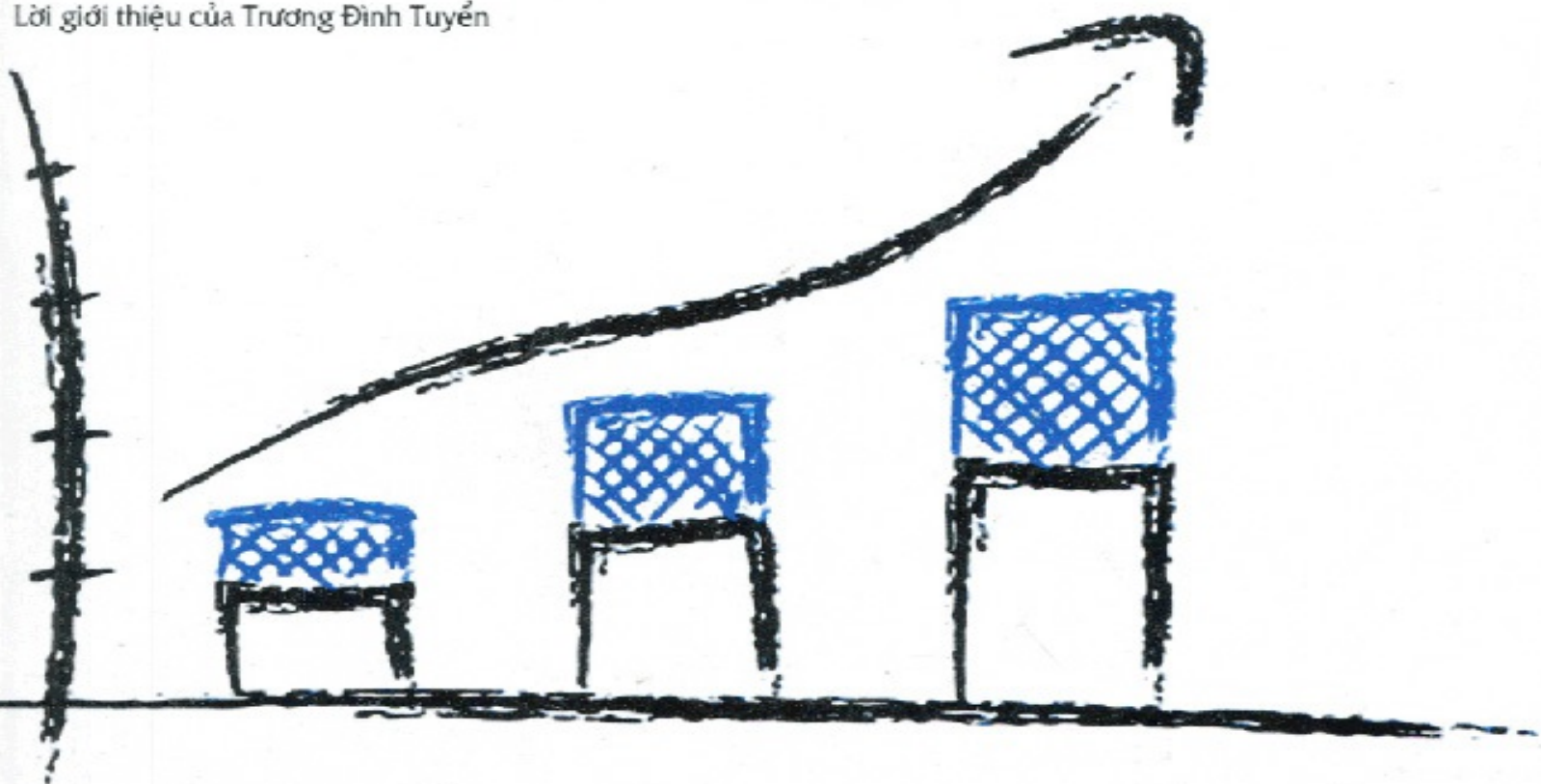


Willard N. Anderson & Neil Z. Stern

Lời giới thiệu của Trương Đình Tuyển



VUA BÁN LẺ

Winning At Retail

LỜI NÓI ĐẦU

‘Quá trình phá sản của anh ra sao?’

‘Dần dần, rồi đột ngột!’

— ERNEST HEMINGWAY, *Mặt trời vẫn mọc* —

Montgomery Ward. Woolworth. Florsheim. County Seat. Service Merchandise. Bradlees. Builders Square. eToys. Chiến trường bán lẻ rải đầy xác các công ty không còn đủ sức cạnh tranh giành khách hàng. Nhiều công ty trong số đó từng là ngôi sao sáng, là đối tượng tán dương của các nhà phân tích và được đưa ra mổ xẻ làm gương trong những cuốn sách (như cuốn này chẳng hạn). Vậy điều gì đã xảy ra với họ? Họ đã sa vào Hồ đen bán lẻ – nghĩa địa của những nhà bán lẻ thất bại.

Sự thật đáng buồn là lẽ ra các công ty này đã có thể tránh được số phận hẩm hiu đó. Nhưng họ lại không phản ứng lại những dấu hiệu xung quanh và chủ động thay đổi doanh nghiệp khi vẫn còn thời gian. Suy cho cùng, đa phần các công ty đều có phản ứng cho cuộc sinh tồn của mình, chỉ có điều họ làm việc đó khi đã quá muộn. Thông thường, các công ty thành công sẽ phản ứng trước cả khi Phố Wall cảnh báo họ, trước cả khi doanh số bán hàng của họ giảm không phanh, trước cả khi một đối thủ phát triển quá nhanh và mạnh, quan trọng hơn cả là trước cả khi khách hàng từ bỏ và chuyển sang dành tiền lẻ cho hàng đồng những lựa chọn khác.

Các nhà bán lẻ “giỏi nhất” – tức những công ty có vị thế rõ ràng trên thị trường – luôn biết cách tạo ra và duy trì chỗ đứng trong tâm trí khách hàng. Họ quyết liệt bảo vệ chỗ đứng này, nhưng đồng thời cũng đủ nhạy bén để nhận ra khi nào thì nên tìm kiếm điều gì đó mới mẻ.

Tất cả các nhà bán lẻ đều phải trải qua thời kỳ thoái trào: một lực lượng hiện hữu – vòng đời bán lẻ tất yếu – sẽ đẩy các công ty tới bờ vực thất bại, trừ phi một điều kịch tính nào đó xảy ra, phá vỡ chu kỳ tuần hoàn và làm thay đổi cục diện. Có một điểm uốn tự nhiên trong vòng đời của mỗi quan niệm và mỗi nhà bán lẻ. Nếu không phản ứng kịp thời tại cái mốc quyết định đó, họ sẽ rơi vào vòng xoáy đi xuống đầy đau đớn. Còn nếu biết phản ứng hợp lý, các công ty sẽ có thể hồi sinh và tồn tại để tiếp tục chiến đấu. Những nhà bán lẻ giỏi nhất là những người hiểu được vai trò cần thiết của việc tái tạo công ty và vươn lên dẫn đầu.

Nhưng thật không may, hầu hết các nhà bán lẻ đều không phản ứng tại điểm uốn đó, không lắng nghe thông điệp mà khách hàng đang cố nói với họ, và thường thỏa mãn về sự

tồn tại lắt lay với chất lượng hoạt động “khá tốt” của mình. “Khá tốt” là cánh cửa dẫn tới sân chơi của những kẻ thua cuộc, nơi sinh sống của rất nhiều nhà bán lẻ ngày nay. Sân chơi của kẻ thua cuộc chỉ cách Hồ đen một đoạn đường rất ngắn.

Cuốn sách này không dựa vào những lý thuyết hàn lâm hảo huyền, không có chỗ đứng trong thực tế. Ở đây không có câu chuyện ngụ ngôn nào cả. Cuốn sách được xây dựng dựa trên những tài liệu về người thua kẻ thắng trong ngành bán lẻ mà McMillan|Doolittle đã mất nhiều năm xây dựng nên. Nó cũng chính là những kinh nghiệm tư vấn của chúng tôi với các công ty bán lẻ và dịch vụ nổi tiếng nhất thế giới. Chúng tôi đã cùng khách hàng tạo ra nhiều thành công rực rỡ, và những trải nghiệm đó đã mang lại cho chúng tôi nhiều bài học quý giá; nhưng cũng không ít lần chúng tôi vấp phải thất bại, để rồi trưởng thành hơn. Trong cuốn sách này, chúng tôi kể chuyện về các cửa hàng và khách hàng, về điều đã làm nên sự khác biệt giữa người thắng kẻ thua, cuối cùng rút ra những bài học kinh nghiệm từ những câu chuyện đó.

Đối với các nhà bán lẻ, đây chính là cuốn sách “gối đầu giường” giúp họ xác định được vị trí hiện tại của công ty trong vòng đời của nó, từ đó lên kế hoạch cho các bước hành động tiếp theo. Đối với các nhà cung cấp, qua cuốn sách các bạn sẽ thấy những bài học trong ngành bán lẻ cũng hết như trong ngành kinh doanh của mình; nó cho các bạn biết nên kết thân với ai, trong hiện tại và cả tương lai. Còn đối với các nhà đầu tư trong lĩnh vực bán lẻ, các công ty bất động sản, các thể chế tài chính, cùng nhiều đối tượng khác có quan hệ chặt chẽ với giới bán lẻ, nó chính là một hệ thống cảnh báo sớm, trước khi doanh thu của các bạn bắt đầu chậm lại và giảm xuống. Suy cho cùng thì tất cả chúng ta đều là khách hàng – tất cả đều là chuyên gia, xét từ góc độ cá nhân, trong ngành có doanh thu ấn tượng ba nghìn tỷ đô-la một năm này.

Chúng tôi không dè dặt khi nói lên những suy nghĩ của mình – đó không phải là phong cách của chúng tôi. Chúng tôi rất công bằng, thẳng thắn và say mê với ngành kinh doanh mà chúng tôi đã dành cả sự nghiệp để tìm hiểu. Chúng tôi luôn trung thành với khẩu hiệu dũng cảm của McMillan|Doolittle: “Có thể sai, nhưng không bao giờ hoài nghi.”

Tại sao chúng tôi lại viết cuốn sách này? Xin thưa rằng, cuộc đua trong ngành bán lẻ đang ngày càng trở nên gay gắt hơn bao giờ hết. Khách hàng ngày càng có nhiều sự lựa chọn hơn, và họ cũng dần trở nên khắt khe hơn khi quyết định nơi mua. Diện tích đất phục vụ hoạt động bán lẻ trên đầu người đã đạt tới ngưỡng cao nhất từ trước tới nay, còn khách hàng, sau cao trào mua sắm hồi cuối những năm 1990, đang ngày càng trở nên thực tế hơn. Kết quả là, “vạn người bán” may ra mới có “trăm người mua”; vạn gian nan đã tới gõ cửa từng công ty bán lẻ. Hiện nay, chỉ những công ty tốt nhất mới phát triển được; và chúng tôi cho rằng đó cũng là xu thế trong tương lai. Những năm tới đây, sẽ chẳng có công ty nào trụ được nếu không vượt trội hơn đối thủ trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Vậy tại sao các bạn lại nên lắng nghe những gì chúng tôi nói? Chúng tôi có nhiều năm kinh nghiệm trực tiếp tham gia, phân tích và tư vấn – chúng tôi vừa là nhà bán lẻ lại vừa là lực lượng hoạt động xung quanh ngành này.

VÀI NÉT VỀ MCMILLAN|DOOLITTLE

Norm McMillan và Sid Doolittle, cha đẻ của McMillan|Doolittle, làm việc cùng nhau lần đầu tiên vào cuối những năm 1970. Khi đó, Norm phụ trách một nhóm nghiên cứu phương án đổi mới công ty tại Montgomery Ward&Co; còn Sid, một nhân viên lâu năm làm việc tại trụ sở của Wards ở Chicago, cũng thuộc nhóm đó. Trải qua bốn thập kỷ, Wards đã từ vị trí một trong những nhà bán lẻ lớn nhất nước sang vị trí một công ty đang loay hoay tìm bước ngoặt mới cho mình. Một phần nhiệm vụ của Norm và Sid là điều tra thị trường bán lẻ, tìm ra những điểm khác biệt giữa người thắng và kẻ thua, rồi từ đó giúp Montgomery Ward đổi mới bản thân để trở thành người thắng cuộc. Có thể nói, đây là một nhiệm vụ vô cùng nặng nề.

Hai người đã vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau để thực hiện nhiệm vụ đó. Norm khởi nghiệp trong lĩnh vực quảng cáo; bước chân chập chững đầu tiên trong giới bán lẻ của ông là khi ông phát triển chiến lược cho Target, chuỗi cửa hàng giá rẻ đang gặp khó khăn. Trước khi đầu quân cho Wards, Norm đứng đầu một nhóm hoạch định nhiệm vụ và tầm nhìn mới cho Target hồi giữa những năm 1970. (Và kết quả là nhóm này đã đưa ra một chiến lược mà Target vẫn trung thành cho tới tận ngày nay; từ một đơn vị yếu kém trong một công ty bách hóa, họ đã lớn mạnh và trở thành nhà bán lẻ lớn thứ năm ở Mỹ với gần 40 tỷ đô-la doanh thu). Norm đã thiết kế một tài liệu mang tính cách mạng khi ấy (và cả bây giờ), có tựa đề Những hướng dẫn để phát triển; tài liệu này đã giúp hướng Target theo con đường trở thành công ty giá rẻ chuyên về thời trang.

Còn Sid thì dành cả sự nghiệp của mình ở Wards. Công việc của ông là bán, mua, tổ chức trưng bày, triển lãm và tham gia lập kế hoạch dài hạn. Hai người cùng có chung niềm đam mê đối với các cửa hàng bán lẻ và khách hàng bán lẻ. Norm là chuyên gia về định vị và thương hiệu (khi đó vẫn là những khái niệm chưa được đặt tên); và ông hiểu rõ những thứ đó có ý nghĩa như thế nào đối với các nhà bán lẻ. Sid thì biết rõ về các công việc thường nhật trong ngành bán lẻ và biết cách làm sao để các cửa hàng và hoạt động trưng bày diễn ra tốt đẹp và có lãi.

Wards đã hồi phục lại đôi chút – thực ra, họ sẽ còn tiếp tục thăng, trầm như vậy nhiều lần trước khi đóng cửa hoàn toàn vào đầu năm 2001. Năm 1981, Sid rời Wards và hoạt động độc lập trong ngành bán lẻ; ông đồng sáng lập chuỗi câu lạc bộ Warehouse, lĩnh vực đang phát thời đó. Norm thì tiếp tục giúp định vị trên thị trường cho các công ty bán lẻ thuộc sở hữu của tập đoàn Household Merchandising, trong đó có cả những chuỗi cửa hàng nổi tiếng như hệ thống siêu thị Vons và các cửa hàng bán phân cứng Coast-to-Coast.

Sid và Norm làm việc cùng nhóm trong một thời gian ngắn ở Household trước khi họ tách ra hoạt động độc lập vào năm 1986 và xây dựng lên McMillan |Doolittle LLP, một công ty tư vấn bán lẻ.

QUAN ĐIỂM CỦA MCMILLAN|DOOLITTLE

Ngay từ ban đầu, McMillan|Doolittle đã xây dựng những nguyên tắc hoạt động nền

tặng:

- ***Chúng tôi ủng hộ việc định vị một công ty***; theo định nghĩa của chúng tôi, điều đó có nghĩa là chiếm được một vị trí nhất định trong tâm trí khách hàng. Nó còn bao gồm cả việc xác định nhóm khách hàng cụ thể và cung cấp điều gì đó có ý nghĩa đối với họ mà không công ty đối thủ nào có thể làm được.
- ***Chúng tôi theo dõi tiến trình hoạt động của các công ty chiến thắng và công ty thất bại.*** Không bao lâu sau khi Norm và Sid chung tay thành lập công ty, họ phát hành một hệ thống thư tin tức gọi là Theo dõi ngành bán lẻ với các bài viết về các cửa hàng họ đã tới. Cho đến giờ chúng tôi vẫn đều đặn phát hành thư này hàng tháng, đưa ra những phân tích và đánh giá về các cửa hàng bán lẻ trên khắp thế giới, thảo luận về các ý tưởng và hình thức mới trong những lĩnh vực đa dạng như cửa hàng bán phân cứng và nhà hàng.
- Một nguyên tắc nòng cốt khác trong hoạt động của chúng tôi là quan điểm cho rằng ***việc bán lẻ liên quan đến tất cả các khách hàng.*** Ngay từ đầu, chúng tôi đã (và vẫn) làm việc với các siêu thị, trạm bán gas, và các cửa hàng bách hóa; bởi vì chúng tôi luôn tin tưởng rằng hành vi và xu hướng của khách hàng là điều không bao giờ thay đổi, cho dù ngành bán lẻ có thay hình đổi dạng ra sao. Chính nhờ biết tập trung vào khách hàng, nên chúng tôi cũng có thể làm việc cho các công ty phục vụ nhà bán lẻ, chẳng hạn như các nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng, các công ty quảng cáo, các ngân hàng đầu tư, và các công ty bất động sản. Dù khách hàng là ai, thì cách thức tiếp cận với ngành bán lẻ của chúng tôi vẫn giữ nguyên: Trao cho khách hàng những gì họ muốn, không trao cho khách hàng những gì họ không muốn.
- Cuối cùng, chúng tôi ***nỗ lực hoạt động theo hướng trung thực và thẳng thắn.*** Chúng tôi cũng không làm phức tạp hóa vấn đề, và luôn nói đúng bản chất sự việc. Trong ngành bán lẻ, không có chỗ cho tưởng tượng và những lý thuyết phức tạp. Và cũng không có chỗ cho những người khăng khăng dùng những từ ngữ đáng giá cả triệu đô trong khi chỉ cần những từ ngữ giá vài xu là đủ. Các nhà bán lẻ không có thời gian mà họ cũng chẳng hề hứng thú khi phải tiêu thụ hàng đống mỹ từ cùng những liệu pháp bọc đường.

Khách hàng đề cao tính ngay thẳng, công tâm của chúng tôi. Chính điều đó đã giúp chúng tôi trở thành những diễn giả và nhà bình luận tiếng tăm trong ngành bán lẻ, đồng thời khiến hệ thống thư tin tức *Theo dõi ngành bán lẻ* trở nên phổ biến. Các nhà bán lẻ sử dụng *Theo dõi ngành bán lẻ* để theo dõi các đối thủ, cập nhật các khái niệm cửa hàng mới, và tìm kiếm các sáng kiến cho những cách làm tốt nhất và tệ nhất. Các nhà môi giới bất động sản và nhà sản xuất hàng tiêu dùng thì lấy đó làm tài liệu để tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Theo chúng tôi, điều khiến cho hệ thống thư tin tức *Theo dõi ngành bán lẻ* nhận được sự chào đón nồng nhiệt của đông đảo bạn đọc chính là các ý kiến của chúng tôi được trình bày trong đó.

Chúng tôi có quan điểm riêng của mình, và chúng tôi nêu lên quan điểm đó. Chúng tôi không nói giảm nói tránh. Chúng tôi cũng không ngần ngại nói về những gì mình thích, không thích, các mối lo ngại hay nghi ngờ của mình. Dĩ nhiên chúng tôi cũng từng khiến một số khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng thất vọng, song chúng tôi tin rằng các ý kiến được phát ngôn không hề giấu giếm hay qua kiểm duyệt của mình chính là điều làm nên giá trị cho hệ thống thư tin tức này. (Thực tế, chúng tôi được gọi là bộ đôi Siskel và Ebert của ngành bán lẻ, tuy rằng chúng tôi chưa bao giờ sử dụng hệ thống ngón tay chỉ lên, ngón tay chỉ xuống như họ).

Với hơn 17 năm viết tin bài, *Theo dõi ngành bán lẻ* là hiện thân cho một khối lượng nghiên cứu khổng lồ về các cửa hàng bán lẻ – đặc biệt là các khái niệm và hình mẫu bán lẻ mới được định hình. Khi viết về các cửa hàng, chúng tôi tập trung vào việc xây dựng chiến lược và định vị của nhà bán lẻ. Chúng tôi cũng quan tâm tới phương thức hoạt động cơ bản của họ, nhưng quan trọng hơn cả là chúng tôi quan sát khách hàng để đánh giá chất lượng hoạt động của cửa hàng. Giới kế toán sẽ đòi hỏi chúng tôi phải nghiên cứu sổ sách kế toán trước khi đánh giá về doanh số và lợi nhuận. Dĩ nhiên, có lý do để lý giải cho việc vì sao họ lại là những nhà bán lẻ rẻ tiền. Dưới con mắt của chuyên gia, số lượng khách trong cửa hàng, nơi họ đến và việc họ ra về với một món hàng trong tay hay tay trắng bước đi là một nguồn thông tin hữu hiệu cho biết chất lượng hoạt động của một nhà bán lẻ. Chúng tôi khẳng định rằng khó có thể tìm được những chuyên gia “tinh mắt thánh tai” hơn chúng tôi. Chúng tôi giống như một nhà phê bình nghệ thuật, có thể nói bức tranh này vẽ đẹp hay vẽ dở: “Khi bạn đã quan sát 50.000 bức tranh, bạn sẽ biết liệu bức tranh thứ 50.001 kia có đẹp hay không.”

Những người yêu âm nhạc thường thích nói về chuyện họ từng biết một ban nhạc trước cả khi ban nhạc đó trở nên nổi tiếng: “Tôi biết họ khi...”. Với các cửa hàng, chúng tôi cũng như vậy. Các bạn cứ thử kể tên bất kỳ một nhà bán lẻ thành công nào trong nửa sau thế kỷ XX, chắc chắn rằng người của McMillan|Doolittle đã từng tới thăm một trong những cửa hàng đầu tiên của họ, nghiên cứu chiến lược của cửa hàng và đánh giá phản ứng của khách hàng tại đó. Có lẽ chúng tôi cũng từng có lần viết bài về cửa hàng đó, cùng với minh họa là những bức ảnh chụp lén (vì đây là Theo dõi ngành bán lẻ mà). Chẳng hạn, Norm McMillan từng tới cửa hàng Home Depot đầu tiên ở Atlanta. Sid Doolittle thì dạo một vòng quanh Price Club ở San Diego – cửa hàng hoạt động theo hình thức câu lạc bộ Warehouse đầu tiên của Mỹ. Chúng tôi cộng tác với Staples khi họ chỉ mới có hai cửa hàng ở ngoại ô Boston. Chúng tôi cũng từng đặt chân tới đại siêu thị đầu tiên của Wal-Mart ở Washington, Missouri, cũng như cửa hàng đầu tiên theo dạng kết hợp giữa siêu thị với cửa hàng giảm giá cũng của Wal-Mart – đó chính là đại siêu thị Mỹ ở Garland, Texas. Chúng tôi thích tới thăm những cửa hàng hoạt động theo phương thức mới. Điều đó rất hấp dẫn chúng tôi, bởi vì nó giống như là khe cửa mở hé cho chúng ta biết đôi chút về tương lai.

Một trong những cái hay của ngành bán lẻ là tính trực tiếp của nó. Hàng hóa được mua và đặt trên giá tại một gian hàng cụ thể, với một mức giá cụ thể, và tại một thời điểm cụ thể trong năm. Không bao lâu sau khi cửa hàng khai trương, nhà bán lẻ sẽ biết được kết quả của những gì mình đã và đang làm. Ban điều hành cửa hàng không cần phải đợi hàng năm

mới xác định được là cửa hàng mình thua lỗ hay lời lãi. Trong ngành bán lẻ, cơ hội là sự được - mất diễn ra hàng ngày dựa trên hàng nghìn những điểm liên hệ tương như rất nhỏ nhặt với khách hàng. Họ có đỗ xe ở gần cửa hàng được không? Nơi đỗ xe có đủ ánh sáng không? Họ có thể dễ dàng tìm thấy những loại hàng hóa họ cần không? Giá cả ở đây có cạnh tranh so với giá cả ở cửa hàng kế bên không? Thủ tục tại quầy thanh toán có nhanh chóng không?

Đó là tất cả những gì về ngành bán lẻ. Ngành bán lẻ không phải là vò đầu bứt tai đọc các bản cân đối tài chính và tỉ mẩn nghiên cứu các con số về doanh số bán hàng. Những chi tiết kiểu đó đã biến bán lẻ trở thành một ngành khắc nghiệt và yêu cầu cao; trong khi thật ra, nó lại hết sức đơn giản. Bán lẻ nghĩa là quan sát cửa hàng và quan sát khách hàng. Nếu nhà bán lẻ thực hiện tốt điều đó, họ sẽ không mấy khi phạm sai lầm.

Tuy rằng điều này nghe có vẻ dễ, nhưng thực ra kinh doanh trong ngành này lại vô cùng khó khăn. Bởi bản chất của ngành này là nhà bán lẻ phải đưa ra hàng nghìn quyết định nhỏ mỗi ngày – trong khi chỉ có một số rất ít quyết định lớn. Do đó, nhà bán lẻ khó có thể nghĩ xa quá 5 năm, thậm chí là một năm, vì rằng công việc hàng ngày đã chiếm rất nhiều thời gian và nỗ lực của họ rồi. Người ta nói rằng bán lẻ có nghĩa là ngoảnh nhìn ba tháng vào quá khứ (cái gì bán được, cái gì không), nhưng chỉ hướng một giờ tới tương lai. Đó là lý do tại sao nhiều nhà bán lẻ lại chỉ “thấy cây mà không thấy rừng” và thất bại ở những chiến lược và tầm nhìn dài hạn.

Điều mà chúng tôi thích nhất trong công việc bán lẻ là nó cho chúng tôi sống trong bầu không khí sôi động mang tính tức thời của lĩnh vực này; đồng thời, chúng tôi vẫn có cơ hội khám phá các chiến lược và cách thức định vị của các nhà bán lẻ – những yếu tố thiết yếu bảo đảm cho thành công của họ trong tương lai. Chúng tôi có thể nhìn về phía trước, trong khi nhiều khách hàng là các nhà bán lẻ của chúng tôi không có được cơ may đó. Điều này đem đến cho chúng tôi một suy nghĩ độc đáo là phải tìm cách nối liền khoảng cách đó, bởi vì chúng tôi hiểu các vấn đề thường gặp trong ngành bán lẻ, và chúng tôi cũng hiểu rằng các cửa hàng phải đưa ra được những chiến lược hướng tới tương lai, nếu không họ sẽ bị đào thải.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

PHẦN I. LÝ THUYẾT

1. NHẤT: CHIẾC LA BÀN GIÚP TRÁNH HỒ ĐEN TRONG NGÀNH BÁN LẺ

2. KHÁCH HÀNG LÀ SỐ 1

PHẦN II. THỰC HÀNH

3. RẺ NHẤT: CHIẾN THẮNG BẰNG GIÁ CẢ

4. LỚN NHẤT: CHIẾN THẮNG VỚI SỰ ĐA DẠNG VỀ CHỦNG LOẠI HÀNG HÓA

5. MỚI NHẤT: CHIẾN THẮNG VỚI THỜI TRANG

6. DỄ NHẤT: CHIẾN THẮNG VỚI DỊCH VỤ TẬP TRUNG VÀO GIẢI PHÁP

7. NHANH NHẤT: CHIẾN THẮNG VỚI DỊCH VỤ NHANH

8. ĐƯA MÔ HÌNH NHẤT VÀO THỰC TẾ

PHẦN III. TƯƠNG LAI

9. VỊ THẾ NHẤT KHÔNG TỒN TẠI MÃI

10. PHÁT TRIỂN NHỮNG Ý TƯỞNG MỚI MẸ CHO NGÀY MAI

11. ĐẶT KHÁCH HÀNG VÀO THẾ KIỂM SOÁT

12. VÉN BỨC MÀN TỚI TƯƠNG LAI

PHẦN I

LÝ THUYẾT

1

NHẤT: CHIẾC LA BÀN GIÚP TRÁNH HỒ ĐEN TRONG NGÀNH BÁN LẺ

Hãy cẩn thận với Hồ đen!

Hồ đen là “tử địa”, là đích đến cuối cùng của những công ty bán lẻ không còn phù hợp với khách hàng nữa. Nếu các bạn còn nhớ kiến thức vật lý ở trường phổ thông, thì hồ đen là một điểm trong vũ trụ có lực hút mạnh tới nỗi ánh sáng cũng không thể thoát khỏi nó. Hình ảnh này rất phù hợp để ám chỉ các nhà bán lẻ không tự xây dựng mình thành cửa hàng tốt nhất đáp ứng một nhu cầu cụ thể nào đó của khách hàng: Một khi đã rơi vào Hồ đen trong ngành bán lẻ, chắc chắn họ sẽ không thể thoát ra được.

Trong những năm gần đây, số lượng các nhà bán lẻ bị hút vào Hồ đen ngày càng tăng vì năng suất bán hàng giảm trong khi cường độ cạnh tranh lại tăng lên. Không chỉ các chuỗi cửa hàng nhỏ, quy mô vùng mới gặp thất bại. Các nhà bán lẻ lớn với hàng trăm cửa hàng, một số còn có quy mô hoạt động trên toàn quốc, cũng đang bị gạt ra khỏi cuộc chơi.

Chương 11 Luật Phá sản Mỹ giờ đây không còn là cụm từ xa lạ với người tiêu dùng Mỹ, trong đó Kmart là vụ phá sản lớn nhất theo hình thức này trong lịch sử kinh doanh. Nhưng điều không may là cụm từ Chương 22 cũng phổ dụng không kém – nhiều nhà bán lẻ thực hiện tái cơ cấu doanh nghiệp mình nhưng vẫn không thoát khỏi số phận phá sản một vài năm sau đó.

Thật ra mà nói, điều đó giúp ích cho các bài thuyết trình của chúng tôi về Hồ đen; chúng tôi còn dành rất nhiều thời gian với giới truyền thông để lý giải cho họ hiểu những thất bại này có ý nghĩa như thế nào đối với ngành bán lẻ và người tiêu dùng. Chúng tôi cũng nhận thấy rõ ràng là các cửa hàng đó thất bại bởi họ không thể đáp ứng được những xu hướng thay đổi của khách hàng: Họ đã không thể trở thành người giỏi nhất trong bất kỳ lĩnh vực gì (hoặc đã không còn đảm đương được vai trò đó nữa) để phục vụ khách hàng.

Ngày nay, nhờ Internet, khả năng tiếp cận nguồn vốn tuyệt vời, và công cụ giao tiếp nhanh chóng trên toàn thế giới, nên những thay đổi trong ngành bán lẻ đang diễn ra với

tốc độ nhanh chưa từng có. Những chuỗi cửa hàng thành công như Wal-Mart vẫn tiếp tục có những bước tiến chiếm lĩnh thị phần đột phá, trong khi đó các nhà bán lẻ nước ngoài với bảng thành tích hoạt động xuất sắc, như Ikea, Zara và H&M, cũng đang dần trở thành lực lượng đông đảo trong khu vực bán lẻ ở Mỹ. Kiểu cửa hàng bán lẻ nguyên thủy, chẳng hạn như các cửa hàng tạp hóa, cửa hàng giá rẻ khu vực, chuỗi cửa hàng điện tử khu vực và phòng trưng bày đều đã và đang biến mất dần. Những nhà bán lẻ thành công một thời nay đang nhanh chóng trở nên lỗi thời.

Không có nhà bán lẻ nào miễn nhiễm. Kmart, chuỗi cửa hàng giá rẻ lớn thứ ba của Mỹ, đã buộc phải đệ đơn xin phá sản theo Chương 11 Luật Phá sản Mỹ vào tháng 1 năm 2002. Cách đó chưa đầy một thập niên, Kmart còn là nhà bán lẻ lớn thứ hai tại Mỹ. Các chuỗi cửa hàng bán lẻ khổng lồ khác tương như còn lâu mới phải lo lắng đến “ngày tận thế” của mình thì giờ đây cũng đang nằm trong vùng nguy hiểm. Đó là bởi vì những cửa hàng như Kmart đã trôi dạt tới một nơi mà chúng tôi gọi là Biển Tầm thường. Họ không nổi trội ở bất cứ mặt nào, và họ cũng không có một phân khúc khách hàng rõ ràng, cụ thể.

Nhưng cũng không dễ để duy trì mãi vị thế hàng đầu. Theo thời gian, những tấm gương nhà bán lẻ thành công vẫn được chúng ta nêu lên cũng liên tục phải đổi mới với đổi thay. Các nhà bán lẻ kiểu mẫu như Circuit City và Toys “R” cũng từng phải trải qua những giai đoạn khôn đốn, không thể phản ứng với những thời điểm chuyển mình quan trọng của chính bản thân họ. Ngay cả chiếc “khuôn vàng thước ngọc” như Home Depot cũng phải nhìn vào gương chiếu hậu của mình, bởi vì những đối thủ nhanh tay lẹ bước hơn như Lowe’s đang đáp ứng các nhu cầu của khách hàng tốt hơn. Không khí khẩn trương trong ngành bán lẻ và phản ứng của khách hàng trước dịch vụ nhà bán lẻ cung cấp đã hình thành nên tám phiếu ghi điểm để đo mức độ thành công của nhà bán lẻ. Các số liệu về doanh số cửa hàng có thể so sánh được (ví dụ như doanh số của các cửa hàng hiện nay so với một năm trước) mang đến một hình dung sống động về ngành này. Chúng ta gần như ngay lập tức biết được một công ty đang hoạt động ra sao (trang Amazon.com hiển thị một thanh quà tặng trên trang web của họ).

Sự thăng trầm của các công ty thành công không chỉ giới hạn trong ngành bán lẻ. Hiện tượng này cũng diễn ra hàng ngày trong bất cứ ngành nghề nào phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, làm thế nào chúng ta có thể giải thích hiện tượng này một cách logic để giúp các công ty luôn đón đầu mọi việc thay vì cứ phải chạy theo tình thế? Trong rất nhiều trường hợp, khi một công ty đang tới gần ngưỡng cửa Chương 11 (hay Hồ đen), thì đã quá muộn, không thể đưa ra những thay đổi ý nghĩa đối với khách hàng hay trên Phố Wall nữa. Dĩ nhiên, điểm mấu chốt ở đây là phải xác định được rắc rối trước khi nó xảy ra, từ đó tiến hành những bước đi phù hợp.

ĐỊNH NGHĨA VỀ LÝ THUYẾT NHẤT

Sự đột phá của McMillan|Doolittle là động lực giúp chúng tôi mạnh dạn nói từ “thành công trong ngành bán lẻ” và tìm hiểu về những thay đổi tương tự như ngẫu nhiên mà chúng ta vẫn được chứng kiến hàng ngày trong ngành bán lẻ. Mục tiêu của chúng tôi là đơn giản

hóa mọi việc, chứ không phải làm chúng phức tạp hơn. Chúng tôi luôn cố gắng trình bày thẳng thắn và tìm ra cách lý giải sự việc hiệu quả hơn. Cuối cùng, điều đó đã dẫn đến sự ra đời của cái mà chúng tôi gọi là *Lý thuyết nhất cho thành công trong ngành bán lẻ* đầu những năm 1990.

Thuyết Nhất xuất phát từ cụm từ tốt nhất, quan điểm của thuyết này là một nhà bán lẻ phải tỏ ra vượt trội về một khía cạnh quan trọng đối với một nhóm khách hàng cụ thể nào đó. Nhà bán lẻ phải cố gắng xác định một vị trí cụ thể trong một nhóm khách hàng cụ thể thay vì cố gắng làm tốt mọi việc cho mọi đối tượng khách hàng. Để đạt được điều này, các công ty bán lẻ cần phải tập trung vào một phân khúc khách hàng cụ thể, hy sinh những sản phẩm/dịch vụ có thể hiện tại vẫn sinh lãi hay tăng trưởng ngắn hạn để hướng tới thành công lâu dài. Những quan điểm này khá mới mẻ với đại đa số các nhà bán lẻ khi đó, thậm chí ngày nay chúng vẫn là những quan điểm gây tranh cãi nhất.

Thuyết Nhất xuất phát từ một hoạt động phân tích trong đó chúng tôi nghiên cứu một cách hệ thống những nhà bán lẻ thành công (xác định thông qua mức tăng trưởng doanh số và khả năng sinh lợi nhuận) để tìm ra nguyên nhân thành công của họ. Khi đang cố gắng xác định những yếu tố chính giúp các công ty này hoạt động hiệu quả, chúng tôi nhận thấy một hình thái mới đáng ngạc nhiên. Trong số các công ty chỉ tập trung vào một đặc điểm duy nhất nào đó của khách hàng, chúng tôi phát hiện ra rằng họ đều có kết quả hoạt động tài chính trên mức trung bình, ngay cả khi họ theo đuổi những mục tiêu tưởng như rất khác nhau. Trong khi đó, những công ty không có mục đích tồn tại rõ ràng thường chỉ hoạt động ở mức trung bình. Từ đó, chúng tôi nhận thấy một điều là trở thành công ty tốt nhất trong mắt khách hàng có tác động rõ ràng đối với thành công của nhà bán lẻ.

Liệu có nhất thiết phải là nhất thì mới thành công hay không? Chúng tôi thường gặp câu hỏi đó từ phía các khách hàng công ty trong ngành bán lẻ và dịch vụ; họ thường tự hào khi thể hiện mình tốt tới mức nào trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Jim Collins từng nói trong cuốn *Từ tốt đến vĩ đại*: “Tốt là kẻ thù của vĩ đại”. Chúng tôi đồng ý với quan điểm này, và thậm chí còn có một bước đi xa hơn. “Khá tốt” là từ mà các nhà bán lẻ nên tránh xa, bởi nếu anh không phải là nhà bán lẻ tốt nhất mà vẫn tham gia hoạt động, thì có thể từ mà khách hàng dùng để nói về anh là: “Khá tốt”. Điều đó có nghĩa khách hàng vẫn muốn mua ở các cửa hàng khác. Chẳng sớm thì muộn (nhiều khả năng là sớm thôi), họ sẽ tìm ra các cửa hàng đó hoặc các cửa hàng đó sẽ tìm đến họ, và rồi họ sẽ không quay trở lại cửa hàng của anh nữa. Những vị khách hàng “đói” thời gian ngày nay không còn thường xuyên lui tới những cửa hàng tầm thường nữa.

Rõ ràng là khách hàng ngày nay có ít thời gian mua sắm hơn. Nhưng họ lại có nhiều thông tin hơn về các sản phẩm họ muốn mua và các cửa hàng bán chúng. Vì vậy, họ có nhiều lựa chọn về nơi mua hơn bao giờ hết.

Những khách hàng vẫn lui tới những cửa hàng tầm thường có lẽ là do một sự gán bó nào đó trong quá khứ – có thể đó là nơi họ hay cha mẹ họ thường mua hàng. Hoặc họ bị hấp dẫn bởi những chương trình khuyến mãi của cửa hàng đó. Hoặc đơn giản là họ không

có thời gian hay không muốn mất công chạy xe tới cửa hàng ưa thích của mình. Vậy là đầu sao việc ở gần nơi khách hàng sinh sống hay làm việc cũng có ích. Chúng ta khó có thể cãi lý với câu châm ngôn truyền thống trong ngành bán lẻ – “nhất cận thị, nhị cận giang”. Song các nghiên cứu về khách hàng cho thấy đó sẽ là án tử cho nhà bán lẻ nếu lý do chính khiến khách hàng lui tới cửa hàng của họ là địa điểm – lúc nào cũng có thể có nhà bán lẻ ở gần các khách hàng này hơn họ.

Dù thế nào đi nữa, các mối quan hệ khách hàng dạng này đều không có tương lai tốt đẹp – và đó là lý do tại sao “khá tốt” lại chẳng “tốt” chút nào.

Rất nhiều cửa hàng có tên trong “bảng phong thần” Hồ đen là những cửa hàng “khá tốt” (xem Hình 1.1). Chẳng hạn, Montgomery Ward được khách hàng xếp vị trí thứ ba hoặc bốn với tư cách là cửa hàng họ có thể tới mua trong nhiều dịp khác nhau. Tuy Ward không nổi trội ở bất cứ mặt nào, nhưng chí ít thì họ cũng là nhà bán lẻ “thường thường bậc trung” ở một số hạng mục sản phẩm và dịch vụ. Nghe có vẻ không đến nỗi tệ lắm. Không có mấy người ghét các cửa hàng của Ward – nhưng có một điều tệ hơn: họ rất thờ ơ. Về giá cả thì Ward thế nào? “Khá tốt”. Về dịch vụ thì Ward ra sao? “Khá tốt”. Gu thời trang của Ward? “Khá tốt”. Hàng hóa ở Ward thế nào? “Khá tốt”. Những kết quả thế này thu được từ các nghiên cứu khách hàng có thể giúp trấn an các nhà lãnh đạo Ward. Thật ra, hoạt động “khá tốt” ở nhiều mặt như vậy là nền tảng cho kỷ nguyên bán lẻ đại trà hiện đại đối với những cửa hàng bán nhiều loại mặt hàng. Đó là công thức khá tốt vào thập niên 1980. Song giờ đây nó không còn phù hợp nữa.

HÌNH 1.1. “Bảng phong thần” Hồ đen



Các cửa hàng “khá tốt” không thể làm hài lòng những khách hàng ngày càng khó tính và đòi hỏi hơn. Các cửa hàng “khá tốt” cũng không thể cạnh tranh nổi với những chuỗi cửa hàng bán lẻ nhanh nhạy nhất hiện nay. Những chuỗi cửa hàng như Wal-Mart, Costco và Kohl’s đã nâng cao mức độ kỳ vọng của khách hàng. Không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng có nghĩa là nhà bán lẻ không thể làm họ hài lòng, và đó là con đường ngắn

nhất dẫn tới Hồ đen.

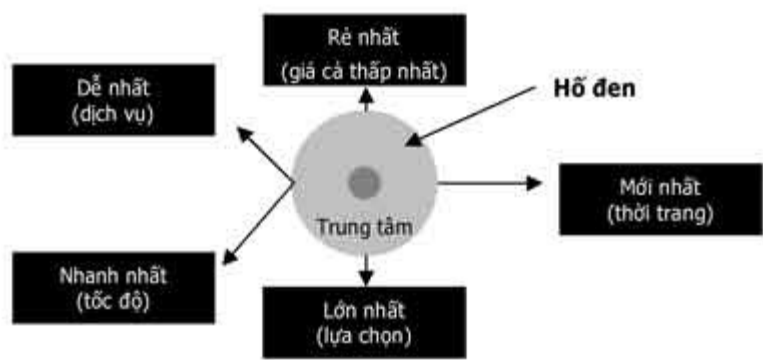
THUYẾT NHẤT KHÔNG CHỈ LÀ MỘT CÔNG CỤ MARKETING

Thuyết Nhất không chỉ đơn giản là một “công cụ marketing” – một cách để định vị công ty thông qua quảng cáo và các hoạt động truyền thông bên ngoài. Từ thông dụng ngày nay là thương hiệu, và mặc dù chúng ta tin vào quan điểm này, nhưng vẫn có rất nhiều công ty nhầm lẫn giữa việc ghép thông điệp marketing và/hoặc thiết kế với bản chất công ty. Các nhà bán lẻ Tốt nhất tập trung vào phân khúc khách hàng chủ chốt của mình – chúng tôi gọi đó là vị thế Nhất. Họ tập trung toàn bộ nhân viên từ cấp thấp tới cấp cao trong cơ cấu công ty vào vị thế đó. Họ quảng bá về vị thế đó tới các khách hàng và thực hiện nhiệm vụ đó một cách kiên nhẫn, bền bỉ ở các cửa hàng của họ. Các nhà bán lẻ Tốt nhất cũng dựa vào vị thế đó để đưa ra những quyết sách chiến lược và cách thức hoạt động thường nhật. Vị thế Nhất không chỉ đơn thuần là một thông điệp marketing mới – đó là một phong cách sống của các nhà bán lẻ thành đạt.

Wal-Mart là một ví dụ tiêu biểu. Mọi việc họ làm đều nhằm củng cố vị thế là một nhà bán lẻ giá rẻ hàng đầu. Với khẩu hiệu “Luôn bán giá rẻ” và xác định vị thế “Giá rẻ mỗi ngày”, Wal-Mart đã giành được khách hàng dựa trên giá cả. Nhưng đây không chỉ là một kế hoạch quảng cáo – động lực bán giá rẻ cho người tiêu dùng là điều giúp xác định mọi hành động của công ty này. Nó là trọng tâm nhiệm vụ của Wal-Mart, là lý do cho sự tồn tại của nó. Sam Walton đã trở thành một trong những công ty lớn nhất thế giới (xin lưu ý là họ không chỉ lớn nhất trong ngành bán lẻ) dựa trên một niềm tin đơn giản rằng khách hàng muốn trả ít hơn cho những sản phẩm họ mua, và rằng nên tạo điều kiện cho người dân bình thường mua được những sản phẩm phục vụ tốt hơn cho cuộc sống của họ. Mỗi hành động mà công ty này thực hiện đều dựa trên những nguyên tắc cơ bản này.

Chúng tôi gọi trường hợp Nhất đó là Rẻ nhất (rất đúng với trường hợp của Wal-Mart). Các vị thế Nhất khác cũng thu hút được khách hàng là Lớn nhất, có nhiều loại sản phẩm trong một hạng mục cụ thể nhất; Mới nhất, có đúng sản phẩm khi khách hàng bắt đầu mua nhiều; Dễ nhất, kết hợp hợp lý giữa sản phẩm và dịch vụ khiến việc mua sắm trở nên dễ dàng; và Nhanh nhất, sắp xếp cửa hàng sao cho cuộc mua sắm của khách hàng càng nhanh chóng và hiệu quả càng tốt (xem hình 1.2).

Hình 1.2. Mô hình Nhất



GIỚI THIỆU VỀ THUYẾT NHẤT

Norm McMillan, một trong những người sáng lập công ty, lần đầu tiên giới thiệu thuyết Nhất vào đầu thập niên 1990 tại một triển lãm thương mại quốc tế ngành thực phẩm ở Pháp. Thuyết này đã hoạt động khá hiệu quả ở Paris (sau đó là Peoria); từ đó tới nay chúng tôi đã sử dụng và tinh chỉnh mô hình này. Thuyết này cũng tỏ ra phù hợp với các khách hàng của chúng tôi (cũng như với nhiều khán thính giả khắp nơi trên thế giới) trong hơn một thập kỷ qua, bởi vì thông điệp của nó dễ hiểu và có thể thực hiện được.

Khi nghiên cứu sâu hơn về những công ty này, chúng tôi cũng nhận ra một điều rằng họ đã làm nhiều việc hơn chứ không chỉ là tạo ra một chỗ đứng trên thị trường. Họ không bỗng dưng có thể trở thành công ty tốt nhất so với các đối thủ trong lĩnh vực. Họ đã tập trung toàn bộ tổ chức của mình, từ trên xuống dưới, phấn đấu trở thành công ty giỏi nhất trong một lĩnh vực cụ thể nào đó. Đó chính là động lực cho doanh nghiệp họ. Sau khi phát hiện ra điều khiến cho các nhà bán lẻ thành công nỗ lực trở thành người giỏi nhất, thuyết Nhất đã ra đời.

Chúng tôi thích mô hình mà chúng tôi đã “nhào nặn” nên. Với chúng tôi nó có một ý nghĩa lớn lao. Nhưng chúng tôi vẫn đợi có người lên tiếng phản đối, đặt câu hỏi hay đưa ra một ví dụ mà thuyết Nhất không thể dễ dàng trả lời hay lý giải. Ngay cả bây giờ chúng tôi cũng vẫn đang chờ đợi.

THUYẾT NHẤT CÓ THAY ĐỔI KHÔNG? CHẮC CHẮN CÓ

Chúng tôi đưa ra vị thế Nhanh nhất vào giữa thập niên 1990 để khẳng định tầm quan trọng ngày càng lớn của việc tiết kiệm thời gian cho khách hàng, đồng thời cũng nhằm khẳng định rằng nhà bán lẻ có thể thành công nếu lấy mục tiêu tiết kiệm thời gian cho khách hàng làm lợi thế chính của mình. Tuy rằng có thể điều này trước đó vẫn đúng, nhưng xu hướng mới của người tiêu dùng (phụ nữ làm việc, có ít thời gian rảnh hơn) cuối cùng đã biến thời gian thành một loại tiền tệ thiết yếu mà chúng ta có thể xây dựng một mô hình hiệu quả. Ai dám chắc sẽ không xuất hiện một nhân tố thúc đẩy nào nữa khi mà người tiêu dùng còn tiếp tục thay đổi? Tuy vậy, chúng tôi cũng vẫn hết sức cẩn thận trong việc phân loại các xu hướng nhất thời và xu hướng chính.

Khoảng giữa thập niên 1990, chúng tôi nhận được nhiều ý kiến rằng nên đưa thêm một vị thế mới vào mô hình Nhất bởi khi đó đang xuất hiện trào lưu của các cửa hàng bán lẻ tập trung vào khía cạnh giải trí. Bạn hẳn còn nhớ “dịch vụ giải trí tại trung tâm mua sắm” chứ? Khi đó, tất cả, từ nhà hàng ăn uống cho tới các cửa hàng bán lẻ, đều nhồi nhét thêm hoạt động giải trí như một yếu tố hàng hóa chủ chốt của mình. Chúng tôi cũng cân nhắc việc cho thêm những phân loại như “Thú vị nhất” hay “Giải trí nhất”, nhưng ngay lập tức chúng tôi gạt bỏ ý tưởng đó, vì rằng dù không khí ở một cửa hàng có sôi động tới đâu đi chăng nữa, thì mục tiêu cuối cùng của họ vẫn chỉ là bán được hàng mà thôi. Khách hàng cần lý do hợp lý hơn để đặt chân vào một cửa hàng chứ không phải chỉ vì giá trị giải trí của nó.

Nếu tất cả những gì giúp duy trì một cửa hàng chỉ là vì cửa hàng đó cung cấp dịch vụ giải

trí tốt nhất, thì liệu họ có thành công không? Chúng tôi không cho là như vậy – và các khách hàng cũng đồng tình. Warner Brothers đã phải đóng cửa các cửa hàng bán lẻ từng một thời rất sôi động của mình, và còn nhiều nhà hàng giúp “thực khách tiêu khiển” cũng đã và đang giảm sức phát triển.

Chúng tôi tin rằng một cửa hàng có thể thành công khi trở thành cửa hàng tốt nhất của một trong năm khía cạnh chính sau đây: *lựa chọn* (Lớn nhất), *giá cả* (Rẻ nhất), *thời trang* (Mới nhất), *dịch vụ hướng đến giải pháp* (Dễ nhất), *hay dịch vụ hướng đến tốc độ* (Nhanh nhất). Có thể còn một số vị thế Nhất khác nữa (chẳng hạn như Đẹp nhất – áp dụng cho lĩnh vực bán lẻ đồ chất lượng cao, đắt tiền), nhưng ngày nay chúng ta có thể dễ dàng xác định các nhà bán lẻ thành công phục vụ cho số đông khách hàng thông qua một trong số những vị thế Nhất chủ đạo kể trên.

Một nhà bán lẻ Nhất có thể không cần tập trung vào các yếu tố bán lẻ khác không? Dĩ nhiên là không rồi. Như các bạn sẽ thấy trong các chương sau, tất cả các nhà bán lẻ đều phải có khả năng hoạt động ở cấp độ nền tảng đối với tất cả các khía cạnh quan trọng với người tiêu dùng. Người thắng cuộc sẽ là người tìm ra được một vị thế Nhất nào đó mà họ có thể sở hữu.

Sự xuất hiện của trào lưu thương mại điện tử cũng buộc chúng tôi phải kiểm tra lại thuyết Nhất. Hẳn bạn đọc vẫn còn nhớ bán lẻ-điện tử chứ? Dĩ nhiên đây không phải là một trào lưu ngắn ngủi, vụt đến vụt đi như “dịch vụ giải trí tại trung tâm mua sắm”. Chúng tôi đã nghiên cứu kỹ về thương mại điện tử cũng như cách khách hàng mua sắm trực tuyến, và chúng tôi nhận ra rằng thương mại điện tử và một số công ty thành công với nó (như Amazon.com, Priceline) không hề phản đối thuyết Nhất. Do đó, chúng tôi tin rằng lý thuyết này áp dụng được cho cả thế giới trực tuyến và thế giới thực.

Như chúng tôi đã trình bày, mô hình Nhất thay đổi theo thời gian, song lý thuyết nền tảng thì có lẽ sẽ không bao giờ thay đổi. Ví dụ, khi cả khách hàng và các công ty đối thủ cùng phát triển lên một cấp độ mới, thì có thể vị thế Lớn nhất có lẽ sẽ không đủ để giúp chúng ta thắng cuộc. Tương tự, nếu khách hàng ngày càng quan tâm tới sự an toàn, chất lượng, hay sự hoàn mỹ của sản phẩm, thì chúng tôi có thể sẽ lại đưa thêm một vị thế Nhất nữa để phản ánh thực tế đó. Chất lượng, hay hoàn thành công việc ngay từ lần đầu tiên, là một yếu tố tối quan trọng, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ bán lẻ. Một phần lợi thế của lý thuyết này là nó có thể dễ dàng thay đổi hoặc thích nghi, trong khi vẫn trung thành với bản chất của mình.

Các công ty có tên trong danh sách *Fortune 500* như McDonald's, Procter & Gamble, và The Limited đều đã và đang đưa thuyết Nhất vào công việc của doanh nghiệp họ. Sở dĩ như thế là vì ngoài việc lý giải điều gì dẫn tới thành công trong ngành bán lẻ (đây là một bài học thiết yếu trong những thời kỳ khó khăn của ngành), mô hình Nhất còn có thể được sử dụng theo một số cách thức khả thi khác:

- Thuyết Nhất là công cụ phân tích mà các công ty – cả công ty bán lẻ và không bán lẻ –

đều có thể dùng để xác định vị trí của họ đối với khách hàng, và tương quan so sánh của họ với đối thủ cạnh tranh. Ở dạng thức đơn giản nhất, nó là một công cụ chẩn đoán giúp tìm hiểu vị trí của một công ty trên thị trường.

- Nó cũng là công cụ “kê đơn” giúp công ty xác định các lỗ hổng trên thị trường và các cơ hội phát triển. Nếu trên thị trường có lỗ hổng nào đó, nó sẽ chỉ ra cho họ thấy. Nếu không có cơ hội rõ ràng nào (mà điều này thì ngày càng đúng), nó sẽ xác định nên bắt đầu kinh doanh từ đâu.
- Cuối cùng, có thể dùng mô hình Nhất làm nền tảng chiến lược cho một công ty. Đó là một cách để tập trung các quyết định mang tính chiến lược và các hoạt động thường nhật vào một tư tưởng lớn – một vị thế Nhất cho công ty.

Mô hình Nhất là công cụ đặc lực giúp nhà bán lẻ tránh được Hố đen, đồng thời giúp họ phát triển, thu lời và tận hưởng thành công dài lâu.

THỰC HIỆN MÔ HÌNH NHẤT

Các ví dụ thực tế mà chúng tôi ưa thích khi nói về việc thực hiện mô hình Nhất là trường hợp của hai siêu thị Target và Vons.

Không bao lâu sau khi Target áp dụng chiến lược nâng cao chất lượng vào giữa thập niên 1970, vị chủ tịch hội đồng quản trị công ty khi đó đã đứng lên phát biểu trong một cuộc họp gồm hàng trăm nhà điều hành công ty; ông giơ lên một đôi giày thể thao. Theo lời ông, đôi giày đó là hàng thứ cấp, đế giày lỏng lẻo và vài khách hàng đã lên tiếng than phiền. Sau đó, ông hỏi vị quản lý nào đã mua đôi giày này. Một cánh tay rút rề giơ lên. Người quản lý đó nói rằng đây là một vụ giao dịch rất hời. Đôi giày này là hàng thanh lý từ Trung Quốc. Target chỉ phải bỏ ra 2 đô-la để mua, sau đó bán lại với giá 8 đô-la. Quả đúng là giao dịch này đem lại nhiều lợi nhuận cho công ty, mà cũng là một giá hời cho khách hàng nữa. Chỉ một số ít khách hàng than phiền về đôi giày, đặc biệt là khi xét đến mức giá kỳ lạ của nó. Vị chủ tịch lắng nghe rồi hỏi: “Chiến lược của chúng ta là gì?” Không ai trả lời. “Chiến lược của chúng ta là Target bán hàng chất lượng tốt.” Vào thời điểm đó, các cửa hàng giảm giá thường chỉ bán các loại hàng hóa chất lượng kém, nhưng đó không phải là mong muốn của Target. Sau đó, vị chủ tịch yêu cầu người quản lý đã mua loại giày này phải ngay lập tức loại bỏ và hủy tất cả chúng. Vị chủ tịch này đã lựa chọn một địa điểm công cộng để đưa ra quan điểm về việc tạo lập vị thế cũng như tầm quan trọng của việc trung thành với vị thế Nhất của mình, ngay cả khi điều đó có nghĩa là bỏ qua các cơ hội kiếm lời.

Hồi giữa thập niên 1980, chúng tôi đã giúp hệ thống siêu thị Vons xây dựng một mô hình cửa hàng bán lẻ thực phẩm mới gọi là Pavillions. Mục tiêu của họ là xây dựng một “siêu thị mới mẻ, thức thời để phục vụ công chúng”. Chúng tôi đề xuất rằng để thành công ở vị thế đó, Pavillions phải hướng tới đối tượng là các bà mẹ. Điều chúng tôi rút ra được sau các cuộc điều tra khách hàng là: Các bà mẹ từng tới mua sắm ở Pavillions rất ghét cách bài trí các máy bán kẹo cao su tự động ở gần mặt trước cửa hàng, và họ cũng không thích việc người ta bày bán quá nhiều loại kẹo ở trước quầy thanh toán. Tóm lại, các khách hàng

này cảm thấy những chiếc kẹo đó chính là “tội nhân” gây ra những cuộc cãi vã giữa các bà mẹ và con cái họ. Chúng tôi khuyên Pavillions dỡ bỏ các máy bán kẹo cao su tự động đó, bởi chúng là thủ phạm chính gây ra rắc rối cho đối tượng khách hàng chính. Các nhà quản lý cửa hàng phản đối, vì máy bán kẹo cao su tự động và việc bày bán kẹo ở quầy thanh toán mang lại nguồn thu nhập lớn tại những nơi chẳng để làm gì đó. Tuy vậy, ban lãnh đạo hoạch định chiến lược cho công ty đã nhận ra được tầm quan trọng của các thông điệp định vị đơn giản. Họ dỡ bỏ các máy bán kẹo, và thậm chí còn sắp xếp để một số lối đi ở quầy thanh toán không còn bày bán kẹo nữa. Công ty cho biết các lãnh đạo của Vons coi việc định vị Pavillions rất nghiêm túc, và họ sẽ không để những món lợi trước mắt cản trở họ làm điều khiến khách hàng hài lòng. (Chúng tôi vẫn còn giữ một chiếc máy bán kẹo cũ trong văn phòng, coi đó là vật nhắc nhở rằng định vị công ty không bao giờ là một việc làm dễ dàng).

Có một vị thế Nhất sẽ giúp nhà bán lẻ giao tiếp hiệu quả hơn với khách hàng và các cộng sự của mình, đồng thời giúp các cửa hàng hoạt động nhất quán với nhau. Đổi lại, việc hoạt động theo một lời tuyên bố Nhất sẽ nâng cao vị thế Nhất của công ty. Mỗi bằng chứng cho việc cửa hàng đi theo định hướng Nhất sẽ củng cố thêm cho mục tiêu cốt lõi của cửa hàng đó. Đối với các nhà bán lẻ có vị thế Mới nhất, điều này có nghĩa là họ phải liên tục thể hiện rằng cửa hàng của họ là nơi cập nhật nhanh nhất các xu hướng thời trang mới hoặc các sản phẩm mới. Một hoặc hai lần như thế có thể là vận may. Nhưng nếu bền bỉ làm như vậy từ năm này qua năm khác, cửa hàng đó sẽ trở thành nơi tuyệt vời nhất.

Đây là một chu kỳ liên tục, nhưng nó chỉ có thể xảy ra sau khi nhà bán lẻ quyết tâm theo đuổi mục tiêu trở thành nơi tuyệt vời nhất cho một nhóm khách hàng cụ thể, và có thể kém hấp dẫn hơn với những đối tượng khách hàng khác. Không gì đáng báo động hơn cho chúng tôi khi khách hàng tới khoe khoang rằng các cửa hàng khác phục vụ mọi thứ đều tốt và mọi người đều tới đó mua hàng. Điều đó có nghĩa là họ thực sự chẳng hiểu gì về nguyên tắc cơ bản nhất của việc định vị hiệu quả.

Tuy thuyết Nhất nghe có vẻ tương đối ôn hòa và rõ ràng tới mức không cần giải thích, nhưng thực ra nó lại rất cơ bản. Nó đối lập với quan điểm phải cố gắng làm mọi việc cho khách hàng, và đánh bật chân lý lâu đời là “khách hàng luôn đúng”. Khách hàng không phải lúc nào cũng đúng. Họ luôn muốn một cửa hàng có mức giá bán thấp nhất, dịch vụ tốt nhất, nhiều sự lựa chọn nhất, và cập nhật xu hướng mới nhất. Tuy rằng điều này sẽ đảm bảo cho thành công của một cửa hàng, và đó cũng có vẻ như là một mục tiêu đáng theo đuổi, song chúng tôi đã và đang chứng kiến cảnh rất nhiều nhà bán lẻ phải bỏ cuộc chơi khi thực hiện chiến lược trên. Thật ra, nhà bán lẻ sẽ không có lợi nhuận nếu cứ cố gắng chiều theo ý khách hàng. Ấy vậy mà vẫn có nhiều nhà bán lẻ đã thử làm như vậy. Họ muốn trở thành cửa hàng tuyệt vời – chỉ có điều họ không biết phải “tuyệt vời” trong lĩnh vực gì và cho đối tượng khách hàng nào.

Dĩ nhiên, chúng tôi không có ý khuyên các nhà bán lẻ không nên lắng nghe khách hàng. Điều chúng tôi muốn nói là họ phải lắng nghe một cách chọn lọc, tức là phải tập trung vào các nhu cầu thực sự của nhóm khách hàng nòng cốt. Hãy luôn lưu tâm đến các

câu hỏi này như là bộ lọc cho mình: Ai là khách hàng nòng cốt của mình và ai không phải khách hàng nòng cốt? Khách hàng nòng cốt muốn mình cung cấp thêm những gì? Họ muốn bớt đi những gì? Từ đó, hãy cung cấp thêm những điều mà nhóm khách hàng nòng cốt muốn và giảm đi những điều họ không muốn. Bằng cách đó, bạn sẽ trở thành cửa hàng tuyệt vời ở một số khía cạnh nhất định. Bạn cũng sẽ tránh được cái bẫy của việc cứ cố gắng đáp ứng mọi yêu cầu của tất cả mọi đối tượng khách hàng.

Không phải ngẫu nhiên khi giao điểm của cả năm vị thế Nhất lại ở chính giữa vòng tròn mô hình Nhất. Chúng tôi gọi đó là Hố đen trong ngành bán lẻ. Một nhà bán lẻ cố công làm tốt mọi việc, giỏi ở tất cả các vị thế Nhất, có thể sẽ hoạt động khá tốt ở một số lĩnh vực. Song họ không phải là nhà bán lẻ giỏi nhất ở tất cả các khía cạnh – và chắc chắn là họ cũng không phải là giỏi nhất ở bất kỳ khía cạnh nào.

Vì những lý do cả trên thực tế và thông qua kinh nghiệm, nhà bán lẻ không thể trở thành người giỏi nhất ở tất cả các lĩnh vực phục vụ người tiêu dùng chủ chốt. Các nhà bán lẻ thành công hiểu rằng họ phải hy sinh nhiều thứ để đạt được một vị thế Nhất. Ngay cả khi có nhà bán lẻ nào có thể trở thành giỏi nhất trong một vài lĩnh vực, thì họ cũng sẽ không thể kiếm được nhiều tiền, vì để đạt tới và duy trì ở một vị thế Nhất, nhà bán lẻ phải đầu tư nhiều nguồn lực và nhiều nguồn tài chính lớn.

BẰNG CHỨNG NẰM Ở KẾT QUẢ

Các khái niệm như thuyết Nhất và Hố đen nghe có vẻ lọt tai và dễ nhớ. Tuy nhiên, trong thế giới thực tế của lĩnh vực tư vấn bán lẻ, lý thuyết suông thôi chưa đủ. Các công ty luôn yêu cầu phải có bằng chứng cụ thể cho thấy việc hướng tới một vị thế Nhất là con đường tài chính đúng đắn. Thuyết Nhất tác động mạnh tới kết quả tài chính của các doanh nghiệp. Đây không phải là một lý thuyết hàn lâm – nó được xây dựng dựa trên những bằng chứng kinh nghiệm rằng các công ty Nhất thường hoạt động tốt hơn và phát triển tốt hơn so với các công ty khác vốn chỉ chăm chăm đạt tới mức độ “khá tốt”.

Xét ở khía cạnh tài chính và thực tế, kết quả hoạt động của các công ty Nhất trong 10 năm qua, từ 1993-2002, đã chứng minh cho quan điểm của chúng tôi (xem bảng 1.1) Trong giai đoạn này, ở Mỹ, ngành bán lẻ nói chung đã đạt mức tăng trưởng trung bình 5,3%, doanh số bán hàng tăng từ 1,7 nghìn tỷ tới gần 2,7 nghìn tỷ đô-la. Ở một số lĩnh vực, các nhà bán lẻ Nhất đạt mức tăng trưởng hơn gấp đôi tỷ lệ trên trong cùng kỳ, trong đó các công ty đầu bảng duy trì tỷ lệ tăng trưởng trên 15% (xem bảng 1.2). Những nhà bán lẻ tốt nhất trong biểu đồ Nhất của chúng tôi thậm chí còn đạt mức tăng trưởng trên 30%, tức là gấp sáu lần tỷ lệ trung bình của thị trường.

Còn lợi nhuận thì sao? Các nhà bán lẻ Nhất cũng hoạt động có lãi. Khi nghiên cứu 100 nhà bán lẻ hàng đầu ở Mỹ, chúng ta sẽ thấy lợi nhuận ròng trung bình của họ xét về phần trăm doanh số là 2,72%. Còn khi tính riêng các nhà bán lẻ Nhất, lợi nhuận trung bình của họ là trên 4%. Vậy còn những công ty hoạt động “thường thường bậc trung” thì thế nào? Lợi nhuận của họ chỉ đạt mức trên 1%, nghĩa là họ đang chêngh vênh bên miệng Hố đen.

Liệu một nhà bán lẻ “thường thường bậc trung” có thể tạo ra được những khoản lãi trên trung bình không? Có chứ, nhưng họ không duy trì được lâu. Cuối cùng thì vị trí mờ nhạt trên thị trường sẽ dẫn tới mức tăng trưởng doanh thu trì trệ, làm giảm lợi nhuận thu về.

Ở các phần sau cuốn sách, chúng tôi sẽ đề cập đến cả lý thuyết và kết quả thực tiễn. Giành được khách hàng cũng đồng nghĩa với việc duy trì tình hình tài chính tốt đẹp. Hướng tới vị thế Nhất là cách bền vững nhất để đạt được cả hai điều trên.

Bảng 1.1. Tình hình doanh số ngành bán lẻ

	1993 (tỷ đô- la)	2002 (tỷ đô- la)	Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm 1993 - 2002 (%)
Doanh số bán lẻ nói chung, trang thiết bị đi kèm, nội thất và các lĩnh vực bán lẻ khác	574	935	5,6
Tổng doanh số bán lẻ và các dịch vụ lương thực thực phẩm (trừ các nhà bán lẻ xe có động cơ và phụ tùng)	1.720	2.727	5,3
Tổng doanh số bán lẻ (bao gồm các nhà bán lẻ xe có động cơ và phụ tùng)	1.986	3.245	5,6
Tổng doanh số bán lẻ (trừ các nhà bán lẻ xe có động cơ và phụ tùng)	1.504	2.393	5,3

Bảng 1.2. Doanh số của các nhà bán lẻ Nhất

	1993 (tỷ đô-la)	2002 (tỷ đô-la)	Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm 1993 - 2002 (%)
Rẻ nhất	55	245	16
Lớn nhất	9	58	23
Mới nhất	19	43	13
Dễ nhất	1	9	24
Nhanh nhất	8	29	15

KHÁCH HÀNG LÀ SỐ 1

Đã đến lúc nhà bán lẻ phải đối xử với khách hàng theo đúng vị trí số một của họ

Chúng tôi xin bắt đầu chương này bằng việc thực hiện chính lời khuyên của bản thân, và bàn luận về nhân tố quan trọng nhất (nhưng vẫn thường xuyên bị lơ đi) đảm bảo cho thành công trong ngành bán lẻ: khách hàng. Chúng tôi cũng xin bắt đầu bằng việc tạo ra tiền lệ trong cuốn sách này là “không nói giảm nói tránh”, và “rơi đèn pha” vào một số điều ngộ nhận vốn vẫn xuất hiện tràn lan trong giới bán lẻ.

Các nhà bán lẻ vẫn luôn nhanh mồm nhanh miệng khi thốt ra những câu như: “Chúng tôi đặt khách hàng lên hàng đầu!” hay “Khách hàng là số một!” hoặc “Chúng tôi cung cấp những dịch vụ khách hàng tuyệt hảo!”. Phải thừa nhận rằng chưa hề có một bản báo cáo thường niên, một bản tuyên bố về sứ mệnh của nhà bán lẻ, hay một thông điệp truyền thông chính thức nào mà chúng tôi đọc lại không chứa những tuyên ngôn hay ho về việc khách hàng là phần quan trọng nhất của công ty. Tuy rằng các tuyên ngôn đó xuất hiện nhan nhản trong các báo cáo thường niên và trên các bảng tin của nhà bán lẻ, nhưng thật không may đó chỉ là tưởng tượng mà thôi.

NHỮNG NGỘ NHẬN VỀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

Rất ít nhà bán lẻ hiểu được rằng việc đặt khách hàng lên hàng đầu nghĩa là như thế nào. Và càng ít nhà bán lẻ thực hiện điều đó. Giống như các ngành khác, dịch vụ khách hàng bán lẻ bị vi phạm. Sở dĩ có điều đó là do, đối với nhiều nhà bán lẻ, dịch vụ khách hàng thực sự là một điều bí ẩn.

Chúng ta hãy vén bức màn bí mật trong ngành bán lẻ có liên quan tới dịch vụ khách hàng.

Ngộ nhận 1: Nhà bán lẻ đặt khách hàng lên đầu tiên.

Thực tế: Nhà bán lẻ đặt lợi ích của họ lên trước cả lợi ích của khách hàng.

Có thể thấy rõ thực tế trên khi quan sát cách các nhà bán lẻ trưng bày hàng hóa trong cửa hàng, bố trí các gian hàng, sắp xếp nhân viên phục vụ tại cửa hàng, và cách họ thường không có đủ hàng hóa cần thiết ra sao.

Các nhà bán lẻ có trưng bày hàng hóa để giúp khách hàng mua sắm thuận tiện hơn không? Rất hiếm khi. Bạn cứ thử bước vào một cửa hàng bách hóa rồi hỏi bất kỳ nhân viên

nào bạn bắt gặp về khu bán áo sơ mi xanh mà xem. Nếu may mắn gặp được một nhân viên trung thực, bạn sẽ có câu trả lời rằng có tới 20 chỗ khác nhau tại cửa hàng này bày bán áo sơ mi xanh. Có hàng tá gian hàng của các nhà thiết kế khác nhau, và tại mỗi gian hàng đó lại là cả một “bộ sưu tập” quần áo của nhà thiết kế; và mỗi gian hàng có lẽ cũng có tới vài cái áo sơ mi xanh. Bạn cũng sẽ thấy nhiều áo sơ mi xanh treo đầy ở các gian hàng được đánh mã số kỳ lạ trong cửa hàng – nào là gian “Quần áo trẻ em”, nào là gian “Thiếu nữ”, gian “Hỗn hợp” và cả gian “Dành cho phụ nữ” nữa. Lại còn có cả những gian hàng có thương hiệu riêng nữa chứ. (Dù bạn tin hay không, nhưng thực tế là nhiều phụ nữ đã học cách nắm rõ “địa hình địa thế” phức tạp này – đây là minh chứng cho thấy trí tuệ và lòng kiên nhẫn của khách hàng). Cách bố trí này tồn tại là do các nhà điều hành cửa hàng và các nhà thiết kế muốn nó như thế, chứ không phải là vì chiều theo ý khách hàng.

Các cửa hàng bách hóa cũng “nổi tiếng” vì cách bài trí chẳng khác nào ma trận của họ, trong khi hầu như chẳng có tấm biển chỉ dẫn nào cả. Bạn có phải đi bộ dọc cả tầng bách hóa thì mới tìm được thang máy để lên tầng trên không? Đó là do những người điều hành cửa hàng (họ đã trị vì ngành bán lẻ trong vài thập kỷ nay rồi) muốn khách hàng phải lạc lối trong cửa hàng của mình. Họ tin rằng khi lạc đường, khách hàng sẽ có nhiều thời gian ở cửa hàng hơn, và biết đâu cuối cùng họ sẽ tìm được cái gì đó để mua. Như vậy, lợi ích của cửa hàng đã được đặt lên trước lợi ích của khách hàng.

Cửa hàng bách hóa không phải là những người “vi phạm” duy nhất. Bạn hãy tới một siêu thị và hỏi nhân viên bán hàng ở đó (trong trường hợp bạn tìm được một nhân viên như thế) nơi bán bánh pizza. Cũng giống trường hợp cửa hàng bách hóa, có lẽ pizza được bày bán ở ít nhất bốn khu khác nhau trong cái siêu thị này. Bạn sẽ thấy có bán pizza ở cửa hàng ăn uống, khu trưng bày tủ lạnh, khu bán thịt và khu đồ đông lạnh. Các siêu thị khá hơn thậm chí còn bán miếng hoặc nguyên chiếc pizza nóng hổi. Tại sao lại phải bày bán một loại sản phẩm ở nhiều nơi như vậy? Đó là bởi vì cách các siêu thị (và vô số gian hàng trong đó) mua bánh pizza, chứ không phải vì rằng có một vài nghiên cứu phức tạp nào đó tình cờ phát hiện ra là khách hàng muốn tìm kiếm bánh pizza ở bốn hay năm gian hàng khác nhau.

Ngoài bánh pizza, điều tương tự cũng xảy ra với danh sách đồ ăn cần mua của bạn như trứng và sữa, những thứ thường được khách hàng tiêu thụ nhiều hơn. Chúng tôi dám cá rằng cứ 10 lần bạn tới cửa hàng/siêu thị thì có tới 9,9 lần bạn phải đi tới tận gian cuối cùng ở siêu thị để mua những nhu yếu phẩm như trứng và sữa. Một lần nữa, người điều hành siêu thị muốn giữ bạn ở càng lâu trong siêu thị càng tốt, vì họ tin rằng bạn sẽ mua thêm cho họ thứ gì đó. Có lẽ nó cũng gần với nơi sản phẩm được phân phối vào cửa hàng, và cũng là nơi thuận tiện nhất để làm các ô trữ lạnh. Và cũng một lần nữa, lợi ích của nhà bán lẻ được đặt lên trên lợi ích của khách hàng.

Hầu như đối với mọi hạng mục hàng hóa bán lẻ nào mà bạn có thể nghĩ tới, người ta đều thực hiện những mảnh nhỏ này để mưu đồ cho lợi nhuận và sự thuận tiện của nhà bán lẻ chứ không phải của khách hàng. Đây không phải là cuốn bách khoa toàn thư về các mảnh khoe của giới bán lẻ; chúng tôi chỉ đưa ra một số ví dụ để lật tẩy ngộ nhận rằng nhà

bán lẻ đặt khách hàng lên hàng đầu.

