

Mở đầu

Saigon Co.op bắt đầu tham gia vào lĩnh vực kinh doanh siêu thị từ năm 1996. Trước đây và trong những ngày đầu hoạt động, Saigon Co.op vẫn tổ chức kinh doanh theo những siêu thị Co.opMart đơn lẻ. Tuy nhiên, qua quá trình thực tế hoạt động của mình cùng với những ý kiến tư vấn của các chuyên gia và nghiên cứu kinh nghiệm kinh doanh siêu thị ở các nước, Saigon Co.op nhận thấy trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của thị trường để tồn tại và kinh doanh có hiệu quả, tạo được sự tin nhiệm của người tiêu dùng, các siêu thị Co.opMart cần phải được xây dựng, tổ chức và kinh doanh theo mô hình chuỗi siêu thị.

I. Chuỗi siêu thị và hoạt động của chuỗi siêu thị Co.opMart

Chuỗi siêu thị bao gồm các thành viên cùng hoạt động trên một lĩnh vực, ngành nghề, có chung một quan điểm và loại hình kinh doanh, có sự tập trung và thống nhất cao về phương thức hoạt động, chính sách kinh doanh, tổ chức quản lý, cơ chế điều hành ... Các siêu thị thành viên được xây dựng và phát triển theo những chiến lược và kế hoạch chung của toàn hệ thống. Tất cả những nội dung, các cơ chế và qui định này gọi chung là hệ thống quan điểm kinh doanh của chuỗi siêu thị.

Từ năm 1996 siêu thị đầu tiên được ra đời. Sau một năm hoạt động siêu thị đã đạt được kết quả ban đầu tốt. Từ đó, Saigon Co.op rút ra kết luận có ý nghĩa chiến lược làm tiền đề cho việc xây dựng và phát triển chuỗi siêu thị Co.opMart. Có thể khẳng định siêu thị tự chọn là loại hình bán lẻ phù hợp với thói quen và nhu cầu mua sắm của người tiêu dùng, được người tiêu dùng chấp nhận, hoạt động có hiệu quả và có nhiều ưu thế so với loại hình bán lẻ truyền thống. Trên cơ sở đó Saigon Co.op lần lượt cho ra đời 14 siêu thị Co.opMart tiếp theo tại TP.HCM và

XÂY DỰNG MÔ HÌNH CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ

Trường hợp tại Saigon Co.op

NGUYỄN NGỌC HOÀ & NGUYỄN ĐÔNG PHONG



các tỉnh.

Qua 10 năm hoạt động chuỗi siêu thị Co.opMart đã đạt được một số kết quả như sau:

Một là, từ mức khởi điểm thấp và đơn giản của Co.opMart Cống Quỳnh, doanh số chuỗi siêu thị Co.opMart đã tăng nhanh qua các năm cùng với việc mở rộng diện tích, xây dựng mới 13 Co.opMart, tăng cường trang thiết bị bán hàng, phát triển mạnh mặt hàng thực phẩm tươi sống chế biến nấu chín, nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng với hàng hóa phong phú chất lượng, giá cả phải chăng, phục vụ ăn cần cùng nhiều dịch vụ tiện ích cho khách hàng. Đến năm 2005 doanh số chuỗi siêu thị Co.opMart đạt 2.081 tỷ tăng 77 lần so với năm 1996. Số lượng mặt hàng tăng 10 lần, số lượng khách hàng bình quân là 58.000 người/ngày, tăng 38 lần so năm 1996.

Hai là, nhận thức rõ tầm quan

trọng của hoạt động mua tập trung và có nhiều cố gắng tổ chức khai thác thu mua và phân phối hàng hóa theo hướng chuyên nghiệp. Chuỗi siêu thị Co.opMart đã xây dựng Trung tâm phân phối, thực hiện mua và thanh toán tập trung hơn 90% hàng hóa, xây dựng chiến lược hàng hóa, chiến lược giá, tổ chức được hàng nhãn riêng. Đã hình thành Ban xét duyệt chủng loại hàng hóa giúp cho việc tuyển chọn hàng hóa ngày càng tốt hơn, chất lượng cao và giá cạnh tranh.

