

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI VÀ DU LỊCH**



GIÁO TRÌNH

**MÔN HỌC: TỔNG QUAN VỀ SIÊU THỊ
NGÀNH: QUẢN LÝ VÀ BÁN HÀNG SIÊU THỊ
TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP**

(Ban hành kèm theo Quyết định số 404 /QĐ- CĐTMDL ngày 05 tháng 07 năm 2022 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch)

Lưu hành nội bộ

Thái Nguyên, năm 2022

LỜI GIỚI THIỆU

Quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá ngành thương mại bán lẻ Việt Nam diễn ra trong bối cảnh Việt Nam đang tiến hành công cuộc đổi mới, xây dựng nền kinh tế thị trường và chủ động hội nhập kinh tế với thế giới và khu vực. Các loại hình thương mại văn minh hiện đại, trong đó có siêu thị mà trước đây rất ít người Việt Nam biết tới đã xuất hiện và dần trở nên phổ biến ở Việt Nam, nhất là ở các thành phố lớn. Kinh doanh siêu thị ra đời đã làm thay đổi diện mạo ngành thương mại bán lẻ của đất nước, mở ra một loại cửa hàng văn minh, hiện đại và tiện nghi cho người mua sắm Việt Nam, làm thay đổi cả các thói quen mua sắm truyền thống và đóng góp vào sự phát triển kinh tế, xã hội đất nước nói chung.

Để nắm rõ được những kiến thức cơ bản về siêu thị và để có tài liệu phục vụ giảng dạy cho học sinh chuyên ngành trong trường Cao đẳng thương mại và du lịch, tập thể tác giả đã biên soạn giáo trình “Tổng quan về siêu thị”. Giáo trình để làm tài liệu giảng dạy cho học sinh ngành Quản lý và bán hàng siêu thị trình độ trung cấp.

Trong quá trình biên soạn giáo trình “Tổng quan về siêu thị” tác giả đã nhận được những ý kiến đóng góp hiệu quả của các giảng viên khoa quản trị kinh doanh, các thầy cô giáo trong hội đồng khoa học nhà trường. Tác giả xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của các đồng nghiệp.

Mặc dù đã rất cố gắng nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót và những hạn chế. Chúng tôi rất mong nhận được sự góp ý, bổ sung của độc giả để giúp cho quá trình được hoàn thiện hơn. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về Khoa Quản trị kinh doanh, trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch – số 478 đường Thống Nhất, phường Tân Thịnh, TP Thái Nguyên

Chân thành cảm ơn!

NHÓM TÁC GIẢ

MỤC LỤC

| | |
|--|----|
| MỤC LỤC..... | 1 |
| LỜI GIỚI THIỆU..... | 2 |
| CHƯƠNG 1 NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ SIÊU THỊ..... | 10 |
| 1. Khái quát về siêu thị..... | 12 |
| 1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của siêu thị | 12 |
| 1.2. Khái niệm, đặc trưng của siêu thị và các loại hình siêu thị. | 16 |
| 1.3. Vị trí, vai trò của siêu thị..... | 19 |
| 1.4. Chức năng, nhiệm vụ của siêu thị. | 21 |
| 1.5. Tiêu chuẩn siêu thị và tiêu chuẩn hàng hoá trong siêu thị..... | 25 |
| 2. Chu kỳ kinh doanh của siêu thị..... | 27 |
| 2.1. Phương thức vận hành chung của một siêu thị | 27 |
| 2.2. Chu kỳ hoạt động của siêu thị..... | 28 |
| CHƯƠNG 2 MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA SIÊU THỊ..... | 34 |
| 1. Môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của môi trường tới hoạt động kinh doanh của siêu thị..... | 36 |
| 1.1. Khái niệm về môi trường kinh doanh | 36 |
| 1.2. Phân loại môi trường kinh doanh của siêu thị..... | 36 |
| 1.3. Mối quan hệ giữa môi trường kinh doanh và siêu thị | 37 |
| 2. Các yếu tố hợp thành môi trường kinh doanh của siêu thị | 38 |
| 2.1. Môi trường vĩ mô | 39 |
| 2.2. Môi trường tác nghiệp..... | 45 |
| 2.3. Môi trường bên trong | 50 |
| 3. Biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của siêu thị | 52 |
| 3.1. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin về môi trường kinh doanh .. | 52 |
| 3.2. Lựa chọn phương thức thâm nhập và mở rộng thị trường..... | 53 |
| 3.3. Phân tích toàn diện, đầy đủ các yếu tố của môi trường kinh doanh để lựa chọn cơ hội kinh doanh | 53 |
| 3.4. Xây dựng chiến lược kinh doanh | 55 |
| 3.5. Hoàn thiện các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh của siêu thị..... | 55 |
| 3.6. Góp phần hoàn thiện môi trường kinh doanh | 55 |
| CHƯƠNG 3 TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA SIÊU THỊ..... | 62 |
| 1. Khái niệm và ý nghĩa của việc tổ chức bộ máy siêu thị | 64 |

| | |
|---|----|
| 1.1. Khái niệm về tổ chức bộ máy siêu thị..... | 64 |
| 1.2. Ý nghĩa của việc tổ chức bộ máy hợp lý trong siêu thị | 64 |
| 1.3. Nội dung cơ bản của tổ chức bộ máy siêu thị:..... | 64 |
| 1.4. Những nguyên tắc và yêu cầu tổ chức bộ máy của siêu thị..... | 64 |
| 2. Các loại hình tổ chức bộ máy siêu thị..... | 67 |
| 2.1. Mô hình tổ chức quản trị trực tuyến..... | 67 |
| 2.2. Mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng | 68 |
| 2.3. Mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh theo sản phẩm | 70 |
| 2.4. Mô hình tổ chức kinh doanh theo khu vực địa lý | 72 |
| 2.5. Một số mô hình tổ chức biến thể khác. | 74 |
| 3. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc tổ chức bộ máy siêu thị | 74 |
| 3.1. Quy mô và tính chất loại hình siêu thị | 74 |
| 3.2. Chức năng và nhiệm vụ của tổ chức | 74 |
| 3.3. Mục tiêu chiến lược và sự biến động của thị trường | 75 |
| 3.4. Trình độ quản trị viên và trang thiết bị quản trị..... | 75 |
| 4. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận chủ yếu trong siêu thị..... | 76 |
| 4.1. Giám đốc, phó giám đốc và các phòng ban chức năng..... | 76 |
| 4.2. Nhiệm vụ của nhân viên các bộ phận hoạt động tại khu vực bán hàng... | 77 |

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

1. Tên môn học: Tổng quan về siêu thị

2. Mã số môn học: MH07

3. Vị trí, tính chất của môn học

3.1. Vị trí:

Tổng quan về siêu thị là môn học thuộc nhóm các môn học cơ sở trong chương trình đào tạo trình độ trung cấp “Quản lý và bán hàng siêu thị”

3.2. Tính chất:

Tổng quan về siêu thị là môn học lý thuyết, trình bày một cách có hệ thống cơ sở lý luận các vấn đề cơ bản về siêu thị. Đánh giá môn học bằng hình thức kiểm tra kết thúc môn.

4. Mục tiêu của môn học:

4.1. Về kiến thức:

Môn học cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản về siêu thị như: lịch sử ra đời và sự tồn tại khách quan của siêu thị; khái niệm, đặc trưng của siêu thị; chức năng, nhiệm vụ của siêu thị; chu kỳ hoạt động kinh doanh của siêu thị; môi trường kinh doanh của siêu thị; tổ chức bộ máy trong siêu thị.

4.2. Về kỹ năng:

Sau khi học xong môn học, người học hình thành được kỹ năng:

+ Phân biệt được loại hình kinh doanh siêu thị với các loại hình kinh doanh thương mại khác.

+ Biểu diễn được chu kỳ kinh doanh và tính được độ dài chu kỳ kinh doanh của siêu thị. Xây dựng được chu kỳ hiệu quả cho siêu thị cụ thể.

+ Kỹ năng làm việc nhóm, thảo luận, thuyết trình thành thạo.

4.3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

Học sinh có khả năng tự học, tự nghiên cứu ngoài các giờ học trên lớp, chủ động tư duy, sáng tạo.

Học sinh có thái độ nghiêm túc khi nghiên cứu môn học, tích cực, chủ động, sáng tạo trong học tập; rèn luyện được tác phong công nghiệp, lễ l貌 làm việc của người lao động tốt.

5. Nội dung của môn học

5.1. Chương trình khung

| Mã MH/ MĐ | Tên môn học/mô đun | Số tín chỉ | Thời gian học tập (giờ) | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------|-------------------------|--------------|--|---------------------|
| | | | Tổng số | Trong đó | | |
| | | | | Lý thuyết | Thực hành/ thực tập/ bài tập/ thảo luận | Thi/ Kiểm tra |
| I | Các môn học chung | 12 | 255 | 94 | 148 | 13 |
| MH01 | Chính trị | 2 | 30 | 15 | 13 | 2 |
| MH02 | Pháp luật | 1 | 15 | 9 | 5 | 1 |
| MH03 | Giáo dục thể chất | 1 | 30 | 4 | 24 | 2 |

| | | | | | | |
|------------------|---|-----------|-------------|------------|-------------|-----------|
| MH04 | Giáo dục QPAN | 2 | 45 | 21 | 21 | 3 |
| MH05 | Tin học | 2 | 45 | 15 | 29 | 1 |
| MH06 | Tiếng Anh cơ bản | 4 | 90 | 30 | 56 | 4 |
| II | Các môn học chuyên môn | 65 | 1590 | 568 | 981 | 41 |
| II.1 | Môn học cơ sở | 18 | 270 | 256 | 0 | 14 |
| MH07 | Tổng quan về siêu thị | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH08 | Quản trị học | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH09 | Luật kinh tế | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH10 | Nguyên lý kế toán | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH11 | Marketing căn bản | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH12 | Tâm lý khách hàng và KNGT | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH13 | Thương phẩm học | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| II.2 | Môn học chuyên môn | 45 | 1290 | 284 | 981 | 25 |
| MH14 | Tiếng Anh Thương mại | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH15 | Quản lý siêu thị | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH16 | Nghiệp vụ mua hàng | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH17 | Nghiệp vụ bán hàng | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH18 | Kỹ thuật trưng bày hàng hóa | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH19 | Nghiệp vụ kho, vận chuyển hàng hóa | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH20 | Kỹ thuật bảo quản hàng hóa | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH21 | Phần mềm quản lý bán hàng | 2 | 60 | - | 57 | 3 |
| MH22 | Thuế | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH23 | TH nghiệp vụ mua, bán, trưng bày hàng hóa | 4 | 120 | - | 117 | 3 |
| MH24 | TH nghiệp vụ kho, vận chuyển, bảo quản hàng hóa | 3 | 90 | - | 87 | 3 |
| MH25 | Thực tập tốt nghiệp | 16 | 720 | - | 720 | |
| II.3 | Môn học tự chọn(chọn 1 trong 2) | 2 | 30 | 28 | 0 | 2 |
| MH26 | Thương mại điện tử | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH27 | Khởi sự doanh nghiệp | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| Tổng cộng | | 77 | 1845 | 662 | 1129 | 54 |

5.2. Chương trình chi tiết môn học

| Số TT | Tên chương mục | Thời gian (giờ) | | | |
|-------|--|-----------------|-----------|---------------------|----------|
| | | Tổng số | Lý thuyết | Thực hành/thảo luận | Kiểm tra |
| 1 | Chương 1: Những vấn đề cơ bản về siêu thị | 15 | 14 | - | 1 |
| 2 | Chương 2: Môi trường kinh doanh của siêu thị | 9 | 9 | - | |

| | | | | | |
|---|-----------------------------------|----|----|---|---|
| 3 | Chương 2: Tổ chức bộ máy siêu thị | 6 | 5 | - | 1 |
| | Cộng | 30 | 28 | - | 2 |

6. Điều kiện thực hiện môn học:

6.1. Phòng học Lý thuyết/Thực hành: Đáp ứng phòng học chuẩn

6.2. Trang thiết bị dạy học: Projektor, máy vi tính, bảng, phấn

6.3. Học liệu, dụng cụ, mô hình, phương tiện: Giáo trình, mô hình học tập,...

6.4. Các điều kiện khác: Người học tìm hiểu thực tế về các siêu thị.

7. Nội dung và phương pháp đánh giá:

7.1. Nội dung:

- Kiến thức: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

- Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

- Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:

+ Nghiên cứu bài trước khi đến lớp.

+ Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

+ Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.

+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.

7.2. Phương pháp:

Người học được đánh giá tích lũy môn học như sau:

7.2.1. Cách đánh giá

- Áp dụng quy chế đào tạo trình độ trung cấp hệ chính quy ban hành kèm theo Thông tư số 04/2022/TT-LĐTĐ, ngày 30/3/2022 của Bộ trưởng Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.

- Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo áp dụng tại Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch như sau:

| Điểm đánh giá | Trọng số |
|--|----------|
| + Điểm kiểm tra thường xuyên (Hệ số 1) | 40% |
| + Điểm kiểm tra định kỳ (Hệ số 2) | |
| + Điểm thi kết thúc môn học | 60% |

7.2.2. Phương pháp đánh giá

| Phương pháp đánh giá | Phương pháp tổ chức | Hình thức kiểm tra | Thời điểm kiểm tra |
|----------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|
| Thường xuyên | Viết/ Thuyết trình | Tự luận/ Trắc nghiệm | Sau 10 giờ. |
| Định kỳ | Viết/ Thuyết trình | Tự luận/ Trắc nghiệm | Sau 14 giờ |
| Kết thúc môn học | Viết | Tự luận và trắc nghiệm | Sau 29 giờ |

7.2.3. Cách tính điểm

- Điểm đánh giá thành phần và điểm thi kết thúc môn học được chấm theo thang điểm 10 (từ 0 đến 10), làm tròn đến một chữ số thập phân.

- Điểm môn học là tổng điểm của tất cả điểm đánh giá thành phần của môn học nhân với trọng số tương ứng. Điểm môn học theo thang điểm 10 làm tròn đến một chữ số thập phân, sau đó được quy đổi sang điểm chữ và điểm số theo thang điểm 4 theo quy định của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về đào tạo theo tín chỉ.

8. Hướng dẫn thực hiện môn học

8.1. Phạm vi, đối tượng áp dụng: Đối tượng trung cấp Quản lý và bán hàng siêu thị

8.2. Phương pháp giảng dạy, học tập môn học

8.2.1. Đối với người dạy

* Lý thuyết: Áp dụng phương pháp dạy học tích cực bao gồm: thuyết trình ngắn, nêu vấn đề, hướng dẫn đọc tài liệu, bài tập tình huống, câu hỏi thảo luận....

* Thảo luận: Phân chia nhóm nhỏ thảo luận theo nội dung đề ra.

* Hướng dẫn tự học theo nhóm: Nhóm trưởng phân công các thành viên trong nhóm tìm hiểu, nghiên cứu theo yêu cầu nội dung trong bài học, cả nhóm thảo luận, trình bày nội dung, ghi chép và viết báo cáo nhóm.

8.2.2. Đối với người học: Người học phải thực hiện các nhiệm vụ như sau:

- Nghiên cứu kỹ bài học tại nhà trước khi đến lớp. Các tài liệu tham khảo sẽ được cung cấp nguồn trước khi người học vào học môn học này (trang web, thư viện, tài liệu...)

- Tham dự tối thiểu 80% các buổi giảng lý thuyết. Nếu người học vắng >20% số tiết lý thuyết phải học lại môn học mới được tham dự kì thi lần sau.

- Tự học và thảo luận nhóm: là một phương pháp học tập kết hợp giữa làm việc theo nhóm và làm việc cá nhân. Một nhóm gồm 8-10 người học sẽ được cung cấp chủ đề thảo luận trước khi học lý thuyết, thực hành. Mỗi người học sẽ chịu trách nhiệm về 1 hoặc một số nội dung trong chủ đề mà nhóm đã phân công để phát triển và hoàn thiện tốt nhất toàn bộ chủ đề thảo luận của nhóm.

- Tham dự đủ các bài kiểm tra thường xuyên, định kỳ.

- Tham dự thi kết thúc môn học.

- Chủ động tổ chức thực hiện giờ tự học.

9. Tài liệu tham khảo:

[1]. Bộ Thương mại, *Quy chế siêu thị, trung tâm thương mại*, 2004.

[2]. Tạ Thị Hồng Hạnh, *Hành vi khách hàng*, NXB Đại học Mở Tp Hồ Chí Minh, 2009.

[3]. Thiery Lefevre, *Quản lý thương mại đại cương*, NXB Giáo dục Việt Nam, 2013.

[4]. Lê Thị Hà Phương, *Luận văn: Khảo sát hành vi mua hàng của khách hàng tại 3 siêu thị: Hapro Mart, Big C, Co.op Mart và một số khuyến nghị cho các siêu thị bán lẻ tại Hà Nội*, 2011.

CHƯƠNG 1

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ SIÊU THỊ

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 1 là chương giới thiệu bức tranh tổng quan về một số nội dung cơ bản như sự ra đời và phát triển của siêu thị, đặc trưng của siêu thị, các loại hình siêu thị, chức năng, nhiệm vụ của siêu thị, chu kỳ hoạt động của siêu thị để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:

- Trình bày được sự ra đời và phát triển của siêu thị;
- Mô tả được đặc trưng của siêu thị;
- Phân biệt được các loại hình siêu thị;
- Trình bày được chức năng, nhiệm vụ của siêu thị;
- Mô tả được chu kỳ hoạt động của siêu thị.

2. Về kỹ năng:

- Vận dụng được các kiến thức tổng quan về siêu thị vào thực tế công việc;
- Tính toán và vẽ được sơ đồ chu kỳ hoạt động của siêu thị.

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu tổng quan về siêu thị trong thực tiễn công việc.
- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 1

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận 1 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 1) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 1

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác

- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 1

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

+ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)

+ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: 1 điểm kiểm tra (hình thức: kiểm tra viết)

NỘI DUNG

1. Khái quát về siêu thị

1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của siêu thị

1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của siêu thị trên thế giới

Từ những năm 1800, các cửa hàng tạp hóa đã được thành lập tại Hoa Kỳ. Những cửa hàng ban đầu đó không có nhiều loại hàng hóa và nhãn hiệu. Hầu hết các cửa hàng đều chuyên về một lĩnh vực như bánh mì, cá hoặc sản phẩm tươi sống. Ngay cả những cửa hàng ban đầu này đã có nhóm nhân viên bán hàng để giúp người chủ cửa hàng điều hành công việc kinh doanh. Vào thời điểm đó, đội ngũ nhân viên bán hàng vẫn còn thô sơ và chưa có sự chuyên nghiệp. Tất cả sản phẩm đều phải được phục vụ bởi một nhân viên ở phía sau quầy hàng trong khi khách hàng đứng ở phía trước quầy và chỉ vào những gì họ muốn. Việc mua bán như vậy tiến hành chậm, đắt đỏ hơn, số lượng khách hàng có thể tham gia trong một lần là hạn chế do giới hạn về số nhân viên trong cửa hàng.

Quan niệm cửa hàng tạp hoá tự phục vụ được phát triển bởi Clarence Saunders và cửa hàng Piggly Wiggly của ông. Cửa hàng đầu tiên của ông được mở ở Memphis, Tennessee vào năm 1916. Saunders được cấp vài bằng sáng chế cho những ý tưởng ông kết hợp vào cửa hàng Piggly Wiggly. Cửa hàng thành công về tài chính và Saunders bắt đầu nhượng quyền kinh doanh. A&P là một chuỗi khác sớm thành công ở Canada và Mỹ, trở nên phổ biến ở những thành phố Bắc Mỹ vào những năm 1920. Khuynh hướng bán lẻ chung từ đó là những kệ hàng được bố trí để khách hàng có thể lấy hàng và đem chúng tới trước quầy để thanh toán. Mặc dù rủi ro mất cắp cao hơn, chi phí an toàn sẽ không đo lường được bởi tính tiết kiệm của hệ thống và giảm chi phí lao động.

Theo viện Smithsonian, siêu thị thực sự đầu tiên ở Mỹ được thành lập bởi người làm công Kroger Michael J. Cullen vào ngày 4/8/1930 với 560 mét vuông, vốn là gara ở Jamaica, Queens, New York. Cửa hàng, King Cullen, theo King Kong, vận hành dưới khẩu hiệu “Chất cao, bán rẻ”. Khi Cullen chết vào năm 1936, có 17 cửa hàng đang hoạt động.

Siêu thị đầu tiên trở nên phổ biến vào những năm 50, khi nhiều cửa hàng tạp hoá trở thành “tự phục vụ”. Sau đó thì dùng phương pháp mua bán thẳng (over-the-counter), nơi khách hàng có thể nói với người chủ họ muốn gì và họ có thể lấy nó khỏi quầy hàng.

Những siêu thị ngày nay có kế hoạch sắp xếp mở, có thể theo dõi khách hàng dọc suốt những kệ hàng khi họ chọn sản phẩm cho mình. Ngày nay, hầu hết siêu thị được vận hành bởi các chuỗi xuyên hay đa quốc gia bán lẻ như Tesco, Sainsbury's, và Waitrose. Họ có lợi thế cạnh tranh lớn về thương hiệu cũng như nhãn hiệu hàng hoá. Có những siêu thị khác vận hành bởi những chuỗi tự nguyện như Alliance và Spar. Những siêu thị này cũng bắt đầu hoạt động cuối những năm 50 khi vài cửa hàng tạp hoá độc lập nhận ra rằng họ không thể cạnh tranh với những chuỗi siêu thị

lớn. Họ tự tổ chức vào trong các nhóm và tập hợp nguồn lực để mua lượng lớn ở mức chiết khấu từ những nhà bán lẻ. Vì thế họ có thể để lại chiết khấu cho khách hàng của mình. Mặc dù những cửa hàng này dùng tên của nhóm chuỗi (như Spar) và bán hàng mang nhãn riêng, họ không bị sở hữu bởi chuỗi. Họ là những nhà kinh doanh riêng có thể chọn và tham gia vào một chuỗi chung. Họ làm điều này bởi nếu họ không cố gắng tự tồn tại, giá có thể quá cao để cạnh tranh với những siêu thị lớn hơn và họ sẽ bị phá sản.

Ngày nay, ở các nước phát triển, người ta đã lồng ghép nhiều phương thức bán hàng trong cùng một cửa hàng quy mô lớn và ngay trong một siêu thị nhiều khi vẫn có những quầy bán hàng theo phương thức truyền thống, nhất là đối với một số mặt hàng nhỏ lẻ, giá trị cao, những mặt hàng đòi hỏi phải được hướng dẫn sử dụng một cách chi tiết, mặt hàng phải bao gói như hải sản tươi sống, hoa tươi... Mặt khác, tự phục vụ là nguyên tắc kinh doanh trọng yếu trong siêu thị nhưng không phải bất cứ hình thức kinh doanh tự phục vụ nào đều là siêu thị. Siêu thị sinh sôi nảy nở nhanh chóng ở Canada và Mỹ, cùng với những vùng ngoại ô sau chiến tranh thế giới thứ hai. Vào thời điểm đó, những siêu thị Bắc Mỹ thường mang tính chất vùng miền hơn là quốc gia. Kroger có lẽ là chuỗi quốc gia chặt chẽ nhất ở Mỹ nhưng cũng chỉ bảo tồn hầu hết những nhãn vùng miền của nó như Ralphys, City Market và King Soopers.

Ở Canada, nhà bán lẻ thức ăn lớn nhất là công ty Loblaw. Công ty này vận hành cửa hàng tạp hoá xuyên Canada dưới những cái tên miền khác nhau như Fortinos, Zehrs và Loblaws là lớn nhất (sau được đặt thành tên công ti). Sobeys là siêu thị lớn thứ hai Canada nằm rải rác ở nước này, tất cả đều cùng tên. Ở UK, Tesco là chuỗi siêu thị lớn nhất điều hành bởi ASDA và Sainsbury's.

Ở Anh, Pháp và những quốc gia khác, sự phát triển của những siêu thị vượt khỏi phạm vi thành phố bắt nguồn từ sự biến mất của những cửa hàng tạp hoá địa phương, nhỏ hơn. Đặc biệt, vài nhà phê bình xem hoạt động bán lẻ là phản cạnh tranh, và cũng đề phòng nguồn lực lớn của những nhà bán lẻ thương lượng với nhà cung cấp.

Ở châu Á và các khu vực còn lại của thế giới, do sự phát triển kinh tế chậm hơn nên siêu thị cũng xuất hiện muộn hơn. Kinh tế của các nước châu Á khởi sắc vào những năm 60 và cũng bắt đầu từ thập niên 60 siêu thị chính thức có mặt tại các quốc gia châu Á có nền kinh tế phát triển khá, dẫn đầu là Nhật, Đài Loan, Hàn Quốc, Hồng Kông, Singapore. Dần dần, siêu thị đã phát triển rộng khắp các nước châu Á khác như Thái lan, Malaysia, Indonesia, Trung Quốc,... Ở các nước châu Á, doanh thu bán lẻ của các siêu thị ước tính khoảng 10% tổng mức bán lẻ xã hội.

Siêu thị đã xuất hiện vòng quanh thế giới, ở rất nhiều nước. Nó bắt đầu thông dụng khi phát hành tem thương mại. Ngày nay, phần lớn siêu thị đều phát những chiếc thẻ đặc biệt: thẻ thành viên, thẻ câu lạc bộ, thẻ khách hàng thân thiết... được kiểm tra bởi người đăng kí khi khách hàng đến quầy thanh toán. Điển hình, vài loại hàng được hưởng chiết khấu ưu đãi nếu có một chiếc thẻ như thế được sử dụng.

Ngày nay, siêu thị cạnh tranh về giá bởi chiết khấu từ những nhà bán lẻ như Wal-Mart và Zellers hay những cửa hàng như Costco (lưu trữ số lượng lớn).

Hầu hết siêu thị được thiết kế và trưng bày theo khuynh hướng marketing. Sản phẩm hướng về gần lối vào của cửa hàng. Sữa, bánh mì, và những thứ cần thiết được đặt phía sau hay ngoài đường đi. Điều này được thực hiện một cách cố ý để đảm bảo khách hàng có thời gian lâu nhất trong cửa hàng, họ phải tản bộ qua những gian khác và thúc đẩy việc mua hàng. Nhiều nhà bán lẻ đã cung cấp phương thức tự thanh toán trong cửa hàng với nỗ lực nhằm giảm chi phí lao động.

Những siêu thị lớn hơn ở Bắc Mỹ và châu Âu điển hình bán nhiều loại hàng khác nhau như: Sản phẩm có cồn, thức ăn và sản phẩm trẻ em, sách, báo, tạp chí, kèm theo tin vắn của siêu thị nhỏ, sản phẩm chăm sóc xe hơi, CDs, DVDs và video), mỹ phẩm, quần áo và giày, đồ điện, hoa, thiệp chúc mừng, thực phẩm đông lạnh, trái cây và rau quả, sản phẩm vệ sinh nhà cửa, đồ uống không cồn, như nước dinh dưỡng và nước lọc, sản phẩm vệ sinh và chăm sóc cá nhân, thức ăn và sản phẩm cho vật nuôi trong nhà, phần ăn theo bữa, đồ chơi...

Ở những quốc gia khác, phạm vi sản phẩm thường hẹp hơn, tập trung vào thực phẩm, dù phạm vi bán là rộng ở nhiều nước với mức lưu trữ bình quân ngày càng tăng.

1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của siêu thị ở Việt Nam.

Tại Việt Nam, siêu thị đã có mặt từ cuối những năm 60 dưới chế độ cũ và phát triển cho đến năm 1975, chủ yếu là ở thành phố Hồ Chí Minh. Khi đất nước thống nhất, các siêu thị này chuyển hình thức kinh doanh tự phục vụ trở về phương thức bán hàng truyền thống. Siêu thị đầu tiên xuất hiện ở nước ta là Minimart của Công ty xuất nhập khẩu nông sản và tiểu thủ công nghiệp Vũng Tàu khai trương vào tháng 10 năm 1993 với một quy mô nhỏ và đối tượng phục vụ chủ yếu là khách nước ngoài. Tiếp theo đó thì một số siêu thị khác ở thành phố Hồ Chí Minh lần lượt ra đời. Đến năm 1996 thì siêu thị bắt đầu phát triển đến các tỉnh, thành phố khác trong phạm vi cả nước.