Trong nhiều trường hợp, nhà bán lẻ buộc phải nhờ vào những mảnh khoe này vì lời tuyên bố căn bản của họ với khách hàng đã bị vi phạm: Cách duy nhất để kiếm lời là lừa khách hàng mua những thứ mà có thể họ không cần dùng. Như chúng tôi sẽ trình bày trong các chương sau, chúng tôi không phản đối các yếu tố mang tính thực dụng giúp các nhà bán lẻ thành công. Thật ra, chúng tôi cũng thừa nhận rằng nhà bán lẻ phải đưa ra những quyết định khó khăn để xây dựng một mô hình sinh lời. Chỉ có điều, chúng tôi muốn bảo đảm rằng nhà bán lẻ thẳng thắn nêu lên những lý do khiến họ hành động như thế chứ không phải gộp chung vào cái quan niệm quá vĩ đại là “hành động nhân danh khách hàng”.

Ngộ nhận 2: Các nhà bán lẻ hiểu rõ về dịch vụ khách hàng.

Thực tế: Khách hàng còn hiểu rõ hơn.

Chúng tôi đã thay mặt cho các bạn hàng của mình tham gia sâu vào việc phân tích và tìm hiểu hoạt động nghiên cứu khách hàng trong suốt gần 18 năm qua (và các đối tác của chúng tôi còn thực hiện các nghiên cứu nội bộ cho các nhà bán lẻ trong gần 20 năm trước đó nữa). Chúng tôi cho rằng mình đã tìm hiểu các nghiên cứu về người tiêu dùng, danh mục sản phẩm nhiều hơn bất kỳ ai khác. Chúng tôi đọc hàng tá nghiên cứu như vậy và chuyện trò cùng hàng nghìn khách hàng mỗi năm. Trong suốt quá trình đó, chúng tôi nhận thấy có một đại lượng không đổi – khách hàng và nhà bán lẻ có những quan điểm khác nhau về dịch vụ khách hàng.

Một trong những câu hỏi đầu tiên chúng tôi đặt ra cho khách hàng mới là hãy cho chúng tôi xem tất cả các nghiên cứu họ từng thực hiện với khách hàng của họ. Câu trả lời điển hình có lẽ gây khá nhiều bất ngờ: Rất ít nghiên cứu tập trung vào việc khách hàng của họ nghĩ gì về cửa hàng của họ. Chắc chắn là cũng có thể rải rác đây đó là những nghiên cứu theo dõi, điều tra về nhận thức quảng cáo, hay các buổi thảo luận nhóm kỳ quặc, song chẳng có mấy nhà bán lẻ bận tâm tới chuyện tìm hiểu sâu về khách hàng của mình. Chúng tôi thường nghe câu nói lặp đi lặp lại rằng: “Chúng tôi biết rõ khách hàng muốn gì – chúng tôi không cần phải nghiên cứu.” Các vị lại sai nữa rồi.

Khi được yêu cầu định nghĩa về một dịch vụ khách hàng tốt, các nhà bán lẻ hầu như luôn chỉ tập trung nói về những nhân viên tuyệt vời. Từ trước tới nay, dịch vụ khách hàng vẫn luôn đồng nghĩa với con người: mỉm cười, chào đón khách mua hàng, và dĩ nhiên là một đồng mỹ từ như “vâng thưa bà, vâng thưa ông, xin cảm ơn quý khách và chúc quý khách một ngày tốt lành”.

Khách hàng cũng cho rằng dịch vụ khách hàng thực thụ và tác phong lịch thiệp là điều tuyệt vời. Họ muốn có được trải nghiệm đó thường xuyên hơn. Tuy nhiên, đối với họ, đó chỉ là yếu tố quan trọng thứ tư trong dịch vụ khách hàng. Bạn có ngạc nhiên không? Phần lớn các nhà bán lẻ cũng vậy đấy.

Dưới đây là bốn lý do hàng đầu mà khách hàng đưa ra khi được yêu cầu định nghĩa về một dịch vụ khách hàng tuyệt vời:

1. Có sản phẩm họ đang tìm kiếm để giúp họ giải quyết vấn đề đang gặp phải – và phải luôn có sẵn sản phẩm đó. Nói đơn giản: Hãy bán thứ tôi cần và bảo đảm rằng nó có sẵn trên giá khi tôi tới mua.
2. Bố trí cửa hàng một cách khoa học sao cho khách hàng có thể tìm thấy thứ họ cần mà không mất thời gian. Yêu cầu này bao gồm lối đi ra/vào thuận tiện từ nơi gửi xe tới cửa hàng, có sẵn chỗ để xe, có sẵn giỏ đựng đồ và xe đẩy đồ hoạt động tốt. Ngoài ra còn phải có sự điều hướng cơ bản (nói theo ngôn ngữ của giới bán lẻ là “tìm đường”). Tức là các mặt hàng có mối liên hệ gần gũi với nhau được sắp xếp ở một nơi, bảng chỉ dẫn dễ hiểu, và có nhãn hiệu sản phẩm rõ ràng. Cuối cùng là kẻ thù chung số một của khách hàng – các quầy thanh toán. Phải có nhân viên ở đó và phải làm thủ tục thanh toán nhanh – hoặc trong tương lai có lẽ nên loại bỏ tất cả các thủ tục này.
3. Có sẵn thông tin để trả lời cho các câu hỏi của khách hàng và giúp họ quyết định nên mua cái gì – có thể truyền tải thông tin qua biển hiệu, tờ rơi, hay nhân viên bán hàng. Hãy cung cấp những công cụ mà khách hàng cần để giúp họ đưa ra những quyết định mua thông minh ở cửa hàng.
4. Cuối cùng, điều quan trọng là phải có nhân viên thân thiện và am hiểu. Trong khi nhiều nhà bán lẻ đánh đồng dịch vụ khách hàng tốt với nguồn nhân lực tốt, thì khách hàng lại cho rằng dịch vụ khách hàng tốt là những gì giúp cho việc mua sắm của họ trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn. Nguồn nhân lực tốt chỉ là một phần trong đó.

Đó là một sự hiểu lầm tai hại cho các nhà bán lẻ, bởi nó tạo ra những kỳ vọng phi thực tế, và thậm chí là đầy huyền hoặc. Nếu dịch vụ khách hàng chỉ phụ thuộc vào việc có một đội ngũ nhân viên bán hàng tuyệt vời, có khả năng thần kỳ là “đánh hơi” và phản hồi kịp với mọi mong muốn và tâm trạng của từng khách hàng, thì nhà bán lẻ sẽ làm gì để tạo ra một hệ thống giúp đảm bảo rằng điều đó xảy ra? Đó sẽ là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn, và gần như chắc chắn là nhà bán lẻ không thể làm được điều đó. Không may là nhiều nhà bán lẻ lại cứ cố làm điều đó để rồi phải đối mặt với thất bại.

Rất ít nhà bán lẻ nổi tiếng vì cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo, một phần nguyên nhân là bởi phần lớn họ đều theo đuổi một “cõi niết bàn” ngoài tầm với. Điều đó giống như cố công tìm một người bạn đời có thể đọc được suy nghĩ và hiểu rõ từng mong muốn, tâm trạng của mình. Điều đó thật tuyệt vời – có lẽ vậy; nhưng nó có thực tế không? – Chắc là không.

Nhiều nhà bán lẻ cứ mãi bận rộn với công cuộc tìm kiếm và bồi dưỡng một đội ngũ nhân viên bán hàng bí ẩn, có khả năng hiểu thấu tâm tư người khác (dĩ nhiên là với điều kiện việc làm đó không quá tốn kém); trong khi việc họ nên làm lại là xây dựng các quy trình không có sự tham gia của con người nhưng giúp nâng cao dịch vụ khách hàng theo mong muốn của khách hàng.

Tin tốt ở đây là khách hàng có những kỳ vọng rất thực tế. Họ không yêu cầu một dàn nhân viên bán hàng biết rõ suy nghĩ của họ – bởi họ biết đó là “nhiệm vụ bất khả thi”. Khách hàng chỉ muốn mặt hàng họ cần tìm có sẵn khi họ tới cửa hàng. Họ muốn có thông tin, có thể là từ nhân viên bán hàng, biển hiệu hay tờ rơi, và họ muốn dễ dàng tìm đường đi lối lại trong cửa hàng. Khách hàng đánh giá cao những nhà bán lẻ có thể đáp ứng tốt ba yếu tố trên. Nếu cửa hàng đó còn có những nhân viên hiểu biết và thân thiện thì còn gì tuyệt hơn nữa.

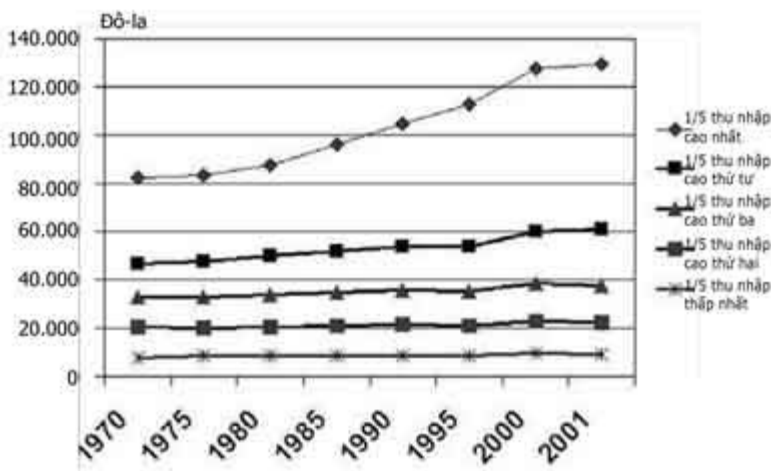
Ngộ nhận 3: Nhà bán lẻ hiểu khách hàng của họ là ai.

Thực tế: Khách hàng đã thay đổi rất nhiều trong vài thập kỷ qua, nhưng nhiều nhà bán lẻ vẫn chưa chịu thay đổi theo họ.

Đã có lúc việc xác định khách hàng là một công việc tương đối dễ dàng. Hãy nhắm tới thế hệ bùng nổ dân số, tuổi từ 25 tới 44, những người đang trong quá trình lập gia đình, mua xe, nhà, và tích lũy của cải vật chất. Từ thập niên 1950 đến 1970, những khách hàng này có lẽ khá giống nhau: họ là những người da trắng thuộc tầng lớp trung lưu ở Mỹ; họ có cấu trúc và cơ cấu gia đình tương tự nhau: mỗi gia đình có trung bình 2,6 con, vợ ở nhà, có xe ô tô, chó, và nhà ở vùng ngoại ô thành phố. Tuy nhiên, thông tin về người tiêu dùng Mỹ đã thay đổi rất nhiều kể từ đó; nhưng không may là các nhà bán lẻ của chúng ta vẫn dậm chân tại chỗ.

Chúng ta hãy bắt đầu với vấn đề thu nhập. Báo chí cuối những năm 1990 đã tốn rất nhiều giấy mực viết về sự thịnh vượng của quốc gia, và về thị trường theo chiều giá lên dài hơi nhất trong lịch sử, dẫn đến tăng quỹ hưu trí 401(k) , kích thích ham muốn chung đối với những đồ trang trí lòe loẹt khoa trương, xe ô tô nhập khẩu, cùng nhiều xa xỉ phẩm khác. Tuy vậy, người ta lại ít đề cập đến một câu chuyện bên lề là đối với đại bộ phận người dân Mỹ, hai thập kỷ vừa qua họ không hề giàu có tới vậy (xem hình 2.1).

Hình 2.1. Thu nhập hộ gia đình trung bình tính theo ngũ phân vị⁷



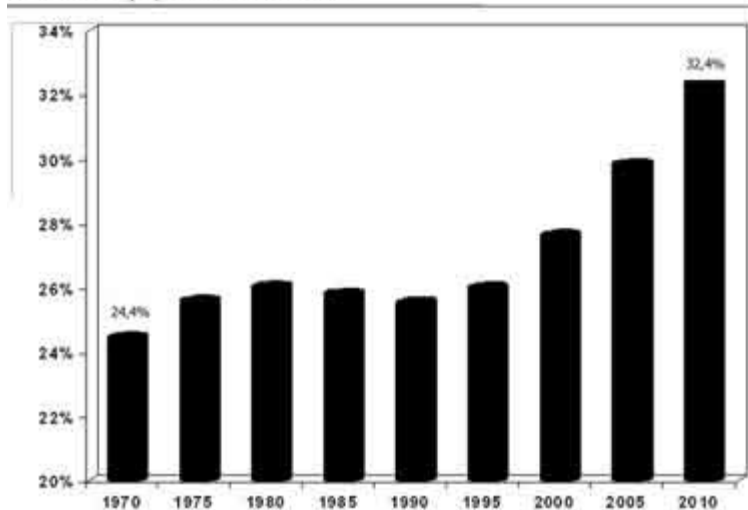
Trong giai đoạn 1980-2001, mức thu nhập hộ gia đình trung bình của 20% người Mỹ

giàu nhất tăng 49% (tỷ giá đô-la không đổi) – tức là cao gần gấp năm lần thu nhập của 80% dân số còn lại. Cũng trong 20 năm đó, thu nhập của 1/5 những người nghèo nhất nước chỉ tăng 4% (lên 10.136 đô-la), còn thu nhập của 1/5 tầng lớp trung lưu (giàu nhất thứ ba, nghèo nhất thứ ba) tăng lên 11% (tức 42.629 đô-la).

Trong khi người giàu càng trở nên giàu có hơn, thì đại bộ phận dân số Mỹ vẫn chỉ có mức tăng sức mua rất khiêm tốn trong hai thập kỷ qua. Thực tế này đã khiến xã hội Mỹ phân thành hai thái cực – những người giàu có và những người không có gì. Vì thế, cũng dễ hiểu khi những người không có gì ngày càng quan tâm tới giá trị của hàng hóa họ mua – và đây là tác nhân giúp đưa Wal-Mart lên vị trí nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ và công ty lớn nhất nước Mỹ. Nó cũng đồng thời góp phần thu hẹp tầng lớp trung lưu – nền tảng cho chiến lược kinh doanh của đa phần các nhà bán lẻ trong suốt thế kỷ qua. Các nhà bán lẻ chỉ đơn giản cung cấp hàng hóa cho nhóm đối tượng trung tâm trong xã hội xét về mặt tuổi tác và thu nhập. Ngày nay, cái trung tâm đó không còn dễ xác định như trước nữa, mà nó cũng dần trở nên ít phù hợp hơn.

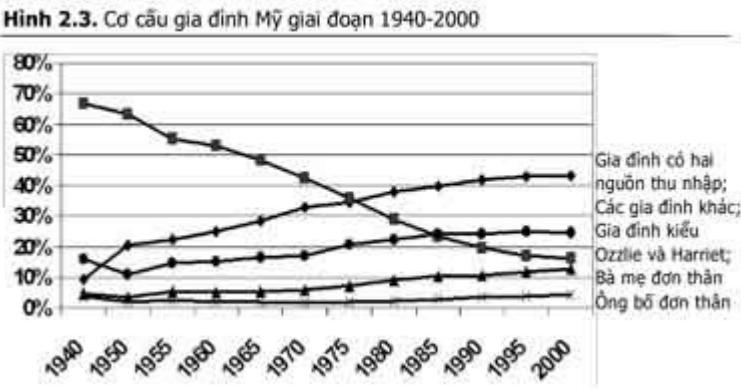
Có lẽ ai cũng biết rằng dân số Mỹ hiện giờ nhiều tuổi hơn trước kia. Năm 1980, chỉ có khoảng 60 triệu người thuộc nhóm tuổi từ 50 trở lên. Ngày nay, con số này đã xấp xỉ ngưỡng 100 triệu, tức chiếm gần 1/3 dân số (xem hình 2.2). Dù rằng chúng ta đã hết sức nỗ lực để che giấu tuổi già – từ các liệu thuốc tiêm Botox để xóa nếp nhăn cho tới những loại dược phẩm “hỗ trợ” chức năng sinh lý như Viagra – nhưng cái bóng của tuổi xế chiều vẫn ngày càng tiến lại gần chúng ta hơn. Tuy các hệ thống siêu thị, cửa hàng dược phẩm và trung tâm mua sắm ở Mỹ đều đã chất đầy những sản phẩm phục vụ cho nhóm dân số già, song thế hệ bùng nổ dân số đang ở cái dốc bên kia của cuộc đời vẫn khiến giới bán lẻ phải đau đầu với những thách thức khác.

Hình 2.2. Tỷ lệ dân số trên 50 tuổi



Những người trẻ ngày nay hiếm khi hành động giống thế hệ người tiêu dùng lớn tuổi hơn, và mong muốn được giữ quyền kiểm soát của họ sẽ thay thế cho những áp lực căng thẳng dồn lên vai các nhà bán lẻ. Các khách hàng lớn tuổi là những người mua sắm kỳ cựu; họ từng mua rất nhiều tivi, ô tô, và nhà cửa. Chính vì thâm niên mua sắm của mình mà họ có xu hướng trở thành những người tiêu dùng khắt khe. Họ đòi hỏi có được thứ tốt nhất

cho số tiền họ bỏ ra, và họ muốn có một phương pháp bán hàng thực tế.



Nước Mỹ cũng có ít gia đình truyền thống hơn – tức là các gia đình chỉ có một người làm việc (thường là người cha), còn người mẹ sẽ ở nhà nội trợ (xem hình 2.3). Năm 1950, những gia đình như thế chiếm tới hơn 60% lực lượng lao động ở Mỹ. Ngày nay, họ chỉ góp chưa đầy 15%, tức là chỉ nhỉnh hơn con số các gia đình có bà mẹ đơn thân làm việc. Các gia đình có hai nguồn thu nhập hiện chiếm hơn 40% lực lượng lao động, gấp đôi số liệu năm 1950.

Hình 2.4. Ozzie và Harriet không còn sống ở đây nữa...
Nhưng Ozzy thì có đấy!

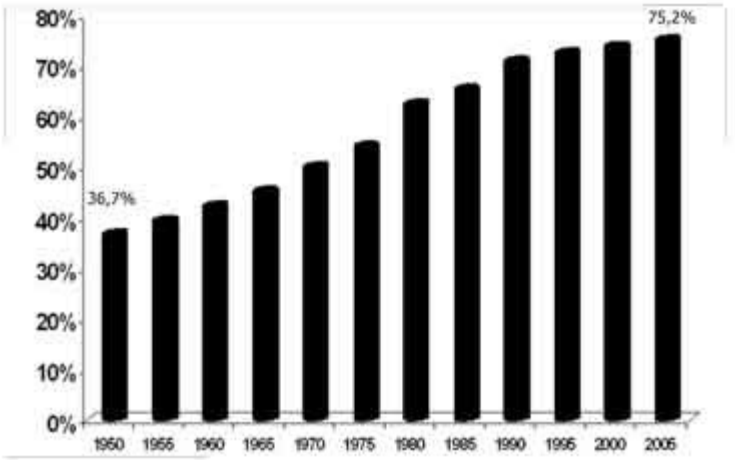


Chúng tôi muốn nói với các nhà bán lẻ rằng: Ozzie và Harriet không còn sống ở nước Mỹ nữa (xem hình 2.4). Đây là một thông điệp quan trọng, vì rằng nhiều cửa hàng bán lẻ từng được mở ra nhằm phục vụ những người như Ozzie và Harriet, các nhân vật chính trong sê-ri phim hài tình huống được ưa thích hồi những năm 1950, trong đó minh họa cuộc sống gia đình truyền thống ở vùng ngoại ô nước Mỹ. Ngày nay, nhiều nhà bán lẻ vẫn loay hoay tìm cách phục vụ nhóm đối tượng khách hàng này, mặc dù họ không còn nhiều nữa. (Có lẽ nguyên nhân là do nhiều nhà quản lý bán lẻ vẫn còn sống trong các gia đình kiểu Ozzie và Harriet). Thực tế, kiểu gia đình hạt nhân như ngày nay có vẻ giống gia đình của Ozzy Osbourne từng làm say lòng khán giả chương trình truyền hình thực tế.

Một lý do giải thích cho việc những khách hàng này không còn nhiều nữa là nàng Harriet giờ đây đã đi làm ngoài xã hội. Năm 1950, chỉ có 36,7% phụ nữ nhóm tuổi 20-64 tham gia lực lượng lao động. Theo dự đoán của Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ, năm 2005

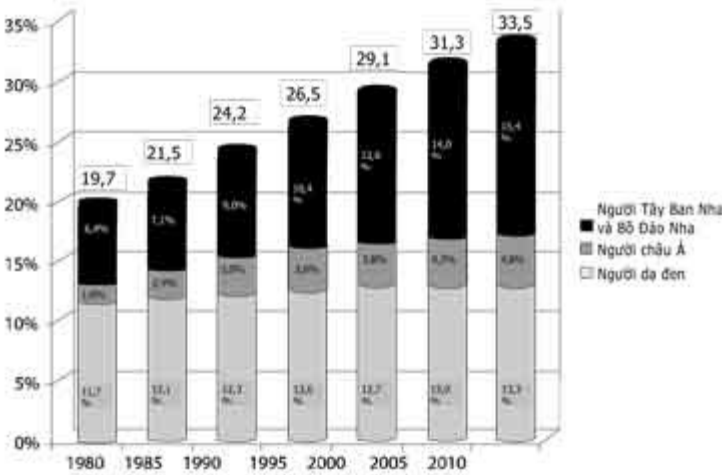
sẽ có 75,2% phụ nữ thuộc nhóm tuổi trên tiếp tục kiếm việc làm. Nhưng điều đáng ngạc nhiên là có rất ít nhà bán lẻ đưa ra được phương pháp phù hợp để đáp ứng nhu cầu của những phụ nữ đi làm (xem hình 2.5).

Hình 2.5. Phụ nữ trong lực lượng lao động



Cuối cùng, người Mỹ ngày càng đa dạng hóa về mặt dân tộc (xem hình 2.6).

Hình 2.6. Bùng nổ dân số các dân tộc khác



PHẦN TRĂM NGƯỜI DÂN TỘC KHÁC TRONG TỔNG SỐ DÂN

Nước Mỹ vẫn là một “nồi lẩu thập cẩm”, song “nước dùng chính” không còn là châu Âu nữa. Đến năm 2010, người Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, người châu Á và người da đen sẽ chiếm gần 33% dân số Mỹ. Năm 1980, con số này chỉ dao động ở mức 19,7%. Xét về khả năng nhận thức tầm quan trọng ngày càng lớn của các khách hàng thuộc nhiều dân tộc khác nhau, các nhà bán lẻ đang bị tụt lại quá xa so với các nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng và nhiều ngành công nghiệp khác. Cùng lúc, công chúng ngày càng tỏ ra ưa thích những sản phẩm và dịch vụ có tinh thần dân tộc; và xu hướng này sẽ còn tiếp tục phát triển. Thị hiếu của người Mỹ về ẩm thực, âm nhạc và thời trang cũng đã thay đổi đáng kể do tầm ảnh hưởng ngày càng lớn của yếu tố dân tộc đối với xã hội.

Ngộ nhận 4: Các nhà bán lẻ tin rằng khách hàng ham mê mua sắm ở cửa hàng

của họ.

Thực tế: Khách hàng không ham mê mua sắm – phần lớn trong số họ thậm chí còn không thích mua sắm.

Cửa hàng lung linh ánh sáng. Sàn nhà bóng loáng. Hàng hóa được trưng bày sạch sẽ và trông rất mời gọi. Tiếng nhạc Muzak êm tai. Đội ngũ nhân viên bán hàng đầy nhiệt huyết và được đào tạo bài bản đang chờ sẵn và háo hức được chiều lòng khách hàng. Đối với nhà bán lẻ, mọi thứ thật đẹp đẽ. Có điều gì đáng chê trách ở đó chứ?

Có rất nhiều. Đối với đại đa số người tiêu dùng, mua sắm cũng chỉ là một dạng công việc nhà – có chăng là thú vị hơn chút ít so với những việc như quét nhà hay lau nhà. Ngày nay, nhiều người coi mua sắm là một mối phiền toái và đau đầu. Trong khi các nhà bán lẻ cứ ra sức thực hiện từ những tiểu tiết nhỏ nhất nhằm cải thiện trải nghiệm mua sắm của khách hàng, thì khách hàng lại càng tỏ ra ít mặn mà với trải nghiệm đó. Họ chỉ muốn mau chóng tìm thấy thứ mình cần rồi quay trở về với những công việc quan trọng hơn trong cuộc sống.

Cùng với những thay đổi trong đời sống của người dân Mỹ vài thập kỷ qua, một số xu hướng mới trong quan niệm của người tiêu dùng về việc mua sắm cũng đã và đang nổi lên, khiến giới bán lẻ phải đau đầu. Càng ngày người tiêu dùng càng cảm thấy mua sắm là điều phiền phức, chiếm mất những khoảng thời gian rảnh rỗi quý giá của họ, và họ muốn dành ít thời gian hơn cho việc mua sắm. Như chúng tôi đã đề cập ở trên rằng các hộ gia đình có hai nguồn thu nhập là điều phổ biến ngày nay. Trong một cuộc điều tra thực hiện đối với những gia đình đó, 71% cho biết họ thường đi mua sắm vào dịp cuối tuần. Và cứ hỏi 10 người thì có tới 9 người nói rằng họ muốn mất ít thời gian hơn cho việc mua sắm. Một thời mua sắm từng là trò tiêu khiển phi chính thức của cả nước Mỹ, còn giờ đây khách hàng đang có trước mặt họ hàng đông lựa chọn, và chúng cạnh tranh nhau để giành lấy từng giây phút rảnh rỗi của họ. Mua sắm những nhu yếu phẩm đã là một việc buồn tẻ, cho nên lấy mua sắm làm trò tiêu khiển thì lại càng hiếm gặp.

Xu hướng này đã tác động không nhỏ đến các khu mua sắm trên khắp nước Mỹ. Năm 1980, người dân tới khu mua sắm trung bình 3,1 lần một tháng. Năm 2000, con số này giảm xuống còn 1,6 lần một tháng. Điều ngạc nhiên hơn nữa là năm 1980, khách hàng dành 10 giờ mỗi tháng ở khu mua sắm; còn đến năm 2000, họ chỉ bỏ ra 3,5 giờ. Các số liệu này đã tính cả một số đông người thậm chí còn chưa từng bước chân vào các khu mua sắm.

Người tiêu dùng ngày nay mua sắm ít hơn so với 10 năm về trước, và họ còn muốn giảm thời gian mua sắm xuống nữa. Họ tỏ ra kén chọn nơi mua hơn; họ tới địa điểm đã chọn sẵn thay vì đi lang thang ở vài cửa hàng khác nhau. Và họ cũng thường đưa ra quyết định mua ngay sau khi xem xét một hoặc hai lựa chọn đầu tiên.

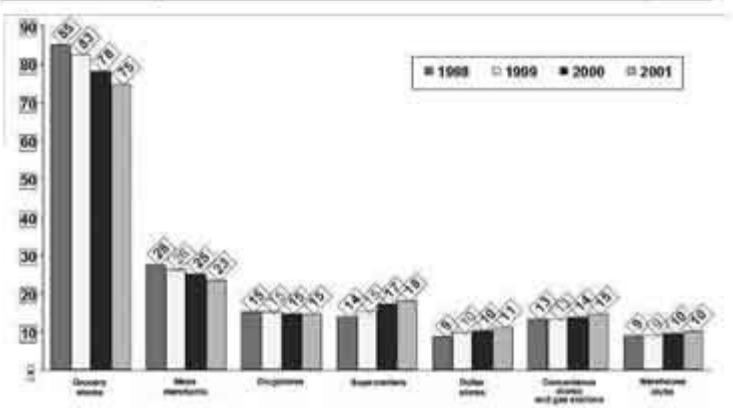
Người tiêu dùng ngày nay cũng quan tâm tới giá trị hàng hóa hơn, một phần lý do có lẽ là vì sức mua của họ chỉ tăng không đáng kể trong hai thập kỷ qua. Năm 1989, người Mỹ

mua sắm ở các cửa hàng bách hóa nhiều hơn so với ở các cửa hàng giảm giá. Nhưng 10 năm sau, họ mua sắm ở các cửa hàng giảm giá nhiều gấp ba lần so với các cửa hàng bách hóa. Dĩ nhiên là hệ thống cửa hàng giảm giá đã mở rộng trong thập kỷ 1990 với tốc độ nhanh hơn nhiều các cửa hàng bách hóa. Chúng tôi cho rằng một yếu tố quan trọng là sự thay đổi trong quan niệm của khách hàng. Trong suốt những năm đó, khách hàng nhận ra rằng các cửa hàng bán lẻ đồng nghĩa với giá trị. Cùng lúc, họ cũng nhận ra rằng các cửa hàng bách hóa có mức giá trên trời, tốn thời gian và quá cồng kềnh.

Ngày nay, người tiêu dùng thích mua sắm ở những nơi họ cho rằng sẽ cung cấp giá trị tốt nhất bởi vì họ muốn tối ưu hóa ngân quỹ có hạn của mình. Họ cũng tìm kiếm những mặt hàng giá thấp của các thương hiệu quen thuộc để khỏi phải lo lắng xem chất lượng của chúng có đạt yêu cầu không.

Cuối cùng, người tiêu dùng có nhiều sự lựa chọn về nơi mua hàng hơn hẳn so với 10 hay 20 năm trước. Khi tìm mua hàng, người tiêu dùng ngày trước không có mấy nơi để đến. Dĩ nhiên là họ có thể chuyển từ chuỗi hàng tạp hóa gần nhà sang mua sắm tại chuỗi cửa hàng khác, nhưng hình thức cửa hàng thì vẫn như vậy. Thậm chí ngày nay, siêu thị vẫn tiếp cận được với 100% khách mua hàng, song họ lui tới đó ít thường xuyên hơn; giờ đây họ có thể mua đồ ăn thông dụng và đồ gia dụng thông qua những kênh mua sắm ngày càng đa dạng (xem hình 2.7).

Hình 2.7. Các cửa hàng tạp hóa để mắt khách hàng vào tay các kênh mua sắm khác



Số lần đi mua sắm/hộ gia đình

Nguồn: ACNielsen Homescan (All Households, Total US)

Không nhà bán lẻ nào được kỳ vọng rằng khách hàng đam mê mua sắm ở chuỗi cửa hàng của họ. Và cũng không nhà bán lẻ nào được nói rằng khách hàng thực sự không có lựa chọn nào khác.

Ngộ nhận 5: Các nhà bán lẻ tin rằng họ có thể kiểm soát khách hàng.

Thực tế: Khách hàng có quá nhiều sự lựa chọn, và họ sẽ tới cửa hàng khác nếu nhà bán lẻ cứ buộc họ phải làm theo cách của mình.

Đề thịnh vượng trong tương lai, nhà bán lẻ phải thật sự lấy khách hàng làm trọng tâm.

Điều đó có nghĩa là họ phải trao cho khách hàng quyền kiểm soát. Chúng tôi tin rằng đây chính là tương lai của ngành dịch vụ khách hàng và cũng là tương lai của ngành bán lẻ. Nội dung của nó là trao cho khách hàng quyền kiểm soát quá trình mua sắm.

Sau nhiều thế kỷ nắm quyền kiểm soát, các nhà bán lẻ ngày nay cảm thấy đó là một khái niệm thật đáng sợ. Làm sao họ có thể từ bỏ quyền kiểm soát mà vẫn thu lợi nhuận theo cách truyền thống được?

Có nhiều cách trao cho khách hàng quyền kiểm soát:

- Trao cho họ quyền mua sắm theo bất kỳ cách nào họ thích: qua catalog gửi theo yêu cầu, qua một trang web có thể truy cập trên máy tính hay thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân (PDA), hay tại cửa hàng.
- Giúp khách hàng dễ dàng tìm kiếm những gì họ cần tại cửa hàng. Loại bỏ tất cả những yếu tố trong cửa hàng có thể gây phiền toái hay làm lãng phí thời gian của khách hàng, ngay cả khi điều đó có nghĩa là phải bỏ qua các cơ hội bán hàng khác.
- Có sẵn các thông tin về sản phẩm giúp khách hàng dễ dàng đưa ra những quyết định mua thông minh.
- Xây dựng một quy trình bán hàng cho phép khách hàng có thể quyết định họ sẽ tự đi tìm hàng hay nhờ nhân viên bán hàng hỗ trợ.
- Cho phép họ tự thực hiện thanh toán.
- Cung cấp cho họ trải nghiệm mua sắm từ cửa hàng tới catalog, tới website.
- Mở cửa hàng tại nơi có khách hàng – sân bay, văn phòng, hiệu tạp hóa, vùng ngoại ô, hay nội thị.

Nếu hiểu biết thực sự là sức mạnh, thì rõ ràng khách hàng ngày nay có nhiều sức mạnh hơn bao giờ hết. Mạng Internet đem lại cho khách hàng nhiều thứ hơn là chỉ đơn thuần một kênh mua sắm từ xa. Nó giúp họ tiếp cận kho thông tin khổng lồ – từ thông tin về các chi tiết sản phẩm cho tới các so sánh về giá cả. Việc có nhiều sức mạnh hơn đã và đang củng cố cho khao khát được nắm quyền kiểm soát của khách hàng.

Đó là lý do tại sao nhà bán lẻ ngày nay phải thay đổi phương thức hoạt động lâu đời là đặt lợi ích bản thân lên trước lợi ích của khách hàng. Tuy vậy, nói thì dễ hơn làm. Bất kỳ ai trong ngành bán lẻ tuyên bố rằng đó không phải là vấn đề đối với công ty của anh ta thì người đó hoặc là không hiểu biết hoặc là đang “mũ ni che tai”, bung tay bịt mắt trước thực tế.

Kỷ nguyên hiện đại của ngành bán lẻ bắt đầu từ những năm 1930 với sự trỗi dậy của nhiều nhà bán lẻ đại chúng như Sears và J.C. Penney; kể từ đó tới nay, ngành này đã tập trung vào việc tận dụng lợi thế của quy mô để bán hàng nhanh hơn với giá rẻ hơn. Nguyên

nhân thành công chủ yếu của họ là chi phí điều hành thấp hơn, giá rẻ hơn cho khách hàng, và các cửa hàng hoạt động năng suất hơn. Điều đó mang lại mức lợi nhuận cao hơn và giúp nhà bán lẻ phát triển. Đối với khách hàng, lợi ích chính họ có là sự lựa chọn hàng hóa phong phú và giá cả thấp. Sự đánh đổi đó – mà khách hàng sẵn lòng chấp thuận – ít tập trung vào dịch vụ và dẫn tới việc nhà bán lẻ không cần nhiều nhân viên bán hàng chuyên nghiệp. Thêm nữa, khách hàng phải chấp nhận cách bày biện hàng hóa và cách bố trí hệ thống cửa hàng vốn có lợi cho nhà bán lẻ hơn là cho bản thân họ.

Ngày nay, việc đưa ra mức giá cạnh tranh và nhiều hàng hóa phong phú mới chỉ là chiếc vé đưa nhà bán lẻ vào sân chơi. Các nhà bán lẻ thành công ngày mai phải biết trao cho khách hàng quyền kiểm soát và tính hiệu quả. Trước đây, trong các buổi hội thảo, khi khách hàng được hỏi họ mong đợi những gì ở một cửa hàng, câu trả lời thường gặp nhất là sản phẩm có chất lượng, giá cả phải chăng và dịch vụ tốt. Nhưng ngày nay, khách hàng cho biết, đối với họ, thời gian cũng có ý nghĩa quan trọng không kém. Họ thích những cửa hàng có thể phục vụ nhanh chóng, không làm mất thời gian quý giá của họ. Cách duy nhất mà các nhà bán lẻ có thể đáp ứng được điều này là xây dựng những cửa hàng và quy trình bán hàng hiệu quả đối với khách hàng và trao cho khách hàng quyền kiểm soát.

Khách hàng ngày nay không đi sắm sửa mà đi mua hàng. Họ bỏ qua khâu “dạo quanh thị trường”, các cuộc mua sắm của họ cũng ngày càng ngắn hơn và họ cũng tới ít cửa hàng hơn. Họ sẽ không trở lại cửa hàng nào làm mất thời gian của họ hay chỉ có một số ít mặt hàng họ cần, vì như thế họ sẽ lại phải đi mua sắm đợt nữa. Khách hàng ngày nay đang bỏ qua các khâu trung gian. Họ không còn muốn đi tham khảo ba hay bốn cửa hàng rồi mới quyết định mua một món đồ nữa. Đó là lý do tại sao các cửa hàng chỉ “làng nhàng” đứng ở vị trí tốt thứ ba hay thứ tư đang gặp nguy hiểm. Đó cũng là lý do tại sao việc chỉ là một cửa hàng “khá tốt” hay bất cứ điều gì dưới mức “tốt nhất” đã không còn “tốt” chút nào nữa.

Đặt khách hàng lên hàng đầu sẽ trở thành một trào lưu thực tế trong giới bán lẻ ngày nay. Càng nhanh chóng thực hiện chiến lược này, họ càng có cơ hội tồn tại trong tương lai.

PHẦN II

THỰC HÀNH

3

RẺ NHẤT: CHIẾN THẮNG BẰNG GIÁ CẢ

Chúng tôi sẽ đề cập sâu hơn nữa về chiến lược Nhất. Các nhà bán lẻ theo đuổi một lĩnh vực Nhất cụ thể không nên vì thế mà bỏ bê các khía cạnh khác trong hoạt động kinh doanh của mình. Trái lại, họ không được lơ là các tác nhân thành công khác của ngành bán lẻ. Tuy vậy, họ thành công là nhờ biết chọn ra một khía cạnh chính và biến nó thành viên đá đặt nền tảng cho chiến lược công ty – và để các khách hàng cũng như nhân viên của họ hiểu được điều này.

Trong các chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trình bày nội dung của từng khía cạnh Nhất, đồng thời đưa ra ví dụ về các nhà bán lẻ thành công nhờ theo đuổi con đường này. Để các bạn tiện so sánh, chúng tôi cũng cung cấp thông tin phát triển của họ theo thời gian nhằm chứng minh rằng cuối cùng, mô hình Nhất sẽ đền đáp xứng đáng cho họ.

ĐỊNH NGHĨA VỀ RẺ NHẤT

Rẻ nhất nghĩa là luôn đưa ra mức giá bán các mặt hàng thấp hơn so với giá bán của các nhà bán lẻ khác. Đây là khái niệm trực tiếp và dễ hiểu nhất, là khái niệm Nhất cơ bản nhất. Nó cũng là một lời xác nhận vô cùng giá trị đối với người tiêu dùng, đặc biệt trong bối cảnh sức mua của nhiều người dân Mỹ chỉ tăng không đáng kể trong hai thập kỷ qua.

Ngay cả những khách hàng giàu có nhất cũng thích mua được một món đồ “hời”, nên chúng ta có thể hiểu được tại sao những nhà bán lẻ Rẻ nhất lại có cơ hội thu doanh số khổng lồ. Wal-Mart, nhà bán lẻ Rẻ nhất điển hình, hiện là công ty lớn nhất thế giới, thậm chí còn lớn hơn cả những tập đoàn như Exxon và General Electric.

Tuy nhiên, trở thành Rẻ nhất đòi hỏi phải có tính kỷ luật cao và sự xuất sắc trong hoạt động. Rất khó để nhiều nhà bán lẻ cùng chiếm một vị thế Rẻ nhất – hoặc bán giá rẻ hoặc không. Xét về nhiều mặt, Rẻ nhất có tỷ lệ sai sót ít hơn so với các vị thế Nhất khác.

Trước khi bắt đầu, thiết nghĩ chúng ta nên bàn luận qua về ngữ nghĩa của những từ ngữ thường dùng và thường bị lạm dụng trong ngành marketing hướng đến người tiêu dùng – đó là từ rẻ và giá trị. Một vài nhà điều hành bán lẻ đặc biệt “dị ứng” với từ rẻ. Họ nghĩ (và

trong nhiều trường hợp, họ đã nghĩ đúng) rẻ đi đôi với chất lượng kém. Nhưng từ rẻ mà khách hàng dùng (theo nghĩa tích cực) để nói về giá thấp. Để tiện so sánh, từ điển Merriam-Webster định nghĩa rẻ là hàng hóa “có thể mua được dưới mức giá hiện hành hoặc dưới mức giá trị thực” hay “được bán hoặc được mua với mức giá thấp”. Các nhà bán lẻ có lẽ cũng nên sử dụng theo nghĩa này. Đó là cách nghĩ của khách hàng, nhà bán lẻ cũng nên nghĩ theo cách đó.

Từ (và cũng là chiến lược) ưa dùng của những nhà bán lẻ không - Nhất có lẽ là giá trị, giống như câu: “Chúng tôi mang đến giá trị lớn cho khách hàng”. Thật ra, chính bản thân chúng tôi cũng phải tìm mọi cách để tránh dùng từ này trong các bài viết của mình. Rất dễ rơi vào cái bẫy của việc tạo ra một lời tuyên bố giá trị với khách hàng. Tuy rằng điều này không có gì sai (mà giá trị cũng là một điểm rất quan trọng), nhưng cũng cần phải để tâm tới từng thành tố riêng lẻ góp phần tạo nên giá trị. Nếu giá trị của bạn chỉ đơn giản là một tập hợp gồm “các hàng hóa khá tốt”, thì bạn đang trên đường tới Hồ đen rồi đấy. Một mặt hàng được tuyên bố có giá trị phải là một mặt hàng thuộc dạng Nhất hoặc là nó chẳng có chút giá trị nào. Giá trị là từ mà giới bán lẻ và nhà cung cấp thường dùng để né tránh – tuy vậy, nó không hề giúp bạn thành công.

Nhà bán lẻ nào cũng tin rằng họ đang cung cấp giá trị cho khách hàng. Tất cả, từ Neiman Marcus (giá cao, sản phẩm độc quyền, dịch vụ thiết kế riêng cho từng khách hàng) cho tới Dollar General (giá thấp, ít lựa chọn, dịch vụ giới hạn), đều tuyên bố rằng họ cung cấp giá trị. Nhất là phần quan trọng nhất trong phương trình giá trị đó. Trong trường hợp của Dollar General, khía cạnh Nhất – giá cả thấp nhất – chính là động lực thúc đẩy phương trình giá trị của họ. Neiman Marcus thì có khía cạnh Dễ nhất dành cho các khách hàng riêng biệt của mình. Cả hai công ty đều có thể nói rằng họ cung cấp giá trị, nhưng thật ra chính động lực Nhất trong công thức kinh doanh của họ mới là thành tố chính. Nếu bạn nói bạn cung cấp giá trị cho khách hàng, vậy hãy chứng minh đi.

Để đưa ra mức giá tốt nhất, các cửa hàng phải tập trung mọi nỗ lực để điều hành công ty với chi phí thấp nhất. Chúng tôi cho rằng chi phí điều hành thấp là anh em sinh đôi dính liền của giá cả thấp. Bạn không thể là nhà bán lẻ Rẻ nhất nếu chi phí điều hành công ty của bạn cao hơn chi phí đối thủ bỏ ra. Nếu bạn không cố gắng, các đối thủ sẽ hạ giá bán so với giá của bạn, và kết cục là bạn bị loại khỏi cuộc chơi. Để cung cấp cho khách hàng các sản phẩm giá thấp, bạn phải để chi phí điều hành công ty ở mức thấp.

Ngoài việc chọn lựa hàng thông minh, phí vận chuyển thấp, kiểm soát lượng hàng tồn kho, vận hành công ty với chi phí thấp, chi phí cửa hàng thấp, có chuỗi cung ứng hiệu quả, và sắp xếp hàng hóa trong cửa hàng sao cho càng ít tốn kém càng tốt, nhà bán lẻ Rẻ nhất còn phải để tâm tới từng việc nhỏ nhất, như đếm từng cuộn băng keo và từng chiếc kẹp giấy. Họ phải quán triệt một suy nghĩ thống nhất trong công ty rằng mỗi đồng xu đều có giá trị, bởi vì thực tế thì đúng là như vậy. Nhà bán lẻ Rẻ nhất hiểu rằng toàn bộ công ty phải thấm nhuần các quan điểm về giá thấp và chi phí thấp.

Các vị thế Nhất khác có thể có nhiều khiếm khuyết. Chẳng hạn như, một cửa hàng Mới

nhất có thể hơi tùy tiện trong một số khía cạnh hoạt động, nhưng khách hàng vẫn tìm đến với họ. Nếu một cửa hàng thống trị một khu vực và là nhà bán lẻ Nhanh nhất đối với một số khách hàng, thì họ vẫn có thể thành công tới chừng nào có ai đó tìm được cách vượt qua lợi thế đó của họ. Tuy nhiên, nếu một nhà bán lẻ đang cố gắng trở thành Rẻ nhất nhưng lại để mất lợi thế chi phí vận hành và phải đứng trước hai lựa chọn là nâng giá hoặc hy sinh lợi nhuận để duy trì mức giá bán thấp, thì nhà bán lẻ đó chắc chắn sẽ thất bại. Hoặc họ buộc phải theo đuổi một vị thế Nhất khác.

Một phần thiên tài của Wal-Mart chính là việc Sam Walton nhìn nhận sự điều hành của mình từ lăng kính phân phối chứ không phải từ lăng kính cửa hàng. Ông hiểu rằng việc loại bỏ chi phí và những yếu tố kém hiệu quả ra khỏi chuỗi cung ứng có ý nghĩa sống còn đối với việc mở những cửa hàng có thể giành chiến thắng nhờ Rẻ nhất. Mục tiêu trọng tâm của Wal-Mart luôn là giá thấp. Và mục tiêu điều hành chính của nó cũng luôn là chi phí thấp. Nhiệm vụ này được thể hiện ở chính Sam Walton khi ông thường đi thăm các cửa hàng của mình bằng một chiếc xe tải không thể cũ hơn. Đó là lý do tại sao Wal-Mart thường bị chỉ trích vì những yêu cầu khắc nghiệt rằng hệ thống bán lẻ của họ phải có mức giá kịch sàn. Giá thấp – cũng như chi phí thấp – có ý nghĩa sống còn đối với Wal-Mart.

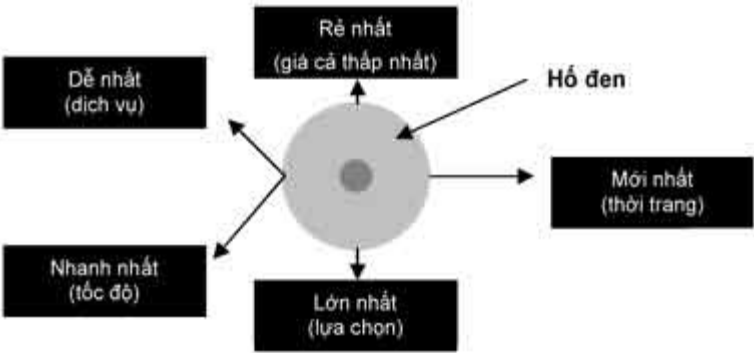
Một công ty phải xây dựng được một nền văn hóa chi phí thấp ăn sâu bén rễ thì mới có thể nghĩ đến chuyện trở thành nhà bán lẻ Rẻ nhất. Nếu các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý cấp trung trong công ty không thể sống mà không hưởng bổng lộc như các công ty khác, thì có lẽ Rẻ nhất không phải là lựa chọn dành cho họ. Nghe có vẻ đơn giản, song chúng tôi đã phát hiện ra rằng văn hóa của một công ty chính là tác nhân thành công quan trọng của khía cạnh Rẻ nhất: Thông thường, bạn chỉ cần đến trước cửa trụ sở chính của nhà bán lẻ hoặc vào văn phòng của CEO và quan sát: Nếu nơi đó trông bề thế và sang trọng, hãy cẩn thận – chi phí thấp không phải là một phần trong nền văn hóa của họ đâu. Wal-Mart điều hành công ty lớn nhất thế giới tại những trụ sở khiêm tốn trong một khu phố cũng hết sức nhỏ bé.

Nhà bán lẻ cũng cần phải đánh giá các đối thủ và có những quan điểm thực tế về các cơ hội giảm chi phí vận hành xuống mức thấp hơn so với đối thủ. Nếu công ty khác đã chiếm giữ vị trí đó, thì việc tấn công trực diện thường không đạt hiệu quả như mong muốn. Tuy vậy, chúng ta thường phải kinh ngạc trước sự đổi mới không ngừng nghỉ trong ngành bán lẻ nhằm giảm chi phí, đồng thời tìm ra những cách để có thể cung cấp mức giá thấp tới tay người tiêu dùng.

Dĩ nhiên, Wal-Mart đã khiến hầu hết các nhà bán lẻ khác phải do dự khi tuyên bố rằng họ là nhà bán lẻ Rẻ nhất. Tuy vậy, vẫn có một số trường hợp ngoại lệ; trong số đó, chúng tôi sẽ nghiên cứu sâu một trường hợp là công ty Costco ở các trang tiếp sau. Bên cạnh Wal-Mart, các nhà bán lẻ Rẻ nhất khác còn bao gồm Dollar General, Fred's, Family Dollar, Trader Joe's, và Costco. Cái hay (và cũng là cái thú) của ngành bán lẻ nằm ở khả năng liên tục tìm ra cách để giảm chi phí. Nếu Wal-Mart là gã khổng lồ 200 triệu đô-la, thì các nhà bán lẻ khác vẫn có cách để hạ chi phí của mình thấp hơn Wal-Mart – với điều kiện họ phải nhận ra được nguyên tắc chủ đạo của thuyết Nhất là hy sinh mặt này để có được mặt kia.

Thật ra, chúng tôi rất lấy làm tò mò về eBay, chúng tôi cho rằng đó là sự phát triển mang tính cách mạng thực thụ trong nền thương mại điện tử. eBay (chủ yếu là những người bán lẻ nhỏ và những người làm việc trong garage và nhà kho ở nhà mình) đang bước những bước dài và dần trở thành người ủng hộ thuyết Rẻ nhất mới. Dù có hiệu quả và hiệu suất như Wal-Mart, nhưng liệu họ có thể cạnh tranh nổi với những người bán sản phẩm trực tiếp từ nhà mình với mức chi phí vận hành hầu như không đáng kể? Bằng việc loại bỏ gần hết các loại chi phí liên quan tới việc vận hành một công ty bán lẻ (như chi phí thuê bất động sản, tiền lương cho nhân viên,...), eBay mới có thể là người tiên phong trong thế hệ các nhà bán lẻ Rẻ nhất sắp tới (xem hình 3.1).

Hình 3.1. Biểu đồ Nhứt: Các nhà bán lẻ Rẻ nhất



RẺ NHẤT: COSTCO

Câu chuyện về Costco, chuỗi cửa hàng warehouse lớn nhất nước Mỹ, bắt đầu từ năm 1976; khi đó, người đàn ông tên Sol Price đã thành lập một công ty lấy tên ông (và cái tên này cũng thật phù hợp) – Câu lạc bộ Price. Với Câu lạc bộ Price, Sol Price là người tiên phong trong trào lưu bán lẻ mới – các câu lạc bộ warehouse.

Nhiều nhà quan sát trong ngành này đã phải “vò đầu bứt tai” vì khó hiểu trước thí nghiệm mới mẻ này của ông; thậm chí cho tới bây giờ họ cũng vẫn chưa lý giải được về thành công bền bỉ của những câu lạc bộ warehouse như Costco – công ty do Jim Sinegal, cựu giám đốc của Câu lạc bộ Price đồng sáng lập năm 1983. Hai chuỗi cửa hàng này sáp nhập năm 1993, và vào năm 2003, Costco đạt mức doanh thu đáng kinh ngạc 42 tỷ đô-la Mỹ cho 420 cửa hàng ở bảy quốc gia. Tính trung bình, mỗi cửa hàng của Costco thu về 100 triệu đô-la mỗi năm – chưa đối thủ nào của Costco đạt tới ngưỡng này; đồng thời, đó cũng là doanh thu trung bình lớn nhất trong ngành bán lẻ. Đó là minh chứng hùng hồn cho thấy sự yêu mến mà khách hàng dành cho Costco.

Tuy vậy, Câu lạc bộ Price vẫn là người đi đầu. Khi công ty mới thành lập vào cuối thập niên 1970, có vẻ như ngành bán lẻ đại chúng đã đạt tới độ phát triển chín muồi với các cửa hàng giá rẻ. Wal-Mart và Kmart là hiện thân cho những động lực đằng sau kỷ nguyên hiện đại của ngành bán lẻ: chi phí hoạt động thấp hơn, giá cả thấp hơn cho người tiêu dùng, và hệ thống cửa hàng hoạt động hiệu quả hơn. Thậm chí cho tới bây giờ cũng không có mấy nhà bán lẻ, ngoại trừ các câu lạc bộ warehouse, có thể đánh bại Wal-Mart ở các mặt đó.

Wal-Mart được khen ngợi là nhà bán lẻ hiệu quả nhất thế giới. Tuy nhiên, chi phí bán hàng, tổng hợp và hành chính (Selling, General and Administrative – SG&A) của Wal-Mart vẫn chiếm khoảng 16% lợi nhuận của công ty; trong khi đó, Costco duy trì được hệ số SG&A ở mức thấp hơn nhiều – chỉ khoảng 9%.

Để trở thành Rẻ nhất, tức là có mức giá tốt nhất, các cửa hàng phải tập trung nỗ lực để duy trì chi phí hoạt động ở mức thấp. Costco là ví dụ điển hình cho nỗ lực bền bỉ này. Costco là một hình mẫu tuyệt vời bởi họ đã đạt được một vị thế Nhất và sau đó củng cố cho vị thế đó để mở rộng mục tiêu, phục vụ tốt hơn nữa cho nhóm đối tượng khách hàng của mình.

Costco trở thành nhà bán lẻ sáng tạo và nhất quán nhất khi hoạt động dưới hình thức câu lạc bộ warehouse. Thoạt nhìn, có vẻ như việc điều hành các câu lạc bộ hết sức đơn giản, và việc bắt chước chúng dường như cũng không có gì khó khăn cả. Thật ra, Câu lạc bộ Price đã tạo ra hàng tá kẻ bắt chước (trong đó có cả một công ty của nhà sáng lập McMillan|Doolittle, Sid Doolittle); và ngày nay, khó có thể phân biệt rạch ròi các cửa hàng đó. Nhưng Costco, với phương pháp điều hành nổi trội, dễ dàng vượt lên trên tất cả bọn họ. Do Costco phục vụ khách hàng tốt, nên khách hàng dần coi Costco là địa chỉ mua sắm đáng tin cậy. Điều đó đã “cấp phép” cho Costco có thể bán gần như tất cả mọi thứ, bởi khách hàng tin tưởng rằng họ cung cấp những sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời với mức giá thấp nhất thị trường.

Trước khi đề cập đến việc Costco đã trở thành người chiến thắng ra sao, thiết nghĩ chúng ta nên nói về cấu trúc câu lạc bộ warehouse cùng những yếu tố đã khiến cho Câu lạc bộ Price trở thành một cuộc cách mạng trong ngành bán lẻ. Để trở thành Rẻ nhất, các câu lạc bộ warehouse đã phá vỡ hầu như mọi truyền thống trong ngành bán lẻ.

- Ban đầu, Câu lạc bộ Price chỉ giới hạn khách hàng là các chủ doanh nghiệp; họ là những người sẵn lòng bỏ ra một khoản phí thành viên thường niên. Những người tiêu dùng khác không được chào đón ở đây, dù rằng theo truyền thống ngành, các cửa hàng nên thu hút thêm càng nhiều khách lui tới càng tốt. Khách hàng bị từ chối ngay ở cửa ra vào – các bạn hãy thử tưởng tượng cảnh đó xem!
- Câu lạc bộ Price không quảng cáo về những mặt hàng bán phá giá. Họ không giảm giá đặc biệt cho bất kỳ sản phẩm nào nhằm thu hút khách hàng tới, trong khi theo suy nghĩ thông thường thì ngành bán lẻ là tối đa hóa lợi nhuận trên một số mặt hàng. Nếu Câu lạc bộ Price không thể đánh bại mức giá của một nhà bán lẻ truyền thống, thì họ sẽ không bán mặt hàng đó.
- Thật ra, Câu lạc bộ Price không hề có bất cứ hoạt động quảng cáo nào, trong khi đa phần các nhà bán lẻ khác phụ thuộc rất nhiều vào quảng cáo hòng thu hút khách hàng. Họ thậm chí còn không chấp nhận thanh toán bằng thẻ tín dụng, ngay cả khi khách hàng mua nhiều.
- Câu lạc bộ Price bán sản phẩm với số lượng lớn – trong khi theo truyền thống ngành,

nên xé lẻ sản phẩm để bán với số lượng nhỏ, bởi như thế sẽ có nhiều người mua hơn.

Sol Price quyết định phá vỡ các nguyên tắc bán lẻ trên cùng nhiều nguyên tắc khác mà tôi chưa thể liệt kê ra hết, bởi vì ông muốn Câu lạc bộ Price tập trung tối đa vào một điểm: trở thành nhà bán lẻ Rẻ nhất đối với những khách hàng có điều kiện trừ hàng. Sol Price đánh cược rằng khách hàng của mình – tức các chủ doanh nghiệp và về sau là cả các cá nhân có điều kiện mua số lượng lớn – sẽ chấp nhận sự trao đổi đó để có được mức giá hời. Ông đã đưa ra một quyết định Nhất điểm hình: Trở thành nhà bán lẻ tốt nhất đối với một nhóm khách hàng cụ thể. Kết quả – và cũng là điểm thất bại của phần lớn các nhà bán lẻ – là nhà bán lẻ phải chấp nhận cái mà chúng ta gọi là “sự tổn thất doanh số thông minh”.

- Các câu lạc bộ warehouse không có giá trị đối với người tiêu dùng nào muốn mua một chai tương cà chua giá 1 đô-la ở tiệm tạp hóa bởi vì họ chỉ có 50 đô-la trong tài khoản.
- Các câu lạc bộ warehouse không phải là nơi mua sắm nhanh và dễ dàng cho những gia đình nhỏ và những người độc thân, tức những người có thể chỉ bỏ ra 25 đô-la để mua sắm ở đó mỗi tuần.

Thật ra, đó cũng chính là điểm khiến cho các câu lạc bộ warehouse gặp nhiều rắc rối. Nhiều nhà điều hành đã đi chệch hướng, cố tìm cách thu hút thêm những đối tượng khách hàng trên để rồi đầu đầu với cảnh các khách hàng nhỏ lẻ đứng chen chúc ở quầy thanh toán, khiến họ mất đi nguồn thu từ những khách hàng lớn. Kết quả là, cửa hàng của họ dần trở nên kém hiệu quả hơn.

Các câu lạc bộ warehouse đạt vị thế Rẻ nhất bởi chi phí hoạt động của họ ở mức thấp nhất. Cửa hàng của họ là những nhà kho đơn giản. Họ không quảng cáo. Họ chỉ duy trì một lượng nhỏ SKUs (số hàng hóa tối thiểu trong kho). Costco chỉ lưu kho khoảng 3.500 SKUs, trong khi các siêu thị có tới 35.000 mặt hàng lưu kho, còn các cửa hàng giá rẻ thì có khoảng 100.000 mặt hàng. Điều này dẫn tới chiết khấu lớn, nhưng nó còn có nghĩa là Costco có tỷ lệ luân chuyển hàng hóa lớn và chỉ phải quản lý ít mặt hàng hơn (phần lớn để trên các tấm nâng hàng).

Phần lớn các sản phẩm đều được chuyên chở thẳng từ nhà sản xuất tới Costco trong tình trạng sẵn sàng bày bán. Đó là một cách tiết kiệm chi phí nhân công lớn, bởi Costco không phải dỡ hàng, phân loại và bày hàng trên giá.

Về vai trò của phí thành viên, một mặt đây là nguồn thu lợi, mặt khác nó cũng có tác dụng tiết kiệm chi phí vì nó giúp giảm tình trạng ăn cắp tại cửa hàng. Đa phần các cửa hàng đều bị mất khoảng 1,5% doanh số mỗi năm do bị ăn cắp. Còn Costco chỉ chịu thiệt hại 0,04%. Nếu tính theo doanh số 42 tỷ đô-la trong năm tài chính 2002, thì Costco đã tiết kiệm được 500 triệu đô-la mỗi năm.

Trong bản báo cáo thường niên năm 2001 – bản báo cáo này không hề có bức ảnh màu nào và sử dụng tấm bìa hết như ba năm về trước (chỉ thay đổi ngày tháng) – chủ tịch Costco là Jeff Brotman và CEO Jim Sinegal viết: “Chúng tôi luôn coi kiểm soát chi phí là

thách thức lớn nhất của mình... Các cổ đông có thể yên tâm rằng chúng tôi cam kết thực hiện đánh giá và kiểm soát chi phí trong toàn bộ hệ thống công ty, và coi các khoản tiết kiệm chi phí này là điểm quan trọng nhất”. Bản báo cáo cũng nhắc đến một sáng kiến tiết kiệm năng lượng giúp Costco giảm 15% lượng tiêu thụ năng lượng. Costco không giảm sử dụng năng lượng nhằm mục đích trở thành “công ty xanh”. Họ chỉ muốn trở thành “công ty tiết kiệm”. Đó chính là cách duy trì mức chi phí thấp cần thiết ở vị thế Rẻ nhất.

Điều khiến Costco khác với các công ty khác – như Wal-Mart, Câu lạc bộ của Sam, và Câu lạc bộ Bán sỉ BJ – là ngay từ đầu, họ đã thực hiện chiến lược bán hàng cao cấp. Costco nhận thấy rằng các chủ doanh nghiệp thường để thẻ tín dụng cá nhân và thẻ tín dụng doanh nghiệp vào cùng một chiếc ví. Vì thế, Costco bán cả khăn len cashmere, máy pha cà phê espresso, đồ ngoại thất đắt tiền, và những viên kim cương trị giá 40.000 đô-la. Đó cũng là lý do tại sao các khách hàng của Costco – những người đến đó nhằm mục đích ban đầu là mua dự trữ giấy in và mực in – có thể tìm thấy đồ hải sản và bánh mỳ làm thủ công cũng như vô vàn các sản phẩm khác của những hãng độc quyền như Titleist, Thomasville, và Elizabeth Arden. Thật ra, Costco hiện là hãng bán rượu lớn nhất nước Mỹ – những khách hàng chủ doanh nghiệp hóa ra cũng là những người tiêu dùng tuyệt vời.

Các chủ doanh nghiệp là đối tượng khách hàng lý tưởng cho Costco bởi họ khá giàu có và quan tâm tới giá trị sản phẩm (thậm chí họ còn là những người hà tiện nữa) – họ cũng yêu thích trò săn tìm hàng giảm giá như ai. Một lợi ích khác của Costco là nhờ truyền miệng, các khách hàng giàu có khác cũng lũ lượt kéo tới đây. Điều này giống như sức hấp dẫn của Home Depot: Nhiều người muốn mua hàng ở Home Depot bởi vì đó là nơi các nhà chuyên môn (các nhà thầu) thường lui tới. Xét ở nhiều khía cạnh, các chủ doanh nghiệp cũng là các khách hàng thường xuyên. Các khách hàng khác cũng muốn gia nhập câu lạc bộ, và mua sắm ở nơi những nhà chuyên môn mua sắm.

Costco cũng gây dựng danh tiếng bằng cách trung thành với chiến lược lợi nhuận thấp và từ chối bán những mặt hàng không có giá trị khác biệt rõ ràng. Chẳng hạn, Costco không chịu bán tã giấy trẻ em trong nhiều năm liền. Tại sao? Bởi vì các nhà bán lẻ khác dùng tã giấy trẻ em làm mặt hàng hạ giá đặc biệt để thu hút khách hàng, vì thế, Costco không thể cung cấp giá trị tốt về mặt hàng này cho khách hàng. Ngày nay, Costco bán tã giấy nhãn hiệu riêng của mình. Chắc chắn là Costco đã bỏ lỡ cơ hội bán một khối lượng lớn tã giấy trong suốt những năm tháng đó. Song đó là một sự tổn thất doanh số thông minh, bởi vì bán tã giấy cùng mức giá với các công ty bán giá rẻ hay siêu thị khác sẽ ảnh hưởng xấu tới vị thế Rẻ nhất của Costco. Trong trường hợp đó, việc bán hàng trong thời gian ngắn có thể gây hại cho hoạt động lâu dài của công ty. Đó là một quyết định khó khăn, nhưng cũng là một nguyên tắc cần thiết đối với nhà bán lẻ Nhất.

Costco chuyển tải giá trị của mình tới khách hàng theo nhiều cách tuy nhỏ nhưng lại hết sức quan trọng. Một ví dụ tuyệt vời là dịch vụ ẩm thực. Costco bán 1 xuất xức xích và nước soda với giá 1,5 đô-la tại các gian hàng ăn trong cửa hàng; mức giá này được giữ nguyên trong nhiều năm. Costco lẽ ra đã có thể tăng giá lên mà không sợ mất khách. Tuy nhiên, đó là một hành động tượng trưng cho cam kết của Costco về việc duy trì mức giá

thấp nhất, và nó cũng rất có ý nghĩa đối với khách hàng, những người tiêu thụ tới 40 triệu chiếc xúc xích mỗi năm ở Costco.

Costco cũng có những chính sách nội bộ thể hiện tầm quan trọng của việc duy trì mức giá thấp đối với các mặt hàng. Chẳng hạn, Sinegal quy định phải có văn bản yêu cầu nộp trực tiếp cho ông phê duyệt trước khi tăng giá bất kỳ mặt hàng nào lên quá 18% so với chi phí. Sinegal cho biết ông chưa từng phê duyệt yêu cầu nào như thế, mà ông cũng chưa từng nhận được yêu cầu nào như vậy.

Hầu như nhà bán lẻ nào cũng muốn chuyển khoản chi phí điều hành cao sang vai khách hàng, hoặc đơn giản là tìm cách thu về các khoản chênh lệch mà thị trường tạo cơ hội. Đây là cách làm việc và lối tư duy của đa phần giới bán lẻ – tìm cách tối đa hóa các khoản chênh lệch nhằm gia tăng lợi nhuận. Nhưng Costco không làm thế. Ngay cả vào thời điểm giữa thập niên 1990, giai đoạn đỉnh cao của loạt đồ chơi mang nhãn hiệu Beanie Babies, Costco vẫn trung thành với tiêu chí không lấy thêm tiền của khách hàng. Hầu như tại bất cứ đâu, giá thú nhồi hạt nhựa của Costco cũng luôn thấp nhất – thấp hơn ba tới bốn lần giá bán lẻ ở các cửa hàng khác. Cơ hội thu lợi ngắn hạn có sức hấp dẫn quá lớn đối với một số thương gia tới nỗi họ không thể bỏ qua cơ hội đó, nhưng Costco thì vẫn một mực trung thành với triết lý kinh doanh của mình. Khi cơn sốt Beanie Baby qua đi (ơ Chúa!), cách nhìn nhận của khách hàng về Costco với tư cách là “ông vua giá rẻ” vẫn tiếp tục đứng vững.

Thực tế, Costco luôn sẵn sàng làm những việc không ai có thể nghĩ tới – họ chấp nhận đương đầu với cơn thịnh nộ từ Phó Wall để có thể tiếp tục trung thành với khách hàng. Vào quý II năm 2003, dù doanh số của công ty vẫn tăng mạnh, song Costco thông báo chỉ đạt mức lợi nhuận thấp và đưa ra con số dự đoán lợi nhuận cũng khá thấp cho thời gian còn lại trong năm. Họ đưa ra hai lý do cho các cổ đông: Thứ nhất là chi phí phúc lợi cho nhân viên tăng cao, đặc biệt là ở California, nơi phần lớn các cửa hàng của Costco đang hoạt động. Lý do thứ hai là công ty đang cạnh tranh về giá rẻ với chuỗi cửa hàng Sam's (Wal-Mart). Điều này khiến nhiều người ngạc nhiên bởi thông thường, người tiêu dùng không mua hàng từ cửa lạc bộ bán lẻ này tới cửa lạc bộ bán lẻ khác. Nếu là công ty khác, lẽ ra họ đã tìm cách “duy trì tới cuối quý” để không làm Phó Wall thất vọng. Cổ phiếu của Costco đã chịu một đòn đánh khá nặng trong một thời gian ngắn. Tuy vậy, họ vẫn quyết tâm theo đuổi nguyên tắc cơ bản của mình về vị thế nhà bán lẻ Rẻ nhất. Mặc dù Costco đã phải trả giá khá đắt trên thị trường cổ phiếu, song rõ ràng là công ty này vẫn tiếp tục chiếm được cảm tình cũng như hầu bao của khách hàng.

Tương lai của nhà bán lẻ Nhứt này vẫn còn rất xán lạn. Họ đã củng cố thành công vị thế nhà bán lẻ đáng tin cậy của khách hàng đối với các hạng mục sản phẩm và dịch vụ mới, từ xăng dầu và thiết bị trợ thính cho tới các dịch vụ phục vụ kinh doanh. Costco đã liên tục mở rộng các mặt hàng đồ ăn tươi sống so với các mặt hàng ban đầu là bánh ngọt và thịt chất lượng cao. Cuối cùng, họ còn đưa vào giới thiệu các sản phẩm gắn nhãn hiệu riêng Kirkland. Tuy nhiên, một lần nữa, Costco vẫn nhấn mạnh chất lượng hơn lợi nhuận và xây dựng danh tiếng cho thương hiệu của mình bằng cách cung cấp sản phẩm phi thường với

mức giá phi thường.

Costco đã liên tục dẫn đầu ngành bán lẻ ở những chỉ số đánh giá năng suất chính. Họ cũng vượt mặt các nhà bán lẻ khác về doanh số tại cửa hàng – đây là chỉ số đánh giá quan trọng nhằm xác định khả năng giành khách hàng nhờ mô hình chi phí thấp, giá cả thấp.

Costco vẫn là một trong những nhà bán lẻ được nhiều người ưa thích nhờ kiên trì theo đuổi nguyên tắc Nhất của họ (xem bảng 3.1).

Bảng 3.1. Kết quả hoạt động của Nhà bán lẻ Rẻ nhất: Costco

	1993 Năm tài chính	2002 Năm tài chính	Tăng trưởng 1993-2002
Doanh số ròng (triệu đô-la)	15.155	41.690	11
Thu nhập ròng (triệu đô-la)	223	721	13
Lợi nhuận hoạt động (%)	2,4	2,7	không xác định
Số cửa hàng	200	420	7,8
Lưu ý: Năm tài chính của Costco kết thúc vào tháng 8			

KMART

Kmart là nhà tiên phong trong lĩnh vực bán lẻ giá rẻ. Họ có một sáng kiến tuyệt vời là loại bỏ những yếu tố dịch vụ cùng các khoản mục chi phí khác tại các cửa hàng bách hóa nhằm bán sản phẩm với giá rẻ hơn. Nhờ vậy, Kmart đã trở thành một trong những nhà bán lẻ thành công nhất và phát triển nhanh nhất trong lịch sử. Cú “ngã ngựa” của họ không phải do họ không theo kịp đối thủ, mà là do các vị thế Nhất không tồn tại lâu.

Từ xuất phát điểm khiêm tốn ở Bentonville, Arkansas, Wal-Mart lặng lẽ bắt tay vào khai trương cửa hàng ở các thị trấn nhỏ vùng nông thôn vốn từ lâu đã bị các nhà bán lẻ khác bỏ quên. Lúc đầu, chắc chắn Sam Walton không có được sức mua và sức mạnh như “người hùng” Kmart, song ông đã tìm ra nhiều cách thức để đánh bại gã khổng lồ này ngay tại sân chơi của họ.

Wal-Mart còn chiến thắng trên lĩnh vực điều hành kinh doanh; các cửa hàng của họ luôn có hàng hóa dự trữ, và các nhân viên cửa hàng cũng có một lợi ích cổ hữu trong thành công của cửa hàng. Wal-Mart đi tiên phong trong hoạt động chia sẻ lợi nhuận, và có rất nhiều câu chuyện xung quanh việc nhiều tài xế xe tải và kế toán cửa hàng của Wal-Mart về hưu với đồng gia tài bạc triệu.

Kmart để mất vị thế Rẻ nhất, nhưng trong nhiều năm họ cũng không đưa ra được thêm lý do nào mới để thu hút khách hàng. Kmart thua cuộc bởi vì Wal-Mart, với quyết tâm thực hiện chi phí thấp, đã xây dựng một cơ chế hoạt động có chi phí thấp hơn nhiều so với Kmart. Cùng lúc, một đối thủ khác là Target cũng đã tìm ra cách đưa những hàng hóa hợp

thời trang hơn vào cửa hàng giá rẻ.

Điều từng khiến Kmart trở nên vĩ đại – bán một lượng lớn hàng giá thấp, chất lượng thấp tại những cửa hàng đơn giản, tự phục vụ – giờ đây đã không còn đủ cho họ nữa. Khách hàng có nhiều lựa chọn tốt hơn, và Kmart còn bị đẩy xuống hàng thứ hai khi năm 1988, nhân vật do Dustin Hoffman thủ vai trong phim Rain Man lên tiếng chê bai: “Kmart là đồ bỏ đi”.

Wal-Mart đầu tư mạnh vào công nghệ hỗ trợ hoạt động phân phối. Họ tiên phong trong công nghệ cho phép các cửa hàng trao đổi dữ liệu doanh số ngay lập tức; nhờ vậy, các cửa hàng hoạt động hiệu quả hơn, và lưu trữ hàng trong kho tốt hơn. Còn Kmart, thay vì tập trung vào phân phối, lại bắt đầu từ các cửa hàng. Họ xây dựng nhiều cửa hàng nhằm tăng doanh số, rồi sau đó mới nghĩ tới chuyện xây dựng các trung tâm phân phối để hỗ trợ các cửa hàng đó. Dĩ nhiên, điều này đòi hỏi chi phí cao hơn và khiến các hệ thống hoạt động kém hiệu quả hơn. Kmart thừa nhận đã có lúc tỷ lệ lưu kho của họ chỉ đạt 70%, tức là cứ 10 lần tới cửa hàng thì có tới 3 lần khách hàng không tìm được sản phẩm họ cần mua. Chúng ta đều biết rằng có sẵn hàng hóa là một trong những điểm khách hàng coi là quan trọng nhất, như vậy, Kmart đúng là đã đẩy những khách hàng không hài lòng với mình sang cho các đối thủ khác.

Wal-Mart còn giành được lợi thế chi phí trước Kmart khi áp dụng chính sách Giá rẻ mỗi ngày. Còn Kmart thì lại được biết đến với danh hiệu nhà bán lẻ cao-thấp. Tức là Kmart định giá một số mặt hàng rất thấp – và họ giới thiệu các sản phẩm này trên các tờ quảng cáo đính kèm các báo – song song với việc bán các sản phẩm khác với mức giá cao hơn, chênh lệch lớn hơn. Điều này đòi hỏi Kmart phải đầu tư nhiều vào quảng cáo. Là một nhà bán lẻ cao-thấp cũng bắt buộc Kmart phải quản lý một kho hàng luân chuyển nhanh – đối với các mặt hàng giảm giá đặc biệt – và một “kho bảo tàng” luân chuyển chậm.

