

m« h×nh nghiªn cøu AERO¹ Vµ VIÖC  P D NG cho các doanh nghiệp th ng m i b n l  việt nam

Phạm Th y Hồng

Khoa Marketing - Đại học Thương m i

Đến Tòa soạn ngày 20/4/2017, chấp nhận đăng ngày 25/5/2017

Tóm tắt. Thành tựu của hoạt động bán lẻ là kết quả của một chuỗi các hoạt động, phản ánh nỗ lực của các nhà bán lẻ và mức độ đóng góp vào sự tăng trưởng của nền kinh tế. Mô hình nghiên cứu AERO đưa ra một cách tiếp cận nhằm nghiên cứu và đánh giá đầy đủ những tác động đến thành công của các nhà bán lẻ, chỉ ra những con đường để cải thiện hoạt động, nâng cao hiệu quả kinh doanh trong dịch vụ bán lẻ. Bài viết cũng tiếp tục phát triển cách tiếp cận này trong điều kiện thị trường bán lẻ Việt Nam, nhằm gợi ý một số vấn đề cần thiết để nâng cao hiệu quả bán lẻ liên quan đến: nhân viên bán hàng, khách hàng và các hoạt động logistics tại cửa hàng và việc ứng dụng công nghệ trong bán lẻ.

T i khóa: Bán lẻ, hoạt động bán lẻ

Abstracts:

The achievement of retail operations is the result of a series of activities, reflecting the efforts of retailers and their contribution to the growth of the economy. The AERO study introduces a way to analyzing and evaluating the impact of retailers' success, identifying roadways to improve performance and increase business efficiency in retail operations. The article also examines this way in the context of the Vietnamese retail market, to give out some issues that are needed to improve retail operations, in related to: sale persons, customers and logistics at the store; and the applying technology in retail.

Key words: retail, retail operations

¹ AERO: Achieving Excellence in Retail Operation. Mô hình nghiên cứu của AT Kearney, thực hiện từ năm 2009.

1. Mô hình AERO và một số phát hiện từ kết quả nghiên cứu

Bán lẻ là cả một nghệ thuật và khoa học, ngày càng có nhiều nhà bán lẻ muốn xây dựng cơ sở cho các quyết định và quá trình kinh doanh của họ dựa trên các nhân tố cơ bản hơn là chỉ dựa vào các ý tưởng chủ quan. Năm 2009, AT Kearney bắt đầu thực hiện nghiên cứu AERO nhằm đưa ra một cách nhìn chuyên sâu về hoạt động bán lẻ trên toàn cầu và giúp các nhà bán lẻ cải thiện hoạt động kinh doanh của họ.

