

THẤU HIỂU TIẾP THỊ TỪ A ĐẾN Z

80 KHÁI NIỆM NHÀ QUẢN LÝ CẦN BIẾT

KOTLER

PHILIP



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



THỜI BÁO KINH TẾ SÀI GÒN

THẤU HIỂU TIẾP THỊ TỪ A ĐẾN Z

Philip Kotler

Lê Hoàng Anh *dịch*

335.1 216 - 272 /ĐKKH/Tre
TRE - 2006

Marketing Insights from A to Z
80 Concepts Every Manager Needs to Know

Copyright © 2000 by Philip Kotler. All rights reserved.

Bản dịch do Nhà xuất bản Trẻ xuất bản theo thỏa thuận nhượng quyền
với John Wiley & Sons International Rights, Inc. tháng 4-2005.

Lời khen ngợi về cuốn sách *Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z*

“Một lần nữa tiếp thị lại được làm sáng tỏ hơn nhờ Philip Kotler, người đã quay lại xem xét những vướng mắc và trở ngại của chúng ta đúng lúc... mà mọi nhà tiếp thị giỏi đều biết rằng ‘đúng lúc là tất cả.’”

— Watts Wacker

Người sáng lập và Tổng Giám đốc FirstMatter

Tác giả cuốn *The Deviant Advantage: How Fringe Ideas Create Mass Markets*

“Bao quát, dễ đọc, súc tích, và đúng mục tiêu, những nội dung sâu sắc này không chỉ là phần ôn luyện dành cho những người quản trị tiếp thị mà còn cần thiết cho tất cả những người quản trị trong mọi lĩnh vực khác nữa.”

— Christopher Lovelock

Phó Giáo sư, Trường Quản trị Yale

Tác giả cuốn *Services Marketing*

“Kotler đã giải quyết thách thức lớn nhất trong việc giải thích toàn bộ thế giới tiếp thị chỉ trong một cuốn sách, và đáng khâm phục là ông làm việc đó một cách trọn vẹn. Cuốn sách này cho bạn cơ hội để lục lọi tủ đựng toàn bộ các công cụ

dùng cho tiếp thị, với Kotler đứng sau lưng hướng dẫn bạn cách dùng từng món ra sao. Rất hữu ích cho những người chuyên nghiệp cũng như những ai bắt đầu làm tiếp thị.”

— Sam Hill

Tác giả cuốn *Sixty Trends in Sixty Minutes*

“Đây là kho chứa những điều thông thái cung cấp những phương thức hữu hiệu cho những ai mất căn bản, và là một tấm bản đồ quý giá chỉ đường cho những ai đang tìm kiếm một não trạng tiếp thị.”

— George Day

Giáo sư Tiếp thị Trường Kinh doanh Wharton

“Đây là mọi thứ và tất cả mọi thứ bạn cần để hiểu biết tiếp thị đang ở đâu và sẽ đi về đâu trong tương lai. Bạn có thể phóng mình vào chuyến đi này tại bất cứ điểm nào từ A tới Z, và luôn luôn tìm thấy những nội dung và hướng dẫn xác đáng. Bất kể bạn giữ vị trí nào trong thế giới kinh doanh, mỗi trang sách đều chứa điều thông thái dành cho bạn.”

— Stan Rapp

Đồng tác giả cuốn *MaxiMarketing and Max-e-Marketing in the Net Future*

“Một buổi tiệc buffet thịnh soạn với những điều thông thái

trong tiếp thị. Đây là cuốn sách mà bạn sẽ xem lại nhiều lần sau lần đọc đầu tiên.”

— Leonard Berry.

Giáo sư Danh dự về Tiếp thị, Đại học Texas A&M

Tác giả cuốn *Discovering the Soul of Services*

Thấu hiểu tiếp thị từ **A** đến **Z**

80 khái niệm nhà quản lý cần biết

Philip Kotler

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
THỜI BÁO KINH TẾ SÀI GÒN

*Dành cho tất cả những ai đang làm
công việc kinh doanh và tiếp thị với một đam mê
nhằm thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng,
đem thêm hạnh phúc cho khách hàng và cho xã hội.*

Lời mở đầu

40 năm trong sự nghiệp tiếp thị đã giúp tôi có được một số kiến thức và một chút uyên thâm. Suy ngẫm về thực trạng của ngành này, tôi cho rằng đây là lúc cần quay lại những khái niệm căn bản của tiếp thị.

Trước tiên, tôi liệt kê ra 80 khái niệm thiết yếu về tiếp thị và dành thời gian để làm sáng tỏ những ý nghĩa và thực tiễn trong kinh doanh. Mục đích chính của tôi là để xác định những nguyên tắc tốt nhất và áp dụng tiếp thị một cách sáng tạo và hiệu quả. Tôi đã nhận ra rằng chặng đường công việc này chứa đầy ắp những điều ngạc nhiên, mang lại thêm nhiều hiểu biết và triển vọng mới mẻ.

Tôi không muốn viết ra thêm 800 trang sách giáo khoa tiếp thị. Và tôi cũng không muốn lặp lại những ý tưởng và những kinh nghiệm mà tôi đã viết ra trong những cuốn sách trước. Tôi chỉ muốn giới thiệu những quan niệm và triển vọng mới

xii Lời mở đầu

mẻ và thú vị để có thể hiểu, làm mẫu, lĩnh hội, và áp dụng bất cứ lúc nào. Vì vậy quyển sách được viết ra dành cho những độc giả sau đây:

- Các nhà quản lý vừa mới hiểu ra rằng họ cần phải biết điều gì đó về tiếp thị. Bạn có thể là phó chủ tịch phụ trách tài chính, hoặc phó giám đốc điều hành của một tổ chức phi lợi nhuận, hoặc là chủ doanh nghiệp chuẩn bị tung ra một sản phẩm mới. Bạn có thể không có thời gian để đọc hết quyển *Marketing for Dummies – Tiếp thị cho người mới vào nghề* dày 300 trang. Thay vì vậy, bạn muốn hiểu được một số khái niệm chính và nguyên lý tiếp thị được trình bày bằng một ngôn ngữ đích xác một cách tiện lợi.
- Các nhà quản lý đã học một khóa tiếp thị từ vài năm trước và nhận ra rằng mọi thứ nay đã thay đổi. Bạn có thể muốn ôn lại những hiểu biết về các khái niệm tiếp thị cốt yếu và muốn biết thêm những ý tưởng mới nhất để tiếp thị hiệu quả.
- Các chuyên gia tiếp thị đang bối rối trong mớ hỗn độn của những sự kiện tiếp thị diễn ra hàng ngày. Họ muốn lấy lại sự rõ ràng và bổ sung thêm hiểu biết qua việc đọc quyển sách này.

Cách tiếp cận của tôi chịu ảnh hưởng Thiền. Thiền nhấn mạnh việc học bằng cách suy tưởng và trực tiếp từ trực giác nội tại. Những ý tưởng trong cuốn sách này được hình thành từ sự suy tưởng đó của tôi dựa trên những khái niệm và nguyên lý tiếp thị căn bản.

Dù tôi có gọi đó là sự suy tưởng, suy ngẫm, hoặc trầm tư, tôi cũng không cho là tất cả những ý tưởng trong cuốn sách này là của riêng tôi. Một số nhà tư tưởng lớn về kinh doanh và tiếp thị được tôi trích dẫn trực tiếp, hoặc là ảnh hưởng trực tiếp đến những ý tưởng nêu lên ở đây. Tôi đã tiếp thu những ý tưởng của họ thông qua việc đọc, thảo luận, giảng dạy, và tư vấn.

ời giới thiệu

Vấn đề trọng tâm mà các doanh nghiệp hiện nay phải đối mặt không phải là thiếu hàng hóa mà là thiếu khách hàng. Phần lớn các ngành công nghiệp trên thế giới sản xuất ra hàng hóa nhiều hơn số lượng khách hàng có thể tiêu thụ. Sản xuất thặng dư là hậu quả từ những đối thủ cạnh tranh riêng lẻ muốn gia tăng thị phần lớn hơn mức có thể. Nếu mỗi công ty lập kế hoạch tăng doanh số lên 10 phần trăm và toàn bộ thị trường tiêu thụ chỉ tăng được 3 phần trăm, thì kết quả là sản xuất thặng dư.

Điều đó dẫn đến một sự cạnh tranh khốc liệt. Những người cạnh tranh nỗ lực tối đa để thu hút khách hàng bằng cách hạ giá bán và thêm tặng phẩm. Những chiến lược này cuối cùng làm giảm thấp tỷ lệ lãi, bớt lợi nhuận dẫn đến thất bại, và có thêm nhiều sự sáp nhập và mua lại công ty.

xvi Lời giới thiệu

Tiếp thị là câu trả lời cho làm cách nào cạnh tranh một cách căn bản thay vì giảm giá. Do sản xuất thặng dư nên tiếp thị trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Vì vậy tiếp thị là *bộ phận tạo ra khách hàng cho công ty*.

Nhưng tiếp thị vẫn còn là một chủ đề bị hiểu rất sai lệch trong phạm vi kinh doanh cũng như trong suy nghĩ của nhiều người. Nhiều công ty cho rằng tiếp thị tồn tại chỉ để giúp khâu sản xuất tổng khứ đi sản phẩm. Nhưng sự thật thì ngược lại, khâu sản xuất phải hỗ trợ cho tiếp thị. Mỗi công ty luôn có thể tìm ra cách sản xuất, nhưng điều giúp cho công ty thành đạt chính là những ý tưởng và cách tiếp thị. Sản xuất, tiêu thụ, nghiên cứu và phát triển (R&D), tài chính, và các chức năng khác của công ty hiện hữu nhằm giúp thực hiện mục tiêu của công việc của công ty là tiếp cận khách hàng.

Tiếp thị thường bị nhầm lẫn với việc bán hàng. Tiếp thị và bán hàng hầu như đối lập với nhau. “Tiếp thị để cố bán - hard sell marketing” là một việc mâu thuẫn. Từ lâu, tôi đã nói rằng: **“Tiếp thị không phải là nghệ thuật nhằm tìm cách tổng khứ những gì bạn làm ra thông minh hơn. Tiếp thị là nghệ thuật tạo ra giá trị cho những khách hàng thật sự. Đó là nghệ thuật tạo ra khách hàng thật sự tốt hơn. Khẩu hiệu của người làm tiếp thị là chất lượng, dịch vụ, và giá trị.”**

Việc bán hàng chỉ khởi sự khi bạn có sản phẩm. Tiếp

thị bắt đầu từ trước khi sản phẩm có mặt. Tiếp thị là bài tập mà công ty của bạn cần phải giải đáp khách hàng cần gì và công ty bạn cần phải cung ứng gì. Tiếp thị xác định ra làm thế nào để giới thiệu, định giá, phân phối, và quảng bá sản phẩm và dịch vụ ra thị trường. Sau đó tiếp thị sẽ giám sát kết quả và dần hoàn thiện sản phẩm. Tiếp thị cũng quyết định khi nào cần chấm dứt việc cung ứng sản phẩm đó.

Như đã nói, tiếp thị không phải là một cố gắng để bán hàng trong ngắn hạn, mà là một nỗ lực đầu tư dài hạn. Tiếp thị cần được thực hiện tốt trước khi công ty cho ra bất kỳ sản phẩm nào hoặc tham gia vào bất kỳ một thị trường nào; và vẫn tiếp tục sau khi đã bán sản phẩm.

Lester Wunderman, một nhà tiếp thị trực tiếp nổi tiếng, đã nêu rõ sự tương phản giữa bán hàng và tiếp thị như sau: **“Bản tụng ca của cuộc Cách mạng Công nghiệp là bản tụng ca của nhà sản xuất, họ nói rằng ‘Đây là cái do tôi làm ra, sao bạn không vui lòng mua nó đi?’ Còn trong thời đại thông tin hiện nay thì lại là người mua hàng đang hỏi: ‘Đây là cái tôi muốn, sao bạn không vui lòng sản xuất?’”**¹

Tiếp thị hy vọng hiểu rõ khách hàng mục tiêu đến nỗi việc bán hàng không còn cần thiết nữa. Peter Drucker khẳng định rằng **“mục tiêu của tiếp thị là làm cho việc bán hàng thành vô ích.”**² Tiếp thị chính là khả năng đáp ứng được thị trường.

xviii Lời giới thiệu

Tuy nhiên cũng có nhiều lãnh đạo doanh nghiệp lại nói rằng: “Chúng tôi không thể mất thời giờ cho việc tiếp thị được. Vì chúng tôi vẫn chưa thiết kế được sản phẩm mà.” Hoặc là “Chúng tôi quá thành công rồi thì cần tiếp thị làm gì nữa, và nếu như chúng tôi không thành công thì chúng tôi lại không đủ sức làm việc đó nữa.” Tôi nhớ có một lãnh đạo công ty gọi điện thoại nói rằng: “Hãy đến đây ngay và dạy giúp vài bài tiếp thị, doanh thu của tôi vừa bị sụt giảm 30 phần trăm đây này.”

Đây là định nghĩa tiếp thị của tôi: **Quản trị tiếp thị là nghệ thuật và khoa học lựa chọn các thị trường mục tiêu và tiếp cận, nắm bắt, và tăng thêm khách hàng thông qua việc sáng tạo, thông tin, và cung cấp giá trị ưu việt cho khách hàng.**

Hoặc nếu bạn thích một định nghĩa chi tiết hơn: “**Chức năng của tiếp thị trong kinh doanh là xác định những nhu cầu và ước muốn chưa được đáp ứng, vạch rõ và đo lường quy mô và khả năng sinh lợi tiềm tàng, xác định những thị trường mục tiêu nào mà tổ chức có thể phục vụ tốt nhất, quyết định làm ra các sản phẩm, dịch vụ, và chương trình thích hợp để cung ứng cho những thị trường đã lựa chọn đó, và kêu gọi mọi người trong tổ chức suy nghĩ và phục vụ cho khách hàng đó.**”

Tóm lại, công việc của tiếp thị là biến đổi những nhu

Lời giới thiệu XIX

cầu đa dạng của con người thành các cơ hội tạo ra lợi nhuận. Mục tiêu của tiếp thị là tạo ra giá trị bằng cách cung cấp những giải pháp tốt hơn, giúp giảm bớt thời gian và sức lực cho việc tìm mua hàng của khách. Nhờ đó, đưa đến cho toàn xã hội một tiêu chuẩn sống cao hơn.

Thực tiễn tiếp thị ngày nay phải đòi hỏi thoát ra khỏi yêu cầu cứng nhắc phải bán được hàng vốn thường dẫn đến việc bán được hàng trong ngày hôm nay nhưng lại mất khách hàng vào ngày mai. Mục tiêu của tiếp thị là phải xây dựng được mối quan hệ có lợi lâu dài với khách hàng, chứ không nhất thiết chỉ để bán được hàng mà thôi. Không thể xem giá trị của công ty lớn hơn giá trị cung cấp lâu dài cho khách hàng của mình. Vì vậy phải hiểu thật rõ khách hàng của bạn để cung cấp được đúng lúc các hàng hóa, dịch vụ, và những thông điệp thích hợp với nhu cầu cá nhân của họ.

Thông thường tiếp thị được tổ chức thành một phòng trong một doanh nghiệp. Điều này vừa hay lại vừa không hay? Hay vì tập trung được một số nhân sự lành nghề và có khả năng riêng để hiểu, phục vụ và thỏa mãn được nhu cầu khách hàng. Không hay vì lẽ các bộ phận khác nghĩ rằng toàn bộ công việc tiếp thị chỉ do phòng tiếp thị thực hiện thôi. Như David Packard của công ty Hewlett-Packard đã nhận xét: **“Tiếp thị quan trọng đến nỗi không thể để riêng cho phòng tiếp thị làm... Trong một công ty thật sự làm tiếp thị tốt,**

xx Lời giới thiệu

bạn không thể nói được ai là thuộc phòng tiếp thị nữa. Mà tất cả mọi người trong tổ chức đó đều phải quyết định căn cứ trên các tác động đối với khách hàng.”

Giáo sư Philippe Naert cũng có cùng suy nghĩ đó, ông nói: **“Bạn không thể có được một văn hóa tiếp thị thật sự bằng cách hấp tấp tạo ra một phòng hay một nhóm tiếp thị, ngay cả khi bạn chỉ định được những người thật sự tài năng vào công việc đó. Công việc tiếp thị bắt đầu từ cấp quản lý cao nhất. Nếu người lãnh đạo không hiểu được sự cần thiết phải quan tâm đến khách hàng thì làm sao nhân viên của công ty có thể chấp nhận và thực hiện được ý tưởng tiếp thị?”**

Công việc tiếp thị không nên bị bó hẹp trong phạm vi một phòng, là nơi làm ra quảng cáo, chọn lựa phương tiện truyền thông, gửi thư trực tiếp, và trả lời những câu hỏi của khách hàng. Tiếp thị là một quy trình rộng lớn hơn, bao gồm việc tính toán một cách hệ thống phải làm ra cái gì, làm cách nào để thu hút sự chú ý và tiếp cận khách hàng, và làm thế nào để khách hàng luôn mong muốn mua nhiều sản phẩm của công ty hơn.

Hơn thế nữa, các chiến lược và hành động tiếp thị không chỉ được thực hiện đối với các khách hàng. Thí dụ như, công ty của bạn muốn tăng thêm vốn từ các nhà đầu tư, bạn phải biết cách tiếp thị nhắm đến những nhà đầu tư. Còn nếu bạn

muốn thu hút nhân tài về công ty mình, bạn phải đưa ra được một đề nghị hấp dẫn để có thể lôi kéo được họ. Bất kể là bạn tiếp thị đến khách hàng, hoặc đến nhà đầu tư, hoặc người tài, bạn phải hiểu được những nhu cầu và ước muốn của họ và đưa ra một đề nghị có giá trị cạnh tranh cao để giành được thiện cảm của họ.

Vậy việc học tiếp thị có khó không? Dễ thôi, vì việc học tiếp thị chỉ mất một ngày. Nhưng lại khó, vì có khi phải mất cả một đời để tinh thông nó. Tuy nhiên, dù khó thì cũng cần nhìn vào cái khó đó một cách tích cực. Tôi đồng cảm với nhận xét của Warren Bennis: “Không có gì làm tôi vui hơn là được học thêm điều mới mẻ.” (Ông Bennis là Giáo sư Danh dự của trường Đại học California và là một tác giả xuất chúng về đề tài lãnh đạo).

Tin tốt đối với bạn là tiếp thị sẽ mãi mãi cần thiết. Còn tin xấu, nó sẽ không còn giống như cách bạn đã từng học. Trong thập kỷ tới, tiếp thị sẽ thay đổi từ A tới Z. Tôi đã chọn lọc để nêu lên 80 trong số những khái niệm và ý tưởng tiếp thị then chốt nhất dành cho doanh nhân, họ cần để tham chiến trên một thị trường vừa cạnh tranh khốc liệt và vừa thay đổi nhanh chóng từng ngày.

Mục lục

Advertising – Quảng cáo	1
Brands – Thương hiệu	13
Business-to-Business Marketing – Tiếp thị Doanh nghiệp-đến-Doanh nghiệp	26
Change – Thay đổi	28
Communication and Promotion – Truyền đạt và Quảng bá	31
Companies – Công ty	34
Competitive Advantage – Lợi thế Cạnh tranh	37
Competitors – Đối thủ Cạnh tranh	39
Consultants – Nhà tư vấn	42
Corporate Branding – Thương hiệu Công ty	44
Creativity – Tính sáng tạo	46

xxiv Mục lục

Customer Needs – Nhu cầu của Khách hàng	50
Customer Orientation – Định hướng Khách hàng	53
Customer Relationship Management (CRM) – Quản lý Quan hệ Khách hàng	57
Customers – Khách hàng	60
Customer Satisfaction – Thỏa mãn Khách hàng	67
Database Marketing – Tiếp thị trên Cơ sở Dữ liệu	70
Design – Thiết kế	75
Differentiation – Sự khác biệt	78
Direct Mail – Gửi thư Trực tiếp	82
Distribution and Channels – Phân phối và Kênh phân phối	84
Employees – Nhân viên	90
Entrepreneurship – Doanh nhân	95
Experiential Marketing – Tiếp thị Trải nghiệm	97
Financial Marketing – Tiếp thị Tài chính	99
Focusing and Niching – Tập trung và nhắm vào Thị trường ngách	102

Forecasting and the Future – Dự báo và Tương lai	105
Goals and Objectives – Mục đích và Mục tiêu	109
Growth Strategies – Chiến lược Tăng trưởng	112
Guarantees – Sự bảo đảm	118
Image and Emotional Marketing – Tiếp thị Hình ảnh và Cảm xúc	121
Implementation and Control – Thực hiện và Kiểm soát	123
Information and Analytics – Thông tin và Phân tích Thông tin	127
Innovation – Đổi mới	132
Intangible Assets – Tài sản Vô hình	137
International Marketing – Tiếp thị Quốc tế	139
Internet and E-Business – Internet và Kinh doanh Điện tử	144
Leadership – Lãnh đạo	150
Loyalty – Sự trung thành	155
Management – Quản lý	159
Marketing Assets and Resources – Tài sản và Nguồn lực Tiếp thị	162
Marketing Department Interfaces – Các Quan hệ của Phòng Tiếp thị	164

xxvi Mục lục

Marketing Ethics – Đạo đức Tiếp thị	171
Marketing Mix – Tổ hợp Tiếp thị	173
Marketing Plans – Kế hoạch Tiếp thị	178
Marketing Research – Nghiên cứu Tiếp thị	183
Marketing Roles and Skills – Vai trò và Kỹ năng Tiếp thị	190
Markets – Thị trường	193
Media – Truyền thông	196
Mission – Sứ mệnh	198
New Product Development – Phát triển Sản phẩm mới	200
Opportunity – Cơ hội	204
Organization – Tổ chức	207
Outsourcing – Sử dụng nguồn lực bên ngoài	209
Performance Measurement – Đo lường Thành tích	211
Positioning – Định vị	214
Price – Giá cả	219
Products – Sản phẩm	222
Profits – Lợi nhuận	226
Public Relations – Quan hệ Công chúng	231
Quality – Chất lượng	234
Recession Marketing – Tiếp thị trong Thời kỳ Suy thoái	237

Relationship Marketing – Tiếp thị Quan hệ	240
Retailers and Vendors – Người bán lẻ	244
Sales Force – Lực lượng Bán hàng	248
Sales Promotion – Khuyến mãi	253
Segmentation – Phân khúc thị trường	257
Selling – Bán hàng	260
Service – Dịch vụ	265
Sponsorship – Tài trợ	268
Strategy – Chiến lược	271
Success and Failure – Thành công và Thất bại	278
Suppliers – Nhà cung cấp	280
Target Markets – Thị trường Mục tiêu	282
Technology – Công nghệ	284
Telemarketing and Call Centers – Tiếp thị Từ xa và Trung tâm Điện thoại	285
Trends in Marketing Thinking and Practice – Xu hướng trong Tư duy và Thực hành Tiếp thị	288
Value – Giá trị	291
Word of Mouth – Quảng cáo Truyền miệng	294
Zest – Say mê	297
Ghi chú	299



Tôi (và cũng như phần lớn các bạn) vừa thích vừa ghét trong quan hệ với quảng cáo. Đúng như vậy, tôi ưa thích từng mẫu quảng cáo rượu vodka Absolut mới: Để coi họ sẽ giấu chai rượu nổi tiếng này ở đâu? Tôi cũng thích cách quảng cáo trào lộng kiểu Anh, cũng như tính mạo hiểm kiểu Pháp. Tôi cũng nhớ rõ cả những mẫu quảng cáo nghe vui tai và giàu âm điệu. Tuy nhiên tôi không thích phần lớn mẫu quảng cáo. Thực tế là tôi cố tình lờ chúng đi. Chúng làm gián đoạn dòng suy nghĩ của tôi. Nhiều mẫu còn tệ hơn: chúng làm tôi phát cáu.

Những quảng cáo hay nhất không phải chỉ ở sự sáng tạo, mà có thể bán được hàng. Sáng tạo không thôi thì không đủ. Quảng cáo phải hơn một hình thức nghệ thuật. Nhưng nghệ thuật giúp cho quảng cáo. William Bernbach, cựu lãnh đạo

2 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

công ty Doyle, Dane & Bernbach đã nhận xét: **“Những sự kiện thời thì chưa đủ... Đừng quên rằng Shakespeare đã dùng những cốt chuyện khá nhảm, nhưng thông điệp của ông đã được truyền đi với sức mê hoặc lớn lao.”**

Ngay cả những quảng cáo rất thành công cũng cần phải đổi mới nếu không muốn bị lạc hậu. Coca-Cola không thể tiếp tục mãi một câu quảng cáo như “Đây là Thứ Thật,” “Coke là vậy đó” hoặc “Tôi muốn dạy cho thế giới hát.” Quảng cáo sẽ mờ nhạt dần đi là điều hiển nhiên.

Những nhà quảng cáo hàng đầu khác nhau về cách tạo ra một chương trình quảng cáo hiệu quả. Rosser Reeves của công ty quảng cáo Ted Bates thích liên kết tên nhãn hiệu với một tiện ích riêng biệt, thí dụ “R-O-L-A-I-D-S được đánh vần là RELIEF” nghĩa là (sự khuây khỏa). Leo Burnett thì ưa chuộng tạo ra một nét đặc sắc thể hiện tiện ích hoặc tính cách của sản phẩm, như Người Khổng Lồ Xanh, Người Lính Pillsbury, chàng cao bồi Marlboro, và nhiều nhân vật thần thoại khác. Hãng Doyle, Dane & Bernbach thì lại thích phát triển một kịch bản với tình tiết xoay quanh một vấn đề và kết cục của nó: theo cách đó, quảng cáo của Federal Express chiếu cảnh một người đã lo lắng về việc nhận một món hàng vào thời gian đã hẹn trước, sau đó thì yên tâm nhờ dùng hệ thống theo dõi của FedEx.

Mục tiêu của quảng cáo không phải chỉ để đưa ra những

Quảng cáo 3

thông tin về sản phẩm, mà còn để bán ra một giải pháp hay một điều mơ ước. Hãy hướng quảng cáo của bạn đến những cảm xúc của khách hàng. Đó là điều mà Ferrari, Tiffany, Gucci, và Ferragamo làm. Hãng ô-tô Ferrari đem lại ba giấc mơ: xã hội công nhận, sự tự do, và chủ nghĩa anh hùng. Hãy nhớ rằng Charles Revson, người sáng lập công ty Revlon nhận xét: “Trong nhà máy, chúng tôi sản xuất son môi. Còn trong quảng cáo, chúng tôi bán ra hy vọng.”³

Nhưng hứa hẹn về những giấc mơ chỉ làm người ta nghi ngờ quảng cáo. Họ không tin rằng việc lựa chọn một chiếc xe hay một loại nước hoa nào đó làm họ trở nên hấp dẫn hơn hoặc được chú ý hơn. Stephen Leacock, một học giả và là một người trào phúng, đã giễu cợt quảng cáo như sau: **“Quảng cáo có thể được mô tả là một khoa học nhằm nắm lấy trí tuệ của con người cho đến lúc moi được tiền ra.”**

Quảng cáo chủ yếu tạo ra sự chú ý, đôi khi là sự hiểu biết về sản phẩm, thỉnh thoảng là sự ưa thích sản phẩm, và hiếm khi tạo ra việc mua hàng. Đó là lý do mà quảng cáo không thể được thực hiện riêng lẻ. Cần phải có thêm hoạt động xúc tiến bán hàng để thúc đẩy việc mua hàng. Nhân viên bán hàng có khi phải giải thích thêm các tiện ích và cũng khá vất vả để có thể bán được hàng.

Điều đáng buồn là rất nhiều quảng cáo chẳng có sáng tạo gì cho lắm. Phần lớn không có gì đáng để nhớ. Thí dụ một

4 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

số quảng cáo về xe ô-tô. Một mẫu quảng cáo tiêu biểu chiếu cảnh một kiểu xe mới chạy với tốc độ 100 dặm một giờ quanh một sườn núi. Nhưng ở Chicago chúng tôi lại không hề có núi. Và tốc độ cho phép thì chỉ được 60 dặm một giờ. Còn hơn thế nữa, tôi không thể nào nhớ rõ mẫu quảng cáo này đã thể hiện loại xe nào. Kết luận: phần lớn quảng cáo của các công ty chỉ là lãng phí tiền bạc của họ cũng như thời gian của tôi mà thôi.

Nhiều công ty quảng cáo đổ lỗi sự thiếu sáng tạo đó là do khách hàng. Nhiều khách hàng khôn ngoan yêu cầu công ty quảng cáo xây dựng ba mẫu, từ nhẹ nhàng cho tới phóng túng. Nhưng thông thường sau đó, người khách này thường chọn lấy mẫu nhẹ nhàng và an toàn nhất. Và như thế họ đã đóng vai trò giết chết đi một mẫu quảng cáo hay.

Các công ty nên đặt ra câu hỏi sau đây trước khi sử dụng quảng cáo: **Liệu quảng cáo có tạo ra nhiều khách hàng hài lòng hơn so với việc công ty chúng ta chi ra cùng món tiền đó để sản xuất ra một sản phẩm tốt hơn, cải thiện dịch vụ công ty, hoặc tạo ra ấn tượng hiệu quả hơn cho thương hiệu?** Tôi mong rằng các công ty sẽ dùng nhiều tiền của và thời gian hơn để tạo ra những sản phẩm thượng hạng, và bớt cố gắng nhồi nắn nhận thức của khách hàng qua các chiến dịch quảng cáo tốn kém. **Sản phẩm càng tốt thì càng ít phải tốn tiền cho quảng cáo cho nó.** Cách quảng cáo tốt nhất là

Quảng cáo 5

từ những khách hàng hài lòng của bạn.

Khách hàng càng trung thành gắn bó thì bạn càng tiết kiệm được tiền quảng cáo. Trước hết, hầu hết khách hàng sẽ quay trở lại mà không cần bạn quảng cáo gì cả. Kế đến, nhiều khách hàng vì rất hài lòng sẽ quảng cáo thay cho bạn. Hơn thế nữa, quảng cáo thường chỉ hấp dẫn được những khách hàng thích so bì giá cả, họ chỉ vụt đến rồi đi để lòng kiếm hàng rẻ.

Có rất nhiều người thích quảng cáo cho dù có hiệu quả hay không. Tôi không muốn ám chỉ đến những người xem chương trình nhiều tập trên tivi chỉ cần có quảng cáo thương mại giữa chừng để tranh thủ đi vệ sinh. Một người bạn cũ thông thái của tôi, Tiến sĩ Stuart Henderson Britt, đã tin tưởng quảng cáo một cách nhiệt thành như sau: **“Làm kinh doanh mà không có quảng cáo thì cũng giống như nháy mắt tỏ tình với một cô gái trong bóng đêm. Bạn biết mình đang làm gì, nhưng chẳng ai khác biết cả.”**

Câu thần chú của các công ty quảng cáo là: “Đi ngủ sớm, thức dậy sớm, làm việc như điên, quảng cáo.”

Còn tôi vẫn cứ khuyên là: “Hãy quảng cáo cho hay, đừng quảng cáo dở.” David Ogilvy cảnh báo rằng: **“Đừng bao giờ viết ra một mẫu quảng cáo mà bạn không muốn người trong gia đình bạn đọc. Bạn không nói dối vợ mình. Vậy cũng đừng nói điều đó với tôi.”⁴**

Ogilvy đã chỉ trích những người quảng cáo chỉ lo tìm

6 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

kiếm giải thưởng, chứ không phải để bán hàng rằng: **“Ngành quảng cáo... đang bị trì kéo xuống bởi những người tạo ra nó. Họ chẳng biết bán gì cả và chẳng hề bán được một chút gì trong suốt cuộc đời họ... họ xem thường việc bán hàng. Cuộc đời họ chỉ để phô trương sự thông minh, và lừa bịp khách hàng đưa tiền để họ phô bày sự độc đáo và tài năng của họ thôi.”**⁵

Còn những người ưa chuộng quảng cáo có thể dẫn ra nhiều trường hợp có kết quả xuất sắc như: thuốc lá Marlboro, rượu vodka Absolut, xe hơi Volvo. Những trường hợp sau đây cũng có tác dụng:

- Một công ty quảng cáo tìm người bảo vệ. Ngay hôm sau, công ty đó bị cướp.
- Nếu bạn nghĩ rằng quảng cáo không đáng đồng tiền – Chúng ta biết rằng có 25 ngọn núi ở Colorado cao hơn ngọn Pike (ở miền Bắc nước Anh). Vậy bạn có thể kể tên một trong số những ngọn núi đó không?

Những người quyết chống lại sự lệ thuộc vào quảng cáo rất thích trích dẫn câu của John Wanamaker, chủ một cửa hàng nổi danh: **“Tôi biết rằng phân nửa số tiền tôi chi cho quảng cáo là lãng phí; nhưng tôi chẳng bao giờ biết được đó là phân nửa nào?”**

Vậy bạn nên làm quảng cáo như thế nào? Bạn phải quyết định dựa trên 5 chữ M của quảng cáo, đó là: *mission* – nhiệm

vu, message - thông điệp, media - phương tiện truyền thông, money - tiền, và measurement - đánh giá kết quả.

Quảng cáo có thể có một trong số bốn *nhiệm vụ* sau đây: để **thông tin**, để **thuyết phục**, để **nhắc nhở**, hoặc để **củng cố** thêm quyết định mua hàng. Với một sản phẩm mới, bạn nên thông tin hoặc/và thuyết phục. Còn với một sản phẩm cũ như Coca-Cola chẳng hạn, bạn nên nhắc nhở khách hàng. Với sản phẩm vừa mới được mua, bạn nên trấn an khách hàng và củng cố quyết định của họ.

Thông điệp phải truyền đạt được giá trị đặc biệt của hàng hóa bằng lời lẽ và hình ảnh. Mọi thông điệp nên được thử nghiệm trước với khách hàng mục tiêu bằng cách sử dụng một nhóm sáu câu hỏi sau đây:

Bảng thăm dò thông điệp quảng cáo

1. Thông điệp chính mà bạn nhận được từ quảng cáo này là gì?
2. Bạn nghĩ là người quảng cáo muốn bạn biết gì, tin điều gì, hoặc làm gì?
3. Quảng cáo này tác động bạn đến mức nào để bạn làm theo điều nó gợi ý?
4. Quảng cáo này có phần nào hữu hiệu và phần nào dở?

8 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

5. Quảng cáo này cho bạn cảm nhận gì?
6. Nơi nào là lý tưởng nhất để thông điệp này đến được với bạn – Ở đâu mà bạn có thể nhận thấy và chú ý đến nó dễ nhất?

Phương tiện truyền thông phải được chọn lựa dựa trên khả năng vươn tới thị trường mục tiêu một cách hiệu quả. Bên cạnh những phương tiện truyền thống như báo chí, tạp chí, truyền thanh, truyền hình, và các bảng hiệu, còn có hàng loạt những phương tiện mới như thư điện tử, fax, tiếp thị qua điện thoại, tạp chí điện tử, bảng quảng cáo trong cửa hàng, quảng cáo hiện ra trong thang máy và nhà vệ sinh các nhà cao tầng. Việc chọn lựa phương tiện nào để quảng cáo đang trở thành một thách thức lớn.

Công ty nên cùng làm việc với bộ phận phương tiện truyền thông của hãng quảng cáo để nhận định xem *độ tiếp cận, tần suất, và tác động* của chiến dịch quảng cáo sẽ đạt tới mức độ nào. Thí dụ như bạn muốn chiến dịch quảng cáo được xuất hiện ít nhất là một lần cho 60 phần trăm của thị trường mục tiêu gồm có một triệu người. Như vậy cần 600.000 lần xuất hiện. Nhưng bạn còn muốn mỗi người cần thấy được quảng cáo này bình quân ba lần trong cả chiến dịch. Vậy quảng

Quảng cáo 9

cáo này phải có 1.800.000 lần xuất hiện. Nhưng để mỗi người chú ý đến quảng cáo ba lần như vậy thì phải có sáu lần xuất hiện. Cuối cùng bạn phải tính ra là cần 3.600.000 lần xuất hiện. Và nếu bạn muốn dùng một phương tiện truyền thông danh tiếng với giá 20 đô-la cho 1.000 lần xuất hiện thì chiến dịch sẽ tốn 72.000 đô-la ($20 \times 3.600.000 / 1.000$). Cần lưu ý là công ty bạn có thể dùng cùng số tiền đó để đưa quảng cáo đến được nhiều người hơn với tần suất xuất hiện ít hơn; hoặc đến nhiều người hơn với phương tiện truyền thông rẻ hơn. Đây là việc tính toán cân đối giữa phạm vi tiếp cận, tần suất xuất hiện, và tác động của quảng cáo.

Kế đến là *tiền*. *Ngân sách dành cho quảng cáo* được tính ra từ những quyết định mức tiếp cận, tần suất xuất hiện, và tác động với mức giá nào. Ngân sách này phải tính đến việc công ty phải trả tiền quảng cáo và các chi phí khác.

Một xu hướng được hoan nghênh là người quảng cáo sẽ trả cho các hãng quảng cáo dựa trên kết quả. Điều đó sẽ hợp lý hơn vì các hãng quảng cáo thường cho rằng chương trình quảng cáo sáng tạo của họ giúp tăng doanh thu của công ty. Cách làm mới này sẽ trả cho đại lý quảng cáo 18 phần trăm hoa hồng nếu doanh thu có tăng, trả mức thông thường 15 phần trăm nếu doanh thu vẫn giữ nguyên, và chỉ trả 13 phần trăm kèm theo lời cảnh báo nếu doanh thu sụt giảm. Tất nhiên lúc đó hãng quảng cáo sẽ cho rằng doanh thu sụt giảm là do những

10 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

tác động khác, ngay cả khi giảm rất nhiều thì cũng chẳng phải tại vì quảng cáo.

Bây giờ tới phần *đánh giá, đo lường hiệu quả*. Các chiến dịch quảng cáo cần phải có cách đánh giá hiệu quả trước và sau đó. Mô hình quảng cáo nên được thử nghiệm trước để biết được hiệu quả truyền đạt bằng những cách thức gợi nhớ, nhận ra, và thuyết phục. Khi đánh giá hậu kỳ phải tính ra cho được tác động của thông tin truyền đạt hoặc của việc bán hàng do chiến dịch quảng cáo đem lại. Dù làm điều này không dễ, nhất là khi quảng cáo bằng hình ảnh.

Thí dụ, làm thế nào Coca-Cola có thể đánh giá được tác động của bức hình chai Coke trên bìa sau của một tờ tạp chí mà công ty đã phải chi tới 70.000 đô-la để tác động đến việc mua hàng? Với giá 70 cent và lãi 10 cent một chai, Coke phải bán thêm 700.000 chai để bù đắp phí tổn 70.000 đô-la cho mẫu quảng cáo đó. Tôi không thể nào tin được là quảng cáo như vậy sẽ giúp Coke bán thêm được 700.000 chai.

Tất nhiên, công ty phải cố gắng đánh giá được kết quả của mỗi phương tiện và cách thức quảng cáo. Nếu cách quảng cáo trực tuyến đang thu hút được nhiều khách hàng tiềm năng hơn là truyền hình thì hãy điều chỉnh lại ngân sách để làm theo cách thứ nhất. Đừng duy trì một ngân sách quảng cáo cố định mà hãy phân bổ vào phương tiện nào tạo ra được sự hưởng ứng của thị trường nhiều nhất.

Một điều chắc chắn là chi tiền quảng cáo cho những sản phẩm kém phẩm chất hoặc không có gì đặc sắc sẽ dẫn đến lãng phí. Như Pepsi Cola đã chi tới 100 triệu đô-la để tung ra sản phẩm Pepsi One, và đã thất bại. Thực tế là quảng cáo cho một sản phẩm tồi là cách hay nhất để tiêu diệt nó. Nhiều người sẽ thử nó và nhanh chóng nói cho người khác biết nó dở hoặc chẳng đáng đến cỡ nào.

Bạn nên chi cho quảng cáo bao nhiêu? Nếu bạn chi quá ít, có nghĩa là bạn đang chi quá nhiều vì chẳng làm ai quan tâm. Chi một triệu đô-la quảng cáo trên tivi chưa chắc được chú ý. Và nếu bạn chi nhiều triệu đô-la hơn, lợi nhuận của bạn sẽ bị tổn thất. Nhiều công ty quảng cáo thúc ép bạn chi ra một ngân sách khổng lồ và dù có tạo ra được sự chú ý thì nó cũng chẳng đẩy doanh số lên được bao nhiêu.

Khó mà đo lường được cái không thể đo lường. Stan Rapp và Thomas Collins đã chỉ rõ vấn đề này trong cuốn sách *Beyond MaxiMarketing – Đẳng sau Tiếp Thị Cực Đại*. **“Chúng tôi chỉ muốn nhấn mạnh rằng việc nghiên cứu thường đi quá xa để đo lường những điều không hề có liên quan, như ý kiến của con người hoặc trí nhớ của họ về quảng cáo, thay vì đo lường hành động của họ do việc quảng cáo tạo ra.”**⁶

Vậy thì ảnh hưởng và sử dụng quảng cáo đại trà sẽ bớt đi không? Tôi cho là vậy. Người ta ngày càng chỉ trích và chẳng

12 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

màng đến quảng cáo nữa. Một trong số nhiều người đã chi tiền rất nhiều cho quảng cáo, Sergio Zyman, cựu Chủ tịch Coca-Cola gần đây đã nói: **“Quảng cáo, như bạn biết, đã chết rồi.”** Rồi ông đưa ra một định nghĩa quảng cáo mới như sau: **“Quảng cáo bao hàm nhiều hơn chứ không phải chỉ là với những quảng cáo trên truyền hình - đó là quảng bá thương hiệu, bao bì, dùng những người phát ngôn nổi tiếng, tài trợ, thông tin, dịch vụ khách hàng, ngay cả cách bạn đối xử với nhân viên, và cách người thư ký của bạn trả lời điện thoại nữa.”**⁷ Đó là cách ông ta định nghĩa thật sự về tiếp thị.

Điểm hạn chế chính của quảng cáo là nó độc thoại. Bằng chứng là phần lớn các quảng cáo không có số điện thoại hoặc địa chỉ email để khách hàng có thể phản ánh. Thật đáng tiếc cho cơ hội mà công ty đã mất đi trong việc học hỏi được điều gì đó từ khách hàng. Nhà tư vấn tiếp thị Regis McKenna đã nhận xét: **“Chúng ta đang chứng kiến sự lỗi thời của quảng cáo. Tiếp thị kiểu mới đòi hỏi một hệ thống thông tin phản hồi, đó chính là yếu tố thiếu sót của quảng cáo mang tính độc thoại.”**⁸

Brands — Thương hiệu

Mọi thứ đều có tên: Coca-Cola, FedEx, Porsche, thành phố New York, nước Mỹ, Madonna, và cả bạn nữa - đúng vậy, chính bạn! Thương hiệu là bất kỳ nhãn hiệu nào mang theo ý nghĩa và sự liên tưởng. **Một thương hiệu xuất sắc còn làm được hơn thế nữa: nó đem lại màu sắc và âm hưởng cho sản phẩm hay dịch vụ đó.**

Russell Hanlin, Tổng Giám đốc điều hành công ty Sunkist Growers đã nhận xét: **“Một trái cam là một trái cam... là một trái cam. Trừ phi... trái cam đó chọt mang nhãn hiệu Sunkist, là một cái tên mà 80 phần trăm người tiêu dùng biết đến và tin tưởng.”** Chúng ta có thể nói điều tương tự về Starbucks: **“Có cà phê và có cà phê Starbucks.”**

14 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Thương hiệu có quan trọng không? Roberto Goizueta, cố Tổng Giám đốc điều hành Coca-Cola đã bình luận: **“Toàn bộ nhà máy và cơ sở của chúng tôi ngày mai có thể cháy trụi, nhưng không có gì có thể chạm đến được giá trị của công ty chúng tôi vốn thật sự nằm trong danh tiếng của thương hiệu và tri thức tập thể trong công ty chúng tôi.”** Và một cuốn sách nhỏ của công ty Johnson & Johnson khẳng định lại rằng: **“Tên công ty và thương hiệu là tài sản quý giá nhất của chúng tôi.”**

Công ty phải cố gắng hết sức tạo dựng nên thương hiệu của mình. David Ogilvy nhấn mạnh: **“Bất kỳ sản phẩm tồi nào cũng có thể đưa ra bán được, nhưng để tạo ra một thương hiệu thì cần phải có tài năng, niềm tin và sự bền chí.”**

Dấu hiệu của một thương hiệu lớn là mức độ trung thành và ưa thích mà nó tạo ra lớn đến cỡ nào. Harley Davidson là một thương hiệu nổi tiếng vì người sở hữu xe mô tô hiệu Harley hiếm khi đổi sang một loại xe hiệu khác. Người sử dụng chương trình máy tính của Apple Macintosh cũng không hề muốn chuyển sang dùng Microsoft.

Một thương hiệu danh tiếng còn đem lại thêm tiền bạc. Mục tiêu của việc tạo dựng thương hiệu, theo ý kiến một người hoài nghi, đó là: **“Để kiếm nhiều tiền cho sản phẩm hơn trị giá của nó.”** Tuy nhiên đó chỉ là cách nhìn hạn hẹp về những lợi ích mà một thương hiệu được tin cậy đem đến cho khách

Thương hiệu 15

hàng. Qua thương hiệu, người tiêu dùng biết được đặc trưng và phẩm chất của sản phẩm để kỳ vọng; cũng như biết những dịch vụ sẽ được cung cấp, và điều đó đáng để trả thêm tiền.

Thương hiệu tiết kiệm thời gian cho khách hàng, vì vậy nó đáng giá. Niall Fitzgerald, Chủ tịch công ty Unilever, nhận xét: **“Thương hiệu là chỗ chứa đựng niềm tin và nó ngày càng có ý nghĩa quan trọng hơn vì có quá nhiều sự lựa chọn. Khách hàng muốn đơn giản hóa cuộc sống của mình.”**

Thương hiệu chẳng khác gì một hợp đồng với khách hàng hứa hẹn thương hiệu sẽ thể hiện như thế nào. Hợp đồng đó phải trung thực. Thí dụ như Motel 6 được biết đến là chuỗi khách sạn cung cấp phòng sạch sẽ, giá rẻ, và phục vụ chu đáo. Nhưng không ngụ ý là đồ đạc trang bị thượng hạng hoặc phòng tắm rộng rãi.

Làm cách nào tạo dựng thương hiệu? Thật sai lầm nếu cho rằng quảng cáo giúp phát triển nên thương hiệu. Quảng cáo chỉ kêu gọi sự chú ý vào thương hiệu; cùng lắm là có thể tạo ra được sự quan tâm và sự đề cập đến thương hiệu mà thôi. Thương hiệu được tạo dựng nên một *tổng hợp* thông qua sự phối hợp của nhiều công cụ, bao gồm cả *quảng cáo, quan hệ công chúng (PR), tài trợ, các sự kiện, động cơ xã hội, câu lạc bộ, người phát ngôn...*

Thử thách thật sự là làm thế nào không cần quảng cáo nhưng phương tiện truyền thông vẫn đề cập đến thương hiệu

16 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

của mình. Phóng viên báo chí luôn truy tìm những sản phẩm hoặc dịch vụ hấp dẫn, như máy Palm, thuốc Viagra, cà phê Starbucks, eBay. Vì vậy mỗi sản phẩm mới nên cố tạo ra điều mới, có một cái tên hay, và kể được một câu chuyện lôi cuốn. Nếu báo chí và truyền hình đăng tải lên câu chuyện đó, người ta sẽ lắng nghe và kể lại cho bạn bè mình nghe. Việc biết đến một thương hiệu từ người khác tạo ra sự tin cậy. Nhưng nếu chỉ biết từ quảng cáo thì dễ bỏ qua vì bản chất của quảng cáo mang tính thiên vị một chiều.

Đừng quảng cáo thương hiệu, hãy sống với thương hiệu. Rốt cuộc thương hiệu được tạo dựng nên từ các nhân viên của bạn khi họ cung cấp cho khách hàng những kinh nghiệm tích cực. Kinh nghiệm về thương hiệu đã xứng với sự hứa hẹn mà thương hiệu đem đến cho khách hàng chưa? Đó là lý do mà các công ty phải luôn phối kết kinh nghiệm về thương hiệu với sự hứa hẹn của thương hiệu với nhau.

Chọn một tên thương hiệu hay sẽ có lợi. Một nhóm khách hàng được cho xem hình của hai cô gái đẹp và được hỏi cô gái nào đẹp nhất. Kết quả biểu quyết là 50-50. Sau đó người làm thí nghiệm cho biết tên của một cô là Jennifer và cô kia là Gertrude. Thế là cô mang tên Jennifer nhận ngay được 80 phần trăm phiếu bầu.

Thương hiệu xuất sắc là con đường duy nhất dẫn đến lợi nhuận vượt trung bình và bền vững. Những thương

hiệu lớn thường thể hiện những lợi ích về cảm xúc chứ không phải thuần lý tính. Nhiều giám đốc thương hiệu chỉ lo chú trọng vào những kích thích mang tính lý trí như đặc trưng của sản phẩm, giá cả, và khuyến mãi. Điều đó thật ra cũng giúp phát triển mối quan hệ giữa khách hàng và thương hiệu được đôi chút. Nhưng thương hiệu còn có tác dụng tốt hơn nếu dựa trên cảm xúc. Và trong tương lai, những thương hiệu thành công sẽ thể hiện trách nhiệm đối với xã hội – như sự quan tâm chăm sóc con người và tình trạng của thế giới.

Thương hiệu Virgin của Richard Branson thể hiện niềm vui và sự sáng tạo. Toàn bộ những thuộc tính này được bộc lộ trong tất cả các hoạt động tiếp thị của Virgin. Một số chuyến bay của hãng hàng không Virgin Atlantic phục vụ mát-xa, biểu diễn nhạc rock, và đánh bạc. Các tiếp viên hàng không là những người vui vẻ và thích đùa vui với hành khách. Branson thể hiện sự táo bạo của mình thông qua các hoạt động quan hệ công chúng, thí dụ cố bay vòng quanh thế giới trên một khinh khí cầu. Để quảng cáo trang phục cô dâu hiệu Virgin, Branson còn đích thân mặc một bộ đồ rườm rà của cô dâu nữa.

18 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Công ty phải suy nghĩ thật thấu đáo thương hiệu của mình xem nó ngụ ý gì? Sony là gì, Burger King là gì, Cadillac là gì? Phải cho thương hiệu mang một bản sắc với một số đặc điểm rõ ràng. Và những đặc điểm đó phải được làm thấm dần thông qua mọi hoạt động tiếp thị của công ty.

Một khi đã xác định được các thuộc tính thương hiệu của bạn, bạn cần phải thể hiện nó trong mọi hoạt động tiếp thị của mình. Nhân viên của bạn phải sống đúng với tinh thần của thương hiệu từ cấp công ty cho đến trong công việc cụ thể của từng người. Theo cách đó, nếu công ty của bạn tự quảng bá là sáng tạo thì bạn phải thuê, huấn luyện và thưởng cho những nhân viên sáng tạo. Và sáng tạo phải là phương châm đặt ra cho mọi vị trí công việc, kể cả tổ trưởng sản xuất, nhân viên lái xe, nhân viên kế toán, và nhân viên bán hàng.

Các đối tác của công ty cũng phải thể hiện bản sắc của thương hiệu nữa. Công ty không thể chấp nhận đại lý của mình làm hại đến thương hiệu bằng cách giảm giá để cạnh tranh với các đại lý khác. Họ phải đại diện cho thương hiệu một cách đúng đắn và cung cấp đúng kinh nghiệm thương hiệu cho khách hàng.

Khi thương hiệu đã thành công, công ty sẽ muốn gắn tên thương hiệu lên các sản phẩm bổ sung. Tên thương hiệu có thể được gắn lên những sản phẩm mới cùng chủng loại (*mở rộng dòng sản phẩm*), hoặc cho một chủng loại sản phẩm mới

(*mở rộng thương hiệu*), và ngay cả cho một ngành sản xuất khác (*bành trướng thương hiệu*).

Mở rộng dòng sản phẩm (line extension) là hợp lý khi công ty khai thác danh tiếng của chủng loại sản phẩm sẵn có và tiết kiệm được tiền lẽ ra phải chi để tạo ra sự chú ý vào một tên thương hiệu mới và một sản phẩm mới. Theo cách đó, chúng ta thấy hiệu súp Campbell Soup giới thiệu một loại súp mới mang nhãn hiệu màu đỏ quen thuộc với mọi người. Tuy nhiên, có một nguyên tắc đòi hỏi là khi đưa thêm những loại súp mới thì đồng thời phải loại bỏ những loại súp bán không chạy. Loại súp mới có thể làm hại doanh số của các mặt hàng chủ lực mà chẳng làm tăng thêm bao nhiêu doanh thu để bù đắp phần chi phí gia tăng. Chúng có thể làm giảm hiệu quả hoạt động, tăng chi phí phân phối, làm người mua nhầm lẫn, và giảm sút lợi nhuận cuối cùng. Mở rộng một số dòng sản phẩm là thích đáng, nhưng không nên lạm dụng nó.

Nguy cơ lớn hơn khi *mở rộng thương hiệu (brand extension)*: tôi thích mua súp hiệu Campbell nhưng tôi có thể không mua bắp rang cùng thương hiệu Campbell. *Bành trướng thương hiệu (brand stretch)* thì lại càng nguy hiểm hơn. Bạn có muốn mua chiếc xe hơi mang thương hiệu Coca-Cola không nào?

Nhiều công ty danh tiếng cho rằng tên tuổi của họ có thể giúp họ bành trướng sang lĩnh vực khác một cách thành

20 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

công. Nhưng hãy xem chuyện gì đã xảy ra cho các máy tính Xerox hoặc tương ốt của Heinz? Máy tính bỏ túi của hãng Hewlett-Parkard/Compaq iPAQ Pocket PC có vượt qua nổi máy tính cầm tay của Palm không? Thuốc acetaminophen của Bayer có cạnh tranh nổi với Tylenol không? Đồ điện tử của Amazon có được thành công như những cuốn sách của Amazon không? Rất nhiều trường hợp phổ biến cho thấy công ty giới thiệu thêm một sản phẩm ăn theo (me-too) của mình để rồi cuối cùng chịu thất bại trước các đối thủ đang dẫn đầu chủng loại sản phẩm đó trên thị trường.

Cách lựa chọn tốt hơn là đặt ra một cái tên mới cho một sản phẩm mới thay vì lấy tên sẵn có của công ty cùng với toàn bộ hành trang của nó. Tên của công ty tạo ra một cảm giác về một sản phẩm giống các sản phẩm cũ, hơn là một cái gì mới mẻ. Nhiều công ty biết rõ điều đó. Toyota không đặt tên xe hơi loại mới nâng cấp của mình là Toyota Upscale mà là Lexus; máy tính Apple chẳng gọi máy tính mới của mình là Apple IV mà là Macintosh; quần bò Levi's không đặt tên kiểu quần sợi bông mới là Levi's Cottons mà là Dockers; Sony không đặt tên máy chơi video game của mình là Sony Videogame mà là PlayStation; và Black & Decker chẳng đặt tên công cụ nâng cấp của mình là Black & Decker Plus mà là DeWalt. Sáng tạo một thương hiệu mới tạo ra thêm cơ hội để xây dựng và truyền bá một câu chuyện mới cho quan hệ công chúng,

đồng thời thu hút được sự quan tâm và bình luận đáng giá của các phương tiện truyền thông. Một thương hiệu mới cần được sự tín nhiệm, chính công việc quan hệ công chúng có hiệu quả nhiều hơn cả quảng cáo trong việc tạo ra sự tín nhiệm đó.