Chúng ta không cần phải ủng hộ phương pháp định giá nào hơn. Xét từ lăng kính của khách hàng, cả hai phương pháp trên đều tốt cả. Các nhà bán lẻ cao-thấp cũng có thể giành được vị thế Rẻ nhất, và nhiều nhà bán lẻ đã hoàn thiện chiến lược này, song Wal-Mart đã dùng phương pháp giúp họ giành được lợi thế ở vị thế Rẻ nhất bởi vì chiến lược Giá rẻ mỗi ngày của họ khiến hàng lưu kho luân chuyển đồng đều hơn. Wal-Mart ít phải đầu tư cho quảng cáo, và như thế cũng có nghĩa là ít có sự thay đổi về hàng hóa – vì vậy, Wal-Mart không phải tốn thời gian cũng như tiền của để dán đi dán lại nhãn hàng, bố trí đi bố trí lại. Do đó, chính phương pháp bán hàng của Wal-Mart cũng trở thành một công cụ khác giúp họ giảm chi phí. Quá trình phá sản nhanh chóng của Kmart còn do một xúc tác nữa là cố gắng (nhưng không thành) của họ khi bắt chước chiến lược Giá rẻ mỗi ngày của Wal-Mart – vậy là việc bắt chước người đi đầu đã đẩy họ tới thảm họa.

Thậm chí ngày nay, trụ sở hoành tráng của Kmart ở Troy, Michigan vẫn trông như trụ sở của một công ty bán lẻ lớn và quan liêu. Theo chúng tôi được biết, các nhà lãnh đạo Wal-Mart ví trụ sở của Kmart là tòa Taj Mahal tráng lệ, còn trụ sở của Wal-Mart chẳng khác nào chiếc lều dóm đó – điều này có lẽ cũng không mấy ngạc nhiên.

Dĩ nhiên, các vấn đề mà Kmart gặp phải còn đi xa hơn những gì mà đối thủ của họ đã làm. Hiện Kmart vẫn là một công ty rất lớn, và họ từng có thời thu được rất nhiều lợi nhuận. Bài học thật sự là Kmart có rất nhiều thời gian để đối phó với tình thế. Họ có thời gian để đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng (như Wal-Mart) và nhất là đầu tư vào công nghệ hậu cần hiện đại, hay tập trung xây dựng một vị thế Nhất mới (như Kohl's). Nhưng Kmart không làm vậy.

Trong khi Wal-Mart tăng tốc phát triển, thì Kmart lại theo đuổi một chiến lược đa dạng hóa, trở thành công ty mẹ của những chuỗi cửa hàng đứng đầu thị trường hoạt động khá thành công như Borders, Sports Authority và Builders Square. Một số hoạt động đầu tư trên là hợp lý và đây là một chiến lược khả thi. Tuy nhiên, khi tập trung vào những công ty này, Kmart đã xao lãng hoạt động trọng tâm của mình. Cho tới lúc Kmart thoát ra được khỏi những hoạt động bán lẻ chuyên biệt và tập trung sửa chữa các cửa hàng Kmart, thì đã quá muộn, họ không thể theo kịp Wal-Mart và Target nữa. Kmart đã giương buồm đi quá xa vào Biển Tầm thường.

Kmart phục hồi sau giai đoạn phá sản vào tháng tư năm 2003; công ty của họ giờ đây nhỏ hơn rất nhiều so với trước kia, nhưng họ vẫn là một nhà bán lẻ khó đánh bại với 25 tỷ đô-la trong tay. Tuy được “gia hạn” thêm một cuộc sống mới, nhưng cho tới giờ, Kmart vẫn chưa xác lập được vị thế Nhất của mình. Có một điều không may là, đối với những nhà bán lẻ mất quá nhiều thời gian chờ đợi, sẽ đến lúc họ không thể đạt tới vị thế Nhất nào nữa.

Chúng tôi thành tâm mong rằng Kmart cùng đội ngũ mới của họ sẽ thành công; song kinh nghiệm đau thương này cho thấy nếu không đạt tới vị thế Nhất, họ sẽ bị đẩy tới Hồ đen một lần nữa – và lần tới có lẽ sẽ là vĩnh viễn.

LỚN NHẤT: CHIẾN THẮNG VỚI SỰ ĐA DẠNG VỀ CHUNG LOẠI HÀNG HÓA

Khi chúng tôi đề cập tới chủ đề Lớn nhất, nhiều người nhầm tưởng rằng chúng tôi đang nói tới quy mô cửa hàng. Họ cho rằng chúng tôi đang ám chỉ các đại siêu thị như Wal-Mart hay Meijer, vì rằng chắc chắn đó là những cửa hàng bán lẻ lớn nhất nếu tính về số mét vuông.

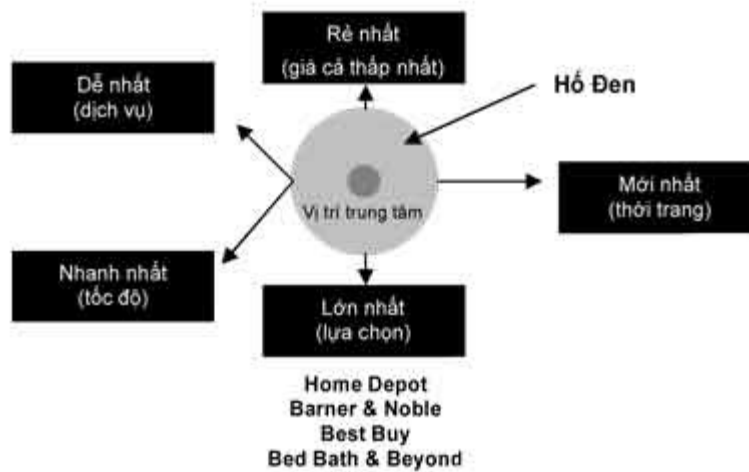
Rồi lại có người cho rằng chúng tôi nói tới các cửa hàng bách hóa, vì chúng thường có diện tích mặt bằng lớn. Thực tế, đúng là một số địa điểm bán lẻ lớn nhất hiện nay là các cửa hàng bách hóa; trong buổi đầu của ngành bán lẻ, họ đã xây dựng những cửa hàng lớn, làm choáng ngợp tâm trí bao người.

Nhưng không, Wal-Mart không chiến thắng nhờ có diện tích Lớn nhất. Các cửa hàng bách hóa cũng vậy. Quan niệm sai lầm thứ hai là: Lớn nhất nghĩa là bày bán nhiều sản phẩm nhất. Quan niệm này chỉ gần đúng mà thôi.

Chúng tôi định nghĩa nhà bán lẻ Lớn nhất là các cửa hàng cung cấp những chủng loại hàng hóa đa dạng nhất thuộc từng lĩnh vực cụ thể. Đó là những cửa hàng “độc quyền kiểm soát” như Home Depot chuyên về các sản phẩm phục vụ xây dựng và trang trí nhà cửa, PetsMart chuyên kinh doanh thức ăn và sản phẩm phục vụ vật nuôi, Bed Bath & Beyond chỉ bán đồ gia dụng, Staples chuyên cung cấp đồ dùng văn phòng, Best Buy tập trung vào đồ gia dụng điện tử, Toys “R” Us chuyên về đồ chơi cho trẻ em, và Amazon.com thì chỉ cung cấp sách (xem hình 4.1).

Tuy nhà bán lẻ Lớn nhất có thể không có những cửa hàng có diện tích lớn nhất, nhưng gần như lúc nào họ cũng có nguồn sản phẩm lớn nhất trong hạng mục hàng hóa kinh doanh của họ. Toys “R” Us là nhà bán lẻ đầu tiên thành công với vị thế Lớn nhất; song song với đó, họ cũng định hình nên một hình thức bán lẻ hoàn toàn mới. Cho tới tận những năm 1970, các cửa hàng tổng hợp – tức các cửa hàng bách hóa và các cửa hàng đại chúng vẫn bán mỗi thứ một chút – vẫn chiếm vị trí thống lĩnh trong giới bán lẻ.

Hình 4.1: Sơ đồ Nhất: Các nhà bán lẻ Lớn nhất



Toys “R” Us đã làm thay đổi bức tranh đó. Họ mở một cửa hàng mà đã chiếm vị trí thống lĩnh ở duy nhất một hạng mục hàng hóa. Khi muốn mua đồ chơi, khách hàng sẽ nghĩ đến Toys “R” Us đầu tiên. Toys “R” Us không nhất thiết phải bán sản phẩm với giá rẻ nhất, và chắc chắn việc mua sắm ở đây cũng không dễ dàng gì, song khách hàng có thể luôn yên tâm rằng với Toys “R” Us, họ có nhiều thứ để lựa chọn hơn ở bất kỳ cửa hàng nào khác. Khách hàng cảm thấy hết sức thoải mái với ý nghĩ rằng họ không phải đi tới nơi khác mới mua được thứ mình cần.

Mô hình của Toys “R” Us nhanh chóng được sao chép lại ở gần như mọi hạng mục hàng hóa, một số lĩnh vực còn phát triển tới mức bùng nổ. (Bạn hẳn còn nhớ siêu cửa hàng phục vụ lễ cưới Wedo chứ?) Xu hướng bán lẻ phổ biến suốt thập niên 1980 và trong phần lớn thập niên 1990 là “độc quyền kiểm soát” các hạng mục sản phẩm cụ thể. Không cần phải nói, nhiều câu chuyện thành công trong giai đoạn này đã trở nên phổ biến trong từng gia đình.

Thành công ở vị thế Lớn nhất không đơn giản chỉ là có nhiều hàng hóa nhất – đây là sai lầm mà một số công ty chưa thật sự thành công không bao giờ hiểu được trọn vẹn. Lớn nhất đòi hỏi một thương gia tuyệt vời. Các nhà bán lẻ Lớn nhất phải lựa chọn hàng hóa để tránh chồng chéo và loại ra những sản phẩm ít bán được thường xuyên nhằm bảo đảm tính kinh tế. Duy trì một lượng hàng hóa lớn sẵn có cũng phiền toái cho khách hàng bởi khi đó, họ sẽ rất khó khăn khi phải quyết định mặt hàng cần mua. Cửa hàng lớn cũng mất nhiều chi phí hoạt động hơn, vì thế năng suất cửa hàng và hệ số quay vòng của hàng hóa đóng vai trò tối quan trọng. Nhà bán lẻ Lớn nhất luôn quan tâm tới các chỉ số đánh giá năng suất chính như tỷ lệ luân chuyển hàng hóa và quan trọng hơn là tổng lợi nhuận trên vốn đầu tư (GMROI) – đây là yếu tố giúp cân bằng tỷ lệ luân chuyển hàng hóa đối với lợi nhuận do một mặt hàng mang lại.

Hai yếu tố chính mà các nhà bán lẻ Lớn nhất cần cân nhắc là quy mô danh mục hàng hóa và khả năng cũng như tiềm năng cạnh tranh của các nhà bán lẻ giá rẻ lớn (như Wal-Mart và Target). Một nhà bán lẻ sẽ có triển vọng thành công ở vị thế Lớn nhất hơn nếu danh mục hàng hóa họ đang bán có số lượng lớn và nếu Wal-Mart không phải là sự lựa chọn nghiêm túc dành cho người mua hàng. Home Depot và Lowe là hai minh chứng

tuyệt vời cho thành công ở vị thế Lớn nhất bởi vì họ cạnh tranh trong ngành trang trí nhà cửa với giá trị lớn tới trên 200 tỷ đô-la, mà các cửa hàng giá rẻ thì không bao giờ có thể cung cấp cho khách hàng một giải pháp tổng thể về các công việc liên quan tới trang trí nhà cửa. Một giám đốc ngân hàng đầu tư gọi đây là “nhân tố cách ly” – tức độ dày của các bức tường ngăn cản Wal-Mart hay Target nhảy vào cạnh tranh trong một lĩnh vực nào đó.

Tuy nhiên, các nhà bán lẻ hoạt động trong lĩnh vực chăm sóc vật nuôi lại phải cạnh tranh khá gay gắt do ngành này có khối lượng nhỏ hơn. Thêm nữa, cuộc chiến còn gay gắt hơn do Wal-Mart và các siêu thị khác cũng có thể cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cơ bản trong lĩnh vực này. Thật ra, Wal-Mart hiện là nhà bán thức ăn vật nuôi lớn nhất, và nhãn hiệu thức ăn vật nuôi đầu bảng trên thị trường hiện nay là nhãn hiệu riêng của Wal-Mart (Ol’Roy, đặt theo tên chú chó cưng của Sam Walton). Do đó, để thành công, các cửa hàng này phải cung cấp một dịch vụ tổng thể với nhiều khía cạnh hơn nữa chứ không chỉ dừng lại ở những sản phẩm và dịch vụ cơ bản.

Trong ngày càng nhiều các hạng mục kinh doanh hơn, các cửa hàng giá rẻ đã và đang bổ sung đủ các hàng hóa mới và chiếm được lượng khách hàng đủ lớn để có thể trở thành một đối thủ nặng ký. Thực tế này khiến cho thách thức mà các nhà bán lẻ Lớn nhất gặp phải càng thêm phần khó khăn – họ không chỉ phải để ý tới các đối thủ trực tiếp mà còn phải cạnh tranh với các cửa hàng có sẵn nhiều loại “vũ khí” tấn công trong tay.

Một vấn đề tài chính lớn mà các nhà bán lẻ Lớn nhất cần quan tâm là việc quản lý lượng hàng. Để xác định đúng lượng hàng nên duy trì thường xuyên – tức không có quá ít hay quá nhiều hàng hóa – đòi hỏi chuyên môn, và nhà bán lẻ cũng phải hiểu rõ nhu cầu của khách hàng. Các chi phí đi kèm với vị thế Lớn nhất và các chi phí phát sinh từ việc duy trì một khối lượng hàng hóa lớn có thể gây thiệt hại tới khả năng sinh lãi của cửa hàng. Với sự xuất hiện tràn lan như hiện nay của các nhãn hàng, phong cách, kích cỡ, màu sắc, hương vị,... chi phí cộng thêm cho việc duy trì một chỉ số hàng hóa tối thiểu trong kho (SKUs) cho tất cả các mặt hàng có thể khiến nhiều người nản lòng. Tại sao lại phải trữ những sản phẩm đó trong khi công ty đối thủ chỉ cần trữ những mặt hàng bán chạy nhất?

Những chi phí liên quan tới việc lưu trữ hàng, cùng những thay đổi gần đây trong thái độ và hành vi mua sắm của khách hàng và sự trỗi dậy của Internet trong vai trò là một ứng viên bán lẻ Lớn nhất trong tương lai, đã khiến chúng tôi phải suy nghĩ lại xem Lớn nhất có phải là một vị trí giành chiến thắng trong tương lai hay không. Liệu Lớn nhất có còn phù hợp ở vị thế Nhất?

LIỆU CÁC MẶT HÀNG ĐỘC QUYỀN CÓ CÒN ĐỘC QUYỀN?

Nhiều công ty chuyên doanh các mặt hàng độc quyền kiểm soát như Toys “R” Us, Sports Authority, Pep Boys, và OfficeMax hiện đang trong cơn lao đao về tài chính. Họ thường không đủ sức để tăng doanh số hay đã hết địa điểm mở cửa hàng mới. Dĩ nhiên, một số khó khăn của họ xuất phát từ hoạt động điều hành kém và sự cạnh tranh tăng cao. Chúng tôi tin rằng trong vài năm trở lại đây, khách hàng đã thay đổi, và sự thay đổi này đã

khiến cho cuộc sống của các nhà bán lẻ Lớn nhất ngày càng trở nên khó khăn hơn.

Trong thế giới ngày nay, nơi mà cả cha và mẹ đều đi làm, còn con cái của họ tham gia vào nhiều hoạt động khác nhau, thì nhiều khách hàng muốn tìm tới cách thức mua sắm có thể giúp họ tiết kiệm thời gian. Thay đổi lớn nhất trong ngành bán lẻ Mỹ hai thập kỷ qua là sự tấn công ồ ạt của hệ thống các cửa hàng giá rẻ và sau đó là các đại siêu thị. Ngoài giá rẻ (ví dụ Nhất chủ yếu của Wal-Mart), chúng còn có khả năng dự trữ một lượng hàng hóa lớn tương đương các cửa hàng chuyên doanh. Do khách hàng ngày càng lui tới các đại siêu thị này nhiều hơn, nên quan niệm mua hàng “một cửa” thực sự đang trở thành hiện thực.

Lần lượt trong từng hạng mục kinh doanh, Wal-Mart và Target đang dần chiếm lĩnh những thị phần quan trọng từ các công ty đối thủ chuyên bán những mặt hàng “độc quyền kiểm soát”; họ cung cấp một số mặt hàng với mức giá thấp hơn.

Hoặc khách hàng có thể lựa chọn cửa hàng chuyên doanh có quy mô nhỏ thay vì cửa hàng “độc quyền kiểm soát”. Giá cả ở cửa hàng chuyên doanh có thể cao hơn, và sản phẩm bày bán ở đây có trọng điểm hơn, nhưng đổi lại, khách hàng sẽ được họ tư vấn nhiệt tình hơn và có trải nghiệm mua sắm tốt hơn (quan trọng nhất là họ dễ dàng tìm thấy thứ mình cần). Các cửa hàng chuyên doanh này cũng có thể chiếm lĩnh những lĩnh vực kinh doanh nhỏ hơn, và họ có thể cung cấp hạng mục hàng hóa tốt hơn những cửa hàng “độc quyền kiểm soát”.

Các bạn thử nghĩ tới chuyện các cửa hàng chuyên doanh về dụng cụ chơi golf hay cắm trại cạnh tranh với các công ty độc quyền kiểm soát các sản phẩm thể thao, hay chuyện Toys “R” Us chận vật với Zany Brainy trong lĩnh vực bán đồ chơi giáo dục mà xem. Chúng tôi gọi loại hình cửa hàng này là cửa hàng tiểu độc quyền. Sự xuất hiện ngày càng phổ biến của chúng đã gây ảnh hưởng tiêu cực cho các cửa hàng “độc quyền kiểm soát” với nhiều mặt hàng chung chung hơn, và họ cũng không còn đủ chuyên môn để làm hài lòng các khách hàng ngày càng đòi hỏi khắt khe hơn.

Một áp lực nữa đè nặng lên vai các nhà bán lẻ Lớn nhất là sức cạnh tranh đang tăng từ lĩnh vực thương mại điện tử. Lĩnh vực này đã xóa bỏ sân chơi Lớn nhất xét ở góc độ phân loại hàng hóa. Amazon.com có thể dễ dàng “vượt mặt” bất kỳ cửa hàng bán lẻ nào xét về khả năng duy trì sự phong phú của nguồn hàng. Về mặt này, họ đạt tính hiệu quả về chi phí nhờ sử dụng các kho hàng trung tâm; trong khi đó, các nhà bán lẻ phải bày bán cùng một mặt hàng ở tất cả các cửa hàng của mình. Ngoài ra, các nhà bán lẻ trực tuyến thường cũng chỉ trưng bày sản phẩm trong bối cảnh ảo; bên phân phối thứ ba mới là người thực sự lưu trữ và vận chuyển sản phẩm. Chính đặc điểm này đã giúp Amazon tiết kiệm được nhiều khoản chi phí khổng lồ vì họ không phải đầu tư cho việc duy trì lượng hàng lưu trữ.

Do những vấn đề liên quan tới kiểm soát hàng tồn kho, những thay đổi trong hành vi mua sắm của người tiêu dùng, và sức cạnh tranh từ Internet, nên chúng tôi tin rằng tại phần lớn các hạng mục kinh doanh bán lẻ, nhà bán lẻ không còn có thể chiến thắng chỉ nhờ vị thế Lớn nhất nữa. Từ trước tới nay, trong thuyết Nhất, nhà bán lẻ phải sở hữu được một vị thế Nhất – nhưng ngoài ra họ cũng phải giỏi ở một hay nhiều vị trí khác nữa. Toys

“R” Us thành công vì đó là nhà bán lẻ Lớn nhất, nhưng ở thời kỳ hoàng kim, nó còn là nhà bán lẻ Mới nhất. Vậy khi đó nó còn phải cạnh tranh với ai nữa chứ? Ngày nay, để giành được vị thế Lớn nhất, nhà bán lẻ phải củng cố vị trí của mình ở ít nhất một vị thế Nhất nữa – có thể là về thời trang, giá cả, dịch vụ hướng đến giải pháp, hay hướng đến việc đáp ứng nhanh chóng.

Tuy vậy, chúng tôi cam đoan rằng Lớn nhất vẫn có chỗ đứng trong biểu đồ Nhất, bởi nó vẫn còn là một chiến lược có thể mang lại thành công cho nhà bán lẻ. Trở thành Lớn nhất là một cách khả thi giúp phân biệt bạn với các đối thủ cạnh tranh khác, và điều này cũng hiệu quả đối với khách hàng. Song, chúng tôi cho rằng các nhà bán lẻ Lớn nhất thành công trong tương lai phải làm thêm hai việc nữa bên cạnh việc cung cấp một lượng hàng hóa khổng lồ:

1. Họ phải được khách hàng đánh giá là người giúp họ giải quyết vấn đề – tức là phải cung cấp cả giải pháp cho khách hàng nữa, chứ không chỉ là đồ đồng sản phẩm.
2. Họ phải được khách hàng đánh giá là giúp họ tiết kiệm thời gian – tức là cung cấp mọi thứ khách hàng cần, để họ không phải thực hiện thêm những cuộc mua sắm khác.

Một số cửa hàng Lớn nhất đã bắt tay vào định vị lại mình trong các lĩnh vực đó. Barnes & Noble đã khởi xướng xu thế mới khi mang đến cho khách hàng một không gian thoải mái, nơi bạn có thể vừa đọc sách vừa nhâm nhi cốc cà phê Starbucks. Office Depot, Toys “R” Us và PetsMart đều đã và đang thí điểm hình thức bán hàng hướng đến giải pháp hoặc hướng đến lối sống thay vì bán hàng theo chủng loại. Sự khác biệt nằm ở chỗ các sản phẩm được bố trí dựa theo cách thức sử dụng chứ không theo sự phân loại hàng hóa. Ví dụ, thay vì bố trí như một tiệm tạp hóa – chẳng hạn như gian bán máy tính cá nhân để cạnh gian bán mực máy in – thì cách sắp xếp hướng đến giải pháp hoặc hướng đến lối sống sẽ trưng bày những sản phẩm này trong một căn phòng – văn phòng, cùng với các sản phẩm khác liên quan tới phân mục này. Nhờ vậy, khách hàng sẽ dễ dàng tìm mua các sản phẩm trang bị cho một văn phòng tại nhà, điều đó có nghĩa là họ có thể mua tất cả các thứ cần dùng ở một nơi thay vì phải đi xem xét nhiều gian hàng khác nhau. Cách bài trí này còn cho phép nhà bán lẻ phát triển kiến thức chuyên môn trong những gian hàng thiên về lối sống (cách sử dụng), đồng thời giúp họ có thể gợi ý cho khách hàng các giải pháp hay dịch vụ khác về lối sống.

Mục đích của phương pháp này là loại bỏ quan niệm của khách hàng rằng các cửa hàng độc quyền kiểm soát các sản phẩm phục vụ đời sống văn phòng chỉ là nơi bán các mặt hàng như giấy, máy in, mực in. Thay vào đó, họ sẽ thấy rằng các cửa hàng đó là nơi họ có thể tìm kiếm giải pháp để trang bị và tổ chức văn phòng tại nhà cũng như đáp ứng các nhu cầu khác của họ.

PetsMart cũng giành được thành công tương tự đối với các chủ thú cưng qua các dịch vụ tắm rửa, huấn luyện, thú y, chăm sóc ban ngày, và thậm chí cả khách sạn cho vật nuôi. Các cửa hàng của PetsMart sẽ không thể thành công nếu chỉ cung cấp thêm nhiều thực phẩm

cùng nhiều mặt hàng phục vụ vật nuôi khác; họ đạt được thành công bằng cách củng cố mối liên hệ tình cảm giữa khách hàng và thú cưng của họ, đồng thời nỗ lực trở thành chuyên gia về các vấn đề liên quan tới vật nuôi. Tuy các cửa hàng giá rẻ hoàn toàn có thể cung cấp các sản phẩm phù hợp, song chưa chắc họ đã theo kịp được các cửa hàng độc quyền kiểm soát nếu xét về tính toàn diện trong chuyên môn. Với mỗi hạng mục kinh doanh, các cửa hàng độc quyền kiểm soát phải thuyết phục được khách hàng rằng họ là nơi xứng đáng để khách hàng đặt chân tới; Barnes&Noble và PetsMart là những minh chứng tuyệt vời cho thấy các nhà bán lẻ Lớn nhất sẽ “tiến hóa” ra sao trong tương lai.

Hai ví dụ thuyết phục nhất về các nhà bán lẻ Lớn nhất hiện nay đều là những tên tuổi đình đám trong ngành bán lẻ: Home Depot và Amazon.com. Cả hai đều thành công nhờ cung cấp lượng hàng hóa lớn nhất trong một lĩnh vực cụ thể, và họ cũng rất giỏi trong việc khiến cho hoạt động mua sắm của khách hàng trở nên dễ dàng.

LỚN NHẤT: HOME DEPOT VÀ LOWE’S

Một trong những cái khó khi viết sách về ngành bán lẻ là tác giả sẽ chẳng bao giờ tìm ra được một minh chứng đảm bảo và lâu bền về thành công. Chỉ có khách hàng, và khả năng của nhà bán lẻ trong việc đáp ứng các nhu cầu thường xuyên thay đổi của họ, mới quyết định được điều đó. Home Depot là trường hợp gần với dự đoán của chúng tôi nhất, và có lẽ đó cũng là nhà bán lẻ nổi bật nhất trong thập niên 1990. Thành công của họ thể hiện ở mọi chỉ số đánh giá – tài chính, khách hàng, hay các yếu tố khác (xem bảng 4.1).

Bảng 4.1. Chất lượng hoạt động của nhà bán lẻ Lớn nhất: Home Depot

	1993	2002	Tỷ lệ phát triển tổng hợp hàng năm 1993-2002
Doanh số ròng (triệu đô-la)	9.239	58.247	23
Thu nhập ròng (triệu đô-la)	457	3.664	26
Lợi nhuận hoạt động (%)	4.2	10	không xác định
Số cửa hàng	264	1.523 [*]	22

Những khó khăn gần đây của Home Depot (có lẽ nói hơi quá, vì công ty hiện vẫn hoạt động tốt) thể hiện bản chất chên vênh của công ty Nhất. Đối thủ Lowe’s đang dần bắt kịp Home Depot, bởi nó luôn tranh thủ cải thiện chiến lược hoạt động trong khi Home Depot để mặc chiến lược của mình xuống dốc.

Tuy vẫn là nhà bán lẻ Lớn nhất và vẫn đang thống lĩnh trị trường, song xét từ góc độ dịch vụ khách hàng và mãi lực, các tiêu chuẩn của Home Depot ở cấp độ cửa hàng đã giảm đi, để ngỏ cánh cửa cho đối thủ cạnh tranh bước vào. Mặc dù Home Depot đã có những hành động quyết liệt, song qua đó chúng ta vẫn nhận thấy rằng vị thế Nhất phải được cạnh tranh hàng ngày. Không có gì chắc chắn trong ngành bán lẻ, nơi mà để giành được khách hàng, nhà bán lẻ phải dựa trên từng giao dịch cụ thể. Quy mô, kích cỡ, mãi lực và địa điểm có thể đưa nhà bán lẻ đến thành công.

Home Depot chiến thắng với vị thế Lớn nhất do họ thống lĩnh ở từng hạng mục sản phẩm phục vụ sửa chữa nhà cửa, từ sửa nước cho tới điện tử và sơn. Nếu Home Depot chỉ là nhà bán lẻ cung cấp nhiều sản phẩm sửa chữa nhà cửa nhất thì sao? Điều đó chẳng có ý nghĩa gì đối với vị khách nào tới đó để mua bóng đèn thay thế cái bóng đèn tủ lạnh đã bị cháy – mà hành động này có lẽ chỉ xảy ra 5 năm một lần. Nếu Home Depot không có bóng đèn tủ lạnh, khách hàng đó sẽ chẳng hề ấn tượng gì với diện tích mặt bằng khổng lồ cùng với khối lượng hàng hóa đồ sộ của họ. Điều khiến cho Home Depot trở nên tuyệt vời, và cũng là điều khiến họ thành công với vị thế Lớn nhất, là Home Depot có bán loại bóng đèn đó – và sản phẩm này luôn sẵn có để phục vụ khách hàng.

Nhìn bề ngoài, Home Depot có nhiều điểm tương đồng với Builders Square, một siêu cửa hàng bán phần cứng đã yên vị trong Hồ đen. Tuy nhiên, hệ thống cửa hàng của Home Depot có khối lượng doanh số lớn gấp hai lần Builders Square. Tại sao vậy? Tại vì Home Depot là một công ty thượng đẳng: Họ có đúng sản phẩm với mức giá đúng; sản phẩm của họ luôn sẵn có vào đúng thời điểm trong năm và họ trưng bày sản phẩm đúng nơi trong cửa hàng.

Để cung cấp một lượng hàng khổng lồ cho tất cả các gian hàng và nâng cao hiệu quả bán hàng của từng cửa hàng, Home Depot nhận ra rằng họ cần phải thuê (với mức lương cạnh tranh) các chuyên gia trong từng lĩnh vực chuyên biệt, chẳng hạn như ống nước, điện tử, và sơn. Về cơ bản, Home Depot sẽ trở thành một hệ thống các cửa hàng chuyên doanh, mục tiêu của họ là cung cấp một lượng lớn (và phù hợp) các sản phẩm trong từng gian hàng.

Những người chịu trách nhiệm mua hàng cùng ban lãnh đạo Home Depot hiểu rõ nhu cầu của đối tượng khách hàng tự sửa chữa mọi thứ trong nhà (DIY) và thói quen mua sắm của họ. Họ cũng hiểu nhu cầu của các nhà thầu và các chuyên gia trong lĩnh vực sửa chữa nhà cửa (chẳng hạn như thợ ống nước, thợ điện tử...) – đây là nhóm khách hàng mục tiêu lớn của Home Depot. Họ làm điều mà bất cứ thương gia xuất sắc nào cũng sẽ làm và bất kỳ nhà bán lẻ nào cũng phải làm để đạt tới vị thế Lớn nhất: Họ kiểm tra cẩn thận từng món hàng bày bán để xác định xem liệu món hàng đó có mang lại cho khách hàng mục tiêu một sự lựa chọn có ý nghĩa và cần thiết hay không. Họ bổ sung sản phẩm không chỉ với mục đích tăng số lượng.

Bên cạnh việc cung cấp sản phẩm đa dạng nhất, Home Depot còn luôn làm tốt công việc cung cấp các thông tin hướng dẫn cho đối tượng khách hàng tự sửa chữa thông qua các hình vẽ minh họa trong cửa hàng cũng như các tờ rơi phân phát tại điểm bán hàng. Công ty còn cung cấp dịch vụ chuyên môn; các nhân viên của Home Depot nổi tiếng với thái độ nhiệt tình, lịch sự và vốn hiểu biết sâu sắc. Những lúc đông khách, thường có một nhân viên đứng ở cửa ra vào để đón khách và hướng dẫn họ tới nơi bày sản phẩm họ cần mua. Hàng trả lại được để ở khu vực riêng, có nhân viên quản lý và ở gần cửa chính.

Vài năm trước, có thể nói rằng Home Depot là kẻ “bất khả chiến bại” (và danh sách dài các đối thủ bị họ đẩy xuống Hồ đen – Hechingers, Builders Square, Rickel’s, Handy Andy, Home Base – sẽ xác minh cho điều đó). Nhưng may mắn thay cho khách hàng, Lowe’s

không cho rằng như vậy. Cũng sử dụng phương pháp tấn công dạng Nhất, Lowe's nhận thấy Home Depot không phục vụ mọi đối tượng khách hàng với chất lượng tốt như nhau. Tuy Home Depot là điểm đến tuyệt vời cho các nhà thầu và những người muốn tự sửa chữa nhà cửa, nhưng họ lại chưa chú ý đúng mức tới đối tượng khách hàng là phụ nữ – một thành phần đóng vai trò ngày càng quan trọng trong các quyết định liên quan tới sửa chữa nhà cửa. Bằng cách thiết kế cửa hàng trông sáng sủa hơn và thuận tiện hơn cho việc mua sắm, với chất lượng dịch vụ thậm chí còn cao hơn cả Home Depot, và lựa chọn sản phẩm thiên về các khía cạnh nhẹ nhàng hơn trong lĩnh vực sửa chữa nhà cửa, Lowe's đã khẳng định được vị trí của mình trước Home Depot trong những thị trường tương tự. Đó là một minh chứng tuyệt vời về mô hình Nhất.

LỚN - NHẤT: AMAZON.COM

Quy mô không phải là điều quan trọng duy nhất.

Một nhà bán lẻ Lớn nhất khác, Amazon.com, từng tự xưng là “cửa hàng sách lớn nhất thế giới”. Dĩ nhiên, giờ đây thì chúng ta đã biết rằng Amazon còn có tham vọng bán tất cả mọi thứ, kể cả bồn rửa bát. Nhận định này vẫn đúng với chiến lược đó và với nhiều khía cạnh khác về Amazon. (Chẳng hạn, chúng ta cho rằng rồi họ sẽ hối tiếc vì không chịu mở cửa hàng thật). Nhưng dù 5 năm tới Amazon có ở vị trí nào đi chăng nữa, thì họ vẫn có thể dạy chúng ta rất nhiều về việc giành chiến thắng ở vị thế Lớn nhất cũng như giành chiến thắng trong ngành bán lẻ nói chung.

Trong cuốn Amazon.com Get Big Fast (tạm dịch Amazon.com: trưởng thành nhanh chóng) của Robert Spector – nhà sáng lập kiêm CEO của Amazon, Jeff Bezos hùng hồn tuyên bố vào buổi đầu thành lập công ty: ngay cả những người thích lang thang qua các hiệu sách cũng sẽ mua hàng của Amazon. Tại sao vậy? Tại vì Amazon mang đến điều mà không nhà bán lẻ trong thế giới thực nào có thể làm được – đó là khả năng mua sách từ cơ sở dữ liệu sách lớn nhất thế giới. Khác với nhiều kẻ hậu bối thất bại trong lĩnh vực thương mại điện tử, Bezos chọn một hạng mục kinh doanh giúp ông có thể đạt được vị thế Lớn nhất. Từ trước tới nay, ngành bán lẻ sách phải cần đến rất nhiều đối tượng trung gian để lưu trữ sách. Nhưng Amazon không cần phải sở hữu bất kỳ cuốn sách nào họ bán; họ chỉ cần nhanh chóng lấy được một cuốn sách rồi chuyển nó đi. Một nhân tố giúp bảo đảm thành công trong ngành này đó là sách là các hàng hóa đã biết, có thể vận chuyển dễ dàng và không hay bị trả lại.

Rất ít người không thuộc ngành xuất bản biết về một cuốn sách tham khảo đồ sộ có tựa đề Books in Print (Sách xuất bản) trong đó liệt kê khá nhiều tựa sách có trong kho cơ sở dữ liệu này. Nhưng liệu một danh sách đánh máy khoảng ba triệu cuốn sách có hữu ích hay có sức hấp dẫn với khách hàng không? Chắc không nhiều. Vậy nên, khách hàng buộc phải trông cậy vào sự lựa chọn của nhà bán lẻ. Thông thường, các cửa hàng sách có khoảng 15.000 đầu sách. Nghe có vẻ khá ấn tượng, song thật ra họ chỉ tập trung chủ yếu vào các tựa sách đang bán chạy trên thị trường. Những siêu cửa hàng như Borders và Barnes&Noble đã làm thay đổi điều đó với các cửa hàng có sức chứa tới hơn 150.000 đầu

sách, gấp 10 lần cửa hàng sách thông thường. Với khách hàng, điều này thật tuyệt vời, nhưng thật ra con số đó mới chỉ là một phần nhỏ trong cả một kho dữ liệu sách khổng lồ.

Cái hay ban đầu của Amazon là họ đã giải quyết được vấn đề có hữu trong lĩnh vực bán lẻ trên Internet khi nhận ra rằng chỉ Lớn nhất thôi chưa đủ. Theo chúng tôi, điều khiến Amazon "cát cánh" chính là sự tinh tế và tính năng tuyệt vời của trang web. Điều đầu tiên và quan trọng nhất là Amazon đã tạo ra được cỗ máy tìm kiếm đặc lực. Nhờ vậy, kho dữ liệu sách đồ sộ của họ trở nên linh động và hữu ích đối với khách hàng. Khi tìm kiếm trên Amazon, khách hàng có thể dễ dàng tìm thấy thứ mình cần. Đây chính là bí quyết thành công của Amazon, bởi nếu khách hàng không hài lòng với quá trình tìm kiếm và không thể tìm đúng cuốn sách mình cần, thì lợi thế nhiều sách cũng trở thành vô dụng, cho dù công ty có chiến lược marketing hoàn hảo tới mức nào.

Hơn nữa, trang web của Amazon còn đầy ắp thông tin với các mục thông tin về tác giả, nhận xét của độc giả, thậm chí họ còn liệt kê những cuốn sách liên quan. Cộng đồng ảo khác thường đã giúp Amazon đưa ra được những thông tin độc đáo về các sản phẩm của họ. Hiện Amazon còn cung cấp miễn phí các bài hát trong CD, do đó khách hàng có thể nghe thử trước một vài đoạn nhạc; họ còn có trích đoạn nội dung sách nữa.

Cuối cùng, Amazon đã áp dụng một phương pháp khá mới mẻ trong ngành bán lẻ – phục vụ theo yêu cầu, hay bán lẻ tới từng khách hàng. Với phương pháp này, Amazon có thể nhớ tên từng khách hàng khi họ quay lại, đồng thời cung cấp cho họ một trang web riêng với các tên sách cũng như các sản phẩm khác tương ứng với thói quen mua hàng trước đây của họ. Khách hàng càng sử dụng Amazon nhiều thì công ty càng có điều kiện tốt hơn để tùy chỉnh trang web riêng cho khách. Về bản chất, đó là cách một nhà bán lẻ thế kỷ XXI nói với từng khách hàng: “Chúng tôi biết bạn là ai. Chúng tôi sẽ chọn hàng giúp bạn. Chúng tôi biết bạn thích gì – và chúng tôi có thứ đó.”

Rõ ràng bây giờ Amazon là nhà bán lẻ sách Lớn nhất; họ thu hút khách hàng nhờ có kho sách khổng lồ, song điểm khác biệt ở Amazon là họ áp dụng các biện pháp hết như các cửa hiệu sách nhỏ. Amazon biết tên khách hàng, biết loại sách họ ưa thích, và giúp khách hàng tìm sách nhanh chóng. Những yếu tố trên góp phần làm cho trải nghiệm mua sắm của khách hàng trở nên dễ dàng và thú vị.

Cạnh tranh là điều khó tránh khỏi; nhiều đối thủ đã tìm cách có được kho sách lớn tương đương Amazon, thậm chí họ còn đưa ra mức giá bán thấp hơn. Tuy nhiên, Amazon vẫn là công ty bán sách trực tuyến hàng đầu trên thị trường. Những bộ sưu tập sách lớn nhất, cùng với việc trao cho khách hàng quyền kiểm soát hoàn toàn quá trình mua sắm, là một “cú đấm liên hoàn”, đủ để đánh bại bất kỳ đối thủ nào. Nhờ vậy, Amazon có thể duy trì vị thế nhà bán lẻ thống trị trong tương lai, ngay cả khi họ phải chật vật xoay sở với những giới hạn trong lĩnh vực thương mại điện tử.

Chúng tôi vô cùng ngạc nhiên trước kết quả cuộc trưng cầu ý kiến khách hàng về dịch vụ khách hàng gần đây; bản báo cáo thường niên của Amazon có đoạn viết: “Trong cuộc khảo sát về Chỉ số Hài lòng của Khách hàng Mỹ – nghiên cứu có sức ảnh hưởng nhất về

mức độ hài lòng của khách hàng, Amazon.com được 88 điểm, số điểm cao nhất từng được ghi nhận không chỉ trong lĩnh vực bán hàng trực tuyến hay lĩnh vực bán lẻ mà còn là số điểm cao nhất từng được ghi nhận trong ngành dịch vụ”. Thật ấn tượng!

Chúng tôi vẫn tin rằng các nhà bán lẻ Lớn nhất sẽ có chỗ đứng trong biểu đồ Nhất của chúng tôi. Tuy nhiên, họ sẽ cần phải kết hợp kho hàng khổng lồ của mình với các yếu tố khác nữa trong lĩnh vực bán lẻ.

TOYS “R” Us

Toys “R” Us (hiện đang xoay sở để làm mới lại công ty) là nhà bán lẻ chuyên dụng đầu tiên của Mỹ. Họ chọn một hạng mục sản phẩm – đồ chơi – vốn trước đó chỉ được bày bán theo mùa, và cung cấp sản phẩm này quanh năm. Thêm nữa, họ trưng bày sản phẩm trong một không gian rất ấn tượng mà phần lớn khách hàng chưa từng được chiêm ngưỡng trước đây. Khẩu hiệu nổi tiếng của công ty – “Tôi muốn được là một đứa trẻ của Toys “R” Us” – đã nói lên tất cả: “Chà, đó là cửa hàng đồ chơi lớn nhất hiện nay”.

Toys “R” Us thành công đến nỗi họ trở thành hình mẫu cho các nhà bán lẻ khác trên con đường chinh phục vị thế Lớn nhất. Công ty này đã chiếm giữ mô hình Nhất của chúng tôi trong nhiều năm, họ là công ty độc quyền kiểm soát điển hình; nhưng cuối cùng, Toys “R” Us cũng bị gạch tên khỏi mô hình này vì hai lý do chính: một là Toys “R” Us dần trở nên tự mãn quá đáng với việc chăm sóc khách hàng, và hai là họ không theo kịp các đối thủ khác. Bài học của Toys “R” Us có thể áp dụng cho tất cả các nhà bán lẻ: Không ai có đặc quyền ở trên vị trí đỉnh cao.

Toys “R” Us có lẽ không thể nào thành công hơn nữa; họ đã “quét sạch” các đối thủ trực tiếp (bạn còn nhớ chuyện công ty Lionel’s Kiddie City không?) và quyền năng tới nỗi có thể áp đặt điều kiện cho các thương gia. Toys “R” Us trở thành tiêu chuẩn đánh giá sự thành công hay thất bại của một sản phẩm mới. Họ tổ chức các buổi diễn ở khắp nơi, và là một trong những công ty đầu tiên của Mỹ mở rộng thành công ra thị trường nước ngoài. Không dừng ở đó, thương hiệu công ty còn lấn sang cả lĩnh vực thời trang với hai nhãn hiệu nổi tiếng Kids “R” Us và Babies “R” Us. Vậy sai lầm nằm ở đâu?

Toys “R” Us bắt đầu bỏ mặc khách hàng, họ cho rằng khách hàng không có nhiều lựa chọn về nơi bán đồ chơi. Các cửa hàng của công ty không còn khiến cho khách hàng dễ dàng mua sắm; sự bố trí rắc rối, phức tạp ở đó đã buộc người mua phải đi qua tất cả các dãy hàng (bạn đọc còn nhớ ngộ nhận 1 về dịch vụ khách hàng chứ?).

Để hạn chế tình trạng ăn cắp, họ chỉ bố trí một số cửa nhất định để khách hàng đi ra ngoài. Họ còn làm cho lối ra vào trở nên lộn xộn với các loại đồ chơi rẻ tiền, chênh lệch cao với hy vọng rằng các bậc phụ huynh sẽ phải chiều ý con trẻ mà mua chúng. Toys “R” Us cũng không có đủ nhân viên để giữ gìn không gian cửa hàng sạch sẽ, ngăn nắp. Hệ thống thanh toán thì cũ kỹ và quá tải – chưa bao giờ họ có đủ nhân viên để phục vụ trong các giai đoạn cao điểm. Những cách làm trên có lợi cho nhà bán lẻ trong thời gian ngắn, và có lẽ chúng cũng mang về cho công ty một lượng tiền không nhỏ, nhưng chúng không giúp ích

gì cho khách hàng cả. Các bậc phụ huynh dần dần nghĩ rằng chuyện đi tới cửa hàng Toys “R” Us cũng “vui vẻ” chẳng kém chuyện đưa con tới nhà sĩ.

Cùng lúc đó, hoạt động cạnh tranh ngày càng gia tăng. Các chuỗi cửa hàng chuyên doanh như Zany Brainy và Noodle Kidoodle đang dần bước những bước nhỏ tiến vào lĩnh vực kinh doanh đồ chơi giáo dục với mức lợi nhuận cao hơn. Họ còn tạo ra một môi trường hiếu khách, thân thiện với phụ huynh. Họ giới thiệu các sản phẩm đồ chơi thiên về giáo dục, đồng thời đại lý của họ cũng có quy mô vừa phải hơn. Việc tập trung vào các sản phẩm đồ chơi có tính giáo dục đã giúp họ giành được thiện cảm của các bậc phụ huynh trên thế giới.

Wal-Mart, Kmart và Target cũng bắt đầu tăng số lượng các mặt hàng đồ chơi. Các gia đình vốn đã thường xuyên mua sắm ở các cửa hàng này. Việc mua đồ chơi ở cửa hàng giá rẻ giúp họ tiết kiệm thời gian và tiền bạc, mà hạng mục hàng hóa này cũng là nguồn thu lớn cho các cửa hàng. Nhờ sự phong phú về chủng loại hàng hóa, nên các cửa hàng giá rẻ có thể đưa ra mức giá rẻ hơn Toys “R” Us đối với các sản phẩm chính. Các chuỗi cửa hàng này hiện cung cấp rất nhiều mặt hàng đồ chơi của các nhà sản xuất lớn, và trong nhiều trường hợp, kho đồ chơi của họ cũng đồ sộ ngang ngửa Toys “R” Us. Năm 1998, Wal-Mart qua mặt Toys “R” Us và trở thành “cửa hàng bán đồ chơi lớn nhất hiện nay”. Theo Tập đoàn nghiên cứu NPD, Wal-Mart chiếm 17,4% trong ngành dịch vụ trị giá gần 20 tỷ đô-la này, trong khi đó, Toys “R” Us chỉ đạt 16,8%. Năm 2000, thị phần của Toys “R” Us giảm xuống còn 16,5% so với 25% giai đoạn giữa thập niên 1990.

Cuối cùng, bản chất của đồ chơi đã thay đổi, nhưng Toys “R” Us không theo kịp tốc độ thay đổi đó. Ranh giới giữa điện tử và đồ chơi ngày càng mờ dần; các trò chơi trên máy tính và video cũng đang ra sức cạnh tranh để thu hút sự chú ý của trẻ nhỏ. Toys “R” Us đã chậm chân hơn ở những hạng mục này, và người hưởng lợi đầu tiên là những nhà bán lẻ như Best Buy.

Dưới sự dẫn dắt của ban lãnh đạo mới, Toys “R” Us đang cách tân lại toàn bộ hệ thống cửa hàng để khách hàng cảm thấy thuận tiện hơn khi tới mua sắm, đồng thời mở rộng các mặt hàng nhằm đối phó với áp lực cạnh tranh ngày càng tăng. Cửa hàng chính của công ty tại Manhattan trông rất ấn tượng với vòng đu quay có đường kính 30m trong nhà. Thương hiệu Kids “R” Us đã bị đóng cửa – tức là lại thêm một công ty rơi vào Hồ đen bán lẻ. Hiện công ty đang thực hiện những bước đi phù hợp để giành lại khách hàng; hy vọng mọi chuyện vẫn chưa là quá muộn cho họ. Biểu đồ Nhất của chúng tôi cho thấy lẽ ra Toys “R” Us phải bắt tay vào công cuộc đổi mới này từ nhiều năm trước, thậm chí khi họ vẫn còn ở trên đỉnh cao sự nghiệp.

Một trong những khái niệm mà chúng tôi thường đề cập tới là khái niệm điểm uốn trong ngành bán lẻ – đây là thời điểm trong chu kỳ hoạt động của một nhà bán lẻ mà theo đó một sự thay đổi quan trọng xảy ra và có tác động về mặt chiến lược đối với tương lai của công ty. Hãy coi điểm uốn này là thời điểm quyết định tương lai của nhà bán lẻ đi lên hay đi xuống. Không phải lúc nào cũng dễ dàng nhận ra điểm uốn này, và các công ty vẫn

thường phản ứng quá chậm trước những nhân tố bên ngoài – đây chính là trường hợp của Toys “R” Us.

INCREDIBLE UNIVERSE

Ngoài sức tưởng tượng? Đúng. Sinh lợi nhuận? Không.

Một chuỗi cửa hàng bán đồ điện tử gia dụng từng xuất hiện trên thị trường có tên Incredible Universe (Vũ trụ ngoài sức tưởng tượng) là minh chứng cho bài học rằng chúng ta không thể giành chiến thắng ở vị thế Lớn nhất nếu chỉ đơn thuần có nhiều sản phẩm nhất. Đó cũng là một ví dụ về những gì có thể xảy ra khi nhà bán lẻ cố công muốn trở thành “Nhất ở mọi lĩnh vực”.

Chúng tôi biết rõ câu chuyện này bởi chúng tôi từng được họ thuê làm lãnh đạo nhóm phát triển ý tưởng cho Incredible Universe thuộc Tập đoàn Tandy Corp. (nay là RadioShack Corp.). Incredible Universe ra đời vào đầu thập niên 1990, khi đó chuỗi cửa hàng RadioShack của Tandy đang trong giai đoạn khó khăn, còn bản thân công ty này đang mở rộng sang những kế hoạch mới, hấp dẫn hơn. Họ đã đạt được một số thành công bước đầu trong cuộc thí nghiệm này với các cửa hàng Computer City, một công ty độc quyền kiểm soát về máy tính.

Với Incredible Universe, Tandy hy vọng sẽ tạo ra một Triển lãm đồ điện tử cho khách hàng, tức là cuộc triển lãm thương mại vượt quá sức tưởng tượng của nhiều người, trong đó các sản phẩm mới nhất, tuyệt vời nhất được trưng bày trong một khung cảnh hoành tráng. Incredible Universe muốn “vượt mặt” Circuit City và Best Buy về kho hàng hóa. Nếu các cửa hàng trên chỉ chứa được 250 chiếc tivi, Incredible Universe sẽ có tới 700 chiếc. Trong cuộc cạnh tranh, tuy rằng vượt lên trên là mục tiêu nên làm, song Incredible Universe lại thực hiện điều đó có phần thái quá tới mức lộ bịch. Giả sử một khách hàng muốn mua một chiếc tivi có tính năng PiP (chia hình) và hệ thống âm thanh nổi. Một nhà buôn giỏi sẽ chỉ cung cấp từ hai tới ba mẫu tivi khác nhau cùng có các tính năng này với mức giá khác nhau và một số đặc điểm riêng. Thế nhưng Incredible Universe lại đưa ra tới 12 mẫu tivi cùng có tính năng PiP và hệ thống âm thanh nổi gần như y hệt nhau. Điều này khiến khách hàng phải làm những việc không cần thiết và đưa ra một quyết định gần như vô nghĩa – đây là công việc mà lẽ ra nhà buôn phải làm hộ khách hàng.

Khi đó, các cửa hàng của Circuit City và Best Buy có diện tích 2000m², còn các cửa hàng của Incredible Universe lại có diện tích tới 10.000m², tức là lớn gấp năm lần so với đối thủ. Lượng hàng hóa nhiều hơn đó cần nhiều không gian hơn để trưng bày và lưu trữ. Chiến lược trở thành nhà bán lẻ Lớn nhất của Incredible Universe còn bao hàm cả việc họ phải có các cửa hàng khổng lồ và các kho trữ hàng cực lớn. Hệ quả là hoạt động của các cửa hàng đó trở nên quá tốn kém. Ngoài ra, hàng lưu kho của các sản phẩm có vòng luân chuyển chậm (tức các sản phẩm không bán được thường xuyên) cũng là một vấn đề lớn.

Incredible Universe cũng phải gánh chịu hậu quả vì ngoài vị thế Lớn nhất, họ còn

muốn mình là mọi thứ đối với khách hàng, từ Rẻ nhất tới Mới nhất, rồi cả vị thế Dễ nhất. Tandy không tiếc tiền đầu tư vào các cửa hàng này, và họ cũng đạt được chút ít thành công với việc một vài cửa hàng đã thu về mức doanh số bán hàng khổng lồ. Đội ngũ nhân viên công ty được đào tạo bài bản và hỗ trợ khách hàng nhanh chóng. Họ có thiết bị bộ đàm giúp chuẩn bị sẵn sàng các sản phẩm có kích cỡ lớn như tivi màn hình lớn để khách hàng thuận tiện khi tới lấy. Chẳng hề ngạc nhiên khi nhiều khách hàng yêu quý Incredible Universe.

Nhìn lại, chúng tôi nhận thấy rằng ban lãnh đạo của Tandy có rất nhiều quan điểm đúng đắn. Khi Incredible Universe được thành lập, các cửa hàng của Best Buy và Circuit City chỉ khoảng 2000m²; ngày nay, diện tích của chúng đã tăng lên tới 3000m² đến 4000m². Thật ra, khách hàng muốn có thêm sự lựa chọn và quyền kiểm soát. Incredible Universe cũng mở rộng phạm vi cửa hàng bán đồ điện tử gia dụng thông qua việc bán cả phần cứng (ví dụ như máy stereo) và phần mềm (đĩa CD); đồng thời ngoài các thiết bị lớn, họ còn bán nhiều sản phẩm dùng điện nhỏ như máy xay sinh tố và lò nướng. Trong cả hai trường hợp trên, công ty này đều tiến trước thời đại, bởi vì các đặc điểm trên giờ đã trở thành tiêu chuẩn hoạt động của các đối thủ của họ.

Các cửa hàng của Incredible Universe cũng là một trong số các cửa hàng đầu tiên có khu vui chơi dành cho trẻ em và các quầy ăn uống phục vụ người lớn, thường là quầy hàng của McDonald's hay Pizza Hut. Chuỗi cửa hàng này có nhiều điểm cải tiến phù hợp với khách hàng.

Nhưng họ đã mắc một sai lầm nghiêm trọng khi tính toán về hỗn hợp sản phẩm. Họ dự đoán máy vi tính gia đình sẽ chiếm khoảng 15% các mặt hàng kinh doanh; nhưng cuối cùng, sản phẩm này lại chiếm gần 35% doanh số, và do áp lực cạnh tranh gay gắt nên phần lãi chênh lệch cũng thấp hơn nhiều so với kế hoạch. Tuy các cửa hàng đều đạt được doanh số theo dự tính của Tandy, song tổng lợi nhuận thu về lại ở mức rất thấp. Một bước sơ sẩy nữa liên quan tới hoạt động quảng cáo. Ban đầu, họ cho rằng bản thân các cửa hàng khổng lồ, có vị trí nổi bật như thế đã trở thành tâm áp-phích quảng cáo (tương tự Ikea), tức là Incredible Universe chỉ cần đầu tư ít hoặc không cần đầu tư vào quảng cáo. Nhưng chẳng bao lâu sau khi đi vào hoạt động, họ mới nhận ra rằng trong lĩnh vực liên quan nhiều tới quảng cáo, khuyến mãi này, nơi mà các đối thủ của họ vẫn đều đặn xuất hiện hàng tuần trên mặt báo, thì Incredible Universe cũng cần phải chi nhiều cho hoạt động quảng cáo giống như các đối thủ khác.

Incredible Universe là minh chứng cho việc cố gắng đạt được quá nhiều vị thế Nhất cùng lúc, và do chi phí cao cũng như yêu cầu lớn về nguồn lực mà cuối cùng Tandy buộc phải đóng cửa công ty này vì hoạt động không có lãi. Tuy họ đã đạt được một vị thế Nhất, song về mặt kinh tế, họ lại không bền vững. Chúng tôi vẫn thường nói rằng giao điểm của các vị thế Nhất chính là Hố đen. Và Incredible Universe chính là minh chứng sống cho điều này.

Tại McMillan|Doolittle, nhiều năm qua chúng tôi đã hỗ trợ thực hiện hàng chục ý

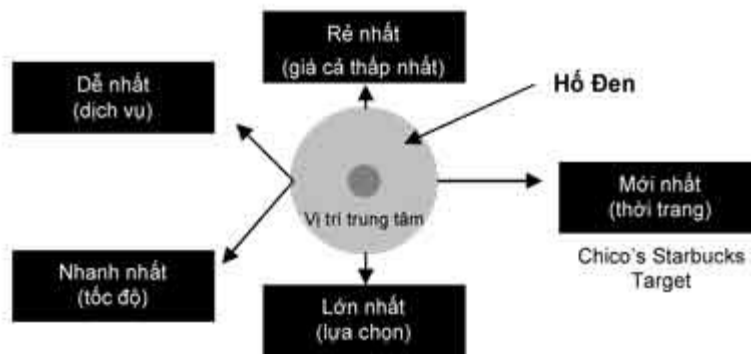
tưởng bán lẻ, và chúng tôi biết rằng không thể có lời giải thích đơn giản nào cho thành công hay thất bại trong ngành này. Tuy vậy, thông thường thì các nhà bán lẻ mới phải đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, tận dụng được năng lực nội tại, tạo được một chỗ đứng vững chắc, “cố thủ” trên thị trường, và hoạt động sinh lãi.

Điểm mấu chốt ở Incredible Universe là các cửa hàng của họ không mang lại lợi nhuận. Việc hiểu sai về vị thế Lớn nhất đóng vai trò lớn cho thất bại của chuỗi cửa hàng này, bởi họ vắt kiệt kinh tế của mình mà không hề tạo ra được sự khác biệt nào có ý nghĩa trong mắt khách hàng.

MỚI NHẤT: CHIẾN THẮNG VỚI THỜI TRANG

Các cửa hàng thành công bằng thời trang thuộc vị thế Mới nhất. Chúng tôi không có ý nói về những mẫu thiết kế mới nhất trên sàn diễn thời trang Paris hay Milan. Hoàn toàn không! Theo định nghĩa của chúng tôi, các nhà bán lẻ Mới nhất là các cửa hàng cung cấp các sản phẩm mới nhất ngay khi khách hàng bắt đầu mua nhiều. Thứ mà chúng tôi muốn nói tới là thời trang đại chúng, chứ không phải những thứ xa hoa, nhìn thì đẹp (tuy nhiên, thường thì trông chúng rất bất thường) và chỉ dành bán cho một lượng nhỏ khách hàng đủ điều kiện mua những món đồ xa xỉ phẩm đó. Thời trang có thể là một lực đẩy giúp doanh số tăng lên đáng kể ở tất cả các kênh bán hàng – Mới nhất thực sự là một vị thế Nhất có thể vượt qua được các ranh giới của sản phẩm (xem hình 5.1).

Hình 5.1: Các nhà bán lẻ Mới nhất



Ở từng hạng mục của ngành bán lẻ, từ cửa hàng rau quả cho tới cửa hàng bán phần cứng, đều có yếu tố liên quan tới thời trang. Bạn muốn chứng cứ ư? Một trong những nhà bán lẻ đình đám nhất nước Mỹ hiện nay là Krispy Kreme; sản phẩm họ bán chắc chắn là mang tính truyền thống rất sâu sắc – bánh rán. Nhưng chúng tôi vẫn cho rằng Krispy Kreme (bên cạnh một loại sản phẩm “suy đồi” có mùi vị rất hấp dẫn) thời trang. Họ đã đưa bánh rán vào ngành bán lẻ, trong đó từng chiếc bánh nóng hôi ròi khỏi dây chuyền sản xuất còn khách hàng thì xếp hàng dài vào đến tận cửa. Sự kết hợp giữa niềm hoài cổ – một sản phẩm có mùi vị tuyệt vời, với chiến lược PR hoàn hảo đã biến chiếc bánh rán cũ kỹ, gây hại cho sức khỏe trở thành một trong những mặt hàng thời trang đình đám nhất trong vài năm trở lại đây. Trải nghiệm tuyệt vời gần đây của chúng tôi là tham gia lễ khai trương một cửa hàng Krispy Kreme trong chuỗi cửa hiệu thời trang Harrods ở London. Giờ đây tám biển “Bánh rán nóng” hiệu Krispy Kreme đã có chung chỗ đứng với một trong những cửa hàng thanh lịch nhất trong giới bán lẻ. Chúng tôi ngồi uống sâm-panh tại phòng khiêu vũ tráng lệ của Harrods và thưởng thức món bánh rán nóng. Thật thú vị làm sao!

Chúng tôi luôn nói về sức mạnh của thời trang trong những ngành thậm chí còn xa lạ

với từ đó. Chúng tôi từng cùng với chuỗi cửa hàng tạp hóa Vons (nay thuộc về Safeway) xây dựng một trong những siêu thị hướng đến tiêu chí thời trang đầu tiên, Pavilions; hiện nó vẫn là một thành công lớn trong ngành bán lẻ. Pavilions là một trong những siêu thị đầu tiên có quầy bán sushi, hiệu nướng bánh trong siêu thị, thức ăn chế biến sẵn, đồ gia dụng, món ăn đặc sản và các món ăn phục vụ người sành ăn, cùng với nhiều loại sản phẩm khác mà chúng ta vẫn thường thấy ở các cửa hàng hiện đại ngày nay.

Trong nhiều hạng mục hàng hóa, trở thành nhà bán lẻ Mới nhất có thể là sự bổ sung tuyệt vời cho ngành nghề kinh doanh hiện tại của công ty, và đó là điểm khác biệt chính của họ so với các đối thủ khác. Các cửa hàng có thể gây dựng danh tiếng với việc luôn có những sản phẩm, nhãn hiệu, màu sắc hay phong cách mới nhất, giúp họ trở nên nổi bật so với các công ty cạnh tranh. Chúng tôi đã chứng kiến khía cạnh thời trang phát huy hiệu quả ra sao trong những ngành thông thường nhất, từ phụ tùng ô tô cho tới gỗ làm nhà.

Trong các hạng mục bán lẻ khác, đặc biệt là quần áo, thì thời trang thường là đặc điểm phân biệt chính. Rất nhiều công ty cùng cạnh tranh để giành lấy vị thế Mới nhất; họ cung cấp các kiểu dáng, phong cách phù hợp với nhóm khách hàng mục tiêu. Luôn bắt kịp xu hướng thời trang là một công việc khó khăn, nhưng phần thưởng mà nó mang lại thì rất xứng đáng. Lợi nhuận chênh lệch trong lĩnh vực Mới nhất có thể rất lớn, bởi vì ở đây, khách hàng quan tâm tới vấn đề khác ngoài vấn đề giá cả.

Mới nhất là một trong những vị thế Nhất dễ lung lay nhất, bởi vì nó không được xây dựng dựa trên những điểm quyết định hợp lý, tác động tới giá cả, chủng loại hàng hóa, hay địa điểm. Chúng tôi thừa nhận rằng khả năng trở thành nhà bán lẻ Mới nhất còn hàm chứa trong nó một chút phép lạ nữa – tức là một đặc điểm khó xác định nhưng có thể giúp phân biệt nhà bán lẻ này với nhà bán lẻ khác. Một cụm từ thường bị lạm dụng hiện nay là xây dựng thương hiệu: Cụm từ này hàm ý chỉ khả năng phân biệt một sản phẩm hay dịch vụ dựa trên những yếu tố có sức mạnh độc đáo riêng. Coca-Cola, một trong những thương hiệu lớn nhất thế giới, bán thứ nước có ga ướp hương vị, nhưng thương hiệu này còn thể hiện nhiều điều lớn lao hơn thế nữa, như lối sống, niềm hoài cổ, cùng các khía cạnh tình cảm khác mà nhìn bề ngoài, tưởng như chúng khá lộ bịch đối với một sản phẩm hàng hóa thông thường.

Điều tương tự cũng đúng với giới bán lẻ: Các nhà bán lẻ Nhất tầm cỡ thế giới đều có một yếu tố cảm tính mạnh mẽ giúp thúc đẩy hoạt động kinh doanh cùng với những đặc điểm thuần túy mang tính lý trí.

Có lẽ thách thức khó khăn nhất đối với thuyết Nhất trong suốt những năm qua là chưa thể nêu ra lý do giải thích cho sự tồn tại điều kỳ diệu của một thương hiệu. Chẳng lẽ lại không nên có một vị thế Nhất dành cho những khía cạnh khác, như chất lượng cao nhất chẳng hạn? Câu trả lời mà chúng tôi thường đưa ra là quay trở lại với mô hình Nhất. Ví dụ, Tiffany là một nhà bán lẻ nữ trang rất thành công. Thương hiệu này truyền tải phong cách huyền bí và lịch lãm. Chẳng phải Tiffany bán loại nữ trang có chất lượng tốt nhất thế giới đấy sao? Có lẽ vậy. Nhưng chúng tôi còn cho rằng họ cũng có cả yếu tố chủ đạo trong vị thế

Mới nhất: bán đúng sản phẩm khi nó trở thành mốt. Trong trường hợp của Tiffany, điều này có nghĩa là thiết kế độc đáo bán kèm với vẻ lịch lãm và hoa mỹ tuyệt vời. Nếu bản thân sản phẩm đó không phải là Mới nhất (và rất nhiều nữ trang do Tiffany bán cũng không phải là hoàn toàn độc đáo), thì thương hiệu của họ cũng truyền tải ý nghĩa Mới nhất. Chiếc hộp đựng nữ trang màu xanh da trời nổi tiếng của Tiffany nói lên rất nhiều điều về ý nghĩa của vị thế Mới nhất: Khách hàng sẽ cảm thấy rằng mình đã đến đúng chỗ và nhận được thứ gì đó có ý nghĩa. Bạn có thể gọi đó là sự xây dựng nhãn hiệu tuyệt vời – mà quả tình thì đúng như vậy. Nhưng ngoài ra, nó còn là minh chứng thể hiện cho sự Mới nhất là thế nào.

Nói rộng ra, hãy coi các cửa hàng bán lẻ là người điều khiển xu thế. Nhà bán lẻ Mới nhất phải là chuyên gia về sản phẩm họ đang bán, sẵn sàng chia sẻ kiến thức đó cũng như yêu thích việc bán cho khách hàng những sản phẩm mới nhất, thời trang nhất. Thời trang là đòn bẩy chính cho doanh số bán hàng trong ngành bán lẻ, đây cũng là một trong những lý do chính khiến khách hàng thường xuyên lui tới các cửa hàng bán lẻ có khả năng tạo ra xu thế mới. Chúng tôi cho rằng thời trang nghĩa là có đúng và sẵn sản phẩm đó để bán khi nó trở thành cơn sốt trên thị trường.

Lợi thế của vị thế Mới nhất là doanh số khổng lồ và không khí mua bán nhộn nhịp trong cửa hàng. Còn nhược điểm của nó (cũng không kém phần quan trọng) là rủi ro tiềm ẩn khi cửa hàng chất đầy những loại hàng hóa không hợp thời và phải bán tống bán tháo chúng đi với giá rẻ. Bản chất của nhà bán lẻ thời trang là rủi ro, và điều đó cũng có nghĩa là hoạt động kinh doanh sẽ diễn ra theo chu kỳ – lúc sôi động lúc đóng băng. Rất khó duy trì vị thế Mới nhất trong nhiều năm liên tục. Đó là lý do tại sao danh sách các nhà bán lẻ Mới nhất của chúng tôi thường xuyên thay đổi. Và cũng rất khó có thể truyền đạt được điều đó tới khách hàng. Nhà bán lẻ không thể chỉ đơn giản tuyên bố: “Chúng tôi có những mặt hàng mới nhất!” là có thể khiến khách hàng tin tưởng. Nhưng mặt khác, điều đó cũng không đúng đối với các nhà bán lẻ Rẻ nhất, những người có đủ khả năng để nói thẳng trong chiến lược marketing, giống như tuyên bố của Wal-Mart – “Lúc nào cũng rẻ”.

Dĩ nhiên là hầu hết các cửa hàng đều muốn bắt kịp xu thế mới. Nhưng các nhà bán lẻ Mới nhất lại coi đó là nhiệm vụ trọng tâm. Họ xây dựng hoạt động kinh doanh với các cơ cấu tổ chức và hệ thống phân phối có thể giúp họ nhanh chóng phát hiện xu hướng mới, từ đó thu thập được các chủng loại hàng hóa phù hợp và giới thiệu với khách hàng ngay khi xu hướng đó trở nên phổ biến. Các nhà bán lẻ Mới nhất cũng có khả năng phục hồi nhanh chóng sau khi “để lỡ” một xu thế – đây cũng là nguyên nhân khiến một trong những nhà bán lẻ Mới nhất đầu tiên của chúng tôi rơi vào hoàn cảnh khó khăn trong vài năm trở lại đây.

Để trở thành Mới nhất, nhà bán lẻ phải biết cách “đánh cược” với thị trường. Khi đó, họ phải gần gũi với khách hàng, bởi họ không thể tồn tại nếu chỉ “đoán mò” xem khách hàng sẽ cần gì trong tương lai. Để chiến thắng ở vị trí này, các nhà bán lẻ thiên về thời trang phải dự đoán chính xác điều mà khách hàng muốn có trong tương lai. Tức là họ phải theo dõi và nghiên cứu các chỉ số, các địa điểm khởi tạo xu thế mới – chẳng hạn như các công ty thời trang ở Milan và Paris, các công ty cung cấp thực phẩm ở Seattle, hay giới trẻ trên đường

phố ở Harlem và ở các bãi biển của Los Angeles.

Sau khi đã xác định được xu thế mới và tìm ra các khía cạnh phù hợp với khách hàng cũng như đặc điểm của hàng của mình, bạn phải thu thập sản phẩm và nhanh chóng giới thiệu chúng với khách hàng. Điều này đòi hỏi bạn phải có một chuỗi cung ứng có khả năng “phản ứng nhanh”, cùng với đó là việc xác định đúng thời điểm – đây là yếu tố quan trọng đối với các công ty hướng vào thời trang. Các nhà bán lẻ Mới nhất biết rõ khi nào thì nên quan tâm tới một sản phẩm, sau đó thu mua chúng với số lượng lớn khi yêu cầu của khách hàng đạt mức đỉnh điểm, và dừng cuộc chơi đúng lúc. Rất hiếm khi thấy các nhà bán lẻ Mới nhất trong phong cách cũ. Họ rất tinh tế trong các chiến lược marketing, và thường xuyên thay đổi diện mạo cũng như cách bố trí cửa hàng nhằm duy trì cảm giác mới mẻ cho khách hàng. Một số nhà bán lẻ thời trang mới nhất và có quan điểm tân tiến nhất, như Zara, H&M và Hot Topic, đều đang khiến cuộc chơi thay đổi nhanh chóng bằng tốc độ bất kịp thị trường tới mức khó tin của mình.

Một nhà bán lẻ Mới nhất hiện nay là Chico's, chuyên bán quần áo dành cho phụ nữ quá cân với đối tượng nhắm đến là thế hệ bùng nổ dân số. Bí quyết của họ là gì? Đó là họ phù hợp với một nhóm khách hàng (những người có tuổi của thế hệ bùng nổ dân số) vốn vẫn bị các thương hiệu thời trang khác bỏ quên. Chico's bán các bộ đồ nhằm tôn hình thể cho đối tượng khách hàng này, và họ cũng thay đổi cách ghi kích cỡ quần áo với bộ số đơn giản 1, 2, 3. Whole Foods cũng có công nâng thời trang lên một cấp độ nghệ thuật cao hơn trong lĩnh vực kinh doanh thực phẩm. Dĩ nhiên là công ty này bán thực phẩm thiên nhiên, tốt cho sức khỏe của bạn, và họ tận tụy với sứ mệnh này; song chúng tôi cũng xin được khẳng định rằng Whole Foods đã “gói” sứ mệnh đó trong một siêu thị tuyệt vời và đắt đỏ. Khách hàng tới đây không hề than phiền về mức giá cao; họ chấp nhận mức giá đó bởi họ biết rằng nó giúp họ chăm sóc bản thân và gia đình tốt hơn. Hot Topic bán quần áo cho đối tượng thanh thiếu niên, vốn là nhóm khách hàng “nổi tiếng” với tính dễ thay đổi. Có vẻ như không có nhiều công ty trụ được lâu với họ. Vậy bí quyết của Hot Topic là gì? Họ là người “nhanh chân lẹ bước”. Những người chịu trách nhiệm mua hàng của công ty tỉ mỉ đổi theo từng biến động nhỏ trong nền văn hóa quần chúng, và nhanh chóng cung cấp những bộ quần áo theo phong cách mà các ca sĩ đang được yêu thích ăn vận trong một video MTV. Hot Topic không khởi tạo xu thế nào cả, họ đơn giản chỉ là người theo sau nhanh nhẹn mà thôi – và họ cũng nhanh nhẹn không kém khi loại ra những mặt hàng không còn hợp thời nữa. Các cửa hàng của họ nhỏ nhắn, dễ quản lý, và họ cũng chưa bao giờ có ý định mở rộng quá mức. Nhờ vậy mà Hot Topic mới có thể chiếm được cảm tình của nhóm khách hàng khó chiều lòng này lâu như thế. Starbucks là một ví dụ tuyệt vời khác; tốc độ mở cửa hàng mới của họ lên tới con số hơn 1.000 cửa hàng mỗi năm. Dữ liệu miêu tả tốt nhất về hiện tượng Starbucks ư? Trong khi họ vẫn đang phát triển như vũ bão, thì tỷ lệ tiêu thụ cà phê ở Mỹ lại giảm – thực ra, chiều hướng này xuất hiện ngay từ khi Starbucks mới thành lập. Cái tài của họ là họ đã biến cốc cà phê giá 25 xu thành một trải nghiệm hấp dẫn với giá 4 đô-la.

MỚI NHẤT: TARGET

Nhưng nhìn tổng thể, chúng tôi cho rằng với mình chứng hùng hồn nhất thì công ty có thể giữ vững vị thế Mới nhất trong một thời gian dài chính là chuỗi cửa hàng giá rẻ Target.

Sẽ là vô ích khi cứ cố công chứng minh rằng ngoài Wal-Mart thì bất kỳ nhà bán lẻ nào cũng đều là những tấm gương thành công tuyệt vời trong lịch sử ngành bán lẻ nước Mỹ. Chúng tôi sẽ không làm như vậy, và Phó Chủ tịch công ty Target, Gerald Storch, cũng đồng tình với chúng tôi. Trên tạp chí DSN Ngành bán lẻ ngày nay số ra ngày 2/4/2001, Gerald Storch nói: “Wal-Mart là nhà bán lẻ vĩ đại nhất, và chúng tôi phải thường xuyên cạnh tranh với họ. Không nhà bán lẻ nào khác có thể cạnh tranh với Wal-Mart để rồi phát triển cả. Và cũng rất hiếm có nhà bán lẻ nào tồn tại sau cuộc đua tranh với họ”. Storch cũng kết luận rằng Target là một tấm gương thành công tuyệt vời – chúng tôi tán thành quan điểm này. Target có thể là minh chứng cho sức mạnh và tiềm năng trong lĩnh vực bán lẻ mô hình Nhất (xem bảng 5.1)

Target khởi thủy là một nhánh của tập đoàn Dayton Hudson Corp. Họ đã thực hiện một bước đi độc đáo khi bắt tay vào thành lập một cửa hàng giá rẻ. Bên cạnh việc cạnh tranh về mức giá rẻ, Target còn quyết định theo đuổi một nhóm khách hàng rất hấp dẫn. Tận dụng năng lực chính của mình là một công ty bách hóa với các chuỗi cửa hàng lớn ở Minneapolis (Dayton’s) và Detroit (Hudson’s), Target tập trung thu hút khách hàng là phụ nữ và trẻ em sống ở vùng ngoại ô. Họ đem đến những trải nghiệm mua sắm thú vị hơn so với các cửa hàng giá rẻ khác, đồng thời thiết kế một logo đơn giản để hỗ trợ cho điều đó. Nhưng nhân tố chính thúc đẩy thành công của họ lại tập trung vào sức thu hút của thời trang. Target đã thành công trong việc đưa ra mức giá cạnh tranh đồng thời cải thiện trải nghiệm mua sắm so với Wal-Mart và Kmart, nhưng kết quả thú vị nhất của chuỗi cửa hàng này là thành công của họ ở vị thế Mới nhất.

