

BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

CHU THỊ PHƯƠNG THẢO

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN MÔ HÌNH
KINH DOANH CHO SIÊU THỊ CO.OPMART
ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2014

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS ĐẶNG VĂN MỸ

Phản biện 1: PGS.TS NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM

Phản biện 2: TS. ĐỖ THỊ NGÀ

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh hợp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 03 tháng 11 năm 2014.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm thông tin học liệu – Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế – Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Siêu thị Co.opMart Đà Nẵng là một địa điểm thương mại và siêu thị bán lẻ phát triển mạnh mẽ và đang từng bước khẳng định vị thế của mình trong thời gian dài từ khi thành lập từ năm 2010 đến nay. Để đảm bảo cho việc tăng trưởng và chiếm giữ vị trí của mình trong lĩnh vực bán lẻ, siêu thị Co.opMart Đà Nẵng đã không ngừng đổi mới, từ việc kiện toàn bộ máy, đa dạng hóa các hàng hóa trong kinh doanh, triển khai và thực hiện nhiều chương trình khuyến mãi nhằm thu hút khách hàng. Hoạt động kinh doanh của siêu thị Co.opMart tuy được phát triển không ngừng trong thời gian qua, nhưng gần đây đã và đang xuất hiện những thách thức lớn đối với quá trình kinh doanh và phát triển. Việc nghiên cứu và hoạch định chiến lược cũng như xác định mô hình kinh doanh cho các loại hình siêu thị nói chung và siêu thị bán lẻ nói riêng đang đặt ra nhiều thách thức cả về lý luận lẫn thực tiễn.

Đề tài nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến mô hình kinh doanh siêu thị và đưa ra một số **Giải pháp hoàn thiện mô hình kinh doanh cho siêu thị Co.opMart Đà Nẵng**, chọn lọc và phát triển trong điều kiện Việt Nam, làm cơ sở cho việc định hướng xây dựng và phát triển hệ thống các siêu thị bán lẻ trong tương lai.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Mục đích quan trọng của nghiên cứu này là tạo cơ sở cho việc triển khai các giải pháp cho phép hoàn thiện mô hình kinh doanh bán lẻ theo hình thức siêu thị của Co.opMart ở Đà Nẵng.

- Nghiên cứu các trường phái lý thuyết về mô hình kinh doanh và chiến lược kinh doanh bán lẻ hiện đại làm cơ sở cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu thực tế và đề xuất giải pháp hoàn thiện mô

hình kinh doanh bán lẻ theo hình thức siêu thị trong tương quan với các loại hình bán lẻ khác.

- Phân tích, đánh giá và tổng hợp thực trạng kinh doanh và nhận diện đặc trưng về mô hình kinh doanh của siêu thị bán lẻ Co.opMart. Quá trình phân tích đánh giá cho phép nhìn nhận những ưu và nhược điểm của mô hình kinh doanh hiện tại theo 2 quan điểm: đánh giá của nhà quản lý siêu thị và đánh giá của khách hàng.

- Đề xuất các định hướng về hoàn thiện mô hình kinh doanh siêu thị bán lẻ Co.opMart, cũng như một số giải pháp phát triển kinh doanh siêu thị bán lẻ, tạo cơ sở cho các nhà hoạch định chính sách cũng như các nhà quản lý có những quyết định chiến lược trong kinh doanh.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Siêu thị Co.opMart nói chung và Co.opMart Đà Nẵng nói riêng

- Phạm vi nghiên cứu: từ năm 2011 đến nay

4. Phương pháp nghiên cứu

+ Phương pháp nghiên cứu định tính: thông qua điều tra phỏng vấn các Giám đốc và cán bộ quản lý kinh doanh của siêu thị

+ Phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua điều tra phỏng vấn và phân tích dữ liệu điều tra khách hàng khi tham quan và mua sắm tại siêu thị.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Với các phương pháp phân tích định tính và định lượng nhằm đánh giá mô hình nghiên cứu và đề xuất các giải pháp. Thu thập và xử lý thông tin thống kê không chỉ về tình hình kinh doanh của siêu thị mà còn liên quan đến đánh giá của khách hàng, làm cơ sở cho việc đề xuất các định hướng chiến lược và giải pháp hoàn thiện mô hình kinh doanh của siêu thị.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu:

Hiện nay có nhiều công trình nghiên cứu về hoạt động bán lẻ trên thị trường nói chung và phát triển hệ thống để hoàn thiện mô hình kinh doanh

7. Kết cấu của luận văn bao gồm:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về Mô hình kinh doanh siêu thị

Chương 2: Phân tích thực trạng mô hình kinh doanh của siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện mô hình kinh doanh cho siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ MÔ HÌNH KINH DOANH SIÊU THỊ

1.1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Siêu thị và đặc điểm kinh doanh siêu thị

a. Các khái niệm khác nhau về siêu thị

Khái niệm về siêu thị rất đa dạng, đó là hình thức tổ chức bán lẻ hiện đại, hình thành và phát triển trong môi trường văn minh và là loại hình bán lẻ phổ biến ở các quốc gia có ngành công nghiệp phân phối phát triển cao nhằm cung cấp một cách đa dạng các hàng hóa tiêu dùng phổ biến cho cư dân.

