

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**TRẦN THỊ BÍCH THỦY**

**PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG BÁN LẺ CỦA  
CÔNG TY CỔ PHẦN THỜI TRANG HOÀ THỌ**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**  
**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2011**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN XUÂN LÃN**

**Phản biện 1: TS. NGUYỄN THỊ THU HƯƠNG**

**Phản biện 2: PGS.TS NGUYỄN VĂN PHÁT**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm  
Luận văn thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại  
học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 01 năm 2012

*Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

**1. Tính cấp thiết của đề tài:** Trong nền kinh tế thị trường, hệ thống bán lẻ đóng vai trò rất quan trọng, nó làm nhiệm vụ đưa sản phẩm từ nơi sản xuất đến tay người tiêu dùng cuối cùng sao cho thoả mãn được nhu cầu và mong muốn của khách hàng về số lượng và chủng loại sản phẩm, thời gian và nơi chốn được cung cấp, chất lượng của sản phẩm và mức giá mà khách hàng có thể chấp nhận được. Nó là cầu nối duy nhất giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng, là mắt xích quan trọng trong chuỗi hoạt động của doanh nghiệp, nếu thiếu nó thì doanh nghiệp khó có thể tồn tại và phát triển. Việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống bán lẻ giúp doanh nghiệp tạo lập hoạt động ban đầu và duy trì được lợi thế cạnh tranh dài hạn trên thị trường. Mục tiêu tiêu thụ hàng hoá nâng cao thì nhu cầu về hoàn thiện hệ thống bán lẻ càng lớn. Nhận thức được tầm quan trọng đó, tôi quyết định chọn đề tài **“Phát triển hệ thống bán lẻ của Công ty Cổ phần Thời trang Hoà Thọ.”** làm đề tài luận văn cho mình.

**2. Mục đích nghiên cứu của đề tài:** Xuất phát từ thực trạng kinh doanh bán lẻ của Công ty trong những năm gần đây mục tiêu đề tài nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh bán lẻ từ đó định hướng đúng đắn những hoạt động và tính đồng vận hành trong khâu tổ chức hoạt động bán lẻ hợp lý để phát triển về quy mô kinh doanh, doanh số bán, thị phần trong kinh doanh.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

Trong bán lẻ bao gồm các công nghệ bán lẻ khác nhau như truyền thống cổ điển, hiện đại, những mặt hàng khác nhau thì công

nghệ bán cũng khác nhau trong luận văn này tôi đặc biệt đi sâu vào nhóm hàng sản phẩm thời trang thuộc hệ thống cửa hàng của Công ty Cổ phần Thời trang Hoà Thọ.

**4. Phương pháp nghiên cứu:** Bằng các phương pháp tiếp cận logic học, phương pháp toán học và tiếp cận nghiên cứu chuyên ngành so sánh thực tế với lý thuyết nhằm đánh giá một cách chính xác hoạt động kinh doanh bán lẻ tại Công ty, thông qua đó xác lập biện pháp tối ưu hoá đối với việc phát triển hệ thống bán lẻ tại Công ty Cổ phần Thời trang Hoà Thọ.

### **5. Kết cấu luận văn:**

Luận văn ngoài phần mở đầu, phần kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, gồm có 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển hệ thống bán lẻ

Chương 2: Thực trạng hoạt động bán lẻ tại Công ty Cổ phần Thời trang Hoà Thọ

Chương 3: Phát triển hệ thống bán lẻ của Công ty Cổ phần Thời trang Hoà Thọ

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG BÁN LẺ

#### 1.1. Vai trò và các hình thức bán lẻ

##### 1.1.1 Khái niệm bán lẻ

**Tiếp cận góc độ kinh tế:** bán lẻ bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc bán hàng hoá và dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng.

**Tiếp cận góc độ khoa học kỹ thuật – công nghệ:** bán lẻ hàng hoá là một tổ hợp các hoạt động công nghệ, dịch vụ phức tạp biến giá trị cá biệt hàng hoá thành giá trị xã hội, biến giá trị sử dụng tiềm năng thành giá trị thực hiện của hàng hoá.

**Tiếp cận ở góc độ Marketing:** hành vi bán lẻ là bộ phận kết thúc về cơ bản của quá trình Marketing.

##### 1.1.2. Đặc trưng quá trình bán lẻ

- Quá trình bán lẻ đòi hỏi công nghệ kỹ thuật phức tạp.
- Số lượng và khối lượng hàng hoá trao đổi 1 lần thường nhỏ
- Lao động bán lẻ hàng hoá dựa trên kỹ thuật công nghệ cao
- Trong quá trình bán lẻ hàng hoá đòi hỏi giải quyết tối ưu mối quan hệ kinh tế tiền-hàng, quan hệ giữa con người với con người

##### 1.1.3. Các hình thức bán lẻ

Các hình thức bán lẻ rất phong phú và đa dạng: theo mức độ phục vụ, theo mặt hàng kinh doanh, theo giá bán, bán lẻ không dùng cửa hiệu, cửa hàng chuỗi, hợp tác xã tiêu thụ và tổ chức độc quyền kinh tiêu.

