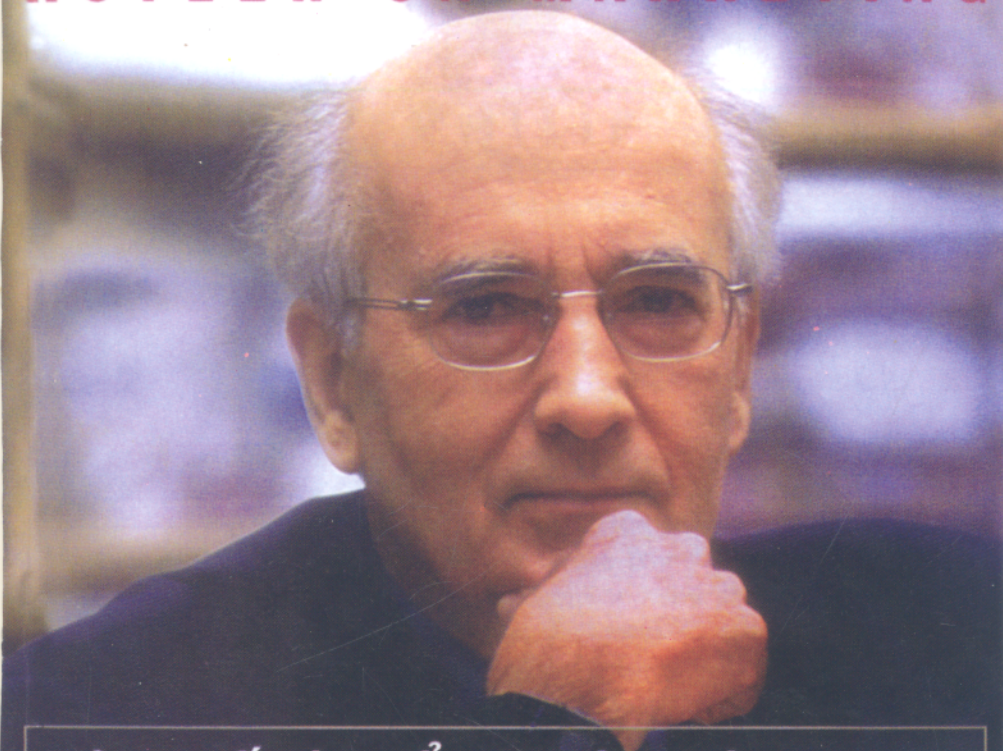


KOTLER

BÀN VỀ TIẾP THỊ

KOTLER ON MARKETING



**LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO LẬP, GIÀNH ĐƯỢC,
VÀ THỐNG LĨNH THỊ TRƯỜNG**

PHILIP KOTLER



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

“Cuốn sách này nói về GIÀNH THẮNG LỢI về lợi nhuận; tạo ra và quản lý tối ưu sức cầu từ những nhu cầu tiêu điểm của nhiều loại khách hàng.”

- ROBERT W. GALVIN,
CHỦ TỊCH BAN ĐIỀU HÀNH TẬP ĐOÀN MOTOROLA

Cái tên của Philip Kotler đã trở nên đồng nghĩa với tiếp thị. Các sách giáo khoa của ông đã được bán trên ba triệu bản bằng 20 thứ tiếng và được đọc như một kinh thánh về tiếp thị tại 58 nước trên thế giới. Giờ đây cuốn Kotler bàn về tiếp thị trình bày những chỉ dẫn cơ bản, đã được mong đợi từ lâu của ông về tiếp thị dành cho các nhà quản lý, vừa mới được viết trên cơ sở những bài giảng thành công phi thường của ông trên khắp thế giới về tiếp thị trong thiên niên kỷ mới.

Thông qua những tầm suy nghĩ sâu sắc của Kotler bạn đọc sẽ nhanh chóng cập nhật các kỹ năng và kiến thức của mình về những thách thức và cơ hội mới được đặt ra do sự cạnh tranh khốc liệt, toàn cầu hoá, và Internet. Ở đây bạn đọc sẽ khám phá những tư duy mới nhất, được thể hiện một cách súc tích bằng lời văn mạch lạc dễ đọc, về những lĩnh vực mới mẻ nóng bỏng như là tiếp thị cơ sở dữ liệu, tiếp thị quan hệ, tiếp thị công nghệ cao, tiếp thị toàn cầu, và tiếp thị trên Internet. Cũng ở đây, bạn đọc sẽ tìm thấy những lời khuyên thiết thực của Kotler, đã từng rất hữu ích cho những thân chủ công ty lớn như AT&T, General Electric, Ford, IBM, Michelin, Merck, DuPont, và Bank of American. Có lẽ điều quan trọng nhất là cuốn Kotler bàn về tiếp thị có thể được đọc như một bài giảng xuyên suốt chiều dài một cuốn sách về 14 câu hỏi thường được các nhà quản lý thắc mắc nhất trong thời gian 20 năm giảng bài trên khắp thế giới của Kotler. Bạn đọc sẽ có được sự hiểu biết mới về những câu hỏi hóc búa lâu nay như là làm thế nào để chọn đúng các phân khúc

PHILIP KOTLER

KOTLER

BÀN VỀ TIẾP THỊ



**LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO LẬP,
GIÀNH ĐƯỢC,
VÀ THỐNG LĨNH THỊ TRƯỜNG**

Tác giả

PHILIP KOTLER

Người dịch

VŨ TIẾN PHÚC

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
THỜI BÁO KINH TẾ SÀI GÒN
TRUNG TÂM KINH TẾ CHÂU Á-THAI BÌNH DƯƠNG**

NHỮNG TÁC PHẨM KHÁC CỦA PHILIP KOTLER

Marketing Management (Quản trị tiếp thị)

Principles of Marketing (Các nguyên tắc tiếp thị)

Strategic Marketing for Non-Profit Organizations
(Tiếp thị chiến lược cho các tổ chức phi lợi nhuận)

Marketing Places (Địa điểm tiếp thị)

The Marketing of Nations (Tiếp thị quốc gia)

Marketing Models (Các kiểu tiếp thị)

Social Marketing (Tiếp thị xã hội)

Marketing Professional Services (Dịch vụ tiếp thị chuyên nghiệp)

Strategic Marketing for Educational Institutions
(Tiếp thị chiến lược cho các định chế giáo dục)

Marketing for Health Care Organizations
(Tiếp thị cho các tổ chức chăm sóc sức khỏe)

High Visibility (Tầm nhìn xa)

The New Competition (Cuộc cạnh tranh mới)

Marketing for Hospitality and Tourism
(Tiếp thị cho ngành du lịch và khách sạn)

Marketing for Congregations (Tiếp thị cho các giáo đoàn)

Standing Room Only (Chỉ có chỗ đứng)

Museum Strategies and Marketing
(Các chiến lược và tiếp thị viện bảo tàng)

Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets

Copyright © 1999 by Philip Kotler. All rights reserved.

Bản dịch do Nhà xuất bản Trẻ xuất bản theo thỏa thuận nhượng quyền với Free Press, một chi nhánh của Simon & Schuster, Inc.

KOTLER

BÀN VỀ TIẾP THỊ

Tác giả: Philip Kotler

Biên dịch: Vũ Tiến Phúc

Thay lời giới thiệu

Ngày 17/08/2007, lần đầu tiên Philip Kotler đến Việt Nam, theo lời mời của Tổ Hợp Giáo Dục PACE, để chủ trì một cuộc hội thảo quốc tế về kinh doanh và marketing tại đây.

Cũng vào ngày 17/08/2007, Nhà Xuất Bản Trẻ và Thời Báo Kinh Tế Sài Gòn đã chính thức cho ấn hành tập sách "Kotler bàn về Tiếp thị" này.

Trước đó, một cuộc hội thảo quốc gia về "văn hóa kinh doanh" với chủ đề "Bàn về Đạo Kinh doanh của người Việt" đã được tổ chức thành công; đồng thời còn có sự xuất hiện rộng rãi của bộ sách "Đạo Kinh doanh - Việt Nam và Thế giới".

Song song đó, các cơ quan Nhà nước, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), các phương tiện truyền thông đại chúng cũng đã và đang triển khai rất nhiều hoạt động, diễn đàn... để bàn về tư tưởng kinh doanh, triết lý kinh doanh, đạo kinh doanh, đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, gương doanh nhân...

Cùng hàng loạt những sự kiện kinh tế, chính trị, xã hội khác có liên quan đến kinh doanh đã diễn ra trên cả nước trong suốt thời gian qua...

Tất cả đều nói lên một điều rằng, cả xã hội chúng ta đang cùng nhau chung tay, góp sức để định hình và phát triển những tư tưởng và triết lý kinh doanh tiến bộ nhất của thời đại tại Việt Nam.

Hy vọng, thông qua những con người như Philip Kotler và các tác phẩm của họ, trong đó có tập sách "Kotler bàn về Tiếp thị" mà bạn đọc đang cầm trên tay, sẽ góp phần vào sự nghiệp chung này, sự nghiệp vì một thể hệ doanh nhân mới, một nền kinh tế thịnh vượng và một xã hội văn minh!

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Cuốn sách này đề tặng cho các đồng tác giả của tôi ở các ấn bản quốc tế của các cuốn *Marketing Management* (Quản trị tiếp thị) và *Principles of Marketing* (Các nguyên tắc tiếp thị), những người đã cho tôi rất nhiều bài học quý khi họ làm cho những tư duy quản trị tiếp thị thích ứng với những vấn đề và những cơ hội tại nước họ.

Úc

PETER CHANDLER, LINDEN BROWN,
và STEWART ADAM
Trường Đại học Monash
và các trường đại học khác tại Úc

Canada

RONALD E. TURNER
Trường Đại học Queen

Pháp

BERNARD DUBOIS
Group HEC School of Management

Đức

FRIEDHELM W. BLIEMEL
Trường Đại học Kaiserslautern

Ý

WALTER GEORGIO SCOTT
Trường Đại học Cattolica del Sacro Cuore

Singapore

SWEE-HOON ANG, SIEW-MENG LEONG,
và CHIN TIONG TAN
Trường Đại học Quốc gia Singapore

Vương Quốc Anh

JOHN SAUNDERS và VERONICA WONG
Trường Đại học Loughborough
và *Trường Đại học Warwick*

MỤC LỤC

Mở đầu	9
--------	---

PHẦN MỘT: TIẾP THỊ CHIẾN LƯỢC

15

1. Xây dựng doanh nghiệp có lãi thông qua tiếp thị đẳng cấp thế giới	17
2. Dùng tiếp thị để hiểu rõ, tạo ra, thông tin, và cung cấp các giá trị	44
3. Nhận diện các cơ hội tiếp thị và phát triển cách mời chào giá trị có mục tiêu	77
4. Phát triển các đề xuất giá trị và xây dựng giá trị thương hiệu	109

PHẦN HAI: TIẾP THỊ CHIẾN THUẬT

143

5. Phát triển và sử dụng tình báo tiếp thị	145
6. Thiết kế tổ hợp tiếp thị	185
7. Tìm kiếm, giữ chân và nuôi dưỡng khách hàng	235
8. Thiết kế và chuyển đến khách hàng giá trị lớn hơn	271

PHẦN BA: QUẢN TRỊ TIẾP THỊ
315

- | | |
|---|-----|
| 9. Lập kế hoạch và sắp xếp tổ chức để tiếp thị
có hiệu quả hơn | 317 |
| 10. Đánh giá và kiểm soát kết quả tiếp thị | 350 |

PHẦN BỐN: TIẾP THỊ TRONG GIAI ĐOẠN
CHUYỂN TIẾP
381

- | | |
|--|-----|
| 11. Thích ứng với Tiếp thị điện tử
trong Thời đại mới | 383 |
|--|-----|

Phụ lục

- | | |
|---|-----|
| Các đặc điểm, các chiến lược thành công,
và vai trò của các Phòng Tiếp thị
trong các doanh nghiệp thuộc các
ngành nghề khác nhau | 410 |
|---|-----|

LỜI MỞ ĐẦU

TRONG NHIỀU NĂM QUA, Robert Wallace, biên tập viên cao cấp đáng kính của The Free Press, đã yêu cầu tôi viết một cuốn sách về tiếp thị dành cho các nhà quản lý, trình bày tư duy tiếp thị mới nhất mà không phải là cuốn sách quá dày, như loại 700 trang! Ông không muốn tôi chỉ đơn giản là viết rút gọn lại cuốn sách giáo khoa dành cho sinh viên cao học của tôi, Marketing Management (Quản trị tiếp thị), mà là viết một cuốn sách mới hoàn toàn. Bob biết rằng tôi đã và đang tham gia thuyết trình tại các cuộc hội thảo kéo dài một hai ngày được tổ chức khắp nơi trên thế giới trong suốt 20 năm qua và ông cũng đã xem các tập tài liệu hội thảo của tôi. Ông nói rằng chỉ riêng nội dung trong các tập tài liệu này cũng đủ để làm thành một cuốn sách mới.

Tôi đã trì hoãn nhiều lần đề nghị của ông do bận rộn với việc giảng dạy, nghiên cứu khoa học, và các hoạt động tư vấn. Tôi đã học được nhiều điều mới mẻ trong khi tư vấn cho các công ty như AT&T, IBM, Michelin, Shell, Merck, và nhiều ngân hàng khác. Tôi cũng đã cố gắng suy nghĩ về tác động có tính cách mạng của các công nghệ mới – Internet, e-mail, máy fax, các phần mềm tự động hóa bán hàng – và phương tiện truyền thông mới – truyền hình cáp, hội nghị qua video, CD, các báo điện tử – đến thị trường và cách làm tiếp thị. Với tình hình thị trường đang thay đổi rất nhanh chóng thì có vẻ như chưa phải lúc để viết.

Nhưng cuối cùng tôi nhận ra rằng thị trường vẫn sẽ tiếp tục diễn ra sự thay đổi triệt để. Và do đó, lý do để trì hoãn viết cuốn sách này của tôi không còn đứng vững nữa.

Tôi đã có 38 năm gắn bó với ngành tiếp thị mà vẫn tiếp tục bị nó quyến rũ. Khi chúng ta nghĩ rằng, rốt cuộc chúng ta cũng hiểu được tiếp thị, thì nó lại bắt đầu một điệu nhảy mới và chúng ta lại phải cố hết sức để nhảy theo nó.

Lần đầu tiên khi đến với tiếp thị vào đầu những năm 1960, các sách báo nói về tiếp thị cơ bản nghiêng về mô tả. Vào lúc đó có ba cách tiếp cận khác nhau. Cách tiếp cận hàng hóa mô tả đặc tính khác nhau của các loại hàng hóa và hành vi của người mua các hàng hóa đó. Cách tiếp cận định chế mô tả cách thức hoạt động của các tổ chức làm tiếp thị, như là cách bán buôn và cách bán lẻ như thế nào. Cách tiếp cận chức năng mô tả các hoạt động khác nhau về tiếp thị – quảng cáo, đội ngũ bán hàng, cách định giá – được thực hiện như thế nào trên thị trường.

Do được đào tạo chính về kinh tế học và các khoa học quyết định, nên cách tiếp cận của tôi về tiếp thị là xuất phát từ góc độ quản lý. Các nhà quản lý tiếp thị ở khắp mọi nơi đều phải đương đầu với số lượng quá lớn các quyết định khó khăn; họ phải lựa chọn các thị trường mục tiêu một cách thận trọng, phát triển các đặc tính tối ưu của sản phẩm và các lợi thế, thiết lập giá cả hợp lý, và có quyết định đúng về quy mô và phân bố đội ngũ bán hàng cũng như ngân sách dành cho tiếp thị. Và họ phải đưa ra các quyết định trên trong tình trạng thiếu thông tin và các động lực của thị trường thay đổi chưa từng có.

Tôi cho rằng để đưa ra các quyết định tốt hơn, các nhà quản lý tiếp thị cần phải phân tích thị trường và sự cạnh tranh theo quan điểm hệ thống, giải thích tỉ mỉ các lực lượng chi phối và

mối tương quan giữa chúng. Điều này đã kích thích sự quan tâm của tôi trong việc xây dựng các mô hình thị trường và hành vi tiếp thị, và đến năm 1971 tôi đã tập hợp các ý tưởng này lại rồi viết thành cuốn *Marketing Decision-making: A Model-building Approach* (Ra quyết định tiếp thị: Cách tiếp cận xây dựng mô hình). Cuốn sách dày 700 trang, mở đầu bằng một bức tranh vẽ một thị trường đơn giản nhất bao gồm một công ty hoạt động trong một thị trường bán một sản phẩm và sử dụng một công cụ tiếp thị nhằm tối đa hóa lợi nhuận của mình. Các chương tiếp theo giới thiệu những vấn đề phức tạp hơn, chẳng hạn có hai đối thủ cạnh tranh hoặc nhiều hơn, hai công cụ tiếp thị hoặc nhiều hơn, hai lãnh thổ hoặc nhiều hơn, hai sản phẩm hoặc nhiều hơn, các phản ứng bị trì hoãn, đa mục tiêu, và các mức độ cao hơn về sự rủi ro và không chắc chắn. Thách thức được lấy làm mẫu ở đây là nắm bắt các hiệu ứng của tiếp thị mà thường là phi tuyến tính, ngẫu nhiên, tác động qua lại, và cực kỳ khó khăn.

Ý định của tôi là muốn đặt việc ra quyết định về tiếp thị trên một cơ sở khoa học hơn. Nhưng năm sau đó điều may mắn là được chứng kiến những tiến bộ quan trọng trong lĩnh vực sách báo khoa học nói về tiếp thị – cả về khía cạnh giải thích lẫn sự chuẩn hóa – do một thế hệ các học giả tiếp thị tài năng đóng góp nhằm nâng cao sự hiểu biết về cách vận hành của các thị trường.

Hầu hết các lý thuyết về tiếp thị có trước năm 1970 đều nói về việc các công ty vì lợi nhuận tìm cách bán cho được các sản phẩm hay dịch vụ của mình để kiếm lời. Nhưng các tổ chức khác – phi lợi nhuận và thuộc chính phủ – cũng gặp phải các vấn đề về tiếp thị, như tôi đã mô tả trong cuốn *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (Tiếp thị chiến lược cho các tổ chức phi lợi nhuận). Các trường đại học cạnh tranh nhau

để tuyển sinh; các viện bảo tàng tìm cách thu hút khách đến tham quan; các tổ chức biểu diễn nghệ thuật muốn tăng số lượng khán giả; các nhà thờ tìm kiếm những con chiên ngoan đạo; và tất cả các tổ chức này đều tìm kiếm nguồn tài trợ. Đối với các cá nhân cũng vậy, họ cũng tiến hành các hoạt động tiếp thị: các nhà chính trị tìm kiếm lá phiếu bầu; các bác sĩ tìm kiếm bệnh nhân; và các nghệ sĩ tìm kiếm sự nổi tiếng. Tất cả các trường hợp này đều có chung một điểm là đều xuất phát từ ý muốn của ai đó muốn tạo ra sự hưởng ứng hay thu hút nguồn lực của người khác: sự chú ý, mối quan tâm, ý muốn, việc mua sắm, lời nói tốt đẹp. Nhưng để có được sự hưởng ứng này, người ta phải đưa ra cái gì đó mời chào mà người được mời chào cảm thấy có giá trị, đáng để họ tự nguyện đáp lại bằng sự hưởng ứng hay bằng nguồn lực của mình. Như vậy, ở đây xuất hiện sự trao đổi và đó chính là khái niệm cốt lõi chi phối hoạt động tiếp thị.

Tôi cũng cho rằng các đối tượng có thể tiếp thị được không phải chỉ bao gồm sản phẩm và dịch vụ; người ta còn có thể tiếp thị về con người, địa điểm, ý tưởng, kinh nghiệm và các tổ chức. Mong muốn của tôi muốn hiểu rõ những ứng dụng tiếp thị ít thông thường này đã dẫn tôi đến việc nghiên cứu và xuất bản các cuốn sách: *High Visibility* (Tầm nhìn cao) [tiếp thị cá nhân], *Marketing Places* (Tiếp thị địa điểm) và *Marketing of Nations* (Tiếp thị quốc gia) [tiếp thị địa điểm], và *Social Marketing* (Tiếp thị xã hội) [Tiếp thị ý tưởng], cùng với một số bài báo khác đã được xuất bản về tiếp thị kinh nghiệm và tiếp thị tổ chức.

Hơn nữa, tiếp thị đòi hỏi phải có cách nhìn rộng hơn, không chỉ coi nhiệm vụ duy nhất của tiếp thị là làm sao tăng cầu đối với sản phẩm hay dịch vụ mà thôi. Nếu giá sử nhu cầu hiện thời đối với một sản phẩm nào đó là quá lớn thì sao? Chẳng lẽ

nhà tiếp thị không được nâng giá, cắt giảm quảng cáo và chi phí khuyến mại, hay áp dụng các biện pháp khác để làm cho cầu phù hợp hơn với cung? Các biện pháp này được gọi bằng cái tên phản tiếp thị (demarketing), một khái niệm được áp dụng trong nhiều tình huống. Nếu có nhóm người cái cách muốn xóa bỏ nhu cầu đối với những sản phẩm được coi là có hại cho sức khỏe hay không an toàn, chẳng hạn các độc dược, thuốc lá, thức ăn có nhiều chất béo, súng đạn, và các sản phẩm đáng nghi vấn khác thì sao? Nhiệm vụ của tiếp thị trong trường hợp này được gọi là phi khuyến mại (unselling). Những nhiệm vụ khác của tiếp thị bao gồm nỗ lực nhằm làm thay đổi hình ảnh bất lợi của sản phẩm và cố gắng làm tăng nhu cầu bất thường. Tất cả những hiện tượng này đem đến cho tôi một nhận thức rằng mục đích trung tâm của tiếp thị là quản trị nhu cầu (demand management), những kỹ năng cần thiết để điều tiết mức độ, thời điểm, và thành phần của nhu cầu.

Sự mở rộng phạm vi của tiếp thị không phải là trận chiến dễ dàng. Nó lôi cuốn các nhà phê phán tiếp thị chỉ bám vào một việc là tìm cách làm thế nào để bán được nhiều sản phẩm hơn như là kem đánh răng, tủ lạnh và máy vi tính. Nhưng tôi nghĩ rằng đã xuất hiện những tầm nhìn mới trong các ý tưởng thị trường, và cũng như đối với mọi thị trường, những tầm nhìn nào có giá trị sử dụng thì sẽ tồn tại. Tôi rất hài lòng khi thấy đa số các học giả và những nhà thực hành đều thừa nhận tính chất xác thực của khái niệm tiếp thị mở rộng này.

Một trong những đóng góp chính của tiếp thị hiện đại là giúp cho các công ty nhận thấy tầm quan trọng của việc chuyển đổi tổ chức của họ, từ chỗ tập trung vào sản phẩm sang tập trung vào thị trường và khách hàng. Bài viết kinh điển của Ted Levitt

"Cách nhìn thiên cận về tiếp thị" (Marketing Myopia), cùng với năm câu hỏi nổi tiếng của Peter Drucker mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải tự đặt ra cho mình, đã đóng vai trò rất quan trọng trong việc hình thành tư duy mới. Nhưng phải mất thêm nhiều năm sau đó trước khi có nhiều công ty thực sự bắt đầu tiến hành sự chuyển đổi từ lối tư duy "từ trong ra ngoài" sang tư duy "từ ngoài vào trong." Thậm chí hiện nay vẫn còn quá nhiều công ty hoạt động tập trung vào việc bán sản phẩm thay vì tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Mặc dù cho đến nay sự thay đổi về tư duy tiếp thị đã là rất lớn, nhưng trong tương lai sự thay đổi về tư duy và thực hành tiếp thị sẽ còn lớn hơn nữa. Các học giả ngày nay vẫn còn đang tranh luận với nhau liệu khái niệm tiếp thị cốt lõi nào sẽ chi phối: sự trao đổi hay là các mối quan hệ hay là các mạng lưới. Đã có nhiều thay đổi trong tư duy của chúng ta về tiếp thị dịch vụ và tiếp thị kinh doanh. Và tác động lớn nhất của công nghệ và toàn cầu hóa đến tiếp thị vẫn chưa diễn ra, khi mà các lực lượng này đang chuyển động rất nhanh. Máy vi tính và Internet sẽ đem đến sự thay đổi to lớn về hành vi mua và bán. Tôi đã cố gắng mô tả và đưa ra dự đoán những thay đổi có tính cách mạng này ở chương cuối của cuốn sách.

Tôi mong rằng cuốn sách này sẽ làm phong phú thêm tư duy về tiếp thị cho các nhà quản lý đang phải đối mặt với các vấn đề tiếp thị diễn ra hàng ngày. Tôi cũng đưa thêm "các câu hỏi để suy nghĩ" vào phần cuối của mỗi chương để các nhà quản lý có thể suy ngẫm về nội dung của từng chương và áp dụng chúng vào tình hình cụ thể của công ty. Các nhóm nhà quản lý trong cùng công ty có thể định kỳ gặp nhau để thảo luận từng chương và rút ra các bài học tiếp thị cho công việc kinh doanh của mình.

PHẦN MỘT

TIẾP THỊ
CHIẾN LƯỢC

1

Xây dựng các doanh nghiệp có lãi thông qua tiếp thị đẳng cấp thế giới

Có ba loại công ty: những công ty làm cho sự việc xảy ra; những công ty đứng nhìn sự việc xảy ra; và những công ty tự hỏi điều gì đã xảy ra.—*Vô danh*

Nếu chúng ta không thay đổi hướng đi của mình, thì chắc là chúng ta sẽ đi đến nơi chúng ta hướng đến.—*Tục ngữ cổ Trung Hoa*

KHI THẾ GIỚI bước sang thiên niên kỷ mới, thì các công dân lẫn doanh nghiệp đều có cùng bản khoản là cái gì đang nằm ở phía trước. Không chỉ có sự thay đổi, mà tốc độ thay đổi cũng đang tăng tốc. Một cô bé 12 tuổi nói về em gái 9 tuổi của mình như sau, “Nó thuộc về một thế hệ khác.” Em gái của cô bé đó nghe một thứ nhạc khác, chơi trò chơi điện tử khác, biết nhiều ngôi sao điện ảnh khác, và tôn thờ các thần tượng khác.

. Các công ty thường không nhận thấy rằng thị trường của họ thay đổi chỉ sau một vài năm. Cuốn *Value Migration* (Sự di trú của giá trị) cung cấp tư liệu về các yêu cầu của khách hàng và các lực lượng cạnh tranh đã thay đổi lớn như thế nào sau thời gian một vài năm trong các ngành công nghiệp như là thép, viễn thông, y tế và giải trí.¹ Một chiến lược thành công của năm ngoái có thể trở thành chiến lược thất bại của ngày hôm nay. Như nhận xét của ai đó, có hai loại công ty: một loại có sự thay đổi và một loại biến mất.

Toàn cảnh kinh tế ngày nay đang được định hình bởi hai động lực rất mạnh - *công nghệ* và *toàn cầu hóa*. Toàn cảnh công nghệ ngày nay được đánh dấu bằng những sản phẩm mà Tổng thống John Kennedy ở đầu những năm 1960 chưa hề nhìn thấy, như là các vệ tinh nhân tạo, đầu máy video (VCR), máy quay phim xách tay, máy photocopy, máy fax, máy trả lời điện thoại, đồng hồ kỹ thuật số, thư điện tử, điện thoại di động và máy tính xách tay. Công nghệ trở thành nhân tố định hình tối thượng không chỉ về cấu trúc hạ tầng vật chất của xã hội mà còn đối với khuôn mẫu tư duy của con người. Như Marshall McLuhan đã nhận xét, "Phương tiện truyền thông chính là thông điệp."²

Một động lực công nghệ có tính cách mạng là *kỹ thuật số hóa* (digitalization), trong đó thông tin được mã hóa thành các "bit," tức là các dãy số 0 và số 1. Các bit này được các máy tính xử lý, mã hóa thành bản nhạc và đoạn băng video, và chuyển qua đường điện thoại với tốc độ khó tin. Nicholas Negroponte, người lãnh đạo Media Lab nổi tiếng của MIT, coi các "bit" này như đang thay thế các

“nguyên tử.”³ Các công ty phần mềm không cần phải sản xuất các bộ đĩa mềm, rồi cho vào bao bì có nhãn in, và vận chuyển bằng xe tải đến các đại lý ở khắp nơi, tại đó các khách hàng sẽ đến mua nữa. Thay vào đó người ta chỉ cần gửi phần mềm qua Internet rồi từ đó nó sẽ được tải xuống máy vi tính của khách hàng.

Chính công nghệ lại thúc đẩy động lực lớn thứ hai: toàn cầu hóa. Viễn cảnh của McLuhan về một “ngôi làng toàn cầu” nay đã trở thành hiện thực. Một nhà quản lý tại Bangkok muốn mua cuốn sách này chỉ cần gõ lên bàn phím máy vi tính dòng chữ “*www.amazon.com*”, rồi nhập số thẻ tín dụng của anh ta vào, và thế là chỉ sau vài ngày là nhận được sách thông qua dịch vụ phát chuyển nhanh Federal Express. Một nhà bán sỉ hoa tại Cologne-(Đức) thiếu loại hoa hồng đỏ thì có thể đặt hàng và nhận được hoa hồng bằng đường hàng không gửi từ Tel Aviv vào sáng hôm sau.

Ngoài công nghệ và toàn cầu hóa, còn có các động lực khác đang định hình nền kinh tế. *Sự nổi lòng luật lệ* đang diễn ra ở nhiều nền kinh tế. Các công ty được bảo hộ, thường là các công ty độc quyền, nay bỗng chốc phải đương đầu với các đối thủ cạnh tranh mới. Tại Mỹ, các công ty điện thoại đường dài như AT&T bây giờ có thể thâm nhập vào các thị trường địa phương; và các công ty điện thoại khu vực Bell cũng có quyền tương tự để thâm nhập vào thị trường điện thoại đường dài. Và các công ty cung cấp điện nay có thể bán điện và tải điện năng đến các cộng đồng dân cư khác ngoài lãnh thổ của mình.

Một động lực có sức mạnh khác là *tư nhân hóa*, ở những khu vực mà trước đây do các công ty nhà nước nắm giữ nay được chuyển sang sở hữu tư nhân và do tư nhân quản lý, với niềm tin rằng chúng sẽ được quản lý tốt hơn và có hiệu quả hơn. Điều này đã diễn ra khi Hãng hàng không Anh British Airways và Hãng viễn thông Anh British Telecom được tư nhân hóa. Ngày nay nhiều sản phẩm và dịch vụ công được chuyển ra ngoài cho các công ty tư nhân thực hiện, kể cả xây dựng và quản lý các nhà tù, hệ thống các trường học, v.v...

Yogi Berra, cầu thủ bắt bóng huyền thoại của đội bóng Yankee, đã khái quát xu hướng này bằng những lời sau, "Tương lai không còn giống với cái đã từng có." Nhẽ ra anh ta phải nói thêm rằng: "Bạn có cảm thấy công ty của bạn đang bị các thú dữ rượt đuổi? Nếu chưa, thì nên có cảm giác đó!" Thị trường thì tàn nhẫn. Jack Welch, chủ tịch tập đoàn General Electric, thường bắt đầu các cuộc họp lãnh đạo công ty bằng lời cảnh báo, "Thay đổi hay là chết." Richard Love của Hãng Hewlett-Packard thì nhận xét rằng: "Nhịp điệu của sự thay đổi diễn ra nhanh chóng đến nỗi ngày nay khả năng thay đổi đã trở thành một lợi thế cạnh tranh." Muốn có khả năng thay đổi đòi hỏi phải có khả năng học tập. Peter Senge và một số người khác đã phổ biến một khái niệm gọi là "tổ chức học tập."⁴ Không có gì ngạc nhiên khi các công ty như là Coca-Cola, General Electric, và Skandia đã cử các phó chủ tịch công ty phụ trách về tri thức, về việc học tập, hay về nguồn vốn trí tuệ. Nhiệm vụ của các phó chủ tịch này là thiết kế *các hệ thống quản trị tri thức* giúp công ty nhanh chóng học tập được

các xu thế và những sự phát triển có ảnh hưởng đến khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, các nhà phân phối, và các nhà cung cấp.

Khi mà nhịp điệu của sự thay đổi tăng tốc, các công ty không còn có thể dựa vào các kinh nghiệm kinh doanh trước kia để duy trì được sự hưng thịnh của mình nữa. Bảng 1-1 so sánh các giả định và kinh nghiệm thực tiễn đã từng được áp dụng trước kia với các giả định và thực tiễn đang ngày càng phổ biến hiện nay. Những điều nêu ở cột bên phải được coi là cách tiếp cận hiện đại có hiệu quả hơn nhằm đem lại lợi nhuận. Để biết được công ty của bạn đã áp dụng các kinh nghiệm kinh doanh thực tế hiện nay đến mức độ nào bạn hãy đánh dấu lựa chọn vào từng hàng ở cột bên trái hay cột bên phải của bảng. Nếu hầu hết các dấu lựa chọn của bạn nằm ở cột bên trái, thì chứng tỏ công ty của bạn vẫn còn bám giữ các kinh nghiệm cũ.

Liệu có các phương thức tiếp thị thành công?

Bên cạnh các phương thức kinh doanh thành công, liệu có các phương thức tiếp thị thành công? Người ta thường nghe nói về các công thức ngắn gọn chỉ có mấy chữ hứa hẹn về sự thành công trong tiếp thị. Dưới đây là tập hợp chín công thức tiếp thị nổi bật nhất:

1. Chiến thắng bằng chất lượng cao hơn

Ai cũng đồng ý rằng chất lượng kém là thất sách trong kinh doanh. Khách hàng nào đã bị tổn thất do mua phải hàng chất lượng kém sẽ không quay lại và còn nói xấu về

công ty nữa. Nhưng chiến thắng bằng chất lượng tốt thì sao? Ở đây có bốn vấn đề.

Thứ nhất, nói đến chất lượng thì có rất nhiều nghĩa. Nếu một công ty sản xuất ô-tô nói rằng chất lượng sản phẩm của họ tốt, điều đó có nghĩa là gì? Có phải ô-tô của công ty làm ra có độ tin cậy khi khởi động máy tốt hơn? Có phải nó tăng tốc nhanh hơn? Hay thân xe bền lâu hơn? Khách hàng quan tâm đến rất nhiều yếu tố khác nhau, do đó việc nói là sản phẩm có chất lượng mà không nêu rõ định nghĩa cụ thể là gì thì điều đó chẳng có ý nghĩa bao nhiêu.

Thứ hai, người ta thường không thể biết được chất lượng của sản phẩm ra sao chỉ bằng mắt nhìn. Chẳng hạn, bạn muốn mua một chiếc ti-vi. Bạn đi đến cửa hàng Circuit City (chuỗi cửa hàng chuyên bán đồ điện tử gia dụng tại Hoa Kỳ - người dịch chú thích) và thấy ở đó đang bày bán hàng trăm chiếc ti-vi khác nhau, mỗi chiếc đều có hình ảnh trên màn hình và âm thanh ròn rã. Rồi bạn chú ý xem một vài cái có thương hiệu nổi tiếng mà bạn thích. Đối với hầu hết các loại ti-vi, thì chất lượng hình ảnh là tương tự nhau. Các vỏ hộp có thể khác nhau, nhưng chỉ qua đó thôi, bạn khó có thể biết được về độ tin cậy của chiếc ti-vi. Bạn cũng không thể yêu cầu người bán hàng mở nắp sau chiếc ti-vi ra để kiểm tra chất lượng của các linh kiện bên trong. Cuối cùng, thì cùng lắm bạn cũng chỉ có được một hình ảnh chung chung về chất lượng sản phẩm mà bạn chẳng có bằng chứng nào trong tay để chứng minh cho chất lượng của nó.

Thứ ba, hầu hết các công ty đều có thể bắt kịp nhau về mặt chất lượng ở hầu hết các thị trường. Khi điều này xảy ra, thì chất lượng không còn là nhân tố quyết định để bạn lựa chọn thương hiệu nữa.

Thứ tư, một số công ty được biết đến là có chất lượng cao nhất, chẳng hạn như Motorola khi nó cố gắng thực hiện quy trình chất lượng sản phẩm 6 sigma. Nhưng liệu công ty có đủ số lượng khách hàng cần đến mức độ chất lượng cao như thế để sẵn sàng mua với giá cao? Và chi phí mà Motorola bỏ ra để có được chất lượng 6 sigma là bao nhiêu? Điều thường xảy ra là để có được chất lượng cao nhất thì đòi hỏi phải tốn kém quá nhiều.

2. Chiến thắng bằng dịch vụ tốt hơn

Tất cả chúng ta đều muốn có dịch vụ tốt. Nhưng khách hàng lại có sở thích khác nhau. Lấy ví dụ, dịch vụ tại nhà hàng. Một số khách hàng muốn người phục vụ bàn phải có mặt ngay, ghi thực đơn chính xác, và nhanh chóng đưa các món ăn đến. Một số khách hàng khác lại cảm thấy cách phục vụ như vậy là hời hợt họ trong khi họ muốn có một bữa ăn tối khoan thai thoải mái. Bất cứ dịch vụ nào cũng có thể được chia nhỏ thành một loạt các thuộc tính như: tốc độ phục vụ, sự thân tình, hiểu biết của người phục vụ, hiệu quả giải quyết vấn đề, v.v... Mỗi khách hàng đặt trọng tâm khác nhau ở thời điểm khác nhau và hoàn cảnh khác nhau đối với mỗi thuộc tính dịch vụ này. Do đó nếu chỉ nói chung là dịch vụ tốt hơn là không đủ.

BẢNG 1-1**Các doanh nghiệp kinh doanh trong thời kỳ chuyển đổi**

<i>Trước kia</i>	<i>Hiện nay</i>
Tất cả mọi thứ được thực hiện bên trong công ty	Mua ở bên ngoài nhiều hơn (chuyển ra bên ngoài làm)
Tự mình cải thiện sản phẩm của mình	Cải thiện sản phẩm theo chuẩn mực của người khác
Làm một mình	Kết hợp với các công ty khác, liên kết
Hoạt động thông qua các bộ phận chức năng	Quản lý các quá trình kinh doanh thông qua các nhóm liên ngành
Tập trung vào thị trường trong nước	Tập trung thị trường toàn cầu, khu vực
Lấy sản phẩm làm trung tâm	Lấy thị trường và khách hàng làm trung tâm
Làm ra sản phẩm tiêu chuẩn	Làm ra sản phẩm được cải tiến và/hoặc thích ứng yêu cầu khách hàng
Tập trung vào sản phẩm	Tập trung vào chuỗi giá trị
Tiếp thị đại trà	Tiếp thị có mục tiêu
Tìm ra một lợi thế cạnh tranh bền vững	Không ngừng sáng tạo ra các lợi thế mới
Phát triển sản phẩm mới một cách từ từ và thận trọng	Đẩy nhanh chu kỳ phát triển sản phẩm mới
Sử dụng nhiều nhà cung cấp	Sử dụng ít nhà cung cấp
Quản lý từ trên xuống	Quản lý lên xuống và theo chiều ngang
Hoạt động bên trong thị trường	Cũng hoạt động bên trong thị trường

3. Chiến thắng bằng giá cả thấp hơn

Chiến lược giá cả thấp đã đem lại thành công cho nhiều công ty, trong đó có công ty bán lẻ đồ gỗ lớn nhất thế giới, IKEA; công ty bách hóa tổng hợp lớn nhất thế giới, Wal-Mart; và một trong những hãng hàng không có lãi nhất của Hoa Kỳ, Southwest. Tuy nhiên những công ty đi đầu về giá cả thấp cũng phải cẩn thận. Bởi vì có thể một công ty với giá cả thấp hơn bất thành lĩnh xuất hiện trên thị trường. Sears đã thực hiện chiến lược giá cả thấp trong nhiều năm cho đến khi Wal-Mart đánh bại nó bằng chiến lược giá thấp hơn. Chỉ bằng giá cả thấp thôi thì không đủ để xây dựng một doanh nghiệp kinh doanh có sức sống lâu dài. Loại xe ô-tô Yugo có giá cả rất thấp; và chất lượng của nó cũng là thấp nhất và do đó nó đã biến mất khỏi thị trường. Cần phải có thước đo cả về chất lượng và dịch vụ để làm cho khách hàng cảm thấy yên tâm là họ đã mua hàng theo đúng giá trị của nó, chứ không phải chỉ chạy theo giá cả thuần túy.

4. Chiến thắng bằng thị phần lớn

Nói chung, những công ty dẫn đầu về thị phần sẽ có doanh thu lớn hơn các đối thủ cạnh tranh kém hơn. Những công ty đó có lợi thế là nhờ tiết kiệm được do quy mô sản xuất và nhờ uy tín về thương hiệu cao hơn. Ngoài ra họ còn nhờ vào "hiệu ứng mua theo" (bandwagon effect) của đám đông, và tâm lý của các khách hàng mua lần đầu tin tưởng hơn khi lựa chọn sản phẩm của các công ty này. Nhưng thực tế có nhiều công ty dẫn đầu về thị phần lớn lại không phải

là công ty có lợi nhuận cao. A&P là chuỗi các cửa hàng siêu thị lớn nhất nước Mỹ trong nhiều năm nhưng lợi nhuận thu được thì cùn cun. Hãy lưu ý đến tình huống trong những năm 1980 của các công ty khổng lồ như là IBM, Sears, và General Motors, khi mà các công ty này làm ăn thua kém hơn rất nhiều so với nhiều đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn.

5. Chiến thắng bằng cách thích nghi và đáp ứng yêu cầu riêng của khách hàng (customization)

Nhiều người mua hàng muốn người bán hàng phải bổ sung, điều chỉnh đặc tính sản phẩm hay dịch vụ theo yêu cầu riêng của họ. Ví dụ, một doanh nghiệp muốn hãng Federal Express hàng ngày cử người đến nhận văn thư vào lúc 7 giờ tối thay vì 5 giờ chiều như bình thường. Hay có khách muốn thuê phòng tại khách sạn không trọn ngày, hoặc theo giờ. Những nhu cầu riêng của khách hàng như vậy có thể là những cơ hội cho người bán hàng. Tuy nhiên, đối với nhiều người bán hàng, chi phí bỏ ra để thích ứng các yêu cầu riêng của khách hàng có thể là quá cao. Sự đáp ứng yêu cầu riêng của khách hàng một cách đại trà có thể đem lại kết quả cho một số công ty, nhưng đối với nhiều công ty khác thì đó lại là một chiến lược không sinh lợi.

6. Chiến thắng bằng cách không ngừng hoàn thiện sản phẩm

Không ngừng hoàn thiện sản phẩm là một chiến lược đúng đắn, đặc biệt đối với công ty có khả năng dẫn đầu đối với

3. Chiến thắng bằng giá cả thấp hơn

Chiến lược giá cả thấp đã đem lại thành công cho nhiều công ty, trong đó có công ty bán lẻ đồ gỗ lớn nhất thế giới, IKEA; công ty bách hóa tổng hợp lớn nhất thế giới, Wal-Mart; và một trong những hãng hàng không có lãi nhất của Hoa Kỳ, Southwest. Tuy nhiên những công ty đi đầu về giá cả thấp cũng phải cẩn thận. Bởi vì có thể một công ty với giá cả thấp hơn bất thành linh xuất hiện trên thị trường. Sears đã thực hiện chiến lược giá cả thấp trong nhiều năm cho đến khi Wal-Mart đánh bại nó bằng chiến lược giá thấp hơn. Chỉ bằng giá cả thấp thôi thì không đủ để xây dựng một doanh nghiệp kinh doanh có sức sống lâu dài. Loại xe ô-tô Yugo có giá cả rất thấp; và chất lượng của nó cũng là thấp nhất và do đó nó đã biến mất khỏi thị trường. Cần phải có thước đo cả về chất lượng và dịch vụ để làm cho khách hàng cảm thấy yên tâm là họ đã mua hàng theo đúng giá trị của nó, chứ không phải chỉ chạy theo giá cả thuần túy.

4. Chiến thắng bằng thị phần lớn

Nói chung, những công ty dẫn đầu về thị phần sẽ có doanh thu lớn hơn các đối thủ cạnh tranh kém hơn. Những công ty đó có lợi thế là nhờ tiết kiệm được do quy mô sản xuất và nhờ uy tín về thương hiệu cao hơn. Ngoài ra họ còn nhờ vào “hiệu ứng mua theo” (bandwagon effect) của đám đông, và tâm lý của các khách hàng mua lần đầu tin tưởng hơn khi lựa chọn sản phẩm của các công ty này. Nhưng thực tế có nhiều công ty dẫn đầu về thị phần lớn lại không phải

quá trình hoàn thiện sản phẩm. Nhưng không phải mọi quá trình hoàn thiện sản phẩm đều được đánh giá cao. Liệu khách hàng có chịu trả thêm tiền để mua loại bột giặt được quảng cáo là tốt hơn, lưỡi dao cạo râu sắc hơn hay chiếc ô-tô chạy nhanh hơn? Một số sản phẩm đã đạt đến giới hạn của khả năng hoàn thiện và sự hoàn thiện ở mức cuối cùng thường không có ý nghĩa bao nhiêu.

7. Chiến thắng bằng cách đưa ra sản phẩm mới

Lời cảnh báo thường nghe là “Đổi mới hay là Biến mất.” Đúng vậy, một số công ty sáng tạo hàng đầu, như Sony hay 3M, đã thu được lợi nhuận lớn nhờ đưa ra những sản phẩm mới siêu hạng. Nhưng một công ty loại trung bình lại làm ăn không được khấm khá lắm khi đưa ra sản phẩm mới của mình. Tỷ lệ thất bại của sản phẩm mới đối với hàng tiêu dùng đóng gói và có thương hiệu chiếm tới 80%; đối với hàng hóa công nghiệp thì tỷ lệ này là 30%. Sự tiến thoái lưỡng nan của các công ty là ở chỗ nếu không đưa ra các sản phẩm mới thì họ có thể sẽ “biến mất”; còn nếu đưa ra các sản phẩm mới, họ có thể tiêu tốn rất nhiều tiền.

8. Chiến thắng bằng cách thâm nhập vào các thị trường tăng trưởng cao

Các thị trường tăng trưởng cao như là điện tử bán dẫn, công nghệ sinh học, người máy, và viễn thông đang rất hấp dẫn. Một số công ty dẫn đầu trên các thị trường này đã kiếm được những món lợi kếp xù. Nhưng nhiều công ty loại trung bình đi vào các thị trường tăng trưởng cao lại

gặp phải thất bại. Cứ một trăm công ty phần mềm mới ra đời trong lĩnh vực này, chẳng hạn về đồ họa vi tính, thì chỉ có một vài công ty là sống sót. Một khi thị trường chấp nhận thương hiệu của một công ty nào đó làm tiêu chuẩn, thì công ty đó bắt đầu tăng trưởng sản lượng và lợi nhuận. Chẳng hạn, khi phần mềm Microsoft's Office trở thành tiêu chuẩn, thì các phần mềm tốt khác bị gạt ra rìa. Một vấn đề khác nữa là trong các ngành công nghiệp đang tăng trưởng nhanh này các sản phẩm trở nên lạc hậu rất nhanh, và mỗi công ty phải không ngừng đầu tư liên tục để bắt kịp xu thế. Họ khó có thể gặt hái được lợi nhuận từ sản phẩm mới nhất của mình trước khi họ phải đầu tư vào việc phát triển sản phẩm thay thế nó.

9. Chiến thắng bằng cách đáp ứng vượt quá mong đợi của khách hàng

Một trong những sáo ngữ tiếp thị phổ biến nhất thời nay là chiến thắng sẽ thuộc về công ty nào luôn luôn đáp ứng vượt quá mong đợi của khách hàng. Đáp ứng đúng mong đợi của khách hàng mới chỉ làm cho họ *hài lòng*; đáp ứng vượt quá mong đợi của họ sẽ làm cho họ *thích thú*. Những nhà cung cấp nào làm cho khách hàng của họ thích thú thì sẽ có nhiều khả năng giữ chân được khách hàng đó.

Vấn đề là ở chỗ khi đáp ứng vượt quá mong đợi của khách hàng thì kỳ vọng của họ sẽ cao hơn ở lần sau. Nhiệm vụ đáp ứng vượt quá kỳ vọng cao hơn của khách hàng sẽ trở nên khó khăn hơn và tốn kém hơn. Cuối cùng thì công ty đành phải dừng lại ở mức độ đáp ứng mong đợi của khách hàng theo khả năng của công ty có thể làm được.

Nói cách khác, nhiều khách hàng thời nay đòi hỏi sản phẩm phải có chất lượng cao nhất, các dịch vụ phụ thêm, sự tiện nghi tối đa, thay đổi theo ý muốn của khách hàng, có các đặc quyền, sự bảo hành... tất cả những thứ này phải được đáp ứng với giá cả thấp nhất. Đương nhiên, mỗi công ty đều phải xem xét những đòi hỏi nào của khách hàng công ty có thể đáp ứng được mà vẫn kiếm được lợi nhuận.

Điều gì làm nên một chiến lược tiếp thị thành công?

Rõ ràng là không chỉ có một con đường tiếp thị dẫn đến sự giàu có. Thay vì chỉ dựa vào một sự khác biệt lớn hay một chiến dịch lớn, công ty cần có chiến lược tiếp thị độc đáo riêng, cả về chất lượng lẫn các hoạt động cụ thể. Việc làm cho hầu hết mọi thứ tốt hơn chút ít so với các đối thủ cạnh tranh là không đủ. Giáo sư Michael Porter của Đại học Harvard lập luận rằng một công ty sẽ không thực sự có một chiến lược nếu nó chỉ có các hoạt động giống như của các đối thủ cạnh tranh và chỉ làm tốt hơn một chút.⁵ Điều đó chỉ đơn giản là hoạt động có hiệu quả hơn đối thủ về mặt tác chiến. Nhưng *sự hoàn hảo về tác chiến* và có một chiến lược hùng mạnh không phải là một. Sự hoàn hảo về tác chiến có thể giúp công ty giành được thắng lợi tạm thời, nhưng các công ty khác sẽ sớm bắt kịp và vượt qua công ty đó.

Porter coi một doanh nghiệp có chiến lược hùng mạnh khi nó tạo ra sự khác biệt lớn so với chiến lược của các đối thủ. Theo đó công ty máy vi tính Dell đã xây dựng một chiến lược hùng mạnh bằng cách tiến hành bán các máy

vì tính qua điện thoại thay vì qua các cửa hàng bán lẻ. Công ty đã làm chủ cách tiếp thị trực tiếp và kho dữ liệu và có thể thuyết phục khách hàng về giá trị ưu việt và dịch vụ của nó. Sau đó Dell đã tạo ra sự khai thông chiến lược tiếp theo bằng cách đưa thêm Internet làm kênh phân phối. Ngày nay Dell bán được máy vi tính mỗi ngày hơn ba triệu đô-la qua Internet.

Các công ty khác cũng tạo ra các chiến lược đặc thù của mình. Hãng Ikea có cách làm và bán đồ gỗ gia dụng khác hẳn với các hãng bán lẻ đồ gỗ khác. Bộ phận Saturn của hãng General Motors có cách bán xe ô-tô hoàn toàn khác với các hãng sản xuất ô-tô thông thường khác. Công ty Rent-A-Car đã tạo ra một thị trường ngách cho mình trong thị trường cho thuê xe bằng cách cho thuê xe cũ hơn tại các địa điểm có giá thuê rẻ hơn và liên kết với các đối tượng do các công ty bảo hiểm chuyển đến.

Nhưng chẳng lẽ các chiến lược thành công mới này không nhanh chóng bị sao chép, để rồi biến thành một chiến lược bình thường? Đúng vậy, thế nào cũng sẽ có người bắt chước, như các hãng Southwest Airlines và IKEA đã trải qua. Tuy nhiên, việc sao chép một số khía cạnh của chiến lược mới là một chuyện, còn việc sao chép toàn bộ các khía cạnh của *cấu trúc chiến lược* lại là chuyện khác. Các chiến lược lớn thường bao gồm nét riêng của nhiều hoạt động tăng cường làm cho việc bắt chước không dễ dàng. Kẻ bắt chước không chỉ tốn chi phí lớn trong việc cố gắng sao chép từng việc làm của người đi trước mà cùng lắm anh ta chỉ có một bản sao mờ nhạt với lợi nhuận thu được ở mức trung bình.

Hầu hết các công ty đang gặp phải những thách thức tiếp thị nào?

Tôi đã yêu cầu nhiều nhà quản lý trong các cuộc hội thảo của tôi nêu ra đánh giá của họ đối với khách hàng ngày nay. Dưới đây là những nhận xét của họ:

- Khách hàng ngày càng tinh tế và nhạy cảm hơn đối với giá cả
- Họ không có thời gian và đòi hỏi sự tiện nghi nhiều hơn
- Họ nhận thấy chất lượng sản phẩm của các nhà cung cấp ngày càng ngang bằng nhau
- Họ bớt nhạy cảm hơn đối với thương hiệu của nhà sản xuất và dễ chấp nhận hơn các thương hiệu của người bán và các sản phẩm không có thương hiệu
- Họ có kỳ vọng được phục vụ tốt hơn
- Sự trung thành của họ đối với các nhà cung cấp ngày càng giảm đi

Sau đó tôi hỏi họ về hiệu quả của các công cụ tiếp thị mà họ sử dụng, thì họ cho biết như sau:

- Các sản phẩm của họ không khác nhiều so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh
- Để bán được hàng họ phải đưa ra nhiều dịch vụ tốn kém và kèm thêm tặng phẩm
- Giá cả họ đưa ra luôn bị đối thủ cạnh tranh san bằng
- Quảng cáo ngày càng đắt hơn nhưng hiệu quả kém đi
- Chi phí cho khuyến mãi quá lớn
- Chi phí cho đội ngũ bán hàng tăng lên

Tất cả những điều này nói lên rằng các công ty đang phải đương đầu với những thách thức nặng nề trong việc cố gắng cải thiện kết quả hoạt động của mình trên thương trường. Tôi có yêu cầu các nhà quản lý tiếp thị liệt kê những vấn đề họ đang gặp phải trong việc xác lập chiến lược và chiến thuật tiếp thị. Bảng 1-2 liệt kê ra 14 câu hỏi chính. Tôi hy vọng sẽ nghiên cứu tất cả các câu hỏi đó trong cuốn sách này.

BẢNG 1-2

Các câu hỏi do các nhà tiếp thị nêu ra

1. Làm thế nào để có thể phát hiện ra và lựa chọn đúng (các) phân khúc thị trường?
2. Làm thế nào để tạo ra sự khác biệt trong cách chào hàng của mình so với cách chào hàng của đối thủ cạnh tranh?
3. Cần có phản ứng ra sao trước những khách hàng muốn ép chúng ta phải bán cho họ với giá thấp nhất?
4. Làm thế nào để có thể cạnh tranh được với các đối thủ trong nước và ngoài nước có giá thành thấp hơn và giá bán thấp hơn?
5. Có thể đáp ứng tới mức nào đối với yêu cầu riêng của từng khách hàng?
6. Có những cách làm chủ yếu nào để có thể làm cho doanh nghiệp của mình lớn mạnh?
7. Làm thế nào để có thể xây dựng được các thương hiệu mạnh?
8. Làm thế nào giảm được chi phí dùng để tìm kiếm khách hàng?

9. Làm thế nào để giữ được sự chung thủy của khách hàng lâu dài?
 10. Làm thế nào để xác định được khách hàng nào là quan trọng hơn?
 11. Làm thế nào để có thể đo lường được kết quả thu được từ việc quảng cáo, khuyến mãi, và quan hệ công chúng (PR)?
 12. Làm thế nào để có thể nâng cao năng suất lao động của đội ngũ bán hàng?
 13. Làm thế nào để có thể thiết lập được nhiều kênh bán hàng mà vẫn kiểm soát được sự xung đột giữa các kênh với nhau?
 14. Làm thế nào để các bộ phận khác trong công ty cũng hướng về khách hàng nhiều hơn?
-

Tất nhiên, đối với mỗi công ty thì cách nhìn nhận về tầm quan trọng của vấn đề tiếp thị có khác nhau. Mỗi bộ phận kinh doanh đối mặt với những sức ép khác nhau. *Các nhà sản xuất hàng hóa đã có thương hiệu* thì có những vấn đề họ quan tâm sau:

- Biên độ lợi nhuận giảm đi
- Các chi phí bán hàng và khuyến mãi tăng lên
- Sức mạnh của người bán lẻ tăng lên và không gian trưng bày hàng thu hẹp lại
- Sự cạnh tranh từ các sản phẩm mang thương hiệu các cửa hàng và các sản phẩm không có thương hiệu
- Thị trường ngách bị tấn công nhiều hơn

Các nhà bán lẻ dựa trên cửa hàng có những mối quan tâm sau:

- Biên độ lợi nhuận giảm đi
- Những chuỗi cửa hàng chuyên dụng giá rẻ
- Sự cạnh tranh của các đối thủ bán hàng không cần cửa hàng như bán hàng qua catalog, bán hàng qua bưu điện và các hình thức khác

Đối với các công ty sản xuất hàng công nghiệp thì có sự khác nhau rất lớn về các đặc điểm, các yếu tố thành công, và vai trò của các phòng tiếp thị. Phần Phụ lục ở cuối cuốn sách này cung cấp những sự khác biệt về 10 loại công ty tiếp thị doanh nghiệp đến doanh nghiệp.

Tiến tới cách tiếp thị mới mẻ hơn

Không có gì lạ khi có nhiều tổng giám đốc công ty kêu ca rằng cách tiếp thị của họ không hiệu quả. Họ nhận thấy công ty của họ chi nhiều hơn cho quảng cáo mà kết quả thu được lại ít đi. Có một nguyên nhân là họ bỏ ra chi phí nhiều hơn cho cách tiếp thị kiểu cũ đã áp dụng trong quá khứ. *Cách tiếp thị cổ lỗ* thường gồm có cách làm như sau:

- Đánh đồng tiếp thị với bán hàng
- Nhấn mạnh việc kiếm được khách hàng hơn là chăm sóc khách hàng
- Tìm cách kiếm lời ngay qua mỗi lần giao dịch hơn là cố gắng đạt được lợi nhuận bằng cách chinh phục khách hàng thông qua giá trị lâu dài

- Việc định giá được dựa trên cơ sở cộng thêm vào chi phí thay vì định giá có mục tiêu
- Lập kế hoạch cho từng công cụ giao tiếp riêng lẻ thay vì dùng các công cụ giao tiếp tiếp thị kết hợp
- Chỉ quan tâm bán được sản phẩm thay vì cố gắng tìm hiểu và đáp ứng các nhu cầu thực sự của khách hàng

Điều may mắn là lối tư duy tiếp thị cổ lỗ này đang nhường chỗ cho các lối tư duy tiếp thị mới mẻ hơn. Các công ty biết tiếp thị một cách thông minh đang cố gắng cải thiện kiến thức của mình về khách hàng, các kỹ thuật giao tiếp với khách hàng, và sự hiểu biết về kinh tế học khách hàng.⁶ Họ còn mời cả khách hàng cùng tham gia thiết kế sản phẩm. Họ sẵn sàng đưa ra sự mời chào linh hoạt trên thị trường. Họ ngày càng sử dụng các phương tiện truyền thông có mục tiêu nhiều hơn và gắn kết các giao tiếp tiếp thị của mình nhằm chuyển đi một thông điệp nhất quán qua mọi sự tiếp xúc với khách hàng. Họ sử dụng ngày càng nhiều các kỹ thuật như là hội nghị qua video, bán hàng tự động, các phần mềm, các trang Internet, Intranet và Extranet. Họ giữ liên lạc với khách hàng bảy ngày trong một tuần, 24 giờ trong ngày thông qua số điện thoại dành cho khách hàng 1-800 (số điện thoại người gọi đến được miễn phí tại Hoa Kỳ - người dịch chú thích) hay thư điện tử. Họ có khả năng tốt hơn trong việc nhận diện các khách hàng tạo ra lợi nhuận lớn hơn và trong việc xác lập các mức độ dịch vụ khác nhau. Họ coi các kênh phân phối của họ như các đối tác, chứ không phải đối thủ. Nói tóm lại,

họ đã tìm ra các cách thức để cung cấp cho khách hàng của mình giá trị ưu việt hơn.

Phần thưởng sẽ dành cho những công ty nào biết sáng tạo ra các cách thức mới để tìm kiếm khách hàng, giao tiếp và cung cấp giá trị cho các thị trường mục tiêu của mình. Chúng ta có thể gọi những công ty đó là Những công ty có tầm nhìn tiếp thị. Những công ty như vậy nên được tôn vinh tại Viện công trạng về tiếp thị (Marketing Hall of Fame^(*)). Tôi đưa vào đây Bảng 1-3 là một danh sách các công ty xứng đáng được kể tên nhờ những đột phá của họ về tiếp thị sáng tạo.

Tiếp thị vào năm 2005

Chúng ta sẽ nghiên cứu những điều nêu trên ở các trang tiếp theo. Còn lúc này, chúng ta phải thừa nhận rằng tiếp thị ở thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XXI sẽ khác đi rất nhiều.

Ở đây tôi muốn đưa thêm suy nghĩ của mình về việc tiếp thị sẽ hướng về đâu trong thiên niên kỷ mới này. Tôi sẽ thực hiện điều này bằng cách “nhìn lại vào tương lai.” Đó là năm 2005. Dưới đây là những diễn biến chủ yếu xảy ra trên thương trường đang phát triển.

“Khoảng cách trung gian giữa bán sỉ và bán lẻ đã bị xóa bỏ đáng kể nhờ thương mại điện tử. Người ta gần như có thể mua được mọi sản phẩm mà không cần đi đến cửa hàng! Khách hàng có thể tiếp cận hình ảnh của bất kỳ sản

(*) Hall of Fame (tạm dịch: Viện Công trạng) – Là nơi cất giữ những kỷ vật để tôn vinh những người nổi tiếng có công lớn trong các lĩnh vực hoạt động, đặc biệt là thể thao, văn hóa... tại Hoa Kỳ (người dịch chú thích).

BẢNG 1-3

Những công ty có tầm nhìn tiếp thị

<i>Người lãnh đạo</i>	<i>Công ty</i>
1. Anita Roddick	The Body Shop
2. Fred Smith	Federal Express
3. Steve Jobs	Apple Computer
4. Bill Gates	Microsoft
5. Michael Dell	Dell Computer
6. Ray Kroc	McDonald's
7. Walt Disney	Disney Corporation
8. Sam Walton	Wal-Mart
9. Tom Monaghan	Domino's Pizza
10. Akio Morita	Sony
11. Nicholas Hayek	Swatch Watch Co.
12. John W. Nordstrom	Nordstrom
13. Gilbert Trigano	Club Mediterranee
14. Ted Turner	CNN
15. Frank Perdue	Perdue Chicken
16. Richard Branson	Virgin Air
17. Soichiro Honda	Honda
18. Simon Marks	Marks & Spencer
19. Luciano Benetton	Benetton
20. Charles Lazarus	Toys 'R' Us
21. Les Wexner	The Limited
22. Colonel Sanders	Kentucky Fried Chicken
23. Ingvar Kamprad	IKEA
24. Bernie Marcus	Home Depot
25. Charles Schwab	Charles Schwab & Co.
26. Herb Kelleher	Southwest Airlines
27. Paul Orfalea	Kinko's
28. Jeff Bezos	Amazon
29. Jim McCann	1-800-FLOWERS
30. Phil Knight	Nike

phẩm nào trên Internet, đọc các hàng mẫu, mua sắm qua những người rao bán trên mạng với cái giá rẻ nhất và điều kiện tốt nhất, và chỉ cần nhấn chuột đặt hàng và trả tiền qua Internet. Các catalog in ấn tốn kém đã biến mất. Việc mua bán giữa các doanh nghiệp trên Internet đã tăng lên, thậm chí còn nhanh hơn việc mua sắm hàng tiêu dùng trên mạng. Những nhân viên thu mua của doanh nghiệp tìm mua các món hàng thường lệ của họ trên Internet, hoặc bằng cách đưa lên mạng các nhu cầu của mình và ngồi chờ các nhà đấu thầu, hoặc chỉ đơn giản lướt trên các trang web đã được họ “đánh dấu”.

Các nhà bán lẻ dựa trên cửa hàng nhận ra rằng lưu lượng khách hàng đến mua sắm giảm đi rất nhiều. Để đối phó lại, nhiều nhà bán lẻ năng động đưa thêm khu giải trí và rạp chiếu phim vào các trung tâm mua sắm. Nhiều cửa hàng sách, cửa hàng thực phẩm, cửa hàng bán quần áo bây giờ còn đưa thêm các quầy cà phê và tổ chức diễn thuyết và các chương trình biểu diễn. Về thực chất, các cửa hàng này đang “tiếp thị sự trải nghiệm” thay vì tiếp thị một loại sản phẩm cụ thể.

Hầu hết các công ty đã xây dựng cơ sở dữ liệu độc quyền về các khách hàng chứa đựng thông tin chi tiết về những ý thích và yêu cầu của từng cá nhân khách hàng. Họ sử dụng các thông tin này để “thực hiện đại trà việc đưa ra các sản phẩm phù hợp với từng cá nhân. Ngày càng có nhiều công ty giới thiệu sản phẩm của mình trên mạng, theo đó các khách hàng có thể thiết kế sản phẩm theo ý muốn của mình. Nhiều công ty trong các lĩnh vực

ô-tô, máy vi tính, hàng gia dụng, và thực phẩm mời khách hàng truy cập vào các trang web của họ và thiết kế ra các mẫu chào hàng (sản phẩm, dịch vụ, các hệ thống, các chương trình) bằng cách điền vào mẫu các lựa chọn của mình. Sau đó sản phẩm mẫu đã được bổ sung điều chỉnh theo ý của khách hàng sẽ hiện lên màn hình.

Các doanh nghiệp đang làm tốt hơn việc giữ chân các khách hàng của mình nhờ tìm ra cách nhìn sáng tạo để đáp ứng nhu cầu của khách hàng vượt quá mong đợi của họ. Do vậy, các đối thủ cạnh tranh ngày càng thấy khó khăn hơn trong việc kiếm được khách hàng mới. Từ đó, hầu hết các công ty phải mất thời gian nghiên cứu làm thế nào để bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn cho các khách hàng hiện có của mình.

Các công ty đang tập trung vào việc xây dựng khách phần (customer share) hơn là thị phần (market share). Nhiều công ty đã tìm ra những cách thức mới để tăng cường bán hàng chéo^(*) (cross-selling) và bán hàng cao cấp hơn món hàng khách định mua (up-selling). Các công ty đang tìm cách hiểu thấu phân khúc thị trường và khách hàng từ các *kho dữ liệu* của mình bằng cách áp dụng các kỹ thuật *khai thác dữ liệu* mới hơn và hiệu quả hơn.

Cuối cùng các công ty cũng đã có thể làm cho các phòng kế toán của mình đưa ra các con số thực về khả năng làm ra lợi nhuận của từng phân khúc thị trường, từng khách hàng cá thể, từng sản phẩm, kênh phân phối, và từng đơn

^(*) Bán hàng chéo (cross-selling): bán thêm sản phẩm khác kèm theo cho khách hàng đã mua sản phẩm của công ty (người dịch chú thích).

vị theo địa lý. Hiện nay các công ty đang tập trung chú ý vào những khách hàng, sản phẩm, và các kênh phân phối tạo lợi nhuận lớn nhất cho họ. Họ lập ra những phần thưởng cả gói cho các khách hàng tạo ra lợi nhuận lớn hơn cho họ.

Các công ty đã chuyển từ lối tư duy bán hàng theo từng giao dịch sang xây dựng lòng chung thủy của khách hàng. Nhiều công ty đã chuyển sang tư duy *phục vụ khách hàng suốt đời*, theo đó họ đưa ra dịch vụ chuyển đến cho khách hàng các loại hàng tiêu dùng hàng ngày (chẳng hạn, cà phê, nước ngọt...) với đơn giá thấp hơn. Họ có thể chịu đựng mức lợi nhuận thấp hơn qua mỗi lần bán hàng, nhưng sẽ bù lại bằng hợp đồng bán hàng dài hạn.

Hầu hết các công ty bây giờ sử dụng nguồn lực bên ngoài (outsourcing) hơn 60% các hoạt động và các yêu cầu của mình. Một số nhỏ các công ty sử dụng nguồn lực bên ngoài 100%, làm cho công ty của họ thành công ty ảo chỉ sở hữu rất ít tài sản và do đó thu được tỷ suất lợi nhuận rất cao. Các công ty sử dụng nguồn lực bên ngoài đang làm ăn rất phát đạt. Đối với trường hợp các nhà sản xuất thiết bị máy móc, hầu như họ chỉ muốn làm ăn với các đối tác cung cấp duy nhất, những người thiết kế và cung cấp toàn bộ các hệ thống (chẳng hạn, hệ thống phanh xe ô-tô, hệ thống ghế ngồi, v.v...) có liên kết với nhà sản xuất có thương hiệu. Hầu hết các công ty ngày nay là các công ty nằm trong mạng lưới, phụ thuộc rất nhiều vào các liên minh chiến lược với các công ty khác.

Trong nhiều lĩnh vực, những người bán hàng là những

đại lý đặc quyền kinh tiêu hơn là nhân viên của công ty. Công ty trang bị cho họ các công cụ bán hàng tự động mới nhất, kể cả kỹ năng dùng kỹ thuật đa phương tiện trong việc trình bày sản phẩm và khả năng phát triển các hợp đồng và các mẫu hàng theo yêu cầu của khách hàng. Phần lớn khách hàng tỏ ra ưa thích việc giao tiếp với những nhân viên bán hàng trên màn hình máy vi tính hơn là tại văn phòng. Một số lượng lớn các cuộc mua bán giữa các cá nhân đang xuất hiện trên phương tiện điện tử, trong đó người mua và người bán giao tiếp với nhau qua máy vi tính của mình theo thời gian thực. Những nhân viên bán hàng không phải di chuyển nhiều nữa, và các hãng hàng không thì thu hẹp quy mô. Những nhân viên bán hàng có hiệu quả nhất là những người nắm được nhiều thông tin, đáng tin cậy, dễ mến, và chịu khó lắng nghe.

Quảng cáo đại trà trên truyền hình đã giảm đi rất nhiều do có đến 500 kênh truyền hình cùng phát sóng. Các báo và tạp chí in ấn cũng giảm đi đáng kể về số lượng. Mặt khác, các nhà tiếp thị giờ đây có thể tiếp cận các thị trường mục tiêu của mình một cách hiệu quả hơn nhờ quảng cáo thông qua các tạp chí chuyên ngành trên mạng và các tập đoàn thông tấn.

Các công ty không còn khả năng duy trì các lợi thế cạnh tranh của mình (ngoài các bằng phát minh, bản quyền, các địa điểm ưu việt, các thông tin độc quyền, v.v...). Các đối thủ cạnh tranh có thể sao chép rất nhanh mọi lợi thế thông qua các kỹ thuật so sánh chuẩn mực, đảo ngược, và nháy vọt. Các công ty đều nhận thức rằng lợi thế lâu dài

chỉ có được, nếu họ có khả năng học nhanh hơn và thay đổi nhanh hơn."

Giờ thì chúng ta quay trở lại năm 1999. Nhưng tôi tin rằng kịch bản năm 2005 trên đây sẽ kích thích các công ty tranh luận nhau nhiều hơn về chiến lược trong tương lai. Các công ty thành công sẽ là số ít những công ty biết thay đổi cách tiếp thị của mình một cách nhanh chóng theo sự biến đổi của thương trường.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Dưới đây là một số câu hỏi các bạn cần suy nghĩ để đánh giá xem công ty của bạn và cách làm tiếp thị của công ty có đáp ứng được các đòi hỏi chính trên thương trường hay không.

1. Trong vòng năm năm qua, công nghệ, toàn cầu hóa, và sự nổi lỏng luật lệ đã có ảnh hưởng như thế nào đến việc kinh doanh của bạn?
2. Khi áp dụng Bảng 1-1 về các doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi, thì doanh nghiệp của bạn nhìn chung rơi vào cột "trước kia" hay cột "hiện nay"? Cách làm nào của "hiện nay" tỏ ra phù hợp hơn để vận dụng cho công ty của bạn?
3. Công ty của bạn có đặt ra chiến lược tiếp thị chủ yếu dựa vào một trong chín chiến lược ngắn gọn hay không? Nếu có thì chiến lược nào? Có đem lại kết quả hay không? Theo bạn, bây giờ công ty nên dùng chiến lược nào?

4. Liệt kê những vấn đề chính về tiếp thị mà doanh nghiệp của bạn đang gặp phải. Theo bạn, thì giải pháp tiếp thị sáng tạo nhất cho những vấn đề đó là gì?
5. Bạn nghĩ gì về những dự đoán tiếp thị cho năm 2005? Dự đoán của bạn đối với ngành của bạn là gì? Bạn sẽ phải làm gì để chuẩn bị cho các điều đó?

2

Dùng tiếp thị để hiểu rõ, tạo ra, thông tin, và cung cấp các giá trị

Người ta thường có ảo tưởng rằng có thể công nghiệp hóa một quốc gia bằng cách xây dựng các nhà máy. Không phải. Bạn công nghiệp hóa bằng cách xây dựng các thị trường.—*Paul G. Hoffman*

Khách hàng ngày càng lựa chọn những người bán hàng dựa trên cơ sở các giá trị lâu dài, chứ không phải dựa vào lịch sử lâu dài.—*Vô danh*

Chất lượng là khi khách hàng của chúng ta quay trở lại và sản phẩm của chúng ta không quay trở lại.—*Khẩu hiệu nói về chất lượng của hãng Siemens*

SAU KHI NGHIÊN CỨU các vấn đề và các đáp án tiếp thị hiện nay, bây giờ chúng ta đã sẵn sàng để xem xét tiếp thị có vai trò gì để giúp các công ty vươn lên dẫn đầu. Nếu các công ty chỉ tập trung vào chi phí thì sẽ không bao giờ lớn mạnh được. “Không có doanh thu thì sẽ không có lợi nhuận” (nguyên văn: không có dòng đầu thì sẽ không có

dòng cuối - "bottom line" có nghĩa là lợi nhuận - người dịch chú thích).

Các công ty cần có sự tăng trưởng nếu muốn thu hút được nhân tài, tạo ra các cơ hội tiên bộ nghề nghiệp, làm thỏa mãn các cổ đông, và cạnh tranh có hiệu quả hơn. Wayne Calloway, cựu tổng giám đốc hãng PepsiCo đã nói về sự tăng trưởng rất hùng hồn như sau:

Sự tăng trưởng giống như khí oxy trong lành. Nó sẽ tạo ra một công ty đầy sức sống và hăng hái, ở đó mọi người nhìn thấy cơ hội đích thực. Họ dám mạo hiểm hơn. Họ làm việc chăm chỉ hơn và thông minh hơn. Bằng cách đó, sự tăng trưởng không chỉ là động lực tài chính quan trọng nhất; mà hơn thế nữa, nó là một phần của văn hóa công ty chúng ta. Đó là lý do tại sao có nhiều nhà quản lý tài năng muốn đến làm việc cho PepsiCo hơn là đi làm cho nhiều công ty có tên tuổi khác.

Nhưng đồng thời, người ta cũng cần thận trọng trong việc biến bản thân sự tăng trưởng trở thành mục tiêu. Mục tiêu của công ty phải là "sự tăng trưởng có lợi nhuận." Ở rất nhiều công ty, các nhà quản lý được yêu cầu phải tăng doanh số và lợi nhuận nhanh hơn mức trung bình trong ngành của họ. Do vậy, họ đeo đuổi bất cứ thị trường và khách hàng nào có thể đeo đuổi được, mà điều đó thường dẫn đến làm sai lệch thị trường mục tiêu và hình ảnh của mình và làm suy yếu các nguồn lực của công ty.

Trách nhiệm chính của tiếp thị là đem lại sự tăng trưởng có lợi nhuận cho công ty. Tiếp thị phải nhận diện, đánh

giá, và lựa chọn các cơ hội thị trường và xác lập các chiến lược nhằm giành được vị trí nổi bật nếu không phải là thống lĩnh trên các thị trường mục tiêu. Nhưng dưới con mắt bên trong công ty và đối với công chúng nói chung tiếp thị có nhiều hình ảnh khác nhau, tốt có, xấu có, chính xác, và không chính xác. Do vậy trong chương này chúng ta sẽ đề cập đến các vấn đề sau:

- Những nhận thức sai lầm nghiêm trọng nhất về tiếp thị là gì?
- Có phải tiếp thị tốt chỉ là “tìm ra và đáp ứng các nhu cầu”?
- Phạm vi thị trường cần rộng bao nhiêu để công ty có thể sinh lời?
- Các bước cơ bản của quá trình quản trị tiếp thị là gì?

Những nhận thức sai lầm nghiêm trọng về tiếp thị

Người ta thường hiểu sai về tiếp thị là gì và nó có thể làm gì cho công ty. Trên thực tế, một số tổng giám đốc đặt ra các kỳ vọng quá cao đối với các giám đốc tiếp thị của mình. Chẳng thế mà không có gì lạ khi nhiệm kỳ của các giám đốc tiếp thị chỉ kéo dài từ 16 đến 18 tháng!

Cách nhìn của tổng giám đốc đối với tiếp thị

Nhiều tổng giám đốc tỏ ra ái ngại trước tỷ lệ thất bại cao của các sản phẩm mới, chi phí quảng cáo và chi phí bán hàng không ngừng tăng lên, thị phần chững lại hoặc giảm sút, biên độ lợi nhuận ngày càng giảm và các dấu hiệu

khác của các kết quả yếu kém trên thị trường. Họ thường đổ lỗi các yếu kém này lên đầu bộ phận tiếp thị/bán hàng của công ty. Dưới đây là các cuộc phỏng vấn với một số tổng giám đốc:

- Năm 1993, Coopers & Lybrand tiến hành cuộc thăm dò ý kiến các tổng giám đốc của một trăm công ty. Nhiều tổng giám đốc đánh giá các phòng tiếp thị của mình là bộ phận “được tập trung không đúng và quá nuông chiều.”
- Năm 1993 McKinsey & Company công bố một bản báo cáo nói rằng nhiều tổng giám đốc coi các phòng tiếp thị của mình là “thiếu trí tưởng tượng, chỉ đưa ra một vài ý tưởng mới, không còn đáp ứng được kỳ vọng nữa.”
- Năm 1994 Booz, Allen & Hamilton đưa ra bản báo cáo báo động ý kiến của các tổng giám đốc cho rằng “các nhà quản trị thương hiệu không còn bắt kịp với thực tiễn thương mại.”

Một số tổng giám đốc hiển nhiên là nên thất vọng về các nhân viên tiếp thị của mình. Tuy nhiên, một số khác có thể đã hiểu sai về những điều mà tiếp thị làm hay có thể làm được, hoặc có thể họ có những kỳ vọng không hợp lý.

Hai cách nhìn không đúng về tiếp thị

Dưới đây là hai cách nhìn thường thấy, nhưng không đúng về tiếp thị:

TIẾP THỊ LÀ BÁN HÀNG. Cách nhìn coi tiếp thị và bán hàng là như nhau là sai lầm phổ biến nhất, không chỉ đối

với nhiều người trong công chúng mà cả đối với nhiều người trong giới kinh doanh. Tất nhiên, bán hàng là một bộ phận của tiếp thị, nhưng tiếp thị không phải chỉ có bán hàng. Peter Drucker nhận xét rằng "mục đích của tiếp thị là làm cho việc bán hàng trở nên thừa." Ý của Drucker muốn nói rằng nhiệm vụ của tiếp thị là phát hiện ra những nhu cầu chưa được đáp ứng và chuẩn bị đưa ra các giải pháp để đáp ứng các nhu cầu đó. Khi tiếp thị có kết quả, người mua thích sản phẩm mới đưa ra, thì tiếng đồn sẽ lan rất nhanh, và khi đó việc bán hàng trở nên không còn quan trọng nữa.

Tiếp thị không thể đặt ngang với bán hàng vì nó bắt đầu rất lâu trước khi công ty đưa ra sản phẩm. Tiếp thị là công việc mà các nhà quản lý phải làm từ trước để đánh giá nhu cầu, đo lường mức độ và cường độ của nhu cầu, và từ đó xác định xem cơ hội tạo ra lợi nhuận có hay không. Còn bán hàng chỉ xuất hiện sau khi đã làm ra sản phẩm đó. Công việc tiếp thị được tiếp tục trong suốt vòng đời của sản phẩm, để tìm kiếm các khách hàng mới, cải tiến sản phẩm cho hấp dẫn hơn, rút kinh nghiệm từ việc bán các sản phẩm, và quản trị việc bán hàng tiếp theo.

Các nhà tiếp thị phê phán các nhà quản lý cấp trên đã không coi chi phí tiếp thị như là sự đầu tư, chứ không phải là chi phí, và chỉ nhấn mạnh các kết quả ngắn hạn, mà không tập trung vào mục tiêu dài hạn, và quá sợ rủi ro.

TIẾP THỊ CHỦ YẾU LÀ CÔNG VIỆC CỦA PHÒNG TIẾP THỊ.
 Một cách nhìn hạn chế khác là coi tiếp thị chỉ là công việc của một bộ phận trong công ty. Đúng là các công ty đều

có các phòng tiếp thị nơi mà các ý tưởng và công việc về tiếp thị được thực hiện. Nhưng nếu các thái độ và công việc về tiếp thị chỉ giới hạn trong phòng tiếp thị, công ty sẽ dễ bị vấp ngã. Một công ty có thể có phòng tiếp thị/phòng bán hàng tốt nhất trong ngành nhưng vẫn có thể bị thất bại trên thương trường. David Packard, đồng sáng lập viên hãng Hewlett-Packard, đã nói rất đúng rằng: "Tiếp thị là một công việc quá quan trọng để có thể chỉ giao cho một mình phòng tiếp thị." Các bộ phận khác trong công ty có thể đối xử với khách hàng một cách tùy tiện, và điều đó sẽ làm cho họ không còn quan tâm đến công ty nữa. Có thể có một khách hàng gọi điện thoại đến công ty và thấy khó khăn trong việc nhận được thông tin hay tìm gặp được đúng người. Một sản phẩm được chuyển đến theo đơn đặt hàng nhưng lại có khiếm khuyết do tiêu chuẩn sản xuất không được đảm bảo hoặc là do việc đóng gói sản phẩm kém. Hoặc sản phẩm được chuyển đến trễ hạn không đúng lời hứa do lỗi về thông tin của kho hàng. Khách hàng có thể bị sừng sốt bởi hóa đơn hàng do phòng kế toán đã cộng thêm các khoản phí mà không có giải thích. Tất cả những sai sót này thường dễ xảy ra khi các bộ phận khác trong công ty không quan tâm đến việc phải làm hài lòng khách hàng.

Một số người còn cho rằng sở dĩ các bộ phận khác thiếu ý thức chăm sóc khách hàng có thể một phần là do sự tồn tại của phòng tiếp thị! Các bộ phận khác cũng có thể nghĩ rằng nhiệm vụ của phòng tiếp thị là "sản xuất và làm hài lòng khách hàng" trong khi họ phải lo công việc của họ. Vậy liệu thái độ của các phòng ban khác sẽ tốt hơn nếu

công ty không có phòng tiếp thị? Chẳng hạn, Marks & Spencer, một trong những nhà bán lẻ tốt nhất của Anh Quốc, đã không có quảng cáo và cũng không có phòng tiếp thị nhưng vẫn thu hút một số lượng lớn những khách hàng trung thành, lý do là vì tất cả nhân viên của Marks & Spencer luôn nghĩ đến khách hàng trước tiên.

Các công ty đang phát đạt đều cố gắng làm cho tất cả các bộ phận trong công ty hướng về khách hàng, nếu không nói là lấy khách hàng làm động lực. Công ty có thể đánh giá xem bộ phận nào trong công ty thực sự hướng về khách hàng bằng cách lựa chọn những câu liệt kê trong Bảng 2-1 phù hợp với trường hợp của mình. Chẳng hạn, một bộ phận Nghiên cứu & Phát triển (R&D) thực sự hướng về khách hàng sẽ phải có các nhân viên của mình thỉnh thoảng gặp gỡ các khách hàng, phối hợp chặt chẽ với các bộ phận khác trong các dự án mới, xác định chuẩn mực sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, lôi cuốn khách hàng có ý kiến đối với các thiết kế sản phẩm mới và không ngừng cải thiện sản phẩm dựa vào các phản hồi của khách hàng. Một bộ phận R&D như thế sẽ đóng góp rất nhiều cho kết quả hoạt động tiếp thị của công ty. Bảng 2-1 nêu ra các dấu hiệu hướng về khách hàng đối với các bộ phận khác trong công ty.

Tìm ra và đáp ứng các nhu cầu

Tại các thị trường có sự cạnh tranh cao, tất cả các bộ phận của công ty đều phải tập trung vào việc giành cho được sự ưa thích của khách hàng. Jack Welch, tổng giám đốc nổi

tiếng của tập đoàn General Electric, nói với các nhân viên của mình như sau: "Các công ty không thể bảo đảm sự an toàn công việc cho các bạn được. Chỉ có khách hàng mới làm được điều đó!" Ông đã làm cho các nhân viên có nhận thức cao về tác động của họ, bất kể ở bộ phận nào, đến việc làm hài lòng và giữ chân khách hàng. Ngụ ý: Nếu bạn không nghĩ về khách hàng, tức là bạn không nghĩ gì cả.

BẢNG 2-1

Đánh giá bộ phận nào trong công ty hướng về khách hàng

Bộ phận R&D

- Dành thời gian gặp gỡ khách hàng và lắng nghe ý kiến của họ.
- Hoan nghênh sự tham gia của bộ phận tiếp thị, bộ phận sản xuất, và các bộ phận khác đối với mỗi dự án mới.
- Xác định chuẩn mực sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và tìm ra các giải pháp "tốt nhất cho từng loại."
- Lôi kéo khách hàng có ý kiến và góp ý cho dự án trong quá trình hình thành.
- Không ngừng cải tiến và hoàn chỉnh sản phẩm trên cơ sở các phản hồi từ thị trường.

Bộ phận mua sắm

- Chủ động tìm kiếm các nhà cung cấp tốt nhất thay vì chỉ lựa chọn trong số những người mới chào sản phẩm.
- Xây dựng mối quan hệ lâu dài với ít nhà cung cấp hơn nhưng có độ tin cậy cao hơn về chất lượng.
- Không hy sinh chất lượng vì giá rẻ.

Bộ phận sản xuất

- Mời khách hàng đến tham quan cơ sở sản xuất của mình.
- Đến thăm các nhà máy của khách hàng để xem khách hàng sử dụng các sản phẩm của công ty ra sao.
- Sẵn sàng làm việc ngoài giờ khi cần để bảo đảm thực hiện đúng kế hoạch giao hàng như đã hứa hẹn với khách hàng.
- Không ngừng tìm kiếm phương pháp để sản xuất hàng hóa nhanh hơn và/hoặc với giá thành thấp hơn.
- Không ngừng cải thiện chất lượng sản phẩm, hướng tới tỷ lệ phế phẩm bằng không.
- Đáp ứng yêu cầu của khách hàng theo “yêu cầu riêng của khách hàng” nếu điều này có thể làm được mà vẫn có lãi.

Bộ phận tiếp thị

- Nghiên cứu các nhu cầu và mong muốn của khách hàng trong các phân khúc thị trường đã được xác định rõ.
- Dành nỗ lực tiếp thị cho tiềm năng lợi nhuận lâu dài của các phân khúc mục tiêu.
- Xây dựng những sự mời chào có hiệu quả cho từng phân khúc mục tiêu.
- Đo lường hình ảnh của công ty và mức độ hài lòng của khách hàng một cách thường xuyên.
- Không ngừng thu thập và đánh giá các ý tưởng về sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm, và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- Gây ảnh hưởng đến tất cả các bộ phận khác trong công ty và đến các nhân viên để họ hướng về khách hàng cả trong suy nghĩ và hành động.

Bộ phận bán hàng

- Có kiến thức chuyên môn về ngành của khách hàng.
- Nỗ lực đưa đến cho khách hàng “giải pháp tốt nhất.”
- Chỉ đưa ra lời hứa khi có thể thực hiện được.
- Phản hồi các nhu cầu và ý kiến của khách hàng đến bộ phận chịu trách nhiệm về phát triển sản phẩm.
- Phục vụ các khách hàng quen một cách lâu dài.

Bộ phận hậu cần

- Có tiêu chuẩn dịch vụ cao về giờ giấc chuyển hàng và luôn luôn giữ vững tiêu chuẩn này.
- Là bộ phận dịch vụ khách hàng có hiểu biết và thân thiện có thể trả lời các câu hỏi, xử lý các khiếu nại, và giải quyết các vấn đề của khách hàng một cách thỏa đáng và kịp thời.

Bộ phận kế toán

- Chuẩn bị các bản báo cáo định kỳ về “khả năng sinh lời” theo sản phẩm, phân khúc thị trường, các địa điểm theo địa lý (các vùng, lãnh thổ bán hàng), quy mô đơn đặt hàng, các kênh phân phối, và các khách hàng cá nhân.
- Chuẩn bị các hóa đơn theo nhu cầu của từng khách hàng và trả lời được các câu hỏi của khách hàng một cách lịch sự và nhanh chóng.

Bộ phận tài chính

- Hiểu rõ và ủng hộ các khoản chi tiêu tiếp thị (ví dụ, quảng cáo hình ảnh) như là các khoản đầu tư cho tiếp thị mà có thể tạo ra sự ưa chuộng và trung thành lâu dài của khách hàng.
- Biết phân bổ các khoản tài chính theo các yêu cầu về tài chính của khách hàng.

- Quyết định nhanh chóng về khả năng chi trả của khách hàng.

Bộ phận Quan hệ công chúng

- Biết tuyên truyền những tin tức thuận lợi cho công ty và “kiểm soát tổn thất” đối với tin tức có hại cho công ty.
- Có vai trò như là khách hàng nằm bên trong công ty và là người đại diện cho công chúng để giúp công ty có các chính sách và cách làm tốt hơn.

Những nhân viên khác có giao tiếp với khách hàng

- Họ là những người có năng lực, lịch thiệp, vui vẻ, có uy tín, đáng tin cậy, và biết đáp ứng.

Chúng ta cần phân biệt ba mức độ thực hiện tiếp thị, được gọi là tiếp thị đáp ứng nhu cầu, tiếp thị dự kiến nhu cầu và tiếp thị hình thành nhu cầu.

TIẾP THỊ ĐÁP ỨNG NHU CẦU (Responsive Marketing). Nhiệm vụ của tiếp thị được xác định là “tìm ra và thỏa mãn các nhu cầu.” Đây là một hình thức tiếp thị đáng được áp dụng khi có một nhu cầu rõ ràng và khi một số công ty đã nhận diện ra nhu cầu và có sẵn giải pháp khả thi. Nhận thấy rằng có nhiều phụ nữ không muốn mất nhiều thời gian cho việc nấu nướng và giặt giũ đã dẫn đến việc phát minh ra máy giặt, máy sấy khô, máy rửa bát đĩa, và lò vi ba. Ngày nay nhiều người nghiện thuốc lá muốn bỏ thuốc thì có thể lựa chọn rất nhiều phương pháp chữa trị. Phần lớn cách tiếp thị ngày nay là tiếp thị đáp ứng nhu cầu.

TIẾP THỊ DỰ KIẾN NHU CẦU (Anticipative Marketing). Một kỳ công khác trong tiếp thị là nhận ra nhu cầu đang hình

thành hoặc còn tiềm ẩn. Khi chất lượng nước uống ở nhiều nơi bị xuống cấp, thì Evian, Perrier, và nhiều công ty khác đã dự kiến trước một thị trường dành cho nước uống đóng chai đang tăng trưởng. Khi các công ty được phẩm nhận thấy căn bệnh stress tăng lên tại các xã hội đô thị phát triển, thì nhiều công trình nghiên cứu sản xuất các loại thuốc chống stress ra đời. Tiếp thị dự kiến nhu cầu có nhiều rủi ro hơn tiếp thị đáp ứng nhu cầu; các công ty có thể bước vào thị trường quá sớm hoặc quá muộn, hoặc thậm chí hoàn toàn sai lầm khi nghĩ rằng một thị trường dự kiến như vậy có thể phát triển.

