

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

NGUYỄN XUÂN HIỆP

**NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH
CHO CÁC SIÊU THỊ TẠI TP. HỒ CHÍ MINH
GIAI ĐOẠN 2011 - 2020**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

TP. HỒ CHÍ MINH - NĂM 2011

**BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

NGUYỄN XUÂN HIỆP

**NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH
CHO CÁC SIÊU THỊ TẠI TP. HỒ CHÍ MINH
GIAI ĐOẠN 2011 - 2020**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 62.34.05.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

1. TS. ĐẶNG NGỌC ĐẠI

2. TS. PHẠM PHI YÊN

TP. HỒ CHÍ MINH - NĂM 2011

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc****LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận án: “*Nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. Hồ Chí Minh giai đoạn 2011 - 2020*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu sơ cấp, thứ cấp và trích dẫn tài liệu tham khảo được trình bày trong luận án là trung thực; kết quả nghiên cứu thể hiện trong luận án là chưa từng được công bố.

Nghiên cứu sinh**Nguyễn Xuân Hiệp**

TÓM TẮT

Nhằm xây dựng cơ sở khoa học nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp - áp dụng cho trường hợp các siêu thị tại TP. HCM, nghiên cứu đã tổng kết, đánh giá các lý thuyết về lợi thế cạnh tranh và các nghiên cứu có liên quan đến các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Michael E. Porter, 1985, 1996; Philip Kotler, 2001; Zeithaml, 1988; Woodruff, 1997; Parasuraman & Grewal, 2000; Sweeney & Soutar, 1998, 2001; Petric, 2002 và nhiều nghiên cứu khác); đồng thời phân tích các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của loại hình kinh doanh siêu thị. Kết quả cho thấy:

- Tiếp cận từ phía khách hàng để truy tìm các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh là khoa học và khuynh hướng phổ biến hiện nay;

- Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp là các yếu tố tạo ra giá trị cho khách hàng (bao gồm: giá trị sản phẩm, dịch vụ; giá trị cảm xúc; giá trị tính theo giá cả và giá trị hình ảnh) vượt trội so với các đối thủ. Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm đó là sáu lĩnh vực chất lượng (sản phẩm; thời gian; không gian; dịch vụ; thương hiệu; giá cả) liên kết tương hỗ với nhau [34, tr.119-120]. Trong khi đó, nghiên cứu cho lĩnh vực bán lẻ thực phẩm, Dirk Morschett et al cho rằng, ngoài chất lượng hàng hóa, dịch vụ là giá cả và sự thuận tiện [72].

- Áp dụng cho siêu thị, nghiên cứu đề xuất mô hình sáu yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho loại hình siêu thị là: tập hàng hóa; không gian siêu thị; giá cả hàng hóa; nhân viên phục vụ; cơ sở vật chất và tin cậy.

Tiếp theo, sau khi phân tích các đặc tính của khách hàng siêu thị tại TP. HCM, một nghiên cứu định tính bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung và phỏng vấn sâu hai mươi khách hàng thường xuyên của các siêu thị được sử dụng để khám phá, điều chỉnh, bổ sung các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM và phát triển thang đo các yếu tố này. Kết quả của nghiên cứu định tính bổ sung yếu tố thứ bảy là hình ảnh siêu thị vào mô hình sáu yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị được đề xuất trên đây.

Nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết được đề xuất từ kết quả nghiên cứu định tính. Mẫu nghiên cứu gồm 500 khách hàng đã có những lần mua sắm ở các chợ và cửa hàng tạp hóa, các trung tâm thương mại và cửa hàng tiện lợi, nhưng hiện tại họ là khách hàng thường xuyên của các siêu thị tại TP. HCM. Cơ cấu

của mẫu nghiên cứu được thiết kế dựa theo kết quả điều tra 410 khách hàng của các siêu thị tại TP. HCM do tác giả thực hiện trước đó (phụ lục 3). Nghiên cứu sử dụng các kỹ thuật định lượng: Cronbach alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), phương pháp ước lượng bootstrap, phân tích cấu trúc đa nhóm.

Kết quả kiểm định cho thấy, mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM gồm năm thành phần (tập hàng hóa, không gian siêu thị, giá cả, tin cậy và nhân viên phục vụ) được đo bằng 21 biến quan sát (bao gồm: 2 biến đo tập hàng hóa; 7 biến đo không gian siêu thị; 3 biến đo giá cả; 3 biến đo tin cậy; 6 biến đo nhân viên phục vụ). Đồng thời, giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị có sự phân định thứ bậc rõ rệt ở bình diện tổng thể cũng như theo các loại hình kinh doanh (kinh doanh tổng hợp và chuyên doanh) và các loại hình sở hữu của siêu thị (siêu thị nhà nước, siêu thị tư nhân và siêu thị nước ngoài), thể hiện vai trò của các yếu tố này trong việc tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM là rất khác nhau.

Tiếp theo, sau khi đánh giá năng lực tạo lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM; nghiên cứu sử dụng thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh (được phát triển và kiểm định trong nghiên cứu định lượng) đánh giá thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này. Kết quả cho thấy, ở thời điểm hiện tại, giá trị của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM chỉ ở mức trên trung bình và có sự khác nhau không nhiều, đồng thời thiếu sự tương thích với giá trị vị thế của chúng. Chúng tôi, chiến lược đầu tư và phân bổ nguồn lực của các siêu thị còn mang tính “*cào bằng*”, nói cách khác, thiếu trọng tâm vào các yếu tố chủ lực tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị.

Cuối cùng, dựa vào các kết quả nghiên cứu trên đây, kết hợp kết quả phân tích dự báo điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM và kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của một số siêu thị trong nước và các tập đoàn bán lẻ trên thế giới, nghiên cứu hoạch định các quan điểm, mục tiêu và định vị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020, cùng năng lực lõi của một số siêu thị, từ đó đề xuất một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020.

MỞ ĐẦU

Phần này nhằm làm sáng tỏ cơ sở khoa học của việc lựa chọn đề tài nghiên cứu và định hướng thực hiện nghiên cứu, bao gồm: xác định đề tài nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu; đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu; những đóng góp cùng tính mới của nghiên cứu và kết cấu các nội dung chính của luận án.

1. Xác định đề tài nghiên cứu

Về phương diện lý thuyết, theo Bowen và Wiersema; Rouse và Daellenbach, lợi thế cạnh tranh có tầm quan trọng đặc biệt cho việc nghiên cứu, thực hành và giảng dạy chiến lược. Barney và Grant cho rằng, lợi thế cạnh tranh đã tạo ra một khối lượng lớn sản phẩm học thuật về cả lý thuyết lẫn thực nghiệm và được chấp nhận một cách phổ biến trong khoa học quản lý chiến lược [78].

Về phương diện thực tiễn, theo Michael E. Porter¹ ở phạm vi doanh nghiệp: “Trong thị trường cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh nằm ở vị trí trung tâm trong thành tích hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt trong thời đại ngày nay khi tốc độ tăng trưởng trở nên chậm lại, các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước không bao giờ cảm thấy “*miếng bánh*” cho họ là đủ, thì tầm quan trọng của lợi thế cạnh tranh lại càng trở nên lớn hơn bao giờ hết” [27, tr. 25]. Còn ở phạm vi quốc gia: “Mỗi quốc gia luôn có cơ hội để vươn lên thịnh vượng dù kém về tài nguyên, nguồn lực lao động hay vốn liếng. Miễn sao doanh nghiệp của quốc gia đó phải có được sức cạnh tranh. Sự giàu có không hề là một đảm bảo vĩnh viễn, nếu không duy trì được lợi thế cạnh tranh, tăng được năng suất thì duy trì mức tiền lương và thu nhập quốc gia còn khó, huống chi là tăng trưởng”². Vì thế, lợi thế cạnh tranh là cơ sở giải thích nguồn gốc sự giàu có của một quốc gia [28, tr. 32].

Chính vì vậy, đề tài lợi thế cạnh tranh đã nhận được sự quan tâm đặc biệt của giới nghiên cứu lẫn giới kinh doanh và gây ra những tranh luận vừa sôi nổi, hào hứng, vừa gay gắt, quyết liệt giữa các trường phái cạnh tranh trên cả bình diện lý thuyết cũng như thực tiễn. Tuy nhiên, cho đến nay, các lý thuyết và các nghiên cứu về cạnh tranh nói chung và lợi thế cạnh tranh nói riêng dường như vẫn chưa tìm được tiếng nói chung³. Vì

¹ Michael E. Poreter là giáo sư đại học Harvard, cố vấn cấp cao của Chính phủ Mỹ và nhiều quốc gia, nhiều tập đoàn và công ty lớn trên thế giới.

² Ghi nhận từ Hội thảo “*Cạnh tranh toàn cầu và lợi thế cạnh tranh của Việt Nam*” tại Pace Education Central, TP. HCM, ngày 01/12/2008.

³ Được phân tích và đánh giá trong luận án này trên các trang 15, 16, 17, 26, 27, 29, 30.

thế, nhu cầu nghiên cứu để hoàn thiện cũng như chọn lọc và ứng dụng các lý thuyết lợi thế cạnh tranh vào những hoàn cảnh cụ thể vẫn là chủ đề có tính cấp thiết ngay ở cả bình diện quốc tế.

Tại Việt Nam, nền kinh tế chính thức được vận hành theo cơ chế thị trường muộn hơn so với thế giới (tháng 12 năm 1986)⁴. Bởi vậy, việc tiếp nhận, nghiên cứu và đặc biệt là việc ứng dụng các lý thuyết cạnh tranh từ vĩ mô đến doanh nghiệp diễn ra chậm và chủ yếu mới dừng lại ở góc độ tổng kết các lý thuyết, các nghiên cứu của nước ngoài và kinh nghiệm thực tiễn. Trong số đó, các nghiên cứu điển hình có thể kể đến bao gồm:

- “Những giải pháp chủ yếu nhằm tăng lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập hóa” của Vũ Thị Tình (2003).

- “Cạnh tranh kinh tế: Lợi thế cạnh tranh quốc gia và chiến lược cạnh tranh của công ty” của Trần Văn Tùng (2004).

- “Thị trường, chiến lược và cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp” của Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004).

- “Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế thế giới ” của Nguyễn Vĩnh Thanh (2005).

- “Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế” của Vũ Trọng Lâm (2006).

- “Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa” của Trần Sửu (2006).

- “6 Sigma chiến lược đối với các nhà vô địch: Chia khóa dẫn đến lợi thế cạnh tranh bền vững” của Đặng Kim Cương (2007).

- “Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay” của Nguyễn Hữu Thắng (2008).

Trong khi đó, các nghiên cứu có tính khám phá, xây dựng mô hình và kiểm định lý thuyết đặt cơ sở cho việc triển khai các nghiên cứu ứng dụng còn rất hạn chế. Trong đó, “Nghiên cứu năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp trên địa bàn TP. HCM” của Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008), với hướng tiếp cận từ phía doanh nghiệp đã xác định được các yếu tố chính tạo nên năng lực cạnh tranh động và do đó quyết định lợi thế cạnh tranh bền vững cho các doanh nghiệp trên địa bàn TP. HCM bao gồm:

⁴ Kể từ Đại hội Đảng Cộng sản Việt Nam lần thứ VI, tháng 12/1986.

năng lực marketing, định hướng kinh doanh, năng lực sáng tạo và định hướng học hỏi [36]. Tuy nhiên, đây là một nghiên cứu mang tính hàn lâm, nên không đi sâu vào các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp.

Đối với lĩnh vực dịch vụ kinh doanh bán lẻ, tuy quy mô thị trường Việt Nam nhỏ hơn nhiều so với các nền kinh tế đang phát triển khác tại châu Á, nhưng đổi lại Việt Nam có những yếu tố căn bản cho sự phát triển nhanh như: qui mô dân số đông⁵, cơ cấu dân số trẻ, tốc độ tăng trưởng kinh tế được duy trì ở mức khá cao liên tục trong nhiều năm cùng đời sống người dân không ngừng được cải thiện, vv. Theo kết quả khảo sát của Công ty nghiên cứu thị trường RNCOS (Mỹ) công bố 28/8/2009, doanh thu bán lẻ của Việt Nam tăng từ 23,7 tỷ USD năm 2006 lên gần 39 tỷ USD năm 2008 và dự báo đến năm 2012 sẽ vượt 85 tỉ USD, đồng thời Việt Nam được đánh giá là điểm hấp dẫn của các công ty bán lẻ đa quốc gia [40]. Trong khi đó, theo công bố của Tổng cục Thống kê, tổng mức bán lẻ hàng hóa, dịch vụ của các hình thức phân phối hiện đại còn chiếm một tỉ lệ rất khiêm tốn (năm 2009 là 18,6% và năm 2010 là 20%) [39]. Tỉ lệ này tính cho TP. HCM, trung tâm kinh tế - thương mại lớn nhất của cả nước, có hệ thống kênh phân phối hiện đại đạt trình độ phát triển cao hơn các địa phương khác, năm 2010 là 52,4%, trong đó siêu thị chiếm tỉ trọng 62,6%, tức bằng 31,9% tổng doanh số bán lẻ của TP. HCM⁶. Điều này cho thấy tiềm năng để phát triển kinh doanh siêu thị tại TP. HCM trong những năm tới là rất lớn.

Tuy nhiên, dựa vào cơ sở nào để nâng cao lợi thế cạnh tranh - điều kiện cần và đủ để phát triển các siêu thị tại TP. HCM trong những năm tới dường như không dễ tìm được lời giải cho các nhà hoạch định chính sách và kinh doanh siêu thị. Vì, cho đến thời điểm hiện tại, mặc dù đã có khá nhiều nghiên cứu liên quan đến lợi thế cạnh tranh của siêu thị và các siêu thị tại TP. HCM như:

- “Phát triển hệ thống phân phối hàng hóa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế” của Lê Trịnh Minh Châu và các đồng tác giả (2004);

- “Kinh nghiệm phát triển hệ thống siêu thị và chuỗi siêu thị Co.opmart” của Nguyễn Ngọc Hòa (2004);

- “Hệ thống siêu thị trên địa bàn TP. HCM - Hiện trạng và giải pháp” của Trần Văn Bích và các tác giả - Viện nghiên cứu Kinh tế và Phát triển TP. HCM (2005);

⁵ Đến thời điểm 01/4/2009 dân số Việt Nam là 86,2 triệu người đứng thứ 13 thế giới, thứ 5 châu Á.

⁶ Tổng hợp số liệu do Vụ thị trường trong nước và Sở Công Thương TP. HCM cung cấp.

- “Siêu thị - Phương thức kinh doanh bán lẻ hiện đại” của Nguyễn Thị Nhiều - Viện nghiên cứu Bộ Thương mại (2006);
- “Giải pháp phát triển siêu thị ở TP. HCM đến năm 2010 và tầm nhìn đến năm 2020” của Nguyễn Văn Tiến - Luận án tiến sĩ (2006);
- “Đề án phát triển thương mại trong nước đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020” của Bộ Thương mại (2007);
- “Qui hoạch Định hướng phát triển chợ - siêu thị - trung tâm thương mại trên địa bàn TP. HCM từ năm 2009 - 2015” của UBND TP. HCM (2009);
- “Đề án phát triển hệ thống phân phối bán buôn, bán lẻ trên địa bàn TP. HCM đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020” của UBND. TP. HCM (2009); một số nghiên cứu khác là luận văn thạc sĩ, đề tài nghiên cứu khoa học của sinh viên và các bài báo khoa học. Song, nhìn chung các nghiên cứu này đều tiếp cận từ phía doanh nghiệp (hướng tiếp cận truyền thống và gần đây theo nhiều nhà nghiên cứu là có những hạn chế nhất định⁷), nhưng quan trọng hơn là thiếu chuyên sâu vào lợi thế cạnh tranh hoặc chưa đi sâu khám phá, xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị nên độ tin cậy là chưa thể xác định được.

Bởi thế, tác giả cho rằng thực hiện đề tài: “**Nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020**”, với hướng tiếp cận từ phía khách hàng (khuynh hướng tiếp cận phổ biến hiện nay⁸) nhằm xây dựng cơ sở khoa học nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp - nghiên cứu trường hợp các siêu thị tại TP. HCM là vấn đề có tính cấp thiết cả về phương diện lý thuyết lẫn thực tiễn.

2. Mục tiêu nghiên cứu của luận án

Từ quan điểm của Porter: “Tự chung lại có hai loại lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp có thể sở hữu là chi phí thấp và khác biệt hóa”, trong đó, vị thế chi phí cũng như sự độc nhất của doanh nghiệp được quyết định bởi các yếu tố tác động đến chi phí và sự độc nhất [27, tr. 43, 117, 185], nghiên cứu này xác định cơ sở khoa học của việc nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp là các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh. Vì thế, mục tiêu nghiên cứu của luận án được xác định:

Thứ nhất, khám phá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, phát triển thang đo những yếu tố này và định vị tầm quan trọng của chúng.

^{7, 8} Được trình bày ở trang 42 của luận án.

Thứ hai, định vị tình trạng hiện tại của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM; đồng thời, dự báo điều kiện phát triển các yếu tố này và thế định vị của chúng trong giai đoạn 2011 – 2020.

Thứ ba, hoạch định một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM trong giai đoạn 2011 - 2020.

• **Câu hỏi nghiên cứu:**

1. Lợi thế cạnh tranh là gì? Những yếu tố nào có vai trò tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, cho các siêu thị và các siêu thị trên địa bàn TP. HCM?
2. Sử dụng phương pháp nào để xây dựng dựng và kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM; để định vị tầm quan trọng và giá trị thực trạng của những yếu tố này?
3. Những hướng tác động nào cho phép nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM trong giai đoạn 2011 - 2020?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

• **Đối tượng nghiên cứu:**

- Lợi thế cạnh tranh, các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp; cho các siêu thị tại TP. HCM và thang đo những yếu tố này.

- Thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh và điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011- 2020.

- Kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của một số siêu thị, tập đoàn siêu thị trong nước và trên thế giới nhìn từ góc độ các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh.

• **Phạm vi nghiên cứu:**

- Các lý thuyết về cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh, các nghiên cứu về các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Các chính sách, chiến lược của Nhà nước và những vấn đề khác có liên quan đến nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

- Các siêu thị, tập đoàn siêu thị điển hình trong nước và trên thế giới.

Trong đó, nghiên cứu định lượng chọn hướng tiếp cận từ phía khách hàng. Vì thế, đối tượng khảo sát là những người đã có những lần mua sắm ở các chợ, cửa hàng tạp hóa, trung tâm thương mại và cửa hàng tiện lợi, nhưng ở thời điểm hiện tại họ là khách hàng thường xuyên của các siêu thị trên địa bàn TP. HCM. Đồng thời, để nâng cao tính

đại diện và chất lượng trả lời phỏng vấn (đáp viên có năng lực hiểu và trả lời đúng các câu hỏi), ngoài việc đáp ứng các tiêu chuẩn đáp viên [phụ lục 1.1], đối tượng được khảo sát là những khách hàng thuộc hai nhóm tuổi từ 18-35 và từ 36-55 hoạt động trong các lĩnh vực nghề nghiệp là: cán bộ, viên chức nhà nước và giáo viên; doanh nhân và nhân viên công ty; công nhân; học sinh và sinh viên; các nghề nghiệp khác (buôn bán, nội trợ, vv.)⁸.

Đối tượng phân tích là các siêu thị trên địa bàn TP. HCM. Tuy nhiên, do điều kiện hạn chế về nguồn lực, nên mẫu nghiên cứu chỉ khảo sát đối với các siêu thị được số đông người dân TP. HCM lựa chọn là nơi mua sắm⁹, trong đó phần giải pháp (chương 4) chỉ tập trung vào các siêu thị đại diện cho các loại hình siêu thị. Đó là hệ thống Co.opmart đại diện cho loại hình siêu thị nhà nước¹⁰ và kinh doanh tổng hợp; siêu thị Điện máy Nguyễn Kim đại diện cho loại hình siêu thị tư nhân và chuyên doanh; hệ thống Metro đại diện cho siêu thị nước ngoài và kết hợp với kinh doanh bán sỉ.

Về thời gian, nghiên cứu tiến hành khảo sát, đánh giá các siêu thị tại TP. HCM từ khi được xuất hiện (ngày 20/10/1993), nhưng chủ yếu là trong những năm gần đây và dự báo cho giai đoạn 2011 - 2020. Thời gian thực hiện nghiên cứu được tiến hành từ tháng 01/2008 đến tháng 12/2011.

4. Phương pháp nghiên cứu

Hình 01 trình bày qui trình thực hiện nghiên cứu. Theo đó, nghiên cứu sử dụng chủ yếu các phương pháp:

- Phương pháp hệ thống hóa, tổng quát hóa, phân tích, tổng hợp, so sánh, đối chứng với thực tiễn và tư duy hệ thống được sử dụng để tổng kết các lý thuyết về lợi thế cạnh tranh, các nghiên cứu về các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của kinh doanh siêu thị (chương 1); đánh giá tình hình kinh doanh siêu thị tại TP. HCM; đồng thời dự báo điều kiện và hoạch định các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này giai đoạn 2011 - 2020 (chương 3 và chương 4).

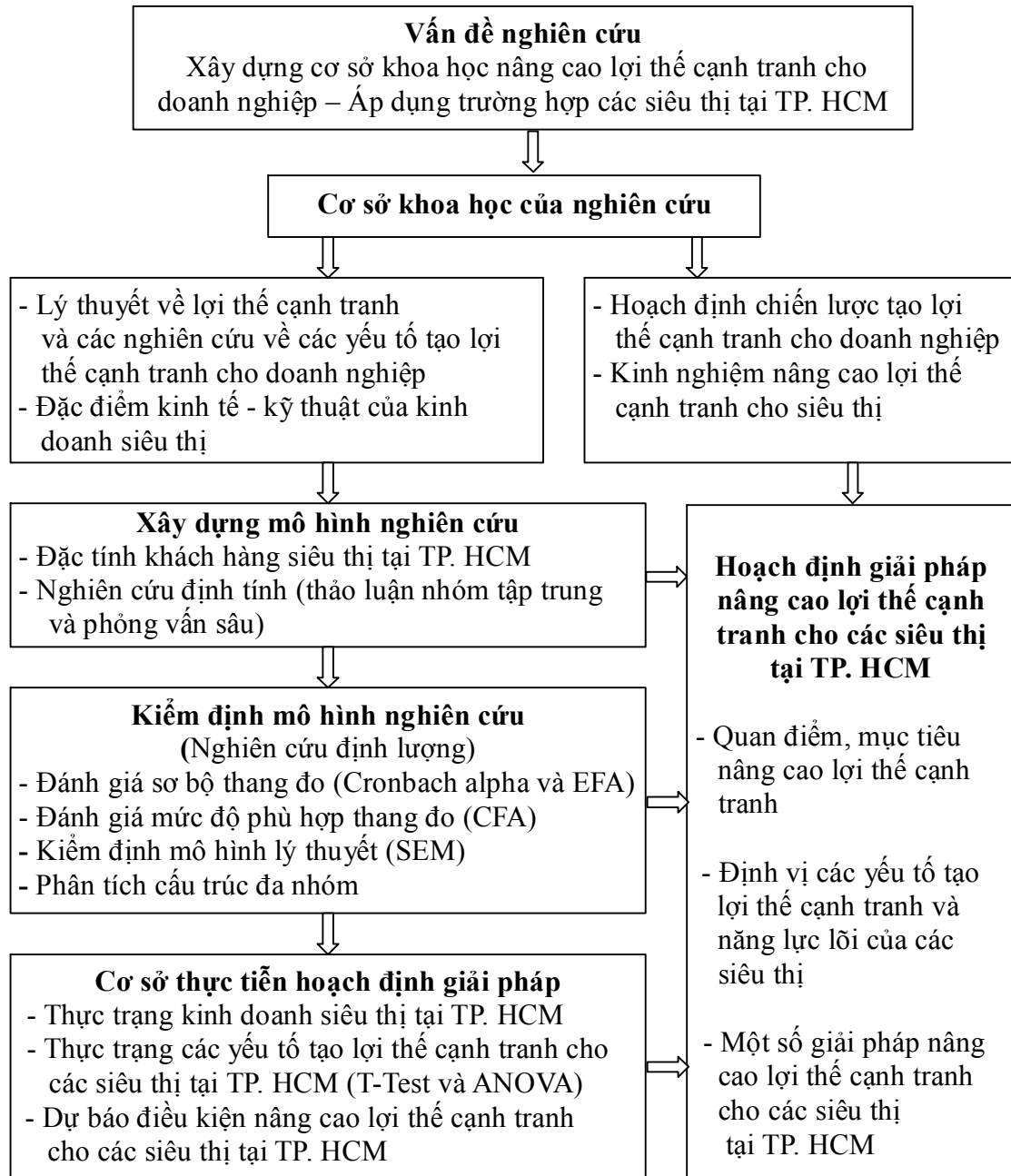
- Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung và phỏng vấn sâu, với sự tham gia của một nhóm giảng viên chuyên ngành

⁸ Dựa theo kết quả điều tra khách hàng siêu thị tại TP. HCM do tác giả thực hiện tháng 4 năm 2010 (Phụ lục 3).

⁹ Kết quả nghiên cứu định tính do tác giả thực hiện tháng 6 năm 2010.

¹⁰ Co.opmart thuộc sở hữu hợp tác xã, nhưng chịu sự quản lý của nhà nước và thực hiện chức năng điều tiết thị trường như các siêu thị thuộc hình thức sở hữu nhà nước, nên tác giả xếp Co.opmart vào loại hình siêu thị nhà nước.

marketing của Đại học Tài chính - Marketing, một nhóm chuyên gia về kinh doanh bán lẻ và quản lý tại các siêu thị, cùng một số khách hàng thường xuyên của các siêu thị để khám phá, điều chỉnh và bổ sung các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, các biến quan sát đo lường những yếu tố này và thảo luận kết quả xây dựng - kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM (chương 2).



Hình 01: Quy trình thực hiện nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu định lượng (chương 2 và chương 3) được thực hiện nhằm khẳng định các yếu tố cũng như các giá trị, độ tin cậy và mức độ phù hợp của các thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM; kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu; kiểm định có hay không sự khác biệt về giá trị vị thế và giá trị thực trạng của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh theo các loại hình siêu thị và đặc điểm cá nhân của khách hàng, đặt cơ sở cho việc định vị giá trị vị thế và đánh giá thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện qua các giai đoạn:

+ Thu thập dữ liệu nghiên cứu bằng bản câu hỏi và kỹ thuật phỏng vấn khách hàng thường xuyên mua sắm tại các siêu thị tại TP. HCM. Kích thước mẫu $n = 500$ được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện kết hợp định mức (quota) dựa theo mức độ lựa chọn của khách hàng đối với các siêu thị; tỉ lệ khách hàng của siêu thị theo giới tính, nhóm tuổi và nghề nghiệp của khách hàng [phụ lục 3].

+ Đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) thông qua phần mềm xử lý SPSS 16, nhằm đánh giá độ tin cậy của các thang đo, qua đó loại bỏ các biến quan sát không giải thích cho khái niệm nghiên cứu (không đạt độ tin cậy) đồng thời tái cấu trúc các biến quan sát còn lại vào các nhân tố (thành phần đo lường) phù hợp, làm cơ sở cho việc hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, các nội dung phân tích và kiểm định tiếp theo.

+ Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analysis) được sử dụng để kiểm định độ phù hợp của mô hình các thang đo với dữ liệu thị trường.

+ Phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling) được sử dụng để kiểm định độ phù hợp mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu;

+ Phương pháp bootstrap được sử dụng để ước lượng lại các tham số của mô hình đã được ước lượng bằng phương pháp ước lượng tối ưu ML (Maximum Likelihood).

+ Phương pháp phân tích cấu trúc đa nhóm (multigroup analysis) khả biến và bất biến từng phần (partial invariance) được sử dụng để kiểm định có hay không sự khác biệt về giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM theo các loại hình siêu thị (siêu thị kinh doanh tổng hợp và siêu thị chuyên doanh; siêu thị nhà

nước, siêu thị tư nhân và siêu thị nước ngoài); và theo các đặc điểm cá nhân của khách hàng được khảo sát (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, nghề nghiệp và thu nhập).

+ Phương pháp kiểm định T-Tests và ANOVA được sử dụng để kiểm định sự khác biệt giữa giá trị trung bình mẫu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị với nhau; với trị số trung bình của thang đo (=3) theo các loại hình siêu thị và các đặc điểm cá nhân của khách hàng siêu thị.

+ Phương pháp phân tích tương quan được sử dụng để phân tích sự khác biệt giữa giá trị vị thế và giá trị thực trạng của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

5. Những đóng góp và tính mới của luận án

• Về phương diện lý thuyết:

Một là, nghiên cứu là một sự tổng kết, phân tích và đánh giá các lý thuyết, các kết quả nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh trên thế giới và ở Việt Nam. Vì vậy, kết quả của nghiên cứu sẽ có những đóng góp nhất định vào việc hệ thống hóa và phát triển các lý thuyết về lợi thế cạnh tranh.

Hai là, nghiên cứu đã góp phần phát triển hệ thống thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, nhằm khắc phục tình trạng thiếu thang đo cơ sở đặt tại mỗi quốc gia để thiết lập hệ thống tương đương về đo lường, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển [62].

Ba là, nghiên cứu là một thể nghiệm về sự kết hợp giữa nghiên cứu hàn lâm với nghiên cứu ứng dụng. Đó là xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu và thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, đồng thời vận dụng kết quả này để đánh giá thực trạng và hoạch định một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM.

Nhưng quan trọng là trong nghiên cứu ứng dụng, cơ sở để hoạch định các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị không chỉ căn cứ vào lý thuyết và thực trạng mà còn dựa vào kết quả phân tích dự báo điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị. Trong đó, việc đánh giá thực trạng được lượng hóa thông qua thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị, kết hợp phân tích tương quan giữa chúng với giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh (chứ không dựa vào số liệu thống kê mô tả). Vì thế, kết quả của nghiên cứu là có độ tin cậy, đồng thời là

sự bổ sung và phát triển về mặt phương pháp luận trong đánh giá thực trạng và hoạch định giải pháp.

• ***Về phương diện thực tiễn:***

Một là, kết quả của nghiên cứu giúp cho các nhà nghiên cứu, các nhà quản trị chiến lược có cách nhìn đầy đủ và toàn diện hơn về một phương thức tiếp cận và đo lường các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Đồng thời nhận diện các yếu tố chính và vai trò tác động của chúng đến lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM. Đây sẽ là điều kiện để triển khai những nghiên cứu ứng dụng hoặc hoạch định chiến lược để nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Hai là, nghiên cứu này là một thử nghiệm vận dụng tổng hợp nhiều phương pháp nghiên cứu, từ những phương pháp truyền thống như: khái quát hóa, hệ thống hóa, phân tích, tổng hợp và tư duy hệ thống, vv., đến các phương pháp hiện đại sử dụng kỹ thuật định tính và định lượng như thảo luận nhóm tập trung, phân tích Cronbach alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình cấu trúc momen SEM, kiểm định bootstrap, phân tích cấu trúc đa nhóm. Mỗi phương pháp được vận dụng phù hợp theo từng nội dung nghiên cứu. Vì vậy, hy vọng nghiên cứu này sẽ là nguồn tài liệu tham khảo về phương pháp luận, về thiết kế nghiên cứu, thang đo, mô hình nghiên cứu và xử lý dữ liệu nghiên cứu cho các nhà nghiên cứu, giảng viên, học viên và sinh viên trong lĩnh vực quản trị nói chung, lĩnh vực quản trị chiến lược và marketing nói riêng.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được kết cấu bốn chương:

Chương 1: Cơ sở khoa học về lợi thế cạnh tranh và các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị

Chương 2: Xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

Chương 3: Thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh và dự báo điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020

Chương 4: Một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ LỢI THẾ CẠNH TRANH VÀ CÁC YẾU TỐ TẠO LỢI THẾ CẠNH TRANH CHO SIÊU THỊ

Chương này nhằm tổng kết và đánh giá các lý thuyết về lợi thế cạnh tranh và các nghiên cứu có liên quan đến các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, đồng thời phân tích các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của loại hình kinh doanh siêu thị để nhận dạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

Chương này, còn phân tích qui trình hoạch định chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, đồng thời tổng kết các kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của một số siêu thị trong nước và tập đoàn bán lẻ trên thế giới đặt cơ sở cho việc hoạch định một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020 ở chương 4..

1.1 Cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh

1.1.1 Khái niệm về cạnh tranh

Cho đến nay, thuật ngữ “*cạnh tranh*” được sử dụng rất phổ biến trong nhiều lĩnh vực của đời sống kinh tế, chính trị, xã hội; thường xuyên được bàn luận trong các sách, báo chuyên môn, diễn đàn kinh tế cũng như trên các phương tiện thông tin đại chúng từ nhiều góc độ khác nhau, dẫn đến có nhiều quan niệm khác nhau về “*cạnh tranh*”. Trong nghiên cứu này, khái niệm cạnh tranh được nghiên cứu dưới góc độ kinh tế và tựu chung dưới hai quan niệm truyền thống và hiện đại.

1.1.1.1 Quan niệm truyền thống

Xuất hiện từ giữa thế kỷ 17 cho đến những thập niên cuối cùng của thế kỷ 20 gắn liền với tên tuổi của các trường phái cạnh tranh cổ điển của các nhà kinh tế học Adam Smith, David Ricacrdo, John Stuart Mill, C. Mark; trường phái cạnh tranh tân cổ điển của W.S. Jevons, A. Marshal. L. Walras; trường phái cạnh tranh dựa vào lý luận tổ chức ngành của E Chamberlin và J. Robinson; trường phái cạnh tranh Áo của C, Menger, L. V. Mises, J. Chumpeter và F. Hayek. Tuy nhiên, dưới những góc độ tiếp cận khác nhau, hình thức biểu đạt của những quan niệm này có những sự khác nhau nhất định.

Tiếp cận dưới góc độ chủ thể của cạnh tranh, từ điển Bách khoa Việt Nam (tập 1) ghi nhận: “Cạnh tranh trong kinh doanh là hoạt động ganh đua giữa những người sản xuất hàng hóa, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, bị

chi phối bởi quan hệ cung – cầu, nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ, thị trường có lợi nhất” [21, tr. 13].

Tiếp cận dưới góc độ phương thức cạnh tranh, từ điển kinh tế kinh doanh Anh - Việt ghi nhận: “Cạnh tranh là sự đối địch giữa các hãng kinh doanh trên cùng một thị trường để giành được nhiều khách hàng, do đó thu được nhiều lợi nhuận hơn cho bản thân, thường là bằng cách bán theo giá cả thấp nhất hay cung cấp một chất lượng hàng hóa tốt nhất” [12, tr. 115].

Tiếp cận dưới góc độ mục đích của cạnh tranh, giáo trình Kinh tế học chính trị Mác - Lênin viết: “Cạnh tranh là sự ganh đua, sự đấu tranh về kinh tế giữa các chủ thể tham gia sản xuất - kinh doanh với nhau nhằm giành những điều kiện thuận lợi trong sản xuất - kinh doanh, tiêu thụ hàng hóa và dịch vụ để thu được nhiều lợi ích nhất cho mình. Mục tiêu của cạnh tranh là giành lợi ích, lợi nhuận lớn nhất, bảo đảm sự tồn tại và phát triển của chủ thể tham gia cạnh tranh” [14, tr. 65].

Như vậy mặc dù hình thức biểu đạt chưa thống nhất, nhưng nội hàm của khái niệm cạnh tranh theo quan niệm truyền thống đều phản ánh:

- Bản chất của cạnh tranh là quan hệ đối kháng. Bởi thế, các doanh nhân thường gọi: “*thương trường là chiến trường*” hay như cách nói của Gore Vidal⁹: “Chỉ thành công thôi chưa đủ, phải làm cho kẻ khác thất bại nữa”.

- Các bên tham gia cạnh tranh là các chủ thể kinh tế;
- Không gian diễn ra cạnh tranh là thị trường;
- Phương thức cạnh tranh là giá cả thấp hoặc hàng hóa có chất lượng tốt nhất;
- Mục đích của cạnh tranh là giành cho mình lợi ích nhiều hơn so với các đối thủ.

Vì vậy, một cách khái quát có thể hiểu: cạnh tranh kinh tế là một phạm trù phản ánh mối quan hệ đối kháng diễn ra trên thị trường giữa những chủ thể có cùng mục đích, nhằm giành cho mình lợi ích nhiều hơn so với các chủ thể khác. Cạnh tranh kinh tế thực chất là cuộc chiến diễn ra trên thương trường giữa các chủ thể kinh tế (gọi là đối thủ). Mục đích của cạnh tranh theo Porter là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận mà doanh nghiệp đang có. Kết quả của cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả giá bán có thể giảm đi.

⁹ Một chính trị gia, nhà văn, nhà biên kịch và phê bình nổi tiếng người Mỹ.

1.1.1.2 Quan niệm hiện đại

Xuất hiện vào thập niên 90 của thế kỷ XX trên cơ sở tổng kết thực tiễn cạnh tranh và dự báo những điều chỉnh của môi trường cạnh tranh trong điều kiện mới. Đó là:

Thứ nhất, giá cả không còn là tiêu chuẩn cao nhất của cạnh tranh, là phương thức cạnh tranh trong mọi trường hợp.

Thứ hai, dưới tác động của khoa học và công nghệ, sự phân công lao động phát triển làm cho ngành, nghề kinh doanh chỉ có tính chất tương đối gắn liền với một không gian và thời gian cụ thể.

Thứ ba, thế giới chuyển dần từ nền kinh tế công nghiệp sang nền kinh tế tri thức. Đó là nền kinh tế lấy ngành công nghệ cao làm trụ cột. Vì thế, cạnh tranh quốc tế sẽ chuyển từ cạnh tranh chủ yếu dựa vào lợi thế về tài nguyên, nguồn vốn, lao động rẻ sang cạnh tranh dựa vào lợi thế về công nghệ và nguồn nhân lực chất lượng cao; định hướng kinh tế và chiến lược là sản xuất ra những ý tưởng mới chứ không chỉ là các sản phẩm cụ thể. Đặc trưng của sản phẩm không còn là riêng lẻ mà nằm trong một cấu trúc mạng, do đó phát triển sản phẩm phải gắn liền với xây dựng và phát triển hệ thống mạng, nghĩa là vấn đề liên kết và hợp tác trong cạnh tranh sẽ trở thành khuynh hướng tất yếu của thời đại [43, tr. 52-65].

Thứ tư, quá trình toàn cầu hóa đã tạo ra những cơ hội và thách thức cho nhiều quốc gia trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế thế giới. Nhưng toàn cầu hóa cũng làm cho mục tiêu tăng trưởng kinh tế theo mô hình xuất khẩu gặp bất lợi trước sức ép buộc các chính phủ phải thực hiện mở cửa để hội nhập thay thế chính sách thương mại tự chủ để hướng tới tự do hóa thương mại trên phạm vi toàn cầu. Nghĩa là, cạnh tranh quốc tế sẽ trở nên gay gắt, việc gia nhập thị trường sẽ trở nên khó khăn, độ rủi ro sẽ tăng cao. Hơn nữa, toàn cầu hóa là tất yếu, nhưng lợi ích của toàn cầu hóa không phải là chia đều cho các quốc gia, mà ngược lại các quốc gia phát triển với tư cách là những nhà thiết kế, áp đặt qui chế mậu dịch. Vì thế, họ sẽ được hưởng lợi nhiều hơn, trong khi đó các quốc gia kém phát triển sẽ không được hưởng lợi nhiều vì thực lực nền kinh tế yếu làm cho khả năng tận dụng các cơ hội và đối phó có hiệu quả với thách thức là không cao. Bởi vậy, một mặt vai trò của “*bàn tay hữu hình*” không mất đi mà ngược lại sự điều tiết của chính phủ đóng vai trò đặc biệt quan trọng; nhưng mặt khác, một cách cứu cánh phổ biến được các quốc gia này áp dụng là gia nhập vào các liên minh kinh tế như EU, OECD, NAFTA,

AFTA, APEC, vv. Nghĩa là, cơ sở hoạch định chính sách thương mại quốc tế để điều tiết cạnh tranh của các quốc gia phải chuyển từ độc đoán sang đàm phán và hợp tác, hoặc thay vì dựa vào lợi thế so sánh thì phải chuyển sang dựa vào qui chế mậu dịch giữa các quốc gia với nhau, giữa các quốc gia với các khu vực mậu dịch, giữa các doanh nghiệp với chính phủ.

Hệ quả của những sự điều chỉnh trên là quan niệm về cạnh tranh cũng đã có những điều chỉnh, thậm chí thay đổi:

- Theo Giáo sư Scott Hoenig¹⁰, ngày nay giá cả không phải là yếu tố quan trọng nhất trong quyết định mua sắm của người tiêu dùng. Tập quán mua sắm, uy tín của thương hiệu, ảnh hưởng của quảng cáo và nhiều nhân tố khác có vai trò quan trọng hơn là giá cả góp phần thúc đẩy người tiêu dùng đưa ra quyết định mua sắm một sản phẩm hay dịch vụ đặc thù nào đó. Ông đã đưa ra một minh chứng cụ thể là trường hợp “2 đại gia” IBM và Microsoft có cơ cấu chi phí thuộc loại công kênh nhất thế giới vì trả lương cao và đầu tư nhiều cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm, nhưng do doanh thu cao nên vẫn thu được lợi nhuận lớn. Ông nhấn mạnh việc tăng doanh thu có ý nghĩa hơn là giảm chi phí sản phẩm [10, tr. 10].

- Theo Gary Hamel, bản chất của cạnh tranh và thậm chí bản chất của khách hàng đã thay đổi, vì thế cạnh tranh trong thế giới kinh doanh hiện nay không phải là cuộc chiến giữa các đối thủ đang tồn tại trong một ngành có ranh giới cấu trúc rõ ràng nhằm phân chia thặng dư kinh tế theo mô hình viên kim cương của Porter. Nghĩa là, thuật ngữ “*ngành nghề kinh doanh*” không còn mô tả chính xác tình hình kinh doanh nhập nhằng hiện nay. Theo ông, cuộc chiến hiện nay là giành những cơ hội trong tương lai, vì thế không thể dùng sơ đồ “5 yếu tố cạnh tranh” của Porter để phân tích và lên kế hoạch kinh doanh, mà khả năng nắm bắt các cơ hội trong tương lai chính là điều quyết định then chốt, vì chúng ta không thể đón đầu tương lai bằng những công cụ của quá khứ [10, tr. 10-11].

- Bernard Baruch – một nhà tài phiệt ngân hàng hàng đầu của thế kỷ XX phản đối hoàn toàn quan điểm của Gore Vidal¹¹: “Chỉ thành công thôi chưa đủ - phải làm cho kẻ khác thất bại nữa”, ông cho rằng: “Không cần phải thổi tắt ngọn nến của người khác để mình tỏa sáng. Kinh doanh như một cuộc chơi nhưng không giống như chơi thể thao,

¹⁰ Giáo sư Đại học Forham – New York

¹¹ Một chính trị gia, nhà văn, nhà biên kịch và phê bình nổi tiếng người Mỹ

chơi bài hay chơi cờ, khi mà phải luôn có kẻ thua – người thắng; trong kinh doanh, thành công của doanh nghiệp không nhất thiết đòi hỏi phải có những kẻ thua cuộc” [5].

- Cùng quan điểm với Bernard Baruch, Giáo sư Tôn Thất Nguyễn Thiêm cho rằng: “Cạnh tranh trong thương trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà chính là phải mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không phải đối thủ”. Trên cơ sở đó ông cho rằng: “Trên thị trường, nếu doanh nghiệp muốn phát triển bền vững, thì không phải cứ khư khư nghĩ đến cạnh tranh mà còn phải nghĩ đến việc liên kết”, trong đó “cạnh tranh là để mang đến cho thị trường và khách hàng giá trị gia tăng cao hơn các doanh nghiệp khác và liên kết với các doanh nghiệp khác là để cùng nhau có được giá trị gia tăng cao hơn so với giá trị gia tăng doanh nghiệp đạt được nếu doanh nghiệp hoạt động riêng lẻ. Nghĩa là trên nguyên tắc “Win – Win” (hai bên cùng thắng) và “*thương trường là chiến trường*” không phải bao giờ cũng phù hợp trong điều kiện kinh doanh hiện nay” [34, tr. 117, 296, 297].

Song có lẽ gây chấn động hơn cả trên chính trường cạnh tranh trong những năm gần đây (vì dường như là đối lập với tư duy chiến lược truyền thống), đó là lý thuyết *Đại dương xanh* của W.Chain Kim và Renee Mauborgne. Quan điểm của lý thuyết này là cạnh tranh không phải là đối đầu, tiêu diệt lẫn nhau để kết cục dẫn đến một “*đại dương đỏ*” mà là tìm đến những khoảng trống thị trường không có cạnh tranh hoặc cạnh tranh là không cần thiết vì luật chơi chưa được thiết lập gọi là những “*đại dương xanh*” [17, tr. 25, 26].

Thực tế những gì diễn ra trong môi trường cạnh tranh trong thập niên qua, từ sự xuất hiện nhiều ngành công nghiệp mới đến hiệu ứng “*Domino*” sáp nhập và hợp nhất hoặc chuyển từ “*Facilities management*”¹² (quản lý cơ sở sản xuất) sang “*Outsourcing*” (được cung cấp từ bên ngoài doanh nghiệp) với khẩu hiệu “*Speed and Flexibility*” (nhanh chóng và uyển chuyển) của các công ty và tập đoàn công nghiệp hàng đầu thế giới đã cho thấy, cạnh tranh không phải là “*chiến tranh*” và cũng không phải là “*hòa bình*”. Cạnh tranh không còn là những động thái của tình huống (contextual act), không phải chỉ là những hành động mang tính thời điểm mà là cả tiến trình (Process) tiếp diễn không ngừng, các doanh nghiệp đều phải đua nhau để phục vụ tốt nhất khách hàng, vì thế không có giá trị gia tăng nào có thể giữ nguyên và trường tồn. Doanh nghiệp nào

¹² Theo Barry Narybuff & Adam Brandebueger trong “*Co-opetition*”, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc, New York, 1996.

bằng lòng với vị thế hiện tại trên thương trường sẽ nhanh chóng bị bỏ rơi vào tình trạng tụt hậu và bị đào thải trước một “Thế giới tiến với vận tốc khủng khiếp. Mình không chạy cật lực để vượt lên chính mình thì người khác sẽ bỏ mình lại sau lưng họ nhanh đến độ mà mình không kịp nhìn mặt họ” [15].

Tóm lại, những phân tích trên cho thấy, trong điều kiện mới của môi trường cạnh tranh, mặc dù không hoàn toàn phủ nhận quan niệm cạnh tranh truyền thống, nhưng tư duy cạnh tranh mang đậm dấu ấn “*đổi đầu và hủy diệt*” cần phải được điều chỉnh từ bản chất, phương thức đến cơ chế điều tiết cạnh tranh. Đó là chuyển từ cạnh tranh đối đầu sang cạnh tranh gắn với liên kết, hợp tác và ở phương diện quốc gia là chuyển từ cạnh tranh dựa vào lợi thế so sánh sang cạnh tranh dựa vào qui chế mậu dịch giữa các quốc gia với nhau, giữa các quốc gia với các khu vực mậu dịch, giữa các doanh nghiệp với các chính phủ. Trên cơ sở đó, kết hợp giữa quan niệm truyền thống với hiện đại, theo tác giả khái niệm cạnh tranh kinh tế nên tiệm tiến với quan điểm cạnh tranh dưới góc độ sinh học của Darwin. Nghĩa là, cạnh tranh là tập hợp các hành vi của các chủ thể kinh tế nhằm thích ứng với môi trường kinh doanh để tồn tại và phát triển.

1.1.2 Khái niệm về lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh là thuật ngữ được sử dụng phổ biến trên các tài liệu, trong giới nghiên cứu cũng như kinh doanh. Tuy nhiên, cho đến nay dường như vẫn còn thiếu một khái niệm chính thống về lợi thế cạnh tranh.

Theo cách hiểu thông thường, lợi thế cạnh tranh là sở hữu của những giá trị đặc thù, cho phép có thể “*nắm bắt cơ hội*” kinh doanh để mang lại lợi nhuận. Vì vậy, khi nói đến lợi thế cạnh tranh, là nói đến lợi thế mà một doanh nghiệp, một quốc gia đang có và có thể có so với các đối thủ cạnh tranh. Nghĩa là, lợi thế cạnh tranh là một khái niệm vừa có tính vi mô (giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành của một quốc gia), vừa có tính vĩ mô (giữa các ngành trong cùng một quốc gia hoặc giữa các quốc gia với nhau).

Trong nghiên cứu này, khái niệm lợi thế cạnh tranh được khởi phát từ quan điểm của Giáo sư Michael E. Porter – một trong những chiến lược gia hàng đầu của thế giới hiện đại, dựa theo hai tác phẩm nổi tiếng: Lợi thế cạnh tranh (1985) và Lợi thế cạnh tranh quốc gia (1990)¹³.

Theo Porter:

¹³ Cả 2 tác phẩm này được tác giả trích dẫn trong Luận án là bản dịch của Nguyễn Hoàng Phúc, do Nhà xuất bản Trẻ - DT BOOKS ấn hành năm 2008.

Cạnh tranh là vấn đề cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp... Chiến lược cạnh tranh là sự tìm kiếm vị thế cạnh tranh thuận lợi trong ngành - đấu trường chính của cạnh tranh... Chiến lược cạnh tranh nhằm mục đích tạo lập một vị thế cạnh tranh thuận lợi và bền vững trước những sức ép quyết định sự cạnh tranh trong ngành.

... Có hai vấn đề trọng tâm làm nền tảng cho việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh. Thứ nhất là mức độ hấp dẫn của ngành để có thể mang lại lợi nhuận lâu dài và các yếu tố quyết định điều này ... Thứ hai là vị thế tương đối của doanh nghiệp trong ngành. Định vị doanh nghiệp sẽ xác định khả năng thu lợi nhuận của doanh nghiệp cao hơn hay thấp hơn mức trung bình của ngành. Một doanh nghiệp có khả năng định vị tốt sẽ có thể thu lợi nhuận nhiều hơn ngay cả khi cấu trúc ngành bất lợi và do đó khả năng sinh lợi của ngành cũng khá khiêm tốn.

... Nền tảng cơ bản để hoạt động của doanh nghiệp đạt được mức trên trung bình trong dài hạn là lợi thế cạnh tranh bền vững. Cho dù doanh nghiệp có vô số điểm mạnh và điểm yếu trước các đối thủ khác, tựu chung lại có hai loại lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp có thể sở hữu: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Điều quan trọng của bất cứ thế mạnh hay nhược điểm nào của doanh nghiệp cuối cùng vẫn là việc ảnh hưởng từ những ưu/ khuyết điểm đó đến chi phí và sự khác biệt hóa có liên quan. Hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản này kết hợp với phạm vi hoạt động của một doanh nghiệp đang theo đuổi sẽ cho phép tạo ra ba chiến lược cạnh tranh tổng quát để đạt được hiệu quả trên mức trung bình của ngành, đó là chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung.

LỢI THẾ CẠNH TRANH

		Chi phí thấp	Khác biệt hóa
PHẠM VI CẠNH TRANH	Mục tiêu rộng	1. DẪN ĐẦU CHI PHÍ	2. KHÁC BIỆT HÓA
	Mục tiêu hẹp	3A. TẬP TRUNG VÀO CHI PHÍ	3B. TẬP TRUNG VÀO KHÁC BIỆT HÓA

Hình 1.1: Các lợi thế cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh của Porter

(Nguồn: Michael Porter, 1985, tr. 44)

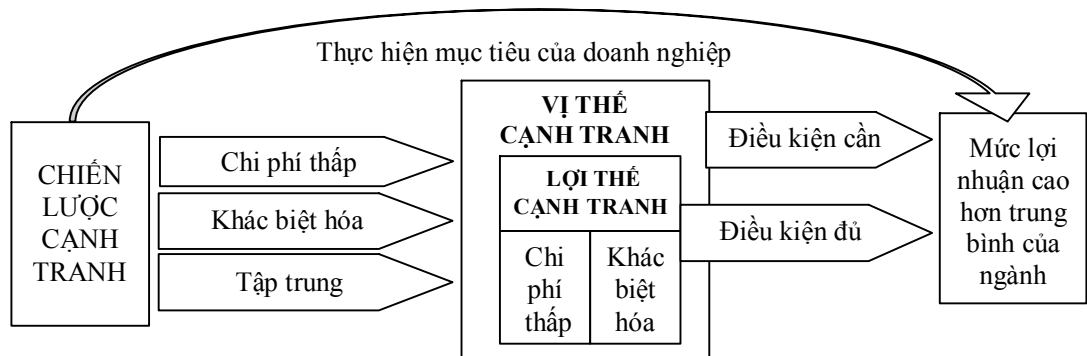
... Về cơ bản, lợi thế cạnh tranh phát sinh từ các giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo cho người mua, giá trị này phải lớn hơn các chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra. Giá trị này là mức người mua sẵn lòng thanh toán và một giá trị cao hơn xuất hiện khi doanh nghiệp chào bán các tiện ích tương đương nhưng với một mức giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh; hoặc cung cấp những tiện ích độc đáo khiến người mua vẫn hài lòng với mức giá cao hơn bình thường [27, tr. 31, 33, 43].

Theo tác giả, cách giải thích trên của Porter cho thấy:

Thứ nhất, chiến lược cạnh tranh và mục đích của nó là tìm kiếm, tạo lập cho doanh nghiệp một vị thế cạnh tranh thuận lợi và bền vững trong ngành trước các đối thủ (gọi là vị thế tương đối). Vì đây chính là điều kiện để doanh nghiệp thu được lợi nhuận trên mức trung bình và do đó mục tiêu của doanh nghiệp có thể đạt được. Song, điều đó chỉ xảy ra khi doanh nghiệp tạo lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững.

Nghĩa là, vị thế cạnh tranh thuận lợi và bền vững là khả năng (tức điều kiện cần) để doanh nghiệp thu được lợi nhuận trên mức trung bình, song lợi thế cạnh tranh mới là điều kiện đủ.

Thứ hai, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xuất hiện và được duy trì bền vững, nói cách khác doanh nghiệp thu được lợi nhuận trên mức trung bình trong dài hạn khi cùng một chi phí, doanh nghiệp tạo ra cho người mua một giá trị vượt trội so với các đối thủ. Vì thế, “Điều quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào là phải xây dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững. Nghĩa là doanh nghiệp phải liên tục cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ nào có thể cung cấp được” [5].



Hình 1.2: Chiến lược cạnh tranh - Vị thế cạnh tranh - Lợi thế cạnh tranh

Bởi vậy, theo tác giả, lợi thế cạnh tranh là khái niệm dùng để chỉ vị thế cạnh tranh thuận lợi của doanh nghiệp so với đối thủ. Đó là “vị trí tương đối” của doanh nghiệp trên

thị trường, mà ở vị trí đó cho phép doanh nghiệp có thể mang đến cho khách hàng một giá trị vượt trội so với các đối thủ. Vì thế, khách hàng sẽ chọn sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và nhờ đó doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành (hình 1.2).

• ***Các loại lợi thế cạnh tranh***

Theo Porter, có hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản mà doanh nghiệp có thể sở hữu là lợi thế chi phí thấp hoặc lợi thế khác biệt hóa. Trong đó:

- Lợi thế chi phí thấp, xuất hiện khi doanh nghiệp cung cấp cho người mua các tiện ích (giá trị) tương đương như các đối thủ cạnh tranh, nhưng chi phí tích lũy từ việc thực hiện các hoạt động giá trị thấp hơn. Vì thế, doanh nghiệp có thể chào bán với mức giá thấp hơn hoặc ngang với mức giá bình thường để thu được lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành.

- Lợi thế khác biệt hóa, xuất hiện khi doanh nghiệp cung cấp những tiện ích (giá trị) độc đáo so với các đối thủ cạnh tranh, nên người mua vẫn hài lòng với mức giá cao hơn bình thường và vượt trội so với phần chi phí tăng thêm để tạo ra tiện ích (giá trị) độc đáo đó. Vì thế, cũng giống như lợi thế chi phí thấp là doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành.

Nếu xét theo phạm vi và đối tượng, ngoài lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là chủ yếu như đã trình bày ở trên còn có hai loại lợi thế cạnh tranh khác. Đó là lợi thế cạnh tranh ngành và lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Lợi thế cạnh tranh ngành là lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp ở ngành này so với các ngành khác trong một quốc gia, thể hiện ở tỉ suất lợi nhuận bình quân của ngành này so với các ngành khác trong cùng một quốc gia đó. Trong khi đó, lợi thế cạnh tranh quốc gia thể hiện lợi thế của các doanh nghiệp kinh doanh trong cùng một ngành giữa quốc gia này so với những quốc gia khác.

• ***Lợi thế cạnh tranh với lợi thế so sánh***

Theo Porter, lợi thế cạnh tranh và lợi thế so sánh về bản chất đều là sự so sánh dựa vào năng suất; đều bị khống chế bởi sự khan hiếm tài nguyên; đều chịu ảnh hưởng của tri thức, sáng tạo công nghệ và qui mô kinh tế, vì thế không quốc gia nào có lợi thế so sánh và cạnh tranh ở tất cả các ngành nghề [28, tr. 54].

Tuy nhiên, lợi thế so sánh là phạm trù của kinh tế học còn lợi thế cạnh tranh là phạm trù thuộc về khoa học quản lý. Lợi thế so sánh xét ở phạm vi quốc tế, biểu thị chênh lệch tương đối về năng suất giữa các ngành khác nhau ở một quốc gia này so sánh với quốc gia khác, được quyết định bởi các yếu tố thiên phú như sức lao động, tài nguyên thiên nhiên, hoặc nguồn lực tài chính. Vì thế, lợi thế so sánh giải thích nguồn gốc của thương mại quốc tế.

Trong khi đó, lợi thế cạnh tranh xét ở cả phạm vi vi mô (doanh nghiệp) và vĩ mô (ngành hoặc quốc gia), biểu thị chênh lệch tuyệt đối về năng suất của các doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc giữa các ngành khác nhau trong cùng một quốc gia, hoặc trong cùng một ngành giữa quốc gia khác nhau. Theo Porter, lợi thế cạnh tranh giải thích nguồn gốc của sự giàu có. Ông ngầm bác bỏ vai trò của lợi thế so sánh (vốn dựa vào tài nguyên thiên nhiên, lực lượng lao động hay nguồn lực tài chính) vốn đã phổ biến trong tư duy về cạnh tranh quốc tế [28, tr. 64]. Ông cho rằng: “Những yếu tố đầu vào này ngày càng trở nên ít có giá trị trong nền kinh tế toàn cầu hóa, nơi mà tất cả đều có thể chuyển dịch. Thay vào đó, sự thịnh vượng phụ thuộc vào việc tạo dựng một môi trường kinh doanh cho phép quốc gia sử dụng hiệu quả và nâng cấp nguồn lực đầu vào của nó”. Vì vậy, theo Porter “Một quốc gia dựa vào nguồn lực tài nguyên hay nhân công, trong khi doanh nghiệp thiếu sức cạnh tranh và năng suất thấp thì không thể nào có cơ hội đi đến sự thịnh vượng bền vững” [25].

Tuy nhiên, giữa hai loại lợi thế này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và rất khó tách bạch. Theo Trần Văn Tùng, một quốc gia có những ngành có lợi thế so sánh thì thường dễ hình thành lợi thế cạnh tranh. Nói cách khác, lợi thế so sánh có thể trở thành nhân tố nội sinh lợi thế cạnh tranh. Ngược lại, một ngành không có lợi thế so sánh thường khó hình thành và duy trì bền vững lợi thế cạnh tranh quốc tế. Nghĩa là lợi thế cạnh tranh và lợi thế so sánh nương tựa vào nhau và có thể chuyển hóa cho nhau [43, tr. 73, 74].

• ***Lợi thế cạnh tranh với chiến lược, khả năng cạnh tranh và năng lực cạnh tranh***

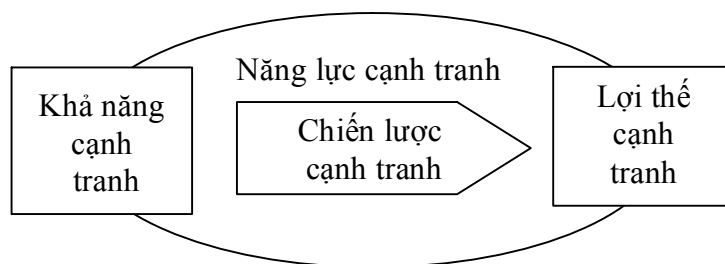
Đây là những phạm trù được sử dụng khá phổ biến song dường như chưa có sự phân định rõ ràng dẫn đến dễ nhầm lẫn trong cách hiểu. Vấn đề này, xuất phát từ nghĩa của từ gốc trong từ điển tiếng Việt và sự phân tích khái niệm lợi thế cạnh tranh trên đây, chúng ta có nhận dạng và phân định các phạm trù này như sau:

Chiến lược cạnh tranh là một quá trình tìm kiếm một vị thế thuận lợi, nhờ đó thu hút, lôi kéo được khách hàng đến với doanh nghiệp. Bản chất của định vị chiến lược là chọn những hoạt động khác biệt so với đối thủ và chính những hoạt động này là nhân tố đem lại cho người mua những giá trị cao hơn so với đối thủ [78]. Hay theo McKinsey, “Chiến lược là một tập hợp của các chuỗi hoạt động được thiết kế nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững”. Bởi thế Porter cho rằng: “Chiến lược giờ đây là một loạt các hoạt động nhất định, nhằm đến việc cung cấp một loạt giá trị cho những khách hàng cụ thể nào đó”, “Thất bại của đa số các chiến lược là do không có khả năng chuyển một chiến lược cạnh tranh rộng lớn thành các bước hành động chi tiết, cụ thể, những hành động cần thiết để đạt được lợi thế cạnh tranh” [27, tr. 21, 25].

Khả năng cạnh tranh là khái niệm dùng để chỉ những tiềm năng, những nguồn lực tiềm tàng của doanh nghiệp, của ngành hay quốc gia có thể cho phép doanh nghiệp tạo ra và duy trì các lợi thế cạnh tranh bền vững trước các đối thủ.

Năng lực cạnh tranh (hay còn gọi là sức cạnh tranh) là khả năng của doanh nghiệp, ngành hay quốc gia có thể hiện thực hóa các tiềm năng (gọi là khả năng) thành các lợi thế cạnh tranh. Nói cách khác, năng lực cạnh tranh là khả năng của doanh nghiệp, ngành hay quốc gia có thể phát huy các điểm mạnh để tận dụng các cơ hội, giảm thiểu các điểm yếu và đối phó có hiệu quả với những thách thức, để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Nghĩa là, lợi thế cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh, khả năng cạnh tranh và năng lực cạnh tranh có mối quan hệ tương giao với nhau. Khả năng cạnh tranh là điều kiện cần, năng lực cạnh tranh là điều kiện đủ để doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh; trong khi đó, chiến lược như là phương thức, công cụ chuyển hóa khả năng cạnh tranh thành lợi thế cạnh tranh (hình 1.3).



Hình 1.3: Mối quan hệ giữa lợi thế cạnh tranh với chiến lược cạnh tranh, khả năng cạnh tranh và năng lực cạnh tranh

1.2 Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh

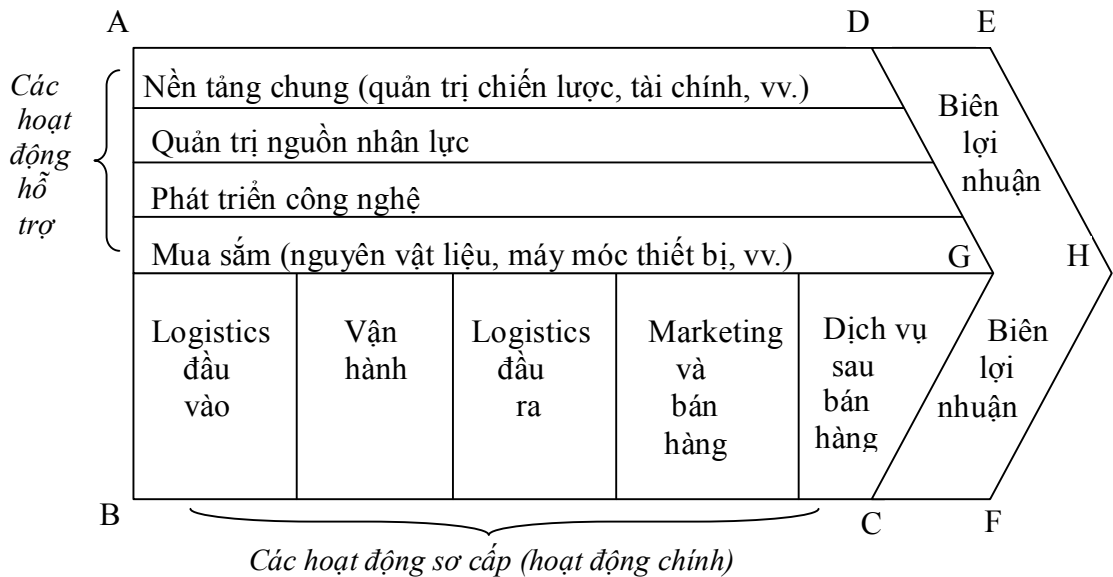
1.2.1 Quan điểm của lý thuyết định vị

Lý thuyết cạnh tranh hiện đại của trường phái định vị¹⁴, mà trung tâm là các nghiên cứu của Porter cho rằng lợi thế cạnh tranh xuất phát chủ yếu từ giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo ra cho khách hàng vượt trội so với chi phí và các đối thủ.

Vậy nguồn gốc của giá trị đó hay lợi thế cạnh tranh là từ đâu?

Theo Porter, mỗi doanh nghiệp là một tập hợp các hoạt động từ thiết kế, sản xuất, bán hàng đến phân phối và hỗ trợ khách hàng. Mỗi hoạt động này đều tham gia vào một công đoạn của qui trình sản xuất để chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành đầu ra và tạo ra một giá trị nhất định trong tổng giá trị của doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng. Ông gọi chúng là những hoạt động giá trị và tập hợp các hoạt động của doanh nghiệp hình thành nên một chuỗi giá trị.

Căn cứ vào tính chất và vai trò của các hoạt động tham gia vào quá trình tạo ra giá trị, Porter chia các hoạt động trong chuỗi giá trị làm hai loại là các hoạt động sơ cấp (còn gọi là hoạt động chính) và hoạt động hỗ trợ (hình 1.4).



Hình 1.4: Dây chuyền giá trị của Michael E. Porter

(Nguồn: Michael E. Porter, 1985, tr. 76).

Các hoạt động sơ cấp (hoạt động chính) là những hoạt động liên quan trực tiếp đến việc tạo ra hình thái vật chất của sản phẩm hoặc thực hiện chức năng của dịch vụ. Các hoạt động thuộc loại này bao gồm: các hoạt động hậu cần đầu vào; vận hành qui

¹⁴ Được nghiên cứu và ứng dụng từ thực tiễn trong các ngành công nghiệp, nên còn được gọi là quan điểm của tổ chức công nghiệp IO

trình sản xuất, chế biến, hậu cần đầu ra, marketing và thực hiện các dịch vụ sau bán hàng.

Các hoạt động hỗ trợ là những hoạt động tạo ra cơ sở và các điều kiện cần thiết để tiến hành các hoạt động sơ cấp. Nghĩa là, chúng không trực tiếp tạo ra thực thể của sản phẩm, dịch vụ, nhưng sẽ có tác động gián tiếp đến các sản phẩm, dịch vụ, thông qua việc hỗ trợ cho các hoạt động sơ cấp được thực hiện thuận lợi và tốt hơn. Các hoạt động thuộc loại này bao gồm: các hoạt động tạo ra nền tảng chung, quản trị tài chính, kế toán, hệ thống thông tin; hoạt động quản trị nguồn nhân lực; phát triển công nghệ; hoạt động mua sắm (thu mua) đầu vào như: nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, vv.

Mỗi hoạt động sơ cấp hay hỗ trợ lại được phân chia làm nhiều hoạt động riêng rẽ. Chẳng hạn: hoạt động hậu cần đầu vào bao gồm các hoạt động liên quan đến tiếp nhận, cấp phát, tồn kho và quản lý vật tư; hoạt động tạo ra nền tảng chung của doanh nghiệp bao gồm các hoạt động tạo ra cơ sở cho việc tổ chức thực hiện các hoạt động khác như: quản trị chiến lược, quản trị tài chính, kế toán, hệ thống thông tin.

Theo Porter, thực hiện mỗi hoạt động giá trị đều tiêu hao một lượng chi phí nhất định. Chúng ta có thể biểu thị tổng chi phí doanh nghiệp phải bỏ ra bằng diện tích của hình ABCGD; giá trị của doanh nghiệp tạo ra được xác định bằng số tiền mà khách hàng sẵn lòng thanh toán cho sản phẩm, dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp là diện tích của hình ABHGF; lợi nhuận doanh nghiệp thu được là phần diện tích chênh lệch giữa hình ABFHE so với hình ABCGD và được biểu thị bằng diện tích của hình CGDEHF. Từ đây cho thấy, có hai cách để doanh nghiệp thu được lợi nhuận trên mức trung bình của ngành, tức có được lợi thế cạnh tranh:

Thứ nhất, doanh nghiệp hạ thấp chi phí (Porter gọi là lợi thế chi phí thấp) xuống dưới mức bình quân của ngành, khi đó đường CGD sẽ chuyển dịch sang trái, nên diện tích của hình CGDEHF sẽ tăng lên, vì thế doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận trên mức trung bình của ngành.

