

Hoạt động bán lẻ tại TP.HCM đang diễn ra quá trình chuyển biến và thay đổi mạnh mẽ. Bên cạnh hình thức bán lẻ tại các chợ truyền thống đã xuất hiện loại hình bán lẻ văn minh hiện đại dưới hình thức siêu thị tự chọn. Siêu thị đã và đang là một xu thế trong lĩnh vực bán lẻ. Chính tiềm năng này đã thu hút ngày càng nhiều các doanh nghiệp kể cả các tập đoàn bán lẻ lớn của nước ngoài như Cora, Metro, Medicare... thâm nhập vào lĩnh vực bán lẻ nội địa dưới hình thức siêu thị tự chọn. Hoạt động cạnh tranh giữa các siêu thị vì thế cũng diễn ra hết sức gay gắt và khốc liệt.

Do đó, để có thể tồn tại và phát triển thành công các siêu thị cần phải tập trung xây dựng và có kế hoạch triển khai thực hiện tốt chiến lược sản phẩm của mình với các nội dung chủ yếu sau: (1) Lựa chọn cơ cấu hàng hóa và dịch vụ, (2) Chiến lược hỗn hợp sản phẩm, (3) Tổ chức quá trình thu mua, (4) Đặt hàng và quản lý tồn kho, (5) Các dịch vụ hỗ trợ bán hàng

1. Lựa chọn cơ cấu hàng hóa và dịch vụ

Lý do phổ biến nhất để người tiêu dùng quan tâm lui tới mua hàng tại một siêu thị nào đó là họ mong muốn tìm kiếm được những sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ hiện tại và trong tương lai. Nói cách khác siêu thị phải biết lựa chọn một cơ cấu hàng hóa và chủng loại sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Quá trình này bao gồm 3 giai đoạn:

-Phát triển: siêu thị tiến hành phân khúc thị trường và người tiêu dùng để lựa chọn và quyết định cái gì, bao nhiêu sản phẩm và dịch vụ mà mình sẽ chào bán cho khách hàng. Yếu tố quan trọng nhất là siêu thị phải nghiên cứu và nắm bắt cho được những nhu cầu của nhóm khách hàng mục tiêu của mình. Mọi lựa chọn đều nhằm để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của nhóm khách hàng mục tiêu này hiện tại và dự báo cả trong tương lai.

- Bảo đảm: tổ chức quá trình thu mua để bảo đảm có đầy đủ hàng hoá như đã lựa chọn.

- Quản lý: xác lập qui trình, quản lý và kiểm soát hàng hoá.

Điểm quan trọng cần lưu ý trong quá trình này là phải bảo đảm cân bằng giữa nhu cầu thỏa mãn tốt nhất các nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ ngày càng cao của khách hàng và mục tiêu lợi nhuận của siêu thị. Điều này đòi hỏi siêu thị phải lập kế hoạch và có tính toán kỹ lưỡng về nhiều yếu tố như doanh thu, chủng loại, tồn kho, hao hụt, giá cả, tỷ lệ lãi ...

Trong kinh doanh siêu thị liên tục bị bao vây bởi những sản phẩm mới, sản phẩm cải tiến của các nhà cung cấp chào bán. Điều này đòi hỏi siêu thị phải biết đánh giá từng sản phẩm này trước khi quyết định đưa nó vào danh mục hàng hoá kinh doanh. Việc xem xét này dựa vào các tiêu chuẩn chủ yếu sau:

- Sản phẩm: sự phù hợp của sản phẩm (sản phẩm thay

thế, sản phẩm bổ sung, sản phẩm không liên quan); đặc trưng của sản phẩm (qui cách, tiêu chuẩn, các yêu cầu dịch vụ, các yêu cầu về phương pháp bán hàng), lợi nhuận đem lại từ sản phẩm – đây là một trong những tiêu chí quan trọng và phức tạp khi xem xét.

-Thị trường: sản phẩm lựa chọn phải phù hợp với thị trường và khách hàng. Sản phẩm cần được xem xét trong mối tương quan với các giai đoạn phát triển và tình hình về nhu cầu, thẩm mỹ, thị hiếu, lối sống, phong cách sống, tình hình cạnh tranh ...

