

**T**ừ năm 1995 đến nay, hoạt động bán lẻ tại TP.HCM đã diễn ra quá trình chuyển biến và thay đổi mạnh mẽ. Bên cạnh hình thức bán lẻ tại các chợ truyền thống đã xuất hiện loại hình bán lẻ văn minh hiện đại dưới hình thức siêu thị tự chọn. Siêu thị đã và đang là một xu thế trong lĩnh vực bán lẻ. Hiện có khoảng 30 siêu thị tại TP.HCM (toàn Việt Nam có khoảng 42 siêu thị). Trong đó nổi bật là 3 hệ thống siêu thị lớn: Co.opMart của Saigon Co.op, Cora và Maximart - CitiMart - Miền Đông. Ngoài ra còn có các siêu thị hoạt động riêng lẻ khác như: Siêu thị Sài Gòn, Hà Nội, Nhật Nam ... Doanh thu của hệ thống siêu thị hiện đang gia tăng rất nhanh, tốc độ phát triển trung bình hàng năm khoảng 15 - 20%. Trong năm 2000 tổng doanh số của các siêu thị tại TP.HCM lên đến 1.040 tỷ đồng chiếm 2% thị phần bán lẻ. Tỷ lệ này hiện còn ở mức rất khiêm tốn, vẫn còn nhiều tiềm năng lớn cho hoạt động siêu thị phát triển và mở rộng trong tương lai.

Hiện đại phù hợp với xu thế phát triển của ngành công nghiệp bán lẻ trên thế giới. Đây cũng là một trong những sự chuẩn bị cần thiết để Saigon Co.op sẵn sàng hội nhập với quốc tế trước xu thế mở cửa, khu vực hóa và toàn cầu hóa nền kinh tế.

Trong bán lẻ, chuỗi siêu thị, chuỗi cửa hàng là một tổ chức bán lẻ có nhiều cửa hàng. Đặc điểm chủ yếu để phân biệt một hệ thống siêu thị được tổ chức theo mô hình chuỗi với các siêu thị hoạt động đơn lẻ là số lượng siêu thị, chủng loại hàng hóa kinh doanh, hình thức sở hữu, tổ chức quản lý và điều hành.

1. Về số lượng, các siêu thị trong hệ thống, một chuỗi siêu thị nhỏ thường có từ 2 đến 10 siêu thị, chuỗi siêu thị lớn thường có từ 11 siêu thị trở lên.

2. Về mặt chủng loại hàng hóa, các siêu thị trong cùng một chuỗi thường bán cùng một chủng loại hàng hóa như nhau. Các mặt hàng này được gọi là những mặt hàng cơ bản hay hàng tiêu chuẩn, chiếm khoảng 80 - 90%

dựng cho mình những nhãn hàng riêng mang tính đặc trưng riêng có của hệ thống siêu thị mình như là một phần trong chiến lược sản phẩm của hệ thống. Một vài nhãn hiệu của những chuỗi siêu thị lớn qua quá trình xây dựng và phát triển có thể trở thành những nhãn hiệu quốc gia.

3. Các siêu thị này được sở hữu, tổ chức quản lý và điều hành thống nhất tập trung từ một trung tâm.

Do có mạng lưới rộng và qui mô kinh doanh lớn nên mô hình chuỗi siêu thị đem lại cho đơn vị những ưu thế lớn. Trước hết, do có nhiều siêu thị cùng hoạt động trên một thị trường, một địa bàn nào đó nên một chuỗi siêu thị dễ dàng chiếm lĩnh thị trường, kiểm soát và chi phối các siêu thị hoạt động đơn lẻ khác nhờ vào qui mô kinh doanh và hệ thống phân phối tập trung. Nhờ đó gia tăng được cả doanh thu lẫn tốc độ quay vòng vốn. Lượng hàng tồn kho thường ít về số lượng và tốc độ luân chuyển nhanh hơn.

Thứ hai, chuỗi siêu thị có thể phân tán các rủi ro cho nhiều siêu thị

# CO.OPMART

## VÀ MÔ HÌNH CHUỖI SIÊU THỊ

Thạc sĩ NGUYỄN NGỌC HÒA

Chính tiềm năng này là nguyên nhân thu hút ngày càng nhiều các doanh nghiệp kể cả các tập đoàn bán lẻ lớn của nước ngoài như Cora, Metro, Medicare ... thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh bán lẻ nội địa dưới hình thức siêu thị tự chọn. Hoạt động cạnh tranh giữa các siêu thị vì thế cũng diễn ra hết sức gay gắt và khốc liệt.