Tùy thuộc vào những điều kiện của môi trường địa phương và quốc gia mà ở đó các siêu thị hình thành và phát triển, mức độ hiện diện các hình thức bán lẻ khác và văn hóa mua sắm các hàng hóa thiết yếu thỏa mãn nhu cầu mà những đặc trưng của siêu thị cũng sẽ có những thay đổi nhất định.

b. Đặc điểm hoạt động kinh doanh siêu thị

Là kiểu chợ văn minh, ở đó có sự tích hợp và thay đổi về phương thức kinh doanh và tổ chức quản lý, hình thức kinh doanh

bán lẻ ”hội nhập ”. Những đặc điểm của siêu thị cần thiết phải được chú ý triển khai trong suốt quá trình kinh doanh.

c. Phân loại các siêu thị

- + Theo tiêu thức qui mô
- + Theo tiêu thức chức năng kinh doanh
- + Theo tiêu thức ngành hàng kinh doanh
- + Theo địa điểm đặt siêu
- + Theo sự phát triển của tổ chức kinh doanh siêu thị

1.1.2. Mô hình kinh doanh siêu thị

a. Sự hình thành mô hình kinh doanh

Mô hình kinh doanh bán lẻ là dạng thức của mô hình kinh doanh nói chung do người bán lẻ tổ chức và triển khai nhằm thực thi quá trình kinh doanh bán lẻ cho một hoặc một nhóm hàng nhất định trên một ranh giới thị trường nhất định và tồn tại trong một bối cảnh cạnh tranh nhất định.

b. Đặc điểm của mô hình kinh doanh siêu thị

1.2. CÁC YẾU TỐ CỦA MÔ HÌNH KINH DOANH

1.2.1. Khái niệm

1.2.2. Các yếu tố của mô hình kinh doanh

a. Yếu tố sản phẩm, dịch vụ của mô hình

- Cách thức triển khai kinh doanh của siêu thị
- Phổ hàng hóa bán tại siêu thị
- Các dịch vụ cung cấp bởi siêu thị
- Phổ hàng hóa riêng có của siêu thị hình thành trên cơ sở phát triển thương hiệu của siêu thị.

b. Yếu tố thị trường và khách hàng của mô hình

- Phạm vi thị trường mà hoạt động kinh doanh của siêu thị hướng đến

- Quá trình phát triển và mở rộng thị trường của tổ chức kinh doanh
- Cấu trúc thị trường và ranh giới thị trường, địa lý, hiệu năng của siêu thị

- Qui mô và đặc điểm của khách hàng mục tiêu trên thị trường
- Nhu cầu của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của siêu thị

c. Yếu tố hạ tầng và hậu cần

- Qui mô, vị trí và diện tích cơ sở kinh doanh
- Thiết kế không gian bên trong của siêu thị
- Trang thiết bị trưng bày và bố trí hàng hóa và định hướng kinh doanh, phục vụ khách hàng

- Hệ thống kho hàng, phương tiện vận chuyển bên trong và bên ngoài

- Tổ chức quá trình kinh doanh: mua hàng, vận chuyển, dự trữ, bán hàng...

d. Yếu tố chi phí và thu nhập

- Chi phí vận hành cơ bản của hệ thống; Chi phí tiền thuê mặt bằng, chi phí điện nước; Chi phí tiền lương và các khoản chi phí khấu hao;

- Các chi phí marketing và truyền thông quảng cáo

- Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ tại siêu thị; doanh thu bán hàng qua các kênh phân phối khác; doanh thu quảng cáo và cho thuê kệ trưng bày hàng hóa...

1.3. PHÂN TÍCH MÔ HÌNH KINH DOANH

1.3.1. Nhận diện mô hình kinh doanh

Việc nhận diện mô hình kinh doanh sẽ được sắp xếp theo một hệ thống các yếu tố và mối quan hệ giữa các yếu tố đó với nhau, sẽ là cơ sở để tổ chức kinh doanh phân tích, đánh giá và kiện toàn liên tục trong suốt quá trình kinh doanh.

1.3.2. Phân tích mô hình kinh doanh

a. Phân tích các yếu tố riêng lẻ của mô hình kinh doanh

b. Phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố

1.3.3. Phương pháp phân tích

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA SIÊU THỊ CO.OPMART- ĐÀ NẴNG

2.1. SƠ LƯỢC QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA SIÊU THỊ CO.OPMART – ĐÀ NẴNG

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

a. Giới thiệu chung về Co.opMart Đà Nẵng

Tên giao dịch: Công ty TNHH TMDV siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

Tên giao dịch quốc tế: CO.OPMART DANANG

SUPERMARKET

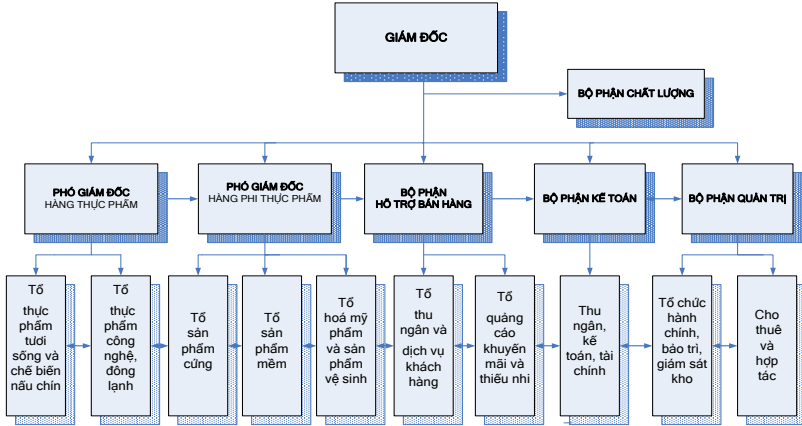
Tên viết tắt: CO.OPMART ĐÀ NẴNG

Lĩnh vực kinh doanh: Kinh doanh siêu thị

Ngày thành lập: 22/01/2010; Địa chỉ: 478 Điện Biên Phủ –
Thành phố Đà Nẵng; Điện thoại: (+81)511.3771999; Fax:
(+81)511.3713616; Email : cmdanang@coopmart.vn; Website :
www.coopmart.vn