Theo *TS. Nguyễn Thị Nhiễu - Viện Nghiên cứu Thương Mại*, có thể khái quát những nét chính của "siêu thị" ở Việt Nam thời gian qua như sau:

- *Thời kỳ 1993 - 1994: Những siêu thị đầu tiên ra đời tại thành phố Hồ Chí Minh:* Siêu thị chính thức xuất hiện vào những năm 1993 - 1994 khi nền kinh tế Việt Nam bắt đầu khởi sắc, đời sống nhân dân được cải thiện, nhất là ở Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Đi tiên phong là Minimart, "siêu thị" thuộc công ty Vũng Tàu Sinhanco khai trương tháng 10/1993, nằm ngay trong Intershop nhưng quy mô còn rất nhỏ và khách hàng chủ yếu là người nước ngoài. Sau siêu thị của Sinhanco, một loạt các siêu thị khác tiếp tục xuất hiện ở khu vực trung tâm quận Một, quận Ba và quận Năm, về sau lan ra các vùng ven như Gò Vấp, Tân Bình...



Hình ảnh siêu thị Nguyễn Du – siêu thị đầu tiên tại Việt Nam

Nguồn: Báo Thanh niên

- *Thời kỳ 1995 - 1997: Mở rộng ra các thành phố lớn trên cả nước:* Trong thời kỳ này bắt đầu có sự góp mặt của các siêu thị ở Hà Nội như siêu thị trung tâm thương mại Đinh Tiên Hoàng (1/1995) và Minimart Hà Nội (3/1995) trên tầng 2 chợ Hôm. Tuy nhiên, vào thời điểm cuối năm 1995 đầu 1996, ở Thành phố Hồ Chí Minh đã xuất hiện những siêu thị có quy mô lớn hơn về diện tích và chủng loại hàng hóa như Coopmart, Maximart... được tổ chức theo hình thức liên hợp bao gồm các khu vực bán hàng hóa, ăn uống, giải trí... Hàng hóa cũng bắt đầu đa dạng hơn, một số siêu thị đã có 5000 - 6000 mặt hàng, diện tích kinh doanh lớn tới 3000 - 4000 m² như Maximart, Vinamart ... Trong khi đó, các siêu thị ở Hà Nội cũng đua nhau ra mắt nhưng quy mô nhỏ hơn, các mặt hàng đơn điệu, số lượng ít hơn.

- *Thời kỳ từ năm 1998 đến nay: Cạnh tranh, đào thải và chuyên nghiệp hơn:* Do sự xuất hiện ồ ạt, kinh doanh không bài bản, thiếu kiến thức thương nghiệp và phải cạnh tranh với các hình thức bán lẻ truyền thống như chợ, cửa hàng, hàng rong và cạnh tranh lẫn nhau nên rất nhiều siêu thị làm ăn thua lỗ và mấp mé bên bờ vực phá sản. Những siêu thị còn tồn tại và phát triển là nhờ định hướng "siêu thị" đi đúng hướng như Sài Gòn Superbowl, liên doanh giữa Việt Nam và Singapore, siêu thị Miền Đông (tổng diện tích 10.000m², có đầy đủ các khu kinh doanh hàng hóa, nhà hàng, giải trí, bãi đỗ xe), đại siêu thị Cora (tổng diện tích 20.000m², vốn đầu tư 20 triệu USD tại khu công nghiệp Biên Hòa có 20.000 mặt hàng trưng bày theo tiêu chuẩn hệ thống siêu thị trên thế giới của tập đoàn Bourbon (Pháp)... ở Hà Nội hoạt động kinh doanh siêu thị cũng bắt đầu có những nét mới: nhiều siêu thị mới ra đời và được đặt trong tổng thể các mô hình trung tâm thương mại lớn: Hà Nội Tower, Starbowl, Fivimart, Tràng Tiền Plaza... Số liệu tới tháng 3/2021 từ Vụ Thị trường

trong nước (Bộ Công thương), Việt Nam có khoảng 1.085 siêu thị, 240 trung tâm thương mại và gần 2.000 cửa hàng tiện lợi. Trong đó, doanh nghiệp Việt Nam đang chiếm khoảng 70% đến 80% số điểm bán trên cả nước.

Hiện nay, ngành siêu thị ở Việt Nam là một ngành hấp dẫn, với các con số thống kê không ngừng tăng trưởng

1.2. Khái niệm, đặc trưng của siêu thị và các loại hình siêu thị.

1.2.1. Khái niệm siêu thị

“Siêu thị” là từ được dịch ra từ các thuật ngữ nước ngoài – “supermarket”, trong đó “super” nghĩa là “siêu” và “market” là “chợ”. Theo Philips Kotler, siêu thị là "cửa hàng tự phục vụ tương đối lớn có mức chi phí thấp, tỷ suất lợi nhuận không cao và khối lượng hàng hóa bán ra lớn, đảm bảo thỏa mãn đầy đủ nhu cầu của người tiêu dùng về thực phẩm, bột giặt, các chất tẩy rửa và những mặt hàng chăm sóc nhà cửa".

Trước đây siêu thị thường được hiểu là một khu cửa hàng tự phục vụ cung cấp một số lượng lớn thức ăn và đồ dùng nội trợ khác nhau. Nó có quy mô lớn hơn và nhiều chọn lựa hơn các cửa hàng tạp hoá truyền thống. Siêu thị gồm các loại thịt, sản phẩm, bơ, đồ nướng dọc theo không gian của các kệ hàng lưu trữ các đồ hộp hoặc đồ đóng gói cũng như những loại phi thực phẩm khác như dụng cụ làm sạch bếp, sản phẩm dược, hàng cung cấp cho thú cưng. Hầu hết siêu thị đều bán sản phẩm tiêu dùng thông thường như rượu (ở nơi được cho phép), thuốc, quần áo, và vài thứ sản phẩm phi thực phẩm ở phạm vi rộng hơn.

Hiện nay, khái niệm siêu thị được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau tùy theo từng quốc gia. Mỹ coi siêu thị là cửa hàng tự phục vụ tương đối lớn có mức chi phí thấp, tỉ suất lợi nhuận không cao và khối lượng hàng hóa bán ra lớn, đảm bảo thỏa mãn đầy đủ nhu cầu của người tiêu dùng về thực phẩm, bột giặt, các chất tẩy rửa và những mặt hàng chăm sóc nhà cửa. Theo nhà kinh tế Marc Benoun của Pháp, siêu thị là "cửa hàng bán lẻ theo phương thức tự phục vụ có diện tích từ 400m² đến 2500m² chủ yếu bán hàng thực phẩm".

Theo Quy chế Siêu thị, Trung tâm thương mại (Ban hành kèm theo Quyết định số 1371/2004/QĐ-BTM ngày 24 tháng 09 năm 2004 của Bộ trưởng Bộ Thương mại):

Siêu thị là loại hình cửa hàng hiện đại; kinh doanh tổng hợp hoặc chuyên doanh; có cơ cấu chủng loại hàng hóa phong phú, đa dạng, bảo đảm chất lượng; đáp ứng các tiêu chuẩn về diện tích kinh doanh, trang bị kỹ thuật và trình độ quản lý, tổ chức kinh doanh; có các phương thức phục vụ văn minh, thuận tiện nhằm thỏa mãn nhu cầu mua sắm hàng hóa của khách hàng.

Chợ truyền thống và Trung tâm thương mại

1. Chợ truyền thống

Chợ truyền thống là khái niệm để chỉ một loại hình kinh doanh được phát triển dựa trên những hoạt động thương mại mang tính truyền thống, được tổ chức

tại một điểm theo quy hoạch, đáp ứng nhu cầu mua bán, trao đổi hàng hóa- dịch vụ và nhu cầu tiêu dùng của khu vực dân cư.

2. Trung tâm thương mại

Trung tâm thương mại là loại hình tổ chức kinh doanh thương mại hiện đại, đa chức năng, bao gồm tổ hợp các loại hình cửa hàng, cơ sở hoạt động dịch vụ; hội trường, phòng họp, văn phòng cho thuê... được bố trí tập trung, liên hoàn trong một hoặc một số công trình kiến trúc liền kề; đáp ứng các tiêu chuẩn về diện tích kinh doanh, trang bị kỹ thuật và trình độ quản lý, tổ chức kinh doanh; có các phương thức phục vụ văn minh, thuận tiện đáp ứng nhu cầu phát triển hoạt động kinh doanh của thương nhân và thoả mãn nhu cầu về hàng hoá, dịch vụ của khách hàng.

1.2.2. Đặc trưng của siêu thị

Theo Viện nghiên cứu Thương mại Việt Nam, siêu thị có các đặc trưng sau:

- *Là một dạng cửa hàng bán lẻ:* Siêu thị được tổ chức dưới hình thức những cửa hàng có trang thiết bị và cơ sở vật chất hiện đại, do thương nhân đầu tư và quản lý, được Nhà nước cấp phép hoạt động. Siêu thị thực hiện chức năng bán lẻ – bán hàng hóa trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng. Hiện nay trên thị trường có một số hoạt động bán buôn nhưng bán lẻ vẫn là phương thức chủ yếu của siêu thị.

- *Áp dụng phương thức tự phục vụ:* Khi nói đến siêu thị người ta không thể không nghĩ tới “tự phục vụ”, một phương thức bán hàng do siêu thị sáng tạo ra và là phương thức kinh doanh chủ yếu của xã hội văn minh công nghiệp hóa. Tự phục vụ giúp người mua cảm thấy thoải mái khi được tự do lựa chọn, ngắm nghía, so sánh hàng hóa mà không cảm thấy bị ngăn trở từ phía người bán. Có thể khẳng định rằng phương thức tự phục vụ là sáng tạo diệu kỳ của kinh doanh siêu thị và là cuộc đại cách mạng trong lĩnh vực thương mại bán lẻ.

- *Giá và chất lượng của hàng hóa dịch vụ:* Giá của hàng hóa được niêm yết công khai hoặc được mã hóa, không có sự mặc cả, chất lượng hàng hóa đảm bảo, nguồn gốc xuất xứ rõ ràng

- *Siêu thị sáng tạo nghệ thuật trưng bày hàng hóa:* Ngoài việc sáng tạo ra phương thức bán hàng tự phục vụ, siêu thị còn sáng tạo ra nghệ thuật trưng bày hàng hóa nhằm tối đa hóa hiệu quả không gian bán hàng. Điều đó có nghĩa là hàng hóa trong siêu thị phải có khả năng tự quảng cáo và lôi cuốn người mua. Siêu thị làm được điều này thông qua các nguyên tắc sắp xếp, trưng bày hàng hóa nhiều khi được nâng lên thành những thủ thuật. Chẳng hạn, hàng có tỷ suất lợi nhuận cao được ưu tiên xếp ở những vị trí dễ thấy nhất, được trưng bày với diện tích lớn; những hàng hóa liên quan đến nhau được xếp gần nhau; hàng khuyến mại phải thu hút khách hàng bằng những kiểu trưng bày bắt mắt; hàng có trọng lượng lớn phải xếp ở bên dưới để khách hàng dễ lấy, bày hàng với số lượng lớn để tạo cho khách hàng cảm giác là hàng hóa đó được bán rất chạy,...

- *Hàng hóa bán tại siêu thị*: Chủ yếu là hàng tiêu dùng thường ngày như thực phẩm, trang phục, mỹ phẩm, đồ gia dụng, các chất tẩy rửa, vệ sinh,... Hàng hóa được bày trên các giá kệ theo từng chủng loại và được niêm yết giá một cách công khai rõ ràng. Danh mục hàng hóa của siêu thị rất đa dạng và phong phú, có thể lên tới hàng ngàn, thậm chí hàng chục ngàn loại hàng. Trong đó, mỗi loại hàng được trưng bày với số lượng nhiều để người mua có thể dễ dàng chọn được cái mà họ ưng ý nhất.

- *Trang thiết bị và cơ sở vật chất*: Siêu thị thường được trang bị cơ sở vật chất tương đối hiện đại để đảm bảo sự tiện nghi, thoải mái cho khách hàng.

+ Hệ thống cơ sở vật chất phục vụ bán hàng: hệ thống kệ, tủ trưng bày, hệ thống an ninh giám sát và hệ thống thanh toán.

+ Hệ thống cơ sở vật chất phục vụ khách hàng: xe đẩy hàng, giỏ hàng, tủ để đồ.

+ Cơ sở vật chất kho: kệ để hàng, xe kéo hàng, tủ trữ hàng.

- *Quy mô*: Siêu thị phải có quy mô tương đối lớn bởi vì siêu thị lấy quan điểm khách hàng tự phục vụ và chi phí thấp làm cơ sở cho hoạt động kinh doanh, do đó để đảm bảo tính kinh tế theo quy mô đòi hỏi siêu thị phải có quy mô hợp lý mới có thể tiêu thụ được khối lượng hàng hóa lớn để bù đắp chi phí kinh doanh và có mức lãi hợp lý.

- *Địa điểm đặt siêu thị*: siêu thị thường được đặt ở vị trí thuận tiện giao thông, thuận tiện cho đi lại hoặc những nơi tập trung đông đảo dân cư đô thị trong trung tâm thành phố.

Trong số các đặc trưng trên, phương thức bán hàng tự phục vụ và nghệ thuật trưng bày hàng hóa của siêu thị đã mở ra kỷ nguyên bán lẻ văn minh, hiện đại.

1.2.3. Phân loại siêu thị

Có nhiều cách phân loại siêu thị dựa trên các tiêu thức khác nhau. Cách phân loại phổ biến là phân loại theo quy mô và phân loại theo hàng hoá kinh doanh, phân loại theo phương thức kinh doanh.

Theo quy mô của siêu thị:

Siêu thị được phân làm ba loại:

| Loại ST | Siêu thị kinh doanh tổng hợp | Siêu thị chuyên doanh |
|--------------|--|---|
| Siêu thị nhỏ | - Diện tích kinh doanh từ 5.000m ² trở lên - Danh mục hàng hóa kinh doanh từ 20.000 tên hàng trở lên | - Diện tích kinh doanh từ 1.000m ² trở lên - Danh mục hàng hóa kinh doanh từ 2.000 tên hàng trở lên |
| Siêu thị vừa | - Diện tích kinh doanh từ 2.000m ² trở lên | - Diện tích kinh doanh từ 500m ² trở lên |

| | | |
|--------------|---|---|
| | - Danh mục hàng hóa kinh doanh từ 10.000 tên hàng trở lên | - Danh mục hàng hóa kinh doanh 1.000 tên hàng trở lên |
| Đại siêu thị | - Diện tích kinh doanh từ 500m2 trở lên - Danh mục hàng hóa kinh doanh từ 4.000 tên hàng trở lên | - Diện tích kinh doanh từ 250m2 trở lên - Danh mục hàng hóa kinh doanh từ 500 tên hàng trở lên |

Theo hàng hóa kinh doanh tại siêu thị:

- *Siêu thị tổng hợp* : là siêu thị bán nhiều loại hàng hóa cho nhiều loại khách hàng, ở đó người tiêu dùng có thể mua hầu như tất cả mọi loại hàng hóa phục vụ cho sinh hoạt của mình.

- *Siêu thị chuyên doanh* : là các cửa hàng chuyên doanh áp dụng phương thức bán hàng tự phục vụ như các cửa hàng chuyên bán quần áo, giày dép, đồ nội thất, vật liệu xây dựng... Siêu thị chuyên doanh cung cấp tập hợp hàng hóa hẹp nhưng sâu.

Theo phương thức kinh doanh của siêu thị:

- *Siêu thị bán buôn*: Là các siêu thị bán hàng đến những đơn vị kinh doanh khác có cùng chức năng trong hệ thống cung ứng.

- *Siêu thị bán lẻ*: Là loại hình bán hàng đến người tiêu dùng cuối cùng.

Theo cấp quản lý:

- *Siêu thị kinh doanh độc lập*: là các siêu thị hoạt động đơn lẻ, thương nhân có thể mạnh mẽ hàng nào thì kinh doanh mặt hàng đó, không có sự liên kết với các siêu thị khác để bổ sung nguồn hàng cho nhau.

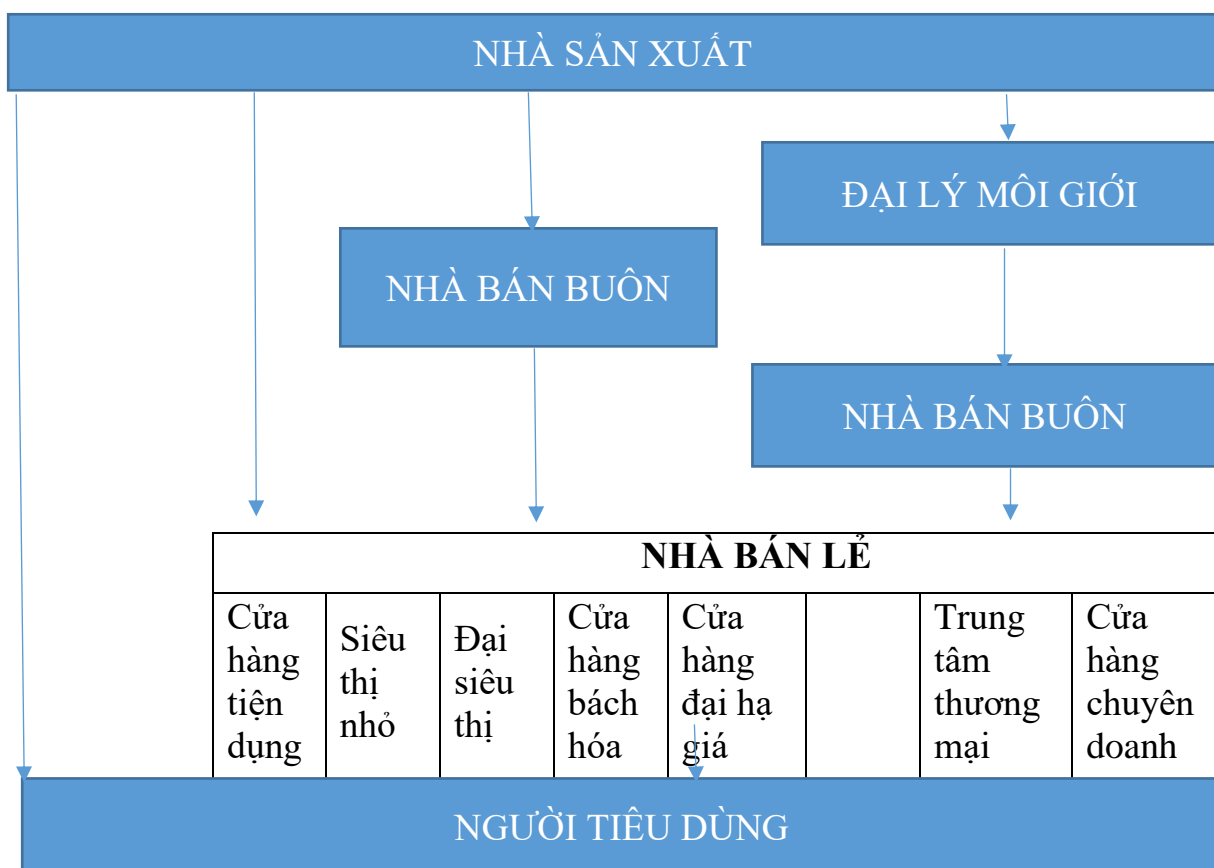
- *Chuỗi siêu thị*: là mô hình siêu thị mà một doanh nghiệp có thể mở nhiều siêu thị ở các địa điểm khác nhau, kinh doanh mặt hàng tương tự nhau và chịu sự thống nhất quản lý của doanh nghiệp kinh doanh siêu thị. Việc thành lập chuỗi siêu thị giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh thông qua sử dụng hệ thống hậu cần (logistics) và điều hành chung.

1.3. Vị trí, vai trò của siêu thị

1.3.1. Vị trí

Siêu thị là một dạng cửa hàng bán lẻ thuộc mắt xích trung gian gần với người tiêu dùng nhất. Tuy nhiên, khi nói đến vị trí của siêu thị trong mạng lưới phân phối bán lẻ, người ta ngầm hiểu đó là cách tiếp cận từ góc độ phân loại mang tính tổ chức đối với những cửa hàng bán lẻ theo phương thức hiện đại. Hệ thống các cửa hàng này bao gồm: cửa hàng tiện dụng (convenience store), siêu thị nhỏ (mini supermarket), siêu thị (supermarket), đại siêu thị (hypermarket), cửa hàng bách hóa (department store), cửa hàng đại hạ giá (hard discount), trung tâm thương mại (commercial center),...

Trong hệ thống các cửa hàng bán lẻ hiện đại, siêu thị được xếp ở vị trí cao hơn cửa hàng tiện dụng, siêu thị nhỏ và thấp hơn so với đại siêu thị, cửa hàng đại hạ giá, cửa hàng bách hóa, trung tâm thương mại xét về mặt quy mô, diện tích và phương thức kinh doanh.



Sơ đồ 1.1: Vị trí của siêu thị trong mạng lưới phân phối bán lẻ hiện đại

1.3.2. Vai trò

Đối với nền kinh tế

- Sự xuất hiện của siêu thị là một cuộc cách mạng trong lĩnh vực lưu thông hàng hóa. Siêu thị đóng vai trò là cầu nối giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng.

Kinh doanh thương mại là khâu trung gian giữa một bên là sản xuất, phân phối, một bên là tiêu dùng. Sản phẩm trở thành sản phẩm thực sự khi nó phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng. Tiêu dùng sản xuất thì sản phẩm quay trở lại quá trình sản xuất, còn tiêu dùng cá nhân thì thoát ra khỏi quá trình sản xuất, phục vụ cho tái sản xuất sức lao động xã hội. Hoạt động của siêu thị ở khâu trung gian giữa một bên là sản xuất, phân phối, một bên là tiêu dùng. Đối với lĩnh vực tiêu dùng, các cá nhân có thể dễ dàng thỏa mãn các nhu cầu về hàng hóa tiêu dùng trên thị trường một cách đầy đủ, kịp thời, thuận lợi và văn minh nhờ hàng loạt các quầy hàng trong siêu thị cung ứng hàng hóa thuận lợi cho mọi người, mọi gia đình và nhu cầu của các tầng lớp dân cư, lứa tuổi, nghề nghiệp.

- Siêu thị đóng vai trò một nhân tố kích cầu. Với nghệ thuật trưng bày hàng hóa, siêu thị có khả năng tự quảng cáo và lôi cuốn người mua.

Đối với quá trình tiêu dùng, nhờ tiếp xúc với thị trường trong và ngoài nước, siêu thị đưa cho giới tiêu dùng những hàng hóa tốt, đa dạng, độc đáo của các địa phương, các nước có nguồn tiềm năng và trình độ phát triển cao. Các sản phẩm tiên tiến, độc đáo, hiện đại có tác dụng kích thích nhu cầu, gợi mở nhu cầu, hướng người tiêu dùng tới những hàng hóa có chất lượng cao, thuận tiện trong sử dụng, đa dạng hóa các nhu cầu theo hướng văn minh, hiện đại. Đặc biệt, nghệ thuật trưng bày hàng hóa trong siêu thị đã thu hút, hấp dẫn khách hàng, kích thu nhu cầu tiêu dùng của khách.

- Góp phần giải quyết công ăn việc làm cho người lao động, cải thiện đời sống nhân dân.

Đối với ngành bán lẻ

- Sự có mặt của siêu thị trong hệ thống bán lẻ hàng tiêu dùng đã làm tăng mức độ cạnh tranh trong ngành thương nghiệp bán lẻ. Từ đó, nó thúc đẩy các loại hình bán lẻ khác phải nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Việc đảm bảo cung ứng ngày càng nhiều những hàng hóa tốt, hiện đại văn minh ở những nơi thuận tiện có tác dụng tiết kiệm thời gian, tiết kiệm việc đi lại, góp phần giải phóng con người ra khỏi những công việc “không tên”, trong gia đình, trong doanh nghiệp, trong cơ quan, vừa nặng nề, vừa mất nhiều thời gian, sức lực. Phát triển các hoạt động dịch vụ thương mại như đóng gói, chuẩn bị sẵn, đưa hàng đến tận nhà... giúp cho con người có nhiều thời gian nghỉ ngơi, vui chơi, giải trí,... góp phần tạo nên đời sống văn minh hiện đại. Ngành siêu thị càng phát triển càng thu hút được lượng lớn lao động tham gia hoạt động trong ngành, góp phần giải quyết vấn đề việc làm trong xã hội.

Đối với người tiêu dùng

- Đem lại niềm tin và chất lượng, giá cả hàng hóa đối với người tiêu dùng
- Siêu thị đang dần thay thế các loại hình truyền thống để phục vụ nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng
- Siêu thị nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng để có chính sách phân phối hợp lý

1.4. Chức năng, nhiệm vụ của siêu thị.

1.4.1. Chức năng của siêu thị

Chức năng tổ chức các quá trình nghiệp vụ kinh doanh thương mại

Đây là chức năng trực tiếp tổ chức kinh doanh của siêu thị, bao gồm các nội dung sau:

- Tiến hành công tác nghiên cứu nhu cầu tiêu dùng, nắm vững các nhu cầu của người tiêu dùng ở khu vực siêu thị phục vụ về số lượng, chất lượng, cơ cấu hàng

hoá, thị hiếu tiêu dùng và đặc điểm thời vụ của nhu cầu, để xây dựng cơ cấu mặt hàng mà siêu thị kinh doanh cho hợp lý.

- Tổ chức nguồn hàng; bao gồm cả việc tổ chức mua và nhập hàng cho siêu thị, xây dựng quan hệ hợp đồng với các tổ chức cung cấp hàng hoá để đảm bảo nhập hàng chính xác.

- Tổ chức dự trữ hợp lý để đảm bảo cho công tác bán ra của siêu thị được liên tục. Tổ chức bảo quản hàng hoá dự trữ, giữ gìn giá trị sử dụng của hàng hoá, tiến hành các công việc chọn lựa, phân loại, chỉnh lý hàng hoá chuẩn bị cho khâu bán ra.

- Tổ chức vận chuyển hàng hoá một cách hợp lý, đảm bảo an toàn cho người và hàng hoá, tốc độ vận chuyển nhanh và cước phí vận chuyển thấp.

- Tổ chức tuyên truyền, quảng cáo, giới thiệu hàng hoá và phương thức phục vụ của siêu thị với người tiêu dùng.

- Tổ chức bán hàng và phục vụ khách hàng theo yêu cầu, nâng cao trình độ văn minh thương mại, nâng cao chất lượng phục vụ, có nhiều hình thức phục vụ bổ sung trong quá trình bán hàng.

- Cung cấp đều đặn và hợp lý hàng hoá cho các cơ sở trực thuộc siêu thị.

- Tổ chức gia công chế biến để tăng thêm mặt hàng kinh doanh cho siêu thị.

Chức năng quản lý về mọi mặt

Thực hiện chức năng quản lý nhằm kết hợp có hiệu quả các yếu tố trong siêu thị để đạt hiệu quả kinh tế cao, đảm bảo cho siêu thị hoạt động nhịp nhàng. Việc quản lý bao gồm các nội dung sau:

- Quản lý về kế hoạch: hướng dẫn và giúp đỡ các bộ phận trực thuộc lập kế hoạch, đôn đốc thực hiện kế hoạch, giúp đỡ biện pháp để họ hoàn thành kế hoạch.

- Quản lý về kế toán - tài chính: căn cứ vào chế độ kế toán, tài chính của nhà nước, các định mức kinh tế - kỹ thuật của ngành mà xác định các chỉ tiêu: vòng quay vốn, lợi nhuận...