Tuy vậy, mỗi nguyên tắc đều có ngoại lệ của nó. Richard Branson đã đặt thương hiệu Virgin lên hàng chục loại hình kinh doanh khác nhau, bao gồm hãng máy bay Virgin Atlantic, du lịch Virgin Holidays, xe lửa Virgin, đội xe Limousines Virgin, đài phát thanh Virgin, nhà xuất bản Virgin, và Virgin Cola. Thương hiệu Ralph Lauren xuất hiện trên vô số sản phẩm may mặc và đồ trang trí nội thất. Mặc dù vậy, một công ty phải tự hỏi: thương hiệu có thể được bành trướng đến đâu trước khi nó mất đi ý nghĩa?

Al Ries và Jack Trout, hai nhà tư tưởng tiếp thị sâu sắc, đã chống đối việc mở rộng dòng sản phẩm và mở rộng thương hiệu, họ cho rằng điều đó làm phai mờ thương hiệu. Đối với họ, Coke chỉ nên có nghĩa là 8 ounce nước uống đựng trong cái chai Coke nổi tiếng mà thôi. Nhưng ngày nay nếu hỏi về Coke thì bạn phải trả lời rõ là loại Coke nào, vì có Coca-Cola Classic, Coca-Cola Classic không có caffeine, Diet Coke, Diet Coke với chanh, Vanilla Coke, hoặc Cherry Coke nữa – chưa hết, bạn muốn uống loại trong lon hay trong chai? Còn trước đây, người bán hàng biết ngay là bạn muốn gì khi gọi Coke.

Định giá thương hiệu là một việc làm khó khăn. Khi

22 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Lexus bắt đầu lấn bánh cạnh tranh với Mercedes trên đất Mỹ, Mercedes chẳng hề phải giảm giá để đối phó với giá bán thấp của Lexus. Thậm chí một số nhà quản trị của Mercedes còn đề nghị tăng giá để khẳng định rằng Mercedes đang bán một uy tín mà người mua không thể có được từ xe Lexus.

Nhưng ngày nay giá ưu thế có được từ thương hiệu đã thu hẹp lại. Trước đây, một thương hiệu hàng đầu có thể bán giá cao hơn từ 15 đến 40 phần trăm so với những thương hiệu thông thường khác một cách dễ dàng. Còn ngày nay thì may mắn lắm chỉ được từ 5 đến 15 phần trăm mà thôi. Khi chất lượng sản phẩm không đồng đều, người ta sẽ trả thêm tiền để mua được sản phẩm có thương hiệu tốt hơn. Còn bây giờ mọi thương hiệu đều khá tốt. Ngay cả thương hiệu của cửa hàng cũng tốt nữa. Thực tế có vẻ như là thương hiệu của quốc gia đã tạo nên những tiêu chuẩn chất lượng đồng nhất. Vậy thì tại sao phải trả nhiều hơn (trừ phi để phô trương với những thương hiệu như Mercedes) để tạo ấn tượng với người khác?

Trong những giai đoạn suy thoái, trung thành với giá cả thường quan trọng hơn là trung thành với thương hiệu. Sự trung thành của khách hàng có thể chỉ phản ánh tính ù lì của họ hoặc sự vắng mặt của một sản phẩm tốt hơn. Như đã có người nhận xét: “Chẳng có điều gì mà việc giảm giá 20 phần trăm không giải quyết được.”

Các giám đốc thương hiệu quản lý thương hiệu của công

ty. Nhưng Larry Light, một chuyên gia về thương hiệu, cho là các thương hiệu không được quản lý tốt cho lắm. Ông ta than thở: **“Thương hiệu không phải chết. Nhưng chúng có thể bị sát hại. Và con quỷ Dracula tiếp thị đang hút cạn máu tươi từ các thương hiệu. Các thương hiệu đang bị mặc cả, xem thường, đối chác và bị ngược đãi. Thay vì là người quản lý tài sản - thương hiệu, chúng ta đang đưa thương hiệu vào chỗ chết bằng việc tự tạo ra những vết thương do quá nhấn mạnh vào giá cả và các thỏa thuận kinh doanh.”**

Một vấn đề đáng ngại khác là cấu trúc quản lý thương hiệu có thể mâu thuẫn với các hoạt động quản lý khách hàng (Customer Relationship Management – CRM) hiệu quả. Các công ty thường quá chú trọng và quá tập trung vào nền tảng của sản phẩm và thương hiệu mà xao lãng việc quản lý tốt khách hàng. Quản lý kiểu như thế gọi là *quản lý thương hiệu thiếu cân*.

Hai tác giả viết về tiếp thị Heidi và Don Schultz tin rằng mô hình hàng hóa trọn gói cho khách hàng (Consumer Packaged Goods – CPG) dùng trong việc xây dựng thương hiệu ngày càng không phù hợp, đặc biệt đối với các công ty cung cấp dịch vụ, các công ty kỹ thuật, các tổ chức tài chính, các thương hiệu phục vụ doanh nghiệp, và ngay cả với các công ty CPG nhỏ nữa.⁹ Họ buộc tội sự lớn mạnh của truyền thông và hệ thống quảng bá thông tin đã làm xói mòn sức mạnh của quảng cáo đại trà. Họ thúc giục các công ty phải có một mô

24 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

hình khác để xây dựng thương hiệu của họ trong bối cảnh nền Kinh tế mới.

- Công ty phải làm rõ những giá trị căn bản và xây dựng nên thương hiệu công ty của mình. Những công ty như Starbucks, Sony, Cisco Systems, Marriott, Hewlett-Packard, General Electric, và American Express đã tạo dựng được những thương hiệu công ty mạnh mẽ. Tên thương hiệu của họ trên các sản phẩm và dịch vụ gọi nên hình ảnh về chất lượng và giá trị của công ty.
- Công ty nên sử dụng các giám đốc thương hiệu để thực hiện các công việc mang tính chiến thuật. Nhưng thành công cuối cùng của thương hiệu sẽ tùy thuộc vào mọi người trong công ty khi họ chấp nhận và thể hiện giá trị của thương hiệu trong thực tế. Những Tổng Giám đốc điều hành hàng đầu – như Charles Schwab hoặc Jeff Bezos – đang đóng vai trò ngày càng quan trọng trong việc định hình những chiến lược thương hiệu.
- Công ty cần phải phát triển một kế hoạch xây dựng thương hiệu toàn diện hơn để tạo ra các kinh nghiệm tích cực cho khách hàng tại bất kỳ nơi nào gặp gỡ – tại các sự kiện, hội thảo, báo chí, điện thoại, e-mail, và gặp mặt cá nhân.

- Công ty cần nhận định ra bản chất căn bản của thương hiệu để quảng bá ở bất kỳ nơi bán nào. Sự biểu hiện theo từng địa phương có thể thay đổi khác nhau miễn là tạo ra được cảm nhận về thương hiệu đó.
- Công ty phải sử dụng thông điệp về giá trị của thương hiệu như yếu tố chủ chốt trong chiến lược của công ty, các hoạt động, dịch vụ, và việc phát triển sản phẩm của công ty.
- Công ty phải đo lường hiệu quả của việc xây dựng thương hiệu không phải bằng các thước đo cũ như tạo chú ý, công nhận, và nhắc nhở nữa, mà phải dựa vào một hệ thống thước đo toàn diện hơn bao gồm giá trị do khách hàng nhận thức được, sự hài lòng của khách hàng, chia sẻ hầu bao của khách hàng, giữ chân khách hàng, và sự ủng hộ tích cực của khách hàng nữa.

Business-to-Business Marketing — Tiếp thị Doanh nghiệp- đến-Doanh nghiệp

Phần lớn tiếp thị là tiếp thị doanh nghiệp-đến-doanh nghiệp [business-to-business (B2B)] mặc dù các sách vở và tạp chí kinh doanh vẫn luôn dành phần lớn sự chú ý đến tiếp thị doanh nghiệp-đến-người tiêu dùng [business-to-consumer (B2C)]. Lý do của sự chú ý quá mức đến B2C là vì (1) B2C là nơi mà khái niệm tiếp thị hiện đại phát sinh đầu tiên, và (2) các nhà tiếp thị B2B có thể học được nhiều hơn từ việc phát triển các khái niệm của B2C. Trong khi cả hai điều trên đều đúng thì B2B đang ở thời kỳ phục hưng, và rất có thể các nhà tiếp thị B2C sẽ có nhiều thứ để học tập từ thực tiễn B2B. B2B đã đặc biệt tập trung nhiều hơn vào từng khách hàng riêng lẻ, và B2C thì đang ngày càng đi vào tư duy đáp ứng từng khách hàng cụ thể.

Tiếp thị Doanh nghiệp-đến-Doanh nghiệp 27

Lực lượng bán hàng là động lực chính trong tiếp thị B2B. Tầm quan trọng của lực lượng bán hàng không thể được đề cao quá mức, đặc biệt là khi bán những sản phẩm phức tạp theo đơn đặt hàng như B-47s hay thiết bị năng lượng hoặc là bán cho các khách hàng doanh nghiệp tầm cỡ quốc gia và toàn cầu. Những công ty thời nay ngày càng bổ nhiệm nhiều *giám đốc phụ trách* khách hàng doanh nghiệp cỡ quốc gia và toàn cầu để chăm sóc nhóm khách hàng lớn nhất của họ. Trong tương lai, hệ thống quản lý khách hàng doanh nghiệp sẽ càng lớn mạnh khi mà việc kinh doanh trên thế giới tập trung vào một số ít công ty hơn nhưng có quy mô to lớn hơn.

Ngày nay các công ty B2B cũng hướng đến việc thay thế việc bán hàng qua điện thoại tốn kém bằng những kênh liên lạc rẻ tiền hơn như hội nghị qua điện thoại, qua video và giao tiếp qua web khi có thể. Vì hội nghị qua mạng được cải thiện và rẻ tiền hơn, các công ty sẽ giảm được số lần đi gặp khách hàng và tiết kiệm được các chi phí vốn rất tốn kém như đi lại, lưu trú khách sạn, ăn uống, và giải trí.

Một lực tác động khác có thể giảm bớt vai trò của đội ngũ bán hàng là sự phát triển của phương thức buôn bán trên mạng. Những khác biệt về giá cả - đặc biệt là với những mặt hàng tiêu dùng và linh kiện - sẽ dễ dàng nhận thấy hơn, vì vậy những người bán hàng sẽ khó thuyết phục người mua trả tiền nhiều hơn so với giá thị trường. (Xem phần Lực lượng Bán hàng và Bán hàng.)



Sự thay đổi, không ổn định, là điều duy nhất vĩnh cửu. Các công ty ngày nay phải chạy nhanh hơn để trụ lại nguyên vị trí. Người ta nói rằng nếu bạn cứ giữ mãi một việc kinh doanh, bạn sẽ bị đào thải. Nên nhớ rằng Nokia và Hewlett-Packard đã từ bỏ lĩnh vực kinh doanh nguyên thủy của họ. Phải tự lột xác để sinh tồn.

Công ty của bạn phải có khả năng nhận diện được những Khúc Quanh Chiến Lược, mà Andy Grove của Intel định nghĩa là **“Thời điểm trong đời sống của một doanh nghiệp khi những nền tảng căn bản của nó sắp thay đổi.”** Các ngân hàng phải thay đổi theo sự phát minh của máy rút tiền tự động (ATM), và các hãng hàng không lớn cũng phải thay đổi với sự cạnh tranh mới đến từ các hãng hàng không giá rẻ.

Jack Welch của công ty GE đã cảnh báo nhân viên của mình **“DYB (destroy your business) - Hãy phá bỏ công việc của bạn... Thay đổi hoặc là chết. Khi tốc độ thay đổi của công ty không theo kịp tốc độ thay đổi bên ngoài thì cái chết đã đến gần.”**

Tom Peter thì khuyên rằng: **“Để đáp ứng nhu cầu thay đổi nhanh chóng trong bối cảnh cạnh tranh, đơn giản là chúng ta phải học cách yêu quý sự thay đổi nhiều như chúng ta đã từng ghét nó trong quá khứ.”**

Tôi thấy rằng doanh nhân Mỹ và châu Âu có những phản ứng khác nhau về sự thay đổi. Người châu Âu xem nó như một mối đe dọa. Còn người Mỹ lại cho rằng nó đem đến các cơ hội.

Các công ty sợ thay đổi nhất chính là các công ty hiện nay đang dẫn đầu. Như những người đang tại vị, họ đã đầu tư quá nhiều vào tài sản hữu hình hiện có đến nỗi họ có xu hướng hoặc tăng lỗ hoặc chống lại những kẻ nổi dậy. Là những công ty lớn, họ cho rằng mình được sinh ra để tồn tại. Thế nhưng chẳng có sự bảo đảm nào cho công ty lớn sẽ không bị lỗi thời, như Kmart, A&P, và Western Union đã vỡ lẽ ra. Nếu không muốn bị tụt hậu, các công ty phải lường trước được sự thay đổi và dẫn đầu sự thay đổi. Khả năng thay đổi nhanh hơn các đối thủ sẽ tạo ra một lợi thế cạnh tranh.

Richard D'Aveni, tác giả của cuốn *Ganh đua khốc liệt*

30 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

(Hypercompetitive Rivalries)¹⁰ nhận xét: **“Rốt cuộc, sẽ chỉ còn lại hai loại công ty: những công ty tự hủy thị trường của chính họ và những công ty sống sót qua trận đấu.”**

Nhưng làm cách nào để thay đổi một công ty? Bằng cách nào bạn làm cho nhân viên của mình tiếp thu những nhận thức mới, từ bỏ những công việc quen thuộc để học hỏi những công việc mới? Rõ ràng người lãnh đạo phải đặt ra một viễn cảnh và nhiệm vụ có sức thuyết phục đem lại lợi ích cho các người cộng tác nhiều hơn những rủi ro và chi phí phát sinh từ sự thay đổi đó. Người lãnh đạo phải lôi kéo sự ủng hộ và áp dụng *tiếp thị nội bộ* để tạo ra sự thay đổi trong công ty.

Cách bảo vệ tốt nhất khi thay đổi là tạo ra một công ty tăng trưởng dựa trên sự thay đổi. Công ty có thể thấy sự thay đổi là bình thường chứ không phải là một trở ngại cho hoạt động bình thường. Và nó sẽ thu hút những người có quan điểm tích cực đối với sự thay đổi. Nó còn có thể tạo ra những cuộc tranh luận cởi mở về chính sách, chiến lược, chiến thuật và tổ chức. Một công ty không thích thay đổi thì đó là điều tệ hại nhất. Những công ty như vậy chỉ thu hút được những người trì trệ, và cái chết là không tránh khỏi.

Như Reinhold Niebuhr đã phát biểu: “Lạy Chúa, hãy ban cho chúng con sự thanh thản để chấp nhận những điều không thể thay đổi, sự dũng cảm để thay đổi những điều phải thay đổi, và sự khôn ngoan để phân biệt điều này với điều kia.”

ommunication and Promotion — Truyền đạt và Quảng bá

Truyền đạt (communication) và quảng bá (promotion) là những kỹ năng quan trọng nhất của tiếp thị. *Truyền đạt* là một thuật ngữ bao quát, nó xảy ra cả khi có hay không có chủ ý. Trang phục của người bán hàng tạo ra sự truyền đạt, bảng giá sản phẩm tạo ra sự truyền đạt, văn phòng công ty cũng tạo ra sự truyền đạt, tất cả đều tạo ra ấn tượng đối với người tiếp nhận. Điều này giải thích sự quan tâm ngày càng tăng đối với *Truyền đạt tiếp thị hòa nhập* (IMC - integrated marketing communications). Công ty cần phải tạo ra giàn giao hưởng nhất quán trong việc tạo ấn tượng từ nhân sự, cơ sở vật chất của công ty, và mọi hoạt động chuyển tải ý nghĩa và sự hứa hẹn của thương hiệu của công ty cho các khán giả khác nhau.

32 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Quảng bá là một phần của giao tiếp, bao gồm những thông điệp mà công ty đưa ra nhằm khuyến khích sự nhận thức, quan tâm, và mua những mặt hàng và dịch vụ đa dạng của mình. Các công ty dùng các phương thức quảng cáo, khuyến mãi, nhân viên bán hàng, và quan hệ công chúng để phổ biến những thông điệp đó nhằm thu hút sự chú ý và sự quan tâm.

Quảng bá chỉ hiệu quả khi nào nó nắm bắt được sự chú ý của khách hàng. Nhưng ngày nay chúng ta bị tràn ngập bởi quá nhiều ấn phẩm sách báo, chương trình phát thanh, truyền hình, và thông tin điện tử. Chúng ta đang đối mặt với 2 tỉ trang web, 18 ngàn tạp chí và 60 ngàn đầu sách mới mỗi năm. Để đối phó, chúng ta đã phát triển các cung cách để tự bảo vệ mình trước sự quá tải thông tin. Chúng ta ném thẳng các tờ quảng cáo và các thư tiếp thị trực tiếp chưa mở vào thùng rác, xóa các thư điện tử không muốn nhận và không muốn đọc, và từ chối nghe các cuộc điện thoại gạ gẫm.

Thomas Davenport và John Beck đã chỉ ra trong cuốn *Nền Kinh tế Chú ý* (The Attention Economy) rằng sự nhồi nhét thông tin đang dẫn đến chứng rối loạn thiếu hụt chú ý (attention deficit disorder-ADD), sự khó khăn để thu hút sự chú ý của người khác.¹¹ Sự thiếu hụt chú ý trầm trọng đến nỗi các công ty phải chi nhiều tiền tiếp thị hơn so với tiền dành cho sản xuất. Chắc chắn đây là trường hợp của các thương hiệu nước hoa mới và các bộ phim mới. Đơn cử như trường hợp

nhà sản xuất phim *Dự án phù thủy Blair* (The Blair Witch Project) đã chi 350.000 đô-la để làm bộ phim này và 11 triệu đô-la để tiếp thị cho nó.

Kết quả là những người làm tiếp thị phải nghiên cứu xem khách hàng mục tiêu của họ phân bổ thời gian chú ý của họ ra sao. Người làm tiếp thị muốn biết cách nào là tốt nhất để giành được phần lớn sự chú ý của người tiêu dùng. Họ áp dụng những cách tiếp cận tạo chú ý như dùng các diễn viên và vận động viên nổi tiếng; phương tiện trung gian có uy tín để tiếp cận đối tượng mục tiêu; những câu chuyện kinh dị, những phát biểu, hoặc câu hỏi; những lời chào hàng miễn phí; và vô số những cách khác.

Ngay cả như vậy, hiệu quả vẫn còn là một câu hỏi. Tạo ra sự nhận thức là một chuyện, duy trì sự quan tâm lâu dài là một chuyện, và thúc đẩy hành động lại là một chuyện khác nữa. Lưu ý là việc làm cho một người phải mất thời gian để tập trung vào một điều gì đó. Nhưng việc đó có dẫn đến hành động mua hàng hay không thì lại là một vấn đề khác.

ompanies — Công ty

Theo quan sát, người ta phân ra bốn loại công ty:

1. Những công ty tạo ra sự việc.
2. Những công ty nhìn thấy sự việc và đáp ứng.
3. Những công ty nhìn thấy sự việc và không đáp ứng.
4. Những công ty không để ý thấy có sự việc gì đã xảy ra.

Không còn nghi ngờ gì nữa, những công ty dạng trung bình sẽ không tồn tại lâu hơn 20 năm. Theo thống kê của tạp chí *Forbes* về 100 công ty hàng đầu của năm 1917, chỉ có 18 công ty còn tồn tại đến năm 1987. Và trong số đó chỉ có hai công ty ăn nên làm ra, đó là General Electric và Eastman Kodak.

Không phải tất cả những công ty đang tồn tại đều thật sự sống được. Các công ty đó chỉ lừa phỉnh mọi người bằng cách thờ thoi thóp ngày qua ngày. General Motors và Sears đã mất dần thị phần trong nhiều năm qua mặc dù tìm vẫn còn đập. Bạn có thể bước vào một số công ty, chỉ việc nhìn về mặt của các nhân viên, thì trong vòng 15 phút có thể nói ngay công ty đó còn sống hay chết.

Tôi cũng không còn biết một công ty lớn là gì nữa. Quy mô công ty chỉ là tương đối thôi. Boeing, Caterpillar, Ford, General Motors, Kellogg, Eastman Kodak, J. P. Morgan, và Sears đều là những công ty khổng lồ. Nhưng vào đầu năm 2000 tập đoàn Microsoft đã đạt được doanh số vượt mức của tám công ty đó cộng lại.

Điều gì làm cho một số công ty trở nên lớn mạnh? Một chuỗi những tựa sách có sẵn sau đây sẽ cho chúng ta câu trả lời. Tom Peters và Bob Waterman đã bắt đầu một trò chơi phỏng đoán với cuốn *Đi tìm sự hoàn hảo (In Search of Excellence)* vào năm 1982.¹² Trong số 70 công ty được họ đề cử, nhiều công ty nay đã lụi tàn. Sau đó chúng ta được nghe Jim Collins và Jerry Porras trong cuốn *Xây dựng để trường tồn (Built to Last)* năm 1994,¹³ Michael Treacy và Fred Wiersema trong cuốn *Kỷ luật của những người dẫn đầu thị trường (The Discipline of Market Leaders)* năm 1995.¹⁴ Arie De Geus trong cuốn *Công ty sống (The Living Company)* năm 1997¹⁵, và gần đây nhất là Jim Collins với *Từ tốt đến xuất*

36 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

sắc: *Tại sao một số công ty có những bước nhảy vọt.. và những công ty khác thì không (Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't)* năm 2001.¹⁶

Những quyển sách này chỉ ra nhiều sự tương cận của những công ty thành công. Nhưng tôi chỉ có một luận điểm: Công ty tồn tại đến khi nào họ còn tiếp tục cung cấp được cho khách hàng những giá trị ưu việt. Công ty phải hướng đến thị trường (market-driven) và hướng đến khách hàng (customer-driven). Cách tốt nhất là họ phải dẫn dắt thị trường (market-driving). Họ tạo ra những sản phẩm mà mọi người chưa có nhu cầu nhưng rồi sẽ cảm ơn họ vì điều đó. Chúng ta cảm ơn Sony vì đã tạo ra máy Walkman, đĩa lưu trữ nhỏ hơn, máy quay phim tuyệt vời, và máy vi tính đầy sáng tạo.

Những công ty định hướng khách hàng (customer-oriented) giành được những phần vũng chắc trong tâm trí và tình cảm của khách hàng, dẫn đến việc chiếm thị phần cao hơn và nhờ đó đạt lợi nhuận cao hơn.

Tom Siebel, Tổng Giám đốc điều hành của Siebel Systems, có một quan điểm đơn giản nhưng toàn diện về điều tạo ra những công ty lớn mạnh. **“Tập trung vào việc thỏa mãn khách hàng của bạn, trở thành người dẫn đầu thị trường, được biết đến như là một công dân doanh nghiệp tốt và là một môi trường tốt để làm việc. Rồi mọi thứ khác sẽ đến sau.”** (Xem phần Định hướng Khách hàng).

ompetitive Advantage — Lợi thế Cạnh tranh

Michael Porter đã truyền bá quan niệm cho rằng một công ty sẽ thắng nếu xây dựng được một lợi thế cạnh tranh thích hợp và bền vững.¹⁷ Có được lợi thế cạnh tranh cũng giống như cầm được một khẩu súng trong trận chiến với giáo mác vậy.

Điều đó đúng, tuy nhiên ngày nay phần lớn các lợi thế không còn thích hợp và chỉ có một số ít bền vững. Lợi thế chỉ mang tính tạm thời. Ngày càng có nhiều công ty chiến thắng không phải chỉ dựa vào một lợi thế duy nhất mà nhờ biết luôn luôn tạo thêm lợi thế khác cao hơn cái sẵn có. Người Nhật là bậc thầy về phương pháp đó, trước hết họ bắt đầu với giá rẻ, sau đó là thêm nhiều tính năng hơn, rồi chất lượng tốt hơn, và kế đến là vận hành nhanh hơn. Người Nhật biết rằng tiếp thị là một cuộc đua không có mức đến.

38 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Công ty có thể phát triển lợi thế cạnh tranh từ nhiều nguồn, như tính ưu việt về phẩm chất, tốc độ, an toàn, dịch vụ, mẫu mã, và độ tin cậy, đi cùng với chi phí thấp, giá rẻ... Thông thường lợi thế là sự kết hợp thống nhất những yếu tố kể trên chứ không phải chỉ duy nhất một viên đạn bằng bạc có thể tạo ra lợi thế.

Để thành công, công ty phải kết hợp một nhóm các lợi thế bổ sung lẫn nhau xoay quanh một ý tưởng chủ đạo. Wal-Mart, IKEA, và Southwest Airlines có những nhóm lợi thế riêng biệt giúp bán được giá rẻ hơn trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh của họ. Nếu một đối thủ cạnh tranh nào đó bắt chước được một vài chiêu thức thì cũng không thể tạo được lợi thế cạnh tranh thành công như họ.

Cũng cần phải biết là lợi thế chỉ là tương đối chứ không tuyệt đối. Nếu đối thủ tăng trưởng 30 phần trăm mà bạn chỉ được 20 phần trăm thôi thì có nghĩa là bạn đang mất lợi thế cạnh tranh. Hãng hàng không Singapore luôn nâng cao chất lượng dịch vụ, nhưng Cathay Pacific còn làm được nhanh hơn nữa; nhờ vậy nó dần dần bắt kịp Singapore Airlines.

Competitors — Đối thủ Cạnh tranh

Công ty nào cũng có đối thủ cạnh tranh. Ngay cả khi chỉ có một hãng máy bay, hãng đó cũng phải lo ngại sự cạnh tranh đến từ tàu hỏa, xe buýt, ô-tô, xe đạp, và cả những ai thích đi bộ tới nơi họ muốn nữa.

Cựu lãnh đạo công ty Coca-Cola, ông Roberto Goizueta đã nhận ra các đối thủ cạnh tranh của mình. Khi nhân viên báo cáo rằng thị phần của Coca-Cola đang đạt mức tối đa, ông ta nói ngược lại rằng Coca-Cola chỉ chiếm được 2 ounces trong tổng số 64 ounces chất lỏng mà mỗi người trong tổng số 4,4 tỉ người trên toàn thế giới uống mỗi ngày. Ông ta bảo mọi người là: **“Kẻ thù của chúng ta là cà phê, sữa, trà và nước.”** Và ngày nay, Coca-Cola là nhà phân phối chính về nước đóng chai.

40 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Công ty càng thành công thì sẽ càng thu hút sự cạnh tranh. Phần lớn thị trường đang đầy nhóc cá voi, cá nhồng, cá mập, và cá chép. Trong môi trường đó, chỉ có sự lựa chọn là phải ăn hoặc bị ăn. Hoặc như ví von của nhà khoa học máy tính Gregory Rawlins như sau: **“Nếu bạn không phải là một phần của chiếc xe lu, thì bạn là một phần của con đường để bị cán bẹp.”**

Hy vọng là công ty của bạn chỉ thu hút những đối thủ cạnh tranh tốt. Có được đối thủ cạnh tranh tốt là một điều may mắn. Họ giống như những người thầy giúp nâng cao nhận thức và rèn giũa kỹ năng của chúng ta. Đối thủ cạnh tranh bình thường làm chúng ta khó chịu. Còn những kẻ cạnh tranh hèn kém gây ra phiền hà cho những người cạnh tranh chân chính.

Công ty không bao giờ được phép phớt lờ đối thủ cạnh tranh của mình. Hãy luôn cảnh giác: **“Thời gian dành cho việc thám sát đối phương chẳng bao giờ lãng phí cả.”** Tôn Tử đã dặn dò như thế từ thế kỷ thứ IV trước Công nguyên. Và các đồng minh của bạn cũng phải tỉnh táo. Nếu bạn muốn trở thành một người cạnh tranh giỏi, bạn cũng phải là một người biết hợp tác giỏi. Bạn không thể là một doanh nghiệp riêng lẻ mà phải là một đối tác, một mạng lưới, một tổ chức kinh doanh nối dài. Và khả năng phát hiện, học hỏi, và làm việc nhanh nhạy hơn của bạn trong mạng lưới đó là lợi thế cạnh tranh vượt trội.

Trước mắt, đối thủ cạnh tranh nguy hiểm nhất của bạn chính là kẻ làm giống với công ty của bạn nhiều nhất. Khách hàng không thể nhìn ra sự khác biệt. Công ty của bạn giống như trò sắp-ngửa trong đầu của họ. Vậy hãy làm sao cho khác biệt hóa, khác biệt hóa, và khác biệt hóa.

Theo bậc thầy tiếp thị Theodore Levitt: **“Cạnh tranh mới không phải là giữa những gì các công ty sản xuất ra trong các nhà máy của họ, mà là giữa cái họ thêm vào kết quả sản xuất dưới hình thức bao bì, dịch vụ, quảng cáo, cung cấp tài chính, sắp xếp phân phối, kho vận, và những điều khác mà khách hàng coi trọng.”**¹⁸

Cách đánh bại đối thủ là bạn phải tự tấn công mình trước. Hãy làm việc cật lực để sản phẩm của bạn trở thành lỗi thời trước khi đối thủ làm điều đó.

Hãy quan sát các đối thủ ở xa cũng như ở gần. Tôi cho rằng công ty của bạn có lẽ sẽ bị chôn vùi bởi một kỹ thuật đột phá mới hơn là bởi những kẻ cạnh tranh bắt chước một cách tẻ nhạt. Kiểu cạnh tranh chết người thường đến từ một đối thủ nhỏ nhưng nóng bỏng nhiệt tình tìm cách thay đổi luật chơi. IBM đã mắc sai lầm vì đã quá lo ngại về Fujitsu nhiều hơn là một người tên Bill Gates lúc đó còn đang mày mò các chương trình vi tính trong nhà để xe.

Theo dõi kỹ đối thủ cạnh tranh đã là quan trọng, nhưng việc hiểu biết khách hàng còn quan trọng hơn. Chính khách

42 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

hàng chứ không phải đối thủ cạnh tranh là người xác định kẻ chiến thắng là ai. Phần lớn các thị trường đều bị tràn ngập bởi những người đi câu cùng theo đuổi chỉ vài con cá. Người câu giỏi nhất là người hiểu biết về cá nhiều hơn các đối thủ khác.



Nhà tư vấn có vai trò quan trọng trong việc giúp công ty đánh giá lại các cơ hội kinh doanh, chiến lược, và chiến thuật. Nhà tư vấn cung cấp cho công ty khách hàng cái nhìn từ bên ngoài vào nhằm điều chỉnh phương hướng kinh doanh của công ty để đạt được cái nhìn từ bên trong công ty ra thị trường.

Tuy vậy, một số nhà quản lý lại cho rằng: “Nếu thành công, chúng ta không cần nhà tư vấn. Còn nếu không thành công, chúng ta không có đủ tiền để trả công cho họ.”

Chúng ta cần ít *nhà tư vấn* và nhiều kết quả hơn. Quá

nhiều nhà tư vấn chỉ đưa ra nhiều lời khuyên mà không biết cách tháo gỡ những khó khăn trong việc thực hiện những đề xuất của mình. Hãy thuê nhà tư vấn nhưng chỉ trả cho họ trên kết quả họ làm được mà thôi.

Đây là cách một trắc nghiệm để chọn được một nhà tư vấn giỏi. Hãy hỏi từng ứng viên: “Mấy giờ rồi?”

- Người thứ nhất trả lời: “Bây giờ là đúng 9 giờ 32 phút sáng và 10 giây.” Chọn người này nếu bạn muốn có một công trình nghiên cứu chính xác và đầy đủ chi tiết.
- Người thứ hai trả lời: “Thế ông muốn bây giờ là mấy giờ?” Chọn người này nếu bạn chỉ muốn sự chứng nhận hơn là những lời khuyên.
- Người thứ ba trả lời: “Tại sao ông lại muốn biết điều đó?” Chọn người này nếu bạn cần những ý kiến độc đáo, ví dụ như việc nhận định lại vấn đề một cách chu đáo hơn. Peter Drucker nói rằng thế mạnh lớn nhất của ông ấy khi làm một nhà tư vấn là tỏ ra chẳng biết gì cả và đặt ra vài câu hỏi căn bản.

Giới tư vấn thường hay bị chỉ trích. Từ đầu thế kỷ thứ I trước Công nguyên, Publilius Syrus, một tác giả La-tinh đã viết: “**Nhiều người nhận được lời khuyên, nhưng có ít người**

44 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

thu được lợi ích.” Robert Townsend - nguyên Tổng Giám đốc điều hành của Avis Rent-A-Car đã miêu tả nhà tư vấn là “Người mượn chiếc đồng hồ của bạn và nói cho bạn biết mấy giờ rồi ra đi với chiếc đồng hồ đó.” William Marsteller, phụ trách quan hệ công chúng của Burson-Marsteller thêm vào: “Nhà tư vấn là người chẳng biết gì về công việc kinh doanh của bạn. Nhưng bạn phải trả cho họ nhiều tiền hơn để được dạy cách điều hành, nhiều hơn so với số tiền bạn kiếm được nếu tự điều hành đúng thay vì làm theo lời dạy đó.”

Những bình phẩm kể trên chỉ ngụ ý rằng có cả nhà tư vấn giỏi và dở, và nhiệm vụ của bạn là phải phân biệt được.



Xây dựng được thương hiệu công ty mạnh có một giá trị rất lớn. Sony có thể đặt thương hiệu của mình lên bất cứ sản phẩm điện tử nào và khách hàng sẽ thích món hàng đó hơn hàng

của các đối thủ cạnh tranh khác. Hãng Virgin vẫn thành công khi tham gia vào hầu hết các lĩnh vực kinh doanh khác vì thương hiệu của nó có ý nghĩa đem lại một cách tiếp cận mới mẻ cho lĩnh vực đó.

Yêu cầu hàng đầu của thương hiệu công ty là công ty đó phải tượng trưng cho một điều gì, có thể là chất lượng, sự sáng tạo, tính thân thiện hay điều gì khác. Hãy xem Caterpillar, nhà sản xuất thiết bị xây dựng hạng nặng. Bản thân cái tên Caterpillar đã gợi ra những liên tưởng về sự chăm chỉ, kiên cường, bền bỉ, chắc chắn và quyết đoán. Vì thế Caterpillar có thể tiếp tục phát triển sang các loại hàng jean Cat, giày dép, mắt kính, đồng hồ đeo tay cho đến đồ chơi, tất cả đều được thiết kế theo cùng các đặc trưng nêu trên.

Thương hiệu công ty mạnh cần có một hình ảnh tốt với chủ đề, câu khẩu hiệu, đồ họa, logo, màu sắc đặc trưng, và cả tiền quảng cáo. Nhưng công ty không nên quá trông cậy vào quảng cáo. Hình ảnh công ty được xây dựng hữu hiệu hơn bằng chính thành tích của công ty chứ không phải bằng bất kỳ con đường nào khác. Thành tích của công ty tốt cộng với quan hệ công chúng tốt sẽ đem lại kết quả nhiều hơn cả quảng cáo.

Creativity — Tinh sáng tạo

Trước đây, các công ty chiến thắng trong cuộc chiến tiếp thị nhờ vào hiệu năng và chất lượng ưu việt. Còn ngày nay, họ phải chiến thắng bằng tinh sáng tạo ưu việt hơn. Không ai có thể thành công được nhờ *sự tương tự tốt hơn* mà phải nhờ vào *sự độc đáo*. Những công ty như IKEA, Harley Davidson, và South-west Airlines đều chiến thắng nhờ sự độc đáo.

Tinh độc đáo đòi hỏi phát triển một nền văn hóa đề cao tinh sáng tạo. Có ba cách để tăng tinh sáng tạo cho công ty của bạn:

1. Thuê nhiều người có óc sáng tạo bẩm sinh và tạo điều kiện cho họ được tự do sáng tạo.
2. Kích thích tinh thần sáng tạo trong tổ chức bằng rất nhiều kỹ thuật đã được thử nghiệm kỹ.

3. Ký hợp đồng về hỗ trợ sáng tạo. Thí dụ hãy đến Brighthouse ở Atlanta, Faith Popcorn ở New York, hay Leo Burnett ở Chicago và nhờ tìm kiếm một ý tưởng mang tính đột phá.

Xem bảng mô tả dưới đây về một số kỹ thuật sáng tạo hàng đầu có thể sử dụng trong công ty.

Những kỹ thuật sáng tạo

- *Phân tích để điều chỉnh.* Đối với một số sản phẩm hay dịch vụ, hãy xem xét để sửa đổi, điều chỉnh, mở rộng, thu hẹp, thay thế, cấu trúc lại, đảo ngược, hoặc kết hợp.
- *Liệt kê những thuộc tính.* Xác định và thay đổi những thuộc tính của sản phẩm. Ví dụ để tìm cách làm ra một bầy chuột tốt hơn thì hãy xem xét những cách để cải thiện bà mồi, cách hoạt động, cách báo hiệu, cách tháo ra, kiểu dáng, chất liệu, giá cả.
- *Gắn kết các quan hệ.* Thử tạo ra những kết hợp mới. Ví dụ khi tạo ra một kiểu bàn ghế văn phòng mới, thì hãy thử kết hợp cái bàn giấy với kệ sách, hay một kệ sách với một tủ đựng hồ sơ.

48 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

- *Phân tích hình thái.* Xem xét các khía cạnh cơ bản của vấn đề. Ví dụ muốn di chuyển vật gì đó từ nơi này sang nơi khác, hãy xem xét loại xe (xe kéo, ghế, cáp nâng, giường), môi trường mà loại xe vận hành (không khí, nước, dầu, trục lăn, đường ray), và năng lượng sử dụng (khí nén, động cơ, năng lượng hơi nước, từ trường, cáp).
- *Phân tích vấn đề của sản phẩm.* Suy nghĩ về mọi vấn đề liên quan đến một sản phẩm cụ thể. Ví dụ như, kẹo cao su mất hương vị quá nhanh, có thể làm sâu răng, và khó vứt bỏ đúng chỗ. Hãy suy nghĩ cách giải quyết những vấn đề đó.
- *Chuỗi quyết định.* Xác định một loạt quyết định cần đề ra. Ví dụ để tạo ra một bộ đồ trang điểm sắc đẹp thì phải định rõ người sử dụng là ai (đàn ông hay phụ nữ); các loại sản phẩm (chất khử mùi, sản phẩm cạo râu, nước hoa); hình thức đóng gói (thỏi, đóng chai, bình xịt); thị trường (để bán, để làm quà tặng); kênh phân phối (máy bán hàng, bán lẻ, sử dụng trong phòng khách sạn).
- *Động não.* Tập hợp một nhóm người nhỏ và đặt vấn đề như “Những sản phẩm mới nào và dịch vụ mới nào mà mọi gia đình có thể cần đến.” Khuyến khích suy nghĩ thoải mái, kích thích có thật nhiều ý tưởng, cố gắng kết hợp những ý

tưởng mới và tránh việc phê phán từ đầu.

- *Tư duy mở rộng*. Đặt ra một vấn đề chung nhất, chẳng hạn như làm thế nào để mở ra một điều gì đó, trước khi đặt ra vấn đề thật sự. Cách làm này hy vọng sẽ mở rộng được tầm suy nghĩ.

Nguồn chủ yếu của các ý tưởng có thể xuất phát từ những nhà tương lai học như Alvin Toffer, John Naisbet, Faith Popcorn và những xu hướng họ phát hiện. Bà Faith Popcorn đã trở nên nổi tiếng nhờ cách đặt tên sáng tạo cho những xu hướng trong đó có *anchoring* - yếu tố neo giữ (tôn giáo, yoga), *being alive* - đang sống (chủ nghĩa chay tịnh, sự mặc tưởng), *cashing out* - trả tiền ra, *clanning* - thị tộc, *cocooning* - rút vào tổ kén, *down-aging* - giảm tuổi già, *fantasy adventure* - sự mạo hiểm kỳ dị, *99 lives* - 99 cuộc đời (đa nhiệm vụ), *pleasure revenge* - sự trả thù êm dịu, *small indulgences* - niềm đam mê nhỏ nhoi, và *vigilant consumers* - những người tiêu dùng thận trọng. Bà có thể đưa ra lời tư vấn về việc chiến lược của một công ty phù hợp ra sao với các xu hướng chủ yếu ấy, và thường báo cho công ty biết nó đã đi lệch hướng về nhiều mặt.

Các công ty khôn ngoan biết lập ra những *siêu thị ý tưởng* (*idea markets*). Họ khuyến khích nhân viên, những nhà

50 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

cung cấp, nhà phân phối của mình đưa ra những đề nghị để tiết kiệm chi phí hay tạo ra những sản phẩm, đặc trưng, và dịch vụ mới. Họ lập ra các ủy ban cao cấp để thu thập, đánh giá và chọn lựa những ý tưởng hay nhất. Và họ trao giải thưởng cho những người đã đưa ra ý tưởng xuất sắc nhất. Alex Osborn, người phát triển việc thu thập ý tưởng nói rằng: **“Sự sáng tạo như một bông hoa mong manh cần được tán thưởng để nở rộ lên, còn sự can ngăn thường làm nó tàn úa đi ngay từ khi nó mới là cái nụ.”**

Người ta cho rằng đỉnh cao của khả năng sáng tạo là tuổi lên năm và trẻ em đến trường chỉ để làm mất nó. Sự giáo dục nhấn mạnh vào tiếp thu nhận thức ở bán cầu não trái có xu hướng làm suy yếu bán cầu não phải sáng tạo.

ustomer Needs — Nhu cầu của Khách hàng

Tư tưởng chủ đạo của tiếp thị là “tìm ra nhu cầu và đáp ứng.” Công ty nhận ra nhu cầu bằng cách lắng nghe hoặc phỏng vấn khách hàng, sau đó chuẩn bị những giải pháp thích ứng

cho từng nhu cầu đó. Tuy vậy ngày nay có rất ít nhu cầu mà các công ty không biết hoặc không chú tâm đến. Pietro Guido, một nhà tư vấn tiếp thị người Ý đã viết cuốn sách *Xã hội không nhu cầu* (No-need society) để chỉ ra vấn đề này.

Nhưng còn có một câu trả lời khác cho “xã hội không nhu cầu” – đó là tạo ra nhu cầu mới. Akio Morita của Sony, trong cuốn *Sản xuất tại Nhật* (Made in Japan), viết: **“Chúng ta không phục vụ các thị trường. Chúng ta tạo ra các thị trường.”** Người tiêu dùng chưa bao giờ nghĩ đến đầu máy ghi hình, máy quay phim, máy fax, Palm, và nhiều thứ khác, cho đến khi chúng được tạo ra.

Dĩ nhiên những nhu cầu mới vẫn xuất hiện ngay cả khi nhu cầu cũ đang được thỏa mãn. *Những sự kiện* có thể tạo ra nhu cầu mới. Bĩ kịch ngày 11-9-2001 đã làm tăng vọt nhu cầu về an ninh thắt chặt hơn trên không trung, cung cấp thực phẩm, vận chuyển và chính phủ đã nhanh chóng đáp ứng bằng việc trang bị những biện pháp an ninh mới. *Những xu hướng* cũng có thể tạo ra nhu cầu mới, ví như sự quan tâm đến “giảm tuổi già.” Khi già đi, người ta muốn cảm thấy và được trông trẻ hơn, điều này dẫn đến việc mua xe hơi dạng thể thao, giải phẫu thẩm mỹ và dùng các máy tập thể dục. Vì vậy chúng ta cần phân biệt rõ những nhu cầu hiện thời và nhu cầu tiềm ẩn. Những nhà tiếp thị khôn ngoan sẽ cố dự đoán được nhu cầu kế tiếp chứ không chỉ giam hãm sự tập

52 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

trung của họ vào những nhu cầu hiện tại.

Đôi khi nhu cầu bị che khuất đi vì công ty đã nhìn vào khách hàng của mình với tầm nhìn quá hạn hẹp. Họ quá cứng nhắc với vài giáo điều nào đó, ví dụ như trong ngành công nghiệp mỹ phẩm, tư tưởng cố hữu là phụ nữ dùng mỹ phẩm cơ bản là để trở nên hấp dẫn hơn đối với đàn ông. Thế rồi xuất hiện Anita Roddick, người lập ra The Body Shop với thừa nhận rằng nhiều phụ nữ muốn có những sản phẩm chăm sóc tốt hơn cho làn da của họ. Cô ấy còn thêm vào một giá trị: nhiều phụ nữ chú ý đến những vấn đề xã hội và sẽ ủng hộ công ty nào biết quan tâm đến điều đó.¹⁹

Greg Carpenter và Kent Nakamoto đã bác bỏ quan niệm cốt lõi của các nhà tiếp thị là khách hàng từ đầu đã biết rõ họ muốn gì.²⁰ Trái lại, họ *học được* họ muốn gì. Và công ty đóng vai trò quan trọng trong việc dạy cho người mua biết họ muốn gì. Những thương hiệu cạnh tranh bổ sung thêm nhiều tính năng vào các sản phẩm máy vi tính, máy quay phim và điện thoại di động mà người mua chưa từng biết hay đòi hỏi, và theo quá trình đó, người mua mới có được ý định rõ ràng hơn là mình muốn gì. Những công ty như thế không phải thuộc loại *hướng về thị trường* (đáp ứng nhu cầu khách hàng) mà là *dẫn dắt thị trường* (bằng sự sáng tạo). Theo ý nghĩa này, cạnh tranh sẽ bớt đi việc chạy đua để đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng mà là cuộc đua thật sự để nhận diện ra những nhu cầu đó.

Định hướng Khách hàng 53

Một lý do nữa giúp cho những công ty gia nhập thị trường sớm (như Xerox hay Palm) thường đạt được và duy trì vị trí dẫn đầu thị trường là vì ngay từ ban đầu những tính năng mà họ đưa vào sản phẩm đã xác định những nhu cầu còn chưa được định hình. Người tiêu dùng sẽ xem các tính năng đó như là ắt phải có đối với chủng loại sản phẩm đó. Những đối thủ theo sau phải chịu sức ép phải cung cấp sản phẩm ít nhất cũng có được những tính năng đó đồng thời phải sáng tạo ra được những cái mới hơn.



Customer Orientation — Định hướng Khách hàng

Làm sao để cả công ty suy nghĩ và thở với khách hàng? Jan Carlzon, nguyên Tổng Giám đốc điều hành của Scandinavian Airlines System (SAS) viết cuốn *Những thời khắc của sự thật* (Moments of Truth), trong đó ông thuật lại cách mà ông làm cho toàn bộ lực lượng lao động của mình phải tập trung vào khách hàng.²¹ Ông đã nhấn mạnh trong các cuộc họp rằng SAS phục vụ 5 triệu khách mỗi năm và trong một chuyến đi, mỗi người khách bình quân được gặp khoảng 5 nhân viên SAS.

54 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Như vậy tạo ra 25 triệu *thời khắc của sự thật*, những thời khắc để cung cấp ấn tượng về thương hiệu tích cực đối với khách hàng, thông qua việc gặp trực tiếp, qua điện thoại hay thư tín. Carlzon còn đi xa hơn nữa. Ông đã bắt tay vào thay đổi cơ cấu, các hệ thống, và công nghệ của công ty để tạo điều kiện cho nhân viên thực hiện mọi việc cần thiết nhằm thỏa mãn những khách hàng mục tiêu.

Các Tổng Giám đốc điều hành ngày nay phải chỉ cho nhân viên thấy, về mặt tài chính, họ và công ty sẽ thu được lợi lớn như thế nào nếu mọi người đều tập trung vào việc đem đến những giá trị lớn cho khách hàng. Khách hàng có thể chi tiền nhiều hơn và công ty sẽ tốn kém ít hơn để phục vụ cho họ. Mọi người đều có lợi và những phần thưởng xứng đáng sẽ được trao cho nhân viên nào xuất sắc trong việc phục vụ khách hàng.

Nhiệm vụ đầu tiên là thuê được đúng người. Bạn phải cân nhắc chọn ứng viên không chỉ có đủ kỹ năng làm việc mà còn phải có thái độ đúng đắn. Tôi luôn ngạc nhiên về việc nhiều người chọn hãng hàng không Delta Airlines để bay từ Chicago đến Florida mà không chọn Eastern Airlines, hãng cũng có lịch bay tương tự. Sự khác biệt là: Delta tuyển phi hành đoàn là những người ở các tiểu bang miền nam, nơi sự thân thiện là phổ biến; trong khi Eastern lại có đội ngũ phi hành đoàn đến từ thành phố New York.

Các nhân viên bạn chọn cần được đào tạo kỹ lưỡng. Disney tổ chức chương trình huấn luyện cả tuần lễ để truyền đạt cho nhân viên biết công ty muốn khách hàng cảm nhận được gì ở Disneyland. Nào trạng vì khách hàng không ngẫu nhiên tự hình thành. Nó cần được lên kế hoạch, thực hiện và thưởng.

Tuy nhiên, các công ty có xu hướng đưa ra hai thông điệp trái ngược cho nhân viên của mình. L.L. Bean và nhiều công ty khác huấn luyện nhân viên trân trọng mọi khách hàng: Khách hàng là trên hết. Trong lúc đó họ lại ghi nhận rằng mỗi khách hàng có giá trị khác nhau đối với công ty (ví dụ, những khách hàng đó đóng góp gì cho doanh số) và vì vậy họ nên nhận được những mức chăm sóc khác nhau.

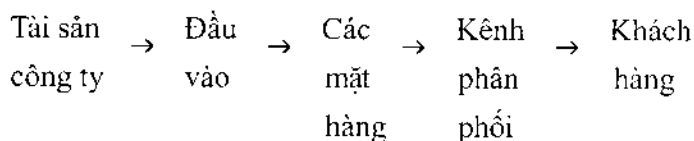
American Airlines đối đãi khách hàng khác nhau bằng cách bố trí các cỡ ghế và suất ăn khác nhau. Những khách hàng đã tích lũy quãng đường bay lên đến hàng triệu dặm thì nhận được ưu đãi Executive Platinum Advantage: họ được làm thủ tục nhanh hơn, lên máy bay sớm hơn, thường xuyên được nâng cấp ưu đãi và nhận những món quà bất ngờ như những cuốn sách hay và đồ pha lê Tiffany.

Tóm lại: Hãy đối đãi với khách hàng thật chu đáo nhưng không nhất thiết phải bình đẳng.

56 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Để thật sự định hướng khách hàng, công ty phải có *giám đốc khách hàng* (hoặc giám đốc nhóm khách hàng), chứ không phải là *giám đốc thương hiệu*. Họ sẽ tìm ra một tập hợp các sản phẩm và dịch vụ của công ty mà khách hàng có thể quan tâm, rồi làm việc với các giám đốc thương hiệu và sản phẩm để cung ứng các sản phẩm và dịch vụ đó.

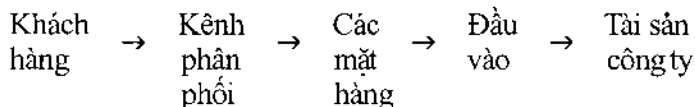
Có quá nhiều công ty thuộc nhóm *hướng về sản phẩm* (product driven) hơn là nhóm *lấy khách hàng làm trung tâm* (customer centered). Tư duy của họ như sau:



Là người hướng về sản phẩm, đầu tư quá nhiều vào tài sản công ty, họ đẩy mạnh chào hàng đến tất cả mọi khách hàng khả dĩ mà quên chú ý những điểm khác biệt về khách hàng và các giá trị. Vì không biết rõ về từng người khách, họ không thể thực hiện được việc *bán hàng kết hợp* (cross-sell) và *bán hàng cao cấp hơn* (up-sell) một cách hiệu quả. Cả hai quy trình này đều yêu cầu phải nắm chắc được việc bán hàng và các thông tin khác về cá nhân khách hàng, cũng như suy ra những gì khách hàng còn có thể quan tâm nữa. Một công ty định hướng khách hàng có cách tiếp cận

Quản lý Quan hệ Khách hàng 57

khác, được gọi là *tiếp thị cảm nhận và đáp ứng* (sense-and-respond marketing):



Bằng cách bắt đầu với việc am hiểu khách hàng, công ty sẽ có vị thế tốt hơn để phát triển các kênh phân phối, các mặt hàng, đầu vào và tài sản phù hợp.

ustomer Relationship Management (CRM) — Quản lý Quan hệ Khách hàng

Mọi người đang nói về *Quản lý quan hệ khách hàng* (customer relationship management-CRM) như một phương thuốc thần kỳ. Tuy nhiên, nó vẫn đang là một thuật ngữ trống rỗng và chờ một định nghĩa rõ ràng hơn. Có người định nghĩa nó là một ứng dụng kỹ thuật tìm hiểu từng khách hàng và khả năng đáp ứng cho từng người một. Người khác không cho đó là một

58 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

vấn đề kỹ thuật, mà là vấn đề nhân văn: một sự đối đãi với khách hàng một cách hiểu biết và nhạy cảm. Một người hoài nghi nói rằng CRM là một cách thức đắt đỏ để tìm hiểu một điều mà ta có thể biết được ngay sau năm phút chuyện phiếm với khách hàng.

Trong thực tiễn, tiếp thị theo quan hệ khách hàng bao gồm việc mua sắm các phần cứng và phần mềm giúp cho công ty nắm bắt được những thông tin chi tiết về cá nhân khách hàng phục vụ cho tiếp thị mục tiêu tốt hơn. Bằng cách nghiên cứu hành vi mua sắm trong quá khứ của khách hàng, phân tích dân số học, tâm lý học, công ty sẽ hiểu thêm khách hàng có thể sẽ quan tâm đến điều gì. Công ty sẽ chỉ gửi đơn chào hàng cụ thể cho những khách hàng có thể quan tâm nhất và sẵn sàng mua nhất. Điều đó sẽ giúp tiết kiệm được các chi phí thư tín và liên lạc thường phải mất trong tiếp thị đại trà. Khi sử dụng thông tin hiệu quả, công ty có thể gia tăng số lượng khách mua, phục vụ được nhiều đối tượng hơn và được giá cao hơn.

