Anh Nguyen

**Pardus Consulting**

*Project Management Internship Test*

1. Overview - Chiến thuật và mục tiêu lớn

\*Note: Em có rất nhiều câu hỏi hơn về mô hình kinh doanh của công ty này. Em sẽ có những giả định theo tài liệu đã được cung cấp cho em và những công ty trong cùng thị trường này.

- Nhận xét: Theo em hiểu, hai kênh bán hàng chính là bán lẻ trức tiếp cho khách hàng qua cửa hàng của công ty, và bán online qua website và facebook của công ty. Hiện tại, em không có dữ liệu về doanh thu hay lợi nhuận của công ty, em có 2 giả định sau:

1. Công ty đang phục vụ nhóm khách hàng yêu thích thương hiệu này, bao gồm **khách quen, đối tượng khách mới không nhiều**. Mặt hàng công ty lại bao gồm các sản phẩm có **giá cao hơn mặt bằng trung của thị trường**, và do công ty lại phải **bao chi phí thuê bất động sản cho các cửa hàn**g, em thấy nếu tiếp tục thì công ty sẽ mất dần doanh thu, lợi nhuận và cuối cùng sẽ phải bán các tài sản để bao chi phí.

Cách giải quyết:

- Để tăng doanh thu, ta có thể xem xét tăng giá sản phẩm. Điều này sẽ tăng doanh thu ngắn hạn, nhưng sẽ làm những khách hàng quen thấy sự tăng giá vô lí, làm mất nhóm khách hàng chính của công ty. Ta không thể tăng doanh thu bằng cách này.

- Chúng ta có thể cắt chi phí bằng cách thay đổi chuỗi cung ứng của công ty. Thay vì trả tiền thuê bất động sản, ta có thể bán buôn cho các chuỗi siêu thị hay các cửa hàng nhỏ T2:

+ Tuy vậy, bán cho chuỗi siêu thị như Vinmart chắc chắn sẽ bị ép giá, và Vinmart đã có thương hiệu mứt và ô mai của riêng họ, nên đây có thể không phải cách xử lí tốt.

+ Công ty có thể lựa chọn cung cấp cho các cửa hàng sở hữu bởi các chủ kinh doanh nhỏ, để thâm nhập vào nhóm khách hàng thu nhập thấp hơn. Cùng điều này, ta sẽ chỉ cung cấp các sản phẩm có thể scale được, và từ đó có thể cạnh tranh giá với Nguyễn Hương hay Kinh Đô (Cả hai đều chưa cung cấp trực tiếp cho các cửa hàng nhỏ này) và bán được nhiều hơn. Theo em hiểu, khách hàng quen hiện nay yêu quý sản phấm này, nhưng không coi sản phẩm như thương hiệu chất lượng cao với giá cao. Vì vậy em thấy ta nên xem xét phương án này.

1. Em rất thích phương án bán online của công ty, do sau khi tìm hiểu em thấy nhiều công ty trong thị trường này cũng đã bắt đầu nhảy sáng bán online, dù em không có thông tin về doanh thu online của những công ty. Tuy vậy, em tin cách bán hàng online là cách để giữ nhóm khách hàng hiện tại.

- Chúng ta có thể tạo ra các gói subscription, trả một khoản tiền không đổi hàng tháng để nhận được gói sản phẩm mỗi tuần. Chúng ta có thể gửi chè và ô mai mỗi tháng, và bánh trung thu mỗi năm, tuỳ vào thời điểm (Giống như mô hình của [Dollar Shave Club](https://en.wikipedia.org/wiki/Dollar_Shave_Club)). Hoặc chúng ta có thể tạo gói sản phẩm bí ẩn, tháng 1 gửi bánh đậu xanh, mứt sen, tháng 2 gửi chè, bột sắn,… (Giống như mô hình của [Lootcrate](https://en.wikipedia.org/wiki/Loot_Crate)). Bằng cách làm khách hàng không cảm thấy trả tiền (do chúng ta charge tài khoảng ngân hàng họ) và làm họ cảm thấy được nhận quà mỗi hai tuần, chúng ta sẽ có khoản tiền mặt/doanh thu ổn định và dễ dự báo.

