

LÀM TRADE MARKETING: 4 BƯỚC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KÊNH PHÂN PHỐI

Trade Marketing suy cho cùng cũng là để “chinh phục Shopper tại điểm bán”. Dù bạn có làm Trade Marketing cho ngành hàng nào, công ty lớn hay nhỏ, thì Shopper cũng là điều đầu tiên phải quan tâm, và “điểm bán” cũng là chiến trường cuối cùng quyết định thành bại.

Chính vì vậy, việc quản lý các điểm bán và xây dựng chiến lược kênh phân phối nhằm tối ưu hóa hoạt động tại điểm bán luôn là ưu tiên hàng đầu ở không ít doanh nghiệp.

Từ câu chuyện “điểm bán” đến bài toán “kênh phân phối”

Trước khi bước vào câu chuyện chiến lược kênh phân phối, chúng ta cần phải nắm rõ khái niệm điểm bán (Outlet) và kênh phân phối (Channel).

Điểm bán (Outlet): Là tất cả những địa điểm Shopper có thể tìm và mua sản phẩm của bạn.

Kênh phân phối (Channel): Là nhóm những điểm bán có những điểm tương đồng về đặc tính cửa hàng, mục đích mua sắm và hành vi của Shopper. Với từng ngành hàng khác nhau sẽ ưu tiên những nhóm Channel khác nhau.



Grocery Trade



HRC



Supper market



CVS



Garage



KA channel



Beer Club



Restaurant



Night Club



Bike washing

Một số kênh phân phối phổ biến.

Tất cả mọi hoạt động của Trade Marketing, dù lớn hay nhỏ đều diễn ra tại điểm bán. Ví dụ, khi bạn muốn mua Coca để giải khát, thì cửa hàng bà Tám ngay đầu ngõ của bạn là một Outlet, Outlet này thuộc kênh phân phối tiệm tạp hóa. Hiểu nôm na, mỗi Outlet là một touch-point kết nối Brand với Shopper, còn Channel là tập hợp tất cả những touch-point đó và được phân nhóm dựa trên những điểm tương đồng về hành vi Shopper và bản thân đặc tính của từng store.

Vậy tại sao lên chiến lược kênh phân phối (Channel strategy) lại quan trọng?

Bởi đơn giản, tất cả mọi hoạt động của Trade Marketing, dù là lớn hay nhỏ đều diễn ra tại điểm bán. Chiến thắng tại điểm bán là chiến thắng ảnh hưởng trực tiếp đến sales volume và market share của bất cứ một Brand nào. Thậm chí, đối với những ngành hàng có độ trung thành thương hiệu không cao như FMCG, thất bại tại điểm bán đồng nghĩa với tất cả những hoạt động Marketing trước đó đều “đổ sông đổ bể”.

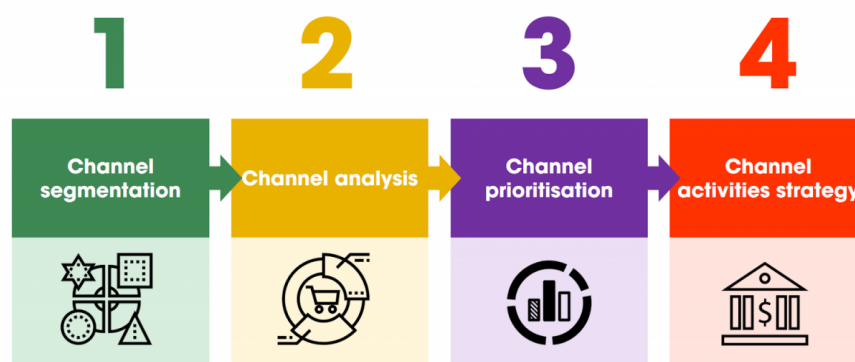
Thế nhưng, “chiến thắng tại điểm bán” là một câu chuyện vô cùng phức tạp. Bởi mỗi Channel khác nhau đều có những nhóm Shopper khác nhau, với hành vi mua sắm hoàn toàn khác nhau và cũng theo đó mà có những yêu cầu về mặt hoạt động hoàn toàn khác nhau.