Tuy vậy, CRM chưa thật sự phát huy trong thực tế. Nhiều công ty lớn có khi chi ra từ 5-10 triệu đô-la để xây dựng một hệ thống CRM nhưng rồi chỉ thu được những kết quả đáng thất vọng. Có chưa tới 30% số công ty đạt được những kết quả mong muốn từ việc đầu tư vào CRM. Và vấn đề không phải chỉ do sai sót phần mềm (chỉ chiếm 2% số trường hợp). *Diễn đàn CRM* báo cáo những nguyên nhân thất bại như sau:

thay đổi cơ cấu tổ chức (29%), bất ổn nội bộ/sự trì trệ (22%), không am hiểu CRM (20%), kế hoạch kém (12%), thiếu kỹ năng CRM (6%), vấn đề về ngân sách (4%), vấn đề về phần mềm (2%), tư vấn sai (1%), các lý do khác (4%).²³

Có rất nhiều công ty xem công nghệ như một viên đạn bạc có thể giúp họ vượt qua những thói quen xấu của họ. Nhưng tăng cường công nghệ mới vào một công ty cũ chỉ làm tốn chi phí mà thôi. Công ty không nên đầu tư vào CRM cho đến khi nào nó được tổ chức lại thành một công ty tập trung vào khách hàng. Chỉ đến khi đó công ty và các nhân viên mới biết cách sử dụng CRM một cách đúng đắn.

Frederick Newell đi xa hơn và buộc tội CRM không đáp ứng được việc phục vụ tốt khách hàng.²⁴ CRM đặt công ty chứ không phải khách hàng vào vị trí của người lái xe với khẩu súng sẵn. Ông muốn các công ty *tăng quyền cho* khách hàng chứ không phải *nhắm vào* họ. Thay vì chỉ gửi thư để bán sản phẩm (cách tiếp cận sản phẩm là trung tâm), công ty cần phải hỏi khách hàng quan tâm đến điều gì (và không quan tâm điều gì), muốn có thông tin gì, muốn có những dịch vụ gì, và họ chấp nhận liên lạc với công ty bằng cách nào, khi nào và mức độ thường xuyên ra sao. Thay vì dựa vào thông tin về khách hàng, công ty có thể dựa vào thông tin *từ* khách hàng. Với những thông tin này, công ty sẽ có nhiều lợi thế để tạo ra những đơn chào hàng đầy ý nghĩa đối với từng cá nhân khách hàng,

60 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

mà lại tiết kiệm chi phí của công ty và thời gian của khách hàng nữa. Newell chủ trương thay *Quản lý quan hệ khách hàng* (Customer Relationship Management-CRM) bằng *Quản lý khách hàng bằng quan hệ* (Customer Mangement of Relation-ship-CMR).

Tôi tin rằng CRM hay CMR đều là một phát triển tích cực cho cả công ty và xã hội nói chung. Nó sẽ nhân bản hóa các mối quan hệ. Nó làm cho thị trường hoạt động tốt hơn và sẽ đem lại những giải pháp tốt đẹp hơn cho khách hàng. (Xem phần Tiếp thị trên Cơ sở Dữ liệu).



Chúng ta đang sống trong một nền kinh tế mà khách hàng là thượng đế. Đây là kết quả của việc sản xuất nhiều hơn nhu cầu tiêu thụ. Vấn đề của thị trường ngày nay là thiếu người mua chứ không phải thiếu hàng hóa.

Công ty phải học cách chuyển đổi từ *tập trung sản xuất hàng hóa* sang *tập trung giữ khách hàng*. Các công ty phải

thức tỉnh để nhận ra rằng người chủ mới của họ chính là khách hàng. Nếu nhân viên của bạn không biết nghĩ đến khách hàng có nghĩa là họ không hề biết suy nghĩ. Nếu họ không trực tiếp phục vụ khách hàng, họ nên hỗ trợ người sẽ trực tiếp phục vụ cho khách hàng. Vì nếu họ không chăm sóc khách hàng của bạn, sẽ có công ty khác làm điều đó.

Công ty phải xem khách hàng như là nguồn vốn cần được quản lý và phát huy như bất kỳ nguồn vốn nào khác. Tom Peters xem khách hàng là “tài sản làm tăng thêm giá trị.” Đó là tài sản quan trọng nhất mặc dù giá trị của họ không có ghi trong sổ sách của công ty.

Nhận thức được giá trị của loại tài sản này hy vọng sẽ giúp công ty hoạch định lại toàn bộ hệ thống tiếp thị của mình theo hướng giành lấy *thị phần khách hàng* và *giá trị khách hàng trọn đời* thông qua việc phát triển chuỗi sản phẩm/dịch vụ và các chiến lược thương hiệu của mình.

Hơn 30 năm trước, Peter Drucker nhấn mạnh tầm quan trọng của khách hàng đối với thành công của công ty. Ông cho rằng mục tiêu của công ty là **“tạo ra khách hàng. Vì vậy công ty có hai và chỉ hai chức năng cơ bản: tiếp thị và đổi mới. Tiếp thị và đổi mới tạo ra hiệu quả: tất cả những thứ còn lại là chi phí.”**²²

L.L. Bean, công ty chuyển phát bưu phẩm, toàn tâm với một cương lĩnh định hướng khách hàng: **“Khách hàng là**

62 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

người khách quan trọng nhất đối với cơ sở của chúng ta. Họ không phụ thuộc vào chúng ta mà chúng ta phụ thuộc vào họ. Họ không phải là kẻ ngoài cuộc mà chính là một phần trong việc kinh doanh của chúng ta. Khi phục vụ cho khách hàng, không phải chúng ta đang giúp đỡ họ... mà họ đang giúp đỡ chúng ta bằng cách cho chúng ta cơ hội để phục vụ.”

Sản phẩm đến rồi đi. Thách thức của công ty là giữ được khách hàng lâu hơn việc giữ được sản phẩm. Công ty cần phải quan sát kỹ chu kỳ sống của thị trường và chu kỳ sống của khách hàng nhiều hơn là chu kỳ sống của sản phẩm. Có người ở hãng Ford đã nhìn nhận rằng: **“Nếu chúng ta không hướng về khách hàng thì xe của chúng ta cũng vậy.”**

Tiếc thay, nhiều công ty nỗ lực rất lớn để tìm thêm khách hàng mới mà lại không cố gắng đủ để giữ lại và phát triển kinh doanh từ những khách hàng hiện có. Thường thì công ty chi đến 70% kinh phí tiếp thị để thu hút khách hàng mới; trong khi đó 90% doanh số lại thu được từ khách hàng hiện có. Nhiều công ty lãng phí tiền của vào khách hàng mới trong suốt những năm đầu. Chỉ vì quá tập trung vào việc giành khách hàng mới và bỏ mặc khách hàng hiện tại, nhiều công ty đã đánh mất từ 10-30% lượng khách hàng mỗi năm. Và rồi họ lại tốn nhiều tiền hơn cho một nỗ lực chẳng bao giờ kết thúc là thu hút khách hàng mới hoặc giành lại khách hàng

cũ để lấp vào số lượng khách hàng công ty đã đánh mất.

Công ty nhấn mạnh việc giành được khách hàng với cái giá phải trả là không giữ được khách hàng hiện có. Họ lập ra cơ chế thưởng cho việc tìm ra khách hàng mới, trong khi những nhân viên giữ được khách hàng cũ và làm tăng thêm những lợi ích đã có thì không được thưởng như vậy. Vì vậy, các nhân viên bán hàng được kích thích để khai thác khách hàng mới. Nhiều công ty cứ làm như là khách hàng hiện có sẽ vẫn luôn trung thành với họ mà chẳng cần một chút quan tâm hoặc phục vụ đặc biệt gì cả.

Chúng ta nên nhắm vào khách hàng như thế nào đây? Đầu tiên, hãy làm theo Nguyên Tắc Vàng của Tiếp thị: Hãy quan tâm đến khách hàng như bạn muốn khách hàng quan tâm đến bạn vậy. Thứ hai, hãy nhận thức rằng thành công của bạn phụ thuộc vào khả năng bạn làm cho khách hàng thành công. Hãy nhắm đến mục tiêu đưa tới cho khách hàng những điều tốt hơn. Phải biết họ muốn gì và làm nhiều hơn những gì họ mong đợi. Jack Welch, Tổng Giám đốc điều hành GE đã nghỉ hưu, nói như sau: **“Phương pháp tốt nhất để giữ khách hàng là không ngừng tìm cách đem đến cho họ nhiều hơn với giá thấp hơn.”** Và nên nhớ rằng khách hàng đang ngày càng mua sắm dựa trên giá trị chứ không đơn thuần chỉ dựa trên quan hệ mà thôi.

Thỏa mãn được khách hàng thôi vẫn chưa đủ. Được thỏa

64 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

mãn rồi thì không còn là thỏa mãn nữa. Nhiều công ty luôn mất đi những khách hàng đã thỏa mãn. Những khách hàng đó chuyển sang những đối thủ cạnh tranh giúp họ được thỏa mãn nhiều hơn. Vì vậy mỗi công ty cần phải làm cho khách hàng thấy thỏa mãn nhiều hơn đối thủ cạnh tranh.

Một số công ty ngoại lệ có được những khách hàng gắn bó. Họ tạo ra *người hâm mộ*. Hãy học hỏi từ Harley Davidson và từ người khách hàng đã phát biểu rằng anh ta thà bỏ thuốc và những thú ăn chơi khác chứ không thể xa rời chiếc Harley.

Từ nguồn khách hàng của mình, Tom Monaghan, nhà tỉ phú lập ra Domino's Pizza, muốn tạo ra những người hâm mộ **“Mỗi khi thấy một người khách mới bước qua cánh cửa, tôi lại thấy 10.000 đô-la lấp lánh trên trán họ.”**

Một ngân hàng Đức có nhiều chi nhánh ở khắp nước Đức. Mỗi chi nhánh đều được giữ ở quy mô nhỏ. Mỗi giám đốc chi nhánh có một nhiệm vụ: giúp cho khách hàng giàu lên. Không đơn giản chỉ là nhận tiền gửi và cho vay. Giám đốc chi nhánh chỉ dẫn cho khách hàng làm sao để dành dụm, đầu tư, vay mượn và mua sắm tốt hơn. Mỗi chi nhánh đều có tài liệu hướng dẫn những đề tài này và tổ chức những hội thảo miễn phí cho khách hàng về đầu tư, tất cả nhằm cung cấp cho khách hàng những kỹ năng để tích của.

Làm sao biết được mình đã phục vụ khách hàng tốt hay chưa? Điều đó không có ghi trong lợi nhuận hàng năm của công ty mà nằm trong tâm trí và tình cảm của khách hàng của bạn. Công ty giành được tâm trí và tình cảm của khách hàng thì chắc chắn sẽ giành được thị trường và lợi nhuận.

Tư duy tiếp thị đang thay đổi từ tối đa hóa lợi nhuận từ từng thương vụ sang tối đa hóa lợi nhuận từ từng mối quan hệ. Tương lai của tiếp thị sẽ là *tiếp thị trên cơ sở dữ liệu*, nơi mà chúng ta hiểu rõ từng khách hàng để chào hàng thích hợp và đúng lúc, theo yêu cầu và sở thích cá nhân của họ. Thay vì nhìn thấy một khách hàng trong mỗi cá nhân, chúng ta hãy nhìn thấy cá nhân đó trong mỗi khách hàng.

Phục vụ tốt tất cả khách hàng không có nghĩa là họ phải được phục vụ như nhau. Tất cả khách hàng đều quan trọng, nhưng có người lại quan trọng hơn những người khác. Khách hàng có thể phân thành nhóm chúng ta yêu thích, nhóm chúng ta chịu đựng và nhóm chúng ta căm ghét. Nhưng tốt hơn là chia theo bậc tài chính: khách hàng bạch kim, vàng, bạc, sắt và chì. Khách hàng tốt hơn thì được nhận ưu đãi hơn, vừa để giữ họ vừa để khuyến khích những khách hàng khác nâng bậc của mình lên.

Có một ngân hàng tổ chức ra câu lạc bộ chỉ mời những người gửi tiền nhiều. Họp mặt hàng quý vừa mang nội dung sinh hoạt vừa có tính giáo dục. Các thành viên được gặp gỡ

66 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

những triệu phú, những nghệ sĩ, và những người nổi tiếng. Để giữ vị trí hội viên, khách hàng không muốn chuyển sang ngân hàng khác.

Công ty nên phân loại khách hàng theo một cách khác. Nhóm đầu tiên bao gồm *Những khách hàng sinh lợi nhất* (Most Profitable Customers-MPCs) được hưởng sự quan tâm nhiều nhất. Nhóm thứ hai bao gồm *Những khách hàng tăng trưởng nhất* (Most Growable Customers-MGCs) được hưởng sự quan tâm lâu dài nhất. Nhóm thứ ba bao gồm *Những khách hàng cần được bảo vệ nhất* (Most Vulnerable Customers-MVCs) cần được can thiệp kịp thời để tránh việc họ bỏ đi.

Tuy nhiên, không phải khách hàng nào cũng cần được giữ. Còn lại nhóm thứ tư gọi là *Những khách hàng gây phiền toái nhất* (Most Troubling Customers-MTCs). Lợi nhuận họ đem lại là số không hoặc quá nhỏ không đáng để chịu những phiền toái do họ gây ra. Một số người như vậy nên bị “loại bỏ”. Nhưng trước khi loại họ ra, hãy cho họ một cơ hội để thay đổi. Tăng giá và/hoặc giảm dịch vụ đối với họ. Nếu họ ở lại thì bây giờ họ đã trở nên có ích. Nếu họ ra đi, họ sẽ đem phiền toái đến cho những đối thủ cạnh tranh khác.

Một số khách hàng tuy sinh lợi nhưng khó làm cho họ hài lòng. Nhưng đó có thể lại là điều tốt đẹp, vì nếu bạn thỏa mãn được khách hàng khó tính nhất thì sẽ dễ dàng chịu những khách hàng còn lại.

Hãy chú ý đến những lời than phiền của khách hàng. Đừng bao giờ đánh giá thấp những cơn giận của khách có thể dẫn đến việc hủy hoại danh tiếng của công ty. Xây dựng danh tiếng thì khó mà đánh mất thì dễ. IBM cho là nhận được than phiền là một niềm vui. Những khách hàng kêu ca là những người bạn tốt của công ty. Mỗi lời phàn nàn là lời cảnh báo cho công ty biết vấn đề có thể mất khách hàng và hy vọng có thể sửa chữa được kịp thời.



Hầu hết các công ty quan tâm nhiều đến thị phần hơn là việc thỏa mãn khách hàng của họ. Đây là một sai lầm. Thị phần là cách nhìn về phía sau, thỏa mãn khách hàng chính là cách nhìn về phía trước. Nếu việc thỏa mãn khách hàng bị tuột dốc thì thị phần cũng bị xói mòn theo.

Công ty cần theo dõi và nâng cao mức thỏa mãn khách hàng. Mức độ thỏa mãn càng cao thì càng dễ giữ được khách hàng. Đây là 4 điều thực tế:

68 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

1. Giành được khách hàng mới tốn kém gấp 5-10 lần nhiều hơn so với việc thỏa mãn và giữ những khách hàng hiện có.
2. Trung bình, mỗi năm các công ty thường mất 10-30% lượng khách hàng hiện có.
3. Giảm 5% tỷ lệ mất khách hàng này thì có thể làm tăng 25-85% lợi nhuận, tùy vào lĩnh vực kinh doanh.
4. Tỷ lệ lợi nhuận trên khách hàng có xu hướng tăng trong suốt chu kỳ sống của khách hàng mà công ty giữ được.²⁵

Một công ty tự hào cho rằng 80% khách hàng của họ được thỏa mãn hoặc rất thỏa mãn. Điều này có vẻ hay cho đến khi nghe được một đối thủ cạnh tranh hàng đầu đạt được mức thỏa mãn khách hàng là 90%. Công ty đó càng mất tinh thần hơn khi nghe đối thủ đang nhắm tới mục tiêu thỏa mãn tới 95% khách hàng.

Công ty nào đạt tỷ lệ thỏa mãn khách hàng cao như vậy thì nên quảng cáo điều đó. J. D. Power đã xếp hạng Honda Accord là hãng xe dẫn đầu về tỷ lệ thỏa mãn khách hàng trong nhiều năm, điều này giúp hãng bán được nhiều xe Accord hơn. Dell đạt đến tỷ lệ thỏa mãn khách hàng cao nhất về dịch vụ máy vi tính và họ quảng cáo điều này, tạo cho khách hàng tiềm năng sự tự tin là họ có thể tin cậy đặt mua máy vi tính của Dell.

Tầm quan trọng của việc nhắm vào việc thỏa mãn cao

độ khách hàng cần được nhấn mạnh trong quảng cáo của công ty. Honda nói rằng: **“Một lý do khiến khách hàng của chúng tôi rất thỏa mãn là vì chúng tôi chưa hề thỏa mãn.”** Cigna quảng cáo: **“Chúng tôi không bao giờ hài lòng 100% cho đến khi các bạn được thỏa mãn.”** Nhưng cũng đừng quá lời. Như vài năm trước đây Holiday Inns đưa ra một chiến dịch hứa hẹn rằng: **“Đừng ngạc nhiên.”** Nhưng khách hàng than phiền quá nhiều đến nỗi khẩu hiệu “Đừng ngạc nhiên” bị nhạo báng và Holiday Inns nhanh chóng xóa bỏ khẩu hiệu này.

Thỏa mãn khách hàng là cần thiết nhưng chưa phải là một mục tiêu đầy đủ. Thỏa mãn khách hàng thì chưa đủ sức mạnh để lưu giữ khách hàng trong thị trường đầy cạnh tranh. Các công ty vẫn đều đặn để mất vài phần trăm khách hàng thỏa mãn. Công ty cần tập trung vào việc lưu giữ khách hàng. Nhưng ngay cả việc lưu giữ này cũng có thể lạc lối, như khi chỉ dựa trên thói quen hay khi thiếu những nhà cung cấp thay thế. Công ty cần nhắm vào khách hàng trung thành hoặc có cam kết ở mức độ cao. Ví dụ khách hàng thân thiết mua số hàng trọn gói sẽ trả thấp hơn từ 7-10% so với khách hàng thông thường khác.

Vì thế công ty nên nhắm vào việc làm cho khách hàng vui thích chứ không chỉ thỏa mãn họ mà thôi. Các công ty hàng đầu tập trung vào việc làm sao để đáp ứng nhiều hơn cả sự mong đợi của khách hàng và để lại nụ cười trên gương mặt

70 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

họ. Nhưng nếu họ thành công thì điều này lại trở thành một chuẩn mực bình thường. Làm thế nào để công ty tiếp tục đáp ứng được nhiều hơn mong đợi của khách hàng khi mong đợi đó đã trở nên quá cao? Công ty có thể tạo ra bao nhiêu điều ngạc nhiên hơn và thích thú hơn nữa? Câu hỏi này thật thú vị!

atabase Marketing — Tiếp thị trên Cơ sở Dữ liệu

Điều cốt lõi của Quản lý Quan hệ Khách hàng (CRM) là tiếp thị trên cơ sở dữ liệu. Công ty của bạn cần phải xây dựng các cơ sở dữ liệu riêng biệt về khách hàng, nhân viên, các sản phẩm, dịch vụ, những nhà phân phối, bán buôn, và bán lẻ. Các cơ sở dữ liệu giúp cho nhân viên tiếp thị dễ dàng hơn khi tiến hành chào hàng thích hợp với từng cá nhân khách hàng.

Để xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng, bạn phải quyết định những thông tin gì cần thu thập.

Tiếp thị trên Cơ sở Dữ liệu 71

- Thông tin quan trọng nhất cần ghi nhận là *lịch sử mua hàng* của từng khách hàng. Biết được trước đây khách hàng đã từng mua gì cho ta manh mối để xem họ có thể sẽ thích mua gì cho lần kế tiếp.
- Sẽ hữu ích nếu bạn có được thông tin *dân số học* về mỗi người mua. Đối với người tiêu dùng, đó là tuổi tác, học vấn, thu nhập, số người trong gia đình, và những thuộc tính khác. Đối với người mua là doanh nhân, đó là chức vụ công việc, nhiệm vụ công tác, quan hệ nghề nghiệp và địa chỉ liên lạc.
- Bạn có thể muốn bổ sung thông tin về *tâm lý* mô tả những hoạt động, mối quan tâm, và quan điểm (activities, interests, opinions-AIO) của cá nhân khách hàng và họ suy nghĩ, quyết định, và ảnh hưởng tới người khác ra sao.

Thử thách thứ hai là làm sao lấy được thông tin này. Bạn nên huấn luyện cho nhân viên bán hàng cách thu thập và nạp những thông tin có ích này vào hồ sơ khách hàng sau mỗi lần gặp gỡ. Nhân viên tiếp thị từ xa có thể bổ sung thêm thông tin bằng cách gọi điện thoại cho khách hàng hoặc hỏi các cơ quan chuyên đánh giá công ty và xếp hạng.

Thử thách thứ ba là duy trì và cập nhật thông tin. Hàng năm khoảng 20% thông tin trong cơ sở dữ liệu khách hàng trở nên lỗi thời. Bạn cần nhân viên tiếp thị gọi điện cho một số

72 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

khách hàng mỗi ngày để cập nhật những thông tin này.

Thứ thách thứ tư là sử dụng thông tin. Nhiều công ty không biết khai thác thông tin mà họ đang có. Các chuỗi siêu thị có hàng núi dữ liệu về khách hàng từ máy quét tính tiền nhưng không biết sử dụng các dữ liệu này cho việc tiếp thị đến từng người. Các ngân hàng thu thập thông tin giao dịch phong phú mà hầu hết lại không phân tích chúng. Ít ra các công ty này cần thuê một người có kỹ năng *khai thác dữ liệu*. Bằng cách ứng dụng kỹ thuật thống kê tiên tiến, chuyên viên khai thác dữ liệu này có thể khám phá ra các xu hướng, các phân khúc cùng những cơ hội thú vị.

Với những lợi thế đó, tại sao không có nhiều công ty sử dụng tiếp thị trên cơ sở dữ liệu? Việc này tốn tiền. Cố vấn Martha Rogers của tập đoàn Peppers & Rogers không phủ nhận việc tốn phí: **“Thiết lập một kho dữ liệu phong phú có thể tốn hàng triệu đô-la cho công nghệ, phối hợp thực hiện và thay đổi quy trình. Hãy ném vài trăm ngàn cho tư vấn chiến lược, thêm một ít vào tích hợp dữ liệu và thay đổi vài khâu điều hành, vậy là bạn đã có được cho mình một sự đầu tư vững chắc.”**²⁶

Rõ ràng tiếp thị đến từng cá nhân không có nghĩa là áp dụng cho tất cả mọi người. Nó không phải dành cho các công ty bán những sản phẩm chỉ mua một lần trong đời, ví dụ như một cây đại dương cầm. Nó cũng không dành cho những tiếp thị đại trà như Wrigley làm sao thu thập thông tin cá nhân từ

Tiếp thị trên Cơ sở Dữ liệu 73

hàng triệu người thích nhai kẹo cao su. Nó cũng không dành cho những công ty có ngân sách hạn hẹp, mặc dù có thể tìm cách giảm bớt chi phí đầu tư.

Tuy nhiên, những đơn vị kinh doanh như ngân hàng, các công ty điện thoại, hãng kinh doanh thiết bị và nhiều công ty khác, thường thì họ vẫn thu thập nhiều thông tin từ khách hàng cá nhân hoặc nhà phân phối. Công ty đầu tiên trong mỗi lĩnh vực nêu trên biết khai thác tiếp thị trên cơ sở dữ liệu có thể chiếm được vị trí hàng đầu trong cạnh tranh.

Một mối đe dọa đang gia tăng đối với tiếp thị trên cơ sở dữ liệu đó là sự mâu thuẫn cố hữu giữa quyền lợi của khách hàng và quyền lợi của công ty (xem bảng sau).

Điều khách hàng muốn

- Chúng tôi không muốn công ty có quá nhiều thông tin về cá nhân chúng tôi.
- Chúng tôi sẵn sàng nói với một số công ty những gì chúng tôi thích được thông tin.
- Chúng tôi muốn công ty chỉ đến với chúng tôi bằng những thông điệp và phương tiện thích hợp vào những thời điểm thích hợp.
- Chúng tôi muốn có thể tiếp cận công ty dễ dàng bằng điện thoại hoặc email và được phản hồi nhanh chóng.

74 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Điều trớ trêu là trong khi công ty nghiên cứu nhiều hơn về khách hàng để chào hàng thích hợp hơn thì khách hàng lại xem đó là xâm phạm sự riêng tư. Tình hình còn tệ hại hơn nữa nếu gửi thư, gọi điện thoại và email cho khách hàng bừa bãi. Khi mối quan ngại về sự riêng tư cá nhân tăng lên và dẫn tới việc luật pháp hạn chế công ty tìm hiểu về cá nhân khách hàng và cách tiếp cận khách hàng, công ty sẽ bị bắt buộc phải quay lại với cách tiếp thị đại trà và tiếp thị để bán hàng kém hiệu quả.

Điều công ty muốn

- Chúng tôi muốn biết nhiều điều về mỗi khách hàng và khách hàng tiềm năng.
- Chúng tôi muốn lôi cuốn khách hàng bằng việc chào hàng, kể cả những món hàng họ chưa hề biết hay lúc đầu chưa quan tâm.
- Chúng tôi muốn tiếp cận khách hàng bằng bất kỳ phương tiện truyền thông nào miễn là tiết kiệm nhưng hiệu quả, không cần biết họ có thích không.
- Chúng tôi muốn giảm chi phí nói chuyện trực tiếp với khách hàng qua điện thoại.

Seth Godin đưa ra một câu trả lời giúp cho các công ty thực hiện *tiếp thị được phép* - *permission marketing*.²⁷ Bạn nên tham vấn với khách hàng những thông tin nào họ sẵn lòng

cung cấp, những thông điệp nào họ sẽ chấp nhận, và loại phương tiện truyền thông nào họ ưa thích hơn.



Thiết kế là một khái niệm lớn bao gồm thiết kế sản phẩm, thiết kế dịch vụ, thiết kế bản vẽ và thiết kế môi trường. Thiết kế đưa ra một tập hợp những công cụ và những khái niệm để chuẩn bị cho sự thành công của sản phẩm và dịch vụ. Tuy nhiên, không có bao nhiêu nhà quản lý hiểu thiết kế là gì và biết đánh giá nó đúng mức. Cùng lắm họ chỉ đạt tới mức đánh đồng thiết kế với việc tạo phong cách. Phong cách rất quan trọng, dĩ nhiên: chúng ta phải thừa nhận rằng trong quá khứ hãng xe Jaguar đã thành công dựa trên phong cách. Chắc chắn là nó không dựa trên sự tin cậy bởi vì hầu hết những chiếc Jaguar thường xuyên phải sửa chữa. Một người quen của tôi luôn sở hữu hai chiếc Jaguar, bởi vì thế nào cũng

76 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

có một chiếc phải nằm trong tiệm sửa xe.

Phong cách hay kiểu dáng bên ngoài đóng một vai trò chính yếu đối với nhiều sản phẩm: máy vi tính kiểu mới của Apple, thiết bị âm thanh của Bang & Olufsen, bút viết của Montblanc, mẫu chai nổi tiếng của Coca-Cola và còn nhiều nữa. Phong cách đóng vai trò chủ yếu trong việc phân biệt sản phẩm của bạn với các sản phẩm khác.

Nhưng thiết kế là một khái niệm rộng hơn việc một sản phẩm được trông ra sao. Một sản phẩm được thiết kế đẹp, tăng tính hấp dẫn cần đạt được các tiêu chuẩn sau:

- Dễ mở bao bì.
- Dễ lắp ráp.
- Dễ học cách sử dụng.
- Dễ sử dụng.
- Dễ sửa chữa.
- Dễ xử lý khi bỏ đi.

Hãy xem tiêu chuẩn “Dễ học cách sử dụng.” Tôi vừa mua một máy tính cá nhân kỹ thuật số hiệu iPAQ của hãng HP/Compaq. Tôi không thể mở cái bao giấy bóng kính ra được (sách hướng dẫn không đề cập gì đến) cũng không mở được cái lớp nhựa bảo vệ và cả cách xoay nó sang hướng khác. Tôi cũng không xoay sở được cách nào để chuyển dữ liệu từ cái

máy Palm của tôi sang cái máy iPAQ mới, điều mà hầu hết người mua đều muốn làm. Cuối cùng, sau khi nhờ một người bạn giúp chuyển được dữ liệu, tôi lại đụng tới một loạt những màn hình thật khó hiểu và khó vận hành. Còn cuốn sách hướng dẫn, những thứ in trong đó chỉ có thể đọc được dưới kính hiển vi, nên chẳng giúp ích được gì. Toàn bộ sản phẩm là một sự thất bại về thiết kế, được giao cho những kỹ sư mà họ nghĩ là sản phẩm sẽ được đem bán cho những kỹ sư khác. Tôi lặng lẽ quay về với cái máy Palm yêu quý và bỏ xó cái máy iPAQ.

Chung quy của điều này là việc thiết kế tốt đòi hỏi phải suy nghĩ thấu đáo mọi hoạt động của khách hàng khi họ mua, sử dụng và bỏ sản phẩm đi. Điều cơ bản nhất là biết được khách hàng mục tiêu là ai. Tôi nhớ có một công ty thiết kế máy lau sàn nhà để dùng lau sàn văn phòng sau giờ làm việc. Chiếc máy trông bề ngoài thật tuyệt và có các chức năng hay. Thế nhưng không bán được. Đàn ông nào cũng có thể đẩy máy dễ dàng nhưng nó lại quá nặng đối với hầu hết phụ nữ. Suy cho cùng thì phần lớn người sử dụng lại là phụ nữ, và những người thiết kế đã bỏ qua điều này.

Hãng Toyota khôn ngoan hơn khi biết xác định khách hàng và suy nghĩ giống như khách hàng. Trong việc thiết kế cửa xe hơi mới nhắm tới mục tiêu chủ yếu là phụ nữ, các kỹ sư Toyota đã mang móng tay dài để xem xét việc đó ảnh hưởng đến đóng mở cửa ra sao.

78 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Một vài công ty như Gillette, Apple, Sony, Bang & Olufsen còn chỉ định một Phó Chủ tịch cao cấp phụ trách thiết kế để làm tăng thêm giá trị cho mỗi sản phẩm mà họ tạo ra. Lập ra vị trí đó, họ đang khẳng định với mọi người về tầm quan trọng của thiết kế đối với thành công cho sản phẩm của họ.

Thiết kế cũng áp dụng vào kinh doanh dịch vụ giống như kinh doanh sản phẩm. Bước vào Starbucks uống cà phê bạn sẽ đánh giá cao vai trò của việc thiết kế nội thất. Những quầy gỗ sậm màu, hoa văn đẹp, màu tươi sáng. Hãy bước vào khách sạn Ritz-Carlton và chiêm ngưỡng thiết kế đẹp lộng lẫy của tiền sảnh.



Thị trường chứng khoán là một ví dụ hoàn hảo về thị trường không khác biệt. Nếu muốn mua 100 cổ phần IBM, bạn sẽ chọn mua với giá thấp nhất. Có thể có đến 1.000 người sẵn

sàng bán cho bạn. Toàn bộ điều bạn quan tâm là ai sẽ bán giá thấp nhất. Không một đặc điểm nào của người bán - ông/bà ấy đã giữ cổ phiếu bao lâu, ông/bà ấy có trốn thuế không hay lừa vợ/chồng không, ông/bà ấy theo tôn giáo gì - là quan trọng với bạn cả.

Chúng ta cho rằng thị trường sản phẩm cũng giống thị trường hàng hóa vì chúng ta không quan tâm đến sản phẩm của ai hay nhãn hiệu gì. (“Chúng đều giống nhau cả mà”) hoặc chúng ta chẳng cần biết gì về người bán. Vì vậy chúng ta có thể nói rằng cam trong siêu thị chung quy cũng là hàng hóa nếu chúng trông như nhau và ta cũng không cần để tâm đến việc ai trồng nó hay khu vườn nào trồng ra nó.

Nhưng có ba điều có thể trái với giả định về một thị trường không khác biệt:

- Đầu tiên, sản phẩm có thể trông khác nhau. Trường hợp của cam, khác biệt có thể là kích cỡ, hình dạng, màu sắc, mùi vị và giá cả. Chúng ta gọi đó là *khác biệt lý tính*.
- Thứ hai, sản phẩm có thể mang những thương hiệu khác nhau. Chúng ta gọi đó là *khác biệt thương hiệu*. Cam có những thương hiệu như Sunkist hay Florida's Best.
- Thứ ba, khách hàng có thể đã có mối quan hệ hài

80 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

lòng với một trong những nhà cung cấp. Chúng ta gọi đó là *khác biệt quan hệ*. Ví dụ, mặc dù các nhãn hiệu đều nổi tiếng, một công ty nào đó có thể cung cấp câu trả lời tốt hơn và nhanh hơn cho thắc mắc của khách hàng.

Theodore Levitt của Harvard tuyên bố đầy thách thức: **“Không có cái gì là hàng hóa cả. Mọi sản phẩm và dịch vụ đều khác biệt.”**²⁸ Ông coi hàng hóa chỉ đơn giản là những sản phẩm cần được định nghĩa lại. Frank Perdue, người tạo ra thương hiệu gà nổi tiếng, đã khoe khoang: **“Nếu bạn có thể phân biệt được một con gà chết, bạn có thể phân biệt tất cả mọi thứ.”** Không lạ gì khi một giáo sư nói với lớp cao học quản trị kinh doanh rằng sinh viên nào dùng từ “hàng hóa” trong buổi thảo luận sẽ bị phạt 1 đô-la.

Vậy mà một số công ty tin rằng họ có thể giành thắng lợi chỉ bằng sức mạnh ý chí đơn thuần. Vài năm trước, ở Brazil công ty sản xuất dao cạo đang lên đã dám thách thức Gillette, công ty dẫn đầu thị trường. Chúng tôi hỏi kẻ thách thức rằng có phải công ty của ông ấy sẽ cung cấp cho người tiêu dùng một lưỡi dao cạo tốt hơn không. Câu trả lời là “Không.” “Giá rẻ hơn?” “Không.” “Bao bì đẹp hơn?” “Không.” “Một chiến dịch quảng cáo tài tình hơn?” “Cũng không phải” “Tiền hoa hồng bán hàng cao hơn?” “Không.” “Vậy làm cách nào mà ông giành được thị

phần từ Gillette?” “Hoàn toàn là sự quyết tâm” là câu trả lời. Chẳng cần phải nói, cuộc tấn công đó đã thất bại.

Tom Peters tuyên truyền triết lý: **“Phải khác biệt hoặc diệt vong”** (Be distinct or extinct.) Nhưng không phải mỗi sự khác biệt đều đặc biệt. Hãy tạo ra “những khác biệt có ý nghĩa, không phải là sự tương tự tốt hơn.”

Sự khác biệt có thể đạt được bằng nhiều cách (xem bảng).

Cuốn sách của Jack Trout, *Khác biệt hay là chết*, chỉ ra hàng tá cách để công ty xoay xở tạo ra một sản phẩm, dịch vụ khác biệt, những kinh nghiệm hay hình ảnh khác biệt trong tâm trí khách hàng.²⁹

Làm sao để khác biệt

- *Sản phẩm* (tính chất, hoạt động, sự phù hợp, độ bền, mức tin cậy, khả năng sửa chữa, phong cách, thiết kế).
- *Dịch vụ* (giao hàng, lắp đặt, hướng dẫn khách hàng, tư vấn, sửa chữa).
- *Nhân sự* (năng lực, nhã nhặn, trung thực, tin cậy, nhiệt tình, kỹ năng giao tiếp).
- *Hình ảnh* (biểu tượng, phương tiện truyền thông qua âm thanh/hình ảnh/bài viết, bầu không khí, sự kiện).

82 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Greg Carpenter, Rashi Glazer và Kent Nakamoto thậm chí không chấp nhận là sự khác biệt cần phải có ý nghĩa.³⁰ Đối với một số sản phẩm như bột giặt thì tất cả các thuộc tính đều có thể đã được tìm ra và khai thác rồi. Họ lập luận rằng “sự khác biệt không có ý nghĩa” cũng có thể đem lại hiệu quả. Ví dụ như Alberto Culver tạo ra dầu gội nhãn hiệu Tơ Thiên Nhiên (Natural Silk), nó thật sự có chứa tơ mặc dù ông thừa nhận tơ chẳng có tác dụng gì cho tóc. Nhưng thuộc tính đó thu hút sự chú ý, tạo ra sự khác biệt và ngụ ý một công thức tốt hơn.



Điều tệ hại nhất là gửi đại trà những lá thư nhạt nhẽo đến một danh sách tên và địa chỉ mà chỉ mong may mắn lắm thì nhận lại được 1-2% phản hồi. Mức độ đáp ứng thấp bởi vì thông điệp gửi đến không cung cấp đúng sản phẩm hay dịch

vụ mà người ta cần hoặc gửi đến không đúng lúc. Do vậy mới có chữ “thư rác”.

Cách gửi thư trực tiếp tinh tế hơn là công ty phân khúc danh sách và chọn ra những người triển vọng nhất, rồi gửi thư cho họ một cách giới hạn. Bằng cách này, công ty tiết kiệm được nhiều tiền hơn vì gửi ít thư hơn mà tỷ lệ hưởng ứng lại cao hơn.

Phần lớn thư tín chỉ trông vào việc bán hàng được một lần. Chúng thiếu đi một mối liên kết để tạo tình thân với khách hàng và một sự ràng buộc mang tính cảm xúc.

Tốt nhất công ty phải chào được loại hàng đúng với nhu cầu của khách hàng, nhịp độ gửi thư không nên quá dày hoặc quá thưa để có thể trở thành một nhà cung cấp đáng tin cậy những sản phẩm và dịch vụ khách hàng mong muốn.

Có một điều tôi thấy khó hiểu là sao tôi cứ luôn nhận được những tờ quảng cáo giống nhau mặc dù tôi chẳng bao giờ mua cái gì cả. Họ không biết điều này hay sao? Tại sao họ không gửi e-mail hỏi tôi có muốn tiếp tục nhận những tờ quảng cáo đó hay không? Đây là điều cơ bản của tiếp thị được phép và sẽ tiết kiệm khối tiền cho những công ty phát hành catalog.

istribution and Channels — Phân phối và Kênh phân phối

Đối với nhiều công ty, sản xuất sản phẩm không tốn tiền bằng việc đưa sản phẩm ra thị trường! Người nông dân biết rõ điều này khi họ bán nông sản, họ chỉ nhận được tỷ lệ lãi rất nhỏ từ giá bán lẻ. Trong nhiều trường hợp, việc tiếp thị ngày nay chiếm trung bình 50% chi phí của công ty. Người sản xuất muốn loại trừ những người trung gian, khâu mà họ cho là tốn tiền nhất. Bạn có thể dẹp những người trung gian đi, nhưng không thể bỏ qua chức năng của họ. Bạn và/hay khách hàng của bạn phải tự làm những chức năng đó và rất có thể không làm tốt được.

Làm cách nào công ty tung sản phẩm mới ra thị trường?
Mỗi công ty đều phải hình dung ra *chiến lược đi vào thị trường*.

Phân phối và Kênh phân phối 85

Ở giai đoạn đơn giản trước đây, công ty có thể thuê nhân viên bán hàng để bán qua nhà phân phối, nhà bán sỉ, nhà bán lẻ, hoặc bán thẳng đến người tiêu dùng. Còn ngày nay, có rất nhiều cách khác nhau để đi vào thị trường như sau:

Đại diện bán hàng	Mạng nội bộ
Đồng minh chiến lược	Mạng nội bộ mở rộng
Đối tác kinh doanh	Trang web
Nhà phân phối địa phương hoặc tổng phân phối	Thư điện tử
Đối tác liên kết	Trao đổi doanh nghiệp với doanh nghiệp
Người bán lại gia tăng giá trị	Đấu giá
Đại lý của nhà sản xuất	Fax
Người môi giới	Thư trực tiếp
Cơ sở nhượng quyền	Báo chí
Người tiếp thị từ xa	Truyền hình
Đại lý bán hàng từ xa	

Peter Drucker đã hợp lý khi cho rằng: **“Chính là kênh phân phối sẽ có sự thay đổi lớn nhất chứ không phải phương pháp sản xuất hay sự tiêu dùng mới.”** Chọn lựa đúng kênh, thuyết phục họ đảm nhận công việc kinh doanh

86 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

của bạn, và biến họ trở thành đối tác của bạn là một thách thức lớn. Có rất nhiều công ty cảm thấy mình đang bán hàng cho nhà phân phối thay vì bán hàng *thông qua* nhà phân phối.

Một công ty nên dùng bao nhiêu kênh phân phối để đưa sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường? Công ty sử dụng càng nhiều kênh phân phối thì càng *tăng độ bao phủ thị trường* và tăng tỷ lệ tăng trưởng doanh số. Nguyên lý cơ bản này đã được minh họa bởi Công ty Cà phê Starbucks. Starbucks đã khởi đầu với một kênh duy nhất, một cửa hàng cụ thể của công ty với nhân viên hoạt động chu đáo và hiệu quả. Sau đó Starbucks cho nhượng quyền khai thác trong những lãnh địa khác: sân bay, hiệu sách, trường đại học. Gần đây công ty ký hợp đồng nhượng quyền cho chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh Albertson để mở quán cà phê ở các siêu thị. Không chỉ cà phê Starbucks được bán ở những nơi này, các sản phẩm khác của Starbucks được bán cùng với cà phê. Một diễn viên hài châm chọc Starbucks rằng: “Tôi chẳng biết họ phát triển nhanh cỡ nào nhưng họ vừa mở thêm một quán trong phòng khách nhà tôi”. Thêm kênh phân phối tạo ra sự tăng trưởng nhanh chóng.

Nhưng thêm kênh phân phối cũng làm nảy sinh ít nhất hai vấn đề. Đầu tiên, chất lượng sản phẩm và dịch vụ có thể bị ảnh hưởng vì khi công ty đạt được sự bao phủ thị trường thì sẽ bị mất mát về *kiểm soát thị trường*. Liệu cà phê Starbucks phục vụ trên chuyến bay của United Airlines có vị ngon như

Phân phối và Kênh phân phối 87

cả phê phục vụ tại cửa hàng Starbucks? Liệu tất cả người bán hàng có nhớ rằng cà phê Starbucks sẽ bị hư nếu không được bán trong vòng hai giờ? Thứ hai, công ty có thể vướng vào vấn đề *xung đột kênh phân phối*. Một số cửa hàng của Starbucks than phiền rằng công ty cấp quyền cho một số cửa hàng ở gần họ cũng bán cà phê Starbucks, vậy là gây trở ngại cho công việc của họ. Có khi cửa hàng này bán giá thấp hơn cửa hàng khác. Trong cả hai trường hợp đó Starbucks có thể đã gia tăng độ bao phủ thị trường nhưng khả năng kiểm soát thị trường lại giảm đi.

Một khả năng khác là gắn chặt với một kênh phân phối và phát triển nó với sự kiểm soát nghiêm ngặt. Ví dụ, Công ty Đồng hồ Rolex có thể dễ dàng trưng bày những chiếc đồng hồ nổi tiếng của nó ở thêm nhiều cửa hàng khác. Thế nhưng hãng chỉ giới hạn trưng bày ở một số cửa hàng nữ trang cao cấp, có chỗ trống và sẵn sàng chịu một mức tồn kho nhất định, trưng bày theo mẫu nhất định, và chịu một mức chi phí quảng cáo cụ thể. Vì thế Rolex đã giành được quyền kiểm soát thị trường cao và không phải đối mặt với vấn đề phục vụ kém hay xung đột kênh phân phối. Nhưng mức tăng trưởng thị trường của nó chậm hơn.

Dù cho công ty có sử dụng bao nhiêu kênh phân phối, chúng vẫn phải được kết hợp thành một hệ thống cung ứng hiệu quả. Phần lớn công ty dựa vào tỷ lệ kết quả kinh doanh

88 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

cao đến từ những đối tác trong kênh phân phối. Họ cần phải hệ thống hóa *quản lý quan hệ đối tác* (partner relationship management - PRM) bằng cách dùng phần mềm PRM. Phần mềm này có thể cải thiện dòng chảy thông tin và giảm chi phí giao tiếp, đặt hàng, giao dịch và thanh toán.

Khi sử dụng nhà phân phối để tiếp cận với các nhà bán lẻ, các nhà sản xuất đã mất đi phần nào khả năng kiểm soát nhà bán lẻ và người tiêu dùng. Nhưng nếu bán hàng trực tiếp cho nhà bán lẻ và cho người tiêu dùng, nhà sản xuất phải thực hiện các chức năng là bán hàng, thu tiền, thu thập thông tin, dịch vụ, chịu rủi ro, vận chuyển, và tồn kho. Nếu nhà phân phối có thể làm việc này tốt hơn và gia tăng giá trị thì kênh bán thông qua nhà phân phối là phù hợp. Điểm mấu chốt là tất cả các chức năng của kênh phân phối phải được thực hiện đồng bộ giữa các đối tác trong kênh.

Công ty khai thác nhiều kênh phân phối phải áp dụng chính sách giống nhau cho các kênh. Một chuỗi cửa hàng sách như Borders phải có các cửa hàng sẵn sàng nhận những sách trả lại được bán qua mạng. Borders cũng không thể hạ giá cho sách bán qua mạng vì sẽ gây thiệt hại cho doanh thu ở các cửa hàng.

Đây là hai ví dụ xuất sắc về kết hợp kênh phân phối:

- Charles Schwab - nhà cung cấp tài chính - tạo ra một

án tượng thương hiệu vượt trội đối với khách hàng cho dù liên lạc qua mạng, bằng điện thoại hay tìm đến các chi nhánh.

- Hewlett-Packard (HP) có một trang web tuyệt vời mà khách hàng có thể tìm thấy thông tin về bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào của HP. Khách hàng có thể đặt mua hàng qua mạng hay qua điện thoại. Họ sẽ nhận được dịch vụ hậu mãi bằng cách liên lạc với HP và được hướng dẫn đến đại lý/trạm bảo hành gần nhất tại địa phương.

Một lựa chọn nữa là thiết lập các kênh phân phối đặc biệt dành cho những khách hàng ưu tiên. Nhiều ngân hàng cung cấp những kênh riêng dành cho khách hàng có trị giá tiền gửi cao. Dell cung cấp một mạng nội bộ mở rộng riêng biệt cho mỗi khách hàng có giá trị mua hàng lớn. Khách hàng lớn của Schwab được giao cho một toán nhân viên tận tụy mà họ luôn có thể tiếp xúc qua một số điện thoại miễn cước.

Công ty của bạn không chỉ phải phát triển và khai thác hiệu quả các kênh phân phối mà còn phải sẵn sàng thêm kênh mới và bỏ những kênh không hiệu quả. Các kênh phân phối rất năng động. Chúng có thể tạo ra những

90 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

lợi thế cạnh tranh nếu được sử dụng đúng, nhưng cũng gây ra trở ngại khi dùng sai.



Nhân viên của bạn là sự nghiệp của bạn! Họ có thể xây dựng hoặc phá vỡ các kế hoạch tiếp thị của bạn. Hal Rosenbluth, chủ một hãng lý hành lớn đã làm giới tiếp thị toàn cầu choáng váng với cuốn sách *Khách hàng đứng thứ hai (The Customer Comes Second)*.³¹ Vậy thì ai đứng thứ nhất? Nhân viên, ông trả lời. Luận điểm của ông ấy đặc biệt đúng đối với loại hình kinh doanh dịch vụ. Những ngành kinh doanh dịch vụ liên quan nhiều đến tiếp xúc khách hàng. Nếu nhân viên khách sạn cứ ủ rũ, phục vụ bàn thì chán ngắt, kế toán không hỏi âm những cuộc điện thoại thì khách hàng sẽ chuyển sang chỗ khác.

Vì thế những công ty như Rosenbluth Travel, Marriot, British Airway vận hành theo công thức sau: Đầu tiên, huấn luyện nhân viên trở nên thân thiện, hiểu biết và đáng tin cậy; điều này sẽ thỏa mãn khách hàng - những người sẽ quay trở lại, và tạo ra tăng trưởng cổ tức cho các cổ đông.

Anita Roddick, người lập ra The Body Shop cũng đồng tình: **“Những người (nhân viên) của tôi là lớp khách hàng hàng đầu của tôi.”** Với cách xem nhân viên là khách hàng, bà nhắm đến việc hiểu và đáp ứng những nhu cầu của họ. Walt Disney có cùng quan điểm: **“Bạn chỉ có được quan hệ khách hàng tốt khi nào bạn có được mối quan hệ nhân viên tốt.”** Cảm giác của nhân viên của bạn rất cuộc chính là cảm giác mà khách hàng của bạn sẽ có được.

Một số công ty phải nỗ lực để tìm đúng người. Không thiếu người, nhưng thiếu tài năng. Người mà bạn thuê hôm nay sẽ tạo ra tương lai ngày mai của bạn. Hãy chọn người với tiêu chuẩn sát sao về nhân cách và đặc điểm tính nết. Southwest Airlines chỉ thuê 4% trong số 90.000 ứng viên mỗi năm. Và hãy bảo đảm cho họ một sự nghiệp, chứ không phải chỉ là một việc làm.

Công ty trả công cho nhân viên ít thì nhận lại từ họ cũng ít. Nếu bạn trả cho nhân viên bằng đầu phụng thì bạn sẽ có những con khỉ. Bạn sẽ tốn rất nhiều để tìm nhân viên khác thế chỗ cho những nhân viên đã ra đi. Tìm được nhân viên có

92 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

tài, năng nổ và giữ được họ là chìa khóa cho thành công của kinh doanh.

Những công ty khôn ngoan thường hay trả công xứng đáng. Họ thu hút những người tốt nhất đem lại hiệu quả cao hơn nhiều lần so với mức lương trả cao hơn. Họ ít phải chịu chuyện thay đổi nhân viên và tốn ít chi phí tìm thuê nhân viên (vì người ta đổ xô tới công ty) và chi phí đào tạo (vì họ thuê nhân viên có năng lực hơn).

Trả công chỉ là một phần cho câu trả lời của vấn đề quản lý tốt nhân viên. Công ty là một tổ chức con người và xã hội chứ không chỉ là một cỗ máy kinh tế. Nhân viên cần cảm thấy mình thuộc về một tổ chức đáng giá với những công việc đáng giá, có những đóng góp giá trị. Gary Hamel đã nói: **“Hãy tạo ra một động cơ, chứ không phải một công việc.”**

Công ty phải chuẩn bị một *đề xuất giá trị* có sức thuyết phục không chỉ đối với khách hàng mà còn đối với nhân viên. Mục tiêu của *tiếp thị nội bộ* là đối đãi với nhân viên như đối với một nhóm khách hàng. Các tổ chức tốt làm cho đến cả người công nhân thấp nhất cũng cảm thấy hài lòng. Hãy xem:

- Bill Pollard, Chủ tịch SericeMaster đã về hưu, có một tín điều bao gồm: “Chúng ta nên đối xử với mọi người với phẩm giá và sự tôn trọng.” Tại một cuộc họp hội đồng, tình cờ cà phê bị đổ tràn ra thảm và người lao

công được gọi đến. Bill cầm lấy nước rửa sàn từ người lao công rồi cúi xuống tự lau sàn, tránh cho người lao công phải làm việc đó trước mặt hội đồng quản trị.

“Bạn được kính trọng khi kính trọng người khác.”

(Sara Lawrence-Lightfoot, Trường cao học giáo dục Harvard).

- Một ngày, một Phó Chủ tịch nói với Herb Kelleher - lúc đó là Tổng Giám đốc điều hành của Southwest Airlines: “Gặp được ông khó hơn là gặp nhân viên giao vé ở công ty ta.” “Vâng, lý do là vì anh ta quan trọng hơn tôi,” Herb nói. Herb Keller đổi tên Bộ phận tổ chức Nhân sự thành Bộ phận Con người. Và ông cũng đổi tên Bộ phận Tiếp thị thành Bộ phận Dịch vụ Khách hàng.

Đội ngũ nhân viên có thể là nguồn lực mạnh nhất của lợi thế cạnh tranh. John Thompson của Heidrick & Struggles khuyên: **“Chọn người ít hơn, giỏi hơn để cung cấp cho khách hàng nhiều giá trị hơn và nhanh hơn.”** Jeff Bezos của Amazon nói: **“Chúng tôi tìm những người có thiên hướng tập trung hết sức vào khách hàng.”**

Công ty cần phải khắc sâu giá trị thương hiệu vào tâm trí nhân viên. Intel muốn khắc sâu “mạo hiểm”, Disney “sáng tạo”, 3M “đổi mới”. Một số công ty đưa vào tiền trả công cho nhân viên một tỷ lệ nào đó về việc thể hiện các giá trị của công

94 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

ty. General Electric cho biết 50% tiền trả công khích lệ nhân viên có liên quan đến việc thể hiện giá trị. Ở Cisco, chỉ số thỏa mãn khách hàng là cơ sở cho 20% tiền thưởng cho nhân viên. Công ty nên đi xa hơn trong việc tôn vinh những nhân viên có biểu hiện xuất sắc thông qua những chương trình khen thưởng, các bản tin, phần thưởng từ Tổng Giám đốc và những hình thức khác. John Kotter và Jim Heskett, trong *Văn hóa công ty và hiệu năng* (Corporate Culture and Performance),³² đã chứng minh qua thực tế rằng công ty nào có nền văn hóa mạnh dựa trên sự chia sẻ các giá trị sẽ tiến xa hơn các công ty có nền văn hóa kém.

Công ty phải chắc chắn rằng nhân viên hiểu được là họ không phải đang làm việc cho công ty. Họ đang làm việc cho khách hàng. Jack Welch của GE thường nhắc lại với nhân viên của ông ấy: **“Không ai ngoài khách hàng có thể bảo đảm cho công việc của các bạn.”** Sam Walton của Wal-Mart cũng lặp lại cảm nghĩ đó: **“Khách hàng là người duy nhất có thể sa thải tất cả chúng ta.”** Larry Bossidy, Chủ tịch Honey International Inc. đưa ra thông điệp: **“Ban giám đốc không phải là người quyết định bao nhiêu nhân viên có tên trong bảng lương. Người quyết định đó là khách hàng.”** Có công ty ghi chú trên phong bì tiền lương nhân viên **“Khách hàng đem đến tiền lương này cho bạn.”**

Sam Walton của Wal-Mart yêu cầu nhân viên cam kết:

“Tôi trân trọng thề và tuyên bố rằng bất kỳ khách hàng nào đến trong vòng cách tôi 10 bước, tôi sẽ mỉm cười, nhìn vào mắt họ, và chào hỏi.” Lands End hướng dẫn nhân viên của mình: **“Đừng bận tâm xem điều gì tốt cho công ty, hãy lo điều gì sẽ tốt cho khách hàng.”** (Xem phần Đổi mới.)

ntrepreneurship — Doanh nhân

Công việc kinh doanh hình thành từ ý tưởng trong đầu một doanh nhân. Doanh nhân luôn có niềm say mê và nghị lực để sáng tạo ra những điều mới mẻ. Doanh nhân trong thời hiện đại cũng giống như những người tiên phong đi khai phá những biên cương mới. Doanh nhân chấp nhận những rủi ro lớn. Mục tiêu của họ không hẳn là làm ra tiền, mà là làm điều gì đó mới mẻ. Và khi thành công, họ tạo ra công ăn việc làm và thu nhập cho nhiều người khác.