Ba là, chương trình khuyến mãi và dịch vụ khách hàng là một trong những điểm nổi bật tạo nét đặc trưng của chuỗi siêu thị Co.opMart. Các chương trình khuyến mãi dành cho khách hàng được thực hiện từ hình thức đơn giản, đến chương trình khách hàng thân thiết, Thành viên Co.opMart, Thành viên VIP, đã thu hút ngày càng nhiều khách hàng tham gia chiếm 50% doanh số và 25%

lượng khách, cùng các quyền lợi ưu đãi và các dịch vụ cộng thêm được cải tiến thường xuyên, đã mang lại cho khách hàng nhiều tiện ích và niềm vui khi đi siêu thị Co.opMart.

Bốn là, lực lượng lao động tăng nhanh, từ 100 CBNV năm 1996 đến nay đã gần 3.000 CBNV công tác tại các siêu thị Co.opMart, trình độ văn hóa chuyên môn nghiệp vụ ngày càng được chuẩn hóa. Đội ngũ cán bộ quản lý được tuyển chọn từ các nhân viên thạo nghề và lao động tích cực xuất sắc đồng thời được thường xuyên cập nhật kiến thức qua các khóa bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ trong và ngoài nước.

Năm là, sự phát triển của chuỗi siêu thị Co.opMart đã tạo cơ sở để Saigon Co.op thực hiện các chính sách hỗ trợ hàng hóa, dịch vụ, vốn và kinh nghiệm quản lý cho các hợp tác xã thành viên, góp phần củng cố mạng lưới các hợp tác xã thương mại.

Bên cạnh những nỗ lực và thành tựu bước đầu, chuỗi siêu thị Co.opMart vẫn bộc lộ một số hạn chế như sau:

Một, mô hình chuỗi siêu thị Co.opMart và các nội dung quản trị chuỗi, tuy có được quan tâm đầu tư xây dựng và triển khai thực hiện nhưng chất lượng đạt chưa cao, Co.opMart chưa thật sự trở thành một chuỗi siêu thị có tính chuyên nghiệp với đầy đủ nội dung và ý nghĩa của nó.

Hai, chưa chủ động trong tạo nguồn hàng nhập khẩu, chưa loại bỏ kịp thời hàng bán chậm, chưa có biện pháp tăng trưởng hàng có lãi cao, thực phẩm an toàn ít chủng loại, chưa phối hợp chặt chẽ giữa khâu mua hàng và siêu thị trong việc tổ chức kiểm soát chặt chẽ quá trình nhập hàng.

Ba, mặt bằng quá chật hẹp, trung bình mỗi Co.opMart có diện tích khoảng 1.500 – 2.000m². Vì thế Co.opMart không thể dành diện tích đủ cho trưng bày và kinh doanh hàng thực phẩm tươi sống, hệ thống tủ trữ

hàng quá tải, các lối đi chật, khách hàng đông khiến siêu thị chưa đáp ứng tiêu chuẩn môi trường dành cho khách hàng.

Bốn, một số nhân viên chưa thật sự chuyên nghiệp, chưa am hiểu sâu về hàng hóa, còn phụ thuộc vào chào hàng của nhà cung cấp. Một bộ phận còn thụ động và chưa phục vụ khách hàng đúng mức.

Năm, chưa đánh giá đầy đủ hiệu quả và tác dụng của từng chương trình khuyến mãi. Chương trình “Khách hàng thân thiết & Khách hàng thành viên” chậm được khắc phục các sự cố làm cho khách hàng không hài lòng.

Sáu, việc xây dựng các Co.opMart mới vẫn không kịp theo yêu cầu làm mất cơ hội kinh doanh cả ở thành phố và các tỉnh. Việc thiết kế, thi công xây dựng các Co.opMart thường kéo dài do tính chuyên nghiệp của Saigon Co.op chưa cao, năng lực có giới hạn, thiếu những đối tác chuyên nghiệp trên lĩnh vực này.