Thử tưởng tượng bạn là một Trade Marketing Manager, đứng giữa một rừng gồm cả chục Channel với hơn nửa triệu Outlet, bạn sẽ bị cuốn vào những câu hỏi: Phải thực thi những hoạt động gì? Đánh ở đâu? Ưu tiên những Channel nào hay dàn trải hoạt động cho tất cả Channel?... Mỗi câu trả lời của bạn đều sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến số sales, một quyết định sai lầm có thể làm bốc hơi cả triệu đô trong một ngày. Đó là chưa kể đến trường hợp phải quản lý nhiều Brand một lúc. Nếu không có một chiến lược cụ thể và rõ ràng, bạn sẽ dễ dàng bị cuốn theo bài toán thực thi một cách máy móc và chủ quan.

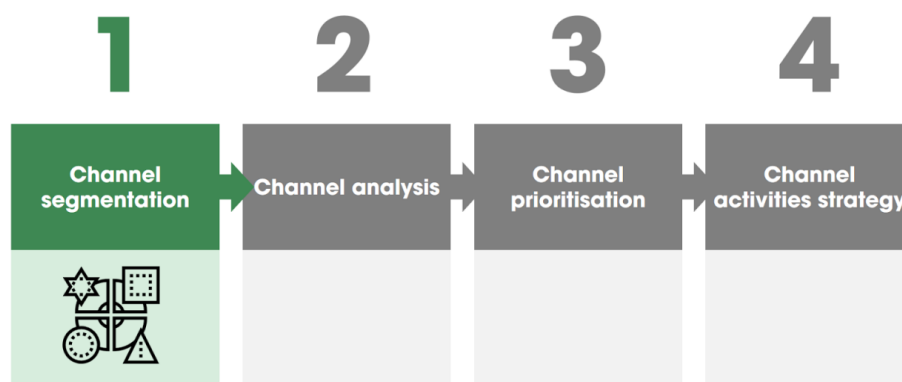
Mặt khác, để xây dựng nên một Channel strategy hoàn chỉnh cũng là một thử thách không dễ dàng. Có hàng trăm công việc khác nhau cần làm để lên chiến lược kênh phân phối. Từ thấu hiểu Brand, xác định “chiến trường” phù hợp, lên danh sách hoạt động tại điểm bán,

xác định KPIs đo lường, làm việc với những phòng ban liên quan, ... và quan trọng nhất là thể hiện tất cả những chiến lược đó thành một bảng chiến lược cụ thể và khả thi.

Ở thời đại Trade Marketing 1.0, xây dựng chiến lược kênh phân phối dài hạn là một quá trình đầy những rào cản và áp lực. Tiến tới 2.0, những áp lực và rào cản vẫn còn đó, nhưng đã được giản lược bởi cố gắng mô hình hóa chiến lược kênh phân phối từ những tập đoàn hàng đầu. Một trong số những mô hình được cho là hiệu quả và có tính ứng dụng cao nhất là mô hình gồm 4 bước cơ bản như sau:



Bước 1: Channel segmentation - Phân nhóm kênh phân phối



Phân nhóm kênh phân phối (Channel segmentation) là bước nền tảng, ảnh hưởng đến tất cả chiến lược hoạt động về sau tại kênh phân phối. Hiểu một cách đơn giản, Channel segmentation là chia nhỏ hệ thống phân phối đang có và nhóm chúng thành các nhóm Channel khác nhau, nhằm mục đích định hướng chiến lược hoạt động khác nhau.

Vậy tại sao phải làm Channel segmentation?

Như đã đề cập ở trên, thấu hiểu Channel là một điều vô cùng phức tạp. Mỗi nhóm Channel là một store format hoàn toàn khác biệt, store format này sẽ phù hợp với những nhóm Shopper khác nhau, tạo ra những nhóm hành vi mua hàng cũng khác nhau. Thậm chí, cùng là một Shopper, nhưng khi đến những Channel khác nhau, cũng sẽ có những hành vi mua hàng riêng. Nói cách khác, với từng nhóm Channel, chúng ta đều phải xây dựng những chiến lược hoạt động khác nhau nhằm thuyết phục Shopper mua hàng.