Tiếp thị hình thành nhu cầu (Need-shaping Marketing). Mức độ tiếp thị táo bạo nhất xuất hiện khi một công ty đưa ra một sản phẩm hay dịch vụ mà chưa có ai yêu cầu và thậm chí thường không tiếp nhận. Vào những năm 1950 không có ai yêu cầu đến các sản phẩm như là Sony Walkman, Sony Betamax hay đĩa hát Sony 3½-inch. Tuy nhiên, Sony dưới sự lãnh đạo của người sáng lập và chủ tịch công ty, Akio Morita, đã đưa ra các sản phẩm nói trên và nhiều sản phẩm khác nữa mà sau này trở thành các đồ dùng thường ngày của nhiều người. Morita đã khái quát triết lý tiếp thị của ông bằng những lời sau: "Tôi không phục vụ các thị trường. Tôi tạo ra chúng."¹

Có lẽ sự khác biệt giữa những người tiếp thị đáp ứng nhu cầu và dự kiến nhu cầu hay hình thành nhu cầu có thể được khái quát rõ nhất bằng sự khác nhau giữa một công ty bị thị trường lèo lái và một công ty lèo lái thị trường. Hầu hết các công ty chỉ ở mức độ bị thị trường lèo

lái, mà bản thân mức độ này đã là một bước tiến so với việc bị lèo lái bởi sản phẩm. Các công ty bị thị trường lèo lái tập trung vào việc nghiên cứu các khách hàng hiện thời để xác định các vấn đề họ gặp phải, thu thập các ý tưởng mới, và thử nghiệm những sự cải tiến sản phẩm được đề xuất và những thay đổi tổ hợp tiếp thị. Những nỗ lực của họ thường đem lại những cải tiến dần dần, không có được sự đổi mới triệt để.

Ngược lại, các công ty lèo lái thị trường nâng cao tầm nhìn và sự văn minh cho chúng ta. Những công ty đó tạo ra các thị trường mới hoặc cải tiến chủng loại sản phẩm hoặc thay đổi luật chơi. Họ tạo ra nhiều sản phẩm mới, dịch vụ mới, các khuôn mẫu kinh doanh mới; thiết lập mặt bằng giá mới; phát triển các kênh phân phối mới; nâng cao dịch vụ đến một mức không thể tin được. Trong số những công ty lèo lái thị trường phải kể đến CNN, Club Med, Federal Express, The Body Shop, IKEA, Benetton, và Charles Schwab. Và một số công ty nổi tiếng khác cũng thể hiện xu hướng lèo lái thị trường như là DuPont, Sony, Gillette, Hewlett-Packard, Tetra Pak, và 3M.

Phạm vi thị trường cần rộng bao nhiêu để công ty có thể sinh lời?

Một trong những quyết định then chốt mà một công ty cần đưa ra là xử lý thị trường một cách đồng nhất đến mức nào. Ở một thái cực là *tiếp thị đại trà*, tại đó công ty đưa ra một sản phẩm hay dịch vụ tiêu chuẩn cho toàn bộ thị trường. Như Công ty Coca-Cola muốn cho loại nước giải khát nổi tiếng của mình có thể "đến tay mọi người." Và

hãng Kodak muốn cho cuộn phim đựng trong hộp màu vàng nổi tiếng của mình sẽ làm hài lòng bất cứ ai muốn chụp ảnh.

Ở mức độ ít đồ sộ hơn là các công ty tiến hành *tiếp thị có mục tiêu*. Họ thiết kế ra các sản phẩm/dịch vụ cho một hoặc một vài phân khúc cụ thể hơn là cho toàn bộ thị trường. Hãng Daimler-Benz nhắm việc bán xe ô-tô Mercedes không phải cho toàn bộ thị trường mà chỉ cho những người mua giàu có những người muốn chiếc ô-tô chất lượng cao và xa xỉ. Procter & Gamble thiết kế loại dầu gội đầu Head and Shoulders đặc biệt cho những người cần trị gàu.

Mức độ tiếp thị vĩ mô thấp nhất, tức *tiếp thị ở mức độ khách hàng*, được thực hiện bởi công ty tập trung vào việc đưa ra và điều chỉnh sự mời chào/giao tiếp đến từng khách hàng cá thể. Chẳng hạn, những thợ làm nhà theo ý khách, sẽ gặp từng khách hàng để thiết kế nhà theo ý muốn của họ. Hay hãng ô-tô BMW đưa ra trang web theo đó khách hàng tiềm năng có thể thiết kế hình dáng xe BMW theo ý mình muốn.

Mỗi một mức độ tiếp thị đều có hàng loạt cơ hội và rủi ro kèm theo. Chúng ta sẽ xem xét các mặt lợi hại của từng loại như sau.

Tiếp thị đại trà

Cuộc cách mạng công nghiệp đã mở ra khả năng cho các ngành công nghiệp sản xuất đại trà, phân phối đại trà, và quảng cáo đại trà các sản phẩm thông dụng như là xà bông, kem đánh răng, đồ uống, và thức ăn. Mặc dù nhiều

sản phẩm này lúc đầu thường được bán sỉ, nhưng nay chúng được bán dưới dạng đóng gói riêng lẻ có kèm theo thương hiệu với số lượng ngày càng tăng. Các nhà sản xuất sử dụng quảng cáo đại trà cho việc tạo nhu cầu cho khách hàng để họ đòi hỏi nhãn hàng đó khiến cho những người bán lẻ buộc phải tích trữ nhãn hàng đó. Các nhà sản xuất cũng sẽ mời chào những ưu đãi trực tiếp (như các đợt khuyến mãi) để các nhà bán lẻ tiến hành và trưng bày những thương hiệu được tập trung quảng cáo. Như vậy nhờ đẩy mạnh quảng cáo các thương hiệu của mình ("lôi kéo") và khuyến khích những người mua hàng trước tham gia và trình bày hấp dẫn các thương hiệu này ("đẩy mạnh"), các nhà sản xuất có thương hiệu hàng đầu sẽ bảo đảm được chỗ đứng vững chắc của mình tại các gian hàng và trong lòng những người mua hàng.

Ngày nay nhiều nhà phân tích dự đoán sự cáo chung của tiếp thị đại trà. Họ cho rằng thị trường đại trà đang bị phân nhỏ thành các phân khúc nhỏ hơn và với số lượng khách hàng lớn hơn, mỗi phân khúc có những thị hiếu riêng và những yêu cầu cụ thể hơn, đòi hỏi cần có tiếp thị có mục tiêu nhiều hơn. Theo họ, ngân sách dành cho tiếp thị ngày nay không thể đáp ứng được các chi phí cao cho việc đưa ra và quảng cáo một thương hiệu đại trà, đặc biệt nếu đó chỉ là một thương hiệu "ăn theo." Hơn nữa, họ còn cho rằng sự phân nhỏ không ngừng phung phí truyền thông đại chúng làm cho việc chuyển thông tin đầy đủ đến quảng đại quần chúng trở nên tốn kém hơn. 40 năm về trước, hầu hết người Mỹ đọc tạp chí *Life* và xem một vài chương trình truyền hình giờ cao điểm của một trong ba

kênh truyền hình. Còn các khách hàng ngày nay có thể xem (hoặc lướt qua) hơn 50 kênh truyền hình và có tới 10 ngàn tạp chí để đọc.

Dự đoán về sự cáo chung của tiếp thị đại trà có phần quá sớm. Tại Liên Xô trước đây, nơi mà người dân bị thiếu thốn hàng hóa có chất lượng trong thời gian 70 năm, việc chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch sang nền kinh tế thị trường tự do đã tạo ra cơ hội vàng cho các nhà tiếp thị đại trà. Các công ty như là McDonald's, Nike, và Procter & Gamble đang lao vào thị trường nước này với những sản phẩm sản xuất đại trà và thu hút được đám đông khách hàng nào nức mua những sản phẩm thương hiệu nổi tiếng của họ.

Ngoài ra, một hình thức cụ thể của tiếp thị đại trà gọi là *bán hàng đại trà* (mass selling) đang tăng trưởng với mức độ bùng nổ trên thế giới. Các công ty bán hàng đại trà - Avon, Amway, Mary Kay, và Tupperware - đang cạnh tranh với các nhà bán lẻ dựa vào cửa hàng bằng cách sử dụng một đội quân các nhà phân phối tự mình làm chủ để bán các loại hàng cho họ như là mỹ phẩm, đồ trang sức, v.v... trực tiếp đến từng nhà, từng công sở, hay thông qua các đại lý tại nhà. Các nhà phân phối này, thường là những người làm việc tại nhà tìm kiếm thu nhập thêm, họ mua một lượng nhỏ các sản phẩm mẫu, được huấn luyện chút ít về kỹ năng bán hàng, và thế là tiếp cận bạn bè, láng giềng, và người lạ để bán được hàng. Họ được hưởng hoa hồng từ số hàng đã bán được và hoa hồng phụ thêm từ số hàng bán được của các phân phối viên khác do họ tuyển được. Vào dịp cuối năm, Mary Kay trao giải thưởng một

chiếc xe hơi loại xịn Cadillac cho những nhà phân phối đạt thành tích cao nhất và nhiều giải thưởng đặc sắc khác tại cuộc đại hội hàng năm tốn kém và đầy cảm xúc.

Bán hàng đại trà đang phát triển rất mạnh tại nhiều nơi trên thế giới - như Indonesia, Ấn Độ, Trung Quốc - nổi lên là một cơ hội đầy hứa hẹn cho hàng triệu người để kiếm thêm thu nhập và thậm chí làm giàu. Một số công ty đã lợi dụng bán hàng đại trà, theo đó đã phóng đại mức thu nhập tiềm tàng và/hoặc làm ra các sản phẩm kém chất lượng mà những người đi phân phối không có ai mua. Đó gọi là "kế hoạch bán hàng hình tháp" (pyramid selling) để phân biệt với các tổ chức bán hàng đại trà chân chính và có uy tín tiến hành phương pháp tiếp thị thường gọi là "tiếp thị mạng lưới" (network marketing) hay "tiếp thị đa cấp" (multilevel marketing).²

Tiếp thị mục tiêu

Trong bài viết có tính khai phá nhan đề "*Khác biệt hóa sản phẩm và phân khúc thị trường như những chiến lược tiếp thị thay thế*," xuất bản năm 1956, Wendell Smith đã phân biệt công ty đưa ra sự đa dạng của sản phẩm ("sự khác biệt hóa sản phẩm") với công ty làm ra các sản phẩm cho các phân khúc thị trường cụ thể ("sự phân khúc thị trường").³ Quan điểm phân khúc thị trường cho rằng mọi thị trường đều bao gồm các nhóm khách hàng (các phân khúc) có những nhu cầu và ý muốn khác nhau. Chẳng hạn, trong số những khách hàng mua kem đánh răng, có người coi trọng bảo vệ khỏi sâu răng, có người thích có mùi thơm, hay làm trắng răng. Bởi vậy không có gì lạ khi

có nhiều thương hiệu kem đánh răng khác nhau xuất hiện với những quảng cáo nói về ưu điểm của mỗi loại, nhằm trở thành thương hiệu chính được lựa chọn cho phân khúc mục tiêu nhất định.

80 năm trước hãng General Motors đã vượt qua hãng Ford để trở thành nhà sản xuất ô-tô lớn nhất Hoa Kỳ nhờ thừa nhận tầm quan trọng then chốt của phân khúc thị trường. Trong khi ông già kỳ cựu Henry Ford “chiều khách hàng mọi thứ miễn là xe màu đen,” thì GM áp dụng chiến lược thiết kế và đưa ra loại xe phù hợp “với mọi túi tiền, mục đích và cá tính.” Giữa những năm 1920 và 1923, thị phần của Ford trượt dốc từ 55% xuống còn 12%.

Khi quyết định tiếp thị mục tiêu, công ty có thể chia thị trường thành “các phân khúc” nhỏ hơn, nhỏ hơn nữa. Trên thực tế, chúng ta có thể phân biệt ba mức độ chia lại thị trường: *mức độ phân khúc thương hiệu*, *mức độ thị trường ngách* và *mức độ tế bào thị trường*.

CÁC PHÂN KHÚC. Các thị trường có thể được chia nhỏ thành nhiều phân khúc rộng. *Phân khúc lợi ích* có nghĩa là tập hợp những người tìm kiếm các lợi ích giống nhau; chẳng hạn, có những người mua hàng thích tìm kiếm giá rẻ, nhóm khác muốn hàng chất lượng cao, và có nhóm muốn đi tìm dịch vụ hoàn hảo. *Phân khúc dân số học* nghĩa là tập hợp những người có cùng đặc điểm về dân số học: những công dân lớn tuổi giàu có, những tầng lớp trẻ thu nhập thấp v.v... *Phân khúc tình huống* nghĩa là tập hợp những người có cùng tình huống sử dụng sản phẩm; chẳng hạn, các khách hàng đi máy bay vì công việc, giải

trí, hay vì lý do khẩn cấp. *Phân khúc mức độ sử dụng* nghĩa là tập hợp những người theo từng nhóm tùy thuộc mức độ sử dụng nhiều, vừa phải, ít, hay không sử dụng sản phẩm. *Phân khúc lối sống* nghĩa là tập hợp những người theo lối sống khác nhau, chẳng hạn “dân ngoại thành thích mặc áo lông và đi xe ô-tô có cửa sau,” hay “gã đàn ông ngang tàng đeo súng ngắn đi xe tải nhẹ.”

Rõ ràng là mọi thị trường có thể được phân khúc theo nhiều cách khác nhau. Nhà tiếp thị nào cũng muốn tìm ra nhu cầu lớn chưa được đáp ứng để biến thành một thị trường béo bở. Để nhận diện ra những phân khúc như vậy, các nhà tiếp thị có hai sự lựa chọn. Một là chỉ tập trung vào một phân khúc (*tiếp thị đơn phân khúc*), hai là một vài phân khúc, mỗi phân khúc tương ứng với sự mời chào riêng khác nhau (*tiếp thị đa phân khúc*).

Tiếp thị đơn phân khúc có ba lợi thế sau:

1. Công ty có thể dễ dàng nhận diện những người mua hàng riêng biệt trong phân khúc để đáp ứng nhu cầu của họ, tiến hành phân nhóm khách hàng và đưa ra mời chào cụ thể, hấp dẫn với từng nhóm khách hàng đó.
2. Công ty có ít đối thủ cạnh tranh hơn trong phân khúc đã được xác định rõ ràng, và hiểu rõ hơn các đối thủ của mình.
3. Công ty có cơ hội tốt để trở thành “người cung cấp sự lựa chọn” cho phân khúc và chiếm được thị phần và lợi nhuận.

Mặt khác, cách tiếp thị đơn phân khúc có rủi ro là phân

khúc có thể trở nên kém hấp dẫn người tiêu dùng muốn có sự thay đổi, hoặc thu hút quá nhiều đối thủ cạnh tranh dẫn đến làm giảm lợi nhuận của từng đối thủ. Những rủi ro này khiến cho các công ty thiên về tiếp thị đa phân khúc nhiều hơn, với nhận thức rằng khi mức lợi nhuận của một phân khúc nào đó giảm đi thì công ty vẫn có thể duy trì được mức lợi nhuận chung nhờ vào các phân khúc khác. Ngoài ra, tiếp thị đa phân khúc còn cho phép công ty có được lợi thế về chi phí nhất định nhờ hiệu quả kinh tế do quy mô và do phạm vi.

CÁC THỊ TRƯỜNG NGÁCH. Thị trường ngách thường chỉ một số tập hợp nhỏ hơn các khách hàng có nhu cầu xác định hẹp hơn hoặc kết hợp các nhu cầu độc đáo. Như phân khúc thị trường xe hơi thể thao có thể được chia nhỏ hơn thành nhiều thị trường ngách của người mua: thị trường ngách của những khách hàng thích loại xe đua đắt tiền, công suất lớn (chẳng hạn xe Ferraris hay Lamborghinis); thị trường ngách của những khách hàng thích loại xe rẻ hơn, bớt đáng xe đua hơn nhưng vẫn có công suất lớn (như là xe Porsch); thị trường ngách dành cho những khách hàng thích các loại xe có hình dáng thông thường nhưng hoạt động như xe thể thao (như loại xe BMW); và thị trường ngách của những người thích loại xe rẻ hơn, trông có dáng xe thể thao nhưng không phải xe thể thao (chẳng hạn xe Ford Mustang).

Việc tập trung vào phục vụ khách hàng trong một thị trường ngách sẽ có nhiều lợi thế, kể cả có cơ hội để biết rõ từng khách hàng một cách thân mật hơn, có ít đối thủ

cạnh tranh hơn (không có, hoặc chỉ có một hoặc hai), và có được biên lợi nhuận lớn, vì khách hàng sẽ sẵn sàng trả cao hơn vì công ty bán hàng trong thị trường ngách rất thành thạo trong việc đáp ứng các nhu cầu của họ. Đương nhiên, các nhà bán hàng cho thị trường ngách cũng gặp phải những rủi ro giống như các nhà tiếp thị phân khúc đơn nếu thị trường ngách trở nên yếu đi. Công ty phải theo dõi chặt chẽ để thị trường ngách không biến thành lỗ hổng. Nếu thấy không chắc chắn, công ty nên theo đuổi chiến lược thị trường đa ngách (multiniche strategy) thay cho chiến lược ngách duy nhất.

Ngày nay ở nhiều thị trường, ngách là điều phổ biến. Blattberg và Deighton nói rằng "các thị trường ngách quá nhỏ bé để có thể đem lại lợi nhuận ngày nay sẽ trở nên rất có lãi khi hiệu quả tiếp thị được cải thiện."⁴ Các công ty hoặc là đi lựa chọn các thị trường ngách hoặc là sẽ bị các thị trường ngách gây thiệt hại. Và có những bằng chứng thuyết phục cho thấy có nhiều công ty giàu có là nhờ vào các thị trường ngách.⁵ Hermann Simon, trong cuốn sách của mình *Hidden Champions* (Những nhà vô địch giấu mặt) đã liệt kê số lượng đáng ngạc nhiên các công ty Đức mà tên tuổi rất xa lạ với công chúng, nhưng đã chiếm thị phần trên thế giới hơn 50% trong các thị trường ngách của mình và thu được lợi nhuận lớn.⁶ Dưới đây là một số ví dụ:

- Tetra chiếm 80% thị trường cá nhiệt đới trên thế giới.
- Hohner chiếm 85% thị trường kèn harmonica trên thế giới.
- Becher chiếm 50% thị trường dù loại lớn trên thế giới.
- Steiner Optical chiếm 80% thị trường kính mắt dùng trong quân sự trên thế giới.

Những nhà vô địch giấu mặt này thường được phát hiện tại thị trường ổn định, là các công ty sở hữu gia đình hoặc nắm giữ phần lớn cổ phần, và tồn tại rất lâu đời. Nguyên nhân thành công của họ có thể được giải thích như sau:

1. Họ phục vụ khách hàng rất tận tình và đưa ra dịch vụ hảo hạng, theo yêu cầu của khách hàng, và rất kịp thời (chứ không phải là giá rẻ).
2. Các nhà quản lý cấp cao của họ giữ liên lạc trực tiếp và thường xuyên với những khách hàng chính.
3. Họ nhấn mạnh việc đổi mới liên tục nhằm nâng cao giá trị đem đến cho khách hàng.

Các nhà vô địch giấu mặt kết hợp việc tập trung cao vào sản phẩm với sự đa dạng về địa lý và xác lập uy tín hàng đầu trong thị trường mục tiêu ngách.

CÁC TẾ BÀO THỊ TRƯỜNG (Market Cells): Những công ty muốn nhắm vào các nhóm khách hàng nhỏ hơn có cùng một số đặc điểm có thể tạo ra cơ hội cho thị trường, được gọi là *các tế bào thị trường*. Ngày nay nhiều công ty xây dựng các *cơ sở dữ liệu khách hàng* chứa đựng các thông tin về khách hàng của mình như về dân số học, sự mua sắm trong quá khứ, các sở thích, và các đặc tính khác. Hãng American Express và các công ty thẻ tín dụng khác có hàng tấn số liệu lưu trữ về khách hàng, cũng như các công ty đặt mua hàng qua catalog, các công ty điện thoại, các công ty dịch vụ công cộng, các ngân hàng, và các công ty bảo hiểm. Những công ty này có cả một *kho dữ liệu* nằm chờ để được phân tích. Các công ty khác như là IBM,

Andersen Consulting, và EDS, cung cấp một loại dịch vụ gọi là *khai thác dữ liệu*, sử dụng các kỹ thuật phân tích và thống kê có sức mạnh lớn để tìm ra những đặc điểm chung và phát hiện mới về khách hàng. Dưới đây là một ví dụ:

Một công ty hàng đầu về bán hàng may mặc với số khách hàng trên hai triệu người đã mời hãng IBM để khai thác dữ liệu của mình và giúp tìm ra các tập hợp nhóm khách hàng. Thay vì đưa ra năm phân khúc thị trường thường thấy, hay 50 thị trường ngách, các nhà nghiên cứu IBM nhận diện ra 5.000 tế bào thị trường. Chẳng hạn IBM phát hiện ra 850 khách hàng của công ty bán hàng theo catalog đã mua áo sơ mi màu xanh và cà vạt màu đỏ! Lý do rất lý thú ở đây là những người mua hàng này có thể sẽ quan tâm đến việc mua (chẳng hạn) áo khoác màu xanh nước biển nhiều hơn so với số khách hàng trung bình của công ty. Công ty có thể có lợi nếu gửi thư đến 850 khách hàng này để chào giá đặc biệt cho loại áo khoác màu xanh nước biển. Nếu điều này là đúng, thì tỷ lệ hưởng ứng của các tế bào thị trường này có thể đạt đến 10%.

Tiếp thị ở mức độ khách hàng

Trước Cuộc Cách mạng Công nghiệp, các thợ thủ công có thể nhận các đơn đặt hàng riêng của các khách hàng. Các thợ may thì “may đo cho từng khách hàng,” còn các thợ đóng giày thì làm từng đôi giày riêng cho từng khách hàng. Khi Cuộc cách mạng Công nghiệp tiến triển, các nhà sản xuất làm ra nhiều sản phẩm để lưu kho và sử dụng thương hiệu và quảng cáo để kích thích khách hàng tìm đến các sản phẩm của mình. Nền kinh tế sản xuất đại trà ưu tiên

cho việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm. Giá cả giảm xuống, và khách hàng chấp nhận các sản phẩm đạt tiêu chuẩn khá nhằm mục đích có thể tiết kiệm được chi phí.

Với sự xuất hiện của máy vi tính, tiếp thị theo cơ sở dữ liệu, và các nhà xưởng linh hoạt, thì chi phí đưa ra các sản phẩm phù hợp với từng khách hàng và chi phí thông tin liên lạc giảm xuống, dù không tới mức bằng chi phí sản xuất sản phẩm tiêu chuẩn nhưng ít ra cũng không phải là cao hơn nhiều. Chúng ta đang chứng kiến sự tái xuất hiện tiếp thị theo từng khách hàng, không phải là hình thức tiếp thị bao trùm, nhưng là hình thức ngày càng phát triển và hứa hẹn. Ngày nay chúng ta có thể đặt hàng một chiếc xe đạp được làm một cách đặc biệt, một chiếc quần jean được cắt theo yêu cầu khách hàng, một bộ áo tắm nữ theo kiểu duy nhất v.v...

Có thể nêu ra sự phân biệt giữa *tiếp thị theo từng khách hàng* và *tiếp thị theo khách hàng đại trà*. Tiếp thị theo từng khách hàng xảy ra khi người bán hàng làm một sản phẩm mới từ đầu cho khách hàng, cũng như thợ may đo hay thợ uốn sắt làm sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng. Tiếp thị khách hàng đại trà xảy ra khi công ty đã thiết lập được một số mẫu cơ bản có thể được kết hợp theo nhiều cách khác nhau cho từng khách hàng.⁷ Chẳng hạn hãng Dell Computer có thể đưa đến từng khách hàng loại máy vi tính lắp ráp riêng bằng phần cứng và phần mềm theo yêu cầu của khách hàng. Hãng ô-tô BMW có thể làm ra các loại ô-tô đại trà nhưng đáp ứng các yêu cầu riêng của khách hàng, bằng cách ô-tô được lắp sẵn về cơ bản trừ một số bộ phận có nhiều sự lựa chọn sẽ được lắp sau theo

yêu cầu của khách hàng. Tiếp thị theo khách hàng đại trà cũng xuất hiện khi các nhà cung cấp dịch vụ có những điều chỉnh trong bản chào hàng nhằm đáp ứng các yêu cầu cụ thể của khách hàng. Chẳng hạn như hệ thống khách sạn Ritz-Carlton lưu giữ trong các cơ sở dữ liệu của mình các thông tin về sở thích của từng khách hàng về quy cách phòng, số tầng, khu vực cấm hoặc được hút thuốc lá, trái cây hoặc hoa đặt trong phòng, các loại gối phụ thêm v.v... Tiếp thị khách hàng đại trà còn được sử dụng khi ngân hàng gửi thiệp sinh nhật hay có những sự chào hàng riêng cho các khách hàng.

Các bước chủ yếu trong quá trình quản trị tiếp thị

Các nhà tiếp thị cũng có nếp nghĩ riêng, cũng như các luật sư, nhân viên kế toán, các chủ ngân hàng, các kỹ sư và các nhà khoa học có nếp nghĩ riêng của họ. Các nhà tiếp thị coi quá trình quản trị tiếp thị bao gồm năm bước cơ bản có thể trình bày như sau:

$$R \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C$$

Trong đó:

- R = Nghiên cứu (nghĩa là nghiên cứu thị trường)
- STP = Phân khúc (segmentations), xác định mục tiêu (targeting), và định vị (positioning)
- MM = Tổ hợp tiếp thị (marketing mix) (phổ biến với tên gọi là 4P: sản phẩm [product], giá cả [price], địa điểm [place] và khuyến mại [promotion])
- I = Thực hiện (implementation)

C = Kiểm soát (control) (nhận thông tin phản hồi, đánh giá kết quả, và xét lại hay cải thiện chiến lược STP và các chiến thuật MM)

Tiếp thị có hiệu quả thường bắt đầu bằng nghiên cứu. R. Nghiên cứu sâu một thị trường sẽ phát hiện ra các phân khúc khác nhau, S, bao gồm những người mua hàng với những nhu cầu khác nhau. Công ty nào khôn ngoan sẽ xác định mục tiêu, T, đối với những phân khúc mà công ty có thể đáp ứng một cách siêu việt hơn. Đối với từng phân khúc mục tiêu, công ty cần phải định vị, P, sự chào hàng của mình sao cho các khách hàng mục tiêu đánh giá được sự chào hàng của công ty khác với sự chào hàng của đối thủ cạnh tranh khác như thế nào. STP đại diện cho tư duy tiếp thị chiến lược của công ty. Bây giờ công ty sẽ phát triển tổ hợp tiếp thị chiến thuật của mình, MM, bao gồm tổ hợp các quyết định về sản phẩm, giá cả, phân phối, và khuyến mại. Sau đó công ty sẽ thực hiện, I, tổ hợp tiếp thị. Cuối cùng, công ty sẽ sử dụng các biện pháp kiểm soát, C, để theo dõi và đánh giá kết quả và để cải thiện chiến lược STP và các chiến thuật MM của mình.

Nghiên cứu

Nghiên cứu là xuất phát điểm của tiếp thị. Không có nghiên cứu, một công ty sẽ đi vào thị trường chẳng khác gì một người bị mù. Có một câu chuyện nói về một nhà sản xuất giày Hồng Kông, ông ta phân vân không rõ thị trường tại một hòn đảo xa xôi ở Nam Thái Bình Dương có dành cho sản phẩm của mình hay không. Ông ta cử một *nhân viên nhân lệnh đặt hàng* đến hòn đảo, sau khi xem xét qua loa

nhân viên này liền báo cáo về: "Những người ở đây không đi giày. Ở đây không có thị trường." Không tin vào báo cáo của nhân viên này, nhà sản xuất giày Hồng Kông cử một *nhân viên bán hàng* đến hòn đảo. Nhân viên bán hàng báo cáo: "Những người ở đây không đi giày. Ở đây có một thị trường rất lớn." Lo ngại rằng nhân viên bán hàng có thể bị cuốn hút trước cảnh nhìn thấy có quá nhiều người không đi giày, nhà sản xuất Hồng Kông cử người thứ ba đến hòn đảo, lần này là một *nhà tiếp thị*. Nhà tiếp thị chuyên nghiệp này tiến hành phỏng vấn người thủ lĩnh của bộ lạc và nhiều người địa phương khác, sau đó điện báo cáo về:

Những người ở đây không đi giày. Tuy nhiên bàn chân của họ rất yếu. Tôi đã hướng dẫn cho thủ lĩnh bộ lạc hiểu việc đi giày sẽ giúp cho đồng bào của ông ta tránh được các bệnh tật đối với bàn chân ra sao. Ông ta rất nhiệt tình. Ông ta dự kiến rằng 70% đồng bào của ông ta sẽ mua giày với cái giá 10 đô-la một đôi. Chúng ta có thể bán 5.000 đôi giày trong năm đầu tiên. Chi phí của chúng ta trong việc đưa giày đến hòn đảo và lập cơ sở phân phối sẽ vào khoảng 6 đô-la một đôi giày. Chúng ta sẽ kiếm được 20.000 đô-la cho năm đầu tiên và với số vốn đầu tư bỏ ra chúng ta sẽ có tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) là 20%, lớn hơn tỷ suất ROI bình thường của chúng ta là 15%. Đây là chưa nói đến giá trị thu nhập cao hơn trong tương lai khi đi vào thị trường này. Tôi kiến nghị chúng ta nên tiếp tục tiến hành.

Như ví dụ này cho thấy, tiếp thị tốt cần có sự nghiên cứu kỹ lưỡng về cơ hội của thị trường và sự tính toán về tài-chính dựa trên cơ sở chiến lược được đặt ra chỉ rõ lợi

nhuận đem lại có phù hợp với các mục tiêu tài chính của công ty hay không.

Việc nghiên cứu sẽ giúp cho công ty nhận ra rằng những người mua hàng ở bất kỳ thị trường nào thường có nhu cầu, quan điểm, và sở thích khác nhau. Những người phụ nữ cần loại giày khác với người đàn ông; những người béo cần loại giày khác với người gầy. Khi thời trang đi vào thị trường giày thì sở thích sẽ mở rộng ra nhiều hơn do sự khác nhau về thu nhập, giáo dục, và thị hiếu.

Sự phân khúc, xác định mục tiêu, và định vị - Tiếp thị chiến lược

Do việc nghiên cứu chắc chắn sẽ phát hiện ra nhiều loại phân khúc khách hàng, nên các nhà quản lý cần phải quyết định sẽ theo đuổi những phân khúc nào. Họ cần phải hướng mục tiêu vào những phân khúc nào mà họ có thể đem đến "hỏa lực" siêu việt hơn. Bằng cách kiểm tra năng lực của mình đối với các yêu cầu cần có cho sự thành công trong từng phân khúc, họ có thể lựa chọn các phân khúc mục tiêu một cách khôn ngoan hơn.

Sau đó công ty cần phải *định vị* sự chào hàng của mình để các khách hàng mục tiêu biết được những lợi ích then chốt hiện diện trong sự chào hàng đó. Chẳng hạn, hãng Volvo đã định vị ô-tô của mình là *xe ô-tô an toàn nhất trên thế giới*. Công ty cũng cố sự định vị đó thông qua khâu thiết kế, thử nghiệm, quảng cáo v.v... Định vị là nỗ lực để cấy ghép vào sự chào hàng những lợi ích then chốt và sự khác biệt trong *tâm trí của khách hàng*.

Ngoài lợi ích then chốt, người bán hàng sẽ phải trình bày cho khách hàng tiềm năng biết các lý do khác vì sao khách hàng nên chọn thương hiệu của họ. Một thương hiệu không chỉ được định vị dựa duy nhất vào một thuộc tính hay lợi ích trung tâm, mà còn mang theo sự định vị đầy đủ hơn. Sự định vị đầy đủ của thương hiệu được gọi là *sự định vị giá trị* của thương hiệu (value proposition). Đây là giải đáp cho câu hỏi của khách hàng, "Tại sao tôi nên mua thương hiệu của ông?" Sự định vị giá trị của Volvo không chỉ gồm có sự an toàn mà còn ở không gian rộng, độ bền lâu, và tính thời thượng, cùng với giá cả xem ra rất hợp lý xét về tổng hợp các lợi ích.

Tổ hợp tiếp thị - Tiếp thị chiến thuật

Các nhà tiếp thị của công ty sau đó phải chuyển đến *giai đoạn tiếp thị chiến thuật*, để xác lập các công cụ của tổ hợp tiếp thị (MM) nhằm hỗ trợ và đưa ra sự định vị của sản phẩm. Những công cụ này thường được biết đến với tên gọi là 4P:

- *Sản phẩm* (Product): Sự mời chào ra thị trường, đặc biệt là đối với sản phẩm hữu hình, bao bì, và tập hợp các dịch vụ mà người mua có thể đòi hỏi trong khi mua hàng
- *Giá cả* (Price): Giá cả của sản phẩm cùng với phí tổn khác phát sinh khi giao hàng, bảo hành v.v...
- *Địa điểm* (Place hoặc distribution): Việc sắp xếp bố trí để làm cho sản phẩm luôn có sẵn và dễ dàng tiếp cận được đối với thị trường mục tiêu

- **Khuyến mại (Promotion):** Các hoạt động giao tiếp với khách hàng, như là quảng cáo, khuyến mại hạ giá, liên lạc thư từ trực tiếp hay thông qua phương tiện đại chúng để thông tin, thuyết phục, hay nhắc nhở thị trường mục tiêu về sự có mặt của sản phẩm và ích lợi của nó

Sự thực hiện

Sau khi vạch ra kế hoạch chiến lược và chiến thuật, bây giờ công ty cần tiến hành làm ra sản phẩm như đã thiết kế, định giá sản phẩm, phân phối, và khuyến mại sản phẩm đó. Đây gọi là giai đoạn thực hiện. Tất cả các bộ phận của công ty đều phải hành động: phòng Nghiên cứu & Phát triển (R&D), phòng cung ứng, phân xưởng sản xuất, phòng tiếp thị và bán hàng, phòng nhân sự, phòng hậu cần, phòng kế toán, và tài vụ.

Trong giai đoạn này, tất cả vấn đề liên quan đến việc thực hiện đều có thể xảy ra. Phòng R&D có thể nhận thấy việc tạo ra được sản phẩm theo yêu cầu là không dễ dàng gì. Chẳng hạn một công ty cà phê muốn chế ra một thứ cà phê "có mùi vị phong phú, mạnh mẽ, khỏe khoắn." Phòng phát triển sản phẩm này đã mất nhiều tháng để tìm ra một loại cà phê hỗn hợp mà các khách hàng sau khi uống thử sẽ thừa nhận là nó có mùi vị phù hợp với sự mô tả. Trong quá trình thực hiện, phân xưởng sản xuất có thể kêu ca rằng không thể sản xuất loại cà phê hỗn hợp này với quy mô lớn, hoặc nếu có thì chi phí quá cao. Phòng cung ứng có thể báo cáo rằng giá mua loại cà phê hạt cụ thể nào đó là quá biến động để có thể giữ cho giá bán luôn ổn định tại thị trường mục tiêu.

Các vấn đề trong quá trình thực hiện thường xảy ra bên trong phòng bán hàng và tiếp thị. Thomas Bonoma lập luận rằng hầu hết các chiến lược tiếp thị đều chấp nhận được, nhưng việc tiếp thị thường thất bại tại khâu thực hiện.⁸ Sự thất bại đó bao gồm thất bại của đội ngũ bán hàng trong việc "bán trước" tính chất đặc thù của sản phẩm hay giá cả của nó; việc tiến hành quảng cáo một cách nghèo nàn; không cung cấp được dịch vụ đạt mức như đã hứa hẹn v.v... Gần đây, Frank Cespedes đã tổng kết nhiều vấn đề trong khâu thực hiện do sự phối hợp kém giữa các bộ phận *quản lý sản phẩm, bán hàng tại hiện trường, và dịch vụ chăm sóc khách hàng*. Ông đã nhấn mạnh sự cần thiết đối với *tiếp thị đồng bộ*, tức là sự phối hợp suôn sẻ và chặt chẽ hơn giữa các bộ phận chức năng quan trọng có quan hệ với khách hàng này.⁹

Việc thực hiện công việc tiếp thị đòi hỏi sự liên kết còn nhiều hơn nữa. Lanning coi sự định vị giá trị của thương hiệu như là một lời hứa đưa đến cho khách hàng một *sự trải nghiệm có kết quả*.¹⁰ Tuy nhiên nhiều khách hàng không nhận được sự trải nghiệm này vì sự kiểm soát có giới hạn của thị trường đối với *hệ thống cung cấp giá trị*. Vấn đề này đã được Knox và Maklan hưởng ứng, khi cho rằng nhiều công ty thất bại trong việc liên kết *giá trị thương hiệu với giá trị khách hàng*.¹¹ Các nhà quản lý thương hiệu tập trung vào việc phát triển sự đề xuất giá trị, trong khi đó các khách hàng có thực sự tiếp nhận đề xuất giá trị hay không lại phụ thuộc vào khả năng của nhà tiếp thị gây ảnh hưởng đối với các quá trình then chốt trong công ty,

như là quá trình sản xuất và cung ứng, quản lý tài sản, và quản lý uy tín của công ty.

Kiểm soát

Bước cuối cùng trong quá trình tiếp thị là kiểm soát. Các công ty thành công đều là các công ty biết học hỏi. Họ thu thập các thông tin phản hồi từ thương trường, các kết quả kiểm toán và đánh giá, và tiến hành sửa chữa nhằm nâng cao kết quả hoạt động của mình. Một công ty không đạt được mục tiêu của mình có thể rút ra bài học sai lầm là do một trong các nhân tố của tổ hợp tiếp thị 4P, hoặc thậm chí cơ bản hơn là do sự phân khúc, xác định mục tiêu, hay sự định vị. Sự tiếp thị tốt làm việc theo nguyên tắc điều khiển học lái con thuyền bằng cách không ngừng theo dõi vị trí của nó so với đích đến. Khoa học và nghệ thuật kiểm soát tiếp thị sẽ được trình bày ở Chương 10.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Dưới đây là một số câu hỏi sẽ giúp bạn đánh giá vai trò của tiếp thị và tính hiệu quả của công việc tiếp thị trong công ty của bạn.

1. Bạn định nghĩa tiếp thị trong công ty của bạn như thế nào? Các bộ phận khác trong công ty nhìn nhận tiếp thị như thế nào?
2. Các bộ phận khác trong công ty của bạn quan tâm đến khách hàng như thế nào? Hãy sử dụng Bảng 2-1 để so sánh. Những bộ phận nào trong công ty là yếu nhất về vấn đề này? Cần phải làm gì để từng bộ

phận này quan tâm đến khách hàng nhiều hơn?

3. Đơn vị kinh doanh của bạn hoạt động ở mức độ thị trường nào, thị trường đại trà, phân khúc, ngách, hay mức độ từng khách hàng? Mức độ đó vẫn đúng hay không trước tình hình thị trường hiện nay và trong tương lai?
4. Liệt kê những tình huống mà chiến lược tiếp thị của bạn và các kế hoạch vẫn đúng nhưng có những vấn đề ngoài dự kiến xảy ra trong khi thực hiện. Những vấn đề thường xảy ra khi thực hiện là gì và cần làm gì để tránh không xảy ra những vấn đề đó?

3

Nhận diện các cơ hội thị trường và phát triển việc đưa ra các giá trị đã nhắm đến

Công việc của tiếp thị là biến các nhu cầu của xã hội thành các cơ hội tạo ra lợi nhuận.—*Vô danh*

Tầm nhìn là nghệ thuật nhìn thấy những cái vô hình.—*Jonathan Swift*

Nghịch cảnh chính là cơ hội được nguy trang.—*Tục ngữ cổ*

Cách tốt nhất để dự đoán tương lai là sáng tạo ra tương lai đó.—*Dennis Gabor*

CƠ HỘI LUÔN CÓ SẴN, và chỉ những nhà tiếp thị tinh táo mới cảm nhận được. Giả dụ bạn sống tại một quốc gia mà đồ gỗ tại đó làm ra rất đẹp nhưng lại đắt. Những hộ gia đình thu nhập thấp, và đặc biệt những người độc thân và cặp vợ chồng trẻ tuổi, thường mua đồ gỗ trả chậm và hay gặp khó khăn khi đến kỳ thanh toán. Liệu có cơ hội nào trong tình huống này không? Có đấy. Ở đâu có

nhu cầu, ở đó có cơ hội. Một nhà tiếp thị tinh táo có thể xử lý tình huống theo hai cách. Anh ta có thể tổ chức sản xuất đồ gỗ chất lượng thấp hơn, giá thành thấp hơn, và bán giá rẻ hơn. Hoặc anh ta có thể tìm ra cách sản xuất đồ gỗ chất lượng tốt với giá thành và giá bán thấp hơn đáng kể. Giải pháp sau được ưa thích hơn giải pháp đầu. Và đó chính là giải pháp mà một trong những doanh nhân giỏi nhất của Thụy Điển tên là Ingvar Kamprad, người sáng lập ra IKEA, hệ thống bán lẻ đồ gỗ lớn nhất thế giới ngày nay, đã thực hiện. Dưới đây là câu chuyện:

Là một người trẻ tuổi sống tại Thụy Điển sau Thế chiến thứ hai, Kamprad quan sát thấy có nhiều gia đình trẻ gặp nhiều khó khăn khi mua sắm đồ gỗ Thụy Điển vì giá rất cao. Giá cao là do chất lượng cao và do biên lãi của người bán lẻ đặt ra cũng cao vì họ không thực sự cạnh tranh với nhau. Những người trẻ tuổi phải chịu thanh toán lãi suất cao hoặc mua đồ gỗ nhập khẩu chất lượng thấp. Kamprad nhận thấy có một cách đưa ra đồ gỗ chất lượng cao với giá bán thấp đáng kể. Chiến lược hạ giá thành của anh ta bao gồm sự kết hợp năm nguồn tiết kiệm sau: (1) Công ty bán lẻ của anh ta sẽ mua hoặc đặt hàng một số lượng lớn đồ gỗ để có được giá thấp; (2) Đồ gỗ sẽ được thiết kế dưới dạng "tháo rời," và do đó có thể vận chuyển không cồng kềnh từ nhà máy đến cửa hàng bán với giá vận chuyển thấp nhất; (3) Khách hàng có thể xem đồ gỗ đã được lắp ráp tại phòng trưng bày sản phẩm, tiến hành chọn lựa, xác định các chi tiết đồ gỗ cụ thể trong nhà kho (tự phục vụ), trả tiền rồi chở về nhà, nhờ đó giảm được chi phí vận chuyển; (4) Khách hàng có thể tự lắp đồ gỗ, nhờ đó tiết kiệm được chi phí lắp ráp và lưu kho; và (5) Các cửa hàng IKEA tập trung vào mức biên lợi thấp và số lượng lớn, tương phản với các

cửa hàng đồ gỗ thông thường của Thụy Điển là mức biên lợi cao nhưng số lượng nhỏ. Tất cả những điều này đã giúp cho IKEA có thể giảm giá so với đối thủ cạnh tranh 20% mà vẫn có lãi rất lớn.¹

Tiếp thị là *nghệ thuật tìm kiếm, phát triển, và kiếm lời từ các cơ hội*. Nếu phòng tiếp thị không nhìn thấy cơ hội nào, thì đó là lúc cho phòng tiếp thị nghỉ việc! Nếu các giám đốc tiếp thị không thể tưởng tượng ra các sản phẩm mới, dịch vụ mới, các chương trình mới, và các hệ thống mới thì lúc đó họ được trả lương để làm cái gì?

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét các vấn đề sau đây:

- Thế nào là một cơ hội tiếp thị?
- Các nguồn chủ yếu cho các ý tưởng về cơ hội mới của công ty là gì?
- Một công ty có thể tổ chức nội bộ như thế nào để tìm thấy nhiều cơ hội hứa hẹn hơn?
- Những con đường tăng trưởng chủ yếu có thể có của các công ty là gì?
- Làm thế nào để một công ty có thể đánh giá và lựa chọn giữa nhiều cơ hội?
- Làm thế nào để một công ty có thể nâng cao tỷ lệ thành công khi tung ra các sản phẩm mới và dịch vụ mới?

Thế nào là một cơ hội tiếp thị?

Chúng tôi định nghĩa một *cơ hội tiếp thị* là một lĩnh vực nhu cầu và sự quan tâm của người mua mà trong đó một công ty sẽ có nhiều khả năng để kiếm được lợi nhuận bằng

cách thỏa mãn nhu cầu đó. Tính hấp dẫn của cơ hội thị trường phụ thuộc vào nhiều nhân tố: số lượng người mua tiềm năng, sức mua của họ, sự ham muốn của họ, và v.v... Một cơ hội tiếp thị xuất hiện khi một nhà tiếp thị nhận diện được một nhóm người với quy mô đủ lớn mà nhu cầu của họ đang trở nên không được đáp ứng. Sự thiên tài của Ray Kroc trong việc tạo ra McDonald's nằm ở chỗ để ý thấy có rất nhiều người muốn có dịch vụ thức ăn nhanh, giá thành rẻ, khẩu vị ngon, và chất lượng ổn định. Chưa có ai đưa ra được dịch vụ như thế trước khi McDonald's xuất hiện trên thương trường.

Các nguồn chủ yếu của cơ hội thị trường là gì?

Có ba tình huống làm xuất hiện các cơ hội thị trường:

1. Cung cấp thứ gì đang khan hiếm
2. Cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có theo một cách mới hoặc ưu việt hơn
3. Cung cấp sản phẩm hay dịch vụ mới

Cung cấp thứ gì đang khan hiếm

Khi có thứ gì đó khan hiếm, khi người mua hàng phải xếp hàng để mua thứ đó, thì một cơ hội tiếp thị xuất hiện. Tình huống này đòi hỏi tài năng tiếp thị ít nhất, bởi vì cơ hội là điều mà ai cũng nhìn thấy. Trong thời chiến, lương thực, thiết bị, và phụ tùng trở nên khan hiếm, và chẳng cần đến thiên tài mới có thể nhận ra điều này. Các nhà sản xuất có thể tận dụng tối đa tình huống này, kể cả tính giá cao, trừ phi có sự kiểm soát về giá cả. Sự khan hiếm cũng là điều

chắc chắn xảy ra sau các thảm họa như là động đất, sóng thần, và lũ lụt, nhưng thường là tạm thời, và các cơ hội thị trường thì không tồn tại lâu.

Các quốc gia hoạt động theo chế độ cộng sản thực hiện chính sách tiết kiệm bắt buộc nhằm tài trợ cho sự phát triển công nghiệp nhanh chóng, để mặc người tiêu dùng với sự khan hiếm hàng hóa và dịch vụ có chất lượng thấp và đơn điệu. Trong nền kinh tế thị trường mở, những sự khan hiếm này có thể đã được nhanh chóng khắc phục nhờ dòng chảy của tư bản. Thế nhưng, tư bản đã không được phép chảy vào để khắc phục sự khan hiếm hàng tiêu dùng. Tuy nhiên, ngày nay McDonald's, Nike, the Gap, và nhiều nhà bán lẻ lớn trên thế giới đã nhanh chóng đi vào các nước cộng sản trước kia và xóa bỏ tình trạng khan hiếm và xếp hàng.

Cung cấp sản phẩm hay dịch vụ hiện có theo cách mới hoặc ưu việt hơn

Các công ty sử dụng nhiều phương pháp để tìm kiếm các ý tưởng nhằm cải thiện sản phẩm hay dịch vụ hiện có. Ở đây chúng ta sẽ xem xét ba phương pháp: *phương pháp phát hiện vấn đề*, *phương pháp lý tưởng*, và *phương pháp chuỗi tiêu dùng*.

PHƯƠNG PHÁP PHÁT HIỆN VẤN ĐỀ. Có rất nhiều sản phẩm và dịch vụ quen thuộc mà người tiêu dùng phải chấp nhận cái hiện có mà không thực sự hài lòng. Các nhà tiếp thị có thể học được nhiều thứ nếu sử dụng *phương pháp phát hiện vấn đề tồn tại*, chẳng hạn đi hỏi những

người đang sử dụng sản phẩm hay dịch vụ xem họ có những thất vọng gì hay gợi ý để cải thiện tình hình. Dưới đây là những ví dụ về những câu trả lời của họ:

Xe của tôi chạy tốn xăng quá.

Lò nướng bánh của tôi rất khó làm sạch.

Tôi rất ghét cảnh xếp hàng dài tại ngân hàng.

Pin máy vi tính của tôi chỉ dùng có ba tiếng là hết.

Đôi khi tôi không thể nào tìm ra cái điều khiển ti-vi từ xa.

Mỗi câu nói trên đều gợi ra một cơ hội thị trường. Chẳng hạn, câu nói cuối cùng đã dẫn Magnavox đi đến làm thêm một nút bấm trên máy truyền hình để người sử dụng có thể ấn vào làm cho cái điều khiển từ xa phát ra tiếng rung từ nơi nó bị bỏ quên trong nhà. Cần lưu ý rằng phương pháp phát hiện vấn đề thường dẫn đến việc *cải tiến* sản phẩm/dịch vụ chứ không phải là *phát minh* ra sản phẩm/dịch vụ mới.

PHƯƠNG PHÁP LÝ TƯỞNG. Ở đây nhà tiếp thị sẽ phỏng vấn một loạt người tiêu dùng và hỏi họ tưởng tượng ra một giải pháp lý tưởng cho sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ đang dùng. Trong rất nhiều trường hợp ước muốn đó có thể được thỏa mãn khá dễ dàng. Bảng 3-1 đưa ra một danh sách các ước muốn được đưa ra trong nhiều tình huống khác nhau và mô tả các giải pháp mà một số nhà tiếp thị nhạy bén cung cấp.

Một loạt các ước muốn có thể chứa những yếu tố có vẻ như mâu thuẫn với nhau. Chẳng hạn, giả sử có ai đó nói: "Tôi mong ước có vài công ty có thể làm ra loại bánh bích

quy ngon nhưng lại không béo và có ít calorie hơn nhiều." Theo nhận thức thông thường thì điều này là không thể được. Người tiêu dùng sẽ phải lựa chọn giữa loại bánh bích quy có vị ngon nhiều chất béo và loại bánh bích quy có vị không ngon nhưng ít chất béo. Tuy nhiên hãng Procter & Gamble đã nhìn chăm chú vào thách thức này và đã bỏ ra nhiều năm để nghiên cứu loại chất béo gọi là Olestra. Hóa ra là các phân tử của Olestra là quá lớn để có thể được hấp thụ như chất béo trong cơ thể, mặc dù vậy Olestra cho tất cả mùi vị mà người ta có thể mong đợi ở loại bánh bích quy có nhiều chất béo. P&G đã được Cục quản lý Liên bang về thực phẩm và dược phẩm Hoa Kỳ (Federal Food and Drug Administration) cho phép đưa ra thị trường chất Olestra. P&G có thể thực hiện được mùa bội thu nhờ bán chất Olestra cho những người làm bánh bích quy, thức ăn nhanh, khoai tây chiên, và kem.

Điều lý thú là, P&G đã sử dụng ý tưởng giải quyết các mâu thuẫn để hướng nghiên cứu của mình vào các sản phẩm mới. Bảng 3-2 liệt kê một số mâu thuẫn mà P&G đã giải quyết được, cùng với một số ví dụ của các công ty khác.

PHƯƠNG PHÁP CHUỖI TIÊU DÙNG. Ở đây nhà tiếp thị sẽ phỏng vấn người tiêu dùng để lập sơ đồ các bước đi của họ trong quá trình mua sắm, sử dụng, và vứt bỏ một sản phẩm. Nhà tiếp thị vẽ ra bản đồ "chuỗi tiêu dùng" và sau đó xem xét từng bước để công ty có thể đưa ra một vài sản phẩm mới, dịch vụ hay các lợi ích mới. Bảng 3-3 trình bày mẫu các câu hỏi có thể dùng để hỏi.

BẢNG 3-1

Lắng nghe các ước muốn của người tiêu dùng

“Ước gì tôi có thể mua được một chiếc xe mới mà không cần phải tranh cãi về giá cả với nhân viên bán hàng lâu cá hầy ép giá, hay gặp phải kết cuộc mua phải chiếc xe “què quặt” mà đại lý không chịu nhận trả lại.”

Đây có vẻ như một tập hợp các ước muốn rất khó để đáp ứng. Mặc dù vậy, Saturn (một bộ phận mới của General Motors) đã được thành lập để đáp ứng các ước muốn của khách hàng này. Nhiều khách hàng có thể cũng đã có những ước muốn như vậy, nếu xét số lượng lớn người đã mua Saturn và mức độ trung thành cao của họ đối với Saturn.

“Ước gì tôi có thể mua được một chiếc xe cũ với sự tin cậy và không phải lo lắng nó sẽ không chạy tốt như lời quảng cáo của người bán xe cũ.”

Ước muốn này nay đã trở thành sự thật nhờ sự hình thành một loại đại lý mới bán xe cũ [(bây giờ đổi tên thành “xe tiền chủ” (pre-owned-cars)] như là Car Max và AutoNation.

“Ước gì tôi có thể tìm thấy một rạp chiếu phim mà có thể chiếu nhiều loại phim để lựa chọn và có cả hiệu ăn thay vì chỉ có quầy bán bắp rang và bánh kẹo, và là nơi mà tôi không còn phải lo lắng có người cao ngổi che trước mặt.”

Ước muốn này nay đã được thỏa mãn nhờ có các rạp chiếu phim đa màn hình có cả dịch vụ ăn uống và kiểu ghế ngồi như ở sân vận động.

“Ước gì tôi có thể bay đến thành phố khác mà giá vé máy bay chỉ bằng một nửa mà vẫn có thể tin tưởng chuyến

bay đủ tiện nghi và an toàn. Tôi sẽ vui mừng đi máy bay đó mà không cần có phục vụ ăn uống và đăng ký trước ghế ngồi."

Ước muốn này có lẽ đã được hãng Southwest Airlines nghe được, nay là hãng hàng không thu được nhiều lợi nhuận nhất của Mỹ.

Giáo sư Sandra Vandermerwe đã đưa ra nhiều minh họa sử dụng một ý tưởng tương tự, mà bà gọi là lập bản đồ *Chu kỳ Hoạt động của Khách hàng*.² Giả sử IBM muốn cung cấp sản phẩm và dịch vụ thông tin hoàn hảo cho ngành ngân hàng. Thách thức của IBM sẽ là làm thế nào để biết được một ngân hàng sẽ có quyết định, định hình, và quản lý hệ thống thông tin của họ như thế nào. Vào lúc nào đó ngân hàng có thể sẽ xem xét có cần cải thiện hệ thống thông tin hay không. Ngân hàng cần phải biết những sự lựa chọn về công nghệ tin học (IT) của mình. Cần nhắc làm thế nào để liên kết hệ thống hiện có của mình vào hệ thống mới. Rồi ngân hàng có thể sẵn sàng để lựa chọn một đại lý. Sau đó là việc lắp đặt và vận hành, huấn luyện nhân viên, và sau đó là duy tu bảo dưỡng và sửa chữa nếu cần. Sau đó một thời gian, ngân hàng sẽ rà soát lại và tiếp tục cập nhật hệ thống IT của mình.

Với chu kỳ hoạt động của khách hàng, thách thức của IBM là chứng minh cho ngân hàng thấy công ty có thể là một đối tác ưu việt trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ, các chương trình, và các hệ thống. Bảng 3-4 trình bày chu kỳ hoạt động tổng thể của khách hàng và đưa thêm các ô vào mỗi bước chỉ rõ việc IBM có thể làm để làm tăng thêm giá trị.

BẢNG 3-2

Các sản phẩm đã giải quyết thành công các mâu thuẫn

- Một sản phẩm làm béo mà không chứa mỡ động vật nhưng có thể nấu nướng và cho mùi vị giống như chất béo có mỡ động vật. Đó là *Crisco*.
 - Chất khử mùi đủ mạnh cho đàn ông, nhưng cũng đủ mềm mại cho da phụ nữ. Đó là *Secret*.
 - Các lát khoai tây không bị ỉu hay gãy vụn khi mở gói ra. Đó là *Pringles*.
 - Băng vệ sinh phụ nữ cho sự bảo vệ tối đa nhưng tạo sự dễ chịu như băng mỏng. Đó là *Always Ultra Thins*.
 - Quần kaki không nhàu. Đó là *Dockers*.
 - Một loại vải mềm mại và có khả năng hấp thu như vải bông mà lại không thấm nước. Đó là *Goretex*.
 - Một loại ô-tô có sức chứa như loại xe hộp (sedan) nhưng điều khiển như xe thể thao. Đó là *BMW*.
-

Chu kỳ hoạt động của khách hàng nói lên rằng IBM cần phải tham khảo ý kiến ngân hàng về những sự lựa chọn chiến lược của ngân hàng, cung cấp các hệ thống và liên kết phần mềm, kiến nghị thay thế thiết bị cũ, kiến nghị chương trình đào tạo và chương trình bảo dưỡng dự phòng v.v... Vấn đề chính là ở chỗ nhà tiếp thị, ở đây là IBM, không chỉ tập trung vào việc bán cho ngân hàng *giá trị mua hàng* ưu việt hơn. IBM còn phải có trách nhiệm bán *giá trị sử dụng* ưu việt hơn. IBM không nên coi đây chỉ là

sự giao dịch một lần rồi thôi mà phải coi đó là *mối quan hệ* tiếp diễn nhằm tạo ra giá trị ưu việt hơn cho khách hàng vào bất cứ lúc nào.

BẢNG 3-3

Sử dụng chuỗi tiêu dùng để tìm ra các cơ hội mới

-
1. Bằng cách nào khách hàng nhận ra họ có nhu cầu đối với sản phẩm hay dịch vụ của bạn?
 2. Làm thế nào khách hàng biết được sản phẩm mới chào của bạn?
 3. Khách hàng đưa ra sự lựa chọn cuối cùng của họ như thế nào?
 4. Khách hàng đặt hàng và mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn như thế nào?
 5. Sản phẩm hay dịch vụ của bạn được chuyển đến khách hàng như thế nào?
 6. Điều gì xảy ra khi sản phẩm hay dịch vụ của bạn được chuyển đến khách hàng?
 7. Sản phẩm của bạn được lắp đặt như thế nào?
 8. Người ta trả tiền cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn như thế nào?
 9. Sản phẩm của bạn được cất giữ trong kho như thế nào?
 10. Sản phẩm của bạn được di chuyển qua lại như thế nào?
 11. Khách hàng thực sự sử dụng sản phẩm của bạn cho cái gì?
 12. Khách hàng cần sự giúp đỡ gì khi họ sử dụng sản phẩm của bạn?

13. Thế còn việc trả lại hoặc đổi lại sản phẩm thì sao?
14. Sản phẩm của bạn sẽ được sửa chữa hay chăm sóc như thế nào?
15. Điều gì xảy ra khi sản phẩm của bạn bị vứt bỏ hay không còn được sử dụng nữa?

Nguồn: Ian C. MacMillan và Riat Gunther McGrath, "Khám phá những điểm khác biệt mới," *Harvard Business Review*, tháng 7 và tháng 8-1997, trang 133-145.

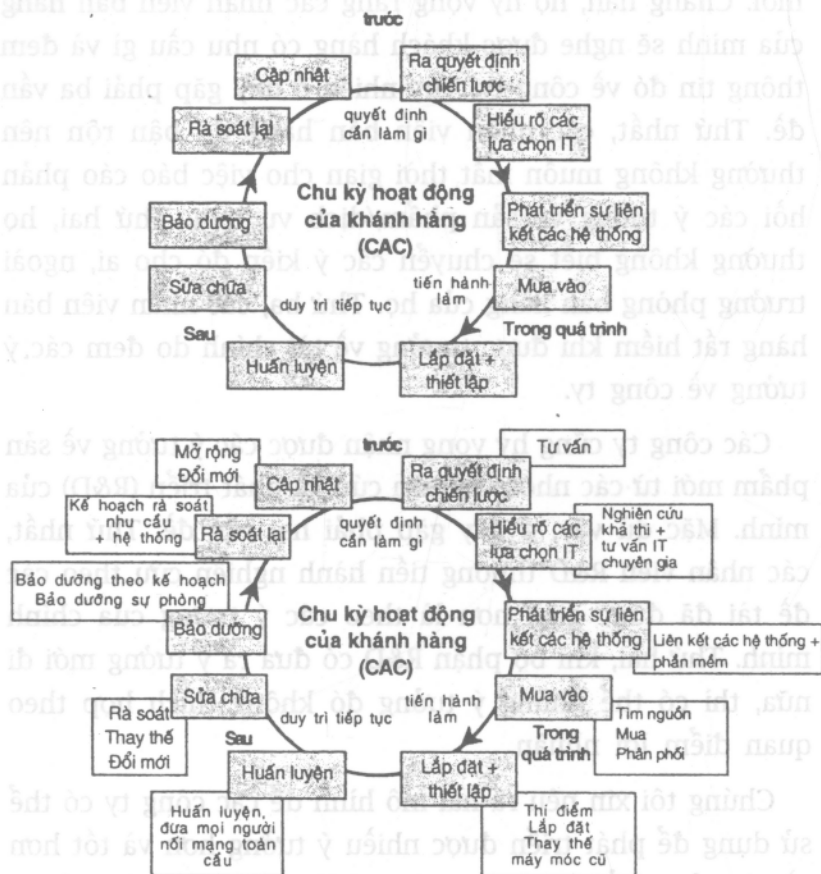
Cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ mới

Các phương pháp nói trên phụ thuộc vào việc nghiên cứu người tiêu dùng mua hàng như thế nào và điều tra các nhu cầu đã được thực hiện của họ. Nhưng người tiêu dùng có phần bị hạn chế trong việc tưởng tượng ra các sản phẩm hay dịch vụ mới có thể xuất hiện nhờ những khám phá mới về kỹ thuật và sự sáng tạo. Người tiêu dùng không phải là người đưa ra kiến nghị về những chiếc máy "Walkman," hay máy ghi âm "videocassette," hay máy quay "videocamera." Quả thực, rất khó có thể tưởng tượng ra những thứ này. Cũng không phải người tiêu dùng là người đưa ra yêu cầu về giấy bóng kính, vải nylon, vải orlon, chảo không dính teflon, vải thun lycra, chất kevlar tăng độ bền cao su, và các sản phẩm có tính đột phá khác của hãng Dulont; những thứ này ra đời từ các phòng thí nghiệm.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét các công ty có thể làm gì để nhận biết những cải thiện sản phẩm và những ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới.

BẢNG 3-4

Chu kỳ hoạt động của khách hàng: Khách hàng Ngân hàng của IBM (Đơn giản hóa)



Nguồn: Sandra Vandermerwe, *The Eleventh Commandment: Transforming to 'Own' Customers* (London: Wiley, 1996), trang 117 và 121.

Công ty có thể tổ chức lại như thế nào để tìm ra nhiều cơ hội hứa hẹn hơn?

Các công ty dựa vào nhiều nguồn để có được các ý tưởng mới. Chẳng hạn, họ hy vọng rằng các nhân viên bán hàng của mình sẽ nghe được khách hàng có nhu cầu gì và đem thông tin đó về công ty. Tuy nhiên ở đây gặp phải ba vấn đề. Thứ nhất, các nhân viên bán hàng do bận rộn nên thường không muốn mất thời gian cho việc báo cáo phản hồi các ý tưởng về sản phẩm/dịch vụ mới. Thứ hai, họ thường không biết sẽ chuyển các ý kiến đó cho ai, ngoài trưởng phòng bán hàng của họ. Thứ ba, các nhân viên bán hàng rất hiếm khi được thưởng về tài chính do đem các ý tưởng về công ty.

Các công ty cũng hy vọng nhận được các ý tưởng về sản phẩm mới từ các nhóm nghiên cứu và phát triển (R&D) của mình. Mặc dù vậy, ở đây gặp phải hai vấn đề. Thứ nhất, các nhân viên R&D thường tiến hành nghiên cứu theo các đề tài đã được giao hơn là theo các ý tưởng của chính mình. Thứ hai, khi bộ phận R&D có đưa ra ý tưởng mới đi nữa, thì có thể những ý tưởng đó không thích hợp theo quan điểm lợi nhuận.

Chúng tôi xin nêu ra hai mô hình để các công ty có thể sử dụng để phát triển được nhiều ý tưởng hơn và tốt hơn về các sản phẩm/dịch vụ mới. Đó là *mô hình nhà quản lý ý tưởng* và *mô hình đột phá chiến lược*.

Mô hình nhà quản lý ý tưởng

Một công ty muốn có ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ mới

cần thiết lập một hệ thống định hướng cho dòng chảy các ý tưởng mới về một điểm trung tâm nơi các ý tưởng đó có thể được tập hợp, rà soát, và đánh giá. Nếu không làm như vậy, các ý tưởng tốt có thể phân tán rải rác về nhiều phòng ban và chết yểu. Điều quan trọng công ty cần phải:

1. Cử một người có thâm niên và uy tín để làm nhà quản lý ý tưởng của công ty
2. Lập ra một ban liên ngành gồm một nhà khoa học, một kỹ sư, một nhân viên cung ứng, một thợ sản xuất, một nhân viên bán hàng, một nhà tiếp thị, và một nhân viên tài vụ, gặp nhau định kỳ để đánh giá những sản phẩm và dịch vụ mới được đề xuất
3. Thiết lập một đường dây điện thoại miễn phí cho những ai muốn gửi đến một ý tưởng mới cho nhà quản lý ý tưởng của công ty
4. Khuyến khích tất cả mọi người có liên quan đến công ty - các nhân viên, nhà cung ứng, nhà phân phối, các đại lý bán hàng - gửi các ý tưởng của họ đến nhà quản lý ý tưởng
5. Thiết lập một chương trình công nhận thành tích chính thức để khen thưởng những người có đóng góp cho những ý tưởng mới hay nhất

Khi hệ thống này đã được xác lập trong công ty, thì các ý tưởng sẽ được tự do tuôn vào. Những ý tưởng hay sẽ không còn bị chết yểu nữa do không có nơi tiếp nhận hay không có người có thẩm quyền ủng hộ. Khi các thành viên của ban quản lý ý tưởng gặp nhau hàng tuần, họ sẽ có rất

nhiều ý tưởng để xem xét. Một số ý tưởng có thể tỏ ra không thích hợp hoặc không khả thi, và nhà quản lý ý tưởng sẽ thông báo lại phát hiện này cho những người đã đưa ra các ý tưởng đó. Một số ý tưởng khác có thể có tiềm năng lợi nhuận nhỏ sẽ để lại xem xét sau. Một vài ý tưởng tỏ ra có nhiều hứa hẹn. Các ý tưởng này sẽ được giao cho các thành viên của ban để nghiên cứu và báo cáo lại trong cuộc họp sau của ban.

Khi các thành viên của ban họp lại, họ sẽ bỏ đi một số ý tưởng kém hứa hẹn hơn so với suy nghĩ ban đầu. Một số ý tưởng khác sẽ trở nên nhiều hứa hẹn hơn, và ban sẽ phân bổ kinh phí để nghiên cứu sâu hơn. Một ý tưởng đầy hứa hẹn có thể nhận được kinh phí trị giá 50.000 đô-la cho nghiên cứu tiếp thị; ý tưởng khác có thể được cấp kinh phí 250.000 đô-la để thiết lập một khuôn mẫu.

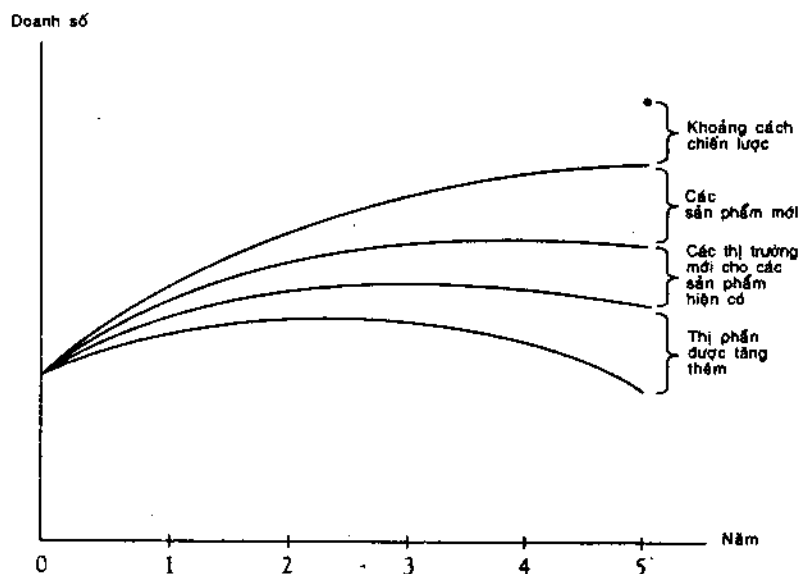
Kết quả của việc tài trợ những ý tưởng có hứa hẹn nhất sẽ được báo cáo lại cho ban tại các cuộc họp sau. Trong trường hợp kết quả nhận được không đạt yêu cầu thì ban quản lý sẽ “loại bỏ” dự án. Các ý tưởng sẽ phải đi qua các khâu sàng lọc kế tiếp và sẽ nhận được quyết định “đi tiếp” hay “dừng lại” ở mỗi khâu. Cách tiếp cận tổ chức như thế này là rất giống với cách làm của công ty 3M, một trong những công ty sáng tạo nhất của Hoa Kỳ.

Cách tiếp cận dựa vào nhà quản lý ý tưởng có thể đem lại hai kết quả cơ hội sau. Thứ nhất, nó sẽ tạo ra văn hóa hướng về phát minh sáng chế cho công ty nhờ biết được dễ dàng ai là người tiếp nhận ý tưởng và nhờ có phần thưởng. Thứ hai, nó có thể đem lại nhiều ý tưởng, trong đó

có thể tìm ra một số ý tưởng đặc biệt tốt. Nói chung, số lượng các ý tưởng càng lớn, thì khả năng xuất hiện một vài ý tưởng lớn càng nhiều.

Mô hình đột phá chiến lược

Các công ty thường gặp phải tình trạng bế tắc khi mà họ không thể đạt được các mục tiêu doanh số như đã dự kiến. Hãy xem một tình huống được minh họa ở Hình 3-5. Một công ty đã lập ra một mục tiêu doanh số cao cần phải đạt được vào năm thứ năm. Công ty đã dự kiến nhiều nguồn doanh số trong thời gian năm năm. Các sản phẩm hiện thời của công ty tại các thị trường hiện có (cứ cho rằng có thị phần như nhau) cung cấp cho thị trường ở mức độ cơ bản, tăng trưởng được một thời gian sau đó giảm xuống do chu kỳ vòng đời của sản phẩm. Doanh số sẽ lớn hơn nếu công ty có thể tăng được thị phần. Doanh số lớn hơn có thể có được từ việc đưa sản phẩm hiện thời của công ty vào các thị trường mới (theo địa lý và phân khúc). Doanh số bổ sung thêm sẽ dựa vào việc tung ra các sản phẩm mới. Cuối cùng, công ty này có thể mua lại một số công ty mới hay các thương hiệu mới. Mặc dù vậy tất cả những sự bổ sung chiến lược này có thể không đủ để đạt được mục tiêu doanh số như mong muốn của các nhà quản lý. Công ty sẽ phải hoặc là giảm mục tiêu doanh số bán (và lợi nhuận) của mình hoặc tìm ra những ý tưởng "đột phá" để lấp đầy khoảng cách chiến lược.

HÌNH 3-5**Mô hình khoảng cách chiến lược Doanh số**

Đó là tình huống mà Jack Welch, Tổng giám đốc của General Electric, phải đương đầu một vài năm trước đây. Tình hình lúc đó cho thấy GE không thể nào đạt được các mục tiêu doanh số và lợi nhuận năm năm của mình. Vào lúc đó Welch đã yêu cầu từng bộ phận của GE tìm ra một hoặc hai ý tưởng “đột phá” có thể làm tăng đáng kể doanh số kinh doanh và lợi nhuận. Ông muốn cái gì đó nhiều hơn là *tư duy cải thiện tình hình*; cái ông muốn là *tư duy đột phá*.

Tác giả cuốn sách này được thuê để làm việc với một trong các bộ phận của công ty, đó là GE Medical Systems tại thành phố Milwaukee, và để dẫn dắt các nhà quản lý

cấp cao trong việc nghiên cứu tìm ra các ý tưởng đột phá. Bộ phận này sản xuất các thiết bị y tế đắt tiền như là máy quét CAT, trị giá 500.000-1.000.000 đô-la. Các bệnh viện ngày càng gặp nhiều khó khăn về khả năng tài chính để mua sắm các thiết bị y tế đắt tiền. Đã có một phong trào chính trị ngăn cản tất cả các bệnh viện, trừ một vài bệnh viện trong vùng mua các thiết bị y tế đắt tiền. Các nhà quản lý của GE Medical Systems buộc phải tìm biện pháp làm thế nào để bán được nhiều máy quét CAT trước tình hình kinh phí của các bệnh viện ngày càng thắt chặt hơn.

Mô hình đột phá chiến lược được thực hiện như sau. GE Medical Systems lập kế hoạch mở cuộc họp “đột phá” kéo dài cả một ngày với sự tham gia của 20 nhà quản lý cấp cao. Hai mươi nhà quản lý này được chia thành bốn nhóm, mỗi nhóm có một nhiệm vụ khác nhau. Các nhiệm vụ của từng nhóm như sau:

- Tìm ra các khách hàng mới và các phân khúc mới
- Tìm ra các chiến lược bán hàng mới
- Tìm ra cách định giá mới và các giải pháp tài trợ mua thiết bị
- Tìm ra các đặc điểm mới cho sản phẩm

Các nhóm gặp nhau tại các phòng họp riêng vào buổi sáng để cùng thảo luận sâu suy nghĩ, và gặp lại nhau vào đầu buổi chiều để trình bày các ý tưởng của mình cho toàn nhóm. Có khoảng 12 ý kiến được nêu ra. Sau đó các nhà quản lý bắt đầu phân tích phê phán từng ý tưởng một. Lần lượt từng ý tưởng bị loại bỏ vì không phù hợp hoặc không khả thi. Nhưng trước khi các nhà quản lý hoàn toàn nản lòng, thì có hai ý tưởng không những trụ được mà còn tỏ

ra rất hứa hẹn. Hai ý tưởng này sau đó đã được đưa ra áp dụng và thu được thắng lợi lớn.

Mô hình đột phá chiến lược đặc biệt hữu ích khi một công ty đang bị mất phương hướng và rất cần đến tư duy sáng tạo, mới mẻ. Cuộc họp bàn về đột phá sẽ tạo sức ép lên các nhà quản lý cấp cao phải để lại đằng sau các giả định thường có và mối quan tâm thường nhật của mình để tập trung suy nghĩ một cách sáng tạo về các sáng kiến mới có ý nghĩa.

Những con đường tăng trưởng có thể có của các công ty là gì?

Tiếp thị, như chúng ta đã nhìn thấy, có trách nhiệm chính đối với sự tăng trưởng của công ty. Đối tượng chính của tiếp thị và kỹ năng cần có là *quản trị sức cầu*, nghĩa là gây ảnh hưởng đến mức độ, thời điểm, và thành phần của nhu cầu nhằm thực hiện các mục tiêu của công ty.

Các nhà tiếp thị sử dụng hầu hết thời gian của họ nhằm cố gắng tạo ra mức độ sức cầu nào đó. Trong một số tình huống, chẳng hạn như khi cầu quá cung, các nhà tiếp thị có thể sẽ tìm cách làm giảm sức cầu hoặc thay đổi thời điểm hoặc thành phần của sức cầu.³

Chúng ta hãy tập trung vào thách thức trong việc xây dựng sức cầu. Một cách xuất phát là coi việc xây dựng-sức cầu bao gồm ba quá trình: *kiểm được khách hàng*, *giữ chân khách hàng*, và *mở rộng khách hàng*. Mỗi một quá trình này đến lượt nó lại bao gồm một số bước, sẽ được đề cập đến trong Chương 7 của cuốn sách này.

Một cách nhìn khác về những con đường có thể có để xây dựng sức cầu dựa vào sự mở rộng khuôn khổ do Igor Ansoff đề xuất, được trình bày ở Bảng 3-6.⁴ Mỗi một ô trong số chín ô nêu ra ở đây chỉ ra từng con đường khác nhau để mở rộng sức cầu.

BẢNG 3-6

Chín cách để xây dựng sức cầu

		Các sản phẩm		
		Hiện có	Được cải tiến	Mới
Các thị trường		Bán được nhiều sản phẩm hiện có cho các loại khách hàng hiện có. (Thâm nhập thị trường)	Cải tiến các sản phẩm hiện có và bán được nhiều hơn cho các khách hàng hiện có. (Cải tiến sản phẩm)	Thiết kế các sản phẩm mới sẽ thu hút các khách hàng hiện có. (Phát triển sản phẩm mới)
	Thâm nhập và bán các sản phẩm ở các khu vực địa lý khác. (Mở rộng địa lý)		Chào hàng và bán các sản phẩm được cải tiến cho các thị trường thuộc khu vực địa lý mới.	Thiết kế các sản phẩm mới cho các khách hàng triển vọng ở các khu vực địa lý mới.
	Bán các sản phẩm hiện có cho các loại khách hàng mới. (Thâm nhập phân khúc)		Chào hàng và bán các sản phẩm được cải tiến cho các loại khách hàng mới.	Thiết kế các sản phẩm mới để bán cho các loại khách hàng mới. (Đa dạng hóa)

Có hai con đường tăng trưởng có thể được bổ sung thêm vào danh sách được nêu ở Bảng 3-6 mà trong ma trận này chưa được thể hiện rõ. Đó là (1) đổi mới các hệ thống cung cấp giá trị và (2) xâm nhập vào các không gian thị trường mới.

Các công ty có tên sau đây đã đạt được sự tăng trưởng nổi bật nhờ thiết lập một hệ thống cung cấp mới cho sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có:

- Michael Dell, khi còn là sinh viên 24 tuổi tại trường Đại học Texas, đã sớm nhận ra rằng có thể bán các máy vi tính cá nhân qua bưu điện và điện thoại. Anh ta cảm thấy có đủ số người mua hàng tin vào việc đặt mua máy vi tính Dell qua điện thoại, đặc biệt nếu có bảo đảm trả lại tiền nếu hàng không đủ chất lượng. Lòng tin của khách hàng được tăng lên sau khi các quảng cáo của Dell cho thấy các khách hàng của Dell bày tỏ sự hài lòng cao nhất trong số các khách hàng mua các loại máy vi tính thương hiệu khác. Gần đây Michael Dell đưa ra cách phân phối có tính sáng tạo mới bằng cách bán máy vi tính qua Internet cho cả các doanh nghiệp và người tiêu dùng. Anh ta cho biết doanh số bán qua Internet hàng ngày trung bình đạt hơn ba triệu đô-la.
- First Direct là một ngân hàng của Anh mà không hề có một tòa nhà hay chi nhánh nào. Nhưng nó luôn sẵn sàng phục vụ các nhu cầu ngân hàng cho khách hàng của mình cả ngày lẫn đêm, bảy ngày trong tuần. Các giao dịch và thông tin được thực hiện qua điện thoại và trước sau cũng sẽ được thực hiện qua máy vi tính.

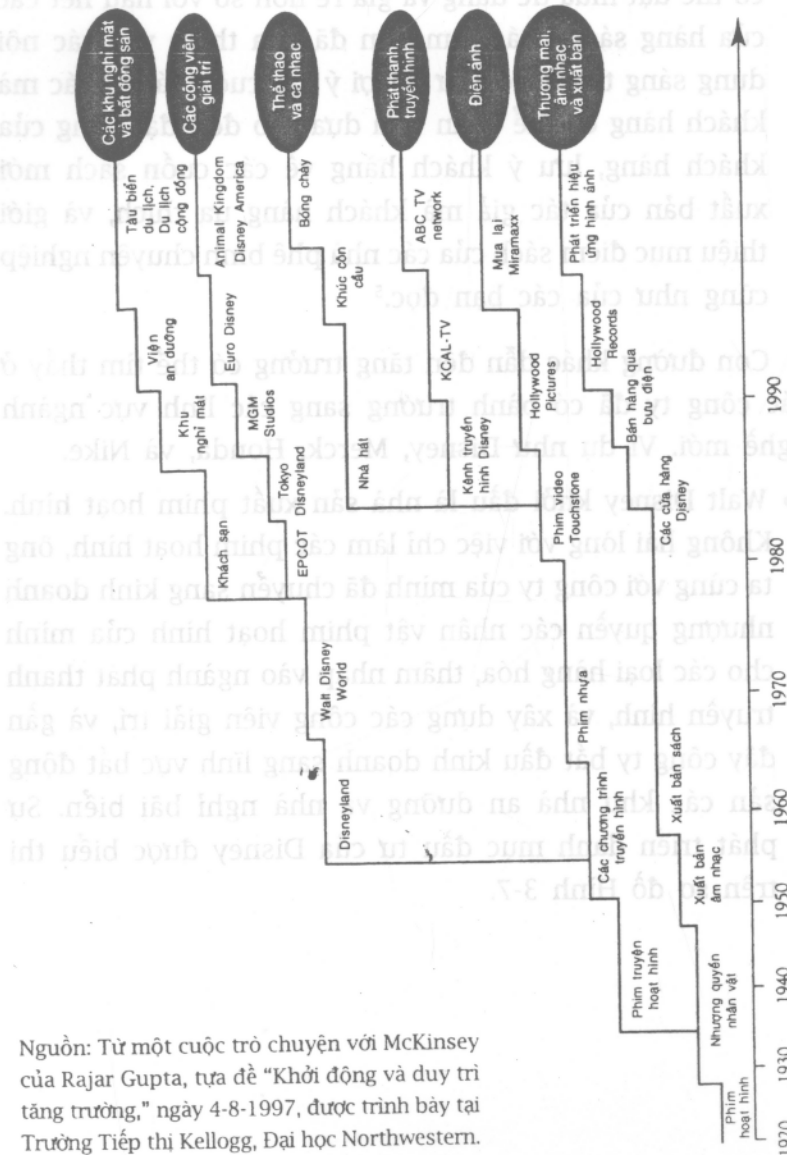
- Năm 1994 Jeffrey Bezos đã thiết lập ra một trang web có tên *www.amazon.com*, liệt kê hơn 2,5 triệu tựa sách có thể đặt mua dễ dàng và giá rẻ hơn so với hầu hết các cửa hàng sách khác. Amazon đã đưa thêm vào các nội dung sáng tạo khác như là gợi ý các cuốn sách khác mà khách hàng có thể quan tâm dựa vào đơn đặt hàng của khách hàng, lưu ý khách hàng về các cuốn sách mới xuất bản của tác giả mà khách hàng ưa thích, và giới thiệu mục điểm sách của các nhà phê bình chuyên nghiệp cũng như của các bạn đọc.⁵

Con đường khác dẫn đến tăng trưởng có thể tìm thấy ở các công ty đã có bành trướng sang các lĩnh vực ngành nghề mới. Ví dụ như Disney, Merck, Honda, và Nike.

- Walt Disney khởi đầu là nhà sản xuất phim hoạt hình. Không hài lòng với việc chỉ làm các phim hoạt hình, ông ta cùng với công ty của mình đã chuyển sang kinh doanh nhượng quyền các nhân vật phim hoạt hình của mình cho các loại hàng hóa, thâm nhập vào ngành phát thanh truyền hình, và xây dựng các công viên giải trí, và gần đây công ty bắt đầu kinh doanh sang lĩnh vực bất động sản các khu nhà an dưỡng và nhà nghỉ bãi biển. Sự phát triển danh mục đầu tư của Disney được biểu thị trên sơ đồ Hình 3-7.

HÌNH 3-7

Sự phát triển danh mục đầu tư của Disney



Nguồn: Từ một cuộc trò chuyện với McKinsey của Rajar Gupta, tựa đề "Khởi động và duy trì tăng trưởng," ngày 4-8-1997, được trình bày tại Trường Tiếp thị Kellogg, Đại học Northwestern.

- Hãng dược phẩm khổng lồ Merck không muốn chỉ dừng lại ở việc sản xuất và kinh doanh các loại dược phẩm trị bệnh. Năm 1993 Merck mua lại công ty Medco, một nhà phân phối dược phẩm thông qua bưu điện với giá 6,6 tỉ đô-la. Công ty còn lập một liên doanh với hãng DuPont để xây dựng một cơ sở nghiên cứu cơ bản. Công ty còn lập một liên doanh khác với hãng Johnson & Johnson để đưa một số dược phẩm của mình vào thị trường bên ngoài sở giao dịch (OTC). Công ty còn liên kết với các hãng công nghệ sinh học và điều hành cả hãng Merck Generics nữa.
- Honda, một công ty khổng lồ của Nhật Bản, thích khoe rằng công ty có thể xếp sáu cái Honda vào một ga-ra chứa hai chiếc xe. Khi người ta chưa hiểu ra điều này có nghĩa là gì thì Honda nhắc nhở họ tiếp rằng ngoài xe hơi, hãng còn sản xuất xe gắn máy, máy cắt cỏ, động cơ tàu thủy, máy thổi tuyết và xe trượt tuyết nữa. Sản phẩm chủ lực của Honda là động cơ, và công ty có một thế mạnh nổi bật trong việc làm ra các loại động cơ. Sau đó công ty đi vào các ngành công nghiệp khác cần đến các động cơ và làm ra các sản phẩm cuối cùng.
- Công ty sản xuất giày Nike bắt đầu kinh doanh từ việc thiết kế các loại giày cao cấp cho các vận động viên điền kinh thực thụ. Sau đó công ty thuê các vận động viên điền kinh nổi tiếng để quảng bá cho giày của Nike. Rồi thì công ty đưa thêm quần áo thể thao vào danh mục sản xuất. Gần đây công ty cung cấp các quần áo thể thao cho các đội bóng nổi tiếng như là Dallas Cowboys.

Động thái mới nhất của Nike là tổ chức các sự kiện Nike như các trận đấu bóng đá và giải đánh gôn.

Tất cả những ví dụ này minh họa các cơ hội dành cho các công ty có quyết tâm đi vào các ngành tương cận hoặc khác biệt.

Làm thế nào để một công ty có thể đánh giá và lựa chọn giữa nhiều cơ hội?

Những công ty may mắn nhận ra có nhiều cơ hội thị trường dành cho mình lại gặp phải một vấn đề mới, tức là, làm thế nào để quyết định cơ hội nào là tốt nhất để theo đuổi. Họ muốn hái các quả táo, chứ không phải các quả chanh. Hầu hết các công ty đều lập ra các tiêu chuẩn để định hướng việc nghiên cứu và lựa chọn các dự án thích đáng. Chẳng hạn, công ty Gould Corporation đã lập ra các tiêu chuẩn sau để đánh giá các cơ hội phát triển sản phẩm mới:

- Sản phẩm phải có thể sẵn sàng để tung ra thị trường trong vòng năm năm.
- Sản phẩm phải có tiềm năng thị trường ít nhất 50 triệu đô-la và tỷ lệ tăng trưởng 15%.
- Sản phẩm phải đem lại ít nhất 30% lợi nhuận trên doanh số và 40% trên vốn đầu tư.
- Sản phẩm phải có khả năng chiếm được vị trí dẫn đầu về kỹ thuật hay thị trường.

Các tiêu chuẩn trên giúp cho công ty Gould sàng lọc bỏ đi các ý tưởng đáng chú ý khác để tập trung vào ý tưởng

thích hợp nhất với ngành nghề kinh doanh và tiêu chuẩn đầu tư của mình.

Đối với các ý tưởng đã được chấp nhận, công ty cần đo lường mức độ lợi nhuận tiềm tàng so với rủi ro có thể có. Có một câu chuyện kể về một chủ tịch công ty có lần xem xét kiến nghị về một sản phẩm mới mà dự kiến có thể đem lại lợi nhuận 50 triệu đô-la trong vòng đời của nó. Ông ta chất vấn lại bằng câu hỏi: "Nếu như chúng ta sai lầm, thì tổn thất sẽ là bao nhiêu?" Người quản lý phụ trách phát triển sản phẩm mới trả lời rằng rủi ro bất lợi này có thể gây tổn thất 10 triệu đô-la. Ông tổng giám đốc lập tức bác bỏ đề nghị này vì rủi ro bất lợi. Tuy vậy, đáng lẽ ra ông ta nên đặt thêm một câu hỏi nữa trước khi có một quyết định vội vàng: "Thế xác suất chúng ta có thể bị mất 10 triệu đô-la là bao nhiêu?" Nếu xác suất là 10%, thì ông ta nên cho tiến hành dự án. Còn nếu xác suất này lớn, chẳng hạn 50% thì ông ta mới nên thôi trò chơi này.

Ước tính xác suất thành công tổng thể của việc đưa ra sản phẩm mới thường bao gồm ba ước tính xác suất riêng biệt sau:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Xác suất} \\ \text{thành công} \\ \text{tổng thể.} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Xác suất} \\ \text{hoàn thành} \\ \text{về kỹ thuật.} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Xác suất} \\ \text{thương mại} \\ \text{hóa theo sự} \\ \text{hoàn thành về} \\ \text{kỹ thuật.} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Xác suất} \\ \text{thành công} \\ \text{về kinh tế} \\ \text{theo sự} \\ \text{thương mại} \\ \text{hóa đó.} \\ \hline \end{array}$$

Ví dụ, nếu ba xác suất được ước tính lần lượt là 0,5; 0,65; và 0,74 thì công ty có thể suy ra xác suất thành công tổng thể là 0,24. Khi đó công ty sẽ phải quyết định xem tiềm năng lợi nhuận có đủ lớn để bảo đảm cho việc phát triển sản phẩm hay không khi xác suất thành công tổng thể thấp như vậy.

Làm thế nào để một công ty có thể nâng cao tỷ lệ thành công khi tung ra các sản phẩm và dịch vụ mới?

Tìm ra các cơ hội có vẻ rất hấp dẫn là một chuyện; còn có khả năng để biến các cơ hội đó thành các sản phẩm thương mại thành công hay không lại là chuyện khác. Tỷ lệ thất bại của sản phẩm mới là khá cao, 80-90% đối với sản phẩm tiêu dùng đại trà có bao bì và 20-30% đối với các sản phẩm công nghiệp.

Tại sao có sự khác biệt như vậy? Các thương hiệu mới của các sản phẩm tiêu dùng nhanh thường rất giống với các thương hiệu đang tồn tại, được tung ra thị trường bằng đợt quảng cáo lớn có hiệu quả không chắc chắn, và cần phải đánh bật thói quen của người tiêu dùng thích mua hàng hiệu quen thuộc đã có của họ. Các công ty hàng hóa công nghiệp thường đưa ra các sản phẩm mới khi nhu cầu đã được nghiên cứu kỹ lưỡng, theo đó họ có thể đưa sản phẩm cho các công ty quan tâm thử nghiệm trước, và họ đã có sẵn danh sách khách hàng có triển vọng cao.

Trong khi phát triển và tung ra một sản phẩm mới thì có rất nhiều điều trực tiếp có thể xảy ra:

- Tổng giám đốc có thể đã khởi xướng dự án như là một ý tưởng ưa thích mà chưa có căn cứ nào khẳng định tính khả thi của ý tưởng đó.
- Khái niệm sản phẩm ban đầu có thể đã được thêm bớt mỗi khi chuyển qua từng phòng ban, cho đến khi nó trở nên không còn giống với ý tưởng tốt đẹp ban đầu.
- Các phòng ban khác nhau có thể đã cường ép sự cân đối giữa tiết kiệm chi phí và doanh số làm cho sản phẩm cuối cùng trở nên kém sức hấp dẫn đối với người mua.
- Công ty không bảo đảm được việc kiểm soát thị trường có chất lượng do không thu hút đủ các đại lý phân phối có chất lượng.
- Công ty không mua đủ quảng cáo để tạo được sự chú ý cần thiết và ý muốn thử nghiệm trong dư luận.
- Công ty định giá sản phẩm quá cao.
- Công ty đầu tư quá nhiều vào phát triển sản phẩm mới đến nỗi tung nó ra thị trường với hy vọng thu hồi lại các phí tổn đã đầu tư.