#### 1.1.4. Các nguyên tắc quan trọng trong bán lẻ

Các nguyên tắc bán lẻ dựa trên nhiều năm kinh nghiệm và thực tiễn của hàng trăm nhà bán lẻ loại nhỏ và trung bình ở khắp nơi trên nước Mỹ, những người đã đạt được những thành công đáng kinh ngạc. Các nguyên tắc gồm: biết mình, kinh doanh theo kế hoạch, hiểu biết về lĩnh vực kinh doanh của mình, hiểu khách hàng, giữ hồ sơ tài chính trong sạch, quản lý tiền mặt, sử dụng những thông lệ đúng đắn, biến công ty thành một hình ảnh khác biệt, kiểm soát hàng trong kho, cân đối giá mua và bán để có lợi nhuận, học tập kinh nghiệm từ những người chuyên nghiệp, tìm sự giúp đỡ khi cần thiết.

#### 1.1.5. Vai trò của hệ thống bán lẻ

Trong chuỗi giá trị, nhà bán lẻ là mắt xích cuối cùng nối nhà sản xuất với người tiêu dùng. Theo xu hướng hiện nay, nhiều nhà sản xuất trực tiếp tổ chức điểm bán lẻ để đưa sản phẩm của mình đến người tiêu dùng. Hệ thống bán lẻ trực tiếp này ngoài chức năng bán hàng thường nhằm vào hai mục đích chính: Sử dụng điểm bán lẻ làm kênh truyền thông tương tác với người tiêu dùng. Làm kênh kiểm chứng giá và chất lượng sản phẩm kèm dịch vụ khách hàng

### 1.2. Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc phát triển hệ thống bán lẻ

#### 1.2.1. Mặt hàng kinh doanh

#### 1.2.2. Khách hàng

**1.2.3. Đối thủ cạnh tranh****1.2.4. Vị trí điểm bán****1.2.5. Cung ứng giá trị khách hàng****1.2.6. Lực lượng bán hàng****1.3. Phát triển hệ thống bán lẻ****1.3.1. Nghiên cứu thị trường**

Nghiên cứu thị trường có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, vì đây là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến khối lượng, giá bán, hiệu quả công tác lập kế hoạch kinh doanh của bất cứ một doanh nghiệp nào. Nghiên cứu thị trường còn giúp doanh nghiệp biết được xu hướng, sự biến đổi nhu cầu của khách hàng, sự phản ứng của họ đối với sản phẩm của doanh nghiệp, thấy được các biến động của thu nhập và giá cả, từ đó có biện pháp điều chỉnh thích hợp.

**1.3.2. Lựa chọn vị trí điểm bán**

Những nguyên tắc cơ bản chi phối sự lựa chọn vị trí điểm bán được đề ra trong lý thuyết “vị trí trung tâm”. Lý thuyết này xác định hai biến số giải thích: điểm hòa vốn của một doanh nghiệp thương mại và quy mô của vùng thu hút.

**1.3.3. Thực hiện các nghiệp vụ bán hàng ở cửa hàng, quầy hàng**

Thực chất của nội dung này là thực hiện công việc bán hàng, giao hàng cho khách và thu tiền. Trong quá trình này khách hàng trực tiếp xem xét sản phẩm và tìm hiểu về sản phẩm bằng trực quan của chính mình và chịu sự tác động lớn từ phía người bán. Do vậy nếu nhân viên bán hàng có khả năng hiểu biết rộng thì có thể bán hàng nhanh chóng và tạo dựng uy tín cho doanh nghiệp của mình.

**1.3.4. Những quyết định về chính sách truyền thông và cổ động****1.3.4.1. Các hoạt động truyền thông nhằm định vị điểm bán**

**1.3.4.2. Các hoạt động truyền thông hướng vào vùng khách hàng của điểm bán**

**1.3.4.3. Các kỹ thuật truyền thông cổ động****1.3.5. Liên kết ngành**

Việc liên kết hay hợp tác giữa các doanh nghiệp trong ngành là một chiến lược khôn ngoan, qua việc hợp tác hay liên kết các doanh nghiệp có thể tận dụng thế mạnh, mạng lưới hay hệ thống của nhau, kể cả về nhân lực để có thể phát triển và mở rộng thị trường, cắt giảm chi phí. Các mô hình liên kết cùng nhau tạo sức mạnh, một cách làm để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp trong thời kỳ khó khăn nhưng đồng thời cũng là chiến lược dài hạn để cùng nhau phát triển trong tương lai.

**1.4. Một số xu hướng chính và kinh nghiệm phát triển bán lẻ dệt may một số nước trên thế giới**

Ngành dệt may thế giới hiện nay chịu tác động bởi người mua hơn là nhà sản xuất, và các nhà bán lẻ hàng dệt may lớn ở các nền kinh tế phát triển dẫn đầu về lượng người mua như Wal-Mart, Sears, JC Penny, Liz Claiborne và Gap... đang nắm vai trò chủ đạo trong việc thúc đẩy sự phát triển của thị trường. Một số kinh nghiệm phát triển bán lẻ của các nước Ấn Độ, Hàn Quốc, Trung Quốc,...

