

K
E
N
S
U
K
E

K
O
J
I
M
A

Vũ
Linh
dịch



Hội
chíng

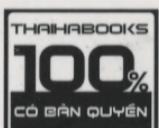
UNI
QLQ



Dẫu còn quá vội vàng khi kết luận Uniqlo là nguyên nhân dẫn đến khủng hoảng kinh tế nhưng không thể phủ nhận rằng đây chính là thương hiệu mở đường cho làn sóng hàng may mặc giá rẻ. Trong xã hội tràn ngập “fast fashion” như hiện nay, Uniqlo không chỉ nên tập trung vào phân khúc sản phẩm giá rẻ đã tấn công mà sau bốn năm phát triển với “tuyên ngôn giá rẻ”, giờ là lúc hãng phải nâng cao giá trị sản phẩm ở khía cạnh chất lượng, tạo ra một thương hiệu dựa trên cơ sở “mức giá tương đương với chất lượng sản phẩm”. Thế nhưng, trong lĩnh vực đồ jeans, Uniqlo (còn được gọi là GU cấp thấp) vẫn sẽ luôn bị chỉ trích là kẻ châm ngòi cho cuộc chiến giữa các thương hiệu giá rẻ đã làm hỗn loạn thị trường.



sachthaiha

ISBN: 978-604-931-461-2
9786049314612
8 9352801900837

Giá: 85.000đ

Hội chứng Uniqlo

Nhà xuất bản Công Thương

Trụ sở: 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, HN
Tel: (024) 3934 1562
Fax: (024) 3824 2551
Website: <http://nhaxuatbancongthuong.com>

Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

119 C5 Tô Hiệu - Cầu Giấy - HN
Tel: (024) 3793 0480
Fax: (024) 6287 3238
Website: www.thaihabooks.com

Chịu trách nhiệm xuất bản: Giám đốc - Tổng Biên tập: Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Lương Thị Ngọc Bích

Sửa bản in: Thủy Hương - Mai Lựu

Trình bày: Thu Hiền

Thiết kế bìa: Thái Hiền

UNIQLO SYNDROME

by Kensuke Kojima

Copyright © Kensuke Kojima 2010

All rights reserved.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Vietnamese translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC., Tokyo through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Arika Interrights Agency

Bản quyền tiếng Việt © 2018, Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng bản quyền giữa TOYO KEIZAI INC., Tokyo

và Công ty Cổ phần Sách Thái Hà thông qua Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Arika Interrights Agency.

Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Thái Hà.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Kensuke Kojima

Hội chứng Uniqlo / Kensuke Kojima ; Vũ Linh dịch. - H. : Công thương ; Công ty Sách Thái Hà, 2018. - 271tr. ; 21cm

ISBN: 978-604-931-461-2

1. Công ty Uniqlo 2. Thời trang 3. Bán lẻ 4. Lịch sử 5. Nhật Bản
338.761746920952 - dc23

COM0012p-CIP

In 2.000 cuốn, khổ 13x20,5 cm tại Công ty Cổ phần In và Dịch vụ Thương mại Phúc An. Địa chỉ: Lô B2-2-6 KCN Nam Thăng Long, Phường Liên Mạc, quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội. Số đăng ký KHXB: 1454-2018/CXBIPH/02-44/CT. Quyết định xuất bản số: 77/QĐ-NXBCT cấp ngày 26/06/2018. In xong và nộp lưu chiểu năm 2018.

K
E
N
S
U
K
E
K
O
J
I
M
A



Hội
chíng

UNIQLO

Vũ
Linh
dịch

MỤC LỤC

Lời nói đầu

11

Chương 1

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA UNIQLO SẼ KHIẾN ĐẤT NƯỚC SUY THOÁI?

Sự phát triển của Uniqlo sẽ khiến đất nước suy thoái? 15
Uniqlo làm chao đảo thị trường đồ jeans của các thương hiệu quốc gia 20
Thị trường hàng may mặc không ngừng thu nhỏ 24
Hệ thống cửa hàng bách hóa suy thoái 29
Phụ chương - Doanh thu của tòa thương mại ga Shinhakata đạt 84 tỉ yên 38
Chiến lược để tồn tại của các cửa hàng bách hóa 41
Liệu có sự lựa chọn thứ tư không? 45
Những thương hiệu thời trang lớn dần rời khỏi các cửa hàng bách hóa 47
Thị trường của các cửa hàng tiêu thụ hàng tồn kho ngày càng mở rộng 52

Chương 2

HỘI CHỨNG UNIQLO KHÔNG CÓ ĐIỂM DỪNG

Hội chứng Uniqlo	57
Lời cảnh tỉnh của Aeon và sự hối hận của Ito Yosado	60
Bí kíp của Jeans Mate và Right-on	66
Tình cảnh khó khăn của Muji	69
Các công ty con bị mua lại dần suy thoái	77

Chương 3

QUÝ ĐẠO TĂNG TRƯỞNG CỦA UNIQLO

Giai đoạn tăng trưởng của Uniqlo và quá trình “20 năm đánh đổi”	85
Từ thương hiệu địa phương trở thành chuỗi mặt hàng tất cả quốc	86
Lột xác trở thành thương hiệu SPA theo mô hình của GAP	91
Vượt qua GAP	96
Giám đốc trở lại và thương hiệu SPA toàn cầu	109
Nhà lãnh đạo thành công được thừa nhận trên tất cả thế giới	113

Chương 4

TỪ THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA THÀNH THƯƠNG HIỆU QUỐC TẾ

Duy trì hình ảnh sản phẩm cho mọi lứa tuổi, mọi giới tính	117
Cấp số cộng - cấp số nhân tạo sự tăng trưởng mạnh mẽ	125
Sản phẩm chất lượng theo đánh giá của khách hàng	128
Trở thành thương hiệu toàn cầu	130
Quảng cáo trên mạng tại thị trường nước ngoài	134
Chuyển mình thành một thương hiệu thời trang sau sự kết hợp với Jil Sander	137

Chương 5

UNIQLO LÀ MỘT HÌNH MẪU DOANH NGHIỆP CỔ ĐIỂN

Phả hệ các SPA	141
ZARA - SPA thế hệ thứ hai	144
H&M - SPA thế hệ thứ ba	150
SPA hai cực	156
Những rủi ro của Uniqlo khi phát triển theo xu hướng của Toyota	162

Chương 6

LIỆU FAST RETAILING CÓ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU 5.000 TỈ YÊN?

Mục tiêu 5.000 tỉ yên vào năm 2020	169
Uniqlo đang ở rất gần mục tiêu đạt doanh thu 1.000 tỉ yên tại thị trường trong nước	172
Liệu sự suy thoái vào những năm 2002-2003 có quay lại?	178
Một mình thương hiệu GU có thể đạt mức doanh thu 1.000 tỉ yên không?	180
Việc Uniqlo đạt được doanh thu 1.000 tỉ yên ở Âu Mỹ cũng giống như phép màu	185
Để đạt được doanh thu 1.000 tỉ yên ở thị trường Trung Quốc thì không thể thiếu GU	191
Uniqlo châu Á vẫn ở khá xa mục tiêu 1.000 tỉ yên	195
Mục tiêu của những thương vụ M&A	200
Hoạt động theo tiêu chuẩn của hãng điện tử Samsung	207
Đội ngũ quản lý kế cận của Yanai Tadashi	211

Chương 7

VĂN HÓA TIÊU DÙNG ĐANG SUY THOÁI

“Thời trang nhanh” là gì?	215
Ngành “thời trang nhanh” bùng nổ	217

Sự sụt giảm trong volume zone người tiêu dùng	221
Yếu tố “nén” của thời đại kỹ thuật số có thể khiến thị trường thu hẹp	223
Hình thức bán hàng qua điện thoại di động tăng trưởng nhờ tác động của công nghệ “nén”	228
Khi giới trẻ không còn hào hứng với xe hơi	232

Chương 8

NƯỚC NHẬT SUY THOÁI

Nhật Bản đang dần trở thành một trường mầm non khổng lồ	235
Các nước châu Á đang dần đuổi kịp Nhật Bản	242
Nhật đã bị đuổi kịp cả trong lĩnh vực cửa hàng bách hóa và kinh doanh thời trang	246
Các thương hiệu Nhật Bản đang dần mất chỗ đứng	251
Biện pháp hai chiêu để san bằng những khác biệt trên toàn cầu	254
Phụ chương: “BEAN POLE” - công ty đã học hỏi con đường vương đạo trong lĩnh vực định dạng thương hiệu	257
Nhanh chóng tấn công các thị trường nước ngoài	260
Nền văn minh đang chuyển dịch dần đến những khu sản xuất	264
<i>Kết luận</i>	269

LỜI NÓI ĐẦU

Đây không phải là một trong số những cuốn sách ca tụng về Uniqlo đang tràn ngập trên thị trường, cũng không phải cuốn chỉ dẫn về phương thức hoạt động của Uniqlo hay phân tích về sự phát triển của Fast Retailing¹. Nó cũng không nghiên cứu về sự nghiệp của ngài Yanai Tadashi². Nếu muốn tìm hiểu về những điều đó, các bạn hoàn toàn có thể tìm đọc những cuốn sách do chính ngài Yanai viết là *Một lời, chín lỗ* hay *Có thể đánh mất thành công chỉ sau một ngày*.

Cuốn sách này sẽ chỉ ra sự thật rằng bối cảnh cho sự thành công bất ngờ của Uniqlo chính là *một nền văn hóa tiêu dùng đang suy thoái do sự sụt giảm của kinh tế và kìm hãm cảm tính của giới trẻ*, đồng thời làm rõ hiện tượng *sụt giảm tiêu dùng* trong xã hội

¹ Tập đoàn bán lẻ lớn của Nhật, công ty mẹ của Uniqlo.

² Người sáng lập và Chủ tịch của Fast Retailing, chủ nhân thương hiệu Uniqlo.

được gọi tên là “hội chứng Uniqlo”, mở rộng chủ đề nghiên cứu từ phong cách tiêu dùng *toàn cầu hóa* đến cấu trúc nền kinh tế.

Trong bối cảnh làn sóng *toàn cầu hóa* với số lượng người trẻ ngày càng sụt giảm, Nhật Bản dần mất đi sức cạnh tranh và trở nên tụt hậu so với một châu Á đang trên đà phát triển. Chúng ta cần xem xét từ cả hai phía, nước Nhật và châu Á, để tìm ra đối sách phù hợp nhằm thoát khỏi tình cảnh hiện tại. Thêm vào đó, tôi muốn đưa ra những nhận định, dự đoán xem liệu Uniqlo - thương hiệu chất lượng cao đang độc chiếm thị trường Nhật Bản, được thiết kế dành riêng cho thị trường trong nước nay đã gặt hái được thành công ở một số quốc gia đã và đang phát triển - liệu có đạt được mục tiêu dài hạn là đến năm 2020 vượt mốc doanh thu 5.000 tỉ yên và lợi nhuận 1.000 tỉ yên hay không.

Lập trường của cuốn sách này không phải là khẳng định và nghiên cứu những thành công của Uniqlo mà là phân tích trực diện tình hình thị trường và mô hình doanh nghiệp ở Nhật Bản, so sánh với các mô hình doanh nghiệp không chỉ ở Âu Mỹ mà còn ở cả châu Á bằng cái nhìn tinh táo để tìm ra điểm mạnh cũng như điểm yếu, đồng thời xác định những cơ hội và thách thức của Uniqlo nói riêng và Fast Retailing nói chung trong tương lai. Với những nghiên cứu về Uniqlo từ trước đến giờ, cuốn sách này sẽ mang lại

những đánh giá về Uniqlo trên góc độ toàn cầu, từ đó đưa ra những cảnh báo cũng như triển vọng trong tương lai của giới kinh doanh.

Tháng 7 năm 2010,

Kojima Kensuke

Chương 1

Sự phát triển của Uniqlo sẽ khiến đất nước suy thoái?

Sự phát triển của Uniqlo sẽ khiến đất nước suy thoái?

Bài viết “Sự phát triển của Uniqlo sẽ khiến đất nước suy thoái” của giảng viên khoa Kinh tế Trường Đại học Doshisha Hama Noriko đăng trên tạp chí *Văn nghệ xuân thu* số tháng 10 năm 2009 đã làm dấy lên một làn sóng dư luận xã hội.

Luận điểm cô Hama đưa ra là: “Những sản phẩm giá rẻ sẽ thúc đẩy vòng xoáy giảm phát, khiến hành vi tiêu dùng càng giảm sút hơn, dẫn đến doanh thu và lợi nhuận của các doanh nghiệp cũng giảm theo, làm cho nền kinh tế ngày một đi xuống.” Thế nhưng, bản chất thực sự của vấn đề không phải là việc những sản phẩm giá rẻ xuất hiện khiến tiêu dùng giảm sút, mà là “thu nhập giảm sút do suy thoái kinh tế và thị trường lao động thiếu ổn định đã dẫn đến nhu cầu về những mặt hàng giá rẻ và các mặt hàng này từ những nước

mới phát triển có chi phí sản xuất thấp đang tràn lan trên thị trường.” Cũng giống như mối quan hệ nhân quả giữa con gà và quả trứng, tiêu dùng sụt giảm do suy thoái kinh tế đã phá hỏng thị trường những sản phẩm cao cấp của Nhật, nhường chỗ cho sản phẩm giá rẻ từ những nước mới phát triển.

Chỉ số chi tiêu trong gia đình vào năm 2007, khi kinh tế bắt đầu suy thoái, tăng nhẹ so với năm trước đó, từ 88,0 lên 88,8; đến năm 2008 chỉ số này giảm xuống còn 88,6 và đến năm 2009 chỉ còn 87,1 – bằng 98,3% so với năm trước đó và giảm 12,9% so với năm cao nhất là năm 1993. Giảm mạnh nhất là chi tiêu dành cho các sản phẩm như trang phục, giày dép; cụ thể là chỉ số này năm 2009 chỉ đạt 95,9% so với năm trước và 53,8% so với năm 1993 (Bảng 1-1).

Chỉ số tiêu dùng của năm 2009 chỉ bằng 98,3% so với năm 2008 và nhu cầu tiêu dùng cũng giảm sút, khoản chi vào các mặt hàng may mặc trong từng gia đình cũng giảm 7,9%. Giá cổ phiếu của 15 công ty may mặc niêm yết trên thị trường chứng khoán cũng giảm 5,7% vào năm 2009 và số lượng cửa hàng đã giảm 9,3% (Bảng 1-2). Rõ ràng là trong lĩnh vực may mặc, giảm giá thành đã khiến tiêu dùng sụt giảm.

Dù việc xem Uniqlo là nguyên nhân dẫn đến khủng hoảng kinh tế là một suy luận vội vàng nhưng không thể phủ nhận rằng đây chính là thương hiệu mở đường cho làn sóng hàng may mặc giá rẻ.

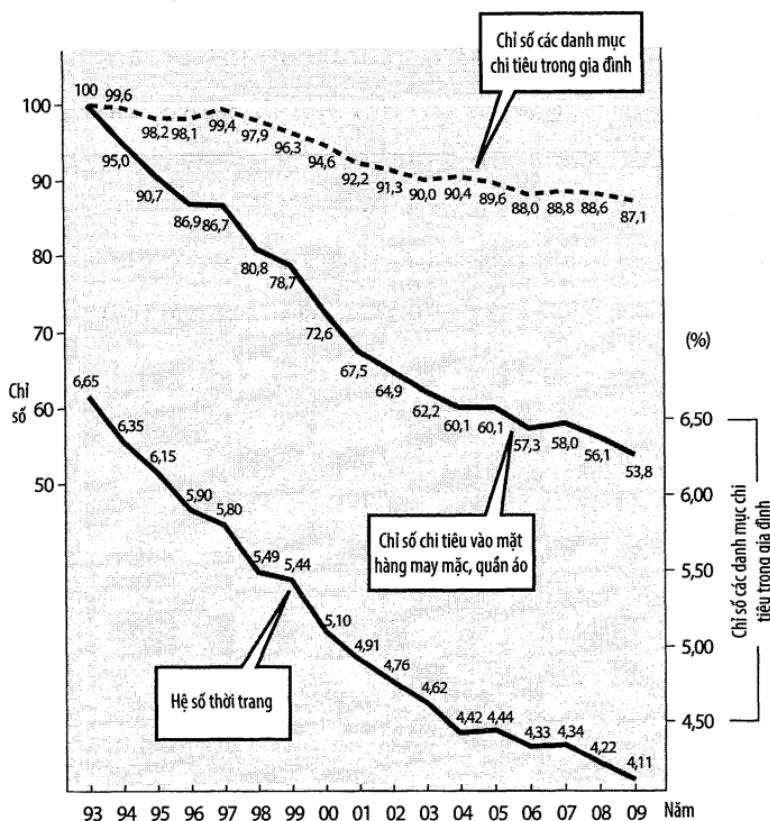
Trong xã hội tràn ngập “fast fashion¹” như hiện nay, Uniqlo không chỉ nên tập trung vào phân khúc sản phẩm giá rẻ đã tấn công mà sau bốn năm phát triển với “tuyên ngôn giá rẻ”, giờ là lúc hãng phải nâng cao giá trị sản phẩm ở khía cạnh chất lượng, tạo ra một thương hiệu dựa trên cơ sở “mức giá tương đương với chất lượng sản phẩm”. Thế nhưng, trong lĩnh vực đồ jeans, Uniqlo (còn được gọi là GU² cấp thấp) vẫn sẽ luôn bị chỉ trích là kẻ châm ngòi cho cuộc chiến giữa các thương hiệu giá rẻ đã làm hỗn loạn thị trường.

¹ Fast fashion: Được sử dụng giống như từ “fast food”. (Tác giả – TG; Từ đây về sau những chú thích nào không ghi rõ là của Biên tập viên – BTV, Dịch giả – DG thì đều là của tác giả).

² Thương hiệu thời trang nổi tiếng chuyên thiết kế, sản xuất và bán lẻ ở Nhật. GU cũng là công ty con của Fast Retailing.

Bảng
1-1

Bảng chi tiêu trong từng hộ gia đình/Chi tiêu vào các mặt hàng may mặc và chỉ số thời trang



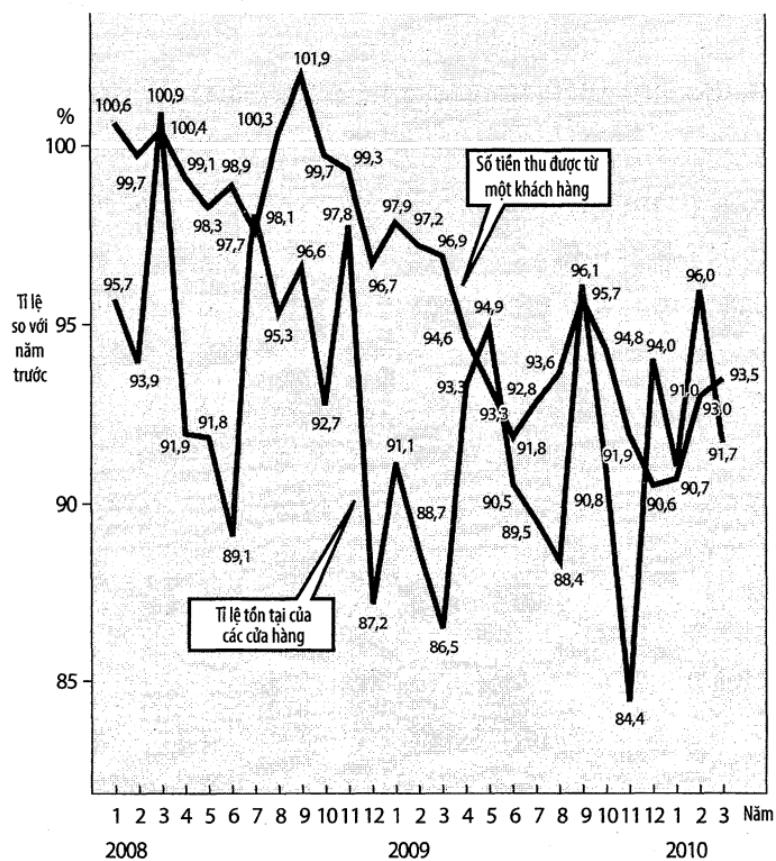
Chú thích:

1. Chỉ số năm 1993 được lấy là 100.
2. Hệ số thời trang là tỉ lệ của việc chi tiêu vào các mặt hàng may mặc trong tổng chi tiêu.

Nguồn: "Báo cáo chi tiêu theo từng hộ gia đình" của Bộ Tổng vụ.

Bảng
1-2

Tỉ lệ tồn tại của các cửa hàng chuyên đồ may mặc trên thị trường/ Số tiền bình quân thu được từ một khách hàng



Chú thích: Đây là mức giá bình quân của Bluegrass, Palemo, Honeys, United Arrows, Cox, Jeans Mate, Point, Mark House, Right-on, Uniqlo, Aoyama Trading, Aoki Holdings, CSMen, Sanei International.

Nguồn: Thống kê từ báo cáo hàng tháng của từng công ty.

Uniqlo làm chao đảo thị trường đồ jeans của các thương hiệu quốc gia¹

Sau khi hãng GU thuộc Tập đoàn Fast Retailing cho ra mắt mẫu quần jeans có giá chỉ 990 yên² vào ngày 10 tháng 3 năm 2009, một cuộc cạnh tranh về giá đã nổ ra. Aeon và Daiei đáp trả với mức giá 880 yên, Seiyu đưa ra mức 850, đỉnh điểm là Don Quijote tung ra mức giá 660 yên. Tiếp sau là GAP tặng miễn phí 500 cặp quần kỉ niệm được thiết kế riêng cho dịp này, Jeans Mate cũng nhân dịp khai trương cửa hàng ở Shinsaibashi đã tặng sản phẩm cho 100 vị khách đầu tiên trong bốn ngày liên tiếp. Cuộc chiến về giá trên thị trường đồ jeans dường như không có điểm dừng. Nó kéo dài và dần trở thành một cuộc phá giá sản phẩm jeans, khiến nhiều người không còn biết đâu là giá trị thực của mặt hàng này.

Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này là do Giám đốc Điều hành Fast Retailing, ngài Yanai Tadashi đã quyết định tiến hành chiến lược về giá khi bắt đầu phát triển sản phẩm jeans 990 yên của GU.

Từ khi mở cửa hàng đầu tiên vào tháng 10 năm 2006 và liên tục mở rộng mạng lưới phân phối đến nay,

¹ Các thương hiệu lớn, nổi tiếng trên phạm vi toàn quốc được gọi là các thương hiệu quốc gia - National Brand (N.B).

² Khoảng hơn 200.000 VND.

việc kinh doanh không thuận lợi đã khiến những cửa hàng giá rẻ của GU buộc phải đặt cược và giảm giá đến một nửa, chỉ bằng 2/3 mức giá của Uniqlo hiện tại, để hướng đến mục tiêu tăng trưởng nhanh. Chính vì vậy, sản phẩm 990 yên được tung ra thị trường như một món hàng chấp nhận lỗ để thu hút khách hàng.

Nhờ chiến lược ấy mà doanh số bán hàng của GU tăng lên nhanh chóng, tính đến tháng 8 năm 2013 đã đạt mức chỉ tiêu 50 tỉ yên. Nhưng mặt trái là hãng không chỉ phá giá thị trường đồ jeans mà còn khiến cả thị trường tiêu dùng hỗn loạn.

Khi cơn sốt đồ jeans kéo dài qua đi, từ giai đoạn mùa xuân năm 2006, cuộc chiến phá giá đã khiến doanh thu của những gian hàng còn tồn tại giảm đến hai con số, gây nên tình trạng thâm hụt trầm trọng. Người chịu ảnh hưởng nghiêm trọng nhất trước tình trạng này chính là các nhà sản xuất đồ jeans, những thương hiệu đi trước do áp lực doanh thu giảm và hàng tồn kho nhiều. Doanh thu của một tên tuổi lớn trên thị trường đồ jeans – như Levis Strauss Japan, đại diện của Levis toàn cầu ở Nhật đã giảm 27,9% và đến kỳ quyết toán tháng 11 năm 2009, doanh thu của thương hiệu này rơi vào tình trạng thâm hụt sâu nhất trong vòng 10 năm trở lại đây (Bảng 1-3). Công ty Bobson cũng đã phải chuyển giao thương hiệu chủ chốt “Bobson” của mình cho các nhà đầu tư khác trước viễn cảnh ảm đạm.

Bảng
1-3

Thống kê tình hình kinh doanh của Levis Strauss Japan

Đơn vị: triệu yên

Thời điểm	11/2005	11/2006	11/2007	11/2008	11/2009
Doanh thu	29.803	27.031	25.142	23.758	17.134
Tăng trưởng doanh thu	104,5%	90,7%	93,0%	94,5%	72,1%
Tỉ suất lợi nhuận	38,0%	36,8%	35,5%	38,0%	38,2%
Tỉ suất chi phí kinh doanh	24,9%	27,5%	31,5%	33,1%	43,1%
Tỉ suất lợi nhuận doanh nghiệp	12,6%	8,3%	4,8%	5,4%	4,0%

Nguồn: Theo số liệu quyết toán của Levis Strauss Japan.

Trong ngành sản xuất đồ jeans, nơi sản xuất vải denim, đồng thời là vùng duy nhất trên cả nước cung cấp nguồn sợi và duy trì được việc làm ăn phồn thịnh là Okayama và Sanbi ở Hiroshima. Trong cơn bão phá giá, họ cũng phải chuyển dịch sang những nước có chi phí sản xuất thấp hơn như Trung Quốc để tránh nguy cơ sụp đổ toàn bộ thị trường.

Nguyên nhân trực tiếp dẫn đến sự hỗn loạn của ngành công nghiệp đồ jeans tại Nhật là chiến lược phá giá của GU, thế nhưng nguồn gốc sâu xa của sự suy thoái này đã manh nha từ cuối những năm 1980. Đó là khi sản phẩm jeans đầu tiên của một cửa hàng thời trang chính thức ra đời.

Bắt đầu là GAP – thương hiệu phát triển từ những cửa hàng đồ jeans của Levis. Năm 1987, GAP đưa ra

“thông cáo SPA¹” và chính thức chuyển mình thành shop chuyên bán đồ của một thương hiệu. Vào lúc đó, Jeans vẫn đang chiếm lĩnh 14% danh mục sản phẩm của Levis nhưng con số này dần chuyển sang thương hiệu mới và con số đó giờ là không. Tại Nhật hiện nay, duy chỉ tính dòng sản phẩm 3.990 yên của Uniqlo cũng đã có hơn 10 triệu sản phẩm, chiếm đến hơn 10% thị trường (được cho là cung cấp khoảng 80 đến 90 triệu sản phẩm). Đến mùa xuân năm 2010, sau khi tung ra thương hiệu đồ jeans mới UJ với hai mức giá thấp hơn là 2.990 yên và 1.990 yên, thị phần của Uniqlo càng lớn hơn.

Hiện tại, ngoài GAP, Uniqlo và GU, hay thương hiệu 109 với những dòng sản phẩm bình dân như Moussy tới những sản phẩm độc quyền² được bày bán ở Aeon, Daiei và Donki cũng đang chiếm thị phần lớn trong thị trường đồ jeans. Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy rằng giá cả đã làm mất vai trò chủ chốt quyết định

¹ Thông cáo SPA: Trong bản quyết toán kỳ tháng 1 năm 1987, Giám đốc của GAP, ông Donald Fisher đã công bố hình thức kinh doanh mới của công ty có tên là “Specialty store retailer of Private label Apparel” - cửa hàng bán lẻ đặc quyền của thương hiệu may mặc quốc gia. Sau đó, hình thức này được mở rộng ra với những công ty vừa sản xuất vừa mở cửa hàng bán lẻ các sản phẩm may mặc và được gọi tắt là SPA.

² PB (Private Brand): những mặt hàng độc đáo được bán ở các cửa hàng bán lẻ. Thương hiệu PB và NB nếu mở rộng phát triển ra quốc tế thì đều được gọi là thương hiệu toàn cầu (Global Brand – GB).

thành công của thiết kế và chất lượng sản phẩm trong ngành hàng này.

Trong khoảng thời gian này, các chuỗi cửa hàng đồ jeans vốn đã khó bứt phá khỏi vòng suy thoái nếu tiếp tục chạy đua theo chiến lược giá rẻ của các SPA thì không thể tránh khỏi việc doanh thu giảm sút.

Từ việc Jeans Mate thua lỗ trong thời gian dài và tình hình buôn bán của Right-on không ổn định, nhiều người cho rằng bánh xe của thời đại đã đi đến mép vực sâu và không thể quay đầu. Sự suy thoái của các thương hiệu quốc gia và việc các cửa hàng thông thường bị mất vị thế vào tay các SPA là không thể tránh khỏi và chỉ còn số ít những cửa hàng thời trang lớn hay những thương hiệu denim độc đáo là có thể tiếp tục tồn tại. Thế nhưng, trên thế giới vẫn có những trường hợp hiếm như “Evisu¹”.

Thị trường hàng may mặc không ngừng thu nhỏ

Mặc dù không phủ nhận nguyên nhân của việc giá các mặt hàng jeans giảm sút và thị trường của các thương hiệu quốc gia suy thoái là do Uniqlo nhưng vẫn rất nhiều người cho rằng dù không có những thương hiệu như Uniqlo, GU, H&M hay Forever 21 thì giá cả

¹ Evisu: Thương hiệu đồ jeans nhỏ ra đời từ năm 1991 tại Osaka và được rất nhiều người nước ngoài yêu thích. Tuy nhiên, các sản phẩm được bán ra ở Hàn Quốc bị phản ánh là có chất lượng không tốt.

các mặt hàng thời trang cũng sẽ sụt giảm như thế. Lý do được đưa ra là bởi người tiêu dùng đang phải cắt giảm các khoản chi tiêu dành cho mua sắm.

Theo kết quả thống kê chi tiêu của các hộ gia đình, mức chi tiêu cho các mặt hàng thời trang trong năm 2009 đã giảm 8% so với năm trước đó, trong đó, giá của 96,3% các mặt hàng nhập khẩu (90% số đó có xuất xứ từ Trung Quốc) giảm 12,3% so với cùng kỳ năm 2008 và còn có xu hướng giảm thêm. Nếu nhìn xa hơn, sau 12 năm kể từ năm 1997, giá các mặt hàng thời trang nhập khẩu đã giảm 56%, chi tiêu cho thời trang của các hộ gia đình cũng giảm 67%, quy mô thị trường thời trang giảm 68%. Nói cách khác, cùng với việc giảm giá, thị trường cũng thu hẹp theo (Bảng 1-4).

Điều đáng chú ý ở đây là có sự chênh lệch giữa mức sụt giảm giá cả các mặt hàng nhập khẩu và mức giảm trong chi tiêu cho mặt hàng may mặc của hộ gia đình theo báo cáo điều tra. Trong vòng 12 năm, khoảng cách đó đã tăng lên 11 điểm. Trong khi đó, tổng lợi nhuận của các công ty may mặc có cổ phiếu niêm yết trên thị trường chứng khoán (các công ty sản xuất và chuỗi cửa hàng) lại luôn tăng, từ năm 2003 đến 2009 tăng 3,0 điểm. Từ đó có thể thấy rằng dù chi tiêu cho mua sắm của người tiêu dùng và giá cả có giảm thì trong điều kiện thị trường thu hẹp, những khoản lợi nhuận này vẫn có thể bù đắp cho các doanh nghiệp ngành may mặc. Thế nên những doanh nghiệp trong ngành này rất chậm cải tổ và tái cơ cấu để đối phó

với nguy cơ giảm phát, suy thoái thị trường và đang dần bị đẩy vào tình thế khó khăn hơn khi người tiêu dùng thờ ơ với việc mua sắm từ sau cú sốc sụp đổ của Lehman Brothers¹ và giảm phát tiếp tục leo thang.

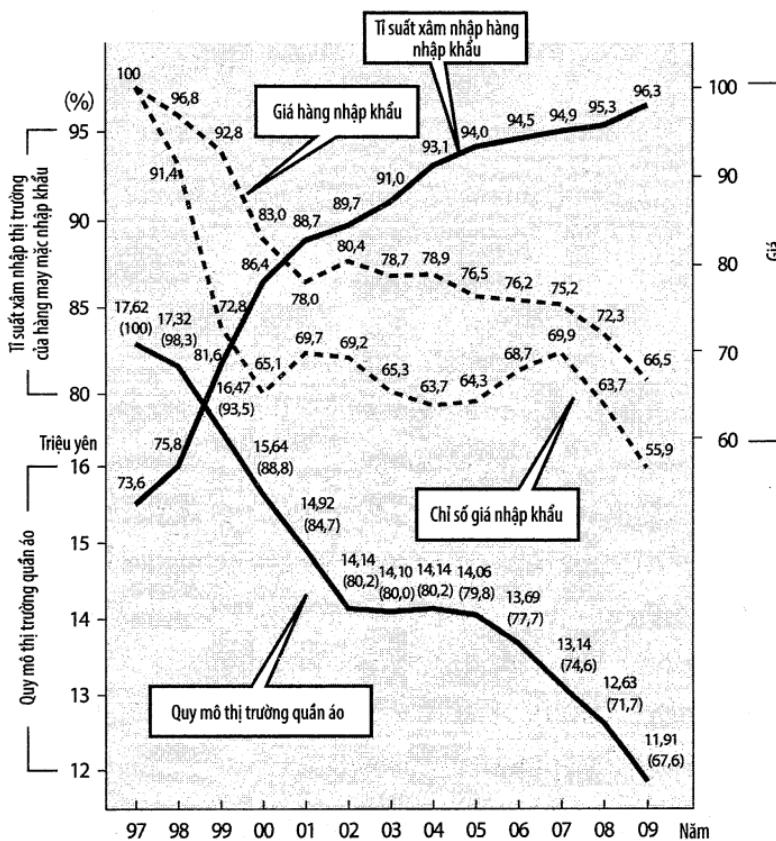
Các cửa hàng bách hóa bị giảm doanh thu cũng ở trong tình trạng tương tự. Sau năm 1994, khi lợi nhuận dùng để bù đắp cho phần doanh thu sụt giảm bắt đầu cạn kiệt, những cửa hàng này mới tiến hành cải cách nhưng đã quá muộn. Họ lâm vào tình cảnh không còn lối thoát. Theo thông tin từ những doanh nghiệp này, trong vòng bảy năm, từ năm 1994 đến năm 2000, tỉ lệ lợi tức mà các cửa hàng tạp hóa phải chịu đã tăng đến 8 điểm. Từ năm 2001, các doanh nghiệp bắt đầu lên tiếng về vấn đề doanh thu giảm và tỉ lệ lợi tức tăng và dần rút khỏi các cửa hàng tạp hóa, khoản lợi tức phải trả mới giảm xuống. Từ năm 2009 khi các doanh nghiệp đẩy mạnh việc rời khỏi các tòa nhà ở sân ga hay tòa nhà thời trang, tình hình kinh doanh của những thương hiệu chủ đạo mới dần trở lại con số gần với năm 1994. Sau khi các cửa hàng

¹ Tập đoàn chứng khoán và ngân hàng đầu tư lớn thứ tư của Hoa Kỳ, được ba anh em Henry, Emanuel và Mayer Lehman gốc Do Thái từ Đức di cư thành lập năm 1850. Linh vực chính của tập đoàn là ngân hàng đầu tư, buôn bán cổ phiếu - trái phiếu, nghiên cứu thị trường, quản lý đầu tư, và ngân hàng tư nhân. Ngày 15 tháng 9 năm 2008, tập đoàn tuyên bố phá sản với khoản nợ 613 tỷ đô la sau khi không có công ty nào chấp nhận mua lại. Đây là vụ phá sản ngân hàng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ. (BTV)

bách hóa liên tục nỗ lực trì hoãn khủng hoảng dài hạn do bong bóng kinh tế vỡ bằng việc mở rộng biên lợi nhuận, cú sốc Lehman như một đòn trời giáng khiến toàn bộ nền kinh tế đột tử.

Bảng
1-4

Quy mô thị trường hàng mặc giai đoạn 1997-2009



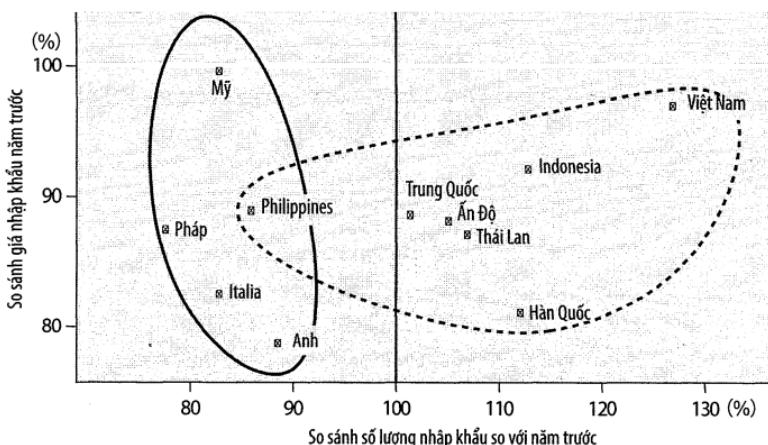
Chú thích: 1. Năm 1997 được tính là 100.

2. Chỉ số giá mua được tính bình quân từ 16 mặt hàng thời trang.

Nguồn: Thống kê kinh doanh và thương nghiệp của Hiệp hội Bách hóa Nhật Bản, tập hợp từ Hiệp hội các chuỗi cửa hàng Nhật Bản.

Bảng
1-5

So sánh số lượng và giá cả nhập khẩu từ nước khác



Nguồn: Báo cáo ngoại thương của Bộ Tài chính Nhật Bản.

Từ sau năm 1990 khi việc sản xuất đồ may mặc dần chuyển dịch sang các nền kinh tế mới nổi ở châu Á (chủ yếu là Trung Quốc), giá cả của mặt hàng này liên tục giảm, cùng với đó là thị trường ngày càng thu hẹp. Nếu tình hình này kéo dài sẽ gây ra nhiều lo ngại. Nhìn vào khoảng cách giữa mức giảm giá các mặt hàng nhập khẩu và mức giảm giá của các mặt hàng thời trang, chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy tốc độ giảm phát đang ngày một tăng.

Thêm vào đó, chất lượng sản phẩm trước sự đột bộ của “fast fashion” bị sụt giảm (những người trẻ ngày càng ít chú trọng đến chất lượng hàng hóa mà chỉ chú ý tới kiểu dáng), việc sản xuất cũng nhanh chóng

được chuyển dịch từ Trung Quốc sang những nước có chi phí sản xuất rẻ hơn nữa như Việt Nam, Ấn Độ hay Bangladesh, khiến giá quần áo tiếp tục giảm (Bảng 1-5). Cùng với đó, thị trường lại càng bị thu hẹp.

Quần áo vốn là mặt hàng có thể được thuê sản xuất từ nước ngoài một cách dễ dàng. Thế nên, việc chuyển dịch nơi cung cấp nguyên liệu và sản xuất sang những nước đang phát triển có mức chi phí thấp là điều dễ hiểu.

Chất lượng của các thương hiệu lớn phát triển độc lập tại Nhật sụp đổ do thói quen tiêu dùng nhanh và tiết kiệm của người dân. Việc chuyển dịch sản xuất sang những vùng có chi phí thấp diễn ra ngày một nhanh kéo theo đà gia tăng của giảm phát.

Việc Internet ngày càng trở nên phổ biến cũng như việc hình thành chuẩn mực toàn cầu, cảm nhận của người tiêu dùng, chất lượng và giá cả cũng dần đi theo chiều hướng toàn cầu, cộng với sự suy thoái ngày một nhanh của thị trường Nhật Bản khiến giảm phát ngày càng khó dừng lại (trong tương lai xa, việc đồng yên giảm giá do thị trường tài chính quốc gia sụp đổ có thể khiến tình hình chuyển dịch sang lạm phát), thị trường hàng may mặc cũng khó tránh khỏi bị suy yếu.

Hệ thống cửa hàng bách hóa suy thoái

Chúng ta dễ dàng nhận thấy văn hóa tiêu dùng đang ngày càng đi xuống khi nhìn vào sự suy giảm của

các cửa hàng bách hóa. Sau khi doanh thu đạt đỉnh trong thời kỳ bong bóng năm 1991 ở mức 9.710 tỉ do số cửa hàng ngày càng tăng thì trừ hai năm kinh tế khôi phục là 1997 và 1998, doanh thu các năm khác liên tục giảm. Có những cửa hàng sau cú sốc Lehman giảm doanh thu đến hai con số, đến năm 2009 doanh thu tổng cộng của những cửa hàng này chỉ còn 6.580 tỉ (Bảng 1-6). Sau 18 năm kể từ khi đạt đỉnh vào năm 1991, hiện doanh thu chỉ còn bằng 2/3, nhưng thực tế tỉ lệ giảm theo từng năm chỉ là 2,1%. Chính những suy thoái theo hội chứng ếch luộc¹ như vậy đã khiến những cửa hàng bách hóa không kịp tiến hành cải tổ và lâm vào tình cảnh không có lối thoát như hiện nay.

Các cửa hàng bách hóa năm nào cũng so sánh kết quả kinh doanh với năm trước, nhưng nhiều cửa hàng không đưa ra được những đối sách cụ thể trước sự thay đổi của môi trường kinh tế. Vào thời điểm nền kinh tế tạm phục hồi trong hai năm 1998-1999, các cửa hàng mới thay nhau mọc lên nhưng vào năm 2000, tiêu dùng giảm sút, nền kinh tế lại lâm vào khủng hoảng vì thừa các cửa hàng. Năm 1999, số lượng cửa hàng

¹ Hay hội chứng luộc ếch (boiling frog) là cụm từ chỉ việc một con ếch sẽ từ từ chết khi bị luộc trong nồi khi ta tăng nhiệt độ từ từ chứ không đột ngột, để nó không nhảy ra khỏi nồi nước sôi mặc dù không có nắp đậy hay trớ ngại. Câu chuyện này nói đến sự chậm trễ, ngại đổi mới, sợ thay đổi và đột phá của con người cuối cùng sẽ hại mình mà không hay biết. (DG).

tăng lên đến 311 chuỗi nhưng từ sau năm 2000 bắt đầu giảm và đến năm 2009 chỉ còn 271 cửa hàng. Tuy nhiên, trong tình hình thị trường suy giảm, con số này vẫn là nhiều. Chính vì thế, doanh thu vẫn tiếp tục giảm và thêm nhiều cửa hàng phải đóng cửa.

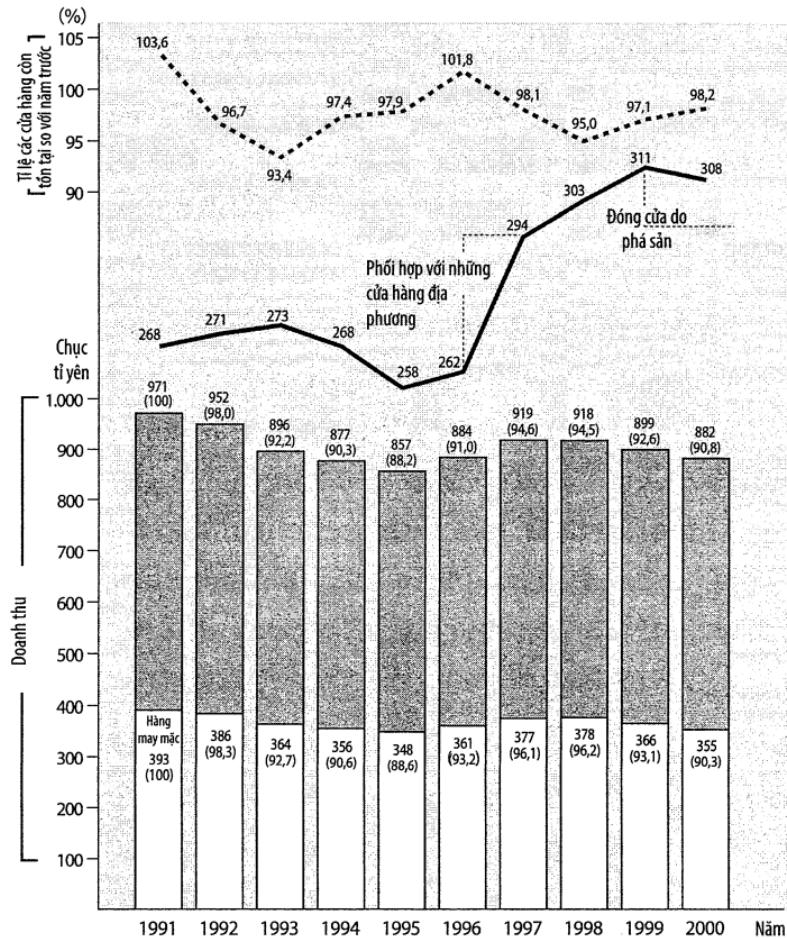
Theo số liệu thống kê của Teikoku Databank, trong năm 2008 trên toàn quốc có đến 40% các cửa hàng rơi vào tình cảnh thua lỗ, đến năm 2009, doanh thu giảm mạnh, hơn một nửa cửa hàng lâm vào cảnh thê hụt.

Những cửa hàng thua lỗ trong thời gian dài không có khả năng duy trì hoạt động kinh doanh và buộc phải đóng cửa, trong vài năm tới có lẽ sẽ lên đến con số 200. Ông Okuda, Giám đốc kiêm CEO của Công ty J. Front Retailing đã nhận xét rằng: “Số chuỗi cửa hàng bách hóa trên tổng số dân phù hợp là cứ một triệu người thì có một chuỗi cửa hàng.” Thế nên giảm đến 120 cửa hàng là một con số đáng buồn¹.

Trong khủng hoảng tài chính năm 1997, Hàn Quốc (dân số là 48.150.000 người) trong ba năm đã giảm từ 124 xuống còn 87 cửa hàng bách hóa. Nhưng sau cú sốc Lehman, họ đã phục hồi rất nhanh. Đến năm 2009, doanh thu của toàn bộ các cửa hàng ở quốc gia này đã tăng 8,7% từ mức 21.200 tỉ won (tương đương khoảng 1.200 tỉ yên), số cửa hàng trên thị trường cũng có dấu hiệu khả quan khi tăng 7,6%. Nếu so sánh tỉ lệ

¹ Dân số Nhật Bản năm 2009 là 127,6 triệu người. (BTW)

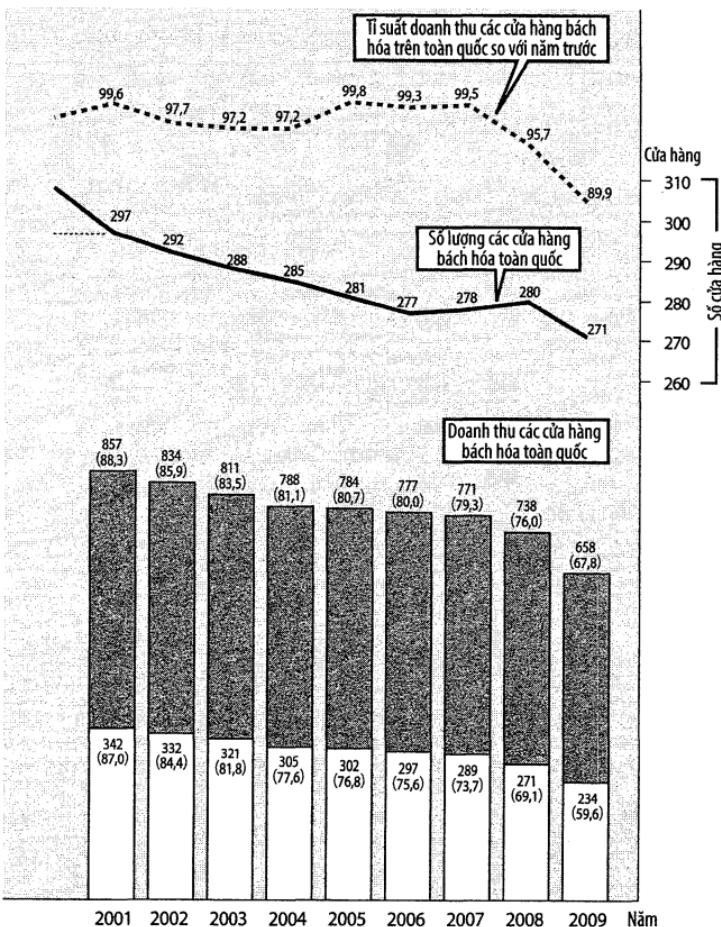
**Bảng 1-6 Chuyển dịch doanh thu những cửa hàng tạp hóa
giai đoạn 1991-2000**



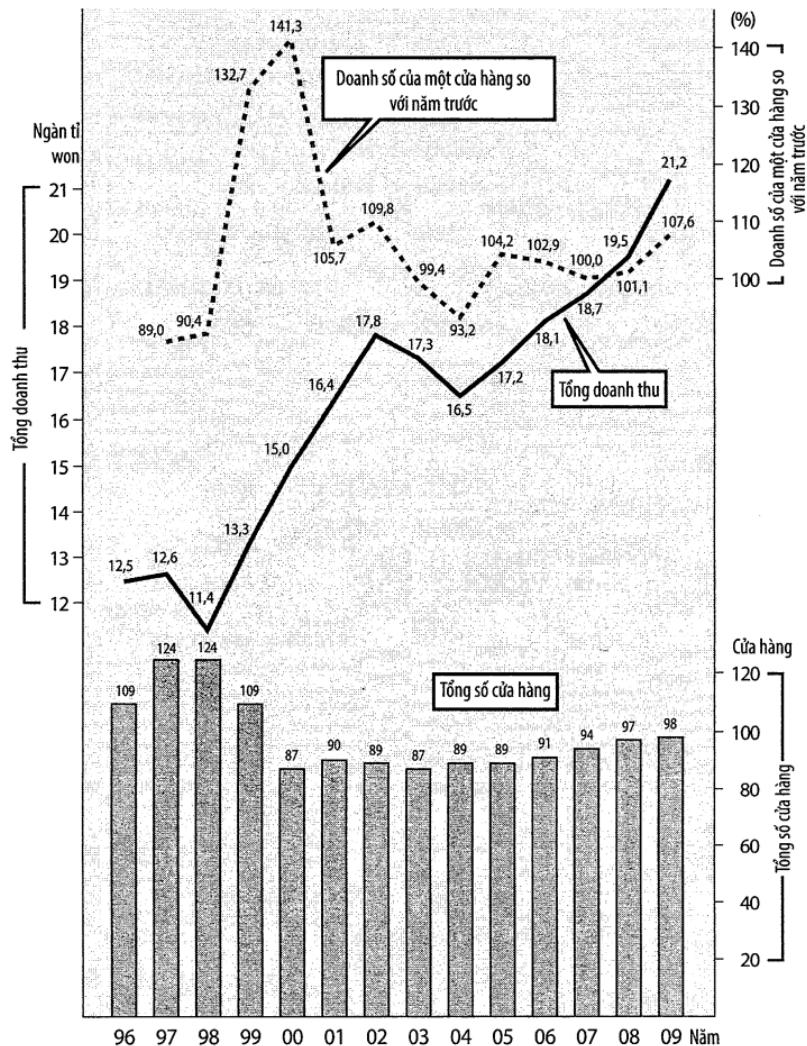
Chú thích: 1. Giá trị trong ngoặc lấy năm 1991 là 100.

2. Số lượng các cửa hàng trong năm 1997 tăng bao gồm cả sự gia nhập của các cửa hàng địa phương.

Nguồn: Thống kê của Hiệp hội Bách hóa Nhật Bản.



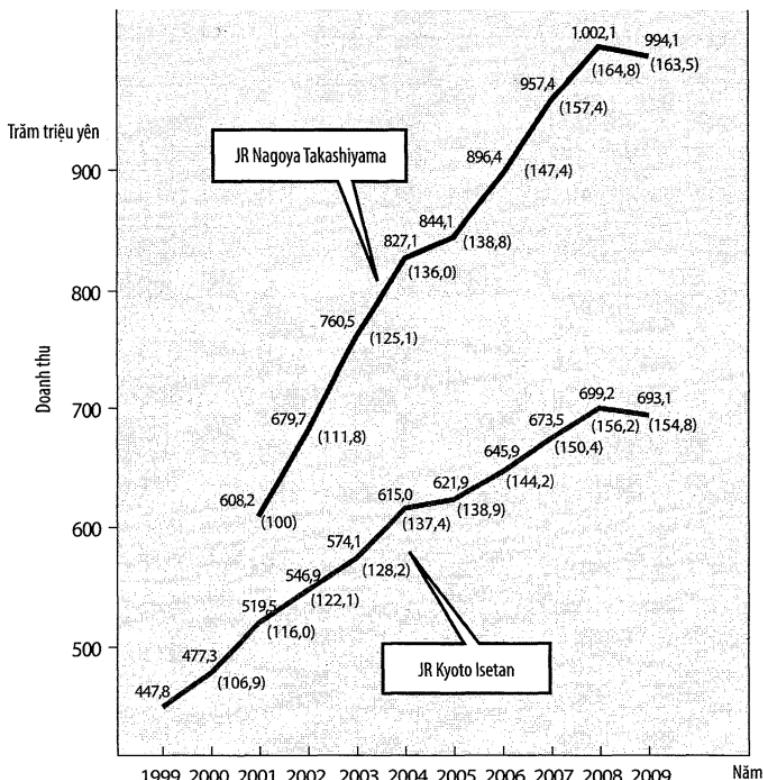
Bảng 1-7 Sự thay đổi trong số lượng và doanh thu các cửa hàng bách hóa tại Hàn Quốc giai đoạn 1996-2009



Nguồn: Niên giám Phân bổ Công nghiệp và số liệu điều tra của Goldman Sachs.

**Bảng
1-8**

**Sự thay đổi doanh số bán hàng của JR Isetan ở Kyoto và
JR Takashiyama ở Nagoya giai đoạn 1999-2009**



Chú thích:

1. Năm hoạt động đầu tiên được tính là 100.
2. JR Kyoto Isetan khai trương tháng 9 năm 1997, JR Nagoya Takashimaya khai trương tháng 3 năm 2000.
3. Số liệu năm 2009 của JR Kyoto Isetan tính đến tháng 3, JR Nagoya Takashimaya tính đến tháng 2.

Nguồn: Báo cáo doanh thu của các công ty.

cửa hàng với dân số, chúng ta cũng có thể kỳ vọng rằng ở Nhật Bản, số lượng các cửa hàng giảm xuống còn 250 thì doanh thu sẽ tăng trở lại (Bảng 1-7). Quy mô chuỗi cửa hàng, tầm cỡ của thương hiệu và phương pháp quản lý của các cửa hàng bách hóa Hàn Quốc không mấy khác biệt so với Nhật, chính vì thế chúng ta hoàn toàn có lý khi kỳ vọng điều đó. Thế nhưng, ở Hàn Quốc, những cửa hàng gần nhà ga hay tại trung tâm thời trang không phát triển, sự cạnh tranh chủ yếu diễn ra giữa các cửa hàng bách hóa với nhau. Ở các tòa nhà lớn kể trên, giá thuê địa điểm cao khiến giá bán sản phẩm tăng chính là lý do khiến họ mất đi những khách hàng trẻ tuổi. Kỳ vọng số cửa hàng giảm dừng ở mức 250 cửa hàng có vẻ khó thành hiện thực.

Cũng không quá khi cho rằng việc đẩy các cửa hàng bách hóa ở Nhật đến chân tường là khi JR Group¹ tận dụng thời cơ chín muồi để tư nhân hóa và phát triển ngành bán lẻ. Trên thực tế, tổng doanh số bán hàng của bốn công ty JR là 1.484,4 tỉ yên (một phần của năm 2008 và cả năm 2009), bỏ xa doanh thu của tập đoàn bách hóa đứng thứ hai là Isetan Mitsukoshi (1.291,6 tỉ yên vào năm 2009).

Tốc độ giảm các chuỗi cửa hàng có thể được đẩy nhanh nhờ sự phát triển của các trung tâm thương mại lớn. Cho tới nay, chúng ta có thể nhận thấy các

¹ Tập đoàn Đường sắt Nhật Bản. (BTW)

trung tâm thương mại hầu như đều tập trung phát triển vào những cửa hàng lớn nhất. Thế nhưng, trong khi thị trường của các cửa hàng bách hóa đang giảm nhanh chóng, cùng với việc các vùng đẩy nhanh tập trung hóa khiến những cửa hàng nhỏ hơn tiếp tục đi xuống, dù những cửa hàng cao cấp hơn có phát triển nhanh thì nhìn tổng thể toàn khu trung tâm thương mại cũng vẫn rơi vào khủng hoảng.

Tình hình tương tự xảy ra khi sự tập trung đến cực đoan vào JR Isetan ở Kyoto và JR Takashimaya ở Nagoya (Bảng 1-8) đã dẫn đến sự tụt dốc nhanh chóng của các cửa hàng bách hóa xung quanh. Tại trung tâm thương mại Osaka, khi người ta tập trung nhiều vào Umeda và Nanba, Shinbaishi sẽ tụt dốc, ở trung tâm thương mại Nagoya, tập trung vào ga Nagoya khiến Sakae kinh doanh khó khăn, tại Sapporo, tập trung vào ga Sapporo sẽ khiến cửa hàng ở khu bốn lâm vào khủng hoảng, cũng như ở Fukuoka, khi tập trung vào ga Hagata thì Tenjin không thể phát triển... Nếu nhận thấy điều này, có thể các địa phương đã không đẩy nhanh tập trung hóa như thế.