Bảng 5.1. Kết quả hoạt động của nhà bán lẻ Mới nhất: Target

	1993 Năm tài chính	2002 Năm tài chính	Tăng trưởng 1993-2002
Doanh số ròng (triệu đô-la)	11.743	36.917	13,5
Thu nhập ròng (triệu đô-la)	375	1.654 [*]	18
Lợi nhuận hoạt động (%)	5,6	9,4	không xác định
Số cửa hàng	554	1.147	8,4

Khi nhìn lại, chúng ta có thể thấy điều này thật rõ ràng. Nhờ tiền thân là cửa hàng bách hóa, nên Target khá sành về thời trang, đồng thời họ cũng tiếp cận được nhiều thương hiệu tốt hơn so với Sam Walton – cha đẻ của Wal-Mart, hay gia đình Kresges – những người sáng lập Kmart và điều hành một chuỗi cửa hàng bán đồ giá rẻ. Khi đó, khái niệm đối nghịch “đồ thượng hạng giá rẻ” không chỉ chưa được chứng minh, mà thực tế là nó vẫn còn hết sức xa lạ. Ngày nay, đây là thị trường của riêng Target.

Norm McMillan, người đồng sáng lập công ty chúng tôi, trước kia từng làm việc trong nhóm của Dayton Hudson; nhiệm vụ của nhóm này là vạch ra tầm nhìn chiến lược cho các

cửa hàng của Target trong những năm 1970. Nhóm này đã thiết kế một tờ giới thiệu sản phẩm đơn giản, lịch lãm (hiện chúng tôi vẫn lưu giữ nó cẩn thận trong kho tài liệu của công ty) với nội dung giống hệt bản báo cáo thường niên năm 2000 dài 44 trang được trình bày công phu của tập đoàn Target: “Tập đoàn Target cam kết cung cấp các sản phẩm thời trang mới và độc đáo với giá trị hấp dẫn và mang lại cho khách hàng cảm giác thư giãn khi tới mua sắm... Ở Target, sức mạnh thương hiệu phản ánh sự ưu tiên của chúng tôi đối với việc cung cấp các sản phẩm chất lượng cao, hợp thời trang với mức giá cả tuyệt vời, cùng với đó là cách bố trí cửa hàng ấn tượng”.

Gần 25 năm trước, đội của Norm cũng nói những điều gần như tương tự (tuy rằng lời lẽ có khiêm tốn hơn): “Target là công ty thiên về các sản phẩm có xu hướng mới nhất. Target bán các sản phẩm có chất lượng cao hơn”. Chúng tôi đề cập đến chuyện này không phải để khoe khoang về người đồng sáng lập công ty mình. Chúng tôi muốn qua đó chứng minh rằng một công ty có thể khẳng định vị thế Nhất của mình tới mức nó sẽ trở thành chiếc la bàn vượt thời gian, giúp soi đường chỉ lối cho công ty đó.

Dĩ nhiên, nhiệm vụ chính ở đây là duy trì đúng hướng đi. Một phương pháp được Target áp dụng để tự vệ trước bản chất bất ổn định của vị thế Mới nhất là thành lập một “đội xu hướng” lớn và độc lập gồm 23 người. Sự sụp đổ của nhiều nhà bán lẻ Mới nhất thường liên quan đến việc họ để mất đội ngũ nhân sự nòng cốt, những người có khả năng sáng tạo nhưng tính khí lại rất thất thường. Đội xu hướng của Target đối phó với thực tế đó bằng cách thuyết phục số lượng lớn nhân viên tham gia hoạt động phát hiện xu hướng, nhờ đó làm giảm nguy cơ “thất thoát” nhân tài trong công ty. Sự tồn tại và vị trí được coi trọng của đội này cũng góp phần thể hiện quan điểm rằng hoạt động chính của Target là thời trang. Như chúng tôi đã nói, Target có xuất phát điểm thuận lợi vì họ có thể tận dụng các mối liên hệ với nhà cung cấp từ các cửa hàng bách hóa của mình. Các nhà điều hành Target hiểu rõ mặt hàng nào là hợp thời trang, và điều quan trọng không kém là họ biết ai có thể cung cấp các sản phẩm nhái để Target có thể bán chúng với giá rẻ hơn rất nhiều so với các sản phẩm ban đầu.

Target không chỉ biết cách tìm kiếm các sản phẩm nhái mà họ còn dần trở nên thuần thục trong việc tổ chức sản xuất và vận chuyển các mặt hàng đó tới nửa vòng trái đất trong không khí khẩn trương. Đó là một thành tố quan trọng của vị thế Mới nhất, bởi vì bạn phải có các mặt hàng hợp xu thế ngay khi nhu cầu về chúng bắt đầu tăng cao trên thị trường. Những chậm trễ ở khâu sản xuất hay phân phối đều có thể gây ảnh hưởng xấu tới điều đó.

Target còn biết cách khiến hình ảnh công ty trở nên nổi bật hơn bằng các chiến lược marketing đậm dấu ấn riêng. Họ là cửa hàng giá rẻ đầu tiên, và theo chúng tôi được biết thì đến nay họ vẫn là duy nhất, chủ trì một chương trình thời trang ở thành phố New York. Quảng cáo của họ luôn xuất hiện trên các tờ tạp chí thời trang. Các chương trình quảng cáo trên truyền hình và báo chí của họ đều ít nhiều mang màu sắc mới lạ và có phần khó hiểu đối với nhóm khách hàng lớn tuổi, ít dư dả hơn. Các quảng cáo đó đều nhằm đánh bóng hình ảnh một Target trẻ trung, vui nhộn và hợp thời trang, trong đó không hề đề cập đến chuyện giá cả hay rêu rao rằng Target là một cửa hàng giá rẻ. Hơn thế nữa, các quảng cáo

này, vốn nổi tiếng với sự kết hợp các sản phẩm tiêu dùng theo những cách khác lạ, được thể hiện hết sức thông minh và tinh tế bởi chúng hướng đến các khách hàng có đủ điều kiện mua sắm tại các cửa hàng bách hóa lớn nhưng đồng thời cũng không bỏ qua các cơ hội mua hàng với giá hời.

Sẽ thật thiếu sót nếu không đề cập đến cách bố trí và điều hành cửa hàng của Target bởi chúng cũng góp phần khẳng định vị thế nhà bán lẻ thượng hạng cho công ty. Vì khách hàng của Target dư dả hơn so với Wal-Mart, nên họ cũng có những mong đợi cao hơn khi tới đây mua sắm. Do đó, Target không chất đống hàng hóa trên các pallet hay đồng ý cho các đại lý trưng bày thùng bìa các-tông trong cửa hàng. Target muốn làm cho trải nghiệm mua sắm duy trì ở mức chấp nhận được – thậm chí là thú vị – đối với những người có đủ điều kiện bước chân vào bất cứ cửa hàng nào. Về mặt này, nữ diễn viên Sarah Jessica Parker đã tuyên truyền miễn phí cho Target mấy năm trước đây khi cô xuất hiện trong chương trình Conan O'Brien của đài NBC. Parker, một nữ diễn viên có khả năng tạo ra xu thế thời trang mới của New York thậm chí còn trước cả khi bộ phim nặng ký Sex and the city do cô thủ vai chính thành công, trước buổi phỏng vấn đó đã tới một cửa hàng của Target lần đầu tiên. Vô tình chủ đề đó được khơi ra và sau đó Parker dành phần lớn thời gian của buổi phỏng vấn để nói không ngớt về Target. Cô thốt lên những nhận xét như ở đó có vô vàn sản phẩm, giá cả rất rẻ và có rất nhiều thứ đáng yêu. Người dẫn chương trình O'Brien trêu lại rằng vậy là cuộc phỏng vấn đã biến thành chương trình quảng cáo cho Target. Nhưng còn hơn thế nữa, nó đã biến thành sự truyền khẩu – loại hình truyền khẩu giúp tạo nên các nhà bán lẻ Mới nhất.

Một yếu tố chủ đạo khác liên quan đến việc kiểm soát hệ thống cửa hàng, và đồng thời cũng là yếu tố động lực tạo đà cho sự tăng trưởng ngày nay của Target, chính là việc Target hiểu rõ sức mạnh của sứ mệnh xây dựng thương hiệu. Tuy nhóm của Norm không dùng cụm từ này trong tập tài liệu gốc, nhưng chắc chắn rằng họ cũng hiểu rõ sức mạnh của nó. Rất nhiều cửa hàng khác sẵn sàng cho phép các hãng bày bán hàng hóa ở giữa lối đi trong cửa hàng (các sản phẩm này đều có mức giá hấp dẫn và nhà bán lẻ chấp nhận chúng sẽ nhận được khoản hoa hồng lớn); tuy nhiên, Target biết rõ sự nguy hiểm của chiếc bẫy này: Nếu tất cả các nhà bán lẻ đều bày bán các mặt hàng giống nhau và sử dụng cách trưng bày giống nhau, thì theo lẽ tự nhiên, chỉ số phân biệt lúc này chỉ còn là giá cả. Khách hàng không thể phân biệt được cửa hàng này với cửa hàng khác. Một đồng nghiệp của chúng tôi từng mỉa mai gọi hiện tượng này là “đầu hàng trước thương gia”. Target không làm thế.

Một nguồn truyền khẩu lớn khác xuất hiện trong mấy năm gần đây giúp củng cố vị thế Mới nhất cho Target là việc các nhà thiết kế nổi tiếng phát triển những sản phẩm độc quyền cho Target. Trào lưu này bắt đầu từ năm 1999 với kỹ sư Michael Graves. Trước đó, Graves đã thiết kế nhiều sản phẩm cho hãng sản xuất sản phẩm cao cấp Alessi của Italy (chẳng hạn như ấm trà trị giá 120 đô-la). Việc Graves đồng ý thiết kế sản phẩm cho một chuỗi cửa hàng giá rẻ đã thu hút sự chú ý của các tín đồ thời trang. Trong mục “câu chuyện trang bìa” số tháng 3 năm 2000 với nội dung xoay quanh xu hướng người dân Mỹ “nghiên” các thiết kế mang phong cách mới nhất, tạp chí Time viết: “[Target] đã trở thành chủ đề thậm chí trong các câu chuyện trên Đại lộ Madison, chứ chưa nói gì tới Khu phố chính”.

Tương tự, tờ Newsweek cũng dành phần lớn trang tin về thiết kế trong số tháng 10 năm 2003 để nói về những bước tiến trong lĩnh vực thời trang của Target.

Hiện Target đang lên kế hoạch xây tiếp thành công đã có với Michael Graves bằng cách thu hút các nhà thiết kế khác, trong đó có nhà thiết kế trang phục Mossimo Gianulli và chuyên gia trang điểm Sonia Kashuk. Ngoài ra, Target còn “quy phục” một số thương hiệu nổi tiếng với những sản phẩm thượng hạng như đồ nấu bếp Calphalon, đồ vải lanh Woolrich và Waverly, dụng cụ cắm trại Eddie Bauer và đồ điện tử Virgin. Tuy thời gian gần đây Target đã mắc một số sai lầm, đỉnh đám nhất là vụ dòng sản phẩm của Phillipe Starck không giành được cảm tình của khách hàng, nhưng họ đã nhanh chóng phục hồi sau thất bại – đây là đặc điểm sống còn đối với nhà bán lẻ thiên về thời trang. Mặc dù các sản phẩm thời trang của Starck không thành công ở Target, song nhà thiết kế lòe loẹt Isaac Mizrahi lại bán được một lượng lớn sản phẩm ở đây. Target nhanh chóng trở thành điểm đến của các nhà thiết kế, giúp họ tung ra các loạt sản phẩm tuyệt vời với mức giá phải chăng – nói một cách đơn giản là đưa thời trang đến với quần chúng. Nhà thiết kế Liz Lange vừa phát triển một dòng sản phẩm ấn tượng phục vụ các bà mẹ, còn Todd Oldham cũng “trình làng” những thiết bị với phong cách độc đáo dùng trong phòng ngủ tập thể. Dường như các dòng sản phẩm bán chạy vẫn liên tục nổi lên, và nhà bán lẻ Mới nhất này đang tận hưởng thành công.

Dường như Target chưa bao giờ mệt mỏi với việc thực hiện sứ mệnh Mới nhất của mình. Tương tự Wal-Mart, lĩnh vực thực phẩm đã trở thành áp lực mở rộng lớn của Target. Không có gì đáng ngạc nhiên khi Target đã hoàn thành xuất sắc việc chuyển ý tưởng cửa hàng giá rẻ thượng hạng sang lĩnh vực kinh doanh thực phẩm còn non trẻ của mình. Các cửa hàng SuperTarget là sự kết hợp giữa những sản phẩm giá rẻ và một siêu thị với đầy đủ dịch vụ, trong đó có bánh mì làm thủ công, thịt hạng nhất và các chế phẩm từ thịt, cùng sản phẩm của các thương hiệu cao cấp như cà phê Starbucks, bánh rán Krispy Kreme và bánh pho mát Eli. Tuy hệ thống đại siêu thị của Target đã thành công rực rỡ, nhưng vẫn cần thời gian để chứng minh liệu Target có thành công với các cửa hàng thực phẩm này không, và liệu khách hàng có bị thu hút vào lĩnh vực thời trang - thực phẩm này của Target hay không.

Wal-Mart đã và đang rất thành công với việc kinh doanh các cửa hàng thực phẩm, nhưng có lẽ khách hàng lui tới các cửa hàng giá rẻ cũng sẽ ưu ái cửa hàng thực phẩm Rẻ nhất hơn là cửa hàng thực phẩm Mới nhất. Dĩ nhiên, trước kia chúng ta cũng từng có lần băn khoăn không biết liệu “rẻ và thời trang” có phải là một chiến lược khả thi hay không.

Nhưng Target đang giống như người đi trên chiếc dây đu đưa vậy; mối nguy hiểm rõ ràng đối với họ là sự phân biệt rạch ròi giữa việc chạy theo thời trang và cố gắng khởi tạo xu thế mới. Target đã khiến nhiều người ngạc nhiên khi phá vỡ những nguyên tắc truyền thống trong hoạt động marketing và trưng bày hàng hóa. Mối lo lắng duy nhất (và cũng là mối nguy hiểm đối với nhà bán lẻ Mới nhất) là họ đang dần trở nên quá thời trang. Target có thể đi trước cả khách hàng, những người có khi không được tinh tế như những gì các công ty và nhà quảng cáo lém lỉnh vẫn đang rêu rao. Chuyển đạo quanh một cửa hàng của Target sẽ lột tả cho chúng ta thấy đời sống thực ở miền Trung Mỹ: chắc chắn đó là cuộc

sống đáng mơ ước đối với nhiều người, song đó vẫn chỉ là một bà mẹ với những đứa con và một nguồn ngân sách không đủ để giúp người phụ nữ này suốt ngày theo dõi các tin tức nóng hổi từ trung tâm thời trang Milan. Các sản phẩm thời trang của Michael Graves thành công bởi chúng vừa thời trang lại vừa thực tế; Phillipe Starck thất bại vì không chịu đi theo con đường đó. Chúng tôi rất lo lắng khi một nhà bán lẻ đi chệch khỏi nhiệm vụ cơ bản của họ (và cả nhóm khách hàng mục tiêu nữa). Ngay lúc này đây Target vẫn đang rất thành công, nhưng không có vị thế Nhất nào tồn tại mãi mãi.

GAP

Gap là một trong những nhà bán lẻ Mới nhất tuyệt vời của nước Mỹ. Họ luôn xuất hiện trên các biểu đồ Nhất của chúng tôi ngay từ khi chúng tôi đưa ra mô hình này. Xét ở khía cạnh nào đó, Gap là nhà bán lẻ Mới nhất điển hình, họ bán quần áo cho số đông người dân và liên tục gặt hái thành công. Tuy nhiên, cũng giống như với nhiều nhà bán lẻ Mới nhất khác, việc duy trì vị trí trên biểu đồ Nhất là một nhiệm vụ hết sức khó khăn. Nhưng Gap lại có khả năng “tại vị” hơn bất kỳ công ty nào khác. Vì thế mà nhiều người giật mình khi vào giữa năm 2000, tình hình hoạt động của Gap bắt đầu có dấu hiệu tụt dốc thảm hại. Thật ra, công ty được mệnh danh là chưa hề mắc sai lầm này giờ đây lại bị ví như loài khủng long đã tuyệt chủng. Nhà bán lẻ thu được nhiều lợi nhuận nhất nước Mỹ đột ngột trở thành ứng viên tiềm năng cho chiếc Hồ đen. Tuy vẫn bán được rất nhiều quần kaki và áo bò, song gần đây Gap đã để mất vị thế nhà bán lẻ Mới nhất. Gap đang quay trở lại xuất phát điểm – và câu chuyện của họ là một bài học cảnh giác trong ngành bán lẻ.

Gap là biểu tượng cho ngành kinh doanh thời trang đại chúng trong giai đoạn từ giữa tới cuối thập niên 1990. Họ đã nhiều lần xác định đúng (có người còn nói chính họ là người khởi tạo) các xu thế thời trang trong mùa; họ trữ hàng đồng sản phẩm hợp thời trong kho và ngồi nhìn doanh số công ty tăng vùn vụt. Chiến lược này đã đem lại những khoản lợi nhuận và lợi tức lớn cho các cổ đông. Gap từng luôn là một công ty kỳ diệu ở Phố Wall; họ cũng là ngôi sao trong ngành bán lẻ.

Gap cũng biết cách theo kịp sự thay đổi của khách hàng – họ phát triển các cửa hàng với những sứ mệnh riêng biệt một cách rõ nét, trong đó Banana Republic và Old Navy là chuỗi cửa hàng bán lẻ mới có tốc độ phát triển nhanh chưa từng có. Banana Republic quan tâm tới các khách hàng của Gap khi họ dần lớn lên và bắt đầu chuyển sang để ý những phong cách tinh tế hơn. Old Navy thì tập trung vào các khách hàng nhỏ tuổi hơn và những gia đình có nguồn ngân sách hạn chế thông qua việc cung cấp các loại quần áo giá rẻ nhái theo thời trang của Gap. Vào thời điểm tình hình kinh doanh của họ đang thuận lợi, các cửa hàng của Gap luôn phản ánh những xu hướng thời trang mới nhất và thường xuyên cập nhật những mặt hàng cơ bản như quần áo kaki và áo phông có sườn nổi.

Các cửa hàng của Gap trông sinh động, sạch sẽ và thể hiện một phong cách thời trang thống nhất. Gap nhanh chóng mở thêm nhiều cửa hàng mới với quy mô lớn hơn để thu về các khoản lợi nhuận lớn từ doanh thu.

Mặt trái của sự phát triển này là Gap trở nên phổ biến, mà những gì phổ biến thì không còn mới lạ nữa. Hẳn bạn đọc vẫn còn nhớ định nghĩa của chúng tôi về vị thế Mới nhất: “là có những sản phẩm mới nhất ngay khi khách hàng bắt đầu mua nhiều”. Gap vẫn tiếp tục thực hiện những việc họ từng làm thành công, và mỗi mùa, họ vẫn tuyên bố vải bò hay vải màu là xu hướng mới; song khi làm thế, vô hình chung Gap lại bán những loại quần áo mà người nào cũng “đã mua nhiều rồi”. Nói cách khác, Gap bán những sản phẩm không hợp thời trang. Người Mỹ vốn đã có nguyên một tủ quần áo chất đầy những bộ quần áo của Gap và họ không có nhu cầu thêm nữa.

Mặt khác, Gap lúc này cũng đang bị các đối thủ khác như Abercrombie & Fitch, Wet Seal và American Eagle vượt qua. Các cửa hàng này thành công hơn khi trở thành nhà bán lẻ thời trang hơn và tuyệt vời hơn dành cho giới trẻ. Trong khi đối tượng khách hàng của Gap ngày càng nhiều tuổi, thì những nhà bán lẻ này lại tập trung vào nhóm đối tượng hẹp hơn. (Giới trẻ thấy cha mẹ mình đi mua quần áo ở Gap – mà ai lại muốn đi mua đồ ở nơi mẹ mình hay lui tới chứ?) Về cơ bản, Gap đã trở thành một cửa hàng phổ thông, và họ dần để mất khách hàng vào tay các cửa hàng chuyên doanh với tầm ngắm là các phân đoạn khách hàng cụ thể.

Để đối phó với tình hình, Gap quay sang thí nghiệm với các loại quần áo thời trang cao cấp kết hợp, như áo jacket da màu hoa phong lan và mũ móc có dây. Nhưng khách hàng không ủng hộ các xu hướng thời trang kỳ lạ với màu sắc loang lổ, và Gap bị chế giễu vì lạm dụng thời trang. Vấn đề chính trong chiến lược của Gap là khách hàng không hy vọng (hay mong muốn) Gap sẽ trở thành người đi đầu về thời trang. Gap là thời trang số đông, chứ không phải thời trang cao cấp. Nguy hiểm hơn, Gap còn không đi theo đường hướng mình đã vạch ra – họ trở nên mờ nhạt khi chạy theo người khác.

Dĩ nhiên là trước đó Gap cũng không ít lần “đón nhăm” trào lưu, chỉ vì rằng họ luôn muốn ở vị thế Mới nhất. Nhưng khi đó họ còn là một công ty nhanh nhẹn với ít cửa hàng và quy mô cửa hàng cũng nhỏ hơn, vì thế họ có thể đứng dậy nhanh chóng sau khi vấp ngã. Đó là yếu tố quan trọng góp phần vào thành công của Gap – họ có thể nhanh chóng quay trở lại cuộc chơi, bởi nếu họ bỏ lỡ một xu thế thời trang mới, họ có thể bán hết các sản phẩm “lỗi thời” chỉ trong vài tuần để rồi sẵn sàng đón đầu xu thế tiếp theo. Gap nổi tiếng vì việc họ thay đổi kho hàng sau mỗi sáu tuần, đồng thời nhanh chóng thực hiện những biện pháp sửa sai.

Nhưng những rắc rối mà Gap phải đối mặt trong giai đoạn 2000-2003 lại kéo dài quá lâu. (Tháng 4 năm 2002 là cột mốc 24 tháng liên tục tụt giảm doanh thu tại cửa hàng so với cùng kỳ năm trước của Gap). Sự tụt dốc này không chỉ liên quan tới những sai lầm về thời trang mà họ mắc phải. Lần này, Gap còn vấp phải nhiều sự cạnh tranh gay gắt với bộ máy công kênh gồm quá nhiều cửa hàng và quá nhiều không gian. Gap quá vội vàng khi mở thêm nhiều cửa hàng và nới rộng diện tích của chúng; chỉ tính riêng trong các năm từ 1997 tới 2000, họ đã tăng gấp đôi diện tích bán hàng. Mải lo việc chất đủ hàng hóa vào những cửa hàng rộng mênh mông đó, Gap đã dần để mất đi nét riêng biệt cũng như sự nhanh nhạy của mình.

Những biến cố bất ngờ cũng xảy ra ở cấp độ lãnh đạo. Huyền thoại Mickey Drexler ra đi. Hơn ai hết, tên ông gắn liền với thành công của Gap; một tay ông đã vạch ra con đường hướng tới thời trang cho tất cả các phòng ban trong công ty. Có vẻ như khó mà tìm được ai có thể thay thế ông.

Tuy nhiên, trong hệ thư tín tức Theo dõi ngành bán lẻ số tháng 11 năm 2002, chúng tôi tuyên bố rằng Gap đã trở lại. Đã xa rồi những mẫu thời trang hoang dã, không chiếm được cảm tình của công chúng. Gap đã quay trở lại với lĩnh vực thời trang, họ vẫn theo đuổi cái mới nhất, nhưng không còn mạo hiểm với quá nhiều rủi ro như trước nữa. Như chúng tôi đã nói, những bước tăng trưởng đều đặn là dấu hiệu tốt thể hiện sự quay trở lại đúng đường của công ty. Dường như họ đã sửa chữa được những sai lầm về lĩnh vực thời trang (trong giai đoạn này). Nhưng có lẽ họ còn cần thêm thời gian để giải quyết các vấn đề liên quan tới sự phổ biến quá mức và diện tích cửa hàng quá rộng.

Hơn bao giờ hết, chúng tôi tin tưởng vào sức mạnh của vị thế Mới nhất. Nó có thể nuôi dưỡng hay thiêu rụi một công ty. Gap là một minh chứng sống cho điều đó.

DỄ NHẤT: CHIẾN THẮNG VỚI DỊCH VỤ TẬP TRUNG VÀO GIẢI PHÁP

Có lẽ phần khó khăn nhất khi xây dựng thuyết Nhất là đưa ra một vị trí thể hiện quan điểm rằng nhà bán lẻ có thể thành công bằng cách cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn. Một phần của rắc rối này liên quan tới mặt ngữ nghĩa. Nếu dùng cụm từ “Dịch vụ khách hàng nhất” thì e rằng không ổn, bởi nó không chỉ nghe kỳ cục mà còn chưa thể hiện đầy đủ vị thế nhất này của nhà bán lẻ. Chúng tôi không tin rằng nhà bán lẻ có thể thành công nếu chỉ cung cấp dịch vụ khách hàng nổi trội hơn. Đành rằng điều này có vai trò tối quan trọng, nhưng nó vẫn không đủ để giải thích cho cả một ý tưởng lớn.

Như đã nói khá chi tiết ở những phần trước về dịch vụ khách hàng, chúng tôi cũng ý thức được rằng nhiều nhà bán lẻ không hiểu dịch vụ khách hàng là gì. Về cơ bản, nhà bán lẻ quan niệm về điều này khác với khách hàng. Theo chúng tôi, tốt nhất là nên tập trung vào quan niệm của khách hàng (đây là kết luận mà chúng tôi rút ra được sau nhiều năm quan sát hành vi của khách hàng và phân tích các nghiên cứu về họ). Quan niệm của khách hàng về dịch vụ là: (1) biết thứ tôi muốn tìm và có sẵn thứ đó để bán; (2) giúp tôi dễ dàng tìm thấy sản phẩm tôi cần mà không làm lãng phí thời gian của tôi; (3) cung cấp thông tin trả lời cho các câu hỏi của tôi và giúp tôi đưa ra được sự lựa chọn thông minh – có thể cung cấp thông tin qua các kênh như bảng hiệu, tờ rơi, nhân viên bán hàng hay mạng Internet; và, sau khi đã thực hiện đúng ba điểm trên, (4) có đội ngũ nhân viên thân thiện và hiểu biết.

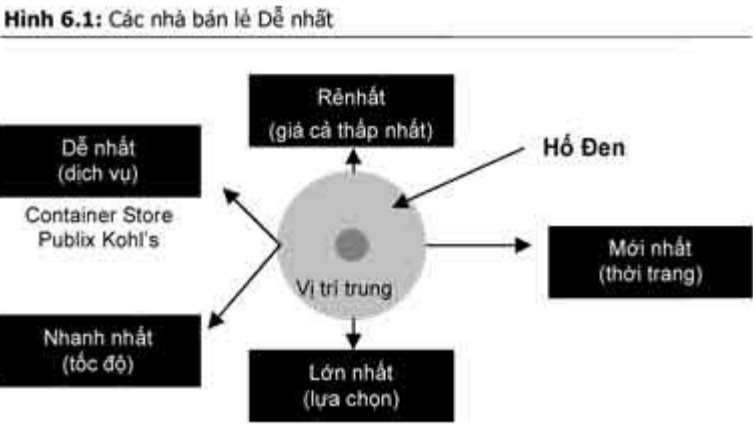
Sau khi suy ngẫm về quan niệm này, đồng thời nghiên cứu về các nhà bán lẻ thành công nhờ dịch vụ khách hàng mẫu mực, chúng tôi thấy nổi lên một điểm chung – đó là sự dễ dàng sử dụng cho khách hàng.

- Khách hàng muốn việc mua sắm trở nên dễ dàng và không gặp phiền toái.
- Họ muốn chuyển mua sắm giúp họ dễ dàng giải quyết mọi vấn đề của mình, từ những việc nhỏ như mua bếp gas cho tới việc phức tạp như mua ô tô.
- Họ muốn dễ dàng đưa ra lựa chọn phù hợp với mình.
- Họ muốn nhà bán lẻ gợi ý giải pháp cho họ, và nhà bán lẻ đó phải biết rõ về sản phẩm của mình và hiểu về các nhu cầu, mong muốn của khách hàng.

Và thế là chúng tôi quyết định dùng cụm từ Dễ nhất.

Ban đầu, danh sách các nhà bán lẻ ở vị thế Dễ nhất bao gồm Nordstrom, Saturn, Walgreens và McDonald's – quả là một danh sách kỳ cục, và nó cũng vấp phải sự phản đối của một số người biết về mô hình này. Vài năm sau, chúng tôi bổ sung vị thế Nhanh nhất để phân biệt dịch vụ hướng đến tốc độ với dịch vụ hướng đến giải pháp. Đó là một quyết định thông minh, dù rằng vị thế mới có làm mất đi tính đối xứng hài hòa trong mô hình Nhất.

Định nghĩa nhà bán lẻ Dễ nhất như thế nào? Nói một cách đơn giản, đó là những nhà bán lẻ giúp khách hàng giải quyết các vấn đề gặp phải. Thường thì nhà bán lẻ này chăm sóc những khách hàng không biết chính xác thứ mình cần là gì, nên khi tới cửa hàng, họ sẽ tìm kiếm sản phẩm/dịch vụ và cả ý tưởng giúp họ tìm ra một giải pháp hiệu quả. Khách hàng cũng muốn có được cảm giác yên tâm và thoải mái rằng họ vừa mua được sản phẩm ở đúng nơi đúng chỗ (xem hình 6.1).



Về phần mình, nhà bán lẻ Dễ nhất có thể làm nhiều hơn nữa chứ không chỉ dừng lại ở việc giải quyết vấn đề. Họ giúp đưa ra các ý tưởng, mang lại cảm giác yên tâm, làm phong phú cho trải nghiệm mua sắm, và cung cấp thông tin giúp khách hàng hiểu rõ về các lựa chọn của họ, từ đó dễ dàng đưa ra quyết định.

Thành công bằng con đường trở thành nhà bán lẻ Dễ nhất xem ra lại là con đường khó khăn nhất trong mô hình. Các vị thế khác đều có nền móng là một khía cạnh nhất định nào đó liên quan tới hàng hóa. Các cửa hàng Rẻ nhất cung cấp hàng hóa với giá thấp nhất. Các cửa hàng Mới nhất luôn có những sản phẩm hợp thời trang. Các cửa hàng Lớn nhất thì mang lại sự lựa chọn tốt nhất cho khách hàng.

Dễ nhất là khía cạnh phức tạp hơn và thiên về trải nghiệm nhiều hơn; đó là sự kết hợp giữa sản phẩm, dịch vụ và giá cả. Nhà bán lẻ Dễ nhất phải cân nhắc tới mọi thứ liên quan đến cuộc mua sắm của khách hàng, sau đó tìm cách đưa ra giải pháp góp phần đem lại một trải nghiệm lý tưởng cho họ. Nói ngắn gọn, muốn thành công thì nhà bán lẻ Dễ nhất phải tỏ ra xuất sắc ở gần như tất cả các nguyên tắc chính trong ngành bán lẻ.

Nordstrom là một ví dụ tuyệt vời về nhà bán lẻ Dễ nhất. Chuỗi cửa hàng tại Seattle này nổi tiếng với đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, luôn nỗ lực hết mình để làm hài lòng khách hàng. Nhưng đó không phải là yếu tố duy nhất giúp đưa Nordstrom lên vị thế Dễ

nhất. Họ thành công ở vị thế này bởi vì các cửa hàng của họ được thiết kế theo quan điểm của khách hàng. Chẳng hạn, một nhân viên bán hàng ở đây có thể đại diện cho cả một đơn vị hỗ trợ khách hàng – trong khi cách làm thông thường là họ phải chuyển khách hàng tới một nhân viên khác trong một bộ phận khác của cửa hàng. Cách làm này xuất phát từ quan điểm của khách hàng chứ không phải từ những vấn đề phân chia hoạt động trong tổ chức của công ty.

Điều khiến Saturn trở thành nhà bán lẻ Dễ nhất là họ đã loại bỏ những khía cạnh không được lòng khách hàng trong quá trình mua ô tô – đó là sự mặc cả, giữ kín giá và những mẹo bán hàng đầy áp lực. Saturn thành công trong việc mang lại cho khách hàng cảm giác yên tâm rằng họ đang mua xe ở đúng nơi cần mua, và rằng họ có trong tay tất cả những thông tin cần thiết. Nhiều phương pháp bán hàng của Saturn hiện cũng đang được áp dụng ở các cửa hàng như CarMax, một thành viên mới trong lĩnh vực Dễ nhất.

Chúng ta hãy cùng xem xét cách Pottery Barn và Crate & Barrel cung cấp các giải pháp Dễ nhất (trong khi các cửa hàng nội thất khác không làm vậy). Giả sử bạn đang tìm mua một chiếc đèn cây phòng khách. Cả Pottery Barn và Crate & Barrel cùng bán tới vài loại đèn cây với nhiều phong cách khác nhau, nhưng trong cửa hàng của họ không có gian riêng dành cho các thiết bị chiếu sáng. Thay vào đó, họ trưng bày đèn cây cùng với các nội thất phòng khách khác (như ghế sofa, bàn nhỏ, tủ đựng tivi), và cả một tổng thể đó nhằm đưa ra lời gợi ý: “Đây là cách làm đẹp cho phòng khách nhà bạn”. Như vậy, các cửa hàng của Pottery Barn và Crate & Barrel không phải chỉ bán sản phẩm mà họ còn bán cả giải pháp tổng thể cho khách hàng nữa.

Các cửa hàng nội thất khác thường để hàng tá đèn cây cạnh nhau trong gian hàng bán thiết bị chiếu sáng. Có lẽ họ có nhiều sản phẩm hơn, nhưng với phương pháp bán hàng theo hạng mục hàng hóa như vậy (trong khi phương pháp của Pottery Barn và Crate & Barrel là hướng đến phong cách hoặc giải pháp), các cửa hàng đó không mang lại cho khách hàng chút ý tưởng nào về việc đèn cây có thể làm đẹp cho gian phòng của họ như thế nào. Đó là lý do tại sao các cửa hàng như Pottery Barn và Crate & Barrel lại trở thành nhà bán lẻ Dễ nhất. Họ cung cấp ý tưởng và giải pháp cho những người muốn làm đẹp cho ngôi nhà của mình. Các cửa hàng bán theo hạng mục hàng hóa, chẳng hạn như cửa hàng bán đồ nội thất, chỉ là cửa hàng thông thường. Khách hàng chỉ coi đó là nơi có thể mua ghế sofa, bàn và đèn. Chấm hết!

Điều quan trọng hơn với trải nghiệm mua sắm này là có đúng sản phẩm phục vụ cho một phân khúc khách hàng cụ thể. Các cửa hàng nội thất có thể bày bán rất nhiều loại đèn cây với phong cách và giá cả khác nhau. Dĩ nhiên, họ làm thế là có lý do – họ muốn phục vụ lượng khách hàng lớn và đa dạng. Nhưng điều đó sẽ không hữu ích với những khách hàng cá nhân, bởi họ thường chỉ thích một số phong cách nhất định và cũng chỉ sẵn lòng chi trả trong một giới hạn giá cả nào đó thôi. Khách hàng không muốn xem tất cả các loại đèn được sản xuất, họ chỉ muốn xem những chiếc đèn phù hợp với phong cách sống của mình.

Trong khi đó, Pottery Barn và Crate & Barrel lại áp dụng phương pháp bán hàng theo phong cách: tức là họ chỉ cung cấp một số phong cách nhất định mà theo họ là hấp dẫn đối với nhóm khách hàng giới hạn của mình. Với những khách hàng này, các cửa hàng như Pottery Barn và Crate & Barrel cung cấp giải pháp dễ dàng hơn nhiều so với cửa hàng nội thất với cách ép buộc khách hàng phải ngắm nghía hàng trăm chiếc đèn rồi mới chọn ra được ba hay bốn chiếc phù hợp với sở thích của mình.

Thách thức của phương pháp bán hàng theo phong cách là Pottery Barn và Crate & Barrel phải rất sắc sảo trong việc lựa chọn sản phẩm để bán bởi vì số lượng hàng hóa trưng bày của họ có giới hạn. Họ cũng phải hành động nhịp nhàng với khách hàng mục tiêu của mình. Để trở thành nhà bán lẻ theo phong cách, họ phải có cùng lúc cả các kỹ năng của nhà bán lẻ Mới nhất và Dễ nhất: lựa chọn đúng sản phẩm.

Bí quyết thành công của nhà bán lẻ Dễ nhất là nhìn nhận mọi việc bằng con mắt của khách hàng. Họ phải hiểu rõ thái độ và xu hướng của khách hàng. Họ cũng phải tổ chức hoạt động kinh doanh dựa trên lợi ích của khách hàng thay vì lợi ích của bản thân. Điều này mang ý nghĩa khác nhau với mỗi nhà bán lẻ. Đối với Pottery Barn và Crate & Barrel, hoạt động chính của họ là tập trung vào việc lựa chọn hàng hóa và trưng bày trực quan. Còn với những cửa hàng như Nordstrom, họ lại quan tâm tới việc khích lệ nhân viên làm việc.

Tuy rằng nhà bán lẻ Dễ nhất phải biết tập trung xây dựng đội ngũ nhân viên hoàn hảo, song dịch vụ khách hàng tốt không hoàn toàn phụ thuộc vào việc có đội ngũ nhân viên tuyệt vời. Chúng tôi xin kể một câu chuyện về khía cạnh này liên quan tới dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Trong thập niên 1990, máy rút tiền tự động (ATM) có lẽ là tiến bộ lớn nhất trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng của ngân hàng bán lẻ. Trước đó, khách hàng thường đề xuất với các ngân hàng rằng họ muốn được tiếp cận với tiền của mình dễ dàng hơn. Câu trả lời từ phía ngân hàng không phải là cung cấp các nhân viên giao dịch thân thiện hơn hay tăng giờ giao dịch. Câu trả lời là một công nghệ loại bỏ nhân viên khỏi quá trình giao dịch, và quả thật nó đã giúp việc rút tiền của khách hàng trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Một cửa hàng cũng đang gặt hái được nhiều thành công hiện nay ở vị thế Dễ nhất là cửa hàng bách hóa nhỏ Kohl's. Giống máy ATM, Kohl's không chọn giải pháp tăng người. Họ thành công nhờ sắp xếp, bố trí và trưng bày hàng hóa giúp khách hàng có thể tự phục vụ, và đối tượng hướng đến của họ là các gia đình có mức thu nhập trung bình. Kohl's lựa chọn các hàng hóa có mức giá thấp và trữ trong kho để bất cứ lúc nào cũng có thể đáp ứng được nhu cầu khách hàng. Các cửa hàng của họ được đặt tại những trung tâm mua sắm có vị thế thuận lợi, cho phép khách hàng đỗ xe gần cửa ra vào đồng thời loại bỏ những phiền toái khi đi mua sắm tại một trung tâm thương mại. Khách hàng có thể dễ dàng nhận ra đâu là nơi mua sản phẩm và đâu là quầy thanh toán. Xét ở nhiều góc độ khác nhau, Kohl's đã giản lược hóa trải nghiệm mua sắm ở cửa hàng bách hóa cho khách hàng (thường thì các cửa hàng bách hóa được thiết kế giống như một ma trận gồm các gian hàng, tầng và quầy thanh toán) khá giống với cách làm của Saturn khi tiến hành cuộc cách mạng hóa quy trình mua ô tô mới.

Các cửa hàng khác hiện cũng đang thành công ở vị thế Dễ nhất bao gồm Pottery Barn, Crate & Barrel, CarMax, hệ thống siêu thị Publix và Container Store – một chuỗi cửa hàng nhỏ bán các sản phẩm “giúp tổ chức cuộc sống cho bạn”.

ĐỂ NHẤT: CONTAINER STORE

Container Store, công ty tư nhân có trụ sở tại Dallas, nổi tiếng với khả năng cung cấp các giải pháp lưu trữ giúp giải quyết các vấn đề mà nhiều khi mọi người còn không biết là mình gặp phải. Chỉ những doanh nghiệp tiên bộ nhất mới đạt tới ngưỡng đáp ứng được các nhu cầu “bất thành văn” của khách hàng. Và đó cũng là sức mạnh của Container Store.

Container Store rất quan tâm tới việc trau dồi kiến thức về sản phẩm, và họ cũng tận tụy với sứ mệnh giáo dục khách hàng. Đội ngũ nhân viên mới của họ được đào tạo 235 giờ về sản phẩm trong năm làm việc đầu tiên và 162 giờ những năm tiếp sau. Trong khi đó, theo thông tin do một bài báo trên tờ US Today đưa ra, số giờ đào tạo trung bình về sản phẩm trong ngành bán lẻ là 10 giờ mỗi năm.

Nhân viên của Container Store còn tổ chức các “cuộc họp nhóm” hai lần mỗi ngày tại cửa hàng để thảo luận về mục tiêu doanh số và trao đổi thông tin về sản phẩm, đồng thời chia sẻ những mẹo bán hàng đối với một sản phẩm nhất định nào đó. Các đồng nghiệp học hỏi lẫn nhau, và họ còn học hỏi từ khách hàng nữa, bởi vì đôi khi chính khách hàng lại phát hiện ra những cách thức sử dụng các sản phẩm lưu trữ mới. Chính phương pháp tập trung vào khách hàng/nhân viên này đã giúp Container Store dự đoán được các vấn đề và đưa ra những giải pháp sáng tạo. Nhân viên của họ hiểu rõ sản phẩm mình đang bán, và họ có thể giải thích chi tiết về các lợi ích của chúng cũng như cách làm thế nào để giải quyết sáng tạo các vấn đề của khách hàng.

Trong một chuyến thăm Container Store, chúng tôi gặp một nhân viên bán hàng và yêu cầu được giúp đỡ về một vấn đề mà những doanh nhân hay đi công tác thường gặp phải – đó là làm thế nào để sắp xếp các dây nối, ổ cắm điện, giắc nối và bộ chỉnh lưu vốn là những vật đi kèm với các thiết bị điện tử mà giới doanh nhân vẫn thường kè kè trong vali. Đây là loại sản phẩm hoàn hảo cho Container Store. Nhưng thật không may là không có người nào biết sắp xếp những thiết bị đó sao cho hoàn hảo. Trong cửa hàng cũng không có gian nào dành riêng cho những sản phẩm giúp sắp xếp cho các khách hàng hay đi công tác xa. Tuy nhiên, các nhân viên của Container Store đã nhanh chóng đưa ra được nhiều cách sắp xếp sáng tạo các thiết bị đó bằng việc sử dụng những sản phẩm được thiết kế cho mục đích khác. Và thế là, chúng tôi không chỉ có được giải pháp mà còn có cả một danh sách các lựa chọn, màu sắc và phương án khác nhau. Điều thú vị của chuyến viếng thăm này, và đồng thời cũng là điều khiến nhiều người yêu thích Container Store, là ban đầu chúng tôi không tới đây với mục đích này, thế nhưng khi ra khỏi cửa hàng, chúng tôi lại mang theo rất nhiều sản phẩm.

Container Store còn nổi tiếng với các quầy thu ngân được bố trí đẹp và hiệu quả bậc nhất trong toàn ngành bán lẻ. Các cửa hàng của công ty có cách trưng bày các thiết bị và

sản phẩm nhỏ hấp dẫn khách hàng với giải pháp cho những nhu cầu chưa được đáp ứng của họ. Thay vì thất vọng trước các đợt hàng mới nhất, phản ứng thông thường của khách hàng khi đến đây là lòng biết ơn vì nhà bán lẻ đã mang đến cho họ nhiều giải pháp khác nhau để giúp họ giải quyết vấn đề gặp phải. Đây lại là một tín hiệu nữa của nhà bán lẻ Dễ nhất – sự kết hợp nhiều loại kỹ năng khác nhau trong hoạt động.

Các nhân viên của Container Store cũng luôn thể hiện thái độ tận tình và sẵn sàng giải quyết vấn đề giúp khách hàng, bởi đó là điểm nhấn trong văn hóa doanh nghiệp của họ. Điều này đã mang lại cho các nhân viên khả năng phi thường khi giúp đỡ khách hàng. Họ không làm khách hàng choáng ngợp với sự hăng hái bán hàng mà chỉ xuất hiện khi cần thiết. Chúng tôi vẫn thường nói rằng cấp độ cao nhất của dịch vụ khách hàng là hiểu thấu tâm tư khách hàng – tức là nhân viên có thể cảm nhận được khi nào thì khách hàng cần được giúp đỡ và khi nào thì nên để họ một mình.

Container Store thường xuyên chiếm vị trí hàng đầu trong danh sách bình chọn những môi trường làm việc tốt nhất của tạp chí Fortune. Tỷ lệ thay đổi nhân viên tại cửa hàng hàng năm của công ty chỉ là 10-15% – những con số rất hiếm gặp trong ngành bán lẻ ngày nay. Container Store trả lương cho nhân viên cao gấp hai lần so với các nhà bán lẻ khác, song ban lãnh đạo công ty lại cho rằng như thế họ vẫn “hời” bởi họ tin rằng một nhân viên giỏi đáng giá bằng ba nhân viên trung bình. Thật ra, Container Store đã đưa ra một phương châm bán lẻ sau khi đã thử nghiệm và thấy đúng: Thay vì cố gắng đạt năng suất (doanh số cao hơn có nghĩa là chi phí nhân công giảm xuống với tư cách là một tỷ lệ trong doanh số cửa hàng), họ lựa chọn cách giữ chi phí nhân công ở một tỷ lệ cố định so với doanh số. Các cửa hàng của Container Store càng bận rộn bao nhiêu thì khách hàng càng dễ dàng nhận được sự hỗ trợ từ nhân viên bấy nhiêu. Hãy thử tưởng tượng điều đó xem. Nhưng điều quan trọng nhất là Container Store khuyến khích nhân viên bán hàng tham gia đóng góp ý tưởng. Kết quả là họ đã tạo ra được một lực lượng bán hàng vừa hiểu biết và hăng hái tìm ra giải pháp cho khách hàng lại vừa góp phần làm cho trải nghiệm mua sắm của khách hàng trở nên dễ dàng và thú vị.

Cũng giống như nhiều tấm gương Nhất khác, bí quyết thành công của Container Store hóa ra lại chẳng có gì bí ẩn cả. Các ý tưởng của họ, chẳng hạn như ý tưởng về các loại hàng hóa mà họ bán, đều được thể hiện công khai và ai cũng có thể tiếp thu. Ấy vậy nhưng chúng tôi thấy rất ít nhà bán lẻ nào sẵn lòng thực hiện đường lối đặt-khách-hàng-lên-hàng-đầu (để chúng ta có thể có các nhân viên tuyệt vời hơn) của Container Store. Có lẽ quy mô tương đối nhỏ của công ty cũng là một gợi ý cho thấy việc bắt chước ý tưởng này không hề dễ dàng chút nào. Và đó cũng là điều mà chính Container Store tin tưởng, vì thế mà họ tiến chậm nhưng chắc, và không bị lóa mắt trước cam bẫy phát triển nhanh, làm giàu nhanh.

DỄ NHẤT: PUBLIX

Publix, hệ thống siêu thị tư nhân có trụ sở tại Florida, đã đưa ra câu định vị “Nơi mua sắm là một thú vui” hơn 60 năm về trước (xem bảng 6.1).

Bảng 6.1. Kết quả hoạt động của nhà bán lẻ Dễ nhất: Publix

	1933	2002	Tăng trưởng hàng năm 1993-2002
Doanh số ròng (triệu đô-la)	7.473	16.027	8,8
Thu nhập ròng (triệu đô-la)	180	632	14,6
Lợi nhuận hoạt động (%)	3,9	6	không xác định
Số cửa hàng	425	741	6

Người sáng lập Publix, George Jenkins, thường lái một chiếc ô tô (vào thời điểm khá xa trước khi xuất hiện dòng xe hơi mini) đi qua lối đi giữa các dãy hàng trong những buổi khai trương địa điểm mới để chứng minh rằng lối đi ở siêu thị Publix rất rộng. Publix còn biến hoạt động mua sắm thành một thú vui bằng cách trở thành một trong những siêu thị đầu tiên lắp đặt điều hòa không khí, và họ cũng đi đầu trong việc sử dụng cửa tự động. Cho đến tận ngày nay, Publix vẫn cung cấp các loại túi đựng đồ giúp khách hàng dễ dàng đưa đồ từ siêu thị ra nơi đỗ xe. George Jenkins đã hiểu rõ khái niệm vị thế Dễ nhất từ rất lâu trước khi chúng tôi phát triển thuyết Nhất này.

Tuy nổi tiếng về dịch vụ, nhưng Publix không phải là một siêu thị hạng sang. Họ cũng không cảm thấy mình bắt buộc phải bày bán những mặt hàng thực phẩm “thời thượng”. Publix cạnh tranh với những siêu thị giá rẻ, và họ cũng cạnh tranh với những cửa hàng cao cấp – những cửa hàng muốn bắt kịp chất lượng dịch vụ của Publix đồng thời vượt lên trên họ về các mặt hàng xa xỉ và hàng hóa giá cao. Đó là bằng chứng cho thấy sự gắn kết giữa Publix với khách hàng mà không đối thủ nào – dù là nhà bán lẻ giá rẻ hay cao cấp – có thể đánh bật Publix khỏi thị trường “nhà” của mình.

Theo chúng tôi, đó là bởi ngoài những yếu tố dịch vụ rõ ràng hơn, Publix còn thực hiện nhiều việc tinh tế, thể hiện thái độ hướng đến khách hàng. Tại các siêu thị Publix ở Florida, nơi đối tượng khách hàng mục tiêu của họ là tầng lớp những người có tuổi, Publix thiết kế phiếu ghi nhãn hàng to và dễ đọc hơn hẳn so với các cửa hàng khác. Không chỉ bán bánh nguyên chiếc ở các gian bánh ngọt, họ còn cắt bán một nửa và một phần tư chiếc – dịch vụ này rất phù hợp đối với những cặp vợ chồng già hoặc khách hàng đơn thân. Tuy những việc làm như vậy chỉ là nhỏ nhặt, nhưng khi khách hàng xem xét chúng trong một tổng thể, họ sẽ nhận thấy một thông điệp mạnh mẽ: Publix hiểu rõ về họ. Thông điệp đó nói rằng Publix đặt khách hàng lên hàng đầu, và chính điều đó đã giúp họ giành chiến thắng ở vị thế Dễ nhất.

Chúng tôi tin rằng không phải ngẫu nhiên mà cả Publix và Container Store đều là các công ty tư nhân. Cả hai đều có mặt trong danh sách bình chọn 100 nơi làm việc tốt nhất của tạp chí Fortune. Thật ra, một phần của Publix là do nhân viên sở hữu. Các gia đình tuyển thêm họ hàng, bạn bè tới làm, nên cũng không có gì lạ khi hàng chục người trong một dòng họ cùng làm việc cho Publix. Cả Publix và Container Store đều là những doanh nghiệp hướng tới con người, vì vậy mà họ đối xử với khách hàng rất thân thiện.

Một trong những câu chuyện hài hước nhất trong ngành bán lẻ là nhiều nhà bán lẻ bỏ ra hàng đồng tiền để thiết kế nên những cửa hàng có bầu không khí sang trọng; và chính bầu không khí đó đã khiến không ít người sưng lại vì ngạc nhiên khi bước chân tới gian hậu, nơi sinh hoạt của các nhân viên. Ở gian hậu, sàn nhà chỉ láng xi măng, còn các phòng nghỉ chật chội và bẩn thỉu cùng với những chiếc tủ cá nhân nhỏ xíu. (Chúng tôi gọi đây là câu chuyện hài hước vĩ đại bởi nó vừa đáng buồn lại vừa đúng thực tế).

Thông điệp gửi tới nhân viên đã quá rõ ràng: Khách hàng rất quan trọng, còn nhân viên thì không. Nếu vậy thì làm sao nhà bán lẻ có thể hy vọng nhân viên của mình sẽ truyền tải một hình ảnh tích cực về công ty tới khách hàng? Những nhân viên này sẽ thể hiện quan điểm rằng nhà bán lẻ quan tâm tới con người ra sao? Những cửa hàng Dễ nhất hiếm khi gặp phải vấn đề này, bởi vì họ biết tập trung vào con người – tức là họ chăm sóc tốt cho cả khách hàng và nhân viên. Đúng như tưởng tượng của chúng ta, Publix có gian hậu và khu nghỉ ngơi cho nhân viên rất đẹp.

Chúng tôi biết rõ về Publix vào giai đoạn cuối thập niên 1980 đầu 1990; hồi đó, chúng tôi đã giúp họ phát triển ba cửa hàng mẫu để chuẩn bị cho bước tiến vào thị trường Atlanta. Đó là lần đầu tiên Publix mở cửa hàng bên ngoài bang Florida quê nhà.

Chúng tôi không mất nhiều thời gian để nhận ra Publix là một công ty đặc biệt. Ngay lập tức, một trong những mục tiêu của chúng tôi là phải làm sao để bất kỳ yếu tố hay mô hình mới nào cũng không được gây khó khăn cho văn hóa cũng như lòng tận tụy phục vụ khách hàng của họ. Nói đơn giản, kế hoạch của chúng tôi là: Đừng làm lộn xộn vị thế Nhất.

Thay vào đó, chúng tôi tìm cách cải thiện phương thức bố trí và trình bày hàng hóa. Nói theo ngôn ngữ thuyết Nhất là chúng tôi muốn đặt ra thách thức mới cho Publix trong lĩnh vực Mới nhất bằng cách khuyến họ bán thêm các loại đồ ăn sẵn. Chúng tôi còn đặt khu bán thực phẩm tươi (như rau quả, bánh ngọt và đồ ăn sẵn) ở những vị trí nổi bật hơn, bởi đó là thế mạnh tuyệt vời của Publix, và chúng có thể là những yếu tố tạo nên sự khác biệt mang tính cạnh tranh cao.

Publix mở siêu thị đầu tiên tại Atlanta năm 1992. Hiện nay, họ đã có hơn 100 cửa hàng ở đây; và họ là cửa hàng tạp hóa thứ hai ở Atlanta với 28% thị phần. Chúng tôi rất tự hào khi mình cũng góp công vào thành tích này, song chúng tôi còn biết nhiều điều hơn thế. Chúng tôi biết rằng chiến thắng của Publix ngày hôm nay là nhờ cam kết của họ đối với dịch vụ khách hàng và đối với việc trở thành nhà bán lẻ Dễ nhất. Điều thông minh nhất mà chúng tôi từng làm cho Publix rất đơn giản: Chúng tôi để yên cho một điều tốt.

Đầu chương, chúng tôi dành nhiều từ ngữ ca ngợi Nordstrom và Saturn. Nhưng khi đọc tới đây, hẳn rằng độc giả tinh ý sẽ thắc mắc về những trường hợp đó. Cả hai công ty này hiện vẫn hoạt động, song họ đã để mất vàng hào quang từng bao quanh mình cách đây chừng một thập kỷ.

Nordstrom và Saturn, hai trong số các nhà bán lẻ thành công nhất ở vị thế Dễ nhất giai đoạn đầu những năm 1990, từng góp mặt trong mô hình Nhất của chúng tôi nhiều năm

ròng, nhưng rồi họ đều bị bật ra khỏi mô hình đó trong nửa cuối thập niên 1990.

NORDSTROM

Nói đến Nordstrom thì ai cũng biết họ nổi tiếng hàng thập kỷ nay với đội ngũ nhân viên bán hàng coi trọng chất lượng dịch vụ và những nghệ sĩ piano đã gắn chặt với thương hiệu của họ. Thời kỳ hoàng kim của Nordstrom, các cửa hàng bách hóa khác phải nghiên cứu về công ty này trước khi Nordstrom “đổ bộ” tới địa bàn của họ. Và tất cả họ đều đi đến một “kết luận”: tuyển dụng các nghệ sĩ chơi piano. Nhưng chúng tôi vẫn luôn nói: “Không phải nhờ nghệ sĩ piano mà Nordstrom trở nên đặc biệt – vấn đề là ở chỗ họ có những gì khách hàng cần và luôn có sẵn thứ đó”.

Nordstrom có một lượng lớn sản phẩm đủ kích cỡ to nhỏ khác nhau – đây là chính sách vốn bị nhiều nhà bán lẻ bỏ qua để tiết kiệm chi phí. Không giống các cửa hàng bách hóa khác, Nordstrom cho phép các nhân viên bán hàng thay phiên phục vụ ở nhiều gian hàng khác nhau, nhờ vậy mà họ tiết kiệm được thời gian và giảm bớt phiền toái cho khách hàng. Nordstrom cũng không bố trí cửa hàng theo từng “gian hàng của nhà thiết kế” như Polo và Tommy Hilfiger. Cách bố trí đó chủ yếu chỉ làm lợi cho cửa hàng bách hóa và các nhà thiết kế, chứ không giúp ích cho khách hàng. Ngày nay, khách hàng không đi mua sắm theo cách như vậy nữa. Để quá trình mua sắm của khách hàng được thuận lợi, Nordstrom đưa ra một trong những chính sách hoàn tiền ít gây phiền toái nhất trong ngành bán lẻ.

Dĩ nhiên là Nordstrom nổi tiếng với dịch vụ khách hàng bởi họ có những nhân viên tuyệt vời, nhưng thứ đưa họ lên vị thế Dễ nhất là họ biết tổ chức hàng hóa, trưng bày cửa hàng và đem đến những trải nghiệm mua sắm thú vị từ lăng kính của khách hàng.

Sai lầm của Nordstrom vào cuối những năm 1990 không phải là do họ không còn tận tâm với khách hàng nữa. Chúng tôi tin rằng họ vẫn cung cấp dịch vụ khách hàng thuộc loại tốt nhất trong giới bán lẻ. Tuy nhiên, Nordstrom lại thực hiện quá nhiều thay đổi về tổ chức khi họ gấp gáp mở rộng quy mô (chẳng hạn, chuyển một số hoạt động mua sắm vốn trước đây vẫn do cấp vùng đảm trách về cấp trung ương), và điều này có thể đã làm mất đi “phép màu nhiệm” của họ. Dù vẫn tỏ ra xuất sắc ở một số khía cạnh bán lẻ nhất định, song Nordstrom đã bị tụt lại phía sau trong việc áp dụng những hệ thống và công nghệ có vai trò sống còn đối với quá trình cung cấp thông tin và tạo hiệu quả cho công việc.

Cùng lúc, Nordstrom còn giới thiệu những thiết kế mới, hiện đại hơn với hy vọng thu hút được nhóm khách hàng trẻ tuổi, nhưng không may, nỗ lực đó của họ không thành. Những thay đổi này là quá nhiều đối với khách hàng hiện tại của Nordstrom; họ cảm thấy như đang bị một người bạn thân thiết của gia đình bỏ rơi. Bài học rút ra ở đây là dù Nordstrom vẫn duy trì được rất nhiều yếu tố dịch vụ tuyệt vời, nhưng họ đã thất bại ở khía cạnh “có những thứ mà nhóm khách hàng mục tiêu cần”.

Chúng tôi rất vui mừng khi thông báo rằng Nordstrom dường như đang bước từng bước chắc chắn quay trở lại con đường của mình. Tuy vậy, đây vẫn là một bài học cảnh giác cho thấy nhà bán lẻ Dễ nhất phải xuất sắc ở tất cả các khía cạnh trong hoạt động kinh doanh

chứ không chỉ đơn thuần dừng lại ở chỗ có đội ngũ nhân viên thân thiện.

SATURN

Saturn, một khách hàng cũ của chúng tôi, cũng gặp chuyện tương tự. Vốn là một sáng tạo của tập đoàn General Motors, Saturn dường như sinh ra để ”ngồi” ở vị thế Dễ nhất. Họ đã đánh bại cách thức mua ô tô truyền thống. Vì là một trong những sản phẩm đắt tiền, nên thường nó cũng gây rất nhiều điều khó hiểu cho khách hàng khi tìm cách trả lời các câu hỏi như: Mình đang mua cái gì và mình đang trả tiền cho cái gì?

Nhiều nhà bán lẻ ô tô ngày nay vẫn ngoan cố muốn kiểm soát quá trình mua hàng; họ tìm cách che giấu thông tin hòng duy trì một lợi thế thiếu công bằng trước khách hàng. Tuy nhiên, mô hình kinh doanh này đang chết dần, bởi vì tất cả các thông tin cần thiết đều có thể tìm thấy trên tạp chí hay mạng Internet, và khách hàng thì ngày càng tỏ ra không mấy mặn mà với việc ”cò kè bớt một thêm hai” với nhà buôn. Ngày nay, người mua xe có thể dễ dàng đạt được trình độ hiểu biết chuyên môn như nhân viên bán xe, hay thậm chí là hơn.

Saturn đã loại bỏ những yếu tố mặc cả và phiền toái ra khỏi quá trình mua xe bằng cách niêm yết giá và chính sách bán hàng một giá. Họ tập trung vào một dòng sản phẩm riêng để phục vụ nhóm khách hàng mục tiêu (người trẻ, mới lập gia đình, phụ nữ) và phát triển một thương hiệu rõ ràng, nhất quán. Ngoài việc loại bỏ quá trình mặc cả, Saturn còn trở thành ”khuôn vàng thước ngọc” trong ngành kinh doanh ô tô vì đem lại cho khách hàng một trải nghiệm mua sắm giàu thông tin, trong đó bao gồm những thông tin so sánh với các loại xe khác, đồng thời có những chính sách trả hàng và bảo hiểm độc đáo.

Saturn còn phá bỏ cơ cấu thưởng hoa hồng nhằm loại bỏ các mảnh khoque bán hàng áp lực cao – hiện tượng thường xảy ra khi nhân viên bán hàng được hưởng hoa hồng nếu bán được xe với giá cao. Tất cả những biện pháp trên đã giúp cho quá trình mua sắm tại Saturn trở nên dễ dàng hơn rất nhiều so với việc mua sắm tại các đại lý ô tô truyền thống.

Nhờ phương pháp bán hàng lấy khách hàng làm trọng tâm, Saturn bắt đầu thu được nhiều thành công rực rỡ. Các đại lý của Saturn bán được nhiều xe hơn các đại lý khác. Các cuộc điều tra của hãng J.D. Powers xếp Saturn ở vị thế rất cao về khả năng mang đến sự hài lòng cho khách hàng. Nhà máy chế tạo của công ty tung ra thị trường hàng loạt xe. Saturn còn mở rộng dịch vụ khách hàng tuyệt hảo của mình tới các khía cạnh mà chưa nhà bán lẻ nào sánh kịp như bảo dưỡng sau mua và sửa chữa xe.

Saturn còn thực hiện mọi việc hoàn hảo tới tận nhà máy sản xuất. Họ liên kết chặt chẽ với các công đoàn, đảm bảo rằng mỗi nhân viên trong công ty đều được hưởng lợi khi sản xuất ra một sản phẩm có chất lượng.

Saturn thực sự là một hình mẫu công ty kinh doanh ô tô khác biệt, không chỉ nhờ chiến dịch marketing thú vị. Và ngược lại, khách hàng cũng dần hình thành mối gắn bó thân thiết với Saturn. Vì thế mà có tới 100.000 người đổ về nhà máy của công ty tại Tennessee

để chào đón “sự trở về của Saturn”. Khách hàng thể hiện mối chân tình dành cho những chiếc xe hiệu Saturn của mình; đây là thứ tình cảm mà nhiều người vốn vẫn nghĩ rằng chỉ dành cho những chiếc xe thể thao đắt tiền hay những biểu tượng cho phong cách sống như xe Jeep. Ai lại đi quan tâm sâu sắc đến một chiếc xe mini giá trị chỉ vèo vèo 10.000 đô-la chứ? Có đấy – đó là những chủ nhân của xe Saturn.

Tuy Saturn thu phục được nhiều “tín đồ cải đạo”, nhưng cuối cùng họ vẫn bị “thất sủng” bởi họ không đưa ra được những chiếc xe mới và hấp dẫn. Tương tự như Nordstrom, vấn đề ở đây không phải là chất lượng dịch vụ. Rắc rối của Saturn xuất phát từ sản phẩm họ cung cấp và từ sự định nghĩa quá hẹp về bản thân. Họ đã không dự đoán đúng để đưa ra những thứ mà nhóm khách hàng mục tiêu của họ đòi hỏi.

General Motors (GM) xác định Saturn là mô hình công ty kinh doanh ô tô mới, mà thực tế cũng đúng là như vậy – mới từ dây chuyền sản xuất cho tới phòng trưng bày. Nhưng vấn đề nằm ở phần nhấn mạnh “bất thành văn”: Saturn là mô hình công ty kinh doanh ô tô mới, họ bán những chiếc ô tô mini giá rẻ.

Điều gì xảy ra khi một khách hàng trước đây của Saturn có đủ điều kiện để chuyển sang dòng xe bốn chỗ cỡ trung đắt tiền hơn? Điều gì xảy ra khi những chiếc xe thể thao đa dụng (SUV) trở thành cơn sốt? Trong những trường hợp như thế, Saturn không có gì để đáp ứng cả, vậy nên khách hàng của họ đành quay lưng tìm nơi khác có bán những sản phẩm mà họ cần.

Tuy theo định nghĩa thì Dễ nhất là có dịch vụ khách hàng tốt nhất (theo quan điểm của khách hàng), nhưng cũng nên nhớ rằng đây là vị trí có khả năng bao quát lớn, tập trung giải quyết các vấn đề của khách hàng. Do đó, để thành công ở vị thế Dễ nhất, bạn phải có đúng dịch vụ, đúng sản phẩm. Al Pennington, cộng sự cũ của chúng tôi, giải thích điều đó như sau: “Bạn bước vào trong taxi. Ghế ngồi rất sạch sẽ và không bị trầy xước. Sàn xe trải thảm, và hình như xe mới được lau chùi cẩn thận. Trong xe thậm chí còn có mùi hương dễ chịu nữa. Anh chàng tài xế chủ động cất lời chào lịch thiệp. Anh ta hiểu rõ thành phố này như lòng bàn tay, và còn biết vài con đường rất thú vị có thể đưa bạn tới nơi bạn muốn. Nhưng chỉ có một vấn đề duy nhất ở đây – xe của anh ta không có xăng.”

Một nhà bán lẻ dù có nguồn nhân lực tuyệt vời tới đâu và không khí mua sắm dễ chịu tới mức nào thì không thể chiến thắng ở vị thế Dễ nhất nếu họ không cung cấp các sản phẩm mà khách hàng cần. Đây là vấn đề của Saturn; họ chậm trễ trong việc tung ra loại xe cỡ trung hay giới thiệu dòng SUV mới nổi.

Một phần nhiệm vụ của chúng tôi với Saturn là thiết kế các phòng trưng bày thể hệ thứ hai. Vấn đề lớn nhất chúng tôi gặp phải là các phòng trưng bày của họ quá nhỏ, vì chúng được thiết kế chỉ để chứa vừa ba mẫu xe. Theo chúng tôi, điều đó thể hiện quan điểm khá hẹp, và cuối cùng dẫn tới sự hạn chế, về bản thân của Saturn.

Hiện GM đang giải quyết những vấn đề đó. Mới đây họ vừa giới thiệu một dòng xe SUV Saturn, và cũng đã bắt tay vào quảng bá cho loại xe bốn chỗ cỡ trung hiệu Saturn, vừa

thông dụng vừa có thiết kế trang nhã, lịch thiệp. Sau khi đạt được thành công rực rỡ bước đầu, GM đang hy vọng những cải tiến về sản phẩm có thể giúp hồi sinh Saturn. Chúng tôi cũng hy vọng như vậy. Nhưng chúng tôi cũng rất lo ngại, bởi cùng với sản phẩm mới, Saturn cũng bị kéo trở lại dưới chiếc ô bảo trợ của GM; điều đó có nghĩa là họ hầu như không có khả năng tự chủ trong việc duy trì vị thế Dễ nhất độc đáo của mình.

Chúng tôi cho rằng vấn đề lớn nhất ở đây là GM không biết họ đã có cái gì trong tay. Thách thức lớn nhất sắp tới của Saturn là tập trung vào hoạt động cải tiến sản phẩm mà không phải từ bỏ phương pháp lấy khách hàng làm trọng tâm của mình. Chúng tôi tin rằng Saturn có thể làm được cả hai việc đó, miễn là họ vẫn còn nhớ họ đã chiến thắng như thế nào với vị thế Dễ nhất.

NHANH NHẤT: CHIẾN THẮNG VỚI DỊCH VỤ NHANH

Liệu mô hình Nhất có thay đổi theo thời gian không? Có chứ, bởi một sự thật đơn giản là nhu cầu của khách hàng liên tục thay đổi. Theo chúng tôi, cái khó là ở chỗ phải tìm hiểu xem sự thay đổi đó có ý nghĩa gì, và liệu nó có kéo dài không, hay chỉ là một xu hướng tạm thời. Chẳng hạn, các yếu tố kinh tế ngắn hạn như cuộc khủng hoảng đầu thập niên 1970 là nguyên nhân khiến giới bán lẻ tung ra thị trường những sản phẩm đồng loạt. Đó là những sản phẩm không tên, không nhãn mác, chất lượng thấp và phục vụ cho một mục đích duy nhất: bán các mặt hàng cần thiết với mức giá thấp hơn cho khách hàng. Phương pháp này nhằm phục vụ giai đoạn kinh tế khó khăn, nhưng nó không thể tồn tại khi nền kinh tế đã phục hồi. Ai lại muốn dùng loại giấy vệ sinh kém chất lượng cơ chứ? Nhưng đồng thời, vẫn có nhiều bằng chứng hùng hồn cho thấy nhà bán lẻ vẫn có thể bán những sản phẩm vô danh nếu chúng là những sản phẩm có chất lượng, có nguồn gốc xuất xứ và có thị trường tốt. Các thương hiệu tư nhân chiếm một phần lớn trong tương lai của nhà bán lẻ, nhưng các sản phẩm vô danh thì không.

Chúng tôi có thể tự hào tuyên bố rằng chúng tôi đã được xem nhiều nghiên cứu người tiêu dùng hơn bất kỳ công ty nào khác. Chúng tôi cũng có vinh dự được xem xét các nghiên cứu từ phía khách hàng với nhiều hình thức kinh doanh bán lẻ phong phú: Chúng tôi đã phân tích, điều tra và nghiên cứu các cửa hàng tạp hóa, cửa hàng tiện ích, cửa hàng bách hóa, cửa hàng giày dép, cửa hàng dụng cụ thể thao, cửa hàng cầm đồ, cửa hàng đồ ăn nhanh, cửa hàng thức ăn vật nuôi, cửa hàng may đo và cửa hàng phụ tùng ô tô – mà đó mới chỉ là một số ví dụ thôi!

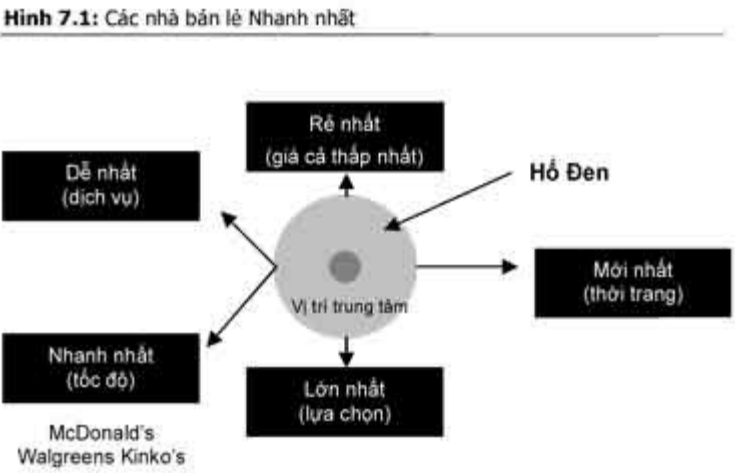
Khi phân tích sâu tât cả những nghiên cứu đó, chúng tôi thấy nổi lên một thực tế khá thú vị. Trước đây, trong bất kỳ lĩnh vực gì, khách hàng đều nhất loạt kể ra những yếu tố như giá cả, sự phong phú, dịch vụ khách hàng, lượng hàng sẵn có, và địa điểm là nguyên nhân chính khiến họ lựa chọn nhà bán lẻ. Điều này cũng không có gì đáng ngạc nhiên, mà thực ra nó cũng có mối tương quan sâu sắc với một số nguyên tắc cơ bản của thuyết Nhất. Tuy nhiên, vẫn có một điều bất ngờ xảy ra.

Yếu tố thời gian bắt đầu xuất hiện ngày càng dày đặc, và trở thành một trong những yếu tố quyết định khi lựa chọn cửa hàng. Đối với khách hàng, thời gian không đơn giản chỉ là địa điểm (tuy rằng hiện nó vẫn là tác nhân chủ yếu khiến khách hàng lựa chọn địa điểm mua sắm). Một yếu tố khác đang tồn tại: Tiết kiệm thời gian đã trở thành thứ có thể trao đổi được với các yếu tố khác như giá cả, dịch vụ và sự phong phú về hàng hóa.

Chẳng phải thời gian vẫn luôn là yếu tố gắn liền với đời sống con người hay sao? Chắc chắn là vậy rồi. Tuy nhiên, những thay đổi trong lực lượng khách hàng đã khiến cho yếu tố thời gian trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Sự gia tăng số lượng phụ nữ đi làm và số gia đình có hai nguồn thu nhập đã phá vỡ quan điểm thông thường về những gì hình thành nên một hộ gia đình. Giờ mua sắm từ 9 giờ sáng tới 5 giờ chiều không còn thuận tiện cho tất cả mọi người nữa. Giờ đây, hoạt động mua sắm diễn ra ngày càng phổ biến hơn vào ban đêm hay dịp cuối tuần. Với mạng Internet thì nửa đêm cũng có thể là thời điểm mua sắm thích hợp. Không chỉ có nhiều người tham gia làm việc hơn mà họ còn làm việc nhiều giờ hơn và có ít thời gian rảnh rỗi hơn. Và khoảng thời gian rảnh rỗi ít ỏi đó của họ giờ đây còn chật cứng với hàng loạt lựa chọn vô cùng phong phú và đa dạng, từ hàng trăm kênh truyền hình cho tới các sự kiện thể thao, xem chiếu bóng... Mua sắm từng có thời là trò ưa thích của người Mỹ. Tuy vẫn có nhiều người thích đi mua sắm, nhưng đa số mọi người đều không có thời gian. Thời gian đang ngày càng trở thành thứ hàng hóa quý giá trong cuộc sống của chúng ta.

Thật ra mà nói, chúng tôi luôn ý thức được về những nhà bán lẻ tiết kiệm thời gian trong mô hình Nhất, và chúng tôi gộp họ chung với các nhà bán lẻ Dễ nhất trong sơ đồ. Điều này có nghĩa là McDonald's cùng “ngôi chung ghế” trong sơ đồ với Nordstrom, tuy rằng nhiều người cảm thấy không phù hợp lắm. Chúng tôi lý giải rằng các công ty này thành công ở các khía cạnh khác nhau trong lĩnh vực dịch vụ, nhưng vô hình chung chúng tôi đã khiến mô hình này thiếu đi tính rõ ràng.

