

Trang 3

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

ĐÀM TRÍ CƯỜNG

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO
TRUNG TÂM MUA SẮM SÀI GÒN – NGUYỄN KIM GIAI ĐOẠN 2007 – 2011**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

TS. VÕ THỊ QUÝ

TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2006

MỤC LỤC

Trang

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, BẢNG

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN	3
1.1. Các khái niệm cơ bản về chiến lược.....	3
1.2. Phân loại	3
1.2.1. Chiến lược cấp công ty.....	3
1.2.2. Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)	4
1.2.3. Chiến lược cấp chức năng.....	4
1.3. Các chiến lược đặc thù.....	4
1.4. Cơ sở xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.....	5
1.4.1. Phân tích môi trường bên ngoài	5
1.4.1.1. Môi trường tổng quát	5
1.4.1.2. Môi trường ngành.....	7
1.4.2. Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp	9
1.4.2.1. Nhân sự	9
1.4.2.2. Tài chính.....	10
1.4.2.3. Marketing	10
1.4.2.4. Hoạt động quản trị	10
1.4.2.5. Hệ thống thông tin.....	11
1.5. Các công cụ để hoạch định và lựa chọn chiến lược	11
1.5.1. Các công cụ để hoạch định chiến lược	11
1.5.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)	11

1.5.1.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).....	12
1.5.1.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh	13
1.5.1.4. Ma trận điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - đe dọa (SWOT)	13
1.5.2. Công cụ lựa chọn chiến lược.....	14
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA TRUNG TÂM MUA SẮM SÀI GÒN – NGUYỄN KIM	16
2.1. Môi trường tổng quát	16
2.1.1. Môi trường kinh tế	16
2.1.2. Môi trường chính trị, pháp luật	17
2.1.3. Môi trường tự nhiên	17
2.1.4. Môi trường xã hội dân cư.....	18
2.1.5. Môi trường công nghệ	20
2.2. Môi trường ngành.....	20
2.2.1. Đối thủ cạnh tranh.....	20
2.2.2. Khách hàng	28
2.2.3. Nhà cung cấp.....	29
2.2.4. Đối thủ tiềm ẩn	30
2.2.5. Hàng (sản phẩm) thay thế.....	31
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ CỦA TRUNG TÂM MUA SẮM SÀI GÒN – NGUYỄN KIM	33
3.1. Giới thiệu về Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim.....	33
3.1.1. Sự hình thành và phát triển.....	33
3.1.2. Đánh giá tình hình kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003-2005	34
3.1.2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003-2005	34
3.1.2.2. Tỷ trọng doanh số của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005...	35

3.1.2.3. Doanh số và lợi nhuận của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005	35
3.2. Phân tích môi trường nội bộ của Trung tâm mua sắm sài gòn – Nguyễn Kim	37
3.2.1. Marketing	38
3.2.2. Tài chính	45
3.2.3. Nhân sự	47
3.2.4. Hoạt động quản trị	48
3.2.5. Hệ thống thông tin	49
3.2.6. Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)	49
CHƯƠNG 4: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO TRUNG TÂM MUA SẮM SÀI GÒN – NGUYỄN KIM GIAI ĐOẠN 2007-2011	51
4.1. Xây dựng định hướng chiến lược Nguyễn Kim giai đoạn 2007-2011	51
4.1.1. Căn cứ xây dựng định hướng chiến lược	51
4.1.1.1. Xuất phát từ khách hàng	51
4.1.1.2. Thị trường bán lẻ Việt Nam	51
4.1.1.3. Một số vấn đề về đường lối phát triển kinh tế – xã hội ở Việt Nam	52
4.1.2. Định hướng chiến lược của Nguyễn Kim giai đoạn 2007-2011	52
4.2. Xây dựng chiến lược	53
4.2.1. Ma trận SWOT của Nguyễn Kim	53
4.2.2. Các chiến lược kinh doanh hình thành từ ma trận SWOT	54
4.2.2.1. Nhóm các chiến lược S-O	54
a. Chiến lược xâm nhập thị trường	54
b. Chiến lược phát triển thị trường	54
c. Chiến lược đa dạng hoá hoạt động đồng tâm	54
4.2.2.2. Nhóm các chiến lược S-T	54
a. Chiến lược liên doanh	54
b. Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi	55

c. Chiến lược phát triển thị trường	55
d. Chiến lược khác biệt hoá	55
4.2.2.3. Nhóm các chiến lược W-O	55
a. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực	55
b. Chiến lược mở rộng mạng lưới phân phối.....	55
4.2.2.4. Nhóm các chiến lược W-T	56
a. Chiến lược khác biệt hoá	56
b. Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi.....	56
4.3. Lựa chọn chiến lược – Ma trận QSPM	56
CHƯƠNG 5: CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC ...	62
5.1. Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực	62
5.2. Giải pháp về Marketing	65
5.2.1. Giải pháp về sản phẩm	65
5.2.2. Giải pháp về giá cả	66
5.2.3. Giải pháp về phân phối	66
5.2.4. Giải pháp về chiêu thị	67
5.3. Giải pháp về nghiên cứu phát triển	68
KIẾN NGHỊ	70
KẾT LUẬN	71
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mô hình 5 lực của Michael E. Porter	7
Hình 1.2: Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh.....	8

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Mức tăng trưởng GDP qua các năm tại Việt Nam	16
Bảng 2.2: GDP bình quân đầu người (USD) giai đoạn 2001–2005 tại Việt Nam..	18
Bảng 2.3: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Nguyễn Kim	27
Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).....	31
Bảng 3.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003 – 2005.....	34
Bảng 3.2: Tỷ trọng doanh số của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005..	35
Bảng 3.3: Doanh số của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005	35
Bảng 3.4: Lãi ròng của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005	36
Bảng 3.5: So sánh tốc độ tăng trưởng của từng ngành hàng giữa Nguyễn Kim và thị trường	37
Bảng 3.6: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003-2005..	46
Bảng 3.7: Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản của Nguyễn Kim.....	46
Bảng 3.8: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE).....	49
Bảng 4.1: Ma trận SWOT của Nguyễn Kim	53
Bảng 4.2: Ma trận QSPM của Nguyễn Kim – Nhóm các chiến lược S-O.....	57
Bảng 4.3: Ma trận QSPM của Nguyễn Kim – Nhóm các chiến lược S-T	58
Bảng 4.4: Ma trận QSPM của Nguyễn Kim – Nhóm các chiến lược W-O	59
Bảng 4.5: Ma trận QSPM của Nguyễn Kim – Nhóm các chiến lược W-T	60

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam hiện nay đang trong giai đoạn hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Điều này, đã tạo cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều hướng thuận lợi phát triển. Trong môi trường kinh doanh luôn biến động thì bên cạnh những cơ hội phát triển, nó cũng gây áp lực buộc các doanh nghiệp Việt Nam muốn tồn tại và phát triển thì phải có những chiến lược kinh doanh phù hợp với tình hình thực tế.

Trong những năm qua và hiện nay Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim là một trong những Trung tâm bán lẻ hàng đầu tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM), chuyên phân phối về các mặt hàng như điện máy, điện lạnh, gia dụng, kỹ thuật số, điện thoại di động, vi tính Tuy nhiên, với sự cạnh tranh từ các Trung tâm điện máy khác như Thiên Hoà, Chợ Lớn, Gia Thành, và hàng loạt các Trung tâm điện máy mới mở như Ideas, Phan Khang, Lộc Lê ... tại TP.HCM, cũng như khả năng gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO) của Việt Nam đang cận kề, điều này sẽ tạo điều kiện cho các Công ty nước ngoài tham gia. Do đó, Nguyễn Kim sẽ đối phó với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn. Điều này cho thấy Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim, nếu muốn giữ được thị phần và phát triển trong thời gian tới thì cần phải có những chiến lược kinh doanh phù hợp với từng giai đoạn phát triển mới.

Xuất phát từ tình hình trên, nên việc xây dựng chiến lược kinh doanh tại Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim là hết sức cần thiết. Với mong muốn có thể xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp cho Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn - Nguyễn Kim, tôi chọn đề tài **“Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim giai đoạn 2007-2011”**.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Với đề tài này, tác giả mong muốn đạt được 2 mục tiêu:

- Xây dựng các chiến lược kinh doanh cho Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn - Nguyễn Kim. Trên cơ sở căn cứ việc phân tích môi trường để nhận dạng các điểm mạnh và điểm yếu hiện tại của Nguyễn Kim cũng như các mối đe dọa, cơ hội ảnh hưởng đến sự phát triển của Nguyễn Kim.

- Đề xuất các giải pháp để thực hiện các chiến lược đã đề ra.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng: Nghiên cứu hoạt động kinh doanh của Trung tâm mua sắm sài gòn – Nguyễn Kim; các trung tâm điện máy khác như Thiên Hoà, Chợ Lớn; khảo sát nhận thức của khách hàng tiêu dùng về một số vấn đề liên quan đến việc mua sắm tại các trung tâm điện máy.

- Phạm vi nghiên cứu: tại TP.HCM.

4. Dữ liệu thu thập

4.1. Dữ liệu thứ cấp

Số liệu từ Trung tâm mua sắm sài gòn – Nguyễn Kim (báo cáo tài chính và báo cáo nội bộ), đối thủ cạnh tranh, sách chuyên ngành về quản trị chiến lược, marketing, tài chính ..., các báo, tạp chí, và Internet.

4.2. Dữ liệu sơ cấp

a. Dữ liệu thu thập: từ việc khảo sát nhận thức của người tiêu dùng về một số vấn đề liên quan đến việc mua sắm tại các trung tâm điện máy trong TP.HCM.

b. Xử lý dữ liệu: Dữ liệu nhận được sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn này sử dụng các phương pháp chủ yếu: Phương pháp lịch sử, phương pháp mô tả và phương pháp thống kê, phân tích.

6. Bố cục của luận văn

Ngoài lời mở đầu, kiến nghị và kết luận. Luận văn được chia làm 5 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận.

Chương 2: Phân tích môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Trung tâm mua sắm sài gòn – Nguyễn Kim.

Chương 3: Phân tích môi trường nội bộ của Trung tâm mua sắm sài gòn – Nguyễn Kim.

Chương 4: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim giai đoạn 2007-2011.

Chương 5: Các giải pháp cụ thể để thực hiện chiến lược.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Các khái niệm cơ bản về chiến lược

Thuật ngữ chiến lược được sử dụng đầu tiên trong quân sự từ những năm 60 của thế kỷ XX, chiến lược được ứng dụng vào lĩnh vực kinh doanh và thuật ngữ chiến lược kinh doanh ra đời. Tuy nhiên, chiến lược kinh doanh được các nhà quản trị hiểu theo nhiều cách khác nhau. Điều này là do họ tiếp cận theo nhiều cách khác nhau.

- Theo Alfred Chandler: Chiến lược là sự xác định các mục tiêu cơ bản, lâu dài của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó.

- Theo Fred R. David (2003): Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn.

- Theo Rudolf Grunig và Richard Kuhn (2003): Chiến lược là dài hạn, định hướng quản lý và nhằm đảm bảo hoàn thành lâu dài các mục tiêu, mục đích chủ yếu của công ty.

Tóm lại, dù tiếp cận theo cách nào thì chiến lược kinh doanh cũng bao hàm các nội dung sau:

- Xác định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của tổ chức.
- Đưa ra các chương trình hành động tổng quát.
- Lựa chọn các phương án hành động, triển khai và phân bổ các nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu đó.

1.2. Phân loại

Theo PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp và Th.S Phạm Văn Nam (2003), trong quá trình hình thành chiến lược có thể chia chiến lược thành các loại như sau:

1.2.1. Chiến lược cấp công ty: Là kiểu mẫu của các quyết định trong một công ty, nó xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà công ty theo đuổi, tạo ra các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt các mục tiêu của công ty. Trong một tổ chức với qui mô và mức độ đa dạng, chiến lược

công ty thường áp dụng cho toàn bộ xí nghiệp. Chiến lược công ty đề ra nhằm xác định các hoạt động kinh doanh mà trong đó công ty sẽ cạnh tranh và phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó.

1.2.2. Chiến lược cấp kinh doanh (SBU): Chiến lược kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty. Chiến lược này xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu của nó để đóng góp vào hoàn thành mục tiêu cấp công ty.

1.2.3. Chiến lược cấp chức năng: Chiến lược này tập trung hỗ trợ vào việc bố trí của chiến lược công ty và tập trung vào các lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh.

1.3. Các chiến lược đặc thù:

Theo quan điểm của Fred R. David (2003): Chiến lược kinh doanh được chia làm 4 nhóm chiến lược sau:

- Nhóm chiến lược kết hợp theo chiều dọc:

+ Chiến lược kết hợp về phía trước: Tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các nhà phân phối và bán lẻ.

+ Chiến lược kết hợp về phía sau: Tìm kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát của các nhà cung cấp.

+ Chiến lược kết hợp theo chiều ngang: Tìm ra quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh.

- Nhóm chiến lược chuyên sâu:

+ Chiến lược thâm nhập thị trường: Tìm kiếm thị trường tăng lên cho các sản phẩm hiện tại và các dịch vụ trong các thị trường hiện có qua những nỗ lực tiếp thị nhiều hơn.

+ Chiến lược phát triển thị trường: Đưa các sản phẩm và dịch vụ hiện có vào các khu vực mới.

+ Chiến lược phát triển sản phẩm: Tăng doanh số bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có.

- Nhóm chiến lược mở rộng hoạt động:

+ Chiến lược đa dạng hoá hoạt động đồng tâm: Thêm vào các sản phẩm hoặc dịch vụ mới nhưng có liên hệ với nhau.

+ Chiến lược đa dạng hoá hoạt động kiểu hỗn hợp: Thêm vào những sản phẩm hoặc dịch vụ mới không có sự liên hệ với nhau.

+ Chiến lược đa dạng hoá hoạt động theo chiều ngang: Thêm vào những sản phẩm hoặc dịch vụ liên hệ theo khách hàng hiện có.

- Nhóm chiến lược khác:

+ Chiến lược liên doanh: Hai hay nhiều hơn các công ty hình thành một công ty độc lập vì những mục đích hợp tác.

+ Chiến lược thu hẹp hoạt động: củng cố lại thông qua cắt giảm chi phí và tài sản có để cứu vãn doanh thu và lợi nhuận đang sụt giảm.

+ Chiến lược cắt bỏ bớt hoạt động: Bán đi một chi nhánh hoặc một phần công ty.

+ Chiến lược thanh lý: Bán tất cả tài sản hữu hình và vô hình.

+ Chiến lược tổng hợp: Theo đuổi hai hay nhiều chiến lược cùng lúc.

1.4. Cơ sở xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp

1.4.1. Phân tích môi trường bên ngoài

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

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

1.4.1.1. Môi trường tổng quát

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

Môi trường kinh tế: Sự tác động của môi trường này có tính chất trực tiếp và năng động hơn so với một số yếu tố khác của môi trường tổng quát. Những diễn biến của môi trường kinh tế vĩ mô bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau, có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của doanh nghiệp. Một số yếu tố cơ bản được quan tâm nhất: xu hướng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP); lãi suất và xu hướng lãi suất; cán cân thanh toán quốc tế; mức độ lạm phát; hệ thống thuế và mức thuế

Môi trường chính trị, pháp luật: Bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, hệ thống pháp luật hiện hành. Ngoài ra cũng cần nắm vững các xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ, các diễn biến chính trị trong và ngoài nước. Các yếu tố này ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

Môi trường tự nhiên: Những doanh nghiệp kinh doanh từ lâu đã nhận ra những tác động của hoàn cảnh tự nhiên vào quyết định kinh doanh của họ. Những ảnh hưởng tự nhiên chính bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, ô nhiễm, thiếu năng lượng và sử dụng lãng phí các tài nguyên thiên nhiên cùng sự gia tăng các nhu cầu về nguồn tài nguyên do thiên nhiên cung cấp.

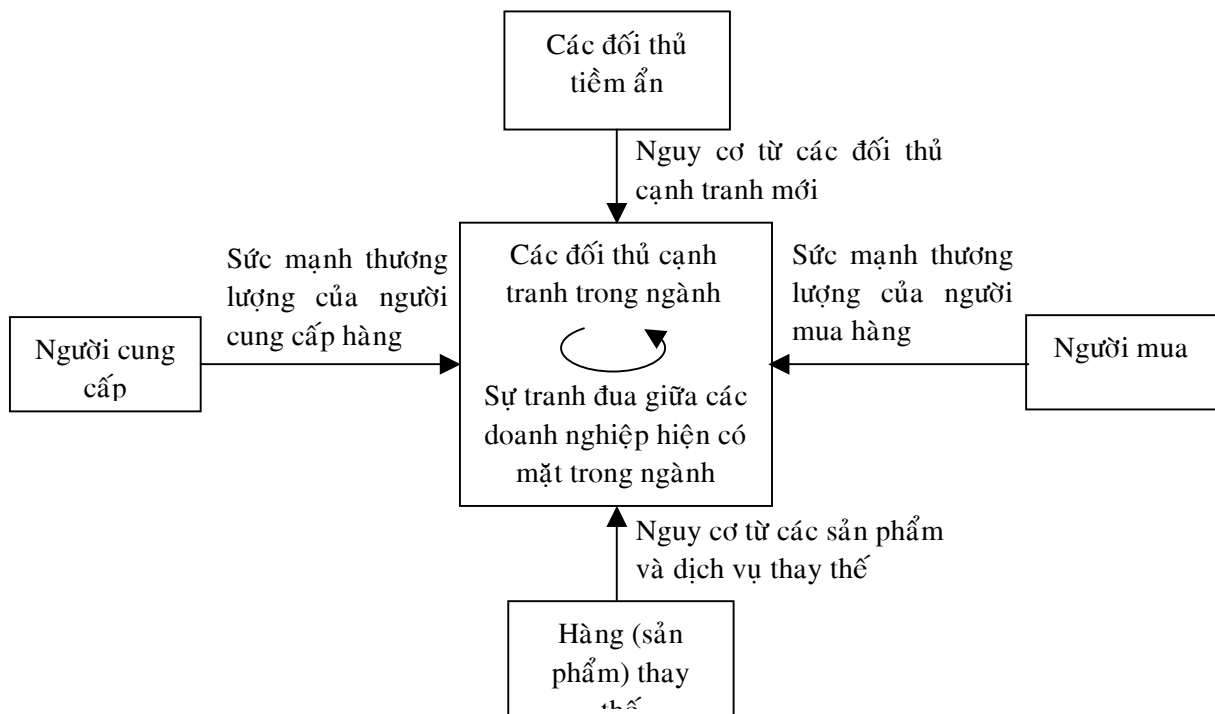
Môi trường xã hội, dân cư: bao gồm những yếu tố chủ yếu như quan niệm về đạo đức, quan niệm về mức sống, phong tục tập quán, những quan tâm và ưu tiên của xã hội, trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội. Các yếu tố này ảnh hưởng đến việc kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp cần chú ý các yếu tố này khi hoạch định chiến lược kinh doanh.

Môi trường công nghệ: Các ảnh hưởng công nghệ tạo ra cơ hội cũng như nguy cơ trong quá trình quản lý chiến lược cho doanh nghiệp. Tiến bộ kỹ thuật có thể tạo ra những thị trường mới, kết quả là tạo ra những sản phẩm mới và khiến cho những sản phẩm và dịch vụ hiện có trở nên lỗi thời. Môi trường này, ảnh hưởng mạnh mẽ đến các nhà sản xuất liên quan đến lĩnh vực như viễn thông, tin học, thông tin Do đó, các doanh nghiệp kinh doanh hàng kim khí điện máy cũng cần chú ý các yếu tố này trong quá trình đàm phán với các nhà cung cấp hàng hoá nhằm tạo ra những cơ hội cho chính mình.

1.4.1.2. Môi trường ngành

Ta áp dụng theo mô hình 5 lực của Michael E. Porter (1985) để phân tích môi trường ngành của doanh nghiệp (còn gọi là phân tích cấu trúc cạnh tranh trong một ngành).

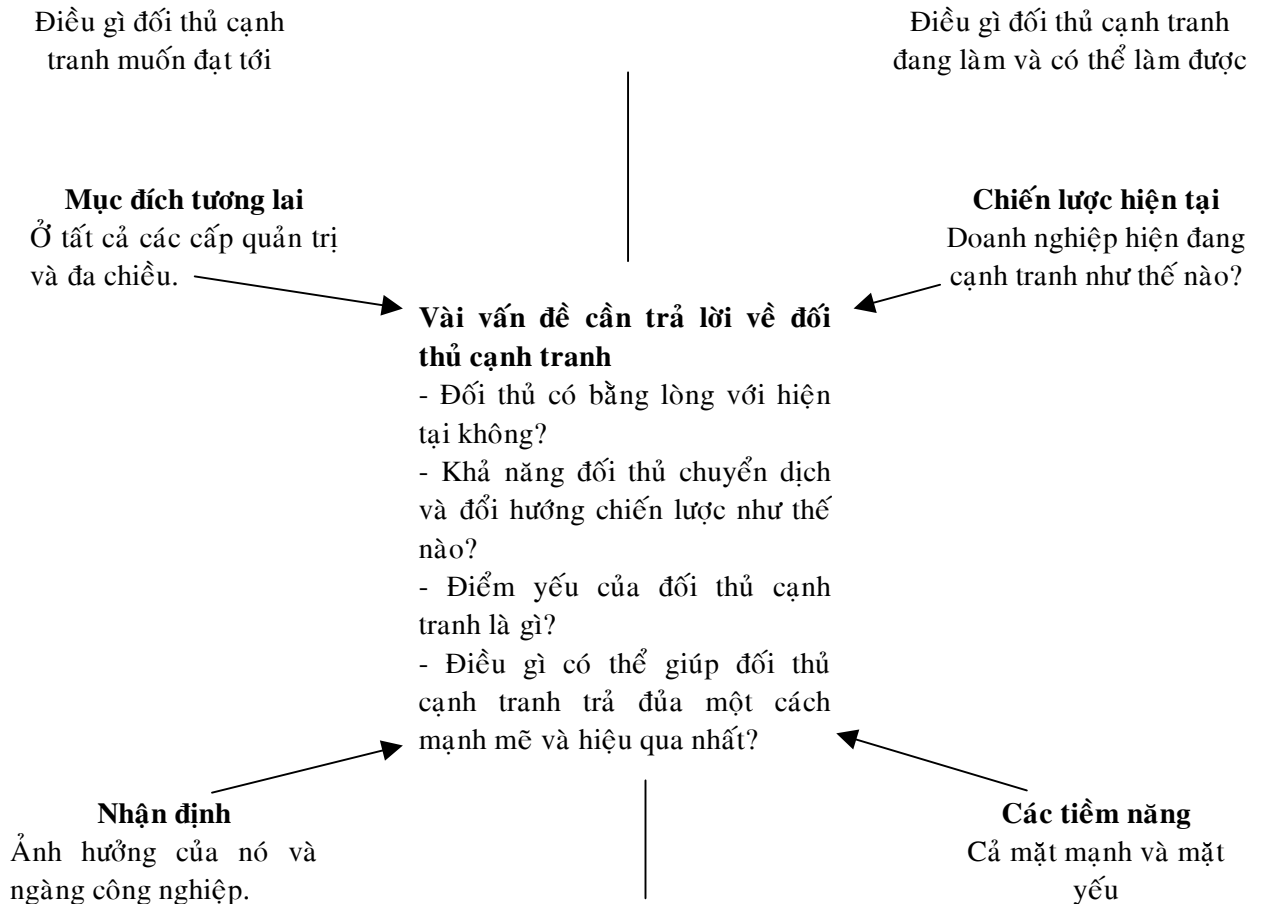
Mối quan hệ giữa các yếu tố này được phản ánh trên hình 1.1.



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

Nguồn: Michael E. Porter (1985)

(1) Đối thủ cạnh tranh: Những nội dung then chốt của một sự phân tích cạnh tranh được trình bày trong hình 1.2.



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

Nguồn: Michael E. Porter (1985).

(2) Khách hàng: Khách hàng quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thoả mãn tốt hơn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh. Áp lực từ khách hàng xuất phát từ các điều kiện sau: khi lượng hàng người mua chiếm tỷ lệ lớn trong khối lượng hàng hoá bán ra của người bán, khi việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém, khi

người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy là sẽ hội nhập về phía sau (ngược) với các bạn hàng cung ứng, khi những hàng hoá mà khách hàng mua thuộc loại có mức độ chuyên biệt hoá thấp.

(3) Nhà cung cấp: Nhà cung cấp có thể khẳng định quyền lực của họ bằng cách đe dọa tăng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng. Nhà cung cấp sẽ có ưu thế nếu họ có các điều kiện sau: khi chỉ có một số lượng nhỏ các nhà cung cấp bán cho một lượng lớn người mua trong một ngành, khi sản phẩm thay thế không có sẵn, khi hàng hoá hay dịch vụ của nhà cung cấp thuộc loại thiết yếu và có mức độ chuyên biệt hoá cao, khi nhà cung cấp đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy là sẽ hội nhập về phía trước.

(4) Đối thủ tiềm ẩn: Đối thủ mới tham gia trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Do đó, việc bảo vệ vị trí trong cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài. Những rào cản chủ yếu là: lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn, đa dạng hoá sản phẩm, sự đòi hỏi có nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được.

(5) Hàng (sản phẩm) thay thế: Những sản phẩm thay thế làm giảm mức lợi nhuận tiềm ẩn của ngành bằng cách áp đặt một mức trần đối với mức giá mà các công ty trong ngành có thể đưa ra trong phạm vi thu được lợi nhuận. Những sản phẩm thay thế đáng được quan tâm nhất là: những sản phẩm nằm trong xu hướng có thể cạnh tranh giá cả với sản phẩm đang bị cạnh tranh; những ngành nghề đang có lợi nhuận cao, các sản phẩm thay thế tham gia thị trường ồ ạt sẽ làm gia tăng sự cạnh tranh trong ngành và tạo nên sự sụt giảm giá hay cải thiện chất lượng.

1.4.2. Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp

Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp là cơ sở giúp doanh nghiệp biết rõ điểm mạnh, điểm yếu của mình so với đối thủ cạnh tranh; đồng thời giúp các nhà quản trị biết được khả năng nắm bắt lợi thế cạnh tranh trong từng thời kỳ. Các yếu tố nội bộ chức năng như nhân sự, tài chính, marketing, hoạt động quản trị, hệ thống thông tin.

1.4.2.1. Nhân sự: Trong môi trường kinh doanh luôn biến động như hiện nay, nhân sự của doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng trong quá trình thực hiện các chiến lược, quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Nếu chiến lược đưa ra có đúng đắn, đầy triển vọng, và khả thi nhưng con người trong tổ chức không đủ năng lực để thực hiện thì chiến lược đưa ra đó cũng không hiệu quả. Chức năng chính của nhân sự như việc tuyển mộ, huấn luyện, sử dụng, đãi ngộ, đánh giá, khuyến khích động viên, và sa thải.

1.4.2.2. Tài chính: Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị thế cạnh tranh tốt nhất của công ty và là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư. Để hình thành hiệu quả các chiến lược cần xác định những điểm mạnh và điểm yếu về tài chính của doanh nghiệp. Nó được thể hiện qua việc phân tích một số chỉ tiêu tài chính cơ bản như khả năng thanh toán, cơ cấu tài sản, cơ cấu vốn, tỷ suất sinh lời... điều này sẽ làm cho việc xây dựng chiến lược của công ty trở nên khả thi hơn.