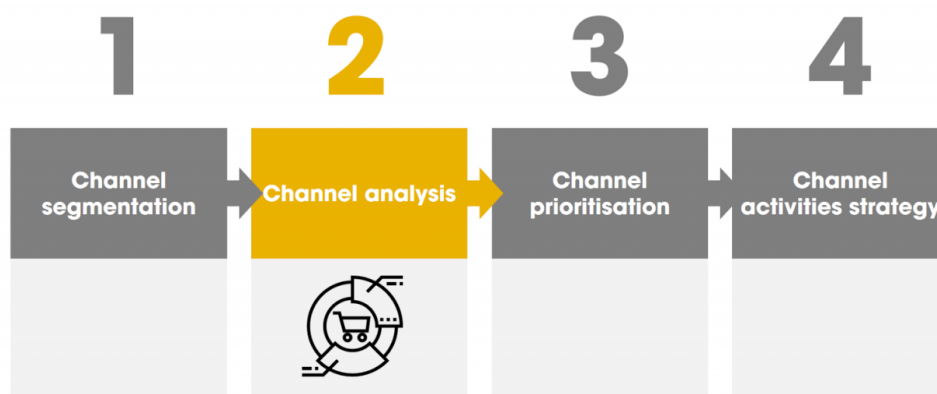
Lấy ví dụ ngành hàng rượu, một người đàn ông đi nhậu với bạn thân cấp 3 ở một quán nhậu bình dân, anh sẽ có hành vi xuề xòa, thoải mái, khi đó, chỉ cần một PG xinh đẹp hoặc một POSM có vẻ nghe hay ho là đã đủ để thuyết phục anh uống rượu của nhãn hàng đó. Tuy nhiên, cũng người đàn ông đó, khi vào một khách sạn 5 sao nhân kỉ niệm ngày cưới, phong thái của anh lại thiên về hướng lịch thiệp, đứng đắn. Lúc này, cách thể hiện sản phẩm trong menu hoặc đề xuất từ nhân viên phục vụ lại có thể tác động nhiều hơn đến quyết định mua hàng của anh ta.



Một số segment, sub-segment tiêu biểu.

Sau khi đã phân nhóm Channel, người làm Trade Marketing thường sẽ bổ sung thêm các thông tin về định lượng (sale volume/value, tổng số outlet, ...) cũng như định tính (Shopper profile, Shopper mission, Store format, Customer behavior...) để hiểu rõ đặc tính của từng Channel trước khi đi đến bước phân tích kênh phân phối.

Bước 2: Channel analysis - Phân tích kênh phân phối



Sau khi đã có Channel segmentation cho ngành hàng của mình, người làm Trade Marketing sẽ bắt đầu đi sâu vào những phân tích về Channel để có những hiểu biết sâu sắc hơn về cách vận hành của các Channel, tiềm năng của chúng và những phản ứng từ phía thị trường. Đây là bước trung gian, có vai trò nền tảng để ưu tiên kênh phân phối trong những bước tiếp theo.

Ở bước này, có 4 câu hỏi mà người làm Trade Marketing cần phải trả lời được:

Thứ nhất, với từng nhóm Channel, nên xuất hiện những Brand nào? Và Brand nào cần được ưu tiên đầu tư? Đây là câu hỏi phổ biến đối với những doanh nghiệp quản lý nhiều hơn một Brand. Điển hình như Unilever tại Việt Nam đang sở hữu trên dưới 25 Brands và không thể có chuyện 25 Brands đó cũng có mặt tại một... tiệm tạp hóa được.

Dựa vào sự tương đồng về Shopper, mỗi Channel sẽ phù hợp với một số Brand nhất định. Và trong số các Brand đó, sẽ có một Brand được gọi là “hero”, tức là được ưu tiên đầu tư về mặt hoạt động tại điểm bán, hình ảnh trưng bày, POSM,...

Ví dụ, Pepsi Cola sở hữu rất nhiều Brand nước giải khát khác nhau. Nhưng ở các sân vận động thể thao, đối tượng hay lui tới là thanh niên, năng động, uống nhiều nước, cần bù sức, Brand được ưu tiên xuất hiện trên các POSM, kệ chính sẽ là Revive, các Brand như Pepsi, Sting, Olong Tea Plus vẫn sẽ được listing nhưng đóng vai trò hỗ trợ nhiều hơn. Ngược lại,

trong cửa hàng thức ăn nhanh như Lotteria, nơi tập trung nhiều nhóm bạn bè nam nữ, đến để ăn uống và trò chuyện, Brand chủ lực sẽ là Pepsi, đứng sau đó là Mirinda, 7 UP,...



Pepsi là Brand chủ lực tại các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh.