Để xây dựng một bức tranh phản ánh các yếu tố chung có ảnh hưởng đến việc đưa ra sản phẩm thành công, Madique và Zirger đã yêu cầu nhiều công ty điện tử nêu tên những sản phẩm thành công nhất của họ và cung cấp thông tin cho từng trường hợp.⁶ Qua đó họ tìm ra các yếu tố chung có ảnh hưởng đến việc đưa ra các sản phẩm thành công, đó là:

- Tất cả các sản phẩm thành công đều có sự ước tính mức lợi nhuận đem lại rất cao. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng các ước tính lợi nhuận trước khi thực hiện dự án thường là quá lạc quan. Do đó nếu ước tính lợi nhuận rất cao, thì ngay cả khi mức lợi nhuận đó không đạt được, thì lợi nhuận thu được vẫn còn tốt.
- Các công ty thành công đều chi khá nhiều tiền cho việc quảng bá sự có mặt của sản phẩm. Một số công ty mắc sai lầm bỏ rất ít tiền cho việc quảng bá cho rằng khi họ đã phát minh ra một cái “bảy chuột tốt hơn” thì thiên hạ sẽ ùn ùn tự kéo nhau đến mua.
- Các sản phẩm thành công thường là các sản phẩm được đưa ra giới thiệu đầu tiên, chứ không phải các sản phẩm được đưa ra sau.
- Phát triển sản phẩm mới thường do một nhóm liên ngành làm việc tốt với nhau.
- Tổng giám đốc của công ty rất ủng hộ các ý tưởng và chương trình phát triển sản phẩm mới.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Nhà văn Mark Twain có lần kêu ca: “Tôi hiếm khi có thể nhìn thấy cơ hội cho đến khi nó không còn là cơ hội nữa.” Số phận của hầu hết các công ty là họ sẽ gặp phải một đối thủ cạnh tranh xuất hiện với cái gì đó mới mẻ mà lẽ ra họ đã phải nghĩ ra trước. Tệ hơn nữa, ý tưởng đó có thể đã bị đá qua đá lại trong công ty của họ mà không nổi lên đến mức họ nắm lấy và đưa nó ra. Những ý tưởng hay nằm lơ lửng ở đâu đó trên không trung và cái phân biệt giữa

những người năng động và những người bị động là ở chỗ họ được tổ chức như thế nào để có thể nắm bắt và đánh giá các ý tưởng và sau đó phát triển và đưa ra ý tưởng đó một cách thành công. Hầu hết các công ty đều thiếu văn hóa đổi mới, trong khi việc đổi mới là sự phòng thủ tốt nhất trong thương trường cạnh tranh khốc liệt nơi mà chỉ có một vài lợi thế cạnh tranh là có thể tồn tại lâu. Trong khi sự đổi mới là mạo hiểm, thì sự không đổi mới có thể là sự kết liễu.

Dưới đây là một số điều cần suy nghĩ cho đơn vị kinh doanh của bạn:

1. Kể ra năm cơ hội chính mà doanh nghiệp của bạn gặp phải. Đánh giá từng cơ hội đó về lợi nhuận tiềm năng của nó và xác suất thành công.
2. Liệt kê một số vấn đề mà khách hàng có ý kiến đối với sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Đề xuất giải pháp cho từng vấn đề đó.
3. Làm thế nào để khách hàng thực sự thích mua và dùng sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Điều này gợi ý những cơ hội gì cho bạn?
4. Vẽ sơ đồ chu kỳ hoạt động của khách hàng bình thường khi khách hàng trải qua từ mua sắm, sử dụng, và loại bỏ sản phẩm của bạn. Từ các điểm trong chu kỳ hoạt động của khách hàng có thể rút ra những cơ hội gì?
5. Công ty của bạn được tổ chức như thế nào để có thể kích thích và thu thập các ý tưởng về sản phẩm và

dịch vụ mới? Bạn hãy cho điểm đánh giá mức độ của công ty bạn như sau:

- Kém: Công ty không có cách tổ chức nào để kích thích và thu thập các ý tưởng.
- Khá: Công ty dựa vào các nhân viên bán hàng và bộ phận R&D để lấy các ý tưởng.
- Tốt: Công ty đã cử một người chịu trách nhiệm thúc đẩy và thu thập các ý tưởng, nhưng cả hệ thống cần nhiều hơn thế.
- Xuất sắc: Công ty có một hệ thống quản lý ý tưởng hoạt động rất tốt, đưa ra được nhiều ý tưởng hay.

6. Doanh nghiệp của bạn có chuẩn bị một bản phân tích khoảng trống chiến lược hay không? Khi có khoảng trống đó tồn tại, doanh nghiệp của bạn xử lý như thế nào? Hạ thấp mục tiêu? Tổ chức các cuộc họp bàn đột phá?

4

Phát triển sự định vị giá trị và xây dựng tài sản thương hiệu

Thập kỷ giá trị đang ở trước mặt chúng ta. Nếu bạn không thể bán được một sản phẩm có chất lượng cao hàng đầu với cái giá thấp nhất thế giới, bạn sẽ bị loại khỏi cuộc chơi... cách tốt nhất để giữ được khách hàng của bạn là phải không ngừng tìm ra cách để họ nhận được nhiều hơn mà phải trả ít hơn.—*Jack Welch, Chủ tịch General Electric*

NHÂN XÉT NỔI TIẾNG của Gertrude Stein: "Một bông hồng là một bông hồng là một bông hồng," có lẽ sẽ không bao giờ được nhà tiếp thị nào nhắc lại. Nhận thức về một đối tượng sẽ bị ảnh hưởng lớn bởi bối cảnh của nó. Chẳng hạn, Evian có thể bán nước với giá 15 đô-la một ounce (28,35 gam). Chúng tôi không nói đến nước đóng chai của Evian, mà giá của nó khoảng 25 xu một ounce. Evian còn sản xuất loại nước chống khô da đựng trong một

ống phun nhỏ, được bán với giá 15 đô-la một ống. Nó chứa nước, nhưng đối với người sử dụng thì nó đem lại một lớp bụi sương tươi mát được phun lên mặt vào một ngày nóng bức.

Tương tự như vậy, hầu hết mọi người không thể nhận ra sự khác nhau, khi thử bọt mát, giữa Coca-Cola và President's Choice Cola (một nhãn hiệu của Siêu thị Loblaw tại Toronto). Mặc dù vậy người ta vẫn trả nhiều tiền hơn cho Coca-Cola khi họ thấy nhãn hiệu này. Khi hãng Coca-Cola tiến hành làm lại công thức nước ngọt của nó vào năm 1985, đã nổ ra sự phản đối của dân chúng toàn quốc: "Tại sao họ lại dám thay đổi khẩu vị của loại nước uống dân tộc của chúng ta!" Một số thương hiệu nào đó đã trở nên thiêng liêng đối với người tiêu dùng. Tổ chức thương hiệu quốc tế Interbrand ước tính rằng tên thương hiệu Coca-Cola trị giá đến 35 tỉ đô-la, lớn hơn giá trị của tất cả các nhà máy của nó cộng lại.

Nói như vậy không có nghĩa là nghệ thuật tiếp thị là lựa chọn một nhãn hiệu tốt, rồi quảng cáo nó khắp nơi, và sẽ thu được món lợi lớn. Để xây dựng một thương hiệu mạnh cần có nhiều bước. Các bước này được liệt kê trên Bảng 4-1 dưới hai đề mục chính: *phát triển sự định vị giá trị và xây dựng thương hiệu*.

BẢNG 4-1

Các bước chủ yếu để phát triển một thương hiệu mạnh

Phát triển sự định vị giá trị

1. Chọn ra một *định vị rộng* cho sản phẩm.
2. Chọn ra một *định vị cụ thể* cho sản phẩm.
3. Chọn ra một *định vị giá trị* cho sản phẩm.
4. Phát triển *sự định vị giá trị toàn diện* cho sản phẩm.

Xây dựng thương hiệu

1. Chọn ra một *tên thương hiệu*.
 2. Xây dựng *các gắn kết và hứa hẹn phong phú* đối với tên thương hiệu.
 3. Quản lý tất cả *các tiếp xúc thương hiệu* của khách hàng để nó đáp ứng hay vượt quá mong đợi của khách hàng có liên quan đến thương hiệu.
-

Phát triển sự định vị giá trị

Không có công ty nào tốt về mọi thứ. Trước hết, nguồn tài chính của các công ty là có hạn và họ cần phải quyết định sẽ phải tập trung vào đâu. Thứ hai, khi lựa chọn sẽ làm tốt ở mặt này thì có thể làm giảm khả năng làm tốt ở mặt khác. Chẳng hạn, nếu một công ty lựa chọn sản xuất đại trà một sản phẩm tiêu chuẩn để có được giá thành thấp nhất, thì công ty sẽ không thể tự do để đáp ứng nhiều yêu cầu của khách hàng về sự bổ sung điều chỉnh mặt hàng.

Lựa chọn một định vị rộng

Những phương án lựa chọn của định vị rộng là gì? Giáo sư Michael Porter, trong cuốn *Competitive Strategy* (Chiến lược cạnh tranh) của mình, đã đưa ra ba phương án định vị rộng: đơn vị kinh doanh cần phải tập trung vào việc trở thành *người tạo ra sự khác biệt về sản phẩm, người dẫn đầu về giá thành thấp, hay người chiếm thị trường ngách* (nicher).¹ Ông nhắc nhở các công ty rằng nếu họ cố làm tốt cả ba mặt này, nhưng lại không ưu việt ở mặt nào cả, thì họ sẽ thua các công ty chỉ ưu việt ở một mặt mà thôi. Con đường giữa chỉ là cái bẫy. Các công ty thường không có đủ tiền để làm tốt mọi mặt. Ngoài ra, mỗi một chiến lược định vị đòi hỏi phải có văn hóa tổ chức và hệ thống quản lý khác nhau.

Tuy vậy, các nhà phê bình chỉ ra rằng một số công ty đã trở nên siêu việt về cả hai mặt là tạo sự khác biệt về sản phẩm và giá thành thấp. Hãng Procter & Gamble không chỉ là một công ty tiếp thị lớn tạo ra sự khác biệt về sản phẩm siêu hạng, mà nó còn là công ty rất có hiệu quả trong việc bảo đảm cơ cấu giá thành sản xuất. Toyota không chỉ sản xuất loại xe hơi chất lượng cao nhất mà còn với giá thành thấp nhất.

Do vậy, hai nhà tư vấn, Michael Treacy và Fred Wiersema, đã đề xuất một khuôn khổ giải pháp thay thế gồm ba mặt, mà họ gọi là *các quy tắc giá trị*.² Trong ngành của mình, một công ty có thể là *người dẫn đầu về sản phẩm, một công ty hoạt động hiệu quả cao, hay công ty gần gũi với khách hàng*. Khuôn khổ này dựa trên ý tưởng rằng trong

bất kỳ thị trường nào đều có ba loại khách hàng. Một số khách hàng ưa thích công ty đi tiên phong trên mặt trận công nghệ (người dẫn đầu về sản phẩm). Một số nhóm khách hàng khác không cần đến sản phẩm mới nhất nhưng cần hoạt động có hiệu quả đáng tin cậy (hoạt động có hiệu quả cao). Một nhóm khách hàng cuối cùng lại thích các công ty hiểu khách và linh hoạt trong việc đáp ứng các nhu cầu cá nhân của họ (gắn gũi với khách hàng).

Treacy và Wiersema quan sát thấy rằng sẽ rất khó cho một công ty nào trở nên tốt nhất về cả ba mặt, hay thậm chí hai mặt. Hầu hết các công ty không có đủ nguồn tài chính để trở thành công ty tốt nhất về tất cả mọi mặt. Hơn thế nữa, ba quy tắc giá trị này đòi hỏi các hệ thống quản lý và cách cư xử khác nhau mà thường là xung đột với nhau. Các công ty hoạt động hiệu quả cao như McDonald's hay Federal Express có một hệ thống hoạt động hiệu suất cao khó có thể thay đổi. Một khách hàng muốn cửa hàng McDonald's nấu món hamburger kỹ hơn bình thường hay một khách hàng khác muốn Federal Express đến nhận bưu phẩm muộn hơn giờ quy định sẽ làm cho cả hệ thống hoạt động chạy chậm lại. Các công ty hoạt động hiệu quả hoạt động như một cái máy, và đó vừa là thế mạnh vừa là điểm yếu của họ. Nếu họ cố gắng gần gũi với khách hàng và tạo ra nhiều thay đổi để đáp ứng yêu cầu của từng khách hàng riêng lẻ, thì họ sẽ không thể duy trì hoạt động với mức độ hiệu quả cao như đã hứa hẹn.

Tương tự, các công ty hoạt động hiệu quả cao sẽ thấy khó có thể trở thành công ty dẫn đầu về sản phẩm. Việc đưa ra sản phẩm mới một cách thường xuyên sẽ làm gián

đoạn sự hoạt động trơn tru của cả hệ thống. Mỗi một quy tắc giá trị đòi hỏi các hệ thống quản lý, các quy trình, tổ chức, và văn hóa khác nhau. Tuy vậy, các tác giả khuyên rằng mỗi một đơn vị kinh doanh trong cùng một công ty nên thực hiện từng quy tắc giá trị khác nhau. Chẳng hạn, bộ phận thiết bị chính của General Electric theo đuổi quy tắc hoạt động hiệu quả, bộ phận chế tạo sản phẩm nhựa theo đuổi quy tắc gần gũi khách hàng, và bộ phận động cơ phản lực theo đuổi quy tắc người dẫn đầu về sản phẩm.

Treacy và Wiersema đưa ra lời khuyên một doanh nghiệp nên theo đuổi bốn quy tắc thành công sau:

1. Trở thành công ty tốt nhất về một trong ba quy tắc giá trị.
2. Đạt được mức độ hoạt động vừa đủ trong hai quy tắc giá trị còn lại.
3. Luôn hoàn thiện vị trí ưu việt của mình trong quy tắc giá trị đã chọn để không bị rơi vào tay một đối thủ cạnh tranh.
4. Luôn làm tốt hơn trong hai quy tắc giá trị còn lại, vì các đối thủ cạnh tranh sẽ không ngừng nâng cao kỳ vọng của khách hàng về cái được coi là đủ.

Các khuôn khổ định vị rộng đem lại xuất phát điểm có ích cho việc định vị. Tuy nhiên, chúng lại che khuất sự phong phú của các cơ hội định vị khác.

Lựa chọn một định vị cụ thể

Các công ty cần phải đi xa hơn định vị rộng để trình bày cụ thể lợi ích dành cho khách hàng và lý do để họ mua

hàng của công ty. Nhiều công ty quảng cáo chỉ một *định vị lợi ích chính*, rút ra từ các khả năng như là:

- Chất lượng tốt nhất
- Vận hành tốt nhất
- Đáng tin cậy nhất
- Lâu bền nhất
- An toàn nhất
- Chạy nhanh nhất
- Có giá trị đáng với đồng tiền bỏ ra nhất
- Giá rẻ nhất
- Có uy tín nhất
- Thiết kế và kiểu dáng tốt nhất
- Dễ sử dụng nhất
- Tiện lợi nhất

Như là trên thị trường ô-tô, Mercedes có định vị là “có uy tín nhất”; BMW có định vị là “vận hành (điều khiển) tốt nhất”; Huyndai “giá rẻ nhất”; và Volvo “an toàn nhất.”

Trường hợp Volvo đáng chú ý là ở chỗ Volvo thừa nhận rằng tại bất kỳ nước nào trên thế giới, người mua xe đều coi sự an toàn là ưu tiên cao nhất của họ. Nhờ phát hiện ra thị trường ngách có tính toàn cầu này, Volvo đã có thể bán xe của mình ra khắp thế giới. Volvo cũng đã đưa thêm một *định vị lợi ích thứ hai* cho ô-tô của mình, cụ thể là tuyên bố rằng xe của họ là một trong các loại xe bền nhất trên thế giới. Họ sử dụng định vị thứ hai này tại các nước

như Mexico, nơi mà người mua xe quan tâm nhiều hơn đến độ bền lâu của xe so với độ an toàn.

Một số công ty thậm chí còn thực hiện việc *định vị ba lợi ích*. Công ty SmithKline Beecham khuyến mại kem đánh răng Aqua-Fresh bằng cách đưa ra ba lợi ích: chống sâu răng, làm hơi thở có mùi thơm, và làm trắng răng. Kem đánh răng từ trong ống đi ra gồm có ba màu, mỗi màu nói lên một thứ lợi ích khác nhau. Hãng Beecham muốn cho thương hiệu Aqua-Fresh của mình “phản phân khúc,” tức là thu hút cả ba phân khúc thay vì chỉ một phân khúc.

Để tìm kiếm một định vị cụ thể, đơn vị kinh doanh cần phải xem xét các nguồn có thể có sau đây:

- *Định vị tính chất*: Công ty định vị bản thân mình dựa vào một số tính chất hoặc đặc điểm riêng. Một công ty bia khẳng định rằng họ là nhà sản xuất bia *lâu đời nhất*; một khách sạn tự mô tả mình là khách sạn *cao nhất* thành phố. Định vị dựa vào đặc điểm thường là sự lựa chọn yếu ớt vì bản thân nó không nói lên lợi ích gì cho khách hàng.
- *Định vị lợi ích*: Sản phẩm hứa hẹn một lợi ích cụ thể. Tide nói rằng bột giặt của mình giặt sạch hơn, Volvo nói ô-tô của mình an toàn hơn. Các nhà tiếp thị chủ yếu dùng định vị lợi ích để tiếp thị.
- *Định vị áp dụng/sử dụng*: Sản phẩm được định vị là thứ tốt nhất khi áp dụng trong hoàn cảnh nào đó. Như Nike nói rằng một loại giày thể thao của công ty là loại dùng tốt nhất để chạy tốc độ và một loại khác dùng tốt nhất để chơi bóng rổ.

- *Định vị người sử dụng:* Sản phẩm được định vị thông qua nhóm người sử dụng mục tiêu. Hãng máy vi tính Apple mô tả các loại máy tính và phần mềm của mình là dùng tốt nhất cho các nhà thiết kế đồ họa; hãng Sun Microsystems mô tả các loại máy tính trạm dùng tốt nhất cho các kỹ sư thiết kế.
- *Định vị đối thủ cạnh tranh:* Sản phẩm nói lên tính ưu việt hay sự khác biệt của nó so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Hãng cho thuê xe Avis tự mô tả mình là một công ty “cố gắng nhiều hơn” (ám chỉ so với đối thủ cạnh tranh Hertz); hãng 7 UP tự gọi mình là Uncola (không có Cola).
- *Định vị chủng loại:* Công ty có thể tự mô tả là người dẫn đầu chủng loại sản phẩm. Kodak có nghĩa là phim; Xerox có nghĩa là máy photocopy.
- *Định vị chất lượng/giá cả:* Sản phẩm được định vị với mức độ chất lượng và giá cả nhất định. Nước hoa Chanel số 5 được định vị là loại nước hoa có chất lượng hảo hạng và giá cao; hệ thống nhà hàng Taco Bell đại diện cho tacos (viết tắt từ Total Automation of Company Operation – hệ thống hoạt động tự động toàn bộ – người dịch chú thích) tức đem lại giá trị xứng đáng nhất với đồng tiền của khách hàng bỏ ra.

Các công ty cần phải tránh những sai lầm sau đây khi định vị cho thương hiệu của mình:

- *Định vị thiếu:* Không nêu ra được một lợi ích chính đủ mạnh hay lý do thuyết phục để khách hàng mua thương hiệu của mình

- *Định vị thừa*: Áp dụng cách định vị hẹp đến mức làm cho một số khách hàng tiềm năng bỏ qua thương hiệu của công ty
- *Định vị nhầm lẫn*: Nêu ra hai hoặc nhiều lợi ích mâu thuẫn lẫn nhau
- *Định vị lạc đề*: Nêu ra lợi ích mà ít khách hàng triển vọng quan tâm
- *Định vị đáng ngờ*: Nêu ra lợi ích mà người mua khó tin thương hiệu hay công ty thực sự có thể đem lại cho họ

Lựa chọn một định vị giá trị

Chúng ta đã bàn về việc lựa chọn ra một hay nhiều lợi ích cụ thể cần quảng cáo cho nhãn hàng, mà chưa nói gì đến việc nhãn hàng sẽ được định giá như thế nào. Trong khi người mua hàng chỉ nghĩ về giá trị so với đồng tiền họ bỏ ra: tiền nào của đó. Do vậy người bán hàng cần phải định vị giá trị cho nhãn hàng của mình. Chúng ta có thể phân biệt năm định vị giá trị.

Tốt hơn và giá đắt hơn

Người ta thường gặp các công ty chuyên làm mặt hàng rất cao cấp rồi bán với giá cao để bù vào các chi phí cao đã bỏ ra. Đó là những mặt hàng được gọi là xa xỉ phẩm, được coi là tốt hơn về chất lượng, đòi hỏi tay nghề tinh xảo, bền lâu, hoạt động tốt hơn, hay có tính thời thượng. Những sản phẩm như vậy có thể kể ra như xe Mercedes, bút máy Mont Blanc, và quần áo hiệu Gucci. Sản phẩm loại này

không chỉ bản thân nó đẹp, mà còn đem lại niềm hãnh diện cho người mua. Chúng trở thành biểu tượng của lối sống thượng lưu, một tầng lớp riêng biệt. Thông thường giá cả của nó vượt xa sự tăng thêm chất lượng thực sự của sản phẩm.

Cách định vị "tốt hơn và giá đắt hơn" có thể phát đạt chừng nào còn có những khách hàng giàu sang, những người không ngại tiêu pha phô trương hoặc những người cảm thấy họ cần ủng hộ của những nhà sản xuất coi trọng chất lượng cao. Trong hầu hết mọi chủng loại sản phẩm hay dịch vụ, thế nào cũng tìm ra được một hoặc nhiều nhà cung cấp đưa ra loại hàng "tốt nhất." Người ta có thể dễ dàng tìm ra các hiệu ăn, các khách sạn, các quán cà phê, quầy rượu mạnh v.v... sang trọng bán với giá rất đắt. Người ta thỉnh thoảng phải ngạc nhiên khi thấy một đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện đưa ra giá cả cao ngất ngưỡng chẳng hạn một cái bếp nấu ăn giá 30.000 đô-la hay một nhãn hiệu Whisky mới giá 500 đô-la. Hãng Hagen-Dazs xuất hiện như một thương hiệu kem hàng đầu với cái giá bán mà trước đó chưa có loại kem nào sánh nổi; chuỗi các tiệm cà phê Starbucks ra đời như một nhà bán cà phê đắt tiền, trong khi người ta vẫn có thể mua loại cà phê đó với giá rẻ hơn nhiều; một số thương hiệu xì gà Cuba có một cái giá cao không thể tin nổi. Nói chung, một công ty cần phải tỉnh táo trước khi đưa ra một thương hiệu "tốt hơn thì đắt hơn" đối với mọi chủng loại sản phẩm hay dịch vụ chưa được phát triển.

Tuy nhiên các thương hiệu "tốt hơn thì đắt hơn" dễ bị

tổn thương: Chúng hay bị người khác sao chép đưa ra sản phẩm với chất lượng tương đương nhưng bán với giá thấp hơn. Và các hàng xa xỉ cũng gặp rủi ro khi tình hình kinh tế đi xuống khi đó người mua hàng sẽ thận trọng hơn trong chuyện tiêu pha.

Tốt hơn nhưng giá không thay đổi

Các công ty có thể tấn công lại thương hiệu “tốt hơn thì đắt hơn” bằng cách đưa ra một thương hiệu với chất lượng và hiệu năng ngang hàng nhưng giá thấp hơn nhiều. Công ty Toyota đã đưa ra loại ô-tô mới Lexus với cách định vị “tốt hơn nhưng giá không đổi.” Tiêu đề quảng cáo được viết như sau: “Có lẽ đây là lần đầu tiên trong lịch sử khi mà việc đổi một chiếc xe trị giá 72.000 đô-la lấy một chiếc xe trị giá 36.000 đô-la lại được coi là có lời.” Công ty chứng minh chất lượng cao của sản phẩm mới Lexus bằng nhiều cách: thông qua các tờ báo có thể lực và tạp chí về xe ô-tô đăng ý kiến của các nhà báo chuyên viết về ô-tô; thông qua các băng video được phân phát khắp nơi chiếu hình ảnh chiếc Mercedes và Lexus đứng bên cạnh nhau với tính ưu việt hơn của Lexus; đưa ra các bằng chứng cho thấy các đại lý bán xe Lexus cung cấp dịch vụ bán hàng tốt hơn các đại lý của Mercedes. Những người sở hữu xe Mercedes tại nhiều thành phố ở Mỹ rút cuộc chuyển sang mua Lexus cho lần mua sau của mình. Từ đó, tỷ lệ khách hàng chuyển sang mua xe đạt 60%, cao gấp đôi so với tỷ lệ trung bình của khách hàng thay xe mới.

Sản phẩm không đổi nhưng giá rẻ hơn

Hình như ai cũng cảm thấy vui mừng khi mua được một sản phẩm quen thuộc hoặc hàng hiệu với giá thấp hơn bình thường. Mọi thứ - từ áo sơ mi Arrow, lốp ô-tô Goodyear, ti-vi Panasonic - hình như được bán với giá rẻ hơn ở một số quầy hàng hay cửa hiệu bán hạ giá. Cách đây không lâu nhiều người có thể mua các loại thiết bị điện tử bằng cách gọi điện thoại đến địa chỉ số 47 đường Photo thành phố New York để đặt hàng và ghi số thẻ tín dụng của mình; giá cả thì không ở đâu rẻ hơn. Ngày nay, nhiều khách hàng có thể mua hàng trên Internet những chiếc ô-tô, máy vi tính, sách, và các sản phẩm khác với giá thấp nhất.

Các cửa hàng bán hạ giá không thể nói sản phẩm của họ tốt hơn, nhưng họ có thể mời chào những thương hiệu bình thường với giá rẻ, dựa vào sức mua lớn hơn. Thành công của nhiều nhà sản xuất máy vi tính cá nhân là dựa vào việc sao chép các thương hiệu gốc hàng đầu, như là IBM hay Apple, rồi đem ra bán với thương hiệu nhái có giá rẻ hơn từ 20-30%.

Kém hơn nhưng giá rẻ hơn nhiều

Một số người tiêu dùng phản nản rằng một số nhà sản xuất hay cung cấp dịch vụ đưa ra sản phẩm hay dịch vụ vượt ra ngoài yêu cầu của họ nhưng họ vẫn phải trả tiền thêm cho cái họ không cần. Khách hàng không thể nói với khách sạn, "cắt cái ti-vi đi và bớt giá thuê phòng cho tôi," hay nói với hãng hàng không, "cắt bữa ăn và giảm giá vé

máy bay cho tôi." Nhiều người mua đầu máy video (VCR) có thể xem băng video và ghi được chương trình truyền hình, nhưng phần lớn họ không sử dụng đến hoặc không biết cách sử dụng chức năng ghi hình. Đây sẽ là thị trường cho loại VCR có ít tính năng hơn nhưng rẻ hơn.

Như vậy những người bán hàng có cơ hội để đi vào thị trường sản phẩm "kém hơn nhưng giá rẻ hơn." Tại Tokyo có một khách sạn cho khách hàng thuê chỗ để ngủ thay vì thuê cả phòng ngủ với giá thấp hơn bình thường rất nhiều. Aldi's, một chuỗi các siêu thị của Đức, chuyên kinh doanh các siêu thị loại nhỏ chỉ bán một vài mặt hàng, hầu hết không trưng bày trên các giá mà vẫn để trong các thùng hàng, khách hàng đến mua phải mang theo túi để đựng; công ty này đã đưa ra dịch vụ "kém hơn nhưng giá rẻ hơn." Hãng Southwest Airlines, một hãng hàng không có lợi nhuận lớn nhất nước Mỹ, có giá vé máy bay rất rẻ do không phục vụ bữa ăn, không có định ghế ngồi, không bán vé qua các đại lý, và không có dịch vụ chuyển hành lý qua các hãng hàng không khác.

Tốt hơn nhưng rẻ hơn

Tất nhiên, cách định vị giá trị đem lại chiến thắng có thể là đưa ra cho các khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện có sản phẩm hay dịch vụ "tốt hơn nhưng rẻ hơn." Đây chính là sức thu hút của *các chuỗi cửa hàng chỉ bán một chủng loại hàng với giá rẻ* thành công lớn. Chẳng hạn, hệ thống cửa hàng bán đồ chơi Toys 'R' Us đưa ra cho khách hàng nhiều sự lựa chọn nhất với giá cả thấp nhất; và hãng

Sportmart đem đến cho khách hàng nhiều sự lựa chọn nhất về các dụng cụ thể thao và quần áo thể thao với giá cả thấp nhất. Các nhà buôn bán hàng đại trà cũng làm tương tự: bước chân vào một cửa hàng của Wal-Mart, người ta gặp ngay nhân viên đứng chào đón niềm nở, nhìn thấy một dãy hàng trưng bày hấp dẫn, với các sản phẩm có thương hiệu nổi tiếng, hàng ngày đều có bán hàng hạ giá, và các phần thưởng hậu đãi khác, và khi rời khỏi cửa hàng Wal-Mart người ta không khỏi suy nghĩ đây đúng là nơi có thể mua được hàng tốt hơn mà giá lại rẻ hơn.

Tất cả điều này nói lên rằng, mỗi một thương hiệu cần phải áp dụng một chiến lược định vị giá trị được thiết kế cho từng thị trường mục tiêu của nó. “Tốt hơn thì đắt hơn” sẽ thu hút được một loại thị trường mục tiêu nhất định; “kém hơn nhưng giá rẻ hơn nhiều” sẽ thích hợp với một thị trường khác. Chỉ có cách định vị “kém hơn nhưng đắt hơn” là sẽ không tránh khỏi bị thất bại. Cách này rốt cuộc làm cho khách hàng cảm thấy họ bị lừa, rồi họ sẽ nói lại cho người khác biết, và thế là thương hiệu sẽ sớm biến mất khỏi thị trường.

Phát triển sự định vị giá trị toàn diện

Cuối cùng thì mỗi công ty cần phải trả lời cho được câu hỏi của khách hàng: “Tại sao tôi phải mua hàng của anh?” Đến đây thì câu trả lời, chẳng hạn của Volvo, sẽ không thể chỉ giới hạn ở tính an toàn và độ bền lâu của chiếc xe. Họ còn phải nêu ra các lợi ích và các đặc tính khác nữa: vấn đề bảo hành, đường dây nóng, v.v... Chúng tôi gọi tập hợp

các lợi ích và đặc tính này là *tổng lợi ích mời chào* của nhãn hiệu đó. Bây giờ đến lượt khách hàng tiềm năng cũng muốn đánh giá xem *tổng chi phí* họ phải bỏ ra trong việc mua, sử dụng, cất giữ, và loại bỏ sản phẩm là bao nhiêu. Giá cả do người bán nêu ra chỉ mới là một trong các chi phí đối với khách hàng; họ còn phải mất công sức, thời gian, và tổn hao về tâm lý nữa. Sau đó khách hàng tiềm năng sẽ xem xét sự khác biệt (hay tỷ số) của tổng lợi ích mời chào với tổng chi phí bỏ ra cho mỗi trường hợp họ được mời chào để cân nhắc. Chúng ta tin rằng khách hàng tiềm năng sẽ lựa chọn nhà cung cấp nào đưa ra *định vị giá trị toàn diện* hấp dẫn nhất.

Chúng tôi đưa ra một ví dụ minh họa quá trình lựa chọn của người mua hàng được thể hiện trên Bảng 4-2. Giả sử đại diện thu mua của một công ty lớn cần mua 10 máy photocopy và đang xem xét các chào hàng của ba người bán. Chúng tôi tin rằng người mua sẽ đưa ra sự lựa chọn cuối cùng dựa vào bốn loại thông tin. Thứ nhất, anh ta cần làm rõ các lợi ích và đặc tính mà công ty của mình muốn có đối với máy photocopy được chọn mua là gì. Giả dụ rằng người mua cụ thể này đang tìm kiếm sáu thuộc tính được nêu ở Bảng 4-2. Thứ hai, người mua hàng sẽ đánh giá tầm quan trọng của sáu thuộc tính này một cách khác nhau. Giả sử người mua sẽ cho thang điểm 10 để đánh giá mức độ quan trọng cho mỗi thuộc tính. Thứ ba, người mua hàng sẽ xem xét một số lượng giới hạn người bán: Giả sử đó là Kodak, Xerox, và Canon. Thứ tư, họ sẽ có một hình ảnh về khả năng của mỗi người bán trong việc đưa ra lợi

ích của sản phẩm của mình. Nhìn vào cột của Kodak ở Bảng 4-2, chúng ta thấy người mua cho Kodak điểm 8 về "chất lượng sao chụp cao," điểm 9 về "thời gian máy làm việc," v.v... Các điểm số nằm ở cột của Kodak hiển thị cho sự đánh giá của người mua đối với xếp hạng của Kodak về sáu thuộc tính. Chúng ta cũng có thể nói rằng cột chứa các điểm số của Kodak biểu thị cho việc nhận thức của người mua hàng đối với tổng lợi ích mời chào của Kodak.

BẢNG 4-2

Đo lường mức độ ưa thích của khách hàng

<i>Các yêu cầu thỏa mãn khách hàng</i>	<i>Tầm quan trọng của yêu cầu</i>	<i>Mức độ đáp ứng của nhà sản xuất</i>			
		<i>Kodak</i>	<i>Xerox</i>	<i>Canon</i>	<i>Lý tưởng</i>
Chất lượng sao chụp cao	10	8	7	8	10
Thời gian máy làm việc	9	9	7	7	10
Chất lượng dịch vụ chăm sóc	8	8	7	4	10
Khả năng đáp ứng khi gặp sự cố	8	6	8	4	10
Giá cả và điều kiện	8	6	8	7	10
Dễ dàng sử dụng	7	9	8	7	10

* Tầm quan trọng của các yêu cầu được đánh giá từ 1 (không quan trọng) đến 10 (rất quan trọng).

* Mức độ đáp ứng của nhà sản xuất được đánh giá từ 0 (thảm họa) đến 10 (xuất sắc).

$$CS_{\text{lý tưởng}} = (10 \times 10) + (9 \times 10) + (8 \times 10) + (8 \times 10) + (8 \times 10) + (7 \times 10) = 500 \text{ (Điểm tối đa)}$$

$$CS_{\text{Kodak}} = \frac{(10 \times 8) + (9 \times 9) + (8 \times 8) + (8 \times 6) + (8 \times 6) + (7 \times 9)}{500} = \frac{384}{500} \times 100 = 77$$

$$CS_{\text{Xerox}} = \frac{(10 \times 7) + (9 \times 7) + (8 \times 7) + (8 \times 8) + (8 \times 8) + (7 \times 8)}{500} = \frac{373}{500} \times 100 = 75$$

$$CS_{\text{Canon}} = \frac{(10 \times 8) + (9 \times 7) + (8 \times 4) + (8 \times 4) + (8 \times 7) + (7 \times 7)}{500} = \frac{312}{500} \times 100 = 62$$

Nguồn: Roger J. Best, *Market-Based Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), trang 12.

Người mua sẽ chọn công ty nào nếu như giá cả và các chi phí khác của cả ba công ty này là như nhau? Người mua sẽ chọn người bán nào đưa ra sự mời chào tốt nhất cho cái mà họ đang tìm kiếm. Để so sánh, hãy tưởng tượng có người bán thứ tư, là người bán hoàn hảo về mọi phương diện; đạt được điểm 10 ở tất cả chỉ tiêu mà người mua hàng muốn (xem cột cuối cùng trên Bảng 4-2). Chắc chắn là người mua sẽ chọn mua hàng của người bán lý tưởng này nếu như nó tồn tại. Nhà cung cấp lý tưởng sẽ đạt được 500 điểm (chỉ cần nhân hệ số tầm quan trọng với các điểm lý tưởng tương ứng). Áp dụng cách tính tương tự cho người bán khác, chúng ta có kết quả là Kodak đạt 384 điểm (hay 77% so với người bán lý tưởng), Xerox được 373 điểm (75%), và Canon 312 điểm (62%). Do nhà cung cấp lý tưởng là không có thực, nên sự lựa chọn tốt nhất đối với người mua sẽ là Kodak, với mức độ hài lòng của khách hàng là 77% so với mức lý tưởng.

Nếu chúng ta bỏ giả thuyết cho rằng người mua được chào cùng một giá và chi phí, thì chúng ta có thể dự đoán

rằng người mua sẽ tính toán tổng chi phí đối với từng thương hiệu máy photocopy, rồi lấy tổng lợi ích mời chào trừ đi tổng chi phí này, sau đó sẽ chọn thương hiệu nào có hiệu số (hay tỷ số) lớn nhất giữa tổng lợi ích mời chào và tổng chi phí.

Như vậy chúng ta có thể kết luận rằng toàn bộ công việc phải làm để tìm ra một định vị cốt lõi, một định vị giá trị, và một định vị giá trị toàn diện cuối cùng sẽ giúp công ty giải thích được lý do tại sao tổng lợi ích mời chào của họ ưu việt hơn tổng lợi ích mời chào của các đối thủ cạnh tranh.

Bước tiếp theo là dùng các kết quả này để xây dựng một bản sắc thương hiệu mạnh nhằm đưa ra một bức tranh về giá trị sẽ được các khách hàng tiềm năng tiếp nhận.

Xây dựng thương hiệu

Nghệ thuật tiếp thị phần lớn là nghệ thuật xây dựng thương hiệu. Khi một thứ nào đó không phải là một thương hiệu, nó chỉ được coi là một hàng hóa thông thường. Khi đó giá cả là quyết định. Khi giá cả là nhân tố quyết định duy nhất, thì chỉ có nhà sản xuất có giá thành thấp mới là người chiến thắng.

Nhưng chỉ có tên thương hiệu thôi thì chưa đủ. Tên thương hiệu có nghĩa là gì? Nó nói lên sự liên kết, tính năng hoạt động, và những kỳ vọng gì? Nó tạo ra mức độ ưa chuộng của khách hàng đến đâu? Nếu nó chỉ là một cái tên thương hiệu, thì nó không phải là một thương hiệu.

Lựa chọn tên thương hiệu

Trước hết cần lựa chọn một tên thương hiệu, sau đó phải tạo ra các ý nghĩa và sự hứa hẹn do nó mang lại thông qua việc xây dựng bản sắc thương hiệu. Tên thương hiệu được lựa chọn cần phù hợp với sự định vị giá trị của thương hiệu. Nếu chọn cách định vị “tốt hơn thì đắt hơn” thì tên thương hiệu phải nói lên chất lượng cao, hay ít ra không được biểu hiện chất lượng kém. Gần đây trong một cuộc nghiên cứu người ta đưa ảnh của hai cô gái đẹp cho một nhóm đàn ông để họ bỏ phiếu ai là người đẹp hơn. Các lá phiếu chia đều cho hai người. Thế rồi nhà nghiên cứu viết ra tên người phụ nữ thứ nhất là Elizabeth và người thứ hai là Gertrude. Bây giờ thì kết quả bỏ phiếu 80% nghiêng về Elizabeth. Như vậy tên người cũng tạo ra sự khác biệt lớn nhất.

Khi đặt tên cho sản phẩm hay dịch vụ, một công ty đứng trước nhiều khả năng: họ có thể chọn tên người (Honda, Calvin Klein), địa danh (American Airlines, Kentucky Fried Chicken), chất lượng (các cửa hàng tiết kiệm Safeway, pin bền lâu Duracell), lối sống (Weight Watchers, Healthy Choice), hay một cái tên tự do (Exxon, Kodak). Dưới đây là các phẩm chất cần có của một cái tên thương hiệu:

1. *Tên thương hiệu cần nói lên lợi ích của sản phẩm.* Ví dụ: nệm giường Beautyrest (nằm đẹp), các dụng cụ Craftsman (nghệ nhân), đồng hồ Accutron (chính xác).
2. *Thương hiệu cần nói lên các phẩm chất của sản phẩm như hoạt động hay màu sắc.* Ví dụ: cam

Sunkist (màu vàng đậm), sữa rửa mặt Spic and Span (gọn gàng và sạch sẽ), xe ô-tô Firebird.

3. Tên thương hiệu cần dễ đọc, dễ nhận ra, và dễ nhớ; các tên ngắn gọn là rất thích hợp.

Ví dụ: Tide, Crest, Puffs.

4. Tên thương hiệu cần dễ phân biệt. Ví dụ: Mustang, Kodak, Exxon.

5. Tên thương hiệu cần tránh mang ý nghĩa không hay tại các nước khác, hay trong ngôn ngữ khác. Ví dụ: Nova là tên thương hiệu tôi cho xe hơi bán tại các nước nói tiếng Tây Ban Nha, vì nó có nghĩa là "không chạy được."

Xây dựng những mối liên tưởng tích cực

Các thương hiệu nổi tiếng thường mang theo các liên tưởng. Chẳng hạn, dưới đây là những từ ngữ người ta thường liên tưởng khi nói đến thương hiệu McDonald's:

Mái vòm vàng	Trẻ em	Chất lượng
Big Mac	Vui vẻ	Bữa ăn vừa ý
Ronald McDonald	Sự nhất quán	Bữa ăn có giá trị
Nhiều calorie	Giấy loại	Từ thiện

Công ty cần đặt ba câu hỏi về những mối liên tưởng:

1. Mối liên tưởng nào là tích cực và mối nào tiêu cực?

Các mối liên tưởng tích cực là sự lý thú, chất lượng, bữa ăn vừa ý, và bữa ăn có giá trị. Hai mối liên tưởng tiêu cực

là: nhiều calorie và giấy loại. Những điều này nhắc nhở McDonald's cần có hành động cần thiết, chẳng hạn đưa ra loại hamburger ít chất béo và/hoặc có thêm xà lách và dùng ít giấy hơn để giữ nóng cho bánh hamburger.

2. Từng mối liên tưởng có sức mạnh đến đâu?

McDonald's muốn cho tất cả các mối liên tưởng tích cực phải mạnh mẽ. Chẳng hạn, từ thiện là một liên tưởng tích cực, nhưng nhiều người có thể chưa biết về việc McDonald's làm từ thiện rất tích cực. Do đó McDonald's cần làm cho nhiều người biết đến hoạt động từ thiện tích cực của công ty.

3. Có những mối liên tưởng nào là độc đáo đối với McDonald's?

Nếu thương hiệu của đối thủ cạnh tranh cũng tạo ra được tất cả các mối liên tưởng tương tự, thì McDonald's chẳng được hưởng lợi từ sự khác biệt. Chỉ có hai mối liên tưởng là độc đáo đối với McDonald's, đó là Mái vòm vàng và Ronald McDonald.

Để xây dựng một tập hợp phong phú các mối liên tưởng tích cực, nhà xây dựng thương hiệu cần xem xét năm khía cạnh có khả năng truyền đạt ý nghĩa:³

Các thuộc tính. Một thương hiệu mạnh cần phải kích thích tâm trí người mua hàng về một số thuộc tính nhất định. Chẳng hạn, xe ô-tô Mercedes kích thích sự hình dung về một loại xe được chế tạo tốt, bền lâu, mạnh mẽ, và đắt tiền. Nếu thương hiệu của một loại xe không làm cho người ta liên tưởng nghĩ đến một thuộc tính nào, thì đó là một thương hiệu yếu.

Các lợi ích. Một thương hiệu mạnh cần nói lên được các lợi ích đem đến cho khách hàng, chứ không phải chỉ nêu ra các đặc tính. Chẳng hạn xe Mercedes làm cho người ta nghĩ về một loại xe chạy tốt, rất lý thú khi lái xe và là niềm kiêu hãnh cho chủ sở hữu.

Các giá trị của công ty. Một thương hiệu mạnh cần phải hàm chứa những giá trị mà công ty đề cao. Chẳng hạn Mercedes tự hào về đội ngũ kỹ sư và những sáng tạo kỹ thuật của mình và là công ty được tổ chức tốt và hoạt động rất hiệu quả. Thực tế đây lại là một công ty của Đức nên càng tô đậm thêm hình ảnh vào tâm trí người mua hàng về tính cách và văn hóa của thương hiệu.

Cá tính. Một thương hiệu mạnh cần phải biểu thị những nét cá tính. Như vậy, nếu Mercedes là một con người, chúng ta sẽ nghĩ về một người vào tuổi trung niên, nghiêm túc, trật tự ngăn nắp, và có phần quyết đoán. Nếu Mercedes là một con vật, chúng ta có thể liên tưởng đến một con sư tử và cá tính của nó.

Người sử dụng. Một thương hiệu mạnh cần phải gợi cho mọi người biết về loại người mua thương hiệu đó. Chẳng hạn đối với xe Mercedes, chúng ta nghĩ đến người mua là những người có tuổi, giàu có, và chuyên nghiệp.

Tóm lại, các thương hiệu được xem là mạnh khi tên của chúng hàm chứa các thuộc tính tích cực, các lợi ích, các giá trị của công ty, cá tính, và người sử dụng trong tâm trí người mua hàng. Nhiệm vụ của các nhà xây dựng thương hiệu là tạo ra một bản sắc thương hiệu được xây dựng trên cơ sở các khía cạnh được nêu trên.

Các công cụ để xây dựng bản sắc thương hiệu

Các nhà xây dựng thương hiệu sử dụng một bộ dụng cụ để củng cố và tạo ra hình ảnh thương hiệu. Các thương hiệu mạnh thường biểu thị một *từ ngữ riêng*, một *khẩu hiệu*, một *màu sắc*, một *ký hiệu*, và một loạt *những câu chuyện*.

Từ ngữ riêng

Một thương hiệu mạnh, khi được nhắc đến cho nhiều người trong một thị trường mục tiêu, sẽ gọi lên từ ngữ khác, thường là biểu thị sự ưa chuộng. Dưới đây là một danh sách các thương hiệu có từ ngữ riêng của mình:

<i>Công ty</i>	<i>Từ ngữ</i>
Volvo	"An toàn"
BMW	"Dễ điều khiển"
Mercedes	"Máy móc tốt"
Federal Express	"Làm cả đêm"
Apple computer	"Đồ họa"
Lotus	"Bảng tính"
Kodak	"Phim"

Khẩu hiệu

Nhiều công ty đã thành công khi đưa thêm khẩu hiệu hay câu phụ thêm vào tên công ty hay thương hiệu của họ, được lặp đi lặp lại trong quảng cáo hàng ngày. Hiệu quả của việc lặp đi lặp lại cùng một khẩu hiệu gần như là có

sức lăm mê hoặc đưa hình ảnh vào tiềm thức. Dưới đây là một số khẩu hiệu của các thương hiệu nổi tiếng mà nhiều người thuộc mọi tầng lớp có thể nhớ và nhận ra:

Hãng hàng không British Airways: "Hãng hàng không được ưa thích trên thế giới"

AT&T: "Sự lựa chọn đúng đắn"

Budweiser: "Vua của các loại bia"

Ford: "Chất lượng là nhiệm vụ hàng đầu của chúng tôi"

General Electric: "Chúng tôi đem những điều tốt cho cuộc sống"

Miele: "Tốt hơn mãi mãi"

Nghĩ ra được một khẩu hiệu dễ nhớ đi vào tâm trí mọi người không phải lúc nào cũng dễ dàng. Philips, một công ty khổng lồ của Hà Lan về chiếu sáng và điện tử, đã nhiều lần thay đổi khẩu hiệu của mình nhưng vẫn chưa tìm ra câu nào tốt hơn. Khẩu hiệu lúc đầu của công ty là "Từ cát đến các bản mạch," ám chỉ rằng hãng Philips dùng cát để làm ra các loại bóng đèn (thủy tinh làm từ cát) và phát triển các loại bản mạch của máy vi tính tối tân (cát là silic). Thế nhưng khẩu hiệu này không đi vào tâm trí nhiều khách hàng vì nó chẳng nói lên ý tưởng về lợi ích đối với khách hàng, mà đơn thuần chỉ là mô tả công việc Philips làm với tư cách là một công ty. Do đó Philips đổi khẩu hiệu thành "Philips sáng chế vì bạn." Nhưng khẩu hiệu này khiến một số người hay lý sự hỏi vặn lại: "Ai yêu cầu họ làm việc đó?" Thế rồi Philips chuyển sang khẩu hiệu mới: "Chúng ta hãy làm ra những thứ tốt hơn." Nhưng những người hay châm

chọc vắn vắn lại: "Tôi đã không biết những thứ được làm ra lại tồi như vậy." Và như vậy cuộc tìm kiếm một khẩu hiệu hay hơn cho Philips vẫn còn tiếp tục.

Màu sắc

Sẽ có lợi hơn cho một công ty hay một thương hiệu nếu chỉ sử dụng một số loại màu nhất định để giúp cho việc nhận diện thương hiệu của họ. Hãng Caterpillar cho sơn tất cả sản phẩm thiết bị xây dựng của mình bằng màu vàng. Màu vàng cũng là màu đặc trưng cho công ty phim ảnh Kodak. Hãng IBM sử dụng màu xanh nước biển cho tất cả ấn phẩm của mình, và vì thế không có gì ngạc nhiên khi IBM được gọi là "Big Blue" (gã khổng lồ màu xanh).

Các biểu tượng và logo

Sẽ là khôn ngoan nếu các công ty biết sử dụng biểu tượng hay logo trong các giao tiếp của mình. Nhiều công ty còn thuê người nổi tiếng làm phát ngôn viên cho mình, với hy vọng tiếng tăm của người này sẽ truyền sang cho thương hiệu của mình. Hãng Nike dùng vận động viên bóng rổ Michael Jordan, người được cả thế giới công nhận và ưa thích để quảng cáo cho giày của mình. Hãng nước hoa Chanel số 5 dùng diễn viên Catherine Deneuve, một trong những người phụ nữ đẹp nhất thế giới, làm biểu tượng cho mình. Nữ diễn viên điện ảnh Candice Bergen quảng cáo cho hãng viễn thông Sprint. Các nhà sản xuất dụng cụ thể thao ký hợp đồng với nhiều vận động viên điền kinh hàng đầu để làm biểu tượng cho mình, thậm chí còn lấy tên của họ đặt cho các dụng cụ của mình.

Tất nhiên, việc thuê những người phát ngôn như vậy không phải là rẻ. Ngoài ra, họ có thể dính vào các vụ bê bối. Mặc dù hãng Hertz chi rất nhiều đô-la để có được O. J. Simpson quảng cáo cho dịch vụ thuê xe ô-tô của mình, nhưng công ty đã phải vội vứt bỏ anh ta như cầm phải củ khoai tây nóng khi O. J. Simpson bị bắt trong lúc đang chạy trốn khỏi Los Angeles sau khi người ta phát hiện vợ anh ta bị sát hại.

Một cách làm đỡ tốn kém hơn là xây dựng một nhân vật, tranh hoạt hình, hay các thứ gì khác để khắc họa hình ảnh thương hiệu vào tâm trí người tiêu dùng. Hãng quảng cáo Leo Burnett đã rất thành công trong việc tạo ra một số nhân vật hoạt hình được người ta ghi nhớ, kể cả gã khổng lồ Jolly Green, hổ Tony, và cá ngừ Charley. Hãng quảng cáo này còn tạo ra nhân vật người đàn ông Marlboro, không phải là hoạt hình, nhưng cũng không phải là diễn viên đất tiền hay một nhân vật không thay đổi.

Một cách tiếp cận khác là lựa chọn ra một đồ vật để làm biểu tượng cho công ty hay thương hiệu. Công ty bảo hiểm Travelers sử dụng cái dù, với ngụ ý là mua bảo hiểm cũng giống như có một cái dù sẵn sàng bên mình đề phòng có mưa. Hãng bảo hiểm Prudential lấy hình tượng hòn đá Gibraltar, với ngụ ý mua bảo hiểm của công ty giống như "làm chủ một hòn đá," nghĩa là nó rắn chắc và đáng tin cậy. Các công ty cũng xây dựng nhiều loại logo, hay các hình trừu tượng, đã trở nên quen thuộc đối với nhiều người. Ngay cả cách viết tên thương hiệu cũng có thể tạo ra sự khác biệt trong việc nhận ra và ghi nhớ nó.

Một loạt những câu chuyện

Một số thương hiệu được liên kết với các câu chuyện, sẽ có lợi nếu câu chuyện nói về công ty hay thương hiệu được ưa thích và lý thú. Các câu chuyện có thể liên quan đến người sáng lập và cuộc phấn đấu để xây dựng công ty. Người ta nghĩ về vai trò của Henry Ford trong việc sáng lập ra công ty của mình, hay Alfred Sloan trong việc thúc đẩy thành công của General Motors.

Một câu chuyện được lan truyền rộng rãi nói rằng hãng Coca-Cola là do hai người sáng lập, hai người này tìm mọi cách để giữ bí mật công thức pha chế không cho người khác biết, bằng cách cất nó vào két sắt vào ban đêm. Ben & Jerry's là một thương hiệu kem nổi tiếng mà những người sáng lập của nó, Ben Cohen và Jerry Greenfield được mọi người ưa thích và đã dành 7% lợi nhuận của họ để làm từ thiện. Tương tự như vậy, hãng The Body Shop, ngày nay có hơn 1.100 cửa hàng, có rất nhiều câu chuyện kể về người sáng lập công ty, Anita Roddick, người có cách nhìn mạnh mẽ về các nguyên nhân xã hội và chính trị, đã đưa tính cách của bà vào công ty của mình.

Nordstrom, một trong các cửa hàng bách hóa tổng hợp thành công nhất của nước Mỹ, với chỉ số xếp hạng về mức độ trung thành của khách hàng cao nhất, có rất nhiều câu chuyện về công ty được lan truyền trong số các khách hàng và những người khác. Chúng tôi có nghe câu chuyện về người đàn ông đi vào cửa hàng Nordstrom mang theo chiếc lốp xe ô-tô, và đòi lại tiền. Nordstrom đã trả lại tiền cho ông ta. Điều hấp dẫn nhất là Nordstrom không hề bán

lốp xe ô-tô. Bây giờ thì điều đó là chăm sóc khách hàng. Nếu bạn mua giày tại Nordstrom, và đôi chân của bạn không cùng số, thì người bán hàng sẽ đưa một chiếc với số vừa một bên chân của bạn và một chiếc với số khác cho bên chân kia của bạn, nhưng chỉ tính tiền một đôi giày. Nếu bạn đến mua một chiếc áo len dài tay casomia màu xanh theo quảng cáo nhưng đã được bán hết, thì chắc chắn người bán hàng sẽ đưa ra đề nghị đi tìm chiếc áo giống như vậy hoặc tương tự tại cửa hàng của đối thủ cạnh tranh và sẽ gửi đến cho bạn.⁴

Chúng tôi cũng nghe các câu chuyện nói về hành vi phục vụ khách hàng một cách mẫu mực. Một nhân viên chuyển hành lý của khách sạn Ritz-Carlton phát hiện một khách hàng quan trọng đi ra sân bay mà để quên chiếc cặp tài liệu, anh ta lập tức vội vã mang chiếc cặp ra sân bay nhưng đến chậm không kịp chuyến bay của khách, thế là anh ta đã đập máy bay chuyển tiếp theo để tìm gặp khách hàng và trao lại chiếc cặp. Một nhân viên lái xe của hãng Federal Express khi chiếc xe tải của anh ta bị hỏng giữa đường, đã gọi xe taxi chở các gói hàng với số lượng nhiều nhất có thể được để mang ra sân bay cho kịp chuyến bay. Những câu chuyện như vậy được lấy làm mẫu mực và làm tăng sự tín nhiệm của khách hàng đối với thương hiệu.

Thương hiệu nói lên mối quan hệ giữa sản phẩm và khách hàng. Nó hàm chứa một tập hợp các chất lượng và dịch vụ mà khách hàng mong đợi. Sự trung thành của khách hàng đối với thương hiệu có được là nhờ vào việc đáp ứng các kỳ vọng của khách hàng, hoặc thậm chí còn

tốt hơn, vượt quá mong đợi của họ, đem đến cho “khách hàng sự thích thú.”

Đánh giá tính hiệu quả của một thương hiệu

Young & Rubicam (Y&R), một trong những hãng quảng cáo lớn nhất thế giới, cho rằng các thương hiệu thành công có hai phẩm chất: *sức sống của thương hiệu* và *tâm cỡ của thương hiệu*. Mỗi phẩm chất này đến lượt nó phải có hai đặc điểm. Một thương hiệu có sức sống khi nó (1) được phân biệt với các thương hiệu khác trong tâm trí khách hàng và (2) khi sự phân biệt đó có liên quan đến nhu cầu của khách hàng. Một thương hiệu có tâm cỡ khi nó đòi hỏi (1) có mức độ quý trọng cao và (2) có mức độ quen thuộc cao trong thị trường mục tiêu của nó. Sử dụng những khía cạnh này, Y&R rút ra một số kết luận trong việc đánh giá một thương hiệu:

1. Một thương hiệu có mức độ quen thuộc cao nhưng mức độ quý trọng thấp sẽ là thương hiệu gặp rắc rối! Chất lượng hay các đặc điểm của thương hiệu cần được nâng cao trước khi tiến hành quảng cáo chúng. Quảng cáo ồ ạt có thể đẩy nhanh sự kết liễu của một thương hiệu có mức độ quý trọng thấp.
2. Một thương hiệu có mức độ được ưa thích cao nhưng mức độ quen thuộc thấp sẽ là một ứng cử viên chính cho chiến dịch quảng cáo ồ ạt.
3. Một thương hiệu có sức sống cao nhưng tâm cỡ thấp cũng sẽ là một ứng cử viên chính khác cho chiến dịch quảng cáo mạnh.

4. Một thương hiệu mà tính chất khác biệt và sự thích đáng của nó đang giảm xuống sẽ bắt đầu mất đi sự quý trọng và sau đó là sự quen thuộc.

Phần lớn công việc của nhà quản lý thương hiệu là xây dựng hình ảnh thương hiệu. Nhưng công việc của nhà quản lý thương hiệu không nên chỉ dừng ở đó. Nhà quản lý thương hiệu cần làm rõ *sự trải nghiệm thực tế của thương hiệu* phải tương xứng với *hình ảnh thương hiệu*. Có rất nhiều sai sót có thể xảy ra. Mỗi loại súp đóng hộp với thương hiệu nổi tiếng được quảng cáo đầy một trang báo in màu có thể được tìm thấy đang nằm vất vưởng, bụi bặm trên giá hàng một siêu thị. Quảng cáo mô tả một khách sạn sang trọng có thể bị vô hiệu hóa chỉ bởi hành vi bất nhã của một nhân viên phục vụ. Hình ảnh được đánh bóng tốt đẹp của nhà sản xuất một loại đồ gia dụng có thể bị hoen ố chỉ vì chuyển đến khách hàng một thiết bị bị hỏng hóc do sự lơ là của nhân viên giao hàng trong khi đóng gói.

Do vậy xây dựng thương hiệu đòi hỏi nhiều hơn là chỉ xây dựng hình ảnh thương hiệu. Nó đòi hỏi phải quản lý mọi *sự tiếp xúc* có thể có giữa khách hàng với thương hiệu. Do mọi nhân viên của công ty, các nhà phân phối, và các đại lý đều có thể có ảnh hưởng đến kinh nghiệm của khách hàng với thương hiệu, thách thức của thương hiệu là phải quản lý được chất lượng tất cả các tiếp xúc với khách hàng. Jan Carlzon, cựu tổng giám đốc hãng Scandinavian Airlines (SAS), đã nêu rất đúng vấn đề này trong cuốn sách của ông, *Moments of Truth* (Những thời điểm của sự thật).⁵

Khi ông quản lý hãng SAS, ông đã nhận thấy thách thức lớn trong việc bảo đảm rằng năm triệu hành khách của hãng hàng không này trong một năm sẽ gặp với trung bình năm nhân viên SAS - tạo ra 25.000.000 các cuộc tiếp xúc giữa khách hàng và thương hiệu - sao cho mỗi cuộc trải nghiệm như vậy phải là một thời điểm thử thách tích cực. Mỗi nhân viên của ông phải đem đến cho mọi hành khách mà họ gặp ấn tượng tốt đẹp về thương hiệu.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Đây là một cơ hội để đánh giá đề xuất giá trị và sức mạnh thương hiệu của bạn. Bạn hãy trả lời các câu hỏi sau cho đơn vị kinh doanh hay dây chuyền sản xuất của bạn.

1. Bạn hãy cho điểm đánh giá việc kinh doanh của mình cho một trong ba quy tắc giá trị từ điểm 0 đến 100. Bạn có đạt được trên 80 điểm đối với ít nhất một quy tắc giá trị hay không? Và bạn có đạt được tối thiểu 50 điểm cho một quy tắc trong hai quy tắc giá trị còn lại hay không? Nếu đúng như vậy bạn sẽ có nhiều khả năng thành công. Nếu không, bạn cần bắt đầu thay đổi ngay từ bây giờ.
2. Định vị cụ thể của bạn là gì?
3. Tổng giá trị mời chào của bạn gồm có những gì?
4. Các chi phí cụ thể mà khách hàng của bạn tính đến hay gặp phải là gì khi họ cân nhắc có nên mua hàng của bạn hay không?

5. Dựa vào các câu trả lời của bạn đối với câu hỏi 3 và 4, bạn hãy đưa ra sự định vị giá trị toàn diện của bạn.
6. Sử dụng Bảng 4-2, liệt kê các thuộc tính, chỉ số tầm quan trọng, các đối thủ cạnh tranh, và vị trí xếp hạng của họ theo đánh giá của khách hàng nói chung hoặc khách hàng cụ thể.
7. Kể ra một từ ngữ mà thương hiệu của bạn có thể sở hữu. Liệt kê các từ khác có thể có mối liên hệ. Từ ngữ nào là có lợi hoặc không có lợi? Các từ này được nhắc đến thường xuyên đến mức độ nào? Sự liên tưởng nào là độc đáo đối với thương hiệu của bạn? Các câu trả lời của bạn gợi ý cần có hành động gì?
8. Bạn có câu khẩu hiệu nào hay không? Nó có kết quả không? Khẩu hiệu tốt hơn là gì?
9. Biểu tượng nào hỗ trợ cho thương hiệu? Cần có sự cải tiến gì?
10. Những câu chuyện nào mà người ta biết hay nói với nhau về công ty của bạn? Liệu có những câu chuyện nào đáng được lan truyền nhiều hơn không?

PHẦN HAI

TIẾP THỊ CHIẾN THUẬT

5

Phát triển và sử dụng tình báo thị trường

Thời gian dùng để trình sát ít khi bị uổng phí.
—*Tôn Tử, thế kỷ thứ tư trước Công nguyên*

Khái quát hóa trước khi có dữ liệu là một sai lầm
tai hại.—*Sir Arthur Conan Doyle*

TIẾP THỊ NGÀY NAY đang trở thành một cuộc chiến về sở hữu thông tin nhiều hơn là sở hữu các nguồn lực khác. Các đối thủ cạnh tranh có thể sao chép các trang thiết bị, các sản phẩm, và các quy trình của nhau, nhưng họ không thể sao chép thông tin và tài sản trí tuệ của công ty. Nội dung thông tin của công ty có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh chủ yếu của nó.

Nhiều công ty gần đây đã nhận ra điều này nên đã cử các phó chủ tịch công ty phụ trách về tri thức, về việc học tập, hay về tài sản trí tuệ. Bất cứ công ty nào cũng đều có nhiều thông tin hơn bất cứ người quản lý nào có thể biết được. Thông tin được phân tán trong vô số các kho dữ liệu,

các kế hoạch, lưu trữ, và nằm trong đầu của nhiều nhà quản lý lâu năm. Công ty cần phải lập lại trật tự trong cái mỏ vàng thông tin của mình để các nhà quản lý của công ty có thể dễ dàng tìm ra câu trả lời cho các câu hỏi hơn và đưa ra các quyết định có căn cứ.

Các công ty cũng cần phải phát triển các công việc hàng ngày có hiệu quả để tìm ra các thông tin mới. Để có được thông tin lưu giữ và phân phối nó đòi hỏi phải có thời gian và tiền bạc. Các nhà nghiên cứu tiếp thị đã phát triển ra các kỹ thuật tối tân để tìm kiếm các thông tin mới, cũng như để quản lý thông tin hiện có. Dưới đây chúng ta sẽ thảo luận ba vấn đề:

- Các công ty cần có những loại thông tin gì để đưa ra được các quyết định tiếp thị tốt hơn?
- Có những cách chủ yếu nào để thu thập được những thông tin có liên quan?
- Cách nào tốt nhất để quản lý thông tin của công ty sao cho thông tin có chất lượng cao dễ dàng và nhanh chóng đến tay những người ra quyết định của công ty?

Các loại thông tin hữu ích

Các công ty thường mắc hai sai lầm về vấn đề thông tin. Hoặc là họ thu thập quá nhiều thông tin hoặc là họ có quá ít thông tin. Giải pháp cho vấn đề này là tìm ra một mô hình của các nhân tố thuộc môi trường vĩ mô và môi trường công việc của công ty là những nhân tố làm tăng doanh số, chi phí và lợi nhuận. Các nhà quản lý của các công ty khác nhau thường được yêu cầu cho biết các quyết định của họ

và thông tin họ cần để ra các quyết định có căn cứ vững chắc hơn. Mô hình thông tin này phải là sự kết hợp giữa những điều các nhà quản lý cần biết và tính khả thi về kinh tế. Bảng 5-1 liệt kê các câu hỏi đặt ra cho các nhà quản lý tiếp thị nhằm xác định thông tin nào công ty cần thu thập.

Tìm hiểu các thông tin mà các nhà quản lý cần sẽ cho biết các loại thông tin được dùng nhiều nhất khi họ đưa ra quyết định. Bảng 5-2 liệt kê ba loại thông tin mà hầu hết các công ty có yêu cầu. Ở đây chúng tôi muốn trao đổi về vai trò của từng loại thông tin này.

Môi trường vĩ mô

Vô số các cơ hội thị trường xuất hiện từ sự thay đổi của môi trường vĩ mô. Các công ty cần phải nhạy bén trong việc phát hiện ra xu hướng mới. Gần đây một nhà đầu tư để ý thấy có một xu hướng mạnh trong giới nhân viên văn phòng là thích mặc quần áo thoải mái hơn khi đi làm. Anh ta liền bán khống chứng khoán của các công ty sản xuất các loại trang phục nghiêm trang. Khi nhà đầu tư này nhận thấy hoạt động ngân hàng qua máy vi tính ngày càng nhiều, anh ta đã bán khống chứng khoán của các ngân hàng bị gánh nặng bởi có nhiều chi nhánh và bất động sản. Cứ mỗi khi xuất hiện xu hướng mới là anh ta liền đầu tư vào một loạt công ty này và rút vốn khỏi công ty khác.

Trong khi một nhà đầu tư có thể chuyển vốn vào và rút vốn ra khỏi thị trường chứng khoán một cách dễ dàng, thì

một công ty đòi hỏi phải có tầm nhìn dài hơn khi quyết định sẽ kinh doanh hay đầu tư vào ngành nào và rút vốn hay phân tán đầu tư khỏi lĩnh vực nào. Tuy nhiên cả nhà đầu tư lẫn công ty phải không ngừng chú ý đến điều gì đang diễn ra trong năm thành phần chủ yếu của môi trường vĩ mô.

BẢNG 5-1

Các câu hỏi giúp xác định nhu cầu thu thập thông tin của nhà quản lý

-
1. Các loại thông tin nào mà bạn thường có?
 2. Các loại nghiên cứu đặc biệt nào mà thỉnh thoảng bạn có yêu cầu?
 3. Các loại thông tin nào mà bạn muốn có nhưng hiện giờ chưa có được?
 4. Thông tin nào mà bạn muốn có hàng ngày? Hàng tuần? Hàng tháng? Hàng năm?
 5. Bạn muốn có các loại tạp chí và báo cáo về thương mại nào được gửi định kỳ đến bạn?
 6. Những đề tài nào mà bạn muốn được thông tin thường xuyên?
 7. Những loại chương trình phân tích dữ liệu nào mà bạn muốn sử dụng?
 8. Bốn vấn đề hữu ích cần cải thiện nhất trong hệ thống thông tin tiếp thị của công ty bạn là gì?
-

BẢNG 5-2

Các loại thông tin cần có

Môi trường vĩ mô

- Các xu thế dân số học
- Các xu thế kinh tế
- Các xu thế lối sống
- Các xu thế công nghệ
- Các xu thế chính trị/luật lệ

Môi trường công việc

- Thông tin về người tiêu dùng
- Thông tin về cộng tác viên
- Thông tin về đối thủ cạnh tranh

Môi trường công ty

- Doanh số của công ty và thị phần
 - Các đơn đặt hàng và các đơn đặt tiếp
 - Các chi phí của công ty
 - Khả năng sinh lợi bởi khách hàng, sản phẩm, phân khúc, kênh phân phối, quy mô đơn đặt hàng và địa lý
 - Các thông tin khác
-

CÁC XU THẾ DÂN SỐ HỌC. Một trong những điều bổ ích nhất về xu thế dân số học là khả năng dự đoán của nó. Dựa vào số liệu dân số phân bố theo tuổi tác và tỷ lệ tăng

dân số khá ổn định, tỷ lệ hôn nhân, và tỷ lệ tử vong, người ta có thể dự kiến khá chính xác thành phần tuổi tác của dân số trong nhiều năm tới. Nếu một nhóm tuổi cụ thể đang tăng lên nhanh chóng về quy mô - như số người lớn tuổi ngày nay - thì việc kinh doanh có thể chuyển sang sản phẩm và dịch vụ mà phần lớn sẽ do dân số lớn tuổi sử dụng, chẳng hạn chăm sóc sức khỏe và các hoạt động giải trí.

Một loại dữ liệu dân số học bổ ích khác là số liệu về di cư. Một số nơi dân số bị mất đi và "các điểm nóng" thì gia tăng dân số. Do việc tiêu thụ nhiều mặt hàng có quan hệ chặt chẽ đến quy mô dân số, tuổi tác, trình độ văn hóa, và các đặc điểm dân tộc, chủng tộc và tôn giáo, nên các thông tin này là rất quan trọng. Dưới đây là hai ví dụ.

Các hiệu ăn cần theo dõi sự thay đổi khẩu vị món ăn của các nhóm khách hàng. Trong những năm 1970 các khách hàng tuổi mới trưởng thành ăn rất nhiều các loại thịt màu đỏ; trong những năm 1980 họ thích ăn thịt gà và cá nhiều hơn; vào đầu những năm 1990 họ quan tâm nhiều hơn đến các món ăn ít calorie, ít cholesterol, và nhiều rau; vào giữa những năm 1990, giới trẻ thế hệ X (sinh vào những năm 1960-1970 - người dịch chủ thích) ưa thích các món ăn bằng tay (món nachos - của Mexico, hành chiên) và ít quan tâm ăn các món có lợi cho sức khỏe của thế hệ sau chiến tranh (sinh từ 1946-1964). Rõ ràng các hệ thống cửa hàng ăn cần phải theo dõi sự thay đổi khẩu vị thức ăn như vậy. Ngay cả gã khổng lồ như McDonald's cũng không thể chỉ dựa vào món hamburger duy nhất, mà còn phải đưa thêm các món thịt gà khác và cũng đã thí điểm món pizza và rau trộn.

Các công ty còn phải theo dõi sự thay đổi cơ cấu dân số trong công chúng Mỹ. Người Mỹ da trắng (không phải gốc Mỹ La tinh) sẽ trở nên thiểu số vào năm 2050. Dân số Mỹ gốc Phi dự kiến sẽ tăng gấp đôi từ 32 triệu vào năm 1992 lên 62 triệu vào năm 2050; trong cùng thời gian đó dân số gốc Mỹ La tinh dự kiến sẽ tăng 3,5 lần từ 24 triệu lên 88 triệu; và dân số gốc châu Á và Thái Bình Dương dự kiến tăng ba lần từ 13 triệu lên 41 triệu. Nhiều công ty đang tìm cách khai thác xu thế này. Ngân hàng Banc One tại Columbus, Ohio đã cử một phó chủ tịch tiếp thị là người gốc Mỹ La tinh với nhiệm vụ là khai thác thị trường Mỹ La tinh đang nảy nở. Banc One gần đây đã in trên các tờ séc hình ảnh của nữ ca sĩ La tinh nổi tiếng Selena đã bị giết hại. Goya, một công ty thực phẩm tại New Jersey, hầu như chỉ tập trung chuyên vào thị trường Mỹ La tinh, bán hơn 700 các món ăn chính và tráng miệng mang khẩu vị chính thống Mexico cho các cửa hàng ăn gia đình của những người nói tiếng Tây Ban Nha. Avon, một công ty bán hàng trực tiếp lớn nhất trên thế giới, đã thuê hàng ngàn trợ lý bán hàng người Mỹ gốc Phi để bán sản phẩm của mình cho người tiêu dùng người Mỹ gốc Phi; Tạp chí *Black Enterprise* đã bầu chọn Avon là một trong "25 nơi tốt nhất để người da đen đến làm việc."

Tất cả điều trên nói lên tầm quan trọng của việc nghiên cứu các đặc điểm dân số của mỗi nước, không chỉ là nước Mỹ. Khi các công ty phát triển ra toàn cầu, họ sẽ bị lôi cuốn đến các nước đông dân số, các chính phủ ổn định, và sức mua cao. Dân số học phải là xuất phát điểm trong nghiên cứu từng nước của họ.

CÁC XU THẾ KINH TẾ. Nếu chỉ có dân số thôi thì chưa đủ để tạo ra một thị trường. Người dân phải sẵn sàng, mong muốn và có khả năng mua. Và sức mua thì hầu như lúc nào cũng được phân bố không đều giữa những người tiêu dùng và giữa các công ty khách hàng.

Trong trường hợp những người tiêu dùng, các công ty sẽ phân chia họ thành các tầng lớp có thu nhập cao, trung bình, và thấp. Một số công ty - chẳng hạn như Coca-Cola và Hershey's - thì phục vụ cả ba tầng lớp này; các sản phẩm của họ có giá thành thấp và sức thu hút rộng. Tuy nhiên, hầu hết các công ty sản xuất hàng tiêu dùng chỉ thiết kế một loại sản phẩm chung hay một số loại sản phẩm cho từng nhóm thu nhập khác nhau. Hãng Ferrari thiết kế ô-tô cho những người rất giàu, còn Hyundai thiết kế ô-tô cho người thu nhập thấp. Hãng General Motors làm ra nhiều loại xe với thương hiệu khác nhau để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng với "túi tiền, mục đích, và cá tính" khác nhau.

Khi tầng lớp trung lưu chiếm phần lớn tại một nước, nhiều nhà sản xuất sẽ thiết kế loại xe cho tầng lớp trung lưu. Trong những năm gần đây, phân bố thu nhập tại Hoa Kỳ ngày càng trở nên chênh lệch hơn, với tỷ lệ phần trăm người nghèo và người giàu tăng lên. Điều này đã khiến cho các nhà sản xuất và các nhà bán lẻ tập trung vào "chiến lược Tiffany" hay "chiến lược Wal-Mart," hay cả hai trong một số trường hợp. Họ nhận ra việc tập trung vào tầng lớp trung lưu trở nên kém hấp dẫn khi sự tăng trưởng diễn ra ở hai thái cực.

Các công ty không ngừng theo dõi tình hình kinh tế và rất chú ý đến các dự đoán kinh tế. Nếu có tin tức xấu, thì người tiêu dùng và các công ty sẽ giảm bớt chi tiêu, và chính điều này lại trở thành lời tiên tri tự nghiệm làm cho tình hình càng xấu thêm. Trái lại, nếu người tiêu dùng và các công ty lạc quan, vẫn tiêu dùng một cách thoải mái hơn, thì chính điều này sẽ đưa lại những tin tức tốt đẹp.

Các công ty thường theo dõi một cách đều đặn các chỉ số về sự lành mạnh của nền kinh tế, chẳng hạn tỷ lệ người có công ăn việc làm, tỷ lệ lãi suất, mức độ vay nợ của người tiêu dùng, mức độ hàng tồn kho, tình hình sản xuất công nghiệp, và xây dựng nhà ở mới. Họ lập kế hoạch kinh doanh cho những năm sắp tới dựa trên cơ sở các dự kiến hiện nay về tình hình kinh tế.

LỐI SỐNG. Những người thuộc tầng lớp cùng mức thu nhập như nhau nhưng có thể theo đuổi lối sống rất khác nhau. Một người giàu có có thể duy trì một lối sống xa hoa được biểu thị bằng chiếc xe Ferrari, đồng hồ Rolex, các bộ quần áo Valentino, và nhiều chuyến du lịch. Những người khác cũng giàu có như vậy, nhưng lại duy trì một lối sống tiết kiệm, được biểu thị bằng lao động cần mẫn, tần tiện, và thận trọng trong tiêu dùng.

Các lối sống khác nhau được thể hiện thông qua các hoạt động, mối quan tâm, và chính kiến của con người. Lối sống khác nhau được gắn bằng cái tên khác nhau, như Hippie, Yuppie, hay Bảo thủ. Sự phân loại chính thức lối sống là dựa vào sự phân tích địa lý dân số học. Công ty

Claritas Inc. đã lập ra hệ số PRIZM (Chỉ số xếp loại tiềm năng theo thị trường các mã vùng), theo đó phân chia hơn 500.000 công dân Hoa Kỳ sống trong cùng khu vực thành 62 nhóm có lối sống khác nhau, gọi là các quần thể PRIZM.¹ Các quần thể này tính đến 39 nhân tố khác nhau được tập hợp lại thành năm chủng loại: (1) trình độ giáo dục và mức độ sung túc, (2) chu kỳ sống của gia đình, (3) mức độ đô thị hóa, (4) màu da và chủng tộc, và (5) mức độ di dời chỗ ở. Các quần thể này mang theo các biệt danh khác nhau như là *Các khu nhà của giới quý tộc*, *Khu nhà của những người thành đạt*, *Cộng đồng người hưu trí trở về quê nhà*, *Những người đeo súng ngắn và lái xe tải nhẹ*, và *Những gã đồng quê*. Dưới đây là ba quần thể:

Những ước mơ Mỹ (American Dreams): Phân khúc này đại diện cho tầng lớp mới xuất hiện, khá giả, người bản xứ, sống tại các thành phố lớn. Những người thuộc tầng lớp này gần như chắc chắn sẽ mua xe nhập khẩu, đọc tạp chí *Elle*, ăn ngũ cốc Mueslix, chơi quần vợt cuối tuần, và mặc quần bò thời thượng. Thu nhập trung bình hàng năm của họ là khoảng 46.000 đô-la.

Công nghiệp nông thôn (Rural Industrial): Quần thể này bao gồm các hộ trẻ tuổi sống ở nơi tập trung các công sở và nhà máy. Lối sống của họ được đặc trưng bởi chiếc xe tải, đọc tạp chí *True Story*, uống sữa và ăn bánh mì nướng, đi câu cá và ăn các món cá nhiệt đới. Thu nhập trung bình hàng năm là 22.900 đô-la.

Áo len cashmere và câu lạc bộ chơi gôn (Cashmere and Country Club): Đây là tầng lớp bùng nổ dân số sinh ra sau

thế chiến thứ hai, hiện chuyển sang tuổi già nhưng có cuộc sống sung túc ở ngoại ô. Nhưng người này hầu như chắc chắn sở hữu xe Mercedes, đọc tạp chí *Golf Digest*, thay đổi món ăn thường xuyên, đi du lịch châu Âu, và dùng ti-vi loại cao cấp. Thu nhập bình quân hàng năm 68.600 đô-la.

Các nhà tiếp thị sử dụng chỉ số PRIZM để trả lời các câu hỏi như là: Quần thể nào (theo các khu dân cư hay mã vùng địa lý) sẽ có khách hàng tiềm năng tốt nhất? Những địa điểm nào sẽ cho cơ hội về địa lý tốt nhất? Phương tiện khuyến mại nào và những sự thu hút nào đến được khách hàng tiềm năng tốt nhất? Các nhà tiếp thị trực tiếp, như Spiegel, sử dụng các thông tin về quần thể địa lý để quyết định sẽ gửi catalog qua đường bưu điện đến đâu? Công ty Helene Curtis, để tiếp thị cho dầu gội đầu Suave, đã dùng PRIZM để nhận diện ra các cộng đồng dân cư tập trung nhiều các nữ công nhân trẻ tuổi; những người phụ nữ này đã hưởng ứng rất thuận lợi đối với các thông điệp quảng cáo nói rằng dầu gội Suave là không đắt tiền, nhưng có thể làm cho bộ tóc của họ "trông cực kỳ đẹp." Hệ thống các cửa hàng sách Barnes & Noble đặt các cửa hiệu của mình tại nơi tập trung những *người có tiền và học thức*, vì họ sẽ là những khách hàng mua rất nhiều sách.

Các nhà tiếp thị cũng cố gắng phát hiện ra những sự thay đổi về lối sống. Một công ty nghiên cứu thị trường Yankelovich tiến hành điều tra thường xuyên thái độ của những khách hàng và hành vi của họ đối với vấn đề sức khỏe và rèn luyện thân thể, các thói quen ăn uống và khẩu vị, yếu tố liên quan đến tôn giáo v.v... Chẳng hạn, một báo

cáo theo dõi cụ thể của Yankelovich có thể chỉ ra những người đó trở lại ăn loại thịt màu đỏ nhiều hơn, đó là tin vui cho một số nhà tiếp thị nào đó, nhưng là tin buồn cho các nhà tiếp thị khác.

Một nhà tương lai học có ảnh hưởng lớn hiện nay là Faith Popcorn, người viết cuốn *The Popcorn Report* (Bản báo cáo bắp rang) và sau đó là cuốn *Clicking* (Nhấn chuột).² Bảng 5-3 nêu ra mười xu hướng mà Popcorn đã nhận diện được.

CÔNG NGHỆ. Tất cả các công ty đều gặp phải tình trạng gián đoạn công nghệ, nếu không nói là lạc hậu về công nghệ. Bàn tính tay được thay bằng máy tính cơ học, rồi đến lượt nó được thay bằng máy tính tay và rồi đến máy vi tính. Đĩa nghe nhạc 78 vòng/phút được thay bằng đĩa 33, sau đó bằng băng ghi âm và rồi đĩa CD. Việc phẫu thuật thoát vị bằng dao mổ được thay thế bằng phẫu thuật nội soi bụng.

Những sự thay đổi như vậy có ảnh hưởng nghiêm trọng đến những người đang dẫn đầu thị trường hiện tại, những người đã đầu tư lớn vào công nghệ hiện thời. Công nghệ hiện thời thường bị các công ty mới thách thức, vì họ coi đó là niềm hy vọng để chiếm lĩnh thị trường. Về nguyên tắc, người dẫn đầu thị trường cũng phải đổi mới, thậm chí phải "tự làm thịt" (self-cannibalization). Một cách để đánh bại đối thủ cạnh tranh là tấn công vào bản thân mình trước. Những người thành thạo nhất trong việc tự làm thịt có thể là các công ty Nhật Bản như là Sony, Casio, và

Canon. Chẳng hạn, công ty Casio đưa ra đồng hồ đeo tay kỹ thuật số có cả máy tính nhỏ; sau đó đưa ra phiên bản mới có tính năng mang theo 50 số điện thoại trong bộ nhớ của đồng hồ; rồi lại đến phiên bản mới hơn, chứa hơn một trăm số máy điện thoại; rồi phiên bản mới sau đó có cả số giờ trên thế giới. Các đối thủ cạnh tranh thấy khó có thể theo kịp với nhịp điệu tự làm thịt sản phẩm quá nhanh của Casio.

Hãng Sony thực hiện việc tự làm thịt bằng cách loại bỏ. Akio Morita, cựu chủ tịch công ty Sony, sau khi tung ra một sản phẩm mới như máy nghe nhạc mang theo người Walkman thường lập ra ba nhóm công tác. Nhóm thứ nhất có nhiệm vụ thiết kế những cải tiến ngắn hạn sẽ đưa vào loạt máy Walkman tiếp theo; nhóm thứ hai có nhiệm vụ thiết kế cải tiến máy Walkman trung hạn; và nhóm thứ ba có nhiệm vụ tìm ra sản phẩm mới để đào thải Walkman.

Các công ty cần phải hình dung được đường đi khả dĩ trong công cuộc phát triển công nghệ. Khi nhận ra có nhiều đường đi khác nhau, các công ty phải đặt cược vào công nghệ nào sẽ giành thắng lợi. Nghiên cứu thị trường thường không giúp gì được nhiều trong trường hợp này.

Điều đó có nghĩa là các công ty đều gặp rủi ro khi họ đổi mới và cũng như khi không đổi mới. Vị trí dẫn đầu về sản phẩm sẽ thuộc về một vài công ty nào biết cách làm thế nào để không ngừng đổi mới sản phẩm thành công, như là các công ty 3M, Merck, Sony, và Gillette. Những công ty này thực hiện quá trình đổi mới như *công việc hàng ngày*, bằng một hệ thống Go-NoGo (tiếp tục-dừng

lại), giúp hỗ trợ cho các phương án thành công và cắt giảm thời gian cho các phương án thất bại.

BẢNG 5-3

Mười xu thế lối sống theo Faith Popcorn

-
1. *Giảm nhịp điệu sống* (Cashing out): Xu hướng chuyển sang nhịp sống bớt căng thẳng và thoải mái hơn. Chẳng hạn như những người hành nghề chuyên môn tại các đô thị đông đúc náo nhiệt bỗng dưng bỏ nghề và chuyển về các vùng thôn quê ở Vermont hay Montana để làm các công việc đơn giản như làm cho tờ báo nhỏ tại địa phương, quản lý các quán trọ, nhà hàng, hay tham gia một ban nhạc. Họ cho rằng làm việc căng thẳng tại các công sở là không bổ công sức. Ở đây còn có yếu tố của sự hoài cổ muốn trở lại các giá trị xưa của cuộc sống thị tứ nhỏ với không khí trong lành, các trường học an toàn, và những người láng giềng chân chất, mộc mạc.
 2. *Ẩn mình* (Cocooning): Xu hướng thu mình vào bên trong khi bên ngoài trở nên gay gắt và đáng sợ. Nhiều người đang biến ngôi nhà của mình trở thành cái tổ kín. Họ biến thành "những chiếc di văng" dán mắt vào chiếc ti-vi, xem các chương trình phim, đặt các món ăn sẵn chuyển đến nhà, gọi thợ đến trang trí lại nội thất, sử dụng máy điện thoại tự động trả lời để sàng lọc người gọi đến. Để chống lại tội phạm ngày càng tăng và các tệ nạn xã hội khác, nhiều người có lối sống ẩn mình trong áo giáp đang trổn kỹ, xây dựng các boong-ke. Tự bảo toàn là phương châm chính của họ. Lối sống này còn được thể hiện ở những người ẩn mình di động, họ ăn uống trên xe ô-tô và liên lạc điện thoại từ xe ô-tô. Lối sống ẩn mình đã được xã hội hóa giải thích cho

việc hình thành một nhóm nhỏ những người bạn tụ tập với nhau để chuyện trò, và “bù khú” với nhau.

3. *Cửa sừng làm nghề* (Down-aging): Cửa sừng làm nghề là xu thế có những hành động và suy nghĩ trẻ trung hơn tuổi. Những tài tử gợi tình thời nay là các nữ diễn viên điện ảnh Cher (trên 45 tuổi), Elizabeth Taylor (trên 60 tuổi), nam diễn viên Paul Newman (trên 65 tuổi). Nhiều người già đang chi tiêu nhiều hơn cho việc ăn mặc quần áo của người trẻ tuổi, nhuộm tóc, và giải phẫu thẩm mỹ. Họ lao vào các hoạt động vui chơi, cố tình có những hành động thường xa lạ với tuổi tác của họ. Họ mua sắm những đồ chơi của người lớn, tham dự các cuộc cắm trại, và các chuyến đi du lịch mạo hiểm.
4. *Lối sống lập dị* (Egonomics): Là lối sống muốn tạo ra tính cách riêng biệt để người khác nhìn nhận và cư xử với mình khác với người khác. Đây không phải là chủ nghĩa vị kỷ mà đơn giản chỉ là muốn bản thân mình khác người thông qua cái mà mình sở hữu và trải nghiệm. Người ta ngày càng đặt mua các loại tạp chí ít người quan tâm; tham gia những nhóm ít người có sứ mệnh rất hẹp; và mua sắm quần áo, xe cộ, và đồ trang sức làm riêng theo sở thích của khách hàng. Lối sống lập dị đem đến cho các nhà tiếp thị một cơ hội cạnh tranh bằng cách mời chào những sản phẩm, dịch vụ và những sự trải nghiệm theo ý thích của khách hàng.
5. *Lối sống phiêu lưu giả tưởng*: Cuộc phiêu lưu giả tưởng đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của con người muốn sự giải thoát về tình cảm để bù đắp cho sự nhàm chán công việc hàng ngày. Người ta thể hiện nhu cầu này thông qua các kỳ đi nghỉ, ăn uống các món ăn lạ, đi chơi khu công viên Disneyland và các khu công viên giả tưởng khác, trang trí lại nội thất nhà cửa theo kiểu Santa Fe v.v... Đối với các nhà tiếp thị, sự ham muốn cuộc phiêu lưu là cơ hội để họ tạo

ra các sản phẩm và dịch vụ giả tưởng hoặc đưa thêm các nét giả tưởng vào các sản phẩm và dịch vụ hiện có của họ.

6. *Những người bận trăm công ngàn việc* (99 lives): Trăm công ngàn việc là tình trạng bí đất của những người có nhiều vai trò và trách nhiệm - như các bà mẹ đảm đang (SuperMom), ngoài công việc đi làm hàng ngày, còn phải nội trợ chăm sóc con cái, đi mua sắm v.v... Những người này cảm thấy họ không có đủ thời gian và cố gắng tiết kiệm thời gian bằng cách sử dụng máy fax và gọi điện thoại trên xe, ăn tại các hiệu thức ăn nhanh.v.v... Các nhà tiếp thị có thể đáp ứng nhu cầu này bằng cách tạo ra các *doanh nghiệp tiếp thị quần thể* - tập trung tất cả các loại dịch vụ vào một số nơi, như là "Video Town Laundrette," một trung tâm tập trung các cơ sở giặt ủi, phòng tập thể dục, đập xe trong nhà, các máy photocopy, máy fax, và nơi cho thuê 6.000 video các loại.
7. *S.O.S* (Cứu vớt xã hội của chúng ta): S.O.S là động lực của một số người ngày càng đông muốn làm cho xã hội có trách nhiệm hơn đối với ba lĩnh vực (gọi là "3E") quan trọng: Môi trường (Environment), Giáo dục (Education), và Đạo đức (Ethics). Những người này tập hợp thành các nhóm để vận động tinh thần trách nhiệm đối với xã hội của các công ty và từng công dân. Các nhà tiếp thị khuyến các công ty của họ tiến hành tiếp thị bằng cách thể hiện tinh thần trách nhiệm đối với xã hội nhiều hơn, theo cách làm của các hãng The Body Shop, Ben & Jerry's, Levi Strauss, và các công ty quan tâm đến công tác xã hội khác.
8. *Những thú vui nhỏ*: Những khách hàng làm việc quá căng thẳng có nhu cầu thỉnh thoảng bồi bổ tinh thần. Họ có thể không có khả năng sắm chiếc xe hơi BMW nhưng có thể mua chiếc xe máy BMW. Họ có thể ăn các món ăn có lợi cho sức khỏe vào các ngày trong tuần và rồi thưởng thức món

kem hảo hạng Hagen-Dazs vào ngày cuối tuần. Họ có thể không đi du ngoạn hai tuần tại châu Âu, nhưng thay vào đó là một chuyến du lịch ba ngày trên biển Caribê. Các nhà tiếp thị phải nhận ra cảm giác về những sự mất mát thua thiệt của nhiều người tiêu dùng và từ đó là các cơ hội để đem đến cho họ những thú vui nhỏ nhằm nâng cao tinh thần của họ.