1.4.2.3. Marketing: Nghiên cứu marketing để nhận diện các cơ hội thị trường, phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường; đồng thời phân tích khách hàng và các yếu tố có liên quan để hình thành các chiến lược marketing định hướng khách hàng và marketing cạnh tranh Thông qua hoạt động marketing doanh nghiệp thiết kế, tổ chức thực hiện và kiểm tra các chiến lược sản phẩm, giá cả, mạng lưới phân phối và xúc tiến bán hàng.

Hiểu rõ các hoạt động marketing, nhà quản trị sẽ xác định cụ thể các nhiệm vụ của chức năng này, những công việc cần thực hiện trong từng thời kỳ.

1.4.2.4. Hoạt động quản trị: Quản trị bao gồm 4 chức năng cơ bản như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

- Hoạch định: bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan đến việc chuẩn bị cho tương lai. Cụ thể là dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra các chiến lược, phát triển các chính sách, hình thành các kế hoạch.

- Tổ chức: bao gồm tất cả các hoạt động quản trị tạo ra cơ cấu của mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Cụ thể là thiết kế tổ chức, chuyên môn hoá công việc, mô tả công việc, chi tiết hoá công việc, mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp sắp xếp, thiết kế công việc, và phân tích công việc.

- Lãnh đạo: gồm những nỗ lực nhằm định hướng hoạt động của con người, cụ thể là lãnh đạo, liên lạc, các nhóm làm việc chung, thay đổi các hoạt động, uỷ quyền, nâng cao chất lượng công việc, thoả mãn công việc, thoả mãn nhu cầu, thay đổi tổ chức, tinh thần của nhân viên, và tinh thần quản lý.

- Kiểm soát: Liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp, nhất quán với kết quả đã được hoạch định. Những hoạt động chủ yếu: kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt.

1.4.2.5. Hệ thống thông tin: Thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị. Nó là nền tảng của tất cả các tổ chức. Thông tin biểu hiện những bất lợi hay lợi thế cạnh tranh chủ yếu. Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu về các hệ thống thông tin bên trong của công ty là khía cạnh quan trọng của việc thực hiện cuộc kiểm soát nội bộ.

Hệ thống thông tin là nguồn chiến lược quan trọng, theo dõi các thay đổi của môi trường, nhận ra những mối đe dọa trong cạnh tranh, và hỗ trợ cho việc thực hiện, đánh giá và kiểm soát chiến lược.

1.5. Các công cụ để hoạch định và lựa chọn chiến lược

1.5.1. Các công cụ để hoạch định chiến lược

Trong luận văn này, xuất phát từ tình hình thực tế kinh doanh tại Nguyễn Kim, các công cụ phù hợp để hoạch định chiến lược cho Nguyễn Kim như sau:

1.5.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)

Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) là công cụ được sử dụng để tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và mặt yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

Theo Fred R. David, ma trận IFE có thể được phát triển theo 5 bước:

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

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

- Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, đại diện cho điểm yếu lớn nhất (phân loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2), điểm mạnh nhỏ nhất (phân loại bằng 3), hay điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4). Như vậy sự phân loại này dựa trên cơ sở công ty, trong khi mức độ quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở ngành.

- Bước 4: Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số (bước 4= bước 2 x bước 3).

- Bước 5: Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của tổ chức.

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

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

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) cho phép tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hoá, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh.

Theo Fred R. David, việc phát triển một ma trận EFE gồm 5 bước:

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

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

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

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

- Bước 5: Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng cho tổ chức.

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

1.5.1.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

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

1.5.1.4. Ma trận điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - đe dọa (SWOT)

Ma trận SWOT là công cụ kết hợp quan trọng giúp cho các nhà quản trị phát triển bốn loại chiến lược sau:

- Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO).
- Các chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO).
- Các chiến lược điểm mạnh – đe dọa (ST).
- Các chiến lược điểm yếu – đe dọa (WT).

Theo PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp và Th.S. Phạm Văn Nam, để lập một ma trận SWOT phải trải qua 8 bước:

- Bước 1: Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty.
- Bước 2: Liệt kê các điểm yếu bên trong công ty.
- Bước 3: Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty.
- Bước 4: Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty.
- Bước 5: Kết hợp điểm mạnh bên trong với các cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô thích hợp.
- Bước 6: Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO vào ô thích hợp.
- Bước 7: Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST vào ô thích hợp.
- Bước 8: Kết hợp điểm yếu bên trong với đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WT vào ô thích hợp.

1.5.2. Công cụ lựa chọn chiến lược.

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

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

- Bước 1: Liệt kê các cơ hội/đe dọa bên ngoài và các điểm mạnh/điểm yếu quan trọng bên trong ở cột trái của ma trận QSPM. Các thông tin này được lấy trực tiếp từ ma trận IFE và ma trận EFE. Ma trận QSPM nên bao gồm tối thiểu 10 yếu tố quan trọng bên trong và 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài.
- Bước 2: Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này cũng y như trong ma trận IFE và ma trận EFE.

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

- Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (AS). Số điểm hấp dẫn được phân cho mỗi chiến lược để biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác. Số điểm hấp dẫn được phân từ 1 = không hấp dẫn, 2 = có hấp dẫn đôi chút, 3 = khá hấp dẫn, và 4 = rất hấp dẫn. Nếu các yếu tố thành công quan trọng này không có ảnh hưởng đối với sự lựa chọn các chiến lược thì không chấm điểm hấp dẫn các chiến lược trong nhóm chiến lược này.

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

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

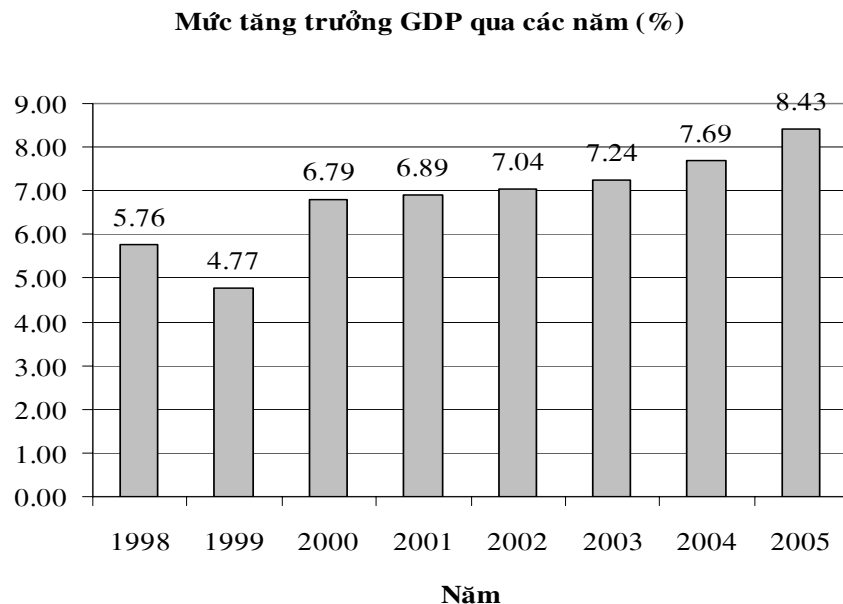
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA TRUNG TÂM MUA SẮM SÀI GÒN – NGUYỄN KIM

2.1. Môi trường tổng quát

2.1.1. Môi trường kinh tế

Kinh tế Việt Nam đang trên giai đoạn tăng trưởng nhanh và ổn định. Được thể hiện qua bảng 2.1 sau:

Bảng 2.1: Mức tăng trưởng GDP qua các năm tại Việt Nam



Nguồn: Thời báo kinh tế Việt Nam, kinh tế 2005 – 2006.

Nhận xét: Qua bảng 2.1 ta thấy, Việt Nam bước vào thời kỳ tăng trưởng kinh tế mạnh mẽ và ổn định. Được thể hiện từ năm 2000, tăng trưởng kinh tế đã phục hồi trở lại, liên tục đạt tốc độ năm sau cao hơn năm trước: năm 2000 tăng 6,79%, năm 2001 tăng 6,89%, năm 2002 tăng 7,04%, năm 2003 tăng 7,24%, năm 2004 tăng 7,69% và năm 2005 tăng 8,04%. Nhờ tăng trưởng kinh tế đạt cao nên tốc độ tăng trưởng bình quân năm trong giai đoạn 2001 – 2005 đạt 7,5%, cao hơn mức 7% trong thời kỳ 1996 – 2000. Do đó, đây là điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Nguyễn Kim nói riêng yên tâm đầu tư vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.1.2. Môi trường chính trị, pháp luật

Việt Nam được thế giới đánh giá là nước có tình hình chính trị ổn định tương đối cao. Mặt khác, cuối tháng 06/2006 việc Quốc hội Việt Nam lựa chọn thế hệ lãnh đạo mới, được các báo Nhật Bản có những nhận xét tích cực. Cụ thể, Báo Nihon Keizai nhận xét tân Chủ tịch nước Nguyễn Minh Triết và tân Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng đều là những người cải cách và cùng xuất thân từ miền Nam. Báo Yomiuri cho rằng việc lựa chọn người có tư tưởng cải cách Nguyễn Minh Triết và người thuộc thế hệ lãnh đạo mới Nguyễn Tấn Dũng thể hiện quyết tâm của Việt Nam trong việc cải thiện vị thế trong cộng đồng quốc tế thông qua con đường phát triển kinh tế (Nguồn: Báo Tuổi Trẻ, ngày 29/6/06). Trong những năm vừa qua Việt Nam đã ban hành nhiều văn bản, luật cũng như thông tư, nghị định đã tạo nên một cách cơ bản hành lang pháp lý cho hoạt động kinh doanh. Đặc biệt là Luật cạnh tranh và Luật thương mại.

Việt Nam đang từng bước nới lỏng chính sách bảo hộ mậu dịch thông qua lịch trình cắt giảm thuế quan khi gia nhập vào khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA), và chuẩn bị gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO). Theo lộ trình AFTA, từ ngày 01/01/2006 thì thuế nhập khẩu đối với các mặt hàng điện tử chỉ còn 0 – 5% điều này cho thấy Nguyễn Kim sẽ có cơ hội để tiếp cận trực tiếp các hàng hoá từ các nước ASEAN nhằm phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn.

Tóm gọn, tình hình chính trị tại Việt Nam được thế giới đánh giá là khá ổn định, cũng như trong thời gian qua Việt Nam đã có những cải cách về luật pháp nhằm cải thiện môi trường đầu tư, tạo ra những điều kiện thuận lợi cho Nguyễn Kim cũng như các doanh nghiệp khác yên tâm đầu tư vào hoạt động kinh doanh.

2.1.3. Môi trường tự nhiên

Vị trí địa lý và sử dụng đất đai tại TP.HCM có vị trí địa lý rất thuận tiện đặc biệt là dự báo quy hoạch sử dụng đất. Đất nông nghiệp giảm chuyển sang đất xây dựng, giao thông và khu dân cư. Đất xây dựng tăng để phát triển các khu công nghiệp

tập trung, các khu hành chính, khu văn hoá, giáo dục đào tạo, y tế, văn hoá, thể thao, an dưỡng, chợ, công viên xanh

Các chuyên viên đã dự báo điều chỉnh hoạt động quy hoạch ngành thương nghiệp trên các quan điểm như thực hiện nếp sống văn minh thương nghiệp, ưu tiên phát triển trung tâm thương mại, siêu thị trên địa bàn TP.HCM thay dần các chợ hiện tại (Nguồn: Th.S Nguyễn Đình Chính).

Trung tâm mua sắm sài gòn – Nguyễn Kim tọa lạc ngay tại Trung tâm TP.HCM, đây là điều thuận lợi cho Nguyễn Kim trong việc thu hút khách hàng không chỉ từ TP.HCM mà còn từ các tỉnh lân cận như Đồng Nai, Bình Dương, Bình Phước, Vũng Tàu....

Trong những năm tới thiên tai sẽ ảnh hưởng lớn đến mỗi quốc gia, theo xu hướng ngày càng xấu đi sẽ tác động đến khả năng tiêu dùng của người dân vì sự thiệt hại kinh tế sẽ tác động đến sức mua. Và đặc biệt là dao động do động đất xảy ra tại TP.HCM ngày 8/11/05 đã làm rung chuyển nhiều công trình xây dựng ở khu vực TP.HCM (Nguồn: Báo Tuổi Trẻ). Và điều này cũng ảnh hưởng đến không tốt đến sức mua của người dân trong TP.HCM.

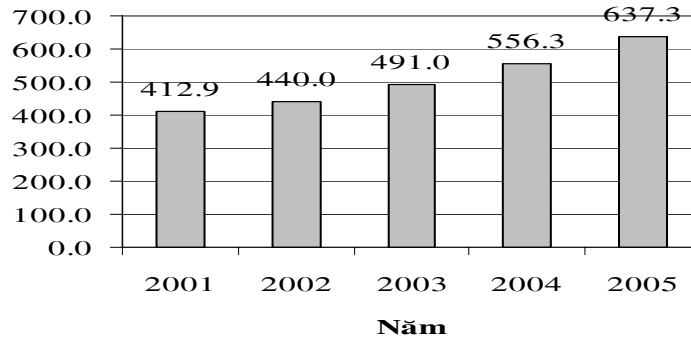
2.1.4. Môi trường xã hội, dân cư

Môi trường xã hội, dân cư ảnh hưởng đến hoạt động của công ty, các tổ chức thuộc nhiều ngành trong nền kinh tế có thể tạo ra cơ hội và nguy cơ trong quá trình hoạt động kinh doanh.

GDP bình quân đầu người (USD) cũng liên tục tăng qua các năm được thể hiện qua bảng 2.2:

Bảng 2.2: GDP bình quân đầu người (USD) giai đoạn 2001–2005 tại Việt Nam

**GDP bình quân đầu người (USD) giai
đoạn 2001 - 2005**



Nguồn: Thời báo kinh tế Việt Nam, kinh tế 2005 – 2006

Nhận xét: Qua bảng 2.2 trên ta thấy GDP bình quân đầu người tại Việt Nam liên tục tăng qua các năm, từ 412,9 USD năm 2001 tăng lên 637,3 USD năm 2005. Điều này, chứng tỏ là mức sống của người dân ngày càng được cải thiện. Do đó, người dân có thể chi tiêu nhiều hơn cho các nhu cầu của mình.

Theo thời báo kinh tế Việt Nam thì tỷ lệ thất nghiệp ở thành thị giảm liên tục qua các năm từ 1998 – 2005. Cụ thể, từ 6,9% năm 1998 xuống 5,6% năm 2004 và năm 2005 giảm còn 5,3%.

Theo công ty nghiên cứu thị trường GFK Việt Nam, công bố các chỉ số nghiên cứu về thị trường bán lẻ các mặt hàng tiêu dùng điện tử và công nghệ thông tin (CNTT) năm 2006. Theo đó, doanh số của thị trường này tăng 26,1% so với năm ngoái. Dẫn đầu là mặt hàng điện thoại di động với doanh số 876,5 triệu đô la Mỹ, tăng 40,3% so với năm 2005; nhóm các sản phẩm công nghệ thông tin 440,7 triệu đô la Mỹ, tăng 33,2%; mặt hàng điện tử gia dụng đạt 636,4 triệu đô la Mỹ, tăng 20,1% và đồ điện tử ước đạt 429,3 triệu đô la Mỹ, chỉ tăng khoảng 6,8%. GFK cũng ước tính năm 2006, mỗi người dân Việt Nam chi 28,1 đô la Mỹ để mua các sản phẩm này (năm 2005 và 2004 lần lượt là 22,6 và 14,2 đô la Mỹ). Ngoài Tivi màu được người dân sử dụng nhiều (75% dân số), các sản phẩm khác có tỷ lệ sử dụng khá thấp, chỉ 1% dân số sử dụng máy hút bụi, 4% sử dụng máy lạnh và 10% sử dụng máy giặt.

Cũng theo GFK Việt Nam dự đoán, thị trường bán lẻ các sản phẩm đề cập ở trên tiếp tục tăng trưởng khả quan trong năm 2007, ước đạt 3 tỉ đô la Mỹ (Nguồn: Thời báo kinh tế Sài Gòn, số 36, ngày 31/08/2006).

Một cuộc khảo sát của Câu lạc bộ Hàng Việt Nam, chất lượng cao năm 2005 cho thấy, mức chi tiêu của người tiêu dùng năm 2006 cao hơn năm 2005, khu vực người có thu nhập từ 1 triệu đồng/tháng trở lên có mức chi tiêu tăng cao nhất với 34% (năm 2005 tăng 18,46%), (Nguồn: Báo điện tử – Thời báo kinh tế Việt Nam).

Tóm gọn, GDP bình quân đầu người tại Việt Nam liên tục tăng qua các năm, tỷ lệ thất nghiệp giảm trong những năm gần đây cũng như GFK dự báo về thị trường bán lẻ hàng điện tử tăng 26,1% năm 2006. Cũng theo GFK thì chi tiêu của người dân đối với các sản phẩm hàng điện tử trong năm 2006 cũng tăng hơn so với 2005 và 2004. Đây là một thuận lợi đối với Nguyễn Kim trong việc mở rộng quy mô kinh doanh (Ngày 16/09/06 Nguyễn Kim tái khai trương Trung tâm sau sáu tháng xây dựng mở rộng diện tích kinh doanh từ 2000 lên 5000 mét vuông. Công trình có vốn đầu tư lên đến 20 tỉ đồng. Nguồn: Thời báo kinh tế Sài Gòn, số 39, ngày 21/09/06), gia tăng chất lượng dịch vụ, và sự an tâm của khách hàng sau khi mua hàng nhằm thu hút một số lượng lớn khách hàng đến tham quan, mua sắm ngày càng tăng trong thời gian tới.

2.1.5. Môi trường công nghệ

Trong những năm qua, sự phát triển của công nghệ đối với ngành kim khí điện máy chỉ có ảnh hưởng ở những nhà cung cấp hàng hoá, đối với các Trung tâm điện máy thì ảnh hưởng không nhiều. Cụ thể, sự phát triển của công nghệ đã tạo ra những sản phẩm mới, làm cho một số sản phẩm cũ trở nên lỗi thời. Sự phát triển của công nghệ thậm chí đã làm cho một số nhà sản xuất phải bỏ một số mẫu mã cũ và thay thế bằng mẫu mã khác (chẳng hạn đối với ngành điện máy: tivi Panasonic 21W311 thay thế bằng 21W314 ...).

Các trung tâm điện máy là những nhà phân phối hàng hoá chỉ ảnh hưởng khi mà các trung tâm này mua một vài mẫu mã với số lượng lớn mà các mẫu mã này không kịp bán hết dẫn tới lượng hàng tồn kho lớn. Còn đối với những sản phẩm khác thì ảnh hưởng không nhiều trừ khi nhà cung cấp muốn bán giảm giá nhiều một số mẫu mã để bán hết lượng hàng tồn kho mà không sản xuất mẫu mã đó nữa.

2.2. Môi trường ngành

2.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Những năm gần đây, tại Việt Nam nói chung và TP.HCM nói riêng, với sự gia tăng của các Trung tâm mua sắm (điện máy) mới (trong các lĩnh vực như điện máy, điện lạnh, điện gia dụng, kỹ thuật số, điện thoại di động ...) như Trung tâm điện máy Ideas, Phan Khang, Lộc Lê ... đã làm cho môi trường kinh doanh trong lĩnh vực hàng kim khí điện máy ngày càng quyết liệt hơn. Nguyễn Kim nằm trong môi trường kinh doanh trên và phải cạnh tranh với nhiều đối thủ.

Để đánh giá đối thủ cạnh tranh, ta dùng ma trận hình ảnh cạnh tranh, được đánh giá thông qua các nhóm tiêu chí sau:

- (1) Thái độ phục vụ của nhân viên.
- (2) Hàng hoá.
- (3) Trưng bày hàng hoá.
- (4) Thanh toán.
- (5) Dịch vụ sau bán hàng.
- (6) Giá cả.
- (7) Chương trình khuyến mãi.
- (8) Thương hiệu.
- (9) Mức độ hài lòng.
- (10) Vị trí kinh doanh
- (11) Số lượng trung tâm – chi nhánh

Trong 11 nhóm tiêu chí trên: từ nhóm tiêu chí (1) đến (9) người viết tiến hành khảo sát nhận thức của người tiêu dùng về một số vấn đề liên quan đến việc mua sắm tại các trung tâm điện máy trong TP.HCM (Nguyễn Kim; Thiên Hoà; Chợ Lớn; Khác: Gia Thành, Trần Thế, Ideas, Phan Khang, Lộc Lê ...). Xem bảng câu hỏi ở phụ lục 6. Còn nhóm tiêu chí (10) và (11) được đánh giá qua khảo sát thực tế tại thị trường, một số thông tin từ các báo và được đánh giá trên quan điểm riêng của người viết.

*** Bảng câu hỏi và thang đo sử dụng:**

Đối tượng khảo sát là những khách hàng tại TP.HCM và đã từng mua sắm tại các trung tâm điện máy trên.

Số khách hàng khảo sát thử về các vấn đề liên quan đến việc mua sắm tại các trung tâm điện máy là 5 người. Sau đó được hiệu chỉnh và lấy làm bảng câu hỏi chính thức, xem phụ lục 6.

Trong bảng câu hỏi có 35 tiêu chí và được chia làm 11 nhóm tiêu chí, xem phụ lục 7. Trong bảng câu hỏi này chưa có xử lý dữ liệu qua phân tích nhân tố và phân tích One-way Anova để chọn chính thức là 9 nhóm tiêu chí như đã đề cập ở trên.

Với bảng câu hỏi thang đo 5 điểm được sử dụng để thể hiện các mức độ đồng ý của khách hàng: 1=Hoàn toàn không đồng ý; 2=Không đồng ý; 3=Ít đồng ý; 4=Đồng ý; 5=Hoàn toàn đồng ý.

*** Mô tả mẫu:** Tổng số mẫu khảo sát là 30 người. Tổng số người được hỏi ở bảng câu hỏi là 50 người, số người trả lời là 30 người chiếm 60%.

*** Mô tả mẫu theo độ tuổi:** Độ tuổi được chia làm 4 nhóm đó là từ 18-25: chiếm 6,9%; từ 26-35: chiếm 43,1%; từ 36-45: chiếm 18,6% và từ 46-55: chiếm 31,4%. Xem phụ lục 8: mô tả mẫu theo độ tuổi.

*** Xử lý dữ liệu:** Sử dụng phần mềm SPSS.

Dữ liệu kết quả của bảng câu hỏi được xử lý như sau:

- Tiến hành phân tích nhân tố (Factor Analysis) để xác định các nhân tố quan trọng mà khách hàng yêu cầu. Thông qua việc phân tích ma trận nhân tố sau khi xoay (Rotated Component Matrix) sẽ cho thấy chúng được sắp xếp hợp lý thành những nhóm tiêu chí như thế nào. Những tiêu chí nào trong 35 tiêu chí không có mối liên hệ chặt chẽ sẽ bị loại bỏ.

Qua kết quả phân tích nhân tố ta thấy chỉ còn lại 9 nhóm yếu tố thật sự có liên hệ chặt chẽ và gồm 26 tiêu chí, xem phụ lục 9.

Do đó, ta đặt lại tên 9 nhóm tiêu chí này làm cơ sở cho việc phân tích các phần sau. Việc đặt lại tên 9 nhóm tiêu chí này, xem phụ lục 10.

- Ta tiến hành phân tích độ tin cậy (Cronbach Alpha) của 9 nhóm tiêu chí này để xem kết quả nhận được đáng tin cậy ở mức độ nào.

Kết quả phân tích độ tin cậy ta thấy độ tin cậy đạt yêu cầu vì có Cronbach Alpha > 0.7, xem phụ lục 11.

- Phân tích phương sai một yếu tố (One-way Anova) để so sánh sự khác biệt về 9 nhóm tiêu chí giữa các trung tâm điện máy tại TP.HCM (Nguyễn Kim, Thiên Hoà, Chợ Lớn và Khác).

Kết quả phân tích One-way Anova, xem phụ lục 12. Qua phụ lục 12 ta thấy mức ý nghĩa quan sát Sig. < 0,01. Do đó, ta thấy sự khác biệt về 9 nhóm tiêu chí giữa các trung tâm điện máy tại TP.HCM là có ý nghĩa.

Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về một số vấn đề liên quan đến việc mua sắm tại một số trung tâm điện máy hiện nay trong TP.HCM, ta thấy Nguyễn Kim là trung tâm dẫn đầu thị trường về hàng kim khí điện máy, kế đến là Thiên Hoà, Chợ Lớn, các trung tâm điện máy khác như Phan Khang, Lộc Lê, Ideas, Trần Thế ..., xem phụ lục 12.

Sau đây, phân tích một số đối thủ cạnh tranh chủ yếu của Nguyễn Kim tại TP.HCM là Thiên Hoà, Chợ Lớn.

➤ **Trung tâm điện máy Thiên Hoà (Trung tâm điện máy và nội thất Thiên Hoà)**

Trung tâm điện máy Thiên Hoà được thành lập vào tháng 10 năm 2001, tọa lạc trên đường Cách Mạng Tháng 8, Quận 10, TP.HCM. Hiện nay, Trung tâm điện máy Thiên Hoà áp dụng các chiến lược như: chiến lược xâm nhập thị trường (tuy nhiên, những chiến lược marketing của Thiên Hoà đưa ra đều là chiến lược theo sau Nguyễn Kim), chiến lược phát triển thị trường (hiện Thiên Hoà đã mở được một Trung tâm điện máy thứ 2 đường Trường Chinh, Quận 12, TP.HCM, chiến lược đa dạng hoá hoạt động đồng tâm (Thiên Hoà đã mở thêm ngành nội thất trong Trung tâm của mình).

Trung tâm điện máy Thiên Hoà có những điểm mạnh và điểm yếu sau:

Các điểm mạnh:

+ Mô hình kinh doanh: Theo sát mô hình kinh doanh Nguyễn Kim.

+ Marketing: Thực hiện chiến lược theo sau Nguyễn Kim. Đây là điểm mạnh của Thiên Hoà vì không thể thực hiện cạnh tranh một cách trực diện với Nguyễn Kim. Khi Nguyễn Kim tung ra chương trình khuyến mãi mới nào thì Thiên Hoà tung ra ngay sau đó nhằm kéo một lượng khách hàng từ Nguyễn Kim đến Thiên Hoà. Nếu làm tốt chương trình này tức là chương trình khuyến mãi hấp dẫn hơn Nguyễn Kim thì Nguyễn Kim sẽ mất một lượng khách hàng đáng kể. Tuy nhiên, cho đến thời điểm hiện nay các chương trình khuyến mãi của Nguyễn Kim tung ra đều khá thành công. Do đó Thiên Hoà vẫn chưa theo kịp Nguyễn Kim. Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về chương trình khuyến mãi đối với các trung tâm điện máy với thang điểm 5 thì Nguyễn Kim có điểm trung bình: 4,70; còn Thiên Hoà chỉ có điểm trung bình: 4,17 (xem phụ lục 12). Cụ thể, khi Nguyễn Kim tung ra chương trình khuyến mãi “Nguyễn Kim – Mừng 30 năm thống nhất đất nước: 30/04/1975 – 30/04/2005” thì Thiên Hoà cũng tung ra chương trình khuyến mãi tương tự. Kết quả là Thiên Hoà cũng thu hút được một lượng khách đáng kể. Hay Nguyễn Kim tung ra chương trình khuyến mãi “Chiến dịch mua sắm hiệu quả” vào ngày 8, 9, 10 tháng 12 năm 2005 thì ngay một

tuần sau thì Thiên Hoà cũng tung ra chương trình khác kéo dài 1 tuần. Những chương trình này cũng có ảnh hưởng đến Nguyễn Kim trong việc thu hút khách hàng đến tham quan và mua sắm nhưng vẫn chưa đủ mạnh để có thể làm suy yếu hình ảnh Nguyễn Kim đối với người tiêu dùng.