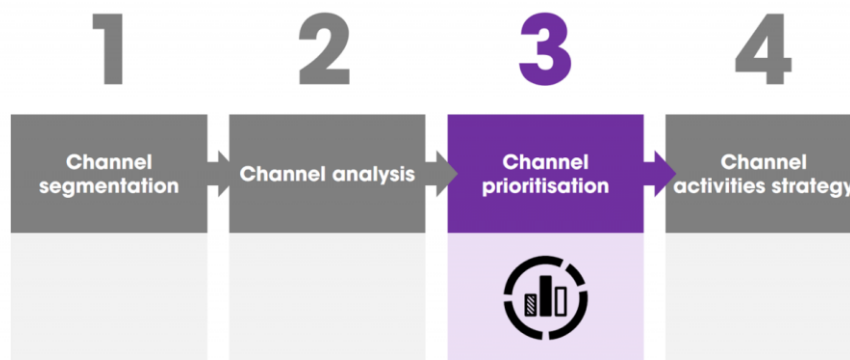
Sau khi đã biết được Channel nào nên bán những Brand gì, người làm Trade Marketing phải trả lời được câu hỏi thứ 2: Channel landscape của công ty tôi hiện nay đang như thế nào? Những Channel nào đang đóng góp volume và value lớn cho ngành hàng? Channel nào mà Brand của mình đang chiếm ưu thế? Để trả lời được câu hỏi này, người làm Trade Marketing phải nắm được total sales volume của từng Channel, và thị phần của mình trong từng Channel đó.

Câu hỏi thứ 3, Lợi nhuận từ mỗi Channel là như thế nào? Mỗi một Channel khác nhau sẽ có biên độ lợi nhuận khác nhau. Ví dụ, ở siêu thị, sales volume có thể nhiều hơn kênh tạp hóa, nhưng lại ít có lời vì chiết khấu thương mại quá cao. Tương tự như vậy, Beer club là một kênh có mức tiêu thụ rượu bia tương đối lớn, nhưng profit cho mỗi sản phẩm mà các cty bia bán ra ở đây không cao do phải đầu tư rất lớn vào tiền hợp đồng với chủ outlet và cho các các event liên tục diễn ra tại đây.

Câu hỏi cuối cùng: Những xu nào có khả năng ảnh hưởng đến tăng trưởng của những Channel mình đang phân phối trên thị trường? Ví dụ hiện nay, lối sống của người Việt nhìn chung ngày càng hiện đại và đề cao sự tiện lợi, dẫn đến sự xuất hiện ngày càng nhiều của

các chuỗi siêu thị tiện lợi (CvS). Rõ ràng những doanh nghiệp đang kinh doanh ngành hàng nước giải khát hoặc đồ ăn nhanh không thể bỏ qua kênh CvS.

Bước 3: Channel prioritisation - Ưu tiên kênh phân phối



Dựa trên những phân tích từ bước 2 về Channel landscape, Channel profit, Channel trends,... người làm Trade Marketing sẽ quyết định nên ưu tiên đầu tư cho những Channel nào. Đây là bước quyết định mức độ đầu tư ngân sách của Trade Marketing cho từng nhóm Channel khác nhau.

Có 2 yếu tố cần cân nhắc khi quyết định lựa chọn Channel ưu tiên:

1. Độ hấp dẫn của Channel: Volume sales và value sales ở Channel này có tốt hay không? Tốc độ tăng trưởng của Channel này như thế nào? Lợi nhuận nếu bán ở đây ra sao? Trong tương lai 5 năm tới Channel này sẽ phát triển hay bão hòa?
2. Nguồn lực của công ty: Công ty của mình có đủ nguồn lực về mặt con người, kinh nghiệm và ngân sách để đánh Channel này hay không? Lợi thế cạnh tranh cốt lõi của công ty là gì?

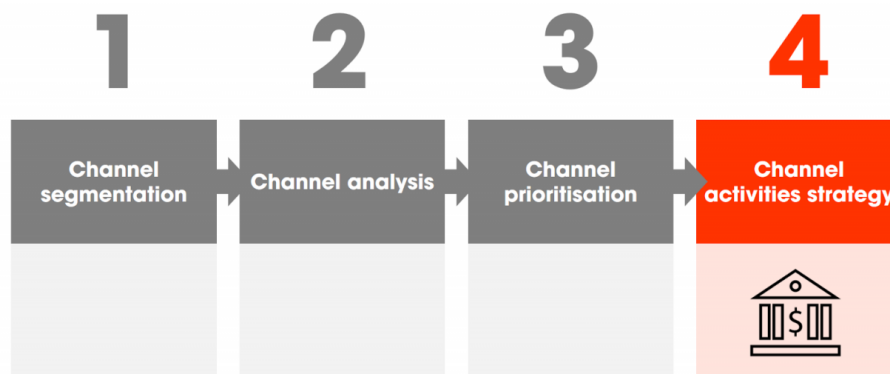


Ma trận mức độ ưu tiên kênh phân phối.