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỜI TRANG HÒA THỌ

#### 2.1. Giới thiệu chung về Công ty

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty cổ phần thời trang Hoà Thọ là một thành viên của Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hoà Thọ. Được thành lập vào 01/02/2007 trên cơ sở trước đó là Công ty Kinh Doanh Thời Trang Hoà Thọ, được thành lập vào năm 2005. Tháng 6 năm 2009 Công ty Kinh doanh Thời trang Hòa Thọ đã chuyển đổi thành Công ty Cổ phần Thời trang Hòa Thọ.

##### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Ưu điểm nổi bật của bộ máy tổ chức ở công ty là trách nhiệm và quyền hạn giữa các bộ phận được phân định rõ ràng, không có sự chồng chéo nhau. Các cửa hàng kinh doanh hoàn toàn có quyền độc lập và tự chủ, phát huy khả năng kinh doanh nhằm thúc đẩy công ty phát triển không ngừng.

#### 2.2. Tình hình kinh doanh của Công ty Cổ phần Thời trang Hòa Thọ

##### 2.2.1. Mặt hàng kinh doanh của Công ty

Công ty đã gia nhập thị trường thời trang trong nước bằng các mặt hàng may mặc thời trang chủ yếu là thời trang công sở, đồng phục học sinh, sản phẩm may mặc: Jacket, sơ mi, T-shirt, Polo-shirt, quần kaki và quần âu, quần áo trẻ em, đồ thể thao, đồ bảo hộ lao động...

##### 2.2.2. Đối thủ cạnh tranh của công ty.

Công ty chủ yếu cạnh tranh với các công ty trong nước như: công ty may 10, công ty may Việt Tiến, Nhà Bè, Việt Thắng, công ty dệt may Tây Đô, công ty dệt may 29-3...Điểm mạnh của các đối thủ cạnh tranh này là có nhiều năm kinh nghiệm trong ngành. Ngoài ra công ty còn phải đối phó với các đối thủ từ Trung Quốc, Thái Lan,...

##### 2.2.3. Tình hình sử dụng nguồn lực.

###### 2.2.3.1. Cơ sở vật chất

###### 2.2.3.2. Tình hình sử dụng lao động

###### 2.2.3.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

**Bảng 2.2: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh từ 2008 – 2010**

Đvt:1000 đ

Năm Quý	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Dthu	TL(%)	Dthu	TL(%)	Dthu	TL(%)
I	2.684.922	29.7	2.486.972	22.1	3.731.939	23.2
II	1.080.944	11.9	1.577.308	13.9	1.920.210	12
III	2.316.380	25.6	3.248.066	28.7	4.754.982	29.6
IV	2.971.650	32.8	3.993.370	35.3	5.641.110	35.2
Tổng	9.053.896	100	11.305.716	100	16.048.241	100

(Nguồn: Bộ phận kế toán Công ty cổ phần thời trang Hoà Thọ)

#### 2.3. Phân tích thực trạng bán lẻ tại Công ty

##### 2.3.1. Phân tích khái quát chung

Hiện nay, hệ thống bán lẻ Công ty có 3 cửa hàng :

Cửa hàng 46 Phan Đình Phùng - Đà Nẵng: Bắt đầu hoạt động kinh doanh từ Tháng 11/2005 đến nay. Diện tích mặt bằng thuê 200m<sup>2</sup> , vị trí cửa hàng khá thuận lợi nên doanh thu bán hàng các

năm qua luôn đạt mức tăng trưởng bình quân trên 20% so với năm trước và có lãi.

Cửa hàng 812 Tôn Đức Thắng - Đà Nẵng: Bắt đầu hoạt động kinh doanh từ tháng 12/2005 đến nay. Diện tích mặt bằng thuê 400m<sup>2</sup>. Doanh số bán hàng qua các năm có tăng trưởng nhưng không ổn định và có lãi.

Showroom 197 Phan Châu Trinh - Đà Nẵng: Bắt đầu hoạt động kinh doanh từ tháng 7/2005 đến nay. Diện tích mặt bằng thuê 170m<sup>2</sup>; nhưng chuyển sang hoạt động theo mô hình Showroom từ cuối năm 2007 với mục tiêu quảng bá - khuyến khích thương hiệu “Hòa Thọ”

### 2.3.2. Hoạt động kinh doanh bán lẻ của Công ty

Riêng đối với các cửa hàng bán lẻ của công ty tại thị trường Đà Nẵng, doanh thu của các cửa hàng này cũng tăng theo từng năm, trong đó cửa hàng 46 Phan Đình Phùng luôn là cửa hàng dẫn đầu về doanh số bán ra, năm 2010 chiếm gần 40% trong tổng doanh thu của các cửa hàng do có một vị trí thuận lợi.

**Bảng 2.3. Doanh thu của các cửa hàng (ĐVT:1000 Đồng)**

Cửa hàng	2008	2009	2010
197 Phan Châu Trinh	425.321	435.321	450.852
46 Phan Đình Phùng	2.944.666	3.318.462	3.610.321
812 Tôn Đức Thắng	986.321	1.166.159	1.260.369
<b>Tổng</b>	<b>4.356.308</b>	<b>4.919.942</b>	<b>9.321.512</b>

(Nguồn: Bộ phận kế toán Công ty cổ phần thời trang Hoà Thọ)

### 2.3.3. Đánh giá hoạt động bán lẻ của Công ty

#### 2.3.3.1 Những tồn tại trong hoạt động bán lẻ

**Về vị trí cửa hàng :** quận Hải Châu là quận trung tâm của thành phố nơi tập trung nhiều cửa hàng, shop thời trang thì công ty lại có hai cửa hàng mà khoảng cách của hai cửa hàng này lại không quá 500m. Trong khi đó, các quận khác như Ngũ Hành Sơn, Thanh Khê, Sơn Trà, Cẩm Lệ... lại không có cửa hàng nào mặt dù nhu cầu mua sắm của dân cư tại các quận này cũng không kém gì.