Thứ hai, doanh nghiệp tạo ra những tiện ích độc đáo bằng sự khác biệt hóa của sản phẩm, dịch vụ làm tăng giá trị (Porter gọi là lợi thế khác biệt hóa), nên khách hàng chấp nhận một mức giá cao hơn và vượt trội so với chi phí tăng thêm. Nghĩa là, đường EHF và CGD đều chuyển dịch sang phải nhưng tốc độ dịch chuyển của đường EHF cao

hơn CGD, nên diện tích của hình CGDEHF tăng lên và do đó doanh nghiệp cũng thu được lợi nhuận trên mức trung bình của ngành.

Tuy nhiên, Porter cũng cho rằng hoạt động của doanh nghiệp trong bất luận ở ngành nghề nào, cho dù ở phạm vi trong nước hay quốc tế, ngành sản xuất hay dịch vụ đều chịu sự tương tác của năm tác lực chủ yếu, đó là sức mạnh đàm phán từ phía người mua và nhà cung cấp, đe dọa xâm nhập mới của các đối thủ cạnh tranh, của sản phẩm thay thế và cạnh tranh giữa những đối thủ cạnh tranh hiện hữu. Năm tác lực này là những lực lượng cơ bản quy định cấu trúc của một ngành do đó sẽ quyết định mức độ hấp dẫn của ngành và ảnh hưởng đến vị thế tương đối của doanh nghiệp [27, tr. 35-40]. Bởi vậy, trong bài viết “*Chiến lược là gì*”, Porter nhấn mạnh, nếu doanh nghiệp chỉ tập trung cải thiện hiệu quả hoạt động nội bộ, tức thực hiện các hoạt động để tạo ra giá trị với chi phí thấp thì chưa đủ để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Vì, các đối thủ có thể bắt chước cách thức hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp và khi đó doanh nghiệp sẽ mất lợi thế chi phí thấp. Nghĩa là, lợi thế cạnh tranh đạt được bằng hiệu quả cao nhất trong vận hành không thể duy trì một cách bền vững. Do đó, điều quan trọng hơn trong việc tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững là doanh nghiệp phải có những hành động “*định vị chiến lược*”. Nghĩa là, thực hiện các hoạt động trong chuỗi giá trị theo một cách thức khác biệt hoặc tiến hành những hoạt động tương tự nhưng theo cách thức khác biệt [78]. Vì, chính sự khác biệt sẽ tạo cho khách hàng nhiều giá trị hơn, do đó khách hàng sẽ sẵn sàng trả giá cao hơn và kết quả là doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận trên mức trung bình. Song, “*chuỗi giá trị không chỉ là tập hợp của những hoạt động độc lập mà là hệ thống của những hoạt động đó*” [27, tr. 89]. Vì thế, lợi thế cạnh tranh không thể được tạo ra từ một vài hoạt động giá trị đơn lẻ, mà nó là kết quả của sự tương tác, phối thức, tích hợp giữa các hoạt động trong chuỗi giá trị. Thậm chí, theo Porter, nếu không có sự phối thức, tích hợp giữa các hoạt động thì không có chiến lược khác biệt và lợi thế do chiến lược tạo ra không được duy trì. Vì, chính sự phối thức, tích hợp là rào cản và “*sợi dây khóa chặt*” hành động bắt chước của các đối thủ [78].

Đánh giá về lý thuyết định vị, các nghiên cứu của Hussey và Jenster; của Johnson và Scholes cho rằng, trường phái định vị nói chung và nghiên cứu của Porter nói riêng có một ảnh hưởng rất lớn tới thực tiễn chiến lược trong tổ chức. Do đó đã nhận được sự ủng

hộ của đông đảo giới nghiên cứu và kinh doanh, chính phủ của nhiều quốc gia và trở thành trường phái cạnh tranh giữ địa vị thống trị từ những năm 1980 đến nay [19, tr. 3].

Tuy nhiên, cũng như nhiều lý thuyết khác, trường phái định vị và nghiên cứu của Porter ngay từ đầu đã gặp phải không ít phê phán. Theo Philip Kotler, những công ty chỉ dựa vào việc tạo ra điểm khác biệt cho sản phẩm của mình bằng cách cắt giảm chi phí có thể phạm phải sai lầm. Thứ nhất là, một sản phẩm “*re hơn*” so với địch thủ của nó thường bị nghi ngờ là hàng không tốt, ngay cả khi nó tốt thực sự; thứ hai là, công ty thường cắt giảm dịch vụ để đảm bảo giá hạ và điều này có thể làm cho người mua xa lánh; thứ ba là, đối thủ cạnh tranh thường bất ngờ tung ra một sản phẩm còn “*re hơn*” do tìm được chỗ sản xuất và chi phí thấp hơn [18, tr. 330]. Còn theo Mintzberg, nghiên cứu của Porter thiên về các doanh nghiệp lớn ở đó sức mạnh thị trường là lớn nhất, vì thế khó có thể áp dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trong khi đó, Hamel và Prahalad cho rằng, lý thuyết của Porter cũng đã trở nên bế tắc, khi trong thực tiễn những năm 1980 – 1990, người chiến thắng trong những cuộc cạnh tranh lớn giữa các công ty của Mỹ và Nhật Bản không thuộc về những người (các công ty Mỹ) đã nhận ra và bảo vệ thành công vị thế thị trường của họ, mà ngược lại thuộc về những người Nhật Bản (Toyota, Cannon, vv.) đã sử dụng những nguồn lực độc đáo của họ để tự mình thay đổi luật lệ của trò chơi [19, tr. 3].

1.2.2 Quan điểm của lý thuyết nguồn lực

Theo Barney, lý thuyết nguồn lực ra đời và được xem là một hướng tiếp cận mới trong nghiên cứu cạnh tranh của các doanh nghiệp [56]. Quan điểm này được phát triển từ nghiên cứu của các nhà kinh tế học (ví dụ: Chamberlin, 1933; Learned et al, 1965; Penrose, 1959) - những người theo đuổi để nhận ra các yếu tố làm tăng thêm sự cạnh tranh không hoàn hảo và những lợi nhuận siêu ngạch, hướng sự chú ý tới những khác biệt giữa các doanh nghiệp trên phương diện của bí quyết công nghệ, bản quyền, thương hiệu và năng lực quản lý [19, tr. 4]. Đó là sự kết hợp giữa phân tích bên ngoài về các hiện tượng bên trong công ty (mối bận tâm của các chuyên gia về quản lý từ giữa thập kỷ 80) với các phân tích bên trong của ngành công nghiệp và môi trường cạnh tranh (trọng tâm của các cách tiếp cận về chiến lược trước đây).

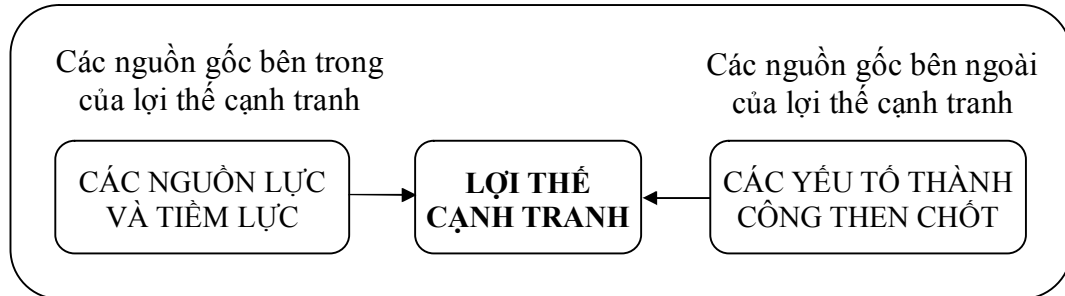
Xuất phát điểm của những người đi theo lý thuyết này nhìn các doanh nghiệp với giả định không có sự đồng nhất trên các phương diện nguồn lực của chúng. Nghĩa là,

không có hai công ty nào cùng nắm giữ một cách chính xác các nguồn lực cùng sự phối hợp giữa chúng và lợi thế cạnh tranh được tạo ra khi doanh nghiệp sở hữu các nguồn lực và các khả năng sử dụng chúng cho việc phát triển các năng lực độc đáo, trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh lại thiếu vắng những khả năng thay thế hoặc bắt chước. Hax, Majluf và Shapiro cùng nhiều nhà nghiên cứu khác gọi đó là năng lực cốt lõi và cho rằng, một công ty có thể đạt được lợi nhuận gia tăng bằng cách phát triển những năng lực cốt lõi của nó để ảnh hưởng tới những hành động và hành vi của các đối thủ và vì thế sẽ lợi dụng được cơ hội của thị trường [19, tr. 5, 6]. Vì thế, Wernerfelt cho rằng, nguồn lực của doanh nghiệp chính là yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp [84].

Quan điểm của lý thuyết nguồn lực thực sự có ảnh hưởng mạnh mẽ trong những năm 1980 và tăng lên đáng kể trong những năm 1990, như một sự giải thích cho sự phát triển của các công ty Nhật Bản mà Prahalad và Hamel đã giới thiệu trong bài viết “*Năng lực cốt lõi của công ty*”. Trong bài viết này, hai ông cho rằng, lợi thế cạnh tranh thực sự đến từ năng lực để phát triển với chi phí thấp và tốc độ nhanh hơn so với các nhà cạnh tranh, những năng lực cốt lõi này sản sinh ra các sản phẩm không thể tiên đoán trước được. Nghiên cứu có ảnh hưởng mạnh mẽ về ngành công nghiệp ô tô của WoMach và các cộng sự qua bài viết “*Máy móc đã thay đổi thế giới*” cũng đi đến quan điểm tương tự về sức cạnh tranh của các doanh nghiệp Nhật Bản. Nghiên cứu của Kay về chiến lược cũng đi đến kết luận là sự thành công của tổ chức đến từ việc phát triển các năng lực phân biệt. Vì thế, nghiên cứu của Peters và Waterman, của Hax và Majluf cho rằng giờ đây, một sự khôn ngoan là các tổ chức nên “*gắn bó chặt chẽ hơn với những điểm mạnh*” và từ bỏ các hoạt động mà chúng không phải là một phần của hoạt động kinh doanh cốt lõi và không phát triển trên các năng lực cốt lõi của doanh nghiệp [19, tr. 5].

Tất nhiên, các nguồn lực độc đáo bên trong các doanh nghiệp là sự so sánh giữa doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, để nhận diện chúng cần phải trải qua quá trình phân tích môi trường kinh doanh, từ vĩ mô đến vi mô, mà trước hết và quan trọng là phân tích đối thủ cạnh tranh để xác định nguồn gốc bên ngoài làm cơ sở để xác định các nguồn lực độc đáo với tư cách là nguồn gốc bên trong của lợi thế cạnh tranh. Vì thế, thực chất, quan niệm dựa trên nguồn lực được xây dựng kết hợp hai cách tiếp cận

rộng rãi về chiến lược trước đây là phân tích tình hình bên trong và bên ngoài doanh nghiệp (hình 1.5).



Hình 1.5: Mô hình các yếu tố quyết định của lợi thế cạnh tranh

(Nguồn: James Craig & Rober Grant, 1993, p. 63).

Trong đó, để xác định các yếu tố thành công then chốt - nguồn gốc bên ngoài của lợi thế cạnh tranh, trước hết phải phân tích môi trường vĩ mô và môi trường cạnh tranh ngành. Tiếp theo, phân tích nguồn lực của công ty để xác định các nguồn gốc bên trong của lợi thế cạnh tranh, đó là những nguồn lực có giá trị, các tiềm lực tiêu biểu, những năng lực cốt lõi và khác biệt của công ty, từ đó nhận dạng được các lợi thế cạnh tranh trong phối thức các nguồn lực. Tuy nhiên, để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, Barney cho rằng, các nguồn lực đó phải có giá trị, nghĩa là nó phải bao hàm những đặc điểm như hiếm có (Rare), có thể tạo ra giá trị khách hàng (Valuable), có thể bắt chước và thay thế nhưng không hoàn toàn (Inimitable, Nonsubstitutable) [55]. Dĩ nhiên, trong điều kiện sự phát triển nhanh của khoa học công nghệ và cạnh tranh gay gắt, các nguồn lực không thể bắt chước hoàn toàn lại thường bị các công nghệ mới thay thế và có thể sẽ bị mất toàn bộ giá trị. Do vậy, để duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững thì những lợi thế đó phải đủ lớn để tạo ra sự khác biệt, đủ lâu dài trước những biến đổi của môi trường kinh doanh và phản ứng của đối thủ, trội hơn đối thủ trong những thuộc tính kinh doanh có ảnh hưởng đến khách hàng.

Đánh giá về cách giải thích nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh theo quan điểm của lý thuyết dựa vào nguồn lực, David J. Collis & Cynthia A. Montgomery cho rằng, cách tiếp cận này có sức mạnh là khả năng giải thích rõ ràng bằng các thuật ngữ quản lý về nguyên nhân một số công ty thu được lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh, về cách thức đưa ý tưởng năng lực chủ đạo vào thực tế và về biện pháp phát triển các chiến lược đa dạng có hiệu quả. Công ty sở hữu một nguồn lực quý cuối cùng sẽ có lợi thế cạnh

tranh, dù nó được tạo bởi nhân tố nào và công ty đó sẽ hoạt động hiệu quả hơn hoặc sản xuất được sản phẩm rẻ hơn các đối thủ cạnh tranh [61].

Thomas C, Powell cho rằng, quan điểm dựa trên nguồn lực đưa ra những diễn giải khác nhau về kinh tế và hành vi, nhưng trong bất kỳ phiên bản nào cũng đều quan niệm hiệu suất duy trì vượt trội như là một hiện tượng mang dấu hiệu đặc trưng của công ty. Hiệu suất này xuất phát từ các nguồn lực và từ năng lực tiềm tàng tạo ra đặc lợi kinh tế bằng những ưu điểm trong giá trị cốt lõi của công ty, bằng sự khan hiếm hay bằng sự mô phỏng không hoàn hảo và khả năng tái sản xuất (hay bắt chước) các đặc lợi kinh tế. Vì thế, quan điểm dựa trên nguồn lực đã thu hút các nghiên cứu thực nghiệm quan trọng (ví dụ: Henderson & Cockburn, 1994; Powell & Dent-Micallef, 1997; Yeoh & Roth, 1999), thậm chí được nhiều nghiên cứu (ví dụ: Barney, 1991, 1997; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993) xem đây là lý thuyết hàng đầu về lợi thế cạnh tranh [79].

Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, lý thuyết nguồn lực là một khung lý thuyết đã được ứng dụng vào nhiều lĩnh vực khác nhau của ngành kinh tế và quản trị như: trong marketing (ví dụ: Srivastava & ctg, 2001; Mengue & Auh, 2006); trong quản trị nguồn nhân lực (ví dụ: Wright & ctg, 2001); trong lý thuyết về doanh nhân (ví dụ: Alvarez & Busenitz, 2001); trong kinh doanh quốc tế (ví dụ: Peng, 2001), nhưng đặc biệt là trong lĩnh vực quản trị chiến lược (ví dụ: Barney & ctg, 2001). Về sau, lý thuyết nguồn lực liên tục được phát triển và mở rộng trong thị trường động và hình thành lý thuyết năng lực động (ví dụ: Dynamic Capabilities; Teece & ctg, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Trong đó, nguồn lực có thể trở thành nguồn năng lực động – yếu tố quyết định tạo ra lợi thế cạnh tranh và đem lại hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp là những nguồn lực thỏa mãn bốn điều kiện: (1) có giá trị, (2) hiếm, (3) khó bị bắt chước, (4) khó thay thế (gọi tắt là VRIN: Valuable, Rare, Inimitable, Nonsubstitutable) [37].

Tuy nhiên, theo Fleisher & Bensoussan, lý thuyết dựa vào nguồn lực cũng nhận được không ít phê phán và phản đối như: cơ sở xây dựng thiếu vắng những nghiên cứu thực nghiệm, các định nghĩa phức tạp, khó hiểu và rằng đó chỉ là sự cải biến của phân tích SWOT. Hơn nữa, do các nguồn lực này là không dễ dàng và nhanh chóng đạt được hoặc phát triển được trong ngắn hạn nên các công ty sẽ bị hạn chế bởi những nguồn lực mà nó sở hữu. Nhưng có thể nói, phê phán chính yếu nhất với cách tiếp cận này là đến từ cộng đồng sinh thái học. Những người theo cộng đồng này (ví dụ: Hanman và Freeman,

1988) cho rằng, những năng lực này cần nhiều thời gian để phát triển và trong môi trường thay đổi nhanh chóng thì bất kỳ sự phù hợp hữu ích nào giữa các năng lực của tổ chức và môi trường của nó dường như là sự may mắn hơn kết quả của những hành động sáng suốt hoặc kỹ lưỡng của nhà quản lý [19, tr. 5].

1.3 Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

1.3.1 Tiếp cận từ phía doanh nghiệp

Từ cách giải thích nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh của Porter cho thấy, các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh chính là các yếu tố tác động có tính quyết định đến chi phí hoặc sự độc nhất mà kết quả là chi phí thấp hoặc khác biệt hóa của doanh nghiệp so với đối thủ.

Về các yếu tố tác động có tính quyết định chi phí, Porter cho rằng, vị thế chi phí của một doanh nghiệp là kết quả từ hành vi chi phí của các hoạt động giá trị. Hành vi chi phí phụ thuộc vào các yếu tố tác động đến chi phí. Vì thế, vị thế chi phí tương đối của một doanh nghiệp được xác lập bởi các yếu tố tác động có tính quyết định đến chi phí. Những yếu tố này bao gồm: tăng lợi ích kinh tế theo qui mô; sự học hỏi; cơ cấu mức sử dụng năng lực sản xuất; các liên kết bên trong chuỗi giá trị hoặc liên kết dọc với chuỗi giá trị của các nhà cung cấp và kênh phân phối; sự tương quan qua lại giữa các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp; sự tích hợp trong mỗi hoạt động giá trị; lựa chọn thời điểm trong việc thực hiện các hoạt động giá trị; các chính sách được doanh nghiệp lựa chọn; vị trí địa lý diễn ra các hoạt động giá trị; các yếu tố mang tính thể chế như qui định của chính quyền, chính sách miễn giảm thuế và các khuyến khích tài chính, việc thành lập và hoạt động của các đoàn thể, vv.

Về vai trò và cơ chế tác động, theo Porter, các yếu tố này là những nguyên nhân có tính cấu trúc của chi phí cho một hoạt động. Mức độ tác động của chúng có thể tăng, giảm dưới sự điều khiển của doanh nghiệp và thường tương tác qua lại để xác định chi phí cho một hoạt động giá trị cụ thể. Tuy nhiên, vai trò của các yếu tố này đối với vị thế chi phí tương đối của doanh nghiệp là rất khác nhau giữa các hoạt động giá trị khác nhau và không có một yếu tố nào là duy nhất quyết định vị thế chi phí của doanh nghiệp. Vì thế, chi phí tương đối của doanh nghiệp thay đổi tùy theo sự biến động của:

- Kết cấu chuỗi giá trị của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh;
- Vị thế tương đối của doanh nghiệp so với các yếu tố tác động đến chi phí trong mỗi hoạt động.

Hơn nữa, sự tương tác giữa các yếu tố tác động đến chi phí thường khá tinh tế, không dễ nhận ra, nhất là khi chúng thay đổi, nên khả năng chuyển tải những hiểu biết sâu sắc về tương tác giữa những yếu tố tác động đến chi phí vào lựa chọn chiến lược có thể là một nguồn lực bền vững để đạt được lợi thế chi phí [27, tr. 115-135].

Về các lực lượng tác động có tính quyết định đến sự độc nhất để mang đến kết quả khác biệt hóa, Porter cho rằng, sự độc nhất trong một hoạt động giá trị được xác định bởi nhiều yếu tố cơ bản, tương tự như các yếu tố tác động đến chi phí. Những yếu tố đó bao gồm: lựa chọn chính sách để thực hiện những hoạt động nào và bằng phương pháp nào để tạo ra sự độc nhất; các liên kết bên trong chuỗi giá trị hoặc liên kết dọc với chuỗi giá trị của các nhà cung cấp và kênh phân phối; lựa chọn thời điểm bắt đầu thực hiện các hoạt động giá trị; vị trí địa lý thuận tiện; sự tương quan qua lại giữa các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp; sự học hỏi; sự tích hợp giữa các hoạt động giá trị hoặc bổ sung các hoạt động giá trị mới của nhà cung cấp, kênh phân phối và cả của người mua; qui mô của doanh nghiệp; các yếu tố mang tính thể chế, vv. [27, tr. 180-189].

Về vai trò và cơ chế tác động, theo Porter, sự tác động của các yếu tố này đến sự độc nhất thay đổi theo các hoạt động và khác nhau tùy theo ngành nghề; một số yếu tố tác động đến sự độc nhất bền vững hơn những yếu tố khác, song giữa chúng có sự tương tác lẫn nhau để xác định giới hạn mà các hoạt động có thể là độc nhất. Vì thế, hiểu rõ điều gì và khi nào bảo đảm cho doanh nghiệp trở thành độc nhất sẽ quyết định đến tính bền vững của khác biệt hóa. Đương nhiên, khác biệt hóa thường tốn kém, vì sự độc nhất đòi hỏi doanh nghiệp phải bỏ phí tổn để thực hiện các hoạt động giá trị tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Do vậy, những yếu tố tác động có tính quyết định đến sự độc nhất hầu hết chịu ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến chi phí. Song, điều quan trọng hơn là theo Porter: “Một doanh nghiệp thực hiện khác biệt hóa chính mình so với đối thủ cạnh tranh khi họ cung cấp điều gì đó là duy nhất và có giá trị cho người mua”; “Sự độc nhất sẽ không đưa đến khác biệt hóa nếu sự độc nhất này không mang lại giá trị đối với người mua. Một doanh nghiệp thành công với khác biệt hóa phải tìm ra những phương pháp để sáng tạo giá trị cho người mua, từ đó đem lại mức giá bán vượt trội những chi phí tăng thêm để sáng tạo ra giá trị độc nhất” [27, tr 190-193]. Điều này cho thấy, ngay chính trong quan điểm của Porter, tiếp cận từ phía khách hàng để xác định các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là khoa học và cần thiết.

1.3.2 Tiếp cận từ phía khách hàng

1.3.2.1 Quan điểm của Michael E. Porter

Xuất phát điểm của cách tiếp cận này là điều gì có giá trị đối với người mua?

Trả lời câu hỏi này, Porter cho rằng, một doanh nghiệp tạo ra giá trị dành cho người mua và điều này giải thích mức giá vượt trội so với chi phí tăng thêm bằng hai cơ chế:

Hoặc là, hạ thấp chi phí cho người mua bao gồm: chi phí tài chính, chi phí thời gian và cả sự tiện lợi để có được sản phẩm, dịch vụ và trong quá trình chiếm hữu, sử dụng, định đoạt sản phẩm, dịch vụ đó. Chẳng hạn:

- Giảm bớt các chi phí giao hàng, lắp đặt hoặc tài trợ;
- Hạ thấp mức yêu cầu cần thiết để sử dụng sản phẩm;
- Giảm bớt các chi phí trực tiếp cho việc sử dụng sản phẩm, như chi phí nhân công, nhiên liệu, chi phí bảo trì và khoảng không gian trống để sử dụng sản phẩm đó;
- Giảm bớt các chi phí gián tiếp cho việc sử dụng sản phẩm hoặc những tác động của sản phẩm đến các hoạt động giá trị khác;
- Giảm bớt chi phí người mua trong các hoạt động giá trị không liên quan đến sản phẩm thực tế;
- Giảm bớt rủi ro khi sản phẩm hư hỏng và do đó giảm bớt chi phí ước đoán cho sự cố này của người mua.

Hoặc là, nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua, thể hiện ở sự gia tăng mức độ hài lòng hoặc đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người mua. Vì thế, để nâng cao hiệu quả của người mua đòi hỏi doanh nghiệp phải thấu hiểu nhu cầu của người mua thông qua việc phân tích nhu cầu của họ. Đối với người mua trong ngành công nghiệp và thương mại hoặc cơ quan tổ chức, Porter cho rằng, nâng cao hiệu quả của người mua có thể bằng cách giúp họ đáp ứng những mục tiêu phi kinh tế như địa vị, hình ảnh, uy tín, vv. Đối với người mua là người tiêu dùng cá nhân, thì nâng cao hiệu quả của người mua phụ thuộc vào việc thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của chính họ.

Song, Porter cũng cho rằng, thường người mua chỉ nhận thức được một giới hạn nhất định các giá trị mà doanh nghiệp tạo ra cho họ thông qua các dấu hiệu như: quảng cáo, danh tiếng, bao bì, tính chuyên nghiệp, bề ngoài và tính cách của nhân viên, sự hấp dẫn của các tiện ích và thông tin cung cấp khi thuyết minh bán hàng (Porter gọi đó là các

dấu hiệu giá trị) để suy luận giá trị mà doanh nghiệp sẽ hoặc đang tạo ra cho họ. Bởi vậy, mặc dù người mua chỉ trả tiền để mua các giá trị mà họ nhận thức được và sau cùng quá trình sử dụng sẽ cho phép họ xác thực được các giá trị đó; họ không trả tiền cho các dấu hiệu của giá trị, nhưng việc đưa ra các dấu hiệu giá trị hiệu quả là cần thiết.

Mặt khác, không phải mọi sự cắt giảm chi phí hoặc nâng cao hiệu quả hoạt động và các dấu hiệu giá trị của doanh nghiệp đều được người mua chấp nhận, mà trái lại chỉ những giá trị và các dấu hiệu của giá trị phù hợp với tiêu chuẩn của người mua (gọi là tiêu chuẩn mua) mới được họ đón nhận và trở thành giá trị của người mua. Porter chia tiêu chuẩn mua làm hai loại là tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết.

- Tiêu chuẩn sử dụng xuất phát từ phương pháp mà doanh nghiệp tác động đến giá trị thực dành cho người mua thông qua việc giảm bớt chi phí hoặc gia tăng hiệu quả hoạt động cho họ. Vì thế, nó có tác dụng đo lường các đặc trưng cho điều gì tạo ra giá trị cho người mua và nói lên nguồn gốc thực sự của giá trị dành cho người mua. Tiêu chuẩn sử dụng có khuynh hướng hướng vào sản phẩm như chất lượng, đặc tính của sản phẩm, logistics đầu ra và các dịch vụ khác dành cho người mua.

- Tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết xuất phát từ các dấu hiệu giá trị, thông qua các hoạt động marketing; đo lường người mua lĩnh hội như thế nào về những giá trị doanh nghiệp tạo ra cho người mua. Nghĩa là, tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết phản ánh các dấu hiệu giá trị có tác động đến nhận thức về năng lực của doanh nghiệp để đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng từ phía người mua.

ĐÁP ỨNG TIÊU CHUẨN MUA

Tiêu chuẩn sử dụng Tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết

NGUỒN GỐC CỦA GIÁ TRỊ	Hạ thấp chi phí của người mua		
	Nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua		

Hình 1.6: Các yếu tố giải thích nguồn gốc giá trị dành cho người mua

(Nguồn: Lược theo Michael E.Porter, 1985, tr. 216-217)

Mức độ phù hợp với tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết của người mua đánh giá hiệu quả cung cấp giá trị của doanh nghiệp. Song, vai trò của các

tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết đóng góp vào giá trị của người mua là không giống nhau. Vì vậy, việc xác định các tiêu chuẩn mua và phân loại thứ bậc quan trọng của chúng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp trong việc tạo ra giá trị dành cho người mua.

Tóm lại, phân tích quan điểm của Porter cho thấy, nếu như: “Về cơ bản, lợi thế cạnh tranh phát sinh từ các giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo cho người mua, giá trị này phải lớn hơn các chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra. Giá trị này là mức người mua sẵn lòng thanh toán và một giá trị cao hơn xuất hiện khi doanh nghiệp chào bán các tiện ích tương đương nhưng với một mức giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh; hoặc cung cấp những tiện ích độc đáo và người mua vẫn hài lòng với mức giá cao hơn bình thường” [27, tr. 33], thì hạ thấp chi phí hoặc nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua đáp ứng các tiêu chuẩn sử dụng, tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết của người mua chính là cơ chế và phương thức tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Vì thế, các yếu tố góp phần hạ thấp chi phí hoặc nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua đáp ứng tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết của họ chính là những yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

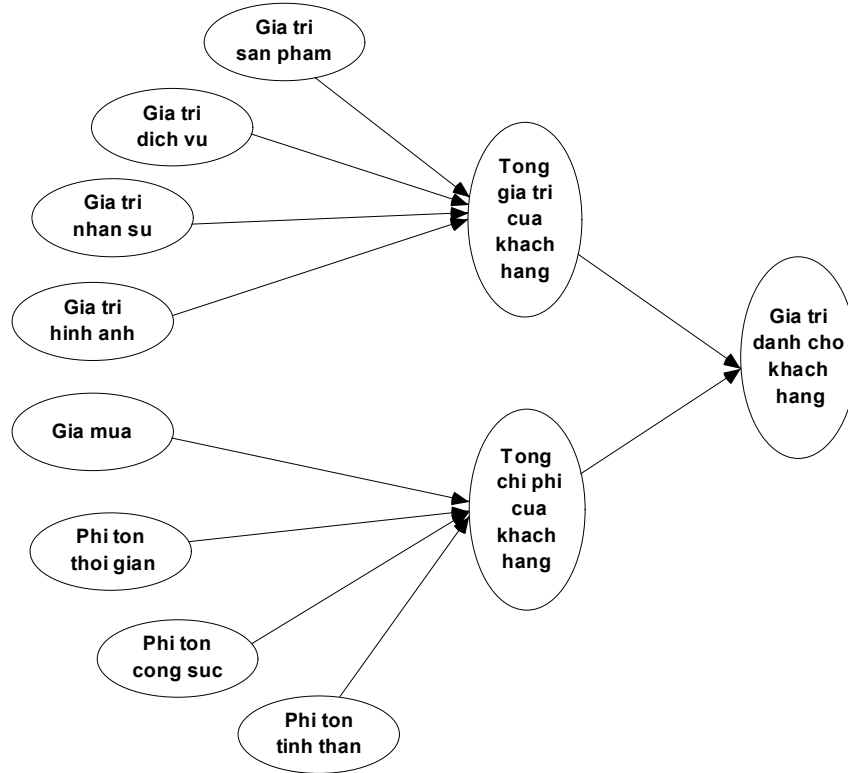
1.3.2.2 Quan điểm của Philip Kotler

Theo Philip Kotler [18, tr. 47, 48], khách hàng sẽ mua hàng của những doanh nghiệp nào mà họ có thể nhận được giá trị dành cho họ là cao nhất (gọi là giá trị dành cho khách hàng). Trong đó: giá trị dành cho khách hàng là phần chênh lệch giữa tổng giá trị và tổng chi phí của khách hàng. Tổng giá trị của khách hàng là toàn bộ những lợi ích mà khách hàng nhận được ở một sản phẩm, hay dịch vụ nhất định. Đó là tập hợp các giá trị khách hàng thu được từ chính bản thân sản phẩm, dịch vụ; các dịch vụ kèm theo; tinh thần, trách nhiệm của nhân viên và hình ảnh của doanh nghiệp. Tổng chi phí của khách hàng lớn hơn chi phí tiền bạc, do đó bao gồm cả những phí tổn thời gian, sức lực và tinh thần mà người mua đã bỏ ra” (hình 1.7).

Nghĩa là, theo Philip Kotler, nhiệm vụ tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đồng nghĩa với việc tạo ra một giá trị giành cho khách hàng vượt trội so với đối thủ. Trong đó, các phương thức để tạo ra các lợi thế đó có thể là:

- Tăng tổng giá trị khách hàng bằng cách cải tiến sản phẩm, dịch vụ, nhân sự hay hình ảnh của doanh nghiệp;

- Giảm các chi phí không chỉ tiền bạc của khách hàng mà còn là giảm bớt chi phí về thời gian, công sức và tinh thần của khách hàng;



Hình 1.7: Các yếu tố quyết định giá trị dành cho khách hàng

(Nguồn: Philip Kotler, 2001, tr. 47)

Tuy nhiên, như đã được trình bày trong mục 1.2.1, cùng quan điểm với Porter, Philip Kotler cho rằng, việc giảm bớt chi phí cho khách hàng có thể phạm sai lầm, vì các lý do:

- *Thứ nhất*, một sản phẩm “rẻ hơn” so với các đối thủ của nó thường bị hoài nghi chất lượng không tốt, ngay cả khi nó tốt thực sự;

- *Thứ hai*, để giảm chi phí cho khách hàng doanh nghiệp thường cắt giảm các dịch vụ, nhưng điều này sẽ làm giảm sự thỏa mãn, vì thế dễ mất khách hàng.

- *Thứ ba*, đối thủ cạnh tranh có thể bất ngờ tung ra một sản phẩm còn “rẻ hơn” do tìm được nơi sản xuất và chi phí thấp hơn.

Vì thế, theo Philip Kotler, sẽ không có ý nghĩa tạo ra lợi thế cạnh tranh, nếu doanh nghiệp không làm cho sản phẩm, dịch vụ của mình trội hơn về bất kỳ một mặt nào khác so với đối thủ, ngoài việc giá bán rẻ hơn. Điều đó cho thấy, Philip Kotler đề cao vai trò của khác biệt hóa trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và theo ông, một

công ty có thể khác biệt các đối thủ về bốn yếu tố cơ bản là sản phẩm, dịch vụ, nhân sự hay hình ảnh của công ty. Trong đó:

- Đối với sản phẩm là sự khác biệt về tính chất, công dụng, mức độ phù hợp, tuổi thọ, độ tin cậy, khả năng sửa chữa được, kiểu dáng và kết cấu thông qua hoạt động cải tiến hoặc đổi mới;

- Đối với giá trị dịch vụ là sự khác biệt về giao hàng, lắp đặt, huấn luyện khách hàng sử dụng, tư vấn, sửa chữa và một số dịch vụ khác;

- Đối với giá trị nhân sự là sự khác biệt về năng lực, thái độ nhã nhặn, có tín nhiệm, tin cậy, nhiệt tình và biết giao thiệp của nhân viên;

- Đối với giá trị hình ảnh là sự khác biệt về biểu tượng, phương tiện truyền thông, bầu không khí và các sự kiện bảo trợ tạo ra sự hãnh diện, thích thú trong tâm tưởng của khách hàng.

Hơn nữa, cũng theo Philip Kotler, một công ty có thể tạo ra giá trị, nhờ đó có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách cung ứng những sản phẩm, dịch vụ hoặc những thứ khác *“tốt hơn, mới hơn, nhanh hơn và rẻ hơn”*. Nghĩa là, sự khác biệt về bốn yếu tố cơ bản vừa nêu trên chỉ có ý nghĩa tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khi chúng thực sự *“tốt hơn, mới hơn, nhanh hơn và rẻ hơn”* so với đối thủ. Trong đó:

- Tốt hơn có nghĩa là sản phẩm, dịch vụ của công ty phải được cải tiến so với sản phẩm, dịch vụ hiện có;

- Mới hơn có nghĩa là phải phát triển một giải pháp chưa từng có trước đó;

- Nhanh hơn có nghĩa là phải giảm thời gian thực hiện hay giao hàng liên quan đến việc sử dụng hay mua một sản phẩm, dịch vụ;

- Rẻ hơn có nghĩa là chi phí để tạo ra sự khác biệt phải nhỏ hơn giá trị tăng thêm mà sự khác biệt đó mang lại [18, tr. 330-345].

Như vậy, mặc dù có cùng điểm xuất phát với cách tiếp cận của Porter, đó là doanh nghiệp được coi là có lợi thế khi nó cung cấp cho khách hàng một giá trị vượt trội so với đối thủ. Song với cách tiếp cận truy xuất từ kết quả, Philip Kotler xác định các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh là những yếu tố cấu thành giá trị cho khách hàng và phí tổn mà họ phải bỏ mất. Trong đó, khác biệt hóa các yếu tố sản phẩm, dịch vụ, nhân sự và hình ảnh của doanh nghiệp theo phương thức *“tốt hơn, mới hơn, nhanh hơn và rẻ hơn”*

so với đối thủ là những yếu tố cơ bản và phương pháp tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.3.2.3 Quan điểm của các nhà nghiên cứu về giá trị cảm nhận của khách hàng

Theo Parasuraman, việc tạo ra giá trị cảm nhận đã được xác định là một trong những biện pháp quan trọng nhất để đạt được lợi thế cạnh tranh [75]. Trong khi đó, Buzzell & Gale khẳng định cạnh tranh thành công là đạt được thông qua “*giá trị cảm nhận tương đối*”¹⁵ của tổng gói sản phẩm, dịch vụ ảnh hưởng đến hành vi của khách hàng [58].

Vậy, giá trị cảm nhận là gì và chúng được cấu thành từ những yếu tố nào?

Theo James F. Petrick, nền tảng cơ bản cho các khái niệm giá trị cảm nhận của một dịch vụ được phát triển bởi Zeithaml (1988). Nghiên cứu của bà sử dụng thảo luận nhóm tập trung và phỏng vấn sâu người tiêu dùng để khám phá những mối quan hệ giữa nhận thức của người tiêu dùng về chất lượng, giá cả và giá trị cảm nhận của người tiêu dùng. Trong đó, thảo luận nhóm tập trung được sử dụng để xác định những thuộc tính nổi bật và các biến có quan hệ với giá trị cảm nhận; trong khi phỏng vấn được sử dụng để phát hiện các liên kết nhân quả giữa các thuộc tính, chất lượng và giá trị của sản phẩm. Cuối cùng các câu hỏi mở được sử dụng để kiểm tra các thông tin cần thiết nhằm đánh giá về chất lượng và giá trị [77].

Kết quả nghiên cứu của Zeithaml cho thấy rằng, chất lượng cảm nhận dẫn đến giá trị cảm nhận, dẫn đến ý định mua. Cả thuộc tính bên trong (nghĩa là, việc mua tạo cho khách hàng cảm xúc như thế nào) và thuộc tính bên ngoài (nghĩa là danh tiếng của sản phẩm, dịch vụ), cũng như giá cả, được tìm thấy có quan hệ mạnh với chất lượng cảm nhận. Mô hình các biến của giá trị cảm nhận bao gồm sự hy sinh cảm nhận được (không mang tính chất tiền tệ), các thuộc tính bên trong và bên ngoài. Nhìn chung, theo Zeithaml, giá trị cảm nhận là “đánh giá tổng thể của người tiêu dùng về lợi ích của một sản phẩm dựa trên nhận thức về những gì nhận được và những gì họ đã bỏ ra” [86]; đồng thời, chất lượng, giá cả (tiền tệ và phi tiền tệ), danh tiếng của sản phẩm, dịch vụ và phản ứng cảm xúc (làm cho khách hàng có cảm xúc như thế nào) là các thành phần có mối quan hệ với giá trị cảm nhận [77].

¹⁵ Đó là giá trị nhận được từ một sản phẩm/dịch vụ so với những sự cung cấp tương tự - dẫn theo Robert B. Woodruff (1997).

Theo Parasuraman và Grewal, khái niệm giá trị cảm nhận như là một cấu trúc năng động gồm bốn thành phần giá trị là giá trị thu nhận, giá trị giao dịch, giá trị sử dụng và giá trị mua lại. Trong đó, giá trị thu nhận là những lợi ích nhận được bởi số tiền phải trả; giá trị giao dịch là sự hài lòng mà người tiêu dùng nhận được khi thực hiện giao dịch. Trong khi giá trị sử dụng là lợi ích nhận được từ việc sử dụng sản phẩm, dịch vụ; còn giá trị mua lại là lợi ích bổ sung nhận được tại thời điểm giao dịch hoặc kết thúc chu kỳ sống của sản phẩm hoặc chấm dứt đối với dịch vụ. Giá trị thích hợp của mỗi trong bốn thành phần là khác nhau trong suốt chu kỳ sống của sản phẩm, dịch vụ (ví dụ, giá trị thu nhập và giá trị giao dịch nổi bật nhất trong thời gian mua hàng, trong khi giá trị sử dụng và giá trị mua lại nổi bật hơn sau khi mua) [76].

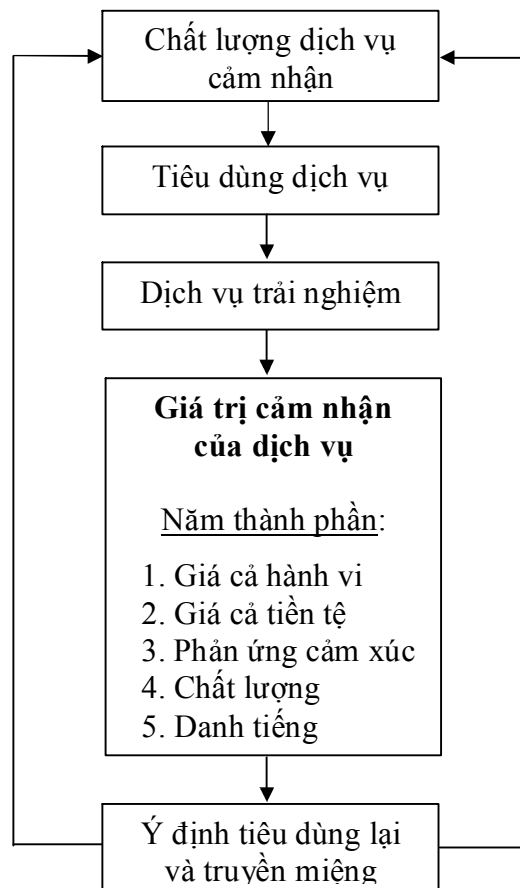
Sweeney, Soutar và Johnson cho rằng, giá trị chất lượng, giá trị cảm xúc, giá cả và giá trị xã hội nổi lên như là những đặc trưng của giá trị cảm nhận về một sản phẩm. Trong đó, chất lượng phản ánh sản phẩm được tạo ra tốt như thế nào? Giá trị cảm xúc phản ánh sản phẩm làm cho khách hàng cảm thấy như thế nào? Giá cả giải thích số tiền phải trả cho sản phẩm đã hợp lý hay chưa hợp lý? Giá trị xã hội như là niềm vui và ấn tượng có được từ việc mua sản phẩm so với các sản phẩm khác [82].

Áp dụng cho các sản phẩm bền¹⁶, nghiên cứu tiếp theo của Sweeney và Soutar được tiến hành qua ba giai đoạn trên nhiều mẫu khảo sát (trước khi khách hàng mua hàng và sau khi mua; hình thức phỏng vấn trực tiếp khách hàng và phỏng vấn qua điện thoại; đáp viên là khách hàng của cùng một loại cửa hàng và hai loại cửa hàng khác nhau) và sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu (phỏng vấn sâu, tổ chức hội đồng đánh giá, phỏng vấn thử, định lượng sơ bộ, định lượng chính thức). Kết quả, một lần nữa, Sweeney và Soutar khẳng định giá trị cảm nhận gồm bốn thành phần: giá trị chất lượng, giá trị cảm xúc, giá cả và giá trị xã hội. Trong đó, giá trị chức năng (bao gồm giá trị chất lượng và giá cả) được xem là chìa khóa tác động đến sự lựa chọn của người tiêu dùng; giá trị cảm xúc được xem là chức năng định hướng cho hành vi và thái độ tiêu dùng. Giá trị thương hiệu (yếu tố cơ bản tạo ra giá trị xã hội) là một tài sản lớn của các nhà bán lẻ trong cuộc chiến gia tăng lòng trung thành của khách hàng và nâng cao lợi nhuận cho họ. Đồng thời kết quả nghiên cứu cũng đã rút gọn 107 biến quan sát (được tổng hợp từ giai đoạn phỏng

¹⁶ Sản phẩm có thời gian sử dụng dài ngày như quần áo, giày dép, tivi, xe máy, các hàng hóa nội thất, vv.

vấn sâu 6 nhóm khách hàng, mỗi nhóm 10 khách hàng) còn lại 19 biến cho bốn thành phần trên đây (gọi là thang đo PERVAL - **phụ lục 5.1**).

Tổng kết quan điểm của các nghiên cứu về giá trị cảm nhận, James F. Petrick cho rằng: “Hầu hết các nhà nghiên cứu như: Bojanic (1996); Grewal, Monroe, Sc Krishnan (1998); Jayanti & Ghosh (1996); Oh (1999); Parasuraman & Grewa (2000); Woodruff & Gardial (1996); Zeithaml (1988), đều đồng ý rằng, giá trị cảm nhận là một sự so sánh giữa những gì người tiêu dùng “nhận được” so với những gì người tiêu dùng phải “bỏ ra” để giành được sản phẩm, dịch vụ đó”. Trong đó, liên quan đến những gì người tiêu dùng “nhận được”, các nghiên cứu trong quá khứ đã xác định bao gồm: các phản ứng cảm xúc với sản phẩm, dịch vụ; chất lượng nhận được từ sản phẩm, dịch vụ; danh tiếng của sản phẩm, dịch vụ; liên quan đến những gì phải bỏ ra là giá cả tiền tệ và giá cả hành vi, với ý nghĩa:



Hình 1.8: Giá trị cảm nhận sau trải nghiệm trong tiến trình lựa chọn dịch vụ
(Nguồn: James F. Petric, 2002)

- Phản ứng cảm xúc, hay niềm vui nhận được từ mua hàng (Grewal & ctg, 1998; Parasuraman & Grewal, 2000; Sweeney & ctg, 1998; Zeithaml, 1988), hay được Sweeney & ctg (1998) định nghĩa như là sự đánh giá, sự mô tả về sự hài lòng của người mua đối với sản phẩm, dịch vụ được cung cấp.

- Chất lượng được Dodds, Monroe và Grewal (1991); Swait và Sweeney (2000) định nghĩa như sự đánh giá về những điểm nổi bật hoặc vượt trội có tính tổng thể của sản phẩm, dịch vụ.

- Danh tiếng đã được Dodds & ctg (1991) và Zeithaml (1988) định nghĩa như là uy tín, vị thế của một sản phẩm, dịch vụ, được cảm nhận bởi người mua, dựa trên hình ảnh của nhà cung cấp.

- Giá cả tiền tệ được Jacoby và Olson (1977) định nghĩa là giá của một sản phẩm, dịch vụ được hình dung (mã hóa) bởi người tiêu dùng; hay cụ thể hơn, theo Sweeney và Soutar (2001), đó là những lợi ích nhận được từ sản phẩm nhờ giảm được chi phí cảm nhận trong ngắn hạn và dài hạn.

- Giá cả hành vi được Zeithaml xác định là giá cả (phi tiền tệ) để đạt được một dịch vụ, bao gồm thời gian và nỗ lực sử dụng để tìm kiếm sản phẩm, dịch vụ [77].

Từ những khái niệm về các thành phần trên đây của giá trị cảm nhận và tổng kết các nghiên cứu của Bojanic (1996); Burton và Lichtenstein (1988); Deighton, Romer và Mc Queen (1989); Dodds (1996); Grewal & ctg (1998); Kantamneni và Coulson (1996); Lut (1986); Maddox (1982); Oh (1999); Petroschius và Monroe (1987); Sweeney & ctg (1998); Zeithaml (1988), Petric đã phát triển bộ thang đo giá trị cảm nhận cho dịch vụ gồm 52 biến quan sát. Sử dụng phương pháp thảo luận nhóm tập trung (Focus Group) gồm tám chuyên gia từ bốn trường đại học khác nhau (là các giảng viên đồng thời chuyên gia trong lĩnh vực dịch vụ marketing), bộ thang đo được rút gọn còn 25 biến quan sát. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích hồi qui bội trên hai mẫu nghiên cứu riêng biệt khảo sát từ dịch vụ du lịch cho thấy bộ thang đo gồm 5 thành phần và 25 biến quan sát đảm bảo các tiêu chuẩn kiểm định và giải thích được 63,5% biến động của giá trị cảm nhận. Vì thế, bộ thang đo 5 thành phần (hình 1.8) và 25 biến quan sát của Petric (gọi là thang đo SERPER-VAL) được khẳng định là hợp lệ và đáng tin cậy để đo lường giá trị cảm nhận của khách hàng về một dịch vụ [phụ lục 5.2].

Như vậy, giá trị cảm nhận là một khái niệm đa thành phần, mặc dù quan điểm về các thành phần này chưa có sự đồng nhất giữa các nghiên cứu. Song, cũng như giá trị cho người mua của Porter hoặc giá trị dành cho khách hàng của Philip Kotler, doanh nghiệp được coi là có lợi thế cạnh tranh khi nó cung cấp cho khách hàng một giá trị cảm nhận vượt trội so với đối thủ. Vì thế, các yếu tố tạo ra giá trị cảm nhận vượt trội cho khách hàng cũng chính là những yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.3.3 Đánh giá các quan điểm về các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Tiếp cận từ phía doanh nghiệp thực chất là đi từ nguyên nhân dẫn đến lợi thế cạnh tranh. Xuất phát điểm của cách tiếp cận này là sự khác biệt trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp so với các đối thủ chính là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Sự khác biệt đó có thể do chi phí thấp hoặc do khác biệt hóa mang lại. Vì thế, các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp được Porter nhận dạng theo hai hướng; các yếu tố tạo lợi thế chi phí thấp và các yếu tố tạo lợi thế khác biệt hóa.

Tuy nhiên, chính Porter cũng cho rằng, mức độ tác động của các yếu tố tạo lợi thế chi phí có thể tăng, giảm dưới sự điều khiển của doanh nghiệp và thường khá tinh tế, không dễ nhận ra, nhất là khi chúng thay đổi. Sự tác động của các yếu tố tạo lợi thế khác biệt hóa thường thay đổi theo các hoạt động giá trị khác nhau tùy theo ngành nghề và hầu hết chịu ảnh hưởng của các yếu tố tạo lợi thế chi phí. Vì thế, việc đo lường, đánh giá (gọi là định vị) tầm quan trọng của mỗi yếu tố này đến việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp là rất phức tạp. Song, điều quan trọng hơn là “Các nghiên cứu điển hình (ví dụ: Parasuraman, Berry, và Zeithaml, 1985; Sharma và Lambert, 1994) khẳng định có sự khác nhau về những cái các nhà quản lý nghĩ có giá trị đối với khách hàng và những cái khách hàng nói rằng có giá trị với họ và chính đây là khoảng trống tạo ra những tiềm năng cho những sai lầm trong các nỗ lực của doanh nghiệp nhằm cung cấp giá trị cho khách hàng để đạt được lợi thế cạnh tranh” [85]. Nói cách khác, mục tiêu tạo ra giá trị của doanh nghiệp không phải bao giờ cũng tương thích với ý muốn của khách hàng. Vì thế, không hẳn doanh nghiệp tạo ra nhiều giá trị là có được lợi thế cạnh tranh.

Tiếp cận từ phía khách hàng thực chất là đi từ kết quả của các hoạt động giá trị để truy ngược lại điều gì tạo ra cho khách hàng một giá trị vượt trội so với đối thủ và do đó sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Theo Garvin, Leonard và Sasser gần hai thập kỷ qua, quản trị chất lượng trở nên phổ biến và các nhà quản trị đã biết bằng cách

nào để cải tiến chất lượng cả sản phẩm của tổ chức và quy trình hoạt động nội bộ [64]. Tuy nhiên theo Butz và Goodstein, ngày nay, biết rằng vẫn cần thiết cho cạnh tranh, nhưng quản trị chất lượng không còn tạo ra lợi thế cạnh tranh một cách rõ ràng cho doanh nghiệp nữa [59]. Một số tổ chức đã chuyển hướng vào bên trong một lần nữa bằng cách cố gắng cải tiến hiệu suất thông qua hoàn thiện cơ cấu và thay đổi tiến trình. Trong đó, thu hẹp quy mô, tái cấu trúc và cơ cấu lại đã nổi lên như là công cụ quản trị phổ biến để cải biến tổ chức. Song thật không may, những cách của tổ chức làm cho công việc có thể tạo ra sự thay đổi, nhưng vẫn không đưa đến sự thành công dù ở cấp thấp nhất [66]. Ví thế, Woodruff cho rằng, việc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh vẫn được tiếp tục nhưng thay vì tập trung vào qui trình tái cấu trúc nội bộ được mô tả bằng “*dây chuyền giá trị*”, công việc quản trị chính yếu là chuyển sự chú ý của tổ chức vào khách hàng [85].

Nghĩa là, các nghiên cứu tiếp cận từ phía khách hàng được phân tích trong mục 1.3.2 là phù hợp với khuynh hướng nghiên cứu hiện nay. Đó cũng là những quan điểm có cùng điểm xuất phát là điều gì tạo ra cho khách hàng giá trị vượt trội so với các đối thủ là cơ sở để xác định các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tổng hợp các nghiên cứu này cho thấy:

- Theo quan điểm của Porter, các yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp chính là những yếu tố góp phần hạ thấp chi phí hoặc nâng cao hiệu quả hoạt động của người mua đáp ứng tiêu chuẩn sử dụng và tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết của họ. Tuy nhiên, như đã phân tích trong mục 1.3.2.1, có nhiều yếu tố góp phần hạ thấp chi phí; trong khi đó, các yếu tố góp phần nâng cao hiệu quả của người mua lại được xác định theo từng đối tượng người mua và tất nhiên tiêu chuẩn sử dụng, tiêu chuẩn dấu hiệu nhận biết của họ cũng không giống nhau. Vì thế, việc xác định các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp là rất phức tạp.

- Các quan điểm của Philip Kotler và các nhà nghiên cứu về giá trị cảm nhận có cùng nhận định về giá trị hay giá trị cảm nhận của khách hàng, đó là sự so sánh giữa những lợi ích mà khách hàng nhận được và những gì họ phải bỏ ra để có được sản phẩm, dịch vụ đó. Nhưng quan trọng hơn là các nghiên cứu này đã xác định được các yếu tố cấu thành giá trị hay giá trị cảm nhận của khách hàng. Các yếu tố này được xác định tuy chưa có sự đồng nhất giữa các nghiên cứu, song tựu chung lại chúng bao gồm:

+ Giá trị (hay chất lượng) của sản phẩm, dịch vụ: thể hiện mức độ phù hợp của sản phẩm, dịch vụ so với kỳ vọng của khách hàng về tính chất, công dụng, điều kiện sử dụng, thu hồi giá trị sản phẩm, dịch vụ, vv.

+ Giá trị cảm xúc (hay phản ứng cảm xúc): thể hiện mức độ hài lòng của khách hàng khi nhận được sản phẩm, dịch vụ, kể cả công sức, thời gian và nỗ lực của khách hàng; cùng các giao diện tiếp xúc giữa khách hàng với nhân viên; với cơ sở vật chất và trang thiết bị; với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp trong quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ, vv.

+ Giá trị tính theo giá cả (hay giá cả tiền tệ, giá trị thu nhận): phản ánh số tiền mà khách hàng phải trả là hợp lý hay chưa hợp lý so với sản phẩm, dịch vụ mà họ nhận được; hoặc những lợi ích khách hàng nhận được so với số tiền phải thanh toán.

+ Giá trị hình ảnh (hay danh tiếng): thể hiện niềm tự hào, sự hãnh diện, nhân cách và uy tín của khách hàng được xã hội thừa nhận và đề cao bởi họ mang trong mình màu cờ sắc áo của doanh nghiệp.

Dĩ nhiên, như đã phân tích trên đây, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp chỉ được tạo ra khi giá trị hay giá trị cảm nhận của khách hàng vượt trội so với các đối thủ. Vì thế, các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp phải là các yếu tố tạo ra giá trị (hay chất lượng) của sản phẩm, dịch vụ; giá trị cảm xúc; giá trị tính theo giá cả và giá trị hình ảnh, mà tổng hợp các giá trị này phải vượt trội so với các đối thủ.

Cụ thể hóa các yếu tố này, Tôn Thất Nguyễn Thiêm cho rằng, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện ở khả năng không ngừng tạo ra giá trị gia tăng¹⁷ vượt trội cho khách hàng trước các đối thủ. Lợi thế đó được tạo ra từ sáu lĩnh vực chất lượng liên kết tương hỗ với nhau là: sản phẩm; thời gian; không gian; dịch vụ; thương hiệu; giá cả, Trong đó:

- Chất lượng sản phẩm không chỉ là “*chất lượng chuẩn mực*” và tính đa dạng của sản phẩm, mà chính là “*chất lượng vượt trội*” theo nghĩa đổi mới sản phẩm dưới hai hình thức “*công nghệ cải tiến*” hoặc “*công nghệ biến đổi*” để tạo ra sự khác biệt so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

¹⁷ Giá trị gia tăng (ngoại sinh) là những gì khách hàng thu về được trong những lĩnh vực mà khách hàng mong đợi, sau khi đã tốn kém tiền của công sức để mua và sử dụng Offer của doanh nghiệp [33, tr. 31]. Vì thế giá trị gia tăng cũng chính là giá trị, giá trị dành cho khách hàng hay giá trị cảm nhận

- Chất lượng thời gian không phải là đi trước (như đã đề cập trong khía cạnh chất lượng sản phẩm), mà là đi nhanh hơn “*đi trước thời gian*” so với các đối thủ để khai phá, đón đầu những trào lưu mới hoặc đáp ứng kịp thời và đúng lúc khi thị trường có nhu cầu.

- Chất lượng không gian là không gian cửa hiệu – nơi trưng bày sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp phải biến thành không gian của khách hàng, nơi để khách hàng mua chứ không phải là nơi để doanh nghiệp bán.

- Chất lượng dịch vụ là yếu tố quyết định khả năng kết nối, củng cố và mở rộng quan hệ của doanh nghiệp mà trước hết là với khách hàng. Đó là sự phát triển đồng bộ và nhất quán cả ba giao diện trong mối quan hệ giữa khách hàng với doanh nghiệp (cơ sở vật chất; nhân viên và cơ cấu của doanh nghiệp); hoặc “*đột phá*” ở một giao diện mà doanh nghiệp chọn làm thế mạnh so với các đối thủ cạnh tranh.

- Chất lượng thương hiệu, trước tiên là danh tiếng, cùng sự phát triển thương hiệu đến độ biểu trưng cho chất lượng sản phẩm, dịch vụ, nhân cách và giá trị đề cao bởi doanh nghiệp, vì thế, mang đến sự hãnh diện cho khách hàng trong quan hệ với doanh nghiệp.

- Chất lượng giá cả, đó là một giá bán thấp trong cảm nhận của khách hàng so với giá trị gia tăng rất cao mà khách hàng có được và điều này xảy ra khi giá khách hàng phải trả phù hợp với ý muốn và thời điểm mà khách hàng đòi hỏi [34, tr.119-238].

Trong lĩnh vực bán lẻ thực phẩm, nghiên cứu thực nghiệm của Dirk Morschett et al cho rằng, ngoài chất lượng và giá cả là hai chiến lược cạnh tranh cơ bản và cũng là hai thành phần trung tâm, thì sự thuận tiện cũng đóng vai trò quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các nhà bán lẻ thực phẩm. Nghĩa là, cũng như quan điểm của Doyle và Fenwick (1974-1975), nhưng thành phần “*sự lựa chọn*” của Doyle và Fenwick được thay thế bằng “*sự thuận tiện*”. Trong đó:

- Chất lượng phải được xem xét toàn diện bao gồm: chất lượng, chủng loại, quá trình cung cấp hàng hóa, dịch vụ và cả khía cạnh marketing (như thiết kế không gian cửa hàng).

- Giá cả bao gồm giá bán nói chung và mức giá tính cho các loại hàng hóa, dịch vụ cụ thể.

- Sự thuận tiện bao gồm cả qui mô và phạm vi cung cấp, tạo ra sự thoải mái và hiệu quả trong hoạt động mua sắm cho khách hàng [72].

1.4 Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị

1.4.1 Các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của kinh doanh siêu thị

Như đã phân tích trên đây (mục 1.3.3), các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp là những yếu tố đem lại giá trị hay giá trị cảm nhận của khách hàng (bao gồm: giá trị của sản phẩm, dịch vụ; giá trị cảm xúc; giá trị tính theo giá cả và giá trị hình ảnh) vượt trội so với các đối thủ. Cụ thể hóa những yếu tố này, Tôn Thất Nguyễn Thiêm cho rằng, lợi thế đó được tạo ra từ sáu lĩnh vực chất lượng liên kết tương hỗ với nhau là: sản phẩm; thời gian; không gian; dịch vụ; thương hiệu; giá cả. Trong khi đó, nghiên cứu của Dirk Morschett cùng các tác giả khác xác định cho lĩnh vực bán lẻ thực phẩm là chất lượng hàng hóa, dịch vụ; giá cả và sự thuận tiện. Vậy, áp dụng cho siêu thị đó là những yếu tố nào? Phân tích các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của loại hình kinh doanh siêu thị sau đây là phương pháp cho phép chúng ta nhận diện những yếu tố này.

1.4.1.1 Kinh doanh siêu thị là loại hình kinh doanh dịch vụ bán lẻ

Đó là quá trình chuyển giao hàng hóa của nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Vì thế, kinh doanh siêu thị còn được gọi là dịch vụ siêu thị và chịu sự chi phối bởi các đặc điểm sau đây của dịch vụ:

- **Tính vô hình**, nghĩa là cũng như các loại hình dịch vụ khác, khách hàng không dễ cân đong, đo đếm quá trình chuyển giao hàng hóa, vì thế, không thể đánh giá chính xác số lượng, chất lượng hoạt động kinh doanh siêu thị như đối với sản phẩm hữu hình. Hơn nữa, chính vì tính chất này mà khó có thể tiêu chuẩn hóa quá trình cung ứng hàng hóa của siêu thị như đối với sản phẩm hữu hình, dẫn đến sự không đồng nhất giữa các lần cung ứng như là một tất yếu. Hệ quả là, khách hàng thường có xu hướng mua sắm ở những nhà cung cấp nào đã tạo được chữ tín trong tâm tưởng của họ để giảm thiểu rủi ro và cũng vì thế, xây dựng và duy trì chữ tín, chuẩn hóa qui trình cung cấp dịch vụ, kết hợp nâng cao trình độ lành nghề và kỹ năng của nhân viên nhằm hạn chế sự sai biệt giữa các lần cung ứng là vấn đề có ý nghĩa quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

- **Tính không thể tách rời**, đó là quá trình chuyển giao hàng hóa và tiêu dùng sự chuyển giao đó của khách hàng diễn ra đồng thời. Do đó, việc đánh giá chất lượng dịch vụ siêu thị chỉ có thể thực hiện khi quá trình chuyển giao hàng hóa đã kết thúc, nói cách khác, khi hàng hóa đã hoàn toàn thuộc về phía khách hàng. Vì thế, tính chất này một lần nữa khẳng định việc tạo ra và duy trì chữ tín của siêu thị là yếu tố quyết định đến lòng

trung thành của khách hàng. Nhưng mặt khác, giao diện tiếp xúc giữa khách hàng với nhân viên, với không gian và cơ sở vật chất của siêu thị để tạo ra sự tin tưởng cho khách hàng có vai trò quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

- *Tính không thể tồn kho và lưu trữ*, đó là quá trình chuyển giao hàng hóa chỉ diễn ra khi được sự chấp nhận của khách hàng. Điều này có thể dẫn đến việc cung ứng hàng hóa, dịch vụ không đầy đủ, kịp thời theo nhu cầu của khách hàng, hoặc chấp nhận khối lượng hàng hóa dự trữ quá lớn làm tăng chi phí, giảm chất lượng hàng hóa và đẩy cao giá bán, mà hệ quả là lòng trung thành của khách hàng đối với siêu thị sẽ bị giảm sút. Bởi thế, cung ứng hàng hóa đầy đủ, đáp ứng kịp thời nhu cầu hàng hóa và duy trì giá cả hợp lý là điều kiện cần thiết góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị.

Ngoài ra, siêu thị chủ yếu là dịch vụ bán lẻ, nên kinh doanh siêu thị còn có các đặc điểm khác so với kinh doanh dịch vụ nói chung, đó là:

- Đối tượng mua sắm là người tiêu dùng cuối cùng nhằm thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng cá nhân và hộ gia đình. Vì thế, người có nhu cầu mua sắm thông thường cũng là người ra quyết định mua sắm; khối lượng mua sắm một lần không nhiều, nhưng diễn ra ổn định và thường xuyên; hàng hóa mua sắm là hàng tiêu dùng phổ biến từ lương thực, thực phẩm đến các hàng hóa gia dụng khác. Bởi vậy, hàng hóa đa dạng, đáp ứng nhu cầu và duy trì chữ tín là nhân tố quyết định lòng trung thành của khách hàng và do đó có vai trò quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

- Đối tượng cung ứng chủ yếu là hàng hóa, vì thế khác với dịch vụ thuần túy mang tính vô hình, các yếu tố hàng hóa đóng vai trò đặc biệt quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị trên cả bốn phương diện cấu thành giá trị, giá trị cảm nhận cho khách hàng là giá trị (chất lượng) sản phẩm, giá trị cảm xúc, giá trị của giá cả và giá trị hình ảnh. Do vậy, kinh doanh siêu thị chịu sự chi phối bởi nhà cung cấp hàng hóa cho các siêu thị trên các phương diện: thương hiệu của nhà cung cấp, tập hàng hóa (số lượng, chất lượng, chủng loại), giá cả, thời gian và tiến độ cung cấp hàng hóa.

1.4.1.2 Đối tượng phục vụ của siêu thị là phân khúc thị trường có thu nhập thấp và trung bình¹⁸

Đó là phân khúc của bộ phận dân cư chiếm đa số, đặc biệt là đối với các nền kinh tế đang phát triển. Nghĩa là, đối tượng phục vụ của siêu thị cũng là của các kênh phân

¹⁸ Theo tiêu chuẩn của Ngân hàng thế giới (WB).

phối truyền thống, nhưng khác với các hình thức phân phối hiện đại khác là phân khúc thị trường có thu nhập trung bình và cao. Vì thế, đối thủ cạnh tranh chính của siêu thị là chợ, các cửa hàng tạp hóa; thứ đến là các trung tâm thương mại, cửa hàng bách hóa và cửa hàng tiện lợi.

Vậy, điều gì có ý nghĩa quyết định đem lại giá trị hay giá trị cảm nhận vượt trội cho khách hàng và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị?

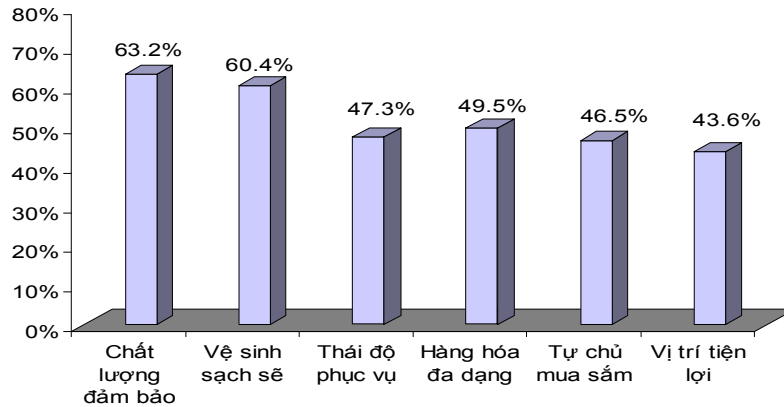
Theo Michael Cullen¹⁹, công thức chung của siêu thị là: “*Hàng hóa thực phẩm và gia dụng + Giá rẻ + Tự phục vụ + Chi phí thấp + Bãi đậu xe miễn phí*”. Thực tiễn của Sam Walton gắn liền với sự thành công của tập đoàn bán lẻ số một thế giới Wal Mart đó là “*Chất lượng cao - Giá rẻ - Tiếp đón niềm nở*”.

Theo kết quả nghiên cứu của Nguyễn Thị Nhiều, tại Trung Quốc, người dân chuyển sang mua bán trong các siêu thị là do môi trường sạch sẽ, mua hàng thoải mái và thuận tiện, hàng hóa phong phú, đa dạng và số lượng nhiều, chất lượng và khối lượng hàng hóa đảm bảo theo tiêu chuẩn đóng gói và không phải mặc cả giá; tại Việt Nam, người dân đến siêu thị để mua sắm vì chất lượng hàng hóa đảm bảo, nơi mua sắm được vệ sinh sạch sẽ, nhân viên phục vụ tốt, có nhiều mặt hàng mới và giá cả phù hợp [24, tr. 54, 106].

Tại TP. HCM, khảo sát của tác giả thực hiện tháng 4 năm 2010 cũng cho kết quả tương tự như trên. Đó là lý do người dân đến siêu thị để mua sắm vì chất lượng hàng hóa đảm bảo; nơi mua sắm được vệ sinh sạch sẽ; hàng hóa phong phú, đa dạng; thái độ phục vụ tốt; tự chủ quyết định mua sắm và vị trí tiện lợi (hình 1.9).