-Nhà cung cấp: đánh giá năng lực cung cấp (sản phẩm đã được cung cấp cho những kênh phân phối nào, khả năng bổ sung nguồn hàng trong những trường hợp khác nhau, tính liên tục trong việc cung cấp sản phẩm, các điều kiện và điều khoản theo đó sản phẩm được bảo đảm cung cấp ổn định và đầy đủ) và uy tín

của sản phẩm (nhãn hiệu, so sánh với nhãn hàng riêng của siêu thị) và bản thân nhà cung cấp (thương hiệu, khả năng cung cấp hàng đúng hẹn, đáp ứng đầy đủ đơn đặt hàng, duy trì đủ tồn kho, khả năng linh hoạt trong kinh doanh ...).

Để việc xem xét được chính xác, siêu thị cần tiến hành thu thập các thông tin liên quan đến sản phẩm và nhà cung cấp. Các thông tin này có thể được thu thập từ nguồn thông tin bên trong (báo cáo bán hàng, tình hình hàng tồn trên kệ, mức độ hụt hàng, phản ánh của nhân viên, hàng đổi trả lại ...) và nguồn thông tin bên ngoài (xem xét những sản phẩm đối thủ đang bày bán, khảo sát khách hàng, quan sát khách hàng, tham quan các triển lãm hội chợ, các báo cáo khác ...).

2. Chiến lược hỗn hợp sản phẩm

Mục tiêu cơ bản trong việc lập kế hoạch chiến lược hỗn hợp sản phẩm là chào bán cho người tiêu dùng số lượng tốt nhất về các ngành hàng và số các mặt hàng trong mỗi ngành hàng. Điều này tùy vào tình hình thị trường và khả năng của siêu thị. Một số chiến lược hỗn hợp sản phẩm thường được các siêu thị sử dụng là:

-Hỗn hợp sản phẩm theo chiều rộng: siêu thị kinh doanh nhiều chủng loại hàng hoá khác nhau phục vụ các nhu cầu rất khác nhau của khách hàng bao gồm hàng lương thực thực phẩm, hoá mỹ phẩm, đồ dùng gia đình, sản phẩm dệt may, kim khí điện máy, trang trí nội thất, văn hoá phẩm, sản phẩm làm vườn, thuốc tây, vàng bạc, dịch vụ rửa ảnh, game ... Chiến lược này thường được các đại siêu thị và các siêu thị có diện tích lớn sử dụng theo phương châm "One-stop shopping"

-Hỗn hợp sản phẩm theo chiều sâu: hình thành các siêu thị chuyên doanh một hoặc một số chuyên ngành hẹp nhưng trong mỗi chuyên ngành sẽ bày bán tất cả các sản phẩm có liên quan đến chuyên ngành đó. Chiến lược này phù hợp với những siêu thị có ưu thế chuyên sâu về hàng hoá hoặc có diện tích kinh doanh nhỏ, ví dụ siêu thị điện máy Nguyễn Kim, siêu thị trang trí thất Nhà xinh, siêu thị sách Fahasa ...

Chiến lược sản phẩm trong kinh doanh siêu thị

Thạc sĩ NGUYỄN NGỌC HOÀ

-Hỗn hợp sản phẩm kết hợp: là chiến lược kết hợp giữa chiều rộng và chiều sâu. Siêu thị tính toán lựa chọn một số chuyên ngành hoặc nhóm chuyên ngành mà mình có ưu thế và điều kiện kinh doanh, đồng thời mở rộng ra các nhóm sản phẩm để đáp ứng nhiều nhu cầu khác nhau của khách hàng để người tiêu dùng tiện mua sắm chung với nhau trong khi đi mua hàng. Chiến lược này phù hợp với các siêu thị có qui mô khá như Co.opMart, MaxiMart, Cora tại TP.HCM.

