược sản phẩm đảm bảo cho doanh nghiệp thực hiện được các mục tiêu của chiến lược nghiên cứu thị trường.

Mục tiêu lợi nhuận số lượng hay chất lượng của sản phẩm, sự mở rộng hay thu hẹp chủng loại của nó, chi phí sản xuất và giá cả của mỗi loại sản phẩm đều là những yếu tố có mối liên hệ hữu cơ với nhau và sẽ quyết định mức lợi nhuận mà xí nghiệp có thể thu được.

Mục tiêu mở rộng sức tiêu thụ của sản phẩm xí nghiệp có tăng được doanh số, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm hay không tùy thuộc vào khả năng thâm nhập thị trường mở rộng chủng loại sản phẩm của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có lôi kéo được khách hàng hay không tùy thuộc vào chất lượng, nhãn hiệu uy tín của sản phẩm của chính họ.

Mục tiêu an toàn: chiến lược sản phẩm thực hiện đúng đắn sẽ đảm bảo cho các doanh nghiệp một sự tiêu thụ chắc chắn, tránh được những rủi ro tổn thất trong kinh doanh, đảm bảo được mục tiêu an toàn của sản phẩm.

2. Chính sách giá cả

Giá cả được sử dụng như một công cụ sắc bén để củng cố chế độ tài chính, kinh tế nhằm thu được lợi nhuận cao. Do vậy khi sản xuất bất kỳ loại sản phẩm nào yêu cầu đầu tiên đối với nhà sản xuất là xây dựng cho được chính sách giá cả sao cho phù hợp với mục tiêu chung của doanh nghiệp. Mục tiêu của chính sách giá cả gồm:

Tăng khối lượng bán sản phẩm.

Bảo đảm sự ổn định cho xí nghiệp, tránh được những phản ứng bất lợi từ phía đối thủ cạnh tranh.

Chính sách giá cả được định hướng chủ yếu vào hai hướng: Định hướng vào xí nghiệp. Chính sách này chủ yếu dựa vào những nhân tố bên trong xí nghiệp.

Định hướng vào thị trường. Chính sách này dựa vào quan hệ cung cầu, tiềm năng của thị trường để quyết định một mức giá thích hợp trong khoảng thời gian nào đó. Đồng thời nó dựa vào sự cạnh tranh trên thị trường để tìm hiểu các phản ứng của đối thủ cạnh tranh qua đó định giá bán sản phẩm theo từng thời kỳ thích hợp nhằm bảo đảm sự tồn tại của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh.

3. Chính sách phân phối

Là phương hướng thể hiện cách thức doanh nghiệp cung ứng sản phẩm dịch vụ của mình trên thị trường mục tiêu. Chính sách phân phối có vai trò quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào. Việc xây dựng một chính sách phân phối hợp lý sẽ tạo sự an toàn, tăng cường khả năng liên kết trong kinh doanh, giảm được sự cạnh tranh và làm cho quá trình lưu thông hàng hoá được nhanh chóng. Chiến lược phân phối góp phần thúc đẩy sản xuất phát triển, thúc đẩy nhu cầu của người tiêu dùng.

Đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, trong chính sách phân phối để mở rộng và phát triển thị trường có thể sử dụng các kênh phân phối trực tiếp hoặc gián tiếp

Kênh phân phối trực tiếp

Theo hình thức này, doanh nghiệp có quan hệ trực tiếp với khách hàng không thông qua khâu tiêu thụ trung gian. Thông qua hình thức này doanh nghiệp có điều kiện để thu nhập, nắm bắt thông tin từ khách hàng về giá cả, chủng loại, quy cách, mẫu mã bao bì.

Phân phối trực tiếp cho phép các doanh nghiệp khai thác các hợp đồng và các đơn hàng cá biệt. Tuy nhiên, sử dụng kênh phân phối trực tiếp công ty phải quan hệ với nhiều ban hàng nên tốc độ tiêu thụ chậm, tốc độ chu chuyển vốn chậm ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

Kênh tiêu thụ gián tiếp.

