

# THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI BÁN LẺ Ở MỘT SỐ THÀNH PHỐ VÙNG DUYÊN HẢI BẮC BỘ

● ĐOÀN ĐỨC NAM

## TÓM TẮT:

Những năm gần đây, thị trường bán lẻ có sự phát triển mạnh mẽ do nền kinh tế đang từng bước lấy lại tốc độ tăng trưởng. Trên thị trường nổi lên một số nhà phân phối bán lẻ, bao gồm cả doanh nghiệp trong nước và ngoài nước đang nắm giữ thị phần chủ yếu, cạnh tranh và đi đầu trong những xu hướng bán lẻ mới. Điều này cho thấy cuộc đua giành thị phần trong lĩnh vực này cũng ngày càng gay gắt. Thị trường bán lẻ ở các thành phố vùng Duyên hải Bắc bộ phản ánh khá rõ nét bức tranh bán lẻ của cả nước. Nghiên cứu quản trị chiến lược các doanh nghiệp thương mại bán lẻ ở các thành phố vùng Duyên hải Bắc bộ cho thấy bên cạnh các vấn đề vĩ mô, cần phải giải quyết khá nhiều vấn đề vi mô, liên quan đến quản trị chiến lược các doanh nghiệp.

**Từ khóa:** bán lẻ, chiến lược, doanh nghiệp, thị trường, vùng Duyên hải Bắc bộ.

## 1. Đặt vấn đề

Duyên hải Bắc bộ nói chung và thị trường, doanh nghiệp thương mại bán lẻ (DNTMBL) ở các thành phố thuộc các tỉnh Duyên hải Bắc bộ nói riêng có tầm quan trọng và ý nghĩa chiến lược trong hoạch định kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và thương mại của cả nước nói chung, vùng kinh tế trọng điểm Bắc bộ nói riêng. Vì thế, việc quan trắc, phân tích, đánh giá thực trạng quản trị chiến lược (QTCL) của các DNTMBL ở các thành phố vùng tỉnh Duyên hải Bắc bộ có ý nghĩa lý luận và thực tiễn sâu sắc.

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm:

- Nghiên cứu tài liệu và số liệu thứ cấp (Thu thập dữ liệu thứ cấp và nghiên cứu tài liệu; Quan sát thực tiễn).

- Nghiên cứu định tính quan sát và phỏng vấn thu thập dữ liệu sơ cấp (Xác định mục tiêu và đối tượng phỏng vấn chuyên sâu; Triển khai các bước triển khai phỏng vấn; Xử lý dữ liệu phỏng vấn).

- Nghiên cứu định lượng, xác định mục đích và đối tượng khảo sát điều tra; Phát triển thang đo nghiên cứu.

## 3. Kết quả và thảo luận

### 3.1. Sự phát triển của hệ thống thương mại bán lẻ

Trong những năm gần đây, thị trường bán lẻ Việt Nam nói chung và ở các thành phố thuộc các

tỉnh Duyên hải Bắc bộ được xem là sự tiến triển của thương mại hiện đại kết hợp với truyền thống. Xuất hiện không ít nhà sản xuất trong nước và doanh nghiệp (DN) có vốn đầu tư nước ngoài (DNFDI) đã thiết lập được hệ thống cửa hàng theo mô hình hiện đại, chuyên bán hàng hóa mang thương hiệu của mình,...

Trên địa bàn hiện có 818 chợ truyền thống (so với cả nước chiếm tỷ trọng 9,6%), 116 siêu thị và 21 trung tâm thương mại (chiếm tỷ trọng tương ứng là 8,7% và 8,3%).

Số lượng doanh nghiệp thương mại bán lẻ (DNTMBL) đang hoạt động trên toàn địa bàn không có sự biến động lớn trong những năm 2017-2020, chiếm tỷ lệ thấp so với cả nước (5,8-6,5%). Cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội, cạnh tranh giữa các DN bán lẻ trên thị trường dẫn đến xu hướng thay thế các cửa hàng bán lẻ truyền thống bằng các cửa hàng lớn hơn, siêu thị, trung tâm thương mại. Đồng thời, lao động trong ngành Bán lẻ cũng được thu hút nhiều hơn, được đào tạo kỹ năng sâu hơn, chuyên môn hóa hơn.