- Chúng ta có thể tạo hệ thống gửi qùa. Người mua có thể đặt hàng tặng cho người thân và có cùng một tin nhắn chúc mừng (sinh nhật, đám cười,…)

- Chúng ta nên bán hàng qua các platform online như shoppee hay lazada. Khả năng khách hàng tìm tới website của ta là rất ít, và với hệ thống suggestions của các platforms đó, nhiều khách hàng mới có thể tìm thấy cửa hàng của ta hơn.

=> Em xin được viết chiến lược cụ thể của công ty như sau.

1. Sản phẩm

\* Note: Em sẽ cần nhiều dữ liệu hơn về doanh thu, giá và lợi nhuận về mỗi mặt hàng.

Em nghĩ công ty nên đầu tư nhiều hơn vào các sản phẩm scale được, và chỉ giới thiệu các sản phẩm không scale được vào mùa trung thu hay Tết, khi mà có thể có lợi nhuận từ chúng. Em không thích việc mọi thứ là 100% homemade, vì em không nghĩ nhiều khách hàng quan tâm tới vấn đề này. Nhưng em biết chắc chắn là tỉ lệ handmade phải giảm đi khi công ty này scale up lên.

Ngoài ra, em không biết nhiều về cách làm các sản phẩm này, nên em không thể nhận xét về nó.

1. Marketing

- Lên chiến lược online và offline marketing theo đối tượng khách hàng/ porfolio sản phẩm

(Với đủ dữ liệu, chỉ trong một tuần có thể có một chiến lược cụ thể)

- Tuyển nhân sự viết content và training (Có ít nhất 2 người viết masterplan cho facebook, instagram, và ads cho các bảng hiệu. Dưới đó, nên có một đội ngũ lớn hơn 2 để viết các bài content mỗi tuần. Việc này sẽ kéo cân nhân sự liên tục)

- Thuê chuyên gia SEO để tăng số lượng truy cập website (Nếu Client không đồng ý bán trên các platform như Shopee hay Lazada). Người này cần làm việc trực tiếp với các content writer khác.

1. Sales

- Dần dần dời khỏi mô hình bán lẻ qua các cửa hàng. Timeline sẽ dựa vào các hợp đồng với người cho thuê.

- Có đội ngũ tìm các cửa hàng chủ kinh doanh nhỏ lẻ tiềm năng để hợp tác. Đây sẽ là nguồn thu chính của công ty, nên ta cần tập trung nguồn lực vào dự án này. Tuỳ thuộc vào thành phố, địa điểm, số cửa hàng đang có, tỉ lệ thâm nhập, ta sẽ nhận định được đội ngũ này có bao nhiêu người, cơ cấu như thế nào, và timeline sẽ như thế nào. (Em không có kinh nghiệm trong vấn đề này, nay em sẽ không dự đoán số cụ thể)

- Customer Service: Có một đội ngũ để đảm bảo chất lượng sản phẩm và feedback của khách hàng được lắng nghe và xử lí. Tiêu chí là tích cực, khách hàng trên hết và giống mô hình của Amazon. Chúng ta có thương hiệu tốt và cần giữ thương hiệu này.

- Online sales: Có 2 người tạo ra các cửa hàng online trên mọi platform online lớn ở Việt Nam. Tạo ra hệ thống chuyển hàng dựa vào từng đơn đặt hàng online. Điều này sẽ mấy nhiều thời gian và cần scale lên nhanh.

5. Ops:

Sau khi thực hiện chiến lược trên, tồn hàng sẽ không thành vấn đề lớn, và scaling sẽ là vấn đề lớn hơn. Em nghĩ chúng ta nên đầu tư vào cơ sở vấn chất để sản xuất số lượng hàng lớn hơn.

Lưu ý: Em không có nhiều kinh nghiệm trong ngành này hay về công ty, hay số liệu cụ thể về kích cỡ, địa bàn hoạt đồng, đội ngũ của công ty, nên em không thể cho những con số cụ thể về manhour cho mỗi todo.