96 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Thế nhưng theo ngôn ngữ của người Trung Hoa “Mở ra một doanh nghiệp thì dễ, duy trì nó mới khó.” Và tốn rất nhiều thời gian. **“Lập ra doanh nghiệp riêng của mình tức là phải làm việc 80 giờ một tuần để khỏi phải làm việc 40 giờ một tuần cho người khác.”** (Ramona E. F. Arnett)

Nếu doanh nhân thành công, công việc sẽ tiến triển. Mọi việc tiến hành trôi chảy và đi vào nề nếp. Công việc kinh doanh tập trung vào việc vận hành và hiệu năng và trở thành một cỗ máy được tra xăng dầu đầy đủ. Cái bị mất đi là niềm đam mê kinh doanh. Nguy cơ lớn là sản phẩm và dịch vụ của công ty có thể dần dần trở nên không phù hợp với sự thay đổi của thị trường. Vì vậy điều rất cần thiết nhất là phải giữ cho tinh thần kinh doanh luôn luôn sống động.

Công ty có thể nuôi dưỡng tinh thần kinh doanh bằng nhiều cách. Khuyến khích các ý tưởng. Tưởng thưởng các sáng kiến. Lập ra một hệ thống thu thập sáng kiến. Lập một bộ phận nghiên cứu và phát triển. Cứ 90 ngày thì tập hợp tất cả nhân viên đến dự “diễn đàn ý tưởng”, nơi mà các nhân viên mô tả bằng cách nào mà họ có những ý tưởng mới lạ.

xperiential Marketing — Tiếp thị Trải nghiệm

Chúng ta nói về tiếp thị *hàng hóa* và *dịch vụ*, nhưng Joe Pine và James Gilmore cho rằng chúng ta nên đề cập đến tiếp thị *các trải nghiệm*³³ – hay thiết kế các cách trải nghiệm xoay quanh hàng hóa và dịch vụ của chúng ta. Ý tưởng này xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau. Những nhà hàng lớn nổi tiếng nhờ dựa trên cả sự trải nghiệm lẫn thức ăn ngon. Starbucks tính tiền khách hàng 2 đô-la hoặc hơn nữa để cho họ có được sự trải nghiệm món cà phê một cách tinh tế nhất. Một nhà hàng như Planet Hollywood và Hard Rock Café được thiết kế đặc biệt để tạo ra sự trải nghiệm cho khách hàng. Để làm cho mình nổi bật những khách sạn ở Las Vegas đã khoác lên nét đặc trưng của thành phố Rome cổ xưa hoặc New York hiện đại. Nhưng Walt Disney mới thật sự là bậc thầy, ông đã tạo cơ hội

98 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

cho khách được trải nghiệm làm cao bồi miền Tây, những lâu đài thần tiên, tàu hải tặc và vô số điều khác. Mục tiêu của tiếp thị trải nghiệm là cho thêm kịch tính và trò vui vào những sản phẩm mà nếu để nguyên thì người ta sẽ chỉ xem như những món cũ rích.

Vì vậy chúng ta đến Niketown để mua đôi giày bóng rổ và đối diện với bức tranh Michael Jordan cao tới 15 bộ. Rồi chúng ta ra sân bóng rổ tại đó để thử xem đôi giày có giúp ta ghi điểm nhiều hơn không. Hay chúng ta đến REI, chuối cửa hàng bán đồ dã ngoại và thử nghiệm bộ đồ leo núi ngay trên bức tường leo của cửa hàng, hoặc thử chiếc áo mưa bằng cách đi dưới một cơn mưa nhân tạo. Hoặc ta đến Bass Pro để mua một bộ cần câu và thử nó ngay trong hồ cá của cửa hàng.

Mọi người bán đều cung cấp các dịch vụ, vì vậy thử thách của bạn chính là đưa đến cho khách hàng những trải nghiệm đáng nhớ.

inancial Marketing — Tiếp thị Tài chính

Tôi luôn luôn đòi hỏi nhân viên tiếp thị phải mạnh về tư duy tài chính. Đây không phải là một thiên hướng của người làm tiếp thị. Họ chọn nghề làm tiếp thị bởi vì họ thích giao tiếp với con người hơn là những con số.

Rất ít nhân viên tiếp thị có thể vươn lên đến vị trí cấp cao trong công ty trừ phi họ có được tư duy tài chính tốt. Họ cần phải hiểu được các báo cáo tài chính, dòng lưu chuyển tiền tệ, bảng cân đối, và các nguồn ngân quỹ. Các khái niệm như vòng quay vốn, lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), lợi nhuận trên vốn (ROA), lưu chuyển tiền mặt, giá trị kinh tế gia tăng (EVA), thị trường vốn, và chi phí vốn phải quen thuộc với họ cũng như các khái niệm về doanh số, thị phần và lãi gộp vậy.

100 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Các công ty ngày nay đang tập trung vào giá trị cổ đông. Vị Tổng Giám đốc sẽ không hài lòng lắm khi nghe người phó chủ tịch phụ trách tiếp thị báo cáo rằng các hoạt động tiếp thị gần đây đã làm tăng sự chú ý, hiểu biết, thỏa mãn của khách hàng và giữ được họ. Người Tổng giám đốc điều hành còn muốn biết tiếp thị đã tác động đến mức nào lên lợi nhuận trên vốn đầu tư và giá cổ phiếu. Rõ ràng là người làm tiếp thị phải bắt đầu nối kết các mục tiêu tiếp thị với mục tiêu tài chính của công ty.

Hiện nay những người quản lý chi phí đang sẫm soi vào những khoản chi phí liên quan đến tiếp thị. Vì thế người làm tiếp thị phải biện minh được từng khoản mục trong kinh phí tiếp thị và có thể giải trình mỗi khoản mục đó góp phần thế nào vào giá trị cho cổ đông.

Công ty nên phân công một Người Kiểm soát Tiếp thị (*Marketing Controller*). Đây là những người có kỹ năng tài chính, hiểu về quy trình tiếp thị và những điều cần làm để thành công. Họ biết rằng quảng cáo, khuyến mãi và những sáng kiến tiếp thị khác đều cần thiết. Nhưng nhiệm vụ của họ là đảm bảo cho đồng tiền được chi dùng một cách có hiệu quả.

Bạn có thể cải thiện hiệu quả tài chính của tiếp thị bằng hai cách cơ bản sau:

- **Nâng cao hiệu năng tiếp thị của bạn.** Hiệu năng tiếp thị bao gồm việc giảm thiểu chi phí các hoạt động mà công ty phải tiến hành. Giả sử công ty cần đặt bảng quảng cáo tại nơi bán hàng và đến đặt vấn đề với chỉ một công ty quảng cáo để đặt hàng. Nhưng nếu công ty gọi đấu thầu thì có thể chọn được một đơn vị thực hiện với giá rẻ hơn mà vẫn đảm bảo chất lượng thậm chí còn tốt hơn. Hoặc khi công ty tự thực hiện khảo sát thị trường hết một số tiền X đô-la, nhưng nếu thuê một công ty chuyên nghiên cứu thị trường làm việc này, có thể công ty chỉ tốn ít tiền hơn để có kết quả tương tự hoặc có thể còn tốt hơn. Còn có những ví dụ khác như tiết giảm chi phí liên lạc và chi phí vận chuyển quá mức, đóng cửa những chi nhánh hoạt động không hiệu quả, dẹp bỏ những chương trình và chiến thuật quảng bá không thiết thực, và chi trả cho hãng quảng cáo dựa trên kết quả đạt được.
- **Tăng cường *hiệu quả tiếp thị*.** Hiệu quả tiếp thị thể hiện qua việc công ty tìm ra cách tiếp thị hỗn hợp hiệu quả hơn. Công ty có thể tăng hiệu quả tiếp thị bằng cách thay những kênh phân phối tốn kém bằng những kênh rẻ hơn, chuyển ngân sách quảng cáo sang các hoạt động quan hệ công chúng, thêm hoặc bớt đi những tính năng của sản phẩm, ứng dụng công nghệ để cải thiện hiệu quả thông tin và liên lạc của công ty.

102 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

Mục tiêu của tiếp thị là tối đa hóa không chỉ doanh thu mà cả lợi nhuận lâu dài của công ty. Trong khi nhân viên kinh doanh tập trung vào việc bán hàng, người làm tiếp thị phải tập trung vào lợi nhuận. Hãy chỉ cho tôi một nhân viên tiếp thị giỏi, tôi chắc chắn rằng người đó ắt thông thạo về tài chính.

Focusing and Niching — Tập trung và nhắm vào Thị trường ngách

Những công ty khôn ngoan luôn biết tập trung. Người xưa nói nếu bạn cùng một lúc đuổi theo hai con thỏ thì sẽ chẳng bắt được con nào cả.

Thị trường lớn được hình thành từ rất nhiều thị trường ngách. Vấn đề của một người làm tiếp thị đại trà là bạn sẽ thu hút những người tiếp thị thị trường ngách, họ sẽ nhắm vào những nhóm khách hàng cụ thể và đáp ứng được nhu cầu của họ tốt hơn. Nếu bị mất đi những nhóm khách này, thị trường của người làm tiếp thị đại trà sẽ bị thu hẹp.

Tập trung và nhắm vào Thị trường ngách 103

Do đó, sự lựa chọn của bạn hoặc là làm “con khi đột - gorilla” hay làm “người lính du kích - guerilla” – bị nhắm tới hoặc làm người nhắm. Tôi có thể chứng minh được rằng những thị trường ngách rất giàu có. Khách hàng trong thị trường ngách sẽ hài lòng nếu có ai đó quan tâm đến những nhu cầu của họ. Và nếu công ty bạn phục vụ họ tốt, bạn sẽ nắm được thị trường ngách đó. Với thị trường ngách này, doanh số của bạn bán ra không cao nhưng tỷ suất lợi nhuận lại cao. Các đối thủ cạnh tranh sẽ đứng ngoài vì với một thị trường nhỏ như vậy sẽ không có đủ chỗ cho hai đối thủ.

Thành công trong việc tiếp thị thị trường ngách rồi thì nên làm gì tiếp theo? Điều không nên làm là trở nên chung chung và đi theo cách tiếp thị đại trà. Đây là ba chiến lược thiết thực:

- 1. Bán thêm nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn cho cùng một thị trường ngách đó:* USAA, một công ty bảo hiểm khổng lồ, thoát tiên chỉ bán bảo hiểm xe hơi cho các sĩ quan quân đội. Sau đó dần dần đưa thêm bảo hiểm nhân thọ, thẻ tín dụng, quỹ đầu tư, các sản phẩm tài chính khác cho đối tượng này.
- 2. Tìm thêm những thành viên tiềm tàng và kế cận trong thị trường ngách đó.* USAA nhận ra rằng nguồn khách hàng là sĩ quan quân đội đang gần cạn. Vì thế họ quyết định mở rộng thị trường mục tiêu đến tất cả các quân nhân trong quân đội.

104 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

3. *Tìm thêm thị trường phụ.* Một thị trường ngách rất dễ bị tấn công hay tàn lụi. Cách phòng vệ tốt nhất là hãy nắm giữ thêm hai hoặc vài thị trường ngách khác nữa. Bằng cách này, công ty không chỉ có lãi cao từ hoạt động cung cấp dịch vụ tốt cho thị trường ngách đó mà còn thu được doanh số cao nhờ nắm được một loạt các thị trường ngách. Johnson & Johnson là một ví dụ hay – ngoài việc là một thế lực mạnh trong vài thị trường tiêu dùng đại trà, còn là công ty dẫn đầu thị trường trong hàng trăm thị trường doanh nghiệp-với-doanh nghiệp chuyên biệt.

Làm tiếp thị nhắm đến các thị trường ngách không nhất thiết là các công ty nhỏ. Giáo sư Hermann Simon trong cuốn *Những nhà vô địch ẩn mình (Hidden Champions)*³⁴ đã liệt kê ra rất nhiều công ty có quy mô trung bình ở Đức chiếm hơn 50% thị phần của các thị trường ngách cụ thể trên toàn cầu. Trong đó có Steiner Optical với 80% thị trường ống nhòm quân sự thế giới; Tetra Food sản xuất 80% thức ăn nuôi cá nhiệt đới; và Becher sản xuất 50% lượng ô (dù) ngoại cỡ trên thế giới. Những công ty này và nhiều công ty khác nữa theo đuổi những thị trường ngách cụ thể trên toàn thế giới, và mặc dù ít được ai chú ý họ lại đạt được lợi nhuận rất cao.

orecasting and the Future — Dự báo và Tương lai

Một công ty mà không nhìn thấy trước được những khó khăn phía trước thì sẽ đâm đầu vào những khó khăn thật sự. Đó là lý do công ty phải thuê những nhà kinh tế, những nhà tư vấn và những chuyên gia dự báo tương lai.

Tuy nhiên, người ta phải thận trọng trong việc dự đoán tương lai. Ben Franklin đã nói: **“Nhìn thấy thì dễ, đoán trước mới khó.”** Người xưa nói rằng ai sống bằng quả cầu pha lê thì chỉ ăn được kính vụn.

Có quá nhiều nhà quan sát tài ba đã đưa ra những tiên đoán sai lầm khủng khiếp.

- Thomas Edison từng phát biểu: “Máy hát đĩa không có giá trị thương mại.”

106 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

- Irving Fisher, một giáo sư kinh tế tài ba của Yale, vào tháng 9-1929, ngay trước vụ Wall Street sụp đổ, đã nói: “Giá cổ phiếu đã đạt đến điểm bình ổn vĩnh viễn.”
- Thomas J. Watson của IBM nói vào năm 1947: “Tôi nghĩ rằng thị trường thế giới chỉ đủ cho khoảng năm cái máy vi tính.”
- Ken Olson, nguyên Tổng Giám đốc điều hành của Digital Equipment Corporation, năm 1977 từng nói: “Chẳng có lý do gì để một cá nhân phải có máy vi tính riêng tại nhà.”
- Jack Welch, chủ tịch đã về hưu của GE, thừa nhận trong sự nghiệp của mình ông đã ba lần dự báo sai. Khi tỷ lệ lạm phát ở Mỹ cao đến mức 20%, ông đoán rằng lạm phát sẽ đứng ở mức hai con số. Khi giá dầu lên đến 35 đô-la một thùng, ông đoán giá dầu có thể tăng đến 100 đô-la một thùng. Khi Nhật Bản đang vào thời kỳ thịnh vượng, ông đoán Nhật sẽ giành thêm nhiều ngành công nghiệp của Mỹ nữa.

Tất các ví dụ trên cho thấy nhược điểm của việc lấy tình hình hiện tại để tiên đoán tình hình tương lai. Có mẫu chuyện kể về một công ty xe ô tô đã tăng sản lượng xe sơn màu xanh lá cây sau khi nhận thấy xe loại đó bán được nhanh. Nhưng công ty đó đã không nhận ra rằng các đại lý đã giảm

giá để tổng khứ mớ xe màu xanh lá cây đó đi.

John R. Pierce của Bell Labs giải thích một cách hoa mỹ về lý do tại sao nhiều dự báo bị sai lầm: **“Vấn đề với tương lai là có quá nhiều dự báo.”**

Yogi Berra, người mà ta không thể bắt chước, nói: **“Dự báo là việc rất khó khăn, nhất là dự báo về tương lai.”** Ông cũng tỏ ra thất vọng: **“Tương lai không như những gì đã từng xảy ra.”**

Dự báo đúng nhất là công việc kinh doanh có thể tốt lên hoặc xấu đi. Và nền kinh tế cũng vậy.

Woody Allen nói về cách để vượt qua những thời điểm khó khăn: **“Hơn bất cứ lúc nào trong lịch sử, con người phải đối mặt với hai ngã rẽ. Một lối dẫn đến sự tuyệt vọng hoàn toàn, và một lối dẫn đến hủy diệt. Chúng ta hãy cầu nguyện để có đủ khôn ngoan mà chọn lựa cho đúng.”**

Công việc kinh doanh vốn dựa vào những nhà kinh tế để dự báo tương lai. Có hai nhóm những nhà kinh tế: Có nhóm không thể dự báo được tương lai và biết là mình không dự báo được, nhóm còn lại là những người không thể dự báo được tương lai mà không biết là mình không dự báo được. Sau khi hỏi nhiều nhà kinh tế khác nhau về cùng một vấn đề, cuối cùng Harry Truman đã chịu thua và yêu cầu có một nhà kinh tế nhất quán. Vì ông không muốn nghe những điệp ngữ: “Mặt khác...” Về cơ bản, những nhà kinh tế hiện hữu chỉ để làm

108 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

cho những nhà chiêm tinh trở nên có giá hơn mà thôi.

Mặc dù vậy, để vươn lên phía trước trong cạnh tranh, bạn cần dự đoán được khách hàng và nền kinh tế sẽ đi về đâu. Wayne Gretzky, một ngôi sao hockey lòng danh, khi được hỏi tại sao anh luôn đứng đúng vị trí, đã trả lời: **“Vấn đề là không phải bóng đang ở đâu, mà là nó sẽ ở đâu.”**

Nhưng hãy cảnh giác trước những chuyên gia đưa ra dự báo về con số hoặc thời điểm, nhưng không ai dự báo được cả hai.

Sự thật là tương lai đã ở đây, nó đã xảy ra. Nhiệm vụ đặt ra là tìm và nghiên cứu số phần trăm nhỏ nhoi khách hàng tương lai muốn gì. Tương lai đã ở đây nhưng được phân bổ không đồng đều cho các công ty, các ngành và các quốc gia khác nhau.

Dennis Gabor, một nhà chiến lược kinh doanh, rất ít quan tâm đến việc dự báo tương lai. Ông tin rằng: **“Cách tốt nhất để dự báo tương lai là hãy phát minh ra nó.”** Công ty của bạn đối mặt với vô số tương lai và phải tự quyết định nó muốn có tương lai nào.

oals and Objectives — Mục đích và Mục tiêu

Mục đích chung nhất của hầu hết các doanh nghiệp là thu vào nhiều hơn là đồng vốn bỏ ra. Mục đích này là làm sao cho tiền đầu tư hôm nay sẽ tạo ra số tiền nhiều hơn vào ngày mai. Nếu điều này xảy ra, công ty đã đạt được giá trị kinh tế gia tăng (economic value added - EVA).

Công ty có thể đặt thêm nhiều mục đích khác, nhưng phải cân nhắc kỹ càng:

- *Tăng trưởng*: Công ty cần phải tăng trưởng, nhưng phải tăng trưởng có lợi nhuận. Có rất nhiều công ty cứ mua thêm các công ty khác hoặc bành trướng địa bàn kinh doanh chỉ để lớn lên về quy mô nhưng phải trả giá nặng

110 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

nề về mặt lợi nhuận. Họ chỉ đang mua chứ không phải tự đạt được sự lớn mạnh.

- *Thị phần*: Nhiều công ty khác chỉ nhắm vào việc có được càng nhiều khách hàng càng tốt. Tuy nhiên có được nhiều thị phần thường đồng nghĩa với việc thu nạp thêm nhiều khách hàng không đáng tin cậy. Nếu khôn ngoan hơn, các công ty này sẽ tập trung vào việc chăm sóc những khách hàng trung thành, tìm hiểu họ tốt hơn, tìm thêm các hàng hóa và dịch vụ mà họ có thể cần hay muốn có.
- *Lợi nhuận trong bán hàng*: Một số công ty nhắm vào việc thu được hoặc duy trì một mức lãi nhất định. Nhưng mức lãi sẽ không có ý nghĩa gì nếu không được tính trên mức doanh thu tạo ra trên mỗi đồng vốn (vòng quay vốn).
- *Tăng trưởng lợi tức trên mỗi cổ phần*: Các công ty đặt ra mục tiêu tăng trưởng lợi tức của họ trên mỗi cổ phần (Earnings per share growth - EPS). Nhưng EPS không nhất thiết phản ánh tỷ suất lợi nhuận trên vốn bởi vì công ty có thể tăng EPS bằng cách mua lại cổ phần, cắt bỏ một số khoản chi phí nào đó, và sử dụng vài thủ pháp kế toán.
- *Danh tiếng*: Công ty nên phấn đấu để có một danh tiếng tốt. Mục tiêu chính để đạt danh tiếng của công ty bao gồm bốn phần: (1) là nhà cung cấp mà khách hàng chọn,

(2) là người chủ mà nhân viên chọn, (3) là đối tác mà nhà phân phối chọn, (4) là công ty mà nhà đầu tư chọn. Nguồn vốn danh tiếng sẽ góp phần vào mục đích chính, tạo ra lợi nhuận cao hơn chi phí vốn.

Sau khi định rõ những mục đích, công ty cần phải xây dựng được những mục tiêu cụ thể chung cho toàn công ty, cho từng cấp phòng ban, từng bộ phận kinh doanh. Những mục tiêu này dẫn dắt quy trình kế hoạch và có khen thưởng thỏa đáng. Tuy nhiên, Peter Drucker, người nêu ra ý tưởng *quản lý bằng mục tiêu*, đã than rằng: “Quản lý bằng mục tiêu sẽ hiệu quả nếu bạn biết những mục tiêu đó là gì. Nhưng chín mươi phần trăm thời gian bạn lại không biết.”

Yogi Berra cầu thủ bắt bóng chày ở đội New York Yankees cảnh báo: **“Nếu bạn không biết mình đang đi về đâu, bạn sẽ bị cùng đường ở một xó nào đó.”** Nhưng làm sao bạn đặt ra được một mục tiêu? Câu trả lời của ông ta cũng chẳng giúp được gì nhiều: **“Khi đến một ngã rẽ trên đường, thì rẽ.”**

Hãy suy nghĩ kỹ lưỡng về các mục đích và mục tiêu của bạn. Ví dụ, tốc độ chỉ hữu dụng khi bạn đang chạy đúng hướng. Bạn nghĩ sao nếu nghe một viên phi công nói vào máy liên lạc vô tuyến rằng: “Tôi có một tin tốt và một tin xấu đây. Đầu tiên, tin xấu là: Tôi không biết chúng ta đang bay về đâu. Còn tin tốt là: Chúng ta đang bay rất nhanh.”

rowth Strategies — Chiến lược Tăng trưởng

Có lợi nhuận thôi thì chưa đủ, công ty còn phải tăng trưởng nữa. Trong thực tế nếu bạn không tăng trưởng thì bạn không thể kiếm được lợi nhuận lâu dài được. Cứ bám mãi những khách hàng cũ, sản phẩm cũ, và thị trường cũ là công thức dẫn đến tai họa.

Nhà đầu tư muốn thấy sự tăng trưởng về quy mô, nhân viên muốn có thêm những cơ hội thăng tiến, nhà phân phối muốn phục vụ cho những công ty lớn mạnh. Tăng trưởng chính là nguồn sinh lực. Có câu châm ngôn: “Nếu bạn đứng yên, bạn sẽ bị dính đạn.”

Các công ty thường bào chữa cho sự thiếu tăng trưởng của mình là do họ đang ở trong một thị trường đã chín muồi. Họ nói như thế chỉ thể hiện sự thiếu sáng tạo. Larry Bossidy,

giám đốc điều hành của Honeywell nhận xét: **“Không có cái gọi là thị trường đã chín muồi. Chúng ta cần những nhà quản trị chín muồi có thể tìm ra cách thức để tăng trưởng... Tăng trưởng là một nỗ lực.”** Nếu thị trường xe hơi đã bão hòa, làm sao Chrysler có thể bán ra một cách tăng vọt sản phẩm xe tải nhỏ của mình được? Nếu thị trường thép đã bão hòa, chúng ta giải thích trường hợp thành công của Nucor thế nào đây? Nếu Sears cho rằng không thể có sự tăng trưởng nữa ở thị trường bán lẻ, làm sao ta giải thích được về Wal-Mart hay Home Depot?

Một số công ty đã thử một số cách tạo ra tăng trưởng như: *giảm chi phí và giảm giá, chủ động tăng giá, mở rộng ra thị trường quốc tế, sáp nhập thêm công ty mới, và tạo ra sản phẩm mới*. Mỗi cách này đều có vấn đề. Giảm giá thường luôn luôn bị đối thủ đuổi kịp và làm mất tác dụng. Tăng giá thì khó vượt qua được những thời điểm kinh tế trì trệ. Phần lớn thị trường quốc tế đều cạnh tranh gay gắt hoặc được bảo hộ chặt chẽ. Sáp nhập thêm công ty thì tốn kém mà không chứng minh được hiệu quả bao nhiêu. Và chỉ có một số ít sản phẩm mới đạt được thành công.

Điều mà các công ty không nhận ra là thị trường của họ hiếm khi bị thâm nhập hết. *Thị trường nào cũng bao gồm nhiều phân khúc và thị trường ngách*. American Express nhận ra điều này và tạo ra Thẻ hội viên, Thẻ vàng, và Thẻ bạch kim.

114 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Để tăng trưởng, một công ty có thể thực hiện bốn biện pháp phân khúc như sau:

1. *Thâm nhập vào những phân khúc thị trường gần kề:*
Thành công đầu tiên của hãng Nike là sản xuất giày cao cấp cho những vận động viên điền kinh thật sự. Kế đến hãng làm ra giày chơi bóng rổ, quần vợt và bóng đá. Và sau đó là giày cho aerobic.
2. *Phân khúc thị trường chi tiết hơn:* Nike thấy rằng thị trường giày cho bóng rổ còn có thể phân chia nhỏ hơn thành giày cho cầu thủ tấn công, cầu thủ nhảy cao, và các loại khác nữa.
3. *Nhảy sang những phân khúc mới (chủng loại mới):*
Nike tham gia bán những sản phẩm quần áo dành cho nhiều môn thể thao khác nhau.
4. *Phân khúc lại toàn bộ thị trường:* Đối thủ cạnh tranh của Nike, Reebok đã phân khúc lại thị trường bằng cách tung ra kiểu giày hợp thời trang cho thị trường nhân rồi, có thể mang hàng ngày chứ không nhất thiết là chỉ khi tập thể thao.

Một phương pháp nữa để tăng trưởng là xác định lại thị

trường mà công ty bạn đang khai thác. Jack Welch của GE nói với nhân viên: **“Hãy xác định lại thị trường của bạn thành nơi mà thị phần của bạn không quá 10%.”** Thay vì nghĩ rằng công ty mình đang chiếm 50% thị phần, hãy tự nghĩ rằng mình đang tham gia một thị trường rộng hơn mà mình chỉ nắm ít hơn 10%. Đây là một số ví dụ:

- Bây giờ Nike xác định lại là hãng đang ở trong thị trường sản phẩm thể thao chứ không phải là thị trường chỉ có giày và quần áo thể thao. Nike tính toán bán thêm dụng cụ thể thao và thậm chí chào hàng những dịch vụ mới như quản lý nghề nghiệp vận động viên.
- Roberto Goizueta, nguyên giám đốc ở Coca Cola, đã nói với công ty của mình rằng Coca Cola đang chiếm 35% thị phần nước ngọt, nhưng chỉ chiếm 3% thị trường thức uống nói chung và cần phải phát triển thị phần hơn nữa.
- Tập đoàn Armstrong World Industries đã không còn chỉ phụ trách phần lót sàn mà còn cả trần nhà, sau đó làm thêm việc trang trí nội thất cho toàn bộ các công trình.
- Citicorp từng nghĩ rằng mình có thị phần vững vàng

116 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

trong lĩnh vực ngân hàng nhưng rồi nhận ra rằng chỉ chiếm thị phần rất nhỏ trong toàn bộ thị trường tài chính, nơi tập trung bao nhiêu là thứ so với nghiệp vụ ngân hàng.

- AT&T không còn nghĩ mình là một công ty điện thoại đường dài nữa mà thâm nhập vào lĩnh vực truyền tải âm thanh, hình ảnh, văn bản, dữ liệu qua đường điện thoại, cáp, điện thoại di động và Internet.
- Taco Bell đã từ một nhà hàng bán thức ăn nhanh tại chỗ trở thành kẻ “nuôi dưỡng mọi người ở khắp nơi” bao gồm cả các quầy hàng, các cửa hàng nơi thuận tiện, sân bay và trường học.

Các nhà quản lý có thể tìm kiếm những cơ hội tăng trưởng bằng cách sử dụng mô hình sau:

- *Bán nhiều hơn các sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại:* Khuyến khích khách hàng mua mỗi lần nhiều hơn hoặc mua nhiều lần hơn.
- *Bán các sản phẩm đi kèm cho khách hàng hiện tại:* Xác định những sản phẩm khác mà khách hàng hiện tại có thể cần thêm.

- *Bán nhiều hơn các sản phẩm hiện có cho khách hàng mới:* Giới thiệu sản phẩm hiện có đến các địa bàn mới hoặc cho các phân khúc thị trường mới.
- *Bán các sản phẩm mới cho các khách hàng mới:* Mua hoặc lập ra các doanh nghiệp mới để phục vụ cho những thị trường mới.

Để đạt được tăng trưởng đòi hỏi phải có được tinh thần muốn tăng trưởng trong đội ngũ nhân sự của công ty và của các đối tác. Luôn quan sát để tìm ra những nhu cầu mà hiện tại chưa được thỏa mãn. Thay vì bắt đầu từ những sản phẩm hiện tại và năng lực của công ty (tư duy từ trong ra ngoài), hãy theo đuổi sự tăng trưởng bằng cách cảm nhận những nhu cầu chưa khai thác của khách hàng hiện tại và khách hàng mới (tư duy từ ngoài vào trong). Hãy nhìn vào nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng, sau đó đến nhu cầu của khách hàng trung gian, và cuối cùng quyết định bạn có thể đáp ứng được nhu cầu nào có nhiều lợi nhuận hơn.

Adrian Slywotzky và Richard Wise đã đề nghị công ty nên có “tài sản tiềm ẩn” để có thể dùng vào việc thỏa mãn “những nhu cầu đặt hàng cao hơn” của thị trường. “Phần lớn các nhà quản trị dành ra nhiều năm để học cách tạo ra tăng trưởng từ các sản phẩm, nhà máy, những phương tiện và vốn

118 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

lưu động. Họ dùng rất ít thời gian để suy nghĩ xem làm cách nào có thể sử dụng kết hợp được các mối quan hệ, vị thế trên thị trường, các mạng lưới, và thông tin – những tài sản tiềm ẩn – để tạo ra giá trị cho khách hàng và sự tăng trưởng cho các nhà đầu tư.³⁵



Sự đảm bảo đang ngày càng trở thành mẫu mực kinh doanh. Nó được xem như những yếu tố mạnh mẽ tạo nên giá trị và uy tín của công ty. Đó có thể là những lời cam kết hoàn tiền lại, bồi thường hoặc đổi lại sản phẩm. Nhưng chúng phải thích đáng, vô điều kiện, đáng tin cậy và dễ hiểu. Đừng bao giờ tin vào những lời hứa như chỉ bạn cách chi tiêu chỉ 30 bảng trong một tuần, nói được tiếng Pháp trong một ngày, hoặc chữa dứt bệnh hói đầu.

Sau đây là một số công ty đã bảo đảm bằng những lời lẽ mạnh mẽ như sau:

- *Hampton Inn* bảo đảm rằng phòng của họ sẽ tạo cho khách hàng “cảm giác thoải mái trọn vẹn, nếu không bạn sẽ được ở miễn phí.”
- *Loblaws* (Canada) sẽ thay thế thức ăn mang nhãn riêng của mình bằng các món mang thương hiệu tầm cỡ quốc gia nếu khách hàng thấy sản phẩm *Loblaws* chưa thật tốt.
- Trong vòng 3 năm *Xerox* sẽ đổi lại bất cứ sản phẩm *Xerox* nào cho đến khi khách hàng hoàn toàn hài lòng.
- *A.T. Cross* sẽ bảo hành suốt đời cho sản phẩm bút chì và bút mực bán ra. Khách hàng chỉ cần gửi bút bị hỏng qua bưu điện để được sửa chữa hoặc đổi lại miễn phí và gửi lại cho khách hàng.
- Trong vòng 30 ngày, nếu khách hàng không vừa lòng với chiếc xe hơi mới, *Saturn* sẽ vui lòng nhận lại xe.
- *Allied Van Lines* cam kết nếu phải hoãn vận chuyển hàng của khách, hãng sẽ đền bù cho khách hàng 100 đô-la mỗi ngày.
- Nếu không diệt được hết côn trùng, *BBBK Pest Control* sẽ hoàn tiền cho khách hàng và miễn phí cho lần kế tiếp.

Đây là cách mà L. L. Bean phát biểu về sự bảo đảm nổi tiếng của mình: “**Tất cả sản phẩm của chúng tôi được bảo**

120 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

đảm bằng mọi cách phải đem đến sự hài lòng 100% cho khách hàng. Nếu bất kỳ sản phẩm nào của chúng tôi không đáp ứng được điều đó, bạn có thể đem trả lại bất cứ lúc nào. Chúng tôi sẽ đổi sản phẩm khác, trả lại tiền mua hàng hoặc trả bù lại vào thẻ tín dụng, theo đúng như bạn muốn. Chúng tôi không muốn có sản phẩm nào từ L. L. Bean mà lại không làm hài lòng khách hàng hoàn toàn.”

Tuy nhiên vẫn luôn có một số công ty chỉ hô hào đảm bảo hơn là thực hiện. Luật sư của họ diễn đạt những sự bảo đảm với nhiều điều kiện ẩn giấu bên trong và những yêu cầu đặc biệt và làm cho sự bảo đảm trở nên vô dụng. Với cách làm đó, những công ty này chỉ có thể tạo ra ngày càng nhiều khách hàng tức giận vì mất tin cậy vào công ty và họ sẽ kể điều này cho bất kỳ người nào khác nghe.

Image and Emotional Marketing — Tiếp thị Hình ảnh và Cảm xúc

Việc sử dụng phương pháp tiếp thị bằng hình ảnh và cảm xúc đang được nhiều công ty ưa thích để giành được tâm trí và tình cảm của khách hàng. Mặc dù chỉ mới ở giai đoạn đầu phát triển, xu hướng này ngày nay đang gia tăng nhanh chóng. Học thuyết tiếp thị cũ khuyên chúng ta nên vượt qua đối thủ cạnh tranh ở một số lợi thế và quảng bá những lợi thế đó. “Volvo là xe an toàn nhất.” “Tide giặt tẩy tốt hơn bảy kỳ loại bột giặt nào khác.” “Wal-Mart bán hàng với giá rẻ nhất.” Với cách *tiếp thị lợi thế* nhấn mạnh đến tiện ích sản phẩm này, người ta cho rằng tác động đến lý trí của khách hàng thì tốt hơn là đến cảm xúc của họ. Nhưng trong nền kinh tế hiện nay, các công ty nhanh chóng sao chép lợi thế của đối thủ cho đến khi nó không còn là lợi thế nữa. Lợi thế

122 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

về mức an toàn cao nhất của Volvo đã mất dần ý nghĩa khi khách hàng bắt đầu thấy nhiều xe khác cũng rất an toàn.

Ngày càng có nhiều công ty đang cố gắng xây dựng những hình ảnh làm rung động trái tim chứ không phải cái đầu của khách hàng. Vì những ai vẫn còn nhắm vào lý trí của khách hàng cũng đều quảng bá các tiện ích tương tự như nhau. Vì vậy một số công ty đang cố bán một thái độ như Nike “Hãy làm ngay - Just do it.” Nhiều nhân vật nổi tiếng mang “bộ ria bằng sữa - milk mustaches”. Prudential muốn mọi người có “một mẫu của tảng đá”. Những chiến dịch này dựa vào hiệu ứng hơn là sự nhận thức.

Các công ty sử dụng nhân loại học và tâm lý học để tạo ra những thông điệp đánh động vào cảm xúc sâu sắc hơn. Một cách thức hay là xây dựng hình ảnh sản phẩm quanh những hình mẫu - anh hùng, nhân vật phản diện, người phụ nữ quyến rũ, người đàn ông từng trải - vì nó sẽ dễ ghi dấu vào vô thức tập thể của khách hàng.

Bạn chẳng khó khăn gì tìm ra khách hàng và những người không phải là khách hàng của bạn nghĩ gì về công ty và các đối thủ cạnh tranh của bạn. Một hãng nghiên cứu tiếp thị có thể đặt ra câu hỏi: “Công ty này là một người bao nhiêu tuổi?” (Câu trả lời có thể là một “thiếu niên” trong trường hợp của Apple Computer và một “ông nội” trong trường hợp của IBM). Hay “Công ty này làm bạn nhớ đến con vật gì?”

(Hy vọng là một con sư tử hay khi chứ không phải là một con voi hay khủng long.)



Implementation and Control — Thực hiện và Kiểm soát

Vấn đề chiến lược và thực thi cái nào quan trọng hơn vẫn đang được bàn cãi. Peter Drucker phát biểu: “**Một kế hoạch vẫn chưa có ý nghĩa gì trừ khi nó được biến thành công việc.**” Tuy nhiên, một kế hoạch tồi với việc thực hiện giỏi cũng không tốt lành gì hơn một kế hoạch hay mà thực hiện kém. Sự thật là cả hai đều cần thiết cho sự thành công.

Sai sót trong thực thi thì nhiều vô kể. Quảng cáo của Kodak về một loại máy chụp ảnh mới làm cho bao nhiêu người đến các cửa hàng chỉ để biết rằng những chiếc máy đó chưa được đưa ra thị trường. Một ngân hàng lớn tung

124 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

lên báo chí thông tin về một chương trình gửi tiền tiết kiệm mới nhưng chưa hề phổ biến điều này cho các giám đốc chi nhánh. Một công ty xây dựng quyết định mở rộng dịch vụ ra khu vực Trung Đông nhưng không tìm được ai có khả năng nói tiếng Ả Rập và sẵn sàng đến đó làm việc. Một khách sạn quyết định thực hiện dịch vụ hạng sang nhưng lại giao nhiệm vụ thực hiện cho người quản lý kém cỏi, với nguồn ngân quỹ hạn hẹp và một đội ngũ nhân viên không đủ năng lực.

Việc thực thi tốt cần có sự đồng tình của những người sẽ triển khai kế hoạch. Cách tốt nhất để gắn kết họ vào là hãy để cho họ tham gia vào quá trình soạn thảo kế hoạch. Vì vậy nhân viên bán hàng sẽ dễ chấp nhận kế hoạch tiếp thị hơn nếu người đại diện bán hàng có tham gia vào quá trình xây dựng kế hoạch và nếu chỉ tiêu doanh số và giá cả là hợp lý. Như vậy việc đầu tiên của người lập kế hoạch là phải bán được kế hoạch đó trong nội bộ trước, chứ không phải bên ngoài.

Kiểm soát là cách chúng ta nắm bắt được những sai sót trong thực hiện hay trong chiến lược. Công ty có thể thực hiện kế hoạch kém, dùng tổ hợp tiếp thị sai, nhắm không đúng thị trường mục tiêu, hoặc khảo sát ban đầu kém cỏi. Kiểm soát không phải là một hoạt động đơn lẻ mà nó là một tập hợp các công cụ để bảo đảm cho công

ty đi đúng. Có bốn loại công cụ kiểm soát sau đây:³⁶

Các kiểu kiểm soát tiếp thị

<i>Kiểu kiểm soát</i>	<i>Chịu trách nhiệm chính</i>	<i>Mục đích kiểm soát</i>	<i>Phương pháp</i>
I. Kiểm soát kế hoạch hàng năm	Quản lý cấp cao; Quản lý cấp trung	Khảo sát xem các kết quả dự kiến đã đạt được chưa	• Phân tích bán hàng • Phân tích thị phần • Tỷ lệ doanh số trên chi phí • Phân tích tài chính • Phân tích bảng điểm dựa trên thị trường
II. Kiểm soát lợi nhuận	Người kiểm soát tiếp thị	Khảo sát xem công ty đang làm ra tiền và mất tiền ở đâu	Lợi nhuận từ: • Sản phẩm • Địa bàn • Khách hàng • Phân khúc • Kênh thương mại • Quy mô đặt hàng
III. Kiểm soát hiệu năng	Quản lý nhân sự; Người quản lý tiếp thị	Đánh giá và cải thiện hiệu quả chi tiêu, tác động của chi phí tiếp thị	Hiệu năng của: • Lực lượng bán hàng • Quảng cáo • Khuyến mãi • Phân phối

126 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

<i>Kiểu kiểm soát</i>	<i>Chịu trách nhiệm chính</i>	<i>Mục đích kiểm soát</i>	<i>Phương pháp</i>
IV. Kiểm soát chiến lược	Quản lý cấp cao; Kiểm toán viên tiếp thị	Khảo sát xem công ty có theo đuổi đúng cơ hội tốt nhất xét về thị trường, sản phẩm và kênh phân phối	• Công cụ xếp hạng tiếp thị hiệu quả tiếp thị • Kiểm toán tiếp thị • Xem xét những thành quả tiếp thị • Xem xét trách nhiệm đạo đức và xã hội

Các quy trình lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát tạo thành một hệ thống truyền dẫn và nhận thông tin phản hồi trung thực. Nếu công ty bạn không đạt được mục tiêu, điều đó có thể do sự thực thi kém và cũng có thể do kế hoạch đã không phù hợp và cần được chỉnh sửa.



Information and Analytics — Thông tin và Phân tích Thông tin

Một cựu Tổng Giám đốc điều hành của Unilever đã nói rằng nếu chỉ cần Unilever biết mình biết gì, có lẽ lợi nhuận của nó đã tăng gấp đôi. Ý nghĩa điều đó đã rõ ràng: Nhiều công ty đang ngồi trên nguồn thông tin phong phú nhưng không biết khai thác nó. Điều này dẫn tới sự quan tâm rất lớn đến khái niệm *quản trị tri thức*: Tổ chức lưu trữ thông tin của công ty để có thể dễ dàng tra tìm và nghiên cứu.

Có nhiều công ty, nhất là những công ty do sáp nhập hoặc mua lại, đã gặp khó khăn rất lớn với các hệ thống dữ liệu không đồng nhất. Để có được cái nhìn toàn diện về khách hàng, đối thủ và cách phân phối, họ phải hợp lý hóa và tập hợp tất cả dữ liệu lại vào một hệ thống dữ liệu duy nhất.

128 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

Tiếp thị dần dần dựa trên cơ sở thông tin hơn là sức mạnh bán hàng hùng hục. Nhờ sự phát triển của vi tính và Internet, ngày nay không một nhân viên bán hàng nào có thể nói với sếp là họ không hiểu gì triển vọng của ngành hàng, của công ty, những tồn tại và các tiềm năng. Sử dụng *phần mềm bán hàng tự động*, nhân viên bán hàng có thể ghi nhận từng đối tượng và nhu cầu khách hàng, các mối quan tâm, ý kiến và các điểm nóng. Nhân viên bán hàng có thể trả lời cho các câu hỏi ngay tại văn phòng của khách hàng tiềm năng bằng cách nối mạng với máy chủ của công ty hoặc từ các nguồn khác trong máy tính cá nhân. Sau khi thương lượng, nhân viên bán hàng có thể in ra ngay một hợp đồng phù hợp với khách hàng cho họ ký. Kế tiếp, nhân viên bán hàng sẽ xem lại những gì khách hàng đã mua để tìm thêm cơ hội nhằm bán hàng có giá trị cao hơn hay bán thêm hàng khác.

Bên cạnh phần mềm bán hàng tự động, công ty cần *phần mềm tiếp thị tự động* để giúp các nhân viên tiếp thị làm việc hiệu quả hơn.

Một dạng nữa là *quản trị tồn kho tại thời điểm thật* (real-time inventory management), nhờ đó nhân viên tiếp thị có khả năng biết được hôm trước công ty và các đối thủ cạnh tranh đã bán được gì, kể cả các chi tiết sản phẩm và giá bán. Điều này không chỉ tạo thuận lợi cho kế hoạch sản xuất đồng bộ hơn mà còn cho phép những đáp ứng chiến thuật tức khắc.

Thông tin và Phân tích Thông tin 129

- Nhiều người xem Wal-Mart như một công ty chuyên về hệ thống thông tin hơn là một nhà bán lẻ. Vào mỗi cuối ngày, Wal-Mart biết rõ số lượng bán của mỗi sản phẩm ở mỗi cửa hàng, nhờ đó dễ dàng đặt hàng đúng với định lượng tồn kho cần thiết cho ngày hôm sau hơn. Kết quả là: Wal-Mart tồn kho ít hơn và ít cần vốn lưu động hơn. Việc đặt hàng của Wal-Mart dựa trên nhu cầu thật chứ không phải nhu cầu dự đoán. Nó đã đồng bộ hóa mức đặt hàng và lượng hàng tiêu thụ.
- 7-Eleven ở Nhật là một ví dụ khác về nhà bán lẻ điều hành hoạt động dựa trên thông tin. 7-Eleven bổ sung tồn kho mỗi ngày ba lần theo yêu cầu đặt hàng của các quản lý cửa hàng dựa vào lượng hàng mà họ dự tính bán trong vòng vài giờ sau đó. 7-Eleven không chỉ đào tạo cho quản lý các cửa hàng nắm được thông tin về khách hàng và việc bán hàng mà còn dạy họ cách sử dụng những thông tin đó nữa.

Một hình thức khác là *bán hàng tại thời điểm thật* (real-time selling), nghĩa là công ty đặt sẵn chương trình chào hàng sản phẩm hoặc dịch vụ khác cho khách hàng tiềm năng hoặc khách hàng hiện tại ngay tại chỗ.

130 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

- Giả sử như có một cặp vợ chồng trung niên độ tuổi 40 đến ngân hàng vay tiền để sửa nhà. Những khách hàng này thường có con cái cỡ tuổi học cao đẳng, và ngân hàng có thể nhân dịp này giới thiệu thêm các khoản cho vay đi học.
- Một doanh nhân đăng ký ở khách sạn, mà khách sạn đó biết từ dữ liệu của người này rằng cô ta thường xuyên đi chuyển. Nhân viên khách sạn có thể đề nghị sẽ sắp xếp sẵn cho cô ta nghỉ tại những khách sạn trong cùng hệ thống cho những chuyến đi kế tiếp.

Một hình thức khác nữa là *tự động hóa quy trình tiếp thị* (marketing process automation), tức là công ty mã hóa các quy trình tiếp thị mà các giám đốc sản phẩm, thương hiệu và phân khúc thị trường cần biết để khai thác sao cho hiệu quả hơn.

- Một giám đốc thương hiệu khi cần thử nghiệm một khái niệm, mở máy tính của mình để xem sáu bước thử nghiệm khái niệm, ông ấy sẽ nhận được những lời mách nước và những thí dụ tốt nhất. Một giám đốc thương hiệu cần chọn một cách khuyến mãi thích hợp chỉ cần bật máy tính để nhận được lời khuyên quý giá.

Một hình thức nữa là xếp loại các phần mềm trọn gói để tạo thuận lợi cho việc tiến hành các quy trình như phát triển sản phẩm mới, chiến dịch quảng cáo, dự án tiếp thị, và quản lý hợp đồng. Emmperative, E.piphany, Unica và một số hãng tự động hóa tiếp thị khác đang làm ra các phần mềm này.

Trong mọi cuộc chiến – quân sự, kinh doanh hay hôn nhân gia đình – chiến thắng thuộc về phe nào có thông tin tốt hơn. Arie De Geus, nguyên là nhà chiến lược của Royal Dutch/Shell, phát biểu: “**Khả năng học hỏi nhanh hơn đối thủ có thể là vũ khí cạnh tranh bền vững duy nhất của chúng ta.**”

Đồng thời, các nhà quản lý thường phải ra quyết định trước khi họ biết được đầy đủ các dữ kiện. Nếu họ chờ đợi quá lâu, có thể cơ hội sẽ qua đi.



nnovation — Đổi mới

Các doanh nghiệp đối mặt với một tình thế tiến thoái lưỡng nan. Nếu không đổi mới, họ sẽ chết. Và nếu họ đổi mới – mà sự đổi mới của họ không thành công – có thể họ cũng chết. Với thực tế là chỉ có 20% các sản phẩm tiêu dùng mới được đưa ra thị trường là thành công, và khoảng 40% sản phẩm mới bán cho các công ty thành công, xác suất thật là dễ làm người ta nản lòng.

Nhưng đổi mới là cách an toàn hơn là đứng yên. Vấn đề then chốt là phải làm cách nào đổi mới tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Đổi mới và sáng tạo phải được chuyển thành một *năng lực*, giống như ở 3M, Sony, Casio, Lexus, Braun và Honda. Những công ty này được gọi là “những hung thần sản phẩm”

bởi họ thực hiện phát triển sản phẩm như một quy trình liên tục và tương tác. Nhà sản xuất, lực lượng bán hàng, khách hàng cùng nhau làm việc để phát triển, tinh lọc, chỉnh sửa và cải tiến các sản phẩm.³⁷

Quá trình đổi mới phải được điều hành kỹ lưỡng thành một tập hợp các quy trình, bao gồm *phát triển ý tưởng, sàng lọc ý tưởng, phát triển và thử nghiệm khái niệm, phân tích kinh doanh, phát triển và thử nghiệm vật mẫu, tiếp thị thử nghiệm, và thương mại hóa*. Công ty cần phải xây dựng hay mua được những khả năng cần thiết trong mỗi bước của quy trình. Và phải chỉ định một người đứng đầu dày dạn kinh nghiệm về quy trình đổi mới.

Gary Hamel cho rằng đổi mới có thể được xem là một *năng lực chiến lược*, giống như ở một số công ty người ta nâng yếu tố chất lượng thành một nguyên tắc.³⁸ Cùng nhau động não trong hai ngày thì không thể tạo ra đổi mới. Cần phải cùng lúc phát triển cả ba thị trường bên trong công ty: *một thị trường ý tưởng, một thị trường vốn và một thị trường nhân tài*. Công ty phải khuyến khích và thưởng cho những ý tưởng mới; dành ra ngân sách để đầu tư cho các ý tưởng mới có triển vọng, và phải thu hút những nhân tài cần thiết để biến ý tưởng này thành hiện thực. Những ai có góp phần vào ý tưởng, vốn và nhân tài nêu trên đều xứng đáng được thưởng.

134 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

Sự đổi mới không chỉ giới hạn trong các sản phẩm và dịch vụ mới. Nó bao hàm cả nghĩ ra những việc kinh doanh mới và những cách thức kinh doanh mới. Nestlé bán cà phê trong các cửa hàng tạp hóa, nhưng chính Starbucks đã nghĩ ra cách bán lẻ cà phê mới. Barnes & Noble nghĩ ra cách bán sách mới trong cửa hàng, nhưng Amazon đã nghĩ ra một hệ thống xuất sắc để bán sách trên mạng Internet. Sau đây là những hãng dẫn đầu trong lĩnh vực đổi mới: Club Med, CNN, hãng máy vi tính Dell, Disney, Domino's Pizza, Federal Express, IKEA, McDonald's, hãng đồng hồ Swatch, và hệ thống siêu thị Wal-Mart.

Công ty cần phải theo đuổi cả hai: liên tục cải tiến và đổi mới gián đoạn. Cải tiến liên tục là điều cốt yếu nhưng đổi mới gián đoạn thậm chí còn tốt hơn. Đổi mới gián đoạn có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh vững chắc hơn lâu cho chi phí và rủi ro đều nhiều hơn. Rủi ro có thể do nhiều yếu tố: sự tiến hóa của công nghệ, những công nghệ cạnh tranh, nhận định thị trường kém, không có cơ sở cung cấp, và khó hoàn thành đúng hạn. Và lại, nghiên cứu thị trường chỉ đem lại giá trị ở mức độ nhất định. Sự đổi mới gián đoạn gây hại cho lợi nhuận của công ty trong ngắn hạn, và cũng có thể chẳng phát huy được trong dài hạn. Tiếp thị sản phẩm mới theo cách thông thường được thực hiện khá tốt trong quá trình cải tiến liên tục, nhưng có thể không được tốt trong đổi mới gián đoạn.

Công ty tìm ý tưởng sản phẩm mới từ đâu? Một câu trả lời thường thấy ở các nhà tiếp thị là hãy hỏi khách hàng xem họ cần gì. Nếu làm đúng, có thể thu được những ý tưởng hữu ích, nhưng có thể chỉ là sự đóng góp thêm chứ không phải là những ý tưởng mang tính đột phá. Người tiêu dùng hẳn đã không trả lời rằng họ muốn một chiếc máy vi tính cá nhân, Palm, Walkman, điện thoại không dây hay máy quay phim cầm tay. Akio Morita, cố Tổng Giám đốc điều hành Sony nói: **“Đâu có cần thiết phải nghiên cứu thị trường. Công chúng đâu có biết cái gì có thể làm được. Chúng ta biết.”**³⁹

Thực tế là ý tưởng đó có thể đến từ bất cứ nơi nào, và không chỉ từ khách hàng hay phòng thí nghiệm. Mỗi công ty là một lò sản xuất ý tưởng tiềm tàng, trừ phi công ty đó không biết cách khơi nguồn cho các ý tưởng hoặc không có mạng lưới để chọn lọc những ý tưởng đó. Sao chúng ta không chỉ định một *giám đốc ý tưởng* cao cấp để tiếp nhận những ý tưởng từ người bán hàng, nhà phân phối, nhà cung cấp và nhân viên. Giám đốc ý tưởng có một hội đồng để tìm ra những ý tưởng hay nhất và thưởng công cho người đã cung cấp ý tưởng cho công ty thực hiện. Ví dụ, Dana Corporation yêu cầu mỗi nhân viên hàng tháng phải nộp hai ý tưởng vào thùng thư góp ý của công ty, về bất kỳ cải thiện nào mà nhân viên ý thức được, từ việc bán hàng, mua hàng, sử dụng năng lượng, đi gặp gỡ khách hàng, hay trong bất kỳ phạm vi nào khác.

136 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Thường thì công ty sẽ đạt được kết quả nếu mong muốn những cải thiện ở mức độ vừa phải. Vấn đề là hãy đòi hỏi những cải tiến lớn. Hãy yêu cầu giảm 50% các chi phí chứ đừng là 10%. Thay vì cần cải tiến sản phẩm 10%, hãy yêu cầu cải tiến gấp 10 lần. Hiệu ứng của việc này là thúc ép mọi người phải xem xét toàn diện và thiết kế một cách làm việc hiệu quả hơn, thay vì chỉ cố vắt ra được một chút xíu thay đổi từ cung cách làm việc hiện tại.

Công ty nào cũng nên xem xét *chỉ số đổi mới* của nó. Chỉ số này thể hiện tỷ lệ doanh số của các sản phẩm mới có trong vòng ba năm gần nhất. Không có công ty nào tồn tại được với chỉ số đổi mới là con số không. Một công ty truyền thống sẽ gặp khó khăn nếu chỉ số đổi mới của nó không đạt mức tối thiểu là 20%. Những công ty kinh doanh quần áo thời trang cần chỉ số đổi mới ít nhất là 100% thì mới thành công được. Hãy ghi nhớ thông điệp: *Đổi mới hay tan biến* (Xem phần Tính sáng tạo, Phát triển Sản phẩm mới).



Intangible Assets — Tài sản Vô hình

Không nên tin tưởng vào bảng cân đối tài sản hiện đại. Vì nó bỏ sót những tài sản quan trọng nhất của công ty. Hầu như có đến 80% giá trị của công ty nằm ở tài sản vô hình; nhưng chúng không được thể hiện trên sổ sách. Máy móc, thiết bị, lượng hàng tồn kho và vốn lưu động chẳng thể nào phản ánh được giá trị thật của một công ty.

