http://sachviet.edu.vn

Michael Bergdahl

Bài học thương trường từ SAM★WALTON



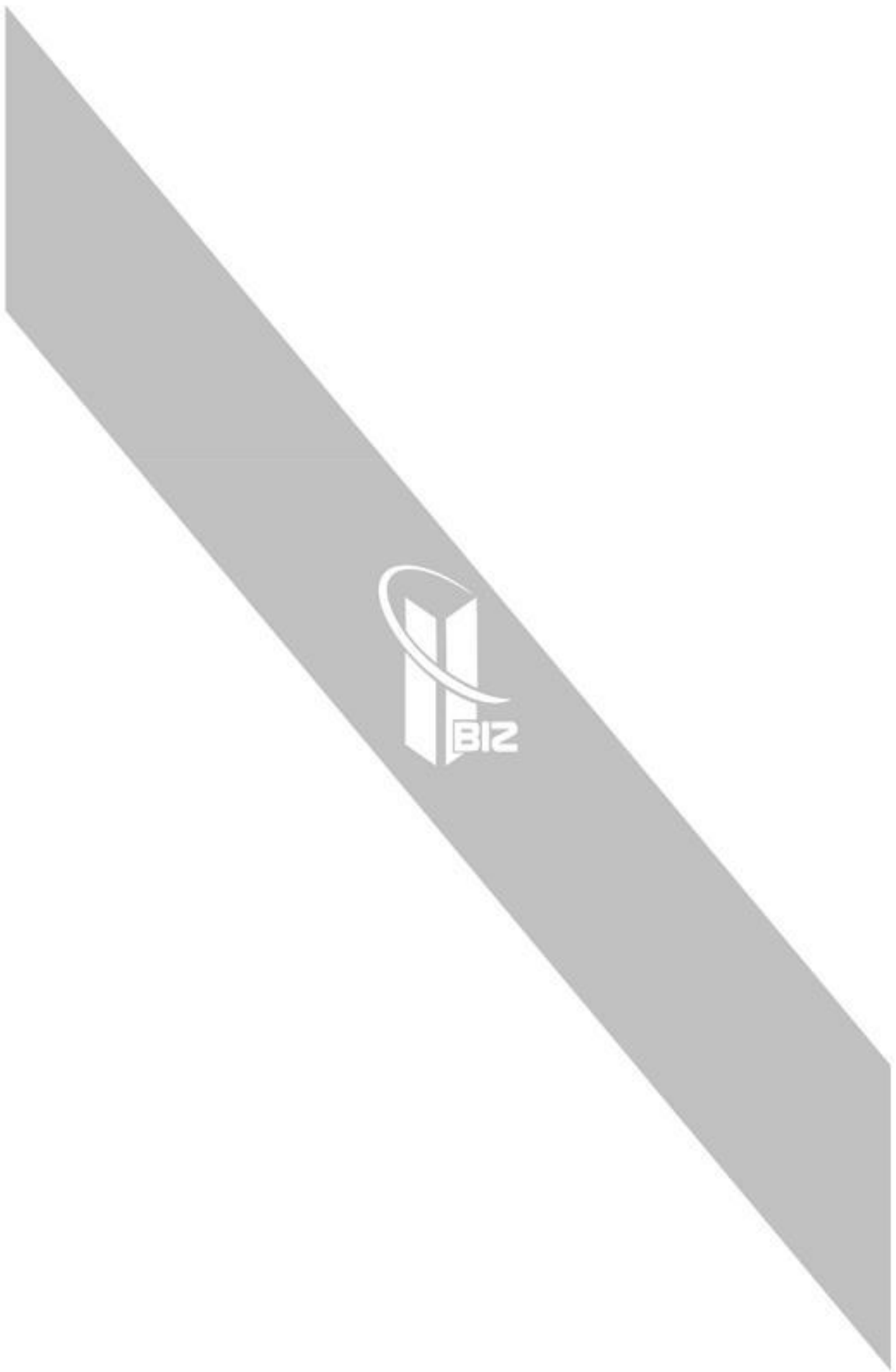
WHAT I LEARNED FROM SAM WALTON

Bí quyết tồn tại và phát triển
trước tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart

WILEY THAHABOOKS NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn



http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Bài học thương trường từ

SAM WALTON

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

BÀI HỌC THƯƠNG TRƯỜNG TỪ SAM WALTON

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

Công ty Cổ phần Sách Thái Hà
Website: www.thaihabooks.com
Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa
Công ty Cổ phần Sách Thái Hà và Nhà xuất bản John Wiley & Sons, USA

Phụ trách bản thảo: NGUYỄN BÍCH THUỶ
Trình bày: VI XUÂN
Thiết kế bia: KIM LONG
Sửa bản in: HỮU NHUNG

WHAT I LEARNED FROM SAM WALTON

How to compete and thrive in a Wal-Mart world / Michael Bergdahl.

Copyright © 2004 by Michael Berghahl. All rights reserved.

No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording, scanning, or other – except for brief quotations in crritical reviews or articles, without the prior written permission of the publisher.

All Rights Reserved. This translation published under license

Liên kết xuất bản: **Công ty Cổ phần Sách Thái Hà**
Trụ sở chính: P506-C3 Làng Quốc tế Thăng Long,
Dịch Vọng, Cầu Giấy, Hà Nội
Tel: (04) 793 0480 - (04) 242 6330
Showroom: 119-C5 Phố Tô Hiệu - Cầu Giấy - Hà Nội
Tel: (04) 281 3638; Fax (04) 281 3673
VP-TPHCM: 533/9 Huỳnh Văn Bánh - phường 14 - quận Phú Nhuận
Tel: (08) 276 1719; Fax: (08) 991 3276
Website: www.thaihabooks.com

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Michael Bergdahl

Bài học thương trường từ SAM★WALTON

Bí quyết tồn tại và phát triển trước tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart

Thu Hương *dịch*

Phùng Hà *hiệu đính*

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Cuốn sách được xuất bản dưới sự hỗ trợ thông tin của:

The Business Review
NHỊP CẦU ĐẦU TƯ

Địa chỉ: Lầu 3, 71-75, Hai Bà Trưng, Quận 1, TP. HCM

Tel: (84-8) 3827 2783 - Fax: (84-8) 3827 4755

Website: www.nhipcaudautu.vn

Email: info@nhipcaudautu.com.vn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

MỤC LỤC

Lời mở đầu *9*

Lời tựa *11*

Lời cảm ơn *15*

Giới thiệu *17*

1- CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT GIÁ CẢ 41

2- CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT ĐIỀU HÀNH 77

3- CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT VĂN HÓA 111

4- CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT SẢN PHẨM CHỦ CHỐT 149

5- CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT QUẢN LÝ CHI TIÊU 191

6- CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT SỬ DỤNG NHÂN TÀI 219

7- CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT DỊCH VỤ 271

Kết luận *307*

Phụ lục *325*

Giới thiệu tác giả *353*

Một vài lời nhận xét *353*

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

LỜI MỞ ĐẦU

Bán lẻ là lĩnh vực kinh doanh phát triển tương đối nhanh chóng. Trong vòng 30 năm qua, chưa có ngành kinh doanh nào đạt được tốc độ thay đổi như ngành bán lẻ. Thậm chí, nếu bạn phát triển được một qui trình bán lẻ "hoàn hảo" thì trong con mắt của đối thủ cạnh tranh, bạn đã trở thành một thí nghiệm với chính những khái niệm của mình. Quyết định bán hàng, định giá sản phẩm và quảng cáo là những yếu tố công khai đối với các đối thủ và dễ dàng bị sao chép. Bằng cách dự đoán và phản ứng nhanh nhạy trước những thay đổi trong hành vi mua sắm của khách hàng, nắm bắt các yếu tố cạnh tranh và cải tiến kỹ thuật của các hãng bán lẻ "mới phất" như Best Buy, Kohl's; Wal-Mart dành được vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực bán lẻ, trong khi các hãng bán lẻ đi đầu trước đây như Korvette và Woolworth đang dần đi vào lịch sử và trở thành những cái tên bị quên lãng trên trang eBay[1].

Thành công của Wal-Mart thật khó có thể sánh kịp. Cứ mỗi đô la bán lẻ ở Mỹ (ngoại trừ các máy bán hàng tự động) thì Wal-Mart chiếm tới 9 xu và nếu xếp nối tiếp nhau các hóa đơn bán lẻ trong một ngày của Wal-Mart thì nó có thể kéo dài tới 4.346km hay bằng chiều dài từ Philadelphia đến Los Angeles. Trên thực tế, doanh thu bán hàng của Wal-Mart sau ngày Lễ Tạ ơn năm 2003 là 1,5 tỉ đô la, lớn hơn giá trị tổng sản phẩm quốc nội của 36 nước cộng lại. Con số 5.000 cửa hàng của Wal-Mart trên thế giới là tấm gương cho các nhà bán lẻ khác noi theo.

Để có thể đương đầu với thử thách khi cạnh tranh trong một thị trường bán lẻ rộng lớn và giàu tiềm lực như Wal-Mart,

---

[1] Trang web đấu giá trực tuyến, nơi mọi người khắp nơi trên thế giới có thể mua bán hàng hóa và dịch vụ.

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

luôn cần phải có những chiến lược khôn ngoan. Trong cuốn sách này, tác giả Michael Bergdahl đã miêu tả chi tiết các nhân tố chính giúp Wal-Mart vươn lên vị trí đứng đầu trong bảng xếp hạng Fortune 500[1]. Bằng cách khái quát các yếu tố quan trọng trong chiến lược của Wal-Mart thành một kho thông tin hữu ích và dễ vận dụng, Bergdahl cung cấp một kế hoạch mang tính chiến thuật mà các hãng bán lẻ lớn cũng như nhỏ đều có thể vận dụng để tồn tại và phát triển.

Người ta dùng nhiều ngôn từ để nói về Wal-Mart, nhưng riêng hai từ "tự mãn" thì chưa bao giờ có. Như tôi đã trình bày trong phần giới thiệu về mô hình "Thị trường lân cận" Wal-Mart liên tục thử nghiệm các hình thức và mô hình kinh doanh mới nhằm đáp ứng tốt hơn nữa nhu cầu của khách hàng trọng tâm, mang lại nhiều thị phần hơn và thu hút được khách hàng tiềm năng. Cuốn sách không nhằm cung cấp một phương thức diệu kỳ để đánh bại Wal-Mart trong trận chiến bán lẻ mà nó cung cấp cho bạn đọc kho hiểu biết vô giá của chính người trong cuộc, giúp cho bất cứ hãng bán lẻ nào có thể xây dựng chiến lược sản phẩm và dịch vụ hợp lý, thỏa mãn được nhu cầu khách hàng, đồng thời thu được lợi nhuận và doanh số đặt ra. Bằng cách học hỏi từ những bài học kinh doanh của Wal-Mart, bạn có thể xây dựng cho mình một chiến lược bán lẻ hiệu quả và mang lại nhiều lợi nhuận.

WILLIAM S. CODY
Giám đốc Điều hành Tập đoàn Sáng kiến bán lẻ
Jay H. Barker, Giảng viên khoa Marketing
Trường Kinh doanh Wharton, Đại học Pennsylvania

---

[1] Danh sách các công ty lớn nhất thế giới do tạp chí *Fortune* bình chọn.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

LỜI TỰA

Vào năm 1862, một cuộc nội chiến lớn có tên gọi Pea Ridge đã nổ ra tại Đông Bắc bang Arkansas. Cuộc chiến diễn ra ở vùng Benton County - nơi ngày nay có nhiều cửa hàng của Wal-Mart. Trong cuộc chiến này, quân Đồng Minh đã giành chiến thắng vẻ vang trước các bang ly khai với Hoa Kỳ. Nhưng giống như một câu châm ngôn đã nói: "Miền Nam sẽ sống lại", một thế kỷ sau đó, năm 1962, Sam Walton đã khai trương cửa hàng đầu tiên của mình tại Benton County, khởi đầu cho một cuộc chiến bán lẻ trong nước. Xuất phát điểm của Sam trên con đường phát triển sự nghiệp bán lẻ của ông là việc xây dựng chuỗi cửa hàng bán lẻ ở khu vực nông thôn miền Nam nước Mỹ. Cuối cùng, sau khi tự lập và gây dựng phong trào bán lẻ ở các bang ly khai, ông bắt đầu chiến dịch mở rộng ở phía tây, tây bắc, phía bắc và đông bắc, đánh bại những đối thủ cạnh tranh khác tại Mỹ. Và sau khi nhanh chóng chiếm lĩnh được thị trường trong nước, Sam Walton quyết tâm chinh phục cả thị trường thế giới.

Làm thế nào Wal-Mart có thể hoàn thành mục tiêu của mình chỉ trong một khoảng thời gian ngắn như vậy? Người sáng lập Sam Walton có tầm ảnh hưởng quan trọng như thế nào đối với những thành công liên tiếp của tập đoàn bán lẻ này? Các đối thủ cạnh tranh trong nước hay quốc tế, quy mô lớn hay nhỏ cần hiểu biết những gì để có thể cạnh tranh hiệu quả với Wal-Mart? Văn hóa doanh nghiệp có tầm quan trọng như thế nào đối với sự thành công của công ty? Thông qua cuốn sách này và với tư cách là người trong cuộc, tôi sẽ giúp

THAIHABOOKS Knowledge for the Future

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

các bạn trả lời những câu hỏi trên và giải quyết những vấn đề quan trọng mà các bạn sẽ phải đối mặt khi cạnh tranh với Wal-Mart và sống sót trên thị trường bán lẻ.

Ý tưởng để tôi viết cuốn sách này được hình thành trong nhiều năm. Sau khi rời khỏi Wal-Mart, tôi trở thành một chuyên gia kinh tế. Trong vai trò mới, tôi ý thức hơn về những kinh nghiệm mà tôi đã học được từ Wal-Mart. Tôi hiểu rằng có rất nhiều chiến lược và chiến thuật kinh doanh cơ bản mà Wal-Mart đã sử dụng là bài học có ích đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Có những khái niệm tưởng chừng như rất đơn giản và dễ hiểu song lại rất khó áp dụng vào thực tiễn đối với mỗi công ty.

Một động lực khác thôi thúc tôi viết cuốn sách này là kinh nghiệm làm diễn giả của tôi. Là một diễn giả chính, tôi đã có dịp thuyết trình tại nhiều công ty và hội nghị lớn trên khắp nước Mỹ. Một lần tôi đã có cơ hội được diễn thuyết cho Hội nghị Liên đoàn Bán lẻ Quốc gia, được tổ chức tại San Diego, bang California. Trong bài nói chuyện hôm đó, tôi đã trình bày về chính những kinh nghiệm của mình khi làm việc với Sam Walton và các vấn đề cần lưu ý khi cạnh tranh với Wal-Mart. Khi đó, dù nhận thức được mối quan tâm to lớn của mọi người đối với ngành bán lẻ trong nước và lòng mong muốn được hiểu biết thêm về hoạt động của Wal-Mart song tôi vẫn chưa đưa ra quyết định viết sách.

Sau đó, tôi có được quyết tâm và động lực để viết cuốn sách nhờ một tình huống rất đặc biệt và thú vị. Michael Menchel và Tony D'Amelio thuộc Hiệp hội Dịch giả bang Washington đã bố trí cho tôi thuyết trình tại một Hội nghị bán lẻ quốc tế ở Cologne, Đức. Hơn 600 nhà bán lẻ từ khắp các nước châu Âu đã tới tham dự. Tôi được yêu cầu nói về chủ đề "Làm thế nào để có thể cạnh tranh với Wal-Mart và sống sót trên thị trường bán lẻ." Những câu hỏi mà tôi nhận được từ phía khán giả sau khi kết thúc bài thuyết trình của mình giúp tôi nhận ra sự lo ngại của các đối thủ cạnh tranh khi Wal-

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

◆ LỜI TỰA ◆

Mart đang dần mở rộng thị trường sang nước họ. Tôi còn nhận ra rằng các đối thủ cạnh tranh trong nước và quốc tế có rất ít hiểu biết về tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới này.

Sự kết hợp giữa những kinh nghiệm là chuyên gia kinh tế và hai buổi diễn thuyết tại San Diego và Cologne đã thôi thúc tôi viết cuốn sách này. Càng nói chuyện với đại diện văn học của mình, Sam Fleischman, tôi càng cảm thấy hứng thú để viết, để giúp cho người đọc ở khắp nơi trên thế giới có thể hiểu hơn về lĩnh vực cạnh tranh của Wal-Mart. Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến vợ tôi, người đã trực tiếp truyền cảm hứng cho tôi bắt tay vào viết cuốn sách này.

Khi viết *Bài học thương trường từ Sam Walton*: Bí quyết tồn tại và phát triển trước tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart, tôi mong rằng những đối thủ cạnh tranh hiện tại và trong tương lai của Wal-Mart sẽ hiểu hơn về những vấn đề mà họ phải đối mặt khi những cửa hàng chiết khấu, các đại siêu thị và các cửa hàng tạp hóa của Wal-Mart đang dần chiếm lĩnh thị trường. Hi vọng đây sẽ là cuốn sách gối đầu giường cho các nhà bán lẻ, nhà sản xuất, nhà cung cấp, các giảng viên đại học và các sinh viên,... giúp cho các bạn có được cái nhìn toàn diện hơn về tập đoàn bán lẻ số một thế giới. Tôi viết cuốn sách với phương châm "hướng về người đọc" và xét từ góc độ của người đọc.

Để có thể miêu tả một cách chính xác các chiến lược và chiến thuật mà tôi đề cập dưới đây, tôi đã phải nghiên cứu rất kỹ lưỡng về Wal-Mart. Tôi đã tham khảo các nhà phân tích trong ngành bán lẻ, báo chí, các bài nghiên cứu liên quan đến cạnh tranh trong lĩnh vực bán lẻ. Tôi cũng tiến hành phỏng vấn các chuyên gia trong ngành, Giám đốc Điều hành các công ty và các lãnh đạo hiệp hội - những người trực tiếp cạnh tranh với Wal-Mart hiện nay.

Khi chia sẻ những kinh nghiệm của mình, tôi sẽ tiết lộ và làm sáng tỏ những quy tắc, văn hóa, bí mật đằng sau thành công của Wal-Mart, dựa trên quan sát trực tiếp của tôi về

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

công ty, về Sam Walton và ban lãnh đạo. Không nhất thiết phải là một người bán lẻ thì bạn mới cần đến cuốn sách này. Các bài học trong cuốn sách có giá trị đối với bất kỳ doanh nghiệp lớn nhỏ nào đang vật lộn trong cuộc cạnh tranh giành thị phần. Cần nhấn mạnh rằng mặc dù cuốn sách mang đến cho người đọc cơ hội học hỏi từ Wal-Mart, nhưng để biến những bài học, những khái niệm tưởng chừng như rất đơn giản ấy vào thực tiễn lại là một việc rất khó khăn. Bạn sẽ nhận ra rằng trên thực tế rất nhiều chiến lược và chiến thuật của Wal-Mart đòi hỏi mức độ kỷ luật rất cao mới có thể thực hiện được.

Trong phần phụ lục, tôi sẽ giới thiệu về hai công cụ hữu ích giúp các doanh nghiệp phát triển chiến lược và chiến thuật cạnh tranh. Hai công cụ đó là tự đánh giá khả năng cạnh tranh và bản câu hỏi kích thích tư duy để tập trung vào các chiến lược của bạn. Cuối mỗi chương là bản liệt kê những mục cần kiểm tra giúp bạn khơi dậy những ý tưởng có thể sử dụng trong quá trình kinh doanh. Cuối cùng, giả sử tôi được mời đến công ty bạn với tư cách là người tư vấn kinh doanh, giúp công ty bạn tập trung vào các chiến lược và chiến thuật phù hợp, thì chắc chắn tôi sẽ sử dụng cuốn sách này như một công cụ hữu hiệu hướng dẫn bạn.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Lời cảm ơn

Sam Fleischman, Đại diện văn học

David Pugh, Biên tập viên, Nhà xuất bản John Wiley & Sons Inc.

Todd Tedesco, biên tập viên cao cấp, nhà xuất bản John Wiley & Sons Inc.

Heather Bergdahl, người sửa bản thảo cuối cùng

Dick Wood, Chủ tịch chuỗi cửa hàng tiện lợi Wawa

Steve Sheetxz, Chủ tịch chuỗi cửa hàng tiện lợi Sheetz

Chester Cadieux, Chủ tịch chuỗi cửa hàng tiện lợi QuikTrip

Stan Fortune, cựu Giám đốc Wal-Mart

John Morrison, Giám đốc Hiệp hội Cửa hàng tạp hóa Missouri

Wes Ball, Giám đốc Hiệp hội Cửa hàng tạp phẩm Tennessee

Kerly LeBoeuf, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành Hiệp hội Cửa hàng tiện lợi Quốc gia

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Stephen Giroux, thành viên ban quản trị Hiệp hội Dược sĩ cộng đồng Quốc gia (NCPA)

John Musil, Chủ tịch Hiệp hội Dược sĩ Arizona, NCPA

Al Norman, Sprawlbusters

Fred Martels, Chủ tịch, People Solution Strategies

Tony D'Amelio, Hiệp hội diễn giả Washington

Michael Menchel, Hiệp hội diễn giả Washington

Somers White, Chủ tịch Công ty Somers White

Mike Kleinfelder, tư vấn tài chính, UBS PaineWebber

David Herdlinger, trợ lý kinh doanh, Tập đoàn Resource Associates.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Giới thiệu

NGHIÊN CỨU KINH NGHIỆM POCKETS CỦA WAL-MART
NHỮNG CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT TÔI HỌC ĐƯỢC TỪ SAM WALTON

"Chiến lược và chiến thuật của Wal-Mart
dễ hiểu nhưng rất khó sao chép."

Liệu bạn có sẵn sàng mạo hiểm đem số tiền mà bạn khó khăn lắm mới kiếm được để đánh cược trong cuộc đối đầu trực tiếp với một đối thủ nặng ký hơn bạn gấp nhiều lần? Hay với cách khác đó là một đối thủ đã có những thành tích đáng nể, đã từng dành chiến thắng trước những nhân vật kỳ cựu, dày dạn nhất và những kẻ mới nổi có tiềm lực vững vàng. Điều này cũng giống như việc bạn thi đấu với các vận động viên tầm cỡ thế giới của một đội tuyển Olympic luôn dành chức vô địch trong mỗi sự kiện thể thao mà họ tham gia? Đó giống như những nhiệm vụ hết sức nặng nề mà bất cứ nhà bán lẻ nào cũng phải gánh vác nếu muốn bước vào một cuộc cạnh tranh trực tiếp với đại gia của ngành bán lẻ Wal-Mart. Wal-Mart luôn dẫn đầu và rất khó đánh bại trong bất cứ "môn" nào trong "cuộc thi 10 môn" của ngành bán lẻ: Giá cả, hoạt động, văn hóa, chương trình khuyến mại, lựa chọn sản phẩm, chi tiêu, tài năng, dịch vụ, công nghệ, phân phối hay hậu cần.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Wal-Mart đề ra các tiêu chuẩn và kiểm soát các hoạt động của mình trên mọi bình diện. Chính Wal-Mart đã tạo ra các quy tắc cạnh tranh trong lĩnh vực bán lẻ, và có thể thay đổi các quy tắc ấy bất cứ khi nào. Điều mà bạn học được ở đây là bạn hoàn toàn không thể nắm phần thắng khi mà các quy tắc trong cuộc giao tranh lại do chính đối thủ lớn mạnh nhất đề ra. Nếu bạn cho rằng Wal-Mart chỉ là K-Mart thứ hai thì bạn cần cân nhắc lại: Wal-Mart là đối thủ đáng gờm và rất khó đánh bại.

Wal-Mart chiếm được tình cảm của hàng triệu khách hàng, song tập đoàn này cũng phải chịu sự ghen ghét của các đối thủ cạnh tranh, các nhóm lợi ích khác và bị gắn cho hàng loạt những cái tên khác nhau như "Quái vật vùng Bentonville", "Con Gô-ri-la 800 pound[1]", "Tên khổng lồ", "Siêu thị cỏ dại", "Tên khổng lồ vùng Bentonville", "Đế chế tội ác", "Thánh Gia-ga-nat[2] bán lẻ", "Siêu thị quái vật", "Người anh em ngu ngốc".

Không phải tất cả các địa phương đều chào đón sự có mặt của Wal-Mart. Một số người thậm chí còn lên tiếng phản đối việc xây dựng đại siêu thị của Wal-Mart ở khu họ sống. Một ví dụ điển hình là thị trấn Inglewood, ngoại ô Los Angeles, bang Carlifornia đã kịch liệt phản đối đề xuất xây dựng một đại siêu thị ở đây. Hay bang Carlifornia dường như đã trở thành một "chiến trường" sau khi Wal-Mart tuyên bố ý định xây dựng 40 siêu thị. Một số nơi còn đề ra quy định cấm xây dựng các cửa hàng bán lẻ với diện tích vượt quá 30.000m^2.

Cuối năm 2004, Wal-Mart quyết định đầu tư hơn một triệu đô la để tiến hành một cuộc bỏ phiếu kín nhằm có được 10.000 chữ ký đồng ý xây dựng chuỗi siêu thị ở thị trấn Inglewood. Và như vậy, chính những người dân sống ở đây, chứ không phải các chính trị gia hay số ít những người lên

---

[1] 1 pound = 454 gram

[2] Juggernaut: Tên một vị thánh ở Ấn Độ, hình ảnh vị thánh này trước kia thường được đặt trên một chiếc xe diễu qua phố và những người cuồng tín thường đổ xô vào để xe cán chết.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

tiếng phản đối sẽ có quyền quyết định số phận của siêu thị này. Thông qua ti vi và báo đài, Wal-Mart còn tập trung quảng cáo về những lợi ích mà hệ thống siêu thị Wal-Mart sẽ mang lại cho người dân địa phương.

Cuộc tranh cãi có thể ví như một cuộc đọ sức giữa một bên là tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới và một bên là các nhà lãnh đạo tôn giáo, các nhà hoạt động xã hội, chủ doanh nghiệp, các chính trị gia, và các hiệp hội. Khi nói về những nỗ lực của Wal-Mart tại thị trấn Ingerwood, Chủ tịch Hiệp hội công nhân ngành thương mại và thực phẩm Joe Hansen phát biểu: "Wal-Mart đang làm giảm mức sống của người dân trên khắp đất nước, và đồng thời tự gây ảnh hưởng xấu đến hình ảnh của chính mình." Kết quả cuối cùng là Wal-Mart đã không nhận được phiếu ủng hộ nào, người dân đều thể hiện thái độ phản đối "không xây dựng ở đây." Tôi đã có buổi nói chuyện với ông Al Norman, một chuyên gia có tên tuổi chuyên nghiên cứu về sự bành trướng của các tập đoàn lớn. Ông điều hành một công ty tư vấn nhằm trợ giúp liên minh cộng đồng chống lại việc mở rộng hoạt động kinh doanh của các tập đoàn bán lẻ. Norman cho biết ông đã thành công khi tổ chức vận động chống lại ý định xây dựng của Wal-Mart trên quê hương ông, thị trấn Greenfield, bang Massachusetts. Ông cho biết thêm, kể từ đó, hơn 215 thị trấn khác cũng giống như Inglewood đã thành công khi chống đối lại Wal-Mart và các tập đoàn bán lẻ khác.

Sam Walton luôn khẳng định rằng mục tiêu của Wal-Mart đơn giản là trở thành hãng bán lẻ cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất chứ không phải trở thành tập đoàn bản lẻ "đại gia" nhất trên thế giới. Mỗi khi nghĩ đến những gì mà Sam Walton đã làm được, tôi lại nhớ đến câu nói của Earl Nightingable, một chuyên gia hàng đầu thế giới chuyên nghiên cứu về sự thành công: "Bạn sẽ trở thành người như những gì mà bạn nghĩ tới nhiều nhất." Sam Walton, với nỗi ám ảnh xây dựng tập đoàn bán lẻ tốt nhất là bằng chứng sống cho câu nói

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

này. Bằng những suy nghĩ thấu đáo, tinh thần làm việc hăng say và mong ước làm tốt hơn đối thủ cạnh tranh, Sam đã dồn hết tâm trí quyết tâm xây dựng và phát triển Wal-Mart. Ông thực hiện điều đó theo cách truyền thống - thường xuyên ghé thăm các cửa hàng, nói chuyện với các cộng sự, và chú ý lắng nghe khách hàng. Sam luôn tỏ ra kiên định trong cách nhìn nhận của mình, ngay cả khi các nhà cung cấp hay các đối thủ cạnh tranh nói với ông rằng chiến lược giảm giá của ông ở khu vực nông thôn sẽ không đem lại kết quả gì.

Ông quyết tâm chứng minh rằng họ đã sai, và thực tế ông đã làm được điều đó. Sam dường như đã thay đổi mãi mãi những quan điểm chuyên môn về phương pháp định giá và kinh doanh cũ khi áp dụng chiến lược bán hàng giá rẻ. Hơn cả những gì Sam Walton đã phát biểu về mục tiêu của Wal-Mart, vào năm 1991, Wal-Mart đã vượt qua Sears[1] để trở thành tập đoàn bán lẻ lớn nhất nước Mỹ. Ngày nay, chỉ mười ba năm sau đó, doanh số bán hàng của Wal-Mart đã gấp sáu lần Sears!

Cũng chính nhờ những điểm đặc biệt trong chiến thuật của mình, Sam Walton đã đưa Wal-Mart trở thành tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới, được tạp chí danh tiếng *Fortune* năm 2003 bầu chọn là tập đoàn được ngưỡng mộ nhất. Năm 2004, Wal-Mart tiếp tục dẫn đầu nhóm mười tập đoàn được ngưỡng mộ nhất, các thứ hạng tiếp theo thuộc về: Bershire Hathaway[2]; Southwest Airlines[3]; General Electric[4]; Dell[5]; Microsoft[6]; Johnson and Johnson[7]; Starbucks[8]; FedEx[9] và IBM. Trước khi Wal-Mart

---

[1] Năm 1925, Sears là tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới với 350.000 nhân viên.

[2] Tập đoàn bảo hiểm Mỹ

[3] Hãng hàng không giá rẻ Mỹ

[4] Tập đoàn công nghệ dịch vụ đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ

[5] Dell và IBM: Hai tập đoàn sản xuất máy tính Mỹ

[6] Tập đoàn sản xuất phần mềm của Mỹ

[7] Tập đoàn sản xuất thiết bị y tế và dược phẩm của Mỹ

[8] Tập đoàn sản xuất và kinh doanh cà phê

[9] Tập đoàn kinh doanh dịch vụ hậu cần

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trở thành tập đoàn được ngưỡng mộ nhất thế giới 2003, General Electric đã nắm giữ vị trí đó trong vòng 5 năm 1998-2002. Coca-cola cũng đứng đầu bảng xếp hạng trong 2 năm 1996 và 1997. Rubbermaid lên ngôi năm 1994 và năm 1995. Riêng tập đoàn dược phẩm Merck giữ được vị trí này lâu nhất suốt 7 năm từ 1987 đến 1993. Và IBM cũng đứng ở vị trí số một trong suốt 4 năm 1983-1986.

Hơn 10 năm qua, giá cổ phiếu của tập đoàn Wal-Mart tăng 300%. Trong khi đó các đối thủ cạnh tranh phải chứng kiến cảnh giá cổ phiếu của họ chịu tác động nặng nề do thị phần của Wal-Mart ngày càng mở rộng. Tuy nhiên, một vài tập đoàn đối thủ tỏ ra lạc quan khi cổ phiếu của họ vẫn giữ được mức tăng trưởng ổn định giúp cho các tập đoàn này có thể cạnh tranh được với Wal-Mart và là một tín hiệu tốt khi xu hướng bán lẻ đang ngày càng đi xuống, các tập đoàn này bao gồm: Target, Wawa, Sears, Walgreens, Costco, QuikTrip, Fred's Stores, Supervalu, Sheetz, Dick's Sporting Goods và Weis Markets.

Điều mà Sam Walton luôn tâm niệm đó là biến Wal-Mart trở thành tập đoàn bán lẻ tốt nhất, và ông đã làm được điều này. Thực tế năm 1999 Wal-Mart được tạp chí *Discount Store News* bình chọn là "Nhà bán lẻ của thế kỷ". Cho dù ban lãnh đạo của Wal-Mart có hứng thú với điều này hay không thì Wal-Mart đã và đang trở thành tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới, với doanh số vượt trội 260 tỉ đô la mỗi năm. Theo bảng xếp hạng tạp chí danh tiếng *Fortune* suốt từ năm 2002, tập đoàn bán lẻ Wal-Mart luôn đứng đầu danh sách Fortune 500 đồng thời được xem là "công ty được ngưỡng mộ nhất tại Mỹ" và hứa hẹn sẽ còn giữ vị trí này trong nhiều năm tới.

Trong quá trình nghiên cứu để viết cuốn sách này, tôi nhận thấy rằng ban lãnh đạo Wal-Mart vẫn thường xuyên học hỏi từ cuốn sách của Sam Walton, *Sam Walton: Made in America* (Sam Walton: Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ), và những bài học của ông vẫn luôn là một phần không thể thiếu trong văn hóa

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

doanh nghiệp của Wal-Mart. Những nguyên tắc của Sam Walton - tôn trọng cá nhân, phục vụ khách hàng hết mình, trung thực trong làm ăn buôn bán, gia tăng giá trị cho khách hàng, cắt giảm chi phí, có triết lý sống đơn giản và không ngừng hoàn thiện - ngày nay vẫn là kim chỉ nam cho toàn bộ hoạt động của Wal-Mart, và được thể hiện trong các thông cáo trên trang web cũng như các tài liệu giới thiệu công ty, đồng thời nhằm mục đích giúp nhân viên và công chúng có được cái nhìn toàn diện hơn về Wal-Mart. Cho dù nhà lãnh đạo tài ba Sam Walton đã qua đời rất lâu, nhưng người ta vẫn nhắc tới ông với tấm lòng tôn kính nhất, các nhà lãnh đạo mới của công ty gọi ông bằng một cái tên trân trọng "Ngài Sam".

Lần đầu tiên tôi gặp Sam Walton là lúc ông đã bước sang tuổi xế bóng của cuộc đời và sự nghiệp, song trong ông vẫn toát lên dáng vẻ sung sức của một người đàn ông trẻ trung. Ông không sở hữu vóc dáng to lớn nhưng lại trải một cái bóng thật rộng. Một mặt, Sam tỏ ra là người khiêm tốn và kính Chúa; mặt khác, ông cũng không kém phần quyết liệt khi cạnh tranh trên thương trường, giống như bất cứ nhà lãnh đạo doanh nghiệp nào mà tôi đã từng gặp. Trong cuộc đời mình, tôi luôn chủ động học hỏi và tiếp thu cách đối nhân xử thế, và tôi đã học được rất nhiều từ triết lý của Sam Walton và từ Wal-Mart. Chính Sam Walton đã đặt cho tôi biệt hiệu "Chú chó săn chim". Như một phóng viên đang theo sát ứng cử viên Tổng thống, tôi chăm chú quan sát mọi hành động của Sam Walton khi ông chỉ đạo một cuộc họp vào một buổi sáng thứ Bảy hay khi Sam Walton và tôi tham gia vào các cuộc họp khác. Có lẽ tôi sẽ không bao giờ quên duyên gặp gỡ của mình với nhà kinh doanh lỗi lạc nhất của thời đại - Sam Walton.

Sam trực tiếp tham gia phỏng vấn và tuyển tôi vào vị trí quản lý tại Wal-Mart. Vào thời điểm đó, tôi đang làm việc cho hãng Frito-Lay tại thành phố Dallas, bang Texas; chính vì lời đề nghị của Sam Walton mà vợ tôi, Sheryl và tôi đã quyết định

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

chuyển tới sống tại thị trấn Bentonville. Trong những trường hợp khác, chắc chắn tôi sẽ không bao giờ chuyển gia đình mình đến vùng núi Ozark nhưng cơ hội được làm việc cùng Sam Walton trong những năm cuối đời của ông thúc giục tôi không được bỏ lỡ cơ hội này. Thị trấn Bentonville không phải khu vực trung tâm. Nó nằm cách Tulsa 186km về hướng đông, cách Little Rock 340km về hướng bắc, cách thành phố Kansas 230km về hướng nam, và cách St. Louis 540km về hướng tây nam. Cuối cùng chúng tôi cũng mua được một trang trại ngựa rộng khoảng gần 7 hecta nằm bên một con đường bụi bặm tại thành phố Cave Springs, bang Arkansas bằng khoản tiền chúng tôi vay được từ ngân hàng Bentonville do Sam Walton sở hữu. Đối với tôi và vợ tôi, vùng núi Ozark gợi lên ấn tượng về một xã hội kém văn minh, nghèo khổ và lạc hậu. Và tôi phát hiện ra rằng mọi thứ đúng như những suy nghĩ của chúng tôi ngay sau khi tiếp xúc với người dân sống ở khu vực trụ sở chính của Wal-Mart.

Sam Walton là nhà lãnh đạo, người thấy có tài năng và uy tín thực sự. Ông luôn giữ thái độ thoải mái trong cuộc sống và công việc của mình, chính vì vậy, Sam là người rất dễ gần. Tôi nhận ra rằng ông luôn dành phần lớn thời gian và công sức để truyền đạt lại những kinh nghiệm và những bài học quý báu của bản thân cho thế hệ lãnh đạo kế cận cũng như các cộng sự trong công ty. Sam Walton giống như một chính trị gia thực thụ. Mỗi khi thuyết giảng hay truyền đạt về một vấn đề nào, ông cố gắng sử dụng tối đa các bài hùng biện, các truyện cười, truyện dân gian để cho bài giảng dễ đi vào lòng người hơn. Ông còn sử dụng chương trình truyền hình trực tiếp, đài phát thanh truyền hình, trang web của công ty, băng video, văn bản, các bài phát biểu để gửi đi những thông điệp của mình. Sam luôn thân thiện và cởi mở trong ứng xử. Tấm gương sáng về tài lãnh đạo của ông luôn được những người quản lý trong công ty noi theo. Không ai có thể nghi ngờ về sự quan tâm của Sam

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đối với những người xung quanh và tình cảm của mọi người dành cho ông. Có một điều rất rõ ràng đối với tôi là mọi người luôn cố gắng để không khiến ông phải thất vọng.

Khi đọc những cảm tưởng của tôi viết về Sam Walton, bạn sẽ dễ dàng nhận ra sự kính trọng của tôi đối với ông và những gì ông đã làm được. Giống như nhiều người khác, tôi vô cùng kính nể những thành công ngoài sức tưởng tượng của Wal-Mart cả trong nước và trên trường quốc tế. Tôi tin bạn sẽ sớm nhận ra rằng Wal-Mart đã tạo được bản sắc riêng, rất khác biệt trong phương thức kinh doanh của mình so với các tập đoàn bán lẻ khác. Phần lớn nét khác biệt này là nhờ vào công lao to lớn của "Ngài Sam".

Những bài học kinh doanh của Sam là nhân tố quan trọng làm nên thành công của Wal-Mart và giúp tập đoàn này trở thành đối thủ sừng sỏ nhất trong ngành bán lẻ trên phạm vi toàn cầu. Các nhà kinh tế học cho rằng, bằng chiến lược liên tục hạ giá sản phẩm tại các chi nhánh của mình, Wal-Mart đã khiến tỉ lệ lạm phát của Mỹ giảm đáng kể. Chiến lược này còn góp phần làm tăng mức sống của người dân khắp thế giới, giúp họ tiết kiệm hàng tỉ đô la. Ngoài ra, những nỗ lực cạnh tranh của Wal-Mart cũng thôi thúc các hãng bán lẻ khác phải nhanh chóng cải thiện chính sách lựa chọn sản phẩm, chính sách giá cả và nâng cao chất lượng phục vụ. Nhờ đó, người hưởng lợi cuối cùng sẽ là khách hàng. Sam đã từng nói: "Chúng ta sẽ làm giảm áp lực về chi tiêu cho người dân, không chỉ ở Mỹ, mà còn ở khắp nơi trên thế giới, khiến cho cả thế giới này biết thế nào là tiết kiệm và có một cuộc sống tốt hơn.

Những nhà lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng và gây được tầm ảnh hưởng lớn là rất hiếm. Và khi họ xuất hiện, họ thường làm nên những điều phi thường. Chẳng hạn như Andrew Carnegie[1] và Sam Walton, họ đều có những điểm

[1] Doanh nhân người Mỹ gốc Scotland, người sáng lập tập đoàn US Steel.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

chung. Họ là những con người đầy tự tin, tham vọng, dám chấp nhận rủi ro, luôn tìm tòi sáng tạo và hội tụ nhiều nét khác biệt. Nhờ sử dụng phương pháp sản xuất trên quy mô lớn, Andrew Carnegie đã giúp cho quá trình sản xuất thép Bessemer đạt hiệu quả kinh tế cao với chi phí thấp hơn. Sam Walton, với chiến lược bán lẻ tập trung vào khu vực nông thôn và chiến lược "Hàng hóa giá rẻ mỗi ngày" (EDLP) đã làm thay đổi đáng kể sở thích mua sắm của khách hàng. Hai nhà lãnh đạo với những ý tưởng khác nhau, đã góp phần tạo nên bước đột phá cho ngành công nghiệp của mình, đồng thời biến công ty của họ trở thành những tập đoàn lớn nhất thế giới. Doanh số bán hàng của US Steel năm 1917 chiếm 2,8% tổng sản phẩm quốc dân (GNP) của Mỹ; doanh số của Wal-Mart năm 2002 cũng đạt xấp xỉ chiếm 2,3%. Thành công của hai nhà lãnh đạo là minh chứng cho thấy một cá nhân cũng có thể tạo ra sự thay đổi hoàn toàn. Những ý tưởng sáng tạo nếu được vun đắp bằng tài lãnh đạo nhìn xa trông rộng và nỗ lực làm việc không ngừng nghỉ có thể tạo nên thay đổi có ảnh hưởng lớn đối với thế giới. Người lãnh đạo thực sự có ảnh hưởng sâu sắc tới doanh nghiệp, kể cả khi họ mất đi. Trong cuộc bầu chọn ai là người lãnh đạo doanh nghiệp có tầm ảnh hưởng lớn nhất thế kỷ 20, cái tên Sam Walton luôn đứng ở những vị trí cao nhất.

Sam Walton qua đời tháng Tư năm 1992 do căn bệnh ung thư xương, song những triết lý và niềm tin của ông vẫn còn sống mãi, hòa quyện trong văn hóa doanh nghiệp của Wal-Mart. Nếu đọc bất cứ bản báo cáo thường niên nào của công ty được viết kể từ khi ông qua đời, hay ghé thăm trang web của công ty, bạn sẽ có cảm giác rằng dường như Sam Walton vẫn còn sống. Cuốn sách này được viết chủ yếu dựa vào hiểu biết của cá nhân tôi về những ảnh hưởng mà tài lãnh đạo của Sam Walton mang lại, đồng thời giúp bạn hiểu tác động của văn hóa doanh nghiệp đối với tính nhất quán trong hệ thống tiêu chuẩn đã đóng góp vào thành công của Wal-Mart khi tập đoàn này mở rộng kinh doanh trên phạm

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vi thế giới. Từ đó, bạn có thể làm quen với các phương thức hoạt động, nguyên tắc tối ưu cũng như tầm nhìn và sứ mệnh của Wal-Mart để áp dụng vào công ty mình.

Bạn có khả năng đọc nhanh đến mức nào? Tùy thuộc vào câu trả lời, cho đến khi bạn đọc xong cuốn sách này, Wal-Mart đã mở thêm một, hai, ba hay nhiều hơn các cửa hàng mới. Là người viết, tôi đã chọn cách mạo hiểm viết vào đây những con số thay đổi từng ngày thậm chí ngay cả khi tôi đang viết cuốn sách này. Đế chế bán lẻ của Sam Walton đã phát triển trở thành ông chủ lớn nhất trong khu vực kinh tế tư nhân ở Hoa Kỳ và tập đoàn bán lẻ hùng mạnh nhất thế giới.

Một so sánh trực tiếp giữa doanh thu hàng năm của Wal-Mart với các đối thủ cạnh tranh ở Mỹ cho thấy "người khổng lồ" Wal-Mart gấp 4 lần doanh thu của Home Depot, 5 lần Target và Kroger, 6 lần Sears và Costco, 7 lần Safeway và Albertson's, 8 lần JC Penny, Walgreen's và Lowe's, 9 lần K-Mart! Trên thực tế, nếu bạn cộng doanh thu hàng năm của Home Depot, Kroger, Target, Costco, và Sears lại thì con số này vẫn thấp hơn 259 tỉ đô la doanh thu hàng năm của Wal-Mart. Song đó vẫn chưa phải những sự thật ấn tượng nhất về thế giới bán lẻ Wal-Mart. Hãy xem xét những con số sau:

- Trong năm 2004, Wal-Mart dự định mỗi ngày khai trương một cửa hàng mới.
- Wal-Mart thuê nhân công ở Mỹ nhiều hơn bất kỳ tổ chức nào ngoại trừ chính phủ liên bang.
- Con số 1,3 triệu nhân viên làm việc ở các chi nhánh khác nhau trên thế giới khiến Wal-Mart trở thành "ông chủ" lớn nhất.
- Con số này tăng lên 2 triệu người tính đến năm 2005.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

- Hàng tuần trên 100 triệu người - 1/3 dân số Mỹ mua sắm ở Wal-Mart.
- Wal-Mart quản lý các trung tâm phân phối tại 120 địa phương trên toàn nước Mỹ.
- Trong tương lai gần, Wal-Mart dự định tăng doanh thu hàng năm lên 500 tỉ đô la.

Wal-Mart đạt được tốc độ phát triển như ngày hôm nay là nhờ sự kết hợp giữa những đổi mới và khả năng thích ứng nhanh nhạy. Khi các chiến lược hiện hành đã đưa thị trường trong nước đạt mức bão hòa thì áp lực từ Phố Wall sẽ thôi thúc lãnh đạo công ty phải mở rộng hoạt động kinh doanh bằng các chiến lược và ý tưởng mới. Là người đi tiên phong, các lãnh đạo Wal-Mart cần biết cách khai thác những vùng đất mới. Khái niệm về cửa hàng "thị trường lân cận" là ví dụ điển hình cho một cuộc cải cách mang đầy tính cạnh tranh của Wal-Mart. Một nhà nghiên cứu trong ngành bán lẻ Burt Flickinger từng nhận xét: "Chiến lược của Wal-Mart cũng tương tự như chiến lược của Mao Trạch Đông, chinh phục khu vực nông thôn trước, rồi mới đến các thành phố lớn. Nó giống như một cửa hàng tạp hóa có diện tích xấp xỉ 16 cửa hàng 7-Elevens." Nếu điều này có vẻ gây hoang mang thì hãy xem xét trường hợp "thị trường lân cận". Khi công việc kinh doanh của Wal-Mart gần bước sang giai đoạn bão hòa ở thị trường nông thôn, nó sẽ nhanh chóng hướng sang thị trường tại những thành phố lân cận. Điều này đặc biệt đúng khi tiến hành kinh doanh ở khu vực châu Âu nơi mà rất khó kiếm được mảnh đất rộng lớn để xây đại siêu thị.

Theo Bill Saporito, Wal-Mart đang tập trung vào 20 thị trường lớn nhất châu Âu, vốn đã chiếm tới 60% hoạt động bán lẻ của tập đoàn này. Ông Lee Scott, một trong những người đứng đầu ban điều hành của Wal-Mart nói: "Chiến lược lâu dài của chúng tôi là có mặt ở tất cả các quốc gia trên thế giới." Ngày nay, Wal-Mart đã trở thành tập đoàn bán lẻ lớn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhất tại Mexico và cũng đã mua lại 34% số vốn đóng góp tại Seiyu, hãng bán lẻ hàng đầu Nhật Bản với 400 cửa hàng, giúp tập đoàn này chiếm lĩnh được thị trường lớn thứ 10 thế giới. Ngoài ra, Wal-Mart cũng đã thâm nhập thành công các thị trường lớn thuộc khu vực châu Âu, châu Á, và Bắc Mỹ. Để tránh bạn hiểu nhầm rằng việc mở rộng kinh doanh của Wal-Mart giống như sự nhồi nhét không có kế hoạch, hãy xem xét thực tế sau: Việc mua lại thành công hệ thống siêu thị Asda của người Anh với giá 10,7 tỉ đô la năm 1999, nơi mà Wal-Mart thấy hoàn toàn phù hợp với chiến lược "giá rẻ mỗi ngày" của mình là minh chứng cho bài học thích ứng văn hóa mà Wal-Mart rất chú trọng và đã giúp cho tập đoàn khổng lồ này vượt qua và đánh bại những đối thủ hùng mạnh khác.

Wal-Mart đang nhanh chóng trở thành tập đoàn kinh doanh hàng tạp hóa lớn nhất châu Âu. Theo Corrine Millar (M+M Planet Retail, 2003), sau đây là bảng xếp hạng khu vực châu Âu: 1. Carrefour (Pháp), 2. Tập đoàn Metro (Đức), 3.Tesco (Anh), 4. Rewe (Đức), 5. ITM (Pháp), 6. Aldi (Đức), 7. Edeka (Đức), 8. Auchan (Pháp), 9. Lecrec (Pháp), 10. Sainbury (Anh), 11. Schwarz (Đức) và 12. Wal-Mart (Mỹ). Và nếu bạn cho rằng Wal-Mart đang cố gắng mở rộng hoạt động trên thị trường quốc tế chỉ đơn giản là để tìm chỗ bám chân ở các châu lục khác thì hãy xem xét lại! Thực chất công ty đề ra mục tiêu là phải đánh bại đối thủ cạnh tranh ở các nước sở tại. Lorrie Grant, phóng viên kinh tế của tờ *USA Today* Lorrie Grant cho biết ông David Glass, nguyên Tổng Giám đốc và Chủ tịch Hội Đồng quản trị của Wal-Mart từng phát biểu: "Ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là thống trị thị trường Bắc Mỹ trước, sau đó là châu Âu và châu Á." Tôi chắc rằng sau khi đã đạt được mục tiêu của Sam Walton, trở thành tập đoàn bán lẻ tốt nhất thì điều tất yếu là ban lãnh đạo Wal-Mart sẽ tiếp tục muốn vươn xa hơn nữa, trở thành tập đoàn hùng mạnh nhất thống trị thế giới bán lẻ. Liệu điều đó có trở thành hiện thực? Câu thành ngữ "bạn không phải là kẻ khoác lác nếu như bạn có thể làm được điều đó" đúng trong trường hợp của Wal-Mart

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

- mong muốn trở thành kẻ thống trị. Nếu Wal-Mart coi đó là mục tiêu của mình thì cũng cần chú ý tới các đối thủ cạnh tranh trên thị trường quốc tế bởi không có lý do nào để tin rằng sự thành công sẽ bền vững mãi mãi mà không bị đe dọa. Những người lãnh đạo Wal-Mart là những đối thủ tầm vóc quốc tế và họ là những người thắng cuộc trong cuộc đua bán lẻ.

Từ một cửa hàng nhỏ ở phía Nam, giờ đây Wal-Mart đã có mặt ở khắp mọi nơi trên nước Mỹ với tốc độ "lan nhanh như cỏ dại", chính vì vậy mà Wal-Mart từng bị ai đó đặt cho cái biệt hiệu là "Siêu thị cỏ dại". Không chịu bó hẹp trong thị trường nội địa, năm 1991, Wal-Mart bắt đầu thâm nhập thị trường thế giới với việc mở siêu thị ở Mexico. Theo phóng viên kinh tế của tờ *AP Traci Carl* (lưu ý rằng con số nêu ra có thể thay đổi tại thời điểm bạn đọc cuốn sách này), Wal-Mart sở hữu 597 cửa hàng và nhà hàng tại 58 thành phố ở Mexico, với rất nhiều nhãn hiệu khác như Wal-Mart và Sam's Club, Bodego, VIPS, "phục vụ các món ăn từ thịt băm trộn pho mát cho đến thịt gà"; Superama, Suburbis - bán quần áo và đồ dùng gia đình. Trong số 1288 cửa hàng trên thế giới (tại thời điểm viết cuốn sách này) thì có đến 40% nằm ở Mexico. Nếu chỉ tính riêng hoạt động kinh doanh của Wal-Mart ở thị trường nước ngoài thì với doanh số 41 tỉ đô la, tập đoàn này sẽ xếp thứ 33 trong danh sách 500 công ty hàng đầu của tạp chí *Fortune*.

Đó là chưa kể đến công việc kinh doanh diễn ra hết sức suôn sẻ của tập đoàn bán lẻ số một này. Khi nói về các doanh vụ quốc tế của Wal-Mart, một phóng viên kinh tế của *BBC*, Daniel Rossingh viết, "Ngay từ đầu, Wal-Mart phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ các hãng bán lẻ kỳ cựu của Đức, và những người mua hàng ở đây chưa đón nhận Wal-Mart. Tuy nhiên, sau khoảng thời gian khởi đầu khá khó khăn đó, Wal-Mart đã đảo ngược được tình thế khi thâm nhập thị trường Canada cùng với thành công khi mua lại hệ thống Asda của

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Anh năm 1999. Tuy có gặp khó khăn tại các thị trường Argentina và Brazil song việc mở rộng sang thị trường Trung Quốc và Hàn Quốc của Wal-Mart dường như lại tiến triển rất thuận lợi." Thời gian sẽ trả lời cho câu hỏi làm thế nào để Wal-Mart thích ứng được với môi trường kinh doanh ngày càng nhiều thách thức, và liệu văn hóa doanh nghiệp của công ty có phù hợp với những quy tắc ứng xử tại thị trường nước ngoài hay không. Nhưng những đồng tiền được sử dụng một cách khôn khéo thường giúp đem lại phần thắng. Và chúng ta có những lý do để lý giải cho điều đó; trong trường hợp của Wal-Mart, thành công trong quá khứ là dấu hiệu cho thành công trong tương lai.

Nhà cải cách Sam Walton từng nói: "Nếu những người khác đang cố gắng làm theo cách này, thì tại sao chúng ta lại không thử cách khác." Ông luôn cố gắng tìm tòi những con đường riêng cho mình và tránh không đi theo những lối mòn. Là người học rộng, Sam Walton luôn hăm hở tìm kiếm những ý tưởng mới và cách thức để đưa những ý tưởng ấy vào thực tiễn cuộc sống. Thực hiện nguyên tắc cốt lõi của công ty là không ngừng học hỏi, không ngừng cải tiến, các lãnh đạo Wal-Mart luôn vận động, thử thách chính thực trạng của công ty mình, coi sự thay đổi là người bạn đồng hành quan trọng. Là đối thủ của Wal-Mart, nếu bạn cảm thấy mình đang chơi trong một trận đấu không cân tài cân sức, thì đó là do bạn. Trên thương trường, lý do khiến bạn cảm thấy dường như mình luôn là người theo sau gót người khác chính là vì bạn đang cố gắng để đạt được mục tiêu mà đối thủ của mình có thể vượt qua dễ dàng và nhanh chóng. Khi các đối thủ có cơ hội học theo một chiến lược cạnh tranh nào đó, thì Wal-Mart đã chuyển sang một chiến lược mới, và như vậy, Wal-Mart luôn cải tiến trong khi các đối thủ luôn cố gắng bắt chước họ. Wal-Mart thích ứng nhanh trước những thay đổi của thị trường. Nếu một chiến lược nào tỏ ra có hiệu quả, họ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

kiên trì theo đuổi và không ngừng nâng cao nó. Và ngược lại, họ sẽ nhanh chóng thay đổi chiến lược.

Wal-Mart không bao giờ đưa ra những quyết định cảm tính, và bất cứ thành viên nào cũng có quyền đề xuất những ý tưởng sáng tạo để đổi mới công ty. Thật khó để có thể cạnh tranh với trên một triệu nhân viên của Sam, những người luôn làm việc với tinh thần kỷ luật cao, luôn toàn tâm toàn ý với công ty; đồng thời cũng không ngừng tìm cách cải tiến hoạt động kinh doanh, trợ giúp khách hàng và đánh bại đối thủ cạnh tranh. Họ không chỉ nói miệng mà quan trọng hơn là biến những điều đó thành hiện thực, họ xung trận để giành chiến thắng, đẩy bóng vào lưới và ghi điểm, gây thiệt hại cho đối thủ của mình. Họ chiến thắng trước đối thủ và trận đấu kết thúc. Wal-Mart là kẻ mạnh và nếu nói theo học thuyết của Darwin thì "trong cuộc đấu tranh sinh tồn của tự nhiên, kẻ mạnh sẽ là kẻ sống sót".

Những đối thủ cạnh tranh thất bại trong những năm qua là những công ty không chịu đổi mới hay không có có khả năng đổi mới. Con người luôn hướng về những gì làm nên thành công ban đầu của họ. Trong một số trường hợp, thất bại lại là kết quả của sự cố chấp hay mải mê tự hào với những thành công đã qua. Quan niệm cho rằng thành công trong quá khứ sẽ dẫn đến thành công trong tương lai đã không còn hợp thời nữa. Quy luật cạnh tranh cũng như những kỳ vọng của khách hàng đã và đang thay đổi. Nếu bạn không thích ứng và đổi mới, bạn sẽ là kẻ thua cuộc. Vì vậy, nếu bạn nghĩ rằng bạn đang yên vị và hài lòng với điều đó thì bạn đã mắc phải sai lầm lớn bởi đối thủ cạnh tranh sẽ nhanh chóng vượt xa bạn. Một huấn luyện viên bóng đá huyền thoại của bang Ohio, Woody Hayes, từng nói: "Hoặc là bạn sẽ tiến lên, hoặc là bạn sẽ bị tụt hậu." Kinh doanh cũng giống như chơi thể thao vậy, bạn không thể giữ nguyên một trạng thái mà hi vọng giành chiến thắng được.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Như vậy, nếu như công ty bạn quá "hướng nội" không chú ý tới khách hàng hoặc luôn thỏa mãn với những thành công trong quá khứ hay làm việc quá cứng nhắc thì ắt sẽ phải chịu sự đào thải của quy luật cạnh tranh. Nhiều hãng bán lẻ chịu thất bại do không nắm bắt được nhu cầu và mong muốn của khách hàng, cung cấp những sản phẩm và dịch vụ không phù hợp. Nói cách khác, họ không thể bắt mạch được những thị hiếu và sở thích về sản phẩm luôn có xu hướng thay đổi của khách hàng. Từ lâu, Sam Walton đã đúc kết được bài học này, ông luôn tạo ra sự thân thuộc, gần gũi giữa doanh nghiệp với khách hàng và người tiêu dùng. Phương châm "hướng tới khách hàng" giúp nắm bắt được thị hiếu của khách hàng vẫn luôn là thế mạnh của Wal-Mart cho tới ngày nay.

Ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh nhận ra sức mạnh từ phương châm bán hàng giá rẻ tới mức thấp nhất có thể của Wal-Mart. Cho dù bạn đang kinh doanh cửa hàng tạp hóa, cửa hàng tiện lợi, cửa hàng giảm giá, cửa hàng dược, nhà hàng hay trạm xăng thì Wal-Mart đều muốn chiếm được thị phần của bạn. Tôi cho rằng một phần lý do khiến Wal-Mart thu hút được sự chú ý ở những quốc gia khác còn là nhờ "quốc tịch" Mỹ của mình; mọi người thường coi đó là đại diện cho những giá trị và thị hiếu của người dân Mỹ. Bằng cách mở cửa hàng tại nơi họ sống, Wal-Mart đã góp phần du nhập một phần lối sống Mỹ vào đó.

Theo như quan sát của nhiều khách hàng quốc tế, trong quá trình "Wal-Mart hóa thị trường thế giới", Wal-Mart đã trở thành đòn bẩy đem sức mạnh và ảnh hưởng của các sản phẩm, dịch vụ, thị hiếu, và lối sống của nước Mỹ đến nhiều nơi. Mặc dù phần lớn các sản phẩm mà tập đoàn này bán ra được sản xuất ở các nước thuộc thế giới thứ ba, song người ta vẫn ý thức về Wal-Mart như là hiện thân của nước Mỹ. Bằng cách mua hàng ở Wal-Mart, khách hàng đang "mua" một chút văn hóa và lối sống phương Tây. Trong quá trình mở rộng hoạt động của mình, đại gia bán lẻ vùng Arkansas này đang

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

dần cải thiện chi phí sinh hoạt cho người tiêu dùng trên khắp thế giới, đồng thời gây ảnh hưởng tới toàn bộ nền kinh tế của các thành phố, các quốc gia và châu lục.

Bạn đang kinh doanh sản phẩm gì? Kính? Dịch vụ chụp ảnh? Trang sức? Quần áo thời trang? Giầy dép? Lốp xe và bộ dụng cụ? Phụ tùng ô tô? Máy móc thiết bị? Đồ chơi? Sơn? Phần cứng máy tính? Dụng cụ thể thao? Đồ thủ công? Dịch vụ chăm sóc sắc đẹp và sức khỏe? Thực phẩm? Văn phòng phẩm? Bánh kẹo? Sách báo và tạp chí? Nội thất văn phòng? Dịch vụ vệ sinh? Ti vi? Thiết bị âm thanh? Đầu DVD? Đĩa compact? Giấy vở? Điện thoại? Cá vùng nhiệt đới?... Cho dù bạn kinh doanh sản phẩm gì, thì bạn cũng phải chịu thiệt hại. Bạn có thể kể tên một sản phẩm bán lẻ nào mà Wal-Mart không bán không? Nếu nói về cạnh tranh thì có thể ví ông trùm Wal-Mart như con mèo một mắt đang quan sát 100 cái hang chuột, liên tục chớp lấy những cơ hội cạnh tranh và tìm kiếm các sản phẩm mới. Wal-Mart có mặt ở khắp mọi nơi, kinh doanh đa dạng các loại sản phẩm và coi trọng chất lượng của tất cả các sản phẩm đó. Bạn có bao giờ băn khoăn liệu mình có phải là đối thủ cạnh tranh của Wal-Mart hay không? Theo David Glass, nguyên Chủ tịch Hội Đồng quản trị Wal-Mart, "Bất cứ ai bán sản phẩm mà Wal-Mart bán đều là đối thủ cạnh tranh của chúng tôi."

Các hãng bán lẻ ở các địa phương từ Tokyo đến Toronto, từ Luân Đôn đến Lexington, và từ Sao Paolo đến Thâm Quyến (Trung Quốc) đều cảm nhận được sức ép cạnh tranh từ Wal-Mart. Một phóng viên Canada, Kevin Potvin giải thích: "Sức mạnh của hoạt động bán lẻ có quy mô lớn và chi phí thấp sẽ đánh bật những đối thủ cạnh tranh độc lập ở từng địa phương đã được minh chứng rõ ràng. Starbucks kết thúc kỷ nguyên của những cửa hàng cà phê, 7-Eleven trì hoãn kế hoạch phát triển cửa hàng tạp hóa, Chapters phải tính đến chuyện thanh lý toàn bộ hệ thống cửa hàng sách của mình.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Một điều rõ ràng rằng: Nếu khách hàng đến với cửa hàng này nhiều hơn Wal-Mart thì cửa hàng này sẽ không phải đóng cửa. Trong khi đó Potvin cho rằng các tập đoàn lớn mạnh hơn này thực chất đang làm giảm chất lượng cuộc sống của người tiêu dùng bằng những tác động gây nên cho các khu vực lân cận và mặc dù khách hàng tỏ ra thương xót cho sự biến mất của các cửa hàng tạp hóa đó song họ vẫn tiếp tục lui tới chuỗi cửa hàng quốc gia vì họ đánh giá cao các sản phẩm có thương hiệu và sự thuận tiện mà chuỗi cửa hàng này đem lại.

Trong khi một số hãng bán lẻ của châu Âu là những người đến trước nhưng còn chưa được đón chào thì triết lý giá rẻ mỗi ngày của Wal-Mart lại phát huy hiệu quả tức thì. Tại thời điểm tôi viết cuốn sách này, Wal-Mart đã có cửa hàng ở nhiều quốc gia, bao gồm Mexico, từ năm 1991 (597 cửa hàng); Puerto Rico, từ năm 1992 (52 cửa hàng); Canada, từ 1994 (213 cửa hàng); Argentina, từ 1995 (11 cửa hàng); Brazil, từ 1995 (22 cửa hàng); Trung Quốc, từ 1996 (26 cửa hàng); Hàn Quốc, từ 1998 (15 cửa hàng); Đức, từ 1998 (94 cửa hàng) (Interspar và Wertkauf); Anh, từ 1999 (258 cửa hàng); Nhật Bản, từ 2002 (mua vốn góp từ Seiyu, 400 cửa hàng). Song quy mô hoạt động rộng lớn đó của Wal-Mart mới chỉ là bước khởi đầu. Hơn 40 năm qua, Wal-Mart đã khiến cho hoạt động kinh doanh bán lẻ quốc tế tại Mỹ trải qua những giai đoạn biến đổi tương tự nhau. Việc mở rộng quy mô trên phạm vi toàn thế giới là điều tất yếu khi mà doanh thu của 1288 cửa hàng trong 10 nước kể trên chỉ chiếm 16% tổng doanh thu của công ty. Cùng với quá trình mở rộng nhanh chóng của mình, Wal-Mart cũng đang làm thay đổi văn hóa mua sắm. Tới đây, Wal-Mart dự định sẽ tiếp tục chiếm lĩnh thị trường Úc và New Zealand.

Các đối thủ cạnh tranh cần phải hiểu rằng sự biến động trong kinh doanh là điều không thể tránh khỏi. "Chúng tôi liệt kê chỉ 15 trong số 100 công ty được bình chọn là lớn nhất nước Mỹ năm 1917 trụ lại được cho đến ngày nay, bao gồm 6 tập đoàn dầu khí, 2 hãng sản xuất ô tô, và 7 công ty khác

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

gồm có A&T, Citicorp, Du Pont, General Electric, Kodak, Procter & Gamble, và Sears. 85 công ty còn lại đã phá sản, bị mua lại hoặc bị lãng quên."

Nhiều đối thủ cạnh tranh với Wal-Mart cũng chịu chung số phận như vậy. Danh sách những công ty thất bại khi theo gót Wal-Mart xâm nhập thị trường quốc tế đang ngày càng dài thêm. Các cửa hàng bách hóa, cửa hàng tạp hóa, cửa hàng dược, cửa hàng tiện lợi, cửa hàng chuyên doanh, những người bán rong, và các cửa hàng giảm giá, đặc biệt là một loạt các hãng bán lẻ giảm giá được thành lập cùng thời điểm với Wal-Mart đều chịu tổn thất nặng nề. Năm 1962, Target, Woolworth (Woolco) và K-Mart cùng khai trương đại siêu thị giảm giá. Tuy nhiên, Woolworth thất bại hoàn toàn tại Mỹ và K-Mart đã phải tuyên bố phá sản. Nhờ chiến thuật khác biệt hóa sản phẩm và thu hút nhóm khách hàng đặc biệt, Target đã cạnh tranh thành công và phát triển thịnh vượng, chỉ sau Wal-Mart.

Đặc trưng của các tập đoàn bán lẻ giảm giá là có diện tích trên 15.000m^2; thậm chí một số còn lên đến trên 60.000m^2. Đó phải là những tập đoàn bán hàng giá rẻ thu lợi nhuận từ doanh số bán hàng cao chứ không phải bằng cách đẩy giá bán hàng lên. Các khu nhà được xây dựng theo cấu trúc bình thường không có cửa sổ. Ngoài ra, còn có cả khu đất làm bãi đỗ xe miễn phí cho những khách hàng sẵn sàng đi cả chặng đường dài đến đây mua hàng.

Trong cuộc cạnh tranh với các đại gia bán lẻ, bạn cần học cách thay đổi và thích ứng, nếu không bạn sẽ phải rời khỏi cuộc đua. Đáng tiếc rằng ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh lớn và nhỏ bị rơi vào "nghĩa địa" của thị trường bán lẻ do không thể đưa ra những điều chỉnh hợp lý để duy trì năng lực cạnh tranh của mình. Một vài công ty thì quá ì ạch, không chịu đổi mới. Họ mong chờ kết quả tốt đẹp hơn nhưng lại chỉ biết kinh doanh theo phương thức truyền thống. Tuy nhiên, quy

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

luật cạnh tranh đã và đang thay đổi. Những ai còn vương vấn với những luật chơi cũ thì hoặc là sẽ may mắn sống sót, hoặc là sẽ tụt dốc thảm hại trên thương trường. Một bài học đắt giá đó là thành công trong quá khứ không phải yếu tố quan trọng nhất đảm bảo cho thành công ở hiện tại hay trong tương lai.

Trong khi các hãng bán lẻ khác tập trung vào các thành phố lớn ở Mỹ, Sam Walton lại tìm kiếm cơ hội ở khu vực nông thôn. Chỉ có K-Mart là đối thủ cạnh tranh chính tại các thị trấn nhỏ này, thậm chí ở một vài nơi Wal-Mart không hề có đối thủ cạnh tranh, tại đây Wal-Mart tập trung xây dựng chiến lược và chiến thuật để chuẩn bị cho cuộc tấn công mạnh mẽ vào thị trường thành phố, đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Trong nhiều trường hợp, các đối thủ cạnh tranh thậm chí còn không nhận ra sự có mặt của họ. Chiến lược giá rẻ mỗi ngày của Wal-Mart có sức ảnh hưởng rộng khắp bởi khách hàng dù là ở nông thôn hay thành thị, ở Mỹ hay những nơi khác trên thế giới đều mong muốn được mua hàng với giá rẻ.

Từ 1970-1990, Wal-Mart chỉ chủ yếu tập trung vào thị trường Mỹ. Song vài năm trở lại đây, tập đoàn này đã hình thành nên các liên minh và hiệp hội bán lẻ tại nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới, chiếm lĩnh được thị trường ở hầu hết các châu lục. Khi Wal-Mart đã nhanh chóng thống lĩnh được thị trường trong nước, một kỷ nguyên mới được mở ra thách thức sự phát triển của chính tập đoàn này và đòi hỏi Wal-Mart phải xông xáo "lấn sân" sang thị trường quốc tế. Quá trình Wal-Mart hóa thị trường thế giới chính là cách các nhà lãnh đạo công ty sử dụng để mở rộng hoạt động và làm hài lòng các nhà đầu tư. Theo báo cáo thường niên năm 2003 "Wal-Mart tham gia vào tất cả các thị trường bán lẻ hấp dẫn, ngành bán lẻ chiết khấu, và sẽ tiếp tục giành lấy thị phần của các cửa hàng bách hóa và chuyên doanh. Nhờ có chiến lược sử dụng các cửa hàng giảm giá, cửa hàng tạp hóa, đại siêu thị và Sam's Club, Wal-Mart trở thành tập đoàn bán lẻ hàng đầu,

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đặc biệt nếu xét về quy mô thị trường, tốc độ tăng trưởng, và sự đồng nhất trong doanh thu và lợi nhuận."

Nếu dựa trên doanh số bán hàng thì danh sách xếp hạng 10 tập đoàn bán lẻ lớn nhất toàn cầu sẽ như sau: 1. Wal-Mart (Bentonville), 2. Carrefour (Pháp), 3. Ahold (Hà Lan), 4. Depot (Atlanta), 5. Kroger (Cincinnati), 6. Metro (Đức), 7. Sears (Chicago), 8. Target (Minneapolis), 9. Albertsons (Boise, Idaho), và 10. K-Mart (Troy, Michigan). Xét về tốc độ tăng trưởng trên thị trường thế giới thì Wal-Mart lớn hơn các đối thủ cạnh tranh khu vực châu Âu như Carrefour, Ahold, và Metro cộng lại, và gấp gần ba lần tập đoàn bán lẻ lớn thứ hai là Carrefour của Pháp. Với 9774 cửa hàng trên toàn thế giới, Carrefour là tập đoàn bán lẻ lớn nhất châu Âu. Carrefour cũng đã mở rộng hoạt động tại 30 quốc gia và thuê 400.000 lao động trên thế giới.

Mặc dù Wal-Mart đã tỏ rõ thái độ thách đấu khi bước chân vào những thị trường mà Carrefour đang chiếm lĩnh ở châu Âu, tập đoàn này dường như không nhận thức được sức mạnh như Zorro[1] của Wal-Mart. Không phải vì cạnh tranh tại thị trường châu Âu dễ dàng mà là nhờ sự nhạy bén thích ứng và giải quyết các vấn đề về văn hóa và hậu cần, Wal-Mart đã có được thành công giống như khi tập đoàn này thâm nhập vào thị trường Mỹ, Mexico, và Canada. Khi mà các đối thủ cạnh tranh ngay tại thị trường Mỹ còn không thể lường hết được sức mạnh của tập đoàn này thì cũng dễ hiểu lý do tại sao các đối thủ châu Âu đánh giá thấp văn hóa "bình dân" mà của Wal-Mart. Song xét cho cùng thì giá rẻ vẫn luôn hấp dẫn khách hàng khắp nơi trên thế giới.

Nếu coi Wal-Mart là một quốc gia thì theo Báo cáo Thế giới của CIA, tổng thu nhập quốc dân (GNP) của Wal-Mart xếp thứ 27 trên tổng số 197 quốc gia tính dựa trên doanh số bán hàng của công ty. Nói cách khác, tổng doanh số của Wal-Mart lớn hơn tổng sản phẩm quốc dân của nhiều nước. Trên thực tế con số

[1] Nhân vật hiệp sĩ trong các truyện viễn tưởng.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

này tương đương với tổng GNP của 70 quốc gia đứng cuối bảng xếp hạng cộng lại. Đây có lẽ là sự thật sẽ làm khiếp sợ bất cứ đối thủ cạnh tranh nào đang cố gắng tìm hiểu về Wal-Mart.

Ý thức rõ về sức mạnh của Wal-Mart, trong phạm vi của cuốn sách, tôi sẽ tập trung đề cập đến thực tế liên quan đến cuộc cạnh tranh trực tiếp với tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới này. Tôi quyết định chọn thuật ngữ P.O.C.K.E.T.S là vì đối với mỗi người làm kinh doanh để cạnh tranh hiệu quả và đi tới thành công cần phải có khả năng chiếm lĩnh thị trường và học hỏi từ những đối thủ của mình. Mỗi chữ cái trong thuật ngữ đại diện cho một chương trong cuốn sách: P. (Price) - Giá, O. (Operation) - Hoạt động, C. (Culture) - Văn hóa, K. (Key Item Promotion/Product) - Mặt hàng/sản phẩm chủ chốt, E. (Expenses) - Chi tiêu, T. (Talent) - Nhân tài, S. (Service) - Dịch vụ. Trong mỗi chương, tôi sẽ đề cập đến các chiến lược và chiến thuật mà Sam Walton và Wal-Mart đã sử dụng khiến cho việc cạnh tranh với tập đoàn này là vô cùng khó khăn.

Mục tiêu của tôi khi viết cuốn sách này là cố gắng truyền tải hiểu biết của mình về những bí quyết và chiến lược mang lại thành công cho Wal-Mart. Ý định ban đầu của tôi là khám phá các bí mật trong chiến lược của Wal-Mart, đồng thời đề cập đến cách thức giúp các bạn cạnh tranh được với tập đoàn này và sống sót trên thị trường bán lẻ. Tuy nhiên, tôi nhận thấy rằng sẽ dễ dàng hơn nếu tôi viết một cuốn sách về lý do khiến một đối thủ gặp khó khăn khi cạnh tranh với Wal-Mart. Tôi không nhằm mục đích khiến cho các bạn cảm thấy nản lòng, muốn từ bỏ hi vọng mà ngược lại tôi muốn khuyến khích và giúp các bạn khám phá, ứng dụng những chiến lược phù hợp vào doanh nghiệp mình. Tôi đã cố gắng vẽ nên bức chân dung chân thực nhất về những trở ngại mà bạn phải đương đầu khi đối mặt với tập đoàn bán lẻ hùng mạnh nhất thế giới này; đồng thời cung cấp những chiến lược, chiến thuật, và ý tưởng khả thi giúp các bạn cạnh tranh hiệu quả. Là người trong cuộc, tôi luôn cố gắng mang đến cho các bạn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

những hiểu biết về văn hóa của Wal-Mart và giúp các bạn có được cái nhìn sâu sắc hơn về tư duy cạnh tranh của nhà sáng lập Sam Walton. Hi vọng rằng cuốn sách với bảy chiến lược bí mật của Wal-Mart sẽ trở thành người bạn đồng hành góp phần vào thành công của các bạn.

Tại sao lại không "móc túi của Wal-Mart"? Sẽ không còn cách nào hiệu quả hơn giúp bạn giành chiến thắng là học hỏi từ chính đối thủ mạnh nhất, nhanh nhất. Tôi sẽ bàn về các khía cạnh khác nhau trong lợi thế cạnh tranh và tại sao bạn gặp khó khăn khi học hỏi từ những chiến lược đơn giản nhất của Wal-Mart. Ngoài ra, cuốn sách còn nêu lên những ý kiến của các đối thủ cạnh tranh với Wal-Mart và những người đã cạnh tranh thành công với tập đoàn này. Đừng ngạc nhiên nếu như bạn cảm thấy những gì bạn đã học được từ cuốn sách "giống như việc tìm ra lửa" vậy.

Tôi hi vọng rằng những ý tưởng và chiến lược đề cập dưới đây sẽ không những giúp các bạn sống sót dưới cái bóng của người khổng lồ Wal-Mart mà còn có thể phát triển lớn mạnh và thịnh vượng.

THÁI HÀ BOOKS Knowledge for the Future

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

1

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT GIÁ CẢ

"Hãy khác biệt hóa sản phẩm, cung cấp những dịch vụ tốt
và đừng bao giờ nghĩ đến chuyện cạnh tranh
về giá với Wal-Mart."

Nếu bạn cảm thấy dường như việc cạnh tranh trực tiếp về giá với các đại gia trong ngành bán lẻ như Wal-Mart là điều không thể thực hiện được, thì sự thật đúng là như vậy. Tổng hợp các yếu tố như: khả năng mua hàng của các thương hiệu lớn, các chương trình dán nhãn riêng của công ty, sản xuất hàng hóa ở nước ngoài để tiết kiệm chi phí, tính hiệu quả trong phân phối, kỹ thuật hiện đại, văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu chi tiêu, đội xe riêng của công ty và đội ngũ nhân viên không thuộc công đoàn với mức lương thấp... tất cả các yếu tố đó đã giúp Wal-Mart giảm chi phí đến mức tối đa mà không một đối thủ nào có thể theo kịp. Việc phối hợp các lợi thế cạnh tranh đã cho phép Wal-Mart giảm giá thành đến mức thấp nhất có thể.

Nhờ vào việc cố gắng tiết kiệm đến từng đồng xu, một công ty trị giá hơn 200 tỉ đô la đã tạo được động lực phát triển lớn nhờ tính kinh tế của quy mô, từ đó tạo ra một lợi thế cạnh tranh khác. Wal-Mart đã tiết kiệm được tối đa chi phí nhờ cắt giảm các khoản chi tiêu một cách chủ động và đẩy tính nghệ thuật. Bất kỳ người nào nói rằng trong kinh doanh bạn không

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thể trở nên giàu có nếu cứ tiết kiệm như vậy thì sẽ không bao giờ thành công được như Wal-Mart.

Tôi nghĩ rằng trong cuộc đời mình, tôi chưa từng thấy một công ty nào có thể thống trị cả một ngành công nghiệp mà không bị đạo luật chống độc quyền của Ủy ban Thương mại Liên bang can thiệp. Nhưng có lẽ bạn sẽ tránh được tác động của đạo luật này nếu bạn khởi nghiệp từ con số 0 và phát triển nó không phải thông qua con đường mua lại mà chủ yếu bằng cách mở rộng nội bộ và thiết lập các cửa hàng tổng hợp. Chúng ta sẽ thấy hài lòng khi biết mục tiêu quan trọng nhất đã được công bố rộng rãi của Wal-Mart là cung cấp sản phẩm cho khách hàng với mức giá thấp nhất có thể. Mọi chuyện sẽ khác đi nếu tất cả khách hàng đều đồng loạt than phiền. Hầu như không ai quan tâm đến sự thật rằng các đối thủ cạnh tranh là những người duy nhất lo ngại về phương thức kinh doanh vẫn được cho là không công bằng này. Sẽ không có chính trị gia nào ngốc nghếch đến mức liều lĩnh làm thất vọng tầng lớp trung lưu ở Mỹ - những người được hưởng lợi nhiều nhất từ chính sách cung cấp sản phẩm giá rẻ của Wal-Mart. Liệu đó có phải là nội dung của phương thức tự do kinh doanh kiểu Mỹ?

Vì vậy, các nhà kinh doanh bán lẻ, dù lớn hay nhỏ, đều phải nỗ lực và phát triển các chiến lược cạnh tranh tốt nhất có thể. Các nhà kinh doanh bán lẻ hoạt động không hiệu quả, cung cấp hàng hóa với giá cao và luôn nghĩ rằng khách hàng cần đến mình đã học được một số bài học khắc nghiệt về tự do kinh doanh sau khi Wal-Mart hoàn toàn lấn át họ bằng một chiêu bài hết sức hiệu quả, đó là dịch vụ khách hàng thân thiện và chính sách giá cả tuyệt vời. Tuy nhiên, các đối thủ của Wal-Mart vẫn cố gắng cạnh tranh với "con Gô-ri-la 800 pound" về giá. Đây không phải là một chiến lược hợp lý. Nó hoàn toàn trái ngược với lý lẽ thông thường cũng như tất cả những gì tôi đã đọc được. Điểm mấu chốt

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trong cạnh tranh về giá với Wal-Mart là hãy cố gắng tránh sự cạnh tranh đó, nếu bạn có thể.

Hãy để tôi minh họa cho bạn thấy chính sách giá thấp của Wal-Mart đã tác động đến người tiêu dùng như thế nào. Một vài năm trước, mục tin tức - sự kiện của đài truyền hình đã thực hiện một chương trình về Wal-Mart và các xí nghiệp bóc lột công nhân tàn tệ. Tôi vẫn nhớ trong chương trình này, Tổng Giám đốc Điều hành của Wal-Mart vào thời điểm đó, David Glass, đã bị phóng viên tấn công dồn dập về vấn đề lao động trẻ em ở một nước thuộc thế giới thứ ba. Người phóng viên đã cho ông xem cuốn băng quay một đứa trẻ đang hoàn thiện một chiếc áo sơ mi. Trong lúc đó, máy quay được tập trung quay cận cảnh gương mặt David để theo dõi phản ứng của ông. Khi cuốn băng kết thúc, người phóng viên đã đưa cho David chính chiếc áo mà đứa trẻ đã sản xuất ra với nhãn mác của Wal-Mart ở trên đó, đồng thời yêu cầu ông giải thích quan điểm của Wal-Mart về vấn đề lao động trẻ em. Rất bình tĩnh, David đã trả lời rằng trong sản xuất, Wal-Mart có những nguyên tắc khắt khe chống lại việc sử dụng lao động trẻ em và công ty không hề cố ý hợp tác với các nhà sản xuất có sử dụng lao động trẻ em.

Tôi nhớ rằng lúc đó tôi đang làm việc tại trụ sở chính của Wal-Mart và đã rất lo lắng rằng câu chuyện này sẽ dẫn đến sự thay đổi tiêu cực trong thái độ của khách hàng. Cũng vào thời gian đó, Wal-Mart đang thực hiện chương trình quảng cáo "Mua hàng kiểu Mỹ" (Buy American) và những chương trình truyền hình kiểu này có thể gây ra tác động xấu đến doanh thu. Chương trình đó có đề cập đến phản ứng của người tiêu dùng. Họ đã hỏi người tiêu dùng nghĩ gì về việc sử dụng lao động trẻ em để sản xuất và cung cấp sản phẩm cho các công ty của Mỹ với mức giá thấp hơn. Câu trả lời là người tiêu dùng cũng rất cãm phẫn khi thấy cảnh trẻ em phải làm việc trong các xí nghiệp sản xuất ở nước ngoài, tuy nhiên điều này sẽ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

không làm thay đổi thói quen mua sắm của họ. Họ vẫn thích mua những sản phẩm giá rẻ được sản xuất ở nước ngoài hơn những sản phẩm có chất lượng tương tự được sản xuất tại Mỹ với giá cao hơn.

Tôi nghĩ rằng khách hàng sẽ có phản ứng sau chương trình này và quả thực đúng là như vậy. Tuy nhiên, điều vô cùng thú vị là họ đã không phản ứng theo cách tôi nghĩ. Doanh thu bán hàng không những không giảm xuống mà còn tăng lên! Chương trình tin tức đó lại trở thành mục quảng cáo miễn phí giúp Wal-Mart thu hút được nhiều khách hàng hơn. Thông tin duy nhất khách hàng thu được là Wal-Mart bán hàng với giá rẻ. Dường như đối với người tiêu dùng, giá rẻ còn quan trọng hơn vấn đề nhức nhối về lao động trẻ em ở các nước thế giới thứ ba. Cuối cùng thì tất cả những lo lắng của tôi về tác động tiêu cực của câu chuyện đến tình hình bán hàng của công ty đều vô ích.

Trong sự nghiệp của mình, tôi đã trực tiếp làm việc cho một vài công ty cổ phần. Tôi không nghĩ rằng có một công ty Mỹ nào thuộc danh sách Fortune 1000 lại cho phép một chương trình truyền hình phát sóng trên toàn quốc phỏng vấn Tổng Giám đốc Điều hành của họ mà không có sự chuẩn bị kỹ càng và không được biết trước câu hỏi phỏng vấn. David Glass không hề tập trước và ông đã rất thẳng thắn khi lần đầu tiên đối mặt với thông tin đó. Tôi sẽ không bao giờ quên cách David Glass thể hiện trong cuộc phỏng vấn. Dường như ông đã biết trước người phóng viên định hỏi gì và không hề tỏ ra mất bình tĩnh.

David Glass đã sử dụng một chiến lược cũ của Wal-Mart có tên là "chỉ nói sự thật". Nguyên Tổng Giám đốc Điều hành của Wal-Mart, ngài Don Soderquist đã nói với tôi rằng Wal-Mart không bao giờ cố diễn kịch trước cái gì. Họ không chuẩn bị trước cho các cuộc gặp mặt sáng thứ Bảy, cuộc họp cổ đông, cuộc viếng thăm của các nhà phân tích hay cuộc phỏng vấn với báo chí. Mặc dù trong thời đại hiện nay, điều này có vẻ rất đáng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ngạc nhiên song tôi nghĩ chính sự thẳng thắn đã giúp họ phát triển nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh - những người còn đang mải mê với việc "tô vẽ, sắp đặt và quay vòng" những câu chuyện để trả lời câu hỏi từ phía giới truyền thông, khách hàng, cổ đông hay thậm chí là chính nhân viên của họ. Trong cuốn sách *Leadership* (Thuật lãnh đạo), Rudy Giullani đã viết: "Nếu một vị lãnh đạo không có hành động gì cho tới khi mọi ý kiến đã được trình bày, mọi vấn đề đáng lo ngại đã được giải quyết, mọi vụ kiện tụng đã được xử lý, thì tức là vị lãnh đạo đó đang chối bỏ trách nhiệm của mình." Đó chính xác là điều đang xảy ra với nhiều nhà lãnh đạo khi họ phải đối mặt với sự soi mói từ giới truyền thông. Bằng cách trả lời thoải mái, không chuẩn bị gì, Wal-Mart có thể tập trung vào "giá trị cốt lõi" hơn là "hình thức". Dường như chính kiểu xã hội cạnh tranh của Mỹ đã buộc các công ty phải cẩn thận với ngôn từ của mình vì lo sợ sự cởi mở và chân thật của họ có thể sử dụng để chống lại chính bản thân họ trong một phiên tòa nào đó.

Có lẽ trong xã hội của chúng ta hiện nay hiếm thấy một công ty nào cởi mở với khách hàng, nhân viên và giới truyền thông như Wal-Mart. Tôi phải nói rằng đó là một cách tiếp cận rất mới lạ và ít nhất là trong trường hợp của Wal-Mart, nó đã có hiệu quả. Nhân viên, khách hàng và công chúng nói chung đã thực sự hưởng ứng sự cởi mở và thẳng thắn này. Mặt khác, nếu bạn cố gắng "quay vòng", bạn sẽ dễ rơi vào tình trạng chỉ nói một phần sự thật. Ai có thể nghĩ rằng với sự thẳng thắn của mình, Wal-Mart lại tạo ra một làn sóng mới và một quan điểm tiến bộ vượt bậc trong kinh doanh có tên "chỉ nói sự thật"!

Chấp nhận "thu được ít hơn" là một trong những nguyên tắc hoạt động cơ bản của Wal-Mart. Nguyên lý này bao gồm việc mua hàng với giá thấp và mục đích cuối cùng là cung cấp hàng hóa cho khách hàng với mức giá thấp nhất có thể. Câu hỏi đặt ra với phần lợi nhuận Wal-Mart thu được trên một

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đơn vị sản phẩm không phải là nhiều bao nhiêu, mà là như thế nào. Họ không sử dụng các mánh lới quảng cáo để thu hút khách hàng đến với các cửa hàng của mình. Tôi đã nghe một trong những nhà lãnh đạo của Wal-Mart nói về vấn đề đặt giá cho sản phẩm rằng: "Hàng hóa của chúng ta được giảm giá hàng ngày." Wal-Mart làm việc chăm chỉ để tìm những hợp đồng lớn và sau đó chuyển khoản tiền tiết kiệm được sang cho khách hàng. Nhờ triết lý kinh doanh của Sam Walton, Wal-Mart đã trở thành một tập đoàn bán lẻ tập trung vào khách hàng và khách hàng có thể tin tưởng rằng mỗi đồng đô la họ phải bỏ ra đều thích đáng. Mục tiêu của Wal-Mart là không bao giờ để một đối thủ nào bán hàng rẻ hơn mình.

Trong bài báo *Wal-Mart, After Remarking Discount Retailing, Now Nation's Largest Grocery Chain* (Wal-Mart - chuỗi cửa hàng tạp phẩm lớn nhất quốc gia sau giai đoạn tập trung vào chiết khấu bán lẻ), tác giả đã nói về những thay đổi cơ bản trong ngành kinh doanh hàng tạp phẩm do Wal-Mart tạo ra:

> Cuộc chiến nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng đã có tác động lớn. Người tiêu dùng ở các thị trường cạnh tranh đều nhận thấy giá cả đang giảm xuống do sự xuất hiện của Wal-Mart buộc các đối thủ phải cắt giảm chi phí để cạnh tranh. Các phương thức chiến thuật mà các cửa hàng đang sử dụng là: cải thiện hệ thống kiểm kê hàng tồn kho, nhân đôi hoặc nhân ba số lượng thẻ giảm giá, củng cố sự trung thành của khách hàng bằng kế hoạch tặng phiếu giảm giá. Các chuỗi cửa hàng tạp phẩm đang cảm nhận được thiệt hại do việc giảm giá và cố gắng đưa ra các chiến lược tốt nhất để tồn tại trong cạnh tranh. Theo ông Wes Ball, Chủ tịch Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Tennessee, các cửa hàng tạp phẩm "phải chi tiêu một cách hợp lý và tiết kiệm" và "phải tin rằng vẫn sống sót sau khi Wal-Mart đi qua."

Khác với K-Mart và các đối thủ cạnh tranh khác bán hàng liên tục, Wal-Mart chỉ rõ các sản phẩm giá rẻ trong từng ngày của mình. Gần đây, trong chiến dịch quảng cáo trên toàn quốc, Wal-Mart đã tập trung vào chiến lược giảm giá và gửi

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đến người tiêu dùng một thông điệp rõ ràng rằng Wal-Mart luôn làm tất cả mọi việc có thể để giữ giá hàng hóa ở mức thấp. Thậm chí, công ty còn đưa ra sự bảo đảm về giá. Đối với người tiêu dùng, giá rẻ là điều quan trọng nhất. Con số hơn 100 triệu khách hàng một tuần cho thấy giá thấp là yếu tố cơ bản khi mua sắm tại các cửa hàng của Wal-Mart. Tập đoàn Seifert thuộc Hiệp hội Barrett nhận xét "Giá thành của Wal-Mart thấp nhất trong số tất cả các nhà bán lẻ, tuy nhiên tỉ lệ lãi suất lại là lớn nhất, khoảng 6%. Điều này chứng tỏ đây là doanh nghiệp quản lý chi phí tốt nhất trong ngành bán lẻ." Cạnh tranh với Wal-Mart về giá ư? Theo như một người bạn ở New York của tôi thì "Hãy quên nó đi!"

Vậy nếu bạn không thể cạnh tranh về giá thì giải pháp là gì? Điểm mấu chốt là hãy tìm một "điểm khác biệt" thuộc lĩnh vực bạn có thế mạnh, cung cấp cho khách hàng những sản phẩm mà họ không tìm thấy trong các cửa hàng của Wal-Mart. Trong bài nghiên cứu có tên *Small-Town Merchants are not Using the Recommended Strategies to Compete Against National Discount Chains: A Prescriptive Versus Descriptive Study* (Các thương gia tỉnh lẻ không sử dụng chiến thuật được đề xuất để cạnh tranh chống lại các chuỗi cửa hàng hạ giá trong nước: Một nghiên cứu về thực tế so với quy tắc), tác giả bàn về các chiến lược giá có thể sử dụng khi các đại gia bán lẻ xuất hiện:

Các nhà kinh doanh bán lẻ độc lập quy mô nhỏ cũng bị cuốn vào cuộc chiến giá cả giữa các tập đoàn quốc gia. Những cửa hàng bán lẻ kiểu gia đình thường không thể nhập hàng với số lượng lớn để được giảm giá nên họ hoặc là đã học cách sử dụng các chiến lược cạnh tranh khác hoặc là đã rút lui khỏi thị trường. Ví dụ như, để cạnh tranh với hàng giá rẻ của Wal-Mart, các nhà kinh doanh bán lẻ nhỏ đã phát triển chiến lược thị trường ngách[1], cung cấp đa dạng hơn các mặt hàng cho cùng một nhóm

[1] Niche Strategies

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hàng hóa, đi đôi với dịch vụ bán hàng tốt hơn. Wal-Mart có thể bán một vài loại giầy và quần áo thể thao với mức giá thấp nhất. Tuy nhiên, một cửa hàng chuyên bán đồ thể thao lại có nhiều mặt hàng hơn và sẵn sàng cung cấp các sản phẩm đặc biệt được đặt hàng riêng, nhờ vậy khách hàng có thể mua được chính xác thứ họ cần.

Một số công ty có thể tận dụng lỗ hổng thị trường bằng cách cung cấp những dịch vụ và sản phẩm độc đáo mà Wal-Mart không có. Tôi đã có dịp nói chuyện với John Musil - Chủ tịch, đồng thời là chủ sở hữu 10 cửa hàng dược phẩm độc lập hoạt động trong các khu dân cư ở Scottsdale, Phoenix và Payson, bang Arizona. Musil cũng là Chủ tịch Hiệp hội Cửa hàng dược phẩm Arizona - một nhánh cấp bang của Hiệp hội Dược sĩ Cộng đồng Quốc gia. Hiện có 17 dược sĩ làm việc trong công ty Apothecary Shops của ông. Thị trường dược phẩm của Arizona đang bị thống trị bởi một công ty và tiến sĩ Musil đã cạnh tranh thành công nhờ phát triển hiệu quả chiến lược thị trường ngách.

Xấp xỉ 50% doanh thu của công ty ông đến từ hoạt động điều chế các loại dược phẩm chuyên biệt. Các cửa hàng dược phẩm của ông thường nhận được đơn đặt hàng từ khu vực dược phẩm của Wal-Mart vì họ không có những dịch vụ mà ông cung cấp. Cửa hàng của Musil chuyên điều trị chứng vô sinh, tư vấn về hoóc-môn tự nhiên và điều trị các bệnh đau nhức, trong đó đặc biệt nhấn mạnh đến việc cung cấp dịch vụ cá nhân truyền thống cho "khách hàng."

Musil giải thích quan điểm của mình về dịch vụ khách hàng như sau: "Tôi không có bất cứ một khách hàng nào, tất cả những người đến với tôi đều là bệnh nhân vì cái họ muốn là dịch vụ chăm sóc sức khỏe chuyên nghiệp của chúng tôi. Ngày càng có nhiều cửa hàng dược phẩm nhận thấy chúng tôi đang hoạt động để đáp ứng một nhu cầu đặc biệt của cộng đồng và mọi người tin tưởng vào kinh nghiệm của chúng tôi trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe chuyên nghiệp. Wal-Mart có khách hàng, chúng tôi có bệnh nhân."

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Ý tưởng đằng sau chiến lược giá của Wal-Mart đơn giản và dễ hiểu đến bất ngờ. Trong cuốn tự truyện của Sam mang tên *Made in America* (Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ), ông đã trình bày về quan điểm bán hàng giảm giá của Wal-Mart như sau:

> Đây là bài học đơn giản mà chúng tôi đã học được... Ví dụ như tôi mua một sản phẩm giá 80 xu. Tôi nhận thấy nếu tôi bán nó với giá 1 đô la, tôi sẽ bán được nhiều hơn ba lần so với nếu tôi đặt giá 1,2 đô la. Tôi có thể chỉ nhận được một nửa khoản lợi nhuận cho một sản phẩm, nhưng vì tôi bán được nhiều hơn gấp ba lần nên cuối cùng, tổng lợi nhuận tôi thu được lớn hơn rất nhiều. Đơn giản vậy thôi nhưng đây thực sự là điều cốt lõi của việc bán hàng giảm giá: Bằng cách giảm giá bán, bạn có thể tăng số lượng hàng bán lên đến một điểm mà tại đó, bạn sẽ kiếm được nhiều hơn hẳn so với lúc bạn đặt giá sản phẩm cao hơn. Theo ngôn ngữ của ngành bán lẻ thì điều này có nghĩa là: bạn có thể kiếm ít hơn cho một sản phẩm nhưng về tổng thể sẽ kiếm được nhiều hơn do số lượng hàng bán tăng lên.

Lý thuyết giảm giá của Sam Walton là bạn càng bán rẻ thì càng bán được nhiều và cuối cùng bạn sẽ càng thu được nhiều. Đây được gọi là nguyên lý "năng nhặt chặt bị". Khi mới ra đời, nguyên lý này đã thách thức quan điểm về việc buôn bán và đặt giá hàng hóa của các nhà kinh doanh bán buôn lẫn bán lẻ. Trước đây, hàng hóa được cung cấp theo nguyên tắc cung-cầu tại bất cứ mức giá nào thị trường có thể chấp nhận. Tuy nhiên chiến lược giá này đã tạo ra một quan điểm mới về giá trị trong tâm trí người tiêu dùng. Đây cũng chính là lý do giải thích tại sao Wal-Mart có thể trở thành một địa điểm mua sắm lý tưởng với hàng triệu lượt khách mỗi ngày. Giá là một trong rất nhiều điểm mạnh nổi bật và được coi là lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của Wal-Mart.

Wal-Mart có ba chiến lược giá: Hàng hóa giá rẻ mỗi ngày (EDLP[1]), hàng giảm giá và hàng khuyến mại đặc biệt. Dưới đây là cách Wal-Mart miêu tả các chiến lược này trên trang web của công ty:

---

[1] Every Day Low Price

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

- Hàng hóa giá rẻ mỗi ngày (EDLP): Để kiếm được, dù chỉ một đồng đô la, bạn cũng đã phải làm việc vất vả, vì vậy bạn xứng đáng được hưởng mức giá thấp nhất mà chúng tôi đưa ra. Bạn xứng đáng với chương trình "Hàng hóa giá rẻ hàng ngày" của chúng tôi. Đây không phải là mức giá khuyến mại, mà nó là mức giá hợp lý để đảm bảo rằng mỗi đồng đô la bạn bỏ ra đều đúng giá trị của nó.
- Hàng giảm giá: Đây là một cam kết lâu dài của chúng tôi nhằm giúp bạn tiết kiệm nhiều hơn nữa nhờ vào việc giảm giá các loại hàng hóa giá rẻ hàng ngày bất cứ khi nào chúng tôi có thể. Chi phí giảm sẽ cho phép chúng tôi giảm giá bán cho các bạn. Hãy tìm những mặt hàng có biểu tượng hàng giảm giá là hình mặt cười trong cửa hàng của chúng tôi. Và chắc chắn bạn cũng sẽ mỉm cười.
- Hàng khuyến mại đặc biệt: Nếu bạn nhìn thấy các sản phẩm có lô-gô hàng khuyến mại đặc biệt thì bạn đã nhận được một khoản giá trị đặc biệt. Đó có thể là một mặt hàng được bày bán hàng ngày nhưng được tặng kèm một số sản phẩm cùng loại hay một sản phẩm khác loại trong một khoảng thời gian giới hạn. Hoặc đó có thể là mặt hàng chúng tôi sắp bán hết với một mức giá vô cùng đặc biệt.