Là hình thức doanh nghiệp bán sản phẩm tới khách hàng, thông qua các kênh trung gian. Khâu trung gian có thể là người bán buôn, bán lẻ, các đại lý. Để phát triển thị trường theo hình thức này doanh nghiệp có thể liên kết với các đối tượng sau để làm người tiêu thụ trung gian.

Liên kết với nhà sản xuất sản phẩm phụ.

Liên kết hợp đồng với các nhà phân phối độc lập.

Mở đại lý ở một số địa phương.

Sử dụng hình thức này sản phẩm của doanh nghiệp sẽ được tiêu thụ nhanh trong thời gian ngắn nhất, tiết kiệm được chi phí bảo quản và hao hụt, thu hồi vốn nhanh nhưng thời gian lưu thông dài, chi phí tiêu thụ tăng, công ty khó kiểm soát được các khâu trung gian.

4. Chính sách chiêu thị bán hàng

Điều quan tâm chủ yếu của nhà sản xuất là làm sao để khách hàng chú ý thật nhiều đến sản phẩm của mình và sản phẩm làm ra được tiêu thụ nhanh chóng. Người tiêu dùng thì lại mong muốn nhu cầu của mình được thoả mãn đầy đủ, song không phải hai tư tưởng này lúc nào cũng gặp nhau nhất là trong thời đại ngày nay. Nhu cầu và ý muốn mua hàng của người tiêu dùng diễn biến khá phức tạp đồng thời sản xuất hàng hoá trên thị trường cũng không ngừng đổi mới nhanh chóng và rất phong phú.

Xuất phát từ việc giải quyết hai vấn đề trên đòi hỏi phải có sự trao đổi thông tin nhằm giới thiệu, cung cấp và truyền tin về một sản phẩm hàng hóa, đặc điểm và lợi ích của nó đối với người tiêu dùng nhằm kích thích lòng ham muốn của khách hàng. Với chính sách này, các công ty có thể áp dụng một số hình thức:

Tăng cường quảng cáo để thu hút khách hàng qua các phương tiện như quảng cáo trên ti vi, đài, tờ rơi, tờ bướm...

Tăng cường công tác xâm nhập thị trường thông qua tiếp thị chào hàng. Tổ chức các hình thức tiếp xúc trực tiếp hoặc gián tiếp với khách hàng như qua hội chợ, triển lãm, hội nghị khách hàng.

Sử dụng cửa hàng giới thiệu sản phẩm.

Sử dụng các dịch vụ sau bán hàng.

Có khá nhiều các giải pháp để phát triển thị trường và doanh nghiệp cần phải có sự cân nhắc khi lựa chọn để có thể áp dụng và mang đến hiệu quả cao nhất.

3.2.4 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính.

- *Đẩy mạnh các giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp xuất khẩu*

Để hỗ trợ DN xuất khẩu đủ tiềm lực tài chính cho hoạt động xuất khẩu, tăng sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế, cần có sự phối hợp, hỗ trợ của các bên liên quan, vai trò của Bộ Tài chính, NHNN và hệ thống ngân hàng, cụ thể:

- *Về phía Ngân hàng Nhà nước*

Điều hành chính sách lãi suất theo hướng chủ động, dẫn dắt thị trường và bám sát diễn biến kinh tế vĩ mô nhằm đạt mục tiêu giảm dần mặt bằng lãi suất, góp phần khơi thông nguồn vốn cho nền kinh tế.

Đảm bảo ổn định tỷ giá và bảo đảm ổn định thị trường tiền tệ, NHNN cần có thông điệp chính sách ổn định, các công cụ chính sách tiền tệ sử dụng linh hoạt hơn, ổn định tỷ giá, bảo đảm năng lực cạnh tranh của DN xuất khẩu.