Và sự rõ ràng đã được khôi phục khi chúng tôi quyết định bổ sung một vị thế thứ năm – Nhanh nhất. Các nhà bán lẻ Nhanh nhất bao gồm những chuỗi cửa hàng như McDonald's và Walgreens. Có thể nhiều người không đồng tình rằng các công ty đó là khuôn vàng thước ngọc về dịch vụ khách hàng, bởi lẽ họ không hề nổi tiếng vì có đội ngũ nhân viên phục vụ tuyệt vời. Nhưng đó là xét từ góc độ nhà bán lẻ. Còn đối với khách hàng, cả hai nhà bán lẻ này đều cung cấp một dịch vụ thiết yếu: tiết kiệm thời gian giúp khách hàng (xem hình 7.1).



Chúng tôi bổ sung vị thế Nhanh nhất vì chúng tôi nhận thấy tầm quan trọng ngày càng lớn của việc nhà bán lẻ tìm cách thỏa mãn nhanh chóng mong muốn của khách hàng về

một dịch vụ. Chúng tôi cũng cảm thấy rằng trong số các nhà bán lẻ Dễ nhất, nên phân biệt giữa dịch vụ tập trung vào tốc độ và dịch vụ tập trung vào giải pháp.

Các nhà bán lẻ Nhanh nhất chú trọng đến tốc độ. Họ cố gắng trở thành giải pháp nhanh nhất để thỏa mãn một nhu cầu cụ thể nào đó của khách hàng.

- Các nhà bán lẻ Nhanh nhất có những địa điểm thuận tiện, dễ dàng lui tới. Chúng tôi đã làm việc với khá nhiều cửa hàng tiện ích và trạm gas. Việc cân nhắc xem liệu khách hàng có buộc phải rẽ trái hay rẽ phải hay không, và liệu có con đường nào để đi tới khu đỗ xe hay không cũng trở thành những yếu tố chính để đánh giá mức độ thuận tiện cho khách hàng. Ngoài ra, các biển hiệu cũng cần được thiết kế phù hợp để khách hàng có thể nhận ra cửa hàng từ xa.
- Các nhà bán lẻ Nhanh nhất có rất nhiều điểm bán hàng. Họ hiểu rằng khách hàng không muốn phải đi cả chặng đường dài dằng dặc để thỏa mãn các nhu cầu của mình.
- Họ có chỗ đỗ xe hợp lý, gần cửa ra vào, vì họ hiểu số bước chân từ đó tới cửa ra vào là yếu tố vô cùng quan trọng cho một cuộc mua sắm nhanh gọn.
- Các nhà bán lẻ Nhanh nhất cung cấp dịch vụ mua sắm nhanh. Các cửa hàng của họ được thiết kế dành cho những người biết mình cần tìm gì và chỉ muốn một nhà bán lẻ có thể cung cấp sản phẩm hay dịch vụ đó trong một lượng thời gian ít nhất.
- Họ thiết kế quầy thanh toán hiệu quả. Họ hiểu rằng điều khó chịu nhất đối với khách hàng là phải xếp hàng đợi chờ thanh toán.
- Các nhà bán lẻ Nhanh nhất phải xử lý những yêu cầu đặt hàng chính xác, và họ phải cung cấp một sản phẩm và dịch vụ thống nhất. Cũng giống như chi phí hoạt động thấp là bí quyết thành công của các nhà bán lẻ Dễ nhất, các nhà bán lẻ Nhanh nhất cần phải tập trung xây dựng các địa điểm mua sắm thuận tiện và duy trì quá trình mua hàng ở mức độ đơn giản, nhanh gọn và chính xác.

Nói tóm lại, nhà bán lẻ Nhanh nhất quan tâm đến tất cả các yếu tố liên quan tới trải nghiệm mua sắm, và cố gắng rút ngắn tổng lượng thời gian phục vụ khách hàng.

Chúng tôi vẫn thường nói với những lãnh đạo cấp cao trong ngành bán lẻ muốn tìm hiểu về McDonald's rằng hãy quên đi những gì diễn ra bên trong cửa hàng. Cái chính ở đây là hệ thống bán hàng tạt ngang vốn chiếm tới 60% hoạt động kinh doanh của họ. Nếu McDonald's có thể tìm ra cách bố trí nhiều hơn một đường chạy xe cho mỗi cửa hàng để phục vụ khách tốt hơn vào giờ cao điểm, thì con số trên có lẽ còn cao hơn nhiều. Trong năm năm vừa qua, hệ thống bán hàng tạt ngang đã chiếm hơn 80% tổng lượng phát triển trong ngành kinh doanh đồ ăn nhanh.

Wendy's cũng thu về nhiều lợi nhuận hơn so với các đối thủ khác trong lĩnh vực đồ ăn nhanh; một trong những nguyên nhân chủ yếu là hệ thống bán hàng tạt ngang của họ

thuộc hạng nhanh và chính xác nhất trong lĩnh vực này. Theo cuộc khảo sát năm 2001 về thời gian phục vụ trung bình do Sparagowski & Associates thực hiện cho tạp chí QSR, Wendy's là hệ thống bán hàng tạt ngang nhanh nhất với thời gian phục vụ trung bình là 2 phút 14,7 giây cho mỗi khách hàng – kết quả này nhanh hơn nhiều so với công ty xếp thứ hai trong danh sách, Burger King, với thời gian trung bình là 2 phút 42,2 giây. Theo sau là Chick-fil-A với 2 phút 47,2 giây và McDonald's với 2 phút 50,9 giây. Trong thế giới của các công ty Nhanh nhất, một giây thôi cũng vô cùng quan trọng với khách hàng.

Kiểu bán hàng tạt ngang giờ không chỉ dành riêng cho lĩnh vực đồ ăn nhanh nữa. Các chuỗi cửa hàng dược phẩm cũng vừa đưa hệ thống này vào mô hình hoạt động mới của họ. Các siêu thị cũng đang tăng số lượng quầy dược phẩm bán hàng theo kiểu tạt ngang, và thậm chí các cửa hàng tiện ích cũng đang nhắm tới hình thức bán hàng này. Starbucks, vốn luôn nhấn mạnh việc xây dựng dịch vụ trong cửa hàng, hiện cũng đang hăng hái bổ sung các hệ thống bán hàng tạt ngang vào nhiều địa điểm của hãng. Rồi ngay cả Wal-Mart cũng “xấn tay vào”; các quầy bán dược phẩm cho khách lái xe tạt ngang để mua hàng mà không phải xuống xe hiện đang là một phần trọng tâm trong mô hình Neighborhood Market mà họ mới áp dụng. Ngày nay, “nhanh” có nghĩa là mua hàng mà không phải xuống xe.

Các cây xăng cũng đang trở thành những nhà cải tiến trong lĩnh vực Nhanh nhất. Dịch vụ trả-tiền-khi-bơm đã là một tiến bộ lớn trong hai thập kỷ qua. Nhưng Mobil vừa đưa vào thực hiện cái mà chúng tôi cho rằng sẽ là bước nhảy vọt tiếp theo trong lĩnh vực này với hệ thống SpeedPass của họ. SpeedPass là chiếc thẻ móc ở chìa khóa có lưu thông tin về tài khoản tín dụng của khách hàng. Thiết bị này sẽ xử lý giao dịch khi khách hàng quét nó qua máy quét hồng ngoại đặt tại cây xăng hay trong cửa hàng. Phương pháp này giúp khách hàng tự phục vụ theo cách thức dễ dàng nhất và nhanh nhất. Sau khi nghiên cứu về thẻ SpeedPass cho một đối thủ của Mobil, chúng tôi nhận thấy thiết bị này đã giúp tiết kiệm tổng cộng 10 giây cho mỗi lần mua xăng. 10 giây thì quan trọng tới mức nào? Hãy hỏi sáu triệu khách hàng hiện đang sử dụng thẻ SpeedPass và có lẽ cũng là những khách hàng chỉ mua xăng ở Mobil. Bất kỳ điều gì giúp rút ngắn thời gian thanh toán – cho dù chỉ hơn kém nhau năm giây đồng hồ – cũng đáng để thông báo cho khách hàng, bởi thời gian bỏ phí cho giai đoạn thanh toán là một trong những điều khách hàng hay phàn nàn nhất. SpeedPass đang dần mở rộng sang các lĩnh vực khác nữa. McDonald's hiện đã chấp nhận thanh toán qua SpeedPass tại một số cửa hàng; họ cũng vừa bắt tay với Stop & Shop, một chuỗi siêu thị lớn ở New England, để cung cấp phương thức thanh toán này.

Công nghệ tạo nên SpeedPass có thể là bước đột phá lớn nhất trong tương lai. SpeedPass được xây dựng dựa trên công nghệ nhận dạng tần số vô tuyến (RFID); công nghệ này đang nhanh chóng trở thành cơn sốt trong giới bán lẻ. Nói đơn giản, một con chip RFID tí hon có thể theo dõi trực tiếp một sản phẩm (hay một người) ở bất kỳ đâu trong chuỗi cung cấp. Trong tương lai, một nhà cung cấp hay nhà bán lẻ có thể phát hiện ra một vật thể ở bất kỳ đâu trong chuỗi cung cấp (nhà kho, xe tải, phòng hậu, quầy trưng bày tạp phẩm). Xét từ góc độ chuỗi cung cấp, những gì mà công nghệ này mang lại có vai trò quan trọng vô cùng lớn, và có lẽ nó sẽ đại diện cho cuộc cách mạng tiếp theo trong công

nghe bán lẻ. Còn hiện tại, chúng tôi cho rằng công nghệ này sẽ xuất đầu lộ diện trước tiên với nhiệm vụ cung cấp thêm nhiều dữ liệu chính xác từ nhà kho này tới nhà kho khác, theo dõi các pallet lớn chứa sản phẩm.

Một số người cảm thấy thú vị với công nghệ này, còn với chúng tôi, chúng tôi chỉ tập trung vào việc nó sẽ làm được những gì cho khách hàng. Các bạn hãy thử tưởng tượng xem: Trong tương lai không xa, khách hàng bước vào một cửa hàng bán lẻ và mua sắm. Với sự hỗ trợ của điện thoại di động, PDA, hay một thiết bị mới ra đời nào đó, họ có thể quét một mặt hàng, tự động giải hoạt mã an toàn, gửi thanh toán vào thẻ tín dụng và rời cửa hàng. Không còn cảnh xếp hàng chờ đợi nữa. Không còn cần đến các quầy thanh toán nữa. Và, đối với nhà bán lẻ, điều này đã loại bỏ đi rất nhiều yếu tố lao động tốn kém khỏi quá trình mua sắm. Ngày nay, một số hình thức tương tự đã được đưa vào thực hiện thông qua việc lắp đặt các quầy tự quét mã sản phẩm ở khu đăng ký (đây là hình thức trao quyền kiểm soát cho khách hàng); một số cửa hàng còn thí nghiệm với các thiết bị đặt ngay trong lối đi giữa các gian hàng. Khó khăn lớn hiện nay là vấn đề an ninh: Làm sao tôi biết được khách hàng đã thanh toán cho sản phẩm nào? Nhưng vấn đề này có thể dễ dàng giải quyết với một chiếc móc RFID gắn vào sản phẩm.

Mobil và các cửa hàng tiện ích khác đều là những nhà bán lẻ Nhanh nhất. Các nhà bán lẻ khác như Kinko's, Blockbuster và Auto Zone cũng vậy. Tất cả họ đều có những đặc điểm của nhà bán lẻ Nhanh nhất, từ số lượng địa điểm lớn cho tới các phương pháp thực tế và hiệu quả nhằm giúp khách hàng giải quyết vấn đề họ gặp phải.

Chuỗi cửa hàng của hãng dược phẩm nổi tiếng Walgreens là một minh chứng tuyệt vời cho vị thế Nhanh nhất, đặc biệt là cách họ thực hiện các hoạt động kinh doanh dược phẩm. Xét từ nhiều góc độ, Walgreens đã đưa ra định nghĩa về vị thế Nhanh nhất trước chúng tôi rất nhiều năm.

NHANH NHẤT: WALGREENS

Các lãnh đạo cao cấp của Walgreens là những tay bảo thủ đích thực. Họ thường mặc vét xám màu, và thích mô tả phương pháp kinh doanh của mình bằng những từ “bò, đi, chạy”. Họ dường như là những gã ngốc, một lòng tận tụy với cái cửa hàng dược phẩm của mình. Thật ra, đa số họ đều khởi nghiệp với vai trò là dược sĩ của Walgreens. Tuy vậy, đằng sau cái vẻ ngoài ủy mị đó, họ đã phát triển cả một nền văn hóa doanh nghiệp sẵn sàng chấp nhận những rủi ro lớn, nhưng là những rủi ro có tính toán. Một trong những bước đi dũng cảm nhất (đồng thời cũng là thành công nhất) của họ là tập trung xây dựng sức mạnh của sự thuận tiện và tầm quan trọng của việc trở thành nhà bán lẻ Nhanh nhất. Walgreens đã thay đổi một cách có hệ thống mô hình hoạt động của mình nhằm thu hút khách hàng vì tại đây, nhu cầu về sự thuận tiện và về dược phẩm của khách hàng được đáp ứng đầy đủ. Và cũng trong quá trình này, Walgreens trở thành một trong những nhà bán lẻ nhất quán và thành công nhất trong lịch sử.

Bảng 7.1. Kết quả hoạt động của nhà bán lẻ Nhanh nhất: Walgreens

	1993	2002	Tăng trưởng hàng năm (%) 1993-2002
Doanh số ròng (triệu đô-la)	8.295	28.681	15
Thu nhập ròng (triệu đô-la)	222	1.019	18
Lợi nhuận hoạt động (%)	4.8	5.7	chưa xác định
Số cửa hàng	1.836	4.120	9

Walgreens là chuỗi cửa hàng dược phẩm đầu tiên loại bỏ các trung tâm liên hoàn. Các đối thủ của họ lên tiếng mỉa mai, vì họ cho rằng khách hàng muốn một chuỗi cửa hàng dược phẩm kết nối với một chiếc “mỏ neo” chung, giống như mô hình cửa hàng tạp phẩm hay cửa hàng bách hóa. Với cách làm này, cửa hàng dược phẩm sẽ có lợi về đường đi lại do thiết kế liên hoàn tạo ra. Nhưng các lãnh đạo của Walgreens lại cho rằng khu mua sắm liên hoàn không phải là mô hình kinh doanh tốt nhất trong tương lai, bởi các cửa hàng tạo ra luồng giao thông bên trong như thế sẽ gây chậm trễ cho khách hàng khi đến và đi. Theo họ, khách hàng sẽ cho rằng những cửa hàng độc lập, đặt ở góc các khu phố chính thì thuận tiện hơn.

Về cơ bản, Walgreens mô phỏng theo cách làm của các nhà hàng phục vụ đồ ăn nhanh và các cây xăng. Các cửa hàng độc lập khiến khách hàng tiếp cận dễ dàng hơn, và cho phép họ có thể đỗ xe ngay gần cửa ra vào. Các lãnh đạo của Walgreens đã đúng. Khách hàng quả có hứng thú với sự thuận tiện của những cửa hàng như thế hơn. Và đó là lý do tại sao ngày nay, tất cả các đối thủ của Walgreens đều xây dựng những cửa hàng độc lập.

Tương tự, Walgreens cũng là công ty đầu tiên giới thiệu mô hình cửa hàng bán dược phẩm theo kiểu tạp ngang năm 1991. Một lần nữa, các đối thủ của họ lại cười khẩy trước ý tưởng đó, bởi nhiều khoản lợi nhuận lớn trong ngành kinh doanh dược phẩm đều đến từ những sản phẩm trưng bày ở mặt tiền cửa hàng. Các cửa hàng dược phẩm kiếm tiền bằng cách bán thuốc aspirin, kẹo, quần nịt, mỹ phẩm và kính áp tròng với mức giá cao. Vậy nên, các đối thủ của Walgreens cho rằng việc tạo điều kiện cho khách chỉ cần dừng xe ở quầy hàng để mua thuốc rồi đi luôn sẽ làm giảm doanh số bán các mặt hàng lợi nhuận cao. Tuy đã dày dặn kinh nghiệm tư vấn cho những người tiên phong với mô hình bán hàng kiểu tạp ngang như McDonald’s, song chúng tôi cũng không khỏi băn khoăn. Rõ ràng là cách tính tiền thuốc phức tạp và nhiều loại thuốc khác nhau, cách bán thuốc theo đơn có vẻ không ăn nhập gì với các đặc điểm của mô hình bán hàng kiểu tạp ngang.

Nhưng thật kỳ lạ, phương pháp này lại mang đến cho Walgreens ngày càng nhiều khách hàng trung thành; dù có sử dụng quầy bán hàng tạp ngang hay không, họ vẫn liên hệ Walgreens với sự thuận tiện. Ngày nay, 70% trong số hơn 4.100 cửa hàng của Walgreens có quầy phục vụ khách tạp ngang – đó quả là con số kỷ lục nếu ta biết rằng Walgreens mới chỉ xây dựng hệ thống này cách đây một thập niên. Hiện giờ, các đối thủ của họ, cũng như một số cửa hàng giá rẻ và cửa hàng tạp hóa khác, cũng đang cho xây thêm các quầy bán dược phẩm kiểu tạp ngang. Nhưng thật ngược đời, chúng tôi lại không cho rằng việc tổ chức hệ thống bán hàng kiểu tạp ngang đó có thể mang lại nhiều lãi lời. Tuy nhiên, chúng tôi đã

nhận được ý kiến phản hồi từ nhiều khách hàng trung thành của họ (là những bà mẹ vội vã lái xe trong đêm khuya đi mua thuốc cho con mình) – họ yêu thích sự thuận tiện của hệ thống này.

Walgreens cũng đi đầu về công nghệ trong suốt lịch sử hoạt động của mình. Họ đã phát triển một hệ thống dược phẩm riêng, kết nối các cửa hàng với nhau, và phổ biến dữ liệu về các đơn thuốc trong cả chuỗi bán hàng. Hệ thống này còn tạo điều kiện cho khách hàng đặt đơn thuốc lần hai qua điện thoại – về sau phương thức này được nâng cấp lên nhờ sử dụng kết hợp với mạng Internet. Theo Walgreens, họ là người sử dụng hoạt động truyền thông tin qua vệ tinh lớn thứ hai của Mỹ sau chính phủ. Một trong những ưu điểm của hình thức này là cho phép truyền tải liên tục dữ liệu về các đơn thuốc. Khách hàng chỉ việc đặt hàng thuốc qua điện thoại hay Internet rồi khi lái xe tới cửa hàng, tất cả những loại thuốc họ cần đều đã sẵn sàng – đây là một minh chứng rất rõ nét về vị thế Nhanh nhất. Điểm khác biệt ở đây là sự đơn giản, nhanh chóng và chính xác. Bên cạnh đó, khách hàng cũng có thể đặt đơn thuốc lần hai, và để các dược sĩ tiếp cận thông tin về lịch sử bệnh án của mình tại mọi nơi trên đất Mỹ – điều này sẽ khiến cuộc sống của khách hàng trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Sau cuộc tấn công khủng bố ngày 11/9, Walgreens đã giúp đỡ hơn 25.000 khách qua đường bị “vạ lây”, cần điều trị khẩn cấp. Đó là một giải pháp nhanh chóng và dễ dàng mà khách hàng sẽ không thể nào quên. Một lần nữa, Walgreens hiểu rằng một phần cơ bản trong hoạt động kinh doanh (dược phẩm) của họ không chỉ dừng lại ở việc cung cấp hiệu quả các loại thuốc – mà đó là sứ mệnh xây dựng mối quan hệ với người tiêu dùng; và một khi mối quan hệ này đã được thiết lập, thì nó sẽ rất khó bị phá vỡ.

Dĩ nhiên, địa điểm là nền tảng cho vị trí thống lĩnh của Walgreens ở khía cạnh Nhanh nhất. Khi trào lưu thương mại điện tử đạt tới giai đoạn đỉnh điểm, Walgreens vấp phải nhiều sự phản đối vì tỏ ra khá bình tĩnh – hay như một số người nói là chậm trễ – trong việc phát triển hệ thống kinh doanh qua mạng Internet. Nhưng các nhà lãnh đạo của Walgreens không hề nao núng. Họ hỏi: “Cách nào thì tiện lợi hơn – đặt hàng thuốc và những món đồ vặt qua Internet rồi đợi họ mang hàng tới nhà sau vài ngày, hay dừng lại vài giây ở một trong rất nhiều cửa hàng của Walgreens dọc đường bạn đi làm về?” Ban lãnh đạo của Walgreens vẫn trung thành với phương pháp “bò, đi, chạy” khi tiếp cận mạng Internet. Theo họ, Internet sẽ trở thành một phần quan trọng trong hoạt động kinh doanh của họ, nhưng đó không phải là kênh bán hàng trung gian. Đối với những hoạt động như bán hàng theo đơn thuốc và bán thuốc trị cảm, tương lai của Walgreens vẫn phụ thuộc vào việc mở rộng hệ thống cửa hàng thật. Họ cho biết, hiện nay hàng triệu khách hàng sử dụng mạng Internet để đặt mua đơn thuốc lần hai, rồi tới tận cửa hàng để lấy thuốc về. Mô hình kết hợp giữa thật-và-ảo này đã giúp tiết kiệm thời gian cho khách hàng và tăng hiệu quả làm việc của Walgreens.

Không chịu áp lực từ bất kỳ gánh nặng nợ nần nào, trong những năm qua, Walgreens đã và đang trở thành một trong những nhà xây dựng lớn nhất nước Mỹ. Họ đã phá hủy các khu liên hợp mua sắm, và thay vào đó là các cửa hàng độc lập, rồi phát triển lớn mạnh hơn ở các thị trường hiện tại, đồng thời không ngừng tấn công vào các thị trường mới. Trong 5 năm tài chính liên tục từ 1997 tới 2001, Walgreens đã mở tổng cộng 1.870 cửa hàng mới,

tức là trung bình 374 cửa hàng/năm, hay hơn một cửa hàng/ngày. 2/3 dân số Mỹ sống trong bán kính 16km của Walgreens, gần nửa dân số sống trong bán kính 3km – theo Walgreens, điều này cho thấy vẫn còn nhiều cơ hội để họ tiếp tục khai trương thêm các cửa hàng mới. Ở nội thành Chicago, thị trường lớn nhất và cũng là quê hương của Walgreens, có tới 11 cửa hàng Walgreens trong vòng bán kính 800m. Khi bạn bước ra khỏi cửa hàng này và nhìn xuống phố thì sẽ lại thấy ngay một cửa hàng Walgreens khác.

Trong bản báo cáo thường niên năm 2000, vị chủ tịch Dave Bernauer nhận xét vui rằng ở bất kỳ bữa tiệc nào ông từng tham gia trong hai năm qua, đều có người hỏi ông rằng có phải Walgreens lại định xây dựng thêm các cửa hàng quá gần nhau và rồi chịu cảnh “củi đun hạt đậu” hay không. Trong những trường hợp như thế này, câu trả lời của ông là: “... Khi chúng tôi mở một cửa hàng mới cạnh cửa hàng cũ, thì thường doanh số của cửa hàng cũ sẽ giảm đi. Nhưng sau đó, họ lại dần lấy lại được mức doanh số ban đầu, thậm chí còn hơn. Lý do là thế này: Khi mở thêm cửa hàng, doanh số chung trên thị trường tăng lên, trong khi các khoản chi phí lại được dàn mỏng trên hệ thống cửa hàng rộng lớn hơn. Và cuối cùng, lợi nhuận đạt được sẽ tăng lên. Các thị trường sinh lợi nhiều nhất của chúng tôi đều là những thị trường mà chúng tôi có mức thị phần mạnh nhất”. Walgreens có thị phần dẫn đầu ở 16 trong tổng số 50 thị trường được phẩm hàng đầu của Mỹ, và họ xếp thứ hai trong số chín thị trường trên. Walgreens biết rằng các cửa hàng của họ có thể đánh bại mạng Internet ở vị thế Nhanh nhất, và đó cũng là điều mà những khách hàng mua thuốc mong muốn.

Một cách khác giúp Walgreens giành chiến thắng ở vị thế Nhanh nhất là mở cửa bất kỳ khi nào khách hàng cần. Trong số 4.100 cửa hàng của họ, có hơn 900 cửa hàng mở cửa 24/24. Mục đích của họ là sẵn sàng phục vụ cả giữa đêm khuya nếu có em nhỏ nào đột nhiên bị sốt cao hay người thân trong gia đình bất ngờ lên cơn suyễn. Walgreens lên kế hoạch tăng số lượng cửa hàng mở cửa 24/24 lên 1.300 cửa hàng vào năm 2006. Họ còn gặt hái được nhiều thành công đáng kể với việc xử lý phim chụp và ủng hộ hình thức dịch vụ một giờ. Hẳn các bạn còn nhớ giai đoạn khi mà dọc khu đỗ xe của các trung tâm mua sắm đều nhan nhản các quầy xử lý phim chụp chứ? Tận dụng các địa điểm siêu thuận tiện của mình, bởi chúng vốn xuất hiện trên trục đường đi lại của nhiều người hơn so với trung tâm mua sắm hay siêu thị, Walgreens nhận ra rằng họ có thể nhanh chân hơn thế. Giờ thì ở các trung tâm mua sắm không còn nhiều quầy xử lý ảnh nữa, nhưng bạn vẫn sẽ thấy phòng xử lý phim ảnh tại mỗi cửa hàng của Walgreens.

Dĩ nhiên, một số người cho rằng Walgreens và các hiệu thuốc khác dễ bị các cửa hàng độc quyền kiểm soát tấn công. Bạn còn nhớ Phar-Mor và F&M chứ? Họ đưa ra mức giá rẻ hơn rất nhiều so với mức giá của Walgreens; các mặt hàng trưng bày bên ngoài của họ như thuốc aspirin, quần nịt và kính áp tròng được bán với giá rẻ. Nhưng các cửa hàng này lại không thành công, bởi người tiêu dùng nào muốn tìm mức giá thấp nhất cho các mặt hàng này sẽ tìm đến Wal-Mart và Target. Walgreens lại dựa vào nhóm khách hàng có nhu cầu cấp thiết. Họ bị ốm và muốn về nhà càng sớm càng tốt. Sản phẩm quần nịt của Walgreens bán khá chạy. Có một điều dễ hiểu là những khách hàng này ưu tiên sự thuận tiện. Họ biết có thể tìm sản phẩm tương tự với mức giá rẻ hơn ở các cửa hàng giá rẻ. Nhưng họ tin tưởng

rằng Walgreens sẽ luôn có sẵn mặt hàng này, và họ sẵn lòng bỏ thêm chút tiền nhằm tiết kiệm thời gian. Walgreens có lý do để không bị Wal-Mart “bất nạt”, dù rằng nhà bán lẻ giá rẻ đồ sộ này bán cả thuốc.

Trong một bài phỏng vấn thực hiện năm 1998 trên tờ New York Times về Walgreens, CEO L. Daniel Jorndt kể rằng ông đo được khoảng cách từ nơi đỗ xe ở một cửa hàng của Wal-Mart tới lối ra vào chính là 400m. Jorndt nói với phóng viên tờ báo: “Nếu chỉ muốn mua một hộp dao cạo hay một chai khử mùi, thì hẳn bạn sẽ không muốn tới những nơi đồ sộ với 14.000m² diện tích mặt sàn hay cửa hàng Mall of America”. Các khách hàng chịu áp lực về thời gian ngày nay thích tới những nơi phục vụ Nhanh nhất, và nơi đó chính là Walgreens.

KOZMO.COM

Kozmo.com là một đứa con tinh thần khác của kỷ nguyên dot.com; và rõ ràng là họ theo đuổi vị thế Nhanh nhất. Mục tiêu của họ là: cung cấp các mặt hàng có sức tiêu thụ cao (thực phẩm, video, bánh sandwich) cho khách hàng tại nhà hay văn phòng trong vòng một giờ đồng hồ sau khi nhận đơn đặt hàng. Cảm hứng của họ là đội quân “sứ giả” đi xe đạp, có thể giao các gói hàng nhỏ một cách hiệu quả trong nhiều thành phố lớn. Về lý thuyết, Kozmo có thể đưa các cửa hàng cho thuê băng đĩa và các cửa hàng tiện ích vào quá khứ. Còn gì có thể nhanh hơn khi giao hàng tới tận cửa? Khá nhiều cửa hàng pizza (như Domino’s và Pizza Hut) đã thu về tiền tỷ dựa vào những ý tưởng như vậy.

Để làm hài lòng khách hàng, Kozmo có rất nhiều yếu tố thuận lợi cho họ. Họ có nhiều mặt hàng phong phú, từ video, kẹo, nước xô-đa, cho tới các mặt hàng tiện ích thiết yếu khác với giá bán rất cạnh tranh. Để nhận lại các băng video từ người thuê (và cũng là để quảng cáo), họ ký kết một hợp đồng với Starbucks theo đó các cửa hàng của Starbucks sẽ bố trí chỗ để các hộp đựng băng đĩa do người thuê trả lại. Kozmo thiết kế một trang web hoành tráng, giới thiệu về các chương trình mua sắm thường xuyên; và nhìn chung, họ cũng có cách tiêu tiền “vung tay quá trán” giống như nhiều công ty dot.com khác thời đó.

Vậy sai lầm ở đâu? Rất nhiều.

Đôi khi chúng ta sử dụng các dịch vụ trên ở nhà hay văn phòng. Cũng khá thú vị khi thỉnh thoảng đặt mua một thanh kẹo và một lon coke để rồi một giờ đồng hồ sau, món hàng trị giá 3 đô-la đó đã xuất hiện ở trước cửa nhà mình. Ở nhà, dịch vụ giao băng đĩa quả thật rất giá trị, và ai mà chẳng thích khi thuê băng video mà không phải ra khỏi nhà. Xét từ góc độ của khách hàng, khó mà quay lưng thờ ơ với dịch vụ này được.

Nhưng nếu xét từ góc độ kinh doanh thì mọi chuyện lại khác. Chi phí cho việc xử lý một đơn đặt hàng trên Internet, lấy sản phẩm tại trung tâm phân phối, rồi cử nhân viên đi giao hàng tới một địa điểm cụ thể thường rất cao. Có thể bù lỗ cho những đơn đặt hàng giá trị vài đô-la bằng khoản lợi nhuận thấp không? Không thể được. Và cuối cùng, Kozmo cũng bị đẩy bật ra khỏi ngành bán lẻ.

Chưa từng thấy bất kỳ nhà bán lẻ Nhanh nhất nào của chúng tôi bị rơi ra khỏi vị thế Nhất kể từ khi có thêm vị trí này vào năm 1998; tuy vậy, những cạm bẫy ở đây đều được thể hiện rõ ràng. Đừng làm phức tạp hóa quá trình mua sắm hay giao dịch. Đừng chọn những địa điểm dưới mức tiêu chuẩn, không thuận tiện cho khách hàng. Đừng đưa vào những yếu tố làm lãng phí thời gian của khách hàng. Hãy cứ kiên trì theo đuổi, phát triển và thử nghiệm những ý tưởng mới, những cải tiến, những quá trình, và những công nghệ giúp loại bỏ nhiều thủ tục, nâng cao tính chính xác và đẩy nhanh quá trình tổng thể.

Một khách hàng lâu năm của chúng tôi, McDonald's, xét từ nhiều khía cạnh khác nhau, chính là hiện thân của nhà bán lẻ Nhanh nhất; và trong quá trình đó, họ đã xây dựng nên một trong những khái niệm bán lẻ thành công và bền vững nhất trên thế giới. Khó có thể tìm được một công ty nào khác có sự hiện diện trên thị trường quốc tế nhiều hơn họ. McDonald's phục vụ hơn 40 triệu khách mỗi ngày – đây quả là con số ấn tượng; song họ vẫn mắc một số sai lầm. Thường thì những sai lầm của họ đều ít nhiều liên quan đến việc họ tự tách mình khỏi gốc rễ của vị thế Nhanh nhất – tức là bảo đảm rằng họ bán đồ ăn ngon với giá cả phải chăng, nhưng với tốc độ nhanh. Ray Kroc hiểu rõ về vị thế Nhanh nhất khi ông đưa các tiêu chí chất lượng, dịch vụ và sạch sẽ (QSC) làm nguyên tắc dẫn đường cho công ty. Chất lượng, dịch vụ, và sạch sẽ vẫn luôn là câu khẩu hiệu của ông. (Vài năm sau, họ có cho thêm chữ V, đại diện cho giá trị). Nhưng để đối phó với những thay đổi về điều kiện thị trường trong vài năm gần đây, McDonald's đã đi chệch hướng công thức cơ bản của mình; họ làm cửa hàng lộn xộn lên với các chương trình khuyến mãi và làm rối thực đơn với cả tá danh sách đồ ăn. Họ thậm chí còn đưa vào áp dụng một hệ thống hoạt động mới, theo đó khách hàng có thể đặt làm đồ ăn theo ý mình; và hệ quả kéo theo là tính hiệu quả trong công việc của họ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Theo cách nói của McMillan|Doolittle thì McDonald's đã bắt đầu làm rối tung Mom – chiến lược chính đã biến họ trở thành hệ thống nhà hàng ăn uống thành công nhất trong lịch sử.

Năm 2003, dưới sự điều hành của ban quản lý mới, McDonald's đã quay trở lại được với gốc rễ hoạt động của mình; giờ đây họ tập trung vào những yếu tố chính từng đem lại thành công tốt bậc cho họ trước đây. Chắc chắn là McDonald cần phải liên tục “thanh lọc” thực đơn cũng như môi trường của mình để đáp ứng nhu cầu vốn hay thay đổi của khách hàng, nhưng họ cần phải làm thế trong khi vẫn tôn trọng những nguyên tắc Nhất đã giúp họ thành công. Các kết quả gần đây cho thấy quá trình tìm-lại-quá-khứ này đang phát huy hiệu quả.

TƯƠNG LAI SÁNG SỬA CHO NHÀ BÁN LẺ NHANH NHẤT

Nhanh nhất có thể trở thành yếu tố thúc đẩy chính trong một chiến lược bán lẻ. Theo chúng tôi, trong tương lai gần, khách hàng cũng không thể có thêm nhiều thời gian rảnh rỗi. Chúng tôi hy vọng sẽ được chứng kiến thêm nhiều điều đổi mới trong lĩnh vực này khi các nhà bán lẻ tìm ra nhiều cách thức khác nữa giúp tiết kiệm thời gian cho khách hàng. Giao hàng tận nhà, bán hàng theo kiểu tạt ngang, và tải dữ liệu kỹ thuật số đều là những cách chuyển giao sản phẩm dưới hình thức thuận tiện hơn. McDonald's thậm chí còn thí điểm thực hiện ý tưởng dùng máy bán hàng gọi là Hộp Đỏ để bán những sản phẩm tiện ích

(không phải là đồ ăn mà là sữa, trứng, tã giấy và nước xô-đa) tại nhiều địa điểm. Sáng kiến này không thành công, tuy nhiên McDonald's hiện đang áp dụng cách làm tương tự với hoạt động cho thuê đầu DVD.

Nhiều nhà bán lẻ ngày nay cũng đang thí nghiệm hoạt động với đơn vị nhỏ hơn, có thể giúp họ đến gần khách hàng hơn. Wal-Mart, Home Depot và Best Buy đều nổi tiếng với thí nghiệm mới này. Trong ngành thực phẩm, phần lớn các cửa hàng tạp hóa ở Mỹ đều đang đưa vào thí điểm hình thức bán theo từng cửa hàng nhỏ, thuận tiện hơn cho khách hàng. Ở Anh, mô hình Nhanh nhất đã đạt đến cấp độ hoàn toàn mới trong ngành dịch vụ đồ ăn với sự tham gia của đa số các nhà bán lẻ lớn và nhà cung cấp của họ. Một trong những ý tưởng thú vị hơn – có tên gọi Tên lửa – do Unilever, gã khổng lồ trong lĩnh vực sản phẩm tiêu dùng, xây dựng nên. Hệ thống Tên lửa phục vụ các suất ăn, bán ở các ga tàu hỏa trên khắp London.

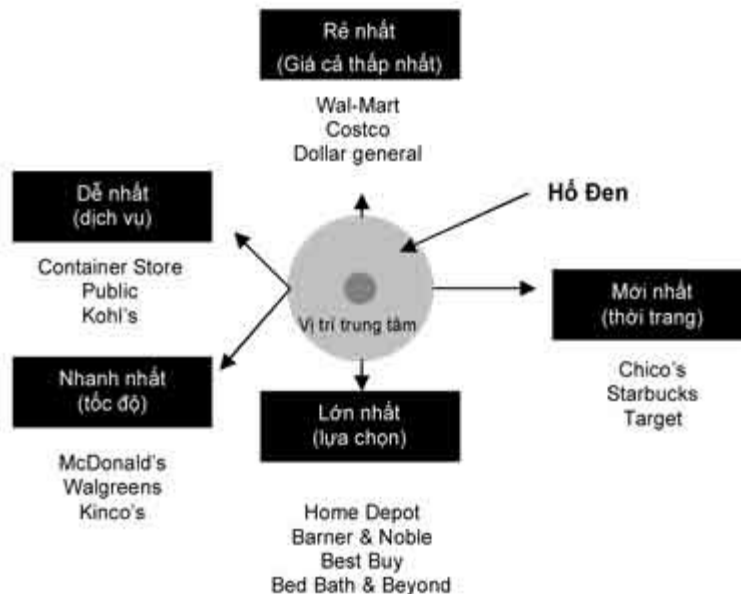
Mô hình Nhanh nhất vẫn sẽ tiếp tục trở thành một yếu tố chính giúp thu hút khách hàng bởi thời gian đang ngày càng trở thành một mặt hàng vô giá.

ĐƯA MÔ HÌNH NHẤT VÀO THỰC TẾ

Nhóm các nhà bán lẻ đại diện cho mô hình Nhất của chúng tôi bao gồm cả một số công ty hàng đầu thị trường hiện nay (xem hình 8.1). Họ làm thế nào để đạt được vị trí đó? Một trong những thách thức mà chúng tôi thường gặp sau mỗi lần thuyết trình về mô hình Nhất là: “Được rồi, mô hình Nhất này trên lý thuyết thì nghe hấp dẫn đấy. Có vẻ như nó giải thích rất hợp lý hợp tình về việc tại sao các nhà bán lẻ thành công lại thành công tới vậy. Nhưng cái đó thì có ích gì cho tôi?” Nói cách khác, áp dụng mô hình này ra sao? Mô hình Nhất sẽ giúp các công ty xác định vị trí kinh doanh của mình thế nào để gặt hái được thành công?

Thách thức phổ biến thứ hai là: “Chẳng phải thuyết này dường như đơn giản hóa mọi việc quá sao? Giả sử tôi là nhà bán lẻ Rẻ nhất, thì phải chẳng như thế có nghĩa là tôi có thể bỏ qua những khía cạnh khác như sự phong phú về sản phẩm và dịch vụ khách hàng?” Các công ty tỏ ra nghi ngờ khả năng họ có thể thành công chỉ với một vị thế Nhất. Dĩ nhiên là phải có những công ty thành công nhờ “giữ ghế” ở một, hai, hay thậm chí là ba vị thế Nhất.

Hình 8.1. Nhóm các nhà bán lẻ đại diện cho mô hình Nhất



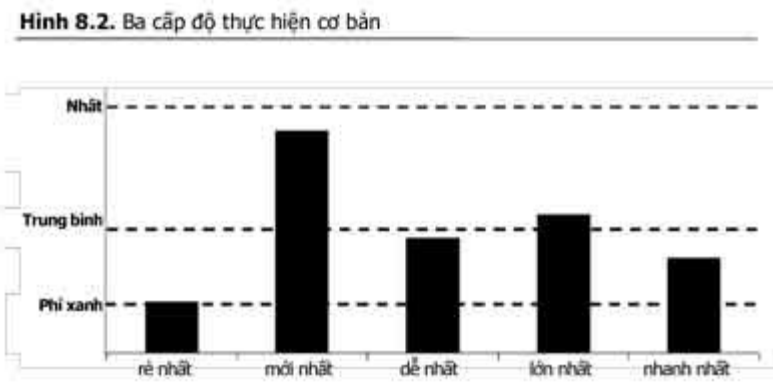
Đồng ý là nhìn bề ngoài, mô hình Nhất có vẻ hơi đơn giản hóa – nhưng đều là do chủ ý của chúng tôi. Đó là cái hay của thuyết này, bởi như thế nó sẽ dễ ghi nhớ hơn, và giúp nhắc nhở các nhà bán lẻ rằng những công ty thành công chỉ thật sự xuất sắc ở một khía cạnh nào đó trong tâm trí khách hàng. Tuy nhiên, nó lại không thể hiện toàn bộ lý do dẫn tới thành công của họ. Như chúng tôi vẫn thường tư vấn cho các công ty, điều quan trọng là phải hiểu rõ tình hình của mình trong bối cảnh toàn diện: khách hàng mục tiêu, hạng mục

sản phẩm, đối thủ cạnh tranh và thị trường hoạt động. Sau khi đã hiểu rõ vị trí hiện tại và tiềm năng của một công ty, chúng tôi sẽ “xắn tay áo lên” và đưa mô hình Nhất vào thực tế.

Một nhiệm vụ tối quan trọng đối với mọi nhà bán lẻ là phải xử lý từng nhân tố chính trong mô hình Nhất, dù rằng mục tiêu của họ là không cố gắng dẫn đầu ở từng nhân tố đó. Nhà bán lẻ không thể “bỏ rơi” bất kỳ vị thế Nhất nào. Cho dù cửa hàng của bạn được định vị là Rẻ nhất hay Mới nhất, thì bạn cũng phải quan tâm (ở mức độ nhất định nào đó) tới tất cả các vị thế Nhất khác.

PHÍ XANH, TRUNG BÌNH, VÀ NHẤT

Theo chúng tôi, trong mỗi vị thế Nhất, có ba cấp độ thực hiện cơ bản được minh họa qua biểu đồ hình thang. Chúng tôi gọi ba cấp độ đó là Phí xanh, Trung bình và Nhất. Phí xanh nằm đối diện với Nhất, còn Trung bình nằm ở giữa (xem hình 8.2).



Có lẽ các tay golf sẽ dễ dàng nhận ra phí xanh là từ dùng để chỉ mức phí vào sân golf. Phí xanh có thể đưa bạn vào cuộc chơi, song nó không giúp bạn ghi điểm. Nói theo ngôn ngữ của giới bán lẻ, điều đó có nghĩa là nhà bán lẻ mới chỉ cung cấp dịch vụ ở mức khách hàng có thể chấp nhận được theo một vị thế Nhất nào đó (như sự phong phú về hàng hóa, giá cả, thời trang, dịch vụ,...). Điều đó có vẻ khá tiêu cực, song thực tế thì không phải vậy. Chọn mức Phí xanh ở một lĩnh vực nào đó là một quyết định hiệu quả, và quyết định này được đưa ra dựa trên hiểu biết về những gì khách hàng trọng tâm của nhà bán lẻ không muốn hay không cần.

Khách hàng không quan tâm đến chuyện Wal-Mart chỉ đạt cấp độ Phí xanh ở các vị thế Dễ nhất và Mới nhất. Khách hàng của Wal-Mart không trông đợi sẽ có một cuộc mua sắm siêu-thú-vị, và họ cũng không kiếm tìm những mẫu thời trang mới nhất. Họ chỉ muốn Wal-Mart tập trung mọi nỗ lực vào việc đưa ra mức giá thấp nhất. Nói cách khác, trở thành công ty Rẻ nhất là nhiệm vụ quan trọng hơn so với nhiệm vụ phải xuất sắc ở các vị thế Nhất khác.

Tương tự, khách hàng cũng chẳng bận tâm đến thực tế là lượng hàng hóa hạn hẹp của Costco khiến họ chỉ đạt cấp độ Phí xanh về khía cạnh Lớn nhất. Dường như khách hàng thuận tình chấp nhận thực tế đó để đổi lấy một Costco luôn có những sản phẩm tốt nhất (xuất sắc ở vị thế Mới nhất) với mức giá thấp nhất (Rẻ nhất). Khách hàng giải phương trình hữu hạn đó trong đầu họ sao? Chắc chắn là không rồi. Nhưng quả thực là họ đánh giá cao

những gì Costco mang đến.

Các nhà bán lẻ có thể “cầm chừng” ở mức độ Phí xanh trong một số vị thế Nhất, song không được để mình rơi xuống dưới mức đó. Nếu không, họ sẽ bị xếp dưới mức độ chấp nhận tối thiểu, và không đủ phí để trả cho sân chơi. Cho dù nhà bán lẻ xuất sắc tới đâu ở các lĩnh vực khác, thì khách hàng sớm muộn gì cũng sẽ quay lưng lại nếu họ để mình đứng dưới vạch Phí xanh.

Ví dụ nổi tiếng cho điều này là một vụ việc xảy ra hồi đầu thập niên 1990; khi đó, chuỗi siêu thị giá rẻ Food Lion tại Bắc Carolina trở thành chủ đề chính trong chương trình phơi bày sự thật về an toàn thực phẩm. Trước đó, Food Lion từng gặt hái được rất nhiều thành công ở vị thế Rẻ nhất, song những thông tin đó đã khiến họ trở nên điều đứng. Food Lion bị rơi xuống dưới vạch Phí xanh ở một khía cạnh rất quan trọng đối với khách hàng – tính an toàn. Họ phải mất hàng năm trời mới vực lại được tình hình kinh doanh và giành lại lòng tin của khách hàng.

Trường hợp khác, Toys “R” Us cũng bị rơi xuống dưới ngưỡng khách hàng có thể chấp nhận được ở khía cạnh Dễ nhất. Các cửa hàng của họ vẫn có nguồn sản phẩm đồ chơi lớn nhất trên thị trường, nhưng khách hàng ngày càng cảm thấy khó chấp nhận trải nghiệm mua sắm dưới mức trung bình ở đó.

Trung bình nghĩa là “khá tốt”, tức là nhà bán lẻ “vững chân” ở lĩnh vực đó, nhưng không thật sự nổi trội. Nhà bán lẻ nên giữ mức độ trung bình ở những khía cạnh quan trọng đối với khách hàng, tuy rằng các khía cạnh đó không phải là lý do lớn nhất khiến các khách hàng này tới đó mua sắm. Chẳng hạn, Wal-Mart đạt mức độ trên trung bình một chút ở vị thế Lớn nhất, bởi khách hàng muốn nhà bán lẻ này có một nguồn sản phẩm tương đối phong phú, dù họ đến đó để tìm kiếm mức giá thấp. Với sự phong phú đó, khách hàng của Wal-Mart cảm thấy họ không cần phải tới các cửa hàng chuyên doanh để có được đầy đủ tất cả các lựa chọn chính trong tay.

Home Depot thành công với vị thế Lớn nhất, nhưng một khía cạnh thành công quan trọng không kém của họ là dịch vụ khách hàng. Nhờ thái độ quan tâm chu đáo đến khách hàng mà có lẽ Home Depot còn đứng trên mốc trung bình (vẫn chưa hẳn là ở vị thế Nhất) xét ở khía cạnh Dễ nhất. Đây là điểm khác biệt lớn giữa Home Depot và các siêu cửa hàng bán vật dụng sửa chữa nhà cửa khác, đồng thời cũng giúp Home Depot trở thành đối thủ đáng gờm của các cửa hàng gia đình chuyên bán phần cứng vốn ăn nên làm ra nhờ có địa điểm thuận lợi và dịch vụ khách hàng tốt.

Thực tế này làm dấy lên một câu hỏi khác mà chúng tôi vẫn thường gặp. Vì mức trung bình là tốt (trong cả môn golf và ngành bán lẻ), vậy thì tại sao chúng ta không nên duy trì mức trung bình này ở tất cả các vị trí? Chúng tôi sẽ giải thích lý do. Nếu theo đuổi chiến lược đó, bạn sẽ “khá” ở rất nhiều khía cạnh, song bạn cũng chẳng xuất sắc ở khía cạnh nào cả. Cửa hàng của bạn sẽ chẳng tượng trưng cho một điều gì rõ ràng, và cuối cùng bạn sẽ thua cuộc. Luôn luôn sẽ có một đối thủ giỏi hơn bạn ở khía cạnh nào đó. Khách hàng ngày nay sẽ đi qua mà không mấy may để ý tới những cửa hàng “vô danh tính” – cho dù họ đều

có chất lượng hoạt động khá tốt – để đến với các nhà bán lẻ Nhất. Để đạt được thành công lâu dài, nhà bán lẻ phải trở thành người giỏi nhất ở khía cạnh nào đó chứ không chỉ dừng lại ở mức độ tốt chung chung. Họ phải đạt được các tiêu chuẩn tối thiểu (phí xanh) ở tất cả các khía cạnh, xuất sắc ở một số khía cạnh (trung bình), và tốt nhất (nhất) ở duy nhất một khía cạnh.

Bây giờ, nhà bán lẻ ương ngạnh nào đó có thể phản đối: “Tôi muốn trở thành nhà bán lẻ Nhất ở mọi phương diện. Chúng tôi có thể giành chiến thắng ở tất cả các vị thế Nhất. Và ngay cả khi không thể làm được điều đó, thì chí ít tôi cũng có thể dẫn đầu ở nhiều khía cạnh đến nỗi điều đó chẳng còn gì là quan trọng nữa cả”. Phải thừa nhận một điều rằng đây là mục tiêu đáng mơ ước, và nó phục vụ cho lợi ích tốt nhất của khách hàng. Chúng ta muốn trao cho các khách hàng những sản phẩm/dịch vụ tốt nhất ở mọi khía cạnh. Nghe hay đấy, nhưng thực ra đó là một “nhiệm vụ bất khả thi”: Liệu các cửa hàng nhỏ, tập trung vào tốc độ dịch vụ có thể có nguồn sản phẩm phong phú nhất hay không? Liệu các nhà bán lẻ Rẻ nhất có đạt tới mức độ cao nhất ở khía cạnh dịch vụ khách hàng không? Dĩ nhiên, câu trả lời ở đây là không. Đơn giản là vì một số khía cạnh Nhất tồn tại trong trạng thái mâu thuẫn nhau. Chúng tôi không nghi ngờ việc một số khách hàng muốn thấy sự hoàn hảo ở mọi phương diện – song chúng tôi cũng biết chắc rằng nhà bán lẻ không thể “trụ” được nếu cứ cố thỏa mãn mong muốn đó của họ.

Các nhà bán lẻ vĩ đại – hay các nhà bán lẻ Nhất – hiểu rõ tầm quan trọng tuyệt đối của hai điều sau đây:

1. Nhắm tới một nhóm khách hàng cụ thể
2. Lựa chọn chính xác những lĩnh vực mình có thể hoạt động ở mức xuất sắc

Rõ ràng, khó khăn lớn nhất hiện nay của chúng tôi là phải thuyết phục giới bán lẻ rằng những sự trao đổi đó không thuộc diện “tùy chọn” – chúng là yêu cầu thiết yếu đối với sự sống còn của một nhà bán lẻ.

Những nhà bán lẻ thành công đều hiểu rõ đối tượng họ phục vụ là ai và sứ mệnh của họ đối với khách hàng là gì. Một trong những nhà bán lẻ mà chúng tôi yêu mến là Dollar General, một công ty có trụ sở tại Tennessee với tốc độ mở chi nhánh mới đạt gần 800 cửa hàng mỗi năm. Họ hiểu rõ khách hàng của mình là ai (và không là ai). Khách hàng của Dollar General là những người nghèo; họ không có công ăn việc làm, và chủ yếu là nữ giới. Họ cũng có những khao khát như bao khách hàng khác, chỉ có điều họ không có dư tiền để hoang phí, và phải chi tiêu tằn tiện từng đồng. Có thể họ chỉ có 25 đến 30 đô-la dành cho việc mua sắm các nhu yếu phẩm cho cả gia đình, vậy nên họ phải sử dụng đồng tiền hết sức khôn ngoan. Trong khi một lô giấy vệ sinh 24 cuộn với giá 5 đô-la ở Wal-Mart đã được coi là rất rẻ rồi, thì những khách hàng này có khi chỉ được tiêu 1 đô-la cho mặt hàng này mỗi tuần. Dollar General nỗ lực để xuất sắc ở hai khía cạnh Nhất: Rẻ nhất (duy trì mức giá thấp) và Nhanh nhất (gần khu dân cư). Tại sao lại cần phải Nhanh nhất? Nhiều khách hàng của Dollar General đi bộ hoặc đi bằng các phương tiện vận tải công cộng, nên các cửa

hàng cần phải đặt gần nơi họ sinh sống.

Dollar General giữ giá cả các mặt hàng ở mức thấp – rất thấp. Họ đưa vào nhiều sản phẩm gắn nhãn tư nhân nhằm duy trì giá thấp; họ còn trao đổi với các nhà cung cấp để có được nguồn sản phẩm với đúng kích cỡ, đúng giá cả mỗi ngày. Chắc chắn là họ không có cơ hội giành các giải thưởng về thiết kế, bởi các thiết kế sản phẩm của họ đều đơn giản và tập trung vào tính năng của sản phẩm. Thật ra, điều đó nói lên nhiều điều về Dollar General. Họ bỏ qua rất nhiều chi tiết mà các nhà bán lẻ khác cho là quan trọng (và nhiều khách hàng cũng vậy) để phục vụ đối tượng khách hàng của mình thật hiệu quả. Như thế có nghĩa là hệ thống cửa hàng của Dollar General không trang trí rườm rà, quảng cáo hạn chế và không có quầy thanh toán bằng thẻ tín dụng.

Dollar General đang thực hiện một sứ mệnh cho các khách hàng của mình, và họ đang giành chiến thắng ở vị thế Nhất đã chọn.

Tuy rằng nhà bán lẻ phải nghĩ tới khách hàng đầu tiên rồi sau đó mới nghĩ tới vấn đề kinh tế, nhưng cả hai yếu tố khách hàng và kinh tế đều đóng vai trò hình thành nên các quyết định mà nhà bán lẻ có thể đưa ra. Trước khi quyết định khía cạnh nào nên đạt mức độ Trung bình và khía cạnh nào chỉ cần đạt Phí xanh, nhà bán lẻ phải xác định cách sở hữu một vị thế Nhất. Bằng cách đó, họ sẽ trở thành cửa hàng đại diện cho điều gì đó, và có giá trị hơn đối với người tiêu dùng “đổi thời gian” ngày nay.

ÁP DỤNG MÔ HÌNH NHẤT

Chúng ta hãy cùng xử lý câu hỏi đầu tiên và cũng là quan trọng nhất: Làm thế nào để áp dụng tất cả những điều trên vào thực tế? Mô hình Nhất không chỉ là lý thuyết hàn lâm. Giới bán lẻ không bận tâm nhiều đến lý thuyết, và hành động thì quan trọng hơn các chiến lược phức tạp. Thành công trong ngành bán lẻ có nghĩa là hành động trong một môi trường kinh doanh vận động hàng ngày.

Khi chúng tôi giải quyết các vấn đề liên quan đến lĩnh vực bán lẻ, hoặc khi bản thân các nhà bán lẻ hay công ty dịch vụ tự thực hiện điều này, chúng tôi thường đưa ra các đề nghị sau.

Đầu tiên, nhà bán lẻ nên phân tích những đánh giá của khách hàng về họ ở từng vị thế Nhất. Chẳng hạn, Wal-Mart đạt mức độ Nhất ở vị thế rẻ, mức Phí xanh ở vị thế mới, mức Trung bình ở vị thế lớn, Phí xanh ở vị thế dễ, và Phí xanh ở vị thế Nhanh nhất. Cách làm này cũng có thể áp dụng tốt ở bên ngoài lĩnh vực bán lẻ. Chúng tôi đã nhiều lần áp dụng phương pháp này và đem lại nhiều kết quả vô cùng hữu ích cho các nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng. Các công ty kinh doanh theo mô hình B2B cũng có thể sử dụng cách làm này, tuy nhiên, họ phải phân loại lại các vị thế Nhất dựa vào những gì là quan trọng nhất đối với khách hàng doanh nghiệp của họ. Ví dụ, chúng tôi từng có lần làm việc với một công ty điều hành các phòng thí nghiệm giúp kiểm soát chất lượng cho các nhà bán lẻ. Khi áp dụng cách làm này, công ty đó đã tự đánh giá mình ở vị thế Rẻ nhất, Mới nhất (trong đó yếu tố “thời trang” là công nghệ mới nhất để kiểm nghiệm sản phẩm), Dễ nhất và Nhanh nhất. Họ

bỏ qua khía cạnh Lớn nhất (bởi nó không phù hợp với khách hàng của họ), và bổ sung vị trí về tính trung thực của dịch vụ (vì đó là mối quan tâm lớn của khách hàng).

Điều quan trọng cần phải nhớ là những đánh giá đó được thực hiện dựa trên quan điểm của khách hàng, mà đôi khi, quan điểm của họ khác xa so với quan điểm của ban lãnh đạo cấp cao trong công ty. Cho nên việc điều tra khách hàng là rất hữu ích, tuy rằng không phải lúc nào cũng cần thiết. Chúng tôi thường thực hiện bài đánh giá này với các nhóm chịu trách nhiệm điều hành công ty, và kết quả là, đánh giá của các thành viên trong nhóm đó thường khác nhau một trời một vực. Trong trường hợp này, chúng tôi đề xuất thực hiện điều tra khách hàng để tìm hiểu suy nghĩ thực sự của họ là gì. Như chúng tôi vẫn nói trong cuốn sách này, thường sẽ có nhiều khác biệt lớn giữa suy nghĩ và mong muốn của khách hàng với cách nhà bán lẻ diễn giải suy nghĩ và mong muốn đó.

Thú thật rằng quan niệm là một trong những cụm từ ưa thích của chúng tôi. Chẳng hạn như khi một nghiên cứu cho thấy khách hàng nghĩ rằng cửa hàng này có giá quá cao, thì nhà bán lẻ thường sẽ lên tiếng phản đối: “Đó chỉ là quan niệm của họ. Trên thực tế thì giá cả của chúng tôi mang tính cạnh tranh lắm đấy chứ”. Hay nói cách khác là khách hàng sai, còn nhà bán lẻ đúng. Những khách hàng đó đúng là chẳng hiểu biết gì. Nhưng theo chúng tôi, suy nghĩ của khách hàng mới là điều quan trọng duy nhất trong ngành bán lẻ. Nếu đúng là mức giá của nhà bán lẻ này thực sự có tính cạnh tranh, vậy thì vấn đề sẽ nằm ở khâu truyền thông hay phát tín hiệu cho khách hàng. Điều chắc chắn là có tồn tại một vấn đề. Đó là lý do tại sao nên thực hiện mô hình Nhất từ quan điểm của khách hàng.

Phương pháp này giúp nhà bán lẻ tự phân tích bản thân, đồng thời mang đến cho họ một cái nhìn sinh động về quan điểm của khách hàng. Bước tiếp theo là nghiên cứu tình hình cạnh tranh. Thay vì xét đến toàn bộ thế giới bán lẻ rộng lớn (như chúng tôi từng làm khi giới thiệu về thuyết Nhất), nhà bán lẻ cần phải chú trọng tới một nhóm cạnh tranh xác định. Thông thường, phải xác định nhóm cạnh tranh này theo hai cách khác nhau: theo hạng mục hàng hóa và theo địa lý. Giả sử bạn là nhà bán lẻ hàng thông dụng, bạn không thể so sánh mình trên mọi hạng mục hàng hóa mà phải chọn những loại hàng hóa bạn đặc biệt quan tâm tới. Chẳng hạn, dòng sản phẩm bạn bán là dụng cụ thể thao, vậy thì bạn phải so sánh công ty của mình với các cửa hàng bán dụng cụ thể thao thông dụng, các cửa hàng chuyên doanh về đồ thể thao và các chuỗi cửa hàng giá rẻ cũng có cùng dòng sản phẩm với bạn.

Đối với các nhà bán lẻ đa lĩnh vực, chúng tôi khuyên các bạn hãy thực hiện bước này nhiều lần đối với mỗi hạng mục hàng hóa chính. Ví dụ, Sears nên so sánh vị thế Nhất trong lĩnh vực bán đồ điện tử gia dụng với Best Buy, Circuit City và các cửa hàng điện tử địa phương. Sears còn phải thực hiện bước so sánh tương tự về sản phẩm quần áo với J.C. Penney, Kohl's, Target và Wal-Mart. Một cửa hàng như J.C. Penney sẽ đánh giá cao bước so sánh lặp đi lặp lại này; họ xé lẻ các hạng mục sản phẩm thành quần áo nam, quần áo nữ, quần áo trẻ em, và đồ nội thất gia dụng để so sánh với những đối thủ “nặng ký” nhất trong từng lĩnh vực.

Cũng phải nói thêm rằng các cửa hàng đa lĩnh vực như Sears và J.C. Penney trước tiên nên xem xét toàn cảnh tình hình kinh doanh ở cấp độ vĩ mô rồi mới bắt tay vào nghiên cứu từng lĩnh vực nhỏ. Không thể xây dựng một vị thế Nhất từ tổng số các mảng riêng của nhà bán lẻ. Thật ra, một phần nguyên do tại sao cả hai công ty từng một thời hùng mạnh này ngày nay đều đang chật vật trên thương trường là vì họ đã không thể xác định mình trong vai trò một cửa hàng hoàn chỉnh. Sears là gì? J.C. Penney là gì? Họ đại diện cho điều gì trong mắt khách hàng? Sức mạnh của vị thế Nhất là hình thành định nghĩa rõ ràng về một nhà bán lẻ, giúp khách hàng nhận diện được và đánh giá cao họ.

Địa lý cũng là một yếu tố quan trọng. Xét trong ngắn hạn, có lẽ chỉ cần so sánh mình với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trên thị trường là đủ, tức là tìm hiểu xem khách hàng hiện nay đang so sánh công ty mình với các công ty nào. Nhưng hãy cảnh giác và ý thức về những công ty xuất sắc nhất trong lĩnh vực của bạn đang hoạt động trên cả nước (hay trên toàn thế giới). Cho dù bạn là nhà bán lẻ tốt nhất trên thị trường ngày hôm nay, nhưng chưa chắc đã duy trì được mãi mãi. Chúng tôi đã có hân hạnh được thực hiện các buổi lập kế hoạch chiến lược cho một trong những cửa hàng tạp phẩm hàng đầu trong vùng. Công ty này khi đó đang rất thành công. Họ nắm giữ vị thế Mới nhất và Dễ nhất trên thị trường, nhưng họ cũng đủ thông minh để nhận ra rằng thị trường của họ sẽ không mãi đứng yên một chỗ. Khi so sánh mô hình Nhất lần thứ hai, chúng tôi đưa vào cả các công ty xuất sắc nhất trên cả nước trong lĩnh vực hoạt động của họ. Và đột nhiên, họ nhận ra rằng các vị thế Nhất mình đang nắm giữ không còn vững chãi như trước nữa, và họ thấy phải khẩn trương thực hiện các biện pháp duy trì vị trí hàng đầu.

So sánh cạnh tranh là một bước quan trọng. Các mức độ Nhất, Trung bình và Phí xanh đều có liên quan đến cuộc cạnh tranh. Theo chúng tôi, nên sử dụng phương pháp so sánh nhóm bao quát cả các đối thủ trực tiếp và gián tiếp. Sau khi hoàn thành công việc, nhà bán lẻ sẽ có được một cái nhìn toàn cảnh về cạnh tranh qua lăng kính của khách hàng.

Thông thường, các nhà bán lẻ thường có những “điểm mù” khi xếp hạng, đánh giá về nhau. Họ rất giỏi “bối lông tìm vết” nhưng lại khá tiết kiệm lời khen. Họ không thể hiểu tại sao khách hàng lại có thể đi mua sắm ở cửa hàng của đối thủ. Tuy rằng ganh đua là lẽ tự nhiên, nhưng nó cũng có thể che khuất cái nhìn khách quan về thị trường.

Gần đây chúng tôi vừa tổ chức một chuyến đi thực tế trên thị trường Atlanta cho các nhà điều hành bán lẻ trên khắp thế giới. Tình cờ, một trong những nhân vật này là H. Lee Scott, CEO hiện nay của Wal-Mart, và chúng tôi đã có được hai ấn tượng có lẽ sẽ rất khó phai mờ:

1. Thứ nhất, ông tham gia chuyến thực tế kéo dài cả một ngày trời đó (rõ ràng đây là khoảng thời gian rất có giá trị). Lee Scott cảm thấy rằng việc đi thăm các cửa hàng bán lẻ là cách sử dụng thời gian hiệu quả. Ông tập trung quan sát các cửa hàng, không nhận bất kỳ cuộc điện thoại nào. Cũng trong dịp này, chúng tôi gặp gỡ một số lãnh đạo thuộc các công ty đối thủ của ông; song họ không tham gia chuyến đi mà ở lại khách sạn với lý do rằng họ “đã biết các cửa hàng đó rồi”.

2. Thứ hai, khi tới các cửa hàng, Lee đặt ra rất nhiều câu hỏi cho các nhân viên ở đó (ông có thói quen kiên nhẫn khi làm việc với các nhà tư vấn và nhiều “kẻ theo đuôi” khác). Các câu hỏi của ông rất cơ bản nhưng gợi mở nhiều thông tin: Mặt hàng nào đang bán chạy? Anh/chị thích điều gì khi làm việc ở đây? Ông nhanh chóng đưa ra những lời khen ngợi dành cho Target, một trong những đối thủ “nặng ký” của mình.

Vì những chi tiết trên và vì nhiều lý do khác nữa, có thể thấy rõ rằng Wal-Mart đang được “chăm sóc” rất tốt. Tinh thần của Sam Walton vẫn sống mãi – đó là tất cả đều hướng về cửa hàng, sản phẩm, và con người. Lee Scott đã thể hiện điều đó một cách hùng hồn – đây là bài học mà các đối thủ của ông cần nhanh chóng nhận ra.

Một nhà bán lẻ nổi tiếng khác, Stew Leonard, cũng có tư tưởng tương tự. Khi đi thăm các cửa hàng, nhóm của ông chỉ được phép báo cáo lại những ý tưởng tích cực và những lời khen ngợi dành cho đối thủ. Ông thành lập câu lạc bộ Một Ý tưởng, theo đó bất kỳ ai trong nhóm cũng có thể tham gia chuyên đi thực tế này, miễn là khi trở về họ phải đưa ra được một ý tưởng lớn. Một ý tưởng có thể nhanh chóng được nhân rộng.

Tuy nhiên, thiết nghĩ cũng phải cảnh báo một điều: Đừng quá bận tâm tranh cãi việc nên xếp hạng một công ty ở giữa mức Nhất và Trung bình hay ở dưới mức đó một chút. Làm thế có nghĩa là bạn đang “chẻ sợi tóc làm tư” và lãng phí thời gian vào những cuộc tranh luận vô bổ đó. Đừng chú trọng vào tiểu tiết. Vấn đề là, có thể dễ dàng nhận ra ai giữ vị thế Nhất, ai không. Khi đó, cũng sẽ dễ dàng hơn khi nhận diện kẻ thắng người thua.

Với cái nhìn nhanh này về toàn cảnh cạnh tranh, nhà bán lẻ có thể nảy ra ý tưởng sẽ hướng công ty mình đi đâu. Ví dụ, khi nhận thấy rằng không có công ty nào hoạt động trong cùng lĩnh vực với mình đạt tới vị thế Mới nhất, một nhà bán lẻ có thể khai thác cơ hội đó và suy tính xem cần phải làm những gì để trở thành công ty Mới nhất. Cần phải đánh đổi những gì? Chẳng hạn, vị thế Mới nhất có thể làm giảm khả năng đạt tới vị thế Rẻ nhất. Tiếp theo, hãy thực hiện phép phân tích tương tự với từng vị thế Nhất, nhưng lưu ý rằng một số vị thế Nhất có thể không thực hiện được, và một số khác lại không được khách hàng đánh giá cao. Ngoài ra, cần phải thực hiện phân tích trong bối cảnh cạnh tranh tổng thể, có cân nhắc tới điểm mạnh và điểm yếu của bản thân nhà bán lẻ. Cho dù vị thế Mới nhất vẫn dễ ngộ, nhưng có thể nhà bán lẻ lại thiếu nguồn nhân lực nhạy bén về thời trang, và họ cũng không có khả năng luân chuyển hàng hóa nhanh chóng. Trong trường hợp đó, Mới nhất sẽ không còn là một ý tưởng hay dành cho nhà bán lẻ trên.

Bên cạnh việc dò tìm một vị thế Nhất phù hợp, nhà bán lẻ cũng nên lưu tâm tới các mức độ Trung bình và Phí xanh. Chúng tôi từng chứng kiến nhiều trường hợp trong đó một công ty khi thực hiện bước này chợt nhận ra rằng việc duy trì hoạt động ở mức Trung bình ở một khía cạnh nào đó có thể tạo ra sự khác biệt lớn, từ đó có thể mở rộng một số hoạt động kinh doanh của công ty. Chúng tôi tin rằng bằng cách này, chúng ta có thể đi từ các hoạt động định vị và xây dựng nhãn hiệu “trên trời” sang nhận diện các lỗ hổng thị trường và cơ hội phát triển.

Về cơ bản, sự phân tích này giúp nhà bán lẻ tìm hiểu khách hàng đánh giá họ ở mức nào tại từng vị thế Nhất, từ đó tìm ra cách thay đổi tình hình. Thêm nữa, nó còn cung cấp thông tin quan trọng về bối cảnh bên ngoài: Điều gì là quan trọng với khách hàng? Tình hình cạnh tranh đang diễn biến ra sao?

Việc thực hiện phép phân tích này sẽ không đem lại một đường hướng hành động cụ thể, song có thể dùng nó làm “món khai vị” cho các cuộc thảo luận chiến lược. Nó giúp trả lời câu hỏi: Chúng ta đang ở đâu trong mắt khách hàng? Chúng ta có thể và nên đi hướng nào để đạt thành công trong tương lai? Cuối cùng, nó tạo nên một bức tranh minh họa sinh động mà nhà bán lẻ có thể thường xuyên tham khảo để biết được mình có thành công khi thực hiện những thay đổi hay không, và có đạt các mức độ Phí xanh, Trung bình và Nhất hợp lý không.

Phần việc cuối cùng trong “bài tập” Nhất này là hoàn thiện bài kiểm tra thực tế (ngày nay chúng ta đang ở đâu) và vạch ra kế hoạch cho tương lai. Tương lai lý tưởng sẽ ra sao? Nếu theo đuổi vị thế Nhất này, chúng ta phải thay đổi những gì để biến nó thành hiện thực và các nhu cầu về tổ chức cũng như về vốn của chúng ta là gì? Mô hình Nhất có thể mang lại cho ta tấm bản đồ soi đường chỉ lối cho chúng ta trong tương lai, đồng thời nó cũng là một công cụ xếp hạng nhanh và hiệu quả giúp đánh giá những tiến bộ đã đạt được.

MÔ HÌNH NHẤT TRONG THỰC TẾ

Một trong những thách thức của thực tế mà nhà bán lẻ hay nhà cung cấp là: Có thể làm gì để thay đổi một doanh nghiệp? Có thể họ hiểu về thuyết Nhất, tin vào nguyên tắc cơ bản của nó, nhưng vẫn không thể tạo ra được những thay đổi có ý nghĩa trong tổ chức của mình. Thông thường, đây là hệ quả của một số yếu tố:

- *Họ đã đi quá điểm uốn trong ngành bán lẻ.* Trong nhiều trường hợp, các công ty không phản ứng kịp thời trước những thay đổi đang diễn ra trên thị trường. Điểm uốn đã đi qua và khách hàng bỏ cuộc, hoặc các điều kiện kinh tế trở nên ảm đạm tới nỗi dù có thay đổi bao nhiêu thì cũng không cứu nổi họ. Bàn về “cái chết” của Montgomery Ward và Service Merchandise, các nỗ lực dũng cảm của ban lãnh đạo không đủ để bù đắp cho hàng loạt những quyết sách sai lầm và những thất bại trong hành động lặp đi lặp lại trong quá khứ.
- *Vị thế Nhất đã có chủ.* Đôi khi trên thị trường không còn vị trí nào rõ ràng để nhà bán lẻ hướng tới. Các đối thủ cạnh tranh có thể quá xuất sắc và quá mạnh, khiến việc giành được vị thế Nhất là điều vô cùng khó khăn. Chúng ta hãy thử bàn về tình thế “dở khóc dở cười” mà ban lãnh đạo hiện tại của Kmart đang gặp phải. Họ được thừa hưởng một công ty vốn đã bị điều hành kém và không kịp thời phản ứng trước những dấu hiệu từ thị trường trong suốt 20 năm qua. Hệ thống cửa hàng của họ đã mệt mỏi, mà vẫn đang phải chật vật với những công việc hết sức cơ bản trong điều hành. Nghiêm trọng hơn, trước mặt họ là hai “đỉnh Thái Sơn” vờ vọi – Wal-Mart và Target – với chỗ đứng vững chắc tại các vị thế Nhất. Wal-Mart hiện đang dẫn đầu trong khía cạnh Rẻ nhất, và họ

cũng đang tiếp tục không ngừng mở rộng thêm kho hàng của mình. Target làm chủ vị thế Mới Nhất, nhưng cũng đang hăng hái tấn công vào khía cạnh Dễ nhất. Vị trí còn lại – Nhanh nhất – lại nghe có vẻ khó khả thi đối với một chuỗi cửa hàng lớn như vậy; nó hợp hơn với những cửa hàng tạp phẩm giá rẻ, có mặt ở nhiều địa điểm với diện tích hoạt động nhỏ hơn. Với tình hình này, Kmart sẽ đi đâu? Đó là một câu hỏi trị giá cả tỷ đô-la mà chưa dễ tìm câu trả lời. Nếu có giải pháp nào đó, thì đó sẽ là tìm kiếm một nhóm khác hàng mục tiêu cụ thể, và các đối thủ tại phân đoạn thị trường này không đặt mục tiêu giải quyết và tạo dựng một vị thế Nhất cho mình. May thay, đã xuất hiện một điểm sáng: có vẻ như Kmart sẽ thành công hơn với đối tượng khách hàng bản địa. Đó có thể là chiếc phao cứu đắm cho Kmart.

- *Phải thực hiện những thay đổi lớn.* Cuối cùng, nhà bán lẻ có thể nghĩ rằng họ đang thay đổi, nhưng khác hàng lại thường không nhận thấy những thay đổi đó. Khách hàng không có thói quen bước vào tất cả các cửa hàng bán lẻ mỗi ngày để xem ở đó có gì mới hay không. Thay vào đó, họ dành tâm trí để quyết định xem nên đi mua sắm ở đâu, vì thế những thay đổi tạo ra phải đủ lớn và gây chú ý. Chúng tôi hết sức ngạc nhiên khi trong những cuộc thảo luận nhóm mà chúng tôi từng tham gia, khách hàng chỉ biết về chiến lược thương hiệu của nhà bán lẻ từ cả 10 năm trước! Một điều còn bức mình hơn cho các nhà bán lẻ (và những nhà tư vấn đã góp công tạo ra cái thay đổi đó) là khách hàng hầu như chẳng để ý tới những thay đổi dù là khi họ đích thân tới mua sắm tại cửa hàng. Ngay cả những khách hàng trung thành nhất cũng thường không quan sát hết toàn bộ cửa hàng cũng như những vật dụng hay biển hiệu mới lắp đặt tại đó. Lý do rất đơn giản: Khi đi mua sắm khách hàng rất tập trung; họ thường không quan tâm tới những thông điệp mà chúng ta vẫn đang cố công nã vào họ như nã đạn.