Khi nền kinh tế suy thoái và văn hóa tiêu dùng giảm sút, nếu nghĩ đến việc chỉ tập trung vào những trung tâm thương mại và các cửa hàng cao cấp, chúng ta sẽ không thể tránh khỏi việc để mất đến gần 200 cửa hàng.

Phụ chương - Doanh thu của tòa thương mại ga Shinhakata đạt 84 tỉ yên

Mùa xuân năm 2011, tuyến Shinkansen Kyushu mở rộng hành trình đến ga Hakata. Nhờ vậy, khoảng thời gian 1 giờ 20 phút để đi từ ga Kumamoto đến ga Hakata đã được rút ngắn xuống còn 35 phút. Thời gian đi từ ga Kagoshima Chuo trung tâm đến ga Hakata cũng giảm gần một nửa, từ 2 giờ 30 phút xuống còn 1 giờ 20 phút. Cùng với sự mở rộng của tuyến Shinkansen Kyushu, trung tâm thương mại ở ga Hakata cũng mọc lên. Ở nhà ga Shin Hakata, từ tầng hầm 1 đến tầng 10 là trung tâm thương mại Amu Plaza Hakata với những cửa hàng chuyên biệt, từ tầng hầm 1 đến tầng 8 cũng có những cửa hàng của bách hóa Hankyu.

Tổng diện tích các cửa hàng ở Amu Plaza là 60.000 m², ở Hankyu là 40.000 m², tổng diện tích là 100.000 m², trở thành trung tâm thương mại lớn nhất khu vực Kyushu.

Trung tâm kinh doanh buôn bán ở Hakata có thể được chia thành ba khu vực là quận Tenjin, quận Kawabata và khu trước ga. Tuy nhiên, hiện tại, hoạt động buôn bán lại tập trung sang khu Tenjin cách ga Hakata hai cây số về phía Tây. Tại đây, ngoài ba cửa hàng bách hóa lớn là Iwataya, Hakata Daimaru và Mitsukoshi, chúng ta còn có Tenjin Vivre, IMS, Solaria, Solaria Stage, Tenjin Core, Vioro, và trung tâm thời trang Fukuoka Parco mở cửa vào tháng 3 năm 2010 hay khu phố ngầm Tenjin. Ở quận Kawabata

cách khoảng một cây số về phía Tây, có Canal City Hakata hay Hakata Riverain, nhưng nhìn chung, các khu thương mại vẫn có xu hướng sụt giảm. Tòa nhà gần ga có Ming – chuyên các món quà lưu niệm, Deitos – tập trung vào ẩm thực. Dù chỉ là một khu thương mại nhỏ với những cửa hàng quy mô trung bình nhưng nếu tòa nhà ga Hakata mới đi vào hoạt động, nhiều người vẫn tin rằng lượng khách sẽ thay đổi đáng kể.

Chúng ta có thể dự đoán được doanh thu của Hakata Hankyu thông qua những cửa hàng tạp hóa ở các tòa nhà gần ga, chẳng hạn như JR Kyoto Isetan và JR Nagoya Takashimaya. JR Kyoto Isetan trong năm đầu tiên mở cửa đã thu về 44 tỉ 780 triệu yên, chiếm 8,85% tổng doanh thu từ các cửa hàng tạp hóa ở khu vực Kyoto bao gồm cả Tây Bắc Osaka, Nara và Shiga (diện tích cửa hàng chiếm 8,71%). Tương tự như vậy, JR Nagoya Takashimaya trong năm hoạt động đầu tiên cũng đã thu về 60 tỉ 820 triệu yên, chiếm 10,18% doanh thu của 17 cửa hàng ở Chukyo, bao gồm cả Gifu và Mie (với diện tích cửa hàng chiếm khoảng 10,8%). Xét đến tương quan tỉ lệ diện tích và doanh thu, trong năm đầu tiên JR Kyoto Isetan thu về đến 41 tỉ 300 triệu yên, tương tự nếu xét doanh thu thực tế của JR Nagoya Takashimaya thì doanh thu cũng đã là 38 tỉ 100 triệu yên, trung bình của cả hai địa điểm là 39 tỉ 700 triệu yên. Vì Hakata Hankyu chiếm đến

10,78% tổng diện tích các cửa hàng bách hóa lớn của vùng Hakata bao gồm các thành phố Kokura, Shimonoseki, Kurume và Saga nên nếu mở rộng các khu thương mại độc quyền, chúng ta hoàn toàn có thể vượt được mục tiêu 40 tỉ yên.

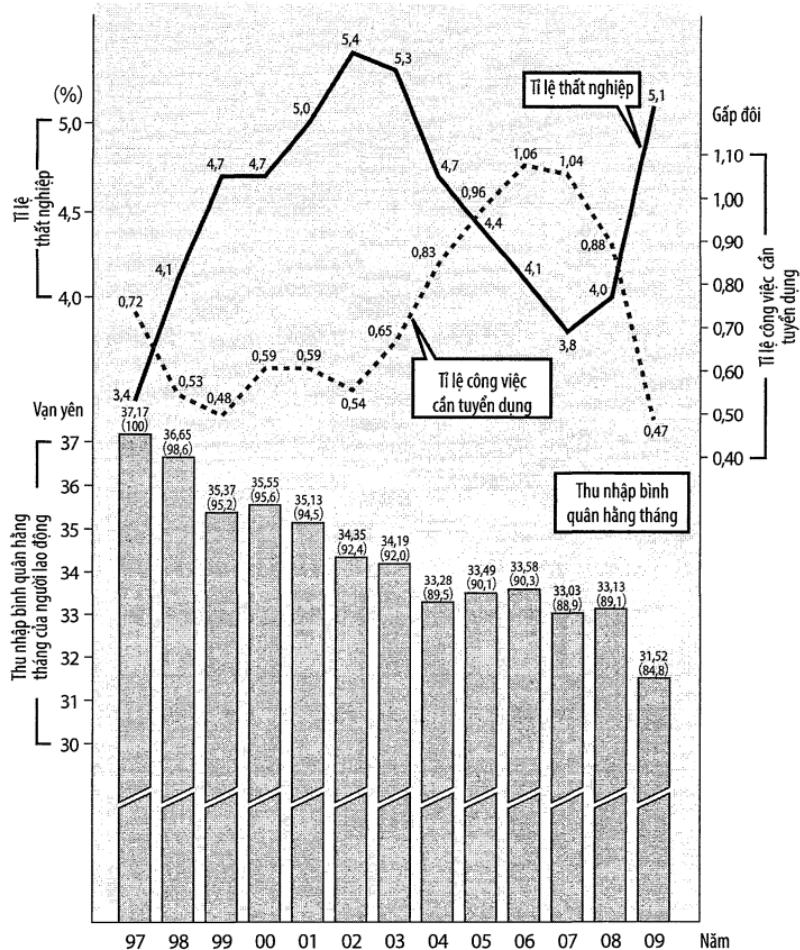
Trong nhiều trường hợp, khi trung tâm thương mại lấy cửa hàng bách hóa làm trọng tâm phát triển, hiệu quả kinh doanh trên diện tích mặt sàn của khu buôn bán chuyên biệt bên ngoài cửa hàng bách hóa sẽ đạt khoảng 60 đến 70% con số của cửa hàng bách hóa đó. Vì vậy, nếu xem doanh thu của Hakata Hankyu là 41 tỉ yên, doanh thu của phần còn lại của Amu Plaza sẽ rơi vào khoảng 40 tỉ yên, tương đương với 60% đến 43,1 tỉ yên tương đương với 70% tổng doanh thu của tòa nhà thương mại ở ga Shin Hakata, bao gồm cả Hankyu sẽ rơi vào khoảng từ 81 đến 84 tỉ yên. Doanh thu của JR Kyoto Isetan sau tám năm đi vào hoạt động tăng 54,9%, JR Nagoya Takashimaya cũng đã tăng 63,5%. Có thể thấy tiềm năng phát triển của các tòa nhà ở gần nhà ga tàu điện ngầm là rất lớn, ngay cả năm khủng hoảng tồi tệ nhất đối với các cửa hàng là năm 2009, doanh thu của hai tòa nhà tại các ga này cũng chỉ sụt giảm 1%. Tòa nhà mới xây dựng ở ga Hakata chắc chắn sẽ thu hút được nguồn lợi từ các vùng xung quanh, chẳng hạn như ở quận Kawabata và Tenjin, và nhanh chóng chạm mốc 100 tỉ yên doanh thu, đồng thời vẽ lại bản đồ thương mại vùng Bắc Kyushu.

Chiến lược để tồn tại của các cửa hàng bách hóa

Nguyên nhân lớn nhất dẫn đến thị trường của các cửa hàng bách hóa bị thu hẹp chính là sự sụt giảm của giai cấp trung lưu và thu nhập đi xuống do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế, đồng thời là sự giảm sút của thị trường các mặt hàng có giá cao và trung bình do giảm phát. Trên thực tế, sau khi tăng đến đỉnh vào năm 1997, đến năm 2009 thu nhập bình quân của người dân Nhật đã giảm đến hơn 15%. Theo điều tra mức sống người dân của Bộ Lao động An sinh Xã hội, vào năm 2008, thu nhập bình quân của mỗi hộ gia đình giảm đến 17,6% so với mức cao nhất vào năm 1994 (Bảng 1-9).

Theo tính toán của Phòng Nghiên cứu Kinh tế dựa theo báo cáo hằng năm về các hộ gia đình của Bộ Nội vụ, số hộ gia đình có thu nhập hằng năm khoảng từ 8 đến 10 triệu yên giảm xuống dưới 90%, từ 10 đến 15 triệu yên giảm xuống còn 80% và từ 15 triệu yên trở lên giảm xuống chỉ còn 70%.

**Bảng
1-9 Biến động về nghề nghiệp và thu nhập
giai đoạn 1997-2009**



Chú thích:

1. Chỉ số trong ngoặc: Năm 1997 được tính là 100.
2. Mức lương trung bình hàng tháng tại những doanh nghiệp hoặc cơ sở kinh doanh có từ năm người trở lên.

Nguồn: Tí lệ thất nghiệp được tổng hợp từ "Điều tra về lao động" của Bộ Nội vụ, tí lệ công việc cần tuyển dụng được tổng hợp từ "Báo cáo tình trạng nghề nghiệp" của Bộ Lao động và An sinh Xã hội. Thu nhập bình quân hàng tháng được tổng hợp từ dữ liệu "Thống kê lao động hàng tháng" của Bộ Lao động và An sinh Xã hội.

Theo báo cáo điều tra của Bộ Nội vụ, số tiền mỗi hộ gia đình bỏ ra để mua đồ may mặc chiếm chủ yếu trong doanh thu của các cửa hàng bách hóa cũng đã giảm, chỉ còn 2/3 từ năm 1997 đến năm 2009.

Tuy nhiên, thay vì giải quyết tận gốc vấn đề chi phí cao, các cửa hàng bách hóa lại chọn cách tiếp tục duy trì lợi nhuận bằng việc tăng giá tới mức vượt ra khỏi khả năng chi trả của người tiêu dùng. Mức giá quá cao khiến người tiêu dùng có xu hướng tìm đến những nguồn cung cấp sản phẩm giá cả phải chăng hơn. Điều này cùng với những hệ quả của cú sốc Lehman đã khiến tình hình kinh doanh của các cửa hàng bách hóa ngày càng giảm sút.

Những cửa hàng bách hóa ủng hộ và duy trì mức giá cao đến mức vô lý bị lép vế bởi chất lượng sản phẩm và mức giá chung của thị trường dẫn đến mất khách đã trở thành một điều quen thuộc ở Nhật. Cũng có thể nói sự thất bại của những cửa hàng bách hóa chính là minh chứng cho nền kinh tế đang rơi vào suy thoái và văn hóa tiêu dùng giảm sút của Nhật.

Có ba phương pháp để những cửa hàng như thế có thể tiếp tục tồn tại.

Cách đầu tiên là họ nén tiến vào những tòa nhà ở nhà ga hay những trung tâm thời trang có tiền thuê mặt bằng thấp để thu hút khách hàng trẻ tuổi, lựa chọn tồn tại như một cửa hàng bách hóa theo hình thức

lai với việc cho nhẫn hàng khác thuê địa điểm. Tuy kết hợp với sản phẩm khác nhưng nếu hệ thống thanh toán không đồng bộ thì có thể khiến công việc của nhân viên trong cửa hàng bị chồng chéo và việc giảm chi phí trở nên vô cùng khó khăn.

Cách thứ hai là sử dụng những biện pháp giữ chân khách hàng, chẳng hạn như tặng thẻ giảm giá 20% cho những mặt hàng cao cấp, những thương hiệu nổi bật. Trên thực tế, việc triển khai giảm giá và trở thành cửa hàng giá rẻ là một chiến lược mạo hiểm, nhưng trước tiên có lẽ nên bắt đầu từ những thẻ giảm giá 10% rồi dần tiến vào thị trường của những SPA có mức giá rẻ. Đó có vẻ là một sự lựa chọn hợp lý hơn. Tuy nhiên, dù chọn phương pháp nào, chúng ta cũng không thể tránh khỏi việc lợi nhuận biên bị giảm, chính vì vậy một cuộc cải cách trên quy mô lớn là điều hết sức cần thiết.

Trên thực tế, từ sau cú sốc Lehman, nhiều cải cách đã được tiến hành dựa trên tình trạng nhiều cửa hàng bách hóa thoái trào. Phạm vi của các cuộc cải tổ đó không mang tính phân chia chiến lược lâu dài mà chỉ nhằm cắt giảm nhân lực và loại bỏ những trở ngại trước mắt. Hai điểm cốt lõi khiến khoản chi của các cửa hàng bách hóa bị đội lên cao là phương pháp quản lý thu chi lạc hậu do công việc bị chồng chéo và đội ngũ nhân viên, quản lý đồng đúc, xa rời môi trường kinh doanh thực tế. Việc tập trung tái cơ cấu ở hai

điểm này rất quan trọng, nhưng trên thực tế, chúng ta cần phải xem xét toàn diện, không thể nói rằng không còn biện pháp nào khác.

Trong hai điểm kể trên, dù tái cơ cấu và loại bỏ được nguyên nhân thứ hai nhưng nếu không giải quyết triệt để hệ thống thanh toán của các tòa nhà khu vực trước ga hay trung tâm thời trang, chi phí của các cửa hàng vẫn không thể giảm được nhiều. Điều chúng ta cần làm là đầu tư vào những trang thiết bị có thể giúp việc quản lý đúng đắn và chính xác chứ không chỉ đơn thuần giảm nhân lực.

Phương án thứ ba là chờ đợi động thái từ một bên khác để tìm kiếm lợi nhuận. Nếu nhìn từ việc doanh thu của cửa hàng Seibu ở thành phố Asahikawa tăng vọt sau khi Marui Imai đóng cửa hay doanh thu của Daimaru ở Sapporo cũng tăng sau khi Seibu đóng cửa, phương án này hoàn toàn có khả năng xảy ra. Trong bối cảnh các cửa hàng khác đóng cửa do việc kinh doanh bất ổn, những cửa hàng còn đứng vững sẽ thu được lợi ích không nhỏ.

Liệu có sự lựa chọn thứ tư không?

Với ngành kinh doanh cửa hàng bách hóa, ngoài ba phương pháp kể trên người ta còn kỳ vọng vào một phương pháp thứ tư. Phương pháp này đã được khởi xướng và thử nghiệm nhiều lần, hướng tới việc các

cửa hàng tự chủ trong mặt hàng¹ kinh doanh và phát triển như một thương hiệu riêng. Các cửa hàng bách hóa phần lớn là những địa điểm đi thuê với những ưu đãi đặc biệt, nhưng những cửa hàng này lại có nguy cơ hàng tồn kho nhiều nên diện tích thường bị giới hạn.

Nếu vượt qua được rào cản đó, chúng ta – các PB – sẽ phát triển mạnh mẽ theo hình thức SPA. Tuy nhiên, kết quả kinh doanh của các cửa hàng bách hóa cũng phụ thuộc nhiều vào sức tiêu thụ của thị trường, đồng thời hệ thống logistics² cũng không ổn định dẫn đến việc ngành phụ thuộc nhiều vào ngành may mặc.

Trên thực tế, hầu hết các thương hiệu riêng của các cửa hàng bách hóa đều phụ thuộc vào sự phát triển của hàng sản xuất và hệ thống logistics. Dù là thương hiệu riêng nhưng các cửa hàng này không thể tránh khỏi việc phụ thuộc hay chia sẻ một nửa trách nhiệm với đơn vị sản xuất.

Tuy nhiên vẫn có những trường hợp ngoại lệ, chẳng hạn như Sogo-Seibu đưa ra phương pháp giới hạn số lượng đặt mua “Limited Edition”. Nhưng về

¹ Loại hàng hóa mà cửa hàng lên kế hoạch từ bước phát triển đến phân phối sản phẩm.

² Là một phần trong dịch vụ hậu cần, chuỗi cung ứng bao gồm việc hoạch định, thực hiện, kiểm soát việc vận chuyển và dự trữ hiệu quả hàng hóa, dịch vụ cũng như những thông tin liên quan từ nơi sản xuất đến nơi tiêu thụ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. (BTV)

cơ bản, nếu không biết vận hành hệ thống logistics, tỉ suất lợi nhuận có nguy cơ giảm và việc có thể tăng đến mức nào vẫn còn là một dấu hỏi.

Các chuỗi cửa hàng bách hóa ở Nhật dù hoạt động với quy mô lớn nhưng lại không có hệ thống logistics tốt để xử lý hoạt động mua bán, lưu chuyển hàng hóa giữa các điểm bán lẻ và xoay vòng sản phẩm dẫn đến việc phải phụ thuộc nhiều vào việc bán đơn lẻ của mỗi cửa hàng. Do đó, tình trạng tồn kho của mỗi cửa hàng sẽ khác nhau và việc tiêu thụ sản phẩm không thể tiến hành trơn tru được. Nếu các cửa hàng bách hóa hoạt động theo hình thức chuỗi cửa hàng không xây dựng được một hệ thống logistics hiệu quả, ngày mà các thương hiệu riêng đứng lên và nắm giữ vai trò quan trọng trên thị trường sẽ chẳng bao giờ đến.

Những thương hiệu thời trang lớn dần rời khỏi các cửa hàng bách hóa

Cùng với sự suy thoái không có điểm dừng của các cửa hàng bách hóa, những thương hiệu thời trang có đơn vị phân phối chính là các cửa hàng này cũng lâm vào khủng hoảng kéo dài. Năm 1991, sau khi lỗ vốn, Renown phải bán đi bất động sản và tiếp đến là các công ty con của mình như Aquascutum và Leilian cho các doanh nghiệp Trung Quốc. Và dù vẫn luôn nỗ lực để hồi sinh nhưng đến năm 2005 – khi tình trạng nợ nần trở nên tồi tệ hơn – tập đoàn Kosugi phải nhận sự

trợ giúp từ các nhà đầu tư. Đến tháng 2 năm 2009, họ chính thức tuyên bố phá sản. Hàng sản xuất áo phông lớn, có hệ thống cửa hàng bách hóa là kênh phân phối chủ yếu Tomiya đến năm 2009 đã đăng ký Luật tái tổ chức doanh nghiệp¹. Năm 2008, một thương hiệu mạnh trong các cửa hàng bách hóa cũng đã rút lui để tập trung vào các mặt hàng tất chân.

Cùng với doanh thu đi xuống của các cửa hàng bách hóa, lợi nhuận của 10 hãng may mặc lớn có doanh thu hơn 45 tỉ yên vào năm 2000 cũng giảm, đến giai đoạn từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2009, 6 công ty đã lâm vào khủng hoảng và lỗ đến 100 triệu yên.

Kết quả hoạt động kinh doanh của các nhãn hàng thời trang lớn tỉ lệ thuận với doanh số của các cửa hàng bách hóa và ngày một xấu đi. Đến kỳ quyết toán tháng 12 năm 2009, một công ty có tỷ lệ doanh thu chiếm đến 90% doanh số cửa hàng bách hóa nơi đặt trụ sở là Sanyo Shokai² đã tụt dốc từ mức thặng dư 4,7 tỉ yên xuống thâm hụt 5,2 tỉ yên. Lợi nhuận Onward Kashiyama, vốn chiếm lĩnh 75% doanh số của các cửa hàng bách hóa, cũng đã giảm đến 95,6%, lợi nhuận của World cũng đã giảm đến 56,1% nhưng nếu so sánh

¹ Một trong những điều trong Luật Phá sản của Nhật Bản, thiết lập các thủ tục tái tổ chức có thể thực hiện để khôi phục hoạt động kinh doanh của một công ty tuyên bố phá sản. (DG)

² Một công ty sản xuất hàng may mặc có trụ sở chính ở Shinjuku, Tokyo. (DG)

với Onward Kashiyama thì đó vẫn chỉ là một sự sụt giảm nhẹ (cả hai đã liên kết với nhau). Trong tình cảnh suy thoái không điểm dừng và kết quả kinh doanh ngày một xấu đi, các công ty dần rời khỏi các trung tâm mua sắm, tòa nhà trước ga và trung tâm thời trang để tìm lối thoát ở thị trường nước ngoài.

Từ năm 1999 đến năm 2008, rất nhiều công ty lớn tìm đến những trung tâm mua sắm ở vùng ngoại ô các thành phố. Cuối năm 2009, các công ty hoàn thành xây dựng hệ thống cửa hàng, chẳng hạn như World có 1.127 cửa hàng ở ngoại ô, Onward Kashiyama có 581 cửa hàng, Itkin có 562 cửa hàng, FIVEFOXes có 334 cửa hàng... Mức giá bán thấp hơn khá nhiều so với các cửa hàng bách hóa khiến lợi nhuận của những doanh nghiệp này cũng thấp theo và không thể bù đắp những tác động mà suy thoái mang lại.

Sau năm 2007, khi xu hướng mua bán chuyển từ các cửa hàng bách hóa sang những tòa nhà gần ga hay trung tâm thời trang thể hiện rõ rệt nhất, các công ty cũng nhanh chóng tập trung phát triển những thương hiệu dành riêng cho nhà ga và trung tâm thời trang, đồng thời thu mua những công ty có quy mô trung bình trong cùng lĩnh vực này để mở rộng doanh thu.

TokyoStyle luôn đi trước đón đầu so với các đối thủ. Năm 2003, công ty thâu tóm Rivurabo của hãng Nano Universe, năm 2004 là Jack của Stussy và năm 2008 là Spic International của Tornado Mart. Năm 2005,

Onward Kashiyama cũng đã thương lượng với Mother International để thành lập Candela International và bắt đầu triển khai “Croon A Song”. Đến năm 2008, Onward Kashiyama thu mua Công ty Creative Yoko (sở hữu hai thương hiệu là Mother Garden và Pet Paradise), đến năm 2009 thu mua thành công Island (sở hữu thương hiệu Grace Continental). Tháng 2 năm 2010, Sanyo nhận được quyền sở hữu và kinh doanh từ Công ty Kai Lani và bắt đầu thành lập công ty mới. Năm 2008, Luck mua lại LINK IT ALL từ Naigai và đến tháng 4 năm 2010 đã đăng ký tư cách pháp nhân tại Nhật cho thương hiệu phổ thông APC này.

Các công ty đều gấp rút gia tăng doanh thu bằng chiến lược thu mua. Tuy nhiên, không những không thể bắt kịp tốc độ thay đổi nhanh chóng của các cửa hàng ở ga và trung tâm thời trang, thị trường của các cửa hàng bách hóa còn ngày một thu hẹp.

Những sự kiện đáng chú ý trong hoàn cảnh đó là mùa thu năm 2009, Free's International (công ty con của Sanei International) cho ra mắt Free's Mart, cuối năm đó Flandre cũng ra mắt cửa hàng SPA chuyên đồ công sở và trang phục sang trọng cho nữ giới BrilliantStage. Đến tháng 2 năm 2010, Flandre tiếp tục cho ra mắt cửa hàng SPA chuyên các sản phẩm cơ bản chất lượng cao I.T's International. Công ty cũng có kế hoạch triển khai các cửa hàng không lựa chọn các nhà ga hay trung tâm thời trang làm nơi phân phối

chủ yếu. Free's Mart trong năm năm đã thu được 15 tỉ yên, I.T's International cũng thu về 20 tỉ yên.

Khi bước ra thị trường quốc tế, Onward Kashiyama đã tiến hành thu mua Công ty Zibo Coe của Ý năm 1990, Joseph của Anh vào năm 2005 và Jil Sander của Đức vào năm 2008 để mở rộng thị trường và đưa các thương hiệu cao cấp vào châu Âu. Ngược lại, World lấy trung tâm là 77 cửa hàng ở Trung Quốc và bắt đầu mở rộng ra Đài Loan, Hàn Quốc và Hồng Kông với hơn 200 cửa hàng. Tokyo Style cũng có 62 cửa hàng ở Trung Quốc, Hồng Kông và Đài Loan. Bản thân Onward Kashiyama cũng có 161 cửa hàng ở Trung Quốc (tính đến cuối năm 2009), làm tiền đề để xâm nhập thị trường châu Á mới nổi.

Ngay cả ở những thị trường Âu Mỹ với những thương hiệu như Macy's (đến tháng 1 năm 2010 có 850 cửa hàng), J.C Penney, theo báo cáo thị trường, từ năm 2000 đến năm 2009, trong khi thị trường bán lẻ tăng trưởng 38% thì thị trường của các cửa hàng bách hóa cũng giảm đến 20%.

Công ty thoát khỏi thị trường các cửa hàng bách hóa muộn nhất là Liz Claiborne. Từ sau tháng 12 năm 2007, công ty này đã lâm vào tình trạng thâm hụt kéo dài, và sau khi thu hẹp từ 31 xuống còn 12 thương hiệu đã tập trung tiến hành cải tổ, nhưng đến tháng 12 năm 2009 vẫn giảm gần 25% doanh thu và thâm hụt 330 triệu yên. Ngược lại, sau khi thu mua hàng

loạt các thương hiệu vào năm 2000 như The North Face, Vans, Napapijri, Seven of All Mankind, và thoát ly khỏi các cửa hàng bách hóa, tới kỳ quyết toán tháng 12 năm 2009, VF Corporation đã đi từ mức sụt giảm 5,5% thành tăng trưởng 10%. Công ty con của Calvin Klein là PVH tập trung vào các hoạt động bán lẻ cũng bứt phá từ mức sụt giảm 3,7% doanh thu lên mức tăng trưởng 40,4% vào kỳ quyết toán tháng 1 năm 2010, chỉ suất lợi nhuận cũng tăng 10,2% và có thêm hai công ty nữa (nửa đầu năm 2010 mua thêm cả Tommy Hilfiger). Đây chính là những minh chứng cho sự thành công mà các công ty đạt được từ chiến lược rời bỏ các cửa hàng bách hóa. Dù là thị trường Nhật Bản hay thị trường Âu Mỹ, chúng ta đều có thể nhận thấy rằng việc các doanh nghiệp may mặc lớn nhanh chóng thoát ly khỏi các cửa hàng bách hóa là điều đúng đắn.

Thị trường của các cửa hàng tiêu thụ hàng tồn kho ngày càng mở rộng

Ngược lại với sự suy thoái của các cửa hàng bách hóa, các outlet¹ bán hàng tồn kho đang ngày càng phát triển. Chuỗi cửa hàng lớn nhất cả nước Outlet Mall Rism (Fujimino, Saitama) bắt đầu đi vào hoạt động từ tháng 11 năm 1993 và đến tháng 3 năm 1995 đã

¹ Những cửa hàng chuyên tiêu thụ hàng tồn kho, hàng giảm giá.

thuê thêm địa điểm từ công ty môi giới bất động sản Mitsuru để mở một cửa hàng ở vùng Osaka Tsurumi. Cũng trong tháng 7 năm đó, Karuizawa Prince Plaza Shopping chính thức mở cửa, là cửa hàng đầu tiên hoạt động gần giống với một khu nghỉ dưỡng. Tháng 7 năm 2000, công ty phát triển hệ thống các cửa hàng outlet lớn nhất thế giới Chelsea Property Group của Mỹ và công ty Mitsubishi đã liên kết với nhau thành lập Chelsea Japan (Premium Outlet). Từ đó, các cửa hàng outlet bắt đầu phát triển nhanh chóng. Đến năm 2009, sau 16 năm kể từ khi cửa hàng đầu tiên mở cửa, trên cả nước đã có hơn 34 chuỗi cửa hàng.

Thị trường các cửa hàng outlet ở Nhật phát triển một cách trơn tru là nhờ sự năng nổ của Chelsea Japan và Mitsubishi. Cửa hàng Ami Premium Outlet khai trương tháng 7 năm 2009 đã nâng số chuỗi Premium Outlet của Chelsea Japan lên tám cơ sở. Đến tháng 3 năm 2010, doanh thu của hãng đã tăng 18% so với năm tài chính trước, đạt mức 2.047 tỉ yên. Hệ thống Outlet Park của Mitsubishi đến tháng 3 năm 2010 đạt doanh thu 1.644 tỉ yên với tám cơ sở, đến tháng 4 năm 2010 có thêm Mitsui Outlet Park Shigaryu ở Sapporo Kitahiroshima. Doanh thu của 21 cửa hàng, gồm 16 cửa hàng lớn của hai công ty trên và năm cửa hàng khác, đã đạt hơn 4.694 tỉ yên. Do vậy, doanh thu của hệ thống các chuỗi outlet có thể đạt đến 5.500 tỉ yên.

Nhìn chung, để tránh cạnh tranh trực tiếp với các cửa hàng bán lẻ lâu đời, hệ thống outlet thường được đặt tại vùng ngoại ô hay các khu nghỉ dưỡng, cách xa các khu thương mại. Tuy nhiên, các cửa hàng gia tăng mà các vị trí đắc địa chỉ có hạn, có lẽ sắp đến lúc họ phải tìm đến những địa điểm trong các đô thị lớn.

Khu Mitsui Outlet Park Makuhari được thành lập hồi tháng 10 năm 2000 nằm gần những khu thương mại lớn ở Funahashi hay Chiba, nhưng khi khu Venus Outlet khai trương ở tầng 3 tòa nhà Odaiba Venus Fort chỉ cách Ginza và Shibuya trên dưới 30 phút, đây bắt đầu trở thành một chủ đề nóng. Những cửa hàng của United Arrows hay Journal Standard bắt đầu khai trương ở những vị trí đắc địa như Harajuku, Shibuya hay Shinsaibashi, không còn thu mình vào những vị trí quen thuộc của các outlet nữa.

Đến mùa xuân năm 2012, Công ty Mitsui cũng triển khai một cửa hàng với diện tích từ 30 đến 40 ngàn m² cùng với khoảng 200 đến 250 cửa hàng khác ở ngay lối ra của Tokyo Bay Aqua-line. Mùa xuân năm 2011, Aeon cũng tham gia vào thị trường các cửa hàng theo hình thức outlet bằng việc triển khai 570 cửa hàng tại trung tâm thương mại lớn nhất Nhật Bản Aeon Lake Town. Mùa xuân năm 2013, Chelsea Japan mở thêm chín cửa hàng Premium Outlet nằm gần đường cao tốc Higashi-Kanto ở Chiba và gần giao lộ Shisui. Sự nỗ lực của Chelsea Japan và Công ty Mitsui,

cộng với sự tham gia của Aeon Group đã khiến các khu cửa hàng outlet phát triển nhanh chóng.

Những khu Outlet Mall lớn vừa được thành lập phải chịu nhiều sức ép, cùng với sự đào thải tự nhiên đang diễn ra ngày một nhanh của thị trường bán lẻ. Do tình hình buôn bán bất ổn nên rất nhiều thương hiệu muốn tăng số lượng cửa hàng outlet , diện tích dành cho các cửa hàng này cũng sẽ ngày một tăng. Nhiều người tin chắc rằng sau năm năm nữa, thị trường này sẽ đạt đến quy mô 8.000 tỉ yên.

Hình thức outlet không chỉ diễn ra ở các cửa hàng thực mà còn xuất hiện cả trên mạng. Tháng 3 năm 2009, Gilt Group của Mỹ, công ty đã triển khai rất nhiều website bán hàng cho các thương hiệu thời trang cao cấp chính thức phát triển ở Nhật, thu hút sự chú ý của rất nhiều phương tiện thông tin đại chúng. Sau 4 tháng triển khai, dự án thu hút được 200 ngàn người (đến tháng 6 năm 2010 sẽ vượt mức 400 ngàn người). Đây chính là cơ hội lớn để hàng loạt chuỗi cửa hàng thành lập trang web thương mại điện tử. Bắt đầu là Glamour Sales vào tháng 8 năm 2009, tháng 1 năm 2010 là Brandissimo và một loạt các cửa hàng thành viên của Gilt, các cửa hàng vốn chuyên bán hàng qua mạng cũng có Outlet Peak của MAGASEEK, Outlet Chu:se của Stylife, về phía các chuỗi bán lẻ lớn cũng có Brandeli của Nissen.

Mặc dù sự mở rộng phát triển của hệ thống các chuỗi cửa hàng outlet là nhằm thỏa mãn yêu cầu của cả những người tiêu dùng muốn mua hàng với mức giá rẻ hơn và những thương hiệu cần giải quyết hàng tồn kho nhưng chúng ta vẫn không thể phủ nhận rằng sự gia tăng của những cửa hàng outlet cũng tạo áp lực cho những cửa hàng bán lẻ thông thường và tạo thành một vòng luẩn quẩn. Câu hỏi được đặt ra ở đây là: Chúng ta nên phá giá đến mức nào?

Chương 2

Hội chứng Uniqlo không có điểm dừng

Hội chứng Uniqlo

Trước sự phát triển thần kỳ của Uniqlo, việc những cửa hàng bán lẻ và bán buôn muốn tìm hiểu phương pháp phát triển sản phẩm và công nghệ kỹ thuật của hãng là lẽ đương nhiên. Cùng với đó, các trung tâm mua sắm và cửa hàng bách hóa cũng nhập các sản phẩm của Uniqlo vào kinh doanh.

Tuy nhiên, phong trào này diễn ra ồ ạt mang đến hiệu quả ngược do những công ty đi trước đã thâu tóm thị trường không phù hợp với mình và cuộc cạnh tranh về giá dân khiến doanh thu và lợi nhuận giảm sút; những thương hiệu ra đời sau phải cạnh tranh trong một môi trường đầy biến động, không có hiệu quả và ẩn chứa rất nhiều rủi ro. Trong hoàn cảnh như vậy, các doanh nghiệp không tránh khỏi bị ảnh hưởng

bởi làn sóng Uniqlo. Hiện tượng này được gọi chính xác nhất là “Hội chứng Uniqlo”.

Sự thành công của Uniqlo sau “20 năm đánh đổi” là một bài học đỗi với bất cứ doanh nghiệp nào. Thành công đó có thể bắt nguồn từ những nguyên nhân sau:

1. Mở rộng kinh doanh và tăng doanh thu từ việc phân tích kỹ lưỡng nhu cầu của thị trường, đưa ra những sản phẩm có hiệu quả cao, chất lượng cao với chi phí thấp và không giới hạn đối tượng khách hàng.
2. Đưa ra những chiến lược cụ thể nhằm thúc đẩy bán hàng và chiến dịch kinh doanh cho từng loại sản phẩm.

Chiến lược định dạng thương hiệu quy mô lớn với nhiều ý tưởng sáng tạo, kết nối, những sản phẩm độc đáo kèm theo mạng lưới quảng bá, truyền thông rộng rãi.

Công ty mở rộng đối tượng khách hàng với nhiều nhóm sản phẩm phong phú như áo khoác, tất chân, khăn quàng và găng đây còn tiến tới cả áo, quần bó với rất nhiều chủng loại. Chiến lược bán hàng đã đưa doanh thu đạt đỉnh. Việc kết hợp phát tờ rơi và chính sách giảm giá (giới hạn số lượng) đã thực sự thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm.

Tuy nhiên, khi nhận xét về bản chất của việc mở rộng phạm vi khách hàng bằng phương pháp phát triển từng chủng loại sản phẩm của Uniqlo,

ngài Yanai Tadashi cho rằng: “Trong ngành may mặc, âu phục đồng nghĩa với thời trang, và rất nhiều khách hàng thông thường phù hợp và có đủ khả năng chi trả cho mặt hàng này. Nếu cung cấp mặt hàng chất lượng với mức giá hợp lý để trở thành một phần trong cuộc sống của khách hàng, thị trường của công ty có thể mở rộng không giới hạn.”

Những chuỗi cửa hàng và các nhà bán lẻ không hiểu được bản chất này mà chỉ chăm chăm học theo Uniqlo thì sẽ rất khó nắm bắt được tâm lý khách hàng. Có rất nhiều ý kiến về thế giới thời trang và ngành bán lẻ mà Uniqlo đang tham gia nhưng không ai có thể phủ nhận rằng với châm ngôn “thay đổi trang phục, thay đổi nhận thức, thay đổi thế giới”, Uniqlo đã mang đến sự độc đáo và mở rộng đối tượng khách hàng của mình.

Về góc độ cá nhân, tuy tôi có thể hiểu được vì sao mọi người lại muốn bắt chước Uniqlo nhưng nếu không thực hiện hai điểm trên theo phong cách của riêng mình mà chỉ đơn thuần làm theo chiến lược phát triển sản phẩm giá rẻ, chất lượng tốt thì sản phẩm chúng ta tạo ra sẽ trở thành những mặt hàng dập khuôn, được sản xuất hàng loạt, không có tính độc đáo đặc trưng (trong khi đây chính là điều mà Uniqlo cam kết với khách hàng). Trong quá trình cắt giảm nguyên liệu và thiết kế để giảm giá thành sản phẩm, khách hàng của chúng ta cũng sẽ giảm theo.

Một công ty SPA chú trọng đến R&D¹ và logistics như Uniqlo có bản chất hoàn toàn khác với kiểu chiến thuật biến người², phụ thuộc quá nhiều vào tiềm lực, của một số đơn vị bán lẻ còn tồn tại đến hiện nay. Nếu chỉ học đòi bắt chước theo phương pháp đó thì khó có thể gặt hái được thành công.

Chúng ta không thể phủ nhận rằng sự khủng hoảng của các cửa hàng mà công ty đã mua lại hay những “cửa hàng phong cách Aeon” chịu ảnh hưởng của Uniqlo chính là hậu quả của việc bắt chước. Dù trong lĩnh vực bán lẻ hay lĩnh vực thời trang, nếu một thương hiệu không thể xây dựng được nhóm khách hàng cho riêng mình từ những sản phẩm độc đáo thì sẽ không thể thành công mà chỉ là một sản phẩm ăn theo rẻ tiền của Uniqlo.

Lời cảnh tỉnh của Aeon³ và sự hối hận của Ito Yosado⁴

Một minh chứng điển hình cho hội chứng Uniqlo chính là bộ phận bán lẻ hàng may mặc của Aeon. Sau khi

¹ R&D: phòng nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm.

² Một chiến thuật được dùng nhiều trong quân sự, khi một bên dùng số lượng áp đảo để tấn công ào ạt, chấp nhận thương vong.

³ Một trong những tập đoàn thương mại bán lẻ lớn nhất trên thế giới với 179 liên doanh trong và ngoài nước Nhật Bản. Được thành lập từ năm 1758, với lịch sử trải dài trên 250 năm, Tập đoàn AEON là một trong những nhà bán lẻ lâu đời nhất tại Nhật Bản. (BTW)

⁴ Công ty thuộc tập đoàn phân phối và bán lẻ lớn của Nhật Bản Seven & I Holdings Co. (BTW)

bùng nổ làn sóng sản phẩm lông cừu, Aeon đã tiếp nối những sản phẩm đặc thù của Uniqlo như quần bó và áo len cashmere. Họ đáp trả Heat Tech bằng Heat Fact, sản phẩm đồ jeans 990 yên của GU bằng thương hiệu 880 yên.

Kết quả là, dẫu nhiều người lầm tưởng rằng bộ phận bán lẻ hàng may mặc của Aeon đã phát triển gần tương xứng với Uniqlo nhưng thực tế thì hoàn toàn ngược lại. Thực tế không giống như những gì chúng ta thấy. Thị phần của sản phẩm 880 yên bị thị phần của các sản phẩm 1.990 và 2.990 yên nuốt gọn, cân bằng giữa các nhóm sản phẩm dần bị phá vỡ.

Chưa dừng lại ở đó, Aeon tiếp tục muốn biến những hàng bán lẻ hàng may mặc lớn trở thành các SPA. Để đối phó với tình trạng giảm phát kéo dài, công ty bắt đầu kêu gọi các cửa hàng trong trung tâm mua sắm ở Akita Gojome khai trương tháng 6 năm 2001 thực hiện chiến dịch Everyday Low Price. Thế nhưng đến tháng 3 năm 2006, khi tình hình khá lên, các cửa hàng trong trung tâm mua sắm bắt đầu thay đổi 180 độ thành những cửa hàng “mang phong cách Aeon”. Họ chuyển mình từ hình thức SPA chú trọng dịch vụ khách hàng nhưng lại thiếu danh mục hàng hóa và sự hấp dẫn về giá cả dẫn đến tình hình kinh doanh bết bát, không đáp ứng được chi phí vận hành thành những trung tâm mua sắm kết hợp của những thương hiệu riêng trong năm tiếp theo.

Những cửa hàng SPA coi trọng dịch vụ khách hàng đều hướng đến mục tiêu thúc đẩy kinh doanh những thương hiệu riêng nhưng lại thiếu danh mục các mặt hàng cũng như tính cạnh tranh về giá cả dẫn đến việc kết quả kinh doanh giảm sút và không thể bù đắp được chi phí vận chuyển. Trong những năm tiếp theo, các cửa hàng bắt đầu sáp nhập với nhau và tìm phương pháp tối ưu hóa khoản chi phí này.

Chúng ta không thể phủ nhận việc danh mục các mặt hàng bị thu hẹp đáng kể dưới tác động của những cửa hàng thương hiệu riêng ăn nên làm ra đã khiến lựa chọn của người tiêu dùng giảm đi trông thấy. Khá nhiều người chỉ trích số lượng mặt hàng hạn chế ở các cửa hàng thương hiệu riêng. Từ đó, chúng ta có thể nhận ra rằng những cửa hàng quy mô “mang phong cách Aeon” sẽ mất đi lượng khách hàng đáng kể.

Tuy nhiên, những quầy hàng may mặc trong các cửa hàng lớn ở khu thương mại dù tập trung rất nhiều mặt hàng đáp ứng được nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng (già, trẻ, lớn, bé), có nhiều loại sản phẩm khác hẳn với những cửa hàng tập trung chỉ với một đối tượng khách hàng và tốc độ tiêu thụ nhanh cũng sẽ có lúc phải đổi mặt với nguy cơ mất cân bằng giữa các mặt hàng và đánh mất khách hàng.

Điều tồi tệ nhất chính là trong khi mải theo đuổi và tìm kiếm những dòng sản phẩm bán chạy, bộ phận hàng may mặc của Ito Yosado đã chìm sâu vào vòng

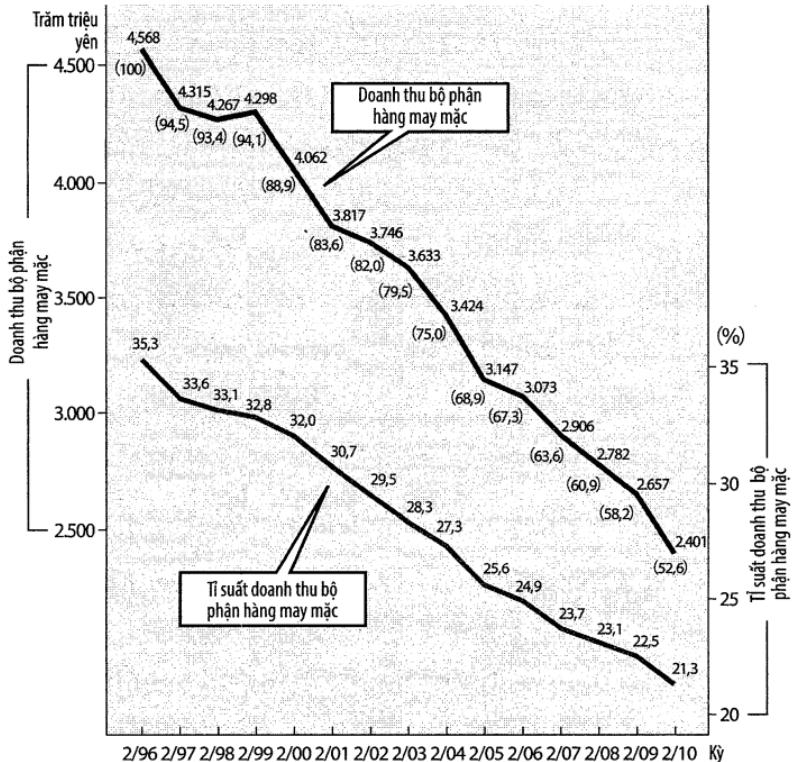
xoáy khủng hoảng, khiến cán cân thương mại mất cân bằng.

Bộ phận hàng may mặc của Ito Yokado vốn đang hoạt động có hiệu quả và thu được lợi nhuận tương đối tốt, tuy nhiên, sau khi ông Toshifumi Suzuki lên làm giám đốc, công ty đã tiến hành “cải cách”. Lúc này, doanh nghiệp chỉ tập trung vào những mặt hàng bán chạy dẫn đến danh mục hàng hóa giảm đáng kể, gây ra áp lực về hàng tồn kho, doanh số chìm vào vòng xoáy sụt giảm, lợi nhuận cũng vì thế mà rơi xuống hố sâu không đáy (Bảng 2-1).

Cùng với đó, những cửa hàng thương hiệu quốc gia ngày một mở rộng chiếm lĩnh thị trường, những cửa hàng nhỏ ngày càng mất dần lợi thế và suy yếu.

Việc thu hẹp danh mục hàng hóa do quá tin tưởng những dữ liệu tổng hợp kết quả kinh doanh từ những điểm bán hàng sẽ khiến tính đa dạng vốn được dùng làm lợi thế để thu hút khách hàng dần mất đi, lượng khách sẽ giảm nhanh chóng. Những gian hàng quần áo của Ito Yosado vốn tấp nập khách hàng là các bà nội trợ với nhu cầu trang phục phổ thông sau khi thu hẹp danh mục sản phẩm cũng mất đáng kể lượng khách và dần trở nên vắng vẻ, tương tự những cửa hàng thông thường chỉ chăm chăm vào những dòng sản phẩm bán chạy khác.

**Bảng
2-1 Doanh thu bộ phận hàng may mặc của Ito Yosado
giai đoạn 1996-2010**



Chú thích:

- 1) Số trong ngoặc: Lấy điểm cao nhất của kỳ tháng 2 năm 1996 là 100.
- 2) Tỉ suất doanh thu hàng may mặc là tỉ suất trên doanh số bán hàng trực tiếp, không tính doanh thu bán buôn.

Nguồn: Số liệu quyết toán của Công ty Seven and I Holdings.

Thêm vào đó, từ mùa xuân năm 2006 khi nền kinh tế có dấu hiệu đi lên, quản lý kiêm trưởng bộ phận hàng may mặc xuất thân từ Isetan, Yukio Fujimaki lại đưa ra phương hướng hoạt động giống những cửa hàng bách hóa, lãng phí thời gian và tài nguyên vào những mặt hàng xa rời nhu cầu của người tiêu dùng. Do vậy, dù tình hình kinh tế có khởi sắc, doanh thu của công ty vẫn giảm. Đến cuối tháng 8 năm 2007, ông Fujimaki nhận trách nhiệm cho kết quả kinh doanh đi xuống và rời chức vụ trưởng bộ phận hàng may mặc. Thế nhưng những dấu ấn mà phong cách giống một cửa hàng bách hóa để lại là quá lớn, không dễ một sớm một chiều có thể thay đổi. Chính vì thế, những khách hàng đã bỏ đi vẫn chưa quay lại. Đây là hậu quả rất khó sửa chữa mà bộ phận hàng may mặc của Ito Yosado đã phải gánh chịu do đội ngũ quản lý không hiểu được tâm lý khách hàng.

Dù là Aeon hay Ito Yosado, nếu các doanh nghiệp không tập trung vào khách hàng của mình mà chỉ chăm chăm học hỏi chiến lược kinh doanh của các đơn vị khác thì khó có thể thành công. Dù là hội chứng Uniqlo hay “cải cách” hay đi theo đường lối của các cửa hàng bách hóa, các công ty cũng không được phép xa rời nhu cầu thực tế của khách hàng.

Bí kíp của Jeans Mate và Right-on

Có thể xem Jeans Mate, thương hiệu đánh mất vị thế trong cuộc chiến giảm giá với GU dẫn đến kết quả kinh doanh đi xuống và Right-on, đối tượng chịu tác động trực tiếp của sự suy thoái các thương hiệu quốc gia là hai nạn nhân của hội chứng Uniqlo.

Jeans Mate đối phó với chiến lược giảm giá bằng sản phẩm đặc biệt 1.990 yên cũng như tặng miễn phí sản phẩm vào những ngày kỷ niệm khai trương cửa hàng. Tuy nhiên, lượng khách hàng tăng lên không đủ bù đắp cho việc giảm giá khiến doanh thu của các cửa hàng liên tục đi xuống. Đến tháng 8 năm 2009, doanh nghiệp rơi vào tình trạng thua lỗ. Đến kỳ quyết toán tháng 2 năm 2010, doanh thu của công ty giảm gần 10% và rơi vào tình trạng thâm hụt 1,3 tỉ yên (Bảng 2-2).

Dù có khả năng phát triển sản phẩm và cạnh tranh giá cả nhưng vì không có chiến lược cụ thể, Jeans Mate rơi vào bẫy cạnh tranh giá thành với những thương hiệu lớn. Sau kỳ tháng 2 năm 2010, đến kỳ tháng 2 năm 2011, công ty vẫn ở trong tình trạng thâm hụt, việc kinh doanh giảm sút trong hai năm liên tiếp. Tháng 2 năm 2010, ông Shoji Nishiwaki, con trai của chủ tịch Kenji Nishiwaki lên kế nhiệm và đưa ra kế hoạch cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh. Nhưng về cơ bản, những phương pháp đó mới chỉ nhắm mục

**Bảng
2-2****Kết quả hoạt động kinh doanh của Jeans Mate và Right-on**

Jeans Mate

Đơn vị: Triệu yên

Năm	2/2006	2/2007	2/2008	2/2009	2/2010
Doanh thu	23.856	23.089	21.634	18.589	16.801
Tỉ lệ tăng trưởng doanh thu	100,2%	96,8%	93,7%	85,9%	90,4%
Tỉ suất lợi nhuận gộp	45,2%	45,2%	45,0%	44,9%	43,9%
Tỉ suất chi phí	37,4%	38,9%	41,2%	44,7%	51,0%
Tỉ suất lợi nhuận	7,8%	6,3%	3,8%	0,2%	-7,1%

Right-on

Đơn vị: Triệu yên

Năm	8/2006	8/2007	8/2008	8/2009	9/2009 – 2/2010
Doanh thu	95.312	106.676	104.235	100.606	47.613
Tỉ lệ tăng trưởng doanh thu	113,7%	111,9%	97,7%	96,5%	87,4%
Tỉ suất lợi nhuận gộp	47,6%	45,1%	47,0%	46,4%	47,9%
Tỉ suất chi phí	37,4%	39,6%	41,7%	43,6%	43,9%
Tỉ suất lợi nhuận	10,2%	5,5%	5,3%	2,8%	4,0%

Nguồn: Bảng quyết toán của hai công ty.

tiêu thu hút những bà nội trợ, còn với tư cách là một cửa hàng bán đồ jeans, công ty đã thầm lặng rút lui khỏi cuộc chiến. Đến tháng 6 năm 2010, tình hình kinh doanh đã giảm xuống mức không thể khống chế được nữa, 30% nhân viên đã bị buộc phải về hưu non.

Mặc dù Right-on đã kìm hãm sự xâm lấn của các thương hiệu quốc gia và kêu gọi những thương hiệu nhỏ duy trì mức giá và ngừng cuộc chiến giá thành lại nhưng việc giảm giá và lượng khách hàng giảm sút đã để lại những thiệt hại quá lớn. Tại kỳ quyết toán tháng 8 năm 2009, lợi nhuận của công ty giảm đến một nửa. Vào kỳ quyết toán tháng 8 năm 2010, doanh thu của công ty được báo cáo là giảm 14%, công ty rơi vào tình trạng khủng hoảng tồi tệ nhất kể từ khi thành lập.

Sự suy thoái của các thương hiệu quốc gia không dừng lại, nhưng các thương hiệu riêng cũng không thể phát triển với mức giá cao, lượng khách hàng giảm cũng không ngừng lại vì thế việc kinh doanh của các công ty cũng ngày một xấu đi.

Tháng 3 năm 2010, Right-on đã chuyển bộ phận phát triển sản phẩm từ thành phố Tsukuba đến Shingumae tại Tokyo, bắt đầu lên kế hoạch phát triển những cửa hàng SPA tập trung vào những thương hiệu riêng. Tuy nhiên, liệu các cửa hàng đó có giữ được những khách hàng vốn chỉ quen với thương hiệu quốc gia hay những thương hiệu riêng đó có thu hút được những khách hàng mới hay không vẫn còn là những câu hỏi lớn. Tỉ lệ các thương hiệu nhỏ trong công ty hiện đã lên đến 50%, tuy nhiên trong số đó, hơn một nửa là công ty thiết kế theo đơn đặt hàng được mua lại, những mặt hàng tự nghiên cứu và phát triển của công ty chỉ chiếm một phần nhỏ. Số lượng

nhân viên phát triển sản phẩm ở cơ sở Shingumae cũng rất ít, chưa thể đem lại thành quả đáng kể. Tập đoàn GAP của Mỹ có thể phát triển những thương hiệu riêng từ trực chính là Levis cũng phải mất đến 18 năm để những thương hiệu đó đạt được thành tựu, hoạt động kinh doanh được cho rằng còn mất nhiều thời gian phục hồi hơn.

Hoạt động kinh doanh của Jeans Mate và Right-on không phải tự dừng sụt giảm vì cuộc chiến đồ jeans giá rẻ. Sau mùa xuân năm 2006, khi sự bùng nổ của thị trường đồ jeans đã lắng xuống, những dấu hiệu sụt giảm bắt đầu manh nha. Sau mùa xuân năm 2009, khi cuộc chiến bắt đầu nổ ra, tốc độ giảm sút trở nên nhanh hơn. Sự dịch chuyển từ các thương hiệu lớn phủ sóng toàn quốc sang các thương hiệu nhỏ của từng đơn vị SPA đã diễn ra âm ỉ từ cuối thập niên 1980, nhưng phải đến khi bước sang thế kỷ mới, khi làn sóng SPA phát triển mạnh trên toàn cầu, xu hướng này mới trở nên rõ rệt và chưa thấy điểm dừng. Cuộc chiến về giá do GU khởi xướng đã dồn các thương hiệu quốc gia đến chân tường và đặt lên vai các cửa hàng bình dân một sức ép không nhỏ.

Tình cảnh khó khăn của Muji

Muji là một thương hiệu quốc gia nổi tiếng toàn thế giới, đi đầu trong những sản phẩm thuộc volume

zone¹ thân thiện với môi trường với những tính năng tối thiểu và những giá trị gia tăng được tối thiểu hóa. Hiện tại, nhiều người cho rằng đây sẽ là thương hiệu cạnh tranh vị trí bá chủ với Uniqlo.

Tuy nhiên, trớ trêu thay, khi xây dựng thương hiệu, đội ngũ thiết kế và phát triển sản phẩm của Muji (thương hiệu không tên) lại lạc lối khi đưa ra những sản phẩm thiếu tinh tế và chiến lược giá nửa vời. Chính điều đó đã ảnh hưởng xấu đến những cửa hàng bán sỉ, khiến công ty mất đi cơ hội chuyển mình để phát triển. Khi đứng trước những cơ hội hiếm hoi để phát triển trong giai đoạn khó khăn và suy thoái tiêu dùng chưa từng có, công ty vẫn không nắm bắt được và đành chìm sâu vào khủng hoảng, tụt lại phía sau Uniqlo.

Dù Uniqlo chiếm ưu thế trên mọi đối tượng khách hàng trong những cuộc điều tra người tiêu dùng của các ngân hàng dữ liệu, Muji vẫn có thể tạo ra những khác biệt lớn. Ở đối tượng nữ giới từ 30 đến 44 tuổi,

¹ Volume zone nghĩa là thị trường đại chúng, phát triển bởi sự gia tăng nhanh chóng nhóm người có thu nhập trung bình ở những nước đang phát triển theo thống kê của Bộ Kinh tế. Thị trường này không đòi hỏi những sản phẩm có nhiều tính năng dư thừa, giá trị gia tăng quá đà như những nước tiên tiến mà chỉ là những sản phẩm giá rẻ đơn giản, đã loại bỏ bớt những yếu tố kia. Dòng xe Nano với mức giá siêu rẻ 110.000 rupi (tương đương 220.000 yên) của hãng Tata Motors, Ấn Độ chính là một ví dụ điển hình cho những sản phẩm thuộc dạng này.

mức độ phổ biến của Muji chiếm vị trí thứ 5 – 7, từ 50 đến 54 tuổi chiếm vị trí thứ 9 còn nhóm độ tuổi 20 chiếm vị trí 11 - 12. Đối với đối tượng nam giới, mức độ phổ biến ở độ tuổi từ 25 đến 39 chiếm vị trí 13 – 14, còn độ tuổi từ 20 đến 24 ở vị trí 20. Điều này rất khó nói với các thương hiệu quốc gia. Tại sao lại có sự khác biệt lớn như vậy?