Ngoài ra, với một nền kinh tế phụ thuộc vào xuất khẩu như Việt Nam, cần chú ý tới biến động của các đồng tiền trong khu vực để bảo đảm không bị mất lợi thế cạnh tranh. Rủi ro về áp lực dòng tiền do chênh lệch lãi suất ở Việt Nam sẽ không cao, nhưng tác động âm thầm và dài hơi hơn là tác động trong xuất nhập khẩu là vấn đề

cần kiểm soát.

Triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp nhằm tháo gỡ khó khăn và tạo điều kiện cho DN tiếp cận nguồn vốn ngân hàng một cách hiệu quả như chỉ đạo các TCTD thực hiện miễn, giảm lãi, cơ cấu lại thời hạn trả nợ, kéo dài thời hạn cho phép các TCTD được cho vay bằng ngoại tệ đối với một số nhu cầu vốn của DN xuất khẩu...

Tiếp tục hướng dòng vốn tín dụng vào sản xuất, chỉ đạo các TCTD tập trung vốn cho các lĩnh vực ưu tiên, triển khai các chương trình cho vay liên kết... Tăng cường huy động nguồn lực từ các tổ chức quốc tế để bổ sung nguồn vốn cho vay trung và dài hạn với lãi suất thấp cho các DN nhỏ và vừa phát triển sản xuất kinh doanh, trong đó có xuất khẩu.

- *Về phía Bộ Tài chính*

Tiếp tục triển khai quyết liệt các giải pháp giúp DN tháo gỡ khó khăn, phục hồi và phát triển sản xuất kinh doanh; hỗ trợ các chương trình xúc tiến thương mại, giúp DN giới thiệu, quảng bá sản phẩm, mở rộng thị trường trong nước và nước ngoài, từng bước nâng cao vị thế của các sản phẩm xuất khẩu Việt Nam.

Đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, đặc biệt là thủ tục thuế và hải quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cao nhất cho DN xuất khẩu.

Thống kê cho thấy, trong thời gian qua, các giải pháp về cải cách thủ tục hành chính trong lĩnh vực thuế, hải quan đã giúp DN tiết kiệm được 10 - 20% chi phí và 30% thời gian thông quan hàng hóa xuất nhập khẩu, hỗ trợ DN nâng cao năng lực cạnh tranh.

- *Về phía các tổ chức tín dụng*

Các TCTD cần tập trung vào tái cơ cấu, xử lý nợ xấu có hiệu quả, tạo nguồn lực tài chính mở rộng cho vay đối với các DN xuất khẩu. Đồng thời, cùng với sự phát triển của DN xuất khẩu, các ngân hàng cũng sẽ có cơ hội mở rộng thêm các dịch vụ như ngoại hối, mua bán ngoại tệ...

Triển khai các chương trình tín dụng ưu đãi dành cho các DN xuất khẩu, với mức lãi suất ưu đãi, thấp hơn từ 1% đến 4% so với mức lãi suất cho vay

thông thường.

Miễn/giảm phí và giá các sản phẩm bán chéo cho DN như: Phí thanh toán, phí bảo hiểm, ngân hàng điện tử... qua đó, góp phần tạo ra những cú hích lớn hỗ trợ cho tăng trưởng năng lực tài chính và sản xuất kinh doanh của DN xuất khẩu.

Các ngân hàng chú trọng nghiên cứu và phát triển sản phẩm tài chính hỗ trợ xuất khẩu. Hiện nay, nhiều ngân hàng đã triển khai các sản phẩm tài chính hỗ trợ xuất khẩu với lãi suất ưu đãi và đã góp phần hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động xuất khẩu của DN.

Tuy nhiên, cần tiếp tục đẩy mạnh theo hướng hỗ trợ cho vay VND với mức lãi suất tương đương cho vay ngoại tệ, giúp DN giảm bớt áp lực về mặt tài chính trong ngắn hạn cũng như giảm thiểu rủi ro về biến động tỷ giá thông qua hợp đồng kỳ hạn... Tập trung nghiên cứu các sản phẩm tài chính cho từng phân khúc thị trường.

