



Áp lực cạnh tranh trong ngành siêu thị

THS. NGUYỄN VIỆT DŨNG

Nghiên cứu môi trường cạnh tranh là nội dung quan trọng trong quá trình kiểm soát môi trường bên ngoài nhằm có được một chiến lược kinh doanh hiệu quả, vì thế nó thu hút sự quan tâm của rất nhiều nhà quản trị. Môi trường cạnh tranh gắn kết trực tiếp với từng doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp đều diễn ra tại đây. Bài viết này tập trung vào phân tích môi trường kinh doanh trong ngành bán lẻ - các siêu thị - một lĩnh vực đang có sự cạnh tranh khốc liệt tại VN.

Vào những ngày cuối tuần tại các siêu thị, trung tâm thương mại ở thành phố ta thường chứng kiến cảnh nhộn nhịp, tấp nập người xe. Thoạt nhìn bên ngoài ta có thể cho rằng kinh doanh siêu thị đang thực sự là ngành hấp dẫn, hứa hẹn rất nhiều tiềm năng cho những nhà đầu tư trong và ngoài nước. Không hẳn vậy, bên trong nó ẩn chứa một cuộc cạnh tranh đầy khốc liệt.

Để có thể thấy được ngành kinh doanh siêu thị của VN phải chịu một áp lực cạnh tranh như thế nào? Mức độ tăng trưởng cũng như mức lợi nhuận của ngành ra sao? Cần sử dụng mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter - một giáo sư nổi tiếng về chiến lược kinh doanh của trường kinh doanh Harvard để phân tích.

Michael Porter đã đưa ra mô hình 5 áp lực cạnh tranh, tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong một ngành kinh doanh: (1) đe dọa của những người gia nhập ngành; (2) sức mạnh đàm phán của nhà cung cấp; (3) sức mạnh đàm phán của người mua; (4) đe dọa của sản phẩm thay thế; và (5) cường độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành [1]. Theo mô hình này, sức mạnh các áp lực cạnh tranh trong ngành sẽ quyết định mức độ đầu tư, cường độ cạnh tranh, và mức lợi nhuận của ngành. Khi các áp lực cạnh tranh càng mạnh thì khả năng sinh lời và tăng giá hàng của các công ty cùng ngành càng bị hạn chế,

ngược lại khi áp lực cạnh tranh yếu thì có cơ hội cho các công ty trong ngành thu được lợi nhuận cao. Các công ty cần nghiên cứu hiện trạng và xu thế các áp lực cạnh tranh, căn cứ vào điều kiện bên trong của mình để quyết định một vị trí thích hợp trong ngành nhằm đối phó với các áp lực cạnh tranh một cách tốt nhất, hoặc có thể tác động đến chúng theo hướng có lợi nhất cho mình. Tính chất tác động của các áp lực cạnh tranh có thể có sự thay đổi theo thời gian và bị ảnh hưởng của các đặc điểm kinh tế, kỹ thuật của ngành.

Nhìn lại thị trường kinh doanh siêu thị tại VN và đặc biệt trên địa bàn TP.HCM trong những năm qua, nếu như xét từ thời điểm trước đây 10 năm (năm 1997) thì toàn quốc chỉ có hơn 10 siêu thị kinh doanh loại hình tự chọn và hơn 20 trung tâm thương mại lớn, thì hiện nay theo thống kê chính thức của Bộ Công thương thì toàn quốc có hơn 170 siêu thị và trung tâm thương mại lớn với hơn 600 cửa hàng tự chọn. Tuy nhiên, hệ thống này còn phân tán, manh mún tại những tỉnh thành lớn. Chỉ tính riêng TP.HCM hiện nay cũng có tới 65 siêu thị và trung tâm thương mại lớn cùng với hơn 200 cửa hàng tự chọn.

Song, với cái nhìn của các nhà kinh doanh chuyên nghiệp, hiện nay thị trường bán lẻ VN vẫn đang ở mức phát triển với hơn 80 triệu dân cùng cơ cấu dân số trẻ, mức thu nhập bình quân đầu người tăng mạnh từ 4 năm qua (trung bình 8%), tăng trưởng GDP và tốc độ thu hút đầu tư nước ngoài liên tục tăng cao. Bên cạnh đó, khi đời sống ngày càng nâng cao, thị hiếu và thói quen mua sắm của người VN – đặc biệt là giới trẻ – sẽ có những thay đổi lớn. Đó thực sự là những “hấp lực” để các nhà đầu tư, nhà kinh doanh bán lẻ quốc tế nhắm đến VN.