3. Tổ chức quá trình thu mua

Sau khi đã xác định cho mình một cơ cấu và chủng loại hàng hoá sẽ kinh doanh, siêu thị tiến hành tổ chức quá trình thu mua để bảo đảm có được những hàng hóa phù hợp chào bán cho khách hàng. Siêu thị cần nhận diện rõ nguồn hàng cung cấp cho mình. Nguồn cung cấp có thể là: trực tiếp từ nông dân (đối với các sản phẩm nông nghiệp, lương thực thực phẩm), trực tiếp từ các nhà sản xuất, từ các nhà bán sỉ, các trung gian và từ những văn phòng mua hàng thường trú đặt tại các thị trường lớn hoặc các vùng nguyên liệu, vùng sản xuất.

Sau khi đã nhận diện được nguồn hàng siêu thị phải tiến hành khảo sát để xây dựng cho mình một kế hoạch mua hàng trong đó xác định rõ những ngành hàng nào, mặt hàng gì sẽ mua vào để kinh doanh, mua từ đâu và mua của ai. Siêu thị phải hình thành những định hướng chính về hàng hoá mình sẽ mua vào gồm: chủng loại, chất lượng, kiểu dáng, qui cách, giá cả mà những yếu tố này phải phù hợp với hình ảnh và mục tiêu của siêu thị cũng như nhu cầu của khách hàng. Những định hướng này còn phải bao gồm các điều kiện và điều khoản cho việc mua những hàng hoá này. Từ những cơ sở đó bộ phận thu mua sẽ liên hệ nhà cung cấp để khai thác hàng hóa. Nhân viên thu mua cần tìm kiếm, tiếp xúc và trao đổi với nhiều nhà cung cấp để thu thập đầy đủ những thông tin về những hàng hoá mà mình dự kiến mua và nhà cung cấp nào mà mình dự kiến giao dịch. Nhân viên thu mua thường xuyên theo dõi khả năng làm việc của nhà cung cấp kết hợp với đánh giá họ theo định kỳ và đột xuất về các mặt hàng hoá, mạng lưới phân phối, dịch vụ, giá cả, các hoạt động marketing ... để chọn lọc những nhà cung cấp tốt nhất cho mình cũng như có những điều chỉnh cho phù hợp.

Vận dụng những nguyên lý này hiện nay một số siêu thị tại TP.HCM trong đó có Co.opMart đã xây dựng cho mình một chiến lược mua hàng, tiêu chuẩn chọn lựa nhà cung cấp và hàng hóa, nguyên tắc xét duyệt chủng loại hàng hóa, bảng đánh giá nhà cung cấp hàng năm ... được công bố rộng rãi làm cơ sở cho hoạt động mua hàng. Trong chiến lược mua hàng của mình Co.opMart xác định rõ nhu cầu đa dạng hoá các mặt hàng tiêu dùng thiết yếu phục vụ bữa ăn hàng ngày của người dân trong đó đặc biệt nhấn mạnh đến thực phẩm sạch, an toàn, vệ sinh, thực phẩm chế biến sẵn giúp tiết kiệm thời gian chế biến nấu nướng. Bên cạnh hàng lương thực thực phẩm Co.opMart còn quan tâm mở rộng các sản phẩm phục vụ nhu cầu vệ sinh, chăm sóc sức khỏe, nhu cầu làm đẹp, nhu cầu giải trí ... với các ngành hàng hoá mỹ phẩm, quần áo, giày dép, đồ dùng gia đình, đồ chơi, văn phòng phẩm, băng đĩa nhạc... cùng nhiều loại hình dịch vụ kết hợp khác như game, khu vui chơi thiếu nhi, rửa xe... Trong tiêu chuẩn chọn lựa nhà cung cấp và hàng hóa Co.opMart dành ưu tiên cho các đơn vị

có uy tín về thương hiệu và sản phẩm, đặc biệt là các đơn vị hàng Việt Nam chất lượng cao, quan tâm thiết lập mối quan hệ hợp tác gắn bó lâu dài cùng có lợi với các nhà cung cấp có chiến lược kinh doanh rõ ràng, quan tâm đầu tư cho các hoạt động marketing, quảng cáo khuyến mãi. Việc xét duyệt chủng loại hàng hóa dựa theo thị phần của mỗi mặt hàng trong từng nhóm và tuân thủ nguyên tắc "một vào một ra". Công tác đánh giá nhà cung cấp được thực hiện định kỳ hàng năm. Các thông tin phản ánh của khách hàng về nhà cung cấp và sản phẩm, các kết quả kiểm tra định kỳ và đột xuất của các cơ quan chức năng của nhà nước và của các bộ phận nghiệp vụ Co.opMart đều được ghi nhận thống kê lại và là nguồn dữ liệu quan trọng khi xem xét đánh giá nhà cung cấp.