Chẳng hạn như nghiên cứu và triển khai các gói sản phẩm dành cho DN xuất khẩu các mặt hàng có thể mạnh vào thị trường ASEAN: Gói sản phẩm dành cho DN dệt may, da giày, nông sản... và đưa ra các chương trình ưu đãi hơn cho các DN xuất khẩu tại thị trường ASEAN.

3.2.5 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- Thói quen hình thành tính cách, tính cách làm nên số phận. Thói quen có thói quen tốt và thói quen xấu. Tạo ra thói quen tốt không dễ, loại bỏ một thói quen xấu còn khó hơn. Vì vậy, phải tăng cường kỷ luật, kỷ cương, khen thưởng kịp thời, xử phạt nghiêm minh. Kỷ luật sẽ áp chế thói quen xấu, giúp cho cái tốt chiến thắng.

- Về bản chất, lãnh đạo và quản lý là hai hoạt động khác nhau. Ở ta thường đồng nhất hai hoạt động này. Cần cố gắng tách bạch đến mức có thể, nhất là trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Trong hoạt động này, người lãnh đạo đưa ra ý tưởng, truyền cảm hứng đến mọi người và cuốn hút họ đi theo và thực hiện ý tưởng và các nội dung đã xác định. Người quản lý tổ chức thực hiện ý tưởng đó: Lập quy trình thực hiện có hiệu quả, giám sát việc thực thi, đề ra các giải pháp phát huy kết quả, khắc phục những sai phạm, yếu kém, ...

Văn hóa – đơn giản là những thói quen tốt, văn hóa dịch vụ là những thói

quen phục vụ tốt. Dù khách hàng là ai đi nữa, dù bạn doanh nghiệp bạn lớn cỡ nào đi nữa thì cũng nên tạo một sự phục vụ thống nhất, đừng tạo sự phân biệt, đừng để khách hàng cảm nhận rằng họ đang bị đối xử. Khiến khách hàng cảm thấy thoải mái khi tiếp cận hàng hóa của bạn, khiến họ cảm thấy họ là số một khi đứng ở đó là một điều rất nên làm, nếu bạn đi mua hàng, bạn có muốn một sự chào đón nhiệt tình nhất không? Văn hóa phục vụ tốt là ngay cả khi khách hàng rời đi mà không mua thứ gì, thì cũng đừng bỏ qua việc niềm nở và phục vụ chu toàn. Bây giờ chưa phải lúc, ngày mai cũng chưa phải lúc, nhưng rất có thể ngày kia họ sẽ quay lại, và có khả năng sự quan tâm của bạn đã được họ chia sẻ cho những người khác nữa. Bởi vì con người có nhiều khả năng tin tưởng truyền miệng hơn bất kỳ hình thức quảng cáo nào khác.

Phục vụ tận tâm luôn là kim chỉ nam cho mọi doanh nghiệp, sản phẩm đáp ứng được cả mặt vật chất lẫn chăm sóc toàn diện về mặt tinh thần thì luôn luôn đạt đến đỉnh cao sự thỏa mãn của khách hàng. Vậy nên hãy biến sự tận tâm này thành một văn hóa đẹp của doanh nghiệp, sẽ chẳng có khách hàng nào ”nhấn tâm” bỏ bạn mà đi cả.

3.3 Một số kiến nghị.

3.3.1 Với nhà nước

Bên cạnh các chính sách tuyên truyền, phổ biến và giáo dục đào tạo, nhà nước cũng cần có các chính sách về hành chính, kinh tế giúp chuỗi cửa hàng tiện ích Vinmart+ chủ động hơn trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Chính sách tuyên truyền, phổ biến và giáo dục đào tạo:

Để tạo sự chủ động cho chuỗi cửa hàng tiện ích Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Việt Nam trong việc tận dụng những cơ hội và vượt qua những thách thức trong tiến trình mở cửa thị trường theo các cam kết trong khuôn khổ WTO, Chính phủ Việt Nam cần có các biện pháp nhằm nâng cao nhận thức của doanh nghiệp bán lẻ, cụ thể như sau:

- Chính phủ phải có văn bản hướng dẫn, giải thích đầy đủ về các cam kết của Việt Nam trong lĩnh vực bán lẻ cho các doanh nghiệp.