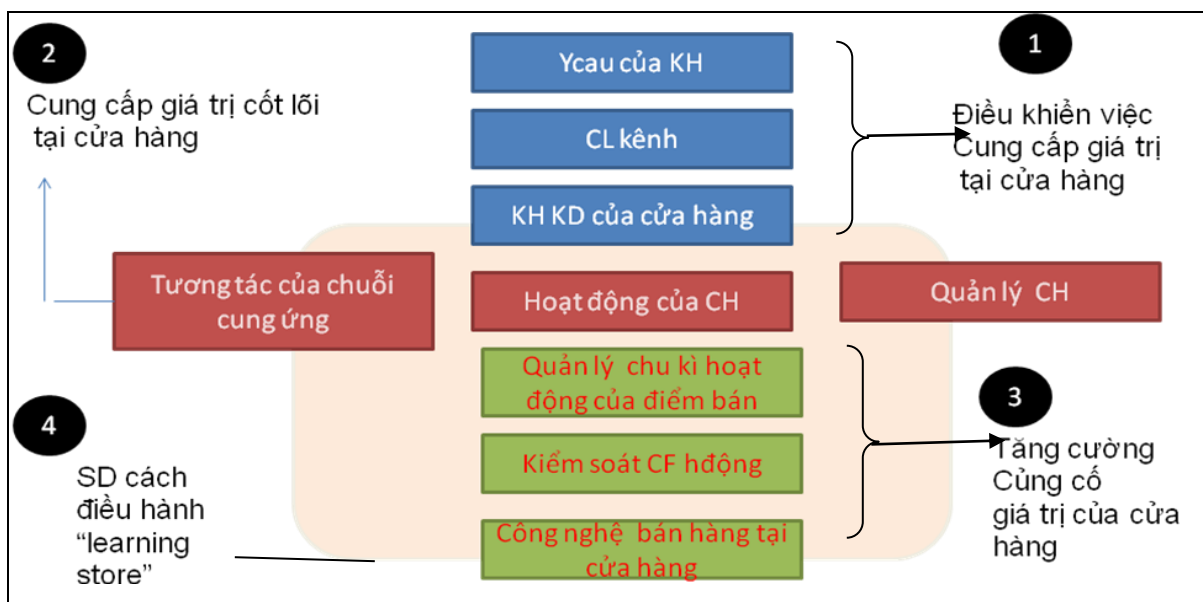
Mô hình được nghiên cứu với 10 ngôn ngữ khác nhau với 100 câu hỏi và 400 yếu tố cấu thành gắn với các khía cạnh về chiến lược và các phương pháp thực hành của các nhà bán lẻ tại 30 quốc gia. Năm 2009, đối tượng nghiên cứu gồm có 53 nhà bán lẻ hàng đầu trong các lĩnh vực may mặc, điện tử, tạp hóa, hàng tiêu dùng lâu bền, hàng tự chế (do-it-yourself), dược phẩm, chăm sóc sức khỏe và mỹ phẩm, siêu thị và đại siêu thị,

Các dữ liệu trình bày trong mô hình nghiên cứu AERO thể hiện ở bốn nhóm vấn đề cơ bản (xem hình 1- Mô hình nghiên cứu AERO tổng quát): 1-Triển khai việc cung cấp giá trị tại cửa hàng; 2- Cung cấp giá trị cốt lõi tại cửa hàng; 3-Tăng cường củng cố giá trị tại cửa hàng; 4- Sử dụng cách điều hành “learning store”

Tìm hiểu hoạt động **triển khai cung cấp giá trị tại cửa hàng** được thực hiện thông qua cách nhìn của khách hàng, phân tích hành vi của người mua hàng và cách chiến lược định vị nhãn hiệu. Các nhà quản lý cần chỉ đạo một cách hiệu quả kế hoạch kinh doanh của các cửa hàng trong các lĩnh vực như mặt bằng, kế hoạch tài chính và sự lựa chọn thị trường và các hình thức phù hợp. Trong từng trao đổi với khách hàng, việc **cung cấp các giá trị cốt lõi** trở thành các thông số như các nhà bán lẻ tìm kiếm cách thức để cung cấp cho các khách hàng với kinh nghiệm tốt nhất có thể thông qua các hoạt động hiệu quả của cửa hàng, chính sách quản lý và chuỗi cung ứng được quản lý chặt chẽ.