Giá cả đóng vai trò quan trọng trong việc tạo cho người tiêu dùng niềm yêu thích mua hàng giá rẻ. Việc cung cấp đa dạng chủng loại hàng tạp phẩm và hàng hóa thông thường đã giúp siêu thị này trở thành một địa chỉ mua sắm hấp dẫn và độc đáo đối với người tiêu dùng.

Cách đặt giá của Wal-Mart đã tạo ra động lực lớn giúp khách hàng sẵn sàng đi một đoạn đường xa để mua sắm. Điều này có thể có lợi cho các cửa hàng kinh doanh bán lẻ ở gần Wal-Mart song lại gây ảnh hưởng xấu đến các cửa hàng ở các vùng xung quanh. Trong một câu chuyện mang tên "Ông vua độc quyền tấn công các thành phố nhỏ", biên tập viên Jim Cullen viết:

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Năm 1990, Wal-Mart đã xuất hiện ở Storm Lake - một thành phố ở phía tây bắc bang Lowa với dân số xấp xỉ 8.500 người. Kể từ lúc đó, một cửa hàng bán băng đĩa nhạc, một cửa hàng bách hóa và hai cửa hàng bán đồ giảm giá có qui mô nhỏ hơn đã bị phá sản, tuy nhiên cũng có nhiều thương gia địa phương thông báo rằng việc làm ăn của họ vẫn tiến triển tốt. Trên thực tế, nhiều chủ cửa hàng tại địa phương cho rằng có lẽ các cửa hàng nhỏ ở những khu lân cận chịu tác động lớn hơn do người dân ở vùng Sioux Rapids hay Rembrandt sẵn sàng lái xe đến Storm Lake để mua đồ chứ không mua ở các cửa hàng địa phương nữa.

Một bài nghiên cứu nổi tiếng của Kenneth Stone có tên gọi *The Impact of Wal-Mart Stores* (Tác động của các cửa hàng Wal-Mart) đã chỉ ra rằng sự xuất hiện của một cửa hàng giảm giá ở các thành phố quy mô nhỏ và trung bình có thể giúp phát triển ngành bán lẻ của địa phương vì nó làm giảm số lượng người dân địa phương đi mua hàng ở các vùng lân cận, đồng thời thu hút thêm nhiều người từ vùng khác đến mua sắm. Ông viết: "Tuy nhiên, thật không may, các cửa hàng giảm giá thường cung cấp nhiều hàng hóa đến mức vượt quá cả nhu cầu thị trường, từ đó lại làm giảm quy mô của ngành thương mại địa phương. Doanh thu bán hàng của các khu vực lân cận không có cửa hàng giảm giá đã sụt giảm và thói quen mua sắm của người dân cũng thay đổi. Họ sẽ mua hàng nhiều hơn từ các cửa hàng bán buôn giảm giá và mua ít hơn từ các cửa hàng địa phương."

Cullen tiếp tục nói:

Wal-Mart đã không làm bất kỳ một cửa hàng nào trong 5 cửa hàng dược phẩm độc lập ở Storm Lake phá sản. Tony Bedel - chủ cửa hàng dược phẩm do cha ông thành lập năm 1955 - nói "Việc làm ăn của chúng tôi đã được cải thiện từ khi họ xuất hiện." "Một khi mọi người biết Wal-Mart không nhận kê đơn thuốc ngoài giờ, không giao hàng và không cho họ thanh toán bằng thẻ tín dụng thì họ sẽ quay về với chúng tôi. Một cửa hàng dược phẩm độc lập sẽ thành công nếu họ cung cấp đầy đủ dịch vụ."

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Các cửa hàng dược phẩm là một ví dụ tốt về loại hình cửa hàng bán lẻ hàng chuyên biệt chịu tác động khi Wal-Mart xuất hiện trong thành phố. Doanh số bán một số loại hàng thông thường của nhiều cửa hàng lúc đầu đã giảm sút. Tuy nhiên, điều may mắn là nói chung các cửa hàng độc lập cũng như các chuỗi cửa hàng dược phẩm đều duy trì được doanh số bán hàng các loại thuốc theo đơn nhờ có vị trí thuận lợi, các dịch vụ cá nhân và khả năng tự điều chỉnh nhanh theo sự thay đổi của giá hàng tiêu dùng. Stephen L. Giroux, R.Ph[1], thành viên ban Chủ tịch Hiệp hội các Dược sĩ Cộng đồng Quốc gia (NCPA), đồng thời là chủ sở hữu 5 cửa hàng dược phẩm độc lập đã nói: "Giá cả của 80 đến 90% thị trường dược phẩm là do một nhân tố bên ngoài điều chỉnh, mà cụ thể ở đây là nhà bảo hiểm, vì vậy 80 đến 90% khách hàng đến với chúng tôi kèm theo một tờ kê đơn thuốc trong đó chỉ rõ phần mà họ phải trả. Vì vậy, sự cạnh tranh về giá trở nên bớt căng thẳng hơn và chúng tôi có thể tập trung vào việc cung cấp dịch vụ. Trên thực tế, một doanh nghiệp tư nhân hoạt động độc lập có thể tồn tại và phát triển trong một môi trường dịch vụ. Ở đó bạn chỉ cạnh tranh dựa trên mức độ dịch vụ bạn cung cấp và nhờ vậy, bạn có thể chống lại cả các đại gia một cách rất hiệu quả."

Một tin vui là cạnh tranh với Wal-Mart không phải là không thể mà tỉ lệ thành công sẽ là rất cao nếu cửa hàng của bạn tiện lợi hơn và bạn cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt theo kiểu truyền thống. Bạn cũng có thể cải thiện tình hình làm ăn của mình bằng cách lôi kéo những khách hàng đang trên đường vào thành phố đến với cửa hàng của mình. Vì lý do này mà một số cửa hàng kinh doanh bán lẻ thậm chí còn mong chờ Wal-Mart xuất hiện trên thị trường.

Tuy nhiên tin buồn là xét trên bình diện quốc tế, các đối thủ cạnh tranh phải hiểu rằng thành công trong quá khứ

---

[1] R.Ph: Chức danh của một dược sĩ được Hội đồng Dược sĩ New York công nhận và được phép hoạt động ở New York

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

không nhất thiết giúp họ tiếp tục giữ chân được các khách hàng trung thành trước đây của mình. Khi điều kiện thị trường thay đổi, sản phẩm được bày bán với giá rẻ hơn ở đâu đó, khách hàng có cơ hội tiết kiệm tiền nếu mua sắm ở một nơi khác thì họ sẽ không chỉ dựa vào tình cảm mà trung thành một cách mù quáng với một cửa hàng địa phương. Tuy nhiên, điều không may là các cửa hàng chịu ảnh hưởng lớn nhất khi Wal-Mart xuất hiện lại là những cửa hàng theo kiểu gia đình và đã buôn bán qua nhiều thế hệ. Nhiều người trong số họ đã thất bại và sẽ tiếp tục thất bại dưới áp lực của việc giảm giá hàng tiêu dùng.

Như con thiêu thân liều lĩnh lao vào ngọn lửa, nhiều nhà kinh doanh bán lẻ còn mở cửa hàng ngay trong khu vực của Wal-Mart để tận dụng những khách hàng của Wal-Mart đi ngang qua. Ví dụ như tôi đã thấy nhiều cửa hàng "một đô la" mở ra ngay bên cạnh khu đỗ xe của các siêu thị Wal-Mart. Khi ghé thăm các cửa hàng này, vợ tôi đã chỉ ra rất nhiều mặt hàng được bày bán với giá 1 đô la trong khi ở Wal-Mart, chúng có giá 79 hay 89 xu. Hãy tin tôi khi tôi nói với bạn rằng không phải Wal-Mart không biết đến điều này. Sẽ đến một thời điểm xuất hiện một khu vực riêng trong siêu thị của Wal-Mart phục vụ cho chính các cửa hàng này. Vì vậy, bài học rút ra là: Thậm chí nếu bạn nghĩ rằng bạn đã tìm ra được một khe hở của thị trường thì cũng đừng bao giờ tự mãn với chính mình.

Một số nhà kinh doanh bán lẻ không những vẫn sống sót sau khi Wal-Mart gia nhập thị trường mà thậm chí họ còn phát triển ngay trong điều kiện nền kinh tế suy thoái. Stephen L. Giroux cho biết: "Chúng tôi có 5 cửa hàng dược phẩm độc lập với nguồn hàng phong phú. Cửa hàng lớn nhất của chúng tôi rộng khoảng 720m^2, còn cửa hàng nhỏ nhất có diện tích 336m^2. Chúng tôi cũng có mối làm ăn lâu đời với các cửa hàng thiếp và quà tặng." Trong một nền kinh tế suy thoái, bị tác động bởi nhiều nhân tố nhưng chúng tôi vẫn hoạt động

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

tốt, nếu không muốn nói là tốt hơn bình thường. Hiện nay, số lượng các đơn kê thuốc đang tăng lên theo cấp số nhân. Con số này theo dự kiến còn tăng lên gấp đôi khi những người được sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số già đi. Điều này có nghĩa là tình hình kinh doanh của chúng tôi có xu hướng tốt lên trong điều kiện kinh tế khó khăn và mọi người có thể cho rằng khi nền kinh tế suy thoái, mọi người sẽ cảm thấy căng thẳng hơn, vì vậy họ cần nhiều loại dược phẩm hơn giúp họ giải quyết vấn đề này. Khi nền kinh tế sa sút, mọi người thường không nhất định phải mua hàng đắt tiền ở những cửa hàng lớn nhưng họ vẫn phải tặng quà cho nhau, vấn đề chỉ là ở chỗ họ không thể tiêu nhiều tiền như trước đây được, cho nên họ có xu hướng tìm đến các cửa hàng bán lẻ để mua quà và thiếp với giá rẻ hơn. Chúng tôi có thể tồn tại và phát triển với mô hình kinh doanh sử dụng một nhà cung cấp lớn mạnh và bán những sản phẩm giá rẻ phục vụ một phần nhu cầu của thị trường chưa được đáp ứng. Điểm mấu chốt nhất là dịch vụ. Tôi biết tên hầu như tất cả các khách hàng của mình. Đây là điểm rất khó cạnh tranh, cho dù đối thủ của chúng tôi có đưa ra mức giá hấp dẫn hơn." Mặc dù trong tất cả các cửa hàng Wal-Mart đều có khu vực bán dược phẩm song các cửa hàng dược phẩm địa phương vẫn có thể cạnh tranh thành công nhờ cung cấp những dịch vụ cá nhân ưu việt hơn.

Tôi đã hỏi một cựu Giám đốc của Wal-Mart về khả năng linh hoạt của người quản lý cửa hàng địa phương khi đặt giá cho sản phẩm, ông trả lời: "Họ có cái được gọi là giá bán hàng Wal-Mart. Ví dụ như họ có thể ký hợp đồng mua loại nước súc miệng Scope với một mức giá đầu vào nhất định, xác định mức độ lợi nhuận mà họ mong muốn và định ra mức giá Wal-Mart cho nó, chẳng hạn là 4,97 đô la một chai. Cửa hàng sẽ không bao giờ được bán nó với mức giá cao hơn 4,97 đô la vì máy tính đã ghi nhận mã sản phẩm cho mặt hàng đó. Tuy nhiên, nếu một trong các đối thủ đặt giá thấp hơn mức đó thì bạn cũng có

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thể giảm giá, thậm chí xuống mức thấp hơn giá họ đưa ra. Nếu họ bán với giá 4,50 đô la thì bạn cũng bán với giá đó mà không cần biết bạn có thu được lợi nhuận hay không."

Như đã đề cập trong ví dụ trên, đôi khi chúng ta có thể đặt giá đầu ra cho sản phẩm thấp hơn cả giá đầu vào. Đây được gọi là chiến lược giá "hủy diệt". Wes Ball, Chủ tịch Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Tennessee, mô tả chiến lược giá hủy diệt như sau: "Đó là việc xâm nhập thị trường, giảm giá sản phẩm và chấp nhận thua lỗ để loại bỏ đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như tôi có 6 cửa hàng trong một thành phố và tôi đồng loạt giảm giá ở cả 6 cửa hàng đó cho tới khi đối thủ phải đóng cửa vì không thể cạnh tranh được nữa. Sau đó bạn sẽ phục hồi bằng cách đặt ra bất kỳ mức giá nào mà bạn muốn. Nó là một dạng độc quyền. Bạn sẽ làm được điều này nếu bạn có vô số cửa hàng trên khắp đất nước. Công ty cuối cùng còn tồn tại được có thể đặt ra bất cứ mức giá nào họ muốn. Khi những đồng nghiệp của tôi từ Wal-Mart thâm nhập thị trường, họ sẽ là một đối thủ rất có khả năng cạnh tranh. Ba năm sau bạn sẽ không thể tìm thấy bất cứ một sự chênh lệch (về giá) nào như khi họ mới xuất hiện."

John Morrison, Giám đốc cấp bang Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Missouri, nói: "Wal-Mart là người hàng xóm sát vách của chúng tôi ở Nam Missouri. David Glass là người vùng này và trước khi đến với Wal-Mart, ông đã quản lý một chuỗi cửa hàng tạp phẩm địa phương. Chiến lược cạnh tranh của Wal-Mart rất đa dạng phong phú, từ EDLP (Hàng hóa giá rẻ mỗi ngày) tới "bao trùm toàn thị trường" - một chiến lược đòi hỏi khả năng tài chính hùng mạnh. Chúng tôi đã được chứng kiến sự cạnh tranh khắc nghiệt trong cộng đồng doanh nghiệp. Khu vực thương mại sầm uất nhất thành phố đã được tái lập và chia thành nhiều bộ phận cùng tồn tại dưới một mái nhà của cửa hàng Wal-Mart. Sự thống nhất này đã gây ra cả tác động tích cực lẫn tiêu cực lên thái độ của người tiêu dùng. Nhiều người trong số họ không còn thích

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

việc mua một ga-lông[1] dầu nhớt xe máy ở một nơi, sau đó đi vài trăm mét nữa để mua một ga-lông sữa. Tất nhiên, có nhiều người khác lại không thấy như vậy."

Tôi đã hỏi Morrison những cửa hàng tạp phẩm như thế nào sẽ dễ bị ảnh hưởng nhất khi Wal-Mart xuất hiện, ông trả lời: "Nhiều cửa hàng tạp phẩm độc lập hoạt động trong các khu dân cư đã tồn tại qua nhiều thế hệ, ngay cả trong những khoảng thời gian u ám. Đúng là họ không quen với kiểu thất bại như vậy, nhưng cũng đừng đánh giá thấp họ. Khi một siêu thị lớn được mở ra, một số cửa hàng lẳng lặng rút lui và một số khác lại hết sức nỗ lực để tìm ra phương thức cạnh tranh. Tác động của Wal-Mart ở các thành phố khác nhau là khác nhau. Ở một số nơi, Wal-Mart đã giành vị trí thống trị nhưng ở một số nơi khác, cuộc chiến vẫn tiếp tục. Nhiệm vụ của chúng tôi là chỉ cho khách hàng thấy sự thú vị và tiện lợi mà chúng tôi mang lại qua các sản phẩm, các chương trình khuyến mại, các dịch vụ. Với các công ty như Wal-Mart, một vấn đề trước đây được coi là khó khăn nhưng trong tình hình hiện nay có thể coi là một cơ hội, đó là họ càng phát triển thì khả năng linh động càng giảm. Đây thực sự là một lợi thế mà các cửa hàng địa phương có thể tận dụng."

Bạn có thể coi hay không coi Wal-Mart là một đối thủ trực tiếp. Hãy cảm ơn ngôi sao may mắn của bạn nếu bạn tránh được cuộc cạnh tranh này. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng mọi việc đều có thể thay đổi. Wal-Mart cũng chỉ mới gia nhập thị trường gas, dịch vụ ngân hàng hay ngành thực phẩm mà thôi.

Steve Sheetz, Chủ tịch tập đoàn Cửa hàng Tiện lợi Sheetz, đã nói chuyện với tôi về sự thay đổi của ngành công nghiệp bán lẻ gas khi xuất hiện ngày càng nhiều các cửa hàng tham gia vào ngành này như Sam's Club và Wal-Mart. Ông nói: "Vào những năm 70, chúng tôi bắt đầu nhận thấy xu

[1] Gallon: đơn vị đo chất lỏng, bằng 4,54 lít ở Anh và 3,78 lít ở Mỹ.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hướng chuyển dịch việc bán lẻ gas từ các trạm dịch vụ sang các cửa hàng tiện lợi, và bây giờ chúng tôi lại thấy một tỉ lệ lớn trong doanh số bán gas chuyển từ các cửa hàng tiện lợi sang các siêu thị lớn, trong đó có Wal-Mart. Họ đã nhìn thấy tiềm năng của ngành kinh doanh này một cách rất bất ngờ. Trên thực tế họ đang chấp nhận trợ cấp để phát triển về lâu về dài. Tôi không biết đây có phải là chiến lược giá hủy diệt không, nhưng nó có vẻ đúng là một mô hình kinh doanh mới."

"Cửa hàng của chúng tôi thường không tận dụng được nhiều tính kinh tế của quy mô vì khối lượng hàng chúng tôi bán được cho một thị trường địa phương so với Wal-Mart là quá bé nhỏ và thực sự là không ai trong số chúng tôi có thể cạnh tranh về giá với họ. Họ hướng đến các hộ gia đình còn chúng tôi hướng đến những khách hàng bận rộn hơn. Hai loại hàng hóa duy nhất thực sự đem lại khoản chênh lệch giá lớn cho các cửa hàng tiện lợi là gas và thuốc lá. Chúng đem lại doanh thu lớn hơn tổng tất cả các mặt hàng còn lại. Chúng tôi biết chắc chắn rằng chúng tôi không thể cạnh tranh với họ và chúng tôi cũng không cố gắng làm như vậy."

Cho tới gần đây, các cửa hàng tiện lợi vẫn có thể phát triển trong làn sóng Wal-Mart. Tuy nhiên, việc các cửa hàng Wal-Mart bắt đầu cung cấp gas đã thay đổi tất cả. Theo Hiệp hội Cửa hàng Tiện lợi Quốc gia, 75% hội viên là các nhà kinh doanh bán lẻ với một cửa hàng. Những cửa hàng theo kiểu gia đình không có lợi thế khi buôn bán nhiên liệu. Ông Sheetz cho biết: "Trong ngành kinh doanh gas có một lợi thế mua hàng: Nếu bạn mua hàng với khối lượng lớn, bạn có thể ký hợp đồng trực tiếp với nhà máy lọc dầu, và rõ ràng điều đó mang lại cho bạn một lợi thế cạnh tranh nhất định." Tuy nhiên, đại bộ phận các cửa hàng bán lẻ đều không đủ lớn để tận dụng được lợi thế giảm giá này. Tồi tệ hơn nữa, Wal-Mart lại quảng cáo các loại thuốc lá giá rẻ ngay tại các trạm bơm nhiên liệu, làm ảnh hưởng trực tiếp đến cả hai thế mạnh kinh tế chủ lực của các cửa hàng tiện lợi, từ đó gây tác động

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nghiêm trọng đến toàn bộ hoạt động kinh doanh cửa hàng tiện lợi nói chung.

Kerley LeBoeuf, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành Hiệp hội Cửa hàng Tiện lợi Quốc gia, nói: "Chúng tôi đã thực hiện một báo cáo thống kê về ngành kinh doanh cửa hàng tiện lợi và khi xem xét nhóm đầu tiên - nhóm những cửa hàng làm ăn tốt nhất, bạn sẽ thấy tỉ lệ lợi nhuận trung bình trên một sản phẩm gas của họ tương đối thấp còn tỉ lệ này đối với các mặt hàng thực phẩm thường cao hơn. Điều này chứng tỏ những cửa hàng làm ăn hiệu quả không dựa nhiều vào việc kinh doanh gas mà chủ yếu dựa vào các mặt hàng thực phẩm có tỉ lệ lợi nhuận cao hơn."

Ông Sheetz nói: "Nếu bạn phân khúc ngành kinh doanh cửa hàng tiện lợi, tôi nghĩ 25% các cửa hàng ở cuối bảng cần một khoản lợi nhuận ít nhất là 12 xu trên một ga-lông để tồn tại và tôi có thể nói chắc chắn rằng bạn không thể xuất hiện trong nhóm này. Đây là một mô hình cũ và môi trường kinh doanh của ngành này sẽ thay đổi, buộc mọi người phải chấp nhận một mức lợi nhuận trung bình thấp hơn rất nhiều. Và để tồn tại trong một môi trường như vậy, bạn phải có thực lực mạnh. Nhóm 25% cửa hàng này sẽ biến mất, và tôi nghĩ 25% tiếp theo có thể tồn tại lâu hơn. Họ cần đạt mức 10 xu một ga-lông, nhưng tôi nghĩ cuối cùng họ cũng sẽ biến mất."

Không chỉ có Wal-Mart ảnh hưởng đến các cửa hàng tiện lợi bằng cách bán gas và thuốc lá tại bãi đỗ xe của mình. Rất nhiều cửa hàng tạp phẩm cũng đang gia nhập vào thị trường này. Sự tiện lợi mà khách hàng tìm được chính là dịch vụ họ cung cấp. Wal-Mart đưa gas vào danh mục bán hàng nhằm mở rộng hình ảnh của họ trong mắt người tiêu dùng - một cửa hàng có thể cung cấp cho người tiêu dùng tất cả mọi thứ họ cần. Mặt hàng này cũng được định giá theo chiến lược sản phẩm giá rẻ mỗi ngày.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tôi đã hỏi Kerley LeBouef lý do Wal-Mart không tham gia trực tiếp vào ngành kinh doanh cửa hàng tiện lợi và câu trả lời của ông là: "Tôi thực sự không chắc chắn thế mạnh cốt lõi của họ là gì. Có thể đó là khả năng mua hàng để bán lại với mức giá rẻ hơn bất kỳ đối thủ nào khác nhờ sức mua và tiềm lực to lớn của họ. Họ mua hàng với khối lượng cực lớn nhưng các cửa hàng tiện lợi thường không làm như vậy, họ chỉ mua hàng với khối lượng nhỏ. Dường như họ được lập ra để cung cấp hàng hóa giá rẻ cho người tiêu dùng và tiêu chí hoạt động của họ là "tích trữ nhiều" để "bán giá rẻ". Các cửa hàng tiện lợi có triết lý và mô hình kinh doanh hoàn toàn khác." Tuy nhiên trong tương lai, Wal-Mart có thể gia nhập ngành kinh doanh này và các cửa hàng tiện lợi sẽ thay đổi không còn như chúng ta thấy hiện nay nữa.

Wal-Mart đã từng làm xáo trộn cả những thị trường bán lẻ khác. Chúng ta hãy cùng xem xét tác động của nó đến các cửa hàng sách của trường đại học. Trước đây, các cửa hàng sách đặt trong hay gần khu vực trường đại học là nơi duy nhất bán sách giáo trình cho sinh viên. Vì không có cạnh tranh nên hầu như họ được độc quyền đặt giá. Điều này có nghĩa là những cửa hàng sách này đặt giá hoàn toàn tự do và nắm quyền thống trị thị trường. Tuy nhiên, từ nay tình hình đã thay đổi. Wal-Mart cùng với các cửa hàng sách trên mạng khác đã đồng loạt tấn công vào thị trường sách giáo trình cho sinh viên thông qua mạng Internet. Sinh viên có thể ngồi thoải mái trong phòng và đặt mua những cuốn giáo trình mới trên mạng với mức giá bằng với những cuốn bán ở cửa hàng sách của trường. Dường như không một thị trường nào có thể tránh được sự cạnh tranh với nhà bán lẻ lớn nhất thế giới này.

Wal-Mart không chỉ cạnh tranh trong kinh doanh dược phẩm, ô tô, sách, đồ trang sức, đồ làm vườn, thực phẩm, đồ thể thao, quần áo, bánh kẹo, tạp chí, đồ thủ công, vật nuôi,

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hoa, đồ dùng văn phòng, thiết bị bể bơi, tranh ảnh, thiết bị quay phim, đĩa DVD... mà Wal-Mart còn sở hữu thị trường khổng lồ trong những mảng này. Để quản lý và vận hành tốt cùng một lúc nhiều hoạt động như vậy không hề dễ dàng. Tất cả đều phải diễn ra trong một môi trường kinh doanh hoạt động liên tục 24 giờ một ngày, 7 ngày một tuần, 365 ngày một năm, với đội ngũ nhân viên có thể hoán đổi vị trí cho nhau để cùng nhau đạt được kết quả bán hàng trên mức trung bình. Bạn có thể thấy thật khó để thực hiện tốt một nhiệm vụ phức tạp đến vậy nhưng trên thực tế, đó lại là những gì Wal-Mart đang làm hàng ngày.

Để tìm hiểu về sức mua và lợi thế giá của các đại gia bán lẻ như Wal-Mart, trước hết chúng ta phải xem làm thế nào họ có được nó. Hãy cùng xem xét nguyên lý chuỗi mua hàng. Đa số các công ty bán lẻ đều phải nhập hàng từ các nhà bán buôn hay nhà phân phối chuyên kinh doanh một dòng sản phẩm nhất định. Ngược lại, nhà bán buôn hay nhà phân phối hoạt động như một người trung gian, mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất với số lượng lớn, nhờ vậy họ có thể thương thảo để đạt được một mức giá tốt hơn. Nhà bán buôn/nhà phân phối sau đó bán lại hàng hóa cho các cửa hàng bán lẻ với số lượng họ yêu cầu và mức giá đã được cộng thêm phần chênh lệch. Trước đây, cả cửa hàng bán lẻ và nhà bán buôn/nhà phân phối đều được hưởng lợi từ mối quan hệ hợp tác này. Cửa hàng bán lẻ có thể tận dụng sức mua của nhà bán buôn/nhà phân phối và hai bên đều thu được lợi nhuận lớn. Nhờ quá trình này mà mức độ cạnh tranh trong ngành bán lẻ được giữ ở mức khá ổn định trong nhiều năm. Tuy nhiên, tất cả đã khác đi khi Wal-Mart xuất hiện và làm thay đổi mọi quy tắc bán lẻ.

Tôi nhớ khi còn làm việc ở Wal-Mart, tôi đã được nghe một cuộc thảo luận về việc loại bỏ bên thứ ba trong quá trình mua hàng. Công ty đang phát triển ngày càng lớn mạnh và đã đến

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

lúc cần phải thiết lập mối quan hệ trực tiếp giữa Wal-Mart với các nhà cung cấp về việc cung cấp hàng tự động. Loại bỏ người trung gian thứ ba cũng là một cách để cắt giảm chi phí. Đôi khi hoa hồng bán buôn có thể khiến giá hàng tăng lên đến 3% nhưng cũng không làm tăng giá trị của hàng hóa. Wal-Mart luôn mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất bất cứ khi nào có thể. Để đảm bảo nguồn cung cho lượng hàng hóa khổng lồ được tiêu thụ qua các cửa hàng của mình, có những lúc Wal-Mart đã phải mua lại toàn bộ sản lượng hàng của một số nhà sản xuất. Nói chung, Wal-Mart thường mua nhiều hàng hơn bất kỳ một nhà bán buôn hay nhà phân phối lớn nào, nhờ vậy, nó có thể mua hàng với giá thấp hơn mức giá mà nhà sản xuất áp dụng cho các nhà bán buôn hay nhà phân phối khác.

Nhờ sức mua lớn, Wal-Mart có thể bán lẻ hàng hóa của mình với giá rẻ hơn giá của hầu hết nhà bán buôn/nhà phân phối khác, dù họ cùng một loại hàng hóa từ cùng một nhà sản xuất. Đó chính là một lợi thế cạnh tranh của Wal-Mart trên thị trường. Cũng chính vì lý do đó mà nhiều nhà kinh doanh bán lẻ có thể, và trên thực tế đã mua hàng ở Wal-Mart để bán lại trong các cửa hàng của mình. Đó chính là rắc rối lớn cho các đối thủ cạnh tranh. Các cửa hàng bán lẻ có thể bán cùng một loại hàng hóa nhưng sẽ không thể cạnh tranh được với Wal-Mart về giá. Thật khó có ai nghĩ được rằng các cửa hàng bán lẻ quy mô nhỏ có thể lấy hàng từ Wal-Mart với giá rẻ hơn so với lấy hàng từ chính nhà bán buôn hay nhà phân phối của họ. Đây có lẽ không thực sự là một sân chơi bình đẳng.

Có thể lấy ra một ví dụ cho hiện tượng này là các cửa hàng sách độc lập ở các khu phố bán hàng hay các trung tâm thương mại. Khi một cuốn sách hay được xuất bản, một cửa hàng nhỏ có thể đặt mua vài chục bản, nhưng Wal-Mart sẽ mua tới vài nghìn bản. Nhờ vậy, Wal-Mart có thể bán sách cho người tiêu dùng với giá thấp hơn giá cửa hàng sách mua được từ nhà xuất bản. Một khi khách hàng đã biết Wal-Mart bán rẻ thế nào thì

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

chắc chắn họ sẽ không mua ở những cửa hàng độc lập nữa. Lúc đó Wal-Mart sẽ trở thành nhà cung cấp duy nhất trong khu vực, không còn sự cạnh tranh, quy luật cung cầu không còn ý nghĩa và cuối cùng là người tiêu dùng buộc phải mua sách với giá cao hơn. Kịch bản này cũng diễn ra với nhiều nhóm hàng khác của Wal-Mart. Kết quả là tất cả các cửa hàng kinh doanh bán lẻ phải rút lui do không có khách hàng.

Trong một số trường hợp kịch bản này có thể thay đổi nhưng điểm cốt lõi vẫn là chắc chắn Wal-Mart luôn bán rẻ hơn tất cả các cửa hàng bán lẻ trong khu vực, từ đó đặt đối thủ vào tình trạng bất lợi lớn. Cách thức mua hàng và triết lý giá của Wal-Mart mang lại một kết quả trực tiếp. Sam Walton luôn nói với các nhân viên mua hàng rằng: "Bạn không đàm phán vì Wal-Mart mà bạn đàm phán vì khách hàng và khách hàng của bạn xứng đáng được hưởng mức giá tốt nhất. Đừng lo lắng cho nhà cung cấp... anh ta biết anh ta có thể bán với mức giá nào và chúng ta muốn mức giá thấp nhất."

Trong bài nghiên cứu "Các thương gia tỉnh lẻ không sử dụng chiến thuật được đề xuất để cạnh tranh chống lại các chuỗi cửa hàng hạ giá quốc gia: Một nghiên cứu về thực tế so với quy tắc", tác giả Christopher Achua đã khảo sát các cửa hàng ở các thành phố nhỏ để xem xét những thay đổi trong chiến lược giá bán lẻ của họ khi các tập đoàn lớn xuất hiện:

> Để biết các cửa hàng địa phương làm gì để đối phó với các chuỗi cửa hàng giảm giá như Wal-Mart, K-Mart và Lowe's trong cuộc cạnh tranh khắc nghiệt về giá, những người tham gia được yêu cầu mô tả các hoạt động của họ, để duy trì khả năng cạnh tranh. Và câu trả lời như sau:
>
> Không có thay đổi gì trong chiến lược giá: 42%
>
> Hạ giá bằng các cửa hàng giảm giá: 37%
>
> Không có thay đổi lớn so với chiến lược giá trước đây: 16%
>
> Tự rút lui khỏi cuộc cạnh tranh: 3%
>
> Mua thêm hàng hóa để thu hút những khách hàng quan tâm đến giá: 2%

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Điều thú vị là, trái với suy nghĩ thông thường rằng các cửa hàng bán lẻ nhỏ phải đa dạng hóa chủng loại sản phẩm và tránh cạnh tranh trực tiếp về giá, đến 79% những cửa hàng tham gia vào bài nghiên cứu này không hề điều chỉnh hay hạ giá. Bài nghiên cứu cũng chỉ ra rằng phần lớn những cửa hàng muốn tham gia trực tiếp vào cuộc cạnh tranh về giá cuối cùng sẽ phải trả giá bằng sự thất bại.

Trước đây, khi Wal-Mart chưa có máy bay riêng của công ty, tôi thường phải đi trong các chuyến bay chật cứng những người bán hàng bay đến hay bay đi khỏi Fayetteville, sân bay Arkansas. Họ có thể là người của Wal-Mart hoặc là người đang tìm đến với Wal-Mart. Vào thời gian đó, để đến được tây bắc Arkansas, bạn phải bay qua Memphis, thành phố Kansas, Dallas hay Tulsa. Tôi nhớ đã từng nghe một vài người bán hàng than phiền về những người thu mua của Wal-Mart, hay chỉ đơn thuần là cằn nhằn về những chuyến bay tồi tệ và những khách sạn rẻ tiền, hay về việc khí hậu ở Bentonville quá khô. Tôi cũng nghe chuyện một số người đã phải rất vất vả, thậm chí trong một số trường hợp còn phải mất tiền mới được bán hàng cho Wal-Mart. Tuy nhiên, họ vẫn làm vậy vì đây là một cơ hội tuyệt vời để họ tự quảng cáo sản phẩm và đảm bảo cho nhà máy của mình luôn hoạt động hết công suất.

Tôi sẽ không bao giờ quên cảnh những người buôn bán quần áo đến từ New York chuẩn bị hàng trong bãi đỗ xe của Wal-Mart. Họ thường gửi hàng hóa đến trước bằng đường biển, sau đó bay đến Fayetteville và thuê ô tô để đi tiếp hơn 40km đến Bentonville. Ngay từ sáng sớm, họ đã phải đưa các giá treo quần áo ra bãi đỗ xe, là phẳng và sau đó đẩy vào sảnh lớn của tòa nhà trụ sở chính.

Ở đó còn có cả những người bán lò nướng bằng gas, bàn picnic hay xích đu. Tôi vẫn tưởng tượng ra được hình ảnh của họ mặc complê thắt cà-vạt và lắp ráp sản phẩm mẫu với

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

tuốc-nơ-vít và bộ dụng cụ kỹ thuật. Tôi nghĩ trông họ chẳng thoải mái và vui vẻ chút nào. Đôi khi, nhân viên thu mua của Wal-Mart có thể ra ngoài bãi đỗ xe để xem những sản phẩm kích thước lớn. Thái độ không hài lòng tôi nhận thấy ở những người đại diện của nhà sản xuất có lẽ xuất phát từ việc các công ty bán lẻ khác thường cử nhân viên mua hàng đến phòng trưng bày của họ để xem hàng còn Wal-Mart thì không làm như vậy.

Tồi tệ hơn, khi các nhà cung cấp bước vào khu vực mua hàng của Sam's Club, nhân viên mua hàng sẽ thẳng tay cắt cà-vạt vì họ không ăn mặc theo phong cách thoải mái của công ty. Trên một bức tường gần phòng đàm phán bằng gỗ dán, ngay cạnh tiền sảnh của trụ sở chính, có treo hàng trăm chiếc cà-vạt đã bị cắt. Tôi luôn nghĩ rằng bức tường đó sẽ khiến các nhà cung cấp và nhân viên bán hàng của nhà sản xuất phải giật mình.

Bức tường cà-vạt và căn phòng đàm phán bằng gỗ dán ở Sam's Club là vật tượng trưng đồng thời củng cố thêm phong cách giản dị cũng như cơ cấu chi phí thấp của tập đoàn bán hàng giá rẻ này. Sam's Club và Wal-Mart có hai phong cách hoàn toàn khác nhau. Trước đây họ có hai trụ sở riêng và hai đội nhân viên mua hàng riêng để đảm bảo có thể đánh giá chính xác năng lực của hai bên. Mặc dù ở Sam's Club, mọi người bị cấm không được đeo cà-vạt, song trong trụ sở của Wal-Mart nằm ngay cạnh đó, đó lại là chuyện hết sức bình thường. Gần đây, hai đội mua hàng đã bắt đầu hợp tác với nhau để tăng khối lượng hàng mua, từ đó tận dụng tốt hơn sức mạnh trong đàm phán.

Kỹ năng đàm phán của nhân viên thu mua Wal-Mart đã trở nên nổi tiếng trong số những người chuyên mua/bán hàng. Họ được đào tạo để trở thành những nhà đàm phán chặt chẽ, dứt khoát và không bao giờ chấp nhận kết quả thấp hơn mục tiêu đề ra. Họ không được phép

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhận tiền thưởng từ người bán hàng dưới bất kỳ hình thức nào, ví dụ như một bữa ăn hay thậm chí chỉ là một cái mũ lưỡi trai. Cuộc đàm phán phải đem lại một kết quả chắc chắn về khối lượng, thời gian giao hàng và giá cả. Mối quan hệ tốt cũng rất quan trọng nhưng điều duy nhất có thể đảm bảo cho người bán hàng được cung cấp hàng hóa liên tục cho Wal-Mart là họ phải cắt giảm chi phí và đưa ra mức giá tốt nhất ngay từ lần hợp tác đầu tiên. Nếu không làm được như vậy, họ sẽ bị thay thế bởi một nhà cung cấp có giá rẻ hơn. Wal-Mart khuyến khích các mức giá cạnh tranh và việc đem các nhà cung cấp ra so sánh cũng là chuyện rất bình thường.

Chúng tôi đàm phán về mọi thứ ở mọi phòng ban. Chúng tôi được đào tạo bởi chuyên gia về kỹ năng đàm phán Chester Karass. Ông nói: "Trong kinh doanh, không phải bạn có những gì bạn xứng đáng được hưởng mà bạn có những gì bạn đàm phán được." Sau khi được đào tạo, không ai trong số chúng tôi còn cảm thấy bối rối khi bác bỏ mức giá mà nhà cung cấp đã chào bán, quảng cáo hay công bố. Điều này diễn ra cả với những nhân viên làm việc tạm thời, những nhà cung cấp dịch vụ y tế và phúc lợi xã hội, đồ dùng văn phòng hay thậm chí dịch vụ khám sức khỏe định kỳ. Công ty cũng có sẵn những bản hợp đồng cho các khoản chi phí công tác như tiền thuê ô tô, thuê khách sạn và vé máy bay. Khi còn làm việc cho Wal-Mart, không bao giờ tôi hỏi về mức giá đề xuất cho bất cứ cái gì mà lại không được giảm giá ngay lập tức. Chúng tôi không quan tâm tới việc những người khác phải trả bao nhiêu cho một sản phẩm hay dịch vụ mà chúng tôi chỉ yêu cầu mức giá thấp nhất có thể.

Trở thành nhà cung cấp sản phẩm hay dịch vụ hiện tại cho Wal-Mart không bảo đảm cho hoạt động kinh doanh trong tương lai. Lời khuyên của tôi cho các nhà cung cấp là hãy đưa ra mức giá tốt nhất và thấp nhất có thể ngay từ lần hợp tác đầu tiên. Những hành động thiếu nghiêm túc, giả dối và gian

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

lận không chỉ bị phản đối mà ít nhất chúng còn bị coi là sự thiếu thẳng thắn hay tệ hơn là hoàn toàn không trung thực. Đối với những nhà cung cấp vốn không quen thật thà và thiếu cởi mở thì việc hợp tác trung thực là một thách thức lớn. Thiếu trung thực là cách nhanh nhất để hàng hóa của bạn bị đẩy ra khỏi các cửa hàng của Wal-Mart. Thiếu thẳng thắn hay không trung thực cũng sẽ ngăn cản bạn đưa hàng hóa vào cửa hàng của Wal-Mart ngay từ bước đầu tiên.

Để thành công, các nhà cung cấp cũng như các cộng sự của Wal-Mart nhất thiết phải hiểu được tiêu chuẩn trung thực tuyệt đối này. Tôi đã từng nghe Sam Walton nói, ông có thể hợp tác lâu dài với một người dù người này có đôi chút vấn đề trong công việc chứ nhất định sẽ không hợp tác với người nào thiếu trung thực. Sự thẳng thắn, thật thà và đạo đức kinh doanh là những đòi hỏi bắt buộc nếu một nhà cung cấp muốn được hợp tác với Wal-Mart hay một người muốn xin việc ở đây. Nhân viên công ty phải đáp ứng được chuẩn mực cao nhất về đạo đức và không có lý do gì có thể thay đổi điều này.

Trong báo cáo thường niên năm 2003 của Wal-Mart, Rob Walton, con trai nhà sáng lập Sam Walton, đồng thời là Chủ tịch Hội đồng quản trị từ năm 1992, đã nói về đạo đức và sự thẳng thắn như sau: "Đầu tiên và trước hết, cư xử có đạo đức là nền tảng cho mọi hoạt động của chúng ta ở Wal-Mart. Tất cả những ai đã từng làm việc với cha tôi đều nhớ trong các bài phát biểu của mình, ông luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của sự trung thực, thẳng thắn và công bằng đối với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác cũng như cộng đồng dân cư nơi chúng ta hoạt động. David Glass, cựu Tổng Giám đốc Điều hành và Lee Scott, Tổng Giám đốc Điều hành hiện nay của các bạn, đã tiếp tục duy trì lời cam kết này. Đặt sự thẳng thắn lên hàng đầu là bước đầu tiên để tới điều hành công ty tốt hơn." Dù bạn là một nhân viên thu mua, một người xin việc hay một đối tác thì điều kiện để được hợp tác với Wal-

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Mart là phải trung thực, thẳng thắn và có đạo đức. Đó cũng là một yêu cầu nếu bạn muốn trở thành nhà cung cấp sản phẩm cho các cửa hàng của họ.

Wal-Mart nhận được mức giá tốt hơn từ các nhà cung cấp so với các đối thủ. Điều này sẽ không thay đổi trừ khi một đối thủ nào đó mua hàng với khối lượng lớn hơn Wal-Mart. Tuy nhiên điều này rất hiếm khi xảy ra. Giá mua vào thấp dẫn đến khối lượng hàng bán được nhiều hơn và lợi nhuận thu được cũng cao hơn. Nếu cùng mua hàng từ một nhà cung cấp thì các nhà kinh doanh bán lẻ khác chắc chắn sẽ gặp bất lợi so với Wal-Mart. Đây chính là mặt tích cực của chủ nghĩa tư bản nếu bạn là Wal-Mart nhưng lại là mặt tiêu cực nếu bạn là một đối thủ đang cố gắng cạnh tranh và tồn tại.

Các cửa hàng tạp phẩm đã thực sự cảm nhận được tác động từ sức mua và khả năng quản lý chi phí thông qua việc chủ động đặt giá của Wal-Mart. Những người muốn cạnh tranh trong ngành kinh doanh cửa hàng tiện lợi hoặc cửa hàng tạp phẩm phải chịu khó học hỏi cách họ so sánh các giỏ hàng gồm những sản phẩm thiết yếu như sữa, trứng, bánh mỳ, cà phê, đồ uống không cồn, nước sốt cà chua, mù tạt, dầu nhớt xe máy, thuốc lá và gas. Người tiêu dùng có một trực giác tuyệt vời về giá đối với các sản phẩm thiết yếu, vì vậy việc đặt giá sao cho đảm bảo khả năng cạnh tranh là rất quan trọng. Sản phẩm thiết yếu của một cửa hàng tạp phẩm bao gồm bánh mỳ, kem, khoai tây chiên, thực phẩm trẻ em, bột nướng, bánh kẹo, ngũ cốc, bột ca cao, sô-cô-la, cà phê, bột ngô, bánh quy, nước sốt cà chua, mù tạt, trứng, bột mỳ, chuối, táo, cam, rau thơm, mật ong, mứt, nước cam, mì ống, bánh hăm-bơ-gơ, gà rán, sữa, bơ lạc, dưa chuột muối, bỏng, ngô, gạo, muối, cá ngừ, dầu thực vật, bột nở, đồ uống không cồn, súp, đường, si-rô, trà, rau đóng hộp, giấm, men bia, dầu nhớt xe máy, gas và thuốc lá.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Một nguyên tắc cơ bản là hãy luôn đặt giá cho các sản phẩm thiết yếu trong khoảng chênh lệch 10 - 15% so với giá của Wal-Mart, nếu bạn có thể. Để duy trì khả năng cạnh tranh, các nhà kinh doanh bán lẻ phải làm mọi việc có thể trong phạm vi mức giá chấp nhận được đối với sản phẩm thiết yếu. John Morrison nói: "Một siêu thị trung bình có khoảng 25.000 mặt hàng. Tôi có thể chọn ra một giỏ hàng mà chúng ta có lợi thế so với Wal-Mart, và đương nhiên, họ cũng có thể làm như vậy. Tất cả phụ thuộc vào giỏ hàng nào được lựa chọn. Dựa vào phép so sánh này thì dường như Wal-Mart phải đổi từ "giá thấp nhất" sang "giá thấp hơn" trong các quảng cáo của họ. Nếu bạn kiểm tra lại mức giá tốt nhất được quảng cáo đối với thực phẩm từ cửa hàng tạp phẩm nơi bạn sống so với mức giá thấp hàng ngày của Wal-Mart, bạn sẽ hiểu tôi muốn nói gì. Họ tốn rất nhiều thời gian để xem xét giá hàng hóa của chúng tôi vì một lý do nào đó. Sự thật là chúng tôi có mức giá rẻ hơn cho một số sản phẩm và họ có mức giá rẻ hơn cho những sản phẩm còn lại." Như vậy, điều ông muốn nói ở đây là không phải Wal-Mart đưa ra giá thấp nhất cho mọi sản phẩm, nhưng chính những quảng cáo rầm rộ về EDLP (Hàng hóa giá rẻ mỗi ngày) đã khiến khách hàng nghĩ rằng họ có mức giá rẻ nhất cho mọi thứ.

Một trong số các cựu Giám đốc của Wal-Mart chia sẻ với tôi về việc so sánh giỏ hàng. "Nếu chúng ta xuất hiện và mở một siêu thị lớn ở một thành phố nào đó thì cũng có nghĩa là chúng ta phải bắt đầu cạnh tranh với các cửa hàng tạp phẩm. Bạn chọn 30 hoặc 50 mặt hàng chủ lực, sau đó bạn đến các cửa hàng đối thủ để xem họ bán các mặt hàng này với giá bao nhiêu và bạn đặt ra mức giá thấp hơn thế 10% cho Wal-Mart. Đôi khi bạn còn có thể đặt giá thấp hơn nữa.

"Nếu so sánh giỏ hàng gồm 50 hay 60 mặt hàng chủ lực, bạn có thể mong đợi mức giá thấp hơn đối thủ từ 15 đến 20%. Bạn còn giảm giá được nhiều hơn thế, thậm chí đối với các mặt hàng bình thường khác, bởi vì bạn kiếm được

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhiều tiền hơn các cửa hàng khác và bạn có thể bù đắp khoản chi phí tăng thêm do giảm giá. Một cửa hàng tạp phẩm được coi là hoạt động tốt nếu họ thu được mức lợi nhuận 2-3%. Tuy nhiên, bạn bất ngờ xuất hiện với một cửa hàng tổng hợp bán cả hàng tiêu dùng và thực phẩm, và nếu bạn không thu được lợi nhuận 8-9% thì coi như bạn chưa hoàn thành mục tiêu của mình. Khoản lợi nhuận đó tạo điều kiện cho bạn tiếp tục giảm giá để buộc đối thủ phải rút lui khỏi thị trường.

"Tôi coi việc làm này cũng giống như chiến lược đặt giá hủy diệt. Bạn xuất hiện và tận dụng lợi thế bạn là công ty lớn nhất trên thế giới và có thể chấp nhận thua lỗ tạm thời. Ngay sau khi các cửa hàng này biến mất, Wal-Mart sẽ bắt đầu lập kế hoạch tăng giá trở lại lên mức giá bán lẻ của Wal-Mart hay bất kỳ mức giá nào họ muốn trong khoảng thời gian từ 90 đến 120 ngày để dân chúng không thực sự chú ý đến điều gì đang xảy ra.

"Nếu chúng ta đang bán chai nước súc miệng Scope với giá 4,50 đô la và cửa hàng kia đóng cửa, chúng ta cũng không thể ngay lập tức tăng giá lên 4,97 đô la mà phải tăng dần dần qua 3 đến 4 lần trong một khoảng thời gian nhất định. Định giá chiến lược chỉ là một cách để loại bỏ đối thủ cạnh tranh hay một cách để chỉ cho khách hàng thấy bạn bán hàng rẻ hơn các cửa hàng khác.

"Các Giám đốc cửa hàng phải chịu áp lực và sự kiểm soát liên tục để giữ giá thấp từ phía các Giám đốc cấp cao. Một trong số các Giám đốc khu vực hay Phó Chủ tịch cấp vùng có thể đến cửa hàng Target ở gần đó, mua 30 hay 40 mặt hàng mang về để kiểm tra giá và nếu bạn không bán rẻ hơn đối thủ hay có sự chênh lệch lớn, thì bạn sẽ gặp rắc rối. Đây là một trong những công việc quan trọng nhất của họ. Chúng tôi phải cử người quản lý từng gian hàng đến các cửa hàng khác để kiểm tra giá một tuần một lần."

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Các cửa hàng tạp phẩm địa phương có lợi thế trong việc lựa chọn sản phẩm để đáp ứng đúng sở thích và thị hiếu của người dân. Họ cũng quen thuộc với khách hàng thuộc các nhóm dân tộc khác nhau trong vùng. Hiểu biết về thị trường địa phương là một lợi thế cạnh tranh, giúp các cửa hàng lựa chọn được đúng sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng yêu cầu. Các chương trình đặc biệt là một cách khác để đem lại nhiều sự lựa chọn hơn cho những khách hàng quan tâm đến giá trong khi vẫn tăng lợi nhuận. Chương trình khách hàng trung thành, sản phẩm mẫu và phiếu giảm giá kép cũng là những chiến thuật giữ khách hàng hiện tại đồng thời thu hút thêm khách hàng mới. Wes Ball nói: "Mỗi người có thể có quan niệm khác nhau song khi bạn nhìn vào một cửa hàng, bạn phải thấy được sự sạch sẽ, sự thân thiện và đa dạng. Những yếu tố này sẽ tác động đến khách hàng trước yếu tố giá. Nếu bạn là chủ cửa hàng, cửa hàng của bạn luôn đủ hàng hóa, bạn nói chuyện với khách hàng, bạn có mối quan hệ tốt với cộng đồng và bạn luôn giữ cho hàng hóa của mình tươi mới thì rất có thể bạn sẽ tồn tại."

Nếu bạn cạnh tranh với Wal-Mart về hàng tạp hóa thì hãy chú ý đến cơ cấu giá. Bạn phải hiểu rõ cách phối hợp hàng hóa của họ. Trong tổng số các mặt hàng, hãy tập trung vào một số sản phẩm có giá cả và chất lượng cao hơn để khác biệt hóa một cách rõ ràng cửa hàng của bạn với Wal-Mart. Bạn cũng có thể đáp ứng thị hiếu và sở thích của khách hàng địa phương. Có một tin vui là không phải mọi khách hàng đều muốn những sản phẩm giá thấp nhất nhưng chất lượng cũng tệ nhất. Vẫn có rất nhiều khách hàng sẵn sàng trả mức giá cao hơn miễn là sản phẩm đó có chất lượng tốt hơn. Hãy tìm và đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng này.

Hãy nhớ rằng, các nhà cung cấp cũng có một phần quyền lợi lớn nếu bạn thành công. Hãy cạnh tranh với họ để phát triển chiến lược cạnh tranh. Hãy tận dụng hiểu biết và kinh nghiệm của họ về thị trường. Họ cũng như bạn đều nhận

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thức được rằng khách hàng biết và có cảm nhận rõ ràng về chất lượng và giá trị của hàng hóa. Hãy đề nghị nhà cung cấp giúp bạn cạnh tranh về giá và cả hai sẽ đều có lợi. Bạn không nhất thiết phải giảm giá bằng Wal-Mart, song ít nhất cũng phải gần được như vậy.

Từ điển Webster định nghĩa Gia-ga-nat là "một lực lượng đông đảo, tàn nhẫn, sẵn sàng đạp đổ bất cứ thứ gì cản đường nó". Theo nghĩa này thì Wal-Mart đúng là một "Gia-ga-nat bán lẻ", sẵn sàng tấn công bất cứ đối thủ nào bằng việc mở một cửa hàng mới tại một địa phương mà trước đó không hề có cạnh tranh giữa các cửa hàng nhỏ với các đại gia. Có vô số những câu chuyện về những cửa hàng bán lẻ nhỏ phải đóng cửa khi Wal-Mart xuất hiện. Một số cửa hàng tỏ ta vô cùng bối rối vì họ thiếu một chiến lược cạnh tranh rõ ràng, họ không biết phòng thủ tốt nhất chính là tấn công hay tấn công tốt nhất chính là phòng thủ. Chắc chắn là dù cách này hay cách khác thì bạn đều phải có một chiến lược để cạnh tranh và tồn tại. Tuy nhiên, trong thế giới bán lẻ "sẵn sàng, bắn, nhắm mục tiêu" thì thuật ngữ "chiến lược bán lẻ" gần như là một hiện tượng lạ. Hầu hết các nhà kinh doanh bán lẻ đều quá quan tâm đến các hành vi chiến thuật mà hầu như không bao giờ nhìn lại xem liệu hành vi đó có phù hợp với kế hoạch hành động đã định ra từ trước không. Đối với một số nhà kinh doanh bán lẻ, khi giá là động lực thúc đẩy việc mua hàng và Wal-Mart là một điểm đến lý tưởng thì việc phát triển các chiến lược cạnh tranh mà họ cho là chắc chắn sẽ thất bại dù có được thực hiện tốt đến đâu đi chăng nữa cũng đều là vô ích. "Ôi! tôi thật đáng thương" không phải là một chiến lược và thái độ đó chắc chắn sẽ dẫn đến thất bại trước sự tấn công của "quái vật vùng Bentonville".

Đối với hầu hết các nhà kinh doanh bán lẻ, xác định chiến lược bắt đầu bằng việc nhận thức được rằng bạn không thể cạnh tranh trực tiếp với Wal-Mart về giá. Có

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

rất nhiều người đã thử và họ đều đã thất bại, và trong một số trường hợp, họ còn thất bại thảm hại. Nhờ quy mô và lợi thế mua hàng, Wal-Mart có thể bán lẻ với mức giá rẻ hơn giá bán buôn của đối thủ. Vì vậy, đừng cạnh tranh về giá. Dù bạn có tin hay không thì trên thực tế một số nhà kinh doanh bán lẻ vẫn tin tưởng một cách mù quáng rằng họ có thể. Cũng giống như Mark Twain từng nói: "Dù sao sông Nile vẫn là dòng sông của Ai Cập"

Khách hàng chỉ cần đến với Wal-Mart một lần để xác minh rằng với cùng một mặt hàng, giá ở đây luôn thấp hơn so với giá trị các cửa hàng khác. Khi đó, lòng trung thành sẽ trở thành yếu tố thứ yếu khi đưa ra quyết định mua hàng đối với những khách hàng quan tâm đến vấn đề tài chính. Bạn cũng có thể dễ dàng tự so sánh giá ở ngay trong khu dân cư của mình. Điều thú vị là nếu bạn làm vậy, bạn sẽ phát hiện ra rằng giá của Wal-Mart không phải là thấp nhất với mọi mặt hàng. Tuy nhiên, điều này đã trở thành một điều mặc nhiên trong quan niệm của người tiêu dùng, nó được tạo dựng bởi chiến dịch quảng cáo theo mục tiêu và các thông điệp marketing tập trung vào chương trình "hàng hóa giá rẻ mỗi ngày" của Wal-Mart. Khách hàng bắt đầu tin rằng mọi thứ ở Wal-Mart đều là rẻ nhất và họ không còn đi mua sắm ở nhiều nơi để so sánh nữa.

Công thức tính giá bán lẻ là: *Giá = Chi phí + Lãi*. Trước đây, khi cạnh tranh chưa gay gắt, việc sử dụng một công thức về giá áp dụng chung cho mọi đối tượng có thể hiệu quả. Theo nguyên lý kinh tế cơ bản, nếu xuất hiện nhu cầu về hàng hóa và bạn là nhà cung cấp duy nhất thì bạn có thể đặt giá trên cơ sở mức giá mà thị trường có thể chấp nhận. Trong một thế giới cạnh tranh mọi việc đều khác đi và giá rẻ trở thành động lực mua hàng chính. Do vậy, các chiến lược giá đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc duy trì lượng khách hàng cũ và thu hút thêm khách hàng mới. Nếu giá ở cửa hàng của bạn ko được điều chỉnh phù hợp với sự thay đổi trên thị trường thì khách hàng sẽ chuyển sang mua sắm ở một nơi khác.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Theo tôi, đối với các cửa hàng tạp phẩm, chiến lược giá tốt nhất để cạnh tranh trong thế giới của các đại gia là phải tập trung phát triển những công thức giá riêng cho từng sản phẩm dựa trên sự hiểu biết thị trường, nguồn hàng đa dạng, các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng cũng như sự dũng cảm để tích trữ đủ hàng tồn kho.

Đối với các nhà kinh doanh bán lẻ hàng tạp hóa, chiến lược giá bắt đầu bằng việc khác biệt hóa sự lựa chọn sản phẩm của bạn. Đừng e ngại khi mua những sản phẩm có chất lượng tốt hơn để bán với mức giá cao hơn. Khách hàng sẽ sẵn sàng chấp nhận trả một khoản chênh lệch nếu họ thấy chất lượng sản phẩm thực sự tốt hơn. Điều này cũng sẽ khiến khách hàng nghĩ rằng bạn rất nghiêm túc trong kinh doanh. Việc phân tích mức giá của các sản phẩm tương tự tại thị trường địa phương sẽ giúp bạn xác định được mức lãi hợp lý và bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn khi biết rằng mức giá bạn đưa ra là hoàn toàn hợp lý. Nếu như trước đây giá hàng được xác định dựa trên "chi phí gia tăng" thì trong thời đại ngày nay, giá hàng là do thị trường quyết định.

Rõ ràng là so với các đại gia bán lẻ, các đối thủ cạnh tranh luôn ở trong tình trạng bất lợi về giá. Bạn sẽ thua nếu bạn cố bắt chước Wal-Mart, bán những sản phẩm tương tự với mức giá tương tự. Trong trường hợp này, cuộc chiến giá không phải một cuộc chiến công bằng. Đó là một trận đấu không cân sức và kết quả hoàn toàn có thể dự đoán được là bạn sẽ tự hủy hoại chính mình. Vì vậy đừng tham gia vào cuộc chiến đó, bạn sẽ không thể chiến thắng. Trong khi đàm phán về giá, hãy nhắc nhà cung cấp của bạn rằng hợp tác với bạn là điều tốt nhất cho họ. Tất cả sẽ cùng có lợi nếu họ đem lại mức giá tốt nhất để đảm bảo hoạt động kinh doanh của bạn. Đừng trung thành một cách mù quáng với một nhà cung cấp. Nếu họ không hợp tác với bạn thì hãy đàm phán thêm với một hay hai đối tác nữa để chắc chắn rằng bạn luôn nhận được mức giá thấp nhất. Hãy hợp tác với nhà cung cấp nào hoạt động như một đối tác thực thụ.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Thành công của bạn liên quan trực tiếp đến việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ theo đúng nhu cầu của từng nhóm khách hàng mục tiêu. Bạn phải nhận thức được rằng một mặt hàng với khách hàng này có thể là một sản phẩm tiện ích, với khách hàng khác là một sản phẩm thiết yếu và với một khách hàng khác nữa thì nó có thể đơn thuần chỉ là một sản phẩm mua trong lúc bốc đồng. Động lực mua hàng của các khách hàng là không giống nhau. Hãy hỏi khách hàng thích gì trong những sản phẩm họ mua và tại sao họ lại không mua những sản phẩm khác trong cửa hàng của bạn. Sự khác biệt trong nhu cầu của khách hàng về hàng hóa và dịch vụ cũng như những thông tin họ cung cấp cho bạn chính là một cơ hội để bạn hoàn thiện hơn danh mục sản phẩm của mình.

Chiến lược giá của bạn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố bao gồm thị trường mục tiêu, địa điểm kinh doanh, sự cạnh tranh, cơ cấu chi phí và loại hàng hóa/dịch vụ bạn cung cấp. Điểm mấu chốt để định giá chính xác là sự cân bằng giữa mức giá và chất lượng mà khách hàng cảm nhận được về sản phẩm. Và cuối cùng, điều quan trọng nhất là mức giá đó phải đem lại lợi nhuận.

Nhiều nhà kinh doanh bán lẻ sử dụng cách đặt giá dựa trên chi phí. Công thức đơn giản của phương thức này là lấy giá thành hàng hóa cộng thêm một tỉ lệ phần trăm nhất định của mức giá đó. Tuy nhiên, cần phải nhớ rằng không thể dùng chung một công thức cho mọi mặt hàng. Những mặt hàng khác nhau phải được đặt giá khác nhau tại thị trường kinh doanh của bạn. Hay nói cách khác, phần lãi với từng mặt hàng sẽ chịu ảnh hưởng từ cơ cấu giá của đối thủ cạnh tranh cũng như khả năng của thị trường. Một chiến lược giá có thể áp dụng là đặt giá ngang bằng với đối thủ cạnh tranh cho những mặt hàng tương tự của họ. Chiến lược này đòi hỏi bạn phải thường xuyên đi khảo giá ở các cửa hàng khác để đảm bảo luôn cập nhật được những thay đổi trong chiến lược của họ. Đối với những sản phẩm chỉ có ở cửa hàng bạn thì có thể đặt giá dựa trên mức giá được chấp nhận trên thị trường.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Có lẽ bạn sẽ rất ngạc nhiên khi biết rằng giá một số mặt hàng của bạn trên thực tế còn rẻ hơn Wal-Mart. Điều này là do trong cơ cấu hàng của Wal-Mart, một số mặt hàng nhạy cảm về giá sẽ luôn được đặt giá thấp nhất. Wal-Mart xem quảng cáo của đối thủ, đi mua hàng trong cửa hàng của họ và các Giám đốc quản lý cửa hàng có nhiệm vụ phải đưa ra mức giá thấp nhất cho những sản phẩm đó. Hãy hỏi khách hàng của Wal-Mart về giá và họ sẽ nói rằng mọi thứ ở Wal-Mart đều là rẻ nhất. Họ không còn đi mua sắm ở nhiều nơi để so sánh giá nữa mà chỉ đến Wal-Mart, mua những giỏ hàng đầy ắp các loại hàng hóa khác nhau và tự tin rằng họ đang nhận được mức giá tốt nhất có thể. Về mặt giá, các chiến lược marketing và quảng cáo của Wal-Mart đã có tác dụng.

Bằng cách tận dụng điểm mạnh của mình, khác biệt hóa sự lựa chọn sản phẩm và cung cấp các dịch vụ tiện ích, bạn sẽ tạo ra được một thị trường riêng. Wal-Mart không thể làm tốt như bạn ở cấp độ địa phương. Bạn hiểu cộng đồng và khách hàng tốt hơn, đồng thời bạn biết những loại sản phẩm và dịch vụ nào phù hợp với sở thích và thị hiếu của địa phương bạn. Hãy tập trung đáp ứng những sở thích và thị hiếu đó. Với một danh mục hàng hóa khác biệt, bạn hoàn toàn có thể tồn tại và phát triển dưới cái bóng của các đại gia bán lẻ.

Cạnh tranh trực tiếp với "con Gô-ri-la 800 pound" có thể là một hành động thú vị và đầy thử thách, tuy nhiên hoàn toàn có thể dự đoán được kết quả của trận chiến đó, trừ khi bạn là một con Gô-ri-la 1000 pound. Như người Arkansas thường nói, những người ảo tưởng hão huyền chọn con đường cạnh tranh trực tiếp với Wal-Mart đều là người "không biết suy nghĩ". Và cuối cùng, chỉ là tự huyễn hoặc nếu bạn cho rằng bạn là con Gô-ri-la 1000 pound đó. Nếu bạn chọn cách cạnh tranh trực tiếp, bạn đã chọn con đường chắc chắn sẽ dẫn đến một thảm họa về tài chính và thất bại trong kinh doanh. Hãy nhớ bí quyết thành công: "Luôn có cách làm giàu ở những mảng khuyết của thị trường."

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Danh sách kiểm tra

Hãy xem xét danh sách những chiến lược và chiến thuật được thiết kế nhằm giúp bạn cạnh tranh với các đại gia bán lẻ như Wal-Mart và bạn sẽ không chỉ sống sót, mà còn phát triển trong cuộc cạnh tranh đó.

- ✓ Tránh bán những mặt hàng tương tự như Wal-Mart
- ✓ Đừng cố gắng bắt chước giá của Wal-Mart
- ✓ Đề nghị nhà cung cấp của bạn đưa ra mức giá cạnh tranh hay ý tưởng về việc đặt giá
- ✓ Cung cấp những sản phẩm có chất lượng tốt hơn với mức giá cao hơn
- ✓ Đặt mức giá cạnh tranh (trong khoảng 10 đến 15%) cho các sản phẩm thiết yếu thường được khách hàng sử dụng để so sánh giá
- ✓ Mở rộng sự lựa chọn giá/sản phẩm của bạn: tốt, tốt hơn và tốt nhất
- ✓ Thuyết phục nhà cung cấp về việc hợp tác để giảm mức giá cho bạn
- ✓ Đi mua hàng ở cửa hàng của đối thủ để xem xét ý tưởng và hiểu được chiến lược giá của họ
- ✓ Đề nghị nhà sản xuất cung cấp các sản phẩm đặc biệt cho khách hàng của bạn
- ✓ Niêm yết giá chính xác cho hàng hóa bày bán cũng như hàng lưu kho
- ✓ Quảng cáo về việc bảo hành sản phẩm và các dịch vụ hậu mãi

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

2

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT ĐIỀU HÀNH

"Chìa khóa thành công cho mọi hoạt động của Wal-Mart là khả năng duy trì những tiêu chuẩn khắt khe nhất đồng thời hoàn thành công việc với những bước đi chiến lược."

Một phần bí mật trong câu chuyện về các phân nhánh bán lẻ Sam's Club là việc sử dụng kỹ thuật khích lệ tinh thần làm việc của các cộng sự có tên gọi là "HEATKTE". Từ này có nguồn gốc từ tiếng Indien, được Wal-Mart sử dụng làm tiêu điểm cho chiến dịch vận động trong nội bộ về tầm quan trọng của các cá nhân cũng như cả tập thể để đạt được các mục tiêu đề ra. Người ta còn sáng tác một bài hát và điệu nhảy HEATKTE, được theo sau bởi tiếng trống kinh điển của người da đỏ, boom-boom-boom-boom, boom-boom-boom-boom, boom-boom-boom-boom! Bạn đã phần nào nắm bắt được vấn đề rồi chứ?

Kết quả của bài hát và điệu nhảy đó là hướng đội ngũ nhân viên và các phòng ban đến hiệu quả làm việc cao hơn thông qua việc tạo ra những dự đoán về kết quả thực hiện công việc. Vậy bạn có thể thấy thuật ngữ HEATKTE có nghĩa là "Những kỳ vọng cao là chìa khóa dẫn đến mọi cảnh cửa". Đối tượng được hướng tới bao gồm các nhà lãnh đạo cũng như nhân viên, HEATKTE thực chất giống như lời kêu gọi chung đến toàn thể công ty hãy làm việc để có được hiệu quả cao hơn!

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Triết lý làm việc với những kỳ vọng cao là chìa khóa đi tới mọi cánh cửa, tạo tiền đề cho Wal-Mart đạt được chuẩn mực thành công trong hoạt động của mình. Kỳ vọng cao thúc đẩy công ty phải hoạt động sao cho hiệu quả để tăng năng suất lao động và giảm thiểu các chi phí. Chi phí hạ dẫn đến giá thành sản phẩm cũng hạ theo. Khi giá rẻ, khách hàng đến với doanh nghiệp nhiều hơn, doanh số bán hàng và lợi nhuận sẽ tăng lên. Doanh thu và lợi nhuận cao tạo điều kiện và cơ sở tài chính cho công ty mở thêm cửa hàng mới. Số lượng cửa hàng tăng lên khiến tính kinh tế theo quy mô tăng theo, nhờ đó công ty lại giảm được chi phí. Đó là phương châm xuyên suốt quá trình hoạt động giúp Wal-Mart hoàn thành sứ mệnh cắt giảm chi phí, giúp khách hàng được hưởng mức giá phải chăng nhất và giúp họ tiết kiệm được một khoản chi phí cho mình.

Trong cuốn tự truyện của mình, Sam Walton viết, "Không có đối thủ cạnh tranh nào có khả năng kinh doanh với khối lượng lớn mà đạt được hiệu quả cao như Wal-Mart. Họ không thể giữ cho cơ cấu chi tiêu ở mức thấp như chúng tôi. Và họ cũng không đào tạo cho nhân viên phải giữ được cách cư xử thân thiện với khách hàng như chúng tôi làm hàng ngày: luôn chào đón mỉm cười với khách hàng, giúp đỡ họ và cảm ơn họ bất cứ lúc nào có thể. Các tập đoàn khác cũng không thể tiến hành công tác lưu kho và di chuyển hàng hóa hiệu quả như chúng tôi". Nhờ có những nỗ lực không ngừng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động, Wal-Mart đã vượt xa các đối thủ của mình.

Một trong những điều kiện tiên quyết giúp bạn sống sót trong thế giới của Wal-Mart là phải biết tìm kiếm và nắm bắt các cơ hội đổi mới nhằm hoàn thiện và cải tiến hoạt động một cách nhanh chóng. Những bài học kinh nghiệm quý báu mà Wal-Mart đúc kết nên ngày hôm nay không phải tự nhiên mà có, đó là kết quả của bốn thập kỷ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nghiên cứu rút ra từ phương pháp thử sai. Theo ông John Morrison, Chủ tịch Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Missouri, "Chúng ta (những người kinh doanh hàng tạp phẩm) cần phải tìm hiểu xem đâu là thế mạnh và điểm yếu của mình và phải duy trì những thế mạnh và khắc phục những điểm yếu ấy bằng cách nào. Một công ty đơn lẻ sẽ không đủ sức cạnh tranh với đối thủ hùng mạnh như Wal-Mart. Những gì chúng ta đang làm và có thể làm là liên kết các hãng bán buôn và các chuỗi cửa hàng lại với nhau để có được một sức mạnh tổng hợp giúp các doanh nghiệp nâng lên một tầm cao mới về các lĩnh vực như công nghệ thông tin, sức mua với khối lượng lớn, lựa chọn sản phẩm, quảng cáo và số lượng khách hàng. Chúng ta cần củng cố lại hình ảnh công ty trong mắt công chúng và phải tỏ ra sáng suốt trong các nỗ lực cạnh tranh. Rất nhiều người trong số chúng ta dường như đang trở nên mờ nhạt và thiếu sức sống, song lại không ý thức được điều đó mà cứ tưởng rằng chúng ta không bao giờ gục ngã trên thương trường."

Cạnh tranh lành mạnh luôn mang lại lợi thế cho các công ty; thiếu đi sự cạnh tranh chúng ta dễ rơi vào trạng thái tự mãn. Thông thường khi bị các tập đoàn lớn khác lấn sân sang thị trường của mình, các doanh nghiệp bán lẻ hi vọng rằng họ có thể sống sót dựa vào danh tiếng và sự trung thành của khách hàng hiện tại. Trên lý thuyết điều này nghe có vẻ hợp lý song thực tế lại không như vậy: danh tiếng sẽ chỉ còn là quá khứ nếu như lòng trung thành của khách hàng bị đối thủ cạnh tranh chiếm mất nhờ sử dụng chiến lược giá rẻ mỗi ngày. Tạo được những thay đổi phù hợp trong chiến lược kinh doanh và sản phẩm là điểm mấu chốt giúp các doanh nghiệp đương đầu với sức ép cạnh tranh từ một đối thủ hùng mạnh như "Tên khổng lồ vùng Bentoville".

Có những công ty cho rằng một khi đã vạch ra được chiến lược hợp lý là coi như họ đã thành công. Một vài nhà lãnh đạo thì cứ mải mê với việc phát triển các chiến lược mà quên mất rằng họ cần điều đó chính là để tiến hành chúng. Thành công

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đến với Wal-Mart không phải chỉ dựa vào những chiến lược của tập đoàn này mà hơn thế nhờ vào khả năng tiến hành những chiến lược đó. Xây dựng một kế hoạch mang tính chiến lược dễ dàng hơn nhiều so với việc thực thi kế hoạch đó. Tôi vẫn còn nhớ các lãnh đạo công ty thường xuyên nhắc nhở chúng tôi phải đơn giản hóa vấn đề. Tại Wal-Mart, nếu như bạn không thể giải thích một ý tưởng hay một khái niệm bằng những thuật ngữ đơn giản trên giấy thì sẽ rất phức tạp để thực thi chúng tại các cửa hàng. Chúng tôi đã được dạy về nguyên tắc KISS (Keep It Simple, Stupid) - đơn giản hóa sự việc. Bạn sẽ thấy bán lẻ thực chất là một ngành kinh doanh đơn giản!

Lợi thế cạnh tranh trong hoạt động của Wal-Mart bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau. Một trong những yếu tố quan trọng nhất đó là tăng cường quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp để đảm bảo luôn có đủ nguồn hàng bổ sung kịp thời. Đó là một trong những lý do tại sao Wal-Mart không làm việc với các nhà phân phối, nhà bán buôn hay đại diện của nhà sản xuất. Nhu cầu về hàng hóa của Wal-Mart rất lớn, dường như lúc nào cũng không thể thỏa mãn được do tốc độ bán hàng nhanh đến chóng mặt của tập đoàn. Vì thế công tác hậu cần, đảm bảo bổ sung hàng hóa kịp thời được xem là tối quan trọng đối với công ty. Để đạt được các mục tiêu kinh doanh, các công ty bán lẻ cần chuẩn bị nguồn hàng phong phú và phải đảm bảo luôn có hàng dự trữ trong kho. Trên thực tế Wal-Mart còn sở hữu một đội xe riêng, gồm 5.000 máy kéo và 23.000 xe rơ-moóc, giúp quá trình vận chuyển hàng hóa bổ sung tới các siêu thị diễn ra kịp thời.

Chiến lược phân phối "trục và nan hoa"[1] của Wal-Mart là một trong những lợi thế cạnh tranh về hoạt động của công ty. Trong cuốn *Made in America*, Sam miêu tả: "Mỗi cửa hàng phải nằm trong phạm vi một ngày lái xe từ trung tâm

[1] Hub-and-spoke distribution strategy: Hàng hóa được vận chuyển tới các trung tâm phân phối lớn trước rồi được vận chuyển tới các cửa hàng lân cận sau.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

phân phối. Và như vậy, chúng tôi sẽ đi xa đến mức có thể từ một kho hàng và vận chuyển hàng đến cửa hàng. Sau đó, chúng tôi cố gắng mở rộng và có thể điền tên mình vào bản đồ khu vực đó, xâm nhập từng bang, từng khu vực cho đến khi thị trường đó bão hòa." Nhờ hoạt động theo cách thức như vậy, Wal-Mart có thể tối đa hóa hiệu quả và hạ thấp phí tổn bán hàng nhờ vào hệ thống lưu kho, phân phối và hậu cần. Thông qua vị trí chiến lược của các trung tâm phân phối và hệ thống giao hàng trực tiếp, công ty có thể giảm diện tích kho hàng tại mỗi cửa hàng xuống còn 10%, tương đối thấp so với con số 25% của các đối thủ cạnh tranh. Lợi thế này làm tăng hiệu quả kinh doanh do diện tích sử dụng để trưng bày hàng hóa tăng lên, đồng thời hạ thấp phí tổn của mỗi đơn vị hàng tồn trữ.

Đánh giá về tầm quan trọng của hệ thống phân phối đối với thành công của Wal-Mart, Sam nói: "Chúng tôi buộc phải đi trước thời đại trong lĩnh vực phân phối và thông tin liên lạc bởi vì các cửa hàng của chúng tôi nằm ở các thị trấn nhỏ và chúng tôi phải giữ liên lạc thường xuyên với nhau để đảm bảo cung cấp đủ hàng. Ron Mayer phụ trách khâu phân phối, bắt đầu thiết kế và cho xây dựng một hệ thống giúp chúng tôi phát triển nhanh chóng, điều này cũng đồng nghĩa với việc chúng tôi kiếm được nhiều tiền hơn. Ron là động lực chính giúp chúng tôi thoát khỏi việc sử dụng phương thức bán buôn trung gian trước kia, như vậy chúng tôi có thể đặt hàng trực tiếp từ nhà cung cấp (cũng chính là nhà sản xuất) và hàng hóa được vận chuyển thẳng tới các cửa hàng thông qua hãng vận tải. Ông tạo ra hướng đi mới cho chúng tôi, chẳng hạn như tập trung hàng hóa, theo đó chúng tôi sẽ đặt hàng tập trung cho các cửa hàng và xếp hàng theo đơn đặt hàng tại các trung tâm phân phối và dùng phương thức giao hàng trực tiếp, trong đó những đơn hàng đã được xếp từ trước cho các cửa hàng riêng lẻ được để riêng sang một bên trong kho hàng và để trống bên còn lại."

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Giao hàng trực tiếp là phương thức nhận hàng hóa từ nhà cung cấp tại trung tâm phân phối và giao trực tiếp đến tay khách hàng mà không dừng lại hay đưa vào kho dự trữ. Mục tiêu của phương thức này là để cắt giảm chi phí liên quan đến chu trình chuyển hàng và lưu kho bằng cách giảm tối đa hoặc loại bỏ hoàn toàn công đoạn lưu kho vì hàng hóa được nhận từ một phía của kho và lập tức được xuất ngay sang phía kia. Sam nói: "Hiệu quả và tính kinh tế của quy mô mà hệ thống phân phối mang lại chính là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi."

Wal-Mart có thể đánh bật các đối thủ cạnh tranh tại Mỹ nhờ tạo ra được mối liên kết bền chặt với các các nhà cung cấp, cải tiến hệ thống quản lý đội xe vận chuyển và phân phối hàng hóa, giảm thiểu chi phí trên giá thành sản phẩm, giúp mang lại một khoản tiết kiệm cho khách hàng. Jay Fitzsimmons, Phó Chủ tịch Hội Đồng quản trị kiêm trưởng phòng tài chính nói: "Thực chất Wal-Mart đang làm việc trong lĩnh vực phân phối hơn là bán lẻ. Nhiệm vụ của Wal-Mart là mang sản phẩm từ xe tải của nhà cung cấp tới tới xe của khách hàng trong vòng 72 giờ."

Có mặt tại hơn 120 địa phương, các trung tâm phân phối của Wal-Mart vô cùng lớn, tổng diện tích có thể lên đến 150.000 đến trên 300.000m^2. Fred Edmonds, Giám đốc điều hành trung tâm phân phối của Wal-Mart tại làng Wintersville, bang Ohio nói: "Diện tích 81.155m^2 lớn đến nỗi đủ để xây 18 sân bóng Steeler hoặc 181 sân bóng rổ của trường Đại học Pittsburgh hay 271 căn nhà rộng 276,7m^2."

Với hệ thống băng tải dài hàng dặm và thiết bị công nghệ hiện đại, sử dụng đến trên 1.000 nhân viên, Wal-Mart có thể vận chuyển hàng triệu đơn vị hàng hóa đến các cửa hàng của mình mỗi ngày. Hệ thống phân phối được phân tán đều khắp nơi trên đất nước nhằm duy trì hệ thống trục và nan hoa của Wal-Mart.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Không có gì đáng ngạc nhiên khi nói rằng Wal-Mart là một trong những công ty có công nghệ cao nhất thế giới. Các cửa hàng càng mọc lên ở nhiều địa điểm khác nhau nên Wal-Mart cần đến những công nghệ phân phối hiện đại. Có lẽ nếu bạn chỉ dạo qua cửa hàng của Wal-Mart và được nhân viên bán hàng ở đây đón chào bằng một phong cách thân thiện, gần gũi, hẳn bạn sẽ khó lòng đoán được Wal-Mart sở hữu một trong những công ty công nghệ thông tin lớn nhất thuộc khu vực kinh tế tư nhân trên thế giới. Hệ thống quản lý kho hàng, công nghệ vệ tinh và hệ thống điểm bán hàng biến Wal-Mart trở thành tập đoàn sở hữu những công nghệ mũi nhọn hiện đại nhất trong ngành bán lẻ. Một ví dụ điển hình về ảnh hưởng sâu rộng của công nghệ hiện đại mà Wal-Mart ứng dụng đó là nhiệt độ của tất cả các cửa hàng tại Mỹ đều được kiểm soát và điều chỉnh từ hệ thống trung tâm đặt tại trụ sở chính ở bang Arkansas. Ấn tượng hơn đó là khả năng kết hợp và xử lý các thông tin nhằm đưa ra những quyết định mang tính chiến lược và thực thi đầy chiến thuật.

Theo Abbie Lundberg: "Để thực sự hiểu được Wal-Mart lớn mạnh như thế nào, hãy nhìn vào những con số sau: ngày 23/11/2001, chỉ trong một ngày tập đoàn bán lẻ với 40 năm trong nghề này đã bán được 1,25 tỉ đô la tiền hàng. Wal-Mart có tổng cộng 4.457 cửa hàng, 30.000 nhà phân phối, doanh thu hàng năm đạt trên 217 tỉ đô la và sở hữu một hệ thống thông tin. Theo Giám đốc Thông tin Kevin Turner, điều hành hệ thống thông tin tập trung với mã nguồn chung tự tạo giúp Wal-Mart có được lợi thế cạnh tranh và duy trì chi tiêu ở mức thấp nhất."

Trong cuộc phỏng vấn, Kevin Turner còn cho biết hệ thống thông tin nhìn chung là thống nhất, cho dù vị trí của các cửa hàng ở bất kỳ đâu, quá trình thông tin liên lạc giữa các nhân viên đều diễn ra thuận lợi. Và đúng như triết lý của Sam Walton, cách nào hiệu quả thì phải duy trì, cách nào không hiệu quả thì loại bỏ ngay, các chuyên viên của công ty không

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ngừng thử nghiệm và sáng tạo trong kinh doanh. "Phương châm cơ bản của chúng tôi là: trước hết chúng ta là thương nhân, nhưng đồng thời chúng ta cũng là những kỹ sư công nghệ."

Sam Walton không hề hứng thú với việc phải đầu tư vào công nghệ nhưng ông đủ sáng suốt để nhận ra rằng đó là một khoản đầu tư thông minh. Mỗi lần nghe chuyên gia công nghệ thông tin của công ty giới thiệu về một giải pháp công nghệ nào đó, câu hỏi đầu tiên mà Sam luôn đặt ra cho họ là: "Giá cả của chúng như thế nào?" Tôi nhớ đã từng nhìn thấy Sam co rúm lại như thế nào sau khi nghe Giám đốc Thông tin khi đó là Bobby Martin trả lời ông về giá của một sản phẩm công nghệ trong một cuộc họp vào sáng thứ Bảy.

Trong khi các đối thủ cạnh tranh có mã vạch chung cho từng loại mặt hàng chứ không phải cho mỗi đơn vị hàng hóa thì mỗi đơn vị sản phẩm được bày bán trong cửa hàng Wal-Mart đều có mã riêng. Để lấy ví dụ minh họa, Bill Field, nguyên Giám đốc Kinh doanh của Wal-Mart cho tôi biết mỗi loại sản phẩm trang trí bán trong dịp Noel đều có mã riêng. Bằng cách làm việc tỉ mỉ như vậy, Wal-Mart có thể theo dõi tốc độ bán hàng của từng loại hàng cụ thể và đưa ra những quyết định đặt hàng cho tương lai sao cho kho hàng được sử dụng với hiệu quả tối đa và giúp cho doanh thu của công ty tăng đáng kể trên từng mét vuông.

Hệ thống mã vạch giúp loại bỏ chi phí sử dụng lao động chân tay để dán giá cả lên hàng hóa. Giờ đây chỉ cần quét mã hàng hóa qua một chiếc máy quét. Nhãn giá cung cấp những thông tin cần thiết về giá cả cho khách hàng. Công tác kiểm kê hàng hóa sẽ được theo dõi bằng phương pháp điện tử nhờ sử dụng hệ thống máy quét mã vạch. Hệ thống quản lý hàng tồn kho tại mỗi cửa hàng cho phép các nhà cung cấp biết được thông tin về lượng hàng hóa và bổ sung kịp thời. Ngoài ra, hệ thống còn góp phần làm giảm chi phí trên giá thành sản phẩm, mang lại lợi ích cho khách hàng. Tuy nhiên, Wal-Mart càng phát triển thì công nghệ kẻ mã vạch với những lợi

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ích đáng kể trước đây càng trở nên lạc hậu, đặc biệt khi mà công nghệ chuỗi cung ứng ra đời.

Các chuẩn mực trong công nghệ bán lẻ có thể đã thay đổi khi bạn đọc đến trang sách này. Những kỹ thuật như Định dạng Tần số Radio (RFID) và Mã Sản phẩm Điện tử (EPC) sẽ không chỉ còn nằm trong dự án mà đã được đem ra thử nghiệm và chuẩn bị được ứng dụng. Công nghệ một lần nữa lại đem đến sự thay đổi trong phương thức kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh cũng như các nhà cung ứng. Những công nghệ mới này sẽ cải thiện mức độ chính xác trong công tác quản lý hàng tồn kho và vận chuyển hàng hóa và cuối cùng là giúp giảm mức độ hư tổn của hàng hóa. Những công ty thích ứng nhanh như Wal-Mart sẽ hợp tác với các nhà cung cấp tầm cỡ thế giới và lại trở thành kẻ dẫn đường. Khi đó, một lần nữa ông trùm bán lẻ này hạ được chi phí xuống mức thấp hơn và tất yếu là giá thành sản phẩm lại giảm.

Theo một bài báo của Gene Koprowski, báo Thế giới Thông tin Công nghệ: "Hầu hết các chuyên gia trong ngành công nghiệp sản xuất đã nhận thức được kỹ thuật Định dạng Tần số Radio RFID sẽ thay thế công nghệ mã vạch, do vậy các nhà cung ứng công nghệ này đã bắt đầu chuyển hướng sang công nghệ mới. Kỹ thuật Định dạng Tần số Radio hỗ trợ một loạt hoạt động sản xuất và lưu kho, bao gồm theo dõi các thùng hàng và giá kê hàng, tự động nhận và kiểm tra hàng lưu kho và hàng xuất kho. Ở bất cứ giai đoạn nào trong quá trình sản xuất và vận chuyển, các thiết bị RFID có thể truyền mã sản phẩm điện tử thông qua hệ thống vô tuyến. Nhãn có thể được sử dụng để theo dõi thói quen mua lẻ hàng hay thậm chí có thể giúp bệnh nhân nắm được loại thuốc kê trong đơn. Công nghệ này còn có thể được các công viên giải trí triển khai giúp tìm kiếm trẻ bị lạc." Các công ty như Wal-Mart thường vận chuyển những thùng hàng đầy cũng có thể tận dụng công nghệ mới này. Các công ty bắt buộc phải dỡ các thùng hàng ra và lấy đi số lượng ít hơn số lượng thùng hàng đó để vận

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

chuyển từ trung tâm phân phối sẽ không bù lại được chi phí sử dụng RFID. Song điều này cũng có thể thay đổi khi công nghệ tiếp tục được cải thiện và chi phí giảm xuống.

Tôi đã từng có buổi nói chuyện với một Giám đốc khu vực của K-Mart về tập đoàn Wal-Mart cách đây một vài năm. Anh ta kể cho tôi nghe những thách thức quá lớn về công nghệ mà công ty phải đối mặt khi Wal-Mart bắt đầu thâm nhập vào thị trường thành phố Denver, bang Colorado. Lúc đó, Wal-Mart rất chắc chắn và quyết tâm tìm bằng được chỗ bám chân vào thị trường Denver, và tất nhiên chiến lược của tập đoàn này vẫn là theo đuổi mức giá rẻ nhất. Anh ta cũng cho tôi biết các nhà quản lý của Wal-Mart thường xuyên ghé qua các cửa hàng K-Mart và so sánh giá cả. Và khi họ quay trở về các cửa hàng của mình, họ sẽ ngay lập tức sử dụng hệ thống máy tính định giá lại tất cả các sản phẩm có giá cao hơn giá bán tại K-Mart. Đó thực sự đã trở thành một cuộc chiến về giá cả. Các nhà quản lý phía K-Mart hoàn toàn cũng có thể đi khảo giá tại các cửa hàng Wal-Mart nhưng vấn đề nằm ở chỗ tại thời điểm đó họ không có đủ công nghệ để tiến hành định giá lại sản phẩm bằng phương pháp điện tử như Wal-Mart. Khi đó, các nhân viên của K-Mart buộc phải thay đổi nhãn giá bằng tay, và đó thực sự là một thất bại.

Chiến lược phân phối trục và nan hoa, cùng với hệ thống công nghệ thông tin tinh vi, hệ thống giao hàng trực tiếp, và quan hệ làm ăn trực tiếp với các nhà sản xuất giúp Wal-Mart bổ sung hàng hóa kịp thời. Wal-Mart còn sở hữu một đội xe giao hàng trong vòng 24 đến 48 giờ để đáp ứng nhu cầu cho các cửa hàng. "Ban quản lý Wal-Mart coi mình là một công ty phân phối hơn là một nhà bán lẻ. Và chính nhờ khả năng phân phối hiệu quả đã giúp Wal-Mart nổi bật hơn so với các hãng bán lẻ khác. Công ty xác định quá trình phân phối bắt đầu từ khâu lấy hàng từ nhà cung cấp cho đến khi hàng hóa đã được đặt vào xe của khách hàng. Họ cố gắng làm việc một cách hiệu quả và nhanh chóng nhất, nhằm giảm chi phí hoạt động xuống mức thấp nhất."

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Các công ty như General Electric, Proctor & Gamble, Home Depot, Toys "R" Us, FedEx và Disney cùng tập hợp lại chia sẻ với nhau những ý tưởng, những đóng góp nhằm mang lại lợi ích cho tất cả các bên và giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của các cửa hàng, khâu phân phối, dịch vụ chăm sóc khách hàng, và cung cách ứng xử với mọi người: Đó là phương pháp "chia sẻ những sách lược tối ưu". Tôi cũng từng góp mặt trong trong các buổi họp đó cùng với sự tham dự của các tổng Giám đốc tập đoàn Home Depot và Toys "R" Us. Tại đây, các công ty cùng nhau họp bàn và đưa ra mốc chuẩn hay những tiêu chuẩn cấp cao, được rút ra sau khi nghiên cứu và tìm hiểu thực tiễn các doanh nghiệp và sẽ được các lãnh đạo công ty sử dụng như một công cụ giúp họ tự đánh giá, so sánh, phê bình và đề ra các mục tiêu hoạt động cho công ty mình. Tất cả các phòng ban của Wal-Mart cũng sử dụng những mốc chuẩn để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho khu vực hoạt động của công ty. Tôi vẫn luôn bị ấn tượng bởi cách mà các đối thủ khác thể hiện mối quan tâm của họ tới Wal-Mart, họ thực sự muốn biết làm như thế nào và tại sao công việc kinh doanh của Wal-Mart lại có được một bản sắc riêng như vậy. Họ quan tâm thực sự và có khi còn mong muốn học hỏi từ chúng tôi hơn là chúng tôi mong muốn học hỏi từ họ.

Lợi thế cạnh tranh là yếu tố mà các hiệp hội thương mại cố gắng cung cấp cho các thành viên của mình. Họ thường tập hợp các nhóm cạnh tranh lại với nhau thông qua các cuộc họp chính thức để thảo luận về những giải pháp tốt nhất cho các vấn đề chung. Các hiệp hội thương mại như Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Quốc gia, Hiệp hội Cửa hàng Tiện dụng Quốc gia, Hiệp hội Bán lẻ Quốc gia, Hiệp hội Dược Quốc gia là những ví dụ điển hình về các tổ chức chuyên cung cấp công cụ cạnh tranh và vốn hiểu biết cho các công ty thành viên của mình. Đó cũng là một trong những mục tiêu của phòng thương mại địa phương. Bạn cũng có thể trở thành người đi đầu tập hợp các doanh nghiệp địa phương lại cùng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhau chia sẻ những kinh nghiệm tốt nhất giúp các công ty có thể cạnh tranh hiệu quả. Hãy học hỏi tấm gương của các công ty hàng đầu trên thế giới: Họ hiểu vị trí của mình nằm ở đâu trên thương trường và họ cũng không ngại đi ra ngoài để học hỏi từ chính những đối thủ.

Giống như Wal-Mart, bạn cũng có thể học cách "đánh cắp" những ý tưởng hay nhất từ đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình cũng như những công ty không phải đối thủ cạnh tranh của bạn. Nên nhớ rằng các ý tưởng như vậy không lấy đi của bạn một xu nào, các công ty khác đã đem chúng vào thử nghiệm và tất nhiên bằng những chi phí của họ. Những gì bạn phải làm là ghé qua các cửa hàng và xem họ đang làm gì. Đừng cố ép mình phải vắt kiệt bộ não để đưa ra những ý tưởng mới nếu như bạn không thể. Rất có thể, giải pháp phù hợp cho vấn đề gây đau đầu của bạn đã được đối thủ cạnh tranh hay các công ty khác tìm ra rồi. Và những gì bạn phải làm đơn giản chỉ là dành thời gian đến các cửa hàng, nói chuyện với họ và học hỏi từ những thành công của họ, bạn sẽ cảm thấy mở mang hơn rất nhiều. Bán lẻ không phải khoa phẫu thuật não, cũng không phải là khoa học nghiên cứu tên lửa! Đừng biến mọi thứ trở nên quá phức tạp. Chìa khóa giúp bạn thành công trong ngành kinh doanh bán lẻ là hãy luôn giữ triết lý sống đơn giản.

Một công ty mà Wal-Mart không muốn chia sẻ kinh nghiệm của mình cho họ là K-Mart. Đã từng có lúc K-Mart là đối thủ nặng ký nhất mà Wal-Mart phải chú ý. Khi đó, đại gia này được ví như vị hoàng đế Thành Cát Tư Hãn của đế chế bán lẻ chiết khấu. Đối với Wal-Mart, chia sẻ thông tin với một công ty như K-Mart cũng tương tự như việc đội bóng Pittsburgh Steelers chia sẻ chiến thuật về đội hình và lối đá của họ với đội Dallas Cowboy[1]. K-Mart đã học được "đường đi nước bước" của Wal-Mart bằng cách thuê một số lãnh đạo của đối thủ - những người nắm rõ nhất hoạt động của Wal-Mart sang

[1] Dallas Cowboy và Pittsburgh là hai đội bóng lớn của nước Mỹ.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

làm việc cho mình. Nhưng vấn đề lại được tái khẳng định: Những chiến lược của Wal-Mart dễ hiểu nhưng rất khó sao chép và thực hiện. Đó là bởi những chuẩn mực đã ăn sâu trong văn hóa doanh nghiệp của Wal-Mart, giúp ông trùm bán lẻ này tiến hành những chiến lược từ đầu đến cuối đều nhanh chóng và hiệu quả mà không cần đến bất cứ sự phô trương ầm ĩ nào.

Tại Wal-Mart, bạn có thể thử nghiệm những sáng kiến mới thách thức những thành công của cách làm truyền thống mà không phải dành quá nhiều thời gian để giải thích, thuyết phục hay chứng minh với ban lãnh đạo rằng đó là sáng kiến hay và đáng giá. Nếu ban Giám đốc hướng dẫn các cửa hàng tiến hành một chiến lược mới, các cửa hàng sẽ thực thi ngay mà không thắc mắc điều gì. Bởi mọi thành viên trong công ty đều sẵn sàng chấp nhận rủi ro, họ biết rằng nếu chiến lược nào đó tỏ ra không hiệu quả thì công ty sẽ ngay lập tức đưa ra những điều chỉnh và quan trọng hơn là họ sẽ có thêm kinh nghiệm từ những sai sót đó. Tinh thần và tác phong làm việc "quân đội" đó được tóm lại trong câu châm ngôn: "Cách làm của họ là không bao giờ lý giải tại sao." Chính quy tắc này là điểm mấu chốt dẫn đến thành công của Wal-Mart.

Bạn đừng cho rằng Wal-Mart chỉ máy móc học theo các nhà bán lẻ khác. Công ty cũng tham khảo ý kiến của các đối tác về giải pháp cho các vấn đề mà Wal-Mart đang phải đối mặt. Chẳng hạn, tập đoàn FedEx là công ty được Wal-Mart đánh giá cao về khả năng tổ chức công tác hậu cần cũng như cách thức quản lý. FedEx là nhà cung cấp chính các dịch vụ vận tải cho Wal-Mart. Chúng tôi coi đây là đối tác chính giúp chúng tôi tiến hành kiểm tra sức khỏe đối với các ứng viên mà chúng tôi đang cân nhắc để tuyển dụng trên cả nước. Tôi dẫn đầu một đoàn tham quan của Wal-Mart tới trung tâm chính của FedEx ở Memphis, Tennessee, để học hỏi thêm kinh nghiệm. Chúng tôi đã đi dạo một vòng suốt từ 10 giờ tối đến 4 giờ sáng ngày hôm sau. Đó là thời điểm mà mọi hoạt

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

động được diễn ra tại trung tâm ở Memphis, các chuyến bay của FedEx đổ về từ khắp nơi trên đất nước và trên thế giới. Các kiện hàng sẽ được phân loại và chất lên máy bay. Mọi công đoạn phải được hoàn tất trước 4 giờ sáng để đảm bảo thời hạn giao hàng.

Trong buổi đi thực tế hôm đó, tôi đã tiếp thu được một số kinh nghiệm rất hay từ FedEx. Chẳng hạn họ tuyển cả những sinh viên đại học, nhân viên bán thời gian và những người kiếm thêm thu nhập phụ vào làm hay tổ chức các cuộc họp ngắn giữa ca để thuận tiện cho khâu giám sát. Tại trung tâm chuyển phát nhanh toàn liên bang Federal Express ở Memphis, Tennessee, các Giám đốc phụ trách phải tổ chức một cuộc họp kéo dài khoảng 10 phút giữa các ca để đảm bảo các nhân viên chuyển ca có thể nắm bắt được tình hình công việc. Đó là những cuộc họp đứng, giống như khi các đội bóng nghỉ để hội ý riêng và như vậy mọi tin tức có thể được cập nhật cho những người mới có mặt. Chúng tôi cũng nói chuyện với các Giám đốc của FedEx về cách những người kiểm tra mẫu thuốc của chúng tôi ở Memphis có thể lấy được các mẫu thử tại sân bay ngay khi chúng được chuyển đến Memphis. Điều này sẽ giúp các nhân viên có được mẫu thử và gửi kết quả lại cho chúng tôi qua thư điện tử ngay vào buổi sáng. Và chúng tôi có thể tuyển dụng các nhân viên mới trên toàn quốc nhanh hơn, tạo cho Wal-Mart một lợi thế cạnh tranh, đó là cung cấp đội ngũ nhân viên không bị mắc nghiện cho các cửa hàng. FedEx hợp tác với chúng tôi giúp chúng tôi xúc tiến công việc đó.

Vào thời điểm đó, rất nhiều đối thủ cạnh tranh bao gồm cả K-Mart không tiến hành kiểm tra các ứng viên xin việc xem họ có nghiện hay không. Hầu hết con nghiện ở các thị trấn đều biết đến yêu cầu này của Wal-Mart trước khi tuyển dụng, vì vậy họ lại quay sang tìm việc ở các công ty khác không tiến hành công đoạn này. Điều này buộc các công ty đó phải nhanh chóng áp dụng chương trình thử nghiện với mức chi

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

phí cao hoặc phải chịu rủi ro lớn do hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên giảm xuống. Còn K-Mart cuối cùng cũng phải tiến hành kiểm tra do chất lượng công việc của các ứng viên bắt đầu giảm sút.