9. *Sinh tồn*: Sinh tồn là động lực của một số người muốn sống thọ hơn và một cuộc sống tốt đẹp hơn. Họ nhận ra lối sống vừa qua có thể sẽ làm hại họ - như ăn các món ăn có hại cho sức khỏe, hút thuốc lá, thở không khí ô nhiễm, sử dụng các độc dược. Người ta trở nên có trách nhiệm với bản thân mình về chăm sóc sức khỏe và lựa chọn các món ăn có lợi cho sức khỏe, luyện tập thân thể đều đặn hơn, nghỉ ngơi nhiều hơn. Các nhà tiếp thị có thể đáp ứng các nhu cầu này bằng cách thiết kế ra các sản phẩm và dịch vụ có lợi hơn cho sức khỏe của người tiêu dùng.
10. *Người tiêu dùng cẩn trọng*: Là những người không còn dung thứ các loại sản phẩm kém chất lượng và dịch vụ không đạt tiêu chuẩn. Họ đòi hỏi các công ty phải thân thiện hơn. Họ đòi các công ty phải thu hồi các loại xe "chanh chua" (khiếm khuyết) và phải hoàn trả tiền đầy đủ. Họ đặt mua các tờ báo bảo vệ người tiêu dùng như *National Boycott News* và *Consumer Reports*, gia nhập hội MADD (Hội các bà mẹ chống lái xe uống rượu), và tìm hiểu danh sách các công ty tốt, các công ty xấu. Các nhà tiếp thị phải là người thể hiện lương tâm của công ty của mình trong việc đem lại sản phẩm và dịch vụ có tiêu chuẩn chất lượng cao cho các khách hàng của mình.

Các công ty khác phát đạt là nhờ đóng vai trò của kẻ *nhanh chóng đi theo*. Họ theo dõi các đối thủ cạnh tranh đưa ra sản phẩm hay dịch vụ mới rồi nhanh chóng sao chép, bắt chước, và ít rủi ro, và ít tốn kém hơn. Rủi ro chính của họ là họ luôn luôn đứng sau và không bao giờ chiếm được thị phần dẫn đầu. Người đi tiên phong vào thị trường thường là người chiến thắng và giữ vị trí dẫn đầu thị trường mặc dù cũng có trường hợp ngoại lệ. Steven Schnaars đã tiến hành phân tích 28 ngành công nghiệp mà những kẻ bắt chước lại vượt qua mặt những nhà sáng chế.³ Điều quan trọng là những kẻ đi theo nhanh có thể chiến thắng; còn *đi theo chậm* thì ít khi thành công.

CHÍNH TRỊ/LUẬT LỆ. Các công ty cũng cần phải theo dõi diễn biến tình hình chính trị, pháp lý, và luật lệ có thể có ảnh hưởng tốt hoặc xấu đến hoạt động kinh doanh của mình. Một công ty được phẩm có thể bị ảnh hưởng bởi một nghị sĩ có thể lực nếu người này đưa ra kiến nghị về luật lệ mới, hay người đứng đầu mới của Cục thực phẩm và dược muốn thắt chặt việc quản lý hơn so với người tiền nhiệm. Những diễn biến về tình hình chính trị có thể làm đảo lộn trong nháy mắt việc làm ăn phát đạt của công ty. Hầu hết các công ty đều phải theo dõi rất chặt chẽ những diễn biến chính trị, luật lệ, và thi hành pháp luật. Nhiều công ty còn muốn gây ảnh hưởng đến quá trình hoạt động chính trị nữa. Họ quyên góp cho các đảng phái chính trị và các nhà lập pháp; họ tài trợ cho các nhà vận động hành lang; và họ tung ra các quảng cáo và bảo lãnh cho các bài báo để củng cố vị trí cho các nhân vật đó.

Môi trường công việc

Các công ty cần có các thông tin về các đối tượng then chốt mà họ tương tác trên thương trường. Các đối tượng then chốt này được đặc trưng bởi ba chữ C, đó là người tiêu dùng (consumer), cộng tác viên (collaborator), và đối thủ cạnh tranh (competitor).

Người tiêu dùng

Người tiêu dùng là chỉ những con người và các tổ chức mua các sản phẩm để sử dụng hay để ghép vào một sản phẩm khác. Họ mua các sản phẩm này không phải vì mục đích bán lại. Việc phục vụ và làm thỏa mãn người tiêu dùng, tất nhiên sẽ là lý do tồn tại chính của chiến lược tiếp thị. Để có thể làm tốt, đòi hỏi phải biết nhiều thứ về những người tiêu dùng mục tiêu. Các câu hỏi chính được tập hợp lại thành một nhóm gồm bảy chữ O sau:

<i>Những người tiêu dùng là ai?</i>	Người có nhu cầu (Occupants)
<i>Họ cần và muốn cái gì?</i>	Đối tượng (Objects)
<i>Mục đích họ muốn thỏa mãn?</i>	Mục đích (Objectives)
<i>Ai tham gia vào quyết định mua hàng?</i>	Các tổ chức (Organizations)
<i>Những người tiêu dùng đưa ra quyết định mua hàng bằng cách nào?</i>	Các hoạt động (Operations)
<i>Khi nào người tiêu dùng tỏ ra sẵn sàng mua hàng?</i>	Các dịp (Occasions)
<i>Người tiêu dùng thích mua hàng ở đâu?</i>	Các cửa hàng phân phối (Outlets)

Một công ty thường dựa vào các nhà nghiên cứu thị trường và nhân viên bán hàng của mình để có được các câu trả lời cho những câu hỏi trên. Các câu trả lời sẽ là cơ sở cho một mô hình về các nhân tố chủ yếu thúc đẩy hành vi của người tiêu dùng. Sau đó mô hình này sẽ được dùng làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược tiếp thị. Tất nhiên, người tiêu dùng sẽ thay đổi theo thời gian, và do đó công ty cần phải định kỳ hiệu chỉnh lại mô hình của mình.

Các cộng tác viên

Các cộng tác viên bao gồm tất cả những đối tượng trong môi trường công việc, những người giúp sức cho công ty trong việc thực hiện các hoạt động của mình và để đạt được mục đích của mình đối với những người tiêu dùng. Đó là *những người trung gian, các nhà cung cấp, các đại diện tiếp thị, và các đại diện cung cấp hậu cần.*

NHỮNG NGƯỜI TRUNG GIAN. Những người trung gian là những con người và các tổ chức đứng giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng như là *các nhà phân phối, nhà buôn, các đại lý, và các nhà môi giới.* Các nhà phân phối và các nhà buôn mua hàng hóa và sau đó đem bán lại; họ được gọi là *những người bán lại.* Các nhà phân phối (còn có tên gọi là nhà bán sỉ trong nhiều ngành buôn bán) mua các số lượng lớn rồi bán cho các nhà buôn (còn lại là nhà bán lẻ). Ngược lại, các đại lý và các nhà môi giới không sở hữu hàng hóa nhưng sẽ được hưởng hoa hồng khi tìm được người mua.

Các nhà sản xuất có thể bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng hay bán thông qua người trung gian. Các nhà sản xuất sử dụng những người trung gian khi những người này hoạt động có hiệu quả hơn và có kinh nghiệm hơn trong việc tiếp cận với khách hàng mục tiêu. Xóa bỏ những người trung gian không xóa bỏ được công việc phân phối. Nhà sản xuất phải quyết định liệu những người trung gian có thể làm được công việc này có hiệu quả hơn hay không. Đôi khi những người trung gian làm không có hiệu quả và nhà sản xuất phải nhảy vào tiếp thị trực tiếp. Ngày nay chúng ta đang chứng kiến một sự tăng lên đáng kể việc tiếp thị trực tiếp của các dịch vụ ngân hàng và bảo hiểm.

Khi quyết định sử dụng những người trung gian, nhà sản xuất phải xem họ vừa là khách hàng vừa là đối tác. Nhà sản xuất cần phải hiểu được nhu cầu của họ, mục đích, và các hoạt động của họ và phải đưa ra các điều kiện mua bán và sự hỗ trợ việc bán lại để giành được cảm tình và sự trung thành của họ. Chẳng nào mà những người bán lại được hưởng mức thu nhập tương đối tốt và có mối quan hệ tốt với nhà sản xuất thì họ sẽ tiếp tục bán và quảng bá các sản phẩm của họ. Một số nhà sản xuất còn sốt sắng chuyển sang bước tiếp theo, đối xử với những người bán lại như là đối tác, là người vừa tìm cách cải thiện sản phẩm vừa cải thiện hiệu quả của quá trình phân phối. Chẳng hạn hãng Milliken & Company gọi những người bán lại của mình là "Các đối tác vì lợi nhuận" và nỗ lực cung cấp cho họ các công cụ để giúp họ thành công.

CÁC NHÀ CUNG CẤP. Các nhà tiếp thị tập trung chú ý vào khía cạnh cầu của kinh doanh chứ không phải khía cạnh cung. Tuy nhiên khía cạnh cung thường gây khó chịu cho các nhà tiếp thị. Làm thế nào mà anh có thể bán được những chiếc ô-tô không được chế tạo tốt? Làm thế nào mà anh có thể bán được đồ nội thất văn phòng khi anh buộc phải nói cho khách hàng là phải chờ 6 tháng nữa mới có hàng?

Chất lượng và khả năng hợp tác của các nhà cung cấp của một công ty sẽ có tác động lớn đến sự thành công của công ty này. Những nhà cung cấp bán hàng kém chất lượng, giao hàng chậm, khó tiếp cận hoặc dễ bị đình công sẽ là nguyên nhân gây rắc rối cho sự tồn tại của công ty. Mặc dù vậy nhiều công ty lại không tránh được các nhà cung cấp như vậy bởi vì họ chấp nhận nhà thầu thấp hơn và không xây dựng được các mối quan hệ tốt và lâu dài với các nhà cung cấp. Những nhà sản xuất như vậy là người “tiêu tiền xu thì khôn ngoan, còn tiêu tiền đồng thì đại dốt” (Tục ngữ Anh - người dịch chú thích). Các nhà cung cấp “Giá rẻ” thường là tốn kém nhất.

Các nhà cung cấp tốt không phải những người phóng khoáng như thế vì họ thường bị trói buộc bởi các đối thủ cạnh tranh hoặc thiếu năng lực để phục vụ một khách hàng mới. Thuật ngữ *tiếp thị ngược* chỉ ra trường hợp một công ty cố gắng thuyết phục các nhà cung cấp do dự để trở thành nhà cung cấp cho mình.⁴ Chẳng hạn, một nhà sản xuất các máy móc xây dựng có thể nhắm đến một nhà sản xuất máy bơm thủy lực Thụy Điển và có thể phải đưa

ra nhiều điều kiện hấp dẫn nhằm thu hút công ty Thụy Điển này làm nhà cung cấp cho mình.

Hầu hết các nhà sản xuất đang có xu hướng dùng các nhà cung cấp ít hơn nhưng chất lượng tốt hơn. Các công ty như là Ford, Motorola, và Allied Signal đã cắt giảm số lượng các nhà cung cấp từ 20 đến 80%. Các công ty này muốn mỗi nhà cung cấp được lựa chọn sẽ cung cấp cho họ một hệ thống các chi tiết cấu thành lớn hơn. Họ cũng muốn nhà cung cấp được lựa chọn không ngừng đạt được việc cải thiện chất lượng và kết quả công việc, trong khi hạ thấp giá cung cấp hàng năm theo một tỷ lệ phần trăm nhất định. Các công ty này làm việc chặt chẽ với các nhà cung cấp trong quá trình phát triển sản phẩm. Chẳng hạn, hãng Chrysler là một điển hình trong việc xây dựng các mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp và cư xử với họ như là các đối tác của mình trong việc cùng nhau nghiên cứu cải thiện sản xuất và cung cấp hậu cần.⁵

Hãng Whirlpool cũng là ví dụ minh họa cho cách làm văn minh trong việc cư xử với các nhà cung cấp. Trước khi thiết kế một loại máy giặt mới, các kỹ sư, các nhà tiếp thị và các nhân viên cung ứng của Whirlpool xác định cụ thể yêu cầu chất lượng và mức độ giá cả cho các loại chi tiết bằng thép, các động cơ và các chi tiết khác. Bộ phận cung cấp sẽ tìm kiếm các nhà cung cấp nào có thể trở thành "những đối tác chiến lược tốt nhất," tức những người có thể đem đến sự kết hợp tốt nhất giữa chất lượng, kỹ thuật, dịch vụ và giá cả. Những nhà cung cấp được lựa chọn sẽ cùng tham gia với Whirlpool trong các cuộc nghiên cứu về thiết kế và cải thiện sản phẩm tiếp theo. Mục đích của việc

này là tạo ra cách nhìn coi công ty và các nhà cung cấp là một "hệ thống đem lại giá trị" với hy vọng có thể vượt lên trên đối thủ cạnh tranh trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng mục tiêu.

Các công ty cần phải nắm thông tin cập nhật về các nhà cung cấp và năng lực sản xuất, kết quả hoạt động, và các vấn đề đang gặp phải. Nhờ kiểm soát được hệ thống cảnh báo sớm để phát hiện trước các vấn đề về chất lượng và khả năng cung cấp của nhà cung cấp, công ty có thể tránh được rắc rối do không thực hiện được cam kết đáp ứng nhu cầu thị trường của mình.

CÁC TỔ CHỨC TIẾP THỊ. Để đạt được mục đích kinh doanh các công ty cần có quan hệ với nhiều tổ chức tiếp thị - các công ty quảng cáo, các công ty xúc tiến thương mại, các công ty bán hàng trực tiếp qua bưu điện, các công ty quan hệ công chúng. Các tổ chức này hoạt động rất khác nhau. Việc chọn đúng hay sai các tổ chức này sẽ có ảnh hưởng đến sự thành bại của công ty. Các công ty cần xác lập một hệ thống để thẩm định và thường xuyên kiểm nghiệm để bảo đảm các tổ chức này hoạt động đạt mức yêu cầu.

CÁC TỔ CHỨC CUNG ỨNG HẬU CẦN. Các công ty còn dựa vào nhiều tổ chức cung ứng hậu cần - các công ty vận tải, kho bãi, và cung ứng - để bảo đảm nguồn cung cấp đầu vào và phân phối đầu ra một cách có hiệu quả. Các chi phí hậu cần chiếm từ 10 đến 15% tổng chi phí của các công ty. Việc nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống cung ứng hậu cần và các nhà cung cấp sẽ giúp công ty tiết kiệm đáng kể chi phí.

Các đối thủ cạnh tranh

Các công ty cần có thông tin chính xác về các đối thủ cạnh tranh của mình. Đối thủ cạnh tranh trực tiếp nhất của công ty sẽ là đối tượng hoạt động giống với công ty nhất: Đối thủ cạnh tranh này cũng sẽ bán hàng vào cùng thị trường mục tiêu và sử dụng tổ hợp tiếp thị tương tự. Đối thủ cạnh tranh sẽ trở thành đối thủ chi phối nếu họ chiếm được tỷ lệ không cân xứng các đơn đặt hàng khi cả hai công ty cùng tham gia đấu thầu kinh doanh. Nhưng nếu đối thủ cạnh tranh là kẻ thua cuộc trong hầu hết các cuộc đấu thầu, thì đối thủ cạnh tranh đó trở thành đối thủ phụ thuộc. Công ty cần quan tâm chủ yếu đến đối thủ cạnh tranh chi phối.

Các công ty còn phải để mắt đến các đối thủ ở xa hơn, là những công ty nguy hiểm hơn đứng về tiềm năng. Một công ty dễ bị chôn vùi bởi một công nghệ mới hơn là bởi các đối thủ đang tồn tại của mình. Một nhà máy liên hợp thép như US Steel không phải chỉ cần quan tâm đến các nhà máy liên hợp thép khác, chẳng hạn như Bethlehem, mà còn phải quan tâm đến sự cạnh tranh từ các nhà máy thép nhỏ như Nucor, các nhà máy luyện nhôm như Reynolds, và các nhà sản xuất chất dẻo như GE. Tất cả các loại vật liệu này đang thay thế vật liệu thép trong nhiều ứng dụng. Một số nhà quan sát tin rằng mối đe dọa chính đối với bất kỳ công ty nào không phải là từ các đối thủ cạnh tranh hiện thời mà từ các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.

Vậy công ty cần biết gì về các đối thủ cạnh tranh của mình? Điều cần biết về các đối thủ là *các mục tiêu, các chiến lược, điểm mạnh và điểm yếu, và các khuôn mẫu*

phản ứng của họ. Bảng 5-4 liệt kê một số câu hỏi các công ty cần có câu trả lời về các đối thủ của mình.

BẢNG 5-4

Các câu hỏi về từng đối thủ cạnh tranh

Các mục tiêu

- Về cơ bản đối thủ có theo đuổi khả năng sinh lời như hiện nay hay không? Sự tăng trưởng thị phần? Sự dẫn đầu công nghệ?
- Đối thủ cạnh tranh quan tâm nhiều hơn đến vấn đề tấn công lẫn sân, hay cùng tồn tại hòa bình?

Các chiến lược

- Đối thủ đang muốn giành chiến thắng bằng cách nào: Giá cả thấp hơn? Chất lượng cao hơn? Dịch vụ tốt hơn? Chi phí thấp hơn?
- Những hành động của đối thủ cạnh tranh về cơ bản là ngắn hạn hay dài hạn?

Điểm mạnh và điểm yếu?

- Những điểm mạnh hơn của đối thủ so với công ty chúng ta là gì?
- Những điểm yếu chủ yếu nào của đối thủ mà chúng ta có thể khai thác?

Các khuôn mẫu phản ứng?

- Đối thủ sẽ phản ứng như thế nào nếu chúng ta tăng giá? Hạ giá?
 - Đối thủ sẽ phản ứng như thế nào nếu chúng ta tấn công bằng cách tăng ngân sách cho khuyến mại hay đội ngũ bán hàng?
-

Bằng cách nào một công ty có thể thu nhập *thông tin tình báo về cạnh tranh* như các câu hỏi ở Bảng 5-4 nêu ra? Có nhiều cách để các công ty thu thập tin tức tình báo:

1. Họ rà soát các báo, tạp chí, và các ấn phẩm khác để tìm kiếm các thông tin về các đối thủ. Họ nghiên cứu các quảng cáo, nhãn bao bì, và những lời phát biểu của đối thủ. Họ thường thuê các dịch vụ sưu tầm, lưu giữ tư liệu qua sách báo cho mục đích này.
2. Họ nghiên cứu các trang web của đối thủ trên Internet, trong đó có thể nêu ra chi tiết của sản phẩm, giá cả, thông tin về sản phẩm mới, các chính sách và giá trị của công ty, các bộ phận chức năng và cơ cấu tổ chức của công ty, và thông tin về các địa điểm kinh doanh, văn phòng làm việc, mạng lưới phân phối, và các trung tâm dịch vụ.
3. Họ thuê hẳn một số người, từ công ty của đối thủ cạnh tranh để giúp công ty hiểu rõ đối thủ về nếp nghĩ, ý tưởng mới và cách phản ứng.
4. Họ điều tra qua các nhân viên bán hàng của mình và những người trung gian, để biết được ý kiến và kinh nghiệm của họ đối với một đối thủ cạnh tranh cụ thể.
5. Họ xác lập chuẩn mực kết quả hoạt động của đối thủ thông qua nói chuyện với các khách hàng, những người bán lẻ, các nhà cung cấp, và các nhà tư vấn. Họ có thể "mua bí mật đơn đặt hàng của đối thủ. Họ cũng mua và thay đổi kỹ thuật các sản phẩm của đối thủ.

Một vấn đề khó khăn là các thông tin về cạnh tranh thường phân tán rải rác khắp nơi trong công ty. Để khắc phục vấn đề này, một số công ty đã thiết lập một bộ phận tình báo cạnh tranh, có nhiệm vụ thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh và tham mưu cho công ty định ra mục tiêu cạnh tranh. Một số công ty có cách làm khác, họ cử một số nhân viên chuyên trách về một số đối thủ cụ thể và cung cấp cho công ty những thông tin cần thiết.

Môi trường công ty

Các công ty là nơi lưu trữ rất nhiều tư liệu nội bộ phong phú, bao gồm tư liệu về các đơn đặt hàng, doanh số, chi phí, mức độ tồn kho, các khoản có, các khoản nợ, và nhiều đề mục khác. Các nhà quản lý sử dụng thông tin này để chuẩn bị cho việc dự kiến doanh số, nguồn vốn, các báo cáo lỗ-lãi, các báo cáo quyết toán tài sản, lưu lượng tiền mặt v.v...

Một tư liệu rất quan trọng là *cơ sở dữ liệu về khách hàng* với các thông tin chi tiết về khách hàng như các giao dịch đã thực hiện, các đặc điểm, và phản ứng của khách hàng. Nhưng thông thường các thông tin chi tiết về khách hàng chỉ nằm trong đầu của nhân viên bán hàng hay trong máy tính xách tay của họ. Khi một nhân viên bán hàng chuyển đi hay nghỉ việc, thì thông tin đó có thể cũng bị mất luôn. Để khắc phục tình trạng này, nhiều công ty đã áp dụng *các hệ thống bán hàng tự động* theo đó các thông tin trong máy tính của nhân viên bán hàng sẽ được chuyển tải hàng ngày vào máy chủ của công ty và lưu giữ tại đó.

Các công ty còn tổ chức *cơ sở dữ liệu về sản phẩm*, mà các nhân viên bán hàng có thể chuyển về máy tính của mình để kiểm tra các đặc tính sản phẩm, các lợi ích và những lý lẽ để thuyết phục khách hàng. Trong các hệ thống tối tân, nhân viên bán hàng có thể giới thiệu cho khách hàng xem sản phẩm trên màn hình máy tính xách tay của mình và thậm chí còn thiết kế các bổ sung sửa đổi sản phẩm theo ý muốn của khách hàng. Nhân viên bán hàng có thể đưa ra giá bán tại chỗ và thậm chí có thể in ra bản hợp đồng mua bán nếu khách hàng đồng ý mua.⁶

Các phương pháp thu thập thông tin

Với các loại thông tin mà các công ty cần có, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để thu thập các thông tin này một cách có hiệu quả. Thông tin vừa có giá trị vừa tốn kém. Một công ty có thể mất quá nhiều chi phí cho *việc kiếm được thông tin*, dẫn đến những lời bình luận như là, “Chúng ta đang chìm ngập trong biển thông tin mà vẫn thấy khát tri thức.” Có những sự khác biệt rất lớn giữa *dữ liệu*, *thông tin*, *tri thức*, và *trí tuệ*. Nếu các dữ liệu về thị trường không được xử lý thành thông tin, từ thông tin biến thành tri thức, và sau cùng từ tri thức trở thành trí tuệ, thì hầu hết các dữ liệu đó là vô ích.

Các nhà nghiên cứu tiếp thị phân biệt ba cách tiếp cận thu thập thông tin theo sự khác nhau về chi phí và giá trị. Theo thứ tự tăng lên về mức độ chi phí, thì đó là *quan sát*, *dữ liệu cấp hai*, và *dữ liệu cấp một*.

Quan sát

Các nhà quản lý công ty có thể biết rất nhiều điều nhờ việc quan sát. Người Nhật có câu: “Đừng để ý đến miệng nói của người khác mà hãy chú ý bước chân của họ.” Các nhà nghiên cứu tiếp thị của hãng Toyota vào những năm 1970 đã đến quan sát tại các bãi đỗ xe gần các siêu thị lớn và quan sát kỹ những người mua hàng đã chất hàng tạp phẩm của họ vào thùng xe như thế nào. Dựa vào các quan sát này, họ đã thiết kế lại thùng xe Toyota có không gian rộng hơn và dễ dàng đưa các gói hàng vào hơn. Trong một trường hợp khác, một tổng giám đốc của công ty được phẩm lớn của Nhật đã đóng vai một bệnh nhân được đưa vào bệnh viện để quan sát xem các bác sĩ và y tá chữa trị bệnh nhân như thế nào.

Các công ty phần mềm cũng biết được nhiều điều nhờ quan sát *những người sử dụng hàng đầu* của họ đã sử dụng và bổ sung điều chỉnh phần mềm đó như thế nào; đó là những căn cứ để họ cải tiến phần mềm sẽ đưa ra tiếp theo.⁷ Các nhân viên của công ty có thể thu được nhiều thông tin quý bằng cách đến xem các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh, quan sát những người mua hàng tại chỗ và trao đổi trực tiếp với họ. Mặc dù việc quan sát thường chưa thể đem lại những bằng chứng vững chắc có hệ thống, nhưng nó chắc chắn sẽ đem lại những gợi ý và bổ ích cho cuộc nghiên cứu thăm dò.

Dữ liệu cấp hai

Dữ liệu cấp hai là những dữ liệu đang tồn tại được thu

thập vì một mục đích khác. Các nhà nghiên cứu thường xuất phát từ việc xem xét các dữ liệu cấp hai để xem liệu vấn đề của họ có thể được giải quyết một phần hay toàn bộ mà không cần phải thu thập dữ liệu cấp một tốn kém. Người ta có thể thu thập dữ liệu từ vô số các xuất bản phẩm của chính phủ, các cuốn bách khoa toàn thư và các tạp chí hoặc có thể mua các dữ liệu thương mại từ các công ty như là A. C. Nielsen, Information Resources, Simmons, hay Dun & Bradstreet.

Dữ liệu cấp một

Khi những dữ liệu cần có chưa có hoặc lạc hậu, thiếu chính xác, không đầy đủ, hay không đáng tin cậy, nhà nghiên cứu sẽ phải tiến hành thu thập dữ liệu cấp một với chi phí cao hơn. Ở đây cần có sự lựa chọn giữa các cách khác nhau như là *phỏng vấn trực tiếp từng người, nghiên cứu nhóm tiêu điểm, điều tra qua thư từ hay điện thoại, và thiết kế thử nghiệm*.

PHỎNG VẤN TRỰC TIẾP. Có những tình huống khi mà một công ty cần tổ chức các cuộc phỏng vấn dài với nhiều cá nhân. Các nhà nghiên cứu tiếp thị thường thu thập thông tin theo cách này đối với các dự án dự định đưa ra hay vấn đề gặp phải. Người phỏng vấn thường đưa ra một loạt các câu hỏi cả bằng hình thức mở và kín. Tiến hành phỏng vấn cá nhân là tốn kém do chi phí cho việc tổ chức các cuộc phỏng vấn và đôi khi do người được phỏng vấn đòi phải trả tiền, chẳng hạn trường hợp phỏng vấn các giới chuyên môn như các bác sĩ, luật sư, và các kỹ sư tư vấn.

quát hóa kết quả này ra cho toàn bộ thị trường mục tiêu, vì rằng quy mô của mẫu điều tra là quá nhỏ và việc chọn mẫu không phải là ngẫu nhiên.

ĐIỀU TRA QUA THƯ TỪ VÀ ĐIỆN THOẠI. Trong khi quan sát và lập các nhóm tiêu điểm là những biện pháp thích hợp nhất cho việc nghiên cứu thăm dò, thì điều tra thăm dò là biện pháp tốt nhất cho việc nghiên cứu mô tả. Các công ty tiến hành điều tra thăm dò để tìm hiểu về kiến thức, niềm tin, sở thích, và sự hài lòng của khách hàng, và để đo lường các mức độ này trong một phạm vi dân số mục tiêu. Nếu cuộc điều tra được tiến hành đúng đắn và mức độ hưởng ứng cao thì kết quả của các mẫu điều tra có thể phản ánh tương đối đúng các chỉ tiêu của đám đông với mức độ sai số xác định trước. Điều đáng tiếc là những điều kiện này rất ít khi được thực hiện trong việc lấy mẫu từ đám đông con người. Các nguồn gốc của sự thiếu khách quan có thể là do các câu hỏi được soạn thảo kém chất lượng, những người phỏng vấn được đào tạo kém hoặc thiếu trung thực, và những người được hỏi ý kiến có thể trả lời không chính xác và trung thực. Điều quan trọng nhất là tỷ lệ hưởng ứng của những người được chọn lấy mẫu ngẫu nhiên là rất thấp. Các nhà nghiên cứu thường hài lòng nếu họ nhận được tỷ lệ hưởng ứng 30% đối với các cuộc điều tra qua thư từ, và điều tra qua điện thoại có được tỷ lệ hưởng ứng 60% cũng sẽ làm cho các nhà tổ chức rất hài lòng. Ngày nay có nhiều người từ chối trả lời các cuộc điều tra vì họ bận công việc nhiều hơn hoặc họ nghi ngờ cuộc điều tra chỉ là bình phong cho ý đồ bán hàng. Dù với lý do gì thì tỷ lệ người hưởng ứng thấp khi được hỏi ý

kiến, đặc biệt nếu người trả lời rất khác biệt với những người không trả lời, sẽ làm cho biện pháp này trở nên kém tin cậy. Để tránh tình trạng này, các công ty chỉ nên dựa vào các hãng nghiên cứu thị trường có uy tín, có khả năng chuyên môn cao trong lĩnh vực nghiên cứu điều tra thăm dò dư luận.

CÁC CUỘC THỬ NGHIỆM. Cuộc nghiên cứu có giá trị khoa học nhất là cuộc nghiên cứu thử nghiệm. Nó đòi hỏi phải lựa chọn các nhóm đối tượng phù hợp với đề tài nghiên cứu, đưa họ vào thử nghiệm trong các điều kiện khác nhau, kiểm soát các biến số sai lạc, và kiểm nghiệm những sự khác biệt giữa các kết quả phản hồi nhận được có ý nghĩa về mặt thống kê hay không. Tùy thuộc vào mức độ các yếu tố sai lạc được loại trừ hay kiểm soát đến đâu mới có thể liên hệ hệ quả quan sát thấy với các biểu số trong các điều kiện khác nhau. Mục đích của nghiên cứu thử nghiệm là tìm ra các mối quan hệ nhân quả bằng cách loại bỏ những sự giải thích trái ngược nhau từ những sự khác biệt quan sát thấy.

Lấy ví dụ, hãng DuPont muốn thử nghiệm hiệu quả của việc thay đổi chi phí quảng cáo cho sản phẩm sơn tĩnh theo tỷ lệ phần trăm doanh số. Giả sử DuPont thường bỏ ra 5% doanh số cho quảng cáo. Để thay đổi, DuPont chọn ra nhiều thành phố sánh ngang nhau và chi 7,5% doanh số để quảng cáo tại một số thành phố, 5% cho một số thành phố khác, và 2,5% cho các thành phố khác còn lại. Nếu như doanh số không tăng lên ở các thành phố đã chi 7,5% cho quảng cáo, hay là doanh số giảm đáng kể ở các

nơi chỉ chi 2,5%, thì có vẻ như mức chi phí 5% là mức chi phí quảng cáo thích hợp hơn cả.

Quản lý hệ thống thông tin

Xét đến tầm quan trọng to lớn của thông tin tiếp thị đáng tin cậy và thực tế các thông tin này nằm rải rác các nơi trong công ty, thì một vấn đề cần đặt ra là công ty nên thiết lập một *trung tâm thông tin tiếp thị* (MIC). Trung tâm này sẽ được bố trí các nhân viên có năng lực trong việc *xác định các nhu cầu thông tin, chuẩn bị các công cụ nghiên cứu, thu thập và phân loại thông tin, đánh giá chất lượng thông tin, và phổ biến thông tin* đến tay những người ra quyết định.⁸

Đội ngũ nhân viên này cũng sẽ quản lý một *hệ thống hỗ trợ quyết định tiếp thị*, là một tập hợp được liên kết lại với nhau của các dữ liệu, các hệ thống, các công cụ, và kỹ thuật với sự hỗ trợ của phần mềm và phần cứng theo đó doanh nghiệp sẽ thu thập và giải quyết các thông tin liên quan từ môi trường kinh doanh và lấy nó làm căn cứ để đưa ra hành động tiếp thị. Các nhân viên MIC có khả năng phân tích các dữ liệu bằng cách sử dụng các *mô hình thống kê* hiện đại như là *phép hồi quy bội, phân tích biệt số, phân tích hệ số, phân tích nhóm, và phân tích liên kết*.⁹ Các nhân viên này cũng có thể áp dụng *các mô hình ra quyết định* tinh vi cho việc phân khúc thị trường, định giá bán và kinh phí quảng cáo, phân tích thông tin đại chúng, và lập kế hoạch hoạt động cho đội ngũ bán hàng. Ngày nay nhiều công ty đang sử dụng các mô hình được trình bày trên Bảng 5-5.

BẢNG 5-5**Một số mô hình ra quyết định tiếp thị nổi tiếng**

BRANDAID: Một mô hình tổ hợp tiếp thị linh hoạt tập trung vào các sản phẩm tiêu dùng đóng gói mà các thành phần của nó là nhà sản xuất, các đối thủ cạnh tranh, những nhà bán lẻ, người tiêu dùng, và môi trường kinh doanh nói chung. Mô hình này có các tiểu mô hình về quảng cáo, định giá cả về cạnh tranh. Mô hình này được đánh dấu bởi sự kết hợp sáng tạo giữa sự phán đoán, phân tích lịch sử, truy nguồn gốc, thử nghiệm hiện trường, và kiểm soát sự thích nghi.¹

CALLPLAN: Một mô hình giúp các nhân viên bán hàng xác định số lượng cuộc gọi thực hiện trong một thời gian nhất định cho từng khách hàng triển vọng và khách hàng hiện có. Mô hình này có tính đến thời gian đi lại và thời gian bán hàng. Mô hình này đã được thử nghiệm tại hãng United Airlines với một nhóm thử nghiệm với kết quả làm tăng doanh số bán so với một nhóm bình thường là 8%.²

DETAILER: Một mô hình giúp các nhân viên bán hàng xác định cần gọi đến khách hàng nào và đưa ra sản phẩm nào cho từng cuộc gọi như thế. Mô hình này được xác lập chủ yếu cho các nhân viên bán được phẩm gọi đến các bác sĩ nơi họ có thể đưa ra không quá ba sản phẩm cho một cuộc gọi. Trong hai trường hợp áp dụng mô hình này giúp làm tăng lợi nhuận đáng kể.³

GEOLINE: Một mô hình dùng cho việc thiết kế ra các vùng lãnh thổ thỏa mãn được ba nguyên tắc: các lãnh thổ phải tương xứng với khả năng bán hàng; mỗi lãnh thổ gồm có các khu vực kề cận; và các lãnh thổ phải nhỏ gọn. Được biết có nhiều trường hợp ứng dụng mô hình này thành công.⁴

MEDIAC: Một mô hình giúp người quảng cáo mua quảng cáo trên phương tiện truyền thông đại chúng trong một năm. Kế

hoạch quảng cáo bao gồm phân chia phân khúc thị trường, dự kiến doanh số tiềm năng, biên độ lợi nhuận giảm dần, các vấn đề về lãng quên, thời điểm, và các kế hoạch quảng cáo của đối thủ.⁵

PROMOTER đánh giá công việc xúc tiến thương mại bằng cách xác định các doanh số sản (là mức doanh số khi không có xúc tiến thương mại) và đo lường độ tăng lên so với mức sản nhờ có xúc tiến thương mại.⁶

ADCAD đề xuất loại hình quảng cáo (mang tính khôi hài, một biểu hiện trong cuộc sống v.v...) nên dùng theo các mục tiêu tiếp thị và các đặc tính của sản phẩm đã được xác định, thị trường mục tiêu, và tình hình cạnh tranh.⁷

COVERSTORY xác định hàng loạt các dữ liệu bán hàng đã được tập hợp lại và viết ra các báo cáo tóm tắt bằng tiếng Anh.⁸

¹ John D. C. Little, "BRANDAD: A Marketing Mix Model, Part I: Structure; Part II: Implementation," *Operations Research*, 23 (1975): 628-73.

² Leonard M. Lodish, "CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System," *Management Science*, tháng 12-1971, các trang 3-24.

³ David B. Montgomery, Alvin J. Silk, và C. E. Zaragoza, "A Multiple-Product Sales Force Allocation Model," *Management Science*, tháng 12-1971, các trang 3-24.

⁴ S. W. Hess và S. A. Samuels, "Experiences with a Sales Districting Model: Criteria and Implementation," *Management Science*, tháng 12-1971, các trang 41-54.

⁵ John D. C. Little và Leonard M. Lodish, "A Media Planning Calculus," *Operations Research*, tháng 1 & 2-1969, các trang 1-35.

⁶ Magid M. Abraham và Leonard M. Lodish, "PROMOTER: An Automated Promotion Evaluation System," *Marketing Science*, Mùa Xuân năm 1987, các trang 101-123.

⁷ Raymond R. Burke, Arvind Rangaswamy, Jerry Wind, và Jehoshua Eliashberg, "A Knowledge-based System for Advertising Design," *Marketing Science*, 9, số 3 (1990): 212-29.

⁸ John D. C. Little, "Cover Story: An Expert System to Find the News in Scanner Data," Sloan School, MIT Working Paper, 1988.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Với sự bùng nổ của khối lượng dữ liệu, sự phổ biến ngày càng rộng của các máy vi tính tốc độ cao, và nhu cầu cấp bách của các công ty tái lập lại công việc tiếp thị của mình, chúng ta có thể hình dung một sự tiến bộ nhanh chóng của cái gọi là *ngành kỹ thuật tiếp thị* (marketing engineering). Các nhà tiếp thị trước đây hầu như chỉ dựa vào các *mô hình định tính* làm thế nào dùng các công cụ tiếp thị để có tác động đến nhu cầu, nhưng ngày nay ngày càng có khả năng có thể đo lường được mô hình và hệ quả tác động của nó một cách chính xác hơn. Rất nhiều công cụ và các ví dụ đã được trình bày trong cuốn sách gần đây của Lilien và Rangaswamy.¹⁰

Trong Trung tâm Thông tin tiếp thị, một số công ty còn lập ra một bộ phận gọi là *Phòng trò chơi chiến tranh*, lấy đó là một cách để theo dõi theo thời gian thực các diễn tiến trên thương trường và đưa ra các quyết định theo thời gian thực. Các tổ chức tài chính toàn cầu và đặc biệt là các hãng hàng không, cần phải ra các quyết định theo thời gian thực. Nhà tư vấn Brodley Gale đã mô tả chi tiết chức năng của Phòng trò chơi Chiến tranh.¹¹

Tương lai của việc thu thập, phân phối, và lưu giữ thông tin là đầy hứa hẹn nếu xét đến cách tiếp cận nhanh chóng đối với "nền kinh tế lấy Internet làm trung tâm" (net-centric economy). Nhờ có máy vi tính và Internet, các công ty có thể thiết lập ra một Intranet để phân phát thông tin nhanh; một Intranet để trao đổi các dữ liệu và ý tưởng giữa công ty với khách hàng, các nhà cung cấp và các nhà phân

phối; và Internet để tìm kiếm và lưu giữ vô số khối lượng thông tin đang có trên mạng thông tin toàn cầu World Wide Web. Tất cả những điều này hứa hẹn một thời đại mới của chiến lược tiếp thị dựa trên cơ sở tin học.

Dưới đây chúng tôi nêu ra với bạn một vài câu hỏi về thực trạng của hệ thống tình báo tiếp thị của bạn.

1. Trong công ty của bạn có một trung tâm quản lý thông tin (MIC) để thu thập, xử lý, và phổ biến thông tin đến các nhà quản lý cần đến các thông tin này hay không?
2. Công ty của bạn có tiến hành làm các dự đoán về tình hình dân số học, xu thế kinh tế, lối sống, các xu thế công nghệ, tình hình chính trị/luật lệ hay không? Công ty của bạn đi đầu hay đi theo người khác trong việc nhận ra các cơ hội mới phát sinh từ sự thay đổi của môi trường?
3. Công ty có dự kiến đúng các vấn đề phát sinh từ các mối quan hệ với các khách hàng, các nhà bán lẻ và các nhà cung cấp? Nếu không, cần có biện pháp gì để làm hệ thống cảnh báo sớm?
4. Làm thế nào để bạn cải tiến được cách thu thập và xử lý dữ liệu liên quan đến các đối thủ cạnh tranh hiện tại và trong tương lai?
5. Bạn có hài lòng với việc những người nghiên cứu tiếp thị đưa ra các thông tin đang được sử dụng? Họ có được cấp đủ kinh phí để làm việc này hay không? Bạn có gợi ý gì để cải thiện tình hình này?

6. Công ty của bạn có dùng mô hình hiện đại nào để ra quyết định về tiếp thị hay không? Nếu không thì tại sao?

6

Thiết kế tổ hợp tiếp thị

Một sản phẩm sẽ không còn là sản phẩm trừ phi nó bán được. Nếu không, nó chỉ là một hiện vật của viện bảo tàng. -*Ted Levitt*

Có lợi thế cạnh tranh thì chẳng khác gì có cây súng trong cuộc đấu bằng dao. -*Vô danh*

NHIỀU NĂM TRƯỚC ĐÂY Giáo sư Neil Borden tại Trường Kinh doanh Harvard đã nêu ra một số hoạt động của công ty có thể ảnh hưởng đến người mua hàng.¹ Bất kỳ công ty nào cũng có thể kể ra một danh sách dài những hoạt động đó của mình. Chẳng hạn, một công ty được có thể gây ảnh hưởng đến hành vi kê đơn của bác sĩ bằng cách gọi điện bán hàng hạ giá, cho không các hàng mẫu, viết các bài đăng trên tạp chí, đăng quảng cáo trên tạp chí, và tài trợ cho các hội nghị y học. Borden gợi ý rằng tất cả những hoạt động này tạo ra một "tổ hợp tiếp thị" và cần được lập kế hoạch hài hòa để có tác động tối đa. Các công ty cần xác định hiệu quả chi phí của các công cụ tổ hợp

tiếp thị khác nhau và cần xác lập một tổ hợp tiếp thị tạo ra lợi nhuận tối đa cao nhất.

Mặc dù có nhiều hoạt động tạo nên tổ hợp tiếp thị, các học giả đã tìm ra một cách phân loại để có thể dễ nhìn thấy rừng giữa cây hơn. Vào đầu những năm 1960, Giáo sư Jerome McCarthy đã đề xướng một tổ hợp tiếp thị gồm có bốn chữ P: *sản phẩm* (product), *giá cả* (price), *địa điểm* (place), và *xúc tiến thương mại* (promotion). Mỗi chữ P, đến lượt nó lại bao gồm nhiều hoạt động khác nhau (xem trang 189). Trong thời gian gần đây, đã có những đề xuất được đưa ra để chi tiết hóa hoặc thay đổi tổ hợp tiếp thị này.

Trong chương này trước tiên chúng ta sẽ xem xét thực trạng hiện nay của tư duy 4P. Sau đó sẽ lần lượt đi vào xem xét cụ thể từng chữ P.

Tư duy 4P ngày nay

Theo khuôn khổ 4P các nhà tiếp thị đòi hỏi phải có quyết định về sản phẩm và các đặc tính của nó, đặt ra giá cả, quyết định cách phân phối sản phẩm, và lựa chọn các phương pháp để xúc tiến thương mại. Một số nhà phê bình cảm thấy rằng 4P bỏ sót hoặc coi nhẹ một số hoạt động quan trọng. Ví dụ:

1. *Các dịch vụ nằm ở đâu? Chẳng lẽ vì dịch vụ không bắt đầu bằng chữ P nên có đủ lý do để bỏ sót chúng.*

Câu trả lời là các dịch vụ như lái xe taxi và cắt tóc cũng là sản phẩm. Chúng được gọi là các *sản phẩm dịch vụ*. Và các dịch vụ đi kèm theo một sản phẩm,

chẳng hạn giao hàng, lắp đặt, và huấn luyện, cũng là các thành phần của sản phẩm. Một số học giả và các nhà thực hành thích dùng từ ngữ “sự chào hàng” (offering) hơn là từ “sản phẩm.” Chào hàng sẽ mang ý nghĩa chung hơn.

2. *Bao bì nằm ở đâu? Phải chăng bao bì không phải là một trong những yếu tố then chốt trong việc tiếp thị hàng tiêu dùng?* Các nhà tiếp thị sẽ trả lời rằng bao bì cũng là một thành phần của sản phẩm và không cần phải liệt kê nó thành chữ P thứ năm.

3. *Nhân viên bán hàng nằm ở đâu? Phải chăng đội ngũ bán hàng không quan trọng trong tiếp thị kinh doanh?* Các nhà tiếp thị coi lực lượng bán hàng như là một công cụ trong chữ P xúc tiến thương mại. Lập luận của họ là các công cụ xúc tiến thương mại thì có rất nhiều và thường có thể thay thế lẫn nhau. Chẳng hạn, bức thư bán hàng trực tiếp qua bưu điện có thể được mô tả là “nhân viên bán hàng có cánh bay.”

Tất cả điều trên nói lên rằng nhiều hoạt động mà có vẻ như đã bị bỏ sót không nằm trong tổ hợp tiếp thị 4P đã được gộp vào một trong 4P rồi (xem hình 6-1). Tuy nhiên, tác giả cuốn sách này cho rằng nên đưa thêm vào hai chữ P nữa vì nó ngày càng quan trọng, đặc biệt trong tiếp thị toàn cầu.² Đó là:

- *Chính trị (politics).* Hoạt động chính trị có thể có ảnh hưởng lớn đến doanh số. Nếu luật được thông qua cấm quảng cáo thuốc lá, thì sẽ có hại đến doanh số thuốc lá. Nếu luật đòi hỏi các công ty thép lắp đặt thiết bị kiểm

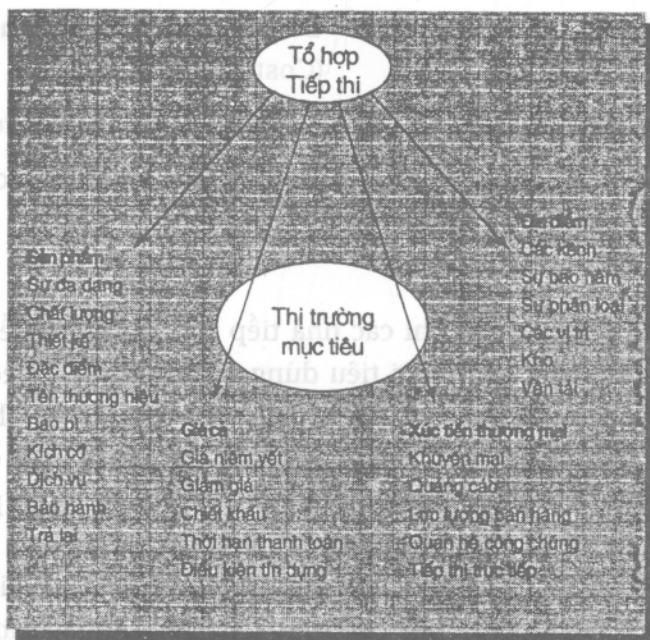
soát ô nhiễm, thì điều này sẽ làm tăng doanh số của thiết bị kiểm soát ô nhiễm. Do vậy các nhà tiếp thị có thể muốn dùng đến vận động hành lang và hoạt động chính trị để tác động đến nhu cầu của thị trường.

- *Công luận (public opinion)*. Những động thái của dân chúng thông qua các tâm trạng và thái độ mới của họ có thể có tác động đến mối quan tâm của họ đối với các sản phẩm và dịch vụ nào đó. Vào những thời gian khác nhau, công chúng Mỹ quay lưng lại với việc tiêu thụ thịt bò, sữa, hoặc những hoạt động khác. Các công ty bán thịt bò và sữa sẽ không chịu đứng im. Họ tài trợ cho các chiến dịch để tác động vào công chúng để công chúng cảm thấy an toàn hơn trong việc mua và tiêu thụ các sản phẩm của họ.

Vấn đề không phải ở chỗ cần phải có bốn, sáu, hay mười chữ P mà là ở chỗ khuôn khổ nào là hữu ích nhất trong việc thiết kế ra chiến lược tiếp thị. Cũng như các nhà kinh tế dùng hai khái niệm chính làm khuôn khổ cho sự phân tích, đó là *cầu* và *cung*, nhà tiếp thị coi 4P như là một tủ đựng các công cụ có thể giúp chỉ dẫn vạch ra kế hoạch tiếp thị của mình.

HÌNH 6-1

Khuôn khổ 4P



Bây giờ còn có một phê phán khác, tương đối đúng, nói rằng khái niệm 4P là theo cách nhìn thị trường của người bán hàng, chứ không phải cách nhìn của người mua hàng. Người mua, khi cân nhắc một lời chào hàng được đưa ra, có thể họ không nhìn theo cách của người bán hàng. Mỗi một chữ P trong 4P có thể được mô tả tốt hơn bằng bốn chữ C theo cách nhìn của người mua hàng:³

Bốn chữ P	Bốn chữ C
Sản phẩm (Product)	Giá trị của khách hàng (Customer Value)
Giá cả (Price)	Chi phí đối với khách hàng (Cost to the customer)
Địa điểm (Place)	Sự tiện lợi (Convenience)
Xúc tiến thương mại (Promotion)	Sự giao tiếp (Communication)

Như vậy là trong khi các nhà tiếp thị quan tâm đến việc bán sản phẩm, thì người tiêu dùng quan tâm đến việc mua một thứ giá trị hoặc một giải pháp cho vấn đề của họ. Và người tiêu dùng quan tâm đến nhiều thứ hơn là giá cả; họ còn quan tâm đến tổng chi phí bỏ ra để có được sản phẩm, để sử dụng và thải hồi một sản phẩm. Khách hàng muốn sản phẩm và dịch vụ có thể đến tay họ một cách tiện lợi nhất có thể được. Cuối cùng, khách hàng không cần đến xúc tiến thương mại; họ cần có sự giao tiếp hai chiều. Các nhà tiếp thị có thể làm tốt công việc của mình hơn nếu trước tiên họ suy nghĩ thông qua bốn chữ C của khách hàng và sau đó dựa trên cơ sở đó để xây dựng bốn chữ P. Với những nhận thức chung đó, bây giờ chúng ta chuyển sang xem xét kỹ hơn từng chữ P.

Sản phẩm (Product)

Nền tảng của mọi hoạt động kinh doanh là sản phẩm hay sự đáp ứng. Các công ty đều nhắm tới mục đích làm cho

sản phẩm hay sự đáp ứng của mình khác biệt và tốt hơn để có thể khiến cho thị trường mục tiêu ưa thích sản phẩm và có thể trả giá cao nhất.

Nhưng sự khác biệt có thể được tạo ra từ các sản phẩm khác nhau về mức độ. Ở một thái cực sản phẩm được gọi là các hàng hóa cơ bản, như là các hóa chất cơ bản, kim loại, trái cây và rau quả, muối ăn v.v... Tài năng tiếp thị được thử thách nhiều nhất đối với các sản phẩm được gọi là hàng hóa cơ bản này. Nhưng sẽ không khôn ngoan nếu luôn luôn coi sản phẩm là những hàng hóa cơ bản. Hàng hóa đơn giản là sản phẩm chờ đợi để được tạo ra sự khác biệt. Hãy xem xét các ví dụ sau đây về các trường hợp thành công trong việc tạo ra sự khác biệt của "hàng hóa":

- *Thịt gà Perdue:* Vài năm trước đây Frank Perdue quyết định nuôi gà theo cách làm thế nào để anh ta có thể bảo đảm thịt gà mềm. Anh ta quảng cáo trên truyền hình như sau, "Cần phải có con người cứng rắn mới nuôi được gà cho thịt mềm." Ngày nay thịt gà mang thương hiệu Perdue chiếm 30% thị phần tại miền Đông nước Mỹ và bán với giá cao hơn 10% so với thịt gà không có thương hiệu. Perdue đưa ra kết luận như sau: "Nếu bạn có thể tạo sự khác biệt cho một con gà chết, bạn có thể tạo sự khác biệt cho bất cứ cái gì."
- *Cà phê Colombia:* Mỗi khi một nhà sản xuất cà phê hay nhà bán lẻ muốn quảng cáo một loại cà phê ngon, họ thường nói rằng họ đã dùng cà phê Colombia. Có một thời đúng là cà phê hạt Colombia là loại cà phê tốt nhất; nhưng cà phê hạt từ Brazil, Argentina, và nhiều nơi

khác có thể cũng sánh ngang với nó. Tuy nhiên, ý nghĩa đó vẫn tồn tại, được hỗ trợ bởi quảng cáo rằng cà phê Colombia vẫn là cà phê tốt nhất trên thế giới. Các loại “hàng hóa” khác đã tạo được sự khác biệt trong tâm trí người tiêu dùng và thu được lợi cao hơn là dứa Hawaii, khoai tây Idaho, và pho mát Wisconsin.

- *Thuốc lá Marlboro*: Mùi thơm của hầu hết các loại thuốc lá có thương hiệu nổi tiếng là gần giống nhau. Rất nhiều người hút thuốc không thể phân biệt được thương hiệu thuốc lá họ đang hút trong một cuộc thử nghiệm bịt mắt. Điều này cho thấy sự khác biệt được tạo ra thường tồn tại trong tâm trí người tiêu dùng chứ không phải trong sản phẩm có thực, điều này có vẻ như được khẳng định bởi thực tế là chỉ một thương hiệu Marlboro, chiếm tới 30% thị phần trên toàn thế giới. Sự khác biệt chính hình như được dựa trên chiến dịch quảng cáo tồn tại lâu đời nhận diện thương hiệu bằng hình ảnh đàn cáo bồi thỏ ketch. Nhờ phủ lên thuốc lá một hình tượng đã được phổ biến rộng khắp, Philip Morris đã tạo dựng Marlboros thành thương hiệu thuốc lá hàng đầu trên thế giới.
- *Rượu Vodka Absolut*: Theo định nghĩa có tính pháp lý thì các loại rượu vodka là như nhau. Trong một cuộc thử nghiệm bịt mắt, hầu hết những người tham dự không thể phân biệt được thương hiệu rượu họ đang uống thử. Mặc dù vậy, một trong các thương hiệu rượu vodka hàng đầu thế giới có tên là Absolut, đây là thương hiệu của Thụy Điển, chứ không phải của Nga nơi tiêu thụ

rượu vodka nhiều nhất. Absolut đã làm thế nào để tạo nên được sự ưa thích đối với “hàng hóa” của mình? Chủ yếu là thông qua một chiến dịch quảng cáo tuyệt vời trong đó cứ một vài tháng một quảng cáo Absolut mới lại xuất hiện, do một họa sĩ khác sáng tạo với hình ảnh chai rượu Absolut nổi tiếng đang lớn vờn đầu đó trong bức tranh. Những người yêu thích nghệ thuật và văn hóa muốn chiêu đãi bữa cơm tối cho khách khứa của mình bằng rượu vodka được rót từ chai rượu Absolut. Điều mà Absolut đã làm là thuyết phục bằng sức mạnh của “thẩm mỹ tiếp thị.”⁴

- *Các loại vải dacron, nylon của DuPont.* Hãng DuPont xứng đáng với uy tín trong việc tạo ra các loại vải mới với nhiều tính chất tuyệt vời khác nhau. Hãng đặt ra một cái tên rất đáng nhớ cho từng loại sản phẩm. Sau khi công ty DuPont không còn giữ độc quyền sáng chế, thì các đối thủ cũng đưa ra sản phẩm tương tự, về cơ bản rất giống sản phẩm của công ty và giá còn rẻ hơn. Nhưng các đối thủ cạnh tranh không thể dùng tên thương hiệu do DuPont tạo ra. Còn khách hàng thì vẫn ưa thích mua các loại vải có tên dacron, nylon, orlon v.v... mặc dù có nhiều loại vải khác chất lượng tương đương và giá rẻ hơn.

Kết luận rút ra là “hàng hóa” có thể tạo được sự khác biệt thực sự hoặc chỉ về mặt tâm lý. Đôi khi có thể tạo ra một sự khác biệt thực sự nhưng không lớn (như trường hợp thịt gà Perdue), đôi khi địa điểm xuất xứ tạo ra sự khác biệt (như trường hợp cà phê Colombia), đôi khi một

hình tượng có thể được gắn vào hàng hóa (thuốc lá Marlboro hay rượu vodka Absolut), và đôi khi sử dụng tên riêng có thể đem lại sự khác biệt (các loại vải của DuPont). Giáo sư Theodore Levitt nhận xét: "Chẳng có cái gì gọi là hàng hóa chung chung. Mọi sản phẩm và dịch vụ đều có thể phân biệt được."

Ở thái cực khác của hàng hóa là các sản phẩm tạo được sự khác biệt rất cao về khía cạnh vật thể, chẳng hạn xe cộ, các thiết bị nặng, và các công trình xây dựng. Những sản phẩm như thế có mức độ tự do thiết kế rất lớn. Trong trường hợp xe ô-tô, nó có thể tạo được sự khác biệt về kích cỡ, kiểu dáng, công suất, các vật liệu bố trí ghế ngồi, và hàng trăm đặc tính khác. Do vậy các nhà sản xuất ô-tô có thể cạnh tranh bằng cách nói rằng sản phẩm của họ khác biệt rất lớn so với sản phẩm của các đối thủ. Bên cạnh đó, họ còn có thể tạo thêm sự khác biệt về tâm lý, như là uy tín (Mercedes), tính ưu việt khi sử dụng (Porsche), hay tính an toàn (Volvo).

Nhìn chung, các nhà tiếp thị đều hiểu rằng thách thức là làm thế nào tạo ra được sự khác biệt của sản phẩm một cách *thích đáng* và *nổi bật*. Sự khác biệt có thể được dựa trên các cơ sở sau:

- những khác biệt về tính chất vật lý (ví dụ, kiểu dáng, tính năng hoạt động, sự thuần nhất, độ bền lâu, độ tin cậy, thiết kế, phong cách, bao bì)
- những khác biệt về khả năng cung cấp (ví dụ, có sẵn tại các cửa hàng hay có thể đặt hàng qua điện thoại, thư từ, fax, Internet)

- những khác biệt về dịch vụ (ví dụ, giao hàng, lắp đặt, huấn luyện, hướng dẫn, bảo dưỡng, sửa chữa)
- những khác biệt về giá cả (ví dụ, giá rất cao, giá cao, giá trung bình, giá thấp, giá rất thấp)
- những khác biệt về hình tượng (ví dụ, các biểu tượng, bầu không khí, các sự kiện, thông tin đại chúng)

Hai yếu tố khác biệt về vật chất dễ có ảnh hưởng là kiểu dáng và thiết kế. *Các kiểu dáng* mới là cách biểu thị nhanh và dễ thấy ưu điểm mới của sản phẩm; hơn nữa nhiều kiểu dáng mới được bảo vệ về bản quyền. *Thiết kế* có thể tạo sự khác biệt dễ thấy cho sản phẩm hay bao bì. Mặc dù đối thủ cạnh tranh có thể sao chép thiết kế nhưng người khởi thủy ít ra cũng là người đi đầu trong một thời gian dù ngắn hạn.

Mọi sự khác biệt thành công sẽ kéo theo những kẻ bắt chước. Khi những kẻ bắt chước đưa ra các sản phẩm nhái, họ thường bán với giá thấp hơn, điều đó tạo sức ép đối với người đã sáng chế ra sản phẩm gốc. Người sáng chế đứng trước ba sự lựa chọn sau:

- Hạ giá để giữ thị phần và chấp nhận mức lợi nhuận thấp hơn
- Duy trì giá cũ và chịu mất một số thị phần và lợi nhuận
- Tìm ra cơ sở mới để tạo sự khác biệt cho sản phẩm và duy trì giá bán hiện tại

Trong ba phương án lựa chọn này, phương án thứ ba là niềm hy vọng tốt nhất đem lại lợi nhuận tối đa lâu dài. Nó đòi hỏi công ty phải nhận rõ không thể ỷ lại vào lợi thế

đang có. Công ty phải không ngừng tìm kiếm *lợi thế tiếp theo*. Hy vọng có thể tìm ra được một "lợi thế lâu dài, ổn định" trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt chỉ là giấc mơ hào huyền.

Giá cả

Giá cả khác với các yếu tố còn lại của tổ hợp tiếp thị ở chỗ nó tạo ra *doanh thu*; trong khi các yếu tố khác chỉ tạo ra *chi phí*. Do vậy các công ty thường tìm mọi cách để nâng giá lên càng cao càng tốt chừng nào mà mức độ khác biệt của sản phẩm cho phép làm điều đó. Đồng thời, các công ty cũng nhận ra rằng họ phải xem xét tác động của giá cả đối với khối lượng. Công ty tìm kiếm mức độ doanh thu (giá cả nhân với khối lượng) nào mà khi đem trừ đi chi phí sẽ cho kết quả lợi nhuận lớn nhất.

Các công ty cũng tìm cách ước tính tác động của việc tăng giá đến lợi nhuận. Chủ tịch của một công ty có nói với tác giả rằng nếu ông ta có thể tăng thêm một đô-la cho mỗi đơn vị sản phẩm thì lợi nhuận của công ty có thể tăng thêm vài triệu đô-la. Dưới đây là một số ước tính về tác động của việc tăng 1% giá bán đối với lợi nhuận, với giả thiết rằng khối lượng bán được vẫn như cũ:⁵

Coca-Cola 6,4%

Phim Fuji 16,7%

Sữa Nestlé 17,5%

Xe Ford 26,0%

Philips 28,7%

Một công ty Mỹ điển hình 12,0%

Tất nhiên, điều quan trọng là phải phân biệt giữa giá ghi trên nhãn và giá bán thực. Ngày nay việc bán hạ giá phổ biến đến mức ít có khách hàng chịu mua theo giá ghi trên nhãn. Người mua có thể được giảm giá theo phần trăm, được khấu trừ, được cung cấp dịch vụ kèm theo, hay một món quà, tất cả những hình thức này đều làm giảm giá thực bán. Hầu hết các công ty đều không làm tốt việc đo lường và kiểm soát hệ quả "đi xuống" hay "làm giảm đi" của các hình thức trợ giá như vậy.⁶ Những công ty nào nghĩ rằng sẽ có lợi từ một số khách hàng nào đó có thể sẽ ngạc nhiên nếu họ áp dụng phương pháp *kế toán ABC* (Tính chi phí theo hoạt động).⁷ Số lượng lớn khách hàng được hưởng lợi từ việc giảm giá và dịch vụ tăng thêm rất cuộc có thể không đem lại lợi nhuận.

Để định ra giá cả, nhiều công ty cộng thêm "khoản lãi" vào mức giá dự kiến. Cách làm này thường được gọi là *định giá theo chi phí*. Trong ngành kinh doanh thực phẩm, các nhà sản xuất và các nhà bán lẻ áp dụng các khoản lãi định mức nhất định đối với từng chủng loại sản phẩm, chỉ ít là lúc đầu. Trong ngành tư vấn quản lý, các công ty tư vấn thường định lệ phí dịch vụ gấp 2,5 lần chi phí tư vấn, với tính toán rằng lệ phí này sẽ đủ thanh toán toàn bộ các phí tổn và để lại một biên lợi nhuận hấp dẫn.

Theo cách làm khác, một số công ty áp dụng các *định giá theo giá trị*. Họ ước tính mức giá cao nhất mà người mua có thể chấp nhận trả theo sự chào hàng của công ty. Công ty sẽ không tính giá bán theo giá đó vì người mua có

thể từ chối mua. Họ sẽ tính giá thấp hơn cho cái gọi là - giá theo giá trị (value price) - để lại cho người mua một số "thặng dư của người tiêu dùng." Người bán hy vọng rằng do giá thành của sản phẩm thấp hơn nhiều so với giá theo giá trị, trong trường hợp đó người bán sẽ được hưởng lợi nhuận cao. Nếu giá thành của người bán gần bằng hay vượt quá giá theo giá trị, thì có lẽ người bán sẽ không bao giờ chào hàng.

Hãng DuPont là một bậc thầy về định giá theo giá trị. Ví dụ, giả sử DuPont sáng chế ra một loại ống dẫn cải tiến có thể dùng để vận chuyển hóa chất mạnh giữa các quy trình. Do ống dẫn cũ phải thay thế hàng năm, nên buộc công ty khách hàng phải đóng cửa nhà máy mỗi năm một ngày. Giả sử khách hàng phải phí tổng 10.000 đô-la cho việc này. Bây giờ giả sử rằng loại ống dẫn mới có ưu điểm là có thể làm việc ba năm mới cần thay đổi. DuPont hiểu rằng nếu khách hàng vẫn chọn loại ống dẫn cũ, thì họ phải bỏ ra 30.000 đô-la trong ba năm cộng với chi phí mua ba ống dẫn, trong khi dùng loại ống cải tiến chỉ mất có 10.000 đô-la cho ba năm cộng với chi phí mua loại ống dẫn cải tiến. Bây giờ DuPont ước tính giá mà đối với khách hàng sẽ không có sự khác biệt giữa (1) mua loại ống dẫn cũ hàng năm và đóng cửa nhà máy một ngày và (2) mua ống cải tiến ba năm một lần. Sau đó DuPont đặt giá cho loại ống dẫn cải tiến hơi thấp hơn cái giá không tạo khác biệt trên đây nhằm khách hàng chuyển sang mua ống cải tiến. Mức độ ưu đãi để khách hàng chuyển sang dùng sản phẩm mới càng lớn thì DuPont càng nhiệt tình để giành cho được những khách hàng đầu tiên cho loại ống dẫn cải tiến của

minh và càng có nhiều khả năng đối thủ cạnh tranh sẽ đưa ra sự cải tiến tương tự. Cần lưu ý rằng DuPont định giá mà không dựa vào chi phí phát triển và sản xuất loại ống dẫn cải tiến; có thể là vì giá thành của nó khá thấp so với giá mà nó có thể bán.

Định giá theo giá trị cũng xuất hiện trong các hoàn cảnh khác. Người ta sẽ trả tiền nhiều hơn cho các ghế ngồi ở gần sân khấu so với các ghế ngồi ở hành lang nhà hát; cho các buổi biểu diễn vào tối thứ bảy so với các buổi diễn trong tuần; cho các dịch vụ của các bác sĩ hay nhà tư vấn có tay nghề cao hơn.

Các nhà tiếp thị khôn ngoan sẽ cộng thêm vào các sản phẩm của mình các lợi ích tăng thêm và tính giá tổng cho tất cả những thứ họ đưa ra. Họ có thể tạo ra nhiều cách chào hàng bán kèm để khách hàng lựa chọn. Bảng 6-2 cho thấy cách DuPont chào hàng một loại hóa chất nào đó theo hai gói giá trị khác nhau, mỗi gói giá trị tính giá khác nhau. Một gói "ít lợi, ít tiền" và gói kia "nhiều lợi, nhiều tiền." Nếu có khách hàng chỉ muốn một số gói "nhiều lợi, nhiều tiền," DuPont sẽ chuẩn bị một gói giá trị thứ ba và tính giá theo giá được liệt kê ở bên phải. Như vậy, nếu khách hàng chỉ mua sản phẩm có độ tinh khiết cao hơn và toàn bộ hệ thống, thì gói giá trị được tính là 102,5 đô-la một pound. DuPont tin vào việc định giá và bán kèm linh hoạt, còn khách hàng thì hoan nghênh có cơ hội để lựa chọn.

Tuy nhiên các công ty lại muốn các khách hàng mua các gói giá trị có sẵn càng nhiều càng tốt. Điều này được

thực hiện bằng cách đưa ra chào hàng với một giá đặc biệt đối với khách hàng nào mua toàn bộ với giá thấp hơn tổng các giá riêng lẻ. Ví dụ, ngân hàng vẫn duy trì bảng giá lệ phí riêng cho việc mở tài khoản vãng lai, tài khoản tiết kiệm, thế chấp nhà cửa, vay tiền mua xe, và cất giữ đồ quý. Nhằm tăng cường bán chéo các dịch vụ ngân hàng cho khách hàng, ngân hàng có thể chào giá đặc biệt nếu khách hàng dùng tất cả các loại dịch vụ. Các ngân hàng gọi dịch vụ này là “định giá quan hệ.”

BẢNG 6-2

Cách chào giá theo các liên kết giá trị của DuPont

Thuộc tính	Mức thấp	Mức cao	
Chất lượng	Tạp chất dưới mười phần trong một triệu	Tạp chất dưới một phần trong một triệu	1,70 đô-la
Giao hàng	Trong vòng hai tuần	Trong vòng một tuần	0,15 đô-la
Hệ thống	Chỉ cung cấp hóa chất	Cung cấp toàn bộ hệ thống	0,80 đô-la
Đổi mới	Hỗ trợ R&D ít	Hỗ trợ R&D ở mức cao	2,00 đô-la
Đào tạo lại	Huấn luyện khi mua lần đầu	Đào tạo lại theo yêu cầu	0,40 đô-la
Dịch vụ	Thông qua trụ sở chính	Tại chỗ	0,25 đô-la

$$\begin{aligned}
 \text{Giá} &= 100 \text{ đô-la một pound} & 100 \text{ đô-la/pound} + 5,30 \text{ đô-la} \\
 & & = 105,30 \text{ đô-la/pound}
 \end{aligned}$$

Các công ty khôn ngoan sẽ không chỉ có một cách chào hàng cho một sản phẩm mà sẽ đưa ra một loạt cách chào hàng với các giá khác nhau. Họ sẽ tạo ra *một tuyến sản phẩm*. Chẳng hạn, hệ thống khách sạn Marriott lập ra một tuyến sản phẩm phòng nghỉ như thể hiện ở trên Bảng 6-3. Chào hàng đầu tiên là khách sạn có chất lượng tốt với giá phòng trên mức trung bình, với tên gọi là các khách sạn Marriott. Sau đó công ty lập ra nhiều khách sạn giá đắt hơn gọi là các khách sạn Marriott Marquis. Do Marriott là tên gọi nổi tiếng, nên công ty vẫn giữ tên Marriott và cộng thêm các ưu điểm khác vào để làm tăng uy tín. Sau đó Marriott đưa ra một hệ thống khách sạn dành cho khách hàng đi xe hơi (motel) rất thành công với tên gọi là Courtyard và cộng thêm hàng chữ nhỏ "do Marriott." Về sau Marriott tiếp tục đưa ra hệ thống motel rẻ tiền hơn, và đặt tên là Fairfield Inn và không kèm theo tên Marriott nữa. Đến lúc này thì bốn hệ thống khách sạn được gắn với mức giá khác nhau. Đại loại là 280 đô-la, 180 đô-la, 80 đô-la, và 50 đô-la. Mỗi hệ thống khách sạn này có đặc điểm về cơ sở vật chất và dịch vụ khác nhau. Việc lập ra một tuyến sản phẩm khách sạn với nhiều hạng khác nhau có nghĩa là Marriott sẽ không bị gạt ra ngoài nếu có sự biến động chuyển đổi hạng khách sạn do suy thoái kinh tế hay do sự thay đổi ý thích của khách hàng. Công ty đã tạo ra một "cái tổ an toàn" để luôn giữ được du khách dù ở đâu vẫn nằm trong hệ thống khách sạn của mình.

BẢNG 6-3

Tuyến sản phẩm khách sạn của Marriott theo giá cả/chất lượng

		Chất lượng			
		Cao cấp	Tốt	Tiêu chuẩn	Thường
Giá	Cao	Marriott Marquis			
	Trên trung bình		Marriott		
	Trung bình			Courtyard	
	Thấp				Fairfield Inn

Địa điểm (hay Phân phối)

Người bán hàng nào cũng phải cố gắng làm sao cho hàng hóa của mình luôn có sẵn trên thị trường mục tiêu. Có hai cách lựa chọn là bán hàng trực tiếp cho khách hàng hoặc bán hàng thông qua những người trung gian. Trong bất cứ ngành hàng nào cũng có thể nhận thấy hai cách phân phối này. Chúng ta hãy xem xét các ví dụ sau:

Hàng mỹ phẩm. Hầu hết các công ty mỹ phẩm - Revlon, Estée Lauder, Lancôme - bán các sản phẩm của mình cho những người bán lẻ để họ bán lại cho người tiêu dùng. Khi hãng Avon cũng muốn làm như vậy, thì hãng không thể thuyết phục được những người bán lẻ dành chỗ cho sản phẩm của hãng trên các kệ hàng. Do đó

Avon đành phải phân phối trực tiếp, bằng cách thuê “các quý bà Avon” bán các sản phẩm Avon đến tận nhà người sử dụng. Avon lập ra lực lượng bán hàng của riêng mình gồm hơn một triệu người làm đại diện và giành được thắng lợi lớn với tư cách là người áp dụng cách *bán hàng trực tiếp*. Sau đó các công ty khác cũng áp dụng theo mô hình của Avon, cộng thêm một số đặc điểm khác như là *bán hàng tập thể* (Marykay và Tupperware) và *tiếp thị đa cấp* (Amway).

Máy tính cá nhân. Hầu hết các nhà sản xuất máy tính cá nhân, như là IBM, Hewlett-Packard, và Compaq, bán các máy vi tính cá nhân (PC) thông qua các nhà bán lẻ. Cách làm đó giúp họ phân phối hàng toàn quốc với chi phí thấp hơn cách làm khác. Michael Dell nhận thấy rằng một số lượng đáng kể người tiêu dùng tiềm năng muốn đặt mua máy tính cá nhân qua điện thoại mà không cần xem hàng. Hãng máy tính Dell Computer đã tăng thị phần của mình với một tỷ lệ tăng trưởng mà các nhà sản xuất dựa vào người bán lẻ sẽ buộc phải suy nghĩ lại chiến lược của mình. Các hãng Dell, Gateway, và các nhà tiếp thị trực tiếp khác có giá thành thấp hơn, bán với giá thấp hơn, có khả năng đáp ứng theo ý muốn khách hàng cao hơn, và khách hàng có thể tiếp cận với công ty qua điện thoại bất cứ lúc nào, bảy ngày một tuần, và 24 giờ một ngày. Các hãng Compaq, IBM, và nhiều hãng khác bắt đầu tính đến một chiến lược tình vi gọi là *phân phối kép* (dual distribution), theo đó họ sẽ bán hàng vừa thông qua người bán lẻ vừa bán trực tiếp. Tất nhiên các nhà bán lẻ của họ sẽ không muốn như

vậy và có thể dọa không bán hàng cho họ nữa. Các công ty đó phải thuyết phục các nhà sản xuất rằng hoặc là họ sẽ bán các loại máy vi tính thông qua các kênh phân phối trực tiếp hoặc chí ít sẽ phải bán cùng một giá với các nhà bán lẻ.⁸

Ngay cả khi một công ty lựa chọn bán hàng trực tiếp, thì nó vẫn có một sự lựa chọn tiếp theo. Chẳng hạn, nhiều công ty bảo hiểm bán trực tiếp thông qua các đại lý của mình. Chi phí năm đầu của việc bán được các hợp đồng bảo hiểm ô-tô thông qua đại lý của mình có thể là 250 đô-la, và sẽ phải cao hơn đến 1.100 đô-la nếu là hợp đồng bảo hiểm nhân thọ. Công ty bảo hiểm khó có thể hoàn vốn trong một vài năm, với hy vọng rằng các khách hàng mới sẽ ở lại với công ty và sẽ không bỏ đi trong một vài năm đầu. Tuy nhiên, các công ty bảo hiểm khác, như Insurance Direct đã bắt đầu bán hợp đồng bảo hiểm qua điện thoại và/hoặc Internet với chi phí bán hàng thấp hơn rất nhiều. Điều này làm cho các công ty bảo hiểm dựa vào các đại lý phải tính đến khả năng đưa thêm tiếp thị từ xa như là một kênh thứ hai, hoặc thậm chí bỏ luôn các đại lý. Nhưng việc điều hành cùng lúc hai kênh phân phối cạnh tranh với nhau là rất khó, dù cả hai đều là kênh phân phối trực tiếp. Các công ty sẽ rất khó nhận được sự tán thành của lực lượng bán hàng tại chỗ của mình đối với việc đưa thêm hoạt động tiếp thị từ xa sẽ cạnh tranh bán hàng với lực lượng bán hàng tại chỗ.

Trong thị trường bán lẻ, đã có một cuộc chiến căng thẳng nổ ra giữa các nhà bán lẻ với nhau (ví dụ, các nhà bán lẻ nhỏ với các nhà bán lẻ lớn, các nhà bán lẻ lớn với

các nhà bán lẻ lớn khác). Ngoài ra, giờ đây một cuộc chiến ngày càng lớn đang diễn ra giữa việc *mua sắm tại nhà* và *mua sắm tại cửa hàng*. Ngày nay người tiêu dùng có thể đặt mua hàng hóa tại nhà mình bằng nhiều cách thay vì phải lái xe đến cửa hàng, tìm bãi đỗ xe, và xếp hàng mua. Ngày nay người tiêu dùng có thể đặt mua từ nhà mình các loại quần áo, đồ điện tử, hàng gia dụng, đồ gỗ, và vô số hàng hóa khác thông qua sáu kênh sau đây:

- Các catalog gửi đến nhà
- Chào hàng trực tiếp bằng thư từ gửi đến nhà
- Các chương trình mua sắm tại nhà trên truyền hình
- Các chào hàng trên các báo ngày, tạp chí, hay qua đài phát thanh, truyền hình
- Các cuộc gọi tiếp thị từ xa đến nhà
- Đặt hàng qua Internet

Do người ta ngày càng chịu sức ép về thời gian, nên việc mua sắm tại nhà sẽ phát triển nhanh chóng hơn là mua sắm tại cửa hàng. Trên thực tế, việc mua sắm tại cửa hàng chỉ tăng khoảng 2% năm, trong khi một số kênh phân phối phục vụ cho việc mua sắm tại nhà đang tăng với tỷ lệ hai con số. Do đó các nhà bán lẻ đang đứng trước thách thức là đưa khách hàng trở lại với cửa hàng. Nhưng nếu các cửa hàng bán hàng với giá cao hơn, nếu chỗ đỗ xe khó khăn, nếu phục vụ khách hàng kém, nếu các cửa hàng nhìn chung kém hấp dẫn, thì các nhà bán lẻ cảm chắc phần thua. Mặt khác, các nhà bán lẻ sáng tạo đang cố gắng chiếm lại trận địa bằng cách tăng cường các hoạt động tại

nơi mua sắm, đưa thêm các trò chơi giải trí hoặc vui chơi khác cho khách hàng để thu hút và làm vui lòng khách hàng. Dưới đây là một số ví dụ:

- *Các hiệu sách Barnes & Noble.* Barnes & Noble tiêu biểu cho việc đổi mới hoạt động của hiệu sách.⁹ Không những các cửa hàng của họ có một số lượng sách rất lớn, mà còn có bàn ghế, quầy bán cà phê và thức ăn nhẹ, thời gian mở cửa bảy ngày trong tuần từ 9 giờ sáng đến 11 giờ đêm, và thường xuyên có chương trình gặp gỡ với tác giả và các cuộc thuyết trình khác. Không có gì lạ khi suốt ngày có nhiều người ra vào các hiệu sách Barnes & Noble, nhiều người còn chọn nơi đây làm điểm đến của họ sau bữa ăn tối. Xét về nhiều phương diện, Barnes & Noble đã trở thành một trung tâm sinh hoạt của cộng đồng.
- *Khu phố Nike (Nike Town).* Làm thế nào để thu hút khách hàng đến cửa hiệu bán giày thể thao và quần áo? Nike Town đã tìm ra câu trả lời tại cửa hàng ba tầng Michigan Avenue tại thành phố Chicago. Khách hàng bước chân đến cửa hàng sẽ thấy ngay trước mặt bức ảnh khổng lồ của cầu thủ bóng rổ nhà nghề Michael Jordan, đi vào trong các gian hàng được phân thành các khu vực riêng cho từng môn thể thao, khách hàng sẽ chứng kiến một không khí mua sắm đặc biệt nhờ hiệu quả của các hệ thống nghe nhìn. Tại khu vực môn bóng rổ, có cả một sân bóng rổ! Cửa hàng này đã trở thành một địa điểm bán lẻ thu hút nhiều khách hàng nhất tại Chicago, lôi kéo nhiều người dân ngoại thành đến viếng thăm hơn cả Viện nghệ thuật nổi tiếng của Chicago.

Rõ ràng là vấn đề phân phối đặt ra nhiều thách thức. Các công ty nhận ra rằng những sự lựa chọn về cách phân phối của họ sẽ tạo ra một sự gán bó lâu dài mà họ có thể phải sống chung với nó ngay cả khi có nhiều kênh phân phối mới và hấp dẫn hơn xuất hiện. Chẳng hạn, các nhà sản xuất ô-tô có truyền thống bán xe ô-tô qua các đại lý được nhượng quyền. Tuy nhiên nhiều khách hàng phản ánh các trường hợp khó chịu gặp phải khi họ mua xe mới hoặc xe cũ, kể cả hiện tượng bắt bí, dối trá và nhiều thủ đoạn khác. Ngày càng có nhiều khách hàng muốn mua xe theo một cách khác, có thể từ các đại lý do nhà sản xuất sở hữu hay điều hành, các đại lý bán nhiều thương hiệu hay mua qua Internet. Nhưng do sự ràng buộc với các đại lý được nhượng quyền nên các nhà sản xuất ô-tô gặp trở ngại trong việc xem xét lại các kênh phân phối hiện tại của mình. Trong khi đó các công ty mới như là Auto Nation và CarMax rảnh tay trong việc lựa chọn hay phát triển các kênh phân phối mới có hiệu quả hơn.¹⁰

Xúc tiến thương mại

Chữ P thứ tư, xúc tiến thương mại (promotion), bao gồm tất cả các công cụ giao tiếp có thể chuyển thông điệp đến khách hàng mục tiêu. Các công cụ này được chia thành năm loại như sau:

- Quảng cáo
- Khuyến mại
- Quan hệ công chúng

- Lực lượng bán hàng
- Tiếp thị trực tiếp

Các ví dụ cụ thể của các công cụ này được trình bày trên Bảng 6-4. Ở đây chúng ta sẽ điểm lại năm công cụ giao tiếp này.

Quảng cáo

Quảng cáo là công cụ có sức mạnh nhất để tạo ra *nhận thức* về công ty, sản phẩm, dịch vụ, hay ý tưởng. Nếu xét về chi phí bỏ ra để đến được với 1.000 khách hàng, thì khó có công cụ nào tốt hơn quảng cáo. Nếu quảng cáo có tính sáng tạo, thì chiến dịch quảng cáo có thể gây dựng được *hình ảnh* và thậm chí *mức độ ưa thích* nào đó hoặc ít ra là *sự chấp nhận thương hiệu*. Nhưng hầu hết các quảng cáo là không sáng tạo. Người ta chỉ cần xem các quảng cáo ô-tô là thấy ngay sự giống nhau và tẻ nhạt của chúng. Thực ra, nếu quảng cáo của ai đó không khác hoặc không tốt hơn của đối thủ, thì nên khuyên công ty đó dùng khoản tiền đó cho các công cụ tiếp thị khác, như quan hệ công chúng, khuyến mại hay tiếp thị trực tiếp thì tốt hơn.

Cần nói thêm rằng ngày càng ít người xem quảng cáo, đặc biệt quảng cáo trên truyền hình. Hơn nữa, quảng cáo trên truyền hình trở nên ngắn hơn, thường rút xuống chỉ còn 15 giây, không đủ thời gian để tiêu thụ được thông điệp chuyển đến. Và ngày càng có nhiều quảng cáo hơn, gây ra một sự hỗn độn. Các quảng cáo thường có xu hướng chuyển thông điệp chung đến tất cả mọi người hơn là thu hẹp thông điệp cho phù hợp với một nhóm mục tiêu mà

Rõ ràng là vấn đề phân phối đặt ra nhiều thách thức. Các công ty nhận ra rằng những sự lựa chọn về cách phân phối của họ sẽ tạo ra một sự gắn bó lâu dài mà họ có thể phải sống chung với nó ngay cả khi có nhiều kênh phân phối mới và hấp dẫn hơn xuất hiện. Chẳng hạn, các nhà sản xuất ô-tô có truyền thống bán xe ô-tô qua các đại lý được nhượng quyền. Tuy nhiên nhiều khách hàng phản ánh các trường hợp khó chịu gặp phải khi họ mua xe mới hoặc xe cũ, kể cả hiện tượng bất bí, dối trá và nhiều thủ đoạn khác. Ngày càng có nhiều khách hàng muốn mua xe theo một cách khác, có thể từ các đại lý do nhà sản xuất sở hữu hay điều hành, các đại lý bán nhiều thương hiệu hay mua qua Internet. Nhưng do sự ràng buộc với các đại lý được nhượng quyền nên các nhà sản xuất ô-tô gặp trở ngại trong việc xem xét lại các kênh phân phối hiện tại của mình. Trong khi đó các công ty mới như là Auto Nation và CarMax rảnh tay trong việc lựa chọn hay phát triển các kênh phân phối mới có hiệu quả hơn.¹⁰

Xúc tiến thương mại

Chữ P thứ tư, xúc tiến thương mại (promotion), bao gồm tất cả các công cụ giao tiếp có thể chuyển thông điệp đến khách hàng mục tiêu. Các công cụ này được chia thành năm loại như sau:

- Quảng cáo
- Khuyến mại
- Quan hệ công chúng

thông điệp đó có ý nghĩa quan trọng. Thử hỏi quảng cáo thức ăn cho mèo trên truyền hình thì có hiệu quả gì khi chỉ có 5% người xem kênh truyền hình nuôi mèo! Cuối cùng, hình như người ta sẵn sàng chớp lấy cái điều khiển từ xa để đổi kênh truyền hình mỗi khi thấy xuất hiện quảng cáo.

Quảng cáo có hiệu quả lớn nhất khi nó được thu hẹp hướng vào khách hàng mục tiêu. Quảng cáo được đăng trong các tạp chí chuyên ngành hướng vào khách hàng mục tiêu hẹp như ngư dân, những người mê xe mô-tô, các đại lý mua bao bì, các giám đốc bệnh viện, hay các nhóm chuyên môn khác sẽ có tác dụng lớn hơn. Trong các trường hợp đó, quảng cáo đóng vai trò đầu tư nhiều hơn là chi phí. Mặc dù việc xác định tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư vào quảng cáo (ROAI) không phải là dễ, nhưng khi quảng cáo nhằm vào mục tiêu cụ thể thì tỷ suất này có thể sẽ cao hơn.

Việc đo lường ROAI sẽ dễ dàng hơn khi tiến hành tiếp thị trực tiếp. Công ty gửi chào hàng đến một số cá nhân cụ thể và từ đó biết được số người yêu cầu thông tin hay có đơn đặt hàng. Dem số lượng và giá trị của các đơn đặt hàng chia cho tổng chi phí tiếp thị trực tiếp sẽ có được tỷ suất ROAI. Tuy nhiên, ngoài quảng cáo bằng tiếp thị trực tiếp, thì việc xác định ROAI cho các công cụ tiếp thị khác khó khăn hơn. Chưa có gì thay đổi nhiều từ khi John Wanamaker đưa ra nhận xét: "Tôi biết rằng một nửa kinh phí cho quảng cáo của tôi là vô ích; tuy nhiên tôi không biết được đó là một nửa nào."

Khó khăn trong việc đo lường ROAI là ở chỗ phải tách nó ra khỏi quan hệ thông tin liên lạc và các hoạt động tổ

BẢNG 6-4

Các ví dụ về những công cụ xúc tiến thương mại

Quảng cáo	Khuyến mại	Quan hệ công chúng	Lực lượng bán hàng	Tiếp thị trực tiếp
Quảng cáo trên báo và phát sóng	Các cuộc thi, trò chơi, đánh cược, quay xổ số	Tư liệu cho báo chí	Thuyết trình bán hàng	Catalog
Bao bì - mặt ngoài	Phân thưởng và quà tặng	Các bài phát biểu	Hội nghị khách hàng	Thư tín
Bao bì đưa thêm vào	Hàng mẫu	Hội thảo	Chương trình khuyến khích	Tiếp thị từ xa
Phim nhựa	Hội chợ	Báo cáo hàng năm	Hàng mẫu	Mua sắm qua mạng
Sách nhỏ quảng cáo	Triển lãm	Đóng góp từ thiện	Hội chợ	Mua sắm trên truyền hình
Áp phích và tờ rơi	Trình bày hàng mới	Tài trợ các hoạt động		Mua bán qua fax
Danh bạ	Phiếu mua hàng	Xuất bản		E-mail
In lại các quảng cáo	Chiết khấu giá	Quan hệ với cộng đồng		Voice mail
Các tấm bảng quảng cáo	Tin dụng lãi xuất thấp	Vận động hành lang		
	Giải trí	Tạo hình ảnh trên phương tiện truyền thông		
Các băng hiệu	Các chương trình liên tục	Tập san của công ty		
Các điểm bán hàng	Bán kèm	Tổ chức các sự kiện		
Thiết bị nghe-nhìn				
Các biểu tượng và logo				
Phim video				

hợp tiếp thị khác. Nếu một chiến dịch quảng cáo mới được kèm theo bằng sự tăng giá, một đợt khuyến mại mới, và một chiến dịch quan hệ công chúng mới thì làm thế nào chúng ta có thể tách riêng ra hệ quả của quảng cáo? Trừ phi sử dụng các phương pháp kiểm soát thực nghiệm, thì không có cách nào có thể đánh giá được hệ quả thuần túy của quảng cáo.¹¹

Quảng cáo bao gồm việc ra quyết định về năm vấn đề bắt đầu bằng chữ M - *sứ mạng* (mission), *thông điệp* (message), *kinh phí* (money), *phương tiện truyền thông* (media), và *đo lường kết quả* (measurement). Bước đầu tiên là sứ mạng: Có phải mục đích của quảng cáo là để *thông tin*, *thuyết phục*, hoặc *nhắc nhở* các khách hàng mục tiêu? Có phải quảng cáo được dùng để tạo ra Sự nhận biết (Awareness), Mối quan tâm (Interest), Ý muốn (Desire), hay Hành động (Action) - AIDA?

Nói về thông điệp, nó được định hình bởi các quyết định trước đó về thị trường mục tiêu của thương hiệu và sự định vị giá trị. Cái khó là nêu ra được sự định vị giá trị một cách sáng tạo, và đây chính là nơi thử thách năng lực của công ty quảng cáo. Quảng cáo phần lớn sẽ là vô ích, nếu công ty không tìm ra được cái gì có sức thuyết phục để nói hoặc là không biết cách nói.

Quyết định thiết kế thông điệp có quan hệ với quyết định về phương tiện truyền thông. Mặc dù một thông điệp như nhau có thể được chuyển tải qua tất cả các phương tiện truyền thông, nhưng cách thể hiện có thể thay đổi tùy theo từng phương tiện, như báo ngày, tạp chí, đài phát

thanh, truyền hình, các biển quảng cáo, gửi thư trực tiếp, hay điện thoại. Và các phương tiện mới như thư điện tử, fax, và Internet lại đòi hỏi cách tiếp cận sáng tạo khác.

Các công ty cần phải thận trọng khi ra quyết định về chi phí. Nếu chi quá ít cho quảng cáo, thì có thể họ đang lãng phí, vì quảng cáo đó không gây được sự chú ý. Các công ty hay đưa ra các quy tắc để kiểm soát chi tiêu quảng cáo, như đặt ra mức kinh phí quảng cáo theo khả năng tài chính, hay theo tỷ lệ phần trăm của doanh số đã có hoặc dự kiến, hay theo tỷ lệ phần trăm mà đối thủ áp dụng để quảng cáo. Nhưng cách tiếp cận có hiệu quả hơn là lập kinh phí quảng cáo dựa trên cơ sở *mục tiêu và nhiệm vụ*. Ở đây công ty sẽ phải quyết định họ muốn *đến được* với bao nhiêu khách hàng thị trường mục tiêu, với *tần số* là bao nhiêu, và với *mức độ tác động* của phương tiện truyền thông đến đâu. Từ đó việc tính toán kinh phí sẽ dễ dàng hơn nhằm đạt được số lượng khách hàng mục tiêu, tần số và mức độ tác động.

Đối với đo lường kết quả, có quá nhiều công ty chỉ dừng lại ở việc đo lường điểm số trắc nghiệm mức độ ghi nhớ hay nhận biết, trong khi lẽ ra họ nên đo lường điểm số mức độ thuyết phục, chẳng hạn mức độ tăng ưa thích đối với thương hiệu do tác động của chiến dịch quảng cáo. Thước đo tốt nhất tất nhiên là tác động của quảng cáo đối với doanh số.