**Về nhân sự:** Một số nhân viên chưa có kinh nghiệm, chưa được đào tạo và hiểu sâu về kỹ thuật thông số sản phẩm. Các cửa hàng trưởng tại hệ thống cửa hàng chưa chủ động phát huy khả năng và năng lực tối đa trong việc thúc đẩy cửa hàng.

**Về sản phẩm :** các sản phẩm thời trang với kiểu mẫu chưa có dấu ấn riêng đồng thời chất liệu sản phẩm nghèo nàn là một trong những yếu tố quan trọng để có thể nói lên tính chất độc đáo, mới lạ của thời trang. Công ty là chưa đội ngũ thiết kế chuyên nghiệp và làm việc hiệu quả.

**Về vốn :** Mặc dù Công ty đã cổ phần hoá năm 2009 để thu hút thêm vốn đầu tư vào công nghệ phát triển cửa hàng xong vẫn còn yếu và chưa đều đặn Công ty vẫn phải thường xuyên vay vốn các ngân hàng. Chính vấn đề này đã cản trở trong việc thực thi kế hoạch và bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh.

**Về công nghệ bán:** Quá trình công nghệ bán hàng ở cửa hàng vẫn áp dụng công nghệ bán truyền thống bước đầu tiếp khách và tìm hiểu nhu cầu khách.

**Về công tác Marketing** chưa được quan tâm đúng mức nên việc nghiên cứu nhu cầu thị trường còn chủ quan, chưa bám sát sâu

rộng mà chủ yếu chỉ dựa trên kinh nghiệm, nên thiếu tính khoa học thực tế.

**Về thanh toán** cửa hàng vẫn thanh toán bằng tiền mặt đối với một cửa hàng hiện đại trong thời đại của công nghệ khoa học kỹ thuật cửa hàng nên dần chuyển đổi có thể kết hợp thanh toán tiền mặt hoặc chuyển khoản bằng các thẻ tín dụng để phục vụ các nhu cầu thanh toán khác nhau của khách.

#### 2.3.3.2 Nguyên nhân

##### **Chủ quan**

Nguồn nhân lực cũng như nguồn tài chính của công ty phục vụ cho công tác quảng cáo và xúc tiến bán chưa được đầu tư đúng mức. Công tác quản lý vốn chưa được chặt chẽ dẫn đến việc sử dụng chi phí chưa được tiết kiệm. Bên cạnh đó, cửa hàng chưa thực sự có chính sách đãi ngộ nhân viên hậu hĩnh khích lệ lòng hăng say nhiệt tình sáng tạo trong công việc của họ.

Dịch vụ trước, trong và sau bán hàng còn yếu hơn nữa, chưa thực sự tiếp cận được với công nghệ bán hàng hiện đại.

Công tác tiếp cận thị trường chưa được tốt. Việc bố trí, sắp xếp việc làm chưa hợp lý, chưa có chính sách đúng đắn đào tạo và phát triển nhân sự.

Bên cạnh đó, lực lượng bán hàng ở các đại lý trình độ chưa cao, khả năng gợi mở thu thập thông tin từ khách hàng, dẫn dắt khách hàng và hướng nhu cầu của người tiêu dùng sản phẩm của công ty còn rất hạn chế.

##### **Khách quan:**

Sự cạnh tranh của các đối thủ tại thị trường nội địa rất quyết liệt với sự tham gia của các đối thủ trong và ngoài nước đặc biệt là

các sản phẩm của Trung Quốc với giá cả thấp hơn so với các sản phẩm cùng loại .

Do tác động chủ yếu của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới làm cho đồng tiền mất giá, người dân có vẻ thắt chặt chi tiêu đặc biệt là chi tiêu cho thời trang. Hàng nhập lậu vào thị trường Việt Nam từ Trung Quốc, Thái Lan... một số lượng lớn hàng giả, giá rẻ đang làm ảnh hưởng đến công tác bán ra.

#### 2.3.4. Chiến lược hội nhập ngành đối với Công ty

Nếu như trước đây hệ thống cửa hàng, đại lý của doanh nghiệp dệt may chỉ có mặt ở các trung tâm thương mại hay các vị trí đắc địa tại thành phố lớn thì bây giờ người tiêu dùng đã dễ dàng tìm thấy hệ thống bán lẻ hàng may mặc Việt Nam ở khắp các tỉnh, thành trên cả nước. Tập đoàn Dệt May Việt Nam đã có một hệ thống Vinatex Mart kinh doanh hàng thời trang với 57 điểm bán hàng, dưới hình thức siêu thị chuyên bán các sản phẩm dệt may của các công ty trực thuộc tập đoàn mình, có như vậy hàng hóa mới tập trung, phong phú và người tiêu dùng dễ dàng lựa chọn.