Nghĩa là, chính vì đối tượng phục vụ của siêu thị phân khúc thị trường có thu nhập thấp và trung bình, nên nhu cầu của khách hàng hướng đến thỏa mãn các nhu cầu cấp cao trong các bậc thang nhu cầu của Maslow là chưa nhiều. Ngược lại, sự quan tâm hàng đầu của khách hàng là các lợi ích chức năng được tạo ra từ tập hàng hóa phong phú, đa dạng, chất lượng đảm bảo và có nhiều mặt hàng mới; giá cả phải chăng; cung ứng kịp thời; vị trí siêu thị tiện lợi cho việc đi lại, không gian thoáng mát, an toàn, vệ sinh sạch sẽ, vv. Nghĩa là, nhìn từ góc độ này, tập hàng hóa, không gian siêu thị, giá cả; nhân viên và năng lực phục vụ của họ là những yếu tố quan trọng đem lại giá trị hay giá trị cảm nhận vượt trội cho khách hàng và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

¹⁹ Người sáng lập siêu thị đầu tiên trên thế giới tại Mỹ năm 1930.



Hình 1.9: Lý do khách hàng đến siêu thị mua sắm
(Nguồn: Khảo sát của tác giả tháng 4/2010 - phụ lục 3)

1.4.1.3 Phương thức kinh doanh siêu thị là tự phục vụ

Đây là một trong những đặc trưng cơ bản của siêu thị để phân biệt với các kênh phân phối truyền thống và sau này được phát triển làm phương thức kinh doanh trong hầu hết các hình thức phân phối hiện đại. Nội dung của phương thức này là khách hàng tự chủ trong việc lựa chọn hàng hóa, cân nhắc chất lượng, giá cả và đưa ra quyết định mua sắm. Việc thanh toán tiền hàng được thực hiện bằng máy quét (Scanner) tự động tại các quầy thanh toán khi hàng hóa được khách hàng chuyển đến trước khi ra khỏi siêu thị. Vì thế, so với hình thức phân phối truyền thống, phương thức tự phục vụ góp phần quan trọng tạo ra giá trị, hay giá trị cảm nhận vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho siêu thị trên các phương diện:

- Tiết kiệm thời gian mặc cả cho khách hàng, nhưng mặt khác lại giảm thiểu số lượng nhân viên bán hàng, từ đó tiết kiệm được chi phí và cho phép siêu thị hạ thấp được giá bán hàng hóa.

- Khách hàng không bị “chèo kéo” bởi nhân viên bán hàng mà ngược lại hoàn toàn thoải mái và tự tin để sáng suốt đưa ra quyết định mua sắm theo ý chí của mình. Nói cách khác, tự phục vụ mang đến cho khách hàng cảm nhận được tôn trọng và bản sắc cái tôi được tự khẳng định. Đây cũng chính là đặc trưng nổi bật đánh dấu tính văn minh và hiện đại của siêu thị so với thương mại truyền thống; là nhân tố đem đến sự thỏa mãn các nhu cầu cấp cao (nhu cầu quan hệ, được tôn trọng và tự thể hiện) của khách hàng, vì thế, sẽ góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị về phương diện giá trị cảm xúc.

Tuy nhiên, đặc điểm này đặt ra yêu cầu cao đối với trưng bày hàng hóa và thiết kế không gian bên trong siêu thị phải cho phép khách hàng có thể tiếp diện được nhanh, nhiều loại hàng hóa, đồng thời gây được ấn tượng “*bắt mắt*” khách hàng; việc ấn định giá cả phải phù hợp trên cơ sở nắm vững thị trường và hiểu được những đòi hỏi của khách hàng khi đến siêu thị. Hơn nữa, mặt trái của phương thức tự phục vụ là cơ hội để khách hàng tiếp xúc và tương tác với nhân viên siêu thị rất hạn chế, nên xác suất để khách hàng nhận được sự tư vấn và giải đáp những vướng mắc cũng như bày tỏ những ý kiến đóng góp cho siêu thị là rất thấp. Điều này có thể dẫn đến làm giảm sự hài lòng của khách hàng, đặc biệt đối với một bộ phận dân cư còn thói quen trả giá trong mua bán, nhưng quan trọng hơn là siêu thị thiếu đi những thông tin phản hồi cần thiết để có những chấn chỉnh phù hợp và kịp thời trong các hoạt động của siêu thị. Bởi thế, nhìn từ góc độ này, sự hợp lý của không gian thiết kế bên trong siêu thị (đặc biệt là kỹ thuật bày trí hàng hóa) và năng lực phục vụ của nhân viên là điều kiện để tạo ra và duy trì những lợi thế trên đây của siêu thị. Vì, chính những yếu tố này sẽ cho phép phát huy những ưu điểm và giảm thiểu hạn chế của phương thức kinh doanh tự phục vụ.

1.4.1.4 Siêu thị thường được tổ chức có qui mô vừa phải, văn minh, hiện đại, hàng hóa phong phú, đa dạng đem lại nhiều lợi ích cho khách hàng và nhà sản xuất

So với hình thức phân phối truyền thống, đặc biệt là so với các cửa hàng tạp hóa và chợ ở khu vực nông thôn, siêu thị thường được tổ chức qui mô lớn, cơ sở vật chất văn minh hiện đại. Song so với trung tâm thương mại, siêu thị có qui mô và mức độ hiện đại vừa phải thích ứng với năng lực đầu tư và trình độ phát triển kinh tế của các quốc gia đang phát triển.

Trong đó, diện tích mặt bằng và hàng hóa là những tiêu chí được nhiều quốc gia trên thế giới sử dụng để qui định giới hạn tối thiểu và phân loại qui mô của siêu thị. Chẳng hạn, theo tiêu chuẩn của Pháp, siêu thị nhỏ bán hàng thực phẩm có diện tích từ 250 - 400 m²; theo tiêu chuẩn của Trung Quốc diện tích tối thiểu của siêu thị truyền thống là 500 m², danh mục hàng hóa tối thiểu là 3.000 mặt hàng; tại Việt Nam, theo Quy chế siêu thị - trung tâm thương mại, diện tích tối thiểu của siêu thị là 500 m²; danh mục hàng hóa tối thiểu là 4.000 mặt hàng đối với siêu thị kinh doanh tổng hợp và 500 mặt hàng đối với siêu thị chuyên doanh. Đây là điều kiện cho phép siêu thị có thể khai thác, phát huy lợi thế về qui mô, mà trước hết là thực hiện liên kết, hợp tác chặt chẽ với các

nhà cung cấp để bảo đảm nguồn hàng cung ứng ổn định, có chất lượng và giá cả hợp lý. Ngược lại, khách hàng lại có điều kiện chọn lựa các loại hàng hóa phù hợp với nhu cầu và khả năng thanh toán.

Về cơ sở vật chất, các siêu thị thường được trang bị hiện đại, tiện nghi từ bên ngoài đến những trang thiết bị bên trong như hệ thống chiếu sáng, điều hòa không khí, thang máy, camera chống trộm, máy tính tiền tự động, kệ trưng bày hàng hóa, vv. Những trang thiết bị này được bày trí theo hướng nâng cao hiệu suất sử dụng chúng và không gian, mặt bằng của siêu thị, nhưng mặt khác là gia tăng tiện ích cho khách hàng trong việc tìm, ngắm, lựa chọn, di chuyển hàng hóa và sự an toàn, tạo nên một không gian mua sắm sầm uất, nhưng hài hòa và thông thoáng, từ đó thu hút sự quan tâm của khách hàng, kích thích nhu cầu mua sắm và tạo dựng lòng trung thành của khách hàng khi đã một lần đặt chân vào siêu thị.

Nghĩa là, chính qui mô vừa phải, cơ sở vật chất và trang thiết bị hiện đại của siêu thị cho phép tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng về tập hàng hóa so với các cửa hàng tạp hóa và cửa hàng tiện lợi; giá trị hình ảnh và giá trị cảm xúc so với chợ; giá trị tính theo giá cả so với cửa hàng tiện lợi và trung tâm thương mại, vì thế, góp phần quan trọng đem lại lợi thế cạnh tranh cho siêu thị trước các kênh phân phối khác.

1.4.1.5 Các hoạt động siêu thị được chuyên môn hóa và có tính chuyên nghiệp cao

Để nâng cao hiệu suất sử dụng thiết bị và không gian, mặt bằng, đồng thời mở rộng tầm hạn quan sát và kích hoạt sự ngẫu hứng mua sắm của khách hàng thì việc bày trí hàng hóa trong siêu thị ngoài yêu cầu đảm bảo tính khoa học còn phải đạt đến trình độ nghệ thuật. Đó là việc bày trí phải bảo đảm cho hàng hóa có thể thay thế nhân viên bán hàng “*tự mình quảng cáo*” tạo ra ấn tượng để thu hút khách hàng, nhưng đồng thời phải phù hợp với quá trình vận động của khách hàng từ khi bước chân vào cho đến khi ra khỏi siêu thị và giúp khách hàng có thể đến được gian hàng mình cần một cách nhanh nhất.

Song, vấn đề quan trọng hơn là các hoạt động trong siêu thị đều được chuyên môn hóa cao, đặc biệt đối với những hoạt động giao diện với khách hàng. Đó là nhân viên siêu thị ngoài các yêu cầu về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ được tuyển chọn và huấn luyện kỹ càng, khả năng giao tiếp, ứng xử linh hoạt và giải quyết khiếu nại kịp thời, tác phong linh hoạt và tính kỷ luật cao, thì các vấn đề sức khỏe, ngoại hình và trang phục cũng được coi trọng để tạo ra tính văn minh và hiện đại, tính cách mạng và công nghiệp

trong hoạt động thương mại. Tác giả cho rằng, đây cũng chính là ưu thế của siêu thị so với các kênh phân phối truyền thống trong việc tạo ra sự tin cậy, giá trị cảm xúc và giá trị hình ảnh trong tâm trí khách hàng, song một lần nữa, điều này cũng cho thấy nhân viên và năng lực phục vụ của họ là nhân tố góp phần quan trọng đem lại những giá trị vượt trội cho khách hàng và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

1.4.2 Mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị

Như đã xác định ở mục 1.4.1.1, kinh doanh siêu thị là kinh doanh dịch vụ bán lẻ. Vì thế, chất lượng dịch vụ siêu thị là yếu tố trung tâm của kinh doanh siêu thị và do đó về mặt đo lường chất lượng dịch vụ siêu thị cũng có thể bao gồm năm thành phần như Parasuraman & ctg đã xác định cho các dịch vụ nói chung sau đây:

- Tin cậy thể hiện khả năng thực hiện dịch vụ phù hợp và đúng ngay lần đầu tiên;
- Đáp ứng thể hiện sự mong muốn và sẵn sàng của nhân viên trong việc cung cấp dịch vụ kịp thời cho khách hàng;
- Năng lực phục vụ thể hiện qua trình độ chuyên môn và cung cách phục vụ của nhân viên;
- Đồng cảm thể hiện sự thấu hiểu và quan tâm chăm sóc từng cá nhân khách hàng;
- Phương tiện hữu hình thể hiện qua ngoại hình, trang phục của nhân viên và các trang thiết bị phục vụ khách hàng [35, tr. 98].

Trong đó, ba thành phần đáp ứng, năng lực phục vụ và đồng cảm được Mehta & ctg kiểm định cho dịch vụ bán lẻ hàng điện tử và siêu thị tại Singapore gộp chung vào một thành phần là nhân viên phục vụ [35, tr. 102].

Tuy nhiên, kết quả phân tích các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của kinh doanh siêu thị (mục 1.4.1) cho thấy, bên cạnh chất lượng dịch vụ, các yếu tố tạo ra giá trị (hay chất lượng) của sản phẩm, dịch vụ; giá trị cảm xúc; giá trị hình ảnh (hay danh tiếng); giá trị tính theo giá cả, còn bao gồm:

- Tập hàng hóa thể hiện ở số lượng, chất lượng và cả tính phong phú, đa dạng về chủng loại hàng hóa;
- Giá cả hàng hóa, thể hiện số tiền mà khách hàng phải thanh toán so với những lợi ích mà khách hàng cảm nhận được;

- Yếu tố sự thuận tiện trong kinh doanh siêu thị không chỉ là vị trí, mật độ phân bố siêu thị mà còn thể hiện trên các phương diện kỹ thuật trưng bày hàng hóa, lối đi, bãi giữ xe tiện lợi, kể cả không gian, ánh sáng, âm thanh, nhiệt độ, vv.

Hơn nữa, yếu tố phương tiện hữu hình không chỉ có trang thiết bị phục vụ khách hàng mà còn bao gồm cả mặt bằng siêu thị và cơ sở vật chất. Vì thế, kết hợp với quan điểm của Tôn Thất Nguyễn Thiêm; nghiên cứu của Dirk Morschett et al (được trình bày ở mục 1.3.3), tác giả cho rằng, các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị có nhiều khả năng là: tập hàng hóa, không gian siêu thị, giá cả hàng hóa, nhân viên phục vụ, cơ sở vật chất và tin cậy. Trong đó:

- Tập hàng hóa, nói lên số lượng, chất lượng và chủng loại hàng hóa.
- Không gian siêu thị, nói lên vị trí, mặt bằng siêu thị, không gian thiết kế bên ngoài và bên trong siêu thị;
- Giá cả hàng hóa, thể hiện số tiền mà khách hàng phải thanh toán so với những lợi ích mà khách hàng cảm nhận được;
- Nhân viên phục vụ, thể hiện phong cách của nhân viên và năng lực phục vụ;
- Cơ sở vật chất và trang thiết bị phục vụ khách hàng;
- Tin cậy, thể hiện chữ tín của siêu thị trong việc giữ đúng những cam kết với khách hàng.

Về mối quan hệ giữa các yếu tố này, trước hết, đây là những yếu tố có khả năng tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng, vì thế, đương nhiên chúng có mối quan hệ dương với lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

Ở một phương diện khác, theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm, các lĩnh vực chất lượng tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp liên kết tương hỗ lẫn nhau [34, tr. 120]; nghiên cứu của Dirk Morschett et al cho thấy có tương quan giữa ba thành phần: chất lượng, giá cả và sự thuận tiện [72]. Trong khi đó, tập hàng hóa, không gian siêu thị, cơ sở vật chất và nhân viên phục vụ chính là ba thành phần nhân viên phục vụ, cơ sở vật chất và hàng hóa trong mô hình MLH đo lường chất lượng dịch vụ bán lẻ hàng điện tử và siêu thị tại Singapore của Mehta & ctg; là bốn thành phần hàng hóa, khả năng phục vụ của nhân viên, trưng bày hàng hóa và mặt bằng siêu thị trong mô hình đo lường chất lượng dịch vụ siêu thị tại Việt Nam của Nguyễn Đình Thọ - Nguyễn Thị Mai Trang và kết quả kiểm định cho thấy các thành phần này tương quan với nhau [35, tr. 102-107, 126].

Hơn nữa, về mặt logic: “*tiền nào của đó*”, nghĩa là có sự tương quan thuận giữa giá cả với tập hàng hóa, không gian siêu thị, cơ sở vật chất, nhân viên phục vụ và tin cậy. Mặt khác, tập hàng hóa, giá cả, không gian siêu thị, cơ sở vật chất và phục vụ của nhân viên là những nhân tố góp phần tạo ra sự tin tưởng của khách hàng. Ngược lại, khi siêu thị đã tạo ra được chữ tín trong khách hàng thì khách hàng thường có sự đánh giá cao về tập hàng hóa, không gian siêu thị, giá cả, phục vụ của nhân viên. Vì thế, cho phép tác giả có thể thiết lập các giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị như sau (hình 1.10):

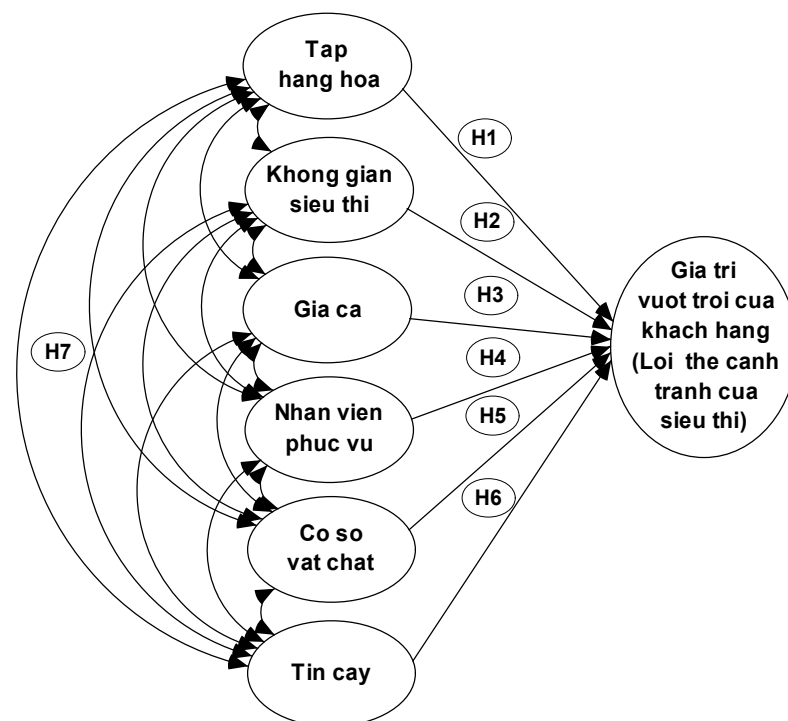
• **Các giả thuyết nghiên cứu:**

H₁ Tập hàng hóa có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₂ Không gian siêu thị có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₃ Giá cả có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₄ Nhân viên phục vụ có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.



Hình 1.10: Mô hình lý thuyết các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị

H₅ Cơ sở vật chất có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₆ Tin cậy có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₇ Các yếu tố tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho siêu thị có mối quan hệ tương tác với nhau.

1.5 Hoạch định chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Dựa vào lý thuyết nguồn lực, Tôn Thất Nguyễn Thiêm cho rằng, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện ở khả năng không ngừng tạo ra giá trị gia tăng vượt trội cho khách hàng trước các đối thủ. Bởi vậy, làm thế nào để khách hàng cảm nhận rõ ràng giá trị gia tăng của doanh nghiệp mang đến cho họ có tính chất đặc thù, hoặc độc đáo so với các đối thủ trở thành nguyên tắc định vị doanh nghiệp và sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Song, chính nguồn lực bên trong doanh nghiệp mà trước hết và quan trọng là các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn là nền tảng để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ có khả năng mang lại giá trị gia tăng vượt trội trước sự cảm nhận của khách hàng [34, tr.18, 239, 266]. Do đó, qui trình hoạch định chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp bao gồm:

- Định vị doanh nghiệp và sản phẩm, dịch vụ;
- Định vị nghề nghiệp và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp;
- Định vị năng lực lõi và tay nghề chuyên môn doanh nghiệp cần phải làm chủ;
- Phối thức các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn để ấn định chiến lược.

1.5.1 Định vị doanh nghiệp và sản phẩm, dịch vụ

- ***Định vị lĩnh vực phát sinh giá trị gia tăng***

Nhìn từ phía khách hàng, giá trị gia tăng phát sinh từ năm lĩnh vực: thời gian, hội nhập, bản sắc, bảo hộ và cộng lực [34, tr. 33-95]. Tuy nhiên, theo Maslow tại một thời điểm, nhu cầu của con người có thể ở các thang bậc khác nhau [8, tr. 260], vì thế, kỳ vọng của khách hàng về các lĩnh vực phát sinh giá trị gia tăng là không giống nhau. Chẳng hạn, với những khách hàng muốn tự khẳng định mình, dĩ nhiên họ sẽ hướng đến lĩnh vực bản sắc; những khách hàng muốn hòa nhập vào cộng đồng sẽ hướng đến lĩnh vực hội nhập; trong khi đó những khách hàng muốn sự an toàn sẽ hướng đến lĩnh vực

bảo hộ. Bởi vậy, việc đầu tiên của hoạch định chiến lược là phải định vị được các lĩnh vực phát sinh giá trị gia tăng chủ yếu doanh nghiệp cần mang đến cho khách hàng.

Muốn vậy, doanh nghiệp cần phải trả lời được các câu hỏi:

- *Khách hàng của doanh nghiệp là ai?*
- *Thực chất khách hàng mua gì?*
- *Doanh nghiệp thực chất bán cái gì cho khách hàng?*

Nghĩa là, định vị khách hàng là phải thấu hiểu được tâm tưởng của họ trong quan hệ với doanh nghiệp, vì đây là cơ sở để doanh nghiệp định vị lĩnh vực xuất phát giá trị gia tăng chủ yếu mà hoạt động của doanh nghiệp cần phải hướng đến.

• ***Định vị lĩnh vực chất lượng chủ yếu tạo lợi thế cạnh tranh***

Như đã trình bày trong mục 1.3.3, nhìn từ phía khách hàng, giá trị vượt trội cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được tạo ra từ những yếu tố nhất định. Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm, những yếu tố đó thể hiện ở sáu lĩnh vực chất lượng (sản phẩm, thời gian, không gian, dịch vụ, thương hiệu và giá cả) và sự liên kết tương hỗ giữa chúng [34, tr. 119-120]. Tuy nhiên, không có doanh nghiệp nào có thể khẳng định mình là “*number one*” ở cả sáu lĩnh vực, vì thế mỗi doanh nghiệp tùy theo quá trình phát triển của mình, chỉ nên chọn một lĩnh vực chất lượng tạo lợi thế cạnh tranh hàng đầu của mình và một, một số lĩnh vực chất lượng khác theo nghĩa bổ trợ để nâng cao thế định vị cơ bản của doanh nghiệp.

Muốn vậy, doanh nghiệp cần phải trả lời được các câu hỏi:

- *Doanh nghiệp là ai?*
- *Các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực với doanh nghiệp và các lĩnh vực tương tự là ai?*
- *Những khác biệt độc đáo giữa offer²⁰ của doanh nghiệp so với offer của các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng lĩnh vực và các lĩnh vực tương tự là gì?*
- *Lợi thế cơ bản mà khách hàng có được khi quan hệ với doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác là gì?*

Tuy nhiên, vì các lĩnh vực chất lượng được tạo ra trong môi liên hệ tương hỗ với những lĩnh vực khác. Hơn nữa, trước sự phát triển của khoa học, công nghệ, nếu giá trị gia tăng được tạo ra chỉ dựa vào một lĩnh vực chất lượng thì nguy cơ bị các đối thủ cạnh

²⁰ Sản phẩm, dịch vụ được cung cấp bởi doanh nghiệp.

tranh bắt chước sẽ là rất cao. Vì thế, để tạo ra và duy trì giá trị gia tăng vượt trội, sự liên kết tương hỗ giữa các lĩnh vực chất lượng xung quanh lĩnh vực chất lượng chủ yếu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng [34, tr. 243-252].

- ***Định vị sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp***

Là xác định các loại sản phẩm, dịch vụ và những vấn đề có liên quan mà doanh nghiệp sẽ cung ứng cho thị trường. Về nguyên tắc việc định vị sản phẩm, dịch vụ phải dựa trên định vị doanh nghiệp. Nghĩa là, định vị doanh nghiệp (lĩnh vực phát sinh giá trị gia tăng và lĩnh vực chất lượng chủ yếu tạo ra giá trị gia tăng) là khuôn mẫu cho việc định vị các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp [34, tr. 252-257].

1.5.2 Định vị nghề nghiệp và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp

Đây là công đoạn hết sức cơ bản của tiến trình hoạch định chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh, vì nó là cơ sở cho việc định vị năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp, vốn được coi là yếu tố quyết định tạo ra giá trị gia tăng vượt trội cho khách hàng và đem lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm, việc định vị phải nói lên tính chất nghề nghiệp của doanh nghiệp đang làm, nhưng mặt khác phải phản ánh được tầm nhìn (Vision) và dự án (Project) của doanh nghiệp trong tương lai. Chẳng hạn, với Honda đó là sản xuất động cơ chứ không phải xe gắn máy; trong khi đó đối với Sony là công nghiệp điện tử ứng dụng cho dịch vụ thông tin và giải trí chứ không phải là công nghệ bán dẫn gắn liền với sản phẩm radio. Nghĩa là, việc định vị phải xuất phát từ thực tế công việc kinh doanh của doanh nghiệp nhưng không vì thế quá chú trọng vào yếu tố sản phẩm vật chất cụ thể hoặc hiện hữu mà không biết đến tính chất của dịch vụ hoặc hiệu ứng đòn bẩy do chính những sản phẩm đó mang lại, dẫn đến đơn điệu, thu hẹp tính chất, phạm vi, mà đặc biệt là tầm nhìn về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp; ngược lại, nếu quá trừu tượng, phóng đại sẽ dẫn đến mơ hồ trong việc nhận dạng lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp.

Thực tiễn chứng minh rằng, các doanh nghiệp thành công trên thế giới thường hoạt động kinh doanh trong những lĩnh vực, ngành nghề nhất định mà họ làm chủ được năng lực lõi và tay nghề. Chẳng hạn: với Honda là công nghiệp động cơ; Sony là công nghiệp điện tử phục vụ thông tin giải trí; Cannon là các ngành khoa học kỹ thuật ứng dụng công nghệ quang học; Toshiba là màn hình tinh thể lỏng. Ngược lại, sự tụt dốc của

Samsung, Daewoo và Mitsubishi trong cuộc khủng hoảng tài chính ở khu vực châu Á (1997) là bằng chứng cho sự thất bại của “*đa ngành nghề, lĩnh vực*” không dựa trên việc triển khai năng lực lõi và tay nghề chuyên môn. Vì vậy, lĩnh vực, ngành nghề được định vị phải là lĩnh vực, ngành nghề doanh nghiệp đã và đang hoặc có điều kiện làm chủ được năng lực lõi và tay nghề chuyên môn. Nói cách khác, điều kiện tiên quyết cho việc định vị nghề nghiệp, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp là phải xác định năng lực lõi và tay nghề chuyên môn cần có trong lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh đó [34, tr. 260-266].

1.5.3 Định vị năng lực lõi và tay nghề chuyên môn doanh nghiệp cần phải làm chủ

Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm: “Sự phát triển mang tính chất lâu dài và bền vững của doanh nghiệp cơ bản phải dựa trên việc định vị rõ ràng năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp. Đồng thời, quá trình trau dồi cũng như không ngừng nâng cao năng lực lõi và củng cố tay nghề là cơ sở không chỉ để doanh nghiệp giành, giữ thị phần mà chủ yếu còn để mở rộng thị trường tạo điều kiện phát triển doanh nghiệp” [34, tr. 266]. Trong đó:

Năng lực lõi là tất cả các kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm cơ bản có được từ hoạt động của doanh nghiệp và mang đến cho doanh nghiệp tính đặc thù riêng biệt. Chẳng hạn: với Wal Mart là “*JOT*” và “*JIT*”; Bennetton là “*JOT*”; Unilever là tổ chức hệ thống phân phối và mạng marketing toàn cầu; tập đoàn 3M là công nghệ hóa polymer.

Tay nghề chuyên môn là tất cả những kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm để vận hành doanh nghiệp trên cơ sở phát huy năng lực lõi của doanh nghiệp. Chẳng hạn: với P&G, 3M và Nestlé là tổ chức hệ thống phân phối và mạng marketing toàn cầu; Wal Mart là dịch vụ khách hàng ở các siêu thị; Benetton là mẫu mã áo quần len thời trang.

Song, chỉ được coi là năng lực lõi và tay nghề chuyên môn khi chúng thỏa mãn hai điều kiện:

- Năng lực lõi và tay nghề chuyên môn phải cho phép doanh nghiệp có khả năng tạo ra sự khác biệt hóa so với các doanh nghiệp khác. Mặc dù sự khác biệt đó không nhất thiết phải đến từ bản thân mỗi một năng lực lõi và tay nghề chuyên môn mà có thể đến từ những sự phối hợp, tích hợp giữa các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp.

- Năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp phải thực sự mang đến cho thị trường, khách hàng những giá trị gia tăng rõ rệt và được cấu trúc từ hai phần:

+ Phần cứng chủ yếu là những kiến thức, tri thức và công nghệ mang tính “bản rõ ràng”. Vì thế, chúng dễ dàng bị chuyển giao, sao chép bởi các doanh nghiệp khác;

+ Phần mềm chủ yếu là những kinh nghiệm nghề nghiệp có tính chất phong phú “ngầm” như là “bí quyết kinh doanh”. Vì thế, chúng rất khó bị sao chép và do đó có khả năng tạo ra những đặc thù riêng cho doanh nghiệp sở hữu nó.

Nghĩa là, chúng ta có thể so sánh năng lực lõi và tay nghề chuyên môn với nguồn lực thỏa mãn các tiêu chí VRIN (có giá trị, hiếm có, khó có thể bắt chước, hoặc thay thế hoàn toàn) của Baney [55], như đã trình bày trong mục 1.2.2.

Ngoài ra, một dạng tay nghề chuyên môn khác đang ở dạng tiềm tàng gọi là tay nghề tiềm ẩn. Đó là tất cả những kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm tích lũy được từ việc sử dụng năng lực lõi và tay nghề chuyên môn từ trước đến nay của doanh nghiệp nhưng chưa được tận dụng hết mức. Chẳng hạn, với Wal Mart là một “kho báu” về tâm lý tiêu dùng của người dân Mỹ trong việc sử dụng các kho dữ liệu “datawarehouses” khổng lồ.

Nhiệm vụ của doanh nghiệp là phải định vị được những năng lực lõi và tay nghề chuyên môn cần phải có và phát triển chúng. Song, từ những điều kiện và tính chất của năng lực lõi và tay nghề chuyên môn, thì nhiệm vụ này đòi hỏi doanh nghiệp phải phân tích được các đặc điểm sản xuất – kỹ thuật của ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh và các đối thủ cạnh tranh, cũng như các nguồn lực bên trong doanh nghiệp để xác định các năng lực lõi theo nghĩa là điều cần và đủ đối với doanh nghiệp [34, tr. 262-289].

1.5.4 Phối thức các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn để ấn định chiến lược

Theo Porter: “Sự phối thức chiến lược giữa các hoạt động không chỉ là nguyên tắc cơ bản tạo ra lợi thế cạnh tranh mà còn giúp duy trì lợi thế cạnh tranh đó” [78].

Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm, sau khi đã định vị được lĩnh vực hoạt động, năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn, chiến lược của doanh nghiệp được ấn định trên cơ sở:

- Lựa chọn các sự kết hợp tối ưu năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn để phát triển doanh nghiệp trong thị trường hiện tại và mở rộng sang một thị trường mới.

- Trang bị thêm những năng lực lõi và tay nghề chuyên môn mới để doanh nghiệp có khả năng phát triển hơn nữa trong thị trường hiện tại và chuẩn bị điều kiện tiến công vào các thị trường mới trong tương lai.

Ngoài ra, mặc dù không nằm trong qui trình hoạch định chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh nhưng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh nói riêng là vấn đề liên kết trong cạnh tranh. Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm: “Cạnh tranh trong thương trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà chính là phải mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không phải đối thủ” [34, tr. 117]. Vì thế, trong cạnh tranh không nhất thiết bao giờ doanh nghiệp cũng tìm cách vượt lên trên đối thủ, nếu như không có nhiều giá trị gia tăng nào được tạo ra. Và trong trường hợp đó liên kết với các doanh nghiệp khác để cùng nhau tạo ra giá trị gia tăng cao hơn cái mà doanh nghiệp hoạt động đơn lẻ đạt được là giải pháp cần được lựa chọn. Nghĩa là, giá trị gia tăng mang đến cho khách hàng là tiêu chuẩn cao nhất để xác định cạnh tranh lúc nào, với ai và khi nào cần phải liên kết [34, tr. 289-305].

Đánh giá qui trình hoạch định chiến lược trên đây, tác giả cho rằng, đây là một minh chứng cụ thể lý thuyết của Reidenbach và Goeke: “Giá trị khách hàng vừa mang lại cơ sở lý thuyết của việc tạo ra và giữ vững lợi thế cạnh tranh khác biệt, vừa đồng thời cung cấp các công cụ để hoạch định và thực thi chiến lược cạnh tranh được dẫn dắt bởi giá trị” [29, tr. 8]. Đó là một thể nghiệm của trường phái phân tích trong tiếp cận chiến lược dựa vào nguồn lực; sự vận dụng hoạch định chiến lược theo kiểu quản lý Nhật Bản, mà theo Prahalad và Hamel là sự thành công của doanh nghiệp không dựa trên các chiến lược được suy nghĩ một cách kỹ lưỡng, mà dựa trên ý đồ chiến lược, trong đó một phần quan trọng là sự nhận dạng và phát triển các năng lực cốt lõi và khả năng cần thiết để đạt được tầm nhìn của tổ chức; sự trùng hợp với quan điểm của Fahy, đó là năng lực đạt được lợi nhuận trên mức trung bình là kết quả của việc triển khai có hiệu quả các nguồn lực độc đáo và vượt trội cho phép các công ty có chi phí thấp hơn hoặc các sản phẩm tốt hơn, chứ không phải là những thủ đoạn chiến thuật hoặc định vị thị trường sản phẩm. [20, tr. 13].

1.6 Kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của một số siêu thị và tập đoàn bán lẻ

1.6.1 Kinh nghiệm của một số siêu thị trong nước

- *Kinh nghiệm của Co.opmart*

Ra đời từ năm 1996, từ một cơ sở ban đầu là Co.opmart Cống Quỳnh, nhưng đến hết năm 2010, Co.opmart đã có 52 siêu thị (tại TP. HCM 23 siêu thị và nhiều tỉnh, thành trên phạm vi cả nước), được Tạp chí bán lẻ Châu Á (Retail Asia) bảy năm liên tiếp (2004 - 2010) bình chọn vào Top 500 Nhà bán lẻ hàng đầu Châu Á – Thái Bình Dương và trở thành nhà kinh doanh bán lẻ số 1 của Việt Nam. Sự thành công đó gắn liền một số kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của hệ thống siêu thị này như sau:

Một là, phát triển quan hệ tốt với các cơ quan nhà nước, mà trước hết là các cơ quan công quyền tại các địa phương nơi các siêu thị được mở ra. Có thể nói, sự có mặt của Co.opmart tại các vị trí trung tâm của TP. HCM và các đô thị lớn ở các tỉnh, thành đem lại một lợi thế của Co.opmart so với các siêu thị và hệ thống phân phối khác là kết quả của việc phát triển tốt mối quan hệ này. Ngoài ra, cũng nhờ vậy, Co.opmart đã tranh thủ được các nguồn vốn hỗ trợ của Nhà nước trong việc thực hiện chủ trương bình ổn giá thị trường và cuộc vận động “*người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam*”; đồng thời, có điều kiện sử dụng kênh truyền thông của Nhà nước trong việc xây dựng và quảng bá thương hiệu Co.opmart trước các thương hiệu khác.

Hai là, chiến lược lựa chọn mô hình phát triển chuỗi Co.opmart đi trước các hệ thống siêu thị khác, nhờ đó nhanh chóng gia tăng được thị phần và phủ rộng tầm ảnh hưởng của Co.opmart trên phạm vi cả nước; đồng thời trở thành đối tác lớn và cũng là điều kiện cho phép Co.opmart liên kết, hợp tác chặt chẽ với các nhà sản xuất có thương hiệu trong nước, các nhà nhập khẩu hàng đầu, các hợp tác xã nông nghiệp, hiệp hội nhà vườn, nhờ đó có nguồn hàng cung cấp đa dạng, chất lượng ổn định với giá gốc; giảm được chi phí dự trữ hàng hóa, từ đó có điều kiện duy trì chính sách giá bán thấp trong toàn hệ thống.

Ba là, với sứ mạng “*Nơi mua sắm đáng tin cậy, bạn của mọi nhà*”, Co.opmart đã tạo cho mình một phong cách riêng. Đó là sự kết hợp giữa tính văn minh, hiện đại, nhưng vừa mang phong cách chợ truyền thống như bà Nguyễn Thị Nghia, nguyên Chủ tịch Hội đồng quản trị Saigon Co.op khẳng định: “Siêu thị chúng tôi có người phục vụ, nhất là khu vực ăn uống, quầy bán rau, thịt, cá là để thỏa mãn tâm lý của các bà nội trợ:

thích trò chuyện, được tư vấn...Chúng tôi luôn thay đổi hàng hóa, cập nhật giá cả, tổ chức khuyến mại, nhằm tạo sự sôi nổi, đông vui. Sức thu hút của Co.opmart một phần nhờ những yếu tố này” [7].

Bốn là, theo ông Nguyễn Ngọc Hòa, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Saigon Co.op, bên cạnh liên kết, hợp tác chặt chẽ với nhà sản xuất và nhà nhập khẩu để mua hàng tận gốc, là tối ưu hóa vận hành siêu thị để giảm chi phí, từ đó cho phép bán hàng với giá cạnh tranh nhất; đồng thời, học hỏi kinh nghiệm thành công của các tập đoàn bán lẻ ở trên thế giới. Chẳng hạn: cách nắm bắt, thỏa mãn tâm lý người tiêu dùng của siêu thị Hàn Quốc; chất siêu thị hợp tác xã của Nhật, hoặc của Singapore, vv. [50].

Năm là, thực hiện chuyên môn hóa các chức năng kinh doanh theo các lĩnh vực hoạt động. Theo đó, hệ thống Co.opmart chỉ đảm nhận chức năng phân phối, còn các chức năng khác trong chu trình kinh doanh khép kín là do các bộ phận khác đảm nhận. Chẳng hạn, chức năng đầu tư phát triển cơ sở vật chất, hạ tầng thuộc về Công ty cổ phần đầu tư phát triển Saigon Co.op (SCID); chức năng cung ứng hàng hóa do công ty cung ứng đảm nhận, vv. Nhờ đó, Co.opmart “*rảnh tay*” có điều kiện thuận lợi để thực hiện chuyên nghiệp hóa các hoạt động và từ đó nâng cao chất lượng hoạt động của mình.

- ***Kinh nghiệm của Điện máy Nguyễn Kim***

Sau Co.opmart, Nguyễn Kim là thương hiệu bán lẻ hàng điện máy dẫn đầu tại thị trường Việt Nam được Tạp chí bán lẻ Châu Á (Retail Asia) 3 năm liên tiếp (2008 - 2010) bình chọn vào Top 500 Nhà bán lẻ hàng đầu Châu Á – Thái Bình Dương. Theo phân tích của ông Nguyễn Xuân Quang, Phó Tổng giám đốc điều hành Nguyễn Kim, thì sự thành công của Nguyễn Kim gắn liền với những kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh sau đây:

Một là, sớm dự đoán được xu hướng thị trường để đi đầu trong việc phát triển dịch vụ bán hàng mới, thích hợp với xu thế hiện đại bằng cách liên tục tạo ra những giá trị vượt trội cho khách hàng. Những giá trị đó là môi trường mua sắm rộng rãi, thoáng mát, phong cách lịch sự; nước uống và giữ xe miễn phí; liên tục thiết kế những chương trình hỗ trợ giá, tặng quà giá trị cao cho khách mua hàng; bố trí đông đảo nhân viên phục vụ khách hàng tận tình với chất lượng dịch vụ cao; cộng với dịch vụ giao hàng tận nơi, vận chuyển, lắp đặt miễn phí chỉ sau 2 - 3 giờ kể từ khi khách gọi điện thoại đặt mua

hàng; đồng thời khách hàng có thể đề nghị đổi sản phẩm khác trong vòng năm ngày kể từ ngày giao hàng.

Hai là, như một sự rút tĩa kinh nghiệm thành công, Nguyễn Kim đầu tư vào bộ phận nghiên cứu thị trường để nắm bắt chính xác xu hướng phát triển của ngành và nhu cầu của thị trường, cập nhật liên tục những kiến thức công nghệ và phong cách bán hàng hiện đại. Ông Quang khẳng định: “Hoạt động này là một cách hỗ trợ đắc lực cho mục tiêu chiếm lĩnh thị trường thông qua việc đáp ứng kịp thời những yêu cầu mới của người tiêu dùng” [26].

Ba là, để xác lập nền tảng vững chắc cho kế hoạch phát triển chuỗi siêu thị bán lẻ, Nguyễn Kim đã ký kết các thỏa thuận hợp tác chiến lược dài hơi với các đối tác trong nhiều lĩnh vực: cung cấp hàng hóa, tài chính-ngân hàng, đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng và truyền thông. Cụ thể là:

- Nhằm thúc đẩy kênh tiêu thụ những dòng sản phẩm công nghệ mới, giá trị cao, Nguyễn Kim hợp tác thiết kế các chương trình tín dụng tiêu dùng với Ngân hàng thương mại cổ phần xuất nhập khẩu (Eximbank) để mở rộng điều kiện mua hàng cho khách hàng với nhiều hình thức trả góp, trả chậm. Ngược lại, Nguyễn Kim còn là đối tác cung cấp các mặt hàng điện máy, điện tử vào các dự án bất động sản mà Eximbank có kế hoạch đầu tư phát triển.

- Nhằm hỗ trợ kế hoạch đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng cho hệ thống trung tâm bán lẻ, Nguyễn Kim hợp tác chặt chẽ với Tổng công ty Dệt may Việt Nam (Vinatex), một doanh nghiệp dày dặn kinh nghiệm trong ngành bán lẻ, đang sở hữu gần 50 siêu thị chuyên ngành cũng như đa ngành hàng trong cả nước.

- Nhằm xây dựng và quảng bá thương hiệu, đồng thời nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng, các kênh truyền hình cáp của Đài Truyền hình TP.HCM là kênh truyền thông chiến lược, cùng Nguyễn Kim xây dựng các chương trình truyền thông phát triển thương hiệu, chuyển tải những thông điệp cần thiết của nhà bán lẻ về sản phẩm, công nghệ, dịch vụ, vv., đến khách hàng một cách nhanh nhất, đầy đủ nhất.

- Tất nhiên, đối tác chiến lược quan trọng nhất của Nguyễn Kim chính là các tập đoàn cung cấp sản phẩm hàng đầu thế giới, bao gồm Sony, Toshiba, LG, Sanyo, JVC, Panasonic, Samsung và Philips. Vì, với sự hỗ trợ tích cực của các hãng này, Nguyễn Kim không chỉ cam kết cung cấp 100% hàng chính hãng, cập nhật tức thời những sản phẩm

công nghệ mới nhất trên thế giới mà còn có các chính sách giá cả tốt nhất dành cho khách hàng. Hơn nữa, đây cũng chính là cơ sở để Nguyễn Kim tự tin trong các dịch vụ tư vấn về kiến thức tiêu dùng và bảo trì, bảo hành ngay cả với những dòng sản phẩm công nghệ mới nhất” [26].

- ***Kinh nghiệm của hệ thống Metro***

Là nhà xuất nhập khẩu hàng đầu thế giới tham gia vào lĩnh vực phân phối, Metro là hệ thống siêu thị được đầu tư bằng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam, sự thành công của Metro tại thị trường Việt Nam có thể được giải thích bằng những kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh sau đây:

Một là, cũng như một số siêu thị lớn trên thế giới như Seiyu (Nhật Bản), Tesco (Anh), một trong những yếu tố quan trọng quyết định lợi thế cạnh tranh của Metro Cash & Carry là tổ chức nguồn hàng. Hàng hóa cung ứng cho siêu thị phải được cung cấp trực tiếp từ nhà sản xuất và hạn chế tối đa các khâu trung gian. Vì đây là điều kiện cho phép các siêu thị giảm giá hàng bán, tạo lợi thế cạnh tranh với các loại hình bán lẻ khác. Bởi vậy, việc liên, kết hợp tác với các nhà sản xuất, nhập khẩu hàng đầu thông qua các hợp đồng cam kết là vấn đề có ý nghĩa quyết định nguồn hàng cung ứng ổn định cả về số lượng chất lượng và giá cả của Metro.

Hai là, với kinh nghiệm vốn có từ các thị trường khác trên thế giới, Metro là nhà phân phối tiên phong trong việc đưa ra nhãn hàng riêng, nhiều nhất và liên tục giới thiệu đến người tiêu dùng Việt Nam ở nhiều ngành hàng khác nhau, từ thực phẩm, hóa mỹ phẩm đến đồ dùng nhà bếp, văn phòng hay hàng may mặc. Hiện tại, Metro có sáu nhãn hàng riêng là Aro (nhãn hàng thiết yếu giá rẻ với khoảng 500 mặt hàng thực phẩm và 200 mặt hàng phi thực phẩm), Fine food (nhãn hàng chuyên về thực phẩm), Fine dreaming (nhãn hàng phi thực phẩm, đồ dùng gia đình như khăn giấy, hóa mỹ phẩm), Horeca (nhãn hàng dành cho bếp ăn bao gồm thực phẩm và phi thực phẩm), H-Line (nhãn hàng dành cho nhà hàng, khách sạn với các sản phẩm như kem, cà phê, sữa tắm, khăn tắm...) và Sigma (nhãn hàng thiết bị văn phòng). Có thể nói, với lợi thế là nhà xuất nhập khẩu hàng đầu (mua hàng giá gốc), cùng phương thức kinh doanh bán sỉ, kết hợp phát triển các nhãn hiệu riêng là điều kiện cho phép Metro có chính sách giá thấp và ổn định nhất tại thị trường Việt Nam [32].

Ba là, với đối tượng phục vụ của Metro là nhóm khách hàng chuyên nghiệp (nhà hàng, khách sạn, các nhà bán buôn, bán lẻ và hộ kinh doanh, vv.), mua hàng có số lượng lớn, theo chu kỳ đã cho phép Metro có chế độ quản lý và chăm sóc khách hàng đến từng người. Nhờ đó, khách hàng nhận được sự hài lòng cao hơn các hệ thống siêu thị và các kênh phân phối khác.

- ***Kinh nghiệm của hệ thống siêu thị thế giới di động***

Là hệ thống siêu thị điện thoại di động hàng đầu và phát triển nhanh nhất tại Việt Nam, nên mặc dù ra đời muộn (2004), nhưng tính đến thời điểm tháng 5 năm 2011, hệ thống này đã có 44 siêu thị trên các thị trường trọng điểm như TP. HCM, Hà Nội, cùng bảy tỉnh, thành khác và nắm giữ khoảng 20% thị phần điện thoại di động. Sự thành công của Thế giới di động có thể bắt nguồn từ những kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh sau đây:

Một là, chiến lược đầu tư trọng tâm của hệ thống là nâng cao năng lực ứng dụng các công nghệ thương mại điện tử. Nhờ đó, hệ thống quản lý của Công ty có thể theo dõi các đơn bán hàng đã được thực hiện theo từng cửa hàng; lên kế hoạch cho nguồn hàng dự trữ một cách hợp lý; điều phối hàng hóa luân chuyển giữa các cửa hàng nếu có nhu cầu; đồng thời hỗ trợ việc cập nhật giá cả một cách thống nhất trên toàn mạng lưới để tăng cường tính cạnh tranh của hệ thống [48].

Hai là, nhằm đẩy mạnh xây dựng và quảng bá thương hiệu, trong điều kiện sản phẩm của Công ty mang tính công nghệ cao, Thế Giới Di Động đã đầu tư đáng kể vào việc xây dựng website. Hiện tại, website của Công ty là một trong 100 trang web hàng đầu về thương mại điện tử, xếp hạng 48 theo đánh giá của Alexa. Đây cũng là một công thông tin trực tuyến cho những khách hàng muốn nghiên cứu thêm về các sản phẩm trước khi mua, đó là cho phép khách hàng tải về những tiện ích trên điện thoại di động, chọn số điện thoại, cũng như thực hiện việc mua hàng trực tuyến [48].

1.6.2 Kinh nghiệm của một số tập đoàn bán lẻ nước ngoài

- ***Kinh nghiệm của Wal Mart*** (Tập đoàn bán lẻ số 1 thế giới)

Kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của Wal Mart có thể ngoại suy từ những bí quyết thành công của Wal Mart được nhà tỉ phú bán lẻ người Mỹ Sam Walton tổng kết trong cuốn tự truyện: “*Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ*”:

- *Một là*, công thức chung trong kinh doanh bán lẻ trong mọi điều kiện là: “cắt giảm chi phí + giảm giá + dịch vụ tối ưu + khai thác hiệu quả công nghệ thông tin + đảm bảo cuộc sống nhân viên” [52]. Vì thế, mỗi năm trung bình Wal Mart đầu tư 2 tỉ USD để phát triển hệ thống máy tính và phần mềm nối mạng giữa 4.200 siêu thị, 200 trung tâm phân phối và 5.000 nhà cung cấp đại diện cho 85.000 doanh nghiệp sản xuất hàng hoạt động 24/24 giờ và 7/7 ngày [34, tr.157], trên cơ sở đó, Wal Mart đã thiết kế các kho hàng di động trên những chiếc xe tải và tạo ra cho mình một năng lực lõi mà bất cứ nhà kinh doanh bán lẻ nào cũng hướng tới là “*Just On Time*”, nghĩa là đón đầu trào lưu thị trường vào đúng thời điểm thị trường cần và “*Just In Time*”, nghĩa là hết đến đâu cung cấp hàng đến đó.

- *Hai là*, bằng mọi cách đem đến sự thỏa mãn cho khách hàng: “Bí quyết thành công của một người bán lẻ hàng hóa là phải mang lại cho khách hàng những điều mà họ muốn. Nhưng như vậy chưa đủ, để trở thành xuất sắc, khách hàng phải được hưởng nhiều hơn cái họ chờ đợi. Hãy luôn đặt mình vào vị trí của khách hàng để xem họ muốn gì: Hàng hóa chất lượng tốt và phong phú? Giá thành thấp nhất? Độ tin cậy tối đa? Dịch vụ tận tình? Giờ giấc thuận tiện? Nơi đỗ xe miễn phí? Tất nhiên, khi họ thấy yên tâm, họ sẽ tiếp tục tới cửa hàng. Còn ngược lại, cũng dễ hiểu nếu chúng ta không bao giờ gặp lại những khách hàng không được thỏa mãn nhu cầu” [52].

Vì thế, “Hãy phục vụ khách hàng tốt hơn cả sự mong đợi của họ. Nếu bạn làm được như vậy, họ sẽ luôn quay lại. Hãy cho họ nhiều hơn cái họ muốn, cho họ biết bạn trân trọng họ. Hãy đền bù cho sai lầm của bạn chứ đừng chỉ viện cớ hay xin lỗi. Hãy chịu trách nhiệm về mọi việc bạn làm” [52].

Ba là, quan tâm và trân trọng đồng sự. Đó là: “Hãy luôn động viên nhân viên của bạn. Chỉ có tiền bạc và quyền sở hữu thôi thì không đủ. Mỗi ngày, bạn nên cố gắng nghĩ ra những cách mới và thú vị hơn để động viên và thử thách nhân viên”.

...“Nếu công việc của các nhà quản lý bắt đầu trở nên nhàm chán, hãy cho phép họ hoán đổi công việc với nhau để tiếp tục được thử thách”. ...

...“Hãy chia sẻ mọi điều bạn có thể với cộng sự. Với nhiều thông tin, họ sẽ hiểu nhiều hơn và chú tâm vào công việc hơn”. Vì, “Thông tin là sức mạnh và việc giao quyền cho đồng sự sẽ có lợi trong việc xử lý rủi ro nếu không may những thông tin đó lọt vào tay đối thủ cạnh tranh của bạn”.

- **Kinh nghiệm của Pantaloon Retail Ltd** (Tập đoàn bán lẻ số 1 của Ấn Độ)

Một là, định vị chính xác phân khúc khách hàng mục tiêu và nghiên cứu văn hóa mua sắm của họ là nhân tố quyết định hình thức bày trí hàng hóa. Cụ thể, Biyani (chủ tập đoàn Pantaloon Retail Ltd) xác định đối tượng khách hàng của Pantaloon thuộc nhóm 2 (gồm những người làm nghề lái xe, giúp việc, đầu bếp, trông trẻ, nông dân và những ai làm thuê cho nhóm 1), văn hóa mua sắm của họ là thích lựa chọn; mua sắm ngoài trời trên các xe đẩy được chất đủ các loại hàng hóa. Vì thế, thay vì bày trí các gian hàng ngăn nắp tạo ấn tượng, lối đi thông thoáng, thì Biyani chủ trương thiết kế các gian hàng có vẻ bừa bộn, chật chội; hàng nông sản tốt, xấu bỏ vào một thùng; lối đi ách tắc buộc khách hàng phải dừng lại để quan sát, từ đó phát hiện ra thứ hàng hóa cần mua [40].

Hai là, cũng như Wal Mart, Pantaloon đầu tư trang bị phần mềm quản lý hiện đại (do Tập đoàn công nghệ SAP của Đức cung cấp) trong việc điều phối hàng hóa luân chuyển giữa các siêu thị cùng các nhà cung cấp. Trên cơ sở đó, hơn 50.000 mặt hàng được phân phối và quản lý theo nguyên tắc “*Just-in-time*”, nghĩa là hết tới đâu cung cấp hàng tới đó; đồng thời, các cửa hàng phải có nhiều quầy thu ngân nhằm đảm bảo việc tính tiền cho khách hàng không bị chậm trễ [40].

- **Kinh nghiệm của các “đại gia” bán lẻ khác**

- Đối với Tập đoàn Coles Myer (Úc) là: “Làm vui lòng khách hàng bằng giá trị và sự tiện nghi lớn lao”. Đây cũng là một niềm tin được chia sẻ bởi Tập đoàn Dairy Farm của Singapore: “Hướng đến việc làm cho khách hàng hài lòng và làm họ vừa ý với những ý tưởng bán lẻ mới mẻ”.

- Đối với Tập đoàn Carrefour (Pháp) và Tesco (Anh) là cung cấp thêm dịch vụ du lịch, viễn thông và tài chính cho khách hàng của mình; Starbucks (Mỹ) bổ sung dịch vụ âm nhạc, phim ảnh, để biến siêu thị trở thành một tổ hợp kinh doanh dịch vụ, trong đó lấy mua sắm là dịch vụ trung tâm.

- Đối với Tập đoàn Lotus (Thái Lan): “Bán lẻ nghĩa là lắng nghe khách hàng và hiểu vì sao họ chọn chỗ của mình để đến mua sắm và không phải lúc nào cũng vì giá cả”.

- Đối với Tập đoàn Lotte Shopping (Hàn Quốc) là nhắm đến việc cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn ngay từ trước khi họ biết mình muốn gì.

- Đối với các siêu thị tại Pháp nói chung là tổ chức khoa học và chặt chẽ; mặt hàng phong phú, đa dạng, có chất lượng, giá cả hợp lý được khách hàng chấp nhận [46].

Tóm tắt chương 1

Với mục đích đặt cơ sở lý thuyết cho việc xác định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh và hoạch định các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, chương này tác giả đã thực hiện các hoạt động nghiên cứu và đạt được những kết quả sau đây:

Thứ nhất, khái quát những vấn đề cơ bản về cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh. Theo đó, nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh là sự khác biệt về chuỗi giá trị của doanh nghiệp so với các đối thủ hoặc khả năng phát triển các năng lực độc đáo của doanh nghiệp. Song, về cơ bản lợi thế cạnh tranh xuất phát từ giá trị doanh nghiệp mang đến cho khách hàng vượt trội so với các đối thủ. Vì thế, việc xác định các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh có thể được tiếp cận từ phía doanh nghiệp hoặc khách hàng.

Thứ hai, tổng kết, đánh giá các cách tiếp cận và các nghiên cứu liên quan đến các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp; đồng thời phân tích các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của loại hình kinh doanh siêu thị. Kết quả cho thấy:

- Tiếp cận từ phía khách hàng để truy tìm các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh là khoa học và khuynh hướng phổ biến hiện nay;

- Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp là các yếu tố tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng (bao gồm: giá trị sản phẩm, dịch vụ; giá trị cảm xúc; giá trị tính theo giá cả và giá trị hình ảnh) so với các đối thủ;

- Áp dụng cho siêu thị, những yếu tố này có nhiều khả năng là: tập hàng hóa; không gian siêu thị; giá cả hàng hóa; nhân viên phục vụ; cơ sở vật chất và tin cậy.

Thứ ba, phân tích qui trình hoạch định chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp nhằm đặt cơ sở lý thuyết cho việc hoạch định các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020 ở chương 4.

Thứ tư, tổng kết một số kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của một số siêu thị trong nước và tập đoàn bán lẻ nước ngoài có thể áp dụng để nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020.

CHƯƠNG 2: XÂY DỰNG VÀ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH CÁC YẾU TỐ TẠO LỢI THẾ CẠNH TRANH CHO CÁC SIÊU THỊ TẠI TP. HCM

Chương 1 đã tổng kết và đánh giá các lý thuyết, các nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh, các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của kinh doanh siêu thị, trên cơ sở đó đã nhận dạng được mô hình lý thuyết các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

Chương này dựa vào kết quả nghiên cứu đạt được ở chương 1, kết hợp phân tích các đặc điểm của khách hàng siêu thị tại TP. HCM, nhằm khám phá, điều chỉnh, bổ sung và khẳng định các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị tại TP. HCM; phát triển và kiểm định mô hình thang đo, mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết nghiên cứu, trên cơ sở đó định vị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

2.1 Các đặc tính của khách hàng siêu thị tại TP. HCM

Theo Abraham Maslow và Clayton Alderfer, hành vi của con người xuất phát từ nhu cầu. Một nhu cầu đủ mạnh sẽ trở thành động cơ thôi thúc con người hành động để thỏa mãn nhu cầu đó. [18, tr. 210].

Theo Philip Kotler: “Nhu cầu của con người là một trạng thái cảm giác nói lên sự thiếu hụt một sự thỏa mãn cơ bản nào đó. Người ta cần có thức ăn, quần áo, nơi ở, sự an toàn, của cải, sự quý trọng và một vài thứ khác nữa để tồn tại. Những nhu cầu này không phải do xã hội hay những người làm marketing tạo ra. Chúng tồn tại như một bộ phận cấu thành cơ thể con người và nhân thân của họ” [18, tr. 13].

Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm: “giá trị gia tăng ngoại sinh (nhìn từ khách hàng) là những gì khách hàng thu về được, trong các lĩnh vực mà khách hàng mong đợi, sau khi đã tốn kém tiền của và công sức để mua và sử dụng offer (sự cung cấp) của doanh nghiệp” [34, tr. 31].

Những quan điểm trên cho thấy, chính đặc tính của khách hàng là nhân tố quyết định nhu cầu và hành vi của họ và do đó cũng là cơ sở để xác định những gì có thể mang lại giá trị, giá trị cảm nhận của khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Bởi vậy, việc phân tích những đặc tính sau đây của khách hàng siêu thị tại TP. HCM là cơ sở cho việc khám phá, điều chỉnh, bổ sung các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị tại TP. HCM, cũng như phát triển thang đo các yếu tố này và thiết kế mẫu nghiên cứu.

2.1.1 Khách hàng của siêu thị là đa số cộng đồng dân cư, nhưng phân bố tập trung vào một số đối tượng nhất định

Điều này xuất phát từ đặc điểm khách hàng của siêu thị là những người dân có thu nhập thấp và trung bình. Mặt khác, ở thời điểm hiện tại GDP bình quân đầu người của người dân TP. HCM khoảng 2.800 USD (số liệu công bố năm 2009 là 2.650 USD, năm 2010 là 2.800 USD) và mục tiêu năm 2011 là 3.000 USD, đến năm 2015 là 4.800 USD [13]. Như vậy, nếu duy trì được tốc độ tăng trưởng như mục tiêu đặt ra cho giai đoạn 2011 - 2015 (bình quân 12%/năm) thì đến năm 2020 thu nhập bình quân của người dân TP. HCM sẽ là 8.500 USD/người. Nghĩa là, theo tiêu chuẩn Ngân hàng thế giới (WB)²¹, thì đến năm 2020, thu nhập của người dân TP. HCM vẫn trong giới hạn thu nhập trung bình. Vì thế, có thể khẳng định rằng cho đến năm 2020 đa số người dân sinh sống, làm việc tại TP. HCM vẫn là khách hàng của siêu thị.

Về nghề nghiệp của khách hàng, theo kết quả điều tra của Nguyễn Thị Nhiều có trên 50% khách hàng của các siêu thị tại Hà Nội và TP. HCM là cán bộ, viên chức và người lao động làm việc trong các doanh nghiệp [24, tr. 130]. Còn theo kết quả điều tra khách hàng của các siêu thị tại TP. HCM do tác giả thực hiện tháng 4 năm 2010, thì lượng khách hàng này có thể dao động từ 55 - 70% và được chia đều cho ba đối tượng: một là cán bộ, viên chức và giáo viên; hai là doanh nhân và nhân viên công ty và ba là công nhân [phụ lục 3]. Đặc điểm của đối tượng khách hàng này là chính họ là người tạo ra thu nhập chủ yếu cho bản thân và gia đình, vì thế có nhu cầu cao và sức mua lớn. Song do đời sống công nghiệp nên họ thường đến siêu thị chủ yếu vào buổi chiều tối, ngày thứ bảy, chủ nhật hoặc dịp lễ, tết. Đồng thời, vấn đề quan tâm hàng đầu của họ khi mua sắm là hàng hóa đảm bảo chất lượng và giá cả phải chăng. Riêng, đối với bộ phận khách hàng có thu nhập cao họ quan tâm nhiều đến vị trí siêu thị tiện lợi, giao thông ít bị ùn tắc, bãi đậu xe rộng rãi, thời gian mở cửa siêu thị kéo dài, tiết kiệm thời gian thanh toán và mong muốn phát triển phương thức bán hàng qua điện thoại, internet và giao hàng tại nhà.

Một bộ phận khách hàng khác chiếm số lượng khá đông đảo (từ 15 - 20%) là học sinh, sinh viên. Đặc điểm của đối tượng khách hàng này là chưa tạo thu nhập hoặc không đáng kể, vì thế sức mua thấp và nhu cầu mua sắm chủ yếu phục vụ đời sống sinh hoạt cá nhân hoặc vật dụng cho việc học tập và một phần cho thư giãn hoặc vui chơi, giải trí.

²¹ Tiêu chuẩn thu nhập trung bình của WB là từ 976 USD - 11.906 USD/người/năm.

Bộ phận khách hàng còn lại là cán bộ nghỉ hưu, những người nội trợ và hoạt động trong những nghề nghiệp khác. Theo kết quả điều tra của Nguyễn Thị Nhiều có 40% khách hàng siêu thị là các bà nội trợ [24, tr. 130], nhưng theo kết quả điều tra khách hàng của các siêu thị tại TP. HCM do tác giả thực hiện tháng 4 năm 2010, thì bộ phận khách hàng này chiếm tỉ trọng chỉ khoảng 20 - 30% [phụ lục 3]. Đặc điểm của bộ phận khách hàng này là ngoài đáp ứng nhu cầu cá nhân, là nhu cầu của gia đình, vì thế tập trung vào các loại hàng hóa nhu yếu phẩm như: lương thực, thực phẩm, đồ dùng cá nhân, vật dụng trong gia đình. Song cũng như đối tượng học sinh, sinh viên, quỹ thời gian của họ là khá nhiều nên có thể ghé siêu thị vào bất cứ lúc nào, ngày nào trong tuần, đồng thời vấn đề sử dụng các phương tiện giao thông cá nhân là hạn chế, vì thế, điều họ quan tâm hàng đầu, bên cạnh giá cả hàng hóa phải có tính cạnh tranh với chợ truyền thống, là vị trí siêu thị tiện lợi, như gần nhà hoặc bến, bãi phương tiện giao thông công cộng và hàng hóa phải phong phú, kể cả hàng thực phẩm tươi sống để họ có thể mua sắm được mọi thứ phục vụ cho nhu cầu của cả gia đình.

Về giới tính, do ảnh hưởng của văn hóa Á Đông, mua sắm vốn được coi là công việc của phụ nữ mà kết quả điều tra khách hàng của các siêu thị tại TP. HCM được thực hiện tháng 4 năm 2010 [phụ lục 3] và nghiên cứu định tính thực hiện tháng 6 năm 2010 của tác giả cho thấy khách hàng của các siêu thị tại TP. HCM chủ yếu là nữ (chiếm từ 65 -80%). Song đối với các siêu thị chuyên doanh, tỉ trọng lượng khách hàng nam, nữ thay đổi theo tính chất ngành hàng, chẳng hạn đối với siêu thị điện máy, số liệu trên đây của khách hàng nữ lại thuộc về khách hàng nam.

Về độ tuổi, đối tượng khách hàng có số lượng lớn, nhu cầu và sức mua cao tập trung và chia đều cho hai nhóm tuổi: từ 18 - 35 và từ 36 - 55. Vì thế, cũng như các nghiên cứu khác (ví dụ, Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2007), khách hàng thuộc hai nhóm tuổi này được lựa chọn là đối tượng khảo sát của nghiên cứu này.

2.1.2 Sự phân hóa thu nhập của khách hàng là khá cao

Mặc dù thu nhập của người dân TP. HCM vẫn còn nằm trong giới hạn thu nhập trung bình, song sự phân hóa thu nhập giữa các bộ phận dân cư ở đây là khá cao. Cụ thể là, theo kết quả nghiên cứu “Mức sống và môi trường sống của các gia đình tại TP. HCM” của Lê Văn Thanh và các tác giả (Viện Kinh tế TP. HCM) công bố tháng 3 năm 2010 thì chênh lệch thu nhập bình quân giữa nhóm có thu nhập cao nhất và nhóm có thu

nhập thấp nhất là 6,9 lần [33]. Theo khảo sát của tác giả, bộ phận dân cư có thu nhập dưới mức thu nhập bình quân tập trung chủ yếu vào đối tượng là công nhân, viên chức, người giúp việc, nội trợ, học sinh, sinh viên; bộ phận dân cư có thu nhập cao phần lớn là những người làm nghề kinh doanh, có tài sản cho thuê hoặc có thu nhập được gửi về từ nước ngoài. Tâm lý mua sắm của hai đối tượng khách hàng này là rất khác nhau, đối với bộ phận dân cư có thu nhập thấp là dành sự quan tâm chủ yếu đến hàng hóa gia dụng, có chất lượng trung bình và giá cả phải chăng nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng sinh hoạt hàng ngày. Trong khi đó, bộ phận khách hàng có thu nhập cao hướng đến những hàng hóa, dịch vụ có chất lượng cao, hàng mới, hàng hiệu; đồng thời chất lượng không gian và hình ảnh siêu thị cũng được so sánh, cân nhắc kỹ càng trước khi quyết định đến siêu thị hoặc lựa chọn những kênh phân phối hiện đại khác.

2.1.3 Trình độ dân trí, văn minh đô thị của khách hàng tương đối cao và chịu ảnh hưởng của nhiều nền văn hóa khác nhau

TP. HCM là trung tâm kinh tế - thương mại, giáo dục - đào tạo và công nghiệp của cả nước. Vì thế, trình độ dân trí và văn minh đô thị của người dân ở đây cao hơn nhiều so với mức bình quân trong cả nước. Do đó, lý do khiến người dân TP. HCM đến siêu thị có sự điều chỉnh so với khách hàng của siêu thị nói chung (đã được phân tích ở mục 1.4.2). Đó là bên cạnh thụ hưởng các lợi ích chức năng được mang đến từ yếu tố vật chất của hàng hóa, dịch vụ để thỏa mãn các nhu cầu cấp thấp, thì các lợi ích tâm lý (giá trị cảm xúc và giá trị hình ảnh) được tạo ra từ các yếu tố vô hình của sản phẩm, dịch vụ và siêu thị như: không gian trưng bày hàng hóa ấn tượng, âm nhạc gây hài hòa, lối đi thông thoáng, an toàn và vệ sinh; được sở hữu, sử dụng hàng hóa, dịch vụ có thương hiệu; được chia sẻ, tự hào về những giá trị mà xã hội đã thừa nhận và vinh danh cho siêu thị, đang trở nên ngày càng quan trọng.

Mặt khác, cộng đồng dân cư tại TP. HCM là kết quả của làn sóng nhập cư từ nhiều địa phương khác nhau trong nhiều thập kỷ qua, đặc biệt trong những thập niên gần đây khi TP. HCM trở thành đầu tàu kinh tế, khoa học - công nghệ của cả nước. Hơn nữa, TP. HCM cũng là địa phương đi đầu trong quá trình hội nhập quốc tế, vì thế, sắc thái văn hóa của người dân ở đây là sự giao thoa, hội tụ của nhiều nền văn hóa của nhiều địa phương trong cả nước và sự xâm nhập của văn hóa nước ngoài. Đặc tính này dẫn đến nhu cầu thỏa mãn của khách hàng siêu thị trở nên phong phú, đa dạng ngay trên cùng một

phương diện giá trị. Chẳng hạn, sở thích trong phong cách thời trang và chi tiêu của người dân miền Bắc và miền Trung là đường nét, kín đáo và tiết kiệm, trong khi đó người dân Nam Bộ lại theo xu hướng màu sắc và phóng khoáng; người dân miền Bắc, miền Trung, đặc biệt những người lớn tuổi thường cầu kỳ trong bữa ăn và tạo bầu không khí ấm cúng trong gia đình, vì thế, họ thích chế biến, nấu nướng, bày trí bữa ăn tại nhà, trong khi đó người dân Nam Bộ và tuổi trẻ lại thích giao lưu và tiết kiệm thời gian trong nấu nướng, nên hướng mạnh vào thực phẩm chế biến và dùng bữa ăn tại hàng quán nếu thích hợp.