Do vấn đề chi phí và tính chất phức tạp của việc ra quyết định về quảng cáo, nên tác giả muốn khuyên các công ty nên thỉnh thoảng rà soát và đánh giá các chương trình quảng cáo của mình. Các công ty thường duy trì các

chương trình và chính sách quảng cáo cũ vì điều đó an toàn hơn; làm khác đi sẽ mang theo rủi ro, mà các nhà quản lý quảng cáo đều muốn tránh. Việc đánh giá một cách độc lập chương trình quảng cáo là điều nên làm vì nó có thể đưa ra cách tiếp cận 5M hứa hẹn hơn cho việc quảng cáo của công ty.

Khuyến mại

Hầu hết quảng cáo không đưa đến việc tăng doanh số một cách nhanh chóng. Quảng cáo thường có tác động đến tâm trí, chứ không phải hành vi. Chính khuyến mại mới có tác động đến hành vi. Khi khách hàng nghe tin có bán hạ giá, sự mời chào chỉ trả một mà được hai, cổ quà tặng, hay cơ hội để trúng thưởng gì đó, thì họ sẽ hành động.

Khuyến mại, bao gồm một phạm vi rộng các hình thức ưu đãi đã phát triển ngoài sự kiểm soát. Các công ty bán hàng tiêu dùng có bao bì từng dành 30% tổng kinh phí xúc tiến thương mại cho khuyến mại, thì nay phải bỏ ra tới 70%. Một tỷ lệ phần trăm khá cao được dùng để *khuyến mại*, cho các siêu thị và các cửa hàng bán lẻ khác các ưu đãi đặc biệt, sự giảm giá, và quà tặng. Thực ra, nhiều siêu thị dựa vào tiền khuyến mại để tăng lợi nhuận. Trong thời gian khuyến mại các nhà bán lẻ mua vào nhiều hàng hơn là có thể bán ra để tận dụng việc giảm giá, và họ sẽ mua ít hàng hơn khi hết mùa hạ giá, gây đảo lộn kế hoạch sản xuất hay mức độ tồn kho của các nhà sản xuất.

Khuyến khích tiêu dùng, một phần khác của khuyến mại, có tác động làm giảm sự ưa thích của khách hàng đối

với thương hiệu và do đó làm giảm tài sản thương hiệu. Bất cứ sản phẩm nào được khuyến mại ở mức độ cao sẽ là sự đối trá đối với giá chính thức của sản phẩm. Khách hàng sẽ không ngừng kỳ vọng đi tìm mua hay thương lượng cho được cái giá thấp hơn giá chính thức. Điều này, kết hợp với nhận thức ngày càng tăng rằng hầu hết các thương hiệu là như nhau sẽ làm cho người tiêu dùng đi đến xác định một tập hợp thương hiệu có thể chấp nhận được, thay thế cho thương hiệu mà lâu nay họ ưa thích. Người tiêu dùng sẽ xem xét hàng tuần có thương hiệu nào giảm giá và chọn mua thương hiệu nào nằm trong bản danh sách có thể chấp nhận được.

Các công ty lo ngại rằng họ sẽ mất thị phần nếu họ thua kém các đối thủ cạnh tranh về khuyến mại. Cần phải có sự gan lì đặc biệt để giảm chi phí khuyến mại và sử dụng kinh phí để xây dựng quảng cáo tốt hơn, hay để đầu tư vào việc đổi mới sản phẩm hay dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn. Công ty Procter & Gamble đã khởi xướng việc giảm chi phí khuyến mại và bù lại bằng cách đưa ra "các giá thấp hàng ngày." P&G cho rằng khuyến mại không chỉ làm giảm tài sản thương hiệu mà còn gây ra sự đảo lộn lớn và tổn kém trong sản xuất.

Nói như vậy không có nghĩa là tất cả mọi khuyến mại đều là dở.¹² Chẳng hạn, khuyến mại là rất có ích khi công ty có thương hiệu ưu việt nhưng nhận thức của khách hàng đối với thương hiệu còn thấp. Khi đó khuyến mại, bằng cách kích thích dùng thử, sẽ củng cố nền tảng khách hàng. Khuyến mại cũng có hiệu quả khi thu hút khách hàng mới là những người có xu hướng trung thành với

thương hiệu cũ. Nhưng hầu hết khuyến mại sẽ đem đến những loại khách hàng hay đổi ý và chạy theo giao kèo, những người "nay cái này, mai cái khác." Theo nhiều nhà quan sát, hầu hết các hoạt động khuyến mại chỉ làm cho công ty lỗ vốn mà thôi.

Quan hệ công chúng (Public Relation - PR)

Cũng như khuyến mại, quan hệ công chúng gồm có một loạt các công cụ. Quan hệ công chúng có thể rất có hiệu quả, mặc dù nó thường chưa được sử dụng không đúng mức trong việc xúc tiến sản phẩm hay dịch vụ. Một nguyên nhân là bộ phận quan hệ công chúng của công ty thường đặt ở một phòng riêng biệt, không chỉ xử lý các công việc PR về tiếp thị (MPR) mà còn PR về tài chính, PR nhân sự, PR chính phủ, và vân vân. Do đó các nhà tiếp thị phải xin nguồn lực từ phòng PR hay phải thuê một tổ chức PR riêng.

Khi mà quảng cáo mất đi một số khả năng xây dựng thương hiệu, và khi việc khuyến mại phát triển vượt quá qui mô tối ưu của nó, các công ty có thể nhận ra nhiều tiềm năng hơn đối với MPR. MPR bao gồm một loạt các công cụ được viết tắt bằng các chữ đầu tiên là PENCILS, tức là:

P = *các xuất bản phẩm* (publications) (các tập san của công ty, các báo cáo năm, các tập sách nhỏ bổ ích cho khách hàng, v.v...)

E = *các sự kiện* (events) (các hoạt động tài trợ thể thao hay các sự kiện nghệ thuật hay các cuộc trưng bày hàng hóa)

- N = *tin tức (news)* (các câu chuyện có lợi cho công ty, cho nhân viên, và sản phẩm của công ty)
- C = *các hoạt động liên quan đến cộng đồng* (community involvement activities) (các đóng góp về thời gian và tiền của cho các nhu cầu của cộng đồng)
- I = *các phương tiện nhận diện (identity media)* (văn phòng phẩm, danh thiếp, quy định về ăn mặc trong công ty)
- L = *hoạt động vận động hành lang (lobbying activity)* (những nỗ lực gây ảnh hưởng nhằm có được sự ủng hộ hay phản đối đối với một dự luật hay quyết định có lợi hay bất lợi đối với công ty)
- S = *các hoạt động về trách nhiệm đối với xã hội (social responsibility activities)* (tạo dựng uy tín tốt cho công ty về trách nhiệm đối với xã hội)

Mỗi công cụ có thể chia nhỏ hơn. Chẳng hạn, đối với các phương tiện nhận diện. Văn phòng phẩm, danh thiếp, và tập sách giới thiệu công ty đều tạo ra một ấn tượng cho công ty. Cũng như đối với các nhà xưởng, văn phòng, và các chiếc xe tải của công ty. Một công cụ giao tiếp quan trọng là quy định về cách ăn mặc của công ty, có thể bao gồm việc mặc đồng phục như đã thấy tại các hiệu thức ăn nhanh, các hãng hàng không, và khách sạn. Hay có thể là một quy định về ăn mặc "mềm," như quy định của Thomas Watson của IBM rằng các nhân viên bán hàng của IBM phải mặc bộ com lê đen, áo sơ mi trắng, và đeo cà vạt

đẹp. Họ phải có dáng vẻ “chuyên nghiệp.” Nguồn gốc của quy định này có xuất xứ từ sự trải nghiệm của Watson khi ông ta đến thăm chủ tịch Ngân hàng Chase Manhattan và liếc nhìn thấy một nhân viên của ngân hàng này ăn mặc xộc xệch. Khi Watson nhận xét về việc này, ông chủ tịch Ngân hàng Chase nói, “Ồ không, người này không phải nhân viên của tôi. Anh ta là nhân viên của ông đấy chứ. Hôm nay anh ta đến ngân hàng của tôi làm một số việc.” Watson sửng sốt và ngay tối hôm đó ông liền đặt ra quy định về cách ăn mặc cho hãng IBM.

Hầu hết các chi phí cho PR đều là khoản đầu tư vững chắc nhằm tạo ra và chuyển đến thị trường mục tiêu hình ảnh tích cực của công ty. Người ta nhìn nhận PR bớt thô thiển hơn nhìn nhận các chiến dịch quảng cáo coi đó chỉ là nhằm phục vụ riêng cho công ty. “Quảng cáo là bỏ tiền ra mua, còn PR là nhờ vào làm phúc.” Một câu chuyện đăng trên tạp chí có lợi cho một sản phẩm phần mềm mới còn có giá trị hơn hàng chục ngàn đô-la bỏ ra để quảng cáo. Regis McKenna khuyên các khách hàng kỹ thuật cao của mình nên tiến hành nhiều hoạt động quan hệ công chúng trước khi tung ra các sản phẩm mới.¹³ Ông ta nhận diện một loạt những cá nhân có ảnh hưởng và các nhà dẫn dắt dư luận – các tổng biên tập và nhà báo của tạp chí máy vi tính, những người sử dụng chính, và vân vân – những người có nhiều ảnh hưởng đến sự thành công của một sản phẩm kỹ thuật cao mới hơn là quảng cáo mạnh. Ông ta giúp các khách hàng của mình thu thập những ý kiến nhận xét tốt của các nhân vật có ảnh hưởng này trước khi tung ra chiến dịch quảng cáo của họ.

Có lẽ vấn đề lớn nhất mà các nhà quản lý gặp phải khi sử dụng PR là tìm ra các tổ chức PR có thể đưa ra những ý tưởng sáng tạo. Những sản phẩm PR bình thường thì có thể có được từ hầu hết các tổ chức PR, nhưng để có được những ý tưởng lớn thì cần phải có một số chuyên gia PR tài năng mới có thể đưa đến sự chú ý tích cực và uy tín cho công ty.

Lực lượng bán hàng

Một trong những công cụ giao tiếp tiếp thị tốn kém nhất chính là lực lượng bán hàng của công ty, đặc biệt lực lượng có mặt trên hiện trường, đi công cán, và tiêu tốn nhiều thời gian để săn lùng khách hàng tiềm năng và để giữ cho khách hàng hiện có luôn hài lòng. Khi tính đến một thực tế là một nhân viên bán hàng bình thường chỉ bỏ ra 30% thời gian với khách hàng, thời gian còn lại dùng để tìm hiểu sản phẩm và học các kỹ thuật bán hàng, làm các báo cáo, dự các cuộc họp khách hàng, đi công tác, và vân vân, thì đòi hỏi phải có kỹ năng rất cao để quản lý chặt chẽ đội ngũ này.

Các nhân viên bán hàng có lợi thế để trở nên có hiệu quả hơn so với các kiểu quảng cáo hay gửi thư từ trực tiếp. Nhân viên bán hàng tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và có thể mời khách hàng dùng bữa cơm trưa, thăm dò mối quan tâm, trả lời các câu hỏi và các phản đối, và cuối cùng là ký thỏa thuận mua bán. Hàng hóa và dịch vụ càng phức tạp càng cần phải sử dụng nhân viên bán hàng. Ở những nơi mà sản phẩm và giá cả tương tự nhau, nhân viên bán

hàng có thể là nhân tố duy nhất quyết định khách hàng sẽ mua hàng ở đâu.

Một số nhân viên bán hàng là những người có năng khiếu bán hàng thực sự. Một số người thậm chí còn huênh hoang rằng họ có thể bán được cả cát cho các ông vua dầu mỏ ở Trung Đông và nước đá cho người Eskimo. Những nhân viên bán hàng giỏi có thể bán được hàng gấp năm đến mười lần nhân viên bán hàng bình thường. Do đó những công ty khôn ngoan biết thuê những người bán hàng giỏi nhất và trả lương hậu hĩnh cho họ. Điều quan trọng không phải là chi phí trả cho người bán hàng là bao nhiêu mà là tỷ lệ giữa chi phí đó so với doanh số được tạo ra. Những người bán hàng giỏi làm ra doanh số với chi phí thấp so với doanh số hơn là những người bán hàng kém. Những công ty tìm cách tiết kiệm chi phí bằng cách trả lương thấp cho nhân viên bán hàng thường phải chịu chi phí cao nhất so với doanh số có được. Những nhân viên bán hàng kém năng lực bán được ít hàng sẽ trở nên tức giận dẫn đến bỏ việc hoặc bị sa thải, buộc công ty phải tuyển dụng mới, lựa chọn, và tốn thêm chi phí đào tạo, điều không cần thiết nếu có lực lượng bán hàng mạnh được trả lương cao.

Tuy nhiên, những nhân viên bán hàng không còn có thể giành được thắng lợi trong kinh doanh chỉ bằng "nụ cười và đôi giày bóng lộn." Nụ cười và đôi giày bóng lộn không thể bù lại cho một sản phẩm kém chất lượng. Những đại lý mua hàng, dù họ có ưa thích người bán hàng nào đó đến đâu, thì họ vẫn chịu sức ép lớn phải biện minh cho sự

lựa chọn mua hàng của mình. Những người bán hàng biết rõ điều này, và họ ngày càng "trả lại hàng" cho công ty của mình, yêu cầu công ty phải làm ra sản phẩm tốt hơn và định vị giá trị tốt hơn, để dễ bán được hàng hơn.

Dù nhân viên bán hàng quan trọng như vậy, các công ty vẫn phải tìm cách cắt giảm số lượng và chi phí. Một cách tiếp cận thường thấy là tăng cường *lực lượng bán hàng nội bộ* so với *lực lượng bán hàng bên ngoài*. Lúc đầu, các công ty cho rằng các nhà tiếp thị từ xa có thể có hiệu quả trong việc bán hàng cho các khách hàng nhỏ hơn, đặc biệt khi doanh thu từ các khách hàng nhỏ hơn không thể bù đắp cho chi phí bán hàng trên thực địa. Các công ty sau đó đã mở rộng hoạt động tiếp thị từ xa để đến được với các khách hàng lớn hơn, mà trong đó có nhiều người thích liên hệ với người bán hàng qua điện thoại hơn là gặp trực tiếp. Giờ đây nhiều khách hàng cảm thấy họ có thể có được thông tin và dịch vụ cần thiết thông qua điện thoại thay vì phải bỏ thời gian tìm gặp nhân viên bán hàng tại văn phòng. Ngày nay người ta có thể nhìn thấy mặt nhà tiếp thị từ xa trên màn hình máy vi tính, nhờ video ghi hình. Ngày càng có nhiều nhân viên bán hàng làm ra doanh số từ năm đến sáu con số mà không cần gặp mặt trực tiếp khách hàng. Khi mà người bán hàng và người mua hàng trở nên quen thuộc với thương mại điện tử, thì chi phí đi lại cho việc mua bán hàng sẽ giảm đi. Khách hàng sẽ tiết kiệm được thời gian, và công ty bán hàng cũng tiết kiệm được rất nhiều thời gian và tiền bạc nhờ chuyển lực lượng bán hàng thành các nhà tiếp thị từ xa.

Nhưng lực lượng bán hàng tại chỗ lại không muốn khách

hàng của mình bị các nhà tiếp thị từ xa chiếm mất. Các nhân viên bán hàng thấy rằng khoản hoa hồng bán hàng của mình đang giảm đi. Họ lập luận rằng họ thậm chí có thể biến các khách hàng nhỏ tại lãnh địa của mình trở thành khách hàng lớn. Họ cho rằng nếu khách hàng nhỏ trở thành khách hàng lớn hơn thì phải giao họ trở lại cho nhân viên bán hàng tại chỗ. Một công ty nói với một khách hàng mới trở thành khách hàng lớn rằng họ sẽ gặp nhân viên bán hàng tại chỗ. Khi khách hàng này nói họ thích liên hệ bằng điện thoại hơn thì công ty lại bảo không được, họ cần gặp trực tiếp nhân viên bán hàng. Rốt cuộc, khách hàng đã bỏ công ty này để tìm công ty khác.

Hầu hết các công ty, để có được sự hậu thuẫn của lực lượng bán hàng đối với tiếp thị từ xa, họ đã phải trả một khoản hoa hồng nhỏ cho các nhân viên bán hàng tại chỗ theo doanh số bán hàng từ xa thực hiện trên lãnh địa của họ. Chi phí của công ty tăng lên, nhưng đó là cái giá phải trả để có được sự hợp tác của lực lượng bán hàng.

Một cách tiếp cận khác để cắt giảm quy mô lực lượng bán hàng trực tiếp của công ty là bán hàng thông qua các nhà phân phối. Các nhà phân phối có lực lượng bán hàng riêng của mình và thường đại diện cho nhiều nhà cung cấp không phải đối thủ cạnh tranh của nhau. Các nhà phân phối có thể đem lại sự tiết kiệm chi phí do quy mô và phạm vi phân phối lớn là điều hấp dẫn đối với các nhà sản xuất. Thông thường, một công ty mới muốn có nhanh thị trường toàn quốc sẽ thuê các nhà phân phối để bán các sản phẩm cho mình. Nhưng khi mà kinh doanh của công ty tăng lên, họ sẽ thấy có lợi hơn khi thuê lực lượng bán

hàng riêng của mình để thay thế cho các nhà phân phối. Hơn nữa, còn có nguyên nhân khác thúc đẩy công ty làm như vậy nếu họ không hài lòng với nhà phân phối về công việc, sự cố gắng, hay giá cả.

Chừng nào mà các công ty còn sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp, thì họ vẫn cần đầu tư nâng cao năng suất lao động của lực lượng này. Một cách làm là tiến hành *phân tích thời gian làm việc và nhiệm vụ*, cho biết nhân viên bán hàng đã phân bổ thời gian như thế nào cho việc giao ban bán hàng, viết báo cáo, nghiên cứu sản phẩm và các kỹ thuật bán hàng, cho việc đi lại, và tiếp xúc với khách hàng. Thông thường, công ty có thể tìm ra cách để giảm bớt thời gian viết báo cáo bán hàng, thời gian đi lại, và các thời gian khác của các nhân viên bán hàng. Đôi khi công ty còn thiết kế lại lãnh địa bán hàng sao cho các nhân viên bán hàng có thể quán xuyến được một cách hiệu quả hơn.

Một công cụ chủ yếu nữa để tăng năng suất lực lượng bán hàng là *bán hàng tự động*.¹⁴ Nhân viên bán hàng ngày nay cần có máy tính xách tay, máy in, máy photocopy, máy fax, điện thoại di động, thư điện tử, phần mềm, v.v... Dù các thiết bị đó là đắt tiền, các công ty nhận thấy rằng những nhân viên bán hàng biết sử dụng những thiết bị đó sẽ có năng suất làm việc cao hơn. Hãng Hewlett-Packard, một hãng đã sử dụng thuật ngữ "bán hàng tự động," đã rút ra kết luận này khi hãng huấn luyện các lực lượng bán hàng của mình sử dụng máy tính xách tay và thấy rằng năng suất làm việc tăng lên 30% so với các nhân viên không dùng thiết bị này.

Các nhân viên bán hàng ngày nay khi được hỏi văn phòng làm việc ở đâu thì thường chỉ vào máy tính xách tay của họ. Nhờ có máy tính xách tay, họ có thể tiếp cận ngành hàng, sản phẩm, và dữ liệu về khách hàng, truyền tải các brochure, và in ra các bản hợp đồng. Trên thực tế, một số công ty không còn thấy cần thiết phải bố trí văn phòng cho nhân viên bán hàng nữa. Hãng Compaq và Hewlett-Packard đã yêu cầu các nhân viên bán hàng hàng ngày đi làm việc từ nhà mà không phải mất thời gian đến văn phòng. Nhờ đóng cửa các văn phòng bán hàng, các công ty cắt giảm được tiền thuê văn phòng, tiền điện nước, và chiếu sáng, trong khi các nhân viên bán hàng tiết kiệm được thời gian và làm việc có hiệu quả hơn.

Quản lý lực lượng bán hàng liên quan đến nhiều vấn đề phức tạp về tuyển dụng, lựa chọn, thuê mướn, đào tạo, huấn luyện, lương bổng, và đánh giá đội ngũ nhân viên. Những năm trước đây, các công ty thường thuê một quản lý bán hàng để giám sát từ sáu đến tám nhân viên bán hàng. Ngày nay phạm vi kiểm soát đối với một quản lý tăng lên 20 đến 40 nhân viên bán hàng. Thực tế là các nhân viên bán hàng ngày càng tự quản lý bản thân tốt hơn mà không cần có cấp trên (Big Brother) thường xuyên đứng sau đốc thúc họ.

Các công ty ngày càng tổ chức lực lượng bán hàng theo *các thị trường dọc*. Nhân viên bán hàng của hãng IBM thay vì phải liên hệ với ngân hàng vào buổi sáng và với hệ thống khách sạn vào buổi chiều, thì họ được phân công tập trung vào ngân hàng hoặc khách sạn. Bằng cách này các nhân viên bán hàng sẽ hiểu rõ hơn nhu cầu của khách

hàng trong từng ngành công nghiệp và có khả năng đưa ra các đề xuất hữu ích hơn.

Ngày càng có nhiều công ty lập ra *các hệ thống quản lý khách hàng chủ yếu*. Các công ty hiểu rằng chỉ có một vài khách hàng chiếm tỷ lệ lớn doanh số và lợi nhuận của công ty. Công ty cử ra các nhân viên quản lý khách hàng chủ yếu để quản lý các khách hàng quan trọng, nhờ đó bảo đảm chăm sóc tốt các khách hàng chính và duy trì được sự trung thành của họ. Các nhân viên quản lý khách hàng chủ yếu thường quản lý từ bốn đến mười khách hàng, mặc dù khi số lượng khách hàng tăng lên thì hiệu quả quản lý giảm đi. Việc đánh giá hiệu quả nhân viên quản lý khách hàng chủ yếu là căn cứ vào việc họ có đạt được mục tiêu doanh số và lợi nhuận và mức độ hài lòng của khách hàng chủ yếu hay không. Một vấn đề gặp phải là các nhân viên quản lý khách hàng chủ yếu có thể quá hăng hái làm tăng doanh số lợi nhuận của công ty trong khi thiếu chăm sóc khách hàng để bảo đảm sự hài lòng về lâu dài của họ.¹⁵

Tiếp thị trực tiếp

Các thị trường ngày nay đang bị chia thành những tập hợp các thị trường nhỏ hơn. Do vậy, đang xuất hiện ngày càng nhiều các phương tiện truyền thông chuyên ngành. Một số lượng lớn các tạp chí đã xuất hiện với mỗi loại được thiết kế riêng các loại quảng cáo và đề tài cho từng nhóm khách hàng cụ thể. Những tiến bộ trong lĩnh vực truyền hình, mạng lưới truyền hình cáp, và truyền tin qua vệ tinh đang dẫn đến sự bùng nổ về số lượng các kênh truyền

hình, dự kiến có thể đạt đến hàng trăm kênh trong tương lai không xa. Không những có thể tiếp cận có hiệu quả các phân khúc thị trường và các thị trường ngách mà thậm chí còn tiếp cận đến từng cá nhân, “những phân khúc chỉ có một người,” nhờ có *tiếp thị cơ sở dữ liệu*. Nhiều công ty đang sở hữu các cơ sở dữ liệu riêng bao gồm các tư liệu của hàng ngàn hay hàng triệu khách hàng hiện có hoặc khách hàng tiềm năng. Hãy xem những số liệu sau:

- Hãng General Motors có một cơ sở dữ liệu gồm 12.000.000 tên khách hàng cho thấy mọi thứ mà các khách hàng này mua bằng các thẻ tín dụng GM của họ.
- Hãng Land's End có một cơ sở dữ liệu hơn 2.000.000 tên khách hàng đã mua từ một mặt hàng quần áo trở lên của hãng Land's End.
- Hãng WaldenBooks có danh sách tên của 4.000.000 thành viên trong Chương trình sách mà bạn đọc ưa thích.

Những công ty này có thể truy tìm trong cơ sở dữ liệu của mình để lập ra tập hợp tên khách hàng nào có thể đại diện cho một cơ hội tiếp thị. Đó có thể là những người vừa mới mua một máy vi tính gần đây quan tâm đến việc mua một thiết bị scan giá rẻ. Đó có thể là những phụ nữ đã mua nhiều hàng tại cửa hàng thời trang Saks Fifth Avenue mà công ty muốn gửi đến họ một tặng phẩm. Hay đó có thể là những người từng đặt mua tờ *Time* mà công ty muốn thu hút họ trở lại.

Do các cơ sở dữ liệu của công ty chứa rất nhiều dữ liệu nên không thể tìm ra nhiều nhóm khách hàng nếu không

có các công cụ phân tích hiện đại. Cơ sở dữ liệu khách hàng đặc trưng cho một *kho hàng dữ liệu* đòi hỏi phải có *khai thác dữ liệu* bằng các công cụ toán học và thống kê tiên tiến. Sử dụng các công cụ này, các công ty có thể xác định được các mục tiêu thị trường của mình tốt hơn và cải thiện được mức độ phản ứng của mình.¹⁶

Tiến đến Giao tiếp tiếp thị kết hợp (IMC)

Người ta ngày càng nhận thức được một thực tế rằng các công ty nói chung rất kém trong việc kết hợp các mối giao tiếp tiếp thị của mình. Họ chọn ra một đại lý quảng cáo để làm quảng cáo cho mình; một công ty quan hệ công chúng để làm PR cho mình; một công ty khuyến mại để khuyến mại; và vân vân. Họ không những đi đến kết cuộc sử dụng không thích đáng các công cụ xúc tiến này mà còn có thể không tạo ra được thông điệp nhất quán và chuyển thông điệp đó đến khách hàng qua các công cụ khác nhau.

Ví dụ, trên Bảng 6-5 liệt kê ra 19 công cụ mà các công ty được sử dụng để giao tiếp với và xúc tiến đến các bác sĩ. Về nguyên tắc, các công ty được sẽ phải đánh giá chi phí và hiệu quả đối với từng công cụ và chọn ra sự kết hợp các công cụ nhằm tối đa hóa tác động tổng thể đến hành vi kê đơn thuốc của các bác sĩ mục tiêu của mình. Trên thực tế, rất khó có được sự đánh giá này.

Việc lựa chọn tập hợp các công cụ xúc tiến sẽ thuận lợi hơn nếu công ty có được một số lý thuyết về nhân tố thúc đẩy hành vi mua hàng của khách hàng. Bảng 6-6 nêu ra một ví dụ. Ba nhân tố thúc đẩy được nêu ra là: xác suất áp dụng của bác sĩ cao hơn, cách đánh giá của họ đối với

sản phẩm có lợi hơn, cách nhìn nhận của họ đối với các nhân viên bán hàng tích cực hơn, và sự đánh giá của họ đối với công ty cao hơn. Đối với mỗi nhân tố có liệt kê ra, ở bên trái, các tiêu chí đánh giá mà các bác sĩ sử dụng, và ở bên phải, các công cụ giao tiếp thích hợp có thể chuyển thông điệp để hỗ trợ cho việc đánh giá các tiêu chí. Ví dụ, việc làm mẫu là một cách để làm cho các bác sĩ biết được tác dụng và các phản ứng phụ của loại thuốc. Nhìn chung, các công ty cần phải phân biệt được vai trò của các công cụ xúc tiến khác nhau, để lựa chọn và sử dụng kết hợp sao cho có hiệu quả.

Giải pháp cho vấn đề giao tiếp tiếp thị kết hợp (IMC) là khá đơn giản. Công ty cần cử ra một Phó chủ tịch phụ trách giao tiếp (VPC). VPC chịu trách nhiệm quản lý và liên kết mọi mối giao tiếp của công ty. Đó có thể bao gồm việc tư vấn về mọi việc đem đến thông điệp gì đó cho khách hàng, nó không chỉ có các phương tiện truyền thông tiêu chuẩn mà còn bao gồm cả quy định về trang phục trong công ty, hình dáng các xe tải và các nhà xưởng của công ty, và vân vân. Một khách hàng tiềm năng hay khách hàng hiện thời sẽ hình thành nhận định của họ về công ty và sản phẩm của công ty dựa vào nhiều yếu tố được lộ diện ra như sau:

- Một khách hàng tiềm năng đến tham quan nhà xưởng của công ty và cảm thấy khiếp sợ trước cảnh lộn xộn và rác rưởi trên sàn nhà máy.
- Một khách hàng tiềm năng tiếp một nhân viên bán hàng của công ty ăn mặc luộm thuộm và có hơi thở nặng mùi và có thái độ ngán ngẩm.

- Một khách hàng nhìn thấy một quảng cáo của công ty mà họ cho rằng rất nghèo nàn.
- Một khách hàng để ý thấy các xe tải của công ty dịch vụ chuyển nhà được quảng cáo rùm beng nhưng trông cũ rích và hoạt động kém.

BẢNG 6-5

Các công cụ xúc tiến do các công ty được phẩm sử dụng

1. Thông tin chi tiết
2. Các cuộc họp của các bác sĩ (những cuộc hội thảo, thảo luận chuyên đề)
3. Các cuộc triển lãm (do các công ty được tài trợ)
4. Các cuộc họp mặt tại bữa tiệc trưa hoặc tối
5. Hội nghị từ xa
6. Các cuộc thử nghiệm đầu tiên
7. Hàng mẫu
8. Giải trí và quà cáp
9. Các ấn phẩm khoa học và bản in lại
10. Quảng cáo trên tạp chí
11. Thư từ trực tiếp
12. Các băng nghe nhìn về đề tài y học
13. Tạp chí riêng của công ty
14. Các đường dây nóng và/hoặc kết nối máy vi tính với công ty
15. Những vật phẩm nhắc nhở (bút viết, lịch, đồng hồ)

16. Các phiếu mua hàng
 17. Các chương trình của nhà phân phối/bán sỉ
 18. Các hoạt động PR (nhằm vào các bệnh nhân, bác sĩ, các người dẫn dắt công luận, chính quyền, các nhóm y khoa v.v...)
 19. Các khoản đầu tư phúc lợi xã hội
-

BẢNG 6-6

Phân loại các công cụ xúc tiến chủ yếu mà ngành dược sử dụng

1. Đánh giá sản phẩm

- A. Tính hiệu quả
- B. Đặc điểm công dụng
- C. Tác dụng phụ
- D. Thời hạn trên thị trường

Quản lý sản phẩm

Hàng mẫu
Quảng cáo và bài viết trên tạp chí
Thư từ trực tiếp
Các hội nghị chuyên đề

2. Nhân viên bán hàng

- A. Kiến thức
- B. Tính cách
- C. Khả năng ứng xử
- D. Sức lôi cuốn người khác
- E. Các năng khiếu đặc biệt

Quản lý mối quan hệ

Lựa chọn
Huấn luyện
Giải trí

3. Công ty

- A. Vị thế khoa học
- B. Sự đáng tin cậy
- C. Sự hữu ích
- D. Hình ảnh
- E. Hàng mẫu
- F. Các chuyên gia có tiếng

Quản lý hình ảnh

Các bài viết
Sự tài trợ
Các hoạt động dân sự

Giải pháp IMC đòi phải để ý đến tất cả các điểm tiếp xúc mà khách hàng có thể tiếp cận với công ty, sản phẩm, và thương hiệu của nó. Mỗi tiếp xúc với thương hiệu sẽ đem

đến một thông điệp, hoặc xấu hoặc tốt, hoặc không có tác động gì. Công ty phải cố gắng làm cho mọi tiếp xúc đều đem đến một thông điệp tích cực và nhất quán.

Giao tiếp tiếp thị kết hợp còn có một ý nghĩa khác. Rất thường thấy một chiến dịch tiếp thị chỉ dựa vào một công cụ duy nhất, chẳng hạn quảng cáo, trong khi lẽ ra nó nên là một *chiến dịch đa phương tiện*. Giả sử một công ty muốn tung ra một sản phẩm có những đặc điểm mới về hình dáng rất hấp dẫn. Thay vì lấy quảng cáo làm bước đầu tiên của chiến dịch, thì công ty nên tổ chức một cuộc họp báo và có được báo chí đưa tin “miễn phí.” Bằng cách đó sẽ tạo ra được sự chú ý của thị trường mục tiêu với chi phí thấp hơn nhiều so với quảng cáo. Bước tiếp đến, công ty cần đưa chiến dịch quảng cáo lên các ấn phẩm mời chào việc gửi miễn phí các tập tài liệu nhỏ giới thiệu về sản phẩm. Những người có yêu cầu sẽ được gửi đến các tập tài liệu kèm theo mời chào mua hàng với giá thấp hơn giá bán lẻ sản phẩm trước khi sản phẩm đó có mặt trên thị trường. Giả sử có 5% những người nhận được các brochure giới thiệu sản phẩm đặt mua hàng. Thì công ty không dừng lại ở đó, mà tiếp tục gọi điện đến 95% số khách hàng còn lại đã nhận được brochure nhưng chưa đặt mua hàng để xem họ vẫn còn quan tâm hay không. Bằng cách đó có thể có thêm 5% số khách hàng hưởng ứng việc mua hàng. Đối với những khách hàng không chịu mua sản phẩm, công ty nên gửi cho họ sản phẩm mẫu miễn phí, hoặc nếu họ muốn thì cử nhân viên bán hàng đến để thuyết phục. Như vậy, việc tung ra sản phẩm của công ty có thể bao gồm các bước đại loại như sau:

Thông cáo báo chí → Quảng cáo bằng mời chào
brochure → Gửi thư trực tiếp → Tiếp thị từ xa →
Trình diễn bán hàng

Hẳn là quá trình này đòi hỏi nhiều công việc giao tiếp hơn so với chỉ đơn thuần bỏ tiền ra để thuê quảng cáo. Mặt khác, những quy trình này có thể sẽ đem lại nhiều doanh số trên một đô-la chi phí hơn.

Dưới đây là một ví dụ khác về việc kết hợp nhiều công cụ giao tiếp trong tiếp thị:

Hãng Warner-Welcome, nhà sản xuất dược phẩm Benadryl, muốn khuyến mại loại thuốc kháng histamin cho những bệnh nhân bị bệnh dị ứng. Công ty đã sử dụng quảng cáo và PR để quảng bá thương hiệu và cung cấp số điện thoại gọi miễn phí cho những người có dấu hiệu bị dị ứng trong địa bàn hoạt động của công ty. Những người gọi điện thoại đến nhiều lần sẽ nhận được sản phẩm mẫu miễn phí, các phiếu mua hàng, và các tài liệu đề cập chi tiết về lợi ích của sản phẩm. Những người này còn nhận được các bản tin đang phát hành trong đó có chỉ dẫn cách đối phó với các căn bệnh dị ứng.

Không chỉ phải liên kết các công cụ xúc tiến; mà tất cả các tổ hợp tiếp thị 4P cũng phải được liên kết. Công ty không thể bán giá cao cho một sản phẩm kém chất lượng hay bán giá cao cho một sản phẩm có chất lượng tốt nhưng lại cung cấp dịch vụ kém.

Từng nhân tố của tổ hợp 4P đều có mối quan hệ vừa đối nghịch vừa bổ sung lẫn nhau. Một đại lý bán xe hơi có lúc

phải quyết định sa thải 10 nhân viên bán hàng và sử dụng chi phí tiết kiệm được đó để hạ thấp giá thành xe của mình một cách đáng kể. Điều đó đã dẫn đến một kiểu kinh doanh "phát đạt chớp nhoáng." Rõ ràng là khách hàng quan tâm đến giá rẻ hơn là dịch vụ kém cỏi của nhân viên bán xe.

Sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các yếu tố tiếp thị rất lớn đòi hỏi việc lập kế hoạch tiếp thị phải rất cẩn thận. Việc quyết định lựa chọn yếu tố nào thường chi phối các yếu tố khác. Bán hàng thông qua những người bán lẻ đòi hỏi trả chi phí "hợp tác quảng cáo." Bán hàng bằng cách gửi catalog có thể đòi hỏi phải có dịch vụ đặt hàng qua điện thoại suốt cả bảy ngày trong tuần, 24 giờ một ngày. Quyết định bán hàng với giá cả thấp nhất đòi hỏi phải có gan "mặc cả đến cùng" với các nhà cung cấp và các đại lý. Vì lý do đó, cần phải nhấn mạnh lại lần nữa sự cần thiết phải xây dựng cách định vị giá trị toàn diện rõ ràng để tập hợp xung quanh nó tất cả các yếu tố tiếp thị có liên kết với nhau mà không tách rời.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Một công ty cần bổ sung thêm chiến lược cơ bản của mình bằng cách soạn thảo một tổ hợp tiếp thị có sức mạnh nhất. Từ ngữ "tổ hợp" được cân nhắc vì số lượng các yếu tố cần xét đến, lựa chọn, và phối hợp là rất lớn. Không phải chỉ cần phối hợp các yếu tố trong một thành phần của tổ hợp 4P mà còn phải phối hợp các thành phần của 4P với nhau nữa. Khách hàng cần có niềm tin rằng công ty có khả năng

đem lại cho họ bốn chữ C: giá trị cho khách hàng (customer value), chi phí thấp (lower costs), sự tiện ích tốt hơn (better convenience), và sự giao tiếp tốt (better communication).

Dưới đây là một số câu hỏi để trả lời về công việc kinh doanh của bạn.

1. Liệt kê tất cả các công cụ tổ hợp tiếp thị mà đơn vị kinh doanh của bạn đang sử dụng. Công cụ nào là quan trọng nhất? Có công cụ nào khuyết trong bản danh sách mà cần phải thêm vào hay không? Có công cụ nào trong bản danh sách là "phí tiền" đã bỏ ra hay không? Bạn có thể xếp loại các công cụ theo các vai trò của nó đối với việc thúc đẩy khách hàng hay không?
2. Đơn vị kinh doanh của bạn có chuyển đến khách hàng một thông điệp nhất quán của thương hiệu thông qua tất cả sự tiếp xúc với khách hàng hay không? Các bộ phận dịch vụ tiếp thị của bạn (quảng cáo, bán hàng, quan hệ công chúng, v.v...) có phối hợp tốt với nhau hay không?
3. Bạn có hài lòng với khoản kinh phí mà đơn vị kinh doanh của bạn chi cho từng công cụ xúc tiến thương mại hay không? Nếu bạn cần thay đổi kinh phí này, thì dụng cụ nào cần giảm chi phí và dụng cụ nào cần tăng chi phí?
4. Bạn đánh giá hiệu quả quảng cáo của bạn hiện nay ra sao?

5. Các bước đi của bạn để giảm chi phí cho lực lượng bán hàng là gì? Bạn đã đầu tư vào việc nghiên cứu thời gian-nhiệm vụ của nhân viên bán hàng, bán hàng tự động, hay chuyển sang tiếp thị từ xa nhiều hơn?
6. Bạn đã nhận diện được các khách hàng quan trọng nhất của mình hay chưa? Bạn đã có thông tin đầy đủ về từng khách hàng quan trọng để dự kiến được nhu cầu và mức độ hài lòng của họ? Bạn có đang tiến hành tiếp thị từng người với khách hàng hay có kế hoạch sẽ làm như vậy hay không?

7

Tìm kiếm, giữ chân, và nuôi dưỡng khách hàng

Chỉ có một trung tâm lợi nhuận duy nhất, đó là khách hàng.-*Peter Drucker*

Nếu bạn không phục vụ khách hàng, thì công việc của bạn là phục vụ người làm việc đó.-*Vô danh*

Khuôn mẫu nhận thức đã thay đổi. Các sản phẩm đến rồi đi. Đơn vị giá trị ngày nay chính là mối quan hệ với khách hàng.-*Bob Wayland*

Nếu chúng ta không để khách hàng điều khiển, thì xe của chúng ta cũng như vậy.-*Tuyên bố của một giám đốc hãng Ford*

NHIỀU NHÀ QUAN SÁT đã định nghĩa tiếp thị là “nghệ thuật tìm kiếm và giữ chân khách hàng.” Chúng ta nên mở rộng định nghĩa này thành: “Tiếp thị là một môn khoa học và nghệ thuật tìm kiếm, giữ chân, và nuôi dưỡng các khách hàng sinh lời.” Làm thế nào để một công ty có

thể tìm kiếm, giữ chân, và nuôi dưỡng được khách hàng sinh lời?

Các nhà tiếp thị của ngày hôm qua nghĩ rằng kỹ năng quan trọng nhất là khả năng tìm kiếm các khách hàng mới. Các nhân viên bán hàng dành hầu hết thời gian làm việc của mình để săn lùng hơn là khai thác các khách hàng. Họ ăn mừng mỗi khi có được khách hàng mới, cứ như là nhận được giải thưởng. Họ đã phục vụ ngày càng kém nhiệt tình các khách hàng hiện có của mình.

Các nhà tiếp thị của ngày hôm nay đều thống nhất với nhau về suy nghĩ ngược lại. Giữ chân và nuôi dưỡng khách hàng là quan trọng nhất. Công ty bỏ ra nhiều tiền để có được từng khách hàng hiện có của mình, còn các đối thủ cạnh tranh thì luôn luôn tìm cách năng đi các khách hàng của họ. Mất đi một khách hàng có ý nghĩa nhiều hơn là mất đi một thương vụ tiếp theo; công ty sẽ mất đi lợi nhuận trong tương lai từ việc mua hàng suốt đời của khách hàng. Rồi còn phải mất chi phí để thu hút khách hàng mới để thay thế. Theo nghiên cứu của Chương trình Nghiên cứu Hỗ trợ kỹ thuật (TARP), chi phí thu hút một khách hàng mới lớn gấp năm lần chi phí giữ cho một khách hàng hiện có hài lòng.¹ Tệ hơn nữa, còn phải mất vài năm trước khi khách hàng mới mua hàng với tỷ lệ như đối với khách hàng đã bị mất đi.

Do vậy lời khuyên ở đây là: Hãy theo dõi mức độ hài lòng hiện nay của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của bạn; đừng chủ quan xem thường; thỉnh thoảng có cử chỉ chăm sóc họ; khuyến khích họ có sự phản hồi.

Trên thực tế, các công ty thành công đều giỏi cả trong việc tìm kiếm lẫn giữ chân khách hàng mới. Ở đây chúng ta sẽ xem xét một số quy trình chính trong việc (1) xác định các khách hàng tiềm năng, (2) bán hàng lần đầu tiên cho khách hàng tiềm năng, và (3) giữ chân và nuôi dưỡng các khách hàng mới, vô thời hạn nếu có thể.

Xác định các khách hàng tiềm năng

Việc xác định khách hàng chỉ trở thành vấn đề khi thiếu khách hàng. Khách hàng không thiếu khi hàng hóa khan hiếm; họ đứng xếp hàng để mua được khẩu phần bánh mì hay xăng dầu. Khi một công ty tung ra một sản phẩm cực kỳ hấp dẫn, khách hàng sẽ xếp hàng mua. Khi hãng Ford tung ra chiếc Mustang của mình vào những năm 1960 và hãng Mazda tung ra chiếc RX-7 vào những năm 1970, giới trẻ đã kéo nhau đến các đại lý bán xe để chiêm ngưỡng và mua những loại xe này.

Nhưng những tình huống như vậy là rất hiếm hoi. Ngày nay sự dư thừa các nhà cung cấp và thương hiệu là đặc trưng của hầu hết các thị trường. Sự khan hiếm hiện nay là đối với khách hàng chứ không phải sản phẩm. Người ta ước tính rằng các nhà sản xuất xe hơi của châu Âu có khả năng sản xuất 75 triệu chiếc xe hơi một năm, nhưng nhu cầu chỉ có 45 triệu chiếc. Rõ ràng là, các công ty sản xuất ô-tô, cũng như hầu hết các công ty khác, phải đấu tranh để giành giật từng khách hàng.

Các công ty trong ngành công nghiệp đã từng trao cho các nhân viên bán hàng mới của mình phụ trách một vùng

lãnh thổ, một cuốn catalog, và một cuốn sổ đặt hàng, rồi yêu cầu họ đi tìm các nhà máy đang nhả khói. Mỗi nhà máy đang hoạt động bận rộn đều cần đến dầu vào. Vậy cứ đến gõ cửa các nhà máy và cho họ thấy bạn có cái gì đó đáng để họ mua.

Ngày nay nhiều công ty vẫn giao cho các nhân viên bán hàng của mình đi tìm kiếm khách hàng. Nhưng với chi phí cho thời gian làm việc của lực lượng bán hàng rất cao (đối với một số công ty, một cuộc đi gặp khách hàng tiêu tốn đến 500 đô-la khi gộp tất cả các chi phí lại), việc tìm ra các khách hàng mới là rất tốn kém nếu dùng thời gian làm việc của đội ngũ bán hàng. Các nhân viên bán hàng chỉ nên bán hàng, không phải đi tìm kiếm khách hàng. Các công ty ngày nay đang ngày càng đảm nhận trách nhiệm về *tìm đầu mối*, các công ty có khả năng tìm ra các đầu mối với chi phí thấp hơn. Bằng cách chuyển đến các nhân viên bán hàng của mình những đầu mối tốt, các công ty sẽ giúp cho các nhân viên của mình có nhiều thời gian hơn cho việc bán hàng.

Làm thế nào để các công ty tìm ra các đầu mối có chất lượng cao cho lực lượng bán hàng của mình? *Việc tìm ra các đầu mối* là một quá trình gồm ba bước: xác định thị trường mục tiêu; sử dụng các công cụ giao tiếp để tập hợp các đầu mối; và tuyển chọn các đầu mối.

Xác định thị trường mục tiêu

Không có công ty nào mù quáng đến nỗi đi tìm cách bán hàng cho tất cả mọi người. Hãng Gillette không mất công

đi bán lưỡi dao cạo cho trẻ chưa thành niên, và hãng Kimberly-Clark cũng không mất công tìm cách bán tã lót Huggies cho những gia đình không có trẻ. Một công ty thép có hiểu biết sẽ không tìm cách bán thép cho bất cứ công ty nào dùng đến thép. Có thể công ty thép đó đã trải qua quá trình STP (phân khúc, xác định mục tiêu, và định vị), và đã chọn được các thị trường mục tiêu. Công ty thép đó cũng có thể đã quyết định tập trung vào sản xuất các loại thép cho công nghiệp ô-tô, hay thép xây dựng, hay thép làm đồ gia dụng, dụng cụ bếp. Khi đã xác định được thị trường mục tiêu, thì việc nhận diện tên khách hàng tiềm năng là tương đối dễ dàng. Khi công ty có sự hiểu biết sâu hơn về thị trường mục tiêu - thị trường muốn gì; cần mua loại hàng hóa nào; mua ở đâu và khi nào; mua bằng cách nào; v.v... thì công ty có thể nâng cao khả năng của mình để tìm ra các đầu mối tốt.

Tìm kiếm các đầu mối thông qua các công cụ giao tiếp

Một công ty có thể dùng nhiều công cụ khác nhau để thu thập tên tuổi các khách hàng tiềm năng. Như là *quảng cáo, gửi thư từ trực tiếp, tiếp thị từ xa, và trưng bày sản phẩm*. Cuối cùng, công ty cũng có thể mua danh sách tên các khách hàng tiềm năng từ các nhà môi giới và những người khác có được danh sách khách hàng mà công ty muốn có.

Ví dụ, giả sử một công ty sản xuất thức ăn cho mèo như công ty Mars chẳng hạn muốn biết danh sách tên những người nuôi mèo tại Đức. Một cách làm là đăng quảng cáo trên một tờ báo hàng đầu mời chào sẽ gửi miễn phí cho họ

một cuốn sách nhỏ nhan đề “Cách chăm sóc mèo của bạn.” Những người nuôi mèo muốn có cuốn sách này chỉ cần điền vào một lá phiếu, ghi họ tên của mình, tên con mèo, tuổi và ngày sinh của nó, và các thông tin khác mà hãng Mars cho là có ích. Hầu hết những người nuôi mèo đọc được quảng cáo này rất có thể sẽ gửi phiếu để xin cuốn sách.

Hoặc hãng Mars có thể tiếp cận các bác sĩ thú y Đức và yêu cầu mua lại danh sách tên của những gia đình nuôi mèo. Đây là cách làm tương tự với cách làm của các công ty cung cấp chất dinh dưỡng cho trẻ sơ sinh như hãng Nestlé và Gerber là thu thập tên của các bà mẹ mới sinh con, bằng cách thông qua các bác sĩ sản khoa hay nghiên cứu các số liệu thống kê sinh đẻ.

Hãng Mars sử dụng thông tin thu thập được theo nhiều cách: gửi cho các gia đình có nuôi mèo các tạp chí dành cho những người thích nuôi mèo; gửi các phiếu mua hàng giảm giá đối với thương hiệu của mình; và thậm chí gửi cả thiệp chúc mừng cho từng con mèo nhân ngày sinh nhật của nó!

Chúng ta hãy xem cách làm của hãng Toyota để có được tên của các khách hàng tiềm năng cho sản phẩm ô-tô Lexus mới được giới thiệu ở Mỹ vào đầu những năm 1980. Một nguồn của danh sách đó là từ việc nhận diện các đối thủ cạnh tranh của mình. Trong trường hợp này Lexus muốn giành lấy khách hàng của hãng Mercedes. Do đó công ty tiến hành thu thập thông tin của các chủ sở hữu xe Mercedes từ các dữ liệu đăng ký xe và sử dụng

cách gửi thư trực tiếp và tiếp thị từ xa để các chủ xe Mercedes xem xét việc mua xe Lexus cho lần mua xe sau.

Một cách làm khác là tài trợ cho cuộc triển lãm các xe cổ. Các nhà tiếp thị của Lexus cho rằng những người tham dự triển lãm xe cổ là những người quan tâm đến các loại xe đặc biệt. Do đó cuộc triển lãm đã được quảng cáo, và vé vào cửa là 15 đô-la, là cách để hạn chế người tham dự trong phạm vi những tầng lớp khá giả. Mỗi người tham dự sẽ ghi tên và địa chỉ của mình vào cuốn sổ khách tham quan triển lãm và đó sẽ trở thành một cơ sở dữ liệu để gửi thư từ đến các khách hàng tiềm năng của xe Lexus.

Trong tiếp thị công nghiệp, việc tìm tên của các khách hàng tiềm năng dễ dàng hơn nhờ có dữ liệu thống kê của Cục tiêu chuẩn phân loại công nghiệp (SIC), trong đó liệt kê các thông tin về các công ty và doanh nghiệp bán các sản phẩm và dịch vụ các loại. Những dữ liệu này được nâng cấp và bổ sung bởi các công ty cung cấp thông tin như Dun & Bradstreet và được làm sẵn bằng các đĩa CD-ROM để bán. Như thế thì một công ty sản xuất chất keo dán đặc biệt dùng để ghép các đồ gỗ sẽ không có khó khăn gì để tìm ra tên các công ty sản xuất đồ gỗ tại Hoa Kỳ, kèm theo địa chỉ, tên người quản lý, doanh số, và số lượng nhân viên.

Thẩm định các đầu mối

Không phải tất cả các đầu mối đều đáng giá. Các công ty cần phân biệt đúng giữa các *khách hàng đáng ngờ* và *khách hàng có triển vọng*. Khách hàng đáng ngờ là những

người hay tổ chức có vẻ quan tâm đến việc mua sản phẩm hay dịch vụ của công ty, nhưng họ có thể không có khả năng hay không ý định mua thực sự. Rất nhiều người muốn sở hữu một chiếc xe Mercedes, nhưng hầu hết họ không phải là khách hàng có triển vọng.

Một trong các vấn đề của việc thu thập các danh thiếp khách tham quan tại cuộc triển lãm trưng bày sản phẩm là nhiều khách tham quan để lại danh thiếp chỉ là những người tò mò, hay muốn nhận được các thiết đãi hay một cây bút tặng phẩm chẳng hạn. Các nhân viên bán hàng có kinh nghiệm thường quảng đi hầu hết các danh thiếp do những người tham quan để lại tại các gian hàng.

Vấn đề quan trọng là nhận ra được những ai là khách hàng có triển vọng nhất. Các công ty thường chia khách hàng tiềm năng thành ba loại, *lạnh nhạt*, *có cảm tình*, và *nóng bỏng*, trong đó loại sau cùng là khách hàng có khả năng, có ý muốn, và sẵn sàng mua hàng. Bất cứ nhân viên bán hàng nào đều muốn có bản danh sách bắt đầu bằng những khách hàng nóng bỏng nhất.

Các công ty có thể giúp nhân viên bán hàng nhận ra các khách hàng có triển vọng nhất nhờ liên hệ thư từ qua bưu điện hay điện thoại. Họ có thể gọi điện thoại cho khách hàng có triển vọng để hỏi xem họ có muốn có tài liệu nói về sản phẩm hay một cuộc chào hàng hay không. Ngay cả khi khách hàng tiềm năng nói rằng họ hoan nghênh cuộc chào hàng, thì công ty vẫn nên liên hệ với ngân hàng của khách hàng đó để biết chắc là khách hàng này có khả năng tài chính để mua hàng.

Mục đích của công ty là cung cấp cho lực lượng bán hàng của mình các đầu mối có chất lượng cao để các nhân viên bán hàng sử dụng tốt nhất thời gian quý giá của mình cho việc bán được hàng. Cần lập ra bên trong phòng tiếp thị một bộ phận chuyên về tìm các đầu mối khách hàng đặt dưới sự quản lý của các chuyên gia nghiên cứu tiếp thị và các nhà giao tiếp tiếp thị cùng làm việc để xác định được các đầu mối tốt một cách có hiệu quả nhất.

Bán hàng cho khách hàng tiềm năng

Khi có các đầu mối trong tay, các nhân viên bán hàng bắt đầu tiếp cận với các khách hàng có triển vọng nhất. Trước thời đại thông tin điện tử, việc tiếp cận như thế có nghĩa là phải sắp đặt một cuộc hẹn với khách hàng. Các nhân viên bán hàng sẽ phải sắp đặt trước lịch các cuộc hẹn hàng tuần, kể cả chuẩn bị phương tiện đi lại, và đăng ký trước các motel trên đường đi. Họ cũng sẽ phải dùng cách tiếp cận tiêu chuẩn khi đến văn phòng làm việc của khách hàng, như là tiêu chuẩn AIDA: gây sự chú ý (Attention), tạo ra mối quan tâm (Interest), kích thích ý muốn (Desire), và thúc đẩy khách hàng hành động (Action).

Mỗi một bước đòi hỏi một số kỹ thuật, có thể gây chú ý cho khách hàng tiềm năng khi nói rằng sản phẩm sẽ giúp họ làm ra tiền, tiết kiệm được nhiều chi phí, làm cho người mua hàng yên tâm, hay giúp họ đánh bại đối thủ cạnh tranh. Nhân viên bán hàng có thể làm khách hàng quan tâm bằng cách kể các câu chuyện hài lòng của các khách hàng. Để kích thích ý muốn, nhân viên bán hàng có thể nói rằng sản phẩm được bán với giá rẻ nhất cho ai

mua đầu tiên và việc chào hàng này chỉ có hiệu lực ngày hôm nay mà thôi. Cuối cùng, để thúc đẩy hành động, nhân viên bán hàng có thể trả lời thận trọng trước mỗi sự từ chối, và đưa ra cam kết sẽ trả lại tiền nếu khách hàng đồng ý mua và sau đó không hoàn toàn hài lòng.

Cách tiếp cận AIDA đòi hỏi sự chủ động khởi xướng của nhân viên bán hàng và “dẫn dắt cuộc khiêu vũ.” Thời gian gần đây các nhân viên bán hàng được dạy phải nói ít hơn và lắng nghe nhiều hơn. Kịch bản nhân viên bán hàng nói thao thao bất tuyệt nay đã lỗi thời, thay vào đó là những nhân viên bán hàng biết nêu các câu hỏi hay, biết cách lắng nghe và học hỏi. Neil Rackham, huấn luyện các nhân viên bán hàng cách nêu bốn loại câu hỏi cho khách hàng tiềm năng theo Phương pháp Bán hàng SPIN của ông:

Các câu hỏi về
tình huống (Situation):

Các câu hỏi về tình hình thực tế hay thăm dò tình hình của khách hàng. Chẳng hạn, “Có bao nhiêu người tại khu vực này?”

Các câu hỏi về vấn đề
đang gặp phải (Problem):

Các câu hỏi về các vấn đề tồn tại, các khó khăn, và sự không hài lòng mà người mua gặp phải và nhà cung cấp cần phải giải quyết bằng sản phẩm hay dịch vụ của mình. Chẳng hạn, “Bộ phận nào của hệ thống gây ra sai sót?”

Các câu hỏi về tác động (Implication):	Các câu hỏi về hậu quả hoặc tác động của những vấn đề tồn tại, khó khăn, hay sự không hài lòng mà người mua hàng gặp phải. Chẳng hạn, "Vấn đề này có ảnh hưởng gì đến năng suất làm việc của các nhân viên của công ty?"
Các câu hỏi về kết quả cần thiết (Need-payoff):	Đây là các câu hỏi về giá trị và ích lợi của một giải pháp đề xuất. Chẳng hạn, "Ông sẽ tiết kiệm được bao nhiêu nếu chúng tôi có thể loại bỏ sai sót này 80%?"

Rackham khuyên các công ty, đặc biệt là các công ty bán các sản phẩm hoặc dịch vụ phức tạp, lúc đầu không nên bán sản phẩm hay dịch vụ mà nên bán *năng lực*. Các nhân viên bán hàng nên chuyển từ việc chỉ nói sơ sơ sang chứng minh năng lực của nhà cung cấp và sau đó cố gắng có được sự cam kết lâu dài cùng làm việc với nhau. Cách tiếp cận này phản ánh xu hướng ngày càng tăng của nhiều công ty đang chuyển từ việc theo đuổi bán hàng trước mắt sang xây dựng mối quan hệ làm hài lòng khách hàng lâu dài.

Chúng tôi đã giả dụ rằng nhân viên bán hàng bắt đầu quy trình của mình bằng cách đến gặp khách hàng tiềm năng tại văn phòng làm việc của họ. Nhưng rất có thể khách hàng tiềm năng lại không muốn có cuộc viếng thăm

của nhân viên bán hàng mà lại muốn nhân viên bán hàng gửi các thông tin hay nói chuyện qua điện thoại trước khi diễn ra bất kỳ cuộc gặp nào. Do đó các nhân viên bán hàng cần phải có kỹ năng nói chuyện điện thoại tốt. Nhiều nhân viên bán hàng có khiếu nói qua điện thoại đến nỗi họ bán được nhiều hàng mà không cần gặp trực tiếp người mua hàng. Trên thực tế, các công ty bây giờ thích lập ra một nhóm tiếp thị từ xa để tiếp cận với khách hàng, đặc biệt đối với khách hàng tiềm năng nhỏ, như một cách để cắt giảm chi phí bán hàng.

Trong thời đại điện tử, việc bán hàng cho các khách hàng tiềm năng sẽ ngày càng bớt đi việc nhân viên bán hàng đến gặp khách hàng tại văn phòng của họ. Các máy vi tính cũng sẽ có máy ghi hình. Nhân viên bán hàng sẽ sắp đặt cuộc họp từ xa qua video với người mua hàng cùng với các đồng sự của anh ta. Họ sẽ nhìn thấy nhau qua màn hình. Nhân viên bán hàng sẽ giới thiệu sản phẩm trên màn hình hoặc gửi fax hàng mẫu cho người mua. Các nhân viên bán hàng được đào tạo về vi tính sẽ thay thế cho các nhân viên bán hàng đi lại tốn kém.

Máy vi tính cũng sẽ giảm các chi phí hỗ trợ khác của người bán hàng. Trong tương lai, hầu hết các nhân viên bán hàng sẽ làm việc từ nhà mình. Họ sẽ thành thạo trong việc sử dụng máy vi tính, nói điện thoại, sử dụng e-mail và máy fax, lấy thông tin và giao tiếp trên Internet và Intranet của công ty. Các công ty sẽ cần đến các nhân viên có kỹ năng sử dụng các thông tin và các kênh thông tin liên lạc chi phí thấp để tiến hành bán hàng và giữ quan hệ với khách hàng.

Một trong những ứng dụng quan trọng của máy tính là quản lý khách hàng tiềm năng và cơ sở dữ liệu khách hàng. Chúng ta hãy trở lại ví dụ của Lexus, trong đó công ty đã thu thập tên của các chủ sở hữu xe thuộc tầng lớp khá giả. Lexus đã xây dựng một quy trình bán hàng chi tiết để tiếp cận được với các khách hàng tiềm năng này. Trước hết công ty gửi đến các khách hàng tiềm năng, những người đã tham dự triển lãm xe cổ một gói bưu phẩm trông như gói quà bằng bưu điện phát chuyển nhanh. Trong gói bưu phẩm gồm có một lá thư và một cuốn băng video do một đại lý bán xe Lexus gần nhất gửi đến. Bức thư mời khách hàng tiềm năng tham dự một buổi liên hoan tại đại lý bán xe vào thứ bảy sau. Cuốn băng video giới thiệu trong 12 phút tính năng xe Lexus với những đặc tính sánh ngang thậm chí vượt trội hơn cả xe Mercedes. Một cảnh chiếu cho thấy người thợ đổ cốc nước lên nắp các động cơ của Lexus và Mercedes, và bắt đầu cho khởi động cả hai máy, kết quả cho thấy nước đọng trên nắp động cơ xe Lexus gần như nằm yên trong khi nước trên nắp động cơ Mercedes lắc rất mạnh. Hình ảnh đó là để ám chỉ rằng xe Lexus chạy êm hơn.

Đại lý bán xe Lexus sẽ gọi điện thoại cho khách hàng tiềm năng một hai ngày trước buổi liên hoan vào thứ bảy để xác nhận xem khách hàng có đến tham dự hay không. Nếu khách hàng trả lời không đến được, thì đại lý sẽ hỏi khách có thể đến tham dự vào dịp khác. Nếu khách hàng trả lời đồng ý, đại lý sẽ đánh dấu vào hồ sơ “chờ” giải quyết để nhắc nhở lần sau gửi tiếp giấy mời cho khách hàng này.

Nếu khách hàng tiềm năng không đến gặp đại lý, thì sau đó một vài tuần đại lý sẽ gọi lại điện thoại và đưa ra đề nghị sẽ đưa xe đến nhà khách hàng và để cho gia đình của khách hàng đó lái thử. Hoặc đại lý có thể đưa ra đề nghị cho khách hàng mượn xe Lexus vào ngày cuối tuần.

Tất cả những việc làm này đều được ghi lại trong hồ sơ dữ liệu của đại lý bán xe, qua đó anh ta sẽ biết được lập trường của từng khách hàng tiềm năng nằm ở đâu. Anh ta sẽ biết được khách hàng nào cần tiếp tục theo đuổi và khách hàng nào cần bỏ cuộc.

Máy vi tính đem lại cho những người làm tiếp thị và các nhân viên bán hàng một lợi thế to lớn nhờ cho phép họ lưu lại mọi chi tiết về khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện có. Nó làm cách mạng hóa quá trình bán hàng. Những nhân viên bán hàng ngày nay, sau khi đạt được các thỏa thuận cơ bản với một khách hàng, thậm chí họ có thể in ra bản hợp đồng với từng khách hàng tại văn phòng làm việc của khách hàng, khách hàng chỉ việc ký tên vào, bằng cách đó họ đã biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng mua lần đầu.

Khách hàng đó có đáng để có được hay không?

Với tất cả những công sức bỏ ra để biến một khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thực sự, các công ty cần phải phân tích xem liệu *chi phí để có được khách hàng* (CAC) sẽ được bù đắp bởi *lợi nhuận do một đời khách hàng đem lại* (CLP) hay không. Dưới đây là một ví dụ cho thấy chi phí trung bình để có được một khách hàng vượt

quá lợi nhuận trung bình của một đời khách hàng đem lại.

1. Chi phí hàng năm cho một nhân viên bán hàng	100.000 đô-la
2. Số lượng cuộc gặp hàng năm bởi một nhân viên	200 đô-la
3. Chi phí trung bình cho một cuộc gặp ($1 \div 2$)	500 đô-la
4. Số cuộc gặp trung bình để biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực sự	$\times 4$
5. Chi phí để có được một khách hàng mới (CAC) (3×4)	2.000 đô-la

Chi phí 2.000 đô-la là chưa tính hết, vì chúng ta đã bỏ qua chi phí cho quảng cáo và chi phí hoạt động, cũng như một thực tế là không phải mọi khách hàng tiềm năng cuối cùng biến thành thực sự.

Bây giờ giả sử công ty này ước tính lợi nhuận trung bình do một đời khách hàng đem lại:

1. Thu nhập hàng năm của khách hàng mang lại	10.000 đô-la
2. Số năm trung thành trung bình của khách hàng	$\times 2$
3. Biên lợi nhuận của công ty	$\times 0,10$
4. Lợi nhuận trung bình của một đời khách hàng (CLP) ($1 \times 2 \times 3$)	2.000 đô-la

Mặc dù ước tính CLP này là quá cao, vì nó bỏ qua chi phí duy trì tài khoản của khách hàng thông qua các chuyến đi lại của nhân viên bán hàng, chi phí quảng cáo v.v... Do vậy kết luận rút ra là công ty này đã chi nhiều tiền để có được một khách hàng mới hơn là số tiền trung bình mà khách hàng này đem lại cho công ty.

Để tránh đi đến phá sản, công ty phải tìm ra cách để giảm chi phí CAC và tăng giá trị CLP. Để giảm CAC, công ty cần phải cắt giảm chi phí hỗ trợ công việc cho các nhân viên bán hàng (như là giảm các chi phí bán hàng, tăng cường dùng điện thoại thay vì đi gặp trực tiếp khách hàng), và tăng tỷ lệ biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực. Để tăng CLP, công ty cần phải bán được nhiều hàng hơn cho từng khách hàng mới, giữ chân họ được nhiều năm hơn, và bán cho họ các mặt hàng có lợi nhuận cao hơn. Chỉ bằng cách như vậy, công ty mới có thể hy vọng tạo ra sự cân bằng tốt hơn giữa CAC và CLP của mình.

Giữ chân khách hàng suốt đời

Bây giờ chúng ta mới thấy rõ tầm quan trọng của việc giữ chân và nuôi dưỡng khách hàng. Các công ty khôn ngoan ngày nay không coi mình là người bán sản phẩm; họ coi mình là người tạo ra khách hàng có thể sinh lời. Họ không chỉ muốn tạo ra các khách hàng, mà còn muốn "sở hữu" khách hàng suốt đời. Nhiều cuốn sách gần đây minh chứng cho mối quan tâm này, ví dụ cuốn *Market Ownership: The Art and Science of Becoming #1* (Làm chủ thị trường: Nghệ thuật và khoa học để thành số 1) và cuốn *Customers for Life* (Những khách hàng suốt đời),³ v.v... Điều đó không có

nghĩa là các khách hàng muốn mình bị sở hữu. Thực ra, họ muốn để ngỏ khả năng lựa chọn của mình. Tuy nhiên, nhà tiếp thị lại muốn sở hữu khách hàng, muốn họ “trung thành” với mình.

Nhà tiếp thị còn muốn hơn thế. Họ còn muốn tăng được ngay lập tức tỷ trọng của mình trong doanh thu của khách hàng. Họ không chỉ muốn là nhà cung cấp duy nhất một sản phẩm nhất định mà còn muốn cung cấp nhiều hơn bất cứ thứ gì mà khách hàng của họ mua. Điều này được gọi là sự theo đuổi *phần của khách hàng* (share of customer). Ví dụ, các ngân hàng đều muốn tăng phần của mình trong “cái ví” của khách hàng. Các siêu thị đều muốn tăng phần của mình trong “dạ dày” của khách hàng. Ngày nay Harley-Davidson không chỉ bán xe mô-tô mà còn bán áo da, kính râm, kem cạo râu, bia Harley, và thuốc lá Harley, và thậm chí còn mở một hiệu ăn Harley tại thành phố New York. Chúng ta có thể nói rằng Harley muốn tạo ra và làm chủ cả “lối sống của khách hàng.”

Đây cũng là mục tiêu của *tiếp thị tương đồng* (affinity marketing). Một công ty nhằm đến mục tiêu một nhóm các nhà sĩ hay các nhà thẩm mỹ và tìm cách bán cho họ một loạt các loại sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng các nhu cầu của họ. Các thành viên của nhóm người như vậy có chung các vấn đề, các nhu cầu, và các lối sống tương tự nhau. Công ty có thể bán cho họ bảo hiểm, các chương trình đi du lịch, và các dịch vụ ngân hàng.

Phát triển một khách hàng mới trở thành một khách hàng lớn hơn và trung thành hơn đòi hỏi phải đưa khách

hàng đó đi qua nhiều giai đoạn. *Các giai đoạn phát triển khách hàng* chính gồm các bước như sau:⁴

Khách hàng mua lần đầu (First-time customer)

Khách hàng lặp lại (Repeat customer)

Thân chủ (Client)

Người bênh vực (Advocate)

Thành viên (Member)

Đối tác (Partner)

Chủ sở hữu một phần (Part-owner)

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng giai đoạn này và xem cần phải làm gì để chuyển khách hàng từ giai đoạn này sang giai đoạn tiếp theo.

Khách hàng mua lần đầu

Khách hàng mua lần đầu - dù là khách hàng mua một cái vợt tennis, chiếc xe hơi, các dịch vụ pháp lý, hay nghỉ tại khách sạn - đều kết thúc bằng một cảm giác về việc mua hàng và nhà cung cấp. Trước khi mua một món hàng, người mua đã hình thành một kỳ vọng nhất định, dựa vào ý kiến của người khác đã nói, lời hứa hẹn của người bán hàng, và sự trải nghiệm mua hàng tương tự trong quá khứ của mình. Sau khi mua hàng, khách hàng sẽ trải nghiệm một trong năm mức độ hài lòng như sau:

Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng	Rất không hài lòng
-----------------	----------	-------------	-------------------	-----------------------

Xác suất khách hàng mới tiếp tục mua hàng phụ thuộc rất nhiều vào mức độ hài lòng của họ đối với lần mua đầu tiên. Anh ta sẽ trở thành một “khách hàng đã bỏ đi” nếu như lần mua đầu tiên làm anh ta rất không hài lòng, không hài lòng, hoặc thậm chí không làm cho anh ta có ấn tượng gì. Anh ta có thể sẽ tiếp tục mua hàng nếu như lần mua thứ nhất làm anh ta hài lòng, và xác suất anh ta tiếp tục mua hàng sẽ rất cao nếu lần mua thứ nhất làm anh ta rất hài lòng. Các công ty thường không phân biệt giữa khách hàng hài lòng và khách hàng rất hài lòng. Khách hàng hài lòng có thể dễ dàng đổi ý chuyển sang nhà cung cấp khác khi nhà cung cấp đó cũng làm cho họ hài lòng ở mức độ tương tự hoặc lớn hơn. Nhưng đối với khách hàng rất hài lòng đối với lần mua đầu tiên thì ít khi đi tìm nhà cung cấp khác mà họ tin rằng có thể làm cho họ hài lòng giống như vậy. Theo báo cáo của hãng Xerox, khách hàng hoàn toàn hài lòng trong lần mua đầu tiên có độ chắc chắn tiếp tục mua các sản phẩm Xerox trong vòng 18 tháng sau lớn gấp sáu lần so với khách hàng chỉ hài lòng.

Những công ty nào muốn thu hút các khách hàng quay trở lại cần phải định kỳ điều tra mức độ hài lòng của khách hàng. Trong trường hợp tốt nhất, Chỉ số Mức độ hài lòng của Khách hàng (CSI) sẽ cho thấy hầu hết các khách hàng hài lòng hoặc rất hài lòng. Nhưng thật đáng buồn, điều này thường không diễn ra. Các nghiên cứu về mức độ hài lòng của khách hàng cho thấy các khách hàng không hài lòng với việc mua hàng của mình chiếm tỷ lệ 25% bất cứ vào lúc nào! Tệ hơn là khoảng 95% số khách hàng đó không có kêu ca gì, hoặc là vì họ không biết cách hoặc

không biết kêu ca với ai hoặc là họ nghĩ rằng việc đó chỉ phí công.⁵

Nếu như chỉ số CSI của công ty cho thấy phần lớn khách hàng không hài lòng, thì công ty phải tìm hiểu nguyên nhân vì sao. Một khả năng có thể là các nhân viên bán hàng của công ty thái quá họ đã thuyết phục khách hàng mua các sản phẩm hay dịch vụ không thực sự phù hợp với các nhu cầu của họ. Khả năng khác có thể là công ty đã thổi phồng tính năng của sản phẩm hay dịch vụ của mình gây thất vọng cho khách hàng. Dù là vì lý do gì đi nữa, thì công ty khó lòng gặp lại những khách hàng đó nữa.

Công ty cần phải đánh giá tổn thất chi phí do đánh mất khách hàng. Chẳng hạn, một công ty vận tải ước tính rằng công ty mất đi khoảng 5% số khách hàng một năm do dịch vụ khách hàng kém. Dưới đây là ví dụ tính toán chi phí tổn thất do đánh mất khách hàng:

Công ty đã có 64.000 tài khoản của khách hàng.

5% số khách hàng mất đi hàng năm do dịch vụ khách hàng kém chiếm 3.200 tài khoản ($0,5 \times 64.000$).

Một khách hàng bị mất trung bình gây tổn thất là 40.000 đô-la.

Do đó công ty mất đi 128.000.000 đô-la (3.200×40.000 đô-la) doanh thu hàng năm do dịch vụ kém.

Biên lợi nhuận của công ty là 10%. Do đó, tổn thất tổng cộng là 12.800.000 đô-la ($0,10 \times 128.000.000$ đô-la)

Công ty sẽ có lợi hơn nhiều nếu bỏ tiền ra để nâng cao dịch vụ khách hàng. Việc bỏ ra ít nhất 12.800.000 đô-la để

thuê tư vấn hoặc thực hiện các chương trình nhằm bảo đảm sẽ không còn mất đi khách hàng do dịch vụ khách hàng kém cũng là điều đáng làm. Thực ra, việc bỏ ra gấp nhiều lần số tiền đó cũng là xứng đáng vì mỗi khách hàng giữ lại được sẽ đem lại lợi nhuận nhiều năm cho công ty.

Tổn thất do các khách hàng không hài lòng gây ra còn vượt qua tổn thất về chi phí tiêu dùng cả đời của khách hàng đó. Các công ty đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của một khách hàng nổi giận. Các nghiên cứu TARP phát hiện ra rằng một khách hàng rất không hài lòng có thể nói cho 11 người khác biết về nỗi thất vọng của mình, và từng người này lại nói lại với những người khác, dẫn đến con số khách hàng tiềm năng tăng theo cấp số nhân, những người đã nghe tiếng xấu về công ty. Do vậy công ty không chỉ mất đi số doanh thu từ khách hàng không hài lòng mà còn doanh thu từ những khách hàng tiềm năng những người đã quyết định không mua hàng của công ty.

Tất nhiên, khách hàng không hài lòng không nhất thiết sẽ bị mất đi. Các công ty biết đề phòng đã thiết lập các hệ thống để tạo điều kiện cho các khách hàng không hài lòng tiếp cận được với công ty. Tại các khách sạn nhỏ không còn thấy treo biển "Giờ tiếp nhận ý kiến góp ý của khách hàng từ 9-10 giờ sáng" nữa. Các công ty Procter & Gamble, Whirlpool, và General Electric đã gắn vào các sản phẩm của mình số điện thoại gọi miễn phí để khách hàng có thể sử dụng để khiếu nại, hỏi thông tin, hay góp ý kiến đối với công ty. Hãng Pizza Hut còn in số điện thoại gọi miễn phí trên các hộp bánh pizza chuyển đi; mỗi khi khách hàng khiếu nại, Pizza Hut sẽ chuyển hộp thư thoại cho người

quản lý cửa hàng, người này bắt buộc phải gọi lại khách hàng trong vòng 48 tiếng đồng hồ và giải quyết khiếu nại của khách hàng. Các công ty này sử dụng quy trình sau để khôi phục lại thiện chí của khách hàng:

1. Thiết lập “đường dây nóng” miễn phí bảy ngày/tuần, 24 giờ/ngày (bằng điện thoại, fax, hay email) để tiếp nhận hay xử lý khiếu nại của khách hàng.
2. Liên hệ với khách hàng có khiếu nại trong thời gian sớm nhất. Công ty càng chậm phản ứng bao nhiêu thì sự không hài lòng của khách hàng càng tăng bấy nhiêu và dẫn đến tiếng đồn xấu đối với công ty.
3. Nhận trách nhiệm về sự thất vọng của khách hàng; không đổ lỗi cho khách hàng.
4. Sử dụng các nhân viên chăm sóc khách hàng là những người dễ mến.
5. Giải quyết khiếu nại nhanh chóng và làm khách hàng hài lòng. Một số khách hàng có khiếu nại coi sự đền bù mới là dấu hiệu thể hiện sự quan tâm của công ty.

Điều trở trêu là, những khách hàng mà khiếu nại của họ được giải quyết mỹ mãn lại thường trở thành khách hàng trung thành hơn những khách hàng mà chưa bao giờ không hài lòng. Khoảng 34% khách hàng có khiếu nại lớn sẽ tiếp tục mua hàng của công ty nếu khiếu nại của họ được giải quyết, và con số này là 52% đối với các khiếu nại nhỏ. Nếu khiếu nại được giải quyết nhanh chóng, thì khoảng từ 52% (các khiếu nại lớn) và 95% (các khiếu nại nhỏ) khách hàng có khiếu nại sẽ tiếp tục mua hàng của công ty.⁶

Có nhiều cách để khôi phục lại thiện chí của khách hàng bất mãn. Công ty có thể chào bán hạ giá cho lần mua sau hoặc gửi một món quà nhỏ để bù đắp cho sai sót của mình. Timothy Furstahl, người điều hành chuỗi nhà hàng tại Seattle với tên gọi là Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc. (Công ty Các nhà hàng bảo đảm sự hài lòng), đã nêu ra chỉ dẫn việc khôi phục lại niềm tin như sau: "Khi khách hàng phải chờ lâu hơn 10 phút nhưng không quá 20 phút so với thời gian đặt trước, chúng tôi mời khách đồ uống miễn phí. Nếu khách phải chờ lâu hơn 20 phút, thì có thể miễn phí cả bữa ăn. Nếu đưa bánh mì chậm quá năm phút sau khi khách đã ngồi vào bàn, chúng tôi mời khách một món súp miễn phí."

Khách hàng lặp lại

Những khách hàng mua lần đầu sinh lợi cho công ty với mức độ rất khác nhau. Một số khách hàng mua lần đầu những thứ hàng đắt tiền và có khả năng và sự quan tâm mua thêm nữa. Số khác chỉ mua một lượng nhỏ và có thể sẽ không bao giờ quay trở lại. Vì thế các nhà tiếp thị thường tập trung vào các khách hàng mua lần đầu tốt nhất nhằm tìm cách làm cho họ trở thành khách hàng lặp lại.

Điều có ích đối với các công ty là phân loại khách hàng theo "độ dày của sự lặp lại." Một công ty ô-tô có thể chia các khách hàng thành nhiều loại, loại chỉ mua một chiếc, loại mua hai chiếc, ba chiếc, hoặc nhiều hơn từ cùng một đại lý. Một công ty bán hàng theo catalog như Land's End phân loại khách hàng theo *thời gian mua gần nhất* (recency), *tần số mua* (frequency), và *giá trị bằng tiền*

(monetary value) (được gọi là công thức RFM). Những khách hàng tốt nhất của công ty là những khách hàng đã mua hàng của công ty gần đây nhất, những người mua thường xuyên nhất, và những người mua với số tiền lớn.

Các công ty phát hiện ra rằng khách hàng nào càng lâu năm thì họ đem lại lợi nhuận cho công ty càng lớn. Các khách hàng có thâm niên càng lâu thì càng sinh lời vì bốn yếu tố sau:

1. *Những khách hàng quen thuộc mua ngày càng nhiều nếu họ cảm thấy rất hài lòng.* Mỗi khi các khách hàng đã xác lập mối quan hệ mua bán với người bán hàng nào đó, thì họ có xu hướng tiếp tục mua hàng của người đó, một phần do quán tính. Nếu nhu cầu của họ tăng lên, họ sẽ mua nhiều hơn. Còn người bán hàng có vai trò trong hai quá trình:
 - *Bán hàng chéo (cross-selling):* Người bán hàng đưa thêm mặt hàng khác vào danh sách sản phẩm thường bán của mình để lôi kéo các khách hàng quen và giới thiệu mặt hàng mới cho họ. Nhân viên bán hàng máy vi tính sẽ giới thiệu thêm cho khách hàng của mình máy in, modem, phần mềm, và các mặt hàng phụ trợ khác cho máy vi tính. Một ngân hàng có thể tìm cách gợi ý cho khách hàng đã mở tài khoản tiết kiệm quan tâm đến các dịch vụ của mình như vay vốn và các dịch vụ tín thác.
 - *Bán hàng nâng cấp (upselling):* Khi khách hàng có nhu cầu sửa chữa thiết bị đã bị hao mòn hay thay mới, người bán hàng sẽ giúp khách hàng thấy lợi ích

của việc thay thế hay nâng cấp thiết bị từ sớm. Nhờ lưu giữ tư liệu khách hàng khi họ mua chiếc xe hơi hay máy vi tính công ty sẽ biết được khi nào nên khuyến mại với khách hàng sản phẩm mới hay có tính năng tốt hơn. Việc bán hàng nâng cấp không nên đưa ra quá sớm: người mua một chiếc xe hơi mới sẽ không xem xét việc thay xe mới chỉ sau một hoặc hai năm mua xe. Nhưng mặt khác, nếu người bán hàng chờ quá lâu, thì đến khi đặt vấn đề khách hàng có thể đã mua xe mới khác rồi.

2. *Chi phí phục vụ khách hàng quen thuộc giảm đi theo thời gian.* Các giao dịch với một khách hàng lặp lại sẽ trở nên việc thường ngày. Hai bên dễ hiểu nhau mà không cần ký kết nhiều giấy tờ thỏa thuận. Sự tin cậy lẫn nhau được xác lập, và nó sẽ giúp tiết kiệm thời gian cho cả hai bên.
3. *Các khách hàng rất hài lòng với công ty thường sẽ giới thiệu thêm khách hàng tiềm năng khác cho công ty.*
4. *Các khách hàng quen lâu năm sẽ ít nhạy cảm về giá cả hơn mỗi khi người bán hàng tăng giá hợp lý.*

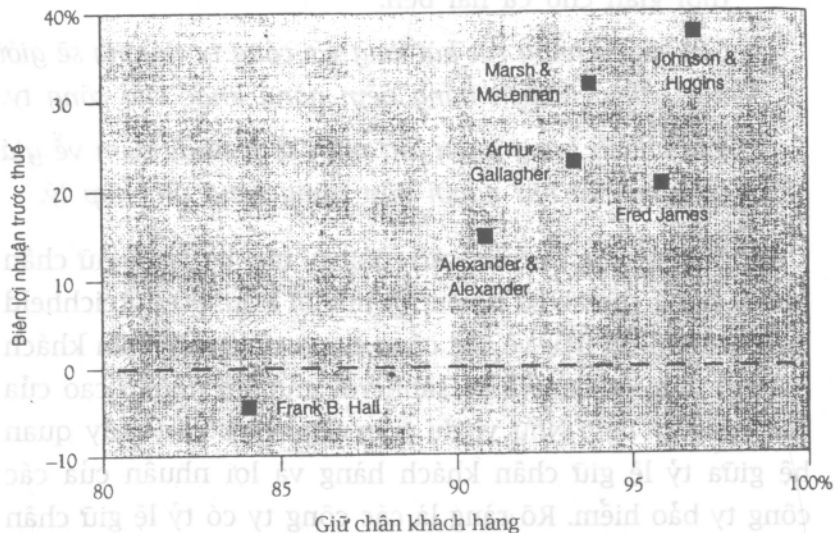
Do những yếu tố trên, các công ty nào có tỷ lệ giữ chân khách hàng cao sẽ có nhiều lợi nhuận hơn. Fred Reichheld đã thu thập dữ liệu về các công ty có tỷ lệ giữ chân khách hàng ở mức độ cao và so sánh với mức lợi nhuận cao của các công ty này. Như ví dụ trên Hình 7-1 cho thấy quan hệ giữa tỷ lệ giữ chân khách hàng và lợi nhuận của các công ty bảo hiểm. Rõ ràng là các công ty có tỷ lệ giữ chân khách cao hơn sẽ có lợi nhuận nhiều hơn. Thực ra,

Reichheld rút ra kết luận rằng một công ty có thể tăng được tỷ lệ giữ chân khách hàng lên 5% thì sẽ tăng được lợi nhuận trong khoảng từ 35-95% tùy thuộc vào tình hình kinh tế của từng ngành.⁸

Vì khách hàng có thâm niên lâu hơn sẽ sinh lợi cho công ty nhiều hơn, nên các công ty thường đối xử với họ đặc biệt hơn. Sau khi nhận diện Các khách hàng Có giá trị Nhất (MVC) của mình, các công ty thường gửi cho họ thiệp chúc mừng sinh nhật, các món quà nhỏ, giấy mời tham dự các sự kiện thể thao, hay nghệ thuật và các cử chỉ chăm sóc khác.

HÌNH 7-1

Mối quan hệ giữa tỷ lệ giữ chân khách hàng và lợi nhuận trong ngành Môi giới bảo hiểm



Nguồn: Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), tr.13. Based on Bain estimates, U.S. Operations.

Thân chủ

Chúng ta hãy dùng từ “các khách hàng” (customers) để chỉ những người mua hàng của một công ty. Tuy nhiên, các hãng chuyên ngành – các công ty kiểm toán, các công ty luật, các công ty thiết kế kiến trúc – lại dùng từ “các thân chủ” (clients) chứ không dùng từ khách hàng. Sự khác nhau ở đây là gì? Trước hết, các thành viên của các công ty chuyên ngành hiểu rất rõ về các thân chủ của mình. Thứ hai, họ dành nhiều thời gian hơn để giúp đỡ và làm hài lòng các thân chủ của mình. Thứ ba, mối quan hệ của họ với thân chủ liên tục hơn và dẫn đến sự thân thuộc và đồng cảm hơn.

Nhờ sức mạnh của tiếp thị cơ sở dữ liệu, ngày nay một công ty có nhiều khách hàng có thể bắt đầu coi họ và đối xử với họ như các thân chủ. Ngày nay khi có một khách hàng gọi điện thoại đến một công ty như công ty L. L. Bean (bán quần áo theo catalog) hay công ty USAA (bảo hiểm cho các gia đình quân nhân) chẳng hạn, thì các nhân viên tiếp thị từ xa của các công ty này ngay lập tức xem dữ liệu lưu trữ về khách hàng trên màn hình, nhờ có thiết bị nhận dạng căn cước (caller-ID). Nhân viên tiếp thị từ xa của L. L. Bean sẽ nói: “Thưa bà Jones, bà có thích chiếc áo khoác bà mua tháng trước không?” Nhân viên tiếp thị từ xa của USAA có thể hỏi: “Thưa thiếu úy Smith, cơ sở sửa chữa xe có làm lại cửa xe đúng theo yêu cầu của ông không?” Những công ty này coi các khách hàng của mình như các thân chủ và có sự quan tâm lớn hơn chỉ nhằm bán được hàng lần sau.

Người bệnh vực

Thân chủ càng thích công ty bao nhiêu, thì họ càng nói tốt cho công ty bấy nhiêu, cả khi được hỏi ý kiến cũng như không có ai hỏi. “Quảng cáo tốt nhất là một thân chủ hài lòng với công ty.” “Các khách hàng hài lòng với công ty sẽ là những Thánh Tông Đồ,” theo lời Duane Collins, Tổng giám đốc hãng Parker-Hannafin. Mục tiêu của nhiều công ty không phải tạo ra khách hàng mà là *các cổ động viên*.⁹ Từ ngữ *fan* (cổ động viên) là chữ viết tắt của từ ngữ *fanatic* (người hâm mộ/cuồng nhiệt), diễn tả rất đúng tình cảm của các chủ sở hữu chiếc mô-tô Harley-Davidson đối với công ty Harley-Davidson và các sản phẩm của công ty. Người ta thường tin vào các ý kiến của bạn bè và người quen nhiều hơn là từ các quảng cáo đọc được hay là từ những người phát ngôn quảng cáo cho sản phẩm. Vấn đề quan trọng là các công ty có biết thực hiện các bước tiếp theo để thúc đẩy lời truyền miệng có lợi cho mình hay không.

Một cách làm là hỏi các khách hàng hài lòng với công ty tên của những bạn bè của họ hoặc liệu họ có thể làm người giới thiệu khách hàng cho công ty hay không. Một nha sĩ có thể treo biển ở phòng khám nha khoa của mình với dòng chữ : “Nếu tôi làm cho bạn hài lòng, tôi cũng sẽ rất vui mừng được làm cho bạn của bạn hài lòng.” Một công ty bán hệ thống bể bơi lắp sẵn có tên gọi là Endless Pools (Hồ bơi vô tận) đã bố trí cho những khách hàng hài lòng nhất với công ty tiếp khách hàng tiềm năng và giới thiệu bể bơi cho họ.

Các công ty còn cố gắng nhận được sự ủng hộ của những người có ảnh hưởng trong dư luận để giới thiệu sản phẩm cho mình. Regis McKenna đã dày công xây dựng các quy trình nhằm khai thác những người có ảnh hưởng trong dư luận để truyền bá thông tin có lợi cho các sản phẩm kỹ thuật cao mới của mình.¹⁰

Thành viên

Để làm cho các thân chủ “trung thành” hơn nữa, công ty có thể lập ra chương trình thành viên với các ưu đãi dành cho thành viên. Ý tưởng ở đây là nếu những ưu đãi đặc biệt dành cho các thành viên là thích đáng, thì các thành viên sẽ phải cân nhắc kỹ khi định rời bỏ và mất đi những ưu đãi.

Có rất nhiều mức độ và các loại chương trình thành viên khác nhau. Một số chương trình mở rộng cho tất cả mọi người; một số chỉ dành cho những người được mời. Lợi ích và chi phí của các chương trình này là rất khác nhau. Chúng tôi sẽ giới thiệu một số chương trình này ở Chương 8.

Đối tác

Một số công ty còn đi xa hơn và coi các khách hàng của mình là các đối tác. Điều này trở nên rõ ràng khi công ty thuyết phục khách hàng giúp đỡ trong việc thiết kế sản phẩm mới, hỏi ý kiến khách hàng cách cải thiện dịch vụ của công ty, hay mời khách hàng tham gia vào *bộ phận phục vụ khách hàng*.

Việc làm đối tác dễ thấy hơn trong các mối quan hệ giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp so với trong các thị trường người tiêu dùng. Công ty Caterpillar, nhà sản xuất dẫn đầu trên thế giới các thiết bị xây dựng, coi các đại lý của mình không chỉ là khách hàng và người bán lại mà là các đối tác trong kinh doanh. Caterpillar tích cực tranh thủ ý kiến của các đại lý về các mẫu thiết bị mới, các chiến lược tiếp thị, và các chính sách giá cả. Theo cách tương tự, một nhà cung cấp độc quyền cho một hãng xe hơi, như công ty Johnson Controls, là công ty thiết kế toàn bộ hệ thống ghế ngồi cho hãng xe hơi Chrysler, coi Chrysler, khách hàng của mình, như một đối tác. Trên thực tế, Chrysler đáp lại bằng cách khuyến khích tất cả các nhà cung cấp các hệ thống quan trọng của công ty đều coi Chrysler là đối tác của mình.

Hãng Milliken & Company, một nhà sản xuất hàng đầu trong lĩnh vực dệt may như thảm, đệm bọc ghế, và khăn bông, coi các khách hàng của mình như các đối tác; công ty khuyến khích họ trở thành "Các đối tác vì lợi nhuận" (PFP). Các công ty giặt ủi nào đồng ý ký hợp đồng năm năm với Milliken để mua các khăn bông của công ty sẽ nhận được nhiều lợi ích: phần mềm riêng cho các con đường vận chuyển, phần mềm sổ sách lưu giữ giặt ủi, một bản tin về tình hình phát triển trong ngành giặt ủi, và đào tạo miễn phí cho các lực lượng bán hàng. Milliken không thực sự bán khăn bông; mà nó bán "lợi nhuận từ ngành giặt ủi." Mục đích của nó là làm cho khách hàng giặt ủi của mình giàu có và trong quá trình đó làm cho mình giàu

theo. Đối với Milliken, “thành công của công ty chúng ta phụ thuộc vào thành công của khách hàng của chúng ta.”

