

10 CHIẾN LƯỢC QUAN TRỌNG NHẤT TRONG KINH DOANH BÁN LẺ

Những bài học mà các nhà bán lẻ cần nằm lòng để trụ vững và thành công, tránh là “con gà béo” bị thâm tóm và xoá sổ.

1. Thời điểm thâm nhập thị trường

Thời điểm thâm nhập thị trường là nguyên lý tối thượng, thuộc về quản trị thời gian. Kinh doanh đúng thời điểm cực kỳ quan trọng, có nghiên cứu, phương pháp theo dõi, đánh giá thời điểm thâm nhập và thời điểm rút lui cũng quan trọng như nhau.

Ví dụ, VinaCapital biết thời điểm này phải mời Phó thủ tướng Đức về, để tìm ra những cái mới, phân tích cái hay, cái dở của mình. Đó là vấn đề thời điểm. Có thể nói về mình một chút, Chủ tịch Thaco khi mời tôi về phụ trách Ban Marketing cho Thaco vào đầu năm 2018 đã nói trước cuộc họp: “Anh Quang về đây là đúng thời điểm” và đó là thời điểm của tái cấu trúc đa ngành.

Shop&Go vào trễ, ra trễ. Ngược lại, Citimart, Maximart vào đúng, thoái lui đúng thời điểm. Cân đo được con cá vào lưới lúc nào là chiến lược chọn thời điểm đúng. Đó là bí mật kinh doanh.

2. Mô hình và cấu trúc sản phẩm

Mô hình gì, bán mặt hàng gì phải xác định rõ ràng. Trung Nguyên ra G7Mart cũng chỉ là một mô hình rất chủ quan và cảm tính, không có phân tích chuyên nghiệp về cấu trúc sản phẩm và nhận diện tập hợp các yếu tố then chốt tạo nên mô hình phù hợp. Một cửa hàng tiện lợi cấu trúc sản phẩm phải khoa học và chuyên nghiệp, phải bán được ngay chứ không thể thay đổi nhiều.

Việc ghi nhận phản hồi khách hàng để thu thập dữ liệu là cực kỳ cần thiết. Khi khách hàng góp ý phải ghi sổ liền, không thể trả lời “không có!”, mà phải bảo đảm khách hàng quay lại có sản phẩm. Tôi thấy một số nhà thuốc mới giao nhiệm vụ cho nhân viên khi không có mặt hàng đều ghi vào sổ thống kê lại để phân tích nhu cầu, tỷ lệ, cơ hội, đó là cứu thị trường.

Family Mart thuê nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp, thậm chí có camera theo dõi hành vi, ghi âm hết cuộc gọi của khách hàng... để làm ra cấu trúc sản phẩm.

3. Kinh doanh siêu thị là tìm lãi đầu vào chứ không phải đầu ra

Với siêu thị, giá rẻ là quan trọng nhất. Bột giặt OMO bữa trước 33 ngàn/kg, bữa sau 35 ngàn/kg là mấy bà nội trợ la làng. Tại sao có chỗ bán 33 ngàn? Vì họ mua với số lượng lớn, chiết khấu cao. Quan trọng siêu thị là huấn luyện người mua hàng chứ không phải huấn luyện người bán hàng, còn phải cho họ đi học tập ở nước ngoài nữa.

Chiến lược siêu thị là lo sẵn lòng nguồn cung cấp tốt, độc quyền bao tiêu cả những sản phẩm còn khan hiếm. Người mua phải có hiểu biết về sản phẩm để tìm ra sản phẩm tốt, ưu tiên về trưng bày để quảng bá, và bán ra phải rẻ nhất. Ví dụ Bách Hoá Xanh có cá đang bơi giống ngoài chợ mà bên Vinmart không có, đó là lợi thế cạnh tranh.