**CHƯƠNG 2****PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG BÁN LẺ CỦA CÔNG TY CỔ  
PHẦN THỜI TRANG HÒA THỌ****3.1. Thực trạng ngành dệt may Việt Nam**

Ngành dệt may là ngành mang lại kim ngạch xuất khẩu lớn thứ hai cho Việt Nam. Kim ngạch xuất khẩu của ngành dệt may là 11,2 tỉ đôla năm 2010 và ước tính đạt 13 tỉ đôla năm 2011. Ngành dệt may sử dụng trên hai triệu công nhân, chiếm 18% tổng số công ăn việc làm trong lĩnh vực công nghiệp.

Chuỗi giá trị của xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam lạc hậu so với khách hàng quốc tế (bán lẻ, công ty phát triển thương hiệu) là những người khởi xướng việc mua sản phẩm dệt may.

Ngành may mặc Việt Nam đang tập trung vào một trong những hoạt động có giá trị gia tăng thấp nhất của CMT với sự tăng giá ở mức thấp là 8%. Một trong những mục tiêu quan trọng nhằm thúc đẩy công nghiệp dệt may có đủ tiềm lực phát triển là phấn đấu nâng cao tỷ lệ nội địa hóa. Thời gian qua, mặc dù kinh tế thế giới có nhiều biến động nhưng các doanh nghiệp dệt may cùng với sản xuất mặt hàng mới, mở rộng thị trường xuất khẩu, còn đẩy mạnh chiếm lĩnh thị trường trong nước.

**3.2. Dự báo quy mô thị trường nội địa**

Hiện nay, nhu cầu tiêu dùng hàng may mặc của thị trường trong nước tương đương 389.000 tấn sản phẩm dệt/năm. Mỗi năm trung bình một người Việt Nam tiêu thụ khoảng 4,8 kg hàng dệt.

**Bảng 3.1 Quy mô thị trường dệt may nội địa**

	2010	2015 Dự kiến	2020 Dự kiến
(Giả thiết) Thu nhập bình quân đầu người thực tế (USD)	1168	2100	2373
(Kết quả sơ cấp) tiêu dùng dệt trong nước tính theo đầu người (gồm cả nhập khẩu) kg	6,3	8.2	10,1
(Giả thiết về dân số) tốc độ tăng trưởng hàng năm 1.2% (đơn vị triệu dân)	99	110	120
(Kết quả thứ cấp) tiêu dùng dệt (1.000 tấn)	623	917	1212
Giả thiết giá bình quân không đổi (đơn vị USD/tấn) Lý do: cạnh tranh với hàng nhập khẩu	2570	2570	2570
(Kết quả cuối cùng) Quy mô của thị trường nội địa (tỷ USD)	1,6	2,4	3,1

( Nguồn: Viện Nghiên cứu Nomura tổng hợp)

**3.3. Mục tiêu và phương hướng phát triển hệ thống bán lẻ****3.3.1. Mục tiêu kinh doanh của Công ty**

Có thể thấy suốt thời gian dài, do quá chú trọng đến sản xuất hàng xuất khẩu, công ty đã bỏ qua thị trường nội địa, nơi được xem



là “miếng bánh ngon đang có nhiều kẻ nhòm ngó, ao ước”. Bắt đầu từ năm 2005, công ty chính thức bắt đầu thực hiện chiến lược thâm nhập trường nội địa. Công ty xác định đây là một thị trường rất tiềm năng vốn đang bị bỏ ngỏ cho các nhãn hiệu nước ngoài khai thác. Chiến lược của công ty là đầu tư mạnh vào nhân lực thiết kế để tiếp tục mở rộng thang sản phẩm, giới thiệu thêm nhiều mẫu mã theo dòng sản phẩm.

Công ty trước đây và hiện tại đang là thành viên của tập đoàn dệt may Việt Nam Vinatex chuyên về may gia công xuất khẩu. Là đối tác tin cậy của các thương hiệu lớn trên thế giới như Nike, Eddie Bauer, Covington, John Henry, Grand Slam, Kathy Ireland, Holly, BlueMax..... Vì thế, công ty luôn tập trung chú trọng vào việc đầu tư đổi mới máy móc, thiết bị sản xuất. Ưu điểm nổi bật nhất hiện nay mà công ty đang có về vấn đề nguồn lực chính là việc sở hữu hơn 3 nhà thiết kế đã được đào tạo bài bản và nhà thiết kế Trọng Nguyên đã rất có kinh nghiệm trong công tác thiết kế của thương hiệu Việt Tiến. Là một công ty chuyên về may thời trang ngay từ khi thành lập, cho tới hiện nay công ty có hơn 6000 nhân viên may trong đó trên 50% là công nhân bậc cao, có nhiều năm kinh nghiệm. Mặt khác vì chuyên làm gia công cho các nhãn hiệu nổi tiếng của nước ngoài cho nên tính kỷ luật làm việc của công nhân là rất cao, việc mắc lỗi ở tỷ lệ rất nhỏ.