Chủ sở hữu một phần

Có lẽ cách nhìn cao nhất đối với khách hàng là coi họ như một người có cổ phần, gần như là chủ sở hữu một phần của công ty. Quả thực, có những doanh nghiệp mà ở đó các khách hàng là những chủ sở hữu hợp pháp. Chẳng hạn, một công ty bảo hiểm tương hỗ do các khách hàng làm chủ sở hữu. (Điều này không có nghĩa là công ty bảo hiểm tương hỗ hoạt động một cách đặc biệt riêng lẻ đối với các khách hàng được bảo hiểm của mình, nhưng về nguyên tắc nó phải như vậy.) Các hợp tác xã cũng vậy, có những khách hàng là những chủ sở hữu của nó. Trong một hợp tác xã được nhà bán sỉ tài trợ, các nhà bán lẻ sở hữu các cổ phần trong hợp tác xã. Họ mua hàng thông qua hợp tác xã và nhận được cổ tức dựa trên cơ sở số lượng họ đã mua bao nhiêu. Và trong một hợp tác xã người tiêu dùng, các khách hàng sẽ có tiếng nói về chính sách của hợp tác xã và nhận được cổ tức của mình dựa vào mức độ chi tiêu.

Điều này không có ý nói rằng mọi công ty phải cố gắng biến các khách hàng của mình thành các đối tác, chủ sở hữu hay các đồng sở hữu. Những thuật ngữ này, thường dùng để biểu thị thái độ của công ty biết làm ăn dành cho những người mua hàng của mình hơn là nói về địa vị pháp lý của các khách hàng.

Có phải tất cả khách hàng đều đáng để giữ chân họ?

Câu nói thời thượng của ngày nay là "Khách hàng là số 1." Stu Leonard, người điều hành một trong các siêu thị sinh lời nhất trên thế giới, nêu ra hai quy tắc sau đây cho các nhân viên của mình:

Quy tắc 1: Khách hàng luôn luôn đúng.

Quy tắc 2: Nếu khách hàng sai, quay trở lại quy tắc 1.

Nếu một người quản lý phát hiện thấy một khách hàng không hài lòng, người quản lý đó sẽ phải tìm đủ mọi cách để giải quyết cho được sự bất bình đó của khách hàng. Một khách bị mất đi sẽ gây tổn thất cho cửa hàng 50.000 đô-la về doanh số bị mất đi. Một khách hàng trung bình thường chi tiêu 100 đô-la một tuần cho tạp hóa, một năm có 50 tuần họ đi mua hàng và họ sinh sống tại một khu vực trong khoảng 10 năm ($100 \text{ đô-la} \times 50 \times 10 = 50.000 \text{ đô-la}$).

Mặc dù vậy hầu hết các công ty nhận thấy rằng trong khi tất cả các khách hàng đều quan trọng, thì có một số khách hàng quan trọng hơn một số khách hàng khác. Chúng ta đã thấy ở phần trước là có thể chia các loại khách hàng theo thời gian mua hàng gần đây nhất, theo tần số mua hàng, và theo số tiền mua hàng. Thường thì các công ty cho rằng các khách hàng lớn nhất là khách hàng sinh lợi nhiều nhất cho họ và khách hàng nhỏ nhất sinh lời ít nhất. Nhưng cần xét đến thực tế là các khách hàng lớn nhất của công ty có xu hướng nhận được sự giảm giá nhiều nhất và họ đòi hỏi dịch vụ chăm sóc khách hàng nhiều nhất. Có một số bằng chứng cho thấy các khách

hàng cỡ trung bình thường đem lại lợi nhuận trên vốn đầu tư lớn hơn so với các khách hàng lớn nhất của công ty.

Nói tóm lại, các công ty cần phải tìm ra cách thức để đo lường mức độ lợi nhuận do từng khách hàng đem lại. Cách thức đó phải tính đến thực tế là các khách hàng nhận được những sự giảm giá đặc biệt, các dịch vụ miễn phí, và những sự chăm sóc khác mà có thể dẫn đến làm thay đổi mức lợi nhuận mà khách hàng đem lại. Các công ty đang bắt đầu áp dụng phương pháp xác định giá cả dựa trên cơ sở hoạt động thực tế (activity-based costing - ABC) để xác định chi phí thực sự của các dịch vụ được chuyển đến cho từng khách hàng sao cho có thể xác định được mức độ lợi nhuận thực sự do khách hàng đem lại.

Mỗi khi điều đó được thực hiện, có thể xếp loại khách hàng theo thứ tự mức lợi nhuận. Một trong các quy tắc thường được nhắc đến là quy tắc 80/20, nói rằng 20% số khách hàng tạo ra lợi nhuận lớn nhất chiếm tới 80% tổng số lợi nhuận của công ty. Công thức này gần đây đã được sửa đổi thành quy tắc 20/80/30, theo đó đưa thêm nhận xét rằng 30% số khách hàng kém nhất của công ty cắt giảm số lợi nhuận tiềm năng của công ty xuống một nửa.¹¹ Nói cách khác, hầu hết các công ty bị mất đi một số phần trăm lợi nhuận do số khách hàng tồi nhất gây ra. Nói cụ thể hơn, một số ngân hàng báo cáo rằng số tiền bị thua lỗ của họ là do 40% số khách hàng lẻ yếu kém nhất của họ gây ra.

Các công ty phải làm gì đối với các khách hàng không sinh lời này? Một số công ty nói rằng: "Tổng khứ họ đi."

Nghĩa là thả những khách hàng không sinh lời này ra ngoài để họ làm chảy máu các đối thủ cạnh tranh. Một số công ty khác chín chắn hơn thì đặt ra câu hỏi: "Làm thế nào để biến các khách hàng không sinh lời thành khách hàng sinh lời được?" Công ty có thể yêu cầu các khách hàng không sinh lời mua hàng nhiều hơn, đặt hàng với số lượng lớn hơn, từ bỏ một số dịch vụ nhất định hay phải trả thêm. Gần đây các ngân hàng đã tăng lệ phí đối với các trường hợp rút tiền gửi và số dư tài khoản thấp, nhằm nâng cao khả năng sinh lời của khách hàng.

Có phải tất cả khách hàng đều đáng để giữ chân họ? Không phải như vậy, nhất là đối với khách hàng mà trước sau không thể biến họ trở thành khách hàng có thể sinh lời được.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Tiếp thị được định nghĩa là môn khoa học và nghệ thuật về tìm kiếm, giữ chân, và nuôi dưỡng các khách hàng có thể sinh lời. Các công ty ngày nay đang chuyển trọng tâm nhấn mạnh từ việc tìm kiếm khách hàng sang học cách làm sao để giữ chân và nuôi dưỡng khách hàng. Khi ngày càng có nhiều công ty thành thạo nghệ thuật làm hài lòng và giữ chân khách hàng, thì các công ty sẽ ngày càng khó khăn thu hút các khách hàng mới thông qua việc thuyết phục họ đổi ý. Điều đó càng thúc đẩy các công ty thành thạo hơn trong nghệ thuật xây dựng các khách hàng trung thành.

Dưới đây là một số điều dành cho công ty của bạn để suy nghĩ.

1. Công ty bạn làm cách nào để tạo ra các đầu mối? Có phải việc này phần lớn thuộc trách nhiệm của lực lượng bán hàng, hay công ty đã có khởi xướng để thu thập và sàng lọc "các đầu mối nóng bỏng" một cách có hiệu quả?
2. Có phải các nhân viên bán hàng được huấn luyện về công thức AIDA (gây chú ý, sự quan tâm, ý muốn, thúc đẩy hành động) và công thức SPIN (tình huống, vấn đề, tác động, kết quả cần thiết), hay một số phương pháp khác. Bạn có nhận thấy lý do phải chuyển sang cách tiếp cận bán hàng mới để có hiệu quả hơn đối với các khách hàng ngày nay?
3. Công ty của bạn đã tiến hành phân tích chi phí trung bình để có được khách hàng (CAC) và so sánh nó với lợi nhuận trung bình của một đời khách hàng (CLP)? Kết quả ra sao? Cần có các bước đi gì để cải thiện tỷ số CLP đối với CAC?
4. Bạn cư xử với các khách hàng chỉ như là các khách hàng giao dịch, hay là các thân chủ, người bên vực, các thành viên, hay thậm chí đối tác? Bạn có thể phát triển tất cả các khách hàng hay chỉ ít chuyển các khách hàng có giá trị hơn lên mức độ cao hơn "làm đối tác của nhau?" Bạn có khuyến khích các khách hàng của mình làm người giới thiệu khách hàng mới hay những người khởi xướng truyền miệng tiếng tốt cho công ty của bạn?
5. Bạn có chương trình gì để khuyến khích việc bán hàng chéo và bán hàng nâng cấp cho khách hàng

quen? Làm thế nào để cải thiện hơn nữa các chương trình này?

6. Bạn có đo lường khả năng sinh lời của từng khách hàng? Tỷ lệ phần trăm khách hàng không sinh lời của bạn là bao nhiêu? Bạn xử lý họ bằng cách nào? Bạn nên xử lý họ ra sao?

8

Thiết kế và cung cấp nhiều giá trị khách hàng hơn

Chúng ta đang kinh doanh giá trị.-*Ed Rensi, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc của hãng McDonald's*

Hãy dùng ít người hơn, nhưng thông minh hơn để cung cấp cho khách hàng giá trị lớn hơn, nhanh hơn.-*John Thomson*

NẾU KHÁCH HÀNG CHỈ mua sản phẩm và không quan tâm đến các dịch vụ và những lợi ích kèm theo, và tất cả các sản phẩm cùng chủng loại đều giống nhau, thì tất cả các thị trường sẽ trở thành thị trường giá cả. Khi đó tất cả các công ty sẽ phải chấp nhận giá cả do thị trường ấn định. Người chiến thắng duy nhất sẽ là công ty có giá cả thấp nhất.

Đúng là có những thị trường như vậy. Một nhà đầu tư muốn mua các cổ phiếu của IBM sẽ không trả thêm một xu cho công ty bán đắt hơn. Chúng ta gọi các thị trường như vậy là "các thị trường hàng hóa." Chúng ta thường nghe

bài ca từ các công ty xăng dầu, các công ty sản xuất, các công ty hóa chất khối lượng lớn, và các công ty thép cho rằng "giá cả là tất cả."

Nhưng nếu đúng như vậy, chúng ta phải giải thích một số điểm bất thường sau đây:

- Tại sao Frank Perdue bán được giá cao hơn 10% cho thương hiệu thịt gà của mình?
- Tại sao Evian bán được giá cao hơn 10% cho nước đóng chai của mình?
- Tại sao Starbuck's bán được giá cao hơn 20% cho ly cà phê của mình?
- Tại sao Morton's bán được giá cao hơn 10% cho thương hiệu muối của mình?

Người ta hình thành những ý thích về thương hiệu. Các thương hiệu là cái quen thuộc với họ, nó tạo ra sự kỳ vọng. Thương hiệu Frank Perdue đồng nghĩa với loại thịt gà mềm, không dai. Thương hiệu Evian nghĩa là nước uống tinh khiết. Thương hiệu Starbuck's nghĩa là cà phê ngon hơn và thơm hơn. Các thương hiệu mang tính đại diện nhiều hơn sản phẩm. Thương hiệu thể hiện một hình thái của các loại dịch vụ, giá trị, và lời hứa mà người bán hàng đưa ra với khách hàng.

Trong thương trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay, các công ty đang vật lộn để tạo sự khác biệt cho sự chào hàng của mình. Carl Sewell, tại đại lý bán xe Cadillac ở Dallas, không chỉ đơn thuần bán xe hơi Cadillac; anh ta còn bán các loại dịch vụ tinh vi và cả lời hứa giúp khách hàng sử dụng tối đa chiếc xe Cadillac. Đại lý của anh ta tiếp khách

cả ngày hoặc ban đêm khi có trường hợp khẩn cấp và cung cấp dịch vụ rửa xe miễn phí. Anh ta đã biến *sản phẩm chính thuần túy* thành một *sản phẩm chính có thêm giá trị bổ sung*. Các nhà tiếp thị khôn ngoan ngày nay không chỉ bán sản phẩm; họ bán *lợi ích cả gói*. Họ không chỉ bán giá trị hàng hóa; họ bán giá trị sử dụng.

Có ba cách công ty có thể áp dụng để đem đến cho khách hàng nhiều giá trị hơn so với các đối thủ cạnh tranh:

- Bán với giá thấp hơn.
- Giúp khách hàng giảm các chi phí khác.
- Đưa thêm các lợi ích nhằm làm cho sự chào hàng của mình hấp dẫn hơn.

Bây giờ chúng ta xem xét các biện pháp cụ thể của từng chiến lược để giúp công ty có được lợi thế cạnh tranh.

Chiến thắng bằng giá cả thấp hơn

Michael Porter, trong cuốn *Competitive Strategy* (Chiến lược cạnh tranh), đã nêu "sự dẫn đầu về giá cả" như là một trong ba chiến lược cạnh tranh thành công. Người Nhật đã giành được nhiều thị trường nhờ áp dụng chiến lược dẫn đầu về giá cả. Công ty Mỹ Texas Instruments cũng đã sử dụng chiến lược này, bằng cách áp dụng định giá theo lý thuyết kinh nghiệm đem lại hiệu quả. Công ty định giá các mạch điện tử và các linh kiện khác thấp hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và giành được vị trí dẫn đầu về khối lượng. Bằng cách đó sẽ hạ thấp được chi phí do quy mô và chi phí kinh nghiệm, cho phép công ty hạ thấp hơn nữa

giá cả. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh của nó, do có khối lượng ít hơn và tích lũy sản xuất ít hơn, sẽ phải vận hành với chi phí cao hơn và buộc lòng phải bán với giá cao hơn đối với cái thường được coi là "các sản phẩm hàng hóa." Lý thuyết này rất có kết quả, mặc dù không phải là không có rủi ro.¹

Các công ty giành thắng lợi bằng giá cả tiền công

Đưa ra giá cả tiền công là cách phù hợp nhất đối với các công ty có lợi thế về chi phí sản xuất thấp trong từng ngành. Một công ty có thể có chi phí sản xuất thấp do nhiều yếu tố, bao gồm quy mô sản xuất, kinh nghiệm, địa điểm, biện pháp kiểm soát chi phí tốt, hay có lợi thế mặc cả trong đàm phán với các nhà cung cấp và các nhà phân phối. Dưới đây, chúng ta sẽ xem xét bốn công ty đã giành được thị phần lớn nhờ đưa ra giá cả thấp nhất cho khách hàng.

HÃNG HÀNG KHÔNG SOUTHWEST AIRLINES. Nhận thấy chi phí đi máy bay cao đã hạn chế nhiều hành khách sử dụng đường bay cự ly ngắn, những người sáng lập hãng Southwest Airlines đã khởi xướng các chuyến bay rẻ tiền giữa các cặp thành phố trong khu vực. Giá vé thấp do tiết kiệm nhiều chi phí. Southwest không sử dụng các hãng du lịch và do đó tiết kiệm được 10% tiền hoa hồng. Southwest không phục vụ ăn uống do đó có thể hạ cánh và cất cánh trong thời gian ngắn hơn so với các hãng khác phải mất thời gian chất đồ ăn lên máy bay; do không phục vụ ăn uống nên số nhân viên trong đội bay ít hơn. Southwest không đăng ký trước chỗ ngồi, một việc thường làm chậm

việc khách lên máy bay. Chiến lược này tương tự như việc đưa ra cho khách hàng dịch vụ "kém hơn nhưng với giá rẻ hơn rất nhiều." Khách hàng thích tiết kiệm chi phí hơn là bữa ăn đáng ngờ trên máy bay. Southwest thuê và huấn luyện các nhân viên đội bay có thái độ thân thiện với hành khách. Một số hành khách tận tụy của Southwest nói rằng Southwest thực sự đem đến cho họ dịch vụ "tốt hơn nhưng rẻ hơn" chứ không phải "kém hơn nhưng rẻ hơn nhiều."

COMPAQ. Compaq là công ty cắt giảm giá dữ dội nhất trên thị trường máy tính cá nhân, nhờ đó trở thành kẻ chiếm lĩnh thị phần số 1. Công ty đã không làm như vậy bằng cách hy sinh chất lượng; trên thực tế, Compaq còn dẫn đầu trong việc tung ra các tính năng mới. Công ty chấp nhận biên lợi nhuận nhỏ hơn để đổi lấy khối lượng lớn hơn, và cho thấy hình như công ty sử dụng phương pháp *định giá theo lý thuyết kinh nghiệm* đem lại hiệu quả. Tuy nhiên, gần đây công ty đã phải đương đầu với các công ty tiếp thị trực tiếp có giá thấp hơn như Dell và Gateway, là những công ty không phải trả chi phí cho những người bán lại. Dell có được chi phí thấp hơn 12% vì nó sản xuất máy vi tính theo đơn đặt hàng của công ty phần mềm thích hợp, tùy từng lúc, trong khi đó Compaq phải dự kiến nhu cầu và vận chuyển máy vi tính đến các nhà bán lẻ, chịu rủi ro do lượng hàng lưu kho lớn hơn và thậm chí các máy vi tính dễ bị lạc hậu. Bây giờ Compaq đang thử nghiệm các phương pháp mới để cạnh tranh với các nhà tiếp thị trực tiếp máy vi tính, kể cả tự mình tiến hành một số tiếp thị trực tiếp. Compaq có thể đã phải quyết định hoặc là

tiếp tục chịu đựng chi phí cao hơn cho mạng lưới bán lẻ của mình hoặc là phải chuyển hoàn toàn sang tiếp thị trực tiếp.²

WAL-MART. Ngày nay Wal-Mart là nhà bán lẻ lớn nhất trên thế giới. Sam Walton đã xây dựng nên đế chế bán lẻ của mình dựa vào một số nguyên tắc, bao gồm các nguyên tắc "Bảo đảm khách hàng hài lòng" và "Hạ giá mỗi ngày." Wal-Mart là nhà bán lẻ có chi phí thấp nhất trong ngành, thấp hơn đối thủ cạnh tranh Kmart và thấp hơn nhiều so với Sears và các nhà bán lẻ khổng lồ khác. Chi phí của Wal-Mart thấp hơn là do kết quả của nhiều yếu tố: lợi thế mặc cả với các nhà cung cấp; nằm tại các khu vực có giá bất động sản thấp; lợi dụng sự cạnh tranh giữa các cộng đồng muốn kéo cửa hàng Wal-Mart về địa phương mình và chọn nơi nào có thể mở được cửa hàng lớn nhất; và có hệ thống thông tin hoàn hảo cho phép Wal-Mart thực hiện mức độ lưu kho có hiệu quả hơn. Wal-Mart sử dụng vị thế chi phí thấp hơn của mình để chứng tỏ rằng không ai có thể đánh bại nó về giá cả và nhiều người tiêu dùng trước tiên phải đến cửa hàng Wal-Mart khi họ cần mua sắm cái gì đó. Khác với các cửa hàng bán hạ giá trước kia, với các tòa nhà và nội thất tồi tàn, Wal-Mart trang bị các gian hàng rộng rãi trưng bày các sản phẩm mang thương hiệu quốc gia, với các nhân viên đón tiếp niềm nở, và một chính sách trả lại hàng mà "không cần hỏi lý do."

HÃNG ĐỒ CHƠI TOYS 'R' US VÀ NHỮNG CHUỖI CỬA HÀNG CHUYÊN DỤNG GIÁ RẺ KHÁC. Những chuỗi cửa hàng chuyên dụng giá rẻ là những cửa hàng bày bán nhiều loại

sản phẩm nhất trong một chủng loại với giá cả thấp nhất. Toys 'R' Us là một trong những chuỗi cửa hàng như thế đầu tiên và ngày nay chiếm tới 40% tất cả các loại đồ chơi trẻ em được bán tại Hoa Kỳ. Các bậc cha mẹ đều biết rằng họ sẽ tìm thấy tại các cửa hàng này nhiều loại đồ chơi nhất với giá cả thấp nhất. Toys 'R' Us có thể lực mạnh đến nỗi không có nhà sản xuất đồ chơi nào dám thiết kế và tiếp thị một loại đồ chơi mới trước khi tham khảo ý kiến với Toys 'R' Us. Toys 'R' Us thường kiên quyết đòi phải có một số thay đổi thiết kế, một chương trình khuyến mại lớn, và các điều kiện khác mới chấp nhận đưa sản phẩm đồ chơi mới đó bày bán tại các cửa hàng của mình. Cách làm tương tự có thể tìm thấy ở các chuỗi cửa hàng chuyên dụng giá rẻ khác như là OfficeMax, Home Depot và Sportmart.

Đưa ra giá thấp cho các khách hàng nào đồng ý từ bỏ một số dịch vụ

Khi khách hàng cương quyết đòi mua với giá thấp hơn, một chiến lược là yêu cầu khách hàng từ bỏ một số dịch vụ thường được tính vào giá bán, như là giao hàng miễn phí, lắp đặt miễn phí, hay huấn luyện miễn phí. Công ty có thể lượng hóa các khoản tiết kiệm chi phí đối với mỗi dịch vụ được cắt bỏ. Vấn đề then chốt là công ty giảm giá ít hơn chi phí thực sự đã tiết kiệm được. Chẳng hạn nếu công ty thường chi 100 đô-la cho việc giao hàng, thì công ty sẽ cắt giảm, chẳng hạn 80 đô-la so với giá bán bình thường. Như thế công ty sẽ có thêm 20 đô-la cộng vào lãi do không có dịch vụ giao hàng.

Những hạn chế của chiến lược giá thấp

Các công ty có chi phí thấp có vị thế thuận lợi nhất để đưa ra giá thấp - mặc dù họ cũng có sự lựa chọn để bán với giá cao hơn và dùng số tiền đó để nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Nhưng vấn đề quan trọng là công ty có chi phí thấp có thể kéo dài được bao lâu vị thế chi phí thấp của mình trong thời đại cạnh tranh toàn cầu? Một công ty như vậy rất có thể lúc đầu sản xuất tại Hoa Kỳ, sau đó để tìm kiếm chi phí thấp hơn đã chuyển sản xuất sang Đài Loan. Khi Đài Loan trở nên đắt đỏ hơn, công ty có thể lại chuyển sản xuất sang Malaysia. Sau đó đến lượt Trung Quốc và Ấn Độ rẻ hơn, hay xuất hiện đối thủ cạnh tranh giá thấp xuất hiện tại Trung Âu. Một nước khác, với ý định phát triển ngành công nghiệp này, có thể trợ giúp ngành công nghiệp non trẻ với giá cả thấp hơn giá cả của công ty chúng ta. Rõ ràng, việc duy trì vị thế chi phí sản xuất thấp nhất trong một thời gian lâu dài không phải là dễ dàng và cuối cùng làm cho chiến lược giành chiến thắng bằng giá cả thấp trở nên kém chắc chắn.

Giúp khách hàng giảm các chi phí khác của họ

Các công ty có hai cách khác nữa để giúp các khách hàng thực hiện hạ thấp chi phí. Một cách là đưa ra lập luận rằng tuy giá cả của công ty cao hơn nhưng tổng chi phí về lâu dài của khách hàng sẽ thấp hơn. Cách nữa là hướng dẫn khách hàng cắt giảm một số chi phí khác của họ. Chúng ta hãy xem xét hai trường hợp này.

Chỉ cho khách hàng thấy tổng chi phí của khách hàng giảm đi mặc dù mua với giá cao hơn

Hãng Caterpillar là một bậc thầy trong việc tính giá cao hơn nhưng làm cho khách hàng thấy tổng chi phí của khách hàng thực sự giảm đi. Một công ty xây dựng có thể muốn mua một chiếc máy kéo lớn và đang phân vân lựa chọn giữa Caterpillar và Komatsu. Komatsu chào giá 45.000 đô-la, còn Caterpillar nói giá bán phải là 50.000 đô-la. Nhân viên Caterpillar sẽ cung cấp chứng cứ để chứng minh rằng công ty xây dựng sẽ có lợi hơn nếu mua máy kéo Caterpillar. Nhân viên bán hàng Caterpillar liệt kê từng mục tiết kiệm chi phí ưu việt hơn của Caterpillar và tại sao nó đáng giá hơn:

Thiết bị Caterpillar ít bị hư hỏng hơn	3.000 đô-la
Caterpillar có thể sửa chữa thiết bị nhanh hơn	2.000 đô-la
Thiết bị Caterpillar có tuổi thọ hơn của đối thủ cạnh tranh hai năm	4.000 đô-la
Thiết bị Caterpillar có giá bán cao hơn trên thị trường thiết bị đã qua sử dụng khi đem bán lại	2.000 đô-la
Các khoản khách hàng tiết kiệm được khi mua Caterpillar	11.000 đô-la

Nhân viên bán hàng Caterpillar sau khi chứng minh giá trị của chiếc máy kéo của mình lớn hơn máy kéo Komatsu 11.000 đô-la, nói rằng Caterpillar chỉ tính thêm có 5.000 đô-la.

Hãng thang máy Otis chiếm 80% thị phần thang máy tại Ấn Độ nhưng giá bán cao hơn các đối thủ cạnh tranh. Lý do: Otis sẽ có mặt trong vòng một tiếng đồng hồ sau khi nhận được điện thoại yêu cầu dịch vụ. Chủ thang máy sẽ phải tiêu tốn nhiều hơn thế để tránh hư hỏng, chậm trễ khi sửa chữa, và gây bức tức cho người sử dụng.

Một số công ty bán hàng giá cao hơn đưa ra cho khách hàng khẩu hiệu "cùng hưởng lợi và cùng chia sẻ rủi ro." Một công ty tư vấn tin chắc rằng mình có thể giúp thân chủ tiết kiệm được một triệu đô-la một năm đến nỗi đưa ra đề nghị sẽ không lấy chi phí dịch vụ nếu thất bại. Trong một trường hợp khác, một hãng thiết bị y tế hứa sẽ giữ giá cả ổn định trong vòng ba năm. Trong trường hợp đó, công ty sẽ hưởng lợi nếu giá đi xuống và thua lỗ nếu giá tăng lên.

Tuy vậy ngay cả khi thuyết phục được khách hàng rằng chi phí lâu dài của họ thấp hơn, một số đại lý cung ứng vẫn mua hàng của công ty có giá thấp hơn bởi vì họ chịu áp lực phải giữ giá mua hàng thấp. Hơn nữa, bộ phận cung ứng hàng thường không chịu trách nhiệm các chi phí do hư hỏng hay sửa chữa về sau.

Chủ động giúp đỡ khách hàng cắt giảm các chi phí khác của họ

Một số công ty bán giá cao hơn nhưng chứng minh cho khách hàng thấy họ có thể cắt giảm các chi phí khác như thế nào. Công ty Lincoln Electric, một nhà sản xuất thiết bị hàn và phụ kiện, là một ví dụ sinh động. Giả dụ hãng General Motors (GM) cần mua thiết bị hàn mới và các phụ kiện. Công ty Lincoln chào giá GM là 400.000 đô-la. GM đi

khảo giá với một đối thủ cạnh tranh và công ty này chào giá thiết bị hàn và phụ kiện tương tự nhưng chỉ với giá 350.000 đô-la. Giả sử GM muốn chọn Lincoln nhưng yêu cầu Lincoln đưa ra giá ngang bằng với giá của đối thủ cạnh tranh. Lincoln có thể sẽ từ chối, với lý do thiết bị, phụ kiện và dịch vụ của mình cao cấp hơn của đối thủ cạnh tranh. Nếu hai bên không thể thỏa thuận được, Lincoln có thể đưa ra đề nghị sau: Lincoln cam kết rằng sẽ giúp GM tiết kiệm được khoảng chênh lệch 50.000 đô-la. Lincoln đưa ra đề nghị sẽ trả cho GM *số tiền chiết khấu có điều kiện* trị giá 50.000 đô-la nếu Lincoln không có thể giúp GM tiết kiệm được 50.000 đô-la chi phí. Vì GM chẳng mất gì, nên đã ký hợp đồng với Lincoln trị giá 400.000 đô-la.

Bây giờ Lincoln cử một đội chuyên gia giỏi đến nhà xưởng của GM để xem công việc hàn được thực hiện ở đây như thế nào và cách tổ chức công việc ra sao. Thông thường, những chuyên gia này có thể phát hiện ra cách thức giúp cho GM không chỉ tiết kiệm được 50.000 đô-la mà còn nhiều hơn thế. Khi mà chỉ ít khoản tiết kiệm 50.000 đô-la được thực hiện khi cả GM và Lincoln đều hài lòng. Lincoln thậm chí còn cho GM thấy được khoản tiết kiệm lớn hơn để gây ấn tượng cho GM về đối tác đáng giá như Lincoln. Tuy nhiên, Lincoln có thể sẽ rút lại một số gợi ý về tiết kiệm chi phí nếu nó nhận thấy các cuộc đàm phán trong tương lai với GM sẽ gay go hơn.

Làm thế nào để một công ty có thể giúp các khách hàng của mình tiết kiệm được chi phí? Công ty Corning trang bị cho các kỹ sư bán hàng của mình nhiều ý tưởng tiết kiệm chi phí. Trên thực tế, công ty Corning hiện đang bán các

chương trình hội thảo huấn luyện cho các công ty khác về cách thức tiết kiệm chi phí cho khách hàng. Cách tiếp cận ở đây là nghiên cứu toàn bộ quá trình mua sản phẩm và chu kỳ sử dụng của khách hàng và tìm ra cách thức có thể tiết kiệm từ *quá trình đặt mua hàng, lưu kho, vận hành và quản lý hành chính* của khách hàng. Chúng ta sẽ điếm qua những lĩnh vực tiết kiệm chi phí sau đây.

GIÚP KHÁCH HÀNG CẮT GIẢM CHI PHÍ ĐẶT MUA HÀNG.
 Những khách hàng thường xuyên đặt mua hàng sẽ gặp phải công việc giấy tờ rất lớn. Nhà cung cấp có thể giúp làm cho công việc của khách hàng nhẹ đi rất nhiều bằng cách cung cấp cho họ một chương trình phần mềm máy vi tính để đặt hàng gắn kết điện tử với nhà cung cấp. McKesson Corporation, một nhà bán sỉ dược phẩm nhiều tỉ đô-la trang bị cho nhiều khách hàng bán lẻ dược phẩm của mình phần cứng và phần mềm vi tính để tạo thuận lợi cho họ đặt mua hàng và cắt giảm chi phí. Chương trình Omnilink của công ty tự động thực hiện việc kiểm tra trước và sau khi hiệu đính các sai số trong thông tin và liều lượng thuốc, giá cả, các giới hạn bổ sung thêm, các giới thiệu về thương hiệu để bảo đảm rằng những đơn yêu cầu đúng đã được chuyển đến các công ty bảo hiểm và các cơ quan chính phủ.

Một cách làm tương tự khác, các hãng du lịch cũng có lợi rất lớn nhờ hệ thống đặt chỗ SABRE của hãng hàng không American Airlines. Khi không có SABRE, các hãng du lịch sẽ phải gọi điện thoại đến nhiều hãng hàng không khác nhau để giữ chỗ. Hệ thống SABRE giúp họ tiết kiệm

được thời gian và chi phí. Robert L. Crandell, người đứng đầu American Airlines, có lần nhận xét rằng ông ta thà bán hãng American Airlines hơn là bán SABRE nếu phải lựa chọn một trong hai cái, vì SABRE có lợi nhuận nhiều hơn.

GIÚP KHÁCH HÀNG GIẢM CHI PHÍ LƯU KHO. Thời kỳ trước đây, các nhà cung cấp sẽ tìm cách chất hàng đầy kho cho khách hàng vì hai lý do. Lý do thứ nhất là để bảo đảm rằng sẽ không có tình trạng thiếu hàng. Lý do thứ hai là tạo sức ép cho khách hàng lựa chọn thương hiệu của nhà cung cấp. Tuy nhiên, khách hàng ngày nay đang chịu sức ép lớn, phải cắt giảm tất cả các chi phí của mình, kể cả chi phí lưu kho cao. Để giải quyết vấn đề, ít ra là có ba giải pháp.

Cung cấp hàng đúng lúc (just-in-time supply): Các nhà cung cấp có thể đưa ra đề nghị chuyển hàng đến cho khách hàng với lượng hàng ít hơn nhưng thường xuyên hơn. Ví dụ, các cửa hàng tiện lợi 7-Eleven tại Nhật Bản chỉ lưu kho hàng hóa rất ít do thiếu diện tích kho hàng. Mỗi cửa hàng tiện lợi này thông báo về trung tâm chính xác các mặt hàng đã bán theo thời gian thực. Các kho hàng của 7-Eleven sẽ chuyển hàng đến cho từng cửa hàng ba lần trong một ngày căn cứ vào nhu cầu trong vài giờ tới của mỗi cửa hàng, mà điều này biết được là nhờ số liệu lưu trữ về các loại mặt hàng mà từng cửa hàng đã bán tại mỗi giờ trong ngày.

Hãng Levi Strauss sử dụng hệ thống bổ sung tồn kho đúng lúc (just-in-time) cho các loại quần bò của mình. Cứ

mỗi tối, Levi Strauss nhận thông tin từ Sears và các nhà bán lẻ lớn khác thông báo về tình hình số lượng, kích cỡ và kiểu quần bò đã bán. Tối hôm đó Levi sẽ gửi đơn đặt hàng điện tử đến nhà cung cấp vải bò chính của mình, Milliken, nói rõ công ty cần mua bao nhiêu vải bò để cung cấp cho các nhà máy của mình gia công vào ngày hôm sau. Milliken sẽ chất hàng lên các xe tải của mình với lượng hàng cần thiết và chuyển hàng đến các nhà máy của Levi vài giờ sau đó. Vải bò sẽ được dỡ hàng và chuyển thẳng đến các máy cắt và may thành các quần bò. Trong khi đó hãng DuPont đã được thông báo Milliken cần có bao nhiêu sợi để dệt ra vải bò. Toàn bộ chuỗi cung ứng này bảo đảm cho sản phẩm lưu thông suốt. Mục tiêu là “lưu thông” hàng hóa chứ không phải “cất giữ trong kho” nhằm giảm chi phí lưu kho.

Hãng General Electric sử dụng cách sắp xếp chuyển hàng đúng lúc trong việc bán các thiết bị điện lớn của mình. Các đại lý bán lẻ của hãng mang theo các mẫu hàng, đặt hàng cho khách hàng và chuyển các đơn đặt hàng bằng điện tử đến nhà máy của GE, là nơi làm ra các bộ phận của thiết bị và sau đó chuyển đến các đại lý bán hàng hoặc các khách hàng. Kết quả là GE hạ thấp được chi phí lưu kho và làm hài lòng các đại lý.

Ủy thác: Các nhà cung cấp có thể giảm các chi phí lưu kho khi bán lẻ bằng cách bán hàng theo cách ủy thác. Nhà bán lẻ chỉ trả tiền sản phẩm khi đã bán được hàng.

Giao khoán việc quản lý lưu kho: Một cách làm khác là nhà cung cấp cung cấp dịch vụ quản lý hệ thống lưu kho

của khách hàng. Công ty Baxter Healthcare nhận thấy rằng nhiều bệnh viện kiểm soát lưu kho rất kém; các bệnh viện bị phát hiện lúc thì quá thừa thuốc lúc thì quá thiếu. Baxter đã tiếp nhận việc quản lý hệ thống kho của Bệnh viện đa khoa Massachusetts và giảm mức độ tồn kho 80% tiết kiệm được chi phí 20%. Các bệnh viện có lợi nhờ có nguồn cung cấp thích hợp với chi phí thấp hơn. Baxter có lợi nhờ trở thành người trung gian gác cổng cho bệnh viện mà các nhà cung cấp khác phải thông qua khi muốn cung cấp hàng cho bệnh viện.

GIÚP CÁC KHÁCH HÀNG GIẢM CÁC CHI PHÍ VẬN HÀNH CỦA HỌ. Các công ty có thể biện minh cho giá bán cao hơn của mình bằng cách chứng tỏ cho khách hàng thấy họ có thể tiết kiệm chi phí vận hành của mình như thế nào. Chúng ta đã thấy Lincoln Electric có thể giúp đỡ những người mua thiết bị hàn của mình sử dụng thiết bị có hiệu quả hơn như thế nào. Dưới đây là một số cách mà nhà cung cấp có thể giúp khách hàng của mình tiết kiệm được chi phí vận hành của họ:

- Giúp khách hàng nâng cao sản lượng
- Giúp khách hàng giảm phế phẩm hoặc giảm chi phí làm lại
- Giúp khách hàng giảm lao động trực tiếp hoặc lao động gián tiếp
- Giúp khách hàng giảm các tai nạn lao động
- Giúp khách hàng giảm các chi phí năng lượng

Ví dụ, công ty có thể cung cấp một chiếc máy có thể

thay thế cho một số lao động trực tiếp. Hoặc công ty có thể tiến hành quản lý chất lượng theo phương pháp sáu sigma, theo đó khách hàng có thể tiết kiệm được chi phí giám sát. Nhà cung cấp cần phải hiểu rõ công việc kinh doanh của khách hàng để có thể phát hiện các cơ hội cắt giảm chi phí vận hành của khách hàng.

GIÚP KHÁCH HÀNG GIẢM CÁC CHI PHÍ QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH. Các khách hàng thường phải đương đầu với nhiều công việc quản lý hành chính khó chịu. Chẳng hạn khách hàng có thể không hiểu hóa đơn của nhà cung cấp. Họ phải dễ dàng gọi điện thoại cho bộ phận xuất hóa đơn của nhà cung cấp để yêu cầu giải thích rõ. Hoặc khách hàng có thể khó chịu do việc chậm chuyển hàng. Nhà cung cấp phải tạo điều kiện thuận lợi để khách hàng dễ dàng truy tìm chuyển hàng. Hãng Procter & Gamble và hãng General Electric đã thành lập các trung tâm gọi (call center) lớn để khách hàng có thể liên hệ điện thoại bảy ngày trong tuần, 24 giờ một ngày để khuyến mại, đề xuất ý kiến hoặc hỏi thông tin. Nhưng nhà cung cấp nào dễ tiếp cận đối với khách hàng sẽ có nhiều khả năng hơn để xây dựng lòng trung thành của họ.

Giành thắng lợi nhờ đem đến cho khách hàng nhiều lợi ích hơn

Các công ty có thể còn phải "làm ngọt ngào" hơn sự chào hàng của mình ngoài việc đưa ra giá thấp và giúp đỡ khách hàng cắt giảm các chi phí của họ. *Các công ty giá trị gia tăng* đã phát hiện ra cách chào hàng có giá trị hoặc

những lợi ích lớn hơn nhằm giành sự ưa thích của khách hàng. Họ có thể đưa ra một hay nhiều lợi ích dưới đây nhằm chinh phục khách hàng:

- Làm sản phẩm theo yêu cầu riêng của khách hàng
- Tiện lợi hơn
- Phục vụ nhanh hơn
- Cung cấp dịch vụ nhiều hơn và/hoặc tốt hơn
- Hướng dẫn, huấn luyện, hay tư vấn
- Sự bảo lãnh đặc biệt
- Các công cụ phần cứng và phần mềm hữu ích
- Chương trình ưu đãi dành cho thành viên

Làm các sản phẩm và dịch vụ của công ty theo yêu cầu riêng của khách hàng

Một công ty trở thành “thân thiện với khách hàng” khi công ty đó có thể làm cho sản phẩm và dịch vụ của mình phù hợp với từng yêu cầu riêng của khách hàng. Trong cuộc chiến giữa Burger King và McDonald's, Burger King sử dụng định vị “Ăn theo cách của bạn,” nói lên rằng công ty sẽ thay đổi sản phẩm tiêu chuẩn của mình đáp ứng khẩu vị riêng của khách hàng. Trái lại, McDonald's lại muốn khách hàng “Ăn theo cách của McDonald's.” Burger King mời khách hàng hãy đòi hỏi sự đa dạng và xem công ty nào thực hiện điều đó nhanh hơn và tốt hơn.

Một số công ty thực hiện cách làm trên đây một cách thường xuyên. Một công ty hóa chất chuyên dụng sẽ chế

ra các hóa chất có những đặc tính theo yêu cầu riêng của khách hàng. Một công ty sản xuất máy bao bì sẽ thiết kế ra thiết bị đặc biệt để làm ra các loại bao bì theo yêu cầu của từng khách hàng. Hãng Boeing sẽ thiết kế hình dáng và nội thất máy bay Boeing 747 theo ý muốn của từng hãng hàng không.

Gần đây, một số công ty đã tận dụng cơ hội gọi là *đáp ứng yêu cầu khách hàng đại trà* (mass customization);³ đó là khả năng đưa ra các sản phẩm, dịch vụ và sự giao tiếp được thiết kế riêng cho khách hàng trên cơ sở đại trà. Nhờ có công nghệ sản xuất linh hoạt và các cơ sở dữ liệu vi tính các công ty có thể đưa ra các sản phẩm riêng biệt cho hàng trăm, hàng ngàn hoặc hàng triệu khách hàng. Dưới đây là một ví dụ.

Các loại quần áo bơi của nữ. Một nhà sản xuất quần áo bơi tại Maryland, Suited for Sun, đã thiết lập nhiều cửa hàng bán lẻ có lắp đặt hệ thống máy tính/chụp hình tạo điều kiện cho việc thiết kế bộ quần áo bơi riêng cho từng khách hàng.

Quần bò. Các nhân viên bán hàng của hãng Levi có thể tiến hành đo kích thước chính xác cho từng người, rồi cắt quần bò theo ý thích của khách hàng và chuyển đến cho khách hàng trong vòng hai ngày, với giá bình thường cộng thêm 15 đô-la. Khách hàng có thể đặt mua tiếp các loại quần bò cho mình mà không cần đến cửa hàng nữa.

Các loại xe đạp. Công ty công nghiệp xe đạp của Nhật Bản (National Bicycle Industrial Company of Japan) sản xuất

các loại xe đạp theo yêu cầu của khách hàng phù hợp với ý thích và hình thể của mỗi người mua. Nhà máy có thể sản xuất bất cứ chiếc xe đạp nào trong số 11.231.862 sự lựa chọn từ 18 kiểu xe và 199 màu sắc.

Băng nhạc theo yêu cầu. Hãng Personics cho phép người mua nhạc lựa chọn băng nhạc theo ý thích riêng của mình từ hơn 5.000 bài hát.

Các thiết bị gieo hạt. Nhà máy sản xuất thiết bị gieo hạt Moline của John Deere ở Illinois làm ra các thiết bị gieo hạt từng cây với hơn hai triệu phương án tùy theo ý muốn của khách hàng. Các máy gieo hạt được sản xuất cùng một lúc, theo mọi quy trình, và trên một dây chuyền sản xuất duy nhất.

Cung cấp thiết bị y dược. Nhà cung cấp thiết bị y dược lớn Becton-Dickinson đưa ra rất nhiều sự lựa chọn cho các khách hàng bệnh viện của mình: dán nhãn theo yêu cầu khách hàng, đóng gói hàng khối hay riêng lẻ, kiểm tra chất lượng theo yêu cầu của khách hàng, phần mềm theo ý muốn khách hàng, làm hóa đơn theo yêu cầu khách hàng.

Các công ty không chỉ có thể đưa ra các sản phẩm và dịch vụ được khách hàng hóa, mà còn có thể khách hàng hóa thông tin liên lạc với khách hàng. Như chúng tôi đã nói ở trên hãng Mars gửi thiệp chúc mừng sinh nhật đến từng con mèo nuôi! "Chào Felix. Chúc mừng sinh nhật lần thứ hai của bạn. Chúng tôi gửi kèm theo đây những phiếu mua hàng đặc biệt để mua thức ăn thích hợp cho lứa tuổi của bạn." Gia đình chủ con mèo Felix rất ngạc nhiên, vui

sương, và lý thú trước cử chỉ nhân cách hóa này và càng thêm ưa thích sử dụng thức ăn cho mèo do Mars sản xuất.

Tiện lợi hơn cho khách hàng

Người bán hàng sẽ có cơ hội tốt hơn để thu hút và làm hài lòng khách hàng nếu khách hàng dễ dàng tiếp cận người bán, xem xét các sản phẩm, và đặt mua hàng. Do vậy, các nhà bán hàng đẩy mạnh hoạt động tiếp thị rộng khắp, mở các phòng trưng bày sản phẩm, phân phát các catalog, và mở trang Web. Gần đây hãng BMW đưa vào trang Web của mình một ứng dụng cho phép khách hàng tiềm năng tự thiết kế mẫu xe BMW của mình, biết được khi nào sản phẩm sẽ được làm xong, và thậm chí trả tiền.

Một khía cạnh của sự thuận tiện là cho khách hàng nhiều thời gian hơn để tiếp xúc. Các ngân hàng thường được mở cửa từ chín giờ sáng đến ba giờ chiều và đóng cửa vào những ngày cuối tuần. Các ngân hàng tuân theo quy tắc 3-6-3: vay tiền với lãi suất 3%, cho vay với lãi suất 6%, và đi đánh golf lúc 3 giờ chiều. Ngày nay một trong những ngân hàng tăng trưởng nhanh nhất nước Anh là First Direct, khách hàng của ngân hàng này có thể giao dịch công việc với ngân hàng qua điện thoại bảy ngày trong tuần, 24 giờ một ngày. Điều đó cũng đúng với các nhà tiếp thị trực tiếp máy vi tính như Dell và Gateway.

Ngay cả khi công ty không mở cửa 7/24, nó sẽ có lợi hơn khi có thời gian giao dịch với khách hàng lâu hơn của đối thủ cạnh tranh. Công ty bán sách khổng lồ Barnes & Noble quy định các cửa hàng của mình mở cửa từ 9 giờ sáng đến 11 giờ đêm, và mở bảy ngày trong tuần. Nhiều

khách hàng đến các cửa hàng của công ty để tìm sách, uống cà phê, nghe tác giả nói chuyện, và gặp gỡ bạn bè. Các cửa hàng sách của công ty đã biến thành các trung tâm sinh hoạt của cộng đồng.

Không có gì minh họa tốt hơn tầm quan trọng của việc tạo ra tiện lợi cho khách hàng bằng sự tăng lên của *các cửa hàng thực phẩm tiện lợi*. Các cửa hàng tiện lợi 7-Eleven được đặt tên như thế là vì chúng được mở cửa vào 7 giờ sáng và đóng cửa 11 giờ đêm, là những thời gian tiện lợi cho khách hàng mua sữa, đồ uống, bánh ngọt, hoặc các đồ ăn tiêu chuẩn khác.

Phục vụ nhanh hơn

Một số công ty định vị bản thân mình là "người dẫn đầu về tốc độ," cung cấp dịch vụ cho khách hàng những người muốn được phục vụ nhanh. Ngân hàng Wells Fargo đặt tám biển tại các chi nhánh của mình với dòng chữ: "Năm đô-la hay năm phút," nghĩa là ngân hàng sẽ cộng thêm vào tài khoản của khách hàng năm đô-la nếu khách hàng đó phải xếp hàng chờ lâu hơn năm phút. Toàn bộ ngành công nghiệp thức ăn nhanh phát triển được là dựa trên nền tảng lời hứa sẽ đem lại cho khách hàng bữa ăn với khẩu vị chấp nhận được, với giá cả không đắt và trong thời gian nhanh nhất. Các cửa hàng Minute Man tại châu Âu cung cấp dịch vụ sửa giày, làm chìa khóa, và các dịch vụ tiện nghi khác một cách rất nhanh chóng. Ngày nay khách hàng rửa phim chỉ mất một giờ, và một số hiệu ảnh còn làm nhanh hơn, chỉ có 30 phút. Hãng Pearle Vision làm một cặp mắt kính mới cho khách hàng trong một giờ. Khách

hàng có thể đặt hàng và nhận được đệm giường mới của hãng Dial-a-Mattress hoặc chiếc giường mới của hãng Beds-to-Go chỉ trong một vài giờ.

Các nhà tiếp thị dịch vụ có thể phân biệt mình với các đối thủ cạnh tranh khác bằng cách cung cấp dịch vụ nhanh hơn. Ngân hàng Citibank sử dụng chương trình phần mềm và có thể trả lời cho khách hàng muốn vay thế chấp là có được hay không trong thời gian 15 phút sau khi ngân hàng nhận được hồ sơ. Trong quá khứ thời hạn này là 30 ngày! Hãng bảo hiểm Progressive Insurance phái đi một đội giám định Ford Explorer được trang bị máy tính, modem, máy in, và máy fax đến tại hiện trường xảy ra tai nạn có liên quan đến một khách hàng bảo hiểm của mình để đánh giá mức độ thiệt hại, cấp phát séc, và thu xếp một chiếc xe cho mượn tạm ngay tại hiện trường. Công ty Krone của Đức, công ty hàng đầu trên thế giới về máy dán nhãn chai, cung cấp dịch vụ sửa chữa nhanh nhất trên thế giới. Theo Hermann Kronseder:

Lúc nào cũng vậy, chúng tôi bố trí 250 nhân viên kỹ thuật dịch vụ và lắp đặt trên toàn thế giới. Đôi khi họ không thể về nhà hàng tuần hay hàng tháng... Chúng tôi lưu giữ dữ liệu cho từng máy, tổng số là 20.000 chiếc trong máy tính trung tâm của chúng tôi. Những dữ liệu này sẽ có ngay tại bất cứ địa điểm nào trên thế giới trong vòng nửa phút. Dữ liệu được nạp thẳng vào các máy được điều khiển bằng số và các phụ tùng sẽ được sản xuất ngay lập tức... Các chi tiết được đặt hàng trước bảy giờ sáng, thường sẽ được gửi đến vào buổi chiều, bằng xe tải, đến sân bay Frankfurt; từ đó chúng được chở bằng máy bay vào buổi tối hôm đó để

chuyển đến địa điểm của một nước cần chuyển đến. Đồng thời, chi nhánh tại chỗ của chúng tôi sẽ nhận được thông báo về số liệu chuyến bay và số vận đơn để chuyển hàng được làm thủ tục hải quan không chậm trễ.⁴

Dịch vụ nhiều hơn và/hoặc tốt hơn

Sự phân biệt giữa doanh nghiệp sản xuất và doanh nghiệp dịch vụ là quá đáng. Tất cả các doanh nghiệp phải là doanh nghiệp dịch vụ. Trước hết, khách hàng mua một sản phẩm thì thực sự là họ đang mua một dịch vụ kỳ vọng có được từ sản phẩm đó. Một sản phẩm đem đến cho khách hàng một dịch vụ: một chiếc xe hơi đem đến dịch vụ vận chuyển; một bánh xà phòng dịch vụ làm sạch; một cuốn sách giáo khoa đem đến thông tin và giáo dục.

Thứ hai, nhiều nhà sản xuất cần chuyển đến khách hàng dịch vụ kèm theo sản phẩm của họ. Hãng Caterpillar bảo đảm sửa chữa các thiết bị do nó sản xuất khắp nơi trên thế giới trong vòng 24 giờ đồng hồ. Trên thực tế, 60% lợi nhuận của Caterpillar là do bán các phụ tùng và dịch vụ hậu mãi.

Thứ ba, các công ty sản xuất có rất nhiều các nhân viên cung cấp dịch vụ: các nhà khoa học, các nhà thiết kế, các kỹ sư, các nhà nghiên cứu thị trường, nhân viên kế toán, các chuyên gia vận tải, các nhà quản lý trung cao cấp v.v... Đa số các nhân viên trong một công ty ô-tô là các công nhân cung cấp dịch vụ, chứ không phải là công nhân sản xuất. Xét đến việc tất cả các công ty đều là kinh doanh dịch vụ, thì làm thế nào để một công ty có thể phân biệt

được tổ hợp dịch vụ của mình và chất lượng sản phẩm để giành được vị trí dẫn đầu trong ngành công nghiệp của mình. Một số công ty có được uy tín nhờ dịch vụ trứ danh của mình. (Một công ty cũng có thể mang tiếng là dịch vụ tồi.) Hệ thống khách sạn Four Season và cửa hàng bách hóa Nordstrom đã được nhắc đến khắp nơi, nhưng dưới đây còn có một số công ty khác:

Hãng bảo hiểm USAA. USAA là một trong các công ty bảo hiểm Mỹ có lợi nhuận lớn nhất. Nó chỉ bán dịch vụ bảo hiểm và dịch vụ ngân hàng cho các quân nhân và gia đình của họ, và nó không có các đại lý bảo hiểm để đến gõ cửa từng gia đình. Tất cả hợp đồng bảo hiểm đều được bán thông qua tiếp thị từ xa. USAA lưu giữ các số liệu đầy đủ của từng khách hàng. Khi có một khách hàng gọi điện thoại đến bất kể ngày hay đêm, bất kể ngày nào trong tuần, thì số điện thoại của khách hàng sẽ được ngay lập tức nhận biết nhờ ID (căn cước) của người gọi đến và tư liệu về khách hàng được xuất hiện trên màn hình của nhân viên tiếp thị từ xa. Nhân viên tiếp thị từ xa thậm chí còn có thể hỏi người gọi đến tình hình của một thành viên trong gia đình, đưa con trai đã mua xe chưa v.v... gây ngạc nhiên và lý thú cho khách hàng. Nhân viên tiếp thị từ xa trả lời các câu hỏi của người gọi đến và đưa ra chào giá hợp đồng bảo hiểm thấp hơn nhiều so với giá của đối thủ cạnh tranh. Các khách hàng sẽ cảm thấy rằng USAA là một trong những nhà cung cấp dịch vụ tốt nhất mà họ từng gặp.

Cửa hàng bách hóa Saks. Saks, một cửa hàng bách hóa cao cấp, cung cấp dịch vụ mua sắm cho cá nhân. Khách

hàng có thể gọi điện thoại đặt một cuộc hẹn, rồi đến cửa hàng, và đi vào phòng khách được trang bị ghế sofa, bàn viết, và điện thoại. Khách hàng sẽ được phục vụ nước giải khát và nhân viên cửa hàng sẽ đem bộ quần áo đến cho khách xem. Hoặc Saks sẽ gửi bộ quần áo đó đến nhà khách hàng. Nếu cửa hàng có lịch bán hạ giá, thì khách hàng sẽ được thông báo. Nếu việc bán hạ giá diễn ra sau khi khách hàng đó mua, thì khách hàng sẽ được trả lại khoản chênh lệch. Thông thường Saks gửi một món quà bất ngờ đến cho khách hàng đã mua với một số tiền nhất định. Tất cả những dịch vụ này giúp tạo nên lòng trung thành của những người mua sắm đối với Saks, những người có thể dễ dàng mua quần áo bất cứ ở đâu.

Công ty bảo hiểm y tế Amil. Amil, một công ty bảo hiểm y tế của Brazil, khởi nghiệp bằng bốn bác sĩ y khoa. Ngày nay nó không phải chỉ là công ty bảo hiểm y tế hàng đầu tại Brazil mà còn có tốc độ tăng trưởng 18% tháng tại Argentina và còn đang thâm nhập vào thành phố Austin, bang Texas, và Las Vegas, bang Nevada. Amil coi mình là một công ty chăm sóc sức khỏe cho khách hàng, chứ không phải là nhà bảo hiểm cho người ốm đau. Công ty hướng vào "chăm sóc toàn diện" cho khách hàng. Tất nhiên, nếu một công ty bảo hiểm giúp khách hàng giữ gìn tốt sức khỏe thì số đơn yêu cầu đòi tiền chữa bệnh sẽ ít đi, và công ty bảo hiểm sẽ kiếm được nhiều tiền hơn. Amil là công ty nổi tiếng về phát triển dịch vụ ở mức độ cao và "làm vừa lòng khách hàng":

- Có thể gọi điện thoại cho Amil 24 giờ trong ngày, bảy ngày trong tuần và công ty sẽ hướng dẫn và trợ giúp về y tế qua điện thoại. Amil còn mở rộng dịch vụ đó cho cả những người không phải là khách hàng của mình, làm cho nhiều người từ bỏ công ty bảo hiểm của mình để chuyển sang làm khách hàng của Amil. Số điện thoại của Amil là số điện thoại phổ biến nhất tại Brazil và là bộ phận của mọi quảng cáo.
- Amil bố trí xe cứu thương của mình đỗ tại tất cả những nơi diễn ra sự kiện thể thao lớn và cung cấp dịch vụ cấp cứu cho bất cứ ai cần cấp cứu, dù người đó có phải là thành viên của mình hay không. Sự có mặt của xe cứu thương là sự quảng cáo thêm cho công ty. Bản thân xe cứu thương sẽ được dùng làm phòng mổ nếu cần thiết.
- Amil có các máy bay trực thăng và sẽ được điều đến các nơi xa xôi hẻo lánh để chở các thành viên có bảo hiểm của công ty đang bị kẹt ở đó và cần dịch vụ cấp cứu.
- Với chi phí thêm 25 đô-la một tháng, Amil sẽ chịu chi phí cho các thành viên của mình khi họ cần phẫu thuật tại nước khác.
- Amil vận hành một hệ thống các cửa hàng dược phẩm bán các loại thuốc với giá thấp hơn 50% cho các thành viên bảo hiểm của mình.
- Amil phân loại các thành viên của mình trong cơ sở dữ liệu theo xu hướng mắc bệnh (hút thuốc, bệnh tim, ung thư vú, v.v...) và khuyến khích các thành viên tham dự các chương trình giáo dục đặc biệt để giúp họ chữa bệnh tốt hơn.

- Mặc dù giá mua bảo hiểm y tế của Amil cao hơn, nhưng nhiều người vẫn muốn tham gia mua bảo hiểm vì cung cấp dịch vụ và sự chăm sóc của Amil hơn hẳn.

CÁC HỘI THẢO VỀ QUẢN LÝ HSM. Đây là một ví dụ nữa về công ty dịch vụ đẳng cấp thế giới của Brazil. HSM mời các bậc thầy về quản lý trên thế giới (ví dụ, Peter Drucker, Tom Peters, Alvin Toffler) đến Brazil và Argentina. Là người tài trợ cho họ, HSM đem đến một trong những cuộc hội thảo về quản lý có chất lượng chuyên môn cao nhất trên thế giới. HSM có trong tay tên của hầu hết doanh nhân hạng trung bình và cao cấp tại hai nước này và thu hút được trung bình 800-1.200 nhà quản lý - những người bỏ ra 700 đô-la để được tham dự cuộc hội thảo kéo dài một ngày. Trong ngày diễn ra hội thảo, có những sự kiện sau đây diễn ra:

- Xuất hiện những băng rôn, khẩu hiệu đẹp dọc hai bên đường dẫn đến trung tâm hội nghị hoan nghênh các đoàn khách; khi các xe khách rời khỏi hội nghị vào cuối ngày, xuất hiện các khẩu hiệu cảm ơn các đại biểu đã tham dự.
- Tại nhà sảnh trung tâm hội nghị bày nhiều vật trưng bày và các nhà tài trợ, tạo ra không khí một hội chợ thương mại.
- Những người tham dự được gọi miễn phí các cuộc gọi điện thoại nội hạt và một cuộc gọi điện thoại đường dài.
- HSM đặt thêm tấm đệm vào các ghế ngồi tạo thêm sự thoải mái cho khách.

- Mỗi đại biểu được tặng sổ ghi chép tùy theo người viết thuận tay trái hay tay phải. Kèm theo tập giấy nhỏ dính được và một cây bút.
- Những người tham dự đến muộn sẽ được thông báo lại trong giờ giải lao tóm tắt những gì các diễn giả đã phát biểu.
- Trong giờ nghỉ giải lao, trên màn hình sẽ chiếu tỷ giá hối đoái mới nhất vì nhiều người tham dự có thể quan tâm đến sự biến động của giá trị đồng tiền của họ.
- Ngay trước khi trở lại cuộc họp sau bữa ăn trưa, một diễn viên hài nổi tiếng sẽ biểu diễn phục vụ khách tham dự 20 phút.
- Mỗi người tham dự hội thảo đều được nhận bảo hiểm y tế miễn phí cho một ngày; và HSM đã thu xếp trước với Amil để xe cứu thương của Amil nằm trực ở bên ngoài đề phòng trường hợp có người cần cấp cứu.
- Tất cả những người tham dự sẽ nhận được món quà tùy lựa chọn cho nam hay nữ khi cuộc hội thảo kết thúc.

Ngoài ra HSM còn xây dựng một câu lạc bộ dành cho các nhà quản lý đã tham dự từ sáu chương trình trở lên. Những người này sẽ được đón tiếp long trọng khi họ đến tham dự hội thảo, một cuốn sổ tay có in chữ vàng, phiếu giảm giá 10% tại một số cửa hàng, vé mời tham dự các sự kiện đặc biệt diễn ra một lần trong năm, các bài báo đáng quan tâm, các cuốn sách có chữ ký của diễn giả, và được tham dự một cuộc hội thảo miễn phí trong số mười cuộc tham dự.

HSM đã làm cho hầu hết mọi người tin rằng nó là công ty tổ chức hội thảo được khách hàng hài lòng nhất trên thế giới. Các diễn giả của nó đều thừa nhận rằng họ chưa bao giờ được nhà tổ chức nào đối xử tốt hơn thế. Các diễn giả được bố trí tại phòng ngủ đặc biệt ở khách sạn, được đưa đón tại sân bay, và được giúp đỡ bố trí cuộc hội thảo, được gọi điện thoại quốc tế miễn phí, và nói chung, được dành sự ưu ái miễn khách đặc biệt từ HSM.

Hướng dẫn và/hoặc huấn luyện khách hàng

Các công ty khôn ngoan sẽ giúp cho khách hàng của mình sử dụng được tối đa giá trị do mình đem đến cho khách hàng. Họ sẽ cố gắng hiểu cho được công việc của khách hàng. Trong một số trường hợp họ còn hiểu công việc của khách hàng tốt hơn cả chính khách hàng, một phần do họ đã từng làm việc với các khách hàng khác tương tự. Công ty GE Plastics cử các đội năng suất lao động đến giúp các khách hàng sử dụng một sản phẩm "hàng hóa" và thậm chí còn cho họ thấy làm thế nào để sử dụng chúng bớt đi. Hãng Staples hướng dẫn các khách hàng của mình cách mua các trang thiết bị văn phòng tốt hơn và thậm chí còn thiết lập hệ thống đặt mua hàng bằng điện tử. Hãng Ceridian huấn luyện khách hàng của mình cách sử dụng phần mềm quản lý lương bổng cho hiệu quả hơn. Hãng thang máy Otis cung cấp dịch vụ theo dõi thang máy từ xa để nó có thể dự kiến trước được những vấn đề nảy sinh của khách hàng.⁵

Một trong những lợi thế cạnh tranh chính của IBM trong

lĩnh vực kinh doanh máy chủ là việc cung cấp đào tạo ở mức độ cao cho các khách hàng mua các máy vi tính lớn của công ty. Trong những ngày đầu khách hàng cần sự giúp đỡ rất nhiều trong việc nắm vững và sử dụng máy vi tính. Sau đó, các bộ phận xử lý dữ liệu của công ty sẽ đào tạo các chuyên gia nội bộ của mình và cần đến dịch vụ của IBM ít đi. Ngày nay IBM cung cấp dịch vụ vận hành các bộ phận như vậy cho các công ty với chi phí thấp.

Nói chung, công ty nào đưa ra chương trình đào tạo và huấn luyện tốt nhất thường là giành được thắng lợi. Ngân hàng Citibank đòi hỏi các nhà ngân hàng thương mại của mình phải coi mình là các nhà tư vấn kinh doanh, chứ không phải chuyên viên cho vay tiền. Thay vì chỉ việc nói có hay không đối với một yêu cầu xin vay, nhân viên của Citibank còn đưa ra các đề xuất làm thế nào để khách hàng có thể cải thiện được hoạt động kinh doanh của mình sao cho khoản vay đó trở nên hợp lý hơn. Citibank thuê các nhà ngân hàng là những người có kiến thức về kinh doanh rộng, chứ không phải chỉ được đào tạo về tài chính.

Bảo đảm đặc biệt

Các công ty có các sản phẩm vận hành tốt hơn các sản phẩm của đối thủ nên thu hút sự chú ý vào điểm mạnh đó bằng cách đưa ra các *bảo đảm đặc biệt* mà đối thủ cạnh tranh không thể sánh kịp.⁶ Hampton Inn, một trong những hệ thống motel phát triển nhanh nhất, cho nguyên nhân dẫn đến thành công của mình là do có sự bảo đảm đặc biệt, tức là, nếu khách không hài lòng, thì miễn tiền thuê phòng. Khách chỉ cần nói sau đêm nghỉ đầu tiên là anh ta

không hài lòng - đệm giường quá mềm, phòng ngủ quá ồn ào - anh ta sẽ trả phòng mà không phải trả tiền. Bây giờ nếu như Hampton Inn quản lý kém, một lượng lớn khách hàng sử dụng không trả tiền và như thế hệ thống motel này sẽ phá sản. Nhưng Hampton Inn được quản lý với dịch vụ và sự chăm sóc tốt nhất của các nhân viên, những người được hưởng nhiều ít tùy thuộc vào số tiền còn lại trong quỹ được sử dụng để bù lại số tiền khách không trả. Như vậy các nhân viên đặt phần cược của mình vào việc phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Báo cáo của Hampton Inn cho biết số phần trăm khách hàng không trả tiền phòng là rất nhỏ so với sự tăng trưởng về số lượng khách lựa chọn Hampton Inn.

BBBK là một công ty chuyên diệt trừ côn trùng với giá dịch vụ cao gấp năm lần giá dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh, là nhờ có sự bảo đảm đặc biệt. Mỗi khi được một khách sạn, nhà hàng hay một cơ sở khác thuê để diệt trừ côn trùng, BBBK sẽ đưa ra bảo đảm sau:

- Công ty sẽ trả tiền thuê dịch vụ công ty diệt trừ côn trùng khác nếu BBBK không diệt trừ được côn trùng.
- Công ty sẽ chịu mọi tổn thất do cơ sở bị đóng cửa nếu như thành phố ra lệnh đóng cửa cơ sở đó.
- Công ty chịu bồi thường cho mọi khách hàng bị tổn thất về bất cứ phương diện nào do côn trùng gây ra.

Các khách sạn và nhà hàng khó lòng từ chối dịch vụ diệt trừ côn trùng của công ty chuyên nghiệp như BBBK như thế dù giá dịch vụ có đắt hơn.

Saturn, một công ty xe hơi mới do General Motors đầu tư, khởi xướng một cách đảm bảo đặc biệt mà chưa có một công ty xe hơi nào từng đưa ra. Người mua chiếc xe mới của hãng có thể trả lại xe trong vòng 30 ngày và nhận lại tiền nếu thấy không hài lòng! Trong một thị trường tương đối bão hòa, Saturn vẫn có khả năng tăng trưởng nhanh hơn hầu hết các công ty xe hơi khác, một phần là dựa vào lòng tin của khách hàng có được nhờ sự bảo đảm của công ty và một số chi tiết thiết kế khác trong chương trình chăm sóc khách hàng của công ty. Các khách hàng trung thành với Saturn đến nỗi khi Saturn kỷ niệm lần thứ năm ngày thành lập công ty tại nhà máy của mình tại Spring Hill, bang Tennessee, và mời tất cả chủ sở hữu chiếc xe Saturn đến tham dự buổi liên hoan cuối tuần, đã có đến 44.000 người là chủ sở hữu xe và gia đình của họ đến dự, chứ không phải chỉ có 2.000 người như dự kiến của Saturn.

Các công cụ phân cứng và phần mềm hữu ích cho khách hàng

Một công ty có thể xây dựng mối quan hệ chặt chẽ hơn với các khách hàng của mình bằng cách cung cấp cho họ các công cụ hữu ích để giúp họ kinh doanh tốt hơn. Hãng Federal Express cung cấp cho các khách hàng lớn của mình một công cụ gọi là Powership, gồm có một máy vi tính, máy in, và phần mềm. Nhờ có Powership, khách hàng của Fedex có thể in nhãn hiệu, gửi hàng, và truy tìm các gói hàng gửi, tính toán các chi phí, và tính tiền cước phí của khách hàng của mình. Tương tự, hãng McKesson, một nhà bán sỉ dược phẩm, cung cấp cho các cửa hàng dược phẩm

của mình một máy vi tính và phần mềm để đặt mua hàng dễ dàng.

Chương trình ưu đãi dành cho hội viên

Một cách có hiệu quả để thu hút, giữ chân, và nuôi dưỡng khách hàng là có phần thưởng cho họ vì đã làm khách hàng cho công ty. Chẳng hạn như là các chương trình dành cho những hành khách bay thường xuyên của các hãng hàng không, và các nhóm hội viên như HOG (Nhóm các chủ sở hữu xe máy Harley), đem đến cho các chủ sở hữu xe máy Harley những lợi ích hấp dẫn.

Chúng ta có thể chia các chương trình ưu đãi cho hội viên mà công ty lập ra thành bốn cấp.

CẤP 1: CÁC CHƯƠNG TRÌNH PHẦN THƯỞNG CHO CÁC KHÁCH HÀNG THƯỜNG XUYỀN. Vào những năm 1960 một chương trình phổ biến trong các siêu thị và cửa hàng khác là tặng khách hàng các con tem S&H có giá trị tỷ lệ với giá trị hàng khách đã mua. Các khách hàng đã dán các con tem vào cuốn sổ và sau đó đem cuốn sổ để đổi lấy quà tặng. Khi có quá nhiều cửa hàng phân phát các con tem S&H, các chủ cửa hàng đã rút lui và các chương trình này chấm dứt.

Vào những năm 1980 hãng hàng không American Airlines đưa ra chương trình trao thưởng theo đó hãng sẽ cho hành khách một số điểm thưởng để được hưởng các chuyến bay miễn phí hay nâng hạng. Do chương trình này lôi kéo nhiều hành khách chuyển sang đi hãng máy bay American Airlines, nên các hãng khác cũng đưa ra *các chương trình*

trao thưởng tương tự cho các hành khách bay thường xuyên của hãng mình. Không lâu, các hành khách sẽ tham gia vào các chương trình của nhiều hãng hàng không và tích lũy số điểm thưởng cho hãng nào mà họ thích, điều đó làm mất đi ý nghĩa của yếu tố xây dựng sự trung thành của khách hàng. Mặc dù vậy, một số hãng thực hiện chương trình này tốt hơn hãng khác và thu hút được khách hàng nhiều hơn.

Các công ty dịch vụ khác cũng đã bắt đầu đưa ra các chương trình trao thưởng cho khách hàng sử dụng dịch vụ thường xuyên, bắt đầu bằng các công ty cho thuê xe hơi, sau đó là các khách sạn, và gần đây hơn là các siêu thị. Sau đó, các nhà tài trợ nhiều chương trình sẽ kéo theo các nhà tài trợ khác: các hành khách của American Airlines sẽ nhận được các phiếu giảm giá nếu họ thuê xe của công ty Hertz Car Rental hay nghỉ tại khách sạn Hilton.

Mỗi công ty sẽ cạnh tranh bằng cách tăng các phần thưởng của mình. Chẳng hạn, khách sạn Sheraton tài trợ cho chương trình câu lạc bộ vàng ITT Sheraton Club International, theo đó hội viên sẽ nhận được phần thưởng đặc biệt. Chỉ cần đóng hội phí 50 đô-la một năm, các hội viên sẽ được hưởng nhiều ưu đãi bao gồm nâng hạng phòng ngủ, được phép trả phòng muộn đến 4 giờ chiều, các giải thưởng đi lại miễn phí, phòng ngủ miễn phí, chuyến bay miễn phí, các sự kiện đặc biệt dành cho hội viên vàng và các khoản giảm giá khác. Thẻ hội viên American Express Platinum mà lệ phí hội viên là 300 đô-la một năm, có những ưu đãi như sau: trợ giúp y tế khi hội viên đang thực hiện cuộc hành trình, trợ giúp pháp lý 24 giờ, các dịch vụ

đặc biệt tại các khách sạn hạng sang, được dùng phòng tiếp đãi tại sân bay, bảo hiểm hành lý bị thất lạc, và được phép rút tiền mặt bằng séc không quá 10.000 đô-la.

Vài năm trước hãng Tesco, một siêu thị hàng đầu của Anh, đưa ra một chương trình toàn quốc "thẻ trung thành" gọi là Clubcard. Ngày nay hơn sáu triệu người tiêu dùng Anh có thẻ Clubcard. Ngay sau khi đến bàn tính tiền, những người có thẻ Clubcard sẽ đưa các tấm thẻ nhựa của mình vào máy và nhận được các điểm thưởng mỗi lần họ mua hàng vượt quá mức tối thiểu. Số điểm này sẽ được cộng lại vào mỗi quý và số tiền thưởng từ các hóa đơn sẽ được gửi đến nhà người mua hàng. Việc mua sắm tại Tesco bằng Clubcard sẽ tiết kiệm được khoảng 1% giá trị biên lai mua hàng của các hội viên. Tesco cho rằng công ty không chỉ qua mặt đối thủ cạnh tranh của mình, Sainsbury, về thị phần mà còn xây dựng được dữ liệu khách hàng quý giá. Tesco có thể gửi các thông báo hay các phiếu tiết kiệm tiền đến từng khách hàng những người mua một số loại hàng nhất định. Sainsbury chống lại bằng cách đưa ra một loại thẻ của mình nhưng có vẻ như không ăn thua gì.

Superquinn, một hệ thống siêu thị hàng đầu tại Dublin, chiếm 70% thị phần ở đây. Công ty đặt dưới sự điều hành của một nhà tiếp thị cực kỳ sáng tạo, Fergal Quinn, các cửa hàng của công ty trao thẻ hội viên cho các khách hàng của mình. Các cửa hàng của Quinn đưa ra nhiều "hoạt động gây ngạc nhiên cho khách hàng" bao gồm:

- Trẻ em khi đến cửa hàng sẽ nhận được các quả bóng bay và được đẩy xe mua hàng mini. Và tại mỗi cửa hàng đều có trung tâm trông nom trẻ.

- Khách hàng có thể tham gia vào chương trình Superclub của công ty (hai phần ba các hộ gia đình tại Dublin đã tham gia). Các hội viên sẽ nhận được một điểm thưởng cho mỗi một bảng Anh đã mua hàng. Cửa hàng sẽ có điểm thưởng thêm nếu khách hàng mua sắm vào một số ngày nhất định hay thời gian nhất định. Một cuốn catalog phần thưởng dày 64 trang liệt kê các loại quà tặng mà khách hàng có thể lựa chọn, đồ chơi, các mặt hàng gia dụng v.v... sẽ được gửi đến tận nhà khách hàng. Hàng tuần còn tổ chức quay xổ số với giải thưởng dành cho các khách hàng có thẻ hội viên. Cứ mỗi lần quay xổ số có người trúng thưởng sẽ có đèn đỏ bật lên tại cửa hàng. Các hội viên còn được mời tham gia các sự kiện đặc biệt của cửa hàng như ném thử các mặt hàng thực phẩm, pho mát, rượu vang ...
- Mỗi khi đưa thẻ hội viên Superclub vào máy tại bàn tính tiền, trên màn hình sẽ hiện lên tên người mua hàng, giúp nhân viên bán hàng chào thân mật khách hàng. Nhân dịp ngày sinh nhật của khách hàng (được chỉ rõ trong thẻ), thì bộ phận bánh ngọt của cửa hàng ngay lập tức viết tên khách hàng lên chiếc bánh sinh nhật và đem đến tặng khách hàng khi họ rời cửa hàng.
- Mỗi lần khách hàng phản ánh có thiếu sót (chẳng hạn đóng gói cầu thả rau quả hay đồ hộp bị bẹp) khách hàng sẽ nhận được 200 điểm, nghĩa là biến khách hàng thành "những nhà kiểm tra chất lượng sản phẩm."
- Quinn đã lập danh sách 18 các công ty tài trợ (Texaco, National Irish Bank, UCI Cinemas, v.v...), các công ty

này cũng sẽ cho các điểm thưởng lên các thẻ hội viên Superquinn vì họ bán hàng tại các cơ sở của nó.

Các công ty khác đã đưa ra nhiều chương trình phần thưởng cho khách hàng rất hấp dẫn. Ono-matic, một công ty của Úc, cung cấp các chất tẩy rửa cho các hộ gia đình theo chương trình bổ sung hàng liên tục. Các hộ gia đình tích lũy các điểm thưởng để có thể được quà tặng, thậm chí cả một chiếc máy giặt miễn phí nếu họ tích lũy đủ số điểm. General Motors phát hành thẻ tín dụng riêng của mình; khách hàng dùng thẻ này để thanh toán sẽ được điểm thưởng và tích lũy lại để mua xe General Motors giảm giá.

Mặc dù vậy không có ai dám nói chắc rằng các chương trình phần thưởng cho khách hàng thường xuyên là giải pháp để xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Các nhà phê bình cho rằng khi mà hầu hết các đối thủ cạnh tranh đều đưa ra các chương trình nhằm cạnh tranh thu hút khách hàng thì lòng trung thành của khách hàng sẽ bị yếu đi. Do các chương trình xây dựng lòng tin này đều đưa thêm các lợi ích cho khách hàng nên sẽ làm giảm biên lợi nhuận của tất cả các đối thủ cạnh tranh. Các chương trình này thường thu hút các khách hàng nhạy cảm về giá cả, là những khách hàng mà công ty khó giữ chân họ nhất. Cuối cùng, thì chương trình xây dựng lòng trung thành này sẽ không thể bù đắp cho công sức bỏ ra nếu thiếu nền tảng - như là các sản phẩm và dịch vụ kém chất lượng. Nguy cơ đối với công ty là họ coi các khách hàng "trung thành" là dĩ nhiên nhờ có chương trình phần thưởng này mà không chú ý nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

CẤP 2: CÂU LẠC BỘ HỘI VIÊN VỚI NHỮNG LỢI ÍCH CẢ GÓI. Nhiều chương trình phần thưởng cho khách hàng thường xuyên của một số công ty được gọi là các chương trình hội viên nhưng thực ra chỉ giới hạn ở việc cho điểm thưởng khi mua hàng. Các công ty khác đưa ra chương trình hội viên rộng hơn với nhiều loại lợi ích phong phú. Dưới đây là một số ví dụ.

Harley-Davidson: Những người mua xe mô-tô Harley-Davidson sẽ nhận được thẻ hội viên miễn phí một năm của câu lạc bộ các chủ sở hữu xe máy Harley (HOG), và sẽ được gia hạn hàng năm với lệ phí 40 đô-la, hay làm hội viên suốt đời với lệ phí 350 đô-la. 360.000 hội viên câu lạc bộ này - bao gồm từ người công nhân đến triệu phú - đều được hưởng những lợi ích sau:

- Một cuốn sổ tay hội viên được cập nhật các thông tin hữu ích
- Tạp chí bán nguyệt san dày 40 trang, *Hog Tales*
- Các số của tạp chí *The Enthusiast* nói về mô-tô
- Phụ tùng và xe đặc biệt
- *HOG Touring Handbook* (cuốn sổ tay du lịch HOG)
- Chương trình phần thưởng theo số km với 12 mức khác nhau
- Cuộc đua xe với sự tham dự của *ABCs of Touring*
- Chương trình *Fly & Ride* thuê mô-tô Harley-Davidson khắp nơi trên thế giới
- Được các chi nhánh tại địa phương mời tham gia các

cuộc họp hàng tháng, các cuộc đua xe và các hoạt động gây quỹ.

- Tạp chí hàng tháng với các bài viết về chăm sóc xe máy và lối sống của HOG
- Giảm mức phí bảo hiểm tai nạn và nhân thọ

Không có gì ngạc nhiên trước việc Harley-Davidson đã thành công trong việc xây dựng được *cộng đồng thương hiệu*, tức một nhóm khách hàng những người yêu thích các sản phẩm Harley và muốn gặp gỡ nhau. Để phục vụ cho cộng đồng này, Harley đã mở rộng thương hiệu của mình sang các mặt hàng khác như áo da, kính râm, bia và thuốc lá.

Các công ty khác cũng đã xây dựng các cộng đồng thương hiệu. Công ty máy tính Apple có nhiều người sử dụng trung thành sinh hoạt trong các nhóm để trao đổi thông tin và giao lưu với nhau. Công ty xe hơi Saturn đã xây dựng một cộng đồng thương hiệu. Các hãng BMW và Porsche tạo ra các cơ hội để các chủ sở hữu các xe của mình "giao lưu với nhau." Lexus cũng chạy theo chiến lược này bằng cách bố trí nhiều chương trình "làm vui lòng khách." Các chủ sở hữu xe Lexus tại Sydney, Úc mỗi khi lái xe đến nhà hát nổi tiếng Opera Sydney sẽ gặp nhân viên Lexus lo việc đưa xe vào bãi giữ xe và bố trí đồ uống cho khách. Trong khi các chủ sở hữu xe Mercedes phải tự mình đưa xe vào bãi giữ xe và tự mua đồ uống. Ngoài ra các chủ sở hữu xe Lexus tại Đức hàng năm còn nhận được một chai rượu vang nổi tiếng của Pháp và giấy mời tham dự lễ hội Salzburg nổi tiếng.

Câu lạc bộ Shiseido: Công ty Shiseido của Nhật Bản, một trong những công ty mỹ phẩm hàng đầu trên thế giới, tài trợ cho câu lạc bộ Shiseido, là câu lạc bộ đến nay đã thu hút 10 triệu phụ nữ Nhật Bản làm thành viên. Với lệ phí hội viên 30 đô-la một năm, các hội viên được hưởng:

- Một tạp chí ra hàng tháng với các bài báo hấp dẫn phụ nữ
- Vé giảm giá tại các nhà hát, khách sạn và cửa hàng bán lẻ tùy khách chọn
- Giấy mời tham dự các chương trình đặc biệt như các buổi thuyết trình của nhân vật nổi tiếng và hòa nhạc
- Thẻ Visa Card ưu đãi

Nintendo: Công ty trò chơi video của Nhật đã tuyển hơn hai triệu hội viên vào câu lạc bộ Nintendo của mình. Với lệ phí 16 đô-la một năm, các hội viên nhận được tạp chí hàng tháng, *Nintendo Power*, và được tiếp cận với "cố vấn trò chơi" là người mà các trẻ em và người lớn có thể gọi điện thoại để được giải đáp các thắc mắc hoặc câu hỏi.

- *Lladro:* Nhà sản xuất đồ gốm cao cấp của Tây Ban Nha tài trợ cho "Cộng đồng các nhà sưu tập." Với lệ phí hội viên 35 đô-la một năm, các hội viên nhận được một tạp chí hàng quý miễn phí, một tấm sứ không tráng men, được miễn phí vào thăm Viện bảo tàng Lladro tại New York, và chuyến đi thăm công ty và dòng họ Lladro tại Valencia, Tây Ban Nha.

Các công ty quan tâm đến việc đưa ra chương trình hội viên cần phải suy nghĩ thận trọng về việc mời chào các lợi ích cho khách hàng, chi phí của việc đưa ra các mời chào, về mức lệ phí hội viên hàng năm, số hội viên tối thiểu cần có, và chi phí có thể có khi chấm dứt chương trình. Làm tốt thì câu lạc bộ sẽ là một công cụ có sức mạnh để gây dựng sự trung thành của khách hàng; làm kém thì nó sẽ gây tổn kém và mất uy tín nặng nề.

CẤP 3: ĐƯA RA CHƯƠNG TRÌNH VIP CHO NHỮNG KHÁCH HÀNG CÓ GIÁ TRỊ NHẤT CỦA CÔNG TY. Mặc dù tất cả khách hàng đều quan trọng, nhưng có một số khách hàng quan trọng hơn khách hàng khác. Do vậy các công ty cần nhận diện những khách hàng quan trọng nhất của mình (MVC). Và những khách hàng MCV cần phải được đối xử như những khách VIP.

Các cửa hàng phục vụ khách hàng tinh túy như Saks và Neiman Marcus dành ưu đãi cho hội viên nữ là những người mua một lượng hàng nhất định, chẳng hạn 3.000 đô-la một năm. Những phụ nữ này nhận được giấy mời đi xem các chương trình đặc biệt và món quà tặng hàng năm.

Có một ngân hàng tại Miami phục vụ cho cộng đồng người Cuba mà những khách hàng khá giả của ngân hàng không phải đứng xếp hàng để chờ phục vụ mà đi thẳng vào phòng khách riêng tại đó có phục vụ cà phê, trái cây, và dịch vụ chăm sóc cá nhân. Họ còn nhận được các giấy mời tham dự các cuộc hội thảo đặc biệt và các chương trình thể thao. Ngân hàng thậm chí còn không yêu cầu khách hàng phải đến ngân hàng. Họ cử nhân viên đến tận

nhà để nhận tiền gửi hoặc chuyển tiền đến cho khách hàng.

CẤP 4: THIẾT LẬP CHƯƠNG TRÌNH KHEN THƯỞNG KHÁCH HÀNG ĐẶC BIỆT. Một số công ty còn chọn ra một số khách hàng nhất định để khen thưởng đặc biệt, thậm chí còn tổ chức buổi lễ long trọng để tuyên dương. Hãng Arthur Andersen xây dựng một chương trình tại nhiều thành phố để lựa chọn và tuyên dương danh hiệu Nhà doanh nghiệp của Năm. Andersen mời những khách hàng của mình đến từng thành phố tại lễ hội hàng năm. Trước khi công bố tên khách hàng, không ai biết khách hàng nào được lựa chọn.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Các công ty thường phàn nàn rằng họ và các đối thủ cạnh tranh ngày càng trở nên giống nhau và khó phân biệt. Sự tương đồng đó là một đặc điểm của nền kinh tế thế giới cạnh tranh khốc liệt nơi mà bất kỳ lợi thế cạnh tranh nào cũng sẽ nhanh chóng bị sao chép. Nhưng như chúng ta đã cố gắng cho thấy, một công ty không thể tạo sự khác biệt là công ty đã không có trí tưởng tượng đầy đủ, vì có nhiều cách để tăng thêm giá trị nổi bật và các lợi ích cho khách hàng của công ty. Công ty có thể hạ giá, giúp khách hàng cắt giảm bớt các chi phí khác của họ hoặc đưa thêm một hoạt động các lợi ích tích cực khác. Vì không có một loại giá trị gia tăng nào tồn tại mãi mãi nên các công ty tinh táo sẽ không ngừng kiểm tra lại các khả năng và đầu tư vào những tiện ích mới mà khách hàng coi trọng.

Dưới đây là một số câu hỏi để bạn đọc suy xét công việc kinh doanh của mình:

1. Giá thành của công ty của bạn có thấp hơn của đối thủ cạnh tranh hay không? Nếu có, bạn có biết lợi dụng lợi thế này vào việc cắt giảm giá một cách quyết liệt hay không? Nếu không thì tại sao?
2. Bạn đã giúp các khách hàng của mình cắt giảm các chi phí của họ trong việc đặt hàng, lưu kho, vận hành, và quản lý như thế nào? Bạn có nhận thấy có các cơ hội tiếp tục hay không? Làm cách nào để huấn luyện các kỹ sư và nhân viên bán hàng của bạn nhận thấy các cơ hội tiết kiệm các chi phí này cho khách hàng?
3. Công ty của bạn xếp hạng như thế nào đối với từng cách tăng giá trị gia tăng sau đây cho khách hàng: Làm theo yêu cầu của từng khách hàng? Tiện lợi hơn? Phục vụ nhanh hơn? Dịch vụ nhiều hơn? Chỉ dẫn, huấn luyện, hay tư vấn? Cách bảo hành đặc biệt? Cung cấp các dịch vụ phần cứng và phần mềm? Chương trình ích lợi đặc biệt dành cho hội viên? Liệu một hay nhiều ích lợi này được dùng thêm để giành lợi thế cạnh tranh?

PHẦN BA

QUẢN TRỊ TIẾP THỊ

9

Lập kế hoạch và sắp xếp tổ chức để tiếp thị có hiệu quả hơn

Tầm nhìn đòi hỏi một chiến lược, chiến lược đòi hỏi một kế hoạch.-*Vô danh*

Bạn cần có các kế hoạch tác chiến, chứ không phải kế hoạch kinh doanh.-*Vô danh*

Phòng kinh doanh không phải là toàn bộ công ty, nhưng sẽ tốt hơn nếu toàn bộ công ty là phòng kinh doanh.-*Vô danh*

Chúng tôi không có một Phòng tiếp thị nào cả; chúng tôi chỉ có một Phòng chăm sóc khách hàng. Và chúng tôi cũng không có Phòng nhân sự; chúng tôi chỉ có Phòng chăm lo con người.-*Herb Kelleher, Tổng giám đốc Southwest Airlines*

MỘT DOANH NGHIỆP CÓ *chiến lược* và *chiến thuật* tiếp thị tốt (hai phần đầu tiên của nội dung cuốn sách) nhưng vẫn có thể thất bại nếu quản trị tiếp thị kém. Quản trị tiếp thị có nghĩa là có khả năng chuẩn bị và tiến hành các kế hoạch tiếp thị đúng đắn. Tất cả các chiến lược

và chiến thuật tiếp thị cần phải được kết hợp trong một kế hoạch tiếp thị được thực hiện một cách có hiệu quả bởi một tổ chức tiếp thị. Ở đây chúng ta cần xem xét việc lập kế hoạch tiếp thị và tổ chức tiếp thị.

Các kế hoạch tiếp thị và quy trình lập kế hoạch tiếp thị

Có người nói, “Nếu bạn không lập kế hoạch, thì bạn đang có kế hoạch đi đến thất bại.” Cứ cho là đúng như vậy, thì việc lập kế hoạch đâu có lý thú gì. Nó lấy đi thời gian để thực hiện công việc. Một nhà quản trị thương hiệu kêu ca: “Tôi đang mất nhiều thời gian cho việc chuẩn bị kế hoạch hơn là thực hiện nó.” James Brian Quinn phàn nàn rằng “phần lớn việc lập kế hoạch công ty... cũng giống như một điệu múa cầu mưa. Nó chẳng có ảnh hưởng gì đến thời tiết diễn ra sau đó.” Có phải ngày nay những ngoại cảnh thay đổi nhanh đến nỗi việc lập kế hoạch trở nên quá liều lĩnh và vô tích sự?

Tuy vậy chúng ta vẫn phải lập kế hoạch. Quy trình lập kế hoạch còn quan trọng hơn cả kế hoạch được lập ra. Tinh huống lập kế hoạch đòi hỏi các nhà quản lý phải dự kiến “thời gian suy nghĩ.” Các nhà quản lý phải suy nghĩ về điều đã xảy ra, điều đang xảy ra, và điều có thể xảy ra. Các nhà quản lý phải đặt ra các mục tiêu và đạt được sự thỏa thuận. Các mục tiêu phải được truyền đạt đến mọi người. Những tiến bộ đạt được theo các mục tiêu phải được đo lường đánh giá. Những hành động sai phải được tiến hành khi các mục tiêu không đạt được. Việc lập

kế hoạch như vậy trở nên một bộ phận không thể thiếu của phương pháp quản trị tốt.

Ở đây chúng ta sẽ xem xét ba vấn đề của việc lập kế hoạch:

- Công ty cần xây dựng các loại kế hoạch tiếp thị nào?
- Kế hoạch tiếp thị cần có nội dung gì?
- Làm thế nào công ty biết được kế hoạch tiếp thị cụ thể nào là hay và đáng được đầu tư kinh phí hoặc liệu có cần được sửa đổi?

Công ty cần xây dựng các loại kế hoạch tiếp thị nào?

Một công ty cần phải chuẩn bị các kế hoạch tiếp thị cho từng chiến dịch tiếp thị lớn. Cụ thể có sáu loại kế hoạch tiếp thị sau:

- **Các kế hoạch tiếp thị thương hiệu.** Các công ty cần chuẩn bị các kế hoạch tiếp thị thương hiệu. Nhà quản lý từng thương hiệu của các chất tẩy rửa Procter & Gamble phải chuẩn bị chiến lược và kế hoạch tiếp thị cho từng năm.
- **Các kế hoạch tiếp thị cho chủng loại sản phẩm.** Trước khi các nhà quản lý thương hiệu các chất tẩy rửa chuẩn bị các kế hoạch riêng lẻ cho từng thương hiệu của mình, các nhà quản lý chủng loại chất tẩy rửa sẽ đưa ra một số nhận định, dự kiến, và mục tiêu để thúc đẩy việc lập kế hoạch riêng cho từng nhãn hiệu. Sau khi các kế hoạch từng nhãn hàng được chuẩn bị và chấp nhận, chúng sẽ

được tổng hợp lại thành một kế hoạch chung của chủng loại sản phẩm.