Sự xâm nhập của các tập đoàn bán lẻ nước ngoài – Việc gì đến phải đến

Điểm mấu chốt thúc đẩy các tập đoàn bán lẻ ngoại nhập “đổ bộ” vào VN chính là những “hấp lực” của thị trường này. Sau 1 năm khi trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), hàng loạt tập đoàn bán lẻ hùng mạnh của thế giới cũng như khu vực đã “nhắm” vào VN và họ đặt một sức ép lên các doanh nghiệp nội địa [2]. Nếu như chàng khổng lồ bán lẻ BigC của Bourbon (Pháp) đã chuyển nhượng lại các cơ sở của tập đoàn Cora và nâng số siêu thị của mình trên toàn quốc là 5, thì Metro Cash & Carry (Đức) đang tiếp tục mở rộng ra phía Bắc và các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long. Tại TP.HCM thì Parkson (Malaysia) đã ra mắt 2 trung tâm mua sắm

cao cấp của mình tại quận 1 và quận 5. Tháng 10 năm 2007, tập đoàn bán lẻ Dairy Farm (Hong Kong) đã khai trương hệ thống siêu thị mới với thương hiệu mới Welcome tại TP.HCM qua việc “đổi tên” chuỗi siêu thị Citimart. Cũng trong tháng 10 năm 2007, nhà bán lẻ hàng đầu Hàn Quốc với thương hiệu Lotte khởi công xây dựng trung tâm thương mại ở khu đô thị mới Phú Mỹ Hưng quận 7. Tại khu công nghiệp VN – Singapore (Bình Dương), tập đoàn Gouco Group (Singapore) cũng được cấp phép xây dựng trung tâm mua sắm với qui mô lớn. Cứ thế sau khi bật đèn xanh cho các nhà bán lẻ châu Âu, bây giờ đến châu Á và đến khi VN tiếp tục mở rộng cửa để đón “đại gia” siêu thị giá rẻ của Mỹ, thương hiệu Wal-Mart cũng đang xúc tiến mở văn phòng đại diện để tìm hiểu thị trường trước khi chính thức bước vào hoạt động.

Rõ ràng, mức độ cạnh tranh trong tương lai bị chi phối bởi nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm ẩn. Nguy cơ xâm nhập vào ngành bán lẻ này còn phụ thuộc rất nhiều vào các rào cản xâm nhập thể hiện qua các phản ứng của các nhà cạnh tranh hiện thời và các nhà cạnh tranh mới có thể dự đoán. Theo Joe Bain có ba nguồn rào cản chính ngăn chặn sự xâm nhập đó là: (1) sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm của công ty; (2) lợi thế tuyệt đối về chi phí; (3) lợi thế kinh tế theo qui mô. Còn theo Michael Porter thì có nguồn rào cản xâm nhập chủ yếu sau: (1) lợi thế kinh tế theo qui mô; (2) sự khác biệt của sản phẩm; (3) chi phí chuyển đổi; (4) khả năng tiếp cận với kênh phân phối; (5) những bất lợi về chi phí không liên quan đến qui mô và (6) tính chất của các rào cản xâm nhập.

Như vậy các nhà kinh doanh siêu thị VN cần làm gì để chống sự xâm nhập ồ ạt này? Trước hết nói đến việc sử dụng lợi thế kinh tế theo qui mô, thị trường bán lẻ rộng lớn, có mức tăng trưởng cao nhưng đến nay cả nước chỉ có 170 siêu thị và 32 trung tâm thương mại. Nhà bán lẻ hàng đầu VN là Co-op Mart cũng chỉ mới có 29 điểm kinh doanh (kể cả Co-op Mart Hùng Vương khai trương ngày 25/4/2008). Vì vậy, VN vẫn còn là thị trường hấp dẫn đối với những tập đoàn phân phối quốc tế.