Đi sâu phân tích những lợi thế cạnh tranh của Co.opMart cho thấy, chuỗi siêu thị Co.opMart được khách hàng đánh giá cao về vị trí thuận lợi, dễ tiếp cận, chủng loại hàng hóa phong phú, tinh thần thái độ phục vụ của nhân viên. Vì thế khách hàng rất dễ dàng tiếp cận và mua sắm tại các siêu thị Co.opMart vào mọi lúc mọi nơi. Tinh thần thái độ phục vụ và tính hiệu quả trong thao tác của đội ngũ nhân viên là một ưu thế vượt trội của chuỗi siêu thị Co.opMart so với các đối thủ. Mối quan hệ gắn bó mật thiết với khách hàng theo phương châm Co.opMart bạn của mọi nhà đã phát huy tối đa tác dụng và tính ưu việt của nó. Đây là một lợi thế cạnh tranh mà các đối thủ không dễ dàng triển khai ứng dụng trong một thời gian ngắn. Yếu tố giá cả rẻ của chuỗi siêu thị Co.opMart tuy được đánh giá tốt hơn các siêu thị khác nhưng lại không được đánh giá cao như Metro với khoảng cách khá xa. Điều này sẽ gây ảnh hưởng rất lớn đối với chuỗi

siêu thị Co.opMart trong việc thu hút khách hàng vì giá cả là yếu tố rất nhạy cảm luôn nằm trong nhóm ba yếu tố hàng đầu được người tiêu dùng quan tâm khi lựa chọn siêu thị để mua sắm. Môi trường mua sắm rộng rãi thoáng mát, các hoạt động khuyến mãi của chuỗi siêu thị Co.opMart tuy không được khách hàng đánh giá cao như Metro nhưng vẫn có vị trí tốt hơn so với các hệ thống siêu thị khác.

Trong điều kiện thị trường VN đã xuất hiện các nhà kinh doanh siêu thị lớn của nước ngoài như Metro Cash and Carry VN, Big C (Cora cũ) Maximart... thì việc khắc phục những hạn chế nêu trên là việc làm có tính cấp thiết bảo đảm cho chuỗi siêu thị Co.opMart thành công trong tương lai.

II. Những giải pháp xây dựng mô hình chuỗi siêu thị Co.opMart tại VN

1. Đổi mới cấu trúc sở hữu chuỗi siêu thị Co.opMart.

Để có thể triển khai thành công mô hình chuỗi siêu thị Co.opMart bên cạnh việc đầu tư mở rộng nhanh mạng lưới, Saigon Co.op cần phải tăng cường hợp tác liên doanh liên kết với các doanh nghiệp trong nước, đa dạng hóa cấu trúc sở hữu của chuỗi siêu thị Co.opMart.

Việc đa dạng hóa cấu trúc sở hữu của chuỗi siêu thị Co.opMart đã được Saigon Co.op thực hiện dưới hình thức cùng các đối tác góp vốn đầu tư hành lập những siêu thị Co.opMart. Điều kiện tiên quyết là công ty liên doanh phải đồng ý ký hợp đồng nhượng quyền kinh doanh theo hệ thống quan điểm kinh doanh Co.opMart.

2. Điều chỉnh cơ chế hoạt động và quản lý; thiết lập cơ chế giám sát, kiểm tra và xác lập kỷ cương của chuỗi thị Co.opMart.

2.1 Điều chỉnh cơ chế hoạt động và quản lý của chuỗi siêu thị Co.opMart.

a) Đối với các siêu thị Co.opMart thuộc sở hữu thuần nhất do Saigon Co.op đầu tư vốn 100%.

Tiếp tục hoàn thiện hệ thống các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật phục vụ yêu cầu quản lý và điều hành chuỗi trong đó chú ý tập trung sâu vào các chỉ tiêu đầu tư và hiệu quả như:

- Quy mô vốn đầu tư cho từng dự án, từng địa bàn.

- Hiệu quả thu được: trên mỗi CBNV, mỗi đơn vị diện tích, mỗi đồng vốn đầu tư.

- Hiệu quả trên vốn: tỷ suất thu hồi vốn đầu tư, vòng quay vốn.