- **Các kế hoạch sản phẩm mới.** Mỗi sản phẩm mới hay nhãn hàng mới đòi hỏi phải có một kế hoạch chi tiết về phát triển và tung ra thị trường. Khái niệm sản phẩm cần phải được xác định, chuẩn hóa, và thí nghiệm, cùng với các khuôn mẫu sau đó. Giai đoạn tung ra thị trường đòi hỏi một kế hoạch hành động rất chi tiết.
- **Các kế hoạch phân khúc thị trường.** Nếu sản phẩm hay nhãn hàng được bán cho các phân khúc thị trường riêng lẻ, thì cần phải chuẩn bị kế hoạch cho từng phân khúc. IBM bán các sản phẩm tại nhiều phân khúc khác nhau - ngân hàng, bảo hiểm, khách sạn, vận chuyển hàng không - và mỗi người quản lý phân khúc của IBM lập kế hoạch các sản phẩm và dịch vụ để chào hàng cho phân khúc thị trường của mình.
- **Các kế hoạch tiếp thị theo địa lý.** Cần chuẩn bị các kế hoạch tiếp thị theo từng quốc gia, khu vực, thành phố, và thậm chí theo từng cộng đồng lân cận.
- **Các kế hoạch tiếp thị khách hàng.** Những nhà quản lý khách hàng lớn của công ty sẽ phải chuẩn bị các kế hoạch tiếp thị cho từng khách hàng có giá trị của công ty.

Trong từng trường hợp, thực sự có hai kế hoạch rất cần thiết, một kế hoạch chiến lược dài hạn và một kế hoạch hàng năm. Kế hoạch chiến lược dài hạn sẽ trù lên các giai đoạn thời gian cụ thể. Nó có thể là 20 năm đối với

ngành tiện ích công cộng hoặc ba năm đối với ngành công nghệ cao. Kế hoạch chiến lược xem xét các động lực thúc đẩy thị trường, các kịch bản khác nhau có thể xảy ra, vị trí mà công ty muốn xác lập trong thị trường tương lai đó, và các bước đi để đi tới. Kế hoạch chiến lược đem lại khuôn khổ cho việc chi tiết hóa kế hoạch hàng năm. Nhưng mỗi năm lãnh đạo công ty cần phải rà soát và có thể điều chỉnh lại kế hoạch chiến lược.

Tất cả các kế hoạch này cần phải đồng bộ với nhau. Chứ không được lập ra một cách tách rời nhau. Như vậy những nhà quản lý phân khúc thị trường cần có thông tin về các kế hoạch sản phẩm và các kế hoạch tiếp thị theo khu vực trước khi có thể đưa ra những đề xuất chào hàng và các chiến lược cho các phân khúc thị trường cụ thể.

Rõ ràng lãnh đạo công ty cần phải đầu tư nhiều thời gian để chuẩn bị kế hoạch tiếp thị. Do đó cần thiết kể ra một khuôn mẫu lập kế hoạch hợp lý và dễ hiểu để tạo điều kiện cho việc lập kế hoạch tiếp thị.

Kế hoạch tiếp thị cần có nội dung gì?

Các kế hoạch tiếp thị nên đơn giản và đi thẳng vào vấn đề. Một số tổng giám đốc muốn có bản kế hoạch chỉ vồn vện trên một trang giấy! Tổng giám đốc này muốn biết rõ mục tiêu, chiến lược, và chi phí để thực hiện kế hoạch. Điều đó không cần đến một tập tài liệu dày 200 trang chất đầy các con số, diễn giải, sơ đồ, và những quảng cáo mà chẳng ai đọc và những thứ đó sẽ trở nên lạc hậu trước khi chúng được in ra.

Tối thiểu, mọi kế hoạch tiếp thị cần có những phần sau:

- Phân tích tình huống
- Các mục đích và mục tiêu tiếp thị
- Chiến lược tiếp thị
- Kế hoạch hành động tiếp thị
- Các biện pháp kiểm soát tiếp thị

Chúng ta sẽ minh họa các phần nói trên đối với việc thiết kế nhãn hàng hoặc kế hoạch sản phẩm, mặc dù trên thực tế tất cả mọi thứ đều có thể áp dụng cho phân khúc thị trường và các kế hoạch tiếp thị theo địa lý.

Phân tích tình huống

Phân tích tình huống bao gồm bốn phần như sau:

- Mô tả tình hình hiện tại
- Phân tích SWOT [điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và thách thức (Threats)]
- Những vấn đề chính mà doanh nghiệp đang gặp phải
- Những giả định chủ yếu về tương lai

TÌNH HÌNH HIỆN TẠI. Quy trình lập kế hoạch bắt đầu bằng việc đánh giá khách quan tình hình hiện tại của sản phẩm. Điều này được miêu tả bởi bức tranh thống kê thời gian qua, chẳng hạn năm năm về doanh số bán sản phẩm, thị phần, giá cả, chi phí, và lợi nhuận, cùng với tình hình hoạt động của đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Các động lực chủ yếu thúc đẩy thị trường cũng cần được đánh giá.

PHÂN TÍCH SWOT. Ở đây nhà quản lý chuẩn bị hai bản danh sách, một bản danh sách SW mô tả công ty và các điểm mạnh và điểm yếu của sản phẩm, và một bản danh sách OT mô tả các cơ hội và thách thức chủ yếu. SW mô tả các yếu tố nội bộ đối với công ty; OT mô tả các động lực bên ngoài đối với công ty. Một ví dụ về bản danh sách SW xem ở Bảng 9-1.

Nhà quản lý nên bắt đầu bằng bản danh sách OT. Cái gì thực sự là những cơ hội hấp dẫn đối với công ty? Nếu nhà quản lý không thể liệt kê ra cái gì, thì người ta có quyền hỏi tại sao anh ta lại đi quản lý sản phẩm. Không có chuyện một sản phẩm trưởng thành không còn có cơ hội; mà chỉ có nhà quản lý thiếu trí tưởng tượng. Một tổng giám đốc của một công ty mong muốn tất cả kế hoạch tiếp thị phải chứa ít nhất năm cơ hội lớn, là những cơ hội hứa hẹn đem lại lợi nhuận cao và xác suất thành công cao.

Tương tự như vậy, kế hoạch cần phải chi tiết, chẳng hạn có năm thách thức chính đặt ra cho công ty. Một công ty mà không nhận thấy có nguy cơ gì trước mặt thì sẽ hứng chịu rắc rối lớn. Điều tệ hại nhất đối với công ty là bị tấn công bởi mối đe dọa chưa hề được dự tính trước trong kế hoạch. Bản liệt kê năm mối thách thức sẽ để lại dấu vết chứng minh cho tầm nhìn của nhà quản lý trong việc dự tính trước những bất ngờ có thể xảy ra.

Lý do cần xem xét bản liệt kê OT trước là bởi vì chúng cho các đầu mối về những điểm mạnh và điểm yếu nào của công ty và của sản phẩm đòi hỏi phải lưu ý. Chẳng hạn, nếu các đối thủ cạnh tranh đã xây dựng các trang

web để bán các sản phẩm của họ trong khi công ty của mình chưa có trang web, thì đó không chỉ là một điểm yếu, mà còn đòi hỏi phải hành động nhanh. Bất cứ công ty nào cũng phải quyết định những điểm mạnh nào cần phải phát huy và những điểm yếu nào cần phải khắc phục, dựa trên cơ sở những cơ hội và thách thức đang lộ diện.

NHỮNG VẤN ĐỀ CHÍNH MÀ DOANH NGHIỆP ĐANG GẶP PHẢI. Ở đây nhà quản lý phải tổng kết những vấn đề chủ yếu của doanh nghiệp. Hầu hết các tổng giám đốc muốn đội ngũ quản lý của mình đưa ra bản liệt kê trung thực các vấn đề và những lựa chọn mà doanh nghiệp đang gặp phải. Xét cho cùng, nhiệm vụ của tổng giám đốc chính là giúp đỡ những nơi đang cần. Bảng 9-2 nêu ra ví dụ bản liệt kê các vấn đề mà một công ty đang gặp phải.

NHỮNG GIẢ ĐỊNH CHÍNH. Ở đây nhà quản lý tập hợp lại các giả định chính về tương lai. Bảng 9-3 nêu ra các giả định trong bản kế hoạch của nhà quản lý.

Xác lập các mục đích và mục tiêu

Đến đây, nhà quản lý sẽ chuyển từ việc phân tích sang việc ra quyết định. Với tình hình hiện tại và dự kiến tương lai đã có, thì mục tiêu của công ty là gì? Nhà quản lý phải nêu ra hai khía cạnh trong phần này của bản kế hoạch.

- Mục đích
- Mục tiêu

MỤC ĐÍCH. Nhà quản lý cần nêu ra các mục đích chung cần đạt được trong thời gian tới. Trong đó có:

- tăng biên lợi nhuận
- tăng thị phần
- tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng

Các mục đích được chọn cần phải khả thi và có thể so sánh được trong nội bộ. Nếu không các mục đích này sẽ không giúp gì nhiều trong việc xây dựng chiến lược.

MỤC TIÊU. Để có thể làm phương hướng và kiểm soát được, các mục đích cần phải được đúc kết lại thành các mục tiêu có thể đo lường được. Mục tiêu cần nói rõ *quy mô* và *thời hạn để đạt được mục tiêu* đó. Như vậy mục đích "làm tăng thị phần" có thể được chuyển thành mục tiêu "tăng thị phần từ 20% lên 25% vào cuối năm tài chính này."

Nhà quản lý phải lĩnh hội các mục tiêu do lãnh đạo cấp trên của công ty đề ra. Chẳng hạn, một công ty có thể muốn tăng lợi nhuận trên vốn từ 10% lên 12%, và khi tính toán chi tiết, mục tiêu này có thể đòi hỏi phải tăng doanh số của sản phẩm này lên 10% và lợi nhuận lên ít nhất 6%.

BẢNG 9-1

Bản liệt kê phân tích các điểm mạnh/điểm yếu

	Năng lực				Tầm quan trọng			
	Điểm mạnh lớn	Điểm mạnh nhỏ	Bình thường	Điểm yếu nhỏ	Điểm yếu lớn	Cao	Trung bình	Thấp
Tiếp thị								
1. Uy tín công ty	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Thị phần	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Chất lượng sản phẩm	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Chất lượng dịch vụ	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Hiệu quả định giá	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Hiệu quả phân phối	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Hiệu quả xúc tiến	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Hiệu quả lực lượng bán hàng	—	—	—	—	—	—	—	—
9. Hiệu quả đối mối sản phẩm	—	—	—	—	—	—	—	—
10. Khả năng bao quát theo địa lý	—	—	—	—	—	—	—	—

Tài chính

- 11. Chi phí/vốn sẵn có
- 12. Lưu lượng tiền mặt
- 13. Sự ổn định tài chính

Sản xuất

- 14. Phương tiện sản xuất
- 15. Lợi thế do quy mô
- 16. Công suất
- 17. Lực lượng lao động có khả năng, nhiệt tình
- 18. Khả năng sản xuất đúng kế hoạch
- 19. Trình độ kỹ thuật

Tổ chức

- 20. Tầm nhìn của lãnh đạo
- 21. Sự tận tụy của nhân viên
- 22. Định hướng kinh doanh
- 23. Linh hoạt/phản ứng nhanh

Nguồn: Philip Kotler, *Marketing Management* (Quản trị tiếp thị, ấn bản thứ chín) (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1997), trang 83.

Bảng 9-2

Những vấn đề mà công ty đang gặp phải

-
1. Giá thành của đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi thấp hơn của chúng tôi 15%. Chúng tôi phải làm thế nào để giảm được khoảng cách này?
 2. Lợi thế cạnh tranh hiện có của chúng tôi đã bị xói mòn. Chúng tôi nên theo đuổi lợi thế cạnh tranh mới nào? Tốc độ? Kiểu dáng? Bảo hành?
 3. Chúng tôi có một cơ sở dữ liệu khách hàng tốt hơn của đối thủ cạnh tranh, nhưng việc duy trì nó rất tốn kém và chúng tôi cũng không sử dụng hết dữ liệu này. Vậy làm thế nào để có thể tận dụng cơ sở dữ liệu này có hiệu quả hơn?
 4. Những đại lý bán hàng của chúng tôi đòi hỏi tăng thêm khoản hoa hồng, để lại phần lời của chúng tôi còn rất ít. Có phải đã đến lúc xem xét việc cắt bỏ các đại lý và trực tiếp bán hàng cho khách hàng của mình?
 5. Chúng tôi đang thu hút được khách hàng ở mức độ cao. Chúng tôi cần có chính sách gì để làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng và giữ được khách hàng?
-

Bảng 9-3

Những giả định chính làm cơ sở cho kế hoạch kinh doanh

-
1. Tình hình kinh tế vẫn sẽ được duy trì cơ bản như cũ. Tỷ lệ thất nghiệp vẫn giữ ở mức 6% và tỷ lệ lạm phát 2%. Sức mua đối với hàng tiêu dùng sẽ tăng khoảng 1%.
 2. Doanh số bán hàng thị trường của chúng tôi sẽ tăng 5% trong năm nay.
 3. Thị phần hiện nay của chúng tôi là 20% sẽ tăng lên 25%.
 4. Đối thủ cạnh tranh sẽ cắt giảm giá 2% và chúng tôi sẽ đối phó được.
 5. Đối thủ cạnh tranh của chúng tôi có thể sẽ đưa ra chương trình giải thưởng thường xuyên, đây là chương trình đầu tiên trong ngành này. Chúng tôi đã có kế hoạch sẵn sàng để đối phó lại nếu họ tiến hành chương trình này.
 6. Luật lệ mới sẽ được thông qua vào năm nay nó sẽ có lợi hoặc bất lợi cho việc kinh doanh trong ngành này.
-

Lựa chọn chiến lược

Đến đây nhà quản lý hoàn chỉnh một chiến lược để đạt được các mục tiêu của công ty. Chiến lược này bao gồm sáu nội dung chính sau:

- Thị trường mục tiêu
- Sự định vị cốt lõi
- Sự định vị giá cả
- Sự định vị giá trị toàn diện

- Chiến lược giao tiếp
- Chiến lược thông tin liên lạc

THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU (TM). Các nhà quản lý thường không xác định thị trường mục tiêu một cách thận trọng. Chúng tôi vẫn gặp các nhà quản lý nói rằng TM của họ là "tất cả mọi người." Coca Cola có thể nói như vậy, nhưng ngay cả họ cũng không thể kể đến các trẻ sơ sinh và họ cũng thừa nhận rằng một số người lớn không uống và không bao giờ uống Coca Cola. Ví dụ khác, nhà bán lẻ khổng lồ Sears đã từng nghĩ rằng thị trường mục tiêu của họ là tất cả mọi người vì ai cũng thỉnh thoảng đến các cửa hàng Sears. Nhưng có sự khác biệt lớn về tỷ lệ người đến các cửa hàng Sears giữa các hộ gia đình tầng lớp lao động và các hộ gia đình trung lưu.

Để xác định thị trường mục tiêu, nhà quản lý cần phân biệt thị trường mục tiêu theo các cấp, cấp một, cấp hai, và cấp ba. Thị trường mục tiêu cấp một bao gồm những người mua là những người sẵn sàng ở mức cao, có khả năng, và muốn mua hàng. Thách thức chính của công ty là nhận diện và tiếp cận được thị trường mục tiêu cấp một này. Thị trường mục tiêu cấp hai là những người có khả năng nhưng chưa sẵn sàng và mong muốn mua. Còn thị trường mục tiêu cấp ba là những người không có khả năng mua bây giờ nhưng cần theo dõi về khả năng mua tăng lên của số này.

Đôi khi một công ty cần đi sâu vào chi tiết thị trường mục tiêu của mình, đến mức nắm cả tên tuổi của từng khách hàng triển vọng. Grohmann Engineering, nhà sản xuất dây chuyền lắp ráp sản phẩm điện tử của Đức, liệt kê

một danh sách 30 công ty mà công ty chọn làm khách hàng dài hạn. Bằng cách kiên trì đeo bám, cuối cùng Grohmann đã có thêm nhiều khách hàng từ những công ty này.

Các đặc điểm của TM cần được mô tả trong bản kế hoạch này. Đối với các sản phẩm tiêu dùng, cần mô tả các đặc điểm về dân số học (tuổi tác, giới tính, thu nhập, trình độ văn hóa, nơi cư trú) và các đặc điểm tâm lý liên quan (thái độ, mối quan tâm, nguyện vọng). Cũng rất có ích nếu biết cụ thể ý thích của TM về các phương tiện truyền thông và cửa hiệu và những thói quen của họ. Cuối cùng bản mô tả cần nêu địa điểm nơi sinh sống của các thành viên trong thị trường mục tiêu.

Đối với thị trường mục tiêu là các doanh nghiệp, bản mô tả cần nêu rõ ngành nghề, quy mô công ty, việc ứng dụng sản phẩm, và địa chỉ của các doanh nghiệp này. Thị trường mục tiêu doanh nghiệp cần được xác định rõ thêm về các động cơ mua hàng (ví dụ giá cả, chất lượng, dịch vụ), về các công ty mua hàng trên cơ sở tập trung hay phân tán, và các đặc điểm khác.¹

ĐỊNH VỊ CỐT LÕI. Sự chào hàng của một công ty nên tập trung vào một ý tưởng then chốt hoặc lợi ích chủ yếu. Hãng Volvo tập trung vào độ an toàn của xe; IBM đưa ra dịch vụ tốt nhất. Các công ty khác tập trung vào các lợi ích khác như là chất lượng tốt nhất, tính năng tốt nhất, độ tin cậy cao nhất, lâu bền nhất, an toàn nhất, nhanh nhất, đáng tiền nhất, rẻ nhất, có uy tín nhất, thiết kế tốt nhất, kiểu dáng đẹp nhất, hay dễ sử dụng nhất.

Mặc dù thông thường một thương hiệu định vị vào một lợi ích cơ bản, nhưng cũng có một số thương hiệu quảng cáo hai hoặc ba ích lợi cộng lại thành một định vị chính của thương hiệu.

ĐỊNH VỊ GIÁ CẢ. Chiến lược của công ty còn nêu ra các loại giá cả nhất định tùy thuộc vào lợi ích cơ bản của sản phẩm. Công ty có thể chọn một trong các định vị giá cả/tính năng sau đây: Tốt hơn thì đắt hơn, Tốt hơn nhưng giá không thay đổi, Chất lượng không đổi nhưng giá rẻ hơn, Chất lượng kém hơn nhưng giá rẻ hơn nhiều, Tốt hơn nhưng rẻ hơn. (Xem trang 118-121).

ĐỊNH VỊ GIÁ TRỊ TOÀN DIỆN. Kế hoạch cần nêu đề xuất giá trị tổng thể của công ty. Đó phải là câu trả lời thuyết phục đối với câu hỏi của người mua: "Tại sao tôi lại phải mua hàng của anh?" Do đó bản kế hoạch cần mô tả lợi ích cơ bản và tất cả những đặc điểm và lợi ích khác, và lý do tại sao với cái giá bán đó sản phẩm của công ty đem lại giá trị tổng thể cao hơn cho khách hàng. Người tiêu dùng đạt được sự thỏa mãn tối đa; còn doanh nghiệp thu được lợi nhuận tối đa.

CHIẾN LƯỢC GIAO TIẾP. Phần này mô tả chiến lược phân phối của công ty nhằm tiếp cận được thị trường mục tiêu. Khi xem xét tình hình vài năm tới, tổng giám đốc của một ngân hàng có thể sẽ quyết định tiếp tục mở thêm các chi nhánh và đưa thêm dịch vụ rút tiền tự động ATM hay đưa thêm dịch vụ ngân hàng tại nhà sử dụng điện thoại hay máy vi tính.

CHIẾN LƯỢC THÔNG TIN LIÊN LẠC. Ở đây nhà quản lý đặt ra chiến lược thông tin cho sản phẩm. Cụ thể là cần phân bổ bao nhiêu kinh phí cho quảng cáo, khuyến mãi, quan hệ công chúng, lực lượng bán hàng, và tiếp thị trực tiếp? Đối với mỗi công cụ, mục tiêu chiến lược của nó là gì? Chẳng hạn, quảng cáo là nhằm xây dựng hình ảnh công ty hay là nhằm bán các sản phẩm cụ thể; trong trường hợp sau thì quảng cáo nên thu hút khách hàng chủ yếu bằng lý trí hay tình cảm?

Nhà quản lý cần rà soát kế hoạch và bảo đảm tính nhất quán giữa thị trường mục tiêu đã lựa chọn, sự định vị cốt lõi, sự định vị giá cả, sự định vị giá trị toàn diện, chiến lược phân phối, và chiến lược giao tiếp.

Kế hoạch hành động

Bây giờ nhà quản lý phải chuyển các mục tiêu và các chiến lược thành những hành động cụ thể sẽ được thực hiện theo lịch thời gian. Tất cả các kế hoạch phải “biến thành” công việc. Có nghĩa là định ra ngày tháng cho các chiến dịch quảng cáo, các đợt khuyến mãi, tham gia các hội chợ, và đưa ra sản phẩm mới. Nó cũng có nghĩa là cử ra những con người cụ thể để thực hiện công việc và theo dõi kết quả công việc. Nó có nghĩa là truyền đạt các kế hoạch hành động đến mọi thành viên chủ chốt để họ biết kỳ vọng ở cái gì và khi nào kỳ vọng.

Kiểm soát

Kế hoạch cần có cơ chế để rà soát xem các công việc có

được thực hiện theo đúng mục tiêu của kế hoạch đặt ra hay không. Thông thường các kế hoạch có nêu ra các chuẩn mực theo tháng và quý để qua đó so sánh đánh giá kết quả thực hiện. Khi các mục tiêu không đạt được, nhà quản lý phải có các bước đi khác phục để thay đổi nội dung công việc, các chiến lược, các thị trường mục tiêu, hoặc các mục tiêu cụ thể. Chẳng hạn, các nhà quản lý thường hủy bỏ quảng cáo đã có kế hoạch ở quý bốn khi mục tiêu lợi nhuận không đạt được. Nhà quản lý có thể cho rằng quảng cáo không có nhiều tác dụng trong ngắn hạn và do đó anh ta có thể tiết kiệm được chi phí và tăng thu nhập hiện có. Điều này có thể dẫn đến sự bất hợp lý về lâu dài, nhưng nó là việc thường diễn ra.

Đánh giá độ chính xác của kế hoạch tiếp thị

Làm thế nào công ty biết được kế hoạch tiếp thị cụ thể nào đáng được đầu tư kinh phí hoặc cần được sửa đổi trước đã? Đội ngũ quản lý cấp cao cần phải rà soát và thông qua rất nhiều kế hoạch do cấp dưới trình lên từ các phòng ban của công ty, các bộ phận kinh doanh, các dây chuyền sản xuất, và các thương hiệu. Làm thế nào để họ có thể đánh giá các kế hoạch do cấp dưới chuẩn bị là những người hiểu biết nhiều hơn họ về từng vấn đề kinh doanh và từ đó quyết định thông qua kế hoạch nào?

Bảng 9-4

Những câu hỏi nào mà một nhà quản lý cấp cao cần đặt ra cho một bản kế hoạch kinh doanh?

Có một cách giúp cho công việc này là đòi hỏi tất cả các bản kế hoạch phải làm theo cùng một mẫu chung để tiện cho việc so sánh ngang. Công ty cần xây dựng một chương trình phần mềm lập kế hoạch trên máy tính để sử dụng trong toàn công ty. Mẫu lập kế hoạch sẽ buộc các nhà quản lý phải mô tả các yếu tố chính của một bản kế hoạch tiếp thị.

Ngoài ra các nhà quản lý cấp cao có thể sử dụng các câu hỏi ở Bảng 9-4. Khi bản kế hoạch không đáp ứng nhiều câu hỏi được nêu, nó sẽ được gửi trả lại để bổ sung điều chỉnh. Qua thời gian thực hiện, sẽ có ngày càng nhiều kế hoạch đáp ứng được các tiêu chuẩn và ít phải bổ sung sửa đổi.

-
1. Bản kế hoạch có liệt kê ra những cơ hội mới đáng chú ý hay không? Bản kế hoạch có tính đến những thách thức lớn nào?
 2. Bản kế hoạch có xác định rõ các phân khúc thị trường mục tiêu và tiềm năng tương đối của nó?
 3. Những khách hàng trong từng phân khúc thị trường có coi sự chào hàng của công ty là ưu việt?
 4. Các chiến lược có gắn bó với nhau? Các công cụ hữu ích có được sử dụng hay không?
 5. Xác suất thành công của bản kế hoạch đạt được mục tiêu đề ra là bao nhiêu?

6. Nhà quản lý sẽ gạt bỏ cái gì nếu chúng ta chỉ đồng ý cho anh ta 80% yêu cầu?
 7. Nhà quản lý sẽ làm thêm gì nếu chúng ta cho họ 120% yêu cầu?
-

Xây dựng một tổ chức làm tiếp thị có hiệu quả

Khó có thể hình dung rằng đã có một thời các công ty không hề có các *phòng tiếp thị*. Tất nhiên, họ có các *phòng kinh doanh* (bán hàng). Nhưng các công ty không có các chức vụ như các quản lý sản phẩm, các quản lý nhãn hàng, các quản lý khách hàng chính, các quản lý các phân khúc thị trường, các quản lý khách hàng, và một tập hợp các vị trí công việc khác thường thấy trong các phòng tiếp thị ngày nay.

Thực tế là phòng tiếp thị ra đời từ một bộ phận phụ của phòng kinh doanh của công ty. Bộ phận bán hàng của công ty cần có một số nghiên cứu thị trường; từ đó có nhu cầu *người nghiên cứu thị trường*. Các bộ phận bán hàng cần quảng cáo; từ đó có nhu cầu về *người quản lý quảng cáo*. Thế rồi họ cần ai đó lập ra một chương trình khuyến mại gây được chú ý, từ đó có nhu cầu *người quản lý khuyến mại*.

Ngay cả như vậy, thì đó chỉ là sự bổ nhiệm đơn lẻ. Hầu hết các công việc nghiên cứu thị trường, quảng cáo, và khuyến mại được hợp đồng cho bên ngoài như các công ty nghiên cứu thị trường, các hãng quảng cáo, và các đại lý xúc tiến thương mại thực hiện.

Sự mở rộng các công việc tiếp thị hiện nay

Vậy điều gì thúc đẩy sự phát triển các phòng tiếp thị đạt đến mức mà thật trở trêu, bộ phận bán hàng trong nhiều trường hợp nay lại trở thành bộ phận phụ trong phòng tiếp thị?

Nói ngắn gọn, đó là do quy mô và sự phức tạp ngày càng tăng của doanh nghiệp lớn. Chúng ta thử lấy ví dụ của Procter & Gamble. Là một công ty sản xuất hàng chục sản phẩm tiêu dùng - chất tẩy rửa, kem đánh răng, mỹ phẩm, cà phê, các sản phẩm lò nướng v.v... - P&G không tránh khỏi buộc phải có các *quản lý sản phẩm*. Các quản lý sản phẩm chịu trách nhiệm vạch ra đường đi cho các sản phẩm của mình.

Bên trong một chủng loại sản phẩm của P&G, chẳng hạn xà bông, người ta thấy nhãn hiệu gốc của nó là Ivory. P&G đã bắt đầu nhận ra giá trị của việc tạo ra các nhãn hiệu thứ hai và thứ ba. Công ty cần có một *quản lý thương hiệu* để đưa ra và quản lý từng nhãn hiệu. Ngày nay, chỉ tính riêng chất tẩy rửa, P&G có tới chín nhãn hiệu và chín quản lý nhãn. Trên thực tế, mỗi quản lý nhãn hiệu có ít nhất hai nhân viên giúp việc toàn thời gian, một nhân viên và một trợ lý. Như vậy sẽ có 27 nhân viên nhãn hiệu làm việc ở bộ phận kinh doanh chất tẩy rửa của P&G.

P&G bán chất tẩy rửa của mình cho các hệ thống bán lẻ lớn. Mỗi hệ thống này rất quan trọng đối với P&G đến mức công ty phải cử ra một *quản lý khách hàng lớn* để quản lý các mối quan hệ với từng hệ thống bán lẻ này. Các quản lý khách hàng lớn cần sự giúp việc của nhiều chuyên

gia trong lĩnh vực hậu cần, tài chính, và chăm sóc khách hàng để làm việc như một *đội chăm sóc khách hàng*.

Nhưng công ty không chỉ bán các chất tẩy rửa thông qua các siêu thị, các nhà buôn bán lớn, và các kho hàng; mà còn bán cho các cơ sở giặt ủi, các bệnh viện, và các hiệu ăn. Thị trường nào lớn đòi hỏi phải có thêm các *quản lý phân khúc thị trường* đó. Như vậy nếu P&G có sáu thị trường lớn cho chất tẩy rửa thì công ty cần có sáu quản lý phân khúc thị trường, cùng với một số trợ lý nữa.

Vì sản phẩm của P&G được bán trên khắp thế giới, do đó cần có các *giám đốc tại các nước* để giám sát việc kinh doanh các sản phẩm của P&G tại mỗi nước. Nhưng mỗi giám đốc tại từng nước cần phải lập kế hoạch trong bối cảnh tình hình diễn ra tại các nước láng giềng. Do đó để phát triển một cách hài hòa trong khu vực, chẳng hạn tại Tây Âu hay Nam Mỹ, cần phải có các *giám đốc khu vực* để phụ trách các giám đốc tại từng nước.

Một số điều khác biệt đã xảy ra. Một trong những nhãn hiệu mạnh của P&G, dầu gội đầu hiệu Pert, và có một quản lý nhãn hiệu phụ trách nhãn hiệu này. Nhưng sản phẩm tương tự xuất hiện tại các nước khác với nhiều tên khác nhau: Vidal Sassoon tại Pháp và Rejoy tại Nhật Bản. Do đó cần có một quản lý nhãn hiệu cho Vidal Sassoon tại Pháp là người không chỉ lập kế hoạch cho sản phẩm này mà còn nghĩ đến các sản phẩm khác có thể được đưa ra dưới nhãn hiệu Vidal Sassoon đã có uy tín. Trên thực tế, người này không đi sâu vào quản lý sản phẩm dầu gội đầu mà là người quản lý giá trị của nhãn hiệu Vidal Sassoon. Người

ta gọi anh ta là *người quản lý tài sản thương hiệu* (brand equity manager).

Trong một nước, đặc biệt là nước lớn, có thể có nhiều sự khác biệt về sở thích tiêu dùng. Chẳng hạn tại Mỹ, người miền Tây (California) thích vị cà phê đặc hơn hay xúp cà chua nhiều gia vị hơn người ở vùng Đông Bắc (New England). Các công ty đã cử ra *quản lý tiếp thị khu vực* tại California, với lý do nó lớn hơn nhiều nước khác. Các công ty cũng cử ra các *quản lý tiếp thị theo nhóm chủng tộc* vì những sở thích của những người Mỹ gốc Phi, người Mỹ gốc La tinh hay châu Á có thể khác với sở thích chính thống Mỹ.

Điều khác biệt nữa là hai hoặc nhiều nhãn hiệu của cùng một chủng loại sản phẩm có thể cạnh tranh hoặc nuốt chửng lẫn nhau. Vì vậy, các *quản lý chủng loại sản phẩm* được cử ra để xác định thứ tự trong cùng chủng loại.

Những vấn đề tồn tại hiện nay trong việc tổ chức phòng tiếp thị

Các nhà quan sát hiện nay đều nhất trí cần cải tổ lại các phòng tiếp thị, nếu không nói là cần phải tinh giản nó. Các công ty cần phải xử lý một loạt các vấn đề hóc búa.

Các công ty phải làm thế nào để các nhà quản lý tiếp thị của mình đưa ra được các quyết định dài hạn đúng đắn? Các nhà tiếp thị thường bị phê phán là chỉ biết tư duy ngắn hạn và hành động trước mắt. Điều này không có gì lạ, vì xét cho cùng trách nhiệm của những người làm tiếp

thị là dự kiến mức độ doanh số bán hàng và mức thưởng nhận được từ đó. Có rất nhiều cách mà một nhà quản lý nhãn hiệu, đứng trước khả năng không đạt được kế hoạch doanh số, có thể có những việc làm không có lợi xét về lâu dài cho nhãn hiệu. Nhà quản lý nhãn hiệu, vào quý bốn của năm tài chính, có thể chuyển kinh phí quảng cáo sang cho khuyến mại vì hoạt động này có tác động mạnh hơn đến doanh số xét về ngắn hạn. Anh ta có thể hạ giá bán và hủy bỏ một số chương trình R&D và bao bì mới; tất cả chỉ để đáp ứng mục tiêu lợi nhuận hiện tại. Kết quả dẫn đến nhãn hiệu xuất hiện bán hạ giá quá thường xuyên, bao bì sản phẩm trở nên quá lạc hậu, và chất lượng của nó giảm sút.

Sẽ còn may nếu công ty có các biện pháp để chấn chỉnh tầm nhìn ngắn hạn của các nhà quản lý nhãn hiệu. Kết quả hoạt động của các nhà quản lý nhãn hiệu phải được đánh giá dựa trên nhiều thước đo kết quả, chứ không phải chỉ có mức lợi nhuận hiện tại. Cần đặt trọng tâm vào việc nhà quản lý nhãn hiệu chi tiêu bao nhiêu cho R&D, nghiên cứu hành vi người tiêu dùng, nghiên cứu về đối thủ cạnh tranh. Một số công ty còn yêu cầu các nhà quản lý nhãn hiệu của mình hàng năm phải có công trình nghiên cứu mới về khách hàng, hoặc thiết kế mới bao bì ba năm một lần. Cách làm khác là làm chậm lại tốc độ xúc tiến một nhãn hiệu mới của nhà quản lý nhãn hiệu. Một nhà quản lý nhãn hiệu xúc tiến nhãn hiệu chỉ có hai năm có thể sẽ lợi dụng để khai thác. Nhưng nếu anh ta quản lý thương hiệu năm năm anh ta sẽ có cách quản lý khác.

Giữa nhà quản lý sản phẩm và nhà quản lý thị trường ai có quyền lực hơn? Nhiều công ty bán nhiều sản phẩm cho nhiều thị trường khác nhau; do vậy họ cử ra cả nhà quản lý sản phẩm và nhà quản lý thị trường. Chẳng hạn AT&T có các nhà quản lý sản phẩm phụ trách mạng điện thoại, chờ cuộc gọi, chuyển cuộc gọi, và điện thoại thẻ; các nhà quản lý thị trường phụ trách các hộ gia đình, các doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp lớn, và khách hàng quan trọng. DuPont có các nhà quản lý sản phẩm cho nylon, dacron, và orlon; và các nhà quản lý thị trường cho quần áo nam, quần áo nữ, các thị trường hàng công nghiệp, và đồ gỗ.

Thông thường mỗi nhà quản lý sản phẩm sẽ tiếp xúc với nhà quản lý thị trường có sử dụng đến sản phẩm đó, và họ sẽ cùng nhau ước tính số lượng bao nhiêu sản phẩm sẽ được bán tại thị trường đó với cái giá đã được xác định. Sau đó nhà quản lý sản phẩm sẽ trừ đi chi phí sản xuất tổng số sản lượng sản phẩm đem bán tại các thị trường của công ty và đưa ra dự kiến về lợi nhuận. Tuy nhiên, vấn đề thường xảy ra là nhà quản lý thị trường sau đó gặp lại nhà quản lý sản phẩm yêu cầu ước tính lại mức lợi nhuận; chẳng hạn vì lý do đối thủ cạnh tranh giảm giá bán. Nếu nhà quản lý sản phẩm từ chối hạ giá bán tại thị trường đó thì khối lượng bán sẽ tụt xuống; nếu anh ta đồng ý hạ giá bán, thì biên lợi nhuận của mình sẽ giảm đi; trong cả hai trường hợp nhà quản lý sản phẩm không đạt được lợi nhuận dự kiến của mình. Vấn đề nảy sinh là giữa nhà quản lý sản phẩm và nhà quản lý thị trường ai có quyền lực lớn hơn, đặc biệt trong trường hợp có xung đột về lợi ích.

Ý kiến của tác giả là công ty nên trao quyền cho các nhà quản lý thị trường. Đứng về lâu dài công ty sẽ có lợi hơn nếu để cho thị trường quyết định. Mục tiêu của công ty nên là “làm chủ” thị trường. Sản phẩm nặng về chức năng cung cấp, và các nhà quản lý sản phẩm cần phải phục vụ nhu cầu của thị trường theo sự giải thích của các nhà quản lý thị trường. Trong ngày càng nhiều công ty, nhà quản lý thị trường thậm chí có thể mua hàng tiếp liệu từ người bán lẻ bên ngoài nếu điều kiện mua hàng tiếp liệu có lợi hơn mua từ hệ thống cung cấp hàng của công ty.

Đây là một bộ phận của vấn đề lớn hơn là *ma trận quản lý*. Ma trận quản lý xuất hiện khi các nhân viên chịu sự quản lý trực tiếp của nhiều sếp. Một ví dụ là nhà quản lý thị trường Pháp của dầu gội đầu Vidal Sassoon, người có trách nhiệm thực hiện các chiến lược nhất định theo yêu cầu của nhà quản lý sản phẩm dầu gội đầu tại trụ sở chính đặt tại Hoa Kỳ nhưng cũng phải làm theo ý muốn của giám đốc đại diện công ty tại Pháp, là người có thể không muốn dành nhiều sức lực cho sản phẩm dầu gội đầu.

Các công ty có nên thay thế các nhãn hiệu tại từng nước và khu vực bằng các nhãn hiệu toàn cầu? Nhiều công ty đa quốc gia có thể muốn thay thế các nhãn hiệu tại từng nước và khu vực cho cùng một sản phẩm như nhau bằng nhãn hiệu chung toàn cầu. Chẳng hạn, hãng Mars gọi thanh kẹo Snickers của mình là Marathon tại Anh, và M&M là Tweets. Các sản phẩm này về cơ bản là như nhau trừ tên gọi và bao bì. Mars chọn bước đi táo bạo đổi tên Anh bằng tên Mỹ. Công ty thay đổi dần từng bước tên gọi mới

để người tiêu dùng quen dần với sự thay đổi. Việc chuyển sang nhãn hiệu toàn cầu có nhiều lợi thế: tiết kiệm được chi phí quảng cáo và bao bì; đơn giản hóa quá trình quản lý sản xuất và lưu kho; và nhà quản lý nhãn hiệu của công ty có thể thực hiện phương hướng phát triển nhãn hiệu toàn cầu tập trung hơn.

Các công ty đánh giá kết quả hoạt động của các nhà quản lý phân khúc thị trường bằng cách nào? Thông thường kết quả hoạt động của nhà quản lý phân khúc thị trường được đánh giá bởi mức độ tăng thị phần và lợi nhuận của công ty trong phân khúc thị trường đó. Tuy nhiên, hai tiêu chí đánh giá này thường trái ngược nhau. Nhà quản lý khách sạn chịu trách nhiệm về việc tăng số lượng các cuộc hội nghị tại khách sạn của mình thường đạt được kết quả nhờ giảm giá; do đó thị phần sẽ tăng lên còn lợi nhuận sẽ giảm đi. Tương tự, một nhà quản lý ngân hàng chịu trách nhiệm tăng cường thâm nhập vào thị trường các khách hàng giàu có có thể thành công do bỏ ra một số tiền lớn để khai thác thị trường đó, có thể lớn hơn cả lợi ích mà số khách hàng mới đó mang lại. Như vậy công ty cần phải thận trọng đánh giá tầm quan trọng của các mục tiêu hoạt động khác nhau sao cho nhà quản lý phân khúc thị trường biết được nên nhấn mạnh tăng trưởng hay lợi nhuận. Công ty có thể đưa thêm một số chỉ tiêu bổ sung, chẳng hạn kết quả giữ chân khách hàng và mức độ hài lòng của khách hàng.

Làm thế nào tạo ra được sự liên kết chặt chẽ giữa sản phẩm, bán hàng, và dịch vụ? Nhiều khách hàng phân nản

rằng nhân viên bán hàng đưa ra các hứa hẹn của công ty nhưng các đơn vị tác nghiệp của công ty lại không thực hiện những lời hứa đó. Nhân viên bán hàng có thể đã phóng đại năng lực của công ty; nhà quản lý sản phẩm có thể đã phóng đại tính năng của sản phẩm với nhân viên bán hàng; hoặc nhân viên phân phối của công ty đã không thực hiện trách nhiệm của mình. Dù với nguyên nhân gì đi nữa, thì việc này có thể làm mất đi khách hàng có giá trị. Frank V. Cespedes của Harvard Business School gần đây có xuất bản cuốn *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Tiếp thị đồng thời, liên kết sản phẩm, bán hàng và dịch vụ), trong đó ông nêu ra sự cần thiết và các phương pháp khác nhau để gắn chặt sự liên kết của ba chức năng có tác động đến khách hàng.²

Làm thế nào để tạo ra mối quan hệ chặt chẽ hơn giữa bộ phận tiếp thị và các bộ phận chức năng khác như R&D, thu mua, sản xuất và tài chính? Mỗi bộ phận của công ty làm việc với logic khác nhau và tìm cách để bảo vệ logic của mình. R&D muốn phát triển các sản phẩm tốt nhất về kỹ thuật, nhưng bộ phận tiếp thị có thể chỉ cần đạt chất lượng đủ mức yêu cầu và giá cả. Bộ phận cung ứng có thể muốn thay bằng thành phần rẻ tiền hơn, nhưng bộ phận tiếp thị lại coi đó sẽ dẫn đến vấn đề sửa chữa và làm khách hàng không hài lòng. Bộ phận sản xuất có thể phản đối giảm quy mô sản xuất, nhưng bộ phận tiếp thị có thể coi đó là cơ hội vàng sắp tới. Bộ phận tài vụ có thể muốn cắt giảm các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm để tiết kiệm chi phí, nhưng bộ phận tiếp thị lại coi việc đó sẽ làm tăng sự không hài lòng của khách hàng. Vấn đề không phải là ở chỗ bộ

phận này đúng và bộ phận kia sai. Mà là ở chỗ các bộ phận phải phối hợp nhau chặt chẽ hơn, phải đối thoại với nhau về những khác biệt và phải tìm ra giải pháp trên tinh thần đồng đội nhằm phục vụ lợi ích lâu dài của công ty.

Làm thế nào để công ty liên kết tốt hơn các giao tiếp tiếp thị của mình? Hầu hết các công ty đều có một Phó giám đốc phụ trách Quảng cáo. Và có thể có một trưởng phòng Khuyến mại, một trưởng phòng Tiếp thị Trực tiếp, và một trưởng phòng Quan hệ Công chúng (PR). Điều không chắc chắn là những chuyên gia giao tiếp này phối hợp chặt chẽ với nhau. Tại các công ty hàng tiêu dùng, hầu hết ngân sách mà trước đây dành cho quảng cáo thì nay chuyển sang cho khuyến mại, trong khi các công cụ giao tiếp khác nhận được ngân sách ngày càng ít đi. Don Schultz và các đồng sự của ông tại trường Đại học Northwestern đã kêu gọi các công ty nên liên kết các chức năng này và phát huy sức mạnh tổng hợp. Phong trào này gọi là Liên kết giao tiếp tiếp thị và bao gồm nhiều công cụ giao tiếp và xúc tiến thương mại hơn cái hiện có.³ Mỗi đầu mối tiếp xúc thương hiệu phải chuyển đi thông điệp liên kết như nhau. Các công ty được yêu cầu cử ra giám đốc phụ trách giao tiếp (CCO), cũng như giám đốc thông tin (CIO). CCO sẽ giám sát tất cả các chuyên gia giao tiếp và với sự giúp đỡ của các chuyên gia này tạo ra một chiến lược giao tiếp thống nhất và một tập hợp các chiến thuật.

Công ty có cần có phòng tiếp thị khi chuyển từ các phòng chức năng sang các đội quy trình? Gần đây các công ty chê bai các phòng chức năng, vì các phòng chức năng chỉ

hoạt động vì lợi ích riêng của bộ phận mình. Như phòng cung ứng chỉ lo giảm tối đa các chi phí mua sắm, mà đôi khi có hại đến chất lượng sản phẩm. Phòng vận chuyển thích vận chuyển đường sắt hơn hàng không vì chi phí thấp hơn, mặc dù khách hàng phải chờ hàng lâu hơn.

Cuốn sách có nhiều ảnh hưởng, *Reengineering the Corporation* (Tái lập công ty) kêu gọi các công ty chuyển sự chú ý từ các chức năng cụ thể sang các quy trình, nơi mà các quy trình liên kết các khối công việc chính với nhau sao cho công ty thực hiện được lời hứa của mình đối với khách hàng.⁴ Chẳng hạn, một quy trình lớn, thực hiện đơn đặt hàng và thanh toán có liên quan đến nhiều bộ phận: làm hóa đơn, kho hàng, lưu kho, và vận chuyển. Thông thường họ không phối hợp chặt chẽ với nhau và gây lãng phí thời gian. Một số công ty cử ra các nhà quản lý quy trình với nhiệm vụ liên kết các hoạt động riêng lẻ lại với nhau. Nhằm thực hiện các mục tiêu của quy trình. Người quản lý quy trình làm việc với một đội liên ngành. Chẳng hạn, đội quản lý quy trình phát triển một sản phẩm mới sẽ gồm một nhà khoa học, kỹ sư, nhân viên sản xuất, nhà tiếp thị, người bán hàng, người cung ứng, và nhân viên tài chính.

Khi quy trình và các đội dự án tăng lên, nhân viên tiếp thị làm việc tại bộ phận của mình ngày càng ít đi mà dành nhiều thời gian hơn cho đội thực hiện dự án. Điều đó có thể làm giảm số người hiện diện tại phòng tiếp thị. Mỗi nhân viên tiếp thị cần có quan hệ báo cáo thường xuyên với các đội dự án hay quy trình và định kỳ báo cáo với phòng tiếp thị. Người đứng đầu phòng tiếp thị phải có

trách nhiệm tuyển chọn nhân viên tiếp thị giỏi, giao họ cho các đội, nhận thông tin phản hồi về kết quả công việc từ các dự án, và đưa ra quyết định thăng chức.

Quy mô phòng tiếp thị cần lớn đến đâu khi toàn thể nhân viên trong công ty bắt đầu coi khách hàng là số 1? Một chức năng truyền thống của phòng tiếp thị là biện hộ lợi ích của khách hàng tại tất cả các bộ phận chức năng khác. Nhiều công ty ngày nay đã chuyển từ chỗ hướng về sản phẩm sang hướng về thị trường và hướng về khách hàng. Các công ty như Nordstrom, USAA, và Ritz-Carlton đã xây dựng thành công một thứ văn hóa trong đó mọi nhân viên đều coi khách hàng là số 1. Các công ty này nghiên cứu và hiểu rõ toàn bộ việc mua hàng và kinh nghiệm sử dụng của khách hàng. “Làm chủ” khách hàng là chức năng của công ty, chứ không phải chỉ của phòng tiếp thị. Tại các công ty này, phòng tiếp thị có thể đóng vai trò nhỏ hơn, vì mọi bộ phận chức năng và quy trình khác trong công ty cũng đều thấm nhuần sứ mệnh làm cho khách hàng là số 1.

Có phải tiếp thị giữ chức năng chính trong công ty trong việc xác định chiến lược sản phẩm và chiến lược thị trường? Không có bộ phận chức năng nào có thể chịu toàn bộ trách nhiệm trong việc xác định chiến lược sản phẩm và chiến lược thị trường của công ty. Nhiều bộ phận cần phải tham gia phát triển chiến lược sản phẩm hay chiến lược thị trường, vì tất cả bộ phận này sẽ phải tham gia vào việc hỗ trợ nó.

Đồng thời, phòng tiếp thị thường thành thạo hơn trong việc nhận diện ra các cơ hội thị trường mới. Các nhà tiếp

thị có các công cụ để hiểu rõ các nhu cầu và hành vi của khách hàng và đánh giá và thử nghiệm sức hấp dẫn của các khái niệm sản phẩm khác nhau. Do đó các nhà tiếp thị tại nhiều công ty có thể đóng vai trò chủ đạo nhiều hơn trong việc đề xuất và gây ảnh hưởng đến các chiến lược sản phẩm và thị trường của công ty.

Các câu hỏi để suy nghĩ

Tiếp thị không ngừng trải qua sự định nghĩa lại và xác định trách nhiệm mới. Có một thời tiếp thị được xác định như là một nghệ thuật bán hàng; sau đó được coi là một ngành khoa học và nghệ thuật trong việc tìm kiếm và giữ chân khách hàng; và sau đó nữa là khoa học và nghệ thuật tìm kiếm, giữ chân, và nuôi dưỡng các khách hàng có thể sinh lời. Sự thay đổi nhận thức về tiếp thị kéo theo sự thay đổi nhận thức về bản chất, cơ cấu, và vai trò của bộ phận tiếp thị trong công ty. Người ta thừa nhận rằng phòng tiếp thị trong tương lai sẽ biến hóa thành một bộ phận khác, có thể gọi là Phòng Khách hàng; hoặc có thể chia thành hai phòng hoặc nhiều hơn như là Phòng Nghiên cứu Tiếp thị và Thông tin và Phòng Giao tiếp Tiếp thị. Vấn đề chính không phải là phòng tiếp thị sẽ có hình thù gì trong tương lai mà là cần có sự cải tiến các chức năng nào hiện có. Tác giả hy vọng rằng những gợi ý này sẽ giúp các công ty có những suy nghĩ mới mẻ về vấn đề này.

Dưới đây là một số điều công ty bạn cần xem xét.

1. Các nhà quản lý trong công ty của bạn coi việc lập kế hoạch là một công cụ có ích hay chỉ là một nghi

thức của công ty và là sự lãng phí thời gian? Nếu là về sau, công ty có thể làm gì để tăng nhận thức của các nhà quản lý về giá trị của việc lập kế hoạch tiếp thị?

2. Mẫu lập kế hoạch của công ty có chứa các phần về phân tích tình huống các mục đích và mục tiêu tiếp thị, chiến lược tiếp thị, các hành động tiếp thị và giám sát tiếp thị? Nếu không có, cần phải có cải tiến gì? Mẫu lập kế hoạch có được tiêu chuẩn hóa, và dựa trên cơ sở máy vi tính để sao cho các cấp quản lý có thể tiếp cận được các kế hoạch chi tiết?
3. Trong công ty của bạn hệ thống quản lý nhân hiệu hoạt động có hiệu quả hay không? Các nhà quản lý nhân hiệu có chú ý đầy đủ đến chiến lược dài hạn hay không? Bạn có nghĩ rằng nhà quản lý chủng loại sản phẩm cần có thẩm quyền lớn hơn so với nhà quản lý nhân hiệu?
4. Công ty của bạn có thành lập đủ số lượng các nhà quản lý phân khúc thị trường và khu vực để đáp ứng với sự khác biệt đang tồn tại trên toàn thị trường?
5. Bạn có nhìn thấy sự hợp tác chặt chẽ giữa các nhà quản lý về sản phẩm, các nhà quản lý bán hàng, và chăm sóc khách hàng? Nếu không, bạn có đề xuất gì để cải thiện tình hình?
6. Mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng về tiếp thị và các bộ phận khác, như là R&D, cung ứng, sản xuất, và tài chính có suôn sẻ và tôn trọng lẫn nhau hay không? Cần có sự cải thiện gì?

10

Đánh giá và kiểm soát kết quả tiếp thị

Phi công nói qua loa phóng thanh: "Tôi có tin xấu và tin tốt," "Tin xấu là chúng ta đã mất phương hướng, còn tin tốt là chúng ta sẽ đến đó rất nhanh."

Sau mỗi trận thua, ông lại nỗ lực gấp đôi (nói về Thống chế Foch).

Những tài sản quan trọng nhất của các bạn - những nhân viên của bạn, uy tín của bạn, thương hiệu của bạn, và các khách hàng của bạn - đều không nằm trong sổ sách kế toán.- *Ted Levitt*

TIẾP THỊ LÀ MỘT trò chơi trí tuệ. Bạn đưa ra một quyết định. Bạn theo dõi kết quả. Bạn rút ra bài học từ kết quả. Rồi bạn đưa ra quyết định tốt hơn.

Về nguyên tắc, những ai làm tiếp thị lâu hơn và học được nhiều hơn từ những sai lầm sẽ là những nhà tiếp thị tốt nhất.

Tất cả mọi thứ trong chương trình tiếp thị được đưa ra có thể là sai lầm. Nhóm khách hàng mục tiêu có thể là sai, sự chào hàng cơ bản có thể là sai, giá cả, sự phân phối, hay thông tin có thể là sai. Ngay cả khi những điều này được chọn đúng, việc ~~thực~~ hiện có thể là kém. Khi người ta thất vọng về kết quả tiếp thị, điều quan trọng là phải tìm ra sai lầm ở đâu để làm tốt hơn trong tương lai.

Chúng tôi tin rằng các tổ chức tiếp thị có hiệu quả là những tổ chức xây dựng và áp dụng phương pháp đúng đắn để đánh giá và kiểm soát tiếp thị.

Hai phương pháp đặc biệt quan trọng là:

- Đánh giá và lý giải các kết quả hiện tại và có hành động để khắc phục
- Kiểm tra tính hiệu quả của tiếp thị và xây dựng kế hoạch để cải thiện các chỗ yếu nhưng quan trọng.

Đánh giá và lý giải các kết quả hiện tại và có hành động để khắc phục

Các công ty đặt ra các mục tiêu hoạt động không chỉ cho thời gian một năm mà còn cho thời gian ngắn hơn, như hàng quý hay hàng tháng. Công ty tập hợp các kết quả và kiểm tra xem các kết quả đó có sát với mục tiêu đã đặt ra hay không. Họ ăn mừng khi kết quả đạt được vượt quá mục tiêu và buồn bã hoặc hoảng sợ khi kết quả không đạt. Nhưng liệu công ty đã đặt ra mục tiêu đúng và sử dụng thước đo đúng? Một trong những sai lầm tệ hại nhất của công ty là đặt ra và rà soát các mục tiêu tài chính bỏ qua các thước đo khác về tình trạng lành mạnh và khả

năng hoạt động của công ty. Chúng tôi khuyên bất cứ công ty nào cũng cần kiểm tra các kết quả hàng năm của mình bằng cách sử dụng ba bảng ghi thành tích khác nhau. Đó là *bảng ghi kết quả tài chính*, *bảng ghi kết quả tiếp thị*, và *bảng ghi kết quả của những người có liên quan đến công ty*.

Bảng ghi kết quả tài chính

Cấp lãnh đạo cao nhất của một tổ chức tập trung sự chú ý của họ vào bảng ghi kết quả tài chính, đặc biệt là báo cáo thu nhập. Họ biết rằng các nhà phân tích tài chính bên ngoài sẽ bình luận về kết quả thu nhập của công ty. Nếu thu nhập của công ty đi xuống hay không đạt mức dự kiến, thì đây là những tin xấu dẫn các nhà đầu tư đem các cổ phiếu của họ đi bán. Giá cổ phiếu đi xuống sẽ làm cho việc huy động vốn tốn kém hơn, hậu quả là công ty khó đạt được tỷ suất lợi nhuận trên tài sản hay trên vốn như mong muốn.

Tất nhiên, nếu thu nhập vượt quá dự kiến, công ty sẽ thu hút được nguồn vốn mới dễ dàng hơn và rẻ hơn cho việc đầu tư và mở rộng. Nhưng công ty lại phải đáp ứng được kỳ vọng cao hơn.

Bảng 10-1 nêu ra bản báo cáo thu nhập của một công ty. Bản báo cáo cho thấy kết quả hoạt động khá tốt. Doanh số tăng lên trong thời gian năm năm; gần gấp đôi so với năm chuẩn. Lợi nhuận của công ty tăng gấp ba lần trong thời gian năm năm. Lợi nhuận trên doanh số của công ty tăng từ 6,3% lên 12,1%, trong khi lợi nhuận trên tài sản tăng từ 11,3% năm chuẩn lên 26,7%.

Kết quả về tài chính của công ty có thể là nguyên nhân ăn mừng cho ban lãnh đạo và những người có đóng góp. Nhưng nhìn kỹ hơn vào các con số sẽ không khỏi có một vài câu hỏi nghiêm túc. Công ty đã giữ mức chi phí cho R&D không thay đổi trong suốt năm năm mặc dù doanh số tăng lên. Điều đó có nghĩa là các chi phí R&D đó giảm đi đáng kể tính theo tỷ lệ so với doanh số. Câu hỏi đặt ra là: có phải công ty đã tận dụng bằng sáng chế sản phẩm cũ sắp sửa hết thời? Công ty có đầu tư đủ cho việc nghiên cứu để xây dựng chủng loại sản phẩm mạnh trong tương lai?

Các chi phí cho tiếp thị cũng tương đối ổn định. Tất nhiên, không có lý do gì để tăng chi phí tiếp thị chỉ vì tiếp thị. Trên thực tế, người ta có thể kết luận rằng *năng suất tiếp thị* đã tăng lên do chi phí tiếp thị giảm đi tính theo tỷ lệ phần trăm so với doanh số. Tuy nhiên một câu hỏi dai dẳng là liệu tăng chi phí cho tiếp thị có thể đã làm tăng doanh số lên ba lần thay vì hai lần trong cùng thời gian hay không.

Đến đây thì người ta có thể nêu ra câu hỏi vượt ra khỏi các con số tài chính. Người ta có thể hỏi bản báo cáo thu nhập tài chính có phải là một công cụ thích hợp để đánh giá kết quả hoạt động hiện nay của công ty và trong tương lai hay không. Cái cần phải có là một tập hợp các con số dựa vào thị trường mà có thể chỉ rõ hơn về tình trạng lành mạnh của công ty. Ban lãnh đạo cao cấp của công ty cũng cần phải xem xét cả bảng ghi kết quả tiếp thị nữa.

BẢNG 10-1**Bảng ghi kết quả tài chính của công ty**

<i>Kết quả (Triệu đô-la)</i>	<i>Năm chuẩn</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Doanh thu	\$254	\$293	\$318	\$387	\$431	\$454
Chi phí sản phẩm đã bán	135	152	167	201	224	236
Các chi phí gộp	\$119	\$141	\$151	\$186	\$207	\$218
Chi phí sản xuất	48	58	63	82	90	95
Tiếp thị và bán hàng	18	23	24	26	27	28
Nghiên cứu và phát triển	22	23	23	25	24	24
Chi phí hành chính	15	15	15	16	16	16
Lãi ròng	\$16	\$22	\$26	\$37	\$50	\$55
Lợi nhuận trên doanh số (%)	6,3	7,5	8,2	9,6	11,6	12,1
Tài sản	\$141	\$162	\$167	\$194	\$205	\$206
Tài sản (% doanh số)	56	55	53	50	48	45
Lợi nhuận trên tài sản (%)	11,3	13,6	15,6	19,1	24,4	26,7

Nguồn: Roger J. Best, *Market-Based Management* (Prentice-Hall, 1997), trang 30.

Bảng ghi kết quả tiếp thị

Trên bảng 10-2 cho thấy bảng ghi kết quả tiếp thị của cùng công ty. Nó nêu ra nhiều chỉ số tiếp thị có thể gây ra sự lo ngại về triển vọng tương lai. Chúng ta hãy xem xét từng chỉ số tiếp thị.

THỊ PHẦN. Mặc dù công ty không ngừng tăng doanh số của mình, thị phần của nó đã giảm từ 20,3% xuống còn 14,9%. Tốc độ tăng trưởng doanh số gây ấn tượng của công ty nay đã bị giảm bớt. Doanh số của công ty tăng lên có thể là do toàn bộ thị trường đều tăng trưởng. Trên thực tế, công ty này đã không tăng doanh số với cùng tốc độ, có nghĩa là các đối thủ cạnh tranh khác tăng nhanh hơn.

Tất nhiên thị phần có thể được đo bằng nhiều cách khác nhau. Cách phổ biến nhất, và ít bổ ích nhất, là đo doanh số của công ty theo tỷ lệ phần trăm của doanh số toàn ngành. Nhưng vì sản phẩm của công ty có thể không nhằm vào toàn bộ thị trường, nên cách đo lường như vậy không có nhiều ý nghĩa. Thước đo thị phần hợp lý hơn là doanh số của công ty tính theo tỷ lệ doanh số trong thị trường mục tiêu của nó. Chúng ta cần so sánh kết quả hoạt động của công ty với kết quả hoạt động của các đối thủ cạnh tranh gần gũi với nó, tức là các công ty đang theo đuổi cùng khách hàng như nhau với sự mời chào gần như nhau. Bằng cách đo lường thị phần của công ty trong thị trường mục tiêu của nó, chúng ta có thể biết được nó có phải công ty dẫn đầu thị trường, công ty có sức mạnh thứ hai hay chỉ là một đối thủ nhỏ bé. Ngay cả khi công ty xuất phát là công ty dẫn đầu thị trường, chúng ta cần biết nó đang giữ

BẢNG 10-2**Bảng ghi kết quả tiếp thị của công ty**

<i>Kết quả dựa vào thị trường</i>	<i>Năm chuẩn</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Tăng trưởng thị trường (đơn vị)	18,3%	23,4%	17,6%	34,4%	24,0%	17,9%
Tăng trưởng bán hàng nhờ kỹ thuật tin học	12,8%	17,8%	13,3%	24,9%	18,2%	7,7%
Thị phần	20,3%	19,1%	18,4%	17,1%	16,3%	14,9%
Giữ khách hàng	88,2%	87,1%	85,0%	82,2%	80,9%	80,0%
Khách hàng mới	11,7%	12,9%	14,9%	24,1%	22,5%	29,2%
Khách hàng không hài lòng	13,6%	14,3%	16,1%	17,3%	18,9%	19,6%
Chất lượng sản phẩm tương đối	+19	+20	+17	+12	+9	+7
Chất lượng dịch vụ tương đối	+0	+0	-2	-3	-5	-8
Doanh số sản phẩm mới tương đối	+8	+8	+7	+5	+1	-4

Nguồn: Roger J. Best, *Market-Based Management* (Prentice-Hall, 1997), trang 31.

vững, tăng lên hay giảm thị phần. Trong trường hợp này thị phần của công ty đang giảm xuống. Lý lẽ để bênh vực duy nhất là công ty có thể đánh đổi thị phần lấy biên lợi nhuận, nghĩa là nó có thể tăng giá bán, đánh mất một số thị phần, nhưng bù lại bằng tổng lợi nhuận cao hơn.

GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG. Đội ngũ quản lý cấp cao cũng cần quan tâm đến tỷ lệ giữ chân khách hàng đã giảm từ 88,2% trong năm chuẩn xuống còn 80% ở năm sau cùng. Điều này cuối cùng sẽ có hại đến lợi nhuận lâu dài. Các công ty kiếm được doanh thu hầu hết từ số khách hàng đang tồn tại, chứ không phải từ khách hàng mới. Một khi công ty để mất khách hàng, họ sẽ đánh mất nguồn thu nhập tương lai. Ví dụ, IBM đã bị thất vọng sâu sắc khi nó đánh mất khách hàng. Hãy nghĩ đến tất cả các loại máy vi tính, máy in, modem, phần mềm, và các dịch vụ mà khách hàng này sẽ tiếp tục mua của công ty, mà bây giờ họ mua của công ty khác. IBM cố gắng bằng mọi cách để tìm nguyên nhân tại sao nó bị mất khách hàng để có thể tránh không bị mất khách hàng khác bởi lý do tương tự. Việc phỏng vấn khách hàng đã bị mất còn giúp IBM có cơ hội để giành lại khách hàng này sau khi phát hiện lý do tại sao họ bỏ đi.

Tất nhiên, có sự khác nhau giữa các khách hàng bỏ đi. Nếu một số khách hàng không sinh lời bỏ đi thì đó lại là tin mừng chứ không phải tin xấu. Trên thực tế, các công ty cần xem xét "sa thải" những khách hàng yếu kém, hoặc chí ít tăng mức chi phí của họ để chuyển họ sang nhóm khách hàng sinh lời nếu họ tiếp tục ở lại.

Tình huống tồi tệ nhất là khi công ty mất đi các khách hàng lâu dài của mình. Khả năng sinh lời của khách hàng có xu hướng tăng trưởng cùng với chiều dài thâm niên của họ. Các khách hàng lâu dài hơn có xu hướng mua nhiều hàng hơn, đề xuất với công ty nhiều hơn, giảm bớt chi phí phục vụ của công ty, và chấp nhận việc công ty tăng giá thuận lợi hơn. Do đó các công ty cần phải cố gắng để giữ chân các khách hàng tốt nhất của mình và nói chung cần phải đạt được tỷ lệ giữ chân khách hàng ở mức cao. Một số công ty có lợi nhuận cao nhất có tỷ lệ giữ chân khách hàng trên 90%.

SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG. Tỷ lệ giữ chân khách hàng giảm xuống thường cho thấy tỷ lệ hài lòng của khách hàng giảm đi. Bảng 10-2 cho thấy tỷ lệ khách hàng không hài lòng của công ty đã tăng lên trong vòng năm năm từ 13,6% lên 19,6%. Công ty nên cố gắng tìm ra nguyên nhân đằng sau sự không hài lòng đang tăng lên này, vì nếu nó tiếp tục xấu đi thì lợi nhuận của công ty sẽ đi xuống.

Hầu hết các công ty đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng bằng cách sử dụng thước đo gồm năm bậc: rất không hài lòng, có phần không hài lòng, bình thường, hài lòng, và rất hài lòng. Mức độ hài lòng được đo không phải chỉ trên cơ sở chung chung mà còn đối với từng trường hợp chào hàng của công ty đưa ra. Có thể có sự khác biệt lớn giữa những người cho biết họ rất không hài lòng và những người nói có phần không hài lòng. Công ty có thể nhận thấy họ sẽ mất đi tới 80% khách hàng rất không hài lòng. Tất nhiên, trong cả hai trường hợp công ty cần tìm ra nguyên nhân khách hàng không hài lòng.

Tương tự, có thể có sự khác biệt lớn giữa các khách hàng hài lòng và các khách hàng rất hài lòng đối với công ty. Các công ty có thể mất đi từ 10-30% các khách hàng hài lòng của mình. Khi được hỏi ý kiến, các khách hàng này nói họ hài lòng với công ty nhưng họ thấy nhà cung cấp khác còn làm cho họ hài lòng hơn. Do vậy những công ty khôn ngoan không chỉ làm cho khách hàng của mình hài lòng mà còn làm cho họ vui nữa. Điều đó đòi hỏi không chỉ đáp ứng kỳ vọng mà còn phải vượt quá kỳ vọng của họ.

CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM TƯƠNG ĐỐI. Công ty sẽ được khách hàng ưa thích khi chất lượng sản phẩm của nó cao hơn so với chất lượng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Trong bảng 10-2 chúng ta thấy rằng công ty có được lợi thế chất lượng tương đối của sản phẩm 19% trong năm chuẩn. Về nguyên tắc, trong năm chuẩn công ty này có thể tính giá cao hơn đối thủ cạnh tranh đến 19%, và tất cả cái khác giữ nguyên. Thậm chí nếu công ty tính giá cao hơn 15%, thì vẫn hợp lý vì khách hàng nhận được chất lượng cao hơn 19% trong khi chỉ trả 15%.

Tuy nhiên, chúng ta cần lưu ý rằng năm năm sau, chất lượng tương đối của sản phẩm công ty giảm xuống 7%. Hoặc do các đối thủ cạnh tranh cải thiện chất lượng sản phẩm của họ cao hơn hoặc công ty để cho chất lượng sản phẩm của mình tụt xuống. Bất kể do nguyên nhân nào, công ty cũng không thể tiếp tục tính giá cao hơn giá trước kia. Những người mua hàng sẽ cho rằng họ phải trả giá quá cao cho sự khác biệt về chất lượng sản phẩm. Do vậy công ty hoặc phải xây dựng lại lợi thế chất lượng của mình hoặc điều chỉnh giá đi xuống.

CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ TƯƠNG ĐỐI. Khách hàng sẽ có phản ứng lại đối với chất lượng phục vụ của công ty giống như đối với chất lượng sản phẩm. Bảng 10-2 cho thấy công ty bắt đầu kinh doanh mà không có lợi thế gì về chất lượng phục vụ, và năm năm sau chất lượng phục vụ của nó kém hơn đối thủ cạnh tranh 8%. Hoặc bởi đối thủ cạnh tranh cải thiện chất lượng phục vụ hoặc do công ty để cho chất lượng phục vụ của mình giảm sút. Sự bất lợi về chất lượng phục vụ của công ty sẽ san bằng lợi thế chất lượng của sản phẩm và làm thu hẹp phạm vi đáng giá của công ty.

CÁC CHỈ SỐ KHÁC. Đội ngũ quản lý có thể muốn đưa thêm các chỉ số khác vào bảng ghi kết quả tiếp thị, kể cả tỷ lệ phần trăm giữa chi phí cho nhân viên bán hàng và doanh số, tỷ lệ giữa số hợp đồng được ký kết và số lần tiếp xúc buôn bán, v.v... Vấn đề chính ở đây là đội ngũ quản lý cấp cao không nên giới hạn việc xem xét trong phạm vi bảng ghi kết quả tài chính. Đằng sau các con số tài chính đẹp đã có thể ẩn chứa những điểm yếu tiếp thị đang tồn tại.

Bảng ghi kết quả của những người có liên quan đến công ty

Ngày càng có nhiều công ty đưa bảng ghi kết quả của những người có liên quan đến công ty vào việc đánh giá kết quả hoạt động của công ty. Giáo sư Robert Kaplan của Đại học Harvard gọi nó là *bảng ghi kết quả được cân đối* (balanced scorecard).¹ Lập luận chính ở đây là công ty

không chỉ làm hài lòng các cổ đông mà còn phải làm hài lòng tất cả những người có liên quan đến công ty (stakeholders) - các nhân viên, nhà cung cấp, nhà phân phối, các đại lý, và cộng đồng dân cư. Trên thực tế, lợi ích của các cổ đông của công ty và của tất cả những người có liên quan có thể trái ngược nhau nếu công ty không thận trọng. Một cách để tăng lợi nhuận cho cổ đông là trả công cho nhân viên, cho các nhà cung cấp, và nhà phân phối ít đi. Lợi nhuận có thể tăng lên trong thời gian ngắn hạn nhưng về lâu dài công ty có thể sẽ mất đi những nhân viên tốt, những nhà cung cấp, và những nhà phân phối tốt. Do đó lập luận được nêu ra là công ty cần phải cân đối các phần thưởng của mình cho tất cả mọi người có liên quan.

Bảng ghi kết quả cân đối ghi nhận mức độ hài lòng mà những nhóm có liên quan quan trọng đối với các hoạt động và chính sách của công ty. Chẳng hạn, nếu bảng ghi kết quả cân đối cho thấy sự không hài lòng của nhân viên tăng lên, nó có thể nhắc nhở công ty cần có sự can thiệp và khắc phục. Nếu công ty bắt đầu mất đi một số nhà cung cấp tốt nhất của mình, điều đó sẽ làm giảm chất lượng sản phẩm và làm chậm thời gian giao nhận hàng hóa. Bảng ghi kết quả của những người có liên quan tạo cơ sở cho mối quan hệ cùng thắng giữa công ty và tất cả các đối tác của công ty. Những tấm gương như vậy đã được nhiều công ty thực hiện như Hewlett-Packard, IBM, Xerox, và nhiều công ty khác.

Nâng cao hiệu quả tiếp thị nhờ kiểm tra tiếp thị

Ba bảng ghi kết quả trên đây giúp công ty đánh giá kết quả hoạt động gần đây của mình và chuẩn bị các kế hoạch mới để duy trì và nâng cao kết quả hoạt động trong tương lai. Các công ty muốn không ngừng nâng cao kết quả hoạt động của mình còn có một nhiệm vụ khác nữa, tức là định kỳ xem xét lại các chức năng chính - tiếp thị, tài chính, cung ứng, R&D, và các chức năng khác - để bảo đảm rằng từng chức năng đó được tổ chức một cách thích hợp với sự thay đổi theo thời gian. Mỗi chức năng cần phải được định kỳ kiểm tra một cách có hệ thống và được tái lập nếu cần thiết.

Tiếp thị là một trong các chức năng cần định kỳ kiểm tra lại. Các công ty ngày nay đang xem xét lại các vấn đề tiếp thị như là duy trì, mở rộng, hay thu hẹp đội ngũ quản lý nhân hiệu; thay thế việc bán hàng trên thực địa bằng việc bán hàng qua điện thoại; chuyển kinh phí quảng cáo cho các công cụ giao tiếp khác nhiều hơn như quan hệ công chúng và quảng cáo trên Internet; v.v... Cách tốt nhất để rà soát, đánh giá, và cải thiện chức năng tiếp thị là tiến hành *kiểm tra tiếp thị*.

Lúc đầu việc kiểm tra tiếp thị bao gồm một tập hợp hỗn độn các câu hỏi nhằm rút ra bức tranh hoạt động tiếp thị của công ty được tổ chức và tiến hành như thế nào, hiệu quả ra sao. Kiểm tra tiếp thị là một loại dịch vụ do các công ty tư vấn cung cấp, và nó có rất nhiều hình thức và nội dung khác nhau. Tác giả đã xây dựng một công cụ kiểm tra tiếp thị từ đầu để xem xét bảy thành phần tiếp

thị: môi trường vĩ mô, môi trường công việc, chiến lược tiếp thị, tổ chức tiếp thị, các hệ thống tiếp thị, năng suất tiếp thị, và các chức năng tiếp thị cụ thể.² Các câu hỏi kiểm tra được nêu trên Bảng 10-3.

Trong khi câu hỏi đưa ra khá toàn diện, nhưng người sử dụng công cụ này cần lưu ý rằng không phải tất cả các câu hỏi đều thích hợp cho tất cả công ty. Người kiểm tra cần lựa chọn những câu hỏi nào làm cơ sở để hiểu rõ và đánh giá được các hoạt động tiếp thị của công ty. Mục tiêu là sử dụng thông tin thu được từ việc kiểm tra để đi đến những phát hiện quan trọng và các đề xuất nhằm nâng cao kết quả tiếp thị của công ty. Định nghĩa dưới đây tổng kết ý nghĩa và nội dung của việc kiểm tra tiếp thị:

Kiểm tra tiếp thị là một sự xem xét toàn diện, có hệ thống, độc lập, và định kỳ của một công ty - hay các đơn vị trực thuộc - về môi trường tiếp thị, các mục tiêu, các chiến lược, và các hoạt động nhằm xác định các vấn đề tồn tại và các cơ hội và đề xuất kế hoạch hành động để nâng cao kết quả tiếp thị của công ty.

BẢNG 10-3

Các yếu tố của kiểm tra tiếp thị

Phần I. Kiểm tra môi trường tiếp thị

Môi trường vĩ mô

- | | |
|---------------|---|
| A. Dân số học | Những sự phát triển dân số và xu hướng dân số học chính đặt ra các cơ hội và thách thức gì cho công ty? Công ty đã có hành động gì trước những phát triển và xu hướng này? |
| B. Kinh tế | Những sự phát triển chính về thu nhập, giá cả, tích lũy, và tín dụng có ảnh hưởng gì đến công ty? Công ty có hành động gì trước những phát triển và xu hướng này? |
| C. Môi trường | Triển vọng về giá cả và khả năng cung cấp các tài nguyên thiên nhiên và năng lượng mà công ty cần đến? Những quan ngại đã được nêu ra về vai trò của công ty trong vấn đề ô nhiễm và bảo vệ môi trường, và các bước công ty cần tiến hành trong vấn đề này là gì? |
| D. Công nghệ | Những thay đổi chính nào đang xảy ra về sản phẩm và quy trình công nghệ? Vị trí của công ty nằm ở đâu trong các lĩnh vực công nghệ đó. Có những thay thế chính nào cho sản phẩm hiện nay? |
| E. Chính trị | Những sự thay đổi nào về luật pháp và quy định có thể có ảnh hưởng đến các chiến lược và chiến thuật của công ty. Điều gì đang diễn ra trong các lĩnh vực kiểm soát ô nhiễm, sự bình đẳng trong lao động, an toàn sản phẩm, quảng cáo, |

kiểm soát giá cả, v.v... có ảnh hưởng đến chiến lược tiếp thị?

F. Văn hóa

Thái độ của công chúng đối với việc kinh doanh và sản phẩm của công ty như thế nào? Những sự thay đổi nào về lối sống của khách hàng và giá trị có thể có ảnh hưởng đến công ty?

Môi trường công việc

A. Các thị trường

Điều gì đang diễn ra về quy mô thị trường, sự tăng trưởng, sự phân phối theo địa lý và lợi nhuận? Các phân khúc thị trường chính là gì?

B. Các khách hàng

Các nhu cầu và quy trình mua hàng của khách hàng là gì? Các khách hàng và khách hàng tiềm năng xếp hạng công ty và đối thủ cạnh tranh như thế nào về tín nhiệm, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, đội ngũ bán hàng và giá cả? Các khách hàng ở các phân khúc khác nhau đưa ra quyết định mua hàng như thế nào?

C. Các đối thủ cạnh tranh

Những ai là đối thủ cạnh tranh chính? Mục tiêu, chiến lược, điểm mạnh, điểm yếu, quy mô và thị phần của họ là gì? Xu hướng nào sẽ có ảnh hưởng đến sự cạnh tranh trong tương lai và sự thay thế cho các sản phẩm của công ty?

D. Phân phối và các đại lý

Các kênh thương mại chủ yếu để đưa sản phẩm đến khách hàng là gì? Mức độ hiệu quả và tiềm năng tăng trưởng của các kênh thương mại?

E. Các nhà cung cấp

Triển vọng khả năng cung cấp các nguồn lực chính dùng trong sản xuất là gì? Có xu hướng gì đang diễn ra trong số các nhà cung cấp?

- | | |
|---|---|
| F. Các hãng trợ giúp và các hãng tiếp thị | Triển vọng giá cả và năng lực cung cấp dịch vụ vận tải, các phương tiện kho bãi và các nguồn tài chính? Hiệu quả hoạt động của các hãng quảng cáo và các công ty nghiên cứu tiếp thị? |
| G. Công chúng | Những công chúng nào đại diện cho các cơ hội hay vấn đề cho công ty? Công ty cần có các bước đi nào để giải quyết có hiệu quả vấn đề với công chúng đó? |

Phần II. Kiểm tra chiến lược tiếp thị

- | | |
|--------------------------------------|--|
| A. Sứ mệnh kinh doanh | Sứ mệnh kinh doanh đã được nêu rõ ràng theo thuật ngữ thị trường hay chưa? Nó có khả thi không? |
| B. Các mục đích và mục tiêu tiếp thị | Các mục đích và mục tiêu của công ty và mục đích và mục tiêu về tiếp thị đã được nêu rõ để định hướng cho việc lập kế hoạch tiếp thị và các thước đo kết quả hay không? Với vị trí cạnh tranh, nguồn lực và các cơ hội của công ty đã có, các mục đích tiếp thị đề ra đã thích hợp chưa? |
| C. Chiến lược | Đội ngũ quản lý đã xác định chiến lược tiếp thị rõ ràng để đạt được các mục đích tiếp thị hay không? Chiến lược có sức thuyết phục không? Chiến lược có thích hợp với giai đoạn của chu kỳ vòng đời sản phẩm, các chiến lược của đối thủ cạnh tranh, và thực trạng của công ty hay không? Công ty có sử dụng căn cứ tốt nhất cho việc phân khúc thị trường hay không? Công ty có các tiêu chuẩn rõ ràng để xếp hạng các phân khúc và lựa |

chọn các phân khúc tốt nhất hay không? Công ty đã xây dựng hồ sơ chính xác cho từng phân khúc mục tiêu? Công ty đã xây dựng một định vị có hiệu quả và tổ hợp tiếp thị cho từng phân khúc mục tiêu? Các nguồn lực tiếp thị có được phân bổ hợp lý cho các thành phần chủ yếu của tổ hợp tiếp thị hay không? Có đủ nguồn lực hay có quá nhiều nguồn lực để thực hiện các mục đích tiếp thị?

Phần III. Kiểm tra tổ chức tiếp thị

- A. Cơ cấu chính thức Phó chủ tịch tiếp thị của công ty có đủ thẩm quyền và trách nhiệm làm cho các hoạt động của công ty ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng? Các hoạt động tiếp thị có được cơ cấu hợp lý theo chức năng, sản phẩm, phân khúc, người sử dụng cuối cùng và ranh giới địa lý hay không?
- B. Hiệu quả theo chức năng Các mối quan hệ giao tiếp và làm việc giữa các bộ phận tiếp thị và bán hàng có tốt hay không? Hệ thống quản lý sản phẩm làm việc có hiệu quả? Các nhà quản lý sản phẩm có khả năng lập kế hoạch lợi nhuận hay chỉ lập kế hoạch doanh số? Có những nhóm nào trong bộ phận tiếp thị cần đào tạo thêm, động viên, giám sát hay đánh giá?
- C. Hiệu quả của phối hợp Giữa bộ phận tiếp thị và các bộ phận sản xuất, R&D, cung ứng, tài chính, kế toán, và/hay pháp lý có những vấn đề gì tồn tại cần chú ý không?

Phần IV. Kiểm tra các hệ thống tiếp thị

- A. Hệ thống thông tin tiếp thị Hệ thống tình báo tiếp thị có đưa ra các thông tin chính xác, đầy đủ, và kịp thời về sự phát triển thị trường về khách hàng, khách hàng triển vọng, nhà phân phối, đại lý, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, và công chúng? Những người ra quyết định của công ty có yêu cầu nghiên cứu đầy đủ thị trường và họ có sử dụng các kết quả nghiên cứu đó hay không? Công ty có sử dụng các phương pháp tốt nhất để đo lường thị trường và dự đoán doanh số hay không?
- B. Các hệ thống lập kế hoạch tiếp thị Hệ thống lập kế hoạch tiếp thị có được nhận thức đúng và sử dụng có hiệu quả hay không? Các nhà tiếp thị có các hệ thống hỗ trợ việc ra quyết định chưa? Hệ thống lập kế hoạch có đưa đến các mục tiêu doanh số và hạn ngạch chấp nhận được hay không?
- C. Hệ thống kiểm soát tiếp thị Các quy trình kiểm tra có đủ để bảo đảm rằng các mục tiêu kế hoạch năm sẽ đạt được? Các nhà quản lý có định kỳ phân tích khả năng sinh lời của sản phẩm, các thị trường, các vùng lãnh thổ, và các kênh phân phối? Các chi phí tiếp thị và năng suất tiếp thị có được kiểm tra định kỳ?
- D. Hệ thống phát triển sản phẩm mới Công ty có được tổ chức tốt để thu thập, đưa ra và sàng lọc các ý tưởng sản phẩm mới? Công ty có tiến hành nghiên cứu khái niệm đầy đủ và phân tích kinh doanh trước khi đầu tư vào các ý tưởng

mới? Công ty có tiến hành thử nghiệm đầy đủ sản phẩm và thị trường trước khi tung ra các sản phẩm mới?

Phần V. Kiểm tra năng suất tiếp thị

- A. Phân tích khả năng sinh lời Khả năng sinh lời của công ty đối với các sản phẩm, các thị trường, các vùng lãnh thổ, và các kênh phân phối là gì? Liệu công ty có nên thâm nhập, mở rộng, thu hẹp hay rút lui khỏi mọi phân khúc thị trường hay không?
- B. Phân tích chi phí - hiệu quả Có hoạt động tiếp thị nào có vẻ có kinh phí dư thừa? Có biện pháp giảm chi phí nào có thể được áp dụng không?

Phần VI. Kiểm tra các chức năng tiếp thị

- A. Sản phẩm Các mục đích của dòng sản phẩm của công ty là gì? Nó có đúng hay không? Dòng sản phẩm hiện nay có đạt được các mục đích? Dòng sản phẩm hiện nay nên tăng thêm hay thu bớt lại lên trên, xuống dưới hay cả hai hướng? Những sản phẩm nào từng bước sẽ loại bỏ? Những sản phẩm nào được đưa thêm vào? Sự hiểu biết với thái độ của người mua đối với sản phẩm của công ty và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh về các mặt chất lượng, đặc điểm, kiểu dáng, nhãn hiệu và các điều khác là như thế nào? Những lĩnh vực nào của chiến lược sản phẩm và nhãn hiệu cần được cải tiến?

B. Giá cả

Các mục đích định giá, chính sách, chiến lược, và các thủ tục là gì của công ty? Việc định giá được dựa vào chi phí, nhu cầu, và các tiêu chuẩn cạnh tranh đến mức nào? Các khách hàng có coi giá cả của công ty phù hợp với giá trị được đưa ra hay không? Các nhà quản lý biết những gì về giá cả theo sự co dãn của nhu cầu, các hiệu ứng của thuyết kinh nghiệm nhiều thì hiệu quả tăng, và giá cả và các chính sách giá cả của đối thủ cạnh tranh? Chính sách giá cả thích hợp đến mức nào so với nhu cầu của các nhà phân phối và các đại lý, các nhà cung cấp và quy định của chính phủ?

C. Phân phối

Các mục đích và chiến lược phân phối của công ty là gì? Công ty có bao quát hết và phục vụ cho cả thị trường? Hiệu quả làm việc của các nhà phân phối, đại lý, đại diện nhà sản xuất, môi giới, đại diện, và những người khác? Công ty có cần xem xét thay đổi các kênh phân phối của mình hay không?

D. Quảng cáo, khuyến mại, quảng bá, và tiếp thị trực tiếp

Các mục đích quảng cáo của tổ chức là gì? Có đúng đắn hay không? Chi phí cho quảng cáo có đúng không? Các chủ đề quảng cáo và các lời lẽ quảng cáo có hiệu quả không? Khách hàng và công chúng suy nghĩ gì về quảng cáo của công ty? Việc chọn phương tiện truyền thông đại chúng cho quảng cáo đã thích hợp hay chưa? Các nhân viên làm quảng cáo của công ty đã thích hợp? Kinh phí dành cho khuyến mại đã đủ chưa? Có sử dụng các công cụ khuyến mại đầy đủ và có hiệu quả như hàng mẫu, phiếu mua hàng,

trưng bày hàng, các cuộc thi khuyến mại...? Nhân viên phụ trách quan hệ công chúng có đủ năng lực và sáng tạo? Công ty có sử dụng đầy đủ cách tiếp thị trực tiếp, qua mạng điện tử và cơ sở dữ liệu?

E. Đội ngũ bán hàng

Các mục đích của đội ngũ bán hàng là gì? Đội ngũ bán hàng có đủ lực lượng để hoàn thành các mục đích của công ty hay không? Đội ngũ bán hàng có được tổ chức theo các nguyên tắc chuyên môn hóa đúng đắn (theo vùng lãnh thổ, thị trường, sản phẩm)? Có đủ (hoặc quá nhiều) đội ngũ quản lý bán hàng để chỉ đạo các nhân viên bán hàng trên thực địa? Mức độ và cơ cấu doanh số - thù lao có đem lại sự khuyến khích và phần thưởng thỏa đáng cho các nhân viên bán hàng? Đội ngũ bán hàng có tinh thần, năng lực và cố gắng làm việc? Các thủ tục xác lập hạn ngạch và đánh giá kết quả hoạt động có thích hợp? So sánh đội ngũ bán hàng của công ty với đội ngũ của đối thủ cạnh tranh?

Nguồn: Philip Kotler, *Marketing Management*, (Quản trị Tiếp thị, ấn bản thứ chín) (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), từ trang 780.

Có nhiều người đã nghiên cứu cải thiện công cụ và quy trình kiểm tra tiếp thị nhằm làm cho nó có tính khoa học và khách quan hơn. Ở đây tác giả chỉ nêu khái quát phương pháp đã được một công ty tư vấn có uy tín, Copernicus sử dụng, vì tác giả tin rằng đây là một trong các quy trình kiểm tra tiếp thị tốt nhất mà tác giả từng gặp.³

Việc kiểm tra tiếp thị bắt đầu bằng việc phân loại tất cả các hoạt động tiếp thị thành 21 loại (xem Bảng 10-4). Mục đích là ghi lại kết quả hoạt động của công ty về 21 loại hoạt động với thang điểm từ 0 đến 100. Bước tiếp theo là đánh giá loại hoạt động nào trong số 21 hoạt động này là quan trọng nhất đối với công ty để đạt được kết quả tốt, loại nào là quan trọng vừa phải, và loại nào kém quan trọng. Lấy ví dụ, kỹ năng định giá của công ty có thể là quan trọng nhiều đối với công ty nhưng lại được đánh giá thấp. Rõ ràng công ty cần phải nâng cao năng lực đánh giá của mình. Bằng cách đánh giá tất cả 21 hoạt động về tầm quan trọng của chúng và mức độ kết quả hoạt động của công ty, sẽ làm rõ hoạt động tiếp thị nào cần phải cải thiện trước và hoạt động nào có thể chờ cải thiện sau. Sau đó công ty lập ra một "lịch tiến hành cải tiến" nêu ra thứ tự các hoạt động tiếp thị cần được cải tiến theo thời gian. Cuối cùng, công ty cử ra hai người để cùng chịu trách nhiệm cải tiến từng hoạt động theo thời gian biểu.

Trên đây là một bức tranh chung về logic của quy trình kiểm tra tiếp thị của công ty Copernicus. Dưới đây chúng ta sẽ đi sâu vào chi tiết hơn.

1. Từng hoạt động trong số 21 hoạt động tiếp thị sẽ được đánh giá bởi một tập hợp các câu hỏi sẽ được đặt ra cho các nhà quản lý công ty. Tuy nhiên, người kiểm tra không hoàn toàn dựa vào các ý kiến của lãnh đạo công ty. Người kiểm tra sẽ yêu cầu đưa ra dữ liệu thực dưới dạng các tư liệu, kế hoạch và các bản sao. Chẳng hạn, nếu lãnh đạo công ty cho rằng

họ biết về nhu cầu mua hàng của khách hàng nhưng chỉ có thể đưa ra bản nghiên cứu thị trường đã làm cách đây năm năm, thì lãnh đạo công ty chỉ được điểm thấp đối với mức độ hiểu biết về nhu cầu hiện nay của khách hàng.

2. Thủ tục cho điểm dựa trên cơ sở phân biệt năm mức độ đánh giá kết quả của một hoạt động tiếp thị, chẳng hạn: mức độ nguy kịch (0-15 điểm); gặp rắc rối (16-35); trung bình (36-65); hài lòng (66-85); và xuất sắc (86-100). Ví dụ, tỷ lệ thành công của sản phẩm mới của công ty có thể có các mức độ như sau: nguy kịch (0% thành công); gặp rắc rối (5%); trung bình (10%); đáng hài lòng (25%); và đáng ngạc nhiên (40%+). Sau khi xem xét các bằng chứng hiện có, người kiểm tra sẽ phân loại kết quả hoạt động của công ty và cho điểm từng hoạt động trong số 21 hoạt động.
3. Xác định hoạt động nào trong số 21 hoạt động quan trọng nhiều, trung bình, hay ít là một quá trình phân xét được tiến hành giữa người kiểm tra và lãnh đạo công ty. Quyết định này sẽ có ảnh hưởng đến thứ tự thực hiện việc cải thiện các hoạt động tiếp thị.