Vào năm 1980, Muji ra mắt với danh nghĩa một thương hiệu của Seiyu, tập trung vào các mặt hàng thực phẩm với câu slogan của những người sáng lập “Hàng tốt giá rẻ” và thu hút được sự chú ý chưa từng có dành cho những thương hiệu xuất thân từ các chuỗi bán lẻ. Sức ảnh hưởng của thương hiệu này ngày một mở rộng và đến năm 1983 công ty đã khai trương cửa hàng đầu tiên ở Aoyama. Đến tháng 6 năm 1989, công ty tách khỏi Seiyu để hoạt động độc lập và đến tháng 3 năm 1990 tiếp đó, công ty đã kế thừa quyền kinh doanh từ Seiyu và tự mình triển khai những dự án mới. Công ty cũng nhanh chóng khai trương cửa hàng đầu tiên ở nước ngoài tại London vào tháng 7 năm 1991. Đến tháng 8 năm 1995, cổ phiếu của công ty bắt đầu được bán trên sàn JASNAQ và đến tháng 8 năm 2000, công ty trở thành một phần của thị trường chứng khoán Tokyo.

Vào thời kỳ khủng hoảng sau khi bong bóng kinh tế đã vỡ, những sản phẩm đơn giản nhưng thiết yếu dần trở nên nổi tiếng, huyền thoại về các thương hiệu

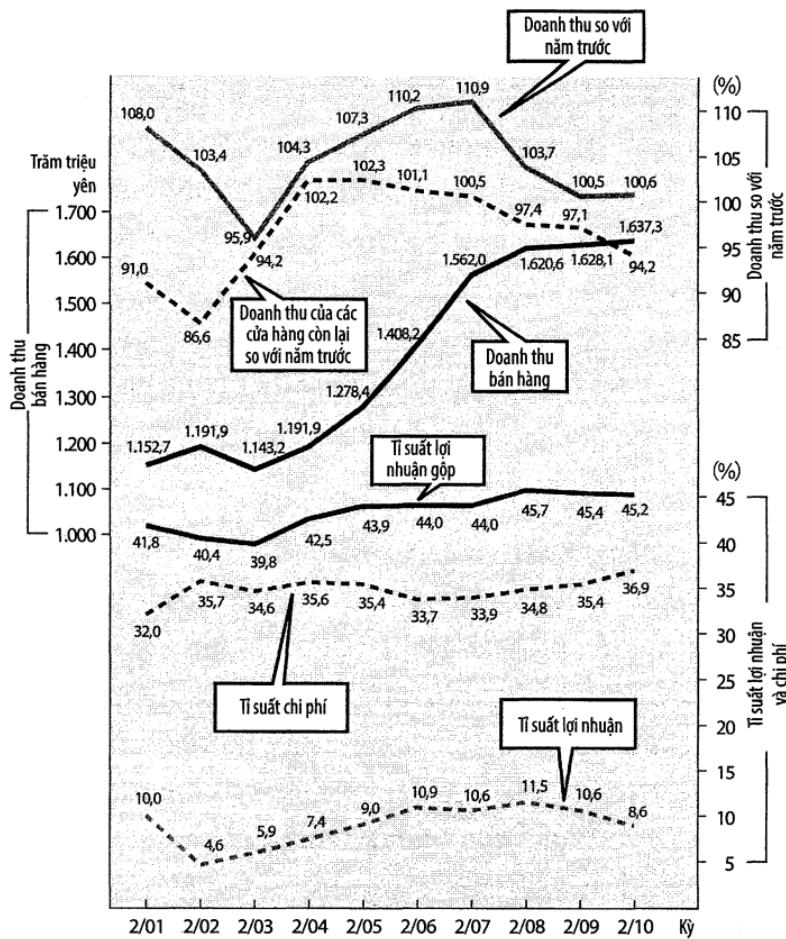
bắt đầu được thiết lập. Tuy nhiên, vào đầu những năm 2000, sự mở rộng nhanh chóng của các chuỗi cửa hàng và các danh mục hàng hóa khiến cho hình ảnh thương hiệu mất dần sự thu hút, từ tháng 2 năm 2008, doanh thu của hãng bắt đầu tụt dốc (Bảng 2-3).

Trước đây, câu chuyện huyền thoại với thương hiệu “Hàng tốt giá rẻ” đã thu hút sự chú ý từ trẻ con đến người lớn tuổi. Thế nhưng, tại sao hiện tại điều này không tạo ra được hiệu ứng như thế nữa? Dù việc đắm chìm trong huyền thoại về thương hiệu Muji quá lâu mà không thể phát triển một sản phẩm thực sự mới mẻ được cho là nguyên nhân lớn nhất dẫn đến những khủng hoảng hiện nay, chúng ta cũng không thể không nhắc đến nguyên nhân là sự cạnh tranh ngày một khốc liệt trong lĩnh vực hàng may mặc và những thiết kế sử dụng vật liệu tổng hợp và chạy theo xu hướng đang ngày một đi xa hình ảnh thương hiệu “đơn thuần” ban đầu. Ngay cả đến hiện tại, những điều này vẫn còn, và những cửa hàng hướng đến hình ảnh tự nhiên đơn thuần vẫn có lẫn những vật liệu tổng hợp hay những thiết kế xa xỉ thì thật khó để khách hàng không cảm thấy khó chịu.

Điều cần thiết nhất với Muji lúc này liệu có phải là “dũng khí” vứt bỏ những mặt hàng không cần thiết hay không? Có thể nói, việc loại bỏ những dòng sản phẩm không cần thiết trên tiêu chí tối giản hóa đối với Muji quả thực là một điều trớ trêu đáng tiếc.

**Bảng
2-3**

Kết quả kinh doanh của Muji (dựa trên cơ sở thống nhất)



Chú ý: Lợi nhuận kinh doanh không bao gồm doanh thu bán hàng mà là doanh thu từ các hoạt động khác.

Nguồn: Báo cáo quyết toán của Muji.

Trong khi Uniqlo và Nitori tiếp tục củng cố vị trí thương hiệu quốc gia bằng tư tưởng vững chắc và chiến lược giá cả hợp lý, Muji lại bị cuốn theo dòng chảy và những thiết kế của thời đại. Đồng thời việc thuê gia công bên ngoài khiến công ty không thể phát triển được hệ thống bán lẻ độc đáo. Bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm không hoạt động hiệu quả như Uniqlo, dẫn đến việc hình ảnh thương hiệu nhạt dần trong tâm trí người tiêu dùng và ngày càng trở nên xa cách với nhu cầu tiêu dùng quốc gia. Chính vì những nguyên nhân đó, họ đành phải hướng thị trường từ tập trung vào hàng may mặc sang cả các sản phẩm dụng cụ gia đình, đồ dùng làm bếp, đồ điện gia dụng và thực phẩm.

Việc phát triển và sản xuất đồng thời nhiều loại sản phẩm, nhiều danh mục khác nhau là một điều cực kỳ quan trọng đối với bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm của những công ty thiên về sản xuất. Chính bởi vậy, doanh nghiệp khó tránh được việc phải thuê gia công sản xuất ở các công ty hoặc nhà máy sản xuất phụ kiện khác. Việc này đôi khi có thể gây ảnh hưởng đến giá trị của sản phẩm và hình ảnh của thương hiệu, đồng thời tạo ra khoảng cách khá lớn giữa họ với những công ty có thể chuyên biệt hóa và phát triển sản phẩm với mô hình sản xuất như Uniqlo hay Nitori.

Theo một bài báo gần đây, Muji đang có kế hoạch xây dựng lại hình ảnh thương hiệu đã mất của mình.

Công ty cắt giảm những sản phẩm trang phục chịu ảnh hưởng nhiều của xu hướng và sản phẩm đồ điện phải đối mặt trực tiếp với cuộc chiến cạnh tranh giá cả, đồng thời đẩy mạnh phát triển vật liệu và tính năng sản phẩm. Tuy danh mục sản phẩm ở các cửa hàng hiện tại đã giảm từ 8.000 xuống còn 5.000 nhưng giờ đây cửa hàng đã có thể quảng bá sản phẩm, tập trung vào chất lượng và mức giá cạnh tranh. Dù muộn nhưng ít nhất cửa hàng cũng đã dần thu hẹp danh mục các sản phẩm được mở rộng quá mức mà dồn toàn lực vào những mặt hàng tiềm năng có khả năng cạnh tranh được với Uniqlo và Nitori.

Cheap & Chic đã đi trước thời đại khi cho ra mắt dòng sản phẩm dành cho giới trung lưu¹, giảm bớt những tính năng không cần thiết và khởi xướng trào lưu “hàng tốt giá rẻ”, sau đó nổi lên là Muji. Vào thời buổi việc thiết kế và thuê nhân công ngoài khiến chất lượng và các tính năng gia tăng của sản phẩm bị lơ là, điểm mấu chốt nhất bị lãng quên và sức ép cạnh tranh

¹ Nhóm thu nhập trung bình đang tăng nhanh về số lượng ở những nước đang phát triển. Theo “Sách trắng về kinh tế quốc tế và thương mại” năm 2009, nhóm thu nhập trung bình là các hộ gia đình có thu nhập bình quân từ 3.000 đến 35.000 đô la tại các nước châu Á như Trung Quốc hay Ấn Độ (ngoại trừ Nhật Bản) đã vượt mức 800 triệu người. Thị trường trung lưu đang có nhu cầu lớn về những sản phẩm không đòi hỏi kỹ thuật, chất lượng và giá trị cao như hàng hóa tại Nhật mà là những sản phẩm với chất lượng và mức giá phải chăng.

về giá đè nặng, các doanh nghiệp còn trụ vững được cũng đang lâm vào tình cảnh đáng lo ngại. Trong tình trạng suy thoái nghiêm trọng sau cú sốc Lehman, nếu có thương hiệu thực sự sánh ngang được với Uniqlo và trở nên phổ biến với người tiêu dùng thì quả thực là một điều rất tuyệt vời. Tuy nhiên, trên thực tế, mọi chuyện lại diễn ra theo chiều hướng ngược lại khi các doanh nghiệp không thể hiện được gì nhiều.

Nguồn gốc của “hàng tốt giá rẻ” chính là giảm thiểu những thiết kế và tính năng không cần thiết, phát triển những sản phẩm có tính năng được tối giản hóa. Thế nhưng, trong quá trình phát triển tầm ảnh hưởng của sản phẩm, vô tình chúng ta cũng để bị cuốn theo những thiết kế mới hay thêm thắt những tính năng rườm rà, khiến thương hiệu dần đi chệch hướng với kỳ vọng của người dân Nhật – một đất nước phát triển đang bước vào giai đoạn suy thoái.

Dù Muji tiến hành cải tổ toàn diện muộn màng nhưng việc các copywriter tập trung khai thác “khu nghiên cứu sản phẩm” và cải cách danh mục hàng hóa càng dấy lên câu hỏi về những chiến lược của công ty trong quá khứ. Từ việc dễ bị cuốn theo xu hướng của thời đại trước đây, mọi người có thể cho rằng công ty không có những nhân viên thực sự sáng tạo. Họ cần phải tránh được vết xe đổ bị cuốn theo những tư tưởng thiết kế tân thời và không thể mở rộng việc kinh doanh của The Conran Shop. Thay vào đó,

nhiều chuyên gia cho rằng các cửa hàng nên hướng trục về mạng lưới cửa hàng rộng lớn và thu hút khách hàng trên quy mô rộng, giảm thiểu những giá trị thừa thãi, nâng cao chất lượng sản phẩm và xây dựng lại một vị trí vững chãi trên thị trường những sản phẩm toàn dân với giá cả hợp lý.

Trong giai đoạn thế giới phẳng như hiện nay, nếu hướng đến những lợi thế chi phí, các doanh nghiệp sẽ mong muốn chuyển hướng sản xuất sang những nước mới phát triển. Tuy nhiên, nếu muốn giữ hình ảnh thương hiệu của Muji và phương châm “hàng tốt giá rẻ” đồng thời nâng cao giá trị của thương hiệu thì cần tập trung vào phương thức sản xuất theo chiều dọc, triển khai ngay từ nguyên liệu đầu vào. Tình cảnh tiến thoái lưỡng nan giữa việc lựa chọn đi theo trào lưu giảm giá hay định hình thương hiệu của Muji có lẽ sẽ còn kéo dài.

Các công ty con bị mua lại dần suy thoái

Tháng 2 năm 2004, Fast Retailing đã mua lại hãng thời trang nữ National Standard và phát triển thành công ty con của mình. Thế nhưng, thị trường ngách mà thương hiệu này hướng đến lại không phù hợp với chiến lược marketing và định vị thương hiệu quy mô lớn của Uniqlo. Tình trạng không thể phát triển kéo dài đến tháng 3 năm 2006, và đến tháng 8 công ty chính thức phá sản. Ngoài ra còn phải kể đến việc mua

lại chuỗi bán lẻ giày OneZone vào tháng 3 năm 2005 và chuỗi cửa hàng chuyên giày nữ View Company vào tháng 10 năm 2006 và thành lập các công ty con. Tuy nhiên, kết quả kinh doanh không những không tăng mà đến tháng 9 năm 2008, hai công ty này phải sáp nhập với GU để thành lập GOV Retailing (đến tháng 4 năm 2010, hoạt động kinh doanh giày đã được chuyển giao cho Uniqlo) với mục đích nhanh chóng khôi phục mạch hoạt động đang tụt xuống đáy của Uniqlo.

Ví dụ tiêu biểu nhất cho sự thất bại của các công ty con phải kể đến Cabin. Công ty này được vung tiền đầu tư vào tháng 4 năm 2006, đến tháng 8 chính thức trở thành công ty con của Fast Retailing.

Đối với Fast Retailing, việc mua được Cabin là một điều bất ngờ nhờ mâu thuẫn trong nội bộ gia đình sở hữu công ty này. Đối với những thành viên trong công ty Cabin, đây cũng là một diễn biến không ai ngờ tới. Nhưng dù thế nào thì sau khi cuộc mua bán diễn ra, ngài Yanai đã trực tiếp đánh giá những nhân viên của công ty cũ, kéo họ vào dòng chảy cải cách của Uniqlo dẫn đến kết quả là những nhân viên cốt cán lần lượt nghỉ việc.

Đối với những nhân viên đã trải qua tháng ngày êm ả dưới thời người chủ cũ, vòng xoáy cải tổ toàn diện của ngài Yanai quả thực quá khắc nghiệt. Hơn nữa, trong vòng xoáy này, áp lực cần phải tự thay đổi cũng đè nặng lên mỗi người. Chính vì thế, không chỉ

nhân viên của các công ty bị thu mua mà cả những người từ công ty khác chuyển đến làm việc tại Uniqlo cũng nhanh chóng tìm kiếm công việc mới. Trong cuốn sách *Thành công có thể biến mất chỉ sau một ngày* (NXB Shinchosha), chính Ngài Yanai cũng đã viết: “Trong vòng ba năm rưỡi kể từ khi Fast Retailing và Uniqlo tách ra hoạt động độc lập vào tháng 11 năm 2005, công ty đã tuyển không dưới 10 người vào làm việc tại các vị trí điều hành cấp cao. Tuy nhiên đến thời điểm hiện tại, quá nửa trong số đó đã nghỉ việc”. Ngay cả người đã phát triển thương hiệu Bratop, được Nikkei Woman lựa chọn là “Người phụ nữ của năm” năm 2009 cũng đã thôi việc vào tháng 10 năm 2009. Rất nhiều giám đốc điều hành từng được biết đến bởi sự nỗ lực trong công việc của những hãng thời trang lớn đã không chịu nổi áp lực và xin nghỉ việc. Họ đều cho rằng công việc quá vất vả và những áp lực từ yêu cầu của cấp trên là cực kỳ lớn.

Tháng 11 năm 2007, ông Tetsuro Nakajima, giám đốc điều hành phụ trách các chiến lược sản phẩm của Uniqlo được bổ nhiệm vào vị trí giám đốc của Cabin nhằm thúc đẩy dòng chảy hoạt động của Uniqlo. Với những biện pháp như phổ biến hóa các dòng sản phẩm, tập trung vào nguyên liệu sản xuất và giảm giá thành, ông đã thành công trong việc mở rộng tầm ảnh hưởng của Uniqlo. Tuy nhiên, dòng sản phẩm chủ chốt Enracine lại dần trở nên bình thường hóa, không có điểm nhấn giống Uniqlo, đánh mất đi sức

hấp dẫn tự nhiên khiến lượng khách hàng dần sụt giảm, doanh số cũng vì thế mà đi xuống.

Chuỗi cửa hàng giày OneZone trở thành một công ty con của Fast Retailing từ tháng 3 năm 2005, chuỗi kinh doanh giày nữ View Company được đầu tư từ tháng 3 năm 2006, đến tháng 3 năm 2008 chính thức trở thành một chi nhánh nhỏ, hoặc ngay cả GOV Retailing được thành lập vào tháng 3 năm 2006 đến tháng 9 năm 2008 chính thức trở thành thương hiệu quần áo giá rẻ GU cũng đều nhanh chóng chuyển đổi thành chuỗi cửa hàng hướng đến mục tiêu giảm giá thành khi bán ra thị trường sản phẩm đồ jeans 990 yên vào tháng 3 năm 2009. Ngoại trừ GU có thành tích kinh doanh tương đối tốt, hầu hết các thương hiệu còn lại không tránh khỏi tình trạng khủng hoảng. Vào tháng 8 năm 2010, doanh số bán hàng trong thị trường nội địa, bao gồm cả Cabin, được dự báo là khoảng 47 tỉ yên (cùng kỳ năm ngoái là 51,5 tỉ yên), hoạt động kinh doanh đã bị thất thoát 700 triệu yên (kỳ trước là 500 triệu) (xem Bảng 2-4).

**Bảng
2-4**

**Tình hình hoạt động của các mảng Fast Retailing
đã mua lại**

Năm		8/2008	8/2009	8/2010 (dự báo)	
				Dự báo đầu kỳ	Dự báo điều chỉnh
Hoạt động kinh doanh trong thị trường quốc nội	Doanh thu	49,5 tỉ yên	51,5 tỉ yên	50 tỉ yên	47 tỉ yên
	Tăng trưởng doanh thu so với kỳ trước	107,6%	104,1%	97,1%	91,3%
	Lợi nhuận kinh doanh	▲ 2,8 tỉ yên	▲ 500 triệu yên	300 triệu yên	▲ 700 triệu yên
	Tỉ suất lợi nhuận kinh doanh	▲ 5,7%	▲ 1,0%	0,6%	▲ 1,5%
	Số lượng cửa hàng cuối kỳ	Cabin	190 cửa hàng	205 cửa hàng	214 cửa hàng
		GU	58 cửa hàng	72 cửa hàng	119 cửa hàng
		Giày	399 cửa hàng	279 cửa hàng	93 cửa hàng
Các thương hiệu toàn cầu	Doanh thu	43,8 tỉ yên	55,6 tỉ yên	85 tỉ yên	84 tỉ yên
	Tăng trưởng doanh thu so với kỳ trước	119,3%	127,0%	152,9%	151,1%
	Lợi nhuận kinh doanh	7,7 tỉ yên	3,6 tỉ yên	4,5 tỉ yên	6,5 tỉ yên
	Tỉ suất lợi nhuận kinh doanh	17,6%	6,5%	5,3%	7,7%
	Số lượng cửa hàng cuối kỳ	Comptoir Des Cotonniers	348 cửa hàng	368 cửa hàng	394 cửa hàng
		Princesse tam.tam	150 cửa hàng	166 cửa hàng	160 cửa hàng
		Theory	-	306 cửa hàng	320 cửa hàng

Lưu ý:

1. Vào thời điểm tháng 8 năm 2009, hoạt động kinh doanh trong nước bao gồm cả Cabin, GU và cửa hàng giấy.
2. Vào thời điểm tháng 8 năm 2009, hoạt động kinh doanh của các thương hiệu toàn cầu bao gồm Comptoir Des Cotonniers, Princesse tam.tam và Theory.
3. Dự báo sửa đổi tháng 8 năm 2010 được công bố cùng với báo cáo quyết toán quý 3 vào tháng 5 năm 2010.

Nguồn: Dữ liệu quyết toán của Fast Retailing.

Uniqlo đang lặp lại quá trình bứt phá mạnh mẽ và trở thành một SPA có sức ảnh hưởng trên toàn cầu. Thế nhưng những thương hiệu đang cố gắng bắt chước phương pháp này lại gặp thất bại, ngay bản thân những công ty con được Fast Retailing mua lại cũng không tránh khỏi thất bại khi cố bước vào vòng xoáy giống Uniqlo. Và trớ trêu thay, chỉ những công ty nước ngoài không bị cuốn theo dòng chảy của Uniqlo là có thể đạt được kết quả thuận lợi.

Tuy kết quả có thể nói lên rằng Uniqlo đã gặt hái được thành công lớn, nhưng việc nguyên liệu, thiết kế và nơi sản xuất thu hẹp, cùng với việc bán số lượng lớn danh mục mặt hàng ít ỏi như một chiến lược sản phẩm của công ty thực sự không đáp ứng được những kỳ vọng của người tiêu dùng.

Trong một lĩnh vực nhiều thị trường ngách như thời trang thì không thể phủ nhận hướng tiếp cận của Uniqlo thực sự là một cuộc cách mạng. Tuy nhiên, chính bản thân Fast Retailing sau thất bại của những công ty bị thu mua cũng đã hiểu rằng đây không phải là kim chỉ nam mang lại thành công cho tất cả các công ty thời trang khác.

Uniqlo, cũng như tất cả các thương hiệu lớn khác như H&M, ZARA và Forever 21 đều đang thành công theo những cách tiếp cận khác nhau. Việc học hỏi các công ty khác là một điều rất quan trọng, nhưng trên

hết các doanh nghiệp không được để mất bản sắc và đổi tượng khách hàng riêng mà mình đang nhắm đến. Việc đánh mất đổi tượng khách hàng tối ưu sẽ mang lại những thất bại không thể tránh khỏi.

Chương 3

Quỹ đạo tăng trưởng của Uniqlo

Giai đoạn tăng trưởng của Uniqlo và quá trình “20 năm đánh đổi”

Theo thông tin tổng hợp từ *Thời báo Kinh tế Nhật Bản* cuối năm 2009, Uniqlo đứng đầu tất cả các hạng mục sản phẩm trong suốt 10 năm đầu của thế kỷ 21. Fast Retailing cũng là một trong những doanh nghiệp có sức tăng trưởng nhanh nhất trong thập niên đầu thế kỷ 21. Sau “20 năm đánh đổi”, doanh thu đã tăng 115 lần (chỉ tính thị trường quốc nội) đồng thời tận dụng tốt tình trạng giảm phát để trở thành doanh nghiệp tượng trưng cho lối sống ngày càng giản dị của nước Nhật.

Tỉ số chứng khoán Nikkei đã giảm gần 1/4, từ mức cao nhất đạt được vào năm 1989 là 38.915 yên xuống chỉ còn khoảng 10.000 yên vào năm 2009. Tỉ lệ GDP của Nhật trong GDP toàn cầu cũng giảm từ mức 17,9% vào năm 1994 xuống còn 8,1% vào năm 2008.

Chỉ số GDP bình quân trên đầu người cũng giảm từ vị trí thứ hai trong danh sách 30 cường quốc của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) vào năm 1993 xuống vị trí thứ 19. Có thể nói đây là 20 năm tăm tối của nền kinh tế Nhật Bản. Sau “20 năm khủng hoảng” và có những đánh đổi lớn, không thể phủ nhận Uniqlo đã phục hồi thần kỳ.

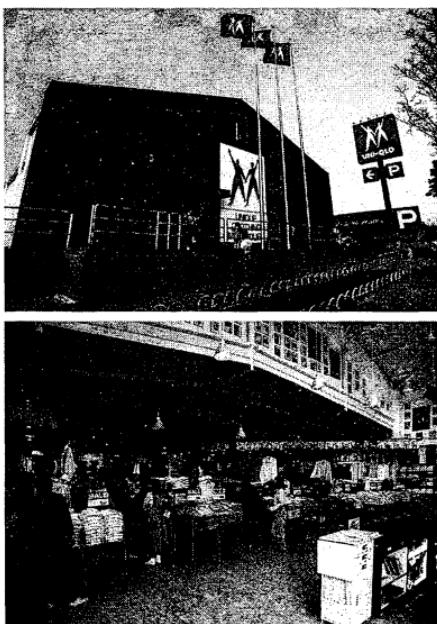
Thực sự thì sau “20 năm khủng hoảng” đó, nền kinh tế và xã hội Nhật đã chuyển biến như thế nào? Lối sống và phong cách tiêu dùng của mọi người thay đổi ra sao? Thương hiệu thời trang phổ thông Uniqlo đã làm thay đổi sức tiêu thụ trong thị trường quần áo và ý thức của người tiêu dùng như thế nào? Hiện tại, Uniqlo đang chiếm thế thượng phong trong thị trường nội địa, đồng thời vươn dần ra thị trường thế giới và đến năm 2020 có thể đưa Fast Retailing trở thành một doanh nghiệp toàn cầu. Chúng ta hãy cùng nhìn lại quá trình Uniqlo trở thành thương hiệu thời trang thông dụng cho cả nam và nữ, từ già đến trẻ.

Từ thương hiệu địa phương trở thành chuỗi mặt hàng toàn quốc

Cái tên Uniqlo bắt nguồn từ trào lưu thời trang unisex được khởi xướng tại một cửa hàng có tên là Unique Clothing Warehouse ở thị trấn Fukuro, tỉnh Hiroshima. Cửa hàng đó thuộc Tập đoàn Ogori Shoji, lúc ấy đang có một cửa hàng thời trang nam ở thành phố Ube,

tỉnh Yamaguchi. Cùng thời điểm Unique Clothing Warehouse được thành lập, tháng 9 năm đó, nhà sáng lập Yanai Hitoshi đã rút khỏi công ty và Yanai Tadashi được bổ nhiệm vào vị trí giám đốc.

Vào tháng 6 năm 1985, trong làn sóng phục hồi kinh tế, Uniqlo được mở ra với hình thức ban đầu là một cửa hàng địa phương ở thành phố Shimonoseki, tỉnh Yamaguchi. Tại thời điểm đó, đây chỉ là chuỗi cửa hàng chuyên bán những mặt hàng thời trang giá rẻ được một nhà sản xuất quy mô lớn mua lại. Đến năm 1986, nhân chuyến thăm Giám đốc Jimmy Lau của thương hiệu Giordano ở Hồng Kông, Ngài Yanai Tadashi đã bắt đầu triển khai việc hình thành SPA, nhưng cũng phải đến tận năm 1987 mới chính thức ra mắt thương hiệu độc quyền đầu tiên. Vào năm 1988, công ty cũng đã thành lập Uniqlo Trading nhằm giám sát việc sản xuất từ Trung Quốc. Tuy nhiên, do việc phát triển sản phẩm yếu kém,



Cửa hàng Uniqlo ở Chiba
(hình ảnh chụp từ tháng 4 năm 1994).

công ty luôn gặp khó khăn trong việc xử lý hàng tồn kho. Giai đoạn từ tháng 8 năm 1988 đến tháng 8 năm 1990, lợi nhuận của công ty tăng trưởng chậm chạp, có khi chỉ 1 đến 2%.

Từ năm 1990, thay vì tiếp tục tự nghiên cứu và phát triển sản phẩm, công ty chuyển sang ủy thác cho những xí nghiệp sản xuất số lượng lớn hay các công ty nhận thuê ngoài như Mizujin, Minoya, Gazelle hay Tomiya. Kết quả của việc lựa chọn phương pháp phù hợp hơn với khả năng của mình là tỉ suất tiêu dùng trong kỳ từ tháng 8 năm 1990 đến tháng 8 năm 1994 đã tăng đến 7,9 điểm, lợi nhuận cũng được cải thiện 9,8% và tiếp tục tăng lên. Công ty cũng thiết lập được vị thế của mình với tư cách là chuỗi cửa hàng chủ chốt của địa phương.

Tháng 9 năm 1991, Ogori Shoji đã đổi tên thành Fast Retailing (với ý nghĩa là “chuỗi bán lẻ nhanh”, tốc độ xoay vòng hàng hóa cũng tăng gấp 10 lần so với trước đây). Đến tháng 7 năm 1994, công ty chính thức lên sàn chứng khoán ở Hiroshima. Doanh số kỳ tháng 8 năm 1994 đạt khoảng 333,4 tỉ yên, số cửa hàng tính cả bảy cửa hàng ban đầu là 118, tăng trưởng hàng trăm lần.

Tại thời điểm đó, ở những vùng lân cận và trong khu dân cư, công ty đã hình thành hệ thống khoảng 120 cửa hàng, dần thâu tóm toàn bộ nhu cầu của các vùng xung quanh. Trung bình một cửa hàng trong

chuỗi đó có lợi nhuận lên đến 300 triệu yên. Cửa hàng khi đó thường rất đơn giản, giống những nhà kho với trần lót ván, có những chồng áo phông và áo polo chất cao đến tận trần nhà như những cửa hàng giặt là. Các bức tường được trang trí bằng những tấm poster phim điện ảnh Mỹ từ những thập niên 1950 đã ố màu. Những mặt hàng 1.900 yên, 1.990 yên hay 2.900 yên, 2.990 yên vẫn là các dòng chủ lực. Ngoài ra, nhiều sản phẩm riêng của hãng với mức giá 1.990 yên, 2.900 yên, 3.900 yên vẫn giữ được vị thế và duy trì đến tận ngày hôm nay. Tuy nhiên, những đối thủ cạnh tranh như Shimamura hay những cửa hàng đồ jeans thông dụng cũng rất có tiềm lực. Đây chính là giai đoạn đánh dấu sự định vị của Uniqlo với tư cách một nhãn hàng địa phương.

Bắt đầu từ Chiba vào tháng 4 năm 1994 và Hachioji và Kanto vào tháng 5, công ty từng bước đặt nền móng để trở thành một thương hiệu toàn quốc. Tháng 12 năm 1994, công ty thành lập chi nhánh chuyên về mảng kế hoạch ở New York (đến năm 1998 thì đóng cửa) nhưng không đưa ra được những ý tưởng giúp hoàn thiện những thương hiệu riêng mà lại để



Cửa hàng Giordano ở Hồng Kông
(Ảnh tháng 3 năm 2010).

những sản phẩm giá cả cạnh tranh như Polo, Lacoste hay những thương hiệu quốc gia như Levi's, Hanes hay Fruit of the Loom chiếm đến 30% sản phẩm trong cửa hàng.

Tháng 11 năm 1996, để tăng cường khả năng quản trị kế hoạch, công ty đã mở một văn phòng ở Tokyo. Cùng thời điểm đó, xu hướng thời trang thể thao và trang phục đơn giản kiểu Mỹ cổ điển lên ngôi khiến việc xây dựng kế hoạch trở nên hỗn loạn, các cửa hàng còn tồn tại cũng phải xem xét những cách thức phù hợp với nhu cầu của thị trường. Cùng với việc thử nghiệm thất bại Spoqlo và Famiqlo¹, lợi nhuận trong kỳ từ tháng 8 năm 1996 đến tháng 8 năm 1998 chỉ tăng trưởng 7%, trở thành trở ngại rất lớn cho việc bứt phá.

Mặc dù đến tháng 8 năm 1998, công ty đã đạt doanh số 83,12 tỉ so với mục tiêu khó khăn 100 tỉ và số lượng cửa hàng cũng vượt mức 314 nhưng Uniqlo vẫn chỉ là một thương hiệu hàng bình dân địa phương gấp thời, vẫn còn quá sớm để coi đây là chuẩn mực của một SPA vào thời điểm bấy giờ.

¹ Spoqlo: Chữ ghép của Sport và Uniqlo.

Famiqlo: Chữ ghép của Family và Uniqlo.

Lột xác trở thành thương hiệu SPA theo mô hình của GAP

Trong tình hình đó, để có thể lột xác toàn diện thành một SPA, vào mùa xuân năm 1998, công ty tiến hành quá trình cải tổ hai trực với việc xây dựng lại quy trình làm việc của các cửa hàng và lên kế hoạch hợp tác phát triển sản phẩm chiến lược với những công ty kinh doanh. Công ty cũng giao cho các xí nghiệp thuê ngoài ở Trung Quốc sản xuất 1/3 sản lượng và tiến hành quản lý chất lượng toàn diện. Để nâng cao khả năng kiểm soát hoạt động sản xuất, công ty đã mở các văn phòng ở nước ngoài. Dần dần, công ty bắt đầu xây dựng đội ngũ gồm các chuyên gia tích lũy kinh nghiệm ở những nhà xưởng trong nước và đến các nhà máy ủy quyền sản xuất để cải thiện chất lượng sản phẩm.

Trong giai đoạn 1999-2000, kết quả của việc chú trọng hơn đến cải thiện chất lượng chứ không phải giảm giá hàng loạt vì chi phí sản xuất giảm mạnh do ảnh hưởng của đồng yên cao và chi phí sản xuất trong nước tăng (giá các mặt hàng nhập khẩu năm 2000 giảm đến 65% so với năm 1997) là công ty đã chiếm được ưu thế trước những sản phẩm phổ thông từ những cửa hàng bách hóa, trở thành một thương hiệu chất lượng cao và dựng lên huyền thoại Uniqlo “giá rẻ, chất lượng cao” đến tận ngày hôm nay. Đến tháng 8 năm 1999, số lượng các mặt hàng của những thương hiệu

khác trong kho của công ty chỉ còn 9,2% và đến tháng 8 năm 2000 thì không còn sản phẩm nào. Uniqlo đã chính thức lột xác thành một SPA thành công. Thời điểm Uniqlo được định hình thành hiện trạng giống như hiện nay là năm 2000, muộn hơn dự kiến.

Đó được cho là một nước cờ chiến lược, khôn ngoan. Thêm vào đó, nếu so sánh thì công ty GAP đến từ Mỹ kém hơn hẳn trong việc quản lý chất lượng sản phẩm, còn đội ngũ chuyên gia từ Uniqlo lại đến tận hiện trường sản xuất, kiểm soát chặt chẽ mọi công đoạn từ phương pháp đến quy trình quản lý và cả yêu cầu chất lượng. Chỉ xét riêng những chỉ tiêu chất lượng, chúng ta cũng có thể nói rằng Uniqlo đã vượt qua GAP. Hiện tại, có khoảng 30 chuyên gia và 170 nhân viên quản lý chất lượng đang làm công việc giám sát tại các nhà máy sản xuất ủy thác ở các nước.

Song song với việc thiết lập huyền thoại về chất lượng, Uniqlo còn lột xác trở thành một công ty SPA toàn cầu và trải qua cuộc thay đổi cách mạng về cơ cấu nhân sự trong giai đoạn từ tháng 8 năm 1998 đến tháng 8 năm 2000. Tháng 11 năm 1997, ông Sawada Takashi, từng làm việc ở Công ty Itochu (vào Uniqlo từ tháng 5 năm 1997), tháng 11 năm 1998 ông Domae Nobuo từ Công ty McKinsey (gia nhập công ty từ tháng 9 năm 1998) và ông Morita Masatoshi từ Itochu (chuyển vào công ty từ tháng 10 năm 1998), tháng 11 năm 1999 ông Nakajima Shuichi từ Daiei (vào công ty

từ tháng 3 năm 1994) và MBA Tamatsuka Genichi từ Công ty IBM Nhật Bản (vào công ty từ tháng 12 năm 1998) đã lần lượt được bổ nhiệm vào vị trí giám đốc điều hành, cùng với bốn giám đốc gắn bó từ khi mới bắt đầu phát triển theo định hướng một chuỗi cửa hàng thời trang phổ thông. Chính đội ngũ điều hành ưu tú được bổ sung trong giai đoạn này đã chống đỡ cho thời đại của Giám đốc Tamatsuka bắt đầu từ tháng 11 năm 2002 (tháng 5 năm 2002, ông Sawada đã từ chức để từ chối vị trí giám đốc).

Ngay cả mặt định vị thương hiệu, trong giai đoạn này Uniqlo cũng đã có một bước tiến lớn. Tháng 7 năm 1999, công ty đã ký hợp đồng với Wieden & Kennedy, hãng quảng cáo từ Mỹ đứng đầu sau các chiến lược thương hiệu của Nike hay Coca-Cola, bắt đầu quá trình chuẩn bị cho việc đột phá thành thương hiệu toàn cầu. Với những phản hồi tích cực sau quảng cáo sản phẩm áo khoác thể thao mang hơi hướng giống như Nike với sự tham gia của ca sĩ, nhạc sĩ Yamazaki Masayoshi, Uniqlo đã một bước từ chuỗi cửa hàng trang phục phổ thông via hè thành thương hiệu thời trang phổ thông quốc gia. Sau đó, công ty cũng lần lượt hợp tác với những ca sĩ như Matsutoya Yumi, Yoshida Takuro hay người phát minh ra đèn LED Nakamura Shuji và nhà vật lý vũ trụ Hawking trong những quảng cáo của mình để nhấn mạnh dấu ấn về một thương hiệu hướng đến nhiều đối tượng khác nhau.

Tại thời điểm đó (tháng 8 năm 2000), khoản tiền phải chi cho các quảng cáo là 10 tỉ yên được cho là rất lớn. Tuy nhiên chi phí đó nếu so với doanh thu mới chỉ chiếm 4,38%, vẫn mang lại hiệu quả một cách rõ rệt nếu so với 7,17% chi phí dành cho tờ rơi và các chương trình quảng cáo trên đài địa phương vào tháng 8 năm 1998. Phương pháp định vị thương hiệu toàn cầu đã làm thay đổi nhanh chóng việc cho ra đời các thông điệp quảng cáo. Bằng cách này, đến tháng 8 năm 2009, chi phí dành cho quảng cáo và truyền thông của Uniqlo là 30,7 tỉ yên, so với con số 7,3 của Sanyo Shokai hay 6,2 của Onward Kashiyama thì có vẻ rất lớn nhưng thực chất chỉ chiếm 4,5% doanh thu.

Vào tháng 11 năm 1998, với việc khai trương cửa hàng ở Harajuku và chương trình định vị thương hiệu của Wieden & Kennedy, thương hiệu Uniqlo đã được mở rộng ra phạm vi toàn quốc. Trong năm 2000, dòng áo khoác thể thao tạo ra cú hích lớn. Doanh thu trong giai đoạn từ tháng 8 năm 1998 đến tháng 8 năm 2001 tăng gấp năm lần, lợi nhuận kinh doanh tăng 17,7 lần. Trong khoảng thời gian đó, vào tháng 2 năm 1999, công ty được liệt kê vào top đầu của thị trường chứng khoán Tokyo. Mùa xuân năm 2000, khi trào lưu Unisex lên ngôi, công ty đã chia riêng thành hai mảng thời trang nam và nữ để tiến hành lập kế hoạch phù hợp hơn. Tháng 4 năm đó, công ty mở một trụ sở tại Tokyo để đẩy mạnh việc phát triển chiến lược

Marketing. Tháng 9 năm 2001, công ty mở chi nhánh ở London, đặt nền móng đầu tiên cho việc tiến ra thị trường nước ngoài.

Từ việc mở cửa hàng ở Harajuku vào tháng 11 năm 1998 đến sự bùng nổ của áo khoác thể thao vào năm 2000 đã khiến hai năm đó trở thành giai đoạn lột xác của Uniqlo để trở thành một thương hiệu quốc gia, xây dựng vị thế thương hiệu SPA không phân biệt đối tượng khách hàng trên toàn quốc. Điều này tưởng chừng như phép màu xảy ra trong tích tắc. Nhưng trên thực tế, sự phát triển thần kỳ đó là kết quả của hệ thống nhà máy ủy thác sản xuất được gây dựng từ mùa xuân năm 1998 và cuộc tái cơ cấu hệ thống SPA với sự hỗ trợ lớn từ những công ty thương mại. Ngoài ra còn có câu chuyện huyền thoại về chất lượng nhờ chiến lược cùi những đoàn chuyên gia đến các nhà máy và đẩy mạnh tăng cường chất lượng thay vì giảm chi phí để hạ giá thành và chiến lược thương hiệu thành công với sự hỗ trợ của Wieden & Kennedy.

Giai đoạn từ năm 1998 đến năm 2000 cũng là thời điểm khủng hoảng tài chính và giảm phát do nền kinh tế bong bóng bị vỡ, các công ty tài chính, cửa hàng bách hóa suy thoái cũng như chi tiêu của từng gia đình suy giảm, các tổ chức tín dụng và các công ty lớn lần lượt đứng bên bờ vực phá sản. Sức ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng này cũng gần giống với giai đoạn khó khăn 2008-2009 do cú sốc Lehman.

Trong tình cảnh kinh tế suy thoái trầm trọng với làn sóng phá sản, thất nghiệp và giảm phát, Uniqlo với phương châm “giá rẻ chất lượng tốt” đã trở thành con cưng của thời đại.

Vượt qua GAP

Sau khi xu hướng áo khoác thể thao qua đi, từ tháng 8 năm 2002 đến tháng 8 năm 2003, công ty phải trải qua một cuộc đảo dòng bất ngờ khi doanh thu giảm mạnh, tỉ suất lợi nhuận kinh doanh giảm 15%. Vào tháng 8 năm 2011, doanh thu của công ty đạt 418,5 tỉ yên, nhưng chỉ sau hai kỳ đã giảm xuống còn 301,7 tỉ yên. Các chi phí điều chỉnh hoạt động sản xuất và quản lý hàng tồn kho cũng như logistics tăng cao. Trong bối cảnh đó, doanh nghiệp Mỹ GAP đã củng cố vị trí SPA hàng đầu của mình. Trước tình hình này, cựu Giám đốc Issey Miyake thành lập phòng nghiên cứu thiết kế của Uniqlo (hiện tại là Trung tâm R&D Tokyo) và mời ông Tada Hiroshi vào vị trí trưởng phòng, đặt nền móng cho việc tìm kiếm và phát triển sản phẩm ngày nay.

Lần theo quá trình thành công của Uniqlo từ trước đến nay, chúng ta có thể nhận thấy công ty vừa tiến hành đồng thời việc thử nghiệm và nhận ra sai lầm của mình vừa đánh giá những động thái của GAP. Khi xem xét đồng thời với sự phát triển của GAP, ta có thể thấy rằng việc phát triển thần kỳ và thu hẹp khoảng cách là hoàn toàn có thể. Trong khoảng

thời gian 10 đến 18 năm kể từ khi Uniqlo khai trương cửa hàng đầu tiên đến khi dự án Famiqlo và Spoqlo phá sản vào năm 1998, hai công ty đều bước vào giai đoạn tái cơ cấu triệt để vào năm 1998. Sự phát triển được rút ngắn nhanh chóng, khi Uniqlo trở thành một thương hiệu riêng 100% vào năm 2000, khoảng cách của công ty với GAP (đã định hình thương hiệu riêng 100% từ năm 1992) được rút ngắn xuống còn 8 năm. Cùng năm đó, khi bắt đầu triển khai mảng bán lẻ điện tử, công ty cũng đã rút ngắn khoảng cách với GAP (triển khai bán lẻ điện tử năm 1998). Đến năm 2002, khi công ty tiến hành hoạt động định vị thương hiệu và lột xác trở thành một SPA, mọi khoảng cách đã bị xóa bỏ. Riêng về mặt quản lý chất lượng, chúng ta có thể thấy Uniqlo đã vượt qua GAP từ lâu. (Bảng 3-1, 3-2)

Lĩnh vực duy nhất mà Uniqlo vẫn chưa đuổi kịp GAP là hệ thống logistics, chẳng hạn như việc luân chuyển hàng hóa giữa các cửa hàng, và việc quản lý hàng tồn kho hay visual merchandising¹ trong việc bài trí và sắp xếp các cửa hàng. Tuy nhiên, Uniqlo đã đẩy mạnh tấn công vào các tờ rơi quảng cáo, kick-off và giảm giá chứ không tiến vào những lĩnh vực vốn không phải là điểm mạnh của mình. Bài trí các

¹ Bài trí hàng hóa tại các cửa hàng và nghệ thuật trưng bày trong định vị thương hiệu. Nó có mối liên kết không thể tách rời với logistics.

cửa hàng là phương diện duy nhất còn có khoảng cách giữa hai công ty, có thể kể đến ở đây là việc bày bán hàng hóa theo phong cách trưng bày sản phẩm giống những kho chứa hàng kiểu cũ, sự hài hòa màu sắc không được chú trọng hay tổng thể thiếu gắn kết của Uniqlo quả thực so với sự tinh tế của các cửa hàng GAP vẫn còn chênh lệch khá lớn.

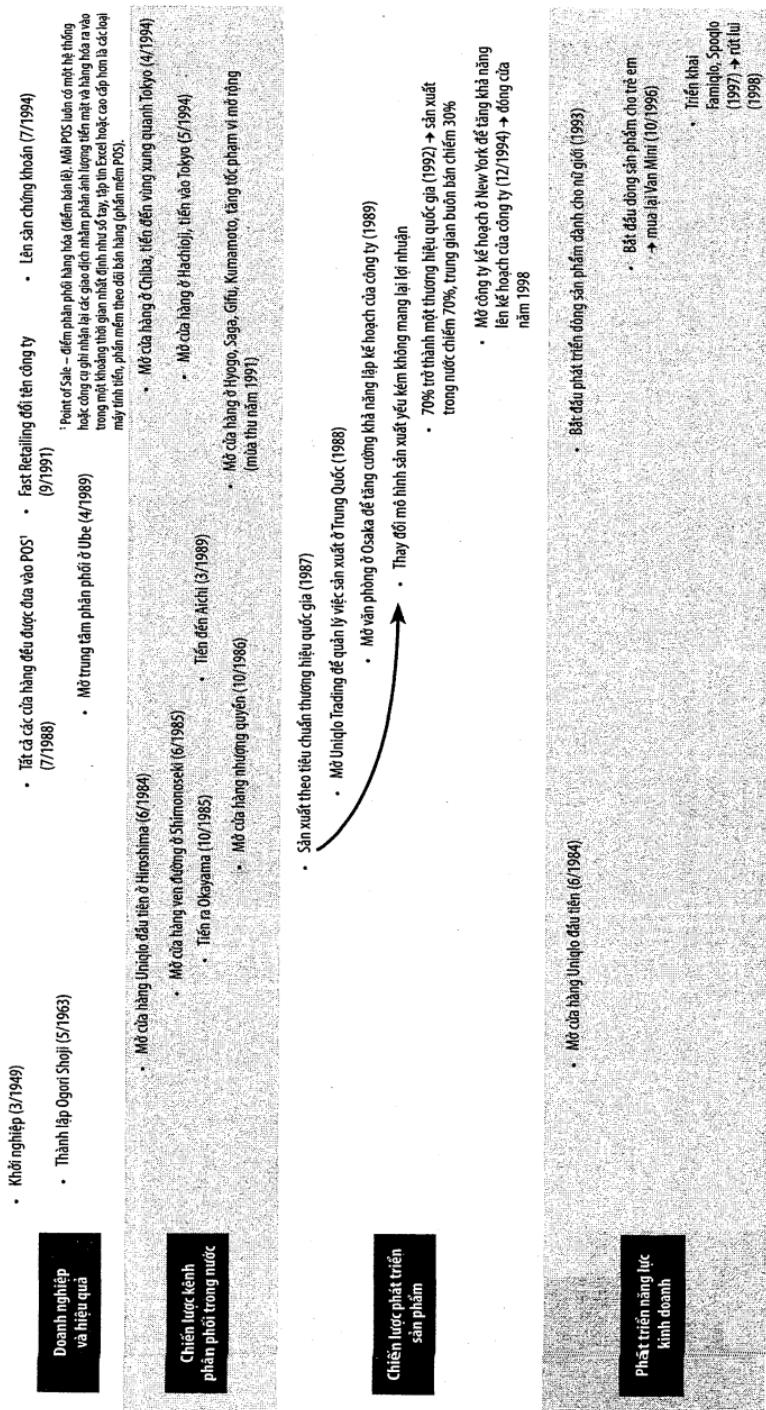
Chiến lược thúc đẩy tốc độ phát triển của GAP với thương hiệu cao cấp BANANA REPUBLIC (từ sau năm 1986) và thương hiệu bình dân OLD NAVY (từ sau năm 1993) đã đi trước đón đầu thương hiệu GU ra mắt tháng 10 năm 2006 mà Uniqlo được định hình lại mùa xuân năm 2009. Tuy nhiên, trên thực tế thì từ năm 2002, về cơ bản Uniqlo đã gần bắt kịp GAP. Chẳng hạn, khi bước vào thị trường Trung Quốc, Uniqlo đã mở cửa hàng đầu tiên ở Thượng Hải vào năm 2002, trước GAP (tiến vào thị trường này năm 2010) đến tám năm (Tham khảo Bảng 3-3).

GAP bắt đầu triển khai cửa hàng đầu tiên ở Anh vào năm 1987, ở Pháp vào năm 1993 và ở Đức là năm 1996 (đến năm 2004 rút lui khỏi thị trường này). Tốc độ phát triển như thế được cho là nhanh, nhưng đến tháng 1 năm 2010, doanh thu ở thị trường nước ngoài mới chỉ đạt 1.728 triệu đô (ngoại trừ Canada chiếm 12,2% doanh thu toàn công ty). Doanh thu ở Nhật cũng chiếm đến 880 triệu đô. Sự phát triển thế này khó có thể coi là thuận lợi. Đến tháng 8 năm 2009, Uniqlo đã có 16 cửa hàng ở ba nước lớn phương Tây

và 76 cửa hàng ở bốn nước lớn châu Á, doanh thu đạt 37,7 triệu yên. Dự kiến đến tháng 8 năm 2010, doanh thu ở nước ngoài của Uniqlo sẽ đạt 73 tỉ yên, và đó chỉ còn là vấn đề thời gian. Có vẻ như khi tấn công thị trường quốc tế, GAP cũng không vượt trội so với Uniqlo là mấy.

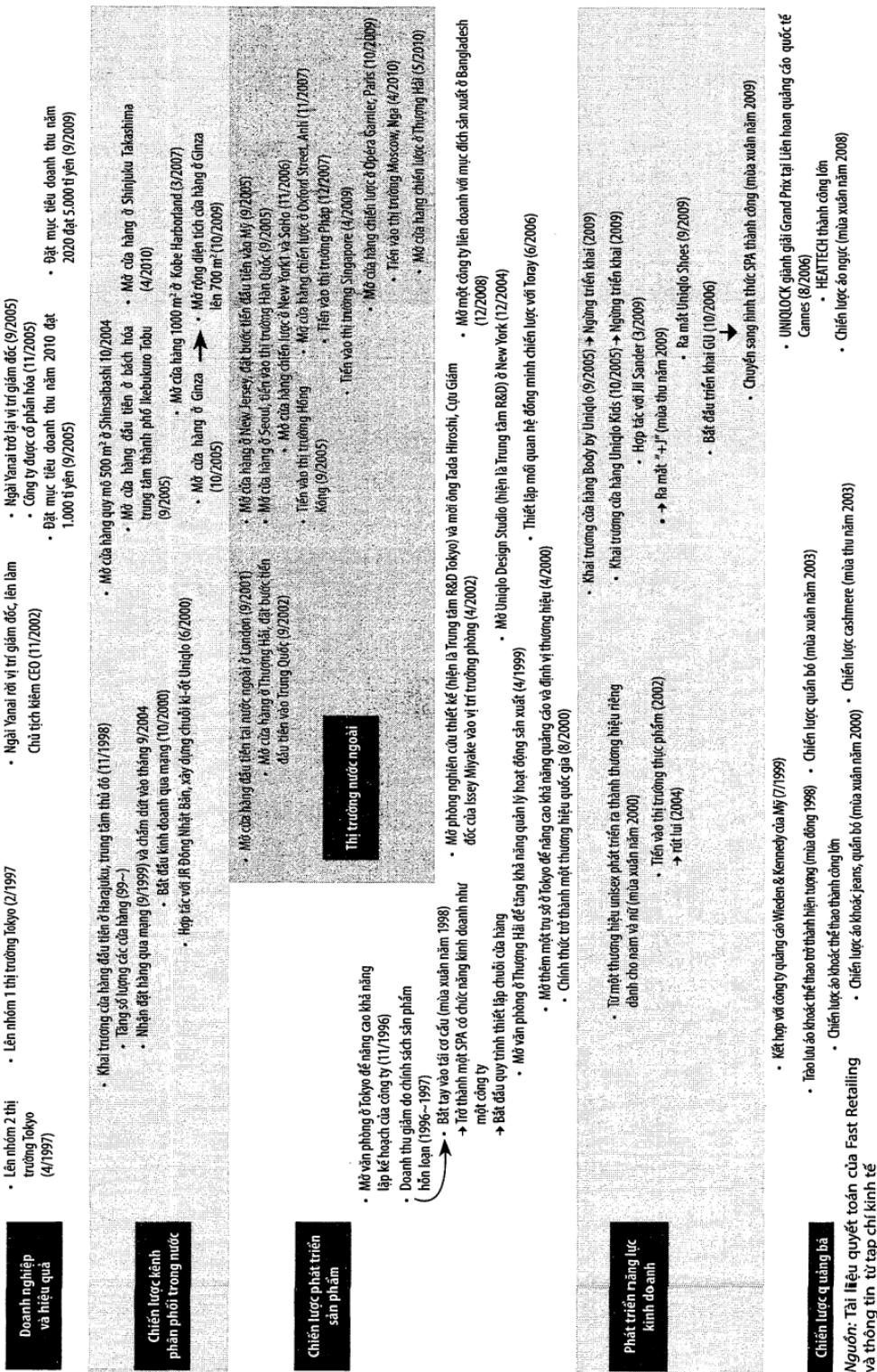
Bảng 3-1
Lịch sử phát triển của Uniqlo

	Năm	1949...	8/1984	8/1985	8/1986	8/1987	8/1988	8/1989	8/1990	8/1991	8/1992	8/1993	8/1994	8/1995	8/1996	8/1997	
Doanh thu thuần																	
Doanh thu (triệu triệu yên)	14,1	15,3	21,0	22,4	27,2	41,6	51,6	71,8	143,4	250,4	333,4	486,9	599,6	750,2			
Tăng trưởng doanh thu	115,8	108,2	137,8	106,4	121,6	153,1	123,8	139,2	199,7	174,6	133,1	146,1	123,1	125,1			
Tỷ lệ cửa hàng so với năm trước															97,6	92,1	
Tỷ suất lợi nhuận độp	36,3	38,6	38,8	36,3	35,6	33,9	32,6	36,5	37,6	38,7	40,5	39,8	39,7	37,7		105,7	
Các lĩnh vực kinh doanh quốc nội	37,9	35,7	37,1	33,1	33,9	32,5	30,0	31,1	31,1	30,1	30,7	31,2	32,3	30,7			
Số cửa hàng chính thức	-1,6	2,9	1,7	3,2	1,7	1,4	2,6	5,5	6,5	8,6	9,8	8,6	7,4	7,0			
Tổng số cửa hàng	-0,2	0,4	0,4	0,7	0,5	0,6	1,3	3,9	9,3	21,5	32,7	41,6	44,4	52,6			
Đoanh thu mặt cửa hàng	7,0	8,0	11,0	11,0	12,0	17,0	18,0	22,0	55,0	93,0	111,0	167,0	219,0	265,0			
Doanh thu trực tiếp tại 1 cửa hang (Vạn yên)													31.419,0	28.685,0	29.332,0		



Báo cáo doanh thu tính đến quý 3 của Uniqlo (kỳ tháng 8 năm 2010)

Năm	8/1998	8/1999	8/2000	8/2001	8/2002	8/2003	8/2004	8/2005	8/2006	8/2007	8/2008	8/2009	8/2010
Doanh thu thuần													
Doanh thu (triệu triệu yên)	831,2	1.110,8	2.289,6	4.185,1	3.416,4	3.017,5	3.358,9	3.653,1	3.936,1	4.247,0	4.623,4	5.381,9	6.080,0
Tăng trưởng doanh thu	110,8	133,6	206,1	182,7	81,6	88,3	111,3	108,8	107,7	107,9	108,9	116,4	113,0
Tỷ lệ cửa hàng so với năm trước	92,5	118,9	167,7	141,7	71,4	80,3	102,5	100,6	100,7	101,4	102,9	111,3	104,4
Tổng Số Các lĩnh vực kinh doanh quốc nội	Tỷ suất lợi nhuận tổng	41,1	49,2	47,7	43,8	44,7	48,2	44,5	46,5	45,3	48,5	48,1	49,6
Các lĩnh vực kinh doanh quốc nội	Tỷ suất chi phí hoạt động	33,9	28,7	22,7	23,3	28,0	29,3	28,8	28,9	29,0	30,3	29,8	27,6
Các lĩnh vực kinh doanh quốc nội	Tỷ suất lợi nhuận kinh doanh	7,2	12,9	26,5	24,4	15,8	15,4	19,3	15,6	17,5	15,1	18,7	20,6
Các lĩnh vực kinh doanh quốc nội	Số cửa hàng chính thức	60,1	143,4	606,3	1.020,8	540,1	464,9	648,7	571,5	668,0	640,0	864,0	1.107,0
Các lĩnh vực kinh doanh quốc nội	Số cửa hàng nhượng quyền	325,0	357,0	421,0	507,0	558,0	581,0	626,0	664,0	703,0	730,0	740,0	750,0
Các lĩnh vực kinh doanh quốc nội	Tổng số cửa hàng	11,0	11,0	12,0	12,0	12,0	14,0	11,0	15,0	17,0	18,0	19,0	20,0
Cửa hàng	Doanh thu một cửa hàng	314,0	368,0	433,0	519,0	570,0	596,0	637,0	679,0	720,0	748,0	759,0	770,0
Cửa hàng	Doanh thu trực tiếp tại 1 cửa hàng (Vạn ýen)	25.586,0	31.825,0	57.379,0	82.099,0	60.822,0	49.712,0	52.624,0	53,2	54.595,0	57.889,0	60.076,0	68.689,0



Bảng 3-2

Lịch sử phát triển của GAP

Năm	1969	1976	...	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Doanh thu (triệu USD)	4,4	4,8	5,2	6,5	8,5	10,6	12,5	15,9	19,3	25,2	29,6	33,0	
Tăng trưởng doanh thu	108,0	107,8	124,9	131,0	125,2	117,9	126,7	121,9	130,3	117,5	111,3	
Tỷ lệ cửa hàng	98,5	102,6	100,9	114,7	112,0	109,1	107,7	115,0	114,0	113,0	105,0	101,0
Tỷ suất lợi nhuận gộp	41,9	41,7	38,8	45,4	50,1	45,1	42,2	43,4	45,4	47,3	44,2	46,8	
Tỷ suất chi phí/kinh doanh	34,0	33,0	34,5	34,9	33,9	33,4	32,2	33,1	33,1	32,6	32,7	33,9	
Tỷ suất lợi nhuận	7,9	8,7	4,3	10,5	16,2	11,7	10,0	10,3	12,3	14,7	11,5	12,9	
Số cửa hàng	1	...	204	...	545,0	550,0	594,0	648,0	724,0	815,0	900,0	960,0	1.092,0	1.216,0	1.307,0
GAP	1	...	204	...	545,0	...	613,0	649,0	694,0	718,0	734,0	795,0	844,0	876,0	836,0
GapKids								10,0	32,0	74,0	102,0	168,0	223,0	267,0	310,0
BANANA REP							35,0	65,0	89,0	108,0	124,0	129,0	149,0	164,0	179,0
OLD NAVY														45,0	

Lên sàn chứng khoán (1976)

- Thị nhập năm vượt mức 1 tỷ đô (1987)

Hoạt động và hiệu quả

Chiến lược mở cửa hàng, kênh phân phối

- Mở cửa hàng đầu tiên (8/1969)
- Mở cửa hàng ở Bỉ, Đan Mạch (1973)
- Mở cửa hàng San José (4/1970)
- Khai trương cửa hàng ở Los Angeles → có cửa hàng ở 6 thành phố chủ chốt

- Mở cửa hàng tại nước ngoài đầu tiên ở London (1988)
- Nâng hoạt động sau 5 năm

- Tiến vào thị trường Canada (1987)

Thị trường nước ngoài

Phát triển tất cả các dòng, các size của thương hiệu Levi's (thập niên 70)

- Phát triển nhân hiệu GAP thành một thương hiệu riêng (1974)
- Chiến lược phá giá của Levi's mở rộng (1976) • Tái cấu trúc đường đến mục tiêu trở thành một SPA có tính thực tế (1983)

Nghiên cứu, khai thác sản phẩm

- Tỷ lệ thương hiệu riêng (PB) 57% (1978)
- Tỷ lệ của Levi's 30% (1981)
- Tỷ lệ của Levi's chiếm 21% (1985)
- Tỷ lệ của Levi's con 14% (1987)

Phát triển chuỗi thương hiệu

- Thành lập Super Gap (1981) → tết lui sau một thời gian ngắn
- Mua lại thương hiệu nội thất Patterson Barn (1984) → bán lại cho William Sonoma (1986)
- Bắt đầu thương hiệu Gapkids (1986) → bắt đầu thương hiệu BABYGAP (1989) → đầu cat 12~12, phong cách unisex
- Ra mắt thương hiệu Hemisphere (1987)

Tuyển dụng Drexler vào vị trí giám đốc chuyên môn (11/1983)

- Giai đoạn phát triển chóng nay (1989)
- Chuyển đổi từ thương hiệu unisex sang thành thương hiệu dành riêng cho nam và nữ và phát triển nhanh chóng (1989-1991)

- Tiến vào thị trường Canada (1987)

Thị trường nước ngoài

- Mở cửa hàng tại nước ngoài đầu tiên ở London (1988)
- Nâng hoạt động sau 5 năm

- Tiến vào thị trường Canada (1987)

Thị trường nước ngoài

- Đưa ra thông cáo SPA (1987)
- Thương hiệu riêng phát triển mạnh và chiến lược giảm giá thường xuyên khiến thành tích kinh doanh đạt định (đầu thập niên 80)

- Thương hiệu riêng chiếm trọn 100% (1992)
- Tỷ lệ của Levi's chỉ còn 2% (1991)...