Ví dụ, *giá trị thương hiệu* của Coca-Cola được thể hiện ở chỗ nào trong bảng cân đối tài sản trong khi nó được đánh giá lên đến 70 tỉ đô-la. Còn *giá trị của cơ sở khách hàng* thì nằm ở đâu? Chính những khách hàng hài lòng và trung thành mua hàng nhiều lần tạo thành một tài sản quan trọng cho công ty. Rồi *giá trị nhân viên* ở đâu? Có được nhân viên giỏi hơn đối thủ tạo ra khác biệt cho việc thu được lợi nhuận vượt trội

138 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

hơn so với lợi nhuận trung bình. *Giá trị đối tác ở đâu?* Các nhà cung cấp và nhà phân phối trung thành có thể làm cho công ty phát triển thêm, và có thể hủy hoại công ty nếu họ không trung thành. *Giá trị của vốn tri thức và trí tuệ ở đâu?* Các sáng chế, bản quyền, nhãn hiệu đăng ký, giấy phép kinh doanh đều có thể là một trong những tài sản chủ yếu của công ty.

Rõ ràng là tài sản thật sự của công ty trên thị trường khác xa với giá trị của nó được ghi trong sổ sách. Sự khác biệt đó phản ánh những giá trị vô hình của công ty. Ví dụ như sổ sách kế toán của American Online năm 1999 chỉ thể hiện có 3,3% giá trị thị trường của nó. Như vậy là 97% giá trị của AOL không có trong bảng cân đối tài sản.

Bắt đầu nhận diện và định giá tất cả các tài sản tiếp thị là một hành động khôn ngoan của các công ty. Đó là những thương hiệu, quan hệ khách hàng, quan hệ nhân viên, quan hệ với các kênh phân phối, quan hệ với nhà cung cấp, và vốn trí tuệ. Công ty nên chọn lựa những hoạt động tiếp thị tạo dựng nên giá trị của tài sản dựa trên thị trường của họ.

Thậm chí công ty của bạn nên cân nhắc việc sở hữu tài sản hữu hình? Sở hữu tài sản hữu hình có thể là một khoản nợ. Toàn bộ điều công ty cần là *tiếp cận* tài sản hữu hình. Nên điều hành công ty theo cách *giảm vốn* – bao gồm giao việc gia công cho bên ngoài và thu hẹp vốn lưu động. Sara Lee Corporation là một trong các công ty nghĩ việc sở hữu các

thương hiệu (Champion, Coach, Hanes, Playtex, Hillshire Farm và các thương hiệu khác) thì tốt hơn là sở hữu các nhà máy sản xuất.

International Marketing — Tiếp thị Quốc tế

Công ty chỉ mạnh ở thị trường nội địa thì rốt cuộc rồi cũng mất thị trường đó thôi. Các đối thủ mạnh từ nước ngoài chắc chắn sẽ thâm nhập và tấn công công ty của bạn. Nền kinh tế bây giờ không có sự phân chia biên giới.

Một trong những con đường phát triển hay nhất là mở rộng kinh doanh ra khu vực hoặc toàn cầu. Nhưng phần lớn các công ty do dự trong việc bành trướng ra nước ngoài. Họ thấy trước mắt những trở ngại và rủi ro nảy sinh từ hàng rào thuế quan, bất đồng ngôn ngữ, khác biệt văn hóa, sự phá giá và rủi ro tỷ giá ngoại hối, và nạn hối lộ.

Nhưng cũng có những lợi ích nhất định. Mở rộng hoạt

140 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

động ra nước ngoài, trên thực tế công ty sẽ phân tán được rủi ro vì không bị phụ thuộc vào thị trường của một quốc gia nhất định. Thật ra, thị trường trong nước của công ty có thể đang ở giai đoạn bão hòa nhưng lại có thể đang tăng trưởng ở thị trường ngoài nước. Thêm vào đó, để cạnh tranh với những đối thủ mới trong thị trường mới, công ty sẽ có thêm động lực kích thích để cải thiện các sản phẩm của mình.

Nhưng công ty phải điều chỉnh sản phẩm và các phương pháp tiếp thị khi bước ra thị trường nước ngoài. Asea Brown Boveri (ABB) dùng khẩu hiệu: **“Chúng tôi là một công ty toàn cầu cho mọi địa phương.”** Royal Ahold, một nhà bán lẻ thực phẩm khổng lồ Hà Lan, có triết lý về thương hiệu như sau: **“Chúng tôi địa phương hóa những gì mà khách nhìn thấy, và toàn cầu hóa những gì mà khách hàng không nhìn thấy.”**

Khi đặt tên cho sản phẩm mới, công ty phải chắc rằng cái tên đó sẽ chu du khắp thế giới. Chevrolet đặt tên cho chiếc xe hơi mới là Nova mà không nhận ra rằng trong ngôn ngữ Mỹ La-tinh *no va* nghĩa là “bất động”.

Các công ty thường tiến vào thị trường toàn cầu theo năm bước sau: (1) thụ động xuất khẩu, (2) chủ động xuất khẩu thông qua nhà phân phối, (3) mở văn phòng kinh doanh ở nước ngoài, (4) xây dựng nhà máy sản xuất ở nước ngoài, (5) thiết lập trụ sở khu vực ở nước ngoài.

Khi bành trướng ra nước ngoài, lúc đầu các công ty thường áp dụng quản lý lỏng lẻo, đặt trọn niềm tin vào các giám đốc kinh doanh vùng. Sau đó họ bắt đầu áp đặt một số kiểm soát chiến lược nhằm vào chuẩn hóa việc lập kế hoạch và những quy trình ra quyết định toàn cầu.

Các công ty phải chọn nhà phân phối nước ngoài thật cẩn thận. Họ cần xác định khả năng của nhà phân phối thật rõ ràng và cần chú ý đến luật pháp của nước chủ nhà quy định đối với việc phân phối. Các nhà phân phối phải được khuyến khích thỏa đáng để phát triển thị trường càng nhanh càng tốt.

Công ty thành công nhất là khi họ nhận ra được một thị trường mục tiêu to lớn mà nhu cầu chưa được các nhà kinh doanh hiện tại đáp ứng. Tạo thêm các giá trị mới cho thị trường mục tiêu này thì sản phẩm khó bị bắt chước. Và bằng cách hình thành nên một văn hóa công ty mạnh mẽ để phục vụ cho thị trường này, công ty sẽ có cơ hội tốt để thành công.

Các công ty xâm nhập các nước đang phát triển nên cung cấp tiện ích mới hoặc giới thiệu sản phẩm với giá thấp hơn chứ không nên cung cấp tương tự như cho thị trường trong nước. Họ phải ý thức được về khả năng sử dụng sai sản phẩm do trình độ học vấn thấp và sự kém hiệu năng của các kênh phân phối trung gian, cũng như khả năng hàng bị làm giả.

Có hai vấn đề nảy sinh khi công ty bổ nhiệm các giám đốc khu vực. Vấn đề đầu tiên là có nên đặt ban quản lý vùng

142 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

tại trụ sở chính của công ty hay tại một thành phố thủ đô của khu vực. Chuyện thứ hai là ban quản lý vùng nên đại diện cho quyền lợi của trụ sở chính hay cho quyền lợi của các giám đốc quốc gia trong vùng. Vị trí của trụ sở chính trong vùng sẽ ảnh hưởng đến vấn đề định hướng công việc.

Mặc dù có thể giao quyền tự quản cao cho các giám đốc quốc gia, công ty vẫn có thể phối hợp tốt công việc thông qua hệ thống trao đổi thông tin chung, các hướng dẫn và quy định của công ty, các giám đốc cấp khu vực, và các giám đốc sản phẩm tại trụ sở chính.

Không phải giám đốc quốc gia nào cũng có thẩm quyền như nhau. Thường thì giám đốc quốc gia ở thị trường lớn có nhiều quyền tự quyết và thế lực hơn. Các thị trường lớn hơn thường được chọn làm trung tâm chính trong việc nghiên cứu và phát triển (research and development - R&D) và giới thiệu các sản phẩm mới. Họ cũng có nhiều ảnh hưởng đối với những giám đốc quốc gia nhỏ xung quanh.

Các tập đoàn đa quốc gia thì lại đương đầu với những quyết định khó khăn là phải tập trung vào các sản phẩm nào, ở các quốc gia nào. Sự phân bố sản phẩm và tiền quảng cáo cho các nước khác nhau phải phù hợp với sở thích người tiêu dùng, năng lực mua hàng, lực lượng phân phối, vị thế của các đối thủ, và những điều kiện kinh tế trong tương lai của mỗi nước.

Các công ty xuất khẩu hiệu quả cao thường giành được

thị phần ở các nước khác. Điều đó sẽ tạo nên một sự chống trả từ quốc gia nhập khẩu bằng cách đặt thuế suất cao và lệ phí chống bán phá giá để bảo vệ quyền lợi của mình. Cuối cùng, những nhà xuất khẩu khôn ngoan thường chuyển việc sản xuất vào chính bên trong những quốc gia đó.

Nếu công ty đa quốc gia rút lui việc kinh doanh của mình vì gặp phải khó khăn ở một nước thì cuối cùng sẽ phải rút lui khỏi tất cả nước khác. Vì vậy, họ nên nghĩ cách thu hẹp sự có mặt của mình tại một quốc gia gặp khó khăn hơn là rút lui khỏi chỗ đó.

Các quốc gia hoạt động toàn cầu phải học cách sử dụng thương mại đối lưu. Có nhiều nước nghèo nhưng họ sẽ trao đổi hàng. Chúng ta nên học cách đổi chác hàng hóa hoặc là hãy quên đi ý định bán hàng ở nước đó. Pepsi-Cola đã phải hứa với nước Nga là sẽ giúp đỡ người Nga bán rượu vốt-ka ra nước ngoài, đổi lại sản phẩm Pepsi-Cola được bán rộng rãi tại Nga.

Công ty thất bại trong việc bành trướng ra nước ngoài có thể do những nguyên nhân phổ biến sau đây:

- Chưa dành đủ thời gian để quan sát, hấp thu và hiểu thị trường mới.
- Không có được những thông tin thống kê đáng tin cậy về thị trường mới.
- Không xác định đúng người sử dụng mục tiêu.

144 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

- Sai lầm trong lựa chọn sản phẩm và/hoặc tổ hợp tiếp thị thích hợp .
- Không cung ứng được dịch vụ đầy đủ.
- Không tìm được đối tác chiến lược tốt.

Internet and E-Business — Internet và Kinh doanh Điện tử

Internet tạo ra những khả năng mới giúp cho việc quản lý kinh doanh được hiệu quả hơn. Chỉ cần nhìn vào những gì mà trước đây bạn không thể (hoặc khó) làm được, nhưng ngày nay bạn có thể làm được:

- Giới thiệu thật nhiều thông tin về công ty và sản phẩm - và bán chúng - trên trang web suốt 24 giờ trong ngày, và 7 ngày trong tuần.
- Mua sắm hiệu quả hơn vì bạn có thể dùng Internet để

tìm ra được nhiều nhà cung cấp hơn, đặt yêu cầu mua trên mạng, mua trên thị trường giao dịch, lùng sục hàng hạ giá trong các phiên bán đấu giá trên mạng và trong những thị trường hàng hóa đã qua sử dụng.

- Bạn có thể đặt hàng, tiến hành giao dịch, thanh toán tiền cho nhà cung cấp và nhà phân phối nhanh hơn và đỡ tốn kém hơn bằng cách thiết lập mạng nội bộ mở rộng với các đối tác.
- Bạn có thể tuyển dụng hiệu quả hơn với dịch vụ tìm người trên mạng và phỏng vấn bằng thư điện tử.
- Bạn có thể cung cấp thông tin và huấn luyện tốt hơn cho nhân viên, và cho các đại lý thông qua Internet.
- Bạn có thể thiết lập mạng thông tin nội bộ mở rộng để tạo thuận tiện cho giao tiếp giữa nhân viên trong cơ quan, cũng như giữa họ với trụ sở chính và với máy tính trung tâm của bạn. Mạng nội bộ chứa đựng các bản tin, thông tin cá nhân, thông tin sản phẩm, các giáo trình điện tử, lịch công tác của công ty, và các thứ khác.
- Bạn có thể quảng bá sản phẩm đến những khu vực địa lý rộng lớn hơn.
- Bạn có thể nghiên cứu thị trường, khách hàng, khách hàng tiềm năng, đối thủ, một cách hiệu quả hơn bằng cách khai thác biến thông tin trên Internet và bằng cách tiến hành các khảo sát và tham khảo ý kiến các nhóm

146 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

khách hàng tiêu biểu qua mạng.

- Bạn có thể gửi các quảng cáo, phiếu thưởng, sản phẩm mẫu, và thông tin theo yêu cầu hoặc cho các khách hàng mục tiêu.
- Bạn có thể cá nhân hóa sản phẩm dịch vụ, và các thông điệp cho từng khách hàng.
- Bạn có thể hoàn thiện công việc hậu cần và hoạt động công ty bằng cách sử dụng Internet.

Internet cung cấp một nền tảng mới cực kỳ thuận lợi cho việc giao tiếp, mua và bán hàng. Các lợi ích của nó sẽ chỉ tăng thêm theo thời gian. Các nhà kinh doanh hàng đầu đã ca tụng tiềm năng của nó như sau:

- Jack Welch của GE đã khuyên nhân viên của mình hãy làm được nhiều điều hơn là một trang web: **“Hãy ôm lấy Net. Hãy cho tôi xem kế hoạch làm thế nào bạn sẽ chuyển đổi công việc của bạn hơn là chỉ tạo ra thêm một trang web.”**
- John Chambers, Tổng Giám đốc điều hành của Cisco, nhắm tới việc web-hóa toàn bộ hoạt động kinh doanh của Cisco: **“Mỗi hoạt động tương tác với khách hàng của nhân viên Cisco mà không làm tăng thêm giá trị cho việc kinh doanh thì phải được thay thế**

bằng một chức năng đặt trên nền tảng Web.”

- Bill Gates, Chủ tịch Microsoft, xem Internet như một phần không thể thiếu đối với các công ty: **“Internet không chỉ là một kênh bán hàng khác. Công ty của tương lai sẽ hoạt động với một hệ thống thần kinh kỹ thuật số.”**

Bằng cách sử dụng tiếp cận Internet sớm, các công ty đã giảm được chi phí đáng kể so với các đối thủ chậm trễ hơn:

- Bằng cách bán máy vi tính theo yêu cầu khách hàng thông qua giao tiếp điện tử ít tốn kém và các kênh Web, công ty máy tính Dell đã giảm nhiều chi phí cho việc kinh doanh hơn so với HP/Compaq, IBM, và Apple. Dell đã tăng trưởng nhanh gấp đôi so với các công ty còn lại trong ngành và hiện là nhà cung cấp máy vi tính cá nhân hàng đầu ở Hoa Kỳ.
- GE tuyên bố đã tiết kiệm được hàng trăm triệu đô-la ngân sách mua hàng nhờ thiết lập Mạng Xử lý Thương mại và trưng dụng sản phẩm trên Internet.
- Oracle đã quảng cáo rằng công ty tiết kiệm được hơn một tỉ đô-la nhờ sử dụng các hệ thống dựa trên Internet trong việc điều hành công việc kinh doanh của mình.

148 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

Mặc dù các lợi ích chính của Internet thì rất nhiều và đa dạng, chính là thương mại điện tử chứ không phải phương tiện nào khác thu hút nhiều nhất sự quan tâm của mọi người. E-commerce - Thương mại điện tử có nghĩa là cơ hội biến Internet thành một kênh bán hàng. E-commerce dot.com bắt đầu bằng việc bán sách vở, đĩa nhạc, đồ chơi, hàng điện tử, chứng khoán, bảo hiểm và vé máy bay, và sau đó bán thêm đồ nội thất, các thiết bị lớn, giao dịch ngân hàng tại nhà, giao thức ăn tại nhà, tư vấn, và hầu hết những sản phẩm hay dịch vụ khác. Loại hình dot.com mới xuất hiện đã đe dọa các cửa hàng bán lẻ. Có phải khả năng bán hàng qua mạng đã báo hiệu sự sụp đổ của các cửa hàng bán lẻ này?

Các nhà bán lẻ dựa trên cửa hàng nhanh nhạy như Barnes & Noble, Wal-Mart, và Levi's không còn cơ hội nào khác và phải thiết lập những kênh bán hàng qua mạng độc lập. Thay vì chỉ cố thủ trong phạm vi “gạch và vữa – brick and mortar,” họ chuyển sang “gạch và nhấp chuột – brick and click.”

Nhưng nhiều dot.com sụp đổ vào cuối những năm 1990, họ đã phạm sai lầm là chỉ thu hút sự “chú ý khâm phục” thay vì doanh thu. Một người tạo dựng dot.com nói với nhà đầu tư cấp vốn kinh doanh: “Doanh thu là điều mà tôi không bận tâm nhiều lắm.” Những dot.com này không chỉ thiếu một chiến lược kinh doanh điện tử mà thậm chí thiếu một chính sách kinh doanh đơn thuần.

Chẳng có gì ngạc nhiên gì khi quá nhiều dot.com chuyển thành việc dội bom khách hàng – dot.bomb. Khi những bọt bong bóng của dot.com vỡ tung, nhiều cửa hàng đã thở phào nhẹ nhõm. Song các nhà bán lẻ và doanh nghiệp khôn ngoan vẫn không hề phủ nhận tiềm năng của Internet và họ bổ sung thêm kênh giao dịch trên mạng.

Ngày nay, mỗi công ty cần một trang web riêng để phản ánh chất lượng của công ty. Có một điều cảnh báo: Đừng bao giờ giao việc thiết kế web cho một kỹ thuật viên chỉ muốn phô diễn kỹ năng phi thường của họ. Khách hàng không thể chờ đợi để tải về tất cả những hình ảnh đẹp. Họ muốn có thông tin chứ không phải xem biểu diễn. Họ muốn tải thật nhanh, giao diện ban đầu không rắc rối, dễ dàng chuyển sang trang khác, thông tin rõ ràng, quy trình đặt hàng dễ hiểu và không bức mình với những mẫu quảng cáo xen vào.

eadership — Lãnh đạo

Mọi nhà quản lý đều phải là người lãnh đạo, nhưng hầu hết họ chỉ làm việc quản lý mà thôi. Nếu bạn dành phần lớn thời gian cho ngân sách, sơ đồ tổ chức, chi phí, làm theo lệnh cấp trên, và các những việc chi tiết khác, bạn là một người quản lý. Nhưng để trở thành một nhà lãnh đạo, bạn phải dành nhiều thời gian hơn cho con người, tìm kiếm các cơ hội kinh doanh, phát triển tầm nhìn và đề ra các mục tiêu.

Tổng Giám đốc (CEO) của bạn phải là kiến trúc sư của công ty; và Giám đốc Điều hành (COO) phải là kỹ sư trưởng thực hiện tối ưu thiết kế đó của công ty. Để làm tốt các công việc tương ứng, cả hai đều cần có kỹ năng bán hàng. Họ cần bán được ý tưởng của mình cho nhà đầu tư, những người cộng

sự và đội ngũ nhân viên. Người lãnh đạo còn phải là giáo viên để dạy cho người khác trở thành lãnh đạo.

Ngược lại, những nhà quản lý kém cỏi thường dựa trên mệnh lệnh và quyền lực để buộc người khác làm theo ý của họ.

Công việc của nhà lãnh đạo kinh doanh là **“tạo ra ý nghĩa”** (John Seely Brown, giám đốc nghiên cứu của Xerox Corporation). Nhà lãnh đạo cần có tầm nhìn. Tầm nhìn là **“nghệ thuật nhìn thấy những thứ không thể nhìn thấy được”** (Jonathan Swift). Tầm nhìn là khả năng tạo nên một bức tranh về các cơ hội tuyệt vời để lôi cuốn được nhân viên và các cổ đông của công ty. Tầm nhìn phải cháy bỏng trong tim của nhà lãnh đạo nếu họ muốn tạo nên nhiệt tình ở những người khác. Đồng thời, nên biết rằng tầm nhìn và ảo tưởng khác nhau rất xa.

Nhà lãnh đạo phải nhận được sự kính trọng nhờ vào tầm nhìn cũng như tư cách cá nhân của mình. Những người ủng hộ phải tin rằng nhà lãnh đạo đang phục vụ cho họ, rằng ông hay bà ấy là *một lãnh đạo phục vụ* – servant leader. Napoleon đã nói: **“Nhà lãnh đạo là một nhà buôn những niềm hy vọng.”** Robert Townsend, nguyên Tổng Giám đốc điều hành của Avis Rent-A-Car đã phát biểu: **“Tài lãnh đạo thật sự là phục vụ quyền lợi của những người đi theo, chứ không phải để làm giàu cho người lãnh đạo.”** Công

152 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

việc lãnh đạo hiệu quả nhất khi có được những người ủng hộ toàn tâm toàn ý.

Một số người nghĩ rằng những nhà lãnh đạo lớn cần có sức lôi cuốn quần chúng, như Franklin Roosevelt hay Winston Churchill. Họ quên mất Harry Truman. Người lãnh đạo không nhất thiết phải có sức lôi cuốn mới có hiệu quả. Những người lãnh đạo có sức lôi cuốn thường đáng ngờ. Một số những nhà lãnh đạo kinh doanh thành công nhất thực hiện công việc của họ một cách thầm lặng chiếm được sự kính phục và tình cảm của nhân viên. Họ thân thiện, dễ gần và biết quan tâm đến mọi người. Họ cư xử như một tấm gương mẫu mực. Charles R. Walgreen III đã biến Walgreen Co. thành một công ty có mức lãi cổ phiếu cộng dồn từ năm 1975 lớn gấp 15 lần so với thị trường cổ phiếu chung. Ông ấy chưa bao giờ nhận lấy thành tích, thay vào đó là việc đề cao những nhân viên mẫn cán của mình, và ông cho rằng sự thành công của mình chỉ nhờ vào sự “may mắn” mà thôi. Katherine Graham của tờ *The Washington Post* là một nhà lãnh đạo thầm lặng khác, đã nâng một tờ báo hay thành một tờ báo xuất sắc hơn. Nhà hiền triết Lão Tử của Trung Hoa từng nói: **“Một người lãnh đạo là giỏi nhất khi mọi người gần như không biết ông ấy hiện hữu.”**⁴⁰

Nhà lãnh đạo giỏi luôn luôn muốn có xung quanh mình những người quản lý tài ba. Họ miệt mài đi tìm những nhà quản lý giỏi giang hơn mình. Tổng Giám đốc Tom Siebel muốn những

viên chức dưới quyền trong công ty của mình phải giỏi giang hơn ông trong từng lĩnh vực họ phụ trách. Giám đốc tài chính (CFO) phải giỏi việc quản lý tài chính hơn Tổng Giám đốc, và người đứng đầu phòng tiếp thị phải giỏi hơn Tổng Giám đốc trong việc tiếp thị. Nhiệm vụ chính của người Tổng Giám đốc là tạo dựng nên một đội ngũ những chuyên gia gắn kết với nhau để cùng thực hiện những mục tiêu chính của công ty.

Người lãnh đạo giỏi không cần những người lúc nào cũng vâng dạ (yes-men). Hãy sẵn sàng để loại bỏ những người luôn tán thành bạn. Người lãnh đạo giỏi muốn thấy được những quan điểm trung thực từ những người cộng sự. Họ khuyến khích những tranh luận mang tính xây dựng và những tư tưởng sáng tạo. Họ đón chào những ý tưởng mang tính đột phá lớn. Họ khoan dung đối với những sai lầm chân thật. Và khi đưa ra quyết định cuối cùng, họ truyền cho nhân viên của mình cảm hứng để làm việc hết sức mình.

Bên cạnh đó, những nhà lãnh đạo giỏi không mất nhiều thì giờ miệt mài với những con số. Họ bước ra ngoài để gặp gỡ mọi người. Và họ dành hầu hết thời gian cho những khách hàng lớn. Jack Welch của GE dùng hơn 100 ngày mỗi năm để nói chuyện với những khách hàng chính của công ty. Và Lou Gerstner của IBM cũng vậy.

Cùng lúc đó, có những công việc của nhà lãnh đạo khá ngán ngẩm. Không chỉ là chuyện chơi golf với những nhà lãnh

154 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

đạo kinh doanh khác. Một Tổng Giám đốc nói: **“Tôi chỉ thoải mái khi tôi không được thoải mái.”** Khi được hỏi ông ngủ ra sao trong những thời khắc căng thẳng như vậy, Dick Ferris-nguyên Tổng Giám đốc của United Airlines trả lời: **“Như một đứa bé vậy – cứ sau mỗi hai tiếng đồng hồ tôi thức dậy và khóc ré lên.”**

Người lãnh đạo phải là một người lạc quan chứ không phải là một kẻ bi quan. Ông ta phải thấy “ồ, có tới nửa ly nước” hơn là “ôi, chỉ có nửa ly nước.” Ông ta được thử thách qua những thời điểm khó khăn. Biển dữ mới tạo ra một thuyền trưởng tài ba. Rõ ràng là nhà lãnh đạo sống chung với những rủi ro. Những người đi theo phải thấy mình may mắn vì tất cả những gì họ phải làm là thực hiện theo mệnh lệnh.

Nhà lãnh đạo có thể bị hư hỏng vì sự thành công. Nếu họ không cẩn thận, tính tự cao tự đại sẽ đến. Như người ta nói: **“Tự cao là đặc tính làm cho một người nghĩ rằng anh ta đang đi ngon trớn nhưng thật ra anh ta chỉ đi theo một lối mòn cũ.”**

Đối với vấn đề tiếp thị, rất nhiều Tổng Giám đốc cho rằng chi phí tiếp thị chỉ là phí tổn mà không nhận ra phần lớn trong đó là sự đầu tư. Có hai loại Tổng Giám đốc: có người biết rằng mình không hiểu về tiếp thị, và những người không biết rằng mình không hiểu về tiếp thị.

oyalty — Sự trung thành

“Trung thành” là một từ ngữ cổ điển mô tả sự cam kết sâu sắc của một người đối với đất nước, gia đình hoặc bạn bè mình. Nó bước sang lĩnh vực tiếp thị với thuật ngữ *trung thành với thương hiệu*. Nhưng mọi người có thể trung thành với một thương hiệu không? Tony O'Reilly, nguyên Tổng Giám đốc của H. J. Heinz, đề xuất thử nghiệm sau đây về sự trung thành với thương hiệu: **“Thử nghiệm gay go của tôi... là khi một bà nội trợ định mua sốt cà chua Heinz trong một cửa hiệu, nhưng ở đó đã hết hàng, liệu bà ấy có đi sang cửa hàng khác để tìm mua cho được nó không.”**

Có một điều không thể chối cãi là nhiều người đặc biệt trung thành với một thương hiệu nào đó. Những người đi Harley Davidson sẽ không đổi sang xe khác cho dù họ biết

156 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

rằng có một loại xe hiệu khác tốt hơn. Người tiêu dùng Apple Macintosh sẽ không chuyển sang Microsoft ngay cả khi họ có thêm một số tiện ích khác. Người hâm mộ BMW sẽ không quay sang với Mercedes. Chúng ta nói rằng một công ty có được sự trung thành với thương hiệu cao khi có được một số lượng lớn khách hàng không chuyển sang dùng thương hiệu khác.

Sự trung thành với thương hiệu có thể xác định được sơ bộ thông qua tỷ lệ giữ khách hàng của công ty. Những hãng trung bình thường mất một nửa lượng khách hàng trong vòng chưa đầy 5 năm. Những công ty có được sự trung thành với thương hiệu cao có thể mất ít hơn 20% lượng khách trong 5 năm. Nhưng tỷ lệ giữ được khách hàng cao còn có thể biểu thị điều gì đó không phải là sự trung thành. Nhiều khách hàng dùng mãi một thương hiệu có thể là do quán tính, hay vì thờ ơ với sự thay đổi, hoặc có khi do bị ràng buộc bởi hợp đồng sử dụng dài hạn.

Tạo ra những người khách hàng trung thành đòi hỏi công ty phải phân biệt đối xử. Chúng ta không nói đến sự phân biệt chủng tộc, tôn giáo hay giới tính. Mà chúng ta đề cập đến sự phân biệt giữa khách hàng sinh lợi và khách hàng không sinh lợi. Không ai mong đợi công ty phải chăm sóc những khách hàng không sinh lợi ngang bằng với khách hàng sinh lợi. Các công ty khôn ngoan luôn xác định và tìm kiếm những nhóm

khách hàng nào có thể sinh lợi nhiều nhất khi mua hàng; những khách hàng này có thể sẽ trung thành hơn những người khác. Những khách hàng trung thành này sẽ đem lại cho công ty dòng tiền mua sắm dài hạn cũng như sự giới thiệu đáng tin cậy cho những người khác.

Một số công ty tin rằng họ có thể giành được sự trung thành của khách hàng bằng cách chào mời một **chương trình tặng thưởng trung thành**. Chương trình này có thể là một nét hay trong chương trình quản lý quan hệ khách hàng, nhưng cũng có nhiều chương trình trung thành không hề tạo ra được sự trung thành. Vì nó chỉ hấp dẫn được khách hàng về phương diện lý trí nhằm thu lượm được cái gì đó miễn phí, nhưng không nhất thiết tạo ra một mối quan hệ về mặt cảm xúc nào. Làm sao chương trình thưởng cho khách hàng thường xuyên của hãng hàng không có thể giành được sự trung thành của khách hàng khi chuyến bay thường bị hủy, máy bay chật cứng, hành lý thất lạc, và đội ngũ tiếp viên thờ ơ? Bản thân một số chương trình không hề trung thành, như một hãng hàng không tuyên bố điểm thưởng sẽ bị mất nếu khách hàng không bay tiếp trong vòng hai tháng.

Công ty nên tưởng thưởng cho các khách hàng trung thành của mình. Tuy nhiên, các công ty thường ưu đãi cho khách hàng mới nhiều hơn cho khách hàng cũ. Theo cách đó, công ty điện thoại chào mời và thu hút khách hàng mới với

158 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

những máy điện thoại mới tinh và giảm giá cuộc gọi trong khi khách hàng cũ thì kẹt cứng với máy điện thoại lỗi thời và phải trả chi phí nhiều hơn. Tại sao không thực hiện việc mua lại máy cũ và giá cuộc gọi được giảm theo từng năm cho những khách cũ của công ty? State Farm Mutual Automobile Insurance thực hiện theo cách này, và mỗi năm, nếu không có yêu cầu đền bù, chủ sở hữu hợp đồng bảo hiểm sẽ được giảm tỷ lệ đóng tiền.

Trong khi mọi công ty nên nhắm đến việc tạo ra nhiều khách hàng trung thành, thì sự trung thành không bao giờ mạnh đến nỗi khách hàng có thể từ chối một đối thủ cạnh tranh – kẻ đang hấp dẫn họ bằng những giá trị cao hơn và khả năng cung cấp mọi thứ họ đang có và nhiều hơn thế nữa.



Quản lý là công việc tạo ra những thỏa thuận và dàn xếp những mâu thuẫn. Rosabeth Moss Kanter của Harvard đã phát biểu: **“Luật tối thượng làm cho công ty cân bằng là: Cắt giảm để tăng trưởng. Thu hẹp để xây dựng. Hoàn thành nhiều hơn nữa, và ở những lĩnh vực mới, với nguồn lực ít hơn.”**

Mỗi người trong công ty có chương trình làm việc khác nhau. Giám đốc quảng cáo cảm thấy cần quảng cáo nhiều hơn để cứu giúp công ty; giám đốc bán hàng cần nhiều nhân viên bán hàng hơn; giám đốc khuyến mãi muốn có nhiều kinh phí để khuyến mãi; còn bộ phận nghiên cứu và phát triển thì cần nhiều tiền hơn để cải tiến và tạo ra sản phẩm mới.

Vấn đề là nếu mỗi bộ phận chỉ làm tốt công tác của mình

160 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

thì công ty sẽ thất bại. Mỗi bộ phận có chương trình làm việc riêng, chứ không phải là những chương trình của toàn công ty. Cái hay của tư duy *tái lập công ty* là ở chỗ chuyển sự tập trung từ các bộ phận riêng lẻ sang quản lý các quy trình cốt lõi. Mỗi quy trình cốt lõi – phát triển sản phẩm, thu hút và giữ khách hàng, thực hiện các đơn đặt hàng – đòi hỏi sự hợp tác của nhiều phòng ban khác nhau. Ngày càng có nhiều sáng kiến của các công ty lớn đặt ra các dự án làm việc theo nhóm liên ngành, chứ không còn là dự án của từng phòng ban trong công ty nữa.

Quản lý là lĩnh vực không bao giờ được phép lơ là. Kinh doanh là cuộc đua không có đích đến. Andrew Grove, nguyên Tổng Giám đốc của Intel, đặt ra Quy luật Grove: **“Chỉ có kẻ hoang tưởng mới sống còn.”** Nhưng người Nhật lại nhìn nhận công việc quản lý một cách tích cực hơn và gọi nó là *kaizen*: **“Mọi người hãy luôn luôn cải tiến mọi việc.”** Họ thà cải tiến công việc mỗi ngày còn hơn là cầu nguyện để chờ một đột phá đặc biệt. Công ty ngưng cải tiến thì tất yếu sẽ bị thụt lùi.

Đồng thời, việc cải tiến hoạt động hiện tại cho hiệu quả hơn vẫn chưa đủ. Định hình quản lý tốt theo hướng này đã đẩy không ít công ty vào chỗ kẹt. Cách quản lý này đặt công ty vào tình thế rủi ro vì chỉ ngồi trong nhà mà không bước ra ngoài. Nếu chỉ quan sát công việc kinh doanh từ trong công ty ra ngoài thay vì từ ngoài vào, họ không nhận

ra những thay đổi ở khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các kênh phân phối. Họ cũng không nhận ra các mối đe dọa và các cơ hội. John Le Carré nói: **“Bàn giấy là chỗ nguy hiểm nhất để nhìn ra thế giới.”**

Phần lớn các công ty được quản lý bởi các ủy ban. Richard Harkness, một nhà báo đã định nghĩa một ủy ban **“là một nhóm những người thiếu thiện chí, được chọn từ những người thiếu năng lực và làm những điều không cần thiết.”** Người khác lại nói ủy ban là một phương kế hay nếu bạn không muốn hoàn thành việc gì cả. Peter Drucker phát biểu: **“Chín mươi phần trăm điều mà ta gọi là ‘quản lý’ chỉ làm cho mọi việc khó thực hiện hơn.”**

Mọi cuộc họp ủy ban chỉ nên kéo dài trong vòng 45 phút, hoặc ít ra người tham dự nên biểu quyết để có tiếp tục hay không. Một số người nói số lượng nhân sự tối ưu của một hội đồng là số 0. Harry Chapman – cựu Thượng Nghị sĩ Hoa Kỳ – đưa ra những lời khuyên nếu bạn làm thành viên một ủy ban:

1. Đừng bao giờ đến đúng giờ; vì điều này chứng tỏ bạn mới vào nghề.
2. Đừng phát biểu gì cho đến lúc buổi họp gần kết thúc, điều này chứng tỏ bạn khôn ngoan.
3. Hãy càng mập mờ càng tốt, điều này tránh chọc tức người khác.

162 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

4. Khi hồ nghi điều gì, hãy đề nghị lập thêm một tiểu ban cấp dưới.
5. Khi có hoàn hợp, hãy là người đầu tiên ra về; bạn sẽ được mọi người ưa thích; đó là điều ai cũng mong chờ.



Marketing Assets and Resources — Tài sản và Nguồn lực Tiếp thị

Các công ty nghĩ rằng họ có một danh mục hoàn chỉnh các tài sản của mình trên bảng cân đối tài chính: tài sản cố định, những khoản phải thu, vốn lưu động, và những mục khác. Nhưng những tài sản thật sự của họ thì không có ghi trên bản cân đối, ví dụ như giá trị của *thương hiệu*, *nhân viên*, *đối tác phân phối*, *nhà cung cấp*, và *tri thức trí tuệ* bao gồm các sáng chế, nhãn hiệu đăng ký và các bản quyền.

Bạn cần đi sâu hơn để liệt kê ra những *năng lực lõi* và

những *quy trình lõi* làm tài sản của mình. Bất kỳ kỹ năng đặc biệt và quy trình độc quyền nào cũng là tài sản. Chiến lược chủ yếu là cách công ty chọn để liên kết các năng lực, các quy trình lõi, và các tài sản khác để chiến thắng trên thương trường.

Đồng thời, đừng giới hạn việc tìm kiếm cơ hội bằng cách xuất phát từ những tài sản và nguồn lực của mình. Đầu tiên hãy nhìn xung quanh mình để tìm cơ hội, rồi xét xem mình đã có hoặc có thể thu hút những nguồn lực và năng lực cần thiết hay không. Tôi rất ấn tượng với cách mà 3M luôn sẵn sàng tìm kiếm những cơ hội tốt ngay cả khi công ty thiếu những nguồn lực cần thiết. Bạn luôn có thể mua hoặc sử dụng nguồn bên ngoài.



Marketing Department Interfaces — Các Quan hệ của Phòng Tiếp thị

Mỗi bộ phận trong công ty đều mang những hình ảnh hoặc khuôn mẫu về những bộ phận khác. Hầu hết đều không hay ho lắm. Hơn thế nữa, các bộ phận còn cạnh tranh lẫn nhau để nhận được nguồn lực nhiều nhất, ai cũng cố chứng minh là mình có thể xài tiền hữu ích hơn. Tất cả những điều này tạo ra trở ngại cho mối quan hệ làm việc hòa hợp giữa các phòng ban.

Một số thành viên của các phòng khác thường hình dung phòng tiếp thị chỉ gồm toàn nhân viên bán hàng nói năng liến thoắng chuyên phỉnh phờ cấp trên để nhận được những khoản ngân quỹ lớn mà chẳng chứng minh được sẽ đem lại hiệu quả gì, hay những người bịp bợm chuyên giăng bẫy khách hàng với những lời rao hàng dối trá, hay những kẻ chạy hàng vật

luôn hối thúc phòng nghiên cứu và tiếp thị cho ra đời những sản phẩm mới cho rình rang chứ chẳng phải thật sự cải tiến sản phẩm gì cả.

Một kỹ sư đã than phiền rằng nhân viên bán hàng “luôn bảo vệ khách hàng mà chẳng nghĩ gì đến quyền lợi của công ty!” Ông ấy cũng nguyên rủa khách hàng là “đòi hỏi quá đáng.”

Tới lượt họ, những nhà tiếp thị lại phê bình các bộ phận khác như sau:

- Tiếp thị gặp khó khăn với các kỹ sư. Vì họ quá cứng nhắc trong tư duy, chỉ thấy đen và trắng mà bỏ qua màu xám trung gian. Họ thường mô tả sản phẩm với những thuật ngữ kỹ thuật cao siêu hơn là bằng ngôn ngữ để mọi khách hàng đều hiểu.

Ở những công ty công nghệ cao, kỹ sư là vua và họ nhìn những kỹ sư được điều qua bộ phận bán hàng với ánh mắt nghi ngờ, như là những người được đào tạo kém cỏi. Nếu họ được chuyển qua phục vụ khách hàng, họ sẽ bị coi là những người thất bại.

- Một kẻ thù trực tiếp của người làm tiếp thị là dân tài chính, những người luôn bắt buộc bộ phận tiếp thị giải trình từng khoản chi và thường cản trở càng nhiều càng tốt việc chi tiền cho tiếp thị. Dân tài chính chủ yếu chỉ nghĩ đến kết quả trong thời điểm hiện tại và không hiểu

166 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

rằng phần lớn chi phí tiếp thị là để đầu tư, chứ không phải phí tổn, để xây dựng tiềm lực cho thương hiệu lâu dài. Khi công ty rơi vào tình huống khó khăn, việc đầu tiên của dân tài chính là cắt giảm ngân sách tiếp thị, ngụ ý là chi phí đó không cần thiết. Cách giải quyết cho khó khăn này là phải làm việc chặt chẽ với bộ phận tài chính để hình thành những khuôn mẫu tài chính giải thích được các khoản đầu tư cho tiếp thị có tác động thế nào đến doanh số, chi phí và lợi nhuận của công ty.

- Người làm tiếp thị cũng phàn nàn về những người mua hàng nếu họ mua nguyên liệu đầu vào rẻ dẫn tới sản phẩm không đảm bảo chất lượng như giá trị mong muốn. Đúng, người mua phải kèm giá đầu vào thấp, nhưng cũng phải có bộ phận kiểm soát để đảm bảo đầy đủ chất lượng.

Tôi khuyên người tiếp thị hãy làm việc gần bó với người mua hàng không chỉ để đảm bảo chất lượng hàng tốt mà còn để học hỏi từ họ về bán hàng. Người mua hàng là chuyên gia nắm vững những bí quyết về nghệ thuật bán hàng. Vì sao vậy? Bởi vì những người mua hàng suốt ngày tiếp xúc với người bán hàng và có thể kể ra đâu là điểm khác nhau giữa cách bán hàng hay và dở. Làm việc ở bộ phận mua hàng một thời

gian để học cách giao dịch với người bán có thể là một cách huấn luyện tốt cho nhân viên tiếp thị.

Có một lần General Electric đã tổ chức trò chơi giữa người mua hàng và những người bán hàng của hãng để xem ai làm việc hiệu quả hơn. Những người mua thắng đậm. Ban giám đốc GE nói: “Nếu nhân viên bán hàng của chúng ta không thể bán được cho chính nhân viên mua hàng của công ty, thì làm sao họ có thể bán cho những người mua hàng của khách hàng được chứ?”

- Người tiếp thị chỉ có một ít vấn đề với người sản xuất. Họ hy vọng là người sản xuất làm ra những sản phẩm đạt mức chất lượng cụ thể để khách hàng không bị thất vọng. Họ cũng yêu cầu sản xuất những mặt hàng thời vụ đặc biệt hoặc thêm các đặc tính khác cho sản phẩm, nhưng không dễ dàng gì. Vì chi phí sản xuất tăng lên khi phải thường xuyên thay đổi cách sản xuất.
- Người làm tiếp thị thấy rằng rất khó giao tiếp với người làm công nghệ thông tin (IT). Dân tiếp thị nói về bán hàng, thị phần, và tỷ suất lợi nhuận, trong khi dân IT lại bàn về Ngôn ngữ Lập trình Thương mại (*Common business oriented language* - COBOL), Java, Lirus hay tetrabytes. Một sai lầm lớn là khi nhân viên tiếp thị yêu cầu nhân viên IT phát triển một hệ thống cơ sở

168 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

dữ liệu tiếp thị, để rồi tiếc rằng đã không đặt hàng từ lúc đầu, sau khi nó đã hoàn thành. Vì người làm tiếp thị cần có phần mềm cơ sở dữ liệu và phần mềm hệ thống cung ứng để phục vụ tốt cho khách hàng. Rõ ràng, bộ phận tiếp thị cần bổ sung một nhân viên tiếp thị biết kỹ thuật hiểu được công nghệ thông tin và có thể liên kết hai nhóm lại với nhau.

- Dân tiếp thị lại bức bối với bộ phận tín dụng khi bị từ chối giao dịch vì khách hàng tiềm năng có thể không trả được nợ. Nhân viên bán hàng làm việc cật lực vì thương vụ đó chỉ để nhận ra rằng không thể thông qua được để được nhận thành tích bán hàng.
- Dân tiếp thị bất mãn với những người kế toán vì chậm trễ trong việc trả lời khách hàng về các hóa đơn của họ. Người làm tiếp thị cũng muốn được phòng kế toán cung cấp những cách đánh giá rõ ràng hơn về khả năng sinh lợi của từng khu vực địa lý khác nhau, từng phân khúc thị trường, kênh phân phối và các khách hàng cá nhân. Thông tin này giúp cho nhà tiếp thị tập trung nỗ lực của họ cho những khu vực có lợi nhuận nhiều hơn.
- Ngay cả trong nội bộ những nhóm tiếp thị đồng người, vẫn xảy ra những xích mích giữa các nhân viên tiếp thị, lực lượng bán hàng, và nhân viên dịch vụ khách

hàng. Khởi đầu, chức năng của tiếp thị là giúp lực lượng bán hàng làm việc tốt hơn. Họ giúp bằng cách tạo ra các nhu cầu mua hàng qua quảng cáo và những phương tiện giao tiếp khác. Sau đó, tiếp thị tổng hợp thông tin để ước lượng tiềm năng của thị trường, ấn định chỉ tiêu bán hàng và dự báo doanh số. Nhân viên bán hàng thường hay phàn nàn rằng những người tiếp thị đặt ra chỉ tiêu bán hàng hoặc giá bán quá cao, và rằng nên chi nhiều tiền hơn cho lực lượng bán hàng (và bớt đi tiền quảng cáo) để tăng lương thưởng của họ hoặc để thuê thêm nhân viên bán hàng. Khi tiếp thị và bán hàng có xung đột, phần thắng thường nghiêng về bán hàng bởi vì họ chịu trách nhiệm về các hiệu quả trước mắt.

Đối với dịch vụ khách hàng, họ thường bị coi là kém quan trọng hơn việc tạo ra doanh số. Mỗi khi khách hàng khiếu nại với bộ phận dịch vụ khách hàng, nhân viên bán hàng có thể oán ghét vai trò của bộ phận dịch vụ khách hàng, mặc dù dịch vụ khách hàng là để phục vụ cho lợi ích lâu dài của lực lượng bán hàng.

Thật ra thì mỗi phòng ban đều cố tích cực giành nguồn ngân sách có hạn về phía mình, ai cũng cố chứng minh là mình có thể dùng tiền hiệu quả hơn. Bộ phận nào cũng muốn cảm

170 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

thấy mình quan trọng và được các phòng bán khác vị nể hơn.

Vấn đề là làm sao đẹp bỏ bức tường ngăn cách giữa các bộ phận và phối hợp hài hòa nỗ lực làm việc của mọi phòng ban thành một đội ngũ thống nhất. Đây là hai cách làm:

1. Công ty có thể tổ chức họp giữa từng cặp bộ phận với nhau để từng bên bày tỏ quan điểm về mặt mạnh và mặt hạn chế của bên kia, cùng nêu ra những đề xuất để cải thiện quan hệ song phương.
2. Công ty tăng dần quản lý theo quy trình công việc thay vì quản lý theo chức năng, thành lập các nhóm làm việc phối hợp chéo với nhau để quản lý các quy trình đó. Các thành viên khác nhau bắt đầu hiểu quan điểm của nhau, và hy vọng sẽ hiểu biết nhau tốt hơn.

arketing Ethics — Đạo đức Tiếp thị

Công ty thường phải chọn giữa con đường chính đạo (high road) và ra các quyết định chính đáng với việc chọn con đường bá đạo (low road) và làm đổ vỡ niềm tin của khách hàng. Tylenol đã chọn con đường chính đạo khi có người làm sai thuốc của mình. Hãng lập tức thu hồi và hủy bỏ hết số hàng tồn kho. Intel chọn con đường lưng chừng vì ngần ngại phải thay thế một con chip bị sai sót không đáng kể. Thành thạo Ford chọn con đường bá đạo khi phủ nhận những khuyết điểm trên một số xe của mình.

Việc kinh doanh thường xuyên chịu đựng đã kích vì thường bị rơi vào các tình thế khó xử về mặt đạo đức. Người ta cần nghe lại các câu hỏi kinh điển của Howard Bowen về trách nhiệm của một doanh nhân:

172 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Bạn có thực hiện việc bán hàng bằng những cách xâm phạm sự riêng tư của người khác, ví dụ như đi gõ cửa bán hàng từng nhà...? Bạn có nên dùng những phương pháp như quảng cáo rùm beng, may rủi, số xố, tung tin đồn, và các chiến thuật mà ít nhất cũng tạo ra sự hoài nghi? Bạn có nên dùng các chiến thuật “sức ép” để buộc người ta mua hàng? Bạn có nên gấp rút làm lỗi thời sản phẩm bằng cách tung ra vô số kiểu dáng và mẫu mã khác? Bạn có nên cố vũ và cố gắng thúc đẩy động cơ tiêu dùng theo chủ nghĩa vật chất, ganh tị và “lối sống đua đòi” không?²⁴¹

Những công ty được ngưỡng mộ nhất đều hành động đúng theo tiêu chí phục vụ quyền lợi của khách hàng, chứ không chỉ của họ. Reputation Institute và Harris Interactive thu thập những đánh giá bằng cách phỏng vấn mọi người về những công ty họ khâm phục nhất. 15 hạng đầu của năm 2001 (theo thứ tự) là Johnson & Johnson, Microsoft, Coca-Cola, Intel, 3M, Sony, Hewlett-Packard, FedEx, Maytag, IBM, Disney, General Electric, Dell, Proctor & Gamble, và United Parcel Service (UPS). Những công ty này nổi danh vì sản phẩm, mức độ dịch vụ cao và hoạt động từ thiện. Danh tiếng và sự đáng tin cậy được ghi thêm vào sổ thành tích của họ.

arketing Mix — Tổ hợp Tiếp thị

Tổ hợp tiếp thị (marketing mix) thể hiện một bộ công cụ dành cho các nhà quản trị dùng để tác động lên hoạt động doanh thu. Công thức truyền thống được gọi là 4P - sản phẩm, giá cả, địa điểm và quảng bá.

Ngay từ đầu, công thức 4P đã bị đặt nhiều câu hỏi:

- Những công ty nước hoa muốn thêm chữ đóng gói (packaging) vào thành chữ P thứ năm. Những người bảo vệ 4P cho rằng yếu tố đóng gói đã được tính là một thành phần của sản phẩm rồi.
- Các giám đốc bán hàng hỏi rằng liệu lực lượng bán hàng có bị bỏ sót không vì nó bắt đầu bằng chữ S (sales force). Không, những người kia trả lời, lực lượng bán

174 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

hàng là một công cụ quảng bá, cùng với quảng cáo, khuyến mãi, quan hệ công chúng và tiếp thị trực tiếp.

- Các giám đốc dịch vụ thắc mắc rằng dịch vụ đứng ở chỗ nào trong tổ hợp tiếp thị, hay là cũng bị loại trừ vì chữ đầu tiên của nó là S. Người bảo vệ 4P lại giải thích dịch vụ là một phần của sản phẩm. Khi dịch vụ ngày càng trở nên quan trọng, các nhà tiếp thị dịch vụ đề nghị bổ sung thêm ba chữ P vào nhóm 4P gốc, bao gồm là *nhân sự*, *quy trình* và *chứng cứ vật chất* (*personnel, procedures and physical evidence*). Vì vậy, kết quả hoạt động của một nhà hàng phụ thuộc vào đội ngũ nhân viên, quy trình phục vụ các món ăn (tự chọn, thức ăn nhanh, khăn trải bàn,...) và đặc trưng hình thức bên ngoài của một nhà hàng.
- Những người khác gợi ý thêm yếu tố *cá nhân hóa* (*personalization*) vào tổ hợp tiếp thị. Vì người làm tiếp thị phải quyết định làm thế nào để cá nhân hóa sản phẩm, giá cả, địa điểm, và cách quảng bá.
- Trong trường hợp riêng của mình, tôi đề xuất thêm chính trị (*politics*) và quan hệ công chúng (*public relations*) vào 4P, vì những điều này cũng có thể ảnh hưởng đến khả năng bán hàng của công ty.
- Đã có lúc tôi cũng đã đề nghị là hãy thoát ra khỏi khuôn khổ của 4 chữ P này bằng cách định nghĩa lại chức năng của từng chữ P:

Sản phẩm (product)	= Cấu hình (configuration)
Giá cả (price)	= Định giá (valuation)
Địa điểm (place)	= Tạo điều kiện thuận lợi (facilitation)
Quảng bá (promotion)	= Tượng trưng hóa (symbolization)

Còn có một sự chỉ trích cơ bản hơn đối với 4P đó là nó chỉ thể hiện cách nghĩ của người bán, chứ không phải của người mua. Robert Lauterborn cho là người bán nên thực hiện 4C trước khi tiến hành 4P.⁴² Nhóm 4C là giá trị khách hàng – customer value (không phải sản phẩm), chi phí khách hàng – customer costs (không chỉ là giá bán), sự tiện lợi - convenience (không phải nơi chốn), và truyền đạt - communication (không phải quảng bá). Một khi người làm tiếp thị suy nghĩ thấu đáo về 4C cho khách hàng mục tiêu, thì việc thực hiện 4P sau đó sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Những yếu tố P có thể thay thế lẫn nhau khi tiến hành bán hàng. Một nhà kinh doanh xe hơi sử dụng 10 nhân viên bán hàng và đưa lương nhân công vào giá bán như thường lệ. Công việc kinh doanh của ông ta kém. Rồi ông ta giảm số nhân viên xuống còn năm người và giảm được giá bán một cách đáng kể. Ông ấy đã làm ăn phát đạt. Tương tự, Jeff Bezos – Tổng Giám đốc của Amazon đã giảm chi phí quảng cáo và hạ giá bán sách, số lượng bán của Amazon tăng vọt rõ rệt.

176 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Xây dựng 4P là một công việc khó khăn vì chúng tương tác lẫn nhau. Hãy lấy thí dụ về hai yếu tố sản phẩm và địa điểm:

- Giả sử sản phẩm là 0 và địa điểm là 1. Vậy 0×1 bằng bao nhiêu? Kết quả = 0.
- Giả sử sản phẩm là 1 và địa điểm là 0. Vậy 1×0 bằng bao nhiêu? Kết quả = 0.
- Giả sử sản phẩm là 1 và địa điểm là 1. Vậy 1×1 bằng bao nhiêu? Kết quả = 3.

Việc lựa chọn các công cụ tiếp thị cần phải phù hợp với từng giai đoạn trong *chu kỳ sống của sản phẩm – product's life cycle*. Ví dụ như quảng cáo và đưa tin là đỉnh cao trong giai đoạn giới thiệu sản phẩm; nhiệm vụ của chúng là tạo dựng sự nhận biết và chú ý của người tiêu dùng. Khuyến mãi và bán hàng cá nhân trở nên quan trọng hơn trong suốt giai đoạn chín muồi của sản phẩm. Bán hàng cá nhân có thể củng cố sự hiểu biết của khách hàng về ưu điểm của sản phẩm và sự phán đoán của họ rằng sản phẩm đó là xứng đáng. Ngày nay khuyến mãi được coi là hiệu quả nhất để thúc đẩy mua hàng. Trong giai đoạn suy thoái, công ty nên tiếp tục đẩy mạnh khuyến mãi nhưng giảm quảng cáo, rao hàng và bán hàng cá nhân.

Phó Chủ tịch Tiếp thị của một hãng hàng không lớn ở châu Âu muốn tăng thị phần ngành hàng không. Chiến thuật của ông ấy là tạo ra sự thỏa mãn cho khách hàng thông qua việc phục vụ thức ăn tốt hơn, máy bay sạch hơn, tiếp viên được đào tạo tốt hơn, và tiền vé thấp hơn. Song ông ấy không được tự ý làm việc này. Bộ phận cung cấp thực phẩm chọn loại thức ăn sao cho hạ được chi phí; bộ phận bảo trì sử dụng dịch vụ lau dọn sao cho chi phí rẻ; bộ phận nhân sự thuê đội ngũ tiếp viên mà chẳng màng họ có thân thiện hay không; bộ phận tài chính thì ấn định giá vé. Bởi vì những bộ phận này chỉ có quan điểm chi phí hoặc sản xuất, vị Phó Chủ tịch Tiếp thị này không biết làm thế nào để có thể tạo ra tổ hợp tiếp thị thống nhất.