Thị trường bán lẻ của Việt Nam sẽ được mở rộng bởi những hệ thống siêu thị như Coop Mart, Big C...như vậy đây là cơ hội để Hoà Thọ mở rộng các đại lý tiêu thụ của mình. Trong những năm gần đây các hội chợ xúc tiến thương mại được diễn ra ngày càng nhiều

đây là cơ hội để công ty giới thiệu và đưa sản phẩm đến gần hơn với khách hàng.

### 3.3.2. Định hướng phát triển của Công ty

Phấn đấu thực hiện đạt và vượt mức các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Công Ty giai đoạn 2012-2015 với doanh thu dự kiến sau:

**Bảng 3.2 Doanh thu dự kiến giai đoạn 2012-2015**

THỊ TRƯỜNG	DOANH THU BÁN SỈ & LẺ							
	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	23 tỷ đồng		30 tỷ đồng		37 tỷ đồng		44 tỷ đồng	
	Sỉ	Lẻ	Sỉ	Lẻ	Sỉ	Lẻ	Sỉ	Lẻ
MIỀN BẮC	1	2	2	3	3	4	4	5
MIỀN TRUNG	5	10	6	12	7	14	8	16
MIỀN NAM	2	3	3	4	4	5	5	6

(Nguồn: Bộ phận kinh doanh Công ty Cổ phần Thời trang Hòa Thọ)

**Bảng 3.3 Xây dựng hệ thống kênh bán lẻ giai đoạn 2012-2015**

HÌNH THỨC	KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN KÊNH BÁN LẺ 2012-2015			
	2012	2013	2014	2015
<b>1. Cửa hàng chuyên</b>				
Huế, Quảng Bình, Quảng Trị	3			1
Bình Định, Phú Yên, Đà Nẵng		3		1
Khánh Hòa, Gia Lai			2	1
Hà Nội, Hồ Chí Minh				2
<b>2. Cửa hàng trong Siêu thị &amp; Trung tâm thương mại</b>				
Big C Huế, Đà Nẵng, Hồ Chí Minh, Hà Nội, Vinh, Hà Nội	1	1	2	3
TTTM Satra, Zen Plaza, Parkson, Diamon Plaza, Thương	1	2	2	1
Xiitex Mart HCM & Hà Nội	3	4	2	2
<b>3. Cửa hàng tổng hợp</b>				
Tam Kỳ, Quảng Ngãi, Quảng Bình, Quảng Trị	1		2	2
Hà Tĩnh, Vinh		2		2
Hà Nội, Hồ Chí Minh			4	2

(Nguồn bộ phận kinh doanh Công ty)

### 3.3.3. Phương hướng phát triển hệ thống bán lẻ

Xây dựng Công Ty Cổ phần Thời Trang trở thành một trong những doanh nghiệp thời trang chuyên nghiệp mang thương hiệu

hàng đầu Việt Nam và mở rộng ra các thị trường khu vực. Shop thời trang Hoà Thọ là sự lựa chọn ưu tiên của mọi khách hàng.

Tư vấn, hướng dẫn tiêu dùng thời trang trong nước phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc Việt.

Phát triển mở rộng thị trường, phân đầu đứng vững trên thị trường hiện tại và tăng cường mở rộng ra các thị trường khác, duy trì và củng cố các mối quan hệ với các đối tác làm ăn.

Trong thời gian tới, công ty sẽ tiếp tục thu hút thêm những khách hàng mục tiêu là nhân viên công sở nhưng đối với trang phục công sở cần phải có những thiết kế mới đẹp bởi vì trên thị trường hiện nay thời trang công sở đang có những đối thủ cạnh tranh rất mạnh nhưng đây cũng là dòng sản phẩm công ty hướng đến để mở rộng phổ sản phẩm làm cho cơ cấu sản phẩm của công ty đa dạng và phong phú hơn.

Tổ chức quản lý chặt chẽ đội ngũ nhân viên bán hàng, có kế hoạch đào tạo, huấn luyện hợp lý nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên bán hàng.

Tổ chức tốt công tác tiếp thị nhằm thu hút khách hàng mới. Hoàn thiện hệ thống quản lý, ứng dụng tin học trong công tác quản lý và điều hành, giảm tối đa làm việc bằng thủ công, hiện đại hóa công tác quản lý song song với công tác phát triển sản xuất kinh doanh. Xây dựng dự trữ hàng tồn kho một cách hợp lý, sản xuất hàng đúng mùa vụ để tránh tình trạng tồn đọng do không kịp thời vụ.

Về cơ sở vật chất kỹ thuật : tiếp tục đầu tư nâng cấp nhà xưởng, kho, máy móc thiết bị, cửa hàng, đổi mới công nghệ để nâng cao sức cạnh tranh cho sản phẩm của công ty .

### 3.4. Giải pháp phát triển hệ thống bán lẻ

### 3.4.1. Lựa chọn vị trí điểm bán

Một số yếu tố chính để công ty lựa chọn vị trí điểm bán:

- Chi phí: Cũng nên nghĩ xem các khách hàng và nhân viên có đủ tiền để tới đó không, ví dụ như gần đó có chỗ đậu xe miễn phí không hay phí đậu xe quanh đó quá đắt. Số tiền thuê địa điểm lớn có buộc phải tính giá cao hơn cho khách hàng. Những điều kể trên chỉ là thứ yếu, song cũng cần phải xem xét.