Có chăng sản phẩm dịch vụ dị biệt của ngành bán lẻ VN? Sự khác biệt có nghĩa là phải thể hiện được sự độc đáo, tính chất hơn hẳn của của sản phẩm dịch vụ của mình đối với sản phẩm dịch vụ của các nhà cạnh tranh. Sự khác biệt mà các nhà bán lẻ VN khai thác khá thành công là (1) mô hình kết hợp giữa tự chọn và có phục vụ, sự có mặt của nhân viên mậu dịch giúp đỡ,

tư vấn cho khách hàng chọn lựa sản phẩm phù hợp, điều này không có tại các cửa hàng tự chọn các nước khác; (2) phục vụ tận nhà cũng được xem như một ưu việc của các siêu thị VN; (3) lựa chọn mặt hàng kinh doanh phù hợp với thị hiếu, khẩu vị từng vùng với giá cả hợp lý phù hợp với khả năng thanh toán của đa số người dân cũng là sự khác biệt cơ bản của siêu thị VN.

Các siêu thị VN làm gì để có thể tạo ra lòng trung thành của khách hàng với các hệ thống siêu thị hiện hữu? Lòng trung thành của khách hàng hay việc giữ được khách hàng cần xuất phát từ những đặc thù mà ngành kinh doanh siêu thị VN đã tạo dựng, với những phong cách phục vụ tận tình, chu đáo mà họ đã giữ chân được khách hàng truyền thống của mình. Bên cạnh đó, các chương trình “khách hàng thân thiết” hay chính sách mời gọi khách hàng trở thành thành viên của mình là những rào cản hữu hiệu chống xâm nhập của các nhà kinh doanh siêu thị VN đã thực hiện.

Cuộc cạnh tranh khốc liệt của các nhà bán lẻ VN

Áp lực thứ hai là áp lực cạnh tranh của các công ty hiện hữu trong ngành, là một áp lực thường xuyên và đe dọa trực tiếp các công ty bán lẻ, khi áp lực cạnh tranh giữa các công ty ngày càng tăng lên thì càng đe dọa về vị trí và sự tồn tại của các công ty. Đặc biệt là các công ty bị lôi cuốn vào sự đối đầu về giá sẽ làm cho các mức lợi nhuận chung của ngành bị giảm sút. Thậm chí có thể làm cho tổng doanh thu của ngành bị giảm. Nếu như mức cơ giãn của cầu không kịp với sự giảm xuống của giá.

Theo thống kê của Bộ Công thương, tổng mức luân chuyển hàng hoá của VN đạt mức 24 tỷ USD trong năm 2006, và mức tăng trưởng trong năm 2007 là 20% [3]. Điều này cho thấy thị trường tiêu thụ hàng hoá có xu hướng tăng cao, tăng đều qua các năm. Song, với số lượng tăng của các cửa hàng hơn rất nhiều so với thị trường, chắc hẳn rằng thị trường bán lẻ VN phải có sự cạnh tranh hết sức khốc liệt. Các doanh nghiệp đã tập trung quảng cáo rầm rộ, tăng cường chủng loại hàng hoá, giảm giá sản phẩm dịch vụ... Bên cạnh lượng hàng phong phú, yếu tố mà các cửa hàng sử dụng để thu hút khách hàng vẫn là các chương trình khuyến mãi, giảm giá, bốc thăm trúng thưởng hiện vật, những chuyến đi du lịch nước ngoài... Theo thống kê chưa chính thức của các nhà nghiên cứu thị trường thì 30 – 40% lượng hàng tại các siêu thị đều có chương trình khuyến mãi. Chính điều này đã thu hút lượng khách tăng từ 40 – 50% trong các ngày lễ hội.

Tuy nhiên, hiện nay, cuộc chạy đua trong cạnh tranh của các doanh nghiệp bán lẻ vẫn là yếu tố giá cả. Nếu như trước đây tỷ lệ lãi bình quân trên doanh số của ngành đạt đến mức 12 – 15% trên doanh số bán, thì hiện nay chỉ còn ở mức 6 – 8%. Các siêu thị chạy đua giảm giá trực tiếp trên các mặt hàng nhạy cảm về giá hồng lôi kéo khách hàng về cửa hàng của mình. Cạnh tranh đối đầu về giá có mang đến cho khách hàng những lợi ích thiết thực hay bắt buộc các nhà kinh doanh tìm cách cắt giảm những chất lượng dịch vụ hiện có? Khi cuộc cạnh tranh đối đầu về giá diễn ra khốc liệt thì một số nhà kinh doanh hiện hữu tìm cách chia tay với ngành, do họ cảm thấy không thể tiếp tục cuộc đua này, bằng chứng đã có một vài doanh nghiệp đang chào bán chuỗi siêu thị của mình.