### Những đặc điểm của chuỗi siêu thị

Do đó, để có thể tồn tại và phát triển Saigon Co.op cần phải đổi mới tổ chức và hoạt động bán lẻ của mình, tập trung sức củng cố, hoàn thiện và phát triển hệ thống siêu thị Co.opMart thành một chuỗi siêu thị văn minh,

tổng số mặt hàng kinh doanh và được bán với giá thống nhất tại tất cả các siêu thị. Các mặt hàng này là những mặt hàng mà thị trường và khách hàng có nhu cầu cao, thường xuyên và đem lại doanh thu lớn. Các mặt hàng này thường là những nhãn hàng nổi tiếng, kiểu dáng, kích cỡ, màu sắc phù hợp và được thừa nhận bởi những nhóm khách hàng mục tiêu của chuỗi. Sự khác biệt về chủng loại hàng hóa kinh doanh được chấp nhận với sự quan tâm xem xét kỹ lưỡng và kiểm soát chặt chẽ tùy thuộc vào những đặc điểm của địa bàn nơi mà các siêu thị thành viên của chuỗi hoạt động.

Trong những năm gần đây, các chuỗi siêu thị lớn còn quan tâm xây

trong hệ thống ở nhiều thị trường, địa bàn và khu vực khác nhau.

Thứ ba, tổ chức chuỗi siêu thị đạt được lợi thế do sự hợp nhất dọc từ trên xuống của toàn hệ thống trong việc mua hàng tập trung và phân phối tập trung. Thông qua việc mua hàng tập trung với số lượng lớn cho toàn hệ thống, chuỗi có thể nhận được các khoản giảm giá, chiết khấu ưu đãi, thưởng, hỗ trợ quảng cáo khuyến mãi, ưu đãi về phương thức và thời hạn thanh toán cũng như các điều kiện mua bán khác ... Cơ hội để tiết giảm các chi phí trong việc vận chuyển, bốc dỡ, điều phối hàng hóa cũng lớn hơn.

Thứ tư, với nhiều siêu thị cùng hoạt động chung trên một thị trường,

một khu vực nào đó, chuỗi có thể sử dụng một cách rất hiệu quả các chương trình marketing, quảng cáo khuyến mãi và tiết kiệm được rất nhiều chi phí do mọi thành viên của chuỗi đều tiến hành đồng loạt và sử dụng chung các hoạt động và dịch vụ này.

Sau cùng, hoạt động theo mô hình chuỗi sẽ thu được ưu thế về mức độ nhận biết cao và tín nhiệm của người tiêu dùng. Việc sử dụng một tiêu chuẩn thống nhất cao về hình thức (kiến trúc, màu sắc, trang trí bên ngoài và bên trong siêu thị ...) và các nội dung kinh doanh (logo, thương hiệu, hàng hoá, dịch vụ ...) đã tăng cường nhận thức của người tiêu dùng về chuỗi siêu thị cùng với những hoạt động của nó.

Xuất phát từ những ưu thế lớn nói trên cho nên hầu hết các tập đoàn bán lẻ trên thế giới, trên bình diện quốc tế cũng như trong phạm vi từng quốc gia, đều lựa chọn mô hình chuỗi để tổ chức các siêu thị, cửa hàng của mình. Trong xu thế cạnh tranh, toàn cầu hoá và quốc tế hoá nền kinh tế thế giới như hiện nay đang diễn ra quá trình sáp nhập, hợp nhất giữa các tập đoàn bán lẻ khổng lồ, có qui mô và mạng lưới ở nhiều nước. Các chuỗi siêu thị, cửa hàng giờ đây có số lượng nhiều hơn, qui mô to hơn và phạm vi hoạt động bao trùm ở nhiều vùng lãnh thổ, quốc gia rộng lớn hơn.

Tại Việt Nam và TP.HCM, quá trình cạnh tranh trên lĩnh vực bán lẻ giữa các siêu thị cũng diễn ra rất gay gắt. Từ những siêu thị hoạt động đơn lẻ ban đầu đã dần dần hình thành nên những hệ thống siêu thị mạnh có ý định từng bước tổ chức và quản lý các siêu thị của mình theo mô hình chuỗi siêu thị như các hệ thống Co.opMart, Cora, Maximart-Citimart-Miền Đông và sắp tới là Metro. Các hệ thống này đang tập trung phát triển nhanh mạng lưới, xây dựng thêm nhiều siêu thị mới để gia tăng doanh số và thị phần hầu chiếm lĩnh thị trường, tạo nên lợi thế cạnh tranh và sức mạnh mua hàng. Rất nhiều các siêu thị có qui mô nhỏ, hoạt động đơn lẻ lần lượt bị đóng cửa như VinaMart, Pacific, Tân Vinh An ... hoặc phải chuyển đổi hình thức kinh doanh như TenMart chuyển thành trung tâm điện máy.

### Chuỗi siêu thị Co.opMart

Tất cả các đơn vị này đều xem mô

hình hoạt động chuỗi siêu thị là một biện pháp quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh hiện tại và chuẩn bị đón đầu cho việc cạnh tranh khi hội nhập trong tương lai. Vì vậy, đối với hệ thống siêu thị Co.opMart việc đổi mới tổ chức hoạt động và quản lý các siêu thị của mình theo mô hình chuỗi là một yêu cầu vừa mang tính khách quan vừa mang tính chủ quan.

