

**D**ưới sự lãnh đạo của Đảng, đất nước ta đã đạt được nhiều thành tựu kinh tế quan trọng. GDP tăng liên tục qua các năm, và năm 2007 tăng trưởng kinh tế đạt 8,48%, mức sống và thu nhập của nhân dân được nâng cao. Do yêu cầu ngày càng cao về chất lượng cuộc sống đã thúc đẩy người tiêu dùng VN quan tâm và đòi hỏi cao hơn về chất lượng sản phẩm, sự thuận tiện trong việc mua sắm và những nhu cầu dịch vụ phát sinh gắn liền với quá trình đó. Sau năm 1975, tại VN hệ thống bán lẻ hiện đại dưới dạng siêu thị được biết đến qua siêu thị của Công ty Xuất nhập khẩu Nông sản và Tiểu thủ công nghiệp Vũng Tàu (vào năm 1993). Từ đó đến nay đã có nhiều siêu thị, đại siêu thị, siêu thị chuyên doanh theo mặt hàng của cả công ty trong nước và công ty nước ngoài được hình thành và cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ.

Từ thực tiễn này, việc nghiên cứu tìm ra xu hướng phát triển hệ thống thương mại bán lẻ hiện đại ở VN để có những kiến nghị nhằm giúp các đơn vị kinh doanh bán lẻ hiện đại trong nước phát triển là việc làm cần thiết và đòi hỏi khách quan. Vì vậy, bài viết này tập trung vào các nội dung chính sau đây:

- Hoạt động của những doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ hiện đại tại thị trường VN.

- Những kiến nghị nhằm giúp cho doanh nghiệp trong nước kinh doanh bán lẻ hiện đại phát triển.

Với ý tưởng chủ đạo từ việc nghiên cứu tìm ra xu hướng phát triển hệ thống thương mại bán lẻ hiện đại ở thị trường VN, bài viết này nhằm giải quyết 2 mục tiêu lớn:

- Một là, xác định xu hướng bán lẻ hiện đại ở nước ta.
- Hai là, đánh giá hoạt động bán lẻ của các doanh nghiệp trong nước và những kiến nghị cho sự phát triển của những doanh nghiệp này.

Về phương pháp thu thập dữ liệu: Bài viết chủ yếu sử dụng số liệu thứ cấp của Bộ Thương mại (nay là Bộ Công thương), của các cơ quan thống kê, thông tin đáng tin cậy từ mạng Internet; tham khảo kết quả dự báo thị trường bán lẻ của các tổ chức nghiên cứu thị trường; tham khảo ý

kiến từ các chuyên gia, các nhà hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ tại VN; áp dụng phương pháp định tính thông qua thảo luận tay đôi với những nhà nhượng quyền thương mại.

Bài viết tập trung nghiên cứu hoạt động của hệ thống thương mại bán lẻ hiện đại hữu hình, không nghiên cứu hoạt động bán hàng qua mạng (như eBay, amazon.com v.v...).

## 1. Hoạt động của những doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ hiện đại

### 1.1. Xu hướng phát triển hệ thống thương mại bán lẻ hiện đại ở VN

Theo dự báo của Bộ Công thương, chi tiêu cho đời sống bình quân đầu người/ tháng tại VN giai đoạn 2006 - 2010 sẽ tăng bình quân khoảng 10,57%/năm, trong đó khu vực thành thị tăng khoảng 10%, còn khu vực nông thôn tăng khoảng 11,25%/năm. Đến năm 2010, chi tiêu bình quân đầu người/tháng của cả nước đạt 657.800 đồng/người/tháng, trong đó khu vực thành thị đạt 1.054.700 đồng/người/tháng và khu vực nông thôn đạt

537.400 đồng/người/tháng. Xu hướng mua sắm hàng giá trị cao, hàng hiệu... xuất hiện ở giới trẻ thành phố đã bắt đầu theo kịp xu hướng tiêu dùng của khu vực và thế giới. Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng năm 2007 đạt 726.113 tỷ đồng, tương đương 45,2 tỷ USD, cao hơn so với năm 2006 (37,5 tỷ USD). Kế hoạch năm 2008, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ là 875.000 tỷ đồng, tăng trên 20% so với năm 2007.

Theo các kết quả nghiên cứu của các công ty nghiên cứu thị trường, thì tại VN, gắn liền với việc nâng cao thu nhập của người dân, nhu cầu mua sắm ở những siêu thị bán lẻ hiện đại đã dần được hình thành, được nâng cao về số lượng lẫn chất lượng và có khuynh hướng trở thành thói quen sinh hoạt trong đời sống thường nhật. Theo đó, thứ tự về sức hấp dẫn đầu tư bán lẻ của thị trường VN được xếp thứ tư thế giới về độ hấp dẫn đầu tư bán lẻ, sau Ấn Độ, Nga và Trung Quốc (theo bảng xếp hạng của AT Kearney).