Làm nổi bật những điểm mạnh của mình so với đối thủ cạnh tranh giúp chúng ta bỏ xa họ. Nó cũng tương tự khái niệm bứt phá trong giải đua xe đạp Tour de France[1] vậy. Một đội đua nhỏ gồm năm đến bảy tay đua sẽ hợp sức với nhau để cố gắng tạo ra lợi thế cạnh tranh so với hơn 100 đối thủ khác. Trong cuộc bứt phá, đội đua này sẽ hợp tác với nhau để tạo ra khoảng cách giữa họ với những người còn lại. Họ luân phiên giữ vị trí dẫn đầu để giữ sức cho mỗi cá nhân. Bằng cách đó, cả đội sẽ đi nhanh hơn nếu như chỉ có một người trong đội cố gắng. Họ tận dụng chiến thuật đồng tâm hiệp lực cùng bứt phá để đánh bật những đối thủ còn lại. Tương tự như vậy, nếu bạn biết kết hợp những khả năng tốt nhất thì bạn cũng có thể bứt phá trong kinh doanh.

Chúng ta hãy cùng bàn sâu hơn về chiến thuật đồng tâm hiệp lực để tăng cường hoạt động trong kinh doanh. Đây có thể được hiểu là một hiện tượng mà nhờ đó toàn bộ nỗ lực của tập thể sẽ lớn hơn sức mạnh của các cá nhân cộng lại và đó cũng chính là chiến thuật Wal-Mart đang sử dụng. Tôi tin rằng chính nhờ khả năng biết tận dụng chiến thuật này mà Wal-Mart đã tạo ra một sức mạnh phi thường trong văn hóa doanh nghiệp của công ty. Bạn có bao giờ tưởng tượng rằng có một tập thể lớn mạnh sẽ làm việc cùng mình hay dưới quyền mình không? Tôi tin rằng các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ trả lời là "có" nhưng chúng ta hãy cùng đi sâu hơn chút để hiểu thế nào là một tập thể và sự đồng thuận của cả tập thể có ý nghĩa như thế nào.

---

[1] Giải đua xe đạp vòng quanh nước Pháp, là giải đua xe đạp nổi tiếng nhất thế giới, cuộc đua này được tổ chức thường niên từ năm 1903.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Trong bối cảnh kinh doanh ngày nay, khái niệm về tập thể đôi khi bị hiểu sai. Bạn không thể gọi một tập hợp các cá nhân đơn lẻ là một tập thể và cho rằng bạn có thể thu được hiệu quả từ hoạt động theo nhóm như thế. Khi một nhóm thực sự tồn tại trong một tổ chức hay một công ty, thì điều đó được thể hiện rõ ra ngoài, đặc biệt đối với các lãnh đạo, họ nhận biết rất rõ trong công ty mình có tinh thần làm việc nhóm hay không. Tất cả các công ty đều nói họ coi trọng các nhóm hay tinh thần làm việc theo nhóm, song hầu hết lại không tạo ra hay tận dụng được lợi thế này. Tại sao nhóm lại quan trọng đến vậy? Câu trả lời là để tạo ra sự hợp lực. Nếu kêu gọi được các cá nhân chung sức chung lòng cùng hợp tác với nhau thì thành quả gặt hái được sẽ lớn hơn nhiều so với khi từng đấy con người nhưng làm việc tách biệt nhau.

"Hiệp lực" là khái niệm chứa đựng một sức mạnh vô biên. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng một nhóm cùng nhau làm việc để giải quyết một vấn đề phức tạp thường đưa ra các giải pháp và quyết định sáng suốt hơn một cá nhân độc lập. Giải quyết vấn đề theo nhóm chính là tư tưởng đồng tâm hiệp lực mà chúng ta đang nói đến. Đó cũng là lý do tại sao các công ty ngày càng sử dụng nhiều hình thức phỏng vấn theo nhóm, đội đặc nhiệm, và hình thức mốc chuẩn để tìm ra giải pháp cho các vấn đề của công ty.

Con đường để bạn thành công với chiêu thức hiệp lực có những bước đi cụ thể. Trước hết, nền tảng để phát triển tinh thần hiệp lực trong công ty là xuất phát từ các lãnh đạo; bạn phải là một "người lãnh đạo đầy tớ". Các lãnh đạo cần biết quan tâm và lắng nghe chính những nhân viên của mình trước để có được sự tôn trọng và tín nhiệm. Chỉ có như vậy, họ mới có thể trở thành một người lãnh đạo thực sự, theo đúng nghĩa trong công ty. Trên thực tế, một người quản lý không thể ra lệnh cho cấp dưới của mình hoàn thành một công việc mà bản thân họ cũng không sẵn sàng hoặc không có khả năng làm. Như vậy, "người lãnh đạo đầy tớ" chính là

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nền tảng vững chắc và trước nhất tạo nên tinh thần hiệp lực trong một doanh nghiệp.

Thứ hai, các nhà quản lý cần thể hiện sự quan tâm lẫn nhau và tới các nhân viên của mình. Điều này được biểu hiện qua những hành động cụ thể như phải biết giúp đỡ lẫn nhau, duy trì các chính sách mở, học cách nhớ tên nhân viên trong công ty, thường xuyên đi dạo quanh để nghe ngóng và xem xét tình hình tiến độ công việc, biết thể hiện sự thông cảm và quan tâm phù hợp tới các nhân viên. Ngoài ra, người quản lý phải biết ghi nhận những thành quả mà các các nhân và các nhóm đạt được.

Thứ ba, nếu như sự tin tưởng giữa các nhà quản lý và nhân viên được thiết lập, mọi người sẽ cảm thấy họ có thể dựa vào nhau. Họ sẽ dốc hết sức hoàn thành công việc được giao một cách xuất sắc mà không cần ai nhắc nhở. Và một khi "người lãnh đạo đầy tớ" đã tạo nên được không khí quan tâm và tin tưởng trong công ty thì có thể chuyển sang bước bốn là phát triển một nhóm thực sự bao gồm những thành viên luôn tích cực tận tụy cùng nhau cố gắng hoàn thành sứ mệnh và mục tiêu chung.

Sự kết hợp giữa một "người lãnh đạo đầy tớ", sự quan tâm, tin tưởng và tinh thần làm việc nhóm là điều kiện tiên quyết tạo nên sự đoàn kết và đồng tâm hiệp lực trong công ty. Đó là lý do tại sao nhiều người có kỹ năng quản lý, tổ chức và giám sát công việc nhưng lại không thể đưa doanh nghiệp mình đi đến thành công; chúng ta cần cả khả năng lãnh đạo. Một người lãnh đạo quan tâm, khích lệ và trao quyền cho nhân viên cũng là xây dựng lòng tin và mối quan tâm lẫn nhau, doanh nghiệp sẽ trở thành tập thể lớn mạnh. Và đồng thời các lãnh đạo cũng thành công với cương vị của mình, tạo nên sự hiệp lực trong công ty. "Người lãnh đạo đầy tớ" chính là nền tảng và bí quyết tạo nên sự đồng hiệp tại Wal-Mart.

Tôi tin rằng triết lý này của Wal-Mart là nòng cốt tạo nên sức mạnh đoàn kết đằng sau những thành công của công ty.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Wal-Mart có khả năng liên kết những nhân viên bình thường thành một tập thể vững mạnh và làm việc với hiệu quả cao. Đây cũng là một bí quyết trong hoạt động của Wal-Mart. Sam Walton đã từng nói: "Không có một giới hạn nào về khả năng làm việc của những nhân viên bình thường nếu như họ được tạo cơ hội và nhận được những lời động viên khích lệ để làm tốt những gì được giao."

Có sự khác biệt rõ ràng giữa những người quản lý và những người lãnh đạo trong thế giới bán lẻ Wal-Mart. Người quản lý thực chất giống như "người thầy" loại bỏ khoảng cách về tôn ti trật tự giữa người quản lý và các nhân viên, khuyến khích tinh thần làm việc nhóm của họ. Phương pháp này góp phần tăng cường sự tương tác giữa các thành viên trong công ty, tạo ra không khí làm việc thân thiết, cởi mở và dễ chịu. Có như vậy mới khiến cho tinh thần làm việc của nhân viên tại các cửa hàng và các trung tâm phân phối trở nên hăng say hơn.

Có ba câu hỏi mà bạn có thể trả lời để xác định xem liệu có sự hiệp đồng như vậy trong công ty mình không: Ban Giám đốc có dành thời gian để tìm hiểu về các thành viên trong công ty hay không? Các thành viên có trung thực và tận tâm với công việc không? Nhân viên ở các phòng ban khác nhau có hỗ trợ nhau hoàn thành công việc không hay chuyện tranh giành đố kỵ nhau là chuyện bình thường? Tại Wal-Mart, bất cứ người quản lý nào có thái độ tự cao, tự đại hay tỏ ra tự ái khó tính hoặc luôn tìm kiếm thành tích, sự ghi nhận thì chắc chắn sẽ phải chịu sự thất bại. Những giá trị hay thành công của cả tập thể sẽ được đánh giá cao hơn thành công của một cá nhân. Thành viên nào quá coi trọng cái tôi thật khó mà trở nên xuất sắc trong một tập thể như Wal-Mart. Biết khen ngợi người khác và công nhận những thành quả mà họ đạt được là một lẽ sống hay ở đời.

Tôi có thể lấy một ví dụ minh họa từ câu chuyện của Tom Seay, nguyên Phó Chủ tịch phòng Bất động sản của Wal-Mart. Cụ thể hơn, tôi sẽ đề cập đến cách ông thiết kế toàn bộ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

khu văn phòng của mình theo mô hình văn phòng mở nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình giao tiếp. Thậm chí, khi dựa trên các tiêu chuẩn của Wal-Mart để đánh giá thì thiết kế của ông vẫn vô cùng độc đáo và ấn tượng. Thay vì cho xây một khu văn phòng như bình thường, ông thiết kế và cho xây dựng một căn phòng lớn giống như một kho hàng, không hề có tường ngăn cách giữa các phòng. Seay đặt bàn làm việc của mình ở giữa, và ông bố trí cho ngồi cho hơn 200 nhân viên còn lại xung quanh mình. Tôi phải thừa nhận rằng, với không gian làm việc như vậy, mỗi lần cần đến phòng làm việc để gặp ông, tôi đều cảm thấy rất lúng túng. Là người đi tiên phong phát triển khái niệm văn phòng mở, Seay cho tôi biết thiết kế mở như vậy làm tăng hiệu quả giao tiếp và khiến các nhân viên trong văn phòng cảm thấy ông là một phần trong số họ, tạo cho nhân viên một cảm giác gần gũi. Hành động quan tâm của Seay đã giúp tạo ra cho họ cảm giác tin tưởng, gắn bó và cuối cùng thắt chặt hơn tinh thần tập thể trong phòng. Hơn nữa, thiết kế độc đáo này của ông còn giúp đẩy nhanh tốc độ ra quyết định do các thành viên có thể trao đổi thảo luận với nhau trực tiếp và dễ dàng hơn. Vì vậy, có thể nói phòng bất động sản của Seay đã góp phần tạo nên một lợi thế cạnh tranh khác cho Wal-Mart.

Là một thành viên trong Wal-Mart, tôi đã có cơ hội được tận mắt chứng kiến những giá trị mà triết lý "người lãnh đạo đầy tớ" mang lại. Sam thường xuyên nhắc tới triết lý này. Mỗi khi phát biểu trước các cuộc họp vào sáng thứ Bảy, ông không quên ca ngợi những đóng góp của các cộng sự đối với thành công của công ty. Sam Walton luôn cư xử như một người lãnh đạo mẫu mực và theo cách mà ông mong đợi ở người khác. Một "người lãnh đạo đầy tớ" cần phải ghi nhớ một trong những câu nói nổi tiếng nhất trong văn hóa của Wal-Mart: "Chúng ta tạo nên sự khác biệt."

Để biết được bạn sẽ phải đối mặt với những gì khi là một đối thủ cạnh tranh của Wal-Mart, trước hết bạn cần phải nắm

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

được khái niệm thế nào là những "người lãnh đạo đầy tớ". Đây cũng là một khái niệm đơn giản và dễ hiểu song lại chứa đựng đầy sức mạnh của Wal-Mart mà các đối thủ cạnh tranh cảm thấy rất khó để sao chép. "Người kãnh đạo đầy tớ" là khái niệm hoàn toàn thuộc về phạm trù văn hóa, cần được khai thác triệt để và ứng dụng vào thực tế cuộc sống. Chỉ đến khi nào các doanh nghiệp sẵn sàng thay đổi tư duy lãnh đạo cũ, coi đội ngũ nhân viên, những người trực tiếp tiếp xúc với công việc là lực lượng nòng cốt, nhân tố quyết định nhất trong doanh nghiệp thì khi đó triết lý "người lãnh đạo đầy tớ" mới thực sự được vận dụng.

Một nhân tố khác giúp cải thiện hoạt động của Wal-Mart là nỗ lực hoàn thiện chất lượng tổng thể được công ty đề xuất cách đây một thập kỷ. Triết lý này được Sam Walton sử dụng và phát triển xuất phát từ sự tận tụy và mong mỏi không ngừng hoàn thiện doanh nghiệp của mình. Bằng cách tập trung phát triển chương trình chất lượng tổng thể như một yếu tố văn hóa, các lãnh đạo công ty có thể biến triết lý không ngừng cải thiện của Sam Walton thành những hành động thể hiện trong công việc hàng ngày của các cộng sự và các nhà quản lý. Mục tiêu của Wal-Mart là trở thành tập đoàn bán lẻ đầu tiên được vinh dự nhận Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige (Mỹ). Đây là giải thưởng cao quý do Quốc hội sáng lập ra và do Viện Tiêu chuẩn và Công nghệ Quốc gia trực thuộc Bộ Thương mại quản lý. Giải thưởng được thiết kế nhằm khuyến khích các doanh nghiệp Mỹ và người lao động không ngừng hoàn thiện bản thân. Mới chỉ có một số hãng sản xuất chứ chưa hề có công ty bán lẻ nào nhận được giải thưởng này. Đối với Sam, đây là mục tiêu của ông. Sam luôn tận tụy hết mình, không ngừng nâng cao hoạt động của Wal-Mart trên mọi khía cạnh và đặc biệt chú trọng vào hoàn thiện chất lượng, tạo một bàn đạp vững chắc giúp ông thực hiện được mục tiêu này.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Trong một chuyến du lịch sang Nhật Bản, Sam Walton đã học được một khái niệm quản lý của người Nhật có tên gọi "kaizen". Khái niệm này được các nhà quản lý ở đây dùng để hướng nhân viên vào mục tiêu liên tục cải tiến hoạt động. Kaizen chính là khái niệm chất lượng tổng thể và khi được dịch sang tiếng Anh nó có nghĩa là "không ngừng cải tiến". Chính xác hơn, theo định nghĩa trong tiếng Nhật, từ này có nghĩa gốc là: "Tháo tung một số bộ phận ra và lắp chúng trở lại theo một cách tốt hơn." Đó cũng chính là triết lý mà Wal-Mart vận dụng vào hoạt động của doanh nghiệp mình. Trên thực tế, một nền tảng về chất lượng của Wal-Mart chính là không ngừng hoàn thiện. Hàm ý sâu xa đằng sau khái niệm kaizen đó là sự bền bỉ theo đuổi để "góp gió thành bão" - mỗi ngày sẽ tạo ra một chút thay đổi nhỏ và dần dần chúng ta sẽ thu được những tiến bộ đáng kể. Wal-Mart khuyến khích hàng triệu nhân viên của mình hãy luôn suy nghĩ và hành động giống như một doanh nhân thực thụ, sáng tạo ra các ý tưởng tiết kiệm chi phí và đem lại sự khác biệt cho chuỗi cửa hàng của Wal-Mart. Chẳng hạn, nếu một nhân viên bán hàng đề xuất được một ý tưởng mới giúp tiết kiệm được 10 đô la cho cửa hàng đó thì ngay lập tức ý tưởng này sẽ được áp dụng ở 4.000 cửa hàng còn lại và như vậy Wal-Mart sẽ tiết kiệm được 40.000 đô la mỗi ngày. Các bạn thấy đấy, chỉ một ý tưởng nhỏ cũng có thể làm nên sự thay đổi lớn.

Các đối thủ cạnh tranh cần phải chú ý rằng Wal-Mart đề ra những tiêu chuẩn rất cao cho doanh nghiệp của mình. Thậm chí công ty còn thiết lập những nhân tố trụ cột cần thiết trong nỗ lực hoàn thiện chất lượng tổng thể, được truyền bá thông qua trường Walton: đội ngũ nhân viên được ủy quyền, năng suất lao động, sự đa dạng, công tác quản lý chi phí, không ngừng cải tiến, công nghệ và dịch vụ chăm sóc khách hàng. Các nguyên tắc về liên tục hoàn thiện được phổ biến đến tất cả ban Giám đốc khi họ tham dự buổi đào tạo về văn hóa doanh nghiệp tại trường Walton trực thuộc Đại học Arkansas.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Cho dù Wal-Mart đã từng đạt được Giải thưởng Malcolm Baldrige[1] hay chưa cũng không quan trọng, thực tế là Wal-Mart luôn cố gắng phấn đấu để đạt được những tiêu chuẩn cao, đó mới là điều quan trọng. Tận dụng quan hệ hợp tác đào tạo và chia sẻ thông tin với các đối tác làm ăn chủ chốt đã cung cấp cho Wal-Mart những bí quyết tốt nhất để ứng dụng vào mọi khía cạnh kinh doanh. Mục tiêu liên tục giành được vị trí xuất sắc trong hoạt động đã khiến Wal-Mart nổi bật hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh. Luôn nỗ lực để hoàn thiện doanh nghiệp từng ngày trên mọi phương diện hoạt động là lợi thế cạnh tranh quan trọng của Wal-Mart trên thị trường.

Các đối thủ cạnh tranh của Wal-Mart cần biết cách khai thác hiệu quả hơn nữa mạng lưới nhà cung cấp cũng như yêu cầu được hỗ trợ để thúc đẩy khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp mình. Proctor & Gamble là công ty đã giành được giải thưởng Malcolm Baldrige và là một đối tác quan trọng của Wal-Mart. Protor & Gamble đã chia sẻ những giải pháp tối ưu về công nghệ, sản xuất và phân phối cho Wal-Mart. Biết liên minh một cách có chiến lược với các đối tác dày dạn và hiểu biết về thị trường, các công ty dù lớn hay nhỏ có thể vực lại những lợi thế cạnh tranh trong các lĩnh vực như công nghệ, dịch vụ, phân phối, định giá, quảng cáo và xúc tiến bán hàng. Mối quan tâm hàng đầu của các công ty bán lẻ cũng như các nhà cung cấp vẫn luôn là sự hợp tác có chiến lược.

Các đối thủ cũng cần biết cách khai thác và khuyến khích khả năng sáng tạo của nhân viên. Ở Wal-Mart, thậm chí các nhân viên làm việc theo giờ cũng được đào tạo để lập được biểu đồ phát triển quá trình kinh doanh của công ty. Đặc biệt, họ là những người không hề có bằng cấp và được yêu cầu làm những công việc mà theo một số người là vượt quá khả năng của họ. Chính bản thân tôi cũng không tin rằng họ có đủ kiến thức để lĩnh hội những thứ phức tạp như phát triển biểu đồ

[1] Giải thưởng chất lượng quốc gia của Mỹ.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

kinh doanh của công ty, nhưng tôi đã nhầm. Công ty luôn khuyến khích nhân viên tự tổ chức các cuộc họp để thảo luận và tìm ra các biện pháp để không ngừng nâng cao chất lượng công việc mà họ đang phụ trách. Trên thực tế, chính những nhân viên bình thường đó lại thường xuyên đề xuất được các ý tưởng hay. Wal-Mart luôn đặt niềm tin vào tiềm năng con người, thậm chí trong nhiều trường hợp họ còn tin tưởng ở các cá nhân hơn chính bản thân họ. Và cũng chính nhờ nguyên tắc đó mà Sam Walton đã làm nên một phép màu kỳ diệu "biến quạ thành công" - biến nhân viên của mình từ không có trình độ trở thành những nhân viên ưu tú. Tôi đã thấy điều này xảy ra hàng ngày tại Wal-Mart.

Tôi đã từng chứng kiến các nhân viên làm việc theo giờ tổ chức phân tích các phương pháp để cải thiện tốc độ tuyển dụng nhân viên. Một nhóm nhân viên làm việc tại trụ sở chính được yêu cầu tìm cách tăng tốc độ tuyển dụng nhân viên vào những vị trí còn trống bởi các phòng ban khác thường tỏ ra không hài lòng với tốc độ tuyển dụng hiện tại. Vấn đề nằm ở chỗ tỉ lệ thất nghiệp ở vùng Đông Bắc Arkansas là rất thấp. Nhóm nhân viên này quyết định nhanh chóng lập một biểu đồ phát triển quy trình tuyển dụng tại trụ sở chính của Wal-Mart và xác định những nhiệm vụ cần làm để giải quyết vấn đề đặt ra. Từ biểu đồ, họ lập tức xác định được khoảng thời gian từ lúc ứng viên nộp đơn xin việc cho đến khi được phỏng vấn lần đầu kéo dài khoảng hai tuần. Trong khoảng thời gian chờ đợi đó, rất nhiều ứng viên có thể bị các đối thủ nhanh chân hơn trong khu vực thu hút mất. Các đối thủ như Tysons và JB Hunt có trụ sở gần đó thường thu nạp những người tài ngay khi họ nộp đơn xin việc. Thông qua biểu đồ phát triển chất lượng tổng thể, Wal-Mart đã đưa ra những giải pháp rất đơn giản.

Quá trình phỏng vấn sẽ được tiến hành ngay sau khi các ứng viên điền đầy đủ thông tin vào bản đăng ký (đây thực sự là một cách làm mang tính cách mạng - sàng lọc các ứng viên

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ngay khi họ còn ở đó và điền xong vào bản đăng ký). Thông thường, các công ty nhận bản đăng ký và sau đó gọi điện hẹn các ứng viên đến phỏng vấn. Chúng tôi cũng đã từng áp dụng biện pháp tuyển dụng gây mất thời gian này và để tuột mất nhiều ứng viên sáng giá. Rõ ràng, trong một thị trường lao động eo hẹp, những người tài có rất nhiều sự lựa chọn cho nghề nghiệp của mình và giải pháp mà chúng tôi đưa ra đó là phải tăng tốc độ tuyển dụng.

Sau đó, tôi đã còn có dịp tới thăm văn phòng "Tuyển dụng Trung tâm" của Disney ở Orlando và trực tiếp quan sát quy trình tuyển dụng của của tập đoàn này. Hóa ra Disney cũng sử dụng phương thức "phỏng vấn ứng viên ngay khi họ vẫn còn ở đó". Nhân viên tuyển dụng sẽ phỏng vấn tất cả các ứng viên và đưa ra quyết định phỏng vấn chính thức lần hai ngay lập tức. Có một điều rất thú vị là những người tuyển dụng sẽ tiến hành phỏng vấn qua điện thoại nhằm làm giảm bớt sự thiên vị hoặc phân biệt đối xử. Những buồng điện thoại nhỏ được đặt ở sảnh chính và tất cả những gì ứng viên phải làm là nhấc điện thoại lên để trả lời các nhà tuyển dụng ở phía đầu dây bên kia.

Tôi luôn tin rằng công ty nào để ứng viên của mình đi mất mà chưa hề phỏng vấn họ là công ty ấy đang để tuột mất những cơ hội tuyển dụng lớn. Một mặt, các công ty này tuyên bố rằng con người là tài sản quý giá nhất đối với họ nhưng mặt khác lại tỏ ra rất khắt khe trong quá trình tạo ra công ăn việc làm cho con người. Đối với Wal-Mart, công cuộc tìm kiếm các ứng viên có tài cũng giống như đãi cát tìm vàng vậy. Những ai đã được tuyển dụng vào công ty sẽ được trân trọng với khả năng phục vụ khách hàng của họ. Đó là lý do vì sao tuyển dụng được những nhân viên tài năng nhất lại trở nên vô cùng quan trọng đối với công ty.

Ở Wal-Mart, chúng tôi cho đặt một tấm áp phích tuyển dụng trên con đường cao tốc tấp nập người đi lại trước mặt tòa nhà trụ sở chính với dòng chữ: "Xin việc hôm nay, phỏng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vấn hôm nay." Chúng tôi cũng cho xây một số phòng ở sảnh chính thuận tiện cho nhân viên tuyển dụng có thể phỏng vấn ứng viên vào bất cứ thời gian nào từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều, từ thứ Hai đến thứ Sáu. Các ứng viên đạt yêu cầu sẽ lập tức được các Giám đốc nhân sự phỏng vấn lần hai. Quá trình phỏng vấn được giảm xuống từ hai tuần xuống còn một ngày. Mọi người trong vùng Đông Bắc Arkansas nhanh chóng truyền tai nhau về quy trình tuyển dụng mới hợp lý và có tổ chức của Wal-Mart khiến số lượng ứng viên tăng đột biến, đồng thời các vị trí còn trống được lấp đầy nhanh chóng, khiến cho các phòng ban khác cũng hài lòng về điều này.

Tuân thủ theo triết lý của Sam Walton: áp dụng tất cả những ý tưởng hay cho mọi cửa hàng, một phương thức tuyển dụng mới đã được sửa đổi tại trụ sở chính và sau đó, được thực thi tại tất cả các cửa hàng khác. Người ta còn cho treo một tấm bìa kẹp tại khu vực chăm sóc khách hàng để khi ứng viên đến xin việc (nếu ban Giám đốc không thể phỏng vấn họ ngay lập tức) thì họ sẽ được bố trí phỏng vấn trong tuần tiếp theo. Ứng viên chỉ cần chọn một thời điểm phù hợp để được phỏng vấn bằng cách điền tên của mình vào lịch trình phỏng vấn đã được chỉ rõ trên tấm bìa kẹp. Giám đốc hỗ trợ các cửa hàng hoặc Giám đốc các phòng ban sẽ được phân công luân phiên nhau chịu trách nhiệm theo dõi lịch phỏng vấn. Phương pháp đăng ký như vậy làm giảm bớt những rắc rối khi phải liên hệ lại để lên lịch phỏng vấn, nhờ đó làm giảm thời gian tuyển dụng nhân viên mới. Các ứng viên thường tỏ ra ngạc nhiên khi được yêu cầu phỏng vấn ngay. Đây là một ví dụ điển hình cho cách mà Wal-Mart tận dụng những ý tưởng sáng tạo của các nhân viên để cải thiện hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp.

Bất cứ công ty nào cũng có thể học hỏi và áp dụng chiến thuật này một cách dễ dàng cho khâu tuyển dụng của công ty mình. Phương pháp này còn thách thức cả những cách tuyển dụng phổ biến xưa nay. Đúng là trong thế giới kinh doanh vô cùng bận rộn và hối hả với quá nhiều công việc phải làm như

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ngày nay thì thật khó để các Giám đốc và các nhà quản lý thực hiện theo chiến thuật này, song tôi rất khuyến khích những doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong khâu tuyển dụng nên áp dụng chiến thuật đầy hiệu quả này. Bạn sẽ nhận thấy rằng rất có thể chiến lược này dễ hiểu nhưng đòi hỏi phải có những nguyên tắc và sự linh hoạt nhất định thì mới có thể mang lại thành công. Khó khăn sẽ chồng chất khó khăn nếu như các nhà quản lý không chịu thay đổi cách mà họ vẫn thường làm. Liên tục đổi mới, đó là triết lý quan trọng của Wal-Mart. Ban Giám đốc và các cộng sự luôn hoan nghênh những ý tưởng mới mẻ và không ngần ngại thử nghiệm những phương pháp mới. Khi môi trường cạnh tranh đã thay đổi thì dù có thích hay không, các công ty, những người quản lý và nhân viên của họ cũng cần thể hiện sự linh hoạt và đổi mới để theo kịp thời cuộc.

Các nhân viên được trao quyền tại Wal-Mart giải quyết các vấn đề về hoạt động cho toàn thể công ty, giống như ví dụ kể trên. Những ai gắn bó với một công việc nào đó nhiều nhất thường sẽ đưa ra được ý kiến tốt nhất để cải tiến hoạt động của công việc đó. Điều đó cũng đúng với các nhân viên của bạn. Hãy dành thời gian để khám phá những ý tưởng của nhân viên và bạn sẽ phải ngạc nhiên trước những gì mà họ đưa ra, những ý tưởng đôi khi có thể tạo nên diện mạo mới cho toàn bộ công ty của bạn. Nếu như bạn không yêu cầu thì các nhân viên sẽ cảm thấy bạn không cần đến sự trợ giúp của họ để giải quyết các vấn đề. Trong nhiều trường hợp, họ đã quen với việc lờ đi, không nhiệt tình đóng góp ý kiến. Thậm chí, còn có những người quản lý tỏ ra lo ngại trước những đề xuất mới của nhân viên. Hãy tham khảo từ chính nhân viên của mình, biết đâu bạn sẽ bị ấn tượng hoặc thậm chí nể phục trước những ý tưởng tiềm ẩn.

Khi đánh giá công ty mình từ góc độ hoạt động, hãy quán triệt vấn đề nồi cộm, bởi đó là những gì Wal-Mart

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

từng làm. Tôi có thể minh họa cho điều này bằng câu chuyện sau đây. Có lần Sam Walton xuất hiện trong cuộc họp buổi sáng thứ Bảy vào cuối tháng Mười, ông kéo theo một chiếc túi đựng khoảng 27kg thư. Khi bước đến giữa sân khấu, Sam đổ đống thư đó ra dưới chân mình và giải thích với những người có mặt rằng đống thư đó là thư nội bộ của tuần vừa rồi được gửi đi từ trụ sở chính đến các cửa hàng. Ông làm như vậy vì muốn nhắc nhở chúng tôi rằng các cửa hàng Wal-Mart đang bước vào thời điểm bận rộn nhất trong năm và thử hỏi liệu trong số chúng tôi có thể ngồi đọc hết đống thư đó trong một tuần bận rộn như vậy không. Từ khi đó, cho đến khi kết thúc các ngày lễ ông không cho chúng tôi gửi thêm bức thư nào tới các cửa hàng nữa. Sam nói: "Nếu các bạn có vấn đề gì cần phải liên hệ với các cửa hàng, hãy đi tới đó và nói chuyện trực tiếp với các cộng sự."

Thực tế, không ai có thể đọc hết 27kg thư trong vòng một tuần song vẫn có thể làm tốt công việc bán hàng. Nhận thức rõ về sứ mệnh của công ty là phải hướng sự tập trung của ban Giám đốc và nhân viên công ty vào công việc bán hàng, đặc biệt là trong những ngày lễ tết, Sam hiểu rằng ông cần làm giảm tối đa những yếu tố gây ra sự xao lãng trong công việc. Vì vậy, ông đã chấm dứt tình trạng gửi thư tới các cửa hàng - tác nhân gây ra sự xao lãng như vậy.

Có những điều tưởng chừng như rất đơn giản nhưng lại góp phần tạo nên sự khác biệt trong tâm trí khách hàng về công ty bạn. Khách hàng có thể thong thả đi dạo quanh và mua sắm trong cửa hàng của bạn hàng giờ liền nhưng lại mong muốn khâu thanh toán diễn ra thật nhanh chóng. Tôi đã từng chứng kiến cảnh tượng khách hàng tại các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh bước lại gần các quầy thu ngân, họ nhìn quanh ba trong số mười hai quầy đang hoạt động, mỗi quầy có sáu người hoặc hơn thế đang tỏ ra bực mình, bỏ lại những chiếc giỏ đựng hàng và rời đi với vẻ rất phẫn nộ. Những khách hàng có thời gian eo hẹp sẽ cảm thấy nản lòng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trước một hệ thống thanh toán như vậy và chắc chắn họ sẽ bao giờ quay lại cửa hàng đó nữa. Hãy tiến hành theo dõi doanh thu của cửa hàng so với kế hoạch bán hàng của bạn thường xuyên để đảm bảo bạn đang tối đa hóa chất lượng và hiệu quả dịch vụ trong thời gian cao điểm và hãy học cách làm việc linh hoạt. Đặc biệt, bạn phải chú ý kiểm soát được khoảng thời gian tiến hành thanh toán sao cho phù hợp.

Hãy dạy cho các nhân viên của bạn hiểu được tầm quan trọng của của việc bổ sung hàng lên giá kịp thời cũng là một cách để tránh làm lỡ mất các cơ hội bán hàng. Thường xuyên hết hàng dự trữ trong kho cũng đồng nghĩa với việc phá sản. Đặc biệt, không có gì tồi tệ hơn là khi bạn có sẵn hàng trong kho nhưng chúng lại không được xếp lên giá đúng lúc. Sự cộng tác với các nhà cung cấp, công nghệ hiện đại, và hệ thống phân phân tốt cũng trở thành vô tác dụng nếu nhân viên không kịp thời xếp hàng lên giá.

Đối với khách hàng thì duy trì không gian mua sắm thật gọn gàng và ngăn nắp cũng là yếu tố đóng vai trò quan trọng. Tôi nhớ đã từng nghe câu chuyện về ấn tượng của khách hàng đối với các hãng bay lớn mà họ đã từng bay. Họ ví việc phải bước vào một cabin bẩn thỉu, lôi thôi cũng giống như thuê một người quản gia tồi hay dịch vụ bảo dưỡng kém chất lượng. Sẽ không ai trong số chúng ta cảm thấy thoải mái khi đi một chuyến bay mà chúng ta biết rằng chiếc máy bay đó chưa được bảo dưỡng một cách thích đáng. Có bao nhiêu khả năng những khách hàng này sẽ lại ngồi trên một chuyến bay như vậy? Không phải vì sàn nhà, hệ thống chiếu sáng, cửa sổ, phòng tắm của bạn có thể gây nguy hiểm, nhưng khách hàng của bạn có thể vẫn chuyển sang mua sắm tại các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh - những người quan tâm tới các dịch vụ chăm sóc khách hàng. Thành công trong hoạt động xuất phát từ một điểm: tiến hành ra sao. Điều này nghe có vẻ dễ hiểu song những nguyên tắc hoạt động thường có xu hướng bị phá vỡ vì rất nhiều lý do. Đôi khi chỉ đơn giản là vì có

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

những vấn đề cấp bách khác cần được ưu tiên trước. Khâu đào tạo luôn là vấn đề bất cập. Cùng với độ luân chuyển cao các Giám đốc và nhân viên giữa các phòng thì nguyên tắc hoạt động là liên tục đào tạo và đào tạo lại. Cho dù bạn có được vị trí bán hàng tốt nhất cùng với những sản phẩm tốt nhất nhưng nếu bạn không biết cách tiến hành những chiến lược quảng cáo và chiến lược sản phẩm tương xứng với cửa hàng mình thì cũng đồng nghĩa với việc bạn sẽ bị phá sản. Luôn có mục tiêu rõ ràng để không ngừng hoàn thiện doanh nghiệp, kết hợp với những chiến lược truyền thông và đào tạo liên tục là chìa khóa để giúp cho hoạt động của doanh nghiệp đạt hiệu quả cao nhất. Nếu bạn truyền đạt và phổ biến các tiêu chuẩn của mình một cách rõ ràng, các nhân viên có thể biến chúng trở thành văn hóa, tự động hòa nhập được đối với các nhân viên mới vào.

Cách thức thành công trong hoạt động bắt đầu từ việc tạo ra một không gian mua sắm tiện lợi, bao gồm vị trí cửa hàng thuận lợi, thời gian hoạt động hợp lý, và đủ số lượng nhân viên để phục vụ. Luôn luôn có hàng dự trữ trong kho cũng là một yếu tố vô cùng quan trọng. Để làm được điều đó, bạn cần dũng cảm mua một số lượng hàng lớn để đảm bảo luôn kịp thời bổ sung hàng lên giá. Công việc xúc tiến bán hàng bao gồm các biển hiệu, hình vẽ, giá thành sản phẩm, cách bố trí giá hàng sao cho gọn gàng, ngăn nắp, cách trưng bày cửa sổ gây được chú ý. Các chi tiết về hoạt động của công ty rất quan trọng đối với khách hàng, bao gồm các yếu tố như hàng hóa và giá bày hàng không được bụi bặm; sàn nhà, cửa sổ, nhà tắm phải sạch. Khách hàng cũng mong muốn giảm thiểu diện tích quầy thanh toán, đồng thời tăng thêm số lượng quầy. Chìa khóa để thành công trong hoạt động của cửa hàng là sự tiến hành đồng nhất. Wal-Mart có tiếng nói chung cho hoạt động của mình đó là "Tiến hành, tiến hành, và tiến hành!"

Bài học được rút ra ở đây là hãy học cách điều hành doanh nghiệp của bạn như thể bạn đã làm điều đó từ lâu lắm rồi.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Quán triệt tư tưởng hoạt động. Chịu khó quan sát doanh nghiệp của bạn từ góc độ khách hàng. Liệu những hoạt động của bạn có hướng tới khách hàng như những gì được thể hiện qua áp phích quảng cáo "Hoan nghênh bạn đã đến cửa hàng"? Hay tất cả chỉ thể hiện sự thiếu tận tâm trong công việc mà thông điệp khách hàng nhận được trong tiềm thức của họ là: "Xin lỗi, chúng tôi mở cửa để kinh doanh." Bạn chỉ có một cơ hội để tạo nên ấn tượng ban đầu cho khách hàng của mình... Do vậy, hãy biến nó thành một ấn tượng tốt!

Danh sách kiểm tra

Hãy xem xét danh sách những chiến lược và chiến thuật về điều hành được thiết kế nhằm giúp bạn cạnh tranh với các đại gia bán lẻ như Wal-Mart và bạn sẽ không chỉ sống sót, mà còn lớn mạnh trong cuộc cạnh tranh đó.

Khả năng tiếp cận

- ✓ Hãy đảm bảo rằng khách hàng có thể đến với cửa hàng của bạn một cách dễ dàng
- ✓ Nêu rõ thời gian hoạt động của cửa hàng để đảm bảo sự thuận tiện cho khách hàng
- ✓ Bố trí cửa hàng sao cho khách hàng có thể nhớ được dễ dàng
- ✓ Sắp xếp mở cửa hàng trong khoảng thời gian phù hợp hoặc thời gian mở cửa lâu hơn đối thủ cạnh tranh
- ✓ Bố trí khu đỗ xe cho khách hàng gần cửa hàng của bạn nhất và chỉ dành cho khách hàng
- ✓ Tham khảo ý kiến phản hồi của khách hàng về khả năng tiếp cận của họ đối với cửa hàng của bạn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Hoạt động

- ✓ Luôn giữ cho sàn nhà sạch sẽ và sáng bóng. Hút bụi ở những chiếc thảm hàng ngày
- ✓ Giữ nhà vệ sinh sạch sẽ và phân công nhân viên dọn hàng ngày
- ✓ Duy trì khu trưng bày hàng hóa ngăn nắp, hệ thống chiếu sáng ổn định và các giá hàng sạch sẽ
- ✓ Lau chùi cửa sổ thường xuyên
- ✓ Giữ giá hàng luôn sạch sẽ và đủ hàng
- ✓ Giữ cho lối đi thông suốt không bị cản trở bởi hàng hóa bổ sung
- ✓ Tập trung nhân viên chú ý kiểm soát sự hao hụt hàng hóa (do mất trộm)

Trong kho hàng

- ✓ Tập trung và đào tạo các nhân viên trong việc ưu tiên luôn đảm bảo có hàng dự trữ trong kho
- ✓ Yêu cầu nhân viên kiểm soát các gian hàng để bổ sung hàng trong kho kịp thời
- ✓ Phát triển chiến lược mua hàng bổ sung để tránh hết hàng
- ✓ Thông báo tới khách hàng những sản phẩm khuyến mại hạng nhất
- ✓ Nắm được những loại hàng tồn kho để đảm bảo luôn thích ứng với yêu cầu của khách hàng
- ✓ Bố trí kho hàng một cách khoa học, thuận tiện cho quá trình lấy hàng
- ✓ Bổ sung kịp thời hàng lên giá, đặc biệt tận dụng những lúc vắng khách
- ✓ Đào tạo các thu ngân chủ động yêu cầu bày hàng khi thấy hết hàng trên giá
- ✓ Nói cho các nhà cung cấp hiểu được vai trò của họ trong việc giao hàng đúng giờ
- ✓ Tạo ra lượng hàng mới thay thế những hàng đã bán và những hàng kém chất lượng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Bán hàng trực quan

- ✓ Thiết kế biển hiệu hấp dẫn khách hàng và tăng doanh số
- ✓ Yêu cầu nhà cung cấp những hình ảnh quảng cáo hàng hóa và thay đổi chúng thường xuyên
- ✓ Trưng bày biển giới thiệu các hoạt động khuyến mại
- ✓ Đánh giá lại các hình ảnh và những biển quảng cáo và đảm bảo rằng chúng thể hiện thương hiệu của bạn
- ✓ Trưng bày các loại hàng hóa sao cho dễ thấy
- ✓ Đảm bảo có những tấm biển chỉ dẫn khách hàng rõ ràng xung quanh cửa hàng
- ✓ Dán nhãn sản phẩm và giá hàng để khách hàng tiện theo dõi
- ✓ Kiểm tra mức độ phù hợp của các biển hiệu và hình ảnh để đảm bảo sự liên tục trong chương trình của cửa hàng

Công nghệ

- ✓ Phát triển công nghệ tại các điểm bán hàng để cải thiện dịch vụ và giảm chi phí
- ✓ Tập trung trước hết vào phục vụ khách hàng và sau mới là quản lý kho hàng
- ✓ Gắn giá của hàng hóa lên các giá hàng thay vì lên mỗi đơn vị hàng
- ✓ Yêu cầu sự trợ giúp từ phía các nhà cung cấp trong khâu quản lý kho hàng thông qua công nghệ

Tinh thần thống nhất trong nhóm bán lẻ

- ✓ Yêu cầu nhân viên làm việc với tinh thần tập thể vì những mục tiêu chung
- ✓ Đào tạo nhân viên về kiến thức sản phẩm và bán hàng và các kỹ thuật của dịch vụ chăm sóc khách hàng
- ✓ Phát triển kỹ năng và khả năng của các cá nhân trong việc cải thiện dịch vụ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

- ✓ Trao quyền cho nhân viên trong phục vụ khách hàng
- ✓ Giải quyết vấn đề theo phương châm tìm hiểu sự thật chứ không bới móc sai lầm
- ✓ Bao quát sự đa dạng trong khâu bố trí cán bộ nhân viên và trong tư duy, bắt đầu từ cấp trên
- ✓ Yêu cầu ban Giám đốc cần tích cực trong dịch vụ chăm sóc khách hàng
- ✓ Đề ra tiêu chuẩn buộc ban Giám đốc phải nhớ được tên các nhân viên
- ✓ Quản lý doanh nghiệp thật hiệu quả và hãy biến doanh nghiệp thành nơi làm việc thoải mái đối với nhân viên
- ✓ Thiết lập những tiêu chuẩn không ngừng cải tiến, không ngừng học hỏi
- ✓ Xây dựng mối quan hệ tích cực giữa các nhân viên và ưu tiên xây dựng tinh thần làm việc hăng say
- ✓ Đề ra những tiêu chuẩn dễ hiểu và dẫn dắt nhân viên thực hiện có hiệu quả
- ✓ Đóng góp ý kiến phản hồi với các nhân viên trên tinh thần khen ngợi và hướng sửa sai
- ✓ Yêu cầu nhân viên trong nhóm có tinh thần hợp tác thay vì đối đầu
- ✓ Làm nhân viên cảm thấy tài sản của doanh nghiệp cũng chính là tài sản của họ
- ✓ Phát triển hệ thống giao tiếp mở và thiết thực đối với tất cả nhân viên
- ✓ Giải quyết vấn đề nhanh chóng khi mâu thuẫn nảy sinh
- ✓ Góp ý tới những nhân viên làm việc kém hiệu quả và ghi nhận những thành tích của từng nhân viên

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

3

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT VĂN HÓA

"Việc trao quyền cho nhân viên đã giúp văn hóa doanh nghiệp trở thành một lợi thế cạnh tranh của Wal-Mart và sự đoàn kết mà nó tạo ra đã giải phóng toàn bộ tiềm năng của công ty."

Tôi đã từng tham dự cuộc họp sáng thứ Bảy của Wal-Mart, Sam Walton thông báo cho 500 Giám đốc cấp cao của công ty rằng một đối thủ của chúng tôi là một cửa hàng chiết khấu lớn ở địa phương đã phá sản. Lúc đầu, mọi người nhảy lên sung sướng và sự hân hoan lan khắp căn phòng. Mọi người bắt tay ăn mừng chiến thắng và ca tụng lẫn nhau. Trong khoảnh khắc ngắn ngủi đó, tinh thần cạnh tranh dữ dội của đội ngũ lãnh đạo Wal-Mart đã được bộc lộ. Trong một bài báo mang tên "Hai mặt của di sản Sam Walton", Hugh Sidney cũng miêu tả một lần tương tự ông nhìn thấy sự hả hê của nhân viên Wal-Mart trước sự bất hạnh của đối thủ thể hiện qua câu hát: "Tích trữ nhiều, bán giá thấp, kiếm nhiều tiền và bay thật xa! Hãy nghe những kẻ buôn bán ngoài phố khóc lóc!" Sam đã ngay lập tức phản ứng lại thái độ không có tinh thần thượng võ này.

Cách thể hiện cảm xúc trước sự thất bại của đối thủ như vậy khiến ông bối rối. Khi cuộc họp tiếp tục, ông đã vào vai một nhà thuyết giáo, quở trách nghiêm khắc những người

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

tham gia vì sự bột phát của họ, nhắc họ nhớ rằng rất nhiều người sẽ mất việc làm và nhiều gia đình sẽ gặp khó khăn. Đây không phải lúc để hân hoan sung sướng. Sam nhắc nhở mọi người rằng chúng ta phải tập trung vào những gì đã làm nên thành công của Wal-Mart, duy trì áp lực cạnh tranh trước đối thủ và không được tự mãn với thành công đã đạt được. Ông yêu cầu các Phó Chủ tịch Điều hành phải làm mọi việc để khuyến khích các cửa hàng Wal-Mart ở địa phương thuê càng nhiều nhân viên của đối thủ càng tốt để giảm tác động lên gia đình họ.

Dường như Sam Walton thích cạnh tranh hơn là chiến thắng cuối cùng. Ông đã thắng trong cuộc chiến giành thị phần với đối thủ cạnh tranh, và trong suốt quá trình cạnh tranh, mọi người đều hoài nghi về sự cảm thông hay lòng nhân ái của ông. Tôi không thể tưởng tượng nổi có vị Tổng Giám đốc Điều hành của một công ty nào khác thuộc danh sách 500 công ty hàng đầu của *Fortune* lại phản ứng trước thất bại của đối thủ trực tiếp như Sam đã làm trong trường hợp này. Tôi nhận thấy rất rõ ràng rằng khi quở trách nhân viên, Sam muốn lấy mình làm hình mẫu để dạy cho họ biết cách cư xử đúng mực trước khó khăn của người khác.

Tôi có thể đưa ra ví dụ về sức lôi cuốn của Sam Walton. Hình ảnh và tinh thần của ông vẫn được lưu lại trong công ty cho đến tận ngày nay. Các nhà lãnh đạo kế cận và các cộng sự vẫn ghi nhớ những câu chuyện về ông, những thói quen do ông tạo ra và những di sản ông để lại. Hơn một thập kỷ sau khi ông qua đời, những lời chỉ dẫn của ông vẫn là tiêu chuẩn cho các nhà lãnh đạo công ty khi đưa ra quyết định. Niềm tin của học trò của Sam đối với ông lớn đến mức tôi từng nghe chuyện có người thay vì khắc chữ WWJD[1] (Chúa Jesus có thể làm gì?) lại khắc chữ WWSD[2] (Sam có thể làm gì?) lên vòng đeo tay. Tôi biết trong suốt sự nghiệp của mình, tôi chưa hề

[1] What Would Jesus Do?
[2] What Would Sam Do?

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

gặp được một nhà lãnh đạo cấp cao nào có uy tín và tầm nhìn xa trông rộng như Sam Walton.

Với tư cách một thư ký trong trụ sở chính của Wal-Mart ở Bentonville, Arkansas, tôi đã có cơ hội quý báu được quan sát trực tiếp công việc của Sam Walton và đội ngũ Giám đốc Điều hành, được xem họ làm thế nào để cạnh tranh trong mọi lĩnh vực kinh doanh. Tác phong làm việc mà tôi học được ở đó là tác phong tốt nhất tôi từng gặp trước đó cũng như từ đó về sau, tất cả các nhà lãnh đạo công ty đều tập trung phấn đấu cho một mục tiêu kinh doanh duy nhất.

Tôi thường đến công ty vào lúc 7 giờ sáng và trở về nhà vào lúc 7 giờ tối. Thêm vào đó, tôi phải làm từ 7 giờ đến 3 giờ chiều thứ Bảy, thậm chí đôi khi là cả Chủ nhật. Thực sự, tôi còn không thời gian để cắt cỏ quanh nhà mình. Tôi phải làm việc gần 70 giờ một tuần và tuần nào cũng vậy! Nhưng như thế vẫn chưa là gì. Còn có các nhà quản lý và Giám đốc khác ở trụ sở chính hàng ngày phải đi làm từ 5 giờ sáng và ra về sau tôi. Do tôi đến muộn hơn nên khi đi qua bãi gửi xe, tôi có thể nhìn thấy ô tô của họ vào buổi sáng và chúng vẫn ở đó khi tôi ra về vào buổi tối. Những con người say mê công việc này phải làm ít nhất 80 đến 90 giờ một tuần - thật là điên khùng! Sam là một trong số những người tận tụy nhất, ông thường đến công ty từ 4 giờ sáng!

Một nhân viên làm việc lâu năm ở trụ sở chính đã từng nói với tôi rằng ở Bentonville, việc ly hôn của những người nghiện việc như vậy là rất phổ biến. Đối với tôi, điều này nghe rất lạ lẫm vì công ty vẫn luôn tự cho mình là một công ty gia đình thân thiện. Helen Walton - vợ của Sam - đã thẳng thắn thể hiện thái độ bất mãn trước việc các nhân viên có quá ít thời gian cho gia đình. Nếu Sam có nghe điều này thì chắc chắn nó cũng chỉ đi vào ở tai này rồi lọt ra tai kia vì cuối cùng thì thói quen làm việc vẫn không hề thay đổi.

Tôi chưa bao giờ tin vào chuyện bị kiệt sức cho tới khi bắt đầu làm việc trong văn phòng của Wal-Mart. Tôi phải thừa

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhận với các bạn rằng trong suốt thời gian làm việc ở đó, tôi luôn thấy mệt mỏi cả về thể chất và tinh thần. Hàng ngày tôi được giao một khối lượng công việc lớn hơn nhiều khả năng của mình. Tôi nghĩ rằng rất nhiều cộng sự khác cũng cảm thấy như tôi. Tiêu chuẩn cao, khối lượng công việc lớn, đội ngũ nhân viên nhỏ và thời gian làm việc kéo dài rõ ràng có ảnh hưởng xấu đến họ. Tôi không hiểu các cộng sự lâu năm ở đây làm thế nào để có thể chịu đựng được áp lực công việc về mặt thể lực cũng như tinh thần hết năm này qua năm khác như vậy.

Bên cạnh tác phong lãnh đạo, các đối thủ của Wal-Mart còn phải cạnh tranh với một đội quân hùng hậu gồm hơn một triệu người làm việc trong các cửa hàng, các trung tâm phân phối, các đội xe, và tất cả đều tập trung dồn sức cho cuộc chiến trong thế giới bán lẻ này. Các cộng sự của Wal-Mart đều thể hiện sự trung thành tuyệt đối và điều này có thể được lý giải từ cách đối xử của Sam Walton với họ. Ông biết rằng trong kinh doanh, cá nhân không thể chiến thắng nhưng tập thể thì có thể. Ông tôn trọng các Giám đốc cũng như nhân viên và không ngại ngần thách thức họ phải vươn lên đạt tiêu chuẩn cao nhất. Từ "cộng sự" được dùng thay cho "nhân viên", "khách mời hay hàng xóm" thay cho "khách hàng" và "huấn luyện viên" thay cho "Giám đốc". Tất cả đều nhằm chỉ cho mọi người thấy tầm quan trong của việc xây dựng mối quan hệ tích cực giữa các nhân viên trong công ty cũng như giữa công ty với khách hàng.

Cộng sự được coi là những đối tác kinh doanh và công ty cho phép họ làm bất kỳ việc gì cần thiết để phục vụ khách hàng. Trao quyền là một trong những đặc điểm nổi bật của văn hóa Wal-Mart. Chính những cộng sự được trao quyền là những người đã thực hiện các chiến lược giúp công ty giành chiến thắng trong các cuộc cạnh tranh nhanh đến vậy.

Khi bắt đầu làm việc ở đó, tôi đã được nhận một cuốn sách nói về tác động của việc trao quyền. Bằng cách phát cuốn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

sách đó cho tất cả các nhân viên, ban lãnh đạo công ty đã củng cố được những nguyên lý của việc trao quyền. Rõ ràng, họ hi vọng sẽ khai thác được lòng nhiệt thành trong trái tim và khối óc của toàn thể công ty. Trao quyền cho lực lượng nhân viên khổng lồ là một ví dụ về việc làm thế nào mà Wal-Mart có thể tận dụng được tính lợi thế của quy mô và tạo ra sự đoàn kết trong công ty. Trao quyền cho nhân viên cũng là một chiến lược kinh doanh tốt bởi nhờ vậy sẽ có nhiều ý tưởng tuyệt vời xuất hiện hay có những phương thức làm việc tốt hơn, và cuối cùng chính công ty sẽ tiết kiệm được một khoản tiền đáng kể.

Trong tài liệu của mình, Wal-Mart luôn nhấn mạnh với các Giám đốc phụ trách tuyển dụng tầm quan trọng của việc quan điểm của mỗi cá nhân phải phù hợp với triết lý chung của cả công ty. Kể từ năm 1962 khi Sam Walton thành lập Wal-Mart, triết lý kinh doanh của công ty đã hình thành từ ba quan điểm: tôn trọng cá nhân, phục vụ khách hàng và vươn tới sự hoàn thiện. Wal-Mart đã chuyển tải được triết lý kinh doanh của mình đến với nhân viên tốt hơn bất cứ một đối thủ cạnh tranh nào khác.

Bằng cách sử dụng phương thức đánh giá hoạt động Quản lý bằng Mục tiêu (MBO), phương thức Tiếp thu Nhận xét Phản hồi Toàn diện trong Nội bộ về Dịch vụ Khách hàng Thời đại mới, khảo sát ý kiến của những nhân viên bình thường của công ty và chính sách mở cửa, Wal-Mart đã buộc các Giám đốc của mình phải có trách nhiệm. Trong phương thức đánh giá hoạt động, Wal-Mart sử dụng thuật ngữ SMART: Specific (Cụ thể), Measurable (Có thể đo lường được), Action-oriented (Hướng về mục tiêu), Realistic (Thực tế) và Time-bound (Trong thời gian giới hạn). Các Giám đốc không chỉ chịu trách nhiệm về những yếu tố có thể đo lường được như doanh số, lương nhân viên, mức hao hụt, mà họ còn phải duy trì được mối quan hệ tốt với khách hàng và nhân viên.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Chắc chắn họ sẽ bị giáng chức hoặc sa thải nếu nhận được kết quả thấp trong cuộc khảo sát nhân viên. Các nhân viên được khuyến khích đưa kiến nghị của họ lên cấp cao hơn nếu cách giải quyết của Giám đốc địa phương chưa làm họ hài lòng. Cách đối xử với nhân viên ở các cửa hàng, đội xe và trung tâm phân phối được điều chỉnh bằng chính sách mở cửa và tất cả các vấn đề đưa ra đều được xem xét một cách nghiêm túc. Bất cứ khi nào có thể, ban lãnh đạo của công ty đều cố gắng giải quyết để các cộng sự được hài lòng.

Một trong những cựu Giám đốc Wal-Mart, Stan Fortune, đã nói về chính sách mở cửa của công ty:

> Tôi nhớ vị Giám đốc cấp vùng của tôi đã từng nói: "Tôi sẽ thay đổi hai hay ba trong số mười quyết định liên quan đến nhân viên mà ông đưa ra. Đó không phải là vì ông đã làm sai điều gì mà chỉ là tôi muốn nhân viên biết rằng họ có thể tiếp xúc với các vị lãnh đạo cấp cao hơn và nhận được phản hồi thông qua chính sách mở cửa." Trong những năm đầu tiên, vị Giám đốc này có thể gọi bạn đến và nói rằng bạn không làm gì sai cả nhưng chúng tôi sẽ gọi lại cho người cộng sự mà bạn đã sa thải. Điểm mấu chốt sau hành động này là họ sẽ quay trở lại và biết ơn bạn đến mức sẽ không bao giờ gây rắc rối cho bạn nữa. Còn nếu họ thực sự không thể thay đổi được thì họ cũng sẽ sớm mắc lỗi. Ý nghĩa trong việc làm của bạn chính là tạo cho họ cơ hội thứ hai.

Nhiệm vụ cân bằng giữa yếu tố con người và yếu tố lợi nhuận là một khó khăn lớn với đội ngũ Giám đốc quản lý cửa hàng. Là một Giám đốc, nếu bạn đạt được mục tiêu doanh số nhưng lại làm ảnh hưởng đến tinh thần chung của cả đội thì bạn có thể bị giáng chức hay sa thải. Và ngược lại, nếu bạn gây dựng được tinh thần làm việc tốt nhất nhưng lại không đạt được doanh số như mục tiêu thì kết quả cũng chẳng khác gì. Hãy chỉ cho tôi một người quản lý cửa hàng lâu năm của Wal-Mart và tôi có thể nói chắc chắn rằng anh ta đã phải giải được phương trình con người - lợi nhuận đối với cửa hàng của mình. Qua thông tin từ các con số thống kê về hoạt động và

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

các cuộc khảo sát ý kiến của nhân viên, mỗi người quản lý cửa hàng đều được đánh giá theo hai chiều: từ trên xuống bởi ban Giám đốc và từ dưới lên bởi đội ngũ nhân viên. Những người quản lý cửa hàng của Wal-Mart dường như phải sống và làm việc trong một chiếc hộp thủy tinh bởi sẽ không có chỗ nào cho họ trốn được nếu như họ làm việc không hiệu quả!

Bên cạnh áp lực công việc, các cửa hàng Wal-Mart còn phải đảm bảo rằng mọi việc đều được hoàn thành trong một môi trường kinh doanh 24 giờ/7 tuần/365 ngày và rằng những nhân viên trung bình sẽ đạt được kết quả trên trung bình. Bạn hãy thử tưởng tượng trách nhiệm được đặt trên vai của những người quản lý cửa hàng. Họ phải thuê, lên kế hoạch, định hướng và đào tạo 500 đến 600 nhân viên trong một môi trường làm việc đang thay đổi với một tốc độ chóng mặt. Thêm vào đó, tại các đại siêu thị Wal-Mart, có tới hơn 100.000 mặt hàng khác nhau cần phải thường xuyên dự trữ và bổ sung trên một diện tích khoảng 9.200 đến 18.400m^2. Việc một đại siêu thị Wal-Mart có doanh thu trên 100 triệu đô la một năm cũng là chuyện bình thường.

Nhân viên của Wal-Mart rõ ràng là nhân tố chủ đạo trong hoạt động của các cửa hàng. Thách thức đặt ra khi có quá nhiều cửa hàng mới được mở cửa là phải phát triển văn hóa dịch vụ và hoạt động của công ty trên khắp đất nước cũng như toàn thế giới. Quan niệm và các giá trị văn hóa của Wal-Mart được củng cố thông qua khóa đào tạo quản lý tại Học viện Bán lẻ Walton trực thuộc công ty. Sự tiếp thu và hội nhập văn hóa đối với các Giám đốc công ty quan trọng đến mức tất cả Giám đốc mới đều buộc phải tham gia khóa học định hướng và giáo dục văn hóa kéo dài một tuần tại trường Đại học Arkansas, thành phố Fayetteville.

Bạn hãy tưởng tượng khoản chi phí phải bỏ ra để gửi tất cả Giám đốc mới đi đào tạo văn hóa trong vòng một tuần. (Hãy nhớ rằng Wal-Mart là một trong những công ty chi tiêu chặt chẽ nhất trên thế giới). Điều đó cho thấy vai trò quan trọng của văn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hóa trong thành công của công ty. Đó không phải là thứ nên có, mà là thứ bắt buộc phải có. Đào tạo văn hóa là một khoản đầu tư tích cực, khoản chi phí cần thiết trong kinh doanh.

Các chủ đề và triết lý được dạy trong chương trình đào tạo văn hóa bao gồm: lịch sử công ty, dịch vụ khách hàng, tính đa dạng, năng suất tiêu chuẩn bán hàng, đối xử với nhân viên, quản lý chi phí, chất lượng toàn diện, cải tiến liên tục, quan hệ lãnh đạo - nhân viên, quản lý hoạt động và hướng dẫn hoạt động. Các kỹ năng như "Điều hành bên ngoài văn phòng" (MBWA[1]), lãnh đạo tập trung vào hành vi, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng lắng nghe đều được nhấn mạnh. Các môn học thực tế ở Học viện Walton bao gồm: Xác định mục tiêu, Kỹ năng giao tiếp, Lãnh đạo tập trung vào hành vi, Phân tích hành vi ứng dụng, Giải quyết vấn đề nhóm, Lãnh đạo tình huống, Quản lý thời gian, Đánh giá hoạt động, Khách hàng là "ông chủ", Phát triển cộng sự, Kỷ luật tích cự, Chuẩn bị công tác đặc biệt, Xây dựng nhóm, Thuyết trình công tác đặc biệt và Hợp đồng hành vi.

Các chương trình cốt lõi do các Giám đốc Điều hành của trụ sở chính cùng với các giáo sư của trường Đại học Arkansas giảng dạy. Một khi được đào tạo bài bản, các nhà quản lý của Wal-Mart sẽ nhận thức được vai trò quan trọng của mình trong việc tạo ra "một công ty, một nền văn hóa". Hay nói một cách khác, họ đang cố gắng "nhân bản" văn hóa Wal-Mart ra toàn thế giới để khách hàng ở khắp mọi nơi đều được hưởng phong cách phục vụ như nhau, dù là ở Frankfort, bang Indiana hay Frankfurt, Đức. Thậm chí đến khẩu hiệu của Wal-Mart cũng giống nhau dù nó được viết bằng chín thứ tiếng khác nhau tại các cửa hàng trên khắp thế giới.

Trong ngày cuối cùng của khóa huấn luyện, mọi người ở Học viện Walton sẽ tham dự buổi gặp mặt buổi sáng thứ Bảy

[1] Management by Walking Around.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

có tên Nổi tiếng Toàn cầu. Cuộc họp bắt đầu từ lúc 7 giờ sáng tại trụ sở chính ở Bentonville, Arkansas với sự góp mặt của 500 nhà quản lý hàng đầu của công ty. Đây chính là nơi để các nhà lãnh đạo Wal-Mart thảo luận về tình hình hoạt động hiện thời của công ty, và quan trọng hơn là hướng đội ngũ quản lý tập trung vào mục tiêu cho tuần sắp tới.

Các nhà lãnh đạo luôn công khai, thẳng thắn thảo luận và đề ra các chiến thuật cạnh tranh, nhờ vậy những người tham dự sẽ có được cái nhìn toàn diện về các chiến lược của công ty. Mọi người được phép tự do trình bày ý kiến, các mối quan tâm hay đề xuất các giải pháp tiềm năng. Lịch trình làm việc cũng rất thoải mái và linh hoạt. Hãy đưa ra một vấn đề và bạn sẽ có thể nhận được vô số ý kiến đóng góp để tìm ra giải pháp từ các đồng nghiệp của mình. Không khí cuộc họp rất dễ chịu bởi Wal-Mart coi tất cả mọi thành viên đều là những đối tác kinh doanh thực thụ. Họ rất nghiêm túc trong công việc nhưng cách họ thực hiện công việc đó lại rất thoải mái.

Cuộc họp bắt đầu rất nhanh chóng và thường có những vị khách mời bất ngờ như ban điều hành của GE hay Disney, các ca sĩ như Garth Brooks và Donnie Osmond hay võ sĩ đấu vật Andre the Giant. Bạn không bao giờ biết được ai sẽ xuất hiện. Đó là một phần rất thú vị và ban lãnh đạo công ty luôn muốn tạo ra niềm vui và nụ cười. Những màn biểu diễn hài thường rất đơn giản và trong sáng, giống như màn biểu diễn của Bob Hope[1] vậy. Cuộc họp có một chút giống như buổi biểu diễn kịch, một chút giống như cuộc gặp gỡ của giới kinh doanh và một chút giống như cuộc họp mặt động viên các vận động viên trước khi thi đấu. Và tất cả đều không hề được dàn dựng hay diễn tập trước. Các học viên Học viện Walton sẽ có ấn tượng mà họ không bao giờ quên được về chính công ty của mình. Sau khi trở về, họ sẽ ngay lập tức áp dụng những gì họ

[1] Danh hài nổi tiếng người Mỹ. Trong sự nghiệp của mình Bob Hope đã nhận được hơn 2000 giải thưởng các loại.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

học được về văn hóa công ty vào chính cửa hàng hay trung tâm phân phối mà họ phụ trách.

Sẽ không có gì lạ lắm nếu bạn nhìn thấy vài chú chó săn chim của Sam quanh tòa nhà trụ sở chính vào sáng thứ Bảy. Ông có thể mang nó vào sảnh lớn và để nó chạy thoải mái dọc hành lang. Khi đó các nhân viên bảo vệ cũng phải chạy theo chúng cùng với chổi, xẻng, giẻ lau nhà và xô chậu để kịp thời dọn dẹp nếu chúng "gây tai nạn". Không ai biết Sam sẽ làm gì tiếp theo để tạo ra sự thoải mái nhằm giảm áp lực làm việc trong công ty. Đây cũng là một điều rất thú vị của Sam Walton.

Tôi luôn cảm thấy những buổi họp sáng thứ Bảy là nơi văn hóa Wal-Mart được thể hiện rõ nhất. Nó cũng giống như khái niệm "vận động viên thứ 12" trong bóng đá khi đội chủ nhà có được lợi thế về cổ động viên. Nếu bạn chưa từng tham dự một trong những buổi họp này thì bạn chưa thể thực sự cảm nhận được sức mạnh của văn hóa Wal-Mart. Mỗi người lãnh đạo trong cuộc họp đều có cách hiểu như nhau về một thông điệp được đưa ra. Đây chính là một lợi thế cạnh tranh của công ty. Cũng chính trong buổi họp này, các chiến lược nhằm chống lại đối thủ được hoạch định và truyền đạt cho các thành viên. Tôi luôn phải mang tiền theo mỗi khi đi họp vì tôi phải tự trả tiền cà phê và bánh ở quầy bar của công ty!

Đến 99% các cơ quan khác ở Mỹ đóng cửa vào thứ Bảy để nghỉ cuối tuần thì đây lại chính là lúc các chiến lược cạnh tranh của Wal-Mart được thảo luận và thực thi. Như vậy, nếu họ đủ may mắn và thông minh để nhận thấy được các chiến thuật mới chống lại họ đã được áp dụng thì sớm nhất cũng phải đến giữa tuần các đối thủ mới có thể phản ứng lại. Tuy nhiên, phần lớn đều phản ứng rất chậm trễ và ngay thứ Bảy sau đó, các nhà lãnh đạo Wal-Mart đã lại thay đổi chiến lược. Và cuộc cạnh tranh không cân sức như vậy vẫn diễn ra liên tục trong suốt 52 tuần của một năm.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Wal-Mart được biết đến bởi tính hoạt động liên tục và những cuộc họp này đóng vai trò quan trọng trong việc cập nhật thông tin cho lãnh đạo công ty cũng như đem lại các cơ hội đào tạo về bán lẻ cho các thành viên tham gia. Wal-Mart luôn dạy những người lãnh đạo của mình phải trở thành một nhà bán lẻ và suy nghĩ như một thương nhân. Cho dù bạn là một kế toán, một chuyên gia công nghệ thông tin hay một luật sư, thì trước hết bạn cũng phải suy nghĩ như một nhà kinh doanh bán lẻ. Trên thực tế, khi bạn xem xét tầm quan trọng của nhân viên ở các cửa hàng thì bạn sẽ thấy nhân viên ở trụ sở chính rõ ràng chỉ là những công dân hạng hai. Wal-Mart là một trong số rất ít những công ty tôi biết đã đảo ngược tháp tổ chức của mình, những nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng được đặt lên trên đầu và mọi người còn lại đều ở dưới họ.

Tôi tin rằng các đối thủ đang dần thất bại (hay đã thất bại) trong cuộc chiến với Wal-Mart thậm chí còn không hiểu được tầm quan trọng của các cuộc họp sáng thứ Bảy trong lợi thế cạnh tranh của công ty. Nó giống như khoảng thời gian để các Giám đốc tự xem xét lại mình. Các đối thủ có thể triệu tập ban lãnh đạo một quý, sáu tháng hay một năm một lần để họp nhanh và củng cố hoạt động, nhưng Wal-Mart thì không như vậy. Nếu các đối thủ không sẵn sàng đi làm 6 ngày/tuần và họp tất cả ban lãnh đạo cấp cao vào ngày cuối tuần để hoạch định chiến lược cạnh tranh thì chắc chắn họ không thể nghĩ đến việc cạnh tranh trực tiếp với Wal-Mart.

Thêm vào đó, mỗi tuần, các nhà lãnh đạo Wal-Mart đều đi thực tế đến các cửa hàng của công ty cũng như của đối thủ. Ban Quản lý Hoạt động Cửa hàng sẽ họp vào thứ Sáu ở Bentonville để bàn bạc việc đối thủ đang làm gì. Sau đó, họ sẽ đưa ra các chiến thuật để đối phó với nỗ lực cạnh tranh này. Dường như các nhà lãnh đạo Wal-Mart còn hiểu các chiến lược và chiến thuật của đối thủ hơn chính các nhà lãnh đạo cấp cao của đối thủ đó. Bằng cách nghiên cứu thị trường và

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

xem xét hoạt động của đối thủ hàng tuần, các nhà lãnh đạo Wal-Mart có thể xây dựng chiến lược cạnh tranh linh hoạt, phù hợp với từng thị trường, hay thậm chí là phù hợp với từng cửa hàng riêng biệt.

Trên lý thuyết, những cuộc họp sáng thứ Bảy như vậy rất dễ hiểu, nhưng để áp dụng chúng thì lại không hề dễ dàng chút nào. Thậm chí, nếu một đối thủ muốn tổ chức những cuộc họp tương tự thì rất có thể ban lãnh đạo lại phản đối, thậm chí ý tưởng này có thể dẫn đến những cuộc biểu tình hay nổi loạn ngay chính trong trụ sở công ty. Việc các nhà lãnh đạo phải đi làm và họp hành vào ngày cuối tuần hoàn toàn không phải phong cách Mỹ. Chất lượng cuộc sống của cá nhân các nhà lãnh đạo có thể bị ảnh hưởng, gia đình họ có thể tan vỡ và tinh thần làm việc có thể giảm sút. Và hãy quên chuyện yêu cầu nhân viên của bạn đi làm vào 7 giờ sáng thứ Bảy!

Tôi là người đầu tiên phải thừa nhận rằng phong cách làm việc của các nhà quản lý và điều hành Wal-Mart "có điểm chưa hợp lý!" Đi làm từ 7 giờ sáng đến 7 giờ tối từ thứ Hai đến thứ Sáu và sau đó là từ 7 giờ sáng đến 3 giờ chiều thứ Bảy có lẽ là quá nhiều. Tuy nhiên, đây chính là cái giá phải trả để cạnh tranh thành công. Nó cũng tương tự như bài học rút ra trong môn đấm bốc khi các huấn luyện viên nói: "Bạn càng luyện tập nhiều càng tránh được đổ máu."

90% chiến lược của Wal-Mart đều mang tính chiến thuật và cuộc họp sáng thứ Bảy chính là cơ hội tuyệt vời để phổ biến những chiến lược đó, đồng thời đưa ra phương hướng để đảm bảo kỷ luật trong quá trình thực hiện. Các nhà lãnh đạo Wal-Mart hiểu rằng việc đưa ra các ý tưởng hay chiến lược không phải là quá khó khăn mà cái khó chính là việc thực hiện và chấp hành chúng. Tôi nhớ có một lần David Glass, Tổng Giám đốc Điều hành công ty, yêu cầu các Phó Chủ tịch quản lý hoạt động cửa hàng thực hiện chương trình quảng cáo cho mặt hàng ti vi mà công ty đã mua với khối lượng lớn.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Ông yêu cầu mỗi Phó Chủ tịch trong cuộc họp sáng thứ Bảy tiếp theo phải mang đến một bức ảnh về khu vực trưng bày quảng cáo cho mặt hàng ti vi này ở cửa hàng của họ. Thứ Bảy sau đó, David đã đẩy vào phòng họp một chiếc xe cút kít và đổ ra đầy những bức ảnh cho thấy tất cả các cửa hàng đều thực hiện nhiệm vụ đúng thời hạn. Dù hơi cường điệu song thông điệp ông muốn đưa ra là không chỉ ban điều hành Wal-Mart mà cả công ty đều phải tập trung vào hoạt động xúc tiến bán hàng và duy trì 100% kỷ luật làm việc ở tất cả các cửa hàng. Ông nói có lẽ đây là chương trình quảng cáo đầu tiên Wal-Mart thực hiện được tại toàn bộ chuỗi cửa hàng của mình. Điều này cho thấy ngay cả Wal-Mart cũng gặp khó khăn khi thực hiện chiến lược.

Có rất nhiều cách để truyền đạt yêu cầu cải tiến các chương trình quảng cáo. Câu chuyện tôi vừa chia sẻ với các bạn chỉ là một ví dụ về phong cách của công ty. Wal-Mart thường sử dụng biện pháp cường điệu hóa để minh họa cho một nội dung. Nhờ vậy, ban lãnh đạo công ty có thể hướng mọi người tập trung vào một điểm quan trọng như thể có cả một rừng những vấn đề rắc rối xung quanh họ. Những câu chuyện họ kể gây tác động đến tâm lý mọi người và tạo ra một Sự kiện Xúc động Đặc biệt (SEE[1]). Một Sự kiện Xúc động Đặc biệt giống như một sự sỉ nhục hay một gáo nước lạnh tát vào mặt. Chúng thức tỉnh mọi người và nhắc nhở họ điều gì thực sự là quan trọng. Một nét đẹp của việc kể chuyện là những câu chuyện được kể đi kể lại sẽ giúp nhân viên dần hiểu rõ hơn về những đặc điểm của văn hóa công ty. Sam Walton là một nhà kể chuyện bậc thầy. Ông sử dụng nhiều câu chuyện minh họa để củng cố bản sắc văn hóa mình đã xây dựng. Các nhà điều hành công ty do Sam dìu dắt vẫn tiếp tục sự nghiệp này với vô số những câu chuyện thú vị, trong đó có nhiều chuyện do chính Sam kể một vài thập kỷ trước đây.

---

[1] Significant Emotional Event.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Giao tiếp rõ ràng là một khó khăn với mọi tổ chức. Wal-Mart đã tạo ra một số phương tiện giao tiếp để xử lý và đơn giản hóa quá trình truyền đạt thông tin với một giọng điệu thống nhất. Các cuộc họp sáng thứ Bảy, chương trình phát sóng qua vệ tinh, học viện bán lẻ, chương trình đào tạo, sách hướng dẫn về chính sách và thủ tục, sổ tay nhân viên, băng video định hướng, trang web công ty và mạng nội bộ, tất cả đã đem lại những kênh giao tiếp văn hóa thống nhất với cùng một đề tài và nội dung trong công ty.

Nếu tôi phải đề xuất một yếu tố để tạo ra lợi thế cạnh tranh về văn hóa thì đó sẽ là giao tiếp, giao tiếp và giao tiếp! Sẽ khó mà xảy ra tình trạng giao tiếp quá nhiều trong một tổ chức. Cũng giống như nguyên lý Quảng cáo/Marketing 101, nhắc đi nhắc lại một thông điệp chính là chìa khóa để đưa nó đến với mọi người. Giao tiếp với một giọng điệu thống nhất chính là một trong những bí quyết thành công khác của văn hóa Wal-Mart.

John Morrison, Giám đốc cấp bang của Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Missouri, nói: "Để truyền đạt một chỉ thị từ Bentonville tới 100 cửa hàng và khiến cho chỉ thị đó được thực hiện ngay lập tức còn dễ dàng hơn so với việc chúng tôi tập hợp 100 chủ cửa hàng khác nhau và hướng họ vào cùng một suy nghĩ hay ý tưởng. Chắc chắn, chúng tôi gặp bất lợi về vấn đề giao tiếp và tương tác."

Ở Wal-Mart, các nhà quản lý cửa hàng gặp nhân viên hàng ngày. Tại những cửa hàng hoạt động 24/24 giờ, họ còn hô khẩu hiệu Wal-Mart ba lần một ngày mỗi khi thay ca, tức là hơn 1.000 lần một năm tại một cửa hàng. Những cuộc họp đứng như vậy đều diễn ra ngay bên ngoài cửa hàng để tất cả khách hàng đều nhìn thấy. Các nhân viên được cập nhật những thông tin liên quan đến tình hình hiện tại của công ty, đồng thời có cơ hội hỏi hay thảo luận về bất cứ vướng mắc nào họ gặp phải. Các nhà quản lý cũng sử dụng hình thức diễn đàn mở như vậy để khen thưởng một số nhân viên hay toàn đội nếu họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Qua những

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cuộc họp hàng ngày đó, các nhân viên mới hay nhân viên thời vụ có cơ hội hiểu rõ hơn các tiêu chí hoạt động, các giá trị và niềm tin của công ty. Đồng thời, thông qua việc gặp gỡ thường xuyên, các nhà quản lý và nhân viên có thể thiết lập được mối quan hệ tốt, liên kết họ như những thành viên trong cùng một đội, nhờ vậy môi trường làm việc không còn khô khan, cứng nhắc mà trở nên gần gũi, dễ chịu hơn. Tất cả đều xuất phát từ triết lý coi nhân viên (cộng sự) là những đối tác kinh doanh.

Từ lâu, các nhà lãnh đạo Wal-Mart đã nhận thức được rằng lương không phải là yếu tố duy nhất thúc đẩy nhân viên. Trong thời đại ngày nay, một bộ phận lớn người lao động gắn công việc với những giá trị và kỳ vọng khác so với thế hệ cha mẹ hay ông bà họ, điều này khiến nảy sinh khoảng cách ngày càng lớn giữa phương pháp giám sát truyền thống và kỳ vọng của người lao động về cách đối xử. Wal-Mart công nhận thành tích và tạo động lực cho nhân viên bằng các kỹ thuật củng cố tích cực nhằm xóa đi khoảng cách này.

Sự công nhận là một hình thức khuyến khích động viên tốt. Nó có thể có hoặc không liên quan đến tiền. Gọi tên nhân viên, nói cảm ơn và hỏi thăm con cái họ là một vài ví dụ đơn giản về sự công nhận. Kỹ thuật củng cố tích cực có thể tạo ra mối quan hệ tốt trong công ty và làm tăng hiệu quả công việc nếu được sử dụng hợp lý. Sam Walton luôn hi vọng các nhà lãnh đạo công ty sẽ dành thời gian để tìm hiểu nhân viên. Ông hiểu rằng một khi họ cho nhân viên thấy được họ quan tâm đến nhân viên, thì ngược lại, nhân viên cũng sẽ quan tâm đến mục đích của công ty.

Nếu nhân viên chỉ gặp người giám sát khi anh ta mắc lỗi thì chắc chắn tinh thần làm việc của anh ta sẽ giảm sút. Bạn thu hoạch những gì bạn đã gieo trồng, và trong trường hợp này, bạn sẽ thu hoạch được những nhân viên tiêu cực và hay bực tức. Người giám sát tốt hàng ngày phải thể hiện được sự quan tâm của mình đến nhân viên bằng nhiều cách khác

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhau. Cảm nhận của nhân viên về cách cư xử tích cực của người giám sát có tác động lớn đến hiệu quả công việc. Cư xử đúng đắn với nhân viên thông qua phương pháp công nhận là một việc nên làm. Một nguyên tắc cơ bản là hãy học tập những nhà lãnh đạo vĩ đại như J.C. Penney[1] và Sam Walton. Hãy đối xử với người khác đúng như cách bạn muốn họ đối xử với mình.

Con người luôn cần thông tin, sự chú ý và sự công nhận. Các cộng sự ở Wal-Mart và nhân viên ở tất cả các công ty khác cũng vậy. Nghe có vẻ hơi khoa trương nhưng chính việc các nhà quản lý Wal-Mart dành thời gian gặp gỡ nhân viên, cung cấp thông tin cho họ, công nhận các thành tích của họ hay thậm chí cùng họ hô vang khẩu hiệu công ty, đã củng cố lòng trung thành và đem lại cho họ cảm giác ấm áp. Chúc mừng nhân viên và nói rằng họ đã làm rất tốt hay đơn giản chỉ cảm ơn họ đã sát cánh bên bạn đều là những hình thức công nhận rất hiệu quả. Ngược lại, những nhân viên gắn bó chặt chẽ với công ty và luôn cảm thấy mình được tin tưởng sẽ cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn, do đó làm tăng doanh thu.

Các nhà lãnh đạo Wal-Mart theo đuổi một triết lý có tên "người lãnh đạo đầy tớ". Điều này đơn giản có nghĩa là nếu bạn là một nhà lãnh đạo, bạn phải đặt nhu cầu của nhân viên lên đầu. Hay nói cách khác, lãnh đạo công ty phải phục vụ nhân viên (cộng sự) của mình. Khi nhìn lại, bạn sẽ thấy bí mật đằng sau triết lý lãnh đạo của Sam Walton chính là người lãnh đạo đầy tớ. Ông tin rằng, để trở thành một nhà lãnh đạo thực sự có khả năng truyền cảm hứng, trước hết bạn phải thỏa mãn những người mà bạn lãnh đạo. Về mặt này, Sam không chỉ là một thương nhân mà còn là một nhà tâm lý học nghiệp dư.

---

[1] James Cash Penney (1875 - 1971): Thương nhân người Mỹ đã thành lập nên chuỗi cửa hàng bách hóa J.C. Penney vào năm 1902. Đây là tập đoàn hàng tiêu dùng lớn thứ ba của Mỹ.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Khi Sam ghé thăm các cửa hàng, tất cả cộng sự của công ty đều có thể đến và nói chuyện với ông một cách thoải mái. Ông gần gũi đến mức cuốn hút được mọi người như nam châm hút sắt và ai cũng phải thừa nhận rằng ông thực sự rất thú vị. Sam là người của công chúng và dường như không còn việc gì khiến ông thích thú hơn là được sát cánh chiến đấu cùng cả công ty. Ngay khi đến một cửa hàng, ông thường gọi tất cả mọi người lại và nói chuyện với họ về công ty. Trước khi ra về ông còn bắt nhịp cho họ hát bài hát của Wal-Mart.

Sam tuân thủ triết lý "người lãnh đạo đầy tớ" trong suốt cuộc đời mình. Tôi vẫn còn nhớ lần được gặp Sam trong những ngày cuối đời của ông. Ông nằm trong văn phòng, trên một chiếc giường bệnh, và tiếp tục làm việc trong khi điều trị bằng hóa học trị liệu. Tôi biết ông làm vậy không phải để mọi người thương cảm mà chỉ vì ông muốn được làm việc đến tận những giây phút cuối cùng. Đây là một câu chuyện có thật trở thành một phần trong truyền thống của công ty.

Mỗi khi nghĩ đến Sam Walton và ảnh hưởng của ông đối với văn hóa Wal-Mart, tôi lại nhớ đến câu nói của Teddy Roosevelt[1]. Câu nói đó đã thể hiện tinh thần người lãnh đạo đầy tớ của Sam cũng như niềm tin của ông vào đóng góp của những người quản lý cửa hàng và người mua hàng:

> Người phê bình không phải người quan trọng. Người chỉ ra những con người vĩ đại đã vấp ngã như thế nào hay những người tốt phải làm gì để tốt hơn nữa, cũng không phải là người quan trọng. Chiến công thuộc về những người dám đứng trên đấu trường, để khuôn mặt của mình bị lấm lem bởi bụi, mồ hôi và máu; những người đã chiến đấu dũng cảm; những người đã lầm lỡ nhưng biết đứng dậy ngay sau đó, bởi không có vinh quang nào không đi kèm với sai lầm và thiếu sót; những người hết mình đấu tranh vì lẽ phải; những người đã hi sinh xứng đáng; những người biết rằng cuối cùng chiến thắng sẽ bù đắp

---

[1] Tên thân mật của Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ Theodore Roosevelt (1858 - 1919).

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cho nỗ lực; những người dù có thất bại, thì ít nhất họ cũng dám thách thức khó khăn, vì vậy họ sẽ không bao giờ bị xếp ngang hàng với những kẻ lạnh lùng và hèn nhát, những kẻ không hề biết đến vinh quang hay thất bại.

Câu nói này đã thể hiện một cách tinh tế tinh thần cạnh tranh của Sam Walton và các nhà lãnh đạo Wal-Mart cũng như niềm tin của họ vào triết lý "người lãnh đạo đầy tớ". Nếu bạn muốn truyền đạt cho nhân viên của mình bí quyết thành công trong ngành bán lẻ thì hãy chỉ cho họ câu nói này. Ẩn chứa trong đó là những tư tưởng văn hóa mà các nhà lãnh đạo Wal-Mart luôn theo đuổi. Say mê công việc, làm bất cứ việc gì cần thiết để chiến thắng, và nếu bạn không thể chiến thắng, hãy quay lại và tiếp tục cố gắng! Bạn có thể tin tưởng chắc chắn rằng các nhà lãnh đạo và điều hành Wal-Mart cũng phải làm việc cật lực để chiến thắng. Họ là những đối thủ ngoan cường và luôn "sẵn sàng xả thân trong trận chiến".

Sam Walton qua đời vì bệnh ung thư, nhưng trong những tuần cuối cùng của đời mình, dù sức khỏe rất yếu và phải nằm trên giường bệnh song ông vẫn tiếp tục làm việc. Bạn hãy thử tưởng tượng tầm ảnh hưởng của hành động này đối với toàn bộ nhân viên Wal-Mart. Một nhân viên chắc chắn không thể nghĩ đến việc nghỉ làm vì bị cảm hay sổ mũi trong khi ngài Chủ tịch đang phải vừa lãnh đạo công ty vừa chống chọi với căn bệnh ung thư. Cảnh ông nằm trên giường bệnh trong những ngày cuối đời và vẫn tiếp tục làm việc sẽ còn mãi trong tâm trí tôi.

Mỗi công ty đều có một kho tàng những câu chuyện trong quá khứ - những câu chuyện góp phần định hình nên công ty ngày nay. Cũng chính nhờ những câu chuyện đó mà văn hóa và những nét đặc trưng của công ty được duy trì. Làm sống lại quá khứ thông qua việc kể chuyện là một cách hữu hiệu để đào tạo nhân viên mới và giúp họ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhanh chóng làm quen với các tiêu chí của công ty. Hãy nhớ rằng, sau khóa đào tạo, các nhân viên có thể quên ngay những sự kiện nhàm chán mà bạn trình bày, nhưng họ sẽ không bao giờ quên những câu chuyện về văn hóa công ty.

Sam cho rằng rất nhiều những ý tưởng sáng tạo mà công ty đã từng áp dụng đều xuất phát từ chính nhân viên trong công ty. Ví dụ, tất cả các cửa hàng Wal-Mart đều có người đứng ngoài để chào đón và trợ giúp khách hàng. Michael Eisner thích ý tưởng này đến mức ông cũng cho nhân viên đứng ngoài cửa hàng của Disney để chào đón khách hàng và trả lời câu hỏi của họ. Công việc của những nhân viên này nhằm hai mục đích chính: chào đón khách hàng và trông coi an ninh cho cửa hàng. Ý tưởng về nhân viên tiếp đón khách xuất phát từ một cửa hàng Wal-Mart ở Crowley, bang Louisiana. Ngay khi nhìn thấy người nhân viên tiếp đón khách, ông đã hứa sẽ nhân rộng phương thức này ra tất cả cửa hàng, và đúng là ngay sau đó, ông đã làm như vậy. Ví dụ này cho thấy ý tưởng kinh doanh của những người làm việc trực tiếp với khách hàng không những được mong đợi, mà còn được kỳ vọng.

Ví dụ về người tiếp đón khách đã được các Giám đốc và nhân viên Wal-Mart kể đi kể lại. Kết quả là một nét đặc trưng mới của công ty ra đời. Một trong những thách thức đối với các công ty quy mô lớn như Wal-Mart là sự phát triển của chính văn hóa công ty. Khi công ty mở rộng thị trường mới cần thuê thêm nhân viên, làm thế nào bạn có thể truyền đạt cho những người mới các quan điểm và giá trị văn hóa của công ty? Như trong ví dụ về nhân viên tiếp đón khách ở trên, câu trả lời là: thông qua các câu chuyện, truyền thống của công ty và qua việc kể chuyện.

Tôi nhận thấy, Giám đốc Điều hành của các công ty thường rất ngại kể chuyện. Có thể họ nghĩ rằng đó là việc tốn thời gian hay chỉ đơn giản là nó không có tác dụng gì trong việc giúp họ thực hiện mục tiêu kinh doanh của mình. Người thầy thông thái của tôi, Bill Gove - vị Chủ tịch

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đầu tiên của Hiệp hội Diễn giả Quốc gia - đã dạy cho tôi một bài học và tôi sẽ chia sẻ nó với các bạn. Tính đến thời điểm đó, Bill đã thực hiện hơn 5.000 bài phát biểu trên khắp thế giới. Ông nói: "Khán giả sẽ quên những thông tin bạn đưa ra một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, nếu bạn củng cố thông tin đó bằng một câu chuyện thì dù họ vẫn quên thông tin nhưng họ sẽ nhớ câu chuyện. Hãy đặt một vấn đề và kể một câu chuyện hay kể một câu chuyện để rút ra một vấn đề, nhưng dù bạn áp dụng cách nào thì cũng nên nhớ phải kể chuyện minh họa." Sam Walton cũng như rất nhiều Giám đốc Điều hành cấp cao khác của công ty đều là những nhà kể chuyện. Họ đã giữ cho hình ảnh công ty tồn tại đến tận ngày nay chính nhờ những câu chuyện về truyền thống công ty.

Có một câu chuyện được kể đi kể lại rất nhiều lần về buổi lễ khai trương cửa hàng Wal-Mart vào những năm 1960. Lúc đó công ty còn rất nhỏ và Sam có thể tự mình giám sát những người quản lý cửa hàng. Ông cũng lo việc mua hàng, sắp xếp hàng và vận chuyển đến cửa hàng - bất kỳ việc gì cần thiết để cửa hàng hoạt động hiệu quả hơn. Vào những ngày đó, ông cũng đã bắt đầu thực hiện chiến lược chiết khấu bán hàng giá rẻ. Một trong những Giám đốc Điều hành của Wal-Mart hiện nay kể lại rằng lúc đó ông đang làm việc cho một đối thủ và đã tham gia buổi lễ khai trương này. Nó thật là khủng khiếp! Mùa hè năm đó, thời tiết nóng bức đến ngột ngạt, độ ẩm cao và không có gió. Sam đã dựng một khu vực riêng cho súc vật ở phía trước cửa hàng và thu hút các gia đình có trẻ em bằng cách cho họ cưỡi lừa miễn phí. Ông cũng mua hàng trăm quả dưa hấu để bán ngay ở bãi gửi xe. Lớp nhựa đường nóng đến nỗi dường như bạn có thể rán trứng trên đó. Khi nhiệt độ trong ngày tăng lên, những quả dưa hấu bắt đầu vỡ và nước chảy lênh láng xuống mặt đất. Những con lừa thì làm việc mà chúng phải làm, và "sản phẩm" của chúng kết hợp với nước dưa hấu tạo thành một

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thứ hỗn hợp rất kinh khủng. Khách hàng giẫm lên đó rồi lại đi vào cửa hàng, khiến cửa hàng trở nên bẩn thỉu và bốc mùi. Đó là buổi lễ khai trương tồi tệ nhất mà vị Giám đốc Điều hành này từng chứng kiến. Câu chuyện này cho thấy nguồn gốc thấp kém của công ty và nó trở thành một phần lịch sử của công ty. Nó đã được kể vô số lần và cũng giống như câu chuyện người lớn thường kể cho trẻ em trước khi đi ngủ, nó vẫn luôn hấp dẫn người nghe.

Một cựu Giám đốc của Wal-Mart kể cho tôi câu chuyện này: "Tôi đã được gặp Sam Walton nhiều lần. Tôi vẫn còn giữ hai lá thư viết tay ông gửi cho tôi. Bạn hãy nhớ rằng đây là người đàn ông giàu nhất nước Mỹ. Ông có thể chỉ cần yêu cầu thư ký viết và đóng dấu. Một khi ông đã gặp bạn, ông sẽ luôn nhớ bạn. Khi chúng tôi không quá vội, ông thường đến chỗ tôi, bắt tay tôi và nói rằng rất vui được nói chuyện với tôi. Ông có thể nhớ mọi thứ về người khác. Nghe như một điều không tưởng nhưng đúng là khi công ty còn nhỏ, ông vẫn thường đến các cửa hàng và nói chuyện với nhân viên một năm hay năm rưỡi một lần. Ông đã hỏi một nhân viên nữ: "Lần trước tôi ở đây chồng cô đang nằm viện. Bây giờ anh ấy đã khỏe chưa?" Làm thế nào ông nhớ được hết tất cả mọi người? Ông rất gần gũi và có thể nói chuyện với bất kỳ một nhân viên nào không cần biết thân thế của họ ra sao, họ làm ở vị trí nào hay họ kiếm được bao nhiêu tiền. Tất cả đều không quan trọng. Khi Sam Walton mất, công ty đã mất đi một người vô cùng đặc biệt." Ông là một trong số rất ít những người bạn có thể thấy trên đời này.

"Chúng ta tạo nên sự khác biệt" được coi là khẩu hiệu của văn hóa Wal-Mart. Nó được gắn ở vị trí rất dễ nhìn trên đội xe của công ty, trên tường ở các trung tâm phân phối, và trong các cửa hàng. Đối với Sam Walton, đây không chỉ là một khẩu hiệu mà còn là một quan niệm văn hóa khó có thể thay đổi Sam luôn nói về các nhân viên cửa hàng, nhân viên phân phối và nhân viên đội xe bằng những từ ngữ rất sinh động

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

như "tuyệt vời" hay "xuất sắc". Trong chương trình phát sóng qua vệ tinh đến các cửa hàng, với một phong cách lôi cuốn, ông liên tục thể hiện cho nhân viên thấy ông đánh giá cao những nỗ lực và kết quả làm việc của họ thế nào. Mặc dù đối thủ có thể cố gắng bắt chước những quan niệm bán hàng hay quan niệm hoạt động vốn dễ dàng quan sát được của Wal-Mart, nhưng có một thứ họ không thể sao chép được, đó chính là đội ngũ nhân viên của công ty. Wal-Mart có rất nhiều quan niệm văn hóa phong phú. Chính những quan niệm đó đã tạo nên sức sống cho văn hóa công ty và khiến cho đối thủ cạnh tranh khó lòng bắt chước.

Một vài lần trong buổi họp sáng thứ Bảy, tôi đã nghe thấy Sam Walton nhắc nhở các lãnh đạo công ty phải lưu tâm và sử dụng những nguyên tắc vàng trong cách đối xử với mọi người. Ông tin rằng nếu bạn biết quan tâm đến nhân viên của mình thì lợi nhuận cũng sẽ tăng lên. Ông luôn nhấn mạnh sự gương mẫu. Theo triết lý văn hóa « người lãnh đạo đầy tớ » vốn đã ăn sâu trong ông, nhà quản lý không bao giờ được phép yêu cầu nhân viên làm những việc mà chính bản thân họ không làm được. Ông coi trọng việc đối xử với khách hàng như khách mời hay hàng xóm và với nhân viên - những cộng sự của ông - như những thành viên trong gia đình.

Tôi đã nhận thấy quy tắc vàng hay triết lý "người lãnh đạo đầy tớ" của Sam đều bắt nguồn từ quan niệm mọi người đều như nhau, chúng ta ai cũng giống ai. Tôi cũng học được rằng tất cả các nhân viên, ở Wal-Mart hay ở công ty bạn, đều muốn những thứ mà Giám đốc hay nhà điều hành của họ muốn. Họ muốn được tôn trọng và được công nhận sau khi hoàn thành tốt công việc. Cũng như bạn, như tôi, họ muốn được là thành viên của đội chiến thắng. Họ muốn có trách nhiệm và quyền hạn để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Họ muốn một người giám sát biết lắng nghe và sử dụng ý kiến của họ. Tất nhiên, mọi người đều muốn biết chuyện gì đang xảy ra trong công ty. Họ muốn chu cấp cho gia đình, trả tiền

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thuê nhà và cho con cái đi học bằng khoản tiền lương và tiền thưởng mà họ xứng đáng được nhận. Dù họ có thừa nhận hay không thì phần lớn nhân viên đều muốn được đào tạo và phát triển để thực hiện công việc hiện tại tốt hơn, đồng thời chuẩn bị cho những cơ hội thăng tiến tiềm năng. Và cuối cùng, tất cả chúng ta đều muốn được làm một phần của một cái gì đó đặc biệt - không ai muốn làm thành viên của một đội đứng cuối bảng.

Nếu bạn đơn thuần xem xét quan niệm của Sam về cách đối xử với con người dưới góc độ tâm lý hành vi, có thể bạn sẽ nghĩ chính bản thân Sam đã được đào tạo bởi Tiến sĩ Frederick Hertzberg[1]. Theo Frederick, năm động cơ lớn nhất thúc đẩy con người làm việc bao gồm: thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và sự tiến bộ. Quan điểm văn hóa của Sam, dù ngẫu nhiên hay có chủ ý, cũng nhấn mạnh năm động cơ hàng đầu này. Sam đem lại cho những nhân viên trung bình cơ hội làm việc trên mức trung bình, thậm chí trên cả kỳ vọng của họ, và sau đó, thưởng cho họ một cách xứng đáng bằng khoản lợi nhuận được chia. Ngày nay, những cơ hội như vậy vẫn tồn tại với nhân viên Wal-Mart để giúp họ theo đuổi ước mơ của mình.

Khi đọc cuốn sách *Mainstreet Merchant* (Người bán buôn ở khu phố chính) (viết về câu chuyện của J.C. Penney) của tác giả Norman Beasley, tôi bắt đầu hiểu ra rằng rất nhiều triết lý lãnh đạo của Sam Walton đều xuất phát hay phát triển lên từ quá trình hợp tác với J.C. Penney khi ông mới bắt đầu sự nghiệp. Penney có biệt hiệu "Penny quy tắc vàng" và Sam, một người không ngừng học hỏi, đã tiếp nhận những triết lý về cách đối xử với nhân viên và khách hàng ấy.

Tôi đã nghe Sam nói rất nhiều lần: "Nếu bạn quan tâm đến nhân viên, nhân viên sẽ quan tâm đến khách hàng và công

---

[1] Frederick Irving Hertzberg (1923 – 2000): Nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ, ông có ảnh hưởng rất lớn đến ngành quản trị kinh doanh.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

việc kinh doanh sẽ tự tiến triển." Tôi không biết ông là tác giả của câu nói này nhưng tôi có thể nói với bạn rằng ông tin vào nó. Ông thực sự tin rằng nếu bạn quan tâm đến nhân viên thì lợi nhuận cũng sẽ theo đó tăng lên. Nguyên tắc vàng này cũng áp dụng với khách hàng. Nếu khách hàng của bạn không được đối xử như họ mong đợi thì bạn có thể chắc chắn rằng họ sẽ trở thành khách hàng của một người khác đối xử với họ tốt hơn. Điểm mấu chốt trong văn hóa Wal-Mart do Sam Walton sáng lập ra là giảm giá và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, song cũng không bao giờ được làm ảnh hưởng đến lợi ích của nhân viên.