- Tồn kho: tồn kho, tốc độ luân chuyển hàng hóa.

b) Đối với các siêu thị liên doanh liên kết hoặc nhượng quyền kinh doanh.

Các đơn vị này là những pháp nhân riêng hạch toán độc lập. Về hình thức sở hữu thì các siêu thị liên doanh liên kết khác với các siêu thị nhượng quyền kinh doanh nhưng cả hai đều có một điểm chung quan trọng là việc quản lý điều hành các siêu thị này được thực hiện theo một Hợp đồng nhượng quyền kinh doanh theo hệ thống quan điểm kinh doanh Co.opMart.

2.2 Thiết lập cơ chế giám sát, kiểm tra và xác lập kỷ cương trong toàn chuỗi siêu thị Co.opMart.

- Thành lập phòng quản lý chuỗi với nhiệm vụ rất quan trọng là xây dựng, quản lý, điều hành, triển khai thực hiện và giám sát kiểm tra việc chấp hành hệ thống quan điểm kinh doanh Co.opMart tại tất cả các siêu thị thành viên.

- Tăng cường nguồn nhân lực trình độ chuyên môn cao, nhiều kinh nghiệm và am hiểu hoạt động siêu thị cho các phòng chức năng để có thể điều hành và giám sát kiểm tra hoạt động của chuỗi siêu thị Co.opMart.

- Hoàn thiện và thực hiện nghiêm chế độ phân cấp, phân quyền trong đó xác định rõ chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ,

quyền hạn của từng phòng ban, từng bộ phận, từng Co.opMart.

3. Xây dựng các nội dung mô hình chuỗi siêu thị

Co.opMart:

3.1 Hình thành mối liên kết chiến lược giữa chuỗi siêu thị Co.opMart với khách hàng mục tiêu và các nhà cung cấp.

Hình thành mối liên kết chiến lược với khách hàng.

Chuỗi siêu thị Co.opMart cần chú ý khai thác lợi thế riêng có của loại hình hợp tác xã để nâng mối quan hệ giữa Co.opMart với khách hàng mục tiêu lên tầm cao chiến lược thông qua việc nghiên cứu vận dụng các quy định của Luật hợp tác xã của VN và các nguyên tắc của tổ chức hợp tác xã để đề xuất một cơ chế áp dụng phù hợp nhằm thắt chặt hơn nữa sự gắn bó giữa các khách hàng này với chuỗi Co.opMart Đây là điểm độc đáo riêng có của Co.opMart so với các đối thủ, giúp tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững và lâu dài cho chuỗi siêu thị Co.opMart.

Hình thành mối liên kết chiến lược với các nhà cung cấp.

Trong thời gian tới chuỗi siêu thị Co.opMart cần có kế hoạch hợp tác toàn diện với các nhà cung cấp chiến lược này trên tất cả các lĩnh vực như: chia sẻ thông tin; kết nối dữ liệu; liên kết trong các hoạt động marketing, quảng cáo, khuyến mãi; góp ý, tư vấn về sản phẩm; đầu tư cho sản xuất và bao tiêu sản phẩm đầu ra cho nông dân tạo nguồn hàng ổn định và đạt chất lượng cao cho chuỗi siêu thị Co.opMart.

Chuỗi siêu thị Co.opMart cần tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà cung cấp trong việc thanh toán nhanh, đúng hạn, sẵn sàng đầu tư ứng vốn cho những nhà cung cấp có chiến lược kinh doanh bài bản, chất lượng tốt, giá thành hạ.

3.2 Nâng cao hơn nữa giá trị hình ảnh và thương hiệu Co.opMart.

Thời gian tới Co.opMart cần

đầu tư xây dựng cho mình một hình ảnh vượt trội mang đậm nét đặc trưng riêng có của mình, trong đó tập trung chú ý vào việc nâng cao tinh thần thái độ phục vụ tận tình, niềm nở và phong cách làm việc chuyên nghiệp đạt hiệu quả cao của đội ngũ nhân viên.

Muốn vậy công tác tuyển dụng, huấn luyện đào tạo và đào tạo lại nhân viên phải được quan tâm nhiều hơn nữa.