Trong quá trình tổ chức thực hiện, phải hướng dẫn, giúp đỡ các đơn vị trực thuộc thực hiện kiểm tra, đôn đốc việc chấp hành các chế độ về kế toán - tài chính, bảo đảm, bảo toàn vốn được giao, thực hiện phân tích hoạt động kinh tế để đánh giá hiệu quả kinh doanh.

- Quản lý về lao động: xây dựng kế hoạch lao động dựa trên các định mức lao động đã quy định: xác định cơ cấu tổ chức bộ máy siêu thị, phân công lao động giữa các bộ phận trong siêu thị, tổ chức thực hiện các định mức lao động, lựa chọn, sắp xếp, đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, đôn đốc chấp hành đúng đắn các chế độ tiền lương, tiền thưởng, quỹ phúc lợi, áp dụng những biện pháp nhằm tăng năng suất lao động, tổ chức thực hiện điều lệ về kỷ luật lao động và thi đua khen thưởng.

- Quản lý về kỹ thuật nghiệp vụ kinh doanh:

- + Lãnh đạo và chỉ đạo các bộ phận thực hiện mọi đường lối, chính sách, chế độ, thể lệ kinh doanh thương mại.

+ Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các nguyên tắc, các quá trình nghiệp vụ kỹ thuật kinh doanh, các quy trình kỹ thuật...

+ Đầu tư nghiên cứu thị trường, tăng cường công tác tuyên truyền, quảng cáo để đẩy mạnh bán ra, tăng hiệu quả kinh doanh cho siêu thị.

1.4.2. Nhiệm vụ của siêu thị

- Thực hiện đúng mục đích thành lập siêu thị và kinh doanh đúng ngành hàng được giao.

Theo khuôn khổ pháp luật Việt Nam, các siêu thị có quyền tự kinh doanh và chủ động trong mọi hoạt động kinh doanh. Thực hiện quyền tự do kinh doanh, các siêu thị trên cơ sở tổ chức nghiên cứu chu kỳ sống của sản phẩm kết hợp với tiềm năng kinh doanh của siêu thị để lựa chọn quy mô ngành nghề kinh doanh. Như vậy, trên cơ sở đăng ký, siêu thị sẽ tổ chức bộ máy, thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng về những loại hàng hóa và dịch vụ mà siêu thị đã đăng ký kinh doanh. Trong quá trình hoạt động, nếu cần thay đổi, bổ sung hoặc mở rộng mặt hàng và lĩnh vực kinh doanh, siêu thị phải làm đơn khai báo và đăng ký lại với cơ quan đã đăng ký kinh doanh. Sau khi được chấp nhận mới tiến hành kinh doanh.

- Thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước.

Trong hoạt động kinh doanh, phải thực hiện ghi chép sổ sách kế toán và sử dụng các chứng từ mua bán hàng hóa, dịch vụ theo quy định của Nhà nước về kế toán, hạch toán và kiểm toán. Thực hiện nộp thuế đầy đủ và các nghĩa vụ khác của pháp luật. Thực hiện tốt các chính sách và chế độ quản lý kinh tế của Nhà nước về thương mại.

Siêu thị là hợp phần tất yếu, quan trọng đối với nền kinh tế quốc dân, là nơi thể hiện đầy đủ, tập trung nhất các mối quan hệ lớn trong xã hội: quan hệ giữa sản xuất với tiêu dùng; giữa cung và cầu; giữa tiền và hàng; giữa xuất khẩu với nhập khẩu; giữa thu và chi ngân sách. Bởi vậy, nếu làm tốt các chức năng, nhiệm vụ trên, các siêu thị đã phát huy vai trò là cầu nối, là trung gian cần thiết giữa sản xuất với tiêu dùng; hoạt động của siêu thị góp phần tạo ra điều kiện vật chất cần thiết để phát triển sản xuất, nâng cao đời sống của nhân dân; điều chỉnh sự cân đối trong sự phát triển của các ngành, các lĩnh vực trong nền kinh tế; phát huy vai trò chỉ đạo, điều tiết thị trường, xứng đáng là công cụ chủ yếu của Nhà nước trong việc điều tiết quản lý vĩ mô, thúc đẩy sản xuất, mở rộng lưu thông, tạo điều kiện không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, tích cực góp phần tăng tích lũy xã hội nhằm thực hiện thắng lợi công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập mau chóng vào nền kinh tế thế giới.

- Giảm chi phí kinh doanh, bảo toàn và phát triển vốn của siêu thị.

Mục đích quan trọng của kinh doanh là lợi nhuận. Để thực hiện kinh doanh có lợi nhuận siêu thị phải sử dụng triệt để các nguồn lực của doanh nghiệp là lao động

vật tư, tiền vốn và các nguồn lực khác trong hoạt động kinh doanh, không ngừng giảm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Giảm chi phí kinh doanh là giảm các khoản chi phí có thể và cần thiết phải giảm như : chi phí do mua hàng giá quá cao (hơn mức bình thường); Các khoản chi phí lưu thông phải giảm như hao hụt định mức, tiền cước phí vận chuyển loanh quanh... Muốn tăng hiệu quả kinh doanh, tăng lợi nhuận thì đi đôi với việc tăng nhanh doanh số bán hàng và dịch vụ, mở rộng thị trường, tìm được nhiều khách hàng lớn, ổn định, cần phải giảm các chi phí kinh doanh không cần thiết, các khoản chi tiêu lãng phí và các khoản chi có khả năng giảm bớt. Trong mối liên hệ giữa lợi nhuận, doanh thu và chi phí, muốn tối đa hóa lợi nhuận phải tối đa hóa doanh thu và tối thiểu hóa chi phí. Nhưng nếu ta xét mối quan hệ giữa doanh thu và chi phí thì phải có chi mới có thu, chi phải đi trước, thu phải đi sau, phải biết chi mới có thu. Chi phải có mục đích, phải có kế hoạch, có định mức, định chuẩn. Chi phải có sự cân nhắc, phải tiết kiệm, đặc biệt các khoản chi phí có tính chất phô trương, hình thức, lãng phí, vô ích và chi không tạo ra thu. Trong toàn bộ các khoản chi phí, không phải khoản nào cũng giảm mà có khoản phải tăng lên (Ví dụ : chi phí khoán lương theo doanh thu, chi thường khuyến khích mua nhanh bán nhanh). Giảm chi phí kinh doanh là giảm chi phí cho một đơn vị hàng hóa trong một vòng chu chuyển. Rõ ràng, giảm chi phí kinh doanh là một nhiệm vụ quan trọng trong hoạt động kinh doanh mà mọi bộ phận, tổ chức, cá nhân trong siêu thị đều phải thực hiện.

Bảo toàn và phát triển vốn kinh doanh là nhiệm vụ thường xuyên của kinh doanh thương mại. Do vốn kinh doanh, đặc biệt là vốn lưu động, là phạm trù giá trị nên chịu ảnh hưởng lớn của tỷ lệ lạm phát, quan hệ tỷ giá với các đồng tiền chuyển đổi và tỷ lệ lãi suất vay, tiền gửi các ngân hàng. Dù siêu thị là doanh nghiệp của Nhà nước, doanh nghiệp cổ phần, doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn, doanh nghiệp tư nhân hay doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài; dù giám đốc siêu thị do ứng cử, bầu cử, giám đốc thuê hay giám đốc tự đảm nhiệm thì trách nhiệm của người quản trị doanh nghiệp và điều hành siêu thị vẫn phải thực hiện nhiệm vụ bảo toàn vốn và phát triển vốn được giao theo yêu cầu của chủ sở hữu siêu thị. Cách bảo toàn vốn thông thường nhất của người buôn bán nhỏ là tính vốn theo giá trị của vàng, ở các thời điểm mua hoặc bán hàng, người kinh doanh đều so nó với giá trị của vàng để quyết định mua, bán hàng nhằm bảo toàn vốn.

Để bảo toàn và phát triển vốn, siêu thị thường tính bán hàng theo giá mua công với chi phí lưu thông cộng với tỷ lệ lãi nhất định so với giá trị của vàng hoặc tỷ giá ngoại tệ chủ yếu có quan hệ buôn bán để bảo toàn vốn và phát triển vốn kinh doanh.

- Tổ chức và quản lý tốt lao động trong siêu thị.

Trong cơ chế thị trường, siêu thị có quyền tuyển dụng, thuê mướn lao động theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh, nhưng phải trên cơ sở bảo đảm lợi ích của người lao động. Để tạo ra nguồn lực kích thích người lao động, siêu thị phải thực hiện phân phối kết quả lao động theo số lượng và chất lượng lao động đã hao phí một cách hữu ích trong kinh doanh. Trong điều kiện còn khó khăn, các siêu thị phải

phát triển kinh doanh, tạo mở đầy đủ việc làm, tăng thêm thu nhập cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, thực hiện phân phối công bằng quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi,... sẽ là nguồn sinh lực đông viên cán bộ công nhân viên gắn bó và quan tâm đến kết quả kinh doanh của siêu thị. Đó chính là nền tảng vững chắc để tạo ra phong cách văn hóa riêng có của siêu thị.

1.5. Tiêu chuẩn siêu thị và tiêu chuẩn hàng hoá trong siêu thị

1.5.1. Tiêu chuẩn siêu thị

Được gọi là siêu thị và phân hạng siêu thị nếu cơ sở kinh doanh thương mại có địa điểm kinh doanh phù hợp với Quy hoạch phát triển mạng lưới thương mại của tỉnh, thành phố và có quy mô, trình độ tổ chức kinh doanh đáp ứng các tiêu chuẩn cơ bản của một trong ba hạng Siêu thị theo quy định dưới đây:

Siêu thị hạng I:

- Áp dụng đối với Siêu thị kinh doanh tổng hợp:

+ Có diện tích kinh doanh từ 5.000 m² trở lên;

+ Danh mục hàng hóa kinh doanh từ 20.000 tên hàng trở lên;

+ Công trình kiến trúc được xây dựng vững chắc, có tính thẩm mỹ cao, có thiết kế và trang thiết bị kỹ thuật tiên tiến, hiện đại, đảm bảo các yêu cầu phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường, an toàn và thuận tiện cho mọi đối tượng khách hàng; có bố trí nơi trông giữ xe và khu vệ sinh cho khách hàng phù hợp với quy mô kinh doanh của Siêu thị;

+ Có hệ thống kho và các thiết bị kỹ thuật bảo quản, sơ chế, đóng gói, bán hàng, thanh toán và quản lý kinh doanh tiên tiến, hiện đại;

+ Tổ chức, bố trí hàng hóa theo ngành hàng, nhóm hàng một cách văn minh, khoa học để phục vụ khách hàng lựa chọn, mua sắm, thanh toán thuận tiện, nhanh chóng; có nơi bảo quản hành lý cá nhân; có các dịch vụ ăn uống, giải trí, phục vụ người khuyết tật, phục vụ trẻ em, giao hàng tận nhà, bán hàng mạng, qua bưu điện, điện thoại.

- Áp dụng đối với Siêu thị chuyên doanh: tiêu chuẩn 1.1.1 là từ 1.000m² trở lên; tiêu chuẩn 1.1.2 là từ 2.000 tên hàng trở lên; các tiêu chuẩn khác như Siêu thị kinh doanh tổng hợp.

Siêu thị hạng II:

- Áp dụng đối với Siêu thị kinh doanh tổng hợp:

+ Có diện tích kinh doanh từ 2.000 m² trở lên;

+ Có Danh mục hàng hóa kinh doanh từ 10.000 tên hàng trở lên;

+ Công trình kiến trúc được xây dựng vững chắc, có tính thẩm mỹ, có thiết kế và trang thiết bị kỹ thuật hiện đại đảm bảo các yêu cầu phòng cháy chữa cháy, vệ

sinh môi trường, an toàn và thuận tiện cho khách hàng; có bố trí nơi trông giữ xe và khu vệ sinh cho khách hàng phù hợp với quy mô kinh doanh của Siêu thị;

+ Có kho và các thiết bị kỹ thuật bảo quản, đóng gói, bán hàng, thanh toán và quản lý kinh doanh hiện đại;

+ Tổ chức, bố trí hàng hóa theo ngành hàng, nhóm hàng một cách văn minh, khoa học để phục vụ khách hàng lựa chọn, mua sắm, thanh toán thuận tiện, nhanh chóng; có nơi bảo quản hành lý cá nhân; có các dịch vụ ăn uống, giải trí, phục vụ người khuyết tật, phục vụ trẻ em, giao hàng tận nhà, bán hàng qua bưu điện, điện thoại.

- Áp dụng đối với Siêu thị chuyên doanh: tiêu chuẩn 2.1.1 là từ 500 m² trở lên; tiêu chuẩn 2.1.2 là từ 1.000 tên hàng trở lên; các tiêu chuẩn khác như Siêu thị kinh doanh tổng hợp.

Siêu thị hạng III:

- Áp dụng đối với Siêu thị kinh doanh tổng hợp:

+ Có diện tích kinh doanh từ 500 m² trở lên;

+ Danh mục hàng hóa kinh doanh từ 4.000 tên hàng trở lên;

+ Công trình kiến trúc được xây dựng vững chắc, có thiết kế và trang thiết bị kỹ thuật đảm bảo các yêu cầu phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường, an toàn, thuận tiện cho khách hàng; có bố trí nơi trông giữ xe và khu vệ sinh cho khách hàng phù hợp với quy mô kinh doanh của Siêu thị;

+ Có kho và các thiết bị kỹ thuật bảo quản, đóng gói, bán hàng, thanh toán và quản lý kinh doanh hiện đại;

+ Tổ chức, bố trí hàng hóa theo ngành hàng, nhóm hàng một cách văn minh, khoa học để phục vụ khách hàng lựa chọn, mua sắm, thanh toán thuận tiện, nhanh chóng; có nơi bảo quản hành lý cá nhân, có các dịch vụ phục vụ người khuyết tật, giao hàng tận nhà.

- Áp dụng đối với Siêu thị chuyên doanh: tiêu chuẩn 3.1.1 là từ 250 m² trở lên; tiêu chuẩn 3.1.2 là từ 500 tên hàng trở lên; các tiêu chuẩn khác như Siêu thị kinh doanh tổng hợp.

1.5.2. Tiêu chuẩn hàng hoá trong siêu thị

Hàng hóa, dịch vụ kinh doanh tại Siêu thị, Trung tâm thương mại phải bảo đảm đúng các quy định của pháp luật và thực hiện những yêu cầu cụ thể sau đây:

- Có tên thương mại riêng hoặc tên thương mại của Siêu thị hoặc Trung tâm thương mại (nếu hàng hóa, dịch vụ không có tên thương mại riêng phải có tên hàng hóa, dịch vụ) và phải ghi rõ xuất xứ của hàng hóa theo quy định của pháp luật.

- Có mã số, mã vạch đối với những loại hàng hóa có thể đăng ký mã số, mã vạch để thuận tiện cho công tác quản lý của Siêu thị, Trung tâm thương mại và giám sát của khách hàng.

- Đối với hàng hóa là thực phẩm phải đảm bảo các tiêu chuẩn vệ sinh, an toàn thực phẩm và ghi rõ thời hạn sử dụng trên bao bì đóng gói. Nếu là nông sản, thực phẩm ở dạng tươi hoặc sơ chế không có bao bì đóng gói sẵn thì phải qua chọn lọc, phân loại, ghi rõ xuất xứ, chất lượng và thời hạn sử dụng tại giá hàng, quầy hàng.

- Tất cả các loại hàng hóa, dịch vụ kinh doanh tại Siêu thị, Trung tâm thương mại phải có giá bán được thể hiện rõ ràng trên nhãn hàng hóa, bao bì hàng hóa hoặc được niêm yết tại giá hàng, quầy hàng, điểm kinh doanh dịch vụ.

- Hàng hóa có bảo hành phải ghi rõ thời hạn và địa điểm bảo hành.

- Nguồn hàng được tổ chức cung ứng ổn định và thường xuyên thông qua đơn hàng hoặc hợp đồng với các nhà sản xuất kinh doanh.

2. Chu kỳ kinh doanh của siêu thị

2.1. Phương thức vận hành chung của một siêu thị

2.1.1. Những đối tác của một đơn vị kinh doanh

Mục đích của siêu thị là bán cho khách hàng của mình các loại hàng hoá và dịch vụ. Để có thể thực hiện được hoạt động này, siêu thị phải thiết lập sự trao đổi với nhiều đối tác khác nhau.

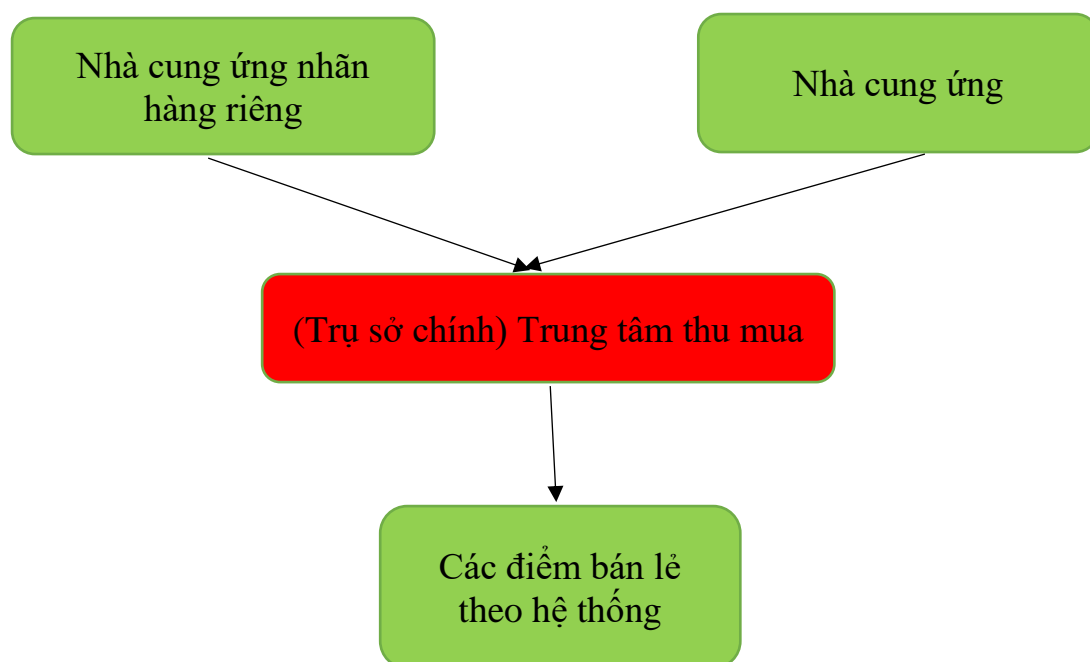
Các đối tác của siêu thị bao gồm:

| Đối tác | Tư liệu và nguồn lực nhận được |
|--|--|
| Nhà cung cấp hàng hoá và dịch vụ | - Hàng để bán - Vật dụng phục vụ cho việc bán hàng - Dịch vụ được cung cấp: bảo hiểm, vận tải, thuê mướn, bảo trì, truyền thông, nhân sự tạm thời... |
| Nhà cung cấp trang thiết bị | Trang thiết bị dùng cho hoạt động của siêu thị: trụ sở, đồ dùng, dụng cụ, thiết bị tin học... |
| Nhà nước, tổ chức và đoàn thể xã hội, đối tác tại địa phương | - Những dịch vụ, sự giúp đỡ và cố vấn từ các đối tác địa phương. - Sự hỗ trợ và tài trợ từ phía Nhà nước hoặc từ các cơ quan chức năng địa phương |
| Nhà đầu tư và các tổ chức tài chính | Nguồn lực tài chính: - Đóng góp về mặt tài chính của những đơn vị cộng tác - Khoản vay từ các ngân hàng |
| Nhân viên | Nguồn nhân lực: lao động của nhân viên |
| Khách hàng | - Nguồn thông tin từ khách hàng - Lòng trung thành của khách hàng |

2.1.2. Những đặc điểm hoạt động của hệ thống bán hàng siêu thị

Khi được tổ chức thành hệ thống, các siêu thị được điều khiển bởi một đơn vị gọi là trụ sở chính.

VD:



Sơ đồ 1.2. Hệ thống bán hàng siêu thị

Các loại hệ thống siêu thị:

- Hệ thống tích hợp: Các điểm bán hàng thuộc cùng một chuỗi cửa hàng với những quy luật về vận hành được ấn định bởi công ty mẹ. Trong các hệ thống dạng này việc cung ứng cho các cửa hàng được thực hiện dễ dàng hơn bởi một trung tâm thu mua và những trạm cung ứng. Các quyết sách và quy trình được đưa về các cửa hàng thuộc chuỗi. Điều này giúp đơn giản hoá hoạt động các cửa hàng. VD: Hệ thống siêu thị BigC.

- Hệ thống cộng tác: các cửa hàng của hệ thống độc lập với nhau về mặt pháp lý.

➤ Nhóm thu mua chung: Các cửa hàng thừa hưởng giá trị một thương hiệu và sử dụng chung cơ cấu cung ứng, chung phương tiện truyền thông, chung phương tiện tài chính, đào tạo tương đương với hệ thống tích hợp. VD: Shop & Go.

➤ Những hệ thống theo hợp đồng: Cửa hàng đầu hệ thống và những cửa hàng được liên kết với nhau bởi một hợp đồng. Các cửa hàng độc lập với nhau nhưng cùng sử dụng chung nhiều phương tiện như cung ứng, phương pháp bán hàng...(Nhượng quyền thương hiệu, đại lý độc quyền...)

➤ Hệ thống hỗn hợp: Một số hệ thống vừa có những cửa hàng phụ thuộc vừa có những cửa hàng liên kết bằng hợp đồng. VD: KFC, CocaCola...

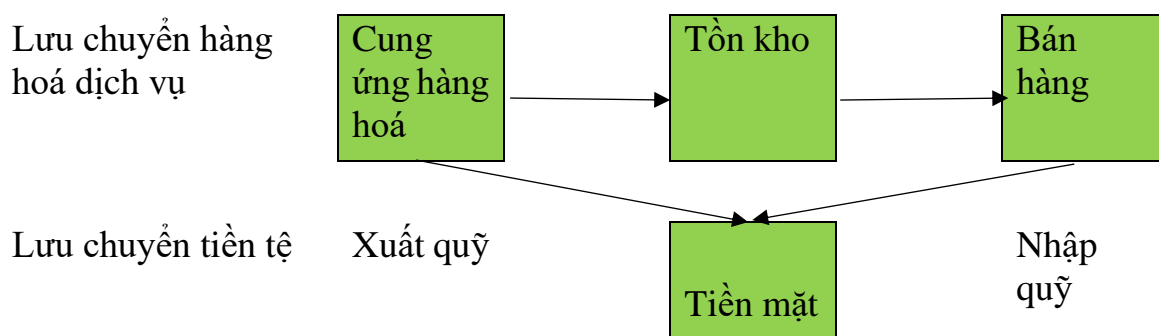
2.2. Chu kỳ hoạt động của siêu thị

2.2.1. Khái niệm

Chu kỳ hoạt động của siêu thị bao gồm những nghiệp vụ kinh doanh thường xuyên diễn ra một cách lặp đi lặp lại (theo chu kỳ).

2.2.2. Các giai đoạn của chu kỳ hoạt động

Cung ứng hàng hoá, tồn kho, bán hàng là những nghiệp vụ chính của một chu kỳ hoạt động.



Sơ đồ 1.3. Biểu diễn chu kỳ hoạt động của siêu thị

2.2.2.1. Độ dài của chu kỳ hoạt động

Độ dài của một chu kỳ hoạt động là khoảng thời gian giữa việc mua hàng hoá, vật dụng hay dịch vụ và việc nhập quỹ những khoản thu có được từ việc bán ra hàng hoá và dịch vụ.

Độ dài của chu kỳ hoạt động thay đổi tùy theo:

- Loại hoạt động của siêu thị: trong trường hợp cung ứng dịch vụ, không có hàng hoá nhập kho, chu kỳ hoạt động sẽ ngắn.

- Độ dài của từng giai đoạn hoạt động: Thời gian tồn kho hoặc thời hạn của các khoản phải thu ngắn sẽ giúp cho việc bán hàng hoá ra và thu tiền được nhanh hơn, như vậy sẽ rút ngắn được chu kỳ hoạt động.

2.2.2.2. Sự biểu diễn của một chu kỳ hoạt động

Diễn giải ví dụ: Chu kỳ hoạt động của một siêu thị bán buôn thể hiện

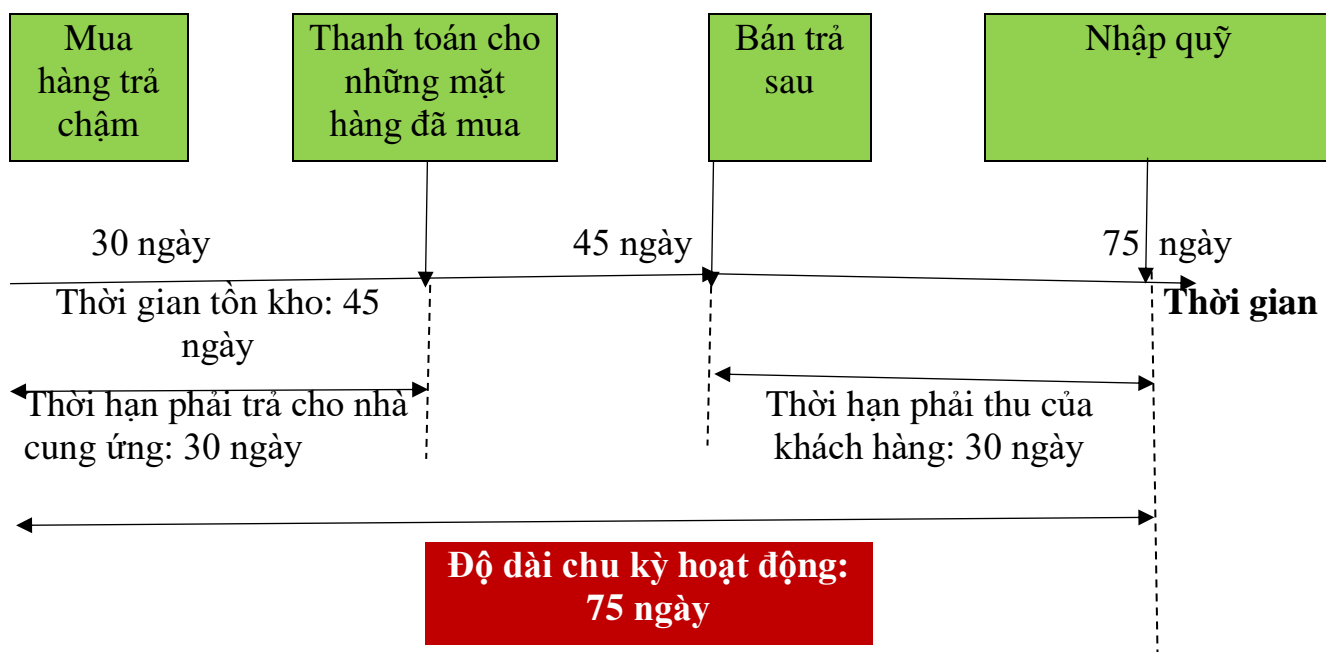
- Mua hàng hoá trả chậm với thời hạn thanh toán trung bình với các nhà cung cấp là 30 ngày;

- Thời gian trung bình của hàng tồn kho là 45 ngày;

- Hàng hoá được bán đi và siêu thị cho khách hàng trả chậm với thời hạn trung bình là 30 ngày.

- Vậy độ dài chu kỳ hoạt động là 75 ngày.





Sơ đồ 1.4. Biểu diễn độ dài của một chu kỳ hoạt động

2.2.3. Ảnh hưởng của chu kỳ hoạt động lên quỹ tiền mặt

Chu kỳ hoạt động dẫn đến sự chênh lệch về mặt thời gian giữa những dòng lưu chuyển nhập và xuất của quỹ tiền mặt:

- **Trường hợp 1: Chu kỳ hoạt động tạo nên một nhu cầu tài chính.**

VD: nợ nhà cung cấp 30 ngày, tồn kho trung bình 25 ngày, cho khách hàng nợ 20 ngày.