Khi nhớ lại về ảnh hưởng văn hóa của Sam, một trong số những cựu Giám đốc Wal-Mart đã nói: "Ông là một thương nhân vĩ đại, đó là một điều chắc chắn. Ông thành công nhờ cách ông đối xử với mọi người xung quanh và cách ông khiến cho tất cả nhân viên trong cửa hàng khi gặp ông đều thấy ông vừa là ông chủ, vừa là bạn. Ông không chỉ nói suông mà đã làm rất nhiều việc vì nhân viên; ông luôn muốn mọi thứ tốt hơn. Trên thực tế, tôi nghĩ vào những năm cuối thập niên 80, đầu thập niên 90, khi Wal-Mart mới được mở ở những tỉnh nhỏ thì trở thành nhân viên của Wal-Mart là một điều đáng mơ ước đối với những người ở miền trung nước Mỹ. Bạn đang kiếm được nhiều tiền như bất kỳ một người nào khác. Bạn có một công việc ổn định, bạn biết Wal-Mart sắp xuất hiện ở đó. Và bạn muốn làm việc cho một người mà bạn biết người đó trân trọng bạn."

Để hiểu được văn hóa Wal-Mart, trước hết bạn phải hiểu được đặc điểm và tính cách của người đã sáng lập ra nó, Sam Walton. Ngay từ lần đầu gặp ông, tôi đã biết rằng tôi đã gặp được một người đặc biệt. Bất cứ khi nào ở gần ông, tôi đều quan sát cách ông nói chuyện với mọi người và tôi bị ấn tượng bởi phong cách giản dị, dễ gần và thân thiện của ông. Ông có một khả năng đặc biệt, ngay lập tức thiết lập được mối quan hệ với mọi người thuộc mọi thành phần. Sự gần gũi của ông

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

luôn khiến người khác dễ chịu, song đằng sau vẻ ngoài chân chất đó là một người đàn ông không hề vụng về, ngốc nghếch, mà ngược lại, ông vô cùng sắc sảo và nhanh nhẹn.

Trong bản chất con người mình, ông vẫn luôn là người trung thực, quyết tâm, dũng cảm, chu đáo, chăm chỉ, tiết kiệm, có ý chí, kỷ luật, tỏ mỏ, khiêm tốn, cứng cỏi, quyết đoán và tham vọng. Ông cũng là người lịch lãm, có tinh thần đồng đội, biết khơi dậy tiềm năng con người, chặt chẽ trong đàm phán, có khả năng truyền đạt, một người giáo viên và một đối thủ đáng gờm. Là người lãnh đạo cuốn hút nhưng cũng rất mạnh mẽ của công ty, ông cùng một lúc đóng nhiều vai trò: người lãnh đạo đầy tớ, người mở đường, người chấp nhận liều lĩnh, nhà cải cách, nhà buôn, nhà kể chuyện, người xây dựng đội ngũ, doanh nhân, nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng, diễn viên kịch, chuyên gia thúc đẩy nhân viên, nhà hài kịch, nhà tâm lý và nhà thuyết giáo.

Ông là người "thợ hàn" khắc phục tình hình. Bất cứ ai nói rằng "nếu chưa hỏng thì cần gì phải sửa" chắc chắn sẽ không bao giờ làm việc được với Sam Walton. Sam coi trọng việc xem xét mọi khía cạnh hoạt động, vào bất kể thời điểm nào, với một con mắt tích cực hướng tới sự hoàn thiện. Đối với công ty quy mô lớn như Wal-Mart, một cải tiến nhỏ khi được nhân ra trên cả chuỗi cửa hàng sẽ có tiềm năng trở thành một cải tiến rất lớn. Sam chỉ bảo và khuyến khích tất cả mọi người tìm kiếm những cơ hội cải tiến và áp dụng những thay đổi đó để tình hình kinh doanh được tốt hơn.

Sam là một trong những diễn giả có khả năng truyền cảm hứng nhất mà tôi từng có vinh dự được nghe. Ông là bậc thầy trong lĩnh vực giao tiếp. Ông sử dụng giọng điệu, tốc độ, âm lượng và ngắt nghỉ hiệu quả như bất kỳ một nhà thuyết giáo nào tôi từng xem trên ti vi. Khi nhìn và nghe ông nói, tôi nghĩ tôi đã phát hiện được bí quyết để giao tiếp thành công của ông; đó chính là kể chuyện. Bằng cách vẽ nên những bức tranh bằng ngôn ngữ, ông đã hoàn toàn thu hút được khán

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

giả. Ông nói về những điều đã diễn ra, đang diễn ra và có thể sẽ diễn ra. Ông thường hồi tưởng lại những thành công rực rỡ cũng như những thất bại thảm hại trong quá khứ. Đôi khi ông kể chuyện về một vị anh hùng Wal-Mart đã lập được chiến công vĩ đại và sử dụng chính câu chuyện đó để khéo léo tác động đến các chuẩn mực trong hoạt động của công ty. Thỉnh thoảng vào các buổi họp sáng thứ Bảy, ông lại kể những giấc mơ của ông về tương lai bằng thứ ngôn ngữ rất trừu tượng, từ đó khơi dậy óc sáng tạo của những người tham dự. Khi Sam kể chuyện, tất cả mọi người đều tập trung vào thông điệp ông đưa ra và sau đó, họ có thể kể lại cho những người khác và câu chuyện trở thành một phần trong nét đẹp văn hóa công ty.

Một trong những câu chuyện thú vị nhất về Sam là khi ông được giới thiệu để ghi tên vào Danh sách Vinh danh những người trong ngành Marketing và Bán hàng. Năm đó, ông được đề cử cùng Bob Hope và Liz Claiborne[1]. Đó là một sự kiện trang trọng được tổ chức ở Waldorf-Astoria và Sam phải mặc áo vest - thứ trang phục mà ông miêu tả là dành cho những chú khỉ đi theo người nghệ sĩ dương cầm biểu diễn trên đường phố. Khi Tom Peters công bố giải thưởng và Sam được mời lên phát biểu cảm tưởng, ông nhận thấy rằng đèn sân khấu quá sáng, vì vậy ông lấy một chiếc mũ lưỡi trai trong túi quần ra và đội lên đầu. Trong trang phục của một ông bầu gánh xiếc tại trung tâm của phòng khiêu vũ Waldorf-Astoria, với chiếc mũ lưỡi trai Wal-Mart và bộ vest, bài phát biểu của Sam lại càng trở nên ấn tượng.

Khi chơi bóng đá lúc còn đi học hay chơi tennis lúc đã trưởng thành, ông luôn nỗ lực để chiến thắng. Sam không có vóc dáng bệ vệ. Trên thực tế, ông rất gầy và cao. Tuy nhiên, sự nhiệt tình và ý chí đã bù đắp cho bất lợi về ngoại hình này.

---

[1] Nhà sáng lập công ty thời trang Liz Claiborne Inc. – công ty đứng thứ 440 trong danh sách 500 công ty hàng đầu do tạp chí *Fortune* bình chọn năm 2006.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Với ý chí sắt đá như Lambardi[1], Sam ghét thất bại, vì vậy, ông luôn dồn hết sức mình để suy nghĩ nhanh hơn và làm việc tốt hơn đối thủ. Bản năng cạnh tranh trong thể thao đã phát triển thành quan điểm về cạnh tranh trong kinh doanh. Thực hiện tốt công việc thôi chưa đủ, sẽ luôn có chỗ cần cải thiện. Với chiếc bìa kẹp hồ sơ trong tay, ông liên tục ghi chú và chuẩn bị danh sách những việc cần làm để thách thức hiện tại nhằm đưa công ty tiến lên.

Hơn bất kỳ điều gì khác, ông thích được cạnh tranh và học hỏi từ mọi người. Ông yêu cầu các nhân viên thu mua phải trực tiếp đến cửa hàng để nói chuyện với khách hàng về sở thích tiêu dùng của họ. Tôi nhớ đã từng nghe câu nói: "Bạn không thể mua bán cả nước Mỹ từ Bentonville, Arkansas." Niềm yêu thích được đi thăm các cửa hàng của ông cũng như của đối thủ gần như đã trở thành một nỗi ám ảnh. Ông có phần hơi ngoan cố và đòi hỏi cao, nhưng ông luôn luôn gương mẫu. Tiện đây, nếu những đặc điểm tôi liệt kê ở trên khiến bạn nghĩ đến tính cách của một nam hướng đạo sinh - đáng tin cậy, trung thành, nhiệt tình, lịch lãm, ân cần, biết nghe lời, vui vẻ, tiết kiệm, dũng cảm, gọn gàng, lễ phép - thì tôi phải giới thiệu với các bạn rằng khi còn là một thiếu niên, Sam đã được trao tặng danh hiệu Hướng đạo sinh Đại bàng[2].

Sam đặt ra tiêu chuẩn rất cao về uy tín và tôi đã nghe ông nói câu này nhiều hơn một lần: "Nếu bạn nói bạn định làm gì thì hãy làm điều đó" hay: "Lời hứa chúng ta đã nói ra thì chúng ta phải thực hiện." Về mặt văn hóa, các nhà điều hành, nhà quản lý và cộng sự đều biết rằng họ phải tuân

---

[1] Lambardi (1913-1970): một trong những huấn luyện viên xuất sắc nhất trong lịch sử bóng đá Mỹ. Ông phát hiện bị bệnh ung thư vào cuối tháng 06 năm 1970, ngay trước khi tập trung cho mùa bóng thứ hai của đội Washington. Vì vậy, ông kiên quyết không đến bệnh viện để dồn sức cho đội bóng. Ông mất ngày 03 tháng 09 năm 1970.

[2] Eagle Scout: Thứ bậc cao nhất trong chương trình hướng đạo sinh của Hội Hướng đạo sinh Mỹ.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thủ những cam kết của mình, nếu không họ sẽ bị mang tiếng và mất uy tín. Ở Wal-Mart, ít nhất việc này cũng dẫn đến giới hạn trong sự nghiệp, thậm chí trong một số trường hợp nghiêm trọng, sự nghiệp của họ có thể chấm dứt. Việc vi phạm quy tắc giữ uy tín hay trung thực còn dẫn đến kết thúc nhanh hơn cả những thiếu sót trong công việc. Hãy nhớ điều tôi đã từng nói: Sam có thể hợp tác lâu dài với một người dù người này có đôi chút vấn đề trong công việc chứ nhất định sẽ không hợp tác với người nào thiếu trung thực.

Sam là tuýp người không bao giờ yêu cầu người khác làm việc gì ông không muốn làm. Ở Wal-Mart, người ta gọi việc này là "đã nói là làm". Ông tuyên truyền tư tưởng người lãnh đạo đầy tớ và ông coi đây là đặc điểm quan trọng nhất của những nhà lãnh đạo vĩ đại. Để trở thành một người lãnh đạo đầy tớ thực sự, trước hết bạn phải là một nhân viên sau đó mới đến một nhà lãnh đạo được nhân viên tôn trọng vì bạn đã đáp ứng nhu cầu của họ. Nguyên tắc người lãnh đạo đầy tớ xuất phát từ trái tim và người lãnh đạo phải quan tâm chân thành đến nhân viên của mình. Trong quá trình phục vụ người khác, bạn sẽ nhận được sự tin tưởng và tôn trọng như một hiệu ứng kéo theo. Tư tưởng người lãnh đạo đầy tớ là một đặc trưng của Wal-Mart và thực sự nó đã tạo nên sự khác biệt giữa các nhà lãnh đạo công ty với tất cả những nhân viên còn lại.

Như bạn có thể thấy, tôi vô cùng tôn trọng và ngưỡng mộ Sam Walton. Trong sự nghiệp của mình, tôi đã làm việc cho nhiều ông chủ nhưng tôi chưa bao giờ gặp ai gợi cho tôi nhiều cảm hứng như Sam. Tôi cảm thấy mình thật may mắn vì có cơ hội làm việc với một nhà lãnh đạo đẳng cấp quốc tế và lôi cuốn như ngài Sam. Cho tới tận hôm nay, khi phải đối mặt với vấn đề khó khăn trong kinh doanh, tôi vẫn sử dụng những tiêu chí lãnh đạo của Sam để làm thước đo so sánh.

Khi nhớ đến Sam, tôi lại nghĩ đến câu nói của William Shakespeare: "Có những người dường như không bao giờ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

già đi. Họ luôn năng động trong suy nghĩ và sẵn sàng tiếp nhận ý tưởng mới. Hài lòng, nhưng lại không bao giờ hài lòng, ổn định, nhưng lại không bao giờ ổn định, họ biết cách tận hưởng hiện tại, và cũng là người đầu tiên đi tìm kiếm những cái tốt đẹp trong tương lai." Ngày Sam Walton qua đời là ngày Wal-Mart mất đi nhà lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng có một không hai.

Thật may cho Wal-Mart và thật không may cho đối thủ, những giá trị và quan điểm lãnh đạo cốt lõi của Wal-Mart đã thấm nhuần vào văn hóa công ty cho các thế hệ sau. Các nhà lãnh đạo xung quanh Sam cũng học hỏi được từ những phẩm chất của ông mà tôi đã miêu tả. Ngày nay, ta không chỉ cảm nhận được ảnh hưởng của ông đối với công ty mà ông đã trở thành một biểu tượng văn hóa được tuyên truyền rộng rãi và trở thành bất tử trong lịch sử công ty. Những câu nói nổi tiếng của ông thậm chí còn xuất hiện trên các trang web trong nước và quốc tế. Sau khi qua đời, Sam đã trở thành một "thương hiệu" hay biểu tượng giống như Colonel Sanders - người khai sáng lập thương hiệu Gà rán Kentucky. Ký ức về Sam chính là chiếc bánh lái để các nhà lãnh đạo công ty hướng con tàu Wal-Mart đi theo đúng con đường mà ngay từ đầu ông đã chỉ ra. Nếu bạn tìm hiểu về Wal-Mart qua trang web của công ty, rất có thể bạn sẽ nghĩ rằng Sam vẫn còn sống và đưa ra những định hướng của ông. Điều đó cho thấy khả năng lãnh đạo với tầm nhìn xa trông rộng đã và đang đóng vai trò quan trọng thế nào đối với thành công của Wal-Mart, trước đây cũng như bây giờ.

Mỗi công ty đều có năng lực cốt lõi đóng vai trò then chốt trong thành công của mình. Mỗi tổ chức cũng có năng lực lãnh đạo cốt yếu. Ở một số công ty, mặc dù mọi người đều biết đến những năng lực này nhưng chúng chưa bao giờ được tập trung và công khai cho báo giới. Tầm nhìn hay sứ mệnh của công ty cũng vậy. Việc thể hiện rõ ràng tầm nhìn, sứ mệnh và năng lực của công ty là hết sức cần thiết để thành công, cả trong quá khứ, hiện tại và tương lai.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Công ty của bạn không nằm ngoài xu hướng đó. Tầm nhìn và năng lực của Wal-Mart đã được xác định cụ thể. Chúng đóng vai trò quan trọng trong thành công của công ty trước đây và chắc chắn sau này cũng vậy.

Tôi sẽ minh họa cho bạn thấy tầm quan trọng của việc phác họa rõ ràng tầm nhìn/sứ mệnh và năng lực cốt lõi bằng ví dụ về chính Wal-Mart. Tầm nhìn của Wal-Mart, như Sam Walton xác định, là trở thành nhà kinh doanh bán lẻ tốt nhất. Đơn giản, dễ hiểu và dễ giải thích, vì vậy không hề khó khăn để tưởng tượng về sứ mệnh này. Tầm nhìn hay sứ mệnh của Wal-Mart là trở thành công ty tốt nhất của ngành bán lẻ. Mọi người đều hiểu mục đích này và các nhà lãnh đạo công ty liên tục củng cố thông điệp đó. Như Sam thường nói: "Mục đích của chúng ta không phải là trở thành nhà kinh doanh bán lẻ lớn nhất thế giới mà là nhà kinh doanh bán lẻ tốt nhất thế giới."

Đi đôi với tầm nhìn/sứ mệnh đó, Wal-Mart có những năng lực cạnh tranh cốt lõi nhất định mà nhờ vào đó công ty được biết đến và đạt được thành công phi thường. Năng lực của Wal-Mart bao gồm: đổi mới, kinh doanh, hoạt động cửa hàng, dịch vụ khách hàng, công nghệ, phân phối, quản lý chi phí và văn hóa. Tám năng lực cốt lõi này chính là bí quyết thành công của công ty. Bằng cách thực hiện những việc này tốt nhất có thể, Wal-Mart đã trở thành nhà kinh doanh bán lẻ lớn nhất và tốt nhất thế giới.

Wal-Mart biến năng lực thành hành động bằng cách tập trung đội ngũ lãnh đạo vào một số vị trí chủ chốt để đạt được mục tiêu hoạt động của mình. Sam và ban điều hành đã trực tiếp tham gia vào việc phân loại để chia năng lực lãnh đạo chủ chốt của công ty thành hai nhóm: kỹ năng con người và phương thức hoạt động. Những kỹ năng này đã được tuyên truyền cho các nhà lãnh đạo trong cả công ty. Chúng tạo ra nền tảng kỹ năng vững chắc để các nhà quản lý thực thi chiến lược của công ty. Hai nhóm kỹ năng lãnh đạo chủ chốt nói trên bao gồm những kỹ năng nhỏ sau:

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Kỹ năng con người	Phương thức hoạt động
Giao tiếp	Liên tục cải tiến
Phát triển con người	Tinh thần khẩn trương
Thúc đẩy con người	Phát triển nhóm
Tập trung vào khách hàng	Tổ chức/Lập kế hoạch
Lắng nghe	Kỳ vọng/Trách nhiệm giải trình
	Giải quyết vấn đề

Dưới đây là phần miêu tả các năng lực lãnh đạo chủ chốt của Wal-Mart về phương diện văn hóa:

Giao tiếp - Trách nhiệm của các nhà quản lý là giúp đỡ nhân viên cung cấp, thông tin và tạo động lực vấn đề gì hay có được cơ hội gì. Các cuộc họp đứng hàng ngày do người quản lý cửa hàng triệu tập giúp nhân viên cập nhật những việc đang diễn ra xung quanh họ. Sam biết rằng nếu ông muốn nhân viên cùng theo đuổi tầm nhìn với ông thì trước hết, ông phải truyền đạt cho họ rõ ràng về tầm nhìn đó.

Phát triển con người - Khả năng phát triển tài năng và tiềm năng của mỗi nhân viên là một trong những lợi thế lớn nhất của công ty. Các nhà quản lý Wal-Mart phải chỉ bảo và đào tạo nhân viên thực hiện công việc hiện tại của họ, nhưng một nhiệm vụ quan trọng không kém là chuẩn bị cho họ những cơ hội trong tương lai. Wal-Mart tin vào tầm quan trọng của việc luân chuyển nhân viên từ tất cả các khu vực chức năng. Để thực hiện phương thức này, các nhân viên ở trụ sở chính phải đều đặn thay đổi công việc ở các phòng ban khác để tiếp thu thêm kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm. Ở các cửa hàng, phó quản lý được luân chuyển thực hiện nhiệm vụ liên quan đến kinh doanh, hoạt động và nhân sự. Điều này đảm bảo công ty luôn sẵn sàng có những nhà lãnh đạo toàn diện, có khả năng khi họ có cơ hội thăng tiến.

Thúc đẩy con người - Thành công thực sự của một nhà quản lý được đo lường bởi nguyện vọng và khả năng giúp

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

người khác thành công hơn. Mỗi ngày, Giám đốc và nhân viên Wal-Mart đều cùng nhau hô khẩu hiệu công ty để xóa đi sự nhàm chán và tạo ra tinh thần đồng đội. Nhân viên luôn được công nhận các thành tích cá nhân và được tặng những chiếc ve kẹp áo để mọi người đều biết đến thành tích của họ. Trong quá trình đó, nhà quản lý đã giúp nhân viên trung bình thực hiện những công việc trên mức trung bình. Triết lý thúc đẩy con người của công ty là nếu bạn đặt lợi ích của nhân viên lên trên, lợi nhuận cũng sẽ theo đó tăng lên.

Tập trung vào khách hàng – Nhân viên ở mọi cấp đều được trao quyền để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Theo "quy tắc 3 mét"1, tất cả nhân viên phải bỏ mọi việc lại để giúp đỡ những khách hàng họ tiếp xúc. Wal-Mart theo đuổi một tiêu chuẩn rất cao về dịch vụ khách hàng, cả trong nội bộ lẫn bên ngoài công ty.

Lắng nghe - Công ty luôn mong muốn các nhà lãnh đạo rời khỏi bàn làm việc của mình và dành thời gian cho nhân viên. Phương thức MBWA - Điều hành Bên ngoài Văn phòng - được tất cả lãnh đạo công ty áp dụng. Những nhân viên quan tâm được khuyến khích tận dụng chính sách mở cửa của công ty. Chính sách này là một quá trình bao gồm nhiều bước, nhân viên có thể theo đuổi để đề xuất vấn đề lên các cấp lãnh đạo cao dần nhằm tìm kiếm giải pháp thích hợp.

Liên tục cải tiến - Tại Wal-Mart, tư duy kinh doanh không chỉ được khuyến khích mà còn được kỳ vọng. Nó được gọi là "phát triển ý tưởng", công ty luôn khẳng định nhân viên chính là người đưa ra những ý tưởng và cải tiến tốt nhất. Không có gì là không thể thay đổi. Bất kỳ một quá trình, chính sách hay thói quen nào cũng có thể được cải tiến và công ty kỳ vọng mọi nhân viên sẽ có cái nhìn nghiêm khắc hơn để hoàn thiện hoạt động kinh doanh.

---

[1] Ten-foot rule: Một quy tắc do Shawn Granton đề xuất, theo đó nhân viên phải chào bất kỳ một khách hàng nào xuất hiện từ khoảng cách 10 foot (3 mét).

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tinh thần khẩn trương - Việc hôm nay chớ để đến ngày mai - đây được gọi là "Quy tắc mặt trời lặn"[1]. Thận trọng trong hành động và hoàn thành công việc là một phần phong cách làm việc nổi tiếng của Wal-Mart. Khẩu hiệu "Hãy hành động ngay" đã miêu tả chính xác thái độ làm việc của công ty.

Phát triển nhóm - Trách nhiệm hàng đầu của người Giám đốc là phục vụ chính những người cộng sự mà mình lãnh đạo. Tự mình làm gương và sử dụng quy tắc vàng được xem là phương thức người lãnh đạo đầy tớ của Wal-Mart. Wal-Mart trân trọng giá trị của tinh thần hợp tác và sự đoàn kết mà nó tạo ra. Nhân viên cũng là đối tác kinh doanh và cần được tôn trọng.

Tổ chức/Lập kế hoạch - Ở Wal-Mart, làm chủ môi trường làm việc được đánh giá cao hơn việc để môi trường làm việc chi phối. Điều này được thể hiện qua khẩu hiệu "Hãy lên kế hoạch cho công việc và thực hiện kế hoạch đó." Tuy nhiên, ngay cả khi bạn đã đưa ra được kế hoạch tốt nhất thì những vấn đề không lường trước vẫn có thể xảy ra, khiến người Giám đốc tương lai đi chệch hướng. Tập trung vào công việc và quản lý thời gian hiệu quả là bí quyết quan trọng để phát triển trong môi trường đầy biến động của ngành bán lẻ.

Kỳ vọng/Trách nhiệm giải trình - Nhân viên của Wal-Mart đều là những người chăm chỉ, tham vọng, và với tư cách cá nhân hay tập thể, họ đã làm được nhiều điều vĩ đại. Kỳ vọng cao là điểm mấu chốt và sự xuất sắc trong công việc là điều mà lãnh đạo công ty luôn cố gắng đạt được. Các nhà quản lý và nhân viên có trách nhiệm đạt được những mục tiêu đã đề ra.

Giải quyết vấn đề - Công ty vẫn thường xuyên gặp vấn đề, và mỗi lần như vậy, mọi thành viên đều góp sức tham gia giải quyết. Nhà quản lý sẽ phối hợp với nhân viên để tìm ra giải pháp tốt nhất cho tình huống đó. Hầu như những nhân viên

---

[1] Sundown Rule: Mọi kiến nghị công ty nhận được phải giải quyết ngay trong ngày, nếu không thì phải xác nhận và đảm bảo thời gian giải quyết.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

làm việc trực tiếp luôn có được giải pháp tốt nhất cho những vấn đề hàng ngày. Nhân viên được coi là một kho giải pháp và ý tưởng sáng tạo chưa được khai phá ở nhiều công ty, song không phải ở Wal-Mart.

11 năng lực chủ đạo này đã hình thành nên nền tảng của hệ thống thông tin phản hồi về công tác lãnh đạo xuất phát từ quá trình đánh giá dịch vụ khách hàng toàn diện ngay trong nội bộ công ty. Có thể nhận thấy là bản thân công ty hiểu được mình đang loại trừ một số năng lực quan trọng khác khi tập trung vào một số ít những năng lực này. Tuy nhiên, Sam Walton và đội ngũ điều hành đều nhất trí rằng việc tập trung vào một nhóm năng lực lãnh đạo cũng là một tiêu chuẩn để dựa vào đó xác định rõ ràng kỳ vọng của công ty.

Trong kinh doanh, những gì bạn có thể đánh giá được là những gì bạn đã đạt được. Bằng cách xác định các năng lực lãnh đạo chủ chốt và đào tạo các nhà quản lý sử dụng những năng lực đó, Sam có thể kê cao gối ngủ và yên tâm rằng toàn bộ đội ngũ lãnh đạo của công ty đều tập trung vào một mục tiêu chung. Ông không chỉ kỳ vọng mọi người sẽ chấp nhận những năng lực này mà còn tiếp thu và thực hành chúng trong các nguyên tắc và thói quen làm việc của mình.

Một thách thức mà bất kỳ công ty nào, đặc biệt là công ty có quy mô lớn như Wal-Mart, phải đối mặt là "nhân bản" nền văn hóa khi thâm nhập thị trường mới hay mở cửa hàng mới. Ý nghĩa đằng sau việc xác định năng lực chủ chốt đối với các lãnh đạo công ty là để đảm bảo mọi thành viên đều "hát cùng một nhịp". Ngành bán lẻ đòi hỏi phải quan tâm đến từng chi tiết nhỏ. Có thể có đến 100 năng lực lãnh đạo khác nhau để lựa chọn. Việc Wal-Mart chọn 11 năng lực này và loại trừ những năng lực còn lại không có nghĩa là những năng lực kia không quan trọng. Nó chỉ đơn thuần có nghĩa là Wal-Mart tin rằng đây là 11 kỹ năng quan trọng nhất mà các nhà lãnh đạo Wal-Mart phải có để đưa công ty đến thành công. Tôi đã trực tiếp tham gia khảo sát ý kiến Sam cũng như các nhà điều hành khác để đưa

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ra bản xếp hạng bắt buộc và kết quả cuối cùng là danh sách 11 năng lực cốt lõi này. Đội ngũ điều hành hiểu rõ tầm quan trọng của việc lựa chọn đúng kỹ năng, theo sát nó và chấp nhận loại trừ những kỹ năng khác trong quá trình hoạt động.

Một khi đã được lựa chọn, những năng lực lãnh đạo chủ chốt này sẽ được sử dụng trong các tiêu chuẩn nhằm mục tiêu làm việc tập trung và hiệu quả. Chúng trở thành một phần sống động trong văn hóa công ty. Điều này có nghĩa là các nhà lãnh đạo hiện tại và tương lai của công ty đều được tuyển dụng, phỏng vấn, chấp nhận, định hướng, đào tạo và công việc của họ được đánh giá dựa trên những kỹ năng này. Ngoài ra, khi có cơ hội thăng tiến, các cá nhân cũng được cân nhắc, đánh giá thông qua các năng lực cốt lõi. Đối với Wal-Mart, việc xác định đúng năng lực là rất quan trọng để đảm bảo mọi thành viên công ty đều đi theo một hướng thống nhất.

Nếu bạn đang cố gắng định nghĩa và phát triển năng lực chủ chốt cho công ty thì bạn nên bắt đầu với danh sách những năng lực lãnh đạo của Wal-Mart. Nhằm xác định những năng lực phù hợp để thành công trong hiện tại và tương lai, bạn hãy tự hỏi mình: Bạn là ai và bạn muốn trở thành người như thế nào? Các công ty thường sử dụng những năng lực được hình thành ngay từ những ngày đầu tiên song chúng không có nghĩa là nó sẽ thể hiện tình trạng hiện tại và tương lai của công ty đó. Tôi nhận thấy người sáng lập một công ty không phải luôn là người thích hợp nhất để đưa công ty thoát khỏi khó khăn, xây dựng cơ sở vật chất của công ty hay đưa công ty lên một tầm cao mới. Tôi đã thấy nhiều công ty và nhà kinh doanh ngoan cố bám vào cách thức làm việc cũ, thậm chí ngay cả khi cần phải thay đổi để phù hợp với môi trường cạnh tranh trong thời điểm hiện tại. Sự thay đổi của công ty, của thị trường và cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải linh hoạt về nhiều vấn đề trong giai đoạn tăng trưởng và phát triển. Tôi đã hợp tác thành công với nhiều tổ chức để xác định và phát triển danh sách những năng lực cốt

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

lõi của công ty và năng lực lãnh đạo chủ chốt thông qua quá trình khảo sát nhanh với các nhà lãnh đạo.

Tôi không thể quá nhấn mạnh tầm quan trọng của văn hóa đối với sự mở rộng của Wal-Mart ra các thị trường mới. Văn hóa nghĩa là bạn là ai và bạn đại diện cho cái gì. Wal-Mart nhận thức được sự cần thiết phải thay đổi văn hóa Mỹ để phù hợp với quan niệm, đặc điểm và tư tưởng của người dân ở các nước khác nhau trên khắp thế giới. Những gì được yêu thích ở Mỹ không chắc chắn sẽ được yêu thích ở Đức, Trung Quốc, Argentina hay Nhật Bản. Đối với các công ty đa quốc gia muốn cung cấp cho khách hàng ở các nước khác nhau những dịch vụ mua sắm như nhau thì một nền văn hóa đồng nhất là rất quan trọng, song họ cũng phải thay đổi để thích nghi với sự khác biệt văn hóa trên khắp thế giới. Văn hóa cũng rất quan trọng với các công ty hoạt động trên một thị trường.

Burke và Litwin định nghĩa văn hóa là "cách chúng ta làm những việc xung quanh mình". Văn hóa là sản phẩm của những quan niệm, đặc điểm và tư tưởng mang tính tập thể của những người thuộc cùng một tổ chức. Điều khiến cho văn hóa của một công ty trở nên đặc biệt là những câu chuyện truyền thống hay chuyện vui của công ty, những giá trị và niềm tin, những khẩu hiệu và một thứ ngôn ngữ chung. Văn hóa được củng cố trong quá trình lựa chọn, định hướng, đào tạo và phát triển, đánh giá hoạt động cũng như công nhận và khen thưởng nhân viên. Việc có được một nền văn hóa song hành với tầm nhìn hay sứ mệnh của tổ chức là rất quan trọng.

Thiết lập một sứ mệnh văn hóa rõ ràng bắt đầu bằng việc xây dựng chiến lược cho cả tổ chức, sau đó truyền đạt và làm cho chiến lược đó thấm nhuần vào toàn bộ công ty. Quyền sở hữu là sự chấp nhận hay hòa nhập của mỗi cá nhân đối với các giá trị của công ty và được minh chứng qua cách cư xử của nhân viên. Trao quyền nghĩa là ủy thác cho nhân viên cả trách nhiệm và quyền hạn để xử lý công việc mà không cần đến sự can thiệp của nhà quản lý. Tiêu chuẩn là những kỳ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vọng hay chỉ tiêu về mặt văn hóa. Chúng đem lại một thước đo để xác định mức độ hoàn thành mục tiêu của công ty.

Trong câu nói "Chúng ta tạo nên sự khác biệt" còn ẩn chứa một bí quyết thành công khác của Wal-Mart. Ngày nay, nó vẫn còn giá trị như ngày Sam còn sống. Đội ngũ nhân viên luôn nỗ lực để cung cấp những dịch vụ vượt trội cho khách hàng, giữ cho các quầy hàng luôn phong phú và giúp khách hàng thanh toán nhanh. Mọi cửa hàng sẽ bị đình trệ nếu không có sự nỗ lực của những người làm việc trong đó. Hãy chỉ cho tôi một cửa hàng sạch sẽ, làm ăn tốt, coi dịch vụ khách hàng là ưu tiên hàng đầu, thì tôi sẽ cho bạn thấy đó là một cửa hàng đã sẵn sàng cạnh tranh nhờ chính nhân viên của mình. Bài học rút ra từ Wal-Mart là không bao giờ xem nhẹ tầm quan trọng của văn hóa và nhân viên đối với thành công của công ty.

Danh sách kiểm tra

Hãy xem xét danh sách những chiến lược và chiến thuật về văn hóa được thiết kế nhằm giúp bạn cạnh tranh với các đại gia bán lẻ như Wal-Mart và bạn sẽ không chỉ sống sót, mà còn phát triển trong cuộc cạnh tranh đó.

Văn hóa

- ✓ Tuyên truyền "câu chuyện thương hiệu" của bạn đến nhân viên và khách hàng
- ✓ Sử dụng những câu chuyện và bài học về cả thành công lẫn thất bại để truyền đạt văn hóa công ty
- ✓ Phát triển và tuyên truyền tầm nhìn và sứ mệnh của công ty đến toàn thể nhân viên
- ✓ Thăng chức cho những người trong công ty để lấp những vị trí khuyết nhằm duy trì tính liên tục của văn hóa
- ✓ Đánh giá hoạt động của mỗi nhân viên hàng ngày

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

- ✓ Thiết lập những tiêu chuẩn hoạt động như một ví dụ về doanh thu: "bao nhiêu đô la một giờ" hay "bao nhiêu đơn vị hàng hóa trong một giao dịch"
- ✓ Thiết lập hệ thống giải thưởng gắn liền với mục tiêu sản lượng
- ✓ Sử dụng những câu chuyện trong lịch sử công ty để củng cố các giá trị văn hóa
- ✓ Quan sát những nhân viên làm việc tốt
- ✓ Gửi một thông điệp về công việc bằng cách xử lý những nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ
- ✓ Dạy các nhà quản lý phải tự mình làm gương, hoàn thành các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng mỗi ngày
- ✓ Thiết lập những tiêu chuẩn như nhau về trải nghiệm khách hàng ở mọi cửa hàng

Những câu hỏi quan trọng về các nhà quản lý của bạn

- ✓ Các nhà quản lý có giữ nhân viên hoạt động theo một tiêu chuẩn cao?
- ✓ Những người có năng lực nhất đã được tuyển dụng chưa?
- ✓ Tỉ lệ thành công của mỗi nhà quản lý trong việc lựa chọn nhân viên là bao nhiêu?
- ✓ Các nhà quản lý có xây dựng được đội ngũ nhân viên có năng lực, sẵn sàng được thăng chức trong nội bộ không?
- ✓ Các nhà quản lý có đào tạo và phát triển nhân viên không?
- ✓ Nếu muốn, liệu các nhà quản lý có khả năng thu hút và tuyển dụng nhân tài không?
- ✓ Doanh thu đã đạt mức chấp nhận được và dễ dàng quản lý chưa?
- ✓ Bạn sẽ miêu tả tinh thần làm việc của nhân viên như thế nào?
- ✓ Các nhà quản lý có xử lý những nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ và công nhận những cá nhân xuất sắc không?
- ✓ Các nhà quản lý có thể làm tăng doanh số và quản lý chi phí được không?

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

4

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT SẢN PHẨM CHỦ CHỐT

"Sam muốn truyền lại tinh thần sở hữu sản phẩm trong nhận thức của cả tập thể cho dù các cộng sự đó phụ trách bất cứ chuyên môn gì."

Tại Wal-Mart, mọi thành viên đều được khuyến khích tư duy như thể mình là một thương nhân thực thụ. Tất cả các cộng sự dù làm việc ở phòng ban nào, từ phòng công nghệ thông tin, phòng kế toán hay phòng nhân sự cũng đều phải coi mình là một nhà bán lẻ. Trước hết, họ đảm đương và gánh vác nhiệm vụ của một nhà bán lẻ, chỉ khi làm được điều đó họ mới có thể tiếp tục hoàn thành xuất sắc chuyên môn của mình như phát triển hệ thống, kế toán hay đào tạo cán bộ. Họ cũng phải ghé qua các cửa hàng của công ty và của đối thủ cạnh tranh, nắm bắt tình hình hiện tại và đưa ra quan điểm về các vấn đề trong kinh doanh. Những lúc như thế chuyên môn của họ đã được đặt sang một bên, các nhân viên từ các phòng ban khác nhau tập trung vào một chuyên môn chung, đó là bán lẻ, bao gồm các hoạt động cải tiến cửa hàng, sản phẩm và dịch vụ chăm sóc khách hàng. Bạn hãy chú ý rằng sức mạnh tập thể sẽ được tạo ra khi tất cả mọi người đều hướng về một mục tiêu chung. Nếu bạn hỏi bất kỳ ai đó làm

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

việc tại trụ sở chính của Wal-Mart công việc của họ là gì thì cũng đừng ngạc nhiên nếu họ trả lời bạn rằng họ là những nhà bán lẻ. Hãy tin tôi, họ chắc chắn muốn nói điều đó!

Hàng tuần, sau khi cuộc họp sáng thứ Bảy kết thúc, Sam sẽ chọn một số nhân viên thu mua hàng đứng lên thuyết trình với các Giám đốc của các phòng ban khác nhau về sản phẩm tiềm năng mà họ hi vọng là sẽ bán được ở các cửa hàng trong tương lai gần. Tôi sẽ không bao giờ quên hình ảnh Sam cầm một thứ giống như một chiếc lò nướng bánh bằng điện trông rất mới lạ khi ông nói chuyện với một nhân viên thu mua, người đã giới thiệu sản phẩm đó trước toàn thể ban lãnh đạo. Ông sẽ hỏi những câu về giá cả, lãi, số đơn vị dự tính trên mỗi cửa hàng và thời điểm thích hợp để tung sản phẩm này ra. Sau đó, ông sẽ yêu cầu ban quản lý, bao gồm những người lãnh đạo tiêu biểu của các phòng khác nhau đánh giá mỗi sản phẩm bằng cách ra hiệu tán thành hoặc phản đối với người thu mua. Bản thân Sam khi đó sẽ đi quanh trên khán đài, giơ cao sản phẩm đó lên và hỏi đám đông những người có mặt: "Bạn nghĩ gì về sản phẩm này, hãy cho tôi biết ý kiến của bạn?" Một số sản phẩm nhận được những lời hoan nghênh, ủng hộ trong khi một số khác lại bị chế nhạo, giễu cợt. Những sản phẩm nhận được sự tán thành sẽ được thu mua để trở thành một trong số hàng hóa được bày bán ở cửa hàng. Còn nếu như sản phẩm nào bị phản đối Sam sẽ yêu cầu nhân viên thu mua đó tìm kiếm một sản phẩm khác vào lần sau.

Có thể nói đó là những khoảnh khắc mà Sam đạt đến đỉnh cao nhất - ông vừa là một thương nhân vừa giống một "ông bầu". Những giây phút ông có cơ hội được lựa chọn sản phẩm cho cửa hàng mình là lúc Sam cảm thấy hãnh diện và tự hào nhất. Tôi đã trông thấy nét mặt ông tươi hẳn lên khi ông quan sát và đánh giá sản phẩm. Trông Sam khi ấy giống như một người điều khiển cuộc bán đấu giá, đang cố gắng lựa chọn những từ ngữ hay nhất, phù hợp nhất để

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

miêu tả sản phẩm trước khi đưa ra giá để đảm bảo rằng mình sẽ thu được một khoản lời lớn nhất có thể từ sản phẩm đó.

Tác dụng từ hoạt động này là như thế nào? Việc Sam tổ chức lựa chọn sản phẩm mỗi tuần là biện pháp khiến cho các lãnh đạo công ty hình thành tư duy của một thương nhân bán lẻ. Xét về khía cạnh văn hóa doanh nghiệp, Sam đang muốn truyền lại tinh thần sở hữu trong nhận thức của cả tập thể đối với sản phẩm của cửa hàng cho dù các cộng sự đó phụ trách bất cứ chuyên môn gì. Mỗi người mua hàng tại Wal-Mart có rất nhiều sản phẩm nhưng họ được yêu cầu chỉ mang một trong số các sản phẩm đó ra làm hàng mẫu trưng bày trong cuộc họp. Còn Sam thì cố gắng truyền cho cả hội đồng họp đó một sự hứng thú đối với việc lựa chọn sản phẩm, cũng giống như cảm giác hứng thú của ông khi ông đánh giá và lựa chọn sản phẩm với tư cách một thương nhân, một nhà lãnh đạo. Mục đích của Sam khi ông muốn những thành viên có mặt phải tư duy như một thương nhân là để giúp họ hiểu hơn về cửa hàng và sản phẩm của công ty, và như vậy họ có thể phục vụ khách hàng được tốt hơn.

Cách đây vài năm, tôi đã có dịp đi cùng với một Phó Giám đốc bán hàng đã có thâm niên của Frito-Lay. Giống như Sam Walton, ông cũng có lòng say mê và sự nhiệt tình trong công việc. Tôi không bao giờ quên cách ông trang trí giá đựng đồ ăn nhanh tại một trong số các cửa hàng của Wal-Mart mà chúng tôi ghé qua. Tôi quan sát cách ông cẩn thận nâng từng chiếc túi đựng đồ ăn trên hai tay. Một tay ông cầm chắc đầu trên của túi, tay kia đỡ đầu dưới một cách cẩn thận. Ông đặt từng chiếc túi lên giá và buông tay ra thật dứt khoát để tránh làm ảnh hưởng đến sản phẩm bên trong túi. Cứ thế ông trưng bày giá hàng trông thật gọn gàng và đều tăm tắp. Tôi còn nhớ dáng vẻ ông khi ấy, tỉ mỉ và khéo léo để tránh không làm vỡ một miếng khoai tây rán nào. Ông cầm chúng như thể đang nâng niu những quả trứng gà. Và hơn thế, tôi có cảm giác

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

rằng ông coi những món hàng đó như thể chúng là những thỏi vàng 24 karat vậy. Khi ông xếp xong hàng lên giá cả hai chúng tôi đứng lùi lại ngắm nhìn và thích thú với vẻ hoàn hảo của chúng. Tôi không biết phải giải thích thế nào nhưng quả thực khi nhìn vào mắt ông lúc đó tôi bắt gặp một ánh mắt giống như Sam Walton mỗi khi ông cầm sản phẩm. Họ thể hiện sự trân trọng của mình đối với sản phẩm và rõ ràng cả hai đều nhận ra rằng: hàng hóa có ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập. Những thương nhân vĩ đại luôn tỉ mỉ và cẩn thận đến từng chi tiết. Những ông chủ lớn như Sam Walton có một niềm say mê đối với sản phẩm của mình và hi vọng có thể truyền lại cho mọi thành viên trong công ty.

Từ chính kinh nghiệm đã từng làm việc cho nhiều công ty nằm trong bảng xếp hạng Fortune 500, tôi hiểu sẽ thật là kỳ cục khi các Giám đốc bộ phận khác ở trụ sở chính phải hiểu tất cả mọi hoạt động đang diễn ra bên trong doanh nghiệp. Các chuyên gia làm việc ở các bộ phận khác nhau thường có xu hướng chỉ tạo ra và quan tâm tới các chương trình làm việc thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình hay hoạt động một cách độc lập, tách rời hoạt động chung khác của toàn doanh nghiệp. Giám đốc phòng kế toán sẽ giám sát hoạt động kế toán, Giám đốc nhân sự thì chỉ lo lắng về vấn đề nhân sự trong công ty, còn chuyên gia công nghệ thông tin thì tập trung duy trì hoạt động của hệ thống. Mỗi phòng chìm trong không gian làm việc của họ với những phận sự thuộc chuyên môn của mình mà không hề có chút hiểu biết nào về vấn đề chung thực sự đang làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ đáp ứng cho khách hàng. Ở Wal-Mart, mọi thứ hoàn toàn ngược lại. Giám đốc của các bộ phận khác nhau phải đi thực tế, làm việc ở các cửa hàng và tăng cường hiểu biết về các vấn đề thực sự liên quan tới khách hàng. Những hoạt động này tuy không nằm trong chuyên môn của họ nhưng lại là những công việc cần thiết trợ giúp họ trong quá trình phát triển chiến lược cải thiện dịch vụ của các cửa hàng. Họ thậm chí

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

còn yêu cầu các đối tác bán hàng cùng tham gia vào chương trình chăm sóc khách hàng. Có thể lấy ví dụ về hoạt động hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ khách hàng qua bài báo trên Forbes.com: "Khi nghiên cứu việc bán thức ăn cho các tay thợ săn hay lui tới gian hàng bản đồ thể thao, Wal-Mart yêu cầu công ty thực phẩm Hormel đưa ra sản phẩm đồ ăn nhanh có thể đặt bên cạnh khẩu súng săn hoặc những chiếc cần câu cá. Trong vài tuần, món thịt dăm bông hộp được Spamouflage đã phát triển và bày bán ở 760 cửa hàng Wal-Mart".

Tôi cho rằng Wal-Mart rất muốn hướng các nhân viên và đối tác của mình tư duy và làm việc như những thương nhân thực thụ bởi công ty hiểu rằng những sản phẩm phù hợp, bán chạy và cung cấp những dịch vụ tối ưu, nổi bật là điểm mấu chốt để tạo nên không gian mua sắm thú vị cho khách hàng và từ đó giành được sự trung thành của họ. Cần hiểu được những lựa chọn đa dạng trước vô vàn mặt hàng sẵn có ngày nay, những người thu mua hàng và ban Giám đốc của Wal-Mart luôn cố gắng làm tất cả những gì có thể để biến cửa hàng của mình thành điểm đến tin cậy, đặc biệt của những khách hàng luôn coi trọng giá trị sản phẩm. Giá cả được niêm yết ở mức mềm nhất và hàng hóa được biến đổi để đáp ứng nhu cầu của các gia đình thuộc tầng lớp trung lưu ở Mỹ. Chiến lược tập trung lấy khách hàng làm tiêu điểm và luôn mang lại lợi ích cho khách hàng đã khiến họ phải thốt lên: "Tại sao chúng ta phải đi mua sắm ở những nơi khác chứ?" Bằng cách liên tục "tung" thêm các sản phẩm mới vào cửa hàng mỗi tuần cùng với những lựa chọn khôn ngoan nhất đối với các sản phẩm theo mùa và bán ở mức giá thấp, Wal-Mart có thể đảm bảo rằng khách hàng sẽ liên tục đến mua sắm tại cửa hàng của mình vì họ sợ sẽ bỏ lỡ những cơ hội mua sắm với mức giá hời nhất. Tuy lớn mạnh và đa dạng với sự ra đời của hàng loạt các đại siêu thị, các phân nhánh Sam's Club, cửa hàng tiện lợi, cửa hàng tạp hóa, song như một quy luật của ngành bán lẻ, Wal-Mart cũng không thể nào thu hút được

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

sự chú ý của tất cả các khách hàng. Vì thế, các đối thủ của Wal-Mart vẫn có hi vọng tìm được các cơ hội cạnh tranh và sống sót trên thị trường.

Các cửa hàng bán lẻ có những lựa chọn khác nhau về khu vực kinh doanh mà họ có thể cạnh tranh được về giá cả, dịch vụ, hàng hóa, chất lượng, vị trí cửa hàng, mẫu mốt và sự lựa chọn sản phẩm. Nhờ xác định và tập trung vào một thị trường, một nhóm khách hàng cụ thể, các nhà bán lẻ trên toàn thế giới đã tìm ra cách để cạnh tranh và phát triển rất thịnh vượng. Một khi bạn đã gây dựng được một chút tên tuổi, bạn cần phải phát triển khả năng hiểu biết của mình về các vấn đề và cơ hội liên quan tới thị trường đó. Một hãng bán lẻ biết tập trung vào một thị trường cụ thể có thể mang lại những lựa chọn độc đáo về sản phẩm và phát triển khả năng phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Tôi hi vọng bạn hiểu được rằng bạn sẽ là một kẻ thất bại nếu cố gắng cạnh tranh trực tiếp với Wal-Mart bằng những sản phẩm giống Wal-Mart mà ở một mức giá tương tự. Một phần lý do giải thích cho điều này là vì phần lớn các sản phẩm của Wal-Mart được sản xuất với những chi phí sản xuất tương đối rẻ ở nước ngoài và nhờ thế tạo ra sản phẩm với mức chi phí thấp. Bằng cách ký hợp đồng trực tiếp với các nhà sản xuất và mua vào với một khối lượng khổng lồ, chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm mà Wal-Mart phải trả thấp hơn mức giá của bất cứ nhà cung cấp nào. Trên thực tế, nếu bạn không có ý định mua hàng nóng thì cũng không có cách nào giúp bạn hưởng mức giá từ nhà cung cấp thấp đến mức có thể cạnh tranh được với Wal-Mart. Kết cấu chi tiêu của bạn cũng là một trở ngại.

John Morrison, Giám đốc Hiệp hội Thực phẩm Missouri nói:

> Chúng ta (những người bán hàng tạp phẩm) đã quá quen với việc bán các sản phẩm sản xuất tại Mỹ; thật đáng tiếc, vì trong khi đó Wal-Mart đã bứt phá vươn xa tới thị trường thế giới. Họ buộc phải làm như vậy

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

để tăng tính kinh tế của quy mô và duy trì mức giá thấp nhất cho sản phẩm. Họ phải tìm kiếm các công ty có thể sản xuất cùng loại sản phẩm đó nhưng với mức giá thấp hơn và trong nhiều trường hợp để có được lợi thế đó, họ buộc phải vươn xa hơn thị trường trong nước. Nếu bạn muốn mua hàng rẻ, bạn sẽ phải tìm những nhà cung cấp có thể sản xuất chúng với chi phí thấp và điều đó ắt sẽ dẫn đến việc trả lương công nhân rẻ mạt... Vâng, bạn không thể phá vỡ cái quy luật ấy. Có sự khác biệt giữa việc mua rẻ và việc đặt mức giá thị trường hợp lý cho các sản phẩm. Mức giá hợp lý này có liên quan đến yếu tố lao động, những người đã tạo ra sản phẩm, họ được trả mức lương xứng đáng và được khuyến khích để luôn sáng tạo ra nhiều sản phẩm chất lượng hơn. "Một cơ hội lớn có thể đã tồn tại ngay trong hiện tại và phát triển ở nơi mà Wal-Mart không thể kiểm soát được. Chúng ta có thể trở thành tập đoàn bán lẻ hàng đầu chuyên phân phối các sản phẩm của các thị trường nước lân cận bằng cách thúc đẩy và tập trung bán hàng hóa của Mỹ và của khu vực. Nỗ lực này có thể giúp thay đổi thói quen mua sắm của khách hàng."

Nếu bạn không phải là một nhà bán lẻ chiết khấu thì cũng đừng cố gắng tỏ ra như vậy. Người ta thường nói "một nghề cho chín, còn hơn chín nghề." Nhưng đối với trường hợp của Wal-Mart thì câu nói này là vô hiệu. Wal-Mart tham gia vào tất cả các lĩnh vực, các ngành nghề và thành công với hầu hết các lĩnh vực đó. Với chiến lược "cửa hàng nằm trong cửa hàng", Wal-Mart có những gian hàng chuyên dụng với rất nhiều các loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau như lốp xe, dầu nhờn, cáp quang, dược phẩm, dụng cụ làm đẹp và chăm sóc sức khỏe, đồ điện tử, đồ trang sức, dụng cụ làm vườn, máy ảnh... Theo tôi, toàn bộ quy mô và số lượng các gian hàng quá đa dạng, điều đó làm hạn chế khả năng của Wal-Mart tập trung vào dòng sản phẩm cụ thể ở một mức độ cao hơn nhưng nếu cố gắng thì bạn có thể làm được. Đây sẽ là một tin vui cho các đối thủ cạnh tranh, bạn có thể tận dụng thế mạnh của mình cung cấp các loại sản phẩm và dịch vụ ở quy mô nhỏ hơn nhưng tập trung sâu hơn vào sản phẩm đó. Hãy tìm

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

một vị trí và chọn mua các sản phẩm phù hợp để tạo nên một sự kết hợp về hàng hóa và dịch vụ sao cho hài hòa nhất, có thể giúp cửa hàng bạn trở nên khác biệt và khiến bạn trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình.

Chiến lược khác biệt hóa có thể hiểu đơn giản là bạn tập trung bán sản phẩm được làm tại Mỹ cho khách hàng của mình và lên chương trình quảng cáo để khách hàng biết được điều đó. Với chiến lược này bạn có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh, bạn sẽ phục vụ khách hàng địa phương có thị hiếu đa dạng khác nhau một cách hiệu quả và chuyên sâu hơn. Bằng cách đó, thậm chí bạn có thể bán hàng với mức giá cao hơn. Wal-Mart không thể phục vụ theo thị hiếu của từng địa phương ở mức độ như bạn làm được.

Chúng ta không thể phủ nhận rằng Wal-Mart đi tới đâu sẽ gây thiệt hại cho rất nhiều các hãng bán lẻ quy mô lớn và nhỏ ở đó. Một vài hãng thất bại do không thể đưa ra một sự lựa chọn khác biệt về sản phẩm. Một vài hãng khác thì cảm thấy như thể mình bị mắc kẹt do kinh doanh không đúng nơi, đúng lúc khi Wal-Mart thâm nhập thị trường. Một vài cửa hàng địa phương thì đầu hàng đơn giản vì họ cho rằng, đằng nào thì mình cũng thất bại, và thế là họ đóng cửa mà không hề tranh đấu. Nói về vấn đề cạnh tranh với Wal-Mart, ông Wes Ball, Chủ tịch Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Tennesee cho biết: "Họ xuất hiện cứ như bom dội và nếu bạn còn giữ nguyên được vị trí của mình trong vòng 18 tháng thì rất có thể bạn sẽ tồn tại được trong 20 năm nữa." Vì vậy, trước khi bạn đầu hàng, một điều rất quan trọng là hãy đánh giá xem mình có thể cạnh tranh được hay không và biết đâu không những bạn có thể sống sót mà còn phát triển lớn mạnh trong nền kinh tế Wal-Mart. Hãy theo đuổi những gì là thế mạnh của bạn bằng cách lùi lại tìm hiểu một cách có chiến lược về thị trường, sản phẩm và dịch vụ nào mà đại gia bán lẻ Wal-Mart chưa ngó tới và bạn có thể kinh doanh, tạo ra một địa điểm mua sắm tốt phục vụ cho cộng đồng của mình.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Trong bài nghiên cứu "Các thương gia tỉnh lẻ không sử dụng chiến thuật được đề xuất để cạnh tranh chống lại các chuỗi cửa hàng hạ giá quốc gia: Một nghiên cứu về thực tế so với quy tắc", tác giả Christopher Achua trình bày:

> Chiến lược sản phẩm của một hãng bán lẻ được tiết lộ thông qua sự đa dạng và mặt hàng mà hãng chọn bán. Chuỗi cửa hàng giảm giá và các hãng bán lẻ độc lập của địa phương có thể cung cấp hàng hóa giống nhau, các cửa hàng giảm giá thường đa dạng mẫu mã song lại bị giới hạn về mặt hàng. Những yếu tố về sự đa dạng trong sản phẩm và các mặt hàng tạo nên những bộ phận không thể thiếu trong cấu trúc thị trường bán lẻ, vì chính những gì mà mỗi cửa hàng chiết khấu, cửa hàng bách hóa hay các cửa hàng chuyên dụng cung cấp đã tạo nên sự khác biệt giữa họ. Câu hỏi đặt ra ở đây là làm thế nào để các cửa hàng này có thể cạnh tranh với các chuỗi bán lẻ lớn có ảnh hưởng tới việc lựa chọn sản phẩm. Khi được hỏi về những phản ứng nào đã giúp họ cạnh tranh hiệu quả, họ đưa ra những kết quả khác nhau sau đây:
>
> - Không thay đổi - 52%
> - Mở rộng dòng sản phẩm - 34%
> - Thu hẹp dòng sản phẩm - 10%
> - Bổ sung mặt hàng mới - 3%
> - Thay đổi mô hình bán lẻ - 2%
>
> Trong số 62 thương nhân đã trả lời câu hỏi này, có khoảng 1/3 (34%) nói rằng họ mở rộng dòng sản phẩm cung ứng thay vì thu hẹp hoặc loại bỏ mặt hàng nào. Chỉ 10% cho biết họ sẽ thu hẹp hoặc loại bỏ một số mặt hàng. Hơn một nửa trong số họ (52%) không thay đổi gì. Chỉ 3% sẽ cung cấp thêm dòng sản phẩm mới hay thay đổi mô hình cửa hàng để thích ứng với môi trường cạnh tranh mới (2%).

Thật thú vị khi biết rằng có tới 52% cửa hàng chọn phương án không thay đổi để điều chỉnh các bộ mặt hàng của họ mặc dù họ biết rằng họ đang ở trong cuộc cạnh tranh trực tiếp với một ông trùm bán lẻ lớn mạnh nhất.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tôi đã hỏi Kerly LeBoeuf, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành Hiệp hội Cửa Hàng Tiện Dụng Quốc Gia (NACS), những vấn đề mà Wal-Mart và phân nhánh Sam's Club đang gây ra cho cả hệ thống các cửa hàng tiện dụng, ông nói: "Những gì mà họ đang làm về cơ bản là sử dụng xăng dầu như một công cụ chính, tôi không định ám chỉ họ coi xăng là món hàng chịu bán lỗ để kéo khách nhưng là một công cụ để thu hút khách hàng. Nếu như bạn có một bãi đỗ xe ở ngoài và có những chiếc máy bơm xăng ở bên cạnh, thì đó cũng chỉ là hoạt động phụ, những gì bạn đang cố làm là thu hút nhiều khách hàng đến với cửa hàng của mình hơn và mua những sản phẩm của bạn với nhiều cái lợi hơn. Đó cũng là những gì đang diễn ra trên đất nước này, điều này có xu hướng thúc đẩy lợi nhuận trong một lĩnh vực nhất định.

Dick Wood, Chủ tịch của chuỗi 546 cửa hàng tiện lợi Wawa nói: "Hóa ra có vô số đối thủ cạnh tranh chứ không phải riêng gì Wal-Mart đang cố gắng giành lấy thị phần. Đây là cuộc cạnh tranh khốc liệt với tốc độ cao và sự linh hoạt, tính kiên nhẫn là yếu tố quan trọng dẫn tới thành công." Trước kia, các cửa hàng tiện lợi không coi Wal-Mart là đối thủ trực tiếp. Từ khi Wal-Mart mở đầu cho hình thức đặt những chiếc máy bơm xăng tại bãi đỗ xe, mọi thứ đã thay đổi, điều đó gây ảnh hưởng trực tiếp và tiêu cực cho các cửa hàng tiện lợi khác.

Quy luật cạnh tranh liên tục thay đổi, các nhà bán lẻ cần phải thích ứng và đối mặt với những hậu quả nghiêm trọng từ những thay đổi đó. Những cửa hàng tiện dụng nào dựa vào xăng dầu với mục đích chạy theo lợi nhuận ắt sẽ phải chịu thất bại. Chỉ dựa vào một mặt hàng làm nguồn thu nhập chính cũng là một ý kiến chứa đựng đầy rủi ro cho bất cứ doanh nghiệp nào. Những công ty nào lựa chọn cách cung cấp một bộ mặt hàng duy nhất để tăng doanh số và thu lợi nhuận có nhiều cơ hội để sống sót hơn.

Thật đáng tiếc là có những doanh nghiệp tỏ ra thiếu nghiêm túc trong việc tạo ra sự khác biệt so với Wal-Mart,

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cứ như thể họ đang bố trí lại những chiếc ghế trên boong tàu Titanic vậy. Kết quả của sự ngờ nghệch đó có thể lường trước được. Tuy nhiên, đáng mừng là có nhiều doanh nghiệp trên khắp nước Mỹ đã đổi mới thành công khi Wal-Mart thâm nhập vào thị trường của họ. Bạn hãy học hỏi từ họ, những người đã và đang phát triển bên cạnh Wal-Mart.

Sam từng nói về tầm quan trọng của việc phải tập trung vào hàng hóa:

> Nếu bạn muốn có được mức tăng doanh thu với những con số tăng gấp đôi như chúng tôi vẫn làm hàng năm hay phát triển công ty như chúng tôi đã phát triển thì bạn cần dùng đến chiến lược tập trung vào sản phẩm. Nếu không bạn cũng sẽ giống như những người khác. Trong kinh doanh bán lẻ, hoặc là bạn sẽ theo định hướng hoạt động - có nghĩa là bạn tập trung vào cắt giảm chi phí và cải thiện năng suất - hoặc là bạn sẽ theo định hướng sản phẩm. Trên thực tế, những công ty nào thực sự tập trung vào sản phẩm thì cũng có thể tác động vào hoạt động. Nhưng những công ty tập trung vào hoạt động thường có xu hướng chững lại và bắt đầu xuống dốc.

Vấn đề là bạn sẽ không thể đến được với thành công nếu không tập trung vào sản phẩm, thậm chí khi bạn có được hoạt động tốt nhất nhưng bạn vẫn cần định hướng vào sản phẩm. Bí quyết ở đây là bạn phải tăng giới hạn trên bằng cách tăng doanh thu đồng thời giảm giới hạn dưới bằng cách cắt giảm chi phí. Công thức bán lẻ khá đơn giản: Tìm một vị trí kinh doanh lý tưởng, mua những sản phẩm phù hợp, bán chúng một cách hợp lý, luôn giữ tinh thần đôi bên cùng có lợi, thuê những nhân viên ưu tú phục vụ khách hàng, và làm bất cứ những gì có thể để điều hành hoạt động có hiệu quả đồng thời kiểm soát chi phí và luôn dự trữ hàng trong kho. Trên thực tế, có nhiều nhân tố là chìa khóa dẫn đến thành công trong hoạt động bán lẻ, đặc biệt là phải có sản phẩm phù hợp cộng với một chút may mắn!

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Nhưng làm sao để bạn có thể nhận ra và khẳng định được vị trí của mình khi mà Wal-Mart sở hữu thị phần quá lớn như vậy? Chẳng hạn như, theo một bài báo của tạp chí *Fortune* có nhan đề "Một quốc gia dưới thời Wal-Mart" có đoạn viết: "Hiện tại Wal-Mart đã giành được 36% thị phần của mặt hàng thức ăn cho chó, 32% thị phần bỉm cho trẻ em, 30% phim chụp ảnh, 26% thị phần thuốc đánh răng và 21% thị phần thuốc giảm đau." Danh sách tỉ lệ thị phần khổng lồ vẫn cứ tiếp tục tăng. Nhưng đáng mừng là vẫn còn tới 64% thị phần là cơ hội để bạn tìm được chỗ đứng cho mình nếu bạn muốn kinh doanh sản phẩm thức ăn cho chó.

Sau đây là minh họa cho một thị trường đã được mở rộng. Nhóm 5 công ty bán lẻ đồ thể thao lớn nhất ở Mỹ là: The Sports Authority/Gart Sports, Dick's Sporting Goods, Galyan's, Big 5, và Hibbett. Những công ty này chiếm tới hàng tỉ đô la doanh thu bán đồ thể thao trên khắp nước Mỹ, nhưng doanh thu của họ cộng lại cũng chỉ chiếm 11% tổng doanh thu của cả nước. Điều đó có nghĩa là 89% còn lại của thị trường này thuộc về các hãng bán lẻ khác trong đó có Wal-Mart, Target và K-Mart chiếm khá nhiều mặc dù họ không chuyên về đồ thể thao. Những thông tin này chứng tỏ vẫn còn rất nhiều cơ hội bán hàng cho các cửa hàng chuyên bán đồ thể thao khác nếu như họ biết giành được mức thị phần lớn hơn bằng cách khác biệt hóa cửa hàng của mình và biến chúng trở thành điểm đến của khách hàng. Chiếm được thị phần là yếu tố quan trọng bậc nhất trong kinh doanh; công việc bán hàng luôn rộng mở với tất cả mọi người nhưng vấn đề là bạn phải biết cách giành lấy càng nhiều thị phần càng tốt.

Tập trung vào khách hàng vẫn luôn là yếu tố quan trọng nhất mang lại thành công trong bán lẻ. Chiến lược của Wal-Mart rất đơn giản: cung cấp cho khách hàng cái mà họ cần với mức giá ưu đãi nhất. Nhân viên thu mua của công ty thường cố gắng tìm hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng, sau đó họ sẽ tiến hành thu mua và cung cấp những sản phẩm mang lại

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

giá trị và chất lượng cao cho khách hàng. Họ cũng dạo quanh cửa hàng của đối thủ cạnh tranh và tìm kiếm những ý tưởng mới về sản phẩm. Đó cũng là một cách chọn sản phẩm khá hiệu quả mà bạn nên học hỏi để giúp cho doanh nghiệp của mình thành công. Hãy nói chuyện với khách hàng, tìm hiểu về nhu cầu của họ và dựa vào đó để đưa ra quyết định nên thu mua sản phẩm nào. Những người làm marketing gọi quá trình này là phương pháp tiếp cận khách hàng và sản phẩm "từ ngoài vào trong".

Hãy nhớ, thay đổi và thích ứng phải trở thành triết lý trong doanh nghiệp của bạn. Nếu bạn cứ đứng im, bạn sẽ bị các đối thủ vượt xa. Cạnh tranh luôn mang tính hai chiều. Khi bạn lấy cắp ý tưởng từ đối thủ cạnh tranh, họ cũng sẽ làm như vậy với bạn. Cạnh tranh tạo ra một cuộc chiến gay go và không có hồi kết giữa các đối thủ. Khi bạn cố gắng tung ra những lựa chọn sản phẩm và dịch vụ độc đáo để củng cố vị trí của bạn thì đối thủ của bạn cũng đang tìm cách thích ứng bằng cách đánh cắp những ý tưởng tốt nhất của bạn và giành lấy thị phần.

Cạnh tranh trong kinh doanh có thể ví như câu chuyện về những con cua thả chung trong một cái xô. Rất nhiều người trong chúng ta đã từng ra bờ biển sử dụng cần câu và một mẩu thịt gà làm mồi bắt cua. Khi bạn bắt được con cua nào bạn sẽ thả nó vào một cái xô. Nếu bạn chỉ thả một con vào trong xô, bạn sẽ phải đậy nắp xô lại bởi vì nó sẽ lấy hết sức bình sinh và tìm mọi cách để bò ra khỏi cái xô đó, hoặc nó sẽ chết vì kiệt sức. Nhưng bạn biết đấy, nếu bạn có hai con trở lên trong xô thì bạn không cần phải đậy nắp bởi vì mỗi khi một con cố gắng bò ra ngoài, những con còn lại sẽ với theo và kết quả là kéo con kia xuống. Điều đó cũng giống như trong kinh doanh. Mỗi khi bạn đưa ra một ý tưởng mới và bạn là người duy nhất cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ đó cho khách hàng, bạn có đủ khả năng để mở tung cái nắp ra (xét theo ví dụ trên) vì một mình bạn nắm giữ thị phần. Thực tế,

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

bạn làm chủ thị trường đó. Nói cách khác, bạn chính là con cua duy nhất trong cái giỏ cạnh tranh đó, nhưng sẽ không lâu. Khi đối thủ xuất hiện và sao chép những chiến lược độc đáo của bạn với nỗ lực giành lấy thị phần và lấy đi những lợi thế cạnh tranh của bạn. Trong quá trình đó, họ đã san bằng trận đấu. Khi điều đó xảy ra, bạn sẽ không còn là chủ của thị trường đó nữa vì đối thủ đã kéo bạn xuống. Những gì đã từng là sản phẩm và dịch vụ độc đáo nhanh chóng trở thành sản phẩm có mặt ở khắp mọi nơi. Đó là lý do tại sao bạn phải liên tục thích ứng và thay đổi sản phẩm của mình khi tình hình thị trường đã thay đổi, tìm ra những sản phẩm mới thay thế cho sản phẩm cũ.

Tôi đã từng nghe Giám đốc bán hàng nói rằng mua quá ít hàng hóa cũng nguy hiểm như là mua quá nhiều. Những nhân viên thu mua hàng thường đồng ý với triết lý rằng tung ra một đợt khuyến mại bằng cách giảm giá sản phẩm là một cách an toàn để tránh rơi vào tình trạng thừa hàng. Đó cũng là một cách để tránh rủi ro. Bản chất của quá trình thu mua hàng là rủi ro khi dự đoán thói quen mua hàng trong tương lai của người tiêu dùng và trên thực tế là rất khó để có thể dự đoán chính xác. Lựa chọn sản phẩm là công việc mạo hiểm, và những người ra quyết định mua hàng không phải lúc nào cũng đúng. Nhưng tôi vẫn thường nghe nói rằng trong bóng chày nếu bạn muốn có cơ hội ghi điểm thì bạn buộc phải bước lên vị trí phát bóng và dùng gậy đỡ bóng. Bạn sẽ không bao giờ thực sự có được thành công cho đến khi bạn dũng cảm lựa chọn sản phẩm, thu mua, quảng cáo, bán và dự trữ mặt hàng đó trong kho. Rất nhiều người bán lẻ do những sợ hãi dù là có ý thức hay vô thức mà không bao giờ nhận ra những tiềm năng bán hàng thực sự. Xét về hoạt động, thu mua thiếu hàng có nghĩa là các giá hàng tại cửa hàng bị trống và giá hàng trống đồng nghĩa với doanh thu bị mất.

Chúng ta hãy cùng bàn về các chiến lược mà bạn có thể sử dụng để định vị doanh nghiệp mình hiệu quả hơn không chỉ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhằm tăng cơ hội sống sót trên thương trường mà còn để phát triển thịnh vượng. Một trong những việc mà bạn có thể bắt đầu làm ngay bây giờ là học từ những bài học thành công của Wal-Mart và nhiều hãng bán lẻ nổi tiếng khác. Hầu hết các tập đoàn bán lẻ tầm cỡ thế giới đều đã hoàn thiện nghệ thuật trưng bày sản phẩm và tạo được tốc độ bán hàng nhanh chóng nhờ sử dụng các chương trình khuyến mại và chiến lược xây dựng hình ảnh doanh nghiệp. Những tiêu chuẩn về thiết kế cửa sổ, trang trí cửa hàng chính là những gì mà khách hàng mong muốn ở tất cả các cửa hàng bán lẻ. Một khi bạn đã xác định được các tiêu chuẩn mà bạn cần đạt được, hãy yêu cầu các đối tác trợ giúp để cửa hàng của bạn sánh ngang tầm vóc thế giới.

Bán hàng tốt là một trong những kỹ năng quan trọng mang lại thành công cho bất kỳ thương nhân bán lẻ nào, nhưng điều quan trọng là phải chú ý rằng bạn không thể tạo ra doanh thu lớn với loại hàng hóa mà không ai cần cả. Mặt khác, những sản phẩm khách hàng thấy mới mẻ và tin dùng sẽ nhanh chóng "bay" khỏi giá hàng của bạn mà không cần phải quảng cáo quá nhiều. Hãy trang trí và định giá sản phẩm sao cho hợp lý, đồng thời tăng thêm giá trị cho khách hàng; nếu khách hàng có nhu cầu về sản phẩm đó, chúng sẽ bán rất chạy.

Quảng cáo để khách hàng hiểu một cách sâu rộng những sản phẩm mà bạn cung cấp. Một khi họ đã bước qua ngưỡng cửa của bạn rồi thì việc quảng cáo trở nên khá đơn giản. Đào tạo cho các nhân viên của bạn nói về đặc điểm và lợi ích sản phẩm mà bạn đã lựa chọn. Thậm chí, bạn cũng có thể cung cấp khách hàng tờ rơi quảng cáo. Đối với những ai không vào cửa hàng, bạn có thể sử dụng chiến dịch gửi thư hay phụ trương quảng cáo trên báo trực tiếp đến nhà của những khách hàng tiềm năng. Điều này sẽ giúp họ biết được những thông điệp quảng cáo của cửa hàng bạn.

Sẽ không có gì đáng ngạc nhiên khi nói rằng tình trạng thiếu hàng để bán hay lựa chọn sản phẩm không phù hợp sẽ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

dẫn đến doanh số bán hàng thấp, chi phí lưu kho tăng lên, sự cần thiết phải hạ giá thành sản phẩm cũng tăng. Khi có quá nhiều hàng tồn kho và các sản phẩm bán chậm thì những thương nhân sáng suốt sẽ nhanh chóng tránh thua lỗ bằng cách thay thế các sản phẩm bán chậm trên các giá hàng đó bằng những sản phẩm có tiềm năng mang lại doanh thu lớn hơn. Wal-Mart cũng sử dụng chiến lược này; nếu một loại hàng nào đó tiêu thụ với tốc độ quá chậm, họ sẽ nhanh chóng ngừng bán sản phẩm, đó và sẵn sàng tung ra sản phẩm mới luôn sẵn có trong nguồn hàng của họ để tạo ra những giá hàng trông mới mẻ và thu hút hơn.

"Tung" ra các mặt hàng mới hàng tháng hay theo mùa giữ cho không khí mua sắm trong cửa hàng luôn tươi mới và thú vị. Một trong những chiến lược sản phẩm khá hay mà tôi đã từng thấy là chiến lược của hãng American Eagle (AE): chiến lược sản phẩm trọng tâm, sản phẩm then chốt và sản phẩm theo mốt. American Eagle sử dụng phương pháp này để tung ra một loại sản phẩm mới mang nhãn hiệu AE vào các cửa hàng. Một ví dụ về sản phẩm trọng tâm của AE là quần bò và áo phông được mua với khối lượng lớn. Khách hàng biết sản phẩm trọng tâm sẽ luôn có sẵn trong kho. Sản phẩm then chốt cũng được mua với khối lượng lớn, ví dụ như quần soóc bán trong mùa hè; sản phẩm theo mốt là những sản phẩm khá "nóng" được mua với khối lượng nhỏ để thỏa mãn khách hàng nào thích chạy theo mốt.

Nếu như bạn là một công ty định hướng vào sản phẩm, giống hầu hết các nhà bán lẻ khác, bạn có trách nhiệm phải liên tục đánh giá và điều chỉnh những mặt hàng mà bạn đang cung cấp. Khách hàng thường có xu hướng mất đi tính khách quan khi sản phẩm họ lựa chọn không được như họ mong đợi. Không có lý do gì phải luyến tiếc những sản phẩm không làm bạn hài lòng. Hãy học từ chính những sai lầm của bạn, tránh thua lỗ và tiếp tục vững bước.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Một lỗi mà các thương nhân thường hay mắc phải đó là luôn tận dụng triệt để và chạy theo những sản phẩm đã từng bán chạy thay vì quay vòng chúng bằng cách tung ra những sản phẩm mới. Khung cảnh mua sắm đơn điệu luôn khiến cho khách hàng cảm thấy buồn tẻ và chán ngắt. Phân nhánh bán lẻ Sam's Club đã làm rất xuất sắc công việc của mình vì họ liên tục mang lại cho khách hàng hết bất ngờ này đến bất ngờ khác bằng những đổi mới cho sản phẩm. Bạn sẽ không bao giờ đoán trước được mình sẽ tìm thấy những gì khi đi mua sắm ở đây. Vợ tôi, Sheryl và tôi đều thừa nhận rằng thật khó khi đi mua sắm ở cửa hàng Sam's Club mà không chi tới 200 đô la mỗi lần để mua những thứ chúng tôi cần. Chúng tôi cảm thấy một sức ép phải mua một sản phẩm nào đó ngay lúc đó, nếu không lần sau quay lại sản phẩm đó sẽ không còn nữa. Bạn cũng có thể giữ cho cửa hàng của mình luôn thú vị và mới mẻ như vậy với những điểm đặc biệt và sản phẩm mới để giữ chân khách hàng.

Sam Walton thực sự hi vọng các nhân viên thu mua và Giám đốc cửa hàng của ông biết chấp nhận rủi ro và sai lầm. Michael Eisner, Tổng Giám đốc Điều hành của Disney giải thích về điều này và đưa ra những ý kiến rất giống với quan điểm của Sam Walton: "Chúng ta đề ra những mục tiêu và luôn hướng tới sự hoàn hảo nhưng cũng không thể tránh khỏi sai sót; nhưng chúng ta phải biết học hỏi từ những sai lầm ấy và tin tưởng rằng thành công của chúng ta đủ lớn để át đi những thất bại." Ở Wal-Mart, nếu bạn vô tình mắc lỗi thì điều đó không bao giờ đồng nghĩa với việc bạn bị thôi việc. Sai sót và lỗi lầm là không thể tránh khỏi với khối lượng công việc, doanh thu và tốc độ mở rộng lớn như Wal-Mart. Tuy nhiên, nếu ai đó cố ý lảng đi, không nhanh chóng sửa sai để giảm bớt thiệt hại mình gây ra thì điều đó có nghĩa là họ đã mắc phải một sai lầm khủng khiếp bởi những hành động thiếu trung thực và không ngay thẳng của mình.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Sai sót có thể xảy ra do sự chểnh mảng vô tình hoặc cố ý. Các nhà bán lẻ cũng có thể đánh mất cơ hội bán hàng mặc dù họ đã đưa ra một lựa chọn rất tốt về sản phẩm do không mua đủ hàng dự trữ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Lưu kho đủ lượng hàng cần thiết cũng là yếu tố quan trọng để thúc đẩy hoạt động bán hàng. Rơi vào tình trạng hết hàng là một điều không thể chấp nhận được xét từ góc độ khách hàng hoặc từ quan điểm của các nhà bán lẻ, hết hàng có nghĩa là mất doanh thu. Bạn phải có được sản phẩm mà khách hàng muốn và luôn sẵn sàng cung cấp bất cứ thời điểm nào họ cần. Dự trữ đủ hàng cũng là một loại chi phí trong kinh doanh. Bạn cũng nên tạo dựng mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp, các hãng bán buôn và nhà phân phối vì điều đó sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian và nhanh chóng bổ sung kịp lượng hàng cần thiết khi nhu cầu của khách hàng vượt quá lượng hàng tồn kho dự kiến của bạn.

Wal-Mart dường như coi trọng kỹ năng buôn bán hơn bất cứ công ty nào, đó là bởi Sam Walton vẫn luôn là một thương nhân đầy tâm huyết và bởi ông đã trưởng thành cùng với nghiệp bán lẻ. Khả năng thiết yếu để giúp một thương nhân thành công bao gồm khả năng lựa chọn, quảng cáo và bán các sản phẩm một cách hợp lý với mức giá rẻ. Những kỹ năng này cũng góp phần mang lại kết quả cao nhất cho các doanh nghiệp bán lẻ. Wal-Mart chưa bao giờ mất đi tầm nhìn về thực tế này và luôn duy trì một mức độ tự quản nhất định cho các Giám đốc các cửa hàng địa phương. Với phần mềm quản lý không gian trong hệ thống máy tính và sơ đồ cửa hàng, nhiều hoạt động được giám sát và quản lý, kể cả những quyết định về sản phẩm mà các nhân viên thu mua đưa ra. Hiểu được điều này, Sam áp dụng các biện pháp để đảm bảo các Giám đốc cửa hàng luôn có được sự tự chủ.

Một trong số các cuộc thi mà Wal-Mart đã tổ chức để kêu gọi sự chú ý của toàn thể công ty vào công tác đẩy mạnh bán

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hàng chiết khấu trong doanh nghiệp có tên gọi "Sản phẩm tiêu thụ với khối lượng lớn". Các Giám đốc chọn ra một sản phẩm và sử dụng gian trưng bày thật lớn cùng các công cụ hỗ trợ khác để quảng cáo sản phẩm đó một cách rầm rộ. Chương trình này làm tăng thêm sức sống cho các nguyên tắc chiết khấu của Sam bằng cách minh họa cho những người xung quanh thấy khi bạn càng mua với khối lượng lớn thì bạn càng được giảm giá nhiều. Trưng bày hàng hóa sao cho khách hàng thấy bạn đang rất nghiêm túc về điều đó và bạn sẽ thành công rực rỡ với khoản lợi nhuận lớn. Chương trình còn đóng vai trò quan trọng giúp tăng doanh số và tốc độ bán hàng của sản phẩm đang được hướng tới, nhưng hơn thế đó còn là cách để đào tạo các kỹ năng buôn bán và tạo ra cuộc cạnh tranh thú vị giữa các Giám đốc bộ phận trong cửa hàng. Bằng việc chất đống sản phẩm thật cao và quan sát chúng "biến mất" dần, các Giám đốc của chuỗi cửa hàng hiểu được mối quan hệ giữa công tác quảng bá sản phẩm và tốc độ bán sản phẩm đó. Wal-Mart luôn coi trọng sự cạnh tranh lành mạnh. Để làm gương, những người quản lý tại trụ sở chính cũng tích cực tham gia vào cuộc thi với hi vọng thắp sáng hơn nữa ngọn lửa cạnh tranh và tinh thần thi đua.

Các nhà quản lý những cửa hàng bán lẻ nhỏ hơn cũng không tránh khỏi việc vẫn phải dựa vào kỹ xảo cũ cho cửa hàng của mình vì họ phải từng bước áp dụng tất cả các chiến lược bán lẻ. Nếu bạn là một trong số những đối tượng này, đây sẽ là một lợi thế trong khả năng cạnh tranh với các chuỗi bán lẻ lớn hơn với tầm cỡ quốc gia. Một nhà bán lẻ địa phương có nhiều sự linh hoạt hơn trong lựa chọn và cơ hội bán sản phẩm sao cho phù hợp nhất với nhu cầu khách hàng trong chính cộng đồng của mình. Lợi thế mua hàng địa phương cũng được tận dụng triệt để. Bạn phải cho những người tiêu dùng địa phương thấy rằng bạn cung cấp cho họ những sản phẩm và dịch vụ chỉ có thể tìm thấy trong cửa hàng của bạn. Đó có thể là các sản phẩm được sản xuất tại

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

địa phương chỉ hấp dẫn trong phạm vi khu vực địa lý của bạn. Các ông trùm bán lẻ sẽ không thể chuyên về sản phẩm đó như bạn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng địa phương.

Những cửa hàng nào hiện tại đang kinh doanh dòng sản phẩm mà Wal-Mart cũng bán cần phải hợp tác với đối tác để tìm cách khác biệt hóa sản phẩm, chẳng hạn như cung cấp hàng hóa cao cấp hơn thay vì bán hàng rẻ tiền. Một nguồn cung cấp thông tin tốt để giúp bạn phát triển một chiến lược sản phẩm hoàn hảo là thu thập ý kiến từ chính khách hàng. Dạy cho nhân viên của bạn cách thu hút khách hàng vào những cuộc nói chuyện về sản phẩm nhằm giúp bạn xác định được những gì mà khách hàng đang tìm kiếm. Sau đó, bạn hãy giữ lại bản liệt kê những câu trả lời của khách hàng mà họ đã nói qua điện thoại hoặc trực tiếp tại cửa hàng về sản phẩm hiện không có trong kho hàng. Và khi bạn đưa ra quyết định mua hàng vào lần tới, hãy xem xét tới những sản phẩm đó. Bạn hãy nói chuyện với các đối tác bán hàng và tham khảo ý kiến của họ về những sản phẩm bán chạy mà họ đang cung cấp cho các hãng bán lẻ khác. Bạn cũng có thể hỏi họ về những cửa hàng tầm tầm như cửa hàng của bạn đã cạnh tranh thành công với Wal-Mart ở các khu vực kế cận. Sau đó, bạn có thể ghé qua các cửa hàng đó, góp nhặt những ý tưởng hay mà bạn sử dụng được cho cửa hàng mình.

Thành công trong hoạt động bán lẻ không nhất thiết là bạn phải có được toàn bộ những ý tưởng độc đáo. Hãy nhớ, bắt chước có thể là cách đáng khen ngợi nhất. Trước kia, Sam Walton cũng từng làm như vậy. Ông đi mua sắm tại các cửa hàng của K-Mart hoặc bất cứ cửa hàng nào có ý tưởng hay và sau đó cạnh tranh với chiến lược của họ. Bạn cũng có thể áp dụng ý tưởng này cho mình. Sam Walton và học trò của ông luôn phấn đấu để liên tục cải tiến và không ngừng học hỏi, và bạn cũng có thể học hỏi từ thành công của những người khác. Hãy đi dạo quanh các cửa hàng của đối thủ, đừng giới

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hạn mình với đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong chính lĩnh vực của bạn. Trái lại, bạn nên tìm kiếm những ý tưởng khôn ngoan liên quan đến sản phẩm, địa điểm, giá cả, trang trí và hoạt động bán hàng của nhân viên và nghiên cứu vị trí bán hàng mang lại doanh thu lớn nhất.

Tiếp thị doanh nghiệp của bạn bằng các hình thức quảng cáo ở địa phương cũng là cách hay để thu hút sự chú ý của khách hàng và xây dựng thương hiệu. Như bạn đã biết, quảng cáo là hình thức khá tốn kém. Tuy nhiên, là một nhà kinh doanh, bạn phải coi đó là một khoản đầu tư dần dần sẽ đem lại lợi nhuận cho bạn dưới hình thức làm tăng doanh thu và sự chú ý của khách hàng. Ở đây tôi không nói đến chiến lược "khẩu súng săn"[1] trước kia. Chiến lược quảng cáo hiệu quả ngày nay đòi hỏi sự tập trung và kiên quyết thực hiện quan điểm của mình cùng với một khoản tiền đầu tư kha khá, đủ để duy trì chiến dịch quảng cáo đó. Bạn nên hợp tác với các hãng buôn, nhà phân phối để thực hiện chiến lược marketing đã được lên kế hoạch cẩn thận để tập trung quảng cáo sản phẩm. Xem xét khả năng nhận được một khoản tiền trợ cấp từ phía nhà sản xuất vì bạn xúc tiến quảng cáo cho sản phẩm của họ. Tấn công mạnh mẽ vào thị trường thông qua hình thức quảng cáo tại cửa hàng cũng như các hình thức quảng cáo khác là phương pháp hiệu quả và tích cực để phát triển công việc kinh doanh của bạn. Wal-Mart có được lượng khách hàng khổng lồ như vậy cũng là nhờ sự góp mặt của các phương tiện truyền thông báo chí để củng cố thương hiệu và thu hút sự chú ý của khách hàng.

Tôi nhận ra rằng trong vài năm trở lại đây Wal-Mart không chỉ tấn công mạnh vào các nhãn hiệu quần áo có tên tuổi mà đồng thời còn tập trung phát triển kinh doanh sản phẩm mang nhãn hiệu của mình. Điều này không có gì

---

[1] Chiến lược được sử dụng trên diện rộng hướng tới tất cả các đối tượng mà không tập trung vào đối tượng cụ thể nào.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đáng ngạc nhiên khi bạn nhìn vào những ích lợi thu được từ việc sản xuất những sản phẩm mang nhãn hiệu của mình, chỉ đơn cử xét đến lợi nhuận có được. Wal-Mart phân phối các sản phẩm đã được khẳng định tên tuổi như Levi's, Bugle Boy, Jordache, No nonsense, Fruit of the Loom, Wrangler, và Hanes. Ngoài ra, còn có các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng của công ty. Wal-Mart đã trở thành điểm đến cho các bậc phụ huynh và học sinh ở mọi lứa tuổi khi lựa chọn những bộ quần áo cho mình. Mức giá bán tại Wal-Mart khá mềm và có thể đánh bật các mẫu sản phẩm được bày bán ở khu phố buôn bán. Đó không phải là coi trọng mốt hay chạy theo mốt và đối với các khách hàng mục tiêu đó cũng không quan trọng.

Trước kia, các mẫu quần áo của Wal-Mart ít được biết đến nhưng hiện tại công ty đang tập trung nỗ lực để giành lấy thị phần từ các hãng khác như Old Navy, American Eagle Outfitters, The Gap, và Eddie Bauer. Với nhãn hiệu riêng, các cửa hàng Wal-Mart đặt tại các khu phố buôn bán tung ra hàng tấn quần bò và áo phông. Khi bạn đi dọc qua một cửa hàng của Wal-Mart hay bất kỳ khu phố bán lẻ nào, hãy quan sát những thứ khách hàng đang mặc. Có rất nhiều khách hàng đang vận quần bò, áo phông. Bước vào khu bán quần áo của Wal-Mart, bạn sẽ nhận thấy sự quan tâm của họ đối với hai sản phẩm này dành cho cả trẻ em, phụ nữ và nam giới.

Nói chung, bạn sẽ không thể tìm thấy những khách hàng thích khẳng định mình bằng các sản phẩm hàng hiệu đắt tiền như Abercrombie và Fitch khi đến mua quần áo của Wal-Mart. Tuy nhiên, điều đó không ảnh hưởng nhiều đến doanh số của công ty bởi họ chỉ chiếm thiểu số. Quần áo của Wal-Mart tập trung vào số đông người tiêu dùng và giá cả lại rẻ nhất. Bạn có thể mua hai hoặc ba chiếc quần bò với chất lượng tương tự tại Wal-Mart bằng số tiền bạn bỏ ra để mua một chiếc tại một trong các cửa hàng trên con phố buôn bán hoặc các cửa hàng khác. Đối với những gia đình có ngân sách chi tiêu còn hạn hẹp thì đây thực sự là một điều rất có ý

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nghĩa. Các hãng bán lẻ quần áo hàng hiệu như Old Navy và American Eagle Outfitters cũng rất muốn tập trung vào thị trường đại chúng để thu hút khách hàng mua sắm quần áo tại Wal-Mart.

Quần áo là một trong rất nhiều sản phẩm có mang nhãn hiệu riêng của Wal-Mart; bạn cũng có thể tìm kiếm các sản phẩm khác ở khắp cửa hàng. Hầu hết các hãng bán lẻ hàng hiệu đã nhận ra sức mạnh của việc tạo dựng thương hiệu riêng từ cách đây nhiều năm. Nhiều người phất lên nhanh chóng như Donald Fisher, người đã tạo nên thương hiệu Gap, Jay Schottenstein có tầm nhìn xa trông rộng chỉ sau American Eagle Outfitters, và Les Wexner, người sáng lập của Limited và biến những cửa hàng của mình thành điểm mua sắm của nhiều thanh thiếu niên. Điều này cũng không thể bị bỏ qua ở thị trấn Bentonville, bang Arkansas, nơi Wal-Mart đang phát triển những sản phẩm mang nhãn hiệu riêng, đánh bật các sản phẩm đắt tiền và có thương hiệu của các hãng khác. Lợi nhuận thu được cao hơn đáng kể và chi phí trên mỗi đơn vị sản phẩm cũng thấp hơn rất nhiều khi bạn có thể xây dựng được dòng sản phẩm của chính mình.

Một bài báo trên tạp chí *Fortune* cho thấy một cái nhìn về sự thay đổi trong nhận thức của người tiêu dùng: "Củng cố thương hiệu cửa hàng không phải chỉ dành cho những kẻ bại trận nữa. Trên thực tế... một kiến tạo mới chưa nhận thấy được đang hình thành lại thế giới thương hiệu. Các hãng bán lẻ - một thời chỉ là những cửa hàng rất tầm thường bán hàng cho các nhà sản xuất lớn và quan trọng - giờ đây đã thể hiện mình như những thương nhân thực thụ đã đủ lông đủ cánh. Và đây mới là điều gây chấn động: Chính nhãn hiệu của họ - chứ không phải của những hãng sản xuất đầy quyền lực trước đây như Kraft hay Coke - đang giành được cảm tình của đa số người tiêu dùng."

Sam's Choices do Sam Walton thành lập là một nhãn hiệu của Wal-Mart đã được đăng ký thương hiệu. Mỗi gói hàng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trong dòng sản phẩm Sam's Choice chứa đựng câu chuyện về thương hiệu: "Sam Walton, người sáng lập của Wal-Mart, đã chú ý lắng nghe khách hàng của mình, hiểu được những nhu cầu của khách hàng và tìm mọi cách để cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng với mức giá rẻ mỗi ngày. Nhãn hiệu Sam's Choise tiếp tục kế thừa và phát huy bằng cách cung cấp cho khách hàng những sản phẩm cải tiến được sản xuất theo tiêu chuẩn cao hơn bằng những nguyên vật liệu tốt nhất từ khắp nơi trên thế giới. Chúng tôi tin rằng các sản phẩm này có bán sẵn tại các đại siêu thị và các cửa hàng của Wal-Mart, sẽ mang lại cho khách hàng chất lượng đặc biệt, những giá trị đích thực và cuối cùng là một thương hiệu hàng đầu với một mức giá ưu đãi nhất. Chúng tôi nghĩ rằng bạn hoàn toàn tán thành với điều này, nếu không chúng tôi sẽ hoàn trả lại tiền cho các bạn, mà không có thắc mắc gì! Chất lượng tốt hơn và một mức giá thấp... luôn luôn là như vậy... chúng tôi đảm bảo điều đó. Sam Walton [ký tên]". Chữ ký của Sam xuất hiện trên tất cả các gói hàng như một sự củng cố thêm cho những bảo đảm về sản phẩm của Wal-Mart. Sam's Club cũng có nhãn hiệu riêng có tên Members Mark theo nhãn hiệu Kirkland Signature của Costco. Một trong những giá trị nhận thấy được từ những nhãn hiệu này là khách hàng nhận được nhiều hơn với chất lượng tương tự hoặc tốt hơn các nhãn hiệu khác.

Một thời, các hãng bán lẻ từng hài lòng với việc phục vụ khách hàng như những ông chủ bị động thay mặt cho những nhãn hiệu quốc gia lâu năm. "Các hãng bán lẻ giờ đây trở thành những người quản lý nhãn hiệu thực sự", trích lời Dan Stanek, Phó Chủ tịch công ty tư vấn Retail Forward. "Các hãng bán lẻ thích xu hướng này vì tổng chi phí thấp, không mất chi phí tiếp thị, sản phẩm có nhãn hiệu riêng thường mang lại khoản lợi nhuận cao hơn trung bình 10% so với sản phẩm thương hiệu khác. Hơn thế, một nhãn hiệu của cửa hàng được tin dùng sẽ góp phần tạo nên

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Người tiêu dùng dù đã chất đầy giỏ xe của họ với những hàng hóa khác vẫn sẽ sẵn sàng đi thêm vài dặm tới Costco để mua hạt điều Kerkland. Cứ một trong năm sản phẩm được bán tại các cửa hàng ở Mỹ mang nhãn hiệu của cửa hàng. Tỉ lệ này có lẽ cũng không phải là nhiều nếu bạn biết rằng ở châu Âu nó chiếm tới 40%. Người tiêu dùng ở đây ngày càng thích xu hướng này. Một cuộc điều tra do Viện Gallup thực hiện năm 2001 cho thấy 45% khách hàng có xu hướng chuyển sang sử dụng nhãn hiệu của cửa hàng, trong khi đó con số này là 31% năm 1996."

Bài học rút ra ở đây là khách hàng sẽ sẵn sàng mua hàng hóa nhãn hiệu cửa hàng nếu chúng rẻ hơn mà chất lượng tương đương với nhãn hiệu quốc gia. Nhiều người bán cung cấp hàng hóa mang nhãn hiệu riêng cho khách hàng mua lẻ của họ. Đây là một cách hay để làm khác biệt hóa sản phẩm của bạn đồng thời tăng khả năng sinh lời. Không ai có thể mua sản phẩm mang nhãn hiệu của bạn ở bất kỳ đâu ngoại trừ cửa hàng bạn. Điều này tạo nên kinh nghiệm mua sắm độc đáo cho khách hàng. Tiềm năng để bạn tạo ra và phát triển nhãn hiệu của chính mình là vô tận.

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm như chương trình nhãn hiệu riêng nói trên đòi hỏi các nhà quản lý phải sắc sảo trong việc nhìn nhận và phân tích thị trường. Điều này không hề dễ với những vị lãnh đạo có tầm nhìn thiên về chiến thuật. Sau những năm làm việc trong nghề bán lẻ, tôi đã nhận ra rằng các nhà quản lý hết sức coi trọng khâu thực thi. Họ dường như luôn tán thành triết lý "Khi bạn cảm thấy nghi ngờ phải làm những gì, hãy hành động." Nhìn chung, tư thế sẵn sàng, quan sát rồi hành động là hình ảnh của những người lãnh đạo. Bản chất của bán lẻ là phải hành động, hãy xắn tay áo lên và bắt tay vào hành động ngay từ bây giờ. Trên thực tế, 90% chiến lược trong bán lẻ là các bước thực hiện. Rất dễ để đưa ra một ý tưởng nhưng thực hiện chúng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

sẽ là cả một vấn đề. Nếu bạn cứ ào ào tiến hành những chiến lược giống nhau, không tập trung, không có trọng điểm thì sẽ không thể cạnh tranh nổi với Wal-Mart hay bất cứ doanh nghiệp nào khác. Hãy phát triển kế hoạch một cách chi tiết và kiên trì thực hiện.

Lời khuyên của tôi cho những ai quá thiên về hành động là hãy dừng những gì bạn đang làm lại và bổ sung kiến thức về thị trường mà bạn đang cạnh tranh. Chú ý tới thực tế rằng thay đổi là điều không thể tránh khỏi. Phát triển một chiến lược phù hợp, có cơ sở dựa trên những phân tích trực tiếp và bám sát thực tế về khả năng cạnh tranh của thị trường. Hãy nói chuyện với các đối tác bán hàng, đối thủ cạnh tranh, phòng thương mại, tập đoàn thương mại, nhân viên và khách hàng của bạn. Liên tục thử nghiệm mọi phương thức kinh doanh và không coi đó là những công việc nhất thời. Thường xuyên thăm dò và nắm bắt tình hình thị trường. Phần phụ lục của cuốn sách này sẽ có một bản hướng dẫn tự đánh giá về khả năng cạnh tranh và bản câu hỏi về chiến lược và chiến thuật để giúp bạn phát triển kế hoạch cạnh tranh cho chính mình.

Hãy nhớ rằng định nghĩa "sự mất trí" trong kinh doanh có nghĩa là bạn luôn hi vọng kết quả tốt hơn nhưng lại chỉ biết kinh doanh theo phương thức truyền thống mà không chịu đổi mới. Cố gắng hết sức để nắm lấy vận mệnh của chính bạn bằng sự hiểu biết về bối cảnh cạnh tranh hiện tại. Có một câu nói nổi tiếng của Trung Quốc ngụ ý rằng: "Nếu bạn không thay đổi hướng đi của mình đúng lúc, thì rất có thể bạn sẽ quay lại vị trí ban đầu."

Tìm kiếm và quan sát các công ty bán lẻ khác cùng chung chí hướng với bạn trong khu vực hoặc ở các thành phố hoặc thị trấn kế bên. Học hỏi từ những kết quả, những thành tích đã qua thử thách của họ trong cuộc cạnh tranh với Wal-Mart. Ghé qua các cửa hàng của họ và nói chuyện với Giám đốc ở

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đó. Quan sát hàng hóa của họ, sau đó ghé qua các cửa hàng của Wal-Mart và so sánh. Bạn hãy để ý và học hỏi theo các chiến lược và chiến thuật của họ. Xem xét những hàng hóa họ bán, cách lựa chọn sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng, những tiện nghi trong cửa hàng, hoạt động khuyến mại, giá cả, vị trí và nhân viên. Nói cách khác, hãy làm những gì họ làm. Tìm hiểu những doanh nghiệp đã cạnh tranh thành công với Wal-Mart trong khu vực của bạn; xem họ đang làm những gì và cố gắng áp dụng vào doanh nghiệp bạn. Nếu một công ty đã làm được thì hẳn những công ty khác cũng có thể làm được.