Siêu thị Co.opMart Đà Nẵng là siêu thị bán lẻ trực thuộc chuỗi
Co.opMart, bao gồm 63 siêu thị trên toàn quốc.

b. Cơ cấu tổ chức của siêu thị



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

Chú thích: —————> Quan hệ trực tiếp

- - - - -> Quan hệ phối hợp

- Tình hình nhân sự tại siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

Đội ngũ nhân sự của Co.opMart Đà Nẵng hiện có 151 người, gồm 102 nữ và 49 nam, có trình độ như sau:

Bảng 2.1. Tình hình nhân sự tại siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

TT	Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Đại học và trên đại học	48	31,79
2	Cao đẳng	15	9,94
3	Trung cấp	30	19,87
4	Tốt nghiệp THPT	58	38,41
Tổng cộng		151	100%

(Nguồn: Phòng quản trị của siêu thị Co.opMart Đà Nẵng)

c. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn

+ Chức năng:

+ Quyền hạn

2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

- a. Không gian và lĩnh vực kinh doanh*
- b. Các ngành hàng kinh doanh của siêu thị Co.opMart*
- c. Thị trường và khách hàng mục tiêu của siêu thị*
- d. Cơ sở hạ tầng và hậu cần của siêu thị*

2.1.3. Thực trạng kinh doanh và thu hút khách hàng của siêu thị

a. Tình hình kinh doanh của siêu thị thời gian qua

- **Tình hình khai thác nguồn hàng**
- **Tình hình triển khai hoạt động kinh doanh của siêu thị**

Co.opMart Đà Nẵng

b/ Những yếu tố ảnh hưởng đến việc thu hút khách hàng của siêu thị Co.opMart:

- **Yếu tố thị trường và khách hàng mục tiêu**
- **Yếu tố về sản phẩm**

Với đặc điểm là siêu thị bán lẻ hàng tiêu dùng, Co.opMart Đà Nẵng luôn đáp ứng nhu cầu mua sắm của khách hàng với hơn 30.000 chủng loại mặt hàng là những mặt hàng thiết yếu phục vụ đời sống hàng ngày của người dân. Các mặt hàng luôn đa dạng hóa để hướng Co.opMart Đà Nẵng là nơi mua sắm của mọi nhà.

- **Yếu tố về giá cả**
- **Chính sách đối với nhà sản xuất**
- **Chính sách hỗ trợ, quảng cáo**

c. Kết quả hoạt động kinh doanh của siêu thị qua 3 năm 2011- 2013

Bảng 2.2. Kết quả tình hình kinh doanh của siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

(Đơn vị tính : tỷ đồng)

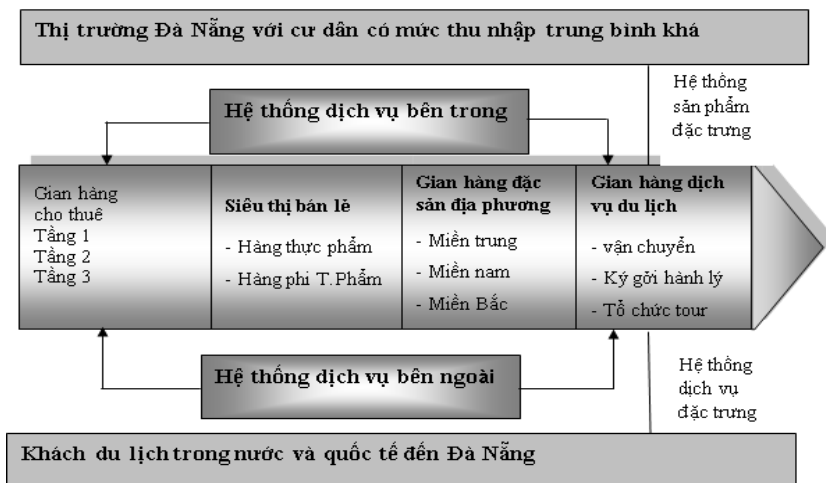
Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	So sánh			
				Năm2012/Năm2011		Năm2013/Năm2012	
				+/-	%	+/-	%
Doanh thu	330	380	420	50	15,2	40	10,5
Lợi nhuận	13	-6,4	15,3	-19,4	-149,2	21,7	339,1

(Nguồn: Phòng kế toán của siêu thị Co.opMart Đà Nẵng)

2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA SIÊU THỊ

2.2.1. Phân tích riêng lẻ từng yếu tố

a. Phân tích yếu tố sản phẩm và dịch vụ của siêu thị



Sơ đồ 2.2. Mô phỏng hệ thống sản phẩm và dịch vụ của Co.opMart Đà Nẵng

b. Phân tích phạm vi thị trường và khách hàng của siêu thị

- Về phương diện thị trường:
- Về phương diện khách hàng:
- Đối với khách hàng đối tác:

Bảng 2.3. Tổng hợp đánh giá khách hàng đối tác

Khách hàng	Số lượng	Nhu cầu	Khả năng thu hút	Chính sách cần có từ Co.opMart Đà Nẵng
Nhà SX lớn	Ít	Cao	TB	Xúc tiến, vị trí
Nhà SX nhỏ	Nhiều	Cao	Khó	Giá thuê, hỗ trợ
Nhà phân phối	Trung bình	Thấp	Khó	Giá thuê, hỗ trợ
Nước ngoài	Ít	Cao	TB	Xúc tiến, vị trí
Tài trợ QC	Ít	TB	Dễ	Vị trí, chi phí
Quảng cáo	Nhiều	Cao	Dễ	Chi phí, vị trí