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thương mại (DNTM) cũng làm tăng mức độ bao phủ của mạng lưới bán lẻ trên thị trường, gia tăng năng lực khai thác nguồn hàng, tổ chức lại các kênh cung ứng hàng hóa bán lẻ,... góp phần gia tăng qui mô, mở rộng cơ cấu lưu chuyển hàng hóa bán lẻ trên địa bàn các đô thị.

Sau thời gian tăng trưởng mạnh, thị trường bán lẻ ở một số đô thị vùng Duyên hải phía Bắc đang dần có những biểu hiện suy giảm. Số DNTM khó khăn phải giải thể hoặc ngừng hoạt động có xu hướng tăng. Các DNTM trong nước chưa theo kịp các nhà phân phối nước ngoài trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ, nhất là về quy mô, trình độ tổ chức quản lý, chất lượng dịch vụ,...

Những nguyên nhân chủ yếu của hạn chế trên đây, bao gồm:

- Các DNTMBL, nhất là các DN qui mô vừa và nhỏ đang gặp nhiều khó khăn để giải quyết bài toán về chiến lược kinh doanh, quản trị chiến lược,

vốn, logistics, đào tạo nguồn nhân lực và khả năng thu hút lao động chuyên nghiệp,...

- Áp lực cạnh tranh trên thị trường bán lẻ ngày càng gia tăng, nhất là áp lực cạnh tranh từ các DN FDI đã làm giảm nỗ lực gia tăng năng lực cạnh tranh của không ít các DN bán lẻ trong nước, kể cả các DN tiềm năng.

### **3.2. Thực trạng quản trị chiến lược của các DNTM bán lẻ**

Để làm rõ thực trạng quản trị chiến lược của các DNTMBL tại một số thành phố khu vực Duyên hải Bắc Bộ, ngoài nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát, điều tra (gồm 7 bước).

Bảng hỏi được thiết kế dựa theo thang đo đánh giá hiệu quả quản trị chiến lược của DNTMBL. Mỗi biến quan sát được đánh giá theo thang Likert 5 điểm, trong đó ứng với mỗi phát biểu, người trả lời chọn mức độ với phát biểu được đưa ra với qui ước: 1 điểm: Hoàn toàn không đồng ý; 2 điểm: Không đồng ý; 3 điểm: Trung lập; 4 điểm: Đồng ý; 5 điểm: Rất đồng ý.

Các phản hồi hợp lệ được tổng hợp trên Excel và phần mềm xử lý số liệu thống kê xã hội học SPSS, sau đó tiến hành phân tích kiểm định các thang đo lý thuyết cũng như kiểm định tổng thể các giả thuyết, mô hình nghiên cứu. Để thực hiện, tác giả sử dụng các công cụ, như: Kiểm định EFA, CFA; Cronbachs Alpha và Bartlett's Test; Mô hình hồi quy bội.

Đối tượng khảo sát được chia thành 2 nhóm: Nhóm 1 là các nhà quản lý DN, các nhà quản lý nhà nước, các chuyên gia và nhà nghiên cứu; Nhóm 2 gồm các khách hàng. Các đối tượng được điều tra, khảo sát thuộc 3 loại hình doanh nghiệp, bao gồm: doanh nghiệp tư nhân chiếm 35,7%; công ty trách nhiệm hữu hạn chiếm 44,9% và công ty cổ phần chiếm 19,3%.

Kết quả điều tra, khảo sát từ năm 2017 đến năm 2020, phỏng vấn sau xử lý SPSS được thể hiện ở Bảng 1 (GTNN - Giá trị nhỏ nhất; GTLN - Giá trị lớn nhất). Bảng 1.