Vậy độ dài chu kỳ hoạt động = 25 + 20 = 45 ngày.

Trả nhà cung cấp trong 30 ngày.

Vậy trong 45 – 30 = 15 ngày doanh nghiệp xuất hiện nhu cầu vốn lưu động để chi trả cho các hoạt động như trả lương, thuê nhà, bảo hiểm...

- **Trường hợp 2: Chu kỳ hoạt động sinh ra nguồn tài chính**

VD: một siêu thị được nhà cung cấp cho trả chậm 45 ngày, thời gian tồn kho trung bình là 15 ngày, khách hàng thanh toán trực tiếp.

Độ dài chu kỳ hoạt động = 15 ngày

Siêu thị luôn có vốn lưu động trong vòng 45 – 15 = 30 ngày.

2.2.4. Nguyên tắc của quản trị siêu thị

- Quản lý hàng tồn kho: giảm thiểu tối đa thời gian tồn kho và lượng hàng hoá tồn kho nhưng không để hàng tồn bị gián đoạn.
- Quan hệ với nhà cung ứng: thương lượng để đạt được điều kiện mua và thanh toán có lợi nhất.
- Quan hệ với khách hàng: Làm tăng cao nhất doanh thu bán hàng và tạo điều kiện thu tiền nhanh chóng.

- Tổ chức hoạt động kinh doanh siêu thị đảm bảo chu kỳ hoạt động diễn ra liên tiếp, không bị gián đoạn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Sự ra đời và phát triển của siêu thị, đặc trưng của siêu thị, các loại hình siêu thị, chức năng, nhiệm vụ của siêu thị.
- Chu kỳ hoạt động của siêu thị

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài 1. Siêu thị VinMart

VinMart và VinMart+ là 2 thương hiệu chuỗi bán lẻ thuộc tập đoàn Vingroup, tập đoàn kinh tế đa ngành hàng đầu ở Việt Nam và trong khu vực. Trên tinh thần phát triển bền vững, chuyên nghiệp, với phương châm “Vì chất lượng cuộc sống của mọi nhà”, hệ thống VinMart & VinMart+ mang đến cho người tiêu dùng sự lựa chọn đa dạng về hàng hoá và dịch vụ, tính tiện ích, đáp ứng nhu cầu mua sắm từ bình dân đến cao cấp của khách hàng. Đặc biệt, khi mua sắm tại hệ thống VinMart và VinMart+, khách hàng còn nhận được nhiều giá trị vượt trội thông qua các hình thức khuyến mại, ưu đãi hấp dẫn.

Các cửa hàng VinMart nằm ở các khu vực đông dân cư, giao thông thuận lợi; có diện tích lớn; cung cấp nhiều ngành hàng đa dạng. Có hơn 40 ngàn mặt hàng thuộc thực phẩm, hóa mỹ phẩm, đồ dùng gia đình, điện máy gia dụng, thời trang, đồ chơi,... đáp ứng nhu cầu của khách hàng địa phương và du khách.

Với tầm nhìn dài hạn và mong muốn phát triển bền vững hệ thống siêu thị và cửa hàng tiện lợi, mang đến cho người tiêu dùng trải nghiệm mua sắm thú vị với nhiều lựa chọn về sản phẩm, VinMart đã và sẽ phủ rộng khắp Việt Nam với 100 siêu thị VinMart và 1.000 cửa hàng VinMart+.

VinMart đã và đang nỗ lực không ngừng để hoàn thành sứ mệnh của mình: NƠI AN TÂM MUA SẮM cho mọi nhà, đáp ứng đầy đủ yêu cầu của khách hàng; mang đến sự thuận tiện, an toàn tuyệt đối khi sử dụng sản phẩm; gia tăng các giá trị; nâng cao đời sống của người tiêu dùng trong bối cảnh thị trường hiện đại; mở rộng và phát triển ngành bán lẻ rộng khắp tại Việt Nam.

Ngoài ra, VinMart còn chú trọng xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và nhân văn; tạo điều kiện và cơ hội phát triển công bằng cho tất cả nhân viên; coi trọng người lao động như là tài sản quý giá nhất; đồng thời tích cực đóng góp vào các hoạt động xã hội, hướng về cộng đồng với những thông điệp mang tính nhân văn.

Câu hỏi:

Dựa trên những tiêu chuẩn về siêu thị và tiêu chuẩn về hàng hóa trong siêu thị. Hãy nhận xét về siêu thị VinMart.

Bài 2.

Anh Nguyễn Văn A đang sở hữu một mảnh đất ở vị trí đẹp trung tâm của thành phố với diện tích khoảng 600m², gần khu dân cư, các trường đại học và khu văn phòng. Anh đang dự định trong năm tới sẽ mở một siêu thị trên mảnh đất của mình. Anh (chị) hãy giúp anh Nguyễn Văn A hoàn thiện một số nội dung trên kế hoạch của anh:

- Phân tích tình hình thị trường
- Các mặt hàng kinh doanh
- Tư vấn loại hình siêu thị
- Tìm kiếm các đối tác kinh doanh

CÂU HỎI ÔN TẬP

- Câu 1. Trình bày khái niệm và đặc trưng của siêu thị.
- Câu 2. Trình bày các vai trò của siêu thị.
- Câu 3. Trình bày chức năng và nhiệm vụ của siêu thị.
- Câu 4. Các tiêu chuẩn về siêu thị và tiêu chuẩn về hàng hóa trong siêu thị.
- Câu 5. Trình bày khái niệm và các chu kỳ hoạt động của siêu thị.

CHƯƠNG 2

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA SIÊU THỊ

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 2 là chương giới thiệu môi trường kinh doanh của siêu thị để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:

- Trình bày được khái niệm môi trường kinh doanh của siêu thị;
- Phân biệt các nhóm yếu tố môi trường kinh doanh của siêu thị;
- Trình bày các yếu tố của môi trường vĩ mô bên ngoài siêu thị, các yếu tố môi trường tác nghiệp và các yếu tố môi trường bên trong siêu thị.

2. Về kỹ năng:

- Phân tích các yếu tố của môi trường có ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức và đến quyết định của nhà quản lý siêu thị;
- Liệt kê được các giải pháp khai thác môi trường kinh doanh của siêu thị.

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu tổng quan về siêu thị trong thực tiễn công việc.
- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 2

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 2 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 2

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 2

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

+ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)

+ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

NỘI DUNG

1. Môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của môi trường tới hoạt động kinh doanh của siêu thị

1.1. Khái niệm về môi trường kinh doanh

Xét về mặt địa điểm và địa bàn hoạt động, siêu thị dù lớn hay nhỏ đều phải có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật. Siêu thị có địa chỉ và địa bàn hoạt động rộng hay hẹp tùy theo quy mô của siêu thị. Địa chỉ và địa bàn hoạt động của siêu thị phải gắn liền với một địa phương, một vùng miền, quốc gia nhất định. Như vậy, siêu thị chỉ hoạt động trong môi trường kinh doanh nhất định.

Môi trường kinh doanh của siêu thị là tập hợp những điều kiện, những yếu tố bên ngoài và bên trong có ảnh hưởng gián tiếp hay trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của siêu thị.

Trong hoạt động kinh doanh và quản trị siêu thị, việc đạt được kết quả hoặc hiệu quả kinh doanh cao hay thấp phụ thuộc vào nhiều sự am hiểu các điều kiện của môi trường kinh doanh mà siêu thị đã, đang, tiếp tục và sẽ hoạt động. Bởi vì các yếu tố của môi trường kinh doanh ảnh hưởng sâu rộng đến toàn bộ các quyết định của quản trị kinh doanh và hoạt động kinh doanh của siêu thị. Siêu thị từ khi ra đời, tồn tại và phát triển đều ở trong môi trường kinh doanh. Môi trường kinh doanh tồn tại khách quan đối với siêu thị.

Môi trường kinh doanh lại luôn luôn biến động theo những xu hướng thuận nghịch khác nhau đối với hoạt động kinh doanh của siêu thị. Tính phức tạp của môi trường kinh doanh được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố có ảnh hưởng đến kết quả của hoạt động kinh doanh của siêu thị, mà việc xác định yếu tố chủ yếu ảnh hưởng (thuận, nghịch) đối với hoạt động kinh doanh của siêu thị không phải dễ dàng. Tính phức tạp và tính biến động (nhanh chóng, bất ngờ) của môi trường kinh doanh là thử thách thường xuyên với tài năng, kinh nghiệm và nhạy cảm của người quản trị siêu thị, cũng như đối với toàn thể cán bộ nhân viên nghiệp vụ, kỹ thuật, kinh doanh của siêu thị.

1.2. Phân loại môi trường kinh doanh của siêu thị.

Có nhiều cách để phân loại môi trường kinh doanh của siêu thị, tùy thuộc vào góc độ nghiên cứu.

Thứ nhất, xét theo cấp độ ngành và nền kinh tế quốc dân.

Môi trường vĩ mô của siêu thị: Là môi trường của toàn nền kinh tế quốc dân, có ảnh hưởng đến tất cả ngành kinh doanh, đến từng doanh nghiệp nhưng không nhất thiết phải theo một cách nhất định mà có thể thuận, nghịch khác nhau đối với từng doanh nghiệp.

Môi trường tác nghiệp: Môi trường tác nghiệp được xác định đối với ngành kinh doanh siêu thị hoặc với siêu thị trong ngành trong các mối quan hệ với các đối tác hữu quan đến kết quả hoạt động kinh doanh của siêu thị.

Các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp của siêu thị gồm: khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, sản phẩm thay thế, đối thủ tiềm ẩn.

Môi trường bên trong (còn gọi là hoàn cảnh nội bộ) của siêu thị: Hoàn cảnh nội bộ bao gồm các nguồn lực nội tại của siêu thị. Đó là nguồn nhân lực, hệ thống cơ sở vật chất và mạng lưới kinh doanh, vốn kinh doanh, mặt hàng kinh doanh, hệ thống thông tin, thị trường và thị phần của siêu thị, nề nếp văn hóa của siêu thị...

Thứ hai, xét theo mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể trong hoạt động kinh doanh.

Môi trường bên ngoài của siêu thị: Môi trường bên ngoài của siêu thị là hệ thống toàn bộ các tác nhân bên ngoài siêu thị, có liên quan và ảnh hưởng tới sự tồn tại và phát triển của siêu thị. Đó là tổng thể các yếu tố và các quan hệ kinh tế, chính trị, luật pháp, khoa học- công nghệ, tài nguyên... hình thành một cách khách quan và luôn ảnh hưởng đến siêu thị.

Môi trường kinh doanh bên trong của siêu thị: Môi trường bên trong hay còn gọi là hoàn cảnh nội bộ là tập hợp các yếu tố nội tại siêu thị. Các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh bên trong bao gồm:

- Sức mạnh về tài chính của siêu thị.
- Trình độ quản lý và kỹ năng của con người trong hoạt động kinh doanh.
- Tình hình trang thiết bị hiện có.
- Nhận hiệu hàng hoá và uy tín của siêu thị.
- Hệ thống tổ chức quản lý, mạng lưới kinh doanh và qua điểm quản lý.
- Nguồn cung cấp vật tư.
- Sự đúng đắn của mục tiêu kinh doanh và khả năng kiên định trong quá trình thực hiện mục tiêu.

1.3. Mối quan hệ giữa môi trường kinh doanh và siêu thị .

- Sự thành công trong hoạt động kinh doanh của siêu thị, nếu không tính đến vận may, chỉ xuất hiện khi siêu thị biết kết hợp hài hòa các yếu tố và điều kiện của môi trường bên ngoài.

Chỉ có trên cơ sở nắm vững các nhân tố ảnh hưởng chủ yếu quyết định của môi trường kinh doanh, sự am hiểu tính chất phức tạp và tính biến động của môi trường kinh doanh, tiên lượng đúng được các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của siêu thị, cũng như xu hướng và tốc độ thay đổi của môi trường kinh doanh, siêu thị mới đề ra được chiến lược và kế hoạch kinh doanh đúng đắn. Trong các chiến lược và kế hoạch kinh doanh, siêu thị đã xác định rõ mục tiêu, thị trường, khách hàng, các đối tác có quan hệ, những yếu tố nào ảnh hưởng thuận chiều và ngược

chiều đến hoạt động kinh doanh của siêu thị, các nguồn lực của siêu thị và dự phòng. Siêu thị phải có biện pháp để ứng xử phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Trong điều kiện hiện nay, một môi trường kinh doanh tương đối ổn định, mức độ biến động tương đối thấp và có thể dự đoán được không có nhiều; trong xu thế hội nhập khu vực và thế giới, môi trường kinh doanh biến động với những thay đổi diễn ra nhanh chóng và khó dự báo trước một cách sát thực tế là rất phổ biến.

- Sự biến động của môi trường kinh doanh có thể dẫn đến những cơ hội hay nguy cơ đối với siêu thị.

Những cơ hội (hay thời cơ hấp dẫn) là những điều kiện môi trường kinh doanh phù hợp với nguồn lực của siêu thị, tạo điều kiện cho siêu thị kinh doanh thuận lợi. Những nguy cơ đối với siêu thị là những điều kiện môi trường vận động trái chiều với nguồn lực của siêu thị, gây ra những nguy cơ, rủi ro như giảm doanh thu lợi nhuận đặc biệt thiệt hại đối với siêu thị, bị mất thị trường, mất khách hàng... Trong kinh doanh, không biết tận dụng cơ hội kịp thời, cơ hội sẽ nhanh chóng biến mất và có khi trở thành nguy cơ.

- Môi trường kinh doanh biến đổi tác động mạnh mẽ không chỉ đối với hoạt động kinh doanh và kết quả hoạt động kinh tế của siêu thị, mà còn tác động đến cả tổ chức bộ máy quản lý kinh doanh của siêu thị.

Môi trường kinh doanh biến đổi ảnh hưởng đến phương thức và thủ pháp kinh doanh của siêu thị, cũng như các dịch vụ khách hàng. Ngày nay, trong môi trường kinh doanh cạnh tranh, việc phát triển các dịch vụ và hàng loạt các dịch vụ bổ sung phục vụ khách hàng là yêu cầu không thể thiếu được trong văn minh. Khách hàng không chấp nhận những siêu thị kinh doanh không có dịch vụ, hoặc dịch vụ không đầy đủ, kịp thời, thuận tiện và văn minh.

- Môi trường kinh doanh thay đổi mạnh mẽ đến các mối quan hệ nội bộ cũng như quan hệ giữa nội bộ với bên ngoài.

Siêu thị phải tuân thủ luật pháp và các chính sách chế độ quản lý kinh tế của Nhà nước, những tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm, về vệ sinh, an toàn và bảo vệ môi trường. Siêu thị phải thực hiện trách nhiệm xã hội của mình. Siêu thị phải tôn trọng quyền lợi chính của khách hàng, của người tiêu dùng. Trong mối quan hệ giữa môi trường kinh doanh và siêu thị, môi trường kinh doanh là khách thể, môi trường kinh doanh thay đổi đòi hỏi siêu thị kinh doanh cũng phải thay đổi và siêu thị thay đổi làm cho môi trường kinh doanh biến đổi theo. Những năm gần đây, do sự phát triển nhanh chóng như vũ bão của khoa học - công nghệ mới, đặc biệt là công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ tự động hóa cũng như các phương tiện vận chuyển có sức chứa lớn, tốc độ cao và giá hạ...; đồng thời, với xu thế mở cửa, giao lưu với các nền kinh tế, việc nắm bắt thông tin nhanh chóng, trực tiếp, đã có những thay đổi lớn trong việc tìm hiểu ngành nghề kinh doanh, sản phẩm và thị trường. Nó giúp cho việc nghiên cứu thị trường, lựa chọn đối tác, quan hệ và giao dịch đi vào trực tiếp, giảm nhiều chi phí, tiết kiệm thời gian và các khâu trung gian, làm thay đổi phương thức cách tiến hành hoạt động kinh doanh.

2. Các yếu tố hợp thành môi trường kinh doanh của siêu thị

2.1. Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là môi trường của toàn nền kinh tế quốc dân, có ảnh hưởng đến tất cả ngành kinh doanh. Môi trường vĩ mô là môi trường đa yếu tố. Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của siêu thị một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác. Các nhà nghiên cứu chia môi trường vĩ mô của doanh nghiệp thành năm nhóm yếu tố chính: yếu tố chính trị-pháp luật, yếu tố kinh tế, yếu tố văn hoá- xã hội, yếu tố cơ sở hạ tầng và điều kiện tự nhiên, yếu tố kỹ thuật- công nghệ.

Yếu tố chính trị và pháp luật.

Trong kinh doanh hiện đại, các yếu tố chính trị và pháp luật ngày càng ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của siêu thị. Nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước hiện nay là nền kinh tế phổ biến trên thế giới.

Để thành công trong kinh doanh, các siêu thị phải nghiên cứu, phân tích, dự báo về chính trị và pháp luật, cùng với xu hướng vận động của nó bao gồm:

- Sự ổn định về chính trị, đường lối ngoại giao, chính sách ngoại thương.
- Hệ thống pháp luật, chính sách, sự hoàn thiện, minh bạch và hiệu lực thi hành chúng.
- Pháp luật về thuế, về bảo vệ môi trường sinh thái, ô nhiễm.
- Các chiến lược quy hoạch, kế hoạch phát triển của Nhà nước, của các địa phương.
- Sự điều tiết và khuynh hướng can thiệp của chính phủ và đời sống kinh tế xã hội.
- Các quy định của chính phủ về cạnh tranh, chống độc quyền, về việc cho khách hàng vay tiêu dùng, về việc cho thuê mướn và khuyến mãi...
- Các quy định về bảo vệ quyền lợi của các công ty, bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng, bảo vệ công chúng...

Trên thực tế, các yếu tố chính trị và luật pháp ổn định, rõ ràng, minh bạch có thể tạo ra thuận lợi cho kinh doanh. Sự thay đổi và sự biến động đều có thể tạo ra những cơ hội hoặc nguy cơ cho siêu thị, đặc biệt là những thay đổi liên tục, nhanh chóng, không thể dự báo trước.

Ví dụ: Thay đổi biểu thuế xuất nhập khẩu có thể tạo cơ hội cho ngành kinh doanh này, tạo nguy cơ thua lỗ cho ngành kinh doanh khác.

Đối với hoạt động kinh doanh của siêu thị, ngoài các chính sách chung, Nhà nước có những ưu đãi lớn tạo thuận lợi đối với việc xây dựng và kinh doanh siêu thị tại Việt Nam. Bên cạnh đó, ngay từ năm 2004, Chính phủ đã ban hành Quy chế Trung tâm thương mại, Siêu thị số 1371/2004/QĐ-BTM nhằm hướng dẫn hoạt động kinh doanh siêu thị.

Yếu tố kinh tế

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của siêu thị. Các yếu tố kinh tế bao gồm một phạm vi rất rộng từ các yếu tố

tác động đến sức mua của khách hàng, đến nhu cầu tiêu dùng hàng hóa và các yếu tố có liên quan đến sử dụng nguồn lực của kinh doanh.

Các yếu tố kinh tế có thể và phải được tính đến làm: Tốc độ tăng trưởng GDP; lãi suất tiền vay, tiền gửi ngân hàng, tỷ lệ lạm phát; tỷ lệ hối đoái; mức độ thất nghiệp; cán cân thanh toán, chính sách tài chính, tín dụng; kiểm soát về giá cả, tiền lương tối thiểu; các giai đoạn trong chu kỳ kinh doanh, cơ cấu kinh tế, tiềm năng phát triển và gia tăng đầu tư; thu nhập bình quân của dân cư... các yếu tố kinh tế quy định các phương thức và cách thức các siêu thị sử dụng các nguồn lực của mình. Sự thay đổi các yếu tố nói trên (tăng lên hoặc giảm đi) và tốc độ thay đổi (cao hay thấp) cũng như chu kỳ thay đổi (nhANH hay chậm) đều tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ đối với các hoạt động kinh doanh của siêu thị với mức độ khác nhau. Tuy nhiên, với môi trường đa yếu tố như môi trường kinh tế, thì không mọi yếu tố kinh tế biến động đều có ảnh hưởng đến từng doanh nghiệp hay siêu thị cụ thể. Vì vậy, từng siêu thị trong hoạt động kinh doanh của mình phải nghiên cứu, lựa chọn, xác định yếu tố kinh tế nào là có ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động kinh doanh và kết quả kinh doanh của siêu thị.

Ví dụ: Đối với quày hàng thực phẩm trong siêu thị kinh doanh thịt gà, dịch cúm gà là nhân tố ảnh hưởng chính khiến thịt gà không được người tiêu dùng chấp nhận; người kinh doanh thịt lợn, thịt bò lại được lợi vì giá cả thị lợn, thịt bò tăng khá nhanh và bất ngờ khi các điều kiện khác không thay đổi.

Các siêu thị hoạt động kinh doanh trong nền kinh tế đang tăng trưởng, sự phát triển của nền kinh tế có khuynh hướng làm dịu bớt áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp; nhu cầu tiêu dùng của dân chúng tăng lên. Ngược lại, nền kinh tế suy thoái làm giảm nhu cầu tiêu dùng, dễ tạo ra cạnh tranh về giá cả trong các ngành kinh doanh thuộc giai đoạn bão hòa.

Để xác định yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng hoạt động kinh doanh của siêu thị, cần phải chú ý đến các dự báo kinh tế. Dự báo kinh tế là cơ sở để dự báo ngành kinh doanh và tiếp theo là dự báo hoạt động thương mại của siêu thị.

Theo tiến trình dự báo trên dự báo kinh tế tiên lượng tỷ lệ phát triển kinh tế, tỷ lệ lạm phát, lãi xuất, mức tiêu kiện và tiêu dùng của dân chúng, tỷ giá hối đoái, kim ngạch xuất nhập khẩu... các số liệu nói trên giúp siêu thị xác định được GDP, GNP, đồng thời, kết hợp với các chỉ số khác giúp dự báo sự phát triển của ngành kinh doanh. Sau đó, siêu thị tiến hành dự báo kinh doanh để ước tính khả năng tham gia thị trường, mở rộng thị phần của siêu thị trên các thị trường cụ thể.

Nước ta đang từng bước chuyển đổi cơ cấu nền kinh tế từ công – nông – dịch vụ sang công – dịch vụ – nông nghiệp thì vai trò của - dịch vụ cao, chất lượng cao sẽ phải được đẩy lên một cách mạnh mẽ hơn trước. Quá trình đô thị hóa sẽ tác động đến xu hướng tiêu dùng tương lai của người Việt Nam. Trước ảnh hưởng của lối sống công nghiệp hóa, người tiêu dùng tương lai ở Việt Nam sẽ phản ứng tích cực và thuận lợi hơn với loại hình kinh doanh siêu thị...

Yếu tố khoa học - Công nghệ

Yếu tố khoa học - công nghệ là yếu tố mang đầy kịch tính nhất, có ảnh hưởng quan trọng và trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các siêu thị. Trong thời đại khoa học công nghệ mới phát triển như vũ bão, mỗi công nghệ mới phát sinh sẽ hủy diệt các công nghệ trước đó không nhiều thì ít. Đây là yếu tố hủy diệt mang tính sáng tạo của công nghệ mới. Việc chế tạo ra các sản phẩm mới, chất lượng cao, giá thành hạ, theo đòi sản phẩm có ảnh hưởng lớn đến hoạt động tiêu thụ sản phẩm và bán hàng. Trong siêu thị, việc cung ứng những sản phẩm mới, tiên tiến, phù hợp với xu thế và chiều hướng tiêu dùng ngày càng là một đòi hỏi cấp thiết. Mặt khác, việc ứng dụng những tiến bộ mới của khoa học - công nghệ trong hoạt động thương mại cũng làm thay đổi nhanh chóng phương thức và cung cách phục vụ khách hàng như giao nhận, thanh toán, mua bán, đặt hàng, kiểm tra, kiểm kê, ...

Trong các siêu thị, các yếu tố khoa học công nghệ chủ yếu bao gồm:

- Chi phí cho công tác nghiên cứu và phát triển (R&D) của ngành kinh doanh và của siêu thị.

- Đào tạo và đào tạo lại cán bộ công nhân viên nghiệp vụ, kỹ thuật siêu thị.

- Trang bị các phương tiện kỹ thuật mới, hiện đại trong hoạt động kinh doanh và trong quản trị kinh doanh.

- Kinh doanh sản phẩm mới, công nghệ tiên tiến, hiện đại và chuyên giao công nghệ mới.

- Tự động hóa trong thực hiện các nghiệp vụ siêu thị.

- Áp dụng các hình thức kinh doanh tiên tiến, hiện đại...

Thiết bị công nghệ được sử dụng trong các siêu thị ở Việt Nam thường có:

- Hệ thống điện toán có các hệ phân tích thông minh được thiết kế phù hợp với mô hình hoạt động của siêu thị. Hệ thống có thể kiểm tra, tính toán thị phần của từng mặt hàng trong siêu thị để chia diện tích trưng bày cho phù hợp, đồng thời giúp các siêu thị kết nối trực tiếp với nhà cung ứng hàng. Nhà quản lý chỉ cần ngồi tại văn phòng cũng biết được lượng hàng của mình tại siêu thị thiếu, đủ ra sao, hệ thống kiểm soát hàng hoá bằng mã vạch, camera quan sát...

- Hệ thống camera an ninh và cổng từ an ninh trong siêu thị: Việc sử dụng rộng rãi các thiết bị an ninh trong các siêu thị hay các trung tâm thương mại ngày càng trở nên phổ biến hơn. Đây là một thiết bị thông minh siêu thị không thể thiếu được trong các siêu thị hay các trung tâm thương mại. Trong đó, các thiết bị an ninh được sử dụng nhiều nhất là cửa từ an ninh và các hệ thống camera giám sát. Các hệ thống cổng từ an ninh trong siêu thị được lắp đặt tại lối đi ra - vào, còn hệ thống camera an ninh thì sẽ thường được lắp đặt để bảo vệ an ninh phía bên trong siêu thị, giúp các siêu thị tránh được các tình trạng mất cắp do kẻ xấu gây nên. Hệ thống camera siêu thị sẽ được đặt giám sát ở các góc khu để sản phẩm hàng hóa và nơi cửa ra vào nhằm giúp các hệ thống kiểm soát được lượng khách hàng và hàng hóa một cách dễ dàng nhất. Chính vì vậy, thiết bị này được biết đến là một giải pháp hiệu quả, tối ưu đến một thiết bị thông minh siêu thị không thể thiếu trong các siêu thị.

- Máy quét mã vạch hay thường gọi là máy đọc mã vạch, đây là một thiết bị thông minh siêu thị dùng để bán hàng rất cần thiết trong các siêu thị. Bởi đặc thù trong các siêu thị là hàng hóa rất nhiều với mẫu mã đa dạng, nhiều nhà sản xuất khác nhau. Do đó, chiếc máy quét mã vạch này là một công cụ hỗ trợ bán hàng trong các siêu thị. Đây là một giải pháp hữu hiệu nhất trong các siêu thị trong các công việc như phân loại hàng hóa và ghi nhớ toàn bộ thông tin của sản phẩm như giá cả, khối lượng hàng hóa, mẫu sản phẩm, tên nhà cung cấp, hay kích thước của sản phẩm.

Đối với mỗi loại hàng hóa trong siêu thị thì việc có một mã vạch riêng biệt là rất quan trọng và cần thiết. Những mã vạch riêng biệt này sẽ được xuyên suốt trong các giao dịch như từ khâu kiểm kho hàng, giao dịch trong bán hàng, hay trong việc thanh toán hàng tồn kho trong các báo cáo,... Là một thiết bị thông minh siêu thị, máy đọc mã vạch được kết hợp với các phần mềm bán hàng thực hiện các chức năng như "nhận diện" sản phẩm một cách chính xác, tránh trường hợp nhầm lẫn trong các khâu thanh toán và kiểm kho của siêu thị.