2.1.4 Khách hàng đến siêu thị, bên cạnh mua sắm là chủ yếu, còn để vui chơi, giải trí và thụ hưởng các dịch vụ khác

Do bị chi phối bởi lối sống công nghiệp tại một trung tâm kinh tế - thương mại, khoa học - công nghệ, sau những giờ, những ngày làm việc, học tập căng thẳng, người dân thành phố có nhu cầu tìm đến các nơi, nghỉ ngơi, thư giãn để lấy lại sự cân bằng về sức khỏe và tâm sinh lý. Theo nhiều ý kiến của người dân, các khu vui chơi giải trí ở TP. HCM còn hạn chế cả về số lượng và qui mô. Vì thế, siêu thị đã và đang trở thành một điểm đến cho một bộ phận khách hàng vừa kết hợp giữa thú vui mua sắm với thụ hưởng các dịch vụ vui chơi, giải trí hoặc những dịch vụ khác. Theo kết quả khảo sát của Nguyễn Thị Nhiều tại các siêu thị của TP. HCM và Hà Nội, tỉ lệ khách hàng đến siêu thị để xem và chơi mà không qua quầy thanh toán là 10% [24, tr. 130]. Kết quả điều tra khách hàng của các siêu thị tại TP. HCM do tác giả thực hiện tháng 4 năm 2010 cho thấy, tỉ lệ khách hàng đến siêu thị có nhu cầu nghỉ ngơi, thư giãn là 8,4%; vui chơi, giải trí là 7,5% và thay đổi theo nhóm tuổi [phụ lục 3]. Trong đó, cao nhất là khách hàng nhóm tuổi dưới 18 (có nhu cầu nghỉ ngơi, thư giãn là 14,2%; vui chơi, giải trí là 13,4%), kế đến là khách hàng nhóm tuổi từ 18 - 35 (tỉ lệ này là 7,1% và 11,4%) và thấp nhất là khách hàng nhóm tuổi trên 55 (tỉ lệ này là 3,5% và 4,4%). Song, hình thức thụ hưởng các nhu cầu này chủ yếu là kết hợp với nhu cầu mua sắm.

Nghĩa là, nhu cầu biến siêu thị đồng thời là nơi vui chơi, giải trí kể cả thụ hưởng những dịch vụ khác là thực tế, là không nhỏ và sẽ gia tăng theo thời gian. Vì thế, giá trị khách hàng cảm nhận được sẽ không đầy đủ và do đó lợi thế cạnh tranh của siêu thị sẽ khó được duy trì, nếu các siêu thị tại TP. HCM ít chú ý đến phát triển các dịch vụ vui chơi, giải trí và các dịch vụ bổ trợ bên cạnh dịch vụ chính là bán lẻ hàng hóa.

Tóm lại, toàn bộ sự phân tích trên đây, kết hợp với kết quả phân tích các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của kinh doanh siêu thị (đã được trình bày ở chương 1, mục 1.4.2) cho thấy, các yếu tố được khách hàng các siêu thị tại TP. HCM dành sự quan tâm lớn và do đó có nhiều khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại đây bao gồm:

- Tập hàng hóa, bao gồm: hàng hóa có số lượng lớn, đa dạng về chủng loại và chất lượng đảm bảo;

- Không gian siêu thị, bao gồm: vị trí siêu thị tiện lợi, không gian bên trong siêu thị được thiết kế hợp lý, đảm bảo tiện lợi cho khách hàng, môi trường thông thoáng, dễ chịu và bãi đậu xe rộng rãi.

- Giá cả hàng hóa, dịch vụ phải chăng, có tính cạnh tranh và ổn định so với các nơi mua sắm khác, đồng thời phù hợp với chất lượng hàng hóa, dịch vụ được cung ứng.

- Nhân viên phục vụ nhanh chóng, kịp thời; ứng xử văn minh, lịch sự, thân thiện; sẵn sàng giúp đỡ và tận tình giải quyết những đề xuất, khiếu nại của khách hàng.

- Cơ sở vật chất hiện đại, hấp dẫn, phương tiện phục vụ hữu dụng.

- Tin cậy, thể hiện chữ tín của siêu thị trong việc giữ đúng những cam kết với khách hàng và tạo cho họ sự yên tâm khi mua sắm tại siêu thị.

Ngoài ra, các dịch vụ vui chơi, giải trí, ăn uống và các dịch vụ hỗ trợ cho dịch vụ mua sắm, cùng các giá trị được tạo ra từ hình ảnh của siêu thị (thể hiện trên các khía cạnh được sở hữu, sử dụng hàng hóa, dịch vụ có thương hiệu; được chia sẻ, tự hào về những giá trị mà xã hội đã thừa nhận và vinh danh cho siêu thị, vv.) cũng đang ngày càng trở nên quan trọng đối với khách hàng của các siêu thị tại TP. HCM.

Cuối cùng, cũng theo kết quả phân tích trên đây, cho đến năm 2020, đa số người dân của TP. HCM vẫn là đối tượng khách hàng của siêu thị. Đối với các siêu thị kinh doanh tổng hợp, lượng khách hàng tập trung vào giới nữ (65 - 80%), nhưng đối với siêu thị chuyên doanh lại tùy thuộc tính chất của ngành hàng. Độ tuổi của khách hàng tập trung và chia đều cho hai nhóm tuổi từ 18 - 35 và từ 36 - 55. Nghề nghiệp của khách hàng tập trung và gần như chia đều cho năm nhóm nghề nghiệp: cán bộ, viên chức và giáo viên; doanh nhân và nhân viên công ty; công nhân; học sinh và sinh viên; các nghề nghiệp khác.

2.2 Nghiên cứu định tính

2.2.1 Thiết kế nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng trong nghiên cứu này là kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung²² và phỏng vấn sâu một số khách hàng đã có những lần mua sắm ở các chợ, cửa hàng tạp hóa, trung tâm thương mại và cửa hàng tiện lợi, nhưng ở thời điểm hiện tại họ là khách hàng thường xuyên của các siêu thị trên địa bàn TP. HCM (mỗi tháng ít nhất một lần mua sắm ở siêu thị).

Việc thảo luận nhóm tập trung được thực hiện trên hai nhóm: một nhóm là các giảng viên (8 người) chuyên ngành marketing của Trường Đại học Tài chính - Marketing, một nhóm là khách hàng thường xuyên của các siêu thị (10 người) đáp ứng các tiêu chuẩn lựa chọn đáp viên [phụ lục 1.1], có độ tuổi từ 18 - 35 và 36 - 55 (đôi tượng khách hàng chủ yếu của siêu thị)²³.

Mục đích của thảo luận nhóm tập trung nhằm:

- Khám phá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, các biến quan sát đo lường (các khía cạnh phản ánh) các yếu tố này và khái niệm giá trị (hay giá trị cảm nhận) vượt trội cho khách hàng siêu thị.

- Khẳng định các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM và các biến quan sát đo lường (khía cạnh phản ánh) các yếu tố này theo mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị được tác giả đề xuất trong mục 1.4.2 và kết quả phân tích được tổng hợp trong mục 2.1.4, trên cơ sở đó hiệu chỉnh, bổ sung các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị tại TP. HCM và phát triển thang đo các yếu tố này.

Phương thức thảo luận là dưới sự điều khiển của tác giả, các thành viên bày tỏ quan điểm của mình theo các nội dung của dàn bài thảo luận do tác giả soạn thảo [phụ lục 1.2]; các thành viên khác đưa ra quan điểm phản biện lại ý kiến của các thành viên trước đó. Cho đến khi không còn quan điểm của ai, các thành viên cho biết ý kiến bằng văn bản, tác giả tổng hợp và giữ lại những ý kiến được 2/3 số thành viên đề xuất để tiếp tục thảo luận lại những ý kiến này. Cuối cùng mỗi nội dung thảo luận được kết thúc bằng việc các thành viên cho biểu quyết và giữ lại các ý kiến được 2/3 số thành viên thông qua.

²² Lý thuyết về phương pháp nghiên cứu cho thấy thảo luận nhóm tập trung là một trong các công cụ thích hợp để thực hiện nghiên cứu định tính trong thị trường hàng tiêu dùng (Churchill 1979, Stewart & Shamdasani 1990).

²³ Kết quả của nghiên cứu này.

Các cuộc thảo luận nhóm tập trung được thực hiện vào tháng 6 năm 2010. Kết quả của nghiên cứu này là cơ sở để tác giả phát triển thang đo nháp sử dụng cho giai đoạn phỏng vấn sâu.

Việc phỏng vấn sâu được thực hiện đối với 20 khách hàng đáp ứng các tiêu chuẩn lựa chọn đáp viên [phụ lục 1.1]. Mục đích nhằm đánh giá nội dung và hình thức của các phát biểu (các câu hỏi) trong thang đo nháp để hoàn chỉnh thành thang đo chính thức sử dụng trong nghiên cứu định lượng.

Trong đó, việc đánh giá nội dung được thể hiện trên các khía cạnh:

- Đáp viên (người được phỏng vấn) có hiểu được các phát biểu hay không?
- Đáp viên có thông tin để trả lời hay không?
- Đáp viên có sẵn sàng cung cấp thông tin hay không?

Đánh giá về hình thức là kiểm tra mức độ phù hợp về mặt từ ngữ, cú pháp được sử dụng trong các phát biểu nhằm đảm bảo tính thống nhất, rõ ràng và không gây nhầm lẫn cho đáp viên khi được phỏng vấn. Việc phỏng vấn sâu cũng do chính tác giả trực tiếp thực hiện tháng 6 năm 2010 theo dàn bài phỏng vấn, do tác giả soạn thảo [phụ lục 1.3].

2.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính

2.2.2.1 Kết quả thảo luận nhóm tập trung

Các thành viên của hai nhóm thảo luận đều thống nhất:

- Khẳng định các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị được tác giả đề xuất trong mục 1.4.2 và kết quả phân tích tổng hợp trong mục 2.1.4, là những yếu tố quan trọng và các khía cạnh nổi bật tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng và do đó quyết định lợi thế cạnh tranh của siêu thị trước các kênh phân phối truyền thống và các kênh phân phối hiện đại khác siêu thị. Tuy nhiên, yếu tố tập hàng hóa cần bao quát khía cạnh các dịch vụ kèm theo dịch vụ mua sắm, mà ở thời điểm hiện tại là các dịch vụ vui chơi, giải trí, ăn uống.

- Bổ sung vào mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị do tác giả đề xuất trong mục 1.4.2 yếu tố “*Hình ảnh siêu thị*” thể hiện ở uy tín, vị thế của siêu thị và hàng hóa, dịch vụ; sự ghi nhận của xã hội và niềm tự hào của khách hàng khi mua sắm ở siêu thị. Lý do, vì hình ảnh siêu thị là yếu tố quyết định tạo ra giá trị hình ảnh trong cấu thành giá trị, hay giá trị cảm nhận của khách hàng. Đồng thời ở một phương diện khác, theo Philip Kotler [18, tr. 210 - 215], thì hình ảnh siêu thị có ảnh hưởng đến tâm lý khách

hàng (bao gồm: động cơ, nhận thức, tri thức và niềm tin thái độ), do đó sẽ chi phối quyết định lựa chọn nơi mua sắm và lòng trung thành của họ. Nghĩa là, hình ảnh siêu thị có thể góp phần quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

- Khái niệm giá trị, giá trị cảm nhận vượt trội cho khách hàng cần được phản ánh trên các khía cạnh lợi ích mà khách hàng nhận được so với phí tổn họ phải bỏ ra như: có thể mua sắm và thụ hưởng các hàng hóa, dịch vụ khách hàng có nhu cầu; tạo dựng được hình ảnh mà họ cần; đồng thời hài lòng với công sức, thời gian và chi phí tiền bạc mà họ đã bỏ ra so với các kênh phân phối khác.

- Kết quả đánh giá của đa số khách hàng được phỏng vấn về tỉ trọng số lượng khách hàng theo giới tính của các siêu thị trên địa bàn TP. HCM (nữ chiếm tỉ trọng từ 65 - 80%; nam chiếm tỉ trọng 20 - 35%) là phù hợp. Song, điều này chỉ đúng với loại hình siêu thị kinh doanh tổng hợp, còn đối với loại hình siêu thị chuyên doanh, lượng khách hàng nam, nữ thay đổi theo tính chất ngành hàng, chẳng hạn đối với siêu thị điện máy số liệu trên đây của khách hàng nam sẽ thuộc về khách hàng nữ và ngược lại.

Cuối cùng, các thành viên của hai nhóm thảo luận thống nhất với kết quả bình chọn của 410 khách hàng được phỏng vấn (do tác giả thực hiện 4/2010 - phụ lục 3) về 9 siêu thị (chuỗi siêu thị) được số đông người dân TP. HCM lựa chọn làm nơi mua sắm.

2.2.2.2 Kết quả phát triển thang đo

Thang đo (nháp) được phát triển dựa vào kết quả thảo luận nhóm tập trung trên đây, kết hợp tham khảo thang đo giá trị cảm nhận (PERVAL) của Sweeney & Soutar [phụ lục 5.1]; thang đo giá trị cảm nhận của khách hàng trong lĩnh vực dịch vụ (SERVPERVAL) của Petric [phụ lục 5.2]; thang đo chất lượng dịch vụ (SERVQUAL) của Parasuraman và các cộng sự [phụ lục 5.3]; thang đo MLH của Mehta và các cộng sự cho dịch vụ bán lẻ hàng điện tử và siêu thị tại Singapore [phụ lục 5.4]; thang đo chất lượng dịch vụ siêu thị tại Việt Nam của Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang [phụ lục 5.5]. Vì, như đã trình bày trong chương 1 (mục 1.3.3 và 1.4.2), các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đồng nghĩa với các yếu tố tạo ra giá trị, hay giá trị cảm nhận của khách hàng vượt trội so với các đối thủ; chất lượng dịch vụ là một trong các yếu tố cấu thành giá trị, hay giá trị cảm nhận của khách hàng và cũng là yếu tố trung tâm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

Kết quả là thang đo nháp các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị và giá trị vượt trội của khách hàng (lợi thế cạnh tranh của siêu thị) được phát triển dưới hình thức thang đo Likert năm bậc từ 1 ÷ 5 (1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý):

a. Thang đo tập hàng hóa: ký hiệu HH, gồm 6 biến quan sát từ HH₁ ÷ HH₆:

HH₁ Hàng hóa trong siêu thị rất đa dạng;

HH₂ Hàng hóa trong siêu thị có chất lượng đảm bảo;

HH₃ Hàng hóa trong siêu thị đảm bảo an toàn cho người sử dụng;

HH₄ Hàng hóa trong siêu thị được cải tiến chất lượng, mẫu mã thường xuyên;

HH₅ Siêu thị có nhiều mặt hàng mới để lựa chọn;

HH₆ Các dịch vụ vui chơi, giải trí, ăn uống khá hấp dẫn.

b. Thang đo không gian siêu thị: ký hiệu KG, gồm 7 biến quan sát từ KG₁ ÷ KG₇:

KG₁ Siêu thị được bố trí tại những vị trí thuận tiện;

KG₂ Hàng hóa trong siêu thị được trưng bày hợp lý;

KG₃ Lối đi giữa các kệ hàng trong siêu thị vừa đủ thông thoáng;

KG₄ Mọi khu vực trong siêu thị đều được vệ sinh sạch sẽ;

KG₅ Bãi giữ xe rộng rãi, tiện lợi;

KG₆ Môi trường thông thoáng, dễ chịu;

KG₇ Nhìn chung, không gian siêu thị tạo cảm giác ấn tượng.

c. Thang đo giá cả: ký hiệu GC, gồm 5 biến quan sát từ GC₁ ÷ GC₅:

GC₁ Giá cả hàng hóa phù hợp với chất lượng của hàng hóa;

GC₂ Giá cả hàng hóa dễ mua (giá thấp) hơn những nơi mua sắm khác;

GC₃ Giá cả hàng hóa trong siêu thị khá ổn định;

GC₄ Giá cả dịch vụ vui chơi, giải trí, ăn uống dễ chấp nhận;

GC₅ Tóm lại, hàng hóa, dịch vụ trong siêu thị có giá cả hợp lý.

d. Thang đo nhân viên phục vụ: ký hiệu NV, gồm 9 biến quan sát từ NV₁ ÷ NV₉:

NV₁ Nhân viên phục vụ khách hàng kịp thời;

NV₂ Nhân viên sẵn sàng giúp đỡ khách hàng;

NV₃ Nhân viên nhanh chóng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng;

NV₄ Hành vi của nhân viên tạo sự tin tưởng cho khách hàng;

NV₅ Nhân viên lịch sự, thân thiện với khách hàng;

NV₆ Nhân viên luôn thể hiện sự quan tâm đến khách hàng;

NV₇ Nhân viên nhận ra những điều khách hàng chưa hài lòng;

NV₈ Nhân viên thấu hiểu những quan tâm hàng đầu của khách hàng;

NV₉ Nhân viên tận tình giải quyết những khiếu nại của khách hàng.

e. Thang đo cơ sở vật chất: ký hiệu CV gồm 4 biến quan sát từ CV₁ ÷ CV₄:

CV₁ Cơ sở vật chất của siêu thị hiện đại;

CV₂ Mặt bằng siêu thị rộng rãi;

CV₃ Hệ thống trang thiết bị trong siêu thị hấp dẫn;

CV₄ Các phương tiện phục vụ trong siêu thị rất tiện dụng.

f. Thành phần tin cậy: ký hiệu TC, gồm 7 biến quan sát từ TC₁ ÷ TC₇:

TC₁ Siêu thị thực hiện đúng những gì đã quảng cáo;

TC₂ Siêu thị giữ đúng lời hứa với khách hàng;

TC₃ Thực hiện việc giao hàng đúng thời gian, địa điểm;

TC₄ Kịp thời thông báo những thay đổi ảnh hưởng đến quyền lợi của khách hàng;

TC₅ Siêu thị quan tâm giải quyết các đề xuất, góp ý của khách hàng;

TC₆ Khách hàng không bị sai sót khi nhận hàng và thanh toán;

TC₇ Khách hàng cảm thấy an toàn về tài sản và thân thể khi mua sắm ở siêu thị.

g. Thang đo hình ảnh siêu thị: ký hiệu HA, gồm 4 biến quan sát từ HA₁ ÷ HA₄:

HA₁ Hàng hóa trong siêu thị là sản phẩm của nhiều thương hiệu có uy tín;

HA₂ Siêu thị là nơi cung cấp hàng hóa đáng tin cậy;

HA₃ Siêu thị luôn nỗ lực thực hiện trách nhiệm với cộng đồng;

HA₄ Anh (Chị) cảm thấy hạnh diện khi mua sắm ở siêu thị.

h. Thang đo giá trị vượt trội cho khách hàng (lợi thế cạnh tranh của siêu thị): ký hiệu GV, gồm 5 biến quan sát từ GV₁ ÷ GV₅:

GV₁ Khách hàng có thể mua sắm được nhiều thứ ở siêu thị hơn những nơi khác;

GV₂ Đến siêu thị, khách hàng không chỉ mua sắm mà còn có điều kiện thỏa mãn các nhu cầu khác;

GV₃ Lợi ích khách hàng nhận được khi mua sắm ở siêu thị xứng đáng với thời gian và nỗ lực khách hàng đã bỏ ra;

GV₄ Lợi ích khách hàng nhận được khi mua sắm ở siêu thị cao hơn nhiều so với số tiền khách hàng phải trả;

GV₅ Tóm lại, khách hàng hoàn toàn hài lòng với siêu thị.

2.2.2.3 Kết quả phỏng vấn sâu

Các khách hàng được phỏng vấn không có ý kiến về mặt nội dung của các phát biểu (các biến quan sát) trong thang đo nhấp, song đa số khách hàng cho rằng để kích thích sự hợp tác của khách hàng khi được phỏng vấn, từ đó nâng cao hiệu suất và chất lượng trả lời phỏng vấn, thuật ngữ khách hàng trong các phát biểu (các biến quan sát) nên được thay thế bằng đại từ nhân xưng là Anh (Chị).

Dựa vào kết quả phỏng vấn sâu và kết quả thảo luận nhóm tập trung trên đây, tác giả hiệu chỉnh thang đo nhấp thành thang đo chính thức để thiết kế bản câu hỏi sử dụng cho nghiên cứu định lượng [phụ lục 1.4]; hiệu chỉnh các giả thuyết và mô hình lý thuyết các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị (hình 1.10) thành các giả thuyết và mô hình lý thuyết các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM (hình 2.1); đồng thời, chọn 9 siêu thị (được số đông khách hàng siêu thị bình chọn là những siêu thị được nhiều người dân TP. HCM lựa chọn làm nơi mua sắm) làm đại diện cho hệ thống siêu thị tại TP. HCM để thiết kế mẫu khảo sát trong nghiên cứu định lượng (bảng 2.1).

• Các giả thuyết nghiên cứu:

H₁ Tập hàng hóa có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₂ Không gian siêu thị có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₃ Giá cả có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

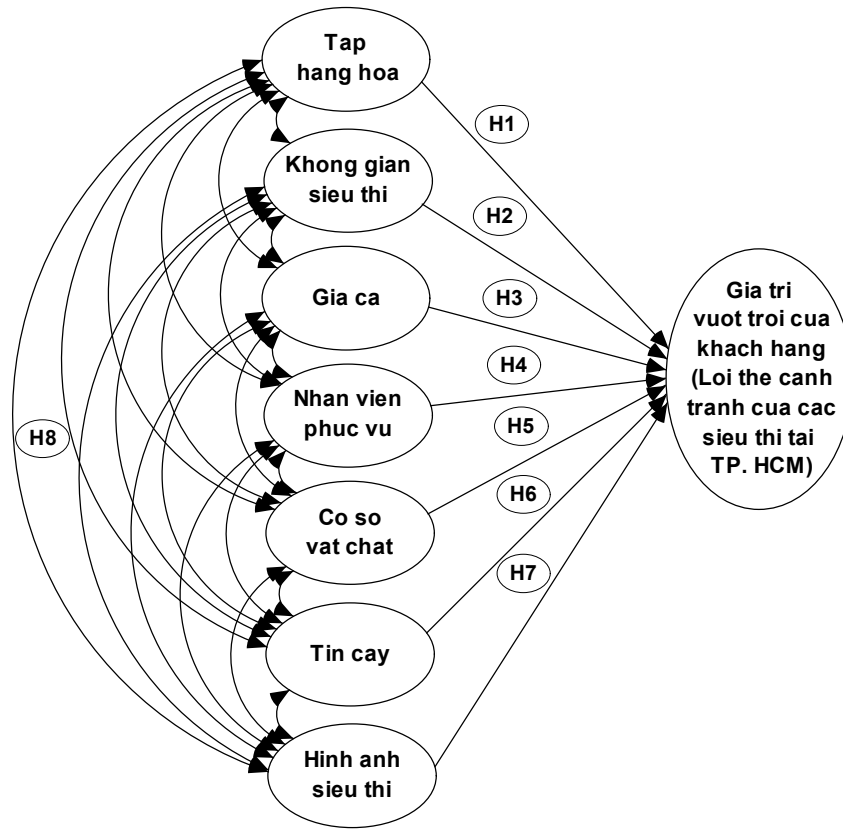
H₄ Nhân viên phục vụ có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₅ Cơ sở vật chất có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₆ Tin cậy có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₇ Hình ảnh siêu thị có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₈ Các yếu tố tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho siêu thị có mối quan hệ tương tác với nhau.



Hình 2.1: Mô hình lý thuyết các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

Bảng 2.1: Các siêu thị tại TP. HCM được lựa chọn để thiết kế mẫu nghiên cứu

STT	Siêu thị, chuỗi siêu thị	Hình thức kinh doanh		Khu vực kinh tế		
		Tổng hợp	Chuyên doanh	Nhà nước	Tư nhân	Nước ngoài
01	Co.opmart	x	-	x	-	-
02	Maximark	x	-	-	x	-
03	Citimart	x	-	-	x	-
04	Siêu thị Sài Gòn	x	-	x	-	-
05	Nguyễn Kim	-	x	-	x	-
06	Chợ Lớn	-	x	-	x	-
07	Metro	x	-	-	-	x
08	Big C	x	-	-	-	x
09	Lottemart	x	-	-	-	x
Cộng		07	02	02	04	03

(Nguồn: Kết quả điều tra khách hàng siêu thị và thảo luận nhóm tập trung)

2.3 Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện qua các giai đoạn: thiết kế mẫu nghiên cứu, thu thập thông tin từ mẫu khảo sát những khách hàng đã từng mua sắm ở các chợ, cửa hàng tạp hóa, trung tâm thương mại và cửa hàng tiện lợi, nhưng ở thời điểm hiện tại họ là khách hàng thường xuyên của các siêu thị trên địa bàn TP. HCM; phân tích dữ liệu bằng phần mềm xử lý SPSS 16. và AMOS 16. nhằm khẳng định các yếu tố cũng như các giá trị và độ tin cậy của các thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM; kiểm định độ phù hợp mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết được thiết kế và đề xuất trong nghiên cứu định tính; cuối cùng là thực hiện phân tích đa nhóm nhằm kiểm định có hay không có sự khác biệt trong kết quả kiểm định theo các loại hình siêu thị và đặc điểm cá nhân của khách hàng.

2.3.1 Thiết kế mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, kết hợp định mức cho 9 siêu thị (chuỗi siêu thị) đại diện cho hệ thống siêu thị tại TP. HCM được chọn ra từ kết quả điều tra khách hàng siêu thị tại TP. HCM (do tác giả thực hiện tháng 4/2010 – phụ lục 3) và kết quả nghiên cứu định tính (đã được trình trong mục 2.2.1). Cụ thể, cơ cấu mẫu được xác định như sau:

- Số lượng khách hàng được phỏng vấn (số đơn vị mẫu được khảo sát) của từng siêu thị, chuỗi siêu thị được định mức dựa theo mức độ lựa chọn các siêu thị của khách hàng (bảng 2.2).

- Số lượng khách hàng theo giới tính được định mức trong giới hạn: khách hàng nam từ 20 - 35%; khách hàng nữ từ 65 - 80%. Riêng siêu thị Điện máy Nguyễn Kim và Điện máy Chợ Lớn, tỉ lệ này đối với khách hàng nam từ 65 - 80%; khách hàng nữ từ 20 - 35%.

- Theo nhóm tuổi, đối tượng được lựa chọn phỏng vấn là những khách hàng thuộc hai nhóm tuổi 18 - 35 và 36 - 55²⁴. Lượng khách hàng mỗi nhóm là khá cân bằng nhau, vì thế được định mức trong giới hạn từ 40 - 60%.

Ngoài ra, đối tượng khách hàng được phỏng vấn còn được định mức theo năm nhóm nghề nghiệp: cán bộ, viên chức và giáo viên; doanh nhân và nhân viên công ty; công nhân; học sinh và sinh viên; các nghề nghiệp khác (bao gồm: buôn bán, nội trợ, cán

²⁴ Đối tượng khách hàng chủ yếu đồng thời có năng lực hiểu và trả lời các câu hỏi phỏng vấn.

bộ hưu trí và nghề nghiệp khác). Số lượng khách hàng các nhóm nghề nghiệp này là tương đương nhau (riêng nhóm khách hàng học sinh, sinh viên có phần thấp hơn), vì vậy, số lượng mẫu khảo sát trong mỗi nhóm được kiểm soát trong giới hạn từ 15 - 25%. Riêng đối với siêu thị Điện máy Nguyễn Kim và Điện máy Chợ Lớn do đặc thù hàng hóa không phải là đối tượng tiêu dùng thiết yếu của học sinh, sinh viên; siêu thị Metro là siêu thị bán sỉ kết hợp bán lẻ và không nằm ở các quận trung tâm của TP. HCM nên cả ba siêu thị này lượng khách hàng là học sinh, sinh viên được chọn khảo sát thấp hơn so với các nhóm nghề nghiệp khác như ở các siêu thị khác.

Về kích thước của mẫu nghiên cứu, theo Nguyễn Văn Tuấn: “Ước lượng số lượng đối tượng cần thiết là một bước cực kỳ quan trọng trong việc thiết kế nghiên cứu đảm bảo có ý nghĩa khoa học. Vì, nó quyết định thành công hay thất bại của nghiên cứu. Nếu số lượng đối tượng không đủ thì kết luận rút ra từ nghiên cứu không có độ chính xác cao, thậm chí không thể kết luận được gì. Ngược lại, nếu số lượng đối tượng quá nhiều hơn so với số mẫu cần thiết thì tài nguyên, tiền bạc và thời gian sẽ bị hao phí” [42].

Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực phân tích cấu trúc tuyến tính đều cho rằng: “phương pháp này đòi hỏi phải có kích thước mẫu lớn, vì nó dựa vào lý thuyết phân phối mẫu lớn (Raykov & Widaman, 1995). Tuy nhiên, kích thước mẫu bao nhiêu được gọi là đủ lớn thì hiện nay chưa được xác định rõ ràng” [35, tr. 115].

Tổng hợp từ các nhà nghiên cứu và ý kiến chuyên gia thì cỡ mẫu tối ưu là bao nhiêu phụ thuộc vào kỳ vọng về độ tin cậy, phương pháp phân tích dữ liệu, phương pháp ước lượng được sử dụng trong nghiên cứu, các tham số cần ước lượng và qui luật phân phối của tập các lựa chọn (trả lời) của đáp viên. Chẳng hạn:

- Để tiến hành phân tích hồi qui một cách tốt nhất, theo Tabachnick và Fidell, kích thước mẫu phải bảo đảm theo công thức: $n \geq 8m + 50$ (n là cỡ mẫu, m là số biến độc lập trong mô hình) [22]; trong khi đó, theo Harris RJ. Aprimer: $n \geq 104 + m$ (với m là số lượng biến độc lập và phụ thuộc), hoặc $n \geq 50 + m$, nếu $m < 5$ [68].

- Trường hợp sử dụng phương pháp phân tích nhân tố (EFA), Hair & ctg cho rằng kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỉ lệ số quan sát/biến đo lường là 5/1, nghĩa là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu 5 quan sát [37].

- Trường hợp sử dụng phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính, theo Hair & ctg, nếu phương pháp ước lượng là ML thì kích thước mẫu tối thiểu từ 100 - 150 [66]; theo Hoelter kích thước mẫu tối thiểu phải là 200 [70]. Trong khi đó Bollen cho rằng kích thước mẫu tối thiểu là 5 mẫu cho một tham số cần ước lượng [57]. Theo Trần Thị Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang, kinh nghiệm từ các nghiên cứu sử dụng mô hình phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) kích thước mẫu nghiên cứu thường từ 300 - 500 [9, tr. 30].

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính, mô hình nghiên cứu có 47 biến đo lường. Vì thế, nếu tính theo qui tắc 5 mẫu/biến đo lường thì cỡ mẫu tối thiểu là 235. Song, nghiên cứu này sử dụng phân tích cấu trúc đa nhóm, hơn nữa để cỡ mẫu đủ lớn ($n \geq 30$) tối thiểu cho mỗi đơn vị phân tích (các siêu thị), tác giả quyết định chọn cỡ mẫu là 500 và được phân bổ cho từng siêu thị, chuỗi siêu thị và các đối tượng khách hàng theo nguyên tắc vừa được trình bày ở trên (bảng 2.2). Song để đạt được cỡ mẫu theo cơ cấu đã xác định sau khi loại bỏ các mẫu thiếu nhiều thông tin hoặc chất lượng thấp hoặc dư ra so với định mức, tác giả quyết định sử dụng 700 bản câu hỏi và thực hiện kiểm soát mẫu thu được xuyên suốt quá trình phỏng vấn khách hàng.

Bảng 2.2: Kích thước và cơ cấu mẫu nghiên cứu

Số thứ tự	Siêu thị, Chuỗi siêu thị	% lựa chọn của khách hàng	SL khách hàng được phỏng vấn	Giới tính					
				Nam			Nữ		
				Nhóm tuổi		Tổng số	Nhóm tuổi		Tổng số
				20-35	20-35		20-35	20-35	
1	Co.opmart	94,12	115	9-24	9-24	23-40	30-55	30-55	75-92
2	Maximark	48,00	58	5-12	5-12	12-20	15-28	15-28	38-46
3	Citimart	38,42	47	4-10	4-10	9-16	12-23	12-23	31-38
4	Sài Gòn	24,35	30	8-15	8-15	20-24	2-6	2-6	6-11
5	Nguyễn Kim	28,20	34	3-7	3-7	7-12	9-16	9-16	22-27
6	Chợ lớn	24,35	30	8-15	8-15	20-24	2-6	2-6	6-11
7	Metro	54,10	66	5-14	5-14	13-23	17-32	17-32	43-53
8	Big C	60,40	73	8-17	8-17	15-26	19-35	19-35	47-58
9	Lottmart	38,56	47	4-10	4-10	9-16	12-23	12-23	31-38
	Tổng số	410,20	500			128-204			296-372

2.3.2 Thông tin về mẫu nghiên cứu

Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng kỹ thuật phỏng vấn dưới hai hình thức:

- Phỏng vấn đối tượng khách hàng là học viên, sinh viên đang theo học tại một số trường đại học và cán bộ, công nhân, viên chức làm việc trong một số cơ quan, doanh nghiệp trên địa bàn TP. HCM.

- Phỏng vấn trực tiếp khách hàng tại các siêu thị, chuỗi siêu thị để bổ sung số mẫu khảo sát còn thiếu so với định mức trên bảng 2.2.

Bảng 2.3: Thông tin về mẫu nghiên cứu theo giới tính và độ tuổi của khách hàng

			Giới tính					
			Nam			Nữ		
			Độ tuổi		Tổng	Độ tuổi		Tổng
			18 - 35	36 - 55		18 - 35	36 - 55	
Tần số	Siêu thị	Co.opmart	14	15	29	48	38	86
		Maximark	9	8	17	23	18	41
		Citimart	6	6	12	20	15	35
		Sài Gòn	5	4	9	11	10	21
		Nguyễn Kim	13	10	23	6	5	11
		Chợ Lớn	11	8	19	5	6	11
		Metro	11	8	19	21	26	47
		Big C	14	10	24	23	26	49
		Lottemart	7	5	12	20	15	35
		Tổng	90	74	164	177	159	336
Tần suất	Siêu thị	Co.opmart	12,2%	13,0%	25,2%	41,7%	33,0%	74,8%
		Maximark	15,5%	13,8%	29,3%	39,7%	31,0%	70,7%
		Citimart	12,8%	12,8%	25,5%	42,6%	31,9%	74,5%
		Sài Gòn	16,7%	13,3%	30,0%	36,7%	33,3%	70,0%
		Nguyễn Kim	38,2%	29,4%	67,6%	17,6%	14,7%	32,4%
		Chợ Lớn	36,7%	26,7%	63,3%	16,7%	20,0%	36,7%
		Metro	16,7%	12,1%	28,8%	31,8%	39,4%	71,2%
		Big C	19,2%	13,7%	32,9%	31,5%	35,6%	67,1%
		Lottemart	14,9%	10,6%	25,5%	42,6%	31,9%	74,5%
		Tổng	18,0%	14,8%	32,8%	35,4%	31,8%	67,2%

Kết quả 625 bản câu hỏi được thu về từ 700 bản câu hỏi phát ra. Sau khi loại các bản câu hỏi không hợp lệ do có nhiều ô trống hoặc đáp viên chọn hơn một trả lời, tác giả chọn ra 500 bản câu hỏi đưa vào sử dụng. Thông tin về mẫu nghiên cứu được mô tả trên bảng 2.3 và phụ lục 4²⁵ cho thấy mẫu nghiên cứu đáp ứng các tiêu chuẩn về số lượng và cơ cấu như đã xác định trong phần thiết kế mẫu nghiên cứu (bảng 2.2). Giá trị của các biến đo lường đều có chỉ số Skewness và Kurtosis phân bố trong khoảng $[-1, +1]$, nên có phân phối gần phân phối chuẩn và do đó thích hợp cho việc áp dụng phương pháp ước ML (Maximum Likelihood) để ước lượng các tham số trong CFA (Confirmatory Factor Analysis); kiểm định T-Tests, ANOVA về sự khác biệt giữa giá trị trung bình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM và các kỹ thuật định lượng khác.

2.3.3 Đánh giá sơ bộ thang đo

2.3.3.1 Phương pháp đánh giá

Việc đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị của thang đo được thực hiện bằng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) thông qua phần mềm xử lý SPSS 16. để sàng lọc, loại bỏ các biến quan sát không đáp ứng tiêu chuẩn (biến rác). Trong đó:

Cronbach alpha là phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ (khả năng giải thích cho một khái niệm nghiên cứu) của tập hợp các biến quan sát (các câu hỏi) trong thang đo thông qua hệ số Cronbach alpha. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc cùng nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi hệ số Cronbach alpha có giá trị từ 0,8 trở lên đến gần 1,0 là thang đo tốt; từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được [41, tr. 257, 258]. Song, cũng có nhiều nhà nghiên cứu (ví dụ: Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995) đề nghị hệ số Cronbach alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu²⁶.

Tuy nhiên, Cronbach alpha không cho biết biến nào nên loại bỏ và biến nào nên giữ lại. Bởi vậy, bên cạnh hệ số Cronbach alpha, người ta còn sử dụng hệ số tương quan biến tổng (item – total correlation) và những biến nào có tương quan biến tổng $< 0,3$ sẽ bị loại bỏ [73].

²⁵ Phụ lục 4 mô tả mẫu nghiên cứu theo nghề nghiệp, trình độ học vấn và thu nhập của khách hàng.

²⁶ Đây cũng là tiêu chuẩn được sử dụng trong các nghiên cứu của Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2007, 2008, 2009); Trần Kim Dung (2005, 2007).

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) là tên chung của một nhóm thủ tục được sử dụng phổ biến để đánh giá thang đo hay rút gọn một tập biến. Trong nghiên cứu này, phân tích nhân tố được ứng dụng để tóm tắt tập các biến quan sát vào một số nhân tố nhất định đo lường các khía cạnh khác nhau của các khái niệm nghiên cứu. Tiêu chuẩn áp dụng và chọn biến đối với phân tích nhân tố khám phá EFA bao gồm:

- Tiêu chuẩn Bartlett và hệ số KMO dùng để đánh giá sự thích hợp của EFA. Theo đó, giả thuyết H_0 (các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể) bị bác bỏ và do đó EFA được gọi là thích hợp khi: $0,5 \leq KMO \leq 1$ và $Sig < 0,05$. Trường hợp $KMO < 0,5$ thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với dữ liệu [41, tr. 262].

- Tiêu chuẩn rút trích nhân tố gồm chỉ số Engenvalue (đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi các nhân tố) và chỉ số Cumulative (tổng phương sai trích cho biết phân tích nhân tố giải thích được bao nhiêu % và bao nhiêu % bị thất thoát). Theo Gerbing và Anderson (1988), các nhân tố có Engenvalue < 1 sẽ không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn biến gốc (biến tiềm ẩn trong các thang đo trước khi EFA). Vì thế, các nhân tố chỉ được rút trích tại Engenvalue ≥ 1 và được chấp nhận khi tổng phương sai trích $\geq 50\%$. Tuy nhiên, trị số Engenvalue và phương sai trích là bao nhiêu còn phụ thuộc vào phương pháp trích và phép xoay nhân tố. Theo Gerbing và Anderson, phương pháp trích Pricipal Axis Factoring với phép xoay Promax (Obtigue) có phương sai trích bé hơn, song sẽ phản ánh cấu trúc dữ liệu chính xác hơn phương pháp trích Pricipal components với phép xoay Varimax [35, tr. 117]. Theo Nguyễn Khánh Duy, nếu sau phân tích EFA là phân tích hồi qui thì có thể sử dụng phương pháp trích Pricipal components với phép xoay Varimax, còn nếu sau EFA là phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) thì nên sử dụng phương pháp trích Pricipal Axis Factoring với phép xoay Promax [11, tr. 14].

- Tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố (Factor loadings) biểu thị tương quan đơn giữa các biến với các nhân tố, dùng để đánh giá mức ý nghĩa của EFA. Theo Hair & ctg, Factor loading $> 0,3$ được xem là đạt mức tối thiểu; Factor loading $> 0,4$ được xem là quan trọng; Factor loading $> 0,5$ được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Trường hợp chọn tiêu chuẩn Factor loading $> 0,3$ thì cỡ mẫu ít nhất phải là 350; nếu cỡ mẫu khoảng 100 thì nên chọn tiêu chuẩn Factor loading $> 0,55$; nếu cỡ mẫu khoảng 50 thì Factor loading $> 0,75$ [11, tr. 14]. Ngoại lệ, có thể giữ lại biến có Factor loading $< 0,3$, nhưng biến đó phải

có giá trị nội dung. Trường hợp các biến có Factor loading không thỏa mãn điều kiện trên hoặc trích vào các nhân tố khác nhau mà chênh lệch trọng số rất nhỏ (các nhà nghiên cứu thường không chấp nhận $\leq 0,3$), tức không tạo nên sự khác biệt để đại diện cho một nhân tố, thì biến đó bị loại và các biến còn lại sẽ được nhóm vào nhân tố tương ứng đã được rút trích trên ma trận mẫu (Pattern Matrix).

Trong nghiên cứu này, các khái niệm hình ảnh siêu thị, giá cả, giá trị vượt trội của khách hàng (lợi thế cạnh tranh) là những khái niệm mới; mẫu nghiên cứu có kích thước lớn (500 đơn vị); hơn nữa, sau EFA là phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Vì thế, trong quá trình Cronbach alpha, tác giả quyết định giữ lại các thang đo có trị số Cronbach alpha $\geq 0,6$ và loại các biến quan sát có tương quan biến tổng $< 0,3$; trong quá trình EFA, tác giả sử dụng phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép xoay Promax; loại bỏ các biến quan sát có trị số Factor loading $\leq 0,4$ hoặc trích vào các nhân tố khác mà chênh lệch trọng số Factor loading giữa các nhân tố $\leq 0,3$.

2.3.3.2 Kết quả Cronbach alpha

- **Thang đo tập hàng hóa:** hệ số Cronbach alpha bằng 0,605; biến quan sát HH₃ có tương quan biến tổng (0,298) nhỏ hơn mức cho phép (0,3). Tuy nhiên, nếu loại biến quan sát HH₃, hệ số Cronbach alpha giảm xuống 0,576 [phụ lục 6.1.1]. Vì thế, tác giả quyết định giữ nguyên các biến quan sát trong thang đo này để thực hiện EFA.

- **Thang đo chất lượng giá cả:** hệ số Cronbach alpha bằng 0,581, hai biến GC₂ và GC₄ có tương quan biến tổng (0,213 và 0,274) nhỏ hơn mức cho phép (0,3). Nếu loại hai biến này hệ số Cronbach alpha tăng lên 0,647; đồng thời các biến quan sát còn lại đều có tương quan biến tổng đạt yêu cầu [phụ lục 6.1.2]. Vì thế, tác giả quyết định loại hai biến GC₂ và GC₄ trước khi thực hiện EFA.

- **Các thang đo: không gian siêu thị; nhân viên siêu thị; cơ sở vật chất; tín cậy, hình ảnh siêu thị và giá trị vượt trội của khách hàng (lợi thế cạnh tranh của siêu thị)** có hệ số Cronbach alpha lần lượt bằng: 0,782; 0,885; 0,798; 0,764; 0,642; 0,741; đồng thời, tất cả các biến đều có tương quan biến tổng đạt yêu cầu [phụ lục 6.1.3 - 6.1.8]. Vì thế, tác giả quyết định giữ nguyên các biến quan sát trong các thang đo này để thực hiện EFA.

2.3.3.3 Kết quả EFA

Các thang đo đạt độ tin cậy sau khi Cronbach alpha được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

Kết quả EFA lần 1, chỉ số KMO = 0,914; sig = 0,000, chứng tỏ dữ liệu phân tích phù hợp để EFA; 45 biến quan sát được trích thành 10 nhân tố tại Eigenvalues = 1,04, tuy nhiên, tổng phương sai trích chỉ đạt 45% [phụ lục 6.2.1]. Vì thế, sau khi loại các biến quan sát không được rút trích vào các nhân tố hoặc không đáp ứng tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố (Factor loading), tác giả đưa vào thực hiện EFA lần 2.

Kết quả EFA lần 2, chỉ số KMO = 0,898; sig = 0,000, chứng tỏ dữ liệu phân tích phù hợp để EFA; 33 biến quan sát được trích thành 8 nhân tố tại Eigenvalues = 1,02, tuy nhiên, tổng phương sai trích chỉ đạt 47% [phụ lục 6.2.2]. Vì thế, sau khi loại bỏ các biến quan sát không được rút trích vào các nhân tố hoặc không đáp ứng tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố (Factor loading), tác giả tiếp tục thực hiện EFA lần 3.

Kết quả EFA lần 3, chỉ số KMO = 0,890; sig = 0,000, chứng tỏ dữ liệu phân tích phù hợp để EFA; 28 biến quan sát được trích vào 7 nhân tố tại Eigenvalues = 1,11, tổng phương sai trích bằng 48% (xấp xỉ 50%, nên có thể chấp nhận được), đồng thời hệ số tin cậy Cronbach alpha của các thang đo được kiểm tra lại đều đạt yêu cầu (bảng 2.4). Vì vậy, tác giả quyết định ngưng EFA tại đây và các biến quan sát được rút trích vào các nhân tố này sẽ được đưa vào phân tích nhân tố khẳng định (CFA) ở nội dung tiếp theo.

Tuy nhiên, một điều đáng lưu ý từ kết quả EFA lần 3 là nếu như các biến quan sát được trích vào các nhân tố 1, 3, 4, 5, 7 được giữ nguyên gốc các yếu tố (nhân viên phục vụ, giá trị vượt trội của khách hàng, tin cậy, giá cả, tập hàng hóa) trước khi EFA, thì hai biến CV1, CV3 thuộc yếu tố cơ sở vật chất được rút trích vào nhân tố số 2 (không gian siêu thị); hai biến NV7, NV8 thuộc yếu tố nhân viên phục vụ được tách thành một nhân tố riêng biệt. Chứng tỏ, cũng nhiều nghiên cứu khác, về mặt lý thuyết có thể cơ sở vật chất và không gian siêu thị là hai khái niệm, nhưng trên thực tế chúng chỉ là một, vì như vậy sẽ phản ánh đầy đủ hơn nội hàm của khái niệm không gian siêu thị. Trong khi đó, hai biến NV7 và NV8 phản ánh sự đồng cảm của nhân viên siêu thị với khách hàng như trong thang đo SERVQUAL của Parasuraman (phụ lục 11). Vì thế, về mặt lý thuyết và thực tiễn hai biến NV7 và NV8 có thể hợp thành một nhân tố độc lập với nhân viên siêu thị và tác giả quyết định đặt tên của nhân tố này là đồng cảm (ký hiệu DC).

Bảng 2.4: Kết quả phân tích EFA các thang đo các khái niệm nghiên cứu

Biên quan sát	Factor (nhân tố)						
	1	2	3	4	5	6	7
NV2	0,860						
NV3	0,838						
NV1	0,740						
NV5	0,703						
NV4	0,593						
NV6	0,583					0,293	
KG4		0,663					
KG3		0,652					
KG5		0,619					
CV3		0,613					
CV1		0,543					
KG1		0,537					
KG2		0,512			- 0,211		
GV2			0,751				
GV3			0,708				
GV5			0,561				
GV1			0,557				
GV4			0,450				
TC2				0,852			
TC1				0,746			
TC5				0,404			
GC5					0,635		
GC3					0,586		
GC1					0,495		
NV8						0,721	
NV7						0,708	
HH6							0,764
HH5						0,241	0,557
Eigenvalues	7,75	2,16	2,011	1,58	1,23	1,19	1,11
Cumulative	25,92	31,86	36,98	40,86	43,58	45,91	48,12
Cronbach alpha	0,88	0,79	0,74	0,72	0,65	0,79	0,66

Ngoài ra, cũng theo kết quả EFA trên đây, thì hình ảnh siêu thị cùng các biến quan sát trong thang đo của yếu tố này đều bị loại. Điều này, theo tác giả có thể được giải thích vì hai lý do.

Một là, như đã trình bày trong chương 1 (mục 1.4.2) và chương 2 (mục 2.1.1 và 2.2.2), đối tượng phục vụ của siêu thị là phân khúc thị trường có thu nhập thấp và trung bình, nên sự quan tâm của khách hàng đến các lợi ích tinh thần được tạo ra từ giá trị hình ảnh của nhà cung cấp là chưa nhiều. Vì thế, hình ảnh siêu thị chưa được định vị đúng tầm quan trọng của nó.

Hai là, đối với bộ phận khách hàng có thu nhập cao, họ thường quan tâm nhiều đến hình ảnh của nhà cung cấp. Tuy nhiên, trong những năm gần đây trên địa bàn TP. HCM, với sự phát triển nhanh, nhiều kênh bán lẻ hiện đại khác bên cạnh siêu thị như: trung tâm thương mại, cửa hàng tiện lợi cùng các hình thức thương mại điện tử có tính chuyên nghiệp và bày bán hàng hóa cao cấp đã đưa siêu thị trở về đúng nghĩa là nơi mua sắm của những người dân có thu nhập thấp và trung bình. Vì thế, những giá trị nổi bật tạo nên hình ảnh siêu thị có thể bị lu mờ trong cảm nhận của bộ phận khách hàng này.

Cuối cùng, do áp lực của cạnh tranh ngày càng gay gắt, cùng sự phát triển của các ngành công nghiệp dân dụng, công nghiệp truyền thông, quảng cáo dựa trên những ứng dụng của ngành công nghệ thông tin đã làm cho chất lượng hàng hóa của các nhà sản xuất cũng như hình ảnh của các nhà phân phối tiệm cận với nhau hơn. Vì thế, khách hàng không dễ phân định hình ảnh của các siêu thị với nhau và với các kênh phân phối khác.

Như vậy, dựa theo kết quả đánh sơ bộ thang đo (Cronbach alpha và EFA), các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM được hiệu chỉnh (từ mô hình lý thuyết hình 2.1) như sau (hình 2.2):

• **Các giả thuyết nghiên cứu:**

H₁ Tập hàng hóa có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₂ Không gian siêu thị có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

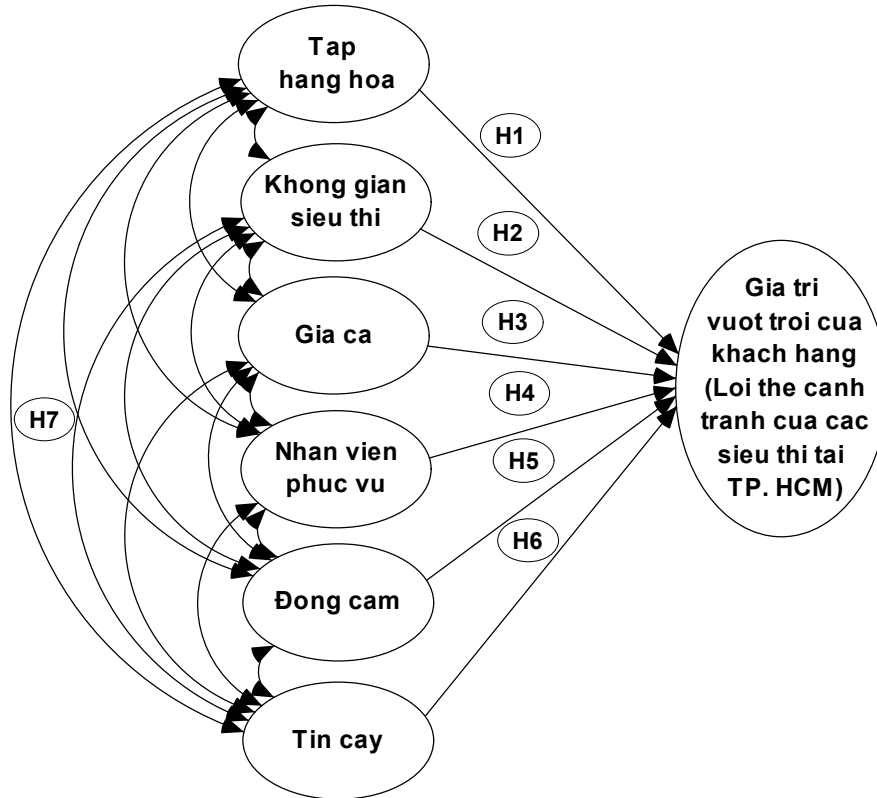
H₃ Giá cả có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₄ Nhân viên phục vụ có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₅ Đồng cảm có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₆ Tin cậy có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

H₇ Các yếu tố tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho siêu thị có mối quan hệ tương tác với nhau.



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM (hiệu chỉnh từ mô hình lý thuyết)

2.3.4 Kiểm định thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

2.3.4.1 Tiêu chuẩn kiểm định CFA

Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang:

Trong kiểm định thang đo, phương pháp CFA trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) có nhiều ưu điểm hơn so với các phương pháp truyền thống như phương pháp hệ số tương quan; phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA; phương pháp đa phương pháp - đa khái niệm MTMM, vv. (Bagozzi & Foxali, 1996). Lý do vì CFA cho phép chúng ta kiểm định cấu trúc lý thuyết của các thang đo cũng như mối quan hệ giữa một khái niệm nghiên cứu với các khái niệm khác mà không bị chệch do sai số đo lường (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Hơn nữa, chúng ta có thể kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo mà

không cần dùng nhiều nghiên cứu như các phương pháp truyền thống MTMM [35, tr. 41].

Vì thế, trong nghiên cứu này, tác giả ứng dụng CFA để kiểm định mức độ phù hợp của mô hình thang đo với dữ liệu thu thập được (thông tin thị trường) sau khi đã đánh giá sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Tiêu chuẩn để thực hiện CFA bao gồm các tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp chung và tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp theo các khía cạnh giá trị nội dung.

Trong đó, để đánh giá mức độ phù hợp chung của mô hình, tác giả sử dụng các tiêu chuẩn: Chi-Square (Chi bình phương - CMIN); Chi-Square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df); chỉ số GFI (Goodness of Fit Index); chỉ số TLI (Tucker & Lewis Index); Chỉ số CFI (Comparative Fit Index); chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation). Mô hình được coi là phù hợp khi kiểm định Chi-square có giá trị $P \geq 0,05$. Tuy nhiên, Chi-square có nhược điểm là phụ thuộc vào kích thước mẫu nghiên cứu. Khi kích thước của mẫu càng lớn thì Chi-square càng lớn do đó làm giảm mức độ phù hợp của mô hình. Bởi vậy, bên cạnh P value, các tiêu chuẩn được sử dụng là $CMIN/df \leq 2$ (theo Carmines & Mciver -1981, một số trường hợp có thể chấp nhận $CMIN/df \leq 3$); $GFI, TLI, CFI \geq 0,9$ (Bentler & Bonett, 1980); $RMSEA \leq 0,08$, trường hợp $RMSEA \leq 0,05$ theo Steiger được coi là rất tốt [11, tr. 20].

Các tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp của mô hình theo các khía cạnh giá trị nội dung bao gồm:

- Độ tin cậy của thang đo²⁷ được đánh giá thông qua hệ số tin cậy tổng hợp (ρ_c - Composite reliability), tổng phương sai trích được (ρ_{vc} - Variance extracted), hệ số tin

²⁷ Hệ số tin cậy của thang đo được xác định bằng các hệ số ρ_c (Joreskog, 1971) hoặc ρ_{vc} (Fornell & Larcker, 1981) hoặc α (Cronchapha 1951, p. 299)

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right) + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)} \quad \rho_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)} \quad \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_r^2}\right)$$

Trong đó: λ là trọng số chuẩn hóa của biến quan sát thứ i ; $1 - \lambda_i^2$ là phương sai của sai số đo lường biến quan sát thứ i và p là số biến quan sát của thang đo.

Trong công thức tính α : k là số biến quan sát trong thang đo; σ_i^2 là phương sai của biến quan sát thứ i và σ_r^2 là phương sai của tổng thang đo (dẫn theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2007, tr. 46, 117).

cây (Cronbach alpha - α). Trong đó, phương sai trích phản ánh lượng biến thiên chung của các biến quan sát được giải thích bởi biến tiềm ẩn (Hair, 1998, p. 612); độ tin cậy tổng hợp đo lường độ tin cậy của tập hợp các biến quan sát đo lường một khái niệm (nhân tố); hệ số tin cậy Cronbach alpha đo lường tính kiên định nội tại xuyên suốt tập hợp các biến quan sát của các câu trả lời (Schummacker & Lomax, 2006, p. 178). Tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp của mô hình bởi độ tin cậy của thang đo là $\rho_c > 0,5$ hoặc $\rho_{vc} > 0,5$; hoặc $\alpha \geq 0,6$.

- Tính đơn hướng/đơn nguyên (Unidimensionality) của một thang đo thể hiện mỗi một biến quan sát chỉ được sử dụng để đo lường duy nhất một biến tiềm ẩn [68]. Theo Steenkamp và Van Trijp, mức độ phù hợp của mô hình đo lường với dữ liệu thị trường cho chúng ta điều kiện cần và đủ để kết luận tập các biến quan sát đạt được tính đơn hướng, trừ khi các sai số của tập các biến quan sát có tương quan với nhau [81].

- Giá trị hội tụ (Convergent validity) thể hiện giá trị đo lường một khái niệm tương quan chặt chẽ với nhau sau những đo lường được lặp lại. Theo Gerbing và Anderson, thang đo được coi là đạt giá trị hội tụ khi các trọng số chuẩn hóa của thang đo đều cao ($> 0,5$) và có ý nghĩa thống kê, tức $P < 0,05$ [65].

- Giá trị phân biệt (Discriminant validity) thể hiện sự khác biệt giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu và điều này xảy ra khi hệ số tương quan giữa các khái niệm trên phạm vi tổng thể đều khác biệt với 1 và có ý nghĩa thống kê ($P < 0,05$).

Trong đó, việc đánh giá tiêu chuẩn này nếu được kiểm định theo từng cặp khái niệm sẽ có nhiều ưu điểm hơn, vì hệ số tương quan sẽ thay đổi khi có sự tham gia của một khái niệm khác. Hơn nữa, trong trường hợp khái niệm kiểm định là bậc cao, thì cách kiểm định này sẽ cho phép so sánh hệ số tương quan giữa hai khái niệm và hệ số tương quan giữa hai thành phần của cùng một khái niệm. Tuy nhiên, cũng có thể kiểm định giá trị phân biệt các khái niệm thông qua mô hình tới hạn (Saturated model – mô hình trong đó các khái niệm nghiên cứu được tự do quan hệ với nhau), song kiểm định theo cách này đòi hỏi kích thước mẫu phải lớn vì số tham số cần ước lượng sẽ tăng cao [35, tr. 48].

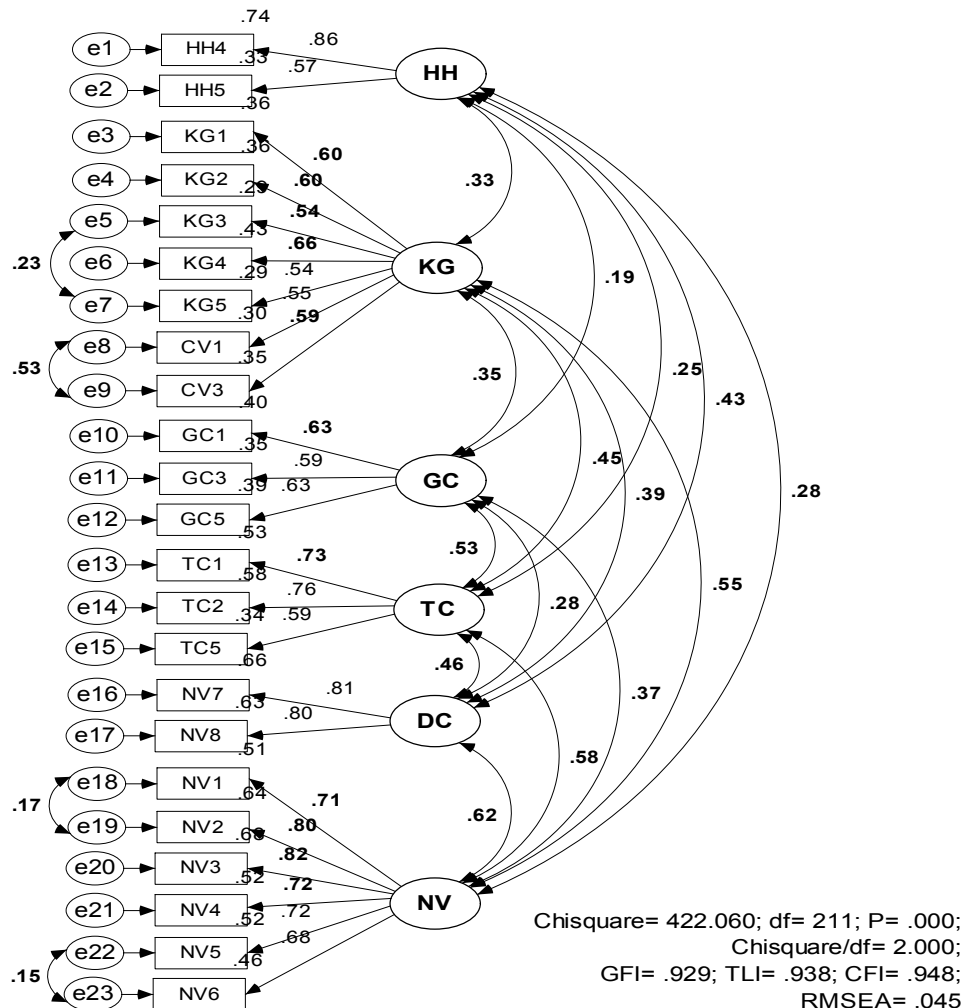
- Giá trị liên hệ lý thuyết (Nomological validity) thể hiện sự phù hợp giữa mô hình nghiên cứu với cơ sở lý thuyết xây dựng nên mô hình. Theo Anderson và Gerbing, giá trị liên hệ lý thuyết được đánh giá trong mô hình lý thuyết [54] và theo Churchill được coi

là phù hợp khi “mỗi một đo lường có mối liên hệ với các đo lường khác như đã kỳ vọng về mặt lý thuyết” [60].

Ngoài ra, theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, một điều cần lưu ý là trong quá trình đánh giá các tiêu chuẩn trên, phương pháp ước lượng thường được sử dụng là ML (Maximum Likelihood). Lý do, theo Muthen và Kaplan (1985), vì phép kiểm định này khi kiểm định cho phép phân phối của các biến quan sát lệch một ít so với phân phối chuẩn đa biến, nhưng hầu hết các kurtoses và skewnesses đều nằm trong giới hạn [-1, +1]. Tuy nhiên, cũng cần nhận thức rằng ít có mô hình đo lường nào cùng đạt được tất cả các tiêu chuẩn trên. Thực tế trong nhiều nghiên cứu, giá trị p value và tính đơn hướng thường khó đạt được trên tất cả các thang đo của các khái niệm nghiên cứu [35, tr. 42].

2.3.4.2 Kết quả kiểm định CFA

a. CFA thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh



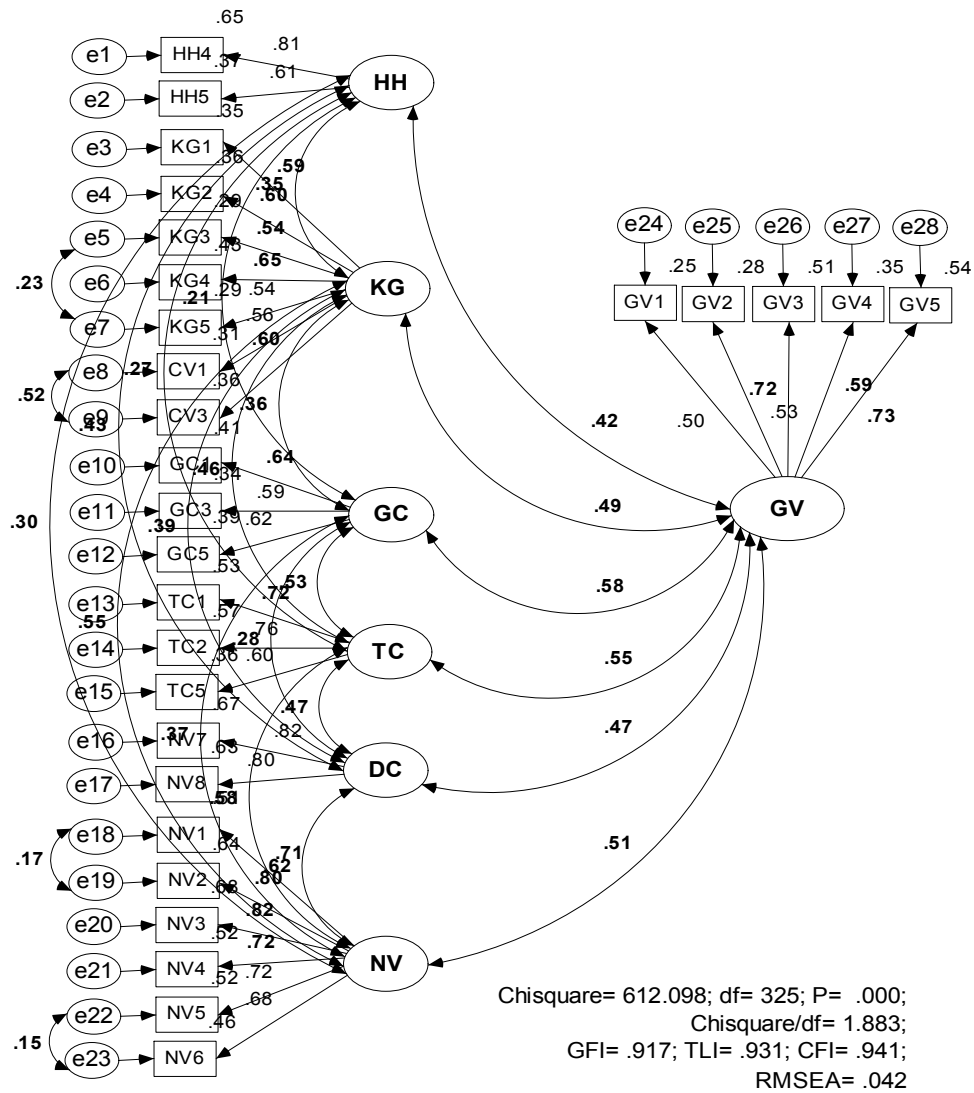
Hình 2.3: Kết quả CFA thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh (chuẩn hóa)

Kết quả CFA thu được trên hình 2.3: Chi-square/df=2,00; GFI=0,929; TLI=0,938; CFI=0,948; RMSEA=0,045, chứng tỏ mô hình thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh phù hợp với dữ liệu của thị trường. Tuy nhiên, thang đo yếu tố không gian siêu thị và nhân viên phục vụ có sự tương quan giữa các sai số của một số biến, nên không đạt tính đơn hướng.

b. CFA thang đo giá trị gia tăng vượt trội

Thang đo giá trị gia tăng vượt trội là một thang đo đơn hướng, vì vậy, tác giả sẽ kiểm định chúng cùng với giá trị nội dung của các thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh trong mô hình đo lường tới hạn.

c. Mô hình đo lường tới hạn



Hình 2.4: Kết quả CFA mô hình đo lường tới hạn (chuẩn hóa)

Kết quả CFA mô hình đo lường tối hạn thu được trên hình 2.4: Chi-square/df=1,883; GFI=0,917; TLI=0,931; CFI=0,941; RMSEA=0,042, chứng tỏ mô hình thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh phù hợp với dữ liệu của thị trường và khẳng định tính đơn hướng của thang đo khái niệm giá trị vượt trội của khách hàng.

Về các giá trị hội tụ, các trọng số λ_i ở dạng chuẩn hóa đều đạt tiêu chuẩn (giá trị thấp nhất là $\lambda_{iAV1} = 0,500$ với $p = 0,000$ – phụ lục 6.3.1). Vì vậy, các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm (yếu tố) trong mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh sau khi Cronbach alpha và EFA đều đạt tiêu chuẩn giá trị hội tụ.

Về các giá trị phân biệt, hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu đều nhỏ hơn 1 (cao nhất là $DC \leftrightarrow NV = 0,619$) và có ý nghĩa thống kê ($p = 0,000$ - phụ lục 6.3.2), chứng tỏ các khái niệm nghiên cứu trong mô hình đều đạt giá trị phân biệt.

Về độ tin cậy của các thang đo được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn hệ số tin cậy Cronbach alpha (α), hệ số tin cậy tổng hợp (ρ_c) và phương sai trích (ρ_{vc}). Bảng 2.5 cho thấy, mặc dù các yếu tố không gian siêu thị, giá cả và giá trị vượt trội của khách hàng chưa đạt độ tin cậy về phương sai trích ($< 0,5$), nhưng các thang đo các khái niệm đều đạt độ tin cậy trên cả hai tiêu chuẩn Cronbach alpha ($\geq 0,6$) và hệ số tin cậy tổng hợp ($\geq 0,5$). Chứng tỏ, thang đo các khái niệm đạt yêu cầu về độ tin cậy.