- Chính phủ cũng cần giao nhiệm vụ cho các cơ quan quản lý chuyên ngành như Bộ Thương mại, Bộ Kế hoạch và đầu tư, Phòng Thương mại và Công nghiệp...thực hiện những nghiên cứu đánh giá tác động, những cơ hội, thách thức cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam trong quá trình hội nhập để giúp doanh nghiệp chủ động thích hợp trong tình hình.

- Hiện nay, tại các trường đại học, cao đẳng ở nước ta vẫn chưa có một chuyên ngành nào đào tạo về bán lẻ. Vì thế, trong những năm tới Chính phủ nên xem xét xây dựng các chương trình đào tạo về cán bộ quản lý, nhân viên có kỹ năng hiện đại cho các khâu bán hàng, thanh toán, nghiệp vụ kho hàng. Có như vậy lĩnh vực phân phối bán lẻ của nước ta mới phù hợp và theo kịp xu hướng phát triển của thế giới.

Chính sách hành chính và kinh tế:

- Tập trung đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính trong các khâu cấp đất, giải phóng mặt bằng, cấp phép xây dựng... bảo đảm nhanh chóng và thuận tiện để các doanh nghiệp bán lẻ trong nước có thể chớp thời cơ, và có đủ thời gian để củng cố, phát triển hệ thống của mình trước khi các nhà phân phối nước ngoài tham gia vào thị trường một cách rộng rãi.

- Có chính sách khuyến khích để các doanh nghiệp phân phối bán lẻ trong nước đẩy nhanh quá trình liên kết, tích tụ và tập trung nguồn lực để hình thành các tập đoàn phân phối có quy mô lớn, tiềm lực mạnh, đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn phân phối nước ngoài khi gia nhập vào thị trường Việt Nam. Xem xét thành lập quỹ phát triển kết cấu hạ tầng thương mại với sự tham gia đóng góp của nhà nước, doanh nghiệp phân phối và nhà sản xuất hàng hóa để tạo nên mối gắn kết chặt chẽ hơn trong hệ thống phân phối trong nước.

- Cần có chính sách ưu đãi về thuế đối với các doanh nghiệp phát triển hệ thống theo chuỗi, tham gia hệ thống phân phối thông qua phương thức nhượng quyền thương mại, tham gia vào các liên doanh, liên kết để cùng phát triển hệ thống phân phối chung, kinh doanh qua mạng, cải tiến phương pháp quản trị hiện đại dựa trên ứng dụng các tiến bộ của công nghệ thông tin... để hỗ trợ doanh nghiệp tích tụ vốn phục vụ cho quá trình phát triển.

- Chính phủ Việt Nam cũng cần sớm nghiên cứu để xây dựng những quy định, nguyên tắc để đánh giá nhu cầu thực tế khi xem xét đề nghị mở từ điểm bán lẻ thứ 2 trở đi của các nhà đầu tư nước ngoài theo đúng các cam kết trong WTO để vừa đảm bảo sự công bằng giữa các nhà đầu tư tham gia thị trường vừa hạn chế được áp lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong nước trên những khu vực địa lý nhất định, đồng thời đảm bảo được lợi ích chung của xã hội.

- Nghiên cứu, học tập kinh nghiệm của Chính phủ các nước đã thành công trong việc hỗ trợ doanh nghiệp phân phối bán lẻ trong nước trước sự cạnh tranh của các tập đoàn phân phối nước ngoài như Ấn Độ, Thái Lan, Trung Quốc và áp dụng một cách linh hoạt và phù hợp với điều kiện của Việt Nam.