+ Số lượng Trung tâm – chi nhánh: Đã có 2 Trung tâm điện máy tại TP.HCM.

+ Thương hiệu: Do theo sát mô hình kinh doanh Nguyễn Kim và các chương trình khuyến mãi theo sau Nguyễn Kim cho nên trong các Trung tâm điện máy tại TP.HCM, thương hiệu Thiên Hoà được người tiêu dùng biết đến chỉ sau Nguyễn Kim. Điều này, được thể hiện qua phân tích One-way Anova, về phân tích thương hiệu được khảo sát từ người tiêu dùng với thang điểm 5 thì thương hiệu Nguyễn Kim có điểm trung bình là 4,91 còn Thiên Hoà chỉ có 4,23 (xem phụ lục 12).

Các điểm yếu:

+ Thái độ phục vụ của nhân viên: Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về thái độ phục vụ của nhân viên với thang điểm 5 thì Nguyễn Kim có điểm trung bình là 4,71; còn Thiên Hoà chỉ có điểm trung bình là 4,02 (xem phụ lục 12). Dường như khi khách bước vào Thiên Hoà thì khách hàng không được chào đón một cách nhiệt tình, nhân viên không quan tâm đến khách hàng và không chủ động tư vấn sản phẩm cho khách hàng khi tham quan hoặc mua sắm. Cụ thể, khách vào tham quan, mua sắm khi có nhu cầu mua hoặc cần tư vấn về hàng hoá thì không thấy nhân viên, khách hàng phải tìm nhân viên để hỏi hàng hoá.

+ Trưng bày hàng hoá: Thiên Hoà trưng bày hàng hoá không dễ nhìn thấy chủng loại hàng hoá, không dễ tìm kiếm, trưng bày không đẹp mắt. Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về trưng bày hàng hoá với thang điểm 5 thì Nguyễn Kim có điểm trung bình là 4,38; còn Thiên Hoà có điểm trung bình là 3,89.

+ Giá niêm yết không thực tế: Trong các chương trình khuyến mãi Thiên Hoà thường nâng giá hàng hoá lên so với thực tế rồi tung ra chương trình giảm giá nhưng

thực tế giá thị trường bằng với giá của chương trình khuyến mãi. Cụ thể trong chương trình “tài trợ trực tiếp mua sắm hàng chính hãng” giảm 25% diễn từ ngày 15 – 22 tháng 12 năm 2005. Giá bán lẻ theo hãng đối với đầu Tivi Toshiba 21JZ7 là 3.100.000 đồng Thiên Hoà tự nâng giá lên 3.850.000 đồng rồi giảm giá 25% còn 3.100.000 đồng, hay đầu DVD Sony 51P giá hãng là 1.290.000 đồng Thiên Hoà tự nâng lên 1.615.000 đồng rồi giảm 25% còn 1.290.000 đồng, việc nâng giá là có nhưng chiếm số lượng không nhiều. Do đó, qua khảo sát nhận thức của khách hàng về giá cả (có niên yết giá và bán đúng giá niên yết) với thang điểm 5 thì Thiên Hoà chỉ sau Nguyễn Kim, xem phụ lục 12.

+ Ứng dụng hệ thống vi tính hoá: Hiện Thiên Hoà, là Trung tâm chưa có trang web (trang web đang trong quá trình xây dựng) giới thiệu về Trung tâm và các phương thức bán hàng qua mạng

+ Thanh toán: Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về thanh toán theo thang điểm 5 thì việc thanh toán tại Thiên Hoà có điểm trung bình là 4 chỉ sau Nguyễn Kim: 4,35.

+ Mức độ lòng trung thành: Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về mức độ lòng trung thành theo thang điểm 5 thì Thiên Hoà có điểm trung bình là 4,02 cũng chỉ đứng thứ 2 sau Nguyễn Kim: 4,89.

➤ **Trung tâm điện máy Chợ Lớn (Siêu thị điện máy Chợ Lớn)**

Trung tâm điện máy Chợ Lớn hoạt động vào tháng 01 năm 1999, trực thuộc Công ty dịch vụ du lịch Chợ Lớn. Trụ sở chính tại Chung cư Hùng Vương, Quận 5, TP.HCM (Ngã tư: Nguyễn Trãi – Tân Đà). Trung tâm hiện đang áp dụng các chiến lược như chiến lược phát triển thị trường (Trung tâm điện máy Chợ Lớn hiện có 6 Trung tâm điện máy trong đó có 3 Trung tâm tại TP.HCM, 1 tại Thành phố Cần Thơ, 1 tại Thị xã Rạch Giá và 1 tại Thành phố Mỹ Tho – Tiền Giang. Nhưng chủ lực chính vẫn là Trụ sở chính tại TP.HCM), chiến lược xâm nhập thị trường và chiến lược đa

dạng hoá đồng tâm (Trung tâm đã kinh doanh thêm vào những ngành hàng mới như nội thất và vi tính).

Trung tâm điện máy Chợ Lớn có những điểm mạnh và những điểm yếu sau:

- Các điểm mạnh:

+ Hàng hoá: Phong phú, đa dạng. Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về hàng hoá với thang điểm 5 thì Chợ Lớn đứng thứ 3 với điểm trung bình là 4,48; sau Nguyễn Kim: 4,92, Thiên Hoà: 4,48. Xem phụ lục 12.

+ Trưng bày hàng hoá: Được trưng bày theo từng thương hiệu, không gian trưng bày thoáng. Tuy nhiên, qua khảo sát nhận thức của khách hàng về trưng bày hàng hoá thì Chợ Lớn vẫn đứng sau Nguyễn Kim và Thiên Hoà.

+ Giá cả: Thực hiện chính sách giá rẻ nhưng đối với người tiêu dùng thì giá cả tại Chợ Lớn vẫn cao hơn Nguyễn Kim và Thiên Hoà (xem phụ lục 12).

+ Số lượng Trung tâm – chi nhánh: Hiện có 6 Trung tâm điện máy và là Trung tâm điện máy hiện nay có số lượng chi nhánh nhiều nhất tại TP.HCM. Điều này chứng tỏ khả năng tài chính hiện nay là khá mạnh.

+ Thương hiệu: Trung tâm điện máy Chợ Lớn là một thương hiệu mạnh. Nhưng qua khảo sát thì thương hiệu Chợ Lớn chỉ đứng thứ 3 sau Nguyễn Kim và Thiên Hoà.

- Các điểm yếu:

+ Thái độ phục vụ: Nhân viên tại Trung tâm điện máy Chợ Lớn thường không quan tâm nhiều đến khách hàng khi tham quan và mua sắm. Cụ thể, khi khách có nhu cầu mua hàng thì thường phải tìm nhân viên bán hàng vì không thấy nhân viên đang ở đâu. Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về thái độ phục vụ của nhân viên Chợ Lớn thì Chợ Lớn đứng thứ 3 sau Nguyễn Kim và Thiên Hoà.

+ Hàng hoá: một số sản phẩm không có xuất xứ rõ ràng. Do đó, có một số hàng hoá không thể xuất hoá đơn cho khách hàng được. Điều này cũng được thể hiện qua khảo sát từ khách hàng về hàng hoá với thang điểm 5 thì Chợ Lớn có điểm trung

bình là 4,21 sau Nguyễn Kim: 4,92; Thiên Hoà: 4,48. Chỉ hơn được các trung tâm điện máy khác: 3,44.

- Thanh toán: Qua khảo sát từ khách hàng về thanh toán thì việc thanh toán tại Chợ Lớn chiếm vị trí thứ 3 sau Nguyễn Kim và Thiên Hoà.

- Mức độ lòng trung thành: Chợ Lớn cũng chiếm vị trí thứ 3 sau Nguyễn Kim và Thiên Hoà, xem phụ lục 12.

Từ sự phân tích trên về đối thủ cạnh tranh và kết quả phân tích One-way Anova dựa trên sự đánh giá của khách hàng (xem phụ lục 12), ta thiết lập Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Nguyễn Kim như sau:

Bảng 2.3: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Nguyễn Kim

TT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Nguyễn Kim		Thiên Hoà		Chợ Lớn		Khác	
			Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm
1	Thương hiệu	0.12	3.5	0.42	3.5	0.42	3.0	0.36	2.5	0.30
2	Chương trình khuyến mãi	0.11	3.5	0.39	3.2	0.35	3.0	0.33	2.8	0.31
3	Giá cả	0.10	3.5	0.35	3.2	0.32	3.0	0.30	2.8	0.28
4	Hàng hoá	0.09	3.5	0.32	3.2	0.29	3.0	0.27	2.5	0.23
5	Thái độ phục vụ của nhân viên	0.10	3.0	0.30	2.8	0.28	2.5	0.25	2.3	0.23
6	Trưng bày hàng hoá	0.10	3.0	0.30	2.5	0.25	2.3	0.23	2.0	0.20
7	Dịch vụ sau bán hàng	0.09	3.0	0.27	2.5	0.23	2.5	0.23	2.5	0.23
8	Vị trí kinh doanh	0.09	2.5	0.23	2.5	0.23	2.0	0.18	2.0	0.18
9	Số lượng trung tâm – chi nhánh	0.05	1.0	0.05	2.0	0.10	2.5	0.13	1.0	0.05
10	Thanh toán	0.07	3.0	0.21	2.8	0.20	2.5	0.18	2.2	0.15
11	Mức độ lòng trung thành	0.08	3.0	0.24	2.0	0.16	2.0	0.16	1.8	0.14
	Tổng cộng	1.00		3.07		2.82		2.61		2.30

Nhận xét: Qua bảng 2.3 cho thấy Nguyễn Kim có tổng số điểm quan trọng cao nhất là 3,07 lớn hơn điểm trung bình là 2,5. Từ đó cho thấy Nguyễn Kim có chiến lược ứng phó tốt nhất đối với các yếu tố có vai trò thiết yếu cho sự thành công, kể đến là Thiên Hoà (2,82), Chợ Lớn (2,61), và sau cùng là các trung tâm điện máy khác (2,30). Do đó, khi xây dựng chiến lược Nguyễn Kim cần khai thác điểm mạnh của mình như thương hiệu, chương trình khuyến mãi, giá cả, thái độ phục vụ của nhân viên, hàng hoá, trưng bày hàng hoá, dịch vụ sau bán hàng, thanh toán, và mức độ lòng trung thành vì Nguyễn Kim ứng phó tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, Nguyễn Kim ứng phó kém hơn đối thủ cạnh tranh về số lượng trung tâm – chi nhánh hiện nay.

2.2.2. Khách hàng

Nguyễn Kim có 2 loại nhóm khách hàng đó là khách hàng tiêu dùng và khách hàng công ty.

- Khách hàng tiêu dùng: Đối với khách hàng này Nguyễn Kim cần phải xem xét một số vấn đề như sau:

+ Trong 3 năm từ 2003-2005: doanh số bình quân chiếm 92% tổng doanh số bán hàng tại Nguyễn Kim (xem bảng 3.2).

+ Sản phẩm tại các Trung tâm điện máy hầu như không có sự khác biệt vì các Trung tâm điện máy đều là nhà phân phối hàng hoá từ các nhà cung cấp.

+ Tại TP.HCM có nhiều Trung tâm điện máy như Nguyễn Kim, Chợ Lớn, Thiên Hoà, Gia Thành

Do xác định khách hàng tiêu dùng có ảnh hưởng mạnh đến sự tồn tại và phát triển Nguyễn Kim. Cho nên, trong những ngày đầu thành lập Trung tâm Ban Giám Đốc Nguyễn Kim cam kết cung cấp dịch vụ tốt nhất với phương châm “Tất cả vì khách hàng, tất cả cho khách hàng” (Căn cứ chính sách chất lượng Nguyễn Kim (xem phụ lục 5)). Mặt khác, trong thời gian qua Nguyễn Kim đã thể hiện được uy tín

thương hiệu của mình đối với khách hàng thông qua các chương trình khuyến mãi hấp dẫn, và đi đầu trong việc tung ra các chương trình khuyến mãi; thái độ phục vụ của nhân viên làm hài lòng khách hàng; giá cả phù hợp với cảm nhận của khách hàng; hàng hoá phong phú, đa dạng; chất lượng hàng hoá là hàng chính hãng; dịch vụ sau bán hàng tốt (xem phụ lục 12).

Và qua khảo sát từ khách hàng về mức độ lòng trung thành của khách hàng đối với Nguyễn Kim và các trung tâm điện máy khác với thang điểm 5 thì khách hàng vẫn chọn Nguyễn Kim là ưu tiên số một với điểm trung bình khá cao là 4,89 khi có nhu cầu mua sắm, và cũng sẵn sàng giới thiệu Nguyễn Kim cho người thân, bạn bè khi họ có nhu cầu mua sắm; trong khi đó Thiên Hoà chỉ có 4,02; Chợ Lớn: 3,33; và trung tâm điện máy khác là 2,5 (xem phụ lục 12).

Đối với khách hàng tiêu dùng, khi có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì người tiêu dùng vẫn ưu tiên chọn các Trung tâm điện máy bởi vì theo người tiêu dùng việc mua sắm tại các Trung tâm điện máy làm cho họ cảm thấy yên tâm hơn (xem phụ lục 3). Và qua khảo sát nhận thức của khách hàng về một số vấn đề liên quan đến việc mua sắm thì Nguyễn Kim là Trung tâm điện máy đáp ứng được nhu cầu khách hàng cao hơn các trung tâm điện máy khác (xem phụ lục 12).

Do đó, khách hàng tiêu dùng vẫn chọn Nguyễn Kim khi có nhu cầu tham quan hoặc mua sắm hàng kim khí điện máy.

- Khách hàng công ty: Khách hàng này có một số đặc điểm như sản phẩm tại các trung tâm điện máy không khác biệt nhiều cũng như dễ dàng thay đổi nhà cung cấp (Nguyễn Kim, Chợ Lớn, Gia Thành ...). Trong 3 năm từ 2003-2005 doanh số bán hàng của khách hàng này chiếm bình quân 8% trên tổng doanh số (xem bảng 3.2) và Nguyễn Kim là Trung tâm duy nhất tại TP.HCM có chương trình ký hợp đồng với khách hàng công ty cung cấp “Phiếu mua hàng” cho nhân viên (sẽ phân tích sâu trong phần phân tích nội bộ Nguyễn Kim). Tuy nhiên, mục tiêu của Nguyễn Kim đối

với khách hàng này là đạt hiệu quả về Marketing. Do đó, nhóm khách hàng này không ảnh hưởng nhiều đến doanh số bán hàng tại Nguyễn Kim.

2.2.3. Nhà cung cấp

Hiện nay, Nguyễn Kim cam kết với khách hàng là bán hàng chính hãng. Do đó, việc chọn nhà cung cấp hàng hoá đối với Nguyễn Kim thì luôn có tiêu chí là chọn những nhà cung cấp có uy tín trên thị trường. Một số nhà cung cấp chính cho Nguyễn Kim như: Canon, Electrolux, LG, JVC, Nikon, Nokia, Motorola, Panasonic, Philips, Sanyo, Samsung, Sony, Sony Ericsson, Toshiba Nguyễn Kim đã xây dựng được mối quan hệ chiến lược với 8 nhà sản xuất lớn là 8 tập đoàn điện tử hàng đầu như Sony, JVC, Toshiba, Panasonic, Sanyo, Philips, Samsung và LG. Đây là những nhà cung cấp đã đồng hành với Nguyễn Kim trong những ngày đầu thành lập (Nguồn: Thời báo kinh tế sài gòn, số 39-2006).

Lượng hàng hoá tiêu thụ tại Nguyễn Kim rất nhanh. Nó được thể hiện qua doanh số bán hàng tăng liên tục trong các năm qua và các chương trình khuyến mãi mà Nguyễn Kim tung ra đều rất thành công. Do đó, hầu hết các nhà cung cấp hàng hoá đều muốn đưa hàng hoá vào Nguyễn Kim vì thông qua trung tâm bán lẻ, uy tín như Nguyễn Kim, các nhà cung cấp không những sẽ đạt được hàng hoá tiêu thụ mạnh mà còn được quảng cáo hình ảnh, sản phẩm của mình đến với người tiêu dùng. Bên cạnh đó, tình hình tài chính Nguyễn Kim khá mạnh (sẽ được phân tích trong phần phân tích nội bộ Nguyễn Kim). Nguyễn Kim còn có lịch chi trả tiền rất rõ ràng đối với các nhà cung cấp. Do đó, các nhà cung cấp cảm thấy yên tâm khi làm ăn với Nguyễn Kim.

Thương hiệu Nguyễn Kim qua khảo sát nhận thức của khách hàng thì khách hàng đánh giá thương hiệu Nguyễn Kim là một thương hiệu uy tín, tin tưởng và an tâm khi chọn mua hàng hoá hơn các trung tâm điện máy khác (xem phụ lục 12). Cho nên, một số nhà cung cấp mới muốn vào Nguyễn Kim phải có hỗ trợ đặc biệt dành

cho Nguyễn Kim như giá cả phải cạnh tranh, tình hình công nợ dài hơn Các nhân viên kinh doanh nhập hàng của Nguyễn Kim đã hiểu rõ điều này khi đàm phán đối với nhà cung cấp.

2.2.4. Đối thủ tiềm ẩn

Các nhà cung cấp hàng hoá cho Nguyễn Kim. Nhà cung cấp có thể chủ động mở rộng thị trường thông qua chiến lược kết hợp về phía trước để chủ động về phân phối. Chẳng hạn, Lộc Lê phân phối cho Nguyễn Kim về các loại lò vi ba hiệu Ichiban, và hàng gia dụng khác đã mở ra Trung tâm điện máy Lộc Lê trên đường Nguyễn Thi Minh Khai, Q3, TP.HCM.

Khu mua sắm đệ nhất Phan Khang (Phan Khang) trực thuộc Công ty TNHH Phan Khan. Phan Khang tuy mới thành lập 11/2005 tọa lạc tại 431 Hoàng Văn Thụ và 01 Hoàng Việt, Quận Tân Bình, TP.HCM. Thực chất mô hình kinh doanh của Phan Khang được xây dựng khá giống mô hình kinh doanh thu nhỏ của Nguyễn Kim. Bởi vì Phó giám đốc cũ của Nguyễn Kim là Trịnh Anh Tú tách ra kết hợp với các giám đốc bộ phận để thành lập Phan Khang. Các nhân viên quản lý và các nhân viên khác tại đây phần lớn là từ bên Nguyễn Kim sang. Do đó, các chương trình khuyến mãi của Phan Khang có nét gần giống Nguyễn Kim. Cho nên, khi tung ra các chương trình khuyến mãi đã thu hút được một lượng lớn khách hàng đến tham quan và mua sắm. Tuy nhiên, vì mới thành lập cho nên thương hiệu Phan Khang còn khiêm tốn, do đó phải mất ít nhất là vài năm thì Phan Khang mới xây dựng được thương hiệu của mình đối với người tiêu dùng.

Các tập đoàn bán lẻ khác: Metro Cash & Carry hiện đang có mặt tại Việt Nam. Theo dự báo của các nhà kinh tế thì có nhiều tập đoàn phân phối quốc tế xây dựng kế hoạch để xâm nhập thị trường sau khi Việt Nam vào WTO, trong đó có Wal-Mart. Hai tập đoàn bán lẻ này có thể trở thành đối thủ cạnh tranh của Nguyễn Kim trong thời gian tới. Họ đều có đặc điểm chung là vốn lớn, đội ngũ chuyên nghiệp cao,

mạng lưới phân phối rộng khắp. Riêng Metro Cash & Carry Việt Nam được người tiêu dùng biết đến như là thương hiệu mạnh, và hiện đang tập trung vào khách hàng công ty.

2.2.5. Hàng (sản phẩm) thay thế

Vì tính chất đặc thù các Trung tâm điện máy hiện nay chỉ là nhà phân phối hàng hoá từ các nhà cung cấp. Do đó, các sản phẩm thay thế đối với các Trung tâm điện máy hiện nay là không có.

Tổng hợp các yếu tố trong môi trường bên ngoài ta tiến hành lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của Trung tâm mua sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim như sau:

Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
I	Cơ hội			
1	Tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định	0.08	3	0.24
2	Môi trường kinh doanh được cải thiện	0.09	3	0.27
3	Cắt giảm thuế nhập khẩu	0.07	3	0.21
4	Thu nhập bình quân đầu người tăng	0.09	3	0.27
5	Chỉ tiêu mua sắm của người tiêu dùng gia tăng	0.11	4	0.44
6	Người tiêu dùng thích mua sắm ở các trung tâm điện máy	0.11	3.5	0.39
7	Nhà cung cấp hàng hoá có uy tín	0.12	4	0.48
II	Nguy cơ			
8	Vấn đề mưa bão, lũ lụt nhiều	0.07	1.5	0.11
9	Gia tăng các trung tâm điện máy mới	0.08	2	0.16
10	Cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại	0.08	2	0.16
11	Sự mở rộng đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia	0.10	2	0.20
	Tổng cộng	1.00		2.92

Nhận xét: Kết quả ở bảng 2.4 cho thấy tổng số điểm quan trọng của Nguyễn Kim đạt 2,92 trên mức trung bình (mức trung bình 2,5). Điều này cho thấy khả năng phản ứng của Nguyễn Kim đối với các yếu tố bên ngoài là khá tốt trong việc nỗ lực theo đuổi chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội bên ngoài như tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định, môi trường kinh doanh được cải thiện, cắt giảm thuế nhập khẩu, thu nhập bình quân đầu người tăng, chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng gia tăng, người tiêu dùng thích mua sắm ở trung tâm điện máy, và nhà cung cấp hàng hoá có uy tín. Tuy nhiên, Nguyễn Kim cần phải chú ý đến những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công mà Nguyễn Kim chưa phản ứng tốt như vấn đề mưa bão, lũ lụt nhiều; gia tăng các trung tâm điện máy mới; cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại; và sự mở rộng đầu tư các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia.

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

TRUNG TÂM MUA SẮM SÀI GÒN – NGUYỄN KIM

3.1. Giới thiệu về Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim.

3.1.1. Sự hình thành và phát triển

Trong những năm qua, với chủ trương đổi mới, mở cửa giao thương kinh tế và chủ động hội nhập của Đảng và Nhà nước, cùng với sự đòi hỏi ngày càng cao của người tiêu dùng, nhiều doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh đã đầu tư, sản xuất, kinh doanh những sản phẩm chất lượng cao phục vụ đời sống người dân Thành phố. Điều này góp phần tạo nên sự chuyển biến tích cực trong các hoạt động kinh tế. Bước vào thế kỷ 21, trong xu hướng cạnh tranh ngày càng quyết liệt và gay gắt của thị trường, đặc biệt khi Hiệp định Thương mại các nước Thành viên Asean (AFTA) được triển khai vào năm 2003, để nâng cao uy tín cũng như phục vụ khách hàng tốt hơn, Doanh nghiệp Nguyễn Kim đã mạnh dạn đầu tư hợp tác với Công Ty Cổ Phần Chế Tạo Máy SINCO xây dựng một Trung tâm thương mại với tên giao dịch là Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim tại số 63 – 65 Trần Hưng Đạo, Quận 1. Trung tâm chính thức đi vào hoạt động ngày 19 tháng 01 năm 2002. Đây được xem là bước đột phá trong lĩnh vực phân phối chuyên nghiệp khi Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn được các nhà sản xuất uy tín trong và ngoài nước uỷ quyền làm đại diện chính thức đưa các sản phẩm điện tử, điện lạnh, điện gia dụng, điện thoại di động, vi tính ... trực tiếp đến tay người tiêu dùng. Đó cũng là mong ước của Doanh nghiệp Nguyễn Kim – SINCO trong việc chủ động đẩy mạnh quá trình hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới.

- Tên công ty: Công Ty TNHH Thương mại Tổng hợp và Dịch vụ Nguyễn Kim Tiến.

- Tên giao dịch: Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim.

- Địa chỉ: 63 – 65 Trần Hưng Đạo, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh.

- Điện thoại: (08) 8.211.211

- Fax: (08) 8.210.818
- Email: webadmin@nguyenkim.com
- Website: www.nguyenkim.com

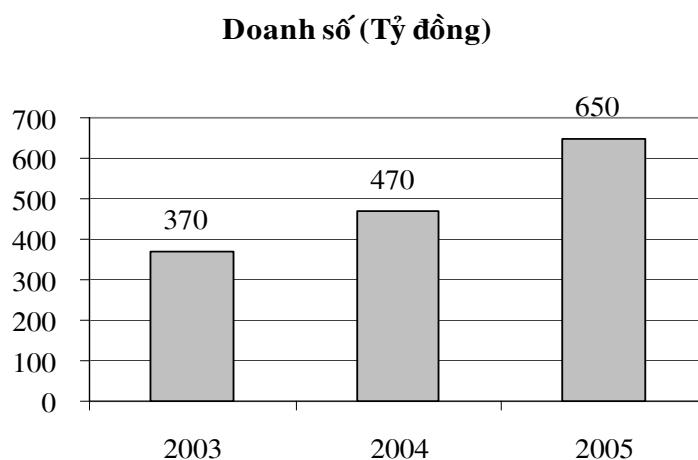
Trung tâm cung cấp trên 5000 chủng loại sản phẩm bao gồm mặt hàng cơ điện lạnh, kim khí điện máy, điện gia dụng, viễn thông: điện thoại di động, vi tính ... chính hiệu đời mới nhất, giá cả được cập nhật hàng ngày dưới sự kiểm soát sát sao và chặt chẽ của các nhà sản xuất. Chất lượng hàng hoá trước khi trưng bày, tiêu thụ đều được Trung tâm kiểm tra nghiêm ngặt, sàng lọc kỹ lưỡng. Khách hàng được quyền sử dụng thử 05 ngày miễn phí trước khi quyết định mua mà không phải tốn kém bất kỳ chi phí nào (kể cả chi phí vận chuyển, giao nhận), giúp khách hàng an tâm, cũng như tiết kiệm được thời gian, tiền bạc khi mua sắm tại Trung tâm.

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

3.1.2. Đánh giá tình hình kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003 - 2005

3.1.2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003 - 2005

Bảng 3.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003 – 2005



Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Nguyễn Kim, năm 2003-2005.

Nhận xét: Qua kết quả hoạt động kinh doanh ở bảng 3.1 ta thấy, doanh số tại Nguyễn Kim liên tục tăng, cụ thể năm 2003 đạt 370 tỷ đồng, năm 2004 đạt 470 tỷ đồng tăng 27% so với năm 2003, năm 2005 đạt 650 tỷ đồng tăng 38% so với năm 2004. Trong khi môi trường kinh doanh ngày càng biến động nhưng Nguyễn Kim đã liên tục tăng trưởng trên 25% trong 02 năm qua. Điều này chứng tỏ Ban Giám Đốc của Nguyễn Kim có những bước đi đúng hướng phù hợp với tình hình mới.