**Bảng 1. Thống kê mô tả của các quan sát**

<b>Mã hóa</b>	<b>Mô tả</b>	<b>GTNN</b>	<b>GTLN</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
TT1	Nhận dạng đầy đủ các biến số môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của đơn vị kinh doanh chiến lược	2	5	3,80	,742
TT2	Đánh giá đầy đủ các điểm mạnh và điểm yếu của DNTMBL	2	5	3,69	,690
TT3	Có sử dụng các công cụ khoa học để phân tích đánh giá các biến số môi trường	1	5	3,73	,783
TT4	Các dữ liệu và thông tin về môi trường kinh doanh thu thập được là cập nhật và kịp thời	2	5	3,55	,761
TT5	Nghiên cứu thị trường bài bản, cập nhật thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh của DNTMBL trên thị trường	2	5	3,56	,767
TT6	Thực hành phân tích thị trường và phân tích môi trường chiến lược của DNTMBL	2	5	3,54	,829
MT1	Có xây dựng các định hướng và mục tiêu dài hạn rõ ràng và phù hợp	2	5	3,61	,613
MT2	Mục tiêu của chiến lược DN có định hướng khách hàng	2	5	3,66	,843
MT3	DNTMBL luôn đánh giá tính thống nhất và khả thi của môi trường chiến lược	2	5	3,47	,695
MT4	Các mục tiêu chiến lược của DNTMBL đảm bảo vừa khả thi vừa thách thức	2	5	3,61	,707
MT5	Các mục tiêu chiến lược được xây dựng linh hoạt thích nghi với sự thay đổi của các yếu tố môi trường	2	5	3,68	,760
CC1	Công ty có khả năng cạnh tranh cao với các công ty thương mại bán lẻ khác	1	5	3,69	,854
CC2	Công ty đang theo đuổi thành công việc cạnh tranh về giá khi định giá thấp hơn giá thị trường	1	5	3,32	,911
CC3	Công ty đang theo đuổi chiến lược định giá ngang bằng đối thủ cạnh tranh	1	5	3,29	1,024
CC4	Công ty hướng tới tạo ra sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ và giá bán sản phẩm cao hơn đối thủ cạnh tranh	1	5	3,47	1,004
CC5	Các chiến lược phù hợp với thị trường mà DNTMBL khai thác	1	5	3,50	,995
CT1	DNTMBL đang thực hiện tốt chiến lược cường độ	2	5	3,72	,653
CT2	DNTMBL đang thực hiện tốt chiến lược tích hợp	2	5	3,75	,691
CT3	DNTMBL đang thực hiện tốt chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ cung ứng thị trường	1	5	3,79	,706

Mã hóa	Mô tả	GTNN	GTLN	Trung bình	Độ lệch chuẩn
CT4	Quan hệ đối tác được công ty chú ý xây dựng, duy trì và phát triển thông qua nhiều phương thức hợp tác khác nhau	2	5	3,60	,768
TC1	Các mục tiêu ngắn hạn cụ thể, khả thi và phù hợp với định hướng và mục tiêu dài hạn của DNTMBL	1	5	3,69	,783
TC2	Các chính sách triển khai chiến lược được xây dựng phù hợp hướng tới đạt được mục tiêu chiến lược dài hạn của DNTMBL	2	5	3,76	,710
TC3	Lãnh đạo chiến lược đóng vai trò vô cùng quan trọng khi triển khai chiến lược DNTMBL	2	5	3,79	,678
DG1	Các mục tiêu và định hướng thị trường của DNTMBL được đánh giá định kỳ với các tiêu chí cụ thể	2	5	3,71	,844
DG2	DNTMBL luôn coi đánh giá chiến lược là một hoạt động vô cùng quan trọng trong quản trị chiến lược bán lẻ	2	5	3,65	,809
DG3	Các mục tiêu luôn được điều chỉnh kịp thời, phù hợp với những thay đổi của môi trường và được công bố rộng rãi	2	5	3,71	,721
KQ1	Doanh thu của các DNTMBL tăng trưởng như kỳ vọng	2	5	3,91	,758
KQ2	Thị phần của các DNTMBL tăng trưởng như kỳ vọng	2	5	3,92	,733
KQ3	Lợi nhuận của các DNTMBL tăng trưởng như kỳ vọng	2	5	3,93	,707

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS, 2021

- Cột giá trị nhỏ nhất của biến. Giá trị nhỏ nhất của biến TT3, CC1, CC2, CC3, CC4, CC5 là 1, giá trị nhỏ nhất của tất cả các biến còn lại đều là 2.