Quy mô của công ty cũng ảnh hưởng đến sự chọn lựa các công cụ tiếp thị này. Những công ty hàng đầu có thể chi nhiều hơn cho quảng cáo và ít hơn cho khuyến mãi. Trái lại, các đối thủ nhỏ hơn lại xôn xáo khuyến mãi hơn.

Tiếp thị đến người tiêu dùng có xu hướng nhấn mạnh quảng cáo hơn bán hàng cá nhân, còn các nhà tiếp thị đến các công ty thì làm ngược lại. Nhưng cả hai dạng tiếp thị

178 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

này đều cần thiết cho cả hai loại thị trường. Tiếp thị người tiêu dùng theo *chiến lược đẩy – push strategies* cần lực lượng bán hàng thuyết phục đại lý hay nhà bán lẻ quảng bá và bán hàng của công ty cho người sử dụng cuối cùng. Ngược lại, tiếp thị người tiêu dùng theo *chiến lược kéo – pull strategies* chủ yếu dựa vào quảng cáo và khuyến mãi để hấp dẫn khách hàng vào các cửa hàng.

Để tiếp thị có hiệu quả, bạn phải phối hợp các yếu tố của tổ hợp tiếp thị một cách đồng bộ. Tuy nhiên trong nhiều công ty vẫn có vấn đề nhiều cá nhân hoặc các phòng ban khác nhau chịu trách nhiệm về từng yếu tố khác nhau của tổ hợp tiếp thị.



Marketing Plans — Kế hoạch Tiếp thị

Công ty bạn cần một tầm nhìn, tầm nhìn đòi hỏi một chiến lược, chiến lược cần có kế hoạch, và kế hoạch đòi hỏi hành động. Có một câu ngạn ngữ Nhật Bản nói rằng: **“Tầm nhìn**

mà không có hành động là nằm mơ giữa ban ngày. Còn hành động mà không có tầm nhìn là một con ác mộng.”

Bạn cần chuẩn bị một kế hoạch tiếp thị với đầy đủ chi tiết. Nhưng gọi nó là *kế hoạch tác chiến* thì sẽ có ý nghĩa hơn. Kế hoạch của bạn phải phải tạo cho bạn được sự tự tin là bạn sẽ chiến thắng trước khi tham chiến. Nếu bạn không giới thiệu được điều gì đó tốt hơn, mới hơn, nhanh hơn, hoặc rẻ hơn, thì bạn đừng nên tham gia thị trường.

Một kế hoạch tiếp thị gồm có sáu bước: phân tích tình huống, mục tiêu, chiến lược, chiến thuật, ngân sách, và kiểm soát.

1. *Phân tích tình huống – Situational Analysis*: Đây là lúc công ty khảo sát những *yếu tố vĩ mô* (kinh tế, chính trị-pháp luật, xã hội-văn hóa, công nghệ) và *những nhân vật chính* (công ty, các đối thủ, nhà phân phối, và nhà cung cấp) trong môi trường đó. Công ty thực hiện phân tích ma trận SWOT (*điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội, và những đe dọa - strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Nhưng thật ra thì nó nên được gọi là phân tích TOWS (*đe dọa, cơ hội, điểm yếu, điểm mạnh*) bởi vì thứ tự nên được tính từ ngoài vào trong thay vì từ bên trong ra ngoài. SWOT có thể nhấn mạnh thái quá những nhân tố nội tại và hạn chế

180 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

việc nhận diện ra các mối đe dọa cùng các cơ hội bên ngoài, nếu có chẳng thì chỉ cho thấy được những yếu tố hợp với các mặt mạnh của công ty mà thôi.

2. *Mục tiêu*: Dựa trên việc xác định ra những cơ hội tốt nhất trong bước phân tích tình huống kể trên, công ty xếp hạng chúng, và đặt ra các mục tiêu và thời gian biểu thực hiện. Công ty cũng đặt ra những mục tiêu đối với cổ đông, danh tiếng của công ty, công nghệ và những vấn đề hữu quan khác.
3. *Chiến lược*: Bất kỳ mục tiêu nào cũng có nhiều con đường để theo đuổi. Nhiệm vụ của chiến lược là chọn cách hành động hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu.
4. *Chiến thuật*: Chiến lược phải được diễn giải thật chi tiết theo 4P và hành động sẽ được tiến hành trong lịch trình bởi những con người cụ thể.
5. *Ngân sách*: Tổng cộng những chi phí để thực hiện các hoạt động và công việc theo kế hoạch của công ty hình thành nên ngân sách cần phải có để đạt được những mục tiêu đã đề ra.
6. *Kiểm soát*: Công ty phải đề ra thời hạn và biện pháp đo lường lại để xem mình có đi đúng đường đến mục tiêu không. Khi công việc tiến hành chậm chạp, công ty phải duyệt lại những mục tiêu, chiến lược, hay các hành động của mình để chấn chỉnh tình hình.

Để tạo thuận tiện cho quá trình lập kế hoạch, công ty của bạn nên lập ra một mẫu kế hoạch chuẩn để dùng chung cho tất cả các bộ phận và nhóm sản phẩm. Điều này giúp cho phòng kế hoạch hay chiến lược có thể xem xét, đối chiếu và đánh giá các kế hoạch. Công ty đa quốc gia thường có một phòng kế hoạch để đánh giá, cho điểm các kế hoạch trước khi chúng được phê chuẩn. Họ áp dụng các tiêu chí như:

- Việc phân tích tình huống đã thật sự hoàn tất chưa?
- Theo kết quả phân tích tình huống thì các mục tiêu có hợp lý và có thể đạt được không?
- Chiến lược có tương xứng để đạt được mục tiêu đã đề ra không?
- Các chiến thuật có đồng bộ với chiến lược đã đề ra không?
- Lãi trên vốn đầu tư dự kiến có thỏa đáng và đáng tin cậy không?

Các kế hoạch không hoàn thiện sẽ được trả về các bộ phận hoặc các nhóm sản phẩm kèm theo những lời đề nghị. Việc sử dụng các phần mềm lập kế hoạch tiêu chuẩn cho phép người lập kế hoạch nhanh chóng rà soát để kịp thời điều chỉnh lại kế hoạch theo các ý kiến đóng góp hoặc dùng trong hoàn cảnh bất ngờ. Trong điều kiện tốt hơn, công ty nên xây dựng

182 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

một khuôn mẫu để ước lượng xem các điều chỉnh giả định về ngân sách quảng cáo, số nhân viên bán hàng, hoặc giá cả sẽ tác động như thế nào đến doanh số bán ra và lợi nhuận. Ví dụ như Hudson River Group đã phát triển *mô phỏng tiếp thị chiến lược* cho những công ty khác nhau để giúp hướng dẫn họ phân bổ nguồn lực tiếp thị một cách hữu hiệu nhất.

Lợi ích của kế hoạch trong quá trình lập kế hoạch nhiều hơn là nằm trong chính bản kế hoạch. Dwight Eisenhower phát biểu: **“Khi chuẩn bị chiến đấu tôi luôn thấy các kế hoạch vô dụng nhưng việc lập kế hoạch thì không thể thiếu được.”**

Không có kế hoạch tác chiến nào sống sót sau trận đánh đầu tiên. Nó cần được thường xuyên rà soát lại trong suốt quá trình chiến đấu. Bạn có thể phải thiết kế lại chiếc máy bay của mình khi nó đang bay trên không trung.

Hãy đoan chắc rằng bạn không dành thời gian chuẩn bị kế hoạch nhiều hơn dành cho việc đạt được kết quả. Giáo sư James Brian Quinn nhận xét: **“Phần lớn các bản kế hoạch công ty... giống như một nghi lễ nhảy múa cầu mưa. Nó chẳng ảnh hưởng gì đến thời tiết sau đó.”** Kế hoạch tác chiến không là gì cả cho đến khi từng bước của nó được thực thi. Hãy lập ra kế hoạch cho công việc và hãy làm việc để thực hiện kế hoạch đó. Các kế hoạch tiếp thị sẽ không tạo ra một đồng lợi nhuận nào nếu bạn không thực hiện nó. Nhưng đừng

lẫn lộn giữa chuyển động và hành động.

Những công ty chiến thắng là những công ty làm thêm nhiều điều đúng (hiệu quả) và làm chúng tốt hơn (hiệu năng).



Lúc ban đầu, nghiên cứu tiếp thị chủ yếu nhắm đến việc tìm kiếm các kỹ thuật để tăng cường bán hàng hơn là tìm hiểu khách hàng. Các nhà nghiên cứu hoan nghênh sự phát triển của kiểm toán mức dự trữ, mức xuất kho, hội thảo khách hàng để cung cấp những thông tin cần thiết về dòng chuyển động của sản phẩm.

Sau đó, các nhà tiếp thị dần nhận ra tầm quan trọng của việc hiểu được người mua. Các nhóm khách hàng mục tiêu, bảng câu hỏi thăm dò, và thực hiện các cuộc khảo sát ngày càng trở nên thịnh hành. Ngày nay phương châm của người

184 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

làm tiếp thị là tầm quan trọng trong việc hiểu được người mua, đến mức độ phân khúc thị trường và đến cả từng cá nhân người mua nữa. Theo một câu châm ngôn xưa của người Tây Ban Nha, **“Để trở thành một người đầu bò, bạn phải học làm một con bò trước đã.”**

Ngày nay, người làm tiếp thị sử dụng nhiều kỹ thuật nghiên cứu tiếp thị để hiểu được khách hàng, thị trường và hiệu quả tiếp thị của chính họ. Đây là vài kỹ thuật nghiên cứu chính được sử dụng:

- *Quan sát trong cửa hàng*. Paco Underhill, tác giả của cuốn *Tại sao chúng ta mua* (Why we buy), điều hành Environsell nghiên cứu thái độ của khách hàng trong cửa hàng.⁴³ Những nhà nghiên cứu của ông dùng các bìa kẹp hồ sơ, phiếu theo dõi và máy quay phim để ghi lại các cử động của người mua hàng. Họ là “những nhà nhân loại học bán lẻ” thực hiện nghiên cứu này trên 70.000 người đi mua sắm mỗi năm tại “nơi cư trú tự nhiên” của họ. Những kết quả tìm thấy bao gồm:
 - Khách mua sắm hầu như luôn đi sang bên phải.
 - Phụ nữ thường tránh đi vào các dãy kệ hẹp hơn đàn ông.
 - Đàn ông di chuyển nhanh hơn phụ nữ khi đi qua các dãy hàng.

- Người mua đi chậm hơn khi gặp những bề mặt phản chiếu và bước nhanh hơn khi thấy khoảng trống.
- Trong vòng 30 bước đầu tiên từ lối vào, họ không để ý gì đến các bảng hiệu chi tiết.
- *Quan sát trong nhà.* Công ty gửi những nhà nghiên cứu đến nhiều nhà để tìm hiểu cách ứng xử của hộ gia đình đối với các sản phẩm. Whirlpool sắp xếp cho một nhà nghiên cứu viếng thăm vài gia đình để khảo sát xem các thành viên trong gia đình sử dụng các thiết bị điện lớn như thế nào. Ogilvy & Mather gửi nhóm nghiên cứu với máy quay phim xách tay đến nhiều nhà để chuẩn bị cho một đoạn phim 30 phút “cuộn băng minh họa” về hành vi trong gia đình đối với những sản phẩm khác nhau.
- *Những quan sát khác.* Có thể thực hiện việc quan sát ở mọi nơi. Các nhà sản xuất xe hơi Nhật đứng trong bãi xe siêu thị quan sát phụ nữ Mỹ cố gắng nhét hàng hóa và thực phẩm vào thùng sau xe và thế là họ thiết kế ra thùng xe rộng rãi hơn. Mỗi năm một lần, những nhà điều hành McDonald “làm việc tại quầy” để nắm trải nghiệm của việc phục vụ trực tiếp khách hàng. Các nhà tiếp thị có thể học được nhiều điều bằng cách “gắn mình với khách hàng.”

186 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

- *Nghiên cứu nhóm tiêu điểm.* Công ty thường xuyên tuyển chọn một hoặc vài nhóm để họ nói chuyện về một sản phẩm hay dịch vụ dưới sự hướng dẫn của một người điều khiển lãnh nghề. Nhóm tiêu điểm có thể gồm từ 6-10 người trải qua vài giờ để trả lời những câu hỏi của người hướng dẫn và những nhận xét của người khác. Buổi họp thường được quay phim lại và sau đó được ban giám đốc xem xét thảo luận. Mặc dù nhóm tiêu điểm là một bước mở đầu quan trọng để thăm dò về một đề tài, nhưng kết quả của nó lại không đủ để áp dụng rộng cho toàn thể cộng đồng cư dân lớn hơn, vì vậy nên được dùng một cách cẩn thận.
- *Bảng câu hỏi thăm dò và khảo sát.* Công ty sẽ thu thập được nhiều thông tin tiêu biểu hơn nếu phỏng vấn một nhóm mẫu gồm nhiều cư dân mục tiêu hơn. Các mẫu được rút ra bằng kỹ thuật thống kê, và có thể liên hệ với người đó trực tiếp hoặc qua điện thoại, fax, thư từ hay thư điện tử. Bảng câu hỏi thăm dò gồm những câu đặc trưng có thể mã hóa và đóng đếm được để từ đó vẽ ra được một bức tranh bao gồm đầy đủ quan điểm, thái độ, và cách ứng xử của khách hàng. Với việc thêm vào những câu hỏi cá nhân, người thăm dò có thể nối kết các câu trả lời với các đặc điểm nhân khẩu học và tâm lý học khác nhau của những người trả lời. Sử dụng

cách nghiên cứu này, công ty nên chú ý sự sai lệch có thể có do tỷ lệ người trả lời quá thấp, những câu hỏi rối rắm, hoặc sai sót trong quy trình phỏng vấn và tổng hợp kết quả.

- *Kỹ thuật phỏng vấn sâu*. Một số người coi các bảng câu hỏi phỏng vấn là thô thiển như “đếm mũi”. Họ muốn đi sâu vào tâm trí và động cơ của người tiêu dùng hơn (thường được gọi là “co đầu lại”). Nhiều năm trước, Ernest Dichter, từng theo ngành phân tâm học, dựng mô hình “nghiên cứu động cơ” mà từ đó ông ta có thể đi sâu vào thảo luận với người trả lời để nhận ra những động cơ vô thức hay bị kềm nén. Những gì ông ấy tìm ra, mặc dù thú vị, đôi khi rất quái dị. Ví dụ ông kết luận người tiêu dùng không thích mặn khô vì chúng đầy nếp nhăn và làm người ta liên tưởng tới tuổi già; vậy thì các quảng cáo nên đưa ra “mặn khô vui vẻ trẻ trung.” Và phụ nữ thì không tin tưởng các gói nguyên liệu làm bánh trừ khi có kèm yêu cầu phải bỏ thêm trứng vào để cảm thấy mình đang “sinh” ra một “cái bánh sống”. Những phát hiện của Dichter thiếu “bằng chứng khoa học” và “tính biểu trưng rộng rãi” nhưng luôn được các nhà tiếp thị và nhà quảng cáo quan tâm.⁴⁴

Một kỹ thuật gần đây hơn, kỹ thuật suy luận ẩn dụ

188 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Zaltman (Zaltman Metaphor Elicitation Technique-ZMET), do giáo sư Gerald Zaltman phát triển, tìm cách vượt qua bán cầu não trái của ngôn ngữ và đi sâu vào trong bán cầu não phải và tiềm thức. ZMET yêu cầu nhiều nhóm nhỏ người tiêu dùng chọn ra những tấm hình, cắt dán chúng lại với nhau, và nói về chúng trong một cuộc phỏng vấn. ZMET được cho là có thể giúp đạt được cái nhìn thấu đáo vào chủ đề sản phẩm và những mối quan tâm vốn không được bộc lộ ra khi nghiên cứu bằng lời.⁴⁵

- *Các thử nghiệm tiếp thị.* Một cách khoa học nhất để nghiên cứu khách hàng là đưa ra những cách chào hàng khác nhau cho những nhóm khách hàng thích hợp và phân tích những phản ứng khác nhau của họ. Sử dụng hai chương truyền hình cáp hoặc hai loại thư từ, công ty có thể trình bày những tiêu đề quảng cáo, giá cả, hay khuyến mãi khác nhau để xem cái nào thu hút sự chú ý của khách hàng tốt hơn. Với những yếu tố bên ngoài kiểm soát được trong chừng mực nào đó, công ty có thể gắn kết những phản ứng khác nhau với những cách chào hàng khác nhau.
- *Đi mua hàng để khảo sát.* Công ty thuê người đóng vai người mua sắm để kiểm tra xem những người bán hàng có thể trả lời các thắc mắc khó khăn của khách

hàng giỏi đến mức nào, hoặc điện thoại viên có thể trả lời điện thoại tốt đến đâu, và việc tìm kiếm hàng hóa trong cửa hàng dễ dàng đến đâu, và các thứ khác. Kỹ thuật này được dùng để đánh giá hiệu quả tiếp thị của công ty hoặc của đối thủ hơn là để hiểu được nhu cầu hay mong muốn của khách hàng.

- *Khai thác mở thông tin.* Công ty có cơ sở dữ liệu khách hàng phong phú có thể dùng những người thống kê để lọc ra từ đồng thông tin đó những phân khúc thị trường mới hoặc xu hướng mới mà công ty có thể khai thác.

Nên nhớ rằng, nghiên cứu tiếp thị là bước đầu tiên và cũng là nền tảng của việc ra quyết định tiếp thị một cách hiệu quả. Herbert Baum, Tổng Giám đốc điều hành của Hasbro Inc., từng nói: **“Nghiên cứu tiếp thị có tính thiết yếu đối với quá trình ra quyết định của một công ty kinh doanh. Tôi không nghĩ có bất kỳ ai lại ra quyết định tiếp thị mà không nghiên cứu dưới hình thức nào đó, bởi lẽ bạn có thể lãng phí rất nhiều thời gian và tiền bạc.”**



Marketing Roles and Skills — Vai trò và Kỹ năng Tiếp thị

Trong nhiều công ty, vai trò của bộ phận tiếp thị bị giới hạn vào việc chỉ tiến hành truyền đạt về tiếp thị mà thôi. Chẳng hạn như bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) sáng tạo ra sản phẩm, còn tiếp thị viết những thông cáo báo chí và thực hiện việc quảng cáo. Có nhiều Tổng Giám đốc cho rằng tiếp thị chỉ nhập cuộc sau khi sản phẩm đã được sản xuất và cần bán ra. Tiếp thị được xem như là quầy bán hàng qua đêm chứ không phải một công việc lâu dài.

Trong trường hợp này, hình thành hai nhóm tiếp thị sẽ tốt hơn, một nhóm vạch kế hoạch và một nhóm thực hiện các chiến thuật. Nếu tiếp thị không được lập ra để tác động đến chiến lược của công ty, thì nhiệm vụ của nó sẽ khó được hoàn

thành. Thật ra, tôi muốn nhấn mạnh rằng vai trò chính của tiếp thị là người dẫn dắt chiến lược của công ty và cũng là người thúc đẩy công ty thực hiện lời hứa đối với khách hàng của mình.

Để thực hiện được điều này, công ty phải chuyển từ *tiếp thị chiến thuật – tactical* sang *tiếp thị toàn cục – holistic marketing*.

- Công ty cần mở rộng tầm nhìn về nhu cầu và lối sống của khách hàng. Công ty nên bỏ cách nhìn khách hàng chỉ là người tiêu dùng những sản phẩm hiện tại và bắt đầu hình dung ra những cách thức bao quát hơn để phục vụ cho họ.
- Công ty cần phải đánh giá những bộ phận trong công ty có tác động như thế nào đến sự hài lòng của khách hàng. Khách hàng sẽ bị tác động tiêu cực khi hàng hóa giao chậm trễ hoặc bị hư hao, hóa đơn sai, dịch vụ khách hàng kém, hoặc khi những rắc rối khác nảy sinh.
- Công ty cần có một tầm nhìn bao quát hơn về ngành nghề của mình, các đối thủ cạnh tranh, và sự tiến hóa của toàn ngành. Ngày nay nhiều ngành đang có hiện tượng sáp nhập (truyền hình, giải trí, cáp, phương tiện truyền thông, và phần mềm), tạo ra những cơ hội cũng như đe dọa mới cho từng công ty trong ngành.
- Công ty cần đánh giá tác động của các hoạt động của

192 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

nó đến tất cả các đối tác - bao gồm khách hàng, nhân viên, nhà phân phối, đại lý, nhà cung cấp – chứ không chỉ là các cổ đông mà thôi. Bất cứ nhóm đối tác không hài lòng nào cũng đều có thể tạo ra sự gây đổ đối với các kế hoạch và sự tiến triển của công ty.

Vậy thì những vai trò chính của nhà tiếp thị đối với khách hàng nên được nhìn nhận ra sao? Ít nhất nó phải gồm những điểm sau:

- Phát hiện và đánh giá những cơ hội mới.
- Vạch ra biểu đồ những nhận thức, sở thích, và yêu cầu của khách hàng.
- Truyền đạt những nhu cầu và mong đợi của khách hàng đến bộ phận thiết kế sản phẩm.
- Bảo đảm rằng khách đặt mua hàng được giao hàng chính xác và đúng hẹn.
- Kiểm tra để chắc rằng khách hàng nhận được những chỉ dẫn, huấn luyện và hỗ trợ kỹ thuật thích hợp để sử dụng sản phẩm.
- Giữ liên lạc với khách hàng sau khi bán để bảo đảm rằng họ hài lòng.
- Thu thập góp ý của khách hàng về cải tiến sản phẩm và dịch vụ rồi truyền đạt chúng đến từng bộ phận tương ứng trong công ty.

Nhà tiếp thị cần có những kỹ năng gì để thực hiện được vai trò của mình? J. S. Armstrong, Giáo sư tại Wharton School, Đại học Pennsylvania, liệt kê ra những kỹ năng sau: *dự báo, lập kế hoạch, phân tích, sáng tạo, quyết định, thúc đẩy, truyền đạt, và thực hiện*. Những kỹ năng này tạo thành điều mà ta gọi là *năng lực tiếp thị*, năng lực này là tiêu chuẩn công ty mong đợi từ người phó chủ tịch phụ trách tiếp thị.



Có nhiều cách khác nhau để định nghĩa thị trường. Khởi đầu, chợ là một nơi cụ thể mà người mua và người bán gặp gỡ nhau. Các nhà kinh tế mô tả thị trường là một tập hợp của người mua và người bán thực hiện việc trao đổi (trực tiếp, qua điện thoại, thư tín, hay những cách khác) một sản phẩm đặc thù hoặc một loại sản phẩm. Do vậy mà các nhà kinh tế

194 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

học nói về thị trường xe hơi hay thị trường nhà đất. Nhưng các nhà tiếp thị lại xem người bán là “ngành công nghiệp” còn người mua là “thị trường.” Vì vậy người tiếp thị sẽ nói về thị trường “những bà nội trợ từ 35-50 tuổi có thu nhập thấp” hay “những đại lý mua hàng cho công ty xe hơi mua sơn cho các công ty của họ.”

Rõ ràng là thị trường có thể được định nghĩa theo nghĩa rộng hoặc nghĩa hẹp. “Thị trường đại trà – mass market” là định nghĩa rộng nhất, mô tả hàng tỉ người mua và tiêu dùng những sản phẩm tiêu dùng cơ bản (như xà phòng, nước ngọt). Phần lớn trong sự tăng trưởng của nền kinh tế Hoa Kỳ đến từ các công ty chuyên sản xuất đại trà, phân phối đại trà và tiếp thị đại trà.

Ở một thái cực khác, chúng ta còn có khái niệm “thị trường đơn lẻ - market of one” mô tả một cá nhân hay một công ty cụ thể mà nhà tiếp thị quan tâm. IBM có thể được gọi là một thị trường đơn lẻ đối với nhiều nhà tư vấn vì họ dành hết thời gian chỉ để bán dịch vụ của mình cho IBM mà thôi.

Điểm mấu chốt ở đây là nhà tiếp thị cần xác định *thị trường mục tiêu* càng cẩn thận càng tốt. “Thị trường đại trà” thì quá mơ hồ. Sẽ khó khăn để tạo ra được một sản phẩm mà ai cũng muốn. Tạo ra sản phẩm mà một số người yêu thích thì dễ hơn. Điều đó dẫn đến việc các công ty thường theo đuổi các thị trường ngách (niches) và thị trường nhỏ (mini-markets).

Nhưng đáng tiếc là khi đó thị trường bị chia ra thành những phân khúc nhỏ hơn, làm cho lượng bán ra bị thu hẹp và chỉ cho phép một hoặc vài công ty có thể tồn tại trong những thị trường đó.

Các thị trường thường hoạt động không theo dạng quản lý tập trung kiểu hình tháp. Thị trường bao gồm nhiều người tham gia vào những hợp đồng tự nguyện có lợi cho cả đôi bên. Còn trong cơ chế quản lý hình tháp, những người ở cấp cao ra lệnh cho cấp thấp hơn thực hiện công việc. Dựa vào thị trường hơn là vào cơ chế hình tháp là cách tốt nhất để xây dựng một nền kinh tế tự điều chỉnh bền vững. Nền kinh tế chỉ huy và-kiểm soát (Command-and-control economies) không thể hoạt động hiệu quả.

Thị trường là một lực lượng dân chủ hóa. Chỉ có bốn cách để đạt được những gì bạn muốn: *ăn cắp, mượn, xin*, hoặc *trao đổi*. Sử dụng cách trao đổi (đưa cho ai vật gì để nhận lại thứ khác) là cách hợp đạo đức và hiệu quả nhất và cũng chính là cốt lõi của tiếp thị.

Một điều chắc chắn là: Thị trường thay đổi nhanh hơn tiếp thị. Người mua thay đổi về số lượng, ý muốn, và sức mua tương ứng với những thay đổi về kinh tế, công nghệ và văn hóa. Công ty thường không nhận ra những thay đổi này và cứ duy trì cách tiếp thị cũ đã mất lợi thế. Cách tiếp thị của nhiều công ty ngày nay đã trở nên lỗi thời.

edia — Truyền thông

Công ty phải dùng các phương tiện truyền thông. Nếu công ty bạn không dùng, tất cả mục tiêu thực tế của công ty của bạn sẽ không thực hiện được.

Những phương tiện truyền thông chủ yếu là truyền hình, phát thanh, báo, tạp chí, catalogue, thư tín trực tiếp, điện thoại, và trên mạng. Mỗi phương tiện đều có mặt thuận lợi và bất lợi về chi phí, tầm hoạt động, tần số/tính thường xuyên, và tác động. Công ty quảng cáo dành ra hẳn một bộ phận chính tập trung cho việc tìm ra phương tiện tốt nhất để đạt mức yêu cầu về phạm vi hoạt động, tần số, và tác động trong phạm vi ngân sách được giao. (Xem phần Quảng cáo).

Đã có thời một công ty có khả năng vươn tới 90% khán

thính giả tại Mỹ chỉ bằng cách quảng cáo trên các đài ABC, NBC, và CBS. Ngày nay nếu ba kênh truyền thông này mà vươn được đến 50% người xem là may mắn rồi. Công ty phải chia phần ngân sách của họ cho hàng tá kênh truyền thông và phương tiện quảng bá khác nhau. Đó là lý do tại sao việc nhắm vào thị trường mục tiêu là quan trọng nhất. Không thể vươn tới được thị trường số đông một cách ít tốn kém nữa rồi.

Người làm truyền thông luôn tìm kiếm những phương tiện quảng bá mới có hiệu quả về chi phí và thu hút được sự quan tâm lớn hơn. Giờ đây họ đặt quảng cáo của bạn lên khinh khí cầu và trên xe hơi đua, vào trong thang máy, phòng tắm, và cạnh trạm bơm xăng. Do sinh sôi nảy nở quá nhiều như vậy, quảng cáo có nguy cơ vì ngày càng ít được chú ý hơn.

Hiệu quả truyền thông của bạn có thể được rất nhiều tăng thêm bằng cách sử dụng tiếp thị dựa trên cơ sở dữ liệu. Không chỉ gửi chào hàng tới các thành viên được chọn ra từ dữ liệu khách hàng, bạn còn có thể mua thêm tên từ *những người trung gian cung cấp danh sách – list brokers*. Những người này có thể cung cấp cho bạn hàng ngàn danh sách, như là “các viên chức nữ có thu nhập trên 100.000 đô-la”, “các giáo sư kinh doanh chuyên dạy tiếp thị”, và “những chủ xe gắn máy.” Bạn có thể thử nghiệm một mẫu từ danh sách triển vọng đó. Nếu tỷ lệ đáp ứng cao, thì mua thêm tên trong danh sách; nếu thấp thì dùng dùng danh sách đó. Bạn có thể liên hệ

198 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

với khách hàng tiềm năng qua điện thoại, thư, fax, hay thư điện tử. Tin tức tốt lành là bạn đo lường được sự hồi đáp từ việc đầu tư cho quảng cáo của mình. **Tương lai của truyền thông sẽ không dựa nhiều vào truyền tin rộng rãi (broadcasting) mà vào truyền tin thu hẹp (narrowcasting).**



Công ty được lập ra để hoàn thành một sứ mệnh (mission). Họ diễn đạt sứ mệnh của mình bằng nhiều cách:

- Sứ mệnh của Dell: **“Là công ty máy tính thành công nhất thế giới cung cấp cho khách hàng những kinh nghiệm tốt nhất trong các thị trường mà chúng tôi phục vụ.”**

- **Sứ mệnh của Công ty Mars: “Khách hàng là người chủ của chúng tôi, chất lượng là công việc của chúng tôi, và giá trị là mục tiêu của chúng tôi.”**
- **Sứ mệnh của McDonald: “Tầm nhìn của chúng tôi là trở thành ‘nhà hàng phục vụ nhanh’ tốt nhất thế giới. Điều đó nghĩa là mở ra và vận hành những nhà hàng lớn và cung cấp chất lượng, dịch vụ, vệ sinh và giá trị ngoại hạng (QSCV - *quality, service, cleanliness and value*).”**

Hãng hàng không Virgin Atlantic Airways thành công một phần nhờ vào việc xác định lại công việc kinh doanh của nó là giải trí hơn là chỉ có vận chuyển hành khách. Virgin giúp hành khách của mình tránh được những chuyến bay nhàm chán bằng cách phục vụ phim ảnh, dịch vụ xoa bóp, và những biệt đãi khác mà sau này các đối thủ cạnh tranh phải bắt chước.

Johnson & Johnson xếp thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu của hãng: **Thứ nhất là trách nhiệm đối với khách hàng, thứ hai với nhân viên, thứ ba với cộng đồng, và thứ tư với các cổ đông.** Thứ tự ưu tiên này là cách tốt nhất để đảm bảo lợi nhuận cho các cổ đông, như J & J đã chứng minh trong những năm qua.

Phần lớn những lời tuyên bố về sứ mệnh (mission statements) chứa đựng những câu đúng đắn như: “Con người là tài

200 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

sản quan trọng nhất của chúng tôi.” “Chúng tôi sẽ làm tốt nhất mọi việc của mình.” “Chúng tôi muốn vượt hơn cả sự mong đợi.” “Chúng tôi nhắm vào việc tạo ra được lãi hơn mức trung bình cho các cổ đông của chúng tôi.” Cách lười biếng nhất để soạn thảo một tuyên bố về sứ mệnh là chỉ cần ráp những câu đó theo trật tự nào cũng được.

Hãy in câu tuyên bố về sứ mệnh của công ty lên mặt sau danh thiếp của bạn để nhắc nhở nhân viên, khách hàng tiềm năng, và khách hàng hiện có của bạn về điều mà công ty bạn muốn thể hiện.



William H. Davidow, nguyên Phó Chủ tịch Chiến lược tại Intel, đã nói đúng: “Trong khi các thiết bị mới được phát minh ra trong phòng thí nghiệm, thì những sản phẩm mới được

phát minh ra trong bộ phận tiếp thị.” Một sản phẩm phải hơn một thiết bị vật chất: Nó phải là một khái niệm để giải quyết được vấn đề cho người khác.

Và cuối cùng sản phẩm phải rời phòng thí nghiệm và bước ra thị trường. Vì thế nó cần được “lắp vào bánh đáp cũng như đôi cánh.”

Để xác định được một sản phẩm mới có thể đạt được tỷ lệ thành công cao hay không từ trước khi bắt đầu phát triển, hãy trả lời ba câu hỏi: “Người ta có cần sản phẩm này không? Nó có khác biệt và tốt hơn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh không? Người ta có sẵn sàng trả mức giá đó không?” Nếu có bất cứ câu trả lời nào là không thì tốt hơn đừng bắt đầu phát triển dự án. *Đừng bao giờ lâm trận trước khi chắc rằng bạn có thể thắng được cuộc chiến đó.*

Các cơ hội để một sản phẩm mới thành công sẽ nhiều hơn nếu nó tạo ra một dòng sản phẩm mới, như là máy tính cầm tay Palm, xe máy Razor, hay thuốc Viagra. Những sản phẩm này xuất hiện với câu chuyện có sẵn sẽ thu hút các phương tiện truyền thông đề cập đến. Những sản phẩm này nên được quảng bá bằng quan hệ công chúng (PR) chứ không phải bằng những quảng cáo ồn ào và tốn kém. Khi truyền thông đề cập đến sẽ tạo ra độ tin cậy nhiều hơn bất kỳ quảng cáo tốn tiền nào khác.

Ingvard Kamprad, người sáng lập IKEA, thêm vào một

202 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

mối quan tâm khác: **“Một ý tưởng mới mà giá bán quá cao thì không thể chấp nhận được.”** Space Adventures mời bạn du lịch vào không gian như một phi hành gia. Thật tuyệt! Giá bao nhiêu? 20 triệu đô-la! Vì vậy đến nay chỉ có được hai khách hàng.

Ngay cả với mức giá đúng, có thể tiền chỉ thật sự được tạo ra bởi một sản phẩm ăn theo (follow-on product) sau đó. Earl Wilson, bình luận viên, phát biểu: **“Benjamin Franklin có thể đã khám phá ra điện nhưng chính người phát minh ra cái đồng hồ đo điện mới kiếm ra tiền.”** Cũng tương tự như vậy, Xerox tại trung tâm nghiên cứu Palo Alto (PARC- Palo Alto Research Center) đã tìm ra Ethernet - giao diện cho người sử dụng đồ họa, và máy in laser mà sau đó chính Netscape, Apple và Hewlett-Packard là những công ty biến phát minh đó thành tiền.

Nếu phải mất hơn ba năm để phát triển một sản phẩm mới, thì có thể sản phẩm đó không thích đáng. Thật không may, phần lớn các công ty không thể cưỡng lại việc chi nhiều tiền vào các sản phẩm như thế.

Cuối cùng thì ai là người thiết kế sản phẩm? Bộ phận nghiên cứu và phát triển? Bộ phận kỹ thuật? Bộ phận sản xuất? Phòng tiếp thị? Không! Phải là tất cả họ, cùng với sự giúp đỡ của khách hàng.

Khách hàng mong muốn các sản phẩm cải tiến cũng

như những sản phẩm mới. Nhưng có công ty thắc mắc: “Tại sao cần phải sửa chữa một sản phẩm trước khi nó bị hỏng?” Câu trả lời của tôi là đối thủ cạnh tranh nào cũng dò xét để tìm ra những nhược điểm trong sản phẩm của bạn. Điều quan trọng là hãy sửa chữa nó trước khi họ làm điều đó. Mỗi công ty nên làm cho sản phẩm của mình lỗi thời trước khi đối thủ cạnh tranh làm điều đó. Nhiều công ty có xu hướng quá quan tâm đến phí tổn để làm điều gì đó, nhưng lẽ ra họ nên quan tâm nhiều hơn đến phí tổn nếu không làm điều đó.

Ai phải chịu trách nhiệm về kết quả của một sản phẩm mới? Có thể là bộ phận nghiên cứu phát triển và bộ phận tiếp thị - nhưng chắc chắn không phải là bộ phận bán hàng.



Thế giới này có đầy rẫy những cơ hội, cả lớn và nhỏ. Chúng ta vẫn đang mong đợi cách chữa trị ung thư, những thức ăn ngon mà không gây béo, phương pháp giảm cân hiệu quả, và xe hơi bay để tránh tắc nghẽn giao thông. Trong khi chờ đợi, chúng ta có thể tập trung vào việc cố gắng làm cho những sản phẩm và dịch vụ hiện tại của mình tốt hơn bằng hàng trăm cách khác nhau.

Hãy nhìn vào các vấn đề xung quanh chúng ta. Mọi người than phiền là thật khó để mà ngủ trọn đêm, thoát khỏi cảnh bừa bộn trong nhà, tìm một chuyến du lịch với giá phải chăng, tìm được phả hệ gia đình, dọn sạch cỏ dại trong vườn, và những thứ khác. Mỗi vấn đề đều kích hoạt ra nhiều giải pháp. John Gardner, người sáng lập Common Cause, phát biểu: **“Mỗi vấn đề là một cơ hội tuyệt vời còn ẩn giấu.”**

Hãy nhìn vào các xu hướng. Chắc chắn bạn sẽ có vài ý tưởng từ danh sách 16 xu hướng do Faith Popcorn đưa ra, bao gồm *thu mình vào tổ kén*, *giảm tuổi già*, và *sống bình dị*. Thu mình đề cập xu hướng người ta ở trong nhà nhiều hơn vì thế giới bên ngoài quá phức tạp, vì vậy họ nghĩ ra những cách làm cho ngôi nhà trở nên thú vị hơn nhờ trang bị đồ đạc, dụng cụ điện, và các tiêu khiển khác. Giảm tuổi già: nắm bắt được thực tế là người già thì muốn cảm thấy trẻ hơn; từ đó mà thị trường xuất hiện hàng loạt kem xóa vết nhăn, giải phẫu thẩm mỹ, và xe hơi thể thao hiệu Jaguar. Sống bình dị là xu hướng người ta muốn có cuộc sống yên tĩnh, lối sống giản dị hơn ở những thị trấn nhỏ hơn.

Đừng nói về cơ hội không thôi. Thành công chỉ đến với sự chuẩn bị đáp ứng được cơ hội đó. Công ty phải tạo ra lịch sử hoặc trở thành lịch sử. Người ta so sánh nhu cầu thị trường như một dòng suối chảy nhanh: Nếu bạn không ném dây câu kịp lúc, bạn sẽ chẳng bao giờ bắt được cá. Mark Twain đã học được điều đó từ kinh nghiệm cay đắng: **“Hiếm khi nào tôi có thể thấy được một cơ hội, khi thấy được thì nó đã biến đi.”**

Ngày nay, một trong những cơ hội lớn nhất là tạo ra được sản phẩm có giá bán rẻ hơn nhiều so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn thu được lợi nhuận. Đó là bí quyết của Wal-Mart, Southwest Airlines, IKEA, và Dollar General. Họ cấu trúc lại doanh nghiệp của mình để có khả năng bán ra với giá thấp hơn nhiều

206 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

so với đối thủ. Với xu hướng gia tăng các gia đình có thu nhập thấp, những công ty bán lẻ này đã thu hút được hàng triệu khách hàng trung thành.

Bà Rosabeth Moss Kanter, trong cuốn *Khi những người khổng lồ học khiêu vũ* (When Giants Learn to Dance), nhận xét rằng: “**Những năm sắp tới sẽ tốt nhất cho những ai học được cách cân bằng giữa những giấc mơ với kỷ luật làm việc. Tương lai sẽ thuộc về những ai nắm được những thời cơ tiềm tàng hơn, nhưng cũng biết được thực tế là nguồn lực lại ít đi. Từ đó phải tìm ra những giải pháp mới cho phép có ít mà vẫn làm được nhiều hơn.**”⁴⁶

Ralph Waldo Emerson nói: “**Lúc này, cũng như mọi lúc khác, là một thời điểm tuyệt vời nếu chúng ta biết phải làm gì với nó.**”



Các trụ sở chính của công ty nên phục vụ cho ai? Dĩ nhiên là cho những nhân viên trực tiếp kinh doanh. Công việc của trụ sở chính là giúp mọi người trực tiếp kinh doanh có thể thực hiện được công việc của họ ở mức tốt nhất. Robert Potter, cựu Chủ tịch Công ty Monsanto Chemical nói: **“Trường các đơn vị trả tiền cho dịch vụ của trụ sở chính bằng nguồn kinh phí của họ. Nếu họ nghĩ rằng đã trả tiền quá nhiều cho các nhân viên hỗ trợ này, chúng tôi sẽ loại bỏ công việc của trụ sở chính ngay.”**

Bộ phận bán hàng không phải là cả công ty, nhưng cả công ty nên là bộ phận kinh doanh. Không phải ai trong công ty cũng là giám đốc tiếp thị, nhưng mỗi người đều nên làm

208 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

quản lý tiếp thị. Điểm này đã được Hiroyuki Takeuchi đề cập khi nói về các công ty Nhật: **“Năm mươi phần trăm các công ty Nhật không có bộ phận tiếp thị, và chín mươi phần trăm không có một phòng ban nào dành riêng cho việc nghiên cứu tiếp thị. Bởi lẽ mọi người đều được xem như một chuyên viên tiếp thị.”**

Công ty được tổ chức theo chiều dọc, nhưng hoạt động thì theo quy trình chiều ngang. Đây là chỗ lệch lạc mà thuyết *tái lập công ty* hy vọng sẽ chấn chỉnh bằng cách hình thành những nhóm công tác liên bộ phận cùng quản lý các quy trình chủ chốt của công ty. (Xem phần Các Quan hệ của Phòng Tiếp thị).

Công ty có nhiều đơn vị thường tập trung vào sản phẩm (product-oriented) hơn là vào ngành (industry-oriented) hay vào khách hàng (customer-oriented). Thế nhưng, các đơn vị có thể tạo ra những sản phẩm để xâm nhập vào cùng ngành hay cùng nhóm khách hàng. Như gần đây Siemens tập trung phát triển vào bốn ngành: bệnh viện, sân bay, sân vận động, và các trường đại học. Siemens đã phân công riêng cho từng ngành một người quản lý cấp cao để có đủ quyền hạn và trách nhiệm điều phối giữa các đơn vị của từng ngành.



outsourcing — Sử dụng nguồn lực bên ngoài

Công ty của bạn có thể thông thạo chỉ vài việc. Đối với những việc khác, hãy thuê người có thể làm tốt hơn mình. Khởi đầu, thì việc sử dụng nguồn lực bên ngoài (outsourcing) chỉ áp dụng cho những hoạt động không then chốt của công ty, như là lau dọn và làm vườn. Nhưng phương châm ngày nay là công ty nên thuê nguồn lực bên ngoài cho bất cứ việc gì mà người khác có thể làm tốt hơn hay rẻ hơn. Nguồn lực bên ngoài có khả năng đưa ra giá thấp hơn với kết quả công việc tốt hơn nhờ vào quy mô và sự chuyên môn hóa của họ. Vì thế Nike quyết định không tự sản xuất giày nữa, mà thuê những hãng châu Á có khả năng sản xuất giày rẻ và tốt hơn.

Công ty cần phải biết hoạt động tiếp thị nào nên giữ lại

210 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

để tự làm và những gì nên sử dụng nguồn lực bên ngoài. Người ta thường thuê nguồn lực bên ngoài làm các dịch vụ quảng cáo và nghiên cứu thị trường. Một số thuê nguồn lực bên ngoài làm công việc gửi thư trực tiếp và tiếp thị qua điện thoại. Một vài công ty thuê nguồn lực bên ngoài phát triển sản phẩm mới và lực lượng bán hàng. Tôi còn biết có những công ty đã đi thuê nguyên cả bộ phận tiếp thị bên ngoài nữa.

Có một công ty nhờ tôi giúp đỡ ban quản trị nên quyết định việc nào cần thuê từ bên ngoài. Sau khi khảo sát tất cả các hoạt động của họ, tôi đưa ra một bản báo cáo cho hội đồng quản trị. “Thưa quý ông, các ông nên đi thuê người ngoài làm tất cả mọi việc vì công ty này chẳng giỏi được việc gì cả.” Họ sửng sốt. “Có phải ông khuyên chúng tôi ngừng công việc kinh doanh?” “Không,” tôi trả lời. “Tôi chỉ cho quý vị cách làm ra nhiều tiền hơn. Chi phí của công ty sẽ giảm xuống. Năng lực duy nhất mà công ty cần là quản lý các nguồn lực bên ngoài.” Thực chất tôi đã đề nghị họ trở thành một *công ty ảo*.

Tuy vậy công ty không nên đi quá xa trong việc thuê nguồn lực bên ngoài. Để thành công, công ty phải tạo dựng được những năng lực lõi gắn kết với nhau và rất khó cho các đối thủ bắt chước được. Đây là điều mà các công ty như IKEA, Wal-Mart, và Southwest Airlines đã làm. Họ thuê bên ngoài làm một số hoạt động, nhưng điều giúp công ty thành công là

họ biết giữ lại những công việc và năng lực lõi thách thức bất kỳ ai muốn bắt chước.

Performance Measurement — Đo lường Thành tích

Người làm tiếp thị thường tập trung vào *doanh số, thị phần và tỷ suất lợi nhuận* của công ty để đặt ra các mục tiêu và để đánh giá thành tích thực hiện. Nhưng việc giành được thị phần - mặc dù đáng mong mỏi, cần được xem xét thêm. Bạn đã giành được loại khách hàng đúng hay sai? Họ thuộc loại sẽ ở lại với bạn hay bỏ sang với đối thủ cạnh tranh? Bạn đang “mua” thị phần hay “kiếm” được nó? Có phải bạn đang chiếm được một thị phần lớn hơn trong một thị trường đang co lại không? Hãy xem xét những điểm sau:

- Nhiều năm trước General Electric sa thải một giám đốc bộ phận vì ông ta đã tăng thị phần đèn chân không trong khi lẽ ra nên theo đuổi thị trường đèn bán dẫn.

212 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

- Khi rời GE để nghỉ hưu, Jack Welch nói rằng mình đã sai lầm về việc muốn trở thành số một hay số hai trong trong mỗi lĩnh vực kinh doanh, bởi vì “nó làm cho các nhóm quản lý chọn các thị trường nhỏ hẹp hơn... và đã khiến GE bỏ lỡ nhiều cơ hội phát triển.”

Tập trung vào tỷ suất lợi nhuận cũng có thể là một sai lầm. Giới sản xuất xe hơi Mỹ phản đối việc sản xuất xe hơi nhỏ và tốt chỉ vì tỷ suất lợi nhuận thấp. Người Nhật bám theo thị trường này vì biết rằng họ có thể chiếm được trái tim của các khách hàng trẻ, những người rồi cuối cùng có thể mua nhiều xe hơi lớn của Nhật hơn.

Công ty của bạn cần một tập hợp các công cụ đánh giá bổ sung để đề ra mục tiêu và đo lường thành quả.

Công ty của bạn phải đặt thêm nhiều mục đích và chỉ tiêu đánh giá cụ thể cho từng khu vực thị trường khác nhau. Đối với hỗ trợ dịch vụ, bạn có thể dùng “đúng giờ, sửa chữa lần đầu” để biết tỷ lệ phần trăm số lần mà người làm dịch vụ đến đúng giờ và sửa chữa sản phẩm hoàn chỉnh. Đối với việc đáp ứng đơn hàng, bạn có thể đo lường tỷ lệ phần trăm của việc “giao hàng hoàn tất và chính xác”.

Mỗi công ty phải đặt ra những khích lệ tương xứng với thành tích đạt được cho từng mục tiêu khác nhau. Công ty cần tránh những khích lệ tạo ra lợi nhuận trước mắt nhưng làm mất

Các mục đích và đo lường thành tích

- Tỷ lệ phần trăm khách hàng mới so với số lượng khách hàng bình quân.
- Tỷ lệ phần trăm khách hàng mất đi so với số lượng khách hàng bình quân.
- Tỷ lệ phần trăm khách hàng giành lại được so với số lượng khách hàng bình quân.
- Tỷ lệ phần trăm của từng nhóm: khách hàng bất mãn, không thỏa mãn, trung bình, thỏa mãn, rất thỏa mãn.
- Tỷ lệ phần trăm khách hàng nói rằng có thể họ sẽ tiếp tục mua hàng của hãng.
- Tỷ lệ phần trăm khách hàng nói rằng có thể họ sẽ giới thiệu hãng với người khác.
- Tỷ lệ phần trăm khách hàng nói rằng họ ưa thích các sản phẩm của công ty nhất trong số các sản phẩm cùng loại.
- Tỷ lệ phần trăm khách hàng nhận biết chính xác sự định vị và sự khác biệt hóa của công ty.
- Nhận thức bình quân về tương quan giữa chất lượng sản phẩm của công ty với đối thủ chủ yếu.
- Nhận thức bình quân về tương quan giữa chất lượng dịch vụ của công ty với đối thủ chủ yếu.

214 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

đi khách hàng lâu dài. Nên trả hoa hồng cho những nhân viên bán xe hơi để họ lôi kéo được nhiều khách hàng hơn. Nhân viên môi giới cổ phiếu được phần hoa hồng xứng đáng để họ khuấy động cổ phần của khách hàng lên. Đại diện bảo hiểm cố gắng chi trả càng ít càng tốt. Nhân viên tiếp thị từ xa được trả công để tăng tốc độ phục vụ và điều này có thể làm tổn hại đến việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Hệ thống khuyến khích phải được giám sát cẩn thận để tránh sự lạm dụng.

P

ositioning — Định vị

Nhờ có Al Ries và Jack Trout, năm 1982 từ “định vị” đi vào từ điển tiếp thị khi họ viết: *Định vị: Cuộc chiến giành tâm trí của bạn*. *Positioning: The Battle for Your Mind*.⁴⁷ Thật ra thì từ này đã được sử dụng trước đây khi người ta bố trí sản phẩm trong cửa hàng, với hy vọng ở vị trí đúng tầm nhìn. Tuy nhiên, Ries và Trout đã đưa ra một bước ngoặt cho thuật ngữ đó: **“Định vị không phải là những gì bạn làm cho một sản phẩm. Định vị là những gì bạn làm cho tâm trí của khách**

hàng tiềm năng.” Vì thế mà Volvo nói với chúng ta rằng họ tạo ra “chiếc xe hơi an toàn nhất”; BMW là “cỗ máy di chuyển tối thượng”; và Porche là “chiếc xe hơi thể thao nhỏ tốt nhất thế giới.”

Có nhiều cách để một công ty có thể nhận là mình khác biệt và tốt hơn công ty khác: Chúng tôi nhanh hơn, an toàn hơn, rẻ hơn, tiện nghi hơn, bền hơn, thân thiện hơn, chất lượng cao hơn, giá trị tốt hơn... và danh sách này còn dài nữa. Nhưng Ries và Trout nhấn mạnh sự cần thiết phải chọn một trong những điều đó để gắn chặt vào tâm trí người mua. Về căn bản, họ xem định vị như là một bài tập truyền đạt. Trừ phi một sản phẩm được nhận dạng là tốt nhất về mặt nào đó và có ý nghĩa đối với một nhóm khách hàng nào đó, bằng không nó sẽ bị định vị kém và ít được nhớ đến. Chúng ta thường chỉ nhớ những thương hiệu dẫn đầu hay tốt nhất về mặt nào đó mà thôi.

Nhưng định vị cũng không được tùy tiện. Chúng ta không có khả năng làm cho mọi người tin rằng Hyundai là “cỗ máy di chuyển tối thượng.” Thực tế là sản phẩm phải được thiết kế với ý tưởng định vị có sẵn trong đầu; sự định vị phải được quyết định trước khi sản phẩm được thiết kế ra. Một trong những sai lầm bi thảm của General Motors là một loạt xe được thiết kế mà không có định vị rõ ràng nào. Sau khi làm ra nhưng chiếc xe này, GM phải vất vả tìm cách định vị để có thể tiêu thụ được.

216 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Các thương hiệu chưa phải là số một trong thị trường của họ (đánh giá bởi quy mô công ty hay một số đặc tính khác) không phải lo nghĩ - họ chỉ cần chọn một đặc tính khác và trở thành số một ở đặc tính đó. Tôi tư vấn cho một công ty dược phẩm đã định vị những loại thuốc mới của họ là “giảm đau nhanh nhất.” Đối thủ mới của họ lại định vị thương hiệu là “an toàn nhất”. Mỗi đối thủ sẽ thu hút được những khách hàng ưa thích đặc tính chính trong sản phẩm của họ.

Một số công ty thích tạo dựng ra nhiều định vị thay vì chỉ một định vị duy nhất. Công ty dược có thể gọi sản phẩm của mình là “thuốc hiệu quả nhanh nhất và an toàn nhất trên thị trường.” Nhưng rồi một đối thủ khác có thể chọn lựa định vị “thuốc ít tổn kém nhất.” Rõ ràng là, nếu một công ty nêu lên quá nhiều thuộc tính ưu việt thì người ta lại ít nhớ tới hoặc ít tin tưởng hơn. Tuy nhiên thỉnh thoảng nó cũng có hiệu quả, như trường hợp kem đánh răng Aquafresh tuyên bố là sản phẩm của nó đem lại ba lợi ích: chống sâu răng, làm trắng răng, và làm cho hơi thở thơm tho.

Michael Treacy và Fred Wiersema phân biệt giữa ba cách định vị chính (mà họ gọi là “những hệ thống giá trị”): *sự dẫn đầu về sản phẩm*, *hoạt động xuất sắc*, và *sự thân thuộc với khách hàng*.⁴⁸ Một số khách hàng coi trọng nhất hãng nào phục vụ cho họ sản phẩm tốt nhất; những người khác thì ưa thích coi trọng những hãng hoạt động hiệu quả nhất; và còn có những

người đánh giá cao những hãng nào đáp ứng tốt nhất cho ước muốn của họ. Người ta khuyên một công ty hãy là người dẫn đầu được mọi người thừa nhận về một trong những hệ thống giá trị này và ít nhất cũng đạt mức thỏa đáng về hai hệ thống kia. Có thể sẽ quá khó khăn hoặc rất tốn kém nếu buộc một công ty phải hoàn hảo về cả ba hệ thống giá trị kể trên.

Mới đây Fred Crawford và Ryan Mathews đề nghị năm khả năng định vị như sau: *sản phẩm, giá cả, dễ tiếp cận, dịch vụ giá trị gia tăng, và kinh nghiệm khách hàng*.⁴⁹ Dựa trên những nghiên cứu về các công ty danh tiếng, họ kết luận rằng một công ty thành công sẽ *thống lĩnh ở một trong những cách định vị kể trên, trên mức trung bình (có khác biệt) cho yếu tố thứ hai, và ở mức trung bình với đối với ba yếu tố còn lại*. Ví dụ như Wal-Mart chiếm ưu thế về giá cả, khác biệt về sản phẩm (tạo ra sự đa dạng vô cùng), và ở mức trung bình về sự dễ tiếp cận, dịch vụ giá trị gia tăng, và kinh nghiệm khách hàng. Crawford và Mathews quan niệm rằng một công ty sẽ giảm hiệu năng nếu nó cố gắng đạt được mức tốt nhất ở nhiều hơn hai yếu tố.

