

## Định vị sai:

# Bài học đáng giá bạc tỉ

Sài Gòn là nơi các chuỗi cửa hàng có thể ăn nên làm ra nhưng cũng là một thành phố quá khắc nghiệt cho mô hình kinh doanh này. Đã có biết bao ý tưởng về chuỗi cửa hàng rất thú vị, hứa hẹn nhiều tiềm năng phát triển tốt. Thế nhưng chỉ vì một sai lầm, công sức xây dựng của cả chuỗi cửa hàng sẽ “đổ sông đổ biển”.



## Định vị sai nhu cầu

“Dùng bữa trưa với chỉ... một ngón tay” đó là *slogan* của chuỗi cửa hàng Miomi cách đây ba năm. Có nghĩa là bạn chỉ cần gọi điện thoại hoặc *click* chuột, nhân viên Miomi sẽ mang bữa trưa đến tận nơi làm việc. Tuy nhiên, nhà hàng Miomi “nài nỉ” thêm trên phần quảng cáo “Nếu bạn đến được nhà hàng thì mới cảm nhận hết sức hấp dẫn của một bữa ăn trưa kiểu mới và hiện đại”. Món ăn mà Miomi tung ra thị trường là một món vừa “cổ điển” vừa “hiện đại”, đó là bánh mì. Bánh mì không phải là món ăn thuần Việt nhưng người Pháp đã “thuyết phục” được chúng ta và biến món ăn đó trở nên không hề xa lạ. Và Miomi “có công” biến bánh mì Miomi được đặt làm riêng, có mùi thơm đặc biệt, ruột mềm, vỏ giòn, không sử dụng chất phụ gia. Các thức ăn kèm của bánh mì chấm gồm có: sườn ragu, bò kho, tôm *yamkum*, xú mại, cà ri gà và bảy loại nhân kẹp khác nữa là patê, chả lụa, xúc xích tỏi, thịt nguội, giò thủ, bì chả, chà bông và các loại rau đi kèm...

Món ăn ở đây được áp dụng nghiêm ngặt các chỉ tiêu về vệ sinh và an toàn thực phẩm, đảm bảo một bữa trưa hợp vệ sinh, ngon miệng. Nhà hàng Miomi còn nhấn mạnh bánh mì của họ đầu tiên có ở Việt Nam, đầy đủ dinh dưỡng, từ 400 đến 600 Kcal cho một khẩu phần (trung bình 20.000 đồng/phần), trong đó cân đối được các chất đạm, đường, béo với những loại nước sốt có công thức riêng thích hợp cho nhiều nhu cầu khác nhau về khẩu vị của người Việt. Tuy vậy, nhu cầu ăn sáng bằng bánh mì của người Việt đã được đảm bảo, nhưng ăn trưa cũng bằng bánh mì liệu có ổn không, nhất là một phần bánh mì có giá đến 20.000 đồng?

## Định vị sai vị trí

Tuy định vị sai nhu cầu nhưng *concept* của Miomi hoàn toàn không có gì bất ổn nếu như không nói là rất thích hợp trong thời buổi bận rộn hôm nay. Với điều kiện, Miomi phải tìm cho ra những người bận rộn, thích ăn trưa bằng bánh mì và “chỉ bằng một ngón tay”. Những người này đa phần là nhân viên văn phòng, tầng lớp sang trọng hoặc người nước ngoài. Họ làm việc trong các tòa nhà cao tầng thuộc khu trung tâm thành phố. Buổi trưa đôi khi họ vẫn phải họp hành hoặc tranh thủ làm việc. Họ thích ăn trưa nhanh chóng và gọn nhẹ. Tuy vậy, Miomi đã định vị sai vị trí. Nhà hàng “tổng hành dinh” của họ đặt tại đường Trần Quang Khải, khu vực gần chợ

Tân Định sầm uất. Họ nhận giao hàng ở các quận gần đó gồm Q.1, Q.3, Phú Nhuận và Bình Thạnh. Vậy chỉ có những người thuộc khu vực này mới có khả năng “Ăn trưa bằng một ngón tay”. “Bi kịch” ở chỗ những quận này đều không phải là nơi thiếu những nhà hàng, tiệm ăn, quán phở, xe bánh mì... “phủ” dày đặc. Đó là chưa nói các chợ Tân Định, Phú Nhuận, Bà Chiểu... vốn nổi tiếng có nhiều món ăn vừa ngon vừa rẻ. Con đường Trần Quang Khải tuy thuộc Q.1 nhưng không phải là con đường sang trọng mà chỉ toàn những cửa tiệm dân dã. Đó cũng là khu vực rất ít các công ty, hiếm các nhân viên văn phòng, không nhiều những đối tượng thích ăn trưa bằng bánh mì. Sau khi tung ra thị trường với một chiến dịch marketing rầm rộ, chỉ ít tháng sau Miomi đành ngậm ngùi “lên đường”. Đầu tư ban đầu của họ khá cao do Miomi dự định mở một chuỗi cửa hàng hoành tráng. *Concept* “ăn trưa bằng một ngón tay” của Miomi có thể đã thành công nếu họ mở ở một nơi sang trọng. Nhưng chỉ vì định vị sai vị trí họ đã biến mất khỏi thị trường.