Ngoài ra các siêu thị còn được trang bị máy in mã vạch, máy in hóa đơn, máy kiểm kho... Các loại thiết bị thông minh ứng dụng công nghệ cao này giúp hoạt động nghiệp vụ của siêu thị diễn ra nhanh chóng, chính xác, tiết kiệm nhân lực hơn nhiều so với các cửa hàng truyền thống.

Yếu tố văn hóa - xã hội

Yếu tố văn hóa - xã hội là yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc và rộng rãi nhất đến nhu cầu, hành vi của con người, trong cả lĩnh vực sản xuất và lĩnh vực tiêu dùng cá nhân. Có thể kể đến một số yếu tố cơ bản như sau:

- Dân số

Dân số, mức gia tăng dân số ở mỗi địa phương, quốc gia cũng như xu hướng di dân từ địa phương này sang địa phương khác có ảnh hưởng đến hai trong số các yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức là nguồn nhân lực và khách hàng. Ngoài ra, các nhà quản lý doanh nghiệp thường phải phân tích cơ cấu dân số về giới tính, tuổi tác,... để phân khúc và xác định thị trường mục tiêu, xác định đặc tính sản phẩm, giá bán và các chính sách xúc tiến bán. Nói cách khác, yếu tố này có ảnh hưởng nhiều đến chiến lược sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Tất cả các thông tin cần thiết về dân số của một khu vực có thể thu thập được từ các cơ quan chính phủ, các tổ chức xã hội trong vùng hoặc tìm kiếm được từ các tạp chí chuyên ngành, qua Internet.

- Văn hóa

Văn hóa là một phạm trù phức tạp với nhiều định nghĩa khác nhau. Theo một thống kê gần đây của UNESCO, hiện có gần 400 định nghĩa về văn hóa. Từ góc độ quản lý, ta có thể sử dụng định nghĩa văn hóa là những đặc trưng chung như ngôn ngữ, nghệ thuật, hệ thống quan niệm sống, thái độ đối với tự nhiên, môi trường, các di sản văn hóa và trình độ phát triển kinh tế; cùng các giá trị chung để phân biệt một nhóm người này với các nhóm người khác. Văn hóa là một trong những yếu tố quan trọng chi phối hành vi của người tiêu dùng. Ngoài ra, các yếu tố thuộc về văn hóa

như nhân cách, đạo đức, niềm tin, thái độ ... còn ảnh hưởng đến hành vi ứng xử của mỗi con người trong tổ chức. Chính vì vậy, văn hóa không chỉ ảnh hưởng đến các quyết định kinh doanh mà còn ảnh hưởng đến tất cả các chức năng của quản trị.

- Nghề nghiệp

Chuyên môn hóa và hợp tác hóa lao động xã hội là một qui luật tất yếu trong quá trình phát triển của các quốc gia, khu vực. Xã hội càng phát triển thì tính chuyên môn hóa càng sâu và đa dạng hóa về nghề nghiệp càng tăng. Các nghề nghiệp chuyên môn sâu khác nhau sẽ dẫn đến những đòi hỏi về phương tiện và công cụ lao động khác nhau, nhu cầu về ăn ở đi lại vui chơi giải trí ... cũng khác nhau. Các nhà quản lý phải tính đến các yếu tố đó khi ra các quyết định có liên quan.

- Phong cách và lối sống

Mỗi quốc gia, mỗi địa phương, mỗi dân tộc, mỗi cá nhân lại có những đặc trưng khác nhau về phong cách và lối sống. Mỗi phong cách và lối sống tạo ra những cách suy nghĩ, hành động và cảm nhận khác nhau về các sự vật, hiện tượng dẫn đến những nhu cầu đa dạng khác nhau về con người. Điều này dẫn đến các động cơ làm việc và nhu cầu tiêu dùng khác nhau. Phong cách, lối sống của mỗi cá nhân đều có thể thay đổi theo không gian và thời gian. Bởi vậy các nhà quản lý không chỉ cần quan tâm đến các đặc trưng phong cách, lối sống hiện tại mà còn cần có những dự đoán trước cho tương lai.

- Tôn giáo

Tôn giáo ra đời từ rất sớm trong lịch sử phát triển của loài người. Ngày nay có rất nhiều loại tôn giáo trên thế giới, trong đó có ba loại tôn giáo có số lượng tín đồ nhiều nhất trên thế giới là đạo Thiên chúa, đạo Phật và đạo Hồi. Mỗi tôn giáo đều có những quan niệm, niềm tin và thái độ riêng về cuộc sống, về hành vi ứng xử giữa các tín đồ với nhau và với mọi người. Do đó, các nhà quản lý không thể không tính đến các ảnh hưởng của tôn giáo đến quyết định mua hàng của khách hàng, đến phản ứng của đối thủ cạnh tranh, đến hành vi của nhân viên dưới quyền.

Những thay đổi trong các yếu tố văn hóa xã hội tạo nên những cơ hội hoặc nguy cơ cho những siêu thị, đặc biệt là siêu thị cung ứng hàng tiêu dùng cho dân cư, những mặt hàng có liên quan đến nghề nghiệp, phong tục, tập quán, lễ tiết... cần phải có sự hiểu biết sâu rộng truyền thống phong tục, tập quán của khách hàng.

Các yếu tố như quan niệm về thời gian, lối sống, thói quen tiêu dùng, sự thay đổi nghề nghiệp, sự gia tăng thu nhập,... cũng tác động không nhỏ đến hành vi mua sắm của người tiêu dùng. Cũng như nhiều quốc gia châu Á khác, chợ Việt Nam vẫn là mạng lưới bán lẻ truyền thống chiếm vị trí quan trọng nhất, đặc biệt là với hàng thực phẩm phục vụ nhu cầu hàng ngày. Đối với người dân, đi chợ đã thành thói quen khó thay đổi. Đi chợ được coi là nét văn hóa đặc trưng của người Việt Nam. Đặc biệt là tập quán ăn uống cầu kỳ, thực phẩm tươi sống ở dạng nguyên thủy và tự chế biến theo kỹ thuật của mỗi người. Tuy nhiên, vẫn có không ít người vì muốn tiết kiệm thời gian nấu nướng, ngại trả giá hay không muốn bị mua lầm hàng giả, hàng

nhái, hàng kém chất lượng nên họ đã chọn siêu thị làm nơi mua sắm tin cậy cho họ. Xu hướng hiện nay là bộ phận dân số trẻ chiếm 60% dân số ở thành thị đang chuộng mua sắm tại các siêu thị. Họ lui tới siêu thị nhiều phần còn có mục đích tham quan và sau đó phát sinh nhu cầu mua sắm. Sự thay đổi này tạo cơ hội phát triển cho các siêu thị ở Việt Nam.

- Yếu tố cơ sở hạ tầng và điều kiện tự nhiên.

Các yếu tố cơ sở hạ tầng là điều kiện thuận lợi hoặc khó khăn cho hoạt động kinh doanh của siêu thị. Cơ sở hạ tầng bao gồm:

+ Hệ thống giao thông vận tải (đường, phương tiện, nhà ga, bến đỗ); hệ thống thông tin (bưu điện, điện thoại, viễn thông);

+ Hệ thống bến cảng, nhà kho, cửa hàng cung ứng xăng dầu, điện, nước, khách sạn, nhà hàng...

Ở các nước có nền kinh tế phát triển thường có hệ thống cơ sở hạ tầng tốt, đó là một điều kiện thuận lợi cho các hoạt động kinh doanh. Ở những nước nghèo cơ sở hạ tầng còn thấp kém, hoạt động kinh doanh sẽ gặp khó khăn, một số yếu tố có thể gây chi phí cao hoặc rủi ro.

Điều kiện tự nhiên là yếu tố cần được các doanh nghiệp quan tâm từ khi ban đầu hoạt động và trong một quá trình tồn tại và phát triển của mình. Những yếu tố cơ bản của điều kiện tự nhiên ảnh hưởng đến các siêu thị nói chung là:

+ Sự thiếu hụt nguồn nguyên liệu thô, vật liệu qua chế biến, nguyên liệu tái sinh và nguyên liệu không thể tái sinh được.

+ Sự gia tăng chi phí năng lượng.

+ Ô nhiễm môi trường và chi phí xử lý ô nhiễm, bảo vệ môi trường sinh thái bền vững, bảo vệ cảnh quan, thắng cảnh.

+ Sự thay đổi vai trò của Nhà nước trong bảo vệ môi trường, tài nguyên thiên nhiên của đất nước.

Những sự biến động của tự nhiên như nắng, mưa bão, lụt, hạn hán, dịch bệnh... được siêu thị chú ý theo kinh nghiệm để phòng ngừa vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến siêu thị. Ngày nay việc duy trì môi trường tự nhiên, bảo vệ môi trường để môi trường sinh thái bền vững được cả xã hội quan tâm. Những vấn đề như ô nhiễm môi trường bảo vệ cảnh quan, thắng cảnh, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với nguồn năng lực có hạn khiến chính phủ, công chúng và doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động có liên quan đến môi trường.

Thực tế ở Việt Nam cho thấy rằng hoạt động kinh doanh buôn bán, trong đó có siêu thị, chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi các yếu tố môi trường tự nhiên như điều kiện về địa lý, khí hậu, thời tiết, ... Tình hình khí hậu, thời tiết nước ta khá phức tạp, hay thay đổi bất thường. Vào mùa khô, trời nắng nóng và ít mưa, rất thuận lợi cho hoạt động kinh doanh siêu thị và ngược lại. Ở một số tỉnh miền Trung như Thanh Hóa, Nghệ An, ... thường xuyên xảy ra hạn hán, lũ lụt; cộng thêm, phần lớn diện tích là đồi núi, dân cư thưa thớt nên đã hạn chế sự phát triển lĩnh vực kinh doanh siêu thị.

2.2. Môi trường tác nghiệp

Các đối thủ cạnh tranh hiện hữu

Bất kỳ một siêu thị nào muốn tham gia vào thị trường kinh doanh một sản phẩm hàng hóa và dịch vụ cụ thể nào đó (hoặc đang tham gia hoặc tiếp tục tham gia) đều cần phải có sự hiểu biết và tính toán đến các đối thủ cạnh tranh hiện hữu trên thị trường hàng hóa và dịch vụ kinh doanh. Đó là toàn bộ các siêu thị cùng kinh doanh loại hàng hóa và dịch vụ có thể thay thế nhau được cho cùng một nhu cầu nào đó của người tiêu dùng. Các đối thủ cạnh tranh hiện hữu quy định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành. Số lượng của các đối thủ cạnh tranh sẽ giảm kéo theo lợi nhuận giảm. Có ba nhân tố quan trọng tạo thành mức độ cạnh tranh giữa các siêu thị kinh doanh cùng ngành là:

- Cơ cấu cạnh tranh.
- Tình hình nhu cầu thị trường về mặt hàng kinh doanh.
- Các rào cản ngăn chặn việc nhập ngành hoặc xuất ngành của các doanh nghiệp.

Cơ cấu cạnh tranh thể hiện sự phân bố số lượng và tầm cỡ các siêu thị cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh. Cơ cấu cạnh tranh khác nhau sẽ tạo ra tác động cạnh tranh với tính chất khác nhau thay đổi từ phân tán đến hợp nhất. Một ngành phân tán, manh mún, nhỏ gồm nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động riêng lẻ, độc lập, dễ phá sinh cạnh tranh về giá cả, kéo theo lợi nhuận thấp, cơ cấu hợp nhất phức tạp hơn. Bản chất và mức độ cạnh tranh giữa các siêu thị khó có thể dự đoán và xác định rõ nét. Các siêu thị trong cơ cấu hợp nhất phụ thuộc lẫn nhau khá chặt chẽ về mặt giá cả, đồng thời ở cả ngoài phạm vi giá cả như chất lượng sản phẩm, mẫu mã, chủng loại sản phẩm thương hiệu cả về thời gian giao hàng và dịch vụ trong mua bán hàng hóa.

Tình hình nhu cầu thị trường về mặt hàng kinh doanh cũng là một yếu tố chi phối các siêu thị tham gia kinh doanh. Nhu cầu thị trường tăng làm giảm áp lực cạnh tranh vì mỗi siêu thị đều bán được sản phẩm của mình. Nhu cầu tăng là cơ hội để siêu thị mở rộng thị phần của mình. Trái lại, tình hình nhu cầu thị trường có khuynh hướng giảm sút là một nguy cơ đối với siêu thị vì siêu thị phải tìm mọi cách để bảo vệ thị phần của mình và không làm giảm doanh thu.

Các rào cản ngăn chặn doanh nghiệp xuất hoặc nhập ngành: Khi các hoạt động kinh doanh trong một ngành không có thuận lợi, buôn bán ế ẩm, hàng hóa dịch vụ sản xuất ra bị ứ đọng, Nhu cầu ít, cung ứng nhiều dẫn đến giá cả ngày càng giảm, các siêu thị muốn xuất ngành (Rút lui ra khỏi ngành) không phải đơn giản vì chịu nhiều mất mát. Rào cản càng cao, sự mất mát càng lớn. Nhưng rào cản điển hình ngăn cản siêu thị xuất ngành phải tính tới là: nghĩa vụ đạo lý và pháp lý đối với khách hàng, với các nhân viên và với chủ nợ; những ràng buộc với Nhà nước (Chính sách, chế độ); giá trị tài sản thu hồi thấp do thiết bị chuyên môn hóa sâu hoặc lỗi thời, khó bán được giá; không có nhiều cơ hội khác nhau để lựa chọn, mức độ hội

nhập dọc quá cao và trở lực do tình cảm gắn bó với ngành theo truyền thống, tập quán ... Cũng tương tự, các rào cản ngăn chặn siêu thị nhập ngành do ngành kinh doanh độc quyền hoặc có cơ cấu hợp nhất cao dẫn đến chi phí lớn, hoặc do luật pháp quy định cũng như các chính sách, chế độ như bảo vệ môi trường, cảnh quan, chống ô nhiễm, rác thải, vệ sinh an toàn thực phẩm, về lao động - xã hội và các tiêu chuẩn kỹ thuật khác.

Ở Việt Nam hiện các siêu thị có rất nhiều sức ép trên thị trường từ các loại hình kinh doanh khác:

- Chợ đầu mối: Phát triển từ lâu tại Việt Nam, đóng vai trò quan trọng trong hệ thống phân phối, kể cả bán sỉ và lẻ. Các mặt hàng tiêu thụ là hàng tiêu dùng hàng ngày như: nhu yếu phẩm, mỹ phẩm, quần áo, đặc biệt thực phẩm tươi sống. Chợ đầu mối ngày càng bị thu hẹp về quy mô và bị cạnh tranh mạnh từ các loại hình bán lẻ khác, đặc biệt là siêu thị..

- Cửa hàng bách hóa tổng hợp: Phát triển từ lâu, đóng vai trò quan trọng trong hệ thống phân phối. Đối tượng chính: đại bộ phận dân cư có thu nhập thấp, trung bình, khá và cao, trong đó đối tượng thu nhập trung bình đóng vai trò chủ lực. Người tiêu dùng ngày càng ít đến cửa hàng bách hóa do dịch vụ không tốt, các điều kiện không bằng siêu thị mà giá cả lại ngang bằng nhau, do đó ngày càng bị thu hẹp.

- Cửa hàng chuyên doanh: Hiện phát triển nhiều tại các thành phố, chủ yếu là cửa hàng kim khí điện máy, trang trí nội thất, dụng cụ thể thao, quần áo, ... Đối tượng chính: đa số các tầng lớp dân cư, đặc biệt là tầng lớp thanh niên có thu nhập trung bình khá. Tâm lý người tiêu dùng: thích mua sắm ở đây do: dễ chọn lựa và tin tưởng chất lượng, có ưu thế về giá và sự tin cậy.

- Thương mại điện tử: Sự phổ cập của công nghệ 4G đã đem đến cho người tiêu dùng cơ hội được sử dụng internet tốc độ cao, với sự nở rộ của các trang thương mại điện tử ví dụ như: ladada.vn, rongbay.com, chilido.com, enbac.vn..... đã thu hút rất nhiều khách hàng. Vậy nên một phần khách hàng đã chuyển sang mua hàng trên những trang web này mà không mua hàng tại siêu thị. Điều này khiến cường độ cạnh tranh giữa các siêu thị để có khách hàng càng tăng cao hơn.

- Các quầy hàng hè phố không chính thức: các quầy hàng của tư nhân bày trên hè phố.

- Bán hàng lưu động trên phố: Người bán hàng sử dụng thùng mẹt, xe đạp hoặc xe máy, di chuyển từ nơi này đến nơi khác, đôi khi lập thành các nhóm bán hàng trên phố.

Khách hàng (Hoặc người mua)

Khách hàng là các cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp có nhu cầu và khả năng thanh toán về hàng hóa, dịch vụ của siêu thị mà chưa được đáp ứng và mong muốn được thỏa mãn.

Thị trường hàng hóa - dịch vụ của siêu thị là tập hợp các khách hàng rất đa dạng khác nhau về lứa tuổi, giới tính, mức thu nhập, nơi cư trú, sở thích tiêu dùng và vị

trí trong xã hội. Người ta chia khách hàng nói chung thành những nhóm khác nhau. Mỗi nhóm khách hàng có đặc trưng riêng phản ánh quá trình mua sắm của họ (những đặc điểm này là gợi ý quan trọng để siêu thị bán hàng đưa ra các biện pháp phù hợp, thu hút khách hàng). Dưới đây là một số cách chia chủ yếu:

- Theo mục đích mua sắm: Khách hàng được chia thành khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng (hàng tiêu dùng cho người tiêu dùng cá nhân, hàng trung gian đối với doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh); những khách hàng trung gian (Doanh nghiệp thương mại khác, các đại lý, siêu thị, cửa hàng...); Chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận ... Người tiêu dùng cuối cùng mua hàng hóa - dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng của chính mình và hàng hóa - dịch vụ biến đi trong quá trình tiêu dùng, thoát khỏi vòng tái sản xuất xã hội. Những người trung gian mua sản phẩm hàng hóa để bán lại cho người khác nhằm mục đích kiếm lời. Chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận mua hàng hóa để sản xuất, làm dịch vụ công cộng hoặc cấp phát hàng hóa dịch vụ này cho các đối tượng cần dùng.

- Theo khối lượng hàng hóa mua sắm: Khách hàng được chia thành khách hàng mua với khối lượng lớn và khách hàng mua với khối lượng nhỏ. Những khách hàng mua hàng với khối lượng lớn (gọi tắt là khách hàng lớn), thường xuyên, ổn định mà tổng số hàng những khách hàng này mua chiếm đại bộ phận khối lượng hàng bán ra của doanh nghiệp thương mại, vị trí quan trọng đối với thị phần của doanh nghiệp. những khách hàng này là những bạn hàng (như các cửa hàng, siêu thị, đại lý...) hoặc là các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh tiêu dùng sản phẩm hàng hóa...những khách hàng mua với khối lượng ít thường là dân cư mua hàng tiêu dùng, mua lẻ có thể mua thường xuyên hoặc không thường xuyên, doanh nghiệp cần có biện pháp để thu hút khách hàng, giữ được khách hàng cũ và phát triển được khách hàng mới bằng cách thỏa mãn yêu cầu về sở thích, mẫu mã hàng hóa, sự kịp thời và thuận tiện trong việc mua bán hàng hóa...

- Theo phạm vi địa lý: Khách hàng được chia thành khách hàng trong vùng, trong địa phương (Tỉnh, Thành phố); khách hàng trong nước (ở các vùng miền khác: Miền Bắc, miền Trung, miền Nam) và khách hàng nước ngoài (Xuất khẩu ra khu vực và các nước khác). Việc phân chia khách hàng theo phạm vi địa lý có liên quan đến chi phí vận chuyển hàng hóa và đặc điểm nhu cầu mặt hàng địa phương cần phải chú ý. Các siêu thị thường phục vụ khách hàng trong phạm vi hẹp, trong vùng, địa phương nhất định.

- Theo mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp: Khách hàng được phân thành khách hàng truyền thống và khách hàng mới. Khách hàng truyền thống là những khách hàng có mối quan hệ thường xuyên, liên tục, họ có vị trí đặc biệt trong sự phát triển ổn định của siêu thị. Việc duy trì ổn định khách hàng truyền thống (Còn gọi là khách hàng cũ) có ý nghĩa kinh tế lớn vì chi phí để lôi cuốn khách hàng mới thường cao hơn chi phí để giữ vững khách hàng truyền thống. Giữ vững được khách hàng truyền thống, tạo được sự trung thành của khách hàng sẽ xác định được vị thế và uy tín của siêu thị trên thị trường. Chìa khóa để giữ được khách hàng là làm cho khách hàng luôn luôn hài lòng về hàng hóa - dịch vụ, trong quan hệ thanh toán cũng

thuận tiện, kịp thời, văn minh trong mua bán hàng hóa và đổi mới mặt hàng, mẫu mã, chất lượng và nhu cầu của khách hàng.

Ngoài 4 cách phân loại khác hàng trên, người ta còn phân loại khác hàng theo một số tiêu thức khác như theo giới tính, theo lứa tuổi, theo nghề nghiệp, theo tôn giáo... và kết hợp một số tiêu thức khác nhau với nhau.

Khách hàng chỉ mua loại hàng hóa mà họ cần chứ không phải mọi thứ hàng hóa mà siêu thị kinh doanh. Khách hàng mua hàng thường muốn nhận được hàng hóa đủ về số lượng, chất lượng, không phải chờ đợi lâu, giá cả phải chăng có các dịch vụ phục vụ thuận tiện, văn minh. Nghiên cứu khách hàng và tâm lý khách hàng giúp cho siêu thị xác định được khách hàng nào có nhu cầu chưa được thỏa mãn, thời gian địa điểm cần có hàng hóa, đặc điểm sử dụng hàng hóa của khách hàng, giá cả hàng hóa mà khách hàng có thể chấp nhận và phương thức phục vụ khách hàng như thế nào là tốt nhất.

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, việc thu hút khách hàng, đặc biệt là giữ được sự trung thành của khách hàng truyền thống và thu hút được khách hàng tiềm năng (Khách hàng mới) là vấn đề sống còn của siêu thị. Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có trị giá lớn của siêu thị, sự tín nhiệm đó có duy trì được lâu dài hay không phụ thuộc vào siêu thị có đổi mới kinh doanh tốt hơn các đối thủ cạnh tranh hay không.

Xu hướng tiêu dùng mới của người tiêu dùng Việt Nam là lựa chọn thương hiệu, nghĩa là họ đã bắt đầu quan tâm nhiều đến chất lượng. Thứ tự ưu tiên mua hàng hiện nay là chất lượng - cách phục vụ - giá cả, trong khi đó thứ tự ưu tiên này trước đây là giá - chất lượng - cách phục vụ. Đây là một tín hiệu khả quan cho lĩnh vực kinh doanh siêu thị hiện nay.

Các nhà cung ứng (Nguồn cung ứng) của siêu thị

Các siêu thị cần phải quan hệ với các nhà cung ứng (nguồn cung ứng) khác nhau về hàng hóa và dịch vụ như các loại hàng hóa, sức lao động, dịch vụ quảng cáo, dịch vụ vận chuyển và tài chính. Đó là các yếu tố đầu vào của siêu thị.

Trong số những yếu tố đầu vào, vấn đề nguồn hàng của siêu thị là vấn đề hết sức quan trọng. Việc nghiên cứu, tìm hiểu các nguồn cung ứng với loại hàng hóa thích hợp với nhu cầu khách hàng, chất lượng hàng hóa và khối lượng hàng hóa có thể đáp ứng trong từng thời gian cũng như giá cả hàng hóa, chi phí vận chuyển hàng hóa từ nơi mua về đến siêu thị là vấn đề phải cân nhắc để đảm bảo hiệu quả kinh doanh. Siêu thị phải hiểu rõ đặc điểm của nguồn cung ứng hàng hóa. Nếu số lượng nhà cung ứng ít, nguồn hàng không nhiều. Không có mặt hàng thay thế khác, nhà cung ứng có thể gây sức ép bằng cách tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm mức độ dịch vụ đi kèm. Nếu số lượng các nhà cung ứng nhiều, nguồn hàng phong phú, có mặt hàng thay thế khác, siêu thị có thể lựa chọn nguồn cung ứng hàng hóa với giá cả phải chăng, chất lượng tốt và dịch vụ thuận lợi. Vấn đề quan trọng hàng đầu là phải đảm bảo ổn định nguồn hàng, hàng hóa có chất lượng bảo đảm, số lượng mỗi lần giao hàng phù hợp, giá cả phải chăng, đòi hỏi siêu thị phải đa dạng hóa

nguồn cung ứng; phải tăng cường mối quan hệ kinh tế tạo điều kiện lẫn nhau trong việc tạo nguồn hàng như đầu tư, liên doanh, liên kết; giúp đỡ về vốn, kỹ thuật, điều kiện kinh doanh, bao bì, bảo quản và đặt hàng theo hợp đồng kinh tế ký trước để có nguồn cung ứng vững chắc, ổn định và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của thị trường. Siêu thị quan hệ với các nguồn cung ứng khác như tài chính, sức lao động, dịch vụ vận chuyển, xếp dỡ, dịch vụ quảng cáo... cũng như các đơn vị nguồn hàng... để giảm thiểu chi phí kinh doanh và ổn định các yếu tố đầu vào, tạo điều kiện để siêu thị tiến hành hoạt động kinh doanh thuận lợi.

Sản phẩm hàng hóa thay thế

Sản phẩm hàng hóa thay thế là sản phẩm hàng hóa của đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành hoặc khác ngành hoạt động kinh doanh có cùng chức năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng giống nhau của khách hàng.

Ví dụ: Do gà bị dịch cúm, người ta chuyển sang ăn thịt lợn hoặc thịt bò, cá hoặc hải sản khác.

Sức ép của sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Để không bị mất thị phần, siêu thị cần phải nghiên cứu, nắm được giá cả của sản phẩm, thay thế, khuynh hướng biến động giá cả của sản phẩm thay thế và dự báo của sản phẩm thay thế trong tương lai. Siêu thị cũng cần phải chú ý sản phẩm thay thế mới (tiềm ẩn). Các sản phẩm thay thế mới là kết quả của sự cải tiến hoặc bùng nổ của công nghệ mới. Các siêu thị muốn kinh doanh thành công cần phải nắm bắt được sự xuất hiện sản phẩm hàng hóa thay thế mới và giá cả của chúng để quyết định mức giá bán sản phẩm hàng hóa của mình với mức giá cạnh tranh để không bị mất thị phần, thị trường và khách hàng.

Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới:

Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới bao gồm những siêu thị mới tham gia kinh doanh do họ đưa vào khai thác các năng lực kinh doanh mới và mong muốn dành được thị phần và khách hàng trên thị trường.

Sự xuất hiện đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới nhanh hay chậm chủ yếu do rào cản ngăn chặn sự ra nhập vào ngành siêu thị và việc bảo vệ vị thế cạnh tranh của siêu thị lớn nhất trên thị trường. Những rào cản chính để ngăn cản sự gia nhập của đối thủ cạnh tranh mới là: Sự trung thành của khách hàng với nhãn hiệu sản phẩm hàng hóa của siêu thị có uy tín đã đứng vững trên thị trường; lợi thế tuyệt đối về mạng lưới quầy hàng, cửa hàng, siêu thị phân bố rộng khắp trên thị trường và có đường giao thông thuận lợi; lợi thế về sự chuyển đổi đa dạng hóa sản phẩm hàng hóa, nguồn tài chính, nhân sự và quan hệ với chính quyền địa phương... Những rào cản này bao gồm ý nghĩa một siêu thị khác phải tốn kém nhiều mới gia nhập được thị trường sản phẩm hàng hóa đã có sẵn trên địa bàn. Phí tổn càng cao thì rào cản càng lớn và ngược lại. Ngoài ra các siêu thị lớn trên thị trường còn tìm cách chống trả mạnh mẽ đối với sự ra nhập của đối thủ mới bằng cách cải tiến kinh doanh, phát triển dịch vụ thu hút khách hàng gây khó khăn cho sự ra đời của các đối thủ cạnh tranh mới.