Cách định vị thành công nhất chỉ diễn ra với công ty nào thể hiện được sự độc đáo và rất khó bắt chước. Không ai bắt chước được như IKEA, Harley Davidson, Southwest Airlines, hay Neutrogena. Những công ty này đã phát triển hàng trăm quy trình đặc biệt để điều hành việc kinh doanh của họ.

218 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Người ta chỉ có thể sao chép vỏ bọc bên ngoài chứ không thể sao chép nội tình công việc của họ được.

Công ty thiếu định vị độc đáo thì đôi khi vẫn có thể tạo ra dấu ấn bằng cách chuyển qua chiến lược “số hai”. Avis được người ta nhớ đến vì khẩu hiệu: **“Chúng tôi là số hai. Chúng tôi cố gắng hơn nữa.”** Và 7-Up thì được nhớ đến vì chiến lược **“Uncola”** (các sản phẩm không phải là cola).

Cách chọn lựa khác là, công ty nhìn nhận mình thuộc về một nhóm đặc biệt gồm những hãng đứng đầu trong ngành: Như nhóm ba xí nghiệp ô tô Big Three, nhóm năm công ty tài chính Big Five. Họ khai thác được hào quang của *nhóm dẫn đầu* về việc chào bán những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao hơn những công ty bên ngoài.

Không có sự định vị nào hiệu nghiệm mãi mãi. Khi có sự thay đổi ở người tiêu dùng, đối thủ, công nghệ, và nền kinh tế, các công ty phải xem xét lại việc định vị các thương hiệu chính của mình. Một số thương hiệu đang bị mất thị phần cần phải được định vị lại. Điều này phải được làm cẩn thận. Nên chú ý là thương hiệu của bạn có thể giành được khách hàng mới nhưng mất đi một số khách hàng hiện tại - những người thích thương hiệu vốn có của nó. Ví dụ như nếu Volvo ít đề cao tính an toàn mà nhấn mạnh nhiều hơn vào kiểu dáng bóng bẩy sẽ làm thất vọng những người hâm mộ Volvo có óc thực tế.

P rice — Giá cả

Oscar Wilde nhìn ra sự khác nhau rất lớn giữa giá cả và giá trị:
“Người hoài nghi là người biết giá cả của mọi thứ và không biết giá trị của thứ gì hết.” Một thương nhân nói với tôi là ông ấy nhắm tới việc nâng giá sản phẩm của mình cao hơn mức được cho là đúng.

Vậy bạn nên tính giá sản phẩm của mình là bao nhiêu? Một câu ngạn ngữ Nga cổ nói rằng: **“Chợ nào cũng có hai loại kẻ đại - một đòi quá ít, kẻ kia thì đòi quá nhiều.”**

Tính giá quá thấp thì bán được nhiều nhưng lãi ít. Hơn nữa, điều đó sẽ thu hút nhầm khách hàng - những người sẵn sàng bỏ sang mua chỗ khác để tiết kiệm từng xu. Điều đó cũng kích động những đối thủ cạnh tranh sẽ giảm giá cho bằng, thậm

220 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

chí rẻ hơn. Và làm giảm giá trị của sản phẩm dưới mắt khách hàng. Quả thật, ai bán hàng giá rẻ có lẽ cũng đã biết hàng của mình đáng giá mức nào.

Tính giá quá cao thì mất cả doanh thu lẫn khách hàng. Peter Drucker phát biểu: **“Tôn thờ giá cao luôn tạo thêm thị trường cho đối thủ cạnh tranh.”**

Phương pháp định giá thông thường là xác định chi phí rồi cộng thêm vào tiền lãi. Nhưng chi phí của bạn không có ý nghĩa gì đối với quan điểm về giá trị của khách hàng. Chi phí chỉ giúp bạn biết trước có nên làm ra sản phẩm không.

Sau khi định giá, đừng dùng giá để bán hàng. Hãy dùng giá trị để bán hàng. Như Lee Iacocca nói: **“Nếu sản phẩm đúng, bạn không cần phải là người tiếp thị giỏi.”** Jeff Bezos của Amazon nói: **“Tôi không bối rối khi ai đó tính giá rẻ hơn 5 phần trăm. Điều tôi quan tâm là có ai đó có thể cung cấp được một kinh nghiệm tốt hơn.”**

Như vậy giá cả quan trọng đến mức nào? Christopher Fay của Học viện Juran nói: **“Trong hơn 70% doanh nghiệp được khảo sát, giá cả đứng ở hạng 1 hoặc 2 trong các yếu tố làm khách hàng ít hài lòng nhất. Nhưng về những người không mua hàng nữa, chỉ có dưới 10% là vì lý do giá cả!”**

Toàn cầu hóa, sự cạnh tranh quá mức, và Internet đang làm thay đổi thị trường và công việc kinh doanh. Cả ba lực lượng này cùng gây áp lực giảm giá. Toàn cầu hóa làm cho

các công ty chuyển khâu sản xuất đến khu vực có chi phí thấp hơn và đưa sản phẩm đi bán ở các quốc gia khác với giá rẻ hơn so với giá bán của các nhà buôn nội địa. Cạnh tranh quá mức làm cho nhiều công ty cùng tranh giành một khách hàng, dẫn đến việc phải giảm giá. Và Internet cho phép mọi người dễ dàng so sánh giá và chọn mua hàng có giá thấp nhất. Vì vậy, thách thức trên thị trường ngày nay là phải tìm cách duy trì giá bán và lợi nhuận trước những xu thế vĩ mô này.

Những câu trả lời chính có lẽ là hãy phân khúc thị trường tốt hơn, quảng bá thương hiệu mạnh mẽ hơn, và quản lý quan hệ khách hàng hữu hiệu hơn. Những điều này được bàn thảo ở nhiều chương trong cuốn sách này.

Products — Sản phẩm

Phần lớn các công ty khẳng định mình bằng một sản phẩm. Chúng tôi là một “nhà sản xuất xe hơi”, một “nhà sản xuất nước giải khát”, và vân vân. Theodore Levitt, nguyên ủy viên Trường Kinh doanh Harvard, nhiều năm trước đã chỉ ra nguy cơ của sự tập trung vào sản phẩm mà bỏ qua những nhu cầu cơ bản. Ông ấy buộc tội ngành đường sắt là “tiếp thị thiển cận” vì đã không xác định được mình đang ở trong ngành vận chuyển và không nhận ra mối đe dọa từ xe tải và máy bay. Những công ty thép không quan tâm đúng mức đến tác động của công nghiệp chất dẻo và công nghiệp nhôm vì họ chỉ thấy mình là công ty thép, chứ không phải là công ty vật liệu. Coca-Cola bỏ qua việc phát triển thức uống có vị trái cây, thức uống

bổ dưỡng và năng lượng, và thậm chí cả nước uống đóng chai vì quá tập trung vào loại nước giải khát có ga.

Làm cách nào công ty quyết định được nên bán cái gì? Có bốn hướng đi:

1. Bán thứ gì có sẵn.
2. Tạo ra thứ gì mà người ta đòi hỏi.
3. Đoán trước thứ gì mà người ta sẽ yêu cầu.
4. Sản xuất ra thứ mà không ai đòi hỏi nhưng sẽ làm cho người mua thích thú.

Cách thứ 4 có mức rủi ro cao hơn nhiều nhưng có cơ hội thu hoạch cao hơn nhiều.

Đừng nên chỉ bán một sản phẩm, mà hãy bán một kinh nghiệm. Harley Davidson bán nhiều hơn là một xe gắn máy. Nó bán một kinh nghiệm làm chủ. Nó cung cấp một tư cách hội viên trong một cộng đồng. Nó tổ chức những chuyến du lịch phiêu lưu. Nó bán một phong cách sống. *Toàn bộ sản phẩm* có giá trị lớn hơn một chiếc xe gắn máy đơn thuần.

Và hãy giúp người mua sử dụng sản phẩm. Giải thích nó vận hành thế nào, làm sao để dùng nó cho an toàn, làm sao để kéo dài độ bền của nó. Nếu tôi trả 30.000 đô-la cho một chiếc xe hơi, tôi muốn mua nó từ công ty nào sẽ giúp tôi phát huy tối đa giá trị của việc sử dụng chiếc xe. Carl Sewell đưa

224 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

ra thông điệp này trong cuốn sách của ông (viết cùng Paul Brown) *Những khách hàng trọn đời (Customers for Life)*.⁵⁰ Ông ấy không chỉ bán xe, mà còn chịu trách nhiệm sửa chữa, lau chùi, giới thiệu người cho vay và những việc khác nữa.

Làm và bán sản phẩm xấu sẽ tốn kém hơn là bán sản phẩm tốt. Bruce Henderson, từng là người đứng đầu Boston Consulting Group nhận xét: **“Phần lớn các sản phẩm của hầu hết các công ty là cái bẫy ngốn tiền... Chúng không chỉ vô giá trị mà còn liên tục làm hao mòn các nguồn lực của công ty.”** Đặc biệt trong lúc kinh tế trì trệ, công ty cần tập trung đầu tư vào một nhóm nhỏ những nhãn hiệu mạnh nhưng bán được giá cao, mức trung thành của khách hàng cao, có một thị phần lớn nhất, và có khả năng mở rộng sang những mặt hàng tương cận. Như Unilever đã quyết định rút bớt 1.600 nhãn hiệu của mình và tập trung ngân sách lớn để quảng cáo và khuyến mãi cho 400 nhãn hiệu mạnh còn lại của mình.

Có quá nhiều công ty phát triển một danh mục sản phẩm kém cỏi. Lời khuyên của tôi là công ty của bạn phải tham gia vào một vài phần của bất kỳ thị trường nào mà nó muốn thống trị. Vai trò chính của Marriott trong thị trường khách sạn được đặt trên việc sử dụng những thương hiệu có mức giá khác nhau, từ Fairmont đến Courtyard rồi Marriott và sau đó là Ritz-Carlton. Và Kraft chinh phục thị trường bánh pizza đông lạnh bằng cách tạo ra bốn thương hiệu: Jack's nhắm vào thị phần

giá rẻ, Original Tombstone cạnh tranh với các thương hiệu có giá trung bình; DiGiorno's tranh chấp về chất lượng với các loại pizza mới; còn California Pizza Kitchen nhắm đến thị trường sang trọng, tính giá mỗi cân cao gấp ba lần so với hàng giá rẻ.

Đồng thời, không phải lúc nào sản phẩm tốt nhất cũng chiếm lĩnh thị trường. Nhiều người khẳng định phần mềm Macintosh của Apple tốt hơn phần mềm của Microsoft, nhưng Microsoft lại làm chủ thị trường. Và Betamax của Sony cung cấp chất lượng ghi hình tốt hơn VHS của Matsushita, vậy mà VHS đã chiến thắng. Có khi sản phẩm được tiếp thị tốt hơn chứ không phải sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng. Giáo sư Theodore Levitt của Harvard phát biểu: **“Một sản phẩm chưa phải là sản phẩm cho đến khi nó được bán ra. Nếu không thì nó chỉ là một mẫu vật trong viện bảo tàng.”**

Profits — **Lợi nhuận**

Công ty có nên nhắm đến việc tối đa hóa lợi nhuận hiện tại không? Không! Trước đây các công ty nghĩ rằng mình có thể đạt lợi nhuận nhiều hơn bằng cách chi ra ít nhất cho nhà cung cấp, nhân viên, nhà phân phối, và đại lý. Đây là *tư duy tổng số bằng không* (zero-sum) theo kiểu có một chiếc bánh nhất định mà công ty chiếm phần lớn nhất bằng cách phân phát cho các đối tác phần nhỏ bé nhất. Đây là một ảo tưởng; cuối cùng công ty chỉ thu hút được những nhà cung cấp tồi, nhân viên tồi, và nhà phân phối tồi. Khi đầu ra giảm sút, nhiều người sẽ thoái chí bỏ đi, chi phí thay thế cao, và công ty rơi vào cảnh kiệt quệ.

Ngày nay, những công ty thành công hoạt động theo *ly*

thuyết tiếp thị tổng số là số dương (positive-sum). Họ hợp đồng với những nhà cung cấp, nhân viên, nhà phân phối, đại lý xuất sắc. Họ cùng làm việc thành một tập thể để cùng đạt kết quả mọi người cùng thắng (win-win-win). Và công ty cuối cùng trở thành người chiến thắng vững mạnh hơn.

Một công ty chạy theo lợi nhuận nhất thời thì sẽ không tạo ra lợi nhuận lâu dài được. Những người da đỏ Navajo Indians khôn ngoan hơn. Một thủ lĩnh Navajo không ra một quyết định nào cho đến khi ông ấy đã cân nhắc ảnh hưởng có thể của nó đến bảy thế hệ sau đó.

Một vài công ty hy vọng tăng lợi nhuận bằng cách giảm chi phí. Nhưng như Gary Hamel đã nhận xét: **“Thu hẹp quy mô và cắt giảm chi phí thái quá là một dạng của chúng ta đang ăn... đúng là sẽ gây bớt, nhưng không được khỏe mạnh lắm.”** Bạn không thể co lại để lớn lên được.

Đây là câu chuyện của một công ty nghĩ rằng lợi nhuận của nó đạt được dựa trên việc cắt giảm chi phí.

Công ty này là một nhà sản xuất thiết bị bệnh viện, đang vất vả vì doanh thu và lợi nhuận sụt giảm. Người Tổng Giám đốc dự định cải thiện tình hình lợi nhuận công ty và giá cả cổ phiếu. Vì vậy ông yêu cầu toàn

228 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

thể các phòng ban cắt giảm chi phí. Lợi nhuận tăng, và ông ấy chờ giá cổ phiếu công ty tăng theo. Khi nó không tăng, ông đến Wall Street để tìm hiểu lý do. Chuyên viên phân tích trả lời dòng cuối của bảng cân đối (lợi nhuận) có cải thiện nhưng dòng trên cùng (doanh thu) thì không - vì người ta không thấy doanh thu tăng gì cả. Ông ta bèn quyết định giảm giá bán sản phẩm để tăng doanh số. Ông ta thành công, nhưng bây giờ lợi nhuận lại trượt mất. Bài học là: Nhà đầu tư quan tâm đến những công ty có thể tăng cả hai thứ: tăng trưởng (dòng trên cùng) và lợi nhuận (dòng cuối).

Ram Charan và Noel M. Tichy tin rằng công ty có thể cùng lúc đạt được cả sự tăng trưởng và lợi nhuận, và đã trình bày quan điểm đó trong cuốn *Mỗi doanh nghiệp là một doanh nghiệp tăng trưởng: Làm cách nào công ty của bạn thịnh vượng năm này qua năm khác (Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year)*.⁵¹ Đây là một tuyên bố táo bạo, vì quản trị cấp cao luôn đối mặt với vấn đề cân bằng các yếu tố. Nhưng hai tác giả trên đã đưa ra luận chứng có sức thuyết phục.

Một số công ty đã chứng minh rằng họ có thể tính giá thấp mà vẫn có lợi nhuận cao. Hãng cho thuê xe Enterprise

có giá cho thuê thấp nhất nhưng lại tạo ra lợi nhuận hầu như cao nhất trong ngành này. Điều này cũng đúng với Southwest Airlines, Wal-Mart, và Dell.

Để hiểu nguồn gốc của lợi nhuận từ các công ty “giá bán thấp”, hãy thấy rằng *tỷ suất lợi nhuận* (Return) là kết quả của *lãi biên* (margin) x *vòng quay vốn* (velocity), đó là:

$$R = \frac{\text{Lãi}}{\text{Doanh thu}} \times \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Vốn}}$$

Một công ty bán giá thấp tạo ra ít lãi trên doanh thu hơn (bởi vì giá bán thấp hơn) nhưng tạo ra doanh thu đáng kể trên mỗi đồng vốn (bởi vì nhiều khách hàng bị hấp dẫn bởi giá thấp). Điều này hiệu quả khi công ty bán giá thấp nhưng cung cấp hàng hóa và dịch vụ có chất lượng tốt cho khách hàng của mình.

Lợi nhuận đến từ việc công ty tìm cách cung cấp thêm giá trị cho khách hàng. Peter Drucker nhấn nhủ: “**Khách hàng không cho rằng họ có bốn phận bảo đảm tạo ra lợi nhuận cho công ty.**” Công ty phải nghĩ ra cách làm thế nào để không những tăng doanh thu mà còn có được khách hàng tiếp tục mua hàng. Lợi nhuận lớn nhất có được là từ việc khách hàng tiếp tục mua hàng.

Trong các cuộc họp ban giám đốc, chủ đề thảo luận

230 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

thường chủ yếu tập trung vào thành tích lợi nhuận hiện tại. Nhưng thành tích thật sự của công ty vượt xa hơn những con số tài chính. Jerre L. Stead, Chủ tịch và Tổng Giám đốc của NCR, hiểu điều đó: “Tôi nói nếu bạn đang họp, bất cứ cuộc họp gì, trong 15 phút mà không thấy nói gì về khách hàng hay đối thủ cạnh tranh, hãy giơ tay lên và hỏi tại sao.”

Đây là bốn mục tiêu theo công thức của người Nhật để đạt được nhiều lợi nhuận. Điều nào cũng xứng đáng được trong một cuốn sách cỡ sách giáo khoa mới xong:

1. *Thời gian phản hồi khách hàng bằng không.* Nghiên cứu ngay phản ứng của khách hàng càng sớm càng tốt.
2. *Thời gian cải tiến sản phẩm bằng không.* Không ngừng cải tiến sản phẩm và dịch vụ.
3. *Tồn kho bằng không.* Giữ mức tồn kho càng ít càng tốt.
4. *Khuyết điểm bằng không.* Sản xuất sản phẩm và dịch vụ không có khuyết điểm.

Rất nhiều công ty dành hết thời gian để đo lường lợi nhuận có được từ sản phẩm hơn là lợi nhuận có được từ khách hàng. Nhưng cái thứ hai mới quan trọng hơn. “**Khách hàng là trung tâm lợi nhuận duy nhất.**” (Peter Drucker)

Public Relations — **Quan hệ Công chúng**

Tôi trông mong các công ty hãy bắt đầu chuyển tiền chi cho quảng cáo sang các hoạt động quan hệ công chúng nhiều hơn. Quảng cáo đang mất dần đi một số hiệu quả trước kia. Rất khó để vươn tới số đông khán giả vì khán giả đang chia thành rất nhiều nhóm nhỏ. Quảng cáo thương mại trên kênh truyền hình thương mại bị rút ngắn; chúng tùm tùm lại với nhau và ngày càng khó có thể phân biệt được; và người tiêu dùng đang xa lánh chúng. Và vấn đề lớn nhất là quảng cáo thiếu đi độ tin cậy. Công chúng biết rằng những quảng cáo quá phóng đại và không vô tư. Cùng lắm quảng cáo hay sẽ đem lại niềm vui và giải trí; quảng cáo tồi thì chỉ mang tính sẽ xâm phạm và không trung thực.

232 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

Nhiều công ty tốn quá mức vào quảng cáo và chi quá ít cho quan hệ công chúng. Lý do: Chín phần mười các công ty quan hệ công chúng (PR) là do các hãng quảng cáo làm chủ. Khi thực hiện quảng cáo, các hãng quảng cáo làm ra nhiều tiền bằng quảng cáo hơn là làm PR. Vì vậy họ không muốn PR chiếm ưu thế.

Các chiến dịch quảng cáo có lợi thế là dễ kiểm soát hơn PR. Chỉ cần mua phương tiện truyền thông để trình chiếu vào những thời điểm cụ thể; nội dung quảng cáo được khách hàng chấp thuận, và xuất hiện chính xác đúng như đã thiết kế. Trong khi đó, PR là thứ mà bạn phải cầu mong chứ không phải cứ trả tiền là được. Bạn hy vọng là Oprah Winfrey trong chương trình câu lạc bộ sách của mình sẽ đề cử cuốn sách của bạn như là cuốn được đọc nhiều nhất trong tháng; bạn mong rằng Morley Safer sẽ thực hiện một đoạn phim *60 phút* về đề tài tại sao rượu vang đỏ giúp cho những người châu Âu ăn nhiều bơ và dầu mà vẫn khỏe mạnh.

Xây dựng một thương hiệu bằng quan hệ công chúng tốn nhiều thời gian và sự sáng tạo hơn, nhưng sau cùng nó lại làm được việc tốt hơn là quảng cáo “bùng nổ”. Quan hệ công chúng bao gồm một tập hợp các công cụ nhằm tạo ra sự chú ý cũng như “giá trị bình luận – talk value”. Tôi gọi những công cụ này là *NHỮNG CHIẾC BÚT CHÌ* - PENCILS của quan hệ công chúng:

- *Publication*: Sự công bố/xuất bản
- *Events*: Các sự kiện
- *News*: Tin tức
- *Community affairs*: Quan hệ với cộng đồng
- *Identify media*: Xác định phương tiện truyền thông
- *Lobbying*: Vận động hành lang
- *Social Investments*: Đầu tư xã hội

Nhiều người trong chúng ta đã nghe về Palm, Amazon, eBay, The Body Shop, Blackberry, Beanie Babies, Viagra, và Nokia không phải qua quảng cáo mà từ những mẫu chuyện được in ấn hay phát sóng. Chúng ta bắt đầu nghe từ bạn bè về những sản phẩm này, và chúng ta đem đi kể cho những bạn bè khác nghe. Và việc nghe từ người khác nói về một sản phẩm đem lại tác động lớn hơn nhiều so với việc đọc thấy trên quảng cáo.

Một công ty dự định xây dựng một thương hiệu mới thì cần tạo ra tin đồn, tin đồn được thực hiện bằng các công cụ PR. Chiến dịch quan hệ công chúng tốn ít chi phí hơn và có nhiều hy vọng sẽ tạo ra những câu chuyện được kể lâu dài hơn. Al và Laura Ries trong cuốn sách của họ *Quảng cáo thoái vị và PR lên ngôi* (Ghi chú: Bản dịch đã được Nhà Xuất bản Trẻ phát hành, tháng 9-2005), chỉ ra một cách đầy thuyết phục là khi tung ra một sản phẩm mới, bắt đầu bằng quan hệ công chúng sẽ tốt hơn nhiều so với bằng quảng cáo.⁵² Điều này

234 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

ngược lại suy nghĩ của nhiều công ty khi họ tung ra những sản phẩm mới.



Tôi vẫn chưa hết ngạc nhiên tại sao trước đây người Mỹ chấp nhận sản phẩm chất lượng kém. Khi tôi đem chiếc xe Buick vừa mới mua trước đó một tuần đến gặp người bán, ông ta nói: “Ông thật may mắn. Chúng ta chỉ có một chỗ hỏng để sửa chữa.”

Lý thuyết của General Motors về cách làm giàu như sau: Hãy sản xuất càng nhiều xe trong nhà máy càng tốt. Đừng sửa chữa chúng ở đó. Hãy gửi chúng cho các nhà buôn bán và họ sẽ sửa chúng. Không hề nghĩ gì đến tổn thất của khách hàng khi phải lái xe trở lại gặp người bán, để xe ở đó, và cầu nguyện sao cho có thể tìm ra phương tiện khác để đi lại trong khi chờ sửa xe.

Ai chịu trách nhiệm về chất lượng kém? Ban giám đốc đổ lỗi cho công nhân. Nhưng công nhân không chịu trách nhiệm. Chuyên gia hàng đầu về chất lượng - W. Edwards Deming tuyên bố: **“Ban giám đốc chịu 85% trách nhiệm về vấn đề chất lượng.”**

Người Nhật rất khắt khe về chất lượng. Khi phát hiện ra một sai sót, họ đặt năm câu hỏi Tại sao. “Tại sao có một vết rách trên ghế da?” “Tại sao không phát hiện vết rách lúc nhập vào nhà máy” “Tại sao nhà cung cấp không phát hiện ra vết rách trên miếng da trước khi gửi nó đến cho chúng ta?” “Tại sao cỗ máy của nhà cung cấp thiếu bộ phận kiểm tra bằng laser?” “Tại sao nhà cung cấp không mua thiết bị tốt hơn?” Những câu hỏi này nhằm tìm ra căn nguyên của sai sót để nó không xảy ra lần nữa.

Chất lượng nên cao đến mức nào? Trong việc sản xuất vi mạch (chip) máy tính, Motorola nhắm đến mức chất lượng sáu sigma, nghĩa là sẽ không có quá ba hoặc bốn sản phẩm hư trong một triệu vi mạch. Đây là chất lượng cao hơn mức cần thiết nếu chip đó dùng cho những máy radio rẻ tiền; nhưng lại thấp hơn mức mong đợi nếu để dùng trong hệ thống điều khiển máy bay 747s. Mức chất lượng tùy thuộc vào khách hàng và vào sản phẩm.

Brendan Power, một diễn giả nổi tiếng đã nói: **“Khách hàng của chúng ta đặt ra những tiêu chuẩn chất lượng,**

236 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Công việc của chúng ta là đáp ứng chúng.” Peter Drucker cũng nhận thấy chất lượng đến từ khách hàng: **“Chất lượng không phải là thứ bạn đặt vào trong sản phẩm hay dịch vụ. Nó là thứ mà khách hàng lấy ra được từ đó.”** Tập đoàn điện tử khổng lồ Siemens có một phương châm về chất lượng: **“Chất lượng là khi khách hàng quay trở lại còn sản phẩm thì không.”**

Jack Welch của GE đã khéo léo tóm tắt tầm quan trọng của chất lượng như sau: **“Chất lượng là sự bảo hiểm chắc nhất cho sự trung thành của khách hàng; là hàng rào vững nhất chống lại đối thủ nước ngoài, và là con đường duy nhất để duy trì sự tăng trưởng và lợi nhuận của chúng ta.”**

Bài học là: Chất lượng rẻ tiền thì đắt; chất lượng tốt thì rẻ.

Recession Marketing — **Tiếp thị trong Thời kỳ Suy thoái**

Gặp thời kỳ suy thoái, hầu hết công ty vội vàng cắt giảm chi phí, quảng cáo là phần bị cắt trước nhất. Những người trong ban quản trị cấp cao (hầu hết là người làm công tác tài chính) không tin vào quảng cáo, song dù sao thì họ cũng không phản đối nó là một hình thức bảo hiểm mang tính phòng thủ, chứ không phải là yếu tố tạo ra lợi nhuận. Họ đã lập ra toàn bộ kinh phí tiếp thị dựa trên tỷ lệ phần trăm của doanh thu mong muốn, và khi doanh thu sụt giảm, họ có lý do để cắt chi phí tiếp thị. Nhưng điều này bộc lộ sự phi lý của việc tính chi phí tiếp thị dựa vào doanh thu mong muốn, giống như đặt cổ xe trước con ngựa vậy. Người ta không thể biết được doanh thu mong muốn nếu không ấn định kinh phí tiếp thị trước. Kinh phí tiếp thị là nguyên nhân, không phải là kết quả. Ấn định

238 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

kinh phí tiếp thị cao hơn và bạn sẽ có được doanh thu mong muốn cao hơn.

Tổng Giám đốc điều hành của Kmart quyết định cắt giảm kinh phí tiếp thị của Kmart khi gặp thời kỳ suy thoái. Kết quả thật là tai hại, Kmart mất doanh thu nhiều hơn so với phần chi phí tiếp thị tiết kiệm được vì khách hàng chuyển sang mua ở Target và Wal-Mart.

Khi suy thoái diễn ra, Tổng Giám đốc nên chỉ định một ủy ban nhiều thành phần hợp để đề xuất những việc công ty nên làm nhằm giảm chi phí. Ủy ban này nên xem xét những công cụ quảng bá, kênh phân phối, phân khúc thị trường, khách hàng, khu vực địa lý mà các hoạt động và phí tổn có thể được cắt giảm một cách an toàn. Công ty nào cũng có những khâu yếu kém trong vấn đề khuyến mãi, kênh phân phối, phân khúc thị trường, khách hàng và khu vực địa lý. Suy thoái là lúc phải dọn dẹp lại mọi việc cho ngăn nắp.

Vấn đề cơ bản là trong các thời kỳ thuận lợi, các công ty phát triển *lớp mỡ thừa* (organizational fat). Họ mua nhiều đồ đạc đắt tiền, chi tiền cho các thể hội viên câu lạc bộ đắt giá, sắm máy bay riêng cho công ty, thuê nhiều cố vấn, và không hề biết tiết kiệm. Rồi họ đau đớn giảm biên chế một số lượng lớn nhân viên khi gặp thời kỳ suy thoái.

Công ty có thể tiết kiệm tiền bằng cách cho nhân viên bán hàng sang sử dụng các chuyến bay và ở khách sạn hạng

thường. Họ có thể cố gắng thương lượng lại các hợp đồng mua hàng. Họ còn có thể hoãn các dự án nghiên cứu và phát triển dài hạn và tạm ngưng các dự án lớn. Họ còn có thể cố gắng tăng tốc độ thu hồi tiền vào và thanh toán ra chậm lại.

Trong suốt thời kỳ suy thoái, nhiều công ty vội vã thực hành cắt giảm chi phí. Nhưng khi làm bất cứ việc gì, họ nên tuân theo hai nguyên tắc. Đầu tiên, đừng làm tổn hại *mục tiêu giá trị khách hàng*. Họ mua hàng của bạn với một niềm kỳ vọng nhất định về chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Đừng làm sút giảm kinh nghiệm mua sắm mà khách hàng vẫn hằng kỳ vọng. Thứ hai, đừng tùy tiện chuyển gánh nặng chi phí sang nhà cung cấp và các nhà buôn bán mà không có sự bàn bạc thống nhất với họ. Nếu bạn làm tổn thương *mục tiêu giá trị đối tác*, họ sẽ bắt đầu chuyển sang làm ăn với đối thủ cạnh tranh của bạn.

Công ty nên xem xét việc tạm thời giảm giá bán, cho dù việc đó sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận. Giữ được khách hàng vẫn tốt hơn là để họ chuyển sang và dùng thử sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Bởi vì khi có suy thoái kinh tế, khách hàng rất nhạy cảm về giá cả, nhượng bộ về giá là điều nên làm.

Một số công ty khôn ngoan thay vì cắt giảm chi phí, họ có thể duy trì hoặc thậm chí tăng ngân sách để chớp lấy thị phần từ những đối thủ đang thu hẹp nguồn ngân sách. Một công ty có thực lực sẽ thấy suy thoái như một cơ hội để tăng

240 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

trường do sự bất lợi của đối thủ. Một kết quả nghiên cứu cho thấy các công ty duy trì chỉ tiêu cho tiếp thị trong suốt thời kỳ suy thoái sẽ nổi lên mạnh mẽ hơn sau đó so với những công ty không làm điều đó.⁵³

Những công ty thông minh hơn nữa sẽ xây dựng một văn hóa tiết kiệm không chỉ trong thời kỳ suy thoái mà lúc nào cũng vậy. Winnebago Industries, nhà sản xuất xe giải trí hàng đầu ở Hoa Kỳ, dựng nên sự căn cơ tiết kiệm như là tâm điểm trong văn hóa của công ty. Mỗi tuần, một giải thưởng tiết kiệm chi phí bằng tiền được trao cho những ai có đề xuất tiết kiệm chi phí. Vì Winnebago lúc nào cũng thực hành công việc *kinh doanh gọn nhẹ*, vì vậy khi có suy thoái nó cũng chỉ cần điều chỉnh đôi chút thôi.

Relationship Marketing — Tiếp thị Quan hệ

Một trong những điều có giá trị nhất của công ty là những mối quan hệ - với khách hàng, nhân viên, các nhà cung cấp, nhà phân phối, nhà bán sỉ, và nhà bán lẻ. *Vốn quan hệ - Capital*

relationship của công ty là tổng hợp các kiến thức, kinh nghiệm, và lòng tin mà công ty tạo dựng được với khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và các đối tác phân phối của mình. Những mối quan hệ này thường đáng giá hơn những tài sản vật chất của công ty. Các mối quan hệ khẳng định được giá trị tương lai của công ty.

Bất cứ sơ suất nào trong các quan hệ này đều tổn hại đến hoạt động của công ty. Công ty cần phải giữ các *bảng điểm quan hệ* thể hiện mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và đe dọa liên quan đến các quan hệ này. Công ty của bạn cần chuyển động nhanh và chỉnh sửa bất cứ mối quan hệ quan trọng nào đang bị yếu đi.

Tiếp thị giao dịch (TM - transaction marketing) truyền thống có xu hướng làm ngơ các mối quan hệ và bỏ qua việc xây dựng quan hệ. Công ty được xem như một cơ quan độc lập luôn xoay sở để bảo đảm những điều kiện tối ưu. Công ty sẵn sàng thay đổi nhà cung cấp hay nhà phân phối khác nếu có môi lợi ngay trước mắt. Công ty cho rằng thông thường thì nó vẫn giữ được khách hàng hiện tại, và dồn phần lớn năng lực để tìm kiếm khách hàng mới. Công ty bỏ mặc sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đối tác chính và vai trò của họ đối với thành công của công ty.

Tiếp thị quan hệ (RM-Relationship marketing) đánh dấu sự chuyển đổi mô hình quan trọng trong tiếp thị, một

242 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

chuyển động từ lối nghĩ đơn thuần về cạnh tranh và xung đột, sang lối nghĩ về sự phụ thuộc lẫn nhau và hợp tác với nhau. Nó thừa nhận tầm quan trọng của việc các bên – nhà cung cấp, nhân viên, nhà phân phối, nhà bán buôn, nhà bán lẻ – cần phải hợp tác để cung cấp giá trị tốt nhất cho khách hàng mục tiêu. Đây là những đặc điểm chủ yếu của tiếp thị quan hệ:

- Nó tập trung vào các đối tác và khách hàng hơn là vào các sản phẩm của công ty.
- Nó nhấn mạnh hơn vào lưu giữ và tăng trưởng khách hàng hơn là tìm kiếm thêm khách hàng.
- Nó dựa vào các nhóm liên chức năng hơn là làm việc theo từng bộ phận riêng lẻ.
- Nó dựa vào lắng nghe và học hỏi hơn là nói.

Tiếp thị quan hệ yêu cầu những cách áp dụng mới cho 4P (xem khung).

Sự chuyển đổi sang tiếp thị quan hệ không có nghĩa là các công ty từ bỏ hoàn toàn tiếp thị giao dịch. Phần lớn các công ty cần phải hoạt động bằng cách kết hợp tiếp thị giao dịch với tiếp thị quan hệ. Các công ty cung cấp cho thị trường người tiêu dùng rộng lớn thì áp dụng tỷ lệ tiếp thị giao dịch cao hơn; còn công ty với số lượng khách hàng ít thì áp dụng tỷ lệ tiếp thị quan hệ nhiều hơn.

Tiếp thị quan hệ (RM) và 4P

Sản phẩm

- Thêm nhiều sản phẩm làm theo thị hiếu của khách hàng.
- Sản phẩm mới được phát triển và thiết kế với sự hợp tác của các nhà cung cấp và nhà phân phối.

Giá cả

- Công ty sẽ định giá dựa trên mối quan hệ với khách hàng, và theo các đặc trưng và dịch vụ mà khách hàng đặt.
- Trong tiếp thị doanh nghiệp-với-doanh nghiệp, cần có nhiều sự thương lượng hơn bởi vì sản phẩm thường được thiết kế riêng cho từng khách hàng.

Phân phối

- RM chú ý đến tiếp thị trực tiếp với khách hàng nhiều hơn, giảm bớt các trung gian.
- RM tạo ra nhiều lựa chọn để khách hàng chọn cách đặt hàng, thanh toán, nhận hàng, lắp đặt, và kể cả sửa chữa sản phẩm.

Giao tiếp

- RM chú trọng giao tiếp cá nhân và đối thoại với khách hàng.
- RM chú trọng giao tiếp tiếp thị một cách nhất quán

244 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

để đem đến những cam kết và hình ảnh giống nhau cho khách hàng.

- RM thiết lập mạng nội bộ mở rộng với số đông khách hàng để tạo thuận lợi cho trao đổi thông tin, phối hợp lập kế hoạch, đặt hàng và thanh toán.

Retailers and Vendors — Người bán lẻ

Các nhà sản xuất có quyền lực đối với người bán lẻ khi người bán lẻ còn ở quy mô nhỏ. Nhà sản xuất lớn mạnh nhất có thể bắt buộc những nhà bán lẻ phải theo các điều kiện và vị trí kệ trưng bày mà họ muốn dành cho sản phẩm của mình. Sự ra

đời của các nhà bán lẻ khổng lồ – đại siêu thị, cửa hàng lớn, cửa hàng đa chủng loại – đã thay đổi quyền lực của họ vĩnh viễn. Nhà bán lẻ không còn là nơi vứt bỏ đồ thừa của các nhà sản xuất nữa; thay vào đó, họ trở thành người đại diện cho khách hàng. Họ chọn bán những sản phẩm nào có thể làm khách hàng của mình hài lòng nhất. Và những nhà bán lẻ khổng lồ đặt hàng với khối lượng nhiều đến mức họ có thể kích động các nhà sản xuất phải cạnh tranh với nhau để cung cấp hàng với những điều kiện ưu đãi nhất. Một công ty như Toys ‘R’ Us thông trị một thị phần đồ chơi lớn tới nỗi nó khẳng định đòi tham gia vào cả các khâu thiết kế và đóng gói cho những đồ chơi mới mà nó có thể sẽ nhận bán.

Sự chuyển đổi quyền lực từ nhà sản xuất sang nhà bán lẻ đã được thể hiện một cách sống động qua lời bình luận của Kevin Price - Giám đốc Kinh doanh Bowling Green: **“Một thập kỷ trước, nhà bán lẻ là con chó Chihuahua bé nhỏ liếm gót chân của nhà sản xuất - vâng, phiền hà nhưng chỉ hơi khó chịu một chút thôi; bạn cho ăn xong thì nó chạy biến đi ngay. Ngày nay nó là một con chó pit bull hung dữ và muốn cắn đứt tay và chân bạn ra. Bạn muốn xem nó xông tới như thế nào, nhưng không kịp vì bạn chỉ còn cố lo bảo vệ lấy mình thôi.”**⁵⁴

Lực lượng duy nhất thuần hóa được những nhà bán lẻ lớn chính là sự cạnh tranh với những nhà bán lẻ khổng lồ khác

246 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

mà họ phải đương đầu. Home Depot với Lowe's; Sam's với Costco; Barners & Nobles với Borders; Office Max với Office Depot và Staples; Circuit City với Best Buy.

Bán lẻ là chi tiết. Đây là một công việc vất vả. Cyril Magnin, một nhà buôn người Mỹ khuyên rằng: **“Nếu bạn quá 40 tuổi thì đừng liên quan đến công việc bán lẻ.”** Một câu ngạn ngữ cổ Trung Hoa thì nói: **“Nếu bạn không biết cười thì đừng mở cửa hàng buôn bán.”**

Ba yếu tố để thành công trong bán lẻ từng là “địa thế, địa thế, địa thế.” Cùng với sự ra đời của Internet, vị trí địa lý đã bớt đi tầm quan trọng. Hàng triệu người mua sách từ Amazon.com mà không biết vị trí trụ sở của công ty ở đâu. Cái duy nhất họ cần là một địa chỉ Internet.

Công ty cần củng cố mối quan hệ với các nhà bán lẻ của mình. Công ty nên họp hội đồng các nhà bán lẻ mỗi năm vài lần. Các nhà bán lẻ nên được khuyến khích để phê bình kết quả hoạt động và góp ý kiến cho công ty. Công ty nên gửi các chuyên gia của mình đến giúp các nhà bán lẻ cải tiến các hoạt động của họ. Công ty nên học hỏi những nhà bán lẻ thành công nhất và thông tin cho các nhà bán lẻ khác *những cách làm thành công* đó. Và những nhà bán lẻ đạt thành tích cao nhất xứng đáng được ghi công và hưởng những điều khoản ưu đãi hơn.

Nhà bán lẻ phải sử dụng những cách làm mới để có thể

tồn tại trong thị trường cạnh tranh dữ dội ngày nay. Thứ nhất, họ cần dành thời gian tìm hiểu xem khách hàng của họ là ai. Họ nên cung cấp thẻ hội viên và nắm giữ thông tin khách hàng trong cơ sở dữ liệu của mình. Thông qua việc phân tích hoạt động mua hàng, họ sẽ biết ai mua nhiều rượu, ai mua nhiều cá, nhiều kem, rồi có thể công bố và tổ chức những sự kiện đặc biệt cho những phân khúc khách hàng này.

Thứ hai, nhà bán lẻ phải đầu tư để làm cho bán lẻ trở thành một kinh nghiệm hơn là một công việc vặt vãnh. Kinh nghiệm về thương hiệu (brand experience) có giá trị nhiều hơn là hình ảnh của thương hiệu (brand image). Bằng cách phát triển các kinh nghiệm thương hiệu mang tính độc đáo, các chủ cửa hàng khuyến khích người mua quay lại thường xuyên hơn, như đã được chứng minh bởi Barnes & Nobles, siêu thị Stew Leonard, và những nhà bán lẻ hàng đầu khác.

Thứ ba, nhà bán lẻ phải năng động hơn trong việc tạo ra các thương hiệu riêng. Các thương hiệu riêng đem đến cho các nhà bán lẻ nhiều tiền hơn là các thương hiệu cỡ quốc gia. Ngày trước, thương hiệu của cửa hàng bị xem là thấp hơn các thương hiệu quốc gia. Rồi cùng với việc President's Choice được siêu thị Loblaws của Canada giới thiệu, một thương hiệu cửa hàng đã vượt qua chất lượng của một số thương hiệu cỡ quốc gia. Bước kế tiếp của nhà bán lẻ là bán hai hoặc ba thương hiệu cửa hàng được xếp theo các mức chất lượng và giá cả

248 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

khác nhau. Yêu cầu chính là phải tạo ra lòng tin vào nhà bán lẻ và cung cấp những giá trị tốt cho khách hàng.

Thứ tư, nhà bán lẻ nên mở một trang web và cung cấp cho khách hàng nhiều thông tin và cơ hội để tiếp xúc và đối thoại hơn.



Khoảng 11 phần trăm tổng số người lao động, hay 18 triệu người đang làm việc bán hàng (ở Mỹ - ND). Sự thịnh hành của Internet và những kỹ thuật tiếp thị trực tiếp khác, cùng với chi phí bán hàng trực tiếp cao, đang khiến các công ty phải rà soát lại quy mô và vai trò của lực lượng bán hàng.

Nhân viên bán hàng có cần thiết không? Theo Peter Drucker: **“Thuê người chỉ để bán hàng thì thật là tốn kém. Chúng ta không thể dùng, và dùng nhiều người để bán hàng - mà chúng ta phải làm thị trường. Thí dụ chúng ta**

phải tạo ra sự mong muốn cho người khách mua món hàng mà chúng ta có thể thỏa mãn được họ trong khi không cần đến nhiều nhân viên bán hàng.”

Không phải lúc nào công ty cũng cần lực lượng bán hàng của chính mình. Khoảng 50 phần trăm công ty dùng lực lượng bán hàng theo hợp đồng: các đại diện cho nhà sản xuất, đại lý, và những hình thức khác. Nhiều công ty còn thuê lực lượng bán hàng bên ngoài để đảm nhiệm bán hàng tại khu vực ngoại thành và cho các phân khúc thị trường.

Khi thuê nhân viên bán hàng, bạn chỉ nên thuê những người thật sự thích công ty và sản phẩm của công ty. Điều này khó giả vờ. Và có lẽ bạn nên chú ý những người đã từng thất bại hơn là những người chưa thử sức bao giờ. Và đừng thuê những kẻ mà bạn có lẽ không muốn mời về nhà mình ăn tối.

Khi quyết định trả lương cho người bán ra sao, hãy nhớ là trả lương thấp thì chỉ thuê được người kém, vì vậy hóa ra lại đắt tiền hơn. Còn trả lương cao cho người giỏi thì họ đem lại hiệu quả cao, nên hóa ra lại rẻ hơn. Những người bán hàng giỏi trong công ty thường đạt doanh số gấp năm lần nhưng đều có nhận lương cao gấp năm lần người trung bình.

Nhân viên bán hàng cần phải được khích lệ, giống như những cầu thủ bóng đá chụm đầu hội ý trước khi vào trận. Khích lệ thật sự là phải thúc đẩy được cả những người trung

250 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

binh, chứ không chỉ những ngôi sao có thành tích nổi bật nhất.

Hãy đề phòng nhân viên bán hàng chỉ chạy theo doanh số mà bất kể lợi nhuận. Hãy gắn tiền lương và thưởng với lợi nhuận thay vì với doanh số. Mỗi nhân viên bán hàng nên tự thấy mình đang điều hành một trung tâm tạo ra lợi nhuận (profit center) chứ không phải trung tâm tạo ra doanh thu (sales center), và cần phải được khen thưởng cho thích hợp.

Đây là những thước đo để đánh giá kết quả của một nhân viên bán hàng: *số lượng cuộc gọi điện thoại bán hàng trung bình mỗi ngày, thời gian trung bình dùng cho một cuộc gọi khách hàng, chi phí và doanh thu trung bình tạo ra từ mỗi cuộc gọi bán hàng, tỷ lệ phần trăm phiếu đặt hàng trên tổng số một trăm cuộc gọi bán hàng, và số lượng khách hàng mới và mất khách hàng trong mỗi kỳ hạn bán hàng*. Sau đó so sánh thành tích của người bán hàng này với thành tích của một người trung bình trong nhóm để nhận ra ai là người kém cỏi và ai là người xuất sắc.

Người có thành tích kém thường tự bào chữa là do thị trường đã bão hòa. Nhưng nói thị trường “bão hòa” là thể hiện của sự thiếu năng lực. Có khi kiếm ra tiền trong một ngành đã bão hòa còn dễ hơn cả trong ngành công nghệ cao.

Công việc khó khăn nhất của nhân viên bán hàng là nói cho khách biết một đối thủ cạnh tranh có sản phẩm tốt hơn công ty của mình. IBM cho phép các đại diện bán hàng của

hãng giới thiệu thiết bị tốt nhất cho một ứng dụng, ngay cả khi điều này có nghĩa là giới thiệu một phần cứng của đối thủ cạnh tranh. Nhưng như vậy đại diện bán hàng sẽ giành được sự quý trọng của khách hàng và cuối cùng sẽ đi đến thành công.

Vai trò của tiếp thị là hỗ trợ cho lực lượng bán hàng bằng những cách sau:

- Quảng cáo tại nơi bán hàng và mua những danh sách để tìm ra khách hàng tiềm năng mới.
- Soạn ra hồ sơ về những khách hàng tiềm năng nhất, nhờ đó nhân viên bán hàng biết được nên gọi cho ai và không gọi cho ai.
- Mô tả các ảnh hưởng và lý do căn bản dẫn đến việc mua hàng của những người có quyền quyết định mua hàng.
- Làm rõ những điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ, và so sánh sản phẩm của công ty với hàng bán ra của các đối thủ.
- Biên soạn các tài liệu và phổ biến những kinh nghiệm thành công trong bán hàng và sử dụng chúng trong những chương trình huấn luyện của mình.
- Soạn thảo và phổ biến thông tin (quảng cáo, brochure,...) cho khách hàng để kích thích sự quan tâm của họ đối với sản phẩm của công ty và giúp nhân viên

252 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

bán hàng được chào đón hơn.

- Sử dụng quảng cáo và tiếp thị từ xa để tìm các cơ hội bán hàng và chuyển thông tin đó cho các nhân viên bán hàng để họ tiếp xúc.

Những công ty khôn ngoan trang bị cho nhân viên bán hàng của mình những thiết bị tự động cần thiết cho việc bán hàng (máy vi tính, điện thoại di động, máy fax và máy copy) và phần mềm vi tính. Nhờ đó, người nhân viên bán hàng có thể nghiên cứu về khách hàng trước khi đến thăm, trả lời câu hỏi trong lúc thăm viếng, và ghi lại những dữ kiện quan trọng sau chuyến đến thăm. Nhân viên bán hàng có thể truy cập những thông tin về sản phẩm như tập san kỹ thuật, thông tin giá cả, lịch sử mua hàng của khách, phương thức thanh toán ưa chuộng, và những dữ liệu khác để làm cho công việc của họ thuận tiện hơn.

Khi cuối cùng nhân viên bán hàng đã bán được hàng thì **“Mối lo âu của người bán hàng chấm dứt và mối lo âu của khách hàng bắt đầu.”** (Theodore Levitt)

Sales Promotion — Khuyến mãi

Khuyến mãi mô tả những khuyến khích và tặng thưởng để khách hàng mua ngay vào lúc này chứ không phải vào lúc khác. Ngược với quảng cáo vốn là một phương tiện dài hạn để tạo dựng mối quan tâm của thị trường đối với thương hiệu, khuyến mãi là công cụ ngắn hạn để thúc đẩy nhanh hành động mua hàng. Không có gì lạ khi các giám đốc thương hiệu ngày càng trông cậy vào khuyến mãi, đặc biệt khi chưa đạt chỉ tiêu doanh số. Khuyến mãi sẽ làm được việc đó! Khuyến mãi thu hoạch được nhanh hơn và dễ nhận được kết quả trông thấy trong việc bán ra hơn so với quảng cáo. Ngày nay sự phân chia giữa quảng cáo và khuyến mãi là 30–70, ngược lại so với tỷ lệ trước đây.

254 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

Sự lớn mạnh của khuyến mãi phản ánh các công ty dành ưu tiên nhiều hơn cho việc bán hàng hiện tại hơn là xây dựng thương hiệu lâu dài. Đó là sự quay trở lại khái niệm tiếp thị giao dịch (TM - transaction marketing) thay vì tiếp thị mối quan hệ (RM - relationship marketing).

Khuyến mãi có thể được dành cho các đối tượng bán lẻ, người tiêu dùng, và lực lượng bán hàng. Nhà bán lẻ sẽ làm việc cật lực hơn nếu được giảm giá, được trợ cấp quảng cáo và trưng bày hàng, hàng miễn phí. Người tiêu dùng có thể mua nhiều với phiếu tặng quà, hạ giá, mua hàng trọn gói, mua hàng có thưởng, các giải thưởng cho khách hàng, thi có thưởng, dùng thử sản phẩm, và bảo hành. Lực lượng bán hàng hoạt động hăng hái hơn để đáp ứng các cuộc thi có thưởng dành cho người đạt thành tích bán hàng cao nhất.

Vì có rất nhiều công cụ khuyến mãi như vậy, nên người làm tiếp thị cần có kinh nghiệm để biết nên dùng loại nào. Một số công ty lớn có chuyên viên khuyến mãi - người có thể tư vấn cho các giám đốc thương hiệu. Hoặc công ty có thể ký hợp đồng với các công ty chuyên môn khuyến mãi. Vấn đề cần thiết nhất không chỉ là sử dụng khuyến mãi mà là xem xét lại và ghi nhận kết quả, nhờ đó công ty có thể cải tiến hiệu quả khuyến mãi của mình cho những lần sau.

Mặc dù phần lớn các đợt khuyến mãi làm tăng thêm doanh số bán hàng, song phần lớn lại mất tiền. Một nhà phân

tích ước lượng chỉ có 17% các chiến dịch khuyến mãi là có lợi nhuận. Đó là những trường hợp khuyến mãi đem lại các khách hàng mới dùng thử sản phẩm và họ thích sản phẩm mới đó hơn thương hiệu họ đã dùng. Còn lại nhiều chương trình khuyến mãi chỉ thu hút được những người chỉ thích mua hàng giá rẻ - về căn bản, họ dễ dàng từ bỏ một thương hiệu nào đó khi có thương hiệu khác bán hạ giá. Khuyến mãi khó được xem như một phương thức hay để dụ dỗ những khách hàng trung thành của các thương hiệu khác.

Do đó, các chương trình khuyến mãi ít có tác dụng trong các thị trường sản phẩm có nhiều thương hiệu tương tự với nhau. Chúng chỉ lôi kéo những người hay thay đổi thương hiệu vì giá rẻ hoặc mua hàng có thưởng và không trung thành với bất cứ thương hiệu nào cả. Áp dụng khuyến mãi trong thị trường sản phẩm khác biệt cao độ thì hiệu quả hơn nhiều, ở đó khách hàng mới có thể thấy thích sản phẩm của bạn hơn loại mà họ đã dùng trước đây.

Các thương hiệu nhỏ và yếu có xu hướng dùng khuyến mãi nhiều hơn là các thương hiệu mạnh. Các thương hiệu nhỏ có ít kinh phí cho quảng cáo hơn, và với kinh phí hạn hẹp đó thì ít ra họ cũng thu hút được nhiều người dùng thử sản phẩm của mình.

Nói chung khuyến mãi nên được dùng hạn chế thôi. Liên tục bán giảm giá, phiếu tặng quà, hạ giá bán trọn gói, và mua

256 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

hàng có thưởng sẽ làm giảm giá trị thương hiệu của công ty trong tâm trí khách hàng. Nó còn có thể khiến khách hàng chờ đợi khuyến mãi kế tiếp chứ không mua ngay bây giờ.

Người bán hàng buộc các công ty buộc phải dùng nhiều chương trình khuyến mãi hơn họ muốn. Họ đòi hỏi phải có chiết khấu và trợ cấp như một điều kiện để sản phẩm của công ty được trưng bày lên kệ bán hàng. Họ cũng đòi hỏi khuyến mãi cho người tiêu dùng. Vì vậy nhiều công ty có ít sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải làm theo.

Hãy ưu chuộng những khuyến mãi nào phù hợp hoặc giúp nâng cao hình ảnh thương hiệu của bạn và làm tăng thêm giá trị. Cố gắng sử dụng khuyến mãi *cùng với* quảng cáo. Quảng cáo giải thích tại sao khách hàng nên mua sản phẩm, còn khuyến mãi thì khích lệ họ mua ngay. Khi được sử dụng cùng lúc với nhau, quảng cáo và khuyến mãi sẽ tạo ra sự phối hợp đầy sức mạnh.

Segmentation — **Phân khúc thị trường**

Trong thời kỳ trước, những công ty như Sears hay Coca-Cola, khi được hỏi khách hàng của họ là ai, họ có thể trả lời “là tất cả mọi người”. Nhưng hiếm có nhà tiếp thị nào có thể thỏa mãn tất cả mọi người trong một thị trường. Không phải mọi người đều thích một kiểu máy quay phim, xe hơi, quán ăn tự phục vụ, hay buổi hòa nhạc như nhau. Vì vậy, nhà tiếp thị phải bắt đầu bằng cách chia nhỏ thị trường.

Suy nghĩ của những công ty khi rời bỏ thị trường đại trà là bắt đầu xác định những *thị phần lớn*. Khi bán gói nguyên liệu bánh ngọt Duncan Hines, Procter & Gamble đã xác định thị trường mục tiêu là “những phụ nữ đã kết hôn tuổi từ 35-50 cùng với gia đình.” Sau đó công ty chuyển từ thị phần lớn sang

258 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

những thị trường ngách nhỏ hơn – *narrower niches*. Estée Lauder có thể thiết kế một sản phẩm cho “viên chức nữ người Mỹ da đen tuổi từ 25-35.” Cuối cùng, một số công ty chuyển sang hệ thống phân khúc sâu cùng, *phân khúc đơn lẻ - segment of one*, tức là các khách hàng cá nhân.