- Cột giá trị lớn nhất của biến. Giá trị lớn nhất của tất cả các biến đều là 5.

- Cột giá trị trung bình của biến. Tất cả các biến đều có giá trị trung bình >3, điều đó có nghĩa là người trả lời đồng ý với quan điểm của biến đưa ra.

- Cột độ lệch chuẩn của biến. Chỉ có 2 biến CC3, CC4 có giá trị độ lệch chuẩn >1 (lần lượt là 1,024 và 1,004), các biến còn lại đều có độ lệch chuẩn <1. Giá trị này càng nhỏ cho thấy, đáp viên trả lời các con số đáp án không chênh lệch nhau nhiều.

### 3.3. Đánh giá về thực trạng quản trị chiến lược kinh doanh của các DNTM bán lẻ vùng Duyên hải Bắc Bộ

Từ kết quả phân tích định lượng kết hợp với một số dữ liệu từ báo cáo tổng kết của các

DNTMBL ở một số thành phố vùng Duyên hải Bắc Bộ (2017 - 2020) cho phép rút ra một số đánh giá chung như sau:

*Một là*, thực tiễn chứng minh các DNTMBL tại một số thành phố vùng Duyên hải Bắc Bộ đã có nhận thức sâu sắc về vai trò của quản trị chiến lược. Các DN này cũng đã chủ động trong việc hoạch định, thực thi và kiểm tra đánh giá chiến lược (CL). Điều này được thể hiện qua các mục tiêu CL phát triển của các DNTMBL tại một số thành phố khu vực Duyên hải Bắc Bộ, cũng như tăng trưởng lợi nhuận của các DN trong các năm từ 2017 đến năm 2019.

*Hai là*, hoạt động nghiên cứu khách hàng và đối thủ cạnh tranh cũng đã được chú trọng, quan tâm, nhiều đơn vị kinh doanh đã thực hiện cập nhật thông tin về khách hàng, thị trường. Bước đầu đã xây dựng được hệ thống dữ liệu về khách

hàng thông qua các biện pháp như làm thẻ VIP, thẻ ưu đãi,... Việc cập nhật thông tin được các DN chú trọng và triển khai mang tính định kỳ hoặc thường xuyên.

*Ba là*, các nhà quản trị chiến lược đã có những nghiên cứu và ứng dụng lý thuyết cung ứng giá trị và dần từng bước chuyển đổi từ tư duy cung cấp sản phẩm sang cung cấp những giá trị mà khách hàng mong đợi.

*Bốn là*, nhìn chung các DNTMBL đã hoạch định và triển khai được CL thị trường và CL cạnh tranh, bước đầu đạt được một số kết quả khả quan. Các DN đã có sự ưu tiên phát triển một số thị trường trọng điểm, cũng như đánh giá được triển vọng đạt được trên các thị trường dựa trên lợi thế cạnh tranh của đơn vị kinh doanh. Nhìn chung, nội dung CL hoạch định ra là phù hợp với định hướng phát triển của các DN này.

*Năm là*, các nhà quản trị chiến lược của các DN đã có nhận thức đúng đắn về vai trò của mối quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp và trung gian phân phối trên thị trường. Điều này cho phép các DN chủ động về nguồn hàng cũng như gia tăng phạm vi ảnh hưởng trên thị trường. Đây chính là tiền đề đảm bảo cho sự phát triển bền vững của các DNTMBL.

#### **4. Kết luận**

Nhìn chung, ở các DNTMBL, việc phân tích tình thế CL mặc dù đã triển khai nhưng vẫn còn chưa thực sự đạt chất lượng như kỳ vọng. Các DN vẫn chưa thực sự bài bản trong phân tích thị trường. Bên cạnh đó, nguồn dữ liệu hỗ trợ cho các DN thông qua các báo cáo vẫn còn hạn chế về số lượng và chất lượng. Theo đó, việc ra quyết định lựa chọn các thị trường mục tiêu còn chưa phù hợp và đáp ứng được trọng tâm phát triển của các DN này.