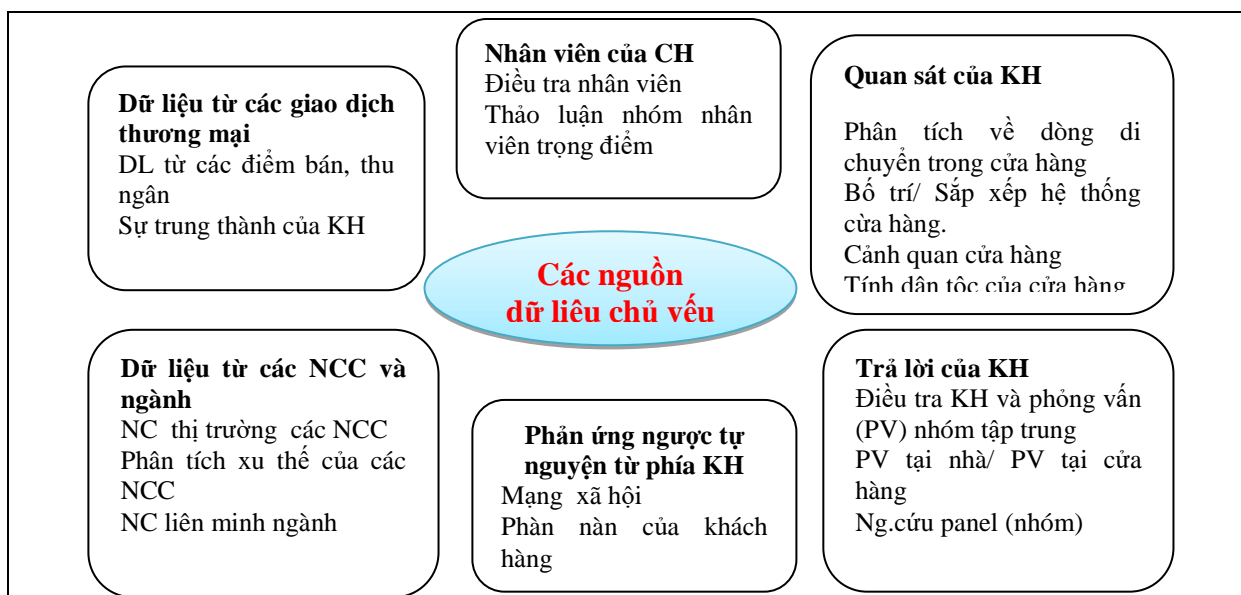
Tăng cường giá trị của cửa hàng được xác định từ việc quản lý với chất lượng cao của các thiết bị, sử dụng tối ưu mặt bằng, kiểm soát chi phí và công nghệ hiện đại nhằm quản lý nhân viên theo kế hoạch được hoàn thiện tốt hơn, thuê tuyển và đánh giá kết quả của nhân viên.

Cuối cùng và việc **áp dụng mô hình “learning store”** và đánh giá sự thay đổi nhằm cho phép thử nghiệm và tinh chỉnh những cải tiến có tính sáng tạo. Vì những cải tiến mới đang thử nghiệm trước khi được áp dụng đã làm tăng khả năng tạo ra sự thay đổi dài hạn mang tính “đột phá” trong toàn bộ mạng lưới cửa hàng.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu AERO tổng quát

Viết tắt không khoa học các từ trong mô hình 1



Hình 2. Các nguồn dữ liệu đa dạng nhằm đảm bảo có được các thông tin phù hợp nhất được thiết kế trong bảng câu hỏi điều tra về kinh doanh

Vận dụng mô hình AERO, các nghiên cứu đã chỉ ra một số nhân tố cơ bản quyết định sự thành công của hoạt động bán lẻ trên thị trường.

AERO 2009: nghiên cứu 53 công ty hàng đầu, gồm các nhà bán lẻ trong các lĩnh vực may mặc, điện tử, tạp hóa, dược phẩm, chăm

sóc y tế và mỹ phẩm, các siêu thị và đại siêu thị

AERO 2010, thực hiện nghiên cứu với 10 ngôn ngữ khác nhau, 100 câu hỏi và hơn 400 thành tố đề cập đến các vấn đề về chiến lược và phương pháp bán lẻ tại 30 quốc gia