Bảng 2.5: Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo

Thang đo các khái niệm	Số biến quan sát	Độ tin cậy			Giá trị
		α	ρ_c	ρ_{vc}	
Tập hàng hóa (HH)	2	0,66	0,68	0,51	Đạt yêu cầu
Không gian siêu thị (KG)	7	0,79	0,79	0,35	
Giá cả (GC)	3	0,65	0,65	0,38	
Tin cậy (TC)	3	0,72	0,74	0,50	
Nhân viên phục vụ (NV)	6	0,88	0,88	0,56	
Đồng cảm (DC)	2	0,79	0,79	0,65	
Giá trị vượt trội (GV)	5	0,74	0,75	0,38	

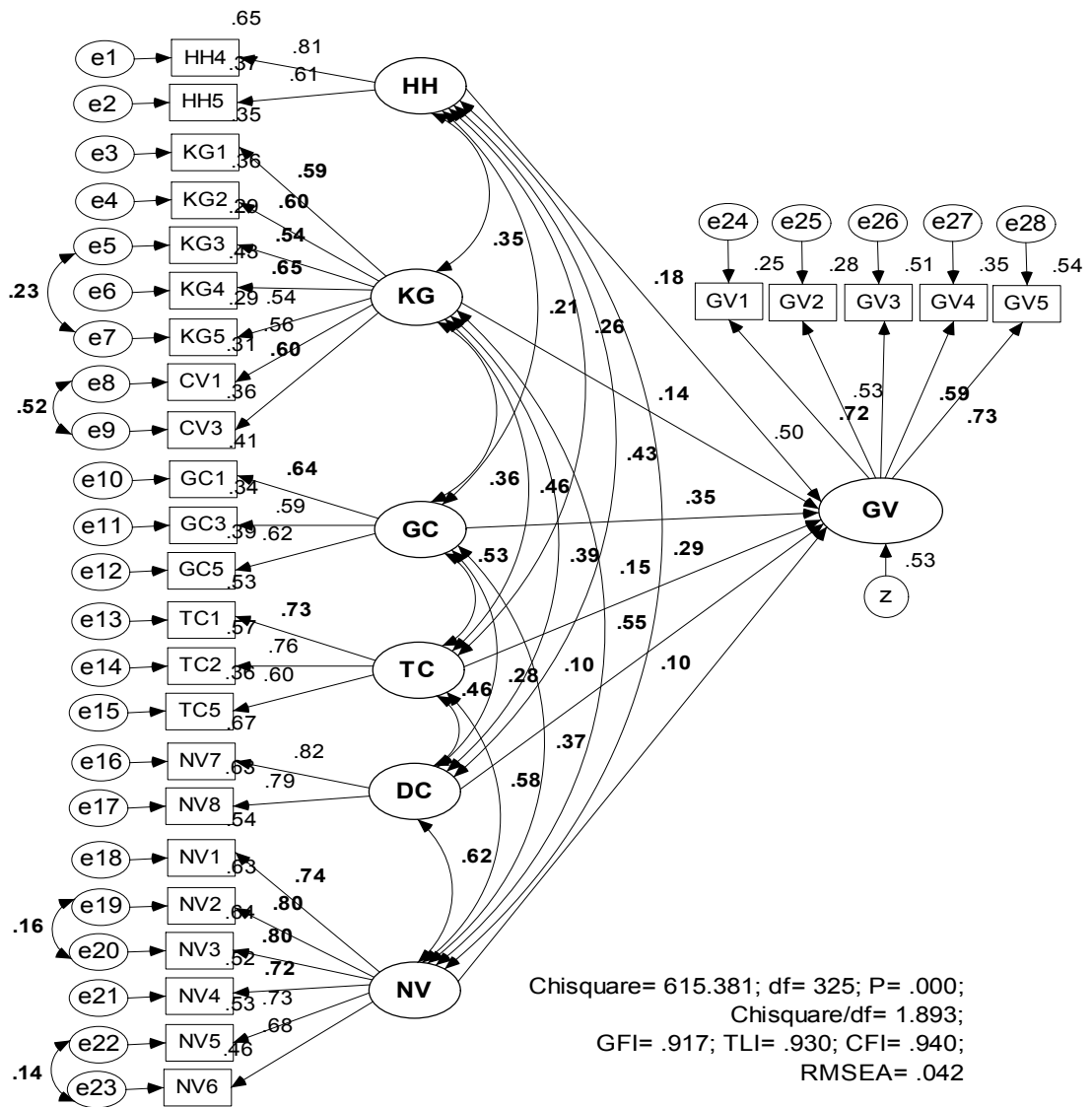
2.3.5 Kiểm định mô hình nghiên cứu

Như đã trình bày trong phần mở đầu (mục 1.4 Phương pháp nghiên cứu), phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu; phương pháp ước lượng tối ưu (ML) được sử dụng để ước lượng các tham

số của mô hình. Ngoài ra, các tiêu chuẩn kiểm định được áp dụng tương tự như trong phân tích CFA.

2.3.5.1 Kiểm định mô hình lý thuyết chính thức

Kết quả SEM mô hình lý thuyết (hình 2.2) được thể hiện trên hình 2.5: Chi-square/df=1,883; GFI=0,917; TLI=0,930; CFI=0,940; RMSEA=0,042, chứng tỏ mô hình lý thuyết thích hợp với dữ liệu của thị trường. Tuy nhiên, kết quả ước lượng (chuẩn hóa) mối quan hệ giữa các khái niệm: NV → GV và DC → GV không có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 90% (bảng 2.6). Vì vậy, cần xem xét loại bỏ các khái niệm NV và DC.



Hình 2.5: Kết quả SEM mô hình lý thuyết (chuẩn hóa)

Bảng 2.6: Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết

Quan hệ	Estimate	SE	CR	P
GV <--- GC	0,258	0,058	4,433	***
GV <--- KG	0,109	0,053	2,069	0,039
GV <--- HH	0,114	0,041	2,796	0,005
GV <--- NV	0,065	0,049	1,327	0,185
GV <--- TC	0,113	0,058	1,924	0,054
GV <--- DC	0,057	0,040	1,419	0,156

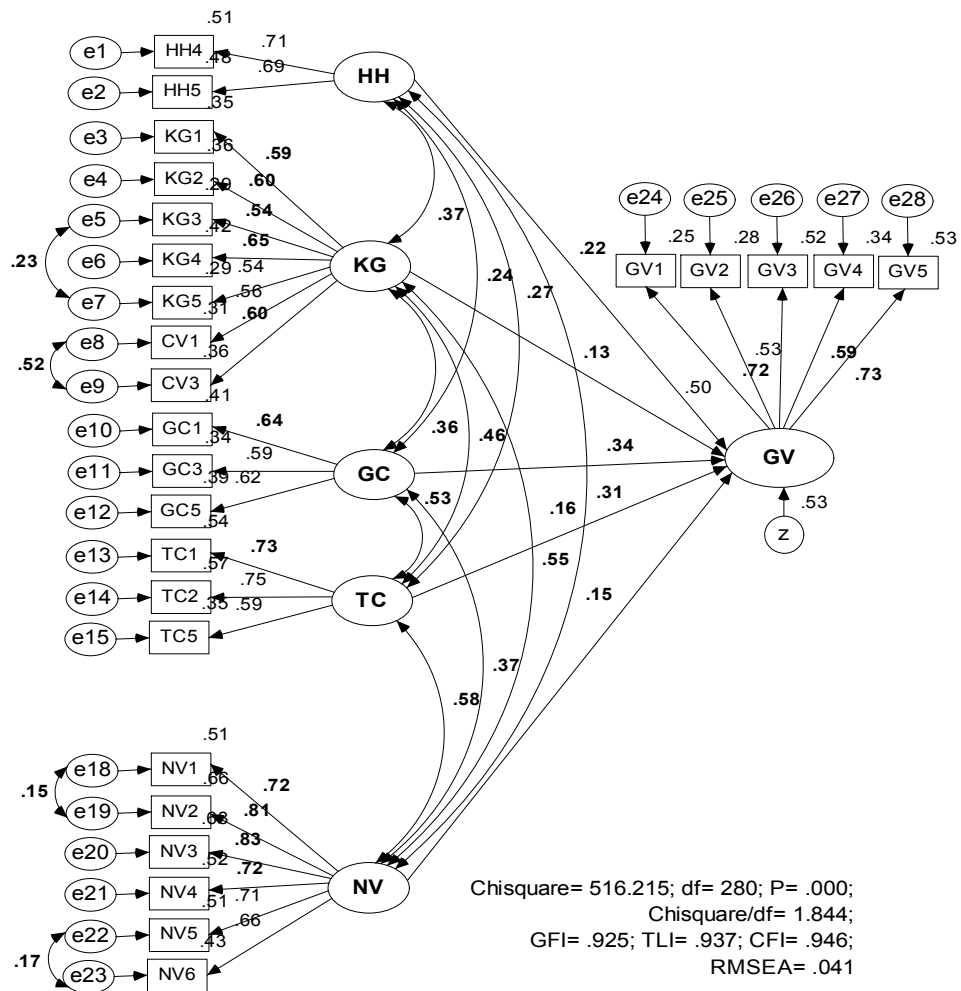
*Trong đó: Estimate: giá trị ước lượng trung bình; SE: sai lệch chuẩn; CR: giá trị tới hạn; P: mức ý nghĩa; ***: $p < 0,001$.*

Kết quả, nếu loại NV thì giá trị của các chỉ số Chi-square/df = 2,158 (không đạt yêu cầu ≤ 2); GFI=0,928; TLI=0,913; CFI=0,928; RMSEA=0,048. Trong khi đó, nếu loại DC thì các chỉ số trên được cải thiện: Chi-square/df=1,844; GFI=0,925; TLI=0,937; CFI=0,946; RMSEA=0,041, đồng thời kết quả ước lượng (chuẩn hóa) mối quan hệ giữa các khái niệm còn lại trong mô hình (bảng 2.7) đều có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95% ($p \leq 0,05$). Vì vậy, tác giả quyết định loại bỏ yếu tố DC và như vậy mô hình lý thuyết chính thức còn lại 6 thành phần: tập hàng hóa (HH), không gian siêu thị (KG), giá cả (GC), tin cậy (TC), nhân viên phục vụ (NV) và giá trị vượt trội của khách hàng (GV). Các biến quan sát của các thang đo các khái niệm này được thể hiện trên hình 2.6.

Bảng 2.7: Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết chính thức (sau khi loại bỏ khái niệm đáp ứng - DC)

Quan hệ	Estimate	SE	CR	P
GV <--- GC	0,251	0,058	4,317	***
GV <--- KG	0,104	0,053	1,962	0,050
GV <--- HH	0,128	0,037	3,495	***
GV <--- NV	0,097	0,044	2,202	0,028
GV <--- TC	0,125	0,059	2,105	0,035

*Trong đó: Estimate: giá trị ước lượng trung bình; SE: sai lệch chuẩn; CR: giá trị tới hạn; P: mức ý nghĩa; ***: $p < 0,001$.*



Hình 2.6: Kết quả SEM mô hình lý thuyết chính thức (chuẩn hóa)

Kết quả ước lượng các trọng số trên bảng 2.7 đều mang dấu dương (+) và có ý nghĩa thống kê ($p \leq 0,05$), chứng tỏ các khái niệm: tập hàng hóa (HH), không gian siêu thị (KG), giá cả (GC), tin cậy (TC), nhân viên phục vụ (NV) đều tác động cùng chiều đến giá trị vượt trội của khách hàng (GV). Điều này chứng minh “mỗi một đo lường có mối liên hệ với các thang đo như đã kỳ vọng về mặt lý thuyết” [60, p. 535]. Nghĩa là, các thang đo của các khái niệm trong mô hình đạt được tiêu chuẩn về giá trị liên hệ lý thuyết.

Ngoài ra, kết quả ước lượng chuẩn hóa trên hình 2.6 và bảng 2.8 cho thấy, giá cả là yếu tố tác động mạnh nhất (0,339) đến giá trị vượt trội của khách hàng, nói cách khác, giá cả là yếu tố quan trọng nhất (có giá trị vị thế cao nhất) tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM trong điều kiện hiện nay; thứ hai là tập hàng hóa (0,223); thứ ba là tin cậy (0,165); thứ tư là nhân viên phục vụ (0,149) và cuối cùng là không gian siêu thị (0,133).

Bảng 2.8: Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết chính thức (chuẩn hóa)

Quan hệ	Estimate	SE	CR	P
GV <--- GC	0,339	0,058	4,317	***
GV <--- KG	0,133	0,053	1,962	0,050
GV <--- HH	0,223	0,037	3,495	***
GV <--- NV	0,149	0,044	2,202	0,028
GV <--- TC	0,165	0,059	2,105	0,035

*Trong đó: Estimate: giá trị ước lượng trung bình; SE: sai lệch chuẩn; CR: giá trị tới hạn; P: mức ý nghĩa; ***: $p < 0,001$.*

Tuy nhiên, cũng theo kết quả ước lượng, chỉ số bình phương tương quan bội (Squared Multiple Correlations) = 0,529. Nghĩa là, các khái niệm trên chỉ giải thích được 53% biến thiên của giá trị gia tăng vượt trội của khách hàng. Vì thế, sẽ còn có những biến khác của các khái niệm: tập hàng hóa (HH), không gian siêu thị (KG), giá cả (GC), tin cậy (TC), nhân viên phục vụ (NV) hoặc những khái niệm khác (chẳng hạn: hình ảnh siêu thị) trên thực tế có thể tham gia giải thích (tạo ra) giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị nhưng chưa được cô đọng trong mô hình nghiên cứu này.

2.3.5.2 Kiểm định ước lượng mô hình lý thuyết bằng bootstrap

Như đã trình bày trong phần mở đầu (mục 4), phương pháp bootstrap được sử dụng để ước lượng lại các tham số của mô hình lý thuyết đã được ước lượng bằng phương pháp ước lượng tối ưu (ML). Lý do, theo Anderson và Gerbing, phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) thường đòi hỏi kích thước mẫu lớn, vì thế, nếu sử dụng các phương pháp ước lượng thông thường việc lấy mẫu sẽ mất nhiều thời gian và chi phí lớn. Trong trường hợp này, theo Schumacker và Lomax, bootstrap là phương pháp thay thế phù hợp, nhờ cách lấy mẫu lặp lại có thay thế, trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò là đám đông [35, tr. 56].

Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện bootstrap bằng cách lấy mẫu lặp lại với kích thước $N = 1.000$. Kết quả ước lượng thể hiện trên bảng 2.9 cho thấy, độ chệch (Bias) và sai số lệch chuẩn của độ chệch (SE-Bias) giữa ước lượng bootstrap với ước lượng tối ưu ML sử dụng trong nghiên cứu kiểm định có xuất hiện nhưng không lớn [$Bias/SE(Bias) \ll 2$], chứng tỏ kết quả ước lượng trong nghiên cứu là đáng tin cậy.

Bảng 2.9: Kết quả ước lượng bootstrap so với ước lượng ML

Quan hệ	Ước lượng ML		Ước lượng bootstrap			Chênh lệch	
	Mean	SE	Mean	SE	SE (SE)	Bias	SE (Bias)
GV ←-- GC	0,339	0,058	0,344	0,078	0,002	0,003	0,002
GV ←-- KG	0,133	0,053	0,133	0,073	0,002	0,000	0,002
GV <--- HH	0,223	0,037	0,224	0,063	0,001	0,001	0,002
GV ←-- NV	0,149	0,044	0,147	0,072	0,002	-0,002	0,002
GV ←-- TC	0,165	0,059	0,164	0,091	0,002	-0,001	0,003

Trong đó: Mean: giá trị ước lượng trung bình; SE: sai lệch chuẩn; SE (SE): sai lệch chuẩn của sai lệch chuẩn; Bias: độ chệch; SE (Bias): sai lệch chuẩn của độ chệch.

2.3.5.3 Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Như đã trình bày trong mục 2.3.3.3, kết quả đánh giá sơ bộ các thang đo cho phép tác giả hiệu chỉnh mô hình lý thuyết (hình 2.1) và 8 giả thuyết nghiên cứu: H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, về mô hình nghiên cứu (hình 2.2) và 7 giả thuyết nghiên cứu: H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7. Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết chính thức, khái niệm đồng cảm (DC) tiếp tục bị loại (hình 2.6), vì thế, còn lại 6 giả thuyết: H1, H2, H3, H4, H6, H7.

Kết quả ước lượng (bảng 2.7 và bảng 2.9), các trọng số đều mang dấu dương (+) và có ý nghĩa thống kê ($p \leq 0,05$), cho thấy các khái niệm tập hàng hóa (HH), không gian siêu thị (KG), giá cả (GC), tin cậy (TC), nhân viên phục vụ (NV) tác động cùng chiều đến giá trị gia tăng vượt trội (GV) và có ý nghĩa thống kê ($P \leq 0,05$). Chứng tỏ rằng:

- Tập hàng hóa của siêu thị có mối quan hệ dương với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

- Không gian siêu thị có mối quan hệ dương (góp phần tạo ra) với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

- Giá cả của hàng hóa, dịch vụ có mối quan hệ dương (góp phần tạo ra) với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

- Nhân viên phục vụ có mối quan hệ dương (góp phần tạo ra) với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

- Tin cậy có mối quan hệ dương (góp phần tạo ra) với giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị.

Nghĩa là, các giả thuyết: H1, H2, H3, H4, H6 đều được chấp nhận.

Kết quả ước lượng trên bảng 2.10 cho thấy các khái niệm tập hàng hóa (HH), không gian siêu thị (KG), giá cả (GC), tin cậy (TC), nhân viên phục vụ (NV) đều tương quan với nhau và có ý nghĩa thống kê ($P < 0,05$). Điều đó chứng tỏ rằng, các yếu tố tạo ra giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của các siêu thị có mối quan hệ tương tác với nhau. Nghĩa là, giả thuyết H7 cũng được chấp nhận.

Bảng 2.10: Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu lý thuyết chính thức

Quan hệ	Estimate	SE	CR	P
GC <--> TC	0,110	0,017	6,340	***
KG <--> GC	0,071	0,015	4,806	***
HH <--> TC	0,072	0,019	3,853	***
NV <--> TC	0,137	0,019	7,404	***
HH <--> KG	0,095	0,020	4,847	***
HH <--> NV	0,096	0,021	4,600	***
KG <--> TC	0,089	0,015	5,918	***
KG <--> NV	0,126	0,018	7,066	***
HH <--> GC	0,066	0,020	3,318	***
GC <--> NV	0,089	0,017	5,381	***

*Trong đó: Estimate: giá trị ước lượng trung bình; SE: sai lệch chuẩn; CR: giá trị tới hạn; P: mức ý nghĩa; ***: $p < 0,001$.*

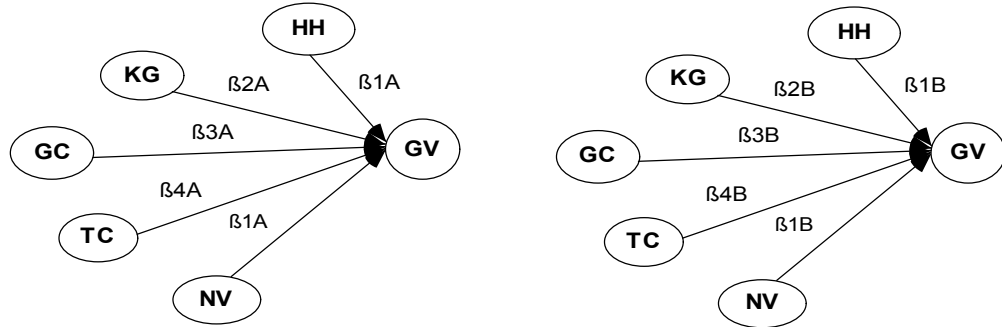
2.3.6 Phân tích cấu trúc đa nhóm

2.3.6.1 Phương pháp phân tích

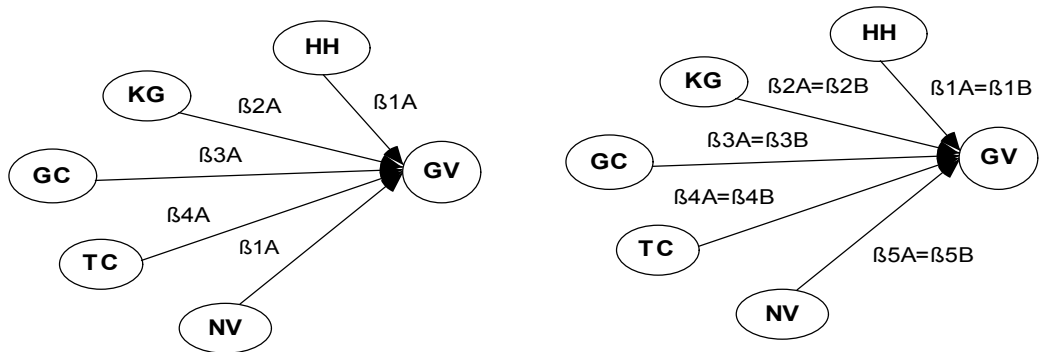
Phân tích cấu trúc đa nhóm được sử dụng để so sánh mô hình nghiên cứu theo các nhóm của các biến định tính (chẳng hạn: nhóm nam và nhóm nữ trong biến giới tính; các nhóm tuổi trong biến tuổi, vv.).

Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, phương pháp phân tích cấu trúc đa nhóm gồm phương pháp khả biến và bất biến từng phần (cục bộ). Trong phương pháp khả biến, các tham số ước lượng trong từng mô hình của các nhóm không bị ràng buộc (hình 2.7). Trong phương pháp bất biến từng phần, thành phần đo lường không bị

ràng buộc nhưng mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu bị ràng buộc có giá trị như nhau cho tất cả các nhóm (hình 2.8).



Hình 2.7: Mô hình khả biến



Hình 2.8: Mô hình bất biến

Phân tích cấu trúc đa nhóm sử dụng phương pháp ước lượng tối ưu ML; hàm tương thích F là hàm tổng hợp (general fit function)²⁸ cho tất cả các nhóm; đồng thời, Chi-square được dùng để kiểm định sự khác biệt giữa hai mô hình khả biến và bất biến theo qui trình sau:

Bước 1: Ước lượng mô hình khả biến

Bước 2: Ước lượng mô hình bất biến

Bước 3: So sánh sự khác biệt giữa mô hình khả biến và bất biến thông qua kiểm định hai giả thuyết:

²⁸ Hàm tương thích tổng hợp được tính theo công thức:

$$F = \sum_{g=1}^G \left(\frac{n_g}{n} \right) F_g \{ S_g + \sum_g (\Theta) \}$$
 Trong đó: $n = n_1 + n_2 + \dots + n_n$ (n là kích thước mẫu tổng thể; n_1, n_2, n_n là kích thước mẫu của nhóm 1, 2, ..., g ;
 $F_g \{ S_g + \sum_g (\Theta) \}$ là hàm tương thích của nhóm g (dẫn theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2007, tr.208)

- H_0 : Không có sự khác biệt giữa Chi-square của mô hình khả biến và bất biến.

- H_1 : Có sự khác biệt giữa Chi-square của mô hình khả biến và bất biến.

Kết quả kiểm định, nếu H_0 được chấp nhận ($P > 0,05$), thì mô hình bất biến được chọn (vì có số bậc tự do cao hơn). Nghĩa là, không có sự khác nhau giữa các nhóm của biến định tính trong việc giải thích các biến trong mô hình.

Ngược lại, nếu H_0 bị từ chối ($P \leq 0,05$ - tức chấp nhận H_1) thì mô hình khả biến sẽ được chọn (vì có độ tương thích cao hơn). Nghĩa là, có sự khác nhau giữa các nhóm của biến phân nhóm trong việc giải thích các biến trong mô hình [35, tr. 208].

Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm theo hai thuộc tính:

Một là, loại hình của siêu thị bao gồm hai biến phân nhóm là loại hình kinh doanh và loại hình sở hữu của siêu thị.

Hai là, đặc điểm cá nhân của khách hàng siêu thị bao gồm các biến phân nhóm: giới tính; tuổi; trình độ học vấn; nghề nghiệp và thu nhập của khách hàng.

2.3.6.2 Kiểm định sự khác biệt theo loại hình của siêu thị

a. Kiểm định sự khác biệt theo loại hình kinh doanh của siêu thị

Theo loại hình kinh doanh của siêu thị, dữ liệu về khách hàng được phỏng vấn được chia làm hai nhóm: (1) siêu thị kinh doanh tổng hợp và (2) siêu thị chuyên doanh.

Kết quả SEM mô hình khả biến cho hai nhóm siêu thị theo loại hình kinh doanh: $\chi^2=898,591$; $df=560$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,605$; $GFI=0,882$; $TLI=0,909$; $FI=0,922$; $RMSEA=0,035$ [phụ lục 7.1.1].

Kết quả SEM mô hình bất biến từng phần cho hai nhóm siêu thị theo loại hình kinh doanh: $\chi^2=904,605$; $df=565$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,601$; $GFI=0,882$; $TLI=0,910$; $CFI=0,922$; $RMSEA=0,035$ [phụ lục 7.1.2].

Chúng tôi cả hai mô hình khả biến và bất biến từng phần của hai nhóm siêu thị theo loại hình kinh doanh đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định sự khác biệt các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến từng phần (bảng 2.11) cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,305 > 0,05$). Vì thế, mô hình bất biến từng phần được chọn và cho phép kết luận không có sự khác nhau giữa các loại hình kinh doanh của siêu thị trong việc giải thích (đánh giá) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Bảng 2.11: Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến với bất biến từng phần theo các loại hình kinh doanh của siêu thị

Mô hình so sánh	χ^2	df	p	NFI	RFI	IFI	TLI
Bất biến từng phần	904,605	565	0,000	0,818	0,791	0,923	0,910
Khả biến	898,591	560	0,000	0,820	0,791	0,923	0,909
Giá trị khác biệt	6,014	5	0,305	0,002	0,000	0,000	0,001

Trong đó: χ^2 : chi bình phương (chi-square); df: số bậc tự do; p: mức ý nghĩa.

Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình bất biến từng phần trên bảng 2.12 cho thấy, mặc dù không có sự khác nhau giữa các loại hình kinh doanh của siêu thị trong việc giải thích (đánh giá) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị, song giá trị vị thế (tầm quan trọng hay cường độ tác động) của các yếu tố trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho hai nhóm các siêu thị này có sự khác nhau đáng kể. Đối với siêu thị kinh doanh tổng hợp, tập hàng hóa và giá cả đóng vai trò quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị; trong khi đó, đối với siêu thị chuyên doanh, tập hàng hóa có giá trị vị thế vượt trội so với các thành phần còn lại.

Bảng 2.12: Ước lượng (chuẩn hóa) mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình bất biến từng phần theo các loại hình kinh doanh của siêu thị

Quan hệ	Siêu thị KD tổng hợp	Siêu thị chuyên doanh	SE	CR	P
GV <--- GC	0,215	0,102	0,059	4,243	***
GV <--- KG	0,141	0,169	0,055	2,160	0,031
GV <--- HH	0,331	0,296	0,036	3,303	***
GV <--- NV	0,167	0,189	0,048	2,433	0,015
GV <--- TC	0,162	0,166	0,060	2,191	0,028

Trong đó: SE: sai lệch chuẩn; CR: giá trị tới hạn; P: mức ý nghĩa. ***: p < 0,001

b. Kiểm định sự khác biệt theo loại hình sở hữu của siêu thị

Theo loại hình sở hữu của siêu thị, dữ liệu về khách hàng được phỏng vấn được chia làm ba nhóm: (1) siêu thị nhà nước, (2) siêu thị tư nhân và (3) siêu thị nước ngoài.

Kết quả SEM mô hình khả biến cho ba nhóm siêu thị theo loại hình sở hữu: $\chi^2=1238,449$; df=840; p=0,000; $\chi^2/df=1,474$; GFI=0,844; TLI=0,897; CFI=0,912; RMSEA=0,031 [phụ lục 7.2.1].

Kết quả SEM mô hình bất biến từng phần cho ba nhóm siêu thị theo loại hình sở hữu của siêu thị: $\chi^2=1266,599$; $df=850$ $p=0,000$; $\chi^2/df=1,490$; $GFI=0,840$; $TLI=0,894$; $CFI=0,908$; $RMSEA=0,031$ [phụ lục 7.2.2].

Chúng tôi cả hai mô hình khả biến và bất biến từng phần của ba nhóm siêu thị theo loại hình sở hữu đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định sự khác biệt các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến từng phần (bảng 2.13) cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình có ý nghĩa thống kê ($p = 0,002 < 0,05$). Vì thế, mô hình khả biến được chọn và cho phép kết luận có sự khác nhau giữa các loại hình sở hữu của siêu thị trong việc giải thích (đánh giá) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Bảng 2.13: Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến với bất biến từng phần theo loại hình sở hữu của siêu thị

Mô hình so sánh	χ^2	df	p	NFI	RFI	IFI	TLI
Bất biến từng phần	1266,599	850	0,000	0,769	0,735	0,910	0,894
Khả biến	1238,449	840	0,000	0,774	0,738	0,914	0,897
Giá trị khác biệt	28,150	10	0,002	0,005	0,003	0,004	0,003

Trong đó: χ^2 : chi bình phương (chi-square); df: số bậc tự do; p: mức ý nghĩa.

Kết quả ước lượng mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình khả biến trên bảng 2.14 cho thấy, sự khác nhau chủ yếu giữa các loại hình sở hữu của siêu thị là ở chỗ:

Bảng 2.14: Ước lượng mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình khả biến theo loại hình sở hữu siêu thị

Quan hệ	Siêu thị nhà nước				Siêu thị tư nhân				Siêu thị nước ngoài			
	r	se	cr	p	r	se	cr	p	r	se	cr	p
GV <--- GC	0,088	0,086	1,026	0,305	0,844	0,262	3,216	0,001	0,116	0,071	1,636	0,102
GV <--- KG	0,174	0,179	0,973	0,330	0,007	0,120	0,058	0,954	0,123	0,072	1,716	0,086
GV <--- HH	0,125	0,076	1,635	0,102	0,194	0,083	2,329	0,020	0,083	0,047	1,766	0,077
GV <--- NV	0,050	0,094	0,528	0,597	-0,044	0,109	-0,405	0,685	0,173	0,065	2,673	0,008
GV <--- TC	0,393	0,152	2,581	0,010	-0,084	0,152	-0,552	0,581	0,076	0,076	0,992	0,321

Trong đó: r: giá trị ước lượng; s: sai lệch chuẩn; cr: giá trị tới hạn; p: mức ý nghĩa.

- Trong khi giá cả là yếu tố có vai trò đặc biệt quan trọng ($r = 0,844$); tập hàng hóa có vai trò quan trọng ($r = 0,194$) trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho nhóm siêu thị tư

nhân; thì đối với nhóm siêu thị nhà nước và siêu thị nước ngoài, mức độ ảnh hưởng của cả hai yếu tố này lại không có ý nghĩa thống kê ($p < 0,10$).

- Trong khi nhân viên phục vụ và không gian siêu thị là hai yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh cho nhóm siêu thị nước ngoài ($r = 0,173$; $r = 0,123$); thì mức độ ảnh hưởng của cả hai yếu tố này đối với nhóm siêu thị nhà nước và siêu thị tư nhân lại không có ý nghĩa thống kê ($p < 0,10$).

- Trong khi tin cậy là yếu tố có vai trò rất quan trọng ($r = 0,393$) tạo ra lợi thế cạnh tranh cho nhóm siêu thị nhà nước, thì mức độ ảnh hưởng của yếu tố này đối với nhóm siêu thị tư nhân và siêu thị nước ngoài cũng không có ý nghĩa thống kê ($p < 0,10$).

Nghĩa là, nếu như có cùng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM theo các loại hình kinh doanh của siêu thị; thì có sự khác nhau về các yếu tố này giữa các loại hình sở hữu siêu thị. Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình khả biến trên bảng 2.15 khẳng định lại kết quả phân tích trên đây, đồng thời cho thấy giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị theo các loại hình sở hữu là rất khác nhau.

Bảng 2.15: Ước lượng (chuẩn hóa) mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình khả biến theo loại hình sở hữu của siêu thị

Quan hệ	Siêu thị nhà nước	Siêu thị tư nhân	Siêu thị nước ngoài
GV <--- GC	<u>0,122</u>	0,856	<u>0,187</u>
GV <--- KG	<u>0,156</u>	<u>0,009</u>	0,177
GV <--- HH	<u>0,194</u>	0,286	0,187
GV <--- NV	<u>0,069</u>	- <u>0,064</u>	0,313
GV <--- TC	0,484	- <u>0,094</u>	<u>0,121</u>

Trong đó: ____ : các giá trị không có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa $p < 0,10$

2.3.6.3 Kiểm định sự khác biệt theo các đặc điểm cá nhân của khách hàng

a. Kiểm định sự khác biệt theo giới tính của khách hàng

Kết quả SEM mô hình khả biến cho hai nhóm khách hàng nam và nữ: $\chi^2=879,180$; $df=560$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,570$; $GFI=0,884$; $TLI=0,915$; $CFI=0,926$; $RMSEA=0,034$ [phụ lục 7.3.1].

Kết quả SEM mô hình bất biến từng phần cho hai nhóm khách hàng nam và nữ: $\chi^2=881,229$; $df=565$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,560$; $GFI=0,884$; $TLI=0,916$; $CFI=0,927$; $RMSEA=0,034$ [phụ lục 7.3.2].

Chúng tỏ cả hai mô hình khả biến và bất biến từng phần của hai nhóm khách hàng nam và nữ của biến giới tính đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến từng phần (bảng 2.16) cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,842 > 0,05$). Vì thế, mô hình bất biến được chọn và cho phép kết luận không có sự khác nhau giữa các nhóm khách hàng nam và nữ trong việc giải thích (đánh giá) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Bảng 2.16: Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến với bất biến từng phần theo giới tính của khách hàng

Mô hình so sánh	χ^2	df	p	NFI	RFI	IFI	TLI
Bất biến từng phần	881,229	565	0,000	0,823	0,997	0,929	0,916
Khả biến	879,180	560	0,000	0,824	0,795	0,928	0,915
Giá trị khác biệt	2,049	5	0,842	0,001	0,202	0,001	0,001

Trong đó: χ^2 : chi bình phương (chi-square); df: số bậc tự do; p: mức ý nghĩa.

b. Kiểm định sự khác biệt theo tuổi của khách hàng

Theo tuổi của khách hàng, dữ liệu về khách hàng được phỏng vấn được chia làm hai nhóm tuổi từ 20 - 35 và tuổi từ 36 - 55.

Kết quả SEM mô hình khả biến cho hai nhóm khách hàng theo biến tuổi: $\chi^2=900.111$; $df=560$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,607$; $GFI=0,880$; $TLI=0,911$; $CFI=0,924$; $RMSEA=0,035$ [phụ lục 7.4.1].

Kết quả SEM mô hình bất biến từng phần cho hai nhóm khách hàng theo biến tuổi: $\chi^2=907,001$; $df=565$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,605$; $GFI=0,879$; $TLI=0,912$; $CFI=0,923$; $RMSEA=0,035$ [phụ lục 7.4.2].

Chúng tỏ cả hai mô hình khả biến và bất biến từng phần của hai nhóm khách hàng (tuổi 20 - 35 và tuổi 36 - 55) của biến tuổi đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định sự khác biệt các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến từng phần (bảng 2.17) cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,229 > 0,05$). Vì thế, mô hình bất biến được chọn và cho phép kết luận không có sự khác nhau giữa các nhóm khách hàng thuộc các nhóm tuổi khác nhau trong việc giải thích (đánh giá) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Bảng 2.17: Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến với bất biến từng phần theo tuổi của khách hàng

Mô hình so sánh	χ^2	df	p	NFI	RFI	IFI	TLI
Bất biến từng phần	907,001	565	0,000	0,822	0,796	0,925	0,912
Khả biến	900,111	560	0,000	0,824	0,795	0,925	0,911
Giá trị khác biệt	6,890	5	0,229	0,002	0,001	0,000	0,001

Trong đó: χ^2 : chi bình phương (chi-square); df: số bậc tự do; p: mức ý nghĩa.

c. Kiểm định sự khác biệt theo trình độ học vấn của khách hàng

Theo trình độ học vấn của khách hàng siêu thị, dữ liệu về khách hàng được phỏng vấn được chia làm bốn nhóm: chưa tốt nghiệp phổ thông trung học; chưa học qua cao đẳng; cao đẳng, đại học; trên đại học. Trong đó, số lượng khách hàng tập trung chủ yếu vào nhóm khách hàng đã học qua cao đẳng, đại học (386 khách hàng, chiếm 77,2%); tiếp đến nhóm khách hàng chưa học cao đẳng (63 khách hàng, chiếm 12,6%) và nhóm khách hàng trên đại học (47 khách hàng, chiếm 9,4%); còn lại nhóm khách hàng chưa tốt nghiệp phổ thông trung học có số lượng rất thấp (4 khách hàng, chiếm 0,8%). Vì vậy, để tăng độ tin cậy của phép kiểm định, tác giả gom vào hai nhóm: (1) là chưa học qua cao đẳng và (2) là đã học qua cao đẳng, đại học.

Kết quả SEM mô hình khả biến cho hai nhóm khách hàng theo trình độ học vấn: $\chi^2=876,570$; df=560; p=0,000; $\chi^2/df=1,565$; GFI=0,886; TLI=0,917; CFI=0,929; RMSEA=0,034 [phụ lục 7.5.1].

Kết quả SEM mô hình bất biến từng phần hai nhóm khách hàng theo trình độ học vấn: $\chi^2=878,966$; df=565; p=0,000; $\chi^2/df=1,556$; GFI=0,886; TLI=0,919; CFI=0,929; RMSEA=0,033 [phụ lục 7.5.2].

Chúng tôi cả hai mô hình khả biến và bất biến từng phần của hai nhóm khách hàng theo trình độ học vấn đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định sự khác biệt các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến từng phần (bảng 2.18) cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,792 > 0,05$). Vì thế, mô hình bất biến được chọn và cho phép kết luận không có sự khác nhau giữa các nhóm khách hàng có trình độ học vấn khác nhau trong việc giải thích (đánh giá) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Bảng 2.18: Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến với bất biến từng phần theo trình độ học vấn của khách hàng

Mô hình so sánh	χ^2	df	p	NFI	RFI	IFI	TLI
Bất biến từng phần	878,966	565	0,000	0,827	0,801	0,931	0,919
Khả biến	876,570	560	0,000	0,828	0,800	0,930	0,917
Giá trị khác biệt	2,396	5	0,792	0,001	0,001	0,001	0,002

Trong đó: χ^2 : chi bình phương (chi-square); df: số bậc tự do; p: mức ý nghĩa.

d. Kiểm định sự khác biệt theo thu nhập của khách hàng

Theo thu nhập (hàng tháng) của khách hàng siêu thị, dữ liệu về khách hàng được phỏng vấn được chia làm bốn nhóm: dưới 3 triệu đồng; từ 3 triệu đến dưới 5 triệu đồng; từ 5 triệu đến dưới 8 triệu đồng; từ 8 triệu đồng trở lên. Trong đó, số lượng khách hàng tập trung vào nhóm thu nhập từ 3 triệu đến dưới 5 triệu đồng (206 khách hàng, chiếm 41,2%) và nhóm thu nhập từ 5 triệu đến dưới 8 triệu đồng (143 khách hàng, chiếm 28,6%); còn lại hai nhóm có số lượng khách hàng ít hơn là nhóm thu nhập dưới 3 triệu đồng (89 khách hàng, chiếm 17,8%) và nhóm thu nhập từ 5 triệu đồng trở lên (62 khách hàng, chiếm 12,4%). Vì vậy, để tăng độ tin cậy của phép kiểm định, tác giả gom vào hai nhóm: (1) là thu nhập thấp (dưới 5 triệu đồng) và (2) là thu nhập cao (từ 5 triệu đồng trở lên).

Kết quả SEM mô hình khả biến cho hai nhóm khách hàng theo thu nhập: $\chi^2=888,337$; df=560; p=0,000; $\chi^2/df=1,586$; GFI=0,883; TLI=0,913; CFI=0,925; RMSEA=0,034 [phụ lục 7.6.1].

Kết quả SEM mô hình bất biến từng phần hai nhóm khách hàng theo thu nhập: $\chi^2=890,660$; df=565; p=0,000; $\chi^2/df=1,576$; GFI=0,882; TLI=0,915; CFI=0,926; RMSEA=0,034 [phụ lục 7.6.2].

Chúng tôi cả hai mô hình khả biến và bất biến từng phần của hai nhóm khách hàng theo thu nhập đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định sự khác biệt các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến từng phần (bảng 2.19) cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,803 > 0,05$). Vì thế, mô hình bất biến được chọn và cho phép kết luận không có sự khác nhau giữa các nhóm khách hàng có thu nhập khác nhau trong việc giải thích (đánh giá) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Bảng 2.19: Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến với bất biến từng phần theo thu nhập của khách hàng

Mô hình so sánh	χ^2	df	p	NFI	RFI	IFI	TLI
Bất biến từng phần	890,660	565	0,000	0,824	0,797	0,927	0,915
Khả biến	888,337	560	0,000	0,824	0,796	0,927	0,913
Giá trị khác biệt	2,323	5	0,803	0,000	0,001	0,000	0,002

Trong đó: χ^2 : chi bình phương (chi-square); df: số bậc tự do; p: mức ý nghĩa.

e. Kiểm định sự khác biệt theo nghề nghiệp của khách hàng

Theo biến nghề nghiệp của khách hàng siêu thị, dữ liệu về khách hàng được phỏng vấn được chia làm năm nhóm: cán bộ, viên chức và giáo viên; doanh nhân và nhân viên công ty; công nhân; học sinh và sinh viên; nghề nghiệp khác. Tuy nhiên, kết quả kiểm định theo trình độ học vấn và thu nhập của khách hàng cho thấy không có sự khác biệt theo trình độ học vấn và theo thu nhập của khách hàng trong việc giải thích (đánh giá) các biến trong mô hình. Nghĩa là, nhận thức và thu nhập của khách hàng không ảnh hưởng đến quan điểm đánh giá của họ. Vì thế, căn cứ vào thời gian khách hàng có thể sử dụng cho việc mua sắm, tác giả gom năm nhóm nghề nghiệp của khách hàng được phỏng vấn vào hai nhóm lớn: (1) là cán bộ, viên chức, giáo viên, doanh nhân, nhân viên công ty và công nhân; (2) là học sinh, sinh viên và nghề nghiệp khác²⁹.

Kết quả SEM mô hình khả biến cho hai nhóm khách hàng theo nghề nghiệp: $\chi^2=875,651$; $df=560$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,554$; $GFI=0,882$; $TLI=0,917$; $CFI=0,929$; $RMSEA=0,034$ [phụ lục 7.7.1].

Kết quả SEM mô hình bất biến từng phần hai nhóm khách hàng theo nghề nghiệp: $\chi^2=879,775$; $df=565$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,557$; $GFI=0,882$; $TLI=0,918$; $CFI=0,929$; $RMSEA=0,033$ [phụ lục 7.7.2].

Chúng tôi cả hai mô hình khả biến và bất biến từng phần của hai nhóm khách hàng theo nghề nghiệp đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến và bất biến từng phần (bảng 2.20) cho thấy sự khác biệt giữa hai mô hình không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,535 > 0,05$). Vì thế, mô hình bất biến được chọn và cho phép kết

²⁹ Như đã phân tích trong mục 3.1.1, nhóm khách hàng là cán bộ, viên chức, giáo viên, doanh nhân, nhân viên công ty và công nhân, do đời sống công nghiệp, họ thường đến siêu thị vào buổi chiều tối, thứ bảy và chủ nhật, hoặc dịp lễ, tết. Trong khi đó nhóm khách hàng là học sinh, sinh viên và nghề nghiệp khác, họ thường có nhiều thời gian, vì thế có thể đến siêu thị bất kỳ lúc nào trong ngày và ngày nào trong tuần.

luận không có sự khác nhau giữa các nhóm khách hàng có nghề nghiệp khác nhau trong việc giải thích (đánh giá) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Bảng 2.20: Sự khác biệt giữa các chỉ tiêu tương thích giữa mô hình khả biến với bất biến từng phần theo nhóm nghề nghiệp của khách hàng

Mô hình so sánh	χ^2	df	p	NFI	RFI	IFI	TLI.
Bất biến từng phần	879,775	565	0,000	0,827	0,801	0,930	0,918
Khả biến	875,651	560	0,000	0,828	0,800	0,930	0,917
Giá trị khác biệt	4,104	5	0,535	0,001	0,001	0,000	0,001

Trong đó: χ^2 : chi bình phương (chi-square); df: số bậc tự do; p: mức ý nghĩa.

2.4 Thảo luận kết quả xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

2.4.1 Về các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị

Tổng kết các lý thuyết lợi thế cạnh tranh và các nghiên cứu về các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, kết hợp với kết quả phân tích các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của kinh doanh siêu thị, tác giả chọn hướng nghiên cứu tiếp cận từ phía khách hàng và đề xuất mô hình sáu yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị đó là: tập hàng hóa, không gian siêu thị, giá cả, nhân viên phục vụ, cơ sở vật chất và tin cậy. Kết quả của nghiên cứu định tính bổ sung thêm một yếu tố thứ bảy là hình ảnh siêu thị.

Kết quả đánh giá sơ bộ các thang đo bằng hệ số Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, hai biến quan sát CV_1 và CV_3 đo lường yếu tố cơ sở vật chất nhập vào thang đo yếu tố không gian siêu thị; yếu tố hình ảnh siêu thị cùng 19 biến quan sát bị loại do không đáp ứng độ tin cậy.

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA mô hình các thang đo đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết bằng SEM, khái niệm đồng cảm (được tạo ra từ kết quả EFA) cùng hai biến quan sát đo lường khái niệm này bị loại; các giả thuyết nghiên cứu được hiệu chỉnh sau khi đánh giá sơ bộ bằng hệ số Cronbach alpha và EFA đều được chấp nhận.

Như vậy, theo kết quả của nghiên cứu này, có năm yếu tố chính tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng và do đó tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị. Trong đó:

- Tập hàng hóa, bao gồm: hàng hóa được cải tiến chất lượng, mẫu mã thường xuyên và có nhiều mặt hàng mới.

- Không gian siêu thị, bao gồm: vị trí siêu thị thuận lợi; hàng hóa được trưng bày hợp lý; lối đi trong siêu thị thông thoáng; vệ sinh sạch sẽ, bãi đậu xe rộng rãi cơ sở vật chất hiện đại và trang thiết bị hấp dẫn.

- Giá cả hàng hóa, dịch vụ, bao gồm: giá cả phù hợp với chất lượng hàng hóa, dịch vụ; giá cả hàng hóa ổn định và hợp lý.

- Tin cậy, bao gồm: siêu thị thực hiện đúng những gì đã quảng cáo, đã cam kết với khách hàng và quan tâm đến những đề xuất, góp ý của khách hàng.

- Nhân viên phục vụ, bao gồm: năng lực phục vụ (nhanh chóng, kịp thời) và thái độ phục vụ (lich sự, thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ khách hàng, quan tâm khách hàng và tạo ra sự tin tưởng cho họ).

Nghĩa là, với kết quả này, cho phép chúng ta kết luận, ngoài yếu tố hình ảnh siêu thị đã được phân tích ở phần trước (mục 2.3.3.3), nghiên cứu này cũng chưa tìm thấy sự tham gia của các thành tố: hàng hóa đa dạng, chất lượng đảm bảo, các dịch vụ vui chơi, giải trí hấp dẫn; giá cả dễ mua; nhân viên siêu thị cảm thông, chia sẻ với khách hàng; siêu thị quan tâm giải quyết những đề xuất, góp ý của khách hàng; mặt bằng siêu thị rộng rãi và phương tiện hữu dụng, trong việc tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho siêu thị. Vấn đề này, được các thành viên của nhóm thảo luận (bốn chuyên gia trong ngành kinh doanh bán lẻ và quản lý các siêu thị, cùng bốn giảng viên chuyên ngành marketing) cho rằng, các thành tố trên có thể đóng vai trò quan trọng đem lại giá trị cho khách hàng, song như đã trình bày trong chương 1 (mục 1.1.2 và 1.3.3), lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp chỉ được tạo ra khi giá trị khách hàng nhận được vượt trội so với các đối thủ. Nghĩa là, các yếu tố tạo ra giá trị (hay chất lượng) của sản phẩm, dịch vụ phải có tính nổi bật, hay theo Philip Kotler là phải “*tốt hơn, mới hơn và nhanh hơn*” so với các đối thủ; giá trị cảm xúc phải mang tính bất ngờ và ấn tượng; giá trị hình ảnh (hay danh tiếng) phải thực sự đề cao nhân cách và giá trị cho khách hàng; giá cả theo Philip Kotler phải “*rẻ hơn*”, nói cách khác, giá cả phải có tính cạnh tranh so với đối thủ. Vì thế, các vấn đề nêu trên có thể được giải thích như sau:

Thứ nhất, hàng hóa đa dạng, chất lượng đảm bảo và phương tiện hữu dụng là những điều kiện cạnh tranh tối cần thiết của các nhà kinh doanh bán lẻ trong điều kiện hiện nay. Hơn nữa, ở phương diện này siêu thị khó có thể cạnh tranh với các trung tâm thương mại, nên khả năng đem lại lợi thế cạnh tranh cho siêu thị là rất thấp.

Thứ hai, nhân viên siêu thị cảm thông, chia sẻ với khách hàng; siêu thị quan tâm giải quyết những đề xuất, góp ý của khách hàng không phải là chiến lược của riêng siêu thị và điều này siêu thị cũng khó có thể so sánh với các cửa hàng tiện lợi. Vì, mật độ khách hàng cao và phương thức tự phục vụ đã làm hạn chế sự tiếp xúc giữa nhân viên siêu thị với khách hàng so với cửa hàng tiện lợi, nên các thành tố này cũng ít có khả năng đem lại lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

Thứ ba, giá cả luôn song hành cùng với chất lượng hàng hóa, dịch vụ theo nghĩa “tiền nào, của đó”. Vì thế, giá cả mà khách hàng kỳ vọng và đem lại lợi thế cạnh tranh cho siêu thị là giá cả hợp lý như kết quả đã kiểm định, chứ không phải là giá rẻ. Về mặt bằng siêu thị, những giá trị khách hàng trực tiếp nhận được từ thành tố này là không nhiều so với sự tích hợp vào các yếu tố trung gian (các thành tố đo lường yếu tố không gian, cơ sở vật chất của siêu thị, vv.). Vì thế, khách hàng khó có thể cảm nhận đầy đủ những giá trị do mặt bằng siêu thị đem lại. Về các dịch vụ vui chơi, giải trí, đây là yếu tố được một bộ phận không nhỏ khách hàng quan tâm, song hiện tại các dịch vụ này tại các siêu thị chưa phát triển, thậm chí chưa được hình thành (như hệ thống Metro). Hơn nữa, trong siêu thị các dịch vụ này có tính chất là dịch vụ đi kèm dịch vụ mua sắm, vì thế không dễ tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các khu vui chơi, giải trí chuyên nghiệp.

Tuy nhiên, như đã đề cập ở phần trước (mục 2.3.5.1), theo kết quả ước lượng chuẩn hóa mô hình lý thuyết chính thức, chỉ số bình phương tương quan bội (Squared Multiple Correlations) = 0,529. Nghĩa là, các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM được kiểm định trong nghiên cứu này chỉ giải thích được 53% biến thiên của giá trị vượt trội của khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị. Vì thế, tác giả cho rằng, sẽ còn có những yếu tố và biến quan sát khác về mặt lý thuyết cũng như trên thực tế có thể tham gia vào việc giải thích (tạo ra) giá trị gia tăng vượt trội cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh của siêu thị, nhưng chưa được cô đọng trong mô hình nghiên cứu.

2.4.2 Về giá trị vị thế (tầm quan trọng) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh

Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết chính thức và phân tích cấu trúc đa nhóm (mục 2.3.5.1 và 2.3.6), cho phép tác giả rút ra một số kết luận chính sau đây:

Thứ nhất, giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM là rất khác nhau ở bình diện tổng thể, trong cùng một loại hình siêu thị cũng

nhu giữa các loại hình siêu thị (bảng 2.21), chứng tỏ giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị được phân định thứ bậc rõ rệt.

Bảng 2.21: Giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh	Tổng thể	Loại hình kinh doanh		Loại hình sở hữu		
		Tổng hợp	Chuyên doanh	Nhà nước	Tư nhân	Nước ngoài
HH	0,223	0,215	0,102	<u>0,194</u>	0,286	0,187
KG	0,113	0,141	0,169	<u>0,156</u>	<u>0,009</u>	0,177
GC	0,339	0,331	0,296	<u>0,122</u>	0,856	<u>0,187</u>
TC	0,165	0,167	0,189	0,484	<u>-0,094</u>	<u>0,121</u>
NV	0,149	0,162	0,166	<u>0,069</u>	<u>-0,064</u>	0,313

Trong đó: ____ : các giá trị không có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa $p < 0,10$

Thảo luận vấn đề này, các chuyên gia trong ngành kinh doanh bán lẻ, quản lý tại các siêu thị và giảng viên chuyên ngành marketing có chung quan điểm giải thích như sau:

Trước hết và căn bản là do sự chi phối bởi các đặc tính của khách hàng siêu thị như đã trình bày ở phần trước (mục 2.1.1). Đó là khách hàng của siêu thị tại TP. HCM là phần lớn người dân sinh sống, làm việc tại TP. HCM và đa số có thu nhập dưới mức trung bình. Vì thế, vấn đề quan tâm hàng đầu của họ trong mua sắm các hàng hóa phục vụ đời sống sinh hoạt hàng ngày đương nhiên phải là giá cả; thứ đến, họ phải mua được cái cần mua đó là hàng hóa. Trong khi đó, không gian siêu thị đã có sự cải thiện đến mức hiện đại hơn nhiều so với chợ (một địa chỉ mua sắm truyền thống đã ăn sâu vào tiềm thức), vì thế, nó trở thành thứ yếu trong những vấn đề được khách hàng quan tâm.

Hai là, tại TP. HCM, loại hình siêu thị kinh doanh tổng hợp có số lượng lẫn qui mô áp đảo so với các siêu thị chuyên doanh và đáp ứng nhu cầu của đại đa số người dân. Vì thế, có thể xem các siêu thị kinh doanh tổng hợp là đại diện cho các loại hình siêu thị tại TP. HCM và do đó giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị kinh doanh tổng hợp cũng tương đồng với mô hình siêu thị ở bình diện tổng thể.

Ba là, loại hình siêu thị chuyên doanh với đặc tính là tập hàng hóa hẹp nhưng chuyên sâu. Vì thế, dường như chất lượng hàng hóa không còn là vấn đề khách hàng

quan tâm hàng đầu, nhưng đổi lại là giá cao và độ tin cậy so với kỳ vọng của khách hàng về những cam kết của siêu thị. Bởi vậy, các yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trước hết là giá cả và sau đó là tin cậy.

Bốn là, loại hình siêu thị nhà nước mà đại diện là hệ thống Co.opmart ra đời sớm, qui mô lớn và phạm vi phổ rộng trên địa bàn của TP. HCM. Trong quá khứ và hiện tại Co.opmart là hệ thống siêu thị được đánh giá có giá cả hợp lý nhất, đồng thời cũng là nhà phân phối dẫn đầu thực hiện chủ trương khuyến khích tiêu dùng hàng nội của Nhà nước (gần 90% doanh thu của Co.opmart là từ hàng hóa được sản xuất trong nước). Song, chính việc tiêu dùng hàng nội (chủ yếu hàng thực phẩm) trong điều kiện tiêu chuẩn hóa chưa cao và sự kiểm soát thiếu chặt chẽ của các bên có liên quan lại là một trong những nguyên nhân có thể dẫn đến hàng hóa không đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng. Trong đó, trường hợp điển hình gây tổn thương đến chữ tín của thương hiệu Co.opmart là phát hiện sản phẩm nước chấm Nam Dương (của một cơ sở sản xuất trực thuộc Saigon Co.op), có hàm lượng chất 3-MCPD (tiền chất có khả năng gây ung thư) vượt tiêu chuẩn cho phép 2.000 lần. Thứ đến, đồng hành với sự phát triển quá nhanh của Co.opmart là một số gian hàng trong các siêu thị được chuyển cho tư nhân thuê mướn kinh doanh, trong khi đó năng lực quản trị không theo kịp. Hệ quả là, niềm tin của một bộ phận không nhỏ khách hàng vào thương hiệu Co.opmart bị giảm sút.

Năm là, loại hình siêu thị tư nhân có đặc tính đa dạng về chủ sở hữu và loại hình kinh doanh; phương châm khách hàng là “*thương đế*” trở thành tôn chỉ trong phục vụ khách hàng; nhưng đổi lại là khách hàng phải trả giá cao. Vì thế, hạ thấp giá cả trở thành nhân tố quyết định tạo ra lợi thế cạnh tranh cho loại hình siêu thị này, còn tin cậy và nhân viên phục vụ trở nên mờ nhạt.

Sáu là, loại hình siêu thị nước ngoài có đặc tính là được chuyển giao từ các tập đoàn bán lẻ của nước ngoài, nên cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, phương tiện hữu dụng; nguồn hàng phong phú, chất lượng cao và được cung cấp từ các chính hãng sản xuất và các công ty mẹ. Hơn nữa, những năm qua các siêu thị này đang trong giai đoạn thâm nhập thị trường Việt Nam nên thường duy trì chính sách giá bán hạ³⁰. Tuy nhiên, nhân viên phục vụ là người Việt Nam chưa theo kịp tính chuyên nghiệp của phương thức

³⁰ Trừ Lottemart mới hoạt động từ năm 2007 nhưng được khách hàng đánh giá có giá cao hơn những siêu thị khác.

quản trị hiện đại, vì thế nó trở thành yếu tố quan trọng nhất tạo ra lợi thế cạnh tranh cho loại hình siêu thị này trong giai đoạn hiện nay.

Dĩ nhiên, từ sự khác biệt này đã cho thấy, chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị không thể “cào bằng” trên cơ sở chia đều nguồn lực cho các yếu tố và càng không thể cùng chung một chiến lược cho các loại hình siêu thị. Đồng thời, các chiến lược này cũng cần được điều chỉnh theo thời gian khi giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị đã có sự thay đổi đáng kể.

Thứ hai, kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ở chương 2 (mục 2.3.5.3) đã khẳng định các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh có sự tương tác với nhau. Nghĩa là, ngoài tác động trực tiếp đến việc tạo ra lợi thế cạnh tranh được đánh giá bằng giá trị vị thế, các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh này còn tác động gián tiếp lên những yếu tố cạnh tranh khác.

Tuy nhiên, dựa theo kết quả phân tích mô hình tới hạn và kết quả kiểm định mô hình cấu trúc đa nhóm theo các loại hình siêu thị trong mục 2.3.6.2 và phụ lục 6.3.2, thì cường độ tương tác (được xác định theo hệ số tương quan - Correlations trong ước lượng chuẩn hóa) giữa các yếu tố này chỉ ở mức trung bình và yếu; không giống nhau ở bình diện tổng thể và trong cùng một loại hình siêu thị, nhưng sự khác biệt giữa bình diện tổng thể so với các loại hình siêu thị là không nhiều (bảng 2.22).

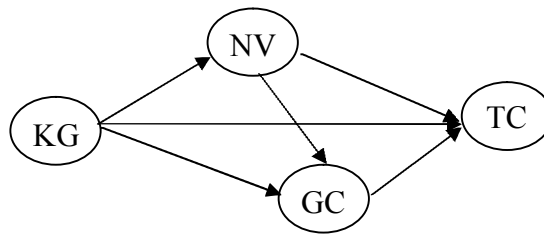
Bảng 2.22: Tương quan giữa các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM

Quan hệ	Tổng thể	Loại hình kinh doanh		Loại hình sở hữu		
		Tổng hợp	Chuyên doanh	Nhà nước	Tư nhân	Nước ngoài
GC <--> TC	0,532	0,526	0,611	0,496	0,592	0,523
KG <--> GC	0,385	0,355	0,363	0,397	0,505	0,201
HH <--> TC	0,271	0,261	0,102	0,384	0,249	0,227
NV <--> TC	0,579	0,549	0,724	0,494	0,619	0,592
HH <--> KG	0,368	0,379	0,326	0,459	0,338	0,272
HH <--> NV	0,307	0,296	0,245	0,330	0,260	0,346
KG <--> TC	0,456	0,440	0,485	0,511	0,415	0,477
KG <--> NV	0,547	0,512	0,644	0,616	0,650	0,505
HH <--> GC	0,243	0,268	0,018	0,313	0,192	0,276
GC <--> NV	0,368	0,355	0,579	0,336	0,543	0,340

Trong đó:

- Các cặp yếu tố cường độ tương tác mạnh hơn gồm: NV <--> TC; KG <--> NV; GC <--> TC; KG <--> TC; GC <--> NV; KG <--> GC;
- Các cặp yếu tố có cường độ tương tác yếu gồm: HH <--> GC; HH <--> TC; HH <--> NV.

Liên hệ với lý thuyết về tâm lý và hành vi của người tiêu dùng, các thành viên tham gia thảo luận cùng tác giả cho rằng, kết quả trên cho thấy có hướng tác động chính giữa các yếu tố: KG, NV, GC và TC như sau (hình 2.9).



Hình 2.9: Hướng tác động chính giữa các yếu tố KG, NV, GC và TC

Nghĩa là, không gian siêu thị, nhân viên phục vụ và thứ đến là giá cả, ngoài tác động trực tiếp, còn tác động gián tiếp đến việc tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị thông qua các yếu tố khác mà tập trung nhất là vào yếu tố tin cậy. Trong khi đó, có thể nói cường độ tác động của tập hàng hóa lên các yếu tố và ngược lại là rất yếu. Điều này cho thấy, cả khi giá trị vị thế của không gian siêu thị và nhân viên phục vụ không được đánh giá cao (trừ loại hình siêu thị nước ngoài), song để tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị, chiến lược đầu tư phát triển không gian siêu thị và nhân viên phục vụ là kiến tạo nền tảng, vì thế trở nên tối cần thiết khi những yếu tố này chưa phát triển.

Tóm tắt chương 2

Nhằm mục đích xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, từ đó định vị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, chương này, tác giả đã thực hiện các hoạt động nghiên cứu và đạt được các kết quả sau đây:

Thứ nhất, căn cứ vào mô hình lý thuyết các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị được xác định ở chương 1; kết quả phân tích các đặc tính của khách hàng siêu thị tại TP. HCM, một nghiên cứu định tính được thực hiện khẳng định 6 yếu tố được tác giả đề xuất trong mô hình lý thuyết các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh các siêu thị ở chương 1 và

bổ sung yếu tố thứ bảy là hình ảnh siêu thị; đồng thời phát triển thang đo các yếu tố này và biến phụ thuộc là giá trị vượt trội của khách hàng (lợi thế cạnh tranh của siêu thị) gồm 47 biến quan sát.

Thứ hai, nghiên cứu định lượng được thực hiện trên mẫu nghiên cứu 500 khách hàng thường xuyên của 9 siêu thị được số đông người dân TP. HCM lựa chọn làm nơi mua sắm; bằng các kỹ thuật: đánh giá sơ bộ các thang đo bằng hệ số Cronbach alpha và EFA, kiểm định độ phù hợp của mô hình các thang đo với dữ liệu thị trường bằng CFA, kiểm định mô hình lý thuyết bằng SEM và phân tích cấu trúc đa nhóm.

Kết quả cho thấy, có 5 yếu tố chính tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị là: tập hàng hóa, giá cả, không gian siêu thị, tin cậy, nhân viên phục vụ. Tuy nhiên, theo kết quả ước lượng chuẩn hóa mô hình lý thuyết chính thức, thì 5 yếu tố này chỉ giải thích được 53% biến thiên của lợi thế cạnh tranh. Vì thế, sẽ còn có những yếu tố khác, biến quan sát khác có thể cũng góp phần tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị nhưng chưa được cô đọng trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết chính thức (chuẩn hóa) cho thấy giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM là rất khác nhau. Chứng tỏ vai trò của các yếu tố trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị được phân định thứ bậc rõ rệt. Vì thế, chiến lược đầu tư phát triển và phân bổ các nguồn lực của các siêu thị phải xuất phát từ kết quả định vị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị, nhưng cần được điều chỉnh qua thời gian khi giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị đã có sự thay đổi đáng kể.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ TẠO LỢI THẾ CẠNH TRANH VÀ DỰ BÁO ĐIỀU KIỆN NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CHO CÁC SIÊU THỊ TẠI TP. HCM GIAI ĐOẠN 2011-2020

Chương 2 đã phát triển thang đo và định vị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM. Chương này sau khi khái quát tình hình kinh doanh siêu thị tại TP. HCM, là sử dụng thang đo và kết quả định vị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh ở chương 2 để đánh giá thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, đồng thời dự báo các điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020, đặt cơ sở thực tiễn cho việc hoạch định các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM ở chương 4.

3.1 Khái quát về kinh doanh siêu thị tại TP. HCM

3.1.1 Quá trình hình thành và phát triển siêu thị tại TP. HCM

TP. HCM là trung tâm kinh tế - thương mại lớn nhất của cả nước, với dân số trên bảy triệu người (kết quả điều tra dân số 01/4/2009 là 7.123.340 người), hàng năm đón hàng triệu lượt khách du lịch quốc tế (năm 2009 là 2,5 triệu lượt khách, năm 2010 là 3,1 triệu lượt khách, chiếm trên 60% lượng du khách đến Việt Nam) và nội địa (năm 2008 là năm 2009 là 10,2 triệu lượt khách, năm 2010 là 12,4 triệu lượt khách) [51]; thu nhập bình quân đầu người tăng liên tục qua các năm và dẫn đầu trong cả nước. Tác giả cho rằng, đây là điều kiện cần và đủ để hình thành và phát triển siêu thị tại TP. HCM trước các địa phương khác trong cả nước. Thực tiễn, quá trình hình thành và phát triển siêu thị tại TP. HCM đã phản ánh đúng như vậy và có thể chia làm bốn giai đoạn: giai đoạn thử nghiệm, giai đoạn hình thành, giai đoạn cạnh tranh và phát triển và giai đoạn hội nhập WTO.

a. Giai đoạn thử nghiệm (1993 – 1995): đây là giai đoạn gắn liền với sự xuất hiện siêu thị Minimart lần đầu tiên tại Việt Nam của Công ty xuất nhập khẩu và tiểu thủ công nghiệp Vũng tàu Sihanco và sau đó là các minimart khác như: Unimart, Saigonmart, Vinamart, Tonamart, Seven Eleven, Donamart, Megwsamart, Vạn Khách Đến, Mr Bill's Minimart. Giai đoạn này được gọi là thử nghiệm vì nhìn chung các siêu thị này được hình thành chưa hoàn toàn dựa trên những tiêu chuẩn của siêu thị từ diện tích mặt bằng, danh mục hàng hóa, trang thiết bị đến đối tượng phục vụ là khách hàng

nước ngoài hoặc trong nước có thu nhập cao, trong khi đó, giá cả hàng hóa trong siêu thị thường cao hơn nhiều so với ngoài chợ. Vì thế, siêu thị trong giai đoạn này còn được gọi là “*siêu giá*” và một số trong các siêu thị này đã bị đào thải khi chuyển sang giai đoạn cạnh tranh và phát triển như: Megamart Tân Bình, Vạn Khách Đến, Mr Bill’s Minimart.

b. Giai đoạn hình thành (1996 – 1998):

Đây là giai đoạn gắn liền với sự xuất hiện của các siêu thị với qui mô lớn hơn và hoàn toàn dựa trên những tiêu chuẩn của siêu thị từ diện tích mặt bằng, trang thiết bị và thiết kế bày trí bên trong, tập hàng hóa và tính chuyên nghiệp đến doanh số bán hàng của các siêu thị. Đây cũng là giai đoạn chuỗi siêu thị Co.opmart được hình thành và đi vào hoạt động, đồng thời người dân TP. HCM bước đầu làm quen với hoạt động mua bán trong siêu thị. Vì thế, đây là giai đoạn đánh dấu một bước chuẩn bị cho giai đoạn phát triển của siêu thị trong những năm tiếp theo.