Hầu hết các doanh nhân thành đạt đều sẵn sàng giúp đỡ người khác thành công. Khi bạn tham dự các cuộc họp của phòng thương mại địa phương, hãy phát triển mối quan hệ với các doanh nhân thành đạt, những người mà bạn có thể chia sẻ kinh nghiệm và ý tưởng. Tham gia vào Hiệp hội Thương mại Quốc gia cũng sẽ giúp bạn nắm bắt được tình hình cạnh tranh trong lĩnh vực hoạt động của bạn. Những hiệp hội như vậy được thành lập để giúp các công ty trong một ngành công nghiệp cụ thể cạnh tranh thành công. Chia sẻ những gì bạn đã học được với người khác trong cộng đồng của bạn để thúc đẩy khả năng cạnh tranh và sống sót trên thương trường.

Xây dựng một thị trường mua sắm có thể đứng vững và phát triển với những cửa hàng buôn bán lành mạnh là mối quan tâm lớn nhất của tất cả các doanh nghiệp trong một địa phương. Về bản chất, các thương nhân bán lẻ luôn cạnh tranh lẫn nhau. Trong thế giới bán lẻ Wal-Mart, các đối thủ cạnh tranh kém hơn cần vượt qua sự đố kỵ nhỏ nhen đối với các đối thủ khác và cùng nhau hợp tác để giữ cho các khu trung tâm, khu phố buôn bán và các trung tâm mua sắm ở vùng ngoại ô có thể tồn tại và phát triển. Tôi đã từng nghe ai đó ví điều này như thể thủy triều dâng cao sẽ nâng những con thuyền lên, song không phải lúc nào điều này cũng đúng, nhất là khi mà

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

người khổng lồ Wal-Mart cho xây dựng một cửa hàng lớn với diện tích lên đến 60.960m^2 và bắt đầu giành lấy thị phần. Một số công ty cũng được hưởng lợi do số lượng người mua cùng lượng tiền đổ vào mua sắm tại khu vực đó tăng lên, nhưng hầu hết các công ty rơi vào cảnh doanh thu bị giảm đáng kể. Muốn chống chọi và sống sót dưới đợt tấn công dữ dội như vậy của Wal-Mart, các doanh nghiệp nhỏ địa phương cần hợp tác thay vì cấu xé lẫn nhau để tranh giành thị phần còn lại.

Đừng bị động chờ đợi người khác bắt đầu, hãy là người chủ động tiên phong thực hiện. Mời các đối tác cung cấp đi ăn và thảo luận về tình hình phát triển hiện tại trong thị trường của bạn. Hỏi họ về cách các doanh nghiệp khác làm để cạnh tranh hiệu quả với các đại gia bán lẻ. Cuối cùng, tham khảo những ý kiến, đề xuất và phản hồi mang tính xây dựng về doanh nghiệp của mình với những lời khuyên của các đối tác nhằm cải thiện hoạt động của doanh nghiệp.

Trong bất kỳ cuộc đua nào thì điều quan trọng là bạn phải biết được bạn phải đối mặt với vấn đề gì bằng cách tìm hiểu đối thủ cạnh tranh của mình. Thậm chí, bạn cũng có thể trở nên ám ảnh với việc phải hiểu được bốn yếu tố quan trọng (4P) trong marketing của Wal-Mart đó là Sản phẩm (Product), Giá cả (Price), Địa điểm bán hàng (Place) và Xúc tiến bán hàng (Promotion). Quan sát kỹ và so sánh xem họ tiến hành bốn yếu tố chủ đạo trong bán lẻ (4C), đó là dịch vụ khách hàng (Customer Service), dịch vụ khách hàng, dịch vụ khách hàng và dịch vụ khách hàng như thế nào! Bạn nắm được vấn đề chứ? Hãy nói chuyện với khách hàng của họ và của chính bạn để tìm hiểu xem nhu cầu của khách hàng là gì để bạn có thể đáp ứng những nhu cầu đó một cách tốt nhất. Tìm hiểu loại hàng hóa và giá cả của bạn so với của Wal-Mart. Làm bất cứ điều gì có thể để đáp ứng và thậm chí vượt quá cả những mong đợi của khách hàng. Nói cách khác, hãy coi mình như một người học trò của ngành bán lẻ và không ngừng học hỏi.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tôi còn nhớ lần đầu tiên tôi gặp Giám đốc Bán hàng của Wal-Mart lúc đó là Bill Fields. Tôi hỏi anh ta làm thế nào những người mua hàng vào của công ty có thể đảm nhận được trách nhiệm mua hàng với khối lượng lớn như vậy. Với quy mô và số lượng cửa hàng lớn thì dường như đây là nhiệm vụ hết sức nặng nề để có đủ lượng và chủng loại hàng hóa cần thiết. Bill giải thích với tôi về triết lý cửa hàng bên trong cửa hàng của một cửa hàng riêng biệt, một gian hàng riêng biệt và một khách hàng riêng biệt của Wal-Mart.

Điều này có nghĩa là mỗi người mua hàng vào của Wal-Mart cần phải suy nghĩ với mẫu số chung nhỏ nhất, nếu không công việc thu mua hàng vào của họ sẽ trở thành một thách thức khó vượt qua được. Nói cách khác, hãy tưởng tượng công việc mua hàng của họ như một chiếc bánh, sẽ không thể ăn hết được nếu ta chỉ cần có một miếng, mà phải cắt nhỏ nó ra. Chìa khóa ở đây chính là nguyên lý KISS (Keep It Simple, Stupid) - đơn giản hóa mọi việc. Bạn cần chia nhỏ nhiệm vụ của mình ra thành những phần việc nhỏ hơn, phù hợp hơn và dễ dàng quản lý hơn.

Có một câu châm ngôn cổ trong lĩnh vực kinh doanh truyền thống là "suy nghĩ lớn, bắt đầu nhỏ và tăng tốc". Wal-Mart phủ nhận lối tư duy này bằng chính phương châm của họ mà tôi có thể tóm tắt lại là "suy nghĩ nhỏ, bắt đầu nhỏ, tăng tốc". Họ làm những gì có thể để đơn giản hóa sự việc bằng cách biến những việc tưởng chừng như không thể thành những việc đơn giản và những việc đơn giản thành những việc tưởng chừng như không có. Các công ty lớn thường không quá tập trung, nhanh chân hay thích ứng nhanh - nhưng tập đoàn kếch xù này luôn có được bước đi đúng đắn và vào những thời điểm thích hợp.

Bill giải thích về chiến lược thu mua hàng cho tôi bằng những ngôn từ đơn giản nhất có thể. Anh nói, Wal-Mart có những kích cỡ cửa hàng khác nhau: A, B, C, D và E. Mỗi loại có sơ đồ cửa hàng cụ thể và phù hợp để trưng bày sản phẩm bởi vì các kích

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cỡ khác nhau thì đòi hỏi khối lượng và sự kết hợp sản phẩm khác nhau. (Với công nghệ sẵn có, Wal-Mart cũng có thể phân loại theo các mức cửa hàng với khối lượng cao, trung bình và thấp. Chiến lược bổ sung hàng do tốc độ mua hàng quyết định và sau đó kết hợp với các đối tác cung ứng để bổ sung hàng cần thiết). Bằng cách phân loại cửa hàng theo quy mô, Wal-Mart đã giúp cho công việc thu mua tưởng chừng như không thể làm được trở nên dễ dàng hơn. Sử dụng công nghệ thậm chí còn cho phép công ty phát triển chiến lược sản phẩm độc đáo tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình bán hàng.

Mã Sản phẩm Chung dường như đã trở thành quá khứ. Những người quản lý mảng công nghệ của Wal-Mart đang dần chuyển sang sử dụng Kỹ thuật Định dạng Tần số Radio (RFID) và Mã Sản phẩm Điện tử (EPC) và nó đòi hỏi các đối tác cung ứng cũng phải nhanh chóng ứng dụng những công nghệ này. Alex Daniels báo cáo trong một hội nghị có tên gọi "Những xu hướng mới trong bán lẻ" được tổ chức tại Đại học Arkansas ngày 9/10/2003:

> Tại buổi hội nghị do trường Cao đẳng Kinh doanh Đào tạo Bán lẻ Sam M. Walton, các đại biểu của Wal-Mart đã nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc các nhà cung cấp hiểu được những lợi ích mà Kỹ thuật Định dạng Tần số Radio (RFID) và Mã Sản phẩm Điện tử (EPC) mang lại. Công nghệ này đã được sử dụng từ lâu để theo dõi những vật lớn như xe tải và vật nuôi bằng các con chíp máy tính nhỏ cho phép hàng hóa đi theo một quá trình sản xuất và phân phối cụ thể. Theo các nhà lãnh đạo Wal-Mart và các chuyên gia bán lẻ khác, lợi ích của RFID là giúp cắt giảm chi phí trong quá trình phân phối bởi vì những con chíp điện tử có thể đo đạc chính xác hàng hóa được vận chuyển, lưu kho và trưng bày trong các cửa hàng bán lẻ khi nào và ở đâu.

Trong một bài báo năm 2003 đăng trên tạp chí *Information Week* (Tuần Thông tin) có tiêu đề "Wal-Mart sẽ chỉ dẫn cho các nhà cung cấp hàng đầu về kế hoạch sử dụng RFID", có đoạn viết:

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Wal-Mart muốn tất cả các nhà cung cấp của mình sẵn sàng sử dụng công nghệ RFID vào năm 2006 và sẽ tự trang bị các đầu đọc RFID tại tất cả các trung tâm phân phối cũng như hơn 2.900 cửa hàng của mình, hạn chót là năm 2005... Tập đoàn Proctor & Gamble cũng cho biết sẽ bắt đầu sử dụng công nghệ RFID cùng với Wal-Mart tại các thị trường chủ yếu vào mùa xuân năm sau, Unilever cũng tuyên bố sẽ hoàn thành kịp thời hạn đã định.

Các nhà cung cấp chính như Proctor & Gamble, Unilever, và GE đã có sự liên kết chiến lược với Wal-Mart trong nhiều năm, bao gồm trao đổi các dữ liệu điện tử để tiến hành cung cấp và bổ sung sản phẩm kịp thời. Ước tính có 500 đến 600 các công ty cung cấp hàng cho Wal-Mart thiết lập chi nhánh, mở cửa hàng ở thị trấn Bentonville (hay còn được gọi là "Vendorville", thị trấn các nhà cung cấp) và có đội ngũ nhân viên tận tụy hỗ trợ quá trình cung cấp hàng cho Wal-Mart.

Kathrine Bowers của tờ *Women's Wear Daily* (Nhật báo Thời trang Phụ nữ) viết:

> Vendorville là mô hình thu nhỏ của danh sách bảng xếp hạng Fortune 500, với sự có mặt của các công ty từ Proctor & Gamble đến Exxon và Mobile [đúng nguyên văn danh sách] điều hành các văn phòng có trụ sở ở đó và tận tâm phục vụ Wal-Mart. Kraft định nghĩa lại khái niệm "chi nhánh văn phòng" với hơn 200 nhân viên nằm gọn trên một tòa nhà tổng diện tích khoảng 15.000m^2... Ban đầu, suy nghĩ về việc làm việc tại thị trấn Bentonville khiến các nhà quản lý của các hãng cung cấp cảm thấy ớn lạnh cả xương sống. Nhưng sau đó những con người xa xứ vốn quen sống tại các thành phố lớn này dần cảm thấy yêu thích khí hậu ôn hòa nơi đây cùng với chi phí sinh hoạt thấp, không gian sống trong lành, thoáng đãng và quyết định sống ở đó. Nhiều người khác lại quyết định chuyển sang nhà cung cấp khác hơn là quay lại hợp tác. Người dân địa phương gọi đó là những kẻ đi hết chỗ này đến chỗ khác. Những người đó đi theo cả hai con đường. Vừa như các nhà cung ứng với hi vọng hiểu được bên trong và thu hút sự chú ý của những nhân viên thu mua của Wal-Mart với mức thu

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhập cao hơn vừa muốn tìm thêm cho mình những cơ hội khác. Mặc dù Wal-Mart đã có 27.000 nhà cung ứng nhưng thị trấn Vendorville vẫn chỉ là bước khởi đầu trong đích đến và phạm vi hoạt động của công ty. Người ta nói rằng Wal-Mart sẽ buộc tất cả các nhà cung ứng với quy mô nhất định phải mở chi nhánh trong vòng 18 tháng tới nếu họ muốn tiếp tục làm việc với ông trùm bán lẻ này."

Hợp tác với các nhà cung cấp đã trở thành yếu tố hết sức quan trọng giúp Wal-Mart cắt giảm chi phí và duy trì lượng hàng tồn kho. Không phải tất cả, song rất nhiều nhà sản xuất muốn trở thành nhà cung cấp cho ông trùm bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart. Hầu hết các công ty không có đủ khả năng sản xuất và làm hậu cần để cung cấp sản phẩm của họ thông qua chuỗi cung ứng. Song nếu họ có khả năng thì họ cũng bị đặt vào một tình huống không mong muốn là cung cấp 50% hoặc hơn khả năng sản xuất của họ cho một khách hàng, đó là Wal-Mart. Đó sẽ không phải là một chiến lược kinh doanh hay và có thể dẫn đến những thất bại thảm hại nếu nhà cung cấp tận tâm hết mức này bị "Gã khổng lồ vùng Bentonville" bỏ rơi.

Linda Kristiansen, một nhà phân tích ngành bán lẻ của UBS[1] cho biết: "Mục tiêu của Wal-Mart là chiếm được 30% thị phần của mỗi lĩnh vực mà họ tham gia và họ đang thực sự nghiêm túc về điều này." Với khối lượng lớn công việc kinh doanh mà Wal-Mart đã tạo ra cùng với những mục tiêu cao ngất về thị phần, sẽ thật là khôn ngoan khi các nhà cung cấp xây dựng văn phòng chi nhánh ở đông bắc Arkansas. Wal-Mart là tập đoàn tiên phong tập trung xây dựng và phát triển mối quan hệ với các nhà cung cấp dựa trên sự trung thực, chính xác và cởi mở trong việc chia sẻ thông tin. Thậm chí, công ty còn tham khảo những cách làm tốt nhất trong các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu khác từ các nhà cung cấp có tên tuổi.

[1] Tập đoàn cung cấp dịch vụ vận chuyển

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Khi tôi còn làm việc cho tập đoàn Frito-Lay, chúng tôi là nhà cung cấp cho cả Wal-Mart và Sam's Clubs. Thỉnh thoảng, tôi đã từng đi chào hàng cùng với đại diện kế toán bán hàng khi họ bán Máy Điều chỉnh Tạm thời (TMD[1]) cho các Giám đốc cửa hàng tạp hóa. Hẳn bạn nghĩ rằng Frito-Lay sở hữu một nơi mà TDM trải khắp cửa hàng. Cứ mỗi lần sắp xếp lại lối đi cho các gian đồ ăn nhanh, Frito-Lay lại đảm nhận trách nhiệm. Nhờ có công nghệ hiện đại với 10.000 chiếc xe tải, hệ thống giao hàng tận nơi, Giám đốc các cửa hàng tạp hóa chỉ hài lòng khi giao phó công việc cho Frito-Lay. Trong quá trình đó, Frito-Lay luôn luôn lấy đi diện tích của không gian bán hàng.

Tôi còn nhớ lần đầu tiên Frito-Lay giao hàng bằng các tấm nâng hàng palet cho công ty Sam's Club, chúng tôi không hề băn khoăn về doanh thu bán hàng của chúng tôi lớn như thế nào. Đầu tiên, chúng tôi không có khả năng giao hàng đã được đóng gói và đặt trên các tấm nâng hàng tới thị trường bán buôn. Đó là một khái niệm hoàn toàn mới và khi nó đã trở thành một phần của Frito-Lay thì các tay lái xe đã được tăng lương gấp đôi. Khối lượng hàng lớn và tốc độ luân chuyển hàng diễn ra nhanh chóng đến nỗi công việc làm đại diện bán hàng đã trở thành công việc giao hàng đơn thuần, đòi hỏi nhiều chặng giữa các hội bán buôn và các trung tâm phân phối mỗi ngày.

Hội bán buôn đã trở thành kênh phân phối hoàn toàn mới đối với Frito-Lay cùng với bốn kênh phân phối hiện tại là máy bán hàng tự động, cửa hàng tiện dụng, cửa hàng tạp phẩm, và các tổ chức (bệnh viện, quân đội, và nhà hàng), mỗi hình thức có một tổ chức bán hàng khác nhau.

Một trong những lợi thế cạnh tranh của Frito-Lay là khả năng cung cấp dữ liệu chính xác liên quan tới doanh số của tất cả các sản phẩm ở mỗi cửa hàng cho các nhà bán lẻ. Nhờ

[1] Temporary Modular Displays

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

sử dụng máy tính xách tay Fugitsu, hơn 10.000 nhân viên bán hàng giao hàng tận cửa ngay lập tức có được doanh số bán hàng và xu hướng của mỗi cửa hàng. Các đại diện cửa hàng tạp hóa của Frito-Lay có khả năng xác định dữ liệu bán ra trên mỗi sản phẩm ở trên giá bày hàng. Đồ ăn nhanh là một trong các sản phẩm bán chạy trong các cửa hàng tạp hóa và thị phần của Frito-Lay trong khu vực vào khoảng 50%. Giám đốc các cửa hàng tạp phẩm nhận thức rõ về thực tế này và về đóng góp của Frito-Lay đối với toàn bộ doanh số của cửa hàng. Các đại diện bán hàng thường nhận được sự tán thành trong việc sắp xếp TMD của các Giám đốc cửa hàng địa phương, những người rất quan tâm tới việc tăng doanh thu bán hàng thông qua chương trình xúc tiến bán sản phẩm của Frito-Lay.

Quảng bá thương hiệu đã tạo nên trong tâm trí người tiêu dùng hình ảnh sản phẩm của Frito-Lay với giá cả phải chăng mang lại những giá trị đích thực, giúp công ty thu được 50% thị phần trên toàn quốc trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh đầy cạnh tranh này. Không có gì đáng ngạc nhiên khi sản phẩm của Frito-Lay có mặt ở khắp các đại siêu thị, cửa hàng tạp phẩm và cửa hàng tiện lợi ở khắp nước Mỹ. Frito-Lay là một trong các công ty đi đầu trong việc hình thành mối quan hệ với các đối tác bán hàng, bao gồm trao đổi dữ liệu điện tử với Wal-Mart. Ngày nay, công ty vẫn là một trong những hãng cung cấp lớn nhất của Wal-Mart.

Mối quan hệ giữa các hãng bán lẻ với các hãng bán buôn và nhà phân phối đã thay đổi. Cả hai bên sẽ gặt hái được thành công nếu thỏa mãn được khách hàng mua lẻ. Cuối cùng, bạn có quyền mong đợi mức giá và lựa chọn sản phẩm tốt hơn, hỗ trợ quảng cáo, và giao hàng đúng giờ. Nếu bạn cảm thấy những đối tác bán hàng hiện tại không đáp ứng được, hãy bắt đầu tìm kiếm các nhà cung cấp khác. Tỏ ra khắt khe trong mối quan hệ với các đối tác bởi bạn cũng phải chịu cái nhìn khắt khe của khách hàng. Xây dựng mối quan

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hệ hợp tác bền chặt với nhà cung cấp là một chiến lược quan trọng, là mối quan tâm lớn nhất của các hãng bán lẻ, các nhà cung cấp cũng như của khách hàng.

Stephen L. Giroux, thành viên ban Giám đốc của Hiệp hội Dược sĩ Quốc gia và là chủ của năm cửa hàng dược phẩm độc lập đưa ra lời khuyên cho các nhà bán lẻ khác: "Hợp tác chặt chẽ với các hãng bán buôn trong khu vực và trên toàn quốc có thể giúp bạn phát triển các mục tiêu, biểu giá, công cụ và kỹ thuật buôn bán. Họ có thể giúp bạn thành công ngoài sức tưởng tượng. Các hãng bán buôn tầm cỡ quốc gia sẽ hợp tác với các nhà bán lẻ để thúc đẩy khả năng cạnh tranh." Ngày nay, sự hợp tác với các nhà cung cấp đã trở thành yếu tố bắt buộc giúp cho các hãng bán lẻ tồn tại được.

Kinh nghiệm của các nhà cung cấp hàng hóa cho Wal-Mart là nhìn chung họ không cung cấp quá 30% sản lượng của mình cho Wal-Mart. Suy nghĩ một chút bạn sẽ thấy chiến lượng này có ý nghĩa rất lớn. Các nhà sản xuất cho phép cung cấp quá nhiều sản lượng trực tiếp cho Wal-Mart dễ bị mất kiểm soát đối với vận mệnh của mình. Có một vài công ty lớn bán sản lượng lớn cho Wal-Mart bao gồm Tandy Brands (39%), Clorox (23%), Revlon (20%), RJR Tobacco (20%), và Proctor & Gamble (17%). Các công ty này có thể sẽ phải chịu thiệt hại nặng nề nếu như Wal-Mart thay đổi hãng cung ứng hoặc phát triển nhãn hiệu riêng của mình.

Wal-Mart mang lại lợi ích to lớn cho các nhà cung cấp, những người dựa vào các tập đoàn bán lẻ lớn để thu về một phần lớn doanh thu cho mình. Tôi cũng từng nghe những câu chuyện về các nhà cung cấp sản xuất sản phẩm cho Wal-Mart rồi phải kết thúc công việc kinh doanh của mình. Hay nói cách khác, họ bị lạc hướng, thậm chí thiệt hại cả tiền bạc. Thật khó tin nhưng đã có những nhà cung cấp không kiếm được đồng lãi nào mặc dù bán cho Wal-Mart một khối lượng hàng khổng lồ do mức giá thương lượng của Wal-Mart quá

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thấp. Vậy tại sao họ lại làm như vậy? Họ vẫn duy trì sản xuất vì lợi ích từ việc quảng bá thương hiệu thông qua hợp tác hay trở thành đối tác của Wal-Mart.

Mối quan hệ giữa các nhà sản xuất và nhà bán lẻ đã thay đổi hoàn toàn do quy mô và sức mạnh quá lớn của Wal-Mart. Thời thế đã thay đổi khi các nhà sản xuất phải lắng nghe những tín hiệu từ tập đoàn bán lẻ này. Thật không may, việc Wal-Mart triệt tiêu vai trò của các hãng bán buôn trung gian đã khiến cho trận đấu với các nhà bán lẻ khác trở nên không cân tài cân sức. Trong một bài báo có nhan đề "Liệu người khổng lồ 250 tỉ đô la Wal-Mart có thể suy nghĩ đơn giản", Emily Kaiser nói về tác động trên phạm vi toàn cầu của Wal-Mart:

> Từ trụ sở chính của mình ở một vùng sâu vùng xa của Arkansas, các cửa hàng của Wal-Mart quyết định liệu có mua áo sơ mi sản xuất ở Quảng Đông (Trung Quốc) hay không, và liệu những bộ quần áo hợp thời trang ở Anh có thể bán chạy ở Brazil hay không. Cho dù bạn yêu hay ghét Wal-Mart thì đây vẫn là tập đoàn lớn nhất lớn nhất thế giới về doanh thu, và các quyết định được đưa ra ở thị trấn Bentonville gây ảnh hưởng tới nền kinh tế của cả năm châu lục và giá cả cũng như sản phẩm của các cửa hàng chiết khấu, cửa hàng bách hóa, và các cửa hàng tạp hóa khác. Cứ mỗi đô la bán lẻ tại Mỹ, ngoại trừ các hình thức bán hàng tự động, thì Wal-Mart đã chiếm tới xấp xỉ 9 xu. Cục Dự trữ Liên bang Mỹ phải gọi điện cho ban lãnh đạo của Wal-Mart để kiểm tra tình hình doanh thu của tập đoàn này như một tiêu chuẩn đánh giá sự phát triển của nền kinh tế quốc gia.

Thật đáng tiếc nếu như công ty bạn quá nhỏ và không đủ sức để hình thành nên một liên minh chiến lược với các nhà cung cấp lớn như Proctor & Gamble hay GE. Tuy nhiên, bạn cũng có thể hình thành mối quan hệ hợp tác chiến lược và bền chặt với mạng lưới cung ứng, hay bạn cũng có thể tham gia vào các tổ chức thu mua. Điều này

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

giúp bạn có được lợi thế chiến lược và chiến thuật tương tự nhưng ở quy mô nhỏ hơn. Thay đổi cách bạn quan niệm về mối quan hệ thu mua với các nhà cung cấp, nâng cao khả năng hợp tác của họ. Các đối tác cung ứng cũng cần phải chia sẻ cả thành công và rủi ro trong kinh doanh. Trước đây, nhiều nhà cung cấp cư xử có phần giống như những kẻ ung dung tự tại và ngồi ăn bám trong mối quan hệ với các nhà phân phối như thể họ không hề lo lắng liệu sản phẩm và dịch vụ mà mình cung cấp có mang lại lợi nhuận cho các bên hay không. Ngày nay, tình thế đã thay đổi, mối quan hệ của bạn với các nhà cung ứng chỉ mang lại hiệu quả nếu đó là mối quan hệ cộng sinh. Khi bạn thành công thì các nhà cung cấp mới thành công và ngược lại. Điều này khiến cho các nhà cung cấp và các nhà phân phối phải chia sẻ một phần trách nhiệm đối với sự thành bại của sản phẩm trên thị trường; nếu không, hãy đi tìm những nhà cung cấp khác có thể đáp ứng được điều này. Tiêu chuẩn thu mua đã thay đổi và quyết định có giữ vai trò chủ đạo trong các mối quan hệ làm ăn nằm trong tay bạn. Không ai có thể thay thế bạn làm điều đó.

Chiến lược xúc tiến các sản phẩm chủ chốt là nhân tố quan trọng thu hút sự chú ý của khách hàng đến với cửa hàng, tạo ra mức doanh thu và lợi nhuận cao. Bằng cách liên tục tung ra các sản phẩm khuyến mại, bạn sẽ tạo nên một không gian mua sắm thú vị và mới mẻ cho khách hàng và giữ được chân họ. Phương pháp để bạn tạo ra được chiến lược xúc tiến bán hàng phù hợp được chia ra làm hai phần. Trước hết, bạn phải tìm hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng bằng cách sử dụng phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong, chẳng hạn, bạn có thể tìm hiểu khách hàng rồi mới đưa ra quyết định về đầu vào cho cửa hàng; sau đó, bạn phải thiết lập mối quan hệ hợp tác chiến lược với các nhà cung cấp để đáp ứng những nhu

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cầu và mong muốn đó. Cần phải tạo ra sự thay đổi trong mối quan hệ với các nhà cung cấp. Cả các hãng bán lẻ và các nhà cung cấp phải cùng hợp tác để phục vụ người tiêu dùng cuối cùng - những người mua lẻ. Trong tất cả các khía cạnh của hoạt động bán lẻ, việc tiến hành chiến lược thúc đẩy sản phẩm chủ chốt đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra doanh thu. Luôn ghi nhớ 6P của hoạt động bán lẻ - lợi nhuận (Profits) được tạo ra khi bạn bán những sản phẩm phù hợp (Product) với mức giá phải chăng nhất (Price) ở những địa điểm phù hợp (Place) và các hoạt động xúc tiến hợp lý (Promotion) cùng với đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản (People) để cung cấp các dịch vụ tốt nhất cho khách hàng

Trong quá trình cạnh tranh, hãy ghi nhớ mười từ mà tôi đã học được trong một cuộc họp Câu lạc bộ Rotary sau: "Việc đó diễn ra thế nào tùy thuộc vào tôi!" Hãy làm chủ vận mệnh của chính mình. Bạn thành công hay thất bại, điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Bạn cần phải là người chủ động. Hãy lường trước những trường hợp xấu nhất có thể xảy ra và vạch ra những chiến lược tốt nhất có thể. Bằng cách dự đoán trước mức độ giảm trong doanh thu của bạn khi Wal-Mart hay các đối thủ khác xâm nhập thị trường hoặc nâng cấp cửa hàng giảm giá của bạn thành một siêu thị, bạn có thể chủ động phát triển một chiến lược xúc tiến bán hàng và khác biệt hóa sản phẩm để làm mới doanh nghiệp của mình. Trong bất kỳ cuộc đua nào, bạn cũng cần phải đánh giá chính xác đối thủ cạnh tranh của mình và từ đó đưa ra chiến lược phù hợp để phát huy những thế mạnh và hạn chế của bạn. Hãy tin tưởng vào doanh nghiệp mình và củng cố lòng nhiệt tình trên con đường cạnh tranh mỗi ngày. Nếu bạn thực sự tập trung vào khách hàng và tạo ra được những giá trị riêng cho họ, họ cũng như quy luật bán lẻ sẽ đứng về phía bạn!

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Danh sách kiểm tra

Hãy xem xét danh sách những chiến lược và chiến thuật về sản phẩm chủ chốt được thiết kế nhằm giúp bạn cạnh tranh với các đại gia bán lẻ như Wal-Mart và bạn sẽ không chỉ sống sót, mà còn phát triển trong cuộc cạnh tranh đó.

Hợp tác với đối tác cung ứng

- ✓ Hỏi các nhà cung cấp của bạn về thành công và thất bại của các đối thủ cạnh tranh
- ✓ Thảo luận với các nhà cung cấp cách họ có thể giúp bạn phát triển công việc kinh doanh
- ✓ Đề nghị các nhà cung cấp hợp tác với bạn để giúp bạn cạnh tranh hiệu quả
- ✓ Thể hiện và yêu cầu tác phong làm việc khẩn trương đối với nhà cung cấp
- ✓ Yêu cầu các nhà cung cấp hợp tác với bạn để phát triển các chiến lược xúc tiến bán hàng
- ✓ Tham khảo nhà cung cấp về những chiến lược đã mang lại thành công cho các hãng bán lẻ khác mà họ đang hợp tác
- ✓ Yêu cầu sự hỗ trợ từ phía các nhà cung cấp trong quá trình đào tạo về sản phẩm cho nhân viên của bạn
- ✓ Tham khảo các nhà cung cấp cách để giúp bạn khác biệt hóa sản phẩm
- ✓ Đưa ra các chính sách giảm giá hoặc khuyến mại đặc biệt cho khách hàng
- ✓ Đảm bảo sự khác biệt trong chiến lược sản phẩm so với các đối thủ cạnh tranh
- ✓ Yêu cầu các nhà cung cấp hỗ trợ bạn phát triển chiến lược xúc tiến bán hàng theo từng thời kỳ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Đẩy mạnh bán hàng

- ✓ Ghi nhớ rằng thường xuyên rơi vào tình trạng hết hàng đồng nghĩa với việc phá sản
- ✓ Nói chuyện với các nhà cung cấp và yêu cầu họ cung cấp các sản phẩm quảng cáo mang tính sáng tạo
- ✓ Đảm bảo giá hàng trong cửa hàng luôn đầy hàng là thể hiện sự nghiêm túc của bạn trong công việc kinh doanh
- ✓ Đảm bảo trong kho luôn có đủ lượng hàng dự trữ
- ✓ Tận dụng những chương trình quảng cáo mà nhà cung cấp đưa ra
- ✓ Kết hợp các sản phẩm nếu chúng hài hòa, chẳng hạn như bánh ngô và salsa[1]
- ✓ Tăng doanh thu bằng cách đẩy mạnh bán hàng tại các điểm bán hàng
- ✓ Học hỏi các cửa hàng khác bằng cách thường xuyên đi mua sắm tại đó

Chiến lược lựa chọn sản phẩm

- ✓ Phát triển chiến lược sản phẩm phù hợp với thị hiếu và thu hút được mối quan tâm của khách hàng địa phương
- ✓ Cung cấp những hàng hóa với mức giá cao hơn nhưng chất lượng vượt trội hơn Wal-Mart
- ✓ Phát triển chiến lược sản phẩm độc đáo trong ngành kinh doanh của bạn
- ✓ Tạo ra sự đa dạng và thường xuyên thay đổi các sản phẩm quảng cáo để thu hút khách hàng
- ✓ Tham khảo ý kiến khách hàng cách để bạn có thể cải thiện chiến lược sản phẩm của mình

[1] Một loại nước sốt ở Tây Ban Nha và Ý.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Nhãn hiệu riêng

- ✓ Tham khảo các nhà cung cấp về chương trình nhãn hiệu riêng của họ
- ✓ Tìm hiểu xem các nhà cung cấp có đang cung cấp sản phẩm mang nhãn hiệu riêng cho các đối thủ cạnh tranh không
- ✓ Đi mua sắm ở các cửa hàng khác để biết các nhà cung cấp nào đang cung cấp sản phẩm mang nhãn hiệu riêng
- ✓ Tìm hiểu xem có cửa hàng nào giống như cửa hàng của bạn đã thành công trong việc phát triển nhãn hiệu riêng không?
- ✓ Hỏi khách hàng xem liệu họ có mua các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng không?

Xúc tiến bán hàng

- ✓ Tung ra các chương trình khuyến mại theo từng thời điểm như đã định
- ✓ Đào tạo nhân viên của bạn làm việc như những thương nhân thực thụ, để họ giúp đỡ bạn trong việc lựa chọn và trưng bày sản phẩm
- ✓ Tổ chức các cuộc thi bán hàng để giữ không khí làm việc luôn sôi nổi
- ✓ Hướng dẫn nhân viên cách mời chào khách hàng mua các sản phẩm quảng cáo bày ở các quầy thanh toán
- ✓ Yêu cầu nhân viên thể hiện sự hiểu biết đối với các chương trình xúc tiến bán hàng hiện tại
- ✓ Đánh giá chính cửa hàng của bạn, liệu các biển hiệu quảng cáo đã rõ ràng và được đặt ở vị trí thích hợp chưa?
- ✓ Đảm bảo chương trình khuyến mại được diễn ra đúng lúc và liên tục
- ✓ Mua đủ lượng hàng cần thiết để đáp ứng nhu cầu của khách hàng
- ✓ Đảm bảo kiểm tra thường xuyên để bổ sung hàng kịp thời

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

5

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT QUẢN LÝ CHI TIÊU

"Wal-Mart đã thay đổi những tiêu chuẩn truyền thống trong việc quản lý chi phí, phát triển hay nâng nó lên một cấp độ mà trước đó chưa ai từng nghe nói tới, bác bỏ quan niệm rằng bạn không thể tiết kiệm để trở nên giàu có."

Vào một trong những buổi họp sáng thứ Bảy, Sam Walton đến muộn vì sáng hôm đó, ông đã ghé qua một trong những trung tâm phân phối ở Bentonville để uống cà phê với vài người lái xe. Ông thường dành khoảng thời gian sáng sớm cho những người lái xe để cập nhật thông tin về những gì đang diễn ra ở các cửa hàng dưới con mắt của họ. Dường như những người lái xe biết tất cả mọi việc đang diễn ra trong công ty và mạng lưới làm việc của họ thật đáng kinh ngạc. Sam luôn thân thiện và hiền từ, vì vậy họ có thể thoải mái nói với ông những việc đang xảy ra. Là một người không ngừng học hỏi, Sam đã tận dụng cơ hội này để tìm hiểu những thông tin mới và khách quan về chính công ty của mình.

Vì vậy, cũng giống như bất kỳ người nào đi họp muộn vào sáng thứ Bảy, ngay cả Sam cũng phải đỗ xe ở phía sau bãi xe của trụ sở chính. Không có một trường hợp ngoại lệ nào.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Trong ngày đặc biệt này, dù với lý do gì đi nữa thì trên đường đi vào văn phòng, ông cũng luôn chú ý đến thương hiệu của những chiếc xe trong bãi. Cuối cùng, ông tỏ ra vô cùng tức giận khi bước vào căn phòng họp rộng lớn với các vị lãnh đạo công ty. Qua cử chỉ của ông khi ông bước vào, bạn sẽ nhận thấy ông đang không hề vui vẻ chút nào, và một vài lý do sẽ sớm được tiết lộ sau đây.

Tôi nhớ rằng ông đã xin lỗi vì đi họp muộn nhưng ông đã giải thích để những người tham dự hiểu được lý do. Rồi ông miêu tả lại quãng đường qua bãi gửi xe ông đã đi sáng hôm đó. Với một cách thức mà chỉ Sam Walton mới làm được, ông đã mắng mỏ tất cả mọi người có mặt ở đó: "Chắc hẳn tôi đã phải trả cho các bạn - những người quản lý và nhân viên ở trụ sở chính - quá nhiều. Có vô số những chiếc xe Mercedes và BMW đắt tiền ở ngoài bãi gửi xe." Ông lo lắng rằng những nhà lãnh đạo công ty có thể quá tự kiêu tự đại, quá no đủ và họ sẽ quên mất rằng chính sự tiết kiệm đã làm nên thành công cho công ty. Không ai nói một câu nào khi ông ngừng chỉ trích. Dường như ông đã khiến tất cả mọi người có mặt lúc đó cứng họng bằng một đợt tổng công kích.

Để hiểu đầy đủ câu chuyện này bạn phải biết rằng Sam đi làm bằng chiếc xe chở hàng sản xuất từ năm 1979 màu trắng và đỏ của Ford với những chiếc chuồng nhốt chó săn chim ở phía sau. Tôi là một trong số những người may mắn hôm đó cũng đi làm bằng xe chở hàng. Tôi đã quen đi chiếc xe "cà tàng" như vậy. Ở gia đình tôi, vợ tôi mới là người đi Mercedes! Rất nhiều nhà quản lý Wal-Mart đã bị đặt vào tình huống khó xử. Sam không trực tiếp đe dọa ai cả nhưng rõ ràng, thông điệp ẩn chứa ở đây là mọi người cần có cái nhìn nghiêm khắc đối với những giá trị và niềm tin cá nhân và xem liệu chúng có song hành với những giá trị và niềm tin của công ty hay không. Một việc rất hài hước đã diễn ra tuần sau đó. Tôi nhận thấy có sự thay đổi ở bãi đỗ xe. Những người sở hữu những chiếc xe đắt tiền đã phải hoặc là đỗ trong ga-ra riêng, hoặc là

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trả lại cửa hàng ô tô. Vào buổi họp sáng thứ Bảy sau đó, trong bãi xe xuất hiện vô số những chiếc xe cũ nát, xấu xí. Dường như mọi người đều hiểu được ẩn ý của ông và quyết định rằng tốt hơn hết là nên thận trọng về vấn đề tiết kiệm chứ đừng phô trương sự giàu có cho tất cả mọi người (hay chỉ mình Sam) thấy.

Chúng tôi sẽ không bao giờ biết chắc nhưng có lẽ tâm trạng của Sam sáng hôm đó bắt nguồn từ cuộc nói chuyện với những người lái xe. Có thể họ đã hỏi hay thông báo cho ông về những chiếc xe sang trọng ở bãi đỗ xe của trụ sở chính. Một trong những bí quyết thành công của Wal-Mart vẫn luôn là khả năng duy trì cơ cấu chi tiêu ở mức thấp nhất có thể. Nhờ vậy, công ty có thể trực tiếp tiết kiệm được hàng tỉ đô la. Câu nói: "Một xu tiết kiệm được cũng là một xu mồ hôi nước mắt" đã thể hiện quan niệm của Sam về việc quản lý chi tiêu. Ông không bao giờ buộc người khác làm việc gì ông chưa làm được, kể cả khi ông yêu cầu các lãnh đạo công ty bớt phô trương sự giàu có của mình trước công chúng.

Để hiểu câu chuyện này, bạn phải hiểu được lối sống cá nhân của Sam Walton. Mặc dù tài sản của ông lên đến vài tỉ đô la, song bạn sẽ không thể biết được điều đó nếu chỉ gặp ông trên đường. Ông đi chiếc xe chở hàng màu trắng cũ kỹ và sống trong một ngôi nhà xoàng xĩnh ở Bentonville mà bất cứ ai có việc làm đều mua được. Số điện thoại gia đình ông thậm chí còn được in trong sổ danh bạ của địa phương. Ông là người tự vươn lên để thành đạt và kiên quyết không chịu thay đổi phong cách sống giản dị trong suốt cuộc đời mình. Ông cũng tự nhận mình là người cực kỳ tiết kiệm và quan điểm đó đã thấm nhuần vào văn hóa Wal-Mart. Sự lựa chọn của cá nhân ông giữa giàu sang và tiết kiệm đã ảnh hưởng đến quan niệm về quản lý chi tiêu trong công ty. Sự chú trọng đặc biệt trong quản lý chi tiêu và triết lý giá rẻ hàng ngày được xem là có vai trò quan trọng như nhau đối với thành công của Wal-Mart. Các nhà lãnh đạo Wal-Mart

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

luôn tự hào về phong cách chặt chẽ họ đã tạo ra trên toàn thế giới: Tiết kiệm là "mốt" ở Wal-Mart!

Sam Walton chưa bao giờ muốn được biết đến với tư cách người đàn ông giàu nhất hành tinh, vì vậy ông đã khéo léo chia tài sản của mình cho những người thừa kế. Nếu ông giữ nguyên khối lượng tài sản gia đình mình đã tích trữ được thì trên thực tế, nó có thể nhiều gấp đôi tài sản của Bill Gates! Trong số 10 người giàu nhất thế giới (tính theo tỉ đô la) do tạp chí Forbes bình chọn năm 2002 có tới 5 thành viên thuộc dòng họ Walton:

1. Gates, William H. III, Mỹ, 52,8 tỉ USD, Microsoft
2. Buffett, Warren E., Mỹ, 35,0 tỉ USD, Berkshire Hathaway
3. Albrecht, Karl and Theo, Đức, 26,8 tỉ USD, Retail
4. Allen, Paul G., Mỹ, 25,2 tỉ USD, Microsoft
5. Ellison, Lawrence J., Mỹ, 23,5 tỉ USD, Oracle
6. **Walton, Jim C., Mỹ, 20,8 tỉ USD, Wal-Mart**
7. **Walton, John T., Mỹ, 20,7 tỉ USD, Wal-Mart**
8. **Walton, Alice L., Mỹ, 20,5 tỉ USD, Wal-Mart**
9. **Walton, S. Robson, Mỹ, 20,5 tỉ USD, Wal-Mart**
10. **Walton, Helen R., Mỹ, 20,4 tỉ USD, Wal-Mart**

Như vậy, tổng tài sản của gia đình Walton lên tới hơn 100 tỉ đô la! Thậm chí hầu hết mọi người sẽ không thể tưởng tượng ngay được số tiền đó nhiều đến thế nào. Chính tôi cũng gặp khó khăn khi ước lượng khối tài sản đó. Bạn hãy nghĩ như thế này. 1 tỉ đô la bằng một chồng bao gồm 1.000 hóa đơn trị giá 1 triệu đô la. Bây giờ để xác định được khối tài sản đó bạn phải hiểu rằng 100 tỉ đô la tương đương với một khay lớn chứa 100.000 hóa đơn trị giá 1 triệu đô la! Liệu ai trong số chúng ta có thể không thay đổi lối sống khi sở hữu số tiền lớn hơn cả trong mơ như vậy? Nếu bạn nghĩ theo cách đó thì sẽ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thấy dễ hiểu tại sao các nhà điều hành và quản lý của Wal-Mart - những người đã làm việc chăm chỉ và trở nên giàu có nhờ mức tăng trưởng đáng kinh ngạc trong giá trị cổ phiếu họ nắm giữ - có quyền thể hiện cho công chúng thấy sự thành công của họ. Tuy nhiên, Sam Walton lại không nghĩ như vậy.

Để thấy được ảnh hưởng khó có thể tin được của việc quản lý chi tiêu đối với thành công của Wal-Mart, trước hết bạn phải hiểu về lịch sử cổ phiếu công ty. Ngày 11/10/1970, Wal-Mart tung ra 300.000 cổ phiếu phổ thông cho công chúng với mức giá 16,5 đô la/cổ phiếu. Cũng trong ngày hôm đó, bộ đôi ban nhạc The Carpenters đã lọt vào bảng xếp hạng các đĩa đơn của Mỹ với ca khúc "Chúng ta mới chỉ bắt đầu" - một sự trùng hợp lạ kỳ tựa như điềm báo những điều sắp tới với Wal-Mart. Từ lúc đó Wal-Mart đã có 11 lần chia tách cổ phiếu với tỉ lệ 2-1. Nếu bạn mua 100 cổ phiếu với giá 16,5 đô la/cổ phiếu trong đợt chào bán đầu tiên thì số lượng cổ phiếu đã tăng lên như trong bảng 5.1.

Cho phép tôi cung cấp thêm cho bạn một số thống kê đáng kinh ngạc khác. Nếu bạn mua 100 cổ phiếu Wal-Mart vào ngày 1/10/1970 với mức giá cổ phiếu phát hành lần đầu là 16,5 đô la thì tổng khối lượng đầu tư của bạn là 1.650 đô la. Nếu bạn đủ khôn ngoan để giữ số cổ phiếu đó cho đến ngày hôm nay, thì sau 11 lần chia tách với tỉ lệ 2-1, số 100 cổ phiếu gốc đó có thể có trị giá 11.978.400 đô la (với giá 58 đô la/cổ phiếu). Nếu bạn chỉ mua 1 cổ phiếu thì bây giờ nó trị giá 118.768 đô la (với giá 58 đô la/cổ phiếu). Đó là lý do tại sao nhiều cộng sự của Wal-Mart đủ khả năng mua những chiếc xe sang trọng hay tại sao những thành viên của gia đình Walton lại giàu có đến vậy!

Để đánh giá được giá trị cổ phiếu Wal-Mart, một câu chuyện về cổ phiếu trong cuốn sách *Work in Progress* (Tiến triển công việc) của Michael Eisner sẽ so sánh và giúp bạn thấy được thành công ngoài sức tưởng tượng mà Wal-Mart đã đạt được.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Bảng 5.1: Lịch sử chia tách cổ phiếu của Wal-Mart

Đợt chia tách cổ phiếu tỉ lệ 2-1	Số lượng cổ phiếu	Giá một cổ phiếu (đô la)	Giá thị trường trong ngày chia tách (đô la)
10/1970	100	16,5	---
5/1971	200	8,25	47
3/1972	400	4,125	47.5
8/1975	800	2,0625	23
11/1980	1.600	1,03125	50
6/1982	3.200	0,0515625	49,875
6/1983	6.400	0,0257813	81,625
9/1985	12.800	0,1275	49,75
6/1987	25.600	0,064453	66,625
6/1990	51.200	0,032227	62,5
2/1993	102.400	0,016113	63,625
3/1999	204.800	0,008057	89,75

Nguồn: www.walmart.com

Eisner kể lại việc Warran Buffet[1] mua số cổ phiếu trị giá 4 triệu đô la của Disney và kiếm được khoảng 2 triệu đô la khi bán lại 2 năm sau đó. Nếu Buffet giữ số cổ phiếu đó thì 28 năm sau, nó có thể đạt giá trị 869 triệu đô la. Tuy nhiên, nếu năm 1965 Disney mua 4 triệu đô la cổ phiếu của tập đoàn Berkshire Hathaway thì nó có thể lên đến 6 tỉ đô la vào 28 năm sau! Nếu năm 1970, Eisner hay Warren Buffet mua 4 triệu đô la cổ phiếu của Wal-Mart với mức giá cổ phiếu phát

[1] Chủ tịch tập đoàn bảo hiểm và đầu tư Berkshire Hathaway.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hành lần đầu là 16,5 đô la thì 28 năm sau (với giá 46 đô la/cổ phiếu), khối lượng cổ phiếu đó có thể đạt giá trị trên 22 tỉ đô la! Tất nhiên, không phải Warren Buffet không biết đến thực tế này. Theo Motley Fool[1] (ngày 30/7/1998), Buffet - người được biết đến như Sam Walton của lĩnh vực đầu tư - trên thực tế cũng sở hữu một khối lượng lớn cổ phiếu của Wal-Mart trong nhiều năm (ước tính là trên 1 triệu cổ phiếu).

Vì vậy, bạn có thể thấy nhiều cộng sự của Wal-Mart đã trở nên giàu có thế nào căn cứ vào việc họ gia nhập công ty và bắt đầu tích lũy cổ phiếu từ khi nào. Thành công về mặt tài chính mà Wal-Mart mang lại cho các cộng sự làm việc trong một khoảng thời gian trung bình ở công ty thật đáng ngạc nhiên. Một trong những người quản lý cấp dưới của tôi không đủ điều kiện được hưởng quyền chọn cổ phiếu, song cô vẫn đều đặn trích tiền lương để mua cổ phiếu và tham gia chương trình chia lợi nhuận của công ty. Sau 17 năm làm việc, cô đã nghỉ hưu với tư cách một nhà triệu phú. Bên cạnh đó, những cộng sự tham gia mua quyền chọn cổ phiếu còn được tham gia một chương trình kéo dài 9 năm và chưa ai từng nghe đến, đó là đảm bảo cho nhân viên được hưởng lương hưu ngay cả khi nghỉ việc trước tuổi về hưu. Đó chính là ưu thế giữ nhân viên của Wal-Mart!

Tôi đã gặp một nhân viên thu mua ở trụ sở chính, anh kể cho tôi câu chuyện đáng tiếc của mình. Anh nói vào cuối những năm 70, anh đã vay tiền ngân hàng để mua một số cổ phiếu Wal-Mart song anh lại nói dối ngân hàng rằng số tiền đó là để mua xe máy. Tuy nhiên, sau đó, anh đã suy nghĩ lại và quyết định rằng anh thực sự muốn một chiếc xe. Vì vậy, anh đã đổi hướng, lấy tiền mua xe. Anh nói nếu lúc đó anh dành tiền để mua cổ phiếu Wal-Mart như dự định ban đầu thì bây giờ, số cổ phiếu đó có thể đáng giá cả một gia tài. Chiếc xe giá một triệu đô la giờ vẫn ở trong nhà kho và nó

---

[1] Trang web thương mại chuyên về cổ phiếu, đầu tư và tài chính (www.fool.com).

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vẫn luôn nhắc anh nhớ về quyết định ngu ngốc nhất mà anh từng đưa ra!

Bud - anh trai của Sam - đã bán một phần cổ phần của mình để xây dựng ngôi nhà mơ ước ở Bentonville. Vì ông phải trả cho ngôi nhà đó bằng tiền mặt nên rốt cuộc, ông đã mất hàng triệu đô la cổ phiếu. Tuy nhiên, Sam và vợ ông - Helen - vẫn sống trong ngôi nhà nơi con cái ông đã lớn lên. Ông là một trong số những người tiết kiệm nhất ở khu đó, tuân thủ theo đúng câu châm ngôn của Will Roger[1]: "Cách tốt nhất để nhân đôi số tiền của bạn là gấp nó lại và cho vào túi quần."

Không phải tất cả các nhà điều hành Wal-Mart đều chia sẻ với Sam quan niệm về sự tiết kiệm. Đây là một sai lầm về cách đánh giá đã khiến cho một nhà điều hành phải hối hận sau này. Với món tiền khổng lồ kiếm được từ các hợp đồng quyền chọn cổ phiếu Wal-Mart, anh ta đã xây một ngôi biệt thự ở ngoại ô Bentonville trong khi vẫn công tác ở công ty. Anh ta thật ngu ngốc khi mời Sam và Helen - vợ ông - đến ăn tối tại ngôi nhà sang trọng này. Theo như tôi được nghe kể (bởi một nhân viên ở trụ sở chính) thì ngay ngày hôm sau, Sam đã cho nhà điều hành này thôi việc. Rõ ràng là Sam không thích sự phô trương của đội ngũ lãnh đạo công ty.

Dù không cần thiết, song Wal-Mart có một đội máy bay riêng. Tuy nhiên, do lo sợ sẽ tạo ra hình ảnh về "lối sống của những người giàu có và nổi tiếng" nên Sam không dùng đến máy bay phản lực mà yêu thích 17 chiếc máy bay cánh quạt đỗ tại sân bay Arkansas, Rogers. Sam đã được đào tạo trong quân đội để trở thành phi công và mọi người đều biết việc ông tự lái máy bay riêng khi đến thăm các cửa hàng. Khi Wal-Mart mở rộng hoạt động ra khắp đất nước, các nhà điều hành, bao gồm cả bản thân Sam, khó có thể trực tiếp đến thăm từng cửa hàng. Với chiếc máy bay cánh quạt, để bay

---

[1] William Penn Adair "Will" Rogers (4/11/1879 – 15/8/1935): nhà hài kịch, diễn viên, đồng thời là ứng cử viên tổng thống.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đến Dallas hay thành phố Kansas là một chuyện, nhưng bay đến Seattle hay Boston lại là chuyện khác. Trước đây, Sam vẫn tự hào rằng hàng năm, ông đều đến thăm tất cả các cửa hàng trong hệ thống. Tuy nhiên bây giờ, nó đã trở thành điều không thể. Sam từ chối mua máy bay phản lực dù chúng rõ ràng là cần thiết cho công việc kinh doanh vì ông không muốn tạo ra hình ảnh tiêu cực về lối sống xa hoa của các vị lãnh đạo Wal-Mart. Ông lo lắng về việc này đến nỗi khi phải bay trong một chuyến bay thương mại, ông cũng muốn đảm bảo rằng mình chỉ đi loại vé bình thường nhất!

Để tiết kiệm tiền, mỗi khi các nhân viên của trụ sở chính Wal-Mart cần bay tới những nơi xa xôi, họ thường bay tới thành phố Kansas, Memphis, Tulsa, St. Louis hay Dallas bằng máy bay cánh quạt trước. Ở đó, văn phòng du lịch của tập đoàn Wal-Mart sẽ giúp họ tìm một chuyến bay thương mại tới đích đến cuối cùng. Hơn nữa, chuyến bay thương mại đó thường bao gồm nhiều chuyến bay chuyển tiếp ngắn hơn nhằm giảm giá vé tới mức thấp nhất có thể. Tệ hại hơn nữa, những cá nhân thường xuyên đi công tác phải báo cáo cho công ty về từng dặm họ đã bay!

Tất cả các Phó Chủ tịch điều hành cửa hàng địa phương đều sống ở tây bắc Arkansas. Đều đặn như đồng hồ, mỗi tuần, họ lại bay đến 4 vùng của đất nước bằng 17 chiếc máy bay cánh quạt đó. Sam luôn tin tưởng vào phương thức điều hành ngoài văn phòng. Ông muốn các nhà lãnh đạo công ty phải rời khỏi bàn làm việc, đến thăm các cửa hàng, nói chuyện với khách hàng và cộng sự. Máy bay khởi hành vào sáng thứ Hai, đưa họ đến với các cửa hàng trên khắp đất nước và trở về vào tối thứ Năm. Vào ngày thứ Sáu, họ thường có một cuộc họp về điều hành văn phòng kéo dài cả ngày để tập hợp lại những phát hiện về cạnh tranh mà họ đã tìm được. Rob Walton - con trai của Sam (người đã thay thế Sam khi ông qua đời) - cuối cùng cũng đã mua một chiếc máy bay phản lực để đi công tác riêng ngay từ khi Sam vẫn còn sống.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Sam không bao giờ dùng máy bay riêng của công ty vì ông tin rằng chúng tạo ra một thông điệp tiêu cực cho các nhà đầu tư, nhân viên và khách hàng của Wal-Mart. Một sân bay cấp vùng vừa mới được xây dựng ở ngay ngoại ô Bentonville, tại đó có những chuyến bay thương mại trực tiếp đến những nơi như thành phố New York hàng ngày.

Khi bạn đã biết về tình hình tài chính của gia đình, lịch sử chia tách cổ phiếu hay thói quen chi tiêu của công ty thì câu chuyện về những chiếc BMW hay Mercedes lại càng trở nên khó tin hơn. Về bản chất, các nhà kinh doanh bán lẻ đều là những doanh nhân và họ là hiện thân của chủ nghĩa tư bản. Trong thế giới kinh doanh hiện nay, một thắng lợi trên thương trường là cho người khác thấy quyền lực, tiền bạc... liên quan đến thành công của bạn. Bạn phải biết rằng tất cả các nhà điều hành, nhà quản lý và thậm chí các nhân viên làm việc theo giờ đều sở hữu cổ phiếu công ty. Sau 11 lần chia tách cổ phiếu trong hơn 30 năm qua, nhiều cộng sự gắn bó cả sự nghiệp với công ty đã trở thành những nhà triệu phú sở hữu nhiều triệu đô la. Đó có thể là những người lái xe, những nhân viên làm việc theo giờ ở cửa hàng hay nhân viên ở trung tâm phân phối đã tham gia vào chương trình chia lợi nhuận và kế hoạch mua cổ phiếu dành cho nhân viên.

Sam tin, nhân một nhân viên vui vẻ sẽ khiến khách hàng vui vẻ và một khách hàng vui vẻ đương nhiên sẽ làm tăng doanh số. Sam và vợ ông - Helen - cho rằng bằng cách trao cho nhân viên một phần công ty thông qua chương trình chia lợi nhuận, họ sẽ thấy thành công của cá nhân họ phụ thuộc vào thành công của công ty và họ sẽ làm mọi việc có thể để tăng doanh số và quản lý chi phí. Cam kết của Sam về việc chia lợi nhuận của Sam đã tạo ra sự trung thành của các cộng sự - những người sau đó lại sẵn lòng giúp đỡ Sam xây dựng nên đế chế bán lẻ. Ông thường nói với các cộng sự

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

rằng nếu bất kỳ người nào hỏi ai là người sở hữu Wal-Mart thì hãy nói với họ, đó chính là BẠN!

Nhờ kế hoạch chia lợi nhuận và tiềm năng tăng giá trị cổ phiếu công ty, các cộng sự của Wal-Mart luôn có động lực mạnh mẽ để làm mọi việc có thể nhằm giảm chi phí. Tôi nhớ thậm chí đã có nhân viên ở trụ sở chính mang đồ từ nhà tới văn phòng để tiết kiệm cho công ty. Họ mang đến kẹp giấy, bút chì, bút bi, giấy ghi chép, dập ghim với mục đích giảm chi phí đến mức thấp nhất có thể và nhờ vậy, lợi nhuận sẽ tăng lên, cổ phiếu sẽ tăng giá và họ sẽ nhận được phần lợi nhuận được chia. Đây không phải là mệnh lệnh trực tiếp của công ty mà chỉ là nỗ lực của mỗi cá nhân nhân viên bình thường nhằm giúp công ty đạt được mức chi phí thấp nhất trong ngành và chuyển giao khoản tiền tiết kiệm được sang cho khách hàng. Các cộng sự của Wal-Mart dường như bị ám ảnh bởi việc tiết kiệm tiền cho công ty. Quản lý chi phí đã ăn sâu vào cuộc sống hàng ngày đến mức chính bản thân các nhân viên cũng luôn kiểm soát những thói quen lãng phí. Áp lực rằng bạn cũng phải giống như người khác là một động lực lớn khiến mọi người cùng quản lý chi phí như mong muốn.

Tôi biết bạn khó có thể tin vào điều này song đó là sự thật mà tôi đã được tận mắt chứng kiến. Các nhân viên Wal-Mart dùng tiền của công ty như thể họ đang ký séc từ chính tài khoản của mình. Nó được gọi là giá trị văn hóa "quyền sở hữu". Kể từ khi bắt đầu kế hoạch chia lợi nhuận của Wal-Mart vào năm 1972 và chương trình 401(k)[1] năm 1997, Wal-Mart đã đóng góp gần 3 tỉ đô la cho quỹ nghỉ hưu của nhân viên.

Tôi sẽ không bao giờ quên một chuyến đi đến các trường

[1] Một dạng tài trợ nghỉ hưu cho nhân viên được tiến hành ở Mỹ và một số nước khác. Theo đó, nhân viên được phép trì hoãn khoản thuế thu nhập trên khoản tiền lương và tiền tiết kiệm cho đến khi rút ra. Số thuế đó được gửi vào tài khoản 401(k) để họ tham gia các quỹ tương hỗ hay đầu tư cổ phiếu, trái phiếu...

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đại học để tuyển dụng khi tôi còn làm việc ở Wal-Mart. Tôi đã đến hai trường ở Pennsylvania với một Giám đốc nhân sự cấp vùng chịu trách nhiệm quản lý các cửa hàng ở phía Tây Bắc. Chúng tôi đang tìm kiếm những thực tập sinh quản lý cửa hàng ở trường Slippery Rock và Penn State. Chúng tôi có kế hoạch phỏng vấn vào thứ Ba ở Slippery Rock và thứ Tư, thứ Năm, thứ Sáu ở Penn State. Chuyến đi càng trở nên thú vị hơn nhờ chính sách quản lý chi phí công tác của Wal-Mart buộc bạn phải ngủ cùng phòng với một người (cùng giới) mà bạn đi cùng. Đây là lần đầu tiên tôi phải chia sẻ phòng với một ai đó khi đi công tác. Chúng tôi ngủ chung năm đêm liên tục! Đến tận thứ Bảy chúng tôi mới trở về Bentonville.

Bên cạnh đó, chúng tôi không được phép ngủ ở những khách sạn sang trọng như Hyatts, Mariotts hay Hiltons mà phải ở những nơi rẻ hơn như LaQuintas và Quality Inns. Chúng tôi thậm chí còn không phải trả tiền phòng vì tất cả đã được Wal-Mart đàm phán để giảm xuống mức giá thấp hơn cho tập đoàn. Tôi nhớ mình đã từng tham dự một cuộc hội thảo kinh doanh tổ chức tại một khách sạn đắt tiền ở trung tâm thành phố nhưng công ty đã buộc tôi trọ tại một khách sạn rẻ tiền hơn nằm ngoài khu vực trung tâm.

Có một câu chuyện trên *Vanity Fair*[1] về vị Tổng Giám đốc Điều hành hiện hành của Wal-Mart. Bài báo đó cũng không làm tôi bất ngờ lắm khi viết: "Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành Wal-Mart H. Lee Scott, Jr. là người tiết kiệm đến mức khi đi công tác, ông thường đặt một phòng tắm thường ở Days Inn và ở chung phòng với Giám đốc Quản lý Tài chính của công ty." Bạn có thể tưởng tượng một nhà điều hành của bất kỳ một công ty nào khác thuộc danh sách 1000 công ty hàng đầu của tạp chí *Fortune* lại phải ở chung phòng khách sạn với người khác để tiết kiệm tiền không? Các nhà điều hành ở Wal-Mart thực sự là những nhà lãnh đạo đầy tớ luôn lấy bản thân mình làm gương.

---

[1] Tạp chí đương đại của Mỹ về văn hóa, thời trang và chính trị của nhà xuất bản Condé Nast.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tôi thường nghe mọi người trong công ty nói một cách khéo léo rằng đây là những nhà điều hành "đã nói là làm".

Nếu bạn nghĩ những nỗ lực để quản lý chi phí này là quá chi ly với những khoản nhỏ nhặt mà lại phung phí với những khoản lớn hơn thì hãy nghĩ lại. Ở một công ty quy mô lớn như Wal-Mart, với tất cả những lời ca tụng từ phía báo chí về thành công trong doanh số của công ty thì các Giám đốc và nhân viên ở đây có vô số cơ hội để chìm đắm vào những thói tham lam và lãng phí. Nhưng nếu Wal-Mart mong muốn thuyết phục khách hàng và các nhà cung cấp rằng công ty đang làm mọi việc có thể để giữ giá ở mức thấp nhất thì việc phô trương thói quen tiêu dùng lãng phí có vẻ như không thích hợp lắm. Những câu chuyện về quản lý chi tiêu trong suốt lịch sử công ty là nền tảng văn hóa vững chắc để các nhà lãnh đạo Wal-Mart khẳng định kỳ vọng của công ty về vấn đề này. Quản lý chi tiêu có thể trở thành một lợi thế cạnh tranh khi bạn có hơn một triệu nhân viên và tất cả đều cố gắng hoàn thành công việc của mình một cách tiết kiệm nhất có thể.

Nhân viên Wal-Mart đã nâng quan niệm về quyền sở hữu văn hóa đối với quản lý chi tiêu lên một tầm cao mới. Dường như chính họ là người phải trả các hóa đơn của công ty vào cuối tháng. Quản lý chi phí ở Wal-Mart cũng giống như một môn thể thao mạo hiểm vậy! Nó cũng giống như việc các đối thủ đang chơi môn bóng rổ theo luật lệ cũ còn Wal-Mart lại chơi cùng với những tấm bạt lò xo và những luật lệ hoàn toàn mới. Vấn đề ở đây là các đối thủ đang chơi trò chơi quản lý chi tiêu theo những quy tắc cũ, không phù hợp nữa nhưng Wal-Mart thì đã sáng tác lại trò chơi. Wal-Mart đã thay đổi những tiêu chuẩn truyền thống về quản lý chi tiêu, nâng nó lên một tầm cao mới mà trước đây chưa ai từng nghe nói đến.

Những thay đổi cần thiết trong cách quản lý chi tiêu của các nhà điều hành ở một số công ty để cạnh tranh hiệu quả hơn lớn đến mức tôi nghĩ, phần lớn trong số họ sẽ không sẵn sàng hi sinh những lợi ích cá nhân để tự mình làm gương cho cách cư

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

xử họ mong muốn. "Nói là làm" đòi hỏi họ phải vứt bỏ những bổng lộc vật chất mà vị trí điều hành đã mang lại cho họ, bao gồm cả ô tô công ty, bãi đỗ xe đặc biệt và thẻ hội viên các câu lạc bộ. Về lý thuyết, sự thống nhất trong quản lý chi tiêu của văn hóa Wal-Mart rất dễ hiểu song đó có thể là một trong những điểm gây khó khăn và đau đớn cho các đối thủ cạnh tranh khi cố gắng bắt chước và áp dụng trong chính công ty mình.

Chiến lược giá rẻ của Wal-Mart không chỉ bao gồm việc mua hàng từ nhà cung cấp với mức giá thấp nhất có thể. Công việc tuyệt vời mà các nhân viên thu mua của Wal-Mart đã làm được là đàm phán để có được mức giá thấp nhất từ nhà cung cấp và khoản chi phí tiết kiệm được sau đó sẽ chuyển thành mức giá thấp nhất cho người tiêu dùng. Nhân viên của Wal-Mart được đào tạo theo các yếu tố chất lượng toàn diện như biểu đồ phát triển, ý tưởng sáng tạo và liên tục hoàn thiện. Tất cả mọi người đều được khuyến khích tìm kiếm các ý tưởng để tiết kiệm chi phí và các cách thức làm việc tiết kiệm được thời gian, năng lượng và công sức. Tôi không nói về những ý tưởng tiết kiệm chi phí trị giá hàng triệu đô la mà tôi chỉ nói về phương thức tiết kiệm, gom góp từng đồng đô la nhỏ.

Những ý tưởng tiết kiệm chi phí tuyệt vời được phát triển hàng ngày thông qua một quá trình đã được chính thức hóa mang tên "Yes We Can, Sam" (Vâng thưa ngài Sam, chúng tôi có thể). Các nhân viên được khuyến khích đưa ra những cách thức tiết kiệm 1, 5, 10, 20 đô la hay thậm chí nhiều hơn nữa. Đôi khi, một nhân viên có thể nảy ra những ý tưởng giúp tiết kiệm tới 50, 100, 500, hay 1000 đô la ở một cửa hàng. Những ý tưởng tốt nhất sau đó sẽ được tuyên truyền đến tất cả các cửa hàng và nhờ vậy, một ý tưởng nhỏ cũng có tiềm năng tiết kiệm được hàng triệu đô la. Khoản tiền tiết kiệm này được sử dụng để hạ thấp giá thành, giúp công ty tận dụng tính kinh tế của quy mô hệ thống hơn 4.000 cửa hàng với hơn 1 triệu nhân viên có giá trị 260 tỉ đô la. Một ý tưởng trị giá 10 đô la khi được nhân rộng trên

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

4.000 cửa hàng sẽ nhanh chóng tạo ra khoản tiết kiệm lên đến 40.000 đô la cho công ty. Thực sự không có ý tưởng tiết kiệm chi phí nào của Wal-Mart là kém giá trị bởi nó có thể được áp dụng tại các cửa hàng trên khắp thế giới.

Với quan điểm chi tiêu như thế, Wal-Mart không chỉ gây áp lực với các nhà cung cấp mà còn tìm cách tiết kiệm chi phí trong mọi hoạt động kinh doanh khác. Cần đồ dùng cho văn phòng ở trụ sở chính Bentonville ư? Tôi đã được yêu cầu đi đến phòng trưng bày đồ mẫu và trang bị cho văn phòng của mình bằng những đồ đó. Muốn dùng một tách cà phê hay một cái bánh rán khi bạn đang làm việc ư? Ở đây không có cà phê miễn phí, hãy thanh toán ở quầy bar công ty. Muốn mặc quần jeans màu xanh đi làm vào thứ Sáu ư? Hãy bỏ tiền quyên góp cho Mạng lưới những điều kỳ diệu cho trẻ em[1]. Như bạn thấy đấy, Wal-Mart không bao giờ chịu mất nhiều tiền hơn dự định: Công ty tiết kiệm đến từng đồng xu một. Wal-Mart thậm chí còn kiếm tiền thông qua các chương trình trợ cấp thuế của chính phủ liên bang hay của nhà nước.

Tôi trực tiếp quản lý một phòng có tên gọi Các chương trình Chính phủ. Người quản lý phòng đó chịu trách nhiệm thu thập các khoản tín dụng thuế nếu một nhân viên mới được tuyển dụng có thể đáp ứng một số yêu cầu cụ thể của chính phủ. Hợp tác trực tiếp với một bên cung cấp thứ ba cũng có nghĩa chúng tôi có thể chủ động để tận dụng lợi ích của chương trình Tín dụng Thuế cho một số Công việc Mục tiêu (TJTC)[2] và Đạo luật Cộng tác Đào tạo Công việc (JTPA)[3].

---

[1] Children's Miracle Network: Một tổ chức phi lợi nhuận quốc tế nhằm gây quỹ cho các bệnh viện trẻ em, tài trợ các nghiên cứu y khoa và nâng cao nhận thức cộng đồng về sức khỏe trẻ em.

[2] Targeted Jobs Tax Credit: Một chương trình của chính phủ Mỹ có hiệu lực từ năm 1978. Theo đó, nếu các công ty thuê nhân viên thuộc nhóm những người khó tìm việc thì sẽ được hưởng khoản tín dụng thuế của Liên bang.

[3] Job Training Partnership Act: một đạo luật của Mỹ nhằm xây dựng các chương trình trợ giúp đào tạo, chuẩn bị cho thanh niên, những người không có kỹ năng, những người gặp khó khăn về kinh tế và những người gặp trở ngại khi tìm việc tham gia thị trường lao động.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Một số khoản tín dụng thuế được cung cấp bởi cả chính quyền liên bang và nhà nước. Trong một năm, chúng tôi có thể huy động được khoản tín dụng thuế trị giá hơn 15 tỉ đô la chỉ đơn giản bằng cách am hiểu luật và tích cực yêu cầu được nhận các khoản ưu đãi thuế.

Một trong những ý tưởng tiết kiệm chi phí thú vị mà tôi được biết là một ý tưởng khá đơn giản song lại tạo ra tác động to lớn. Wal-Mart không lãng phí bất cứ thứ gì. Công ty có một thói quen mà về lý thuyết có thể giảm tới 50% chi phí mua giấy. Đó là sử dụng cả mặt sau của mỗi trang giấy! Bạn viết một mẩu thư ngắn cho ai đó, và khi người nhận đã xong việc, anh ta hay cô ta sẽ sử dụng mặt sau của tờ giấy. Đây là một ví dụ đơn giản khác của việc tạo ra một thông điệp văn hóa rõ ràng về quản lý chi phí. Wal-Mart tập trung vào những thứ nhỏ nhặt để xây dựng nên một đế chế hùng mạnh.

Thậm chí đến cả người bảo vệ cũng tham gia vào việc quản lý chi phí. Một buổi sáng tôi đến văn phòng và nhận thấy đêm hôm trước người bảo vệ đã cẩn thận đặt một tờ giấy vuông vẫn có ghi "Kẻ lãng phí giấy đáng hổ thẹn" ở ngay chính giữa bàn làm việc để nhắc tôi rằng tôi đang lãng phí nguồn lực của công ty. Tất cả là vì tôi đã ném giấy vào thùng rác trong khi vẫn chưa dùng hết cả hai mặt. Tôi là người khó thay đổi thói quen, vì vậy tôi vẫn chưa hoàn toàn thấm nhuần văn hóa công ty và đây thực sự là một hành vi tai hại. Đó là lần cuối cùng tôi lãng phí một mẩu giấy. Cũng giống như mọi người, tôi trở nên bị ám ảnh về kiểm soát chi phí mua giấy. Tôi thậm chí còn hoang tưởng rằng Người anh em[1] đang lo lắng và quan sát mọi hành động lãng phí của tôi! Đây là một ví dụ tuyệt vời cho thấy thói quen quản lý chi phí đã được củng cố bởi mọi thành viên trong công ty như thế nào. Hãy thử áp dụng chương trình cắt giảm chi phí đơn giản này ở công ty bạn và rất có thể, bạn sẽ phải xử lý một cuộc nổi loạn của nhân viên! Thật không may, khi tôi nghĩ đến kỹ thuật quản lý chi phí

[1] Big Brother: tên gọi ám chỉ Sam.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đơn giản này và việc bạn thực hiện nó, tôi lại nhớ đến một câu ngạn ngữ cổ - bạn có thể dẫn một con ngựa đến hồ nước nhưng bạn không thể buộc nó uống nước!

Đã từng làm việc ở trụ sở chính của Wal-Mart ở Bentonville và tham quan văn phòng K-Mart ở Troy, Michigan, tôi nhận thấy hai công ty có hai triết lý quản lý chi tiêu hoàn toàn khác nhau. Một bên là Wal-Mart, với trụ sở chính của nó trước đây là một nhà kho, những tấm vải lót sàn nhà, tường bê-tông sơn, bóng đèn huỳnh quang, sàn treo theo kiểu tầng hầm và đồ nội thất không đồng bộ, tất cả đều rất rẻ tiền. Ngay cả văn phòng của những vị Giám đốc Điều hành cấp cao cũng chỉ ốp bằng loại ván rẻ tiền dùng ở tầng hầm và chỉ một số phòng, chứ không phải tất cả, có cửa sổ. Với những thứ đồ đạc đơn giản, tiền sảnh của công ty trông giống như một văn phòng xin trợ cấp thất nghiệp. Tuy nhiên, đó chỉ là một phần trong kế hoạch lớn của Sam nhằm gửi đến các nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng và các chuyên gia tài chính Phố Wall một thông điệp văn hóa rõ ràng rằng tiết kiệm là một việc tốt. Những thứ đồ dùng trong trụ sở chính đã cho tất cả mọi người thấy được mục tiêu quản lý chi tiêu của Wal-Mart. Chất lượng xây dựng và trang trí ở trụ sở chính cũng giống như chất lượng xây dựng ở các cửa hàng Wal-Mart.

Ở bên kia là trụ sở chính của K-Mart: Một kiến trúc đồ sộ như cung điện so với kiến trúc không có gì đặc biệt ở Bentonville. Ở phía đường lái xe vào được thiết kế hoành tráng, bạn có thể thấy nhiều chiếc Limosine đưa những vị khách quan trọng vào khu vực tiền sảnh có cấu trúc giống như một hội trường rộng lớn của K-Mart. Khu trụ sở chính lộng lẫy và hình ảnh nó đem lại dường như không phù hợp với những gì bạn thấy trong những cửa hàng giảm giá của K-Mart. Với tòa nhà và những chiếc Limosine, chắc chắn các quản lý cửa hàng và nhân viên sẽ khó chấp nhận mỗi khi họ nhận được yêu cầu quản lý chi tiêu từ cấp trên.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tôi nhớ trong một buổi họp sáng thứ Bảy, một trong những Giám đốc Điều hành của Wal-Mart đã bêu riếu K-Mart khi K-Mart tung ra lô-gô mới "Big K" (chữ K lớn). Ông nói đùa rằng K-Mart đã phải trả hàng triệu đô la để thuê một công ty quảng cáo thiết kế nên hình ảnh cạnh tranh mới này. Câu trả lời của vị Giám đốc Điều hành là đề xuất lô-gô mới cho Wal-Mart: "Big W" (chữ W lớn) mà không tiêu tốn của công ty một xu! Lô-gô mới của K-Mart và khoản tiền lãng phí là minh chứng cho sự cạnh tranh không hiệu quả. Tình trạng hiện tại của K-Mart khiến tôi không khỏi băn khoăn rằng liệu kết quả kinh doanh của công ty có tốt hơn không nếu nó có đội ngũ lãnh đạo khác trong suốt những năm qua.

Trong ngành bán lẻ, tiền lương là một trong những khoản chi tiêu quan trọng nhất mà các nhà lãnh đạo phải tập trung quản lý. Tôi đã từng tham gia ban điều hành giúp vực dậy American Eagle Outfitters[1]. Ở đó, tôi chủ yếu tập trung vào các loại chi phí liên quan đến tiền lương, bao gồm lịch trình làm việc, làm thêm giờ và lương khởi điểm. Chúng tôi quan tâm đến việc quản lý chi phí tiền lương đến mức độ yêu cầu những nhân viên mới được tuyển dụng nộp lại bản phô-tô phần cuống những tờ séc trả tiền lương mà họ nhận được từ công ty cũ để chứng minh mức lương của họ trước đây. Qua tham khảo, tôi nhận thấy có đến một nửa những người xin việc đã nói dối về tiền lương của họ trước đây để thỏa thuận được mức lương cao hơn với chúng tôi. Các nhà điều hành khác của công ty đều nói rằng ước tính của tôi hơi thấp và con số thực tế phải lên đến 75%. Tình trạng giả mạo sẽ được giải quyết một khi tất cả các ứng viên biết chúng tôi yêu cầu tài liệu về thu nhập của họ trước đây. Dù là 50 hay 70% thì đây cũng là một con số lớn và kỹ thuật đơn giản này đã giúp chúng tôi loại bỏ tình trạng giả mạo và nhờ đó, giảm được chi phí.

---

[1] Nhà bán lẻ quần áo và phụ kiện của Mỹ, đặt tại khu ngoại ô phía nam của Pittsburgh, Pennsylvania.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Ban điều hành Wal-Mart cũng luôn quan tâm đến chi phí tiền lương. Nếu vì bất cứ lý do nào mà một quản lý cửa hàng không hoàn thành được mục tiêu doanh số trong tuần thì bạn có thể chắc chắn rằng anh ta sẽ phải làm mọi việc có thể để đảm bảo không vi phạm vào cả ngân sách tiền lương. Việc coi quỹ lương như một phần của doanh số là một quá trình liên tục và phải được kiểm soát hàng ngày. Đối với những nhà quản lý cửa hàng vĩ đại, việc thiết kế lịch trình làm việc có vẻ như khá dễ dàng song rõ ràng là không phải như vậy. Với 400 đến 600 nhân viên làm việc 24 giờ/ngày, 365 ngày/năm ở một đại siêu thị thì kế hoạch quản lý và tính toán tổng quỹ lương là một khoa học đòi hỏi phải có phần mềm máy tính. Các kế hoạch phải lưu ý đến mức độ dao động của doanh số trong tuần và trong ngày. Wal-Mart rất nghiêm túc trong quản lý chi phí tiền lương và sự nghiêm túc đó được bắt đầu từ cấp cao nhất.

Với việc quản lý kế hoạch chặt chẽ và cấu trúc chi phí tiền lương thấp cộng thưởng, Wal-Mart đã tạo ra một sân chơi không bình đẳng cho nhiều đối thủ. Các nhà lãnh đạo Wal-Mart quản lý các khoản chi phí liên quan đến tiền lương, thưởng, kế hoạch làm việc và thời gian làm ngoài giờ tốt hơn bất kỳ một công ty nào khác. Thêm vào đó, Wal-Mart điều hành tất cả các cửa hàng ở Mỹ mà không cần đến công đoàn và quỹ lương cửa hàng đã trở thành một lợi thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh hàng tạp phẩm.

Khi Sam vẫn còn điều hành công ty trước khi ông qua đời vào năm 1992, công ty có tổng số 350.000 nhân viên và 2.500 nhân viên ở trụ sở chính. Như vậy, số lượng nhân viên ở trụ sở chính còn nhỏ hơn 1% tổng số nhân viên công ty!

Trong năm đầu tiên tôi làm việc ở trụ sở chính Wal-Mart, chúng tôi đã mở thêm 100 cửa hàng. Điều này đồng nghĩa với việc thuê thêm 30.000 nhân viên mới và phải đối mặt với một loạt vấn đề đau đầu. Tôi nhớ mình đã dự định tuyển thêm

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhân viên để thực hiện khối lượng công việc gia tăng. Tuy nhiên, đề nghị của tôi đã bị từ chối thẳng thừng. Trên thực tế, mọi phòng ban đều có một quỹ như nhau cho thời gian làm thêm, và thật không may, quỹ đó lại không có một đồng xu nào. Các nhà lãnh đạo Wal-Mart không chấp nhận việc làm thêm giờ. Đây là một lợi thế chi phí lớn của Wal-Mart so với đối thủ cạnh tranh - những người thường xuyên để nhân viên làm thêm giờ và coi đó là quyền lợi của họ. Wal-Mart phản đối mạnh mẽ việc lãng phí tiền bạc và họ coi làm thêm giờ là một hình thức lãng phí. Đó cũng là một dấu đen trên hồ sơ của bất kỳ nhà quản lý nào không thể hoàn thành công việc mà không phải làm thêm giờ.

Nếu bạn suy nghĩ kỹ, bạn sẽ thấy việc quản lý thời gian làm thêm là rất hợp lý. Khi nhân viên làm thêm giờ vào kỳ nghỉ, chi phí tiền lương sẽ tăng lên 50% hay nhiều hơn nữa, như vậy sẽ nhanh chóng làm giảm lợi nhuận. Vì vậy, có thể bạn sẽ tự hỏi làm thế nào Wal-Mart hoàn thành hết công việc nếu nhân viên chỉ làm đúng 40 giờ? Câu trả lời rất đơn giản. Những nhà quản lý nhận mức lương cố định và không được trả thêm cho làm ngoài giờ sẽ phải ở lại để làm những công việc còn dở dang. Chính vì yêu cầu đó mà họ sẽ điều hành công việc một cách thực sự hiệu quả trong thời gian làm việc chính thức của nhân viên. Những nhà quản lý yêu cầu nhân viên làm thêm ở cửa hàng sẽ bị giáng chức hoặc thôi việc vì đã làm lãng phí nguồn lực của công ty. Đó là một sáng kiến khá hay, buộc các nhà lãnh đạo phải quản lý kế hoạch làm việc thật hiệu quả và loại bỏ tình trạng làm thêm giờ.

Ngay cả đến tuần tính lương ở Wal-Mart cũng được thiết kế đặc biệt để giảm chi phí bằng cách giảm quỹ lương. Nó bắt đầu từ 12 giờ 1 phút trưa thứ Bảy và kết thúc vào nửa đêm ngày thứ Sáu. Việc bắt đầu tuần tính lương vào thứ Bảy như vậy sẽ cho phép các nhà quản lý giao việc cho nhân viên sao cho phù hợp với những ngày bán hàng cao điểm cuối tuần. Nếu việc bán hàng cuối tuần không như kế hoạch, họ sẽ điều

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

chỉnh phần quỹ lương trích từ doanh số bằng cách cắt giảm thời gian tính lương theo phần doanh số dự kiến giảm xuống trong tuần. Các nhà quản lý biết rằng họ không hoàn thành được mục tiêu doanh số trong tuần thì chắc chắn họ sẽ phải nỗ lực hết sức để đảm bảo không vi phạm vào ngân sách tiền lương. Không chỉ có vậy, dưới những điều kiện này, việc lên kế hoạch còn là một quá trình liên tục đòi hỏi sự kiên nhẫn và linh hoạt từ cả phía đội ngũ nhân viên.

Trong cuốn sách *How Wal-Mart Is Destroying America and the World and What You Can Do About It* (Wal-Mart đang phá hủy nước Mỹ và cả thế giới như thế nào và Bạn có thể làm gì trước thực trạng này), Bill Quinn đã viết: "Đa số nhân viên làm việc ở các cửa hàng Wal-Mart chỉ là những người làm bán thời gian và được trả khoản lương tối thiểu trong vùng. Phần lớn nhân viên không được hưởng bất kỳ một khoản phúc lợi nào vì để đạt đủ điều kiện được hưởng phúc lợi, chia lợi nhuận hay các khoản đền bù khác, một nhân viên bán thời gian phải làm được quá 5 năm. Các nhân viên này thường xuyên thay đổi công việc và điều này có nghĩa là phần lớn trong số họ không thể đạt được mức độ thâm niên như yêu cầu."

Cũng vì lý do này mà Wal-Mart tiết kiệm được một khoản chi phí tiền lương và phúc lợi đáng kể so với các đối thủ có tốc độ thay nhân viên chậm hơn. Thay nhân viên thường xuyên dẫn đến việc phần lớn nhân viên chỉ nhận được mức lương thấp và không có phúc lợi. Tuy khó tin song trên thực tế, việc thay nhân viên như vậy đã giúp công ty tiết kiệm được hàng triệu đô la. Khi một nhân viên có kinh nghiệm rời công ty, anh ta sẽ được thay thế bởi một nhân viên mới với mức lương thấp hơn. Vì vậy, đứng trên quan điểm chi phí, thay nhân viên thường xuyên thực sự là một lợi thế cạnh tranh.

Sau nhiều năm làm việc trong ngành kinh doanh bán lẻ hàng chuyên biệt, tôi đã học được từ Hiệp hội Bán lẻ Quốc gia quy tắc cơ bản cho tốc độ thay nhân viên ở các cửa hàng bán lẻ là "30/60/120/240". Quy tắc này dịch ra là tỉ lệ thay đổi

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

công việc trung bình của quản lý cửa hàng là 30%, trợ lý quản lý là 60%, nhân viên bán hàng toàn thời gian là 120% và nhân viên bán hàng bán thời gian hay mùa vụ là 240%. Như vậy, qua mỗi cấp, tỉ lệ này lại tăng lên gấp đôi. Chi phí thay nhân viên rất cao và thật không may, đó dường như là một khoản chi phí kinh doanh trong bán lẻ. Tôi không nói rằng thay nhân viên quá thường xuyên là một điều tốt song với Wal-Mart, điều đó giúp giảm tiền lương và các khoản phúc lợi cho nhân viên thay thế, nhờ vậy giảm tổng quỹ lương.

Bộ phận phân phối và hậu cần cũng đem lại một lợi thế chi phí khác cho công ty. Bộ phận này sử dụng kỹ thuật quản lý hàng tồn kho có tên Giao hàng trực tiếp tại các trung tâm phân phối nhằm rút ngắn thời gian giữ hàng tồn kho vô ích. Giao hàng trực tiếp trong bán lẻ là một hình thức phân phối đúng thời gian[1]. Hàng hóa đang trên đường vận chuyển đã được phân bổ cho các cửa hàng dựa trên đơn đặt cung cấp hàng tự động từ các đối tác bán hàng của Wal-Mart. Giao hàng trực tiếp tạo ra tính hiệu quả trong chuỗi cung cấp từ nơi sản xuất đến nơi bán hàng. Nhờ phương thức này, hàng hóa đến được với khách hàng thông qua khâu phân phối trong thời gian ngắn nhất, nhờ đó giảm chi phí điều hành, giảm giá thành và tăng lợi nhuận công ty.

Wal-Mart bổ sung hàng hóa cho các cửa hàng của mình liên tục 24 giờ/ngày từ trung tâm phân phối bằng đội máy kéo và rơ-moóc riêng. Đương nhiên, mục đích cao nhất của bộ phận phân phối và hậu cần của Wal-Mart là nhằm đảm bảo công ty luôn được cung cấp đầy đủ hàng hóa. Sau khi giao hàng đến một cửa hàng, các lái xe Wal-Mart sẽ tiếp tục lấy hàng về từ kho của nhà cung cấp bất cứ khi nào. Nhờ vậy, Wal-Mart giảm được chi phí liên quan đến vận chuyển hàng hóa trong chuỗi

[1] Just-in-time distribution: Chiến lược sản xuất và phân phối được gói gọn trong câu: "Đúng sản phẩm, đúng số lượng, tại đúng nơi, và vào đúng thời điểm." Trong sản xuất hay dịch vụ, mỗi công đoạn của quy trình sản xuất ra một số lượng đúng bằng số lượng mà công đoạn sản xuất tiếp theo cần tới.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cung cấp của nó. Phương thức này làm giảm chi phí và sự phụ thuộc vào người giao hàng thứ ba, tạo điều kiện cho Wal-Mart tự quyết định số phận của chính mình. Theo ước tính, 60% thời gian Wal-Mart bố trí chuyển hàng về đều thành công, nhờ đó giảm đáng kể chi phí vận chuyển và tăng tính hiệu quả.

Công nghệ tiên tiến đóng vai trò nòng cốt và đi đôi với các chiến lược phân phối được thực hiện tốt nhất ở Wal-Mart. Trao đổi dữ liệu điện tử (EDI[1]) thông qua vệ tinh với nhà cung cấp, nhà phân phối và trụ sở chính; danh sách điểm bán hàng (POS[2]) và mã vạch riêng cho từng sản phẩm là cơ sở cần thiết để quản lý kỹ thuật hàng trăm nghìn SKU[3] (đơn vị cất giữ hàng hóa) thông qua giao hàng trực tiếp. Mặc dù Sam Walton rất ghét nói về các khoản chi phí liên quan đến ứng dụng công nghệ mới và nó thậm chí khiến ông phát điên lên song ông vẫn đủ tỉnh táo để nhận ra lợi ích tiết kiệm chi phí của một hệ thống công nghệ thông tin tuyệt vời. Wal-Mart vẫn luôn đầu tư vào công nghệ và trên thực tế, từ quan điểm chi phí, tỉ lệ phần trăm trích từ doanh số để đầu tư vào công nghệ của nó còn lớn hơn bất kỳ một đối thủ nào khác.

Để quản lý hàng triệu sản phẩm lưu chuyển qua các cửa hàng và mạng lưới phân phối của mình, Wal-Mart sử dụng chương trình quản lý hàng tồn kho dựa vào vệ tinh có tên hệ thống Trạm thông tin vệ tinh mặt đất cỡ nhỏ (VSAT)[4]. Công nghệ VSAT cho phép quản lý hàng tồn kho "ngay lập tức". Khi khách hàng mua hàng, hệ thống VSAT sẽ ngay tức khắc điều chỉnh lượng hàng tồn kho và đặt hàng thông qua mạng lưới bổ sung và phân phối của Wal-Mart.

---

[1] Electronic Data Interchange

[2] Point-of-sale

[3] Stock-keeping units

[4] Very Small Aperture Terminal: Mạng cố định vệ tinh sử dụng vệ tinh địa tĩnh có độ cao 35.786km so với bề mặt trái đất và độ trễ đường truyền cho một bước nhảy khoảng 0.25 giây (theo đường: trạm mặt đất - vệ tinh - trạm mặt đất). Mạng VSAT có ba cấu hình tiêu biểu: mạng sao (STAR), mạng lưới (MESH) và cấu hình kết hợp Star-Mesh.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Lợi ích giảm chi phí của giao hàng trực tiếp, giao hàng trên tuyến về và công nghệ vệ tinh đã tạo ra lợi thế cạnh tranh lớn cho Wal-Mart. Kiểm soát sự vận động và thời gian giao hàng đến các cửa hàng là một cách khác để Wal-Mart tận dụng tính kinh tế của quy mô. Đội xe riêng và kỹ thuật giao hàng trực tiếp cho phép công ty giảm các bước trong xử lý hàng hóa và hạ thấp chi phí một cách đáng kể so với lưu trữ hàng trong kho. Tốc độ phân phối nhanh giúp quay vòng nhanh sản phẩm, tránh tình trạng hết hàng và tăng doanh thu trên mỗi đơn vị diện tích. Xử lý hàng hóa ít hơn cũng tự động làm giảm số lượng hàng hóa bị hỏng. Các cửa hàng thu lợi nhờ tối thiểu hóa diện tích chứa hàng chuyên dụng. Với mỗi trung tâm phân phối cung cấp hàng hóa cho 80 đến 100 cửa hàng trong bán kính xấp xỉ 50km, khoản tiết kiệm được nhờ tối thiểu hóa diện tích kho hàng và chi phí hàng tồn kho có thể khiến bạn kinh ngạc.

Trong lĩnh vực phân phối và hậu cần, Wal-Mart có vô số cơ hội để tận dụng tính kinh tế của quy mô nhằm giảm chi phí. Phần lớn các đối thủ, trừ đối thủ lớn nhất, đều không thể cạnh tranh với các chiến lược phân phối phức tạp như giao hàng trực tiếp, trao đổi dữ liệu điện tử, giao hàng trên tuyến về, công nghệ quản lý hàng tồn kho qua vệ tinh và RFID[1]. Họ nhận hàng từ người chuyên chở thứ ba và sẽ mãi là như vậy. Vì vậy, khi đã biết được những lợi thế chi phí Wal-Mart có được nhờ hệ thống phân phối và công nghệ hiện đại, các đối thủ cần phải cảm thấy áp lực về việc bắt đầu những chiến lược tiết kiệm chi phí của riêng họ trong bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào có thể.

Để giúp bạn hiểu hơn Wal-Mart sẽ còn làm gì để tiết kiệm chi phí, hãy để tôi kể cho bạn nghe câu chuyện của cá nhân tôi khi tôi chuyển từ Dallas, Texas tới Bentonville, Arkansas. Một chiếc xe kéo rơ-moóc xuất hiện trước cửa nhà tôi vào đúng ngày tôi định chuyển nhà. Bên thành của chiếc xe kéo

[1] Radio Frequency Identification: Một kỹ thuật nhận dạng sóng vô tuyến từ xa, cho phép dữ liệu trên một con chip được đọc bằng cách "không tiếp xúc" qua một đường dẫn sóng vô tuyến ở khoảng cách từ 50cm tới 10m.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

còn được trang trí lô-gô "Giá rẻ hàng ngày Wal-Mart". Lẽ ra tôi phải biết rằng Wal-Mart tiết kiệm thế nào và nó sẽ tìm được cách để giảm chi phí chuyển nhà của tôi. Sự thật là do các quản lý cửa hàng phải di chuyển liên tục nên công ty có một đội xe chuyên chở riêng. Theo sau xe chuyên chở của Wal-Mart là hai xe ô tô chở nhân viên cửa hàng địa phương. Ngoài người lái xe tải và một thợ chuyển nhà chuyên nghiệp còn có 10 nhân viên khác được giao nhiệm vụ chuyển đồ cho tôi!

Mặt khác, Wal-Mart thuê 10 nhân viên từ văn phòng Manpower[1] để khiêng đồ vào nhà mới cho tôi. Đó đúng là một cơn ác mộng! Tôi đã để Heather - cô con gái 3 tuổi và Sheryl - vợ tôi lúc đó đang mang bầu tại khách sạn để họ không bị căng thẳng. 5 ngày sau khi chúng tôi chuyển đến nhà mới, vợ tôi sinh Paul ở Rogers, Arkansas. (Khi mới được sinh ra, "lý do để Paul nhanh chóng nổi tiếng" là nó được sinh ra ở thành phố nơi Sam mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên!) Nếu bạn nhìn thấy chiếc xe tải Wal-Mart chở đồ cho gia đình tôi, bạn sẽ bắt đầu hiểu Wal-Mart sẽ còn làm gì để tiết kiệm tiền.

Wal-Mart khuyến khích các quản lý và trợ lý quản lý cửa hàng thuê căn hộ hoặc mua nhà ở lưu động để giải quyết vấn đề chuyển chỗ ở và cắt giảm chi phí. Wal-Mart thậm chí còn dành xe và lái xe riêng để di chuyển những nhà ở lưu động. Tôi đã nghe chuyện về một số quản lý đến tận ngày thứ Sáu mới biết mình sẽ phải có mặt ở cửa hàng mới vào thứ Hai và họ phải đóng gói đồ đạc để chuyển nhà trong hai ngày cuối tuần. Các trợ lý quản lý thường phải chuyển cửa hàng một vài lần trước khi lên được vị trí quản lý đầu tiên và các quản lý cửa hàng cũng phải di chuyển đến quản lý những cửa hàng lớn hơn.

Để cạnh tranh, bạn phải đặt mục tiêu quản lý chi phí trong suốt cả năm. Bạn không cần phải là Albert Einstein để khám phá ra công thức quản lý chi phí bán lẻ. Đó là $E=MC^2$ hay Chi tiêu (E - Expenses) = Quản lý (M - Management) x Kiểm soát

[1] Tập đoàn chuyên cung ứng nguồn nhân lực.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Chi phí (C – Cost Control) x Sự Đồng nhất Văn hóa (C – Cultural Integration). Điều này có nghĩa chi tiêu là kết quả của các bước cần thiết để kiểm soát, kiểm nghiệm và cắt giảm chi phí của các nhà quản lý và sự thống nhất về tiêu chuẩn và trách nhiệm quản lý chi tiêu trong cả công ty.

Coi chi tiêu như một phần của doanh số có nghĩa là khi doanh số tăng hoặc giảm thì chi tiêu cũng biến động theo. Đây là lý do tại sao đứng trên quan điểm điều hành hoạt động, các nhà quản lý cửa hàng luôn được đánh giá dựa trên doanh số, quỹ lương và mức độ hao mòn. Nếu doanh số tăng và chi tiêu không thay đổi thì khoản tiết kiệm được của công ty tăng lên. Nếu doanh số giảm thì một nhà kinh doanh bán lẻ giỏi sẽ phải tìm cách giảm chi tiêu trong tuần để tối thiểu hóa thua lỗ. Trong bán lẻ, quản lý chi phí không phải là một quá trình tĩnh tại mà nó liên tục thay đổi. Khi dạy các nhà quản lý những kỹ năng và nguyên tắc quản lý chi tiêu, tôi chỉ đơn giản hỏi họ cách họ làm như thể chính họ là người chủ doanh nghiệp và họ đang phải ký séc từ tài khoản cá nhân của mình.

Nhiều ý tưởng tiết kiệm chi phí của Wal-Mart đều dễ hiểu song bạn sẽ thấy để học hỏi và áp dụng chúng lại không hề dễ dàng nếu bạn không thay đổi văn hóa doanh nghiệp và phương thức kinh doanh. Các nhà lãnh đạo công ty phải đặc biệt quan tâm đến kiểm soát, cắt giảm chi phí và loại bỏ những hành động lãng phí. Chỉ khi đó, những thói quen tiết kiệm mới thấm nhuần vào toàn công ty.

Sam Walton thường nói rằng các khoản chi phí chung là vấn đề quan trọng nhất mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải giải quyết để duy trì lợi nhuận. Triết lý chi tiêu trong văn hóa Wal-Mart là mỗi khi nó lãng phí một đồng đô la là nó đã lấy một đồng đô la khỏi ví của khách hàng. Mọi người đều phải cố gắng tiết kiệm từng đồng xu một. Dù nhỏ nhặt nhưng cuối cùng chúng sẽ tạo ra khoản tiết kiệm có giá trị. Đến lượt mình, các khoản đó lại được chuyển thành giá bán hàng thấp hơn.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Danh sách kiểm tra

Hãy xem xét danh sách những chiến lược và chiến thuật về quản lý chi tiêu được thiết kế nhằm giúp bạn cạnh tranh với các đại gia bán lẻ như Wal-Mart và bạn sẽ không chỉ sống sót, mà còn phát triển trong cuộc cạnh tranh đó.

Kiểm soát chi phí/chi tiêu hoạt động

- ✓ Sắp xếp kế hoạch làm việc để tránh tình trạng nhân viên phải làm thêm
- ✓ Yêu cầu nhân viên chú trọng vào việc kiểm soát hao mòn
- ✓ Tái chế bất cứ thứ gì có thể
- ✓ Khéo léo truyền đạt cho nhân viên rằng lãng phí là làm giảm lợi nhuận
- ✓ Yêu cầu nhân viên suy nghĩ và hành động như thể họ là người sở hữu công ty
- ✓ Phát triển chương trình ý tưởng cắt giảm chi tiêu "Kẻ lãng phí phá hoại" và thu hút nhân viên tham gia
- ✓ Thiết kế lịch trình làm việc phản ánh được biến động của doanh số
- ✓ Thiết kế tuần tính lương từ thứ Năm tuần trước đến thứ Tư tuần sau để các trường hợp cắt giảm lao động cần thiết đều diễn ra trong những ngày doanh số bán lẻ thấp nhất
- ✓ Đảm bảo rằng tất cả các nhà quản lý đều làm việc ít nhất 48 giờ/tuần
- ✓ Yêu cầu nhân viên mỗi tuần phải đóng góp một ý tưởng cải tiến hiệu quả
- ✓ Tặng thưởng và công nhận những ý tưởng cắt giảm chi tiêu thực sự giúp bạn giảm chi phí

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

6

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT SỬ DỤNG NHÂN TÀI

"Wal-Mart tuyển dụng những nhân viên có năng lực trung bình nhưng yêu cầu hiệu quả và kết quả làm việc trên mức trung bình từ phía họ."

