

Quản trị chuỗi cửa hàng cho doanh nghiệp F&B



Trong xã hội mà xu hướng đô thị hóa và nhu cầu tiêu dùng của tầng lớp trung lưu đang trên đà phát triển mạnh mẽ, để thành công trong kinh doanh, các cửa hàng thực phẩm và đồ uống (F&B) không những cần chú ý đến việc mở rộng sự hiện diện của mình tại những vị trí đắc địa mà còn phải tận dụng sự hỗ trợ hợp lý giữa các cửa hàng. Trong bài viết này, chúng tôi xin giới thiệu một số chiến lược mẫu chốt được các doanh nghiệp F&B tìm đến nhiều nhất để phát triển và quản lý mạng lưới cửa hàng của mình.

Đánh giá cửa hàng độc lập

Mức độ hấp dẫn của một cửa hàng được xác định bởi tiềm năng tạo ra doanh thu đủ trang trải cho các chi phí về thuê mặt bằng, giá vốn hàng bán, và tiền lương. Trong đó, doanh thu bán hàng là con số khó dự đoán nhất. Những thương hiệu quốc tế như Starbucks, và McDonald's có những phương thức và cơ sở dữ liệu riêng về các thông số như mật độ dân cư, số lượt phương tiện giao thông (traffic) và số người đi ngang qua cửa hàng (footfall), sau đó họ sẽ hiệu chỉnh thêm hàng tá các yếu tố khác như tầm nhìn, mức độ tiếp cận, tiềm năng thương mại, bãi đỗ xe và an ninh khu vực để thực hiện những phỏng đoán chi tiết hơn về doanh thu. Đối với những doanh nghiệp nhỏ, việc mua lại dữ liệu thông tin địa lý (GIS) từ các nhà cung cấp dịch vụ hay ước tính doanh thu của đối thủ gần nhất cũng là một sự lựa chọn khôn khéo.



Bước tiếp theo trong quá trình đánh giá mỗi cửa hàng đó chính là việc ước tính các chi phí. Giá trị trung bình của mỗi thương hiệu (brand) có thể được sử dụng cho giá vốn hàng bán. Đối với chi phí thuê mặt bằng, có thể tham khảo giá thuê niêm yết do chủ nhà quyết định hay giá thuê trung bình trên một đơn vị diện tích từ các báo cáo bất động sản. Về phần tiền lương, doanh nghiệp dựa trên mức sống trung bình ở khu vực để đưa ra một con số ước chừng, sau đó điều chỉnh lại các phí tổn hay lợi ích từ việc xem xét số lượng lượt khách ghé qua cửa hàng cao hơn hay thấp hơn so với một cửa hàng thông thường. Cuối cùng, chi phí thiết lập cửa hàng và lắp đặt thiết bị nên ở mức tương đồng so với các cửa hàng đã mở trước đó trong cùng một thương hiệu.

Sau khi đã nắm được doanh số và chi phí, doanh nghiệp có thể mô phỏng tình hình lãi lỗ, chỉ số IRR và thời gian hoàn vốn (payback period) cho từng cửa hàng. Mỗi doanh nghiệp có thể có một điểm ngưỡng (cutoff point) cho IRR và thời gian hoàn vốn, và điểm ngưỡng này sẽ quyết định có nên mở cửa hàng này hay không.

Tối đa hóa hiệu năng mạng lưới cửa hàng

Ngoài việc chú trọng đến lợi nhuận mà cửa hàng đem lại, người quản lý doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến lợi ích từ sự hỗ trợ giữa các cửa hàng. Một ví dụ cho hỗ trợ nội bộ là việc tiết kiệm được từ hình thức chia sẻ phương tiện vận tải. Đối với các mặt hàng F&B mà có tần suất giao hàng cao như nhà hàng thức ăn nhanh (fastfood), cửa hàng kem hay tiệm bánh, sẽ tiện lợi hơn nếu các cửa hàng này được đặt ở gần nhau, như vậy vừa có thể tiết kiệm được chi phí phân phối vừa tăng được độ tươi ngon của sản phẩm. Một số hỗ trợ nội bộ khác có thể kể đến như đào tạo, huấn luyện và luân chuyển nhân viên, thu thập thông tin từ cửa hàng và giám sát tuân thủ.