AERO 2012, nghiên cứu hoạt động bán lẻ trong các lĩnh vực may mặc, cửa hàng tiện ích, dược, y tế và mỹ phẩm, tạp hóa, bán **AERO 2013** nghiên cứu tiến hành trên 20 quốc gia với hơn 100 câu hỏi, điều tra các vấn đề về chiến lược, chiến thuật và các hoạt động tác nghiệp trong bán lẻ. Một số kết luận rút ra từ nghiên cứu cho thấy, sự thành công trong bán lẻ vẫn phụ thuộc chủ yếu vào những nguyên tắc cơ bản. Hoạt động bán lẻ thành công vẫn phụ thuộc chính vào yếu tố con người, đó là : nhân viên, khách hàng và sự tương tác giữa họ. Một trong những bí quyết lớn nhất dẫn tới thành công, đơn giản chỉ là lắng nghe nhân viên và khách hàng

Mặc dù đã có sự phát triển mạnh của công nghệ và cơ sở dữ liệu, nhưng việc sử dụng chúng một cách hiệu quả nhất chủ yếu tập trung vào quản lý tồn kho và dự trữ. Công nghệ mới theo quan điểm của nhân viên, không phải là một thách thức, cũng không phải như một thứ đồ chơi, mà thực sự là công cụ để họ có thể đạt được một tham vọng kinh điển với khách hàng: hiểu được suy nghĩ của khách hàng, tổ chức hoạt động hiệu quả và thực hiện dịch vụ khách hàng. Ba nguyên tắc cốt lõi mang lại sự thành công của hoạt động bán lẻ qua nghiên cứu với mô hình AERO năm 2013, vẫn là: Con người, khách hàng và cơ sở vật chất của các điểm bán hàng.

AERO 2016, kết luận từ nghiên cứu cho thấy: Con người vẫn là nhân tố cần đầu tư quan trọng nhất. Mô hình các chuỗi cửa hàng truyền thống, bán hàng chủ yếu tại điểm bán (brick and mortar) đang dịch chuyển mạnh sang mô hình tích hợp giữa hoạt động kinh doanh truyền thống (offline) với kinh doanh qua mạng (online)

Năm 2016, kết quả nghiên cứu từ mô hình AERO cho thấy những xu thế cơ bản trong bán lẻ hiện nay và đưa ra một số giải pháp trên cơ sở hiểu được luật chơi mới nhằm hoàn thiện hoạt động bán lẻ, mang lại thành công trên con đường của kỷ nguyên bán lẻ mới.

buôn, hàng tự chế (do it yourself), điện tử và các siêu thị, đại siêu thị

Bán hàng đa kênh (omnichannel) là một làn sóng mới trong phát triển bán lẻ

Quản lý bán lẻ thông minh cần chuẩn bị sẵn sàng cho những thay đổi căn bản tại các cửa hàng nhằm hỗ trợ thực hiện bán hàng đa kênh. Sự liên kết giữa các cửa hàng sẽ thúc đẩy bán hàng thông qua các kênh thương mại điện tử và nhận được tiền thưởng khi hoàn thành bán lẻ tại cửa hàng

Sự kết nối giữa những kỳ vọng của khách hàng với những chào bán của nhà bán lẻ vẫn còn những khoảng cách, hoạt động bán lẻ cần có những năng lực mới, hệ thống kỹ năng mới để kiểm soát công việc và tăng mức độ đáp ứng nhu cầu đa kênh, giảm chi phí và sự phức tạp không cần thiết, giảm sự nhầm lẫn của khách hàng.

Công nghệ hiện đang được đầu tư trong mọi khâu hoạt động tại cửa hàng, từ quản trị dự trữ, phát triển các ứng dụng trên điện thoại, kiểm tra dữ liệu khách hàng, đặt lịch làm việc của nhân viên, nhận biết vị trí cửa hàng, chữ ký điện tử, các công cụ mua hàng xách tay, đến công nghệ gán giá số (digital price tags)

Năm lý do chính người tiêu dùng sử dụng các kênh truyền thông xã hội (social media): 1. Có phiếu giảm giá; 2. Ủng hộ các nhà bán lẻ mà mình ưa thích; 3. Nhận thông tin cập nhật; 4. Tìm kiếm sản phẩm; 5. Tham gia các cuộc thi tìm hiểu.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra điểm hạn chế nhất hiện nay là sự liên kết giữa các cửa hàng chưa được chú ý đúng mức