MÔ HÌNH NHẤT TRONG THỰC TẾ: BEST BUY VÀ COACH

Mô hình Nhất có thể làm thay đổi cả một công ty không? Có chứ, tuy nhiên, điều đó không hề dễ dàng chút nào. Nhưng khi mô hình này đã phát huy hiệu quả, thì thành công nó mang lại không hề nhỏ.

Cuối thập niên 1980, chuỗi cửa hàng bán đồ điện tử quy mô vùng Best Buy đang gặp vận khó khăn. Giống như nhiều công ty cùng thời, họ đã tận dụng làn sóng công nghệ để phát triển thành một chuỗi cửa hàng khá lớn với quy mô hoạt động bao trùm cả một khu vực. Nhưng khi chu kỳ công nghệ đó chậm lại, Best Buy liền gặp khó khăn. Doanh thu giảm dần, lợi nhuận sụt xuống, và chuỗi cửa hàng khu vực hoạt động tốt nhất khi đó, Circuit City, lại đang tiến mạnh vào các thị trường của họ. Các đối thủ của họ bị loại khỏi cuộc chơi với tốc độ chóng mặt, và có cả một danh sách dài, chi tiết về những công ty thất bại. Best Buy cũng gần như cảm chắc nguy cơ bị “ghi danh” vào danh sách đó nếu họ không đưa ra những thay đổi triệt để.

Giải pháp của Best Buy ban đầu có tên là Quan niệm II, được khai trương tại Rockford, Illinois, đầu thập niên 1990. Best Buy đã tạo ra nhiều thay đổi triệt để tại các cửa hàng của mình:

- Không còn đội bán hàng hương hoa hồng nữa – đội này từng một thời đóng vai trò chủ lực ở Best Buy cũng như ở phần lớn các công ty đối thủ của họ. Đó là những nhân viên chuyên bán hàng theo kiểu o ép, tìm mọi cách để thuyết phục khách hàng mua thêm nhiều sản phẩm đắt tiền và những thương hiệu có nhiều lợi nhuận. Họ cũng ráo riết sẵn đón những hợp đồng dịch vụ mở rộng vốn thường có lợi cho nhà bán lẻ hơn là bản thân sản phẩm thực.
- Sản phẩm được chất trên sàn để khách hàng tới nhặt lấy và mua. Điều này làm thay đổi phương thức giao dịch ở cửa hàng; trước đây, khách hàng phải tới ba khu vực khác nhau trong cửa hàng để hoàn tất quá trình mua sắm: nhân viên bán hàng, quầy thanh toán, và nơi lấy hàng.
- Bổ sung nhiều sản phẩm mới. Ý tưởng tiên bộ nhất là giới thiệu các sản phẩm truyền thông có thể tiêu thụ được, như đĩa compact, video, trò chơi video, và phần mềm máy tính. Best Buy hy vọng rằng những sản phẩm này sẽ làm gia tăng lượng khách hàng tới cửa hàng, bởi họ không thường xuyên mua những sản phẩm như tủ lạnh hay TV.
- Máy tính cũng là một phần quan trọng trong hoạt động kinh doanh này. Best Buy nhảy vào lĩnh vực này rất đúng thời điểm, vì doanh số bán mặt hàng này rất cao, nhưng lợi nhuận chênh lệch thì rất thấp.
- Các cửa hàng mới này lớn hơn các cửa hàng cũ rất nhiều để có thể chứa được các sản phẩm bổ sung, đồng thời cũng để chuyển gian phòng hậu sang quầy bán hàng.

Kết quả đem lại hết sức ấn tượng. Doanh số bán hàng ngay lập tức tăng vọt trong khi tổng lợi nhuận giảm đi. Các hợp đồng dịch vụ mở rộng cũng biến mất do người tiêu dùng không còn bị ép buộc phải mua chúng nữa. Rõ ràng Best Buy đã hấp dẫn được khách hàng, nhưng trước mắt họ vẫn còn một nhiệm vụ rất khó khăn là biến mô hình của mình tạo ra nhiều lợi nhuận hơn. Họ dễ dàng thuyết phục được khách hàng rằng mình xứng đáng nắm giữ vị thế Rẻ nhất; bên cạnh đó, họ cũng bắt tay vào phát triển vị thế phệ Lớn nhất – tới hôm nay, vị trí này đã được họ củng cố rất chắc chắn.

Best Buy bắt đầu thực hiện cắt giảm các loại chi phí SG&A (chi phí bán hàng, chi phí chung và chi phí hành chính) với tốc độ nhanh hơn so với lợi nhuận tổng thu về. Đôi khi cũng khó mà xác định được liệu Best Buy có thực hiện được mục tiêu đó hay không. Chẳng hạn, năm 1996, doanh số bán hàng của họ đạt gần 7,7 tỷ đô-la, tức tăng hơn hai lần so với bốn năm trước đó. Nhưng thật không may, lợi nhuận ròng và lợi nhuận trên tài sản của họ lại giảm xuống mức không còn gì cả. Nói cách khác, công ty này đã tới rất gần mép phá sản, chủ yếu là do những vấn đề nội bộ như kiểm soát lượng hàng trong kho.

Nhưng về sau, Best Buy quay trở lại thời kỳ hoàng kim xưa kia; cuối cùng họ đã hoàn thiện cả mô hình phục vụ khách hàng và các nhân tố thúc đẩy kinh doanh cần thiết để tạo ra lợi nhuận. Tuy chưa bao giờ bỏ rơi những vị thế Nhất ban đầu, Best Buy vẫn nhận ra rằng họ cần phải nâng cao trải nghiệm mua sắm cho khách hàng (Dễ nhất), đồng thời củng cố vai trò nhà bán lẻ luôn có những sản phẩm mới – đầu tiên họ giới thiệu các công nghệ

mới như các sản phẩm DVD và kỹ thuật số, sau đó họ nỗ lực để trở thành một địa điểm mua sắm thời thượng, nhất là cho giới trẻ, thông qua các chương trình quảng cáo đáng nhớ và sinh động.

Công cuộc tái định vị này đã phát huy hiệu quả. Sau giai đoạn chênh vênh trước miệng Hồ đen năm 1996, công ty này đã dần cải thiện được mức doanh số, lợi nhuận hoạt động, lợi nhuận ròng, và lợi nhuận trên tài sản. Năm 2001, Best Buy đạt hơn 20 tỷ đô-la doanh số trên con số 20% tỷ lệ tăng trưởng kết hợp hàng trong cả thập kỷ qua. Họ đã thu về 3,0% lợi nhuận ròng – đây là thành tích xuất sắc trong một lĩnh vực vốn nổi tiếng vì lợi “mỏng”, và đạt tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản là 22%. Quả là một kết quả không tồi đối với một chuỗi cửa hàng quy mô khu vực vốn gần rơi vào trạng thái phá sản. Best Buy có phần “đuối sức” năm 2002, nhưng rồi lại nhanh chóng phục hồi vào năm 2003 (xem bảng 8.1).

Bảng 8.1. Hiệu suất của Best Buy

	1993	2002	Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm (%) 1993-2002
Doanh số ròng (triệu đô-la)	3.007	20.946	24
Thu nhập ròng (triệu đô-la)	41	99	10
Lợi nhuận hoạt động (%)	2.6	4.8	chưa xác định
Số cửa hàng	151	679	18

Câu chuyện về Coach cũng không kém phần ấn tượng, dù họ không tới nỗi phải chênh vênh bên bờ vực thẳm như Best Buy. Công ty chuyên về các sản phẩm đồ da này trước đây từng là một nhánh của Sara Lee; họ nổi tiếng với các sản phẩm túi da chất lượng cao màu vàng nhạt. Họ chiếm được một phân khúc thị trường nhỏ nhưng khá tốt, và rõ ràng là sản phẩm của họ rất tuyệt vời. Vậy thì làm thế nào mà họ lại “lột xác” biến mình thành một trong những nhà cung cấp và nhà bán lẻ thời trang nhất? Xin thưa, bằng cách sử dụng sức mạnh của vị thế Mới nhất.

Ban lãnh đạo của Coach nhận ra rằng để bán được thêm nhiều sản phẩm, công ty phải gần gũi và phù hợp hơn với cuộc sống của khách hàng. Tức là họ vừa phải bán thêm sản phẩm cho các khách hàng hiện tại, đồng thời vừa phải tìm kiếm khách hàng mới nữa. Coach phát triển thêm nhiều thiết kế sản phẩm mới, đưa vào nhiều loại màu sắc sủa hơn, và thậm chí là vươn ra khỏi hạng mục đồ da để thí nghiệm với các nguyên liệu mới. Họ cũng mở rộng danh mục sản phẩm, tới cả các sản phẩm vòng cổ cho chó. Nếu nói theo ngôn ngữ thịnh hành ngày nay, thì Coach đã chuyển từ vị trí một nhà bán sản phẩm sang thành một nhãn hiệu đại diện cho lối sống.

Chắc chắn đó là một sự thay đổi rất lớn; nhưng công ty này đã truyền đạt sự thay đổi đó tới khách hàng ra sao? Thông thường, một nhãn hàng sẽ rất khó tung ra được các sản phẩm mới với tư cách nhà bán sỉ khi các nhà bán lẻ cho nhãn hàng đó muốn duy trì chúng ở một số lượng hạn chế.

Giải pháp của Coach là phát triển các cửa hàng “đình đám” – không phải những cửa hàng màu mè phô trương, thu hút sự chú ý của công chúng nhưng không tạo được lợi nhuận gì, mà là những cửa hàng biết sinh lãi. Coach còn hoạt động các cửa hàng đại lý, và doanh số bán lẻ của họ chiếm tới 62% trong số gần một tỷ doanh thu họ đạt được năm 2002. Coach đã có những thành tích đáng ngạc nhiên – lợi nhuận ròng đạt trên 15%, lợi nhuận tổng trên 70%. Đó chính là sức mạnh của vị thế Mới nhất.

PHẦN III

TƯƠNG LAI

9

VỊ THẾ NHẤT KHÔNG TỒN TẠI MÃI

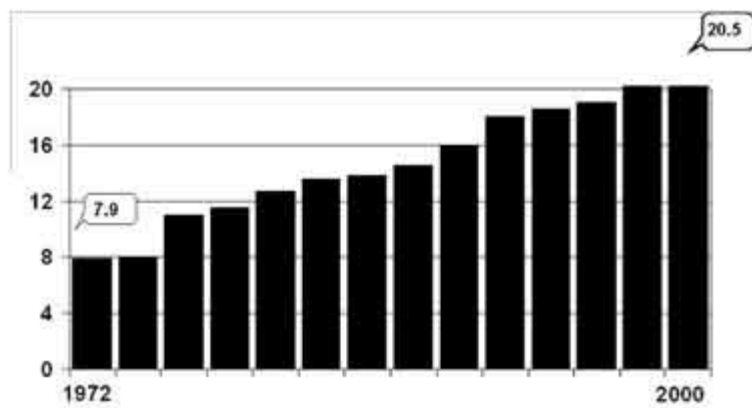
Ngành bán lẻ đang trở nên khó khăn hơn bao giờ hết

Có lẽ vấn đề lớn nhất với các lý thuyết lại không phải là bản thân lý thuyết – vấn đề đó nằm ở những ví dụ dùng để chứng minh cho lý thuyết. Chúng tôi biết chắc rằng gần như tất cả các ví dụ chúng tôi nêu lên để chứng minh cho thuyết Nhất cũng không tránh khỏi những giai đoạn điều đứng. Ngay cả trong thời gian viết cuốn sách này, chúng tôi cũng được chứng kiến cảnh nhiều nhà bán lẻ lớn rơi vào hoàn cảnh khó khăn (như The Gap và Home Depot), cũng như cảnh một số nhà bán lẻ khác đứng lên sau những thất bại. Có vẻ như các ví dụ đều trở nên lỗi thời trước khi mục kịp ráo.

Nói thế không có nghĩa là vị thế Nhất không bền vững; đơn giản là nó cho chúng ta thấy có điều gì đó, hoặc là nguyên nhân nội bộ hoặc do các tác nhân bên ngoài, đã xảy ra với các nhà bán lẻ đó, khiến họ bị đẩy bật ra khỏi sơ đồ Nhất của chúng tôi. Dù chúng tôi có một số ví dụ gần như hoàn hảo thể hiện cho sự thành công bền vững trong ngành bán lẻ (như Walgreens và Wal-Mart), nhưng bên cạnh đó cũng có nhiều “ngôi sao” lặn dần. Nếu họ không rơi tõm vào chiếc Hố đen, thì chắc chắn giờ đây cũng đang phải ngụp lặn trong Biển tâm thương. Vị thế Nhất không phải là mãi mãi – khách hàng và thị trường nhận biết được thực tế đó.

Khi các chuỗi bán lẻ thất bại và rơi vào Hố đen, giới truyền thông thường nhất loạt đồng thanh đưa ra một phần lý do là sự gia tăng áp lực cạnh tranh. Dĩ nhiên, đối với mỗi hoạt động kinh doanh ngày nay, cạnh tranh gia tăng đã trở thành một thực tế dính kèm với nó. Số lượng các cửa hàng bán lẻ mới trong ba thập kỷ qua gia tăng với tốc độ nhanh chưa từng có. Theo Ủy ban Các Trung tâm bán lẻ Quốc tế, đối với mỗi nam giới, nữ giới, và trẻ em trên đất nước này, có khoảng 1,9 km² diện tích đất bán lẻ dành cho họ. Con số này tăng gấp ba lần so với năm 1972 lúc đó mới chỉ có 0,7 km² diện tích bán lẻ trên đầu người (xem hình 9.1).

Hình 9.1. Diện tích bán lẻ theo đầu người

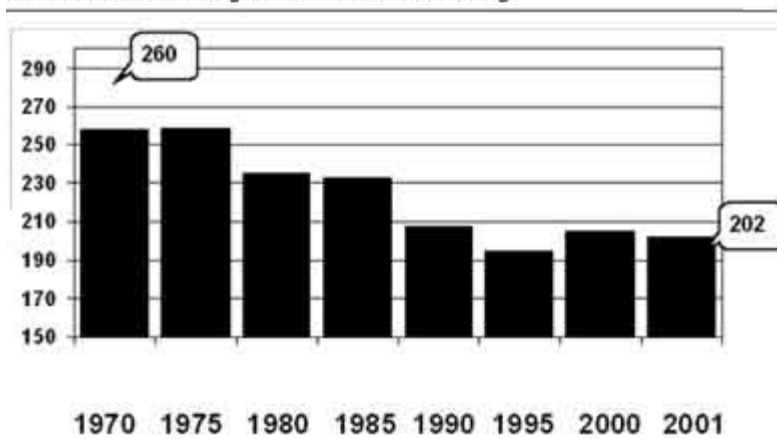


Trong thập kỷ qua, các nhà bán lẻ, các nhà phát triển trung tâm mua sắm, và các phóng viên kinh doanh không lúc nào ngừng đặt ra câu hỏi: Liệu nước Mỹ có “bội thực” vì các cửa hàng hay không? Đó là một câu hỏi rất khó trả lời. Tuy rằng con số 1,9 km² diện tích bán lẻ cho mỗi người dân Mỹ nghe có vẻ “khủng bố” và sự hiện diện của nó khiến các bài diễn văn trở nên ấn tượng hơn bội phần, nhưng có lẽ những người tiêu dùng quyền lực nhất thế giới này có thể “cáng đáng” nhiều hơn nữa – có thể là 2,7 km² hoặc 3,7 km² trên đầu người.

Tình hình phát triển bất động sản, dù là phát triển nhà, văn phòng, chung cư, hay trung tâm mua sắm, thường đi theo một hình thái có thể đoán trước được. Những nhà phát triển bất động sản sẽ liên tục xây dựng cho tới khi những gì họ xây được đã trở nên quá nhiều. Những tay xây dựng kém may mắn (xây dựng khi đã có quá nhiều công trình rồi) biết rằng thị trường đã được xây dựng quá mức khi thấy các ngôi nhà, văn phòng, chung cư, hay trung tâm mua sắm mà họ dựng lên vẫn để trống và đang dở. Sau đó thì họ gặp khó khăn về tài chính.

Khi thập niên 1990 sắp qua đi, chúng tôi tin rằng những con số đó chỉ ra rằng đúng là nước Mỹ đã đạt tới cái ngưỡng có quá nhiều cửa hàng và có quá nhiều diện tích đất dành cho bán lẻ. Bằng chứng đầu tiên là sự gia tăng số lượng các vụ phá sản trong ngành này. Khi có quá nhiều đối thủ cùng cạnh tranh, thì ắt phải có người đi kẻ ở. Bằng chứng thứ hai là những sụt giảm về năng suất bán lẻ, tức là doanh số bán hàng trên mỗi diện tích bán lẻ. Thật ngạc nhiên là dù có thêm nhiều tiến bộ về công nghệ, hoạt động bán lẻ có khoa học, và chiến lược marketing tinh tế, nhưng doanh số bán hàng trên mỗi km² ở Mỹ thật sự đã và đang có xu hướng giảm đi. Chúng ta xây dựng thêm nhiều cửa hàng, nhưng cùng lúc, hoạt động của chúng ta lại kém hiệu quả đi một cách rõ rệt. Đối với chúng tôi, hai thực tế trên cho thấy nước Mỹ đã tới giai đoạn “bội thực” các cửa hàng (xem hình 9.2).

Hình 9.2. Số cửa hàng bán lẻ trên mỗi feet vuông



Sẽ có người lên tiếng: Thế thì sao nào? Miễn là các nhà bán lẻ vẫn có cửa gia tăng lợi nhuận, thì ai mà đi quan tâm tới chuyện doanh số bán hàng trên một đơn vị diện tích đang giảm đi chứ? Chẳng phải cái cốt yếu nhất là khả năng sinh lãi của nhà bán lẻ hay sao? Để đáp lại lời lập luận trên, chúng tôi tìm tới biện pháp đo lường cuối cùng để tìm hiểu về chất lượng hoạt động trong ngành bán lẻ. Tuy có tới hàng trăm công cụ đánh giá trên bản cân đối tài chính của một công ty, nhưng công cụ chúng tôi ưa dùng nhất là khả năng thu nhập với hai biến số chính là lợi nhuận (thước đo khả năng sinh lợi của công ty) và cách sử dụng tài sản (thể hiện sự sử dụng hiệu quả các tài sản của nhà bán lẻ như lượng hàng trong kho). Dữ liệu thu thập được cho thấy khả năng thu nhập của tất cả giới bán lẻ, ngoại trừ những gã khổng lồ thật sự, đều tăng chậm dần hoặc giảm đi. Năm 2002, các nhà bán lẻ lớn (ví dụ: các nhà bán lẻ có hơn 10% khả năng thu nhập và khả năng này tăng lên mỗi năm) bao gồm Auto Zone, Bed Bath & Beyond, Dollar General, Dollar Tree, Kohl's, Kroger, Lowe's, Pacific Sunwear, Ross Stores, Safeway, Target, Tuesday Morning, Walgreens, Wal-Mart, và Whole Foods. Cũng xin nói thêm là các nhà bán lẻ duy trì được mức tăng khả năng thu nhập đều đặn cũng đồng thời là chủ nhân của các vị thế Nhất. Thật ngạc nhiên!

Không chỉ có thêm nhiều cửa hàng, mà còn có thêm nhiều cửa hàng tốt hơn. Các cửa hàng mở rộng nhiều nhất trong ba thập kỷ qua hiện cũng vẫn đang giành được nhiều khách hàng – như Wal-Mart, Target, Home Depot, Lowe's, và Walgreens. Song song với việc vươn xa hơn về mặt địa lý, các công ty này cũng nâng cao hơn nữa kỳ vọng của khách hàng. Khách hàng ngày nay có nhiều lựa chọn tốt hơn bao giờ hết. Các cửa hàng chuyên doanh độc đáo hiện đang chiếm lĩnh các khu mua sắm với những sản phẩm tuyệt vời và các màn trình diễn sản phẩm sinh động. Hệ thống cửa hàng chung chung (cửa hàng tạp phẩm, bách hóa, và các cửa hàng bán đồ thông dụng) đang dần biến mất, thế chỗ họ là những cửa hàng lớn hơn, tốt hơn. Chúng tôi thường xuyên dẫn các nhà bán lẻ quốc tế đi thực tế, tổ chức những chuyến tập huấn để nghiên cứu về các hình thức bán lẻ tốt nhất của Mỹ. Không nói quá, nhưng đúng là họ đã phải há hốc mồm kinh ngạc trước những lựa chọn (với mức giá cả tuyệt vời) bày ra trước mắt người tiêu dùng Mỹ. Một siêu thị trung bình ở Mỹ hiện nay duy trì khoảng trên 40.000 mã sản phẩm (SKU), gấp đôi so với hơn một thập kỷ trước đó. Một đại siêu thị của Wal-Mart có trên 100.000 SKU. Mỹ là thiên đường cho người tiêu dùng, và các khách hàng ở đây cũng đã quen với việc có những kho lựa chọn chất ngất như vậy. Một khi đã nâng cao mức độ kỳ vọng của mình, thì thường

khách hàng sẽ không chịu hạ thấp nó xuống mức cũ nữa. Tuy diện tích bán lẻ đã tăng gần ba lần trong 30 năm qua, nhưng cũng trong khoảng thời gian này, mức độ cạnh tranh lại tăng tới năm lần.

Ngày nay, áp lực lớn nhất của các nhà bán lẻ là theo kịp các đối thủ nhảy bén, tài chính tốt, và có tư tưởng bành trướng. Nhiều thập niên trước, khi ngành bán lẻ ở Mỹ vẫn nằm dưới sự thống trị của những công ty bán đồ thông dụng như Sears, Montgomery Ward, và Kmart, thì tình hình cạnh tranh không được tốt đẹp cho lắm. Sau đây là một ví dụ điển hình: Một trong những chính sách làm nên tên tuổi của Ward là họ cho phép những khách hàng mua qua catalog có thể trả lại hàng đã mua mà không cần mất phí. Đây là một bước làm mới mẻ, bởi khi đó nhiều công ty hoặc không chấp nhận hàng trả lại hoặc tính thêm tiền cho khách hàng nếu họ trả lại hàng. Sears thì cho tới tận những năm đầu thập niên 1990 vẫn không chịu chấp nhận bất kỳ loại thẻ tín dụng nào khác loại thẻ do họ phát hành. Các bạn hãy thử tưởng tượng chuyện một nhà bán lẻ ngày nay lại đi áp dụng lại những chính sách đó xem. Chắc chắn khách hàng sẽ cười vào mặt họ, và đẩy họ ra khỏi cuộc chơi.

Từ quần áo cho tới đồ chơi và tivi, trong các thập niên trước người tiêu dùng có ít lựa chọn hơn nhiều so với bây giờ. Thời đó các cửa hàng chuyên doanh tập trung cao vào một số dòng sản phẩm nhất định không tồn tại, và khách hàng buộc phải chấp nhận thử vận may bằng việc đi tới vài cửa hàng bán đồ thông dụng để lựa chọn món đồ mình cần. Những ngày như thế đã qua lâu rồi, bởi vì trong lĩnh vực bán lẻ hiện nay, môi trường cạnh tranh rất gay gắt và nghiệt ngã.

SỰ THỐNG NHẤT TRONG NGÀNH BÁN LẺ

Vì tình hình cạnh tranh ngày càng quyết liệt và yêu cầu mở rộng tăng lên, các nhà bán lẻ bắt đầu tìm cách hợp nhất lại. Các nhà bán lẻ thành công tìm cách mua lại công ty khác nhờ vào sức mạnh của mình, trong khi đó, các nhà bán lẻ khác lại phải bán công ty đi vì hoạt động yếu kém hoặc vì tuyệt vọng: Bán công ty là cách duy nhất giúp các cửa hàng của họ tồn tại được. Kể từ khi McMillan Doolittle thành lập năm 1986 cho tới nay, chúng tôi vẫn luôn theo dõi sát sao hoạt động sáp nhập trong ngành bán lẻ. Và chúng tôi nhận thấy, ở bất kỳ lĩnh vực hoạt động nào đều ngày càng phổ biến hiện tượng một số ít nhà bán lẻ nắm giữ phần lớn thị phần, và theo chúng tôi, xu hướng này còn tiếp tục diễn ra trong tương lai.

Tại Mỹ, các cửa hàng bán lẻ phát triển hoạt động trên quy mô vùng, và cho tới ngày nay vẫn có tương đối ít công ty có quy mô toàn quốc. Ở những lĩnh vực như đồ điện tử gia dụng, dược phẩm, và đồ dùng thể thao, đôi khi vẫn gặp tình trạng các chuỗi cửa hàng quy mô vùng “va chạm” vào nhau khi định mở rộng hoạt động trên cả nước. Ngành bán lẻ ở Mỹ vẫn chưa được thống nhất như ở các quốc gia phát triển khác, nhưng xu hướng chung ở Mỹ đã và đang chuyển dần về sự thống nhất cao hơn. Chẳng hạn, năm 2002, ba chuỗi cửa hàng bách hóa lớn nhất Mỹ chiếm 82% thị phần so với mức 60% năm 1996 và 39% năm 1986. Trong khi đó, ba chuỗi cửa hàng giá rẻ lớn nhất chiếm tới 86% thị phần năm 2002 so với 61% năm 1986 (xem bảng 9.1).

Bảng 9.1. Sự thống nhất tại các phân đoạn bán lẻ

	Thị phần của ba nhà bán lẻ lớn nhất			
	1986 (%)	1996 (%)	2000 (%)	2002 (%)
Cửa hàng bách hóa	39	60	71	82
Cửa hàng giá rẻ	61	77	84	86
Vật liệu xây dựng	11	31	39	42
Đồ điện tử gia dụng	15	34	35	37
Dược phẩm	18	33	42	43
Siêu thị	18	14	28	27

Doanh số của ba nhà bán lẻ lớn nhất ở từng phân đoạn tính theo phần trăm trong tổng doanh số ở phân đoạn đó.

Nguồn: Cục nghiên cứu quốc gia

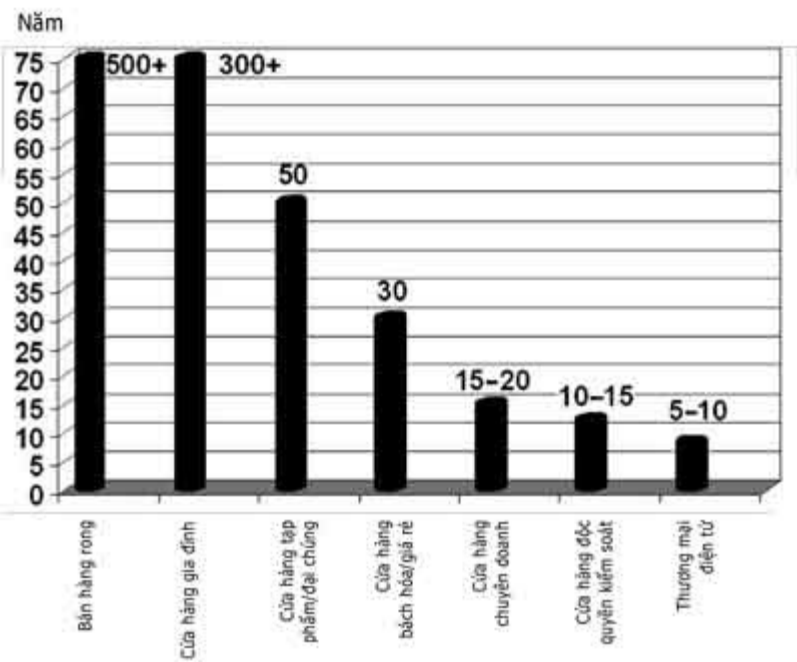
VÒNG ĐỜI BỊ NÉN

Tuy các cửa hàng bán lẻ đang hợp nhất lại, nhưng vòng đời của chúng cũng đang bị co hẹp dần. Trước kia, chu kỳ bán lẻ trông giống một đường cong phân phối chuẩn: giai đoạn phát triển của một cửa hàng mới thành lập, sau đó đến thời kỳ phát triển nhanh, qua thời kỳ chín muồi khi đường cong phẳng lại, và cuối cùng là suy giảm. Dĩ nhiên, chu kỳ đó hiện vẫn tồn tại, nhưng nó đã bị nén lại rất nhiều vì các nhà bán lẻ mới phát triển, chín muồi, và suy yếu với tốc độ nhanh hơn bao giờ hết.

Chúng ta hãy thử nghĩ về lịch sử của những hình thức bán lẻ sau: bán rong, cửa hàng gia đình, cửa hàng tạp phẩm, cửa hàng bách hóa, cửa hàng độc quyền kiểm soát, và thương mại điện tử. Nghề bán rong đã tồn tại được hơn 500 năm, nhưng vai trò của nó đã giảm nhiều trong 50 năm trở lại đây. Các cửa hàng gia đình cũng có tuổi đời hơn 300 năm. Chúng đã thống trị nơi này ngay cả trước khi đất nước chúng ta được thành lập, và giữ vững vị thế của mình cho tới tận giữa thập niên 1900; nhưng tới giờ thì số lượng các cửa hàng này đang giảm mạnh. Các cửa hàng tạp phẩm như Woolworth và Ben Franklin là những nhà bán lẻ đại chúng đầu tiên ở Mỹ; cả hai công ty này giờ đều trở thành lịch sử chỉ sau 50 năm tồn tại. Hệ thống cửa hàng bách hóa cũng tầm 50 tuổi đời, và rõ ràng lúc này chúng cũng đang tới kỳ thoái trào. Hình thức cửa hàng giá rẻ ra đời 40 năm trước. Chỉ trong vòng 40 năm, chúng đã phát triển tới độ chín muồi, tới nỗi bây giờ ngay cả cửa hàng giá rẻ lớn thứ ba ở Mỹ, Kmart, cũng đang phải vật lộn để sinh tồn. Trong khi đó, những thủ lĩnh trên thị trường này là Wal-Mart và Target đều đã biến mình thành các cửa hàng bán nhiều mặt hàng đa dạng để tiếp tục mở rộng. Loại hình độc quyền kiểm soát, trong đó phải kể đến các cửa hàng như Home Depot và Toys “R” Us, tuy mới 20 tuổi đời nhưng dường như đã tới giai đoạn chín muồi và đang có chiều hướng suy yếu. Lĩnh vực thương mại điện tử, với tất cả sự ồn ào náo nhiệt và nguồn hàng đồ sộ của nó, đã đạt tới thời kỳ trưởng thành chỉ trong vòng vài năm, và nhiều công ty mới mở đã nhanh chóng bị đẩy ra khỏi cuộc chơi

(xem hình 9.3).

Hình 9.3 Vòng đời bán lẻ co hẹp dần



Việc thu hẹp vòng đời của nhà bán lẻ có một phần nguyên do nằm ở sự toàn cầu hóa truyền thông. Nhờ những phương tiện như mạng Internet mà các ý tưởng có thể lan rộng gần như tức thời. Trước đây, các ý tưởng hay có thể được giới hạn phổ biến ở một khu vực nào đó, hoặc được giữ bí mật; nhưng giờ không còn chuyện đó nữa. Ngày nay các ý tưởng và phương pháp tốt sẽ được phát tán trên toàn thế giới, mà thường chỉ trong vòng vài ngày, bởi vì các rào cản và biên giới truyền thông đang dần biến mất.

Một gọng kìm nữa cũng đang nén mạnh vòng đời nhà bán lẻ là tầm ảnh hưởng nhiều rủi ro nhưng cũng nhiều phần thưởng của các thị trường vốn mạo hiểm và thị trường đại chúng. Giới bán lẻ ngày nay có khả năng tiếp cận các nguồn vốn, gồm cả các nguồn vốn tư nhân và đại chúng, lớn hơn trước kia rất nhiều. Tuy nhiên, nguồn tiền đó đi kèm với những sợi dây ràng buộc – đó là kỳ vọng về sự phát triển nhanh của công ty. Như những gì thể hiện ở lĩnh vực thương mại điện tử, cuộc chiến giành lợi thế khi là người tiên phong và chiếm được một số lượng khách hàng thiết yếu đã trở thành một ưu tiên hàng đầu cho các nhà bán lẻ. Để trở thành người đầu tiên tiếp cận thị trường, và có số cửa hàng đủ lớn để hỗ trợ cho các nỗ lực marketing và cơ sở hạ tầng nội bộ (tức các quản lý cấp vùng hoặc các nhân tố tương tự), nhà bán lẻ phải hành động nhanh chóng. Và hệ quả kéo theo là vòng đời của nhà bán lẻ bị co hẹp lại, đẩy các cửa hàng mới nhanh đạt tới giai đoạn “có tuổi”. Ngoài ra, nó cũng đặt áp lực lên các hình thức bán lẻ kiểu cũ và buộc nhà bán lẻ phải hoặc đổi mới hoặc ngồi nhìn các đối thủ nhanh chân lẹ bước khác cướp khách hàng của mình.

Theo chúng tôi, một số ví dụ điển hình cho thấy các áp lực nhiều rủi ro nhưng cũng hứa hẹn lắm thành quả, tạo đà cho sức phát triển của ngành bán lẻ đồng thời cũng làm ngăn lại vòng đời của nó, là chuỗi cửa hàng Old Navy của Gap và Pets.com, một trong nhiều công ty mới thành lập nhưng đã sớm “yên vị” trong chiếc Hồ đen của lĩnh vực thương mại điện tử.

Cuối thập niên 1990, Old Navy được chào đón như là một trong những câu chuyện thành công vĩ đại trong ngành bán lẻ của thập kỷ – và điều đó có lý do của nó. Old Navy, với các sản phẩm quần áo có thiết kế theo phong cách của Gap với mức giá ngang bằng mức giá ở các cửa hàng giá rẻ, ra đời nhằm phục vụ đối tượng khách hàng trẻ hơn và các gia đình có nguồn ngân sách hạn hẹp hơn so với nhóm đối tượng của Gap. Ban đầu, Gap chỉ cần Old Navy đạt mức doanh số 350 đô-la cho mỗi đơn vị diện tích bán hàng. Nhưng hệ thống cửa hàng này đã vượt mục tiêu đề ra và đạt tới 500 đô-la doanh số trên mỗi đơn vị diện tích bán hàng. “Đứa con” của Gap đã thành công vượt trội. Trong chưa đầy bốn năm, Old Navy vượt ngưỡng một tỷ đô-la lợi nhuận, trở thành nhà bán lẻ có tốc độ phát triển nhanh nhất trong lịch sử. Số lượng cửa hàng của hãng tăng vọt từ 59 cửa hàng năm 1995 lên tới 842 năm 2003. Không chỉ có thế, các cửa hàng Old Navy ban đầu có diện tích nhỏ bao nhiêu thì các cửa hàng mới mở của họ lại càng rộng lớn hơn bấy nhiêu, thậm chí lên tới 3.700m² (bằng nửa diện tích một cửa hàng của Kmart).

Tuy nhiên, khi sự yêu mến của khách hàng cũng như sức mới mẻ của cửa hàng nhạt dần đi, Old Navy hoạt động kém hiệu quả hẳn. Ngày nay các cửa hàng này mở tại các khu mua sắm ngay gần các cửa hàng Gap; ở thời kỳ hoàng kim của mình, họ đã “cướp” hết doanh số của Gap và Banana Republic. Với quy mô lớn, Old Navy ngày càng tỏ ra kém nhanh nhạy và giảm khả năng phục hồi sau những dự đoán sai lầm về thời trang. Thêm nữa, chi phí điều hành những cửa hàng lớn như thế cũng rất cao, khiến mô hình tài chính của họ thay đổi.

Điểm thú vị ở đây là hiện nay Old Navy vẫn đạt mức doanh số gần 350 đô-la trên mỗi đơn vị diện tích bán hàng. Chỉ có điều, con số đó không còn mang tính khả thi nữa nếu đặt trong bối cảnh mở rộng phi thường của nó. Chúng tôi cho rằng một nhân tố lớn tạo nên sự mở rộng quá mức này (đây cũng là gốc rễ cho các vấn đề Old Navy gặp phải ngày nay) chính là áp lực từ phía các nhà đầu tư đại chúng. Gap đã kéo Old Navy trở lại quỹ đạo. Theo chúng tôi, sự phát triển hiện nay của họ tuy có phần chậm chạp hơn nhưng sẽ bền vững hơn và ít gây sóng gió cho công ty hơn trên bước đường hoạt động.

Pets.com khởi thủy đã là một ý tưởng tồi, và nó cũng được vận hành rất yếu kém. Những người thực sự tin tưởng vào Pets.com – mà chúng tôi cũng không khỏi thắc mắc là liệu họ có thật sự kỳ vọng vào sự gia tăng đột biến về giá cổ phiếu của Pets.com hơn là vào tính khả thi cho sự tồn tại dài hạn của công ty này hay không – có lẽ đã phải bỏ qua rất nhiều tín hiệu xấu. Đồ ăn và các sản phẩm phục vụ vật nuôi là một loại hàng hóa có thể tiêu thụ được (như đồ ăn cho chó và ổ mèo). Đó đều là những thứ mà người ta sẽ mua nếu họ cần đến chúng, tức là khách hàng không thể mà cũng không hứng thú với việc phải ngồi vài ngày để đợi công ty giao hàng tới. Không chỉ có thế, các sản phẩm này cũng rất lớn và nặng nề, khiến việc vận chuyển trở nên đắt đỏ; và chênh lệch lợi nhuận chúng mang lại cũng tương đối thấp. Ngay cả các sản phẩm nhiều lợi nhuận hơn, như vòng cổ, dầu tắm, bát ăn, và giường ngủ cho vật nuôi, cũng phụ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh hàng tiêu dùng, bởi vì người ta thường mua chúng khi họ tới một cửa hàng phục vụ vật nuôi, cửa hàng giá rẻ, hay cửa hàng tạp phẩm vốn không lúc nào thiếu các sản phẩm như thức ăn cho chó hay ổ nằm cho mèo.

Một chỉ số báo động khác mà những người tin tưởng vào Pets.com và các nhà đầu tư của trào lưu thương mại điện tử bỏ qua là quy mô thị trường. Với doanh số xấp xỉ 18 tỷ đô-la/năm, đồ ăn và sản phẩm phục vụ vật nuôi là một ngành kinh doanh có quy mô khá ổn. Các nhà đầu tư đã đúng khi nhận định rằng một phần hoạt động của nó sẽ được chuyển sang hình thức trực tuyến. Nếu tính thoả mái thì sẽ có khoảng 5% trong tổng số hoạt động trong lĩnh vực này sẽ được thực hiện qua mạng trong vòng 10 năm tới, tức tương đương với một thị trường trị giá gần một tỷ đô-la. Giả dụ công ty dẫn đầu ở thị trường này chiếm 25% trong số đó, và bạn sở hữu một công ty trị giá 250 triệu đô-la, có thể đạt mức lợi nhuận chênh lệch 5% với lợi nhuận hàng năm là 12 triệu đô-la. Trong trường hợp này, đó sẽ là một lĩnh vực hấp dẫn; và chúng tôi dám cược là sẽ có nhiều cơ hội kinh doanh thành công tại nhiều hạng mục sản phẩm như thế trong tương lai – mà không có ai trong số này thực hiện các chương trình quảng cáo âm ỉ trên tivi tại Super Bowl cả.

Pets.com chỉ là một ví dụ về những hoạt động rầm rộ, sự đầu tư vô độ, và quá nhiều kỳ vọng không thực tế về tốc độ tham gia mua sắm trực tuyến của khách hàng. Nếu Pets.com từ tốn hơn và có mức đầu tư tương xứng hơn với thị trường họ đang theo đuổi, thì có lẽ họ đã thành công. Nhưng thay vào đó, thứ có giá trị lớn duy nhất khi các tài sản của Pets.com bị đem bán đấu giá lại là các con rối hình chó – đây đồng thời cũng là một bài học cho các nhà bán lẻ khác về vòng đời ngắn ngủi của các công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử.

Vòng đời của các công ty đang bị co hẹp lại, tới nỗi các nhà đầu tư, nhà bán lẻ và nhà cung cấp cho họ nên bắt đầu xem xét các cửa hàng này tương tự như cách các nhà đầu tư nghĩ về các câu lạc bộ khiêu vũ hay các nhà hàng ăn uống thời thượng. Các hình thức kinh doanh này nổi tiếng với khả năng kiếm tiền như nước trong hai hay ba năm, để rồi hoạt động quặt quẹo trong một thời gian dài hoặc bị gạch tên khỏi thương trường. Chiến lược đầu tư ở đây là nhanh chóng tham gia, kiếm bộn tiền, rồi rút lui. Tuy nhiên, ngành bán lẻ lại không chuyển động nhanh như các nhà ăn và câu lạc bộ đêm thời thượng, vậy nên bài học rút ra ở đây là rất rõ ràng: Trên thị trường ngày nay, các cửa hàng phải nhanh chóng gạt hái được những thành công cực lớn.

CÓ MỘT ĐÁM ĐÔNG

Khi nghiên cứu về các xu hướng hợp nhất và thị phần, chúng tôi luôn “để mắt” tới ba nhà bán lẻ lớn nhất trong mỗi lĩnh vực. Trong những năm tới, có lẽ chúng tôi phải giới hạn ở mức hai nhà bán lẻ hàng đầu để có thể đưa ra được những phân tích chính xác hơn. Sở dĩ như vậy là bởi vì, trong ngành bán lẻ hiện nay, có cả một đám đông.

Cuộc sống sẽ hoàn toàn không dễ dàng gì cho nhà bán lẻ xếp thứ ba trong một lĩnh vực nào đó. Các bạn cứ hỏi Kmart hay OfficeMax mà xem. Hãy thử kể tên nhà bán lẻ xếp thứ ba trong lĩnh vực phục vụ vật nuôi, đồ dùng thể thao, hay đồ điện tử gia dụng. Hẳn chúng ta đều biết câu khẩu hiệu của General Electric rằng họ sẽ trở thành số một hoặc số hai trong tất cả các lĩnh vực có sự góp mặt của họ. Nhưng GE đã không làm được điều đó với công ty cổ phần của họ, Montgomery Ward. Hậu quả là, đầu năm 2001, công ty “mang điều tốt đẹp

đến cho cuộc sống” đi đến quyết định rằng đã tới lúc tiễn đưa Montgomery Ward về Hồ đen.

Một phần lý do tại sao chúng tôi lại cho rằng có một đám đông là sự phát triển và trưởng thành của các nhà bán lẻ Lớn nhất – các công ty kiểm soát độc quyền. Chịu áp lực phát triển từ các nhà đầu tư đại chúng hoặc tư nhân, các cửa hàng độc quyền kiểm soát tấn công vào thị trường của nhau. Cuộc cạnh tranh đã đẩy giá sản phẩm thấp xuống, kéo theo đó là lợi nhuận, và vì thế, những chuỗi cửa hàng yếu thế hơn sẽ không có cơ hội tồn tại.

Hãy nghĩ về các siêu cửa hàng bán công cụ phục vụ sửa chữa nhà cửa. Ngoài các công ty dẫn đầu thị trường như Home Depot và Lowe's, trước đây còn có Home Base và Builders Square; nhưng cả hai chuỗi cửa hàng này đều thất bại trong những năm gần đây. Hiện tại, thị trường này chịu sự chi phối của Home Depot và Lowe's, hai công ty đại chúng lớn. Vị trí thứ ba (ở cách họ rất xa) thuộc về một công ty tư nhân ít tên tuổi là Menards; công ty này có cửa hàng ở chín bang thuộc vùng thượng Trung tây, từ Indiana cho tới Bắc Dakota.

ĐỂ MẤT VỊ THẾ NHẤT

Nhà bán lẻ để mất vị thế Nhất như thế nào? Sau đây là ba trường hợp thường gặp:

1. *Đối thủ mới.* Ở phần trước, chúng tôi có nói rằng cần phải lưu tâm đến bối cảnh cạnh tranh ở cấp độ địa phương. Khách hàng mua sắm ở quanh khu vực họ sinh sống. Các nhà bán lẻ phải trở thành công ty tốt nhất trên thị trường thì mới có cơ hội thành công. Nếu không có đối thủ tốt hơn, một nhà bán lẻ có thể giữ vị thế Nhất trên thị trường của mình – song đó chỉ là tạm thời. Trước khi Wal-Mart vươn tới các thị trường nông thôn nước Mỹ thì lựa chọn tốt nhất của khách hàng là mua sắm từ catalog, tới các cửa hàng bán lẻ quy mô nhỏ hơn, hoặc tới những nơi như Western Auto với nhiều chủng loại sản phẩm thông dụng. Một trong những khách hàng đầu tiên của chúng tôi là Otasco (Oklahoma Tire và Supply Company), chuyên bán ô tô, đồ dùng thể thao, và phần cứng. Đã có lúc chiến lược của họ là đóng cửa hàng khi Wal-Mart “tấn công” vào địa bàn. Nhưng chạy trốn không phải là kế sách lâu dài, và Otasco “nhập bọn” với các nhà bán lẻ khác ở dưới chiếc Hồ đen. Điều tương tự cũng xảy ra với nhiều chuỗi cửa hàng khu vực khác từng tồn tại trên đất Mỹ. Những cửa hàng giá rẻ khu vực như Ames, Bradlees, Caldor, Venture, và Jamesway cuối cùng đều bị đẩy xuống Hồ đen khi các đối thủ Nhất hiệu quả hơn như Wal-Mart và Target “đổ bộ” vào thị trường của họ.
2. *Nâng cao cấp độ Nhất.* Đôi khi, một đối thủ mới xuất hiện trên thị trường và làm thay đổi bản chất của vị thế Nhất. Có thể sau khi đạt tới vị trí này, công ty thắng cuộc lại ngay lập tức thấy một đối thủ mới đến làm đảo lộn các tiêu chuẩn của cuộc chơi. Các cấp độ Nhất đã nâng lên, và việc duy trì một vị thế Nhất càng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Hãy lấy ví dụ là ngành kinh doanh sách. Cho tới cuối thập niên 1980, một cửa hàng bán lẻ sách trung bình sẽ có diện tích khoảng 465 m² và chứa khoảng 15.000 đầu sách. Ở các thị trường lớn hơn, một cửa hàng sách có thể có nhiều sự lựa chọn hơn. Nhưng để được lựa chọn sách thoải mái hơn, khách hàng phải tới thư viện địa phương. Khi

Barnes & Noble và Borders bắt tay vào xây dựng các siêu cửa hàng có diện tích 1.850m² ở vùng ngoại ô, các tiêu chuẩn về mô hình Nhất đột ngột thay đổi. Các cửa hàng này có số lượng đầu sách lớn gấp 10 lần thông thường, có cách bố trí không gian đẹp, và tiêu chuẩn Nhất đã được nâng lên một nấc hoàn toàn mới, không chỉ tập trung vào khía cạnh Lớn nhất, mà còn ở khía cạnh Dễ nhất nữa. Một thập kỷ sau xuất hiện thêm Amazon.com với hàng triệu cuốn sách trực tuyến. Vậy là đột nhiên, vị thế Lớn nhất không còn được thể hiện qua không gian vật chất nữa, và vị thế Nhất một lần nữa lại vĩnh viễn thay đổi. Thật may, những nhà bán sách lớn như Barnes & Noble đã sáng tạo ra một yếu tố mới, đầy thuyết phục ở vị thế Nhất, theo đó nhiều cửa hàng sách hiện đại ở các cộng đồng dân cư có thể thay thế cho thư viện, quán cà phê, và quầy bar dành cho người đọc thân. Bên cạnh đó, nhiều hiệu sách độc lập lớn cũng tận dụng vị thế Mới nhất, họ cung cấp đúng sản phẩm cần thiết cho người dân hoặc tập trung vào một lĩnh vực chủ đạo nào đó (như sách trẻ em, sách tâm linh) để tạo sự khác biệt cho mình.

3. *Đánh mất sự tập trung.* Dĩ nhiên, một số công ty bị loại khỏi vị thế Nhất hoàn toàn là do họ tự gây ra. Họ không còn hiểu khách hàng cần gì khi đi mua sắm. Chúng tôi có thể khẳng định rằng các công ty như Toys “R” Us và Home Depot đều đi quá quỹ đạo, không hiểu điều gì là quan trọng đối với khách hàng, tạo khe hở cho các đối thủ khác nhảy vào thị trường của mình. Hiện tại, nhiều chuỗi cửa hàng tạp phẩm lớn ở Mỹ đang vật vờ duy trì doanh số vì đã để mất khách hàng vào tay Wal-Mart và các cửa hàng chuyên doanh khác. Đúng là tình hình cạnh tranh cũng là một nguyên nhân lớn khiến họ thất bại, nhưng sự bất lực, không phản ứng được trước những xu hướng đang xảy ra xung quanh lại chính là “tội lỗi” lớn hơn.

SIẾT CHẶT THỊ TRƯỜNG

Khách hàng cũng là một phần trong quá trình siết chặt thị trường này. Công nghệ đã và đang khiến cho cuộc sống hiện đại ngày càng diễn ra nhanh hơn. Điều đó có nghĩa là các nhu cầu, mong muốn, và hành vi mua sắm của khách hàng cũng thay đổi nhanh hơn. Dường như những gì được người tiêu dùng hiện nay chấp nhận sẽ không còn đủ với họ trong tương lai nữa. Khách hàng ngày càng trở nên khó cảm thông hoặc không sẵn lòng chờ đợi sự cải thiện ở những cửa hàng mắc sai lầm trong hoạt động. Họ không còn phải giao dịch với những công ty yếu kém nữa bởi vì họ có quá nhiều lựa chọn khác. Lực lượng khách hàng hay thay đổi và ngày càng khát khe hơn trong các đòi hỏi đang góp phần siết chặt thị trường hơn nữa. Thực tế này càng làm nổi bật hơn sự quan trọng của việc lấy khách hàng làm trọng tâm. Hơn bao giờ hết, các cửa hàng phải liên tục áp dụng và thử nghiệm những mô hình kinh doanh mới.

Kết quả cuối cùng của tất cả những áp lực từ phía các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, và nhà đầu tư này là giới bán lẻ phải gồng mình chịu những “cú siết” mạnh chưa từng có trên thị trường. Chúng ta sẽ còn được chứng kiến nhiều vụ phá sản trong ngành bán lẻ nữa, nhiều công ty bị loại khỏi cuộc chơi nữa, và nhiều vụ hợp nhất nữa trong thời gian tới. Dự đoán này sẽ còn rõ ràng hơn nếu bạn lưu ý thêm về xu hướng mới là nhiều người muốn sử dụng ít thời gian hơn dành cho hoạt động mua sắm. Vậy là “khá tốt” không còn đủ tốt để

giúp nhà bán lẻ tồn tại nữa. Người tiêu dùng không muốn có thêm nhiều cửa hàng cửa hiệu, mà họ cũng không muốn có thêm diện tích bán lẻ dành cho họ. Họ muốn có thêm nhiều nhà bán lẻ Nhất.

PHÁT TRIỂN NHỮNG Ý TƯỞNG MỚI MẸ CHO NGÀY MAI

Đúng, ngành bán lẻ đã phát triển tới giai đoạn chín muồi. Đúng, nước Mỹ đang “bội thực cửa hàng”. Nhưng thực tế đó không làm giảm đi tầm quan trọng của việc phải đổi mới ngành này. Ngược lại, nhu cầu đổi mới ngành hiện đang trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết do những áp lực trên thị trường gây ra bởi tình hình cạnh tranh, yêu cầu phát triển công ty của giới đầu tư, và nhu cầu ngày càng gia tăng của khách hàng về tính hiệu quả. Nhà bán lẻ phải phát triển được những ý tưởng mới mẻ – hay chí ít là mượn ý tưởng từ người khác – thì mới mong bảo đảm được sự thành công của mình trong tương lai.

Tuy nhiên, ý kiến của chúng tôi trong cuốn sách này là việc phát triển một ý tưởng mới sẽ ngày càng trở nên khó khăn vì sức cạnh tranh gay gắt trên thị trường. Hay nói đơn giản hơn là phần lớn những ý tưởng mới đều thất bại. Trong chương này, chúng tôi sẽ đi sâu vào phân tích nguồn gốc của các ý tưởng mới – chúng xuất phát từ đâu và làm sao chúng có thể tồn tại được.

Theo quan điểm của McMillan Doolittle, một việc làm hết sức thú vị là khi có người đưa cho mình một tờ giấy rồi yêu cầu giúp họ phát triển một mô hình cửa hàng bán lẻ mới. Chúng tôi đã tham gia vào một số hoạt động thành công như thế, nhưng bên cạnh đó cũng có vài thất bại. Rõ ràng là quá trình phát triển này giúp lưu thông sự sáng tạo cho chúng ta; vì thế mà chúng tôi rất thất vọng khi các yêu cầu giúp phát triển ý tưởng mới lại bắt đầu có xu hướng suy giảm vào cuối thập niên 1990.

“Cơn lốc” thương mại điện tử ngăn ngui cuối thập niên 1990 đã tạo ra một khoảng dừng gần như hoàn toàn trong khía cạnh phát triển ý tưởng và mô hình bán lẻ mới. Trong một vài năm, các nhà đầu tư mạo hiểm chỉ chú trọng vào các nhà bán lẻ có liên quan tới Internet, và nhiều người trong số họ còn thành lập các công ty tập trung nỗ lực vào việc phát triển các trang web thương mại điện tử – và dĩ nhiên, trào lưu này đã tác động tiêu cực tới sự phát triển của các cửa hàng mới. Ngày nay, khi “cơn cuồng” thương mại điện tử đã ở sau lưng chúng ta, đã tới lúc giới bán lẻ phải bắt tay vào phát triển các sản phẩm mới. Tuy chúng tôi vẫn rất nhiệt tình với nhu cầu thực hiện các giải pháp đa phương tiện, song các cửa hàng thật ngoài đời vẫn có chỗ đứng riêng của chúng. Ít nhất, giới bán lẻ nên suy xét lại và nạp lại năng lượng cho các hình thức cửa hàng hiện có.

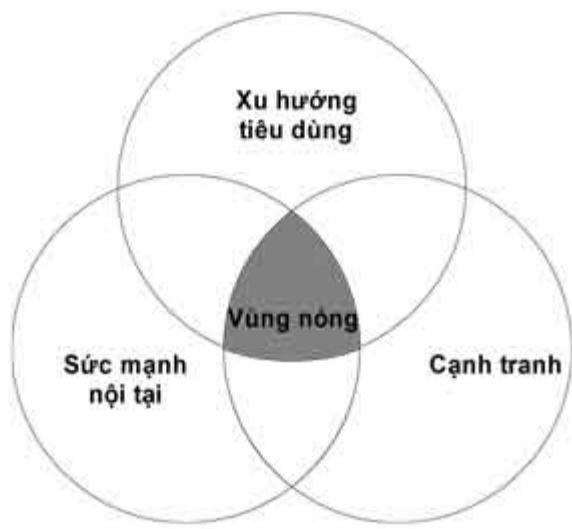
VÙNG NÓNG

Có thể dự đoán được các ý tưởng mới trong tương lai nếu như nhà bán lẻ chú ý tới

những xu hướng phù hợp. Chìa khóa giúp nhận diện và phát triển một ý tưởng mới là đánh giá chính xác ba điều: nhu cầu của khách hàng, môi trường cạnh tranh, và điểm mạnh cũng như điểm yếu nội tại của nhà bán lẻ.

Theo quan niệm của chúng tôi, Vùng nóng là nơi sinh tạo ra nhiều ý tưởng mới mẽ trong tương lai. Nó là giao điểm của việc phản ứng đúng đắn trước các xu hướng mới trong khách hàng, xác định khả năng thực hiện chiến lược của nhà bán lẻ, và tìm ra một vị trí trên thị trường có thể giúp nhà bán lẻ tự vệ được trước thị trường cạnh tranh (xem hình 10.1).

Hình 10.1. Vùng nóng trong ngành bán lẻ



Chúng ta hãy bàn qua về trường hợp của Target, công ty vốn tự nhận mình là “nhà bán lẻ thượng hạng”. Target lợi dụng một xu thế tiêu dùng là ngay cả những người giàu có hoặc tầng lớp trung lưu cũng sẵn sàng đặt chân tới các cửa hàng giá rẻ. Khác với phần lớn các cửa hàng giá rẻ khác, Target không bán những sản phẩm trông tồi tàn (và giá rẻ) vốn là “linh hồn” của hệ thống này; thay vào đó, họ quyết định bán những mặt hàng phù hợp với xu hướng hiện hành và thiên về thời trang. Target có thể đạt được thành tích phi thường này là do họ tận dụng nhiều lợi thế nội tại của công ty mẹ vốn khi đó đang hoạt động chuỗi cửa hàng bách hóa thời trang. Target hiểu và đề cao thời trang. Cuối cùng, Target đã tạo được một vị thế trên thị trường giúp họ phòng thủ được trước các cuộc cạnh tranh, bởi vì Wal-Mart và Kmart đặt mục tiêu thu hút khách hàng bằng giá thấp nên chọn bán những sản phẩm ít tiền chứ không tập trung vào các mặt hàng thời trang. Target đã đánh trúng hòng tâm của Vùng nóng. Cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi họ trở thành một nhà bán lẻ đặc biệt thành công, cho dù trước mặt họ là nhà bán lẻ phi thường nhất trong lịch sử – Wal-Mart.

Có được ý tưởng mới mới chỉ là sự khởi đầu. Để ý tưởng đó thành công, nhà bán lẻ phải đồng thời đáp ứng được cả ba điều kiện – đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, dễ hiểu, và hoạt động có lãi. Đây là một thách thức lớn – và cũng là một sự hứng khởi lớn – của quá trình sáng tạo ra một ý tưởng mới trong ngành bán lẻ.

Nhà bán lẻ phải nghiên cứu kỹ lưỡng về các xu hướng tiêu dùng. Hành vi hiện tại của

người tiêu dùng là thế nào? Tại sao? Hành vi của họ trong tương lai sẽ thế nào? Tại sao? Ý tưởng này có lợi cho các nhóm khách hàng cụ thể ra sao?

Để thành công, ý tưởng mới trước tiên phải giúp khách hàng giải quyết được một vấn đề thực sự họ đang gặp phải. Liệu nó có thu hút đủ lượng khách hàng cần thiết để tiếp tục duy trì hay không? Rất nhiều ý tưởng mới được thực hiện chỉ để giải quyết vấn đề cho nhà bán lẻ – như để củng cố sự phát triển của công ty hay để mở rộng một lĩnh vực đang phát triển nhanh hay đơn giản hơn, đó là dự án “cung” của vị CEO.

Sau khi xác định ý tưởng mới sẽ mang lại những lợi ích gì cho khách hàng, nhà bán lẻ có thể tìm cách truyền đạt kế hoạch thực hiện của mình. Các ý tưởng lớn (về mô hình Nhất) thường dễ được người tiêu dùng nhận biết hơn, bởi chúng được xây dựng dựa trên một kế hoạch hấp dẫn. Nhưng thông thường, chúng tôi chỉ gặp được những kế hoạch dàn trải ở nhiều ý tưởng thú vị khác nhau, nhưng rồi chẳng ý tưởng nào thành công. Chiếc Hồ đen lúc nào cũng lơ lửng trước mặt.

Cuối cùng, nhà bán lẻ phải tìm ra những phương pháp để gặt hái được lợi nhuận với ý tưởng mới đó. Việc phát triển một mô hình kinh tế hiệu quả luôn khó hơn nhiều so với tưởng tượng ban đầu. Phải mất hàng năm và qua nhiều thử nghiệm mới đi đến được quyết định đúng đắn về quy mô, lực lượng lao động, hạng mục hàng hóa, lượng đầu tư vào xây dựng và phát triển, thông điệp cho khách hàng... phù hợp để tạo thành công. Nhưng thường thì các ý tưởng mới cuối cùng lại bị xếp xó chỉ vì công ty mẹ không có đủ thời gian, tiền bạc, hay kiên nhẫn (đôi khi là cả ba). Điểm cuối cùng này có vai trò hết sức quan trọng. Không có mấy ý tưởng lại thành công ngay từ những bước đi đầu tiên. Để thành công trong ngành bán lẻ cần phải có thời gian.

Các mô hình, ý tưởng mới không nhất thiết sẽ bảo đảm thành công cho các nhà bán lẻ đã “vững chân” trên thị trường, song dậm chân tại chỗ chắc chắn sẽ dẫn tới thất bại. Vì thế mà các nhà bán lẻ thành công liên tục vận động; họ luôn sẵn lòng điều chỉnh mô hình hiện tại, và thường thí nghiệm với các mô hình, quy mô và ứng dụng mới.

Các ý tưởng mới mẻ sau này sẽ làm thay đổi bộ mặt ngành bán lẻ. Tìm hiểu các xu hướng tiêu dùng, tận dụng sức mạnh chính của bản thân, xác định một vị trí dễ tự vệ trên thương trường, và làm tất cả những nhiệm vụ đó sao cho có thể thu về nhiều lợi nhuận – đây chắc chắn không phải việc dễ làm. Nhưng chúng là điều kiện cần thiết để đảm bảo sự tồn tại lâu dài cho nhà bán lẻ.

Các kế hoạch mới thường không thành công. Nhưng những nhà bán lẻ thành công lại thông qua đó để học hỏi thêm kinh nghiệm cho bản thân; họ thường vận dụng những bài học sai lầm đó để cải thiện các cửa hàng hiện tại của mình. Thất bại lớn nhất trong giới bán lẻ – và cũng là đặc tính phổ biến nhất của các cửa hàng bị rơi xuống chiếc Hồ đen – là không chịu cải tiến.

Nhưng tất cả những điều này có ý nghĩa gì đối với một nhà bán lẻ muốn phát triển một ý tưởng mới mẻ trong tương lai?

Đầu tiên, nhà bán lẻ phải kiểm tra lại xem các ý tưởng mới đó xuất phát từ đâu: từ khách hàng (dựa vào xu thế tiêu dùng và những thay đổi về thông tin khách hàng), từ bản thân công ty (dựa vào năng lực của nhà bán lẻ), từ tình hình cạnh tranh (tránh những gã khổng lồ như Wal-Mart hay Home Depot), hay từ việc muốn chiếm những lỗ hổng thị trường chưa được đáp ứng.

Chúng ta hãy cùng làm cái việc mà tất cả những nhà bán lẻ lớn đều làm – bắt đầu bằng khách hàng. Theo chúng tôi, có bốn phân đoạn nhân khẩu học có thể là mảnh đất màu mỡ để gieo trồng những ý tưởng mới: (1) thế hệ bùng nổ dân số đang già đi; (2) Thế hệ Y đang trưởng thành, (3) các nhóm người thuộc nhiều dân tộc khác nhau, và (4) những người có tiền và những người không có tiền.

THẾ HỆ HẠNH PHÚC

Khi ngày càng cao tuổi, những thành viên của thế hệ bùng nổ dân số sẽ tập trung công sức, sự quan tâm, và tiền bạc của họ vào đâu? Đó có lẽ là câu hỏi lớn nhất đặt ra cho các công ty và nhà bán lẻ trên thị trường ngày nay. Với 81 triệu người, họ là nhóm khách hàng lớn nhất và giàu có nhất ở Mỹ. Những cửa hàng được họ lựa chọn có lẽ sẽ là niềm ganh tỵ cho ngành bán lẻ trong nhiều năm sắp tới.

Như chúng tôi đã có lần đề cập, họ là những khách hàng dày dạn kinh nghiệm và khắt khe. Trước đây, những người ở lứa tuổi này thường có xu hướng đầu tư nhiều hơn vào du lịch và quan tâm ít hơn tới những thứ như quần áo. Chưa thể khẳng định rõ ràng là thế hệ bùng nổ dân số này sẽ tiếp tục theo truyền thống đó hay phá vỡ quy luật cũ, nhưng dường như du lịch sẽ là một phần không thể thiếu trong cuộc sống về hưu của thế hệ này.

Nhìn toàn thể, nhóm khách hàng này đã bước qua giai đoạn gây dựng gia đình và nuôi con cái. Họ đã chu cấp cho gia đình những thứ cần thiết cho cuộc sống. Giờ đây, thay vì mua những sản phẩm đáp ứng các nhu cầu cơ bản, họ thường tập trung vào việc mua những gì đã ao ước từ lâu. Nói cách khác, họ mua sắm xuất phát từ lòng mong đợi của bản thân.

Nhiều năm qua đã xuất hiện một xu hướng lớn gọi là xây tổ kén – tức là người tiêu dùng đầu tư nhiều hơn cho nhà cửa của mình. Chúng tôi cho rằng xu hướng này vẫn sẽ gia tăng, bởi vì thế hệ bùng nổ dân số coi nhà cửa là sự thể hiện cho bản thân, là một ốc đảo riêng của mình. Và trong nhiều trường hợp, đó còn là tài sản vật chất lớn nhất của họ nữa. Họ muốn sửa chữa, biến tấu theo ý thích, và coi nơi cái tổ kén đó. Họ muốn trang bị cho nhà mình những sản phẩm mà từ trước tới nay họ vẫn mong có thay vì những thứ họ cần có.

Theo chúng tôi, hai trong số các kế hoạch mới thú vị nhất dành cho những khách hàng chú trọng tới nhà cửa này là Great Indoors của Sears, siêu cửa hàng về dịch vụ sửa chữa/tu sửa lại nhà cửa, và Expo Design Center (Trung tâm Thiết kế Trưng bày) của Home Depot. Cả hai công ty hiện đều đang tham gia vào cuộc chiến sinh tử để giành vị trí đứng đầu các khía cạnh chính tạo nên thành công trong ngành bán lẻ trước khi các công ty mẹ của họ trở

nên mất kiên nhẫn.

Mục tiêu của các cửa hàng quy mô này là phục vụ nhu cầu của khách hàng muốn thực hiện tu sửa hay trang trí lại nhà cửa. Theo những cách riêng của mình, mỗi cửa hàng đều mang lại cho khách ghé thăm những trải nghiệm thú vị; họ có thể chiêm ngưỡng từ những gian bếp với thiết kế xa xỉ cho tới những kiểu nhà tắm trông như thể chúng được bê nguyên xi từ các trang báo của các chuyên trang Architectural Digest hay Better Homes and Gardens. Nhân viên tại đây đều là những chuyên gia, có thể giúp khách hàng tự tay sửa sang nhà cửa hoặc đưa ra một danh sách các nhà thầu để họ thuê.

Hiện Home Depot có khoảng 50 cửa hàng dạng Expo, còn Sears cũng có tầm 20 cửa hàng Great Indoors. Cả hai đều có lần công bố các kế hoạch phát triển lớn, nhưng rồi lại “bỏ bê” các cửa hàng mới mở để tập trung khai thác lợi nhuận từ ý tưởng cũ trên. Sự khác biệt lớn nhất giữa hai kế hoạch trên là Great Indoors dành nhiều “đất” trong cửa hàng cho các sản phẩm như vải bạt, chậu hoa, và nhiều dụng cụ nhỏ khác. Nhờ vậy, khách hàng sẽ có cơ hội hoàn thiện và bổ sung cho một dự án sửa chữa lớn của mình, mà Great Indoors cũng có cơ hội bán hàng cho những người vẫn đang muốn lập kế hoạch tu sửa nhà cửa theo ý nguyện.

Các cửa hàng này đặc biệt bởi họ gom tất cả những gì cần thiết cho việc hoàn thành một kế hoạch tu sửa nhà cửa lớn vào dưới một mái nhà. Chẳng hạn, việc sửa sang một căn bếp có thể liên quan tới những công việc như tủ bếp, mặt bàn nấu ăn, điện để đầu các thiết bị lớn nhỏ, lát sàn, sơn, và làm đường ống nước. Trước khi các cửa hàng này xuất hiện, khách hàng có thể phải đi tới đi lui hàng chục cửa hàng hay thuê một nhà thầu đa năng thực hiện tất cả những việc trên. Great Indoors và Expo Design Center đã tạo ra phương thức mua hàng một-chuyên trong lĩnh vực tu sửa nhà cửa. Họ chính là những người bán giải pháp thực thụ (Dễ nhất) vì họ có khả năng đáp ứng tất cả các yêu cầu của người tiêu dùng.

Rõ ràng, Sears và Home Depot đã đánh trúng vào một xu hướng tiêu dùng lớn. Không chỉ có thế, họ còn rất giỏi trong việc giúp khách hàng hiểu rõ lợi ích của ý tưởng mới mẻ và tiến bộ này.

Vấn đề lớn nhất của hai chuỗi cửa hàng này tính cho tới nay là duy trì lợi nhuận ở mức chấp nhận được. Các cửa hàng lớn, phức tạp, và nhiều nhân công này nhắm tới đối tượng khách hàng giàu có, có kiến thức và có nhiều lựa chọn mua sắm. Ngoài họ ra, hai mô hình tương tự đã rơi vào Hố đen: House-2-Home (nỗ lực cuối cùng của Home Base, một cửa hàng dịch vụ sửa chữa nhà cửa đã không tránh khỏi sức tiến của Home Depot) và Dekor, một công ty mới thành lập nhưng đã gặp một đối thủ vượt sức mình do các cự lĩnh đạo Home Depot thành lập ra.

Trong một phương pháp kém tham vọng hơn nhưng cũng mang lại nhiều thành công lớn, các chuỗi cửa hàng như Pottery Barn và Crate & Barrel hiện đang khéo léo đánh vào xu hướng gia tăng đầu tư cho nhà cửa. Giới bán lẻ cũng nên lưu ý rằng phân khúc khách hàng có tuổi này vẫn tiềm tàng năng lực mua sắm tại nhiều lĩnh vực truyền thống như quần áo. Tuy phần lớn các nhà bán lẻ đều tập trung vào phục vụ giới trẻ (và họ làm thế là

rất đúng), nhưng bên cạnh đó cũng có một thị trường lớn dành cho thế hệ bùng nổ dân số đang ngày càng có tuổi này. Chico's đã gặt hái được vô số thành công nhờ phục vụ nhu cầu của họ thông qua các loại quần áo tiện lợi và không đòi hỏi công chăm sóc đặc biệt. Không chỉ có thế, nhà bán lẻ cũng đừng nên bỏ qua “đội quân” 80 triệu khách hàng này khi họ bước vào một giai đoạn mới trong cuộc đời.

HAI PHƯƠNG ÁN TIẾP CẬN THẾ HỆ Y: NHẮM TỚI PHỤ HUYNH, VÀ NHẮM TỚI CON TRẺ

Cuộc bùng nổ dân số sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai đã mang đến một cuộc bùng nổ dân số thứ hai (với quy mô không hề nhỏ hơn) khi thế hệ đầu bước vào độ tuổi sinh sản. Thế hệ thứ hai này trưởng thành khi Internet gõ cửa từng góc ngách, điện thoại di động phủ sóng khắp nơi, các cuộc bạo động chống toàn cầu hóa xảy ra thường xuyên, và bao trùm xã hội là tâm lý lo sợ cho nền an ninh nội địa; đây là một phân đoạn khách hàng lớn gồm khoảng 70 triệu người, tuổi từ 6 đến 24. Chúng tôi hy vọng rằng các công ty và nhà bán lẻ thông minh sẽ chuyển sự tập trung trong các năm tới từ thế hệ bùng nổ dân số sang Thế hệ Y này.

Nhiều thập kỷ nay, giới trẻ đã và đang là đối tượng khách hàng quan trọng ở các trung tâm mua sắm. Ngày nay, khi giới bán lẻ đang bắt tay vào thu hút Thế hệ Y vốn rất đông đảo và có nhiều hiểu biết, chúng tôi quan sát thấy có hai xu hướng bán lẻ đang nổi lên:

(1) Thành lập những cửa hàng phục vụ thanh thiếu niên, nhưng thú vị đối với cả con trẻ và các bậc phụ huynh. (2) Thành lập những cửa hàng trực tiếp nhắm đến đối tượng thanh thiếu niên, nơi chỉ phù hợp với giới trẻ nhưng không hấp dẫn được phụ huynh.

Hai trong số những trường hợp xuất sắc nhất về nhà bán lẻ phục vụ Thế hệ Y nhưng có hướng tới cả phụ huynh là Build-A-Bear Workshop và American Girl Place.

Build-A-Bear có trụ sở tại Saint Louis; đây là một trong những mô hình bán lẻ được vận hành tốt nhất mà chúng tôi từng chứng kiến trong nhiều năm qua. Sự chú trọng tới từng chi tiết và sự tập trung vào khách hàng mục tiêu của họ quả thật rất xuất sắc. Chúng tôi xin kể qua đôi điều về cửa hàng này cho độc giả còn chưa biết. Build-A-Bear tạo điều kiện cho trẻ nhỏ được sáng tạo ra những con gấu đồ chơi riêng cho mình. Khách hàng tự do lựa chọn trong số 20 mẫu da gấu, rồi mang nó tới xưởng nhồi bông và quan sát cách người ta nhồi như thế nào. Khách hàng có thể tùy ý thiết kế gấu bông theo nhiều phương diện, từ âm thanh của gấu cho tới quần áo và tên gấu. Thậm chí khách hàng còn có thể điền vào hồ sơ xin nhận nuôi gấu bông nữa! Cả trẻ nhỏ và các bậc phụ huynh đều thích thú với cách làm này.

Không chỉ là một nhà bán lẻ nhanh nhạy, biết cách kết hợp khéo léo giữa việc mang lại một trải nghiệm mới mẻ và bán hàng, Build-A-Bear còn kết hợp được cả hai ý tưởng hiệu quả, đang trở thành các nhân tố chính trong những ý tưởng mới mẻ tương lai: (1) khoan vùng đối tượng theo thế hệ (tập trung vào một nhóm khách hàng cụ thể) và (2) làm theo yêu cầu (khả năng tạo ra sản phẩm theo đúng mô tả của khách hàng).

Câu hỏi còn để ngỏ đối với Build-A-Bear là liệu họ có đủ sức để trường tồn không. Các vị thượng đế nhỏ tuổi sẽ còn tiếp tục muốn có những trải nghiệm đó trong bao lâu nữa, và với mức độ thường xuyên ra sao? Nhiều ý tưởng chỉ thành công trong vài năm đầu, rồi sau đó nhạt dần, bởi chúng không còn đủ sức thu hút khách hàng nữa. Song chúng tôi tin rằng đội ngũ lãnh đạo của Build-A-Bear có đủ tài trí để vượt qua khó khăn này.

American Girl là một hiện tượng trong ngành bán lẻ; họ đã làm một cú nhảy vọt ngoạn mục từ một trang catalog có nhiều khách hàng trung thành sang mở một cửa hàng bán lẻ và trở thành điểm đến ưa chuộng của nhiều người. Đồng thời, American Girl cũng dần xây dựng cho mình một thương hiệu riêng nổi tiếng và có sức hút mạnh mẽ.

American Girl bán các loại búp bê từng xuất hiện trong lịch sử nước Mỹ; đi kèm với chúng là một cuốn sách lịch sử, giúp các bé gái ngày nay biết được cuộc sống của các bé gái ở thời trước ra sao.

Cảm thấy cần phải biến cửa hàng thành một điểm đến độc đáo, American Girl quyết định thiết kế thêm một nhà hát và nhà hàng ăn uống trong khuôn viên cửa hàng ở cuối Đại lộ Bắc Michigan thanh nhã của bang Chicago. Nhà hàng ăn này – vốn đã thu hút rất nhiều du khách tới thăm – có những bộ bàn ghế ăn đặc biệt để búp bê có thể ngồi vững. Nhà hát dựng những vở kịch do American Girl dàn dựng, trong đó các diễn viên nhí diễn lại những câu chuyện về búp bê. Giống như Build-A-Bear, American Girl là một ý tưởng có mục tiêu hẹp nhưng cũng thu hút được sự tham gia của các bậc phụ huynh.