3.1.2.2. Tỷ trọng doanh số của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005

Bảng 3.2: Tỷ trọng doanh số của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005

Đơn vị tính: Triệu đồng

Ngành	2003		2004		2005		Tỷ trọng bình quân
	Doanh số	Tỷ trọng	Doanh số	Tỷ trọng	Doanh số	Tỷ trọng	
Ngành	370,000	100%	470,000	100%	650,000	100%	100%
Điện máy	130,000	35%	174,000	37%	245,000	38%	37%
Điện lạnh	111,000	30%	141,000	30%	189,000	29%	30%
Gia dụng	56,000	15%	63,000	13%	85,000	13%	14%
Viễn thông	41,000	11%	54,000	11%	85,000	13%	12%
KD tổng hợp	33,000	9%	38,000	8%	46,000	7%	8%

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Nguyễn Kim, 2003-2005.

Qua bảng 3.2 ta thấy tỷ trọng doanh số bình quân từ 2003-2005 tại Nguyễn Kim tập trung nhiều nhất là ngành điện máy (chiếm 37%/doanh số), kế đến là điện lạnh (chiếm 30%/doanh số), gia dụng (chiếm 14%/doanh số), viễn thông (chiếm 12%/doanh số) và cuối cùng là kinh doanh tổng hợp (chiếm 8%/doanh số).

3.1.2.3. Doanh số và lợi nhuận của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005

Bảng 3.3: Doanh số của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005

Đơn vị tính: Triệu đồng

	2003	2004	Tốc độ tăng/giảm	2004	2005	Tốc độ tăng/giảm	Tốc độ tăng bình quân
Điện máy	129,500	174,000	34%	174,000	245,000	41%	38%
Điện lạnh	111,000	141,000	27%	141,000	189,000	34%	31%
Gia dụng	55,500	63,000	14%	63,000	85,000	35%	24%
Viễn thông	40,700	54,000	33%	54,000	85,000	57%	45%
KD tổng hợp	33,300	38,000	14%	38,000	46,000	21%	18%
Tổng	370,000	470,000	27%	470,000	650,000	38%	33%

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Nguyễn Kim, năm 2003-2005

Bảng 3.4: Lãi ròng của từng ngành hàng tại Nguyễn Kim từ 2003-2005

Đơn vị tính: triệu đồng

	2003	2004	Tốc độ tăng/giảm	2004	2005	Tốc độ tăng/giảm	Tốc độ tăng bình quân
Điện máy	3,843	5,374	40%	5,374	8,667	61%	51%
Điện lạnh	2,635	3,323	26%	3,323	5,360	61%	44%
Gia dụng	3,294	3,818	16%	3,818	6,044	58%	37%
Viễn thông	769	1,061	38%	1,061	2,053	94%	66%
KD tổng hợp	439	566	29%	566	684	21%	25%
Tổng	10,980	14,141	29%	14,141	22,807	61%	45%

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Nguyễn Kim, năm 2003-2005

Qua 2 bảng 3.3; 3.4 ta thấy về doanh số từng ngành hàng tại Nguyễn Kim liên tục tăng qua các năm, và tốc độ tăng trưởng của từng ngành cũng tăng trưởng liên tục qua các năm. Điều này đã làm cho tốc độ tăng trưởng bình quân về doanh số của từng ngành hàng từ năm 2003-2005 đối với điện máy tăng 38%, điện lạnh tăng 31%, gia dụng tăng 24%, viễn thông tăng 45%, kinh doanh tổng hợp tăng 18%, và tốc độ tăng trưởng bình quân tại Nguyễn Kim là 33%. Về lãi ròng từng ngành hàng tại Nguyễn Kim cũng liên tục tăng qua các năm, và tốc độ tăng về lãi ròng của từng ngành hàng nhìn chung cũng tăng (trong năm 2005 tốc độ tăng của kinh doanh tổng

hợp có giảm từ 29% năm 2004 xuống còn 21% năm 2005. Thực chất, kinh doanh tổng hợp là một phòng ban do đó nhiệm vụ chức năng của nó chỉ chú trọng nhiều về hiệu quả Marketing hơn là các mục tiêu khác) và tốc độ tăng bình quân về lãi ròng từ 2003-2005 là 45%. Điều này chứng tỏ Nguyễn Kim đã có những bước đi đúng hướng trong tình hình mới.

Để có cái nhìn khách quan về tốc độ tăng trưởng của từng ngành hàng. Ta tiến hành so sánh, đánh giá tốc độ tăng trưởng của Nguyễn Kim với tốc độ tăng trưởng chung của thị trường kim khí điện máy (số liệu thông tin thị trường từ công ty nghiên cứu thị trường GFK Việt Nam).

Bảng 3.5: So sánh tốc độ tăng trưởng của từng ngành hàng giữa Nguyễn Kim và thị trường

	2004		2005		2006 (dự báo)		Bình quân (2004-2006)	
	NK	TT	NK	TT	NK	TT	NK	TT
Điện máy	34%	26,3%	41%	Na	32.0%	6.80%	32%	16.6%
Điện lạnh	27%	28,1%	34%	Na	30.0%	20.10%	30%	24.1%
Gia dụng	14%	28,1%	35%	Na	30.0%	20.10%	30%	24.1%
Viễn thông	33%	45,6%	57%	Na	45.0%	36.75%	45%	41.2%
Ngành	27%	27,1%	38%	Na	32.7%	26.10%	33%	26.6%

NK: Nguyễn Kim; TT: Thị trường; Na: Not available (không có số liệu).

Nguồn: +NK: Tác giả tổng hợp từ các số liệu trên và dự báo tốc độ tăng trưởng Nguyễn Kim 2006; +TT: <http://www.vneconomy.com.vn>; Thời báo kinh tế Sài Gòn, số 36, ngày 31/08/06.

Nhận xét: Qua bảng 3.5 ta thấy, tốc độ tăng trưởng bình quân của thị trường là 26,6%, trong khi tốc độ tăng trưởng bình quân của Nguyễn Kim là 33%. Điều này, chứng tỏ Nguyễn Kim có tốc độ tăng trưởng tốt hơn so với thị trường, và cũng có nghĩa là thị phần của Nguyễn kim được tăng lên. Do đó, ta thấy Nguyễn Kim không chỉ củng cố thị trường mà ngày càng phát triển.

3.2. Phân tích môi trường nội bộ của Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn-Nguyễn Kim.

Để đánh giá ma trận nội bộ của Trung tâm mua sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim, ta dùng ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE).

Các yếu tố thuộc ma trận nội bộ như:

- (1) Thái độ phục vụ của nhân viên.
- (2) Hàng hoá.
- (3) Trưng bày hàng hoá.
- (4) Dịch vụ sau bán hàng.
- (5) Giá cả.
- (6) Chương trình khuyến mãi.
- (7) Thương hiệu.
- (8) Ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý.
- (9) Tình hình tài chính.
- (10) Biến động nhân sự cao cấp.
- (11) Đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên.
- (12) Quảng cáo dài hạn.
- (13) Trình độ nhân viên.

Trong 13 yếu tố trên thì các yếu tố từ (1) đến (7), người viết tiến hành khảo sát nhận thức của người tiêu dùng về một số vấn đề liên quan đến việc mua sắm tại các trung tâm điện máy trong TP.HCM (Nguyễn Kim; Thiên Hoà; Chợ Lớn; Khác: Gia Thành, Trần Thế, Ideas, Phan Khang, Lộc Lê ...). Xem bảng câu hỏi ở phụ lục 6. Còn các yếu tố từ (8) đến (15) được khảo sát định tính tại Trung tâm mua sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim và được đánh giá trên quan điểm riêng của người viết.

Đối tượng khách hàng khảo sát, xử lý số liệu từ bảng câu hỏi cũng như phân tích kết quả dữ liệu tương tự như trong phần phân tích về đối thủ cạnh tranh.

Sau đây chúng ta phân tích môi trường nội bộ của Nguyễn Kim:

3.2.1. Marketing: Căn cứ vào chính sách chất lượng của Nguyễn Kim từ năm 2002 (xem phụ lục 5) và chính sách phục vụ hiện đại “khách hàng là trọng tâm” được quảng cáo trên báo tuổi trẻ ngày 25/04/2006. Các chính sách đều thể hiện được

quyền lợi khách hàng khi mua hàng như sau: Hàng chính hãng – Giá tốt nhất – Phục vụ chuyên nghiệp – Miễn phí 100% vật tư, lắp đặt, giao nhận.

Tại Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim có phòng Marketing do đó công tác tiếp thị của Nguyễn Kim khá thành công trong thời gian qua được thể hiện qua một số chương trình như: “Tuần lễ vàng tại Nguyễn Kim”, “Nguyễn Kim – Mừng 30 năm thống nhất đất nước: 30/4/1975 – 30/4/2005”, “Nguyễn Kim & Sea games 23: Chiến dịch mua sắm hiệu quả”, “Kỷ niệm đệ tứ chu niên và Mùa mua sắm Xuân Bính Tuất”, “Sôi động Valentine 2006”, quà tặng “Mẹ Bồng Con”, “Nguyễn Kim & Ấn số world cup 2006”,

Chính những điều trên đã làm cho Nguyễn Kim có được thế mạnh trong công tác marketing trong việc thu hút khách hàng đến mua hàng.

Tuy nhiên, công tác marketing còn nhiều vấn đề lưu ý như chưa có marketing dài hạn, còn bị động, chạy theo sự vụ, còn phụ thuộc vào nhà cung cấp. Hoạt động marketing của Nguyễn Kim trong thời gian qua cụ thể như sau:

- **Sản phẩm:** Qua khảo sát nhận thức của người tiêu dùng về sản phẩm hàng kim khí điện máy thì người tiêu dùng cho rằng tại Nguyễn Kim sản phẩm phong phú, đa dạng chủng loại; có xuất xứ rõ ràng; bao bì, mẫu mã còn nguyên vẹn và qua phân tích One-way Anova về hàng hoá với thang đo 5 điểm lại cho thấy hàng hoá Nguyễn Kim đạt điểm cao nhất với điểm trung bình là 4,92, kế đến là Thiên Hoà với điểm trung bình là 4,48, tiếp theo là Chợ Lớn với điểm trung bình là 4,48 và cuối cùng là trung tâm điện máy khác với điểm trung bình là 3,44 (xem phụ lục 12).

Sản phẩm tại Nguyễn Kim rất đa dạng với trên 5000 chủng loại sản phẩm bao gồm mặt hàng cơ điện lạnh, kim khí điện máy, điện gia dụng, viễn thông: điện thoại di động, vi tính ... với chất lượng ổn định, và được kiểm tra nghiêm ngặt trước khi trưng bày. Bên cạnh đó, hàng hoá được cung cấp bởi các thương hiệu uy tín, chất lượng hàng đầu thế giới như: JVC, LG, Panasonic, Philips, Samsung, Sanyo, Sony,

Toshiba, Electrolux, Canon, Nikon, Kodak, JBL, Jamo, Moulinex, Nokia, Sony Ericson, Motorola Ngoài các nguồn hàng sản xuất trong nước, Nguyễn Kim đã khai thác tối đa nguồn hàng từ các nước trong khu vực hay trên thế giới để cung cấp kịp thời những sản phẩm mới nhất của các ngành hàng này.

Tóm lại, hàng hoá tại Nguyễn Kim với thế mạnh là sản phẩm đa dạng và trên 5000 chủng loại. Do đó, nó đáp ứng được hầu hết mọi nhu cầu khách hàng. Chẳng hạn, về ngành điện máy: khách hàng cao cấp như các Tivi Plasma, Tivi LCD... đến khách hàng trung cấp như các Tivi 29 inches, 25 inches và khách hàng bình dân như các Tivi 21 inches trở xuống.

- **Giá cả:** Căn cứ vào chính sách phục vụ khách hàng hiện đại “khách hàng là trọng tâm” được quảng cáo trên “Báo Tuổi Trẻ”. Nguyễn Kim đưa ra chính sách giá đó là: “Giá tốt nhất” điều này cũng tạo nên niềm tin cho khách hàng khi mua hàng tại Nguyễn Kim. Và khi khách hàng tin là được mua với giá tốt nhất trong nhận thức của khách hàng thì khách hàng sẽ hài lòng hơn với số tiền mình bỏ ra so với giá trị mình nhận được. Điều này, một khi đã hài lòng về số tiền mà mình bỏ ra trong việc mua hàng tại Nguyễn Kim thì trong trường hợp những người thân, bạn bè ... (gọi là những người thân) có nhu cầu mua sắm hàng hoá về kim khí điện máy ... thì Trung tâm mua sắm đầu tiên mà họ giới thiệu cho những người thân đó là Nguyễn Kim và như vậy nghĩa là chính những khách hàng này đã giới thiệu không công cho Nguyễn Kim hay nói cách khác chính những khách hàng này đã tự tiếp thị về thương hiệu Nguyễn Kim thông qua giá cả mà nhân chứng sống chính là họ.

Và qua khảo sát nhận thức của người tiêu dùng tại các trung tâm điện máy trong TP.HCM về giá cả thì người tiêu dùng cho rằng tại Nguyễn Kim là có niềm yết giá và bán theo đúng giá niêm yết tốt hơn các trung tâm điện máy khác. Với kết quả phân tích One-way Anova về giá cả theo thang đo 5 điểm thì Nguyễn Kim có điểm

trung bình là 4,88 , kể đến là Thiên Hoa: 4,50, Chợ Lớn:4,42 và các trung tâm điện khác: 3,69 (xem phụ lục 12).

- **Phân phối:** Hiện nay, tại Nguyễn Kim có 2 kênh phân phối đó là:

+ Kênh bán lẻ trực tiếp đến tay người tiêu dùng: bao gồm 6 cửa hàng chính: Cửa hàng điện máy, cửa hàng điện lạnh, cửa hàng gia dụng, cửa hàng kỹ thuật số, cửa hàng điện thoại di động và cửa hàng vi tính (cửa hàng vi tính chính thức hoạt động trở lại trong tháng 09/2006).

+ Kênh kinh doanh tổng hợp: Phục vụ các khách hàng đặc thù như dự án, công ty, khách sạn, nhà hàng, trả góp, trang bị hệ thống nhà mẫu tại các chung cư cao cấp, khách hàng thân thiết như CocaCola, P&G, Unilever

Trong kênh kinh doanh tổng hợp này Nguyễn Kim có ưu thế hiện nay so với các Trung tâm điện máy khác tại TP.HCM: Thiên Hoà, Chợ Lớn, Gia Thành ... Trung tâm mua sắm sài gòn – Nguyễn Kim là Trung tâm duy nhất tại TP.HCM có chương trình ký hợp đồng với khách hàng công ty cung cấp “Phiếu mua hàng” cho nhân viên Ưu điểm của chương trình này là các công ty làm chương trình khuyến mãi trong nội bộ hay ngoài công ty thay vì tặng tiền, thì chuyển sang tặng quà mà nhiều khi hàng hoá thì có người có, có người chưa. Cho nên tặng “Phiếu mua hàng” cho nhân viên ... để họ tự do chọn lựa những sản phẩm nào mà mình thích.

Tuy nhiên, qua bảng 3.2 ta thấy kênh phân phối chính của Nguyễn Kim là kênh bán lẻ trực tiếp cho người tiêu dùng, trong 3 năm từ 2003-2005 thì doanh số bình quân của kênh bán lẻ trực tiếp cho người tiêu dùng chiếm 92% trong tổng doanh số bán hàng, còn kênh kinh doanh tổng hợp tại Nguyễn Kim chỉ chiếm 8% trong tổng doanh số. Điều này như đã phân tích ở trên là kênh kinh doanh tổng hợp thực chất là một phòng ban và mục tiêu chính vẫn là đạt hiệu quả về marketing.

* **Thái độ phục vụ của nhân viên:** Căn cứ vào chính sách chất lượng của Nguyễn Kim từ năm 2002 (xem phụ lục 5) thì Nguyễn Kim có phương châm hoạt

động kinh doanh như sau: “Tất cả vì khách hàng, tất cả cho khách hàng”. Phương châm này đã ăn sâu vào tất cả nhân viên tại Nguyễn Kim. Nó được biểu hiện qua sự phục vụ khách hàng trong bán hàng tại Nguyễn Kim.

Trong thái độ phục vụ của nhân viên tại Nguyễn Kim thì nhân viên luôn nhiệt tình, tận tâm tư vấn hàng hoá và niềm nở đón tiếp khách hàng ngay khi khách hàng bước vào Nguyễn Kim. Nhân viên nhiệt tình không những đối với những khách hàng có nhu cầu muốn mua hàng mà còn đối với những khách hàng chưa có nhu cầu mua hàng. Chứng cứ thể hiện rõ nhất đó là thư bày tỏ khen ngợi của khách hàng Bùi Việt Hoa gửi đến Ban lãnh đạo Siêu thị Nguyễn Kim (xem phụ lục 4). Điều này đã tạo nên một tâm lý thoải mái cho người tiêu dùng khi bước vào Trung tâm mua sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim vì sau khi đã tìm hiểu sản phẩm một cách rõ ràng, đối với những khách hàng chưa có nhu cầu có thể đổi ý mua hàng hoặc về nhà suy nghĩ lại hoặc giới thiệu cho người khác mua hàng vì nhân viên ở đây phục vụ chuyên nghiệp Tuy nhiên, tất cả nhân viên Nguyễn Kim không nghĩ như vậy trong đầu mình khi tư vấn sản phẩm cho khách hàng mà luôn nghĩ đến phương châm hoạt động kinh doanh của Trung tâm đó là “Tất cả vì khách hàng, tất cả cho khách hàng”. Đương nhiên, Nguyễn Kim áp dụng phương châm này mà nếu được khách hàng cảm nhận đúng như vậy thì tất nhiên những điều trên phải xảy ra và thương hiệu Nguyễn Kim đã tạo được ấn tượng tốt đối với khách hàng khi khách hàng đến Trung tâm mua sắm hoặc tham quan.

Và qua khảo sát nhận thức của người tiêu dùng về thái độ phục vụ của nhân viên tại các trung tâm điện máy trong TP.HCM với thang đo 5 điểm thì Nguyễn Kim có thái độ phục vụ của nhân viên đối với khách hàng là tốt nhất, và có điểm trung bình cao nhất với 4,71, kế đến là Thiên Hoà: 4,02, Trung tâm điện máy khác: 3,97 và cuối cùng là Chợ Lớn: 3,90 (xem phụ lục 12).

*** Dịch vụ sau bán hàng:** Bộ phận giao hàng miễn phí, lấy tiền sau khi đã giao hàng và có chế độ dùng thử sau 5 ngày kể từ ngày mua hàng là một ưu thế đối với Nguyễn Kim. Mặt khác, tại Nguyễn Kim có bộ phận bảo hành điều này giúp khách hàng yên tâm sau khi mua hàng vì trong thời gian bảo hành nếu khách hàng có sự cố xảy ra đối với sản phẩm đã mua tại Nguyễn Kim thì chỉ cần điện thoại đến bộ phận bảo hành là có nhân viên bảo hành đến tận nhà để xem xét và giải quyết sự cố. Ngoài ra, để thể hiện Nguyễn Kim quan tâm đến khách hàng sau khi mua hàng, đồng thời nhằm mục đích chủ động chăm sóc sản phẩm cho khách hàng, không đợi khách hàng khi có sự cố về sản phẩm mới gọi điện thoại đến Nguyễn Kim, cũng như giúp khách hàng an tâm hơn khi mua hàng tại Nguyễn Kim. Trung tâm mua sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim thành lập trạm chăm sóc khách hàng lưu động vào tháng 06/2004. Tức là, không đợi đến khi khách hàng cần, cứ sau 5 – 7 ngày khách mua hàng, trạm gọi điện thoại và cử nhân viên đến tận nhà kiểm tra tình trạng hoạt động của máy móc, nếu phát hiện ra lỗi kỹ thuật, nhân viên kỹ thuật sẽ trực tiếp liên hệ với chính hãng để sửa chữa hay đổi sản phẩm khác cho khách, hoặc nếu khách hàng sử dụng chưa đúng thì sẽ được hướng dẫn. Đối với khách hàng đã sử dụng qua 6 tháng, nhân viên của Trạm cũng sẽ đến tận nơi giám định để tiến hành bảo dưỡng. Nếu sản phẩm còn trong thời hạn bảo hành mà có hư hỏng, Trạm sẽ chịu trách nhiệm liên hệ với chính hãng để phản ánh những khiếu nại của khách hàng, giúp cho việc sửa chữa được nhanh hơn. Tất cả đều được miễn phí.

Trong giai đoạn đầu, Trạm sẽ kiểm tra kỹ thuật, tư vấn đối với máy lạnh, máy giặt, Tivi, tủ lạnh, dàn âm thanh. Việc chủ động chăm khách hàng của Nguyễn Kim được các hãng ủng hộ bởi nó thể hiện trách nhiệm của nhà phân phối đối với nhà sản xuất lẫn người tiêu dùng. Và đương nhiên Trạm này được sự hỗ trợ về tài chính và huấn luyện chuyên môn kỹ thuật của các hãng như JVC, LG, Panasonic, Samsung, Sanyo, Sony và Toshiba.

Và qua khảo sát nhận thức của khách hàng về dịch vụ sau bán hàng tại các trung tâm điện máy trong TP.HCM thì Nguyễn Kim đã thực hiện tốt hơn so với các trung tâm điện máy khác về dịch vụ sau bán hàng cụ thể là về dịch vụ giao hàng tận nhà, thực hiện đúng cam kết về chế độ bảo hành hàng hoá và nhanh chóng giải quyết vấn đề khi khách hàng có khiếu nại về sản phẩm. Được thể hiện định lượng qua phân tích One-way Anova về dịch vụ sau bán hàng với thang đo 5 điểm thì Nguyễn Kim có điểm trung bình cao nhất với 4,80, kế đến là Thiên Hoà: 4,32, Chợ Lớn: 4,12, và trung tâm điện máy khác: 3,69 (xem phụ lục 12).

Tóm lại, thái độ phục vụ của nhân viên và dịch vụ sau bán hàng là 2 thế mạnh hiện nay của Nguyễn Kim. Do đó, trong phần xây dựng chiến lược kinh doanh Nguyễn Kim cần phải duy trì và phát huy 2 lợi thế này.

- **Quảng cáo, chương trình khuyến mãi:** Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về chương trình khuyến mãi ta thấy khách hàng đều cho rằng Nguyễn Kim có nhiều chương trình khuyến mãi và chương trình khuyến mãi hấp dẫn hơn so với các trung tâm điện khác, và qua phân tích One-way Anova với thang đo 5 điểm về chương trình khuyến mãi thì Nguyễn Kim có điểm trung bình cao nhất với 4,70, kế đến là Thiên Hoà: 4,17, Chợ Lớn: 3,70, trung tâm điện máy khác: 2,96, xem phụ lục 12. Hoạt động quảng cáo, chương trình khuyến mãi được thể hiện cụ thể như sau:

Từ năm 2003 đến hiện nay, hoạt động quảng cáo của Nguyễn Kim được chú ý hơn với các hình thức: Quảng cáo Tivi, báo, đài và các sự kiện do Nguyễn Kim tài trợ đều thành công nhờ thu hút được số đông của khách hàng. Cụ thể, như phong trào vận động tài trợ cho Sea Games 22 năm 2003 đã được các tập đoàn điện tử như JVC, LG, Panasonic, Philips, Samsung, Sony, Sanyo và Toshiba ủng hộ mạnh mẽ, đặc biệt với hình thức tài trợ trực tiếp cho đội tuyển bóng đá nam Việt Nam và vận động viên Việt Nam đoạt huy chương vàng đã phần nào góp phần nâng cao thu nhập cho các vận động viên, hơn nữa phong trào đã khơi dậy được phong trào tài trợ từ người hâm

mộ đối với thể thao nước nhà. Với tinh thần đó, Nguyễn Kim lại một lần nữa cùng các tập đoàn điện tử JVC, LG, Panasonic, Philips, Samsung, Sony, Sanyo và Toshiba cam kết tài trợ cho Đội tuyển bóng đá nam Việt Nam tham dự Sea Games 23. Và để thể hiện quyết tâm cho phong trào vận động này, Nguyễn Kim cùng với các tập đoàn điện tử tài trợ chương trình “bình luận trực tiếp” và “nhắn tin dự đoán kết quả thi đấu” suốt 64 trận của World Cup 2006 trên HTV2, HTV7, HTV9, Nguyễn Kim đưa ra chương trình khuyến mãi “Nguyễn Kim và ấn số world cup 2006” diễn ra từ ngày 19/05/06 đến 19/06/06. Theo số liệu của Bộ phận Marketing – Nguyễn Kim thì chương trình khuyến mãi “Nguyễn Kim và ấn số world cup 2006”, trong thời gian khuyến mãi lượng khách đến tham quan và mua sắm ước đạt khoảng 8000 lượt khách mỗi ngày, riêng ngày chủ nhật con số lên tới 10000 lượt khách hàng. Số lượng khách hàng mua sắm tăng gấp đôi trong thời gian này. Sản lượng tiêu thụ tăng 50% so với những ngày thường.

Hay đối với chương trình khuyến mãi “Chiến dịch mua sắm hiệu quả”, Nguyễn Kim kết hợp với các Tập đoàn điện tử Sony, Sanyo, Toshiba và LG tài trợ những lô hàng điện tử gia dụng để tham gia chương trình: Tivi, Máy giặt, Tủ lạnh, Đầu DVD ... với những model phổ biến hiện nay và phù hợp với sinh hoạt gia đình. Mức độ tài trợ: Các tập đoàn điện tử hỗ trợ bình quân 25% giá bán lẻ cho mỗi sản phẩm tùy theo từng sản phẩm. Thời gian diễn ra chỉ trong 3 ngày 08, 09 và 10 tháng 12 năm 2005. Theo số liệu từ bộ phận Marketing – Nguyễn Kim thì kết quả chương trình như sau: Số lượng khách tham quan tại Nguyễn Kim tăng đột biến, so cả với những lúc cao điểm, ước tính đạt khoảng 20.000 lượt khách hàng mỗi ngày, riêng ngày chủ nhật, con số lên tới 25.000 lượt khách hàng. Số lượng khách hàng mua sắm tăng gấp năm lần trong thời gian này. Bốn ngành hàng Tivi, Tủ lạnh, Máy giặt và đầu DVD đã đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng. Sản lượng tiêu thụ trong thời gian thực hiện chiến dịch tăng gấp 5 lần so với những lúc cao điểm thực hiện khuyến

mãi. Kế hoạch hàng hoá mà các hãng tài trợ cho chiến dịch đã được tiêu thụ 100% trong 03 ngày thực hiện.

+ **Thương hiệu:** Qua khảo sát nhận thức của khách hàng về thương hiệu tại các trung tâm điện máy trong TP.HCM thì người tiêu dùng cho rằng thương hiệu Nguyễn Kim là thương hiệu uy tín, được khách hàng tin tưởng, thương hiệu mang đến cho khách hàng sự an tâm khi quyết định mua sắm hàng kim khí điện máy và khi có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì họ ưu tiên chọn thương hiệu Nguyễn Kim hơn so với các thương hiệu tại các trung tâm điện máy khác. Điều này, thể hiện qua việc phân tích One-way Anova, về thương hiệu với thang đo 5 điểm thì thương hiệu Nguyễn Kim có điểm trung bình cao nhất với 4,91, kế đến là Thiên Hoà: 4,23, Chợ Lớn: 3,72, và trung tâm điện máy khác: 2,48 (xem phụ lục 12).

Thương hiệu Nguyễn Kim còn được thể hiện qua chính sách phục vụ hiện đại “khách hàng là trọng tâm”. Cụ thể Nguyễn Kim thực hiện chính sách: Hàng chính hãng – Giá tốt nhất – Phục vụ chuyên nghiệp – Miễn phí 100% vật tư, lắp đặt, giao nhận. Tất cả những chính sách trên đã được Nguyễn Kim thực hiện đúng theo cam kết của mình trong thời gian qua.