### **Định vị sai xu hướng**

Năm 2001, người dân Sài Gòn ngỡ ngàng nhìn chuỗi cửa hàng tiện ích Masan rầm rộ ra quân. Những cửa hàng này có tham vọng thay thế các hộ gia đình bán tạp hóa trong những khu phố nhỏ và đồng thời thay thế luôn những siêu thị to lớn sang trọng. Chuỗi cửa hàng có diện tích bé bé như các tiệm tạp hóa nhưng lại được gắn máy lạnh, trưng bày hàng tự chọn như siêu thị. Đặc biệt, Masan mở cửa 24/24 giờ. Mô hình cửa hàng tiện ích vốn không xa lạ ở Thái Lan với chuỗi 7-Eleven và ở các nước khác khi các cửa hàng này nằm ở các cây xăng. Ở nước ngoài thì *concept* này cực kỳ phù hợp vì nhiều lý do: dân ở những thành phố lớn sống nhiều về đêm, họ cần mua những món tiện ích không phải vào siêu thị, siêu thị tại đây vốn nằm xa khu vực dân cư, không có những hộ tư nhân bán tạp hóa mở cửa từ sáng sớm đến tối mịt như ở Việt Nam... Tóm lại *concept* này “rằng hay thì thật là hay” nhưng áp dụng ở Việt Nam vào năm 2001 là quá sớm. Masan đã định vị sai xu hướng tiêu dùng của người Việt. Người tiêu dùng Việt sẽ bắt chước cách tiêu dùng của nước ngoài nếu phù hợp với hoàn cảnh sống của mình. Chuỗi cửa hàng tiện ích Masan không thay thế được các tiệm tạp hóa vì giá cả đắt hơn. Ngoài ra, Masan cũng không thay thế được siêu thị vì dân Việt Nam vào năm 2001 thích đi siêu thị không chỉ để mua hàng hóa mà còn để... vui chơi và giải trí.

*Nếu chỉ kinh doanh một cửa hàng, số tiền mất đi đủ làm người ta khôn ngoan hơn. Nhưng khi kinh doanh chuỗi, số vốn “vỗ cánh bay đi” có thể làm điên đảo cả một nhóm người. Bài học nhận được ở đây đáng giá hàng chục tỉ đồng.*

### **Bài học đáng giá bạc tỷ**

Đã có rất nhiều chuỗi cửa hàng với *concept* kinh doanh thú vị nhưng do định vị sai họ đã ngậm ngùi mua một bài học đáng giá bạc tỷ. Nếu ban đầu ra quân với một vài cửa hàng nhỏ, họ chỉ mất ít, nhưng vì quá tham vọng vào thời điểm khai trương, họ đã mất quá nhiều. Trường hợp của Masan minh chứng quá rõ. Đầu tư 20 tỉ, ra mắt vào năm 2001 với 25 cửa hàng, đến tháng 8.2002, công ty đã phải đóng cửa 20 cửa hàng. Và chuyện gì đến cũng phải đến, tháng 4.2003, năm cửa hàng còn lại cũng “tiếp bước” đóng cửa. Xem như trong vòng có hai năm, 25 tỉ đã không cánh mà bay, để lại bài học đau thương cho ban giám đốc chuỗi cửa hàng này. Điều đáng nói là *concept* cửa hàng tiện ích của Masan hoàn toàn có thể áp dụng ở Việt Nam, nhưng không phải vào năm 2001, khi xu hướng tiêu dùng của người Việt chưa phù hợp. Bằng chứng là vào tháng 8.2005, cửa hàng Shop & Go đầu tiên của Công ty Cửa Hiệu và Sức Sống đã khai trương. *Concept* giống hệt của Masan nhưng Shop & Go thâm lắng hơn. Sau một năm, Shop & Go tăng lên bốn cửa hàng. Đến tháng 7.2009, chậm nhưng chắc, Shop & Go đã đạt đến con số 37 cửa hàng tại Sài Gòn. Ngoài các món nhu yếu phẩm, Shop & Go cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tiện ích khác, phù hợp với nhu cầu của từng khu vực dân cư xung quanh mỗi cửa hàng, bao

gồm: máy rút tiền tự động ATM, thẻ nạp điện thoại, thẻ gọi điện thoại đường dài IDD card. TP.HCM là nơi có sức mua cao nhất nước nhưng bù lại giá thuê mặt bằng cũng quá cao. Các thương hiệu muốn mạnh tay mở liền một chuỗi nhiều cửa hàng cần phải cân nhắc đến vốn dài hạn. Những thương hiệu lâu năm như: cơm tấm Kiều Giang, cơm tấm Thuận Kiều, bánh mì Như Lan... đều có nhiều cửa hàng do chính họ sở hữu nhà. Vì thế họ không nơm nớp chuyện thuê mặt bằng quá cao và vẫn nạn bị chủ nhà lấy lại mặt bằng rồi “cướp trắng” thương hiệu non trẻ của mình.

*Tác giả: **Phương Khanh***

*Tạp chí Marketing Việt Nam số 63 ngày 15.12.2009*

*Trang 40, 41*