➤ **Đối với khách hàng trực tiếp:**

- Khách du lịch trong và ngoài nước
- Khách hàng là cư dân địa phương

Bảng 2.4. Tổng hợp đánh giá khách hàng trực tiếp

Khách hàng	Số lượng	Nhu cầu	Khả năng thu hút	Chính sách cần có từ Co.opMart Đà Nẵng
KDL nước ngoài	Tương đối	Cao	Khó	Thiết lập quan hệ
KDL nội địa	Nhiều	TB khá	Dễ	Chính sách hỗ trợ
KH hộ gia đình	Nhiều	TB	Khó	Hỗ trợ
KH cá nhân	Nhiều	Thấp	Khó	Hỗ trợ
KH tổ chức	Tương đối	Cao	TB	Thiết lập quan hệ

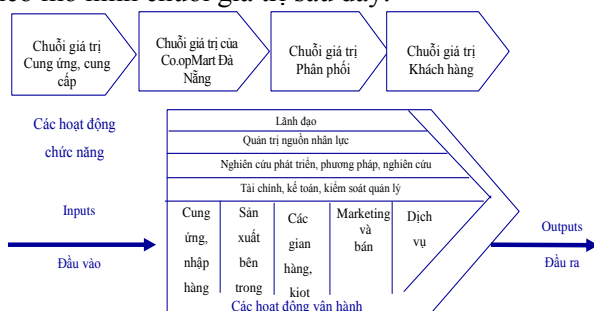
Bảng 2.5. Tổng hợp đánh giá quy mô khách hàng trực tiếp của Co.opMart Đà Nẵng

Khách hàng trực tiếp	Qui mô thị trường	Khả năng thu hút (50%)	Lượt khách/ngày	Mức chi tiêu BQ một lần	Tổng DT dự kiến (VND)
Hộ gia đình	80.000 hộ	40.000	1000	200.000 đ	200.000.000
Cá nhân, SV	20.000	10.000	300	50.000 đ	15.000.000
KDL nội địa	200 khách	100 khách	100	500.000 đ	50.000.000
KDL quốc tế	100	50	50	700.000 đ	35.000.000
TỔNG CỘNG					300.000.000

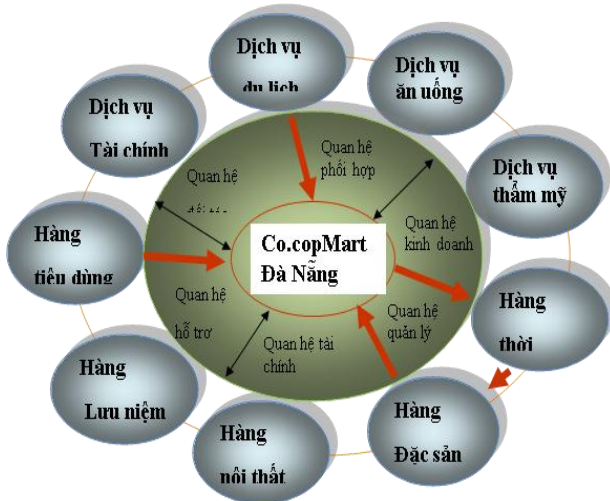
Như vậy, theo tính toán sơ bộ thì tổng số lượt người có khả năng xuất hiện, viếng thăm và có khả năng mua hàng và tiêu dùng dịch vụ tại Co.opMart Đà Nẵng sẽ là: 1450 lượt, với tổng mức chi tiêu tạo ra doanh thu cho toàn bộ hoạt động kinh doanh và cung cấp dịch vụ của Co.opMart Đà Nẵng mỗi ngày là 300 triệu đồng. Đây là khả năng cao nhất có thể, trường hợp các khách hàng đến với Co.opMart Đà Nẵng chỉ để tham quan và tìm hiểu thì không thể có được doanh số bán hàng và cung cấp dịch vụ nêu trên.

c/ Phân tích yếu tố hạ tầng và hậu cần kinh doanh

Hạ tầng và hậu cần kinh doanh của doanh nghiệp được mô phỏng theo mô hình chuỗi giá trị sau đây:



Sơ đồ 2.3. Chuỗi giá trị trong ngành kinh doanh của Co.opMart Đà Nẵng



Sơ đồ 2.4. Mô hình các sản phẩm trong tương tác của Co.opMart Đà Nẵng

d/ Phân tích yếu tố chi phí và thu nhập

➤ **Các mô hình kinh doanh tập trung chủ yếu vào các chi phí như:**

- Chi phí vận hành cơ bản của hệ thống
- Chi phí tiền thuê mặt bằng, chi phí điện nước
- Chi phí tiền lương và các khoản chi phí khấu hao
- Các chi phí marketing và truyền thông quảng cáo

Trên cơ sở nghiên cứu đánh giá về hiệu quả của mô hình, làm cơ sở cho các quyết định lựa chọn, có thể đề xuất mô hình chung cho Co.opMart Đà Nẵng như sau:

$$\text{Hiệu quả kinh doanh của mô hình} = \left(\begin{matrix} \text{Doanh thu cho thuê mặt bằng} \\ \text{Chi phí vận hành} \end{matrix} \right) \times \left(\frac{\left[\begin{matrix} \text{Số lượng gian hàng bên trong} \\ \text{Số lượng gian hàng bên ngoài} \end{matrix} \right] \times \left[\begin{matrix} \text{Đơn giá thuê} \\ \text{Doanh thu QC} \end{matrix} \right]}{\left[\begin{matrix} \text{Tài sản đầu tư} \\ \text{Chi phí vận hành} \\ \text{Các công cụ thay thế} \end{matrix} \right]} \right)$$

Xem xét toàn bộ hoạt động kinh doanh của Co.opMart Đà Nẵng là một thể thống nhất, ta sẽ hiểu rõ mô hình dưới đây.