Mặc dù đã nhận định được các loại hình CL cạnh tranh cũng như CL thị trường, tuy nhiên các chính sách đưa ra để triển khai CL này vẫn thiếu sự rõ ràng và xác đáng về thị trường mục tiêu, phương thức thâm nhập thị trường, lợi thế cạnh tranh, nguồn lực.

Các giá trị cung ứng cho khách hàng trên các

thị trường mục tiêu chưa thực sự nổi trội và mang tính khác biệt giữa các thị trường, cũng như khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Nhìn chung các DN vẫn chỉ chủ yếu tập trung vào cung ứng giá trị chi phí thấp, tức là cố gắng đáp ứng, thỏa mãn khách hàng về giá. Tuy nhiên, các giá trị cung ứng tạo ra sự khác biệt vẫn chưa được chú trọng.

Nguyên nhân của những hạn chế nêu trên do:

- Những thay đổi nhanh và khó đoán của môi trường thương mại trong thời gian qua khiến cho hoạt động thu thập thông tin thị trường và môi trường kinh doanh, đánh giá thị trường cũng như hoạch định định hướng phát triển của DN gặp nhiều khó khăn.

- Những hạn chế về nguồn vốn còn hạn hẹp khiến cho nhiều chương trình marketing vẫn chưa đạt được những hiệu quả như kỳ vọng.

- Nhu cầu của khách hàng trên thị trường ngày càng đa dạng và khắt khe hơn, khiến cho không ít các DN không bắt kịp những đòi hỏi của khách hàng.

- Một số doanh nghiệp sau cổ phần hóa, mặc dù đã có sự thay đổi ở một vài vị trí lãnh đạo trọng yếu, tuy nhiên một số các nhà quản trị vẫn chưa có những nhận thức, cũng như có kiến thức đầy đủ hay nắm được triết lý định hướng phát triển dài hạn của DN mình.

- Việc xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ với đối tác cung ứng cũng như phân phối vẫn còn đang chung chung, chưa được cụ thể hóa thông qua các hợp đồng dài hạn.

- Phần lớn các mặt bằng các DN còn hạn chế, vì vậy việc theo đuổi chiến lược cạnh tranh dựa vào chi phí thấp vẫn là rất khó, dù đây là bài toán quyết định đòi hỏi các DN phải đạt được.

- Sự phối hợp và liên kết giữa các bộ phận, đơn vị kinh doanh trong nhiều trường hợp chưa thật sự chặt chẽ. Các hoạt động thông tin và đánh giá trên các thị trường không tốt, dẫn đến những quyết định điều chỉnh không hợp lý.

Các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị chiến lược của doanh nghiệp thương mại bán lẻ ở một số thành phố vùng Duyên hải Bắc bộ sẽ được đề cập trong những bài viết sau ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Cục Công Thương địa phương (2021), Báo cáo Tổng kết hàng năm của Sở Công thương các địa phương vùng Duyên hải Bắc bộ giai đoạn 2017 - 2020.
2. Tổng cục Thống kê (2021), Niên giám Thống kê 2020, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

**Ngày nhận bài: 7/8/2021**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 7/9/2021**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 17/9/2021**

*Thông tin tác giả:*

**ThS. ĐOÀN ĐỨC NAM**

**Mặt trận Tổ quốc Thành phố Hải Phòng**

**THE CURRENT STRATEGIC MANAGEMENT  
OF SOME RETAILERS IN CITIES  
OF THE NORTHEAST COAST REGION**

● **Master. DOAN DUC NAM**

Vietnam Fatherland Front Committee of Hai Phong City

**ABSTRACT:**

The retail market in Vietnam has witnessed a rapid growth in recent years thanks to the country's strong economic development. Some major domestic and foreign retailers have competed severely to increase their market shares and lead new retail trends. The retail market of the Northeast Coast Region quite clearly reflects the general picture of Vietnam's retail market. Studying about strategic management approaches of retailers in the Northeast Coast Region reveals that besides macro issues, it is necessary for retailers to resolve some micro issues relating to their strategic management.

**Keywords:** retail, strategy, enterprise, market, Northeast Coast Region.