Hướng tới sự bán lẻ thông minh hơn, các nhà bán lẻ cần chú tâm vào việc nhận ra những hoạt động thực sự mang lại giá trị cho cửa hàng như: 1. Gắn kết chiến lược kinh doanh trong toàn bộ kênh và các mô hình cửa hàng; 2. Tiếp tục thử nghiệm mô hình để hiểu rõ mức độ đầu tư đa kênh; 3. Đo lường tỉ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) cho

chi phí về công nghệ; 4. Cung cấp dịch vụ vận chuyển, giao hàng cho các đơn hàng trên mạng một cách hiệu quả phù hợp với mong đợi của khách hàng; 5. Cung cấp thêm giá trị cho khách hàng qua kênh truyền thông xã hội; 6. Đầu tư vào sự liên kết cửa hàng để đảm bảo mang lại thành công.

2. Thách thức từ thị trường bán lẻ và một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp thương mại bán lẻ Việt Nam

Sự phát triển của thị trường bán lẻ phụ thuộc chủ yếu vào sáu nhân tố chính: qui mô dân số, sức mua và chi tiêu dành cho tiêu dùng, tăng trưởng kinh tế, lực lượng lao động, du lịch, tự do hóa thương mại và thanh toán không dùng tiền mặt.

Qui mô dân số: là một trong những nhân tố chính hỗ trợ cho việc tăng trưởng thị trường bán lẻ Việt Nam, qui mô dân số lớn, tốc độ tăng trưởng dân số tăng thì nhu cầu đối với thị trường bán lẻ cũng gia tăng. Theo tổng cục thống kê, dân số Việt Nam tính đến tháng 1.2017 là gần 95 triệu người, xếp thứ 14 trên thế giới, tỷ suất sinh là 1.96. độ tuổi trung bình của người dân là 30.8 tuổi, tỷ lệ cư dân đô thị là 34.7%. Dự báo dân số Việt Nam đến 2020 là 98 triệu người, và 2030 là 105 triệu người.

Sức mua và chi tiêu dành cho tiêu dùng: Năm 2016, số liệu của Tổng cục thống kê cho thấy GDP bình quân đầu người đạt 48,7 triệu đồng, tương đương 2.215 USD, tốc độ tăng GDP so với năm 2015 là 6,21%. Tổng mức bán lẻ hàng hóa và dịch vụ doanh thu tiêu dùng năm 2016 đạt 3 527 nghìn tỷ đồng, tăng 10.2% so với 2015. Chi tiêu dành cho tiêu dùng chiếm khoảng 15% thu nhập²

Tăng trưởng kinh tế: Tốc độ tăng trưởng kinh tế là tiền đề quan trọng để thị trường bán lẻ phát triển. Giai đoạn 2011-2015, tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đạt 5,91%. Mục tiêu tổng quát của kế hoạch phát triển kinh tế xã hội 2016-2020, tăng trưởng kinh tế bình quân dự kiến 6.5-7%/ năm

Tốc độ đô thị hóa: Thực tế cho thấy, các mô hình bán lẻ có độ tập trung cao tại khu vực thành thị, dân cư đô thị cũng dễ chấp nhận các loại hình bán lẻ đa dạng hơn so với khu vực nông thôn, do đó tốc độ đô thị hóa là nhân tố ảnh hưởng tới phát triển thị trường bán lẻ. Theo đánh giá của Ngân hàng thế giới, tốc độ đô thị hóa của Việt Nam đạt bình quân 3.4%/năm, đa số tập trung vào TP Hà Nội (3.8%) và TP Hồ Chí Minh (4%)³.