Ở Việt Nam hiện nay, sự thâm nhập ngành của các doanh nghiệp nước ngoài vào lĩnh vực kinh doanh siêu thị đang trở nên phổ biến. Ngày càng nhiều doanh nghiệp nước ngoài muốn đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh siêu thị ở Việt Nam. Có doanh nghiệp đã và đang mở rộng hệ thống phân phối của mình, có doanh nghiệp đang xin cấp phép... đều khiến các doanh nghiệp hiện tại trong ngành siêu thị ở Việt Nam đứng trước áp lực cạnh tranh gay gắt, sức ép giảm chi phí...

2.3. Môi trường bên trong

- Sản phẩm siêu thị đang kinh doanh

Sản phẩm hàng hóa mà siêu thị kinh doanh là ngành hàng mà siêu thị làm chức năng lưu thông hàng hóa.

Để thực hiện chức năng lưu thông hàng hóa, siêu thị phải có thị trường bán hàng hóa. Thị trường bán hàng hóa là điều kiện tồn tại và phát triển của siêu thị. Khách hàng đến với siêu thị là do có nhu cầu về hàng hóa - dịch vụ của siêu thị. Khách hàng đòi hỏi sản phẩm hàng hóa của siêu thị phải đủ số lượng, tốt về chất lượng, các sản phẩm phải có nhãn hiệu nổi tiếng với xu thế tiêu dùng tiên tiến, hiện đại; sản phẩm phải có giá cả phải chăng. Siêu thị khi kinh doanh phải chú ý đến vòng đời của sản phẩm (phải nghiên cứu giới thiệu, tăng trưởng (phát triển), bão hòa và suy thoái). Những kinh nghiệm của siêu thị về mặt hàng kinh doanh là một yếu tố quan trọng tạo lòng tin và sự trung thủy của khách hàng truyền thống.

Mặt khác, nguồn hàng của siêu thị và những yếu tố của thị trường đầu vào (nguồn cung ứng) là điều kiện của thị trường đầu ra và quyết định chi phí hoạt động kinh doanh. Để ổn định hoạt động kinh doanh, siêu thị phải phát triển mạng lưới kinh doanh, hệ thống cơ sở vật chất của kinh doanh như kho tàng, cửa hàng, nơi tiếp nhận hàng hóa, nơi dự trữ, bảo quản hàng hóa và nối quan hệ kinh tế-kinh tế- với các đơn vị nguồn hàng để tạo nguồn hàng, khai thác tối đa lợi thế của nguồn hàng để vừa nắm chắc nguồn hàng vừa có thể ổn định và phát triển khối lượng và chất lượng các mặt hàng thu mua.

- Quản trị nhân sự và nguồn nhân lực của siêu thị :

Khi nói đến yếu tố này người ta thường xem xét vấn đề cụ thể sau:

+ Bộ máy lãnh đạo của siêu thị, tài năng, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm quản trị và đạo đức.

+ Trình độ tay nghề, sự thành thạo kỹ thuật, nghiệp vụ, kinh doanh và ngoại ngữ của cán bộ công nhân viên trong siêu thị.

+ Mức thu nhập của cán bộ công nhân viên và giá trị các mối quan hệ lao động so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh khác.

+ Chính sách của siêu thị đối với cán bộ công nhân viên trong lao động, cũng như sự khuyến khích, động viên người lao động nâng cao năng suất, kết quả và hiệu quả của lao động.

+ Khả năng cân đối giữa mức độ sử dụng nhân công ở mức tối đa và mức tối thiểu.

+ Khả năng đáp ứng nhu cầu và yêu cầu của thị trường về nguồn nhân lực con người, tình hình chuyển chuyên cán bộ và mức độ bỏ việc...

Quản trị nhân sự và nguồn nhân lực có vai trò quyết định đến thành công của siêu thị.

- *Quản trị tài chính kế toán:*

Các yếu tố tài chính và kế toán có liên quan và ảnh hưởng sâu rộng đến toàn bộ các hoạt động kinh doanh của siêu thị.

Các yếu tố tài chính và kế toán thường được quan tâm ở siêu thị là:

+ Nguồn vốn của siêu thị và khả năng huy động vốn cho kinh doanh: Cân đối giữa vốn ngắn hạn và vốn dài hạn, vốn vay và vốn cổ phần.

+ Chi phí vốn trong quan hệ với toàn ngành so với các đối thủ cạnh tranh cho một đơn vị hàng hóa lưu chuyển.

+ Phân phối và sử dụng vốn cho các đơn vị phụ thuộc vào siêu thị (Các SBU).

Chiến lược và kế hoạch tài chính của siêu thị, kế hoạch lợi nhuận và nộp thuế.

+ Quan hệ tài chính với các đối tượng hữu quan bên trong và bên ngoài siêu thị. Bên trong siêu thị như chủ sở hữu siêu thị, các cổ đông, công nhân viên... bên ngoài siêu thị: Ngân hàng, các công ty tài chính, công ty cho thuê tài chính...

+ Tình hình vay, trả, nợ nần của các khách hàng với siêu thị và siêu thị với khách hàng.

+ Chi phối hội nhập các rào cản hội nhập.

+ Quy mô tài chính của siêu thị, tỷ lệ lãi...

+ Hệ thống kế toán có hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc tính toán chi phí kinh doanh, lập kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

- *Hệ thống thông tin của siêu thị :*

Hệ thống thông tin quản trị (MIS) và hệ thống thông tin chiến lược (SIS) là yếu tố quan trọng giúp cho nhà quản trị siêu thị có các quyết định đúng đắn, kịp thời. hệ thống thông tin quản trị là tập hợp các quy tắc, kỹ năng và phương pháp được mô tả rõ ràng nhờ đó con người và thiết bị thực hiện việc thu thập và phân tích dữ liệu nhằm tạo ra các thông tin cần thiết cho các nhà soạn thảo quyết định. Hệ thống thông tin quản trị nghiêng về sự kết hợp giữa các dữ liệu bên trong với bên ngoài nhằm hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của siêu thị. Vì vậy, ta khó mà xác định ranh giới giữa MIS và SIS, mặc dù các quyết định tác nghiệp cũng như quyết định chiến lược đều cần các thông tin từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

- *Nền nếp văn hóa của siêu thị :*

Nền nếp văn hóa của siêu thị là tổng hợp các kinh nghiệm, các tác phong và cách ứng xử trong công tác, sinh hoạt liên kết với nhau tạo thành phong cách ứng xử của siêu thị, nhất là trong quan hệ giữa các cá nhân, bộ phận (Lãnh đạo và nhân viên) với nhau và quan hệ với khách hàng của siêu thị, với môi trường xung quanh. nền nếp văn hóa của siêu thị còn bao hàm các chuẩn mực, các giá trị, các nguyện vọng và các triết lý kinh doanh mà các cấp lãnh đạo siêu thị theo đuổi thông qua các chương trình hành động của mình. Nền nếp văn hóa của siêu thị còn bao hàm các lễ nghi theo 0tueyền thống, phong tục, tập quán trong quan hệ xã hội giữa con người với nhau, trong cũng như ngoài tổ chức.

Một siêu thị có nền nếp văn hóa mạnh mẽ sẽ tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong siêu thị, công hiến công sức và tài năng của mình cho siêu thị.

- *Nghiên cứu và phát triển:*

Trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh, việc nghiên cứu và phát triển thường tập trung vào những hướng chính sau:

+ Đổi mới sản phẩm, đa dạng hóa sản phẩm và phát triển kinh doanh những sản phẩm tiên tiến, hiện đại.

+ Nghiên cứu thị trường những máy móc, thiết bị để mua sắm, trang bị cho siêu thị những máy móc, thiết bị mới, hiện đại những trang thiết bị để giao nhận, vận chuyển, bảo quản hàng hóa mà siêu thị kinh doanh, để bảo đảm cung ứng đầy đủ số lượng, chất lượng và nhanh chóng cho khách hàng và dịch vụ văn minh.

+ Tổ chức đào tạo, đào tạo lại hoặc tham quan, trao đổi các đoàn khảo sát những siêu thị cùng lĩnh vực kinh doanh ở những nước tiên tiến, để nâng cao trình độ nghệ nghiệp cho cán bộ công nhân viên trong siêu thị cả về kỹ thuật, nghiệp vụ, quản trị kinh doanh, ngoại ngữ...

3. Biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của siêu thị

3.1. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin về môi trường kinh doanh

Các thông tin về môi trường kinh doanh bao giờ cũng là cơ sở, là nguồn gốc của các hoạch định về chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, để khai thác môi trường kinh doanh có hiệu quả, siêu thị cần xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin về môi trường kinh doanh.

Để tổ chức và xây dựng hệ thống thông tin cần xác định nhu cầu về các loại thông tin cần thiết, mức độ và thời gian cần, cũng như chi phí cho việc tổ chức, thu thập, phân tích, xử lý, đánh giá các loại thông tin được đưa vào sử dụng. Thông tin kinh tế có nhiều loại, siêu thị cần xác định đúng loại thông tin mình cần và thông tin đó phải chính xác, chân thực, kịp thời, phải loại trừ được các thông tin giả, thông tin nhiễu, bị thổi phồng hoặc bóp méo, đặc biệt là các thông tin không chân thực, không kịp thời.

Trước hết, siêu thị cần xây dựng hệ thống thông tin về bản thân siêu thị. Đó là hệ thống thông tin quản trị một cách hợp lý và hữu hiệu. Các thông tin về doanh thu

bán hàng, dịch vụ, chi phí kinh doanh, hàng tồn kho, lượng tiền mặt, về các khoản phải thu, phải trả, về tình hình nguồn hàng và biến động của nó... là những vấn đề cốt yếu, có ý nghĩa quan trọng trong kinh doanh. Ngày nay, với sự phát triển vượt bậc của khoa học, công nghệ, các siêu thị đều sử dụng hệ thống máy vi tính có kết nối mạng và cài đặt các phần mềm quản lý siêu thị hữu hiệu phục vụ cho việc thu thập, phân tích và truyền đạt thông tin trong nội bộ siêu thị.

Thứ hai, siêu thị cần xây dựng hệ thống thông tin về môi trường bên ngoài. Đó là các thông tin về môi trường tác nghiệp, môi trường vĩ mô. Do môi trường bên ngoài là môi trường đa yếu tố vì vậy cần tính tới các yếu tố quan trọng nhất, có tác động mạnh mẽ, và ảnh hưởng lớn nhất đến siêu thị.

Việc xây dựng hệ thống thông tin không phải một lần là xong mà siêu thị cần phải khai thác hệ thống thông tin một cách tối đa, hữu hiệu. Để làm được điều đó, siêu thị cần phải không ngừng hoàn thiện hệ thống thông tin, một trong những biện pháp hàng đầu để khai thác môi trường và thị trường kinh doanh, phát triển và mở rộng kinh doanh.

3.2. Lựa chọn phương thức thâm nhập và mở rộng thị trường

Kinh doanh là khai thác các yếu tố có lợi của môi trường kinh doanh, tạo ra hàng hóa và dịch vụ thích hợp với nhu cầu của thị trường với chi phí phải chăng để thu lợi nhuận.

Siêu thị đã, đang và tiếp tục kinh doanh cần phải mở rộng thị trường thì trước hết cần phải biết các phương thức thâm nhập thị trường. Lựa chọn phương thức thâm nhập thị trường thích hợp sẽ giúp siêu thị giảm chi phí kinh doanh nhanh chóng chiếm lĩnh được thị trường và khách hàng, có khả năng vượt qua đối thủ cạnh tranh trước những rào cản, thủ tục pháp lý, cũng như những tâm lý, tập quán của khách hàng, của địa phương đến kinh doanh. Những phương thức thâm nhập thị trường mà siêu thị thường dùng: ký hợp đồng hợp tác kinh doanh, phát triển chi nhánh, đại lý...

Thứ hai, siêu thị cần phải tính toán các chi phí kinh doanh chủ yếu ảnh hưởng đến doanh thu hàng hóa và dịch vụ khi đưa vào hoạt động kinh doanh. Cần lựa chọn các thị trường có những yếu tố chủ yếu là chi phí đầu vào thấp, thị trường phong phú, ổn định, tiềm năng của thị trường lớn và có khả năng khai thác lâu dài.

Thứ ba, siêu thị cần phải nắm được các đối thủ cạnh tranh, quy mô, số lượng và khả năng của đối thủ, cũng như phương thức kinh doanh của các đối thủ hiện tại trên thị trường. Với số lượng và quy mô đối thủ cạnh tranh chưa lớn, thị trường có quy mô lớn, ổn định và đang phát triển, siêu thị vẫn có thể tham gia thị trường, với phương thức thâm nhập thích hợp vẫn có thể thành công.

3.3. Phân tích toàn diện, đầy đủ các yếu tố của môi trường kinh doanh để lựa chọn cơ hội kinh doanh

Mục tiêu phân tích môi trường kinh doanh là phải làm rõ những thuận lợi, những khó khăn, những cơ hội và những nguy cơ mà siêu thị gặp phải.

Khi phân tích những thuận lợi, những khó khăn, những cơ hội và nguy cơ thì có vô vàn những thuận lợi, khó khăn, cơ hội, nguy cơ hiện ra. Bởi vậy, siêu thị phải tìm ra và sử dụng một phương pháp luận trong đó chú ý những thuận lợi lớn nhất, những nguy cơ chủ yếu nhất, những khó khăn lớn nhất và những nguy cơ xấu nhất; đồng thời tìm ra sự cân đối giữa các thuận lợi và khó khăn, cơ hội và nguy cơ có tính đến tiềm lực của siêu thị sao cho có lợi nhất trong hoạt động kinh doanh của siêu thị.

Một số kiểu ma trận thường được sử dụng trong phân tích môi trường kinh doanh là:

- Kiểu ma trận đánh giá các yếu tố ngoại vi (Ma trận EFE-External Factor Evaluation Matrix).

Ma trận này giúp tóm tắt và đánh giá các ảnh hưởng của yếu tố bên ngoài đối với hoạt động kinh doanh của siêu thị. Để lập ma trận này cần phải lập được danh mục các yếu tố ảnh hưởng có vai trò quyết định đối với sự thành công của siêu thị, xác định mức độ quan trọng của từng yếu tố, tính điểm các yếu tố ngoại vi và tổng hợp số điểm của toàn bộ danh mục các yếu tố.

- Kiểu ma trận đánh giá các yếu tố nội vi (IFE-Internal Factor Evaluation Matrix)

Ma trận này đánh giá các yếu tố nội vi, tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh, mặt yếu của các yếu tố chi phối hoạt động bên trong siêu thị, đồng thời tạo cơ sở để xác định mối quan hệ giữa các yếu tố đó. Ma trận này lập tương tự như ma trận EFE.

- Kiểu ma trận cơ hội và nguy cơ.

Người ta phân loại cơ hội theo thứ tự ưu tiên : cao, trung bình, thấp và xác suất mà siêu thị có thể tranh thủ là cao, trung bình, thấp, từ đó lựa chọn vùng ưu tiên cao, ưu tiên trung bình, ưu tiên thấp.

Tương tự, người ta phân loại nguy cơ theo thứ tự : hiểm nghèo, nguy kịch, nghiêm trọng và nhẹ, xác định xác suất siêu thị có thể gặp phải là : cao, trung bình, thấp. Từ đó cần tranh thủ các cơ hội có ưu tiên cao, các tác động có nguy cơ ở mức thấp và ở mức độ trung bình khi có đủ nguồn lực.

- Kiểu ma trận phân tích mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ bằng cách sử dụng ma trận SWOT (hoặc TOWS). Trong đó:

S (strengths) là những điểm mạnh (ưu điểm, sở trường).

W (weaknesses) là những điểm yếu (nhược điểm, sở đoản)

O (opportunities) là những cơ hội (thời cơ, dịp may)

T (threats) là những rủi ro (nguy cơ, đe dọa).

Để thiết lập ma trận SWOT cần phải liệt kê các cơ hội chính, các mối đe dọa chủ yếu bên ngoài siêu thị, liệt kê những điểm mạnh chủ yếu, điểm yếu tiêu biểu bên trong siêu thị, kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài, kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài, kết hợp điểm mạnh bên trong với đe dọa bên ngoài,

kết hợp điểm yếu bên trong với đe dọa bên ngoài để từ đó lựa chọn các chiến lược và kế hoạch kinh doanh của mình.

3.4. Xây dựng chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là định hướng hoạt động có mục tiêu của siêu thị cho một thời kỳ dài và hệ thống các chính sách, biện pháp, điều kiện để thực hiện mục tiêu đề ra

Việc xây dựng chiến lược kinh doanh đúng đắn có ý nghĩa quyết định đến sự tồn tại và phát triển của siêu thị. Chiến lược kinh doanh của siêu thị chính là mục đích và hướng đi của siêu thị.

Quản trị kinh doanh theo chiến lược là một tiến trình gồm ba giai đoạn: hoạch định, thực hiện và kiểm soát chiến lược. Hoạch định chiến lược đúng đắn và tiếp đó là thực hiện chiến lược hợp lý đóng vai trò quan trọng của mọi thành công trong hoạt động kinh doanh của siêu thị.

3.5. Hoàn thiện các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh của siêu thị

Các chiến lược và kế hoạch kinh doanh của siêu thị đề ra muốn trở thành hiện thực đều được thực hiện thông qua các hoạt động hàng ngày của các nghiệp vụ kinh doanh cụ thể như mua hàng, tạo nguồn hàng, tổ chức dự trữ hàng hóa và tổ chức bán hàng cho khách hàng, vận chuyển hàng hóa, giao nhận hàng hóa, thanh toán tiền hàng, quảng cáo và xúc tiến bán hàng... Vì vậy siêu thị cần hoàn thiện các nghiệp vụ kinh doanh của siêu thị.

Để hoàn thiện các nghiệp vụ kinh doanh, siêu thị cần tuyển chọn và đào tạo các cán bộ, nhân viên có tính chuyên nghiệp cao trong từng hoạt động nghiệp vụ. Các siêu thị có thể xây dựng quy trình thực hiện nghiệp vụ trong đó đề ra những yêu cầu, nội dung, trình tự và các bước tiến hành nghiệp vụ cụ thể. Các siêu thị có thể xây dựng nội quy, chế độ công tác đối với cán bộ, nhân viên hoạt động nghiệp vụ và phổ biến rộng rãi cho toàn thể cán bộ, nhân viên biết để cùng thực hiện. Đồng thời, siêu thị cần trang bị những thiết bị, dụng cụ, phương tiện cần thiết để nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động nghiệp vụ. Các quy trình, nội quy, quy chế đó phải thường xuyên bổ sung, chỉnh sửa cho phù hợp với yêu cầu mới của môi trường kinh doanh.

3.6. Góp phần hoàn thiện môi trường kinh doanh

Môi trường kinh doanh là tập hợp các điều kiện, các yếu tố bên ngoài và bên trong tác động đến hoạt động kinh doanh, nhưng hoạt động kinh doanh của mỗi siêu thị cũng đều có ảnh hưởng nhất định tới các yếu tố của môi trường kinh doanh ở mức độ nhiều ít khác nhau. Một siêu thị không thể đứng vững lâu dài và phát triển trong một môi trường kinh doanh không ổn định, không thuận lợi, không được dân cư xung quanh và chính quyền đại phương ủng hộ. Hoạt động kinh doanh của siêu thị ảnh hưởng tới môi trường tự nhiên như nước thải, khí độc hại, rác thải, cũng như tới thẳng cảnh, di tích lịch sử, các nguồn tài nguyên thiên nhiên cũng như những người lao động của siêu thị cư trú tại địa phương. Ảnh hưởng của siêu thị đến môi

trường luôn được xem xét, đánh giá dưới nhãn quang của quần chúng và ảnh hưởng đến uy tín của siêu thị. Sự ủng hộ của các quần chúng và các cơ quan hữu quan quản lý các cấp. Bởi vậy các siêu thị cần xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật của mình phù hợp với yêu cầu vệ sinh môi trường và tạo thành kết cấu cơ sở hạ tầng văn minh hiện đại. Siêu thị cần phải xây dựng cơ sở vật chất của mình theo hướng văn minh hiện đại góp phần tích cực vào việc hình thành môi trường kinh doanh thuận lợi, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của con người.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của môi trường tới hoạt động kinh doanh của siêu thị
- Các yếu tố hợp thành môi trường kinh doanh của siêu thị
- Biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của siêu thị

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài 1. Dịch vụ thương mại của Trung tâm thương mại Metro

Trung tâm thương mại Metro là một nhà bán buôn bán lẻ nổi tiếng trên thị trường Việt Nam. Metro phát triển chủ yếu trong lĩnh vực bán buôn nên hầu hết các dịch vụ cung cấp thuận tiện cho nhà bán buôn. Các dịch vụ bao gồm :

- Nhà kho của khách: Mọi loại hàng hoá sẵn sàng phục vụ khách.
- Tự phục vụ: Khách hàng có thể nhanh chóng tự chọn lựa hàng hoá theo nhu cầu vào bất cứ lúc nào.
- Dịch vụ hậu mãi: Bộ phận dịch vụ khách hàng sẽ hỗ trợ mọi vấn đề liên quan đến bảo hành sản phẩm.
- Thông tin trực tiếp với khách hàng: Bản tin Metro được gửi đến từng khách hàng hai tuần/lần để kịp thời cập nhật thông tin về hàng hoá và dịch vụ đang có tại Metro.
- Giờ mở cửa thuận tiện: từ 5g đến 21g trong suốt 361 ngày.
- Hệ thống hoá đơn tự động: Thông tin về việc mua hàng như loại hàng, đơn giá, số lượng, trọng lượng, thuế được liệt kê chi tiết trên hoá đơn, giúp khách dễ dàng kiểm tra hàng hoá và lưu chứng từ.
- Bãi đậu xe miễn phí: Bãi đậu xe rộng rãi thuận tiện cho việc bốc dỡ hàng.
- Xe đẩy mua hàng chuyên dụng: Xe đẩy mua hàng với nhiều kích cỡ sẽ đáp ứng được.

Chính vì Metro cung cấp những dịch vụ này phù hợp hơn với lĩnh vực bán buôn nên rất phát triển ở mảng thị trường bán buôn, và chưa đầu tư nhiều vào các dịch vụ bán lẻ nên việc bán lẻ vẫn kém hơn so với các đối thủ khác như Big C, Hapro Mark,...

Câu hỏi:

1. Hãy cho biết Metro đã thỏa mãn được khách hàng mua buôn ở những dịch vụ nào? Tại sao?
2. Nếu muốn phát triển Metro theo hướng bán lẻ thì theo anh (chị) cần cung ứng thêm những dịch vụ nào để thỏa mãn nhu cầu khách hàng bán lẻ?

Bài 2. Dịch vụ khách hàng tại siêu thị CO.OPMART và BIG C

Đối với mỗi siêu thị lại có đặc thù kinh doanh và cung ứng dịch khách hàng là khác nhau. Siêu thị lớn với giá rẻ như Big C nhưng lại ở xa nơi đông dân cư và siêu thị CoopMart với diện tích siêu thị nhỏ hơn gấp nhiều lần so với Big C nhưng lại sử dụng một hệ thống các siêu thị gần với dân cư hơn. Cả hai siêu thị đều rất thành công trên thị trường. Họ đã cung cấp các dịch vụ thương mại như sau:

Các dịch vụ thương mại tại hệ thống siêu thị CoopMart

- Gói quà miễn phí.

- Giao hàng miễn phí tận nhà với hóa đơn mua hàng từ 200.000 đồng (trong khu vực nội thành).
- Bán phiếu quà tặng.
- Bán hàng qua điện thoại.
- Bán báo và tạp chí.
- Thanh toán thẻ tín dụng Master Card, Visa Card, ACB Card... máy rút tiền ATM của VCB, BIDV, Incombank.
- Tiếp nhận và giải đáp thông tin khách hàng
- Chăm nang mua sắm.

Các dịch vụ đặc thù của siêu thị BigC được xác định:

- BigC là nơi mua hàng, nơi giải trí, đưa đến cho người dân một phong cách mới “tất-cả-trong-một”: mua ở đây, ăn ở đây, chơi ở đây, xu hướng tất yếu của một thành phố hiện đại.
- BigC có thể hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ tìm thị trường xuất khẩu. BigC tạo điều kiện phát triển các lĩnh vực đóng gói, vận chuyển, dịch vụ an ninh, vệ sinh...
- BigC thực hiện hoạt động “Đưa đón khách hàng miễn phí bằng xe buýt đến tham quan mua sắm tại siêu thị BigC”.

Câu hỏi:

1. Hãy cho biết tại sao siêu thị Big C và siêu thị CoopMart kinh doanh các sản phẩm tương tự nhau nhưng cung ứng các dịch vụ cho khách hàng khác nhau mà vẫn thành công trên thị trường?
2. Big C có thể sử dụng dịch vụ giống như CoopMart được không? Tại sao?

Bài 3. P&G cung ứng dịch vụ bán buôn cho Wal- Mart

Đôi thủ. Đây là từ thích hợp nhất dùng để mô tả mối quan hệ giữa Wal-Mart và P&G trong những năm cuối thập kỉ 80. Các cuộc họp của nhà sáng lập Sam Walton và ban quản trị của Wal- Mart với ban quản trị của P&G lúc nào cũng giống như cuộc chiến giữa hai con gô-ri-la. Cả hai đều cố gắng khẳng định mình là một đối tác có sức chi phối hơn nhằm nắm quyền quyết định cuối cùng.

Sau đó, Walton chủ tập đoàn Wal-Mart nhận thấy rằng hoạt động trong lĩnh vực buôn bán hàng hóa và bán sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng, trong khi đó P&G lại hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và vận chuyển sản phẩm tới bán cho Wal-Mart. Walton đã phát biểu trong cuộc họp rằng : “Tại sao chúng ta không làm việc cùng nhau và hoàn thành công việc theo cách hiệu quả nhất có thể? Điều này thật đơn giản. Bạn chuyển hàng đến và chúng tôi sẽ giao tiền cho bạn.”

Thay vì tập trung vào ưu thế so với nhau, họ đã chuyển sang làm cách nào để khai thác năng lực tương ứng của mỗi bên để thống lĩnh thị trường. P&G luôn ủng

hộ việc sử dụng công nghệ vừa như một đầu tư trong kinh doanh vừa là một lợi thế cạnh tranh. Hiểu rõ điều này, trong suốt những năm từ giữa đến cuối thập niên 80, Wal-Mart đã bắt đầu quan tâm đến việc truyền đạt thông tin cho các nhà cung cấp. Dưới sự chỉ đạo của Walton, Wal-Mart đã bắt đầu phát triển khả năng công nghệ để chia sẻ thông tin chi tiết cho các đối tác của mình như dữ liệu bán hàng, mức độ tồn kho và dự báo lượng hàng bán.

Trong trường hợp của Wal-Mart và tất cả những nhà bán lẻ khác, cần có một năng lực cốt lõi trong việc kinh doanh hàng hóa. Điều này liên quan đến việc chắc chắn rằng những sản phẩm mà người tiêu dùng muốn mua luôn có trên các kệ hàng và có giá cạnh tranh. Đối với P&G và một số công ty cung cấp sản phẩm cho các nhà bán lẻ khác, cần phải có năng lực cốt lõi trong việc sản xuất những sản phẩm chất lượng để đáp ứng mong muốn và nhu cầu người tiêu dùng, trong việc phân phối những sản phẩm này với số lượng vừa phải vào đúng thời điểm cho các nhà bán lẻ và trong cả việc cung cấp chương trình marketing khuyến khích người tiêu dùng mua sản phẩm đó. Nếu nhà bán lẻ và nhà cung cấp (hoặc cả hai) thiếu năng lực thì họ sẽ phải chịu tổn thất.