4. Quy mô và mô hình của quy mô đó

Một tay chơi đặt quy mô một trăm cửa hàng và một tay chơi đặt quy mô 1.000 cửa hàng là khác hẳn nhau. Đối thủ đầu tư một trăm triệu USD mà mình đầu tư mười triệu thì thôi đừng làm, hoặc phải kích thêm người khác cùng đầu tư hãy làm. Nên mới nói quy mô lớn làm dễ hơn quy mô nhỏ.

Còn mô hình là theo xu hướng, theo thời đại. Đẩy số hoá ra trước hay đẩy siêu thị ra trước, online lợi thế đầu tư thấp, quảng bá tốt, còn offline lợi thế người ta có thể thử sản phẩm. Hai bên phải phối hợp nhịp nhàng với nhau như thế nào?

Ví dụ, quy mô Nguyễn Kim bản chất khác Điện máy Xanh. Trước đây 5 năm, Nguyễn Kim vốn ngực xưng tên là số 1, nhưng bây giờ Điện máy Xanh là hoàn toàn khác, tốc độ ra cửa hàng mới cấp tập, tạo ra 'độ phủ' và tiết kiệm thời gian rất lớn cho người tiêu dùng, mà thời gian cũng là tiền.

Bài toán của họ là xác định đúng phân khúc, chỗ nào còn bỏ trống, và chiếm lĩnh nhanh, đầu tư nhân sự nhanh, tăng cường mua vào với giá tốt. Điện máy Xanh lên kế hoạch rất rõ ràng về mô hình và quy mô. Trước đây, bà con thị xã, thị trấn nhỏ phải lên tận TP. HCM mua hàng điện máy ở siêu thị Nguyễn Kim, giờ có thể lên ngay thị trấn, vào Điện Máy Xanh để mua liền, tiết kiệm thời gian.

5. Lợi thế thương lượng và chiến lược nguồn cung cấp

Lợi thế thương lượng đi song song với quy mô, càng lớn càng tốt, đó là chìa khoá của lợi nhuận. Cùng một mặt hàng, một siêu thị chiết khấu 15 %, chỗ khác 14%, chênh lệch nhau 1% là lợi nhuận khác hẳn. Đó là phương châm "mua tận gốc, bán tận ngọn", vừa là nhà phân phối, vừa bán lẻ, nên chắc chắn thắng so với mô hình truyền thống. Tuy nhiên, chợ truyền thống vẫn có lợi thế so với siêu thị về những mặt hàng tươi sống, đặc sản.

Nhiều thời điểm nông sản giá rẻ như bèo, cà chua ngoài chợ 15 ngàn 2 kg, siêu thị vẫn là 30-25 ngàn/kg. Phải có chiến lược nguồn cung để những nhà cung cấp luôn đi đồng hành. Ví dụ, mình có thể đồng hành với Lotte bán thanh long ra toàn thế giới, và gạo Việt Nam có thể bán cho nhà máy bia Heineken toàn thế giới... Nhìn hai hướng, từ nhà sản xuất đến nhà bán lẻ, có nguồn cung độc quyền, bao tiêu.

Bài toán nguồn cung quan trọng và khó hơn với các mặt hàng nông sản. Ông Nguyễn Đức Tài, Chủ tịch Thế Giới Di Động từng nói quản trị nguồn cung của Bách Hoá Xanh khó hơn Điện Máy Xanh rất nhiều, vì so với mặt hàng công nghiệp thường ổn định, mặt hàng nông sản có lúc giá bèo không ai mua, có lúc phải giành mua với giá cao như hàng mùa Tết, sang mùa khác lại ứ đầy, giá lại khác.

Mặt hàng nông sản mang tính thời vụ rất phức tạp, đang bán tốt bị dịch bệnh, phải xử lý khủng hoảng như vụ thịt heo vừa rồi chẳng hạn. Nhiều người cứ tưởng bán lẻ dễ, nhảy vô không dễ đâu.

Tập đoàn bán lẻ Phú Thái từng thành công ở thể hệ đầu, sau này "lên bờ xuống ruộng", phải hợp tác với Thái Lan, xác định lại mặt hàng nào chính, mặt hàng nào rủi ro rất chi tiết, chiến lược phải rất linh hoạt.