Lần đầu tiên có cơ hội được mời phỏng vấn cho một vị trí làm việc tại trụ sở chính của Wal-Mart, tôi đã đến vì lý do tò mò hơn là thực sự quan tâm đến vị trí này. Lúc đó, tôi đang sống ở thành phố Dallas, bang Texas, làm việc cho công ty Frito-Lay và sống ở vùng ngoại ô Bắc Dallas, một vùng đất được xây dựng trên khu đất chăn nuôi hoang mạc. Vùng đất này rất gần với khu nông trại South Fork, một vùng nổi tiếng được nhiều người biết đến trên chương trình truyền hình Dallas. Chúng tôi ở cùng khu với một nhóm những người trẻ tuổi có hoài bão, họ cũng chuyển tới Dallas như chúng tôi để tìm kiếm cơ hội việc làm. Tôi thực sự thích sống ở Dallas và yêu thích công việc của mình ở trụ sở chính của Frito-Lay. Bạn có thể tưởng tượng được cảm giác lưỡng lự của tôi khi phải rời gia đình mình đến sống tại vùng núi Ozark, đặc biệt khi vợ tôi chuẩn bị sinh cậu con trai Paul của chúng tôi.

Vào một buổi sáng thứ Bảy, tôi đã được Giám đốc Kinh doanh, Phó Giám đốc Nhân sự và Giám đốc Điều hành phỏng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vấn. Khi kết thúc buổi phỏng vấn với Giám đốc Điều hành, đột nhiên tôi thấy ông ấy đang nhìn qua vai tôi về phía cửa ra vào và khi dõi theo ánh mắt của ông, tôi nhìn thấy một người đàn ông lớn tuổi mặc một chiếc áo khoác dài đang đứng ở đó. Ban đầu tôi cứ ngỡ đó là người tạp vụ vào dọn dẹp vệ sinh. Nhưng thật bất ngờ đó lại là Sam Walton.

Tôi sẽ không bao giờ quên thời khắc ông Giám đốc Điều hành giới thiệu tôi với Sam Walton. Ông nói bằng giọng miền Nam: "Ngài Sam, đây là Mike Bergdahl." Sam nheo mắt và nhăn trán ngước nhìn tôi cười và nói: "Chó săn chim?" Lúc đó, tôi cũng không hiểu từ đó có nghĩa tốt hay xấu nữa.

Hóa ra Sam là một tay săn chim khá cừ và thú vui lớn nhất của ông là đi săn chim với đàn chó săn của mình. Từ lúc đó, tôi đã có một biệt danh mới và lọt vào tầm ngắm của một doanh nhân thành công nhất trên thế giới.

Cuộc phỏng vấn của tôi với Sam Walton là một trải nghiệm đầy bất ngờ và ngạc nhiên. Ông đã đọc lý lịch của tôi và thông qua những câu hỏi ông đặt ra, tôi biết ông đã hiểu khá rõ về tôi. Ông tỏ ra thích thú với kinh nghiệm làm việc của tôi ở Frito-Lay, nhà cung cấp chính thức ăn nhanh cho Wal-Mart và Sam's Club. Tôi vẫn còn nhớ Sam đã từng hỏi tôi: "Frito-Lay là công ty mà tôi ngưỡng mộ nhất, anh nghĩ gì về chìa khóa dẫn tới thành công cho hệ thống giao hàng tận cửa của họ?" Là một người ham học hỏi, tôi biết ông đang tận dụng cơ hội này để tìm hiểu sâu hơn về một trong những nhà cung cấp chính của mình.

Trên đường lái xe ra khỏi thị trấn Bentonville sau buổi phỏng vấn để đi tới sân bay Fayetteville, tôi còn nhớ lần đầu tiên một cảm giác hi vọng và mong đợi sẽ được vào làm cho Sam tràn ngập trong lòng tôi. Cơ hội được làm việc với Sam Walton đối với tôi quả thực là quá hấp dẫn. Buổi phỏng vấn tại Wal-Mart đã trở thành sự kiện may mắn nhất đối với tôi và nó diễn ra thú vị ngoài sự mong đợi. Khi nhận được lời đề nghị vào làm việc cho Wal-Mart, mặc dù đang rất háo hức,

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhưng thực tình tôi chưa bao giờ hi vọng mình có thể thuyết phục được vợ chuyển tới vùng núi Ozark. Song cô ấy đã đồng ý và tôi vui sướng nhận lời đề nghị chuyển tới Wal-Mart làm.

Tôi thực sự kính nể Sam Walton, và ông là động lực để tôi quyết định chuyển tới làm việc tại Bentonville. Tôi còn nhớ những ngày đầu đến làm việc ở công ty, tôi đã ngạc nhiên thế nào khi nhiều lần trông thấy Sam bước ra từ nhà vệ sinh chung ở trụ sở chính của công ty. Đối với tôi, ông là một con người phi thường và rõ ràng ông là một huyền thoại sống. Điều này nghe có vẻ thú vị và hơn những gì bạn muốn biết về con người vĩ đại này, nhưng nhà tỉ phú Sam Walton còn không có nhà vệ sinh riêng trong phòng làm việc của mình. Ông cũng sử dụng những tiện nghi công cộng như bao người khác. Điều này tương phản với những gì tôi thấy ở Frito-Lay, các Giám đốc ở đó có bãi đỗ xe ngầm riêng, nhà vệ sinh riêng và một phòng ăn riêng.

Vào thời điểm tôi chuyển tới Arkansas, một biển báo chỉ đường tới Bentonville cho tôi biết dân số ở đây vào khoảng 10.000 người. Nhưng trên thực tế có tới 12.000 người làm việc cho Wal-Mart tại những bộ phận khác nhau ở đông bắc Arkansas. Tôi còn nhớ mình đã từng hỏi đại lý bất động sản về những gia đình xung quanh trong khu láng giềng mà tôi và vợ tôi ban đầu định mua xem có ai là cộng sự của Wal-Mart không. Một nhân viên ở đó nói sẽ dễ hơn nếu kể tên những gia đình không phải là cộng sự của Wal-Mart. Trên thực tế, chỉ có thể đếm trên đầu ngón tay những gia đình mà tôi lướt qua không phải nhân viên của công ty - đây thực sự là một công ty của cả thị trấn. Chúng tôi chuyển đến sống ở một trang trại cách xa con đường bụi bặm và tách biệt khỏi thế giới nhộn nhịp của Wal-Mart. Thậm chí, chúng tôi còn quyết định tham gia đi lễ nhà thờ ở Fayetteville, Arkansas cách thị trấn Bentonville 40km. Như vậy, chúng tôi sẽ có được sự cách biệt nhất định. Khi tôi đưa gia đình mình đi mua sắm ở Bentonville vào các buổi tối hay vào ngày Chủ nhật, chắc

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

chắn tôi sẽ gặp rất nhiều cộng sự hay đồng nghiệp làm việc ở Wal-Mart ở bất cứ nơi đâu mà chúng tôi ghé qua. Điều này đã trở nên hết sức bình thường!

Có một loạt các vấn đề phải đánh đổi khi bạn quyết định chuyển tới sống ở một vùng quê như khu vực miền núi Ozark. Phía tây nam Missouri, đông bắc Oklahoma, đông nam Kansas và tây bắc Arkansas có thể gọi là trung tâm chăn nuôi cừu, gà tây, gà và lợn của thế giới. Khung cảnh, âm thanh, mùi hôi thối của chăn nuôi có ở khắp mọi nơi. Thậm chí vào những ngày xuân thời tiết tuyệt đẹp, bạn vẫn phải đóng cửa thật kín nếu bạn không muốn gió mang cái không khí nặng mùi khó chịu và khủng khiếp ấy vào trong nhà bạn.

Có thể bạn đang băn khoăn tại sao một công ty như Wal-Mart lại đặt trụ sở chính của mình ở một địa điểm chẳng phải trung tâm như vậy. Hãy nghĩ về điều đó theo cách này. Nếu tôi yêu cầu bạn đứng trước một tấm bản đồ nước Mỹ và chỉ vào khu vực địa lý trung tâm của đất nước, tôi cá là thị trấn Bentonville sẽ gần kề với điểm mà bạn chọn. Trên thực tế, nếu bạn lái xe từ thị trấn Bentonville, bang Arkansas đến những nơi xa nhất của nước Mỹ, thì nó sẽ cách thành phố Spokane, bang Washington 2264km, cách thành phố San Diego, bang California 2105km, cách thành phố Portland, bang Maine 2171km và cách thành phố Key West bang Florida 1972km. Đó không phải là một điểm chết nhưng có vẻ gần như vậy. Nếu bạn nghĩ rằng có một vài bản quy hoạch tổng thể nào đó đã đặt tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới hay tập đoàn đứng đầu danh sách *Fortune* này vào một trung tâm chết của nước Mỹ thì hãy nghĩ lại. Trước đây, Sam đã chọn thị trấn Bentonville là địa điểm cho chuỗi 5 đến 10 cửa hàng Ben Franklin của ông và bởi vì ông có thể lái xe nhanh chóng và dễ dàng đi săn chim từ bốn hướng khác nhau của bốn bang Oklahoma, Arkansas, Kansas, Missouri. Có giấy phép và được tự do đi săn chim ở những nơi khác nhau, ông luôn mang theo đàn chó săn của

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

mình, chở chúng sau xe tải và lái xe một đoạn đường ngắn để đi săn quanh năm.

Khi có cơ hội được ổn định công việc ở trụ sở chính, tôi bắt đầu nhận ra rằng rất hiếm khi người ngoài đông bắc Arkansas được Wal-Mart thuê. Công ty rất tự hào về khả năng để bạt nhân viên từ trong nội bộ, đặc biệt là từ các cửa hàng, để lấp đầy các vị trí ở trụ sở chính. Tôi được chuyển vào một nhóm gồm 30 cộng sự đều do công ty đào tạo. Chỉ có hai hoặc ba trong số họ là đã từng học đại học và tất cả đều đang đảm nhận những vị trí với trọng trách cao. Công việc của tôi là tập trung sự chú ý của các cá nhân, đào tạo, phát hiện và làm nổi bật những tiềm năng của họ trong một nhóm. Tôi cũng gặp những người ngoài chuyển đến đây làm việc cho Wal-Mart ở trụ sở chính và họ cũng được để bạt giống như tôi để đảm nhận trách nhiệm phát triển một nhóm làm việc chăm chỉ, có thiện chí, nhưng chưa có kinh nghiệm. Tôi nhanh chóng nhận ra rằng mô hình tuyển dụng ươm mầm những nhân viên dày dạn kinh nghiệm thuê từ ngoài vào công ty và việc để bạt nhân viên từ các cửa hàng thực sự là một chiến lược khôn ngoan và đó được coi như là một lợi thế cạnh tranh đầy sức mạnh khác.

Sam Walton có khả năng hiếm thấy trong việc tập hợp được một đội ngũ lãnh đạo giỏi, khuyến khích và truyền cảm hứng cho họ hướng về những mục tiêu chung. Một trong những thách thức lớn nhất mà ông phải đối mặt là tập hợp các lãnh đạo cấp cao, những người sẵn sàng hi sinh cái tôi của mình vì lợi ích chung của cả tập thể Wal-Mart. Tôi đang muốn nói đến những người lãnh đạo chức trọng quyền cao mà ban Giám đốc của rất nhiều công ty khác mong muốn có được trong ban lãnh đạo của mình. Một vài nhà quản lý được ông chọn lọc kỹ lưỡng sẽ được để bạt lên các vị trí Giám đốc Điều hành của công ty, nhưng phần lớn là giữ nguyên vị trí cũ. Các công ty săn người có hiểu biết có thể tìm hiểu và nắm được thông tin về đội ngũ quản lý đó của Wal-Mart và cảm

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thấy như thể họ đã tìm được một kho báu "Giám đốc Điều hành" có tiềm năng lớn. Tôi đoán rằng hầu hết những người này sẽ cảm thấy như thể họ bị trói bởi những chiếc còng bằng vàng vậy.

Ở Wal-Mart, trước hết mọi người phải coi mình là nhà bán lẻ cho dù họ đảm nhận bất cứ công việc gì hay thuộc bộ phận chuyên môn nào. Tất cả các cộng sự đều được đào tạo để tư duy như một thương nhân và như một nhà bán lẻ. Các lãnh đạo, những người quản lý, và các quản đốc thuộc tất cả các bộ phận đều phải định kỳ ghé qua và làm việc ở các cửa hàng để có cái nhìn thực tế và rõ nét hơn về công việc kinh doanh. Bằng cách đó, văn hóa công ty đã góp phần thúc đẩy họ tăng thêm giá trị cho các cửa hàng bằng cách chia sẻ suy nghĩ và ý kiến cá nhân. Như vậy, các Giám đốc và các nhà quản lý ở Wal-Mart làm việc giống như chủ doanh nghiệp thực thụ. Nhiều nhân viên ở trụ sở chính là những người được chuyển lên từ các cửa hàng, những người sẽ làm tăng thêm giá trị cho các quyết định của công ty bằng chính những kinh nghiệm trực tiếp của họ khi làm việc ở các cửa hàng.

So với các công ty khác trong danh sách Fortune 500, nhìn chung Wal-Mart thuê một đội ngũ nhân viên có trình độ kém hơn, về danh nghĩa họ đều là những người có trình độ trung bình hoặc dưới mức trung bình. Nhiều nhân viên làm việc ở trụ sở chính thậm chí còn không có trình độ đại học và được thuê từ những trang trại hoặc các thị trấn nhỏ ở xa như các bang Oklahoma, Kansas, Missouri để đảm nhận những công việc mang trọng trách cao ở trụ sở chính. Wal-Mart thuê họ vì thái độ làm việc của họ và sau đó đào tạo cho họ những kỹ năng cần thiết cho công việc. Nhiệm vụ của ban lãnh đạo gồm các chuyên gia dày dạn kinh nghiệm là định hướng, đào tạo và phát triển các nhân viên đó thành một nhóm làm việc thực sự sự liên kết với nhau.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Bản chất của những người lớn lên ở nông trại là chăm chỉ, khiêm nhường và dám đương đầu với thử thách. Họ sẽ là nòng cốt của một tập thể vững mạnh với tinh thần làm việc hết sức hăng hái. Sự nhiệt tình của họ không giống bất cứ ai làm việc ở công ty khác trong danh sách Fortune 500 mà tôi đã từng chứng kiến. Dường như chính sự tin tưởng tuyệt đối của các lãnh đạo công ty vào khả năng và tiềm năng của nhân viên đã truyền niềm tin cho họ và giúp họ gặt hái được thành công. Sử dụng sức mạnh của lối tư duy tích cực, các lãnh đạo công ty đã làm cho nhân viên của mình thấm nhuần tư tưởng và triết lý "Nếu bạn nghĩ bạn có thể làm được bạn sẽ làm được, và ngược lại, nếu bạn nghĩ bạn không thể làm được thì bạn sẽ không thể làm được." Wal-Mart có một khả năng đặc biệt, đó là khai thác khả năng tiềm ẩn của những nhân viên bình thường và biến khả năng đó thành sức mạnh của đội ngũ bán lẻ với hiệu quả hoạt động cao.

Tôi đã từng chứng kiến nhiều trường hợp không có kinh nghiệm nhưng được bố trí làm những công việc đòi hỏi trách nhiệm cao trong công ty. Để chứng tỏ mình có đủ khả năng đương đầu với thử thách, họ đã làm việc miệt mài hàng giờ đồng hồ và làm bất cứ việc gì để học hỏi và hoàn thành công việc một cách nhanh chóng. Họ dựa vào nhau và giúp đỡ nhau để cùng đi đến thành công và khi ấy công ty cũng sẽ phát triển theo. Nếu chẳng may có mối liên kết nào yếu trong chuỗi công việc, các cộng sự khác sẽ can thiệp để làm cho nó vững mạnh hơn. Ở Wal-Mart, thành công của cả tập thể được đánh giá cao hơn thành công của cá nhân.

Vai trò của mỗi cá nhân được thu hẹp lại, làm giảm những ảnh hưởng từ thất bại mà cá nhân gây ra cho toàn bộ doanh nghiệp. Nếu có ai đó rời khỏi công ty, chiến lược định hướng cho cả tập thể sẽ giúp những nhân viên khác có thể nhanh chóng tiếp quản và hòa nhập nhanh với công việc mới và tiếp tục tiến lên mà không có quá nhiều sự phô trương ầm ĩ. Chính vì lý do này mà mà mỗi cá nhân đơn lẻ có tác động rất

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhỏ lên toàn bộ hoạt động của công ty. Mặc dù các nhân viên đều đóng vai trò quan trọng nhưng nếu họ rời khỏi công ty thì vẫn có rất nhiều người sẵn sàng thay thế, những người đó tuy chưa có kinh nghiệm nhưng đều đã qua đào tạo.

Chiến lược và chiến thuật tuyển dụng mà tôi đã chứng kiến ở Wal-Mart thách thức những gì mà tôi tin là cần thiết cho hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp. Mô hình tuyển dụng của cá nhân tôi được hình thành khi tôi làm việc cho chi nhánh Frito-Lay của Pepsico. Chúng tôi cố gắng tuyển dụng những người ở trong nhóm phân vị 75 đến 90 trên 100 người mà chúng tôi đã lọc ra cho mỗi vị trí còn trống. Nếu một ứng viên không có đủ năm đến bảy năm kinh nghiệm cần thiết và không tỏ ra thông minh thì chúng tôi thậm chí không cần cân nhắc để phỏng vấn. Do thiếu bằng cấp hoặc thành tích trên giấy tờ mà phần lớn những người làm việc cho Wal-Mart sẽ thậm chí không thể có nổi buổi phỏng vấn chưa chính thức ở hầu hết các công ty trong danh sách Fortune 500 khác. Song nghịch lý ở đây là các nhân viên của Wal-Mart hoàn thành được nhiều công việc hơn cũng trong cùng một khoảng thời gian so với bất cứ công ty nào khác.

Khi mới chập chững bước vào nghề, tôi cũng làm việc cho một công ty nằm trong danh sách Fortune 500, một công ty coi trọng hình thức hơn là "thực chất" của mỗi cá nhân. Hay nói cách khác, nếu bạn có một vẻ ngoài trông ổn, một thân hình gọn gàng và khả năng thuyết trình hoàn hảo, đôi khi bạn sẽ còn được đánh giá cao hơn cả những người có năng lực thực sự. Sự đánh giá cao được dành cho những ai mặc một chiếc sơ mi Ralph Lauren quy cách và có thêu chữ lồng, cùng những chiếc cà vạt màu vàng, đỏ hay hồng da cam hay những bộ complê mang nhãn hiệu Hickey Freeman và những đôi giày của Gucci, đầu tóc gọn gàng chải chuốt và lái một chiếc BMW, viết bằng những chiếc bút của Mont Blanc. Ngoài ra, sử dụng những slide trình chiếu được chuẩn bị kỹ lưỡng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

và ấn tượng cùng với bài thuyết trình rõ ràng cũng giúp bạn leo lên được vị trí dẫn đầu. Ở Wal-Mart, mọi thứ hoàn toàn trái ngược; hiệu quả làm việc của một tập thể được đánh giá cao hơn của một cá nhân. Năng lực thực sự của nhân viên quan trọng hơn tất cả, hình thức hay bề ngoài của bạn không có ý nghĩa gì. Hoàn thành công việc một cách xuất sắc hay có thái độ làm việc chăm chỉ mới thực sự là chìa khóa dẫn tới thành công ở Wal-Mart.

Sở hữu một chiếc Beemer hay Benz ở thị trấn Bentonville không thể giúp bạn củng cố hình ảnh của mình trong mắt các nhà quản lý - nếu không muốn nói là nó còn có tác dụng ngược lại. Cho dù bạn có tin hay không nhưng bạn sẽ gây được ấn tượng tốt hơn trong mắt mọi người nếu bạn lái một chiếc xe tải nhỏ, không mui. Trong buổi phỏng vấn xin việc ở Wal-Mart, tôi đã gặp phải một câu hỏi khá lạ, đó là câu hỏi về phương tiện đi lại của tôi. Hồi còn ở Texas, tôi đã lái xe tải hàng chục năm cho nên khi tôi nói như vậy, tôi đã vượt qua được một trong những chướng ngại vật lớn nhất để được tuyển vào Wal-Mart.

Chính sách của Wal-Mart, thuê và để bạt những người chưa có kinh nghiệm cơ hội nghề nghiệp khiến tôi cảm thấy sửng sốt. Các nhân viên ở đây có thể cảm thấy họ may mắn thế nào khi có cơ hội được thử sức ở vị trí mà họ biết sẽ không thể có được ở các công ty khác nằm trong danh sách Fortune 500. Họ làm việc một cách chăm chỉ để chứng tỏ rằng họ xứng đáng được giao phó những trọng trách này. Nếu như họ chỉ đáp ứng được 50% yêu cầu của công việc họ sẽ cố gắng học hỏi, lấp đầy những lỗ hổng kiến thức và nỗ lực để làm tăng thêm giá trị cho bản thân. Nếu như điều này đòi hỏi thời gian dài, họ lại càng quyết tâm hơn. Áp lực và trách nhiệm được đặt lên vai các nhà lãnh đạo ở cấp cao hơn vì họ phải trau dồi chuyên môn và hiểu biết cho những nhân viên trong phạm vi quản lý của mình. Hướng dẫn và đạo tào nhân viên còn thiếu kinh nghiệm là nhiệm vụ hàng ngày của các lãnh đạo trong công ty.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Cần phải chú ý rằng chiến lược lựa chọn của Wal-Mart khi tuyển dụng hay để bạt các nhân viên có năng lực trung bình trước hết dựa vào thực trạng của điều kiện làm việc nơi đây: sự phát triển nhanh chóng của công ty và tình trạng dân số của vùng núi Ozark khiến cho quyết định tuyển dụng những nhân viên chưa có kinh nghiệm trở thành một yếu tố cần thiết bởi những ứng viên có kinh nghiệm ở đây là rất hiếm. Công ty cũng hiểu được những hạn chế về nguồn nhân lực mà mình đã tuyển dụng vào các vị trí quan trọng. Tuy nhiên, các lãnh đạo Wal-Mart dường như tỏ ra thích thú với thực tế rằng những người chưa có kinh nghiệm thường không có kiến thức chuyên môn hoặc ý niệm gì về trình tự công việc sẽ phải làm. Do vậy, họ có thể được đào tạo theo bất cứ hướng đi nào mà công ty muốn. Điều này cũng góp phần duy trì một nét văn hóa của công ty, đó là luôn đơn giản hóa sự việc. Những nhân viên nào không biết những cách làm khác ngoài những cách mà họ được dạy trong công ty sẽ tránh được việc phức tạp hóa vấn đề.

Người ta nói rằng những chuyên gia được tuyển từ ngoài vào thường có xu hướng đưa ra những đề xuất rắc rối và phức tạp để giải quyết các vấn đề của công ty bởi đó là cách họ vẫn thường làm ở các công ty khác. Là một người ngoài bước vào văn hóa của Wal-Mart, họ buộc phải học những cách làm mới. Những cách thức đã từng tỏ ra có hiệu quả ở những nơi khác chưa chắc đã hiệu quả khi ứng dụng vào Wal-Mart. Bất cứ điều gì liên quan đến sự giả tạo, lèo lái, ganh đua thường thấy ở các công ty khác sẽ được coi là sự tự cao tốn thời gian ở Wal-Mart.

"Phương châm của Wal-Mart" là hãy thể hiện ý kiến của bạn một cách đơn giản, thẳng thắn và trung thực. Vì luôn đề cao tầm quan trọng của tinh thần không ngừng học hỏi, nên các nhà lãnh đạo Wal-Mart luôn trân trọng những ý tưởng hay mà những người ngoài mang lại cho công ty. Thường thì những ý tưởng đó sẽ được đơn giản hóa sao cho thật dễ hiểu

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

và dễ vận dụng. Ở Wal-Mart, các lãnh đạo luôn tin tưởng và tuân theo nguyên tắc KISS - đơn giản hóa sự việc. Tôi đã học được rằng việc tạo ra hay đề xuất những giải pháp phức tạp cho vấn đề còn dễ hơn là đưa ra được những giải pháp đơn giản. Wal-Mart luôn đào tạo nhân viên của mình theo phương châm đó.

Như chúng ta đã biết, trong bán lẻ, ý tưởng thì dễ nhưng thực hiện chúng như thế nào mới khó. Ý tưởng càng đơn giản, rõ ràng thì càng dễ thực thi. Sam Walton sẽ nhanh chóng mất kiên nhẫn với những ý tưởng quá phức tạp và làm tốn thời gian của mọi người. Tôi luôn có cảm giác rằng tất cả những gì ông muốn biết là kết quả của công việc chứ không phải quá trình thực hiện công việc đó. Ở Pepsico, tôi cũng đã học được phương pháp cạnh tranh và giành chiến thắng tương tự. Các nhà lãnh đạo của Frito-Lay cũng thường hay nói về sự khác nhau giữa sự nỗ lực và kết quả. Làm việc chăm chỉ, bản thân điều đó sẽ không được đánh giá cao nếu như những nỗ lực đó không tạo ra những kết quả cuối cùng. Sam Walton cũng có quan điểm như vậy trong kinh doanh.

Những chênh lệch bù đắp lại giữa việc không thuê nhân viên xuất sắc có kinh nghiệm mà tuyển những người không có kinh nghiệm vào làm cũng mang lại một lợi thế khác về chi phí cho Wal-Mart. Dựa vào kinh nghiệm hiểu biết của tôi trước khi vào làm cho Wal-Mart, tôi biết đội ngũ nhân viên làm việc ở trụ sở chính được trả mức lương thấp hơn khoảng 30-40% so với các vị trí tương đương ở các công ty đối thủ của Wal-Mart. Song các nhân viên ở đây chấp nhận thực tế này bởi họ ý thức được rằng họ vẫn còn thiếu kinh nghiệm và vì chi phí sinh hoạt ở Ozark không quá cao, đảm bảo mức sống của họ. Họ chấp nhận thu nhập chủ yếu nhờ vào việc chia sẻ lợi nhuận hoặc nhờ sở hữu cổ phiếu của công ty hơn là nhờ vào đồng lương. Và cũng chính vì lý do đó mà họ cảm thấy hài lòng dù bị trả lương chậm. Họ cũng có thừa các tấm gương về những đồng nghiệp đã trở nên giàu có khi tin vào điều này.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Phương thức trả lương như vậy tạo thành kết cấu lương hai tầng phù hợp với mức lương theo thị trường và đủ để thu hút, giữ chân và khuyến khích các nhân viên từ bên ngoài đông bắc Arkansas vào làm tại Wal-Mart. Phần lớn các vị trí được lấp đầy thông qua đề bạt nội bộ, mang lại cho các nhân viên trong công ty cơ hội thăng tiến và đảm nhận những vai trò lớn hơn.

Thất bại là điều không thể tránh khỏi khi tuyển dụng hay đề bạt những người chưa có kinh nghiệm đảm nhận những trọng trách mà họ chưa được chuẩn bị trước. Sam Walton gọi đó là "tuyển chọn lính mới". Tôi bắt đầu nhận ra rằng hầu hết mọi người ở Wal-Mart thường xuyên phải học hỏi và bổ sung kiến thức bởi các phòng ban trong công ty luôn luôn đi tiên phong trong quá trình đổi mới, bỏ xa những kỹ năng và kiến thức hiện tại của nhân viên. Áp lực về năng lực đôi khi vượt xa khả năng có hạn của họ và thậm chí là quá sức chịu đựng của họ. Sự thăng tiến đôi khi không mang lại kết quả và dẫn tới nhiều trường hợp phải giáng chức những nhân viên đó. Giáng chức thường được nhắc đến một cách lịch sự hơn là "từ chức". Ở Wal-Mart, đây không phải điều đáng xấu hổ, thậm chí nó còn được Sam Walton đem ra thảo luận một cách cởi mở trước mặt các cộng sự bị xuống chức trong một cuộc họp vào sáng thứ Bảy. Hóa ra các nhân viên ở Wal-Mart cứ được đề bạt rồi xuống chức rồi lại đề bạt và sau đó lại xuống chức. Bị giáng chức không phải điều gì đáng hổ thẹn mà đó chỉ đơn giản góp phần vào quá trình "tuyển chọn lính mới".

Không phải lúc nào Wal-Mart cũng có thể bổ sung nhân sự vào các vị trí còn trống bằng cách đề bạt nhân viên từ chính nội bộ công ty, vì vậy đôi khi công ty phải tuyển những chuyên gia có kinh nghiệm từ ngoài vào. Tôi từng tham gia tuyển dụng một Giám đốc cửa hàng từ chuỗi cửa hàng tạp hóa bang Florida có tên gọi là Publix vào đảm nhận vai trò chuyên gia quản lý mảng cửa hàng tạp hóa mà chúng tôi đang cố gắng tuyển dụng trong giai đoạn đầu nghiên cứu và

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

phát triển khái niệm "đại siêu thị". Giám đốc các cửa hàng tạp hóa được hình dung là những con ong chăm chỉ nhất hành tinh này; họ thường làm việc ít nhất là sáu ngày trong một tuần. Vì vậy mà lần này chúng tôi phải hẹn trước với vị Giám đốc đến từ Publix này vào buổi tối thứ Bảy để anh ta có thể bố trí và sẵn sàng cho buổi phỏng vấn vào sáng sớm ngày hôm sau. Tôi đón anh ta ở khách sạn và đưa anh ta đến trụ sở chính vào lúc 7 giờ sáng Chủ nhật. Khi chúng tôi bước qua khu văn phòng của ban quản lý, ánh đèn hắt ra từ phía căn phòng cuối dãy khiến tôi ngạc nhiên và bạn thử đoán xem ai đang ngồi làm việc ở đó... đó là Sam Walton. Sau khi tôi hướng dẫn ứng viên vào phỏng vấn lần đầu, tôi quay ra để nói chuyện với Sam.

Tôi hỏi ông những câu hỏi mà tâm trí tò mò của tôi đang rất muốn biết... Tại sao ông lại có mặt ở đây vào một buổi sáng Chủ nhật như vậy và ông tới đây từ mấy giờ? Sam nói với tôi rằng ông vẫn thường đến cơ quan vào các buổi sáng Chủ nhật vào lúc ba hoặc bốn giờ sáng để làm việc đến khoảng mười giờ và sau đó ông đến lễ nhà thờ. Sam giải thích thêm rằng sáng Chủ nhật là lúc ông có được không gian thực sự riêng tư và yên tĩnh để hoàn thành công việc mà không bị ai quấy rầy. Sam hỏi tôi đang làm gì ở đây và tôi giải thích với ông về việc phỏng vấn ứng viên từ Publix. Sau đó, Sam muốn tôi đưa ứng viên đó qua phòng ông để ông có thể phỏng vấn anh ta một lúc.

Buổi phỏng vấn thực sự rất đáng nhớ đối với ứng viên của chúng tôi. Tôi cũng ngồi tham gia vào cuộc phỏng vấn và chăm chú quan sát cách phỏng vấn của Sam. Sau màn chào hỏi lịch sự, Sam bắt đầu tận dụng cơ hội dù chỉ là hỏi ứng khẩu để khai thác thêm thật nhiều thông tin về Publix. Câu hỏi mà thực sự tôi rất ấn tượng khi ông phỏng vấn tôi cũng chính là câu hỏi mở đầu của ông dành cho vị Giám đốc cửa hàng của Publix này. Ông nói, "Publix là một tập đoàn mà tôi ngưỡng mộ nhất, anh nghĩ gì về chìa khóa dẫn tới thành

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

công trong chiến lược đẩy mạnh bán hàng của họ?" Rõ ràng, Sam sử dụng các buổi phỏng vấn như một công cụ để đạt được những kinh nghiệm và hiểu biết mới mà ông có thể vận dụng để cải thiện Wal-Mart. Ông giống như một con cáo tinh ranh sử dụng các cơ hội phỏng vấn để chắt lọc hết những hiểu biết của các ứng viên. Tôi đã học được từ Sam Walton rằng nếu bạn khéo léo hỏi những câu hỏi đã được cân nhắc kỹ lưỡng thì buổi phỏng vấn có thể trở thành một cách rất tốt để tìm hiểu về những gì đang diễn ra bên trong doanh nghiệp của đối thủ cạnh tranh, cho dù bạn có ý định thuê ứng viên đó hay không.

Trong mọi khía cạnh kinh doanh, trong mọi cửa hàng, và ở tất cả các phòng ban, Wal-Mart luôn tìm kiếm những lợi thế cạnh tranh. Với nhu cầu sử dụng hơn một triệu cộng sự làm việc cho công ty, việc tuyển dụng được những người tài là một lợi thế cạnh tranh khác. Wal-Mart là ông chủ lớn nhất của nước Mỹ, đứng thứ hai chỉ sau Chính phủ Liên bang khi so sánh tổng số nhân công được thuê. Đối với những cửa hàng mà mức độ luân chuyển nhân viên lên tới 300% mỗi năm, vấn đề thực sự là phải tuyển dụng được những nhân viên có chất lượng. Nguồn nhân lực là tài sản lớn nhất đối với Wal-Mart bởi trong một công ty lớn như vậy thì việc luân chuyển nhân viên thực sự là một gánh nặng. Khả năng tuyển dụng nhân viên có năng lực vào các vị trí trống được coi là "gót chân Asin" trong chiến lược của Wal-Mart.

Hãy tưởng tượng bạn phải đáp ứng được đội ngũ nhân viên làm việc suốt ngày suốt đêm và mà chỉ trả lương cho họ ở mức trung bình hoặc trên trung bình một chút. Trong nhiều thị trường lao động, để tìm được những nhân viên có tài sẵn sàng làm việc cho bạn theo ca ngày cũng đã rất khó, huống hồ làm theo ca hai hay ca ba. Hơn nữa, sự xáo trộn của đội ngũ nhân viên dù ở mức độ nào do sức hút của những công việc khác tốt hơn cũng nhanh chóng làm ảnh hưởng tới đội ngũ nhân viên có năng lực của công ty. Tôi đã từng được nghe

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

về cái gọi là "hội chứng phản bội trong bán lẻ" mà chính điều này đã kéo các nhân viên hay chuyển công ty chấp nhận công việc ở nơi khác với mức lương cao hơn 15 đến 20 xu mỗi giờ.

Thậm chí tại một số thị trường, các hãng bán lẻ buộc phải thuê bất cứ ứng viên nào đến xin việc. Tuyển dụng nhân viên với mức lương thấp nhất là điều vô cùng khó khăn! Đó cũng chính là một trong những thách thức lớn nhất của Wal-Mart và tôi tin rằng đó cũng là một trong những cơ hội lớn cho các đối thủ cạnh tranh. Do quy mô và mức độ luân chuyển nhân viên cao nên Wal-Mart phải thuê số lượng nhân viên khá lớn. Vì vậy, sẽ rất khó để duy trì được chất lượng lao động. Hi vọng rằng với quy mô và mức độ luân chuyển nhân viên thấp hơn bạn sẽ có được nhiều sự lựa chọn hơn khi tuyển dụng.

Để hiểu được chiến lược tuyển dụng của Wal-Mart, thì trước hết bạn cần phải hiểu bí quyết đã được công bố của họ về nguồn nhân lực. Chức năng của bộ phận nhân sự của Wal-Mart thực sự được coi là quan tâm đến con người. Chiến lược về con người ở Wal-Mart được chia làm ba phần: thuê được những nhân viên tốt nhất, cung cấp chương trình đào tạo tốt nhất, và tạo ra một môi trường làm việc tốt nhất. Khi Sam Walton vẫn còn là lãnh đạo, những mục tiêu này luôn được đặt lên hàng đầu và khi ấy Wal-Mart cũng được tạp chí danh tiếng *Fortune* bình chọn vào danh sách "100 công ty lý tưởng nhất khi làm việc tại Mỹ". Wal-Mart tin rằng nếu một công ty có thể tạo dựng được một đội ngũ nhân viên và chuỗi cửa hàng đa dạng phong phú thì sẽ phản ánh được mô hình thu nhỏ về tình trạng nhân khẩu học của xã hội Mỹ. Xét từ góc độ quản lý, Wal-Mart nhận thấy, để duy trì được mức độ đa dạng là một thách thức rất lớn.

Tôi nghĩ rằng các chuyên gia quản lý có kinh nghiệm được tuyển từ ngoài vào Wal-Mart, những người phải cân nhắc chuyện đi làm cho các đại gia bán lẻ hay không sẽ đồng ý làm việc nếu như họ có ấn tượng về những câu chuyện bí mật và về văn hóa của công ty. Những câu chuyện đó phải hấp dẫn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

và đủ sức thuyết phục đến nỗi mà mọi người, giống như trường hợp của tôi, không thể không một lần thử sức để thu về những kinh nghiệm làm việc quý báu từ một trong những công ty kỳ lạ nhất hành tinh này. Tôi biết khi tôi quyết định làm việc tại đó, tôi đã không nhận ra một thực tế rằng các nhà quản lý của Wal-Mart tại các cửa hàng cũng như ở trụ sở chính trung bình phải làm việc vất vả hơn với thời gian làm việc dài hơn (6 ngày/tuần) so với các công ty khác. Tôi nghĩ còn nhiều người khác nữa cũng giống như tôi quá háo hức được trở thành một phần trong câu chuyện thành công của Wal-Mart mà quên đi sự thật này. Một vài người chỉ nhận ra điều đó sau khi đã thực sự gia nhập vào gia đình Wal-Mart.

Trong một bài báo của tờ *America Today* (Nước Mỹ ngày nay) có tiêu đề "Tuyển dụng tại hầu hết các công ty đều trùng xuống trong khi Wal-Mart lại tăng tốc", có đoạn viết: "Coleman Peterson đang phải đối mặt với một nhiệm vụ hết sức khó khăn. Là Phó Chủ tịch điều hành mảng nhân sự, ông phải giám sát khâu tuyển dụng hơn một triệu lao động trong vòng 5 năm tới, con số này tương đương với dân số của bang Rhode Island hoặc thành phố San Antonio, trong đó có khoảng 800.000 nhân công mới được tuyển trên phạm vi toàn cầu để bổ sung vào nguồn nhân lực của công ty, số còn lại là để thay thế lượng nhân viên dự tính sẽ rời khỏi công ty do quá trình luân chuyển. Điều này sẽ khiến cho tổng số nhân công của Wal-Mart, vốn đã lớn nhất trong khu vực kinh tế tư nhân của Mỹ, lên đến 2 triệu người so với 1,3 triệu trước đó, một con số vượt trội khi đem so sánh với 1,4 triệu quân số của lực lượng vũ trang Mỹ năm 2000." Peterson, người mới rời khỏi Wal-Mart cách đây không lâu, đã miêu tả các quyền ưu tiên trước nhất của phòng nhân sự là "chiêu nạp, giữ chân, và ươm mầm các tài năng cho công ty".

Khi còn làm việc tại Wal-Mart, chúng tôi sẵn sàng làm bất cứ việc gì để tuyển dụng được những người có năng lực quản lý vào làm tại các cửa hàng. Một chiến lược mà chính tôi đã

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

phát triển đó là việc sử dụng vệ tinh truyền hình, tập trung chủ yếu vào hơn 30 khoa đào tạo kinh doanh tại các trường đại học khác nhau trên cả nước. Chương trình truyền hình đó được gọi là "Hội nghị chuyên đề kinh doanh qua vệ tinh" nhưng thực chất đó là chương trình được tạo ra với mục đích tuyển dụng nhân tài. Sam Walton được phỏng vấn tại một trường quay của Wal-Mart với sự tham gia của một nhóm các sinh viên đại học, những người sẽ trực tiếp hỏi về quan điểm của ông về lĩnh vực bán lẻ, về văn hóa của Wal-Mart và những yếu tố làm nên thành công trong kinh doanh. Hội nghị được phát trực tiếp tới các trường đại học trên cả nước và thậm chí còn cung cấp chương trình hộp thư truyền hình trả lời trực tiếp các câu hỏi qua điện thoại từ các trường đại học và cao đẳng. Chương trình này cung cấp cái nhìn rõ nét hơn về văn hóa Wal-Mart và quan điểm của nhà lãnh đạo tập đoàn. Việc sử dụng chương trình truyền hình vệ tinh nhằm tuyển dụng các nhân viên mới nghe có vẻ xa lạ song lại chính là phương pháp tốt khi bạn đang cố gắng tuyển dụng hàng trăm người quản lý có năng lực và bạn cần sử dụng càng nhiều phương thức càng tốt.

Lần đầu tiên tôi trình bày khái niệm chương trình hội nghị chuyên đề qua vệ tinh với Sam, ông tỏ ra vô cùng thích thú. Sam cũng từng là một cử nhân theo học trường Đại học Missouri chuyên ngành kinh tế. Ông hiểu được giá trị của việc sử dụng sinh viên đại học như một cách thức hữu hiệu để nhanh chóng củng cố thế mạnh của công ty và đảm bảo có được một lực lượng lãnh đạo do chính công ty đào tạo luôn sẵn sàng thế vào các vị trí quản lý còn trống tại các cửa hàng. Đối với Wal-Mart, chuyên môn và trình độ của sinh viên không quan trọng bởi vì công ty tin rằng có sự liên hệ giữa các chuyên môn khác nhau. Cho dù bạn khởi nghiệp với bất kỳ công việc gì, bạn vẫn có xu hướng nhảy sang một lĩnh vực kinh doanh khác. Sự di chuyển giữa các ngành nghề khác nhau diễn ra thường xuyên trong xã hội. Sam khuyến khích

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

các nhân viên và cộng sự luôn coi mình như những thương gia thực sự và không giới hạn bản thân chỉ tư duy theo một lĩnh vực chuyên môn nhất định của họ. Tại Wal-Mart sẽ không có bất cứ rào cản về nghề nghiệp nào đối với những ai cần cù chịu khó và có khả năng hòa nhập với mọi người.

Tôi vẫn còn nhớ Sam đã thích thú như thế nào với việc tuyển dụng sinh viên từ các trường đại học, hơn nữa, Sam còn muốn để bạt thăng chức cho những cộng sự đã từng có kinh nghiệm làm việc cho công ty từ khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường. Wal-Mart coi trọng quá trình tuyển dụng các sinh viên đại học vào làm cho công ty với hi vọng rằng họ sẽ gắn bó lâu dài với công ty sau khi tốt nghiệp. Sam yêu cầu chúng tôi phải đảm bảo quyền lợi và chế độ làm việc hợp lý đối với những sinh viên có tiềm năng đó, và giờ đây họ cũng chính là những người đang giữ các vị trí quản lý, có hiểu biết về văn hóa cũng như đạo đức nghề nghiệp trong Wal-Mart.

Có thể nói, nhu cầu tuyển dụng nhân viên có năng lực là gần như không thể thỏa mãn được ở Wal-Mart. Xét đơn cử một trong những đại siêu thị của Wal-Mart với doanh thu vượt mức 100 triệu đô la sẽ cần tới 600 cộng sự. Hơn nữa, để có thể giám sát được số nhân viên đó cần 9 Phó Giám đốc, 2 Giám đốc và một Giám đốc cửa hàng. Với doanh thu tại một số khu vực trung tâm lên tới 300% thì Wal-Mart luôn ở trong tình trạng thiếu nhân viên có năng lực. Các lãnh đạo trong công ty dành một khoảng thời gian khá lớn tìm ra các biện pháp để giữ chân các nhân viên mà họ đang có, bởi chỉ khi có được một đội ngũ nhân viên trung thành và có kinh nghiệm thì mới có thể giúp cho dịch vụ chăm sóc khách hàng đảm bảo chất lượng và đạt hiệu quả.

Với mục đích giữ chân nhân viên, hàng năm Wal-Mart lại tổ chức "cuộc điều tra cơ sở" để lấy ý kiến họ. Hầu hết các công ty đều gọi kiểu điều tra như vậy là "khảo sát ý kiến nhân viên." Theo một nhà quản lý đã có thâm niên làm việc 16 năm tại các cửa hàng thì những vấn đề chung về mảng nhân sự luôn có xu

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hướng nối tiếp hết năm này qua năm khác: "Vấn đề trả lương, đào tạo, lợi ích, việc đối xử thiếu công bằng giữa các cộng sự, và việc lên chương trình. Các vấn đề này cũng chính là những lý do dẫn đến tình trạng bỏ việc của nhân viên." Kết quả của cuộc điều tra được các lãnh đạo công ty xem xét một cách nghiêm túc và dựa vào đó để bố trí lại các vị trí quản lý.

Steve Sheetz nói rằng trong công ty ông việc duy trì nhân sự là một trong những lợi thế cạnh tranh của chuỗi các cửa hàng tiện dụng Sheetz. "Chúng tôi cho rằng điều quan trọng là bạn phải chú trọng vào dịch vụ chăm sóc khách hàng. Việc liên tục đào tạo nhân lực thật điên rồ và chi phí bỏ vào đó sẽ là quá lớn nếu như bạn mất đi những nhân viên đó. Xét từ góc độ dịch vụ khách hàng thì có thể thấy khách hàng thực sự mong muốn biết được ai sẽ là người tiếp đón họ. Họ sẽ cảm thấy khó chịu khi thấy hôm nay là người này phục vụ và hôm sau lại là người khác."

Quá trình luân chuyển nhân viên rất tốn kém. Nếu công ty bạn có mức độ luân chuyển thấp thì hãy tự hào rằng mình thật may mắn. Còn mức độ luân chuyển nhân viên cao sẽ đồng nghĩa với việc bạn đang phải trả thêm một khoản chi phí do năng suất lao động giảm, doanh thu bị mất cũng như chất lượng dịch vụ kém hơn. Nếu như bạn muốn phát triển một chiến lược duy trì nhân sự, trước hết hãy bắt tay vào tìm hiểu các lý do khiến cho nhân viên rời khỏi công ty. Ngoài ra, bạn cũng phải nắm được lý do tại sao trong khi đó các nhân viên khác lại quyết định ở lại công ty.

Có lẽ tất cả chúng ta đều đồng ý rằng trong một số trường hợp thì sự luân chuyển nhân viên lại là một điều có lợi. Bạn đã bao giờ cảm thấy thoải mái khi một trong số các nhân viên của bạn bỏ việc chưa? Nếu có thì đó chính là lúc sự luân chuyển nhân viên trở thành một điều tốt. Nhưng hãy nhớ rằng nhiệm vụ của bạn là tuyển dụng nhân viên, chứ không phải "sa thải" họ. Hãy xác định mục tiêu của bạn không phải

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

là liên tục đào tạo những nhân viên có năng lực để rồi các đối thủ cạnh tranh hoặc các công ty khác hưởng lợi từ nguồn nhân lực mà bạn đã đào tạo đó. Trái lại, mục tiêu của bạn phải là tuyển dụng được những người tài và cố gắng giữ chân họ. Nếu bạn có thể giữ cho tốc độ luân chuyển nhân viên dừng lại trong một giới hạn cho phép thì cũng có nghĩa là bạn đã phục vụ được khách hàng tốt hơn. Thực tế, bạn có thể biến khả năng giữ chân nhân viên đó thành một lợi thế cạnh tranh trong khía cạnh dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Cũng có khi sự luân chuyển nhân viên diễn ra quá nhiều dẫn đến sự thất bại của một doanh nghiệp. Đó là khi doanh nghiệp không có người thay thế để duy trì dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt. Tôi đã từng nghe về những con số thống kê chi phí cao ngất ngưởng của việc luân chuyển nhân viên, chi phí đó có thể lên tới 3.000 đô la đến nửa năm lương của một nhân viên mỗi khi có sự luân chuyển. Cho dù con số chính xác là bao nhiêu thì đó cũng là một khoản chi phí khá lớn. Bạn hoàn toàn đúng nếu cho rằng Wal-Mart luôn nóng lòng theo đuổi mục tiêu kiểm soát mức độ luân chuyển, đặc biệt khi bạn biết được mức chi phí thực tế mà tập đoàn này phải chịu trong quá trình đó. Mặc dù vậy, có nhiều người lại cho rằng luân chuyển nhân viên thực chất giúp cho công ty tiết kiệm được một khoản tiền lương do có ít nhân viên sẽ được hưởng phúc lợi của công ty hơn.

Tôi tin rằng mức độ luân chuyển nhân viên quá cao sẽ mang lại những tác động tiêu cực tới mọi khía cạnh của quá trình kinh doanh bán lẻ. Hãy thử tưởng tượng xem công việc của bạn sẽ trở nên dễ dàng hơn thế nào nếu như bạn có thể giảm thiểu được quá trình luân chuyển nhân viên. Bạn sẽ có được một đội ngũ nhân viên có năng lực được đào tạo kỹ lưỡng và làm việc hiệu quả. Khi đó bạn có thể dành thời gian vào công việc quản lý của mình mà có thể hiện tại đang bị sao nhãng bởi bạn phải giải quyết những công việc khác như luân chuyển nhân viên chẳng hạn. Và tất nhiên bạn sẽ có thời gian

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

để chăm lo cho mối quan hệ hiện tại với các nhân viên đang làm việc cho bạn. Khi đó cuộc sống sẽ dễ chịu hơn nhiều!

Trong một môi trường làm việc có mức độ luân chuyển nhân viên cao thì các nhà quản lý sẽ bị cuốn vào vòng luẩn quẩn của quá trình tuyển dụng. Họ sẽ không có đủ thời gian để giải quyết các vấn đề khác như đào tạo, lên chương trình quảng cáo, quản lý kho hàng, và phục vụ khách hàng vì họ còn phải tất bật tìm kiếm, tranh giành các ứng viên để lấp vào các vị trí còn trống. Thường thì các nhà lãnh đạo vẫn cố gắng tìm cách để xoay sở và giải quyết các vấn đề. Để tìm được ứng viên có năng lực đã khó nhưng để giữ chân họ còn khó hơn.

Thật đáng tiếc là khi các hãng bán lẻ gặp phải các vấn đề về tài chính thì chính những nhân viên vẫn được coi là chủ chốt, đáng tin cậy và có năng lực nhất lại là những người từ bỏ trách nhiệm của mình đầu tiên. Công ty tuyên bố phá sản sẽ tạo ra một cơ hội béo bở cho các đối thủ cạnh tranh tuyển dụng và thuê nhân viên từ công ty đó. Một công ty thất bại là khi chính những nhân viên tốt nhất cũng hành động theo phương châm của Woody Allen, "Không phải tôi sợ chết. Tôi chỉ không muốn ở đó khi sự việc xảy ra mà thôi." Họ nhanh chóng chối bỏ trách nhiệm và vô hình trung họ đã khiến cho tình hình của công ty ngày càng trở nên tồi tệ hơn. Vì vậy, một điều vô cùng quan trọng đó là các nhà bán lẻ cần phải áp dụng các biện pháp để giữ chân những người tài luôn sát cánh bên công ty bất kể là lúc thịnh hay lúc suy.

Tiến hành một cuộc phỏng vấn đối với mỗi nhân viên muốn rời khỏi công ty là một cách hay giúp cho người quản lý hiểu được lý do vì sao nhân viên đó muốn rời đi. Từ đó, nhà quản lý nắm bắt được vấn đề rõ ràng hơn và có cơ sở để phát triển chiến lược ngăn chặn quá trình luân chuyển nhân viên. Đồng thời, phỏng vấn những người muốn rời khỏi công ty giúp bạn làm sáng tỏ căn nguyên và xu hướng của sự luân chuyển nhân viên và bắt tay vào các chiến lược đã đề ra. Nhân viên thường bỏ việc vì rất nhiều lý do khác nhau. Tương tự như

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vậy, họ cũng có lý do của mình khi quyết định gắn bó lâu dài với công ty. Mục tiêu của buổi phỏng vấn là để bạn rút ra bài học kinh nghiệm và tránh lập lại sai lầm trong tương lai.

Hơn nữa, khi một người muốn rời khỏi công ty hẳn họ sẽ mang theo tâm trạng chán nản và nếu không có sự quản lý đúng mực và can thiệp kịp thời thì điều này có thể làm ảnh hưởng tới những thành viên tích cực khác trong công ty; chẳng hạn như nhân viên đó có thể phàn nàn với những người khác lý do khiến anh ta cảm thấy không thoải mái và dẫn tới bỏ việc. Là nhà quản lý, bạn cần phải tránh không để cho nhân viên đó làm ảnh hưởng tới tinh thần làm việc của cả tập thể. Nắm được các vấn đề cốt lõi của việc luân chuyển nhân viên nhưng đồng thời bạn cũng phải tập trung thời gian, công sức và nỗ lực để giữ chân những nhân viên đang làm việc cho mình.

Ngành công nghiệp bán lẻ luôn chứa đựng rất nhiều vấn đề về mô hình tuyển dụng. Một vấn đề đáng chú ý đối với các nhà tuyển dụng đó là quan điểm cho rằng nghề bán lẻ không dành cho những người muốn hướng đến một nghề nghiệp thực sự. Do quan niệm sai lầm đó mà ngành bán lẻ không thu hút được những người có tài và có năng lực nhất. Chính vì vậy mà khâu tuyển dụng vẫn luôn đòi hỏi một nỗ lực đáng kể đối với Wal-Mart, đặc biệt là khi công ty bổ sung nguồn nhân lực để đáp ứng những nhu cầu phát triển của mình trong tương lai.

Nếu như bạn cũng đang phải vấp phải khó khăn trong việc thu hút những người có năng lực như vậy thì lời khuyên của tôi dành cho các bạn là hãy thuê các sinh viên, học sinh làm vào dịp hè hoặc làm bán thời gian vào các vị trí tập sự từ chính các trường đại học trong khu vực của bạn. Một số sinh viên có thể muốn vào làm cho bạn sau khi họ tốt nghiệp. Thậm chí sau này nếu như bạn không thuê bất cứ sinh viên nào trong số những người đã từng làm việc cho bạn thì những cuộc thảo luận hay nói chuyện với giáo viên, bạn bè của họ ở trường đại học về những kinh nghiệm bán lẻ cũng góp phần giúp bạn tuyên truyền về nghề bán lẻ.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Wal-mart áp dụng biện pháp kiểm tra trước khi tuyển dụng cùng với việc tiến hành kiểm tra nghiện để giúp cho các nhà phỏng vấn đưa ra được những lựa chọn tốt nhất. Dựa vào hệ thống đánh giá trước khi tuyển dụng Orion, công ty kiểm tra sẽ đại diện cho Wal-Mart tiến hành kiểm tra thái độ của nhân viên. Các bài kiểm tra sẽ do máy tính chấm điểm và đánh giá dựa trên các yếu tố như:

- Mức độ sẵn sàng của ứng viên trong việc tuân thủ hướng dẫn chỉ đạo từ cấp trên cũng như tuân thủ các chính sách và thủ tục
- Khả năng ứng viên vắng mặt hoặc chậm trễ trong giờ làm việc
- Khả năng làm việc theo nhóm
- Thái độ của ứng viên đối với việc sử dụng thuốc trái phép tại nơi công sở
- Thái độ của ứng viên đối với hành vi trộm cắp và lừa đảo ở nơi làm việc
- Khả năng ứng viên thường xuyên thay đổi việc làm
- Mức độ sẵn sàng của ứng viên đối với việc tỏ ra lịch sự và giúp đỡ khách hàng.
- Khả năng ứng viên sẽ bất chấp rủi ro về vấn đề an toàn, có thể gây nguy hiểm tới mình hoặc người khác
- Thái độ của ứng viên trong việc chấp nhận những thử thách, đáp ứng các mục tiêu, và thành công trong công việc.

Những câu hỏi phỏng vấn được đưa ra sẽ giúp cho các nhà tuyển dụng khám phá các lĩnh vực liên quan đến các ứng viên, từ đó họ có thể đưa ra được những lựa chọn tốt nhất. Điều này cũng giúp cho người phỏng vấn hướng ứng viên vào những mong đợi từ phía nhà tuyển dụng nếu họ được thuê. Kiểm tra các ứng viên đang được xem xét tuyển dụng là chi phí lớn nhất nhưng tôi có thể đảm bảo với bạn rằng nó cũng sẽ mang lại những lợi ích rất lớn cho công ty hay chí ít cũng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

sẽ giúp chấm dứt tình trạng trước đây. Kiểm tra nghiện và kiểm tra trước khi phỏng vấn là nòng cốt trong chiến lược tuyển dụng của Wal-Mart.

Các nhà quản lý làm trong lĩnh vực bán lẻ có những quan điểm riêng về khâu tuyển dụng. Theo như tôi biết, họ thường cho rằng những người ngoài không làm trong lĩnh vực bán lẻ thì không thể hiểu được những gì mà chúng tôi đang làm trong lĩnh vực này. Ở Wal-Mart hoàn toàn không tồn tại quan điểm này. Ngay từ rất sớm Wal-Mart đã xác định nếu bạn muốn trở thành công ty mang tầm vóc quốc tế bạn phải thuê nhân viên từ các hãng bán lẻ khác và những nhà quản lý tầm cỡ thế giới từ bất cứ lĩnh vực gì vào các vị trí quản lý chủ chốt trong công ty mình. Wal-Mart cũng hiểu rằng nhìn chung các công ty bán lẻ thường không được biết đến là có các nhân viên có tài năng nhất. Công ty không ngần ngại thuê những nhân viên giỏi nhất từ các lĩnh vực hoạt động khác mà mất khá nhiều thời gian để hiểu về ngành bán lẻ và bắt đầu tăng thêm giá trị.

Tôi tin rằng nếu bạn dám thử thách chính những quan niệm tuyển dụng cũ của mình và bắt đầu ươm mầm những tài năng từ các công ty hàng đầu khác trên thế giới không thuộc lĩnh vực bán lẻ, có thể công ty bạn sẽ gặt hái được nhiều hơn, nhanh hơn. Những người ngoài cuộc sẽ giúp bạn cải tiến cách làm cũ nhanh chóng và đúng hướng, giúp bạn đạt được hiệu quả làm việc cao hơn và khám phá những khả năng còn tiềm ẩn của mình. Điều này có thể giúp bạn về cơ bản khác biệt hóa công ty cũng như thương hiệu trong phạm vi ngành bán lẻ và làm cơ sở giúp bạn trở thành công ty hoạt động hiệu quả nhất.

Đào tạo các vị trí chủ chốt cần khoảng thời gian rất dài. Hãy nhớ, cố gắng đi thuê một người tài sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc bạn cố gắng đào tạo những người chưa có năng lực.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tôi được đào tạo để trở thành một nhà tuyển dụng năng động và tháo vát đảm nhận trách nhiệm tìm kiếm và tuyển dụng người tài cho công ty. Khi hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ hàng chuyên biệt, tôi đã thuê một nhà tuyển dụng có trụ sở ở Columbus bang Ohio liên tục thuê tuyển các nhân viên có năng lực từ các phòng ban của tập đoàn Limited. Chúng tôi đã rất thành công. Tôi cũng thử áp dụng chiến lược này ở San Francisco, nơi có trụ sở chính của Gap. Song tôi lại hoàn toàn thất bại khi cố gắng tuyển các nhân viên cao cấp từ Gap. Tôi đã nói chuyện với những người chuyên đi săn người trong ngành bán lẻ, họ muốn chúng tôi tuyển ba người lên kế hoạch về hàng hóa hay còn gọi là những người thu mua cho tôi từ trụ sở chính của Gap và tôi cũng nói với họ rằng tôi sẵn sàng đáp chuyến bay ngày mai để tiến hành phỏng vấn các nhân viên đó. Nhưng không ai trong số họ có thể đáp ứng được điều đó! Sau đó tôi nhận ra rằng nguyên nhân dẫn đến thất bại của tôi xuất phát từ văn hóa vững mạnh ở Gap và quan niệm sống ở San Francisco. Còn một nhà tuyển dụng thì nói với tôi rằng đơn giản là vì Giám đốc Điều hành của Gap, ông Millard "Mickie" Drexler không cho phép nhân viên của mình rời khỏi công ty! Ông ta nói: "Chúng tôi sẽ không bao giờ để mất bất cứ một nhân viên nào chỉ vì công ty khác trả họ mức lương cao hơn." Tôi đã làm việc cho công ty American Eagle Outfitters trong vòng 9 năm và trong suốt thời gian đó, dù cố gắng đến mấy chúng tôi cũng không thể thu hút được bất cứ nhân viên nào từ trụ sở chính của Gap về làm việc cho mình; nhưng cũng trong thời gian đó chúng tôi tuyển được rất nhiều tài năng từ Limited. Câu chuyện này cho thấy, một công ty hoàn toàn có thể giữ chân những nhân viên chủ chốt của mình nếu như người lãnh đạo biết dành quyền ưu tiên cho điều đó.

Tôi nghiệm ra rằng, có những tập đoàn lớn trong lĩnh vực bán lẻ đào tạo được một nguồn nhân lực chất lượng cao mà bạn có thể "đánh cắp" các nhân tài từ đó. Các cửa hàng bách hóa luôn là nơi hội tụ rất nhiều nhân tài, đặc biệt là khả năng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

bán hàng. Tôi thường đi dạo trong khu vực bán mỹ phẩm của các cửa hàng bách hóa và đưa ra những đề nghị tuyển dụng bởi vì đó là nơi tập trung những nhân viên nhanh nhẹn hoạt bát và có khả năng giao tiếp tốt nhất. Tôi cũng học được thói quen đi dạo ở các khu phố buôn bán lớn khoảng một tiếng trước khi các cửa hàng mở cửa theo kế hoạch để tìm kiếm và quan sát các cửa hàng mở cửa từ sớm nhằm tận dụng và giành lấy các cơ hội kinh doanh. Tôi cũng thường xuyên đi dạo ở các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh để trực tiếp quan sát quá trình bán hàng của họ với mong muốn tìm kiếm được các đối tác cung cấp hàng hay các hãng buôn thực sự đặc biệt.

Biện pháp tương tự cũng mang lại hiệu quả khi tôi tuyển dụng những người phát triển hay thu mua các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng. Còn cách nào để đánh giá đối tác mới tốt hơn việc trực tiếp đến quan sát bộ sản phẩm của họ trong các cửa hàng? Nếu như chúng tôi muốn tìm kiếm các hãng bán buôn áo len chúng tôi sẽ tiến hành đi mua sắm ở các cửa hàng bán áo len. Còn nếu chúng tôi cần tìm nhà cung cấp áo khoác thì chúng tôi sẽ đi mua sắm ở các cửa hàng bán áo khoác. Một khi chúng ta xác định được các sản phẩm có tiềm năng lớn thì nhiệm vụ tiếp theo hết sức đơn giản đó là xác định và liên hệ với người cung cấp.

Trong cuốn sách *Topgrading* (NXB Prentice Hall, 1999), Bradford Smart phân các cấp độ năng lực khác nhau bao gồm A, B, C. Ông định nghĩa những người thuộc trình độ A là người nằm trong 10% nhóm những người được đánh giá là có năng lực ở trên thị trường, ở mức độ đó hoặc trong lĩnh vực ngành nghề đó; họ được trả thêm một khoản tiền thưởng nhờ những kỹ năng và hiểu biết của mình. Những người ở trình độ B là những người thuộc phân vị từ 65/100 đến 89/100 và họ cũng nhận được một mức thưởng trên trung bình. Một người có trình độ C có nghĩa là anh ta thuộc phân vị dưới 65/100 và tất nhiên anh ta nhận được mức thưởng thấp hơn nhiều so

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

với những người thuộc cấp độ A và B. Bradford Smart không đề cập đến trình độ năng lực dưới mức C bởi vì theo đánh giá của tôi thì không có công ty nào có thể hi vọng đánh bại được đối thủ cạnh tranh mà không có đội ngũ nhân viên giỏi nhất, năng động nhất trong công ty. Họ tránh thuê những nhân viên có năng lực kém hơn bằng bất cứ giá nào.

Dựa trên những định nghĩa đó, tôi cho rằng Wal-Mart chỉ có một vài người lãnh đạo thuộc trình độ A trong toàn công ty và tập trung chủ yếu ở trụ sở chính. Những người này đóng vai trò như là bộ não của cả công ty, chịu trách nhiệm phát triển các chiến lược ngắn hạn và dài hạn cho công ty. Wal-Mart chủ yếu bao gồm những người thuộc nhóm B trong cấp quản lý. Không phải tất cả nhưng có rất nhiều người quản lý cửa hàng rơi vào nhóm này. Phần lớn những người quản lý cửa hàng, phòng ban và các cộng sự thuộc nhóm trình độ C. Theo như quan sát của tôi, rõ ràng là chiến lược tuyển dụng cho các cửa hàng tập trung vào thuê những người thuộc nhóm C. Hầu hết chúng ta đều cảm thấy lo lắng khi quyết định thuê những người thuộc nhóm C nhưng Wal-Mart thì tìm kiếm nguồn nhân lực từ chính nguồn lao động chưa được khai thác đó.

Theo Smart, phương pháp phân loại như vậy chính là cách tập hợp những người có trình độ A và loại trừ những người trình độ C, phương pháp này được các công ty như GE hay Pepsico sử dụng. Wal-Mart làm ngược lại, bỏ qua những người ở trình độ và giá trị cao hơn để tuyển chọn các nhân viên trình độ C có kỹ năng kém hơn với một mức lương thấp hơn.

Có rất nhiều bài học được rút ra từ chính những kinh nghiệm tuyển dụng của Wal-Mart. Tôi tin rằng nhờ có sự đồng nhất trong chuỗi cửa hàng của Wal-Mart, sức mạnh trí tuệ của cả công ty vì mục tiêu phát triển các chiến lược được tập trung vào tay những người lãnh đạo, quản lý có năng lực thực sự. Những người khác thực thi các chiến lược đó với sự gắn kết chặt chẽ giữa các thành viên.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Thách thức đối với đối thủ khi tìm hiểu và sao chép được chiến lược của Wal-Mart đó là việc tuyển một đội ngũ nhân viên trình độ trung bình và thậm chí dưới mức trung bình nhưng có thể khiến họ làm việc với hiệu quả trên mức trung bình mặc dù họ được hưởng mức thưởng thấp. Hiệu quả lao động như vậy giúp công ty tiết kiệm hàng tỉ đô la và đó chính là một trong những lý do chính dẫn đến thành công đáng kinh ngạc của công ty. Và đó cũng chính là lý do giúp cho gia đình Wal-Mart tích lũy được số tài sản 100 triệu đô la.

Ngược lại, nhiều đối thủ cạnh tranh thuê những nhân viên có năng lực cao và trả cho họ mức thưởng cao hơn Wal-Mart. Song do thiếu những chuẩn mực thống nhất, nhiều người thu được hiệu quả làm việc trung bình hoặc dưới mức trung bình từ đội ngũ nhân viên được coi là có năng lực. Vì vậy, họ phải trả nhiều hơn và nhận được ít hơn từ những nhân viên đó. Tuy nhiên, Wal-Mart tập trung nhiều hơn vào chi phí của bảng lương khi họ thuê nhân viên. Đây là một ví dụ trong chiến lược tuyển dụng "chọn lựa người chưa có kinh nghiệm". Bằng cách tuyển dụng các nhân viên trình độ C, Wal-Mart đã khai thác được nguồn nhân lực sẵn có mà nhìn chung đều bị các đối thủ khác bỏ qua. Wal-Mart đào tạo họ những "cách thức hoạt động của Wal-Mart", trả cho họ mức lương thấp nhất có thể và giữ chân các nhân viên đạt được những tiêu chuẩn trên mức trung bình, vì vậy mà công ty nhận được nhiều hơn so với những gì bỏ ra. Phương thức tuyển dụng của Wal-Mart đã thách thức cách làm truyền thống và những gì được dạy ở các lớp huấn luyện về phương pháp tuyển dụng và ở các trường kinh doanh.

Cho dù bạn có đồng ý hay không thì số người có trình độ A thực sự ở hầu hết các công ty là đếm trên đầu ngón tay, mặc dù các công ty vẫn nhầm tưởng rằng trong công ty họ có nhiều nhân viên đạt được trình độ A. Một vài công ty thậm chí còn không có nhân viên nào có năng lực A thực sự. Bạn đang tự lừa dối mình nếu như bạn tin rằng bạn có một đội ngũ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhân viên xuất sắc nhất, thông thái nhất trong lĩnh vực của mình bởi vì tôi cá với bạn rằng bạn không hề có. Các nhân viên mà bạn cho rằng có trình độ A thực chất chỉ là những người giỏi nhất công ty bạn mà thôi, rất có thể họ không phải người xuất sắc nhất trong toàn ngành. Và nếu như họ thực sự giỏi như bạn nghĩ thì bạn cần phải giữ chân họ bằng một bản hợp đồng để các đối thủ cạnh tranh không giành mất những nhân viên đó từ bạn. Bán lẻ là lĩnh vực đòi hỏi sự chặt chẽ khi bạn muốn xác định và tuyển dụng những nhân viên có tài nhất. Nếu bạn có một đội ngũ nhân viên có trình độ A thực sự, bạn cần phải chạy đua với những kẻ chuyên săn đầu người, đánh cắp các nhân viên đó từ công ty bạn.

Khi quan sát những nhân viên tốt nhất của mình, các nhà quản lý sẽ đưa ra một danh sách những tiêu chuẩn nội bộ mà các công ty săn đầu người vẫn thường gọi là "người lùn cao nhất". Một cách tốt hơn để làm việc này là so sánh tài năng A của bạn với tài năng A của các công ty tầm cỡ thế giới. Bạn sẽ nhanh chóng thấy rằng nguồn nhân tài của bạn không phải bao giờ cũng được như họ. Tôi không nói rằng bạn phải tuyển những nhân viên loại A cho mọi vị trí vì dù bạn có thể làm như vậy thì bạn cũng không thể giữ chân họ mãi được. Chỉ cần tuyển dụng một vài người tài năng xuất sắc trong cả công ty và bạn sẽ xây dựng được những tiêu chuẩn nội bộ để bố trí đội ngũ nhân viên.

Hãy cùng nói về bản chất con người với những suy nghĩ về người khác. Trong một bài nghiên cứu tâm lý của Ủy ban Đại học, một nhóm người đã được yêu cầu tự xếp hạng bản thân mình về "khả năng hòa đồng với người khác." 100% những người tham gia cho rằng mình thuộc nửa trên của xã hội! Đến 60% xếp mình vào nhóm 10% và 25% nghĩ rằng mình thuộc nhóm 1% những người đứng đầu xã hội. Theo một nghiên cứu tương tự, 70% tự xếp mình vào nhóm những người có khả năng lãnh đạo tốt nhất. Tất cả chúng ta đều nghĩ rằng mình là người giỏi nhất, nhưng chúng ta

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

có suy nghĩ cực kỳ phi lý về bản thân mình và những người làm việc xung quanh mình!

Hãy thử thách niềm tin của bạn về chất lượng đội ngũ nhân viên. Hãy thật khách quan. Sự thân mật và hết lòng với nhân viên có thể khiến bạn không hiểu rõ được từng thành viên trong nhóm. Có thể bạn đang chấp nhận một kết quả thấp hơn mức có thể chấp nhận được. Wal-Mart công nhận những nhân viên tài năng nhất nhưng cũng có biện pháp xử lý những nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ. Nếu bạn là người giám sát và bạn chấp nhận một kết quả không tốt thì chính bạn cũng sẽ trở thành một vấn đề!

Một bí quyết khác để bố trí nhân viên thành công là ý tưởng tìm một hay hai "cầu thủ đặc quyền"[1] ở cấp điều hành để lãnh đạo đội ngũ của bạn đạt được kết quả tốt nhất. Thuật ngữ "cầu thủ đặc quyền" bắt nguồn từ giải Khúc côn cầu Quốc gia. "Cầu thủ đặc quyền" thực sự đầu tiên trong thể thao chuyên nghiệp là Gilbert Perreault. Perreault có tên thân mật là "đặc quyền" và là trụ cột gây dựng nên danh tiếng của đội Buffalo Sabres vào năm 1970. Khái niệm "cầu thủ đặc quyền" ngày nay xuất hiện khá phổ biến trong các môn bóng chày, bóng đá, bóng rổ và khúc côn cầu chuyên nghiệp.

Ở tập đoàn kinh doanh quần áo chuyên biệt American Eagle Outfitters, chúng tôi đã sử dụng hiệu quả kỹ thuật này. Đội ngũ lãnh đạo cấp cao bao gồm những nhà điều hành có tài năng và kinh nghiệm, tuy nhiên chúng tôi thiếu một chất xúc tác. Jay Schottenstein, Tổng Giám đốc Điều hành công ty, đã bổ nhiệm một chuyên gia quảng cáo thương hiệu 26 tuổi trong đội ngũ lãnh đạo chủ chốt làm phó phòng marketing. Kinh nghiệm của anh được áp dụng vào tập trung phát triển chiến lược thương hiệu riêng, xác định khách hàng mục tiêu và các quan niệm của họ cũng như thiết kế làm mới các cửa

[1] Franchise player: Thuật ngữ mới trong thể thao, chỉ một vận động viên không chỉ là người giỏi nhất đội mà còn được coi là gương mặt đại diện của đội đó.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hàng, trang thiết bị, bảng chỉ dẫn và chương trình quảng cáo. Với khả năng điều hành marketing và tầm nhìn của mình, American Eagle Outfitters đã "thoát khỏi vũng bùn và đưa bánh xe trở lại đúng hướng". Sau đó công ty đã phát hành cổ phiếu lần đầu thành công và cổ phiếu này đã được chia tách bốn lần!

Một Tổng Giám đốc Điều hành thông minh có thể sử dụng khái niệm cầu thủ đặc quyền trong xây dựng đội ngũ để đưa công ty mình lên một tầm cao mới. Sam Walton tin tưởng vào hai nhà điều hành giỏi nhất trong ngành bán lẻ. Cả David Glass (CEO - Tổng Giám đốc Điều hành) và Don Soderquist (COO - Giám đốc Điều hành) đều là những nhà lãnh đạo có tài và đủ khả năng làm Chủ tịch ban lãnh đạo của bất cứ một công ty nào trong danh sách Fortune 500. David là một chuyên gia tài chính và nhà hoạch định chiến lược kinh doanh còn Don là một nhà lãnh đạo có khả năng cuốn hút giống như Sam Walton. Khi Sam qua đời, ông đã giao công ty vào tay hai người này và dưới sự điều hành của họ, công ty chưa bao giờ để lỡ kế hoạch gì mà ngược lại, liên tục tăng trưởng và phát triển trên khắp thế giới.

Điểm mấu chốt đối với các nhà kinh doanh bán lẻ là phải tuyển dụng càng nhiều càng tốt những người có tài năng vào bộ máy công ty. Họ chỉ được phép chấp nhận những người giỏi nhất trên thị trường lao động bằng cách ươm mầm những nhà lãnh đạo tương lai ở mọi cấp bậc. Như người ta thường nói trong thể thao, hãy tuyển dụng những vận động viên khỏe hơn, nhanh hơn và có thể tiến xa hơn tất cả mọi thành viên trong đội để nâng cao thành tích. Những người tốt hơn sẽ đem lại kết quả tốt hơn. Mỗi khi bạn đưa ra một quyết định tuyển dụng hãy hỏi bản thân mình "Liệu một công ty tầm cỡ thế giới có tuyển người này không?" Nếu câu trả lời là "không" thì bạn cũng không nên thuê người đó. Hãy nhớ một quy tắc căn bản là "Đừng thuê những người thuộc nhóm có thể làm giảm khả năng dẫn đầu của bạn xuống còn một nửa."

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Bố trí chính xác vị trí lãnh đạo ngay từ đầu cũng giống như chơi bóng vậy. Tôi rất ngạc nhiên khi thấy việc tuyển chọn những nhà quản lý và điều hành cấp cao lại ít được chú ý. Bạn có thể thấy rằng mọi tiêu chuẩn kinh doanh đều được xác định và thực hiện ở cấp lãnh đạo và lãnh đạo tồi chắc chắn sẽ đem lại kết quả kém. Tôi không hề nói quá lên song trên thực tế, việc sắp xếp nhân viên cũng giống như một câu nói của ngành kỹ thuật miêu tả: "Nếu đầu vào là rác thì đầu ra cũng sẽ vẫn là rác dù hệ thống máy của bạn có tốt đến thế nào đi nữa."

Tôi sẽ chia sẻ với các bạn một trong những bí quyết lớn nhất về bố trí nhân viên để một tổ chức có thể đảm bảo sắp xếp đủ những cá nhân có năng lực và phẩm chất tốt vào mọi cấp bậc. Thứ nhất, quá trình tuyển chọn phải trải qua ít nhất ba cuộc phỏng vấn với các thành viên hiện thời của ban lãnh đạo. Và bí quyết là: Hãy sắp xếp cuộc phỏng vấn với nhà quản lý cao hơn hai cấp so với vị trí cần tuyển dụng. Tại sao điều này lại quan trọng ư? Câu trả lời chính là do bản chất con người.

Bạn nghĩ các nhà quản lý sẽ trả lời câu hỏi: "Bạn có thấy cần thiết phải tuyển dụng những người giỏi hơn mình không?" như thế nào? Có thể bạn đoán đúng, tất cả đều trả lời "Có". Tuy nhiên, đây chưa phải là câu hỏi chính xác mà câu hỏi chính xác phải là: "Bạn có tuyển dụng những người giỏi hơn bạn không?" Nhiều nhà quản lý sẽ thẳng thắn thừa nhận rằng họ có lo sợ khi tuyển dụng những người có thể thay thế chính bản thân họ. Bạn cần phải hiểu bản chất con người để xây dựng mạng lưới bố trí nhân viên nhằm đảm bảo liên tục tuyển dụng được những Giám đốc chất lượng cao.

Vì vậy, bí quyết để tạo nên sức mạnh là: Hãy yêu cầu người quản lý cao hơn hai cấp so với vị trí cần tuyển dụng để phỏng vấn và kiểm tra các ứng cử viên. Bạn sẽ thấy chất lượng đội ngũ nhân viên nhanh chóng được cải thiện. Người quản lý cao hơn hai cấp rõ ràng sẽ muốn những người giỏi hơn đội ngũ quản lý và nhân viên hiện thời của họ. Điều này sẽ đem lại lợi

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ích rất lớn cho nhà quản lý ở cấp này. Chiến lược này có thể được áp dụng ở trụ sở chính, cửa hàng, trung tâm phân phối, đội xe cũng như văn phòng.

Một trong những bí quyết chủ chốt để biến đội ngũ nhân viên thành một lợi thế cạnh tranh là xem xét càng nhiều ứng cử viên càng tốt. Điều này có nghĩa là hãy tuyển dụng những nhân viên tài năng bằng những biện pháp phi truyền thống. Dưới đây là danh sách các nguồn tuyển dụng nhân viên để bạn xem xét và phần lớn các nguồn này đã được Wal-Mart sử dụng:

- Cơ quan tuyển dụng tại các vùng
- Lưu chuyển nhân viên
- Danh sách lưu trữ các ứng viên xin việc
- Doanh trại quân đội địa phương
- Cộng tác viên
- Trường trung học và đại học
- Mục rao vặt trên báo
- Biển quảng cáo di động gần các bãi đất trống
- Sinh viên thuộc tổ chức DECA[1]
- Sinh viên thuộc mạng lưới SIFE[2]
- Liên minh thành thị[3]
- Chương trình tạo việc làm cho cựu chiến binh
- Chương trình dạy nghề của bang

---

[1] Distributive Education Clusbs of America: tổ chức quốc tế bao gồm sinh viên và giáo viên các ngành marketing, quản lý và điều hành trong các lĩnh vực kinh doanh, tài chính, quảng cáo bán hàng và dịch vụ.

[2] Students In Free Enterprise: Mạng lưới quốc tế của sinh viên và các doanh nhân cam kết tạo ra một thế giới tốt hơn với những cá nhân tốt hơn. SIFE hợp tác với các trường đại học và các công ty, huy động sinh viên trên khắp thế giới tham gia phổ biến kiến thức kinh tế cho cả cộng đồng.

[3] The Urban League: Tổ chức của người da đen ở Mỹ đấu tranh chống nạn phân biệt chủng tộc.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

- Đài truyền hình cáp địa phương
- Nhóm hành động cộng đồng (người tàn tật)
- Nhà thờ địa phương
- Đài phát thanh
- Mạng Internet

Các trường đại học là nguồn nhân tài quan trọng của Wal-Mart. Công ty tiến hành tuyển dụng ở hơn 80 trường trên khắp đất nước và điều này có nghĩa tuyển được hàng trăm quản trị viên tập sự cho các cửa hàng mỗi năm. Tôi vẫn nhớ chúng tôi đã từng rất thất vọng trước tỉ lệ bỏ việc của sinh viên mới ra trường trong ba năm đầu đi làm. Cá nhân tôi nghĩ rằng đây là kết quả của một cú sốc văn hóa - từ bỏ cuộc sống nhẹ nhàng trong trường đại học để chạy theo tốc độ làm việc trong thế giới bán lẻ đầy cạnh tranh thật không hề dễ dàng. Thêm vào đó, rất khó bố trí cho nhân viên mới làm việc với các nhà quản lý nhiều kinh nghiệm và luôn đòi hỏi cao ở các sinh viên đại học. Bản thân nhiều nhà quản lý chịu trách nhiệm đào tạo đội ngũ cử nhân mới được tuyển dụng lại không hề có bằng cấp gì. Họ đã tự thân vận động để đi lên trong ngành bán lẻ sau nhiều lần vấp ngã và vì vậy, họ tin rằng người khác cũng nên như vậy. Tuy nhiên, phần lớn những người trẻ tuổi ngày nay lại không chấp nhận quan niệm đó. Nếu họ không cảm nhận thấy mình đang được đối xử như một đối tác thực sự thì họ sẽ không chấp nhận khối lượng công việc đồ sộ và những giờ làm việc dài như vậy. Bỏ việc sẽ là kết quả không thể tránh khỏi.

Để giải quyết vấn đề này, Wal-Mart thuê rất nhiều sinh viên vào làm có trả lương trong các cửa hàng ngay từ khi còn đang đi học. Bằng cách đó, những người sinh viên này có thể học hỏi và tìm hiểu về công việc cũng như văn hóa công ty. Họ sẽ hiểu những nhà quản lý và nhận thức được phải vất vả thế nào để thành công trong công ty. Họ còn được ưu tiên tham

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

gia vào chương trình đào tạo quản trị viên của Wal-Mart khi chuẩn bị tốt nghiệp. Trên thực tế, phương thức này còn tỏ ra hiệu quả hơn nhiều so với việc tuyển dụng những sinh viên không có kinh nghiệm làm việc tại Wal-Mart.

Wal-Mart là nhà tài trợ lớn cho các học viện bán lẻ ở Texas A&M, Brigham Young, James Madison, Đại học Nam Carolina, Đại học Arkansas, Perdue và bang Florida. Chúng tôi thường tuyển sinh viên thực tập từ các trường đó vào làm công việc văn phòng ở Bentonville vào mùa hè. Chúng tôi có hai mục đích đối với các thực tập sinh mùa hè: một là, chuyển họ thành nhân viên chính thức khi tốt nghiệp, và hai là, biến họ thành đại sứ cho công ty khi trở về trường đại học. Để đạt được mục đích thứ hai, công ty sử dụng chương trình "quản lý trường đại học" do các sinh viên thực tập trở về trường vào mùa thu đảm nhiệm. Những sinh viên quản lý trường đại học cũng có danh thiếp của công ty và là đại diện chính thức cho công ty ở trường mình. Họ có thể phát biểu trong các cuộc họp của trường và hỗ trợ các nhà tuyển dụng của công ty trong việc lên lịch phỏng vấn. Chương trình này đã giúp Wal-Mart thu hút được nhiều sinh viên đến phỏng vấn xin việc tại công ty.

Một phần quan trọng trong các nỗ lực tuyển dụng của Wal-Mart là nhận thức được rằng việc phát triển mối quan hệ với các giáo sư ở các trường đại học và cao đẳng là hết sức cần thiết. Những vị giáo sư này có thể đảm bảo được tính liên tục vì họ sẽ còn dạy ở trường trong nhiều năm nữa. Sinh viên luôn đánh giá cao những lời giới thiệu của họ. Hàng năm, những vị giáo sư có tầm ảnh hưởng lớn đều được mời tới cuộc họp cổ đông của Wal-Mart tổ chức tại Đại học Arkansas, Fayetteville, Arkansas. Sam sẵn sàng dành thời gian cho từng vị giáo sư đến tham gia, đặc biệt là những người đến từ các trường có học viện bán lẻ.

Các vị giáo sư đã nhận được cơ hội có một không hai trong đời khi được mời đến tham dự buổi họp cổ đông của Wal-Mart

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

do Sam điều hành. Bản thân cuộc họp đó cũng không giống bất kỳ một cuộc họp nào khác ở Mỹ. Nó đã thực sự phô bày cho tất cả mọi người thấy được nét đẹp của công ty và văn hóa công ty. Nhân viên đại diện cho các cửa hàng ở các bang trên khắp đất nước cũng đến họp tại đó. Đây không chỉ là buổi họp cổ đông nữa mà còn là buổi họp mặt giữa những người bạn cũ với hơn 10000 người tham dự. Nó vừa giống như một đội kịch vừa giống như một gánh xiếc mà Wal-Mart là người chỉ huy. Lee Greenwood[1] bắt đầu buổi họp với màn biểu diễn sôi động "Tôi tự hào được là một người Mỹ" và nó nhanh chóng trở thành bài đồng ca lôi cuốn tất cả mọi người tham dự. Mọi nhân viên đều có cơ hội biểu diễn trên sân khấu. Chắc chắn bạn sẽ không thể không cảm thấy hào hứng khi xem những nhân viên này biểu diễn như một ban nhạc A cappela[2] bốn người hay một ban nhạc đồng quê miền tây. Họ biểu diễn và hát chuyên nghiệp như thể đang chơi trên chương trình Grand Ole Opry[3] của vùng Nashville!

Một cách thu hút nhân tài khác của Wal-Mart là thông qua tổ chức SIFE. Theo trang web của SIFE:

> "SIFE là một tổ chức toàn cầu, phi lợi nhuận đang thực sự làm thay đổi thế giới bằng các nhóm sinh viên đầy nhiệt huyết thuộc trên 1600 trường đại học ở 40 quốc gia. SIFE đem lại cho những sinh viên này cơ hội phát triển kỹ năng lãnh đạo, làm việc nhóm và giao tiếp thông qua việc học hỏi, thực hành và truyền đạt các nguyên tắc của mậu dịch tự do, qua đó cải thiện mức sống của hàng triệu người tham gia vào chương trình. Với sự hướng dẫn của các chuyên gia cố vấn và sự hỗ trợ của các công ty trên toàn cầu, các nhóm SIFE có nhiệm vụ giảng giải những vấn đề quan trọng như kinh tế thị trường, kinh doanh, thành công tài chính cá nhân và đạo đức kinh

---

[1] Nhạc sĩ, ca sĩ nhạc đồng quê người Mỹ

[2] Dòng nhạc mà trong đó, các thành viên của một ban nhạc tự đệm cho nhau chứ không cần đến nhạc cụ

[3] Chương trình nhạc đồng quê phát hàng tuần trên sóng phát thanh.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

doanh thông qua các dự án phổ biến giáo dục nhằm hoàn thiện bản thân, cộng đồng cũng như đất nước mình. Hàng năm, các cuộc thi của SIFE được tổ chức rộng rãi trên toàn thế giới, thu hút hàng nghìn sinh viên và doanh nhân đóng góp cho dự án phổ biến giáo dục rộng rãi này."

Năm 1985, Jack Shewmaker, cựu Phó Chủ tịch kiêm Giám đốc Tài chính của Wal-Mart, đã trở thành Chủ tịch của SIFE, nhờ đó làm gia tăng đáng kể uy tín của tổ chức và đẩy mạnh quá trình gây quỹ. Nhờ sự tham gia của Wal-Mart mà danh sách doanh nghiệp thành viên của SIFE đã thực sự trở thành một cuốn danh bạ các nhà sản xuất và bán lẻ. Trong số các công ty này có rất nhiều nhà cung cấp của Wal-Mart như Black and Decker[1], Hormel[2], Gillette[3], Pepsi[4], Frito-Lay[5], 3M[6], Tyson's[7], Campbell's[8], Cargill[9], Elmer's[10], Coca-cola và BIC[11]. SIFE đích thực là một tổ chức toàn cầu với chi nhánh ở châu Phi, châu Á, châu Âu, châu Mỹ Latin, Bắc Mỹ, Úc và New Zealand. (Xem trang web http://www.sife.org/home/dream_team2.asp để biết thêm thông tin về SIFE)

Wal-Mart trả lương cho các chuyên gia cố vấn và để tưởng nhớ đến người sáng lập Wal-Mart, những người này được gọi là Hội viên Mậu dịch Tự do Sam M. Walton. Dưới sự lãnh đạo của Jack, ngày càng có nhiều cuộc thi cấp vùng, số lượng các đội tuyển tham dự đạt đến mức kỷ lục và số thành viên trong

---

[1] Nhà sản xuất đồ gia dụng

[2] Hãng cung cấp thực phẩm

[3] Nhà sản xuất dao cạo râu;

[4] Pepsi và Coca-cola: hãng sản xuất đồ uống

[5] Hãng sản xuất các loại đồ ăn nhẹ

[6] Công ty đa quốc gia của Mỹ sản xuất hơn 75.000 mặt hàng như chất dính, thiết bị nha khoa...

[7] Hãng cung cấp thực phẩm

[8] Hãng sản xuất thực phẩm đóng hộp

[9] Hãng thu mua, chế biến và phân phối sản phẩm nông nghiệp

[10] Hãng sản xuất keo dính và đồ thủ công

[11] Hãng sản xuất bật lửa, bút bi, dao cạo râu...

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ban Giám đốc của SIFE đã tăng lên đến con số 100. Mối quan hệ giữa Wal-Mart và SIFE chính là một nguồn tuyệt vời để tuyển dụng nhân tài có đầu óc kinh doanh. Mối quan hệ này quan trọng đối với Wal-Mart đến mức Phó Chủ tịch công ty, Tom Coughlin, cũng tham gia vào ban Giám đốc của SIFE. Mặc dù đã nghỉ hưu song Jack Shewmaker hiện cũng vẫn là một thành viên trong ban lãnh đạo SIFE. Ngày nay, số lượng doanh nghiệp thành viên ban Giám đốc của SIFE đã lên tới 200 tổ chức có tên tuổi.

Một nguồn quan trọng khác để tuyển dụng nhân tài kinh doanh cho các cửa hàng bán lẻ là tổ chức có tên Câu lạc bộ Giáo dục Phân Phối Mỹ (DECA). Khẩu hiệu của DECA là "Phát triển các nhà lãnh đạo tương lai trong lĩnh vực marketing, quản lý và kinh doanh". Theo trang web của DECA: "Hiện nay, 170.000 sinh viên marketing, 4.500 giáo viên marketing và 14.000 thành viên của Delta Epsilon Chi[1] đã tham gia vào DECA - hiệp hội dành cho sinh viên và giáo viên các ngành marketing, quản lý và kinh doanh." K-Mart cũng nằm trong ban cố vấn của DECA. Tham gia vào DECA có các trường trung học, trường kỹ thuật, trường cao đẳng hệ hai năm và bốn năm và trường đại học trên khắp nước Mỹ (vào trang web này để biết thêm thông tin về DECA: http://www.deca.org/nab/). Ban Giám đốc của DECA bao gồm một danh sách ấn tượng các nhà bán lẻ. Trước đây, Wal-Mart đã từng tuyển dụng sinh viên của DECA nhưng hiện nay, họ không còn tham gia tích cực vào tổ chức này nữa.

Tôi đã có cơ hội tuyển dụng những sinh viên tài năng từ cả DECA và SIFE, cá nhân tôi tin rằng đây là hai trong những nguồn tốt nhất để tìm kiếm các tài năng quản lý và nhân viên thu mua tương lai cho các công ty kinh doanh bán lẻ. Sinh viên của họ là những sinh viên thông minh nhất, toàn diện nhất và có chí tiến thủ nhất mà tôi từng gặp. Cả hai đều có các cuộc gặp

[1] Tên gọi riêng của DECA đối với cấp đại học.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

mặt cấp vùng, cấp bang và cấp quốc gia để tư vấn cho học sinh và sinh viên. Cả hai đều có triển vọng phát triển lên tầm quốc tế. Giữ liên lạc với văn phòng địa phương của DECA và SIFE là cách để đảm bảo nguồn cung cấp đầy đủ những nhân viên có đầu óc kinh doanh và có trí tiến thủ cho công ty của bạn. Đây là một chiến lược dễ bắt chước và bạn có thể sử dụng ngay lập tức để cải thiện chất lượng đội ngũ nhân viên của mình.

Tại Wal-Mart, một nhân viên mới được tuyển dụng có thể vươn lên chức quản lý cửa hàng trong một khoảng thời gian dưới ba năm. Cơ hội được đưa ra dựa trên năng lực của bạn chứ không dựa trên thời gian bạn làm việc cho công ty. Một sinh viên 25 tuổi mới tốt nghiệp hoàn toàn có thể điều hành một cửa hàng quy mô lớn và kiếm trên 100.000 đô la mỗi năm với tiền lương cơ bản và thưởng của mình. Wal-Mart có danh tiếng khá tốt tại các trường đại học và lịch phỏng vấn của chúng tôi tại đây luôn đầy kín.

Tuy nhiên, nói chung, dù chúng tôi có muốn thừa nhận hay không thì trên thực tế các nhà bán lẻ, thậm chí là Wal-Mart, không phải lúc nào cũng muốn thu hút những sinh viên giỏi nhất ở trường đại học. Một số công ty săn đón sinh viên giỏi trong suốt những năm đại học và thậm chí còn mời họ đến thực tập trong kỳ nghỉ hè. Tôi nhận thấy rằng, khi bước vào trường đại học, một sinh viên có thể không hề có ý nghĩ sẽ làm việc cho một công ty bán lẻ khi ra trường trừ phi anh ta theo học tại một học viện bán lẻ hay theo chuyên ngành bán lẻ, kinh doanh hoặc thiết kế. Phần lớn đều chấp nhận công việc trong ngành bán lẻ như một sự lựa chọn cuối cùng, khi họ không nhận được lời mời nào tốt hơn từ các công ty không thuộc ngành bán lẻ. Nếu bạn không tin tôi, hãy nói chuyện thẳng thắn với một nhóm sinh viên về công việc trong ngành bán lẻ. Thậm chí, tôi đã nói chuyện với các chuyên gia bán lẻ trong nhiều năm qua và rất ít người trong số họ gia nhập ngành này ngay sau khi tốt nghiệp đại học.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Dù bạn có tin hay không thì một yếu tố lớn ảnh hưởng và hình thành nên suy nghĩ của sinh viên về việc làm trong ngành bán lẻ chính là bản thân cha mẹ họ. Hãy tưởng tượng rằng: Cha mẹ đã mất một khoản tiền lớn để cho Johnny và Mary đi học và họ không hề nghĩ đến cảnh con cái họ sẽ đi làm cho một công ty bán lẻ sau khi ra trường. Nhiều bậc cha mẹ không thể chấp nhận ý nghĩ rằng đứa con gái hay con trai đã tốt nghiệp đại học của họ lại đội mũ lưỡi trai, mặc chiếc áo choàng dạng áo bờ-lu màu xanh da trời với dòng chữ thêu "giá rẻ hàng ngày" hay chiếc bảng tên "Xin chào, tên tôi là Johnny và Mary."

Khi tôi còn làm việc ở Frito-Lay, một trong những công ty anh em của chúng tôi, Taco Bell cũng đã trải qua hiện tượng này. Điểm khác biệt là họ muốn tuyển dụng các Cử nhân Quản trị Kinh doanh vào các chương trình đào tạo quản lý có sinh lời về tài chính. Nếu các bậc phụ huynh và sinh viên như Johnny và Mary biết nhìn xa hơn những công việc ban đầu thì rất có thể họ sẽ nhanh chóng vươn lên đến vị trí lãnh đạo ở Taco Bell, quản lý rất nhiều người và có mức thu nhập đạt tới sáu con số. Tuy nhiên, các bậc cha mẹ chắc chắn sẽ không thấy dễ chịu với ý nghĩ con cái họ phải mặc những chiếc áo sơ mi kẻ sọc, đội những chiếc mũ hình thù ngộ nghĩnh và đi bán bánh thịt chiên giòn hay phải đi quét dọn trong thời gian đào tạo. Họ muốn con họ làm việc trong các tòa nhà văn phòng, mặc trang phục công sở và kiếm một khoản tiền lương bằng một nửa mức lương họ có thể kiếm được ở các công ty bán lẻ như Wal-Mart hay Taco Bell. Tôi ước giá như khi tôi 21 tuổi, có ai đó bảo tôi ngồi xuống và giảng giải cho tôi về con đường sự nghiệp trong ngành bán lẻ theo cái cách mà tôi vừa nói với các bạn. Tôi nghĩ nếu nhiều sinh viên hiểu về công việc và tiềm năng tài chính của ngành bán lẻ thì sẽ có nhiều bạn trẻ thông minh, tài năng theo đuổi ngành này ngay từ khi ra trường.

Khi được cử tới phỏng vấn cho Wal-Mart tại trường đại học bang Penn, hai người chúng tôi có nhiệm vụ phỏng vấn tổng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cộng sáu buổi. Đó là một khối lượng công việc lớn. Bất cứ ai quan tâm, muốn được phỏng vấn đều có thể để tên lại trong danh sách. Chúng tôi không quá cầu kỳ và thực sự cũng không thể quá cầu kỳ. Mỗi ngày, mỗi người chúng tôi phỏng vấn 13 sinh viên trong ba ngày liên tiếp và chọn ra một nửa số sinh viên đó để mời phỏng vấn vòng hai. Nhiều người đã được gọi và được chọn. Điều này khiến bạn nghĩ rằng Wal-Mart rất cần những sinh viên non nớt mới ra trường để làm nên sức mạnh cốt lõi cho công ty. Ngược lại, khi đại diện cho Frito-Lay phỏng vấn ở các trường đại học, chúng tôi chọn lọc rất cặn kẽ. Chúng tôi chỉ gọi sinh viên xuất sắc nhất trong số 13 sinh viên phỏng vấn ở vòng một vào vòng hai: Ít người được gọi và một số còn ít hơn như vậy được lựa chọn.

Quân đội là một nguồn khác để tuyển dụng những nhà lãnh đạo tài năng và kinh nghiệm cho Wal-Mart. Các sĩ quan quân đội cấp thấp là những nhà lãnh đạo chín chắn, có kỷ luật và được đào tạo. Nhiều người còn có tiền trợ cấp sau nhiều năm phục vụ trong quân đội. Đứng trên quan điểm tiền lương, các cựu chỉ huy quân đội đòi hỏi mức lương khá hợp lý và họ có thể nhanh chóng chuyển dịch, đảm nhận vị trí lãnh đạo trong ngành bán lẻ. Nếu trong vùng của bạn có doanh trại quân đội thì hãy đến tham dự một buổi hội chợ việc làm của họ. Một số người sau khi xuất ngũ vẫn muốn ở lại địa phương, tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, phần lớn đều muốn chuyển đến nơi khác. Một tin vui cho các nhà tuyển dụng là sau khi xuất ngũ, các sĩ quan này đều được chính phủ liên bang cung cấp một khoản phí di chuyển hậu hĩnh.

Có một câu ngạn ngữ về vòng tròn tuyển dụng như sau: Những công ty có vẻ tốt lại tuyển những con người kém và những công ty có vẻ kém lại có những con người tốt. Bạn không nên chỉ dựa vào công ty cũ của một người mà xét xem anh ta là nhân viên giỏi hay kém. Đừng cho rằng tất cả những ai làm việc cho Wal-Mart đều giỏi và những ai làm việc cho K-Mart đều kém cỏi. Lối suy nghĩ đó có thể dẫn đến sai lầm

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trong việc bố trí nhân viên. Hãy phỏng vấn thật nhiều người để tìm ra một người đủ tài năng mà bạn muốn tuyển dụng.