Tiểu kết chương 3

Những giải pháp và khuyến nghị cho công tác tạo động lực nâng cao năng lực cạnh tranh của các chuỗi cửa hàng Vinmart+. không chỉ giúp Công ty có được những giải pháp cụ thể để nâng cao hoạt động quản trị nhân lực, mà còn giúp cho người lao động có thể phát huy những phẩm chất tốt nhất trong mối quan hệ hợp tác và cống hiến vì mục tiêu chung. Tác giả khuyến nghị đến Hiệp hội doanh nghiệp cần quan tâm hơn nữa đến các cửa hàng Vinmart+ và tạo điều kiện có cơ hội để ngày càng phát triển hơn. Tác giả khuyến nghị đến ban lãnh đạo, các cấp quản lý của công ty cần đầu tư hơn nữa cho các chính sách của các cửa hàng Vinamrt+. Ban lãnh đạo công ty cần tổ chức các buổi gặp gỡ, giao lưu, chia sẻ lắng nghe tâm tư nguyện vọng của người lao động từ đó động viên và tuyên truyền các chế độ chính sách của công ty. Tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động trẻ có năng lực cần tạo cơ hội để họ thử sức ở những vị trí mới nếu họ đáp ứng đủ năng lực. Lãnh đạo công ty cần thường xuyên có những buổi đối thoại định kỳ để xây dựng hình ảnh công ty, văn hóa doanh nghiệp thân thiện, cởi mở giữa lãnh đạo và nhân viên, cần đặt mình vào vị trí của người lao động để hiểu những nguyện vọng, nhu cầu từ đó có được những biện pháp tạo động lực lao động tốt hơn, phù hợp hơn nữa.

KẾT LUẬN

Qua đề tài nâng cao năng lực cạnh tranh của chuỗi cửa hàng Vinmart+ trên thị trường bán lẻ Hà Nội. Thấy được sự cạnh tranh của các chuỗi cửa hàng trên thị trường rất nhiều về giá cả, dịch vụ, chăm sóc khách hàng các chiến lược về maketinh. Vinmart+ đã nhìn thấy được nhu cầu thiết yếu của người tiêu dùng giá cả hợp lý, các mặt hàng phong phú, dịch vụ chăm sóc tốt nên phát triển rất nhiều cửa hàng trên các con phố nhằm phục vụ thuận tiện cho người mua không phải đi xa.

Vinmart+ đã đạt được rất nhiều thành tựu từ khi thành lập đến bây giờ. Thành tựu về dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất. Từ những năm thành lập Vinmart+ đã chứng minh được doanh thu của các cửa hàng tăng lên theo hàng năm một cách nhanh chóng. Với mục tiêu mở rộng các cửa hàng Vinmart+ rộng khắp cả nước để đáp ứng nhu cầu và nâng cao chất lượng cuộc sống cho người tiêu dùng.

Vinmart+ đã góp phần giải quyết cho người lao động có việc làm ổn định, nguồn thu nhập đời sống nâng cao. Vinmart+ với chế độ lương thưởng cho người lao động cao nên đã thu hút được người lao động và giữ được người lao động đi lâu dài với mình.

Với xu hướng mới và nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng Vinmart+ đã chứng minh được thương hiệu của mình và ngày càng phát triển mạnh mẽ. Chứng minh được sự thành công của mình bằng các chuỗi cửa hàng chuyên nghiệp rộng khắp cả nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng việt

1. Lê Anh Cường (2003), *Tạo dựng và quản trị thương hiệu, danh tiếng và lợi nhuận*, NXB Lao Động-Xã Hội
2. Nguyễn Trọng Cơ (2005), *Giáo trình phân tích tài chính doanh nghiệp*, NXB Tài Chính.
3. Trương Đình Chiến (2004), *Quản trị kênh phân phối*, NXB Thống Kê.
4. Tài liệu về Nâng cao năng lực cạnh tranh của Việt Nam do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam -VCCI phát hành

Trang Webs

5. www.vnexpress.net
6. www.dantri.com.vn
7. www.gso.gov.vn
8. <http://www.vinmartplus.vn/home>
9. WWW.Báo giao thông.vn
10. Cafef.vn/vinmart.html
11. [Htpts://marketingai.admico.vn](https://marketingai.admico.vn)