Vấn đề duy nhất ở đây là tìm ra cách duy trì và tận dụng thành công lớn của cửa hàng ra sao để đạt được hiệu quả cao nhất. Chủ sở hữu hiện tại của American Girl là gã khổng lồ về đồ chơi, Mattel; bây giờ họ đang đau đầu với câu hỏi liệu có nên mở thêm cửa hàng hay không. Tuy rằng làm như vậy sẽ giúp công ty tăng thêm doanh số, song lại làm mất đi tính độc đáo của nó. Nói cách khác, nếu ở trung tâm mua sắm nào cũng xuất hiện một cửa hàng American Girl thì liệu cửa hàng còn đặc biệt nữa không? Cho dù kết quả sau cùng ra sao, thì American Girl vẫn là một câu chuyện lớn mà những nhà bán lẻ biết nhìn xa trông rộng nên nghiên cứu. Họ vừa mở thêm một cửa hàng thứ hai trên Đại lộ số Năm ở New York, và chắc chắn nó cũng sẽ gây ra được tiếng vang lớn chẳng kém cửa hàng ban đầu. Nếu không muốn phổ rộng các cửa hàng, thì nên chọn lọc từng địa điểm thật kỹ.

Một mô hình cửa hàng mới cũng xuất hiện tại các trung tâm mua sắm trên cả nước với đối tượng nhắm đến là Thế hệ Y tuổi lớn, đa phần là thanh niên. Cửa hàng và sản phẩm bán trong đó đều xuất phát trực tiếp từ văn hóa giới trẻ. Chúng phát triển nhanh tới nỗi nhiều khu trung tâm mua sắm hiện đều dành ra hẳn một khu riêng cho các cửa hàng kiểu này để phục vụ nhóm khách hàng trên.

Abercrombie & Fitch là cửa hàng đầu tiên thuộc dạng này; họ đã đưa hình ảnh những sinh viên đại học với vẻ ngoài mệt mỏi và luộm thuộm tới các khu mua sắm khắp nước Mỹ. Trong cuốn tạp chí gây nhiều tai tiếng của họ đầy rẫy hình ảnh các thanh niên ăn mặc hờ hang, và đó chính là một kiểu marketing “đóng cửa trước phụ huynh, chào đón thanh niên” giúp họ duy trì được một mạng lưới khách hàng trung thành. Abercrombie đã tạo ra

cả một loạt những “người theo đuôi”, chẳng hạn như American Eagle và Aeropostale – cả hai công ty này đều có nhiều chiến dịch tuyệt vời. Wet Seal và Bebe chú trọng vào đối tượng nữ thanh niên. Journeys thì là một chuỗi cửa hàng giày dép phục vụ thanh thiếu niên; thật ngạc nhiên khi biết rằng họ xuất phát từ công ty mẹ Genesco với nhãn hiệu Johnson & Murphy nổi tiếng vì các sản phẩm trang nhã.

Theo chúng tôi, một trong những ví dụ hay nhất trong trường hợp này là Hot Topic; xét theo khía cạnh nào đó, đây là hiện thân của MTV trong ngành bán lẻ. Hot Topic nói các mặt hàng của họ “phản ánh các phong cách khác nhau trong âm nhạc, từ thời trang đường phố, quần áo hầm hố cho tới bí ẩn”. Hot Topic là tất cả những gì liên quan tới âm nhạc ngoại trừ chính bản thân âm nhạc. Họ thành công bởi vì họ là thật (nhạc MTV bật 24/24 ở trụ sở của Hot Topic, California) và bởi vì đội ngũ nhân viên cũng như ban lãnh đạo của họ luôn được cập nhật đầy đủ thông tin về các xu hướng thời trang thay đổi tới mức chóng mặt của khách hàng. Betsy McLaughlin, CEO của Hot Topic, thường bỏ ra vài ngày thứ Bảy để làm việc trong vai trò nhân viên bán hàng; bà nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đọc các phiếu nhận xét của khách hàng. Khi được hỏi về chuỗi lợi nhuận bán hàng hàng tháng đầy ấn tượng mà cửa hàng đạt được (đây thực là một thành tích lớn, đặc biệt là trong bối cảnh thị hiếu thời trang của nhóm khách hàng thanh niên thay đổi thường xuyên), ban lãnh đạo Hot Topic chỉ đưa ra một lời giải thích đơn giản: “Chúng tôi không cố gắng tạo ra những xu hướng. Chúng tôi chỉ phản ứng trước sự xuất hiện của chúng mà thôi”.

Hot Topic thu hút được sự quan tâm của đông đảo giới truyền thông bởi họ là một trong số ít nhà bán lẻ không bị tác động nhiều về sụt giảm doanh số bán hàng sau vụ tấn công khủng bố ngày 11/9/2001. Chúng tôi biết được một phần lý do cho sự kỳ diệu đó khi ngồi cùng McLaughlin khoảng một tháng sau khi cuộc khủng bố diễn ra. Lần đó, chúng tôi nói về hậu quả của cuộc khủng bố mà giới bán lẻ gặp phải; do sức tiêu dùng giảm nên chần chẫn nhiều nhà bán lẻ chịu cảnh “tồn kho” trong mùa mua sắm Noel tới. Tuy nhiên, McLaughlin chia sẻ đó không phải là mối bận tâm của Hot Topic, bởi họ còn chưa đặt hàng cho dịp Giáng sinh – mà lúc bấy giờ đã là tháng mười rồi!

Những mặt hàng lòe loẹt, bóng bẩy của Hot Topic thường xuyên nhận được sự chú ý đặc biệt từ báo giới, song điều thực sự tạo nên yếu tố cách mạng ở họ lại chính là tốc độ đáp ứng thị trường. Hot Topic sản xuất và lưu chuyển sản phẩm rất nhanh. Hot Topic không sử dụng một nhà kho trung tâm lớn nào cả. Hot Topic không phải bận tâm tới những thứ như chiết khấu cho đại lý hay lên kế hoạch quảng cáo; vì vậy họ không cần thiết phải đặt hàng trước quá lâu. Chỉ trong vòng vài ngày hay vài tuần sau khi nhìn thấy những nhân vật có khả năng khuấy động nên một xu hướng thời trang mới như Kid Rock hay các thành viên trong các ban nhạc như No Doubt hay Korn mặc loại quần áo gì mới mẻ, là Hot Topic đã có thể tung ra những sản phẩm ăn theo phong cách đó. Nhiều nhà bán lẻ cũng đang tập trung rút ngắn thời gian đáp ứng thị trường, nhưng ít ai có thể theo kịp Hot Topic.

Chúng tôi cho rằng Hot Topic cũng sắp sửa thành công với một chuỗi cửa hàng họ mới mở có tên là Torrid với đích nhắm là những thiếu nữ “quá khổ”. Chưa nhà bán lẻ nào để ý tới mạng lưới khách hàng đang bị “bỏ rơi” này, mà cũng không ai khác có thể làm điều đó

với sự tự tin như Hot Topic. Chẳng hạn, một chiếc áo phông của Torrid tự hào ghi dòng chữ: “Đề ý tới tôi đi, bởi bạn trai cô sắp nhìn tôi đấy.”

NÂNG CAO TÍNH ĐA DẠNG VỀ DÂN TỘC

Một sự chuyển dịch lớn khác trong đặc điểm dân số có thể giúp mang lại những ý tưởng bán lẻ mới mẻ trong tương lai là sự gia tăng số lượng người thuộc các dân tộc khác nhau trên đất Mỹ. Theo dự đoán, tới năm 2010, người da đen, người châu Á, người Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha sẽ chiếm khoảng 1/3 tổng lượng dân số toàn nước Mỹ. Ngay lúc này đây chúng ta cũng đã bắt đầu nhận thấy những ảnh hưởng lớn về dân tộc tính trong những đồ chúng ta ăn, loại nhạc chúng ta nghe, và quần áo chúng ta khoác lên người.

Giới bán lẻ sẽ có nhiều cơ hội tuyệt vời nếu nhắm tới những phân đoạn dân số này, bởi chúng hiện đang phát triển với tốc độ nhanh hơn dân số nói chung. Nhưng cơ hội lớn hơn sẽ là tập trung vào các sản phẩm đồ ăn, thời trang, và xu hướng sống gọi cảm hứng từ văn hóa của một dân tộc nhưng được biến tấu để phù hợp với đông đảo quần chúng. Tiger Woods không nổi tiếng chỉ vì anh là tay golf vĩ đại nhất thế giới và sở hữu nụ cười cả triệu đô-la (tuy rằng chắc chắn đó cũng là những yếu tố bổ sung hết sức cần thiết). Di sản đa dân tộc mà anh thừa hưởng được là hình ảnh thể hiện cho nét dân tộc tính ngày càng phát triển hơn ở Mỹ, và điều đó cũng giúp anh trở thành một siêu sao như ngày nay. Cơ hội lớn cho nhà bán lẻ là phải nhận diện và đưa ra phản ứng kịp thời trước xu hướng đa văn hóa mới ở Mỹ.

Cũng như với nhiều xu hướng khác, âm nhạc và thực phẩm thường đi tiên phong. Một số ngôi sao nhạc pop được ưa thích nhất hiện nay là người Mỹ Latinh: Marc Anthony, Jennifer Lopez, và Ricky Martin. Trong lĩnh vực thực phẩm, rất nhiều nhà hàng hiện nay đang đặt mục tiêu trở thành nhà cung cấp thực phẩm đậm tính dân tộc trên quy mô toàn quốc. Bánh hamburger, pizza, và sandwich là những ngành kinh doanh đồ ăn nhanh trị giá hàng tỷ đô-la. Trong tương lai, chắc chắn chúng ta sẽ còn được chứng kiến sự phát triển ồ ạt của các nhà hàng chuyên bán đồ ăn nhanh kiểu Mexico, đồ ăn châu Á và đồ ăn Ấn Độ. Các bạn hãy để ý tới những người thành lập và ủng hộ các nhà hàng như Pei Wei, Pick up Stix, Baja Fresh, và Chipotle Grill mà xem.

Một trong những nhà bán lẻ nhiều triển vọng nhất trong lĩnh vực này là Chipotle, một nhà hàng ăn do một đầu bếp được đào tạo theo phương pháp truyền thống đứng lên thành lập; hiện nhà hàng này do McDonald's sở hữu. Chipotle chỉ sử dụng những nguyên liệu tươi, đồng thời thực đơn cũng rất nhỏ gọn, chỉ gồm những chiếc bánh burrito: Món ăn truyền thống của Ciudad Juárez, một thành phố ở bang Chihuahua phía Bắc Mexico) loại to và một số món ăn đặc sản khác của Mexico với thành phần chính là thịt gà hoặc thịt bò. Chipotle thành công nhờ nguyên liệu độc đáo, thực đơn đơn giản, không gian sôi nổi, và thực phẩm chất lượng cao. Họ còn thành công vì họ đã mang lại những món ăn đậm chất Mexico cho công chúng thưởng thức vào đúng thời điểm thực khách bắt đầu quan tâm tới những món ăn dân tộc.

Chipotle có thể thành công nhờ hình thức hoạt động hiện tại, nhưng trong nhiều năm tới chắc sẽ có thêm nhiều tiêu chí cao hơn được đặt ra vì họ sẽ phải đối mặt với nhiều sự cạnh tranh hơn. Đối thủ của McDonald's, Wendy's, cũng vừa mua lại một nhà hàng có hình thức hoạt động tương tự là Baja Fresh. Theo chúng tôi, có lẽ Chipotle sẽ phải bổ sung thêm nhiều sản phẩm và đa dạng hóa thực đơn hơn nữa khi mà họ không còn là nhà hàng phục vụ đồ ăn Me-hi-co với tiêu chí “nhanh-thông dụng” duy nhất trên thị trường. Về cơ bản, vị thế Mới nhất của họ sẽ bị thách thức một khi môi trường cạnh tranh trở nên gay gắt hơn. Thành công sau cùng của Chipotle phụ thuộc vào những gì họ làm hiện nay để chuẩn bị cho cái ngày đó.

KHÁCH HÀNG GIÀU VÀ KHÁCH HÀNG NGHÈO

Chúng ta đều biết về các cửa hàng phục vụ giới có của ăn của để. Phải công nhận rằng đối với nhiều người, giới nhà giàu thật thú vị, và họ cũng làm tốn không ít giấy mực của xã hội. Đặc biệt là báo giới dường như rất chuộng chủ đề ngành bán lẻ phục vụ những người sẵn tiền – có thể thấy rõ điều này ở các chuyên mục về xã hội và kinh doanh. Tuy rằng những sản phẩm mới nhất của Prada, Gucci, và Armani đều có thể thu hút sự quan tâm của đông đảo báo giới, song chúng chỉ nhằm phục vụ một phần nhỏ dân số. Khi được hỏi ý kiến về một cửa hàng chuyên bán đồ xa xỉ nào đó sắp mở ở Rodeo Drive ở Beverly Hills, Oak Street ở Chicago, hay trên Đại lộ Madison ở New York, chúng tôi luôn đề cập tới kích cỡ thị trường. Tiffany's, một nhà bán lẻ thành công rực rỡ trong khía cạnh này, hiện có giá trị tới 1,7 tỷ đô-la. Quả là một con số ấn tượng. Nhưng như thế vẫn chưa thấm thía vào đâu so với doanh thu tạo ra từ nhiều ý tưởng khác thông thường hơn.

Từ lâu vẫn luôn có nhiều thành kiến đối với ý tưởng xây dựng các cửa hàng bán lẻ phục vụ đối tượng khách hàng thu nhập thấp. Một lý do rõ ràng là: Những người thành lập các chuỗi cửa hàng này không thuộc nhóm có thu nhập thấp, nên lẽ tự nhiên là họ quan tâm tới những người giàu nhiều hơn những người nghèo. Một lý do khác: những người không có tiền sẽ có sức tiêu dùng rất hạn chế.

Vì vậy mà cũng dễ hiểu khi nhiều nhà bán lẻ không quan tâm tới nhóm khách hàng thu nhập thấp. Dĩ nhiên, Wal-Mart đã và đang chứng minh được rằng ở phân đoạn này có một tiềm năng rất lớn. Nhưng dù cho những thành công đầy ấn tượng của Wal-Mart, chúng tôi vẫn cho rằng đó mới chỉ là một phần nhỏ trong các khả năng nhắm tới đối tượng người nghèo ở Mỹ. Ngoài các cửa hàng giá rẻ như Wal-Mart, Kmart, và Target, vài năm trở lại đây cũng thấy nổi lên một mô hình kinh doanh mới nhắm tới nhóm người nghèo: đó là các cửa hàng bán giá một đô-la.

Một xu hướng ít người biết đến trong ngành bán lẻ vài năm trở lại đây là xét về gần như tất cả mọi mặt – từ tốc độ mở rộng cửa hàng mới, mức gia tăng doanh số bán hàng, khả năng sinh lợi nhuận, hay tần suất khách hàng lui tới – thì hiện các cửa hàng một đô-la đều đang đi tiên phong.

Trong giai đoạn 2002-2003, ba cửa hàng đầu bảng trong lĩnh vực này (Dollar General,

Family Dollar, và Dollar Tree) bổ sung hơn 1.600 cửa hàng mới mỗi năm, trong khi doanh số bán hàng ở mỗi cửa hàng tăng khoảng 6%/tháng. Họ cũng vượt lên cả những gã khổng lồ như Wal-Mart, Costco, và Home Depot nếu xét về các chỉ số lợi nhuận như lợi nhuận trên đầu tư và lợi nhuận trên tài sản.

Một phần lý do khiến các cửa hàng một đô-la vẫn chưa thật sự được nhiều người biết đến là vì vẫn thiếu một định nghĩa rõ ràng về mô hình này. Định nghĩa thuần túy nhất về nó lại có lẽ là định nghĩa ít chính xác nhất – các cửa hàng bán các sản phẩm với giá từ 1 đô-la trở xuống. Tuy có tồn tại những cửa hàng như thế này, song những chuỗi cửa hàng lớn hơn và có danh tiếng hơn lại có được sự bao quát rộng hơn về các mặt hàng và giá cả, bởi vì mốc 1 đô-la thực sự chỉ là một rào cản nhân tạo.

Chúng tôi thích cách định nghĩa mới hơn cho loại hình cửa hàng này – “cửa hàng giá rẻ tiện ích”. Định nghĩa này đã tóm gọn triết lý sau một cách hiệu quả nhất: đó là sự kết hợp giữa giá rẻ và địa điểm bán hàng nhỏ, thuận tiện, gần khu dân cư bán các mặt hàng thông dụng với số lượng hạn chế. Đây chính là mô hình các tiệm tạp hóa bán đồ rẻ tiền hiện đại. Song họ đã tạo ra được một khe hở thị trường riêng, giúp họ cạnh tranh tốt với các “đại gia” giá rẻ khác, bởi lẽ các cửa hàng giá rẻ tiện ích – hay cửa hàng một đô-la – giúp những người không có ô tô cảm thấy dễ dàng hơn mỗi khi lui tới. Họ còn đem đến sự thuận tiện cho những khách hàng không đủ khả năng mua nhiều một lúc vì ngân sách eo hẹp.

Ngoài ba cửa hàng lớn như đã đề cập ở trên còn có hàng chục cửa hàng một đô-la nhỏ khác hoạt động trên khắp nước Mỹ. Chắc chắn là sẽ có lúc diễn ra nhiều hoạt động mua lại và sáp nhập giữa những cửa hàng này, song cơ hội phát triển vẫn rất lớn. Tính bình quân cả nước, 55% người Mỹ ngày nay lui tới cửa hàng một đô-la một lần/tuần – năm 1998 tỷ lệ này chỉ dừng ở mức 47%. Lĩnh vực này đã phát triển khá mạnh trong vài năm trở lại đây, và chúng tôi tin rằng nó sẽ còn tiếp tục đà phát triển này trong tương lai. Vẫn còn rất nhiều cơ hội mở rộng ra các thị trường ở cả thành phố và nông thôn. Với các xu hướng hiện nay về tiêu dùng và tình hình kinh tế, xem ra nhu cầu dành cho những cửa hàng cung cấp nhiều giá trị cho khách hàng vẫn rất lớn.

NHÌN LẠI MÌNH ĐỂ TÌM KIẾM Ý TƯỞNG MỚI

Nhà bán lẻ cũng có thể “kiểm điểm” lại bản thân để tìm kiếm những ý tưởng mới – có thể là bằng cách phân tích xem mình có đang “bỏ bê” nhóm khách hàng nào không, hoặc tìm ra các phương pháp giúp tận dụng được các nhãn hiệu sản phẩm hiện tại của mình và đưa chúng tới tay nhiều đối tượng khách hàng mới.

Những phân tích nội bộ như thế thường nhằm mục đích phản ứng lại trước những hoạt động cạnh tranh hay xuất phát từ nhu cầu tạo ra các phương tiện mới giúp công ty phát triển. Dù vậy, những nỗ lực này sẽ đạt hiệu quả cao nhất khi chúng phản ánh sát sao các xu hướng và hành vi tiêu dùng. Lợi ích lớn của việc mở rộng thị trường là tên tuổi của những nhãn hàng vốn đã nổi tiếng từ trước sẽ được khách hàng tin cậy hơn những nhãn hàng mới xuất hiện, chưa được người tiêu dùng kiểm chứng.

Limited từ lâu đã là “bậc thầy” trong việc sáng tạo ra những hình thức mới giúp mở rộng nhãn hiệu của mình để đáp ứng các nhu cầu về sản phẩm hoặc để tận dụng các cơ hội ở những phân đoạn dân số khác nhau. Bath & Body Works và Victoria’s Secret đều là các “sản phẩm phụ” của Limited. Họ cũng phân đoạn khách hàng của mình ra bằng những loạt sản phẩm thuộc các lĩnh vực khác nhau như Express và Limited Too – đây là một hình thức mới khá thành công hướng đến đối tượng tuổi dậy thì.

Thật ra, Limited hoạt động hiệu quả tới nỗi những “sản phẩm phụ” của họ giờ đây cũng bắt đầu sản sinh ra thêm các “sản phẩm phụ” khác. Limited Too mới đây tổ chức khai trương Mish Mash, một cửa hàng mới phục vụ các em gái lứa tuổi 12-17. Lý do họ đưa ra khi mở cửa hàng này là đem lại cho các em gái hay đi mua sắm ở Limited Too một lựa chọn mới. Nhưng vấn đề là: Thị trường này ngày nay đã trở nên rất đông đúc rồi, mà đây cũng đang là đối tượng theo đuổi của Express (một “sản phẩm phụ” khác cũng của Limited). Liệu một nhãn hàng được mở rộng có thể tiếp tục mở rộng nữa hay không? Chắc chắn là không rồi – và Limited cũng đang trong quá trình đóng cửa chuỗi cửa hàng mới kia.

Qua câu chuyện về Mish Mash, chúng tôi quan sát được hai điều khá thú vị. Thứ nhất, liên tục thí nghiệm cái mới là một việc hết sức nên làm. Limited chưa bao giờ tỏ ra nản lòng khi thí nghiệm ý tưởng mới để rồi thừa nhận thất bại. Thứ hai, công ty này đã rút ra bài học từ nỗ lực của chính mình: “sản phẩm phụ” tiếp theo của Limited Too sẽ là một chuỗi cửa hàng cũng tập trung vào phân đoạn khách hàng cũ nhưng với những sản phẩm quần áo có mức giá thấp hơn. (Cửa hàng đầu tiên là Justice, khai trương năm 2004. Nghĩ lại, chúng tôi thấy rằng có thể rút ra được một bài học rất có giá trị ở đây: việc đi xuống xét về mức giá cả hay tuổi tác thì dễ hơn nhiều so với việc nâng lên).

Dĩ nhiên, Gap cũng không hề kém cạnh trong lĩnh vực mở rộng thương hiệu. Họ đã và đang gặt hái được vô số thành công với các chuỗi Gap Kids, Gap Baby, và còn tiếp tục với chuỗi Gap Body mới mở chuyên bán đồ lót. Gap cũng bắt kịp những thay đổi về dân số khi chuyển Banana Republic thành một cửa hàng thời trang phục vụ nhóm khách hàng lớn tuổi và khi tạo ra chuỗi cửa hàng giá rẻ Old Navy để thu hút các khách hàng nhỏ tuổi hơn của Gap.

Ngoài ra, còn phải kể đến một số sáng tạo mới mẻ và thú vị trong lĩnh vực này như chuỗi Torrid của Hot Topic, Pottery Barn Kids và các nỗ lực của Crate & Barrel với chuỗi cửa hàng mới có tên CB2 cùng một catalog về đồ nội thất phục vụ trẻ em có tên Land of Nod.

Dường như Pottery Barn Kids được sinh ra để thành công. Đây là một nhãn hiệu bán lẻ xuất sắc và có chỗ đứng vững chắc, đánh thẳng vào một thị trường vẫn chưa được khai phá: đó là các khách hàng lớn tuổi của Pottery Barn – những người muốn con cái mình cũng có những đồ nội thất giống hệt phong cách và có chất lượng tương đương như của họ. Công ty mẹ của Pottery Barn, Williams-Sonoma cũng chứng tỏ cho chúng ta thấy đôi điều về sức mạnh của việc thực hiện bán lẻ trên nhiều kênh cùng lúc với ý tưởng này, bởi vì khởi thủy

của họ chỉ là một trang catalog xuất hiện đầu năm 1999. Nhờ vậy, Pottery Barn Kids có thể hướng đến nhóm khách hàng hiện có của Pottery Barn, đánh giá về nhu cầu và thị hiếu của khách hàng thông qua catalog và website mà không cần phải bỏ ra hàng đồng tiền để xây dựng cửa hàng. Pottery Barn Teen (“con” của Mish Mash?) cũng vừa được khai trương với hình thức là catalog. Cơ hội tương tự cũng có thể đến với các cửa hàng bán lẻ nếu họ thành công.

Williams-Sonoma hiện đang thử áp dụng lại công thức trên với một cửa hàng bán đồ nội thất gia dụng tên West Elm chuyên về các phong cách hiện đại với mức giá vừa phải. Thành công từ mô hình catalog, Williams-Sonoma gần đây mới khai trương cửa hàng West Elm đầu tiên của mình. Một mô hình được thực hiện lại có tên Williams-Sonoma Home cũng sắp sửa trình làng.

Crate & Barrel, công ty tư nhân, đối thủ nhỏ hơn của Williams-Sonoma, cũng đang thử sức với hoạt động mở rộng nhãn hiệu và phân đoạn khách hàng. Năm 2000, Crate khai trương một cửa hàng nhỏ mang tên CB2 ở Khu Bắc trường giả của bang Chicago. CB2 tập trung vào các thiết kế đẹp, hiện đại nhằm phục vụ đối tượng khách hàng trẻ. Mức giá ở đây cũng rẻ hơn so với ở Crate & Barrel vốn đang dần nâng cấp các sản phẩm của mình trong vài năm qua để đáp ứng nhóm khách hàng lớn tuổi thuộc thế hệ bùng nổ dân số với nhu cầu sửa sang nhà cửa. Crate vẫn đang cân nhắc về hình thức hoạt động trên cùng các mặt hàng chọn bán, nhưng có lẽ chẳng chóng thì chầy họ cũng sẽ mở thêm vài cửa hàng mới. Theo đánh giá của chúng tôi, những vị khách hàng trẻ tuổi và có suy nghĩ trẻ trung muốn tìm cách sửa sang lại nhà cửa chắc chắn sẽ thấy nhiều điều thú vị ở CB2.

Nhiều năm qua Crate cũng cân nhắc mở cửa hàng Crate & Barrel Kids. Khi một số doanh nhân ở Chicago đi trước Crate với việc tung ra một catalog hấp dẫn với đầy những đồ nội thất và trang thiết bị phục vụ trẻ em, Crate quyết định mua lại toàn bộ công ty đó của họ.

Chuyện kể rằng Gordon Segal, nhà sáng lập kiêm CEO của Crate, gọi điện tới chủ quản tờ catalog vô danh Land of Nod (đặt theo tên một bài thơ cho thiếu nhi) và xin phép tới thăm họ. Khi tới nơi, Segal tỏ ra hết sức ngạc nhiên khi thấy nơi này gọi nhắc cho ông nhớ về Crate những ngày đầu – sự hứng khởi, nhiệt huyết, lòng đam mê thể hiện trong từng mặt hàng, và cách trưng bày sản phẩm tuyệt vời. Hiện giờ Crate và Land of Nod đang chung tay mở thêm vài cửa hàng Land of Nod ở Chicago. Chắc chắn là Crate sẽ chẳng tiếc thời gian thí nghiệm với chuỗi cửa hàng Land of Nod trước khi cân nhắc tới các ý định khác, nhưng bất kỳ công ty nào gây ấn tượng được cho Segal thì nhất định cũng sẽ gây ấn tượng cho chúng ta. Chúng tôi đang trông chờ những tin tức thú vị từ Land of Nod.

KHÁCH HÀNG Ở ĐÂU TA ĐẾN ĐÓ

Trong bộ phim Field of Dreams (Cánh đồng ước mơ) có một câu thoại nổi tiếng: “Cứ xây đi rồi sẽ có người tới ở”. Và đã từ lâu, đây cũng là phương thức hoạt động cho giới bán lẻ: Hãy cứ xây dựng các khu mua sắm, trung tâm liên hoàn, hay các cửa hàng độc lập đi, rồi

khách hàng sẽ tới.

Nhưng chúng tôi cho rằng trong tương lai thứ tự quy trình này sẽ đảo ngược. Chúng tôi xin mạn phép sửa lại câu thoại nổi tiếng trong bộ phim Field of Dreams như sau: “Hãy xác định xem họ [khách hàng của bạn] ở đâu, và rồi tới đó xây dựng cửa hàng.”

Hiện đã có hai gã khổng lồ đi theo hướng này. Sau khi giành được thị trường khách hàng ở khu vực ngoại ô và nông thôn, cả Wal-Mart và Home Depot hiện đều đang đưa vào sử dụng thử nghiệm các cửa hàng quy mô nhỏ với tiêu chí mang lại sự thuận tiện cho người tiêu dùng. Đây là những cửa hàng có thể xây dựng gần nơi ở của khách hàng.

Trong trường hợp của Wal-Mart, hệ thống Neighborhood Market dường như không khác gì loại hình siêu thị truyền thống. Tuy Wal-Mart đạt được nhiều thành công đáng kể với hình thức đại siêu thị, song những cửa hàng khổng lồ này lại là “phản đề” của mô hình Nhanh nhất, mà chắc chắn đó cũng không thể là ứng cử viên cho vị thế Dễ nhất được. Với Neighborhood Market, Wal-Mart có thể thâm nhập sâu hơn nữa vào các thị trường xa hơn và thu hút các khách hàng không có đủ thời gian – hay hứng thú – mua sắm ở những cửa hàng lớn. Có lẽ các cửa hàng loại này sẽ là một phần trong kế hoạch mở rộng trong tương lai của Wal-Mart. Chúng tôi gọi đây là ý tưởng thị trường độc quyền nhóm ; nó tạo cơ hội giúp Wal-Mart tiếp tục nâng cao khả năng thu hút khách hàng của mình.

Lands’ End là công ty kinh doanh qua catalog có trụ sở tại Wisconsin; đây là một nhà bán lẻ rất được giới doanh nhân ưa chuộng với sản phẩm là các loại quần áo truyền thống, có mức giá phải chăng. Mới đây họ quyết định khai trương hệ thống cửa hàng bán lẻ đầu tiên (ngoại trừ kênh đại lý) tại các sân bay. Tại sao lại là sân bay? Vì đó là nơi các vị khách hàng luôn bận rộn và đôi thời gian của họ xuất hiện – và đó cũng là nơi họ thường để nhiều thời gian chết. Thuận theo xu hướng “phi nghi thức hóa” ngày càng gia tăng trong phong cách ăn mặc tại nơi làm việc ở Mỹ, Lands’ End cũng thành công trong lĩnh vực kinh doanh đồng phục công sở, trong đó các loại quần áo làm từ vải kaki và jeans thay thế dần cho các bộ vét lịch lãm. Chuỗi Banana Republic của Gap còn tiến một bước xa hơn. Khi ngày càng có nhiều công ty “bỏ bê” thị trường quần áo trang trọng để tập trung vào các loại quần áo thường phục, Banana Republic liền bắt tay vào mở các cửa hàng bán lẻ ở ngay tòa nhà văn phòng của một số công ty lớn. Đó là đối tượng khách hàng đang cần được phục vụ, và Banana Republic đã chủ động tới tận “lãnh thổ” của họ. Tới giờ thì chúng tôi vẫn chưa dám khẳng định đây có phải là phương pháp bền vững không (vì rằng chính trị văn phòng luôn tiềm ẩn đầy rủi ro), nhưng có lẽ bài học rút ra ở đây đã rất rõ ràng. Các nhà bán lẻ thành công trong tương lai sẽ là những người biết từ bỏ cách làm truyền thống của mình để thích nghi với khách hàng và xuất hiện ở những địa điểm thuận tiện cho họ.

CÁC NHÀ BÁN LẺ THÀNH CÔNG LUÔN VẬN ĐỘNG

Môi trường cạnh tranh lúc nào cũng rất khắc nghiệt. Khách hàng ngày càng khát khe hơn. Trong lĩnh vực bán lẻ ngày nay, cải tiến là một công cụ cần thiết giúp nhà bán lẻ tồn tại.

Các nhà bán lẻ thành công hiện đều tìm cách phát triển mô hình kinh doanh mới khi mô hình kinh doanh chính của họ vẫn chưa kịp đạt tới độ chín muồi. Chẳng hạn, trong khi nhân rộng hệ thống cửa hàng giá rẻ thế hệ đầu trên cả nước, Wal-Mart mặt khác vẫn “chân trong chân ngoài” với mô hình Sam’s Club. Tiếp đó, họ lại lao vào mô hình kinh doanh kết hợp giữa loại hình cửa hàng tạp hóa với cửa hàng giá rẻ mà họ gọi là các Đại siêu thị Wal-Mart. Ngày nay, đại siêu thị là cỗ máy phát triển chính của Wal-Mart. Và tính tại thời điểm này, mô hình kinh doanh đó vẫn phải còn lâu nữa mới đạt tới trạng thái chín muồi – có lẽ nó sẽ vẫn tiếp tục đà tăng trưởng mạnh trong 5-10 năm tới. Ấy vậy mà Wal-Mart lại đang bắt tay vào kế hoạch vươn rộng ra thị trường nước ngoài với mô hình mới: các cửa hàng Neighborhood Market.

Cứ thử tưởng tượng nếu Wal-Mart tỏ ra tự mãn với thành công chói ngời của hệ thống cửa hàng Wal-Mart thế hệ đầu, thì có lẽ bây giờ họ đã rơi vào vận khốn đốn. Nhưng thay vào đó, họ vẫn là nhà bán lẻ lớn nhất thế giới và triển vọng phát triển của họ vẫn hết sức tươi sáng. Rất nhiều nhà bán lẻ đợi cho tới khi mô hình kinh doanh hiện tại của họ đạt tới độ chín muồi rồi mới bắt tay vào công cuộc tìm kiếm mô hình kinh doanh mới. Nhưng ngược lại, các nhà bán lẻ thành công như Wal-Mart thì luôn tìm cách đi trước một bước. Ý tưởng mới tiếp theo của Wal-Mart đang được thử nghiệm rất tốt, và sẽ sẵn sàng được đưa vào thực hiện ngay khi các loại hình kinh doanh của họ bước qua giai đoạn phát triển cao nhất. Wal-Mart là bậc thầy trong việc sử dụng kỹ năng lướt trên đường cong chữ S; họ thực hiện cải tiến và phát triển trước cả khi những ý tưởng cũ trở nên kém hiệu quả. Sears không làm thế. Toys “R” Us không làm thế. Montgomery Ward cũng không làm thế.

Hãy nhớ, dù các mô hình và ý tưởng mới không bảo đảm thành công, nhưng “dậm chân tại chỗ” vẫn là con đường chắc chắn dẫn tới thất bại. Các nhà bán lẻ thành công liên tục vận động. Thử nghiệm các ý tưởng mới là yếu tố tối quan trọng giúp nhà bán lẻ theo kịp tốc độ thay đổi nhanh chóng trong thái độ và hành vi tiêu dùng của khách hàng. Các ý tưởng mới mẻ của tương lai luôn sẵn sàng chờ đợi những nhà bán lẻ nào biết “xắn tay vào” thực hiện cải tiến hoạt động của mình và thử nghiệm các phương pháp khác nhau để giúp khách hàng giải quyết được những vấn đề họ gặp phải.

ĐẶT KHÁCH HÀNG VÀO THỂ KIỂM SOÁT

Lý thuyết Nhất giải thích cho sự thành bại của các nhà bán lẻ. Họ phải chiếm được một chỗ đứng nhất định trong tâm trí khách hàng. Trong môi trường kinh doanh mang tính cạnh tranh cao như hiện nay, để “gõ cửa” các ý tưởng mới mẻ, họ phải đáp ứng lại được những xu thế tiêu dùng mới. “Sợi chỉ đỏ” xuyên suốt cuốn sách Vua bán lẻ này là khách hàng phải trở thành tâm điểm tư duy của nhà bán lẻ. Một khi đã hiểu và đáp ứng khách hàng kịp thời, nhà bán lẻ có thể đạt được những thành quả vô cùng lớn lao, cho dù “sân chơi” của họ có đông đối thủ tới mức nào.

Khách hàng mua lẻ ngày nay đang hướng tới điều mà rất ít nhà bán lẻ có thể mang lại cho họ – sự hiệu quả. Khách hàng muốn các sản phẩm, cách bố trí cửa hàng, các giải pháp, và dịch vụ có thể tối đa hóa hiệu quả mua sắm cho họ. Họ theo đuổi sự hiệu quả cũng “hăng hái” không kém việc nhà bán lẻ theo đuổi các cách thức giúp sinh tạo lợi nhuận. Khách hàng đề cao những cửa hàng có thể đem lại hiệu quả cho họ, và phớt lờ những cửa hàng có quá nhiều thủ tục rắc rối, không thực hiện đầy đủ những cam kết, hoặc cửa hàng có số lượng hàng hóa quá hạn chế.

Đặt khách hàng vào thể kiểm soát là một trong những “mặt trận” lớn tiếp theo của giới bán lẻ. Các cửa hàng giá rẻ như Wal-Mart, các câu lạc bộ warehouse như Costco, và các cửa hàng tiện ích giá rẻ như Dollar General đã và đang đẩy cuộc chiến giá cả tới mức xa nhất có thể. Trong khi đó, các nhà bán lẻ qua mạng Internet như Amazon và eBay thì bày ra trước mắt khách hàng một lượng hàng hóa khổng lồ mà không cửa hàng ngoài đời thực nào có thể sánh được. Nói cách khác, mạng Internet dường như đã đưa vị thế Lớn nhất tới cực đại.

Như vậy, các nhà bán lẻ chỉ còn một công cụ chính giúp phân biệt bản thân với đối thủ: đó là cải thiện và tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm cho khách hàng.

Chúng tôi đã cố gắng không đề cập quá nhiều tới việc tạo ra một “trải nghiệm mua sắm” tuyệt vời. Có lần trong một cuộc thảo luận nhóm, một khách hàng phát biểu rằng trải nghiệm là “thứ mà bạn có được khi bạn không có được thứ mà bạn muốn có”. Quá nhiều nhà bán lẻ cho rằng trải nghiệm mua sắm đi kèm với những điều giúp mang lại sự vui vẻ và thư giãn cho chuyến mua sắm của họ, hoặc là những điều có thể mang lại các tâm trạng khác nhau cho khách hàng. Tuy rằng như vậy cũng không có gì sai – thực ra một số khía cạnh trong đó còn giữ vai trò rất quan trọng – nhưng theo chúng tôi, cái quan trọng hơn cho nhà bán lẻ là phải làm sao để tạo ra những trải nghiệm mua sắm khó quên. Những gì diễn ra suôn sẻ đều khó quên. Cái mà chúng tôi muốn nói đến là các chuyến mua sắm “xuôi chèo mát mái” và dễ dàng tới mức khách hàng gần như không phải động não chút nào. Mặt khác, “trải nghiệm” thường xảy ra khi có rắc rối phát sinh. Thay vì nói về trải

nghiệm mua sắm, chúng tôi muốn đề cập tới việc tạo cơ hội giúp khách hàng kiểm soát được trải nghiệm này của chính họ. Xét từ nhiều khía cạnh khác nhau, quan điểm này cũng chứa nhiều yếu tố tiến bộ chẳng kém gì các quan điểm khác đã nêu trong cuốn sách này.

Khi trào lưu “bán lẻ - giải trí” sôi sục trong giai đoạn từ đầu tới giữa thập niên 1990, chúng tôi khi đó lại tỏ ra hoài nghi. Đành rằng chuyển mua sắm nên đem lại nhiều yếu tố vui vẻ và thư giãn, song mục đích người ta đến cửa hàng là để mua sắm. Có thể khách hàng cảm thấy thích thú khi nghe tiếng chuông kêu hay tiếng huýt sáo vang lên theo từng bước chân họ đi trong cửa hàng, nhưng đây đâu phải là lý do họ tới đây – và đây lại càng không phải là lý do khiến họ quay lại cửa hàng đó lần nữa.

Đặt khách hàng vào thế kiểm soát có nghĩa là nhà bán lẻ phải tập trung cải thiện trải nghiệm mua sắm sao cho có thể giúp khách hàng tiết kiệm thời gian, công sức, và không gây bực mình. Các khách hàng vốn lúc nào cũng như “đói thời gian” ngày nay có nhiều sự lựa chọn về địa điểm mua sắm hơn bao giờ hết; và họ chọn những nơi mang lại hiệu quả tốt nhất cho họ.

Quan niệm đặt khách hàng vào thế kiểm soát vẫn chưa thực sự phổ biến trong giới bán lẻ. Làm sao có thể đạt được mục tiêu này? Làm sao có thể đo đạc, đánh giá cho chính xác? Đó là những câu hỏi không hề đơn giản chút nào. Trong chương này, chúng tôi sẽ nói về cách xử lý vấn đề này.

Chúng tôi cũng đề cao tính hiệu quả của “Năm C khi khách hàng kiểm soát”. Chúng tôi cũng xin dẫn ra một số ví dụ điển hình về thất bại và thành công khi thực hiện phương pháp này; đồng thời, chúng tôi cũng đưa ra một số cách giải quyết cụ thể.

Đầu tiên, chúng tôi xin bàn về “Các nhân tố chọc giận” (cách gọi của chúng tôi). Khi nghiên cứu kỹ hơn về bốn nguyên tắc dưới đây, chúng ta sẽ thấy hiện lên chân dung một khách hàng không hài lòng với những gì mình nhận được, và do đó sẵn sàng chuyển tới mua hàng ở những nơi mang lại nhiều hiệu quả hơn:

1. Không có sản phẩm mà khách hàng hy vọng sẽ tìm thấy ở cửa hàng của bạn, hoặc không có sẵn sản phẩm đó trong khoảng thời gian họ mong muốn.
2. Khiến khách hàng cảm thấy khó khăn khi tìm kiếm những gì họ cần.
3. Không giúp khách hàng xác định được những gì họ cần mua.
4. Đội ngũ nhân viên bán hàng không hiệu quả hoặc không lịch sự.

Bạn có thể đã nhận ra rằng các Nhân tố chọc giận trên đều là phép đảo ngược định nghĩa của khách hàng về một dịch vụ khách hàng tốt. Khách hàng muốn sản phẩm lúc nào cũng có sẵn; họ muốn cửa hàng được bố trí hợp lý, khoa học để giúp họ đỡ lãng phí thời gian; họ muốn có một nguồn thông tin đầy đủ khi cần thiết để hỗ trợ họ ra quyết định; và họ muốn tiếp xúc với những nhân viên bán hàng có kiến thức, thân thiện. Nếu loại bỏ được

hết các Nhân tố chọc giận trên, chất lượng dịch vụ của hàng của bạn sẽ ngay lập tức được cải thiện và đem lại hiệu quả cao hơn cho khách hàng.

HIỆU QUẢ CHO NHÀ BÁN LẺ VÀ HIỆU QUẢ CHO KHÁCH HÀNG

Các nhà bán lẻ luôn chú trọng tới tính hiệu quả – nhưng là tính hiệu quả của họ. Nhìn chung, trước đây họ vẫn có thể duy trì hoạt động khi chỉ chăm chăm tập trung vào các nhu cầu của riêng mình, bởi thường họ là cửa hàng duy nhất ở cộng đồng. Bên cạnh đó, đa phần các cửa hàng khác cũng đều làm giống họ. Tuy nhiên, trong 10-20 năm trở lại đây, lĩnh vực này đã và đang ngày càng trở nên cạnh tranh quyết liệt hơn, nên các nhà bán lẻ cũng phải nỗ lực nhằm giảm thấp chi phí hoạt động đồng thời nâng cao hiệu suất bán hàng. Một số nỗ lực cải thiện hiệu quả này cũng tỏ ra có lợi cho khách hàng (máy quét mã vạch và máy tính chạy tốc độ nhanh hơn, chính xác hơn, kết nối tốc độ cao, xử lý sản phẩm hiệu quả và nhanh hơn, nâng cao khả năng phân phối, hệ thống báo cáo hàng lưu kho chính xác hơn...), nhưng thường thì những “cái gọi là” nỗ lực nâng cao hiệu quả này của nhà bán lẻ lại đối đầu trực tiếp với tính hiệu quả dành cho khách hàng.

Chẳng hạn, nếu nhà bán lẻ giảm số lượng nhân viên bán hàng thì khách hàng sẽ gặp nhiều khó khăn hơn khi tìm kiếm và quyết định nên mua những gì. Nếu nhà bán lẻ yêu cầu nhân viên ở quầy thu ngân kiêm luôn nhiệm vụ trả lời điện thoại, khách hàng sẽ phải mất thêm thời gian chờ đợi. Nếu nhà bán lẻ “nhồi nhét” hàng đông sản phẩm vào các lối đi trong cửa hàng hoặc triển khai các chuyến xe mui trần nhằm nâng cao diện tích bán hàng, khách hàng sẽ thấy “chật vật” hơn khi đi lại.

Về mặt lý thuyết, tất cả những biện pháp trên đều giúp nâng cao hiệu quả làm việc cho nhà bán lẻ: ít nhân viên hơn nghĩa là chi phí bỏ ra thấp hơn; nhân viên kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ cùng lúc sẽ giúp họ tiết kiệm được tiền bạc; trưng bày nhiều sản phẩm ở lối đi giúp gia tăng cơ hội bán hàng. Song trên thực tế, nhà bán lẻ lại đang làm tổn thời gian của khách hàng với những chiến lược đó, và như thế có nghĩa là họ khiến cho chuyến mua sắm của khách hàng trở nên kém phần hiệu quả.

Hiện tượng này càng củng cố thêm cho một trong những thực tế không mấy dễ chịu trong ngành bán lẻ: Phần lớn các nhà bán lẻ không thực sự đặt khách hàng lên trên hết. Điều này lại gợi cho chúng ta nhớ về bộ phim truyền hình Fawlty Towers (Tháp Fawlty) trong đó diễn viên John Cleese vào vai một chủ quán rượu cau có. Trong một cảnh kinh điển, Cleese ngồi ở quầy thanh toán, vừa làm sổ sách vừa nghe điện thoại. Anh ngước lên và thấy một hàng dài khách hàng đang nôn nóng đứng chờ. Cleese nổi cáu, quát vào mặt họ: “Tất cả những gì các người làm là phàn nàn, phàn nàn, phàn nàn! Các người đổ xô tới đây rồi mong người khác quỳ gối phục dịch. Chẳng lẽ các người không thấy tôi có cả núi việc phải làm hay sao? Các người có biết tôi nhiều việc tới mức nào không? Có bao giờ các người nghĩ tới điều đó không? Chắc chắn là không rồi!”

Nhưng thật đáng tiếc, rất nhiều nhà bán lẻ lại mắc phải cái sai lầm là khiến nhân viên của mình giữ cái thái độ đó. Các nhân viên bán hàng vừa phải lo chất hàng vào quầy, lại

vừa phải phục vụ khách hàng; và họ biết rằng cấp trên đánh giá họ qua tiến độ công việc của họ. Chất lượng làm việc của họ phụ thuộc vào việc họ có duy trì được đủ lượng hàng hóa theo yêu cầu trên mặt quầy không. Nhưng điều không được ai quan tâm tới là: Trong khi mãi bận bịu với việc chất hàng, họ có vô tình bỏ mặc khách hàng hay không? Khi khách hàng hỏi, liệu họ có đưa ra những câu trả lời ngắn gọn, chính xác không hay chỉ hướng dẫn qua loa đại khái rồi lại lao đầu vào chất hàng – cái nhiệm vụ mà qua đó người ta đánh giá chất lượng công việc của họ?

Nhà bán lẻ cần trọng “đo đạc” năng suất làm việc của bản thân họ cũng như của các nhân viên. Họ muốn các tài sản của mình – con người, bất động sản, hàng trong kho – phải tạo ra được càng nhiều hiệu suất càng tốt xét về các khía cạnh như doanh số trên giờ làm, doanh số trên diện tích sử dụng, và tỷ lệ luân chuyển hàng hóa. Phương trình của họ là năng suất bằng doanh số chia theo tài sản. Với thành công của Wal-Mart và các nhà bán lẻ giá rẻ khác trong vài thập kỷ trở lại đây, năng suất của nhà bán lẻ tập trung vào việc giảm mẫu thức chung (các tài sản) nhằm tăng cường năng suất. Đó chỉ là giải pháp tạm thời. Chiến lược lâu dài thật sự là giải quyết phần tử số (doanh số); và điều quan trọng ở đây không chỉ là bổ sung thêm nhiều cửa hàng mới, mà còn phục vụ khách hàng thật sự có hiệu quả, để thu hút họ mua thêm nhiều hàng và “lôi kéo” thêm các khách hàng mới tới cửa hàng.

Tuy nhiên, đó lại là một yêu cầu rất cao, không sinh lợi trước mắt được; vì vậy, nhiều nhà bán lẻ chỉ tập trung vào phần mẫu số. Với sứ mệnh cắt giảm các chi phí hoạt động và bán hàng, nhà bán lẻ đã bán hết hàng lưu kho, cắt giảm giờ làm việc trả lương, loại bỏ máy điện thoại và bổ sung các hệ thống hộp thư thoại (đã bao giờ bạn bị chìm ngimm trong cái địa ngục hộp thư thoại chưa?), giảm số lượng bảng hiệu và thông tin tại điểm bán hàng, đồng thời thu hẹp diện tích trống giữa các gian hàng bằng cách bố trí đặt thêm nhiều mặt hàng ở những khu đất trống như vậy.

Kết quả chung cuộc: nhiều cửa hàng đã đẩy cái phương trình đó đi quá xa. Họ đã tạo ra những cửa hàng tập trung quá nhiều vào việc tối đa hóa năng suất làm việc của nhà bán lẻ. Ngược lại, nhiều cửa hàng trong số này lại trở nên thiếu hiệu quả đối với khách hàng. Một nghiên cứu gần đây cho thấy 64% khách hàng nói họ sẽ rời bỏ một cửa hàng nếu thời gian thanh toán quá lâu, và 70% nói họ sẽ mua sắm tại các cửa hàng không làm lãng phí nhiều thời gian của họ.

5 YẾU TỐ KHI ĐẶT KHÁCH HÀNG VÀO THỂ KIỂM SOÁT

Từ trước tới nay, mục tiêu của ngành bán lẻ là bán các sản phẩm mà nhà bán lẻ mong muốn khách hàng sẽ mua. Nhà bán lẻ khuyến khích khách hàng mua một số mặt hàng nhất định, hoặc là vì những sản phẩm đó mang lại lợi nhuận chênh lệch lớn, hoặc là bởi họ có quá nhiều các sản phẩm loại đó và cần phải bán chúng nhanh chóng để tối ưu hóa giá trị của kho hàng. Có lẽ những động cơ đó sẽ không bao giờ biến mất. Nhưng một xu hướng ngày càng phát triển mạnh ngày nay là các nhà bán lẻ biết tập trung vào cải thiện trải nghiệm mua sắm cho khách hàng – nhất là theo những cách khiến cho việc mua sắm trở

nên hiệu quả hơn với họ – sẽ giành chiến thắng trên thương trường. Họ sẽ còn tiếp tục giành được khách hàng của các cửa hàng chỉ biết tập trung giải quyết các vấn đề của bản thân hơn là giải quyết các vấn đề cho khách hàng. Có năm yếu tố cơ bản để tạo ra một trải nghiệm mua sắm hiệu quả. Chúng tôi gọi đó là 5 yếu tố khi đặt khách hàng vào thế kiểm soát: (1) sự rõ ràng về sản phẩm, (2) sự rõ ràng về lựa chọn, (3) sự kiểm soát trải nghiệm, (4) sự giao tiếp, (5) sự kết thúc (xem hình 11.1)

Hình 11.1. Theo thứ tự 5 yếu tố trên



Sự rõ ràng

Khách hàng muốn biết nhà bán lẻ cung cấp những gì và đại diện cho điều gì. Các cửa hàng phải hết sức rõ ràng về các sản phẩm và dịch vụ họ cung cấp và giá trị cơ bản mà họ đem lại cho khách hàng. Những cửa hàng không có được các vị thế rõ ràng như thế thường sẽ làm rối trí khách hàng, từ đó đẩy khách hàng đi tới nơi khác – có lẽ là họ sẽ tới cửa hàng có sự rõ ràng hơn, ở đó khách hàng biết chính xác mình sẽ nhận được những gì.

Chìa khóa để tạo ra sự rõ ràng là phân đoạn hóa thị trường. Các cửa hàng phải tạo được sự nổi bật riêng bằng cách tập trung vào một số sản phẩm, khách hàng, hay vị thế Nhất xác định nào đó.

Những cửa hàng độc quyền có được sự rõ ràng về sản phẩm. Toys “R” Us chỉ chuyên về đồ chơi. Golfsmith chỉ tập trung bán các sản phẩm và quần áo phục vụ chơi golf. Home Depot thì thiên về các sản phẩm hỗ trợ sửa sang nhà cửa. Container Store là một minh chứng điển hình về sự rõ ràng và thống nhất của sản phẩm. Họ không bán bất kỳ thứ gì khác ngoài các sản phẩm đồ chứa. Lẽ ra họ có thể tăng doanh số nếu bổ sung thêm một vài sản phẩm khác, nhưng họ đã chấp nhận sự thua thiệt doanh số “thông minh” này để duy trì tính rõ ràng tuyệt đối của mình.

Một trong những lợi ích quan trọng của tính rõ ràng – và chắc chắn rằng nó đang tạo đà phát triển cho công việc kinh doanh của Container Store – là nó làm gia tăng năng suất của cửa hàng. Tại sao? Khách hàng của Container Store biết chính xác cửa hàng này bán thứ gì. Họ tới đây bởi vì họ cần giải quyết các vấn đề liên quan tới việc tổ chức, chứa đồ. Ngược lại, đây là những khách hàng chủ động, sẵn lòng bỏ tiền mua hàng.

Các cửa hàng như REI và Eastern Mountain Sports thu hút các khách hàng có lối sống nhất định – cụ thể, đó là những người ưa thích các hoạt động thể thao ngoài trời như cắm trại, đi bộ, leo núi, và chèo thuyền kayak-ác. Whole Foods lại là một ví dụ khác về tính rõ ràng thông qua phân đoạn khách hàng. Mục tiêu của họ là phục vụ các thực khách sành ăn và thích đồ ăn hữu cơ. Pier One lại nhắm đến những đối tượng muốn trang trí nhà cửa bằng những đồ trang trí đa dạng, giá cả phải chăng. Hot Topic thì chỉ chú trọng vào các khán giả của MTV.

Sức mạnh của các mô hình này là chúng đã đánh trúng vào tâm lý con người: ngu ngu, mã mã ngu ngu. Các cửa hàng biết tạo ra được sự rõ ràng thông qua phân đoạn khách hàng họ phục vụ chắc chắn sẽ tăng được doanh số nhờ lời quảng cáo truyền miệng của khách hàng.

Tính rõ ràng cũng xuất phát từ các vị thế Nhất.

Wal-Mart là nhà bán lẻ Rẻ nhất. Các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh như McDonald's và Wendy's giữ chiếc ghế Nhanh nhất. Đó đều là những giá trị rõ ràng mà họ đem đến cho khách hàng.

Nhà bán lẻ hình thành và củng cố tính rõ ràng của mình thông qua hoạt động rõ ràng và nhất quán. Họ cũng phải đưa ra những thông điệp thống nhất khi thực hiện marketing và vận hành cửa hàng. Sự nhất quán nuôi dưỡng tính rõ ràng. Sự thiếu nhất quán lại tạo ra sự lộn xộn. Chúng tôi đã nghĩ tới chuyện đưa yếu tố nhất quán thành yếu tố thứ 6 ở đây. Dĩ nhiên là các nhà bán lẻ lớn đều có những sự lặp đi lặp lại trong hoạt động.

Một “người hùng một thuở” đã và đang chật vật trong hơn một thập kỷ qua mà không đem lại được sự rõ ràng nào cho hình ảnh của bản thân là Sears. Họ không tạo ra được tính rõ ràng trong sản phẩm hay khách hàng. Họ không giữ một vị thế Nhất nào. Tuy cũng đạt được một số bước ngoặt tích cực trong vài năm qua, song Sears vẫn cần phải xây dựng một mục đích rõ ràng cho mình thì mới mong thấy lại những ngày tháng huy hoàng trước đây.

Lựa chọn

Quá nhiều hay quá ít lựa chọn đều là phản dịch vụ – nó làm mất thời gian, và làm giảm khả năng mua hàng của khách hàng. Khách hàng muốn nhà bán lẻ là đối tác mua sắm cho họ. Họ muốn nhà bán lẻ điều chỉnh sẵn các phương án sao cho phù hợp với mình, để họ chỉ phải đưa ra một số quyết định dựa vào số lượng các lựa chọn phù hợp.

Hai vị giáo sư từ hai trường đại học Columbia và Stanford đã đăng một bài báo trên tạp chí Tính cách và Tâm lý Xã hội số ra tháng 12/2000 với nội dung nói về những rủi ro của việc có quá nhiều lựa chọn.

Trong một nghiên cứu, hai ông dựng một quầy bán mứt trong một cửa hàng tạp phẩm lớn. Có giai đoạn quầy hàng này chỉ bán 6 loại mứt, và cũng có giai đoạn có tới 24 loại mứt khác nhau cùng xuất hiện trong quầy. Nghiên cứu cho thấy tuy ở thời kỳ bán nhiều loại

mứt, cửa hàng thu hút được nhiều khách ghé thăm hơn, nhưng số lượng người mua thực tế lại ít hơn rất nhiều so với thời kỳ có ít loại mứt. Trong số những người dừng lại để lựa chọn một trong số 6 loại mứt, 30% mua hàng. Còn trong số những người thử 24 loại mứt khác nhau, chỉ có 3% là mua thật.

Trong một nghiên cứu khác, các đối tượng tham gia nghiên cứu được yêu cầu lựa chọn một trong 6 vị khác nhau của sô-cô-la Godiva để ăn. Nhóm đối tượng khác phải lựa chọn một trong số 30 vị sô-cô-la. Kết quả là, những người chỉ có 6 lựa chọn cảm thấy hài lòng hơn với quyết định của mình, còn những người có tới 30 lựa chọn lại cảm thấy loại sô-cô-la họ chọn không được ngon cho lắm. Họ thậm chí còn tỏ ra không muốn nhận sô-cô-la mà các nhà nghiên cứu trao tặng làm quà để cảm ơn họ tham gia nghiên cứu.

Quá nhiều lựa chọn đã tạo ra tâm lý không chắc chắn cho họ, và cuối cùng là nó khiến họ cảm thấy không hài lòng với quyết định của mình. Một nhà bán lẻ giỏi sẽ tìm cách ngăn trường hợp này xảy ra, bởi lẽ nó không tốt cho khách hàng mà cũng không tốt cho công việc kinh doanh của họ.

Khi điều tra các cửa hàng để viết bài cho mục Retail Watch, chúng tôi thường mang theo một chiếc camera nhỏ để chụp vài bức ảnh làm tư liệu báo cáo. Dưới đây là hai bức ảnh chúng tôi rất thích:

Bức ảnh đầu tiên chụp một gian hàng dài 12m của cửa hàng dược giá rẻ Phar-Mor (cửa hàng này giờ đã đóng cửa) bày bán các loại kem đánh răng. Cả gian hàng chỉ toàn kem đánh răng – với chiều dài 12 m – nhưng tại đây như hội tụ “đủ mặt anh tài”: mọi nhãn hiệu chính, nhãn hiệu phụ, mùi vị, kích cỡ và màu sắc. Chắc chỉ có nhà vệ sinh học nha khoa điên rồ mới muốn bỏ phí cả đồng thời gian để tới đây chọn mua một ống kem đánh răng.

Bức ảnh thứ hai chụp một gian hàng dài khoảng 15m tại một cửa hàng của Carrefour, nhà bán lẻ lớn của Pháp; bức ảnh thể hiện một trong những nỗ lực bất thành của Carrefour khi thành lập một đại siêu thị ở Mỹ. Cả gian hàng đồ sộ đó chỉ dành để trưng bày các sản phẩm của một hãng bột giặt. Một nhãn hiệu. Hãy mang đến cho khách hàng ít nhất một sự lựa chọn về hàng giá rẻ và hàng giá cao. (Khách hàng nào tới đây cũng đều phải đi qua chiều dài 15 m đó để tới nơi trưng bày sản phẩm hay hạng mục sản phẩm khác). Có quá ít lựa chọn là nguyên nhân đầu bảng khiến các đại siêu thị thất bại trên thị trường Mỹ.

Dĩ nhiên, hai trường hợp trên đều là thái quá. Nhưng đúng là việc xác định một số lượng các lựa chọn sao cho phù hợp là một nhân tố chính đối với các nhà bán lẻ. Theo chúng tôi, đây là một trong những nguyên nhân lý giải cho sự xuất hiện ồ ạt của Kohl's tại các cửa hàng bách hóa hiện nay. Kohl's đem lại cho khách hàng một vài lựa chọn cho mỗi phong cách ăn mặc riêng, và các sản phẩm này được bố trí gần nhau dựa vào các tiêu chí về màu sắc, nhãn hiệu và giá cả. Kohl's đã đem đến cho khách hàng một số lượng lựa chọn vừa phải, giúp khách hàng kiểm soát được các lựa chọn đó thông qua cách bố trí khôn khéo. Các cửa hàng bách hóa cung cấp nhiều lựa chọn hơn – và có lẽ là quá nhiều – và họ bố trí chúng theo những cách mà chỉ họ hay các công ty bán quần áo mới hiểu được.

Khách hàng ngày nay muốn được giữ thế kiểm soát. Đây cũng là nội dung chính của chương này. Nhờ vào công cuộc quá độ sang hình thức tự phục vụ, từ bơm gas cho tới trả tiền mua rau quả, dài mấy thập kỷ vừa qua mà ngày nay người tiêu dùng tỏ ra sẵn lòng, và thậm chí là cảm thấy thích thú, khi được “tự phục vụ” như vậy. Họ sẽ mua hàng ở những nhà bán lẻ biết tôn trọng thời gian cũng như trí tuệ của họ, và góp phần biến trải nghiệm mua sắm của họ trở nên hiệu quả hơn.

Do truyền thống của ngành bán lẻ là bán các sản phẩm mà nhà bán lẻ muốn bán (tức những sản phẩm có nhiều và lợi nhuận cao), nên giới bán lẻ từ trước tới giờ vẫn luôn muốn tìm cách kiểm soát khách hàng. Đó là lý do tại sao nhà bán lẻ lại hay “chôn vùi” những sản phẩm bán chạy tại phần sau cửa hàng. Đó là lý do tại sao các siêu thị và cửa hàng như Toys “R” Us lại hay có những cách bố trí buộc khách hàng phải “điêu” qua tất cả các mặt hàng có trong cửa hàng. Đó là lý do tại sao các cửa hàng được lại bày các loại mỹ phẩm vốn có lợi nhuận cao ở gần lối vào, còn các sản phẩm thuốc lại ẩn mình trong các góc xa cửa chính.

Tuy vậy, vấn đề không chỉ dừng lại ở cách bố trí. Các siêu thị hiện đang giành thế kiểm soát với các chương trình phát thẻ khách hàng thường xuyên. Thông qua việc xoáy mạnh vào một số nhãn hiệu với các đợt giảm giá lớn – thường là sau khi đã nâng giá tất cả các nhãn hiệu khác – họ buộc khách hàng phải lựa chọn giữa việc hoặc là mua các mặt hàng giảm giá đó, hoặc là trở thành kẻ ngốc (vì thấy “hời” mà không “ham”). Nói tóm lại, các cửa hàng tạp phẩm và những công ty đối tác của họ đang liên hiệp lại để ép khách hàng mua những gì họ muốn bán. Các đại lý bán ô tô cũng tìm cách đặt nhân viên bán hàng của mình vào thế kiểm soát so với khách hàng: họ biết giá trị thật của một chiếc xe, trong khi khách hàng phải nhọc công mặc cả với cái gọi là “giá ghi nhãn”.

CarMax là công ty đã đảo ngược cuộc chơi; họ đặt khách hàng vào thế kiểm soát khi cung cấp cho họ mức giá thực, chia sẻ lịch sử chiếc xe cũ với khách hàng, và tổ chức một bài kiểm tra chất lượng tiêu chuẩn. Walgreens’ cũng đặt khách hàng vào thế kiểm soát khi đặt các ô cửa sổ ở quầy thuốc, giúp khách hàng có thể ngồi trên xe mà vẫn mua được hàng.

Các nhà bán lẻ cần trao quyền kiểm soát cho khách hàng bằng cách làm cho các cửa hàng của mình trở nên thuận tiện, dễ dàng hơn cho khách hàng khi tới mua sắm, và bằng cách cung cấp những thông tin quan trọng. Trao quyền kiểm soát cho khách hàng sẽ giúp khách hàng có nhiều quyền lực hơn, và gây dựng trong họ một quan niệm rằng nhà bán lẻ là bạn đồng hành chứ không phải kẻ thù của mình. Trong nhiều trường hợp, khi nhà bán lẻ để khách hàng “tự phục vụ”, họ cũng đồng thời gián tiếp tiết kiệm được chi phí nhân công.

Có lẽ điểm cách mạng nhất của kỷ nguyên Internet và thương mại điện tử là sức mạnh mà nó đã mang lại cho người tiêu dùng: họ có thể mua sắm bất cứ khi nào họ muốn, ở bất cứ nơi đâu họ thích, và họ được trang bị với cả núi thông tin đồ sộ về những gì họ dự định mua. Nhiều trang web thậm chí còn cho khách hàng quyền lựa chọn giá cho sản phẩm họ quan tâm. Khách hàng ngày nay có nhiều quyền kiểm soát quá trình mua sắm hơn bao giờ hết.

Các công nghệ mới khác cũng đem lại cơ hội nắm quyền kiểm soát cho khách hàng. Trong lĩnh vực công nghệ này thì các máy ATM là kẻ tiên phong, nhưng ngày càng có nhiều nhà bán lẻ sử dụng máy tự scan và thậm chí là cả máy scan ngay tại giá bày hàng – cả hai công nghệ này đều giúp khách hàng kiểm soát được quá trình thanh toán. Theo dự đoán, tới đầu năm 2004 sẽ có khoảng hơn 13.000 máy scan tự thanh toán được lắp đặt tại các cửa hàng bán lẻ ở Mỹ. Chỉ riêng Home Depot cũng ước lượng rằng hơn 100 triệu giao dịch theo dạng tự thanh toán đã diễn ra trong hệ thống cửa hàng của họ trong tuần đầu tiên của tháng 12/2003. Rõ ràng khách hàng đã chấp nhận việc giữ thế kiểm soát trong quá trình mua sắm.

Giao tiếp

Khách hàng ngày nay rất chú trọng tới tính hiệu quả, và họ rất “đói” thông tin. Họ muốn được hỗ trợ tìm kiếm những gì họ đang cần, và họ muốn các thông tin về sản phẩm phải được trình bày nhất quán và hiệu quả, cho dù thông tin đó đến từ các bảng hiệu, nhân viên bán hàng, qua điện thoại, hay qua Internet. Và sau khi đã tìm được thứ mình cần, khách hàng muốn được hỗ trợ đưa ra những quyết định mua hàng phù hợp.

Việc quyết định sẽ cung cấp những thông tin gì cho khách hàng, và nên cung cấp thông tin khi nào, ở đâu, cách thức ra sao có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao tính hiệu quả cho khách hàng. Ngay cả nhà bán lẻ rẻ nhất là Wal-Mart cũng đang thực hiện lắp đặt thêm các bảng hiệu mới tại các đại siêu thị của họ: các biển chỉ đường đặt tại các lối đi chính nhằm giúp khách hàng xác định được vị trí của các gian hàng khác nhau, và ở mỗi gian hàng lại có các bảng hiệu nhỏ hơn, giúp khách hàng biết được vị trí của từng hạng mục hàng hóa. Các tấm bảng hiệu không nhằm phục vụ hai mục đích trên vốn trước đây vẫn xuất hiện đầy rẫy tại cửa hàng, thì nay bị dỡ bỏ hết. Kết quả: nhìn tổng thể, không gian trông sạch sẽ hơn, ít chi phí cho bảng hiệu hơn, và tính hiệu quả khi mua hàng của khách hàng cũng được nâng cao.

Các bảng hiệu chỉ đường là một thành tố thiết yếu trong hoạt động giao tiếp với khách hàng. Chúng cần có một thiết kế đơn giản và đặt ở nơi dễ nhìn. Những cửa hàng giỏi về giao tiếp, như Target và CVS, sử dụng phương pháp đánh mã màu và bề mặt sàn nhà khác nhau để làm nổi bật lên những khu vực khác nhau trong cửa hàng. Khách hàng thu nhận những “manh mối” này, và nhờ chúng họ sẽ dễ dàng xác định được đường đi lối lại hơn. Vài năm trước, chúng tôi làm việc với một trong những nhà bán lẻ Nhanh nhất, McDonald's, để phát triển một hệ thống giao tiếp và bảng hiệu mới tại các cửa sổ bán hàng trực tiếp của hãng. Nhờ sử dụng các bảng thông báo trước khi bán hàng, các thực đơn có nội dung xoay vòng dựa theo từng khoảng thời gian trong ngày, và các cửa sổ xác nhận thông tin điện tử (để làm tăng tính chính xác cho yêu cầu của khách hàng), McDonald's đã làm gia tăng đáng kể tính hiệu quả cho khách hàng khi tới mua hàng tại hệ thống bán theo kiểu tạt xe ngang (hệ thống này đóng góp gần 60% doanh số bán tại nhà hàng của McDonald's).

Ngày nay, phần lớn các nhà bán lẻ đều phạm một lỗi là giao tiếp quá ít với khách hàng; song chúng tôi cũng nhận thấy đây đó một vài hiện tượng ngược lại: quá tải thông tin, hay

tắc nghẽn. Trường hợp này thường xảy ra khi các bộ phận khác nhau của nhà bán lẻ (cùng các công ty đối tác của họ) đều muốn truyền đạt thông điệp của mình tới trước mặt khách hàng. Nếu không có một đơn vị trung tâm để quản lý và kiểm soát các hoạt động giao tiếp đó (chúng tôi gọi đó là các đơn vị phá tắc nghẽn), thì các thông điệp không quan trọng thường sẽ lấn át các thông điệp quan trọng. Con số kỳ diệu cho hoạt động giao tiếp trong ngành bán lẻ là con số 3... 3 thông điệp. Nếu nhà bán lẻ cố tìm cách giao tiếp với khách hàng với hơn ba thông điệp tại một điểm tiếp xúc với khách hàng, thì khách hàng thường sẽ không để ý tới chúng.

Giao tiếp còn có nghĩa là bố trí trưng bày giá cả một cách rõ ràng, và sắp xếp cho các sản phẩm có thể so sánh được với nhau (nhưng vẫn có những nét riêng biệt) ở gần nhau, từ đó giúp khách hàng nhận thấy được sự khác biệt giữa chúng. Với những sản phẩm phức tạp, giá cao, các nhà bán lẻ giỏi sẽ sử dụng Internet làm công cụ giao tiếp nhằm giúp khách hàng nghiên cứu và tìm hiểu rõ thêm về những lựa chọn họ có. Một điểm quan trọng cho nhà bán lẻ là họ phải duy trì được tính nhất quán thông qua tất cả các kênh giao tiếp – từ kênh cửa hàng tới điện thoại tới catalog. Sự bùng nổ của Internet, cùng với xu hướng khách hàng ngày càng muốn giành quyền kiểm soát để có thể mua sắm theo cách thức và vào thời điểm họ thích, khiến việc duy trì tính nhất quán trong các thông điệp ở tất cả các kênh giao tiếp khác nhau ngày càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết đối với nhà bán lẻ.

Kết thúc

Không có sự lãng phí thời gian của khách hàng nào – dù là trên thực tế hay trong quan niệm – lại đáng bực mình hơn việc xử lý kém hiệu quả phần cuối cùng trong chuyến mua sắm. Theo Tom Heymann (Một ngày bình thường), người dân Mỹ trung bình dành hơn 100 triệu giờ mỗi ngày để xếp hàng. Chắc chắn rằng chẳng ai trong số họ thích thú chuyện đợi chờ này. Khách hàng ngày nay muốn phần kết thúc chuyến mua sắm của mình diễn ra hiệu quả và hợp lý, cho dù đó là ở khâu thanh toán, lấy đồ, giao đồ, hay trả lại hàng.

Nhiều thập kỷ nay các nhà bán lẻ vẫn “ngộ sát” khi mắc nhiều sai lầm trong việc xử lý khâu thanh toán. Xét về mặt nào đó, tầm quan trọng của việc tổ chức khâu thanh toán nhanh và hiệu quả chỉ đơn thuần là vấn đề về quan niệm. Thanh toán là hoạt động cuối cùng của khách hàng khi đi mua sắm tại cửa hàng, vì vậy mà có lẽ đây là phần đáng nhớ nhất trong chuyến mua sắm của họ – nhất là khi khâu này có sự tổ chức kém. Các vấn đề lớn nhất là không đủ nhân viên và xử lý các trường hợp “ngoại lệ” kém (ví dụ: một khách hàng gặp phải một sự cố bất thường và do đó mất nhiều thời gian phục vụ hơn).

Thường thì khách hàng có thể chấp nhận việc xếp hàng đợi vài phút khi nhận thấy các quầy thu ngân trong cửa hàng đều đang bận. Nhưng họ không thích xếp sau lưng vài ba người trong một hàng khi có tới nửa số quầy thu ngân đều đã đóng cửa.

Trong vài năm trở lại, giới bán lẻ đã có nhiều tiến bộ. Ngày càng có nhiều cửa hàng xây dựng các gian hàng “siêu nhanh” với các sản phẩm nhỏ gọn. Kroger và nhiều hệ thống siêu thị khác đã đưa vào sử dụng công nghệ tự thanh toán, tức khách hàng có thể quét mã vạch các sản phẩm mình mua và tự quản lý khâu thanh toán. Dù xét về thực tế, điều này có giúp

khách hàng tiết kiệm được thời gian hay không vẫn là một vấn đề cần thảo luận, nhưng vẫn luôn tồn tại một quan niệm rằng đúng là như thế. Thêm nữa, điều này lại giúp đặt khách hàng vào thế kiểm soát. Phương pháp này hiện đang được áp dụng tại các nhà bán lẻ như Home Depot và Wal-Mart. Nó mang lại nhiều lợi ích lớn cho nhà bán lẻ nhờ tiết kiệm được chi phí nhân công, và còn giúp trao quyền cho khách hàng nữa.

Các cửa hàng bách hóa, do cách tổ chức phi tập trung và bố trí nhiều điểm thanh toán, thường rất yếu kém ở khâu thanh toán. Đối với khách hàng, các quầy thanh toán như thế này thường rất khó tìm; còn đối với các quản lý cửa hàng, họ cũng rất khó duy trì đủ lượng nhân viên tại tất cả các quầy, bởi lẽ không thể dự đoán được khi nào thì quầy nào quá tải, khi nào thì vắng khách. (Các gian hàng khác nhau có thể có lượng khách biến đổi hết sức đột ngột). Đó là lý do tại sao các cửa hàng như Sears và J.C. Penney đang dần chuyển sang phương pháp tổ chức thanh toán tại khu thanh toán trung tâm giống như các siêu thị và cửa hàng giảm giá.

Các nhà bán lẻ phải có những chính sách để loại bỏ tất cả các trường hợp “ngoại lệ” khỏi khu vực thanh toán, và chuyển chúng tới các quầy dịch vụ khách hàng chuyên biệt và/hoặc sử dụng kiểu xếp hàng băng chuyền như ở sân bay, Best Buy, Fry’s, Borders, và các nhà bán lẻ đông khách khác. Bằng cách này, các khách hàng gặp phải những sự cố ngoại lệ sẽ không cảm thấy mình đang làm mất thời gian của những người xếp sau họ. Đồng thời những khách hàng đứng đợi cũng cảm nhận được rằng cửa hàng đang làm mọi việc có thể để phục vụ họ một cách nhanh chóng và công bằng nhất có thể.

Phần kết của cuộc mua sắm còn bao gồm cả các khâu lấy hàng, giao hàng, và trả lại hàng. Các trường hợp đặc biệt xảy ra nên cho vào giải quyết ở những khu vực riêng biệt. Bí quyết để giải quyết những vấn đề này sao cho hiệu quả là luôn thông tin cho khách hàng.