Bên cạnh đó, cũng tồn tại sự hỗ trợ bên ngoài do đến từ một mạng lưới các cửa hàng dày đặc. Sự hiện diện của các cửa hàng tại khu vực trung tâm trong thành phố giúp nâng cao nhận thức của người tiêu dùng và củng cố hình ảnh thương hiệu. Một ví dụ điển hình cho điều này là chuỗi tiệm cà phê hàng đầu Việt Nam “Highland Café”. Thương hiệu này có mặt ở hầu hết các trung tâm thương mại và các khu vực đặc địa tại các thành phố lớn của Việt Nam và nó trở thành nơi gặp gỡ “mặc định” cho giới trẻ. Đặc biệt, khi số lượng cửa hàng lên tới hàng trăm trong cùng một thành phố và trải khắp 20 thành phố trong cả nước với nhiều thương hiệu khác nhau, thì doanh nghiệp bắt đầu gặt hái những lợi ích to lớn từ chương trình

khách hàng thân thiết, thẻ quà tặng và hợp đồng doanh nghiệp. “Huy” là một doanh nghiệp F&B thành công nhờ vào độ bao phủ rộng khắp của mình với hơn 200 cửa hàng trên toàn quốc trải khắp 9 thương hiệu. Thẻ thành viên và thẻ trả trước của “Huy” khá phổ biến. Khách hàng doanh nghiệp có thể mua và sử dụng thẻ giảm giá 20% tiền mặt cho những chuyến công tác hay các sự kiện của công ty tại 5 thành phố lớn của Việt Nam nơi mà các thương hiệu của “Huy” hiện diện.

Một điểm quan trọng cần chú ý khi quản lý mạng lưới cửa hàng là hiện tượng tự tước đoạt doanh thu (cannibalization). Điều này xảy ra khi các cửa hàng được đặt quá gần nhau và cửa hàng mới thu hút hết khách của cửa hàng cũ. Tuy nhiên, ở một khía cạnh khác, cannibalization cũng có thể được sử dụng để chống lại đối thủ cạnh tranh. Bằng việc bố trí ba đến bốn cửa hàng vây quanh một vị trí chiến lược, người chơi có thể chiếm lĩnh thị trường khiến cho những tay chơi mới không còn cơ hội mở cửa hàng mới trong khu vực lân cận nữa.

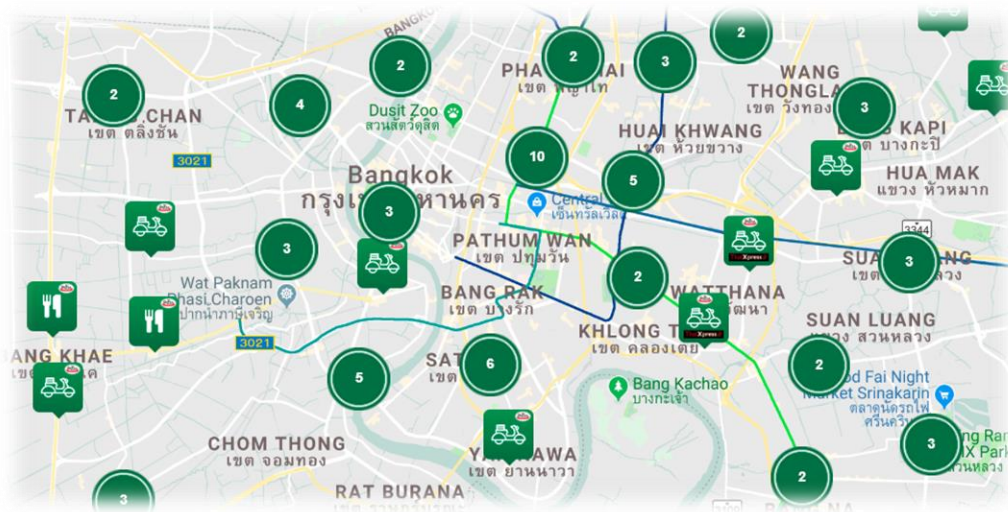


[Những cửa hàng Circle K ở xung quanh Hàm Cá Mập, khu phố cổ Hà Nội, Việt Nam]