- Thuận tiện: Nơi đó có dễ tìm, có điểm đậu xe gần đó.

- An toàn: Đây là vấn đề ngày càng được khách hàng và nhân viên quan tâm về tình hình an ninh tại cửa hàng.

- Danh tiếng: Một địa chỉ ở khu buôn bán sầm uất có tăng thêm uy tín thương hiệu, Các khách hàng giàu có thích tìm đến những doanh nghiệp nằm trong vùng dành cho giới của họ.

- Giao thông: Những người tìm địa điểm bán lẻ và kinh doanh nhà hàng thường rất thích nơi giao thông đông đúc.

- Yêu cầu về trang thiết bị: Cửa hàng có cần phải sử dụng điện có cường độ cao hoặc đòi hỏi phải sử dụng loại dây cáp đặc biệt chẳng hạn.

- Sự khoan vùng: Nhiều thành phố có các yêu cầu khoan vùng rất khắt khe. Hãy nghiên cứu tình hình và đảm bảo rằng cửa hàng được phép hoạt động trước khi ký hợp đồng thuê địa điểm.

Để ra một quyết định chắc chắn và cẩn thận đòi hỏi công ty phải nghiên cứu một loạt các vấn đề phức tạp. Hãy xác định thứ tự ưu tiên của các vấn đề nêu trên, giữ thái độ cởi mở với các lựa chọn khác,

thực hiện nghiên cứu và sẵn sàng đưa ra một trong những quyết định quan trọng nhất để khởi sự hoạt động kinh doanh.

### 3.4.2. Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường và thiết kế sản phẩm

#### 3.4.2.1 Công tác nghiên cứu thị trường

Trong nền kinh tế thị trường hầu như mặt hàng nào cung luôn luôn lớn hơn cầu, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp diễn ra rất mạnh mẽ. Đặc biệt trong lĩnh vực hàng may mặc, nhu cầu về mặt hàng mang tính thời trang ngày càng tăng nhưng các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực này cũng càng nhiều. Vì vậy việc tìm kiếm thị trường tiêu thụ sản phẩm hàng hóa của công ty mình là vấn đề sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Nhờ quá trình nghiên cứu thị trường, tình hình bán ra mặt hàng thời trang của công ty ngày một tăng đem lại doanh thu cao.

Với điều kiện hiện nay công ty cần phải nghiên cứu thị trường về chủng loại, số lượng, chất lượng, giá cả mặt hàng kinh doanh. Hiện nay sản phẩm của công ty không thu hút được giới trẻ vì vậy công ty cần tiến hành nghiên cứu nhu cầu của những đối tượng này để kinh doanh những mặt hàng đáp ứng nhu cầu rất lớn này.

Bên cạnh việc nghiên cứu khách hàng thì công ty cũng phải tìm hiểu phân tích tình hình thực tế của các đối thủ cạnh tranh một cách tỉ mỉ chính xác. Đây là loại thông tin khó thu thập vì trên thực tế các đối thủ luôn cố gắng giữ bí mật. Vì vậy cần phải cẩn thận vì có lúc đối thủ đưa ra những thông tin để đánh lạc hướng.

#### 3.4.2.2 Công tác thiết kế sản phẩm

Phong cách thiết kế “bán cổ điển” phù hợp môi trường làm việc & sinh hoạt khác nhau. Trang phục đáp ứng yêu cầu & tiêu chuẩn làm việc công sản phẩm có chất lượng tốt, ưu tiên chất liệu vải cotton. Sản phẩm kết hợp các yếu tố chất liệu, thiết kế, kiểu dáng & chi tiết mang tính “casual” & thời trang để tăng tính năng động, tiện dụng & thoải mái cho các sản phẩm công sở truyền thống. Sản phẩm cần thể hiện tính sáng tạo, sở thích & tính cách cá nhân nhờ điểm nhấn đặc trưng & mới lạ nhờ chất liệu, thiết kế, kiểu dáng, chi tiết (cổ, tay áo, ve áo...), mẫu mã, màu sắc, phụ kiện...

### 3.4.3 Hoàn thiện chính sách tuyển chọn và đào tạo lực lượng bán

Muốn đáp ứng tốt khách hàng thì việc nâng cao trình độ bán hàng của các nhân viên trong công ty là một vấn đề rất quan trọng vì góp phần tạo doanh thu và lợi nhuận lớn cho công ty

**Bảng 3.4 Tiêu chuẩn đối với lực lượng bán hàng.**

Danh mục	Tiêu chuẩn đặt ra
Có kỹ năng bán hàng tốt	Nhân viên phải học qua khoá đào tạo bán hàng do công ty yêu cầu.
Hiểu biết về sản phẩm	Nhân viên phải hiểu biết về những đặc điểm kỹ thuật của các mặt hàng, công dụng, ưu điểm của sản phẩm công ty so với các đối thủ cạnh tranh.

Công ty nên có chế độ lương bổng , kích thích đội ngũ bán hàng hợp lý , hoàn thiện việc trả lương nhằm tạo động lực thúc đẩy

cho công việc bán hàng của mỗi cá nhân đem lại lợi nhuận và hình ảnh cho công ty .