Nguyễn Kim còn dành thêm cho khách hàng những giá trị gia tăng khác như trưng bày hàng hoá dễ nhìn thấy chủng loại hàng hoá, đẹp mắt và dễ lựa chọn sản phẩm và qua cuộc khảo sát nhận thức của khách hàng về trưng bày hàng hoá tại các trung tâm điện máy trong TP.HCM với thang đo 5 điểm thì Nguyễn Kim có điểm trung bình là 4,38; kế đến là Thiên Hoà: 3,89; Chợ Lớn: 3,83; cuối cùng là các trung tâm điện máy khác: 3,38 (xem phụ lục 12). Trưng bày hàng hoá tại Nguyễn Kim hiện nay như sau: tầng 1 trưng bày các mặt hàng: vi tính, điện thoại di động, các sản phẩm kỹ thuật số; tầng 2: ngành hàng điện máy như Tivi, loa và các dàn máy nghe nhạc; tầng 3: ngành hàng điện lạnh như tủ lạnh, máy giặt, máy điều hoà; tầng 4: ngành hàng điện gia dụng như bếp gas, lò viba, nồi cơm điện, máy sinh tố ... Theo số liệu

của “Báo Người Lao Động” ngày 15/09/06. Với tổng diện tích hơn 5000 m², Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim là trung tâm mua sắm chuyên ngành lớn nhất Việt Nam hiện nay.

Mặt khác, để khẳng định việc Nguyễn Kim cung cấp hàng chính hãng, Nguyễn Kim cùng phối hợp với Báo Người Lao Động tổ chức hội thảo sử dụng hàng chính hãng với tên hội thảo “Chương trình hỗ trợ thông tin và hướng dẫn tiêu dùng hàng chính hãng” nhằm giúp khách hàng chọn đúng những sản phẩm chất lượng tốt (xem phụ lục 2).

3.2.2. Tài chính: Để có cái nhìn tổng quát về tình hình tài chính của Nguyễn Kim, ta xem xét về tình hình hoạt động kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003-2005 và một số chỉ tiêu tài chính cơ bản của Nguyễn Kim năm từ 2004-2005.

Bảng 3.6: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Nguyễn Kim từ 2003-2005

Đơn vị: Triệu VND

	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005
Doanh thu thuần	370,000	470,000	650,000
Giá vốn hàng bán	347,800	440,860	604,500
Lãi gộp	22,200	29,140	45,500
Chi phí hoạt động			
Chi phí bán hàng	1,500	2,500	4,153
Chi phí quản lý doanh nghiệp	4,500	5,600	7,525
Chi phí khác	250	300	500
Khấu hao	400	700	900
Cộng chi phí hoạt động	6,650	9,100	13,078
Thu nhập trước thuế và lãi vay	15,550	20,040	32,422
Lãi vay phải trả	300	400	745
Thu nhập trước thuế	15,250	19,640	31,677
Thuế thu nhập doanh nghiệp	4,270	5,499	8,870
Lãi ròng	10,980	14,141	22,807
Lãi ròng/doanh thu	0.030	0.030	0.0351

Bảng 3.7: Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản của Nguyễn Kim

Chỉ tiêu	ĐVT	2004	2005
1. Khả năng thanh toán			
- Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn (=Tài sản lưu động/Nợ ngắn hạn)	lần	2,31	2,32
- Khả năng thanh toán nhanh ((=Tài sản lưu động - Tiền kho)/Nợ ngắn hạn)	lần	0,35	0,38
2. Cơ cấu tài sản và cơ cấu nguồn vốn			
- Cơ cấu tài sản = Tài sản cố định/Tổng tài sản	%	11	12
- Cơ cấu nguồn vốn = Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	%	47	48
3. Tỷ suất khả năng sinh lợi			
- Lợi nhuận biên tế = Lãi ròng/Doanh thu	%	3,01	3,51

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Nguyễn Kim (căn cứ vào báo cáo tài chính Nguyễn Kim, năm 2003-2005).

Qua bảng 3.6 và 3.7 nhìn chung tình hình tài chính của Nguyễn Kim là khả quan. Bên cạnh đó, hiện nay Nguyễn Kim có cổ phần tại một số ngân hàng, công ty. Chẳng hạn, tại Ngân hàng Eximbank Việt Nam, Nguyễn Kim đầu tư 80 tỷ đồng để mua cổ phần của Ngân hàng Eximbank Việt Nam (Nguồn: thông tin từ phòng Marketing – Nguyễn Kim) hay Nguyễn Kim đã có cổ phần tại Công ty Bách Hoá Điện Máy TP.HCM, Nguyễn Kim mua 33% cổ phần trên tổng vốn 30 tỷ đồng của Công ty Bách Hoá Điện Máy TP.HCM (Nguồn: www.seaco-vn.com). Qua đó ta thấy tình hình tài chính của Nguyễn Kim là khá mạnh và việc Nguyễn Kim nếu có nhu cầu vay vốn thì các ngân hàng, hay các tổ chức tín dụng khác sẽ sẵn lòng cho Nguyễn Kim vay vốn vì Nguyễn Kim đang hoạt động khá hiệu quả hiện nay và qua việc Nguyễn Kim đã có cổ phần tại Ngân hàng Eximbank với số tiền bỏ ra để mua cổ phần lên đến 80 tỷ đồng và một số công ty khác.

3.2.3. Nhân sự: Nguyễn Kim luôn đặt vấn đề nhân sự lên hàng đầu, quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp. Lực lượng nhân sự hiện nay của Nguyễn Kim là 800 người, trong đó Đại học chiếm 6%, trung cấp chiếm 9%, còn lại 85% là phổ thông

trung học và dưới phổ thông trung học (Nguồn: Phòng Nhân sự – hành chánh, Nguyễn Kim). Một số vấn đề về nhân sự cần lưu ý hiện nay tại Nguyễn Kim là:

Về đào tạo: Hiện nay, năng lực của Phòng Nhân sự – Hành Chánh (NSHC) không đủ năng lực để có thể đào tạo hết được đội ngũ nhân viên hiện nay. Việc đào tạo chủ yếu là do các trưởng đơn vị truyền đạt lại kinh nghiệm cho nhân viên.

Về biến động nhân sự cấp cao: Hiện nay, tại Nguyễn Kim, mức độ biến động nhân sự cấp cao (cấp điều hành công ty) rất nhanh. Theo số liệu nội bộ Nguyễn Kim, thì trong vòng 3 năm từ 2003-2005: có 6 lần biến động nhân sự cấp cao. Điều này, là do Tổng Giám Đốc muốn khai thác chất xám triệt để nhằm phục vụ cho công tác kinh doanh. Do đó, nó gây ra tâm lý không thoải mái đối với các quản lý cấp trung và nhân viên.

Về lương, thưởng cho nhân viên: Hiện nay, hệ thống lương tại Nguyễn Kim là khá tốt, thường bằng hoặc cao hơn so với các trung tâm điện máy hiện nay. Ngoài ra Nguyễn Kim còn có chế độ thưởng không chỉ cho bộ phận kinh doanh (khoảng từ 30% - 40%/tháng trên tổng quỹ lương của bộ phận kinh doanh) mà còn đối với những với những bộ phận không trực tiếp kinh doanh như nhân sự, marketing, bảo hành, giao nhận, tài chính – kế toán, công nghệ thông tin Nó tùy thuộc vào doanh số đạt được hàng tháng của bộ phận kinh doanh.

Về chính sách phúc lợi: Nguyễn Kim có chính sách phúc lợi cho nhân viên như bảo hiểm y tế, xã hội, tổ chức tham quan, thưởng năm, thưởng nhân viên phục vụ khách hàng tốt, thưởng nóng trong những trường hợp bán hàng khuyến mãi đạt doanh số cao. Cụ thể, như trong chương trình khuyến mãi “Chiến dịch tài trợ trực tiếp mua sắm hàng chính hãng” diễn ra vào ngày 9,10,11 tháng 12 năm 2005. Kết thúc chương trình khuyến mãi mỗi nhân viên được thưởng là 500.000 đ

3.2.4. Hoạt động quản trị

Được thể hiện qua các yếu tố sau:

Hoạch định: Công tác hoạch định chiến lược do Ban Giám Đốc đảm nhận cho nên huy động được sức mạnh tập thể trong việc hoạch định chiến lược. Những kế hoạch kinh doanh trong quý của các bộ phận, thì có sự phối hợp chặt chẽ giữa Trưởng đơn vị và bộ phận kinh doanh nhập hàng để tránh trường hợp hàng hoá nhập về không phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế. Tức là hàng quý các kế hoạch kinh doanh do Trưởng bộ phận đề ra phải kết hợp với bộ phận nhập hàng. Sau đó, bộ phận nhập hàng trình lên Ban giám đốc và trên cơ sở đó Ban giám đốc đưa ra các kế hoạch kinh doanh trong quý.

Tổ chức: Cơ cấu tổ chức của Nguyễn Kim hiện nay quá tập trung vào Tổng giám đốc (xem phụ lục 1). Vì có nhiều việc cùng lúc phải tập trung vào Tổng giám đốc cho nên thường xảy ra sự cố tồn đọng công việc và việc không xử lý thông tin kịp thời cũng sẽ ảnh hưởng trong công việc đối với các bộ phận chức năng.

Lãnh đạo: Chức năng lãnh đạo được thực hiện khá tốt ở mức toàn công ty, các bộ phận có sự phối hợp lẫn nhau, nhằm thực hiện những chiến lược, kế hoạch từ Ban giám đốc giao xuống để hoàn thành các chỉ tiêu chung của toàn công ty.

Kiểm soát: Việc kiểm soát về tài chính, bán hàng, hàng tồn kho, chi phí được thực hiện khá tốt thông qua các phần mềm vi tính hoá.

Tóm lại, công tác quản trị tại Nguyễn Kim nhìn chung được thực hiện khá tốt ở mức toàn công ty và đó cũng là một trong những lý do mà Nguyễn Kim đã tồn tại và phát triển trong thời gian qua.

3.2.5. Hệ thống thông tin

Nguyễn Kim có phòng công nghệ thông tin cho nên việc ứng dụng vi tính hoá tại Nguyễn Kim khá tốt. Nó được thể hiện qua các yếu tố sau:

Nguyễn Kim sử dụng phần mềm BM (Business Management) trong việc vi tính hoá đối với hoạt động kinh doanh ở các khâu quản lý, thực thi, giám sát... Bên cạnh đó, Nguyễn Kim thực hiện việc nối mạng giữa các bộ phận, nên việc truy cập

thông tin, xử lý, việc nối kết dữ liệu để phục vụ bán hàng, mua hàng, giao nhận hàng hoá ... là khá tốt. Chính việc vi tính hoá tại Trung tâm là cơ sở cho việc thực hiện mục tiêu văn phòng không giấy. Và điều này cũng góp phần giúp Trung tâm tiết kiệm được không ít chi phí.

Trung tâm cũng đã thiết lập được mối liên lạc trực tiếp và nhanh chóng trong việc phục vụ khách hàng thông qua hệ thống mạng, thư điện tử và trang web.

3.2.6. Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)

Qua phân tích về môi trường nội bộ trên ta thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của Nguyễn Kim như sau:

Bảng 3.8: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
I	Điểm mạnh			
1	Thương hiệu	0.12	4	0.48
2	Chương trình khuyến mãi	0.09	4	0.36
3	Hàng hoá	0.08	3.5	0.28
4	Trưng bày hàng hoá	0.09	3	0.27
5	Thái độ phục vụ của nhân viên	0.07	3	0.21
6	Dịch vụ sau bán hàng	0.08	3.5	0.28
7	Giá cả	0.09	3	0.27
8	Ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý	0.07	3	0.21
9	Tình hình tài chính	0.07	3	0.21
II	Điểm yếu			
10	Biến động nhân sự cao cấp	0.08	2	0.16
11	Đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên	0.06	2	0.12
12	Trình độ nhân viên	0.05	2	0.10
13	Quảng cáo dài hạn	0.05	2	0.10
	Tổng cộng	1.00		3.05

Nhận xét: Qua bảng 3.8 ta thấy số điểm quan trọng tổng cộng là 3.05 cho thấy Nguyễn Kim có môi trường nội bộ khá tốt với những điểm mạnh quan trọng như: Thương hiệu, chương trình khuyến mãi, hàng hoá, trưng bày hàng hoá, thái độ phục

vụ của nhân viên, dịch vụ sau bán hàng, giá cả, ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý và tình hình tài chính. Và đây cũng chính là năng lực cốt lõi của Nguyễn Kim (theo GS. Tôn Thất Nguyễn Thiêm: Năng lực cốt lõi là tất cả các kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm cơ bản cho hoạt động của doanh nghiệp và mang đến cho doanh nghiệp tính đặc thù riêng biệt). Tuy nhiên, Nguyễn Kim vẫn còn nhiều điểm yếu như biến động nhân sự cao cấp, đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên, trình độ nhân viên và quảng cáo dài hạn.

CHƯƠNG 4

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO TRUNG TÂM MUA SẮM SÀI GÒN – NGUYỄN KIM (GIAI ĐOẠN 2007 – 2011)

4.1. Xây dựng định hướng chiến lược Nguyễn Kim giai đoạn 2007-2011

4.1.1 Căn cứ để xây dựng định hướng chiến lược

4.1.1.1. Xuất phát từ khách hàng

Kinh tế Việt Nam trong những năm qua tăng trưởng ổn định. Bên cạnh đó, thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam cũng liên tục tăng (đã phân tích ở trên) đã làm cho mức sống của con người ngày càng được cải thiện. Điều trên, đã góp phần thúc đẩy thói quen mua sắm của người tiêu dùng từ các khu vực buôn bán chợ truyền thống chuyển sang các Trung tâm bán lẻ chuyên ngành.

Hiện nay có rất nhiều Trung tâm mua sắm (điện máy) tại TP.HCM, cho nên khách hàng có nhiều cơ hội để chọn lựa. Điều này đã làm cho các Trung tâm điện máy cần phải có những cải thiện về phục vụ khách hàng nhiều hơn nữa nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng khắc khe của người tiêu dùng.

4.1.1.2. Thị trường bán lẻ Việt Nam

Theo hãng tin BBC của Anh ngày 1/5/2006. AT Kearney – Tập đoàn tư vấn hàng đầu thế giới có trụ sở tại Mỹ – vừa công bố một kết quả khảo sát mới về thị trường, theo đó, Việt Nam đã trở thành địa điểm hấp dẫn thứ ba thế giới đối với các tập đoàn bán lẻ toàn cầu, chỉ sau Ấn Độ (thứ nhất), và Nga. So với năm ngoái Việt Nam vượt lên 5 hạng. Mặt khác, AT nhận xét “Một nửa trong dân số 84 triệu người là dưới 30 tuổi và họ thích mua sắm. Chi tiêu của người tiêu dùng tăng 16% và doanh số bán lẻ tăng 20% trong giai đoạn 2004 – 2005”. (Nguồn: Báo điện tử – Thời báo kinh tế Việt Nam).

Như đã đề cập trong phân tích môi trường nội bộ của Nguyễn Kim thì theo công ty nghiên cứu thị trường GFK Việt Nam, thị trường bán lẻ các mặt hàng tiêu

dùng điện tử và công nghệ thông tin năm 2006. Theo đó, doanh số của thị trường này ước đạt 2,343 tỷ USD, tăng 26,1% so với năm ngoái và tiếp tục tăng trưởng khả quan trong năm 2007, ước đạt 3 tỷ USD (Nguồn: Thời báo kinh tế Việt Nam, số 36).

4.1.1.3. Một số vấn đề về đường lối phát triển kinh tế – xã hội ở Việt Nam (Nguồn: <http://www.mpi.gov.vn/strategy.aspx?Lang=4>)

Đẩy mạnh công nghệ hoá, hiện đại hoá theo định hướng xã hội chủ nghĩa, xây dựng nền kinh tế độc lập tự chủ, tạo nền tảng để đến năm 2020 cơ bản nước ta trở thành một nước công nghiệp.

Tiếp tục mở rộng quan hệ kinh tế đối ngoại theo hướng đa phương hoá, đa dạng hoá; chủ động hội nhập kinh tế quốc tế theo lộ trình phù hợp với điều kiện của nước ta và đảm bảo thực hiện những cam kết trong quan hệ song phương và đa phương như khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA), Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương (APEC), Hiệp định thương mại Việt – Mỹ, tiến tới gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO).

Trong quá trình chủ động hội nhập nền kinh tế quốc tế, chú trọng phát huy lợi thế, nâng cao chất lượng, hiệu quả, không ngừng tăng năng lực cạnh tranh và giảm dần hàng rào bảo hộ. Đặc biệt kể từ ngày 01/01/2006 theo lộ trình AFTA thì thuế nhập khẩu đối với các mặt hàng điện tử chỉ còn từ 0-5%. Điều này, đã tạo ra cơ hội cho các Trung tâm điện máy trong việc phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn vì sẽ có cơ hội nhập khẩu hàng hoá trực tiếp từ các nước trong khu vực Đông Nam Á.

4.1.2. Định hướng chiến lược của Nguyễn Kim giai đoạn 2007-2011

Xây dựng Trung tâm mua sắm Sài Gòn-Nguyễn Kim trở thành một Trung tâm phân phối lẻ hàng đầu tại Việt Nam.

Khẳng định thương hiệu Nguyễn Kim tại Việt Nam là một thương hiệu mạnh.

4.2. Xây dựng chiến lược

4.2.1. Ma trận SWOT của Nguyễn Kim.

Bảng 4.1: Ma trận SWOT của Nguyễn Kim

	<p style="text-align: center;">CÁC CƠ HỘI (OPPORTUNITIES - O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định. Môi trường kinh doanh được cải thiện. Cắt giảm thuế nhập khẩu. Thu nhập bình quân đầu người tăng. Chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng gia tăng. Người tiêu dùng thích mua sắm ở các trung tâm điện máy. Nhà cung cấp hàng hoá có uy tín. 	<p style="text-align: center;">CÁC ĐE DOẠ (THREATS - T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Vấn đề mưa bão, lũ lụt nhiều. Gia tăng các trung tâm điện máy mới. Cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại. Sự mở rộng đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia.
<p style="text-align: center;">CÁC MẶT MẠNH (STRENGTHS - S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Thương hiệu. Chương trình khuyến mãi. Hàng hoá. Trưng bày hàng hoá. Thái độ phục vụ của nhân viên. Dịch vụ sau bán hàng. Giá cả. Ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý. Tình hình tài chính. 	<p style="text-align: center;">CÁC CHIẾN LƯỢC S – O</p> <p>S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7+O1,O4, O5,O6,O7: → Chiến lược thâm nhập thị trường.</p> <p>S1,S2,S3,S5,S6,S7,S8,S9+O2, O4,O5,O6,O7: → Chiến lược phát triển thị trường.</p> <p>S1,S8,S9+O1,O5,O6: → Chiến lược đa dạng hoá hoạt động đồng tâm.</p>	<p style="text-align: center;">CÁC CHIẾN LƯỢC S – T</p> <p>S1,S8,S9+T2,T4: → Chiến lược liên doanh.</p> <p>S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7+T1: → Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi.</p> <p>S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7,S9+T 2,T4: → Chiến lược phát triển thị trường.</p> <p>S1,S2,S3,S4,S5,S6+ T2,T3,T4: → Chiến lược khác biệt hoá.</p>
<p style="text-align: center;">CÁC MẶT YẾU (WEAKNESSES - W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Biến động nhân sự cao cấp. Đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên. Trình độ nhân viên. Quảng cáo dài hạn. 	<p style="text-align: center;">CÁC CHIẾN LƯỢC W – O</p> <p>W1,W2,W3+O2: → Chiến lược phát triển nguồn nhân lực.</p> <p>W3,W4+O1,O4,O5,O6,O7: → Chiến lược mở rộng mạng lưới mạng phân phối.</p>	<p style="text-align: center;">CÁC CHIẾN LƯỢC W – T</p> <p>W1,W4+T2,T3,T4 → Chiến lược khác biệt hoá.</p> <p>W4+T1,T2,T4: → Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi.</p>

4.2.2. Các chiến lược kinh doanh hình thành từ ma trận SWOT

4.2.2.1. Nhóm các chiến lược S – O:

a. Chiến lược thâm nhập thị trường: Đưa ra chiến lược này Nguyễn Kim tận dụng các thế mạnh là thương hiệu uy tín; chương trình khuyến mãi hấp dẫn; hàng hoá phong phú, đa dạng; trưng bày hàng hoá dễ nhìn thấy chủng loại hàng hoá và dễ chọn lựa; thái độ phục vụ của nhân viên làm hài lòng khách hàng; dịch vụ sau bán hàng tốt và giá cả tốt nhất để tăng thị phần hiện nay nhằm mục đích tăng doanh số bán hàng với các cơ hội như tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định; thu nhập bình quân đầu người tăng; chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng gia tăng; người tiêu dùng thích mua sắm ở các trung tâm điện máy và nhà cung cấp hàng hoá có uy tín.

b. Chiến lược phát triển thị trường: Đưa ra chiến lược này Nguyễn Kim có các thế mạnh về thương hiệu, chương trình khuyến mãi, hàng hoá phong phú, đa dạng, thái độ phục vụ của nhân viên làm hài lòng khách hàng, dịch vụ sau bán hàng tốt, giá cả cạnh tranh, ứng dụng các hệ thống vi tính vào quản lý và tình hình tài chính khá mạnh. Từ đó cho phép Nguyễn Kim phát triển thị trường nhằm mục tiêu tăng doanh thu với các cơ hội như môi trường kinh doanh được cải thiện, thu nhập bình quân đầu người tăng; chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng gia tăng; người tiêu dùng thích mua sắm ở các trung tâm điện máy và nhà cung cấp hàng hoá có uy tín.

c. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động đồng tâm: Nguyễn Kim có các thế mạnh về thương hiệu uy tín, được người tiêu dùng biết đến; ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý tốt và tình hình tài chính khá mạnh. Bên cạnh các cơ hội như tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định, chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng gia tăng và người tiêu dùng thích mua sắm tại các trung tâm điện máy. Nó cho phép Nguyễn Kim thực hiện chiến lược này bằng cách mở thêm các ngành hàng mới như trang trí nội thất, đèn

trang trí, mỹ phẩm, vật liệu xây dựng ... nhằm hỗ trợ thêm cho các hoạt động kinh doanh hiện nay.

4.2.2.2. Nhóm các chiến lược S – T:

a. Chiến lược liên doanh: Nguyễn Kim với năng lực cốt lõi là thương hiệu có uy tín đối với khách hàng, ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý một cách khoa học và tình hình tài chính khá mạnh. Do đó, Nguyễn Kim có khả năng liên kết với một trong những công ty nước ngoài có uy tín nhằm phát triển thị trường đồng thời hạn chế rủi ro từ việc gia tăng các Trung tâm điệm máy mới cũng như sự mở rộng đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia.

b. Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi: Với vấn đề mưa bão, lũ lụt nhiều. Nguyễn Kim tận dụng thế mạnh về thương hiệu, chương trình khuyến mãi, hàng hoá, trưng bày hàng hoá, thái độ phục vụ của nhân viên, dịch vụ sau bán hàng và giá cả nhằm tăng doanh số, thu hút khách hàng từ các đối thủ cạnh tranh và xây dựng sự trung thành của khách hàng đối với Nguyễn Kim.

c. Chiến lược phát triển thị trường: Nguyễn Kim mạnh về thương hiệu, chương trình khuyến mãi, hàng hoá, trưng bày hàng hoá, thái độ phục vụ của nhân viên, dịch vụ sau bán hàng, giá cả, và tình hình tài chính. Nó cho phép Nguyễn Kim thực hiện chiến lược phát triển thị trường nhằm hạn chế nguy cơ từ việc gia tăng các Trung tâm điệm máy mới cũng như sự mở rộng đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia.

d. Chiến lược khác biệt hoá: Nguyễn Kim mạnh về thương hiệu, chương trình khuyến mãi, hàng hoá, trưng bày hàng hoá, thái độ phục vụ của nhân viên, dịch vụ sau bán hàng, giá cả. Nguyễn Kim đưa ra chiến lược khác biệt hoá nhằm hạn chế nguy cơ từ việc gia tăng các trung tâm điệm máy mới; cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại và sự mở đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia.

4.2.2.3. Nhóm các chiến lược W – O:

a. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực: Nhằm khắc phục các điểm yếu như biến động nhân sự cao cấp; đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên cũng như trình độ nhân viên. Nguyễn Kim thực hiện chiến lược này để tận dụng cơ hội là môi trường kinh doanh được cải thiện.

b. Chiến lược mở rộng mạng lưới phân phối: Nhằm mục đích tăng doanh thu, Nguyễn Kim áp dụng chiến lược này để tận dụng các cơ hội như tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định, thu nhập bình quân đầu người tăng, chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng gia tăng, người tiêu dùng thích mua sắm ở các Trung tâm điện máy và nhà cung cấp hàng hoá có uy tín nhằm khắc phục các điểm yếu về trình độ nhân viên và quảng cáo dài hạn.

4.2.2.4. Nhóm các chiến lược W – T:

a. Chiến lược khác biệt hoá: Nhằm hạn chế nguy cơ từ việc gia tăng các trung tâm điện máy mới; cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại và sự mở đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia. Nguyễn Kim cần phải có chiến lược khác biệt hoá nhằm khắc phục các điểm yếu như biến động nhân sự cao cấp và quảng cáo dài hạn.

b. Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi: Nhằm hạn chế vấn đề mưa bão, lũ lụt; việc gia tăng các trung tâm điện máy mới và sự mở đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia. Nguyễn Kim cần phải tăng cường quảng cáo, khuyến mãi để củng cố lượng khách hàng hiện có và thu hút khách hàng mới từ đối thủ cạnh tranh.