Với những ưu thế về phương thức kinh doanh, nguồn

# Các giải pháp phát triển cho các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ hiện đại trong nước

PGS.TS. NGUYỄN ĐÔNG PHONG



vốn, trình độ quản lý, kinh nghiệm thương trường, công nghệ tiên tiến... đã có nhiều tập đoàn phân phối quốc tế thâm nhập vào thị trường VN. Trong đó có 3 tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới là Wal-Mart (Mỹ), Carrefour (Pháp) và Tesco (Anh) đã tạo sức ép cạnh tranh rất lớn đối với các nhà sản xuất và các nhà phân phối VN. Dự báo trong tương lai không xa, sẽ có nhiều dự án kinh doanh bán lẻ hiện đại đang xây dựng được đưa vào phục vụ ở TP.HCM, Hà Nội và các tỉnh thành.

Theo Đề án phát triển thương mại thị trường trong nước đến 2010 và định hướng đến 2020, tỷ trọng mức bán lẻ hàng hoá theo loại hình thương mại hiện đại như trung tâm thương mại, siêu thị, mạng lưới cửa hàng tiện lợi... đến 2010 đạt 20%, khoảng 160 nghìn tỷ đồng và đến năm 2020 đạt 40%, khoảng 800 nghìn tỷ đồng.

Như vậy, xu hướng phát triển hệ thống thương mại bán lẻ hiện đại ở VN dần dần trở thành hiện thực và đó cũng là phản ánh nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của cuộc sống.

## 1.2. Hoạt động của những doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ hiện đại

Từ khi siêu thị Minimart đầu tiên ra đời năm 1993, đến năm 1995 đã có 10 siêu thị, năm 2004 có 140 siêu thị và đến cuối năm 2006 đã có đến 250 siêu thị với tốc độ tăng trưởng 25% [1] phát triển nhanh chóng tại các khu đô thị ở VN. Tuy nhiên không thể ngừng tại đó, hiện có nhiều dự án về siêu thị đang triển khai bao gồm của các doanh nghiệp, tổ chức trong nước và của nước ngoài.

Đứng trước việc đáp ứng ngày càng tăng nhu cầu của người tiêu dùng, các đơn vị trong nước cũng đang nỗ lực vươn lên mạnh mẽ để tổ chức phân phối theo hướng hiện đại. Nhiều đơn vị tổ chức hệ thống bán lẻ dưới dạng chuỗi siêu thị có tên tuổi như: Sài Gòn Co.opmart, Citimart, Maximart, hệ thống siêu thị bán hàng dệt may của Tập đoàn Dệt may VN (Vinatex), hệ thống siêu thị của công ty xuất nhập khẩu Intimex, Fivimart của công ty cổ phần Nhất Nam... Đóng góp vào sự sôi động đó còn có sự hiện diện của các siêu thị, đại siêu thị có vốn đầu tư nước ngoài như hệ thống trực thuộc của Công ty Metro Cash&Carry VN, hệ thống siêu thị Big C, Parkson của Malaysia. Ngoài ra còn phải kể đến hệ thống các cửa hàng kinh doanh dưới hình thức nhượng quyền thương mại, như hệ thống bán thức ăn nhanh của KFC, Lotteria, Jollibee, hoặc nhượng quyền thương mại trong kinh doanh hàng tiêu dùng như hệ thống cửa hàng của G7 Mart của Trung Nguyên, hoặc tự chủ thương mại như chuỗi cửa hàng kinh doanh điện thoại di động của Fone-Mart, thegoididong.com...