Bảng 3.1: Các siêu thị hoạt động tại TP. HCM giai đoạn 1996 - 1998

STT	Năm hoạt động	Tên siêu thị	Trực thuộc doanh nghiệp
1	12/01/1996	Citimart Nguyễn T. M. Khai	Công ty TNHH TM-DV Đông Hưng
2	09/02/1996	Co.opmart Cống Quỳnh	Liên hiệp hợp tác xã TM Sài Gòn
3	21/07/1996	Super Bowl	Công ty XNK NS - TTCN Vũng Tàu
4	30/07/1996	Co.opmart Trần Hưng Đạo	Liên hiệp hợp tác xã TM Sài Gòn
5	05/10/1996	Maximark	Công ty TNHH TM-DV An Đông
6	07/12/1996	Siêu thị Miền Đông	Công ty đầu tư Miền Đông
7	05/01/1998	Co.opmart Hậu Giang	Liên hiệp hợp tác xã TM Sài Gòn
8	17/08/1998	Siêu thị Hà Nội	Doanh nghiệp TN Hùng Dũng
9	16/12/1998	Co.opmart Đầm Sen	Liên hiệp hợp tác xã TM Sài Gòn
10	20/12/1998	Siêu thị Foodcomart	Xí nghiệp LTTP Safoco
11	24/12/1998	Siêu thị Pacifimart	Công ty Daedong Miền Đông

(Nguồn: Trần Văn Bích và các cộng sự, 2005)

c. Giai đoạn cạnh tranh và phát triển (1999 – 2006): đây là giai đoạn gắn liền với sự phát triển nhanh các siêu thị cả về số lượng và chất lượng trên phạm vi cả nước. Đó là sự xuất hiện các siêu thị được hình thành từ nguồn vốn đầu tư nước ngoài của một số tập đoàn bán lẻ hàng đầu trên thế giới như: Metro của Cash & Carry (Đức), Big C của

Bourbon (Pháp); mô hình đại siêu thị đã chính thức đi vào hoạt động như: Big C Miền Đông, Big C An Lạc; mô hình chuỗi siêu thị được nhân rộng, đó là ngoài chuỗi siêu thị Co.opmart, các chuỗi siêu thị khác cũng đã ra đời như: chuỗi siêu thị Maximark, Citimart, Metro Cash & Carry; các siêu thị chuyên doanh đã xuất hiện và phát triển trên nhiều ngành hàng như: chuỗi siêu thị dệt may Vinatex, siêu thị điện máy, siêu thị trang trí nội thất, vv. Đồng thời, các kênh phân phối hiện đại khác như cửa hàng tiện lợi và các trung tâm thương mại cũng được hình thành và chính thức hoạt động như: thương xá Tax, trung tâm thương mại Plaza, Parkson, Vincom, vv. Vì thế, đây cũng chính là thời kỳ đánh dấu sự cạnh tranh bắt đầu diễn ra quyết liệt không chỉ giữa siêu thị với các kênh phân phối truyền thống, mà quan trọng hơn là giữa các siêu thị với nhau và với các hình thức phân phối hiện đại khác.

d. Giai đoạn hội nhập WTO (từ năm 2007 đến nay): đây là giai đoạn gắn liền với sự kiện Việt Nam chính thức gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (13/01/2007) và thực hiện cam kết mở cửa thị trường dịch vụ (01/01/2009).

Bảng 3.2: Số lượng và xếp hạng siêu thị tại TP. HCM theo Quy chế siêu thị - trung tâm thương mại

Giai đoạn	Hạng 1		Hạng 2		Hạng 3		Tổng số	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Năm 1998	-	-	-	-	-	-	16	100
Năm 2001	-	-	-	-	-	-	30	100
Năm 2004	-	-	-	-	-	-	57	100
Năm 2005	20	31,3	17	26,6	27	42,2	64	100
Năm 2006	24	32,9	21	28,8	28	38,4	73	100
Năm 2007	27	34,6	23	29,5	28	35,9	78	100
Năm 2008	30	36,6	25	30,5	28	34,1	82	100
Năm 2009	35	37,2	28	29,8	31	33,0	94	100
Năm 2010	43	38,4	34	30,4	35	31,3	112	100

(Nguồn: Tổng hợp số liệu của Vụ Chính sách thị trường trong nước - Bộ Công Thương; Cục thống kê TP. HCM và kết quả điều tra của tác giả)

Đặc điểm của giai đoạn này là tốc độ phát triển về lượng các siêu thị chậm lại nhưng thay vào đó là sự củng cố về chất lượng để chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho thời kỳ cạnh tranh quyết liệt khi các nhà phân phối khổng lồ của thế giới đổ bộ vào thị

trường bán lẻ Việt Nam sau thời điểm mở cửa thị trường dịch vụ (01/01/2009). Cụ thể là trong bốn năm 2007 đến 2010, trên địa bàn TP. HCM chỉ thành lập mới được 34 siêu thị, nhưng đổi lại tỉ lệ siêu thị hạng 1 tăng từ 32,9% năm 2006 lên 38,4% năm 2010; trong khi đó tỉ lệ siêu thị hạng 3 giảm từ 38,4% năm 2006 xuống 31,3% năm 2010 (bảng 3.2).

Tuy nhiên, theo nhiều chuyên gia, do cuộc khủng hoảng kinh tế - tài chính toàn cầu diễn ra trong giai đoạn này, nên sự đổ bộ của các nhà phân phối hàng đầu của thế giới vào thị trường bán lẻ Việt Nam chưa diễn ra đúng như dự báo. Song hiện tại, nhiều nhà phân phối nước ngoài đã vào thăm dò, khảo sát thị trường Việt Nam, nên những năm sắp tới hứa hẹn sẽ là sự đổ bộ của tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới vào thị trường Việt Nam, tạo ra sự bùng nổ của thị trường bán lẻ nói chung và kinh doanh siêu thị tại TP. HCM nói riêng là một tất yếu.

3.1.2 Thực trạng kinh doanh siêu thị tại TP. HCM

3.1.2.1 Về số lượng, qui mô và phân bố siêu thị

Như tác giả đã phân tích ở phần trên đây (mục 3.1.1). TP. HCM là nơi khai sinh siêu thị tại Việt Nam và cùng với Hà Nội là hai địa phương có mạng lưới siêu thị phát triển nhanh và tập trung nhất của cả nước. Trong đó, đánh dấu sự phát triển vượt bậc về số lượng siêu thị tại TP. HCM là giai đoạn 1999 - 2006, từ 16 siêu thị (năm 1998) lên 73 siêu thị (năm 2006).

Từ đầu năm 2007, nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng ngày càng đa dạng, phù hợp mức sống của người dân không ngừng được cải thiện, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của các siêu thị trong nước trước dự báo về sự đổ bộ của các tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới vào thị trường Việt Nam sau thời điểm Chính phủ thực hiện mở cửa thị trường dịch vụ (01/09/2009) theo cam kết gia nhập WTO, các nhà kinh doanh siêu thị trên địa bàn TP. HCM đã chuyển hướng đầu tư phát triển về số lượng sang củng cố chất lượng, mà trước hết là mở rộng qui mô, phát triển danh mục hàng hóa, nâng cấp trang thiết bị, tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên và quản lý siêu thị, nhờ đó trong khi tốc độ phát triển về số lượng có phần chậm lại, thì chất lượng siêu thị tại TP. HCM đã có sự cải thiện đáng kể qua những năm gần đây như đã được trình bày trên bảng 3.2 (mục 3.3.1).

Tuy nhiên, xét về tổng thể, vì nhiều lý do, từ yếu tố qui hoạch đô thị, giá mặt bằng quá cao, trong khi đó năng lực tài chính và liên kết hợp tác còn hạn chế, nên mặc dù qui

mô mà trước hết là diện tích mặt bằng kinh doanh của các siêu thị tại TP. HCM lớn hơn so với Hà Nội và trung bình của cả nước, song nhìn chung số lượng và tỉ lệ siêu thị có qui mô lớn (hạng 1) tại đây vẫn còn thấp, mô hình đại siêu thị đã có mặt tại Đồng Nai từ nhiều năm trước (siêu thị Cora), nhưng tại TP. HCM đến nay vẫn chưa xuất hiện.

Về phân bố, theo số liệu của Sở Công Thương TP. HCM cung cấp và kết quả khảo sát điều tra do tác giả thực hiện cho thấy, mạng lưới siêu thị tại TP. HCM phân bố không đồng đều (bảng 3.3).

Bảng 3.3: Mạng lưới siêu thị trên địa bàn TP. HCM đến năm 2010

Địa bàn	Siêu thị	Chợ	TTTM	Địa bàn	Siêu thị	Chợ	TTTM
Quận 1	14	10	13	Quận Bình Thạnh	9	8	-
Quận 2	5	9	-	Quận Phú Nhuận	5	4	-
Quận 3	5	4	-	Quận Tân Bình	4	14	6
Quận 4	4	4	-	Quận Gò Vấp	3	6	-
Quận 5	5	13	5	Quận Thủ Đức	6	8	-
Quận 6	6	10	2	Quận Bình Tân	3	12	-
Quận 7	7	7	3	Quận Tân Phú	4	6	1
Quận 8	4	15	1	Huyện Bình Chánh	3	13	-
Quận 9	3	14	1	Huyện Cần Giờ	1	13	-
Quận 10	9	9	1	Huyện Củ Chi	-	16	-
Quận 11	4	7	2	Huyện Hóc Môn	3	14	-
Quận 12	5	13	-	Huyện Nhà Bè	-	10	-
Tổng số					112	239	35

*Trong đó: TTTM: Trung tâm thương mại
(Nguồn: Tổng hợp số liệu Sở Công Thương TP. HCM cung cấp
và kết quả điều tra của tác giả)*

Đó là các siêu thị tập trung phần lớn ở các quận nội thành như: quận 1, quận 10, quận Bình Thạnh, quận Phú Nhuận, quận 5, quận 6, nơi người dân có mức sống cao và đông du khách. Song, đây là khu vực trung tâm, nơi “*tấc đất, tấc vàng*”, vì thế, phần lớn các siêu thị có diện tích ban đầu và khả năng mở rộng trong quá trình phát triển là rất hạn chế; nhiều siêu thị không có bãi giữ xe, hoặc quá nhỏ. Mặt khác, đây cũng là địa bàn có các hình thức phân phối khác từ truyền thống đến hiện đại như: chợ, trung tâm thương

mại, cửa hàng tiện lợi tương đối phát triển, vì thế, cạnh tranh giữa các siêu thị với nhau và các hệ thống phân phối khác diễn ra ngày một gay gắt. Trong khi đó, các quận, huyện ngoại thành có điều kiện mặt bằng để phát triển siêu thị, thì mật độ phân bố siêu thị tại đây còn mỏng, thậm chí chưa có siêu thị như ở huyện Nhà Bè và huyện Củ Chi.

3.1.2.2 Về mô hình tổ chức và hoạt động

Mặc dù, siêu thị được ra đời ở Việt Nam muộn hơn so với thế giới, song nhờ phát huy lợi thế của người đi sau, các siêu thị ở Việt Nam và đặc biệt tại TP. HCM nói riêng đã nhanh chóng bắt nhịp các mô hình tổ chức và hoạt động của siêu thị trên thế giới.

- Nếu dựa vào chủng loại hàng hóa kinh doanh, các siêu thị tại TP. HCM được tổ chức theo mô hình siêu thị kinh doanh tổng hợp hoặc chuyên doanh. Trong đó:

Mô hình siêu thị kinh doanh tổng hợp xuất hiện ngay từ giai đoạn thử nghiệm và phát triển nhanh sau đó cả về số lượng lẫn qui mô. Các siêu thị có qui mô vừa và lớn (hạng 1 và 2) thuộc loại này phần đông do các nhà phân phối lớn trong nước thuộc sở hữu Nhà nước, hợp tác xã hoặc nhà đầu tư nước ngoài nắm giữ, số còn lại do công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, doanh nghiệp tư nhân đầu tư thường có qui mô nhỏ (hạng 3, hoặc thậm chí không được xếp hạng - bảng 3.4).

Bảng 3.4: Siêu thị tổng hợp và chuyên doanh tại TP. HCM năm 2010

Loại hình siêu thị	Hạng 1		Hạng 2		Hạng 3		Tổng số	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng hợp	28	25,0	20	17,9	19	22,3	67,0	58,0
Chuyên doanh	15	13,4	14	12,5	16	14,3	45	42,0
Tổng số	43	38,4	34	30,4	35	31,3	112	100,0

Trong đó: SL: số lượng siêu thị

(Nguồn: Tổng hợp số liệu Sở Công Thương TP. HCM cung cấp và kết quả điều tra của tác giả)

Mô hình siêu thị chuyên doanh xuất hiện từ sau năm 2000 nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng ngày càng đa dạng và cao cấp hơn khi mức sống của người dân liên tục được cải thiện và lượng du khách đến TP. HCM tăng cao. Đến thời điểm hiện tại, siêu thị chuyên doanh đã phát triển trên nhiều lĩnh vực, ngành hàng như: điện máy, điện tử, nội thất, dệt may, giày da, sách, trái cây, vv. Tuy nhiên, trừ một số ít có qui mô tương đối lớn, doanh số bán khá cao như: siêu thị Điện máy Nguyễn Kim, Điện máy Chợ Lớn, Điện

máy Thiên Hòa, Vinatex (dệt may) và một số siêu thị khác, thì đa số các siêu thị chuyên doanh đều do tư nhân trong nước đầu tư với tiềm lực tài chính và năng lực quản lý hạn chế nên hầu hết có qui mô nhỏ cả về diện tích kinh doanh và danh mục mặt hàng.

- *Nếu dựa vào hình thức tổ chức quản lý, các siêu thị tại TP. HCM được tổ chức theo mô hình siêu thị độc lập hoặc chuỗi siêu thị.* Trong đó:

Mô hình siêu thị độc lập thuộc nhiều chủ sở hữu khác nhau, được mở ra một cách tự phát nhằm khai thác thế mạnh hoặc tận dụng năng lực dư thừa trên các lĩnh vực kinh doanh chính. Đặc điểm của các siêu thị này là hoạt động đơn lẻ, thường có qui mô vừa, nhỏ và rất nhỏ; trình độ trang thiết bị của nhiều siêu thị thiếu hiện đại; nguồn hàng kinh doanh chủ yếu lấy từ các chợ bán sỉ hoặc từ nguồn hàng nhập khẩu, mà thiếu đi sự liên kết với các nhà sản xuất, vì thế thiếu tính ổn định và phải chấp nhận giá cao.

Mô hình chuỗi siêu thị xuất hiện lần đầu tiên ở TP. HCM và cũng là ở Việt Nam là chuỗi Co.opmart thuộc Liên hiệp hợp tác xã thương mại Sài Gòn (gọi là Saigon Co.op) vào năm 1999 với 5 thành viên là Co.opmart Cống Quỳnh, Co.opmart Trần Hưng Đạo, Co.opmart Hậu Giang, Co.opmart Đầm Sen và Co.opmart Nguyễn Đình Chiểu. Đây cũng là điển hình của mô hình chuỗi siêu thị tại Việt Nam cả về số lượng thành viên và doanh số. Đến hết năm 2010 Co.opmart đã có 23 siêu thị tại TP. HCM, 52 siêu thị trên phạm vi cả nước và liên tục trong nhiều năm từ 2004 - 2010 được Tạp chí bán lẻ châu Á bình chọn vào “*top 500*” những nhà phân phối hàng đầu của châu Á – Thái Bình Dương. Sau sự ra đời của Co.opmart, các chuỗi siêu thị khác đã xuất hiện ở TP. HCM như: Citimart (14 siêu thị), Metro (3 siêu thị), Big C (3 siêu thị), Vinatex (4 siêu thị), Fahasa (4 siêu thị), Điện máy Thiên Hòa (3 siêu thị), Maximark (2 siêu thị), Hà Nội (2 siêu thị). Đặc điểm chung của chuỗi siêu thị là có sự liên kết chặt chẽ với nhau trong việc cung cấp dịch vụ, ấn định giá bán, điều phối nguồn hàng, lựa chọn và gây sức ép lên nhà cung cấp, vì thế cho phép ổn định nguồn hàng và bảo đảm giá đầu vào hạ hơn so với siêu thị độc lập. Kết quả là các chuỗi siêu thị, điển hình là Co.opmart đã duy trì được tốc độ tăng trưởng cao (30 - 50%) liên tục trong nhiều năm qua [31].

- *Nếu dựa vào hình thức sở hữu tài sản của siêu thị và tư cách pháp lý của nhà đầu tư, các siêu thị tại TP. HCM có thể được chia làm ba loại siêu thị nhà nước và hợp tác xã, siêu thị tư nhân và siêu thị nước ngoài, hoặc các loại tương ứng với các nhà đầu tư góp vốn vào siêu thị (bảng 3.5).*

Bảng 3.5: Các siêu thị tại TP. HCM năm 2010 theo hình thức sở hữu và nhà đầu tư

Hình thức sở hữu và nhà đầu tư		Hạng 1		Hạng 2		Hạng 3		Tổng số	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1. Siêu thị nhà nước và hợp tác xã		17	15,2	18	16,1	8	7,1	43	38,4
<i>Trong đó</i>	Doanh nghiệp nhà nước	7	6,3	4	3,6	2	1,8	13	11,6
	Hợp tác xã	10	8,9	14	12,8	6	5,4	30	26,8
2. Siêu thị tư nhân		18	16,1	16	14,3	27	24,1	61	54,5
<i>Trong đó</i>	Công ty trách nhiệm hữu hạn	10	8,9	6	5,4	10	8,9	26	23,2
	Công ty cổ phần	5	4,5	4	3,6	3	2,7	12	10,7
	Doanh nghiệp tư nhân	-	-	3	2,7	10	8,9	13	11,6
	Các nhà đầu tư khác	3	2,7	3	2,7	4	3,6	10	8,9
3. Siêu thị nước ngoài		8	7,1	-	-	-	-	8	7,1
<i>Trong đó</i>	Doanh nghiệp liên doanh	5	4,5	-	-	-	-	5	4,5
	Doanh nghiệp 100% VNN	3	2,7	-	-	-	-	3	2,7
Tổng số		43	38,4	34	30,4	35	31,3	112	100

*Trong đó: SL: số lượng siêu thị; VNN: vốn đầu tư nước ngoài
(Nguồn: Tổng hợp số liệu Sở Công - Thương TP. HCM cung cấp
và kết quả điều tra của tác giả)*

Trong đó, nếu xét theo hình thức sở hữu, siêu thị tư nhân chiếm ưu thế áp đảo về số lượng (61 siêu thị, bằng 54,5% tổng số siêu thị); trong khi đó, siêu thị có vốn đầu tư nước ngoài chiếm tỉ trọng rất thấp (8 siêu thị, bằng 7,1%). Về qui mô, mặc dù siêu thị tư nhân có số lượng siêu thị hạng 1 nhiều nhất (18 siêu thị, bằng 41% tổng số siêu thị loại 1), nhưng đây cũng là loại hình có số siêu thị hạng 3 nhiều nhất cả về số lượng và tỉ trọng (27 siêu thị, bằng 24,1% tổng số siêu thị).

Nếu xét theo tư cách pháp lý của nhà đầu tư, hợp tác xã là nhà đầu tư vào nhiều siêu thị nhất (30 siêu thị, bằng 26,8% tổng số siêu thị) và sau đó là các công ty trách nhiệm hữu hạn (26 siêu thị, bằng 23,2%). Trong khi đó, đầu tư từ các công ty cổ phần và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài còn rất khiêm tốn cả về số lượng và qui mô siêu thị (công ty cổ phần đầu tư vào 12 siêu thị, bằng 10,7%, trong đó có 5 siêu thị hạng 1, chiếm tỉ trọng 4,5%; nhà đầu tư nước ngoài góp vốn vào 8 siêu thị, bằng 7,1%). Điều này cho thấy, tại TP. HCM, có thể kinh doanh siêu thị chưa được đặt đúng vị trí quan trọng, hoặc Thành phố chưa có những chính sách phù hợp để hấp dẫn các nhà đầu tư lớn, mà

trước hết là các công ty cổ phần và nhà đầu tư nước ngoài.

- Nếu dựa vào phương thức bán hàng, các siêu thị tại TP. HCM được tổ chức theo mô hình: siêu thị bán lẻ, bán sỉ và kết hợp bán lẻ với bán sỉ. Tuy nhiên, cho đến thời điểm hiện tại phương thức kinh doanh bán lẻ vẫn là phổ biến và chủ yếu; phương thức bán sỉ kết hợp bán lẻ được tổ chức thực hiện trong một số các siêu thị có qui mô lớn (hạng 1) hoặc có sự tham gia góp vốn của nước ngoài; phương thức bán sỉ được đăng ký kinh doanh tại Metro Hiệp Phú (thuộc chuỗi Cash & Carry) và siêu thị Nguyễn Văn Cừ (603 Cách Mạng Tháng 8, phường 12, quận 10, TP. HCM), song trên thực tế cũng là kết hợp giữa bán sỉ và bán lẻ.

3.1.2.3 Về năng lực tạo lợi thế cạnh tranh

Phát huy lợi thế là địa phương có siêu thị xuất hiện đầu tiên trong cả nước và điều kiện kinh tế - xã hội thuận lợi, hệ thống siêu thị tại TP. HCM đã nhanh chóng phát triển cả về số lượng và chất lượng, đồng thời khẳng định được các ưu thế của mình trên hầu hết các lĩnh vực chất lượng tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các hình thức phân phối truyền thống và các kênh phân phối hiện đại khác. Đó là:

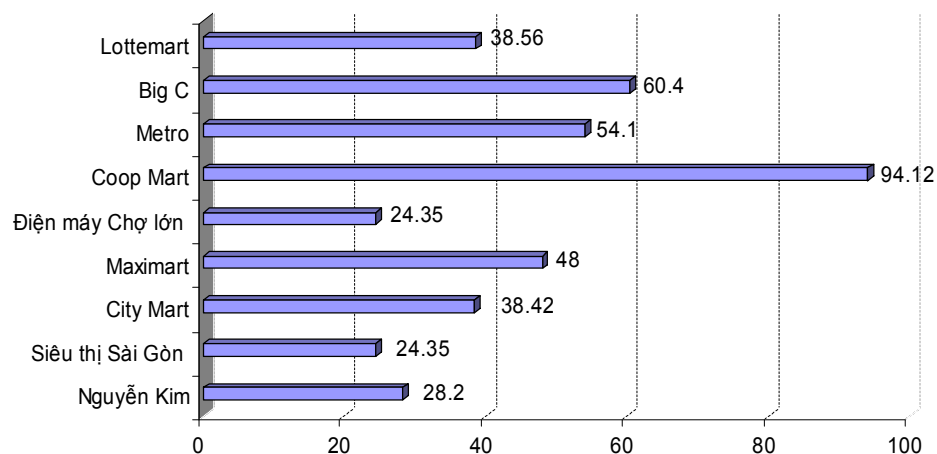
- Tập hàng hóa trong các siêu thị ngày càng phong phú, đa dạng về chủng loại, có nguồn gốc rõ ràng và được cung cấp từ nhiều nguồn, nhiều thương hiệu có uy tín, chất lượng hàng hóa được cải thiện theo hướng tăng tỉ trọng hàng chất lượng cao. Vì thế, 63,2% khách hàng được khảo sát cho rằng chất lượng hàng hóa bảo đảm là tiêu chuẩn quan trọng nhất khiến họ đến siêu thị [phụ lục 3].

- Nhiều siêu thị (trước hết là hệ thống Co.opmart, Metro và Điện máy Nguyễn Kim) đã liên kết, hợp tác chặt chẽ với nhiều nhà cung cấp, nhờ đó đã chủ động, ổn định và kịp thời trong việc cung ứng nguồn hàng cả về số lượng, chủng loại và chất lượng hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng, đặc biệt là bảo đảm cho siêu thị có được các mặt hàng mới trước khi xuất hiện trên thị trường ở các kênh phân phối khác cũng như nâng cao hiệu quả của hoạt động khuyến mãi.

- Hầu hết các siêu thị đều có vị trí thuận lợi cho nhu cầu đi lại của khách hàng; không gian thiết kế bên trong các siêu thị không ngừng được cải thiện theo hướng nâng cao hiệu suất sử dụng mặt bằng, đảm bảo tiện lợi và tạo ra ấn tượng cho khách hàng. Đặc biệt tiêu chuẩn vệ sinh được 60,4% khách hàng đánh giá là lý do quan trọng thứ hai sau chất lượng hàng hóa khiến họ đến siêu thị [phụ lục 3].

- Các dịch vụ trong siêu thị được hoàn thiện và đa dạng hóa theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp trong các hoạt động của nhân viên từ bày trí, giao nhận hàng hóa, kỹ năng tư vấn, phong cách ứng xử đến khâu thanh toán và giải quyết khiếu nại cho khách hàng. Các siêu thị tại TP. HCM đã đi đầu trong cả nước áp dụng các dịch vụ mới như bán hàng qua mạng, qua điện thoại, giao hàng tận nhà, vv.. Nhiều siêu thị đã trang bị máy rút tiền tự động, thu đổi ngoại tệ, sử dụng phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt.

Kết quả là hầu hết các thương hiệu siêu thị có mặt tại TP. HCM đều được người tiêu dùng tại đây biết đến; một số siêu thị đã gắn bó và ăn sâu vào tiềm thức mua sắm của người dân ở đây như: Co.opmart, Big C, Metro, Maximark (hình 3.1). Doanh thu của các siêu thị trên địa bàn TP. HCM đã liên tục được cải thiện qua các năm và dần khẳng định là kênh phân phối chủ lực trong hệ thống các kênh phân phối được đại đa số người dân sở tại và du khách đón nhận. Cụ thể là từ năm 2003 đến 2006, doanh thu hàng năm của hệ thống siêu thị tại TP. HCM tăng bình quân 19%, so với mức bình quân của cả nước 16,3% năm 2007 và 2008 tốc độ tăng doanh thu hàng năm là 36%, gấp gần 2 lần những năm trước đó và 1,34 lần mức tăng bình quân cả nước (26,8%). Năm 2009, 2010 kinh tế Việt Nam chịu ảnh hưởng mạnh của cuộc khủng hoảng kinh tế - tài chính toàn cầu, nhưng doanh thu của hệ thống siêu thị tại TP. HCM vẫn tăng trưởng 26,8% và 28,1% so với tốc độ tăng trưởng của cả hệ thống phân phối hiện đại là 24,4% và 26,0%³¹.



Hình 3.1: Mức độ lựa chọn các siêu thị của người tiêu dùng tại TP. HCM

(Nguồn: Khảo sát của tác giả tháng 4/2010 - phụ lục 3)

³¹ Tổng hợp từ số liệu do Vụ thị trường trong nước và Sở Công Thương TP. HCM cung cấp.

Riêng chuỗi siêu thị Co.opmart đã tạo ra được tốc độ tăng trưởng doanh thu ngoạn mục (từ 20% đến 50%) liên tục trong nhiều năm liền (bảng 3.6).

Bảng 3.6: Doanh thu của hệ thống Co.opmart qua các năm

Năm	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Số lượng (tỉ VNĐ)	1.048	1.565	2.000	2.666	4.085	5.903	8.337	11.430
Tốc độ tăng trưởng (%)	26,0	49,3	27,8	33,3	53,2	40,8	40,6	37,1

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Saigon Co.op)

Tuy nhiên, xét một cách toàn diện, hệ thống siêu thị tại TP. HCM còn bộc lộ nhiều hạn chế. Đó là theo nhiều kết quả nghiên cứu và nhận định của nhiều nhà quản lý thì các siêu thị phần lớn có qui mô nhỏ, lẻ (diện tích bán hàng của siêu thị kinh doanh tổng hợp bình quân là 2.283 m², so với diện tích tối thiểu của siêu thị hạng 2 là 2.000 m²)³², đầu tư thiếu đồng bộ, phân bố chưa hợp lý; tính chuyên nghiệp chưa cao, năng lực liên kết, hợp tác để tổ chức cung ứng nguồn hàng giữa các siêu thị với nhau, với các nhà sản xuất hoặc nhà cung cấp còn lỏng lẻo; năng lực quản trị tầm trung và tầm cao còn yếu; các dịch vụ phụ trợ chưa phát triển.

Năng lực ứng dụng công nghệ thương mại điện tử còn rất hạn chế, đó là nhiều siêu thị chưa được trang bị phần mềm quản lý để kết nối với các nhà cung cấp và các đối tác, chứ chưa nói đến kết nối với khách hàng để phục vụ công tác nghiên cứu thị trường và chăm sóc khách hàng; các siêu thị đều sử dụng Website, nhưng số lượng các trang Web chất lượng cao chưa nhiều; việc ứng dụng các công cụ marketing trực tuyến còn bị xem nhẹ; mức độ ứng dụng các phương thức bán hàng không sử dụng cửa hàng còn thấp, trong đó bán hàng qua mạng chỉ diễn ra đối với một số ít siêu thị. Hệ quả là doanh thu bán hàng theo các phương thức không sử dụng cửa hàng còn rất khiêm tốn (năm 2010 ước tính 6,4%) [48].

Năng lực phát triển danh mục mặt hàng mang nhãn hiệu riêng của các siêu thị dù đã xuất hiện khá nhiều năm, nhưng phát triển rất chậm và chỉ mới và đem lại thành công ở một số ít siêu thị như: Metro, Co.opmart, Big C. Trong khi đó, hàm lượng giá trị gia tăng được tạo ra trong siêu thị còn rất thấp, vì hình thức phổ biến vẫn là bao bì, đóng gói,

³² Theo Nguyễn thị Thu Hà (2011), đề tài khoa học cấp Bộ “Đặc điểm của thị trường bán lẻ tại TP. HCM”.

còn mức độ gia công, chế biến nếu có chỉ là sơ chế hay tân trang lại và cũng chỉ áp dụng đối với một số mặt hàng ở một số siêu thị.

Tuy nhiên, có lẽ đáng nói hơn cả là giá cả thiếu tính cạnh tranh, đó là tuy thấp hơn khá nhiều so với các trung tâm thương mại và cửa hàng tiện lợi, song còn có sự chênh lệch đáng kể so với chợ truyền thống. Cụ thể là theo chương trình khảo sát: “*Sự tham gia của người nghèo vào kênh siêu thị và các kênh phân phối giá trị gia tăng khác*” do Văn phòng Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) tại Việt Nam thực hiện năm 2008 thì giá cả trong siêu thị cao hơn ngoài chợ từ 10 - 40% [53]. Theo Nguyễn Thị Nhiều thì giá cả trong siêu thị cao hơn so với giá cả hàng hóa cùng loại trên thị trường từ 5 - 10%, riêng đối với hàng hóa có xuất xứ từ nước ngoài như: rượu ngoại, mỹ phẩm có thể lên tới 30 - 40% [24, tr.136]. Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện tháng 4 năm 2010 chỉ có 34,63% khách hàng được hỏi cho rằng giá cả hợp lý, thì có đến 53,24% khách hàng kiến nghị các siêu thị giảm giá hàng bán [phụ lục 3].

Hệ quả là, tuy hệ thống siêu thị tại TP. HCM có tốc độ tăng trưởng cao hàng năm, nhưng thị phần hã còn thấp (năm 2010 bằng 31,9% tổng doanh thu bán lẻ và 62,6% doanh thu của hệ thống phân phối hiện đại tại TP. HCM³³). Nghĩa là, siêu thị vẫn chưa tạo ra ưu thế tuyệt đối trước các hình thức phân phối truyền thống và các kênh phân phối hiện đại khác, đồng thời giảm thiểu các hạn chế chế trên đây là vấn đề có ý nghĩa quan trọng để nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM trong những năm tới.

3.2 Thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

Được đánh giá bằng giá trị trung bình của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM (gọi là trung bình của tổng thể nghiên cứu hay giá trị thực trạng), trên cơ sở giá trị trung bình của các yếu tố này được xác định theo mẫu nghiên cứu (gọi là giá trị trung bình mẫu nghiên cứu) và phân tích tương quan giữa giá trị thực trạng với giá trị vị thế của chúng. Vì thế, việc đánh giá thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM bao gồm những nội dung sau đây.

3.2.1 Giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

Được xác định bằng kết quả đánh giá của khách hàng trên thang đo Likert 5 bậc của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM được xây dựng và

³³ Tổng hợp số liệu do Vụ thị trường trong nước và Sở Công Thương TP. HCM cung cấp.

kiểm định trong chương 2. Kết quả cho thấy (bảng 3.7), khách hàng được khảo sát đánh giá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM là không cao và ít có sự khác biệt nhau (thấp nhất là tin cậy TC = 3,359; cao nhất là giá cả GC = 3,649).

Bảng 3.7: Giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh	N	Giá trị thấp nhất	Giá trị cao nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
HH	500	2	5	3,514	0,732
KG	500	1	5	3,620	0,566
GC	500	1	5	3,649	0,566
TC	500	1	5	3,359	0,598
NV	500	1	5	3,398	0,628

Kết quả kiểm định giá trị trung bình các yếu tố này so với giá trị trung bình của các thang đo (= 3) đều có Sig = 0,000 < 0,05 (bảng 3.8), chứng tỏ giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM đạt trên mức trung bình.

Bảng 3.8: So sánh giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM với giá trị trung bình của thang đo (=3)

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh	Giá trị kiểm định t	Số bậc tự do df	Sig. (2-tailed)	Khác biệt trung bình	95% Confidence Interval of the Difference	
					Thấp hơn	Cao hơn
HH	15,701	499	0,000	0,514	0,45	0,58
KG	24,480	499	0,000	0,620	0,57	0,67
GC	25,671	499	0,000	0,649	0,60	0,70
TC	13,437	499	0,000	0,359	0,31	0,41
NV	14,179	499	0,000	0,398	0,34	0,45

*Trong đó: 95% Confidence Interval of the Difference: độ tin cậy của ước lượng là 95%
Sig. (2-tailed): mức ý nghĩa quan sát cả hai phía; cao hơn và thấp hơn.*

Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các giá trị trung bình của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh (bảng 3.9) cho thấy, không có sự khác biệt giữa không gian siêu thị và giá cả (Sig = 0,340); tin cậy và nhân viên phục vụ (Sig = 0,162), nhưng có sự khác biệt đối với các yếu tố còn lại. Vì thế, có thể kết luận: ở thời điểm hiện tại giá cả và không gian siêu thị được khách hàng đánh giá cao nhất; ở vị trí trung gian là chất lượng sản phẩm và

cuối cùng là nhân viên phục vụ và tin cậy. Tuy nhiên, giá trị của các yếu tố này chỉ đạt trên mức trung bình và sự khác biệt giữa chúng với nhau là không lớn (cao nhất là giá cả GC = 3,649; thấp nhất là tin cậy TC = 3,359).

Bảng 3.9: Kiểm định sự khác biệt giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

Các cặp yếu tố	Khác biệt trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình sai lệch chuẩn	95% Confidence Interval of the Difference		Giá trị kiểm định t	Số bậc tự do (df)	Sig. (2-tailed)
				Thấp hơn	Cao hơn			
HH - KG	-0,106	0,794	0,036	-0,176	-0,036	-2,985	499	0,003
HH - GC	-0,135	0,850	0,038	-0,210	-0,061	-3,559	499	0,000
HH - TC	0,155	0,844	0,038	0,080	0,229	4,095	499	0,000
HH - NV	0,116	0,849	0,038	0,041	0,190	3,045	499	0,002
KG - GC	-0,029	0,686	0,031	-0,090	0,031	-0,956	499	0,340
KG - TC	0,261	0,670	0,030	0,202	0,320	8,693	499	0,000
KG - NV	0,222	0,637	0,028	0,166	0,278	7,783	499	0,000
GC - TC	0,290	0,654	0,029	0,233	0,347	9,911	499	0,000
GC - NV	0,251	0,718	0,032	0,188	0,314	7,813	499	0,000
TC - NV	-0,039	0,623	0,028	-0,094	0,016	-1,400	499	0,162

Trong đó: 95% Confidence Interval of the Difference: độ tin cậy của ước lượng là 95%

Sig. (2-tailed): mức ý nghĩa quan sát cả hai phía: cao hơn và thấp hơn.

3.2.2 Giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM theo loại hình kinh doanh siêu thị

Được xác định bằng đánh giá của khách hàng trên thang đo Likert 5 bậc của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM đã được xây dựng và kiểm định trong chương 3. Kết quả (bảng 3.10) cho thấy, giá trị trung bình của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho hai loại hình siêu thị này đạt trên mức trung bình và khác biệt nhau không lớn (đối với siêu thị tổng hợp: cao nhất là yếu tố giá cả GC = 3,650, thấp nhất là nhân viên phục vụ NV = 3,337; đối với siêu thị chuyên doanh: cao nhất là chất lượng không gian KG = 3,826, thấp nhất là tin cậy TC = 3,500).

Kết quả kiểm định về giá trị trung bình của hai tổng thể - mẫu độc lập (các siêu thị kinh doanh tổng hợp và các siêu thị chuyên doanh cho thấy, không có sự khác biệt trong kết quả đánh giá của khách hàng đối với hai yếu tố tập hàng hóa và giá cả.

Bảng 3.10: Giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị theo loại hình kinh doanh

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh		N	Giá trị cao nhất	Giá trị thấp nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
HH	1	436	5	2	3,510	0,735
	2	64	5	2	3,539	0,714
KG	1	436	5	1	3,590	0,565
	2	64	5	1	3,826	0,534
GC	1	436	5	1	3,650	0,578
	2	64	5	1	3,646	0,475
TC	1	436	5	1	3,339	0,587
	2	64	5	1	3,500	0,656
NV	1	436	5	1	3,337	0,609
	2	64	5	2	3,818	0,597

Trong đó: 1: siêu thị kinh doanh tổng hợp; 2: siêu thị chuyên doanh; N: cỡ mẫu.

Tuy nhiên, sự khác biệt xảy ra đối với yếu tố không gian siêu thị, tin cậy và nhân viên phục vụ (bảng 3.11). Đó là giá trị trung bình của các yếu tố này trong các siêu thị chuyên doanh được khách hàng đánh giá cao hơn so với các siêu thị kinh doanh tổng hợp với giá trị khác biệt trung bình tương ứng: $d = 0,236$; $d = 0,161$; $d = 0,481$ [phụ lục 8.1].

Bảng 3.11: Kiểm định sự khác biệt về giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị theo loại hình kinh doanh

		N	Trung bình	Sai lệch chuẩn	Trung bình sai lệch chuẩn	Sig (2-tailed)
HH	1	436	3,510	0,735	0,035	0,770
	2	64	3,539	0,714	0,089	
KG	1	436	3,589	0,565	0,027	0,002
	2	64	3,826	0,534	0,067	
GC	1	436	3,650	0,578	0,028	0,951
	2	64	3,646	0,475	0,059	
TC	1	436	3,339	0,587	0,028	0,044
	2	64	3,500	0,656	0,082	
NV	1	436	3,337	0,609	0,029	0,000
	2	64	3,818	0,597	0,075	

Trong đó: 1: siêu thị kinh doanh tổng hợp; 2: siêu thị chuyên doanh; N: cỡ mẫu;

Sig. (2-tailed): mức ý nghĩa quan sát cả hai phía: cao hơn và thấp hơn.

Tiếp tục kiểm định giá trị trung bình các thang đo yếu tố không gian siêu thị (KG1, KG2, KG3, KG4, KG5, CV1, CV3), các thang đo tin cậy (TC1, TC2, TC5), các thang đo và nhân viên phục vụ (NV1, NV2, NV3, NV4, NV5, NV6) của hai tổng thể - mẫu độc lập (Independent samples T-test) là nhóm các siêu thị kinh doanh tổng hợp và nhóm các siêu thị chuyên doanh cho thấy:

- Sự khác biệt về chất lượng không gian thể hiện ở giá trị thang đo CV3 (hệ thống trang thiết bị trong siêu thị hấp dẫn) với khác biệt trung bình $d = 0,312$ [phụ lục 8.1.1]. Nghĩa là, khách hàng đánh giá hệ thống trang thiết bị hấp dẫn trong siêu thị chuyên doanh cao hơn khá nhiều so với siêu thị kinh doanh tổng hợp.

- Sự khác biệt về tin cậy thể hiện ở giá trị thang đo TC1 (siêu thị thực hiện đúng những gì đã quảng cáo) và TC2 (siêu thị luôn thực hiện đúng lời hứa với khách hàng) với khác biệt trung bình $d = 0,196$ và $d = 0,272$ [phụ lục 8.1.2]. Nghĩa là, khách hàng tin vào các quảng cáo và sự cam kết của siêu thị chuyên doanh cao hơn siêu thị kinh doanh tổng hợp.

- Sự khác biệt về nhân viên phục vụ được chia đều cho giá trị các thang đo: NV1, NV2, NV3, NV4, NV5, NV6 với khác biệt trung bình tương ứng: $d = 0,491$; $0,612$; $0,451$; $0,403$; $0,334$; $0,594$ [phụ lục 8.1.3]. Nghĩa là, khách hàng đánh giá năng lực phục vụ của nhân viên các siêu thị chuyên doanh cao hơn nhiều so với siêu thị kinh doanh tổng hợp.

3.2.3 Giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM theo loại hình sở hữu siêu thị

Được xác định bằng sự đánh giá của khách hàng trên thang đo Likert 5 bậc của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM đã được xây dựng và kiểm định trong chương 2. Kết quả thể hiện trên bảng 3.12 cho thấy, giá trị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho ba loại hình siêu thị đạt trên mức trung bình và khác biệt nhau không lớn (đối với siêu thị nhà nước: cao nhất là yếu tố giá cả $GC = 3,690$, thấp nhất là tin cậy $TC = 3,375$; đối với siêu thị tư nhân: cao nhất là không gian siêu thị $KG = 3,614$, thấp nhất là tin cậy $TC = 3,361$; đối với siêu thị nước ngoài: cao nhất là không gian siêu thị $KG = 3,767$, thấp nhất là nhân viên phục vụ $NV = 3,339$).

Kết quả phân tích phương sai (ANOVA) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM theo ba loại hình siêu thị này cho thấy, không có sự khác

biệt trong kết quả đánh giá của khách hàng đối với yếu tố tập hàng hóa, tin cậy và nhân viên phục vụ. Tuy nhiên, sự khác biệt xảy ra đối với yếu tố không gian siêu thị và giá cả (bảng 3.13).

Bảng 3.12: Giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị theo loại hình sở hữu

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh		N	Giá trị cao nhất	Giá trị thấp nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
HH	1	145	5	2	3,417	0,748
	2	169	5	2	3,518	0,779
	3	186	5	2	3,586	0,668
KG	1	145	5	1	3,438	0,468
	2	169	5	1	3,614	0,580
	3	186	5	1	3,767	0,584
GC	1	145	5	2	3,690	0,529
	2	169	5	1	3,507	0,550
	3	186	5	1	3,747	0,583
TC	1	145	5	1	3,375	0,528
	2	169	5	1	3,361	0,590
	3	186	5	1	3,346	0,656
NV	1	145	5	1	3,402	0,573
	2	169	5	1	3,461	0,626
	3	186	5	1	3,339	0,668

Trong đó: 1: siêu thị nhà nước; 2: siêu thị tư nhân; 3: siêu thị nước ngoài; N: cỡ mẫu.

Kết quả phân tích phương sai (ANOVA) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM theo ba loại hình siêu thị này cho thấy, không có sự khác biệt trong đánh giá của khách hàng đối với yếu tố tập hàng hóa, tin cậy và nhân viên phục vụ. Tuy nhiên, sự khác biệt xảy ra đối với yếu tố không gian siêu thị và giá cả (bảng 3.13).

Tiếp tục so sánh phức hợp (Multiple Comparisons), kết quả cho thấy [phụ lục 8.2]:

Một là, yếu tố không gian của siêu thị nước ngoài được khách hàng đánh giá cao hơn khá nhiều so với siêu thị nhà nước (khác biệt trung bình $d = 0,329$); yếu tố không gian của siêu thị tư nhân mặc dù được đánh giá thấp hơn siêu thị nước ngoài, nhưng cao hơn siêu thị nhà nước (khác biệt trung bình $d = 0,175$).

Kết quả phân tích phương sai (ANOVA) giá trị các thang đo chất lượng không gian (KG1, KG2, KG3, KG4, KG5, CV1, CV3) theo loại hình sở hữu [phụ lục 8.2.1] cho thấy, có sự khác biệt thể hiện ở giá trị các thang đo KG3, KG5, CV1, CV3. Cụ thể là:

Bảng 3.13: Kiểm định sự khác biệt về giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị theo loại hình sở hữu

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh		Tổng các bình phương	Số bậc tự do (df)	Bình phương trung bình	Giá trị kiểm định (F)	Mức ý nghĩa (Sig)
HH	Between Groups	2,325	2	1,162	2,179	0,114
	Within Groups	265,077	497	0,533		
	Total	267,402	499			
KG	Between Groups	8,822	2	4,411	14,497	0,000
	Within Groups	151,223	497	0,304		
	Total	160,045	499			
GC	Between Groups	5,450	2	2,725	8,784	0,000
	Within Groups	154,178	497	0,310		
	Total	159,628	499			
TC	Between Groups	0,068	2	0,034	0,095	0,909
	Within Groups	178,371	497	0,359		
	Total	178,440	499			
NV	Between Groups	1,318	2	0,659	1,674	0,189
	Within Groups	195,598	497	0,394		
	Total	196,915	499			

Trong đó: Between Groups: tổng độ lệch bình phương giữa các nhóm;

Within Groups: tổng độ lệch bình phương trong nội bộ nhóm;

Total: tổng độ lệch bình phương toàn bộ.

- Lối đi giữa các kệ hàng vừa đủ thông thoáng (KG3) trong các siêu thị nước ngoài và siêu thị tư nhân được khách hàng đánh giá cao hơn nhiều so với các siêu thị nhà nước (khác biệt trung bình $d = 0,559$ và $d = 0,421$);

- Bãi giữ xe rộng rãi, tiện lợi (KG5) trong các siêu thị nước ngoài được khách hàng đánh giá vượt trội so với các siêu thị nhà nước (khác biệt trung bình $d = 0,810$) và các siêu thị tư nhân (khác biệt trung bình $d = 0,507$);

- Cơ sở vật chất hiện đại (CV1) của các siêu thị nước ngoài được khách hàng đánh giá cao hơn khá nhiều so với các siêu thị nhà nước (khác biệt trung bình $d = 0,304$) và các siêu thị tư nhân (khác biệt trung bình $d = 0,181$);

- Hệ thống trang thiết bị hấp dẫn (CV3) trong các siêu thị nước ngoài và siêu thị tư nhân được khách hàng đánh giá cao hơn khá nhiều so với các siêu thị nhà nước (khác biệt trung bình $d = 0,363$ và $d = 0,212$).

Hai là, trong khi, không có khác biệt giữa giá cả của các siêu thị nhà nước với siêu thị nước ngoài, thì giá cả trong các siêu thị tư nhân được đánh giá thấp hơn siêu thị nước ngoài (khác biệt trung bình $d = 0,240$) và siêu thị nhà nước (khác biệt trung bình $d = 0,183$).

Kết quả phân tích phương sai (ANOVA) giá trị các thang đo chất lượng giá cả (GC1, GC3 và GC5) theo loại hình sở hữu [phụ lục 8.2.2] cho thấy, có sự khác biệt thể hiện ở giá trị các thang đo GC3 và GC5. Cụ thể là:

- Giá cả hàng hóa ổn định (GC3) trong các siêu thị nước ngoài được khách hàng đánh giá cao hơn siêu thị tư nhân (khác biệt trung bình $d = 0,228$);

- Hàng hóa, dịch vụ có giá cả hợp lý (GC5) trong các siêu thị nước ngoài và siêu thị nhà nước được khách hàng đánh giá cao hơn khá nhiều so với siêu thị tư nhân (khác biệt trung bình $d = 0,305$ và $d = 0,303$).

Ba là, trường hợp lấy mức ý nghĩa $\text{Sig} < 0,10$ (độ tin cậy $> 90\%$), sự khác biệt còn xảy ra đối với yếu tố tập hàng hóa (kiểm định Dunnett - phụ lục 8.2). Đó là, trong khi chưa tìm thấy sự khác biệt về tập hàng hóa giữa siêu thị nhà nước và siêu thị tư nhân, thì tập hàng hóa của siêu thị nước ngoài được đánh giá cao hơn so với siêu thị nhà nước (khác biệt trung bình $d = 0,169$). Cụ thể là, thang đo có nhiều mặt hàng mới để khách hàng lựa chọn (HH6) của siêu thị nước ngoài được khách hàng đánh giá cao hơn siêu thị nhà nước với khác biệt trung bình $d = 0,235$ [phụ lục 8.2.3].

3.2.4 Kiểm định sự khác biệt về giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị theo các đặc điểm cá nhân của khách hàng

a. Theo giới tính của khách hàng

Kết quả kiểm định về giá trị trung bình của hai tổng thể - mẫu độc lập (Independent-sample T-test) là hai nhóm khách hàng nam và nữ [phụ lục 8.3] cho thấy, không có sự khác biệt giá trị các thang đo tập hàng hóa (HH), không gian siêu thị (KG) và giá cả (GC), nhưng có sự khác biệt ở giá trị các thang đo tin cậy (TC) và nhân viên phục vụ (NV) với khác biệt trung bình $d = 0,131$ và $d = 0,295$.

Tiếp tục kiểm định giá trị trung bình các thang đo tin cậy (TC1, TC2, TC5) và nhân viên phục vụ (NV1, NV2, NV3, NV4, NV5, NV6) của hai tổng thể - mẫu độc lập (Independent samples T-test) là nhóm khách hàng nam và nhóm khách hàng nữ cho thấy:

- Sự khác biệt về tin cậy thể hiện ở giá trị thang đo TC1 (siêu thị thực hiện đúng những gì đã quảng cáo) và TC2 (siêu thị luôn giữ đúng lời hứa với khách hàng) với khác biệt biệt trung bình $d = 0,143$ và $d = 0,147$ [phụ lục 8.3.1]. Nghĩa là, khách hàng nam tin tưởng vào các quảng cáo và các cam kết với khách hàng của các siêu thị cao hơn so với khách hàng nữ.

- Sự khác biệt về nhân viên phục vụ được chia đều cho giá trị các thang đo: NV1, NV2, NV3, NV4, NV5, NV6 với khác biệt biệt trung bình tương ứng: $d = 0,240$; $0,330$; $0,257$; $0,319$; $0,329$; $0,296$ [phụ lục 8.3.2]. Nghĩa là, khách hàng nam đánh giá năng lực phục vụ của nhân viên các siêu thị cao hơn so với khách hàng nữ.

Tuy nhiên, như đã trình bày ở chương 3 (mục 3.3.1), cơ cấu mẫu theo giới tính được thiết kế dựa theo dữ liệu thị trường; hơn nữa khác biệt trung bình giá trị các thang đo độ tin cậy và nhân viên phục vụ như đã phân tích ở trên là không lớn (lớn nhất là khác biệt ở giá trị NV2, với khác biệt trung bình $d = 0,330$). Vì thế, có thể kết luận rằng, mặc dù sự khác nhau về giới tính của khách hàng phần nào ảnh hưởng đến kết quả đánh giá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM ở thời điểm thực hiện nghiên cứu này, song giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố này có thể xấp xỉ với giá trị trung bình của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

b. Theo độ tuổi, trình độ học vấn và nghề nghiệp của khách hàng

Kết quả kiểm định về giá trị trung bình của hai tổng thể - mẫu độc lập (Independent-sample T-test) hai nhóm khách hàng theo độ tuổi là nhóm khách hàng tuổi 20 - 35 và tuổi 36 - 55 [phụ lục 8.4.1]; theo trình độ học vấn là nhóm khách hàng có trình độ dưới cao đẳng và nhóm đã học qua cao đẳng, đại học [phụ lục 8.4.2]; theo nghề nghiệp của khách hàng là nhóm cán bộ - doanh nhân - công nhân và nhóm học sinh - sinh viên - nghề nghiệp khác [phụ lục 8.4.3] cho thấy không có sự khác biệt trong kết quả đánh giá của khách hàng về các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM theo cả ba đặc điểm này. Nghĩa là, sự khác nhau về tuổi, trình độ học vấn và nghề nghiệp của khách hàng không ảnh hưởng đến kết quả đánh giá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM ở thời điểm thực hiện nghiên cứu này. Vì thế, giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố này cũng chính là giá trị trung bình của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

c. Theo thu nhập của khách hàng

Kết quả kiểm định về giá trị trung bình của hai tổng thể - mẫu độc lập (Independent-sample T-test) hai nhóm khách hàng theo đặc điểm thu nhập là nhóm có thu nhập thấp (dưới 5 triệu đồng) và nhóm có thu nhập cao (từ 5 triệu đồng trở lên - phụ lục 8.5.1) cho thấy, chỉ có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở giá trị thang đo nhân viên phục vụ. Đó là nhóm khách hàng có thu nhập thấp đánh giá năng lực phục vụ của nhân viên các siêu thị cao hơn so với nhóm khách hàng có thu nhập cao.

Tiếp tục kiểm định giá trị trung bình các thang đo nhân viên phục vụ (NV1, NV2, NV3, NV4, NV5, NV6) của hai tổng thể - mẫu độc lập (Independent samples T-test) là nhóm khách hàng có thu nhập thấp và nhóm khách hàng có thu nhập cao cho thấy, sự khác biệt về nhân viên phục vụ tập trung ở giá trị các thang đo NV1 (nhân viên phục vụ khách hàng kịp thời), NV3 (nhân viên nhanh chóng đáp ứng yêu cầu của khách hàng), NV4 (hành vi của nhân viên tạo ra sự tin tưởng cho khách hàng), NV5 (nhân viên lịch sự thân thiện với khách hàng) với khác biệt trung bình tương ứng $d = 0,265; 0,153; 0,150; 0,189$ [phụ lục 8.5.2].

Vấn đề này theo tác giả, mặc dù, cơ cấu mẫu không được thiết kế theo tiêu chí thu nhập như các đặc điểm khác (giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp) mà được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, song với cơ cấu mẫu sử dụng trong nghiên cứu này (bảng 3.14) và đối chứng với thu nhập bình quân và cơ cấu thu nhập của các đối tượng khách hàng siêu thị tại TP. HCM như đã xác định trong chương 2 (mục 2.1.1), tác giả cho rằng cơ cấu mẫu theo thu nhập của nghiên cứu này là phù hợp với dữ liệu thị trường.

Bảng 3.14: Cơ cấu mẫu nghiên cứu phân tổ theo thu nhập của khách hàng

	Dưới 3 Triệu VNĐ	3 – 5 Triệu VNĐ	5 – 8 Triệu VNĐ	Trên 8 Triệu VNĐ	Tổng
Tần số	89	206	143	62	500
Tần suất	17,80%	42,20%	28,60%	12,40%	100%

(Nguồn: Trích từ phụ lục 4.3)

Hơn nữa, khác biệt trung bình giá trị các thang đo nhân viên phục vụ như đã phân tích ở trên là không lớn (lớn nhất là khác biệt ở giá trị thang đo NV1 với khác biệt trung bình $d = 0,265$). Vì thế có thể kết luận, sự khác nhau về thu nhập của khách hàng phần nào có thể ảnh hưởng đến kết quả đánh giá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu

thị trên địa bàn TP. HCM ở thời điểm thực hiện nghiên cứu này, song giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố này có thể xấp xỉ với giá trị trung bình của tổng thể nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Tóm lại, kết quả kiểm định sự khác biệt về giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh của siêu thị tại TP. HCM theo các đặc điểm cá nhân của khách hàng cho thấy, sự khác nhau về độ tuổi, trình độ học vấn và nghề nghiệp của khách hàng hoặc không ảnh hưởng đến kết quả đánh giá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM ở thời điểm thực hiện nghiên cứu này; trong khi đó, giới tính và thu nhập phần nào có ảnh hưởng, nhưng cơ cấu mẫu nghiên cứu theo hai đặc điểm này phù hợp với dữ liệu thị trường. Vì thế, có thể xấp xỉ giá trị trung bình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM (trung bình của tổng thể nghiên cứu) với giá trị trung bình mẫu nghiên cứu của các yếu tố này. Tuy nhiên, do có sự khác nhau về kết quả đánh giá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh theo các loại hình siêu thị (theo kết quả phân tích trong mục 3.2.2 và 3.2.3), nên việc xấp xỉ này chỉ có ý nghĩa theo từng loại hình siêu thị mà không có ý nghĩa ở bình diện tổng thể (tính chung cho các loại hình siêu thị). Trên cơ sở đó, căn cứ vào giá trị trung bình mẫu nghiên cứu các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM như đã được xác định trong các nội dung trên đây (mục 3.2.1, 3.2.2 và 3.2.3), chúng ta có thể kết luận:

Bảng 3.15: Tổng hợp giá trị trung bình (thực trạng) của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh	Loại hình kinh doanh		Loại hình sở hữu		
	Tổng hợp	Chuyên doanh	Nhà nước	Tư nhân	Nước ngoài
HH	3,510	3,539	3,417	3,518	3,586
KG	3,589	3,826	3,438	3,614	3,767
GC	3,650	3,646	3,690	3,507	3,747
TC	3,339	3,500	3,375	3,361	3,346
NV	3,337	3,818	3,402	3,461	3,339

Thứ nhất, khách hàng đánh giá các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM chỉ ở mức trên mức trung bình (bảng 3.15). Tác giả cho rằng đây là nguyên nhân chính yếu dẫn đến các siêu thị tại TP. HCM chưa tạo ra được ưu thế tuyệt đối trước

các kênh phân phối truyền thống và các kênh phân phối hiện đại khác siêu thị như đã trình bày trong mục 3.1.2.3.

Thứ hai, sự khác biệt giữa các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM theo các loại hình kinh doanh cũng như các loại hình sở hữu của siêu thị là không lớn và biểu hiện tập trung trên các phương diện:

- Khách hàng đánh giá hệ thống trang thiết bị, độ tin cậy và năng lực phục vụ của nhân viên trong các siêu thị chuyên doanh cao hơn các siêu thị kinh doanh tổng hợp.

- Cơ sở vật chất hiện đại, hệ thống trang thiết bị hấp dẫn, lối đi giữa các kệ hàng đủ thông thoáng, bãi giữ xe rộng rãi và tiện lợi của các siêu thị nước ngoài được đánh giá cao hơn so với siêu thị tư nhân và cao hơn nhiều, thậm chí vượt trội (ở phương diện bãi giữ xe) so với siêu thị nhà nước.

- Giá cả của hàng hóa, dịch vụ trên các phương diện giá cả ổn định và hợp lý của siêu thị nhà nước và nước ngoài được đánh giá cao hơn khá nhiều so với siêu thị tư nhân. Ngoài ra, ở mức ý nghĩa $P < 0,10$, tập hàng hóa ở phương diện có nhiều mặt hàng mới cũng được coi là lợi thế của siêu thị nước ngoài so với siêu thị nhà nước.

3.2.5 Phân tích tương quan giữa giá trị vị thế và thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM

a. Theo loại hình kinh doanh của siêu thị

Theo loại hình kinh doanh của siêu thị, giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho nhóm các siêu thị kinh doanh tổng hợp và nhóm các siêu thị chuyên doanh được xác định từ kết quả ước lượng chuẩn hóa mô hình bất biến ở chương 2 (mục 2.3.6.2 và bảng 2.12). So sánh tương quan giữa giá trị vị thế với giá trị trung bình (thực trạng) các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho hai loại siêu thị này (bảng 3.16) cho thấy, trong khi giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM có sự khác nhau rõ rệt, thể hiện vai trò (hay cường độ tác động) của các yếu tố này trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị có sự phân định thứ bậc rõ rệt; thì sự khác nhau về giá trị thực trạng giữa các yếu tố ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị là không nhiều, nghĩa là, trên thực tế sự đóng góp của các yếu tố này trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị là thiếu tương thích với giá trị vị thế của chúng.

Bảng 3.16: Tương quan giữa giá trị vị thế và thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị theo loại hình kinh doanh

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh	Siêu thị tổng hợp		Siêu thị chuyên doanh	
	Giá trị vị thế	Giá trị thực trạng	Giá trị vị thế	Giá trị thực trạng
HH	0,215	3,510	0,102	3,539
KG	0,141	3,589	0,169	3,826
GC	0,331	3,650	0,296	3,646
TC	0,167	3,339	0,189	3,500
NV	0,162	3,337	0,166	3,818

Trong đó: giá trị vị thế là trọng số hồi qui trong ước lượng chuẩn hóa mô hình bất biến

b. Theo loại hình sở hữu của siêu thị

Theo loại hình sở hữu, giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho nhóm các siêu thị nhà nước, các siêu thị tư nhân và các siêu thị nước ngoài được xác định từ kết quả ước lượng chuẩn hóa mô hình khả biến ở chương 2 (mục 2.3.6.2 và bảng 2.14). So sánh tương quan giữa giá trị vị thế và giá trị thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho ba loại hình siêu thị này (bảng 3.17) cho thấy, cũng giống như theo loại hình kinh doanh của siêu thị, đó là trong khi giá trị vị thế thể hiện vai trò hay cường độ tác động của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho cả ba loại hình siêu thị có sự phân định thứ bậc rõ rệt; thì giá trị thực trạng, thể hiện sự đóng góp của những yếu tố này trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị là chưa có sự phân biệt rõ ràng.

Bảng 3.17: Tương quan giữa giá trị vị thế và thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị theo loại hình sở hữu

Các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh	Siêu thị nhà nước		Siêu thị tư nhân		Siêu thị nước ngoài	
	Giá trị vị thế	Giá trị hiện trạng	Giá trị vị thế	Giá trị hiện trạng	Giá trị vị thế	Giá trị hiện trạng
HH	<u>0,194</u>	3,417	0,286	3,518	0,187	3,586
KG	<u>0,156</u>	3,438	<u>0,009</u>	3,614	0,177	3,767
GC	<u>0,122</u>	3,690	0,856	3,507	<u>0,187</u>	3,747
TC	0,484	3,375	<u>-0,094</u>	3,361	<u>0,121</u>	3,346
NV	<u>0,069</u>	3,402	<u>-0,064</u>	3,461	0,313	3,339

Trong đó: ____ : các giá trị không có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa $p < 0,10$

Tuy nhiên, theo loại hình sở hữu của siêu thị, sự thiếu tương thích giữa giá trị thực trạng của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh so với giá trị vị thế của chúng còn được thể hiện trong nội bộ các loại hình siêu thị, cũng như giữa các loại hình siêu thị với nhau. Cụ thể là:

- Đối với nhóm các siêu thị nhà nước, tin cậy (TC) là yếu tố duy nhất (có ý nghĩa thống kê) tạo ra lợi thế cạnh tranh cho loại hình siêu thị này và có giá trị vị thế khá cao (0,484), nhưng giá trị thực trạng lại ở thứ bậc thấp nhất (3,375). Ngược lại, yếu tố giá cả (GC) không có ý nghĩa thống kê trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh, nhưng lại có giá trị thực trạng cao nhất (3,690).

- Đối với siêu thị tư nhân, không gian siêu thị (KG) không có ý nghĩa thống kê trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho loại hình siêu thị này, nhưng giá trị hiện trạng đạt mức cao nhất (3,614). Ngược lại, giá cả (GC) có giá trị vị thế rất cao (0,856), nhưng giá trị thực trạng chỉ được đánh giá ở mức trung bình (3,507).

- Đối với siêu thị nước ngoài, nhân viên phục vụ (NV) là yếu tố có giá trị vị thế cao nhất (0,313), nhưng lại có giá trị thực trạng thấp nhất (3,339). Ngược lại, không gian siêu thị (KG) có giá trị vị thế thấp nhất (0,177), nhưng giá trị thực trạng là cao nhất (3,767).

Tóm lại, bên cạnh giá trị thực trạng của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM chỉ được đánh giá ở mức trên trung bình, thì sự thiếu tương thích giữa giá trị thực trạng của các yếu tố này so với giá trị vị thế của chúng là điểm nổi bật thứ hai của thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM. Điều này cho thấy, chiến lược đầu tư và phân bổ các nguồn lực để phát triển các siêu thị tại TP. HCM trong quá khứ là chưa hợp lý. Đó là chưa xuất phát từ các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị và dường như sự chia đều nguồn lực đang hấp dẫn sự lựa chọn của các nhà kinh doanh siêu thị. Vì thế, đổi mới và điều chỉnh chiến lược đầu tư cùng chính sách phân bổ nguồn lực của các siêu thị là vấn đề cấp thiết đối với các siêu thị tại TP. HCM trong giai đoạn hiện nay.

Dĩ nhiên, kết quả phân tích trên cũng cho thấy, không thể có chiến lược đầu tư phát triển chung cho các siêu thị, mà ngược lại các chiến lược này phải được hoạch định theo từng loại hình siêu thị và gắn liền với việc duy trì và phát triển các năng lực lõi của

mỗi siêu thị. Hơn nữa các chiến lược này cần được điều chỉnh qua thời gian khi giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này đã có sự thay đổi đáng kể.

3.3 Dự báo điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020

3.3.1 Tiềm năng và cơ hội nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011- 2020

Theo kết quả nghiên cứu của A.T. Kearney (Mỹ), hãng tư vấn quản lý hàng đầu thế giới, trong những năm gần đây Việt Nam luôn đứng trong top 10 quốc gia có thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới. Đặc biệt năm 2008 vượt qua Ấn Độ, Trung Quốc và Nga, Việt Nam trở thành quốc gia có thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới.

Bảng 3.18: Xếp hạng chỉ số phát triển bán lẻ (GRDI) của Việt Nam

Năm	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hạng	7	8	3	4	1	6	14

(Nguồn: Thông tin từ A.T. Kearney - Website diễn đàn doanh nghiệp)

Còn theo công bố của công ty nghiên cứu thị trường RNCOS (Mỹ) 28/8/2009, doanh thu bán lẻ của Việt Nam tăng từ 23,7 tỷ USD năm 2006 lên gần 39 tỷ USD năm 2008 và dự báo đến năm 2012 sẽ vượt 85 tỉ USD, đồng thời Việt Nam được đánh giá là điểm hấp dẫn của các công ty bán lẻ đa quốc gia [38].

Khảo sát công ty kiểm toán quốc tế Grant Thornton cũng cho kết quả tương tự. Theo đó, có đến 70% trong tổng số 169 đại diện doanh nghiệp tham gia khảo sát do Grant Thornton thực hiện trong tháng 3/2009, thì bán lẻ đã vượt qua cả chăm sóc sức khỏe, công nghệ sinh học và dầu khí trở thành lĩnh vực đầu tư hấp dẫn nhất tại Việt Nam trong năm 2009 [49].

Tuy nhiên, theo công bố của Tổng cục thống kê, sau hơn 15 năm loại hình kinh doanh siêu thị và sau đó là các kênh phân phối hiện đại khác xuất hiện ở Việt Nam, tổng doanh thu bán lẻ hàng hóa, dịch vụ của các kênh phân phối hiện đại năm 2009 còn chiếm một tỉ lệ rất khiêm tốn là 18,6% (mục tiêu đặt ra cho năm 2010 cũng chỉ là 20%). Tỉ lệ này tính cho TP. HCM, nơi có hệ thống kênh phân phối hiện đại đạt trình độ phát triển cao hơn các địa phương khác là 52,4%, trong đó siêu thị chiếm 62,6%, tức bằng 31,9% tổng mức bán lẻ của TP. HCM. Trong khi đó, theo Chủ tịch Hiệp hội các nhà bán lẻ Singapore tỉ lệ này của Singapore và Nhật Bản là 90%, của Hàn Quốc, Hồng Kông và

Đài Loan là 80%, của Trung Quốc là 60% [49]. Điều này cho thấy, ở thời điểm hiện tại, sức ép, đồng thời cũng chính là tiềm năng và cơ hội nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM là rất lớn.

Dự báo trong thập niên tới, tác giả cho rằng, ngoài sức ép của hiện tại chuyển qua, những tiềm năng và cơ hội nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM còn được thể hiện trên các phương diện:

***Thứ nhất**, dung lượng thị trường lớn và tăng trưởng cao, do qui mô dân số đông, tỉ lệ dân số trẻ và trình độ dân trí cao, lượng khách du lịch lớn, thu nhập bình quân đầu người được cải thiện nhanh và mức chi cho tiêu dùng cao. Vì thế, đây sẽ là cơ hội để nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM trên các phương diện: mở rộng qui mô, hiện đại hóa cơ sở vật chất, trang thiết bị và thực hiện chuyên nghiệp hóa các hoạt động của các siêu thị.*

Về dân số, tại thời điểm 01/4/2009 dân số của TP. HCM là 7.123.340 người³⁴. Như vậy, với tốc độ tăng dân số theo mức bình quân 10 năm từ 1999-2009 là 4,14%/năm thì dự kiến đến năm 2011 dân số của TP. HCM là 7,713 triệu người, năm 2015 là 8,892 triệu người, năm 2020 là 10,367 triệu người. Ngoài ra, hàng năm tham gia vào hoạt động bán lẻ trên thị trường TP. HCM còn có hàng triệu lượt khách du lịch quốc tế (năm 2009 là 2,5 triệu lượt khách, năm 2010 là 3,1 triệu lượt khách, chiếm trên 60% lượng du khách đến Việt Nam hàng năm) và nội địa (năm 2009 là 10,2 triệu lượt khách, năm 2010 là 12,4 triệu lượt khách [51], cùng hàng triệu học sinh, sinh viên và lực lượng lao động bán thường xuyên ở các tỉnh về học tập và làm việc tại thành phố nhưng chưa nhập cư.

Về thu nhập bình quân đầu người, như đã phân tích trong chương 2 (mục 2.1.1), thu nhập bình quân của người dân TP. HCM năm 2010 là 2.800 USD, mục tiêu của Nghị quyết Đại hội Đảng bộ TP. HCM đến năm 2015 là 4.800 USD. Như vậy, nếu duy trì ở tốc độ tăng trưởng 12 %/năm đặt ra cho giai đoạn 2011 - 2015, thì đến năm 2020 thu nhập bình quân của người dân TP. HCM vào khoảng 8.500 USD/người (bảng 3.19). Nghĩa là, thu nhập và do đó sức mua của người dân sẽ cải thiện nhanh so với thời điểm hiện nay. Song mức thu nhập này vẫn nằm trong giới hạn thu thập trung bình theo tiêu chuẩn của Ngân hàng Thế giới (từ 976 USD – 11.906 USD/người). Vì thế cho đến năm 2020, đa số người dân TP. HCM vẫn là khách hàng của siêu thị.