Trong quá trình kinh doanh có thời điểm P&G gặp phải những khó khăn và bất đồng giữa các thành viên trong hội đồng quản trị, họ đã cho Wal-Mart và một số nhà bán lẻ lớn trên thị trường tham gia cuộc họp hội đồng quản trị để tìm ra nguyên nhân và giải pháp khắc phục cho tập đoàn. Chính điều này đã dẫn đến thành công của P&G trên thị trường nhà cung cấp.

Câu hỏi :

1. Hãy phân tích yếu tố nào dẫn đến thành công của P&G và Wal-Mart ?
2. Qua tình huống trên ta thấy, tiết lộ mọi thông tin cho đối tác sẽ dẫn đến thành công. Như vậy, có thực sự đúng với mọi doanh nghiệp trên thị trường? Tại sao?

Bài 4. Bí quyết thành công của một công ty thương mại bán lẻ SEARS

Trong một vài năm, từ một chi nhánh nhỏ bé, Sears đã lớn lên nhanh chóng và trở thành một tập đoàn với tài sản hàng tỷ đô la. Ngày nay, bất kỳ một thành phố nào cũng đều lấy làm tự hào khi có ít nhất một cửa hàng bách hóa của Sears đặt ở đó; và một tỷ lệ lớn các gia đình ở Mỹ hàng năm vẫn đặt hàng theo catalô của Công ty. Đúng như câu khẩu hiệu hành động của Công ty đưa ra: "Sears là nơi nước Mỹ mua hàng".

Vậy vì sao mà trong "làng" các nhà kinh doanh bán lẻ cạnh tranh với nhau, Sears vẫn tiếp tục phát triển năm này qua năm khác, trong khi hàng ngàn người khác muốn được như Sears thì bị đẩy sang vệ đường? Một lý do dẫn đến thành công của Công ty có thể thấy khá rõ: Sears không khi nào quên lãng chính sách dài hạn, đã trở thành truyền thống của mình - cung cấp những dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng. Chưa bao giờ thành công làm cho Sears lóa mắt: càng mở rộng thêm, dịch vụ của Công ty càng tốt hơn. Phần lớn cửa hàng của Sears lúc nào cũng sạch sẽ, bóng loáng không một vết dơ, nhân viên được huấn luyện kỹ càng, tỏ ra lịch thiệp và phục vụ

rất nhanh gọn. Tất cả hàng hóa đều được đảm bảo về mặt chất lượng. Phần lớn đơn đặt hàng theo catalô được giải quyết và giao hàng đúng thời hạn. Tín dụng mua hàng được mở rộng đến tất cả các khách hàng, xét thấy đáng được hưởng.

Ban lãnh đạo Công ty Sears không khi nào lãng quên trên thực tế rằng thành công hay thất bại của Công ty là kết quả tổng hợp từ lòng trung thành của hàng triệu khách hàng.

Câu hỏi

1. Phân tích các yếu tố đảm bảo thành công trong kinh doanh của Công ty Sears!
2. Khẩu hiệu hành động của Công ty “Sears là nơi nước Mỹ mua hàng” nói lên điều gì?
3. Ban lãnh đạo Công ty Sears cho rằng thành công hay thất bại của Công ty phụ thuộc vào khách hàng. Anh (chị) có đồng ý với quan điểm đó không? Tại sao

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu 1. Hãy định nghĩa môi trường kinh doanh của siêu thị. Hãy kể tên các môi trường hoạt động của siêu thị và phân biệt chúng.

Câu 2. Hãy mô tả các yếu tố trong môi trường vĩ mô bên ngoài siêu thị.

Câu 3. Mô tả các yếu tố trong môi trường bên trong siêu thị.

Câu 4. Mô tả các yếu tố trong môi trường vi mô của siêu thị.

Câu 5. Tính bất định của môi trường được đặc trưng bởi những yếu tố nào?

Câu 6. Tại sao môi trường bên ngoài của một siêu thị lại quan trọng đối với mọi nhà quản trị?

CHƯƠNG 3 TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA SIÊU THỊ

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 3 là chương giới thiệu các nội dung tổ chức bộ máy của siêu thị để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:

- Trình bày và hiểu được khái niệm tổ chức bộ máy siêu thị, biết được chức năng nhiệm vụ và hệ thống tổ chức bộ máy trong siêu thị, trình bày được các yếu tố ảnh hưởng tới tổ chức bộ máy siêu thị.

2. Về kỹ năng:

Vận dụng kiến thức đã học để giải thích các vấn đề về phân công, phân nhiệm và thực hiện nhiệm vụ trong siêu thị.

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc tổ chức bộ máy siêu thị trong thực tiễn công việc.

- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 3

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 3) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 3 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 3

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không

- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác

- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 3

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

+ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)

+ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

NỘI DUNG:

1. Khái niệm và ý nghĩa của việc tổ chức bộ máy siêu thị

1.1. Khái niệm về tổ chức bộ máy siêu thị

Tổ chức bộ máy của siêu thị được ví như mô hình nguồn lực chuẩn bị sẵn sàng cho hoạt động kinh doanh của siêu thị. Hệ thống tổ chức được hình thành ngay từ khi bước vào kinh doanh và tương đối ổn định trong suốt quá trình hoạt động của siêu thị. Trên cơ sở mục tiêu, chiến lược kinh doanh đã xác định, các siêu thị cần xây dựng và không ngừng hoàn thiện tổ chức bộ máy của mình để thực hiện chức năng quản trị kinh doanh, tạo điều kiện cho siêu thị tồn tại, phát triển.

Tổ chức bộ máy kinh doanh của siêu thị là việc thiết lập mô hình tổ chức và mối liên hệ về chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận trong siêu thị và trong nội bộ các bộ phận với nhau nhằm thực hiện nhiệm vụ kinh doanh đề ra.

1.2. Ý nghĩa của việc tổ chức bộ máy hợp lý trong siêu thị

Tổ chức bộ máy của siêu thị phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ đề ra sẽ tạo lập năng lực và chất lượng hoạt động mới, thúc đẩy kinh doanh phát triển, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh của siêu thị. Mỗi bộ phận của hệ thống tổ chức là một lực lượng trực tiếp hoặc gián tiếp thực hiện các hoạt động của siêu thị. Nếu bộ máy quản trị và kinh doanh của siêu thị công kênh kém hiệu lực, bảo thủ trì trệ, không đáp ứng những đòi hỏi mới trên thị trường làm cản trở hoặc bỏ mất thời cơ kinh doanh sẽ gây những hậu quả trên nhiều mặt: Tâm lý, tinh thần, chính trị và đặc biệt là suy giảm về kinh tế.

1.3. Nội dung cơ bản của tổ chức bộ máy siêu thị:

Với vai trò, ý nghĩa quan trọng như trên, tổ chức bộ máy của siêu thị bao hàm các nội dung cơ bản như sau:

- Một là, lựa chọn mô hình tổ chức quản trị và phân bổ mạng lưới kinh doanh tối ưu đối với siêu thị.

- Hai là, quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, phương thức hoạt động, lề lối làm việc của từng bộ phận, từng khâu trong bộ máy hệ thống tổ chức siêu thị.

- Ba là, xây dựng và không ngừng hoàn thiện điều lệ (hoặc quy chế) tổ chức và hoạt động của siêu thị.

- Bốn là, xác định nhân sự, tuyển chọn và bố trí những cán bộ hợp lý vào những khâu quan trọng để đảm bảo sự vận hành và hiệu lực của bộ máy.

- Năm là, thường xuyên xem xét, đánh giá thực trạng của bộ máy và cán bộ để có biện pháp chấn chỉnh và bổ sung kịp thời, tạo điều kiện cho bộ máy có sức mạnh phù hợp, luôn thích ứng với yêu cầu, nhiệm vụ kinh doanh của siêu thị.

1.4. Những nguyên tắc và yêu cầu tổ chức bộ máy của siêu thị

Tổ chức bộ máy của siêu thị, một mặt phản ánh quy mô, tính chất hoạt động kinh doanh, mặt khác có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự phát triển kinh doanh,

vì vậy khi xây dựng và hoàn thiện tổ chức bộ máy kinh doanh cần vận dụng các nguyên tắc và yêu cầu sau:

1.4.1. Nguyên tắc tổ chức bộ máy của siêu thị

Tổ chức bộ máy kinh doanh phù hợp với quy luật vận động vật chất khách quan của hàng hoá mà siêu thị kinh doanh.

Tổ chức kinh doanh trong cơ chế thị trường bao gồm tổ chức vận động hàng hoá và tổ chức quan hệ mua bán. Vì vậy, tổ chức bộ máy kinh doanh của siêu thị phải được thiết lập trên cơ sở tổ chức vận động vật chất của hàng hoá kinh doanh một cách hợp lý.

Mỗi loại hàng hoá có đặc điểm riêng trong quá trình vận động từ sản xuất đến tiêu dùng, nhưng tất cả các hàng hoá đều tuân theo một quy luật vận động chung là quãng đường ngắn nhất, thời gian nhanh nhất, với chi phí ít nhất. Mức độ hợp lý của tổ chức vận động hàng hoá phụ thuộc vào các yếu tố của cơ sở hạ tầng như giao thông vận tải, tình hình đường sá, phương tiện và tổ chức quản lý vận tải; phụ thuộc vào thông tin giữa hai đầu nơi đi, nơi đến và phụ thuộc vào trình độ nhận thức, năng lực tổ chức quản lý kinh tế.

Tổ chức bộ máy kinh doanh của siêu thị phù hợp với quy mô, tính chất và loại hình kinh doanh.

Tổ chức bộ máy nhằm thực hiện nhiệm vụ kinh doanh đặt ra nên phải phù hợp với quy mô, tính chất và loại hình kinh doanh của siêu thị. Các yếu tố đánh giá quy mô của siêu thị là số lượng và giá trị hàng hoá lưu chuyển, số vốn kinh doanh mà siêu thị sử dụng, số lượng cán bộ công nhân viên của siêu thị.

Tính chất kinh doanh và ngành nghề kinh doanh, đặc điểm hàng hoá tiêu dùng phân tán hay tập trung, phương thức và phạm vi kinh doanh của siêu thị. Ví dụ:

- Loại hình kinh doanh chuyên môn hoá: Là việc tổ chức bộ máy kinh doanh, chuyên doanh ở những nơi có nhu cầu lớn, ổn định như các Tổng công ty (công ty), siêu thị chuyên doanh và hệ thống mạng lưới kinh doanh bố trí ở những đầu mối giao thông thuận tiện cho hoạt động kinh doanh, nhằm phát triển ưu thế của tổ chức kinh doanh chuyên môn hoá.

- Loại hình kinh doanh tổng hợp: Đó là việc tổ chức các công ty, siêu thị kinh doanh nhiều mặt hàng ở nơi đó có nhu cầu ít phân tán, không ổn định với doanh mục mặt hàng nhiều hơn. Tổ chức kinh doanh tổng hợp nhằm khắc phục nhược điểm của tổ chức kinh doanh chuyên môn hoá ở nơi có nhu cầu ít và tận dụng công suất của máy móc, thiết bị để kinh doanh những mặt hàng thị trường có nhu cầu.

- Loại hình tổ chức đa dạng hoá kinh doanh: Là tổ chức bộ máy thực hiện kinh doanh nhiều mặt hàng, nhiều lĩnh vực kinh doanh nhằm tận dụng lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật và phân tán rủi ro trong kinh doanh. Đây là kiểu tổ chức của các hãng, các công ty đa quốc gia, trong đó gồm các bộ phận sản xuất, mạng lưới bán hàng, trung tâm thực hiện các hoạt động dịch vụ, các cơ quan nghiên cứu khoa học, một số công ty còn có cả trung tâm tài chính để tự chủ về vốn kinh doanh.

Điều quan trọng để tổ chức đa dạng hoá kinh doanh là siêu thị phải nghiên cứu thị trường để xác định mặt hàng chiếm lược và các mặt hàng phụ trợ, đồng thời cần nắm được bí quyết kỹ thuật trong sản xuất, phân phối hàng hoá, hàng bán đủ sức cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh mới mong đem lại hiệu quả kinh doanh. Loại hình kinh doanh quyết định kết cấu bộ máy của siêu thị. Để lựa chọn loại hình kinh doanh của siêu thị thương mại cần phải nghiên cứu thị trường về một số lượng nhu cầu, quy mô mua sắm và chu kỳ mua sắm của khách hàng.

Mục tiêu và chiến lược kinh doanh của siêu thị quyết định tổ chức bộ máy kinh doanh.

Cơ cấu tổ chức bộ máy là phương tiện để thực hiện mục tiêu và chiến lược kinh doanh, vì vậy, chính mục tiêu, chiến lược kinh doanh là cơ sở, là xuất phát điểm để tổ chức bộ máy kinh doanh thương mại chứ không phải ngược lại. Đây là yếu tố chủ quan quyết định tổ chức bộ máy kinh doanh. Ví dụ, mục tiêu kinh doanh có thuận lợi, tăng trưởng thế lực và đảm bảo an toàn có thể đạt được thông qua mở rộng mạng lưới kinh doanh đầu tư phát triển bộ máy theo chiều sâu để nâng cao chất lượng hoạt động của bộ máy. Tổ chức bộ máy thường lạc hậu hơn chiến lược kinh doanh. Tổ chức bộ máy kinh doanh phát triển theo tiến trình riêng từ cơ cấu giản đơn một chức năng đến cơ cấu đa chức năng, đa bộ phận. Sự thay đổi tổ chức bộ máy từ giai đoạn này sang giai đoạn khác chỉ xảy ra khi có áp lực mạnh mẽ từ môi trường kinh doanh và sự thay đổi người quản trị cấp cao.

1.4.2. Các yêu cầu tổ chức bộ máy của siêu thị

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của siêu thị thương mại phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Một là: *Cơ cấu tổ chức bộ máy của siêu thị thương mại phải phù hợp với quy trình nghiệp vụ kinh tế phát sinh và trình độ phát triển của siêu thị.*

Tuỳ theo quy mô, tính chất hoạt động kinh doanh, trình độ cán bộ công nhân viên và khả năng trang thiết bị và lựa chọn mô hình, cơ cấu tổ chức bộ máy, đảm bảo tính năng động và độ tin cậy lớn có khả năng thích ứng linh hoạt với các tình huống xảy ra trong siêu thị cũng như ngoài môi trường.

- Hai là: *Phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các khâu và các cấp quản trị siêu thị.*

Chỉ có dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ đã xác định đúng đắn mới thiết kế được mô hình tổ chức và định biên phù hợp. Đó là điều có ý nghĩa quyết định đến chất lượng hoạt động quản trị và hiệu lực của tổ chức bộ máy. Cùng với việc xác định đúng đắn chức năng, nhiệm vụ của mỗi khâu, mỗi cấp quản trị cần phải quy định rõ mối quan hệ và phạm vi chức trách trong cơ cấu tổ chức để xác lập rõ quan hệ chỉ huy, lãnh đạo hay quan hệ phối hợp kinh tế - kỹ thuật, nghiệp vụ.

Những quy định nói trên cần được thể hiện trong nội quy hoặc điều lệ tổ chức siêu thị.

- Ba là: Không ngừng cải tiến và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của siêu thị.

Đó là một trong các yêu cầu quan trọng, vì một mặt, do yêu cầu của thị trường cần có sự chuyển biến nội tại để kịp thích ứng, mặt khác do những điều kiện như trình độ cán bộ công nhân viên, trình độ hiện đại hoá trang thiết bị quản lý và kinh doanh của mỗi siêu thị cũng thường xuyên được đổi mới. Những tiền đề đã nêu trên vừa là yêu cầu vừa là điều kiện để không ngừng cải tiến và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của siêu thị thương mại để bảo đảm quá trình kinh doanh ngày càng đạt hiệu quả cao. Vì vậy, khi thiết kế và cải tiến tổ chức bộ máy kinh doanh cần vận dụng tổng hợp, đồng bộ các nguyên tắc và các yêu cầu mới mong mang lại kết quả tốt.

Tiêu chuẩn để đánh giá tổ chức bộ máy kinh doanh của siêu thị là:

- ✓ Tổ chức bộ máy gọn nhẹ có hiệu lực.
- ✓ Luôn luôn nhạy cảm với các biến cố của thị trường
- ✓ Đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn.
- ✓ Hoạt động kinh doanh của siêu thị thương mại có lợi nhuận.

2. Các loại hình tổ chức bộ máy siêu thị

Cấu trúc (hay cơ cấu) tổ chức bộ máy siêu thị là một tập hợp bao gồm các bộ phận (đơn vị, cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc nhau, được chuyên môn hóa theo những chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn nhất định bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu chung đã được xác định.

Cơ cấu tổ chức có ý nghĩa:

- Cho phép sử dụng hợp lý các nguồn lực của tổ chức
- Cho phép xác định rõ vị trí, vai trò của các cá nhân, đơn vị cũng như mối liên hệ giữa các đơn vị và cá nhân này, hình thành các nhóm trong tổ chức.
- Cơ cấu tổ chức cho phép phân định rõ các dòng thông tin, góp phần quan trọng trong việc ra các quyết định quản trị.

Cùng với sự phát triển của sản xuất, kinh doanh, của tiến bộ khoa học công nghệ, nền kinh tế tri thức, công nghệ thông tin... đã hình thành các loại hình tổ chức bộ máy quản lý siêu thị khác nhau. Mỗi kiểu mô hình tổ chức bộ máy phù hợp với những loại hình siêu thị nhất định, chúng có những ưu và nhược điểm nhất định.

Dưới đây là một số mô hình tổ chức tiêu biểu:

2.1. Mô hình tổ chức quản trị trực tuyến.

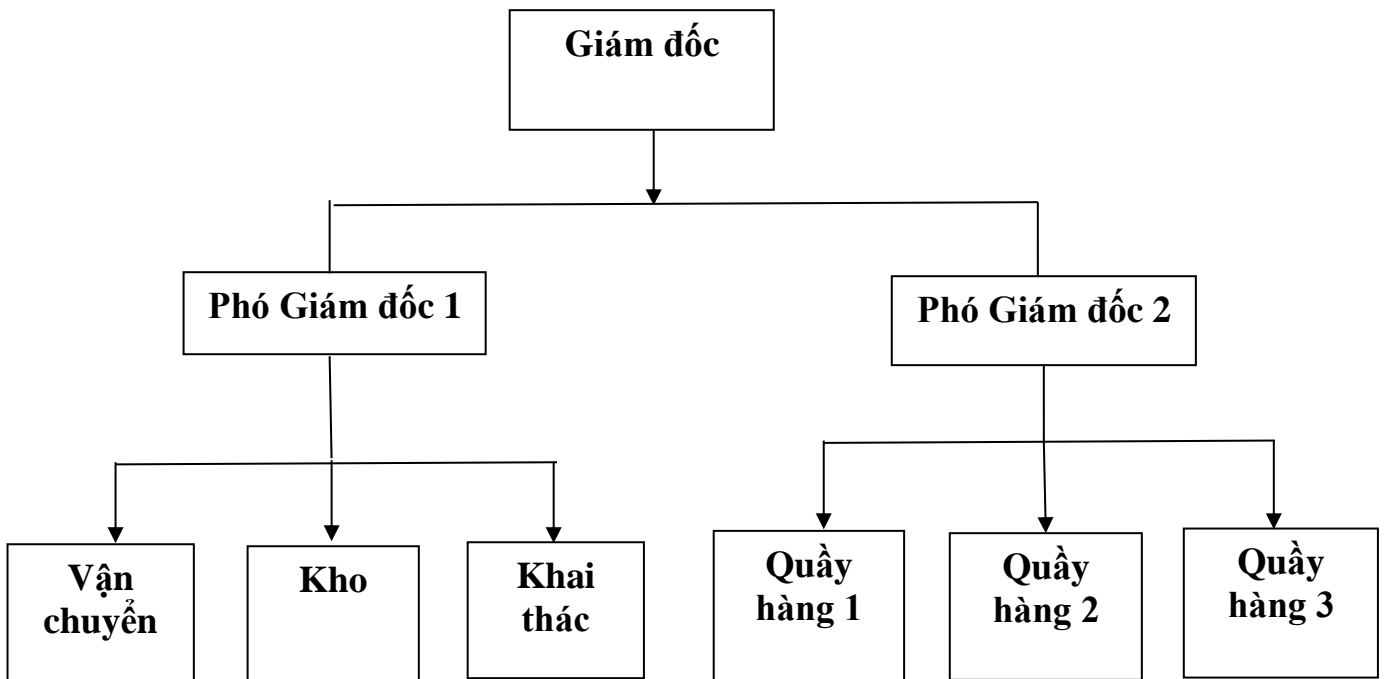
Mô hình cơ cấu tổ chức này có đặc trưng cơ bản là mối quan hệ giữa các nhân viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng. Người thừa hành chỉ nhận lệnh và thừa hành mệnh lệnh từ một người phụ trách cấp trên trực tiếp. Người phụ trách phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của những người dưới quyền mình.

Ưu điểm:

Kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến này phù hợp với chế độ một thủ trưởng, tăng cường trách nhiệm cá nhân, tránh được tình trạng người thừa hành phải cùng lúc nhận và thi hành mệnh lệnh, chỉ thị từ những người chỉ huy khác nhau, đôi khi các mệnh lệnh, chỉ thị này trái ngược nhau gây khó khăn cho người thừa hành trong cơ cấu bộ máy quản trị theo mô hình chức năng.

Tuy nhiên, kiểu cơ cấu tổ chức theo trực tuyến này có nhược điểm là: Mỗi người thủ trưởng phải có kiến thức toàn diện về nhiều lĩnh vực khác nhau. Mặt khác, nó không cho phép phát huy, tận dụng các chuyên gia có tài về từng lĩnh vực, từng chức năng quản trị khác nhau. Ngày nay, kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến này ít được sử dụng. Trên thực tế nó chỉ thích hợp với các đơn vị nhỏ, phạm vi hẹp (như tổ nhóm bán hàng, quầy hàng).

Mô hình tổ chức quản trị trực tuyến được minh họa bằng sơ đồ như sau:



Hình 2.1. Sơ đồ minh họa siêu thị tổ chức bộ máy theo cơ cấu trực tuyến

2.2. Mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến – chức năng là sự kết hợp giữa hai kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến và chức năng. Mô hình này được thực hiện trên cơ sở kết hợp quyền uy của thủ trưởng với sự quản lý của các cơ quan quản trị chức năng theo từng mảng công việc chuyên môn liên quan đến chức năng của mỗi cơ quan.

Mô hình theo kiểu trực tuyến – chức năng được thiết kế theo nhiều kiểu dựa trên các cách phân công trách nhiệm, quyền hạn khác nhau giữa các tuyến, các cấp quản lý khác nhau. Các bộ phận chức năng đóng vai trò là các bộ phận tham mưu

giúp việc. Như vậy, đứng đầu các bộ phận là những nhà quản trị tuyển, có trách nhiệm chỉ huy, chỉ đạo những người thừa hành thuộc phạm vi phụ trách thực hiện nhiệm vụ.

Những người thừa hành chỉ tuân thủ mệnh lệnh do người chỉ huy trực tiếp theo tuyển phát ra. Các bộ phận chức năng, các chuyên gia chỉ có nhiệm vụ nghiên cứu, đề xuất các nghiên cứu, sáng kiến cho người lãnh đạo theo tuyển. Họ không được quyền ra mệnh lệnh cho những người thừa hành theo tuyển. Tuy nhiên, họ có quyền yêu cầu những người thừa hành theo tuyển báo cáo tình hình thực hiện hay cung cấp thông tin có liên quan để họ có cơ sở tham mưu giúp việc cho người lãnh đạo tuyển.

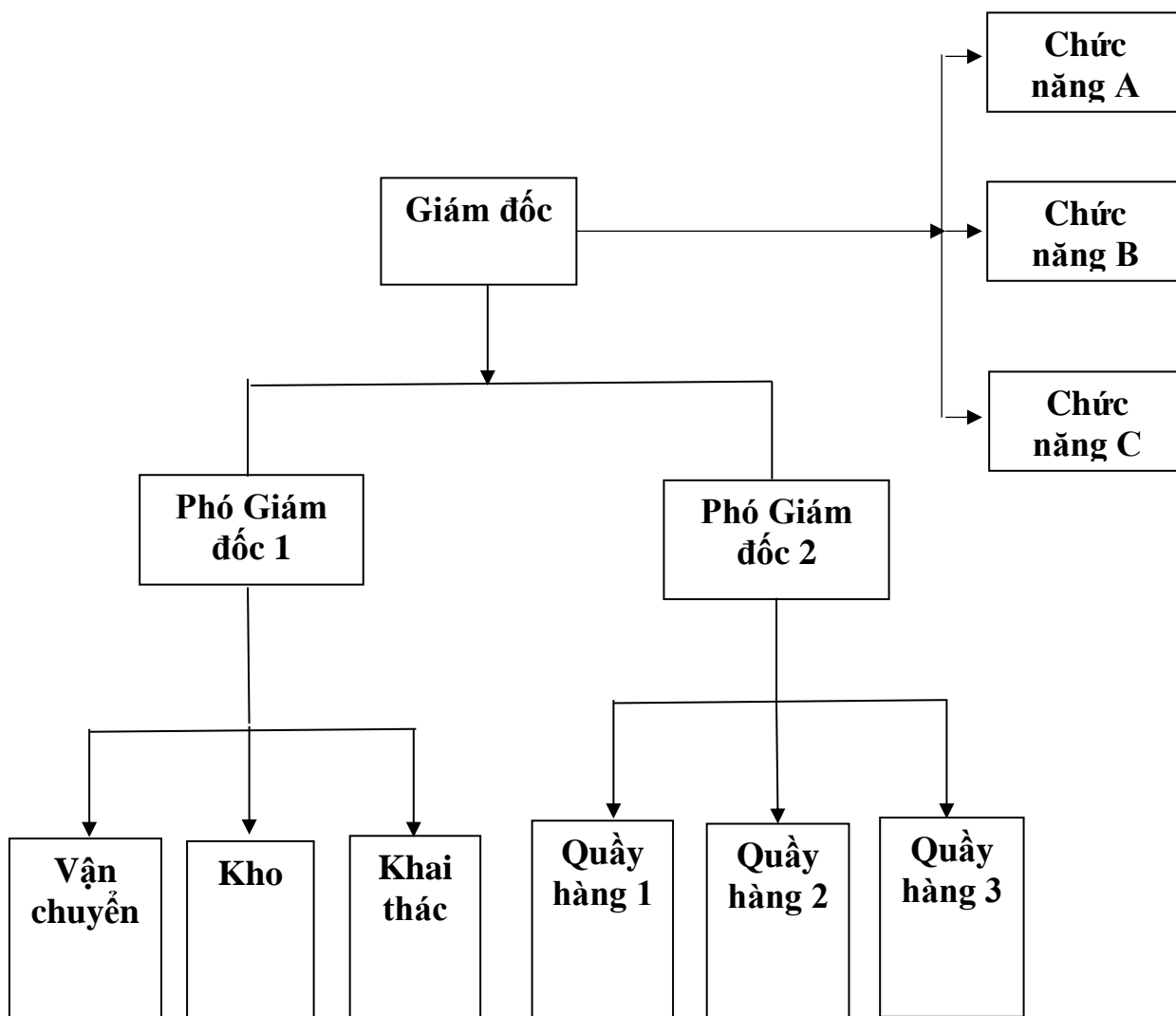
Như vậy, theo kiểu tổ chức bộ máy quản trị trực tuyển – chức năng các chuyên gia ở các phòng chức năng nghiên cứu, đề xuất sẽ được thủ trưởng cấp trên theo tuyển xem xét, thông qua, biến thành chỉ thị, mệnh lệnh của thủ trưởng cấp trên và được truyền xuống dưới theo tuyển đã quy định.

Để thực thi đúng mệnh lệnh của thủ trưởng cấp trên theo tuyển, các bộ phận chức năng cấp trên sẽ hướng dẫn thi hành đối với bộ phận chức năng cấp dưới hoặc thậm chí những người thừa hành cấp dưới.