Lực lượng lao động: Lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên của Việt Nam tính đến tháng 1.2017 là 54.4 triệu người, số lao động trong độ tuổi lao động là 47.5 triệu người, dự kiến tăng trưởng lao động bình quân 2.4%/ năm

Du lịch: là nhân tố hỗ trợ tăng trưởng bán lẻ, đặc biệt cho một số phân khúc thị trường liên quan đến ẩm thực và trang phục và một số dịch vụ khách sạn, hàng không. Theo số liệu thống kê của Tổng cục du lịch, năm 2016, số khách quốc tế đến Việt Nam đạt hơn 10 triệu lượt khách, tăng 26% so với 2015. Tổng thu từ khách du lịch năm 2016 là 400 nghìn tỷ đồng, tỷ lệ tăng trưởng giai đoạn 2010-2016 là hơn 25%.

² Xu hướng tiêu dùng 2015: Người Việt sẵn sàng cho tiền. <http://baodatviet.vn/kinh-te/thi-truong/xu-huong-tieu-dung-2015-nguoi-viet-san-sang-chi-tien-3228098/>

³ Việt Nam đang đô thị hóa nhanh chóng (2015) Nguyễn Hồng Điệp, TTXVN. <http://baotintuc.vn/xa-hoi/viet-nam-dang-do-thi-hoa-nhanh-chong>

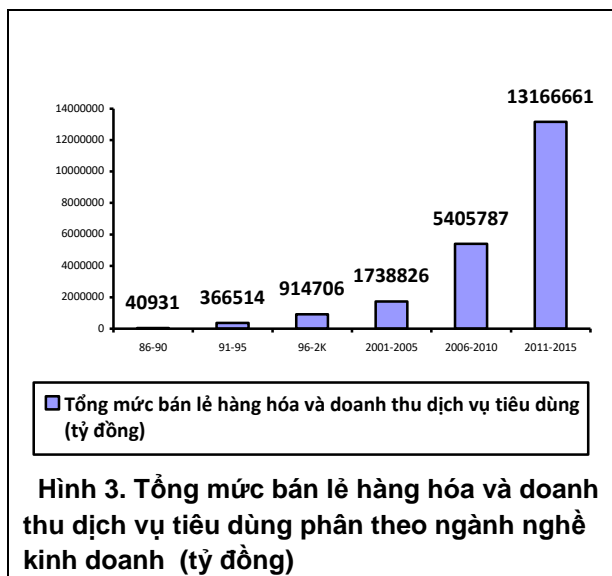
Tự do hóa thương mại. Theo cam kết mở cửa thị trường bán lẻ, từ ngày kể từ ngày 01/01/2009, nhà đầu tư nước ngoài được phép thành lập các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam để kinh doanh dịch vụ bán buôn, bán lẻ.

Sau ngày 11/01/2010, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được kinh doanh bán buôn, bán lẻ và đại lý hoa hồng tất cả các sản phẩm sản xuất tại Việt Nam và nhập khẩu hợp pháp vào Việt Nam. Cũng sau ngày 11/01/2010, nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài được phép thành lập chi nhánh để thực hiện dịch vụ nhượng quyền thương mại tại Việt Nam.

Hiện nay hệ thống các cơ sở bán lẻ của các nhà đầu tư nước ngoài đã hiện diện tại hầu hết các thành phố lớn như Aeon, Circle K, Lotte Mart, BigC ... Việc để nhà đầu tư nước ngoài tham gia vào thị trường bán lẻ trong nước sẽ là áp lực buộc các doanh nghiệp bán lẻ trong nước phải đổi mới theo hướng hiện đại hóa dây chuyền công nghệ, nâng cao năng suất, kiểm soát tốt chi phí và quan tâm hơn đến hoạt động quảng bá, giới thiệu sản phẩm và các dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Thanh toán không dùng tiền mặt. Việc thanh toán không dùng tiền mặt là sự mở rộng các điểm chấp nhận thẻ đang tạo cơ hội cho các nhà bán lẻ áp dụng hiệu quả hơn mô hình bán hàng đa kênh. Tỷ lệ thanh toán tiền mặt / tổng phương tiện thanh toán giai đoạn 2000-2010 là 20%, đến nay đã giảm xuống mức 11-12%⁴. Cuối 2015, toàn quốc có khoảng 17000 AtM, hơn 223000 POS được lắp đặt tăng lần lượt 48% và 330% so với 2010. Người tiêu dùng có thể dễ dàng mua hàng, thanh toán bằng thẻ tín dụng.