³⁴ Kết quả điều tra dân số 01/04/2009.

Bảng 3.19: Dự báo dân số, thu nhập và tổng mức bán lẻ của TP. HCM

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2011	2012	2013	2014	2015	2020
Dân số	Nghìn người	7.713	8.008	8.303	8.598	8.892	10.367
Tăng trưởng GDP	%	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	-
GDP/dầu người	1.000 USD	3.000	3.360	3.760	4.215	4.800	8.500
Tổng mức bán lẻ	Tỉ USD	16,71	18,79	21,88	24,52	28,25	55,39

(Nguồn: Nghị quyết Đại hội Đảng bộ TP.HCM lần thứ IX; Kinh tế năm 2009 - 2010 Việt Nam và Thế giới - Thời báo Kinh tế - Việt Nam và dự báo của tác giả)

Về trình độ dân trí, TP. HCM là trung tâm kinh tế, giáo dục – đào tạo, khoa học và công nghệ của cả nước, nên trình độ dân trí và văn minh đô thị của người dân TP. HCM cao hơn nhiều so với mức bình quân trong cả nước. Hơn nữa, TP. HCM là địa phương đi đầu trong cả nước và chịu ảnh hưởng lớn của tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Tác giả cho rằng, đây là nhân tố quan trọng có tác động làm thay đổi thói quen và lối sống kiểu sản xuất nhỏ sang lối sống công nghiệp, thói quen mua sắm và tiêu dùng của người dân thành thị, coi trọng yếu tố văn minh và nhu cầu thể hiện. Vì thế, siêu thị sẽ là giao diện và sự lựa chọn phù hợp trong mua sắm của người dân TP. HCM trong những năm tới.

Về chi tiêu, với tính chất là trung tâm công nghiệp, khoa học và công nghệ lớn nhất cả nước, nên TP. HCM có tỉ lệ dân số trẻ cao hơn các địa phương khác trong cả nước, đồng thời họ cũng là đối tượng trực tiếp lao động tạo ra thu nhập, vì thế sẽ mạnh tay chi tiêu hơn nhiều so với mức bình quân của cả nước.

Về dung lượng thị trường, nếu theo cách tính tổng mức bán lẻ dựa theo tỉ suất tổng mức bán lẻ trên GDP (thể hiện tiêu dùng thông qua mua bán trên thị trường) cả nước của năm 2009 là 72,2% [23, tr. 22], thì tổng mức bán lẻ tối thiểu của thị trường TP. HCM dự báo cho năm 2011 sẽ là 16,71 tỉ USD; năm 2015 là 30,82 tỉ USD; năm 2020 là 58,62 tỉ USD. Điều này cho thấy, tổng mức bán lẻ của thị trường TP. HCM trong những năm tới là rất lớn và tăng cao so với thời điểm hiện tại, vì thế cũng sẽ là tiềm năng và cơ hội để phát triển các siêu thị với tư cách là một kênh phân phối chủ lực trên địa bàn TP. HCM trong những năm tới.

Thứ hai, mạng lưới chợ truyền thống tiếp tục được duy trì nhưng theo hướng thu hẹp dần, trong khi đó khả năng phát triển trung tâm thương mại trong các quận nội

thành sẽ phải đương đầu với thách thức lớn về mặt bằng xây dựng so với siêu thị. Vì thế đây sẽ là điều kiện thuận lợi để siêu thị nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình trước hai đối thủ cạnh tranh chính là chợ và trung tâm thương mại.

Điều này xuất phát từ xu thế chung phản ánh quá trình đô thị hóa gắn liền với tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Tại TP. HCM, vấn đề này được thể hiện trong “Qui hoạch - Định hướng phát triển hệ thống chợ - siêu thị - trung tâm thương mại trên địa bàn TP. HCM giai đoạn 2009 - 2015 của Ủy ban nhân dân TP. HCM”. Cụ thể, đối với chợ, Điều 1 của Qui hoạch qui định:

- Trong giai đoạn từ năm 2009 đến năm 2015, không xây dựng mới và giảm dần số lượng chợ tại khu vực trung tâm thành phố, việc xây dựng mới tại những khu vực khác chỉ thực hiện khi có nhu cầu thực sự của nhân dân.

- Đối với các chợ đang hoạt động phù hợp với qui hoạch thì được sắp xếp khoa học khu vực kinh doanh các ngành hàng để phát huy cao nhất công suất sử dụng, tiến hành bảo dưỡng định kỳ, sửa chữa, nâng cấp, bổ sung đầy đủ các hạng mục hạ tầng kỹ thuật theo đúng qui định pháp luật.

- Đối với chợ không sử dụng hết công suất thiết kế, hoạt động kém hiệu quả và không thể cải thiện, nâng cao hiệu quả hoạt động thì xem xét chuyển đổi, mở rộng công năng hoặc sắp xếp di dời sang chợ khác.

- Đối với những điểm, khu vực mua bán tự phát, kiên quyết giải tỏa.

Đối với siêu thị và trung tâm thương mại, Điều 1, Điều 2 của Qui hoạch qui định:

- Khuyến khích các thành phần kinh tế đầu tư xây dựng, kinh doanh siêu thị, trung tâm thương mại trên cơ sở không gây ách tắc giao thông, đảm bảo qui chuẩn xây dựng và các qui định pháp luật có liên quan.

- Ưu tiên phát triển siêu thị, trung tâm thương mại tại những khu vực đầu mối giao thông, khu mua sắm tập trung, phố đi bộ, khu dân cư mới, các chợ hoạt động không hết công năng, kém hiệu quả.

- Các siêu thị tổng hợp phát triển xen kẽ, tương xứng với mạng lưới chợ hiện hữu, thay thế mạng lưới chợ trong khu vực nội thành. Các siêu thị chuyên doanh trở thành những nơi mua sắm tiêu biểu có thương hiệu trên địa bàn thành phố [44].

Tuy nhiên, như đã phân tích trong mục 3.1.2.1, khu vực trung tâm của TP. HCM là nơi “*tấc đất, tấc vàng*” và mọi diện tích đã qui hoạch lấp đầy, do đó việc phát triển tập

trung các trung tâm thương mại tại các vị trí đầu mối giao thông trong các quận nội thành (điển hình là quận 1 và quận 5) trong điều kiện chế định diện tích mặt bằng kinh doanh của trung tâm thương mại lớn hơn nhiều lần so với siêu thị (bảng 3.20) sẽ đứng trước một thách thức rất lớn so với phát triển siêu thị.

Bảng 3.20: Qui chế về diện tích siêu thị - trung tâm thương mại và Qui hoạch định hướng phát triển đến 2015

	Siêu thị		Trung tâm thương mại
	Hạng 1	Tổng hợp	$\geq 5.000 \text{ m}^2$
Chuyên doanh		$\geq 1.000 \text{ m}^2$	
Hạng 2	Tổng hợp	$\geq 2.000 \text{ m}^2$	$\geq 30.000 \text{ m}^2$
	Chuyên doanh	$\geq 500 \text{ m}^2$	
Hạng 3	Tổng hợp	$\geq 500 \text{ m}^2$	$\geq 10.000 \text{ m}^2$
	Chuyên doanh	$\geq 500 \text{ m}^2$	
Phát triển mới	95 Siêu thị		140 Trung tâm thương mại

(Nguồn: Qui chế siêu thị, trung tâm thương mại và Qui hoạch – Định hướng phát triển hệ thống chợ - siêu thị - trung tâm thương mại trên địa bàn TP. HCM giai đoạn 2009 - 2015)

Thứ ba, đầu tư vào lĩnh vực phân phối từ các nguồn lực trong nước và nước ngoài, đặc biệt là sự xâm nhập của các tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới vào TP. HCM sẽ gia tăng trong những năm tới. Đây sẽ là sức ép buộc các nhà kinh doanh siêu thị hiện tại phải thực hiện tái cấu trúc các siêu thị theo hướng nâng cao lợi thế cạnh tranh, nhưng đồng thời cũng là cơ hội để TP. HCM và các siêu thị tiếp nhận nhiều nguồn lực đầu tư để phát triển mới hoặc cải thiện các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị.

Điều này xuất phát từ những chỉ báo về sự hấp dẫn của thị trường bán lẻ Việt Nam nói chung, nhất là tại TP. HCM như vừa phân tích ở nội dung trên đây, cùng những tín hiệu lạc quan về sự phục hồi của nền kinh tế Việt Nam và mục tiêu tăng trưởng cho những năm tới (bảng 3.21). Vì, đây là nhân tố quyết định tính ổn định của hoạt động đầu tư và tỉ suất lợi nhuận mà các nhà đầu tư có thể thu được. Hơn nữa, đây cũng chính là giai đoạn thị trường bán lẻ của Việt Nam mở cửa hoàn toàn theo cam kết gia nhập WTO, đồng thời cũng là thời kỳ kinh doanh siêu thị ở các nước Mỹ, Anh, Pháp, Đức và nhiều quốc gia phát triển khác đã chuyển sang giai đoạn bão hòa, nên việc chuyển vốn, công nghệ và nhượng quyền thương mại sang các nước đang phát triển để tìm kiếm lợi nhuận là cơ hội, nhưng đồng thời cũng là một tất yếu.

Song, ở một phương diện khác, chính vì sự xâm nhập của các tập đoàn bán lẻ nước ngoài, sẽ buộc các siêu thị trong nước phải thực hiện tái cấu trúc để nâng cao hiệu quả. Trong đó, giải pháp được ưu tiên lựa chọn là bổ sung nguồn lực đầu tư và tăng cường khả năng liên kết, hợp tác giữa các siêu thị với nhau, với các nhà cung cấp và khách hàng. Vì thế, đây sẽ là thời kỳ đẩy nhanh tiến trình phát triển các chuỗi siêu thị và nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Bảng 3.21: Mục tiêu tăng trưởng GDP của cả nước và TP. HCM

Chỉ tiêu	2009	2010	2011	2015	2011-2020
GDP của cả nước (%)	5,3	6,8	7,0 - 7,5	-	7,0 - 8,0
GDP/người /cả nước (1000 USD)	1.064	1.168	1.300	-	3.000 - 3.200*
GDP của TP. HCM (%)	8,5	11,0	12,0	12,0	-
GDP/người /TP. HCM (1000 USD)	2.606	2.800	3.000	4.800	-

*Trong đó: *: Mục tiêu GDP/đầu người năm 2020.*

*(Nguồn: Văn kiện Đại hội Đảng Cộng sản Việt Nam lần thứ XI
Nghị quyết Đại hội Đảng bộ TP. HCM lần thứ IX)*

Thứ tư, quá trình tích tụ và tập trung vốn, công nghệ, kiến thức và kinh nghiệm quản lý thông qua hoạt động liên doanh, liên kết, hợp tác giữa các nhà phân phối với nhau hoặc với các nhà sản xuất trong nước, cũng như tiến trình quốc tế hóa và ứng dụng công nghệ thương mại điện tử trong lĩnh vực bán lẻ sẽ diễn ra mạnh mẽ. Đây là cơ hội để các siêu thị bổ sung nguồn lực cần thiết cho việc nâng cao lợi thế cạnh tranh trên các phương diện:

- Bổ sung nguồn vốn đầu tư để hiện đại hóa cơ sở vật chất, trang thiết bị và nguồn vốn lưu động đáp ứng nhu cầu dự trữ hàng hóa.
- Bổ sung kiến thức và kinh nghiệm trong việc quản lý, điều hành các siêu thị, đào tạo và huấn luyện nhân viên, đặc biệt các năng lực quản trị tầm trung, tầm cao.
- Gia nhập vào chuỗi cung ứng để đảm bảo nguồn hàng cung ứng ổn định, có chất lượng và giá hạ, đồng thời bảo vệ lợi ích của các siêu thị trước sự cạnh tranh của các tập đoàn phân phối nước ngoài.
- Nâng cao năng lực ứng dụng thương mại điện tử, đặc biệt là phát triển đa dạng các hình thức bán lẻ không sử dụng cửa hàng nhằm nâng cao hiệu suất sử dụng mặt bằng và đem đến nhiều lợi ích cho những đối tượng khách hàng khác nhau của siêu thị.

Thứ năm, tình trạng thực phẩm không rõ nguồn gốc lưu thông tràn lan trên thị trường, cùng hiện tượng tranh mua, tranh bán, hàng nhái, hàng giả diễn ra ở các chợ truyền thống có chiều hướng gia tăng trong những năm gần đây là chưa thể kiểm soát được trong những năm tới, đã làm cho vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm, đồng thời kiểm soát chất lượng và giá cả hàng hóa trở thành tiêu chuẩn quan tâm hàng đầu của người dân khi mua sắm. Trong bối cảnh đó, siêu thị sẽ trở thành địa chỉ được đông đảo người dân lựa chọn, vì thế sẽ là cơ hội để phát triển siêu thị trước chợ truyền thống.

3.3.2 Thách thức đối với nâng cao lợi thế cạnh tranh cho siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011- 2020

Bên cạnh những tiềm năng và cơ hội như đã phân tích trên đây, tác giả cho rằng, việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020 cũng đứng trước một số thách thức không nhỏ. Đó là hệ thống kênh phân phối truyền thống chưa thể nhanh chóng bị thay thế, siêu thị chưa khẳng định được ưu thế tuyệt đối trước các kênh phân phối hiện đại khác; trong khi đó, cơ sở hạ tầng của Thành phố đã đến lúc không còn thuận lợi cho phát triển siêu thị.

Minh chứng cho nhận định trên là trong những năm qua loại hình kinh doanh siêu thị đã có bước phát triển nhanh và trở thành một kênh phân phối chủ lực, song như đã phân tích trong mục 3.1.2.3, ở thời điểm hiện tại, thị phần của các kênh phân phối hiện đại và siêu thị nói riêng còn khá khiêm tốn (là 52,4%, trong đó siêu thị chiếm 62,6%, tức bằng 31,9% tổng mức bán lẻ của TP. HCM). Trong khi đó, những yếu tố sau đây đang là những rào cản việc gia tăng thị phần của các kênh phân phối hiện đại và sự phát triển của siêu thị trong ít nhất một thập niên tới:

Một là, mặc dù người dân TP. HCM có trình độ dân trí và văn minh đô thị cao hơn nhiều so với mức bình quân của cả nước, nhưng nét văn hóa độc đáo “*thách thức*” kỹ năng của người bán lẫn người mua trong mua sắm ở chợ (như được mặc cả giá và có cơ hội lựa chọn hàng hóa để chọn ra hàng hóa cần mua, vv.) đã ăn sâu vào máu thịt của người Việt, đặc biệt là lớp người đã nhận thức được điều này (được sinh ra trước 1980) trước khi siêu thị được hình thành và phát triển ở Việt Nam sẽ không dễ dàng từ bỏ. Hơn nữa, chính vì hàng hóa thực phẩm bày bán trong siêu thị được bảo quản đông lạnh, nên thường không đảm bảo độ tươi sống như hàng ở chợ khi mới nhập từ nhà cung cấp và vì

thế một bộ phận không nhỏ người dân, mà phần lớn là người nội trợ vẫn duy trì thói quen mua sắm ở chợ.

Hai là, đối tượng khách hàng của siêu thị là người dân có thu nhập thấp và trung bình, nhưng với đối tượng này họ lại rất quan tâm và nhạy cảm với giá cả, đặc biệt là bộ phận khách hàng là công nhân và nghề nghiệp khác có thu nhập phần lớn dưới mức trung bình. Kết quả xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM ở chương 2 là một minh chứng cụ thể, khi giá cả là yếu tố có giá trị vị thế cao nhất (tức có vai trò và cường độ tác động mạnh nhất) trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM. Tuy nhiên, như đã phân tích phần trước (mục 3.1.2.3), một trong những điểm yếu cơ bản của các siêu thị tại TP. HCM hiện nay là giá cả thiếu tính cạnh tranh so với chợ. Song vì nhiều lý do, mà trước hết là qui mô các siêu thị còn hạn chế và giá thuê mặt bằng tại TP. HCM lại quá cao (trung đương ngay cả với các quốc gia phát triển) và dự báo sẽ chưa dừng lại, nên yêu cầu giảm giá bán trong các siêu thị dường như là điều không dễ có thể thực hiện được đối với phần lớn các siêu thị.

Ba là, xét trong mối tương quan với các kênh phân phối hiện đại khác, hiện tại siêu thị có thị phần cao hơn nhiều so với hai đối thủ cạnh tranh là trung tâm thương mại và cửa hàng tiện lợi, song vì lý do mặt bằng như đã phân tích ở các phần trước (mục 3.1.2.1 và 3.3.2) mà việc phát triển tập trung các siêu thị tại các vị trí đầu mối giao thông trong các quận nội thành theo Qui chế siêu thị - trung tâm thương mại của Bộ Thương mại³⁵ (2004) và Qui hoạch định hướng phát triển hệ thống chợ - siêu thị - trung tâm thương mại trên địa bàn TP. HCM giai đoạn 2009 - 2015 của Ủy ban nhân dân TP. HCM, tuy thuận lợi hơn so với trung tâm thương mại nhưng sẽ là một thách thức rất lớn so với phát triển hệ thống các cửa hàng tiện lợi. Vì, qui mô của cửa hàng tiện lợi nhỏ hơn nhiều lần so với siêu thị.

Tóm lại, đồng quan điểm với Masso Group³⁶: “Trong các mô hình bán lẻ hiện đại, các mô hình giá thấp như siêu thị, đại siêu thị, dường như thích hợp với hiện trạng tiêu dùng của người Việt Nam hơn các mô hình giá cao như cửa hàng tiện lợi, trung tâm thương mại” [2] và nhận định của Giám đốc bộ phận tư vấn tài chính doanh nghiệp của Grand Thornton Matthew Lourey: “Việc chuyển đổi theo hướng thương mại hiện đại của Việt Nam, các chính sách khuyến khích cơ hội đầu tư mới cũng như sự thiếu hụt hiện tại

³⁵ Nay là Bộ Công Thương.

³⁶ Công ty tư vấn, truyền thông tiếp thị và đưa ra các giải pháp marketing hàng đầu mang thương hiệu Việt.

về chất lượng không gian bán lẻ ở trung tâm TP. HCM, đã góp phần làm cho khu vực đầu tư kinh doanh bán lẻ nói chung và kinh doanh siêu thị nói riêng đứng trước nhiều tiềm năng và lợi thế” [2], tác giả cho rằng, có nhiều cơ hội để phát triển các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh, từ đó nâng cao lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM trong giai đoạn 2011- 2020. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ (trong đó có kinh doanh siêu thị) sau khi Chính phủ Việt Nam mở cửa hoàn toàn thị trường dịch vụ, thì việc nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM trong giai đoạn này cũng sẽ gặp phải những thách thức nhất định từ phía các điều kiện vĩ mô và vi mô đến nội lực của các siêu thị.

Tóm tắt chương 3

Nhằm mục đích đặt cơ sở thực tiễn cho việc hoạch định các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh của các siêu thị trên địa bàn TP. HCM giai đoạn 2011-2020, chương này tác giả đã thực hiện các hoạt động nghiên cứu và đạt được những kết quả sau đây:

Thứ nhất, sau khi đánh giá khái quát về tình hình kinh doanh siêu thị tại TP. HCM, tác giả sử dụng thang đo các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM đã được xây dựng và kiểm định trong chương 2 để lượng hóa giá trị thực trạng các yếu tố tạo độ lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị TP. HCM. Kết quả cho thấy, giá trị thực trạng của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM được khách hàng đánh giá ở mức trên trung bình và sự khác nhau giữa các yếu tố này là không nhiều. Tuy nhiên, đáng lưu ý hơn là sự thiếu tương thích giữa giá trị thực trạng của các yếu tố này so với giá trị vị thế của chúng, Chứng tỏ, chiến lược đầu tư và chính sách phân bổ các nguồn lực để phát triển các siêu thị tại TP. HCM trong quá khứ là chưa xuất phát từ các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị và dường như sự chia đều nguồn lực đang hấp dẫn sự lựa chọn của các siêu thị.

Thứ hai, phân tích tình hình kinh tế - xã hội của TP. HCM và các nhân tố ảnh hưởng đến việc phát triển hệ thống phân phối nói chung (trong đó có siêu thị) giai đoạn 2011 - 2020, cùng cơ cấu giá trị của khách hàng khi đến siêu thị, tác giả cho rằng, việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020, mặc dù sẽ gặp phải những thách thức nhất định, song về cơ bản đứng trước nhiều tiềm năng và cơ hội. Vì, đây cũng chính là những điều kiện thuận lợi để phát triển các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM trong giai đoạn này.

CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CHO CÁC SIÊU THỊ TẠI TP. HCM GIAI ĐOẠN 2011 - 2020

Chương 3 đã đánh giá năng lực tạo lợi thế cạnh tranh các siêu thị tại TP. HCM, cùng thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh của các siêu thị tại TP. HCM, đồng thời dự báo các điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này trong giai đoạn 2011 - 2020.

Chương này dựa vào kết quả kiểm định ở chương 2; kết quả đánh giá thực trạng và dự báo ở chương 3; qui trình hoạch định chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp; kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của một số siêu thị trong nước và trên thế giới được tổng kết ở chương 1, cùng các căn cứ khác nhằm hoạch định một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020.

4.1 Quan điểm và mục tiêu nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020

4.1.1 Quan điểm nâng cao lợi thế cạnh tranh

Như đã trình bày trong chương 2 (mục 2.1.2), lợi thế cạnh tranh là điều kiện cần và đủ để doanh nghiệp thu được lợi nhuận trên mức trung bình của ngành. Vì thế, nâng cao lợi thế cạnh tranh là mục tiêu và động lực phát triển của mọi doanh nghiệp. Song, vấn đề là nâng cao lợi thế cạnh tranh như thế nào là có tính khả thi và đảm bảo mang lại hiệu quả? Những quan điểm sau đây sẽ trả lời câu hỏi này và định hướng cho việc hoạch định một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011- 2020.

Thứ nhất, nâng cao lợi thế cạnh tranh của các siêu thị phải hướng đến mục tiêu tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng. Vì, chính giá trị vượt trội cho khách hàng so với đối thủ là lý do để khách hàng lựa chọn hàng hóa, dịch vụ của siêu thị và do đó siêu thị sẽ thu được lợi nhuận trên mức trung bình, tức có được lợi thế cạnh tranh. Song, chính vì vậy, mục tiêu nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp được thực hiện bằng cách tạo ra cho khách hàng những giá trị vượt trội so với đối thủ và điều này được quyết định bởi các yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị. Dĩ nhiên, vai trò của các yếu tố này trong việc tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng là không giống nhau, vì thế kết quả

kiểm định các yếu tố này và định vị giá trị vị thế của chúng là cơ sở đề xuất các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho siêu thị trong từng giai đoạn.

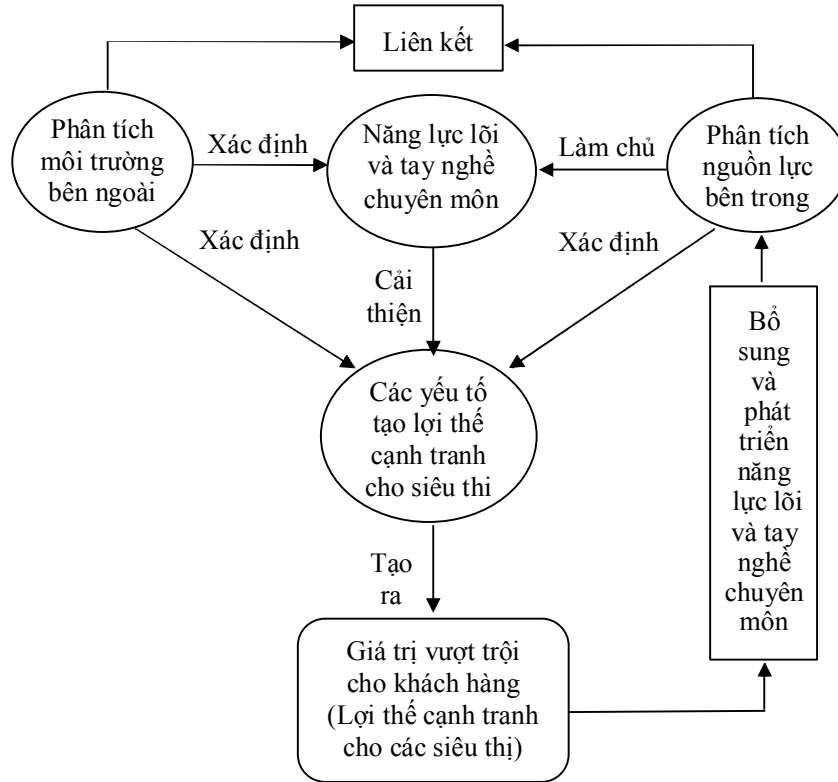
Thứ hai, nâng cao lợi thế cạnh tranh phải trên cơ sở thể định vị và khai thác, phát huy các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của các siêu thị. Vì, “Sự phát triển mang tính chất lâu dài và bền vững của doanh nghiệp cơ bản phải dựa trên việc định vị rõ ràng năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp. Đồng thời, quá trình trau dồi cũng như không ngừng nâng cao năng lực lõi và củng cố tay nghề là cơ sở không chỉ để doanh nghiệp giành, giữ thị phần mà chủ yếu còn để mở rộng thị trường tạo điều kiện phát triển doanh nghiệp” [34, tr. 266]. Do đó, việc hoạch định thể định vị cùng các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của các siêu thị cần làm chủ đề nâng cao giá trị của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị là công việc tiếp theo đặt cơ sở cho việc hoạch định các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho siêu thị trong từng giai đoạn.

Thứ ba, nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020 phải xuất phát từ thực trạng và điều kiện phát triển các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này, đồng thời phải phù hợp với qui hoạch và định hướng phát triển đô thị và hệ thống phân phối của TP. HCM trong bối cảnh hội nhập quốc tế diễn ra ngày một mạnh mẽ. Vì, đây là cơ sở thực tiễn để hoạch định giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững cho các siêu thị tại TP. HCM.

Thứ tư, nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM phải huy động sức mạnh tổng hợp từ chính các siêu thị; tranh thủ những tác động tích cực từ phía các kênh phân phối khác, từ cộng đồng dân cư và doanh nghiệp với tư cách là đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp của các siêu thị; đồng thời, vận dụng có hiệu quả những kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của các tập đoàn bán lẻ trên thế giới và các siêu thị trong nước, cùng sự ủng hộ từ phía nhà nước và các cơ quan công quyền tại các địa phương các siêu thị được mở ra.

Nghĩa là, các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM phải được hoạch định trên cơ sở kết quả kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này, kết hợp phân tích toàn diện các nguồn lực bên trong và môi trường bên ngoài các siêu thị (hình 4.1). Trong đó, việc định vị, bổ sung và phát triển các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn hướng đến cải thiện giá trị các yếu tố tạo lợi thế

cạnh tranh cho các siêu thị là nhân tố quyết định; đồng thời, tăng cường khả năng liên kết, hợp tác và sự ủng hộ từ các bên có liên quan là có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.



Hình 4.1: Quy trình hoạch định các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM

4.1.2 Mục tiêu nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020

- **Mục tiêu tổng quát:**

Cải thiện giá trị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị và bảo đảm tương thích với giá trị vị thế của chúng, trên cơ sở đó, gia tăng thị phần của các siêu thị với tốc độ tăng trưởng bình quân 1,2%/năm để đến năm 2020, siêu thị trở thành kênh phân phối chủ lực có thị phần bằng 42 - 45%³⁷ tổng mức bán lẻ và doanh thu dịch vụ tiêu dùng (gọi chung là tổng mức bán lẻ) của toàn bộ hệ thống các kênh phân phối truyền thống và hiện đại trên địa bàn TP. HCM.

³⁷ Mục tiêu tăng tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng đối với hệ thống phân phối hiện đại đến năm 2020 là 60% tổng mức bán lẻ hàng hóa và dịch vụ trên địa bàn TP. HCM (theo Đề án phát triển hệ thống phân phối bán buôn, bán lẻ trên địa bàn TP. HCM đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020 của UBND TP. HCM).

- **Mục tiêu cụ thể:**

- Phủ rộng mạng lưới siêu thị trên các địa bàn quận, huyện của TP. HCM trên cơ sở qui hoạch định hướng phát triển chợ, siêu thị và trung tâm thương mại trên địa bàn TP. HCM giai đoạn 2009 - 2015 và Đề án phát triển hệ thống phân phối bán buôn, bán lẻ tại TP. HCM đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020 của UBND TP. HCM. Cụ thể là, phủ mạng lưới siêu thị đến tất cả các quận, huyện trước năm 2015 và cơ bản hoàn chỉnh mạng lưới siêu thị trên toàn địa bàn TP. HCM trước năm 2020. Trong đó, ưu tiên phát triển cho các quận, huyện có nhiều tiềm năng nhưng hiện tại chưa có siêu thị hoặc còn quá mỏng như: quận Gò Vấp, Quận 8, huyện Bình Chánh, huyện Củ Chi, huyện Hóc Môn; hoặc các quận, huyện tập trung các đầu mối giao thông, khu vực dân cư, khu đô thị mới: như quận 1, quận Gò Vấp, quận Bình Tân, quận 12, quận Tân Phú.

- Mở rộng mặt bằng, cải tạo không gian, nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị tại các siêu thị theo hướng văn minh, hiện đại, thẩm mỹ và tiện ích. Trong đó, tập trung trước hết là các siêu thị nhà nước và hợp tác xã, các siêu thị tư nhân và một số siêu thị liên doanh để đến năm 2015 có từ 40 - 43% siêu thị loại 1 và 35 - 38% siêu thị loại 2; đến năm 2020 có từ 43 - 46% siêu thị loại 1 và 38 - 40% siêu thị loại 2.

- Phát triển mô hình chuỗi siêu thị và đại siêu thị kinh doanh tổng hợp hoặc chuyên doanh đủ sức cạnh tranh và có điều kiện gia nhập vào chuỗi cung ứng toàn cầu, hoặc hợp tác có hiệu quả với các nhà cung cấp, các tập đoàn phân phối nước ngoài trong bối cảnh hội nhập. Cụ thể là nâng số chuỗi siêu thị trong tổng số các siêu thị ở thời điểm hiện tại là 40,4% và bình quân 3,6 siêu thị/chuỗi siêu thị lên 55% và bình quân 5,0 siêu thị/chuỗi siêu thị vào năm 2015; lên 75 % và 6,5 siêu thị /chuỗi siêu thị vào năm 2020.

- Phát triển tập hàng hóa, dịch vụ theo hướng đa dạng về chủng loại, chất lượng đảm bảo, nhiều mức độ phẩm cấp và cải thiện dần theo nhu cầu của khách hàng. Trong đó, đặc biệt chú trọng phát triển danh mục tập hàng hóa mang nhãn hiệu riêng của các siêu thị để một mặt củng cố lòng trung thành của khách hàng và phát triển thương hiệu của các siêu thị, nhưng mặt khác là các siêu thị có điều kiện giảm giá hàng bán để đem lại giá trị vượt trội cho khách hàng về mặt giá cả. Cụ thể là đến năm 2015, 100% siêu thị có tập hàng hóa đáp ứng tiêu chuẩn danh mục hàng hóa theo qui chế siêu thị; đồng thời nâng doanh thu hàng hóa mang nhãn hiệu riêng của siêu thị từ 5,2% ở thời điểm hiện tại

lên 8% vào năm 2015, lên 12% vào năm 2020; nâng doanh thu dịch vụ từ 6,2% ở thời điểm hiện tại lên 10% vào năm 2015 và 15% vào năm 2020.

- Nâng cao tính chuyên nghiệp các hoạt động của siêu thị từ hoạt động xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch của bộ phận quản lý; đến tác phong công nghiệp và kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên. Cụ thể là đến năm 2015, 100% cán bộ quản lý phải đạt trình độ đào tạo nghiệp vụ từ cao đẳng trở lên, 100% nhân viên được huấn luyện, đào tạo các kỹ năng nghiệp vụ phù hợp với công việc đảm nhận. Đồng thời, nâng tỉ lệ lao động được đào tạo kỹ năng mềm cần thiết trong quan hệ với khách hàng ở thời điểm hiện tại là 38% lên 60% vào năm 2015 và 85% vào năm 2020; nâng hàm lượng giá trị gia tăng được tạo ra trong siêu thị ở thời điểm hiện tại là 10,5% lên 15% vào năm 2015 và 18% vào năm 2020.

- Nâng cao năng lực ứng dụng các công nghệ thương mại điện tử vào việc quản lý dữ liệu khách hàng và nhà cung cấp, đồng thời đa dạng hóa các phương thức bán hàng không sử dụng cửa hàng và phát triển các công cụ marketing trực tuyến. Cụ thể là đến năm 2015, 100% các siêu thị đều có phần mềm nối mạng kết nối với các nhà cung cấp và bộ phận khách hàng thân thiết; đồng thời, nâng tỉ lệ doanh thu bán hàng không sử dụng cửa hàng ở thời điểm hiện tại là 6,4% lên 12% vào năm 2015 và lên 20% vào năm 2020.

4.2 Định vị siêu thị và năng lực lõi của các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020

4.2.1 Định vị các lĩnh vực phát sinh giá trị gia tăng và các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị

- ***Định vị các lĩnh vực phát sinh giá trị gia tăng***

Như đã trình bày trong chương 1 (mục 1.5.1) trả lời các câu hỏi sau đây là nguyên tắc định vị các lĩnh vực phát sinh giá trị gia tăng doanh nghiệp cần mang đến cho khách hàng:

- *Khách hàng của doanh nghiệp là ai?*
- *Thực chất khách hàng mua gì?*
- *Doanh nghiệp thực chất bán cái gì cho khách hàng?*

Áp dụng cho trường hợp của nghiên cứu này, khách hàng của siêu thị là những người dân có thu nhập thấp và trung bình. Họ đến siêu thị chủ yếu nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của cá nhân và hộ gia đình, nhưng chịu sự chi phối của lối sống công

ngiệp tại một trung tâm kinh tế - thương mại lớn nhất của cả nước và đời sống văn hóa phong phú, đa dạng (theo kết quả phân tích ở chương 2, mục 2.1). Vì thế, dựa theo lý thuyết tâm lý và hành vi của người tiêu dùng, cùng kết quả điều tra khách hàng của các siêu thị tại TP. HCM (do tác giả thực hiện tháng 4/2010), thì thực chất cái mà khách hàng mua khi đến siêu thị bao gồm:

- *Trước hết* và quan trọng là các chức năng, tiện ích của hàng hóa, dịch vụ phù hợp với kỳ vọng của họ trước khi đến siêu thị;

- *Hai là*, sự yên tâm của khách hàng trước, trong và sau khi mua sắm hàng hóa hoặc sử dụng dịch vụ của siêu thị (chủ yếu là chất lượng hàng hóa, dịch vụ và giá cả);

- *Ba là*, vị trí tiện lợi, không gian thoáng mát, vệ sinh và sự an toàn cho khách hàng;

- *Bốn là*, phương thức bán hàng đa dạng với các dịch vụ hấp dẫn và tiện tích cho phép khách hàng được lựa chọn hình thức mua hàng phù hợp;

- *Năm là*, tinh thần, thái độ phục vụ chu đáo của nhân viên và những tiện ích khác.

Ngoài ra, đối với bộ phận khách hàng, trong đó phần lớn là những khách hàng có thu nhập cao thì họ đến siêu thị còn để mua hình ảnh và vị thế nhằm đáp ứng nhu cầu được tôn trọng và tự thể hiện.

Do đó, các lĩnh vực chủ yếu phát sinh giá trị gia tăng; đồng thời, thực chất cái mà các siêu thị bán cho khách hàng phải là:

- Những tiện ích cho khách hàng, bao gồm tiện ích của hàng hóa, dịch vụ và tiện ích trong việc mua sắm và sử dụng các dịch vụ của siêu thị.

- Niềm tin hay được “*bảo hộ*”, nghĩa là khách hàng yên tâm với giá cả, chất lượng của hàng hóa, dịch vụ và sự an toàn trước, trong và sau khi mua sắm hàng hóa, hoặc sử dụng dịch vụ của siêu thị.

- Vị thế và “*bản sắc*”, nghĩa là khách hàng được đề cao và tôn trọng thông qua điều kiện, tiện nghi của siêu thị và tinh thần, thái độ phục vụ của nhân viên và hình ảnh của siêu thị.

• ***Định vị các yếu tố lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị***

Như đã trình bày trong chương 1 (mục 1.5.1), trả lời các câu hỏi sau đây là nguyên tắc hoạch định các lĩnh vực chất lượng tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng (yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị):

- *Doanh nghiệp là ai?*

- *Các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực với doanh nghiệp và các lĩnh vực tương tự là ai?*

- *Những khác biệt độc đáo giữa “offer”³⁸ của doanh nghiệp so với “offer” của các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng lĩnh vực và các lĩnh vực tương tự là gì?*

- *Lợi thế cơ bản mà khách hàng có được khi quan hệ với doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác là gì?*

Áp dụng cho trường hợp của nghiên cứu này, tác giả chia sẻ quan điểm của mình về những câu hỏi trên đây như sau:

Thứ nhất, đối tượng doanh nghiệp ở đây là các siêu thị trên địa bàn TP. HCM. Đó là một kênh phân phối hiện đại, bên cạnh các kênh phân phối truyền thống (như: chợ truyền thống, cửa hàng tạp hóa, vv.) và các kênh phân phối hiện đại khác (như: trung tâm thương mại, cửa hàng tiện lợi, vv.). Nói cách khác, các siêu thị tại TP. HCM là một tập hợp các nhà phân phối hiện đại bên cạnh các nhà phân phối truyền thống và các nhà phân phối hiện đại khác, trong đó, đối tượng phân phối là các loại hàng hóa “*gia dụng*” phục vụ nhu cầu tiêu dùng cho sinh hoạt của cá nhân và hộ gia đình.

Thứ hai, sự khác biệt giữa “offer” của siêu thị so với chợ là phương thức tự phục vụ, chất lượng hàng hóa đảm bảo, giá cả được niêm yết rõ ràng, không gian mua sắm thoáng mát, hiện đại, vệ sinh và an toàn; được phục vụ chu đáo và tư vấn khi cần thiết. Vì thế, cho phép khách hàng tự chủ, tự tin và yên tâm với quyết định mua sắm của mình.

Khác biệt cơ bản giữa “offer” của siêu thị so với các kênh phân phối hiện đại khác là đối tượng phục vụ và giá cả hàng hóa, dịch vụ. Đối tượng phục vụ của siêu thị là bộ phận khách hàng có thu nhập thấp và trung bình, họ quan hệ với siêu thị chủ yếu nhằm thỏa mãn các nhu cầu cấp thấp. Trong khi đó, đối tượng phục vụ của các kênh phân phối hiện đại khác như trung tâm thương mại, cửa hàng tiện lợi, vv. là những khách hàng có thu nhập từ trung bình cao trở lên³⁹ và thỏa mãn nhu cầu cấp cao là vấn đề có ý nghĩa quan trọng đối với họ. Chính vì thế, giá cả hàng hóa trong siêu thị thường thấp hơn khá nhiều so với các kênh phân phối hiện đại khác.

Bởi vậy, lợi thế của khách hàng khi quan hệ với siêu thị so với chợ là khách hàng có điều kiện mua được những thứ họ cần mua; còn so với các kênh phân phối hiện đại

³⁸ Sản phẩm, dịch vụ được cung cấp bởi doanh nghiệp.

³⁹ Theo tiêu chuẩn của Ngân hàng thế giới (WB) được tính từ 3.856 USD - 11.906 USD/người/năm.

khác là khách hàng sẽ mua được những thứ cần mua nhiều hơn nhờ giá rẻ. Nói cách khác, khách hàng sẽ thu được lợi ích nhiều hơn (một giá trị gia tăng vượt trội) và nhờ đó siêu thị có được lợi thế cạnh tranh so với các kênh phân phối truyền thống và hiện đại khác.

Do đó, dựa vào lý thuyết nhu cầu của Maslow, lý thuyết về hành vi tiêu dùng của Philip Kotler, kết quả phân tích các đặc tính của khách hàng siêu thị tại TP. HCM ở chương 2 (mục 2.1), kết quả định vị các lĩnh vực phát sinh giá trị gia tăng cho khách hàng trên đây, tác giả cho rằng, nhu cầu và khả năng đáp ứng nhu cầu của người dân TP. HCM trong đoạn 2011 - 2020 tăng cao hơn nhiều so với thời điểm hiện tại; đồng thời hành vi mua sắm của khách hàng cũng sẽ có những thay đổi nhất định. Vì thế, mặc dù cơ cấu các thành phần giá trị của khách hàng siêu thị không thay đổi (đó là giá trị chức năng, bao gồm chất lượng hàng hóa, dịch vụ và giá trị tính theo giá cả, giá trị cảm xúc và giá trị hình ảnh), nhưng cơ cấu giá trị các thành phần này sẽ thay đổi theo chiều hướng tăng dần giá trị tâm lý được mang lại từ những lợi ích tinh thần, thời gian và công sức. Nghĩa là, dưới góc độ tổng thể, ngoài giá cả và tập hàng hóa là vấn đề khách hàng quan tâm hàng đầu và do đó trở thành yếu tố chủ lực trong việc tạo ra giá trị cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho siêu thị; thì khách hàng sẽ quan tâm nhiều hơn đến các yếu tố là không gian của siêu thị, nhân viên phục vụ, tin cậy, hình ảnh của siêu thị, cũng như tính đa dạng và hữu dụng của các phương thức bán hàng. Bởi vậy, tác giả cho rằng, ngoài các yếu tố được giữ lại trong kết quả kiểm định mô hình lý thuyết chính thức ở chương 2 (được trình bày trong mục 2.3.5.1 - bao gồm: tập hàng hóa, giá cả, không gian siêu thị, tin cậy và nhân viên phục vụ), các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM trong giai đoạn 2011 - 2020 có thể được bổ sung hai yếu tố khác là các phương thức bán hàng và hình ảnh siêu thị, đồng thời cơ cấu và giá trị vị thế của các yếu tố này cũng sẽ có sự thay đổi. Đó là:

- Yếu tố tập hàng hóa cần bao quát các khía cạnh của dịch vụ và bổ sung hai thành tố khác: một là, có nhiều mặt hàng mới được bày bán ở siêu thị trước khi xuất hiện ở những nơi mua sắm khác; hai là, các dịch vụ hỗ trợ đa dạng và tiện lợi. Mục đích là nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng về chất lượng thời gian (sở hữu và sử dụng các hàng hóa, dịch vụ mới trước người khác) và chất lượng dịch vụ của một bộ phận không

nhỏ khách hàng ở thời điểm hiện tại, nhưng sẽ gia tăng theo thời gian trong những năm tới.

- Yếu tố không gian siêu thị (bao gồm cả cơ sở vật chất), nhân viên phục vụ và tin cậy sẽ được cải thiện giá trị vị thế. Trong đó, các thành tố: cơ sở vật chất hiện đại, vị trí siêu thị thuận lợi, thiết kế không gian bên trong siêu thị tạo ấn tượng, môi trường thông thoáng dễ chịu, bãi giữ xe rộng rãi và tiện lợi; thái độ và kỹ năng phục vụ khách hàng của nhân viên; thực hiện đúng, đủ các cam kết với khách hàng, đảm bảo sự an toàn cho khách hàng trong quá trình mua sắm và sử dụng sản phẩm sau đó sẽ đóng vai trò ngày càng quan trọng.

- Yếu tố các phương thức bán hàng phản ánh trình độ ứng dụng công nghệ thương mại điện tử vào hoạt động kinh doanh siêu thị, nhưng mặt khác là cho phép khách hàng lựa chọn được hình thức mua hàng phù hợp, mà kết quả là góp phần quan trọng mang đến giá trị vượt trội cho khách hàng dưới góc độ tiết kiệm thời gian và công sức sử dụng cho việc mua sắm.

- Yếu tố hình ảnh của siêu thị là nhân tố chính quyết định lòng trung thành của khách hàng và khả năng phát triển thị trường của siêu thị, vì thế sẽ có một vị trí nhất định trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho siêu thị.

Nếu xét theo các loại hình siêu thị, dựa vào kết quả kiểm định và thảo luận giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh ở chương 2 (mục 2.3.5 và 2.4.1), tác giả cho rằng cơ cấu và giá trị vị thế của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM cũng sẽ có sự điều chỉnh như xét ở bình diện tổng thể, nhưng vị thế của các yếu tố trong việc đem lại giá trị vượt trội cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị vẫn chưa có sự thay đổi đáng kể so với thời điểm hiện tại. Nghĩa là:

- Đối với các siêu thị nhà nước - kinh doanh tổng hợp, các yếu tố chủ lực là: tin cậy, giá cả và tập hàng hóa, dịch vụ; các yếu tố hỗ trợ có thể là không gian siêu thị, nhân viên phục vụ, phương thức bán hàng và hình ảnh siêu thị.

- Đối với các siêu thị nhà nước - chuyên doanh, các yếu tố chủ lực là tin cậy và giá cả; các yếu tố hỗ trợ có thể là: không gian siêu thị, nhân viên phục vụ, tập hàng hóa, dịch vụ, phương thức bán hàng và hình ảnh siêu thị.

- Đối với các siêu thị tư nhân (cả kinh doanh tổng hợp và chuyên doanh), các yếu tố chủ lực là: giá cả và tập hàng hóa, dịch vụ; các yếu tố hỗ trợ có thể là không gian siêu thị, nhân viên phục vụ, tin cậy, phương thức bán hàng và hình ảnh siêu thị.

- Đối với các siêu thị nước ngoài (cả kinh doanh tổng hợp và chuyên doanh), các yếu tố chủ lực là: nhân viên phục vụ và giá cả; các yếu tố hỗ trợ có thể là tập hàng hóa, dịch vụ, không gian siêu thị, tin cậy, phương thức bán hàng và hình ảnh siêu thị.

4.2.2 Định vị lĩnh vực hoạt động và sản phẩm, dịch vụ của siêu thị

Siêu thị là một trong các kênh phân phối hiện đại bên cạnh các kênh phân phối truyền thống và các kênh phân phối hiện đại khác. Kinh doanh siêu thị chủ yếu là kinh doanh dịch vụ bán lẻ, đó là quá trình chuyển giao hàng hóa của nhà sản xuất đến người tiêu dùng.

Tuy nhiên, như đã phân tích trong chương 2 (mục 2.1.4), tại TP. HCM vì nhiều lý do, mà khách hàng đến siêu thị, bên cạnh mua sắm là chủ yếu, là còn để thư giãn, ăn uống, vui chơi, giải trí, đọc sách, báo, điện thoại, hoặc kết hợp sử dụng các dịch vụ hỗ trợ cho việc mua sắm như: bao gói quà tặng, vận tải, thanh toán, đổi tiền, vv. Dự báo trong khoảng năm đến mười năm tới, cùng quan điểm với nhiều nhà nghiên cứu, tác giả cho rằng, các nhu cầu này sẽ tăng cao khi đời sống cùng trình độ nhận thức của người dân được nâng cao. Nghĩa là, bên cạnh mua sắm là chủ yếu, nhu cầu của khách hàng còn là thụ hưởng trọn vẹn các giá trị gia tăng trong cùng một “*mái nhà*” siêu thị. Vì thế, từ thành công của Carrefour và Tesco qua việc cung cấp thêm dịch vụ du lịch, viễn thông và tài chính cho khách hàng; Starbucks bổ sung dịch vụ kinh doanh âm nhạc, phim ảnh, tác giả cho rằng, có thể ở thời điểm hiện tại các siêu thị tại TP. HCM là những cửa hàng bán lẻ, các dịch vụ trong siêu thị chưa đa dạng hoặc mới chỉ bắt đầu, nhưng trong năm đến mười năm tới, để tạo ra cho mình một lợi thế cạnh tranh trước các kênh phân phối khác, các siêu thị cần được phát triển theo hướng trở thành các tổ hợp cung ứng các dịch vụ, trong đó lấy mua sắm là dịch vụ trung tâm. Nghĩa là, trong giai đoạn 2011 - 2020, loại hình kinh doanh của các siêu thị tại TP. HCM, bên cạnh dịch vụ bán lẻ là chủ yếu với các loại hàng hóa phục vụ nhu cầu tiêu dùng phổ biến của cá nhân, hộ gia đình, thì các dịch vụ có liên quan và hỗ trợ cho hoạt động mua sắm cũng sẽ phát triển.

4.2.3 Định vị năng lực lõi và tay nghề chuyên môn các siêu thị cần phải làm chủ

Như đã trình bày trong mục 1.4.3 và 4.1.1, để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trước các kênh phân phối khác, điều kiện cần và đủ là các siêu thị phải định vị rõ ràng các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn các siêu thị cần làm chủ, đồng thời bổ sung và phát triển chúng.

Áp dụng cho trường hợp của nghiên cứu này, tác giả cho rằng, về tổng thể và trong dài hạn, năng lực lõi cần phải làm chủ của các siêu thị tại TP. HCM không gì khác ngoài “*JOT: Just On Time*”, nghĩa là đón đầu trào lưu tiêu dùng vào đúng thời điểm thị trường có nhu cầu và “*JIT: Just In Time*”, nghĩa là hết đến đâu cung cấp hàng tới đó, như Sam Walton đã từng xác định và mang lại thành công cho Wal Mart. Bởi vì, đây là điều kiện cần và đủ để các siêu thị đi tiên phong trước các nhà phân phối trong việc nâng cao được chất lượng sản phẩm theo nghĩa “đổi mới và cải tiến” đồng thời cho phép giảm thiểu chi phí và nhờ đó giảm được giá bán. Nói cách khác, siêu thị cung cấp cho khách hàng những hàng hóa, dịch vụ: “tốt hơn, mới hơn, nhanh hơn và rẻ hơn” như quan điểm của Philip Kotler, nhờ đó đáp ứng kỳ vọng mua của khách hàng cả về tiện ích, sự yên tâm và vị thế của họ trước, trong và sau khi thực hiện quyết định mua sắm.

Tuy nhiên, nền tảng để “*JOT*” và “*JIT*” trở thành điều kiện đủ của Wal Mart là trang bị hệ thống máy tính nối mạng giữa các siêu thị với nhau trong toàn hệ thống và các nhà cung cấp, các nhà sản xuất có quan hệ với Wal Mart trên phạm vi toàn cầu với chi phí đầu tư khổng lồ 2 tỉ USD bình quân mỗi năm. Hơn nữa, “*JOT*” và “*JIT*” là kết quả của quá trình kinh doanh sau nhiều thập niên của Wal Mart. Trong khi đó, như đã phân tích trong chương 3 (mục 3.1.2), hiện tại phần lớn các siêu thị tại TP. HCM có qui mô vừa và nhỏ, năng lực tạo lợi thế cạnh tranh thấp; khả năng hình thành các tập đoàn bán lẻ ở Việt Nam và xâm nhập vào thị trường các nước trong khu vực trong thập niên tới là hiện thực, nhưng chỉ có thể xảy ra đối với một số ít siêu thị; các siêu thị do các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam chỉ là các chi nhánh, đại lý. Hơn nữa, mỗi loại hình siêu thị lại có một đặc thù riêng về sở hữu, lợi ích và trình độ trang bị công nghệ, nghĩa là khả năng sáp nhập, hợp nhất, mua lại các siêu thị trên địa bàn TP. HCM thành một, hoặc một số ít siêu thị là rất khó xảy ra. Vì thế, tác giả cho rằng “*JOT*” và “*JIT*” là chiến lược phát triển dài hạn cho các siêu thị tại TP. HCM; còn trong giai đoạn 2011 - 2020, năng lực lõi của các siêu thị cần phải hoạch định hướng đến “*JOT*” và “*JIT*” cho từng hệ thống siêu

thị, trên cơ sở phân tích đặc thù và chiến lược phát triển của các siêu thị tại TP. HCM, của các kênh phân phối khác với tư cách là các đối thủ cạnh tranh của các siêu thị, đặc biệt là năng lực lõi và tay nghề chuyên môn hiện hữu của các siêu thị cần được củng cố, bổ sung, phát triển và sau đây là một số trường hợp đại diện:

- **Đối với hệ thống Co.opmart** (đại diện cho các siêu thị nhà nước - kinh doanh tổng hợp), đây là hệ thống có mạng lưới siêu thị phủ rộng tại nhiều tỉnh, thành phố trong cả nước. Tại TP. HCM, Co.opmart được phân bố tập trung ở các quận trung tâm của Thành phố và đang phát triển ra các quận, huyện ngoại thành với số lượng vượt trội so với các hệ thống khác và các kênh phân phối khác (tính đến hết năm 2010 cả hệ thống Co.opmart có 52 siêu thị trên cả nước, trong đó tại TP. HCM là 23 siêu thị, đứng thứ hai là hệ thống Citimart có 14 siêu thị trên tổng số 112 siêu thị có mặt trên địa bàn). Hiện tại Co.opmart là nhà phân phối số một tại Việt Nam và liên tục từ năm 2004 - 2010 được Tạp chí bán lẻ châu Á bình chọn vào “*top 500*” nhà phân phối hàng đầu châu Á - Thái Bình Dương. Chiến lược Co.opmart đến năm 2015 là phát triển 100 siêu thị trên cả nước và điều này hoàn toàn có tính khả thi. Vì đối với Co.opmart, khó khăn lớn nhất trong việc phát triển thị trường là năng lực tài chính, song vấn đề đã được giải tỏa từ năm 2007, khi Saigon Co.op (công ty mẹ của Co.opmart) đã trở thành cổ đông chi phối (nắm giữ 85% cổ phần) của công ty cổ phần đầu tư phát triển Saigon Co.op (SCID) - một công ty có tiềm lực tài chính mạnh và đảm nhận đầu tư cơ sở vật chất cho hệ thống Co.opmart.

Đánh giá sự thành công này của Co.opmart, tác giả có chung quan điểm với nhiều nghiên cứu khác, trước hết và quan trọng là Ban lãnh đạo Co.opmart đã có một chiến lược đúng đắn trong việc lựa chọn mô hình phát triển phù hợp với xu thế phát triển siêu thị ở Việt Nam nói chung và TP. HCM nói riêng; hai là, có quan hệ tốt với các cơ quan công quyền ở các địa phương nên đã nhận được sự ủng hộ tích cực từ các cơ quan này mà trước hết là Ủy ban nhân dân TP. HCM và các quận, huyện; ba là, liên kết chặt chẽ với các nhà sản xuất hàng tiêu dùng có thương hiệu ở trong nước, các nhà nhập khẩu hàng đầu, các hợp tác xã nông nghiệp, hiệp hội nhà vườn; bốn là, có năng lực hoạch định và điều phối quá trình vận hành trong từng siêu thị và giữa các siêu thị trong toàn hệ thống. Kết quả là mô hình chuỗi Co.opmart được hình thành chỉ sau hai năm siêu thị Co.opmart lần đầu tiên được thành lập (1996) và phát triển nhanh ra nhiều địa bàn quận, huyện ở TP. HCM và các tỉnh, thành trong cả nước. Tại TP. HCM, Co.opmart được bố trí

tại nhiều vị trí thuận lợi ở các quận trung tâm của Thành phố; có chế độ cung ứng nguồn hàng ổn định, mua hàng giá gốc, vận hành tối ưu, nhờ đó giảm thiểu chi phí và góp phần quan trọng vào việc bình ổn giá trên thị trường theo chủ trương của Nhà nước, nhưng quan trọng hơn là Co.opmart đã duy trì được mức giá thấp hơn so với các hệ thống siêu thị khác.

Ngoài ra, do nắm vững những kiến thức về đời sống văn hóa và tâm lý mua sắm của khách hàng, vì thế, tập hàng hóa của Co.opmart được đánh giá là phù hợp với thị hiếu tiêu dùng của đa số cộng đồng dân cư tại TP. HCM. Trong chính sách giá cả cũng vậy, khách hàng chấp nhận giá cả hàng hóa, dịch vụ của Co.opmart là hợp lý, vì giá thấp được ấn định đối với hàng hóa gia dụng thiết yếu có chất lượng trung bình cho đông đảo người dân lao động, giá ngang bằng với các siêu thị khác đối với hàng hóa có chất lượng cao hoặc xa xỉ cho những đối tượng có thu nhập cao hoặc có nhu cầu được tôn trọng và tự thể hiện. Tác giả cho rằng, có thể những kiến thức và kỹ năng này chưa được sử dụng hết, song nó góp phần quan trọng lôi kéo đông đảo khách hàng đến Co.opmart mỗi ngày và doanh thu tăng cao hàng năm.

Từ sự phân tích trên, kết hợp với kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của hệ thống Co.opmart (được trình bày trong chương 1, mục 1.6.1), tác giả cho rằng năng lực lõi của hệ thống Co.opmart là có chiến lược phát triển đúng đắn, năng lực quan hệ với cơ quan công quyền và liên kết với các nhà cung cấp; năng lực hoạch định và điều phối, vận hành các siêu thị là tay nghề chuyên môn; kỹ năng lựa chọn tập hàng hóa và chiến lược giá cả phù hợp với tâm lý, thị hiếu của khách hàng là tay nghề tiềm ẩn của hệ thống Co.opmart.

- **Đối với Điện máy Nguyễn Kim** (đại diện cho các siêu thị tư nhân - chuyên doanh), mặc dù với một qui mô không lớn, không thể so sánh với hệ thống Co.opmart, các siêu thị nước ngoài Metro, Big C, Lottemart và ngay cả trong khối siêu thị tư nhân thì cũng không thể so sánh với chuỗi Citimart, Maximark và nhiều siêu thị khác, song về kết quả kinh doanh thì Nguyễn Kim lại nằm trong số ít doanh nghiệp Việt Nam được Tạp chí Bán lẻ châu Á bình chọn vào “top 500” doanh nghiệp hàng đầu châu Á - Thái Bình Dương ba năm liên tiếp (2008 - 2010) và đứng đầu trong top 500 doanh nghiệp tăng trưởng nhanh nhất Việt Nam năm 2010, do báo VietnamNet kết hợp với Công ty cổ phần đánh giá Việt Nam (Vietnam Report) bình chọn [47].

Vậy, điều gì đã tạo ra bước phát triển thần kỳ cho Điện máy Nguyễn Kim?

Tìm hiểu Điện máy Nguyễn Kim qua khảo sát thực tế, kết hợp tra cứu trên mạng thông tin trực tuyến và thảo luận với nhiều chuyên gia trong ngành bán lẻ và khách hàng của Điện máy Nguyễn Kim cho thấy sự thành công của Nguyễn Kim xuất phát từ những lý do sau đây:

Thứ nhất, điện máy là ngành hàng có tốc độ phát triển nhanh cùng với những thành tựu khoa học công nghệ ứng dụng trong các lĩnh vực điện, điện tử, điện lạnh, công nghệ thông tin vào đời sống sản xuất và sinh hoạt. Vì thế, một mặt, chất lượng sản phẩm theo nghĩa “*đổi mới và cải tiến*” diễn ra với tốc độ cao và giá sản phẩm cũng sụt giảm rất nhanh khi đã có mặt hàng mới tương tự xuất hiện, nhưng mặt khác, nhu cầu tiêu dùng sẽ tăng cao khi đời sống của người dân được cải thiện. Đây là nhân tố tạo ra sức cầu về mặt hàng điện máy ở TP. HCM lên cao và cho phép Nguyễn Kim thực hiện các đợt khuyến mại giảm giá sâu để thu hút khách hàng.

Thứ hai, cho đến thời điểm hiện tại, ngành hàng điện máy có mức độ xâm nhập của các nhà phân phối nước ngoài còn đang rất hạn chế cả về số lượng lẫn qui mô, mà dường như do các nhà phân phối tư nhân trong nước nắm giữ và chủ yếu với qui mô vừa và nhỏ. Vì thế, như đã giới thiệu, Điện máy Nguyễn Kim mặc dù có qui mô còn rất khiêm tốn so với các siêu thị kinh doanh tổng hợp, nhưng cũng lại nằm trong top đầu và tạo cho nó một lợi thế cạnh tranh so với những nhà phân phối hàng điện máy tại thị trường Việt Nam.

Thứ ba, ngoài việc liên kết, hợp tác có hiệu quả với các bên đối tác (nhà cung cấp hàng hóa, các công ty tài chính - ngân hàng, đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng và truyền thông), đồng thời phục vụ chu đáo khách hàng với phương châm “*Khách hàng là thượng đế*” như mọi siêu thị tư nhân khác, thì vấn đề quan trọng đối với Nguyễn Kim là từ chỗ nắm vững tâm lý và thị hiếu của người tiêu dùng, Nguyễn Kim đã định vị chính xác phân khúc thị trường tiêu dùng hàng điện máy và dự báo được xu hướng tiêu dùng của bộ phận khách hàng này. Đó là những người có thu nhập từ trung bình trở lên (GNI/đầu người/năm ≥ 976 USD) hoặc cần thiết cho hoạt động nghề nghiệp, có độ tuổi trẻ và nhu cầu thể hiện cao nên cảm nhận rất nhanh nhạy với các sản phẩm mới. Họ có thể chấp nhận giá cao nhưng phải mua được sự yên tâm đó là chất lượng tốt và sẵn sàng bỏ phí tiền cao để đổi lấy hàng mới có chất lượng cao hơn. Song, với mặt hàng điện máy, dường

như ít khách hàng có khả năng đánh giá được chất lượng đích thực của hàng hóa trước khi mua, mà chủ yếu dựa vào dựa vào niềm tin ở nhà cung cấp. Vì thế, để thu hút và giữ được khách hàng, Nguyễn Kim đã thực hiện “*bảo hộ trọn gói*” thông qua chế độ hậu mãi thiết thực được phần lớn khách hàng đánh giá cao.

Bên cạnh đó, để kích thích tiêu dùng của khách hàng, Nguyễn Kim là một trong những nhà phân phối hàng đầu thực hiện có hiệu quả các hoạt động truyền thông, tiếp thị, đặc biệt là các chương trình khuyến mại lớn, sôi động và kéo dài trước khi các đợt hàng mới xuất hiện và sớm hơn đối thủ cạnh tranh; cho từng mặt hàng vào đúng mùa vụ, thậm chí thời điểm sức mua của khách hàng đạt đến ngưỡng cao nhất trong năm. Chẳng hạn các đợt khuyến mại: mặt hàng quạt điện và máy điều hòa tập trung vào mùa nắng nóng; ti vi, tủ lạnh vào mùa bóng đá và nhiều lễ hội; máy tính xách tay vào dịp đầu năm học; điện thoại di động, máy chụp hình khuyến mại vào mùa du lịch, Noel, dịp tết âm lịch, vv.

Ngoài ra, góp phần vào sự thành công của Nguyễn Kim cũng không thể không kể đến sự đóng góp của chiến lược giá cao về tổng thể, kết hợp giá thấp đối với một số mặt hàng; cùng công nghệ bày trí bắt mắt và kỹ năng tư vấn khá chuyên nghiệp của nhân viên bán hàng trong việc khai thác và lôi kéo khách hàng mỗi khi đã một lần ghé tới Nguyễn Kim.

Trên cơ sở đó, kết hợp với kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của Điện máy Nguyễn Kim (được trình bày trong chương 1, mục 1.6.1), tác giả cho rằng năng lực lõi của Điện máy Nguyễn Kim là năng lực liên kết, hợp tác với các bên đối tác, năng lực phân khúc và dự báo xu hướng tiêu dùng của khách hàng mục tiêu; tay nghề chuyên môn là kỹ năng và công nghệ truyền thông, tiếp thị, đặc biệt là chương trình khuyến mại có hiệu quả và chế độ hậu mãi thiết thực; cuối cùng, tay nghề tiềm ẩn là chiến lược giá kích thích, công nghệ bày trí kết hợp kỹ năng tư vấn của nhân viên bán hàng.

- **Đối với hệ thống Metro** (đại diện cho các siêu thị nước ngoài - kinh doanh tổng hợp), tại TP. HCM, Metro là siêu thị được đầu tư bằng 100% vốn nước ngoài từ tập đoàn bán lẻ Metro Cash & Carry (Đức) với các trung tâm là Metro quận 2, Metro quận 6 và Metro quận 12, trong tổng số 13 trung tâm trên phạm vi cả nước. Về qui mô, cho đến thời điểm hiện tại, Metro là siêu thị 100% vốn nước ngoài lớn nhất và xuất hiện sớm nhất tại Việt Nam, được thiết kế theo nguyên tắc “*One-Stop Shopping*” đáp ứng đầy đủ nhu

cầu tại một địa điểm mua sắm duy nhất. Tâm nhìn của Metro cũng khác với các siêu thị khác là trở thành nhà phân phối chiếm ưu thế về thị phần bán sỉ theo phương thức “*trả tiền mặt và tự chuyên chở*”. Vì thế, đối tượng khách hàng của Metro chủ yếu là những khách hàng chuyên nghiệp, nhà hàng, khách sạn, các nhà bán buôn, bán lẻ và các hộ kinh doanh. Phần lớn, họ mua hàng với số lượng lớn, theo chu kỳ, giá cả tính theo giá sỉ nên ưu đãi hơn so với các siêu thị khác từ 10 - 15%. Kết quả là Metro đã nhanh chóng thâm nhập và khẳng định vị thế của mình tại thị trường Việt Nam chỉ đứng sau hệ thống Co.op mart và Big C.

Nghiên cứu hệ thống Metro, tác giả cho rằng, thành công của Metro ở thị trường Việt Nam trong những năm qua có thể xuất phát từ những lý do sau:

Thứ nhất, được sự hậu thuẫn của công ty mẹ Cash & Carry - một trong những tập đoàn có chức năng xuất nhập khẩu hàng đầu trên thế giới mang thương hiệu chất lượng cao và giá rẻ như: Tarington House, Sigma, Finefood, vv. Hệ thống Metro tiếp cận được nguồn hàng nhập khẩu phong phú, đa dạng, chất lượng cao từ nhiều quốc gia châu Âu, đặc biệt là nguồn hàng thực phẩm tươi sống được đánh giá chất lượng tốt nhất trên thị trường Việt Nam hiện nay và theo giá gốc được chuyển giao từ công ty mẹ. Đây là sự khác biệt cơ bản giữa Metro so với các nhà phân phối khác, đồng thời cũng là nhân tố quan trọng bảo đảm cho khách hàng siêu thị có thể mua được thứ cần mua theo kỳ vọng của họ và tạo ra sự yên tâm cho khách hàng về chất lượng sản phẩm cũng như giá cả, vì thế có thể xem là năng lực lõi của hệ thống Metro.

Thứ hai, kế thừa và phát huy năng lực phát triển nhãn hiệu riêng, năng lực quản trị các hoạt động diễn ra trong siêu thị, đặc biệt là năng lực quản lý khách hàng được chuyển giao từ công ty mẹ, đã cho phép Metro giảm thiểu chi phí dự trữ hàng hóa đến các chi phí hoạt động, từ đó duy trì chính sách giá cả cạnh tranh và ổn định hơn so với các hệ thống siêu thị khác; đồng thời thực hiện có hiệu quả chế độ chăm sóc khách hàng thông qua phân loại khách hàng, xác định các phân khúc chính yếu, nhu cầu và chu kỳ mua hàng của họ, đăng ký khách hàng và kiểm soát thẻ thành viên. Vì thế, có thể xem năng lực phát triển nhãn hiệu riêng và công nghệ quản trị tiên tiến là tay nghề chuyên môn của Metro.

Thứ ba, công nghệ, kỹ năng thiết kế bố trí không gian mua sắm ấn tượng và tạo điều kiện thuận lợi để khách hàng dễ tiếp cận hàng hóa cần mua, dễ lấy hàng với số

lượng lớn, thanh toán bằng thẻ ngân hàng, có hóa đơn giá trị gia tăng ngay, cùng bãi giữ xe máy, xe hơi rộng rãi, lối đi thông thoáng đã mang lại những giá trị gia tăng không nhỏ cho khách hàng. Vì thế, có thể xem đây là tay nghề tiềm ẩn của Metro và sẽ cho phép phát huy lợi thế của Metro trong những năm tới khi thanh toán thẻ trở nên phổ biến, chế độ quản lý hóa đơn chặt chẽ, khách hàng đến siêu thị bằng phương tiện công cộng hoặc xe hơi sẽ tăng nhanh.

4.3 Một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trên địa bàn TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020

4.3.1 Các giải pháp chung cho các siêu thị

Giải pháp 1: Đổi mới việc hoạch định và điều chỉnh chiến lược đầu tư phát triển các siêu thị

Đó là việc hoạch định chiến lược phát triển các siêu thị cần phải xuất phát từ các yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị và trên cơ sở kết quả định vị giá trị vị thế của những yếu tố này trong từng giai đoạn phát triển. Việc phân bổ các nguồn lực đầu tư phải bảo đảm sự tương thích giữa giá trị vị thế và giá trị thực trạng của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị.

Trên tinh thần đó, căn cứ vào kết quả định vị các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020 trong mục 4.2.1; kết quả phân tích tương quan giữa giá trị vị thế và giá trị thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị trong mục 3.2.5, tác giả cho rằng, trong những năm đầu của thập niên 2011 - 2020, chiến lược phát triển và phân bổ nguồn lực đầu tư của các siêu thị cần được hoạch định và triển khai cho các siêu thị như sau.