- Tỷ lệ của Levi's bùng nổ, BANANA REPUBLIC rời vào đất nước

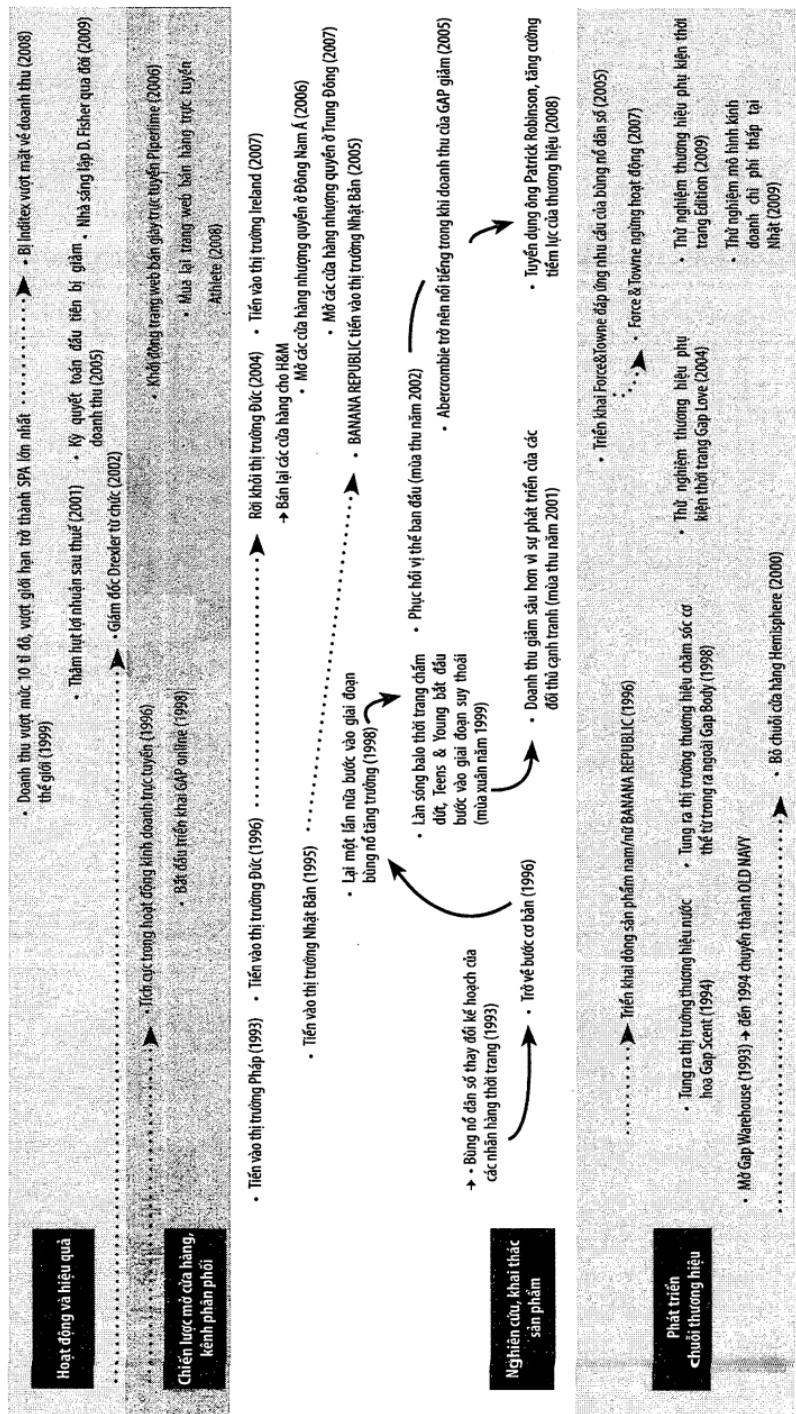
- Tài trợ BANANA REPUBLIC (1988) → Chuỗi thời trang thể thao Daily Fix cảm hứng từ phong cách du lịch qua Safari William Sonoma (1986)
- Lần sống Safari bùng nổ, BANANA REPUBLIC (1983)...

- Thương hiệu riêng chiếm trọn 100% (1992)
- Tài trợ BANANA REPUBLIC (1988) → Chuỗi thời trang thể thao Daily Fix cảm hứng từ phong cách du lịch qua Safari William Sonoma (1986)

- Ra mắt thương hiệu Hemisphere (1987)

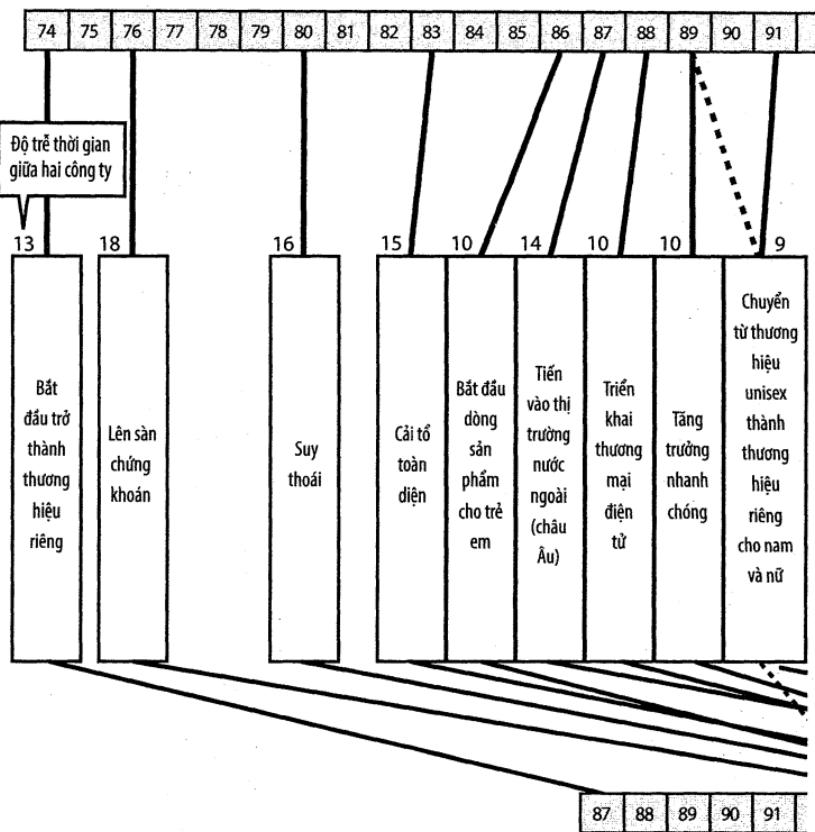
Cuối năm 2009 và tháng 1/2010

Năm	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Doanh thu (triệu triệu đ)	37,2	44,0	52,8	65,1	90,5	116,3	136,7	138,5	144,6	158,8	162,7	160,2	159,2	157,6	145,3	142,0
Tăng trưởng doanh thu	113,0	118,1	120,2	123,2	139,1	128,5	117,5	101,3	104,4	109,7	102,6	98,5	99,4	99,0	92,2	97,7
Tỷ lệ cửa hàng	101,0	100,0	105,0	106,0	117,0	107,0	95,0	87,0	97,0	107,0	100,0	95,0	93,0	96,0	88,0	97,0
Tỷ suất lợi nhuận gộp	48,3	47,1	48,4	48,6	50,6	47,6	43,3	36,6	40,8	43,7	45,2	42,7	42,1	43,1	45,2	48,1
Tỷ suất chi phí kinh doanh	34,1	33,8	34,2	35,5	32,5	32,0	32,7	34,1	33,8	31,7	32,4	31,9	34,4	34,7	34,5	35,3
Tỷ suất lợi nhuận	14,2	13,3	14,2	13,1	18,1	15,6	10,6	2,4	7,0	12,0	12,8	11,1	7,7	8,3	10,7	12,8
Số cửa hàng	1.508	1.680	1.834	2.130	2.466	3.018	3.676	3.097,0	3.117,0	3.022,0	2.994,0	3.053,0	3.131,0	3.167,0	3.149,0	3.095,0
GAP	892	902	938	1.018	{ } 1.776	2.160	2.608	1.8358,0	1.834,0	1.747,0	1.643,0	1.591,0	1.566,0	1.532,0	1.479,0	1.450,0
GapKids	369	437	497	497		572										
BANANAREP	188	210	226	258	292	345	402	441,0	441,0	435,0	462,0	498,0	534,0	573,0	603,0	606,0
OLD NAVY	59	131	193	282	398	513	666	798,0	842,0	840,0	889,0	959,0	1.012,0	1.059,0	1.067,0	1.039,0
Do có sự thay đổi phương pháp thống kê những cửa hàng nên không có sự liên tục trước sau												Force & Towne	5,0	19,0		

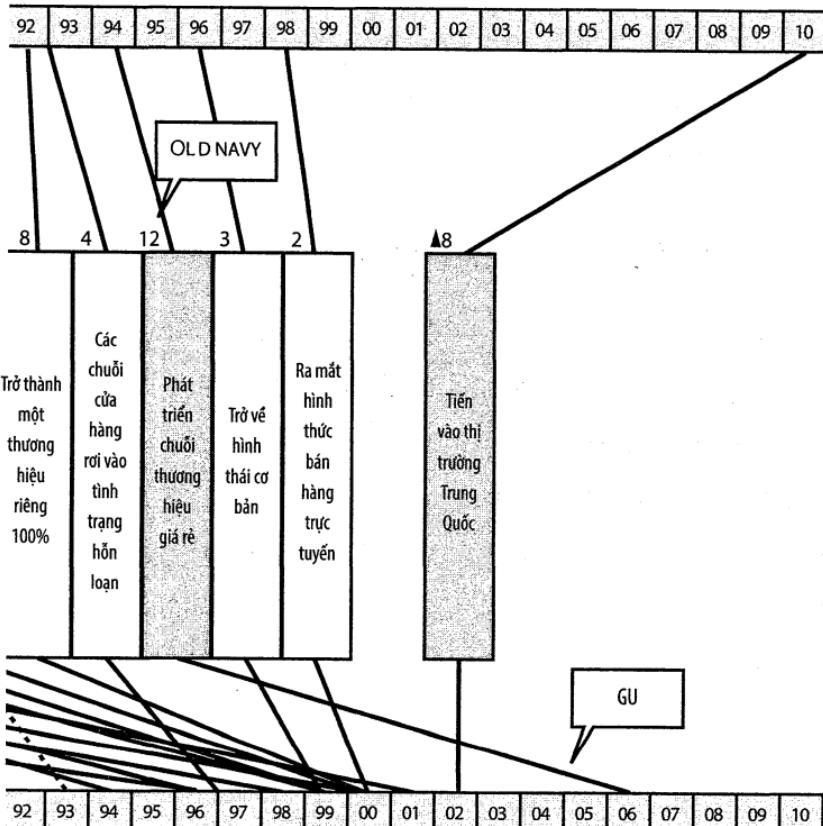


Người: Báo cáo tài chính của công ty GAP và thông tin của từ các tạp chí kinh tế

Bảng 3-3 So sánh thời điểm thay đổi của GAP và Uniqlo



GAP



UNIQLO

Đối mặt với nguy cơ doanh thu sụt giảm sau cơn sóng đảo chiều từ cuộc bùng nổ áo khoác thể thao và thiết lập vị thế của một SPA giống như GAP, ngài Yanai, người đưa Uniqlo thành thương hiệu thời trang phổ thông quốc gia đã nhượng lại vị trí cho vị giám đốc có bằng MBA trẻ tuổi Tamatsuka Genichi (khi đó mới 40 tuổi) và từ bỏ cả vị trí Chủ tịch lẫn CEO.

Giám đốc trở lại và thương hiệu SPA toàn cầu

Được giao vị trí giám đốc, Tamatsuka đã rất khó khăn để khôi phục kết quả kinh doanh và đạt doanh thu 365,3 tỉ yên. Tuy nhiên, mức tăng trưởng lợi nhuận vẫn rất chậm chạp, doanh thu đến kỳ tháng 8 năm 2005 tăng 8,8% nhưng lợi nhuận kinh doanh lại giảm 12,1%. Nhận ra rằng ông Tamatsuka, trong giai đoạn ổn định đã mắc căn bệnh của những doanh nghiệp lớn và làm mất đi những mối liên hệ gắn kết giữa các bộ phận trong tổ chức, đồng thời làm giảm hiệu suất vận hành của doanh nghiệp, ngài Yanai đã bổ nhiệm ông Tamatsuka sang bộ phận khác và trở lại vị trí giám đốc với quyết tâm tái khởi nghiệp. Vị giám đốc mới trở lại Yanai cùng với ba lãnh đạo cao cấp vào công ty trong giai đoạn từ 1994 đến 2004 đã đặt dấu chấm hết cho giai đoạn Uniqlo lấy GAP làm mục tiêu phát triển.

Từ khi trở lại vị trí giám đốc, ngài Yanai đã nhìn vào sự phát triển của hai công ty ở thị trường Âu Mỹ là H&M và Inditex (thương hiệu chủ lực là ZARA) và đặt mục tiêu “SPA thế hệ ba” được tin dùng rộng rãi trên toàn cầu, đưa ra tuyên ngôn “tái mạo hiểm, toàn cầu hóa, hệ thống hóa” và kỳ vọng đến năm 2010 sẽ đạt doanh thu 1.000 tỉ yên và lợi nhuận kinh doanh 150 tỉ yên.

“SPA thế hệ thứ ba” của ngài Yanai là “SPA của tương lai, một hình mẫu công ty vượt qua khái niệm thời trang thông thường, đem đến cho khách hàng một hệ thống hoàn chỉnh cả trang phục, thông tin và hình ảnh”. Ông định nghĩa SPA thế hệ thứ nhất là những tập đoàn sản xuất hàng may mặc thông thường như GAP hay LIMITED, thế hệ thứ hai là những tập đoàn thêm tính thời trang vào sản phẩm như ZARA hay H&M. Tuy nhiên, những định nghĩa đó vẫn thiên về mặt cảm tính, không thể lấy làm định nghĩa cho các mô hình kinh doanh.

Nếu nhìn vào hình mẫu kinh doanh của các SPA, chúng ta có thể thấy Uniqlo cũng từng có những nhược điểm của một công ty cổ điển thuộc thế hệ thứ nhất về tốc độ và sự đổi mới. Xét theo hai khía cạnh đó, ZARA thuộc thế hệ thứ hai, và những “fast SPA” như H&M hay Forever 21 có thể đã thuộc thế hệ thứ ba. Tôi sẽ giải thích kỹ hơn về vấn đề này ở phần sau.

Sau khi ngài Yanai trở lại vị trí giám đốc, tháng 9 năm 2005, công ty lần lượt tấn công Seoul, Hồng Kông và New York (rút lui vào tháng 4 năm 2007). Tháng 11

năm 2006, công ty mở cửa hàng chiến lược ở khu SoHo tại New York, tiếp đến là tại Oxford Street, London, tháng 12 cùng năm đó là cửa hàng đầu tiên ở Pháp tại La Défense ngoại ô Paris, tháng 4 năm 2009 là cửa hàng ở Singapore, và đến tháng 10 cùng năm là một cửa hàng gần nhà hát Opéra Garnier nhằm tiếp tục công cuộc tấn công như vũ bão ra thị trường nước ngoài.

Trong giai đoạn này, tại thị trường trong nước, vào tháng 10 năm 2005, công ty mở thêm cửa hàng chiến lược tại Ginza, đến tháng 11 chuyển sang hình thức công ty holding¹, tháng 3 năm 2006 thành lập Công ty GU và đến tháng 10 mở cửa hàng đầu tiên của GU. Sau năm 2007 lần lượt các cửa hàng quy mô hơn 1.000 m² ở Kobe Harborland, Setagaya Chitosedai, Shinjuku Nishiguchi cũng ra đời. Đến tháng 9 năm 2008, ba công ty GU, OneZone và View Company chính thức sáp nhập và thành lập GOV Retailing, bước vào giai đoạn đẩy mạnh các dòng sản phẩm mới vào thị trường. Đến ngày 2 tháng 9 năm 2009, công ty chính thức khởi động một kế hoạch dài hạn hướng đến mục tiêu đạt doanh thu thuần 5.000 tỉ yên và lợi nhuận kinh doanh 1.000 tỉ yên vào năm 2020.

¹ Là một công ty làm chủ những công ty khác. Bản thân công ty đó không đứng ra sản xuất hàng hóa hay cung cấp các dịch vụ. Mục đích của nó là giữ cổ phần nhiều công ty để thành lập một tập đoàn, kiểm soát nhiều công ty khác nhau, nhằm làm giảm rủi ro cho những người giữ cổ phần.

Nhà lãnh đạo thành công được thừa nhận trên toàn thế giới

Cùng với việc Uniqlo khẳng định được vị thế trên thị trường thế giới, danh tiếng của người điều hành Fast Retailing, ngài Yanai Tadashi cũng tăng lên nhanh chóng. Vị chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Fast Retailing được trao giải thưởng quốc tế của Hiệp hội Bán lẻ Hoa Kỳ vào năm 2010. Ông là người Nhật Bản thứ tư được vinh hạnh nhận giải thưởng này, người gần nhất trước đó cũng đã cách 12 năm, là ngài Ito Masatoshi của Công ty Ito-yokado vào năm 1998. Trong nước, hai năm liên tiếp được ông giám đốc của các công ty khác bình chọn cho danh hiệu “Người lãnh đạo của năm” được tổ chức thường niên tại Đại học Sanno. Ông thực sự đã trở thành một nhà lãnh đạo được công nhận trên toàn thế giới.

Cùng với thành công của Uniqlo, các triết lý kinh doanh của ngài Yanai cũng được đón nhận rộng rãi. Ông bắt đầu viết sách, có thể kể đến một số cuốn như: Một thành công từ chín lần thất bại (tháng 11 năm 2003), Thành công có thể tiêu tán trong một ngày, Tư duy Uniqlo (tháng 10 năm 2009). Kể từ năm 2000, đã có khoảng 23 cuốn sách của ông được xuất bản. Ngoài ra, ông còn thường xuyên xuất hiện trên báo chí và các chương trình về tài chính kinh doanh trên ti vi.

Giai đoạn này, ngày càng có nhiều công ty có nhu cầu tuyển quản lý từ bên ngoài. Từ tháng 6 năm 2001,

ông đảm nhiệm vị trí giám đốc không điều hành của Công ty Softbank, và từ sau tháng 6 năm 2009 ông còn kiêm nhiệm thêm vị trí giám đốc không điều hành của Công ty Nippon Venture Capital. Có thể nói, ngài Yanai Tadashi, cùng với ngài Masayoshi Son¹ là hai doanh nhân thành công nhất kể từ thời Heisei (bắt đầu từ năm 1989) đến giờ, có thể sánh ngang với các doanh nhân lỗi lạc từ thời Showa (từ năm 1926 đến năm 1989) như Matsushita Konosuke², Honda Soichiro³ và Morita Akio⁴. Mục tiêu tiếp theo của ngài Yanai có thể là trở thành lãnh đạo của một tập đoàn toàn cầu như Steve Jobs của Apple hay Choi Gee-sung của hãng điện tử Samsung.

Danh tiếng và tiền tài luôn đi kèm với nhau. Từ năm 2009 đến năm 2010, ông liên tiếp đứng đầu danh sách “40 người giàu nhất Nhật Bản” do tạp chí *Forbes* xuất bản tại Châu Á. Ngoài khối tài sản kếch sù tăng đến năm lần khoảng 9,2 tỉ USD (khoảng 840 tỉ yên), ông còn sở hữu một dinh thự rộng đến 2.600 m² gồm sân golf ở Oyama, quận Shibuya.

Công ty cũng tích cực trong các hoạt động xã hội, với phương châm “Thay đổi thế giới theo chiều hướng tốt đẹp hơn”, từ những hành động thiết thực liên quan

¹ Giám đốc điều hành Softbank.

² Người sáng lập ra tập đoàn Matsushita.

³ Người sáng lập hãng xe hơi Honda.

⁴ Đồng sáng lập tập đoàn Sony.

trực tiếp đến hoạt động kinh doanh như “phát triển sản phẩm an toàn, chất lượng cao khiến người tiêu dùng yên tâm” hay “sử dụng các vật liệu có thể tái chế”... Ngoài ra, công ty còn tổ chức các hoạt động khác như hỗ trợ nạn nhân thiên tai, tham gia công tác tình nguyện, thành lập “Uniqlo Soccer Kids”, đóng góp cho quỹ Olive Foundation và tạo công ăn việc làm cho người khuyết tật.

Đặc biệt, lĩnh vực tạo công ăn việc làm cho người khuyết tật đánh dấu sự tham gia tích cực của Uniqlo. Tỉ lệ lao động khuyết tật của công ty vào năm 2006 là 7,42%, đến năm 2008 con số này đã tăng lên 8,06%, liên tục đứng đầu trong danh sách các công ty tư nhân có quy mô từ 5.000 nhân viên trở lên có sử dụng lao động khuyết tật.Thêm vào đó, công ty còn được ghi nhận khi tham gia hỗ trợ Olympic và nhận được huân chương từ chính phủ. Ngoài ra, đến tháng 8 năm 2009, Uniqlo đã ký hợp đồng chính thức tài trợ cho những vận động viên tennis ngồi xe lăn.

Trước tình trạng ngành bán lẻ ngày một lún sâu vào khủng hoảng, các công ty đưa ra chương trình giảm giá các mặt hàng cũ thì Uniqlo lại quyết định thu mua những sản phẩm mà người tiêu dùng không dùng đến. Bắt đầu từ năm 2006 đến năm 2009, công ty mua lại sản phẩm của mình theo đợt vào các tháng 3, 6, 9 với tổng số lượng lên đến 2,6 triệu sản phẩm và phần lớn những sản phẩm thu mua này được gửi

đến các trại tị nạn ở Tanzania hay Uganda. Những sản phẩm không thể dùng để tặng sẽ được tái chế, góp phần bảo vệ môi trường. Ngoài ra, từ tháng 3 năm 2010, công ty còn mở rộng chiến dịch ra quốc tế và thu mua sản phẩm của cả những thương hiệu khác. Đây là động thái khẳng định quyết tâm tăng số lượng sản phẩm mua lại và hỗ trợ hơn 30 triệu người tị nạn trên toàn thế giới. Có nhiều lời chỉ trích cho rằng hoạt động tặng quần áo khiến nhu cầu hàng may mặc của các nước đang phát triển giảm xuống, nhưng đa số mọi người vẫn đánh giá cao những hoạt động vì cộng đồng có ý nghĩa của công ty.

Chúng ta có thể thấy Fast Retailing và ngài Yanai đang nỗ lực đóng góp cho cộng đồng, tương xứng với những thành công trong kinh doanh mà họ đạt được.

Chuong 4

Từ thương hiệu quốc gia thành thương hiệu quốc tế

Duy trì hình ảnh sản phẩm cho mọi lứa tuổi, mọi giới tính

Bắt đầu từ một cửa hàng thường phục bên đường, Uniqlo dần phát triển thành chuỗi cửa hàng dành cho người dân địa phương, sau này còn phát triển thêm những sản phẩm thể thao và những sản phẩm mang phong cách Mỹ dựa theo cảm hứng từ hãng thường phục Abercrombie & Fitch. Công ty luôn cố gắng để cân bằng giữa việc theo đuổi xu hướng và việc sản xuất những mặt hàng thông dụng để duy trì doanh thu. Sau làn sóng áo khoác thể thao, tính đại chúng của công ty cũng dần tăng lên, các sản phẩm về sau như những mẫu thường phục cao cấp hay áo giữ nhiệt cũng dần được khách hàng đón nhận khiến công ty khẳng định được vị thế là một thương hiệu thường phục nổi tiếng toàn quốc. Trong giai đoạn nước Mỹ

bước vào khủng hoảng, chủ nghĩa gia đình lên ngôi vào những năm từ 1989 đến 1991 tại Nhật, hãng “thường phục quốc dân” đã dần vượt lên trên GAP.

Xuất hiện trên trang bìa của tạp chí *Business Week*, có thể nói công ty GAP với CEO là ông Millard Drexler (hiện tại là CEO của J.Crew) đang dẫn đầu trong ngành công nghiệp may mặc này. Sau “20 năm khủng hoảng”, nước Nhật cũng bắt đầu rơi vào tình trạng bất ổn, nhu cầu về các mặt hàng nhu yếu phẩm dần giảm xuống, Uniqlo với những dòng sản phẩm phù hợp với mọi giới tính, mọi lứa tuổi, giá thấp và chất lượng cao đã trở nên phổ biến. Trong thời điểm khó khăn như thế, có một nghịch lý là khủng hoảng càng sâu thì doanh số của Uniqlo càng tăng. Việc công ty vượt qua GAP trong giai đoạn 1989-1991 cũng có thể coi là một điều hiển nhiên.

Một cuộc khảo sát đã được thực hiện để điều tra xem liệu Uniqlo có thể đáp ứng được nhiều tầng lớp khách hàng khác nhau không. Theo khảo sát xu hướng người tiêu dùng được Brand Data Bank thực hiện trong giai đoạn từ tháng 12 năm 2008 đến tháng 1 năm 2009, với hơn 30.000 người trên toàn quốc, Uniqlo chiếm ưu thế tuyệt đối với nữ giới trừ những người trong độ tuổi từ 60 đến 64 và nam giới trong độ tuổi 20 đến 54 (Bảng 4-1).

Điều này chứng minh rằng công ty đã thành công trong việc kinh doanh mặt hàng thường phục và những sản phẩm cơ bản đồng thời được công nhận là

một thương hiệu quốc gia. Thế nhưng, với tư cách là một nhãn hàng thời trang, thế giới đánh giá thế nào về Uniqlo?

Trong bài khảo sát sở thích của các sinh viên chuyên ngành thời trang được tổ chức thường niên, Uniqlo dao động ở hai vị trí số 3 và số 4 vào năm 2005, đến năm 2008 vươn lên vị trí đầu tiên ở mục “thương hiệu được mua nhiều nhất”, đến năm 2009 công ty lọt vào “top năm thương hiệu được yêu thích nhất”. Những thương hiệu đứng ở trên Uniqlo là Vivienne Westwood, Comme des Garcons, ZARA và Tsumori Chisato. Điều này cũng cho thấy Uniqlo đã được xếp ngang hàng với những thương hiệu thời trang độc đáo toàn cầu. Có lẽ việc công ty ký hợp đồng tư vấn thiết kế với nhà thiết kế nổi tiếng Jil Sander vào tháng 5 năm 2009 đã gây ấn tượng tốt với các sinh viên.

Tuy đã trở thành một thương hiệu quốc gia nhưng số lượng những người ghét Uniqlo cũng không phải là ít. Trước “+J”, có không ít người trong nhóm “cảm thấy xấu hổ khi mặc đồ Uniqlo”. Theo nhiều người, nguyên nhân chính là do đây là một thương hiệu giá rẻ và được sử dụng tràn lan bởi số đông. Tuy nhiên, với tôi, lí do đơn giản là bởi Uniqlo mang đến cảm giác về một thương hiệu được sản xuất đại trà theo quy mô công nghiệp và thiếu bản sắc riêng, tạo ra một khoảng cách không nhỏ giữa họ với những người yêu thích sự độc đáo của các thương hiệu như Giordano hay Benneton.

Bảng
4-1

Thương hiệu phổ biến theo từng độ tuổi

Nữ giới

	20~24 tuổi	25~29 tuổi	30~34 tuổi	35~39 tuổi	40~44 tuổi
1.	Uniqlo	Uniqlo	Uniqlo	Uniqlo	Uniqlo
2.	LOWRYS FARM	Kumikyoku	Kumikyoku	GAP	23 ku
3.	Kumikyoku	INDIVI	GAP	23 ku	GAP
4.	OLIVE des OLIVE	NATURAL BEAUTY BASIC	INDIVI	Ralph Lauren	Burberry
5.	INGNI	LOWRYS FARM	Muji	Untitled	Kumikyoku
6.	CECIL McBEE	Michel Klein	Burberry	Kumikyoku	Ralph Lauren
7.	earth music&ecology	Untitled	Untitled	Muji	Muji
8.	Jeansasis	GAP	23 ku	Burberry	Untitled
9.	Honeys	INGNI	INED	INDIVI	Comme Ca Du Mode
10.	Pageboy	Rope	NATURAL BEAUTY BASIC	Michel Klein	Michel Klein
11.	Muji	INED	Rope	Comme Ca Du Mode	A.V.V.
12.	Liz Lisa	Muji	Comme Ca Du Mode	A.V.V.	INDIVI
13.	GAP	United Arrows	MK Michel Klein	Comme Ca Ism	Max Mara
14.	United Arrows	BEAMS	NATURAL BEAUTY	RAZA	Jiyuu ku
15.	Michel Klein	CECIL McBEE	Michel Klein	NATURAL BEAUTY BASIC	Banana Republic
16.	BEAMS	OZOC	RAZA	NATURAL BEAUTY	Eddie Bauer
17.	Ciaopanic	Le Souk	OZOC	Max Mara	Agnes B.
18.	Index	ef-de	A.V.V.	Abercrombie & Fitch	RAZA
19.	Burberry	Jill Stuart	TomorrowLand	Rope	Comme Ca Ism
20.	L'est Rose	earth music&ecology	United Arrows	Theory	Rope

45~49 tuổi	50~54 tuổi	55~59 tuổi	60~64 tuổi	65~69 tuổi
Uniqlo	Uniqlo	Uniqlo	Burberry	Uniqlo
23 ku	Burberry	Burberry	Uniqlo	Burberry
Burberry	23 ku	23 ku	Christian Dior	Leilian
Ralph Lauren	Ralph Lauren	Ralph Lauren	23 ku	Yves Saint Laurent
Comme Ca Du Mode	Max Mara	Max Mara	Kumikyoku	GAP
Kumikyoku	Chanel	Leilian	Chanel	Chanel
GAP	Kumikyoku	Chanel	Yves Saint Laurent	Yoshie Inaba
Max Mara	Courrèges	Aquascutum	Leilian	Hiroko Koshino
Untitled	Muji	Calvin Klein	Hiroko Koshino	Pierre Cardin
Michel Klein	Jiyuu ku	Hanae Mori	Max Mara	Fendi
Courrèges	Comme Ca Du Mode	Muji	Céline	NewYorker
Jiyuu ku	GAP	Kumikyoku	Aquascutum	Cecile
GAP	Untitled	Christian Dior	Calvin Klein	Maggy
Adidas	Calvin Klein	Comme Ca Du Mode	GAP	Max Mara
NewYorker	Comme ca lsm	Yves Saint Laurent	Comme Ca Du Mode	Marie Claire
Laura Ashley	Eddie Bauer	GAP	GIVENCHY	Muji
Chanel	Aquascutum	Jiyuu ku	Issey Mikage	Lapine
Muji	Michel Klein	Untitled	Sonia Rykiel	Ralph Lauren
Theory	NewYorker	Michel Klein	Hiroko Bis	Lancel
Calvin Klein	Agnes B.	Laura Ashley	Rope	Ferragamo

**Bảng
4-1**

Thương hiệu phổ biến theo từng độ tuổi

Nam giới

	20~24 tuổi	25~29 tuổi	30~34 tuổi	35~39 tuổi	40~44 tuổi
1.	Uniqlo	Uniqlo	Uniqlo	Uniqlo	Uniqlo
2.	United Arrows	Paul Smith	Paul Smith	Ralph Lauren	Ralph Lauren
3.	Paul Smith	Takeo Kikuchi	Takeo Kikuchi	GAP	Burberry
4.	Takeo Kikuchi	United Arrows	Ralph Lauren	Levi's	GAP
5.	Beams	Burberry	GAP	Paul Smith	Levi's
6.	Levi's	Levi's	Burberry	Burberry	Paul Smith
7.	Adidas	Beams	Adidas	Takeo Kikuchi	Brooks Brothers
8.	GAP	GAP	United Arrows	NIKE	Eddie Bauer
9.	NIKE	SHIPS	Beams	Eddie Bauer	NIKE
10.	Burberry	Burberry Black Label	Levi's	Adidas	Adidas
11.	Comme ca lsm	NIKE	Burberry Black Label	United Arrows	Takeo Kikuchi
12.	SHIPS	Adidas	SHIPS	Calvin Klein	Calvin Klein
13.	Edwin	Muji	NIKE	Muji	NewYorker
14.	Ralph Lauren	Abahouse	Muji	Abercrombie & Fitch	J. Press
15.	I K Takeo Kikuchi	Comme ca du Mode	Comme ca du Mode	Burberry Black Label	Gotairiku
16.	Comme ca du Mode	Ralph Lauren	Diesel	Edwin	The North Face
17.	Dolce & Gabbana	Boycott	Comme ca lsm	Comme ca du Mode	Comme ca du Mode
18.	Diesel	Calvin Klein	Calvin Klein	The North Face	Abercrombie & Fitch
19.	Puma	Diesel	Edwin	Beams	AVIREX
20.	Muji	JUNRed	Men's Bigi	Tommy Hilfiger	L. L. Bean

Tổng hợp dựa trên báo cáo khảo sát thị hiếu người tiêu dùng.

45~49 tuổi	50~54 tuổi	55~59 tuổi	60~64 tuổi	65~69 tuổi
Uniqlo	Uniqlo	Burberry	Burberry	Burberry
Burberry	Burberry	Uniqlo	D'URBAN	D'URBAN
Ralph Lauren	Ralph Lauren	D'URBAN	Uniqlo	Uniqlo
Brooks Brothers	D'URBAN	Ralph Lauren	DAKS	Aquascutum
GAP	J. PRESS	Aquascutum	Ralph Lauren	DAKS
Eddie Bauer	Brooks Brothers	Brooks Brothers	Pierre Cardin	Yves Saint Laurent
NIKE	NIKE	Dunhill	Aquascutum	Lanvin
J. PRESS	NewYorker	Gotairiku	Gotairiku	Dunhill
D'URBAN	Levi's	J. PRESS	Brooks Brothers	TROJAN
Adidas	Dunhill	Calvin Klein	Dunhill	Miyuki
Paul Smith	GAP	Pierre Cardin	Lanvin	Gotairiku
Levi's	Adidas	NewYorker	Lacoste	CHRISTIAN DIOR
NewYorker	Eddie Bauer	GAP	Yves Saint Laurent	Papas
L.L.BEAN	Gotairiku	Eddie Bauer	CHRISTIAN DIOR	Scotch House
The North Face	Lacoste	L.L.BEAN	Aoki	Lacoste
Lacoste	Paul Smith	NIKE	J. PRESS	Ralph Lauren
Gotairiku	McGregor	Paul Smith	NIKE	GAP
Aquascutum	Calvin Klein	DAKS	Paul Smith	Munsingwear
Takeo Kikuchi	Aquascutum	Lacoste	Adidas	Lancel
Comme Ca Du Mode	The North Face	Ermenegildo Zegna	Calvin Klein	Lonner

Chất lượng thực tế là một yếu tố được rất nhiều người quan tâm. Trong bối cảnh đó, một thương hiệu đi ngược lại xu hướng của thị trường Nhật Bản như Uniqlo cũng giống như một sắc màu lệch lạc trong chu kỳ của một vòng biển màu¹. Có thể coi đây là sự nhạy bén của công ty (dòng sản phẩm thời trang mặc ở nhà mờ nhạt, không nổi bật đang kéo tụt tinh hình kinh doanh được duy trì trong thời gian dài của công ty) với thị trường quốc tế khi nhận thức được xu hướng chung của châu Á. Thị hiếu này khác khá xa so với thị trường phương Tây. Từ việc các cửa hàng chiến lược ở Soho và Thượng Hải kêu gọi có thêm “hương vị” Tokyo, có thể thấy rằng chút điểm nhấn của Tokyo đã bắt đầu xuất hiện.

Những người không thể chấp nhận được những sản phẩm thuộc thời đại số hóa hay mang sắc thái công nghiệp thì sau này cũng không thể trở thành khách hàng của Uniqlo. Sự giám sát và tư vấn của Jil Sander có thể tăng thêm sự sang trọng mang phong cách phương Tây đến từng sản phẩm và điều chỉnh lại yếu tố công nghiệp cũng như phong cách địa phương. Dẫu vậy, số lượng khách hàng cự tuyệt Uniqlo vẫn tồn tại không ít.

¹ Dải màu sắc được sắp xếp theo bước sóng quang phổ, với màu vàng là đỉnh và màu tím là đáy, lần lượt theo thứ tự đỏ tía – đỏ – cam – vàng – lục – lam – chàm – tím.

Cấp số cộng - cấp số nhân tạo sự tăng trưởng mạnh mẽ

Uniqlo có thể hiểu được thị hiếu của giới trẻ đến mức đó chính là nhờ thực hiện thành công chiến lược kinh doanh thương hiệu. Đó chính là thành quả của chiến lược “marketing golden arrow” (mũi tên vàng) và chiến lược “marketing cấp số cộng – cấp số nhân”.

Trong những phương pháp kinh doanh theo thương hiệu trước đây, chủ yếu người ta lựa chọn tập trung vào những nhóm khách hàng được chia theo độ tuổi hay thị hiếu. Thế nhưng, khi những lựa chọn trở nên đa dạng, các nhóm khách hàng ngày càng phân hóa nhiều hơn khiến doanh nghiệp không thể nắm bắt được nhiều khách hàng. Trong hoàn cảnh đó, phương pháp “marketing golden arrow” với mục tiêu tấn công cùng một lúc nhiều nhóm khách hàng và tạo ra một danh mục sản phẩm với sức công phá lớn. Phương pháp này có thể xóa bỏ rào cản giữa các nhóm khách hàng, tạo ra một thị trường không giới hạn đối tượng tiêu dùng, phù hợp với mọi tầng lớp.

Phương pháp “marketing golden arrow” đóng vai trò quan trọng trong quá trình phát triển của những thương hiệu lớn, từ Nike đến Louis Vuitton. Và hiện tại, Uniqlo đang học tập tư tưởng này, ngoại trừ những thương hiệu như Spoqlo hay Famiqlo đang lạc hướng trong quá trình phát triển từ những cửa hàng ven đường.

Khi môi trường kinh doanh bị giới hạn trong những cửa hàng nhỏ ven đường, việc triệt tiêu nhóm khách hàng cũ và tìm hướng đi phù hợp với mọi đối tượng khách hàng là vô cùng cần thiết. Tại thời điểm đó, Uniqlo đã đưa ra đối sách “cung cấp những sản phẩm thường phục giá rẻ dành cho bất cứ ai, có thể mặc được ở bất cứ đâu và bất cứ khi nào” khiến bất cứ nhóm khách hàng nào cũng cảm thấy hài lòng. Giai đoạn đó, nhắc đến Uniqlo Clothing Warehouse (cửa hàng đầu tiên được mở từ tháng 11 năm 1998, nay đổi tên thành Uniqlo), ấn tượng đầu tiên của khách hàng là “thương hiệu thường phục không có điểm nhấn”, không có sự tinh tế, nhưng lại có sự nhất quán là “linh hoạt không bị bó buộc bởi thị hiếu khách hàng”. Chính vì thế, một thương hiệu quần áo có thể được cả những người trẻ chuẩn bị tham gia kỳ thi quan trọng đến những người lớn tuổi mặc một cách dễ dàng. Nguyên nhân của những thành công lớn giúp xua đi “lớp sương mù ảm đạm” hiện tại chắc chắn đã hình thành từ lúc này.

Trong những năm gần đây, phần lớn những thương hiệu gặp khó khăn trong việc tiêu thụ hàng hóa đều đang áp dụng phương pháp phân khúc thị trường cũ. Điều này khiến số lượng khách hàng bị giới hạn. Hạ giá thành cũng trực tiếp khiến doanh thu giảm sút. Ngày nay, ngoài quần áo, phương pháp phân khúc khiến thị trường bị giới hạn còn được thấy ở rất nhiều

mặt hàng, chẳng hạn như đồ điện gia dụng hay ô tô. Tuy nhiên, trong thời điểm giảm phát sâu, để thu hút đông đảo khách hàng và tăng doanh thu, nhiệm vụ bức thiết của các công ty là nhanh chóng chuyển đổi sang phương pháp “mũi tên vàng”.

Một chìa khóa thành công khác của Uniqlo chính là phương pháp merchandising – tăng trưởng thành tích kinh doanh thực sự theo cấp số cộng và cấp số nhân. Có nhiều người nghĩ rằng việc kết quả hoạt động kinh doanh tăng trưởng là lẽ dĩ nhiên. Tuy nhiên, trong ngành thời trang, việc phát triển đúng theo con đường của năm trước đó được coi là một trong những điều cấm kỵ và bị coi thường. Trái ngược với một vài thương hiệu thời trang muốn từ bỏ thành quả của năm trước, Uniqlo chọn cách tích lũy tăng trưởng từng mặt hàng đều đặn hằng năm. Việc tăng lượng tiêu thụ từng loại sản phẩm như áo thun nỉ hay áo giữ nhiệt đều đặn hằng năm chính là tăng trưởng cấp số cộng, tăng số cửa hàng chính là tăng theo cấp số nhân. Chính chiến lược đó đã tạo ra doanh thu 26.000 yên với áo thun nỉ (năm 2000) và 47.000 yên với áo giữ nhiệt (năm 2009).

Đó là một phương pháp tự nhiên, thế nhưng suy nghĩ chung của những người làm trong ngành thời trang lại không phải như thế. Với ngành này, giá trị của những mặt hàng bán trong năm trước sẽ giảm, dẫn đến sự sụt giảm trong doanh thu của năm tiếp theo.

Chính vì thế, mỗi năm họ đều phải đầu tư mạo hiểm để đưa ra những sản phẩm mới, chạy theo những trào lưu mới. Tuy nhiên, Uniqlo với các dòng sản phẩm “vượt qua định kiến bình thường về việc chạy theo những xu hướng mà khách hàng không lựa chọn” cũng đã chính thức vượt qua những định kiến của ngành. Chính vì thế, công ty đã áp dụng phương pháp cấp số cộng, cấp số nhân thành công và khiến doanh thu tăng mạnh.

Sản phẩm chất lượng theo đánh giá của khách hàng

Lý do Uniqlo nhận được sự ủng hộ nhiệt tình từ mọi tầng lớp, mọi lứa tuổi là việc khiến khái niệm “chất lượng cao” trở thành một khái niệm dễ hiểu. Đó không phải là những khái niệm cao xa chỉ có người trong ngành mới hiểu, mà là những tiêu chuẩn, những “chuẩn mực cơ bản của ngành thời trang” khiến các đối tượng đại chúng cũng có thể dễ dàng đánh giá.

Cụ thể là những tiêu chuẩn như nguyên liệu hay độ bền của mũi khâu, dù sử dụng hay giặt giũ cũng không dễ bị sứt chỉ hay hỏng hóc, không quan trọng là nguyên liệu đó có cao cấp hay không. Chiếc áo dệt kim bằng tay cao cấp tại Ý hay bộ vest may hoàn toàn bằng tay thường có độ bền lại không cao. Với phương châm “quá nhiều cũng đồng nghĩa với thừa thãi, không cần thiết”, Uniqlo đã xây dựng một tiêu chuẩn

căn bản, dễ hiểu cho ngành thời trang, không thiếu cũng không thừa.

Kỹ thuật của “nhóm chuyên gia” không phải là những điều sáng tạo mà chỉ là những tiêu chuẩn cơ bản của ngành may mặc được thiết lập từ thập niên 1980, gồm kỹ thuật dệt kim. Tuy nhiên, trong đó cũng có không ít những kỹ thuật đã lỗi thời so với sự phát triển của hiện tại. Ngoài ra, kỹ thuật sản xuất của “nhóm chuyên gia” được hình thành từ một phần sản xuất trong nước chỉ là một mảnh ghép rất nhỏ so với quy mô sản xuất lớn của Trung Quốc, chính vì thế người ta vẫn chưa thấy sự tăng trưởng vượt trội nào về kết quả kinh doanh.

Dù sao thì việc mở rộng phương thức dễ hiểu “cung cấp những sản phẩm cơ bản đáp ứng được tiêu chuẩn về mẫu mã và chất lượng” đã gây ấn tượng lớn với khách hàng. Dù có tiến bước sang thị trường Mỹ, châu Âu, Trung Quốc hay Hàn Quốc thì quy chuẩn “hàng chất lượng cao, giá mềm” này vẫn được đánh giá cao.

Việc tuân thủ quá chặt chẽ tiêu chuẩn từ các chuyên gia ngược lại khiến thương hiệu không thể duy trì được sự ủng hộ cũng như tiêu tốn nhiều kinh phí. Chính nhờ việc áp dụng phương pháp loại bỏ những giá trị không cần thiết để tập trung tạo nên một “sản phẩm vừa đủ những yếu tố quan trọng”, chiến lược marketing đơn giản của thương hiệu Muji đã thu hút

được sự ủng hộ của đông đảo mọi tầng lớp. Đây chính là con đường để Uniqlo trở thành thương hiệu được đón nhận ở cả những nước phát triển và những nước đang phát triển, đặt nền móng cho sự mở rộng phát triển trên phạm vi toàn cầu.

Trở thành thương hiệu toàn cầu

Khi đã nhận được sự ủng hộ đông đảo từ người tiêu dùng trong nước và trở thành một thương hiệu quốc gia, việc chuyển mình thành một thương hiệu toàn cầu không hề khó. GAP bắt đầu tiến vào thị trường Anh, Canada vào năm 1987, Pháp vào năm 1993, Nhật vào năm 1995. Đến tháng 1 năm 2010, ngoại trừ Canada, công ty đã có đến 298 cửa hàng tại nước ngoài, chiếm đến 10,3% doanh số kinh doanh. (Nếu tính cả BANANA REPUBLIC thì con số đó là 298 cửa hàng, chiếm 11,2%). Cụ thể hơn, tại thị trường Nhật, GAP & GapKids có 120 cửa hàng, BANANA REPUBLIC có 27 cửa hàng, đạt doanh thu 880 triệu đô.

Uniqlo cũng bắt đầu đặt bước chân đầu tiên vào thị trường quốc tế với việc mở cửa hàng ở London vào tháng 9 năm 2001. Đến tháng 9 năm 2002, công ty bắt đầu tấn công thị trường Trung Quốc bằng cách mở cửa hàng tại Thượng Hải. Sau khi ngài Yanai trở lại vị trí giám đốc, việc xúc tiến phát triển thị trường nước ngoài diễn ra nhanh chóng. Công ty lần lượt mở

cửa hàng ở Seoul (Hàn Quốc) và New Jersey (Mỹ) vào tháng 9 năm 2005, đến tháng 11 năm 2006, công ty mở một cửa hàng chiến lược toàn cầu tại tòa nhà SOHO, New York. Đến tháng 11 năm 2007, công ty mở tiếp một cửa hàng chiến lược tại phố Oxford, London. Tháng 11 năm đó, công ty cũng khai trương cửa hàng đầu tiên tại Pháp, ở vùng ngoại ô La Défense, Paris. Đồng thời, công ty cũng triển khai cửa hàng đầu tiên tại Hàn Quốc ở khu Myeongdong. Tháng 4 năm 2009, công ty bắt đầu tiến chân vào thị trường Singapore, đến tháng 10 cùng năm đã khai trương cửa hàng chiến lược lớn ở Opéra Garnier, Paris. Tiến độ triển khai mạng lưới cửa hàng trong giai đoạn này nhanh đến chóng mặt.

Kết quả là, đến cuối tháng 2 năm 2010, thị trường Âu Mỹ đã có 17 cửa hàng, Trung Quốc, Đài Loan có 59 cửa hàng, Hàn Quốc có 46 cửa hàng, Singapore có ba cửa hàng, tổng cộng là 125 cửa hàng. Tháng 4 năm 2010, công ty bắt đầu đặt chân vào thị trường Moscow, đến tháng 5 khai trương một cửa hàng chiến lược ba tầng với diện tích 3.600 m² ở Thượng Hải. Mùa thu năm 2010, công ty bước chân vào Đài Bắc (Đài Loan), năm 2011, công ty thuê một mảnh đất rộng 8.300 m² để xây dựng một cửa hàng cao cấp. (Bảng 4-2).

Số cửa hàng của Uniqlo ở nước ngoài đang tăng với tốc độ chóng mặt, thế nhưng điều đó không có nghĩa là công ty hoàn toàn bỏ qua yếu tố lợi nhuận

mà mang hết doanh thu của Uniqlo ở thị trường quốc nội đi đầu tư. Để đảm bảo mỗi cửa hàng đều tạo ra lợi nhuận, công ty đã cân nhắc, tính toán rất kỹ, cất cánh từ từ với từng cửa hàng một. Tuy chưa đạt được doanh số cao như các cửa hàng Uniqlo trong nước nhưng vào kỳ tháng 8 năm 2009, các cửa hàng ở nước ngoài đã chiếm đến 1.600 triệu yên (khoảng 4,2%) trong tổng doanh thu 37.800 triệu của công ty. Kết thúc tháng 10 năm 2009, sau hiệu ứng kết hợp với Jil Sander, doanh thu ở các cửa hàng phương Tây tăng từ 30 đến 50% và việc kinh doanh đã bắt đầu có lãi. Doanh số của những cửa hàng châu Á trong nửa đầu năm 2010 cũng tăng hai con số, lợi nhuận cũng tăng gấp ba lần. Kỳ tháng 8 năm 2010 các cửa hàng nước ngoài được dự báo là sẽ tiếp tục đà tăng trưởng, chiếm 6.500 triệu yên trong tổng số doanh thu 73 tỉ (chiếm 8,9% tổng doanh thu) và được kỳ vọng là sẽ xoay chuyển tình thế với thị trường trong nước trong năm năm tới.

**Bảng
4-2**

Số lượng cửa hàng nước ngoài của Uniqlo

	Năm bước chân vào thị trường	Số cửa hàng cuối kỳ								
		8/2002	8/2003	8/2004	8/2005	8/2006	8/2007	8/2008	8/2009	8/2010
Âu Mỹ	Anh	9/2001	15	21	3	6	8	11	13	14
	Mỹ	9/2005	—	—	—	—	4	1	1	1
	Pháp	12/2007	—	—	—	—	—	—	1	2
	Nga	4/2010	—	—	—	—	—	—	—	1
	Tổng khu vực Âu Mỹ		15	21	3	6	12	12	15	18
Châu Á	Trung Quốc	9/2002	—	5	6	8	7	9	13	33
	Hàn Quốc	9/2005	—	—	—	—	10	14	18	30
	Đài Loan	9/2005	—	—	—	—	1	4	8	11
	Sin- ga- pore	4/2009	—	—	—	—	—	—	2	3
	Tổng khu vực châu Á		—	5	6	8	18	27	39	122
Tổng cộng			15	26	9	14	30	39	54	92
										140

Chú ý: Con số của kỳ tháng 8/2010 chỉ là dự kiến dựa trên báo cáo quyết toán quý III được công bố vào tháng 5/2010.

Nguồn: Số liệu được thống kê từ số liệu quyết toán của Fast Retailing.

Với kỳ vọng sẽ kiếm được 3.500 tỉ yên tại thị trường nước ngoài, bao gồm cả các thương vụ mua bán và sáp nhập trong số tổng doanh thu 5.000 tỉ yên, tốc độ phát triển tại thị trường nước ngoài của Uniqlo sẽ còn tăng trưởng hơn nữa. Câu chuyện về sự chuyển mình từ thương hiệu quốc gia thành thương hiệu toàn cầu đang diễn ra một cách sôi nổi. Quá trình chuyển đổi này không chỉ diễn ra ở GAP và Uniqlo. Thương hiệu bắt nguồn từ vùng Galicia Tây Bắc Tây Ban Nha Zara, thương hiệu khởi đầu từ Treviso phía Đông Bắc nước Ý Benetton... đều là những cái tên khởi đầu là những thương hiệu địa phương, vận dụng những phương pháp kinh doanh linh hoạt để trở thành thương hiệu quốc gia. Với bước đà đó, việc tiến ra nước ngoài trở thành một thương hiệu toàn cầu chỉ còn là vấn đề thời gian. Cũng vì vậy, việc thương hiệu có nguồn gốc từ Nhật Bản trở thành một thương hiệu toàn cầu cũng không phải là điều quá lạ lùng.

Quảng cáo trên mạng tại thị trường nước ngoài

Tháng 6 năm 2008, chiến dịch quảng cáo trên trang web của Uniqlo đoạt giải thưởng quảng cáo lớn thứ ba trên thế giới. Uniqlock cũng giành giải ở hai hạng mục tại Liên hoan Quảng cáo Quốc tế Cannes. Ngoài ra, quảng cáo này còn được đánh giá cao trên toàn thế giới, với việc giành giải ở hạng mục tương tác của

The One Show, đoạt giải ở hạng mục hybrid của NY ADC¹ và giải cao ở TIAA².

Từ tháng 6 năm 2007, Uniqlock xuất hiện trên trang chủ Uniqlo với chức năng là một công cụ đồng hồ trên blog với giao diện là những cô gái mặc đồ của Uniqlo đang nhảy múa và hình ảnh thay đổi theo thời gian. Uniqlo đã phát tín hiệu toàn cầu hóa đầu tiên ra thế giới bằng những phương tiện giao tiếp phá bỏ đi rào cản ngôn ngữ thông thường là âm nhạc, vũ điệu và đồng hồ. Số liệu tuy cũ nhưng theo thông cáo báo chí, vào giai đoạn cuối tháng 6 năm 2008, công cụ đó đã đạt mức 40.000 thiết bị được cài đặt trên 212 nước, thiết lập kỷ lục 120 triệu lượt truy cập trên 212 nước.