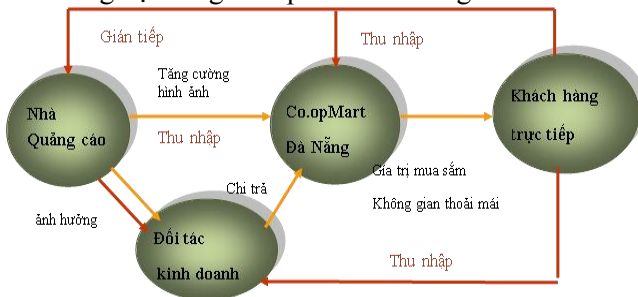
$$\text{Hiệu quả kinh doanh của mô hình} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Lợi nhuận} \\ \text{gộp} \end{array} \right. - \left\{ \begin{array}{l} \text{Chi phí} \\ \text{sinh} \\ \text{doanh} \end{array} \right. \times \left\{ \frac{\left[\begin{array}{l} \text{Số lượng KH} \\ \text{thu hút} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{Số lượng KH} \\ \text{bán từ xa} \end{array} \right] \times \text{Giá trị hóa đơn}}{\text{Tài sản KD} + \text{Dự trữ} - \text{Tài khoản NCC}} \right\}$$

Các yếu tố của mô hình nêu trên phối hợp hình thành hiệu quả kinh doanh của mô hình kinh doanh mà Co.opMart Đà Nẵng sẽ lựa chọn và triển khai. Các định hướng mang tính chiến lược của mô hình kinh doanh có thể chi tiết như sau:

- Lợi nhuận gộp
- Chi phí kinh doanh
- Số lượng khách hàng
- Giá trị hóa đơn
- Tài sản kinh doanh
- Yếu tố dự trữ
- Yếu tố tài khoản nhà cung cấp

➤ Mô hình về thu nhập

Chúng ta có thể khảo sát mô hình chuyển giao thu nhập giữa các chủ thể trong hệ thống Co.opMart Đà Nẵng theo sơ đồ dưới đây.



Sơ đồ 2.5. Mô hình chuyển giao thu nhập

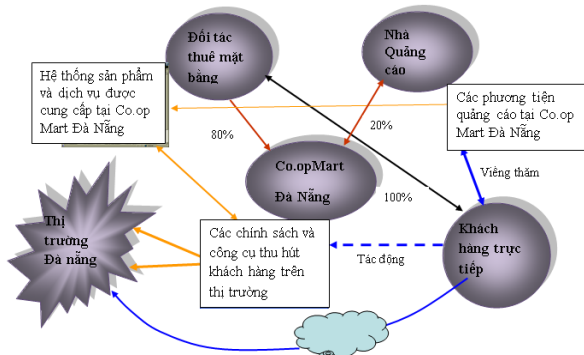
Để có thể nhìn nhận rõ hơn về tương quan thu nhập, cần thiết

phải xem xét mối quan hệ giữa các chủ thể trong hệ thống Co.opMart Đà Nẵng theo sơ đồ dưới đây:

Giá trị	Co.opMart Đà Nẵng	Đối tác kinh doanh	Khách hàng trực tiếp	Đối tác quảng cáo
Giá trị thông tin	● →	● ←	○ ←	● ←
Thông tin cung cấp	●		○ ←	● ←
Chất lượng thông tin	● ○ ←	●	○ ←	●
Hệ thống dịch vụ	●	●	○ ←	●
Chăm sóc khách hàng	●		○ ←	●
Giá trị hàng hóa		○ ←	●	○ ←
Phổ hàng	○ →	○ ←	●	○ ←
Chất lượng	○ →	○ ←	●	○ ←
Giá cả	○ →	○ ←	●	○ ←
Giá trị thu nhập	○ ←	○ ←	●	●
Thu nhập bán hàng		○ ←	●	
Thu nhập cho thuê	○ ←	● ←	●	
Thu nhập quảng cáo	○ ←		● ←	●
Thu nhập khác	○ ←	● ←	● ←	●

● Chủ thể ○ Khách thể ○ Trung gian quan trọng

Sơ đồ 2.6. Mối quan hệ giữa các chủ thể về phương diện giá trị



Sơ đồ 2.7. Mô hình tổng hợp thu nhập của Co.opMart Đà Nẵng

Mô hình kinh doanh Co.opMart Đà Nẵng đã được đề xuất

nhằm thực thi chiến lược khác biệt hóa so với các siêu thị khác trên địa bàn. Các yếu tố cấu thành mô hình được hoạch định chặt chẽ và có mối quan hệ tương hỗ nhau quyết định thu nhập của mô hình.

2.2.2. Phân tích mối tương quan giữa các yếu tố của mô hình kinh doanh

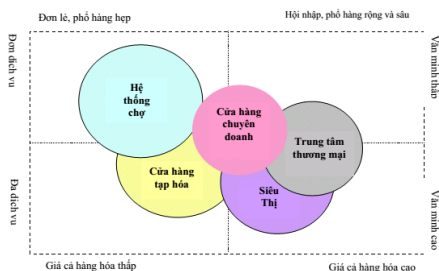
- Phân tích mối quan hệ giữa Yếu tố sản phẩm và dịch vụ với yếu tố thị trường và khách hàng

- Phân tích mối tương quan giữa yếu tố sản phẩm và dịch vụ với Yếu tố hạ tầng và hậu cần

Số lượng các chợ và các cửa hàng bán lẻ sẽ giảm nhanh trong tương lai, song mô hình chợ và cửa hàng bán lẻ vẫn có vị trí đặc biệt trong tâm trí và thói quen mua sắm của khách hàng, hình thức thương mại phối hợp mang tính hiện đại bao gồm cả siêu thị, đại siêu thị và trung tâm thương mại sẽ có xu hướng phát triển cao trên cơ sở các qui hoạch về không gian đô thị và sự tuân thủ tốt các qui định về kinh doanh cũng như sự hiện đại trong quá trình tổ chức kinh doanh.