Tính chất và cường độ của cuộc cạnh tranh giữa các công ty hiện tại trong ngành phụ thuộc vào các yếu tố sau: tính đa dạng của ngành, các rào cản rút lui, sự đặt cược vào ngành cao... Là một doanh nghiệp nhà nước trong lĩnh vực thương mại - Tổng công ty Thương mại Sài Gòn đã có chương trình phát triển hệ thống phân phối của mình bằng cách đã đầu tư nâng cấp các cơ sở hiện có như: đầu tư 50 tỷ đồng để cải tạo Thương xá Tax, xây dựng mới các siêu thị, trung tâm thương mại và chợ đầu mối lớn như: đầu tư 30 tỷ đồng xây dựng siêu thị Sài Gòn, xây dựng chợ đầu mối Bình Điền qui mô 65 ha trị giá gần 1.000 tỷ đồng... Trong trường hợp như vậy họ sẵn sàng hy sinh lợi nhuận trước mắt để giành thị trường và khách hàng, và điều này làm cho cuộc cạnh tranh càng trở nên khốc liệt hơn. Trong trường hợp này, để làm nguôi bớt tình hình, các doanh nghiệp thay vì tham gia vào cuộc chiến khốc liệt về giá, họ nên đổ vào cuộc cạnh tranh về quảng cáo, vì nó có thể làm tăng nhu cầu và mức độ khác biệt của sản phẩm trong ngành, trường hợp này sẽ mang lại lợi ích cho tất cả các công ty và lợi ích chung của ngành.

Áp lực từ chợ truyền thống - Sản phẩm thay thế của siêu thị

Nếu xét trên bình diện rộng, các doanh nghiệp trong một ngành phải cạnh tranh với các doanh nghiệp trong ngành khác có sản phẩm dịch vụ có thể thay thế sản phẩm dịch vụ của ngành. Đối với ngành kinh doanh siêu thị thì sản phẩm dịch vụ có thể thay thế đó chính là mạng lưới các chợ truyền thống, các cửa hiệu nhỏ của từng địa phương, các cửa hàng giới thiệu sản phẩm của nhà sản xuất lớn... Trong những năm gần đây, sự ra đời ồ ạt của các chuỗi siêu thị trên địa bàn TP.HCM làm cho mạng lưới của các chợ truyền

thống có phần sút giảm đáng kể. Theo số liệu thống kê của các ban quản lý chợ đầu mối lớn tại TP.HCM, chỉ riêng 9 tháng đầu năm 2007 mức của các chợ này giảm từ 20 – 25% so với cùng kỳ năm ngoái.

Tuy nhiên do ảnh hưởng bởi tập quán mua sắm của người dân chưa quen đến với loại hình kinh doanh thương mại hiện đại – siêu thị nên tỉ trọng doanh số của ngành siêu thị tại TP.HCM trên tổng doanh thu bán lẻ còn khá khiêm tốn. Theo số liệu của công ty nghiên cứu thị trường ACNielsen, nếu như năm 2006 thì tỉ trọng doanh thu của kênh phân phối hiện đại là 21% trên tổng doanh thu bán lẻ, năm 2007 con số này là 24% và dự báo cho năm 2008 là 28%.

Để hạn chế những ảnh hưởng tác động của chợ truyền thống và những cửa hàng bán lẻ trong khu dân cư, các siêu thị cần tập trung vào các giải pháp nhằm nâng cao sự tiện ích cho khách hàng như giữ xe miễn phí, giao hàng qua điện thoại hay gói quà miễn phí...

Những nhà cung ứng - Họ sẽ làm gì?

Một áp lực nữa cũng không kém phần quyết định, đó chính là áp lực từ phía những nhà cung cấp. Họ cũng có thể khẳng định quyền lực của mình bằng cách đe dọa tăng giá hàng hoá hay mặc cả về chất lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng. Do đó, họ có thể chèn ép lợi nhuận từ các siêu thị nhằm bù đắp những chi phí tăng lên trong giá thành sản phẩm mà trước đây khó có thể đề cập đến đối với siêu thị.