Từ tháng 8 năm 2006, để chuẩn bị cho việc khai trương cửa hàng chiến lược ở Soho, New York vào tháng 11, công ty đã triển khai chương trình quảng cáo trên mạng phối hợp quy mô lớn UNIQLO MIX. Tháng 12 năm 2006, đoạn MIXPLAY quay cảnh các vũ công mặc đồ của Uniqlo nhảy múa được đăng lên trang UNIQLO MIX và Youtube, thu hút được rất nhiều sự chú ý.

¹ Viết tắt của The Art Directors Club of New York, là tổ chức của các giám đốc nghệ thuật tại New York.

² Viết tắt của Tokyo Interactive Ad Awards, là giải thưởng quảng cáo tương tác Tokyo.

Các quảng cáo của Uniqlo đều rất tập trung vào các CGM (Consumer-generated Media – phương tiện huy động thông tin từ khách hàng) như quảng cáo trên các trang web hay blog, nên so với các chiến lược quảng cáo khác hay đăng banner thì tốn ít chi phí hơn, lại có thể thu hút được những khách hàng nữ trẻ tuổi và người tiêu dùng nước ngoài. Kết quả là quảng cáo này đã đạt giải ba tại cuộc thi quảng cáo năm 2008, và đúng như kỳ vọng, hình ảnh về những bước tiến ra nước ngoài của Uniqlo đã được quảng bá rộng khắp trước cả khi công ty đặt chân đến đó.

Chi phí quảng cáo của Fast Retailing vào kỳ tháng 8 năm 2009 là khoảng 30.700 triệu yên, chỉ chiếm khoảng 4,5% tổng doanh thu. Việc triển khai chiến lược quảng cáo bất thường và làm cho hình ảnh thương hiệu trở nên phổ biến toàn cầu này được đánh giá cao vì phương pháp áp dụng tinh tế và tính hiệu quả cao.

Thương hiệu nằm trong đế quốc xa xỉ phẩm nhu LVMH (Moet Hennessy Louis Vuitton) đã chi khoảng 2.030 triệu Euro (tương đương với khoảng 272 tỉ yên tính theo tỉ giá năm 2010) cho các chiến dịch quảng cáo. Chính vì thế, chiến lược quảng cáo đưa Uniqlo lên thành thương hiệu toàn cầu đạt giải tại cuộc thi quảng cáo thế giới là nhờ tính hiệu quả, tác động mạnh đến nhiều người.

Khi nói đến Uniqlo, người ta có xu hướng chú ý nhiều đến khả năng lãnh đạo của ngài Yanai Tadashi. Thế nhưng, theo những người thuộc thế hệ sau như những người có bằng MBA, chuyên gia kinh tế ở độ tuổi 40 và những chuyên gia lập trình web ở độ tuổi 30... thì đây còn là một tổ chức được xây dựng chặt chẽ, chứ không chỉ có khả năng lãnh đạo tài tình của ngài Yanai.

Chuyển mình thành một thương hiệu thời trang sau sự kết hợp với Jil Sander

Ngoài những sản phẩm thường phục tinh xảo và cao cấp, Uniqlo còn phát triển những sản phẩm độc quyền giá rẻ để mở rộng đối tượng khách hàng. Thế nhưng trong ngành thời trang vẫn có xu hướng xem Fast Retailing là một kẻ ngoại đạo. Nhìn vào sự phát triển nhanh chóng của công ty sau cơn sốt vải nỉ, có thể nói những “thương hiệu quần áo giá rẻ” và “thương hiệu không thanh không sắc” đã đồng hạng với những sản phẩm cao cấp.

Trong chớp mắt, các công ty thời trang không thể không thừa nhận đối thủ của họ đã xâm nhập vào lãnh thổ của mình. Việc ký kết hợp đồng tư vấn thiết kế với nhà thiết kế lừng danh Jil Sander vào ngày 17 tháng 3 năm 2009 chính là một bước ngoặt lớn.

Sau khi Fast Retailing quyết định để công ty tư vấn với đại diện là nhà thiết kế Jil Sander trở thành đơn vị

kiểm soát thiết kế của Uniqlo, hai công ty đã ký ngay hợp đồng tư vấn với kế hoạch chủ chốt là tung ra bộ sưu tập đặc biệt với chủ đề “+J”. Vào tháng 10 năm 2009, công ty công bố sẽ ra mắt một bộ sưu tập dành cho cả nam và nữ. Thông tin này ngay lập tức gây xôn xao làng thời trang. Điều bất ngờ nhất chính là vào tháng 9 năm 2008, One World Holdings đã chi 26.400 triệu và mua lại công ty của Jil Sander. Vì Uniqlo luôn duy trì được ấn tượng là thương hiệu giá rẻ phát triển mạnh ngay từ ban đầu, mũi tên thu hồi vốn chuyển thành màu xanh¹ là lẽ hiển nhiên.

Jil Sander là một nhà thiết kế người Đức rất được chú ý trong những năm đầu của thập niên 1990 vì những thiết kế tinh gọn, sản phẩm chất lượng cao, loại bỏ những yếu tố không cần thiết. Tuy nhiên, sau khi chuyển giao công ty cho Prada Group, trải qua nhiều thăng trầm, đến tháng 11 năm 2004, một vài nhà thiết kế cùng công ty đã nghỉ việc, bà vẫn giữ thái độ cách biệt. Vì bà là một ngôi sao lớn của ngành thời trang thế giới và được thị trường Nhật Bản tôn trọng nên hình ảnh của Uniqlo từ đó có những thay đổi lớn. Với thị trường Âu Mỹ, Uniqlo không còn là “thương hiệu thời trang giá rẻ bắt nguồn từ Nhật Bản” nữa mà đã được công nhận và đánh giá là một “thương hiệu tinh giản (đơn giản ngay từ tư tưởng thiết kế)”.

¹ Đồng nghĩa với việc tăng. (DG)

Với động thái này, Uniqlo đã vượt qua khung nguyên tắc của ngành thời trang và có chỗ đứng vững chắc trong lòng người tiêu dùng mọi tầng lớp. Vào ngày 1 tháng 10 năm 2009 bộ sưu tập +J đã ra mắt công chúng và rất được chào đón, tại cửa hàng chiến lược ở Paris, đã có một hàng dài người đứng xếp hàng trước cửa hàng. Những ngày sau đó tình trạng này vẫn còn tiếp diễn. Rõ ràng là, hợp đồng với nhà thiết kế Jil Sander đã thay đổi hình ảnh của Uniqlo trên thị trường thế giới.

Thế nhưng, có thể nói rằng bộ sưu tập +J này chưa thể hiện chính xác và đầy đủ nhất khả năng sáng tạo của Jil Sander. Những mặt hàng giá rẻ này cách khá xa so với tiêu chuẩn nguyên liệu cao của Jil Sander, việc dùng những bức tượng bán thân và mắc áo để trưng bày sản phẩm ở cửa hàng cũng thiếu sự tinh tế, chưa thể hiện được phong cách tối giản của Jil Sander. Nếu Fast Retailing còn nghiêm túc nỗ lực thúc đẩy và hiện thực hóa những sáng tạo của Jil Sander, biết đâu chẳng mấy chốc khác biệt về phong cách giữa hai bên sẽ được thu hẹp dần.

Chương 5

Uniqlo là một hình mẫu doanh nghiệp cổ điển

Phả hệ các SPA

Có thể nói ngay từ đầu Uniqlo đã lựa chọn phát triển một cách đầy sáng tạo theo hình mẫu doanh nghiệp kiểu SPA. Ngài Yanai Tadashi đã gọi cửa hàng của mình là một hình mẫu kinh doanh tiên tiến nhất, là “SPA thế hệ thứ ba”. Tuy nhiên, nếu nhìn vào lịch sử phát triển của hình thức SPA thì có người cho rằng công ty thuộc về thế hệ cổ điển đầu tiên.

Hình thức SPA luôn tồn tại mối quan hệ mật thiết giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ. Nhà sản xuất sẽ thực hiện toàn bộ quy trình từ lên kế hoạch, phát triển và quản lý quá trình sản xuất. Tuy nhiên, trong giai đoạn quá độ chuyển đổi sang hình thức SPA, để vượt qua những trở ngại về nguồn lao động và đẩy nhanh tốc độ phát triển, các công ty này đã phải bắt tay với

những công ty thương mại hay những công ty trong ngành công nghiệp phụ trợ.

Ban đầu, việc hợp tác vốn là lên kế hoạch, phát triển ở công ty chính và nhờ công ty công ty sản xuất theo đơn đặt hàng tìm kiếm nguồn nguyên liệu, nơi sản xuất và tham gia quá trình quản lý sản xuất. Tuy nhiên, sau này, vì cần đẩy nhanh tốc độ để đưa sản phẩm ra thị trường, các công ty cũng bắt đầu học tập các công ty cung cấp sản phẩm điện tử dụng trong việc sử dụng các công ty thiết kế theo đơn đặt hàng trong việc hoạch định kế hoạch và phát triển. Trong ngành thời trang, hình thức này từng bị giễu cợt là “SPA theo kiểu Nhật”. Trên thực tế, có rất nhiều công ty áp dụng hình thức này và dần mất đi năng lực tự phát triển và thất bại trong cuộc cạnh tranh chất lượng và giá thành khiến việc kinh doanh đi xuống trầm trọng.

Tuy vậy, những cửa hàng và thương hiệu thiết kế xem trọng khả năng phát triển đạt đến đỉnh cao vào những năm 1980, sang những năm 1990 thì hình thức kết hợp với những công ty công ty sản xuất theo đơn đặt hàng đã phát triển nhanh chóng, những công ty kiểu cũ phải chịu sức ép rất lớn bởi những SPA có khả năng cung cấp sản phẩm với giá cả hợp lý. Bước vào thế kỷ mới, trước sự phát triển chủ đạo của những SPA, các công ty kiểu cũ dần bị thay thế và biến mất. Sau vụ

phá sản của Christian Lacroix hay thanh lý Veronique Branquinho, sự sụp đổ của Yohji Yamamoto cũng đã chính thức khép lại thời đại này.

Phương thức lý tưởng nhất chính là “theo đuổi những giá trị nguyên bản khi công ty tự thực hiện tất cả các công đoạn từ lên kế hoạch, phát triển đến quản lý sản xuất”. Thế nhưng hơn một nửa các nhà máy sản xuất lại đặt ở xa thị trường trong nước (đến năm 2009, khoảng 96,3% sản phẩm may mặc được gia công ở nước ngoài), nguồn lao động trong nước có giới hạn nên việc thực hiện lý tưởng này tại Nhật gặp rất nhiều khó khăn.

Việc phát triển hình thức kinh doanh SPA tại các nhà máy và giới hạn những dòng sản phẩm đặc biệt hay phương thức sản xuất mới tại các nhà máy trong nước hay những nhà máy nước ngoài có vốn đầu tư của công ty trong nước có thể xem là một giải pháp. Tuy quy mô doanh nghiệp vẫn bị giới hạn nhưng có một vài SPA chuyên về quần bó hay tất đã đạt được thành công nhất định nên đây có thể được xem là một câu trả lời.

Cũng có những nhà bán lẻ phát triển theo chiều hướng SPA có khởi đầu là một đơn vị sản xuất, trở thành một “SPA chuyên thu mua” theo hình thái công ty thiết kế theo đơn đặt hàng với việc mua lại kế hoạch sản xuất, đã rơi vào tình trạng thoái lưỡng nan khi hàng tồn kho do hình thái tự hoạch định kế hoạch

công ty sản xuất theo đơn đặt hàng chất cao như núi. Thế nhưng cũng có rất nhiều doanh nghiệp đã phát triển theo định hướng theo đuổi năng lực cạnh tranh và tự hoạch định – phát triển. Những doanh nghiệp thành công nhất đi theo con đường này là thương hiệu GAP và Abercrombie&Fitch của Hoa Kỳ và Fast Retailing của Nhật. Tất cả các doanh nghiệp kể trên đều là kiểu mẫu SPA cổ điển thế hệ đầu tiên.

Hình thái kinh doanh này được xem là cổ điển bởi thời gian cho quá trình lên kế hoạch – phát triển – sản xuất rất dài, triển vọng chất lượng sản phẩm đầu ra cao nhưng tốc độ tiến vào thị trường lại chậm. Như một lẽ tự nhiên, sản phẩm có giá trị càng cao thì rủi ro càng nhiều, và rất khó để không ưu tiên những sản phẩm cơ bản. Cả Uniqlo và GAP đều không nằm ngoài phạm vi đó. Chừng nào còn chưa tạo ra được một sản phẩm nổi bật thực sự, cả hai vẫn còn bị ám ảnh bởi một dấu giảm giá (markdown) khổng lồ của việc phải sản xuất và tiêu thụ một lượng sản phẩm lớn. Các cửa hàng của Uniqlo, từ đầu đến cuối cũng lặp đi lặp lại những câu chuyện như kickoff, markdown.

ZARA - SPA thế hệ thứ hai

Công ty Inditex ban đầu là một nhà máy chuyên sản xuất áo choàng tắm ở Galicia phía Tây Bắc Tây Ban Nha, đến năm 1975 bắt đầu dấn thân vào lĩnh vực kinh doanh SPA với thương hiệu ZARA. Năm 1980,

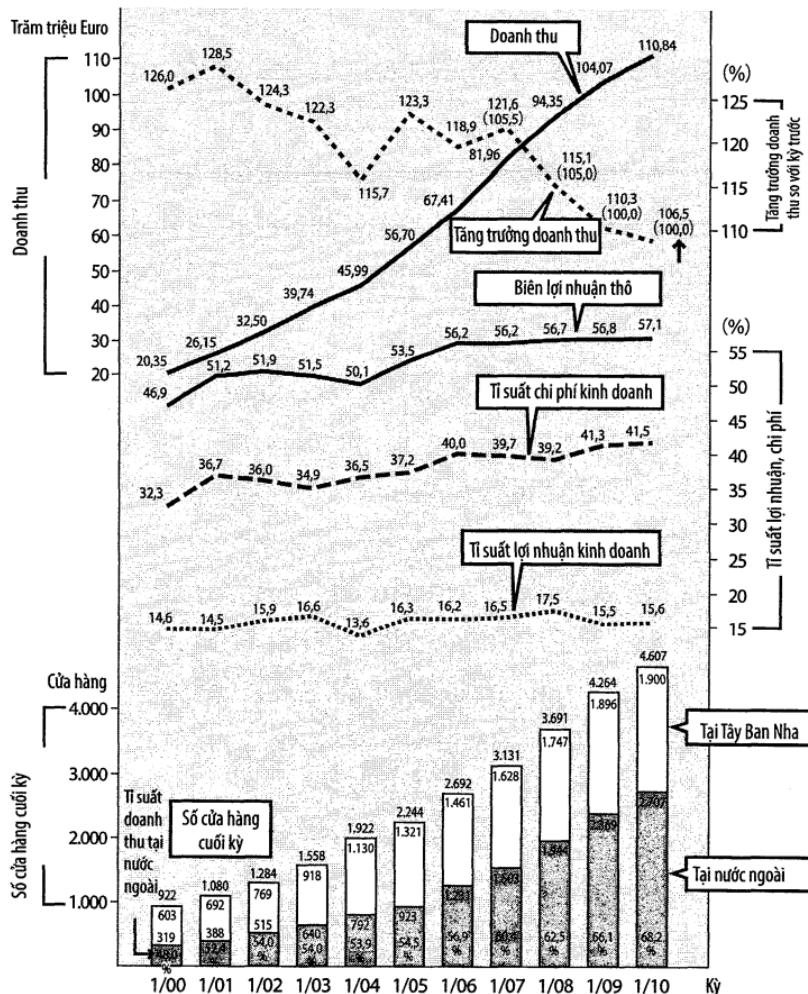
công ty mở nhà máy ở trung tâm sản xuất vải dệt La Coruna; đến năm 1990, với sự hỗ trợ của tập đoàn ô tô Toyota, công ty đã cơ cấu lại hệ thống phân phối và hình thức sản xuất milk run¹ ngược dựa theo phương châm JIT (Just In Time), hoàn thiện hệ thống từ gia công nguyên vật liệu, sản xuất, hoàn thành sản phẩm đến vận chuyển, cung ứng ra thị trường. Sau một thời gian, công ty đã mở cửa hàng trên toàn thế giới, thiết lập một khung định dạng mới cho loại hình kinh doanh SPA.

Sau khi thiết lập hệ thống sản xuất – cung ứng, công ty đã tiến bước vào những thị trường như Bồ Đào Nha, Pháp, Mỹ. Từ năm 1992, công ty đẩy mạnh việc phát triển ở thị trường nước ngoài, đến năm 1998 bắt đầu đặt chân vào thị trường Nhật Bản. Đến kỳ tháng 1 năm 2010, công ty đã có 4.607 cửa hàng tại 74 nước trên toàn thế giới (riêng ZARA có đến 1.395 cửa hàng). Doanh thu của những cửa hàng này mang lại khoảng 84 triệu Euro (khoảng 1,41 tỉ yên theo tỉ giá lúc bấy giờ), trở thành một thương hiệu SPA lớn toàn cầu (Bảng 5-1).

¹ Sản xuất JIT và milk run: Trong quy trình cung ứng những bộ phận cần thiết, không thừa thãi cho việc cấu thành sản phẩm, việc vận chuyển những bộ phận đó theo vòng tròn đúng theo thời gian quy định chính là milk run.

Bảng
5-1

Quá trình phát triển của Inditex giai đoạn 2000-2010



Nguồn: Báo cáo quyết toán của công ty Inditex.

Tại Nhật Bản, vào năm 1998, với sự hợp tác của tập đoàn Bigi, Công ty ZARA Nhật Bản đã được thành lập (Bigi góp 51%, Inditex góp 49% vốn). Đến tháng 8 năm 1998, công ty khai trương cửa hàng đầu tiên ở Shibuya. Năm 2005, Inditex rót vốn 100% để đẩy nhanh quá trình phát triển hệ thống cửa hàng. Đến cuối tháng 2 năm 2010, trên cả nước đã có khoảng 50 cửa hàng của ZARA, thu về khoảng 25 tỉ yên.

Công ty tập trung vào 22 nhà máy gia công, bổ sung nguyên liệu theo phương thức vận chuyển milk run ngược, chú trọng vào quá trình nhuộm vải dựa theo hệ thống thông tin của POS và các xu hướng mới nhất về sợi và công cụ dệt của những thương hiệu Âu Mỹ phát triển và ra mắt cùng thời. Các sản phẩm hoàn thiện lại được thu mua theo quy trình milk run để đưa vào dòng vận chuyển, mọi công đoạn từ khâu lên kế hoạch đến khi đưa sản phẩm ra cửa hàng chỉ diễn ra trong vòng hai tuần, đúng theo lịch trình của phương thức sản xuất JIT. Hầu hết những công ty sản xuất áo khoác ngoài đều vận hành theo hệ thống này. Với những sản phẩm bị giới hạn về khả năng sản xuất và chi phí khi tự sản xuất tại công ty, họ đều chọn hướng thuê ngoài tại các nước có chi phí rẻ hơn.

Quy trình JIT, hay còn gọi là “Fashion on Demand” này tích trữ một lượng lớn sợi nguyên liệu và dụng cụ được phát triển và điều chỉnh theo những thông tin

về xu hướng mới nhất với trọng tâm là đường hướng phát triển của những công ty Âu Mỹ. Sau khi quen dần với những xu hướng thời đại và hoạt động bán hàng, công ty có thể phát triển việc thiết kế và phương pháp sản xuất, đưa nguyên vật liệu tích trữ ban đầu vào sản xuất và cho ra dòng sản phẩm. Để có thể đạt được tốc độ cao như thế, công ty cần có một đội ngũ thiết kế khoảng hơn 300 người, bao gồm rất nhiều thợ làm mẫu, mỗi năm phải cho ra được 12.000 thiết kế.

Kết cấu và vẻ ngoài của nguyên liệu sẽ thay đổi tùy thuộc vào quá trình gia công, bao gồm công đoạn brushing (chải), gia công bằng nhiệt (làm bóng), chuỗi và hồ vải. Những thay đổi có thể rất nhỏ, đến mức những người không chuyên không tài nào nhận ra được. Thế nên việc tích trữ nhiều loại nguyên vật liệu là rất cần thiết để thương hiệu không bị chậm lại so với sự thay đổi của xu hướng.

Với sự cân bằng hoàn hảo giữa sự hoàn thiện và giá cả của các mặt hàng áo khoác ngoài, đặc biệt là những sản phẩm theo bộ (set), jacket hay áo khoác da, thương hiệu này đã vạch ra một ranh giới giữa mình và những công ty “fast SPA” chú trọng đến thiết kế và thờ ơ với chất lượng và tính hoàn thiện của sản phẩm như H&M.

Dù tốc độ phát triển sản phẩm rất nhanh nhưng những mặt hàng của ZARA luôn có độ hoàn thiện cao

khiến hãng tuy là thương hiệu đơn giản nhưng vẫn thể hiện được đẳng cấp, không giống nhóm hàng tiêu dùng sử dụng một lần. Tuy luôn được đánh giá là một SPA mang tính công nghiệp, khác với các “fast SPA” nhưng từ sau vụ phá sản của Lehman, công ty này cũng không thoát được tình huống của những hình mẫu kinh tế phát triển theo chiều dọc. Thật đáng tiếc khi tốc độ gia tăng của những công ty này đã chững lại, do mức giá họ đưa ra cao hơn mức giá của những “fast SPA” - chú trọng đến giá thành sản xuất hơn chất lượng sản phẩm.

Ngày nay, tuy Tây Ban Nha là một trong những nước có thời gian lao động cao nhất khu vực EU, nhưng với việc là quốc gia có GDP đứng thứ chín trên toàn thế giới, GDP bình quân đầu người đạt mức 34.971 USD, xếp thứ 20 trong Tổ chức hợp tác và Phát triển Kinh tế ngay sau Nhật Bản (có GDP bình quân đầu người là 38.371 USD), việc Inditex đặt nhà máy sản xuất ở La Coruna với phương châm sản xuất JIT thì mức giá bị đội lên khá nhiều so với tốc độ phát triển nhanh chóng của giai đoạn những năm 1990. Dù cũng bắt đầu triển khai ủy thác sản xuất ở những vùng như Đông Âu, Trung Quốc hay Đông Nam Á nhưng điểm mạnh nhất của Inditex chính là sự phối hợp của Toyota cùng phương thức JIT tạo nên sự cân bằng giữa chất lượng và tốc độ. Chính vì thế, để chiến thắng được những “fast SPA” và vượt qua rào cản

chi phí, cách duy nhất chính là gia tăng chất lượng sản phẩm ở Trung Quốc sao cho đạt đến mức độ như ở La Coruna.

Mô hình kinh doanh tổng hợp theo chiều dọc được sự hỗ trợ của Toyota của Inditex cũng đang và phải bức tường giống như Toyota. Trong tương lai không xa, cả Inditex lẫn Toyota đều phải cố gắng mang hệ thống sản xuất JIT cùng những quy chuẩn chất lượng giống như ở quê hương của mình đến Trung Quốc.

Hình thức kinh doanh tổng hợp theo chiều dọc của Inditex với việc tự phát triển và sản xuất đã cân bằng được cả hai yếu tố là chất lượng và tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường, đã khẳng định được vị thế của mình với tư cách SPA thế hệ thứ hai. Trong khi đó, SPA thế hệ thứ ba chính là những “fast SPA” vừa phải đáp ứng được yêu cầu cung cấp hàng hóa cho thị trường dưới sức ép chi phí, vừa phải chạy theo những xu hướng mới của người tiêu dùng. Trong hàng ngũ các “fast SPA” hiện tại chỉ có H&M độc diễn với sự bám đuổi của thương hiệu Forever 21 của Mỹ. Tuy nhiên, hình thức kinh doanh của hai thương hiệu này có nhiều điểm khác nhau.

H&M - SPA thế hệ thứ ba

Đến tháng 11 năm 2009, công ty H&M (Hennes & Mauritz) đã có 1.965 cửa hàng tại 27 quốc gia trên

thế giới (bao gồm 36 cửa hàng nhượng quyền). Công ty bắt nguồn từ Thụy Điển này còn triển khai 23 cửa hàng bán lẻ và thu về hơn 101.390 triệu krona¹ (tương đương với khoảng 1.276,4 tỉ yên), trở thành một SPA có quy mô toàn cầu (Bảng 5-2).

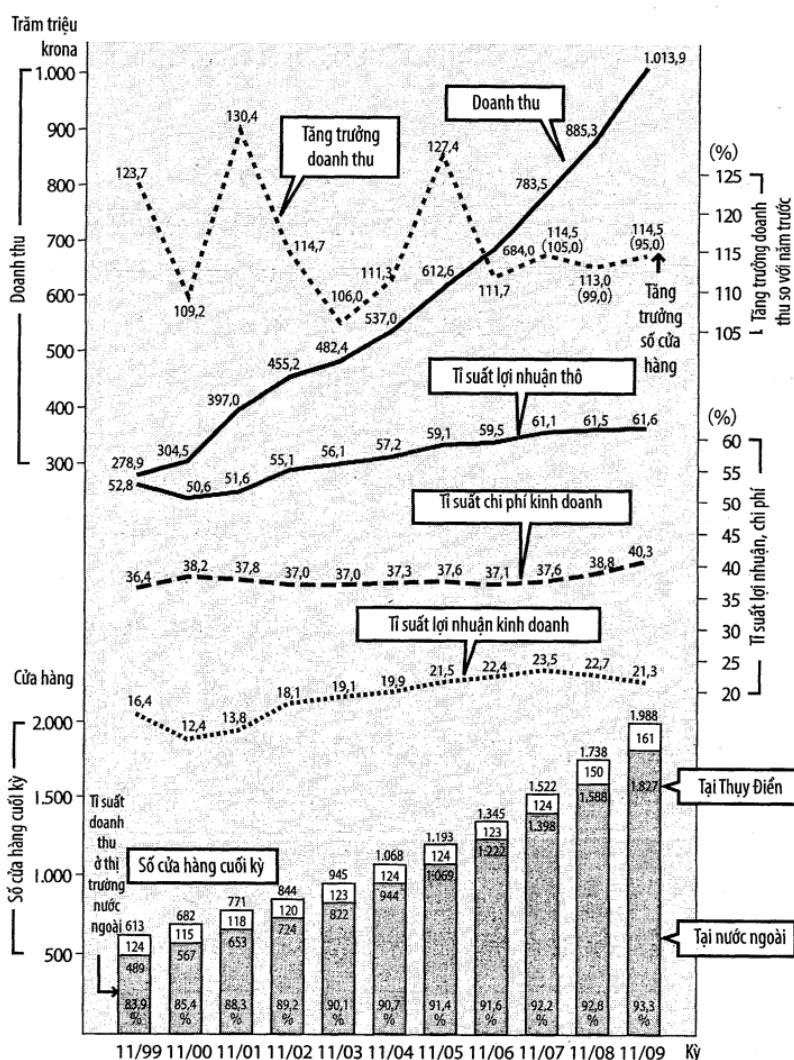
Các công ty như Inditex của Tây Ban Nha hay GAP của Mỹ đang chiến đấu với nhau để tranh giành vị trí cao nhất trên toàn thế giới, thế nhưng H&M đã đạt được vị trí SPA lớn nhất toàn cầu về số cửa hàng và doanh thu với tư cách là một công ty đơn lẻ. Công ty đã đặt chân vào thị trường châu Á, khởi đầu là ở Nhật, đến mùa xuân năm 2007 bắt đầu tiến vào thị trường Đài Loan và Trung Quốc. Đến mùa xuân năm 2009, công ty mở cửa hàng ở Bắc Kinh và Moscow, mùa xuân năm 2010 bắt đầu mở cửa hàng ở Hàn Quốc.

Tại Nhật, công ty đã lần lượt mở các cửa hàng ở Ginza vào tháng 9 năm 2008, ở Harajuku vào tháng 11 cùng năm. Công ty tiếp tục mở các cửa hàng ở LaLaport SHIN MISATO, Yokohama Landmark Plaza, Shibuya vào tháng 9 năm 2009, đến tháng 11 cùng năm tiếp tục mở cửa hàng ở Shinjuku. Đến kỳ tháng 11 năm 2009, doanh thu của công ty tại Nhật đạt được 14,4 tỉ yên. Mùa xuân năm 2010, công ty tiếp tục mở thêm cửa hàng ở Osaka Ebisu, LaLaPort Yokohama, Aeon Mall Musashi Murayama, đến mùa

¹ Đơn vị tiền tệ của Thụy Điển.

Bảng
5-2

Quá trình phát triển của H&M giai đoạn 1999-2009



Chú thích: Doanh thu chưa bao gồm thuế giá trị tăng.

Nguồn: Báo cáo quyết toán của H&M.

thu lại tiếp tục triển khai ở LaLaPort Funabashi, nâng con số các cửa hàng của công ty lên 10, doanh thu dự kiến đến kỳ tháng 11 năm 2010 sẽ vượt mức 30 tỉ yên.

Thời điểm đó, có rất nhiều chủ đề được bàn tán rộng rãi xung quanh H&M, chẳng hạn như “sự kết hợp với những công ty và nhà thiết kế như Karl Langerfeld, Stella McCartney, Comme des Garcons và Sonia Rykiel...” hay “sản phẩm của H&M được Madonna mặc trong tour diễn vòng quanh thế giới”, công ty đã thực sự tạo được hình ảnh một “SPA nhanh”, phổ thông, giá rẻ và theo đúng xu thế. Tuy nhiên, người ta vẫn nhận ra rằng bản chất thật sự của thương hiệu này chính là “chuỗi cửa hàng quần áo theo hình thức SPA với những sản phẩm được sản xuất đại trà một cách khéo léo và cung cấp ra thị trường với tốc độ nhanh chóng.”

Có rất nhiều sản phẩm kết hợp các xu hướng và những thiết kế bắt mắt, nổi bật dành cho nữ giới. Ngược lại, với phái mạnh, các sản phẩm may mặc thường đơn giản hơn, đem lại ấn tượng giản dị so với phái nữ. Ở những cửa hàng lớn, trang phục trẻ con, mỹ phẩm hay đồ ngủ thường có giá cả phải chăng.

Về giá cả, tùy theo từng loại sản phẩm mà có những mặt hàng rẻ đến mức ngạc nhiên, cũng có những mặt hàng tương đối đắt tiền nhưng trên thực tế vẫn được đánh giá là hợp lý. Chính vì thế, cảm giác “mua được những sản phẩm bắt kịp xu hướng

mới nhất theo mức giá của Uniqlo” có sức hấp dẫn khó cưỡng. Công ty đã chấp nhận đánh đổi¹ và lựa chọn hình thức ủy nhiệm sản xuất để tạo ra những sản phẩm đơn giản, bình dân nên vẫn chưa thể tìm được sự hoàn thiện trong sản phẩm giống như ZARA.

Đội ngũ thiết kế ở trụ sở chính tại Thụy Điển đã thực hiện tất cả các công đoạn từ lập kế hoạch đến phát triển kỹ thuật sản xuất, công đoạn sản xuất được thực hiện ở khoảng 800 nhà máy ở các nước châu Âu và châu Á. Tuy nhiên, do H&M chưa thể đồng bộ và hệ thống hóa tiêu chuẩn sản xuất tại các nhà máy ở nước ngoài nên chưa thể kỳ vọng vào việc quản lý chất lượng sản phẩm nghiêm ngặt được như Uniqlo, trên các mối dệt may vẫn có điểm thô ráp. Nếu chỉ nhìn vào thành phẩm, các sản phẩm của H&M không được đánh giá là có chất liệu tốt như của Uniqlo hay ZARA. Tuy không thể kỳ vọng vào tính hoàn thiện như những dòng trang phục của ZARA hay những món đồ cơ bản của Uniqlo nhưng nếu chỉ quan tâm đến xu hướng và chỉ sử dụng trong một mùa thì các sản phẩm của H&M là đủ.

Đa số các chuyên gia trong ngành đều cho rằng những sản phẩm của H&M sẽ không được thị trường

¹ Đánh đổi trong may mặc là phương pháp phát triển lựa chọn chú trọng vẻ bề ngoài của thiết kế, hy sinh chất lượng và kết cấu sản phẩm để cắt giảm chi phí và thời gian sản xuất.

Nhật Bản vốn chú trọng đến chất lượng đón nhận, dù giá có rẻ đến đâu. Tuy nhiên, thế hệ trẻ chịu nhiều ảnh hưởng của thời đại số vẫn nhiệt tình đón nhận thương hiệu này và câu chuyện huyền thoại về sự khó tính của thị trường Nhật Bản cũng bị gỡ bỏ như một lẽ tự nhiên. Nhìn vào hàng dài người xếp hàng trước cửa hàng hay tốc độ phát triển nhanh chóng sau khi thâm nhập thị trường của thương hiệu này, chúng ta có thể nhận thấy tương lai tươi sáng ở phía trước.

Khoảng thời gian ba tuần từ khi đề ra kế hoạch đến khi ra mắt sản phẩm tại cửa hàng đối với một SPA quy mô lớn được xem là nhanh nhưng vẫn chưa thể so được với quy trình thực hiện tất cả các khâu, từ điều chỉnh nhuộm vải, may đến hoàn thiện sản phẩm của ZARA. Chính vì thế, công ty vẫn chưa thể mở rộng lãnh thổ và sử dụng những loại nguyên liệu đang thịnh hành. Dù được xem là nhanh nhưng tốc độ xoay vòng sản phẩm của hãng chỉ đạt 4,2 lần, tương đối chậm; thế nên dù dòng đầu tư được rót vào rất nhanh nhưng lượng hàng tồn kho cũng tương đối lớn.

Nhìn vào sự thay đổi ở các cửa hàng, chúng ta sẽ có ấn tượng rằng chỉ khoảng ba phần số sản phẩm trong đó là có thể bán hết ngay, già nửa phần còn lại sẽ phải giảm giá một nửa và ba phần sẽ thành hàng tồn dù có giảm giá kịch sàn. Dẫu vậy, người ta cho rằng công ty vẫn có lãi là nhờ ba phần sản phẩm này đã được thay đổi nguyên liệu, thay đổi các chi tiết để trong

vòng ba đến bốn tuần có thể tái đầu tư tạo doanh thu cộng thêm việc ủy nhiệm sản xuất góp phần cắt giảm chi phí.

Dù tốc độ tái đầu tư nhanh nhưng loại hình doanh nghiệp này vẫn còn cách khá xa sự tươi mới của các “fast SPA” theo kiểu Nhật khi mỗi tuần họ đều cho ra một kế hoạch mới, một lần đầu tư cho sản phẩm mới, hàng năm có đến mấy chục lần xoay vòng, mà chỉ đơn thuần để xác lập vị trí “chuỗi sản phẩm được sản xuất với số lượng lớn, phát triển với tốc độ nhanh chóng và được đưa lên những chương trình quảng bá rầm rộ.”

SPA hai cực

Khi coi tốc độ đưa sản phẩm vào thị trường là giá trị cốt lõi của một SPA theo mô hình bán lẻ, “SPA thu mua” là hình thức phù hợp nhất, cũng gần giống như “fast SPA” trong thời đại hiện nay. Dù là “fast SPA” nhưng H&M vẫn là một SPA theo hình thức ủy nhiệm sản xuất và sở hữu nhiều nhân viên kế hoạch để tự mình lên kế hoạch sản xuất. Tuy vậy, công ty vẫn không có sự can thiệp của những nhà thiết kế hay những người làm mẫu mà đi mua phần lớn thiết kế và bán lại tại cửa hàng như thương hiệu của chính mình. Forever 21 cũng được xem là một “SPA thu mua” với hình thức công ty thiết kế theo đơn đặt hàng.

Forever 21 là một thương hiệu bắt nguồn từ một cửa hàng nhỏ được vợ chồng ông Chang người Mỹ

gốc Hàn khai trương ở Los Angeles vào năm 1984, đến nay đã có 480 cửa hàng tại 15 quốc gia trên thế giới (bao gồm cả những cửa hàng nhượng quyền), doanh thu đạt 2,4 tỉ USD (tính đến kỳ tháng 1 năm 2010) và là thương hiệu “thời trang nhanh” lớn nhất tại Mỹ.

Lựa chọn kế hoạch từ các nhà thiết kế của hơn 2.000 công ty quanh khu vực Los Angeles, công ty phát triển một thương hiệu thời trang tốc độ cao, từ khi đặt hàng đến khi sản phẩm về đến cửa hàng chỉ từ một đến sáu tuần. Đây là một thương hiệu mang đúng bản sắc Made in USA được sản xuất tại nhà máy tại bang California (phần lớn các sản phẩm ở Mỹ đều được sản xuất tại Trung Quốc). Phương thức sản xuất thu nạp có thể khiến hoa văn, hình thức sản phẩm khác nhau, chất lượng và kích thước cũng không đồng nhất, thế nhưng đó cũng là yếu tố khiến cuộc săn tìm kho báu trở nên hấp dẫn. Tuy công ty có phát triển hình thức công ty sản xuất theo đơn đặt hàng và có sử dụng đến các nhân viên thiết kế, nhưng các sản phẩm mua lại này vẫn có độ phổ biến cao nhất.

Có thể do phần lớn đội ngũ nhân viên là người Hàn Quốc nên những thiết kế của hãng mang cảm giác “đáng yêu” mà người phương Đông rất ưa chuộng, vì thế, thương hiệu này được các cô gái Nhật thích hơn hẳn so với những thiết kế đơn giản, không điểm nhấn của H&M. Ngoài ra, với mức giá rẻ, thương hiệu cũng

nhanh chóng trở nên phổ biến, cả tỉ suất bán hàng sau khi bước chân vào thị trường Nhật cũng vượt xa H&M. Thế nhưng, ở thị trường Trung Quốc và Hàn Quốc, thương hiệu lại không được đánh giá cao vì chất lượng gần như hàng chợ và tụt hậu khá xa so với H&M (đặt chân vào thị trường Trung Quốc từ năm 2008 nhưng đến tháng 6 năm 2010 vẫn chỉ có một cửa hàng).

Những công ty “SPA thu mua” không có đội ngũ thiết kế riêng, chỉ đi mua lại những thiết kế ở nơi khác thường có chi phí vận hành thấp, tính cơ động trên thị trường cao. Tại Nhật cũng có rất nhiều ví dụ thành công của những loại hình công ty này, chẳng hạn như Japan Imagination (với thương hiệu Cecil McBee), Point (với các thương hiệu như Lowrys Farm hay Global Work)... Nếu nhìn vào bản quyết toán của Point, có thể thấy tuy hiệu quả kinh doanh thời gian gần đây giảm nhưng vào thời điểm đỉnh cao là tháng 2 năm 2007 với khoảng 13,2 lần xoay vòng sản phẩm, biên lợi nhuận đạt 19,9%, thì đây được đánh giá là một sự đột phá, và là mục tiêu của những SPA theo hình thức bán lẻ (Bảng 5-3).

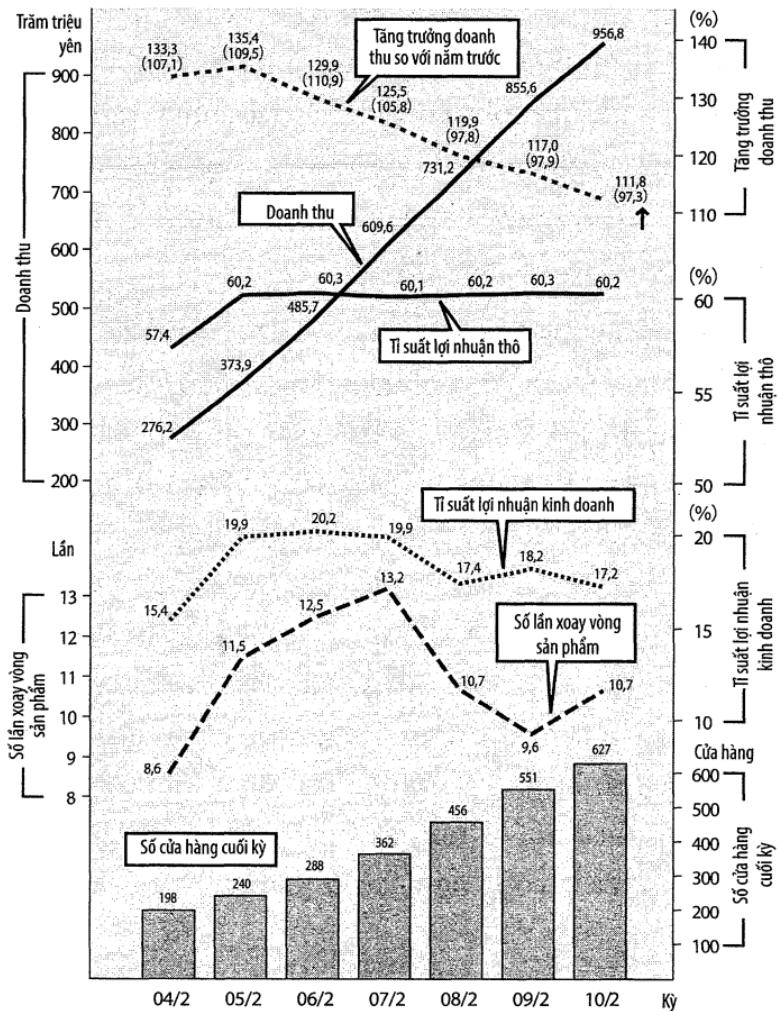
Sau thành công đột phá của Fast Retailing, người ta thường có xu hướng đánh giá “SPA là hình mẫu công ty phát triển theo chiều dọc, tự chủ động từ bước lên kế hoạch cho đến phát triển”. Tuy nhiên, phương pháp đó không duy trì được tốc độ đưa sản phẩm

ra thị trường nên chỉ chiếm một phần rất nhỏ ở thị trường địa phương. Hiện tại, sự phân chia thị trường chủ yếu là giữa một Uniqlo luôn chú trọng đến những kế hoạch và thiết kế cùng những SPA chú trọng đến những vận động của thị trường là hiện trạng thực tế, tuy nhiên những công ty này cũng cần nhận thức một điều rằng mình có thể bị những thương hiệu công ty sản xuất theo đơn đặt hàng và những nhà bán lẻ khác đuổi kịp bất cứ lúc nào (Bảng 5-4).

Nếu nhìn vào phả hệ của các SPA, chúng ta có thể thấy Uniqlo thuộc về hình mẫu cổ điển của thế hệ đầu tiên. Tuy nhiên, công ty vẫn được trang bị một đội ngũ nghiên cứu và phát triển sản phẩm kết hợp với chiến lược marketing mới mẻ, tập trung vào những tiêu chuẩn đồng nhất của thế giới, hệ thống vận hành sản xuất linh hoạt từ khâu lựa chọn nguyên vật liệu đến quản lý dây chuyền may, quản lý chất lượng sản phẩm, quản lý tiêu thụ sản phẩm theo phương pháp tính giá phù hợp, chiến lược định dạng thương hiệu tuyệt vời thay đổi cả những định kiến thông thường, và trên tất cả là công nghệ hàng đầu.

**Bảng
5-3**

Quá trình phát triển của Point



Nguồn: Báo cáo quyết toán của Point.

**Bảng
5-4**

So sánh loại hình kinh doanh của các SPA toàn cầu

	Uniqlo (Công ty Fast Retailing)	GAP (Công ty Gap)	ZARA (Công ty Inditex)	H&M (Công ty Hennes & Mauritz)	Forever 21 (Công ty Forever 21)	Tham khảo	
						Lowlys Farm (Công ty Point)	Louis Vuitton (Công ty LVMH)
Kế hoạch sản phẩm	○ Tự thực hiện và hợp tác	○ Tự thực hiện và hợp tác	○ Tự thực hiện	○ Tự thực hiện và hợp tác	✗ Chỉ định hướng	✗ Chỉ định hướng	○ Tự thực hiện và hợp tác
Phát triển phương thức sản xuất	○	○	○	○	✗	✗	○
Nguồn cung ứng (nhà máy, nguồn nguyên liệu)	○	○	○	○	✗	✗	○
Quản lý sản xuất	○	△ Sử dụng cả PLC	○	✗ Sử dụng cả PLC	✗	✗	○
Sản xuất	✗ Thuê ngoài	✗ Thuê ngoài	△ Nhân hiệu cao cấp thì sự sản xuất, bình dân thì thuê ngoài	✗ Thuê ngoài	✗ Thuê ngoài	✗ Thuê ngoài	○ Tự sản xuất hoàn toàn
Phát triển nguyên liệu	△ Hợp tác phát triển những nguyên liệu chủ yếu	✗	△ Hợp tác phát triển những nguyên liệu chủ yếu	✗	✗	✗	○ Chỉ những vật liệu chính hãng

Loại hình kinh doanh	SPA phát triển theo chiều dọc	SPA thông thường	SPA phát triển theo chiều dọc với sự hỗ trợ của Toyota	SPA thông thường	"SPA thu mua"	"SPA thu mua"	SPA toàn diện theo chiều dọc

* Programmable Logic Controller: Thiết bị điều khiển lập trình.

Phép màu công nghệ đã biến những nhược điểm của mô hình kinh doanh cổ điển thành sức mạnh làm lên thành công của Uniqlo cho đến hôm nay. Sở dĩ tôi dùng từ “cho đến hôm nay” là bởi không biết từ giờ về sau phép màu này có còn được thực hiện không.

Những rủi ro của Uniqlo khi phát triển theo xu hướng của Toyota

Ngay từ đầu, trong ngành sản xuất các sản phẩm may mặc, SPA được coi là định hướng phát triển theo chiều dọc, tuy nhiên, có rất nhiều công ty chỉ tập trung phát triển giá trị gia tăng của riêng mình bằng cách tận dụng bối cảnh sản xuất và tự lên kế hoạch, định dạng thương hiệu riêng. Trái với xu hướng đó, Uniqlo chú trọng đến việc phát triển nguyên vật liệu và quản lý sản xuất. Theo chiến lược điều chỉnh dựa trên những tiêu chuẩn đồng đều, lợi nhuận của công ty sẽ được thể hiện bằng một đường cong nụ cười¹, không thể

¹ Đường cong nụ cười: Là đô thị mà Chủ tịch tiền nhiệm Stan Shih của thương hiệu máy tính nổi tiếng Đài Loan Acer dùng để mô tả sự biến động giá trị gia tăng trong quá trình lên kế hoạch, sản xuất và kinh

đứng ngoài sự sụt giảm chung của chuẩn mực thế giới (Bảng 5-5).

Quá trình hội nhập ngày càng phát triển người ta càng nghi ngờ liệu rằng Uniqlo với chiến lược hội nhập theo chiều dọc có thể duy trì được những lợi thế về chi phí sản xuất hay không. Lý do là bởi quá trình sản xuất của Uniqlo ở Trung Quốc kết hợp với công ty Toray và Kaihara để khai thác sản phẩm, ngoài ra còn có “đội ngũ chuyên gia” đã tích lũy kinh nghiệm ở các nhà máy tại Nhật quản lý chất lượng, cung cấp những thông tin cơ bản về nguyên tắc sản xuất trong thị trường quốc nội. Hình thức sản xuất này giống hệt những nhà sản xuất đồ điện gia dụng hợp tác với EMS (AMS)¹ và thuê nhà máy sản xuất từng phụ tùng. Hình thức này không có bất cứ ưu điểm nào về chi phí cũng như tốc độ.

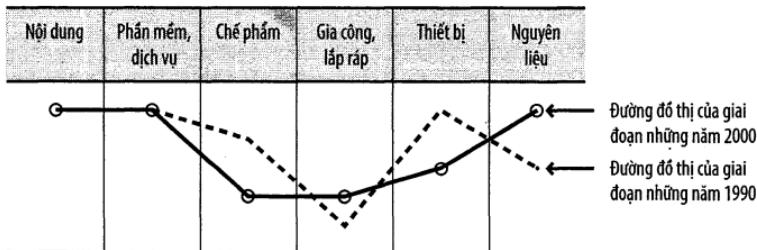
doanh mặt hàng máy tính với hình ảnh giống như nụ cười. Ngày nay, đồ thị này được mở rộng ra sử dụng trong việc thể hiện sự thay đổi của giá trị gia tăng trong suốt quá trình từ khi bắt đầu lên kế hoạch, phát triển kế hoạch cho đến lắp ráp, sản xuất và đưa vào cung ứng trên thị trường.

¹ AMS: viết tắt của Apparel Manufacturing Service – Dịch vụ sản xuất may mặc. Cụm từ này được hình thành bằng cách thay chữ Apparel vào khái niệm EMS (Electronics Manufacturing Service – Dịch vụ sản xuất điện tử) gấp trong ngành sản xuất đồ điện. Thời gian gần đây cụm từ này hay được sử dụng trong ngành thời trang.

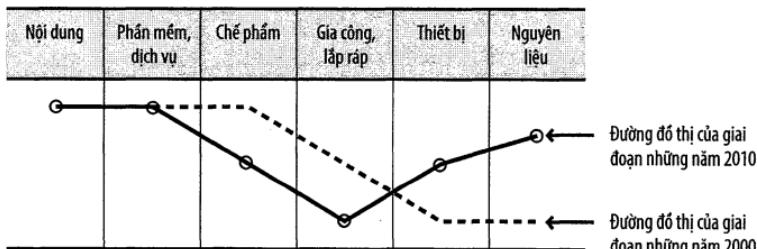
**Bảng
5-5**

So sánh đường cong nụ cười

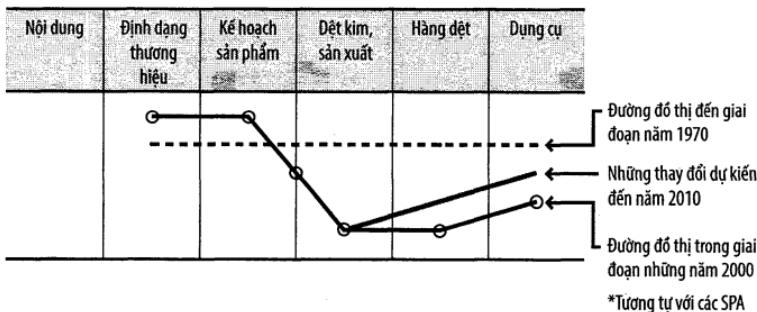
Ngành điện gia dụng



Ngành sản xuất ô tô



Ngành may mặc



Vốn đã phát triển theo hệ thống và xây dựng được chuỗi sản xuất theo chiều dọc, lẽ ra Toyota phải chiếm ưu thế tuyệt đối. Thế nhưng, công ty đã chậm chân trong cuộc cạnh tranh giá cả với các nhà sản xuất Trung Quốc và Hàn Quốc khi ngành này dần tiến đến quy chuẩn giá trị chung. Công ty cần nhanh chóng đứng vào thế phòng thủ trên các thị trường mới nổi đang ngày một mở rộng, bởi lẽ chúng ta không thể phủ nhận khả năng Uniqlo sẽ bị những “fast SPA” vượt mặt khi những công ty này có thể cắt giảm chi phí và chất lượng bằng việc phân chia lực lượng lao động theo chiều ngang.

Trong ngành đồ điện gia dụng, số hóa dần trở thành một cơ hội lớn, công cuộc mô-đun hóa và xây dựng quy chuẩn chung đã được thúc đẩy nhanh chóng, tiệm cận dần đến sự cân bằng về tính năng, chất lượng và giá thành của sản phẩm trên toàn cầu. Trong hoàn cảnh đó, vì không thể tránh khỏi viễn cảnh số hóa và điện hóa sẽ chiếm vị trí quan trọng trong hoạt động sản xuất và kinh doanh giống những công ty sản xuất ô tô, nếu những công ty may mặc cũng phát triển theo chiều hướng “thời trang nhanh”, xóa bỏ câu chuyện về chất lượng sản phẩm của Nhật vốn luôn đi ngược lại với thị hiếu của thế giới và thúc đẩy sự phát triển của những quy chuẩn thế giới thì nền sản xuất theo chiều dọc chú trọng rất nhiều đến chất lượng như Uniqlo sẽ bị tổn thất lớn trong quá trình cắt giảm chi phí và tăng tốc độ sản xuất.

Uniqlo chỉ ủy thác sản xuất tại khoảng 70 nhà máy, tập trung hơn rất nhiều so với số lượng 800 công ty của H&M. Ngoài những vấn đề liên quan đến nguồn vốn, có thể nói các công ty đều được sắp xếp theo mức độ đảm bảo về khung giao dịch cùng với việc đầu tư máy móc. Khi chi phí nhân công và tỉ giá đồng nhân dân tệ tăng mạnh, Uniqlo đã nhận thấy những rủi ro khi ủy thác sản xuất tại những nhà máy ở Trung Quốc đang mất dần lợi thế về chi phí và chuyển dần sang các nước có chi phí sản xuất rẻ hơn nhiều như Việt Nam hay Bangladesh. Tuy nhiên, để chặt chẽ trong công cuộc quản lý chất lượng, quá trình này chỉ có thể thực hiện thật chậm rãi. Trên thực tế, những sản phẩm được sản xuất ở Việt Nam hay Bangladesh so với những sản phẩm của Uniqlo trước đây thiếu sự ổn định về chất lượng. Có vẻ như Uniqlo vẫn đang phải vật lộn trong mâu thuẫn giữa nâng cao tốc độ sản xuất và duy trì chất lượng.

Có thể Uniqlo sẽ trở thành một khối hóa thạch bị kìm kẹp trong câu chuyện về chất lượng sản phẩm đi ngược với chuẩn mực thế giới mà mức chi phí lại trên trời, bước theo vết xe đổ của Toyota. Cũng có thể công ty sẽ ưu tiên giảm chi phí và phá bỏ câu chuyện thần thoại về chất lượng đã tồn tại từ lâu. Cũng giống như Toyota, Uniqlo không thể tránh khỏi những khó khăn do việc tự mâu thuẫn. Trong bối cảnh như vậy, có lẽ chúng ta nên thừa nhận thương hiệu GU đã

chấp nhận hy sinh chất lượng để hình thành định dạng “thương hiệu giá rẻ” mới đúng là đường hướng phát triển của thị trường toàn cầu, bao gồm cả những thị trường mới nổi.

Chương 6

Liệu Fast Retailing có đạt được mục tiêu 5.000 tỉ yên?

Mục tiêu 5.000 tỉ yên vào năm 2020

Vào ngày 2 tháng 9 năm 2009, Chủ tịch kiêm giám đốc công ty Yanai Tadashi đã phát biểu tại hội thảo giới thiệu hoạt động của công ty được tổ chức tại Tokyo về mục tiêu doanh thu đạt 5.000 tỉ yên và lợi nhuận kinh doanh đạt 1.000 tỉ yên. Điều đó có nghĩa là công ty sẽ cố gắng duy trì tốc độ tăng trưởng 20% như hiện tại và trở thành SPA có quy mô lớn nhất thế giới. Trong 5.000 tỉ doanh thu đó, 1.000 tỉ được kỳ vọng đến từ Uniqlo trong nước, 3.000 tỉ đến từ thị trường nước ngoài và 1.000 tỉ đến từ những hoạt động có liên quan trong nước và việc kinh doanh thương hiệu trên toàn cầu. Trong mục tiêu 3.000 tỉ ở thị trường nước ngoài, 1.000 tỉ được dự báo là sẽ đến từ Trung Quốc, 1.000 tỉ đến từ những nước châu Á còn lại và 1.000 tỉ đến từ thị trường Âu Mỹ (Bảng 6-1). Tổng doanh thu đạt

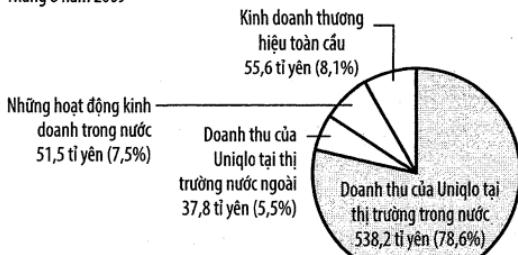
được theo quyết toán kỳ tháng 8 năm 2009 là 685 tỉ yên, lợi nhuận kinh doanh là 101,3 tỉ. Từ đó, chúng ta có thể nhìn ra mục tiêu này chính là tăng 7,3 lần doanh thu và 9,9 lần lợi nhuận trong vòng 11 năm.

Doanh thu của Uniqlo ở trong nước vào kỳ tháng 8 năm 2009 đạt 582,2 tỉ yên, tức là trong 11 năm chỉ cần phải tăng 1,86 lần, một con số không quá khó khăn nếu so với mức tăng trưởng 16,4% hiện tại (không tính đến sự bão hòa của thị trường). Tuy nhiên, doanh thu chỉ đạt 37,8 tỉ yên tại thị trường nước ngoài cần phải tăng gần 80 lần mới có thể đạt con số 3.000 tỉ yên, tức là cần phải đạt mức tăng trưởng 48,9%. Nếu cứ tiếp tục duy trì mức độ tăng trưởng 28,8% như hiện tại, đến năm 2020 doanh thu của Uniqlo ở nước ngoài sẽ chỉ đạt 610 tỉ yên. Chính vì thế, việc thúc đẩy tốc độ mở rộng thị trường ra bên ngoài là vô cùng cần thiết. Trên thực tế, người ta dự báo doanh số tại thị trường nước ngoài của Uniqlo đến kỳ tháng 8 năm 2010 sẽ tăng gấp đôi, đạt mức 73 tỉ yên.