Có thể nói rằng, sau 15 năm kể từ sự có mặt của siêu thị đầu tiên ở VN, hệ thống siêu thị trong nước đã phát triển nhanh chóng, kinh doanh nhiều hàng hóa đa dạng, phong phú, trang thiết bị hiện đại với nhiều dịch vụ phối hợp. Một số đơn vị tổ chức dưới hệ thống chuỗi với quan điểm kinh doanh, xây dựng hình ảnh, chiến lược marketing bán lẻ một cách bài bản, xây dựng hệ thống quản lý tập trung v.v... đã bước đầu chứng tỏ dấu hiệu của sự chuyên nghiệp và đã thành công. Trước hết, ở đây phải kể đến chuỗi siêu thị của Co.opMart. Từ một siêu thị đầu tiên của Co.opMart năm 1996 tại TP.HCM đến nay, đã có 28 siêu thị Co.opMart trải rộng từ TP.HCM đến các tỉnh thành miền Nam và Nam Trung bộ, với bước đi vững chắc theo chiến lược phát triển của một chuỗi siêu thị theo kiểu của VN và phục vụ sát thực nhu cầu của người VN. Trong những năm tới, chuỗi siêu thị Co.opMart sẽ tiếp tục thực hiện các giải pháp để triển khai thành công mô hình chuỗi siêu thị này, đó là các giải pháp như: Hoàn thiện công tác thu mua tập trung; xây dựng và phát triển trung tâm phân phối hàng hoá tập trung; đánh giá hiệu quả hoạt động trong chuỗi qua thời gian; xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO, HACCP; xây dựng cơ chế quản lý điều hành của hệ thống chuỗi; chú trọng xây dựng và phát triển thương hiệu Co.opMart, nhượng quyền thương mại... Đó là những gì mà các doanh nghiệp trong ngành có thể tham khảo.

Tuy nhiên trong quá trình triển khai hoạt động, các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ trong nước theo mô hình hiện đại cũng còn gặp một số khó khăn nhất định và cần thiết được khắc phục. Đó là:

- + Kinh nghiệm hoạt động bán lẻ theo kiểu hiện đại, mang tính chuyên nghiệp còn ít. Các siêu thị bán lẻ cũng chỉ mới ra đời cách nay hơn 15 năm, một khoảng thời gian chưa đủ nhiều để khẳng định tên tuổi, uy tín trên thị trường (xét ở phạm vi rộng vượt ra khỏi biên giới).

- + Mô hình chuỗi siêu thị cũng chỉ mới bước đầu xây dựng và còn đang triển khai nhiều giải pháp để thực hiện có hiệu quả mô hình này.

- + Hoạt động nhượng quyền thương mại tuy có phát triển mạnh trong những năm gần đây, nhưng còn nhiều vấn đề cần phải được tiếp tục nghiên cứu, đề ra những giải pháp phát triển khả thi hơn.

- + Quy hoạch phát triển chưa mang tính đồng bộ với các cơ sở hạ tầng phục vụ cho phát triển hệ thống bán lẻ hiện đại (máy móc, trang thiết bị, kho, phương tiện...), đó là chưa tính đến sự phát triển về mặt số lượng cũng như nhân rộng hệ thống bán lẻ hiện đại trong nước.



+ Thiếu sự phối hợp, liên kết trong hoạt động kinh doanh của những nhà kinh doanh bán lẻ trong nước. Hiệp hội bán lẻ vừa mới hình thành cần có thời gian để vươn lên phát triển.

+ Bản thân các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ vẫn thiếu đội ngũ quản lý, nghiệp vụ chuyên môn được đào tạo bài bản về số lượng lẫn chất lượng.

## 2. Kiến nghị nhằm giúp cho doanh nghiệp trong nước kinh doanh bán lẻ hiện đại trong nước phát triển

Là thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), VN đã cam kết lộ trình mở cửa thị trường bán lẻ trong nước như sau:

- Từ tháng 1/2007, các nhà đầu tư nước ngoài đã được

*Từ 01/01/2010: Các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài được phép cung cấp dịch vụ bán buôn, bán lẻ tất cả các mặt hàng sản xuất tại VN và nhập khẩu hợp pháp vào VN.*

phép thành lập các công ty liên doanh phân phối hàng hóa, trong đó phía nước ngoài được phép chiếm giữ 49% số vốn.

- Từ 01/01/2008: cho phép liên doanh không hạn chế vốn góp từ phía nước ngoài.

- Từ 01/01/2009: cho phép thành lập doanh nghiệp bán lẻ 100% vốn nước ngoài. Việc thành lập các cơ sở bán lẻ (ngoài cơ sở thứ nhất) chỉ được xem xét tùy theo từng trường hợp cụ thể.

- Từ 01/01/2010: các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài được phép cung cấp dịch vụ bán buôn, bán lẻ tất cả các mặt hàng sản xuất tại VN và nhập khẩu hợp pháp vào VN.