Tăng cường đầu tư các trang thiết bị bán hàng hiện đại, thay đổi cách bố trí sắp xếp các khu vực kinh doanh và quầy hàng bên trong siêu thị theo hướng sàng lọc bớt hàng hóa, mở rộng đường đi để tạo sự thoải mái trong khi mua sắm đồng thời nâng cao giá trị mua hàng bình quân cho một lần mua sắm của khách hàng.

3.3 Xây dựng chiến lược marketing hỗn hợp bán lẻ dài hạn cho chuỗi siêu thị Co.opMart.

Phát triển hàng thực phẩm tươi sống chế biến nấu chín và hàng nhãn riêng:

- Thành lập bộ phận chuyên trách việc nghiên cứu khảo sát thị hiếu khách hàng và yêu cầu của thị trường để cho ra đời nhiều mặt hàng thực phẩm tẩm ướp, sơ chế và nấu chín, đem lại sự tiện lợi, tiết kiệm thời gian và công sức cho khách hàng.

- Đầu tư xây dựng một chiến lược hàng nhãn riêng của chuỗi siêu thị Co.opMart. Chiến lược hàng nhãn riêng của chuỗi Co.opMart cần tập trung hình thành theo hai nhóm sản phẩm chủ yếu: nhóm hàng có ưu thế về giá và nhóm hàng độc đáo có những tính năng công dụng mà các sản phẩm cùng loại chưa có.

Nâng cao chất lượng hoạt động mua và phân phối tập trung:

- Đổi mới và nâng cao chất lượng và hiệu quả của công tác mua tập trung thông qua việc hoàn thiện bộ máy phòng nghiệp vụ mua và nâng cao chất lượng đội ngũ chuyên

viên mua hàng. Tập trung một đầu mối giao dịch, đàm phán và đặt hàng với nhà cung cấp tại phòng nghiệp vụ mua.

- Thực hiện việc quản lý tồn kho hợp lý và kịp thời, tăng tốc độ luân chuyển hàng hóa của trung tâm phân phối và mức độ đáp ứng dịch vụ lên 95% từ đó gia tăng diện tích bán hàng tại các Co.opMart nhờ giảm thiểu tối đa diện tích nhà kho tại từng siêu thị.

- Xây dựng và tính toán chi phí hậu cần của Trung tâm phân phối.

Hoàn thiện và triển khai áp dụng chiến lược giá một cách đồng bộ thống nhất trong toàn chuỗi siêu thị Co.opMart:

Nhanh chóng hoàn thiện và triển khai chiến lược giá và khung lãi gộp cho từng nhóm ngành hàng. Căn cứ vào chiến lược và các sách lược kinh doanh ở từng thời điểm, từng hoàn cảnh và tình hình cạnh tranh trên thị trường chuỗi siêu thị Co.opMart sẽ hình thành cho mình một chiến lược giá cụ thể cho từng nhóm hàng.

Chiến lược chiêu thị:

Trong hoạt động chiêu thị chuỗi siêu thị Co.opMart cần tập trung mọi nỗ lực marketing để xây dựng một hình ảnh chuỗi siêu thị Co.opMart thống nhất trong tâm trí người tiêu dùng. Đây chính là nền tảng quan trọng và là tài sản vô hình hết sức quý báu để Co.opMart có thể tồn tại, cạnh tranh và đủ sức đi vào hội nhập kinh tế quốc tế. Các Co.opMart dù ở bất cứ nơi nào cũng có chung một kiểu tổ chức, cách thức trưng bày hàng hóa, trang trí bên ngoài và bên trong, cùng một phương thức kinh doanh và phục vụ, thống nhất trong tất cả các hoạt động marketing.

3.4 Xây dựng và phát triển mạng diện toán tập trung và thống nhất của chuỗi siêu thị Co.opMart

Việc xây dựng và phát triển mạng diện toán tập trung và thống nhất của chuỗi siêu thị Co.opMart

nhằm:

- Trang bị cho chuỗi siêu thị Co.opMart một hệ thống công nghệ thông tin hoàn chỉnh có khả năng đáp ứng yêu cầu kinh doanh và quản lý của chuỗi.