Ở những nước phát triển như Nhật hay Mỹ, kỹ thuật bán lẻ "thượng thừa", có rất nhiều chiêu trò, phân lập khách hàng thành từng nhóm, và họ thoả sức "diễn trò", kiểu gì cũng "đỉnh".

6. Mạng lưới hậu cần

Thời bao cấp mạng lưới hậu cần phân phối là con số 0. Sau mở cửa, mãi gần đây Việt Nam mới có khái niệm logistic là mạch máu, là điểm nghẽn của kinh tế Việt Nam. Chi phí logistic ở Việt Nam cao khủng khiếp, và nhìn ngược lại cũng có thể là cơ hội.

Bài toán bán lẻ đầu tiên là logistic, Coop Mart đặt tổng kho ở đâu nếu mở một siêu thị ở Quảng Trị? Đâu phải lấy hàng từ Bình Dương ra? Đó là một bài toán khá phức tạp. Rồi chi phí tồn kho, giao nhận, bảo quản sản phẩm, phần mềm quản lý, giao dịch vận tải hai chiều và mạng lưới.

Bài toán logistics ở Việt Nam đứng tới đâu cũng có vấn đề, thậm chí đường sắt Bắc Nam cũng không chở được hàng hoá, trong khi một đoàn tàu xuyên nước Mỹ chở được cả trăm container. Trung Quốc bây giờ là số 1 về đường sắt, vượt qua Mỹ, giá vô cùng rẻ. Nhìn lại ở Việt Nam với các BOT, có đoạn Quốc lộ 1 chỉ có hai làn xe chạy không có con lươn ngăn cách, một điểm nghẽn vô cùng lớn trên tuyến Bắc Nam trong giao thương và xuất khẩu hàng hoá, nhất là nông sản.

7. Kỹ năng khuyến mãi linh hoạt và đa dạng, theo ngày, theo giờ, theo tháng, theo mùa

Khuyến mãi có vô số các kỹ năng từ đơn giản cho đến tinh vi phức tạp, và cũng có rất nhiều bí quyết kinh doanh được che giấu, giữ riêng cho mỗi người mỗi doanh nghiệp.

Có thể nói kinh doanh bán lẻ nếu không có các chiêu thức hay chiêu trò khuyến mãi thì chỉ có con đường thất bại.

Nhìn vào BigC, việc lập ý tưởng và giải pháp khuyến mãi được thực hiện rất tinh vi và giao cho bộ phận mua hàng. Chuyên viên mua hàng chuyên nghiệp của BigC có thể lập ý tưởng khuyến mãi và tính toán chi tiết doanh số lợi nhuận dự báo ngay từ quá trình thương lượng mua nguồn cung cấp, chứ không phải là các chiêu trò 'khuyến mãi bán' của bộ phận bán hàng.

Các hoạt động khuyến mãi cũng phối hợp giữa online và offline, giữa kỹ thuật số với kênh truyền thống tạo ra cái gọi là OmniChannel (đa kênh tích hợp).

Rất nhiều các hoạt động và cơ chế khuyến mãi liên kết giữa các mặt hàng, các nhà sản xuất... tạo ra nhiều lợi ích bổ sung hấp dẫn khách hàng. Ngoài ra, việc khuyến mãi còn được áp dụng linh hoạt theo thời điểm: khuyến mãi theo giờ, theo ngày, theo mùa, lễ hội, Tết... tạo ra một ma trận thu hút khách hàng liên tục và không ngừng nghỉ.

8. Quan hệ khách hàng

Thời nay quan hệ khách hàng không phải thẻ hội viên mà sử dụng công nghệ mới vào nhiều mục đích. Ví dụ, chào mặt hàng mới cho khách hàng quen. Khách hàng là tài sản của doanh nghiệp, quản trị khách hàng chính là quản trị kinh doanh, như các chương trình giảm giá cho khách hàng quen...