2.3. PHÂN TÍCH KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA SIÊU THỊ

2.3.1. Cạnh tranh giữa Co.opMart so với các loại hình bán lẻ khác



Sơ đồ 2.8. Mô hình các lực lượng cạnh tranh đối với các loại hình bán lẻ

Để có thể đánh giá tương quan lực lượng cạnh tranh, cần

thiết phải nhận biết các tiêu thức phản ánh sự quan tâm của khách hàng khi mua hàng. Nhiều công trình nghiên cứu định tính và định lượng trong ngành bán lẻ về các hàng hóa tiêu dùng chỉ ra rằng, các tiêu thức này bao gồm: Giá cả, chất lượng hàng hóa, mức độ đa dạng mặt hàng, tính sẵn sàng của món hàng, uy tín các nhãn hiệu hàng hóa, dịch vụ chuyển hàng, dịch vụ khách hàng, tính thuận tiện, sự bày trí hàng hóa bên trong, qui hoạch không gian bán hàng, mức độ hấp dẫn của điểm bán...

2.3.2. Cạnh tranh giữa Co.opMart với các siêu thị khác

Chú thích: * Tốt + Trung bình - Yếu

2.4. ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG KINH DOANH VÀ THU HÚT KHÁCH CỦA MÔ HÌNH

2.4.1. Đánh giá sự khác biệt của mô hình siêu thị Co.opMart Đà Nẵng

- Mô hình Co.opMart Đà Nẵng như đã đề xuất quán triệt quan điểm chiến lược tạo sự khác biệt so với các mô hình hiện có và sẽ xuất hiện trên địa bàn Thành phố, tìm điểm trống trong thị trường dịch vụ thương mại có tính chất hiện đại nhưng mang dáng dấp bản sắc địa phương, tạo sự thân thiện trong tiếp xúc không chỉ đối với các đối tác kinh doanh mà cả các khách hàng trực tiếp.

2.4.2. Đánh giá khả năng thu hút các đối tác thuê mượn mặt bằng

2.4.3. Đánh giá khả năng thu hút khách hàng trực tiếp

Việc xem xét khả năng thu hút khách hàng:

- + Phổ hàng của các đối tác
- + Chính sách giá và chất lượng hàng hóa
- + Hệ thống dịch vụ và công tác truyền thông, quảng cáo
- + Chính sách hỗ trợ hoặc xúc tiến bán hàng

Do đó, có thể khẳng định rằng thị trường khách mục tiêu mà Co.opMart Đà Nẵng hướng đến hoàn toàn có thể chấp nhận và có thể khai thác. Tuy nhiên, để khai thác và thu hút ngày càng nhiều cũng như duy trì sự trung thành của khách hàng đối với hoạt động kinh doanh của siêu thị, cần thiết phải thực hiện tốt các vấn đề sau đây:

+ Quản lý và triển khai thực hiện tốt phổ hàng trong kinh doanh của Co.opMart Đà Nẵng

+ Chính sách giá cả và xúc tiến phải nhất quán, đồng bộ và có hiệu lực hấp dẫn khách hàng mua

+ Hệ thống dịch vụ phải đủ mạnh để thu hút khách hàng, lấp đầy không gian bên ngoài và bên trong siêu thị

+ Phát triển hệ thống thông tin cung cấp cho khách hàng ngay tại Co.opMart Đà Nẵng và tận địa chỉ khách hàng

+ Tăng cường chính sách quảng cáo, xúc tiến bán hàng để thu hút khách hàng

+ Hội nhập các hoạt động kinh doanh của các đối tác với hoạt động của Co.opMart Đà Nẵng, phát hành cảm nang mua sắm, thể hiện sự chủ đạo của Co.opMart Đà Nẵng

+ Tăng cường chính sách hỗ trợ các đối tác và chia sẻ lợi ích với khách hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

CHƯƠNG 3:

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN MÔ HÌNH KINH DOANH CHO SIÊU THỊ CO.OPMART ĐÀ NẴNG

3.1. NGHIÊN CỨU CÁC ĐIỀU KIỆN TIỀN ĐỀ

3.1.1. Thị trường bán lẻ trên địa bàn Đà Nẵng

3.1.2. Nhu cầu mua sắm của cư dân trên thị trường

3.1.3. Tình hình cạnh tranh giữa các siêu thị bán lẻ

3.1.4. Nhu cầu của khách hàng khi mua sắm tại siêu thị

3.1.5. Đánh giá chung thực trạng mô hình kinh doanh của siêu thị Co.opMart Đà Nẵng.

- Ưu điểm
- Những hạn chế

3.2. PHƯƠNG HƯỚNG HOÀN THIỆN MÔ HÌNH KINH DOANH

Nhằm cụ thể hoá Nghị quyết 33 và Nghị quyết Đảng bộ thành phố lần thứ IX, thành phố Đà Nẵng đã ban hành chương trình “Tập trung phát triển du lịch và các dịch vụ mà thành phố có thế mạnh, xây dựng Đà Nẵng trở thành một trong những trung tâm thương mại, du lịch, dịch vụ lớn của cả nước.

- Định hướng phát triển thương mại – dịch vụ của Thành phố
- Ưu tiên phát triển các hình thức thương mại hội nhập và hỗn hợp như siêu thị, đại siêu thị, trung tâm thương mại.