Về khách quan, rõ ràng kinh nghiệm thành công của tất cả tập đoàn bán lẻ trên thế giới cũng như xu thế của hoạt động bán lẻ đều chứng minh rằng mô hình chuỗi siêu thị là một mô hình thích hợp nhất trên lĩnh vực bán lẻ, tạo ra những lợi thế cạnh tranh và sự phát triển nhanh, mạnh cho toàn hệ thống. Nó là xu hướng không thể đảo ngược được.

Mặt khác, các khảo sát thị trường và khách hàng của Saigon Co.op đều cho thấy nhận thức của khách hàng về các chuỗi siêu thị không còn là một khái niệm mới lạ. Các siêu thị mới ra đời của Saigon Co.op dễ dàng thu hút khách hàng và đông đúc, sầm uất hơn các siêu thị khác là nhờ vào thương hiệu Co.opMart. Khách hàng đến với Co.opMart đều muốn có sự thống nhất giữa các Co.opMart về hàng hoá, chất lượng, giá cả, dịch vụ và phong cách phục vụ của nhân viên. Họ cảm thấy rất khó chịu và thường phản ứng rất gay gắt, hoặc trực tiếp hoặc qua các phương tiện báo đài, khi thấy có sự chênh lệch, không thống nhất giữa các Co.opMart. Đây là một đòi hỏi có thật, một yêu cầu đặt ra và là điều kiện cần phải có nếu Co.opMart muốn tiếp tục tồn tại vững chắc, phát triển và chiến thắng trong cạnh tranh.

Về mặt chủ quan, với tương quan về thế và lực trên thị trường thành phố và cả nước như hiện nay Co.opMart vẫn là hệ thống siêu thị có số lượng siêu thị (8 siêu thị Co.opmart, 4 siêu thị nhỏ Co.op) và thị phần lớn nhất (hơn 50% thị phần siêu thị tại TP.HCM). Toàn bộ các siêu thị Co.opMart được xây dựng, tổ chức, chỉ đạo, quản lý và hoạt động thống nhất và tập trung từ cơ quan chủ quản của mình là Liên hiệp hợp tác xã thương mại TP.HCM - Saigon Co.op. Saigon Co.op là một tổ chức kinh tế tập thể thuộc thành phần kinh tế hợp tác xã được tổ chức và hoạt động theo mô hình tổng công ty nhưng các Co.opMart thành viên không hạch

toán độc lập mà hạch toán định mức. Điều này đã giúp hạn chế và ngăn chặn sự phân tán, manh mún về nguồn lực, vốn, công nghệ cũng như khắc phục sự tự phát, thiếu thống nhất trong hoạt động kinh doanh của các đơn vị. Do đó các Co.opMart có nhiều điều kiện nhất để tổ chức thành một chuỗi siêu thị thống nhất.

Mặt khác, Saigon Co.op hiện đang nhận được sự hỗ trợ, tư vấn và đào tạo của Trung tâm dự án KF của Liên đoàn hợp tác tiêu dùng Thụy Điển, phong trào hợp tác các nước Bắc Âu và Liên đoàn hợp tác NTUC FairPrice của Singapore, là những quốc gia mà các siêu thị hợp tác xã có nhiều kinh nghiệm, hoạt động khá tốt và đang chiếm thị phần khá trên thị trường bán lẻ. Các siêu thị của các đơn vị này đều được tổ chức và hoạt động theo mô hình chuỗi siêu thị. Do đó, đội ngũ cán bộ và nhân viên của Saigon Co.op và các siêu thị Co.opMart có điều kiện tiếp xúc, tham quan, học tập, nghiên cứu, trao đổi kinh nghiệm thực tế ... nhờ đó các kiến thức về chuỗi siêu thị và các yêu cầu của nó đã trở nên khá quen thuộc trong nhận thức và hành động của đội ngũ cán bộ lãnh đạo của Saigon Co.op và Co.opMart. Đây là cơ sở thuận lợi, là điều kiện đủ để Co.opMart nhanh chóng triển khai mô hình kinh doanh và quản lý theo chuỗi.

Nói tóm lại, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của thị trường hiện nay và chuẩn bị sẵn sàng cho hội nhập trong tương lai, để tồn tại và kinh doanh có hiệu quả, tạo được sự tín nhiệm của người tiêu dùng các siêu thị Co.opMart phải được xây dựng, tổ chức, và kinh doanh theo mô hình chuỗi, thành một hệ thống. Việc tổ chức bán lẻ theo hình thức chuỗi đối với Co.opMart còn nhiều điều mới mẻ nhưng là một khái niệm phổ biến và là mô hình quản lý bán lẻ thành công ở hầu hết các quốc gia. Tổ chức Co.opMart thành một chuỗi siêu thị mạnh chính là mục tiêu phấn đấu của Saigon Co.op. Nó sẽ giúp cho hệ thống siêu thị Co.opMart có được một lợi thế cạnh tranh rất lớn bảo đảm sự phát triển nhanh chóng, vững chắc và thành công trên thị trường kinh doanh siêu thị vốn đang diễn ra sự cạnh tranh rất gay gắt như hiện nay ■