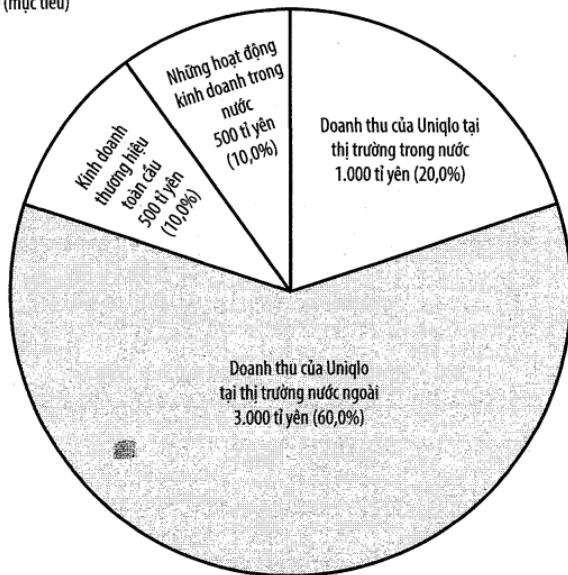
Tôi thực sự muốn kiểm chứng tiềm năng tăng trưởng của Uniqlo cả ở thị trường quốc nội cũng như thị trường quốc tế để xác nhận xem mục tiêu đạt mức doanh thu 5.000 tỉ yên, lợi nhuận 1.000 tỉ yên vào năm 2020 của công ty là điều hoang tưởng hay một thách thức nằm trong tầm với?

**Bảng
6-1 Cơ cấu doanh thu dự kiến của Fast Retailing
vào năm 2020**

Tháng 8 năm 2009



Tháng 8 năm 2020 (mục tiêu)



Chú thích:

1. Các hoạt động kinh doanh trong nước khác vào tháng 8 năm 2009 bao gồm hoạt động của Cabin, GU và kinh doanh giày dép.
2. Các hoạt động kinh doanh thương hiệu toàn cầu vào tháng 8 năm 2009 là thương hiệu Comptoir Des Cotonniers và Princesse Tamtam.

Nguồn: Báo cáo quyết toán và thông cáo báo chí của Fast Retailing.

Uniqlo đang ở rất gần mục tiêu đạt doanh thu 1.000 tỉ yên tại thị trường trong nước

Mục tiêu doanh thu năm 2020 là 1.000 tỉ yên, chỉ gấp 1,84 lần con số 538,2 tỉ yên vào kỳ tháng 8 năm 2009. Đây là khoảng cách không quá xa và nếu duy trì được mức tăng trưởng hằng năm trên 5,8% thì hoàn toàn có thể đạt được. Nhiều người e ngại vấn đề lớn nhất ở đây là khi đã chiếm 4,5% thị trường hàng may mặc và 6,5% chuỗi cửa hàng quần áo, Uniqlo đã ở vị trí số một và đạt đến độ bão hòa (Bảng 6-2).

Thời điểm đạt đến đỉnh cao vào tháng 1 năm 2001, GAP chỉ chiếm 4,66% tổng số cửa hàng chuyên về thời trang trên toàn nước Mỹ. Đến tháng 1 năm 2009, con số này giảm xuống chỉ còn 2,42%. Ngay cả thương hiệu thời trang bình dân lớn OLD NAVY thời điểm đạt đến đỉnh cao số cửa hàng của họ cũng chỉ chiếm khoảng 4,88 đến 5% số cửa hàng trên toàn nước Mỹ. Chính vì vậy, con số 6,5% thị phần có thể là mức cao kỷ lục từ trước đến nay.

Người ta dự báo rằng đến tháng 8 năm 2010, Uniqlo sẽ có 808 cửa hàng trong nước, doanh thu đạt 608 tỉ yên và tiêu thụ khoảng trên 10.000 chiếc quần jeans. Những con số này cho thấy Uniqlo đã chiếm 10% thị phần hàng may mặc bình dân. Bởi vậy mà tỉ lệ người mặc đồ giống hệt nhau trên đường ngày một tăng, cùng với đó nỗi sợ hãi cũng bắt đầu xuất hiện. Dù nhắc đến giới hạn bão hòa nhưng thị phần

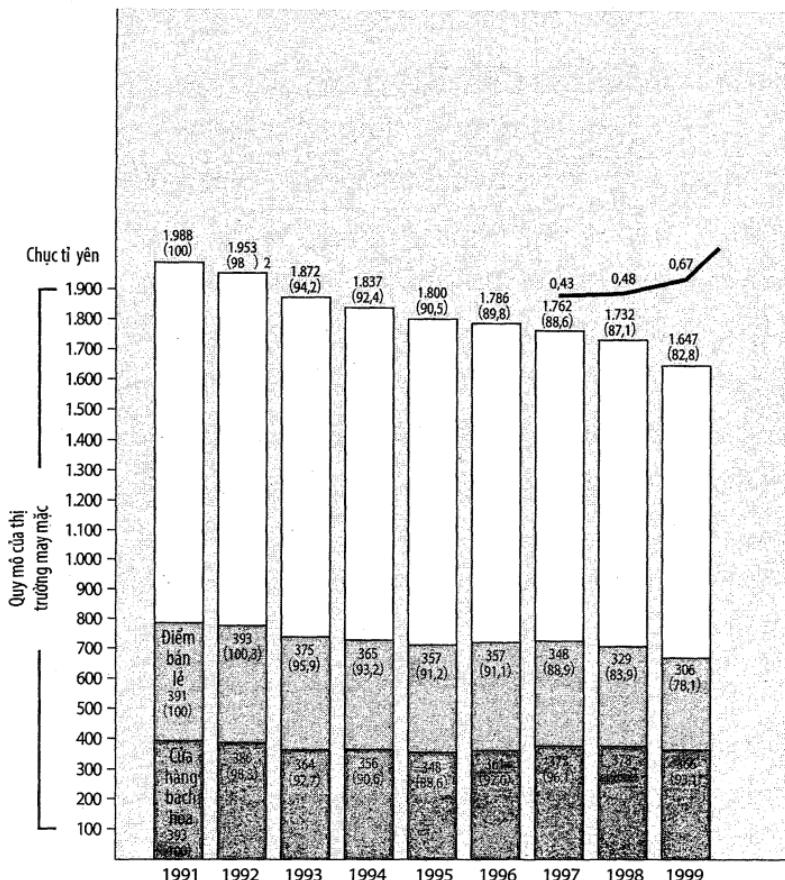
sản phẩm quần áo mặc ở nhà và đồ lót của Uniqlo đang chiếm ưu thế áp đảo nên đây sẽ không phải là vấn đề quá lớn. Tuy nhiên, đối với các sản phẩm áo khoác mặc bên ngoài, không thể phủ nhận rằng Uniqlo đã đạt đến giới hạn.

Do đó, nếu nói rằng sự tăng trưởng của Uniqlo sẽ dừng lại ngay sau khi đạt được mục tiêu 1.000 tỉ yên nhưng thực tế hoàn toàn không phải như vậy. Lý do là bởi ngoài sản phẩm quần áo mặc ở nhà và đồ lót, Uniqlo đang cố gắng tiến vào thị trường những sản phẩm phổ thông hơn. Và với mặt hàng này, dù công ty đã nỗ lực tạo dựng sự đa dạng và phong phú trong màu sắc và kích thước nhưng số sản phẩm công ty tung ra thị trường mới dừng lại ở con số 500. Nếu tiếp tục đầu tư vào tính thời trang cho những sản phẩm áo mặc ngoài và mở rộng thị trường với những sản phẩm phụ kiện thời trang như giày hay túi xách, doanh thu của công ty sẽ còn tiếp tục tăng.

Công ty vừa bắt đầu khai thác mảng giày dép bình dân, đến tháng 4 năm 2010 mảng giày dép của công ty GOV Retailing mới được chuyển nhượng sang cho Uniqlo và sẽ bước đầu phát triển thương hiệu Uniqlo Shoes, còn túi xách thì hiện tại vẫn chưa có nhiều sản phẩm. Công ty mới bắt đầu công cuộc cải thiện tính năng và chất lượng sản phẩm nên vẫn chưa thể tạo lập được “huyền thoại chất lượng” trong ngành may mặc bình dân.

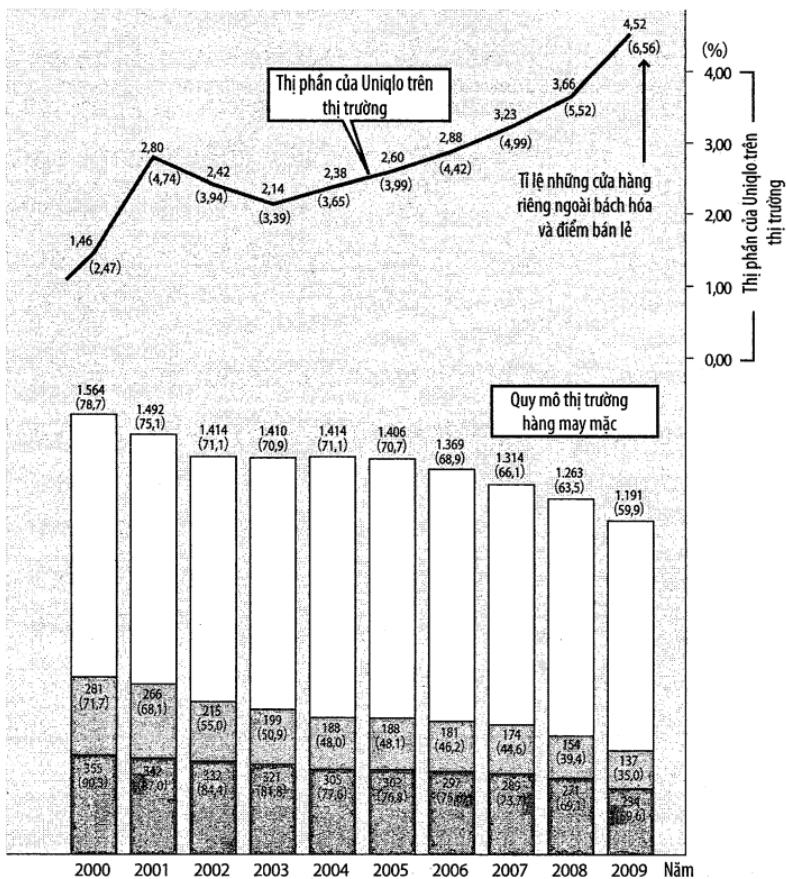
Bảng
6-2

Quy mô thị trường hàng may mặc và tốc độ tăng trưởng
của Uniqlo tại thị trường quốc nội



Chú thích: Do có sự trùng lặp nên có khả năng quy mô của thị trường thực tế sẽ nhỏ hơn con số này.

Nguồn: Dựa trên thống kê tình hình kinh doanh của các Hiệp hội các cửa hàng bách hóa Nhật Bản và Hiệp hội các chuỗi cửa hàng Nhật Bản.



Quả thực, những sản phẩm gia đình bằng vải linen, khăn trải bàn hay sản phẩm nội thất của Muji hay ZARA HOME của Inditex cho đến xe đạp vốn là hũ vàng của Muji cũng không ảnh hưởng quá nhiều đến Uniqlo. Nếu bổ sung những danh mục sản phẩm mới thì doanh thu của công ty còn có thể tăng hơn nữa, 81 hệ thống cửa hàng tính đến cuối tháng 2 năm 2010 cũng có thể tăng lên con số 200. Chính vì vậy thật khó để nghĩ đến việc công ty không đạt được mục tiêu 1.000 tỉ yên vào năm 2020.

Quan niệm số lượng cửa hàng đã đạt đến giới hạn cũng là một đánh giá rất phiến diện. Trong giai đoạn gấp khó khăn về doanh thu, càng có nhiều cửa hàng bách hóa và điểm bán lẻ đưa sản phẩm của Uniqlo vào danh mục hàng hóa của mình, cũng có nhiều trường hợp được trung tâm thương mại Mina tiếp nhận sau khi các cửa hàng bách hóa và điểm bán lẻ đóng cửa. Hiện tại, hệ thống những tòa nhà thời trang Mina với Uniqlo là điểm nhấn thu hút khách hàng mới chỉ có bốn chi nhánh ở Tenjin (khai trương vào tháng 10 năm 2005), Tsudanuma (khai trương vào tháng 11 năm 2007), Kyoto (khai trương vào tháng 4 năm 2008) và Machida (khai trương vào tháng 5 năm 2008). Tuy nhiên, với tốc độ đóng cửa nhanh chóng của những cửa hàng bách hóa và điểm bán lẻ như hiện nay, người ta kỳ vọng Mina sẽ mở thêm nhiều cửa hàng hơn nữa. Tất nhiên, những trung tâm này

chắc chắn sẽ kinh doanh cả sản phẩm của H&M và Forever 21 cộng thêm các thương hiệu đình đám như GAP và Muji nên chúng ta hoàn toàn có thể tin tưởng vào năng lực thu hút khách hàng của những địa điểm mua sắm này.

Đến cuối năm 2009, trong khi tổng số các trung tâm mua sắm đã đạt đến 3.037 (bao gồm cả những tòa nhà ở ga) thì Uniqlo mới chỉ dừng lại ở con số 373 cửa hàng (tính đến thời điểm ngày 2 tháng 2 năm 2010, bao gồm cả những cửa hàng nhượng quyền), tức là vẫn còn có không gian để mở rộng. Những cửa hàng trong trung tâm mua sắm không nhất thiết là những cửa hàng quy mô lớn, chính vì thế, phạm vi để công ty mở rộng lại càng lớn. Với tình trạng giảm phát đang leo thang, hầu hết những nhà cung cấp đều cảm thấy lạc quan với sức hấp dẫn của Uniqlo, do đó, số cửa hàng được dự đoán sẽ còn tăng lên.

Bên cạnh những cửa hàng quy mô lớn, các cửa hàng tiện lợi cũng sẽ tiếp tục tăng trưởng về số lượng. Những cửa hàng bách hóa vẫn còn khả năng phát triển số lượng những cửa hàng theo loại hình cửa hàng tiện lợi, tập trung vào những mặt hàng không bị ảnh hưởng bởi giới hạn bão hòa là đồ mặc ở nhà và đồ lót, tấn công mạnh vào những địa điểm như ki-ốt ở ga tàu của Tập đoàn Đường sắt Nhật Bản, Metro hay đường sắt tư nhân.

Liệu sự suy thoái vào những năm 2002-2003 có quay lại?

Mục tiêu doanh thu trong thị trường quốc nội đạt 1.000 tỉ yên của Uniqlo có lẽ sẽ không thay đổi, tuy nhiên, mối quan tâm duy nhất vẫn là tình hình kinh doanh sụt giảm do ảnh hưởng của tốc độ phục hồi kinh tế.

Sau khủng hoảng với tỉ lệ giảm phát liên tục leo thang trong giai đoạn từ tháng 8 năm 1999 đến tháng 8 năm 2001 do ảnh hưởng tiêu cực của những bất ổn tài chính và làn sóng phá sản. Thời điểm phục hồi kinh tế 2002 – 2003, số lượng cửa hàng của Uniqlo giảm mạnh, chỉ còn 70% đến 80% so với lúc trước, và phải mất đến sáu năm công ty mới có thể khôi phục mức doanh thu đạt đỉnh vào tháng 8 năm 2001. Thế nhưng, lần này chúng ta đã được chứng kiến đột phá của một công ty sau một loạt suy thoát gây ra bởi cú sốc Lehman. Khi cuộc suy thoái gần lùi xa, giá cổ phiếu tạm thời hồi phục, vào tháng 3 năm 2010, số lượng cửa hàng đã giảm 16,4% so với lúc trước, nhưng con số này được dự đoán sẽ giảm xuống còn 12,4% vào tháng 4 và 5,8% vào tháng 6.

Nếu xem xét chiến lược marketing sai lầm của UJ khi tăng cường phát triển sản phẩm đồ jeans - đi ngược lại với sự phổ biến của quần chinos¹ với điều kiện khí hậu không thuận cũng như tỉ suất tăng trưởng của năm trước - có thể thấy đây chưa hẳn là dấu hiệu

¹ Chinos là loại quần may bằng vải cotton, dệt chéo.

sụt giảm mức độ phổ biến của thương hiệu. Tuy nhiên, trong tương lai, nếu cứ tiếp tục theo đuổi những thiết kế và sản phẩm xa rời với phong cách đã xây dựng của mình, nhiều khả năng công ty sẽ đánh mất những thị trường cơ bản.

Hơn thế nữa, bằng mắt thường cũng có thể nhận ra rằng những sản phẩm và thiết kế theo mùa có thời gian lên kế hoạch và phát triển ngắn thiếu sự tỉ mỉ, không thể hiện được hình ảnh một Uniqlo luôn chú trọng đến chất lượng. Vì thế, lòng tin vào chất lượng sản phẩm, vốn là nguồn gốc cho sự phát triển của Uniqlo, cũng mất dần. Nếu tiếp tục kinh doanh trong tình trạng bộ máy xây dựng, phát triển và quản lý chất lượng sản phẩm không đáp ứng được mong đợi, rất có thể viễn cảnh Uniqlo bị người tiêu dùng quay lưng sẽ trở thành sự thật. Dù không sụt giảm do phục hồi kinh tế nhưng rất có thể sự quan tâm của người tiêu dùng sẽ dần mất đi nếu câu chuyện huyền thoại về chất lượng của thương hiệu sụp đổ.

Nếu chuyện đó xảy ra, doanh số của những sản phẩm có thiết kế và kiểu dáng xa vời với tuyên ngôn của Uniqlo sẽ giảm mạnh, thị trường của những sản phẩm cơ bản và sản phẩm chức năng trong tương lai sẽ bị thu hẹp. Mức tăng trưởng của công ty sẽ sụt giảm nhanh chóng, và mục tiêu 1.000 tỉ yên vào năm 2020 có thể không đạt được. Tuy nhiên, có lẽ việc quay trở lại là một Uniqlo như ban đầu sẽ có lợi hơn cho sự phát triển về lâu dài của công ty. Cải tổ hệ thống

cũng sẽ mang lại lợi thế trong công cuộc định dạng thương hiệu của chiến lược toàn cầu.

Tuy vậy, nếu so sánh với giai đoạn năm 2002 khi doanh nghiệp còn phụ thuộc nhiều vào dòng sản phẩm áo khoác vải nỉ lông cừu, áo giữ nhiệt và bra-top thì ở giai đoạn này, những sản phẩm như jeans của UJ hay quần âu giúp mở rộng đáng kể các dòng sản phẩm, thương hiệu “+J¹” cũng mang lại hiệu quả kinh doanh, lượng khách hàng cũng tăng lên. Từ những lí do đó, ít người nghĩ đến trường hợp Uniqlo sẽ lâm vào khủng hoảng và sụt giảm doanh số như lần trước. Dù có lặp đi lặp lại những sai lầm trong hoạt động marketing, chất lượng của những sản phẩm theo mùa và sản phẩm thiết kế đi xuống, những sản phẩm xa rời phong cách đã được tạo dựng xuất hiện nhiều hơn và niềm tin cùng sự yêu thích của người tiêu dùng dần mất đi, chắc chắn Uniqlo sẽ không rơi vào khủng hoảng như lần trước. Dù không thể tránh những khó khăn trước mắt nhưng chắc chắn công ty sẽ có biện pháp điều chỉnh để đạt được mục tiêu 1.000 tỉ yên đã đề ra.

Một mình thương hiệu GU có thể đạt mức doanh thu 1.000 tỉ yên không?

Ở thị trường trong nước, dù không thể xem thường nhưng có nhiều người vẫn đặt dấu hỏi về tiềm năng

¹ Những sản phẩm của sự kết hợp với Jil Sander.

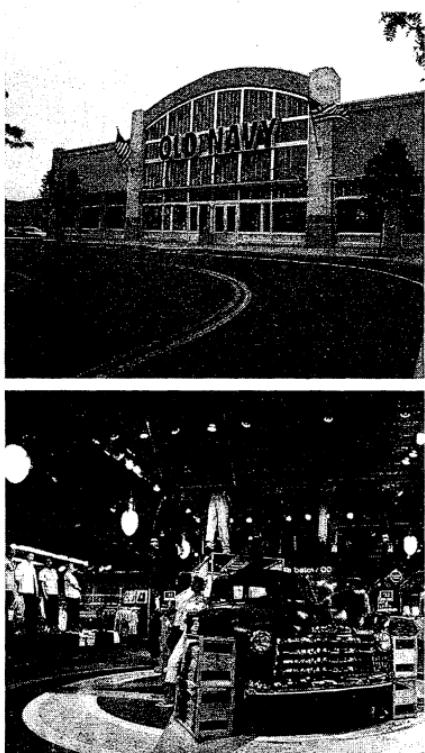
phát triển lĩnh vực giày dép mà công ty đã tiếp quản từ Cabin và GOV Retailing. Nhưng cũng có khả năng GU sẽ đạt được những tăng trưởng bất ngờ. Thương hiệu bình dân quy mô lớn OLD NAVY của công ty GAP đến từ Mỹ từng làm được điều đó.

Sau khi thử nghiệm hình thức cửa hàng outlet mang tên GAP Warehouse vào năm 1993, được định dạng lại theo hình mẫu của một SPA bình dân dành cho gia đình vào năm 1994, thương hiệu OLD NAVY đã có bước đột phá lớn từ năm 1995 về số lượng các cửa hàng. Đến tháng 1 năm 2003, thương hiệu này đã phát triển được 842 cửa hàng, thu về khoảng 5,8 tỉ và trở thành thương hiệu kinh doanh tốt nhất của GAP.

Khi mới xuất hiện vào tháng 10 năm 2006, GU không thể vượt qua bức tường thành là những thương hiệu hàng bình dân giá rẻ. Chất lượng sản phẩm bị phụ thuộc vào các công ty thiết kế theo đơn đặt hàng và dù nỗ lực mở nhiều cửa hàng nhưng năm đầu tiên, công ty chỉ đạt doanh thu bốn tỉ yên so với 10 tỉ như kế hoạch. Điều này quả giống như một cú sốc với công ty và tình hình những năm sau đó tiến triển vẫn rất chậm chạp. Những nỗ lực của GU được đánh giá là nửa vời khi chất lượng sản phẩm còn bị hoài nghi nhưng mức giá không quá chênh lệch so với mức giá của Uniqlo sau khi xả hàng. Chính vì thế, thương hiệu này không nhận được sự đón nhận của thị trường. Nhận ra thực trạng khó khăn này, mùa xuân năm 2009, Chủ tịch Yanai đã đưa ra quyết định chuyển hướng thương hiệu

thành một SPA chất lượng trung bình, giá rẻ áp dụng mô hình quản lý sản xuất của Uniqlo để đảm bảo chất lượng, chấp nhận lỗ để tung ra dòng sản phẩm

“jeans 990 yên”, tạo bệ phóng cho thương hiệu phát triển.



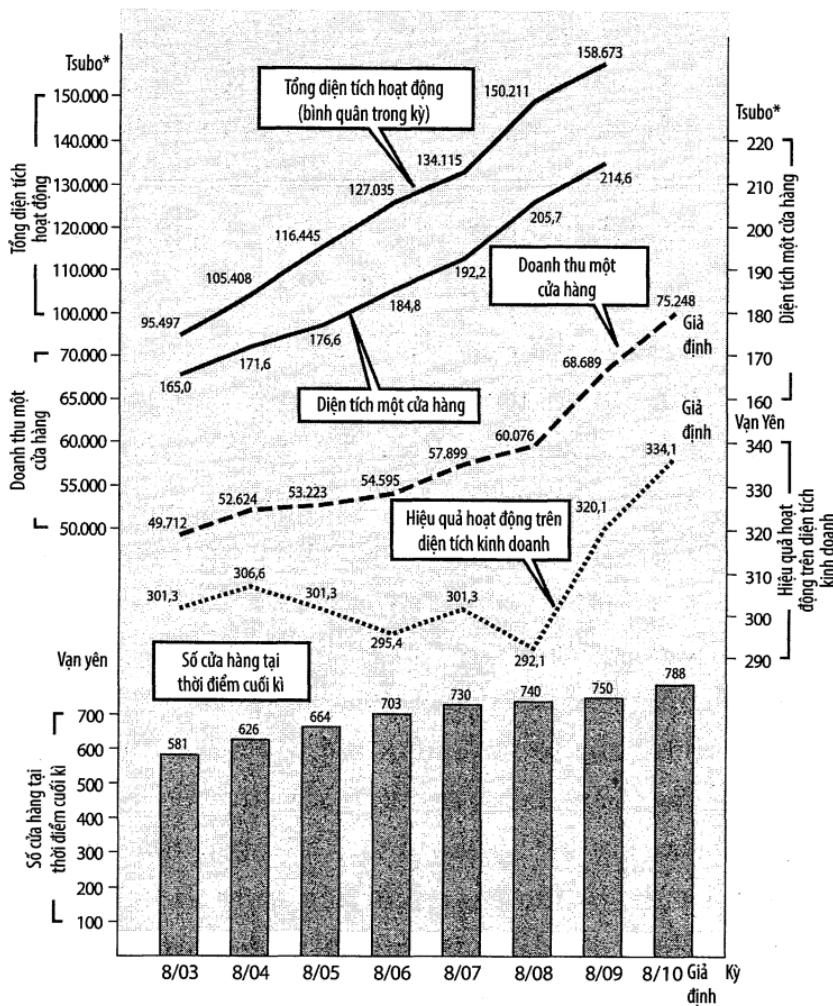
Cửa hàng Garden State ở New York
(ảnh được chụp vào tháng 5 năm 2000).

Sau khi triển khai chiến lược kinh doanh với mức giá chỉ bằng một nửa đồng thời áp dụng những quy chuẩn quản lý chất lượng của Uniqlo, nhóm sản phẩm “jeans 990 yên” đã bất ngờ thu hút được sự chú ý của thị trường khiến thành tích kinh doanh của GU tốt lên trông thấy. Từ

mùa thu năm 2009, thương hiệu này bắt đầu mở rộng chuỗi cửa hàng. GOV Retailing lên kế hoạch tăng số cửa hàng của GU từ 72 cửa hàng vào tháng 8 năm 2009 lên mức 200 cửa hàng vào tháng 8 năm 2013 và đạt mức doanh thu 50 tỉ yên. Con số đó có nghĩa là một cửa hàng của GU sẽ thu về bình quân 250 triệu yên, hơn 1/3 con số 686,89 triệu yên của Uniqlo (vào kỳ tháng 8 năm 2009) (Bảng 6-4).

Bảng
6-3

Sự thay đổi hiệu quả hoạt động các cửa hàng Uniqlo



*Tsubo: một đơn vị đo lường diện tích của Nhật, 1 tsubo = 3,31 m²

Chú thích:

1. Diện tích mặt cửa hàng là kết quả tính ngược lại từ doanh thu một cửa hàng và hiệu quả trên diện tích kinh doanh.
2. Hiệu quả trên diện tích kinh doanh của kỳ tháng 8 năm 2010 được ước tính dựa trên triển vọng của các cửa hàng theo báo cáo quyết toán nửa quý 3 công bố vào tháng 5 năm 2010.

Nguồn: Dữ liệu quyết toán của Fast Retailing.

Thương hiệu OLD NAVY của công ty GAP, trong quy mô địa điểm bán hàng gấp 3,5 lần thương hiệu GAP lại chỉ thu được 7,07 triệu USD, chỉ bằng 3,2 lần so với thương hiệu GAP (số liệu của kỳ tháng 1 năm 2003). Nếu xét trên khía cạnh phát triển thì rõ ràng đây là một điểm bất lợi. Nếu nhắm đến việc bán sản phẩm bằng nửa giá của Uniqlo, GAP phải tập trung xây dựng một danh mục hàng hóa và quy mô cửa hàng lớn hơn mới có thể thành công.

Nếu GU có thể phát triển cửa hàng chuyên trang phục bình dân với diện tích hơn 1.600m² và trở thành một công cụ phát triển bùng nổ như OLD NAVY của GAP thì đến tháng 8 năm 2013, thương hiệu này sẽ đạt mức 300 tỉ yên, và chưa biết chừng đến năm 2020, chỉ một mình GU cũng có thể đạt mức 1.000 tỉ yên. Tình hình suy thoái của nền kinh tế và mức độ nghèo đói của người dân ở Nhật lúc này nghiêm trọng đến mức không thể so sánh được với tình hình nước Mỹ vào những năm 1990, chính vì vậy thương hiệu GU dành cho những hộ gia đình thu nhập thấp dành được sự ủng hộ lớn của người tiêu dùng, và khả năng thương hiệu này đạt được mức độ tăng trưởng như vũ bão giống như OLD NAVY là vô cùng lớn.

Nếu trường hợp đó xảy ra, thương hiệu Uniqlo hiện tại rất có thể sẽ bị nuốt chửng. Thế nhưng vấn đề đó sẽ không quá lớn như trường hợp của hai thương hiệu từ Mỹ là GAP và OLD NAVY. Hiện tại Uniqlo đã

xây dựng được vị trí khá vững chắc là “thương hiệu SPA toàn cầu chất lượng cao, tính năng phong phú và mức giá vừa phải”, chính vì thế Uniqlo hoàn toàn có thể cạnh tranh với GU trong nhóm sản phẩm dành cho khách hàng có thu nhập thấp.

Để thực hiện được điều này, công ty cần phải tách GU ra khỏi GOV Retailing vốn đang phụ trách rất nhiều mảng kinh doanh ở thị trường trong nước, và tiến đến sáp nhập với Uniqlo càng nhanh càng tốt để có thể thống nhất từ bước phát triển và điều chỉnh sản phẩm đến vận hành và phát triển chuỗi cửa hàng với Uniqlo và bắt đầu vươn cánh phát triển. Chủ tịch Yanai luôn rất sáng suốt, chắc hẳn ngài sẽ sớm đưa ra quyết định trong thời gian sắp tới.

Việc Uniqlo đạt được doanh thu 1.000 tỉ yên ở Âu Mỹ cũng giống như phép màu

Vậy liệu Uniqlo có thể đạt được mục tiêu có được 3.000 tỉ yên ở thị trường nước ngoài, trong đó có 1.000 tỉ ở thị trường Âu Mỹ, 1.000 tỉ ở Trung Quốc và 1.000 tỉ ở các thị trường châu Á khác hay không? Chúng ta sẽ cùng phân tích ở các thị trường đó.

Nhiều người cho rằng, từ khi công ty mở cửa hàng ở London vào tháng 9 năm 2001 đến khi mở cửa hàng ở New Jersey, Mỹ vào tháng 9 năm 2005, sau bao khó khăn để tiến vào thị trường Âu Mỹ, doanh thu vẫn chưa bù đắp được với khoản chi phí mà công ty bỏ ra.

Cơ hội để vượt qua trở ngại đến vào tháng 11 năm 2006 khi công ty mở một cửa hàng chiến lược ở SoHo, New York và tuyển dụng nhiều chuyên gia sáng tạo hàng đầu New York và thành công trong những chiến lược khuyến mại được tính toán cẩn thận. Sau khi khai trương cửa hàng, nhận thức của người tiêu dùng về thương hiệu dần được mở rộng, đến năm 2008 công ty bước đầu có lợi nhuận.

Ngay cả ở London vốn từng có một cửa hàng bị đóng cửa do những điều chỉnh mạng lưới đến tháng 11 năm 2007 cũng đã phục hồi thành công sau những thành quả của cửa hàng chiến lược ở SoHo, New York. Cửa hàng chiến lược khai trương vào tháng 10 năm 2009 ở Opéra Garnier, Paris đạt thành công khi thu hút được rất đông giới trẻ ở Paris đến xếp hàng vào sự kiện mở bán bộ sưu tập +J.

Đến tháng 8 năm 2009, số cửa hàng của Uniqlo ở thị trường Âu Mỹ là 16, trong đó có 14 cửa hàng ở Anh, Mỹ và Pháp mỗi nước có một cửa hàng. Nếu tính cả kế hoạch đặt chân vào thị trường Nga thì đến tháng 8 năm 2010, số cửa hàng vẫn chỉ dừng lại ở con số 18. Với tình hình hiện tại, để đạt được mục tiêu 1.000 tiệm vào năm 2020, Uniqlo phải xây dựng chiến lược mở rộng cửa hàng như thế nào?

Để không lặp lại sai lầm của những cửa hàng ở London vào năm 2001 và New Jersey vào năm 2005,

công ty không triển khai xây dựng cửa hàng tiêu chuẩn ở đô thị hay ngoại thành ngay từ đầu mà tiến hành quảng bá và đầu tư trên quy mô lớn để khai trương những cửa hàng chiến lược ở vị trí trung tâm thành phố và dần mở rộng mạng lưới ra cả nước để gây dựng danh tiếng. Các cửa hàng này sẽ trở thành đầu tàu để công ty từng bước mở rộng hệ thống cửa hàng, khai trương những cửa hàng ở mặt đường những vùng xa trung tâm thành phố hơn. Đó chính là bước thứ hai. Giai đoạn này cần thu hút khách hàng và thu được lợi nhuận đúng như kế hoạch và bắt đầu tiến hành mở các cửa hàng quy mô lớn ở mặt đường tại các thành phố và vùng ngoại ô khác. Đó chính là bước thứ ba. Cuối cùng, công ty sẽ tấn công những trung tâm thương mại ở các khu vực ngoại ô. Đó chính là bước thứ tư.

Nếu đi theo đúng tiến trình này thì việc mở một cửa hàng quy mô ở mặt đường sẽ tốn đến bốn năm. Dù cố gắng đẩy nhanh tiến độ đến mức tối đa thì e rằng đến giai đoạn tháng 8 năm 2014, tại Anh, Pháp, Mỹ, và dù có tính thêm những kế hoạch sắp triển khai ở Nga và Australia thì cũng chỉ có 30 cửa hàng và doanh thu tổng cộng đạt 140 tỉ yên. Và dù tiếp tục mở rộng với tốc độ nhanh hơn, doanh thu của những cửa hàng đúng tiêu chuẩn ở ngoại ô cũng chỉ bằng 1/5 các cửa hàng quy mô lớn ở trung tâm thành phố. Chính vì thế, trong vòng sáu năm công ty có mở được 600

cửa hàng thì cũng chỉ thu về 480 tỉ yên. Đến tháng 8 năm 2020, đánh giá khách quan nhất thì doanh số của Uniqlo cũng chỉ có thể đạt mức tối đa là 620 tỉ yên.

Để vượt qua các khó khăn và đạt doanh thu 1.000 tỉ yên, công ty cần thực hiện chiến lược lấn đường (mở rộng danh mục sản phẩm) trên quy mô lớn giống như Uniqlo ở thị trường trong nước và đầu tư một cửa hàng lớn của GU - đang được kỳ vọng rất nhiều trong việc đạt được doanh thu 1.000 tỉ yên tại thị trường trong nước. Trong xã hội phân chia giai cấp như các nước thuộc châu Âu và Mỹ, người nghèo vẫn chiếm đa số nên có thể thương hiệu này sẽ phổ biến hơn cả Uniqlo. Nếu làm được điều này, mục tiêu 1.000 tỉ yên trong tương lai của công ty sẽ dễ đạt được hơn.

Ngay cả một SPA toàn cầu hoạt động rất tích cực ở thị trường nước ngoài với doanh thu đóng góp là 93,3% như H&M cũng phải mất 10 năm để đạt được doanh thu 100 tỉ yên tại Mỹ, mất đến 11 năm, từ năm 1998, để đạt được doanh thu 100 tỉ yên tại Pháp, mất 33 năm tại thị trường Anh sau khi đầu tư vào đây từ năm 1976, và cả thị trường mang lại doanh thu lớn nhất là Đức thì cũng mất tới 19 năm để đạt được mức doanh thu mục tiêu đó (Bảng 6-4). Có thể thấy, thương hiệu toàn cầu được đánh giá là có bước phát triển như một phép màu là H&M cũng phải mất hơn

10 năm để có thể đạt mức doanh thu 100 tỉ yên ở từng nước (cả ở thị trường Nhật cũng phải mất đến 10 năm). Từ những phân tích đó, nhiều người cho rằng việc Uniqlo thu được 1.000 tỉ yên tại thị trường Âu Mỹ vào năm 2020 gần như là một điều không thể.

**Bảng
6-4**

Tỉ lệ doanh thu tại thị trường nước ngoài của các SPA

Công ty GAP

Đơn vị tính: triệu USD

	Tỉ lệ doanh thu	Doanh thu hàng năm
Thị trường trong nước (Mỹ)	80,6%	10.491
Canada	6,6%	860
Châu Âu	5,7%	743
Châu Á	7,1%	928

Chú thích: Số liệu tính đến tháng 1 năm 2010, đã trừ đi doanh thu không phải từ cửa hàng.

Công ty Inditex

Đơn vị tính: triệu Euro

	Tỉ lệ doanh thu	Doanh thu hàng năm
Thị trường trong nước (Tây Ban Nha)	31,8%	3.525
Các nước châu Âu khác	45,7%	5.065
Mỹ	10,2%	1.131
Châu Á	12,2%	1.352

Chú thích: Số liệu tính đến tháng 1 năm 2010.

Công ty H&M

Đơn vị tính: triệu SEK

	Tỉ lệ doanh thu	Doanh thu hàng năm
Thị trường trong nước (Thụy Điển)	6,7%	7.881
Các nước châu Âu khác	82,8%	97.821
Mỹ/ Canada	8,2%	9.677
Châu Á	2,3%	2.725

Chú thích: Số liệu tính đến tháng 1 năm 2010, đã bao gồm giá trị gia tăng và trừ đi doanh thu từ những cửa hàng nhượng quyền.

Nguồn: Báo cáo quyết toán.

Để đạt được doanh thu 1.000 tỉ yên ở thị trường Trung Quốc thì không thể thiếu GU

Trái với mục tiêu tương đối khó khăn ở thị trường Âu Mỹ, mục tiêu 2.000 tỉ yên ở Trung Quốc/châu Á được đánh giá là khá thấp. Công ty tiến vào thị trường Thượng Hải vào tháng 9 năm 2002, Hồng Kông và Seoul vào tháng 9 năm 2005 và Singapore vào tháng 4 năm 2009. Tính đến thời điểm tháng 8 năm 2009, công ty đã có 33 cửa hàng ở Trung Quốc, 11 cửa hàng ở Hồng Kông, kết hợp với Lotte mở 30 cửa hàng ở Hàn Quốc, hai cửa hàng ở Singapore, tổng cộng ở châu Á đã có 76 cửa hàng. Dự kiến đến tháng 8 năm 2019, công ty sẽ mở được 55 cửa hàng ở Trung Quốc, 13 cửa hàng ở Hồng Kông, 51 cửa hàng ở Hàn Quốc, ba cửa hàng ở Singapore, nâng tổng số cửa hàng lên 122 tại châu Á.

Sau khi thoát khỏi những ảnh hưởng từ vụ suy thoái Lehman, tốc độ phát triển kinh tế và mở rộng thị trường tiêu dùng đại chúng của Trung Quốc cũng tăng nhanh chóng mặt. Dân số tăng nhanh khiến tốc độ mở rộng mạng lưới cửa hàng được đẩy mạnh từ những đô thị lớn ven biển đến các thành phố trung bình trong nội địa. Trong hoàn cảnh đó, rất nhiều người đánh giá rằng tại thời điểm năm 2020, mục tiêu mở 100 cửa hàng ở những mặt đường phố lớn và 1.000 cửa hàng tiêu chuẩn ở trong các trung tâm

thương mại của Fast Retailing là hoàn toàn có thể thực hiện được.

Công ty Meters/bonwe, vốn được xem là Uniqlo phiên bản Trung Quốc, từ sau năm 2004 cũng đã chuyển từ hệ thống cửa hàng nhượng quyền sang tự quản lý và xây dựng được một hệ thống gần 1.000 cửa hàng trên toàn quốc. Công ty Giordano International cũng đã có 1.017 cửa hàng ở Trung Quốc (tính đến cuối năm 2009). Do vậy, mục tiêu đó không phải bất khả thi.

Trên thực tế, đến thời điểm năm 2008, số đô thị có dân số một triệu người ở Trung Quốc đã đạt đến con số 118. Công ty McKinsey dự đoán đến năm 2020, con số này sẽ tăng lên 220. Kế hoạch của Fast Retailing là tận dụng cơ hội mở cửa hàng chiến lược ở Thượng Hải vào tháng 5 năm 2010 để đẩy nhanh tốc độ mở rộng cửa hàng lên con số 100, và sau đó là mỗi năm 100 cửa hàng. Vì vậy, nếu mọi chuyện tiến triển theo đúng kế hoạch thì đến tháng 8 năm 2020, công ty sẽ mở được 1.000 cửa hàng, trong đó 100 cửa hàng quy mô lớn. Nhưng mức doanh thu 1.000 tỉ yên vẫn còn là dấu hỏi.

Dù tăng trưởng khá nhanh nhưng mức thu nhập của người dân ở Trung Quốc vẫn chênh lệch khá lớn so với Nhật và các nước Âu Mỹ. GDP bình quân đầu người của Trung Quốc vào năm 2009 là 3.630 USD, chỉ bằng 9,4% so với Nhật Bản năm 2008. Dân số

Trung Quốc đã đạt mức 1 tỷ 345,8 triệu người và đã chi 19.000 tỉ yên cho thị trường quần áo, giày dép (dự đoán cho năm tài chính 2009), gấp 1,9 lần Nhật Bản. Tuy nhiên, mức thu nhập có thể chi cho tiêu dùng 211.465 yên nếu tiếp tục tăng trưởng theo mức bình quân của năm năm gần nhất là 13,28% thì đến năm 2020 cũng mới chỉ đạt 940.000 yên. Nếu Trung Quốc đạt mức tăng trưởng (14,9%) theo như kế hoạch năm năm mà chính phủ đề ra vào năm 2011 thì đến năm 2020 số tiền có thể chi cho tiêu dùng trên đầu người của Trung Quốc cũng chỉ mới đạt 1,12 triệu yên (tại Nhật, con số này đã đạt 1,54 triệu vào năm 2008).

Tính đến thời điểm hiện tại, hiệu quả bán hàng tại các cửa hàng bách hóa ở Trung Quốc mới chỉ bằng 1/5 ở Nhật. Chính vì vậy, đánh giá lạc quan nhất thì đến năm 2020, doanh thu đạt được trên một cửa hàng cũng chỉ có thể đạt mức 70% mức tiêu chuẩn của những cửa hàng ở Nhật vào thời điểm hiện tại. Đến kỳ tháng 8 năm 2010, doanh thu của Uniqlo trong nước (gồm 808 cửa hàng, trong đó có 102 cửa hàng quy mô lớn) là 608 tỉ yên (trung bình một cửa hàng 771 triệu yên). Chính vì thế, dù mở 1.000 cửa hàng thì công ty cũng chỉ có thể thu được 530 tỉ yên tại thị trường Trung Quốc. Công ty Giordano International đã có 1.017 cửa hàng do công ty trực tiếp điều hành trên toàn lãnh thổ Trung Quốc, thế nhưng doanh thu ở thị trường này mới đạt 19,2 tỉ yên, trung bình một cửa hàng chỉ dừng ở mức 18,88 triệu yên.

Tại các khu đô thị lớn của Trung Quốc, trong bối cảnh tầng lớp giàu có và trung lưu ngày càng tăng nhanh, các thương hiệu được cấp phép xâm nhập thị trường từ phương tây, chủ yếu là những thương hiệu đắt đỏ từ châu Âu, và cả những thương hiệu SPA trên trung bình đến từ Hàn Quốc đang tràn lan trên thị trường với những mức giá không phù hợp với thị trường thì Uniqlo được xếp nằm ở top trên, cùng với H&M và thương hiệu SPA của công ty Best Seller đến từ Đan Mạch và thương hiệu SPA Giordano đến từ Hồng Kông, xếp trên thương hiệu SPA địa phương Meters/bonwe. Tuy nhiên, Trung Quốc tính cả thuế giá trị gia tăng nên giá sản phẩm sẽ cao hơn ở Nhật 20%. Chính vì thế, nếu so sánh ở những đô thị có mức thu nhập chỉ bằng 1/5 của Nhật thì mức giá này vẫn chưa được xem là thấp. Công ty có thể xoay xở để xâm nhập vào thị trường những đô thị lớn ven biển. Thế nhưng mọi người đang đặt câu hỏi là liệu họ sẽ làm thế nào để tiến sâu hơn vào thị trường đại chúng ở các địa phương.

Nếu nhìn nhận theo cách đó, người ta sẽ đặt dấu hỏi lên con số 1.000 cửa hàng xây dựng ở Trung Quốc. GAP đã đặt chân vào thị trường Nhật Bản năm 1995, 14 năm trôi qua (tính đến tháng 1 năm 2010), đã có 120 cửa hàng và đạt 774 triệu yên doanh thu. Quả nhiên, để tấn công mạnh vào thị trường đại chúng của Trung Quốc, công ty chỉ còn cách đầu tư để mở một cửa hàng quy mô lớn của GU, thương hiệu với mức giá

chỉ bằng một nửa Uniqlo. Nhận định cho rằng công ty có thể tiến gần đến mục tiêu 1.000 tỉ yên nếu đầu tư thêm cả vào GU là một nhận định rất hợp lý.

Uniqlo chau Á vẫn ở khá xa mục tiêu 1.000 tỉ yên

Tại các nước châu Á khác không tính Trung Quốc, thị trường triển vọng nhất được cho là Hàn Quốc với chất lượng và sự kết hợp giữa Uniqlo và Lotte Shopping để ra mắt vô số cửa hàng. Tại một thị trường có thu nhập bình quân đầu người là 1,825 triệu yên (số liệu vào năm 2008), thị trường thời trang đang được đẩy mạnh phát triển, tổng mức chi cho các mặt hàng quần áo, giày dép tại thị trường này đạt 2.200 tỉ yên (Bảng 6-5). Các thương hiệu SPA toàn cầu lần lượt đổ bộ vào thị trường này, như GAP vào năm 2006 (khi bắt đầu triển khai cửa hàng nhượng quyền ở những nước đang phát triển), ZARA và Forever 21 vào năm 2008, H&M vào tháng 2 năm 2010. Uniqlo cũng xâm nhập thị trường này vào năm 2005 và đến tháng 8 năm 2009 đã có 30 cửa hàng. Theo dự báo, đến năm 2012, công ty sẽ mở được 108 cửa hàng, đạt được mức doanh thu xấp xỉ 420 tỉ won (khoảng 33,6 tỉ yên). Nhưng thị trường trang phục ở Hàn Quốc nhỏ hơn 22% so với ở Nhật, doanh thu bình quân của mỗi cửa hàng cũng chỉ đạt một nửa so với những cửa hàng ở Nhật. Đến năm 2020, doanh thu ở thị trường này chỉ có thể đạt tối đa khoảng 100 tỉ yên.

**Bảng
6-5**

Cơ cấu thị trường các nước châu Á

		Dân số	GDP bình quân đầu người	Chi tiêu cho tiêu dùng	Chi tiêu cho quần áo, giày dép (Ước tính)	Bình quân đầu người
Trung Quốc	2008	1.328.020.000	303.000 yên	145.245 tỉ yên	16.504 tỉ yên	12.428 yên
	2009	1.345.800.000	334.000 yên	167.519 tỉ yên	19.35 tỉ yên	14.144 yên
Hồng Kông		7.020.000	2.840.000 yên	11.254 tỉ yên	1.224 tỉ yên	174.359 yên
Đài Loan		23.060.000	1.542.000 yên	20.453 tỉ yên	820 tỉ yên	35.568 yên
Hàn Quốc		48.150.000	1.825.000 yên	41.345 tỉ yên	2.199 tỉ yên	45.680 yên
Singapore		4.620.000	3.627.000 yên	5.985 tỉ yên	219 tỉ yên	47.402 yên
Malaysia		27.010.000	754.000 yên	7.524 tỉ yên	484 tỉ yên	17.919 yên
Thái Lan		67.370.000	385.000 yên	12.798 tỉ yên	1.018 tỉ yên	15.111 yên
Ấn Độ		1.181.410.000	97.000 yên	51.072 tỉ yên	2.505 tỉ yên	2.120 yên
Indonesia		227.350.000	207.000 yên	11.912 tỉ yên	1.035 tỉ yên	4.552 yên
Nhật Bản		127.690.000	3.549.000 yên	293.425 tỉ yên	10.425 tỉ yên	78.530 yên

Chú thích:

- Số liệu năm 2008 (có một phần là năm 2007).
 - Mức chi tiêu cho quần áo, giày dép là số liệu ước tính.
 - 1 đô = 92 yên, 1 nhân dân tệ = 13,4 yên, 1 đô la Hồng Kông = 11,8 yên, 1 đô la Đài Loan = 2,87 yên, 1 won = 0,08 yên, 1 đô la Singapore = 65,4 yên, 1 ringgit (Malaysia) = 27,2 yên, 1 baht (Thái Lan) = 2,87 yên, 1 rupi (Ấn Độ) = 1,99 yên, 1 rupiah (Indonesia) = 0,01 yên.
- Nguồn:** Thống kê của Hiệp hội Ngân hàng Phát triển châu Á, "Thống kê thế giới" của Bộ Nội vụ, "Thống kê Kinh tế quốc dân" của Văn phòng nội các, "So sánh tình hình lao động thế giới" của Trung tâm nghiên cứu chính sách phát triển và tổ chức lao động.

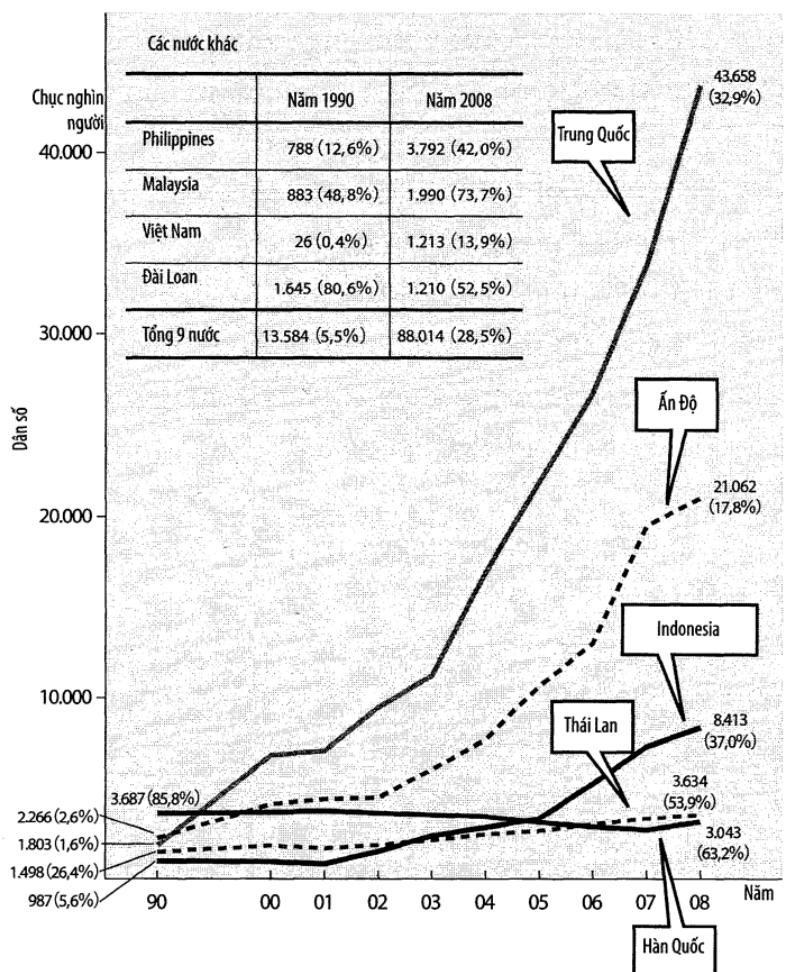
Người ta nhận định thị trường Singapore với GDP đầu người 3,627 triệu yên (cao hơn Nhật), và Hồng Kông với mức GDP đầu người là 2,840 triệu yên (tương đương với Nhật) là hai thị trường có triển vọng nhất. Do dân số của Singapore tương đối ít nên mức chi tiêu dành cho các sản phẩm quần áo, giày dép mới chỉ dừng lại ở mức 219 tỉ yên, nhưng sức ảnh hưởng của những cửa hàng trưng bày sản phẩm với cộng đồng người Hoa nói tiếng Anh là rất lớn. Tại Hồng Kông, tuy dân số còn hạn chế nhưng nhờ có lượng khách du lịch đông đảo hằng năm nên số tiền chi cho thị trường quần áo, giày dép đã đạt 1.224 tỉ yên, được kỳ vọng là sẽ mang đến định dạng thương hiệu mới mẽ cho Trung Quốc đại lục. Năm 2005, Uniqlo bắt đầu đặt chân vào thị trường Hồng Kông, đến tháng 8 năm 2009 đã mở được 11 cửa hàng. Với thị trường Singapore, vì vừa bắt đầu khai thác vào năm 2009 nên hiện tại mới có hai cửa hàng trên cả nước. Quy mô hai thị trường này cộng lại cũng chỉ đạt gần 70% thị trường Hàn Quốc, chính vì vậy nhiều người cho rằng đến năm 2020, cả hai thị trường chỉ có thể mang về tối đa là 50 tỉ yên.

Thị trường có tính tương đồng nhất với thị trường Nhật Bản có lẽ là thị trường Đài Loan với mức thu nhập bình quân đầu người đạt 1,542 triệu yên và thị trường thời trang đã đạt đến độ chín nhất định. Do những giới hạn về dân số, chi tiêu cho quần áo,

giày dép tại đây mới chỉ đạt 820 tỉ yên. Tuy vậy, tại đây, các thương hiệu của Nhật rất phổ biến nên sau khi Uniqlo đặt chân vào thị trường này với cửa hàng đầu tiên vào mùa thu năm 2010 thì số cửa hàng chắc chắn sẽ tăng lên nhanh chóng. Nếu thêm thương hiệu Nhật Bản gia nhập vào quy mô thị trường này thì dự báo đến 2020, doanh số sẽ đạt mức trên 40 tỉ yên.

**Bảng
6-6**

Tăng trưởng dân số tại các nước châu Á



Chú thích:

1. Tỉ lệ những hộ gia đình có thu nhập dành cho chi tiêu khoảng 5.001 ~ 35.000 đô 1 năm x dân số.
2. Trong ngoặc đơn là phần trăm so với tổng dân số.

Nguồn: "Sách trắng về thương mại quốc tế 2009" của Bộ Kinh tế, Thương mại, Công nghiệp.

Những nước có GDP bình quân đầu người đạt mức trung bình như Malaysia (754.000 yên), Thái Lan (385.000 yên) và Indonesia (207.000 yên) có tổng mức chi tiêu dành cho thị trường quần áo, giày dép là 2.537 tỉ yên, tuy nhiên, thị trường dành cho những thương hiệu thời trang chỉ giới hạn ở những khu đô thị lớn. Chính vì thế, đến năm 2020, quy mô doanh thu của Uniqlo cao nhất cũng chỉ có thể đạt 80 tỉ yên. Chi tiêu cho quần áo, giày dép ở Ấn Độ cũng đạt 2.505 tỉ yên, tuy nhiên, mức GDP bình quân chỉ đạt 97.000 yên/người cũng khiến những thương hiệu thời trang chỉ có thể phát triển ở những thành phố lớn. Việc phát triển cửa hàng của Uniqlo có vẻ là hơi sớm, nhiều người vẫn cho rằng công ty nên mở cửa hàng của GU trước (Bảng 6-6).

Ngoại trừ Ấn Độ, doanh thu của Uniqlo ở thị trường các nước Đông Á ước tính chỉ đạt 270 tỉ yên, nếu nhìn vào thực tế thì cả thị trường Trung Quốc và các nước châu Á khác cũng chỉ đạt được tối đa là 800 tỉ yên.

Mục tiêu của những thương vụ M&A¹

Mục tiêu của Uniqlo ở thị trường trong nước là 1.000 tỉ yên, nếu tính cả những hình thức kinh doanh trong

¹ Viết tắt của cụm từ tiếng Anh "mergers and acquisitions", có nghĩa là "mua bán và sáp nhập".

nước như GU, cùng với mua bán và sáp nhập thì có thể tiệm cận với con số 2.000 tỉ yên. Tuy nhiên, tại thị trường nước ngoài, cả Âu Mỹ hay Trung Quốc/châu Á đều còn cách khá xa mục tiêu, tổng tất cả có lẽ cũng chỉ đạt 1.400 tỉ yên. Tổng doanh thu của cả thị trường trong và ngoài nước chỉ có thể đạt được tối đa là 3.500 tỉ yên. Để đạt được mục tiêu 5.000 tỉ yên, công ty không còn cách nào khác ngoài tập trung vào việc kinh doanh thương hiệu trên toàn cầu và những thương vụ mua bán và sáp nhập.

Mảng kinh doanh các thương hiệu toàn cầu được tạo thành từ các thương hiệu như Theory, Comptoir Des Cotonniers hay Princesse tam.tam đến kỳ tháng 8 năm 2009 đã mang về 55,5 tỉ yên, đến tháng 8 năm 2010 dự báo đạt 84 tỉ yên. Nếu doanh thu hằng năm tăng trưởng đều đặn ở mức 30 tỉ yên thì cũng chỉ đạt 384 tỉ yên (tổng cộng đến năm 2020 sẽ đạt 500 tỉ yên), phần còn lại người ta kỳ vọng vào những thương vụ M&A. Chủ tịch Yanai cũng khẳng định rằng mình đã chuẩn bị ngân sách 1.000 tỉ yên cho các hoạt động M&A.