4.3. Lựa chọn chiến lược – Ma trận QSPM

Bảng 4.2: Ma trận QSPM của Nguyễn Kim – Nhóm các chiến lược S-O

Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế						
	Phân loại	Thâm nhập thị trường		Phát triển thị trường		Đa dạng hoá đồng tâm	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong							
Thương hiệu	4	4	16	4	16	4	16
Chương trình khuyến mãi	4	4	16	3	12	3	12
Hàng hoá	3.5	3	10.5	3	10.5	4	14
Trưng bày hàng hoá	3	3	9	3	9	3	9
Thái độ phục vụ của nhân viên	3	3	9	3	9	3	9
Dịch vụ sau bán hàng	3.5	3	10.5	3	10.5	3	10.5
Giá cả	3	3	9	3	9	2.5	7.5
Ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý	3	3	9	3	9	3	9
Tình hình tài chính	3	2	6	3	9	4	12
Biến động nhân sự cao cấp	2	4	8	3	6	2	4
Đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên	2	3	6	2	4	3	6
Trình độ nhân viên	2	2	4	2	4	2	4
Quảng cáo dài hạn	2	3	6	3	6	2	4
Các yếu tố bên ngoài							
Tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định	3	2	6	2	6	3	9
Môi trường kinh doanh được cải thiện	3	3	9	3	9	3	9
Cắt giảm thuế nhập khẩu	3	2	6	2	6	2	6
Thu nhập bình quân đầu người tăng	3	3	9	3	9	3	9
Chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng tăng	4	3	12	3	12	2	8
Người tiêu dùng thích mua hàng ở Trung tâm điện máy	3.5	3	10.5	3	10.5	3	10.5
Nhà cung cấp hàng hoá có uy tín	4	3	12	3	12	2	8
Vấn đề mưa bão, lũ lụt nhiều	1.5	2	3	2	3	2	3
Gia tăng các Trung tâm điện máy mới	2	3	6	3	6	2	4
Cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại	2	3	6	3	6	2	4
Sự mở rộng đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia	2	3	6	3	6	2	4
TỔNG			204.5		199.5		191.5

Ghi chú: AS – Số điểm hấp dẫn; TAS – Tổng số điểm hấp dẫn

Bảng 4.3: Ma trận QSPM của Nguyễn Kim – Nhóm các chiến lược S-T

Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế								
	Phân loại	Liên doanh		Tăng cường quảng cáo, khuyến mãi		Phát triển thị trường		Khác biệt hoá	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong									
Thương hiệu	4	4	16	3	12	3	12	3.5	14
Chương trình khuyến mãi	4	2	8	4	16	3	12	3	12
Hàng hoá	3.5	2	7	3	10.5	3	10.5	4	14
Trưng bày hàng hoá	3	3	9	3	9	3	9	4	12
Thái độ phục vụ của nhân viên	3	3	9	3	9	3	9	3	9
Dịch vụ sau bán hàng	3.5	2	7	2	7	2	7	2	7
Giá cả	3	3	9	3	9	3	9	3	9
Ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý	3	4	12	4	12	3	9	3	9
Tình hình tài chính	3	3	9	3	9	3	9	2	6
Biến động nhân sự cao cấp	2	3	6	3	6	3	6	2	4
Đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên	2	3	6	2	4	3	6	3	6
Trình độ nhân viên	2	3	6	2	4	3	6	3	6
Quảng cáo dài hạn	2	2	4	3	6	4	8	3.5	7
Các yếu tố bên ngoài									
Tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định	3	3	9	3	9	3	9	3	9
Môi trường kinh doanh được cải thiện	3	3.5	10.5	3	9	3.5	10.5	3	9
Cắt giảm thuế nhập khẩu	3	3	9	1	3	1	3	1	3
Thu nhập bình quân đầu người tăng	3	3	9	3	9	3	9	3	9
Chi tiêu mua sắm của người tiêu dùng tăng	4	2	8	3	12	3	12	3	12
Người tiêu dùng thích mua hàng ở Trung tâm điện máy	3.5	3	10.5	3	10.5	4	14	3	10.5
Nhà cung cấp hàng hoá có uy tín	4	3	12	3	12	3	12	3	12
Vấn đề mưa bão, lũ lụt nhiều	1.5	2	3	2	3	2	3	2	3
Gia tăng các Trung tâm điện máy mới	2	2.5	5	3	6	3	6	3.5	7
Cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại	2	2.5	5	3	6	3	6	3	6
Sự mở rộng đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia	2	3	6	4	8	4	8	3.5	7
TỔNG			195		201		205		202.5

Bảng 4.4: Ma trận QSPM của Nguyễn Kim – Nhóm các chiến lược W-O

Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	Phát triển nguồn nhân lực		Mở rộng mạng lưới phân phối	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Thương hiệu	4	4	16	3	12
Chương trình khuyến mãi	4	2.5	10	3.5	14
Hàng hoá	3.5	2	7	3	10.5
Trưng bày hàng hoá	3	2	6	3	9
Thái độ phục vụ của nhân viên	3	4	12	2.5	7.5
Dịch vụ sau bán hàng	3.5	4	14	2	7
Giá cả	3	3	9	3.5	10.5
Ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý	3	4	12	3	9
Tình hình tài chính	3	4	12	3	9
Biến động nhân sự cao cấp	2	4	8	2	4
Đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên	2	4	8	2	4
Trình độ nhân viên	2	4	8	3	6
Quảng cáo dài hạn	2	2	4	3	6
Các yếu tố bên ngoài					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định	3	3	9	3	9
Môi trường kinh doanh được cải thiện	3	4	12	2.5	7.5
Cắt giảm thuế nhập khẩu	3	2	6	2	6
Thu nhập bình quân đầu người tăng	3	3	9	3	9
Chỉ tiêu mua sắm của người tiêu dùng tăng	4	2	8	3	12
Người tiêu dùng thích mua hàng ở Trung tâm điện máy	3.5	2	7	3	10.5
Nhà cung cấp hàng hoá có uy tín	4	2	8	3	12
Vấn đề mưa bão, lũ lụt nhiều	1.5	3	4.5	3	4.5
Gia tăng các Trung tâm điện máy mới	2	2	4	3	6
Cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại	2	2	4	3	6
Sự mở rộng đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia	2	3	6	3	6
TỔNG			203.5		197

Bảng 4.5: Ma trận QSPM của Nguyễn Kim – Nhóm các chiến lược W-T

Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế				
	Phân loại	Khác biệt hoá		Tăng cường quảng cáo, khuyến mãi	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Thương hiệu	4	4	16	3	12
Chương trình khuyến mãi	4	3	12	4	16
Hàng hoá	3.5	4	14	3	10.5
Trưng bày hàng hoá	3	4	12	4	12
Thái độ phục vụ của nhân viên	3	3	9	3	9
Dịch vụ sau bán hàng	3.5	3	10.5	3	10.5
Giá cả	3	3	9	3	9
Ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý	3	3	9	3	9
Tình hình tài chính	3	3	9	3	9
Biến động nhân sự cao cấp	2	3	6	3	6
Đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên	2	2	4	2	4
Trình độ nhân viên	2	3	6	3	6
Quảng cáo dài hạn	2	3	6	3.5	7
Các yếu tố bên ngoài					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định	3	2	6	2	6
Môi trường kinh doanh được cải thiện	3	2	6	2	6
Cắt giảm thuế nhập khẩu	3	2	6	2	6
Thu nhập bình quân đầu người tăng	3	3	9	2	6
Chỉ tiêu mua sắm của người tiêu dùng tăng	4	2	8	2	8
Người tiêu dùng thích mua hàng ở Trung tâm điện máy	3.5	3	10.5	3	10.5
Nhà cung cấp hàng hoá có uy tín	4	3	12	3	12
Vấn đề mưa bão, lũ lụt nhiều	1.5	1	1.5	3	4.5
Gia tăng các Trung tâm điện máy mới	2	3	6	3	6
Cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại	2	3	6	3	6
Sự mở rộng đầu tư của các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia	2	3	6	2.5	5
TỔNG			199.5		196

Qua phân tích ma trận QSPM, và căn cứ vào tổng số điểm hấp dẫn của các loại chiến lược có thể thay thế ta rút ra kết luận sau:

➤ Đối với nhóm các chiến lược S-O: Chiến lược thâm nhập thị trường có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) là 204,5; chiến lược phát triển thị trường có TAS=199,5; và chiến lược đa dạng hoá hoạt động đồng tâm có TAS = 191,5.

Do đó, chiến lược được chọn là chiến lược thâm nhập thị trường vì có TAS=204,5 là lớn nhất.

➤ Đối với nhóm các chiến lược S-T: chiến lược được chọn là chiến lược phát triển thị trường vì có TAS=205 là lớn nhất.

➤ Đối với nhóm các chiến lược W-O: chiến lược được chọn là chiến lược phát triển nguồn nhân lực vì có TAS=203,5 là lớn nhất.

➤ Đối với nhóm các chiến lược W-T: chiến lược được chọn là chiến lược khác biệt hoá vì TAS=199,5 là lớn nhất.

Tóm lại, qua phân tích ma trận QSPM và căn cứ vào tổng số điểm hấp dẫn ta có 4 chiến lược được chọn là chiến lược thâm nhập thị trường; chiến lược phát triển thị trường; chiến lược phát triển nguồn nhân lực và chiến lược khác biệt hoá. Nhưng đứng trên góc độ chiến lược công ty thì Nguyễn Kim nên kết hợp 2 chiến lược chủ đạo đó là:

- ◆ **Chiến lược phát triển thị trường.**
- ◆ **Chiến lược khác biệt hoá.**

CHƯƠNG 5

CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Để xây dựng Trung tâm mua sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim trở thành một Trung tâm phân phối lẻ hàng đầu tại Việt Nam. Và khẳng định thương hiệu Nguyễn Kim tại Việt Nam là một thương hiệu mạnh thì Nguyễn Kim cần kết hợp 2 chiến lược chủ đạo đó là chiến lược phát triển thị trường và chiến lược khác biệt hoá.

◆ Đối với chiến lược phát triển thị trường:

Phát triển hệ thống chuỗi Trung tâm bán lẻ hàng đầu tại các thành phố lớn ở Việt Nam bằng cách xây dựng thêm 4 Trung tâm bán lẻ (1 tại Hồ Chí Minh, 1 tại Hà Nội, 1 tại Cần Thơ và 1 tại Đà Nẵng).

◆ Đối với chiến lược khác biệt hoá:

Đối với chiến lược này, Nguyễn Kim cần tập trung vào các chương trình Marketing có sự khác biệt rõ rệt so với đối thủ cạnh tranh để củng cố vị trí dẫn đầu.

Sau đây là các giải pháp cụ thể để thực hiện việc kết hợp 2 chiến lược chủ đạo trên:

5.1. Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực

Để thực hiện được các chiến lược đề ra ở trên thì việc chuẩn bị nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu phát triển trong tình hình mới là vô cùng quan trọng. Muốn thực thi chiến lược đòi hỏi phải có những người quản lý giỏi, những nhân viên có kinh nghiệm đóng vai trò quan trọng đối với Nguyễn Kim trong việc phát triển nguồn nhân lực. Việc phát triển nguồn nhân lực tại Nguyễn Kim được thể hiện qua các công việc sau đây:

Về chính sách tuyển dụng, hoạch định nguồn nhân lực:

+ Chính sách tuyển dụng hiện nay chủ yếu là tuyển theo nguồn nội bộ, do đó trong thời gian tới việc tuyển dụng tại Nguyễn Kim nên thay đổi và chuyển sang tuyển dụng dựa trên tiêu chí cạnh tranh bình đẳng, công khai trên cơ sở năng lực

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

+ Trong những đợt bán hàng cao điểm như vào mùa bán hàng (tập trung vào quý 1 và quý 4) hay các chương trình khuyến mãi kéo dài thì bộ phận nhân sự – hành chính nên chủ động kết hợp với các trường đơn vị tuyển thêm nhân viên làm việc bán thời gian để phục vụ cho việc bán hàng, giao nhận đáp ứng được nhu cầu thị trường.

+ Về hoạch định nguồn nhân lực. Bộ phận nhân sự – hành chính nên có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, và huấn luyện nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh của Trung tâm trong thời gian tới.

*** Giải pháp cụ thể về chiến lược đào tạo, huấn luyện nhân viên hiện nay được thực hiện như sau:**

➤ **Chiến lược đào tạo, huấn luyện bên ngoài:**

Bộ phận nhân sự có kế hoạch hợp tác bên ngoài để buộc tất cả các trường đơn vị, bộ phận tham gia khoá huấn luyện bên ngoài (như các khoá huấn luyện do PACE – Trường Doanh nhân & Giám đốc tại Nguyễn Trãi, Q1, TP.HCM tổ chức hiện nay; hay các Trung tâm đào tạo khác tùy vào nhu cầu thiết yếu của từng thời điểm) chủ yếu là các khoá huấn luyện về quản lý nhằm cải thiện kỹ năng quản lý đối với các trường đơn vị. Trên cơ sở được đào tạo thêm chuyên môn để đáp ứng tình hình kinh doanh mới. Trường đơn vị sẽ là đầu tàu để sau này đào tạo, huấn luyện lại cho nhân viên của chính bộ phận mình.

➤ **Chiến lược đào tạo tại chỗ:**

Đây là chiến lược quan trọng hiện hay đối với Nguyễn Kim, nó được thể hiện như sau:

Ban giám đốc công ty nên giao việc đào tạo tại chỗ cho phòng nhân sự – hành chánh kết hợp với các trưởng đơn vị bộ phận đào tạo cho những nhân viên của mình.

Bộ phận nhân sự: đảm nhận huấn luyện về kỹ năng giao tiếp, phục vụ khách hàng, kỹ năng bán hàng.

Trưởng đơn vị, bộ phận: Huấn luyện về chuyên môn kỹ thuật.

Bên cạnh đó, Nguyễn Kim nên phối hợp với các tập đoàn điện tử (tập trung vào 8 đối tác chiến lược mà Nguyễn Kim đã xây dựng được như JVC, Samsung, LG, Toshiba, Sony, Panasonic, Sanyo và Philips để đào tạo chuyên sâu về mặt kỹ thuật, những sản phẩm mới ra nhằm phục vụ khách hàng một cách hiệu quả nhất trong tình hình mới.

+ Đối với việc tuyển dụng các vị trí quan trọng thì Nguyễn Kim nên thông qua các công ty giới thiệu việc làm có uy tín, hoặc những công ty “săn đầu người” có uy tín trên thị trường để chọn được những ứng viên tiềm năng, đáp ứng được nhu cầu phát triển của Trung tâm.

VỀ CHÍNH SÁCH THI ĐUA KHEN THƯỞNG, ĐÃI NGỘ:

+ Tiếp tục áp dụng chính sách khen thưởng đối với bộ phận bán hàng trực tiếp và những bộ phận khác trong Trung tâm nhằm động viên, kích thích sự năng động làm việc đối với từng bộ phận. Hơn nữa, Nguyễn Kim cần phải có chế độ thưởng nóng đối với từng bộ phận khi đạt chỉ tiêu ngoài mong đợi của Ban Giám Đốc đưa xuống. Chẳng hạn như khi tung chương trình khuyến mãi ra và chương trình khuyến mãi này thành công ngoài mong đợi tức là chương trình khuyến mãi làm lượng khách đến Nguyễn Kim và doanh số bán hàng tăng mạnh ngoài dự đoán của Ban Giám Đốc.

+ Có chính sách đãi ngộ tốt (như tăng lương trước thời hạn, hoặc thăng cấp ...) đối với các nhân viên giỏi nhằm đảm bảo lực lượng lao động ổn định. Đồng thời

thông qua họ, sẽ kích thích động viên tinh thần làm việc đối với các nhân viên còn lại trong toàn Trung tâm.

Về xây dựng môi trường làm việc tại Nguyễn Kim:

Các bộ phận tại Nguyễn Kim nhìn chung có sự phối hợp với nhau. Do đó, bộ phận nhân sự - hành chính cần phải duy trì được môi trường làm việc thân thiện và hợp tác để nâng hiệu quả làm việc đồng thời phát huy được sức mạnh tập thể trong Nguyễn Kim.

5.2. Giải pháp về Marketing

Giải pháp Marketing tập trung chủ yếu vào các giải pháp sau:

5.2.1. Giải pháp sản phẩm

Vẫn tiếp tục thực hiện cam kết với khách hàng về hàng hoá tại Nguyễn Kim là hàng chính hãng. Hiện nay sản phẩm tại Nguyễn Kim tuy phong phú và đa dạng (trưng bày và bán hơn 5000 chủng loại). Tuy nhiên, trong xu thế phát triển mới thì Nguyễn Kim phải phát triển thêm một số sản phẩm mới chẳng hạn như trang trí nội thất, đèn trang trí, vật liệu xây dựng Những ngành hàng mới này có thể thực hiện được dựa trên năng lực cốt lõi của Nguyễn Kim như về thương hiệu có uy tín, được người tiêu dùng biết, khả năng tài chính khá mạnh, dịch vụ sau bán hàng tốt, và giá cả cạnh tranh

Tóm lại, Nguyễn Kim cần tập trung vào những sản phẩm có tính chất sau:

- + Xu hướng tiêu dùng của người tiêu dùng ngày càng tăng trong tương lai.
- + Sản phẩm có tỷ suất sinh lợi cao nhất.
- + Sản phẩm được người tiêu dùng ưa thích, cũng như tạo được sự khác biệt trong nhận thức của người tiêu dùng.

+ Những sản phẩm phải tạo được thế mạnh phát triển trong tình hình mới của Nguyễn Kim so với các Trung tâm điện máy khác.

*** Trưng bày hàng hoá:**

Việc trưng bày hàng hoá hiện nay rất chuyên nghiệp, qua khảo sát nhận thức của khách hàng tại các trung tâm điện máy thì người tiêu dùng hài lòng về việc trưng bày hàng hoá mà Nguyễn Kim đã làm trong thời gian qua, với thang điểm là 5 thì Nguyễn Kim có điểm trung bình cao nhất với 4,38, kế đến là Thiên Hoà: 3,89, Chợ Lớn: 3,83 và trung tâm khác: 3,38 (xem phụ lục 12).

Do đó, trong thời gian tới thì Nguyễn Kim nên tiếp tục thể hiện là Trung tâm hàng đầu trong việc trưng bày hàng hoá. Hiện nay, Nguyễn Kim đã hoàn thành việc xây dựng mới toà nhà mới sau sáu tháng dựng và tái khai Trung Tâm vào ngày 16/09/2006 vừa qua – Theo Báo Người Lao Động ngày 15/09/2006 với diện tích hơn 5.000 m², Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim là trung tâm mua sắm chuyên ngành lớn nhất Việt Nam hiện nay. Do đó, việc trưng bày hàng hoá chuyên nghiệp không chỉ làm cho khách hàng thoải mái khi mua hàng mà còn tạo cho khách hàng thể hiện được phong cách riêng (cảm nhận từ người khác là sự hãnh diện) khi bước vào Nguyễn Kim tham quan hoặc mua sắm.

5.2.2. Giải pháp về giá cả

Chính sách giá của Nguyễn Kim là thực hiện “giá tốt nhất” (giá chính hãng), và qua khảo sát nhận thức của khách hàng thì họ cho rằng Nguyễn Kim có mức giá tốt nhất (xem phụ lục 12). Do đó đối với bộ phận kinh doanh nhập hàng thì khi đàm phán với các nhà cung cấp thì phải cố gắng đạt được yêu cầu cam kết trên của Nguyễn Kim đối với khách hàng. Muốn đạt được giá tốt nhất thì đương nhiên là phải cam kết về số lượng tương đối lớn (hoặc mua theo dạng lô) đối với nhà cung cấp. Hơn nữa, bộ phận kinh doanh nhập hàng nên dựa vào thương hiệu Nguyễn Kim, khả năng tài chính mạnh để đàm phán với nhà cung cấp nhằm đạt được mức giá tốt nhất.

Khi Nguyễn Kim đạt được mức giá tốt nhất thì Nguyễn Kim sẽ truyền những ưu đãi về giá từ nhà cung cấp sang khách hàng. Điều này, lại càng chứng tỏ là

Nguyễn Kim vẫn thực hiện đúng cam kết của mình. Do đó, khách hàng càng tin tưởng khi mua sắm tại Nguyễn Kim.

5.2.3. Giải pháp về phân phối

Đối với 2 kênh phân phối hiện nay đó là kênh bán lẻ trực tiếp đến tay người tiêu dùng, và kênh kinh doanh tổng hợp cho khách hàng công ty (khách hàng là công ty, nhà trường, khách sạn...). Qua số liệu bảng 3.2 thì tại Nguyễn Kim kênh bán lẻ trực tiếp đến tay người tiêu dùng bình quân trong 3 năm từ 2003-2005 chiếm 92%/tổng doanh số bán hàng của Nguyễn Kim. Do đó, trong thời gian tới Nguyễn Kim cần tập trung vào kênh bán lẻ trực tiếp để duy trì sự phát triển như hiện nay.

Để tập trung vào kênh bán lẻ trực tiếp đến tay người tiêu dùng, trong thời gian tới Nguyễn Kim cần phải cải thiện và phát huy hơn về dịch vụ bán hàng và sau bán hàng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Qua đó, Nguyễn Kim sẽ củng cố được khách hàng hiện tại cũng như thu hút được lượng khách hàng mới từ đối thủ cạnh tranh.

Đối với khách hàng công ty, Nguyễn Kim cần duy trì và phát triển hình thức ký hợp đồng với khách hàng công ty cung cấp “Phiếu mua hàng” vì hiện tại trong TP.HCM, Tung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim là Trung tâm duy nhất có hình thức này.

Bên cạnh đó, Nguyễn Kim cũng cần mở rộng việc bán hàng qua mạng. Hiện nay Nguyễn Kim đã có kênh bán hàng qua mạng nhưng số lượng bán vẫn chưa được như mong muốn. Tuy nhiên, đây sẽ kênh bán hàng phổ biến trong tương lai khi mà xã hội càng phát triển, thu nhập của người dân được cải thiện, và thời gian của khách hàng có giới hạn thì việc chọn phương thức mua hàng qua mạng là hiệu quả và tiện lợi vì nó tốn ít thời gian đi lại của khách hàng.

5.2.4. Giải pháp về chiêu thị

Về chương trình khuyến mãi: Hiện nay, Nguyễn Kim đi đầu trong việc tung ra những chương trình khuyến mãi trong các ngày lễ lớn, các dịp và sự kiện lớn trong năm dành cho khách hàng đều rất thành công.

Do đó để tăng sức hấp dẫn khi mua hàng đối với khách hàng, Nguyễn Kim nên duy trì những chương trình khuyến mãi này và phải đi trước đối thủ cạnh tranh để duy trì, củng cố khách hàng hiện tại và thu hút khách hàng mới.

Nguyễn Kim, cần tung ra các chương trình khuyến mãi có yếu tố bất ngờ với thời gian khuyến mãi ngắn và đi trước đối thủ cạnh tranh. Điều này, sẽ giúp cho Nguyễn Kim tăng doanh số bán hàng và thu hút một lượng khách hàng mới từ đối thủ cạnh tranh.

Về chiến lược quảng cáo dài hạn: Bên cạnh những chiến lược quảng cáo rộng rãi đến mọi tầng lớp dân cư trong thời gian qua nhằm phục vụ cho những chương trình khuyến mãi ngắn hạn. Nguyễn Kim nên có chiến lược quảng cáo dài hạn nhằm gợi nhớ lại hình ảnh Nguyễn Kim trong nhận thức của khách hàng.

Về chăm sóc khách hàng: Hiện nay, Nguyễn Kim đã có trạm chăm sóc khách hàng lưu động, nhằm chủ động chăm sóc sản phẩm cho khách hàng. Tuy nhiên, trong thời gian tới với nhu cầu khách hàng ngày càng cao và đa dạng, Nguyễn Kim nên lập đường dây nóng (đường dây này chuyển trực tiếp đến trưởng các đơn vị, bộ phận) để giải quyết những trường hợp đột xuất của khách hàng. Các cửa hàng bộ phận trong Nguyễn Kim đều có lưu trữ thông tin về khách hàng. Dựa trên những thông tin về khách hàng, Nguyễn Kim nên thiết lập chương trình đặc biệt dành cho những khách hàng thân thiết với những ưu đãi bất ngờ.

Về tài trợ: Nguyễn Kim tiếp tục phối hợp với các tập đoàn điện tử đặc biệt 8 tập đoàn điện tử chiến lược như JVC, LG, Panasonic, Philips, Toshiba, Samsung, Sanyo, Sony để tiếp tục tài trợ cho các chương trình. Chẳng hạn, chương trình mua sắm hàng chính hãng hay tài trợ cho các môn thể thao trong Sea Games như bóng đá

nam ... vì đây là chương trình được mọi người quan tâm và hiệu quả mang lại từ chương trình rất cao. Nó được thể hiện qua lượng khách hàng đến Nguyễn Kim tham quan, mua sắm tăng và doanh số bán hàng cũng tăng trong thời qua. Qua đó, sự nhận biết của người tiêu dùng về thương hiệu Nguyễn Kim ngày càng tăng lên trong tâm tưởng của khách hàng.

Về thương hiệu: Hiện nay, qua khảo sát nhận thức của khách hàng về thương hiệu, với thang điểm 5 thì người tiêu dùng đánh giá thương hiệu Nguyễn Kim là cao nhất so với các trung tâm điện máy tại TP.HCM (xem phụ lục 12). Do đó, cần tận dụng uy tín thương hiệu Nguyễn Kim để triển khai đến từng bộ phận trong Nguyễn Kim có liên quan như bộ phận nhân sự, bộ phận phục vụ và chăm sóc khách hàng (bảo hành, giao nhận), bộ phận bán hàng, bộ phận kế toán ... để hiểu rõ và thực hiện tốt.

Mục đích chính của xây dựng thương hiệu là để tăng sự nhận thức trong tâm tưởng của người tiêu dùng đối với thương hiệu Nguyễn Kim, do đó các vấn đề liên quan đến xây dựng thương hiệu mà Nguyễn Kim có thể mạnh như thái độ phục vụ của nhân viên, hàng hoá phong phú, đa dạng, trưng bày hàng hoá, chương trình khuyến mãi, dịch vụ sau bán hàng ... đã được phân tích ở trên cần phải được phối hợp để thương hiệu Nguyễn Kim vẫn tiếp tục trở thành thương hiệu đáng tin cậy khi khách hàng có nhu cầu tham quan, mua sắm hàng hoá.

5.3. Giải pháp về nghiên cứu và phát triển

- Thành lập phòng nghiên cứu và phát triển.

- Nhiệm vụ của phòng nghiên cứu và phát triển: đưa ra những định hướng chiến lược phát triển cho Trung tâm. Qua phân tích trên, ta thấy Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim chưa có được một sự đầu tư đúng mức và dài hạn cho nguồn nhân lực của mình. Hiện Nguyễn Kim chỉ có thể đưa những nhân viên quản lý đào tạo ngắn hạn tại các Trung tâm chuyên đào tạo quản lý. Bên cạnh đó, việc biến động

nhân sự cấp cao cũng ảnh hưởng không tốt đến mô hình phát triển của Nguyễn Kim. Do đó, các kế hoạch, chính sách của phòng nghiên cứu và phát triển khi đưa ra phải hạn chế được những điều trên và giúp Nguyễn Kim củng cố và phát triển được trong tình hình kinh doanh đầy biến động như hiện nay.

- Có chính sách thưởng đặc biệt đối với bộ phận nghiên cứu và phát triển nhằm kích thích động cơ làm việc của họ. Nếu những chương trình nghiên cứu của họ đưa ra có ý nghĩa thực tiễn cao thì nó sẽ giúp tạo ra lợi thế cạnh tranh cho Nguyễn Kim trong tương lai hoặc giúp Nguyễn Kim khắc phục được những rủi ro từ môi trường cạnh tranh quyết liệt như hiện nay.

KIẾN NGHỊ

*** Kiến nghị đối với nhà nước:**

- Tiếp tục duy trì và cải thiện môi trường kinh doanh để tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp trong việc mở rộng hoạt động kinh doanh.

- Hoàn thiện hệ thống pháp luật về thương mại. Đề nghị nhà nước tiếp tục sửa đổi bổ sung các chính sách, thủ tục, tạo điều kiện thuận lợi và có những hướng dẫn cụ thể để giúp doanh nghiệp thực hiện một cách đúng đắn. Qua đó, giúp doanh nghiệp yên tâm tập trung vào công việc kinh doanh và mở rộng hoạt động kinh doanh.

- Nhà nước nên có những biện pháp hữu hiệu trong việc phòng chống đối với các doanh nghiệp cạnh tranh không lành mạnh về giá và gian lận thương mại như hàng nhái, hàng giả làm ảnh hưởng không tốt đến các doanh nghiệp khác kinh doanh đúng theo quy định của pháp luật.

- Nhà nước nên có sự phối hợp hỗ trợ đào tạo cho các trung tâm đào tạo nghề, các trường Đại học đối với ngành kim khí điện máy, nhằm tạo lực lượng lao động có tay nghề cao, các nhà quản lý chuyên ngành để đáp ứng nhu cầu thực tế ngày càng gia tăng.