Sau khi đã lựa chọn được đối tác mua hàng nhân viên thu mua sẽ tiến hành đàm phán giá cả và dịch vụ:

-Trong đàm phán giá cả có 3 nội dung chủ yếu là: bảng giá cơ bản, các khoản giảm giá và chiết khấu (chiết khấu theo số lượng, theo thời vụ, giảm giá do thanh toán nhanh, thường chỉ tiêu ...), phương thức giao nhận vận chuyển.

- Đàm phán về dịch vụ: Một số dịch vụ khác có thể đàm phán thêm với nhà cung cấp như hỗ trợ cung cấp nhân viên chào hàng tại siêu thị, đóng gói khuyến mãi, giao hàng đột xuất, đổi trả hàng, liên kết khuyến mãi ...

Một nội dung quan trọng khác trong khi đi vào triển khai hoạt động mua hàng là siêu thị cần xác định rõ chiến lược mua hàng và phương pháp mua hàng. Về chiến lược mua hàng siêu thị có thể lựa chọn mua hàng tập trung (giới hạn vào một số nhà cung cấp) hay phân tán (trải đơn hàng cho nhiều nhà cung cấp khác nhau). Về phương pháp mua hàng siêu thị có thể lựa chọn phương thức mua đứt bán đoạn, đại lý ký gởi, mua bao lô, mua độc quyền ...

4. Đặt hàng và quản lý tồn kho

Việc đặt hàng được siêu thị tiến hành theo lịch đã thống nhất với nhà cung cấp. Căn cứ vào tình hình bán ra, lượng hàng tồn kho tại siêu thị và kinh nghiệm của mình trong việc dự báo lượng hàng tiêu thụ trong thời gian tới nhân viên đặt hàng sẽ tiến hành đặt hàng cho nhà cung cấp. Để cho việc tính toán lượng hàng hoá đặt mua tối ưu bảo đảm có đủ hàng bán ra không để tình trạng hụt hàng trên quầy kệ và có lượng hàng dự trữ hợp lý, siêu thị có thể ứng dụng chương trình đặt hàng bằng điện toán (ROS - Retail Ordering System).

Lượng hàng cần thiết mà chương trình sẽ đề nghị đặt hàng bổ sung được tính toán theo nguyên tắc sau:

$$\begin{aligned} \text{Lượng hàng đề nghị đặt bổ sung} &= \text{Lượng hàng tồn kho tối thiểu} - \text{Lượng hàng tồn kho thực tế} \\ \text{Lượng hàng tồn kho tối thiểu} &= \text{Lượng hàng bán ra bình quân ngày} \times \text{Số ngày tồn kho tối thiểu} \pm \text{Hàng đang trên đường} \end{aligned}$$

-Lượng hàng bán ra bình quân: được tính bình quân trong vòng 90 ngày tính lùi từ ngày đề xuất đặt hàng.

-Số ngày tồn kho tối thiểu: do siêu thị tính toán căn cứ và khả năng dự trữ hàng trên quầy, trong kho và lịch đặt hàng đã

thống nhất với nhà cung cấp. Việc tính toán thống số này đòi hỏi siêu thị phải cân nhắc và xem xét kỹ lưỡng để bảo đảm tính tối ưu (Just in time) trong tồn kho.

- Hàng đang trên đường: là lượng hàng đã đặt cho nhà cung cấp nhưng còn đang trên đường đi chưa nhập kho hoặc hàng đã bán chưa giao cho khách hàng.