Như vậy kiểu cấu trúc này có ưu điểm: tạo điều kiện cho người lãnh đạo sử dụng được tài năng chuyên môn của một số chuyên gia, có thể tiếp cận thường xuyên với họ, mà không cần một cơ cấu tổ chức phức tạp.

Tuy nhiên, cấu trúc có nhược điểm: xuất hiện nhiều ý kiến trái ngược nhau đòi hỏi Giám đốc phải có trình độ chỉ đạo chung và phối hợp tốt các mặt tích cực. Dễ dẫn đến quan liêu của lãnh đạo cao cấp; có thể xuất hiện sự can thiệp sâu của các đơn vị chức năng đến các đơn vị trực tuyển.

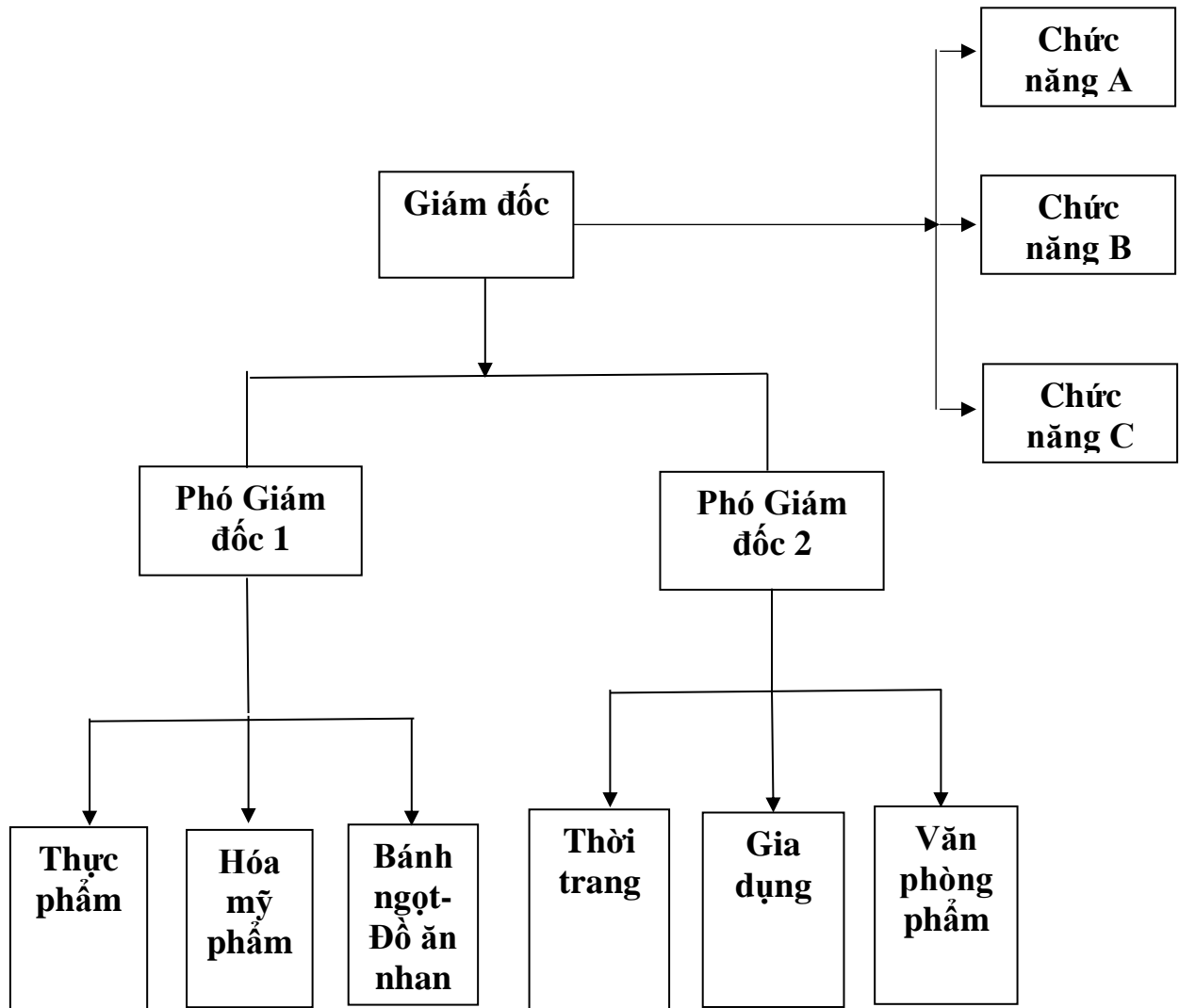
Sơ đồ mô tả hệ thống tổ chức siêu thị theo kiểu trực tuyến – chức năng được thể hiện như sau:



Hình 2.2. Sơ đồ minh họa siêu thị tổ chức bộ máy theo cơ cấu trực tuyến-chức năng

2.3. Mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh theo sản phẩm

Kiểu cơ cấu tổ chức này thích hợp với loại hình kinh doanh theo lối chuyên môn hóa ở những nơi có nhu cầu lớn, yêu cầu trình độ thỏa mãn nhu cầu cao. Cơ cấu này không phù hợp với nơi có nhu cầu tiêu dùng nhỏ vì phải tổ chức nhiều đơn vị kinh doanh theo các sản phẩm khác nhau.



Hình 2.3. Sơ đồ minh họa siêu thị tổ chức bộ máy theo sản phẩm

Ưu điểm:

- Cơ cấu tổ chức này có thể giúp siêu thị kinh doanh đa sản phẩm giảm bớt rủi ro trên thị trường, nâng cao tính ổn định trong kinh doanh. Bên cạnh đó nó cho phép các nhà quản trị và nhân viên trong các bộ phận tập trung vào tuyến sản phẩm hay dịch vụ mà họ đang đảm nhận.

Cho phép xác định khá chính xác hiệu ích và giá thành sản phẩm, dịch vụ, dễ khảo sát và so sánh sự đóng góp của mỗi loại sản phẩm đối với siêu thị. Do đó giúp siêu thị kịp thời hạn chế, thậm chí đào thải hoặc mở rộng việc phát triển kinh doanh một chủng loại sản phẩm, dịch vụ nào đó khiến cho kết cấu sản phẩm của toàn bộ siêu thị hợp lý hơn.

- Cho phép mỗi bộ phận có thể phát huy tối đa khả năng cạnh tranh hay lợi thế chiến lược của mỗi sản phẩm. Đồng thời có lợi cho việc thúc đẩy cạnh tranh trong nội bộ siêu thị. Sự đóng góp của các bộ phận đối với siêu thị được phân biệt rõ hơn

nên có thể dẫn đến sự cạnh tranh giữa các bộ phận. Sự cạnh tranh đó nếu không được xử lý thoả đáng, có thể ảnh hưởng đến sự điều hoà lợi ích tổng thể, nhưng nếu được hướng dẫn đúng, có thể thúc đẩy các bộ phận sản phẩm khác nhau cải tiến công việc của đơn vị dẫn đến có lợi cho việc thúc đẩy sự phát triển của siêu thị.

- Phát triển các kỹ năng tư duy quản trị trong phạm vi tuyến sản phẩm. dịch vụ

Hạn chế:

- Sử dụng không hiệu quả các nguồn lực của tổ chức, bộ máy công kênh vì thường phải tổ chức ra tất cả các bộ phận chức năng cho mỗi tuyến sản phẩm.

- Rất khó có được sự phối hợp giữa các bộ phận bởi nhân viên thường chú trọng vào tuyến sản phẩm của họ hơn là các mục tiêu của toàn siêu thị. Tình trạng này sẽ làm giảm khả năng cạnh tranh chung của siêu thị bởi sẽ rất khó khăn khi điều động các nguồn lực từ sản phẩm mạnh chi viện cho sản phẩm yếu.

- Cơ cấu tổ chức này làm giảm sự điều động nội bộ về nhân sự.

2.4. Mô hình tổ chức kinh doanh theo khu vực địa lý

Ở những hệ thống siêu thị lớn, kinh doanh trên địa bàn rộng lớn (vùng, cả nước, quốc tế) thường tổ chức bộ máy kinh doanh theo khu vực địa lý.

Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý nhóm gộp tất cả các chức năng trong một khu vực địa lý dưới sự giám sát của một nhà quản trị chứ không phải là phân chia các bộ phận chức năng giữa các nhà quản trị khác nhau hoặc nhóm gộp tất cả các nhiệm vụ vào một phòng trung tâm. Nhìn chung nó thường được sử dụng trong những tổ chức hoạt động ở những khu vực địa lý khác nhau.

Ưu điểm:

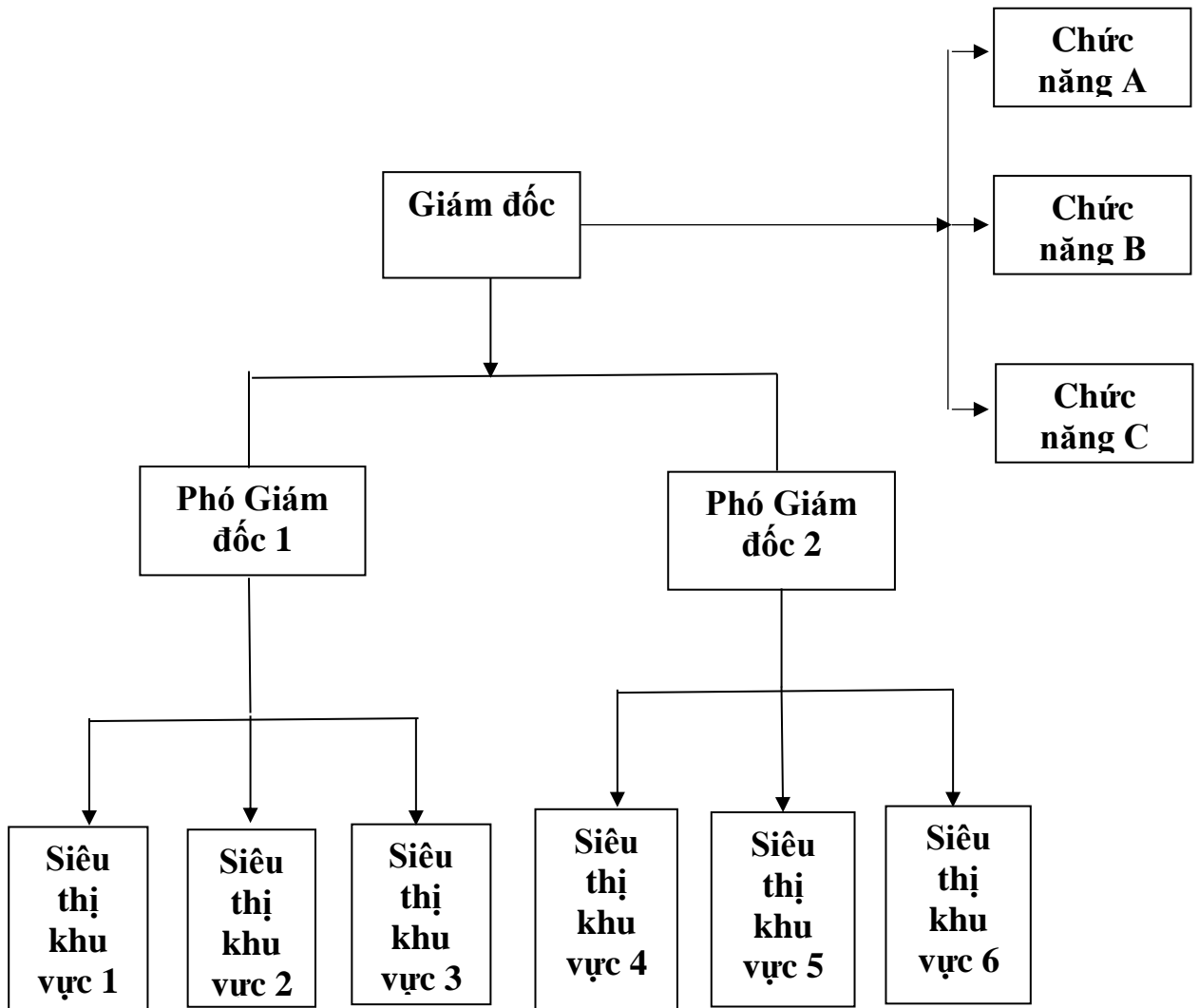
Những lợi ích của cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý:

- Nếu mỗi đơn vị tương đối nhỏ và liên hệ trực tiếp với khách hàng, nó có thể đáp ứng một cách dễ dàng hơn những nhu cầu của thị trường.

- Đối với hoạt động sản xuất, việc chuyên môn hoá theo khu vực địa lý có nghĩa là các chi nhánh được định vị với vùng gần nguồn nguyên vật liệu thô hoặc các nhà cung cấp.

- Việc tập trung các bộ phận theo khu vực cho phép nhà quản trị sử dụng năng lực của mình nhằm khuyến khích cấp dưới gia tăng nỗ lực để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Có thể nói ưu điểm nổi bật của mô hình này là nắm chắc và thích ứng biến động nhu cầu tiêu dùng của từng khu vực, từng địa phương nhưng tỏ ra không thích ứng khi doanh nghiệp tổ chức kinh doanh nhiều sản phẩm khác nhau. Những ưu điểm của tổ chức kinh doanh theo sản phẩm trở thành nhược điểm của hình thức này và ngược lại.



Hình 2.4. Sơ đồ minh họa siêu thị tổ chức bộ máy theo địa lý

Hạn chế:

- Tổ chức theo địa lý rõ ràng làm tăng thêm các vấn đề kiểm soát và phối hợp đối với các nhà quản trị cấp cao. Hơn nữa, hầu hết những bộ phận chuyên môn chức năng của một tổ chức được hình thành trong mỗi khu vực địa lý sẽ làm tăng chi phí cho tổ chức.

- Khó đảm bảo sự phối hợp và thống nhất giữa các bộ phận khu vực. Để đảm bảo sự đồng nhất trong phối hợp, các siêu thị sử dụng chuyên môn hoá theo địa lý thường sử dụng rộng rãi các quy tắc cho tất cả các vị trí. Một lý do là để bảo đảm một mức chất lượng tiêu chuẩn bất kể vị trí địa lý nào, điều này rất khó khăn nếu

mỗi đơn vị trong những vị trí khác nhau lại thực hiện theo những cách riêng của mình.

- Các nhân viên có thể chỉ tập trung vào những vấn đề xuất hiện trong khu vực địa lý của chính họ mà không vì toàn bộ tổ chức.

2.5. Một số mô hình tổ chức biến thể khác.

- ✓ Mô hình tổ chức kinh doanh theo khách hàng
- ✓ Mô hình tổ chức kinh doanh theo đơn vị chiến lược
- ✓ Mô hình tổ chức hỗn hợp của hai hay nhiều kiểu trên.
- ✓ Mô hình tổ chức kiểu ma trận.
- ✓ Các mô hình cấu trúc đặc biệt khác.

3. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc tổ chức bộ máy siêu thị

Cơ cấu tổ chức chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau, những yếu tố này sẽ quyết định tính hợp lý của cơ cấu tổ chức. Do đó, khi thiết kế và quản lý sự thay đổi của cơ cấu tổ chức chúng ta cần phải quan tâm nghiên cứu và đánh giá đúng tác động của chúng đến cơ cấu của tổ chức. Dưới đây là những yếu tố cơ bản tác động mạnh đến cơ cấu tổ chức:

3.1. Quy mô và tính chất loại hình siêu thị

Quy mô và tính chất loại hình siêu thị có ảnh hưởng lớn tới tổ chức bộ máy siêu thị. Siêu thị có quy mô lớn, kinh doanh tổng hợp thường có mức độ chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa, hình thức hóa cao. Ngược lại những siêu thị nhỏ, kinh doanh chuyên môn hóa thì cơ cấu tổ chức đơn giản, gọn nhẹ hơn.

Tương ứng với từng loại hình siêu thị sẽ có cơ cấu tổ chức hoạt động của siêu thị khác nhau dựa trên quy mô, tính chất của từng loại hình doanh nghiệp.

Ví dụ: dễ dàng nhận thấy Doanh nghiệp tư nhân là loại hình doanh nghiệp có quy mô nhỏ, tính chất ít phức tạp nhất, khi nó chỉ do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của họ. Vì vậy siêu thị tổ chức theo loại hình doanh nghiệp tư nhân sẽ có cơ cấu đơn giản, gọn nhẹ. Đối với Công ty TNHH có cơ cấu tổ chức hoạt động của doanh nghiệp với gồm Công ty TNHH MTV và Công ty TNHH hai thành viên trở lên. Về quy mô thì Công ty TNHH MTV sẽ nhỏ hơn và có tính chất ít phức tạp so với loại Công ty TNHH hai thành viên trở lên. Đối với công ty cổ phần là loại hình công ty phức tạp nhất với các điều kiện đặc thù về quy mô (không giới hạn số lượng) kéo theo tính chất phức tạp trong việc giải quyết xung đột lợi ích bên cạnh hàng loạt quyền (phát hành cổ phần, hời phiếu,...) được pháp luật thừa nhận.

Như vậy quy mô và tính chất của từng loại hình công ty sẽ tỉ lệ thuận với tính chặt chẽ, chuyên môn hóa của từng mô hình khi ở loại hình này ta thấy xung đột về lợi ích cao hơn nhiều với những loại hình vừa đề cập.

3.2. Chức năng và nhiệm vụ của tổ chức

Đây là cơ sở pháp lý và là căn cứ quan trọng để từng siêu thị thiết kế cấu trúc tổ chức để thực hiện tốt nhất chức năng, nhiệm vụ của mình.

Trong bất kỳ tổ chức kinh tế nào thì nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời nhau. Khi sự thay đổi nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty thì cơ cấu tổ chức cũng thay đổi theo, vì nếu không thay đổi theo thì bộ máy quản lý cũ sẽ làm cản trở việc phấn đấu đạt được mục tiêu mới đề ra của tổ chức doanh nghiệp. Tuy nhiên không phải bao giờ sự thay đổi về nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cũng đòi hỏi sự thay đổi bắt buộc của bộ máy quản lý, song các kết quả nghiên cứu đều ủng hộ ý kiến bộ máy quản lý cần được thay đổi kèm theo nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

3.3. Mục tiêu chiến lược và sự biến động của thị trường

Chiến lược của siêu thị là tiền đề quan trọng khi thiết kế và thay đổi tổ chức. Vì cơ cấu tổ chức được hình thành để thực hiện thành công chiến lược của siêu thị. Những thay đổi trong chiến lược siêu thị đi trước và dẫn dắt những thay đổi trong cơ cấu tổ chức. Đặc biệt, các siêu thị luôn bắt đầu với một sản phẩm hoặc tuyến sản phẩm đơn lẻ. Sự đơn giản của chiến lược đòi hỏi một hình thức đơn giản để vận hành quản lý nó. Các quyết định có thể tập trung vào tay một nhà quản trị cấp cao và mức độ phức tạp cũng như sự chính thống sẽ thấp. Khi siêu thị tăng trưởng, chiến lược siêu thị trở nên nhiều tham vọng và được chuẩn bị công phu, kỹ lưỡng hơn.

Môi trường là một ràng buộc cho việc cân nhắc các quyết định quản trị. Nó cũng tác động lớn đến cấu trúc tổ chức. Trong điều kiện môi trường ổn định, thị trường của siêu thị ít biến động thì các quyết định về cơ cấu tổ chức sẽ ít thay đổi, mang tính ổn định cao. Ngược lại, trong điều kiện môi trường có nhiều biến động, điều kiện thị trường thay đổi liên tục đòi hỏi sự phản ứng linh hoạt của các cá nhân, bộ phận thì cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính linh hoạt, năng động, và công tác quản lý sự thay đổi là hết sức cần thiết.

Mối quan hệ về môi trường – cấu trúc giải thích tại sao nhiều nhà quản trị tái cấu trúc tổ chức theo hướng mềm dẻo và linh hoạt. Sự cạnh tranh toàn cầu, sự thúc ép đổi mới sản phẩm từ đối thủ cạnh tranh, nhu cầu gia tăng chất lượng sản phẩm và phân phối sản phẩm nhanh hơn là những ví dụ của những lực lượng môi trường năng động. Đối với siêu thị, do đặc thù nằm trong lĩnh vực lưu thông trao đổi hàng hóa, môi trường kinh doanh có nhiều yếu tố bất định, đòi hỏi sự linh hoạt, thích nghi với môi trường rất cao, vì vậy các siêu thị thường lựa chọn cơ cấu tổ chức có khả năng thích nghi với sự biến động phức tạp của môi trường.

3.4. Trình độ quản trị viên và trang thiết bị quản trị

Con người trong siêu thị cũng là một yếu tố có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Loại cá nhân có ảnh hưởng trước hết đối với công tác xây dựng bộ máy tổ chức là nhà quản trị cấp cao. Sở thích, thói quen, quan niệm riêng của họ thường để dấu ấn trên cách thức tổ chức của siêu thị mà họ phụ trách. Ngoài các nhà quản trị cơ cấu tổ chức thường cũng phải phù hợp với các đặc điểm về trình độ, về tác phong làm việc của nhân viên trong siêu thị.

Đối với những siêu thị sở hữu nguồn lực có kỹ thuật cao và có số lượng làm việc theo nhóm nhiều thì thích ứng với cấu trúc linh động, mềm dẻo và phân quyền. Và văn hóa của nó dựa trên những giá trị, nguyên tắc là gia tăng tính tự trị của nhân viên. Những nhân viên này thường thích tự do, tự chủ và không thích sự giám sát chặt chẽ từ nhà quản lý.

Bởi vậy, khi thiết kế cơ cấu tổ chức, nhà quản trị cần phải lưu tâm đến yêu cầu của nguồn nhân lực, tính phức tạp cũng như hình thức công việc mà nhân viên tham gia.

4. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận chủ yếu trong siêu thị

4.1. Giám đốc, phó giám đốc và các phòng ban chức năng

- Giám đốc: có nhiệm vụ điều phối toàn bộ hoạt động của siêu thị. Ban giám đốc phải nắm được tình hình mua bán, doanh thu của siêu thị từ đó đề ra chiến lược kinh doanh và phát triển.

- Các Phó giám đốc: Được ủy quyền của giám đốc thực hiện các chức năng quản lý trong lĩnh vực kinh doanh, quản lý trong lĩnh vực nhân sự...

- Phòng kinh doanh: Nghiên cứu thị trường, nắm bắt được nhu cầu thị hiếu của khách hàng, trực tiếp liên hệ với nhà cung cấp, các cơ sở sản xuất trong nước để mua hàng hóa đúng với đơn vị đặt hàng, kiểm tra chất lượng hàng hóa được giao vào kho, kiểm tra hàng hóa có chất lượng hay không và từ đó có cách giải quyết kịp thời. Tổ chức các chương trình marketing.

- Phòng nhân sự: Hàng ngày xem xét, thực hiện việc giám sát nhân viên trong siêu thị, xem xét việc nhân viên thực hiện các quy định của siêu thị, đồng thời thực hiện việc chấm công, tuyển dụng, giám sát, hành chính.

- Phòng kế toán tài chính: Có nhiệm vụ quan sát hoạt động kinh doanh của siêu thị, hướng dẫn việc ghi chép lập chứng từ và báo cáo hoạt động kinh doanh theo đúng chế độ quy định; xây dựng chế độ kế toán theo quý, năm, hướng dẫn các đơn vị trực thuộc báo cáo sổ sách đầy đủ, kịp thời. Đề xuất biện pháp giải quyết nhằm khắc phục tình trạng hàng hóa kém phẩm chất, hư hỏng để giảm bớt tổn thất, hư hao. Thực hiện việc thanh toán, quyết toán kết hợp chặt chẽ với cách tổ chức kế hoạch, lập các chứng từ và báo cáo thuế trong việc thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước.

- Bộ phận kho: Phòng kho gồm kế toán kho, thủ kho và bộ phận dán mã, kiểm kê hàng hóa nhập kho, kế hoạch kho có nhiệm vụ cập nhật ghi chép các số liệu từ phiếu nhập kho, xuất kho hàng ngày. Theo dõi việc nhập hàng từ các nhà cung cấp. Cuối tháng lập báo cáo về số tồn kho cuối kỳ của hàng hóa trong siêu thị.

Các thủ kho ghi phiếu nhập kho, ghi thẻ kho hàng ngày để theo dõi các mặt hàng cụ thể như: thực phẩm, hàng mỹ phẩm, gia dụng, sách... để đối chiếu với kế toán kho. Thủ kho và kế toán phải thông nhất với nhau từng mặt hàng và mã hàng để làm việc một cách dễ dàng.

- Kế toán: Kiểm tra, giám sát các khoản thu, chi tài chính, các nghĩa vụ thu, nộp, thanh toán nợ, thanh toán với các nhà cung cấp.

- Tổ tin học: Thực hiện việc nhập liệu thông tin các mặt hàng, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, kết xuất các báo cáo cần thiết phục vụ cho văn phòng.

4.2. Nhiệm vụ của nhân viên các bộ phận hoạt động tại khu vực bán hàng

- Tổ thu ngân: Thực hiện việc bán hàng và thanh toán cho khách hàng đồng thời ghi nhận lại số hàng hóa bán được của mỗi loại để báo cáo cho tổ quản lý sau ca làm việc.

- Tổ quản lý và bán hàng: quản lý nhập hàng từ các nhà đại lý, nhà sản xuất, viết hóa đơn nhập. Kiểm kê hàng hóa trong siêu thị. Kiểm tra chất lượng hàng hóa và nắm tình trạng hàng hóa của siêu thị, đảm bảo hàng hóa luôn ở trong tình trạng tốt nhất khi đến tay khách hàng. Trưng bày, bán và tư vấn sản phẩm cho khách hàng.

- Tổ bảo vệ: chịu trách nhiệm giám sát, bảo vệ từ lúc hàng luân chuyển vào kho đến khi tiêu thụ, bảo vệ tài sản khách hàng, đảm bảo an ninh siêu thị.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái niệm và ý nghĩa của việc tổ chức bộ máy siêu thị
- Các loại hình tổ chức bộ máy siêu thị
- Các yếu tố ảnh hưởng đến việc tổ chức bộ máy siêu thị
- Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận chủ yếu trong siêu thị

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Anh Cương là chủ sở hữu của siêu thị A&E chuyên về thực phẩm và các hàng hóa khác. Siêu thị có 30 nhân viên được chuyên môn hóa cao thành các bộ phận: văn phòng, mua hàng, ngành hàng thực phẩm, hóa mỹ phẩm, quần áo và mỗi bộ phận có người quản lý riêng;

Hoạt động nhìn chung trôi chảy nhưng nhân viên gần đây nghỉ việc, bỏ việc nhiều và có vẻ buồn chán; Có sự thiếu hợp tác và hiểu nhầm giữa các bộ phận.

Câu hỏi:

1. Hãy vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức hiện tại của Siêu thị;
2. Theo Anh/chị, anh Cương cần thực hiện những điều chỉnh gì đối với cơ cấu tổ chức quản lý hiện tại của siêu thị.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu 1. Trình bày khái niệm và ý nghĩa của tổ chức bộ máy trong siêu thị.

Câu 2. Nêu tên các mô hình tổ chức bộ máy trong siêu thị.

Câu 3. Trình bày các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy siêu thị.

Câu 4. Trình bày chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận chủ yếu trong siêu thị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Bộ Thương mại, *Quy chế siêu thị, trung tâm thương mại*, 2004.
- [2]. Tạ Thị Hồng Hạnh, *Hành vi khách hàng*, NXB Đại học Mở Tp Hồ Chí Minh, 2009.
- [3]. Thierry Lefeuvre, *Quản lý thương mại đại cương*, NXB Giáo dục Việt Nam, 2013.
- [4]. Lê Thị Hà Phương, *Luận văn: Khảo sát hành vi mua hàng của khách hàng tại 3 siêu thị: Hapro Mart, Big C, Co.op Mart và một số khuyến nghị cho các siêu thị bán lẻ tại Hà Nội*, 2011.