Việc cho rằng đối thủ của bạn có những nhân viên tốt hơn bạn cũng là một quan điểm sai lầm. Hãy dành thời gian phỏng vấn kỹ lưỡng các ứng cử viên và nghiên cứu những lời giới thiệu về họ từ những người trong ngành. Tôi nhận thấy rằng khi bạn cần một lời giới thiệu thì ngành bán lẻ là một cộng đồng nhỏ có mối quan hệ khăng khít. Hãy nhớ rằng, để có được những nhân viên tài năng nhất, thông minh nhất, bạn phải liên tục tuyển dụng. Vẫn còn rất nhiều người tài giỏi có thể tạo nên sự khác biệt cho công ty bạn và nhiệm vụ của bạn là lần lượt tìm ra từng người một.

Tóm lại, tuyển dụng nhân tài là một trong những lĩnh vực bạn có thể làm tốt hơn Wal-Mart. Triết lý của công ty là tuyển dụng những người trung bình với hi vọng khuyến khích họ làm việc để đạt được mức kết quả trung bình hay thậm chí trên trung bình. Hãy đến một cửa hàng của Target và một cửa hàng của Wal-Mart, so sánh đối chiếu chất lượng nhân viên và bạn sẽ thấy rằng hai công ty có những tiêu chuẩn tuyển dụng rất khác nhau. Tôi tin rằng, Target chỉ tuyển những người giỏi hơn vào mọi vị trí. Bạn có thể thấy sự khác biệt tương tự khi so sánh đối chiếu giữa nhân viên của Wal-Mart và K-Mart. Tôi tin rằng K-Mart đặt ra tiêu chuẩn thấp hơn đối với nhân viên và điều này được phản ánh qua chính các cửa hàng của họ. Hãy nhớ rằng, những người bạn tuyển dụng là hình ảnh phản ánh trực tiếp về công ty của bạn.

Tiêu chuẩn sắp xếp nhân viên của bạn là gì? So với nhân viên của đối thủ cạnh tranh thì nhân viên của bạn thế nào? Bạn có cân nhắc kỹ để tuyển chọn những người thông minh, có tiềm năng cho công việc hay bạn chấp nhận bất cứ ai đến xin việc? Khi đánh giá chất lượng và năng lực của đội ngũ nhân viên hiện thời, nếu so sánh khách quan thì những nhân viên loại A của bạn lại chỉ thuộc mức chất lượng B, C không? Lựa chọn và sử dụng những nhân viên có chất lượng là yếu tố

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nền tảng để thực hiện bất kỳ một chiến lược nào khác. Tiêu chuẩn chất lượng bạn đề ra có thể là người bạn tốt nhất hay kẻ thù nguy hiểm nhất của bạn.

Nhưng bạn có thể tìm kiếm những con người tài năng ở đâu? Một trong những bí quyết là thay đổi chính cách bạn đi tìm các ứng cử viên. Tuyển dụng lực lượng nhân viên đa dạng là một cách tốt để thu hút những ứng cử viên có tài năng, có phẩm chất tốt cho những vị trí còn khuyết trong công ty của bạn. Wal-Mart là công ty tuyển dụng nhiều người da màu nhất ở Mỹ. Hơn 160.000 người Mỹ gốc Phi và 105.000 người Latin làm việc ở Wal-Mart, các cửa hàng thuộc Sam's Club và các trung tâm phân phối trên toàn quốc. Thêm vào đó, Wal-Mart còn là nhà tuyển dụng nhiều người cao tuổi nhất ở Mỹ, với hơn 164.000 nhân viên ở độ tuổi từ 55 trở lên. Wal-Mart cũng được công nhận là công ty tuyển dụng nhiều người khuyết tật nhất nước Mỹ. Trong cuộc điều tra thường niên năm 2002 của tạp chí *Careers for the Disabled* (Việc làm cho người khuyết tật), Wal-Mart đã được bầu chọn là công ty tạo ra nhiều cơ hội việc làm và môi trường làm việc tích cực nhất cho người khuyết tật trên khắp nước Mỹ. Do yêu cầu tăng trưởng, tỉ lệ nghỉ việc và nhu cầu nhân lực, Wal-Mart liên tục tuyển dụng nhân viên thuộc mọi thành phần:

> "Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành thử thách nhân viên mới bằng cách: Tuyển dụng nhân viên thuộc mọi tầng lớp xã hội, mọi trình độ giáo dục với những khả năng và tham vọng khác nhau. Người sáng lập của chúng tôi - Sam Walton - đã chứng minh rằng chính đội ngũ nhân viên có thể tạo ra sự khác biệt. Nếu bạn có tầm nhìn, có niềm đam mê và sự chăm chỉ, bạn sẽ thực hiện được giấc mơ lớn nhất của mình... Công ty chúng tôi không chỉ là gạch và vữa, là những chiếc máy tính tiền hay những biển quảng cáo - chúng tôi là những con người làm việc cùng nhau để phục vụ khách hàng và phục vụ lẫn nhau. Đó là triết lý của chúng tôi. Và mặc dù ngày nay, công ty chúng tôi đã khác nhiều so với cửa hàng đầu tiên ở Rogers, Arkansas song những giá trị của những ngày ban đầu ấy thì vẫn còn nguyên."

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tôi chú ý thấy rằng những công ty gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân tài đều có một điểm chung. Họ luôn chỉ sử dụng một số phương pháp bố trí nhân viên nhất định và đến cuối cùng mới nhận ra rằng những phương pháp đó không còn hiệu quả nữa. Điều này giống như việc câu cá trong một chiếc hồ nhỏ trong suốt một thời gian dài. Bạn có xu hướng bắt những con cá thuộc cùng một loài và cuối cùng, bạn bắt tất cả cá trong hồ. Giải pháp đặt ra rất đơn giản: Hãy tuyển dụng từ nhiều nguồn hơn và câu từ một cái hồ lớn hơn mà chưa có ai câu. Tìm kiếm những con người mới khác biệt so với đội ngũ nhân viên hiện thời của bạn. Cửa hàng của bạn phải phản ánh được sự phong phú của cộng đồng nơi bạn kinh doanh.

Nhân viên có thể là một trong những lợi thế cạnh tranh lớn nhất của bạn nếu bạn nhận thức được tầm quan trọng của việc tuyển dụng được những con người tài năng. Hãy thách thức quan niệm về tuyển dụng nhân viên của chính bạn. Khách hàng mong muốn cảm nhận được sự đa dạng khi đến mua hàng ở cửa hàng của bạn và nhân viên của bạn cũng muốn được làm việc trong một môi trường đa dạng. Bạn sẽ thu hút được lượng khách hàng lớn hơn khi cửa hàng của bạn trở thành hình ảnh tiêu biểu cho xã hội với đầy đủ người già, thanh niên, người khuyết tật, người Mỹ gốc Phi, người Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, người châu Á, người Mỹ gốc Ấn Độ, nam giới và phụ nữ.

Nhận xét công việc là một động lực đẩy sức mạnh. Các Giám đốc Wal-Mart liên tục nhận được nhận xét về công việc họ đang làm, trong đó một số là tích cực, một số thì ngược lại. Tổng Giám đốc Điều hành của một công ty thuộc danh sách Fortune 500 từng nói: "Nếu bạn muốn khen thưởng ai đó, hãy khen thưởng công khai, song nếu bạn muốn nhận xét về công việc của ai đó, hãy nhận xét riêng." Thông điệp ở đây là "Hãy chú ý đến thành tích của nhân

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

viên". Khen thưởng công khai những hành động tích cực của một cá nhân hay một nhóm và đóng góp ý kiến về những hành động tiêu cực một cách kín đáo. Hãy tìm hiểu sự thật chứ đừng chỉ bới móc sai lầm. Hãy chú ý đến bộ vest của nhân viên thu ngân trong một cửa hàng Wal-Mart, bạn sẽ thấy những chiếc ghim trên ve áo cho biết đây là một nhân viên đã đạt những thành tích xuất sắc trong bán hàng và dịch vụ. Đây là một trong những kỹ thuật khen thưởng đơn giản không dùng tiền của Wal-Mart.

Chúng ta thường dành quá nhiều thời gian, công sức và cố gắng cho những nhân viên đang làm cạn kiệt dần sức sống của công ty hơn là những nhân viên giỏi đang cùng chúng ta nỗ lực tạo nên sự đoàn kết. Tôi nghĩ rằng bạn nên dành nhiều thời gian hơn cho 80% những nhân viên làm việc tốt nhất và nâng cao chất lượng của 10 đến 20% nhân viên tồi nhất. Đó chính xác là điều các công ty đáng nể nhất trên thế giới đều làm mỗi năm.

Khi bạn bắt đầu khen thưởng những nhân viên làm việc tốt thì bạn cũng phải đồng thời tiếp tục xử lý những nhân viên làm việc không hiệu quả. Tôi phải nói với bạn rằng các nhà lãnh đạo Wal-Mart không có quá nhiều kiên nhẫn đối với những nhân viên không làm việc hoặc làm việc kém. Dần dần, họ sẽ nhẹ nhàng đào thải những nhân viên kém bằng những lời nhận xét. Những lời nhận xét đó có thể khuyến khích họ làm việc tốt hơn hay đẩy họ ra khỏi công ty. Các nhà quản lý sẽ cải thiện được chất lượng hoạt động của cả đội ngũ nhờ việc xử lý những nhân viên kém, thay thế họ bằng những nhân viên tiềm năng hơn.

Trong sự nghiệp của mình, tôi luôn cảm thấy bất ngờ trước những nhà lãnh đạo tốt nhưng lại không thể xử lý được những vấn đề liên quan đến công việc của nhân viên. Hãy yêu cầu nhà quản lý của bất kỳ một tổ chức nào đưa ra danh sách những nhân viên kém và hầu hết trong số họ đều có thể dễ dàng làm điều này. Nếu việc có thể dễ dàng nhận diện

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhân viên kém như vậy thì tại sao các nhà lãnh đạo công ty lại không thể nhanh chóng và trực tiếp xử lý những người này? Lý do đưa ra là vì vấn đề pháp lý, thiếu thời gian giải quyết vấn đề, không có người thay thế và không muốn đương đầu với việc này.

Nếu bạn chỉ cho tôi một vấn đề liên quan đến kết quả làm việc của nhân viên, tôi sẽ cho bạn thấy nó thuộc một trong bốn nhóm chính. Một khi bạn đã tìm hiểu được gốc rễ của vấn đề thì việc giải quyết nó sẽ dễ hơn nhiều. Nhóm đầu tiên là Dkh (devoid of know-how) - vấn đề gây ra do nhân viên thiếu hiểu biết chuyên môn (vấn đề về huấn luyện/đào tạo). Nhóm thứ hai là De (devoid of effort) - thiếu nỗ lực, nhân viên biết họ phải làm gì nhưng lại không làm. Hiện tượng này còn gọi là không hoàn thành nhiệm vụ (vấn đề định hướng). Nhóm thứ ba là Da (devoid of ability) - thiếu khả năng (nhân viên tồi), và nhóm thứ tư là Di (devoid of integrity) - thiếu trung thực. Mọi vấn đề liên quan đến kết quả làm việc của nhân viên đều thuộc một trong bốn nhóm này. Trong lĩnh vực đào tạo kinh doanh, tôi đã dạy các Giám đốc công ty kỹ thuật phát triển "nguồn nhân lực dự trữ" thông qua quá trình xếp hạng bắt buộc "9 hộp" mà tôi đã học được từ công ty Pepsi. Kỹ thuật này được thiết kế để giúp phân loại các vấn đề liên quan đến kết quả công việc.

Theo kinh nghiệm của tôi, tôi nhận thấy rằng, nếu được đào tạo hay hướng dẫn thì đến 90% nhân viên kém có thể trở thành những nhân viên đáng tin cậy. Những người thuộc nhóm Da hay Di cần phải nhanh chóng rời khỏi công ty. Giải quyết vấn đề hiệu quả công việc hàng ngày là cách nhanh nhất để nâng cao chất lượng hoạt động của công ty bạn. Một việc đơn giản khác mà bạn có thể làm ngay lập tức là định hướng hay hướng dẫn toàn diện cho nhân viên mới vào công ty. Wal-Mart xử lý những nhân viên làm việc không hiệu quả mỗi ngày và định hướng kỹ lưỡng cho những nhân viên mới. Bạn cũng nên làm như vậy.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Xây dựng sức mạnh cốt lõi đòi hỏi kỷ luật tổ chức nghiêm ngặt. Tuy nhiên, khi tìm hiểu vấn đề này, bạn sẽ thấy đây là điều mà nhiều công ty và nhà điều hành không có. Tôi biết Frito-Lay có những tiêu chuẩn rất cao đối với kỷ luật trong nhân viên và tôi sẽ minh họa cho bạn thấy điều này bằng một câu chuyện. Một trong những Phó Chủ tịch phụ trách bán hàng của Frito-Lay mà tôi cũng khá thân phải tìm người cho vị trí Giám đốc khu vực ở New Orleans, Lousiana. Vào lúc đó, ở Frito-Lay có "Quy tắc Hai mươi" để đảm bảo luôn duy trì sức mạnh cho công ty. Theo Nguyên tắc Hai mươi, ít nhất một trong năm vị trí Giám đốc khu vực phải có tiềm năng lớn và khả năng thăng chức. Điều này có nghĩa là một trong năm Giám đốc phải sẵn sàng để được thăng chức ngay lập tức. Công ty sử dụng Nguyên tắc Hai mươi trong mọi phòng ban, đối với mọi công việc. Trong thời gian tìm kiếm này, bốn trong năm Giám đốc khu vực đều phải ở lại vị trí hiện thời và không có khả năng được thăng chức lên cấp cao hơn. Điều này đặt ra áp lực buộc chúng tôi phải tìm một người có khả năng thăng chức.

Đây chính là nơi kỷ luật tổ chức được thể hiện. Chúng tôi đã phỏng vấn một người xin việc đến từ một công ty sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói khác trong vùng. Anh ta có tất cả kinh nghiệm cần thiết để trở thành một Giám đốc khu vực tuyệt vời của chúng tôi. Trên thực tế, anh ta còn tốt hơn bốn Giám đốc khu vực chúng tôi hiện có. Tuy nhiên, vấn đề là anh ta không phù hợp để thăng chức lên cấp cao hơn. Nhiều công ty không có kỷ luật có thể thuê anh ta ngay lập tức, nhưng không phải Frito-Lay. Chúng tôi đã từ chối anh ta và tiếp tục tìm kiếm cho tới khi tìm được một Giám đốc khu vực có tiềm năng và khả năng được thăng chức cho vùng New Orleans. Đó chính là kỷ luật tổ chức.

Nếu bạn tiến hành một cuộc điều tra khách quan về tâm lý nhân viên và đem so sánh với những người tài năng nhất trên thị trường lao động thì kết quả sẽ thế nào? Nếu kết quả chưa

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cân bằng thì đây chính là lúc bạn phải nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên. Do nhân viên có thể nghỉ việc nên chính bạn phải là người làm việc này, đặt ra quy tắc tuyển dụng để tuyển được những nhân viên giỏi hơn người vừa rời khỏi công ty và lấp đầy những vị trí còn khuyết. Chỉ sau một thời gian ngắn, chính bản thân bạn cũng sẽ phải bất ngờ trước sự thay đổi chất lượng nhân viên. Không có cách nào tốt hơn và nhanh hơn để đưa văn hóa công ty bạn lên một tầm cao mới ngoài cách thường xuyên tuyển dụng được những nhân tài có chất lượng.

Tìm kiếm nhân tài không chỉ đơn thuần là tuyển dụng nhân viên. Đó là một công việc khó khăn, đòi hỏi phải liên tục nỗ lực. Ngoài ra, người phỏng vấn cũng cần phải có khả năng thấy được những lợi ích tiềm tàng mà một nhân viên có thể mang đến cho công ty. Kết quả làm việc trong quá khứ là một cơ sở tốt để dự báo kết quả làm việc trong tương lai. Nhân viên tài năng là những cầu thủ có ảnh hưởng lớn, có thể tạo nên sự khác biệt cho công ty. Nếu bạn muốn tìm kiếm họ thì phải đặt ra triết lý tuyển dụng "Mỗi ngày đều là một thử nghiệm". Điều đáng tiếc là không có quá nhiều người tài năng thực sự. Để tìm được họ bạn phải đa dạng hóa chiến lược tuyển dụng. Tuy nhiên, tin tốt là những người tài năng có thể thuộc mọi màu da hay dáng vóc. Tiêu chuẩn đặt ra là như nhau dù họ làm việc toàn thời gian hay bán thời gian. Cũng đừng quên một nguồn quan trọng khác để tuyển dụng nhân tài, đó chính là người thay thế cho những nhân viên xuất sắc hiện thời của bạn, bởi vì những người giống nhau sẽ thường xuất hiện ở cùng một vị trí.

Hãy tưởng tượng xem công ty của bạn sẽ tiến bộ thế nào nếu ở mọi vị trí, bạn đều có được những nhân viên tích cực, tài năng và luôn nỗ lực giúp bạn đạt được mục tiêu. Đúng, điều đó hoàn toàn có thể, đó là điều mà các lãnh đạo công ty phải làm được. Chester Cadieux, Chủ tịch tập đoàn QuikTrip nói: "Chúng tôi tuyển chọn rất gắt gao. Chúng tôi xem xét

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

năm người để tuyển một nhân viên bán thời gian và mười người để tuyển một nhân viên toàn thời gian. Hầu hết tất cả những người điều hành công ty đều bắt đầu từ cấp đầu tiên." Nhân viên là một phần hết sức quan trọng trong thành công của bạn, vì vậy nếu bạn tuyển được những người tài năng thì đó sẽ là một lợi thế cạnh tranh của bạn. Bạn có thể có sản phẩm tốt nhất và cửa hàng ở vị trí đẹp, song nếu nhân viên của bạn yếu kém hay không được đào tạo thì bạn cũng sẽ chỉ đạt được kết quả tầm thường.

Không có tài sản nào quan trọng với thành công của bạn hơn những nhân viên bạn thuê, những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng của bạn. Nếu bạn được biết đến trong cộng đồng nhờ có được những con người tài năng thì bạn sẽ trở thành "nhà tuyển dụng đáng mơ ước". Hãy nhớ rằng, các ứng cử viên đánh giá công ty của bạn bằng cách đi vào các cửa hàng và tiếp xúc với nhân viên. Từ đó, những ứng cử viên tiềm năng nhất sẽ đưa ra quyết định xin việc hay không. Hãy đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên của bạn đạt được tiêu chuẩn chất lượng mà bạn mong muốn. Hãy theo chân nhà bán lẻ lớn nhất trên thế giới với quan niệm "Chúng ta tạo nên sự khác biệt!"

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Danh sách kiểm tra

Hãy xem xét danh sách những chiến lược và chiến thuật về nhân tài được thiết kế nhằm giúp bạn cạnh tranh với các đại gia bán lẻ như Wal-Mart và bạn sẽ không chỉ sống sót, mà còn phát triển trong cuộc cạnh tranh đó.

Bố trí nhân viên

- ✓ Liên tục tuyển dụng, đặt ra quan niệm mỗi ngày đều là một thử nghiệm
- ✓ Nhận thức rằng những người tài năng và có chí tiến thủ đang phỏng vấn bạn trong khi bạn phỏng vấn họ
- ✓ Dỡ bỏ các rào cản trong tuyển dụng và đẩy nhanh tốc độ lấp đầy các vị trí còn khuyết
- ✓ Tuyển dụng những người giỏi hơn bạn - thông minh hơn, được giáo dục tốt hơn và có tiềm năng hơn
- ✓ Tuyển nhân viên giỏi từ các đối thủ cạnh tranh có tiếng để học hỏi kinh nghiệm
- ✓ Mở rộng mạng lưới tuyển dụng và tuyển người thuộc nhiều tầng lớp khác nhau
- ✓ Buộc các nhà quản lý chịu trách nhiệm giữ chân nhân viên hay để nhân viên thôi việc
- ✓ Phỏng vấn những nhân viên rời khỏi công ty
- ✓ Chủ động tìm hiểu hiệu quả làm việc của nhân viên và thay thế những người không hiệu quả
- ✓ Đặt mục tiêu có được những nhân viên giỏi để đảm bảo cơ hội thăng chức cho nhân viên trong nội bộ công ty
- ✓ Đặt ra sứ mệnh và tầm nhìn, xác định năng lực cốt lõi của công ty

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Phát huy tối đa khả năng của nhân viên

- ✓ Tin tưởng nhân viên hơn chính họ tin tưởng bản thân mình; kỳ vọng vào điều tốt nhất
- ✓ Tìm hiểu những gì giúp một nhân viên làm việc hiệu quả
- ✓ Thiết lập và tự mình thực hiện những tiêu chuẩn cao về năng suất và chất lượng
- ✓ Tạo ra môi trường làm việc nơi mà mắc lỗi không phải là việc quá nghiêm trọng
- ✓ Khen thưởng các cá nhân xuất sắc để khuyến khích những người còn lại
- ✓ Xây dựng hình ảnh anh hùng trong công việc bằng việc khen thưởng
- ✓ Kết hợp giữa củng cố mặt tích cực và nhận xét công việc
- ✓ Khuyến khích tinh thần đồng đội và hợp tác trong cạnh tranh
- ✓ Làm gương cho nhân viên - tự mình thực hiện những hành vi đúng

Ý tưởng giữ chân nhân viên

- ✓ Định hướng kỹ lưỡng cho nhân viên mới
- ✓ Tạo ra cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên
- ✓ Trao quyền cho nhân viên và để họ tự chịu trách nhiệm về khách hàng - dịch vụ
- ✓ Bao dung với những người mắc lỗi
- ✓ Tuyên truyền cho nhân viên về tính cạnh tranh của các chương trình lương và thưởng của công ty
- ✓ Định kỳ nhận xét kết quả làm việc của nhân viên
- ✓ Cân bằng giữa thăng chức từ trong nội bộ công ty và tuyển dụng từ bên ngoài
- ✓ Suy nghĩ thoáng và tạo cơ hội cho nhân viên

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

- ✓ Xác định và khuyến khích khả năng, kỹ năng đặc biệt của mỗi cá nhân
- ✓ Cho phép nhân viên hướng dẫn nhân viên mới
- ✓ Đặt kế hoạch cho nhóm và kiên trì với kế hoạch đó
- ✓ Hãy trở nên hài hước để giúp mọi người giảm áp lực công việc

Các nhà quản lý và giám sát có thể tránh tình trạng nhân viên nghỉ việc bằng cách nào?

- ✓ Chú ý xem xét ứng cử viên xin việc
- ✓ Xây dựng các chương trình giao tiếp với nhân viên hiệu quả
- ✓ Giải quyết các nhân viên gây rắc rối và tốt hơn hết là ngay trong thời kỳ định hướng
- ✓ Tôn trọng đối xử công bằng với nhân viên
- ✓ Lắng nghe nhân viên trước khi đưa ra những quyết định có ảnh hưởng đến họ
- ✓ Quét dọn và duy trì phòng tắm, phòng thay đồ, nhà ăn và bãi đỗ xe
- ✓ Đem lại cho nhân viên cảm giác yên tâm bằng cách đối xử bình đẳng với tất cả mọi người
- ✓ Nói chuyện với nhân viên về công ty và công việc của họ
- ✓ Nhanh chóng trả lời các câu hỏi, giải quyết các vấn đề và thắc mắc của nhân viên
- ✓ Lắng nghe và trả lời những lời than phiền của nhân viên
- ✓ Phát triển và duy trì các chính sách và thủ tục thống nhất

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

7

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT DỊCH VỤ

"Các tiêu chuẩn dịch vụ - khách hàng nội bộ của Wal-Mart làm tôi nhớ đến phương châm của ba chàng lính ngự lâm: "Mọi người vì một người, một người vì mọi người!"

Từ Wal-Mart và Sam Walton, tôi học được một bí mật về sự trân trọng nhân viên và khách hàng mà tôi muốn chia sẻ cùng các bạn. Sam đã học được từ những người quản lý của ông ở khu vực New Orleans một khái niệm về dịch vụ - khách hàng của những người gốc Phi gọi là "lagniappe" (đọc là lan-yap). Lan-yap nghĩa là một quà tặng nhỏ của người bán dành cho người mua thể hiện sự tri ân đối với họ. Nó giống như chiếc bánh rán thứ mười ba được người bán bánh kèm theo khi bạn mua một tá bánh rán vậy -một cách để thưởng cho khách hàng. Tại Wal-Mart, đó là cách để biến khái niệm vượt lên trên cả mong đợi của khách hàng thành hành động, phục vụ cho đối tác. Ý tưởng của Wal-Mart về những nhân viên tiếp đón tại cửa giờ đã phổ biến nhưng chính nó cũng là một dạng của lan-yap, bắt nguồn từ khu vực New Orleans.

Trong lĩnh vực quan hệ với nhân viên, lan-yap có thể là một bức thư ngắn thể hiện sự trân trọng, được gửi tới tận nhà mỗi nhân viên, dưới dạng một lời nhắn đánh dấu thành tích làm việc hay đơn giản chỉ là những từ ngữ tốt đẹp ghi nhận đã hoàn thành xuất sắc công việc. Trong việc phục vụ khách

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hàng, lan-yap có thể dưới dạng những mẫu dùng thử miễn phí cho khách hàng, những đợt hạ giá hay những món hàng hai trong một đặc biệt. Cảm ơn khách hàng vì họ đã mua sản phẩm của mình là một cách.

Người chào đón khách hàng tại mỗi cửa hàng là một dạng lan-yap riêng của Wal-Mart. Bạn không tìm thấy những người chào mời như thế tại bất kỳ cửa hàng nào khác và họ thường đón bạn bằng một nụ cười rất tươi cùng một câu nói rất thân thiện: "Chào mừng quý khách đã đến với Wal-Mart." Thậm chí họ còn lấy xe hàng để giúp bạn mau chóng bắt đầu mua sắm. Những người chào mời này mang lại cho bạn cảm giác bạn thực sự là một phần của gia đình Wal-Mart và họ rất vui vì bạn đã ghé vào cửa hàng của họ. Họ được đào tạo để đón tiếp bạn như những người hàng xóm vì họ muốn bạn nghĩ rằng Wal-Mart chính là người hàng xóm của bạn. Sam gọi cách tiếp cận khách hàng này gọi là "lòng hiếu khách nhiệt thành". Ông nhận ra rằng, tiếp cận sâu hơn nữa với khách hàng và thể hiện sự quan tâm tới những nhu cầu của họ sẽ làm tăng khả năng họ sẽ quay lại cửa hàng của bạn. Thú vị không kém, người chào mời còn có một nhiệm vụ thứ hai là để ý những người đến sẽ ngăn chặn được nạn ăn cắp, giúp giảm thiệt hại cho các cửa hàng bán lẻ.

Đó là một hiện tượng tâm lý thú vị về khách hàng nếu bạn suy ngẫm về nó. Khách hàng đã có ấn tượng tốt đẹp trong đầu ngay khi họ bước qua ngưỡng cửa của cửa hàng bạn. Tôi tin chắc rằng các nghiên cứu cũng chỉ ra một thực tế là nếu khách hàng có ấn tượng tốt đẹp từ những lần mua sắm, họ có xu hướng sẽ mua sắm lâu hơn và nhiều hơn. Từ những khuôn mặt tươi cười đến những tấm biển giảm giá, khắp mọi góc đều đang đợi để mang lại cho khách hàng bất ngờ tại các cửa hàng của Wal-Mart. Nó biến nhiệm vụ mua sắm thông thường trở thành một cuộc phiêu lưu đầy thú vị. Nó thúc đẩy động lực mua sắm và khuyến khích khách hàng thanh toán những xe hàng chật cứng tại quầy. Lan-yap nghĩa là thêm vào

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

một chút gì đó mà bạn chưa bao giờ mong đợi nhưng Wal-Mart biết bạn sẽ thích điều đó.

Lan-yap là cách để gia tăng giá trị cho việc mua sắm, khách hàng có thể cảm nhận được trong khi công ty chỉ mất rất ít chi phí. Ví dụ, Sam Walton đã từng khuyến khích các cộng sự tại các cửa hàng của mình tươi cười với khách hàng. Ông cho rằng nụ cười chẳng mất tiền mua nhưng nó thể hiện sự quan tâm và người nhận được nụ cười đó sẽ cảm thấy mình giàu có hơn. Ông muốn các cộng sự đối xử với khách hàng như những người bạn, những người hàng xóm hay những vị khách. Lan-yap tạo ra thiện chí, những mối quan hệ tích cực với khách hàng và quan trọng hơn hết là doanh số bán hàng cao hơn. Sam Walton là một người rất thông minh. Ông phát hiện ra một cách rất hiệu quả để xây dựng quan hệ với khách hàng và một cách đơn giản để liên kết đội ngũ quản lý của mình với khái niệm đó. Việc các cửa hàng của Wal-Mart sử dụng lan-yap đã đặt những đối thủ cạnh tranh trước thách thức lớn về dịch vụ khách hàng. Vì vậy, quan điểm lan-yap xây dựng trên các mối quan hệ nhân viên chẳng tốn xu nào mà lại mang lại những hiệu quả to lớn.

Những chiến thuật dịch vụ - khách hàng tại Wal-Mart tạo ra rất nhiều cơ hội để áp dụng lan-yap. Chúng bao gồm: một lời chào, một nụ cười, một lời đề nghị lấy hộ xe hàng, một cái nhìn và hỏi một cách nhiệt thành: "Tôi có thể giúp gì được cho bạn," sử dụng kỹ năng lắng nghe hiệu quả, hiểu cửa hàng của mình và biết vị trí của các sản phẩm, dẫn khách hàng tới nơi đặt sản phẩm họ cần, nhanh chóng thanh toán cho khách hàng và cảm ơn khách hàng đã lựa chọn dịch vụ của mình. Lan-yap cũng là cách sắp xếp một cách tỉ mỉ và liên liên tục các dãy sản phẩm với giá đầy bất ngờ khắp cửa hàng. Kết quả dễ thấy là khách hàng sẽ cảm thấy vô cùng sung sướng.

Nếu bạn chưa trực tiếp quan sát hay trải nghiệm cảm giác mua sắm tại Wal-Mart trong mùa giáng sinh, bạn sẽ không thể thực sự đánh giá được sự vui sướng, hân hoan của những

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

người mua sắm tại đây. Hành trình gian nan bắt đầu khi bạn đến cửa hàng và tìm một thứ khó tìm nhất trong số tất cả các loại tiện nghi - một nơi đỗ xe. Bạn nhận ra rằng mình đang ở trong một trận chiến với những lái xe đầy kinh nghiệm. Chủ nhân của những chiếc xe tải nhỏ và xe tải gia đình đủ mọi loại liều lĩnh và quả quyết lao trên từng bãi đỗ xe để chiếm được chỗ trước bạn. Những người đi làm bằng phương tiện công cộng ở New York sẽ phát ngượng vì thái độ thô lỗ mà họ gặp phải ở các thị trấn xa xôi khắp nước Mỹ vì những người bạn ở những thị trấn vốn thân thiện nay lại trở thành những kẻ mua sắm liều lĩnh trong niềm sung sướng tột độ. Họ đã chuẩn bị chấp nhận mọi rủi ro để bước chân được vào cửa hàng nhanh hết sức có thể và bạn đang nắm trong tay vận mệnh của mình nếu bạn là một trong số họ và xe của bạn được đỗ cùng chỗ với xe của họ. Nhưng sự phấn khích chưa dừng ở đó.

Khách hàng đi mua sắm tại một cửa hàng của Wal-Mart giống như đi tìm kiếm kho báu được chôn dưới đất. Bạn nghĩ rằng trước đó, họ chưa bao giờ mua sắm tại một cửa hàng vì họ sục sạo khắp các gian hàng tìm kiếm các sản phẩm mới hay các sản phẩm có giá thấp hơn trong số những thứ đang được bày bán. Họ được trang bị những chiếc xe hàng có bánh lăn và lao về phía các giá hàng như những người qua đường mà chẳng cần nhìn đường ở cả hai phía vậy. Nếu điều đó xảy ra với bạn, chắc chắn bạn sẽ lao đi như những kẻ nghiện mua sắm, ánh mắt hăm hở, quyết tâm mua bằng được và nhằm nhằm chất đầy xe của mình những sản phẩm sản xuất tại những nước xa lạ như Ấn Độ, Trung Quốc và Malaysia. Khi cơn mê giảm giá, chiết khấu đã kết thúc, họ sẽ ra về và tự hỏi bây giờ là mấy giờ. Hai vợ chồng sẽ hỏi nhau là tại sao họ lại mua thứ này hay thứ kia và câu trả lời sẽ là: "Bởi vì anh/em không thể bỏ qua nó với giá hời như thế."

Tôi tin rằng toàn bộ trải nghiệm mua sắm tại Wal-Mart là một dạng của lan-yap. Mọi nơi bạn ghé vào trong cửa hàng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đều có gì đó thêm để tặng bạn: một mức giá thấp hơn, hàng loạt những món hời hấp dẫn đến khó tin mà bạn chưa bao giờ nhìn thấy. Mua sắm tại một siêu thị rộng hơn 18.000m^2 giống như một cuộc hành trình thoát khỏi thực tại. Nó không giống như một chuyến mua sắm mà giống như một bài tập săn bắn tập thể của người Neanderthal[1] mà sau đó khách hàng sẽ trở về nhà hân hoan chiến thắng với chiến lợi phẩm của mình. Cuộc đi săn hiếm khi kết thúc cho đến khi xe hàng đầy những món hàng thiết yếu cho gia đình. Những câu chuyện về sự thử thách và gian nan trong cuộc săn được chia sẻ trong gia đình như thể người trụ cột của gia đình đã trải qua kinh nghiệm đến gần cái chết theo kiểu Darwin vậy. Những câu chuyện và những chiến lợi phẩm trong cuộc mua sắm còn được kể lại với niềm tự hào lâu sau đó, điều này đã tạo nên những câu chuyện trong gia đình.

Tôi cho rằng các kinh nghiệm dịch vụ - khách hàng ở cửa hàng bắt nguồn từ niềm tin của Sam về tầm quan trọng của lan-yap. Như các bạn thấy, lan-yap là cách Wal-Mart mang khái niệm vượt lên trên cả sự mong đợi của khách hàng vào cuộc sống. Khi được hỏi về những bí mật thành công của Wal-Mart, Sam Walton đã nói: "Chúng ta phải có khát khao làm hơn cả sự mong đợi của khách hàng trong từng giờ từng ngày." Thấm nhuần khái niệm lan-yap là nền tảng của một trong những bí mật vĩ đại ẩn sau những thành công của Wal-Mart về dịch vụ khách hàng. Sam đã cẩn trọng khi không bao giờ hứa quá nhiều và làm quá ít. Đây là một trong những ý tưởng đơn giản của Wal-Mart mà bạn có thể áp dụng vào doanh nghiệp của mình. Tôi xin nói trước với bạn rằng rất nhiều việc Wal-Mart làm, kỹ thuật đơn giản dễ hiểu nhưng rất khó sao chép.

---

[1] Tộc người Homo sống ở châu Âu, một phần tây và trung Á khoảng 350.000 năm trước đây.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Sam Walton đã nghiên cứu những lời khuyên của W. Edwards Deming, một trong số những cố vấn của phong trào chất lượng toàn diện, người đã dạy cho người Nhật phương thức cải thiện năng suất và khả năng cạnh tranh thông qua việc tập trung cải tiến liên tục. Thậm chí, Sam còn tới Nhật Bản và ở đây ông đã học được nhiều bài học giá trị về dịch vụ - khách hàng từ Deming. Tôi cho rằng niềm tin của ông về lan-yap và về việc vượt qua cả sự mong đợi của khách hàng cũng ảnh hưởng từ sự tiếp xúc của ông với các doanh nhân Nhật.

Người Nhật tin và thực hiện một khái niệm khá giống với lan-yap gọi là kikubari. Kikubari được định nghĩa là khả năng phán đoán nhu cầu của người khác. Đối với các doanh nghiệp, đó là sự tìm kiếm chất lượng đẳng cấp thế giới trong các sản phẩm, nhân viên và dịch vụ. Kikubari, một khái niệm dịch vụ - khách hàng, đã mang lại cho khách hàng Nhật sự thoải mái khi biết rằng ai đó tại xưởng sản xuất đang hướng về họ. Kikubari là một trong những kỹ năng quan trọng mà các công nhân Nhật phải học để thành công trong cuộc sống và công việc. Kikubari là một cách tiếp cận từ ngoài vào trong các mối quan hệ nhân viên độc đáo, phát triển sản phẩm và dịch vụ khách hàng đặc biệt. Điều đó nghe có vẻ buồn cười khi một người bán lẻ đến từ vùng núi Ozark ở vùng xa xôi sẽ làm theo những triết lý kinh doanh của người Nhật và Deming, nhưng tôi tin rằng đó chính xác là những gì đã xảy ra.

Cho dù bạn có làm theo những khái niệm của lan-yap và kikubari hay không thì vấn đề là bạn cần tập trung vào việc phán đoán, gặp gỡ và vượt lên cả mong đợi của khách hàng. Cách duy nhất tôi biết để làm được điều này là thông qua một đội ngũ nhân viên được khích lệ. Làm cách nào bạn có thể mong đợi các nhân viên của mình tìm kiếm nhu cầu của khách hàng nếu những nhà quản lý của công ty bạn không tìm hiểu những nhu cầu của chính những người có nhiệm vụ phục vụ khách hàng. Nếu bạn có thể đưa được tinh thần của lan-yap hay kikubari vào trong văn hóa của công ty mình,

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

bạn sẽ nắm được một trong những bí mật lớn nhất của văn hóa Wal-Mart, đó là: Nếu bạn quan tâm tới những nhân viên của mình, họ sẽ quan tâm tới khách hàng và doanh nghiệp của bạn sẽ tự động đi lên. Sam Walton biết rằng doanh số bán hàng cũng sẽ tăng lên nếu bạn quan tâm một cách thích hợp trong cách đối xử với nhân viên, và đến lượt mình những người này sẽ đối xử với khách hàng đúng cách.

Những báo cáo về doanh số bán hàng ở cùng cửa hàng hay doanh số so sánh với cửa hàng của những nhà bán lẻ là các công ty cổ phần luôn bị săn tìm và được công bố cho tất cả mọi người mỗi tháng. Doanh số bán hàng tại các cửa hàng của Sam chỉ ra kết quả hoạt động của cửa hàng sau khi mở được hơn một năm và là một chỉ số cho biết công ty đang hoạt động như thế nào cũng như mức độ cạnh tranh so với các đối thủ. Doanh số bán hàng cũng giúp các nhà đầu tư và lãnh đạo công ty có sự so sánh rõ ràng giữa kết quả bán hàng của tháng này với kết quả cùng kỳ năm ngoái. Các số liệu toàn ngành sau đó sẽ được dùng để so sánh tốc độ tăng trưởng của mỗi cửa hàng bán lẻ so với các đối thủ cạnh tranh. Cổ phiếu của các công ty tăng và giảm dựa trên những số liệu về doanh số bán hàng của họ trong các báo cáo thường kỳ.

Khi Wal-Mart gia nhập thị trường và bắt đầu thu được doanh số bán hàng, doanh số của các đối thủ cạnh tranh trong khu vực bị ảnh hưởng. Những nhà bán lẻ theo kiểu gia đình bị ảnh hưởng nhiều hơn so với các chuỗi cửa hàng. Các chuỗi cửa hàng ngày càng biết cách chấp nhận những ảnh hưởng do doanh số sụt giảm.

Tôi có thể nhớ được cảm giác giống như đi trên một chuyến tàu lượn siêu tốc tại American Eagle Outfitters trong đợt IPO (đợt phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu) của công ty chúng tôi. Là một công ty cổ phần bán lẻ hữu hạn, lần đầu tiên chúng tôi bị ném vào chảo lửa Phố Wall cùng với các công

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ty như Gap, Abercrombie and Fitch, Eddie Bauer và những công ty khác. Những người đứng đầu công ty trở thành những người dễ bị kích động, họ vui vẻ và lạc quan khi những con số so sánh tăng lên và thất vọng, bi quan khi chúng giảm xuống.

Những nhà điều hành công ty trở nên hoang tưởng và toát mồ hôi mỗi khi những con số được báo cáo. Hoang mang khi giá cổ phiếu có khả năng giảm, các nhà điều hành công ty sử dụng đến phương cách nhận lời kêu gọi họp bàn từ các nhà đầu tư và cho họ biết những kế hoạch và chiến lược tăng trưởng trong tương lai. Nhiều tháng sau đó, khi không đạt được mức kết quả kinh doanh theo yêu cầu, giá cổ phiếu sẽ trượt dốc thê thảm và niềm tin vào các nhà đầu tư cũng giảm sút nghiêm trọng.

Chúng tôi đã học được một bài học xương máu. Khi Wal-Mart phải đối mặt với sự việc, chúng tôi cần để những con số nói lên tất cả. Đặt ra mục tiêu quá nhiều nhưng làm được quá ít đối với Wal-Mart là con đường chắc chắn dẫn tới khủng hoảng về tài chính. Tôi còn nhớ, cổ phiếu của công ty chúng tôi có giá 16 đô la một cổ phiếu vào ngày phát hành ra công chúng lần đầu và nhanh chóng tăng lên khoảng 27 đô la. Khi những con số thống kê của chúng tôi bắt đầu dao động, giá cổ phiếu giảm xuống trong thời gian ngắn còn 5 đô la một cổ phiếu. Chúng tôi nhanh chóng học được cách chọn một triển vọng dài hạn, bắt đầu hứa ít và làm nhiều. Những nhà điều hành của chúng tôi đã nghiệm ra rằng có một mối quan hệ giữa kết quả hoạt động của công ty và giá trị cổ phiếu "theo đúng nghĩa của nó". Chúng ta không cần nói về một trò chơi hay mà hãy chơi nó và để kết quả trả lời. Doanh số bán hàng tăng ổn định, quay vòng liên tục từ quý nọ sang quý kia và mang lại nhiều lợi nhuận là những thứ cần thiết để xây dựng được niềm tin của khách hàng. Trong những năm sau đó, cổ phiếu của American Eagle Outfitters tăng một cách đều đặn và được chia nhỏ thành bốn lần. Trong quá trình đó, tôi nhận ra rằng nỗi lo sợ thất bại là động lực tuyệt vời để các nhà lãnh đạo đạt được những thành tựu về tài chính.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Tại Wal-Mart, tôi luôn ấn tượng về triển vọng dài hạn mà các nhà lãnh đạo đặt vào thành tích hoạt động của công ty và cổ phiếu của nó. Công ty tập trung vào những thứ có thể kiểm soát được và nỗ lực làm bất cứ điều gì nhằm quản lý giá cả và tăng doanh số bán hàng. Wal-Mart báo cáo rằng doanh số so sánh nội địa tăng trong mười năm qua: 5% năm 2002, 6% năm 2001, 5% năm 1996, 4% năm 1995, 7% năm 1994 và 6% năm 1993. Đây là kết quả hoạt động đồng đều mà các nhà đầu tư Phố Wall mong đợi và và 11 đợt chia tách cổ phiếu theo tỉ lệ hai đổi một đã phản ánh lòng tin của nhà đầu tư.

Sam Walton đã xây dựng Wal-Mart như ngày nay bằng cách áp dụng triết lý: "Chỉ có một ông chủ duy nhất, đó là khách hàng, và ông ấy/bà ấy có thể sa thải mỗi người trong công ty từ Chủ tịch trở xuống, đơn giản bằng cách họ sẽ mua hàng ở một nơi khác." Trong thực tế, ở bất cứ doanh nghiệp nào, bạn cần khách hàng nhiều hơn là khách hàng cần bạn. Những khách hàng thân thiết là chìa khóa để tăng doanh số bán hàng liên tục, từ quý này qua quý kia, năm này qua năm nọ. Dịch vụ tuyệt vời là chìa khóa góp phần vào việc đạt được doanh số bán hàng lớn.

Trên tờ *Time Europe* (Thời báo châu Âu), trong một bài báo có nhan đề "Bên trong hệ thống cửa hàng lớn nhất thế giới", Bill Saporito viết "Chúng tôi [Wal-Mart] có thể viết ra một cuốn sách hướng dẫn đào tạo từ những kinh nghiệm tại Đức" Lee Scott (Tổng Giám đốc Điều hành của Wal-Mart) nói: "Thực sự chúng tôi đã sai nhiều hơn đúng." Khách hàng Đức thích các mặt hàng giá rẻ, nghĩa là họ là những khách hàng rất thích hợp của Wal-Mart nhưng cũng chính họ bị sốc khi đối mặt với văn hóa hiếu khách của phương Nam. Những khách hàng Đức cho rằng những người chào mời ở cửa hàng của Wal-Mart thật đáng sợ và họ không muốn những người phụ việc tại cửa hàng giúp đỡ vì điều đó bị coi như là dạy bảo." Khi đó, Wal-Mart nhận ra rằng dịch

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vụ khách hàng xuất phát từ một phía không thể áp dụng cho mọi đối tượng khách hàng được.

Trên toàn thế giới, cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang thay đổi nhanh chóng và không chỉ trong lĩnh vực bán lẻ. Tôi nhớ một câu chuyện về cuốn sách: *In Search of Excellence* (Tìm kiếm sự nổi bật) được viết cách đây hai mươi năm, 80% các công ty được nhấn mạnh trong cuốn sách đó đã bị sáp nhập, thất bại, hoặc phá sản. Khi bạn nghĩ về chính doanh nghiệp của mình, hãy tự hỏi: "Chúng ta áp dụng chiến lược và chiến thuật nào ngày hôm nay để bảo đảm thành công cho tương lai?" Nếu ý nghĩ đầu tiên của bạn là: "Chúng tôi định làm theo cách chúng tôi vẫn thường làm", thì bạn nên nghĩ lại. Mô hình bán lẻ đã thay đổi và những thành công trong quá khứ không bảo đảm cho thành công trong tương lai.

Gần đây, tôi phải trực tiếp đối mặt với sự thay đổi của các doanh nghiệp toàn cầu trong lĩnh vực bán lẻ khi tôi đặt mua cho vợ mình một món quà từ danh mục các quà tặng của Franklin Mint[1]. Franklin Mint có các cửa hàng bán trực tiếp tại các khu mua sắm, họ không bán hàng qua mạng và họ bán các bộ sưu tập cho toàn thị trường. Vào ngày hôm đó, tôi gọi số 800 để đặt hàng. Tôi nhận ra rằng người phụ nữ xử lý đơn đặt hàng của tôi làm việc tại một tổng đài cách đó nửa vòng trái đất tại New Dehli. Tôi gọi lúc ba giờ chiều theo giờ East Coast và người ta trả lời điện thoại vào lúc 1 giờ 30 phút sáng theo giờ Ấn Độ. Do chênh lệch về múi giờ, đúng là tôi đã gọi điện để đặt hàng vào "hôm nay" và đơn đặt hàng đó sẽ được xử lý ngay vào "ngày mai." Đơn đặt hàng đã được xử lý hoàn hảo và tôi nhanh chóng nhận được một e-mail xác nhận.

Tôi hơi bất ngờ khi biết một nhà bán lẻ có tầm cỡ như Franklin Mint lại có một trung tâm xử lý điện thoại gọi đến

---

[1] Công ty kinh doanh đồ trang sức có trụ sở tại Pennsylvania, Mỹ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

tại Ấn Độ. Tôi quyết định gọi đến số điện thoại miễn phí của Wal-Mart để hỏi về dịch vụ Internet Wal-Mart Connect® 9,94 đô la một tháng và đồng thời kiểm tra xem họ xử lý các cuộc điện thoại gọi đến như thế nào. Hóa ra tôi lập tức được nối máy với một tổng đài tại Bangalore, thung lũng Silicon của Ấn Độ. Nhân viên trực tổng đài nói tiếng Anh rất chuẩn và giải đáp các thắc mắc của tôi về thiết lập một tài khoản Internet mà không hề phàn nàn gì.

Hai ví dụ đã cho thấy thế giới chúng ta sống đang xích lại. Nhờ sự phát triển nhanh chóng của các kỹ thuật thông tin vệ tinh cho máy tính và điện thoại, các doanh nghiệp có thể đẩy mạnh việc giảm chi phí trên khắp thế giới. Chi phí tiết kiệm được có liên quan tới việc thiết lập các tổng đài ở những nơi như Ấn Độ là rất lớn. Điều không may chính là người Mỹ đương nhiên mất việc trong sự mở rộng toàn cầu này. Bạn có thể nói rằng, thua thiệt của chúng ta là lợi ích của họ về mức sống.

Các tiến bộ công nghệ cũng tạo điều kiện cho những cải thiện rõ rệt về dịch vụ cung cấp cho các khách hàng có hiểu biết về công nghệ. Sau đây là một ví dụ về tiến bộ của công nghệ dịch vụ - khách hàng từ lĩnh vực cửa hàng tiện lợi. Gần một thập kỷ trước đây, tất cả các khách hàng muốn mua xăng tại các cửa hàng tiện lợi đều phải đi bộ vào trong để trả tiền, điều dẫn đến khả năng họ sẽ mua thêm những mặt hàng ngoài dự kiến. Ngày nay, với công nghệ quét thẻ tín dụng, các khách hàng mua xăng không phải đi bộ vào trong cửa hàng nữa. Steve Sheetz nói:

> "Khoảng 60% những người mua xăng tại các cửa hàng tiện lợi trả bằng tiền mặt ở phía trong, trong khi 40% trả tại chỗ bơm xăng. "Khoảng một phần ba những người đi vào trong mua hàng và hai phần ba không mua. Mất 8000 đô la để mua một máy đọc thẻ và rút tiền tại một trạm bơm xăng. Chúng tôi đặt trung bình tám máy và mất 64.000 đô la cho một cửa hàng. Vậy hãy xem, tôi phải chi 64.000 đô la, do đó ít khách hàng phải vào trong thanh toán hơn. Nhiều người

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trong lĩnh vực cửa hàng tiện lợi không làm theo, họ nói rằng thế là điên rồ, họ sẽ không chi tiền, nhưng đó là cái khách hàng muốn. Dù bạn phân tích nó sâu xa như thế nào đi chăng nữa thì sự thật vẫn là khách hàng không muốn vào trong. Điều này liên quan đến việc liệu bạn có thực sự vì khách hàng và sẵn lòng chi tiền không. Tôi sẽ nói với bạn rằng bạn chi nhiều tiền cho các máy đọc thẻ tín dụng nhưng đó là nguyện vọng của khách hàng và nếu không làm, bạn sẽ có nguy cơ phá sản."

Vì ngành bán lẻ thay đổi và nguyện vọng của các dịch vụ - khách hàng hiện có cũng thay đổi, các nhà bán lẻ phải điều chỉnh những triết lý dịch vụ theo đó. Nếu bạn không làm được điều đó, chắc chắn công ty bạn sẽ từ từ phá sản. Chester Cadieux, Chủ tịch của tập đoàn QuikTrip, đã nói như thế này: "Khả năng tăng trưởng là rất to lớn. Bạn phải mở rộng chủng loại hàng hóa, sự lựa chọn và giá cả cho khách hàng. Tôi nghĩ là bạn nên thực hiện chúng, làm đi làm lại và làm đúng những điều cơ bản, trở thành đối thủ lớn nhất trong cuộc cạnh tranh về dịch vụ, giá trị và giá cả. Nếu bạn khát thì bạn cần được đáp ứng tức thì. Đó là xã hội mà ta đang sống. Hãy cho mọi người những gì họ muốn."

Một nghiên cứu do Coopers and Lybrand[1] công bố cho biết niềm tin của 407 Tổng Giám đốc Điều hành của các công ty phát triển nhanh nhất nước Mỹ. Các Tổng Giám đốc Điều hành này đều tâm niệm và làm theo câu châm ngôn "Khách hàng là Thượng Đế." Tám trong số mười yêu cầu của dịch vụ khách hàng được nhắc đến với vai trò quan trọng trong sự phát triển của các doanh nghiệp. Trong số những thứ khác, các Tổng Giám đốc Điều hành được hỏi: "Điều gì là quan trọng để phát triển ổn định?" Theo kết quả nghiên cứu của Coopers and Lybrand "84% đồng ý rằng chất lượng dịch vụ - khách hàng quan trọng hơn các yếu tố khác như sản phẩm mới, quảng cáo và xúc tiến bán hàng, công nghệ, các đồng

[1] Công ty chuyên về lĩnh vực kế toán được thành lập ở London

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

minh chiến lược và các thành tựu kinh doanh." Đây là tin vui cho các hãng bán lẻ. Không có yếu tố nào liên quan đến khách hàng họ có thể kiểm soát tốt hơn dịch vụ. Song thật không may, đây cũng chính là lĩnh vực mà các nhà bán lẻ không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng.

Báo cáo thường niên của Wal-Mart năm 2001 bàn luận về sự tập trung vào dịch vụ - khách hàng thông qua một khái niệm gọi là: giải trí khi mua tại các hãng bán lẻ.

> "Wal-Mart hiểu rằng khách hàng ngày nay có rất nhiều lựa chọn để mua sắm. Họ không chỉ muốn giá trị tốt nhất cho đồng đô la họ nắm trong tay mà còn muốn dịch vụ khách hàng vượt trội. Chúng tôi sớm nhận ra rằng chúng tôi phải quan tâm tới khách hàng và một phần công việc đó là tạo ra niềm vui và môi trường mua sắm năng động. Tại Wal-Mart, chúng tôi gọi khái niệm đó là giải trí khi mua tại các hãng bán lẻ và mục tiêu của chúng tôi là mang lại sự hào hứng cho việc mua sắm. Kết quả là một không khí vui vẻ cho khách hàng và các cộng sự, kèm theo những lợi ích khác như lượng khách hàng tăng lên và sự trung thành của khách hàng vì họ luôn mong chờ dịp đi mua sắm tại Wal-Mart. Mỗi cửa hàng đều được khuyến khích tạo ra các sự kiện giải trí theo kiểu "hoang dã và điên khùng" được thiết kế đặc biệt cho từng cộng đồng riêng.

Giải trí khi mua hàng tại các hãng bán lẻ là một dạng khác của lan-yap. Các nhà điều hành của Wal-Mart hiểu được tầm quan trọng của dịch vụ - khách hàng trong việc tăng doanh số bán hàng và lợi nhuận của công ty. Wal-Mart được biết đến là nơi giá thấp nhưng giá trị cao và dịch vụ tốt.

Những tiêu chuẩn dịch vụ - khách hàng tại Wal-Mart có yếu tố khách hàng bên trong và bên ngoài. Định nghĩa một dịch vụ khách hàng bên ngoài là những điều bạn mong chờ - sự quan tâm và chăm sóc khách hàng khi họ bước qua ngưỡng cửa các cửa hàng của Wal-Mart. Định nghĩa dịch vụ - khách hàng bên trong là đối xử với các

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhân viên theo các tiêu chuẩn cao giống như khi tiếp đón khách hàng. Khái niệm tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng nội bộ cao là điều còn tương đối xa lạ với nhiều công ty. Một vài công ty trong thực tế có hai tiêu chuẩn, tiếp đón khách hàng tốt và đối đãi với nhân viên bình thường. Wal-Mart không giống vậy.

Triết lý dịch vụ khách hàng bên trong và bên ngoài tại Wal-Mart có thể tóm lại thành một hành động, đó là làm mọi thứ đều vì khách hàng. Triết lý "bỏ hết mọi thứ đang làm dở vì khách hàng" là nền tảng của dịch vụ - khách hàng tại các cửa hàng của Wal-Mart. Tuy nhiên, triết lý "bỏ hết mọi thứ đang làm dở vì khách hàng" cũng được nhân rộng trong dịch vụ khách hàng bên trong giữa những cộng sự, văn phòng và thậm chí cả những đối tác bán hàng tự động. Tôi luôn ngạc nhiên vì tính cách thân thiện và hợp tác của những người làm việc tại các bộ phận khác tại trụ sở, những người bỏ dở mọi thứ đang làm để giúp bạn. Hãy ghi nhớ rằng mỗi cộng sự tại văn phòng chính, các trung tâm phân phối và các cửa hàng có nhiều thứ để làm trong một ngày và thường khó có thể hoàn thành hết. Điều đó khiến việc các cộng sự bỏ mọi việc họ đang làm dở để giúp bạn càng thêm đáng ngạc nhiên, nhưng đó chính là dịch vụ khách hàng bên trong. Các nhân viên của Wal-Mart luôn hết lòng trong dịch vụ khách hàng bên trong. Dịch vụ khách hàng bên trong không phải là thứ chỉ để nói, đó là thứ bạn nhìn thấy hàng ngày.

Ở phần lớn các công ty, nếu bạn nhờ một bộ phận khác giúp đỡ giải quyết một vấn đề mà chỉ họ mới làm được thì chắc chắn bạn sẽ chỉ nhận được một lời xin lỗi và một loạt những lý do vì sao họ không thể giúp bạn được. Điều này không diễn ra ở Wal-Mart. Các tiêu chuẩn dịch vụ - khách hàng bên trong làm tôi nhớ đến triết lý của ba chàng lính ngự lâm: "Mọi người vì một người, một người vì mọi người." Nếu bạn cần sự giúp đỡ từ bộ phận khác, tất cả việc bạn phải làm là đề nghị được giúp đỡ và ngay lập tức họ sẽ bỏ mọi việc đang làm cho dù họ có bận đến

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

đâu. Khi tôi bắt đầu hiểu ra và học theo các giá trị văn hóa của Wal-Mart, tôi nhận ra rằng tôi đã làm mọi thứ có thể để đáp lại khi được người khác yêu cầu, thậm chí ngay cả khi những yêu cầu đó có thể lấy bớt quỹ thời gian tôi phải dành cho những việc quan trọng mà tôi đang trực tiếp đảm nhiệm. Cách để mọi người thích nghi với đặc điểm văn hóa này là làm việc thêm giờ với nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc.

Ngày nay tại sao dịch vụ khách hàng bên trong lại diễn ra tại Wal-Mart mà không có mặt ở nhiều công ty khác? Điều đó bắt nguồn từ các tiêu chuẩn dịch vụ - khách hàng. Tại Wal-Mart, sẽ là không ổn nếu bạn nói với một trong các khách hàng nội bộ rằng bạn không có thời gian giúp họ. Nói điều đó với một khách hàng tại cửa hàng cũng là điều không thể chấp nhận được. Nhờ kinh nghiệm của mình khi làm việc cho các công ty khác nằm trong danh sách Fortune 500, tôi đã thấy rằng những tiêu chuẩn dịch vụ - khách hàng bên trong của Wal-Mart thực sự đặc biệt đến thế nào. Đó không phải là một "chương trình trong ngày" mà các cộng sự luôn thực hiện các tiêu chuẩn khách hàng bên trong và bên ngoài một cách nhiệt tình hàng ngày hàng giờ.

Vậy làm cách nào bạn có thể khiến những nhân viên của mình cam kết phục vụ các khách hàng bên trong và bên ngoài theo tiêu chuẩn này? Wal-Mart đánh giá dịch vụ khách hàng và luôn có phần thưởng kèm theo. Mọi đánh giá kết quả hoạt động đều dựa trên các chỉ số dịch vụ - khách hàng. Cả dịch vụ khách hàng bên trong và bên ngoài đều được đánh giá trong các bản tổng kết này. Wal-Mart là một trong số các công ty đầu tiên thực hiện các bản đánh giá kết quả hoạt động toàn diện bao gồm phản hồi về dịch vụ - khách hàng bên trong từ các quản đốc, các cộng sự và các khách hàng nội bộ có liên quan với nhau. Bạn tự đánh giá những gì đã được hoàn thành. Việc các nhà quản lý làm gương trong lối ứng xử dịch vụ - khách hàng cho các cộng sự làm việc cùng họ là một ví dụ về triết lý lãnh đạo đầy tớ của Wal-Mart.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Chìa khoá của dịch vụ - khách hàng là những giao dịch một-đối-một giữa khách hàng và các nhân viên của bạn. Chúng diễn ra hàng trăm lần mỗi tuần và thực sự liệu các nhân viên của bạn có hiểu những kỳ vọng của bạn về dịch vụ? Bạn đã làm những gì để chương trình dịch vụ ngấm sâu vào văn hóa của công ty bạn? Sau đây là một ý tưởng thâm nhập dịch vụ - khách hàng mà tôi học được từ dãy các cửa hàng tạp hoá Foodland. Họ dùng chữ khách hàng (Customer) và dùng các chữ cái đầu tiên để kết nối với nhân viên:

- **C**ourtesy - Lịch sự - Khách hàng muốn được đối xử như những vị khách được mời. Hãy chào mừng họ đã đến với cửa hàng của bạn.
- **U**nderstanding - Hiểu biết - Bạn tạo ra sự khác biệt, bạn tạo ra đặc điểm riêng của cửa hàng.
- **S**mile - Mỉm cười - Việc này khó hơn là nhăn trán.
- **T**alk - Trò chuyện - Hãy chuyện trò như thể khách hàng là bạn của mình.
- **O**ffer a greeting - Chào hỏi - Khi bạn ở trong phạm vi ba mét so với khách hàng.
- **M**ake it easy - Làm cho khách hàng thấy thoải mái, hãy tích cực.
- **E**njoy - Thích thú những việc mình đang làm và điều đó sẽ mang lại kết quả.
- **R**emember - Ghi nhớ - Hãy coi khách hàng là vàng. Khách hàng là người quan trọng nhất trong cửa hàng!

Cho dù bạn làm như thế nào, liên kết các tiêu chuẩn dịch vụ - khách hàng của bạn với các nhân viên và thực hiện chúng phải là phong cách và lối sống của cửa hàng bạn. Hầu như toàn bộ trải nghiệm mua sắm chính là trải nghiệm về dịch vụ - khách hàng của cửa hàng bạn. Chất lượng của dịch

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vụ nói lên thương hiệu của bạn. Mọi thứ cần phải lên kế hoạch theo thời gian để có thể hoạt động một cách hòa hợp và để tạo ra dịch vụ hoàn hảo cho mỗi khách hàng.

Khi khách hàng ở trong cửa hàng của bạn, hãy tạo ra những tiêu chuẩn dịch vụ như ở trong nhà hát. Màn kéo lên cũng là lúc bắt đầu trình diễn. Đó là lúc đáp ứng và vượt lên cả những mong chờ. Khán giả là khách hàng - những người tạo nên việc kinh doanh cho bạn. Nếu bạn không đáp ứng tốt nhu cầu của họ, họ sẽ bỏ bạn mà ra đi. Các khách hàng mong chờ được đón tiếp tốt và có thể sẽ đi chỗ khác nếu họ không được như thế. Thật không may, một khách hàng với kỷ niệm không hay sẽ kể cho rất nhiều người về cách mà họ bị đối xử trong khi một khách hàng được phục vụ tốt có thể sẽ không nói với nhiều người về kinh nghiệm đó. Nhưng nếu bạn thực sự vượt qua được kỳ vọng của khách hàng, họ có thể quảng cáo bạn với bất kỳ ai họ gặp.

Tôi đã hỏi Kerley LeBoeuf về tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên đối với việc tạo ra văn hóa dịch vụ và ông đã nói:

> "Tôi nghĩ có được một chương trình nguồn nhân lực vượt trội là điều quan trọng. Bạn có thể vào một cửa hàng McDonald's và nói rằng tất cả mọi người ở đó đều đang mặc những bộ quần áo và đội những chiếc mũ lưỡi trai giống nhau, nhưng điều này không hoàn toàn đúng. Người phụ trách tiếp tân có thể thay ca này sang ca khác hoặc từ ngày này qua ngày khác nhưng chương trình nguồn nhân lực đúng đắn sẽ mang đến cho bạn những phòng tắm sạch sẽ, bảo đảm sản phẩm luôn được bày ở phía trước, bãi đỗ xe luôn sạch sẽ... Nếu tôi đang huấn luyện những người đó, tôi sẽ bảo họ cần nhìn vào bảng lương như một khoản đầu tư chứ không phải một khoản chi phí. Nếu bạn có những người giỏi nhất, thân thiện nhất và dịch vụ tốt nhất, bạn không cần phải đưa ra giá tốt nhất. Nhiều người sẽ đi lệch đường một chút để ghé vào một nơi kiểu như Cheers - nơi mà mọi người biết tên của bạn. Các cửa hàng thuận tiện phải thuận tiện hơn và thân thiện hơn các đối thủ cạnh tranh như Wal-Mart".

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Wal-Mart nổi tiếng vì lòng hiếu khách và sự thân mật theo phong cách phương Nam. Mọi người gọi nhau bằng tên của mình. Tất cả các cộng sự tại Wal-Mart đều đeo thẻ tên và tự hào khoe với cả thế giới. Mỗi người quản lý, Giám đốc và nhân viên làm theo giờ đều đeo thẻ. Tấm thẻ của Sam Walton chỉ ghi mỗi "Sam". Các cộng sự cũng được khuyến khích sử dụng tên của những khách hàng quen để tạo ra đặc trưng cho dịch vụ khách hàng. Các cộng sự của Sam's Club có thể cảm ơn mọi khách hàng bằng tên bởi vì thẻ hội viên của Sam's Club chỉ gồm một bức ảnh và tên. Tìm tên của khách hàng trên thẻ tín dụng hay séc của họ cũng dễ dàng. Xin nhắc lại, mục tiêu là tiếp đón khách hàng giống như một người hàng xóm hay tạo ra ấn tượng rằng Wal-Mart giống như một cửa hàng gần kề. Đào tạo dịch vụ khách hàng tại Wal-Mart cũng rất thân thiện, tập trung vào nụ cười và sự gần gũi với tất cả các khách hàng.

Một trong các tiêu chuẩn dịch vụ có nguồn gốc văn hóa của Wal-Mart là Quy tắc Mười bước chân và Thái độ Mười bước chân. Quy tắc "Mười bước chân" đơn giản nghĩa là bất cứ khi nào một cộng sự tiến đến gần một khách hàng trong vòng mười bước chân, anh ta sẽ mỉm cười và nhìn khách hàng đó, chào khách hàng đó và hỏi xem liệu khách hàng đó có cần giúp đỡ tìm hộ thứ gì không. Người cộng sự phải bỏ dở mọi thứ đang làm để tập trung vào khách hàng.

Một nền tảng khác của dịch vụ khách hàng của văn hóa Wal-Mart là quy tắc Mặt Trời lặn, một cách khác của câu: "Việc hôm nay chớ để ngày mai." Quy tắc này yêu cầu tất cả các cộng sự sau khi nhận được yêu cầu của cả khách hàng bên trong và bên ngoài phải đáp ứng yêu cầu đó ngay trong ngày. Tôi có một áp phích quảng cáo cho quy tắc Mặt Trời lặn trưng bày ở vị trí nổi bật tại văn phòng như một cách nhắc nhở liên tục tôi hãy làm theo và thực hiện những cam kết để khách hàng một ngày nào đó sẽ quay lại. Đó là một tiêu chuẩn khó đáp ứng và không thể hoàn thành trong tám tiếng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

làm việc từ tám giờ đến năm giờ mỗi ngày. Nó thực sự tạo ra một cảm giác gấp gáp để thực hiện mỗi yêu cầu, cho dù đó là ưu tiên loại A hay loại C. Tiêu chuẩn này khiến cho không khí làm việc kể từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc đều tập trung và khẩn trương. Mọi người có xu hướng đi làm sớm hơn và ra về muộn hơn. Đi làm từ bảy giờ sáng đến bảy giờ tối không phải là điều kỳ lạ đối với những nhân viên muốn xứng đáng với những tiêu chuẩn cao ngất của quy tắc Mặt Trời lặn.

Một trong những nền tảng văn hóa quan trọng của tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng tại Wal-Mart là những buổi họp lấy tinh thần cho công ty. Lần đầu tiên tôi trực tiếp nghe và tham dự buổi Wal-Mart Cheer là vào một buổi sáng thứ Bảy. Hãy tưởng tượng đội ngũ lãnh đạo cùng đến vào sáng thứ Bảy và họ được đề nghị đến đó để vui vẻ cùng nhau. Tôi không nghĩ là những người quản lý ở phần lớn các công ty sẽ ủng hộ ý kiến này nhưng tại Wal-Mart họ rất nhiệt tình, cực kỳ vui vẻ và thậm chí còn đứng lên ghế!

Để miêu tả bản chất của Wal-Mart Cheer, trên website của Wal-Mart, Sam Walton nói: "Tôi cảm thấy rằng vì chúng tôi làm việc quá chăm chỉ, chúng tôi không cần phải lúc nào cũng đi lại với vẻ mặt buồn bã - khi tất cả chúng tôi làm việc này, chúng tôi muốn có thời gian vui chơi. Điều đó cũng giống như triết lý "huýt sáo trong lúc làm việc", chúng tôi không chỉ muốn có một thời gian vui vẻ mà khi làm việc như vậy chúng tôi sẽ làm việc tốt hơn. Chúng tôi muốn vui vẻ, chúng tôi thực sự làm việc chăm chỉ và chúng tôi luôn luôn nhớ chúng tôi làm việc vì ai, đó là khách hàng." Cuộc vui luôn kết thúc bằng câu hỏi ai là số một và những cộng sự tại Wal-Mart lại hô reo "LUÔN LÀ KHÁCH HÀNG!"

Nếu bạn bước vào một cửa hàng của Wal-Mart ở bất kỳ đâu trên thế giới bạn sẽ có cơ hội trải nghiệm cảm giác vui vẻ bằng một trong tám ngôn ngữ khác nhau. Do tiêu chuẩn hoạt động 24/7/365, người quản lý không có lựa chọn nào ngoài việc tổ chức buổi họp nhóm mỗi ngày ở trước cửa hàng trong

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

khi các khách hàng đi lại ngược xuôi. Đây cũng là buổi lễ trước công chúng và thể hiện cam kết phục vụ của Wal-Mart cho tất cả mọi người thấy. Cho tới ngày hôm nay, những lần gặp gỡ như thế đã giúp kết nối những triết lý dịch vụ khi có công sự mới tham gia vào nhóm. Không ai phải băn khoăn xem ai là số một tại Wal-Mart... đó là KHÁCH HÀNG!

Từ nhiều năm trước đây, Wal-Mart và Sam Walton chịu ảnh hưởng của một cửa hàng tạp hóa tại Norwalk, Connecticut gọi là Stew Leonard's. Được quảng cáo là cửa hàng bơ sữa lớn nhất thế giới, Stew Leonard's nổi tiếng vì những cải tiến với sự trân trọng dành cho khách hàng: Công ty là người cải cách, tổ chức các buổi họp khách hàng theo nhóm và chương trình thu thập ý kiến khách hàng. Ngày nay, Stew Leonard's tổ chức các buổi hội thảo công khai kéo dài hai tiếng về dịch vụ khách hàng, chia sẻ với người ngoài cuộc về những cải tiến dịch vụ khách hàng và nhân viên với giá 295 đô la một người tham dự.

Sam thường dẫn một câu nói về dịch vụ khách hàng ông học được từ Stew Leonard's kiểu như thế này: "Quy tắc số một: Khách hàng luôn luôn đúng, quy tắc thứ hai: Nếu khách hàng sai, xem lại quy tắc số một." Câu nói này được dạy cho các nhà quản lý trong chương trình đào tạo tại Học viện Walton và tạo ra nền tảng cho những bảo đảm về sản phẩm luôn hấp dẫn và về các triết lý dịch vụ khách hàng. Bạn có thường xuyên tổ chức các buổi họp với nhân viên để củng cố những tiêu chuẩn dịch vụ? Tôi cá rằng bạn không làm việc đó hàng ngày. Bạn có tổ chức họp hàng tuần? Wal-Mart đang củng cố văn hóa dịch vụ hàng ngày. Đó là cách công ty giữ cho dịch vụ là ưu tiên trước nhất và khiến mọi người trong cửa hàng đều phải có trách nhiệm, thậm chí có khi họ đạt 300% doanh thu.

Wal-Mart luôn đảm bảo Sự hài lòng cho Khách hàng. Công ty tin rằng phần lớn khách hàng đều công bằng. Vì vậy, để giải quyết những lời phàn nàn, các cộng sự thường hỏi khách

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hàng: "Ông/bà muốn chúng tôi làm gì về việc này?"... và sau đó, họ được trao quyền xử lý. Họ sử dụng nguyên tắc vàng để thỏa mãn khách hàng.

Trong cuộc sống và trong kinh doanh, phần lớn thời gian bạn nghĩ về điều gì thì bạn sẽ làm như điều đó. Cho phép tôi minh họa ý này bằng một ví dụ thực tế. Vợ tôi, Sheryl và tôi quyết định gửi con gái chúng tôi, Heather, tới Sylvan Learning Centers để tập trung phát triển các kỹ năng toán học. Heather bắt đầu tới Sylvan để được đào tạo về toán khi học lớp năm và tiếp tục con đường này cho đến trung học. Khi con bé đang học cấp hai, nó đã lấy được bằng SAT với điểm toán là 610. Với số điểm môn toán như thế, con bé đã trở thành học sinh đứng thứ 80 trong số những học sinh cấp ba sắp vào đại học trên toàn quốc! Con bé nghĩ rằng mình sẽ trở thành chuyên gia về toán học và sự thực nó đã làm được điều đó.

Sức mạnh phi thường của sự tập trung cũng có tác dụng tương tự trong kinh doanh. Tại Wal-Mart, họ liên tục nghĩ về việc cung cấp giá rẻ, dịch vụ vượt trội, làm cho khách hàng hài lòng và đó là những gì họ đã làm được cho khách hàng. Tôi tin rằng phần lớn thành công trong cuộc sống và kinh doanh là kết quả trực tiếp từ khi bắt đầu cho đến khi kết thúc quá trình suy nghĩ về thành công. Nếu bạn tin rằng bạn có thể làm điều gì đó, bạn hoàn toàn có thể và nếu bạn không tin thì chắc chắn bạn sẽ không thể. Những đối thủ cạnh tranh của Wal-Mart phải tin rằng họ có thể cạnh tranh hiệu quả để có được cơ hội tốt nhất và thành công. Niềm tin và cam kết ở mức thấp hơn sẽ dẫn đến một kết quả tồi.

Tập trung vào việc cung cấp đúng sản phẩm và dịch vụ vượt trội cho khách hàng chủ chốt thực sự là chìa khóa trong cuộc chơi của những nhà bán lẻ. Nhà bán lẻ quy mô nhỏ hơn thực ra có lợi thế hơn những cửa hàng đồ sộ

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trong cộng đồng do khả năng cung cấp những sản phẩm theo đúng nhu cầu địa phương và dịch vụ riêng. Các nhà buôn địa phương luôn có hiểu biết về khẩu vị bơ và bánh mì của mỗi khách hàng nên họ có khả năng vượt lên cả những mong đợi của khách hàng. Bằng cách làm như vậy và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đa dạng hơn, một đối thủ cạnh tranh với Wal-Mart không những có thể tồn tại được mà còn có nhiều cơ hội phát triển.

Tôi đã hỏi John Morrison, Giám đốc khu vực của Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Missouri về sở thích mua sắm của khách hàng, ông nói: "Có những người không ngại mua sắm tại những trung tâm rộng đến hơn 18.500m^2 nhưng cũng có những người khác không muốn đến một trung tâm như thế. Tôi nghĩ rằng khách hàng cần phải được hướng dẫn để có thể lựa chọn nơi mua sắm và mức độ thường xuyên đi mua sắm." Tuy nhiên, những công ty cạnh tranh nhỏ cần phải thận trọng.

Wal-Mart sắp xuất hiện tại khu vực gần chỗ bạn ở với các cửa hàng nhỏ hơn và thuận tiện hơn, rộng khoảng 3.700m^2 đến 5.000m^2 được gọi là Thị trường Lân cận. Nhỏ hơn 70% so với đại siêu thị, những cửa hàng này được thiết kế để chiếm lấy thị phần từ những cửa hàng tạp hóa và cửa hàng thuận tiện kiểu truyền thống. Những cửa hàng này có 28.000 mặt hàng bao gồm: thịt tươi, sản phẩm nông nghiệp, các sản phẩm bơ sữa, thức ăn, hoa quả tươi và rau tươi.

Trong một bài báo đăng trên *Wall Street Journal* (Tạp chí Phố Wall), Louise Lee viết: "Khi xây dựng các cửa hàng nhỏ hơn, Wal-Mart nhận thức được rằng những cửa hàng lớn đòi hỏi người đi mua sắm phải đầu tư thời gian và sức lực mà không phải lúc nào họ cũng có". Phó Chủ tịch của Wal-Mart, Jay Fitzsimmons nói: Chúng tôi mất nhiều khách hàng vì các đại siêu thị mua sắm quá bận rộn và không thuận tiện. Chúng tôi cũng mất doanh thu cho các cửa hàng tạp hóa và cửa hàng nhỏ khác.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Wal-Mart hi vọng rằng thay đổi chiến lược sẽ giúp họ bước vào các khu vực mới, từ những thị trấn nhỏ đến những khu vực trung tâm quy mô quá nhỏ để xây dựng một đại siêu thị hay một cửa hàng lớn. Ông Fitzsimmons nói "Chúng tôi muốn xâm nhập những thị trường nơi không thể xây dựng được một đại siêu thị."

Wal-Mart đã thử nghiệm ý tưởng xây dựng "các cửa hàng lân cận" nhỏ hơn trong vài năm, cố gắng thiết kế một loại cửa hàng kết hợp dạng đại siêu thị vốn thiếu tính tiện lợi với các cửa hàng thuận tiện kiểu cũ nhưng nếu làm như vậy, chi phí bỏ ra sẽ không thể mang lại mức giá của hàng hóa thấp như mong muốn".

Hơn năm mươi Cửa hàng Thị trường Lân cận đã được mở ở bảy bang, bao gồm Utah, Florida, Texas, Arkansas, Tenessee, Oklahoma và Alabama. Một nửa trong số đó đặt tại Texas. Wal-Mart đã tiếp cận cách thiết kế và triển khai ý tưởng này rất cẩn thận. Họ mất năm năm để thử nghiệm các loại cửa hàng khác nhau.

Mike Troy tường thuật lại trên tờ *DSN Retailing Today* (Thời báo Bán lẻ DSN): "Mô hình Cửa hàng Thị trường Lân cận đầu tiên của Wal-Mart mở một năm trước đây tại Rogers, Arkansas được đánh giá cao, là một cải tiến mới so với các mẫu cửa hàng trước đó vì chi phí xây dựng và hoạt động được cắt giảm và phương thức kinh doanh được cải thiện. Phần lớn các lĩnh vực thiết kế cửa hàng, vật liệu xây dựng, bộ sản phẩm và dịch vụ vẫn còn chưa hoạt động. Ví dụ, các cửa hàng tại Dallas và Oviedo vẫn giữ nguyên diện mạo công nghiệp của hình mẫu Rogers, bao gồm sàn xi măng trần, trần nhà thô không sơn và các thiết bị làm lạnh mạ kẽm. Họ cũng đưa ra dịch vụ xử lý ảnh trong một giờ, hiệu thuốc di động và khu vực bán Grab 'n Go[1] độc đáo bên trong lối ra vào cửa hàng nơi khách hàng trả tiền cà phê, bánh rán và báo chí trên hệ thống ưu đãi."

[1] Một dạng đồ ăn nhanh gồm bánh sandwich, sa-lát và cà phê.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Sử dụng song song các đại siêu thị và cửa hàng thuận tiện luôn là một phép nghịch hợp. Đối với khách hàng, mua sắm tại một cửa hàng rộng 18.500m^2 vừa tốn thời gian lại vừa tốn sức lực. Tuy nhiên, các cửa hàng Thị trường Lân cận được thiết kế với mục đích thuận tiện cho khách hàng. Dễ đến, gần nhà, đủ nhỏ để ra vào dễ dàng, dịch vụ được tăng cường và giá thấp kiểu Wal-Mart sẽ tạo ra thời gian mua sắm thuận tiện cho những khách hàng luôn bận rộn. Với khái niệm Thị trường Lân cận, Wal-Mart sẽ nắm được thị phần lớn của các cửa hàng tạp hóa địa phương và các cửa hàng thuận tiện gần khu vực dân cư.

Cho dù đó là một cửa hàng chiết khấu, đại siêu thị, Sam's Club hay Thị trường Lân cận thì bạn đều có thể đánh cược rằng Wal-Mart đang tìm cách lôi kéo khách hàng xa rời bạn. Trong một chương trình phát thanh NHPR[1] có tên: "Plymouth thích nghi với Wal-Mart", Shannon Mullen miêu tả một thị trấn nhỏ tại New England đã thay đổi như thế nào khi Wal-Mart xuất hiện.

> Steve Rand sở hữu một cửa hàng đồ gia dụng tại phố Main Street thuộc khu buôn bán kinh doanh ở Plymouth được một trăm năm nay. Cửa hàng đã vượt qua được thời kỳ Chiến tranh thế giới và cuộc Đại Suy thoái. Nhưng Rand nhận ra rằng chính bản thân anh ta đang ở trong một một trận đấu mới - chống lại nhà bán lẻ lớn nhất thế giới và sự thuận tiện của các cửa hàng cung cấp đủ chủng loại hàng hóa. Đó là một cuộc chiến mới, Wal-Mart là hãng lớn, hoạt động rất hiệu quả và khó đánh bại. Họ gần giống như loài động vật ăn thịt vậy.
>
> Wal-Mart mở một đại siêu thị tại Plymouth gần một năm trước đây, cách thị trấn một vài dặm, trên đường cao tốc Tenney Mountain. Những người quản lý cửa hàng đều chắc chắn rằng giá họ đưa ra luôn thấp hơn giá của Rand. Điều đó nghĩa là có sự cạnh tranh để thu hút khách hàng đến với dịch vụ của mình. Chúng tôi đang thay đổi việc kinh doanh để chống lại Wal-Mart bằng cách phân đoạn thị trường kinh doanh. Bộ

[1] New Hampshire Public Radio: Mạng lưới phát thanh của bang New Hampshire.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

phận chịu trách nhiệm về hệ thống ống nước của chúng tôi rất nổi tiếng. Nếu bạn gặp rắc rối về hệ thống ống nước, hãy đến gặp chúng tôi. Bộ phận cho thuê của chúng tôi cũng hoạt động rất mạnh. Chúng tôi cho thuê mọi thứ từ những chiếc gầu đến những chiếc kìm sắt loại lớn, từ lều bạt đến cốc chén đám cưới. Vì vậy, đó là một công việc hướng vào dịch vụ và rất hoàn hảo. Nó đòi hỏi những người giỏi và đó không phải là điều mà Wal-Mart có thể làm được.

Clare Moorhead là Giám đốc Điều hành của Phòng Thương mại Plymouth. Bà cho rằng Wal-Mart cạnh tranh với các doanh nghiệp ở khu thương mại của thị trấn bằng cách tìm kiếm các thị trường ngách. Họ đang cố gắng để giành được khách hàng nhưng kinh doanh là thế, bạn hiểu những doanh nghiệp tự do mà.

Nếu sự xuất hiện của Wal-Mart trong thị trấn là chất xúc tác để doanh nghiệp của bạn bắt đầu cải thiện dịch vụ của mình thì chắc chắn đã quá muộn. Một doanh nhân giỏi theo định nghĩa đã phải cung cấp dịch vụ hoàn hảo cho khách hàng từ trước đó rồi. Một khi đối thủ đã đến, sẽ là quá muộn để chuộc lại những sai sót về dịch vụ và bạn sẽ phải chịu cảnh khách hàng bỏ mình vì họ đã nhận thức rất rõ rằng họ đã từng bị coi thường. Khi cả thị trấn chỉ có mình cửa hàng của bạn, khách hàng buộc phải mua sắm tại đó, nhưng nay tình hình đã khác. Ở các thị trấn nhỏ khắp nước Mỹ và trên thế giới, khi Wal-Mart xuất hiện, những người điều hành các cửa hàng gia đình không phục vụ được khách hàng đã phải đóng cửa. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp, họ sẽ không phải đóng cửa nếu họ có nhiều ý tưởng bán lẻ giúp họ tồn tại. Nhưng giá cao hơn cùng với dịch vụ khách hàng không chất lượng đã làm khách hàng tìm đến những lựa chọn khác. Không phục vụ khách hàng là lỗi chết người trong kinh doanh bán lẻ. Đó là bài học cơ bản được dạy trong nguyên lý Marketing 101!

Những khách hàng đã có thời gian mua sắm vui vẻ tại các cửa hàng chắc chắn sẽ quay lại đó, thậm chí nếu giá ở đó cao

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

hơn chút ít miễn là khi Wal-Mart xuất hiện, bạn vẫn bảo đảm được yếu tố quan trọng nhất để giữ chân khách hàng, đó là dịch vụ hoàn hảo. Một khách hàng trung thành xứng đáng là mỏ vàng cho bất kỳ công ty nào. Vợ tôi, Sheryl, với hóa đơn mua hàng 200 đô la một tuần là ví dụ điển hình về giá trị của một khách hàng tốt bụng. Trong một năm, cô ấy chi 10.000 đô la tại cửa hàng tạp hóa của địa phương để mua đồ ăn phục vụ cho gia đình bốn người chúng tôi. Khi đại siêu thị của Wal-Mart hoàn thành và chỉ cách nhà chúng tôi gần 10km, cô ấy dự định sẽ bắt đầu mua sắm tại đó. Trong mười năm tiếp theo, nếu cô ấy vẫn tiếp tục mua sắm ở các cửa hàng đắt đỏ và dịch vụ kém thì cô ấy sẽ phải tiêu tốn 100.000 đô la! Nếu cô ấy tiết kiệm được 10% khi mua các đồ tạp hóa tại đại siêu thị thì trong mười năm, cô ấy có thể tiết kiệm 10.000 đô la cho gia đình. Dịch vụ chất lượng và giá thấp hơn là sự kết hợp khó đánh bại.

Những giá trị khách hàng của Wal-Mart là gì? Fred Martels, Chủ tịch của Chiến lược Giải pháp Con người, gần đây đã công bố kết quả từ cuộc "Nghiên cứu sự trung thành của khách hàng" tại đại siêu thị Wal-Mart tháng 01 năm 2003. Trong bản điều tra này, ông tập trung vào các yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tới quyết định tiếp tục mua sắm tại Wal-Mart. Bảng 7-1 chỉ ra kết quả những giá trị khách hàng theo thứ tự ưu tiên:

Martel nói: "Thường xuyên nhận được dịch vụ khách hàng tốt quyết định sự trung thành của khách hàng. Khách hàng trung thành và cảm thấy thích thú mua sắm tại một cửa hàng nhất định khi họ luôn luôn nhận được những giá trị đặc biệt và có những trải nghiệm như nhau."

Mỗi nhà bán lẻ có thể học được nhiều điều từ bản điều tra này. Năm giá trị hàng đầu mà khách hàng đề cao là giá cả, các sản phẩm dự trữ, chất lượng sản phẩm, sự phong phú của sản phẩm và sự tôn trọng khách hàng. Nếu bạn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

lấy mỗi giá trị từ bản điều tra này để đánh giá một cách thẳng thắn nhận thức của khách hàng về cửa hàng của mình, bạn sẽ có một khung cơ bản để phát triển chiến lược dịch vụ - khách hàng mang tính tập trung và cạnh tranh.

Bảng 7-1

Giá trị khách hàng	Cực kỳ quan trọng (%)	Bình thường (%)	Hoàn toàn không quan trọng (%)
#1 Giá cả cạnh tranh	96	3	1
#2 Sản phẩm dự trữ	94	6	0
#3 Chất lượng sản phẩm/Độ tươi ngon	92	6	2
#4 Sản phẩm phong phú	89	9	2
#5 Tôn trọng khách hàng	89	8	3
#6 Đủ nhân viên phục vụ	87	11	2
#7 Điều kiện của cửa hàng	87	12	1
#8 Nơi mua sắm dễ chịu	87	12	1
#9 Nhân viên thân thiện	89	8	3
#10 Nhân viên có thực lực	84	13	3
#11 Quản lý hiệu quả	80	16	4
#12 Các chương trình đặc biệt được quảng cáo	81	12	7
#13 Gần nhà	75	20	5
# 14 Được khách hàng tín nhiệm	67	28	5

THÁI HÀ BOOKS Knowledge for the Future

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Giá cả cạnh tranh - Không quá khó để tin rằng đây là giá trị mà các khách hàng của Wal-Mart xếp số một. Là một đối thủ, bạn không thể đủ khả năng tham gia cuộc cạnh tranh về giá. Bạn sẽ thua cuộc. Hãy làm mọi thứ có thể để kiểm soát các chi phí và đàm phán hiệu quả với nhà cung cấp. Hãy khác biệt hóa dòng sản phẩm của bạn để tránh cạnh tranh trực tiếp về các sản phẩm giống hay tương tự Wal-Mart. Hãy hiểu khách hàng đánh giá giá cả và dịch vụ của bạn như thế nào và tại sao họ lại không mua sắm ở cửa hàng bạn nữa. Hãy so sánh giá cả của cùng một xe hàng trong cửa hàng bạn và đối thủ để luôn giữ thế cạnh tranh. Luôn biết được khách hàng hài lòng đến mức nào khi nhận được những giá trị mà sản phẩm của bạn mang lại.

Sản phẩm dự trữ - Không có gì khó chịu hơn đối với khách hàng khi thứ họ cần lại hết. Một trong những điểm nổi trội của Wal-Mart là phương thức bổ sung sản phẩm. Nhờ công nghệ cao, các nhà cung cấp tự động và các trung tâm phân phối được đặt theo chiến lược nên Wal-Mart dễ dàng bổ sung sản phẩm khi hết. Gián đoạn tại Wal-Mart chỉ xảy ra ở mức độ địa phương khi các nhà quản lý bộ phận hay các cộng sự chậm thu mua hàng hóa. Chỉ trong tình huống đó, bạn mới bắt gặp những chỗ trống trên giá hàng tại cửa hàng của Wal-Mart. Bạn cần làm đầy các giá hàng mỗi ngày. Không có gì đáng bàn thêm nữa nếu bạn hết hàng dự trữ vì hết hàng nghĩa là việc kinh doanh phá sản.

Chất lượng sản phẩm - Chiến lược giá của Wal-Mart cũng dẫn tới việc chất lượng sản phẩm thấp hơn. Đối với các cửa hàng tạp hóa, bạn thực sự có cơ hội cung cấp liên tục các sản phẩm tươi ngon hơn và có chất lượng cao hơn. Khách hàng cảm nhận được giá trị của các sản phẩm có chất lượng cao hơn và vì lý do đó họ sẵn sàng trả giá cao hơn. Đó là chìa khóa dẫn tới thành công của các thương hiệu giá cao như Frito-Lay. Có những loại khoai tây rán giá rẻ hơn nhưng những sản phẩm giá cao của Frito-Lay vẫn tiếp tục chiếm

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

50% thị phần tại nhiều thành phố trên khắp nước Mỹ. Cơ hội tồn tại của bạn là đem lại cho khách hàng sự lựa chọn giữa những sản phẩm có giá thấp, trung bình và cao cấp nhằm thỏa mãn những mong đợi khác nhau của khách hàng. Cho dù bạn bán khoai tây rán hay máy hút bụi, luôn có những khách hàng sẵn lòng trả giá cao cho các mặt hàng chất lượng hơn mà không thể tìm thấy tại Wal-Mart.

Sản phẩm phong phú - Hãy phục vụ sở thích của khách hàng địa phương, xem xét việc mở rộng các sản phẩm cùng loại mà Wal-Mart không bán. Khách hàng thích sự đa dạng và được chọn lựa. Wal-Mart chỉ dành ra không gian quy định cho các loại sản phẩm cụ thể và vì vậy họ không thể nhận biết hết sở thích của khách hàng địa phương. Nếu bạn bán áo phông, hãy tạo ra sự lựa chọn phong phú bao gồm cả giá thấp, trung bình và giá cao. Hãy đưa ra những thiết kế đặc biệt và áp dụng công nghệ cần thiết để thiết kế theo yêu cầu của khách hàng. Tạo ra thị trường ngách và cho cộng đồng biết về loại áo phông của bạn. Loại chiến lược này cũng giúp bạn tránh được cạnh tranh trực tiếp về giá.

Tôn trọng khách hàng - Một trong những lợi thế cạnh tranh chính của một doanh nghiệp nhỏ là luôn luôn có khả năng cung cấp dịch vụ riêng cho khách hàng. Đây chính là một trò chơi. Nếu một nhà bán lẻ sau khi Wal-Mart đến mới bắt đầu tôn trọng khách hàng thì ngay từ đầu họ không nên tham gia vào ngành này. Hãy bắt chước một chiêu của Wal-Mart bằng cách tiếp đón khách hàng như những vị khách khi họ bước vào cửa hàng của bạn. Mỗi khách hàng là một thử thách đặc biệt đối với dịch vụ khách hàng của bạn. Hãy nắm bắt cơ hội để cho khách hàng biết bạn là ai.

Đủ nhân viên phục vụ - Lang thang trong một cửa hàng bán lẻ để tìm kiếm sự giúp đỡ khiến khách hàng phải bực mình. Đây là điểm bạn cần phải thực hiện một cách hoàn hảo. Hãy dạy nhân viên cách tiếp cận khách hàng một cách nhiệt tình. Thờ ơ với khách hàng chắc chắn sẽ dẫn đến thất

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

bại trong kinh doanh. Bạn có nhiều cơ hội để lựa chọn nhân viên hơn Wal-Mart. Hãy nắm lấy lợi thế đó để chọn những nhân viên có chất lượng cao hơn.

Điều kiện của cửa hàng - Phòng vệ sinh phải luôn sạch sẽ để khách hàng có thể sử dụng. Ánh sáng phải tốt và các bóng đèn phải luôn hoạt động. Sàn nhà phải cực kỳ sạch. Không được có xe chất đẩy hàng ở các hành lang. Hãy bảo đảm hành lang đủ rộng để dễ di chuyển. Nếu hành lang của bạn đủ rộng cho các xe có bánh thì đó là những hành lang hoàn hảo.

Nơi mua sắm dễ chịu - Âm nhạc hợp với thị hiếu của khách hàng để tạo cho họ cảm giác được chào đón. Đa phần các giá hàng phải được chất đủ hàng khi lượng khách đến ít, thường là trước hoặc sau giờ mua sắm. Các mặt hàng có giá hấp dẫn với chỉ dẫn rõ ràng sẽ làm giảm căng thẳng cho khách hàng. Những nhân viên ăn mặc đúng cách với tác phong chuyên nghiệp sẽ tạo ra uy tín cho cửa hàng.

Nhân viên thân thiện - Các nhân viên của bạn cần phải chào đón khách hàng một cách chân thành, mỉm cười khi khách hàng bước vào và giới thiệu các mặt hàng đang khuyến mại cho khách hàng. Hãy tiếp cận khách hàng và giúp đỡ họ. Yêu cầu tất cả các nhân viên mới phải nắm rõ sơ đồ cửa hàng để chỉ dẫn nơi đặt sản phẩm mà khách hàng cần. Đào tạo nhân viên để họ có thể dẫn khách hàng đến tận nơi đặt sản phẩm cho dù sản phẩm đó được đặt ở đâu. Cảm ơn khách hàng vì họ đã tới cửa hàng cho dù họ có mua hàng hay không.

Nhân viên có thực lực - Bạn đánh giá nhân viên của mình bằng cách nào? Hãy cung cấp cho nhân viên những khóa đào tạo về bán hàng và dịch vụ mỗi tuần. Thời gian trước khi mở cửa hàng, khi các nhân viên rất hào hứng là lúc thích hợp để đào tạo họ. Trong cả ngày bán hàng sẽ có lúc chùng xuống khi ít khách vào. Hãy tận dụng những khoảng thời gian này để cung cấp hiểu biết về sản phẩm cho nhân viên, để họ có thể đáp ứng sự mong đợi của khách hàng. Chỉ mất vài phút để tìm hiểu trực tiếp về mỗi loại sản phẩm.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Hãy làm cho không khí vui vẻ để nhân viên có thể học về các đặc tính và lợi ích của sản phẩm. Hãy dạy tất cả các nhân viên những kỹ năng bán lẻ cơ bản. Một kỹ thuật gọi là "khuyến khích chạm vào" nhằm đặt sản phẩm vào tận tay khách hàng. Khi khách hàng thực sự sờ vào sản phẩm, cơ hội khách hàng mua sản phẩm đó sẽ tăng lên. Kính râm tại các cửa hàng sẽ không bán được nếu các nhân viên không thuyết phục khách hàng đeo thử và nhìn thử trong gương. Khi những điều kỳ diệu đó xảy ra, hàng của bạn sẽ bán đắt như tôm tươi.

Một kỹ thuật bán lẻ rất hay khác là bán kèm. Hãy dạy nhân viên của bạn cách gợi ý sản phẩm bổ sung hay đi kèm với một mặt hàng đã có sẵn trong xe hàng của khách. Hãy gợi ý tất để đi với đôi giày họ đã chọn hoặc thắt lưng đi với quần. Tại quầy thanh toán, các nhân viên luôn xem xét những mặt hàng đã mua và khéo léo gợi ý một sản phẩm khác mà khách hàng có lẽ đã bỏ qua. Tôi luôn ấn tượng cách các nhân viên của McDonald's gợi ý cho khách hàng tại các xe bán hàng. Họ hỏi mọi khách hàng: "Bạn có muốn thêm một chiếc bánh dâu cho thực đơn ngày hôm nay không?"

Người quản lý hiệu quả - Đội ngũ quản lý cửa hàng phải luôn luôn làm gương cho nhân viên trong cách ứng xử đối với khách hàng. Tại một vài cửa hàng, các quản lý trực tiếp chính là người chịu trách nhiệm về doanh số bán hàng trong một ngày. Tại các cửa hàng nhỏ hơn, ông chủ phải làm hết mọi việc, từ việc lau những chiếc móc tới bán hàng và thu ngân. Những nhà quản lý của bạn nên nói chuyện về dịch vụ khách hàng và tham gia một cách tích cực trong hoạt động dịch vụ - khách hàng. Một nhà quản lý không quan tâm tới dịch vụ khách hàng là một nhà quản lý không thích hợp cho ngành bán lẻ.

Gần nhà - Các khách hàng của Wal-Mart sẵn lòng lái xe tới một cửa hàng ở khá xa. Lợi thế của bạn có thể là bạn ở gần nhà khách hàng hơn. Đó được gọi là sự thuận tiện. Nếu bạn ở

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

gần một cửa hàng Wal-Mart, hãy cố gắng thu hút thêm khách hàng từ những vùng xa xôi, hẻo lánh đến với thị trấn của bạn.

Được khách hàng tín nhiệm - Làm những gì bạn có thể thiết lập mối quan hệ cá nhân với khách hàng. Phải biết tên và sử dụng tên của những khách hàng quen thuộc. Tạo ra môi trường mua sắm quen thuộc và thân thiện là điều bạn có thể làm được. Sự thân thiết là nền tảng cho những khách hàng trung thành.

Phần lớn mười bốn giá trị được khách hàng đề cao này là những vấn đề dễ dàng thực hiện và xử lý trong tầm kiểm soát của đội ngũ các cửa hàng địa phương. Hãy phát triển những chiến lược dịch vụ khách hàng của riêng bạn với những giá trị này. Với ý nghĩ đó trong đầu, bạn cần chuẩn bị để thay đổi trước khi Wal-Mart xuất hiện. Hãy mua sắm tại một trong những cửa hàng của Wal-Mart để so sánh và thấy sự khác biệt giữa những sản phẩm họ cung cấp và những sản phẩm của cửa hàng bạn. Hãy phát triển chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và tiến hành thay đổi ngay lập tức. Tìm kiếm một thị trường ngách hay phát triển một dòng sản phẩm độc đáo của riêng bạn. Tạo dựng những đối tác cung cấp lớn và cùng những nhà cung cấp đó phát triển lịch trình khuyến mại sản phẩm. Đương nhiên, hãy tạo dựng nền tảng vững chắc cho dịch vụ khách hàng và thực sự tập trung vào việc kiểm soát giá cả. Bạn sẽ nhận ra rằng bạn có thể thực sự thúc đẩy lượng khách hàng đến với bạn khi Wal-Mart thu hút các khách hàng từ những vùng xa xôi hơn.