- Việc ứng dụng các phần mềm bán lẻ tiên tiến vào thực tế hoạt động sẽ thúc đẩy việc cập nhật, điều chỉnh và hoàn thiện các phương thức hoạt động và qui trình làm việc của chuỗi siêu thị Co.opMart theo các chuẩn mực chung của thế giới.

- Tăng cường mối liên kết chặt chẽ với khách hàng và nhà cung cấp thông qua việc quản lý, sử dụng và khai thác nguồn cơ sở dữ liệu phong phú và đa dạng, được cập nhật và lưu trữ một cách có hệ thống.

- Nâng cao hiệu quả hoạt động, tiết giảm thời gian, công sức và chi phí

3.5 Tổ chức bộ máy hoạt động của chuỗi siêu thị Co.opMart.

- Thiết lập bộ máy tổ chức hoạt động riêng của chuỗi siêu thị Co.opMart phù hợp với đặc hoạt động, yêu cầu kinh doanh và quản lý của nó.

- Bảo đảm điều hành và quản lý có hiệu quả chuỗi siêu thị Co.opMart với nhiều siêu thị thành viên, qui mô kinh doanh ngày càng lớn và mạng lưới hoạt động ngày càng rộng

- Chuyên môn hóa chức năng quản lý điều hành và chỉ đạo tập trung của văn phòng chính; chức năng trực tiếp kinh doanh phục vụ khác hàng của các siêu thị Co.opMart vốn có thể khác nhau về cấu trúc sở hữu và cơ chế điều hành; và chức năng cung ứng hàng hóa và dịch vụ hậu cần cho toàn hệ thống của trung tâm thu mua và trung tâm phân phối.

Trong tổ chức bộ máy hoạt động của mình, chuỗi siêu thị Co.opMart phải xác định rõ chức năng nhiệm vụ và phân cấp trong quản lý và điều hành chuỗi giữa bộ máy văn phòng chính tại Saigon

Co.op với bộ máy của các siêu thị Co.opMart thành viên và với các trung tâm thu mua, trung tâm phân phối.

4. Phát triển nguồn nhân lực cho chuỗi siêu thị Co.opMart để có thể triển khai thực hiện tốt các giải pháp đề ra.

- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn lực cấp cao có đủ khả năng quản lý và điều hành hoạt động toàn chuỗi siêu thị Co.opMart và các siêu thị Co.opMart thành viên.

- Tuyển dụng và phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên thừa hành có năng lực, trình độ, phẩm chất và tấm lòng gắn bó lâu dài với đơn vị.

- Vận dụng linh hoạt nhiều hình thức đào tạo dài hạn và ngắn hạn khác nhau như cử đi đào tạo tại các trường lớp, các trung tâm huấn luyện chuyên ngành.

- Có chính sách khuyến khích và tạo điều kiện cho cán bộ và nhân viên tích cực học tập nâng cao trình độ văn hoá, chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, vi tính ...

Kết luận

Theo tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế việc mở cửa thị trường phân phối là tất yếu. Điều này đặt các siêu thị VN nói chung và chuỗi siêu thị Co.opMart nói riêng trước những thử thách rất lớn, phải cạnh tranh quyết liệt. Trong bối cảnh như vậy để có thể cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế thành công, các siêu thị VN nói chung, siêu thị Co.opMart nói riêng, cần xây dựng một mô hình chuỗi siêu thị mang tính khái quát hóa cao làm chuẩn mực và là căn cứ để các siêu thị có thể triển khai tổ chức, quản lý và điều hành các siêu thị của mình theo mô hình chuỗi ■

Tài liệu tham khảo:

1. Bộ thương mại, Dự thảo đề án phát triển thương mại trong nước từ 2006 đến 2010, định hướng đến 2020.
2. Liên hiệp HTX thương mại TP.HCM, tháng 3.2006, Báo cáo tổng kết 10 năm xây dựng và phát triển hệ thống Co.opMart 1996-2006.