Ưu điểm của chương trình đặt hàng ROS là nó giúp đưa ra một danh sách các mặt hàng có lượng hàng tồn kho dưới mức tối thiểu cần thiết và đề nghị số lượng hàng cần đặt bổ sung trên cơ sở tính toán thống kê tình hình bán ra thực tế 90 ngày vừa qua. Do số lượng mặt hàng kinh doanh trong một siêu thị rất nhiều lên đến vài chục ngàn mà không một nhân viên nào có thể nhớ và theo dõi sát nổi, cho nên việc cập nhật và đưa ra danh sách và lượng hàng gợi ý đặt hàng này là hết sức cần thiết. Tuy nhiên chương trình chỉ giúp giới thiệu những mặt hàng có lượng tồn kho dưới mức thiểu và đề nghị lượng đặt hàng bổ sung chứ không làm thay nhiệm vụ của nhân viên đặt hàng. Nhân viên đặt hàng căn cứ và tình hình thực tế để điều chỉnh tăng (ví dụ khi mặt hàng có khuyến mãi) hoặc giảm (ví dụ khi thời tiết xấu) lượng hàng phải đặt trong thực tế.

Đơn đặt hàng sau khi làm xong sẽ được chuyển cho nhà cung cấp qua điện thoại, fax, mail, hoặc hệ thống trao đổi dữ liệu đặt hàng và bổ sung hàng tự động (Auto order and fill in).

Sau khi nhận được được đặt hàng của siêu thị nhà cung cấp sẽ tiến hành giao hàng. Căn cứ vào đơn đặt hàng, nhân viên thủ kho sẽ tiếp nhận, kiểm tra và làm các thủ tục nhập kho chất xếp và định vị theo qui định. Hàng hoá sau khi đã vào kho sẽ được sơ chế, đóng gói lại (nếu cần), áp mã dán tem, in và dán bảng giá để đưa ra quầy. Định kỳ siêu thị tổ chức kiểm kê đối chiếu số tồn kho tồn quầy giữa sổ sách và thực tế.

Để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh, quản lý tồn kho, nâng cao hiệu quả và quay vòng vốn, siêu thị cần tổ chức tốt hệ thống thông tin theo dõi tồn kho bằng chương trình điện toán. Hệ thống này giúp thực hiện việc phân tích đánh giá tồn kho thường xuyên và định kỳ để xác định định mức tồn kho tối đa, tối thiểu, tình hình hụt hàng trên kệ trên quầy và trong kho, tình hình dư thừa hàng, phát hiện hàng chậm luân chuyển, hàng bán nhanh, hàng cần dự trữ theo mùa, hàng thời vụ, hàng sắp hết hạn, hàng hư hỏng ...

Hàng hoá sau khi nhập kho sẽ được siêu thị thanh toán cho các nhà cung cấp theo thỏa thuận đã ký kết trong hợp đồng mua hàng. Việc thanh toán thường là chậm trả 30 - 45 ngày tùy theo đặc điểm của hàng hóa, uy tín của siêu thị và mối quan hệ giữa hai đối tác. Để kích thích siêu thị thanh toán nhanh các nhà cung cấp thường đặt ra những khoản chiết khấu ưu đãi thanh toán nhanh, thanh toán trước. Việc thanh toán do phòng kế toán đảm trách trên cơ sở hoá đơn của nhà cung cấp.

5. Các dịch vụ hỗ trợ bán hàng

Trong kinh doanh siêu thị, bên cạnh những hàng hóa vật chất chào bán cho khách hàng thì các dịch vụ hỗ trợ bán hàng đóng vai trò rất quan trọng trong việc thu hút và thỏa mãn khách hàng. Có hai loại dịch vụ hỗ trợ chính là dịch vụ cơ bản và dịch vụ bổ sung.

- Dịch vụ cơ bản là các dịch vụ mà siêu thị đưa thêm vào

để khai thác kinh doanh như các dịch vụ: ngân hàng, bảo hiểm, giao dịch mua bán nhà, bán vé số, giải trí, ăn uống giải khát, chăm sóc sức khỏe, thẩm mỹ, sửa chữa và bảo trì xe cộ...