Wal-Mart mang lại dịch vụ vượt trội cho khách hàng của họ bằng nhiều cách. Họ tập trung vào việc thực hiện những điều cơ bản như: sàn nhà sạch sẽ, biển chỉ dẫn rõ ràng, phòng vệ sinh sạch sẽ, mỉm cười với khách hàng, có người chào đón khách hàng và hướng khách hàng vào đúng những gì họ cần. Họ sử dụng cách tiếp cận sản phẩm và dịch vụ "từ ngoài vào trong" bằng cách tìm ra những gì khách hàng muốn và sau đó, họ ra ngoài, tìm cách đáp ứng nhu cầu đó. Những người chịu

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

trách nhiệm mua hàng đến các cửa hàng liên tục để thăm cộng sự và khách hàng nhằm đáp ứng một cách tốt nhất những nhu cầu mà họ chưa khám phá ra. Sự tập trung cao độ vào dịch vụ khách hàng là nền tảng cho những thành công khó tin của Wal-Mart.

Tin tốt lành là cung cấp dịch vụ hoàn hảo là và sẽ luôn luôn là một trong những dấu ấn của những nhà kinh doanh bán lẻ chuyên nghiệp. Tin không vui là nhiều nhà bán lẻ đã hoàn toàn bỏ qua tầm quan trọng của dịch vụ chất lượng truyền thống. Bạn và đội ngũ các nhân viên của bạn có cơ hội và trách nhiệm nỗ lực hàng ngày để nắm bắt được tình cảm và ý nghĩ của mọi khách hàng. Bạn không thể ngừng làm việc dù chỉ trong một ngày. John Morrison, Giám đốc khu vực của Hiệp hội Cửa hàng Tạp hóa Missouri nói: "Những doanh nghiệp của chúng tôi tin vào vai trò của sự tăng trưởng doanh nghiệp ở trạng thái ổn định và việc thường xuyên đóng góp phát triển văn hóa kinh tế xã hội của thành phố đó. Khoản tiền thu được tại các cửa hàng bán lẻ địa phương được lưu thông và tái lưu thông ba đến năm lần nhưng tiền tiêu tại các nơi ngoài thị trấn thường ra khỏi đó trong vài giờ và không bao giờ quay trở lại. Thông thường, các doanh nghiệp của chúng tôi tài trợ khá nhiều tiền cho các trường trung học danh tiếng, các trụ sở cứu hỏa. Chúng tôi là những người ủng hộ cộng đồng và thường là những nhà tài trợ hỗ trợ phát triển kinh tế địa phương".

Công thức cho dịch vụ thành công không đơn giản chỉ là mỉm cười và nói với khách hàng: "Tôi có thể giúp gì quý khách?". Đó không phải là dịch vụ khách hàng tốt. Với kiểu chào hỏi truyền thống như thế, 99% khách hàng sẽ trả lời bạn bằng một cách cũng rất truyền thống: "Không, cảm ơn. Tôi chỉ đang xem." Khi điều đó xảy ra, tự bạn đã ngăn mình nói tiếp với khách hàng. Tránh lạm dụng những lời chào hỏi khiến khách hàng khó chịu. Một cách hay hơn để giải quyết dịch vụ khách hàng là thông qua việc sử dụng kỹ thuật bán hàng gợi ý nhằm chỉ ra những món hàng đặc biệt hay những

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

mặt hàng khuyến mại hiện có. Bằng cách quan sát hành vi của khách hàng bạn có thể đặt câu hỏi để trò chuyện được với khách hàng và hiểu được những nhu cầu và mong muốn của họ. Ngày nay khi nói về dịch vụ khách hàng, bạn sẽ thấy khách hàng đang tìm kiếm những dịch vụ chất lượng theo kiểu: "Ít mỡ đi và nhiều bít-tết lên."

Công thức thành công cho dịch vụ khách hàng bắt đầu với việc đào tạo những nhà quản lý và nhân viên hiểu biết về sản phẩm. Những chiến lược dịch vụ đòi hỏi những nhân viên thông minh, quyết đoán và thích trò chuyện với khách hàng. Họ tham gia các khóa đào tạo về đặc điểm, lợi ích của sản phẩm và dịch vụ do các nhà quản lý, nhà cung cấp dạy. Được trang bị kiến thức về sản phẩm, các nhân viên sẽ tạo ra ảnh hưởng trực tiếp và tích cực lên doanh số bán hàng. Thiếu nó, các nhân viên sẽ không mang lại bất kỳ giá trị nào từ góc độ của khách hàng.

Mỗi khách hàng phải được chào đón, tiếp cận và giúp đỡ khi cần thiết. Nếu khách hàng là người dễ tiếp thu, nhân viên của bạn nên gắn khách hàng với các cuộc trò chuyện và cố gắng xác định những gì khách hàng mong muốn thông qua việc lắng nghe hiệu quả. Bằng cách quan sát kỹ lưỡng mỗi khách hàng, các nhân viên của bạn có thể gợi ý những sản phẩm khác đi kèm với những sản phẩm đang có trên tay hay trong xe hàng của khách. Ảnh hưởng của việc tiếp cận khách hàng và sử dụng kỹ thuật gợi ý sẽ làm tăng doanh số bán hàng cũng như tăng số đơn vị trung bình trong một giao dịch.

Hiện nay, vụ khách hàng nói chung rất nghèo nàn, bạn không nhất thiết phải cố gắng vượt qua cả sự mong đợi của khách hàng. Để gây ấn tượng với họ, đơn giản chỉ cần đáp ứng những kỳ vọng của họ. Điều đó nghe có vẻ lạ nhưng sự thực là như thế. Các khách hàng trong nhiều năm đã quen với việc không mong chờ cách đối xử được hài lòng, vì thế khi bạn cung cấp dịch vụ tốt, thực chất, bạn đã có ý định

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

vượt qua cả sự mong đợi của khách hàng. Đặt ra mục tiêu để làm hài lòng khách hàng, tiếp đón họ thật tốt mỗi khi họ đến cửa hàng của bạn và cùng với những tiêu chuẩn dịch vụ của cửa hàng, bạn sẽ được đánh giá cao hơn những nhà bán lẻ khác.

Danh sách kiểm tra

Hãy xem xét danh sách những chiến lược và chiến thuật về nhân tài được thiết kế nhằm giúp bạn cạnh tranh với các đại gia bán lẻ như Wal-Mart và bạn sẽ không chỉ sống sót, mà còn phát triển trong cuộc cạnh tranh đó.

Dịch vụ khách hàng

- ✓ Tổ chức một cuộc họp đứng tại chỗ với các nhân viên mỗi ngày trước khi mở cửa hàng
- ✓ Nhận ra thái độ của nhân viên có ảnh hưởng tới thái độ của khách hàng, điều này ảnh hưởng tới kết quả bán hàng
- ✓ Dạy nhân viên cách tiếp cận và chào hỏi mỗi khách hàng
- ✓ Biến dịch vụ khách hàng trở thành thế mạnh chủ yếu và là một lợi thế cạnh tranh
- ✓ Đào tạo nhân viên về những lợi ích và đặc điểm của sản phẩm trong thời gian rảnh rỗi
- ✓ Huấn luyện nhân viên cách chỉ cho khách hàng những mặt hàng đang bán và có khuyến mại
- ✓ Bảo đảm rằng khi khách hàng yêu cầu được giúp đỡ, nhân viên phải đáp ứng ngay.
- ✓ Xây dựng triết lý bỏ mọi thứ đang làm dở để phục vụ khách hàng

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

- ✓ Dạy nhân viên tìm ra cơ hội để gợi ý khách hàng mua thêm các sản phẩm
- ✓ Trao quyền cho nhân viên giải quyết những phàn nàn của khách hàng mà không cần giám sát.

Bảo hành

- ✓ Vượt qua cả sự mong đợi của khách hàng bằng cách chấp nhận trả lại hàng mà không đặt ra câu hỏi
- ✓ Bảo đảm ngôn ngữ cử chỉ và thái độ của nhân viên phải tích cực khi họ chấp nhận cho khách hàng trả lại hàng
- ✓ Ngay lập tức làm hài lòng một khách hàng đang khó chịu
- ✓ Làm theo triết lý khách hàng luôn luôn đúng
- ✓ Nhà cung cấp của bạn phải chịu trách nhiệm về các vấn đề liên quan đến chất lượng sản phẩm
- ✓ Được biết đến vì những sản phẩm và dịch vụ
- ✓ Cố gắng làm hài lòng mọi khách hàng đang băn khoăn về hàng hóa của bạn

Sự thuận tiện

- ✓ Làm bất cứ điều gì bạn có thể để giúp đỡ khách hàng trong và ngoài cửa hàng một cách nhanh chóng
- ✓ Đào tạo những nhân viên có ích, hiểu biết và lịch sự
- ✓ Sơ đồ của cửa hàng phải bảo đảm khách hàng dễ mua sắm
- ✓ Bảo đảm rằng các xe hàng và giỏ hàng luôn sẵn sàng
- ✓ Nhanh chóng mở thêm các quầy thanh toán nếu lượng khách hàng lớn hơn dự tính ban đầu
- ✓ Hỏi khách hàng những cảm nhận của họ khi mua sắm tại cửa hàng của bạn.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

KẾT LUẬN

"Chìa khóa để cạnh tranh và tồn tại trước đế chế Wal-Mart là tập trung kinh doanh vào một nhóm khách hàng chuyên biệt, qua đó có thể phát huy thế mạnh của doanh nghiệp tại thị trường địa phương."

Nếu doanh nghiệp của bạn nằm trong số những đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Wal-Mart, tôi nghĩ bạn sẽ hiểu rõ rằng cạnh tranh với Wal-Mart đòi hỏi phải hiểu biết về các công việc nội bộ của tập đoàn này. Những điều dễ nhận thấy từ bên ngoài về Wal-Mart hầu như không đem lại hiểu biết thấu đáo nào về những gì thực sự diễn ra bên trong. Những đối thủ cạnh tranh thiếu hiểu biết về đối phương cũng có thể ví như thuyền trưởng một con tàu đang cố tránh một tảng băng trôi mà chỉ chú ý quan sát tới 10% phần băng nổi nhưng lại quên đi 90% hiểm nguy thực sự đang ẩn giấu dưới mặt nước. Qua những kinh nghiệm của bản thân mình khi làm việc với Sam Walton tại Bentonville, tôi mong bạn sẽ hiểu rõ hơn về "Phương thức Wal-Mart". Những hiểu biết này sẽ giúp bạn cạnh tranh, tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh bán lẻ đầy biến động và hiểm nguy của đế chế Wal-Mart.

Khi đi qua các miền, tôi nhận thấy mọi người rất thích thú và muốn biết tất cả cách thức vận hành bên trong của văn hóa tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới. Rất nhiều người đã từng nghe nói về Sam Walton cũng như muốn được nghe kể những câu chuyện hoang đường về truyền thống của Wal-Mart. Thông qua những câu chuyện đó, sức mạnh của

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Wal-Mart được truyền tới các cộng tác viên. Những câu chuyện minh họa dùng trong các chương trình đào tạo của công ty đã biến cái phức tạp thành dễ hiểu, cái nhàm chán trở nên thú vị hơn. Truyền thống về công ty nghe rất hấp dẫn, các câu chuyện cũng thường được kể đi kể lại mỗi lần có nhân viên mới vào công ty. Những câu chuyện phong phú về lịch sử của Wal-Mart đã đem lại sự sống động cho văn hóa của tập đoàn này trong một môi trường làm việc rộng lớn, đơn điệu.

Một trong những câu chuyện hay nhất tôi được nghe khi làm việc tại Wal-Mart là chuyện Sam Walton đi thăm các cửa hàng bằng phi cơ riêng. Ông cất cánh từ Rogers, bang Arkansas, bay qua rất nhiều thành phố khác nhau trên đường tới một điểm đến xa xôi. Khi tới một thị trấn nhỏ nơi có các cửa hàng của Wal-Mart và K-Mart, ông đã bay trên bãi đỗ xe của cả hai và nếu sau khi quan sát kỹ lưỡng, ông thấy không hài lòng về số lượng khách viếng thăm K-Mart so với Wal-Mart thì ông thường đáp xuống mà không báo trước. Khi đã hạ cánh, ông lập tức tới cửa hàng Wal-Mart tại địa phương và nói chuyện với người quản lý tại đó. Hai người có thể cùng đi thăm cửa hàng K-Mart để đích thân quan sát tình hình.

Đây chẳng phải là một màn phô trương nhằm gây ấn tượng với đội ngũ nhân viên mà chính là phong cách lãnh đạo thông qua các ví dụ thực tiễn bằng cách viếng thăm các cửa hàng mỗi tuần trong năm của Sam Walton. (Trước đây, ông vẫn thường tự hào rằng mình luôn viếng thăm mỗi cửa hàng trong chuỗi cửa hàng bán lẻ ít nhất một lần mỗi năm, tuy vậy khi quy mô công ty mở rộng, điều này rõ ràng là bất khả thi.) Logic của các chuyến viếng thăm này nằm ở hai khía cạnh: Đầu tiên, ông đánh giá cao việc tận mắt quan sát các chiến lược và phương thức của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường địa phương; và sau đó, những chuyến viếng thăm này mang lại cho ông cơ hội củng cố thêm văn hóa công ty trong đội ngũ nhân viên.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

◆ KẾT LUẬN ◆

Cho đến tận bây giờ, các Giám đốc cũng như Phó Giám đốc phụ trách khu vực của Wal-Mart vẫn đi thăm các cửa hàng mỗi tuần trong năm. Tất cả đều xuất phát từ Bentonville và bắt đầu các chuyến viếng thăm của mình vào sáng thứ Hai, quay lại trụ sở chính trong ngày thứ Năm với những tin tức mới mẻ về thị trường và các đối thủ cạnh tranh trên toàn quốc. Những người này đi thăm các cửa hàng do mình quản lý cũng như các cửa hàng cạnh tranh. Họ tìm kiếm những ý tưởng mới, đem ra thảo luận và ứng dụng trên toàn chuỗi cửa hàng. Chính bằng cách thường xuyên ghé thăm các cửa hàng, các nhà quản lý này luôn theo kịp nhịp độ cạnh tranh trên thị trường. Điều này giúp họ hiểu biết về tình hình thị trường rõ hơn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào khác.

Tôi tin rằng những kiến thức của Wal-Mart về thị trường sẽ tiếp tục đem lại cho họ lợi thế cạnh tranh to lớn. Các nhà lãnh đạo công ty vẫn luôn đồng tình với triết lý "sự phòng thủ tốt nhất là đòn tấn công cừ nhất". Bằng cách đi thăm các cửa hàng mỗi tuần, các thành viên ban quản trị, nhân viên thu mua cũng như bộ phận điều hành hoạt động của Wal-Mart có thể thu thập được những tin tức trực tiếp, mới mẻ về thị trường. Kiến thức là sức mạnh.

Giám đốc của rất nhiều các cửa hàng cạnh tranh với Wal-Mart chỉ ngồi trong tháp ngà và phải dựa hoàn toàn vào luồng thông tin lỗi thời và thứ cấp về thị trường bán lẻ đang biến động từng giờ. Theo tôi, thông tin thứ cấp thường được những người cung cấp sàng lọc kỹ càng nhằm đảm bảo cấp trên không trút giận lên mình. Những Giám đốc không biết điều này thường nhận được những thông tin họ muốn nghe và dẫn đến những quyết định quan trọng dựa trên nguồn dữ liệu sai lệch. Đầu vào đã sai, đầu ra cũng chẳng có gì tốt đẹp. Những kiến thức về thị trường hiện tại mà theo đó các vị Giám đốc của Wal-Mart ra quyết định là một thứ vũ khí cạnh tranh lợi hại hơn rất nhiều so với những thông tin thiếu chính xác và lỗi thời của các đối thủ cạnh tranh. Mặc dù

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

không muốn nói ra điều này song các vị Giám đốc của Wal-Mart thậm chí hiểu tình hình tại một số cửa hàng cạnh tranh còn rõ hơn bản thân những nhà lãnh đạo các công ty này.

Bán lẻ vẫn và luôn là công việc vất vả cả về tinh thần lẫn thể chất. Nếu muốn không thất bại trong cạnh tranh, bạn phải vượt trội hơn đối thủ cả về suy nghĩ, hoạch định, cách làm việc cũng như quản trị suốt 52 tuần trong năm. Bạn phải luôn tâm niệm điều này trong mỗi chiến lược và phương thức hoạt động của mình thì mới có thể thành công. Hãy gắn lợi thế theo quy mô của một công ty lớn như Wal-Mart với những kiến thức vượt trội về thị trường. Sau đó, thêm vào công thức này khả năng chuyển hướng ngay lập tức, như một con tàu phóng ngư lôi tuần tiễu nhạy bén, khiến cho các đối thủ không thể nào xoay sở kịp. Wal-Mart đã định hình, định hướng và sẵn sàng cạnh tranh trên phạm vi lớn. Công ty này đang giành thắng lợi trong cuộc chiến giành thị phần chính nhờ những thông tin mang tính cạnh tranh được cập nhật từng ngày. Đến khi các đối thủ khám phá ra phương án kinh doanh mới nhất của Wal-Mart thì gã khổng lồ nhạy bén này đã chuyển sang một chiến lược mới thậm chí còn hữu hiệu hơn.

Bạn có thể cho rằng một công ty lớn như Wal-Mart sẽ mất đi khả năng tập trung vào một thị trường địa phương đơn giản chính do quy mô của nó. Hầu hết chúng ta đều tin rằng các công ty lớn sẽ chỉ tiến được những bước chậm chạp trên đôi chân quá khổ của mình. Song, nhờ có chiến lược "cửa hàng trong cửa hàng" và trao quyền cho các nhà quản lý cũng như đội ngũ nhân viên nơi sở tại mà Wal-Mart có thể thích nghi nhanh chóng và hiệu quả với những thay đổi trên thị trường địa phương. Các nhà quản lý tại các cửa hàng địa phương được quyền tự do điều chỉnh việc đặt giá, kinh doanh và quyết định xem sản phẩm nào sẽ đáp ứng tốt nhất nhu cầu luôn thay đổi của các khách hàng và đối thủ nơi sở tại. Người ta thường không cho rằng các công ty lớn có khả

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

năng làm được việc này và thực tế thì hầu hết đều không thể. Wal-Mart suy tính trên quy mô nhỏ, từng cửa hàng, từng bộ phận, từng khách hàng. Suy tính theo cách này, Wal-Mart sẽ đơn giản hóa được mọi hoạt động. Công ty này tránh không cố nuốt cả miếng bánh bằng cách chia nhỏ ra thành các phần dễ nuốt.

Không giống các nhà quản lý tại các công ty bán lẻ lớn khác, các nhà quản lý của Wal-Mart có thể đưa ra quyết định trên cấp địa phương nhưng lại ảnh hưởng trực tiếp tới doanh số và khả năng sinh lời hiện tại. Không cần thiết phải chạy lên từng cấp quản lý hành chính quan liêu chỉ để đợi chờ một quyết định thiếu chính xác từ phía một người. Tại Wal-Mart, các nhà quản lý thực sự là những doanh nhân có đầu óc, những người được trao quyền ra quyết định - quyền lực cần thiết cho việc điều hành một doanh nghiệp trị giá hàng tỉ đô la. Họ được khuyến khích và được trao quyền để suy tính như các chủ doanh nghiệp thực sự. Đây không phải là điều luôn diễn ra ở mọi công ty.

Khi một trung tâm mua sắm xuất hiện tại ngoại ô thành phố, tất cả các nhà bán lẻ xung quanh khu vực này đều bị ảnh hưởng. Chỉ bằng cách điểm qua lưu lượng xe cộ gia tăng, một vài cửa hàng sẽ nhận thấy doanh số của mình đang tăng. Tuy vậy, doanh số của những cửa hàng khác lại sụt giảm mà không bao giờ tăng trở lại được. Nếu công ty bạn đang chung đường với gã khổng lồ trong ngành bán lẻ này, thì bạn chỉ có thể tin tưởng vào một điều duy nhất, đó là: tình hình kinh doanh đã hoàn toàn thay đổi. Một khi đã hiểu ra sự thực này, bạn buộc phải thích nghi, hoặc là bị loại ra khỏi thị trường.

Wal-Mart nỗ lực cạnh tranh trên rất nhiều phương diện: giá cả, hoạt động, văn hóa, xúc tiến bán hàng, chi phí, nhân lực và dịch vụ. Mỗi sáng thức dậy, các Giám đốc của Wal-Mart đều nỗ lực tìm ra các phương án để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Sáng tạo vì lợi ích khách hàng được họ đánh giá cao hơn rất nhiều so với việc giữ vững hiện trạng ban đầu. Tất

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cả lợi thế cạnh tranh của Wal-Mart có thể gói gọn lại trong ba điểm: giá rẻ, sản phẩm lưu kho phù hợp với thị hiếu khách hàng và dịch vụ tốt. Các nhà quản lý cũng như đội ngũ nhân viên của Wal-Mart đều trung thành hết mực với chủ nhân tối cao của mình - đó là khách hàng.

Để thành công trong bất kỳ ngành nào, điều quan trọng là phải hiểu được và tuân theo các quy tắc cơ bản của kinh doanh. Trả lời cho câu hỏi luôn thường trực "Bí quyết thành công của Wal-Mart là gì?" Sam Walton đã liệt kê ra mười nhân tố chủ chốt khai mở bí mật này. Những nhân tố này thường được biết đến với cái tên "Các quy tắc tạo dựng doanh nghiệp của Sam":

Quy tắc 1: Tận tâm với công việc kinh doanh của bạn.

Quy tắc 2: Chia sẻ lợi nhuận với tất cả các nhân viên và đối xử với họ như các cộng sự của mình.

Quy tắc 3: Hãy thúc đẩy các cộng sự.

Quy tắc 4: Truyền đạt giá trị, thông tin đến cho các cộng sự của mình càng nhiều càng tốt.

Quy tắc 5: Đánh giá cao những đóng góp của đội ngũ nhân viên cho công ty.

Quy tắc 6: Ăn mừng chiến thắng.

Quy tắc 7: Lắng nghe tiếng nói của mọi nhân viên trong công ty.

Quy tắc 8: Mang lại cho khách hàng nhiều hơn những gì họ mong đợi.

Quy tắc 9: Kiểm soát chi phí tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.

Quy tắc 10: Biết bơi ngược dòng.

Mỗi quy tắc trong mười quy tắc của Sam đều dễ hiểu, song tôi cam đoan rằng để thực hiện được những quy tắc này cần nỗ lực quyết tâm lớn. Một mặt, những quy tắc này chính là

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

công thức bí mật về văn hóa công ty mà Sam Walton dùng để lý giải cho thành công của Wal-Mart. Sáu trong số mười quy tắc nói lên cách dùng người, một quy tắc về quản lý chi phí, một quy tắc về dịch vụ khách hàng, một quy tắc về nhiệt tâm kinh doanh và một quy tắc về đi tiên phong trong ngành. Các quy tắc của Sam là sự kết hợp giữa việc tìm lại những nền tảng kinh doanh và ứng dụng những quy tắc vàng. Khi đọc mười quy tắc này, tôi thường hình dung ra cảnh người đọc tự nhẩm mỗi quy tắc trong đầu và thầm nhủ: "Tôi đã thực hiện điều này rồi." Cũng dễ hiểu là bất kỳ ai đọc tất cả mười quy tắc của Sam đều hiểu, song giống như những điều thường thấy trong kinh doanh, các ý tưởng hay thường không được đưa vào hiện thực. Tôi sẽ rút gọn mười quy tắc này xuống còn năm để truyền đạt khúc chiết hơn điều Sam muốn nói:

1. Tập trung vào một chiến lược kinh doanh rõ ràng và truyền đạt chiến lược này cho các cộng sự.

2. Quản lý tốt nhân viên.

3. Kiểm soát tốt chi phí

4. Chăm sóc tốt khách hàng.

5. Biết mạo hiểm hợp lý nhằm cá biệt hóa công ty của bạn.

Bạn cần hiểu được những quy tắc thành công này nếu bạn muốn cạnh tranh hiệu quả trong bất kỳ ngành nào, với bất kỳ đối thủ nào. Nếu nâng các ý tưởng của Sam lên một tầm cao mới thì chìa khóa để cạnh tranh và tồn tại trước đế chế Wal-Mart là tập trung kinh doanh vào một nhóm khách hàng chuyên biệt, qua đó có thể phát huy thế mạnh của doanh nghiệp tại thị trường địa phương. Điều này không hề dễ dàng, số lượng các công ty đã thất bại trên toàn cầu là minh chứng. Song đây cũng là điều có thể trở thành hiện thực và thực sự đã diễn ra tại nhiều thị trường. Khi Wal-Mart đặt cửa hàng tại một vùng, các đại lý kinh doanh những sản phẩm, dịch vụ khác biệt với các mặt hàng của Wal-Mart thực sự tăng doanh thu nhờ lưu lượng khách hàng từ các vùng lân

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cận đổ về đông hơn. Ngược lại, những nhà bán lẻ không khác biệt hóa được sản phẩm của mình sẽ thua lỗ. Như vậy, chìa khóa để thành công là hãy hợp tác với các bạn hàng nhằm phát triển một chiến lược cạnh tranh rồi sau đó hãy can đảm duy trì chiến lược đó.

Steve Sheetz, Chủ tịch của chuỗi 300 cửa hàng tiện lợi Sheetz đưa ra cả tin tốt lẫn tin xấu về ảnh hưởng của Wal-Mart lên công việc kinh doanh của ông. Mặt tích cực, theo ông là: "Khi có một cửa hàng Wal-Mart đặt trong thành phố, điều này luôn mang lại tin tốt lành cho chúng tôi, đặc biệt là trước đây, nếu cửa hàng của chúng tôi nằm cạnh Wal-Mart. Wal-Mart khiến lượng người qua lại tăng lên, khách hàng của Wal-Mart sẽ cần mua xăng hay một vài đồ cần thiết khác và ghé qua cửa hàng của chúng tôi. Tại rất nhiều nơi, cửa hàng của chúng tôi nằm ngay cạnh cửa hàng của Wal-Mart và không nghi ngờ gì, trước đây, ảnh hưởng Wal-Mart tạo nên luôn tích cực." Song, tin xấu là: "Khi Wal-Mart cũng bắt đầu cung cấp xăng thì những thứ trước đây dần thay đổi, do rất nhiều điểm bán xăng của Wal-Mart thường khuyến mại xì gà hay bán xì gà với giá rẻ. Vì vậy, rất nhiều điểm bán lẻ xăng ngoài các bãi đậu xe của Wal-Mart cũng đang học theo. Điều này đang bắt đầu thay đổi mô hình trước đây và sẽ gây ảnh hưởng đến chúng tôi." Lại một lần nữa, điểm mấu chốt ở đây là những thành công trong quá khứ không đảm bảo đem lại thắng lợi trong tương lai trong thế giới bán lẻ luôn biến đổi và rất năng động này. Thay đổi là điều không thể tránh khỏi và nếu bạn cứ đứng yên, bạn sẽ bị đè bẹp.

Chester Caudieux, Chủ tịch của chuỗi cửa hàng tiện lợi QuikTrip đã tóm gọn lại bằng câu nói: "Bán lẻ... đó là một cuộc chiến... chỉ có tàn sát hay bị tiêu diệt!"

Sau đây là tóm gọn những suy nghĩ của tôi về những điều bạn có thể thực hiện nhằm cạnh tranh và tồn tại trên thương trường rộng lớn này:

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Giá cả: Đừng gắng sức cạnh tranh giá cả, hãy khác biệt hóa sản phẩm của bạn. Phải biết cạnh tranh trong phạm vi chi phí hợp lý và thành thạo trong việc đặt giá cạnh tranh. Hãy xác định thị trường hay khách hàng mục tiêu và cung cấp cho họ những sản phẩm và dịch vụ độc đáo. Hãy đặt giá dao động trong khoảng 10 tới 15% giá của Wal-Mart.

Điều hành: Hãy xóa bỏ định hướng hoạt động theo kiểu "sẵn sàng, bắn, ngắm" bằng cách triển khai một chiến lược cạnh tranh thực sự. Một khi đã xác lập xong, hãy can đảm thực thi chiến lược của bạn tới cùng. Phải đặt mục tiêu cao và nỗ lực hoạt động tốt. Hãy biết đơn giản hóa thay vì phức tạp hóa hoạt động kinh doanh song phải biết chú trọng tới các chi tiết quan trọng. Hãy tiến hành những bước đi cần thiết nhằm bảo đảm cho sàn nhà, cửa sổ, bãi đỗ xe, nhà vệ sinh sạch sẽ, các giá hàng lúc nào cũng đầy ắp, thanh toán nhanh chóng và đảm bảo tinh thần làm việc tập thể.

Văn hóa: Hãy truyền đạt nhiều lần những giá trị và niềm tin của công ty tới đội ngũ nhân viên. Hướng cho các nhân viên tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Hãy nhấn mạnh với nhân viên rằng thay đổi là một phần tất yếu của cuộc sống và rằng nếu chúng ta không thay đổi, chúng ta sẽ thất bại. Thời gian làm việc dài và công việc vất vả là một phần của ngành kinh doanh bán lẻ. Hãy khẩn trương xây dựng nền văn hóa mọi-việc-đều-khả-thi trong công ty bạn. Hãy thấu hiểu tâm lý các nhân viên và hướng họ suy nghĩ về những ý tưởng hay nhằm thúc đẩy công việc kinh doanh.

Sản phẩm/Mặt hàng chủ chốt: Hãy xác định xem công ty bạn là ai và truyền đạt thông điệp thương hiệu của công ty tới toàn bộ nhân viên một cách thống nhất. Nếu cần thiết, hãy đẩy các đối tác vào thế cạnh tranh nhằm mua được sản phẩm tốt nhất với mức giá và khuyến mại hấp dẫn nhất. Hãy nhập và bày bán các mặt hàng với tinh thần kinh doanh nghiêm túc. Hãy đầu tư vào quảng cáo ở khu vực địa phương, đẩy mạnh tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ của mình. Hãy cung

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

cấp cho khách hàng những nhãn hiệu sản phẩm riêng, chỉ có ở công ty bạn. Biết đổi mới, đừng lúc nào cũng chạy theo xu hướng chung, hãy đi theo con đường riêng của mình.

Chi tiêu: Phải luôn chú trọng tới việc kiểm soát chi tiêu. Hãy đảm bảo rằng các Giám đốc luôn làm gương cho nhân viên trong lĩnh vực này. Quản lý chặt chẽ chi phí lao động, tiền làm thêm giờ, cũng như lịch trình làm việc. Hãy đàm phán nhiều lần để thỏa thuận được chi phí thấp. Truyền đạt cho mọi nhân viên biết các tiêu chuẩn kiểm soát chi tiêu và giao trách nhiệm thực hiện các tiêu chuẩn này cho họ. Hãy làm cho các nhà quản lý dưới quyền và đội ngũ nhân viên chú trọng tới việc kiểm soát chi tiêu như thể chính họ là chủ công ty và phải chịu trách nhiệm chi trả cho những khoản đó. Hãy đảm bảo rằng các vị Giám đốc công ty bạn không nói một đằng làm một nẻo bằng cách yêu cầu họ làm gương tiết kiệm cho nhân viên.

Nhân tài: Hãy thường xuyên tuyển dụng và chiêu mộ những người có cả kinh nghiệm lẫn tiềm năng phát triển. Tôi thường gọi việc này là "dùng búa tạ để đóng đinh". Hãy xây dựng các tiêu chuẩn thăng chức nhằm đảm bảo mọi cơ hội thăng tiến đều được các nhân viên tận dụng. Đánh giá cao những nhân viên làm việc tốt, đồng thời có biện pháp xử lý những nhân viên kém hiệu quả. Phải hiểu được các lý do khiến nhân viên rời bỏ công ty song hãy tập trung vào việc giữ chân nhân tài.

Dịch vụ: Không được thiếu quan tâm tới khách hàng. Hãy trao cho các nhân viên quyền ra các quyết định liên quan tới khách hàng. Thành lập hiệp hội những nhà bán lẻ thành công và học hỏi lẫn nhau. Khen thưởng các nhân viên có những hành động nâng cao dịch vụ khách hàng. Hãy đi mua sắm trong cửa hàng của chính bạn trong vai trò của một khách hàng mới ghé mua lần đầu.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

◆ KẾT LUẬN ◆

Vậy thì bạn phải bắt đầu từ đâu khi triển khai một chiến lược cạnh tranh tương thích nhằm tồn tại? Theo tôi, bạn nên tập trung chiến lược mở màn của mình vào ba địa hạt rất quan trọng sau: tạo dựng lòng trung thành của khách hàng, kiểm soát chi phí và tăng doanh số. Cả ba điều này đều rất dễ hiểu song lại khó thực thi nếu không quyết tâm thay đổi hay cải tiến phương thức kinh doanh. Wal-Mart đã biến ngành công nghiệp bán lẻ thành một môn thể thao và thiết lập lại các quy tắc cạnh tranh cho môn thể thao ấy. Do vậy, các đối thủ của Wal-Mart phải phát triển những kỹ năng mới và nghiên cứu lại các cách thức hoạt động để cạnh tranh với người khổng lồ này.

Trong phần phụ lục của cuốn sách này, tôi đưa ra một bản danh sách tự đánh giá, dựa vào đó bạn có thể đánh giá thực tế quản lý và kinh doanh của doanh nghiệp mình dựa trên rất nhiều tiêu chí quan trọng: định giá sản phẩm, khả năng hàng hóa tới được tay người tiêu dùng, hoạt động sản xuất kinh doanh, khả năng lưu kho, thương mại hữu hình, khoa học kỹ thuật, tinh thần làm việc tập thể, quảng bá văn hóa phục vụ của công ty, đội ngũ quản lý, các mối quan hệ bạn hàng, buôn bán hàng hóa, phân loại sản phẩm, sản phẩm mang nhãn hiệu riêng, chiến dịch quảng bá sản phẩm, kiểm soát chi phí, nguồn nhân lực, khai thác khả năng làm việc hiệu quả nhất của nhân viên, khả năng giữ chân nhân tài, ảnh hưởng của quản lý lên doanh thu, dịch vụ khách hàng, bảo hành sản phẩm-dịch vụ, sự tiện lợi, các chiến lược tồn tại, tầm nhìn và giá trị. Cũng trong bản phụ lục này, tôi còn đưa ra một loạt năm mươi câu hỏi mấu chốt về kinh doanh mà công ty bạn có thể sử dụng để khuyến khích tư duy sáng tạo. Bản tự đánh giá và năm mươi câu hỏi này là phương thức hữu hiệu để khơi mào cho một cuộc thảo luận mở về các vấn đề quản lý đa chức năng thường ít được đề cập tới. Đôi khi, hình thức tự đánh giá này lại dẫn tới những cuộc thảo luận sôi nổi khi những người nhiệt huyết và các nhà lãnh đạo tận tâm nêu lên quan điểm về những vấn đề đang gây tranh cãi.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Đây là điều đáng được khích lệ. Là một giảng viên kinh doanh, đồng thời cũng là thành viên của một hiệp hội xoay chuyển tình thế có kinh nghiệm, tôi đã làm việc với các công ty nhằm phát triển một hệ thống tự đánh giá khách quan và cũng từng thúc đẩy các cuộc thảo luận đi tìm giải pháp. Tôi đã khám phá ra rằng nếu những người tham gia thảo luận thoải mái nêu lên quan điểm thì sẽ sớm tìm ra những ý tưởng quan trọng về các vấn đề kinh doanh thực tế. Hội những người này sẽ tìm ra những chiến lược mang tính đột phá, có thể đưa doanh nghiệp của bạn lên một tầm cao mới. Hãy liên lạc với tôi nếu công ty bạn cần đến một khóa học về tự đánh giá năng lực.

Bằng cách thực hiện quy trình tự đánh giá doanh nghiệp cùng với toàn bộ đội ngũ lãnh đạo, bạn có thể đảm bảo mọi người đều được nghe những điều giống nhau cùng một lúc, và các chiến lược có thể được triển khai nhằm củng cố các lĩnh vực còn đang yếu kém. Một lợi ích khác nữa là vấn đề giao tiếp giữa các thành viên trong công ty được cải thiện, còn các nhân viên đều hiểu rõ hơn về vấn đề khác biệt văn hóa và chức năng. Lặp lại quy trình này theo chu kỳ sẽ đem lại cơ hội dự tính được những tiến triển trên con đường thực hiện mục tiêu đã đề ra và bạn cũng có thể bảo đảm rằng mọi người đang trong cùng một nhịp độ.

Tiêu chuẩn thành công về dịch vụ khách hàng, kiểm soát chi phí và tạo lập doanh nghiệp giờ đây đã trở nên khắt khe hơn. Nhu cầu của khách hàng đã thay đổi và các tiêu chuẩn về bán lẻ cũng vậy. Các nhân tố đem lại thành công trong quá khứ giờ đây không còn hiệu nghiệm và rõ ràng là không đảm bảo cho tương lai. Ngày nay, thành công đòi hỏi cần có một chiến lược vững chắc, sự chăm chỉ, thời gian làm việc dài, tính kỷ luật có tổ chức, lòng can đảm và sự chú tâm tới từng chi tiết. Bạn không thể chỉ dựng lên một cửa hàng và ngồi đợi khách hàng tới mua. Bạn phải sáng lập ra nhóm khách hàng riêng, cung cấp cho họ những sản phẩm cá biệt, thỏa mãn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

nhu cầu và mong muốn của nhóm người này. Để cạnh tranh được trong một môi trường rộng lớn bạn phải biết vượt ra khỏi lối suy nghĩ thông thường.

Ngày nay, hai thuật ngữ "lòng trung thành" và "khách hàng" dường như không đi liền với nhau. Khách hàng giờ đây dễ thay đổi, sẵn sàng chuyển sang tiêu dùng các sản phẩm được quảng bá là có mức giá tốt nhất hay hiện đang được khuyến mại. Họ thậm chí còn lái xe đi xa 30km chỉ để mua rẻ được một đô la. Hiểu được tâm lý này, các nhà bán lẻ địa phương phải cung cấp được các dịch vụ cao cấp hơn thì mới có thể vượt lên trên các đối thủ. Luôn tồn tại các cơ hội thực sự cho bạn nâng cao hiểu biết về thị trường địa phương, đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thiết kế các chương trình khuyến mại và quảng cáo hiệu quả hơn, hướng đến nhóm khách hàng mục tiêu nhằm thỏa mãn những nhu cầu đặc biệt của khách hàng địa phương.

Bạn có thể nhận thấy một lợi thế khác bằng cách quay trở lại với những bài học cơ bản trong Marketing 101 và đơn thuần là tìm hiểu khách hàng ở một góc độ mang tính cá nhân hơn. Hãy làm hài lòng các khách hàng hiện tại và dành thời gian chăm sóc mọi khách hàng ghé thăm cửa hàng của bạn. Hãy biến những kinh nghiệp về dịch vụ khách hàng của bạn thành một lợi thế mang tính địa phương. Chẳng có lý gì mà dịch vụ tại cửa hàng bạn lại kém hơn của Wal-Mart. Bạn không có lợi thế cạnh tranh vượt trội hơn Wal-Mart trong nhiều lĩnh vực, vì thế đừng bỏ lỡ cơ hội tự tạo dựng và củng cố lòng trung thành của khách hàng với cửa hàng của bạn.

Áp lực cạnh tranh về giá cả đang ngày càng nâng cao tầm quan trọng của việc kiểm soát chi phí. Đừng chi tiêu dễ dãi và phải chú trọng tiết kiệm. Hãy xem xét các biện pháp giảm giá thành hay đàm phán để đạt được mức giá thấp hơn trong mọi trường hợp. Hãy nhìn mọi việc theo cách này: Nếu có một chi phí phát sinh thì chắc chắn sẽ có cách giảm thiểu hay cắt bỏ chi phí đó. Hãy kiên quyết với các nhà cung cấp và phân phối

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

khi đàm phán về giá. Tôi đảm bảo rằng bạn sẽ đạt được mục tiêu. Hãy đặt các bạn hàng vào thế đối kháng nhằm đạt được mức giá hời nhất. Đừng chỉ đơn thuần chấp nhận những mức giá cao hơn mà đối tác đưa ra. Hãy cho các nhà cung cấp thấy rõ rằng bạn không hề dễ dãi khi đàm phán các vấn đề liên quan đến giá cả. Hãy để mặc họ đi tìm điều này ở những nhà bán lẻ dễ dãi khác.

Hãy triển khai các chiến lược nhằm kiểm soát tất cả các chi phí trong phạm vi quản lý của bạn, bao gồm: phụ cấp, tiền lương, tiền làm thêm giờ, tiền điện thoại, chi phí vận chuyển, tiền giấy, in ấn, thiết bị văn phòng, và tiền thuê nhà xưởng. Hãy theo bước Wal-Mart: tiết kiệm từng đồng xu và rồi bạn sẽ có cả kho báu. Hãy giúp các nhân viên nhận thức rõ rằng công ty bạn không có chỗ cho sự hoang phí và rằng kiểm soát chi phí là ưu tiên quan trọng. Hãy kiểm soát chi phí nhân công của công ty bạn mỗi ngày và rồi bạn sẽ hạn chế được tới mức thấp nhất khoản chi phí tốn kém này.

Hãy nhớ rằng, tỉ lệ chi phí nhân công trên tổng chi phí bán hàng của Wal-Mart chỉ nằm trong khoảng từ 6-8% trong khi tôi cược rằng tỉ lệ này ở công ty bạn phải ở mức 9-12% hay thậm chí còn cao hơn. Hãy thay đổi lại lịch trình làm việc và giao thêm việc cho các nhà quản lý. Hãy xác lập mục tiêu và cắt giảm tiền làm thêm giờ tại cửa hàng tới mức tối thiểu. Khi các nhà quản lý phải đối mặt với vấn đề cắt giảm chi phí nhân công và tiền làm thêm giờ, họ sẽ hoàn thành công việc được giao rất nhanh chóng và hiệu quả bằng cách phân bổ công việc cho nhân viên, nếu không họ sẽ phải tự đi làm lấy. Tôi biết, đầu tiên bạn sẽ cho rằng đây là điều bất khả thi song Wal-Mart đã sử dụng hiệu quả chiến lược này. Hãy nhớ rằng, nếu Wal-Mart có thể làm được thì bạn cũng phải làm được.

Cuối cùng, bạn phải xác định các phương thức xây dựng doanh nghiệp của mình. Một trong những cách nhanh nhất để giảm tỉ lệ chi phí trên doanh thu là tăng doanh thu bằng cách tăng số tiền thu về trên mỗi mét vuông thuê mặt bằng.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

◆ KẾT LUẬN ◆

Tôi đã từng được nghe người ta nói rằng số lượng là chìa khóa cho mọi vấn đề trong ngành kinh doanh bán lẻ. Tỉ lệ chi phí trên doanh thu sẽ giảm đi khi doanh thu tăng lên. Ngược lại, doanh số sụt giảm cũng thể hiện rõ nhất việc quản lý cơ cấu chi phí yếu kém. Doanh số tăng đều trong nhiều năm có thể đưa một nhà bán lẻ thành công tới quan niệm sai lầm về sự an toàn, nếu công ty này đang sở hữu một tỉ lệ chi phí trên doanh thu cố định. Cắt giảm chi phí phải được tiến hành mỗi ngày chứ không phải trong một tháng hay một quý. Hãy đặt ra các điều luật cần thiết để ngay lập tức quản lý được chi phí, dù là doanh thu của công ty có đang tăng lên hay giảm xuống. Các nhà lãnh đạo công ty cần được cảnh báo ngay khi chi phí vượt ra ngoài tầm kiểm soát nhằm tạo cho các nhân viên hiểu được tầm quan trọng của việc quản lý chi phí.

Những công ty nào đã chứng kiến sự gia nhập của một đối thủ lớn thì sẽ nhận thấy ngay sự sụt giảm doanh thu mà đối thủ này mang lại. Cạnh tranh mạnh về giá là điều không thể tránh khỏi. Các công ty bán lẻ tại địa phương phải nhanh chóng xác lập nhóm khách hàng mục tiêu bằng cách mở rộng các sản phẩm và dịch vụ cung cấp, và đưa ra các chương trình khuyến mại nhằm thu hút khách hàng. Mối quan hệ tốt với đối tác cũng rất quan trọng. Hãy cho đối tác của bạn thấy rằng thành công của bạn cũng sẽ đem lại thành công cho họ.

Với số vốn hơn 260 tỉ đô la, và hoạt động tại mười quốc gia trên toàn thế giới, Wal-Mart thực sự như một con hổ dữ luôn lảng vảng rình mồi ngay bên cạnh. Không khu vực bán lẻ nào thoát khỏi cơn khát khách hàng vô độ bằng việc giành lấy từng phần thị trường nhờ ngón đòn giảm giá mỗi ngày và ngày càng tiến sâu hơn vào nền kinh tế của các thị trấn nhỏ rồi tới cả quốc gia.

Tận dụng hiệu quả kinh tế theo quy mô, nó hủy diệt các đối thủ bằng hai cú đòn liên tiếp là sức mua lớn và khả năng kiểm soát chi phí chưa từng có. Người ta chỉ có thể mường tượng ra cảnh các Giám đốc và các nhà quản lý của các công

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ty cạnh tranh ngồi lắc đầu khi tự thấy mình mắc kẹt trong một cuộc chiến thiếu công bằng, khi mà các quy luật truyền thống của ngành bán lẻ biến mất cùng với thị phần của họ.

Đặt ra tiêu chí cao cũng là một trong những chìa khóa dẫn tới thành công của Wal-Mart. Đề ra các tiêu chuẩn cao cho đội ngũ quản lý và nhân viên đem lại năng suất làm việc cao hơn, do đó làm giảm chi phí. Nhờ có chi phí hoạt động thấp, công ty có thể bán hàng với mức giá thấp, nhờ vậy có thể tăng doanh thu và năng suất lao động. Doanh số và năng suất lao động tăng cho phép công ty mở thêm nhiều cửa hàng mới. Ngày càng có thêm nhiều cửa hàng lại đem lại hiệu quả kinh tế theo quy mô lớn. Hiệu quả kinh tế của quy mô lớn lại góp phần giảm chi phí xuống mức thấp hơn nữa. Quy trình xoắn ốc này chính là minh chứng cho một nhiệm vụ luôn tồn tại của các công ty là kiểm soát chặt chẽ vấn đề chi phí, nhờ đó mới có thể giảm giá sản phẩm cung cấp cho khách hàng.

Nơi nào khách hàng có nhu cầu mua lẻ, ở đâu có thể kiếm ra lợi nhuận là Wal-Mart lập tức nhảy vào kinh doanh. Bộ máy lãnh đạo dự tính sẽ tăng gấp đôi quy mô vốn của công ty vào năm 2005 lên khoảng 500 tỉ đô la. Hiện tại, số lượng nhân viên của công ty là 1,3 tỉ người, và nếu những mục tiêu tăng trưởng trên thành hiện thực thì con số này sẽ lên tới trên 2 tỉ người vào năm 2005. Doanh thu sẽ tăng cả trong và ngoài nước nhờ mở rộng những đại siêu thị cũng như khai trương các cửa hàng dạng mới như "siêu thị vùng lân cận".

Bất kể công ty nào đã từng cạnh tranh trực tiếp với Wal-Mart đều hiểu rõ chỉ duy trì được sự tồn tại của mình cũng thật khó khăn dưới cái bóng của gã khổng lồ này. Thế mà, một vài nhà bán lẻ đang sắp phải đối mặt với sự bành trướng của gã khổng lồ này thậm chí còn không thấy được nguy cơ bị đè bẹp nếu không tự chuẩn bị cho cuộc chiến.

Doanh nghiệp nào cũng có một gót chân Asin, và ngay cả Wal-Mart cũng vậy. Một số người cho rằng yếu điểm lớn nhất của Wal-Mart chính là quy mô của công ty này. Trong lịch sử

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

thế giới, chưa một công ty nào phát triển tới quy mô khổng lồ như Wal-Mart. Và cũng hiếm có công ty nào có đủ năng lực tài chính để cùng lúc đảm nhiệm tất cả các vai trò sau: vừa là nhà bán lẻ lại vừa là nhà sản xuất, vừa là người bán lại vừa là nhà cung cấp, vừa tự phân phối nội bộ lại vừa chuyên chở cho các nhà sản xuất khác. Xét về phương diện này, khi tiếp tục đà tăng trưởng, chính Wal-Mart đang đi tiên phong trong mọi lĩnh vực. Chưa một công ty nào từng gặp phải những thách thức như Wal-Mart khi mở rộng hoạt động hơn nữa trên toàn cầu.

Mục tiêu của tôi khi viết cuốn sách này là nhằm đem lại cho bạn một cái nhìn khái quát về nội tình bên trong của Wal-Mart cũng như nền văn hóa của công ty này, qua đó giúp bạn thấy được thực chất đối thủ mà bạn đang phải đối mặt. Như tôi đã trình bày trong chương giới thiệu, lý giải sự khó khăn khi cạnh tranh với Wal-Mart đơn giản hơn nhiều so với việc chỉ ra cách thức để khắc phục khó khăn. Những điểm yếu của tập đoàn này dường như lu mờ dưới rất nhiều thế mạnh của nó.

Trong suốt cuốn sách này, tôi đã đề cập tới rất nhiều thế mạnh, hay những lợi thế cạnh tranh của Wal-Mart. Tôi đã đọc lại cuốn sách, đếm xem mình đã sử dụng thuật ngữ "lợi thế cạnh tranh" này bao nhiêu lần và thấy mình đã dùng tới 50 lần cụm từ này. Khi nghĩ tới Wal-Mart, tôi thường nghĩ về những lợi thế cạnh tranh nổi trội của công ty này trên rất nhiều phương diện, từ bán hàng, tổ chức hoạt động, dịch vụ khách hàng, khoa học kỹ thuật, phân phối hàng hóa, kiểm soát chi phí cho tới văn hóa doanh nghiệp. Đi liền với những ưu thế này, Wal-Mart còn là một trong những công ty đi đầu về đổi mới. Hiếm có doanh nghiệp nào sở hữu nhiều thế mạnh và ít điểm yếu đến thế. Hầu hết mọi công ty đều chỉ dựa vào một ưu thế chủ chốt và phải liên tục khắc phục các yếu điểm của mình.

Nhằm giúp bạn hiểu rõ hơn, cần phải làm gì để cạnh tranh và sinh tồn trước đế chế Wal-Mart, tôi sẽ chia sẻ với bạn một

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ý niệm cuối cùng về cách suy nghĩ của cựu Tổng Giám đốc Điều hành tập đoàn này, ngài David Glass. Trên bức tường văn phòng, ngay trước bàn làm việc, David luôn treo một tấm bảng mà ông luôn nhìn vào hàng ngày mỗi khi chuẩn bị bước vào cuộc chiến trong ngành bán lẻ. Trong một vài bài nói chuyện, tôi cũng thấy ông kết thúc bằng câu trích dẫn vẫn ghi trên tấm bảng này. Tôi cho rằng, câu trích dẫn này đã nói lên rõ nhất bản chất, phương thức hành động cũng như những giá trị niềm tin của Wal-Mart về cạnh tranh và tồn tại. Câu nói này cũng đem lại cho các đối thủ cạnh tranh cái nhìn khái quát nhất về cách thức suy nghĩ và hành động của đội ngũ lãnh đạo Wal-Mart. Và đây là câu nói đó:

"Mỗi buổi sáng trên thảo nguyên Phi châu, con linh dương thức giấc. Nó hiểu rằng mình phải chạy nhanh hơn cả con sư tử nhanh nhẹn nhất, nếu không nó sẽ bị ăn thịt. Mỗi sáng con sư tử thức giấc, nó hiểu rằng nó phải chạy nhanh hơn con linh dương chậm chạp nhất, nếu không nó sẽ chết đói. Dù bạn có là linh dương hay sư tử đi chăng nữa, khi mặt trời ló rạng, tốt nhất là bạn nên bắt đầu chạy đi!".

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Phụ lục

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT KINH DOANH MANG TÍNH CẠNH TRANH TỰ ĐÁNH GIÁ ĐỂ NHẬN ĐỊNH KHẢ NĂNG SỐNG SÓT VÀ TỒN TẠI CỦA BẠN TRƯỚC WAL-MART

Với một cái nhìn thẳng thắn, hãy xem xét bản đánh giá dưới đây về các chiến lược và chiến thuật của công ty bạn và xác định lĩnh vực nào cần được cải thiện. Phần thứ hai là 50 câu hỏi kinh doanh đầy thách thức để bạn xem xét khi phát triển kế hoạch trò chơi cạnh tranh.

Một khi đã xác định được lĩnh vực cần cải thiện, hãy phát triển các chiến lược cạnh tranh xoay quanh nó. Tập trung vào lĩnh vực đó để nâng cao khả năng cạnh tranh.

Bảng A.1

Bảng danh mục tự đánh giá các Chiến lược và Chiến thuật Kinh doanh

Bạn đã sẵn sàng cạnh tranh với Wal-Mart? Khi trả lời mỗi câu hỏi này, hãy suy nghĩ về những chiến lược và chiến thuật hiện tại của bạn.

(Đặt dấu "X" vào ô phù hợp)

THÁI HÀ BOOKS Knowledge for the Future

http://tieulun.hopto.org

Đặt giá	Hoàn toàn đồng ý	Có xu hướng đồng ý	Không có ý kiến	Có xu hướng phản đối	Hoàn toàn phản đối
Không cạnh tranh bằng cách đặt giá ngang bằng với các đối thủ cạnh tranh lớn					
Không nhất thiết phải theo kịp họ về giá trong chiến lược đặt giá					
Đã yêu cầu nhà cung cấp về sản phẩm/ ý tưởng giá cạnh tranh					
Chào bán sản phẩm chất lượng cao với giá cả cao hơn					
Thường xuyên so sánh giá cả các giỏ hàng					
Đã mở rộng sự lựa chọn sản phẩm và dịch vụ					
Đã nói chuyện với nhà cung cấp về việc hợp tác đưa ra mức giá thấp hơn					
Đã mua hàng ở cửa hàng của đối thủ và hiểu cặn kẽ chiến lược giá của họ					
Đã yêu cầu nhà cung cấp về các sản phẩm giảm giá đặc biệt					
Các gian hàng hay sản phẩm đều có mác giá rõ ràng					
Đã quảng cáo đầy đủ về chính sách bảo hành sản phẩm và dịch vụ hậu mãi					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Khả năng tiếp cận					
Cửa hàng dễ tiếp cận					
Giờ mở cửa hàng cạnh tranh					
Khách hàng dễ dàng tìm vị trí gian hàng					
Các cửa hàng duy trì giờ mở cửa cạnh tranh trong cả năm					
Nhân viên đỗ xe ở khu vực riêng xa lối ra vào cửa hàng					
Bãi đỗ xe trước cửa hàng chỉ được dành cho khách hàng					
Khách hàng đánh giá cửa hàng là dễ tiếp cận					
Hoạt động					
Sàn nhà sạch sẽ và sáng bóng. Thảm trải nhà được hút bụi hàng ngày					
Nhà tắm sạch sẽ và có người lau dọn thường xuyên					
Gian trưng bày sáng sủa, giá hàng và đồ đạc sạch sẽ, không có bụi					

THESHEBOOKS
http://sachviet.edu.vn
http://lieuluu.hopto.org

Cửa kính cửa hàng sạch sẽ					
Hàng tồn kho sạch sẽ và quay vòng nếu cần thiết					
Lối đi lại sạch sẽ và không để hàng dự trữ					
Nhân viên tập trung quản lý không để thiếu hàng					
Dự trữ nguồn hàng					
Nhân viên được đào tạo về tầm quan trọng của việc dự trữ nguồn hàng					
Nhân viên phải kiểm tra để lấp đầy những chỗ thiếu hàng					
Nhân viên tự cung cấp thêm hàng mà không cần được chỉ đạo từ cấp trên					
Liên tục đặt hàng để tránh tình trạng hết hàng					
Các sản phẩm khuyến mại được đưa tới người tiêu dùng bằng cách tốt nhất để xây dựng hình ảnh thương hiệu tích cực					
Dự trữ sản phẩm khuyến mại để đảm bảo đáp ứng đủ nhu cầu khách hàng					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Khả năng tiếp cận					
Kho hàng được bố trí sao cho dễ tìm và lấy hàng hóa khi cần thiết					
Liên tục bổ sung hàng lên giá hàng khi vắng khách trong ngày bán hàng giảm giá					
Nhân viên thu ngân chủ động đề xuất nhu cầu bổ sung hàng					
Nhà cung cấp hiểu rõ vai trò của họ và kỳ vọng của bạn về việc giao hàng đúng thời hạn					
Liên tục cập nhật sản phẩm mới để thay thế sản phẩm đã hết hoặc sản phẩm khó bán					
Bán hàng trực quan					
Cửa hàng và khu trưng bày đều có biển hướng dẫn và thu hút khách hàng					
Nhà cung cấp thiết kế các hình ảnh đồ họa cáo hấp dẫn và thay biển mới khi chiến dịch khuyến mại thay đổi					
Biển quảng cáo cho thấy hoạt động khuyến mại hiện thời					
Các hình ảnh đồ họa và biển quảng cáo thể hiện một thông điệp rõ ràng và thống nhất về hình ảnh thương hiệu mà bạn muốn tạo ra					

THESHEBOOKS

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Hình ảnh quảng cáo được thể hiện nổi bật trên các sản phẩm khuyến mại hoặc sản phẩm đặc trưng của cửa hàng					
Biển quảng cáo có chất lượng cao, phản ánh được giá trị thương hiệu cửa hàng					
Biển quảng cáo và hình ảnh đồ họa phản ánh thống nhất chất lượng và tính liên tục của chủ đề cửa hàng					
Công nghệ					
Sử dụng công nghệ quét để cải thiện dịch vụ và hạ thấp chi phí quản lý hàng tồn kho					
Không bao giờ quá tập trung vào việc quản lý hàng tồn kho mà bỏ qua nhiệm vụ phục vụ khách hàng					
Ghi giá sản phẩm cho từng kệ hàng để giảm thiểu tình trạng nhân viên phải ghi giá cho từng sản phẩm					
Nhà cung cấp được khuyến khích hỗ trợ quản lý hàng tồn kho bằng công nghệ					
Sử dụng Mã Sản phẩm Toàn cầu (UPC) để quản lý hàng tồn kho					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Tinh thần thống nhất trong nhóm bán lẻ					
Nhân viên nhiệt tình làm việc để đạt được mục đích chung					
Các cá nhân và nhóm đều được đào tạo về bán hàng, hiểu biết sản phẩm và dịch vụ					
Tuyên dương tài năng của các cá nhân nhân viên để khuyến khích họ làm việc hiệu quả					
Nhân viên được trao quyền để phục vụ khách hàng					
Nhận xét công việc bằng cách tìm hiểu sự thật chứ không bới móc sai lầm					
Các nhà quản lý khuyến khích sự đa dạng và điều này được phản ánh qua đội ngũ nhân viên hiện thời					
Tất cả quản lý đều có mặt ở cửa hàng và hiểu biết nhân viên					
Công ty cam kết đảm bảo chất lượng, sự đổi mới, liên tục học hỏi và cải tiến					
Tinh thần làm việc cao và nhân viên muốn làm việc ở đây					
Nhân viên thường giới thiệu các vị trí đang khuyết cho bạn bè và họ hàng					

http://sachviet.edu.vn
http://tieulun.hopto.org

Nhân viên hiểu mục tiêu và có động lực làm việc					
Liên tục nhận xét công việc dưới hình thức khen ngợi và phê bình					
Nhân viên quản lý tài sản của công ty như thể đó là tài sản của chính họ					
Tất cả nhân viên giao tiếp chủ động, cởi mở và đưa ra ý tưởng mới					
Khi xảy ra xung đột, các vấn đề đều được giải quyết nhanh chóng					
Nhân viên hăng hái chấp nhận thách thức					
Tạo thương hiệu cho văn hóa phục vụ của doan nghiệp					
Câu chuyện về thương hiệu của bạn đã được truyền đạt rõ ràng và thống nhất tới nhân viên và khách hàng					
Nếu yêu cầu mỗi nhân viên kể lại câu chuyện thương hiệu của công ty thì bạn tin chắc rằng sẽ nghe được một chuyện duy nhất từ tất cả mọi người					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Những câu chuyện về truyền thống công ty được sử dụng để nâng cao kỳ vọng về văn hóa phục vụ và định vị thương hiệu của doanh nghiệp bạn					
Các vị trí chủ chốt đều do người trong công ty đảm nhiệm để duy trì tính liên tục của các tiêu chuẩn và văn hóa công ty					
Đánh giá đóng góp của mỗi nhân viên hàng ngày					
Các tiêu chuẩn công việc được thiết lập và truyền đạt rõ ràng đến từng nhân viên					
Hệ thống khen thưởng nhân viên gắn liền với mục đích hiệu quả công việc (bằng tiền hoặc không bằng tiền)					
Các Giám đốc tự mình làm gương để nâng cao tiêu chuẩn phục vụ					
Nhân viên được trao quyền để phục vụ khách hàng và không bị ban Giám đốc can thiệp					
Ban Giám đốc doanh nghiệp					
Các Giám đốc phải chịu trách nhiệm ở mức cao và không chấp nhận việc không hoàn thành nhiệm vụ vì bất cứ lý do gì					
Các Giám đốc đang tuyển dụng những người thông minh nhất, tài năng nhất trên thị trường và không chấp nhận người nào kém cỏi					

http://sachviet.edu.vn
http://lieulun.hopto.org

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc ở mức quản lý được					
Luôn có các nhân viên tài năng và được đào tạo trong nội bộ công ty để đưa lên vị trí quản lý					
Nhân viên được đào tạo kĩ càng					
Giám đốc đánh giá cao đóng góp của nhân viên và tinh thần làm việc tốt					
Những nhân viên tốt được khen thưởng và những người không hoàn thành công việc bị xử lý					
Các Giám đốc thể hiện khả năng chủ động tăng doanh số và quản lý chi phí					
Những nhân viên tốt được khen thưởng và những người không hoàn thành công việc bị xử lý					
Các Giám đốc thể hiện khả năng chủ động tăng doanh số và quản lý chi phí					
Quan hệ với nhà cung cấp					
Đã thiết lập được mối quan hệ thực sự với nhà cung cấp để giúp bạn nâng cao khả năng cạnh tranh					
Bạn đã truyền đạt rõ nhu cầu bức thiết của mình đến nhà cung cấp					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Các nhà cung cấp hợp tác với bạn để phát triển chiến lược khuyến mại					
Liên tục đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp và thay thế những nhà cung cấp chậm giao hàng					
Bạn đã yêu cầu nhà cung cấp đưa ra các chiến lược kinh doanh thành công mà các nhà kinh doanh bán lẻ khác đang sử dụng hiệu quả					
Nhân viên của bạn được đào tạo về sản phẩm với chi phí do nhà cung cấp chịu					
Bạn đã yêu cầu thực hiện chiết khấu, thanh lý, hạ giá hay sản phẩm đặc biệt cho khách hàng					
Bạn đã yêu cầu nhà cung cấp đưa ra ý tưởng phân loại – khác biệt hóa sản phẩm					
Bạn chắc chắn rằng nhóm sản phẩm của bạn khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh lớn					
Bạn đã yêu cầu nhà cung cấp giúp bạn phát triển chiến lược lịch công tác – sản phẩm – khuyến mại hàng năm					
Bạn đã hỏi ý kiến nhà cung cấp về việc bạn có thể làm gì để cải thiện vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp mình					

http://sachviet.edu.vn
http://tieulun.hopto.org

Bán hàng					
Bạn đã nói rõ với nhân viên không bao giờ được phép để hết hàng					
Các giá hàng luôn đầy để tạo ra thông điệp rằng bạn đang kinh doanh nghiêm túc					
Bán hàng liên tục					
Sử dụng kệ hàng khuyến mại tạm thời theo tiêu chuẩn của nhà cung cấp					
Sản phẩm được bố trí, phối hợp hợp lý (bánh ngô và nước sốt, giầy và tất, pin và dây cáp, cây lau chùi và nước rửa kính, v.v)					
Sử dụng các điểm bán hàng hiệu quả ở quầy thanh toán để khuyến khích mua hàng ngoài dự kiến					
Phân loại sản phẩm					
Bạn có bộ sản phẩm phù hợp với thị hiếu và sở thích của người dân địa phương					
Sự lựa chọn sản phẩm và dịch vụ của bạn hoàn toàn khác biệt với đối thủ, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh					
Bộ sản phẩm có chất lượng tốt hơn với giá cao hơn					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Sử dụng sản phẩm khuyến mại để thu hút khách hàng					
Quan tâm đến yếu tố khách hàng khi lựa chọn sản phẩm					
Bộ sản phẩm hiện thời không hoàn toàn giống bộ sản phẩm của Wal-Mart					
Sản phẩm nhãn hiệu riêng					
Bạn đã xây dựng một chương trình nhãn hiệu riêng với nhà cung cấp					
Bạn đã đi thăm các cửa hàng của đối thủ để tìm hiểu sản phẩm nhãn hiệu riêng của họ					
Bạn đã xin lời khuyên từ Giám đốc các cửa hàng có chương trình nhãn hiệu riêng thành công					
Bạn đã thăm dò khách hàng về việc họ thích sản phẩm phổ biến hay sản phẩm nhãn hiệu riêng và nếu họ thích sản phẩm nhãn hiệu riêng thì đó là sản phẩm gì					
Hoạt động khuyến mại					
Khuyến mại theo đúng nghĩa…mua nhiều và bán sản phẩm nhằm tạo ấn tượng cho khách hàng rằng bạn đang kinh doanh nghiêm túc					
Có lịch chương trình khuyến mại hàng tháng					

http://sachviet.edu.vn

http://lieulun.hopto.org

Nhân viên được đào tạo để trở thành nhà kinh doanh… họ tự thiết kế khu trưng bày hàng và biển quảng cáo					
Tổ chức các cuộc thi bán hàng để nhân viên làm việc hăng hái hơn					
Nhân viên thường xuyên giới thiệu sản phẩm cho khách hàng ở khu vực bán hàng và quầy thanh toán					
Nhân viên hiểu rõ các chiến lược khuyến mại, đặc biệt là chiến lược hiện thời					
Luôn trưng bày hàng kịp thời theo đúng các cam kết và quảng cáo khuyến mại					
Có "phiếu mua hàng" khi hết hàng khuyến mại					
Biển quảng cáo rõ ràng và đặt ở vị trí nổi bật					
Quản lý chi tiêu					
Có kế hoạch làm việc để tránh tình trạng nhân viên phải làm thêm giờ					
Mọi thứ đều được tái chế để giảm chi phí					
Nhấn mạnh với nhân viên về việc quản lý hao hụt (mất cắp) hàng					

http://sachviet.edu.vn
http://tieulun.hopto.org

Bạn đã đàm phán lại về hợp đồng thuê nhà với chủ nhà					
Tổ chức chương trình cắt giảm chi tiêu "kẻ lãng phí", trao thưởng cho những nhân viên có ý tưởng cắt giảm chi phí					
Điều chỉnh kế hoạch làm việc phù hợp với sự biến động doanh thu bán hàng					
Tuần lương được thiết kế sao cho giờ lao động có hiệu quả, cắt giảm lao động vào ngày bán hàng có doanh thu thấp nhất và không phải vào cuối tuần (Ví dụ: thứ Tư đến thứ Năm)					
Tất cả các Giám đốc đều làm việc ít nhất 48 giờ/ tuần					
Yêu cầu nhân viên đóng góp ý tưởng cải tiến phương pháp làm việc và trao thưởng cho những ý tưởng được thực hiện					
Chi phí tiền lương và trợ cấp tương đương với đối thủ trực tiếp trên thị trường					
Tài năng					
Liên tục tuyển dụng					
Bạn nhận thức được những người tài năng và có chí tiến thủ đang phỏng vấn bạn trong khi bạn phỏng vấn họ					
Các rào cản tuyển dụng đã được dỡ bỏ để đẩy nhanh tốc độ lấp đầy các vị trí trống					

http://sachviet.edu.vn
http://tieulun.hopto.org

Bạn cố gắng tuyển dụng những người giỏi hơn bạn: thông minh hơn, có giáo dục hơn và có tiềm năng hơn					
Bất cứ khi nào có thể, bạn đều tuyển những người có kinh nghiệm để thay thế cho những người thiếu kinh nghiệm					
Bạn đã tuyển nhân viên giỏi từ các đối thủ cạnh tranh có tiếng để học hỏi kinh nghiệm					
Các Giám đốc đã mở rộng mạng lưới tuyển dụng và tuyển người thuộc nhiều tầng lớp khác nhau					
Bạn chủ động tìm hiểu hiệu quả làm việc của nhân viên và thay thế những người làm việc không hiệu quả					
Có những nhân viên giỏi để đảm bảo cơ hội thăng chức cho nhân viên trong nội bộ công ty					
Đặt ra sứ mệnh và viễn cảnh rõ ràng để xác định mục đích của công ty					
Phát huy tối đa khả năng của nhân viên					
Các Giám đốc kỳ vọng vào điều tốt nhất và buộc nhân viên chịu trách nhiệm về kết quả làm việc					
Các Giám đốc hiểu điều gì thúc đẩy nhân viên làm việc và từ đó phát huy thế mạnh của nhân viên					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Các Giám đốc tự đặt ra và thực hiện các tiêu chuẩn làm việc xuất sắc					
Khuyến khích chấp nhận rủi ro và mắc lỗi không phải là điều quá nghiêm trọng					
Nhân viên được công nhận vì hoàn thành tốt công việc					
Có chính sách mở để tìm hiểu khó khăn của nhân viên					
Nếu được hỏi, các nhân viên đều cho rằng môi trường làm việc của họ rất vui vẻ					
Giữ chân nhân viên					
Nhân viên mới được định hướng kỹ càng					
Nhân viên được đào tạo và có cơ hội phát triển					
Nhân viên được khuyến khích tự chịu trách nhiệm về công việc của mình					
Các Giám đốc khoan dung với nhân viên có lỗi					
Lương và phụ cấp ở mức cạnh tranh và nhân viên biết điều đó					
Nhân viên được nhận xét công việc định kỳ					

http://sachviet.edu.vn

http://lieulun.hopto.org

Cơ hội thăng tiến được dành cho các ứng cử viên tốt nhất từ trong nội bộ công ty hoặc thuê ngoài					
Yêu cầu nhân viên hiện tại hướng dẫn cho nhân viên mới					
Tác động của ban Giám đốc đến nhân viên nghỉ việc					
Quan tâm tìm hiểu các ứng cử viên xin việc					
Luôn tham khảo thư giới thiệu về các ứng cử viên đang được xem xét tuyển dụng					
Nhanh chóng giải quyết các vướng mắc của nhân viên					
Giám đốc tôn trọng tất cả nhân viên					
Phòng tắm và nhà ăn của nhân viên sạch sẽ, gọn gàng					
Giữ đúng cam kết về giờ làm việc của nhân viên					
Không thiên vị bất kỳ một cá nhân nào					
Giám đốc đáp lại các câu hỏi, vấn đề và lời phàn nàn của nhân viên					
Nhân viên được chỉ rõ về các chính sách và thủ tục					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Dịch vụ khách hàng					
Tổ chức một cuộc họp đứng hàng ngày trước khi mở cửa để thảo luận về doanh số, dịch vụ và chi phí					
Giám đốc hiểu rằng thái độ của nhân viên ảnh hưởng đến thái độ của khách hàng và kết quả bán hàng					
Nhân viên được đào tạo để tiếp cận và chào đón mọi khách hàng					
Trong thời gian hàng hóa chậm, nhân viên được đào tạo về đặc tính và công dụng của sản phẩm					
Nhân viên được đào tạo để chỉ cho khách hàng các khu vực bán hàng giảm giá và khuyến mại					
Nhân viên luôn nhiệt tình giúp đỡ khách hàng khi có yêu cầu					
Nhân viên luôn tìm kiếm cơ hội giới thiệu thêm sản phẩm cho khách hàng					
Yêu cầu nhân viên bỏ mọi việc đang làm để phục vụ khách hàng					
Nhân viên có trách nhiệm và quyền hạn giải quyết thắc mắc của khách hàng và không bị giám sát					

http://sachviet.edu.vn
http://tieulun.hopto.org

Bảo đảm chất lượng sản phẩm và dịch vụ					
Chấp nhận hàng trả lại mà không thắc mắc					
Nhân viên có thái độ và cử chỉ tích cực khi nhận hàng trả lại					
Những khách hàng chưa hài lòng sẽ mau chóng hài lòng					
Ghi nhớ triết lý "khách hàng luôn luôn đúng"					
Nhà cung cấp phải chịu trách nhiệm về vấn đề chất lượng sản phẩm					
Doanh nghiệp của bạn được biết đến nhờ chất lượng sản phẩm và dịch vụ					
Sự thuận tiện					
Cửa hàng bố trí thuận tiện cho khách mua hàng					
Đội ngũ nhân viên nhiệt tình, hiểu biết và lịch sự					
Nhân viên thu ngân làm bất cứ việc gì có thể để giúp khách hàng ra vào cửa hàng nhanh chóng					
Nhanh chóng mở thêm quầy thu ngân khi lượng khách tăng					
Các Giám đốc tham gia giúp đỡ để giúp khách hàng thanh toán nhanh					
Khách hàng đánh giá cửa hàng bạn là tích cực và tiện lợi					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Các chiến lược sống còn					
Đã phát triển một chiến lược được cân nhắc kỹ càng để ngăn chặn tâm lý sẵn sàng, ngắm, bắn trong ngành bán lẻ					
Sản phẩm trong các gian hàng của doanh nghiệp có sự khác biệt rõ ràng so với các đối thủ lớn					
Thông điệp về nhãn hiệu được xác định rõ ràng và truyền đạt thống nhất đến khách hàng					
Hàng hóa được mua về và trưng bày sao cho thể hiện được sự nghiêm túc của doanh nghiệp trong kinh doanh					
Các giá trị và niềm tin của công ty được truyền đạt nhiều lần đến nhân viên					
Quảng cáo sản phẩm và coi đây là một khoản đầu tư hơn một khoản chi phí					
Giám đốc và nhân viên chú ý đến từng chi tiết và không ngừng phát triển để đạt kết quả hoạt động xuất sắc					
Thay đổi phải được xem là điều tất yếu, nếu không, thất bại sẽ đến					
Giám đốc và nhân viên đặc biệt quan tâm đến quản lý chi phí					
Thể hiện được tinh thần khẩn trương trong văn hóa công ty					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Đừng luôn chạy theo trào lưu; đi theo con đường riêng và tự mình khơi dậy trào lưu					
Khuyến khích nhân viên đơn giản hóa mọi việc					
Tập trung vào từng chi tiết bởi đây là một yêu cầu của ngành bán lẻ					
Khi phát triển chiến lược cần hiểu rằng 90% các chiến lược là hành động					
Liên tục nghiên cứu tình hình cạnh tranh bằng cách mua hàng định kỳ từ các đối thủ					
Nhận thức được tầm quan trọng của việc tham gia vào các tổ chức đánh giá ở địa phương để học hỏi từ thành công của người khác					
Các Giám đốc định kỳ đi mua hàng ở chính cửa hàng của mình như một khách hàng đến lần đầu					
Đưa ra quyết định, chấp nhận rủi ro và đôi khi sai lầm					
Ưu tiên thiết lập mối quan hệ với nhà cung cấp					
Nhận thức được rằng thành công trong quá khứ không phải là yếu tố bảo đảm cho thành công trong tương lai					

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

Giá trị và tầm nhìn					
Giám đốc và nhân viên có cơ hội đóng góp ý kiến xây dựng các giá trị và tầm nhìn của công ty					
Văn bản trình bày rõ ràng tầm nhìn của công ty đã được lập và gửi tới mọi nhân viên trong công ty					
Có các chương trình đào tạo Giám đốc và nhân viên về tầm nhìn và giá trị công ty					
Có các chương trình giao lưu thảo luận để củng cố tầm nhìn và giá trị của công ty					
Các bản sao về giá trị và tầm nhìn của công ty được dán ở bảng tin chung					
Sử dụng phương thức kể chuyện để tăng khả năng truyền đạt các giá trị và tầm nhìn của công ty					

http://sachviet.edu.vn
http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Bảng A.2 :

Bảng câu hỏi điều tra về Chiến lược và Chiến thuật Cạnh tranh trong Kinh doanh

50 câu hỏi quan trọng để cạnh tranh trong thế giới Wal-Mart

1. Điều gì làm nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp, sản phẩm và dịch vụ của bạn với đối thủ cạnh tranh?
2. Điểm yếu rõ ràng nào của doanh nghiệp bạn có thể gây ra vấn đề hay thiệt hại nghiêm trọng nếu bị đối thủ cạnh tranh lợi dụng?
3. Nếu bạn muốn xây dựng doanh nghiệp thì bạn có ý tưởng, dịch vụ hay sản phẩm nào để đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng?
4. Tầm nhìn và niềm tin cốt lõi của công ty bạn là gì và nhân viên của bạn có biết và hiểu chúng không?
5. Năm điều mà nhân viên không thích nhất về công ty là gì và bạn sẽ làm gì để giải quyết vấn đề đó?
6. Năm điều nhân viên thích nhất về công ty là gì?
7. Nếu bạn nói chuyện với một khách hàng trước đây của mình thì họ sẽ nói lý do họ chuyển sang mua hàng của một doanh nghiệp khác là gì?
8. Khả năng cốt lõi so với mục tiêu của doanh nghiệp bạn thế nào? Bạn có phụ thuộc vào những khả năng đã lỗi thời hay cố gắng thích nghi với thị trường đang không ngừng thay đổi?
9. Bạn hay nghe thấy những lời phàn nàn về phòng ban nào trong công ty và vì sao? Bạn sẽ làm gì để khắc phục điều này?
10. Đối thủ của bạn là ai và bạn có thể học hỏi hay áp dụng những điều gì mà họ đang làm tốt ?

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

11. Bạn sẽ làm gì để cải thiện khả năng cạnh tranh của công ty?
12. Nếu công ty bạn gặp rắc rối và buộc phải phá sản thì theo bạn đâu là nguyên nhân? Bạn có thể làm gì để ngăn chặn điều này xảy ra?
13. Tại sao nhân viên thích làm việc cho công ty bạn và điều gì khiến họ không thích khi họ nghỉ việc? Các ứng cử viên tiềm năng đánh giá bạn là một ông chủ như thế nào?
14. Bạn đang làm điều gì ngày hôm nay khác biệt so với một năm trước và một năm sau, bạn dự định sẽ làm điều gì khác biệt so với ngày hôm nay?
15. Nếu bạn tham gia một cuộc họp bàn tròn với khách hàng thì họ sẽ cho bạn biết điều gì họ thích và không thích ở công ty bạn?
16. Hôm nay bạn đang nghiên cứu ý tưởng nào có thể giúp doanh nghiệp bạn vượt lên đối thủ trong vòng một năm tới? Năm năm tới?
17. Điều gì khiến doanh nghiệp bạn khác biệt và vượt trội so với đối thủ cạnh tranh?
18. Nếu các nhân viên đều thành thật thì họ sẽ cho bạn biết bạn đang quá lạc hậu hay quan liêu về mặt nào?
19. Yếu tố nào trong văn hóa công ty khiến bạn và nhân viên thất vọng và tại sao bạn không làm gì để giải quyết việc này?
20. Nếu ngày mai bạn phải ngừng sản xuất và cắt giảm 10% số nhân viên thì bạn sẽ gặp khó khăn thế nào để đưa ra danh sách những nhân viên làm việc kém hoặc không hiệu quả? Nếu việc này không khó khăn thì tại sao bạn không xử lý số nhân viên đó ngay bây giờ?
21. Bản thân bạn có những năng lực của nhân viên để tự mình phát triển không?

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

22. Doanh nghiệp bạn đã giành được thị phần hay để mất thị phần trong năm qua? Tại sao lại như vậy? Thị phần đã rơi vào tay đối thủ nào? Và tại sao?
23. Cơ cấu chi phí của doanh nghiệp so với tiêu chuẩn chung của ngành thế nào? Mục tiêu của doanh nghiệp là gì?
24. Tỉ lệ nhân viên nghỉ việc thực tế và tỉ lệ bạn chấp nhận được là bao nhiêu?
25. Tại sao nhân viên công ty bạn nghỉ việc và bạn có thể làm gì để giải quyết tình trạng này?
26. Chiến lược tiền lương của bạn là gì và nó có cho phép bạn tuyển dụng những nhân viên giỏi bạn cần để phát triển doanh nghiệp hay không?
27. Bạn có hệ thống khen thưởng những nhân viên làm việc tốt và xử lý những nhân viên làm việc kém không?
28. Đối thủ đang làm những việc gì tốt hơn bạn trên thị trường? Tại sao bạn không bắt chước chiến lược đó?
29. Năm điều khách hàng không thích nhất về công ty bạn là gì và bạn đang chủ động làm gì để cải thiện tình trạng này?
30. Năm điều khách hàng thích nhất về công ty bạn là gì?
31. Nếu ngày mai ông chủ bạn đến và sa thải bạn thì đâu là nguyên nhân? Hôm nay bạn có thể làm gì để cải thiện mảng công việc đó?
32. Nhân viên của bạn có thấy quá sức với khối lượng công việc giấy tờ được giao không? Các Giám đốc chỉ giải quyết vấn đề về hình thức hay cả trên thực tế?
33. Các Giám đốc có làm mọi việc có thể để đơn giản hóa các khâu hoạt động hay doanh nghiệp bạn có xu hướng phức tạp hóa mọi việc?

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

34. Lần cuối cùng nhân viên của bạn đưa ra một ý tưởng hay là khi nào? Bạn có chương trình khuyến khích ý tưởng sáng tạo hay không?
35. Trên thang điểm 10, hãy đánh giá khả năng thích nghi của công ty bạn? Bạn có sẵn sàng thách thức sức ì để thay đổi không?
36. Bạn có một cầu thủ đặc quyền nào có giá trị đặc biệt và nếu họ chuyển sang chơi cho đối thủ sẽ gây tổn thất rõ rệt cho bạn không?
37. Bạn đang có chiến lược giao tiếp với nhân viên như thế nào?
38. Nhân viên có được thoải mái đề xuất ý kiến với ban Giám đốc không hay họ bị bắt buộc phải nêu ý kiến?
39. Nếu được hỏi thì các Giám đốc lâu năm sẽ cho bạn ý kiến gì để phát triển doanh nghiệp?
40. Có sự liên kết yếu kém nào trong nhân viên cản trở bạn đạt được mục đích không?
41. Nhân viên công ty bạn có đưa ra lý do cho việc không hoàn thành công việc đúng thời hạn không? Nếu có thì lý do điển hình là gì? Bạn có chấp nhận những lý do đó không?
42. Nhân viên của bạn quan tâm hay thờ ơ với khách hàng? Ban Giám đốc thì sao?
43. Có rào cản văn hóa hay yêu cầu về thủ tục nào trong công ty khiến nhân viên không thể hết lòng phục vụ khách hàng được không?
44. Trên thang điểm 10, nhân viên của bạn sẽ đánh giá mức độ được trao quyền để phục vụ khách hàng mà không cần sự cho phép của một ai khác như thế nào?
45. Các Giám đốc có sử dụng thư điện tử để thay thế cho việc gặp gỡ và giám sát trực tiếp nhân viên không?

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

46. Lần cuối cùng bạn khảo sát ý kiến nhân viên là khi nào?
47. Mối quan hệ giữa bạn với nhà cung cấp là quan hệ thù địch hay quan hệ đối tác thực sự?
48. Lần cuối cùng bạn khảo sát ý kiến khách hàng là khi nào?
49. Nếu được bắt đầu lại từ đầu, bạn có làm khác không và tại sao?
50. Hãy kể tên một hoặc hai cầu thủ đặc quyền hay bốn hoặc năm nhân viên hạng A đang làm việc cho bạn. Bạn sẽ làm gì để giữ chân họ?

Michael Bergdahl là một Nhà diễn thuyết và Đào tạo Kinh doanh và ông có thể đến công ty bạn để diễn thuyết hay làm rõ một chiến lược kinh doanh với ban lãnh đạo của công ty bạn.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Michael Bergdadhl có trên 20 năm kinh nghiệm làm việc trong những môi trường kinh doanh khác nhau cùng với các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất của thời đại. Ông đã từng làm việc cho ba công ty thuộc danh sách Fortune 500 và hai lần tham gia xoay chuyển tình huống kinh doanh thành công. Kinh nghiệm làm việc trong các lĩnh vực nhà hàng, xuất bản, công nghiệp hóa dầu, hàng tiêu dùng đóng gói, bán lẻ chiết khấu, bán lẻ hàng chuyên biệt, và công nghiệp xử lý chất thải chính là nền tảng giúp ông xây dựng niềm đam mê và sự hiểu biết về những đề tài mà ông viết. Những năm tháng hoạt động trong ngành bán lẻ ở các công ty như Frito-Lay, Wal-Mart, American Eagle Outfitters là sự trải nghiệm lý thú cung cấp cho ông một kho kiến thức về sự cạnh tranh trong kinh doanh. Kiến thức của ông về Wal-Mart xuất phát từ những kinh nghiệm khi trực tiếp làm việc với nhà lãnh đạo tài ba Sam Walton tại trụ sở chính của tập đoàn bán lẻ số một này. Bergdahl còn là hội viên của Tập đoàn Hỗ trợ và quản lý Nguồn lực.

Michael Bergdahl - Những bài phát biểu và các buổi hội thảo cho nước Mỹ và khán giả quốc tế

Chủ tịch đầu tiên của Hiệp hội Diễn giả quốc gia, Bill Gove đã miêu tả Michael Bergdahl là "một người kể chuyện lấy các chi tiết có tính chất giải trí để kết lại thành những thông điệp kinh doanh mang đầy tính khích lệ". Lou Holts thì nhận xét: "Khả năng diễn thuyết tài tình của Michael

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Bergdahl kết hợp với những kinh nghiệm quý báu mà ông có được khi làm việc với các nhà lãnh đạo tầm cỡ nhất thế giới mang lại cho ông những hiểu biết mà tất cả những ai muốn thành công đều phải lắng nghe!" Roger Dow, Phó Giám đốc Kinh doanh của Tập đoàn Marriott International miêu tả Michael Berdahl như sau: "Ông ấy là người chuyên phụ trách mảng dịch vụ và bán hàng, người biết cách khuyến khích nhân viên phát huy hết tiềm năng của mình. Dựa trên chính những kinh nghiệm thực tiễn của mình, ông luôn truyền cảm hứng cho người khác phải nỗ lực hơn nữa để vươn tới kết quả tốt nhất. Thật đáng tiếc nếu như bạn chưa từng được nghe ông phát biểu!"

Các bài phát biểu dành cho khán giả trong nước và quốc tế

Bài học thương trường từ Sam Walton:
Bí quyết tồn tại và phát triển
trước tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart.

Có vô số những câu chuyện ly kỳ về sự xâm nhập của Wal-Mart vào các thị trường mới và theo sau đó là sự sụp đổ của các đối thủ cạnh tranh và các khu buôn bán kinh doanh. Trong bài nói của mình, Michael Bergdahl sử dụng thuật ngữ P.O.C.K.E.T.S để miêu tả một số chiến lược hiệu quả mà các đối thủ cạnh tranh có thể hoặc đã sử dụng để đương đầu với những áp lực không thể tránh khỏi do các đại gia bán lẻ mang lại. Cách tốt nhất để bạn sống sót trên thị trường là hãy tìm cho mình một chỗ đứng. Điều then chốt là bạn phải tránh được sức hút của việc cạnh tranh về giá và làm khác biệt hóa bản thân bằng các chiến lược "P.O.C.K.E.T.S." Bạn sẽ học được một số bí quyết mà các công ty khác đã sử dụng để cạnh tranh với Wal-Mart và sống sót trên thị trường!

F.I.R.S.T - Bí quyết để vượt trội

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

◆ GIỚI THIỆU TÁC GIẢ ◆

Xuất phát từ chính kinh nghiệm làm việc cho các công ty hàng đầu trên thế giới như Frito-Lay của tập đoàn PepsiCo và tập đoàn Wal-Mart, Michael Bergdahl chia sẻ với bạn một số bí quyết làm nên thành công của họ. Là một trong những thành viên nắm giữ vai trò chủ chốt ở tập đoàn American Eagle Outfitters và Công ty quản lý chất thải, ông đã học được cách xoay chuyển tình hình khi công ty gặp thất bại. Trong bài phát biểu của mình, ông chia sẻ các bí quyết để giúp bạn vượt trội trong kinh doanh bằng cách sử dụng thuật ngữ F.I.R.S.T bao gồm các yếu tố: Tập trung vào khách hàng (**F**ocus on the customer), Đội ngũ lãnh đạo có khả năng truyền cảm hứng (**I**nspirational leadership), Gặt hái thành quả thông qua nhân viên (**R**esults through people), Lên kế hoạch liên tục (**S**uccession planning) và Các chiến thuật điều hành công việc kinh doanh (**T**actics for driving the business). Bằng sự nỗ lực, óc hài hước, việc sử dụng lối văn kể chuyện, và cùng với những kinh nghiệm thực tiễn của mình với các nhà quản lý tài ba như Sam Walton, Bergdahl sẽ nuôi dưỡng và cung cấp các ý tưởng thực tế và khả thi cho những ai đến tham dự.

Cảm tưởng của các diễn giả chính

"Khả năng diễn thuyết tài tình của ông kết hợp với kinh nghiệm hiếm có khi làm việc với những nhà lãnh đạo tầm cỡ nhất thế giới đã mang lại cho ông nhiều hiểu biết quý giá mà tất cả những ai muốn thành công đều phải lắng nghe!"

- Lou Holtz, Huấn luyện viên trưởng đội bóng
Trường Đại học Notre Dame 1986-1996

"Ông ấy là người chuyên phụ trách mảng dịch vụ và bán hàng, người biết cách khuyến khích nhân viên phát huy hết tiềm năng của mình. Dựa trên chính những kinh nghiệm thực tiễn của mình, ông luôn truyền cảm hứng cho người khác

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

phải nỗ lực hơn nữa để vươn tới kết quả tốt nhất. Thật đáng tiếc nếu như bạn chưa từng được nghe ông phát biểu!"

- Roger Dow, Phó Chủ tịch Cấp cao Global and Field Sales, Tập đoàn Marriott International

"Michael Bergdahl dường như không phải là nhà diễn thuyết của công chúng, mà đúng hơn ông là người kể chuyện. Cứ mỗi quan điểm mà ông đưa ra sẽ có một câu chuyện đi kèm. Cho dù đó là bài nói chính trong một buổi hội nghị, những lời phát biểu trong một bữa tiệc trưa hoặc sau bữa ăn tối, Bergdahl luôn là người bạn tâm giao của bạn."

-Bill Gove, Chủ tịch đầu tiên của Hiệp hội Diễn thuyết quốc gia

Một nghiên cứu về vấn đề cạnh tranh, sống sót và phát triển của các cá nhân

...cho dù đó là bạn hoặc bất kỳ ai, những người đã và đang cạnh tranh trong thế giới của Wal-Mart với tư cách là nhà bán lẻ, nhà sản xuất, nhà thầu, người kinh doanh bất động sản, nhà quản lý các trung tâm mua sắm, chính quyền thành phố, lãnh đạo các tổ chức chính, lãnh đạo hoặc thành viên của Liên đoàn Lao động, nhà cung ứng, các nhân viên hiện tại hoặc trước đây của Wal-Mart.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

MỘT VÀI LỜI NHẬN XÉT VỀ BÀI HỌC THƯƠNG TRƯỜNG TỪ SAM WALTON

"Bí mật đã được tiết lộ. Giờ đây chúng ta đã hiểu làm thế nào Sam thành công đến vậy. Điều đặc biệt nhất về cuốn sách này là các hiệu thuốc trên khắp đất nước có thể dùng nó như một tài liệu hướng dẫn cách thức để vượt qua hiệu ứng Wal-Mart."

- Sharlea Leatherwood
Dược sĩ tự do
Chủ tịch Hiệp hội Dược sĩ Cộng đồng Quốc gia

"Sự kết hợp giữa các sự kiện, các đề xuất và cách kể chuyện đã khiến *Bài học thương trường từ Sam Walton* trở thành một cuốn sách phong phú thông tin - cuốn sách vỡ lòng về con đường cạnh tranh với Wal-Mart hay bất kỳ một đối thủ lớn mạnh nào khác."

- Kerley LaBoeuf
Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành
Hiệp hội Cửa hàng tiện lợi Quốc gia

"Kinh nghiệm cá nhân, kiến thức và công trình nghiên cứu toàn diện về ngành công nghiệp bán lẻ của Michael Bergdahl chắc chắn sẽ đem lại cho độc giả một "rổ" đầy ý tưởng. Bài phân tích sâu sắc "từ trong ra ngoài" - "từ ngoài vào trong" về Wal-Mart khiến chúng ta phải suy nghĩ nhiều với một quan điểm cạnh tranh. Bergdahl đã viết nên một cuốn sách toàn diện."

-- John F. Morrison
Giám đốc Hiệp hội Cửa hàng Tạp phẩm Quốc gia
bang Missouri

"Một bản tổng kết rất đáng đọc của một doanh nhân có uy tín và đầy sáng tạo cùng với công ty và môi trường làm việc mà

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

ông tạo ra. Bergdahl đã đem lại một cái nhìn sâu sắc và những lời chỉ dẫn cho các nhà bán lẻ để họ tránh khỏi tình trạng bị tập đoàn khổng lồ này đè bẹp."

-- Robert Z. Aliber
Giảng viên ngành Tài chính và Kinh tế Quốc tế,
trường Kinh doanh Đại học Chicago

"Học hỏi từng chi tiết những "bí mật" đằng sau thành công của Wal-Mart. Một cuốn sách gối đầu giường cho các doanh nhân! Sự tích cực của diễn giả Bergdahl đã tỏa sáng cuốn sách này."

-- Rich Tiller
Chủ tịch www.ProfessionalSpeakersNetwork.com
Cựu Chủ tịch Ủy ban Diễn giả Quốc tế

"Tôi thích những bài học về tổ chức hoạt động, môi trường làm việc và quản lý chi phí của Sam Walton đến nỗi tôi đã đưa ra quyết định buộc tất cả các giám đốc trong chuỗi 400 cửa hàng của chúng tôi đều phải đọc cuốn sách này."

-- Chester Cadieux
Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn QuikTrip

"Cạnh tranh với Wal-Mart không phải là bản án tử hình cho các nhà bán lẻ. Cuốn sách đầy ý nghĩa của Bergdalh đã bắc một cây cầu nối những vấn đề lý thuyết cơ bản với các trường hợp thực tế nhằm giúp các công ty thuộc mọi quy mô vượt qua những thử thách họ phải đối mặt. Việc áp dụng các học thuyết này vào bất kỳ một doanh nghiệp bán lẻ nào cũng sẽ tạo ra một nền tảng vững chắc nhằm khác biệt hóa doanh nghiệp của bạn với các đối thủ khác, khiến khách hàng của bạn hài lòng và máy đếm tiền của bạn phải hoạt động liên tục."

-- William S. Cody, Giám đốc Điều hành Tập đoàn Sáng kiến bán lẻ Jay H. Barker, Giảng viên khoa Marketing, trường Kinh doanh Wharton, Đại học Pennsylvania

"Michael Bergdahl đã tiết lộ bí mật về điều đã tạo nên thành công của Wal-Mart. Đây là một cuốn sách tuyệt vời! Nó có thể

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

được sử dụng như cuốn cẩm nang giúp tổ chức của bạn nắm bắt những cơ hội mới."

-- Somers H. White
Chủ tịch Công ty Somers White
Tập đoàn tư vấn Marketing, Quản lý, Đào tạo, Tài chính

"Cuốn sách của Michael Bergdahl không phải là một tác phẩm mới thể hiện sự nể phục đối với tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới, cũng không phải là một đòn tấn công mới vào quyền lực và sức ảnh hưởng của Wal-Mart đối với thị trường hàng tiêu dùng. Thay vào đó, nó là một cuốn sách hướng dẫn thiết thực. Nó đã chỉ ra rằng trên thực tế các nhà cung cấp và các doanh nghiệp bán lẻ có thể tồn tại và phát triển trong một thế giới hậu Wal-Mart. Với những kinh nghiệm thực tế rút ra từ thời gian làm việc tại Wal-Mart, Bergdahl đã biên soạn một cuốn sách hướng dẫn dễ hiểu về chiến lược và chiến thuật cho các nhà bán lẻ thuộc mọi quy mô."

-- Don Longo
Chủ báo kiêm Tổng biên tập
Tạp chí Retail Merchandiser (Người bán lẻ)

"Bằng những kinh nghiệm thực tế mắt thấy tai nghe trong thời gian làm việc tại trụ sở của Wal-Mart ở Bentonville, Arkansas cùng với những bài học cá nhân rút ra từ quá trình hợp tác với Sam Walton, Bergdahl đã đưa ra một cái nhìn toàn cảnh về hoạt động hàng ngày của công ty. Phần trình bày của ông về cách thức hoạt động của Wal-Mart được củng cố bởi nền tảng kinh nghiệm làm việc trong khâu cung cấp ở Frito-Lay cũng như kinh nghiệm làm việc với tư cách là một chuyên gia giúp các doanh nghiệp đảo ngược tình thế. Việc nghiên cứu bài phân tích của Bergdahl về bí quyết POCKETS của Wal-Mart sẽ đem lại lợi ích rất lớn cho các cửa hàng tạp phẩm."

-- Wes Ball
Chủ tịch Hiệp hội các Cửa hàng tạp phẩm Tennessee
Cựu Chủ tịch Ban chấp hành Hiệp hội
Ngành Công nghiệp Thực phẩm.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

"Một câu chuyện tuyệt vời với những cái nhìn cận cảnh, rõ nét. Phần tóm tắt và đề xuất ý kiến ở cuối mỗi chương cho thấy cuốn sách là một chuỗi những bài học quý báu cho bất cứ người nào hoạt động trong lĩnh vực marketing - đặc biệt là những người đang cố gắng vươn lên chống lại một trong những "đại gia" của thế giới. Kinh nghiệm của Bergdahl chắc chắn sẽ mang lại lợi ích cho các sinh viên, các giảng viên và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang tìm hiểu về Wal-Mart."

-- Ralph A. Oliva
Giám đốc Điều hành Học viện Nghiên cứu
Thị trường Kinh doanh (ISBM)
Giảng viên Marketing, Đại học Kinh doanh Smeal, bang Penn.

"Cuốn sách của Bergdahl cho thấy cái nhìn đầy lý thú của một người trong cuộc về tập đoàn bán lẻ thành công nhất trên thế giới. Đồng thời ông cũng đưa ra một danh sách kiểm tra hết sức cần thiết đối với những nhà bán lẻ đang phải đương đầu với sự cạnh tranh dường như không công bằng từ một đối thủ lớn hơn rất nhiều."

-- David Rae
Tổng giám đốc
Hiệp hội các Cửa hàng tiện lợi, Anh Quốc

"Cuốn sách cho thấy một quan điểm độc đáo về triết lý kinh doanh và phương thức cạnh tranh của Wal-Mart và những chi tiết về việc làm thế nào họ có thể ảnh hưởng đến cộng đồng và các doanh nghiệp. Câu chuyện hấp dẫn đó đã khiến cuốn sách này trở thành một trong số ít những cuốn sách tôi đọc liên tục từ đầu đến cuối."

-- Helen Gordon
Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành
Tạp chí Quảng cáo GREENSHEET
Houston, Dallas, Ft Worth, Austin và Phoenix

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

Bài học thương trường từ SAM WALTON

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC
Địa chỉ: 53 Nguyễn Du - Hà Nội
Tel: (8443) 945 4661 - Fax: (8443) 945 4660

Chịu trách nhiệm xuất bản

CHU HẢO

In 2.000 cuốn, khổ 15.5 x 24cm tại Công ty In Cổ phần In Sao Việt. Giấy đăng ký xuất bản số: 943-2008/CXB/01-35/TrT. Cấp ngày 28 tháng 10 năm 2008. In xong và nộp lưu chiểu Quý IV/2008.

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

◆ GIỚI THIỆU TÁC GIẢ ◆

http://tieulun.hopto.org

http://sachviet.edu.vn

http://tieulun.hopto.org