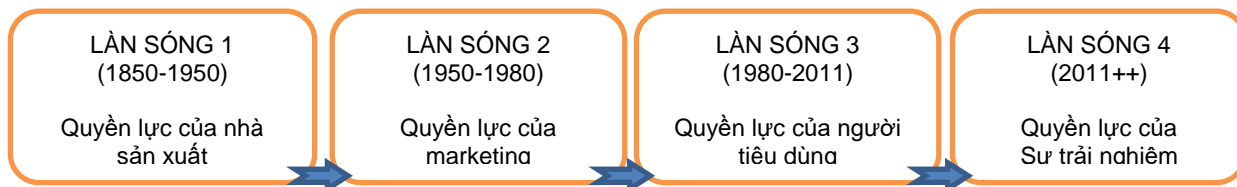
Bức tranh toàn cảnh về thị trường bán lẻ Việt Nam cho thấy: tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng theo giá thực tế đã tăng mạnh từ giai đoạn 2001-2005. Theo Tổng cục Thống kê, cơ cấu tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng đã có sự chuyển dịch đáng kể, tỷ trọng ngành bán lẻ có xu hướng giảm trong khi tỷ trọng ngành dịch vụ có xu hướng tăng. Cơ cấu các loại hình tổ chức thương mại bán lẻ cũng đang có những thay đổi. Riêng năm 2016, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng ước tính đạt 3.527,4 nghìn tỷ đồng, tăng 10,2% so với năm trước.



⁴ Thanh toán không dùng tiền mặt và những chuyển biến quan trọng, (2016). PV. <http://tapchitaichinh.vn/viet-nam-chong-rua-tien,-tai-tro-khung-bo/thanh-toan-khong-dung-tien-mat-va-nhung-chuyen-bien-quan-trong-86316.html>

Thực tế trên đã đặt ra vấn đề: cần phải có sự thay đổi chiến lược và phương thức tổ chức hoạt động của các doanh nghiệp thương mại bán lẻ Việt Nam để giành được thế chủ động và cạnh tranh hiệu quả trên thị trường nội địa. Sau đây là một số khía cạnh cần lưu ý:

1. Nhận thức rõ về làn sóng dịch chuyển quyền lực trong bán lẻ



Hình 4. Bốn làn sóng dịch chuyển quyền lực trong bán lẻ

Nguồn: ???

2. Tăng cường quản lý hoạt động bán lẻ tại các cửa hàng bán lẻ:

Xây dựng và điều chỉnh chiến lược bán lẻ có tính thực tế, dựa trên định hướng khách hàng. Hiểu rõ bối cảnh chung của các nhóm ngành hàng, trên cơ sở xác định được qui mô, vị trí của nhà bán lẻ. Xây dựng chiến lược bán lẻ phải xuất phát từ dữ liệu phân tích hành vi khách hàng để kết nối hiệu quả với toàn bộ các hoạt động lựa chọn và sắp xếp hàng hóa tại điểm bán, định mức giá phù hợp, nhất quán với hoạt động xúc tiến thương mại bán lẻ và triển khai bán hàng đa kênh. Chiến lược là cơ sở để tối ưu hóa hoạt động bán lẻ.