### 3.4.4. Hoàn thiện hoạt động xúc tiến, hoạt động hỗ trợ bán hàng

Công ty nên thực hiện các chương trình tặng quà hay các sản phẩm may mặc của công ty cho các chương trình khuyến học của nhà trường. Tăng cường tuyên truyền hoạt động về sản phẩm của công ty dựa trên các hoạt động xã hội mà công ty đã có truyền thống như ủng hộ quỹ vì người nghèo, xây dựng nhà tình thương, phụng dưỡng bà mẹ Việt Nam anh hùng...

Công ty tham gia các hội chợ triển lãm, đặc biệt là các hội chợ triển lãm chuyên ngành dệt may để thông qua đó người tiêu dùng biết đến công ty nhiều hơn. Công ty nên định kỳ tổ chức các hội nghị khách hàng, thông qua đó công ty nắm bắt được ý kiến đóng góp của khách hàng nhằm rút ra những ưu nhược điểm để sản phẩm của công ty ngày càng hoàn thiện hơn.

Công ty có thể có các dịch vụ bổ sung tại các cửa hàng hay đại lý tiêu thụ sản phẩm của mình như có thể hướng dẫn người sử dụng dùng sản phẩm may mặc của công ty sao cho có hiệu quả nhất, tư vấn cho khách hàng về cách ăn mặc hợp thời trang. Triển khai những dịch vụ trong trước và sau bán hàng như dịch vụ gửi xe miễn phí, với những dịch vụ hậu mãi trên thì không chỉ hoạt động bán hàng của công ty được đẩy mạnh mà uy tín của công ty cũng được nâng cao hơn, hấp dẫn thu hút khách hàng.

Cần xây dựng các chương trình khuyến mãi đặc biệt như có các chính sách giá phân biệt hoặc tỷ lệ chiết khấu đối với những khách hàng thường xuyên để khuyến khích mua sản phẩm của doanh nghiệp. Các quà tặng như túi xách, dây đeo chìa khoá gắn nhãn hiệu hoặc biểu tượng của công ty.

### **3.4.5. Giải pháp liên kết chuỗi cửa hàng bán lẻ ngành dệt may**

#### *3.4.5.1 Hình thành chuỗi cửa hàng liên kết với các nhãn hiệu Tập đoàn*

Việc liên kết này sẽ giúp doanh nghiệp giảm bớt chi phí mặt bằng trong việc mở rộng mạng lưới bán lẻ, xây dựng thương hiệu của mình. Doanh nghiệp không sợ cạnh tranh khi cùng tham gia vào một cửa hàng, mỗi nhãn hiệu phục vụ một phân khúc khách hàng. Hơn nữa, nhiều mặt hàng của nhiều doanh nghiệp sẽ tạo ra sự đa dạng, phong phú mẫu mã, kiểu dáng, phục vụ được nhiều đối tượng, lứa tuổi.

#### *3.4.5.2 Đẩy mạnh quảng bá hình ảnh sản phẩm tại Vinatex Mart*

Cần nhanh chóng phối hợp cùng Công ty kinh doanh hàng thời trang Việt Nam nâng cấp mỗi siêu thị Vinatex có khu vực riêng trưng bày sản phẩm Hòa Thọ sao cho khang trang và bắt mắt. Hỗ trợ chiến lược Marketing dành cho sản phẩm như chính sách Marketing dành riêng cho hệ thống Vinatex, chương trình khuyến mãi, quảng cáo, hỗ trợ trưng bày,...

## **KẾT LUẬN**

Vai trò hệ thống bán lẻ là làm kênh truyền thông tương tác với người tiêu dùng. Làm kênh kiểm chứng giá và chất lượng sản phẩm kiêm dịch vụ khách hàng. Qua quá trình nghiên cứu về lý luận cũng như thực tế tại Công ty, tác giả đã trình bày trong luận văn những nội dung cơ bản sau:

1. Hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về bán lẻ, các nhân tố ảnh hưởng và sự lựa chọn chiến lược để phát triển hoạt động kinh doanh bán lẻ của Công ty.
2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh bán lẻ của Công ty. Đánh giá những thành công, hạn chế và đã chỉ ra những nguyên nhân để tìm giải pháp khắc phục.
3. Luận văn đã đưa ra các giải pháp nhằm phát triển hệ thống bán lẻ của Công ty Cổ phần Thời trang Hòa Thọ.

Mặc dù đã cố gắng, nhưng do khả năng bản thân và thời gian có hạn nên trong quá trình thực hiện, luận văn vẫn còn nhiều thiếu sót. Rất mong được sự quan tâm, góp ý, chỉ dẫn và giúp đỡ của các thầy cô giáo và các bạn đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn sự chỉ bảo tận tình của các thầy cô giáo đã tham gia giảng dạy các khóa học, đặc biệt là các thầy cô giáo khoa Quản Trị Kinh Doanh trường Đại Học Kinh Tế Đà Nẵng đã giảng dạy, giúp đỡ và tạo điều kiện cho em hoàn thành khóa học. Em cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Ban Lãnh đạo Công ty Cổ phần Thời trang Hòa Thọ, thầy giáo TS Nguyễn Xuân Lãn, người đã hướng dẫn em hoàn thành luận văn này.