Phát triển các kênh bán hàng ngoài cửa hàng (offsite)

Ngoài đặt hàng qua điện thoại, tiến bộ công nghệ thông tin ngày nay đã góp phần nâng cao doanh số ngoài cửa hàng tại các chuỗi cửa hàng. Sự dịch chuyển này có được là nhờ vào sự gia tăng của các trang web đánh giá nhà hàng và doanh nghiệp startup trong lĩnh vực vận chuyển. Người tiêu dùng ngày nay coi trọng sự tiện lợi của quá trình giao hàng, trong khi chi phí vận chuyển đã giảm đáng kể nhờ mô hình kinh tế chia sẻ được sử dụng rộng rãi bởi rất nhiều doanh nghiệp như Grab.

Trong bối cảnh này, một cửa hàng mới phải phục vụ được cho một khu vực chưa được bao phủ đầy đủ bởi mạng lưới các cửa hàng hiện tại. Nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp chuỗi F&B ở Đông Nam Á thường đặt các cửa hàng ở khoảng cách 2-6km (hoặc tương đương 4-10 phút di chuyển bằng phương tiện cơ giới). Các cửa hàng được trải ra dưới dạng một mạng lưới trên toàn thành phố, như trong bản đồ dưới đây.

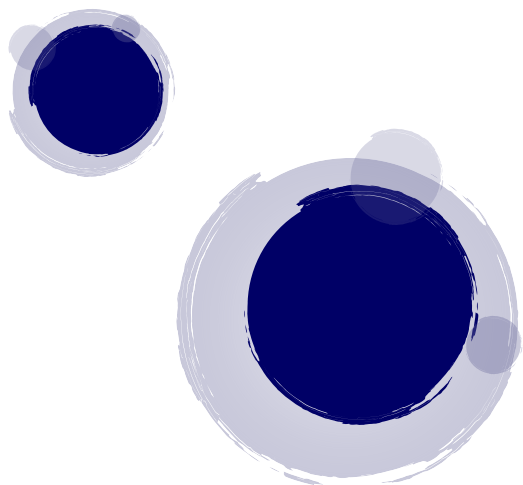


[Mạng lưới cửa hàng The Pizza Company ở trung tâm Băng Cốc, Thái Lan]

Đối với những doanh nghiệp F&B thiên về giá rẻ, kênh bán hàng trực tuyến sẽ đóng vai trò quan trọng hơn, khi mà các cửa hàng ở ngoại vi thành phố trở thành những cửa ngõ tuyệt vời để phục vụ những vị khách ở trung tâm thành phố.

Lời kết

Đối với các nhà quản trị doanh nghiệp, chúng ta cần phải tính toán P&L cho toàn bộ chuỗi cửa hàng và chứ không chỉ đơn thuần là một cửa hàng riêng lẻ khi đưa ra đánh giá cho mỗi lần thiết lập cơ sở mới. Bên cạnh đó thì cả hai hình thức bán hàng tại chỗ và bán hàng ngoài cửa hàng nên được nghiên cứu, cân nhắc cẩn thận để tối đa hóa lợi ích từ các vị trí chiến lược của các cửa hàng.



Corporate Directions, Inc. (CDI)

Tennoz First Tower 23rd Floor,
2-2-4 Higashi Shinagawa,
Shinagawa-ku, Tokyo 140-0002 Japan
Tel / Fax: +81-3-5783-4640
Email: inquiry@cdi-japan.co.jp

Để biết thêm thông tin, xin vui lòng liên hệ:

Đức Phạm

Nhà tư vấn, Hồ Chí Minh
E: ducpham@cdi-vietnam.com

Như Bùi

Chuyên viên, Hồ Chí Minh
E: nhu.bui@cdi-vietnam.com

All rights reserved. Copy and reproduction forbidden.