Toàn thành phố sẽ hình thành các Khu thương mại được qui hoạch, cụ thể như: khu trung tâm, khu chân cầu Sông hàn, khu Sơn Trà, Khu Ngũ hành Sơn, Khu đường 2-9 và Tiên sơn, khu Ngã ba Huế, Khu Hòa Khánh...

- Định hướng phát triển thương mại – dịch vụ của Co.opMart Đà Nẵng phác thảo đến năm 2020 như sau:

+ Ưu tiên phát triển các hình thức tổ chức kinh doanh thương mại hiện đại, có quy hoạch và định hướng phát triển một cách hợp lý hệ thống các siêu thị, đại siêu thị ở các địa phương, vùng có tiềm năng và nhu cầu

+ Duy trì và đổi mới các hình thức thương mại truyền thống hiện có như hệ thống chợ, hệ thống các cửa hàng bán lẻ, các hộ kinh doanh cá thể, định hướng và có quy hoạch phát triển một cách hợp lý

các loại hình thương mại truyền thống.

3.3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN MÔ HÌNH KINH DOANH CHO SIÊU THỊ

3.3.1. Phát triển thị trường và vùng bán hàng của siêu thị

Với thị trường Đà Nẵng và các điều tra nghiên cứu marketing cũng như xu thế phát triển của thị trường.

Để đáp ứng nhu cầu mua sắm đa dạng của khách hàng và mở rộng phổ mặt hàng kinh doanh thì siêu thị nên có một tỷ lệ các mặt hàng ngoại nhập nhất định và dành một không gian riêng trưng bày các mặt hàng này để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách hàng cao cấp.

Thiết kế các khu vực trưng bày sản phẩm dành cho các nhóm khách hàng riêng biệt với nhiều mặt hàng cùng với các nhà cung cấp khác nhau, ví dụ “mỹ phẩm dành cho nam giới”... với nhiều mặt hàng cùng với các nhà cung cấp khác nhau như: dầu gội, sữa tắm, gel vuốt tóc, sữa rửa mặt, nước hoa... hay khu trưng bày các sản phẩm dành cho “Mẹ và bé”...

Tiếp tục phát triển và đa dạng hóa các sản phẩm mang nhãn hiệu Co.opMart đang chiếm được cảm tình của người tiêu dùng theo tiêu chí “Hàng nhãn Co.opMart chất lượng cao - giá cả rẻ”.

Hiện nay mối quan tâm hàng đầu của người tiêu dùng là chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm, siêu thị đang có lợi thế trong ngành hàng này nên cần phát triển rộng rãi trên địa bàn thành phố các điểm bán hàng thực phẩm tươi sống theo mô hình Co.op Food để người tiêu dùng có thể tiếp cận dễ dàng hơn với nguồn thực phẩm chất lượng, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm qua đó nâng cao uy tín của siêu thị.

3.3.2. Phát triển hệ thống dịch vụ cung cấp cho khách hàng

- Từng bước đánh giá lại mô hình kinh doanh của Co.op Mart

Đà Nẵng

- Xây dựng các chuẩn mực về mô hình siêu thị bán lẻ
- Phát triển các dịch vụ tiện ích phục vụ cho khách hàng

3.3.3. Phát triển hệ thống sản phẩm kinh doanh tại siêu thị

Lĩnh vực kinh doanh hàng hóa tại các kiot, quầy hàng, gian hàng.. rất đa dạng tại siêu thị Co.opMart Đà Nẵng , 2/3 diện tích của Co.opMart dành cho các hộ kinh doanh, các chi nhánh thuê làm gian hàng, hàng hóa kinh doanh đa dạng tập trung chủ yếu: hàng thời trang theo các thương hiệu, hàng trang sức, hàng giày da, hàng nội thất, hàng sách báo, hàng điện máy sơ cấp... Các hàng hóa này về cơ bản cũng không có đặc trưng nhất định, ngược lại, khi thương mại bên trong siêu thị Co.opMart thì giá cả quá cao so với các cơ sở kinh doanh bán lẻ trên địa bàn thành phố do phải chịu chi phí kinh doanh mà chủ yếu là chi phí mặt bằng quá cao.

3.3.4. Phát triển khách hàng và chăm sóc khách hàng

- Phát triển sản phẩm và dịch vụ:
- Phát triển thị trường và khách hàng

3.3.5. Phát triển cơ sở hạ tầng kinh doanh của siêu thị

- Tiếp tục đầu tư trang thiết bị hiện đại hóa hệ thống kho, bãi, phương tiện vận chuyển hàng hóa, hệ thống máy lạnh, máy in mã vạch, đầu đọc mã vạch, máy in hóa đơn, hệ thống camera, xe đẩy hàng, kệ giá siêu thị... tạo một không gian mua sắm hiện đại, tiện nghi để thu hút khách hàng nhiều hơn.

- Điện toán hóa hệ thống kinh doanh của siêu thị
- Bố trí sắp xếp không gian mua sắm, vui chơi giải trí, các dịch vụ trong siêu thị một cách hợp.

3.3.6. Kiến toàn hậu cần kinh doanh của siêu thị

- Kiến toàn một cách có hiệu năng các hoạt động chức năng,

nhất là công tác lãnh đạo, quản trị nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển cũng như công tác kế toán và kiểm soát quản lý.

- Kiện toàn các hoạt động vận hành từ nhập liệu đến bán hàng và cung ứng dịch vụ theo hướng phối hợp chặt chẽ giữa các khâu, tiết giảm các chi phí vận hành, phát triển đa dạng các dịch vụ cho khách hàng, mở rộng phạm vi ảnh hưởng của siêu thị trên thị trường, đa dạng các hình thức hỗ trợ bán hàng như bán hàng tại chỗ, bán hàng qua điện thoại và từng bước xúc tiến bán hàng và cung cấp thông tin hàng hóa qua mạng internet.