VD: Ngành hàng haircare của Unilever muốn đánh vào kênh tạp hóa truyền thống (GT) rất dễ vì có ngân sách lớn, đội ngũ nhân sự dày dạn kinh nghiệm lâu năm. Tuy nhiên, đối với kênh Salon tóc, là một kênh có rất nhiều tiềm năng và đang tăng trưởng mạnh trong thời gian qua, Unilever lại hoàn toàn không có lợi thế tiếp cận.

Kết thúc bước này, người làm Trade Marketing sẽ có được danh sách Channel cần được ưu tiên đầu tư, Channel cốt lõi cần bảo vệ, Channel sẽ bị giảm thiểu đầu tư, và cụ thể tỉ trọng ngân sách phân chia cho từng Channel.

Bước 4: Xây dựng chiến lược hoạt động cho Channel



Cuối cùng, sau khi đã quyết định chiến lược ưu tiên kênh phân phối, người làm Trade Marketing sẽ đi đến việc xây dựng chiến lược hoạt động dài hạn cho Channel (Thông thường từ 2-3 năm).

Ở giai đoạn này, có 3 task chính mà người làm Trade cần phải thực hiện:

1. Xác định mục tiêu dài hạn cho từng nhóm kênh phân phối (mở bao nhiêu điểm bán, tăng trưởng bao nhiêu phần trăm, lợi nhuận như thế nào, chiếm thị phần ra sao...). Từ mục tiêu này, công ty sẽ có chiến lược phát triển nhân sự và bộ máy quản lý Trade Marketing phù hợp.
2. Xây dựng guideline hoạt động cho từng nhóm Channel trong 2-3 năm dựa vào Shopper value drivers (những yếu tố ảnh hưởng quyết định mua hàng của Shopper) và Customer value drivers (Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của chủ Outlets). Đảm bảo các hoạt động tại điểm bán đồng nhất và không bị đi xa khỏi mục tiêu doanh nghiệp.
3. Thống nhất những key milestone chính trong vòng 2-3 năm và KPIs cụ thể để đo lường hiệu quả của chiến lược hoạt động.

	MT	GT
SHOPPER VALUE DRIVERS (Top 3)	Trung bày bắt mắt, dễ tìm kiếm sản phẩm	Sản phẩm có mặt tại cửa hàng
	Khuyến mãi	Gợi ý từ người bán lẻ
	Tư vấn của PG	Khuyến mãi
CUSTOMER VALUE DRIVERS (Top 3)	Chiết khấu thương mại (Trade terms)	Chiết khấu/lợi nhuận
	Các dịch vụ tư vấn	Sales thăm viếng thường xuyên
	Các hoạt động activation	Các dịch vụ tư vấn

VD: Shopper value drivers và Customer value drivers tại 2 kênh MT và GT của ngành hàng A.

Kết thúc bước này thường là một bảng kế hoạch hoạt động tổng hợp tất cả những định hướng về mặt đầu tư kênh phân phối và chiến lược hoạt động dài hạn 3-5 năm với KPIs đo lường cụ thể.

Lời kết

Channel strategy là “bộ não” trong việc hoạch định chiến lược 3-5 năm của Trade Marketing. Có được chiến lược kênh phân phối cụ thể sẽ giúp người làm Trade Marketing có cái nhìn dài hạn thay vì bị cuốn theo activities hàng năm và những biến động bất ngờ từ phía thị trường.

Muốn xây dựng được Channel strategy hiệu quả, người làm Trade phải biết:

1. Phân nhóm kênh phân phối để biết được nhóm Channel nào phù hợp với loại hoạt động gì.
2. Phân tích kênh phân phối để nắm được các Channel vận hành và xu hướng thị trường.
3. Ưu tiên kênh phân phối để xác định mức độ đầu tư cho các Channel khác nhau.
4. Đề ra định hướng hoạt động dài hạn để đảm bảo đạt được mục tiêu.

Tuy nhiên, có được một chiến lược 3-5 năm không có nghĩa là Brand sẽ nắm chắc được phần thắng. 40% kết quả sẽ đến từ kết quả của những hoạt động được triển khai trong năm. Sau khi đã mô hình hóa được chiến lược kênh phân phối, Trade Marketing sẽ phải triển khai các hoạt động theo chiến lược đã đề ra, đảm bảo các hoạt động đúng, đủ và đem lại hiệu quả tối ưu.

Nguồn: CASK Academy (22/10/2017)