Một tấm gương đáng học tập là một hệ thống mới do Sears xây dựng nhằm cải thiện quá trình lấy hàng. Trước đây, khi mua một mặt hàng to như tivi màn hình lớn hay máy chạy bộ, trước tiên bạn phải làm thủ tục thanh toán. Sau đó, bạn nhận được một phiếu biên nhận và cầm tờ phiếu đó tới khu lấy đồ. Tại đây, chắc chắn bạn sẽ bắt gặp một hàng dài vô tận các khách hàng chờ nộp phiếu biên nhận như bạn, rồi sau khi nộp phiếu, bạn lại phải đợi một lần nữa để nhân viên đi tìm mặt hàng bạn đã thanh toán. Sears đã nghĩ ra cách tận dụng máy móc để hỗ trợ quá trình này, loại bỏ một số bước cũng như thời gian “chết” của khách hàng khi đứng đợi. Thay vì cửa sổ nhận đồ, họ lắp một thiết bị giám sát bằng máy tính, và bạn chỉ cần nhập số thứ tự của mình vào đó. Chiếc máy tính khi đó sẽ xác minh yêu cầu, thông báo cho bạn biết địa điểm đặt sản phẩm, đồng thời thông báo thời gian bạn phải đợi để lấy sản phẩm.

Có thể quy trình mới này cũng chẳng nhanh nhẹn hơn quy trình cũ là bao (tuy rằng theo kinh nghiệm trực tiếp của chúng tôi, quy trình mới nhanh hơn rất nhiều), nhưng do khách hàng được cung cấp thêm nhiều thông tin hơn nên họ cũng cảm thấy thoải mái hơn với thời gian phải chờ đợi. Phần cuối của cuộc mua sắm là trải nghiệm cuối cùng của khách hàng, và họ sẽ không dễ gì mà quên được nó nhanh chóng. Do đó, các cửa hàng phải cải

thiện khâu này nhằm làm hài lòng các khách hàng kiếm tìm sự hiệu quả trong thời gian mua sắm của mình.

KHÁCH HÀNG ĐƯỢC KIỂM SOÁT: CÁC CHỈ DẪN NÊN THEO

Hiểu được năm yếu tố trên và mối liên hệ của chúng với nhà bán lẻ là bước đầu tiên trong nhiệm vụ nâng cao tính hiệu quả cho khách hàng. Bước tiếp theo là tiến hành đánh giá để xác định đâu là những khâu kém hiệu quả đối với khách hàng, từ đó đưa ra những biện pháp chỉnh sửa cần thiết. Nói cách khác, hãy loại bỏ những “vật ngáng đường” trong trải nghiệm mua sắm của khách hàng bằng cách tập trung vào từng bước một trong trải nghiệm đó... từng bước một.

Nhưng chúng tôi xin cảnh báo rằng ban đầu, nhà bán lẻ phải tập trung hết sức vào trải nghiệm của khách hàng. Họ nên gạt đi những mối bận tâm về hiệu suất làm việc, hay băn khoăn tại sao biện pháp đó lại đòi hỏi nhiều chi phí đến vậy, hay tại sao họ lại không có tiền, diện tích, nhân lực, hay công nghệ để giải quyết vấn đề đó. Nhà bán lẻ phải xuất phát từ việc quên đi những lợi ích riêng của mình, và chỉ tập trung vào lợi ích của khách hàng. Nếu không, phần lớn những biện pháp chỉnh sửa chỉ dẫn tới thất bại mà thôi.

Hãy nhớ, đặt khách hàng lên trước hết. Hãy bắt đầu bằng việc chỉ suy nghĩ về tính hiệu quả cho khách hàng, và quyết tâm tạo ra một thế giới hoàn hảo cho họ. Nhà bán lẻ có thể không hiện thực hóa được cái thế giới hoàn hảo đó – mà cũng có thể họ không muốn làm vì những lý do kinh tế. Nhưng dẫu sao, đó cũng là xuất phát điểm để từ đó nhà bán lẻ có thể xác định được họ có thể làm được những gì, đồng thời tìm kiếm các phương pháp ít tốn kém nhất để thực hiện những thay đổi cần thiết nhằm nâng cao tính hiệu quả cho khách hàng.

Cách tốt nhất để xác định những “vật ngáng đường” là nghiên cứu chính các khách hàng tới mua sắm tại cửa hàng của bạn. Một cách khác là các vị điều hành của hàng phải đích thân đi mua sắm – có thể là mua sắm ở cả các cửa hàng khác nữa. Theo chúng tôi được biết, có rất ít nhà điều hành trong ngành bán lẻ chịu bỏ thời gian “vi hành” tại các cửa hàng để trải nghiệm những sự bức tức và đối mặt với những cản trở mà người tiêu dùng đối mặt hàng ngày. Một trong những hoạt động chính của chúng tôi là dành thời gian tại các cửa hàng. Chúng tôi quan sát hành vi của khách hàng, và bản thân chúng tôi cũng tham gia vào quá trình mua sắm. Đó là một hoạt động tình báo trong ngành bán lẻ mà không hoạt động nào có thể thay thế.

Hãy xác định 10 điểm tiếp xúc chính của khách hàng khi tới mua sắm. Sau đó, khi quan sát họ, hãy để ý tới những khu vực mà khách hàng phải bỏ ra nhiều thời gian một cách phi bình thường. Hãy để ý những khi họ bước chân khỏi một khu vực bán hàng mà không mua bất kỳ thứ gì. Hãy để ý những khi họ cần có sự hỗ trợ của nhiều hơn một nhân viên bán hàng. Hãy để ý những khi họ phải thực hiện các thủ tục lặp đi lặp lại hoặc không cần thiết. Đó chính là những “nút cổ chai” và các rào cản mà nhà bán lẻ cần phải loại bỏ để nâng cao tính hiệu quả cho khách hàng.

Một cách làm hiệu quả để giải quyết những điểm phản hiệu quả cho khách hàng là thực hiện theo từng khu vực, trong đó tập trung vào từng khu vực, hay điểm tiếp xúc, riêng biệt trong suốt quá trình mua sắm của khách hàng. Cách này sẽ đạt hiệu quả tốt nhất khi thành lập riêng một đội với nhiệm vụ nâng cao tính hiệu quả trong một khu vực vốn đang gây phiền toái cho khách hàng. Chúng tôi cho rằng đó cũng là cách làm của Sears khi họ xây dựng hệ thống lấy hàng mới. Chúng tôi cũng biết đó là cách làm của các công ty cho thuê ô tô vài năm trước khi họ phát triển các hệ thống cho phép khách hàng bỏ qua khâu xếp hàng đợi lấy chìa khóa. Những biện pháp điều chỉnh này đã loại bỏ đi các bước và các “nút cổ chai” không cần thiết làm cho khách hàng cảm thấy bức mình vì những hàng dài chờ đợi.

Phương pháp trên hiệu quả bởi vì nó khiến cho việc nâng cao tính hiệu quả cho khách hàng dễ quản lý hơn. Nó còn giúp nhà bán lẻ dễ dàng hiểu được thực tế là việc thực hiện giao tiếp với khách hàng và áp dụng công nghệ ở mức độ vừa phải vào đúng thời điểm có thể giúp nâng cao tính hiệu quả cho khách hàng, đồng thời nâng cao hơn nữa mức độ hài lòng của họ.

Chúng tôi đã vạch ra một danh sách gồm 10 biện pháp chiến thuật có thể giúp nâng cao tính hiệu quả cho khách hàng như sau:

1. Mở cửa vào những ngày, giờ mà khách hàng muốn tới mua sắm.
2. Luôn có sẵn các mặt hàng, đặc biệt là những mặt hàng quan trọng, bán chạy.
3. Cung cấp nhiều thông tin để khách hàng tự tìm hiểu.
4. Báo giá của sản phẩm/dịch vụ phải rõ ràng và cập nhật.
5. Duy trì thời gian thanh toán dài dưới 2 phút.
6. Xử lý các trường hợp ngoại lệ cách xa khu vực thanh toán bình thường (hoặc sử dụng hàng băng chuyền nhằm giảm thiểu tình trạng phục vụ khách hàng thiếu công bằng).
7. Đánh giá lại và đơn giản hóa các quá trình, quy trình và các hệ thống xử lý các cuộc điện thoại (thỉnh thoảng hãy kiểm tra hệ thống hộp thư thoại!).
8. Tạo dựng tính nhất quán trong các chính sách phục vụ khách hàng và trong việc xử lý các quá trình hoạt động trên các kênh phục vụ.
9. Đào tạo kỹ lưỡng cho nhân viên về các sản phẩm và quy trình của cửa hàng.
10. Đánh giá lại trang thiết bị và các hệ thống máy tính. Bảo đảm rằng chúng được cập nhật, đang hoạt động, dễ sử dụng, và cung cấp nhiều thông tin.

NĂM YẾU TỐ: KOHL'S

Theo chúng tôi, một công ty tiên phong trong việc đặt khách hàng vào thế kiểm soát là Kohl's. Chúng tôi đã là cổ động viên nhiệt tình của họ trong suốt cả thập kỷ nay. Tuy vậy, cũng phải thú nhận rằng tuy nhận thấy sức mạnh và tiềm năng của Kohl's, song chúng tôi cũng không ngờ rằng họ sẽ phát triển thành một trong những nhà bán lẻ vĩ đại nhất thập niên 1990.

Xin giới thiệu qua, Kohl's là cửa hàng bách hóa nhỏ, phục vụ các gia đình, chuyên bán quần áo và các vật dụng trang trí trong nhà với mức giá phải chăng. Một trong những điểm chúng tôi thích ở Kohl's là có rất nhiều nhà phân tích ở Phố Wall cùng các phóng viên kinh tế tại các thành phố lớn nói với chúng tôi rằng họ “không thích” Kohl's. Chúng tôi thì cho rằng đây là hiện tượng đáng vui mừng, bởi đó là bằng chứng cho thấy sự tập trung cao độ của Kohl's vào đối tượng khách hàng “ruột” của mình – đó là những người dân thành thị không được giàu có cho lắm. Khách hàng của Kohl's là các gia đình trung lưu sống ở khu vực ngoại đô, muốn tìm mua những mặt hàng thời trang cơ bản, giá thành thấp của những thương hiệu quen thuộc – và nhóm đối tượng này “rất thích” Kohl's.

Vào cuối những năm 1990 đầu 2000, Kohl's là một trong những chuỗi bán lẻ có sức phát triển nhanh nhất và thu được nhiều lợi nhuận nhất ở Mỹ. Doanh số của Kohl's tăng từ 1,3 tỷ đô-la lên tới 9,1 tỷ đô-la. Trong khi đó, lợi nhuận của họ cũng tăng gấp gần 10 lần, từ 54 triệu đô-la năm 1993 lên 643 triệu đô-la năm 2002 (xem bảng 11.1). Khi Kohl's đổ bộ sang các thị trường mới trong giai đoạn cuối thập niên 1990 tới năm 2001, khách hàng xếp hàng cả tiếng đồng hồ trước các cửa hàng mới khai trương để được mua sắm tại Kohl's. Dĩ nhiên là họ tới đó vì ở đó có nhiều mặt hàng giá rẻ – Kohl's rất tích cực triển khai các chương trình khuyến mãi – nhưng họ cũng tới đó để được tận hưởng cảm giác thú vị với Kohl's.

Bảng 11.1. Kết quả hoạt động của Kohl's: Một nhà bán lẻ thực hiện 5 yếu tố

	1993	2002	Tăng trưởng 1993-2002
Doanh số ròng (triệu đô-la)	1306	9.120	24
Thu nhập ròng (triệu đô-la)	54	634	32
Lợi nhuận hoạt động (%)	7.8	12	chưa xác định
Số cửa hàng	90	457	19.6

Đây là một cửa hàng hiểu rõ và tôn trọng các nhu cầu, mong muốn của khách hàng của mình – những gia đình trung lưu với mức ngân sách hạn hẹp. Đó là một phân đoạn “béo bở” trên thị trường (thật ra, đây là phân đoạn lớn nhất của thị trường), và các nhà bán lẻ khác cũng đang giành giật từng ngày trong phân đoạn này. Đây cũng là thị trường mà các cửa hàng như Montgomery Ward, J.C. Penney, và Sears đã để mất. Khách hàng ở phân đoạn này muốn tìm kiếm những mặt hàng có chất lượng tốt hơn so với các cửa hàng giá rẻ, nhưng lại có giá bán thấp hơn so với các cửa hàng bách hóa và chuyên biệt.

Song sức hấp dẫn của Kohl's không chỉ dừng lại ở những sản phẩm họ cung cấp. Các cửa

hàng khác, từ cửa hàng giá rẻ cho tới cửa hàng bách hóa, cũng có những sản phẩm tương tự. Nhưng không đâu đem lại cho khách hàng những trải nghiệm mua sắm đầy hiệu quả như Kohl's.

Sau đây chúng tôi sẽ giải thích cách đánh giá Kohl's dựa trên 5 tiêu chí.

SỰ RÕ RÀNG

Là một cửa hàng bách hóa phục vụ gia đình với các sản phẩm có mức giá vừa phải, Kohl's đặc biệt chú trọng vào những hạng mục sản phẩm mà họ cung cấp cũng như các thương hiệu và mức giá trong những hạng mục đó. Mọi sản phẩm của họ đều hướng tới phục vụ các gia đình trung lưu có mức thu nhập hạn chế. Kohl's thực hiện sự nhất quán về tính rõ ràng này thông qua hệ thống cửa hàng và các hoạt động marketing của mình. Họ không cố gắng đáp ứng nhu cầu của tất cả các đối tượng. Giá cả được gắn liền với nhóm khách hàng mục tiêu. Và khách hàng của Kohl's cũng ngay lập tức nhận được thông điệp đó. Họ hiểu Kohl's là gì và họ biết Kohl's là cửa hàng dành cho họ. Kohl's đã thực hiện rất tốt việc duy trì sự tập trung rõ ràng vào những gì họ cung cấp và những gì mà họ đại diện – và họ truyền đạt điều đó mỗi ngày thông qua cách thức hoạt động thống nhất của mình.

LỰA CHỌN

Kohl's giới hạn những lựa chọn họ cung cấp cho khách hàng ở một số thương hiệu lớn và một số nhãn hiệu tư nhân. Mức giá cả cũng dao động ở biên độ hẹp, bắt đầu từ mức giá cao tại các cửa hàng giảm giá và “đỉnh điểm” là mức giá trung bình ở các cửa hàng bách hóa. Kohl's phân loại sản phẩm theo thương hiệu, kích cỡ, phong cách, và màu sắc nhằm bảo đảm rằng khách hàng có đủ trong tay những lựa chọn cần thiết, nhưng không quá nhiều tới nỗi bị “ngộp”. Duy trì một lượng sản phẩm phù hợp là một lợi ích lớn dành cho khách hàng, vì như thế họ sẽ có đủ các lựa chọn mà không bị rối trí. Hãy nhớ rằng quá ít hay quá nhiều lựa chọn đều làm lãng phí thời gian của khách hàng. Kohl's còn tỏ ra xuất sắc hơn các cửa hàng khác xét về khía cạnh duy trì đủ lượng sản phẩm chính. Tuy việc duy trì một kho hàng dự trữ lớn sẽ làm gia tăng nguy cơ rằng sẽ khó có thể tiêu thụ các mặt hàng đó trong thời gian nhanh chóng, song đây vẫn là một yếu tố quan trọng mà nhà bán lẻ cần thực hiện để cải thiện tính hiệu quả cho khách hàng.

KIỂM SOÁT

Kohl's trao quyền kiểm soát cho khách hàng thông qua cách họ bố trí cửa hàng và trải nghiệm mua sắm, từ nơi đỗ xe cho tới quầy thanh toán. Có lẽ đây là điểm hay bị bỏ qua nhất khi nói đến các yếu tố tạo dựng thành công cho Kohl's. Khách hàng của Kohl's có được quyền kiểm soát thậm chí trước khi họ đặt chân vào cửa hàng. Kohl's tránh xa các trung tâm mua sắm. Họ ưu ái các trung tâm ở vùng ngoại ô hơn, bởi tại đây họ có thể sắp xếp khu đỗ xe riêng và chỉ cần thiết kế một lối vào duy nhất. Đối với khách hàng, điều này khiến việc ra vào Kohl's trở nên dễ dàng hơn, nhất là khi đem so sánh với các khu đỗ xe đồ sộ và vô số cửa ra vào ở các trung tâm thương mại.

Ngoài ra, diện tích các cửa hàng của Kohl's cũng chỉ rộng bằng một nửa so với các cửa hàng bách hóa truyền thống, và gần như tất cả đều chỉ có một tầng. Việc đi lại ở đây cũng “đỡ nản” hơn ở các cửa hàng bách hóa nhờ cách bố trí giống đường đua, do đó khách hàng có thể dễ dàng đi một vòng quanh toàn bộ cửa hàng. Một bài báo đăng trên tờ Wall Street Journal đã nói về mục đích của thiết kế theo phong cách đường đua này như sau: “Nó nhẹ nhàng dẫn lối cho khách hàng đi qua toàn bộ các mặt hàng bày bán, như thể họ bước đi trong một vòng tròn liên tục với đầy những sự quyến rũ bày ra trước mắt”. Kohl's hạn chế số lượng các giá bày hàng ở gần đường đua. Họ làm thế nhằm tránh tình trạng lộn xộn, từ đó khiến khách hàng sẵn lòng hơn khi rời “đường đua” để bước tới ngắm nghía gần hơn một món hàng họ thích. Khoảng cách giữa các gian hàng cũng đủ rộng để khách hàng có thể sử dụng xe kéo chở hàng. Đối với khách hàng thì một cửa hàng nhỏ, dễ đi lại sẽ khiến họ cảm thấy dễ quản lý đồng thời gia tăng cảm giác được kiểm soát chuyến mua sắm của mình.

Bố trí và thiết kế cửa hàng cũng giúp tạo một đường ngắm rộng cho khách hàng, tức là họ có thể bao quát toàn bộ cửa hàng và dễ dàng tìm thấy khu vực họ cần đến. Tuy nhiên cửa hàng khác cũng có những cách thức giúp khách hàng có thể tự phục vụ, song Kohl's thực sự biến yếu tố tự phục vụ này thành lợi ích cho khách hàng. Chẳng hạn, giày dép được để trên các giá sao cho khách hàng có thể dễ dàng lấy xem; họ không cần phải nháo nhác tìm một nhân viên bán hàng và đợi họ lục tung kho chứa giày dép lên. Tại Kohl's, bất cứ khi nào cần, khách hàng cũng có thể được hỗ trợ, song hiếm khi họ cần tới sự giúp đỡ đó bởi vì họ có được khả năng kiểm soát và các sự lựa chọn dành cho họ là rất rõ ràng.

Kohl's cung cấp những nhãn hiệu mà giới trung lưu Mỹ biết rõ và tin tưởng. Và điều này mang lại cho họ ba lợi ích cùng một lúc. Thứ nhất, Kohl's giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận các nhãn hiệu đó hơn. Thứ hai, Kohl's xây dựng mình thành một đích đến cho những khách hàng tìm kiếm những nhãn hiệu đó. Thứ ba, và có lẽ cũng là lợi ích quan trọng nhất, Kohl's cung cấp các nhãn hiệu đã nổi tiếng vì chất lượng và giá trị, từ đó đem lại cho khách hàng thể kiểm soát – bởi vì họ không phải lo lắng về chất lượng của sản phẩm nữa.

GIAO TIẾP

Kohl's giao tiếp với khách hàng của mình cũng xuất sắc chẳng kém gì các nhà bán lẻ khác. Thông điệp của họ là: Chúng tôi có mức giá tốt; chúng tôi luôn có đủ hàng; chúng tôi cung cấp các nhãn hiệu tốt. Hệ thống bảng hiệu của họ được thiết kế đơn giản và rõ ràng. Từng khu vực, hạng mục sản phẩm, rồi phòng thay đồ đều được ghi chú rõ ràng; và cách bài trí của chúng (cũng sử dụng kết hợp phương pháp tạo đường ngắm rộng và phân tầng sản phẩm) giúp khách hàng dễ dàng nhìn và tìm thấy các hạng mục sản phẩm họ cần.

Chắc hẳn Kohl's đã cân nhắc rất nhiều trước khi đưa ra các chương trình truyền tải thông điệp tới khách hàng. Mỗi điểm tiếp xúc với khách hàng ở đây đều có sự cân bằng hài hòa về số lượng các thông điệp, không quá tải, và thường mỗi điểm chỉ có từ hai tới ba thông điệp. Phần lớn những thông tin cung cấp tại điểm bán hàng của Kohl's tập trung ở

những khu vực như đồ trang trí nhà cửa và đồ gia dụng, nơi khách hàng rất cần thông tin về sản phẩm để có thể đưa ra quyết định đúng đắn.

Từ các đoạn phim quảng cáo trên truyền hình cho tới các tờ rơi đính kèm ở các báo và các bảng hiệu trong cửa hàng, Kohl's luôn thể hiện một thông điệp rõ ràng và nhất quán rằng khách hàng sẽ tiết kiệm được nhiều tiền khi tới mua sắm ở Kohl's.

KẾT THÚC

Kohl's thật sự xuất sắc với khâu kết thúc quá trình mua sắm – đây là một khâu chủ chốt giúp đem lại tính hiệu quả cho khách hàng, bởi lẽ họ rất quan tâm tới quá trình thanh toán. Kohl's tổ chức các khu vực thanh toán tập trung với đội ngũ nhân viên túc trực thường xuyên – cách làm này giống cách làm ở các cửa hàng giá rẻ và siêu thị hơn là các cửa hàng bách hóa. Ban quản lý cửa hàng luôn lưu ý bố trí đầy đủ nhân viên ở khu đăng ký khi khách hàng đang xếp hàng đợi. Nhờ đó, khách hàng dễ tìm thấy khu thanh toán hơn, đồng thời quá trình thanh toán cũng diễn ra nhanh hơn. Bên cạnh đó, Kohl's cũng dễ dàng bố trí nhân sự phù hợp hơn, để làm giảm thời gian chờ đợi của khách hàng. Các quy định về việc đổi hàng hoặc trả lại hàng sau khi mua đều được thông báo đầy đủ cho khách hàng, và được giải quyết rất hiệu quả ở một khu vực riêng, dễ nhận thấy và dễ tìm.

Như bao nhà bán lẻ khác, Kohl's luôn đi đầu trong việc tạo ra những kết quả liên tục. Sau gần một thập kỷ với những con số doanh thu và lợi nhuận kỷ lục, Kohl's đã có một năm 2003 đầy chật vật. Hiện họ vẫn phát triển với tốc độ chóng mặt, nhưng doanh số so sánh ở cửa hàng thì bắt đầu có xu hướng giảm. Chẳng mấy chốc, giới phân tích chắc chắn sẽ đưa ra hàng tá lý do giải thích tại sao chuyện này lại xảy ra. Lời giải thích của chúng tôi là: Khi tới các cửa hàng của Kohl's gần đây, chúng tôi nhận thấy họ không còn trung thành với vị thế Dễ nhất nữa, và bắt đầu xâm phạm vào cái lãnh thổ thiêng liêng là quyền kiểm soát của khách hàng. Thế tức là sao? Qua các cuộc viếng thăm vào đầu năm 2003, chúng tôi thấy những khu vực gian hàng trung tâm vốn trước đây rất quang đãng thì nay lại bày ngổn ngang đủ thứ mặt hàng. Các cửa hàng “phô” ra rất nhiều những sản phẩm vốn chỉ để trong kho, khiến chúng trông giống những cửa hàng bách hóa ngọt ngào hơn là một nơi tạo cảm giác dễ chịu. Có lẽ những dấu hiệu này đã xuất hiện trước cả khi các chỉ số hoạt động chính (VD: doanh số so sánh tại cửa hàng) bắt đầu sụt giảm. Liệu họ có thể lèo lái con thuyền của mình về đúng hướng không? Chắc chắn là có rồi, nhưng các dấu hiệu cảnh báo việc họ sẽ để mất vị thế Nhất đang lớn dần lên.

Suy cho cùng thì ngành bán lẻ là một địa hạt rất khắc nghiệt, chất lượng hoạt động của các nhà bán lẻ được đặt lên bàn cân hàng ngày. Điểm quan trọng sau cùng là cách thức vận hành cửa hàng mỗi ngày, với mỗi khách hàng. Tuy rằng vẫn còn rất nhiều nhà bán lẻ xuất sắc, song để đạt tới vị thế Nhất – hay duy trì ở vị trí đó – không bao giờ là việc dễ dàng cả.

VÉN BỨC MÀN TỚI TƯƠNG LAI

“Tương lai đã ở đây rồi, chỉ có điều nó không được phân phối công bằng mà thôi.”

— WILLIAM GIBSON —

Chúng tôi thường hay kết thúc các bài thuyết trình của mình bằng câu nói này của nhà văn viết truyện viễn tưởng khoa học người Anh, William Gibson. Chúng tôi tin rằng rất khó, nếu không muốn nói là không thể, đưa ra bất kỳ dự đoán chính xác nào cho tương lai quá năm năm. Điều này lại càng đúng trong ngành bán lẻ, nơi mà bất kỳ sự thay đổi nào về thời tiết, trong nền kinh tế, hay trong xu hướng cũng có thể nhanh chóng bẻ ngoặt những kết quả ngắn hạn của giới bán lẻ, để rồi từ đó làm thay đổi cả hành trình dài của họ. Norm McMillan, nhà sáng lập công ty của chúng tôi, lúc nào cũng thích nói rằng nhà bán lẻ liên tục phải nhìn vào một tháng của quá khứ và hướng tới 15 giây trong tương lai. Điều này đúng một phần: Chúng tôi chưa từng gặp nhà bán lẻ nào lại không bị ám ảnh bởi các con số doanh thu của ngày hôm trước.

Khi nói như thế, chúng tôi tin tưởng chắc chắn rằng vẫn có một cách để tìm hiểu tương lai nếu nhà bán lẻ và các công ty dịch vụ chú ý sát sao tới những xu hướng đang diễn ra xung quanh họ. Tức là quan sát khách hàng, đối thủ mới, và các xu hướng đang xảy ra trên thế giới. Khi thuyết trình về những xu hướng chủ đạo, chúng tôi luôn nhấn mạnh rằng chúng ta không chỉ có duy nhất một nhà bán lẻ hay một mô hình có thể học hỏi được, mà đó là sự kết hợp của tất cả những ai hoạt động trong ngành bán lẻ. Thật ra tương lai là điều có thể dự đoán được; chỉ có điều nó không thể hiện thành hình thành khối rõ ràng cụ thể mà thôi. Đó là lý do tại sao chúng tôi lại hết sức tập trung vào các xu hướng tiêu dùng cùng những mô hình bán lẻ mới xuất hiện trên khắp thế giới, tìm kiếm những thông tin có thể hé lộ đôi điều về hướng đi của ngành.

Một khách hàng từng nhận xét về McMillan|Doolittle rằng chúng tôi rất giỏi “kéo dài thực tế”. Chúng tôi coi đây là một lời khen ngợi. Điều đó có nghĩa là chúng tôi biết nhìn nhận tương lai, nhưng vẫn tập trung vào hiện tại với những nhu cầu và mong muốn thực tế của khách hàng, bên cạnh những nhu cầu tài chính thực tế giúp thúc đẩy thành công. Thường thì những mô hình hướng tới tương lai lại bỏ qua một hoặc cả hai hợp phần thiết yếu trên. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy việc tán dương một mô hình nào đó là “cửa hàng của thế giới tương lai” sẽ trở thành một điềm báo cho thấy mô hình đó chẳng bao giờ hoạt động hiệu quả được.

CÁC XU THẾ TRONG TƯƠNG LAI

Sau đây chúng tôi xin mạn phép trình bày 6 xu hướng nổi trội, chắc chắn sẽ đóng một vai trò rất lớn với tương lai của ngành bán lẻ trong giai đoạn 5-10 năm nữa:

YẾU TỐ WAL-MART

Tầm ảnh hưởng của Wal-Mart là điều chưa từng có trong ngành bán lẻ. Quy mô, tầm quan trọng, và sức mạnh của họ là các nhân tố bảo đảm rằng Wal-Mart, và tất cả những gì liên quan tới Wal-Mart, sẽ tiếp tục thống trị trong giới bán lẻ trong thập kỷ tới (xem bảng 12.1).

Bảng 12.1. Kết quả hoạt động của Wal-Mart: người gây ảnh hưởng

	1993	2002	Tăng trưởng (%) 1993-2002
Doanh số ròng (triệu đô-la)	55.484	244.524	16
Thu nhập ròng (triệu đô-la)	1.995	8.039	19
Lợi nhuận hoạt động (%)	5.4	4.8	chưa xác định
Số cửa hàng	2.136	4.688	9

Với gần 250 tỷ đô-la doanh số thu được trong năm 2002, Wal-Mart lớn gấp bốn lần so với đối thủ gần kề. Ấn tượng hơn cả là không hề có chút dấu hiệu nào cho thấy gã khổng lồ này sẽ đi xuống. Họ vừa liên tục tăng doanh số lại vừa khai trương các cửa hàng mới với tốc độ chóng mặt. Từ lâu, việc xây dựng những sự thật thú vị về Wal-Mart đã trở thành một “lĩnh vực phụ” đáng chú ý. Ví dụ, Wal-Mart kiểm soát gần 10 xu trong mỗi đô-la bán lẻ tại Mỹ, và họ kiểm soát hơn 1/3 lượng tờ giấy được mua. Chỉ tính riêng mức tăng trưởng hàng năm cũng đủ để đặt Wal-Mart vào vị trí một trong 10 nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ. Kế hoạch chi tiêu hàng năm của Wal-Mart lớn hơn rất nhiều so với mười công ty lớn kề họ. Và các chi tiết khác đại loại như thế.

Liệu Wal-Mart có tiếp tục phát triển được nữa hay không? Chúng tôi có thể trả lời cho câu hỏi này.

Wal-Mart đã có một con đường phát triển tương đối rõ ràng trước mắt, và họ có thể tăng gấp ba số lượng các đại siêu thị của mình; họ có thể khai trương thêm hơn 200 địa điểm bán hàng mỗi năm trong vòng 5 năm tới. Chỉ riêng sức phát triển này đã đem lại cho chúng ta một câu chuyện đáng kinh ngạc. Wal-Mart đã tận dụng mọi cơ hội phát triển trên thị trường quốc tế. Tuy con đường phát triển ở đây sẽ không được suôn sẻ như ở Mỹ do nhiều nhân tố như rào cản về văn hóa, hạn chế về bất động sản, và những trở lực trong pháp luật, song công ty này đã gặt hái được nhiều thành công lớn tại những quốc gia như Canada, Mexico và Anh. Và tuy hoạt động mua lại không phải là một yếu tố thành công lớn ở Mỹ, nhưng chúng tôi cho rằng đây sẽ là một chiến lược quan trọng trên thị trường nước ngoài.

Các mô hình mới như Neighborhood Market vẫn còn đang trong giai đoạn trứng nước, nhưng qua đó Wal-Mart đã chứng tỏ rằng họ rất xuất sắc khi biết tiên liệu một mô hình mới khi sức tăng trưởng từ các mô hình cũ chậm lại. Tuy tính khả thi của Neighborhood Market vẫn chưa được kiểm chứng, song chúng tôi tin rằng mô hình này đã có những bước tiến quan trọng, và sẽ sẵn sàng khi cần (khi sức phát triển của các đại siêu thị bắt đầu đi xuống).

Trong tương lai, chúng tôi tin rằng không có lĩnh vực nào trong ngành bán lẻ lại thoát khỏi sức phong tỏa của Wal-Mart. Họ đã “đổ bộ” vào nhiều lĩnh vực, đơn cử như bán lẻ đồ nội thất, sách, đồ thủ công mỹ nghệ... Gần đây họ mới dùng chương trình thử nghiệm bán xe đã qua sử dụng, nhưng theo chúng tôi, chẳng mấy chốc họ lại tiếp tục tìm thấy sự thích thú đối với lĩnh vực kinh doanh lớn này. Từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác – từ bán rau củ quả cho tới đồ dùng thể thao cho tới đồ trang sức và dầu hỏa – tầm với cũng như tầm ảnh hưởng của Wal-Mart đang ngày càng được cảm nhận rõ nét hơn.

Có gì ngăn đường họ nào? Chúng tôi tin rằng vị thế Nhất của họ trong lòng khách hàng – cả trên thị trường Mỹ và nước ngoài – vẫn sẽ duy trì được thế vững chắc. Đơn giản là vì Wal-Mart tin tưởng ở một điều rằng khách hàng luôn muốn bỏ ra ít tiền hơn để mua một sản phẩm. Họ đã tận dụng tầm ảnh hưởng lớn lao của mình để liên tục giảm chi phí cung cấp sản phẩm tới tay khách hàng. Khó mà có thể “cải lại” logic và sức thành công của họ.

Mặt trái của chiến lược này là trong vai trò là công ty lớn nhất thế giới, Wal-Mart đang phải đối mặt (và sẽ phải đối mặt) với ngày càng nhiều sự dò xét, thăm soi. Đã không ít lần họ bị chỉ trích vì những cách thức đối xử với lao động (hiện họ vẫn chưa thành lập công đoàn), vì sử dụng những người nhập cư trái phép, và những hành động phân biệt đối xử với phụ nữ; sức phát triển như công phá trong lĩnh vực bất động sản của họ cũng chịu nhiều lời phê bình của các cộng đồng dân cư – những người cho rằng Wal-Mart là điều có hại cho các nhà bán lẻ khác – và của các nhà cung cấp – những người cho rằng Wal-Mart đang có trong tay quá nhiều quyền lực.

Wal-Mart phải đối mặt với các mối đe dọa đến từ cả phía dư luận và từ các quầy thanh toán của họ, nơi mà mô hình hoạt động của họ dường như không còn gì để chê trách. Liệu trong tương lai Wal-Mart có phải hứng chịu những cáo buộc về việc vi phạm luật chống độc quyền như các tập đoàn khổng lồ khác từng phải hứng chịu trước đây không? Có lẽ là không, nếu chúng ta xét đến thực tế rằng Wal-Mart luôn tìm cách giảm giá các mặt hàng thấp hơn nữa. Nhưng dù gì thì quan điểm công chúng vẫn có thể chống lại họ.

Chúng tôi cho rằng người tiêu dùng cần phải là vị quan tòa cuối cùng trong nền kinh tế thị trường tự do này. Dù Wal-Mart có hùng mạnh tới đâu, song thuyết Nhất đã cho thấy rằng vẫn có rất nhiều công ty đã cạnh tranh thành công với gã khổng lồ này, và chắc chắn sẽ có vô vàn cách khác nữa để cạnh tranh với họ trong tương lai. Dollar General xây dựng chuỗi cửa hàng của mình ngay dưới bóng Wal-Mart; Target đang yên vị với chiếc ghế Mới nhất; Whole Foods bán nhiều món đồ ăn hợp xu thế hơn; và nhiều nhà bán lẻ khác cũng

đang cung cấp nhiều dịch vụ hay sản phẩm hấp dẫn hơn. Tuy vậy, có một điều chắc chắn rằng bất kỳ cuộc thảo luận nào về tương lai của ngành bán lẻ đều sẽ phải bắt đầu bằng tầm ảnh hưởng của Wal-Mart.

BÁN LẺ ĐA KÊNH

Chúng tôi đã kinh qua giai đoạn phát triển cực kỳ âm ỉ của kỷ nguyên thương mại điện tử, đã hào hứng theo dõi những đợt bùng nổ bong bóng cũng như tiếp theo đó là các đợt vỡ bong bóng diễn ra như một lẽ tất nhiên. Tuy không mấy ai để tâm (hoặc dành chút thời gian ngẫm nghĩ lại những lời dự đoán), khi đó chúng tôi dường như là một tiếng nói lạc lõng phản đối lại những con số phát triển và những dự đoán phi thực tế về một tương lai dưới sự thống trị của thương mại điện tử.

Dĩ nhiên, chúng tôi được hưởng lợi từ những cửa hàng “bằng xương bằng thịt”. Xét về khía cạnh nào đó, có lẽ chúng tôi cũng bị kết tội là những con khủng long giống các khách hàng của mình trong ngành bán lẻ. Tuy nhiên, chúng tôi lại có cách nhìn khác – không dựa vào các cửa hàng đó mà dựa vào sự hiểu biết sâu sắc và lịch sử của hoạt động marketing trực tiếp. Chúng tôi hiểu rõ các cơ chế hoạt động của lĩnh vực bán lẻ qua catalog, và hiểu đâu là phương pháp tốt, đâu là phương pháp không tốt trong lĩnh vực này.

Chúng tôi đã đứng khi nghi ngờ một số không nhỏ các mô hình mới, không chịu để ý tới những bài học mà các nhà marketing trực tiếp đã rút ra từ lâu. Trong số các bài học đó phải kể đến việc tính toán xem sản phẩm nào đem lại hiệu quả khi vận chuyển, sản phẩm nào không có tỷ lệ trả lại cao... Những chuyện lố bịch cứ liên tiếp diễn ra – từ việc cố gắng vận chuyển sao cho hiệu quả những túi thức ăn cho chó nặng vền vền 20 kg hay 24 gói giấy vệ sinh cho đến những đề xuất, các vấn đề về thương mại điện tử của các công ty quá nhỏ hay không có lãi hay không có lợi thế hoạt động.

Tuy vậy, chúng tôi vẫn hết sức tin tưởng vào sức mạnh của thương mại điện tử. Nó đã góp phần cách mạng hóa ngành bán lẻ theo nhiều cách khác nhau, và nó sẽ còn tiếp tục làm vậy trong tương lai. Tuy nhiên, không phải tất cả các cách đó đều liên hệ trực tiếp tới hoạt động thương mại. Thật ra, chúng tôi cho rằng sẽ có ngày thương mại điện tử giành được 5-10% doanh số toàn ngành bán lẻ – đây là một con số rất ấn tượng. Kết hợp với phương thức bán hàng qua catalog cùng nhiều phương tiện marketing trực tiếp khác, chúng tôi dự đoán doanh số bán lẻ sẽ tăng lên hơn 15%. Đây là một con số lớn và đáng kể – nhưng nó không có nghĩa là “bán án tử” dành cho những cửa hàng “bằng xương bằng thịt” trong thực tế.

Chúng tôi cảm thấy rất hứng thú với mô hình “nhấn chuột và cửa hàng thật”, và chúng tôi cũng là những người đi đầu khám phá mối liên hệ tương tác giữa hai phương thức kinh doanh này. Sự kết hợp này gọi là bán lẻ đa kênh, và chúng tôi tin rằng nó sẽ nhanh chóng trở thành một trong những nhân tố thúc đẩy kinh doanh thiết yếu trong thập kỷ tới đây.

Nói một cách đơn giản, các nhà bán lẻ hoạt động theo phương thức đa kênh sẽ sử dụng tất cả các phương tiện sẵn có để tiếp cận khách hàng theo những cách thức mà khách hàng

muốn được tiếp cận. Bây giờ thì chúng tôi đã biết (trước kia chúng tôi vẫn còn đôi chút nghi ngờ) rằng điều này có nghĩa là người tiêu dùng muốn nhiều phương pháp tiếp cận khác nhau để phục vụ cho những mục đích khác nhau. Nghiên cứu đột phá của các đồng nghiệp của chúng tôi tại tập đoàn JC Williams Group đã chỉ ra rằng một khách hàng thường sử dụng tất cả các kênh, và rằng có một mối liên hệ tương tác giữa các hành vi của họ: Có thể họ nhìn thấy một mặt hàng nào đó trong catalog và đặt mua trực tuyến, thấy một mặt hàng nào đó trên Internet rồi đích thân tới cửa hàng bán lẻ để mua, hoặc họ lựa chọn các hình thức kết hợp khác nhau. Khách hàng đa kênh là nhóm khách hàng tốt nhất của các nhà bán lẻ.

Tuy thương mại trực tuyến chỉ chiếm 5-10% tổng doanh thu bán lẻ, song tầm ảnh hưởng của nó có thể còn lớn hơn thế nhiều lần.

- Sức mạnh của Internet trong vai trò là nhà trung gian cung cấp thông tin đang ngày càng tạo ra nhiều thay đổi sâu rộng đối với các mối quan hệ giữa nhà bán lẻ và người tiêu dùng. Ngày nay, người tiêu dùng có thể tới cửa hàng bán lẻ (chẳng hạn như tới một đại lý bán ô tô) với một lượng thông tin được trang bị còn đầy đủ hơn cả nhân viên bán hàng. Kiến thức quả đúng là sức mạnh.
- Việc khách hàng có khả năng mua sắm bất kỳ khi nào họ muốn và ở bất kỳ đâu họ thích là một dấu hiệu cho thấy sự chuyển đổi quyền kiểm soát rất lớn ở đây. Khách hàng không còn phải tuân thủ theo các quy định và giờ giấc mà nhà bán lẻ đưa ra nữa. Họ có trong tay tất cả quyền lựa chọn.
- Chúng tôi tin rằng eBay là mô hình cách mạng nhất trong ngành bán lẻ trong vài thập kỷ trở lại đây. Đây là phương tiện cuối cùng giúp đưa khách hàng vào thế kiểm soát và phát triển các mối quan hệ một-đối-một giữa người mua và người bán. Khách hàng kiểm soát những gì họ sẵn lòng bỏ tiền ra mua (đây đồng thời cũng là một thay đổi rất lớn), còn eBay tạo ra một dòng chảy thông tin liên tục, từ đó đem lại tính hiệu quả trên thị trường. Làm sao có thể xây dựng được một cửa hàng bán lẻ hiệu quả hơn cửa hàng của Wal-Mart hay Costco? Sự thật là có lẽ bạn không thể xây dựng được cửa hàng như thế. Tuy nhiên, xét từ góc độ chi phí, mọi chuyện sẽ khác hẳn nếu bạn không phải duy trì cửa hàng nào cả: các thương nhân gia đình ở eBay có thể bán hàng với giá rẻ hơn bởi vì họ không phải trả tiền vận hành cửa hàng.
- Nhờ biết tập trung vào cải thiện các năng lực trong vị thế Dễ nhất, các nhà bán lẻ trực tuyến như Amazon đã xây dựng được những hệ thống tuyệt vời và thân thiện với khách hàng, qua đó họ tìm hiểu khách hàng mua những gì để điều chỉnh những sản phẩm cung cấp cho từng đối tượng khách hàng. Về cơ bản, các cửa hàng bán lẻ được xây dựng lên để đem lại tính hiệu quả khi phục vụ số đông, song Amazon lại có thể điều chỉnh để phù hợp với từng cá nhân.

Đúng là tác động trực tiếp về doanh thu của lĩnh vực thương mại điện tử sẽ là rất lớn. Tuy vậy, chúng tôi cho rằng ảnh hưởng về kinh tế tổng quan của nó sẽ còn lớn hơn rất

nhiều lần. Cho tới giờ, giới bán lẻ hầu như vẫn chưa biết cách tận dụng sức mạnh của các kênh tiếp cận khách hàng đa dạng. Chúng tôi khá ngạc nhiên khi thấy có rất ít nhà bán lẻ tận dụng tới đa tất cả những phương tiện họ có sẵn trong tay: Khó có thể tìm được bằng chứng chứng minh rằng nhiều nhà bán lẻ có một trang website riêng, chứ chưa kể tới việc nâng cao những lợi ích nó mang lại.

Một trong những khách hàng lâu năm của chúng tôi, Sears, là nhà bán lẻ biết sử dụng phương pháp bán hàng đa kênh khá hiệu quả. Xin nhắc lại, tuy họ tập trung phát triển thương mại trực tuyến và vẫn tiếp tục phát triển với tốc độ đáng kể, nhưng một trong những lợi ích “ngoài lề” nhưng rất lớn mà họ giành được là khả năng đặt hàng trên Internet và lấy sản phẩm tại cửa hàng. Sears gặt hái được một khoản lợi khổng lồ từ dịch vụ này, hơn nhiều so với giá trị doanh số bán hàng đơn thuần qua Internet. Thêm vào đó, quyết định mua Land’s End, một trong những nhà bán lẻ qua catalog/Internet hàng đầu, càng củng cố thêm cho năng lực bán hàng đa kênh của họ. Tuy hoạt động kinh doanh chính của Sears giảm trong năm 2003, song lĩnh vực bán hàng trực tiếp của họ lại tăng tới hơn 40%.

Pottery Barn (một phần của Williams-Sonoma) có thể sử dụng catalog và các khả năng về Internet của mình để thử nghiệm bán sản phẩm mới trước khi triển khai tới các cửa hàng bán lẻ. Hiện giờ Pottery Barn đang thí nghiệm với PB Teen và West Elm. Có thể cả hai mô hình này cuối cùng đều sẽ trở thành các ý tưởng bán lẻ, nhưng Pottery Barn có thể thí nghiệm với ít chi phí hơn nếu sử dụng cách bán hàng qua catalog. Nếu hiệu quả, họ sẽ biết được nhóm khách hàng tốt nhất của mình ở đâu, và sản phẩm nào bán chạy nhất, và như thế, họ đã có được lợi thế lớn so với các nhà bán lẻ truyền thống vốn chỉ biết “mò mẫm”. Nhưng điều quan trọng không kém là họ đã biết cân nhắc tới toàn bộ các công cụ marketing sẵn có, trong đó có cả hệ thống catalog, nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh tới tất cả các kênh. Các cách tính toán lợi nhuận trên đầu tư (ROI) của catalog đang nhanh chóng trở nên lỗi thời.

Trong tương lai tới đây, chúng tôi nghĩ sẽ có thêm rất nhiều thay đổi nữa xảy ra đối với các cửa hàng bán lẻ, khi mà các công ty đều đã phát triển các khả năng bán hàng đa kênh. Sự thay đổi này bao gồm các hoạt động lấy hàng tại cửa hàng, thông tin cập nhật về lượng hàng lưu tại các cửa hàng, và có thể là cả việc xây dựng lại các nhu cầu về hàng lưu kho ở cấp độ bán lẻ. Các nhà bán lẻ cần phải tìm ra phương pháp tiếp cận tốt nhất nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Bán lẻ đa kênh sẽ là một yếu tố cần thiết – chứ không chỉ là một lựa chọn đơn thuần nữa – bảo đảm cho thành công của nhà bán lẻ trong tương lai. Internet và thương mại điện tử vẫn trường tồn, chỉ có điều nó không giống như những gì người ta dự đoán mà thôi.

ĐA HÌNH THỨC

Cũng giống như việc hoạt động bán lẻ đơn kênh sẽ không còn hiệu quả trong tương lai, hình thức bán lẻ một-cỡ-cho-tất-cả cũng đang đối mặt với nguy cơ đó. Giới bán lẻ từng rất giỏi trong việc xây dựng hàng loạt các cửa hàng giống hệt nhau; khi đó, tính thống nhất về

hình thức được đánh giá cao hơn khả năng linh động – và hoạt động bán lẻ sẽ rất hiệu quả nếu nhà bán lẻ có thể xây dựng được những hình thức kiểu “hàng loạt” như vậy.

Vậy điều gì đã thay đổi? Rất nhiều, trong đó một phần là chức năng của quy mô cửa hàng. Nhiều nhà bán lẻ kỳ cựu, sau khi chinh phục thành công các thị trường thành thị và nông thôn (vốn có rất nhiều đất đai), giờ đây đã hết đất để mở rộng tiếp. Để tiếp tục phát triển, các nhà bán lẻ phải cân nhắc lại những thị trường trước khi họ bỏ qua, trong đó phải kể đến các thị trường thành thị với mật độ dân cư đông đúc và rất khó tìm đủ diện tích đất để xây dựng một mô hình bán lẻ hoàn chỉnh. Cũng có thể tính cả những thị trường quá nhỏ, không đủ để giới bán lẻ xây dựng các mô hình của họ – tức là các thị trấn nhỏ và các khu vực nông thôn với tiềm năng bán hàng thấp. Giới bán lẻ hiện đang thí nghiệm các hình thức cửa hàng nhiều tầng, cửa hàng tốc độ, và diện tích bề mặt nhỏ hơn để đánh vào tiềm năng này.

Người tiêu dùng cũng đã có rất nhiều sự thay đổi. Một thay đổi lớn về dân số của Mỹ là có tới gần 1/3 dân số Mỹ hiện nay không phải người da trắng. Các nhà bán lẻ hoạt động trong lĩnh vực thực phẩm đang thí nghiệm với các hình thức bán lẻ của người Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha để tập trung phục vụ nhóm khách hàng này. Ở mức độ tối thiểu, tất cả các nhà bán lẻ đều đang nỗ lực thay đổi mô hình hoạt động của mình để giải quyết tốt hơn nữa các nhu cầu cụ thể của một lĩnh vực thương mại – từ các vấn đề như thời tiết, dân tộc, và thu nhập cho tới những thách thức liên quan cụ thể tới từng thị trường như: Các cửa hàng có ở gần bãi biển không, có gần trường học không, có gần đường cao tốc không? Công nghệ thông tin hiện cũng đang dần thay thế cho những gì trước đây chỉ thuần túy dựa vào cảm giác, nhờ đó nhà bán lẻ có khả năng thay đổi một cách thông minh những hạng mục hàng hóa sao cho phù hợp với tình hình thị trường tại khu vực.

Cuối cùng, động cơ của nhà bán lẻ là chiếm lấy thị phần ngày càng lớn hơn. Giới bán lẻ lĩnh vực thời trang đang phân tách thị trường ra làm nhiều mức độ khác nhau; họ ngày càng hướng tới những khách hàng mục tiêu cụ thể hơn. Các tiêu phân đoạn ngày càng miêu tả chính xác từng nhóm khách hàng hơn. Ví dụ, Câu lạc bộ Libby Lu (hiện thuộc quyền sở hữu của chuỗi cửa hàng bách hóa Saks) nhắm tới phục vụ nhu cầu của các bé gái tuổi từ 3-7; Janie and Jack (thuộc Gymboree) hướng tới đối tượng từ sơ sinh tới 3 tuổi. Các nhà bán lẻ phục vụ các thượng đế tuổi teen cũng đang dần cụ thể hơn trong từng phân đoạn. Việc phục vụ thị trường thanh thiếu niên chung chung giờ không còn chính xác nữa. Nhà bán lẻ cần phải cụ thể hơn, phục vụ từng đối tượng thanh thiếu niên riêng biệt.

Nhà bán lẻ thành công sẽ biết cách xác định thị trường một cách chính xác, từ đó xây dựng các hình thức và mở rộng hình thức sao cho ngày càng phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

SỰ THAY ĐỔI TRONG VAI TRÒ CỦA NHÀ CUNG CẤP VÀ NHÀ BÁN LẺ

Một trong những động lực quan trọng trong vòng 5-10 năm tới là việc thay đổi vai trò của nhà cung cấp và nhà bán lẻ. Trong tương lai, việc xác định chính xác lĩnh vực các công

ty này tham gia là gì sẽ trở nên cực kỳ khó khăn.

Các tác nhân tạo ra những thay đổi trên có lẽ khá phức tạp, tuy vậy chúng ta vẫn có thể dự đoán đôi điều. Chúng ta có thể đơn giản hóa nó bằng một câu bao quát hai nhân tố nổi trội: “Công ty nào kiểm soát được nhãn hiệu sẽ kiểm soát được phần lớn lợi nhuận”. Câu nói này nêu lên một thực tế trong kinh tế rằng nhãn hiệu có vai trò lớn trong việc tạo ra lợi nhuận. Xét từ quan điểm lấy khách hàng làm trung tâm, kiểm soát nhãn hiệu cũng đồng nghĩa với việc các công ty sẽ có khả năng tiếp cận gần hơn với khách hàng và đáp ứng nhu cầu của họ nhanh chóng hơn.

Các nhà cung cấp cho giới bán lẻ chú ý tới các cơ chế sau:

- Thị phần giữa các nhà bán lẻ đã và đang được hợp nhất. Như chúng tôi đã trình bày ở Chương 9, hình 9.1, ngày càng có ít công ty hơn. Điều này có nghĩa là mức độ rủi ro sẽ ngày càng cao hơn vì có ít khách hàng dành cho các nhà cung cấp hơn. Các bạn hãy thử nghĩ xem, ba chuỗi cửa hàng bách hóa lớn nhất kiểm soát tới gần 82% hoạt động kinh doanh trong năm 2002, và ba nhà bán lẻ giá rẻ lớn nhất kiểm soát gần 86% thị phần. Đối với nhiều nhà cung cấp lớn, chỉ riêng Wal-Mart cũng có thể chiếm tới 25% hoặc hơn trong tổng số doanh thu của họ. Các nhà cung cấp đang tìm cách hạn chế bớt rủi ro.
- Các nhà bán lẻ đang ngày càng nắm quyền kiểm soát nhiều hơn đối với nhãn hiệu của họ. Các sản phẩm có nhãn hiệu riêng đang ngày càng xuất hiện nhiều hơn trong ngành bán lẻ, với đầy đủ hình thức biến thái khác nhau. Hiện tượng này bao gồm cả quan điểm truyền thống về nhãn hiệu tư nhân – tức là những nhãn hiệu cung cấp các sản phẩm rẻ hơn và các chương trình nhãn hiệu phức tạp mô phỏng vai trò của một nhãn hiệu có quy mô quốc gia. Các nhà bán lẻ như Target đã rất thành công trong việc tạo ra những nhãn hiệu đầy hấp dẫn và độc quyền (như Mossimo, Michael Graves, và Isaac Mizrahi). Các chuỗi cửa hàng bách hóa lớn như Federated cũng đã gặt hái được nhiều thành công khi gây dựng thương hiệu riêng cho mình (như INC), đồng thời hợp tác với các nhà cung cấp để tung ra những nhãn hiệu độc quyền (H của Tommy Hilfiger).
- Các nhà cung cấp đang đứng trước yêu cầu phải có trách nhiệm kiểm soát nhiều hơn đối với các sản phẩm được bày bán của họ. Họ dần chuyển thành những nhà quản lý và lãnh đạo từng hạng mục sản phẩm, đồng thời có sự tập trung chủ động hơn tới thành công tổng thể của hạng mục đó. Dần dần, điều này có thể làm mờ đi ranh giới giữa nhà cung cấp và nhà bán lẻ. Trước kia nhà cung cấp chỉ sở hữu sản phẩm cho tới khi họ giao sản phẩm tới tay nhà bán lẻ; còn trong tương lai, có thể họ sẽ sở hữu sản phẩm cho tới khi khách hàng thực sự mua nó.

Xét từ quan điểm nhà bán lẻ, hoạt động xác định nhãn hiệu đã và đang trở thành một trào lưu mới với những lý do rõ ràng sau đây:

- Sẽ rất khó kiếm được nhiều tiền nếu chỉ bán nhãn hiệu của người khác. Điều này ngày càng trở nên đúng đắn, khi các lực lượng chủ chốt trên thị trường như Wal-Mart vẫn ngày ngày tìm cách giảm bớt chi phí và giá cả của những sản phẩm có nhãn hiệu quy

mô toàn quốc. Các nhãn hiệu tư nhân sẽ đem về nhiều lợi nhuận hơn, và bảo vệ hoạt động kinh doanh của nhà bán lẻ hơn.

- Khi nhà bán lẻ giành thêm nhiều quyền kiểm soát, họ sẽ bắt tay vào áp dụng quyền lực của các nhãn hiệu đó đối với khách hàng của mình. Trong khi trước đây, các kỹ năng truyền thống của nhà bán lẻ chỉ tập trung vào việc trở thành nhà phân phối sản phẩm của các công ty khác, thì ngày nay, họ đã “tiến hóa” tới mức độ bản thân họ trở thành những nhà tiếp thị thương hiệu. Target đã rất xuất sắc khi tiếp tục thực hiện vai trò của một nhà phát triển thương hiệu và một nhà tiếp thị. Kết quả là, họ giành được nhiều lợi nhuận hơn trên thị trường.
- Nhà bán lẻ cũng sẽ tìm cách gia tăng lượng nguồn cung trực tiếp. Họ không chỉ trở thành những nhà tiếp thị thương hiệu, mà nhiều người trong số họ còn đảm nhận vai trò của một nhà phát triển sản phẩm và thu mua sản phẩm.

Các nhà bán lẻ như Pottery Barn, RadioShack, The Gap, Sharper Image, Abercrombie&Fitch, và Crate&Barrel đạt được một lượng doanh số không nhỏ từ các sản phẩm có nhãn hiệu riêng. Vậy họ là nhà bán lẻ hay là các nhãn hiệu hàng hóa riêng? 60% doanh số của Coach là từ các cửa hàng của họ, còn các công ty khác, như Ralph Lauren và Bose, giành 50% hoạt động cho lĩnh vực bán lẻ hoặc bán hàng trực tiếp tới tay người tiêu dùng. Vậy họ là nhà cung cấp hay nhà bán lẻ? Các nhà bán lẻ chính trên tất cả các lĩnh vực, từ các cửa hàng thuốc cho tới siêu thị và cửa hàng bán dụng cụ phục vụ sửa chữa nhà cửa, đều đang chủ động tiến sâu thêm vào hoạt động sản xuất các sản phẩm độc quyền.

Các kỹ năng cần thiết để thành công trong ngành bán lẻ so với trong ngành cung cấp có nhiều điểm hết sức khác biệt. Công ty nào có thể nắm vững được cả hai loại kỹ năng đó sẽ có khả năng kiểm soát nhãn hiệu và lợi nhuận của mình trong tương lai nhiều hơn.

CÔNG NGHỆ

Các nhà bán lẻ ngày nay được tiếp cận với vô vàn công nghệ khác nhau giúp họ có thể phân tích và lên kế hoạch kinh doanh tốt hơn.

- Phần lớn các nhà bán lẻ đều có thể có những dữ liệu cập nhật về những sản phẩm bán chạy hoặc bán ế trong cửa hàng của mình. Ngày càng có nhiều nhà bán lẻ thực hiện các chương trình khách hàng trung thành, qua đó họ có thể xác định được thói quen mua sắm của một khách hàng cụ thể. Wal-Mart có một trong những cơ sở lưu trữ dữ liệu giao dịch lớn nhất thế giới mà chỉ chính phủ liên bang mới có thể so sánh được.
- Ngày nay rất sẵn các phần mềm tinh vi giúp nhà bán lẻ định giá sản phẩm và xác định tỷ lệ giảm giá sao cho phù hợp. Các công cụ quản lý hạng mục sản phẩm cũng không thiếu, chúng giúp nhà bán lẻ tối ưu hóa sự kết hợp hàng hóa từ cấp độ hạng mục xuống cấp độ từng cửa hàng cụ thể.
- Ngoài ra còn có các công cụ phân tích giúp nhà bán lẻ xác định chính xác nơi đặt cửa

hàng, đồng thời dự đoán được kết quả hoạt động tài chính của họ ra sao.

- Các cơ sở dữ liệu tích hợp và các công cụ quản lý quan hệ khách hàng (CRM) cũng ra đời nhằm giúp nhà bán lẻ điều phối các hoạt động của mình trên các kênh và hình thức hoạt động khác nhau.
- Công nghệ đã xuất hiện, và những bước đột phá trong công nghệ RFID cũng đang hứa hẹn sẽ giúp nhà bán lẻ tổ chức chuỗi cung cấp hiệu quả hơn nữa. Nhiều nhà bán lẻ và nhà cung cấp đã bắt tay vào trao đổi thông tin về doanh số bán hàng với thời gian liên tục cập nhật nhằm tối đa hóa năng suất bán hàng và mức tiêu thụ sản phẩm.
- Các công cụ đã sẵn sàng, và trong tương lai sẽ còn ra đời nhiều công cụ hơn nữa, nhằm hỗ trợ khách hàng trong quá trình mua sắm. Tất cả, từ các ki-ốt và quầy thanh toán hoạt động theo kiểu tự phục vụ cho tới các thiết bị không dây tinh vi, đã góp phần hướng dẫn khách hàng trong quá trình mua sắm. Các nhãn ghi giá điện tử có thể cập nhật liên tục giá hiện tại của sản phẩm đến khách hàng.

Chúng ta đang bước vào kỷ nguyên bán lẻ khoa học. Và giới bán lẻ cũng đang phải đối mặt với nhiều sự “nhập nhằng”. Nhà bán lẻ có thể tiếp cận với kho dữ liệu khổng lồ, giúp họ hoạt động hiệu quả hơn. Nhưng cùng lúc, rất ít, nếu không muốn nói là không có, nhà bán lẻ nào có thể tận dụng được các công cụ theo ý muốn của mình. Xét từ quan điểm toàn cầu, Tesco (nhà bán lẻ xuất sắc của Anh) và Wal-Mart có lẽ là hai người hùng đi tiên phong. Phần lớn các nhà bán lẻ khác hiện đang chật vật với những rắc rối như hoặc là ôm đồm quá nhiều ưu tiên và không có đủ thời gian cũng như tiền bạc để phát triển và hợp nhất tất cả các công cụ theo ý muốn của họ. Thực tế này đã tạo ra một đợt xuất hiện ồ ạt các công ty tư vấn, bởi lẽ công nghệ phát triển nhanh hơn khả năng sử dụng công nghệ của nhà bán lẻ.

Nhà bán lẻ thành công trong tương lai sẽ biết làm chủ công nghệ, có khả năng sử dụng hiệu quả các công cụ trên để cải thiện chi phí và phục vụ khách hàng tốt hơn. Tuy vậy, công nghệ sẽ không bao giờ là một giải pháp triệt để. Bán lẻ vẫn là một sự kết hợp giữa nghệ thuật và khoa học – tức các thương gia có thể sử dụng những công cụ sẵn có để tạo ra nhiều sự lựa chọn tốt hơn. Công nghệ sẽ không bao giờ có thể thay thế được vai trò của thương nhân cũng như khả năng đưa ra lựa chọn đúng đắn và kết nối với khách hàng của họ. Nhưng khi biết cân bằng giữa trực giác của một thương gia với những tiến bộ về công nghệ, thì sự khác biệt giữa kẻ thắng với người thua trong tương lai sẽ được thể hiện hết sức rõ rệt.

KHÁCH HÀNG VẪN SẼ THỐNG TRỊ

Dĩ nhiên, đây chỉ là quan điểm khách quan của chúng tôi, song chúng tôi vẫn sẽ nói lên điều này một lần nữa. Các nhà bán lẻ thành công trong tương lai sẽ chú ý hơn nữa tới người tiêu dùng, xây dựng một vị thế thật khác biệt so với các đối thủ khác trong tâm trí khách hàng. Nói tóm lại, họ sẽ dành được một vị thế Nhất, vừa chắc chắn lại bền vững, trong lòng khách hàng.

Đây không phải là việc dễ làm. Hơn bao giờ hết, khách hàng ngày càng phân tán, khát khe, và có vô vàn lựa chọn khác nhau. Người tiêu dùng sẽ sử dụng quyền năng của mình để tưởng thưởng xứng đáng cho những nhà bán lẻ hiểu được thời thế và trừng phạt những nhà bán lẻ không hiểu được điều đó.

Các nhà bán lẻ thành công sẽ cần phải tỏ ra xuất sắc hơn nữa trong việc tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, và đáp ứng kịp thời các nhu cầu đó. Ngay cả khi nhà bán lẻ có thể thực hiện tốt điều này, song thời gian tồn tại của một mô hình bán lẻ đang ngày càng trở nên ngắn hơn bao giờ hết. Khách hàng sẽ là người ra quyết định cuối cùng.

Cuối cùng, nội dung cốt yếu của ngành bán lẻ vẫn là phục vụ nhu cầu của khách hàng và tạo dựng một vị thế Nhất – nhà bán lẻ có thể chiến thắng nhờ giá cả (Rẻ nhất); quy mô sản phẩm (Lớn nhất); thời trang (Mới nhất); dịch vụ (Dễ nhất); hay sự thuận tiện (Nhanh nhất). Khi đã hiểu đúng điều này, nhà bán lẻ có thể thu về những khoản doanh thu và lợi nhuận không lồ. Nhưng nếu họ hiểu sai, thì trước mặt họ sẽ là chiếc Hố đen đang chờ đón.

1. Dùng để chỉ tầng lớp trên trong xã hội Mỹ. 1. Quyền đầu kinh Cựu ước Chúa sáng tạo ra thế giới. 2. Những vị thánh của các quốc gia hay của một giai đoạn lịch sử. 1. Một tập đoàn kinh tế cao cấp của nước Anh. 1. 1 inch = 2,54 cm. 2. FTSE - 100 (Financial Times Stock Exchange): Chỉ số chứng khoán của 100 công ty lớn tiêu biểu trên thị trường chứng khoán London. 1. Có ví dụ ở phía dưới. 1. SWOT: Phân tích độ mạnh, yếu, cơ hội và nguy cơ. 2. Một công ty bán lẻ cũ của Mỹ. (1) Thiện chung: Chết bình thường, không đau đớn, “chết tốt đẹp” theo cách nói của người đời xưa, đó là cái chết nhẹ nhàng, yên lành hay “khéo chung mệnh” (2) Hoài: Chỉ vùng An Huy - Giang Tô Trung Quốc. Quân Hoài: Chỉ lực lượng quân sự địa phương An Huy - Giang Tô (1) Tử Vũ: Học trò Không Tử (2) Tử Dư: Học trò Không Tử, còn gọi là Tử Ngã, tên chữ là Tử Ngã, giỏi ăn nói song hay ngủ ngày nên Không Tử đánh giá thấp (3) Khí là một khái niệm trong triết học và y học cổ đại, nghĩa cụ thể là chất khí, luồng khí, nghĩa trừu tượng là sinh khí, sức sống. (1) Thước: Chỉ thước Trung Quốc = 33cm. (2) Tấc: Chỉ đơn vị đo chiều dài Trung Quốc = 3,3cm. (3) Lý Lăng: Tướng trẻ, rất có tài nhà Hán. Không có quân tiếp viện, bị vây khốn nhiều ngày đã hàng quân Hung Nô. 1. Vùng ngoại ô Luân Đôn 1. Một thành phố ở Anh, lấy tên của sông Hull. 1. Một nước cộng hòa ở Ấn Độ Dương. 2. European Bank for Reconstruction and Development – Ngân hàng Tái thiết và Phát triển châu Âu. 3. Federal Reserve – Cục Dự trữ liên bang Mỹ. 4. Market Research Society of Australia – Hiệp hội Nghiên cứu Thị trường Australia. 5. Hiệu ứng được đặt theo tên ông Christian Doppler, nhà vật lý người Áo. 1. Viết tắt của “Picture” (ảnh). 1. Và khi họ đang ngồi chờ ở phòng lễ tân, họ có thể có cảm xúc viết ra một vài bình luận ngắn về những đồ nội thất cũ kỹ của văn phòng. 1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có. 2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau. 1. Chuyện gì đến sẽ đến. 2. Mueller của xứ Borneo. 3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas. 4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương. 1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia. 2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày. 1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia. 1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế. 2. Tỉ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty. 3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu “Tất cả mọi người đều có thể bay”. 1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia. 2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh. 3. Giống chó đốm. 4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia. 1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969. 1. S.W.R.D. Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959. 2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris. 3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler. 4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý. 5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London. 1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương. 2. Xì dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21

điểm. 3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960. 1. Tên một loại bia của hãng Castle Lager. 2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen. 3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó. 4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand. 5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây. 6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại. 7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km. 1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh. 2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF). 3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc”. 4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley. 5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro. 6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng. 1. Danh hài người Mỹ. 2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách. 1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó. 2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York. 3. Tên một loại bánh ở Malaysia. (*) Một hồ nước ngọt cách thành phố Tô Châu ba kilômét về phía Đông Bắc, tỉnh Giang Tô, Trung Quốc. Hồ này nổi tiếng vì có loại cua Trung Quốc, thứ cua được xem như đồ cao lương mỹ vị. (**) Đây là ca khúc nổi tiếng trên mạng từ những năm 2009 đến nay, do Hà Tân sáng tác, được ca sĩ Mộ Dung Hiểu Hiểu trình bày, với thông điệp “Tình yêu không phải là thứ anh muốn bán, muốn mua là có”. (*) MBA là cụm từ viết tắt của Master of Business Administration, thạc sĩ quản trị kinh doanh. (*) Là một trong bảy tập của bộ truyện Đi tìm thời gian đã mất của nhà văn Pháp Marcel Proust, được viết từ 1908-1909 đến 1922 và xuất bản từ 1913 đến 1927, trong đó ba tập cuối chỉ được xuất bản sau khi tác giả qua đời. Tiểu thuyết này được xếp trong mười cuốn tiểu thuyết được thanh niên Pháp ưa thích nhất trong thế kỷ hai mươi. Tạp chí Time cũng bình chọn Đi tìm thời gian đã mất nằm trong số mười cuốn sách vĩ đại nhất mọi thời đại. (1) Jupiter Research: Hãng khảo sát trực tuyến nổi tiếng của Mỹ (ND) (2) Là loại thẻ khách hàng thân thiết, dùng để tích điểm thưởng sau mỗi lần giao dịch mua hàng của khách. “Điểm” được tích lũy có thể được khấu trừ hoặc đổi lấy hàng hóa, dịch vụ ở những điểm giao dịch thuộc đơn vị chấp nhận thẻ (ND) (1) Nguyên văn: problem (ND). (2) Một hợp chất hóa học có độc tính rất cao (Bảng A) (ND). (3) Thương hiệu thuốc giảm đau của Johnson & Johnson, không chứa aspirin nên hiệu quả điều trị khá tốt và được tiêu thụ rất mạnh (ND). (4) Nguyên văn: Fifth Amendment: Không ai có thể bị tước đoạt sinh mệnh, tự do hay tài sản mà không thông qua thủ tục công chính của luật pháp ngay cả khi người ấy là một tội nhân (ND). (1) Western Electric: Một công ty viễn thông lớn của Mỹ (ND). (1) Thứ tượng trưng cho tiền khi chơi bài, có thể quy đổi thành tiền sau khi kết thúc ván bài (ND). 1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. 1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý.

Thiện nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Khổng Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bền chí theo đường lành. (1) Nguyên văn: Happen (ND). (1) Cụm từ “Occam’s razor” được đưa ra từ năm 1852 dựa trên nguyên tắc của nhà thần học, tu sĩ và luật sư người Anh – Cha William Ockham (d’Okham) (ND). (1) Thái Hà Books liên kết với Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản và phát hành năm 2010 (ND). (2) Nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn hành động khác nhau để có thể tối đa hóa kết quả nhận được. (ND) (1) Adrenalin là 1 loại hoóc-môn do tuyến thượng thận tiết ra, có tác dụng làm co mạch (nhưng lại làm giãn mạch ở não), tăng nhịp tim, làm co cơ, tăng lưu lượng máu. Ngoài ra nó cũng là chất làm tăng sức mạnh và sức chịu đựng của các cơ (ND). (1) Nguyên văn: Debt Psychology (ND). (2) Trong tâm lý học, tâm lý động học nghiên cứu về mối quan hệ của nhiều khía cạnh khác nhau về ý thức (mind), nhân cách (personality) và linh hồn (psyche), những vấn đề này có quan hệ chặt chẽ với những vấn đề về tinh thần, xúc cảm, hoặc động cơ, đặc biệt là ở cấp độ vô thức (ND). (3) Thu nhập còn lại sau khi trả thuế (ND). (4) Nguyên văn: Four Horsemen of the Apocalypse (ND). 1. Định luật Murphy: Còn được gọi là Định luật Đầu độc hay Định luật Bánh bơ do một sĩ quan không quân Mỹ tên Edward A. Murphy sáng tạo ra sau hàng loạt vấn đề và rắc rối xảy ra tại một sân bay quân sự tại California. 2. George S. Patton (1885 – 1945): Là nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh thế giới thứ hai với các chiến dịch ở Bắc Phi, Sicily, Pháp và Đức. 1. Quy luật Parkinson được Northcote Parkinson, nhà văn và nhà sử học người Anh, phát triển nhiều năm trước đây. Là một nhà văn, Parkinson đưa ra định luật này không phải bằng các thí nghiệm hay chứng minh, nó chỉ đơn giản mô tả một phần thói quen sử dụng thời gian của con người một cách chân thật và hài hước. 1. Think and Grow Rich, 13 nguyên tắc nghĩ giàu, làm giàu của Napoleon Hill đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam. 2. Tahiti: Còn có tên gọi khác là Hòn đảo Thiên đường, là hòn đảo tuyệt đẹp nằm ở khu vực Nam Thái Bình Dương. 1. Scandinavia: Là bán đảo gồm 3 nước Đan Mạch, Na Uy, Thụy Điển ở Bắc Âu. Báo cáo “Creating a Development Dynamic” năm 2001 của Accenture, Markle Foundation và UNDP. Suy luận đơn giản, không dựa vào kinh nghiệm, thực tế. Thiếu ánh sáng. Tạp chí Nghiên cứu lập pháp số tháng 1/2003. Press kit hay media kit: Những tài liệu thường đính kèm thông cáo báo chí để hỗ trợ thông tin cho thông cáo báo chí, dành để gửi cho phóng viên. Bao gồm tiêu sử công ty, giới thiệu về sản phẩm, hình ảnh hoạt động, hình ảnh sản phẩm... Người ta cũng có thể đưa media kit lên website của công ty cho phóng viên tiện truy cập và sử dụng. Paul Lazarsfeld và Elihu Katz là những người đầu tiên nghiên cứu về lý thuyết hai bước trong truyền thông từ năm 1940. Công trình nghiên cứu này đã được xuất bản trong cuốn Personal Influence vào năm 1955. 1. Junichiro Tanizaki (1886-1965): Nhà văn Nhật nổi tiếng (tất cả các chú thích đều là của người dịch). 2. Jacques Prévert (1900-1977): Nhà thơ Pháp nổi tiếng. Nhà thơ này có một bài thơ mang tựa đề “Inventaire”, trong đó liệt kê rất nhiều đồ vật chẳng có liên quan gì với nhau. 3. Thành phố nằm trên đảo Honshu, từng là thủ đô cổ định đầu tiên của Nhật từ năm 710 đến năm 784. 4. Vùng nằm trên đảo Honshu, gồm 6 tỉnh, trong đó có tỉnh Nara với thủ phủ là thành phố Nara. 5. Geisha trong tiếng Nhật chỉ những cô gái được tập múa, hát và trò chuyện từ bé để làm tiếp viên trong các quán trà hoặc trong các buổi tiệc tùng. 1. Một nhân vật trong thần thoại Hy Lạp, bị các

thần phạt phải vắn một tảng đá lên đỉnh đồi, nhưng mỗi lần gần đến đích, tảng đá lại lăn xuống. Đây là một hình phạt khủng khiếp vì nó vô ích và vô vọng. 2. Tổng trấn xứ Judée của La Mã, người đã giao Chúa Jesus cho các thẩm phán tôn giáo xét xử. 1. Tên hai thành phố Nhật bị ném bom nguyên tử trong Đại chiến Thế giới lần thứ hai. 2. Tên hai thành phố Nhật bị ném bom nguyên tử trong Đại chiến Thế giới lần thứ hai. 1. Hãy nhớ người rồi cũng có lúc phải chết. 2. Georges Bernanos (1888-1948): nhà văn Pháp, người đã thể hiện nỗi ám ảnh tội lỗi của nhân loại trong tác phẩm đầu tay của mình. 3. Dòng tu thiên về nhập định, Georges Bernanos có một tác phẩm mang tên Dialogues des Carmélites (Đối thoại giữa các nữ tu sĩ dòng Carmen). 4. Friedrich Nietzsche (1844-1900): Triết gia Đức. 5. André Maurois (1885-1967): Nhà văn Pháp. * Số cửa hàng bao gồm cả các trung tâm thiết kế triển lãm * Là thu nhập của toàn bộ công ty, bao gồm Target, Marshall Field's, Mervyns,...