Một đặc điểm của siêu thị là hết sức khó khăn trong việc đối phó với áp lực của nhà cung cấp mà họ là người cung cấp các sản phẩm thiết yếu, gắn với mùa vụ kinh doanh. Một thí dụ đơn giản là những nhà cung cấp mật hàng bia và nước giải khát. Trong mùa giáp Tết thì siêu thị không phải là nơi phân phối hiệu quả nhất cho họ, nhưng ngược lại nhu cầu phục vụ tại siêu thị lại tăng cao do đó đây là cơ hội cho sự mặc cả của họ.

Một khó khăn của siêu thị có thể kể đến là sự đe dọa hội nhập phía trước của các nhà cung cấp. Không ít những nhà cung cấp truyền thống của siêu thị chủ động trực tiếp mở rộng khai thác các cửa hàng của mình, những đơn vị như: Thực phẩm Cầu Tre, Vissan, hay Tổng công ty Dệt May VN ... làm cho áp lực cạnh tranh của ngành càng thêm gay gắt hơn.

Để đối phó với vấn đề này, các doanh nghiệp kinh doanh siêu thị hiện tại cần tranh thủ mở rộng qui mô, tăng số lượng các cơ sở kinh doanh của mình nhằm chiếm được lợi thế về qui mô, nâng cao dần vị thế mặc cả đối với các nhà cung ứng.

Áp lực về sự mặc cả của khách hàng – Khách hàng của chúng ta sẽ làm gì?

Áp lực từ phía khách hàng xem ra rất quan trọng đối với doanh nghiệp, nó thể hiện chủ yếu dưới hai dạng là đòi hỏi giảm giá hoặc mặc cả để có giá hoặc chất lượng tốt hơn. Chính điều này làm cho các nhà cạnh tranh chống lại nhau, tất cả những điều đó đều làm tổn hao lợi nhuận của ngành. Sự ra đời của các siêu thị làm cho người tiêu dùng có đầy đủ thông tin, nhiều cơ hội chọn lựa cửa hàng mà mình yêu thích nhất. Điều này càng củng cố thêm vị thế mặc cả của họ để hưởng tới một dịch vụ hoàn hảo hơn, một nơi cung cấp hàng hoá với giá rẻ hơn và chất lượng cao hơn, ổn định hơn. Nếu như trước đây với không khí thoáng mát, hàng hóa trưng bày ngăn nắp dễ tìm, hay thái độ niềm nở của nhân viên thu ngân cũng làm cho khách hàng hài lòng khi đến siêu thị. Nay yêu cầu của thượng đế cao hơn nhiều, với hóa đơn mua hàng trị giá khoảng hơn 200 ngàn đồng thì khách hàng cũng có thể yêu cầu nhân viên mang hàng giao tận nhà. Đứng trước áp lực này đòi hỏi các nhà kinh doanh siêu thị phải thường xuyên nâng cao chất lượng phục vụ, nâng cao tính chuyên nghiệp, đó cũng là động lực giúp cho họ luôn đổi mới tìm kiếm những giá trị tăng thêm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Trên đây là những phân tích về các áp lực hình thành nên môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành kinh doanh siêu thị VN. Việc phân tích này, có thể giúp các công ty bán lẻ nhận ra những cơ hội và những đe dọa qua đó có thể định hình một chiến lược phù hợp để đối phó một cách có hiệu quả với 5 áp lực cạnh tranh trong ngành nói trên. Một chiến lược cạnh tranh có hiệu quả sẽ dùng phương sách tấn công hay phòng thủ nhằm tạo vị trí có thể bảo toàn được, xử lý thoả đáng những ảnh hưởng của 5 lực lượng cạnh tranh. Cũng cần nói thêm rằng 5 áp lực cạnh tranh này cũng không phải là yếu tố tĩnh mà trái lại nó rất động thay đổi theo từng giai đoạn phát triển của ngành. Vì thế, xem xét các áp lực này cũng nên đặt nó vào những bối cảnh cụ thể của các giai đoạn phát triển của ngành ■

Tài liệu tham khảo:

- [1] Nguyễn Hữu Lam, Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh, NXB Giáo dục, 1998
- [2] Nguyễn Hằng, Ổ ạt đến VN bán lẻ, *Thanh niên* ngày 22 tháng 10 năm 2007
- [3] Thời báo *Kinh tế Sài Gòn*.
- [4] Shopper Trend 2006 – The Nielsen Company – 2007