• ***Đối với các siêu thị tư nhân*** (cả kinh doanh tổng hợp và chuyên doanh), cần trọng tâm vào nâng cao giá trị của yếu tố giá cả theo các hướng:

- Bảo đảm giá cả phù hợp với chất lượng hàng hóa;
- Bảo đảm giá bán hợp lý và ổn định;
- Liên kết, hợp tác với các nhà cung cấp, tổ chức thường xuyên các đợt bán hàng giảm giá, đặc biệt là ưu tiên các mặt hàng gia dụng;
- Phát triển các dịch vụ hỗ trợ miễn phí để gia tăng lợi ích cho khách hàng.

Thứ đến, chiến lược đầu tư phát triển các siêu thị tư nhân là trọng tâm vào các yếu tố nâng cao giá trị của tập hàng hóa, dịch vụ theo các hướng:

- Phát triển tập hàng hóa đa dạng và có nhiều mặt hàng mới bày bán ở siêu thị trước các kênh phân phối khác, trong đó chú trọng phát triển danh mục hàng hóa là nhãn hiệu riêng của các siêu thị để có điều kiện giảm giá hàng bán, đồng thời tạo dựng hình ảnh và phát triển thương hiệu của các siêu thị.

- Đảm bảo hàng hóa được cải tiến chất lượng, mẫu mã thường xuyên;
- Đảm bảo hàng hóa chất lượng và bảo đảm an toàn cho người sử dụng;
- Phát triển các dịch vụ ăn uống, giải trí và các dịch vụ hỗ trợ cho dịch vụ mua sắm.

● **Đối với các siêu thị nhà nước - chuyên doanh**, cần trọng tâm vào các yếu tố cải thiện và gia tăng sự tin cậy của khách hàng theo các hướng:

- Nâng cao tính trung thực của các thông tin quảng cáo;
- Thực hiện đầy đủ những cam kết với khách hàng;
- Giải quyết kịp thời những đề xuất, góp ý của khách hàng;
- Kịp thời thông báo những thay đổi ảnh hưởng đến lợi ích của khách hàng;
- Phát triển tập hàng hóa là sản phẩm của nhiều thương hiệu có uy tín trên thị trường, trong đó chú trọng phát triển danh mục hàng hóa là nhãn hiệu riêng như áp dụng đối với siêu thị tư nhân.

- Đảm bảo siêu thị là nơi cung cấp hàng hóa đáng tin cậy thông qua các tiêu chuẩn lựa chọn các nhà cung cấp và kiểm soát chặt chẽ nguồn hàng đưa vào siêu thị.

Thứ đến, chiến lược đầu tư của những siêu thị này cần trọng tâm vào các yếu tố nâng cao chất lượng giá cả theo các hướng áp dụng như đối với siêu thị tư nhân; đồng thời đa dạng hóa các phương thức bán hàng và phát triển các dịch vụ hỗ trợ, trong đó chú trọng phát triển marketing trực tuyến để hỗ trợ cho phương thức bán hàng không sử dụng cửa hàng như: bán hàng qua điện thoại, catalogue, mạng internet, vv.

● **Đối với các siêu thị nhà nước - kinh doanh tổng hợp**, ngoài việc trọng tâm cải thiện và gia tăng độ tin cậy của khách hàng như áp dụng đối với các siêu thị nhà nước - chuyên doanh, chiến lược đầu tư của những siêu thị này cần tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm theo những cách thức áp dụng cho trường hợp các siêu thị tư nhân và thứ đến là cải thiện chất lượng không gian các siêu thị này theo các hướng:

- Hiện đại hóa cơ sở vật chất và hệ thống trang thiết bị;
- Bảo đảm lối đi giữa các kệ hàng đủ thông thoáng;

- Cải tạo các bãi giữ xe đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

• **Đối với các siêu thị nước ngoài**, cần trọng tâm nâng cao chất lượng giá cả theo các hình thức như áp dụng cho các siêu thị tư nhân. Song, ưu tiên hàng đầu trong chiến lược đầu tư cho những siêu thị này là nâng cao chất lượng nhân viên phục vụ theo các hướng:

- Đảm bảo phục vụ khách hàng kịp thời;
- Sẵn sàng giúp đỡ khách hàng;
- Nhanh chóng đáp ứng yêu cầu của khách hàng;
- Tạo ra sự tin tưởng cho khách hàng;
- Lịch sự, thân thiện với khách hàng;
- Quan tâm và thấu hiểu khách hàng;
- Kịp thời giải quyết thỏa đáng các khiếu nại của khách hàng.

Tuy nhiên, như đã thảo luận ở chương 2 (mục 2.4.2), các yếu tố chất lượng không gian, nhân viên phục vụ, bên cạnh tác động trực tiếp, còn gián tiếp tác động lên các yếu tố chất lượng giá cả và tin cậy để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị. Vì thế, cho dù chất lượng không gian và nhân viên phục vụ (trừ siêu thị nước ngoài) không được coi là các yếu tố chủ lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh, nghĩa là không được trọng tâm đầu tư, nhưng chất lượng không gian siêu thị và nhân viên phục vụ là các yếu tố nền tảng. Trên tinh thần đó, căn cứ vào kết quả đánh giá thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh theo loại hình siêu thị (chương 3, mục 3.2.1 và 3.2.2); kết quả phân tích sự khác biệt giữa giá trị vị thế và thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị (chương 3, mục 3.2.5), tác giả cho rằng, các siêu thị kinh doanh tổng hợp, mà trước hết là các siêu thị nhà nước cần tranh thủ các nguồn lực đầu tư cho việc mở rộng, nâng cấp qui mô và trình độ trang bị hiện đại. Trong đó, cần ưu tiên đầu tư nâng cấp là cơ sở vật chất, hệ thống trang thiết bị, thiết kế lối đi giữa các kệ hàng đủ thông thoáng và bãi giữ xe rộng rãi, tiện lợi. Nguồn lực đầu tư có thể dưới hình thức chuyển đổi mô hình đầu tư (trường hợp Saigon Co.op chuyển đổi mô hình đầu tư cho hệ thống Co.opmart sang công ty cổ phần đầu tư và phát triển Saigon Co.op là một ví dụ) hoặc thực hiện sáp nhập, hợp nhất, mua, thuê lại. Phương thức đầu tư dài hạn theo hướng hình thành các chuỗi siêu thị, đại siêu thị, tập đoàn siêu thị đủ mạnh nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh, từ đó có điều kiện gia nhập vào các chuỗi cung ứng toàn cầu và liên kết, hợp tác với các nhà phân phối nước ngoài.

Giải pháp 2: Phát triển mạng lưới siêu thị để gia tăng độ bao phủ của kênh phân phối siêu thị, kết hợp nâng cao hiệu suất sử dụng mặt bằng kinh doanh để giảm tải khó khăn về mặt bằng kinh doanh hoặc giá thuê mặt bằng quá cao tại khu vực trung tâm của Thành phố bằng các biện pháp:

- Dựa vào qui hoạch phát triển đô thị của TP. HCM, Qui hoạch định hướng và Đề án phát triển hệ thống các phân phối trên địa bàn TP. HCM đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020, tập trung phát triển mới các siêu thị tại các quận, huyện chưa có siêu thị hoặc còn quá mỏng như: quận Gò Vấp, Quận Bình Tân, huyện Bình Chánh, huyện Củ Chi, huyện Nhà Bè; hoặc các đầu mối giao thông, khu vực dân cư, khu đô thị mới và khu công nghiệp tại các địa bàn: quận Phú Nhuận, quận Tân Bình, quận 12, quận Tân Phú. Trong đó, chú trọng phát triển các siêu thị thay thế các chợ đã xuống cấp, hoặc không phù hợp với công năng tại các quận có vị trí quan trọng như: quận 5, quận 6, quận 8, quận Tân Bình, quận Bình Thạnh, quận Gò Vấp.

- Phát triển hệ thống các cửa hàng tiện lợi trực thuộc các siêu thị với tính chất là các minimart vệ tinh tại các quận trung tâm của Thành phố; các điểm bán lẻ tại các khu vực dân cư, khu công nghiệp ở các quận ven đô; các cửa hàng lưu động tại các quận, huyện ngoại thành. Tuy nhiên, như đã phân tích trong chương 3 (mục 3.1.2.1), khu vực trung tâm của Thành phố là nơi “*tấc đất, tấc vàng*”; trong khi đó, trừ các siêu thị nước ngoài, các siêu thị trong nước tiềm lực tài chính hạn chế. Vì thế, việc phát triển hệ thống các cửa hàng tiện lợi của các siêu thị nên tập trung vào các hướng:

+ Đàm phán, hợp tác với các tổ chức, cá nhân có diện tích mặt bằng phù hợp phát triển các cửa hàng tiện lợi dưới hình thức cho thuê, hoặc hợp tác cùng kinh doanh theo phương thức các tổ chức, cá nhân này góp vốn bằng quyền sử dụng diện tích mặt bằng, còn phía các siêu thị bỏ vốn để xây dựng cơ bản và tổ chức hoạt động kinh doanh.

+ Đẩy mạnh phương thức nhượng quyền thương mại cho các tổ chức cá nhân có đủ điều kiện và nhu cầu phát triển các cửa hàng tiện lợi.

- Tái qui hoạch và thiết kế không gian bên trong siêu thị đảm bảo tính khoa học để nâng cao hiệu suất sử dụng mặt bằng và tiện ích cho khách hàng. Trong đó, tiêu chuẩn để phân bố các gian hàng, lối đi và bày trí hàng hóa là khách hàng phải nhận được giá trị gia tăng khi bước chân vào siêu thị, được tích lũy dần trong quá trình di chuyển và cảm thấy đầy đủ khi ra khỏi siêu thị.

- Nâng cao năng lực ứng dụng các công nghệ thương mại điện tử. Trong đó, bên cạnh nâng cao hiệu quả sử dụng phần mềm nối mạng trong việc quản lý, chăm sóc khách hàng, nhà cung cấp và kết nối giữa các siêu thị, cùng các công cụ marketing trực tuyến (Website, Email marketing, Banner, vv.), là phát triển mạnh các phương thức bán lẻ không sử dụng cửa hàng (kinh doanh ảo) qua mạng internet, catalogue, điện thoại, giao hàng tại nhà, nhằm tối ưu hóa các tiện ích của thương mại điện tử để nâng cao hiệu quả quản lý, tiết kiệm chi phí sử dụng mặt bằng, chi phí dự trữ hàng hóa; nâng cao năng lực marketing, mà trước hết là năng lực tìm kiếm, thu nhận thông tin phản hồi từ phía khách hàng và nhà cung cấp, xây dựng và quảng bá thương hiệu các siêu thị; nhưng mặt khác là đáp ứng nhu cầu lựa chọn các phương thức mua hàng và thanh toán của các đối tượng khách hàng khác nhau.

Nghĩa là, các siêu thị cần phát triển phương thức bán hàng không sử dụng cửa hàng là kênh phân phối thứ hai sau kênh phân phối truyền thống (thực hiện việc mua bán tại cửa hàng), để một mặt thu hút đối tượng khách hàng mục tiêu trong những năm tới là giới trẻ, giảm thiểu áp lực thiếu mặt bằng kinh doanh, hoặc giá thuê mặt bằng quá cao như đã trình bày trong chương 3 (mục 3.1.2.2 và 3.3.2), nhưng mặt khác cũng là biện pháp quan trọng để giảm chi phí, từ đó cho phép các siêu thị có điều kiện giảm giá bán.

Giải pháp 3: Tăng cường liên kết, hợp tác với các nhà cung cấp, các nhà phân phối, các nhà cung ứng các dịch vụ hỗ trợ và khách hàng (chiến lược hội nhập phía trước, phía sau và hội nhập ngang) dưới nhiều hình thức nhằm biến siêu thị trở thành cầu nối “*ngắn nhất, nhanh nhất và chi phí thấp nhất*” giữa nhà sản xuất, nhà cung cấp và khách hàng; đồng thời phát triển thương hiệu các siêu thị. Trong đó:

- Đối với các nhà cung cấp là các doanh nghiệp chế biến, hợp tác xã nông nghiệp, hiệp hội nhà vườn ở các tỉnh, các chợ đầu mối, trung tâm logistics, nhà nhập khẩu, mục đích của việc liên kết, hợp tác là nhằm tăng khả năng kiểm soát nguồn hàng và đưa các siêu thị nhanh chóng gia nhập vào các chuỗi cung ứng, trên cơ sở đó bảo đảm nguồn hàng ổn định, cung ứng kịp thời, giảm thiểu đi đến loại bỏ trung gian làm ảnh hưởng đến chất lượng và đẩy cao chi phí; nhưng mặt khác là điều kiện để phát triển hàng hóa mang nhãn hiệu riêng và nâng cao hàm lượng giá trị gia tăng của các siêu thị. Hình thức liên kết, hợp tác có thể là góp vốn cổ phần, nghĩa là các siêu thị trở thành các cổ đông của các nhà sản xuất và cung cấp; hoặc cùng tham gia vào quá trình sản xuất và cung cấp dịch

vụ, nghĩa là các siêu thị thực hiện một số công đoạn nhất định trong chu trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ của các nhà sản xuất, nhà cung cấp; hoặc các siêu thị cung ứng một số yếu tố đầu vào và bao tiêu sản phẩm, dịch vụ của nhà sản xuất, nhà cung cấp; hoặc cùng tham gia quản lý và giám sát quá trình sản xuất, cung cấp dịch vụ kết hợp bao tiêu sản phẩm, vv.

- Đối với các nhà phân phối là các hệ thống siêu thị và các kênh phân phối khác trong nước, nước ngoài, mục đích của việc liên kết, hợp tác là để tiết kiệm chi phí đầu tư xây dựng kho bãi, dự trữ hàng hóa, chi phí giao dịch, chi phí vận chuyển và nâng cao khả năng chuyển giao công nghệ, kinh nghiệm về kinh doanh siêu thị. Hình thức liên kết, hợp tác có thể là cộng tác với nhau để trở thành đối tác mạnh của các nhà sản xuất và cung cấp dịch vụ, khách hàng và đối thủ cạnh tranh; sử dụng các nguồn lực dư thừa, hoặc chưa sử dụng hết của nhau, đặc biệt là nguồn hàng cung ứng; hoặc chuyển giao công nghệ và chia sẻ kinh nghiệm trong hoạt động kinh doanh giữa các siêu thị, vv.

- Đối với các nhà cung ứng các dịch vụ hỗ trợ là các nhà cung cấp các dịch vụ liên quan đến cung ứng nguồn hàng đầu vào, quá trình vận hành của siêu thị và hoạt động mua sắm của khách hàng như các công ty vận tải, người giao nhận, kho bãi, các ngân hàng, bưu điện, các công ty quảng cáo, truyền hình, vv., mục đích của việc liên kết, hợp tác là nhằm phát triển đa dạng các dịch vụ kèm theo dịch vụ mua sắm (như: ăn uống, giải khát, vui chơi, giải trí, bao gói quà tặng, đọc sách, báo, điện thoại, vận tải, thanh toán, đổi tiền và các dịch vụ khác) theo hướng phát triển các siêu thị trở thành tổ hợp kinh doanh dịch vụ lấy dịch vụ mua sắm là trung tâm, trên cơ sở đó khách hàng có điều kiện thụ hưởng trọn vẹn các giá trị gia tăng trong cùng một “*mái nhà*” siêu thị. Hình thức liên kết, hợp tác phổ biến là hợp đồng cam kết sử dụng dịch vụ của các nhà cung cấp này hoặc cho phép các nhà cung cấp các dịch vụ hỗ trợ đặt cơ sở cung ứng dịch vụ tại các siêu thị.

- Đối với khách hàng trước hết là những khách hàng chuyên nghiệp mà thông thường đó là các đại lý, các nhà bán sỉ, bán lẻ, nhà hàng, khách sạn, vv., có doanh số mua lớn và thường xuyên, mục đích của việc liên kết, hợp tác là nhằm nâng cao giá trị gia tăng nhờ đó duy trì được lượng khách hàng ổn định, đồng thời quảng bá hình ảnh các siêu thị ra công chúng. Hình thức liên kết, hợp tác là góp vốn cổ phần vào các siêu thị hoặc cơ sở kinh doanh của khách hàng; cùng với khách hàng nghiên cứu thiết kế các sản

phẩm, dịch vụ theo ý muốn của khách hàng hoặc cùng chia sẻ những rủi ro với khách hàng trong quá trình sử dụng sản phẩm, dịch vụ của siêu thị.

Trong đó, việc liên kết, hợp tác dưới mọi hình thức với các đối tác đều phải dựa trên cơ sở hợp đồng qui định chặt chẽ quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của mỗi bên. Đối tác liên kết, hợp tác phải được chọn lọc dựa trên các tiêu chuẩn nhất định và theo nguyên tắc ưu tiên cho các đối tác có thương hiệu, có nhiều thế mạnh về cung ứng nguồn hàng như: số lượng lớn, chất lượng cao, giá cả hợp lý và ổn định; riêng đối với khách hàng là có tiềm lực tài chính và độ tin cậy. Công cụ sử dụng chủ yếu là trang bị hệ thống máy tính và phần mềm nối mạng, đồng thời phát triển ứng dụng các công cụ marketing trực tuyến.

Giải pháp 4: Nâng cao năng lực quản trị tầm trung, tầm cao của đội ngũ cán bộ quản lý và thực hiện chuyên nghiệp hóa các hoạt động của nhân viên trong siêu thị bằng các biện pháp:

- Thực hiện phân tích công việc các hoạt động trong siêu thị đặt cơ sở cho việc tổ chức, thiết kế và tiêu chuẩn hóa công việc và qui trình hoạt động một cách khoa học, trên cơ sở đó định biên số lượng và các tiêu chuẩn tuyển dụng cán bộ quản lý và nhân viên;

- Hoàn thiện qui trình tuyển dụng, bố trí, sử dụng cán bộ, nhân viên theo đúng nguyên tắc bố trí người đúng việc. Trong đó, chú trọng đến công tác luân chuyển cán bộ để nâng cao trình độ và khả năng thích ứng môi trường làm việc; đồng thời định kỳ hàng năm rà soát lại lực lượng cán bộ, nhân viên để qui hoạch cán bộ cần được đào tạo nâng cao trình độ và những cán bộ, nhân viên chưa đạt chuẩn để lập kế hoạch đào tạo, huấn luyện bổ sung.

- Tăng cường công tác đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ kiến thức nghiệp vụ và các kỹ năng cần thiết cho đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên dưới các hình thức:

- + Tổ chức đào tạo, huấn luyện tại chỗ dưới sự kèm cặp của cán bộ, nhân viên có năng lực và nhiều kinh nghiệm.

- + Mở các lớp đào tạo, huấn luyện tại các siêu thị, kết hợp tổ chức các buổi trình diễn, hội thảo trao đổi kinh nghiệm về tay nghề, kỹ năng cần được đào tạo, huấn luyện.

- + Gửi đến các trường đào tạo chuyên nghiệp, hoặc tu nghiệp tại nước ngoài.

Trong đó:

+ Đối với cán bộ quản lý cần đặc biệt chú trọng nâng cao năng lực hoạch định chiến lược, năng lực marketing trong việc nghiên cứu thị trường, phân tích, đánh giá đối thủ cạnh tranh, khách hàng và nhà cung cấp; năng lực điều phối công việc và sử dụng các công cụ quản lý bằng các phần mềm hiện đại.

+ Đối với nhân viên cần coi trọng việc đào tạo, huấn luyện các kỹ năng mềm như: kỹ năng giao tiếp; kỹ năng đàm phán, thương lượng; kỹ năng quan sát, lắng nghe, phản hồi; kỹ năng làm việc nhóm; kỹ năng xử lý tình huống, kỹ năng tư vấn, giải quyết khiếu nại của khách hàng, vv., đặc biệt là những công việc thường xuyên giao diện với khách hàng.

- Kiện toàn chế độ trách nhiệm gắn liền chế độ đãi ngộ, dành nhiều quan tâm đến nhân viên như triết lý của Sam Walton⁴⁰: “Chỉ có tiền bạc và quyền sở hữu thôi thì chưa đủ. Mỗi ngày, bạn nên cố gắng nghĩ ra những cách mới và thú vị hơn để động viên và thử thách nhân viên”, đồng thời: “Hãy chia sẻ mọi điều bạn có thể với cộng sự”, “Hãy lắng nghe mọi người trong công ty và tạo điều kiện để mọi người có thể nói lên tiếng nói của chính họ” [52].

Giải pháp 5: Tập trung huy động các nguồn lực đầu tư cho việc phát triển các siêu thị mới, hiện đại hóa cơ sở vật chất các siêu thị hiện có và cải thiện các khâu yếu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh bằng các biện pháp:

- Tranh thủ nguồn lực đầu tư từ phía Chính phủ và TP. HCM cho việc phát triển cơ sở hạ tầng để phát triển mạng lưới siêu thị; nguồn vốn đầu tư để thực hiện chính sách bình ổn giá cả thị trường và khuyến khích người Việt Nam tiêu dùng sản phẩm được sản xuất tại Việt Nam.

- Nghiên cứu khả thi cổ phần hóa các siêu thị nhà nước; phát hành cổ phiếu đối với các siêu thị tư nhân và siêu thị nước ngoài để huy động các tổ chức cá nhân đầu tư vào kinh doanh siêu thị.

- Tìm kiếm đối tác liên doanh, liên kết thuộc các thành phần kinh tế, mọi ngành nghề kinh doanh, không giới hạn trong nước và nước ngoài. Trong đó, chú trọng đến các siêu thị, các nhà cung cấp có thương hiệu và các tập đoàn bán lẻ ở nước ngoài có nhu cầu đầu tư vào kinh doanh siêu thị tại Việt Nam.

⁴⁰ Sam Walton: nguyên là tỉ phú người Mỹ - cha đẻ của tập đoàn bán lẻ số 1 thế giới Wal Mart

- Thực hiện tái cấu trúc các siêu thị theo hướng hình thành các chuỗi siêu thị dưới các hình thức: sáp nhập, hợp nhất, hoặc mua, thuê lại các siêu thị; hoặc chuyển đổi mô hình hoạt động, mô hình đầu tư như trường hợp của Saigon Co.op đã trình bày ở chương 1 (mục 1.6.2) là một ví dụ.

- Tăng cường chuyển giao công nghệ, kiến thức và kinh nghiệm trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của các siêu thị trong nước và nước ngoài.

4.3.2 Các giải pháp áp dụng cho các siêu thị cụ thể

• Giải pháp áp dụng cho hệ thống Co.opmart

Là đại diện của phần lớn các siêu thị nhà nước - kinh doanh tổng hợp, hệ thống Co.opmart có những đặc điểm của các siêu thị nhà nước và kinh doanh tổng hợp như đã trình bày trong chương 3 (mục 3.1.2, 3.2.3, 3.2.3, 3.2.5). Đó là nhiều siêu thị trong hệ thống Co.opmart có qui mô vừa và nhỏ; không gian siêu thị (trên các khía cạnh cơ sở vật chất hiện đại, hệ thống trang thiết bị hấp dẫn, bãi giữ xe rộng rãi, lối đi giữa các kệ hàng thông thoáng) và năng lực phục vụ của nhân viên chưa làm hài lòng khách hàng; tập hàng hóa; năng lực ứng dụng công nghệ thương mại điện tử, năng lực sáng tạo giá trị gia tăng và phát triển sản phẩm mang nhãn hiệu Co.opmart còn hạn chế. Đặc biệt, tin cậy, mặc dù là yếu tố quan trọng nhất tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị, nhưng hiện tại chỉ được khách hàng đánh giá ở mức trên trung bình. Vì thế, hướng đến mục tiêu nâng cao nâng cao lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn 2011 - 2020, trên cơ sở thế định vị, đặc biệt là phát huy các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của hệ thống siêu thị này (đã được trình bày trong các mục 4.2), tác giả cho rằng, trong khi quán triệt các giải pháp chung trên đây (mục 4.3.1), Coopmart cần trọng tâm vào hiện đại hóa cơ sở vật chất, cải tạo không gian và thực hiện tái cấu trúc các siêu thị để gia tăng khả năng phát triển tại thị trường hiện có, đồng thời phát triển mới các siêu thị để mở ra khả năng thâm nhập vào các thị trường mới; phát triển tập hàng hóa và duy trì mô hình siêu thị giá thấp trong toàn hệ thống Co.opmart; nâng cao năng lực quản trị, năng lực phục vụ của nhân viên và kiện toàn chế độ chăm sóc khách hàng nhằm củng cố niềm tin và tạo dựng hình ảnh cho khách hàng như sứ mạng Co.opmart đã xác định: “*Nơi mua sắm đáng tin cậy, bạn của mọi nhà*” bằng các biện pháp:

- Tiếp tục củng cố và phát triển năng lực quan hệ với cơ quan công quyền nhằm tận dụng tối đa sự hỗ trợ từ nguồn vốn phát triển hệ thống phân phối của Chính phủ và của

TP. HCM, kết hợp huy động nguồn lực đầu tư từ công ty cổ phần đầu tư phát triển Saigon Co.op (SCID) để nâng cấp cơ sở vật chất và cải tạo chất lượng không gian của các siêu thị tại các quận trung tâm của Thành phố, nơi khách hàng có lưu lượng và sức mua lớn, nhu cầu thể hiện cao và cạnh tranh với các hệ thống phân phối hiện đại khác (như trung tâm thương mại, cửa hàng tiện ích) đang diễn ra quyết liệt.

- Hợp tác có hiệu quả với các quận, huyện tại TP. HCM và các tỉnh, thành phố trong cả nước nghiên cứu khả thi xây dựng các siêu thị tại các quận, huyện có mạng lưới siêu thị chưa phát triển như: quận 8, quận Gò Vấp, quận Bình Tân, huyện Nhà Bè, huyện Củ Chi. Đồng thời, phát triển nhanh mạng lưới Co.opmart tại các tỉnh, thành phố có nhiều tiềm năng, lợi thế như: Quảng Ninh, Hải Phòng; Hà Nội, Đà Nẵng, Bình Định, Khánh Hòa, Bình Dương, Cần Thơ, An Giang, vv., nhằm giành lợi thế về qui mô, phát huy ưu thế của mô hình kinh doanh chuỗi cửa hàng và thực hiện chiến lược “*ngăn chặn từ xa*” khả năng thâm nhập của các đối thủ cạnh tranh, mà trước hết các tập đoàn bán lẻ nước ngoài vào khu vực thị trường TP. HCM.

- Đẩy nhanh tiến độ xây dựng để sớm đưa vào sử dụng khu phức hợp thương mại - dịch vụ Tân Phong tại quận 7, trên cơ sở đó phát triển Co.opmart trở thành tổ hợp dịch vụ siêu thị đa cấp độ chất lượng và các loại dịch vụ bổ trợ bên cạnh dịch vụ mua sắm nhằm đáp ứng nhu cầu của các đối tượng khách hàng khác nhau.

- Nghiên cứu khả thi phát triển hệ thống Co.opmart trở thành trung tâm mua sắm hoặc mô hình đại siêu thị kết hợp hai phương thức bán lẻ với bán sỉ và chuyển các siêu thị thành viên của Co.opmart có qui mô nhỏ thành chuỗi cửa hàng tiện ích để mở rộng đối tượng khách hàng mục tiêu, gia tăng thị phần và năng lực cạnh tranh của Co.opmart trước các siêu thị và các kênh phân phối khác. Đồng thời, xúc tiến triển khai dự án xây dựng siêu thị, hệ thống trung tâm phân phối ở các nước trong khu vực (trước hết là dự án đầu tư tại thị trường Campuchia) và gia nhập vào chuỗi cung ứng toàn cầu, trên cơ sở đó mở rộng không gian thị trường, củng cố vị thế và mở ra khả năng hợp tác có hiệu quả với nhà phân phối và cung cấp nước ngoài.

- Phát huy năng lực liên kết, hợp tác với các nhà cung cấp, đặc biệt với hiệp hội nhà vườn ở các tỉnh, các doanh nghiệp chế biến có thương hiệu ở trong nước, nước ngoài; các nhà nhập khẩu hàng đầu; các hệ thống siêu thị có nhiều thế mạnh về cung ứng nguồn hàng như Metro nhằm đảm bảo nguồn hàng cung ứng đa dạng, chất lượng cao và

ổn định, đồng thời giảm thiểu chi phí trung gian và thời gian lưu chuyển làm ảnh hưởng đến chất lượng hàng hóa.

Nâng cao hiệu quả của trung tâm phân phối trong việc kiểm soát chất lượng hàng hóa, từ việc lựa chọn nhà cung cấp đến kiểm soát nguồn gốc, xuất xứ của nguồn hàng trước khi đưa vào siêu thị, trong quá trình lưu kho bảo quản tại siêu thị, cho đến thời điểm giao cho khách hàng. Mặt khác, thực hiện chế định trách nhiệm rõ ràng giữa các nhà cung cấp và siêu thị, đồng thời hợp tác chặt chẽ với các cơ quan chức năng là Chi cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Trung tâm y tế dự phòng, Trung tâm phân tích thí nghiệm lấy mẫu định kỳ, hoặc khi có dấu hiệu khả nghi để kiểm định chất lượng hàng hóa.

- Nghiên cứu và triển khai ứng dụng hệ thống quản trị doanh nghiệp tích hợp (ERP) trong toàn hệ thống nhằm phát huy năng lực hoạch định và điều phối nguồn hàng giữa các siêu thị thành viên để giảm thiểu lượng hàng hóa dự trữ trong các siêu thị đến mức thấp nhất, nhờ đó đảm bảo chất lượng hàng hóa, đặc biệt là hàng hóa thực phẩm, đồng thời cho phép giảm chi phí dự trữ và giá bán.

- Phát triển chiến lược và kỹ năng lựa chọn mặt hàng, để xây dựng cơ cấu hợp lý giữa nhóm mặt hàng thiết yếu và nhóm mặt hàng tiêu dùng không thường xuyên, giữa các nhóm hàng theo phẩm cấp chất lượng, nhóm mặt hàng lãi cao và nhóm mặt hàng lãi thấp phù hợp với các đối tượng khách hàng theo bối cảnh kinh tế, xã hội trong từng giai đoạn của từng địa phương; kết hợp thực hiện chiến lược định giá linh hoạt theo từng nhóm mặt hàng, nhóm khách hàng và địa bàn phân phối phù hợp với ý muốn và thời điểm mà khách hàng đòi hỏi.

- Phát huy lợi thế về cung ứng nguồn hàng có qui mô lớn và mối quan hệ chặt chẽ vốn có với các nhà cung cấp để phát triển các mặt hàng sử dụng nhãn hiệu riêng của Co.opmart, trên cơ sở đó phát triển hình ảnh thương hiệu Co.opmart và cho phép hạ thấp giá bán; nhưng mặt khác là nâng cao hàm lượng giá trị gia tăng được tạo ra trong siêu thị thông qua sự tham gia của siêu thị vào các công đoạn của chu trình kinh doanh từ cung ứng nguồn hàng; lưu kho, bảo quản, gia công, chế biến; bao bì, đóng gói; giao nhận hàng, vv.

- Thực hiện chuyên nghiệp hóa các hoạt động trong siêu thị, từ hoạt động quản lý đến hoạt động phục vụ của nhân viên, thông qua việc tiêu chuẩn hóa các hoạt động này

theo tiêu chuẩn chất lượng ISO. Đồng thời, hoàn thiện chế độ tuyển dụng, bố trí sử dụng, kết hợp tăng cường công tác đào tạo, huấn luyện cán bộ quản lý và nhân viên phục vụ bằng các biện pháp như đã trình bày trong giải pháp 4 (mục 4.3.1). Trong đó, đặc biệt coi trọng việc nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin vào phân tích dự báo thị trường; quản trị điều hành, quản lý nhà cung cấp và khách hàng; phát triển các ứng dụng marketing trực tuyến và các hình thức bán hàng không sử dụng cửa hàng nhằm đẩy mạnh và nâng cao chất lượng các hoạt động truyền thông, tiếp thị, cũng như hiệu quả của các chương trình khuyến mại, đồng thời đa dạng hóa các hình thức bán hàng đáp ứng nhu cầu lựa chọn của các đối tượng khách hàng khác nhau.

- Kiện toàn chế độ chăm sóc khách hàng thông qua phân loại khách hàng, kết hợp đa dạng hóa các dịch vụ chăm sóc khách hàng và chế độ quản lý bằng phần mềm nổi mạng. Trong đó, thực hiện công khai, minh bạch và kịp thời các thông tin liên quan đến quyền lợi của khách hàng; đồng thời giải quyết nhanh chóng, triệt để các khiếu nại của khách hàng theo phương châm: “Hãy cho họ nhiều hơn cái họ muốn, cho họ biết bạn trân trọng họ. Hãy đền bù cho sai lầm của bạn chứ đừng chỉ viện cớ hay xin lỗi. Hãy chịu trách nhiệm về mọi việc bạn làm”[52].

- ***Giải pháp áp dụng cho Điện máy Nguyễn Kim***

Là đại diện điển hình cho các siêu thị tư nhân - chuyên doanh, Điện máy Nguyễn Kim có những đặc điểm của các siêu thị tư nhân và chuyên doanh như đã trình bày trong chương 3 (mục 3.1.2, 3.2.3, 3.2.3, 3.2.5). Song, điểm nổi bật của Nguyễn Kim là qui mô không lớn và số lượng các cơ sở kinh doanh còn rất hạn chế (tại TP. HCM chỉ có một cơ sở chính tại 63-65-67 Trần Hưng Đạo, quận 1), nhưng đổi lại Nguyễn Kim có trình độ trang bị thiết bị, công nghệ bán lẻ tương đối hiện đại, cùng đội ngũ nhân viên được huấn luyện chuyên nghiệp. Ngược lại, hạn chế lớn nhất của Nguyễn Kim (đây cũng là của các siêu thị chuyên doanh và tư nhân nói chung) là mặc dù giá cả được xác định là yếu tố chủ lực tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này, nhưng hiện tại khách chỉ đánh giá yếu tố này ở mức độ trung bình trong số các yếu tố chính tạo lợi thế cạnh tranh cho siêu thị. Vì thế, hướng đến mục tiêu nâng cao lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn 2011 - 2020, trên cơ sở thế định vị, đặc biệt là phát huy các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của siêu thị này (đã được trình bày trong các mục 4.2), tác giả cho rằng, trong khi quán triệt các giải pháp chung trên đây (mục 4.3.1), Điện máy Nguyễn Kim cần trọng tâm vào cải thiện

chất lượng giá cả; phát triển tập hàng hóa; số lượng và qui mô các cơ sở kinh doanh, cùng các dịch vụ hỗ trợ bằng các biện pháp:

- Gia tăng hoạt động nghiên cứu thị trường để dự báo chính xác xu hướng phát triển của ngành hàng điện máy và nhu cầu của thị trường, trình độ công nghệ, vòng đời sản phẩm, cùng tần suất xuất hiện các mặt hàng mới. Trên cơ sở đó, hoạch định tập hàng hóa, chiến lược giá, chế độ chăm sóc khách hàng phù hợp với phẩm cấp chất lượng hàng hóa (điện máy dân dụng và cao cấp); với các đối tượng khách hàng mục tiêu được phân khúc dựa theo giới tính, độ tuổi, thu nhập và địa vị xã hội. Tác giả cho rằng, đây là nhân tố quyết định đảm bảo khách hàng có thể mua được thứ mà họ có nhu cầu theo sở thích và khả năng thanh toán. Nghĩa là, cho phép khách hàng thụ hưởng nhiều giá trị gia tăng hơn, vì thế sẽ góp phần quan trọng nâng cao lợi thế cạnh tranh cho Điện máy Nguyễn Kim.

- Phát huy năng lực liên kết, hợp tác với các bên đối tác. Trước hết là các nhà cung cấp nước ngoài, các nhà nhập khẩu hàng đầu trong nước để lựa chọn các nhà cung cấp có thương hiệu đã được người tiêu dùng Việt Nam tín nhiệm, nhằm đảm bảo nguồn hàng đa dạng, chất lượng cao, ổn định và giá gốc, nhờ đó cho phép giảm thiểu lượng hàng hóa dự trữ, giá mua và chi phí trung gian. Thứ đến, là các tổ chức tín dụng, các ngân hàng trong việc nghiên cứu thiết kế các chương trình tín dụng tiêu dùng nhằm mở rộng điều kiện mua hàng cho khách hàng dưới các hình thức trả góp, trả chậm và cung cấp công cụ thanh toán nhanh chóng, gọn nhẹ tại chỗ cho khách hàng. Mặt khác, thông qua tổ chức tín dụng, ngân hàng, kết nối quan hệ giữa Nguyễn Kim với đối tượng khách hàng có tiềm năng lớn là chủ các dự án kinh doanh bất động sản, các khu công nghiệp để mở ra cơ hội cho Nguyễn Kim tiếp cận với đối tượng khách hàng này. Cuối cùng, đối với cơ quan truyền thông là tiếp tục củng cố và phát huy hiệu quả của các chương trình truyền thông thông qua các kênh truyền hình cáp của Đài Truyền hình TP. HCM (HTVC) để khách hàng có điều kiện tích lũy cảm nang mua sắm tại Điện máy Nguyễn Kim, đồng thời chuyển tải những thông điệp cần thiết về sản phẩm, công nghệ, dịch vụ đến với khách hàng và hỗ trợ đắc lực cho các chương trình tiếp thị và khuyến mại.

- Phát huy lợi thế về đối tượng khách hàng điện máy chủ yếu là giới trẻ, hàng ngày tiếp xúc với Internet, Nguyễn Kim cần đầu tư phát triển mạnh các công cụ marketing trực tuyến để một mặt phục vụ đắc lực cho công tác nghiên cứu thị trường, tìm

kiểm, thu hút và chăm sóc khách hàng; đồng thời phát triển phương thức bán hàng không sử dụng cửa hàng (chủ yếu là bán hàng qua mạng) để gia tăng số lượng khách hàng và giá trị gia tăng cho khách hàng, nhưng mặt khác là góp phần quan trọng giảm thiểu chi phí quản lý và mặt bằng kinh doanh như kinh nghiệm đem lại thành công cho Công ty cổ phần Thế giới di động (đã được trình bày trong chương 1, mục 1.6.1).

- Kiểm soát chặt chẽ nguồn hàng nhập và trước khi giao cho khách hàng theo đúng nguồn gốc và các tiêu chuẩn chất lượng; phát triển dịch vụ dùng thử sản phẩm; đồng thời kiện toàn các dịch vụ sau khi bán hàng, trong đó trọng tâm là dịch vụ giao hàng, lắp đặt, bảo trì, bảo hành, tư vấn miễn phí trong quá trình sử dụng hàng hóa, giải đáp thông tin phản hồi và giải quyết khiếu nại của khách hàng đảm bảo nhanh chóng, kịp thời theo đúng cam kết và phương châm “*bảo hộ trọn gói*”, để bổ sung giá trị gia tăng cho khách hàng, nhưng mặt khác là củng cố niềm tin của khách hàng sau những sự cố “*tai tiếng*” đã xảy ra đối với Điện máy Nguyễn Kim.

- Chủ động huy động các nguồn lực đầu tư và tìm kiếm mặt bằng để phát triển số lượng và qui mô các cơ sở kinh doanh dưới các hình thức liên doanh, liên kết, góp vốn cổ phần với các nhà đầu tư trong nước, nước ngoài. Trong đó, cần chú trọng các nhà phân phối trong nước, các tập đoàn bán lẻ nước ngoài và nghiên cứu khả thi phát hành cổ phiếu để huy động nguồn vốn rộng rãi từ công chúng; đồng thời phát triển mô hình cửa hàng trong cửa hàng (*shop in shop*) dưới hình thức liên kết với các siêu thị kinh doanh tổng hợp, hoặc chuyên doanh ở ngành hàng khác; các trung tâm thương mại, hoặc trung tâm mua sắm.

• ***Giải pháp áp dụng cho hệ thống Metro***

Là đại diện cho các siêu thị nước ngoài - kinh doanh tổng hợp, hệ thống Metro có những đặc điểm của các siêu nước ngoài và kinh doanh tổng hợp như đã trình bày trong chương 3 (mục 3.1.2, 3.2.3, 3.2.3, 3.2.5). Ngoài ra, Metro là một trung tâm phân phối hàng sỉ trực thuộc tập đoàn Metro cash & Carry (Đức). Vì thế, ngoài tập hàng hóa và các yếu tố cấu thành không gian siêu thị được khách hàng đánh giá cao như các siêu thị nước ngoài khác, thì Metro là hệ thống siêu thị có mặt bằng giá thấp và ổn định. Song, điểm hạn chế của hệ thống siêu thị này là trong khi nhân viên phục vụ được đánh giá là yếu tố quan trọng nhất tạo ra lợi thế cạnh tranh, thì hiện tại họ lại chưa theo kịp công nghệ quản lý tiên tiến, nên khách hàng đánh giá thấp so với các yếu tố khác; đối tượng phục vụ của

Metro là nhà hàng, khách sạn, các nhà bán buôn, bán lẻ và các hộ kinh doanh; vị trí của Metro lại được phân bố ngoài khu vực trung tâm của TP. HCM, nên không phải mọi người dân đều có điều kiện mua sắm tại Metro. Vì thế, hướng đến mục tiêu nâng cao lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn 2011 - 2020, trên cơ sở thể định vị và phát huy các năng lực lõi, tay nghề chuyên môn của hệ thống siêu thị này (đã được trình bày ở các mục 4.2), tác giả cho rằng, trong khi quán triệt các giải pháp chung trên đây (mục 4.3.1), Metro cần trọng tâm vào các biện pháp:

- Nghiên cứu phát triển mạng lưới các siêu thị “*vệ tinh*” và hệ thống cửa hàng tiện lợi tại các quận trung tâm của Thành phố, các khu vực đông dân cư, các khu công nghiệp, dưới hình thức liên doanh, liên kết, mua, thuê, thuê lại hoặc nhượng quyền thương mại (như đã trình bày ở mục 4.3.1- giải pháp 2). Đồng thời mở rộng đối tượng khách hàng phục vụ thông qua phát triển hình thức bán sỉ kết hợp bán lẻ để mọi người, mọi nhà đều có thể tiếp cận được Metro.

- Thực hiện tiêu chuẩn hóa công việc và tăng cường hoạt động đào tạo, huấn luyện nhân viên theo hướng chuyên nghiệp, đồng thời kiện toàn chế độ làm việc và chế độ đãi ngộ dưới các hình thức khác nhau để nâng cao năng lực phục vụ, tinh thần, trách nhiệm và mức độ gắn kết của nhân viên (như đã trình bày ở mục 4.3.1- giải pháp 4). Vì trên thực tế, sự thiếu gắn bó làm việc lâu dài của nhân viên dẫn đến Metro thường xuyên tuyển dụng nhân viên mới là nguyên nhân chính dẫn đến năng lực phục vụ của nhân viên không theo kịp công nghệ quản trị tiên tiến của siêu thị.

- Phát huy lợi thế của nhà phân phối có nguồn hàng phong phú đa dạng, chất lượng cao (đặc biệt là hàng thực phẩm tươi sống); có năng lực phát triển nhãn hiệu riêng cao hơn các hệ thống siêu thị khác; có công nghệ quản trị tiên tiến và tiềm lực tài chính mạnh (vì nhận được sự hỗ trợ của tập đoàn công ty mẹ) để tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng trên các lĩnh vực tạo lợi thế cạnh tranh chủ lực là tập hàng hóa và giá cả dưới các hình thức:

- + Cung cấp tập hàng hóa đa dạng, chất lượng cao và ổn định, có nguồn gốc xuất xứ, thời hạn sử dụng rõ ràng và đảm bảo an toàn cho người sử dụng, Trong đó, đặc biệt là nguồn hàng thực phẩm tươi sống vốn được coi là nhân tố tạo ra sự khác biệt giữa Metro so với các nhà phân phối khác.

+ Phát triển danh mục sản phẩm mang nhãn hiệu của Metro Cash & Carry để giảm chi phí mua hàng, từ đó cho phép hạ thấp và duy trì giá bán ổn định. Đồng thời, nhanh chóng đưa các dòng sản phẩm này thâm nhập các nhà phân phối khác để mở rộng đối tượng quảng bá thương hiệu cho Metro, nhưng mặt khác là đem lại lợi thế cạnh tranh về giá cả của Metro so với các nhà phân phối khác.

+ Tăng cường liên kết, hợp tác với các nhà sản xuất và cung cấp nông sản, thực phẩm trong nước để đa dạng hóa mặt hàng, đặc biệt là bổ sung các mặt hàng tươi sống, rau quả trong nước sản xuất được với giá hạ. Đồng thời, phát triển các dịch vụ vui chơi giải trí, ăn uống (hiện tại chưa được phát triển ở Metro) và các dịch vụ bổ trợ khác như: giao nhận hàng, chuyên chở, thanh toán, vv. để khách hàng có thể mua được mọi thứ và thụ hưởng trọn vẹn các giá trị gia tăng mỗi khi đến Metro.

- Thực hiện chế độ quản lý khách hàng, nhà cung cấp và kết nối Metro với các nhà phân phối bằng các phần mềm nối mạng hiện đại; đồng thời, phát triển mạnh các công cụ marketing trực tuyến, cùng các phương thức bán lẻ không sử dụng cửa hàng (như đã trình bày ở mục 4.3.1- giải pháp 2).

- Tăng cường chế độ kiểm soát nguồn hàng nhập và chất lượng hàng trước khi giao cho khách hàng, đồng thời kiện toàn chế độ hậu mãi và giải quyết khiếu nại của khách hàng theo đúng phương châm tôn trọng lợi ích của khách hàng như đã đề xuất áp dụng cho hệ thống Co.opmart và Điện máy Nguyễn Kim.

4.4 Kiến nghị

Nhằm bảo đảm các điều kiện cần thiết để khả thi các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020 được đề xuất trên đây (mục 4.3.1 và 4.3.2), tác giả kiến nghị đến UBND TP. HCM, các Sở, Ban, Ngành, Chính phủ, cùng các cơ quan nhà nước Trung ương và địa phương có liên quan một số vấn đề sau đây:

Thứ nhất, tổ chức qui hoạch phát triển hệ thống siêu thị đi trước một bước và xác định cho dài hạn 10 năm, 15 và 20 năm, trong tổng thể phát triển hệ thống phân phối gắn liền với qui hoạch phát triển đô thị và chiến lược phát triển kinh tế xã hội của TP. HCM, chứ không chỉ từ năm 2009 - 2015 như đã thực hiện.

Thứ hai, trên cơ sở qui hoạch, cần tăng nguồn lực đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng các khu vực bố trí siêu thị, coi đây là công cụ cơ bản trong việc điều phối sự phân

bổ các siêu thị phù hợp với phương án đã qui hoạch. Đồng thời, thiết lập cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các sở, ban, ngành trong việc cấp giấy phép, định hướng, tư vấn cho các nhà đầu tư lựa chọn địa điểm xây dựng các siêu thị đảm bảo đúng qui hoạch của Thành phố và cho phép phát huy hiệu quả kinh doanh của các nhà đầu tư.

Thứ ba, có chính sách khuyến khích các thành phần kinh tế, trong đó đặc biệt coi trọng thành phần kinh tế tư nhân, các hiệp hội doanh nghiệp đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh siêu thị như: dành nhiều ưu đãi về tín dụng, bố trí và cho thuê mặt bằng kinh doanh siêu thị, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp theo hướng kích thích các nhà đầu tư vào các siêu thị có qui mô lớn, nâng cấp các siêu thị, chuỗi siêu thị hiện tại thành các siêu thị, đại siêu thị đạt tiêu chuẩn quốc tế.

Thứ tư, có chính sách khuyến khích các siêu thị có qui mô nhỏ, năng lực cạnh tranh thấp thực hiện sáp nhập, hợp nhất, hoặc liên doanh, liên kết để hình thành các đại siêu thị, chuỗi siêu thị dưới các hình thức như: hỗ trợ tài chính và miễn, giảm thuế chuyển nhượng để các siêu thị có qui mô lớn có điều kiện mua lại các siêu thị nhỏ để tiến tới hình thành các tập đoàn siêu thị.

Đồng thời, tạo điều kiện thuận lợi để các siêu thị mà trước hết là các hệ thống siêu thị có thị phần cao như: Co.opmart, Điện Máy Nguyễn Kim thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường các nước trong khu vực; mặt khác nhanh chóng gia nhập vào chuỗi cung ứng toàn cầu từ đó mở ra khả năng hợp tác có hiệu quả với các nhà phân phối và cung cấp nước ngoài.

Thứ năm, tiếp thu kinh nghiệm của Trung Quốc, Thái Lan và Malaysia, thực hiện điều tiết số lượng và qui mô đối với siêu thị có vốn đầu tư nước ngoài thông qua qui hoạch đất đai, chế định về tiêu chuẩn môi trường, điều kiện mua lại, nhượng quyền thương mại và các công cụ tài chính phù hợp để một mặt bổ sung được nguồn vốn lớn cho đầu tư; mà trước hết là đầu tư vào các địa bàn quận, huyện có mạng lưới siêu thị chưa phát triển; nhưng mặt khác các siêu thị trong nước có điều kiện liên doanh, liên kết, hợp tác, chuyển giao công nghệ kinh doanh siêu thị của các nước phát triển, trên cơ sở đó nâng cao năng lực cạnh tranh và có điều kiện tiếp cận đầu tư ra nước ngoài.

Thứ sáu, khẩn trương hoàn thiện các chế định pháp luật liên quan đến siêu thị, trước hết là Qui chế về siêu thị, Luật đầu tư, Luật cạnh tranh, Luật an toàn thực phẩm và chế định về cấp phép cho điểm bán lẻ thứ hai trở lên đối với nhà đầu tư 100% vốn nước

ngoài phù hợp nguyên tắc của WTO và những cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ của Chính phủ Việt Nam. Trong đó, để nâng cao hiệu lực và bảo đảm quyền lợi của các nhà đầu tư và người tiêu dùng, cần khẩn trương nâng cấp Quy chế siêu thị - trung tâm thương mại và các văn bản pháp luật có liên quan thành Luật kinh doanh bán lẻ.

Thứ bảy, kiện toàn công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát việc thực thi các qui định của pháp luật đối với hoạt động kinh doanh siêu thị theo hướng bảo đảm sự quản lý thống nhất của Nhà nước, đồng thời tạo kiện thuận lợi để các siêu thị phát triển. Trên tinh thần đó, chế độ thanh tra, kiểm tra chỉ nên tập trung vào việc thực thi các điều kiện được cấp phép đăng ký kinh doanh; nguồn gốc, chất lượng, thời hạn sử dụng sản phẩm đảm bảo các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm; chế độ niêm yết giá cả và thay đổi giá cả; chế độ quản lý tài chính của các siêu thị bình đẳng như các hình thức phân phối khác.

Thứ tám, khẩn trương hình thành hiệp hội siêu thị TP. HCM để tăng cường khả năng liên kết, hợp tác, trao đổi thông tin giữa các siêu thị, đồng thời bảo vệ quyền lợi của các siêu thị và tạo ra tiếng nói chung kiến nghị đến các cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

KẾT LUẬN

Nhằm xây dựng cơ sở khoa học nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp - áp dụng trường các siêu thị tại TP. HCM, từ đó đề xuất một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này trong giai đoạn 2011 - 2020, nghiên cứu trọng tâm vào các nội dung sau đây:

1- Tổng kết các lý thuyết về lợi thế cạnh tranh, các nghiên cứu về các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp; phân tích các đặc điểm kinh tế kỹ thuật của loại hình kinh doanh siêu thị, từ đó nhận dạng mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị.

2- Xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM, từ đó xác định các yếu tố chính tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị này và giá trị vị thế (tầm quan trọng) của chúng.

3- Vận dụng kết quả nghiên cứu định lượng để đánh giá thực trạng các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM; đồng thời, dự báo điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020.

4- Vận dụng kết quả nghiên cứu đạt được từ các nội dung trên, hoạch định một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020.

- ***Những kết quả đạt được của nghiên cứu***

Thứ nhất, xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM ở thời điểm hiện tại gồm năm thành phần (tập hàng hóa, không gian siêu thị, giá cả hàng hóa, tin cậy và nhân viên phục vụ) được đo bằng 21 biến quan sát (trong đó, 2 biến đo tập hàng hóa, 7 biến đo không gian siêu thị; 3 biến đo giá cả; 3 biến đo tin cậy, 6 biến đo nhân viên phục vụ).

Thứ hai, xác định giá trị vị thế (tầm quan trọng) của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị là rất khác nhau ở bình diện tổng thể cũng như theo các loại hình kinh doanh siêu thị và các loại hình sở hữu siêu thị. Trong khi đó, giá trị thực trạng của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM chỉ ở mức trên trung bình và không có sự khác biệt nhau rõ ràng, đồng thời thiếu sự tương thích với giá trị vị thế của chúng. Chứng tỏ, chiến lược phát triển và phân bổ các nguồn lực đầu tư của các siêu

thị còn thiếu trọng tâm vào các lĩnh vực chất lượng chủ yếu tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị.

Thứ ba, dựa vào kết quả nghiên cứu trên đây; kết quả dự báo điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020; kinh nghiệm nâng cao lợi thế cạnh tranh của một số siêu thị trong nước và trên thế giới, nghiên cứu đã hoạch định quan điểm, mục tiêu nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020, định vị các siêu thị, các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của các siêu thị đại diện cho các loại hình siêu thị, trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM giai đoạn 2011 - 2020 sau đây:

- Đổi mới việc hoạch định và điều chỉnh chiến lược đầu tư phát triển các siêu thị;
- Phát triển mạng lưới siêu thị nhằm gia tăng độ bao phủ của kênh phân phối siêu thị, kết hợp nâng cao hiệu suất sử dụng mặt bằng kinh doanh để giảm tải khó khăn về mặt bằng kinh doanh hoặc giá thuê mặt bằng quá cao tại khu vực trung tâm của Thành phố;

- Tăng cường liên kết, hợp tác với các nhà cung cấp, các nhà phân phối, các nhà cung ứng các dịch vụ phụ trợ và khách hàng dưới nhiều hình thức nhằm biến siêu thị trở thành cầu nối “*ngắn nhất, nhanh nhất và chi phí thấp nhất*” giữa nhà sản xuất, nhà cung cấp và khách hàng; đồng thời phát triển thương hiệu các siêu thị.

- Nâng cao năng lực quản trị tầm trung, tầm cao của đội ngũ cán bộ quản lý và thực hiện chuyên nghiệp hóa các hoạt động của nhân viên phục vụ;

- Tập trung huy động các nguồn lực đầu tư cho việc phát triển các siêu thị mới, cải tạo, nâng cấp, hiện đại hóa các siêu thị hiện có và cải thiện các khâu yếu của các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh;

- Một số giải pháp áp dụng cho các siêu thị đại diện cho hệ thống siêu thị tại TP. HCM là hệ thống Co.opmart, Điện máy Nguyễn Kim và hệ thống Metro.

- ***Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo***

Mô hình nghiên cứu có mức độ giải thích chưa cao (chỉ đạt 53%); các giải pháp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị, một số nội dung chỉ mới dừng lại ở tầm khái quát. Điều này có thể do các nguyên nhân:

Thứ nhất, nghiên cứu định tính là một nghiên cứu khám phá, song chỉ mới thực hiện trên một nhóm nhỏ khách hàng và chuyên gia marketing, mà chưa tổ chức được các

hội thảo và các hội nghị khách hàng phục vụ cho việc khám phá, điều chỉnh bổ sung các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM và phát triển các thang đo các yếu tố này.

Thứ hai, mẫu nghiên cứu được thiết kế bằng phương pháp định mức (quota) theo các loại hình siêu thị và đặc điểm cá nhân trên một số siêu thị đại diện; kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện và chủ yếu phỏng vấn những khách hàng tác giả có mối liên hệ trực tiếp hoặc gián tiếp qua phỏng vấn viên, vì thế tính đại diện và chất lượng trả lời phỏng vấn chưa cao.

Thứ ba, chưa có các khảo sát để đánh giá cụ thể các điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

Vì thế, những nghiên cứu tiếp theo lặp lại nghiên cứu này, nghiên cứu định tính cần mở rộng số lượng thành viên tham gia và tổ chức thành nhiều nhóm nghiên cứu, kết hợp tổ chức các hội thảo, hội nghị khách hàng của các siêu thị; áp dụng phương pháp chọn mẫu xác suất và gạn lọc các bảng câu hỏi được phỏng vấn có chất lượng thấp; đồng thời, thực hiện các khảo sát, đánh giá cụ thể các điều kiện nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các siêu thị tại TP. HCM.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ
CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Các công ty kinh doanh gas trong nước - Cơ hội và thách thức trong những năm tới, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, số 180, tháng 10/2005.
2. Gia tăng đầu tư cho khoa học, công nghệ - Giải pháp đột phá nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam, *Kỷ yếu hội thảo khoa học: “Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp tỉnh Phú Yên sau khi Việt Nam gia nhập WTO”* - tháng 12/2007.
3. Tái cấu trúc nền kinh tế nhìn từ góc độ lý thuyết lợi thế cạnh tranh của Michael E. Porter, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, số 233, tháng 3/2010.
4. Phát triển hệ thống siêu thị trên tại TP. HCM trong bối cảnh hội nhập nhìn từ góc độ lợi thế cạnh tranh, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, số 06, tháng 11/2011.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Báo cáo tổng kết thường niên của Saigon Co.op.
2. Mộng Bình (2009), “Thị trường bán lẻ vẫn chưa sôi động”, *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, số ra ngày 02/3/2009
3. Bộ Thương mại (2004), *Qui chế siêu thị, trung tâm thương mại* (Ban hành kèm theo Quyết định số 1371/2004/QĐ-BTM ngày 24/9/2004 của Bộ Thương mại).
4. Bộ Thương mại (2007), *Đề án phát triển thương mại trong nước đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*.
5. CEO VN, “Khái quát về cạnh tranh trong kinh doanh”, www.saga.vn.
6. Băng Châu (2010), “Qui hoạch thị trường bán lẻ”, *Báo Nhân Dân*, ngày 26/5/2010.
7. Thảo Chi (2010), “Bán lẻ nhưng không lượm bạc cắc”, *DNSG Online*, ngày 11/12/2010.
8. Nguyễn Thị Liên Diệp (2010), *Quản trị học*, Nxb Lao động – Xã hội.
9. Trần Thị Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức* - Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, ĐH Kinh tế TP. HCM.
10. Dương Ngọc Dũng (2008), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E. Porter*, Nxb Tổng hợp TP. HCM.
11. Nguyễn Khánh Duy (2009), *Bài giảng thực hành mô hình cấu trúc tuyến tính SEM và Phần mềm AMOS*, ĐH Kinh tế TP. HCM.
12. Nguyễn Đức Dy (2002), *Từ điển kinh tế kinh doanh Anh - Việt*, Nxb Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 2002.
13. Đảng bộ TP. HCM, (2010), *Nghị quyết Đại hội Đảng bộ TP. HCM lần thứ IX*.
14. Hội đồng Trung ương (2002), *Giáo trình Kinh tế học chính trị Mác - Lênin*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
15. Ipower.vn (2010), “Năng lực cạnh tranh”, *Diễn đàn học tập và giải trí*, www.teentvo.com.

16. Duy Khánh (2009), “Xu hướng mới trong kinh doanh bán lẻ”, *Báo Kinh doanh & doanh nhân*.
17. Kim, W. C. & Mauborgne R. (2007), *Chiến lược đại dương xanh*, Phương Thúy biên dịch, Nxb Tri Thức.
18. Kotler, P. (2001), *Quản Trị Marketing*, Vũ Trọng Hùng dịch, Nxb Thống kê.
19. Nguyễn Hữu Lam (2008) “Áp dụng chiến lược: Mô hình, cấp độ và công cụ”, *Quản lý chiến lược công ty - Tài liệu học tập và giảng dạy tại AITCV*.
20. Nguyễn Hữu Lam (2008), “Các tiếp cận với chiến lược: Chọn lựa và những ràng buộc quản lý”, *Quản Trị Chiến lược Công ty - Tài liệu học tập và giảng dạy tại AITCV*.
21. Vũ Tùng Lâm (2006), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Nxb Chính Trị quốc gia, Hà Nội.
22. Nguyễn Đỗ Tố Nga (2010), *Những nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng khi mua hàng qua mạng tại TP. HCM*, Đại học Kinh tế TP. HCM - Luận văn Thạc sĩ.
23. Dương Ngọc (2010), “Tăng sức tiêu dùng nội địa”, *Kinh tế 2009 - 2010 Việt Nam và Thế giới - Thời báo Kinh tế Việt Nam*.
24. Nguyễn Thị Nhiều (2006), *Siêu thị - phương thức kinh doanh bán lẻ hiện đại ở Việt Nam*, Nxb Lao động - Xã hội.
25. Minh Nhung, “Cạnh tranh toàn cầu và lợi thế cạnh tranh của Việt Nam”, *Báo Tuổi trẻ chủ nhật* số ra ngày 01/12/2008.
26. Thanh Phương (2009), “Nguyễn Kim hướng đến chuỗi siêu thị điệm máy hiện đại”, *Thời báo vi tính Sài Gòn*, số ra ngày 25/7/2009.
27. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Nguyễn Phúc Hoàng biên dịch, Nxb Trẻ - DT BOOKS.
28. Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Nguyễn Phúc Hoàng biên dịch, Nxb Trẻ - DT BOOKS.
29. Reidenbach, R. E. & Goetze, R. W. (2007), *Cạnh tranh giành khách hàng và chiến thắng bằng giá trị - Những chiến lược đột phá nhằm thống lĩnh thị trường*, Đặng Kim Cương biên dịch, Nxb Lao động - Xã hội.

30. Trường Sơn (2010), “Mở cửa thị trường bán lẻ: Ai được? Ai mất?”, *Vietnammls.net*, số ra ngày 04/4/2010.
31. Sở Công Thương TP. HCM (2009), *Báo cáo tại Hội thảo đánh giá tác động hội nhập WTO*.
32. Thanh Tâm (2011), “Nhãn hiệu riêng: Cạnh tranh và hợp tác”, *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, Số ra ngày 16/5/2011.
33. Lê Văn Thanh & ctg (2010), “Mức sống và môi trường sống của các hộ gia đình tại TP. HCM”, *Viện nghiên cứu phát triển TP. HCM*.
34. Tôn Thất Nguyễn Thiêm, *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, Nxb Tổng hợp TP. HCM.
35. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Nghiên cứu khoa học marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, Nxb Đại học quốc gia TP. HCM.
36. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008), *Nghiên cứu năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp trên địa bàn TP. HCM - Đề tài nghiên cứu khoa học và công nghệ trọng điểm cấp Bộ, Mã số B2007-09-46-TD*.
37. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nxb Lao động - Xã hội.
38. Minh Thông (2008), “Doanh thu bán lẻ tại Việt Nam vượt 85 tỷ USD vào năm 2012”, *Báo Sài Gòn Giải Phóng*, số ra ngày 28/08/2008.
39. Thủ tướng Chính phủ (2007), *Phê Duyệt đề án phát triển thương mại trong nước đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*.
40. Dân Trí (2008), “Bí quyết kinh doanh bán lẻ ở Ấn Độ: Cửa hàng càng bừa bộn, càng bán chạy!”, số ra ngày 08/4/2008.
41. Hoàng Trọng - Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Thống kê.
42. Nguyễn Văn Tuấn (2008), “Phương pháp ước tính cỡ mẫu cho một nghiên cứu y học”.
43. Trần Văn Tùng (2004), *Cạnh tranh kinh tế*, Nxb, Thế giới mới, Hà Nội.
44. UBND TP. HCM (2009), *Qui hoạch Định hướng phát triển chợ - siêu thị - trung tâm thương mại trên địa bàn TP. HCM từ năm 2009 - 2015*.

45. UBND. TP. HCM (2009), *Đề án phát triển hệ thống phân phối bán buôn, bán lẻ trên địa bàn TP. HCM đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020*.
46. Thảo Vân (2009), “Bí quyết thành công của các đại gia bán lẻ”, *Báo Doanh nhân Sài Gòn*, số ra ngày 20/10/2009.
47. Vneconomy (2010), “500 Công ty có doanh thu lớn nhất thế giới năm 2009”, *Tạp chí Fortune*.
48. Duy Vũ (2010), “Thương mại điện tử trong thế giới bán lẻ”, *Vietnamnet*, ngày 21/9/2010.
49. Tần Vy, (2009), “Bán lẻ là ngành kinh doanh hấp dẫn nhất ở Việt Nam”, *Báo Vietnamnet*, số ra ngày 20/04/2009.
50. Thảo Vy (2009), “Nguyễn Ngọc Hòa - TGD Saigon Co.op: Đòi ở nhà kho chứ không ở khách sạn để dành tiền đi học”, *lanlevnlanlevn.wordpress.com*.
51. Hà Vy (2010), “Thị trường khách sạn tại TP. HCM”, *Diễn đàn doanh nghiệp*, www.dddn.com.vn.
52. Walton S. & Huey J., *Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ*, Lê Tường Vân, Nguyễn Phương Hạnh, Phạm Thị Thanh Hà biên dịch, Nxb Tri Thức (2006).
53. Webmaster (2005), “Người nghèo bị loại khỏi siêu thị”, www.tuoitre.com.vn.

TIẾNG ANH

54. Anderson J. C. & Gerbing D. W. (1988), “Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
55. Baney, J. (1991), “Firm resource and sustained competitive advantage”, *Journal of Managment*, 7 (1), 99-120.
56. Baney, J., Wright, M. & Ketchen D. J. (2001), “The resource-based view of the firm: ten years after 1991”, *Journal of Managment*, 27, 625-641.
57. Bollen, K. A. (1989), *Structrural Equations with Latant Variable*, New York: John Wiley & Sons.
58. Buzzel, R. D. & Gale, B. T. (1987), “The PIMS Principle Linking Strategy to Performance”, New York: The Free Press.

59. Butz Howard E. Jr and Leonard D. Goodstein (1996), "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics*, 24 (Winter), 63-77.
60. Churchill, Jr. G. A. (1995), *Marketing Research Methodological Foundations* 6th ed, Chicago, Ill: The Dryden Press.
61. Collis J. D. & Montgomery A. C. (1995), "Competing on Resources: Strategy in 1990s", *Harvard Business Review*.
62. Craig, C. S. & Douglas, S. P. (2000), "International Marketing Research", 2nd ed, Chichester: John Wiley & Sons.
63. Gale, B. (1994), "Managing Customer Value Creating Quality and Service that Customer Can See", *The Free Press*, New York.
64. Garvin David A. (1983), "Quality on the line", *Harvard Business Review*, 61 (September-October), 64-75; Leonard Frank S and W. Earl Sasser (1982), "The Incline of Quality", *Harvard Business Review*, 61 (September-October), 163-171.
65. Gerbing, W. D. & Anderson, J. C. (1988), "An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessments", *Journal of Marketing Research*, 25 (2), 186-193.
66. Hair, Jr. J. F, Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed, Upper Saddle River Prentice-Hall.
67. Hall, Gene, Jim Rosenthal and Judy Wade (1993), "How to make gincering really work", *Harvard Business Review*, 71 (November-December), 119-133.
68. Harris R. J. (1985), "A primer of multivariate analysis", 2nd Ed, New York: Academic Press.
69. Hattie J. (1985), "Methodology review: Assessing unidimensionality of test and items", *Applied Psychological Measurement*, 9 (2), 139-164.
70. Hoelter, J. W. (1983), "The analysis of covariance structure: goodness-of-fit indices", *Sociological methods and Research*, 11, pp. 325-334.
71. Maslow (1954), "Motivation and Personality", New York: Harper Row, pp. 80-106.
72. Morchett, D., Swoboda, B. & Schramm-Klein (2006), "Competitive strategies in retailing – investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 275-287.

73. Nunnally, J. & Bernstein, I. H (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed, New York: McGraw - Hill.
74. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L (1988), "SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality" *journal of retailing* 64 (1), pp. 12-40.
75. Parasuraman, A. (1997), "Reflections on gaining competitive advantage through customer value", *Journal of the Academic of Marketing Science*, 25 (2), 154-161.
76. Parasuraman, A. & Grewal. D (2000), "The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda", *Journal of Academy of marketing Science*, 28 (1), 168-174.
77. Petrick, j. F. (2002), "Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service", *Journal of Leisure Research* 34 (2), 119-134.
78. Porter, M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*.
79. Powell, T. C. (2001), "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Conderations", *Strategic Management Journal*, (22), 875-888.
80. Robert, M. & Devaux, M. (1997), "Strategy Pure & Simple: How Winning CEOs Outthink Their Competition", *McGraw - Hill*, New York.
81. Steenkamp, J-B. E. M. & Van Trijp. H. C. M. (1991), "The use of LISREL In validiting marketing constructs", *International Journal of Research in marketing*, 8 (4), 283-299.
82. Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1998), "Consumer Perceived Value: Development of a multiple item scale", *American Marketing Association Conference Procendings*, 119-138.
83. Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. (2001), "Consumer Perceived Value: The development of a multiple item scale", *Journal of Retailing*, 77, pp. 203-220.
84. Wernerfelt. B (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal* 5: 171-80
85. Woodruff, R. B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 139-153.

86. Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality and value: A measurement model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, 52 (july), 2-22.
87. Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000), *Services Marketing*, Boston: McGraw Hill.
88. Zyman, S. (1999), "The End of Marketing as We Know it", *Harper Collins*, New York.