- Dịch vụ bổ sung là các dịch vụ không nhằm đem lại thêm doanh thu cho siêu thị mà là những quyền lợi có thêm cho khách hàng như bán hàng qua điện thoại, giao hàng tận nhà, gói quà, lắp đặt, bảo hành, sửa chữa, tư vấn, liên kết ưu đãi ...

Vấn đề đặt ra là siêu thị cần phải xem xét tính toán để quyết định những dịch vụ gì mình sẽ chào và cung cấp cho khách hàng và với mức độ như thế nào. Căn cứ vào mức độ quan trọng, các dịch vụ có thể chia thành: dịch vụ cơ bản, dịch vụ mong đợi và dịch vụ lựa chọn.

- Dịch vụ cơ bản là những dịch vụ chính yếu và cần thiết mang tính riêng có trong kinh doanh bán lẻ mà nếu không có nó siêu thị không thể hoạt động được (duy trì giờ mở cửa, bãi đậu xe, tiếp nhận và giải quyết khiếu nại của khách hàng, cung cấp thông tin và trợ giúp khách hàng, các phương tiện trưng bày sản phẩm ...).

- Dịch vụ mong đợi là những dịch vụ không phải là chính yếu với siêu thị nhưng được khách hàng mong đợi (giao nhận hàng, tín dụng, bảo hành sửa chữa, đổi trả ...).

- Dịch vụ lựa chọn là những dịch vụ không cần thiết cho hoạt động siêu thị cũng phải được mong đợi từ khách hàng nhưng nó có thể giúp tạo ra những dịch vụ độc đáo "độc nhất vô nhị" (unique) và do đó tạo ra đặc trưng riêng có của siêu thị (cho mang hàng về dùng thử trong vòng 1 tuần nếu không thích có thể trả lại như siêu thị điện máy Nguyễn Kim).

Mục tiêu của các dịch vụ hỗ trợ bán hàng trong kinh doanh siêu thị là nhằm: Gia tăng lợi ích cấu thành (sửa chữa, lắp đặt, chăm sóc nữ trang...); đem lại sự thuận lợi về thời gian (mua hàng qua điện thoại, giao hàng tận nhà, thanh toán chậm...); gia tăng tiện ích về nơi chốn mua sắm (vị trí thuận lợi, giao hàng tận nhà...); khuếch trương tiện ích khi sở hữu sản phẩm (tư vấn, đổi trả, giải quyết khiếu nại...); gia tăng sự thuận lợi cho khách hàng (bãi xe, quầy tính tiền, nhà hàng, nhà vệ sinh, rửa xe...); tạo ra hình ảnh của siêu thị; cung cấp sự an ninh cho khách hàng; gia tăng lượng khách đến siêu thị (các dịch vụ kết hợp thêm khác như bưu điện, rửa ảnh, thẩm mỹ viện ...); tạo vị thế cạnh tranh ...

Trên đây là một số nội dung cơ bản của chiến lược sản phẩm trong kinh doanh siêu thị. Quan tâm xem xét một cách toàn diện và tổ chức thực hiện tốt các nội dung của chiến lược sản phẩm sẽ giúp cho siêu thị xác định được một cơ cấu chủng loại hàng hóa và dịch vụ phù hợp có thể thỏa mãn tốt nhất các khách hàng mục tiêu của mình. Việc thực hiện chiến lược sản phẩm không chỉ dừng lại ở chỗ xác định mặt hàng và dịch vụ kinh doanh mà còn phải tính đến quá trình bảo đảm việc cung ứng, tổ chức thu mua khai thác nguồn hàng, lựa chọn nhà cung cấp đồng thời thực hiện quản lý một cách có hiệu quả, duy trì một lượng hàng hóa tối ưu sẵn sàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường vào mọi thời điểm. Với vai trò và ý nghĩa đó chiến lược sản phẩm là một trong những nhân tố quan trọng hàng đầu giúp siêu thị có thể gặt hái được thành công trong kinh doanh, thu hút được nhiều khách hàng đến tham quan và mua sắm với mình ■