Xây dựng hệ thống liên kết giữa các cửa hàng/ chuỗi cửa hàng. Mô hình liên kết các cửa hàng/ chuỗi cửa hàng là sự thích ứng sẵn sàng với sự thay đổi thực tế của bán hàng đa kênh, kết hợp giữa kênh bán hàng truyền thống và bán hàng qua mạng. Sự liên kết này còn đảm bảo sự ổn định cho chuỗi cung ứng bán lẻ duy trì được sự ổn định và tạo cơ sở

Khách hàng trong thời đại bán lẻ hiện nay đặc biệt coi trọng **sự trải nghiệm** trong tiêu dùng. Uy tín, danh tiếng của nhà bán lẻ và niềm tin tiêu dùng lấy sự trải nghiệm làm câu trả lời, do vậy chăm sóc khách hàng gắn liền với việc thực hiện chức năng marketing bán lẻ có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

cho việc phát huy lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp thương mại (DNTM) bán lẻ.

Ứng dụng công nghệ trong quản lý mọi hoạt động bán lẻ, đặc biệt là bán lẻ đa kênh. Xuất hiện ngày càng cao tỉ lệ người tiêu dùng sử dụng các thiết bị số và trao đổi thông tin về mọi mặt của đời sống xã hội thông qua các thiết bị thông minh. Đón xu hướng thay đổi này, các nhà bán lẻ cần đảm bảo mọi khâu trong hoạt động bán lẻ sẽ được tăng cường kiểm soát với chi phí tốt hơn, hiệu quả cao hơn nhờ việc ứng dụng công nghệ.

Tóm lại, quản lý bán lẻ tại các DNTM bán lẻ là một trong những vấn đề phức tạp, đang diễn ra trong bối cảnh có sự tác động mạnh của công nghệ. Mô hình AERO thể hiện rõ cách tiếp cận nghiên cứu, đo lường mức độ ảnh hưởng và đóng góp vào kết quả kinh doanh. Qua đó có thể nhận thấy khả năng vận dụng thực tế vào phân tích thị trường bán lẻ Việt Nam, chỉ ra những vấn đề cần quan tâm giải quyết nhằm nâng cao hiệu quả bán lẻ của các DNTM Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. **Hiếu Công & Hoàng Hiệp** “*Thị trường bán lẻ Việt nam hấp dẫn như thế nào*”. [http://cafef.vn/thi-truong-ban-le-viet-nam-hap-dan-nhu-the-nao-.\(2017\)](http://cafef.vn/thi-truong-ban-le-viet-nam-hap-dan-nhu-the-nao-.(2017))
2. **TS. Phạm Nguyên Minh** . “*Bàn về định hướng phát triển thương mại Việt Nam giai đoạn 2016-2025*”. Tạp chí Kinh tế và dự báo. Số 2+3 tháng 1.2017
3. **Mỹ Duyên**. “*AEC và thị trường bán lẻ Việt Nam: Nâng sức cạnh tranh để làm chủ trên sân nhà.*” [http://congly.com.vn/kinh-doanh/doi-nghiep/aec-va-thi-truong-ban-le-viet-nam-nang-suc-can-phanh-de-lam-chu-tren-san-nha-.\(2016\)](http://congly.com.vn/kinh-doanh/doi-nghiep/aec-va-thi-truong-ban-le-viet-nam-nang-suc-can-phanh-de-lam-chu-tren-san-nha-.(2016))
4. **Viện Nghiên cứu tin học và kinh tế ứng dụng – IIB** “*Báo cáo phân tích: Triển vọng thị trường bán lẻ Việt Nam*” (2013)
5. **Joel Alden; Adam Pressman; Dean Hillier; Ryan Fisher, Piere Alexandre Koch; John Rabenhorst**. “*2016 AERO study: Retail operations: People are still the best invesment*” (AT Kearney.com)

Thông tin liên hệ: **Phạm Thúy Hồng**

Điện thoại: 0902 468 072; Email: phthuyhong@gmail.com

Khoa Marketing, Đại học Thương mại