Trong trường hợp đó, mục tiêu phù hợp nhất có lẽ là công ty đến từ Mỹ, Gap. Trong bốn kỳ gần nhất, doanh thu của công ty giảm mạnh. Vào kỳ tháng 1 năm 2009, công ty đạt doanh thu 14.526 triệu USD (tương đương với khoảng 1.307,3 tỉ yên theo tỉ giá lúc bấy giờ). Đồng thời, công ty đã đánh mất vị trí SPA

số một trên thế giới vào tay công ty Inditex vào tháng 3 năm 2009 khi công ty này đạt doanh thu 10,47 tỉ Euro (tương đương 1.361,1 tỉ yên theo tỉ giá lúc bấy giờ). Đến kỳ tháng 1 năm 2010, doanh thu của Gap đạt 14.197 triệu USD (tương đương khoảng 1.277,7 tỉ yên), đến tháng 11 năm 2011, dự kiến Gap sẽ bị H&M bắt kịp (với mức doanh thu 101.390 triệu krona/tương đương khoảng 1.267,4 tỉ yên). Khoảng thời gian tháng 5, tháng 6 năm 2010, khi đồng Euro sụt giảm giá trị trong cơn khủng hoảng, GAP đã trở lại vị trí đứng đầu một cách thần kỳ nhờ chuyển đổi tỉ giá. Tuy nhiên, trong kỳ tới, Gap sẽ tụt trở lại vị trí thứ ba.

Trong thời gian dài, phương thức quản trị và hình thức vận hành của GAP gần giống với Fast Retailing, và trong khi Fast Retailing còn đang gặp khá nhiều khó khăn trong việc phát triển tại thị trường Mỹ thì GAP, với 2.767 cửa hàng ở cả Mỹ và Canada (cùng với 328 cửa hàng ở những nước khác) chính là mục tiêu mà Fast Retailing nhắm đến.Thêm vào đó, dòng sản phẩm giá rẻ hướng đến những gia đình thu nhập trung bình của OLD NAVY cũng là ngòi nổ kích thích sự chuyển mình của GU. Ngoài ra, Uniqlo hoàn toàn có thể cân nhắc để OLD NAVY là món vũ khí hạt nhân chiến lược công phá thị trường Nhật, Trung Quốc và châu Á.

Tuy nhiên, ngay cả với một công ty có tiền mặt tồn quỹ vào thời điểm cuối tháng 2 năm 2010 lên đến

277 tỉ yên như Fast Retailing thì một công ty như GAP (không kể đến thời điểm giá rớt chạm sàn vào tháng 3 năm 2009, cụ thể là ngày 6 tháng 3 chỉ còn 60 triệu USD) với tổng giá trị khi hoạt động kinh doanh đã hồi phục đạt đến 13,3 tỉ USD (giữa tháng 6 năm 2010) cũng như một “đóa hoa trên cành cao”, có thể mua được hay không vẫn còn là một vấn đề. Nếu có thể thì chắc chắn cũng sẽ tốn nhiều thời gian.

Với công ty Abercrombie & Fitch tiến vào thị trường Nhật từ tháng 12 năm 2009, do doanh số bán hàng sụt giảm dẫn đến vốn hóa thị trường tụt dốc, chỉ còn xấp xỉ 2,7 tỉ USD (tại thời điểm cuối tháng 1 năm 2010, đến cuối tháng 6 phục hồi lại mức 2,9 tỉ USD), Fast Retailing hoàn toàn có khả năng mua lại với tiền vốn hiện có trong quỹ của mình. Tuy nhiên, đây là một thương hiệu có chi phí và mức giá cao, đối tượng khách hàng chủ yếu chỉ tập trung vào giới trẻ, với những mặt hàng đồ thùng vốn đã qua thời kỳ bùng nổ và những sản phẩm mang hơi hướng xưa cũ, không mang lại hiệu quả lớn với Uniqlo. Chính vì thế, công ty này cũng không phải là đối tượng để mua bán và sáp nhập.

Một đối tượng khác của hoạt động mua bán và sáp nhập là những công ty may mặc, những chuỗi SPA lớn và vừa trong nước. Thế nhưng, tuy mức vốn hóa thị trường thấp nhưng những công ty này lại không mang lại nhiều lợi ích cho Fast Retailing. Việc mua

lại những thương hiệu đang đóng băng và tái cơ cấu cũng vô cùng khó khăn, vì gần như không có khả năng cải thiện những mảng đó thành những phương thức kinh doanh có thể sinh lời. Liệu chủ tịch Yanai có bước vào vết xe đổ của OneZone hay Cabin không?

Đối tượng phù hợp nhất mà nhiều người nghĩ đến là Ryohin Keikaku, công ty đang vận hành rất tốt thương hiệu Muji, bởi lẽ nếu thương hiệu này kết hợp với mô hình kinh doanh theo chiều dọc và phương pháp định vị thương hiệu của Uniqlo chắc chắn sẽ đem lại kết quả tốt. Ngoài ra, Muji còn có 60 cửa hàng tại 10 nước Âu Mỹ, 62 cửa hàng tại bảy nước châu Á. Nếu có thể tận dụng được mạng lưới này, Uniqlo có thể phát triển thêm ở thị trường nước ngoài (Bảng 6-7). Ngoài ra, Uniqlo cũng có thể mở rộng danh mục các mặt hàng nếu tận dụng được hệ thống sản phẩm từ hàng gia dụng đến đồ điện dân dụng của Muji.

Mức vốn hóa thị trường của Ryohin Keikaku đang ở mức thấp, chỉ 100 tỉ yên (vào cuối tháng 6 năm 2010), Fast Retailing hoàn toàn có thể mua với khoản tiền mặt có sẵn trong quỹ. Dù doanh thu trì trệ nhưng đến tháng 2 năm 2010, Ryohin Keikaku có quy mô 163,7 tỉ yên (tăng 0,6% so với kỳ trước), lợi nhuận kinh doanh cũng đạt 8,6% (tăng 10,6% so với kỳ trước). Chính vì vậy, nếu sáp nhập công ty vào tập đoàn và đưa nó vào trực tiếp tăng trưởng thì hoàn toàn có thể đạt được doanh thu 500 tỉ yên. Con số này sẽ

đóng góp rất lớn cho việc đạt được mục tiêu về doanh thu vào năm 2020.

Nếu chỉ nghĩ đến việc đạt được mục tiêu về doanh thu thì ta sẽ chọn hình thức M&A tiêu chuẩn. Tuy nhiên, nếu nghĩ đến năng lực phát triển sản phẩm và khả năng cạnh tranh về chi phí thì nên cân nhắc đến hình thức M&A theo chiều dọc. Nếu xét theo khía cạnh này, công ty sản xuất phụ tùng như Li Fung với hệ thống chế biến nguyên vật liệu và nhà xưởng quy mô lớn cũng là một đối tượng phù hợp. Tuy nhiên, trong lĩnh vực may mặc không có những công ty sản xuất phụ tùng chính như Intel trong lĩnh vực máy tính hay Shimano trong ngành ô tô, cũng không có những công ty đột phá trong công nghệ sản xuất như Solelectron, Acer hay TSMC trong ngành điện tử. Bởi vậy, nhiều người cho rằng việc mua bán này sẽ không đem lại nhiều lợi ích. Điều đó có nghĩa là đối tượng cho các thương vụ M&A bị thu hẹp chỉ còn những SPA nước ngoài? Nếu xét đến nền tảng sản xuất được đảm bảo trên toàn cầu, có thể các công ty có cơ sở sản xuất ở Đông Âu, Thổ Nhĩ Kỳ hay Trung và Nam Mỹ có thể lọt vào tầm ngắm.

**Bảng
6-7**

Hệ thống cửa hàng trên toàn cầu của Muji

		Số cửa hàng
Châu Á	Nhật	351
	Đài Loan	18
	Trung Quốc	14
	Hồng Kông	9
	Hàn Quốc	9
	Thái Lan	7
	Singapore	4
	Indonesia	1
	Tổng khu vực châu Á	413
Châu Âu	Anh	14
	Pháp	9
	Thụy Điển	7
	Na Uy	6
	Italia	5
	Đức	5
	Tây Ban Nha	4
	Thổ Nhĩ Kỳ	2
	Ireland	1
	Ba Lan	1
	Tổng khu vực châu Âu	54
Bắc Mỹ	Mỹ	6
	Tổng khu vực Bắc Mỹ	6
	Tổng	473

Chú thích: Số liệu tính đến ngày 28 tháng 4 năm 2010, đã bao gồm cả những cửa hàng nhượng quyền.

Nguồn: Được tổng hợp từ thông tin trên trang chủ của Ryohin Keikaku.

Hoạt động theo tiêu chuẩn của hãng điện tử Samsung

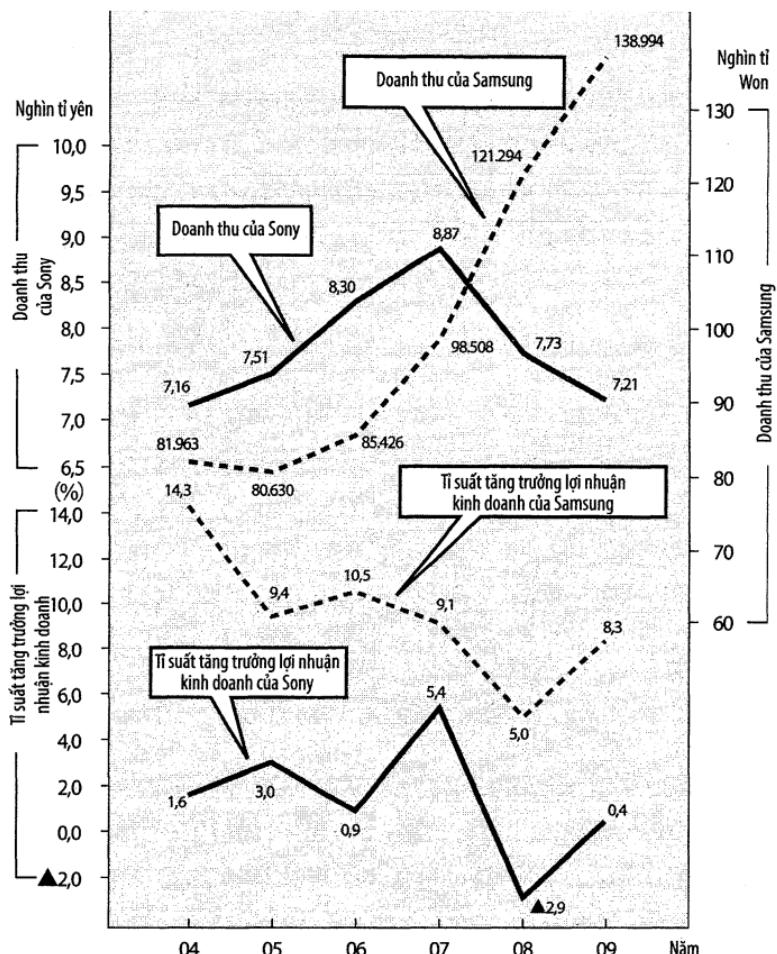
Để hoàn thành được mục tiêu 5.000 tỉ yên vào năm 2020, Fast Retailing cần thực sự lột xác thành một công ty toàn cầu. Để làm được điều đó, công ty cần phải học hỏi từ một hình mẫu khác, không phải là H&M cũng không phải là Inditex. Tôi cho rằng, công ty mà Fast Retailing cần phải lấy hình mẫu học hỏi chính là hãng điện tử đến từ Hàn Quốc Samsung – cũng mới công bố mục tiêu đến năm 2020 đạt doanh thu 400 tỉ USD (tương đương với 36 nghìn tỉ yên).

Samsung là tập đoàn điện tử hàng đầu, bỏ xa các đối thủ cạnh tranh như Sony hay Panasonic ở hầu hết các thị trường như Mỹ, châu Âu và cả châu Á (Bảng 6-8). Theo báo cáo quyết toán của kỳ tháng 12 năm 2009, công ty đã đạt doanh thu 139 nghìn tỉ won (tương đương khoảng 11.120 tỉ yên), lợi nhuận kinh doanh đạt 11.580 tỉ yên (khoảng 926 tỉ yên).

Tại Thế vận hội mùa đông được tổ chức tại Vancouver, vận động viên Kim Yona của Hàn Quốc và vận động viên Asada Asao của Nhật được so sánh với nhau. Nhưng với những người làm việc trong ngành đồ điện dân dụng, họ nhìn thấy hình bóng của Samsung thông qua việc Kim Yona giành được huy chương vàng với kỹ thuật trình diễn hoàn hảo vô tiền khoáng hậu.

Bảng
6-8

Tăng trưởng doanh thu của Samsung và Sony (cơ sở liên kết)



Chú thích:

1. Số liệu năm 2009 của Samsung được tính vào kỳ tháng 12 năm 2009, còn của Sony được tính vào kỳ tháng 3 năm 2010.

2. Tỉ giá được cân đối là 1 yên = 12,5 won.

Nguồn: Báo cáo quyết toán của hai công ty.

Điều Fast Retailing cần học hỏi ở Samsung là công đoạn toàn cầu hóa thực sự. Doanh thu của Samsung ở thị trường nước ngoài chiếm đến 87% tổng doanh thu, công ty cũng xây dựng một hệ thống quản lý sản xuất đảm bảo chất lượng, cùng một thiết kế có thể thay đổi các bộ phận để đáp ứng được nhu cầu về chi phí của từng nước khác nhau. Hãng ô tô nổi tiếng Toyota cũng mới bắt đầu gia nhập và gặp khá nhiều khó khăn khi cạnh tranh trong lĩnh vực quản lý chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, cũng giống như vận động viên Kim Yona, Samsung đã có một màn trình diễn xuất sắc. Vấn đề của Uniqlo khi triển khai trên toàn thế giới, đặc biệt là ở những nước phát triển chính là liệu có thể xây dựng được hệ thống sản xuất linh hoạt như Samsung, có thể thay đổi một vài bộ phận trong cùng một sản phẩm để đáp ứng được yêu cầu của những thị trường khác nhau hay không.

Trong bài viết “Sony, Panasonic vs Samsung” trên số đặc biệt xuất bản vào ngày 27 tháng 2 năm 2010 của tuần san *Weekly Diamond*, tác giả đã viết về yêu cầu tuyển dụng toàn cầu hóa của Samsung, hoàn toàn không hề có ý so sánh với Fast Retailing. Theo đó, nếu ứng viên không có điểm TOEIC¹ trên 900 sẽ

¹ TOEIC: Viết tắt của Test of English for International Communication. Bài kiểm tra tiếng Anh quốc tế cho đối tượng không sử dụng tiếng Anh là tiếng mẹ đẻ. Có hai dạng bài là bài thi kiểm tra hai kỹ năng Nghe và Đọc, và bài thi kiểm tra bốn kỹ năng Nghe - Nói - Đọc - Việt. Điểm tối đa là 990 điểm.

không thể được tuyển vào công ty, những nhân viên đang làm việc cũng phải đạt điểm số trên 800 và nếu không đạt được điểm số cao hơn 920 thì sẽ không được thăng cấp lên mức trưởng phòng. Cạnh tranh trong nội bộ công ty cũng rất gay gắt khiến nhiều người bỏ việc, thậm chí những người bằng tuổi có mức lương chênh lệch nhau đến ba lần là không hiếm. So với yêu cầu tuyển dụng là phải biết trên hai thứ tiếng của Samsung, quyết tâm toàn cầu hóa của Fast Retailing vẫn còn quá nhẹ nhàng. Tuy đại diện của Fast Retailing phát biểu rằng tiếng Anh sẽ trở thành ngôn ngữ chính thức bắt buộc được sử dụng trong công ty giống như Samsung nhưng vẫn không thể phủ nhận là công ty đã đi chậm một bước và giải quyết triệt để sẽ tốn rất nhiều thời gian.

Chính từ những điều như thế, người ta càng thấy rõ điều Fast Retailing cần phải học hỏi nhất từ Samsung chính là chiến lược thiết kế tinh tế hướng đến thị trường toàn cầu. Thiết kế quan trọng đến mức đội ngũ lãnh đạo của công ty Samsung đã phát biểu rằng: “Thiết kế là đầu não của hoạt động kinh doanh, còn marketing chính là mạch máu.” Một ví dụ điển hình chính là sản phẩm TV LED cực kỳ tinh xảo được phát triển thống nhất từ bước xây dựng kế hoạch sản phẩm đến hoàn thiện những tính năng và thiết kế. Nếu so sánh với những sản phẩm của Samsung, các sản phẩm của Sony và Panasonic đều thiếu đi sự tinh tế, chỉ giống như những sản phẩm địa phương.

Các thiết kế của Samsung đã có thể cạnh tranh với các sản phẩm của Apple trên toàn cầu. Nếu so sánh, chúng ta không thể không nói rằng cả thiết kế cửa hàng lẫn sản phẩm của Uniqlo vẫn mang đậm hơi thở địa phương ở Tokyo, thiếu đi sự tinh xảo. Đặc biệt là, một loạt các cửa hàng xây dựng theo đặc trưng Tokyo theo đề nghị của ông Sato Kashiwa và ông Katayama Masamichi ngày càng xa rời với những quy chuẩn toàn cầu. Tôi cho rằng, việc mang văn hóa đường phố Tokyo đi bán ở những nước khác chưa phải là một công ty toàn cầu thực sự.

May mắn thay, chủ nghĩa tối giản tinh tế của Jil Sander đã dần vượt qua giới hạn của bộ sưu tập +J và tiến sâu vào văn hóa doanh nghiệp của Fast Retailing, khiến công ty dần từ bỏ hương vị Tokyo không chỉ ở những thiết kế sản phẩm mà còn ở cửa hàng và tờ rơi quảng cáo, dần tiếp cận với chuẩn mực toàn cầu. Nếu tiếp tục làm được điều đó, công ty sẽ sớm trở thành một công ty toàn cầu thực sự, giống như Samsung.

Đội ngũ quản lý kế cận của Yanai Tadashi

Sau khi phát biểu về mục tiêu đạt doanh thu 5.000 tỉ yên vào năm 2020, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của Fast Retailing đã đào tạo một bộ khung quản lý gồm 100 người trong công ty và 100 người bên ngoài công ty, và tuyên bố sẽ rút khỏi đội ngũ lãnh đạo cấp cao khi 65 tuổi. Tuy nhiên, trên thực tế, điều đó có khả thi không?

Chìa khóa để đào tạo được một đội ngũ quản lý số lượng lớn trong thời gian ngắn chính là dự án FRMIC (Fast Retailing Management & Innovation Center) phối hợp với khoa sau đại học của Đại học Hitotsubashi và khoa Kinh doanh của Đại học Harvard, Mỹ. Chủ tịch Yanai Tadashi đảm nhiệm vị trí hiệu trưởng, kết hợp với Giáo sư Takeuchi Hirotaka nổi tiếng của Đại học Hitotsubashi để đào tạo 200 nhà lãnh đạo trẻ trong môi trường thực tế suốt năm năm. Để tránh những người đã có kinh nghiệm trước đó, ông chọn ra trong công ty 100 người dưới 35 tuổi. Ông cũng chọn 100 người bên ngoài công ty, tạo ra sự cạnh tranh rất lớn cả trong và ngoài nước, thu hút được rất nhiều nhân tài. Sau quá trình đào tạo vẫn còn đến hơn một nửa ở lại, đó là một dấu hiệu rất tốt cho thấy nhiều người trong số họ có ý định gắn bó lâu dài với Fast Retailing.

Hiện tại, bộ khung điều hành của Uniqlo có 56 người (23 cán bộ điều hành và 33 trưởng bộ phận). Quy mô mục tiêu 5.000 tỉ yên tức là gấp bảy lần tổng doanh thu 685 tỉ yên tính đến kỳ tháng 8 năm 2009. Vì thế, nếu xem xét tỉ lệ thì đội ngũ quản lý cần phải tăng lên mức 400 người chứ không chỉ là 100 hay 200. Để điều hành các công ty con ở nước ngoài cũng cần những người quản lý trực tiếp tại địa phương và cơ cấu quản lý chung trên toàn cầu. Bên ngoài công ty, đặc biệt là ở nước ngoài, nếu không đào tạo được một

đội ngũ quản lý trên 200 người thì mục tiêu 5.000 tỉ yên vào năm 2020 sẽ mãi mãi chỉ nằm trên giấy. Trong cuốn sách *Có thể đánh mất thành công chỉ sau một ngày*, chính Chủ tịch Yanai đã viết rằng: “Các nhân viên nước ngoài cần phải chiếm đến 80% tổng nhân viên của công ty”. Ở những thị trường tăng trưởng nhanh chóng như Mỹ hay Trung Quốc, công ty khó có thể không cân nhắc đến việc M&A với mục tiêu chính là tìm kiếm nguồn nhân lực.

Chủ tịch Yanai là CEO của Tập đoàn Fast Retailing chịu trách nhiệm lãnh đạo và đưa ra các chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, hiện tại ông cũng kiêm nhiệm thêm vị trí đứng đầu bộ phận quản lý sản phẩm của công ty con Uniqlo, đưa ra các quyết định từ phát triển sản phẩm đến thiết kế tờ rơi hay thời điểm giảm giá. Ở công ty con Uniqlo, ngoài Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành Yanai chỉ có hai giám đốc là Otoma Naoki và Domae Nobuo (và 23 cán bộ điều hành). Ngoài Chủ tịch Yanai ra, toàn bộ những người còn lại đều là ủy viên quản trị không điều hành. Thế nên cũng có một số người gọi đó là “Đế quốc kinh doanh một người Yanai”. Trong điều kiện như vậy, thật khó để công ty có thể thay đổi thành một tổ chức toàn cầu chỉ trong năm năm.

Mục tiêu xa vời 5.000 tỉ yên vào năm 2020 vẫn còn có tính khả thi. Tuy nhiên, công ty sẽ không thể bắt kịp với sự phát triển tổ chức. Chủ tịch Yanai có thể

chưa nghỉ hưu ở độ tuổi 65 mà vẫn sẽ đưa ra những chỉ đạo với vai trò là một người sáng lập, nhưng rồi sẽ có một ngày ông cần ủy thác lại vị trí lãnh đạo tối cao cho một chuyên gia khác.

Nếu không mời được những chuyên gia lãnh đạo mang cá tính sáng tạo lớn và tư duy thực tế (có lẽ sẽ không phải là người Nhật) giống như Millard Drexler, người đã tạo dựng lên GAP của ngày hôm nay hay Michael Jeffries, người đã biến Abercrombie & Fitch thành một tập đoàn lớn, việc chuyển giao sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Có thể Chủ tịch Yanai sẽ lựa chọn một người nước ngoài để hoàn thành đường chạy tiếp sức cho mình, giống như Sony đã lựa chọn CEO người Anh Howard Stringer sau bao nhiêu thăng trầm. Cũng có thể Chủ tịch Yanai sẽ lựa chọn một người Hàn Quốc hoặc Trung Quốc có tầm nhìn toàn cầu nhằm giúp mình thực hiện những chiến lược của Fast Retailing.

Chương 7

Văn hóa tiêu dùng đang suy thoái

“Thời trang nhanh” là gì?

Ban đầu, “thời trang nhanh” được dùng để chỉ “những mặt hàng thời trang đơn giản, được cung ứng nhanh chóng với mức giá rẻ”, bắt nguồn từ cụm từ “đồ ăn nhanh”. Dần dần, các công ty cung cấp những thương hiệu “thời trang nhanh” cũng được gọi là “nhà sản xuất “thời trang nhanh””. Cụm từ “nhà sản xuất thời trang nhanh” ban đầu được sử dụng với ý nghĩa là những cửa hàng may mặc nhỏ, hoặc những thợ may tay nghề cao (ví dụ như những người có thể may sản phẩm trong hai ngày một đêm với nguyên vật liệu mua từ chợ Dongdaemon, Seoul). Tuy nhiên, không biết từ bao giờ, từ này được mở rộng và sử dụng với những SPA toàn cầu như H&M hay ZARA, và ngày nay được dùng để chỉ những SPA toàn cầu mang tính đại chúng, theo xu hướng “nhanh, rẻ, hợp thời”.

Tuy nhiên, không phải tất cả những SPA toàn cầu đều sản xuất sản phẩm theo xu hướng “nhanh”.

Nếu quan sát phong cách đề xuất kế hoạch và thời gian khai thác sản phẩm của Uniqlo hay GAP, chúng ta không thể nói rằng họ “sản xuất đơn giản, nhanh gọn” được. Ngay cả công ty có thời gian phát triển sản phẩm ngắn như ZARA cũng phải trải qua khá nhiều công đoạn, từ thiết kế đến sản xuất, lựa chọn và điều chỉnh nguyên vật liệu hết sức gắt gao, hoàn toàn không “đơn giản” chút nào. Nếu xét theo tiêu chí đó, có lẽ chỉ có hai thương hiệu là Lowrys Farm và Global Work (cả hai đều là của công ty Point) là đáp ứng được tiêu chí “đơn giản”.

Theo tiêu chí đánh giá về tốc độ phát triển sản phẩm, quãng thời gian chỉ ba tuần từ khi quyết định kế hoạch đến khi ra mắt sản phẩm tại cửa hàng chắc chắn sẽ được đánh giá là nhanh, thế nhưng ZARA với phương thức sản xuất Just In Time và công nghệ logistics toàn cầu, dẫn đến thời gian phát triển sản phẩm trên toàn thế giới chỉ kéo dài một tuần, thậm chí còn nhanh hơn. Theo tiêu chí đánh giá đó, việc Lowrys Farm và Global Work phải mất đến tám tuần không được coi là nhanh, và việc phải mất hơn nửa năm như Uniqlo hay GAP được xem là quá chậm.

Về phương diện nhanh chóng bắt kịp xu hướng, đồng thời phát triển thương hiệu các bộ sưu tập, ZARA rất chú trọng đến chất lượng; còn với H&M, họ chú tâm sử dụng những nguồn nguyên liệu được điều phối phù hợp để đẩy nhanh tốc độ. Nếu đánh giá

sự mới mẻ của các thương hiệu trên thị trường bằng vòng quay sản phẩm thì ZARA (4,8 lần) hay H&M (4,2 lần) đều thất bại, còn Uniqlo (6,4 lần) lại nhanh đến đáng ngạc nhiên. Vì tốc độ xoay vòng sản phẩm nhanh nên Công ty Point ở thời điểm phát triển mạnh nhất (13,2 vòng vào kỳ tháng 2 năm 2007) hay CECIL McBEE (15 vòng, công ty Japan Imagination) có bước đột phá lớn, thương hiệu Shibuya109 với tốc độ 24 vòng được đánh giá là nhanh nhất.

Ngành “thời trang nhanh” bùng nổ

Sự xuất hiện của cửa hàng H&M đầu tiên vào ngày 13 tháng 9 năm 2008 tại khu Ginza đã châm ngòi nổ cho một làn sóng, kế tiếp đó là cửa hàng H&M và Forever 21 ở Harajuku đã tạo ra một cơn sốt mang tên “thời trang nhanh”. Ngay sau khi mở cửa, các đợt sản phẩm mới nối tiếp nhau và thông tin ngập tràn trên các báo và tạp chí.

Từ thông tin quyết toán vào tháng 11 năm 2009, có thể nhận thấy H&M đã đạt được mức doanh thu 14,4 tỉ yên ở năm cửa hàng, bao gồm cửa hàng ở Ginza (rộng 1.000 m²), cửa hàng ở Harajuku (rộng 1.500 m²), cửa hàng Lalaport Shinmisato mới khai trương tháng 9 năm 2009 (1.900 m²), cửa hàng Yokohama Landmark Plaza (2.200 m²) và cửa hàng ở Shibuya (2.800 m²). Nếu tính tổng số ngày kinh doanh của tất cả các cửa hàng, chúng ta có thể thấy hiệu suất trung bình

hằng tháng của H&M là gần một triệu yên. Sau khi khai trương những chuỗi cửa hàng của Forever 21, thị phần của công ty bị những sản phẩm bình dân giá rẻ của Forever 21 giành mất dần đến tăng trưởng kinh doanh giảm xuống chỉ còn 70%, tuy nhiên, doanh số bán hàng vẫn được dự báo sẽ đạt năm tỉ yên.

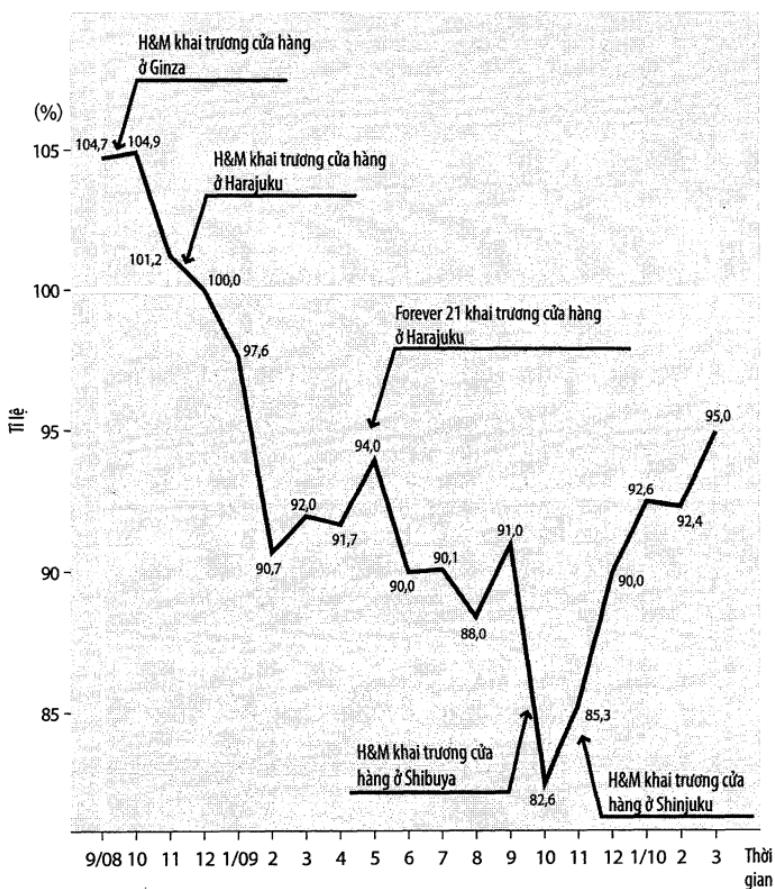
Mặc dù chỉ là một nhãn hàng tư nhân chưa được niêm yết nhưng theo thông tin của một số bên có liên quan và con số cũng có ít nhiều phóng đại, Forever 21 đã đạt được mức doanh thu gần 9 tỉ yên tại cửa hàng ở Harajuku (1.750 m^2), trung bình một tháng kiếm được hơn 1,4 triệu yên. Dù là cửa hàng quy mô lớn với diện tích là 1.750 m^2 nhưng việc một năm thu về gần 9 tỉ yên cũng là thành tích đáng nể.

Cả hai thương hiệu H&M và Forever 21 đều không chỉ rẻ mà còn rất nhanh nhạy trong việc theo đuổi xu hướng của thị trường. Với một thương hiệu thời trang trong nước, việc đầu tư để ra mắt sản phẩm mới hằng tháng được coi là một thành tích đáng nể, nhưng dần dần, ngày càng xuất hiện những thương hiệu tạo được vị thế, đầu tư ra mắt sản phẩm và chạy theo xu hướng theo từng tuần, chẳng hạn thương hiệu thời trang cho nhân viên công sở Shibuya 109, hay những thương hiệu được bày bán nhiều ở ga tàu điện. Trên thực tế, sau khi H&M và Forever 21 có cửa hàng ở Harajuku thì doanh số của Shibuya 109 giảm nhanh chóng (Bảng 7-1). Dù vẫn chưa đạt đến quy mô như

Shibuya 109 nhưng chắc chắn các trung tâm thương mại ở những ga lớn như Harajuku hay Shibuya cũng như những tòa nhà thời trang đều ít nhiều chiếm mất doanh thu của hai thương hiệu này.

**Bảng
7-1**

Biến động doanh thu của Shibuya 109 qua các năm



Nguồn: Số liệu công khai của Shibuya 109.

Nếu so sánh với hai thương hiệu “thời trang nhanh” được đầu tư bài bản, vừa có giá cả rẻ hơn lại vừa sáng tạo hơn này, những sản phẩm của các thương hiệu trong nước được bày bán ở những khu bách hóa hay tòa nhà thời trang có mức giá cao hơn mà chất lượng lại không tương xứng khiến sự cảm quan về giá cả và chất lượng của người tiêu dùng bị phá vỡ. Chẳng hạn, đối với sản phẩm áo khoác giả lông phổ biến vào mùa đông năm 2009, trong khi Forever 21 bán với mức giá 3.780 yên thì những mặt hàng được bày bán ở ga lại có giá đến hơn 9.800. Tương tự, với những chiếc váy dự tiệc khoảng 2.000, 3.000 yên của Forever 21 thì các thương hiệu trong nước lại bán giá cao hơn rất nhiều. Mùa hè năm 2010, khi Forever 21 bước vào cuộc chiến bán áo tắm với sản phẩm chỉ khoảng 2.000 yên, các thương hiệu trong nước với mức giá phổ biến trên 9.800 yên đã gấp khó khăn rất lớn. Đứng trước xu hướng “thời trang nhanh” bắt kịp xu hướng tốc độ cao, giá rẻ, ngành công nghiệp thời trang trong nước đang dần sụp đổ hoàn toàn.

Cả hai thương hiệu này đều nhận được sự ủng hộ áp đảo của tầng lớp khách hàng trẻ tuổi khi sử dụng những nguyên vật liệu với giá rẻ và giảm bớt độ phức tạp của những đường may, phát huy toàn bộ sức mạnh của một thương hiệu “nhanh, rẻ và hợp thời”. Những thương hiệu “thời trang nhanh” nhanh chóng phá bỏ tương đối dễ dàng câu chuyện huyền thoại về chất

lượng sản phẩm, hướng những doanh nghiệp trong nước đến một mặt bằng chất lượng và giá cả toàn cầu.

Sự sụt giảm trong volume zone người tiêu dùng

Từ việc sử dụng những nguyên liệu giá rẻ đến phương pháp gia công may mặc khó khăn, chúng ta có thể thấy những bước phát triển đột biến của “thời trang nhanh”. Không chỉ những thương hiệu “thời trang nhanh” mà thời gian gần đây, những mặt hàng giá rẻ như Uniqlo, Shimamura, Nitori cũng đang thu hút sự chú ý của nhiều người. Trong bối cảnh đó, nhiều người cho rằng volume zone của người tiêu dùng đang có sự sụt giảm đáng kể.

Sản phẩm của Uniqlo hay Nitori, ngoài việc tập trung vào thiết kế theo đúng xu hướng, giảm chất lượng và thời gian phát triển để mang đến những sản phẩm giá rẻ và mới mẻ nhất, loại bỏ bớt các yếu tố dư thừa cũng được coi là hình mẫu điển hình của những sản phẩm dành cho volume zone. Việc những sản phẩm như vậy mở rộng thị phần và phát triển nhanh chóng tại thị trường Nhật Bản là do suy thoái kinh tế, thu nhập giảm sút cùng với sự phát triển quá nhanh của thời đại công nghệ số dẫn đến sự dừng đứng trong văn hóa tiêu dùng (khi những sản phẩm chỉ có thể phát huy những tính năng ít ỏi) buộc các doanh nghiệp phải giảm bớt chi phí bằng cách cắt giảm giá trị gia tăng để phù hợp hơn với những thị trường đang phát triển này.

Nhìn lại nước Nhật vào những năm 30 của thời Showa¹, Subaru 360 và Midget cũng là những thương hiệu đơn giản giống như Nano từ kiểu dáng đến giá cả (Subaru 360 thời điểm đó chỉ có giá 365.000 yên), những sản phẩm điện tử như máy giặt hay tủ lạnh thời kỳ đó cũng chỉ có những tính năng rất hạn chế. Những yếu tố đó đã bất ngờ thay đổi, các sản phẩm dần trở nên phức tạp và giá cả cũng đắt dần. Điều đó hẳn là do những thay đổi của một thị trường đóng cửa.

Xu hướng ưa chuộng những sản phẩm đơn giản với tính năng hạn chế phổ biến trong thị trường nội địa Nhật Bản bắt đầu từ những năm 1990 của thế kỷ trước, khi Muji bắt kịp với thế giới và những cửa hàng 100 yên dần trở nên phổ biến. Từ đó, những nhà sản xuất ô tô hay đồ điện gia đình nhanh chóng nổi gót ngành thời trang để tiến vào thị trường những sản phẩm dành cho volume zone, chất lượng sản phẩm cũng dần trở nên giống thị trường ở các nước đang phát triển. Trong hoàn cảnh thị trường toàn cầu hóa, khoảng cách về cảm quan và thông tin giữa những nước tiên tiến và những nước đang phát triển cũng như tiêu chuẩn về mức sống dần thu hẹp, việc chú trọng vào những sản phẩm có tính năng cao cùng với một mức giá đắt đỏ chỉ dành riêng cho thị trường

¹ Khoảng năm 1955 đến 1965 theo dương lịch.

Nhật Bản gần như là không thể. Đó là vì nước Nhật hiện tại, với tình trạng thiếu trẻ em và già hóa dân số leo thang, sẽ không thể tránh khỏi suy thoái kinh tế trong tương lai. Những dấu hiệu đó phần nào đã thể hiện sự gia tăng của nhóm thu nhập thấp và xu hướng tiêu dùng của giới trẻ.

Những sản phẩm với tính năng cần thiết, chất lượng đảm bảo và mức giá phải chăng thuộc nhóm volume zone cũng giống như Uniqlo, được đón nhận ở cả thị trường trong nước cũng như các nước đang phát triển và cả những nước tiên tiến, tạo tiền đề cho chiến lược mở rộng thị trường ra nước ngoài. Với việc thị trường trong nước đang bị thu hẹp và suy giảm nghiêm trọng, nhiệm vụ tập trung vào những sản phẩm dành cho volume zone và đẩy mạnh tiêu thụ ở những thị trường mới nổi là không tránh khỏi.

Yếu tố “nén” của thời đại kỹ thuật số có thể khiến thị trường thu hẹp

Thời đại kỹ thuật số là thời đại dành cho những người trẻ dưới 37 tuổi giải trí bằng những đoạn nhạc, những bộ phim được nén và lưu trữ bằng công nghệ số, được nuôi lớn bằng đồ ăn nhanh. Họ sử dụng iPod hay Walkman để nghe nhạc, xem những bộ phim, tấm ảnh được chụp từ máy ảnh kỹ thuật số. Những con người của thời đại này là những con người

chưa từng có những trải nghiệm của văn minh analog¹ mà chỉ biết đến sự tiện lợi của công nghệ số. Khi bị gọi là “thế hệ của nền văn minh nén của công nghệ số”, hẳn sẽ có không ít người cảm thấy khó chịu, thế nhưng công nghệ số có những lợi thế không thể phủ nhận khi đã tạo điều kiện để đơn giản hóa việc truyền và nhận thông tin. Vì vậy, từ này hoàn toàn không có ý nghĩa coi thường hay phủ nhận. Trên thực tế, người ta đã chứng minh được rằng với công nghệ số, thông tin ban đầu sẽ được nén lại (chính xác hơn là được rút gọn chứ không đơn thuần là nén), chênh lệch với phương pháp thông thường đến ba con số. Điều thực sự thu hút giới trẻ là với khối lượng thông tin được nén đến mức cực đại, họ có thể mua sắm những mặt hàng thời trang ngay trước màn hình điện thoại di động.

Những người sinh ra và lớn lên trong thời đại kỹ thuật số thường không hiểu về chất lượng sản phẩm ưu việt và những kết cấu tinh tế chỉ có ở thời kỳ analog, và họ cũng cảm thấy điều đó không cần thiết. Dù có chú trọng đến chất lượng hay kết cấu của sản phẩm đến đâu thì phong cách “thời trang nhanh” với

¹ Analog: là tín hiệu liên tục, đồ thị biểu diễn tín hiệu analog là một đường liên tục (ví dụ sin, cos, hoặc đường cong lên xuống bất kỳ). Analog có nghĩa là tương tự, nghĩa là tín hiệu lúc sau cũng có dạng tương tự như lúc trước đó, không có nghĩa là y chang mà là tương tự về bản chất tín hiệu nhưng sẽ khác về cường độ tín hiệu. Có thể nói công nghệ analog là nền tảng của công nghệ kỹ thuật số.

phương châm “nhanh, rẻ, hợp thời” sẽ vẫn được đón nhận nồng nhiệt và người tiêu dùng vẫn sẽ tiếp tục mua qua màn hình điện thoại mặc dù không thể nhìn thấy được chất lượng hay kiểu dáng. Sự không cần thiết về chất lượng và kiểu cách đã được bù đắp bằng sự mới mẻ của những thiết kế hợp thời và mức giá thấp hơn. Sự suy thoái của thị trường trẻ này đã khiến mặt bằng giá cả chung giảm xuống và thị trường thời trang thu hẹp lại.

Xu hướng “yêu chuộng những sản phẩm đến từ việc néo thông tin nhờ công nghệ số” được thể hiện rõ nhất trong lĩnh vực âm nhạc. Sau thời đại của những chiếc đĩa analog LP là đến thời đại của những chiếc đĩa CD theo công nghệ số hay ở thời điểm hiện tại là Itunes Store, việc tải nhạc từ trên mạng đã dần trở thành một lẽ đương nhiên. Chính bởi lẽ đó, doanh số bán hàng của đĩa CD trên toàn thế giới đã sụt giảm nghiêm trọng và những cửa hàng chuyên bán đĩa CD cũng lâm vào cảnh khó khăn và dần đi đến phá sản.

Vào giai đoạn năm 2008, tại nước Mỹ, việc mua những sản phẩm âm nhạc bằng định dạng kỹ thuật số đã chiếm đến 39%, khiến doanh số của CD đã giảm so với thời kỳ đỉnh cao đến 55%. Trong hoàn cảnh đó, Apple đã chuyển sang kinh doanh bằng iTunes Store và trở thành nhà bán lẻ âm nhạc lớn nhất nước Mỹ. Tại Nhật Bản, do sự tăng trưởng nhanh chóng

của việc trao đổi các tệp tin và cung cấp những file kỹ thuật số, doanh số bán đĩa CD vào năm 2008 đã giảm đến một nửa so với thời kỳ đỉnh cao vào năm 1998, đến năm 2009 lại tiếp tục giảm thêm 27% so với năm 2008. Công ty HMV đã rút khỏi thị trường Mỹ vào năm 2004, đến năm 2006 Tower Record cũng phá sản và đến năm 2009 thì Virgin Mega Stores cũng chính thức rút khỏi thị trường Mỹ. Tại Nhật, tháng 8 năm 2007, HMV chính thức bán lại cho FUND và dần bước chân ra khỏi thị trường, thành lập Công ty HMV Japan trực thuộc FUND, hoạt động chủ yếu dựa trên nền tảng kỹ thuật số và kinh doanh qua Internet. Tuy nhiên, doanh số bán hàng vẫn rất thấp. Đến tháng 8 năm 2010, công ty phải nhanh chóng thu hồi những cửa hàng làm ăn không hiệu quả, trong đó có cửa hàng chiến lược tại Shibuya. Sau khi Virgin Mega Stores Japan trở thành một phần của CCC, đến tháng 1 năm 2009 cũng đã chính thức được TSUTAYA mua lại.

Những nội dung có thể tải được trên mạng có dung lượng thông tin được nén lại lớn hơn rất nhiều so với CD (khoảng từ 1/3 đến 1/12 tùy từng nội dung), tuy nhiên, chỉ khi sử dụng những thiết bị nghe nhìn đắt tiền và dàn loa lớn mới có thể nhận ra được sự khác biệt, còn nếu chỉ nghe bằng headphone, chẳng hạn như sử dụng iPod thì không thể nào nhận ra được. Những năm 1950 đến 1970, thời đại của những chiếc

đĩa EP/LP, khi mà những người trẻ thường mua đĩa và thưởng thức âm nhạc với những người bạn, đã qua đi. Ngày nay, lớp trẻ có thói quen sử dụng tai nghe bằng các ứng dụng trên điện thoại di động.

Những năm 1980 của nền văn hóa disco cũng đã trôi qua, những câu lạc bộ có ý định tiếp nối và truyền bá phong cách này cũng dần hạ nhiệt, việc giới trẻ thích thưởng thức âm nhạc với âm lượng lớn cũng đã trở thành quá khứ. Có nhiều người cho rằng, chính công nghệ số và khả năng nén thông tin là nền tảng cho sự thay đổi phong cách thưởng thức âm nhạc này. Sự sụt giảm của doanh số bán CD cũng có thể coi là ví dụ điển hình cho việc thị trường bị thu hẹp do sự phát triển của công nghệ số.

Có rất nhiều cuốn sách đã được xuất bản để ngăn ngừa xu hướng tiêu dùng đang ngày một ảm đạm của giới trẻ, chẳng hạn như cuốn *Xã hội suy thoái* (NXB Kobunsha) hay *Chống lại xu hướng giản đơn* (Best Sellers) của tác giả Atsushi Miura, *Những người trẻ không có nhu cầu mua sắm* (NXB Nikkei Publishing) của tác giả Yamaoka Taku, hay *Nghiên cứu về một xã hội không thích mua sắm* của Matsuda Hisakazu... Trong những cuốn sách này, có rất nhiều quan điểm khác nhau đã được chỉ ra, tuy nhiên đều nhắm đến một mục tiêu chung là cảnh báo thế hệ trẻ đồng thời thúc đẩy tiêu dùng ở tầng lớp khách hàng trên 20 tuổi. Những cuốn sách này đưa ra khá nhiều

luận điểm khác nhau về tình trạng thờ ơ mua sắm hiện nay, nhưng hầu hết đều cho rằng tình trạng này là do nền kinh tế lâm vào khủng hoảng do bong bóng đã vỡ, sự lan truyền rộng rãi của nhiều hình thức tuyển dụng nhân viên không chính thống, những bất an về tương lai (vấn đề tiết kiệm, tích lũy) hay sự sụp đổ của câu chuyện truyền thuyết về thương hiệu chứ không đề cập nhiều đến ảnh hưởng của công nghệ số trong việc trao đổi âm nhạc và hình ảnh.

Hình thức bán hàng qua điện thoại di động tăng trưởng nhờ tác động của công nghệ “nén”

Theo “Bản điều tra thị trường thương mại điện tử” của Bộ Kinh tế, quy mô thị trường B2C¹ đã đạt 6.890 tỉ yên, tăng 76,1% trong vòng ba năm, thị trường hàng hóa cũng đạt 2.933 tỉ yên, tăng 71,5%.

Trang web bán hàng trực tuyến Rakuten được thành lập vào tháng 5 năm 1997 đã phát triển một cách nhanh chóng, đến tháng 12 năm 2009 mở được 31.000 cửa hàng, doanh số bán lẻ tăng 20,6% so với năm trước và đạt mức 800 tỉ yên. Công ty Amazon Japan bắt đầu kinh doanh tại Nhật từ tháng 11 năm 2000 cũng dần phát triển danh mục mặt hàng từ sách và những sản phẩm nghe nhìn đến đồ điện gia dụng, quần áo, hàng may mặc. Theo báo cáo quyết toán của công ty mẹ

¹ Business to Consumers : Từ doanh nghiệp đến khách hàng.

tại Mỹ, đến tháng 12 năm 2009, công ty đã đạt mức doanh thu xấp xỉ 300 tỉ yên. Từ tình hình kinh doanh của 30 công ty có trang web kinh doanh những mặt hàng thời trang, chúng ta dễ dàng nhận thấy đến năm 2009, doanh số bán hàng của những sản phẩm thuộc nhóm hàng may mặc cũng đã đạt 300 tỉ yên.

Cùng với sự phát triển nhanh chóng của loại hình kinh doanh trực tuyến doanh thu của trang web kinh doanh quần áo trực tuyến Zozo Town của Công ty Start Today vào kỳ tháng 3 năm 2010 đã tăng đến 69%, gấp gần tám lần trong vòng bốn năm, đạt mức 37,05 tỉ yên, dự kiến đến tháng 3 năm 2011 sẽ tăng tiếp khoảng 50% để đạt mức 55,5 tỉ yên. Tuy không có kỳ vọng tăng trưởng ấn tượng như Start Today nhưng Stay Life cũng đã tăng 9,4% và đạt doanh thu 7,7 tỉ yên.

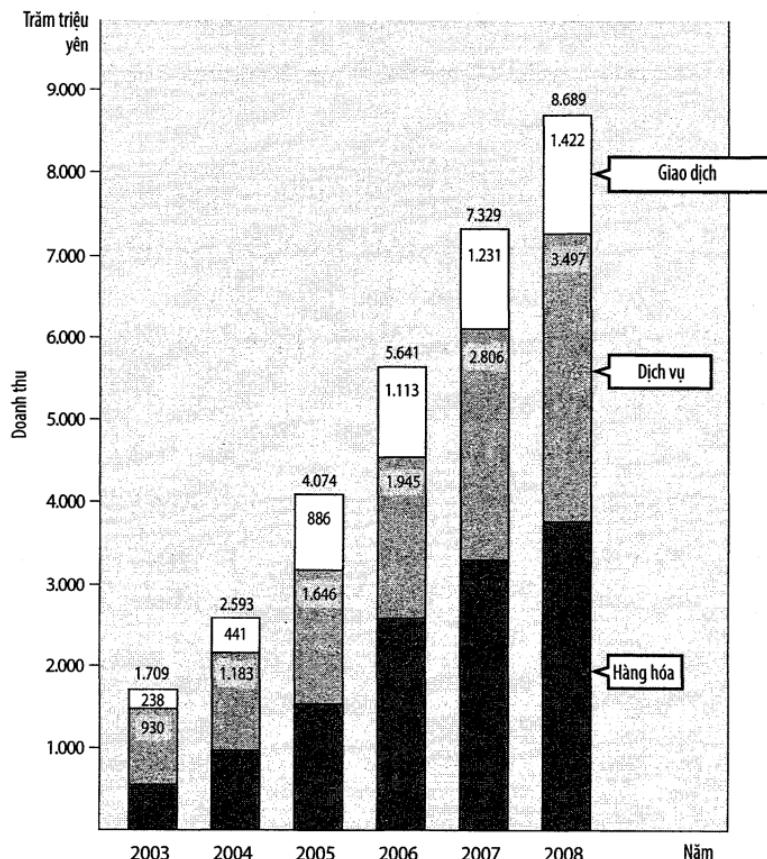
Thị trường kinh doanh qua thiết bị di động cũng phát triển nhanh chóng, theo kết quả “Điều tra về cơ cấu thị trường bán hàng qua điện thoại di động” của Bộ Nội vụ, quy mô thị trường điện thoại di động vào năm 2008 đã đạt 868,9 tỉ yên, tăng đến 5,1 lần trong vòng năm năm. Nếu chỉ giới hạn trong hoạt động buôn bán hàng hóa thì cũng đạt mức 377 tỉ yên, tăng bảy lần (Bảng 7-2). Công ty Branding đã phát triển thành công các ứng dụng bán hàng trên điện thoại như Girls Walker hay Fashion Walker (cơ cấu lại từ Tokyo Girls Collection) cũng đạt mức 10 tỉ yên tính đến kỳ tháng 3 năm 2009. Một SPA dựa chủ yếu vào

hoạt động kinh doanh qua điện thoại di động như Công ty DreamV cũng đạt mức doanh số 4,55 tỉ yên, tăng 56% vào tháng 9 năm 2009.

Những trang web trên máy tính còn dễ hiểu, nhưng từ xưa đến nay chưa có ai tưởng tượng được rằng các sản phẩm lại có thể được mua bán qua màn hình điện thoại di động bé xíu, không thể nhìn rõ và nắm bắt được nguyên liệu. Khi tốc độ truyền dữ liệu và cước Internet được tính theo gói cước, với những coupon mua hàng ngày càng được sử dụng nhiều để thu hút thì thị trường kinh doanh qua các thiết bị di động sẽ còn tiếp tục mở rộng nhanh chóng, người ta ngày càng nhìn thấy sự xuất hiện của một thế hệ kỹ thuật số không mấy quan tâm đến chất lượng và kiểu dáng.

Bảng
7-2

Cơ cấu thị trường kinh doanh qua nền tảng di động



Chú thích:

1. Dịch vụ chính là phiếu sử dụng các hoạt động, những tour du lịch, vé máy bay.
2. Giao dịch được hiểu là chi phí của các hoạt động giao dịch chứng khoán, đấu giá...

Nguồn: Tổng hợp từ "Kết quả điều tra cơ cấu thị trường kinh doanh qua điện thoại di động" của Bộ Nội vụ.

Khi giới trẻ không còn hào hứng với xe hơi

Năm 1990, số lượng ô tô mới được bán ra tại Nhật là 777.700 chiếc, sau đó, do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế và cú sốc Lehman, con số này giảm đều đặn và đến năm 2009 chỉ còn 460.900 chiếc, còn 60% so với thời kỳ đỉnh cao.

Suy thoái kinh tế góp một phần không nhỏ nhưng việc giới trẻ không còn mấy mặn mà với xe hơi mới là nguyên nhân lớn nhất khiến tỉ lệ sở hữu xe ở người trẻ (độ tuổi từ 18 đến 29) so với tổng số người sở hữu đã giảm từ 20% vào năm 1993 xuống còn 7%, chỉ còn 1/3 theo bảng điều tra thị trường xe hơi ở Nhật, tỉ lệ sở hữu xe hơi trong giới trẻ cũng giảm từ 64,4% năm 1993 xuống còn 54,1% vào năm 2005. Ngoài ra, tỉ lệ sở hữu xe hơi của độ tuổi từ 25 đến 29 cũng giảm 14,9 điểm xuống còn 49,2%. Theo báo cáo “Khảo sát quốc gia về tiêu dùng”, chi tiêu của nam giới độ tuổi từ 20 đến 30 dành cho việc mua xe hơi cũng giảm mạnh từ 3,6% vào năm 1984 xuống còn 0,5% vào năm 2004.

Không chỉ tỉ lệ sở hữu xe hơi trong giới trẻ giảm mà phần lớn mọi người đều chuyển sang những chiếc xe có tính kinh tế, nhỏ gọn hơn, chẳng hạn như minivan. Ngoài ra, những người trẻ tuổi hiện tại chú trọng đến những nhu yếu phẩm nhiều hơn chứ không mấy bận tâm đến những dòng xe thể thao hay kiểu cách, khiến thị trường ngày một thu hẹp. Theo điều tra thị trường

của Honda, thị trường xe thể thao bán được khoảng 400.000 chiếc vào năm 1995 đến năm 2009 chỉ còn bán được 60.000 chiếc.

Trong bối cảnh đó, thu nhập của những người trẻ ngày càng giảm do những loại hình tuyển dụng không chính thức ngày một mở rộng. Sự phân hóa mỗi lúc một rõ và phí bảo hiểm ô tô ngày càng cao cũng khiến một phần không nhỏ thanh niên Nhật chuyển hướng chi tiêu sang những thiết bị điện tử như máy tính hay điện thoại. Tuy nhiên, nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là do những người trẻ không còn cảm giác hào hứng với việc lái xe nữa.

Đến tận những năm 1980, giới trẻ vẫn còn rất thích thú và hào hứng với những hoạt động thể thao ngoài trời và lái xe cùng bè bạn, tận hưởng tuổi trẻ với những vận động cơ thể. Những người thích ô tô cảm thấy phấn khích với âm thanh đầy hào hứng và tiếng động cơ táo bạo của những chiếc Weber hay Solex, thích sự run rẩy của thân nhôm và những cú trượt kích thích cả năm giác quan. Những cuộc đua không chuyên ở địa phương chính là nơi để những người trẻ đầy đam mê ra mắt với mục tiêu trở thành những tay đua chuyên nghiệp. Buồng lái của chiếc xe hơi là không gian không thể thiếu của những buổi hẹn hò, và những chiếc xe cũng là một thứ không thể thiếu để ghi điểm với các cô gái. Nền văn hóa trẻ đó không biết

đã mất đi từ bao giờ, vì những tác động của một nền công nghệ số, giới trẻ ngày nay dần xa rời với những hoạt động ngoài trời mà tìm về không gian độc lập cá nhân cùng với những chiếc tai nghe.

Chương 8

Nước Nhật suy thoái

Nhật Bản đang dần trở thành một trường mầm non khổng lồ

Suy thoái ngày nay không còn là cảm giác nữa. Thanh niên Nhật Bản hiện tại đang bị thụt lùi nghiêm trọng cả về trí tuệ và sự cầu tiến, dần tách rời khỏi một châu Á với nhiều nước đang phát triển và dành nhiều sự quan tâm cho giáo dục và sự cầu thị.

Tỉ lệ học lên đại học tại Nhật chỉ đạt 53%, bị Hàn Quốc (tỉ lệ này đạt 84%) bỏ rất xa. Rất nhiều nhà nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng trình độ của sinh viên đại học Nhật cũng thấp hơn Hàn Quốc. Ngay cả ở những trường đại học công lập, số lượng sinh viên không thể viết báo cáo cũng tăng đến chóng mặt. Từ đó có thể nhìn ra mặt bằng chung của nền giáo dục đại học lúc này.