*** Kiến nghị đối với ngành**

- Đẩy nhanh việc thành lập hiệp hội các doanh nghiệp trong ngành kim khí điện máy. Trên cơ sở đó, hiệp hội cần có những chiến lược cụ thể để hỗ trợ và giúp đỡ các doanh nghiệp trong ngành. Mục đích của việc thành lập này là nhằm giúp doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trước các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia đang chuẩn bị vào Việt Nam sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

- Tổ chức triển lãm sản phẩm đối với ngành hàng kim khí điện máy để tạo cơ hội cho các doanh nghiệp trao đổi kinh nghiệm và mua bán hàng hoá.

- Tổ chức các buổi hội thảo với chuyên đề như hội thảo sử dụng hàng chính hãng nhằm giúp người tiêu dùng có được thông tin và hướng dẫn sử dụng hàng chính hãng. Qua đó, giúp người tiêu dùng phân biệt được hàng thật – hàng nhái đồng thời giúp họ chọn đúng sản phẩm chất lượng cao.

KẾT LUẬN

Trong môi trường kinh doanh đầy biến động và ngày càng trở nên gay gắt như hiện nay thì cho dù Trung tâm/siêu thị điện máy nào đang nằm trong nhóm dẫn đầu như Nguyễn Kim hiện nay cũng không thể nào dựa mãi vào những ưu thế của mình như vị thế của người dẫn đầu, thương hiệu mạnh

Do đó, để giữ vững thị phần của mình Nguyễn Kim cần phát huy những năng lực cốt lõi của mình như thương hiệu, chương trình khuyến mãi, hàng hoá phong phú đa dạng, trưng bày hàng hoá, thái độ phục vụ của nhân viên, dịch vụ sau bán hàng, giá cả, ứng dụng hệ thống vi tính vào quản lý và tình hình tài chính một cách sáng tạo.

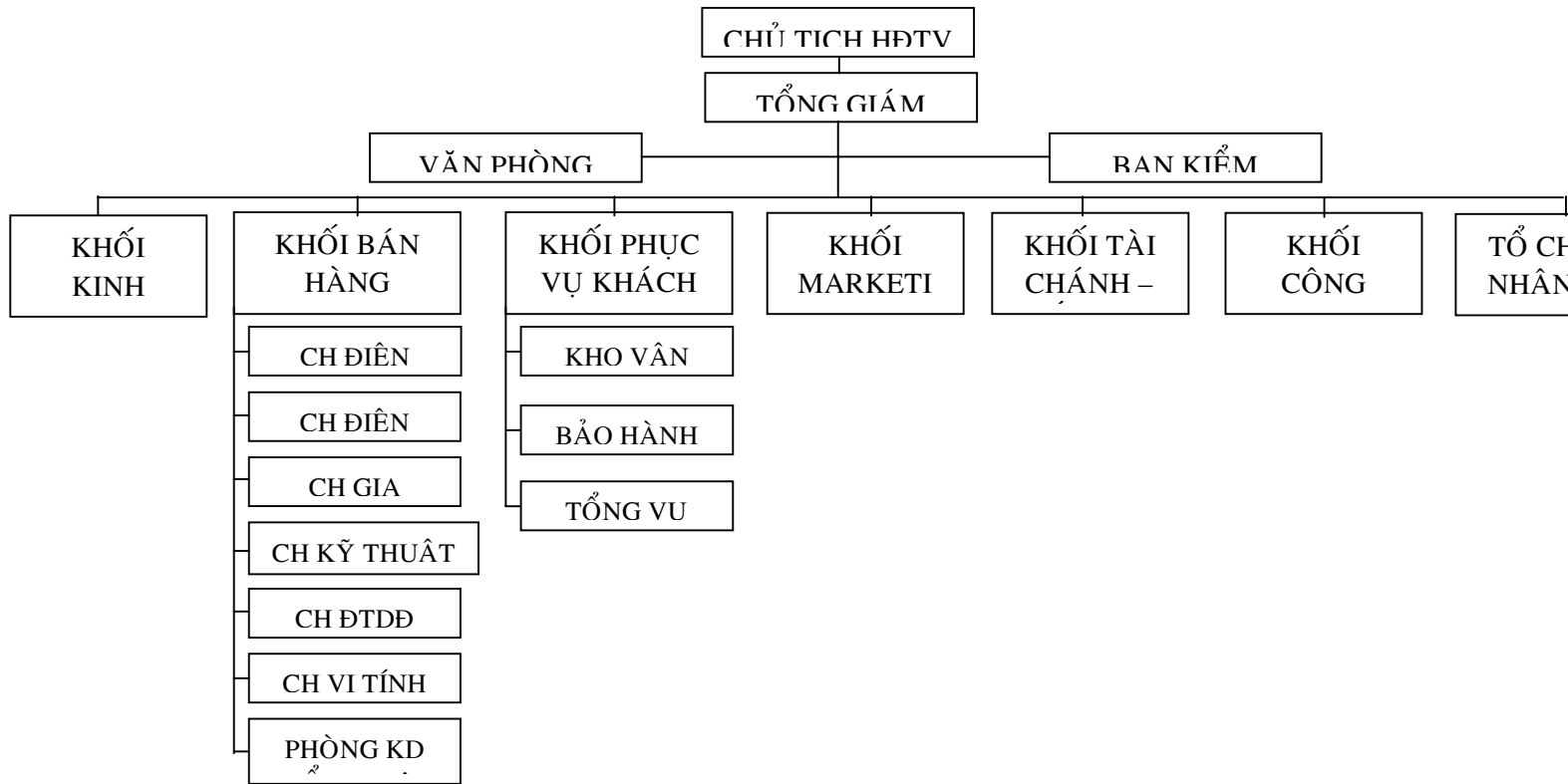
Từ phân tích trên, ta thấy Trung tâm mua sắm sài gòn – Nguyễn Kim nên kết hợp 2 chiến lược chủ đạo đó là:

- ◆ Chiến lược phát triển thị trường.
- ◆ Chiến lược khác biệt hoá.

Với các chiến lược kinh doanh đề ra cho Nguyễn Kim, tác giả hy vọng các chiến lược này sẽ có ích cho sự phát triển của Nguyễn Kim, đồng thời củng cố được vị thế dẫn đầu của Nguyễn Kim cũng như tăng khả năng cạnh tranh trong môi trường kinh doanh đầy biến động như hiện nay.

Do hạn chế về trình độ, thời gian, và nguồn thông tin nên luận văn này không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Về phần triển khai thực hiện các giải pháp người viết chưa thực hiện được. Do đó, rất mong nhận được những góp ý chân tình của các Thầy, các Cô để lần nghiên cứu sau hoàn thiện hơn.

Phụ lục 1: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC TRUNG TÂM MUA SẮM SÀI GÒN – NGUYỄN KIM



Phụ lục 2: HỘI THẢO SỬ DỤNG HÀNG CHÍNH HÃNG



TGD TTMSSG

đang tham luận tại
hội thảo

Hãy là người tiêu dùng “khôn ngoan”

Những năm gần đây, việc xuất hiện ngày càng nhiều các mặt hàng điện tử, điện lạnh, điện gia dụng ... đã giúp người tiêu dùng dễ dàng lựa chọn những sản phẩm tiện ích.

Tuy nhiên, bên cạnh các sản phẩm chính hãng được bán đúng giá, đúng hàng, tuân thủ chế độ bảo hành nghiêm ngặt, thị trường đang xuất hiện rất nhiều hàng giả, hàng kém chất lượng. Để hỗ trợ người tiêu dùng mua đúng hàng, đúng giá ... Báo Người Lao Động phối hợp với Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim tổ chức chuyên trang “Tư vấn tiêu dùng mua sắm hàng chính hãng”.

Sáng 21 – 10, tại khách sạn Sofitel – TP.HCM, Báo Người Lao Động cùng Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim đã giới thiệu chương trình hỗ trợ khách hàng mua sắm hàng chính hãng bằng hội thảo mang tên “Chương trình hỗ trợ thông tin và hướng dẫn tiêu dùng hàng chính hãng”. Đại diện Văn phòng khiếu nại người tiêu dùng phía Nam, Sở Thương mại TP.HCM, Chi cục Quản lý thị trường TP.HCM, 8 tập đoàn điện tử lớn tại Việt Nam như Sanyo, Panasonic, LG, Toshiba, Samsung, Sony, Philips, JVC cùng phóng viên một số báo đài đã tham dự hội thảo.

Hàng điện tử bị giả nhiều nhất

Tham luận của ông Nguyễn Nam Vinh, Chủ nhiệm Văn phòng khiếu nại của người tiêu dùng phía Nam, đã gây chú ý tại hội thảo bởi con số thống kê các vụ khiếu nại hàng năm liên quan đến mặt hàng điện máy ngày càng có nhiều hướng gia tăng: từ 27% trong tổng số các vụ khiếu nại trong năm 1988 lên đến 36% năm 2001. Năm 2002, con số này đã lên đến 40%; năm 2003 là 52,5%. Sáu tháng đầu năm 2004 là 29%. Các mặt hàng bị khiếu nại nhiều nhất là máy vi tính, tivi, máy lạnh, tủ lạnh,

đầu đĩa Nội dung khiếu nại chủ yếu là nghi ngờ nguồn gốc xuất xứ của các nhãn hiệu, sản phẩm đã bảo hành rồi vẫn không sử dụng được, các linh kiện theo máy không phải hàng chính hãng ... Bằng kinh nghiệm của người công tác lâu năm trong lãnh vực giải quyết các khiếu nại của người tiêu dùng, ông Vinh không khởi bản khoản trước vấn nạn hàng giả, hàng nhái tràn ngập thị trường và ngày càng tinh vi đến độ ngay chính nhà sản xuất cũng rất khó khăn khi xác định hàng thật hay giả.

Nhà sản xuất và nhà quản lý chưa gặp nhau

Ông Nguyễn Văn Ri, đội trưởng đội chuyên chống hàng giả thuộc Chi cục Quản lý thị trường TP.HCM, cho rằng bọn làm hàng giả, hàng nhái hiện rất tinh vi, có thể “lên” hàng bằng cách mua vỏ máy, linh kiện trôi nổi trên thị trường để lắp ráp thành máy hoàn chỉnh và được dán bất cứ nhãn hiệu nào nếu các điểm bán hàng yêu cầu. Hàng giả, hàng nhái còn được nhập từ nước ngoài về bằng nhiều con đường gây rất nhiều khó khăn cho cơ quan chức năng khi kiểm tra xác định hàng hoá. Công nghệ sản xuất hàng giả hiện nay đã đạt đến trình độ “cao”, đến nỗi chính nhân viên của hãng đến xác nhận cũng không tài nào phân biệt được đâu là hàng thật, giả nếu chỉ quan sát bề ngoài. Các hãng cũng chưa mặn mà phối hợp với cơ quan chức năng trong công tác phòng chống hàng giả.

Theo nhân định của một số hãng điện tử thì công tác phòng chống hàng vừa qua không mang lại kết quả đối với nhà sản xuất. Giám đốc kinh doanh của hãng LG cho rằng: “Trước đây công ty thường xuyên quảng cáo để người tiêu dùng phân biệt được hàng thật – giả, sau đó nhiều người khuyên là không nên làm như vậy sẽ không có lợi?”. Đại diện hãng Philips cũng cho biết trước đây có đưa một số vụ sản xuất, kinh doanh hàng giả của hãng ra toà xử lý, nhưng hiệu quả không cao cho nên sau đó cũng phải “buông” luôn.

Đối phó bằng cách nào?

Theo Thạc sĩ Nguyễn Quốc Hùng, Đại học Kinh Tế TP.HCM, khi phỏng vấn ngẫu nhiên 120 người tiêu dùng đủ mọi thành phần, lứa tuổi về việc có nên sử dụng hàng chính hãng hay không?, ông đã nhận được câu trả lời chung nhất: Họ sẽ sử dụng hàng chính hãng! Lý do của sự chọn lựa này được giải thích với những lợi ích thiết thực sau: Sẽ mua hàng có chất lượng ổn định; không bị tráo phụ tùng; biết rõ nguồn gốc hàng hoá; mẫu mã sắc sảo, hợp thời trang; giá cả phù hợp với giá trị món hàng; được tư vấn, hướng dẫn chu đáo; được hưởng bảo trì, hậu mãi tốt; tự tin, hãnh diện vì sử dụng hàng hiệu; được tham gia khuyến mãi, trúng thưởng; có địa chỉ rõ ràng để khiếu nại, khiếu kiện khi cần thiết; khi cần bán lại vẫn được giá; hiệu quả, tiết kiệm được thời gian chi phí vì không phải thưa kiện, đổi hàng Ông Nguyễn Nam Vinh cũng khuyên người tiêu dùng hãy là người tiêu dùng thông minh, phải biết tự bảo vệ bằng cách đừng ham rẻ, hãy mua hàng ở những nơi có địa chỉ, chứng từ rõ ràng. Khi phát hiện không đúng chất lượng và điều kiện cam kết, hãy trực tiếp liên hệ với nơi sản xuất hoặc qua sự giúp đỡ của các cơ quan quản lý thị trường, cảnh sát kinh tế hoặc tổ chức tiêu dùng

Chuyên trang “Tư vấn tiêu dùng mua sắm hàng chính hãng” do Báo Người Lao Động kết hợp với một số nhà sản xuất, trước hết là các hãng sản xuất nhóm mặt hàng điện tử, điện lạnh, điện gia dụng, thông qua Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn – Nguyễn Kim cung cấp những thông tin có nội dung tư vấn đến bạn đọc. Chuyên trang đăng trên Cẩm nang Đời sống Báo Người Lao Động phát hành vào thứ sáu hằng tuần nhằm hỗ trợ người tiêu dùng, bạn đọc nắm rõ thông tin về sản phẩm, chất lượng, giá cả, xuất xứ, khuyến mãi

03/01/2006

Nguồn: trang web Nguyễn Kim

Phụ lục 3: SIÊU THỊ ĐIỆN MÁY HÚT HÀNG



Người tiêu dùng cảm thấy yên tâm hơn khi mua hàng tại các siêu thị điện máy.

Theo thống kê chưa đầy đủ, hiện nay TP.HCM có trên 80 trung tâm, siêu thị (gọi chung là siêu thị) điện máy. Không chỉ bùng nổ về số lượng, chất lượng dịch vụ của các siêu thị điện máy cũng được nâng cấp rõ rệt trong thời gian gần đây.

Nếu như trước năm 1999, trên thị trường hàng điện tử, điện lạnh, điện cơ, máy vi tính, công nghệ thông tin, kỹ thuật số ... (gọi chung là hàng điện máy) xuất hiện rất nhiều cửa hàng, đại lý quy mô nhỏ phục vụ người tiêu dùng thì nay, các cửa hàng đại lý này ngày càng vắng bóng do “không còn đất dụng võ”.

Người tiêu dùng thành phố hôm nay khi có nhu cầu mua các mặt hàng này thường chỉ tìm đến các siêu thị điện máy lớn mà thôi. Vì sao vậy? Anh Phạm Văn Dũng ở quận 10 TP.HCM cho biết: Anh thích mua hàng tại các siêu thị điện máy vì nơi này có diện tích rộng, trưng bày hàng hoá phong phú, đa dạng nên dễ lựa chọn.

Thứ hai là giá cả các mặt hàng ở siêu thị điện máy thường rẻ hơn các cửa hàng, đại lý nhỏ (vì họ mua tận gốc, bán tận ngọn) và nguyên nhân thứ 3 là khi mua hàng tại các siêu thị điện máy, người tiêu dùng cảm thấy thoải mái, an tâm, vì ở đây ít có hàng nhái, hàng giả. Một vấn đề mấu chốt nữa là nền kinh tế trong xu thế hội nhập nên hàng ngoại nhập ngày càng nhiều.

Thế nhưng các nhà sản xuất hàng ngoại nhập lại ở quá xa, khó có thể thực hiện được chế độ bảo hành, hậu mãi một cách chu đáo như hàng sản xuất trong nước, điều này khiến cho nhiều người tiêu dùng e ngại khi mua hàng ngoại nhập. Nắm bắt tâm lý này, hầu hết các siêu thị điện máy đều đảm nhận luôn chế độ bảo hành, hậu mãi cho những mặt hàng mình bán ra.

Về phía nhà sản xuất, theo ông Nguyễn Văn Đạo, Phó Tổng giám đốc Công ty Điện tử Samsung – Vina, nhờ cung cách bán hàng chuyên nghiệp và tốc độ tiêu thụ hàng nhanh hơn, nhiều hơn, giao nhận hàng và thanh toán tốt hơn so với các cửa hàng nhỏ lẻ nên hầu hết các trung tâm, siêu thị điện máy luôn dành được nhiều ưu ái của các nhà sản xuất, cung ứng.

Những ưu ái đó là cho thanh toán gởi đầu, hưởng chiết khấu cao hơn, đây cũng là lý do vì sao mà giá các mặt hàng điện máy tại các siêu thường “mềm” hơn so với thị trường bên ngoài.

Nhờ những lợi thế mang tính chuyên nghiệp nêu trên, các trung tâm, siêu thị điện máy đang ngày càng thu hút người tiêu dùng nhiều hơn.

31/12/2005

Nguồn: trang web Nguyễn Kim

Phụ lục 4: THƯ BÀY TỎ LỜI KHEN CỦA KHÁCH HÀNG

Từ: viethoa_nhabe@yahoo.com

Đến: weadmin@nguyenkim.com

THƯ BÀY TỎ LỜI KHEN

Kính gửi: Ban lãnh đạo Siêu thị Nguyễn Kim

Tôi tên là Bùi Việt Hoa, là khách hàng của siêu thị Nguyễn Kim.

Hôm nay, đầu rằng rất bận nhưng tôi tự thấy cần thấy viết ít dòng thư bày tỏ lời khen đến Ban lãnh đạo Siêu thị Nguyễn Kim và tôi cũng hiểu rất rõ rằng: với Siêu thị Nguyễn Kim của các vị, thêm một lời khen không quan trọng gì bởi xưa nay, lời khen với một trung tâm mua sắm nổi tiếng như Nguyễn Kim đã quá nhiều.

Thưa các anh,

Cách đây khoảng 1 tháng, tôi có ghé Siêu thị (Phòng Kinh doanh) mua cho cơ quan 01 máy ảnh NiKon 5900. Một sự mua bán đơn thuần không có gì đáng nói nếu như không có chút sự cố. Sự cố đó là: sau 1 ngày nhận hàng, chiếc máy ảnh tôi giao

cho 1 anh bạn chụp vài tiết mục thể thao và bị lỗi nơi lens của ống room. Sự cố làm cho tôi e ngại thực sự. Bởi vì: đây là hàng điện tử và máy ảnh KTS là mặt hàng rất khó tính. Tôi càng e ngại vì cả cuộc đời, đã mua, đã dùng biết bao nhiêu mặt hàng và nhất là máy ảnh Kỹ thuật số thì từng bị điều đứng vì vài dòng máy trong chuyện Mua – sử dụng – bảo hành ... trong cái thị trường hỗn độn của máy ảnh Việt Nam. Tôi e ngại vì không ít món hàng tôi mua từng được giao kèo từ bằng miệng đến bằng giấy viết tay, giấy in sẵn là: bảo hành này nọ nhưng đến khi mang tới, tôi bị tra vấn, bị xem xét, bị bắt lỗi ... cho đến khi nản chí hoặc phát khùng lên rồi chấp nhận ... tự bảo hành cho gọn chuyện.

Đến chiếc NiKon 5900 mua ở siêu thị các anh, tôi run là lẽ đó. Vẫn biết rằng hàng điện tử trong thời tiết nóng ẩm, va chạm vận chuyển vv... thì tỷ lệ trục trặc là không tránh khỏi. Thế nhưng là một người có tuổi, cần sĩ diện, tôi ngại những đôi co và va chạm. Và, thế là để thủ lại, tôi đã poto toàn bộ những phiếu bảo hành, ghi kỹ ngày tháng, chụp lại các chi tiết cần thiết để sau này mong có thể chứng minh cho cái sự ... hồn nhiên của mình. Vâng! Tôi sợ những câu nói rằng: lỗi này tại bác! Hàng mua nguyên vẹn mà do bác bắt cần nó ra thế và vân vân cùng vân vân ...

Cầm chiếc máy ảnh lỗi room trên tay, tôi gặp lại anh Thuận – người đã làm thủ tục bán hàng cho tôi. Lúc này, dù vẫn xác định là vài triệu đồng giá trị không phải là đáng kể nhưng tôi thực sự lo lắng chuẩn bị đón nhận một thái độ và trong lòng tôi đã gồng lên tự nhủ rằng: phải sẵn sàng chịu sự tổn thương như đã từng chịu đựng. Nhưng mà không! Anh Thuận cầm chiếc máy ảnh trên tay, lời đầu tiên anh nói với tôi là: con xin lỗi chú!

Thưa các anh lãnh đạo!

Đó là một lời nói mà tôi không chờ đợi và không bao giờ hình dung rằng mình lại được nghe nhận trong hoàn cảnh như thế này.

Động tác tiếp sau, anh mang chiếc máy đó sang bảo hành, trao đổi và được đổi lại chiếc máy khác vì thời hạn cho phép trong vòng 5 ngày.

Sự việc càng không có gì đáng khen nữa nếu trong kho của siêu thị còn loại máy ảnh này. Rất tiếc: chiếc tôi mua là chiếc cuối cùng trong kho (không kể một chiếc khác dùng trưng bày và cho khách chụp thử đã hơi cũ).

Thật mát bụng khi anh Thuận cho tôi 2 lựa chọn: có thể đổi sang chiếc máy ảnh khác hoặc lấy tiền lại hoặc đi bảo hành chiếc NiKon 5900.

Phần tôi, với lời xin lỗi trên kia, tôi phải chọn phương án bảo hành đầu rằng kết quả nó có như thế nào. Chiếc máy ảnh tôi đã mua nó. Đó không chỉ là sự lựa chọn ban đầu, là ý chí mà tôi còn muốn đi đến tận cùng của sự việc. Nói cách khác, tôi muốn khám phá, muốn tìm hiểu và đây chính là đáp số cho câu trả lời của lời nói và việc làm.

Sau khi nhận bảo hành, anh Thuận làm giấy cho tôi mượn tạm 2 ngày chiếc máy ảnh trên quầy (vì tôi đang chụp dở đợt hội thảo Khỏe của cơ quan) và dặn rằng sau 2 ngày, anh phải trả lại máy đó cho quầy và anh Thuận sẽ mang cho tôi chiếc máy ảnh riêng anh nếu tôi cần chụp trong thời gian chiếc NiKon 5900 đi bảo hành.

Bên cạnh anh Thuận còn một anh bạn khá đẹp trai cùng anh tận tình hướng dẫn và làm phiếu, giao nhận cho tôi.

Sau gần 1 tháng, vào buổi tối thứ 6, từ trạm bảo hành, một nhân viên gọi điện cho tôi báo rằng chiếc máy đã xong.

Khi tôi trở lại Phòng kinh doanh thì sau vài phút, chiếc máy ảnh được giao lại. Anh bạn còn chỉ tôi chiếc tem bảo hành của nhà phân phối chính hãng+giấy bảo hành Nikon.

Thưa các anh,

Sau toàn bộ những sự việc, tôi thực sự ngạc nhiên về sự tận tụy, thái độ chân tình vì khách hàng của nhân viên Siêu thị. Càng vui hơn vì trong suốt quá trình mua

và giao dịch với các anh, tôi ăn mặc như một gã cầu thủ hai lúa; nhưng không vì thế mà các anh ấy thiếu trân trọng tôi.

Hôm nay, tôi thấy cần thiết phải viết vài dòng thư cảm ơn các anh Ban lãnh đạo Nguyễn Kim. Cảm ơn các anh vì chỉ có quan điểm, ý chí mục tiêu kinh doanh và phục vụ của các anh mới có thể đào tạo ra những nhân viên biết làm vừa lòng những khách hàng dẫu khó tính. Thú thật, lúc này, ngồi nhìn mấy mảnh giấy mà tôi thủ poto lại nhằm chứng minh với các anh sự vô tình của mình trong chiếc máy ảnh kia mà thấy hơi mắc cỡ. Mắc cỡ vì mình đã lạc hậu, xấu hổ vì đã nghĩ không đúng về người bán hàng ... (nhưng cũng thông cảm cho vì đã từng gặp vài lần phiên toái).

Một lần nữa, tôi cảm ơn các anh. Đời đẹp thêm nhiều vì cả những điều các anh đang làm. Cho tôi gửi lời cảm ơn anh Thuận và các bạn anh.

Kính chào các anh và chúc các anh nhiều sức khỏe.

Việt Hoà

5/9/2006.

Nguồn: Tác giả trích từ thông tin nội bộ Nguyễn Kim.

Phụ lục 5: CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG TẠI NGUYỄN KIM

CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG

Ban Giám Đốc Trung Tâm Mua Sắm Sài Gòn cam kết cung cấp dịch vụ bán hàng tốt nhất với phương châm: **“Tất cả vì khách hàng, tất cả cho khách hàng”**.

Để thực hiện phương châm này, toàn thể cán bộ, nhân viên Trung tâm luôn ghi nhớ, thấu hiểu và thực hiện những điều dưới đây:

1. Không ngừng nghiên cứu, tìm hiểu nhu cầu và mong đợi của khách hàng nhằm cung cấp giải pháp mua hàng hợp lý nhất.
2. Thường xuyên thu thập và phân tích các thông tin thị trường để đưa ra những quyết định bán hàng có lợi nhất cho khách hàng.
3. Luôn duy trì môi trường làm việc đoàn kết, hợp tác; khuyến khích sự năng động, sáng tạo của từng cá nhân; gắn kết trách nhiệm và quyền lợi của mỗi thành viên với quyền lợi của Trung tâm.
4. Quyết tâm thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000.

“TẤT CẢ VÌ KHÁCH HÀNG, TẤT CẢ CHO KHÁCH HÀNG”

Chúng tôi luôn tâm niệm và tin tưởng tuyệt đối vào phương châm này.

TP.HCM, ngày 12 tháng 01 năm 2002

Tổng Giám Đốc

(Đã ký)

Nguyễn Văn Kim

Phụ lục 6: BẢNG CÂU HỎI

Xin chào Anh/Chị, tôi là học viên cao học, Khoa Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Kinh Tế thành phố Hồ Chí Minh. Hiện nay, tôi đang khảo sát với đề tài “Một số vấn đề liên quan đến việc mua sắm tại các Trung tâm điện máy trong TP.HCM”. Do đó, rất mong Anh/Chị dành ít thời gian trả lời một số câu hỏi sau đây:

A. Anh/Chị vui lòng cho biết đã từng tham quan, mua sắm tại Trung tâm điện máy nào sau đây:

- Nguyễn Kim Thiên Hoà Chợ Lớn
 Gia Thành Khác:

Lưu ý: Anh/Chị có thể trả lời từ hai hoặc nhiều Trung tâm điện máy trên.

B. Anh/chị vui lòng đánh dấu chéo (x) vào ô thể hiện chính xác nhất thực trạng tại các Trung tâm điện máy mà Anh/Chị đã tham quan, mua sắm ứng với các thang điểm sau đây:

1 **2** **3** **4** **5**
 Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Ít đồng ý Đồng ý Hoàn toàn đồng ý

	TRUNG TÂM ĐIỆN MÁY	NGUYỄN KIM					THIÊN HOÀ					CHỢ LỚN					KHÁC:				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Nhân viên tiếp đón niềm nở.																				
2	Cung cấp thông tin đầy đủ về sản phẩm.																				
3	Tư vấn về việc chọn lựa sản phẩm rõ ràng.																				
4	Hàng hoá phong phú, đa dạng chủng loại.																				
5	Hàng hoá đa dạng về mẫu mã mới.																				
6	Hàng hoá có xuất xứ rõ ràng.																				