3.3.7. Quản trị tối ưu chi phí kinh doanh của siêu thị

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

KẾT LUẬN

Sự ra đời và phát triển của siêu thị là một bước tiến trong công nghệ phân phối và bán lẻ, phù hợp với xu thế phát triển kinh tế – xã hội của Thành phố Đà Nẵng cũng như của cả nước. Đây thực sự là loại hình kinh doanh bán lẻ văn minh, tiến bộ của xã hội.

Trong thời gian qua, sự tham gia của siêu thị đã làm cho hoạt động kinh doanh bán lẻ trên thị trường diễn ra sôi động hơn, sự cạnh tranh trên thị trường trong lĩnh vực này trở nên gay gắt và mạnh mẽ hơn. Theo đó, các hình thức kinh doanh bán lẻ không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ, thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng của người dân thành phố. Bên cạnh đó, với sự phát triển của hệ thống các siêu thị đã góp phần đáng kể làm thay đổi văn hóa tiêu dùng của người dân thành phố, góp phần nâng cao tính văn minh, tiến bộ trong hoạt động thương mại bán lẻ.

Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh của Co.opMart Đà Nẵng trong thời gian qua vẫn còn nhiều vấn đề bất cập, cần quan tâm, giải quyết. Sự phát triển của hệ thống siêu thị chưa thật sự đồng bộ, hệ thống chưa phân bố đồng đều trên địa bàn thành phố và nhìn chung vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng của người dân. Vấn đề xây dựng mô hình kinh doanh của loại hình siêu thị như thế nào để phù hợp với điều kiện kinh tế – xã hội trong giai đoạn phát triển mới, đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng, nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như đảm bảo hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của Co.opMart trên thị trường Thành phố Đà Nẵng cần được quan tâm nghiên cứu và giải quyết. Với việc chọn đề tài nghiên cứu là: **“Giải pháp hoàn thiện mô hình kinh doanh cho siêu thị Co.opMart Đà Nẵng”** cho nội dung luận văn của mình.

Tác giả tiến hành nghiên cứu luận văn với những nội dung cụ

thể sau:

- Hệ thống những vấn đề lý luận chung về siêu thị, bao gồm những vấn đề về phân phối, về đặc trưng trong hoạt động kinh doanh của siêu thị, vị trí của siêu thị trong hệ thống kinh doanh bán lẻ, các phương thức phân loại siêu thị... làm cơ sở phân tích hoạt động kinh doanh của Co.opMart trên thị trường Thành phố Đà Nẵng.

- Kết hợp giữa lý luận với thực tiễn và qua việc nghiên cứu, phân tích, đánh giá môi trường hoạt động của Co.opMart, dự báo sự phát triển của siêu thị trong thời gian sắp tới, tôi cũng đã đề ra các giải pháp phát triển hoạt động kinh doanh của Co.op Mart Đà Nẵng đến năm 2020.

- Phân tích đánh giá hiện trạng các mô hình siêu thị bán lẻ của các doanh nghiệp trong nước, tác giả nghiên cứu đề tài này đã cố gắng triển khai các khâu cần thiết nhằm đảm bảo đạt được các kết quả mong muốn. Trên cơ sở tham khảo các nghiên cứu ở các quốc gia có ngành công nghiệp phân phối bán lẻ hiện đại phát triển.

Qua nghiên cứu tác giả đã nêu ra những điểm mạnh và điểm yếu của siêu thị trong môi trường cạnh tranh với các loại hình bán lẻ khác. Điều này cho phép giải thích trong khuôn khổ nhất định về sự thành công, sự tồn tại, những khó khăn của siêu thị trong môi trường bán lẻ ở nước ta. Những kết luận nghiên cứu sẽ rất hữu ích cho các nhà quản lý siêu thị trong quá trình hoàn thiện mô hình kinh doanh của mình.

Tác giả cũng đã đề xuất hệ thống các giải pháp cho phép cải thiện mô hình kinh doanh, trên cơ sở phân tích các yếu tố chính của mô hình kinh doanh siêu thị trong điều kiện nước ta nói chung cũng như Co.opMart Đà Nẵng nói riêng. Hệ thống các giải pháp mà tác giả nghiên cứu đề xuất cũng sẽ góp phần hoàn thiện hơn nữa không

chỉ định hướng chiến lược cho các nhà quản lý siêu thị mà còn cho phép họ cải tiến liên tục mô hình kinh doanh và các yếu tố của nó nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững của siêu thị trong môi trường bán lẻ trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

Các phân tích, các kết luận và các giải pháp được đề xuất trong đề tài sẽ là tư liệu bổ ích cho các nhà quản lý siêu thị cũng như các cơ quan chuyên môn liên quan trực tiếp đến quá trình phát triển mô hình kinh doanh bán lẻ hiện đại ở nước ta.

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, cần thiết phải định hướng nghiên cứu chuyên sâu về mô hình kinh doanh bán lẻ theo hình thức siêu thị, tổ chức thu thập thông tin và đánh giá thường xuyên về mô hình kinh doanh của tổ chức, từ đó nhanh chóng đề xuất các giải pháp nhằm điều chỉnh và cải tiến mô hình kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và thu hút khách hàng. Những nghiên cứu tương lai sẽ tập trung nghiên cứu tìm kiếm và đề xuất phương pháp đánh giá mô hình kinh doanh theo trạng thái động, tức là đề xuất cách thức đo lường và đánh giá hiệu quả của mô hình kinh doanh siêu thị trong sự biến thiên của các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức. Như thế sẽ cho phép nhìn nhận một cách sinh động về mô hình kinh doanh và những thay đổi của nó trong môi trường cạnh tranh.