Nhìn vào số lượng du học sinh sang Mỹ học, đến năm 1997 Nhật Bản vẫn dẫn đầu khu vực châu Á,

nhưng đến năm 1998 Trung Quốc đã vươn lên, đến năm 2000 là Ấn Độ và năm 2001 là Hàn Quốc và bây giờ Đài Loan có lẽ cũng sắp vượt qua Nhật Bản. Xét về trình độ học vấn của các du học sinh, tỉ lệ sinh viên sang Mỹ học lên cao học của Ấn Độ và Trung Quốc chiếm 70%, Đài Loan là khoảng 60%, Hàn Quốc là gần 40%, trong khi Nhật Bản dừng lại ở 20% (Bảng 8-1). Có thể nói, nền giáo dục Nhật Bản đang bị tụt lại so với các quốc gia châu Á khác cả về lượng và chất.

Cùng với sự suy giảm nghiêm trọng của nền giáo dục đại học, mặt bằng kiến thức, vốn từ vựng của học sinh và nhân viên công sở cũng đang giảm nhanh chóng. Người trẻ ngày nay phụ thuộc quá nhiều vào các thiết bị điện tử như máy tính hay điện thoại để đọc hay viết văn, những cuộc nói chuyện hay email của họ giờ cũng rơi vào tình trạng hạn hẹp vốn từ và lạm dụng các biểu tượng cảm xúc khiến kiến thức cũng như vốn từ vựng giảm trầm trọng.

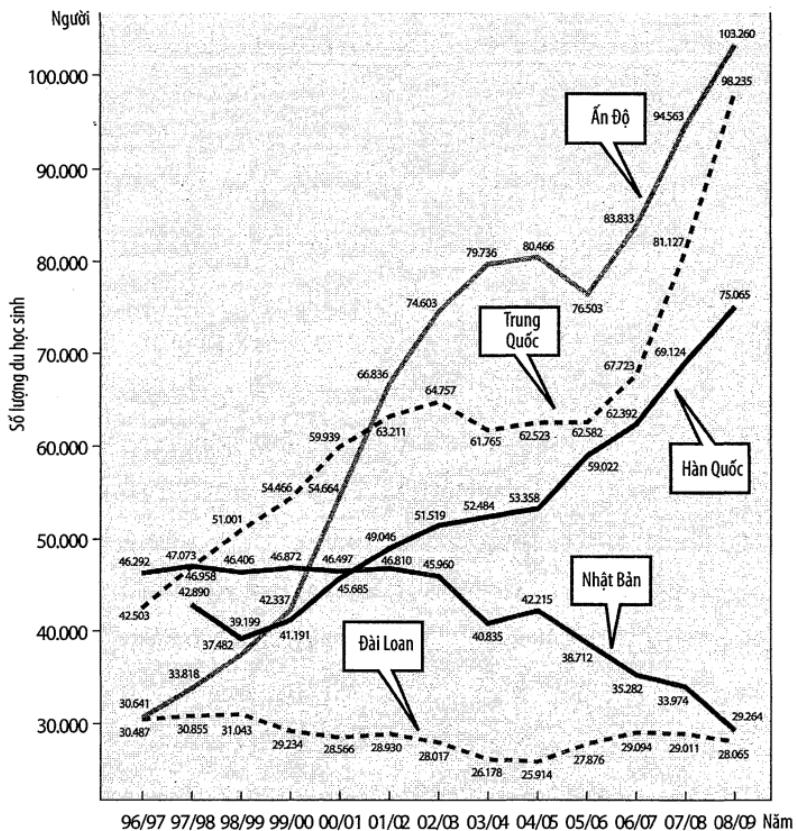
Dù nhiều thành viên trong Hiệp hội Giáo viên Nhật Bản cho rằng nguyên nhân khiến kiến thức và vốn từ của giới trẻ suy giảm nghiêm trọng nằm ở nền giáo dục, nhưng có không ít người cho rằng lý do chính nằm ở việc sau giai đoạn bùng nổ dân số, tốc độ gia tăng dân số giảm mạnh khiến sự cạnh tranh không còn gay gắt, việc học tập bị lãng quên, cha mẹ và thầy cô cũng dành quá nhiều sự kiên nhẫn cho

học sinh còn các doanh nghiệp thì dường như quá dễ dãi với thế hệ trẻ.

Vấn đề là ở chỗ, chính vì những người trẻ tuổi trưởng thành từ nền giáo dục như vậy khi bước ra xã hội và tham gia vào hoạt động tiêu dùng đã khiến xã hội cũng như văn hóa tiêu dùng bị trì trệ. Nếu lớp thanh niên ngày nay bước vào xã hội, vào doanh nghiệp trong tình trạng không có đầy đủ kiến thức cần thiết trong công việc, không thể làm được việc nhưng lại tiếp tục được các công ty khoan dung sẽ khiến chất lượng và tốc độ công việc bị ảnh hưởng làm cho hiệu quả kinh doanh của công ty giảm sút. Điều đó cũng bởi ngày nay, rất nhiều người cho rằng, việc tuyển dụng những nhân viên không đủ năng lực và thiếu sự nhiệt tình là trách nhiệm của cấp trên. Vì vậy, những người trẻ tuổi yếu đuối không có niềm tin vào kiến thức, kỹ năng và khả năng đổi mới của bản thân dễ gặp khó khăn và không thể cống hiến được nhiều cho công việc khiến cấp trên phải chỉ bảo từng chút một như trong trường mẫu giáo. Do đó, các doanh nghiệp Nhật khó có thể cạnh tranh với các công ty của châu Âu, Mỹ và thậm chí là cả châu Á, nơi sẵn sàng loại bỏ một nhân viên trẻ thiếu năng lực làm ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức.

Bảng
8-1

Tình hình du học sinh châu Á ở Mỹ



Nguồn: Từ số liệu trong cuốn Open Doors 2009 của Hiệp hội Giáo dục Quốc tế.

Rất nhiều người chỉ ra rằng, vì những người trẻ tuổi không thấy được triển vọng tươi sáng về xã hội cũng như tương lai của bản thân nên họ không muốn tiêu dùng. Theo “Nghiên cứu về những lựa chọn trong đời sống” của Nội các vào năm 1996 với những người thuộc nhóm tuổi từ 20 đến 30, tỉ lệ những người trẻ “có niềm tin vào tương lai tươi sáng sau khi về già” ở nam giới là 16,7%, đến năm 2008 giảm xuống còn 11,9%. Con số này ở nữ giới cũng giảm từ 22,2% năm 1996 xuống còn 10,9% năm 2008. Số liệu từ “Bảng điều tra về tiêu dùng toàn quốc” của Cục Thống kê thuộc Bộ Nội vụ cũng chỉ ra rằng từ năm 1984 đến năm 2004, xu hướng tiêu dùng của nam giới đã giảm 9,3 điểm, nữ giới cũng giảm 8,2 điểm.

Trong tác phẩm “Bữa tiệc ẩm đậm” của tác giả Hayashi Mariko (Công ty báo chí Mainichi) cho thấy hiện trạng nhiều người trẻ hiện nay không còn ý chí vươn lên để có một cuộc sống tốt hơn. Thu nhập giảm trở thành một lẽ tự nhiên và thay vì cố gắng phấn đấu thì họ lại học cách tận hưởng và chấp nhận cuộc sống vừa phải đó. Một cuộc khảo sát của Viện Nghiên cứu Thanh Thiếu niên Nhật Bản cũng chỉ ra rằng những học sinh cấp ba ở Nhật thiếu tinh thần cầu tiến hơn hẳn học sinh ở Trung Quốc, Hàn Quốc hay Mỹ. Báo cáo cũng cho thấy tỉ lệ những người có suy nghĩ: “Tôi không muốn làm những việc lớn lao” hay “Tôi không muốn cố gắng quá mà chỉ muốn chậm rãi tận hưởng cuộc sống thế này thôi” ngày một tăng.

Trong khi thế hệ trên 40, đặc biệt là những người độ tuổi 40 đến trên 50 đã trải qua thời kỳ bong bóng vẫn còn nhận thức rất rõ về những sản phẩm có tính năng và chất lượng cao, những người trẻ thuộc nhóm tuổi trên 20 sinh sau thời kỳ bùng nổ dân số lại không mấy để tâm đến chất lượng và độ hoàn thiện của sản phẩm mà chỉ quan tâm đến giá rẻ và những lựa chọn kinh tế nhất. Sự suy thoái của những hoạt động tiêu dùng chắc chắn cũng sẽ đẩy nhanh tốc độ giảm phát và thu hẹp thị trường.

Khi thị trường chịu tác động lớn bởi xu hướng quay lồng lại với sự tăng trưởng và đặt tiêu chí giá rẻ lên trên chất lượng và tính hoàn thiện của sản phẩm thì cạnh tranh sẽ dần mất đi, xã hội sẽ bị những người trẻ chỉ thích chạy trốn hiện thực kéo chân dẩn đến việc cả những doanh nghiệp và nền kinh tế đều đánh mất tính linh hoạt. Cùng với sự suy thoái trong bộ phận thế hệ trẻ, xã hội của người lớn cũng đang vướng vào vòng xoáy trì trệ bởi sự nhẫn耐 quá mức.

Ngay ở những nước có tiêu chuẩn giáo dục khắt khe như Hàn Quốc và Trung Quốc thì tỉ lệ thất nghiệp cao ở độ tuổi thanh niên cũng là một vấn đề xã hội nhức nhối. Lý do là bởi cả doanh nghiệp và toàn xã hội đều phải phát triển để đổi diện với cạnh tranh toàn cầu nên không thể để những người còn thiếu kinh nghiệm, không đủ khả năng làm việc ảnh hưởng đến xã hội. Trong khi đó, tại Nhật Bản,

các doanh nghiệp và cả xã hội đang trở thành những trường mầm non chiêu chuộng thế hệ trẻ khiến năng lực cạnh tranh quốc tế sụt giảm nghiêm trọng. Nếu quay lưng lại với sự cạnh tranh, chúng ta sẽ dần đánh mất tham vọng. Nếu lớp thanh niên ngày nay cứ mãi không chịu trưởng thành và ngày thơ rỗi mong muốn cả công ty và xã hội ì ạch theo tốc độ của mình thì kết quả sẽ là đất nước chúng ta trì trệ, tụt hậu lại so với những nước khác ở khu vực châu Á.

Sự suy thoái trong bộ phận giới trẻ sẽ khiến các doanh nghiệp suy yếu, tiêu dùng sụt giảm, xã hội trở thành một trường mầm non và dần hủy hoại đất nước. Để ngăn chặn viễn cảnh một xã hội Nhật Bản như thế, chúng ta không còn cách nào khác ngoài việc đẩy thanh niên Nhật vào cuộc cạnh tranh với những thanh niên châu Á đang bắt kịp với tốc độ phát triển của thời đại.

Trong thời buổi toàn cầu hóa nhanh chóng như hiện nay, người lao động buộc phải cạnh tranh trên thị trường quốc tế thông qua cạnh tranh giữa sản phẩm và doanh nghiệp. Do đó, dù muốn hay không thì lớp thanh niên đang suy thoái của Nhật cũng sẽ phải đối đầu trực diện với những thanh niên ở các quốc gia khác. Tôi thậm chí còn không đủ can đảm để khám phá câu trả lời xem liệu rằng điều đó sẽ đẩy những người trẻ của chúng ta vào viễn cảnh tiêu cực của sự nghèo khó và kinh tế suy giảm, khiến đất nước

lâm vào vòng xoáy khủng hoảng cả về kinh tế và xã hội hay sẽ đánh thức lớp trẻ khỏi những lối mòn hiện tại, để họ có thể đổi mới với những cạnh tranh và hồi sinh nền kinh tế và xã hội Nhật Bản.

Các nước châu Á đang dần đuổi kịp Nhật Bản

Sau “20 năm khủng hoảng”, nước Nhật vốn chịu ảnh hưởng nghiêm trọng của cú sốc Lehman đã dần bị những nước đang phát triển ở châu Á bắt kịp. Không, nói chính xác thì chúng ta đã bị vượt qua. Có vẻ như Nhật Bản vẫn đang là nước đứng đầu châu Á về GDP bình quân và tỉ giá hối đoái (xét theo những tiêu chí đó thì Singapore cũng đang dần vượt qua), trong khi đó Hàn Quốc và Trung Quốc đã vượt qua Nhật về tiềm lực kinh tế và mức sống ở những khu đô thị.

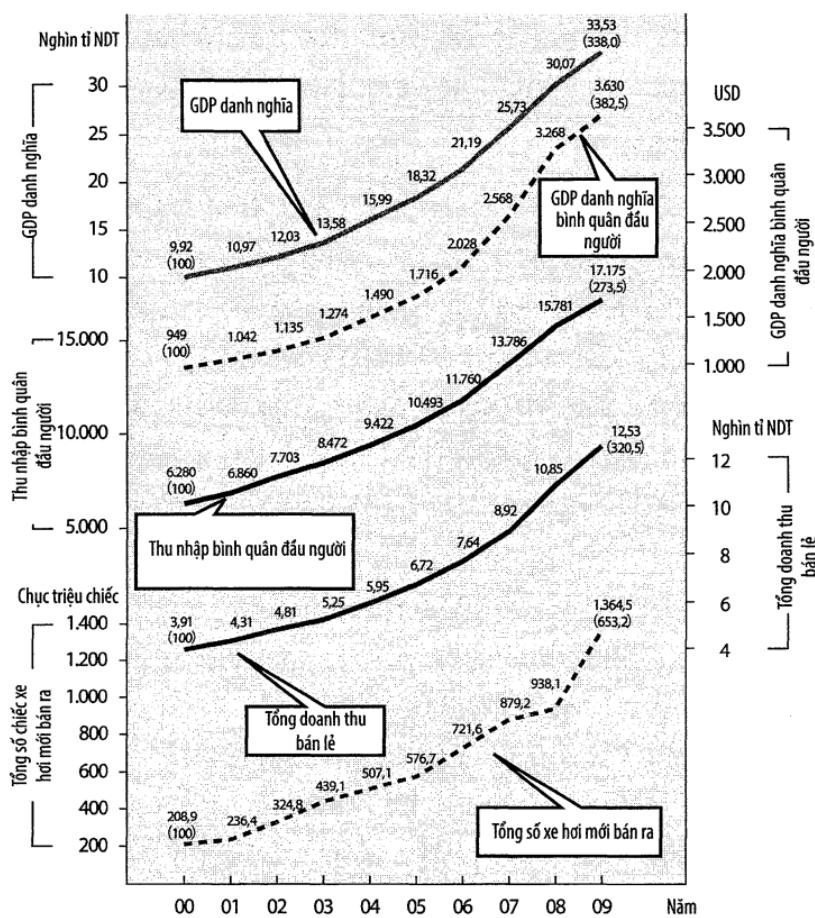
Với tốc độ tăng trưởng kinh tế 11,9% vào năm 2009, đến năm 2010, GDP của Trung Quốc đã vượt qua Nhật và trở thành nước có nền kinh tế xếp thứ hai thế giới, ngay sau Mỹ. Lượng xe hơi mới bán ra ở nước này vào năm 2009 cũng tăng 45%, đạt 13 triệu 640 nghìn chiếc, vượt Mỹ trở thành thị trường ô tô lớn nhất thế giới (Bảng 8-2).

Với tư cách là công trường của thế giới, Trung Quốc vẫn tiếp tục thu về rất nhiều ngoại tệ. Năm 2009, theo bảng xếp hạng doanh số bán hàng của tạp chí *Fortune*, Trung Quốc có đến 37 công ty, tiếp theo là Mỹ, Nhật,

Pháp, Đức... Các công ty Trung Quốc cũng đang có xu hướng mua lại các công ty của Nhật Bản để thâu tóm kỹ thuật và thị trường, chẳng hạn như thương vụ Công ty Thiết bị điện Tô Ninh đầu tư vào Laox, BYD Auto mua lại Ogihara hay Công ty Sơn Đông Như Ý mua lại Renown.

Tại các vùng đô thị ven biển ở Trung Quốc, số lượng người thuộc tầng lớp giàu có đang tăng lên nhanh chóng. Số người có thu nhập một năm trên 250 nghìn tệ (khoảng 3,35 triệu yên) trở lên vào năm 2009 đã đạt hơn 8,7 triệu người (tuy mới chỉ chiếm 0,7% dân số), số người có thu nhập trên 10 triệu tệ (khoảng 130 triệu yên) cũng đã tăng 6,1% so với năm trước, đạt 875 nghìn người. Trong bối cảnh có sự chênh lệch về kinh tế giữa khu vực thành thị và nông thôn cũng như khoảng cách giữa người giàu và người nghèo ngày càng mở rộng thì nền kinh tế cũng có những bước nhảy vọt. Vào năm 2008, những gia đình có thu nhập trên 10 nghìn USD mới chỉ dừng ở con số 12,7%, tuy nhiên, rất nhiều người dự đoán rằng đến năm 2020, con số này sẽ chiếm đa số.

**Bảng
8-2 Tốc độ phát triển chóng mặt của thị trường Trung Quốc
giai đoạn 2000-2009**



Chú thích:

- Số trong ngoặc là chỉ số nếu lấy năm 2000 là 100.
- Số lượng xe bán ra bao gồm cả những xe dùng cho hoạt động thương mại.

Nguồn: "Niên giám thống kê Trung Quốc", "Tóm tắt dữ liệu thống kê Trung Quốc" và dữ liệu khảo sát của Hiệp hội các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản.

Những du khách Trung Quốc muốn sang Nhật du lịch sẽ phải chi trung bình khoảng 20.000 tệ, tức là khoảng 260.000 yên (chính phủ Nhật từng giới hạn chỉ cấp visa du lịch cho những cá nhân có thu nhập một năm từ 250.000 tệ trở lên, tuy nhiên đến tháng 7 năm 2010 đã mở rộng ra cho cả những đối tượng trung lưu). Đường phố có rất nhiều những chiếc xe cao cấp (mặc dù mức thuế và chi phí giấy phép cho cùng một chiếc xe tại Trung Quốc lại gấp ba lần Nhật), những cửa hàng bách hóa và trung tâm thương mại tràn ngập các thương hiệu toàn cầu (mặc dù mức thuế cho cùng một sản phẩm cao hơn khoảng trên 20% tại Nhật). Từ tất cả những yếu tố đó, có vẻ như từ “môi nổi” không còn phù hợp với những khu đô thị ven biển này nữa, mà phải gọi là “phát triển”. Những nơi đang phát triển mạnh mẽ với những hội chợ thế giới như Thượng Hải đang âm thầm vượt qua một Tokyo với nền kinh tế bong bóng.

Vào năm 1997, khi toàn châu Á đổi mới với khủng hoảng tiền tệ, những công ty Hàn Quốc đã nhanh chóng loại bỏ những người yếu, tập trung đầu tư cho những cá nhân có tiềm năng nên đã nhanh chóng bắt kịp với tốc độ toàn cầu hóa. Ở lĩnh vực điện tử, Hàn Quốc có công ty Samsung và LG Electronics, ở lĩnh vực xe hơi cũng có công ty Huynhđai đang gặt hái được nhiều thành công cả ở những thị trường châu Á và Âu Mỹ, đẩy các doanh nghiệp của Nhật vào thế phòng thủ. Điều đã tiếp thêm sức mạnh cho các doanh nghiệp

Hàn Quốc chính là sự mất giá của đồng won cũng như những chính sách hỗ trợ của chính phủ, ngoài ra còn có một thế hệ thanh niên đầy tham vọng để tồn tại trong môi trường cạnh tranh gay gắt với mối quan hệ căng thẳng với Bắc Triều Tiên cùng với một tiêu chuẩn giáo dục xuất sắc (chi tiêu trung bình của các gia đình Hàn Quốc dành cho giáo dục gấp đến 3,4 lần Nhật Bản).

Nhật đã bị đuổi kịp cả trong lĩnh vực cửa hàng bách hóa và kinh doanh thời trang

Tại Nhật, các cửa hàng bách hóa đang rơi vào khủng hoảng cũng tập trung chuyển hướng sang ba doanh nghiệp hàng đầu của Hàn Quốc (Lotte, Huyndai và Shisegae) và đạt được hiệu quả bước đầu. Những công ty này phụ thuộc vào cùng một hình thức như những cửa hàng bách hóa của Nhật (thuê địa điểm kinh doanh) nhưng kiếm được lợi nhuận bằng khoảng 10% doanh thu. Khi bắt đầu có được lợi nhuận, các chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn bắt đầu tiến vào thị trường Trung Quốc, điển hình là Lotte sau khi đã có cửa hàng ở Moscow vào năm 2007 đã mở cửa hàng thứ hai ở nước ngoài vào tháng 7 năm 2008, kết hợp với công ty Wangfujing tại Bắc Kinh. Đến năm 2011, công ty dự định sẽ mở một mình bỏ vốn để mở cửa hàng ở Thiên Tân, dự kiến trong vòng năm năm sẽ được 10 cửa hàng.

Tại thị trường Trung Quốc, các cửa hàng bách hóa có vốn kinh doanh của Nhật với những thương hiệu đến từ Nhật Bản luôn rất phổ biến, tuy nhiên tại Hồng Kông và Malaysia, công ty đã gặp phải rất nhiều sự cạnh tranh từ những doanh nghiệp địa phương và tất nhiên là phải giữ thế phòng ngự. So sánh những cửa hàng tạp hóa của các nước khác trong khu vực châu Á với những thương hiệu toàn cầu đến từ Mỹ, Hồng Kông, Hàn Quốc, Nhật Bản và cả nước sở tại, đặc biệt là những mặt hàng mỹ phẩm thì những cửa hàng bách hóa có vốn đầu tư của Nhật đang không đủ tiềm lực để chuyển sang kinh doanh chỉ những thương hiệu của Nhật. Một cửa hàng Isetan ở Thượng Hải vừa tái cơ cấu so với Parkson của Malaysia thì không khác gì một tòa nhà bỏ hoang.

Khoảng 4.000 đến 5.000 cửa hàng tạp hóa của Trung Quốc được đánh giá là có mức tăng trưởng đều đặn gần 20% một năm tuy nhiên nếu xét về quy mô doanh thu và diện tích bán hàng thì Nhật lại đang chiếm ưu thế với 14 trên tổng số 28 công ty đã có trên 421 cửa hàng, trung bình mỗi cửa hàng mang lại doanh thu khoảng 6,1 tỉ yên (Bảng 8-3). Doanh thu bình quân của 12 công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán cũng chỉ đạt 550 nghìn yên, chỉ bằng 1/6 của Nhật (năm 2009 các công ty Nhật đạt bình quân 3,28 triệu yên). Ba cửa hàng của Isetan đặt tại Trung Quốc cũng có hiệu suất kinh doanh thấp hơn mặt bằng chung, chỉ đạt 726 nghìn yên.

Mặc dù hiệu quả kinh doanh thấp và biên lợi nhuận cũng chỉ đạt 20%, thấp hơn Nhật Bản nhưng các chuỗi bách hóa lớn của Hàn Quốc đạt lợi nhuận hoạt động khoảng 10%. Điều quan trọng nhất với họ lúc này là mở rộng phạm vi kinh doanh đồng thời tìm cách giảm chi phí vận hành. Những cửa hàng bách hóa Nhật vẫn còn gắn bó với những loại hình cửa hàng chỉ biết hô khẩu hiệu và trì hoãn việc tái cơ cấu có mức chi phí hoạt động cao nên học hỏi thêm từ chuỗi cửa hàng bách hóa Hàn Quốc.

Ngay cả trong lĩnh vực thời trang, các công ty Hàn Quốc cũng đang tăng tốc để bắt kịp với tốc độ phát triển của khu vực châu Á, với những thương hiệu có thiết kế bắt mắt và chiến lược mở cửa hàng trực tiếp, chẳng hạn như những nỗ lực tăng trưởng của công ty E-Land. Ngay cả trong chiến lược xây dựng thương hiệu và bán hàng thì các thương hiệu trì trệ của Nhật cũng đang mất dần năng lực cạnh tranh. Trong khi những vùng đô thị ven biển đang phát triển của Trung Quốc và cả Hàn Quốc đều tập trung vào phong cách thời trang mang hơi hướng phương Tây thì phong cách “dễ thương” của các thương hiệu Nhật chỉ phù hợp với một bộ phận giới trẻ ở Nhật. Phong cách tự nhiên phổ biến ở Nhật cũng bị cho là quá “tầm thường”.

Khi sự khác biệt ngày một lớn thì tại thị trường đang phát triển như Trung Quốc, phong cách thời

trang ngày một trở nên chững chạc hơn, còn những thương hiệu từ Nhật mang đậm dấu ấn địa phương hay vẻ “dễ thương” không còn được ưa chuộng nữa. Những thương hiệu hiện nhận được sự ủng hộ chỉ còn một phần của nhóm sản phẩm dành cho giới trẻ của thương hiệu Shibuya109, thương hiệu đã làm mưa làm gió từ những năm 1980 của thế kỷ trước, là có được sự phát triển tương tự với những thương hiệu Trung Quốc.

**Bảng
8-3**

**Doanh thu của một số chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn tại
Trung Quốc (năm 2009)**

Tên công ty	Doanh thu (triệu NDT)	Tăng trưởng doanh thu	Số cửa hàng	Doanh thu bình quân trên một cửa hàng (triệu yên)
Dashang Group	70.536	112,8%	160 cửa hàng	6.172
New World Dept Store China	15.000	101,4%	34 cửa hàng	6.176
Changchun Ouya Group	13.471	111,0%	30 cửa hàng	6.286
Beijing Wangfujing	13.270	110,6%	19 cửa hàng	9.778
Parkson	12.370	115,7%	44 cửa hàng	3.936
Shenzhen Rainbow Mall	11.620	122,7%	37 cửa hàng	4.397
Golden Eagle	9.360	133,9%	17 cửa hàng	7.708
Intimex	7.587	134,9%	22 cửa hàng	4.829
Beijing New Yansha Mall	6.910	112,4%	10 cửa hàng	9.674
Guangzhou Grandbuy	6.437	109,7%	19 cửa hàng	4.743
Xinglong Store	6.392	116,6%	15 cửa hàng	5.966
Nanjing Central Mall	4.500	118,4%	7 cửa hàng	9.000
Guangzhou Friendship	3.200	106,7%	4 cửa hàng	11.200
Beijing Cuiwei Group	3.112	111,7%	3 cửa hàng	14.523
Tổng cộng	183.765	113,9%	421 cửa hàng	6.111

Chú thích: Doanh thu bình quân trên một cửa hàng tính theo tỉ giá 1 tệ = 14 yên.

Nguồn: Dữ liệu khảo sát của Hiệp hội Thương mại và Xúc tiến thương mại Trung Quốc.

Một Nhật Bản phát triển trì trệ đang dần bị các nước khác trong khu vực châu Á bắt kịp, vượt qua và bỏ lại phía sau trong các lĩnh vực như phát triển kinh tế, chiến lược của các công ty, sức sống của xã hội, kiến thức và khát vọng của những người trẻ, sức sống của ngành bán lẻ và sự phát triển của ngành thời trang... Liệu tôi có phải là người duy nhất cho rằng tình trạng hiện nay là do xã hội đã quá khoan dung và nhẫn nại với một bộ phận giới trẻ đang dần suy thoái hay không?

Các thương hiệu Nhật Bản đang dần mất chỗ đứng

Các thương hiệu thời trang ở Âu Mỹ, Hồng Kông, Thượng Hải và Seoul có bốn điểm khác nhau cơ bản với những thương hiệu Nhật Bản. Một là việc phân phối các sản phẩm đến tay người tiêu dùng, thứ hai là việc sử dụng những công ty sản xuất phụ tùng, ba là xây dựng cửa hàng để thu hút khách hàng và cuối cùng là việc đồng nhất danh mục nhờ mã QR¹.

Ở Mỹ và châu Âu cũng như châu Á, thương hiệu luôn “tự sản xuất theo đúng khái niệm mà công ty đã

¹ QR code (Mã QR - mã phản hồi nhanh): viết tắt của từ Quick Response. Là một phương pháp dùng để giới thiệu nhanh những mặt hàng bán chạy hoặc danh mục những sản phẩm. Mã này được coi là mã vạch thế hệ mới, được đọc bằng một máy đọc mã hoặc trên điện thoại thông minh có chức năng chụp ảnh với ứng dụng chuyên để quét nữa.

đề ra, phát triển một cách hệ thống, có nhãn hiệu rõ ràng và bằng phương pháp độc quyền thương hiệu (công ty)”. Tuy nhiên, các thương hiệu của Nhật thì hoàn toàn không chú ý đến việc tự sản xuất và phát triển theo đúng khái niệm, không có sự đặc trưng và lạm dụng các công ty sản xuất phụ trợ (đây có được xem là linh hoạt?), về kiến trúc các cửa hàng cũng không có điểm nhấn (phụ thuộc khá nhiều vào sự sáng suốt của đội ngũ lãnh đạo), nhìn chung là hoàn toàn không thấy những nét riêng của thương hiệu. Việc sử dụng mã QR cho những dòng sản phẩm bán chạy không chỉ để tránh việc những thương hiệu đang dần mất chỗ đứng không biến mất hoàn toàn mà còn góp phần tránh cho thương hiệu thay đổi hoàn toàn so với hình ảnh đã được xây dựng ban đầu.

Đối với những thương hiệu thể hiện rõ nét đặc trưng của Âu Mỹ hay châu Á, việc sử dụng những công ty sản xuất phụ trợ bên ngoài hay mã QR ngoài yếu tố giúp đẩy nhanh tốc độ thì không còn ý nghĩa gì khác. Rất nhiều người cho rằng ngăn cản việc triển khai phân phối hàng hóa theo đúng kế hoạch của công ty là một điều cấm kỵ nhưng đôi khi không thể không làm. Cũng có nhiều ý kiến đề xuất: “Thay vì sử dụng những tiểu xảo để kiếm lợi nhuận thì chúng ta nên theo đuổi kế hoạch định dạng thương hiệu triệt để hơn”. Đây cũng là quy tắc chung trong việc định dạng thương hiệu ở cả phương Tây cũng như châu Á.

Hiện nay, nhiều người nghi ngờ rằng ngành công nghiệp may mặc vì chạy theo những điều nhỏ nhặt mà đánh mất bản chất của thương hiệu nên đang kẹt trong một chiếc chai không có đầu ra. Nhất là sau khi việc bán hàng bị ảnh hưởng bởi cú sốc Lehman thì người ta càng thêm nghi ngờ rằng các công ty đã để lộ ra khiếm khuyết của mình. Khi nhà xưởng của các công ty dần được chuyển sang châu Á, việc lập kế hoạch và phát triển trở nên xa cách hơn với tình hình sản xuất, việc phục vụ khách hàng tại cửa hàng cũng nhỏ giọt chứ không thể theo hệ thống được. Do đó, các thương hiệu dần mất tính cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Trào lưu từ bỏ thị trường nội địa đang rơi vào suy thoái nghiêm trọng để mở rộng ra các thị trường châu Á đang rất nóng. Tuy vậy, những thương hiệu Nhật Bản hiện rất khó cạnh tranh với những SPA mang phong cách Hàn Quốc, mà thậm chí cả những nhà máy trước đây từng sản xuất cho các thương hiệu phương tây, biết rõ về quy trình sản xuất của họ. Ít người cho rằng Nhật Bản có khả năng chiến thắng ở thị trường châu Á.

Chúng ta chỉ có thể bắt kịp với tốc độ phát triển của thị trường châu Á đồng thời ngăn cản sự suy thoái của thị trường Nhật bằng việc bỏ qua những chiến lược nhỏ nhặt như QR hay ủy thác sản xuất cho các công ty phụ trợ mà dành toàn bộ tài lực để đầu tư cho

công nghệ sản xuất và phát triển sản phẩm, quay về đúng hướng của việc định dạng thương hiệu.

Biện pháp hai chiều để san bằng những khác biệt trên toàn cầu

Nhiều người cho rằng chúng ta không thể ngăn chặn được sự suy thoái của thị trường trong nước khi mà chất lượng và giá cả được tiêu chuẩn hóa theo đúng tiêu chuẩn quốc tế. Điều chúng ta cần làm lúc này là phải nhìn thẳng vào thực tế và có những đổi mới phù hợp để giải quyết vấn đề từ cả hai cực. Một mặt, chúng ta nên xây dựng chiến lược giá rẻ để thu hút lại thị trường chủ chốt vốn đang bị suy thoái trong thời đại công nghệ số (chủ yếu là những người thuộc nhóm tuổi từ 30 đến 40). Mặt khác, các công ty cũng nên nghĩ đến việc xây dựng những sản phẩm bổ sung giá trị gia tăng để giành lại thị trường ngách gồm những người thuộc thế hệ analog tôn thờ yếu tố chất lượng (chủ yếu là những người trên 40).

Nếu nhắm đến mục tiêu là nhóm khách hàng đầu tiên, chúng ta cần phải bỏ qua phương pháp marketing theo nhóm (ý tưởng về việc bán cái gì, cho ai) và chuyển sang phương pháp mũi tên vàng (tập trung vào một đối tượng chính và phát triển sản phẩm có thể mạnh nhất), mở rộng đối tượng khách hàng với mức giá phải chăng và chất lượng theo tiêu chuẩn toàn cầu. Nhận thấy rằng “Thế hệ kỹ thuật số

ngày nay đã không còn mặn mà với việc tiêu dùng như xưa”, các công ty dần từ bỏ những sản phẩm chất lượng cao, nhiều tính năng để chuyển sang những sản phẩm giá rẻ, có tốc độ tiêu thụ nhanh, và thực hiện một cuộc cách mạng về giá và lượng hàng tiêu thụ trên thị trường.

Nếu nhắm đến đối tượng khách hàng thứ hai, các công ty không thể không dùng giá trị gia tăng để thu hút thế hệ analog vốn bị ám ảnh bởi câu chuyện chất lượng. Tuy nhiên, nhóm đối tượng này không còn nhiều, sở thích và phong cách sống lại rất khác đối tượng trẻ vốn đang chiếm đa số nên chúng ta cần nhận thức rõ ràng rằng đây chỉ là thị trường ngách. Chúng ta cần bám sát giá trị quan, phong cách sống của khách hàng và tìm hiểu triệt để nhu cầu về chất lượng, tính năng và kiểu dáng mà khách hàng mong muốn, đồng thời theo sát cả quá trình sản xuất với mô hình theo chiều ngang để dễ dàng quản lý những giá trị gia tăng được thêm vào sản phẩm. Đây chính là chiến lược để chúng ta thu được lợi nhuận cao với mức giá và giá trị gia tăng dẫu cho thị trường có nhỏ.

Dù có lựa chọn đối sách nào đi chăng nữa thì để sinh tồn, các công ty cũng không thể lơ là việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm, quản lý chất lượng và thường xuyên theo sát bộ phận sản xuất. Dù việc sản xuất có được chuyển về những nước đang phát triển và chi phí được kiểm soát theo mặt bằng chung, các công ty vẫn nên đảm bảo chất lượng và giá trị

thương hiệu bằng việc cử những nhóm chuyên gia đến hiện trường sản xuất giống như Uniqlo đang làm. Công ty gặt hái được nhiều thành công tại Trung Quốc E-Land và công ty may mặc đầu tiên mở rộng thị trường ra nước ngoài (thuộc tập đoàn Samsung) đều có nhân viên bộ phận quản lý sản xuất để mang lại sản phẩm có giá trị tối ưu nhất.

Hiện tại, Toyota cũng đang vật lộn với quy trình quản lý sản phẩm sau khi vừa phân chia thị trường và cung ứng sản phẩm phù hợp cũng như đối phó với chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất. Trong khi đó, hãng điện tử Samsung có doanh thu tại thị trường nước ngoài chiếm đến 87% tổng doanh thu đã thiết lập sẵn một hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với yêu cầu của thị trường và chi phí. Để trở thành một thương hiệu toàn cầu, việc có một cơ chế đảm bảo chất lượng sản phẩm ngay cả khi cắt giảm chi phí là một điều vô cùng quan trọng.

Mô hình kinh doanh thay đổi nguyên liệu giữa thị trường các nước tiên tiến và thị trường các nước mới phát triển với cùng một thiết kế để cắt giảm chi phí như Samsung có lẽ cũng sẽ thành công đối với ngành may mặc. Dù vẫn còn nhiều người nghi ngờ về tính hiệu quả của biện pháp này với những vùng được cho là phát triển với tốc độ chóng mặt như các đô thị ven biển ở Trung Quốc nhưng đây vẫn được xem là cách làm thiết thực nhất đối với những nước vùng Nam Á như Ấn Độ.

Tất nhiên, đối với những nhà bán lẻ thì họ hoàn toàn có thể chọn phương án ngược lại. Lựa chọn đó chính là tập trung vào những giá trị tối cần thiết trong thời đại số hóa, phân chia lao động theo chiều ngang để cắt giảm chi phí và tận dụng triệt để tiềm lực khai thác kế hoạch của các công ty thiết kế theo đơn đặt hàng để giảm giá và tăng tốc độ xoay vòng sản phẩm. Dù mức giá và tỉ suất lợi nhuận sẽ giảm nhưng chúng ta có thể kỳ vọng vào số lượng hàng bán ra. Đối với những nhà bán lẻ có cơ sở sản xuất ở xa cửa hàng, nếu lựa chọn phát triển theo hướng công ty sản xuất theo đơn đặt hàng sẽ đánh mất tốc độ lưu chuyển sản phẩm dẫn đến việc hàng tồn kho nhiều. Sự thành công của Uniqlo cũng giống như một con đường để những nhà sản xuất thương hiệu học hỏi, tuy nhiên, đối với những nhà bán lẻ, đó có thể được coi là một trường hợp hiếm hoi trong tỉ lệ “một lời chín lỗ”.

Phụ chương: “BEAN POLE” - công ty đã học hỏi con đường vương đạo trong lĩnh vực định dạng thương hiệu

Một trong những công ty cốt lõi của tập đoàn Samsung, xương sống của mảng thời trang chính là BEAN POLE.

Tập đoàn thành lập từ năm 1953, hoạt động trong lĩnh vực vải dệt, đến những năm 1980 của thế kỷ trước chính thức bắt đầu tấn công lĩnh vực hàng may mặc. Đến những năm 1990, tập đoàn tiếp tục mở rộng kinh doanh



Cửa hàng Bean Pole tại Myeong dong, Seoul
(ảnh chụp vào tháng 6 năm 2010).

những sản phẩm hóa học, đến năm 2000 bắt đầu sản xuất vật liệu điện tử. Doanh thu của kỳ tháng 12 năm 2009 tăng 14,3% so với kỳ trước, đạt 4.261,1 tỉ won

(tương đương khoảng 341 tỉ yên), trong đó các sản phẩm hóa học chiếm 42,9%, nguyên liệu điện tử chiếm 28,4% và ngành thời trang chiếm 26,8%. Sở hữu 36 thương hiệu thời trang đã được cấp giấy phép, trong đó có MANGO, Theory, Pleats Please Issey Miyake..., doanh thu của BEAN POLE chiếm đến 42% lĩnh vực thời trang, đạt doanh thu khoảng 476 tỉ won (tương đương khoảng 38 tỉ yên).

Ở những khu bách hóa của Hàn Quốc, những cửa hàng của công ty thường nằm bên cạnh cửa hàng của Ralph Lauren, mới nhìn thoáng qua thì hai bên có vẻ giống nhau nhưng hàng hóa và cả cửa hàng của BEAN POLE không mang phong cách đồng quê phóng khoáng như Ralph mà được sắp xếp hết sức gọn gàng. Đến 99% người dân ở Hàn Quốc biết đến thương hiệu này và đánh giá khá cao về chất lượng. Họ cảm thấy đây là một thương hiệu có chất lượng tốt và quan trọng nhất là dễ hiểu hơn Ralph.

BEAN POLE chính thức đi vào hoạt động ở Hàn Quốc vào năm 1989, dần mở rộng các dòng sản phẩm dành cho nam, nữ, trẻ em, đồ jeans, đồ chơi golf, phụ kiện thời trang, doanh thu của công ty đã tăng sáu lần trong vòng 10 năm. Tại Hàn Quốc, công ty đã có 291 cửa hàng trong các khu bách hóa, 36 cửa hàng bên đường và ba cửa hàng ở Myeong dong. Các cửa hàng cũng từng có chiến dịch quảng bá với sự tham gia của các ngôi sao phương tây, theo đuổi hình ảnh thân thiện, hiếu khách. Công ty bắt đầu tiến vào thị trường Trung Quốc từ năm 2005, đến cuối năm 2009 đã mở được 54 cửa hàng và dự kiến trong năm 2010 sẽ có tổng cộng 100 cửa hàng.

BEAN POLE có khoảng 80 nhà thiết kế, tạo mẫu, 31 người nghiên cứu, phát triển cùng 30 nhân viên quản lý sản xuất. Công ty trực tiếp tham gia vào quá trình quản lý và kiểm định chất lượng chứ không thông qua đối tác hay công ty sản xuất phụ trợ. Trong tổng số các mặt hàng tung ra thị trường thì 70% sản xuất tại Hàn Quốc, 30% sản xuất tại Trung Quốc. Theo kế hoạch, công ty dự định sẽ sản xuất một bộ sưu tập trong vòng hai tuần, tính cả thời gian vận chuyển và đáp ứng được trên 80% yêu cầu của thị trường, đồng thời sử dụng QR để giữ gìn hình ảnh một thương hiệu đồng nhất về nguyên liệu và những sản phẩm đi kèm. Nhờ kế hoạch sản xuất và các yếu tố đầu vào mà kiểu dáng và màu sắc rất sắc nét đúng như kế hoạch,

hơn hẳn những thương hiệu Nhật Bản đang bán chạy có sử dụng QR. Nhiều người cho rằng, các công ty thời trang Nhật Bản nên nghiêm túc học hỏi BEAN POLE về phương diện từng bước đẩy mạnh xây dựng thương hiệu mà không bị ảnh hưởng bởi các công ty sản xuất theo đơn đặt hàng và QR.

Nhanh chóng tấn công các thị trường nước ngoài

Chiến lược phân chia theo chiều ngang để phù hợp với thế hệ kỹ thuật số với mức giá rẻ đang là chủ đạo hay chiến lược phân chia theo chiều dọc để tấn công vào thị trường ngách với những giá trị gia tăng về lâu về dài đều mang lại những ngò vực. Thu nhập của những người trẻ ở Nhật Bản vẫn đang giảm, dân số cũng giảm cùng với đó là những người của thời đại analog cũng đã già và không còn tham gia quá nhiều vào hoạt động tiêu dùng. Hiện trạng thiếu trẻ em và già hóa dân số cùng với một nền kinh tế suy thoái đã khiến tình hình trở nên căng thẳng. Dự báo là sự cạnh tranh của các doanh nghiệp toàn cầu đến từ phương tây hay những công ty với sản phẩm có giá cả phải chăng đến từ các nền kinh tế mới nổi sẽ rất khốc liệt. Khi chiếc bánh ngày một co lại thì áp lực cũng như cạnh tranh tại thị trường trong nước sẽ ngày một tăng, không có nhiều hy vọng cho sự phát triển. Từ sau cú sốc Lehman, việc phục hồi doanh thu của các công ty cũng có liên kết chặt chẽ với tỉ suất lợi nhuận ở nước ngoài, đặc biệt

là ở những thị trường mới nổi tại khu vực châu Á. Rõ ràng là chúng ta chỉ còn một cách duy nhất là tập trung vào những thị trường mới nổi này.

Mô hình kinh doanh nhằm thu hút thế hệ trẻ với sản phẩm có mức giá thấp đang thích ứng dần với những quy chuẩn toàn cầu, chính vì thế, ngoài việc tập trung vào volume zone ở những thị trường mới nổi đang phát triển rất nhanh, chúng ta cũng có thể phát triển ở những nước tiên tiến, nơi khoảng cách giàu nghèo đang khá lớn. Hơn thế nữa, ngoài việc phải đổi phó về mặt kỹ thuật nên được thực hiện ở địa phương (trong lĩnh vực may mặc thì có việc phát triển sản phẩm theo mùa và nghiên cứu kích thước) thì mở rộng thị trường với những sản phẩm đồng nhất mang lại những lợi ích không nhỏ.

**Bảng
8-4****Số lượng cửa hàng của các SPA toàn cầu tại khu vực
châu Á**

	ZARA	H&M	Forever 21
Nhật Bản	50 cửa hàng (50 cửa hàng)	6 cửa hàng	4 cửa hàng
Trung Quốc	44 cửa hàng (68 cửa hàng)	27 cửa hàng	1 cửa hàng
Hàn Quốc	17 cửa hàng (17 cửa hàng)	1 cửa hàng	1 cửa hàng
Indonesia	8 cửa hàng (13 cửa hàng)		1 cửa hàng
Singapore	7 cửa hàng (15 cửa hàng)		3 cửa hàng
Philippines	6 cửa hàng (8 cửa hàng)		
Thái Lan	5 cửa hàng (7 cửa hàng)		1 cửa hàng
Malaysia	5 cửa hàng (11 cửa hàng)		4 cửa hàng
Tổng cộng	142 cửa hàng (189 cửa hàng)	34 cửa hàng	15 cửa hàng

Chú thích:

1. Số liệu của ZARA là vào cuối tháng 1 năm 2010, H&M là vào cuối tháng 2 năm 2010 (theo giấy tờ quyết toán).
2. Số liệu của Forever 21 là dựa trên trang web của công ty vào ngày 6 tháng 5 năm 2010.
3. Số liệu trong ngoặc của ZARA là tính tổng tất cả các loại hình kinh doanh khác của Tập đoàn Inditex.

Nguồn: Báo cáo tài chính của hai công ty.

Trong một lĩnh vực mang dấu ấn địa phương lớn như thị trường may mặc, H&M và ZARA gần như không có những đối ứng cho phù hợp với địa phương mà tập trung vào yếu tố toàn cầu. Những thương hiệu đến từ các đất nước Latin như ZARA nếu vẫn giữ nguyên các kích thước thì vòng hông và độ dài tay áo có sự chênh lệch với người da vàng. Tuy nhiên không thể nói rằng điều này gây cản trở việc tiến vào thị trường châu Á của những thương hiệu này. Trên thực tế, đến cuối tháng 1 năm 2010, thương hiệu này đã có 50 cửa hàng tại Nhật, 44 cửa hàng tại Trung Quốc, 17 cửa hàng tại Hàn Quốc... Tổng số cửa hàng ở khu vực châu Á đã đạt 142 cửa hàng (nếu bao gồm cả những lĩnh vực khác của Inditex thì có đến 189 cửa hàng). H&M cũng giữ nguyên kiểu dáng dựa theo cơ thể của người Anglo-Saxon, nhưng ngoài Nhật ra thì công ty cũng đã có được doanh thu tăng trưởng đều đặn tại thị trường Trung Quốc dù mới gia nhập thị trường vào năm 2007 (Bảng 8-4).

Nhiều người thường cho rằng mô hình kinh doanh tập trung vào thị trường ngách, bổ sung những giá trị gia tăng nhằm thu hút thế hệ analog phải đặc biệt tập trung vào những thị trường trong nước. Tuy nhiên, sau khi đã định dạng thương hiệu thành công thì ngoài việc chiếm được thị phần ở những nước tiên tiến, các công ty hoàn toàn có thể tấn công tầng lớp giàu có ở những nước đang phát triển. Nếu nhìn thấy

cảnh tượng khách du lịch Trung Quốc nô nức mua các sản phẩm của Burberry hay Comme des Garcons, các bạn sẽ trực tiếp cảm nhận được khả năng này. Thực tế là, những thương hiệu cao cấp trên thị trường Nhật và Mỹ, ngay cả doanh thu ở những nước đang phát triển cũng ngày càng tăng, đều là những thương hiệu với mục tiêu tấn công các thị trường ngách ở các nước phương Tây.

Hai loại hình kinh doanh này đều có cơ hội thành công ở nước ngoài như nhau. Điều chúng ta cần là một chiến lược định dạng thương hiệu, bán hàng và ý chí mạnh mẽ muốn xâm nhập vào thị trường đó đồng thời là những đối tác có hiểu biết về thị trường để giải quyết những vấn đề về kỹ thuật. Trong bối cảnh các đối thủ từ những nước tiên tiến cũng như những nước đang phát triển cũng có ý định tấn công vào thị trường Nhật Bản, việc những công ty của chúng ta tiến ra thị trường nước ngoài là một điều không tránh khỏi.

Nền văn minh đang chuyển dịch dần đến những khu sản xuất

Cả nền văn hóa tiêu dùng cũng như ngành thời trang đang phát triển trong nền văn hóa đó đều khó có thể không thuận theo sự phân hóa của ngành công nghiệp và các tầng lớp xã hội. Đó đã là một điều không thể tránh khỏi trong lịch sử kể từ cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất.

Nền kinh tế Nhật Bản phát triển đạt đến đỉnh cao vào năm 1980, từ sau năm 1990, với sự phát triển của ngành sản xuất và sự phụ thuộc vào dòng vốn, khoảng cách giàu nghèo bắt đầu gia tăng, nhóm trung lưu giảm và nhóm thu nhập thấp tăng. Trong quá trình suy thoái, mức sống giảm và nền văn minh tiêu dùng cũng giảm, những người trẻ tuổi có thu nhập thấp hờ hững với việc tiêu dùng, những sản phẩm giá rẻ tràn ngập, ngành thời trang cũng dần xa rời sự tinh tế ban đầu. Cho dù nền kinh tế có phục hồi thì dòng chảy này cũng khó có thể xoay chuyển lại được. Lý do là bởi khi việc sản xuất được chuyển ra nước ngoài thì năng lực phát triển cũng suy giảm. Tỉ lệ sinh thấp và tốc độ già hóa dân số nhanh, những người trẻ tuổi cũng thoái hóa và cả đất nước đang trở thành một vườn trẻ thì chúng ta khó có thể ngăn được sự suy thoái của nền văn minh đó.

Mặt khác, một nước đang phát triển, trở thành công trường của thế giới và được chuyển giao công nghệ cũng như năng lực phát triển như Trung Quốc thì mức sống cũng đang dần tăng lên, nền văn minh tiêu dùng đang rất khởi sắc, giống như Nhật Bản vào giai đoạn những năm 1970 đến 1980. Sau Trung Quốc, giai đoạn cực thịnh của nền văn minh tiêu dùng cũng dần chuyển sang những nước Nam Á, chẳng hạn như Ấn Độ, và tất cả các nước sẽ đều trải qua thời kỳ khởi sắc như Nhật Bản. Dù đã đạt đến đỉnh cao nhưng

những nước châu Âu và châu Mỹ vẫn tiếp tục kết hợp với những nước đang phát triển theo chiều ngang, hoặc tranh thủ kiếm lợi nhuận bằng việc rót vốn đầu tư hay tung sản phẩm vào các thị trường mới này. Chính vì thế, đã có rất nhiều ý kiến cho rằng nước Nhật không nên do dự nữa mà cần nhanh chóng tiến vào những thị trường mới nổi.

Tốc độ phát triển của các quốc gia này đang nhanh hơn và thậm chí ở một số khu vực đã dẫn tiếp cận và vượt qua Nhật Bản. Và chắc chắn những nước này sẽ còn tăng trưởng nhanh hơn nước Nhật khi xưa. Tầng lớp trung lưu ở đó sẽ nhanh chóng trở thành những người giàu có, và việc họ tiếp nhận nền văn minh tiêu dùng tinh tế mà Nhật và các nước Âu Mỹ đã trải qua chỉ còn là vấn đề thời gian. Ở các nước đang phát triển, khi kinh tế phát triển song hành với sự phân chia giai cấp thì chúng ta hoàn toàn có thể tấn công đồng thời nhiều cấp độ của thị trường. Những công ty có sản phẩm với giá trị gia tăng dành cho tầng lớp giàu có hay những công ty có những sản phẩm giá rẻ hướng đến đại chúng đều có cơ hội như nhau.

Dù là công ty nào thì việc xa rời nơi sản xuất cũng sẽ không tránh khỏi khả năng phát triển sản phẩm giảm sút. Vì việc ủy thác cho đối tác hay những công ty sản xuất phụ tùng có giới hạn nên việc lên kế hoạch, phát triển các thương hiệu sớm hay muộn cũng sẽ được chuyển đến những nước đang phát triển. Ở những

khu đô thị lớn của những nước này, nền văn minh tiêu dùng đang phát triển hết sức rực rỡ. Có thể nói, những khu đô thị lớn đó sẽ sớm nổi lên và thay thế Tokyo trở thành kinh đô thời trang mới của thế giới.

Trên thực tế, những hội chợ thương mại như triển lãm xe hơi, vải dệt hay hàng may mặc hiện nay đều chuyển sang các đô thị lớn ở Trung Quốc, còn Nhật Bản thì dần mất đi vị thế của mình. Các bộ sưu tập tại châu Á cũng được trình diễn ở Bắc Kinh hay Thượng Hải, những nhà thiết kế hàng đầu trên toàn thế giới cũng hội tụ về đây, trái ngược hẳn với Tokyo, thành phố có lẽ sẽ bị lãng quên đang dần biến mất khỏi trang đầu của lịch sử. Đó có lẽ cũng là điều cần thiết cho quá trình phát triển các nền văn minh nhân loại.

KẾT LUẬN

Lời dự báo về “Giảm phát toàn quốc và đại suy thoái kinh tế” do thời báo *Toyo Keizai* ấn hành vào tháng 3 năm 1994 sau hơn mười năm đã trở thành sự thực. Trong bối cảnh nền kinh tế cũng như tiêu dùng đều suy thoái, ngay cả nền văn minh cũng đang trì trệ, Uniqlo đã làm thế nào để đạt được thành công như thế? Cuốn sách này đã tập trung giải thích một cách ngắn gọn bằng nhiều quan điểm khác nhau.

Trong 10 năm đầu, Uniqlo chỉ là một thương hiệu quần áo thường ngày của địa phương dần thu hút được sự chú ý và có kết quả kinh doanh ổn định. Thế nhưng, cũng không ít lần công ty đã đi ngược lại kỳ vọng tấn công thị trường thời trang tẻ nhạt đang bị các công ty lớn chiếm giữ. Đến nay, thương hiệu này đã trở thành một SPA quy mô lớn trên toàn thế giới, nổi danh trong ngành thời trang.

Uniqlo đã nhiều lần bị dồn đến chân tường, nhưng cứ mỗi lần như thế họ lại lột xác để phát triển xa hơn.

Thành công hiếm hoi theo kiểu “một lời chín lỗ” thế này thực sự chỉ có giá trị trong những trường hợp nghiên cứu cụ thể của các khoa kinh tế trên toàn thế giới.

Sau khi xác minh được rằng sự suy thoái của nền kinh tế Nhật Bản đã mang đến thành công chưa từng có tiền lệ của Uniqlo, Nhật Bản càng dễ hình dung được tình trạng dễ bị tổn thương của ngành công nghiệp hàng may mặc và những cửa hàng bách hóa đang bị Uniqlo chi phối. Ngoài ra, cũng có thể dễ dàng nhận thấy viễn cảnh ám đạm của ngành đồ điện gia dụng hay xe hơi đang bị cuốn vào vòng xoáy của những tiêu chuẩn toàn cầu giống như ngành may mặc.

Nền kinh tế Nhật Bản sau “20 năm khủng hoảng” vẫn tiếp tục trì trệ, chúng ta không thể phủ nhận sự thật tuyệt vọng là nền văn minh của chúng ta đã suy thoái thậm chí còn trước cả viễn cảnh cân bằng toàn cầu. Cần phải nói rằng khi những ngành sản xuất chủ chốt như xe hơi hay đồ điện tử mất dần năng lực cạnh tranh do kinh tế phát triển chững lại thì Uniqlo giống như một điểm sáng khi có bước phát triển nhảy vọt và vươn lên toàn cầu.

Tuy việc Uniqlo giành được thành công đơn độc trong bối cảnh ngành thời trang đang trì trệ không phải là một điều đáng vui mừng với những người trong ngành, nhưng tôi cũng muốn thử phân tích quá trình

thành công cũng như những thay đổi mà thị trường đã góp phần tạo nên thành công đó đồng thời tham khảo thêm cả tình hình ngành đồ điện và xe hơi để có biện pháp đương đầu với những khó khăn trước mắt. Tôi cũng muốn tìm hiểu xem tham vọng đạt được doanh thu 5.000 tỉ yên của Ngài Yanai có khả thi hay không theo đúng như dự báo phát triển thị trường và quỹ đạo của một SPA toàn cầu.

Việc đồng nhất tiêu chuẩn toàn cầu đã khiến nước Nhật dần mất đi vị thế, đồng thời khiến cho nền văn minh trở nên suy thoái đến mức khó có thể chấp nhận. Tuy nhiên, chúng ta vẫn cần thẳng thắn nhìn nhận sự thật để các doanh nghiệp cũng như cá nhân có thể tiếp tục tồn tại. Tôi sẽ rất vui nếu cuốn sách mình viết ra có giá trị tham khảo cho các bạn.

Thái Hà Books trân trọng cảm ơn mọi ý kiến đóng góp của độc giả.

Mọi thông tin xin gửi về:

- Góp ý về biên tập: publication@thaihabooks.com
- Góp ý về bản quyền: copyright@thaihabooks.com
- Tư vấn dịch vụ xuất bản: dichvuxuatban@thaihabooks.com
- Liên hệ Sách số: ebooks@thaihabooks.com



THÁI HÀ BOOKS

Phát triển bền vững

Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

Trụ sở chính: 119 C5 Tô Hiệu -

Nghĩa Tân - Cầu Giấy - Hà Nội

Tel: (024) 3793 0480; Fax: (024) 6287 3238

Chi nhánh TPHCM: 88/28 Đào Duy Anh, Phường 9, Q. Phú Nhuận

Tel: (028) 22532641

Website: www.thaihabooks.com

Nhà sách Thái Hà

119 C5 Tô Hiệu - Nghĩa Tân - Cầu Giấy - Hà Nội

Tel: (024) 6281 3638

Website: www.nhasachthaiha.vn