7	Hàng hoá có bao bì, mẫu mã còn nguyên vẹn.																				
8	Hàng hoá trưng bày dễ nhìn thấy chủng loại hàng hoá.																				
9	Hàng hoá trưng bày đẹp mắt.																				
TRUNG TÂM ĐIỆN MÁY		NGUYỄN KIM					THIÊN HOÀ					CHỢ LỚN					KHÁC:				
Tiêu chí đánh giá		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Hàng hoá trưng bày dễ dàng tìm kiếm.																				
11	Trưng bày hàng hoá dễ lựa chọn.																				
12	Hàng hoá trưng bày dễ cầm nắm.																				
13	Mức giá cả hợp lý.																				
14	Có niêm yết giá.																				
15	Bán theo đúng giá niêm yết.																				
16	Có nhiều chương trình khuyến mãi.																				
17	Chương trình khuyến mãi hấp dẫn.																				
18	Thực hiện đúng các cam kết trong chương trình khuyến mãi.																				
19	Thương hiệu uy tín.																				
20	Thương hiệu Anh/Chị chọn khi có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy.																				
21	Thương hiệu được Anh/Chị tin tưởng.																				
22	Thương hiệu mang đến cho Anh/Chị sự an tâm khi quyết định mua sắm hàng kim khí điện máy.																				
23	Thời gian thanh toán ngắn.																				
24	Thanh toán tiền hàng chính xác.																				

25	Thoải mái trong việc thanh toán.																				
26	Có chế độ miễn phí lắp đặt và vận chuyển.																				
27	Anh/Chị hài lòng về dịch vụ giao hàng tận nhà.																				
28	Anh/Chị được sử dụng thử và đổi hàng trong thời gian quy định.																				
TRUNG TÂM ĐIỆN MÁY		NGUYỄN KIM					THIÊN HOÀ					CHỢ LỚN					KHÁC:				
	Tiêu chí đánh giá	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29	Thực hiện đúng cam kết về chế độ bảo hành hàng hoá.																				
30	Nhanh chóng giải quyết vấn đề khi Anh/Chị có khiếu nại về sản phẩm.																				
31	Vị trí mua sắm thuận tiện.																				
32	Anh/Chị đã từng mua sắm tại các trung tâm điện máy.																				
33	Nếu có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị thường mua sắm ở trung tâm điện máy nào.																				
34	Trong tương lai, nếu Anh/Chị có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị mua sắm ở trung tâm điện máy nào.																				
35	Anh/Chị có ý định giới thiệu cho người thân, bạn bè ... khi mua sắm hàng kim khí điện máy.																				

PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN

- Họ và tên: - Tuổi: - Giới tính: Nam
..... Nữ

- Nghề nghiệp:

C. Xin vui lòng cho biết mức thu nhập bình quân hàng tháng của Anh/Chị?

Dưới 2.000.000 đồng. Từ 2.000.000 đến dưới 4.000.000
đồng

Từ 4.000.000 đến dưới 6.000.000 đồng Từ 6.000.000 đến dưới
8.000.000 đồng

Trên 8.000.000 đồng.

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị.

Phụ lục 7: CÁC TIÊU CHÍ KHÁCH HÀNG THƯỜNG QUAN TÂM LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC MUA SẮM TẠI CÁC TRUNG TÂM ĐIỆN MÁY

I. Thái độ phục vụ nhân viên

1. Nhân viên tiếp đón niềm nở.
2. Cung cấp thông tin đầy đủ về sản phẩm.
3. Tư vấn về việc chọn lựa sản phẩm rõ ràng.

II. Hàng hoá

4. Hàng hoá phong phú, đa dạng chủng loại.
5. Hàng hoá đa dạng về mẫu mã mới.

III. Chất lượng hàng hoá

6. Hàng hoá có xuất xứ rõ ràng.
7. Hàng hoá có bao bì, mẫu mã còn nguyên vẹn.

IV. Trưng bày hàng hoá

8. Hàng hoá trưng bày dễ nhìn thấy chủng loại hàng hoá.
9. Hàng hoá trưng bày đẹp mắt.
10. Hàng hoá trưng bày dễ dàng tìm kiếm.
11. Hàng hoá trưng bày dễ lựa chọn sản phẩm.
12. Hàng hoá trưng bày dễ cầm nắm.

V. Giá cả

13. Mức giá cả hợp lý.
14. Có niêm yết giá.
15. Bán theo đúng giá niêm yết.

VI. Chương trình khuyến mãi

16. Có nhiều chương trình khuyến mãi.
17. Chương trình khuyến mãi hấp dẫn
18. Thực hiện đúng các cam kết trong chương trình khuyến mãi.

VII. Thương hiệu

19. Thương hiệu có uy tín.
20. Khi có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy Anh/Chị chọn thương hiệu nào.
21. Thương hiệu được Anh/Chị tin tưởng.

22. Thương hiệu mang đến cho Anh/Chị sự an tâm khi quyết định mua sắm hàng kim khí điện máy.

VIII. Thanh toán

23. Thời gian thanh toán ngắn.

24. Thanh toán tiền hàng chính xác.

25. Thoải mái trong việc thanh toán.

IX. Dịch vụ sau bán hàng

26. Có chế độ miễn phí lắp đặt và vận chuyển.

27. Anh/Chị hài lòng về dịch vụ giao hàng tận nhà.

28. Được sử dụng thử và đổi hàng trong thời gian quy định.

29. Thực hiện đúng cam kết về chế độ bảo hành hàng hoá.

30. Nhanh chóng giải quyết vấn đề khi Anh/Chị có khiếu nại về sản phẩm.

X. Vị trí

31. Vị trí mua sắm thuận tiện.

XI. Mức độ lòng trung thành

32. Anh/Chị đã từng mua sắm tại các trung tâm điện máy.

33. Nếu có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị thường mua sắm ở trung tâm điện máy nào.

34. Trong tương lai, nếu Anh/Chị có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị mua sắm ở trung tâm điện máy nào.

35. Anh/Chị có ý định giới thiệu cho người thân, bạn bè ... khi mua sắm hàng kim khí điện máy.

Phụ lục 8. MÔ TẢ MẪU THEO ĐỘ TUỔI

Độ tuổi	Tần suất	Phần trăm (%)	Phần trăm tích lũy (%)
18-25	7	6.9	6.9
26-35	44	43.1	50.0
36-45	19	18.6	68.6
46-55	32	31.4	100.0
Tổng cộng	102	100.0	

Phụ lục 9: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MA TRẬN NHÂN TỔ SAU KHI XOAY

Rotated Component Matrix							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Nhân viên tiếp đón niềm nở (td1)	0.012	0.342	- 0.051	- 0.219	- 0.020	0.194	0.692
Cung cấp thông tin đầy đủ về sản phẩm (td2)	0.266	0.232	- 0.062	0.481	0.218	0.013	0.506
Tư vấn về việc chọn lựa sản phẩm rõ ràng (td3)	0.141	0.421	0.031	0.346	0.167	0.038	0.634
Hàng hoá phong phú, đa dạng chủng loại (hh1)	0.340	0.443	0.003	0.671	0.064	0.186	0.003
Hàng hoá đa dạng về mẫu mã mới (hh2)	0.325	0.539	0.103	0.616	0.000	0.228	0.077
Hàng hoá có xuất xứ rõ ràng (hh3)	0.314	0.110	0.382	0.695	0.174	0.014	0.061
Hàng hoá có bao bì, mẫu mã còn nguyên vẹn (hh4)	0.196	0.139	0.454	0.586	0.283	0.027	0.108
Hàng hoá trưng bày dễ nhìn thấy chủng loại hàng hoá (tbhh1)	0.248	0.783	0.090	0.158	0.092	0.107	0.094
Hàng hoá trưng bày đẹp mắt (tbhh2)	0.342	0.770	- 0.117	0.156	0.060	0.104	0.205
Hàng hoá trưng bày dễ dàng tìm kiếm (tbhh3)	0.157	0.843	0.098	0.142	0.168	0.142	0.192
Trưng bày hàng hoá dễ lựa chọn (tbhh4)	0.216	0.850	0.120	0.124	0.160	0.152	0.135
Hàng hoá trưng bày dễ cầm nắm (tbhh5)	0.057	0.224	0.711	- 0.112	0.034	0.320	0.212
Mức giá cả hợp lý (giaca1)	0.553	0.157	0.062	0.191	0.125	0.042	- 0.010
Có niêm yết giá (giaca2)	0.483	0.064	0.693	0.338	- 0.049	0.061	- 0.086
Bán theo đúng giá niêm yết (giaca3)	0.433	0.105	0.692	0.216	0.090	- 0.110	- 0.127

Có nhiều chương trình khuyến mãi (ctkm1)	0.856	0.185	0.105	- 0.008	0.024	- 0.110	0.167
Chương trình khuyến mãi hấp dẫn (ctkm2)	0.692	0.328	0.073	0.050	0.333	- 0.025	0.153
Thực hiện đúng các cam kết trong chương trình khuyến mãi (ctkm3)	0.342	0.362	0.399	0.292	0.350	- 0.180	0.096
Thương hiệu uy tín (th1)	0.585	0.330	0.370	0.390	0.145	0.250	0.024
Thương hiệu Anh/Chị chọn khi có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy (th2)	0.678	0.296	0.289	0.284	0.075	0.325	0.162
Thương hiệu được Anh/Chị tin tưởng (th3)	0.636	0.252	0.341	0.332	0.092	0.324	0.187
Thương hiệu mang đến cho Anh/Chị sự an tâm khi quyết định mua sắm hàng kim khí điện máy (th4)	0.702	0.263	0.289	0.285	0.095	0.335	0.205
Thời gian thanh toán ngắn (tt1)	0.101	0.185	0.237	0.154	0.159	0.658	0.360
Thanh toán tiền hàng chính xác (tt2)	-0.149	- 0.118	0.433	0.203	0.536	0.377	0.078
Thoải mái trong việc thanh toán (tt3)	0.118	0.260	0.042	- 0.017	0.201	0.708	0.040
Có chế độ miễn phí lắp đặt và vận chuyển (dvsbh1)	0.100	- 0.083	0.639	0.066	0.403	0.149	0.021
Anh/Chị hài lòng về dịch vụ giao hàng tận nhà (dvsbh2)	0.111	0.208	0.115	0.036	0.745	0.039	0.277
Anh/Chị được sử dụng thử và đổi hàng trong thời gian quy định (dvsbh3)	0.460	0.179	0.261	0.167	0.390	0.487	0.039
Thực hiện đúng cam kết về chế độ bảo hành hàng hoá (dvsbh4)	0.365	0.158	0.216	0.334	0.555	0.373	- 0.002

Nhanh chóng giải quyết vấn đề khi Anh/Chị có khiếu nại về sản phẩm (dvsbh5)	0.252	0.182	- 0.013	0.100	0.811	0.189	- 0.014
Vị trí mua sắm thuận tiện (vitri)	0.410	- 0.024	0.098	0.129	0.126	0.082	0.683
Anh/Chị đã từng mua sắm tại các trung tâm điện máy (mdtt1)	0.327	- 0.169	0.510	0.242	- 0.086	0.392	- 0.037
Nếu có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị thường mua sắm ở trung tâm điện máy nào (mdtt2)	0.636	0.195	0.302	0.372	0.164	0.267	0.336
Trong tương lai, nếu Anh/Chị có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị mua sắm ở trung tâm điện máy nào (mdtt3)	0.614	0.271	0.313	0.351	0.205	0.279	0.291
Anh/Chị có ý định giới thiệu cho người thân, bạn bè ... khi mua sắm hàng kim khí điện máy (mdtt4)	0.637	0.212	0.183	0.384	0.163	0.395	0.241

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 11. iterations.

Phụ lục 10: 9 NHÓM TIÊU CHÍ ĐƯỢC ĐẶT TÊN MỚI TỪ PHÂN TÍCH MA TRẬN NHÂN TỐ SAU KHI XOAY

I. Thái độ phục vụ

1. Nhân viên tiếp đón niềm nở (td1).
2. Cung cấp thông tin đầy đủ về sản phẩm (td2).
3. Tư vấn về việc chọn lựa sản phẩm rõ ràng (td3).

II. Hàng hoá

4. Hàng hoá phong phú, đa dạng chủng loại (hh1).
5. Hàng hoá có xuất xứ rõ ràng (hh3).
6. Hàng hoá có bao bì, mẫu mã còn nguyên vẹn (hh4).

III. Trưng bày hàng hoá

7. Hàng hoá trưng bày dễ nhìn thấy chủng loại hàng hoá (tbhh1).
8. Hàng hoá trưng bày đẹp mắt (tbhh2).
9. Hàng hoá trưng bày dễ dàng tìm kiếm (tbhh3).
10. Hàng hoá trưng bày dễ lựa chọn sản phẩm (tbhh4).

IV. Thanh toán

11. Thời gian thanh toán ngắn (tt1).
12. Thoải mái trong việc thanh toán (tt3).

V. Dịch vụ sau bán hàng

13. Anh/Chị hài lòng về dịch vụ giao hàng tận nhà (dvsbh2).
14. Thực hiện đúng cam kết về chế độ bảo hành hàng hoá (dvsbh4).
15. Nhanh chóng giải quyết vấn đề khi Anh/Chị có khiếu nại về sản phẩm (dvsbh5).

VI. Giá cả

16. Có niêm yết giá (giaca2).
17. Bán theo đúng giá niêm yết (giaca3).

VII. Chương trình khuyến mãi

18. Có nhiều chương trình khuyến mãi (ctkm1).

19. Chương trình khuyến mãi hấp dẫn (ctkm2).

VIII. Thương hiệu

20. Thương hiệu có uy tín (th1).

21. Khi có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy Anh/Chị chọn thương hiệu nào (th2).

22. Thương hiệu được Anh/Chị tin tưởng (th3).

23. Thương hiệu mang đến cho Anh/Chị sự an tâm khi quyết định mua sắm hàng kim khí điện máy (th4).

IX. Mức độ trung thành

24. Nếu có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị thường mua sắm ở trung tâm điện máy nào (mdtt2).

25. Trong tương lai, nếu Anh/Chị có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị mua sắm ở trung tâm điện máy nào (mdtt3).

26. Anh/Chị có ý định giới thiệu cho người thân, bạn bè ... khi mua sắm hàng kim khí điện máy (mdtt4).

Phụ lục 11: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỘ TIN CẬY (CRONBACK ALPHA)

I. Thái độ phục vụ

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. TD1 Nhân viên tiếp đón niềm nở.
2. TD2 Cung cấp thông tin đầy đủ về sản phẩm.
3. TD3 Tư vấn về việc chọn lựa sản phẩm rõ ràng.

		Mean	Std Dev	Cases
1.	TD1	4.2745	.7058	102.0
2.	TD2	4.1373	.7181	102.0
3.	TD3	4.1373	.7713	102.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.5490	3.1807	1.7835	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TD1	8.2745	1.8051	.4627	.7696
TD2	8.4118	1.6704	.5359	.6913
TD3	8.4118	1.3139	.7194	.4569

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 3
Alpha = .7414

II. Hàng hoá

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

1. HH1 Hàng hoá phong phú, đa dạng chủng loại.
2. HH3 Hàng hoá có xuất xứ rõ ràng.
3. HH4 Hàng hoá có bao bì, mẫu mã còn nguyên vẹn.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	HH1	4.2549	.8523	102.0
2.	HH3	4.4706	.8170	102.0

3. HH4	4.5000	.7278	102.0	
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.2255	4.2160	2.0533	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HH1	8.9706	2.0486	.5906	.8313
HH3	8.7549	1.8700	.7512	.6565
HH4	8.7255	2.2209	.6755	.7448

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 3
Alpha = .8156

III. Trưng bày hàng hoá

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

1. TBHH1 Hàng hoá trưng bày dễ nhìn thấy chủng loại hàng hoá.
2. TBHH2 Hàng hoá trưng bày đẹp mắt.
3. TBHH3 Hàng hoá trưng bày dễ dàng tìm kiếm.
4. TBHH4 Hàng hoá trưng bày dễ lựa chọn sản phẩm.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. TBHH1	4.0490	.7363	102.0
2. TBHH2	3.8922	.7949	102.0
3. TBHH3	3.9510	.7756	102.0
4. TBHH4	3.9412	.7813	102.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	15.8333	7.8432	2.8006	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TBHH1	11.7843	4.8243	.7658	.9267
TBHH2	11.9412	4.5312	.7920	.9193
TBHH3	11.8824	4.3821	.8807	.8892

TBHH4 11.8922 4.3348 .8908 .8856

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 4

Alpha = .9277

IV. Thanh toán

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

1. TT1 Thời gian thanh toán ngắn.
2. TT3 Thoải mái trong việc thanh toán.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. TT1	4.0196	.7832	102.0
2. TT3	3.8431	.6857	102.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7.8627	1.6839	1.2977	2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TT1	3.8431	.4702	.5588	.
TT3	4.0196	.6135	.5588	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 2

Alpha = .7129

V. Dịch vụ sau bán hàng

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

1. DVSBH2 Anh/Chị hài lòng về dịch vụ giao hàng tận nhà.
2. DVSBH4 Thực hiện đúng cam kết về chế độ bảo hành hàng hoá.
3. DVSBH5 Nhanh chóng giải quyết vấn đề khi Anh/Chị có khiếu nại về sản phẩm.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. DVSBH2	4.3039	.7283	102.0
2. DVSBH4	4.2255	.7949	102.0
3. DVSBH5	4.2745	.8462	102.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.8039	4.0800	2.0199	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DVSBH2	8.5000	2.2525	.5933	.8033
DVSBH4	8.5784	1.9888	.6509	.7465
DVSBH5	8.5294	1.7169	.7428	.6461

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 3
Alpha = .8095

VI. Giá cả

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

1. GIACA2 Có niêm yết giá.
2. GIACA3 Bán theo đúng giá niêm yết.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. GIACA2	4.3627	.9097	102.0
2. GIACA3	4.4608	.7793	102.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	8.8235	2.5626	1.6008	2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
GIACA2	4.4608	.6074	.7954	.
GIACA3	4.3627	.8275	.7954	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 2
Alpha = .8802

VII. Chương trình khuyến mãi

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

1. CTKM1 Có nhiều chương trình khuyến mãi.
2. CTKM2 Chương trình khuyến mãi hấp dẫn

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. CTKM1	4.1667	.8569	102.0
2. CTKM2	3.9216	.8639	102.0
Statistics for SCALE	Mean 8.0882	Variance 2.5169	Std Dev 1.5865
			N of Variables 2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CTKM1	3.9216	.7463	.7000	.
CTKM2	4.1667	.7343	.7000	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0 N of Items = 2

Alpha = .8235

VIII. Thương hiệu

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

1. TH1 Thương hiệu có uy tín.
2. TH2 Khi có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy Anh/Chị chọn thương hiệu nào.
3. TH3 Thương hiệu được Anh/Chị tin tưởng.
4. TH4 Thương hiệu mang đến cho Anh/Chị sự an tâm khi quyết định mua sắm hàng kim khí điện máy.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. TH1	4.3627	.8058	102.0
2. TH2	3.9510	1.0184	102.0
3. TH3	3.9608	1.0333	102.0
4. TH4	4.0098	.9698	102.0
Statistics for SCALE	Mean 16.2843	Variance 13.2154	Std Dev 3.6353
			N of Variables 4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted

	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
TH1	11.9216	8.5482	.8527	.9656
TH2	12.3333	7.1353	.9269	.9413
TH3	12.3235	7.0329	.9332	.9397
TH4	12.2745	7.4090	.9217	.9424

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0

N of Items = 4

Alpha = .9606

IX. Mức độ trung thành

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

1. MDTT2 Nếu có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị thường mua sắm ở trung tâm điện máy nào.
2. MDTT3 Trong tương lai, nếu Anh/Chị có nhu cầu mua sắm hàng kim khí điện máy thì Anh/Chị mua sắm ở trung tâm điện máy nào.
3. MDTT4 Anh/Chị có ý định giới thiệu cho người thân, bạn bè ... khi mua sắm hàng kim khí điện máy.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. MDTT2	3.8824	.9259	102.0
2. MDTT3	3.8922	.9430	102.0
3. MDTT4	3.9118	.9345	102.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11.6863	7.4056	2.7213	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MDTT2	7.8039	3.3869	.9276	.9592
MDTT3	7.7941	3.2542	.9588	.9364
MDTT4	7.7745	3.3843	.9155	.9678

Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0

N of Items = 3

Alpha = .9693

Phụ lục 12: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ONE-WAY ANOVA

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sig.
Thái độ phục vụ của nhân viên	Nguyễn Kim	30	4.71	0.34	4.00	5.00	0.000
	Thiên Hoà	30	4.02	0.42	3.33	4.67	
	Chợ Lớn	30	3.90	0.62	2.67	5.00	
	Khác	12	3.97	0.61	3.00	5.00	
	Total	102	4.18	0.59	2.67	5.00	
Hàng hoá	Nguyễn Kim	30	4.92	0.19	4.33	5.00	0.000
	Thiên Hoà	30	4.48	0.43	3.33	5.00	
	Chợ Lớn	30	4.21	0.66	2.67	5.00	
	Khác	12	3.44	0.84	1.67	4.33	
	Total	102	4.41	0.68	1.67	5.00	
Trưng bày hàng hoá	Nguyễn Kim	30	4.38	0.42	3.50	5.00	0.000
	Thiên Hoà	30	3.89	0.72	2.75	5.00	
	Chợ Lớn	30	3.83	0.70	2.75	5.00	
	Khác	12	3.38	0.65	2.25	5.00	
	Total	102	3.96	0.70	2.25	5.00	
Thanh toán	Nguyễn Kim	30	4.35	0.37	4.00	5.00	0.000
	Thiên Hoà	30	4.00	0.54	3.00	5.00	
	Chợ Lớn	30	3.62	0.60	2.50	5.00	
	Khác	12	3.50	0.90	1.50	4.50	
	Total	102	3.93	0.65	1.50	5.00	
Dịch vụ sau bán hàng	Nguyễn Kim	30	4.80	0.26	4.00	5.00	0.00
	Thiên Hoà	30	4.32	0.51	3.00	5.00	
	Chợ Lớn	30	4.12	0.51	3.00	5.00	
	Khác	12	3.69	0.66	3.00	5.00	
	Total	102	4.33	0.59	3.00	5.00	
Giá cả	Nguyễn Kim	30	4.88	0.28	4.00	5.00	0.000
	Thiên Hoà	30	4.50	0.45	4.00	5.00	
	Chợ Lớn	30	4.42	0.63	2.00	5.00	
	Khác	12	3.00	1.13	1.00	5.00	
	Total	102	4.41	0.80	1.00	5.00	
Chương trình	Nguyễn Kim	30	4.70	0.34	4.00	5.00	0.000
	Thiên Hoà	30	4.17	0.53	3.50	5.00	

khuyến mãi	Chợ Lớn	30	3.70	0.68	2.50	5.00	
	Khác	12	2.96	0.84	2.00	4.50	
	Total	102	4.04	0.79	2.00	5.00	
		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sig.
Thương hiệu	Nguyễn Kim	30	4.91	0.21	4.25	5.00	0.000
	Thiên Hoà	30	4.23	0.41	3.25	5.00	
	Chợ Lớn	30	3.72	0.63	3.00	5.00	
	Khác	12	2.48	0.95	1.25	4.00	
	Total	102	4.07	0.91	1.25	5.00	
Mức độ lòng trung thành	Nguyễn Kim	30	4.89	0.34	3.33	5.00	0.000
	Thiên Hoà	30	4.02	0.35	3.00	4.67	
	Chợ Lớn	30	3.33	0.57	3.00	5.00	
	Khác	12	2.50	0.58	2.00	3.33	
	Total	102	3.90	0.91	2.00	5.00	

Ghi chú:

1=Hoàn toàn không đồng ý. 2=Không đồng ý.

3=Ít đồng ý. 4=Đồng ý.

5=Hoàn toàn đồng ý.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp (1995; 2003), *Quản trị học*, NXB Thống Kê, TP.HCM.
2. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S. Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống Kê, TP.HCM.
3. Don Taylor, Jeanne Smalling Archer (2004), *Đế cạnh tranh với những người khổng lồ*, Người dịch: Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Hồng Lĩnh, Hoàng Phương Thuý, NXB Thống Kê, Hà Nội.
4. TS. Dương Ngọc Dũng (2006), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E. Porter*, NXB Tổng Hợp TP.HCM, TP.HCM.
5. Fred R. David (2003), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Người dịch: Trương Công Minh, Trần Tuấn Thạc, Trần Thị Tường Như, NXB Thống Kê, TP.HCM.
6. Garry D. Smith, Danny R. Arnold, Bobby R. Bizzell (2003), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Người dịch: Bùi Văn Đông, NXB Thống Kê, TP.HCM.
7. GS. TS. Hồ Đức Hùng (2003), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*, Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM, TP.HCM
8. GS. TS. Hồ Đức Hùng (2004), *Quản trị Marketing*, Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM, TP.HCM.
9. TS. Phạm Thị Ngọc Mỹ (2006), *Nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường bán lẻ nội địa khi Việt Nam gia nhập WTO*, Tạp chí phát triển kinh tế (191) - trang 27 và trang 40.
10. Peter F. Drucker (2003), *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*, Người dịch: Vũ Tiến Phúc, NXB Trẻ, TP.HCM.
11. TS. Phạm Thị Thu Phương (2002), *Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu*, NXB Khoa Học và Kỹ Thuật, TP.HCM.
12. TS. Võ Thị Quý (2006), *Hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh*, Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM, TP.HCM.

13. GS. TS. Rudolf Gruning, GS. TS. Richard Kuhn (2003), *Hoạch định chiến lược theo quá trình*, Người dịch: Phạm Ngọc Thúy, TS. Lê Thành Long, TS. Võ Văn Huy, NXB Khoa Học và Kỹ Thuật, TP.HCM.
14. Rowan Gibson (Biên tập) (2004), *Tư duy lại tương lai*, Người dịch: Vũ Tiến Phúc, Dương Thủy, Phi Hoàng, NXB Trẻ, TP.HCM.
15. GS. TS. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB Tổng hợp Thành Phố Hồ Chí Minh, TP.HCM.
16. TS. Nguyễn Quang Thu (2005), *Phân tích quản trị tài chính*, Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM, TP.HCM.
17. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống Kê, TP.HCM.
18. Thời báo kinh tế Việt Nam: Kinh tế 2005-2006, Việt Nam và thế giới.
19. Thời báo kinh tế Sài Gòn, các số năm 2006.
20. Báo cáo tài chính và báo cáo nội bộ của Nguyễn Kim từ 2002 – 2005.
21. Các trang web
<http://www.nguyenkim.com>
<http://www.stdienmay.com.vn>
<http://www.giathanhtrading.com>
<http://www.trade.hochiminhcity.gov.vn>
<http://www.mpi.gov.vn/strategy.aspx?Lang=4>
<http://www.vnn.vn>
<http://www.vneconomy.com.vn>
<http://www.vnexpress.net>
<http://www.tuoitre.com.vn>
<http://www.nld.com.vn>
<http://www.thanhvien.com.vn>
<http://www.vir.com.vn>

Tiếng Anh

22. Michael E. Porter (1985), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.