Với những cam kết như trên thì nhiều tập đoàn nước ngoài đã và sẽ vào thị trường VN kinh doanh bán lẻ. Vì thế, các đơn vị bán lẻ trong nước cần vươn lên mạnh mẽ và quyết liệt thay đổi phương thức kinh doanh, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng... đảm bảo khả năng cạnh tranh trên thị trường. Sự thay đổi và vươn lên mạnh mẽ của hệ thống kinh doanh bán lẻ của VN theo hướng hiện đại không chỉ đem lại sự tiện ích, thoả mãn nhu cầu mua sắm cao cấp của người tiêu dùng, mà nó còn giúp tăng cường nét văn hoá tiêu dùng hiện đại của những thành phố và các tỉnh trong cả nước. Thêm vào đó, việc ra đời của những hình thức kinh doanh bán lẻ hiện đại cũng làm góp phần tăng cường trình độ quản lý, trình độ nghiệp vụ

chuyên môn của không ít những cá nhân, tập thể hoạt động trong lĩnh vực đó. Từ đó dần hình thành nên năng lực cạnh tranh mang tầm cỡ khu vực và quốc tế đối với đội ngũ kinh doanh bán lẻ hiện đại. Vì vậy, các kiến nghị sau đây có thể phần nào giúp các doanh nghiệp trong nước và những cơ quan quản lý chung tay phát triển thị trường bán lẻ hiện đại tại VN, như sau:

Một là, xây dựng chuỗi bán lẻ hiện đại với tính chuyên nghiệp cao.

Từ mô hình đang hoạt động của chuỗi siêu thị Sài Gòn Co.op, các doanh nghiệp trong ngành nên tiến hành nghiên cứu để xây dựng những chuỗi riêng cho mình, trên cơ sở đó nhanh chóng mở rộng thị phần bán lẻ. Phát triển doanh nghiệp kinh doanh chuỗi để thu hút nhiều nguồn vốn đầu tư khác nhau nhằm phát triển hệ thống bán lẻ hiện đại, trong đó cũng cần quan tâm phát triển chuỗi siêu thị, cửa hàng thông qua phương thức nhượng quyền thương mại.

Hai là, phát triển hoạt động nhượng quyền thương mại.

Từ kết quả thảo luận chuyên sâu với một số doanh nghiệp có hoạt động nhượng quyền thương mại, các đơn vị kinh doanh nhượng quyền thương mại cần thực hiện những nội dung sau:

- Bảo vệ tài sản trí tuệ: đăng ký bản quyền tên công ty, logo.
- Xây dựng đội ngũ nhân sự chuyên cho việc kinh doanh nhượng quyền.
- Hình thành cẩm nang hoạt động: lập sổ tay nghiệp vụ chi tiết, cụ thể cho người mua nhượng quyền.
- Chuẩn bị chương trình huấn luyện cho đối tác. Có chương trình huấn luyện cụ thể trước ngày khai trương, song song đó cho người mua nhượng quyền tham quan thực tế kinh doanh những cửa hàng đang kinh doanh dưới hình thức nhượng quyền khác.
- Xây dựng lực lượng hỗ trợ cho đối tác mua nhượng quyền. Các doanh nghiệp có bộ phận (phòng) quản lý kinh doanh nhượng quyền kết hợp với phòng marketing xây dựng chương trình hoạt động nhằm hỗ trợ cho người mua nhượng quyền.
- Các doanh nghiệp cần cung cấp thông tin đầy đủ cho đối tác mua nhượng quyền.
- Các doanh nghiệp cần xây dựng tiêu chí lựa chọn mặt bằng hay vị trí kinh doanh.
- Các doanh nghiệp cần có chiến lược marketing không chỉ hoạt động trong nước mà cần có xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường nước ngoài



**Ba là,** thực hiện quy hoạch phát triển mạng lưới phân phối đã được duyệt bởi các cơ quan có thẩm quyền.

Các tỉnh, thành phố đã và đang tiến hành quy hoạch phát triển ngành thương mại đến năm 2020 cần chú trọng đầu tư xây dựng cơ sở phục vụ kỹ thuật thương mại vừa đảm bảo thực hiện văn minh thương mại và hiệu quả kinh doanh. Điều này có nghĩa phát triển hệ thống bán lẻ hiện đại ở những địa bàn phù hợp, tạo điều kiện cho doanh nghiệp trong nước chiếm những vị trí thuận lợi trong kinh doanh. Cần quy định đâu là nơi phát triển doanh nghiệp trong nước, đâu là nơi nên kêu gọi đầu tư từ các đối tác nước ngoài.