Tuy theo phân khúc và định vị mà áp dụng các chương trình chăm sóc khách hàng thường xuyên. Việc kích thích và thúc đẩy quan hệ khách hàng theo hướng loyalty (khách hàng trung thành) cũng là bản chất của thương hiệu, nghĩa là hướng đến phát triển kinh doanh bền vững. Tuy nhiên, luôn tồn tại tâm lý chủ quan khi nghĩ rằng đã có quan hệ khách hàng trung thành và giảm những nỗ lực không ngừng cải tiến chất lượng, vì đó là việc làm song song.

Quan hệ khách hàng thường duy trì bằng những khảo sát ý kiến thường xuyên để nắm bắt những nhu cầu mới cho những ý tưởng sản phẩm mới.

Marketing không chỉ hướng đến quảng bá, hay bán hàng, marketing chuyên nghiệp còn là một quy trình hoàn chỉnh thấu hiểu khách hàng để phối hợp nghiên cứu sản phẩm mới.

Một khi cạnh tranh đã lên cao thì bí quyết thành công bán lẻ chính là thấu hiểu khách hàng để không chỉ khuyến mãi mà còn tạo ra những sản phẩm mới cho khách hàng hiện hữu.

9. Marketing và thương hiệu theo 'chuỗi giá trị'

Điều này rất mới mẻ. Marketing theo chuỗi giá trị và thương hiệu, có liên kết dọc theo chuỗi sản xuất và liên kết ngang theo từng mặt hàng, các vấn đề đầu tư tài chính theo chuỗi giá

trị, đầu tư cho nhà sản xuất thay vì đầu tư ra bên ngoài. Thương hiệu cũng xây dựng theo chuỗi giá trị nếu biết khai thác.

Nhà máy đóng tàu có thể đầu tư nhà máy thép, đầu tư nghiên cứu động cơ, thậm chí mua nhà máy động cơ, mở hãng tàu... để liên thông chuỗi giá trị. Một chuỗi siêu thị phải đầu tư theo chuỗi sản xuất, như gần đây chúng tôi đề cập chương trình “mỗi làng một sản phẩm” mà hiện tại, một số tỉnh thành đang phát triển tốt, đang có sự chạy đua, và đó là điều tích cực.

Các nhà bán lẻ nên bám theo đó để nâng cấp chuỗi giá trị từ sản xuất, chất lượng, bao bì, nhãn hiệu... tạo đầu ra cho họ tránh đầu tư mở rộng theo cảm tính, theo mối quan hệ sẽ rủi ro hơn, dính tới nhóm lợi ích. Phải đầu tư mở rộng ngoài ngành ưu tiên theo chuỗi giá trị, nhất là với các công ty Nhà nước phải rõ ràng chuyện này

10. Định vị đa phân khúc

Đó là ma trận định vị đa sản phẩm cho đến tổ hợp sản phẩm theo xu hướng, nhu cầu. Ví dụ, một chuỗi siêu thị sức khỏe có thể cung cấp nhiều sản phẩm khác nhau bán từ sản phẩm đến dịch vụ y học cổ truyền, thực phẩm chức năng từ thảo mộc, lá thuốc xông hơi đến bắt mạch đông y... Cấu trúc đa sản phẩm phải hấp dẫn và khác biệt so với các chuỗi bán lẻ khác, nhất là so với một bên là hệ thống nhà thuốc còn một bên là siêu thị hay cửa hàng tiện lợi thông dụng.

Nhưng đa số hiện nay vẫn theo tư duy chủ quan, người bán tinh dầu chỉ biết bán tinh dầu, người bán tỏi đen chỉ biết bán tỏi đen, không có tư duy sản phẩm hoàn chỉnh, tư duy thị trường và không biết liên kết với nhau. Tất cả những mặt hàng đặc sản phải liên kết với nhau tạo ra đa phân khúc, tạo ra phân khúc mới.