BẢNG 10-4**21 lĩnh vực quyết định tiếp thị chủ yếu**

1. Các mục đích và chiến lược tiếp thị	12. Sự chăm sóc khách hàng hoàn hảo
2. Phân tích môi trường tiếp thị	13. Liên kết các giao tiếp tiếp thị
3. Phân khúc và chọn thị trường mục tiêu	14. Quản trị phân phối/Kênh phân phối
4. Tạo sự khác biệt và định vị	15. Tiếp thị khách hàng buôn bán
5. Định giá	16. Phát triển sản phẩm mới
6. Quản lý sản phẩm	17. Các hệ thống tình báo tiếp thị
7. Quản lý quảng cáo	18. Các chuẩn mực tài sản thương hiệu
8. Quan hệ công chúng	19. Quản lý bán hàng
9. Quản lý xúc tiến thương mại	20. Kết quả hoạt động tiếp thị
10. Tiếp thị trực tiếp	21. Tổ chức tiếp thị
11. Quản lý quan hệ tiếp thị	

Bảng 10-5 cho thấy bảng xếp hạng 21 hoạt động của một công ty thang máy. Rõ ràng kết quả hoạt động của công ty là ở mức rất trung bình. Chỉ có một vài hoạt động là trên mức trung bình (ví dụ, chăm sóc khách hàng là xuất sắc), và nhiều hoạt động ở dưới mức trung bình (như quan hệ công chúng).

Bảng 10-6 nêu ra thời gian biểu cải tiến các hoạt động mà công ty thang máy sẽ tiến hành nhằm nâng cao hiệu quả tiếp thị của mình. Một người phụ trách chính và một người phụ được cử ra để chịu trách nhiệm tiến hành việc cải tiến theo thời gian biểu.

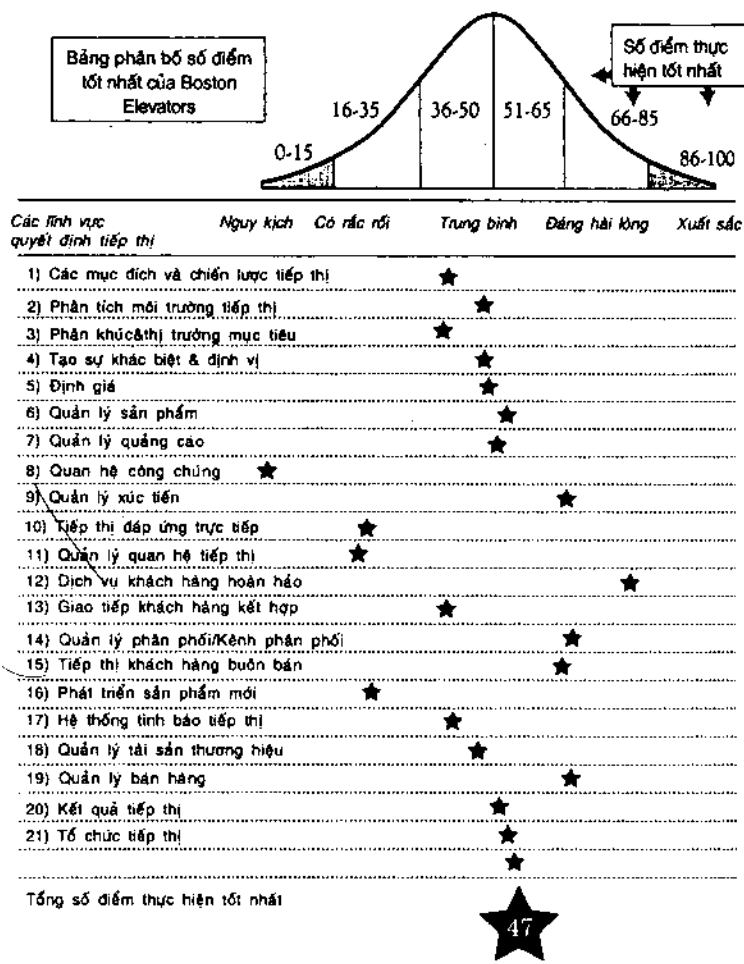
Cách làm của công ty Copernicus có thể quá toàn diện và tốn nhiều thời gian đối với các công ty nhỏ hơn. Mặc dù vậy, các ý tưởng chính vẫn có thể thích hợp. Thay vì xem

xét 21 hoạt động, người kiểm tra có thể tập trung vào chẳng hạn sáu đến tám hoạt động mà họ nghĩ là quan trọng. Mỗi hoạt động có thể được xếp hạng cần lưu ý khoảng cách giữa mức độ mà một hoạt động cần được thực hiện và mức độ đang được thực hiện. Công ty cần xác định chi phí và tác động của việc cải thiện từng hoạt động. Sau đó cần lập ra một bản "thời gian biểu cải tiến các hoạt động tiếp thị" và quy định trách nhiệm cho từng người cụ thể.

Các quy trình kiểm tra tiếp thị và các biểu mẫu có thể sẽ thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên hệ thống của công ty Copernicus nêu ra một chương trình rất bổ ích có thể thực hiện được trong thời gian hiện tại.

BẢNG 10-5

Số điểm thực hiện tốt nhất của công ty Boston Elevators

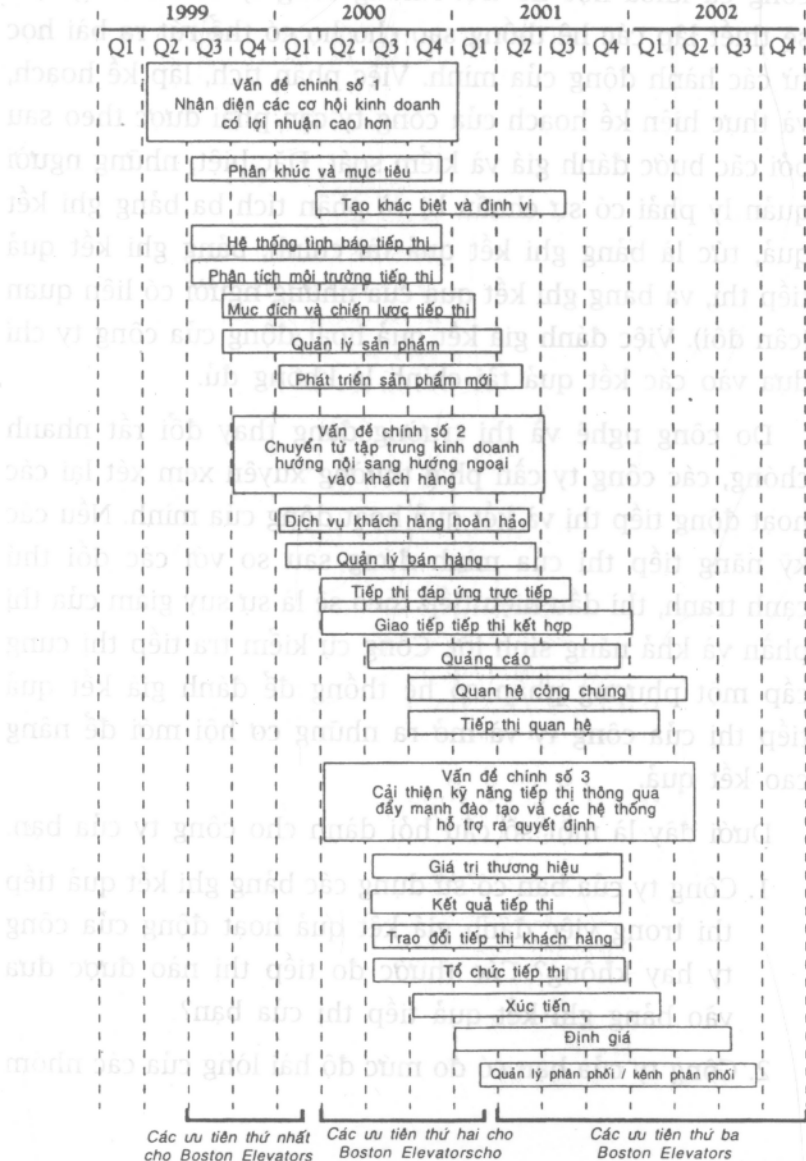


Nguồn: Thực hiện bởi Copernican Decision Navigator, Boston, Massachusetts USA (617) 630-8750 (Gary R. Morris). Copyright © 1997 COPERNICUS. All rights reserved.

BẢNG 10-6

Kế hoạch thực hiện ba năm của Boston Elevators

Lịch trình thực hiện cải tiến của Boston Elevators



Các câu hỏi để suy nghĩ

Tiếp thị là một nghệ thuật có thể học được nhờ một số công cụ khoa học hỗ trợ. Những công ty có kinh nghiệm sẽ thiết lập các hệ thống sao cho họ có thể rút ra bài học từ các hành động của mình. Việc phân tích, lập kế hoạch, và thực hiện kế hoạch của công ty cần phải được theo sau bởi các bước đánh giá và kiểm soát. Đặc biệt, những người quản lý phải có sự chuẩn bị và phân tích ba bảng ghi kết quả, tức là bảng ghi kết quả tài chính, bảng ghi kết quả tiếp thị, và bảng ghi kết quả của những người có liên quan (cân đối). Việc đánh giá kết quả hoạt động của công ty chỉ dựa vào các kết quả tài chính là không đủ.

Do công nghệ và thị trường đang thay đổi rất nhanh chóng, các công ty cần phải thường xuyên xem xét lại các hoạt động tiếp thị và kết quả hoạt động của mình. Nếu các kỹ năng tiếp thị của mình đứng sau so với các đối thủ cạnh tranh, thì dấu hiệu tiếp theo sẽ là sự suy giảm của thị phần và khả năng sinh lời. Công cụ kiểm tra tiếp thị cung cấp một phương pháp có hệ thống để đánh giá kết quả tiếp thị của công ty và mở ra những cơ hội mới để nâng cao kết quả.

Dưới đây là một số câu hỏi dành cho công ty của bạn.

1. Công ty của bạn có sử dụng các bảng ghi kết quả tiếp thị trong việc đánh giá kết quả hoạt động của công ty hay không? Các thước đo tiếp thị nào được đưa vào bảng ghi kết quả tiếp thị của bạn?
2. Công ty của bạn có đo mức độ hài lòng của các nhóm

có liên quan chính của công ty hay không? Những nhóm nào cần tiến hành đo lường và cần dùng các phương pháp lấy mẫu nào?

3. Bạn có đo lường chất lượng tương đối của sản phẩm hay dịch vụ hay không? Bạn định giá cao hơn, ngang bằng, hay thấp hơn lợi thế chất lượng tương đối của bạn có thể có được?
4. Bạn có nhận thấy giá trị của việc tiến hành kiểm tra tiếp thị hay không? Bạn có tin rằng nó chỉ có giá trị trong thời kỳ khó khăn, hay nó còn có giá trị trong các thời kỳ thịnh vượng nữa?

PHẦN BỐN

TIẾP THỊ
TRONG GIAI ĐOẠN
CHUYỂN ĐỔI

11

Thích ứng với Thời đại mới của Tiếp thị điện tử

Người ta không thể bảo con sông ngừng trôi; điều
tốt nhất là học cách bơi xuôi theo dòng chảy.
-Vô danh

Khi mà tốc độ thay đổi bên trong công ty chậm
hơn tốc độ thay đổi bên ngoài công ty, thì sự cáo
chung đang tới gần.-*Jack Welch, Chủ tịch hãng GE*

TRONG THẬP KỶ TỚI ĐÂY tiếp thị sẽ được tái lập từ A đến Z. Không còn nghi ngờ về việc các thị trường và tiếp thị sẽ vận hành theo những nguyên tắc rất khác với những năm đầu của thế kỷ XXI. Hậu thế của xã hội công nghiệp - nền kinh tế thông tin - sẽ xâm nhập và làm thay đổi hầu hết mọi khía cạnh của đời sống thường ngày. Cuộc cách mạng kỹ thuật số đã làm thay đổi tận gốc quan niệm của chúng ta về không gian, thời gian, và khối lượng. Một công ty không cần thiết phải chiếm giữ nhiều không gian; nó có thể không lớn nhưng có mặt ở mọi nơi. Các thông điệp có thể được gửi đi và tiếp nhận đồng thời. Và các đối

tượng như sách báo, âm nhạc, và phim ảnh có thể được truyền tải dưới dạng các "bít" thay vì các hình khối.¹

Ngày nay đang có hơn 100 triệu người trên thế giới nối kết Internet. Hơn 1,5 triệu tên miền được ghi nhận trên Internet. Lưu lượng giao dịch này dự kiến tăng gấp đôi cứ mỗi 100 ngày. Thương mại điện tử là 20 tỉ đô-la trong năm 1998 và sẽ tăng lên 327 tỉ đô-la vào năm 2000.

Không gian điều khiển học sẽ mở ra thời đại mới khi việc mua bán được thực hiện một cách tự động và tiện lợi. Các doanh nghiệp sẽ kết nối với nhau, và kết nối với các khách hàng trong một mạng lưới gần như không có ranh giới. Thông tin trên Internet sẽ truyền đi toàn cầu trong nháy mắt và không tốn kém. Người bán hàng sẽ nhận diện người mua hàng tiềm năng của mình dễ dàng hơn; và người mua cũng nhận diện người bán hàng và sản phẩm tốt nhất dễ dàng hơn. Thời gian và khoảng cách là những nguồn gốc của chi phí lớn và hàng rào thương mại trong quá khứ, sẽ được rút giảm đi rất nhiều. Những nhà buôn vẫn tiếp tục làm ăn theo kiểu cũ sẽ dần dần biến mất khỏi thị trường.

Cuộc cách mạng kỹ thuật số đã mở ra cánh cửa cho những công ty mới ra đời và các công ty ngách với số vốn nhỏ để vươn ra thị trường thế giới. Lấy một ví dụ, *Clos La Chance Wines* bắt đầu kinh doanh từ một vườn nho. Chủ sở hữu thu mua nho từ các vườn nho khác; thuê mặt bằng để sản xuất rượu vang và nhà kho; thuê khoán cho những nhà chuyên môn tài năng bên ngoài làm rượu, nhãn hiệu, làm chai, và nút chai; và chỉ bán trên Internet. Như một

công ty thực sự, nó hy vọng có thể cạnh tranh với Mondavi và các nhà sản xuất rượu vang lớn có sức mạnh tài chính khác.

Các nhà tiếp thị cần phải tư duy lại một cách cơ bản các quy trình theo đó họ nhận diện, giao tiếp, và chuyển giá trị đến cho khách hàng. Họ sẽ cần phải nâng cao kỹ năng của mình trong việc đối xử với từng khách hàng và các đồng minh. Họ sẽ cần phải kéo các khách hàng của mình cùng tham gia vào việc thiết kế ra các sản phẩm mong muốn.

Dưới đây chúng ta sẽ xem xét những khả năng mới không ngừng mở ra do cuộc cách mạng kỹ thuật số đem lại sẽ thay đổi hành vi mua bán của người tiêu dùng và các doanh nghiệp như thế nào. Sau đó chúng ta sẽ rút ra các chỉ dẫn từ các thay đổi hành vi này để có các cách thức mà người bán hàng cần vận hành trong thế kỷ XXI.

Hành vi mua của người tiêu dùng sẽ thay đổi như thế nào

Có nhiều kịch bản tuyệt vời được nêu ra về cách thức mà cuộc sống của chúng ta sẽ thay đổi như thế nào khi các máy vi tính và các mạng lưới liên kết trên mặt đất và vệ tinh trở thành một vật tầm thường ở mọi nhà. Dưới đây là một kịch bản khá mới mẻ:

Hãy tưởng tượng rằng ngôi nhà nhận biết bạn. Hãy tưởng tượng nó biết bạn thích nghe bản nhạc "Ill Wind" (Gió chướng) của Billie Holiday khi ngoài trời đang mưa và bản

nhạc “Pump It Up” (Hãy gắng lên) của Elvis Costello khi bạn đang ở trên máy tập thể dục. Hãy tưởng tượng nó biết bạn có chiếc tủ lạnh và cần đặt mua gì cho bữa cơm tối thứ sáu cho bốn người. Hãy tưởng tượng nó biết bật đèn khi bạn đi qua hành lang, phiên dịch bức thư điện tử, và chiếu lại bản sao tác phẩm của Judy Chicago trên màn hình phẳng khi bà nội của bạn, người ủng hộ phong trào nam nữ bình đẳng, đến thăm, hay tranh của Hole khi cháu gái đa cảm của bạn đến chơi.

Những gì mà hôm nay có thể nhìn thấy tại nhà của tỉ phú Bill Gates sẽ trở thành điều bình thường ở các gia đình trung lưu trong vòng thập kỷ tới:

- Các hệ thống bảo vệ thông minh tự động mở và tắt đèn tại các thời điểm khác nhau, phát hiện cửa sổ bị vỡ hay chuyển động bất thường tại các phòng, có thể quay video khi có người đột nhập. Cửa trước có đặt máy quay video nhỏ với phần mềm có thể nhận diện khuôn mặt mà chỉ mở cửa cho khuôn mặt quen thuộc.
- Máy vi tính, ti-vi, và điện thoại được nối kết với màn hình lớn của trung tâm giải trí có thể tải ngay lập tức mọi phim ảnh theo yêu cầu hay được dùng để đặt mua không hạn chế bất cứ sản phẩm/dịch vụ nào. Trung tâm này cũng có thể dùng để tổ chức hội nghị từ xa trong đó người đang ở trong ngôi nhà của mình có thể nhìn thấy và nói chuyện với những người đang ở các nhà khác. Những phát triển này sẽ phụ thuộc vào tốc độ thay thế các dây dẫn bằng đồng tại các ngôi nhà

bằng dây cáp quang hay các phương tiện truyền dẫn băng rộng khác.

- Sẽ có nhiều máy vi tính đặt ở trong nhà để các trẻ em sử dụng để tra cứu từ điển bách khoa hay chơi game và người lớn sử dụng để giải trí hoặc tiến hành công việc kinh doanh và tài chính của mình.
- Màn hình phẳng và máy vi tính đặt trong nhà bếp được dùng để tìm kiếm các công thức món ăn ưa thích, xem các sản phẩm và các “đặc sản” đang có bán tại các siêu thị, rồi đặt mua các loại thực phẩm sẽ được mang đến tận nhà chỉ vài giờ sau đó.
- Nhiều hoạt động ở trong nhà sẽ được lắp đặt thiết bị nhận diện tiếng nói, từ việc đi vào cửa trước bằng cách nói ra mật hiệu, bật đèn bằng cách nói “bật đèn” đến việc đọc cho máy tính soạn bức thư thay vì gõ bàn phím.

Các hộ gia đình sẽ thấy dễ dàng hơn nhiều trong việc lựa chọn sản phẩm và đặt mua sản phẩm và dịch vụ. Họ có thể tìm đọc giới thiệu sản phẩm trên các trang web hoặc quan sát các bình phẩm hoặc tiến hành trao đổi trong các phòng chat. Họ có thể truy cập các trang web của những người cung cấp thông tin trung gian để tìm thông tin về sản phẩm và các so sánh. Họ có thể sử dụng các phần mềm *nhân viên tình báo* biết rõ sở thích của họ về âm nhạc hay phim ảnh và sẽ đưa các gợi ý mới và sẽ rà soát các thư điện tử và loại bỏ các thư rác cho họ. Họ sẽ có thể nhận được các quảng cáo và các chương trình theo yêu cầu. Họ sẽ sử dụng *công nghệ ấn nút* để cập nhật tất cả các thông tin mà họ quan tâm.

Bảng 11-1 mô tả những người tiêu dùng ngày nay có thể sử dụng không gian điều khiển học để lựa chọn và mua các sản phẩm và dịch vụ thông dụng như thế nào.

BẢNG 11-1

Việc mua bán trên mạng điện tử sẽ làm thay đổi cách thức người tiêu dùng tiếp nhận sản phẩm và dịch vụ như thế nào

Sách báo, âm nhạc, video, và phần mềm

Ngày nay người tiêu dùng có thể truy cập các thương gia trên mạng như *Amazon*, *Barnes & Noble* hoặc *CDnow* để tìm kiếm các cuốn sách, bản nhạc, video, và phần mềm cụ thể nào đó. Những thứ này về cơ bản là các sản phẩm tin học. Khách hàng có thể biết được sản phẩm nào đang ăn khách và thậm chí nhận được những gợi ý tự động dựa vào các lần mua trước của mình, hoặc hồ sơ mối quan tâm, hoặc hồ sơ của khách hàng đã từng đặt mua. Giá cả thường thấp hơn so với việc mua tại các cửa hiệu sách và băng nhạc bình thường vì các thương gia trên mạng này không lưu giữ hàng trong kho và không phải thuê mặt bằng. Hơn nữa, các cửa hàng bán lẻ ngày càng hiếm và thiếu thông tin, trong khi hiện nay các thông tin về các sản phẩm đó có thể tìm thấy ngay trên Internet. Tuy nhiên, người tiêu dùng sẽ phải cộng thêm cước phí vận chuyển nếu họ không tự mình đến lấy hàng. Tuy nhiên, trong tương lai nhiều sách báo, âm nhạc, video, và phần mềm sẽ không được làm dưới dạng vật thể như hiện nay mà sẽ được tải trực tiếp theo yêu cầu vào máy tính hay ti-vi của khách hàng. Thay vì phải sản xuất, đóng gói, và vận chuyển "các nguyên tử," các nhà cung cấp sẽ tải các "bit" với một chi phí rất rẻ (xem Nicholas Negroponte, *Being Digital* [New York: Knopf, 1995]).

Hoa và tặng phẩm

Ngày nay khách hàng có thể xem các kiểu cắm hoa khác nhau trên màn hình máy vi tính và đặt mua kiểu cắm nào đó qua địa chỉ *1-800-FLOWERS* hoặc hàng chục nhà bán lẻ trên mạng khác (kể cả bán hạ giá trên mạng). Họ cũng có thể truy cập vào các siêu thị mạng như là *MarketplaceMCI* hay *IQVC* để đưa các yêu cầu về các tặng phẩm và các sản phẩm khác và lựa chọn.

Quần áo

Nhiều nhà bán lẻ quần áo đã xuất hiện trên mạng Internet, như là *Gap* và *Limited*, qua đó các thành viên trong gia đình có thể đặt mua các mặt hàng quần áo. Trong tương lai nhiều nhà cung cấp quần áo sẽ chào hàng các mặt hàng quần áo “làm theo yêu cầu của mọi người” dựa trên cơ sở khách hàng cung cấp thông tin về kích cỡ, màu sắc và loại vải mình ưa thích.

Xe ô-tô

Ngày nay người mua xe ô-tô có thể truy cập các trang web của các nhà sản xuất ô-tô để xem mô tả chi tiết các kiểu xe của hãng hoặc lướt trên trang web như là *Edmunds* để tìm các kiểu xe mới hoặc xe cũ và giá cả. Từ trang web của *Edmund*, người ta có thể nhấn chuột vào địa chỉ *Auto-By-Tel* để tìm ra đại lý và giá cả tốt nhất. Họ cũng có thể nhấn chuột vào các trang khác có liên quan đến việc mua bán xe như là *GEICO* về bảo hiểm xe hơi, *Warranty* về gia hạn bảo hành xe, và *J. C. Whitney* về các phụ tùng xe hơi. Năm ngoài, hơn hai triệu người đã mua xe hơi mà không cần đến cửa hàng trưng bày xe hơi.

Rượu vang

Những người mua rượu vang có thể chuyển sang *Virtual Vineyards*, nơi cung cấp kiến thức về rượu vang và phân phối cho hơn 65 các vườn nho nhỏ của California. Trang web cung cấp các thông tin chi tiết về từng loại rượu vang, vườn nho, và các nhà

sản xuất rượu vang, cùng với bảng chỉ dẫn khẩu vị. Khách viếng thăm trang web này có thể đặt mua rượu vang trên mạng sẽ được chuyển đến tận nhà. Trang web còn đưa thêm các loại món ăn đặc sản ăn kèm với từng loại rượu vang. Nó còn dịch các đơn chào hàng sang tiếng Nhật và đã nhận được rất nhiều đơn đặt hàng từ Nhật. Virtual Vineyards thường xuyên lưu ý khách hàng qua e-mail về các loại vang mới sản xuất và gửi tặng khách hàng gói quà bằng thức ăn làm sẵn kèm chai rượu vang. Nó còn khuyến khích khách hàng đưa lên mạng phản ứng của họ đối với các loại vang họ đã mua.

Báo chí và tin tức

Ngày càng có nhiều người tiêu dùng đọc các tin tức thời sự trên mạng qua các báo điện tử như *CNN*, *Wall Street Journal*, và *New York Times*.

Mua bán chứng khoán

Nhiều người tiêu dùng giờ đây có ngay tức thời thông tin thị trường chứng khoán và các thông tin tài chính khác từ các trang web như là E*TRADE và OneSource. Họ có thể ra lệnh mua hoặc bán chứng khoán từ nhà hay công sở hoặc bất cứ ở đâu nếu họ có máy tính xách tay và modem.

Tiền điện tử

Người tiêu dùng sẽ có thể chuyển tài tiền điện tử (đôi khi gọi là Ecash) từ tài khoản ngân hàng vào ổ cứng của mình. Họ có thể chuyển Ecash cho người bán lẻ để mua hàng, thậm chí cho các giao dịch rất nhỏ, chẳng hạn trả 10 xu để tải xuống một bài báo.

Hành vi mua bán của doanh nghiệp sẽ thay đổi như thế nào

Các doanh nghiệp có truyền thống tiến hành việc mua sắm thông qua bộ phận cung ứng chuyên nghiệp, những người sẽ rà soát các catalog, gọi điện thoại cho nhà cung cấp, và tìm cách thương lượng để có giá tốt nhất. Các đại lý cung ứng hiện đại bây giờ có thêm các công cụ điều khiển học để nâng cao năng lực mua sắm của mình. Internet đem lại cho họ nhiều thông tin hơn họ từng có trước đây. Họ có thể dễ dàng săn lùng các nhà cung cấp tốt nhất và kiểm tra mức độ đáng tin cậy và lai lịch của công ty. *Nhà cung cấp thông tin trung gian* ("metamediaries") sẽ xuất hiện trên Internet, người sẽ thu thập và đưa ra sự đánh giá các nhà cung cấp khác nhau với một khoản thù lao rất nhỏ.

Bảng 11-2 nêu ra một số cách thức mà một số doanh nghiệp tiến hành việc mua và bán trên Internet.

BẢNG 11-2

Việc mua hàng qua mạng đang làm thay đổi cách mua và bán hàng hóa và dịch vụ của các doanh nghiệp như thế nào

Hãng General Electric (GE)

GE đã thành lập *Mạng lưới quy trình thương mại* (TPN) là nơi mà GE cùng với các khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ của GE, có thể yêu cầu cung cấp đơn chào hàng; các điều kiện thương lượng, và đặt hàng với các nhà cung cấp toàn cầu. Các nhà cung cấp thường xuyên truy cập trang web này để đấu thầu các mặt hàng

có yêu cầu. Những người mua hàng GE được lợi 10-15% tiết kiệm chi phí do chi phí của quy trình đặt hàng thấp hơn.

Hãng Cisco Systems

Cisco Systems làm ra các sản phẩm phục vụ cho chức năng Internet, như thiết bị truyền đa giao thức (multi-protocol routers), thiết bị chuyển đổi kỹ thuật số, các bộ xử lý khung (frame relays), và phần mềm Internet. Hơn 13% đơn đặt hàng năm 1997 của công ty là qua Internet. Trên trang web của nó - www.cisco.com - Cisco nhận được hơn 400.000 số lần truy cập trong một tháng. Trang web của công ty cung cấp nhiều cấp độ tiếp cận khác nhau đối với từng loại đối tượng truy cập, khách hàng có đăng ký, các đối tác từng mua hàng, và các nhà cung cấp. Chẳng hạn, các khách hàng có đăng ký có thể tiến hành mọi giao dịch trên mạng với Cisco, như mua sản phẩm, kiểm tra tình trạng của đơn đặt hàng, kiểm tra giá cả, cập nhật phần mềm, v.v... Giờ đây Cisco xử lý hơn 75% các yêu cầu dịch vụ của khách hàng qua mạng Internet. Cisco có thể giao sản phẩm được đặt hàng qua mạng sớm hơn ba ngày so với đặt hàng bằng các phương pháp khác. Cisco cho biết trang web của mình tiết kiệm được 360 triệu đô-la một năm về chi phí điều hành trong khi đồng thời tăng được mức độ hài lòng của khách hàng và đối tác.

Cisco còn gắn kết Cơ sở Dữ liệu Tri thức về Các câu hỏi Khách hàng thường hỏi (FAQ's). Một khách hàng có thể nhận được câu trả lời mà không cần phải nói chuyện với bất cứ ai trong công ty. Điều này loại bỏ được rất nhiều thời gian gọi điện thoại và cắt giảm số nhân viên trực điện thoại cho công ty. Cisco đã giảm được 70% cuộc gọi, tức 50.000 cuộc gọi trong một tháng. Chi phí một cuộc gọi là 200 đô-la (chi phí cao vì tính chất phức tạp của sản phẩm), nhờ đó tiết kiệm cho Cisco 10 triệu đô-la hàng tháng. Bây giờ công ty có 700 nhân viên trả lời điện thoại thay vì 1.000 người. Những người làm việc tại trung tâm gọi (call-center) thích công việc của mình hơn vì thách thức của công việc tăng lên. Mỗi

cuộc gọi và giải pháp mới sẽ được chuyển tới người hiệu đính (Polish & Publish) sau đó chuyển vào Cơ sở Dữ liệu Tri thức (Knowledge Base), bằng cách đó cắt giảm được số cuộc gọi trong tương lai.

Công ty TechData

TechData là nhà phân phối toàn quốc các sản phẩm máy vi tính, thiết bị phần cứng, và phần mềm, phục vụ 55.000 các nhà buôn có thêm giá trị gia tăng và các nhà bán lẻ với hơn 45.000 sản phẩm từ 900 nhà sản xuất. Trang web của công ty cung cấp một catalog điện tử, tìm kiếm sản phẩm, giá cả, lượng hàng sẵn có, nhập lệnh mua hàng và các câu hỏi, một danh sách trang web của các nhà sản xuất, và liên kết đơn đặt hàng với các hãng phát chuyển nhanh UPS và FedEx. Các đặc điểm mới bao gồm Việc chuyển hàng theo Tên Cá nhân để sản phẩm được chuyển thẳng đến tay người sử dụng cuối cùng.

Bán đấu giá của Egghead.com

Trang web cung cấp một quy trình đấu giá các loại sản phẩm được sản xuất dư thừa, đặc biệt phần cứng và phần mềm máy vi tính, cũng như máy ảnh, công cụ, và ti-vi. Việc đấu giá được tiến hành theo thời gian thực tiết kiệm được nhiều chi phí cho những người tham gia đấu thầu thành công.

Đồ trang sức

Một khách hàng có thể yêu cầu một nhà bán lẻ đồ trang sức tìm một viên kim cương hình quả lê nặng bốn cara với độ trong suốt cao nhất. Nếu người bán hàng đã nối mạng với một số trang web (trả lệ phí 100 đô-la một năm), anh ta có thể đưa yêu cầu đối với viên kim cương đó lên mạng và sẽ nhận được phản hồi từ các nhà bán kim cương khác kèm theo giá chào hàng. Sau đó người bán hàng sẽ báo cho khách hàng biết mặt hàng đang có và khách hàng có thể đặt mua hàng nếu muốn.

Du lịch

Một công ty hàng ngày phải đặt mua hàng loạt vé máy bay cho đội ngũ nhân viên bán hàng và những người tham dự hội nghị. Bây giờ có thể gửi yêu cầu trên Internet đến các hãng hàng không nêu ra yêu cầu rồi lựa chọn chào hàng nào tốt nhất cho mình.

Các công ty có thể giành thắng lợi trong không gian điều khiển học bằng cách nào

Chúng tôi tin rằng Cuộc cách mạng thông tin và Không gian điều khiển học (Cyberspace) sẽ làm thay đổi cơ bản quang cảnh tiếp thị và sắp xếp lại những nguồn thu nhập của nhiều đối thủ tham gia quá trình chuyển giao giá trị.

Người tiêu dùng ngày nay có nhiều cách để tiếp nhận sản phẩm và dịch vụ hơn so với các thời kỳ khác trong lịch sử. Cuộc cạnh tranh giữa các kênh bán hàng ngày càng trở nên quyết liệt. Chúng tôi tin rằng các kênh điện tử sẽ giành được ưu thế so với các kênh cửa hàng bán lẻ. Chúng ta hãy xem xét một dãy các kênh bán hàng hiện có để một người tiêu dùng tìm mua một máy tính xách tay. Dưới đây là năm kênh chính khác nhau:

1. *Kênh cửa hàng bán lẻ.* Người mua có thể đến một cửa hàng bán lẻ, chẳng hạn Circuit City hoặc CompUSA, là những nơi có bán một hoặc nhiều thương hiệu máy tính xách tay. Kênh phân phối này có lợi thế là cho khách hàng xem và sờ vào từng thương hiệu và được nhân viên bán hàng cung cấp thông tin và hướng dẫn. Nó bất lợi ở chỗ người mua phải mất công sức và thời gian để đến cửa hàng và thường giá bán của nó cao hơn các kênh khác.

2. *Kênh bán hàng qua catalog.* Người mua có thể xem xét các catalog từ các cửa hàng catalog hàng điện tử như là Microcomputers Warehouse hoặc J&R Computer World. Các catalog mô tả và cho giá các loại máy vi tính xách tay khác nhau. Sau đó khách hàng có thể gọi điện thoại miễn phí và đặt mua. Các nhà tiếp thị bằng catalog đã bán được hàng hóa trị giá hơn 51 tỉ đô-la trong năm 1992. Kênh bán hàng qua catalog có nhiều ưu điểm: đơn giản hóa việc đặt hàng; dịch vụ qua điện thoại phục vụ suốt 24 giờ trong ngày, bảy ngày trong tuần; có các phần mềm đã tải để lựa chọn; và thường có giá bán thấp hơn so với cửa hàng bán lẻ máy vi tính xách tay thông thường. Giá rẻ hơn là do các công ty bán hàng qua catalog không phải thuê cơ sở bán lẻ, hay lưu kho nhiều, và không phải đóng thuế doanh thu đối với đặt mua hàng qua các bang.
3. *Kênh mua hàng tại nhà qua truyền hình.* Người mua hàng có thể xem chào hàng máy tính xách tay qua chương trình bán hàng trên truyền hình và đặt hàng. Kênh bán hàng này giới thiệu sản phẩm và đặt hàng đơn giản và có thể giá rẻ hơn. Bất lợi của nó là chỉ giới thiệu một thương hiệu và khách hàng phải chấp nhận ngay giá bán tại thời điểm đó, không có thời gian để so sánh với phương án khác.
4. *Kênh trực tiếp của nhà sản xuất.* Khách hàng có thể truy cập trang web của một nhà tiếp thị trực tiếp như Dell Computer và đặt hàng một kiểu máy kèm theo phần mềm mà khách hàng mong muốn. Ngày nay

mỗi ngày Dell Computer bán được lượng máy vi tính trị giá hơn ba triệu đô-la qua Internet, không kể đến số máy bán qua điện thoại. Kênh bán hàng trực tiếp này bán máy vi tính với giá rẻ hơn so với mua qua tại các cửa hàng bán lẻ, ngoài ra khách hàng còn được cung cấp phần mềm do khách hàng lựa chọn. Bất lợi đối với người mua theo kênh này là chỉ được xem thương hiệu duy nhất của một nhà sản xuất.

5. *Kênh trung gian điện tử.* Người mua có thể vào trang web của người thông tin trung gian người sẽ giới thiệu và so sánh các đặc điểm và giá cả của tất cả các thương hiệu có bán và chỉ dẫn cho khách hàng mua ở đâu với cái giá tốt nhất. Người trung gian điện tử nhận thù lao từ những người quảng cáo, người đặt hàng, hoặc lệ phí khi truy cập. Hiệu quả của người trung gian điện tử là hạ giá của nhà sản xuất, tăng lợi ích cho người tiêu dùng, và trong quá trình đó người trung gian điện tử thu được lợi nhuận cho mình.

Có ý kiến mạnh mẽ cho rằng các kênh phân phối điện tử sẽ thu hút hoạt động kinh doanh nhiều loại sản phẩm và dịch vụ khỏi các kênh dựa vào cửa hàng bán lẻ. Các kênh phân phối dựa vào cửa hàng bán lẻ đang tăng trưởng với tốc độ tăng dân số, chẳng hạn 2%, trong khi các kênh phân phối không dựa vào cửa hàng bán lẻ đang tăng trưởng với tốc độ hai con số. Các thị trường điện tử đem lại nhiều lợi ích cho người mua hàng mà cửa hàng bán lẻ không có. Những lợi ích chính đó là:

- Hoạt động 24 giờ trong ngày và bảy ngày trong tuần
- Không cần phải lái xe, tìm chỗ đậu xe, vào cửa hàng, và nhờ đó tiết kiệm được chi phí và thời gian
- Có nhiều khả năng giá cả thấp hơn

Những bất lợi của các kênh phân phối điện tử là:

- Chờ để nhận hàng đã đặt có khi mất một ngày hoặc lâu hơn
- Không thể tận mắt nhìn thấy và sờ mó sản phẩm trước khi đặt hàng

Benjamin và Wigand đưa ra nhiều dự đoán về các thị trường điện tử:³

1. Khi chi phí thông tin giảm đi, các thị trường được đặc trưng bởi lượng thông tin cao và các chi phí phối hợp sẽ được những người mua ưa thích hơn.
2. Các sản phẩm quen thuộc và được tiêu chuẩn hóa cao sẽ ngày càng được xử lý trong các thị trường điện tử chừng nào mà khách hàng không cần nhìn tận mắt hay sờ trực tiếp.
3. Những sản phẩm cần có sự hỗ trợ của "nhân viên hướng dẫn" sẽ có nhiều cơ hội để bán tại các thị trường điện tử.
4. Các thị trường điện tử sẽ tiến từ trang web một thương hiệu của người tài trợ (chẳng hạn trang web của xe ô-tô Ford) sang trang web nhiều thương hiệu tài trợ.

5. Các công ty có kênh bán hàng phi điện tử thành công cũng sẽ tìm cách thiết lập kênh bán hàng điện tử nếu họ đoán trước tổng lợi nhuận sẽ tăng lên.
6. Sự kết nối điện tử giữa các công ty có nhiều khả năng sẽ tăng lên trong các tình huống sau:
 - a) Khi các nhà mua hàng lớn như Wal-Mart nhìn thấy khoản tiết kiệm lớn từ việc mua hàng tập trung và quản lý kho hàng và yêu cầu các nhà cung cấp phải liên kết điện tử với họ.
 - b) Khi việc tiết kiệm sản xuất từ phương pháp "cung ứng đúng lúc cần đến" (just-in-time) rất lớn đòi hỏi phải có sự kết nối điện tử chặt chẽ giữa nhà sản xuất và các nhà cung cấp.
 - c) Khi các công ty nhận thấy sự tiết kiệm to lớn do số lượng nhà cung cấp ít đi nhưng là nhà cung cấp lớn hơn, những công ty sẽ gắn bó với họ chặt chẽ hơn.

Phán đoán số 2 nêu một điểm đáng chú ý là các sản phẩm quen thuộc được tiêu chuẩn hóa sẽ thích hợp hơn với các kênh phân phối điện tử. Ví dụ, có một trang web với tên *NetGrocer* nơi người mua có thể đặt mua các nhãn hiệu tiêu chuẩn như là xúp Campbell, bột giặt Tide, và các sản phẩm tạp hóa khác; và tất nhiên, người ta có thể đặt mua sách báo, bản nhạc, video, và các sản phẩm khác trên Internet. Nhưng cũng có lập luận cho rằng các kênh điện tử cũng thích hợp cho việc mua các sản phẩm "độ phức tạp cao và thông tin phong phú" như xe hơi và thiết

bị điện tử.⁴ Giả sử một người muốn mua một dàn stereo chất lượng cao. Người đó cần rất nhiều thông tin về các loại nhãn hiệu khác nhau, các đặc điểm, và ý kiến của các chuyên gia. Internet có thể cung cấp thông tin phong phú về các đặc điểm và giá cả và cho phép người mua dễ dàng đưa ra sự lựa chọn cuối cùng.

Về các kênh điện tử, chúng tôi muốn nói đến việc sử dụng phương tiện truyền thông điện tử cho việc thông tin, thảo luận, và đặt hàng, đặc biệt bằng điện thoại, máy vi tính, và ti-vi. Điện thoại là phương tiện truyền thông điện tử đầu tiên để tiếp nhận thông tin và đặt mua hàng. Sự ra đời của Internet làm cho việc thu thập thông tin và đặt hàng trên mạng vi tính được thực hiện. Với sự xuất hiện tới đây của ti-vi tương tác, sẽ có thêm phương tiện truyền thông điện tử khác được đem vào sử dụng. Điều còn chưa được xác định là tính chất phổ biến tương đối trong tương lai của từng loại phương tiện truyền thông điện tử. Chẳng hạn, ngân hàng gặp phải vấn đề này khi muốn cung cấp dịch vụ ngân hàng tại nhà và cần phải xác định lấy gì làm cơ sở, điện thoại, máy vi tính hay ti-vi tương tác. Tất nhiên cuối cùng ba phương tiện truyền thông điện tử này sẽ nhập thành một trang bị với các đặc tính của cả ba phương tiện truyền thông.

Dưới ánh sáng của điều vừa trình bày, các doanh nghiệp ngày nay cần phải làm gì để bảo đảm giành được thắng lợi trong Thời đại Điện tử Mới? Dưới đây là bốn nguyên tắc:

1. XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ TÍCH CỰC MỘT CƠ SỞ DỮ LIỆU KHÁCH HÀNG. Trong thời đại khan hiếm khách hàng

như hiện nay, các công ty cần phải nắm tên tuổi và càng nhiều thông tin hữu ích càng tốt về các khách hàng hiện có và các khách hàng triển vọng. Một cơ sở dữ liệu khách hàng phong phú sẽ đem lại cho công ty một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ. Công ty có thể tìm kiếm và phân loại các nhóm khách hàng và các cá nhân theo khả năng đáp ứng lại một sự chào hàng nhất định hoặc những sự chào hàng đặc biệt được dành riêng. Một cơ sở dữ liệu cho phép việc xác định mục tiêu của một công ty trở nên có hiệu quả hơn rất nhiều.

2. LÀM RÕ VẤN ĐỀ LÀ CÔNG TY PHẢI LÀM CÁCH NÀO ĐỂ TẬN DỤNG ĐƯỢC LỢI THẾ CỦA INTERNET. Một công ty có thể đẩy mạnh sự có mặt của mình trên Internet chỉ ít thông qua bảy cách. Công ty có thể sử dụng Internet để làm nghiên cứu, cung cấp thông tin, tổ chức các diễn đàn thảo luận, mở các lớp đào tạo, thực hiện việc mua bán trên mạng (tức là thương mại điện tử), tổ chức đấu giá hoặc trao đổi trên mạng, và thậm chí chuyển đến khách hàng "các bit." Những khả năng này được liệt kê trên Bảng 11-3. Một công ty nên kiểm tra để biết được tình hình ứng dụng Internet hiện nay của mình, và rồi tính toán về các ứng dụng thêm trong năm tới, trong hai đến năm năm tới, hoặc không bao giờ.

Trang web của công ty cần phải hấp dẫn, hợp lý, và cập nhật nếu muốn thu hút người đọc thường xuyên. Các công ty cũng cần xem xét sử dụng các đồ họa, âm thanh, và video hiện đại. Các công ty cần bổ sung thêm tin tức hoặc các câu chuyện hàng tuần ("chương trình tuần tới: John

Jones gợi ý về chứng khoán nên mua trong tuần"). Trang web cần xây dựng sao cho có thể mang lại nhiều lợi ích, như các trang web của *Federal Express* (khả năng truy tìm vị trí của gói hàng), *Virtual Vineyard* (cung cấp thông tin chuyên môn và người sành điệu hướng dẫn cách chọn rượu vang), *Holiday Inn* (đặt phòng khách sạn qua Internet), hoặc *Visa* (nêu các địa điểm đặt máy rút tiền tự động). Trang web cũng cần xác lập thẩm quyền biên tập: ví dụ, trang web của *Edmund* được coi là trang web tốt nhất để tìm kiếm các đặc điểm và giá cả các loại xe ô-tô. Thẩm quyền biên tập sẽ giúp trang web thu hút các công ty hàng đầu có liên quan là những công ty có thể trả phí quảng cáo trên trang web của công ty.

Công ty cần xem xét trang web của mình một cách nghiêm túc và nêu ra các câu hỏi như: Lý do vì sao người ta truy cập trang web của chúng ta? Trang web của chúng ta có gì hấp dẫn? Tại sao người ta nên trở lại trang web của chúng ta? Tại sao có người muốn quảng cáo trên trang web của chúng ta ? (Xem Bảng 11-4 mô tả hai trang web được coi là sáng tạo).

3. ĐẶT CÁC MẪU QUẢNG CÁO CỦA CÔNG TY LÊN CÁC TRANG WEB CÓ LIÊN QUAN. Công ty cần xem xét các trang web nào mà các khách hàng mục tiêu của mình chắc chắn sẽ truy cập và xem xét đặt các mẫu quảng cáo của mình lên các trang web đó. Nếu các khách hàng mục tiêu là các nhà đầu tư tài chính, công ty nên đặt các mẫu quảng cáo của công ty vào trang web Schwab's *OneSource* và các nguồn cung cấp thông tin tài chính khác. Nếu khách

hàng mục tiêu rộng hơn, công ty nên đặt biểu tượng công ty vào các trang web phổ biến, như *Hot Wired*, *Pathfinder*, *ESPNET SportsZone* hay *Playboy*. Tuy nhiên, công ty có thể phải trả lệ phí cho trang web phổ biến từ 30.000-100.000 đô-la cho ba tháng đặt quảng cáo với diện tích bằng một con tem. Các công ty nên thương lượng, kể cả việc đưa ra đề nghị chỉ trả tiền cho số lần được truy cập, không phải cho việc trưng bày mẫu quảng cáo (P&G luôn đòi điều kiện này).

BẢNG 11-3

Bảy cách sử dụng Internet

-
1. Làm nghiên cứu
 2. Cung cấp thông tin
 - Thông tin về các sản phẩm, dịch vụ, địa điểm, lai lịch của công ty (Coca-Cola)
 - Dịch vụ hỗ trợ khách hàng (PalmPilot)
 - Tư vấn khách hàng (Clinique, Amazon)
 - Các audio/video clip cho các mẫu bản nhạc, sách báo, video
 - Thông tin về nhân viên và đội ngũ bán hàng (Intranet)
 - Hệ thống thông tin những người bán lại (Ford)
 - Cung cấp thông tin chỉ dẫn (của Edmund)
 3. Cung cấp các diễn đàn thảo luận
 4. Cung cấp sự đào tạo
 5. Cung cấp mua bán trực tuyến

— Kênh đặt hàng bổ sung (Dell)

— Kênh chỉ để đặt hàng (CDnow, Amazon)

6. Cung cấp bán đầu giá và trao đổi hàng trực tuyến

7. Cung cấp chuyển hàng “các bit” trực tuyến

1 = Hiện nay, 2 = Năm tới, 3 = 2-5 năm tới, 4 = Không bao giờ

BẢNG 11-4

Hai trang web sáng tạo

Trang web Lexus Automobile

Trang web này hoan nghênh người truy cập đến với “Trung tâm biểu diễn nghệ thuật của Lexus” với một người gác cổng cụ thể, Alex, người đưa ra nhiều phòng trưng bày để khách tham quan:

Phòng trưng bày mẫu mã: thông tin về tính năng xe hơi, sự sang trọng, độ an toàn, phụ tùng, và đặc tính kỹ thuật

Sảnh lớn của đại lý: cung cấp thông tin về đại lý như mã vùng, bang, và các liên kết mạng với trang web của đại lý

Trung tâm kỹ thuật: cung cấp thông tin tóm tắt về những đổi mới về kỹ thuật

Trung tâm sự kiện: liệt kê các sự kiện về ô-tô, văn hóa, và thể thao do Lexus tài trợ

Phòng đọc: cung cấp thông tin cập nhật bao gồm các giải thưởng, các bài báo, và các đánh giá

Phòng dành riêng cho các chủ nhân: một phòng dành riêng cho các chủ sở hữu chiếc xe Lexus nơi có nhiều ưu đãi chỉ dành riêng cho đối tượng này

Khu vực tài chính: giúp khách hàng quyết định mua hay thuê xe hơi thông qua bộ phận Dịch vụ Tài chính của Lexus

Thùng thư điện tử: cung cấp các tập thông tin quảng cáo và đầu mối giao tiếp trực tiếp với Lexus

Giềng ước: mô tả các cam kết của Lexus đối với nhiều hoạt động từ thiện

Trang web của Clinique

Cung cấp thông tin tuyệt vời về mỹ phẩm cho khách hàng

Cung cấp một loạt tư vấn cho cá nhân và các bí quyết làm đẹp, giới thiệu các sản phẩm mới, và thông tin về giá cả

Cung cấp một công cụ giúp khách hàng tự xác định loại da của mình để chọn mỹ phẩm thích hợp

Cung cấp thông tin các cửa hàng chuyên ngành và địa điểm.

(Tuy nhiên, trang web không cung cấp dịch vụ mua bán trên mạng. Điều này có thể làm hại các mối quan hệ với các kênh phân phối hiện có)

Một ví dụ về phương pháp sáng tạo sử dụng các mẫu quảng cáo trên web, Toyota USA đặt mẫu quảng cáo của mình lên trang chủ của *Yahoo* với một hình chiếc xe Camry 1997 với dòng chữ: "Muốn giành được một chiếc Camry mới? Hãy nhấn chuột vào đây." Một người truy cập có thể tham gia cuộc thi bằng cách nhập tên, địa chỉ, số điện thoại, e-mail, loại xe đang dùng, năm sản xuất, kiểu xe, và xe mua hay thuê. Người truy cập cũng có thể yêu cầu cung cấp thông tin về Camry. Và nếu anh ta muốn gặp một đại lý xe Toyota, anh ta sẽ nhận được một phiếu có thể đem đổi lấy thẻ gọi gọi điện thoại đường dài MCI trong thời gian 60 phút.

Ngay cả khi một công ty thất vọng với số lượng truy cập vào trang web của mình, thì mẫu quảng cáo của công ty trên trang web cũng đem lại hiệu ứng tích cực về nhận thức của người truy cập đối với thương hiệu của công ty. Do đó không có gì ngạc nhiên khi các nhà tiếp thị đưa thêm quảng cáo trên mạng là một khoản chính trong kinh phí quảng cáo của mình. "Trong số 100 nhà quảng cáo hàng đầu trong nước... hết 46 đã mua quảng cáo trên trang web và hầu như tất cả đều có trang web của công ty."

4. DỄ DÀNG TIẾP CẬN VÀ PHẢN HỒI NHANH CHÓNG CÁC YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG. Các khách hàng có yêu cầu cao đối với sự phản hồi nhanh chóng và đầy đủ của doanh nghiệp về những câu hỏi và thắc mắc của họ gửi đến công ty bằng điện thoại hay qua thư điện tử. Hãng American Online đã bị một vụ tiếng dữ đồn xa vào năm 1997 khi các thành viên không thể truy cập vào mạng hay liên hệ được với nhà cung cấp để được hỗ trợ. Các công ty máy tính và phần mềm thường làm tốt việc bán các sản phẩm của mình nhưng thường làm dở việc cung cấp dịch vụ hỗ trợ đầy đủ cho khách hàng để trả lời vô số các câu hỏi mà người mua thắc mắc về các sản phẩm kỹ thuật cao.

Sony là trường hợp ngoại lệ. Công ty đã xử lý vấn đề này bằng cách bán máy vi tính xách tay kèm theo dịch vụ Sony trên mạng (SOS). Một quảng cáo của công ty viết như sau:

Các máy vi tính đã đi được một bước dài. Nhưng việc nhận được sự trợ giúp thì không. Tức là, trước khi chúng tôi thiết lập ra Dịch vụ Sony trên mạng (SOS). Nói một cách đơn

giản, nếu bạn gặp vấn đề rắc rối, chúng tôi sẽ giúp bạn giải quyết rắc rối đó. Trên thực tế, chúng tôi thậm chí làm việc đó mà không cần sự giúp đỡ của bạn... Với sự cho phép của bạn, chúng tôi sẽ đi vào máy vi tính của bạn, quan sát xung quanh, và khắc phục bất cứ sự cố nào xảy ra. (Và chúng tôi có thể làm điều đó từ cách xa hàng ngàn cây số.) Tất cả những điều bạn phải làm là chỉ cần nhấn con chuột vào biểu tượng nhỏ xíu của chúng tôi và thế là máy vi tính của bạn sẽ gọi đến trung tâm dịch vụ của chúng tôi. Và từ đó mọi chuyện sẽ do chúng tôi xử lý.

Việc thiết lập sự liên lạc bằng thư điện tử trực tiếp trên trang web có thể sẽ phản tác dụng nếu công ty chưa sẵn sàng cho việc phản hồi đầy đủ yêu cầu của khách hàng. Các trụ sở tại Hoa Kỳ của hãng Volvo là một trong các nơi đầu tiên thực hiện việc cho tiếp cận trực tiếp qua thư điện tử trên trang web của nó. Tuy nhiên, thỉnh thoảng họ nhận được các bức thư như thế này: "Trang web đẹp đấy, nhưng cái cửa mui xe chiếc 850 của tôi bị hỏng." Volvo đã không cử đủ nhân viên để lo giải quyết những vấn đề đó và thay vào đó đã quyết định bỏ phần liên hệ qua thư điện tử trên trang web của mình.

Bảng 11-5 tóm tắt các kiểu thay đổi cách tiếp thị truyền thống do tác động của tiếp thị điện tử.

BẢNG 11-5

Tiếp thị sẽ thay đổi như thế nào với tiếp thị điện tử

<i>Hoạt động tiếp thị</i>	<i>Tiếp thị truyền thống</i>	<i>Tiếp thị điện tử</i>
Quảng cáo	Chuẩn bị ấn phẩm, video hay bản sao âm thanh và sử dụng các công cụ truyền thông tiêu chuẩn như truyền hình, phát thanh, báo và tạp chí. Thông thường chỉ có nếu được thông tin rất hạn chế.	Thiết kế một lượng thông tin đầy đủ và đưa vào trang web của công ty và mua các mẫu quảng cáo trên các trang web khác
Dịch vụ khách hàng	Cung cấp dịch vụ năm ngày trong tuần, tám giờ trong ngày tại cửa hàng hoặc qua điện thoại để phản hồi các cuộc gọi của khách hàng; cung cấp dịch vụ tại chỗ để bảo dưỡng hay sửa chữa thiết bị	Cung cấp dịch vụ bảy ngày trong tuần, 24 giờ trong ngày; chuyển giải pháp cho khách hàng bằng điện thoại, fax, hay e-mail; thực hiện đối thoại trên mạng; giải quyết vấn đề sửa chữa từ xa thông qua việc chẩn đoán tình trạng máy tính.
Bán hàng	Gọi điện thoại hay đến gặp khách hàng triển vọng hay khách hàng và trưng bày sản phẩm thật hoặc dùng thiết bị chiếu hình ảnh	Tiến hành hội nghị từ xa với khách hàng triển vọng và trưng bày sản phẩm trên màn hình máy vi tính của khách
Nghiên cứu tiếp thị	Sử dụng các cuộc phỏng vấn cá nhân, các nhóm tiêu điểm, các cuộc thăm dò bằng gửi thư hay điện thoại	Sử dụng các nhóm báo chí để đối thoại và phỏng vấn và các câu hỏi điều tra bằng thư điện tử

Các câu hỏi để suy nghĩ

Tốc độ thay đổi nhanh chóng trong Thời đại Thông tin đặt ra nhiệm vụ cấp bách đối với mỗi công ty là phải dành thời gian thích đáng để nghiêm túc nhìn vào tương lai và xem mình cần thích nghi như thế nào để có thể tồn tại và phát triển. Các công ty cần trả lời các câu hỏi sau đây trong khi cố gắng để định hình tương lai của mình trong thế kỷ XXI.

1. Công ty của bạn đã chuẩn bị cho một kịch bản về hoạt động kinh doanh của công ty sẽ ra sao trong vòng năm năm tới? Những đối thủ nào trong môi trường công việc sẽ được lợi hoặc bị hại bởi cuộc Cách mạng Thông tin? Lợi nhuận sẽ tìm ở đâu trong chuỗi giá trị này?
2. Công ty của bạn đã chuẩn bị một trang web cung cấp thông tin về sản phẩm và về công ty của bạn hay chưa? Trang web của bạn có sức hấp dẫn gì thêm hoặc có lợi ích gì thêm để lôi kéo người ta trở lại trang web?
3. Công ty bạn có tạo thuận lợi dễ dàng nhất cho các khách hàng triển vọng và các khách hàng của mình để nêu câu hỏi, góp ý hay phàn nàn công ty? Công ty của bạn có thể phản hồi các ý kiến của khách hàng nhanh chóng đến mức độ nào?
4. Công ty bạn có xây dựng một cơ sở dữ liệu đầy đủ về tên tuổi và hồ sơ của các khách hàng triển vọng/ khách hàng, các đại lý và các nhà cung cấp?

5. Công ty có thiết lập mạng thông tin nội bộ Intranet cho các cá nhân trong công ty để liên hệ điện tử với nhau và liên hệ với ngân hàng dữ liệu trung tâm của công ty?
6. Công ty bạn có thiết lập mạng thông tin với bên ngoài Extranet để kết nối với các khách hàng lớn, nhà phân phối và các nhà cung cấp?

Phụ lục

Các đặc điểm, các chiến lược thành công, và các vai trò của phòng tiếp thị trong các doanh nghiệp thuộc các ngành nghề khác nhau

MẶC DÙ NẾP NGHĨ VỀ TIẾP THỊ và các quy trình tiếp thị là phổ quát, mỗi doanh nghiệp và thị trường có những đặc điểm cụ thể khác nhau. Một nhà tiếp thị có tài buôn bán thiết bị hạng nặng cần có kiến thức và quy trình tư duy mới nếu anh ta hoặc chị ta muốn chuyển sang buôn bán hàng hóa. Ở đây chúng tôi liệt kê, cho nhiều thị trường kinh doanh, các đặc điểm cụ thể của chúng, các nhân tố thành công có tính chiến lược, và vai trò của phòng tiếp thị trong mỗi trường hợp.

I. Bán dự án lớn

A- Các ví dụ: bán các hệ thống quốc phòng, các nhà máy điện, các cây cầu lớn, các hệ thống máy vi tính lớn

B- Các đặc điểm:

1. Đòi hỏi một chu kỳ bán hàng dài hạn (từ sáu tháng đến hai năm) và sự kiên nhẫn lớn
2. Thường đòi hỏi một đội ngũ bán hàng đa chức năng (bán hàng, kỹ thuật, điều hành, tài chính, quản lý cấp cao, bộ phận về an toàn)
3. Có thể có một trường hợp đấu thầu hoặc yêu cầu đưa ra đề nghị
4. Quyết định mua hàng do một nhóm người ở cấp cao quyết định
5. Thường có liên quan đến các cân nhắc chính trị cũng như kinh tế

C- Các chiến lược thành công:

1. Mối quan hệ và sự tin cậy là yếu tố then chốt cho sự thành công.
2. Nhân viên bán hàng kết thân với nhiều người của công ty mua hàng; tiếp thị quan hệ.
3. Đội bán hàng cần có khả năng gây ảnh hưởng đến mọi cấp trong công ty của mình để có thể có sự đáp ứng nhanh nhất.
4. Sẽ có ích rất nhiều nếu chủ tịch công ty tham gia vào đội bán hàng.
5. Giá đấu thầu cần được xác định tính đến bối cảnh việc kinh doanh sau đó có giá trị như thế nào trong vòng đời của khách hàng; nhắm vào các hợp đồng nhiều năm; tuy nhiên vẫn có nhiều trường hợp bán

dự án ngắn hạn là cần thiết để đáp ứng các mục tiêu của năm nay.

6. Đội bán hàng cần nghiên cứu kỹ các tiêu chuẩn mua hàng của khách hàng và cần phải xác định đối thủ cạnh tranh nào sẽ tham gia đấu thầu và những điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ.
7. Cần hiểu rõ việc kinh doanh của khách hàng và việc kinh doanh của khách hàng của họ.
8. Cần tiến hành việc bán dịch vụ tư vấn và bán giải pháp.
9. Giải pháp cần nêu rõ làm cách nào có thể biến các đặc điểm/chức năng/lợi ích thành giá trị cho khách hàng.

D- Vai trò của phòng tiếp thị

1. Phân tích chi phí và giá cả và các mô hình định giá sáng tạo
2. Biết cách sử dụng buôn bán đối lưu và nắm chắc tình hình biến động tỷ giá hối đoái
3. Cung cấp nghiên cứu tiếp thị và thông tin cạnh tranh
4. Đánh giá hành vi mua hàng của khách hàng và ảnh hưởng
5. Một phòng tiếp thị hạn chế và một đơn vị thương mại mạnh về tiếp thị chiến thuật; những người làm thương mại cần có hệ thống thông tin để giúp họ đưa ra chào hàng sinh lời và tạo điều kiện giao tiếp liên tục cho đội; các mô hình tái tạo “nếu-thì” để phát triển các giải pháp cho khách hàng

6. Xây dựng thương hiệu và bản sắc của công ty
7. Xác định các hậu quả chiến lược đối với doanh nghiệp

II. Bán thiết bị nặng

- A- Các ví dụ: bán xe tải, máy kéo, máy in, các máy chủ
- B- Các đặc điểm: phụ thuộc vào bán một lần hay lặp lại
- C- Các chiến lược thành công:
 1. Phân khúc thị trường thành các loại người mua và các yêu cầu đối với thiết bị
 2. Lựa chọn các phân khúc mục tiêu để đáp ứng và không trải ra quá mỏng trên một dòng sản phẩm quá rộng
 3. Thiết kế sản phẩm đúng và sự định vị giá trị toàn diện
 4. Phát triển một dịch vụ hậu mãi mạnh (phụ tùng và dịch vụ), vì thời gian sử dụng về sau chi phí cao và tuổi thọ thiết bị dài và cần dịch vụ hậu mãi mạnh
 5. Quyết định giá cả tùy theo việc tính toán lời trên cơ sở bán thiết bị hay bán phụ tùng và dịch vụ hậu mãi
 6. Xây dựng một chương trình đào tạo tốt cho đại lý và có mạng lưới đại lý mạnh và trung thành
 7. Xây dựng chế độ bảo hành mạnh đáp ứng tiêu chuẩn ngành và phù hợp với uy tín về độ tin cậy và độ lâu bền
 8. Xây dựng đội ngũ bán hàng mạnh để phục vụ các đại lý và cũng cần phát triển hạ tầng công nghệ thông

tin để hỗ trợ các đại lý, tạo niềm tin về năng lực kỹ thuật của các đại lý và giảm bớt chi phí trực tiếp đối với đội ngũ bán hàng

9. Xây dựng hệ thống ưu đãi cho các đại lý để họ tập trung phục vụ và đánh giá kết quả hoạt động của họ
10. Năng lực xây dựng một định vị thương hiệu mạnh và một đội ngũ nhân viên mạnh
11. Việc lắp đặt thiết bị tốt và các chương trình loại bỏ sai sót
12. Các chương trình huấn luyện khách hàng tốt
13. Sẵn sàng điều chỉnh thiết bị và dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng lớn

D- Vai trò của phòng tiếp thị

1. Phát triển sự phân khúc thị trường, các chiến lược mục tiêu và định vị tốt
2. Các chương trình thông tin tiếp thị mạnh cho các đại lý và người sử dụng cuối cùng
3. Các chương trình phản hồi mạnh đối với đại lý và khách hàng để biết các mục tiêu có thực hiện được hay không

III. Bán các hàng hóa công nghiệp

A- Các ví dụ: bán các nguyên liệu, định ôc, các chi tiết máy, giấy, các container, các chất tẩy rửa.

B- Các yếu tố thành công:

1. Phải xây dựng một dãy sản phẩm đầy đủ và sẵn sàng cho việc cung cấp theo yêu cầu của khách hàng
2. Phải phấn đấu trở thành nhà sản xuất có giá thành thấp
3. Quan trọng là đạt được mức độ hoàn hảo trong điều hành (độ tin cậy cao trong việc giao hàng đúng hạn và chất lượng sản phẩm và kết quả)
4. Xây dựng thương hiệu trên cơ sở dẫn đầu công nghệ
5. Huấn luyện việc sử dụng sản phẩm và hỗ trợ ứng dụng
6. Không ngừng cải thiện sản phẩm - nhẹ hơn, nhanh hơn, rẻ hơn, tốt hơn, mạnh hơn, sáng hơn...
7. Cần phải xây dựng mạng lưới các nhà phân phối và đại lý mạnh và bắt họ chú ý nhiều hơn đến việc góp ý cho sản phẩm của công ty
8. Lực lượng bán hàng cho nhà phân phối tìm kiếm hợp đồng, có thể phải qua đấu thầu; sau đó là đặt hàng lại tự động để các nhân viên bán hàng dành nhiều thời gian tìm kiếm khách hàng hơn là duy trì khách hàng cũ
9. Biết cách nhận diện tác động của giá trị sản phẩm đến lợi nhuận của khách hàng

C- Vai trò của phòng tiếp thị

1. Phối hợp các hoạt động R&D để hỗ trợ khách hàng
2. Xác lập một dãy giá bán cho bộ phận bán hàng xử lý

3. Phối hợp với lực lượng bán hàng, thiết kế các chiến dịch tiếp thị và quảng cáo và tham gia hội chợ thương mại
4. Cần có người quản lý sản phẩm, người quản lý phân khúc, và một đội ngũ bán hàng mạnh
5. Xây dựng các cơ chế liên hệ ngược để đo lường nhu cầu và sự hài lòng của khách hàng
6. Có thể cần đến hai cơ cấu: một cơ cấu kiểu dự án để (ví dụ) giành được hợp đồng cung cấp sản phẩm liên tục cho nhà sản xuất ô-tô như là sơn, và một cơ cấu người bán hàng để đáp ứng yêu cầu bình thường của khách hàng và bảo đảm làm cho khách hàng hài lòng

IV. Tiếp thị nhà cung cấp trực tiếp liên tục

A- Các ví dụ: Cung cấp liên tục hàng cho một OEM; P&G cung cấp cho Wal-Mart

B- Các chiến lược thành công:

1. Đặt địa điểm gần khách hàng hoặc chỉ ít cung cấp hệ thống phân phối tốt, hàng lúc nào cũng có
2. Điều chỉnh nhà xưởng và hệ thống giao hàng theo yêu cầu của khách hàng
3. Bảo đảm một hợp đồng dài hạn hoặc mối quan hệ làm ăn tốt
4. Nhà cung cấp phải có khả năng không ngừng cải thiện năng suất lao động trong khi giảm chi phí và giá thành theo thời gian

5. Nhà cung cấp cần dự tính được các nhu cầu của khách hàng, sử dụng hệ thống bổ sung thêm hàng tự động mà không cần yêu cầu khách hàng đặt hàng
 6. Bán trực tiếp cho khách hàng lớn và sử dụng các nhà phân phối để đến tay các khách hàng nhỏ. Cung cấp cho cả hai thông tin tiếp thị tốt và sự hỗ trợ cần thiết
- C- Vai trò của phòng tiếp thị: tương tự vai trò của phòng tiếp thị trong tiếp thị dự án

V. Tiếp thị của hàng việc làm

- A- Các ví dụ: sản xuất theo hợp đồng, các cửa hàng sửa chữa
- B- Các chiến lược thành công:
1. Khả năng làm theo yêu cầu của khách hàng
 2. Một hệ thống sản xuất linh hoạt
- D- Vai trò của phòng tiếp thị
1. Không quan trọng; hầu hết các thương vụ đến từ một lực lượng bán hàng kỹ thuật
 2. Cung cấp "các công cụ bán hàng": các bảng dữ liệu, v.v...

VI. Các dịch vụ công nghiệp

- A- Các ví dụ: bán các dịch vụ làm sạch nhà xưởng, các dịch vụ làm lương, cần tin, bảo vệ canh gác ban đêm
- B- Các chiến lược thành công:

1. Độ tin cậy của dịch vụ và độ chính xác của dịch vụ vượt quá mong đợi của khách hàng
2. Giá cả và thời gian phải ít hơn so với khách hàng tự làm
3. Khả năng cung cấp dịch vụ linh hoạt (bảy ngày trong tuần)

C- Vai trò của phòng tiếp thị

1. Phát triển một thương hiệu cho dịch vụ để tạo sự tin cậy
2. Thông báo cho khách hàng chi phí thực nếu họ tự làm

VII. Các dịch vụ chuyên ngành

A- Các ví dụ: bán các dịch vụ ngân hàng, dịch vụ bảo hiểm

B- Các chiến lược thành công:

1. Chuyên môn kỹ thuật
2. Tốc độ giải quyết công việc và báo cáo
3. Giá cạnh tranh
4. Quản lý quan hệ với khách hàng và các bên có liên quan

C- Vai trò của phòng tiếp thị

1. Phải xác định các phân khúc tốt nhất để nhắm vào và giúp xây dựng các danh mục dịch vụ chiến lược
2. Giúp xây dựng các cơ sở dữ liệu chuyên nghiệp
3. Quảng bá các điểm nổi bật của công ty

VIII. Dịch vụ viễn thông

A- Các ví dụ: bán các dịch vụ viễn thông cho thị trường khách sạn

B- Các chiến lược thành công:

1. Kiến thức về thị trường, các ứng dụng, và các vấn đề
2. Hỗ trợ tổ chức đó phục vụ cho thị trường mục tiêu
3. Các giải pháp cả gói (không chỉ về sản phẩm và giá cả)

C- Vai trò của phòng tiếp thị

1. Quản lý và cung cấp cả gói
2. Các sự kiện khách hàng để xây dựng quan hệ
3. Nâng cao hình ảnh trong thị trường

IX. Các dịch vụ tài chính bán sỉ

A- Các ví dụ: xử lý thẻ tín dụng, bảo hiểm vốn vay, cung cấp bảo lãnh, quản lý kế hoạch hưu trí cho cá nhân

B- Các đặc điểm:

1. Khối lượng lớn, chi phí thấp
2. Hàm lượng hệ thống/công nghệ cao
3. Người mua hàng thành thạo (có thể bao gồm RFP)
4. Giảm công việc hành chính rất quan trọng đối với người bán lẻ

C- Các chiến lược thành công

1. Quan trọng là đạt được sự hoàn hảo trong điều hành

2. Tăng thị phần để duy trì vị trí giá thành thấp
3. Dây chuyền sản phẩm cải tiến và mở rộng
4. Các hệ thống xử lý linh hoạt và có phản theo yêu cầu của khách
5. Hiểu rõ kinh doanh bán lẻ đủ để tiến hành chương trình huấn luyện cho lực lượng bán lẻ

D- Vai trò của phòng tiếp thị

1. Cung cấp chương trình chuyên nghiệp và hỗ trợ giá trị gia tăng thông qua quản lý các mối quan hệ
2. Đàm phán giá cả và các thông số của hợp đồng
3. Phối hợp việc lắp đặt khách hàng/sản phẩm mới
4. Phối hợp việc quản lý các mối quan hệ/khả năng sinh lợi của khách hàng

X. Bán đặc điểm kỹ thuật

A- Các ví dụ: bán các sản phẩm riêng lẻ cho các dự án xây dựng lớn

B- Các đặc điểm:

1. Chu kỳ bán hàng dài (sáu tháng đến hai năm)
2. Người ra quyết định không phải là người mua cuối cùng

C- Các chiến lược thành công

1. Hiểu rõ và có quan hệ gần gũi với các kỹ sư chuyên ngành/tư vấn là những người có ảnh hưởng ban đầu và việc phủ quyết cuối cùng

2. Sau khi đạt được một đặc điểm kỹ thuật ở các giai đoạn thiết kế đầu tiên, sẽ đeo đuổi suốt quy trình cho đến nhà thầu/người sử dụng cuối cùng để bảo đảm nó được giữ vững
3. Trở thành một phần của đội thiết kế dự án

D- Vai trò của phòng tiếp thị

1. Nghiên cứu, theo dõi các dự án lớn
2. Tăng cường giao tiếp tiếp thị trong quy trình dự án
3. Định giá cả trên cơ sở giá trị, chi phí và tiết kiệm lao động
4. Đánh giá và tăng cường mức độ phục vụ khách hàng

CÁC CHÚ THÍCH

1. Xây dựng các doanh nghiệp có lãi thông qua tiếp thị đẳng cấp thế giới

1. Adrian J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
2. Marshall McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man* (London: Routledge và Kegan Paul, 1964).
3. Nicholas Negroponte, *Being Digital* (New York: Knopf, 1995).
4. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990).
5. Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, tháng 11 & tháng 12-1996, trang 61-78
6. Xem Robert E. Wayland và Paul M. Cole, *Customer Connections: New Strategies for Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

2. Dùng tiếp thị để hiểu rõ, tạo ra, thông tin, và cung cấp các giá trị

1. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: Dutton, 1986).

2. Peter Clothier, *Multi-level Marketing: A Practical Guide to Successful Network Selling* (London: Koan Page, 1990).
3. Wendell R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, tháng 7-1956, trang 3-8.
4. Robert Blattberg và John Deighton, "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability," *Sloan Management Review*, 33, số 1 (1991): 5-14.
5. Robert E. Linnerman và John L. Stanton, Jr., *Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller* (New York: McGraw-Hill, 1991).
6. Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
7. B. Joseph Pine II, *Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993). Xem thêm Marc H. Meyer và Alvin P. Lehnerd, *The Power of Product Platforms* (New York: The Free Press, 1997).
8. Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: The Free Press, 1985).
9. Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); và *idem*, *Managing Marketing Linkages: Text, Cases, and Readings* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996).
10. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, UK: Capstone, 1998).
11. Simon Knox và Stan Maklan, *Competing on Value: Bridging the Gap Between Brand and Customer Value* (London: Financial Times, 1998).

3. Nhận diện các cơ hội thị trường và phát triển việc đưa ra các giá trị đã nhắm đến

1. Xem trường hợp của Ikea trong Robert D. Buzzell, John A. Quelch, và Christopher Bartlett, *Global Marketing Management: Cases and Readings*, ấn bản thứ ba (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1995), trang 69-95.
2. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value Through Services* (Oxford, UK: Butterworth Heinemann, 1994).
3. Igor Ansoff, "Strategies For Diversification," *Harvard Business Review*, tháng 9 & tháng 10-1957, trang 114.
4. Modesto A. Madique và Billie Jo Zirger, "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry," *IEEE Transactions on Engineering Management*, tháng 11-1984, trang 192-203.
5. Để thêm chi tiết, xem Evan I. Schwartz, *Webonomics: Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web* (New York: Broadway Books, 1997), trang 98-101.
6. Madique và Zirger, "Study of Success and Failure in Product Innovation."

4. Phát triển sự định vị giá trị và xây dựng tài sản thương hiệu

1. Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).
2. Michael Treacy và Fred Wiersema, *The Disciplines of Marketing Leaders* (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1994).
3. Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (New York: Free Press, 1994).

4. Robert Spector và Patrick D. McCarthy, *The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company* (New York: John Wiley & Sons, 1997).
5. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (New York: HarperCollins, 1989).

5. Phát triển và sử dụng tình báo thị trường

1. Xem Christina Del Valle, "They Know Where You Live - and How You Buy," *Business Week*, ngày 7-2-1994, trang 89.
2. Faith Popcorn và Lys Marigold, *The Popcorn Report* (New York: HarperBusiness, 1992), và *Clicking: 16 Trends to Future Fit Your Life, Your Work, Your Business* (New York: HarperCollins, 1996).
3. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York: Free Press, 1994).
4. Michael R. Leenders và David L. Blenkhorn, *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship* (New York: Free Press, 1988).
5. Xem Jeffrey H. Dyer, "How Chrysler Created an American Keiretsu," *Harvard Business Review*, tháng 7 & tháng 8-1996, trang 42-56.
6. Xem George W. Columbo, *Sales Force Automation* (New York: McGraw-Hill, 1994) và Thomas Siebel và Michael Malone, *Virtual Selling: Going Beyond the Automated Sales Force to Achieve Total Sales Quality* (New York: The Free Press, 1996).
7. Xem Eric von Hippel, *The Sources of Information* (New York: Oxford University Press, 1988).
8. Philip Kotler, "A Design for the Firm's Marketing Nerve Center," *Business Horizons*, Mùa Thu 1966, trang 63-74.

9. Xem Gilbert A. Churchill, Jr., *Marketing Research: Methodological Foundations*, ấn bản thứ sáu (Fort Worth, TX: Dryden, 1994).
10. Xem Gary L. Lilien và Arving Rangaswamy, *Marketing Engineering: Computer-assisted Marketing Analysis and Planning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).
11. Bradley T. Gale, *Managing Customer Value* (New York: Free Press, 1994).

6. Thiết kế tổ hợp tiếp thị

1. Neil H. Borden, "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, tháng 6-1964, trang 197-208.
2. Philip Kotler, "Megamarketing," *Harvard Business Review*, tháng 3 & tháng 4-1986, trang 117-124.
3. Robert Lautenborn, "New Marketing Litany: 4 P's Passé; C-Words Take Over," *Advertising Age*, ngày 1-10-1990, trang 26.
4. Xem Bernd Schmitt và Alex Simonson, *Marketing Aesthetics* (New York: Free Press, 1997).
5. Robert J. Dolan, "Power Pricing Policies," bài thuyết trình, Harvard Business School, ngày 17-6-1997.
6. Xem Michael V. Marn và Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit," *Harvard Business Review*, tháng 9 & tháng 10-1992, trang 84-94.
7. Ernest Glad và Hugh Becker, *Activity-based Costing and Management* (New York: John Wiley & Sons, 1996).
8. Xem "Shootout at PC Corral, Texan Computer Giants Dell and Compaq Do Battle," *U.S. News & World Report*, ngày 23-6-1997, trang 37-38.

9. Thực ra Tattered Cover, một hiệu sách độc lập tại Denver, đã tiên phong mở ra loại nhà sách lớn có định hướng hiểu khách hiện đại trước khi Barnes & Noble xuất hiện. Xem Leonard Berry, *On Great Service* (New York: Free Press, 1995).
10. Xem Louis W. Stern và Frederick D. Sturdivant, "Customer-driven Distribution Systems," *Harvard Business Review*, tháng 7 & tháng 8-1987, trang 34-41.
11. Don E. Schultz và Jeffrey S. Walters, *Measuring Brand Communication* (New York: Association of National Advertisers, 1997).
12. Xem Robert C. Blattberg và Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990).
13. Xem Regis McKenna, *The Regis Touch* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1985); và Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).
14. George W. Columbo, *Sales Force Automation* (New York: McGraw-Hill, 1994).
15. Để có thêm các dữ liệu và phát hiện thú vị về việc quản lý khách hàng chủ yếu, xem Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel, và Michael A. Pusateri, "The Strategic Sales Force," trong *Marketing Management*, Mùa Hè 1997, trang 29-34.
16. Peter R. Peacock, "Data Mining in Marketing: Part 1," *Marketing Management*, Winter 1998, trang 9-18; "Part 2," Mùa Xuân 1998, trang 15-25.

7. Tìm kiếm, giữ chân, và nuôi dưỡng khách hàng

1. Xem John Goodman, "Complaint Handling in America," nghiên cứu của Technical Assistance Research Program (TARP), U.S. Office of Consumer Affairs, 1986.

2. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988) và *SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996).
3. William A. Sheriden, *Marketing Ownership: The Art and Science of Becoming #1* (New York: Amacom, 1994), và Carl Sewell và Paul Brown, *Customers for Life* (New York: Pocket Books, 1990).
4. Các tác giả khác đã đề xuất các giai đoạn phát triển khách hàng khác. Xem Murray Raphael và Neil Raphael, *Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Fulltime Advocates of Your Business* (New York: HarperBusiness, 1995); và Jill Griffin, *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It* (New York: Lexington Books, 1995).
5. Xem Goodman, "Complaint Handling in America."
6. Như trên.
7. Timothy W. Furstahl, "My Employees Are My Service Guarantee," *Harvard Business Review*, tháng 7 & tháng 8-1989, trang 29-34.
8. Frederick f. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
9. Xem Kenneth Blanchard, *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service* (New York: William Morrow & Co., 1993).
10. Regis McKenna, *The Regis Touch* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1985), và *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991). Xem thêm Jerry R. Wilson, *Word-of-Mouth Marketing* (New York: John Wiley, 1991).
11. Xem Sherden, *Market Ownership*, trang 77.

8. Thiết kế và cung cấp nhiều giá trị khách hàng hơn

1. Một công ty sử dụng chiến lược lý thuyết kinh nghiệm đem lại hiệu quả sẽ có thể làm tăng quy mô của nó trong công nghệ hiện tại nhưng có thể sẽ dễ bị tấn công bởi một công ty sử dụng công nghệ mới có chi phí thấp hơn. Mặt khác liệu sự giảm chi phí dựa trên kinh nghiệm có giảm nhanh như mong đợi hay không. Cuối cùng, lý thuyết này sẽ không mang lại các kết quả mong đợi nếu hai công ty hoặc nhiều hơn thế quyết định cạnh tranh trên cơ sở theo lý thuyết kinh nghiệm.
2. Xem "Shootout at PC Corral: Texan Computer Giants Dell and Compaq Do Battle," *U.S. News & World Report*, ngày 23-6-1997, trang 37-38.
3. Thuật ngữ này xuất hiện lần đầu trong *Future Perfect* của Stanley M. Davis (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1987). Sau đó chủ đề này được nghiên cứu sâu bởi B. Joseph Pine, người đã xuất bản những phát hiện của mình trong *Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
4. Xem Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), trang 116.
5. Xem Fred Wiersema, *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together* (Santa Monica, CA.: Knowledge Exchange, 1996).
6. Xem Christopher W. L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (New York: Amacom, 1993).

9. Lập kế hoạch và sắp xếp tổ chức để tiếp thị có hiệu quả hơn

1. Xem Thomas V. Bonoma và Benson P. Shapiro, *Industrial Market Segmentation: A Nested Approach* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, tháng 6-1983).

2. Xem Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1995).
3. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, và Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Pulling It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL.: NTC Publishing Co., 1993).
4. Michael Hammer và James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperCollins, 1993).

10. Đánh giá và kiểm soát kết quả tiếp thị

1. Robert Kaplan và David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
2. Xem Philip Kotler, William Gregor, và William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review*, Mùa Đông 1989, trang 49-62.
3. Có thể liên lạc với Copernicus tại www.copernicusmarketing.com.

11. Thích ứng với Thời đại mới của Tiếp thị điện tử

1. Xem Stanley M. Davis, *Future Perfect* (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1986).
2. Susan Gregory Thomas, "The Networked," *U.S. News & World Report*, ngày 1-12-1997, trang 66.
3. Robert Benjamin và Rolf Wigand, "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway," *Sloan Management Review*, Mùa Đông 1995, trang 31-41.

4. Evan I. Schwartz, *Webonomics: Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web* (New York: Broadway Books, 1997), trang 92-116.
5. Debra Aho Williamson, "Web Ads Mark 2nd Birthday with Decisive Issues Ahead," lấy từ trang web *Advertising Age*, ngày 5-9-1997.
6. Schwartz, *Webonomics*, trang 48.

TỦ SÁCH SAIGON TIMES BOOKS

Sách Quản trị kinh doanh

1- Thị trường, chiến lược, cơ cấu

Tác giả: Tôn Thất Nguyễn Thiêm

2- Dấu ấn thương hiệu: Tài sản và giá trị - Tập 1

Tác giả: Tôn Thất Nguyễn Thiêm

3- Dấu ấn thương hiệu: Tài sản và giá trị - Tập 2

Tác giả: Tôn Thất Nguyễn Thiêm

4- Doanh nhân viết

Nhiều tác giả - Chủ biên: Thục Đoan

5- Tái lập công ty

Tác giả: Michael Hammer & James Champy -

Người dịch: Vũ Tiến Phúc

6- Tư duy lại tương lai

Nhiều tác giả - Rowan Gibson biên tập - Người dịch:

Vũ Tiến Phúc, Dương Thủy & Phi Hoàng

7- Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI

Tác giả: Peter F. Drucker - *Người dịch:* Vũ Tiến Phúc

8- Mục tiêu - Quá trình liên tục cải tiến

Tác giả: Eliyahu M. Goldratt & Jeff Cox - *Người dịch:*

Phạm Vũ Lửa Hạ

9- Quảng cáo thoái vị & PR lên ngôi

Tác giả: Al Ries & Laura Ries

Người dịch: Vũ Tiến Phúc, Trần Ngọc Châu, Lý Xuân Thu

10- Năm rối loạn chức năng ở một nhóm lãnh đạo

Tác giả: Patrick Lencioni - *Người dịch:* Vũ Tiến Phúc & Nguyễn Văn Thắng

11- Chết vì hội họp

Tác giả: Patrick Lencioni - *Người dịch:* Danh Văn & Xuân Nguyễn

12- Bốn nỗi ám ảnh một nhà quản trị tài ba

Tác giả: Patrick Lencioni - *Người dịch:* Huỳnh Hoa

13- Năm điều cấm dỗi giám đốc

Tác giả: Patrick Lencioni - *Người dịch:* Nguyễn Văn Phú

14- Tiếp thị phá cách

Tác giả: Philip Kotler - *Người dịch:* Vũ Tiến Phúc

15- Mười sai lầm chết người trong tiếp thị

Tác giả: Philip Kotler - *Người dịch:* Dương Thủy

16- Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z - 80 khái niệm nhà quản lý cần biết

Tác giả: Philip Kotler - *Người dịch:* Lê Hoàng Anh

Ngoài ra, bạn đọc có thể xem toàn bộ hơn 80 tựa sách của tủ sách Saigon Times Books được giới thiệu trên trang web: www.saigontimes.com.vn

KOTLER BÀN VỀ TIẾP THỊ

Tác giả: Philip Kotler

Người dịch: Vũ Tiến Phúc

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. QUÁCH THU NGUYỆT

Hiệu đính:

DƯƠNG THỦY

Biên tập:

THÀNH NAM - KIM TUYẾN

Bìa:

THÙY TRINH

Sửa bản in:

THANH BÌNH

Kỹ thuật in:

XUÂN THẾ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9350973 - 9316211 - 84655395 - 84655396

Fax: 84. 8. 8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội

ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544

E-mail: uanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 13,5x20,5cm. Số: 59-2007/CXB/1045-201/Tre. Quyết định xuất bản số: 761A/QĐ-Tre, ngày 02 tháng 08 năm 2007. In 3.000 cuốn, tại Xí nghiệp In Nguyễn Minh Hoàng. ĐC: 100 Lê Đại Hành, P.7, Q.11, TP.HCM. ĐT: 8555812. In xong và nộp lưu chiểu tháng 08 năm 2007.

thị trường hay làm thế nào để cạnh tranh được với các đối thủ có giá bán thấp hơn. Bạn đọc sẽ tìm thấy một kho tàng các chiến lược và chiến thuật tiên tiến nhất có thể đem áp dụng ngay cho những thách thức của thế kỷ XXI như là cắt giảm chi phí lớn trong việc tìm kiếm khách hàng và giữ được sự trung thành của khách hàng hiện có.

Nếu chiến lược tiếp thị của bạn hiện không có kết quả, thì kho báu các phát kiến của Kotler sẽ cho bạn hàng trăm ý tưởng để đem đến cho nó sức sống mới. Hãy bỏ ra vài giờ hôm nay với nhà tiếp thị nổi tiếng nhất thế giới để nâng cao hiệu quả tiếp thị ngày mai của bạn.

PHILIP KOTLER

là giáo sư lỗi lạc của S. C. Johnson & Son về Tiếp thị Quốc tế tại Trường Cao học Quản trị Kellogg thuộc Đại học Northwestern. Giáo sư Kotler là tác giả và đồng tác giả của 15 cuốn sách, bao gồm Marketing Management, Ninth Edition (Quản trị tiếp thị, ấn bản thứ chín), được tờ Financial Times xếp hạng là một trong 50 cuốn sách tốt nhất về kinh doanh từng được xuất bản, và Social Marketing (Tiếp thị xã hội), Marketing places (Địa điểm tiếp thị) và The Marketing of Nations (Tiếp thị quốc gia), tất cả do The Free Press xuất bản. Ông được các thành viên Hiệp hội Tiếp thị Hoa Kỳ bầu chọn là nhà lãnh đạo số một về tư tưởng tiếp thị và nhận được các giải thưởng Paul D. Converse award, Steuart Henderson Britt Award, Distinguished Marketing Educator Award (Giải thưởng Nhà giáo dục tiếp thị xuất sắc), Prize for Marketing Excellence (Giải thưởng tiếp thị Xuất sắc), Charles Coolidge Parlin Marketing Award, và Marketing Educator of the Year Award (Giải nhà giáo dục tiếp thị của năm). Ông được tặng bằng tiến sĩ danh dự của các trường Đại học Stockholm, Đại học Zurich, Trường Kinh tế học Athens, Đại học DePaul, và Trường Kinh tế học Cracow.

"Kotler chính là tiếp thị. Mọi người dù làm chức gì trong lĩnh vực tiếp thị đều cần phải đọc cuốn sách này."

-AL RIES, CHỦ TỊCH RIES & RIES, ĐỒNG TÁC GIẢ CUỐN POSITIONING

"Đây là cuốn sách bắt buộc phải đọc từ bức tranh mở đầu về cuộc sống năm 2005 cho đến cái nhìn cuối cùng về cách thích nghi với Thời đại Mới của Tiếp thị điện tử."

-STAN RAPP, CHỦ TỊCH VÀ TỔNG GIÁM ĐỐC
MCCANN RELATIONSHIP MARKETING WORLDWIDE

"Chiến lược, các chiến thuật, và những chỉ dẫn nhằm nâng cao hiệu quả tiếp thị và giá trị của khách hàng trở nên sống động trong cuốn sách cần được sử dụng này."

-BRADLEY T. GALE, TÁC GIẢ CUỐN MANAGING CUSTOMER VALUE

"Những tầm nhìn kích thích suy nghĩ và những chỉ dẫn sâu sắc sẽ chỉ đường cho các nhà quản lý, những người đang đối mặt với các thách thức trước những khách hàng hùng mạnh, những lực lượng toàn cầu, và những công nghệ mới."

-DAVID AAKER, TÁC GIẢ CUỐN BUILDING STRONG BRANDS

"Một công trình bậc thầy bởi một nhà tư tưởng bậc thầy về tiếp thị... Tư duy mới nhất về tất cả những đề tài muôn thuở về cách làm thế nào tìm kiếm, chinh phục, và giữ chân khách hàng."

-GEORGE S. DAY, TÁC GIẢ CUỐN MARKETING DRIVEN STRATEGY

"Một cơ hội vô song để dành thời gian quý giá với một trong những nhà tư tưởng tiếp thị hàng đầu thế giới."

-GIÁO SƯ LEONARD L. BERRY,
TÁC GIẢ CUỐN DISCOVERING THE SOUL OF SERVICE

"Những ví dụ thực tiễn tốt nhất cập nhập mới nhất. Một cái nhìn toàn cảnh tuyệt diệu về lĩnh vực chiến lược và chiến thuật tiếp thị đang thay đổi rất nhanh chóng."

-FREDERICK E. WEBSTER, JR.,
GIÁO SƯ VỀ QUẢN TRỊ HỌC, TRƯỜNG AMOS TUCK, DARTMOUTH COLLEGE

"Một cuốn sách hướng dẫn thú vị về tiếp thị hoàn hảo, với lời khuyên sáng tạo và đầy sức mạnh. Một cuốn sách không thể bỏ qua đối với những ai quan tâm đến việc xây dựng thực hiện, và theo dõi các chương trình tiếp thị đặc biệt, được viết bởi một trong những nhà tư tưởng vĩ đại nhất về tiếp thị ngày nay. Tôi đang đặt mua cuốn sách này cho tất cả mọi người trong công ty tôi."

-KEVIN J. CLANCY, TIẾN SĨ, CHỦ TỊCH & TỔNG GIÁM ĐỐC,
COPERNICUS THE MARKETING INVESTMENT STRATEGY GROUP

"Một kho báu các hiểu biết thực tiễn về tiếp thị hiện đại giống như tham dự một lớp hướng dẫn do giáo sư tiếp thị hàng đầu trên thế giới giảng dạy."

-CHRISTOPHER LOVELOCK,
TÁC GIẢ CUỐN PRODUCT PLUS VÀ SERVICES MARKETING