**Bốn là,** tổng công ty, công ty thương mại xây dựng các trung tâm logistics.

Tổng công ty, công ty thương mại xây dựng các trung tâm logistics (dịch vụ hậu cần) hoặc liên kết cùng nhau xây dựng các trung tâm logistics (như mô hình của Saigon Co.op) để đặt hàng với nhà sản xuất và nhà nhập khẩu, tập trung dự trữ, phân loại, chỉnh lý, bao gói... phân phối cho mạng lưới bán lẻ của hệ thống. Ngoài ra, các đơn vị này cũng cần quan tâm đến việc quy hoạch vùng nguyên liệu, cung ứng vốn, hướng dẫn kỹ thuật sản xuất... để tạo ra nguồn hàng ổn định, giá phù hợp cung ứng cho hệ thống bán lẻ của mình.

**Năm là,** Nhà nước cần khuyến khích các doanh nghiệp quy mô lớn mua, sáp nhập khuyến khích các doanh nghiệp quy mô lớn mua, sáp nhập những cửa hàng nhỏ để phát triển hệ thống bán lẻ hiện đại đủ sức cạnh tranh trên thị trường. Đẩy mạnh liên kết giữa các doanh nghiệp tạo sức mạnh cạnh tranh trên thị trường. Thời gian qua thông qua hoạt động liên kết mà Sài Gòn Co.op đã mở rộng mạng lưới siêu thị của mình ra các địa bàn phục vụ người tiêu dùng.

**Sáu là,** đẩy mạnh hoạt động đào tạo nguồn nhân lực phục vụ cho sự phát triển của hệ thống bán lẻ hiện đại.

Theo đó, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ hiện đại ở VN sẽ có sự liên kết, hỗ trợ cùng các trường đại học, cao đẳng về kinh tế, quản trị kinh doanh để đổi mới chương trình đào tạo về thương mại, về kinh doanh bán lẻ hiện đại, quản trị chuỗi siêu thị...

**Bảy là,** nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ.

Các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ hiện đại cần hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing một cách chuyên nghiệp, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, xây dựng chính sách chất lượng, tăng cường trang thiết bị hiện đại phục vụ kinh doanh, xây dựng và phát triển thương hiệu, đầu tư đào tạo

nguồn nhân lực... để tạo dựng niềm tin đối với khách hàng, nâng cao hiệu quả kinh doanh, giữ vững và phát huy vị thế cạnh tranh trên thị trường.

**Tám là,** phát huy vai trò của Hiệp hội các nhà bán lẻ VN

Hiệp hội các nhà bán lẻ VN vừa được thành lập cần được phát huy vai trò của mình trong hỗ trợ thông tin thị trường bán lẻ, phương thức kinh doanh, mở rộng thị trường, hình thành nên những liên kết, đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực bán lẻ hiện đại và đại diện cho các doanh nghiệp thuộc Hiệp hội trong bảo vệ quyền lợi chính đáng và hợp pháp.

## Kết luận

Xu hướng phát triển hệ thống kinh doanh bán lẻ hiện đại ở nước ta dần dần đã trở thành hiện thực, nhất là ở các thành phố, thị xã. Đó cũng chính là sự phản ánh đúng xu hướng phát triển hệ thống phân phối hiện đại của thế giới. Trước việc các tập đoàn bán lẻ lớn trên thế giới thâm nhập thị trường, thị trường bán lẻ của VN đang nóng lên từng ngày. Đây vừa là cơ hội vừa là thử thách đối với các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ trong nước. Vì vậy để giữ thị phần kinh doanh bán lẻ, các doanh nghiệp trong nước cần vươn lên cải tiến hoạt động kinh doanh, thực hiện tính chuyên nghiệp hóa trong các hoạt động quản lý, đầu tư và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực... Những kiến nghị, giải pháp nêu trên hy vọng sẽ phần nào giúp ích cho các doanh nghiệp trong quá trình triển khai sắp tới. Ngoài ra, sự nỗ lực của các Hiệp hội doanh nghiệp, Hiệp hội các nhà bán lẻ VN và sự hỗ trợ của các cơ quan Nhà nước có liên quan là không thể thiếu cho quá trình phát triển ■

## Chú thích:

[1] Theo công ty CB Richard Ellis Vietnam

## Tài liệu tham khảo chính

- Kết quả nghiên cứu định tính thông qua thảo luận tay đôi với các đơn vị kinh doanh nhượng quyền thương mại của người viết.

- Quyết định số 27/2007/QĐ-TTg ngày 15/02/2007 của Thủ tướng chính phủ phê duyệt Đề án phát triển thương mại trong nước đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020.

- Các website:

[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)

[www.saigonco-op.com.vn](http://www.saigonco-op.com.vn)

[www.vneconomy.com.vn](http://www.vneconomy.com.vn)

[www.vtc.vn](http://www.vtc.vn)