Ngày nay có nhiều công ty phạm lỗi phân khúc thị trường quá to – *undersegmentation* - nhiều hơn là quá nhỏ - *oversegmentation*. Họ tưởng tượng ra nhiều khách hàng tiềm năng sẽ mua sản phẩm của họ hơn so với thực tế. Giải pháp cho vấn đề này là nên chia thị trường ra thành vài mức tiềm năng. Mức cao nhất gồm những khách hàng nào có thể sẽ đáp ứng việc chào hàng một cách nhiệt tình nhất. Nhóm này nên được lập hồ sơ về đặc điểm nhân khẩu học và tâm lý học. Rồi nên xác định nhóm thứ hai và nhóm thứ ba. Sau đó công ty nên tập trung bán hàng trước tiên cho khách hàng tiềm năng chủ yếu; nếu họ không đáp ứng, công ty hoặc có thể đã phân khúc sai hoặc mật hàng của nó ít được quan tâm.

Phân khúc có thể được xác định bằng ba cách. Cách truyền thống là chia thị trường ra thành những *nhóm theo nhân khẩu học – demographic groups*, như là “phụ nữ tuổi từ 35-50.” Điều này có điểm thuận lợi là dễ tiếp cận họ. Điều bất lợi là không có cơ sở nào để tin rằng các phụ nữ trong nhóm này có nhu cầu giống nhau hay sẵn sàng để mua hàng. Phân khúc theo nhân khẩu học thiên về việc xác định ra *nhóm dân cư* hơn là *phân khúc dân cư*.

Cách làm thứ hai là phân khúc thị trường thành những *nhóm nhu cầu* – *need groups*, như là “phụ nữ muốn tiết kiệm thời gian đi mua thực phẩm.” Đây là một nhu cầu rõ ràng mà có thể có nhiều giải pháp đáp ứng được, ví dụ siêu thị nhận đặt hàng qua điện thoại, hay qua Internet và giao hàng tận nhà. Hy vọng sẽ thành hiện thực hơn nếu có thể nhận diện được đặc điểm nhân khẩu học hay tâm lý học của những người phụ nữ này, như là có học vấn cao hơn hoặc thu nhập cao hơn.

Cách làm thứ ba là phân khúc thị trường theo các *nhóm hành vi* – *behavior groups*, ví dụ như “phụ nữ đặt mua thực phẩm từ Peapod và những công ty giao hàng tận nhà khác.” Nhóm này được xác định bởi hành vi thực tế, không chỉ là nhu cầu, và nhà phân tích có thể điều tra được những đặc tính chung của họ.

Một khi bạn xác định được phân khúc rõ rệt, câu hỏi đặt ra là liệu nó nên được quản lý bên trong tổ chức hiện hữu, hay nó xứng đáng để lập ra một doanh nghiệp riêng. Trong trường hợp sau, Nirmalya Kumar gọi là *phân khúc chiến lược* – *strategic segment*. Lấy ví dụ, những công ty thực phẩm như Kraft và Unilever cơ bản nhắm vào việc bán lẻ, còn hệ thống dịch vụ thực phẩm chỉ là thứ yếu. Nhưng dịch vụ thực phẩm đòi hỏi các số lượng, cách đóng gói, và những hệ thống bán hàng khác nhau. Nó là một phân khúc chiến lược và nên được điều hành độc lập tách khỏi nhóm bán lẻ thực phẩm và với chiến lược và những yêu cầu riêng của nó.

Selling — Bán hàng

“Người ta sống được là nhờ bán một thứ gì đó,” theo như tiểu thuyết gia Robert Louis Stevenson. Người ta đang bán hoặc một sản phẩm, một dịch vụ, một địa điểm, một ý tưởng, thông tin, hoặc chính họ.

Những người thích chỉ trích cho rằng bán hàng là một kiểu chiến tranh văn minh với vũ khí là các từ ngữ, ý tưởng và tư duy chặt chẽ. Và họ xem tiếp thị là một nỗ lực để làm tăng giá trị cho một việc vốn chỉ là một cuộc cãi vã tầm thường.

Có nhiều hình ảnh thể hiện bán hàng. Trường YTS nói bán hàng gồm có “la hét, nói, và bán.” Trường S&P thì nói rằng bán hàng là “phun ra và cầu nguyện,” còn trường LGD nói rằng bán hàng là “ăn trưa, chơi golf, và ăn tối.” Và người bán hàng được miêu tả là một “tờ brochure biết nói.”

Có một câu chuyện nổi tiếng về Stanley Works trong đó một nhà tư vấn nói với công ty sản xuất công cụ này rằng, “Bạn không phải bán mũi khoan mà bạn đang bán những lỗ khoan.” Đừng bán đặc trưng sản phẩm không thôi. Mà hãy bán những lợi ích, kết quả, và giá trị của nó.

Nhiều người bán hàng rất có tài. Họ có thể bán tủ lạnh cho người Eskimos ở Bắc Cực, áo khoác lông cho dân Hawaii ở xích đạo, cát cho người Ả Rập ở sa mạc, và tất cả đều có lợi nhuận, sau đó đi mua lại những thứ đó với giá rẻ hơn.

Người bán hàng giỏi nhớ rằng mình được sinh ra với hai lỗ tai và một cái miệng. Điều này nhắc nhở họ phải nghe nhiều gấp đôi nói. Nếu bạn muốn mất cơ hội bán hàng thì hãy đi rao hàng cho khách.

Một số người bán hàng có thể cực kỳ đáng chán. Woody Allen than thở: **“Có nhiều thứ trên đời còn tệ hơn cái chết nữa. Bạn có bao giờ trải qua một buổi chiều với người bán bảo hiểm chưa?”**

Người bán hàng phải quen với việc bị từ chối. Dennis Tamesin của Northwestern Mutual Life Insurance phát biểu: **“Trong ngành này chúng tôi có một thứ gọi là tỷ lệ 10-3-1. Nó có nghĩa là cứ mỗi 10 cuộc gọi mà người bán hàng thực hiện, anh ta chỉ có thể trình bày được 3 lần, và nếu anh ta có được tỷ lệ thành công cao, anh ta sẽ bán được một lần.**

262 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Chúng tôi cần những người bán hàng không chùn bước khi bị từ chối như vậy.”

IBM huấn luyện nhân viên bán hàng hãy xử sự giống như công ty luôn bên bờ vực bị mất mọi khách hàng.

Điều gì tạo nên một người bán hàng thành công? Để thành công, một người bán hàng phải tự nhận ra rằng người đầu tiên anh ấy hay cô ấy phải bán hàng chính là bản thân mình. Công việc của người đó là giữ liên lạc với người mua hàng bên trong chính anh ta. Và châm ngôn của anh ấy nên là: “Tôi phát triển khách hàng, chứ không phải là bán hàng.”

Nghệ sĩ hài kịch George Burns có quan niệm riêng của ông ấy về điều tạo ra một người bán hàng thành công: **“Điều quan trọng nhất trong bán ra mỗi quan hệ là sự chân thành và chính trực. Nếu bạn giả vờ thì bạn chỉ nhận được mỗi quan hệ giả tạo thôi.”**

Đây là một câu chuyện minh họa sự khác nhau giữa người bán giỏi và người bán trung bình.

Một nhà sản xuất giày ở Hồng Kông tự hỏi không biết có thị trường nào cho sản phẩm giày của mình ở một hòn đảo vùng nam Thái Bình Dương hẻo lánh không. Ông ấy gửi người nhận đặt hàng của mình

đến đảo, sau khi rà soát qua, anh ta đánh điện về báo rằng: "Dân đảo này không đi giày. Không có thị trường." Không bị thuyết phục, nhà sản xuất giày Hồng Kông gửi một *nhân viên bán hàng* đến đảo. Nhân viên bán hàng này điện về: "Dân đảo này không đi giày. Ở đây là một thị trường to lớn." E rằng người đại diện bán hàng này bị cuốn hút bởi cảnh tượng quá nhiều bàn chân không mang giày, nhà sản xuất nọ lại gửi người thứ ba đến đảo, một *nhà tiếp thị*. Nhà tiếp thị chuyên nghiệp này đã hỏi chuyện người thủ lĩnh bộ lạc và vài người dân bản xứ, rồi đánh điện về:

"Dân ở đây không đi giày. Kết quả là chân của họ đau và thâm tím. Tôi đã chỉ cho ông tù trưởng thấy là nếu mang giày thì dân của ông ta sẽ tránh được những vấn đề đó. Ông ấy tỏ ra phấn khởi. Ông ước lượng là khoảng 70% dân đảo sẽ mua giày với giá 10 đô-la một đôi. Trong năm đầu tiên chúng ta có thể bán 5.000 đôi. Chi phí để vận chuyển đến đây và tạo dựng mạng lưới phân phối có thể là 6 đô-la một đôi. Chúng ta sẽ có lãi 20.000 đô-la trong năm đầu tiên, như vậy đem lại cho sự đầu tư của

264 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

chúng ta *tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư* (ROI-return on investment) là 20 phần trăm, vượt xa tỷ suất trung bình của chúng ta là 15%. Đó là chưa đề cập đến các giá trị cao thu được trong tương lai nếu xâm nhập thị trường này. Tôi đề nghị chúng ta nên xúc tiến."

Câu chuyện này làm sáng tỏ vấn đề là muốn tiếp thị hiệu quả thì đòi hỏi phải nghiên cứu kỹ lưỡng cơ hội của thị trường và sự chuẩn bị về việc đánh giá tài chính. Việc đánh giá tài chính dựa trên chiến lược đề nghị đó có đem lại tỷ suất lợi nhuận bằng hay cao hơn mục tiêu tài chính của công ty hay không.

Trong quá khứ, một nhân viên bán hàng tài năng là người có thể "truyền đạt giá trị". Nhưng khi các sản phẩm ngày càng tương tự nhau, thì về cơ bản những người bán hàng cạnh tranh đều đưa ra những thông điệp như nhau. Vì vậy yêu cầu mới của nhân viên bán hàng là họ có thể "tạo ra giá trị" bằng cách giúp khách hàng tạo ra hay tiết kiệm được tiền nhiều hơn. Nhân viên bán hàng phải chuyển từ thuyết phục sang tư vấn. Điều này có thể dưới hình thức cung cấp giúp đỡ về kỹ thuật, giải quyết các khó khăn cho khách hàng, hay thậm chí giúp khách hàng đổi hoàn toàn cách làm việc.

S — ervice — Dịch vụ

Trong thời đại tăng cường tiện nghi hóa sản phẩm, chất lượng dịch vụ là một trong những khả năng hứa hẹn nhất đem lại sự khác biệt và độc đáo cho sản phẩm. Cung cấp dịch vụ tốt là điều cốt yếu để thực hiện định hướng khách hàng.

Tuy vậy, vẫn có nhiều công ty xem dịch vụ là một việc cực nhọc, tốn kém, như là thứ cần phải giảm thiểu đi. Công ty hiếm khi tạo điều kiện dễ dàng cho khách hàng đặt ra câu hỏi, đề xuất hay gửi đến những phản nàn. Họ xem việc cung cấp dịch vụ như là một bốn phận và một khoản chi phí điều hành, chứ không phải như một cơ hội và một công cụ tiếp thị.

Mỗi doanh nghiệp đều là một doanh nghiệp dịch vụ. Bạn không phải là một công ty hóa chất. Bạn là một doanh nghiệp dịch vụ hóa chất. Theodore Levitt nói: “**Không có ngành dịch**

266 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

vụ. Chỉ có những ngành mà thành phần dịch vụ chiếm nhiều hơn hoặc ít hơn so với những ngành khác mà thôi. Mọi người đều làm dịch vụ.”

“Những công ty có kế hoạch dành cho dịch vụ thì dễ thành công; còn chỉ có kế hoạch cho lợi nhuận thì dễ thất bại,” đó là phát biểu của nhà giáo dục người Mỹ Nicholas Murray Butler.

Công ty nên cung cấp dịch vụ ở mức độ nào? Dịch vụ tốt là chưa đủ. Không ai nói về dịch vụ tốt. Sam Walton, sáng lập viên Wal-Mart, đặt ra mục tiêu cao hơn: **“Mục tiêu của công ty chúng tôi là cung cấp dịch vụ cho khách hàng không chỉ tốt nhất, mà là thần kỳ”** Bộ ba F của tiếp thị dịch vụ là nhanh, linh hoạt và thân thiện (fast, flexible, friendly).

Vậy thế nào là dịch vụ kém? Có những câu chuyện kể về một khách sạn ở Tây Ban Nha thông báo rằng hàng ngày họ tiếp nhận than phiền của khách tại quầy tiếp tân chỉ vào lúc 9-11 giờ sáng. Và có một cửa hàng ở Anh trên biển hiệu ghi **“Chúng tôi cung cấp chất lượng, dịch vụ và giá rẻ. Hãy chọn hai điều bất kỳ.”**

Có hai con đường để tạo danh tiếng cho dịch vụ của mình. Một là hãy làm dịch vụ tốt nhất; cách còn lại là hãy làm dịch vụ tệ nhất.

Ellsworth Statler, người sáng lập chuỗi khách sạn Statler, huấn luyện nhân viên của mình với câu châm

ngôn: **“Trong mọi cuộc tranh luận nhỏ nhất giữa nhân viên Statler và khách của Statler, nhân viên Statler sai hoàn toàn.”**

Bạn có thể kiểm tra chất lượng dịch vụ của công ty của mình bằng cách thử làm khách hàng trong một ngày. Gọi điện đến công ty giống như mình là một khách hàng và đặt vài câu hỏi với nhân viên. Đến vài cửa hàng và mua sản phẩm của mình. Rồi gọi điện đòi trả lại sản phẩm hoặc than phiền để xem nhân viên giải quyết như thế nào. Chắc bạn sẽ phải thất vọng.

Hãy kiểm tra chỉ số cười (smile index) của nhân viên. Nên nhớ **“Một nụ cười là khoảng cách ngắn nhất giữa hai người.”** (Victor Borge)

Sponsorship — Tài trợ

Các công ty liên tục được các tổ chức mời tài trợ cho các sự kiện, hoạt động và các lý do chính đáng khác. Các công ty cũng tích cực tìm những dịp để họ có thể khuếch trương tên tuổi của mình trước công chúng. Ví dụ như từ lâu nay Coca-Cola đã tham gia tài trợ cho Olympic Games, World Cups, Super Bowls, và Academy Awards. Bằng cách tung ra hàng đồng tiền, Coca-Cola hy vọng giành được sự quan tâm có lợi của công chúng và cũng là dịp đối đãi với các đối tác liên kết trong *những sự kiện* lớn.

Công ty sẽ chi nhiều tiền để trưng tên tuổi mình lên những *phương tiện vật chất* như các cao ốc, trường đại, sân vận động để thu hút ánh mắt công chúng vào tên của mình.

Đôi khi cũng phản tác dụng; Houston đã phải tìm một cái tên khác cho Enro Field.

Công ty có thể tài trợ cho một cuộc *vận động* quan trọng (như là ăn uống tốt hơn, tập thể dục nhiều hơn, thường xuyên kiểm tra sức khỏe, nói không với ma túy) được gọi là “tiếp thị liên quan đến sự chính đáng - cause-related.” Bằng cách hợp tác với một tổ chức mà nhiều người tin tưởng, công ty có thể đề cao danh tiếng của mình, tăng thêm sự nhận biết thương hiệu, nâng cao lòng trung thành của khách hàng, góp phần vào bán hàng, và được báo chí đăng tải thông tin thuận lợi.⁵⁵

Các công ty ngày càng mượn danh tiếng của *những nhân vật nổi tiếng* để đem lại hào quang cho tên tuổi của mình. Các nhân vật nổi tiếng đem lại sự quan tâm cho thương hiệu, thêm vào sự tín nhiệm, và tạo ra sự yên tâm. Chẳng lạ gì khi các ca sĩ, diễn viên, và những vận động viên sẵn sàng bán vầng hào quang của mình. Reebok đã mua được vầng hào quang của Venus William (hợp đồng 40 triệu đô-la) và Nike mua được hào quang của Tiger Woods (hợp đồng 100 triệu đô-la.)

Nhưng hãy cẩn thận. PepsiCo từng mượn hào quang của Michael Jackson, Mike Tyson và Madonna, tất cả đều có tác dụng ngược. Hertz đã mượn hào quang của O. J. Simpson, để rồi hối tiếc về điều đó.

Tài trợ có thể được xem là chi phí hoặc vốn đầu tư. Nếu đồng tiền đó không thúc đẩy được doanh số hay giá trị tài sản

270 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

của công ty, thì nó là phí tổn. Công ty muốn biến chi tiêu thành đầu tư phải thật cẩn thận khi quyết định nên tài trợ cho cái gì.

Câu hỏi đặt ra là công ty sẽ thu được gì từ việc trưng tên của mình lên sân vận động, một chiếc xe đua Thể thức Một, một giải golf, hay một triển lãm nghệ thuật? Nó có giúp công ty bán được nhiều hơn không? Phần lớn các công ty chưa thật sự suy nghĩ thấu đáo cho việc tài trợ của mình. Thật ra, họ thường bắt đầu tài trợ rồi vẫn tiếp tục vô hạn định vì theo quán tính hoặc vì sợ bị chỉ trích nếu rút lại tài trợ.

Nếu công ty bạn đang có kế hoạch tài trợ, phải chắc rằng nó hợp lý và có liên quan đến thị trường mục tiêu và loại hình sản phẩm/dịch vụ của bạn. Một ví dụ hay là Timex tài trợ cho cuộc thi ba môn phối hợp Ironman để tuyên truyền cho đồng hồ của mình “bị va đập mà vẫn kêu tích tắc”. Mặt khác, hãng thức ăn cho trẻ của Nestlé tài trợ cho một sự kiện của y tá tại gia có thể chẳng đem lại ý nghĩa gì cả.

Hãy đảm bảo rằng bạn quyết định dựa trên những mục tiêu mà bạn đang cố gắng đạt được từ việc tài trợ. Tiền phải có tác động tích cực vào sự nhận biết, hình ảnh, hay sự trung thành của khách hàng mà bằng cách này hay cách nào đó sẽ dẫn đến tăng doanh số. Hãy tự hỏi xem doanh số phải tăng bao nhiêu mới đủ bù vào tiền tài trợ chi ra. Sau mỗi lần tài trợ, kiểm tra sổ sách kế toán lại xem có đạt được mục tiêu đề ra hay chưa. Cứ cho là như vậy thì cũng rất khó khăn để đo lường được

các giá trị mà công ty nhận được từ những đồng tiền tài trợ. Nếu bạn thấy rằng nó không góp được giá trị gì nhiều, hãy ghi trong sổ sách qua đó là khoản làm từ thiện.⁵⁶

trategy — Chiến lược

Chiến lược là chất keo kết dính nhằm vào việc tạo lập và đưa ra một lời xác nhận về giá trị nhất quán và rõ rệt đến thị trường mục tiêu của bạn. Bruce Henderson, sáng lập viên của Boston Consulting Group, cảnh báo: **“Nếu doanh nghiệp không có một lợi thế độc đáo so với các đối thủ cạnh tranh, thì nó chẳng có lý do gì nào để tồn tại cả.”**

Nếu bạn có chiến lược giống như đối thủ thì bạn không hề có chiến lược. Nếu chiến lược khác biệt, nhưng rất dễ bị sao chép thì đó là một chiến lược yếu kém. Còn nếu chiến lược

272 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

này khác biệt độc đáo và rất khó bị sao chép, bạn có một chiến lược mạnh và bền vững.

Michael Porter của Harvard phác họa một khác biệt rõ ràng giữa sự xuất sắc trong hoạt động và định vị chiến lược.⁵⁷ Rất nhiều công ty cho rằng họ có một chiến lược bằng cách theo đuổi mục tiêu xuất sắc trong hoạt động của mình. Họ làm việc chăm chỉ theo “điểm chuẩn” của “kết quả kinh doanh tốt nhất” để đứng trên các đối thủ. Nhưng nếu họ đang chạy trong cùng một cuộc đua với các đối thủ cạnh tranh, rất có thể các đối thủ sẽ đuổi kịp. Nhu cầu thật sự của họ là chạy trong một cuộc đua khác. Công ty nào nhắm vào một nhóm khách hàng và nhu cầu cụ thể, và cung cấp được nhiều tiện ích khác biệt thì có thể nói là có một chiến lược.

Có thể trích dẫn một số công ty có những chiến lược rõ rệt:

- Southwest Airlines, hãng hàng không Hoa Kỳ phát đạt nhất, đang hoạt động khác hơn các đối thủ cạnh tranh bằng hàng tá cách như: nhắm vào đối tượng thích giá rẻ, hành khách đi chuyến ngắn, bay từ điểm này sang điểm khác chứ không qua các phi trường trung tâm, chỉ dùng 737s, vì thế mà giảm phụ tùng tồn kho và chi phí đào tạo phi công; chỉ bán vé hạng thường và không ghi số ghế; không phục vụ thức ăn, không

chuyển hành lý sang chuyến khác; và vân vân. Kết quả thực tế là Southwest có thể cất cánh lại sau khi đáp xuống 20 phút, so với 60 phút của các đối thủ, và máy bay bay được nhiều hơn, hiệu suất sử dụng cao và được hoàn vốn đầu tư nhanh hơn.

- IKEA, nhà bán lẻ hàng nội thất lớn nhất thế giới, tìm kiếm bất động sản giá rẻ ở những thành phố lớn, xây dựng lên một cửa hàng khổng lồ với một nhà hàng và trung tâm dịch vụ hoạt động suốt ngày, bán hàng nội thất chất lượng cao với mức giá rẻ mà khách hàng có thể chở về nhà bằng xe hơi rồi ráp lại, cấp thẻ hội viên ưu đãi để mua hàng với giá còn rẻ hơn, và hàng loạt những cách thức mà những người muốn sao chép cũng khó làm được.
- Harley Davidson không chỉ bán xe mô tô mà còn cung cấp một cửa vào một cộng đồng xã hội để cùng nhau cưỡi xe, tham dự những cuộc đua, và chia sẻ phong cách sống Harley Davidson với áo khoác da và trang phục, đồng hồ, bút, và nhà hàng HD của hãng.

Công ty có một chiến lược độc đáo khi (1) họ đã xác định thị trường mục tiêu và nhu cầu rõ ràng, (2) đã hình thành một cam kết giá trị đặc sắc và thuyết phục cho thị trường đó, và (3) đã sắp xếp một mạng lưới cung cấp riêng biệt để đưa

274 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

cam kết giá trị đó đến thị trường mục tiêu. Nirmalya Kumar gọi đây là 3V: *mục tiêu giá trị* – value target, *cam kết giá trị* – value proposition và *mạng lưới giá trị* – value network. Những công ty này rất khó bị bắt chước vì có được sự phối hợp hoàn hảo trong quy trình kinh doanh và các hoạt động của họ.

Khi công ty đi theo một con đường kinh doanh độc đáo thì sẽ đạt được chi phí thấp hơn, giá bán cao hơn, hoặc cả hai. Trong khi các đối thủ ngày càng giống nhau và phải chịu sức ép cạnh tranh về giá, công ty có định vị chiến lược sẽ tránh khỏi cuộc chiến đẫm máu bằng cách đi theo một con đường khác.

Nhìn chiến lược theo cách này giúp ngăn các công ty không nghĩ là mình đã có một chiến lược vì mình đang tham gia trên Internet, hoặc sử dụng nguồn lực bên ngoài, hoặc tái cơ cấu lại tổ chức, hoặc mua được hãng khác, hoặc áp dụng quản lý quan hệ khách hàng. Những sáng kiến kinh doanh này có thể bị sao chép rất dễ dàng. Vì chúng không phải là cách mà một doanh nghiệp xây dựng một chiến lược bền vững.

Một trong những quy tắc tốt nhất cho phát triển chiến lược là nỗ lực tìm ra khách hàng mục tiêu thích gì và hãy làm điều đó nhiều hơn; và hiểu được họ không thích gì để bớt làm điều đó. Điều này có nghĩa là hãy dành nhiều thời gian cho thị trường và nhìn ra các vấn đề. Như Al Ries và Jack Trout trình bày: **“Chiến lược nên được rút ra từ đồng bùn đen**

của thị trường, chứ không phải từ môi trường vô trùng của một tháp ngà.”

Chiến lược của bạn nên là một tổng hợp độc đáo về tính chất, thiết kế, chất lượng, dịch vụ, và chi phí. Bạn đã thành công trong xây dựng một chiến lược đáng mong muốn khi nó tạo ra một vị trí có lợi thế trên thị trường mà các đối thủ muốn đáp trả thì phải tốn rất nhiều thời gian và phi tổn.

Chiến lược kém là gì? Chúng ta biết ngay khi chúng ta nhìn thấy nó.

- *Chiến lược của ngày hôm qua.* Ví dụ Sears và GM có xu hướng đáp ứng với thị trường của ngày hôm qua. **“Bạn không thể có một tương lai tươi sáng hơn nếu lúc nào bạn cũng nghĩ về quá khứ.”** (Charles F. Kettering, nhà phát minh Mỹ) Trong rất nhiều công ty, chiến lược cũ đã bám rễ quá sâu rồi. Dee Hock, Tổng Giám đốc điều hành danh dự của Visa nói: **“Vấn đề không nằm ở chỗ làm sao thu nạp những ý tưởng mới vào đầu, mà chính là làm sao tổng được cái cũ ra.”**
- *Chế độ bảo hộ.* Các công ty thép của Hoa Kỳ thiếu chiến lược vì họ dành hết thời giờ để thúc đẩy chế độ bảo hộ nền công nghiệp trong nước. Chế độ bảo hộ chính là một con đường chắc chắn để đánh mất công

276 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

việc kinh doanh.

- *Cuộc đấu sùng tiếp thị.* Cuộc chiến giá cả và những sự phá hoại lẫn nhau khác không hề biểu lộ sự hiện diện của chiến lược, nó là dấu hiệu của việc thiếu chiến lược.
- Quá tập trung vào các khó khăn. Peter Drucker đã cảnh báo: **“Lo cho các khó khăn no đủ thì các cơ hội chết đói.”**
- *Thiếu mục tiêu rõ ràng.* Các công ty thường thất bại trong việc lập ra hoặc xếp ưu tiên cho các mục tiêu. **“Nếu bạn không biết mình đang đi đâu thì rất khó mà đi đến nơi được.”** (Viri Mullins, Chủ tịch Armstrong's Lock & Supply). Tôi thường khuyên một công ty là hãy làm việc gì đúng về mặt chiến lược thay vì làm để có lợi nhuận ngay lập tức.
- *Trông cậy vào công ty mới mua thêm.* Những công ty xây dựng những kế hoạch tăng trưởng dựa vào việc mua thêm công ty hơn là sự đổi mới thì đáng ngờ. Một nửa số công ty mua thêm đó sẽ trở thành vô dụng vào ngày mai.
- *Chiến lược giữ đường.* Chuyện gì xảy ra đối với những người theo chiến lược giữ đường? Họ sẽ bị cán bẹp.
- *Tin rằng nếu nó không bị hư hỏng thì không cần sửa.* Đó là một trong những điều tệ hại nhất của quản trị.

“Trong nền kinh tế hôm nay, nếu nó chưa đổ vỡ thì bạn cũng nên tự đập vỡ nó đi, vì trước sau gì nó cũng sẽ xảy ra.” (Wayne Calloway, CEO của PepsiCo)

Sự thật đáng buồn là hầu hết các công ty rất giỏi về chiến thuật nhưng rất kém về chiến lược. Tôn Tử trong thế kỷ thứ IV trước Công nguyên nhận xét: **“Ai cũng có thể thấy những chiến thuật ta dùng để chinh phục, nhưng không ai thấy được chiến lược đã được dùng để chiến thắng.”**⁵⁸

S

uccess and Failure — Thành công và Thất bại

J. Paul Getty, sáng lập viên giàu đến mức khó tin của Getty Oil, chia sẻ ba bí quyết thành công của ông: **“Dậy sớm, làm việc trễ, khoan dầu.”** Rất nhiều người trong chúng ta chỉ làm được hai điều đầu tiên.

Irving Berlin, một nhạc sĩ, than thở: **“Điều khắc nghiệt nhất của thành công chính là bạn phải tiếp tục thành công.”** **“Thành công không bao giờ là kết thúc,”** như Winston Churchill đã nói.

Thành công, thật ra là lý do chính tạo ra thất bại. Thành công trong năm năm liền sẽ hủy hoại mọi doanh nghiệp. Lew Platt, cựu Tổng Giám đốc điều hành của Hewlett-Packard, thú thật: **“Vấn đề lớn nhất trong kinh doanh là sống với mô hình kinh doanh thành công trước đây... một năm đã là quá lâu.”**

Thành công của một công ty cuối cùng là phụ thuộc vào thành công của khách hàng và các đối tác. Nhưng một công ty không nên gắng sức làm vừa lòng tất cả mọi người. Đó có thể là cách chắc chắn đi đến thất bại.

Thất bại không phải lúc nào cũng bị xem là xấu. Henry Ford nói: **“Thất bại chỉ là cơ hội để bắt đầu lại một cách thông minh hơn.”** Ông còn thêm là ông chẳng bao giờ thuê một người chưa từng thất bại. Thomas Huxley, một nhà sinh vật học người Anh, tán thành: **“Sớm vấp phải vấp thất bại trong đời chính là lợi ích thực tiễn to lớn nhất.”**

Suppliers — **Nhà cung cấp**

Các nhà tiếp thị của công ty nên quan tâm đến người cung cấp, chứ không chỉ nhà phân phối và nhà buôn mà thôi. Một lý do là để chắc rằng nhân viên mua hàng của công ty đã mua được từ nguồn cung cấp có mức chất lượng mong muốn để công ty có thể phân phối đúng chất lượng cam kết cho khách hàng mục tiêu. Một lý do khác là những nhà cung cấp không đáng tin cậy có thể làm trì trệ sản xuất và phá hỏng việc cam kết cung cấp với khách hàng. Lý do thứ ba là nhà cung cấp tốt sẽ đóng góp những ý tưởng tăng thêm giá trị ngoài chức năng cung ứng đơn thuần.

Mặc dù nhân viên mua hàng của công ty nên tìm kiếm những nhà cung cấp tốt nhất, họ cũng cần được đánh giá qua

khả năng giữ được chi phí mua hàng thấp. Áp lực này có thể giúp họ thương lượng hiệu quả hơn khi chọn lựa nhà cung cấp. Khi Ignatio Lopez phụ trách mua hàng cho General Motors, ông ấy rất khắc nghiệt với các nhà cung cấp, luôn đòi hỏi giá thấp nhất ngay cả khi điều đó đẩy một số nhà cung cấp đến bên lề của sự sống còn. Đó là việc làm thiếu cần. Ai cũng đoán được những nhà cung cấp chịu sức ép nặng nề này sẽ dễ dàng chuyển sang những công ty ô tô khác khi nó phải giải quyết sự thiếu hụt hoặc phải thực hiện đổi mới.

Phần lớn các công ty ngày nay đều giảm số lượng các nhà cung cấp. Quan niệm chính là một nơi cung ứng tốt thì vẫn hơn là ba nơi trung bình. Một số công ty đã chọn làm việc với một nhà cung cấp quan trọng nhất chứ không với những nhà cung cấp ganh đua lẫn nhau với hy vọng được giảm giá. Ngành công nghiệp ô tô đã đi chuyển theo hướng dùng một nhà cung cấp chính cho ghế ngồi, một nhà cung cấp khác cho động cơ, rồi lại một nhà cung cấp khác cho hệ thống thắng, và vân vân. Những nhà cung cấp chủ yếu này được đối đãi như những đối tác cùng đầu tư vì thắng lợi của khách hàng.

Và nếu bạn là nhà cung cấp, hãy cảm ơn nếu bạn có một khách hàng đòi hỏi cao. Rolls-Royce gọi Boeing là “khách hàng khó tính nhất của chúng tôi” và họ rất biết ơn về điều đó. Bằng cách đáp ứng tiêu chuẩn của một khách hàng đòi hỏi cao, công ty nhận ra là thỏa mãn các khách hàng đòi hỏi thấp hơn sẽ dễ hơn nhiều.”

Target Markets — **Thị trường Mục tiêu**

Thời kỳ mà các công ty nhắm vào thị trường đại trà đang đi đến hồi kết thúc. Có người đã nói **“Tiếp thị đại trà là ném sản phẩm vào thị trường, rồi đi đến các đám đông vào ngày Chủ nhật và cầu khẩn cho có người mua nó.”**

Tiếp thị đại trà đòi hỏi phải vẽ ra một bức tranh về một khách hàng trung bình. Nhưng trung bình là rất mơ hồ. Nếu nhúng một chân bạn trong nước sôi và một chân kia trong nước đá, theo mức trung bình thì bạn thấy dễ chịu. Nếu bạn nhắm vào mức trung bình, bạn sẽ thất bại.

Ngày nay nhiều công ty đang cố gắng bán sản phẩm và dịch vụ cho “thị trường doanh nghiệp nhỏ.” Vì vậy họ thuê công ty quảng cáo để tiến hành một chiến dịch thị trường đại

trả hướng tới những doanh nghiệp nhỏ, với những thành công nhỏ. Có thể sẽ tốt hơn nếu nhắm vào một ngành hoặc nghề cụ thể, và vươn tới những việc công ty nhỏ thích hợp thông qua một số người có vị trí trong ngành hoặc nghề đó. Intuit Inc. bán những phần mềm dùng cho doanh nghiệp nhỏ, nhưng không trực tiếp mà giao cho những nhân viên kế toán giới thiệu phần mềm Intuit cho các khách hàng doanh nghiệp nhỏ để được hưởng hoa hồng.

Công ty của bạn không thuộc vào một thị trường nào cả nếu nó không thể là công ty tốt nhất. John Bogle, sáng lập viên Quỹ đầu tư chứng khoán Vanguard nói: **“Chúng tôi không bao giờ muốn trở thành cái lớn nhất, nhưng là cái tốt nhất.”**

Trong việc chọn một thị trường, nên nhớ: Bán cho người có tiền dễ hơn bán cho người không có tiền. Và hãy cố gắng bán cho người dùng, chứ không phải người mua.

Technology — **Công nghệ**

Mỗi công nghệ mới đều là một lực lượng để “phá hủy mang tính sáng tạo.” Công ty của bạn có thể bị chôn vùi bởi công nghệ mới hơn là bởi những đối thủ cạnh tranh hiện tại. Người làm xe ngựa không bị đánh bại bởi người làm xe ngựa tốt hơn, mà bởi loại xe mới không cần ngựa nữa. Transitor đánh bại công nghiệp đèn chân không, sao chụp đồ họa đã gây tổn hại cho ngành giấy carbon, và máy ảnh kỹ thuật số sẽ làm ngành phim chụp ảnh khốn đốn.

Công nghệ mới cũng có thể làm thay đổi những quan hệ xã hội và cách sống. Ví dụ như thuốc ngừa thai là yếu tố dẫn đến thu hẹp quy mô gia đình, nhiều người vợ đi làm hơn, và có nhiều thu nhập để chi tiêu tùy ý hơn – kết quả là chi tiêu

nhiều hơn cho các chuyến đi du lịch, hàng hóa bền hơn, và các thứ xa xỉ khác.

Công nghệ mới hy vọng sẽ làm tăng năng suất lao động ở mức độ cao hơn chi phí. Nhưng tránh áp dụng công nghệ mới vào một tổ chức cũ. Điều này sẽ chỉ dẫn đến một tổ chức cũ tốn kém hơn mà thôi.

Telemarketing and Call Centers — **Tiếp thị Từ xa và Trung tâm Điện thoại**

Dùng điện thoại để lắng nghe khách hàng và nói chuyện với khách hàng có thể là một vốn quý nếu biết sử dụng đúng cách. Bạn không chỉ hiểu được nhiều điều từ khách hàng mà chính những cuộc đối thoại đó đem lại cho khách hàng cảm giác được phục vụ tốt. Khi làm đúng, nhân viên tiếp thị từ xa có thể thu thập nhiều ý tưởng mới từ khách hàng, thực hiện các

286 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

thăm dò để tìm hiểu thị trường, và thậm chí bán thêm các sản phẩm khác.

Lands End làm đúng điều này. Khoảng 85 phần trăm các đơn đặt hàng của họ là từ điện thoại. Điện thoại viên mới được huấn luyện trong 75 giờ trước khi bắt đầu công việc. Khách hàng có thể gọi 24 giờ mỗi ngày, và Land Ends có thể trả lời 90 phần trăm các cuộc gọi trong vòng 10 giây. Những cuộc gọi quá tải sẽ được chuyển về các điện thoại viên dự phòng làm việc tại nhà. Và khách hàng nào truy cập trang web của Land Ends cũng có thể gặp được một điện thoại viên trực tuyến chỉ đơn giản bằng cách nhấp vào một biểu tượng trên màn hình máy tính.

Thật không may, phần nhiều các công ty không vận dụng dịch vụ điện thoại của mình theo cách làm sáng suốt này. Các công ty này đẩy mạnh dịch vụ trả lời điện thoại tự động và bỏ qua mọi cuộc giao tiếp trực tiếp với con người. Một người gọi đến được nghe tiếng trả lời từ máy hướng dẫn chín sự lựa chọn khác nhau, vào tiếp là bốn sự lựa chọn, rồi vào tiếp là ba sự lựa chọn nữa. Và các đường điện thoại rất hay bận (vì công ty không chịu sử dụng đủ thiết bị đầu vào hoặc điện thoại viên), hoặc người gọi phải đợi rất lâu trước khi nghe được người trả lời. Và giọng người trả lời thì hết một nửa là một mỗi, cộc lốc và chán ngắt.

Một hãng hàng không còn đi đến mức cắt liên lạc với

khách hàng chờ sau 59 phút, tất cả chỉ vì người quản lý được bồi dưỡng dựa trên thời gian trung bình để giải quyết các cuộc gọi. Bạn có thể nào tưởng tượng được rằng phải chờ đợi đến 59 phút và bị từ chối, và cảm nghĩ của khách hàng đối với công ty sẽ bị tác động như thế nào?

Có một vấn đề hợp lẽ là nên mất bao nhiêu thời gian khi nói chuyện điện thoại với khách hàng nào vốn thích nói nhiều. Hầu hết các công ty đều tập huấn cho nhân viên tiếp thị từ xa cách cư xử nhã nhặn với người nói nhiều. Điều cốt yếu là phải nhắm vào sự hài lòng của khách hàng chứ không phải vào tốc độ cuộc gọi.

Người quản lý nên cho nhân viên tiếp thị từ xa biết các cuộc đối thoại của họ sẽ được giám sát. Mục đích là để đoan chắc khách hàng được đối đãi một cách tôn trọng cũng như để tìm hiểu những cách thực hành tốt nhất của các nhân viên giỏi. Xa hơn nữa, một số công ty yêu cầu cấp quản lý thực hiện một số công việc tiếp thị từ xa để cảm nhận được sức mạnh và những vấn đề của nó.

Trong tương lai tiếp thị từ xa phải chuyển từ rao hàng một chiều sang đối thoại hai chiều; từ những cuộc gọi lạnh lùng sang nỗ lực xây dựng mối quan hệ; từ không biết gì về khách hàng tiềm năng đến những đơn chào hàng có mục tiêu, có ý nghĩa.

Trends in Marketing Thinking and Practice — Xu hướng trong Tư duy và Thực hành Tiếp thị

Đây là những xu hướng tiếp thị chính mà tôi nhận thấy:

- *Từ tiếp thị làm ra-và-bán sang tiếp thị cảm nhận-và-đáp ứng.* Công ty của bạn sẽ làm tốt hơn nếu bạn nhìn thách thức trong tiếp thị như những cơ hội phát triển sự hiểu biết đầy đủ về nhu cầu khách hàng, chứ không chỉ đơn thuần là đẩy mạnh bán ra sản phẩm nhiều hơn.
- *Từ tập trung thu hút khách hàng sang tập trung lưu giữ khách hàng.* Công ty cần quan tâm hơn đến phục vụ và thỏa mãn khách hàng hiện tại trước khi bước chân vào cuộc đua vô tận để tìm khách hàng mới. Công ty phải chuyển từ tiếp thị giao dịch sang tiếp thị quan hệ.

Xu hướng trong Tư duy và Thực hành Tiếp thị 289

- *Từ theo đuổi thị phần sang theo đuổi phần khách hàng* (customer share). Cách tốt nhất để tăng trưởng thị phần là tăng trưởng phần khách hàng, tức là tìm ra nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn có thể bán cho cùng những khách hàng đó.
- *Từ độc thoại tiếp thị sang đối thoại khách hàng*. Bạn có thể tạo ra quan hệ thân tình với khách hàng bằng cách lắng nghe và chuyện trò với họ, hơn là chỉ phát ra những thông điệp một chiều.
- *Từ tiếp thị đại trà sang tiếp thị cá nhân*. Thị trường đại trà đang vỡ dần thành những thị trường nhỏ và giờ đây công ty của bạn phải có khả năng để tiếp thị đến từng khách hàng một.
- *Từ sở hữu tài sản sang sở hữu thương hiệu*. Nhiều công ty đang bắt đầu thích sở hữu thương hiệu hơn là sở hữu những nhà máy. Bằng cách sở hữu ít tài sản vật chất hơn và đi thuê nguồn lực bên ngoài, các công ty đó tin rằng họ có thể thu lợi nhiều hơn.
- *Từ hoạt động trong thị trường sang hoạt động trong không gian điều khiển*. Những công ty khôn ngoan đang phát triển bán hàng trên mạng cũng như ngoại tuyến. Họ dùng Internet để mua, bán, tuyển dụng, thanh toán, và giao tiếp.

290 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

- *Từ tiếp thị đơn kênh sang tiếp thị đa kênh.* Các công ty không còn chỉ trông cậy vào một kênh để vươn tới phục vụ tất cả khách hàng. Có nhiều kênh khác nhau để khách hàng chọn lựa cách tiếp cận với sản phẩm và dịch vụ của công ty.
- *Từ tiếp thị tập trung vào sản phẩm sang tiếp thị tập trung vào khách hàng.* Dấu hiệu thị trường chín muồi là khi một công ty dừng tập trung vào sản phẩm mà bắt đầu tập trung vào khách hàng của mình.

Những xu hướng này tác động đến nhiều ngành và các công ty khác nhau ở những mức độ và thời điểm khác nhau. Công ty của bạn phải quyết định xem mình đứng ở đâu so với từng xu hướng tiếp thị này.



Nghề làm tiếp thị là sáng tạo, cung cấp, và nắm bắt được giá trị khách hàng.

Giá trị là gì? Về cơ bản, giá trị là tạo ra một tập hợp đúng các yếu tố chất lượng, dịch vụ, và giá cả (QSP - quality, service, price) cho thị trường mục tiêu. Louis J. De Rose, người đứng đầu De Rose & Associates Inc. nói: **“Giá trị là sự thỏa mãn đòi hỏi của khách hàng với mức giá thấp nhất có thể có của việc mua, sở hữu và sử dụng.”**

Michael Lanning tin rằng những công ty chiến thắng là những công ty tạo ra được một *cam kết giá trị* có tính cạnh tranh ưu việt và một *hệ thống phân phối giá trị* ưu việt. Một cam kết giá trị có ý nghĩa lớn hơn sự định vị của công ty vốn

292 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

dựa trên một thuộc tính đơn lẻ. Nó là tổng hợp những kinh nghiệm mà sản phẩm hứa hẹn sẽ đem lại, được hỗ trợ bởi sự cung ứng kinh nghiệm này một cách trung thực.

Jack Welch đặt ra thách thức này cho GE: **“Chúng ta đang sống trong thập niên giá trị. Nếu bạn không thể bán sản phẩm chất lượng hàng đầu với mức giá thấp nhất thế giới, bạn sẽ bị loại khỏi cuộc chơi.”**

McDonald's thường nói rằng nó ở trong ngành *kinh doanh thức ăn nhanh – fast food business*. Sau đó nó nói rằng nó ở trong ngành *kinh doanh dịch vụ nhanh – quick service business*. Còn ngày nay, thì nói rằng nó đang ở trong ngành *kinh doanh giá trị - value business*.

Khả năng cung cấp giá trị cho khách hàng của một công ty rất gắn bó với khả năng tạo ra sự thỏa mãn cho nhân viên và các đối tác khác của công ty.

Rốt cuộc, giá trị phụ thuộc vào người nhận thức. Một đứa trẻ đi đến ba ông thợ xây và hỏi “Các ông đang làm gì vậy?” “Tôi đang trộn vữa,” người đầu tiên trả lời. “Tôi đang giúp sửa lại bức tường này,” người thứ hai nói. “Chúng tôi đang xây một thánh đường,” Người thứ ba mỉm cười.

Những công ty khôn ngoan không chỉ cung cấp *giá trị mua* mà còn cả *giá trị sử dụng* nữa. Bạn đầu tư 30.000 đô-la vào một chiếc ô tô và bạn mong rằng người bán giúp đỡ những việc như bảo trì, sửa chữa, và giải đáp hàng loạt thắc mắc cho

bạn. Ryder, một công ty cho thuê xe tải, không chỉ cho thuê xe mà còn cung cấp miễn phí cẩm nang về cách sắp xếp hàng và vận chuyển ra sao. Nestlé không chỉ bán thức ăn cho trẻ em mà còn có dịch vụ trả lời 7 ngày trong tuần và 24 giờ trong ngày các thắc mắc của cha mẹ về thức ăn dành cho em bé.

Các công ty lo lắng về việc chi nhiều tiền hơn để thỏa mãn khách hàng. Họ cần phân biệt giữa *chi phí gia tăng giá trị* và *chi phí không làm tăng giá trị*. Một khách sạn có thể cân nhắc việc đưa vào dịch vụ trải giường sau buổi trưa và như vậy chi phí phòng tăng thêm 2 đô-la. Trước khi thực hiện việc này, khách sạn nên thăm dò xem liệu khách hàng có sẵn lòng trả thêm 2 đô-la để có dịch vụ này không. Nếu câu trả lời là không, thì dịch vụ này là chi phí không làm tăng giá trị. Nhưng nếu khách sạn đặt một bàn ủi vào mỗi phòng với chi phí 2 đô-la và khách thì nghĩ rằng nó đáng giá đến 3 đô-la thì điều này có thể là chi phí gia tăng giá trị.

Word of Mouth — Quảng cáo Truyền miệng

Không có quảng cáo hay người bán hàng nào có thể làm cho bạn tin vào ưu điểm của một sản phẩm có sức thuyết phục nhiều hơn một người bạn, một người quen, khách hàng cũ, hoặc một chuyên gia độc lập. Giả sử bạn đang định mua một máy tính xách tay PDA và bạn đã xem qua các quảng cáo của Palm, HP, và Sony. Thậm chí bạn đã đến xem xét chúng tại Circuit City và nghe nhiều từ các nhân viên bán hàng. Bạn vẫn chưa quyết định và chưa mua. Sau đó một người bạn kể lại chiếc máy Palm đã thay đổi cuộc đời cô ấy như thế nào. Vậy là có tác dụng. Hoặc bạn đọc báo thấy một chuyên gia đã kiểm nghiệm và mô tả từng máy và giới thiệu Palm.

Các công ty rất thích xúc tiến những chiến dịch quảng cáo truyền miệng xung quanh việc họ tung ra sản phẩm mới.

Các hãng công nghệ cao gửi sản phẩm mới của mình cho những chuyên gia đáng kính và những người có ảnh hưởng để cầu xin những bài bình luận chứng thực mạnh mẽ. Như Hollywood hy vọng có một nhận xét tốt đẹp từ Roger Elbert.

Người làm tiếp thị quảng cáo lợi ích của sản phẩm mới với hy vọng rằng chúng sẽ được tin tưởng và được truyền bá bằng cách truyền miệng. Nhưng ít người biết cách dùng các chuyên gia và khách hàng của mình để đem lại thêm khách hàng mới. Theo như chuyên gia quảng cáo truyền miệng Michael Cafferky: **“Quảng cáo truyền miệng... diễn tiến một cách tự hào mà thầm lặng và đạt được hiệu quả lớn lao mà các hãng quảng cáo dù cố gắng hết sức vẫn không sao đạt được... Quảng cáo truyền miệng là phương pháp công nghệ thấp của não bộ để duyệt lại tất cả những quảng cáo khoa trương bằng công nghệ cao đến từ thị trường.”**

Ngày càng có nhiều công ty chuyển dần sang cách tiếp thị truyền miệng. Họ săn tìm những cá nhân dễ chấp nhận, lớn tiếng và tò mò, và có quan hệ rộng. Khi một công ty đem sản phẩm mới đến thu hút sự chú ý những người có ảnh hưởng như thế, họ sẽ làm tiếp phần việc còn lại như những “nhân viên bán hàng không lương.”

Một số công ty thuê người trình diễn sản phẩm tại các khu vực công cộng. Ai đó có thể đậu chiếc Ferrari mới cầu tại một giao lộ đông đúc. Một người lạ có thể nhờ bạn chụp hình

296 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

giúp cho cô ta; và cô ấy đưa cho bạn một chiếc điện thoại có camera, dẫn đến một cuộc trò chuyện. Ai đó trong quán đang nói chuyện bằng chiếc điện thoại có video, và mọi người đều muốn biết thêm về nó. Vào tháng ba năm 1999, nhà sản xuất phim *Phù thủy Blair* (Blair Witch) thuê 100 sinh viên phát tờ rơi tìm người mất tích trong các câu lạc bộ văn hóa trẻ để quảng cáo cho bộ phim.

Ngày nay chúng ta thấy sự lớn mạnh của “tiếng đồn tích lũy” theo hình thức của Zagat, thu thập những lời bình phẩm từ các thực khách (không phải là các nhà phê bình nhà hàng) ở các nhà hàng New York. Theo cách này mọi người sẽ nói lên ý kiến của họ về các sản phẩm. Chẳng bao lâu người tiêu dùng sẽ có thể phân biệt cái tốt và cái xấu và không còn phải trông cậy vào quảng cáo nữa.



Có hai lý do để đưa sự say mê (zest) vào từ vựng tiếp thị này. Lý do thứ nhất, và quan trọng hơn lý do thứ hai, Z là chữ cần thiết để biện minh cho tựa đề cuốn sách này.

Thứ hai là nhà tiếp thị không thể làm việc hiệu quả nếu không cảm thấy say mê. Say mê được định nghĩa như sự thích thú thật lòng, sự hào hứng, và nhiệt tình với cuộc sống. Thái độ này được thể hiện qua cách mà những tổng giám đốc điều hành thực hiện công việc tiếp thị của mình. Một điển hình là Richard Branson của Virgin, đối với ông, tiếp thị là niềm vui sáng tạo ra các giải pháp mới mẻ, hay hơn và thỏa mãn hơn cho mọi người khi họ tương tác với sản phẩm và dịch vụ mỗi ngày. Một người nữa là Herb Kelleher, cựu Tổng Giám đốc

298 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

của Southwest Airlines, người vui thích trộn vện với công việc của mình ở hãng hàng không và ông chỉ thuê những nhân viên cũng yêu thích đem lại niềm vui cho khách hàng. Chỉ tuyển dụng những nhân viên tiếp thị có niềm say mê với cuộc sống. Còn nếu không thì hãy chuyển họ đến làm ở bộ phận kế toán.

otes — Ghi chú

1. Lester Wunderman, *Being Direct: Making Advertising Pay* (New York: Random House, 1996).
2. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), trang. 64-65.
3. Xem Rolf Jensen, *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business* (New York: McGraw-Hill, 1999).
4. Xem David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man* (New York: Atheneum, 1988).
5. Như trên.
6. Xem Stan Rapp và Thomas L. Collins, *Beyond MaxiMarketing: The New Power of Caring and Daring* (New York: McGraw-Hill, 1994).

300 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

7. Sergio Zyman, *The End of Advertising As We Know It* (New York: John Wiley & Sons, 2003).
8. Regis McKenna, *Total Access: Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
9. Heidi F. Schultz và Don E. Schultz: "Why the Sock Puppet Got Sacked," *Marketing Management* (Tháng 7&8-2001), trang 35-39.
10. Richard D'Aveni cùng với Robert Gunther, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments* (New York: Free Press, 1995).
11. Thomas H. Davenport và John C. Beck, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
12. Thomas J. Peter và Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).
13. James C. Collins và Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).
14. Michael Treacy và Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995).

15. Arie De Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
16. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Other Don't* (New York: HarperBusiness, 2001).
17. Xem Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); và xem cuốn *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* ((New York: Free Press, 1985).
18. Theodore Levitt, *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth* (New York: McGraw-Hill, 1969).
19. Anita Roddick, *Body and Soul: Profits with Principles, the Amazing Success Story of Anita Roddick and the Body Shop* (New York: Crown, 1991).
20. Gregory S. Carpenter và Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research* (Tháng 8-1989) trang 285-298.
21. Jan Carlzon. *Moments of Truth* (Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co., 1987).
22. Drucker, sách đã dẫn.
23. Richard Forsyth, "Six major Impediments to Change and How to Overcome Them in CMR" - *CMR Forum* (11-6-2001).

302 Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

24. Frederick Newell, *Why CRM Doesn't Work: The Coming Empowerment Revolution in Customer Relationship Management* (New York: Bloomberg Press, 2003).
25. Xem Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press: 1996).
26. Xuất hiện trên www.1-to-1marketing.com. Đồng thời xem Don Peppers và Martha Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Currency/Doubleday, 1993).
27. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999).
28. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review* (Tháng 1&2-1980) trang 83-91.
29. Jack Trout cùng với Steve Rivkin, *Differentiate or Die: Survival in Our Era* (New York: John Wiley & Sons, 2000).
30. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, và Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes" *Journal of Marketing Research* (Tháng 8-1994) trang 339-350.
31. Hal Rosenbluth, *The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service* (New York: Morrow, 1992).

32. John P. Kotter và James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).
33. B. Joseph Pine II và James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
34. Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
35. Adrian J. Slywotzky và Richard Wise, "The Growth Crisis – and How to Escape It," *Harvard Business Review* (Tháng 7-2002), trang 73-83.
36. Xem Philip Kotler, *Marketing Management*, Ấn bản lần thứ 11 (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003), từ trang 685.
37. Xem Jean-Philippe Deschamps và P. Ranganath Nayak, *Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
38. Xem Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard University School Press, 2000).
39. Xem Akio Morita, *Made in Japan: Akio Morita and Sony* (New York: Dutton, 1986).
40. Xem James Champy, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001).

304 **Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z**

41. Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (New York: Harper & Row, 1953), trang 215.
42. Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over," *Advertising Age* (1-10-1990), trang 26.
43. Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999).
44. Ernest Dichter, *Handbook of Customer Motivations: The Psychology of the World of Objects* (New York: McGraw-Hill, 1964).
45. Xem Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998), trang 317-318.
46. Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance* (New York: Simon & Schuster, 1989).
47. Al Ries và Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1982).
48. Michael Treacy và Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994).
49. Fred Crawford và Ryan Mathews, *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything* (New York: Crown Business, 2001).
50. Carl Sewell và Paul B. Brown, *Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer* (New York: Doubleday, 1990).

51. Ram Charan và Noel M. Tichy, *Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year* (New York: Times Business/Random House, 1998).
52. Al và Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: Harper Business, 2002).
53. Xem nghiên cứu PIMS năm 1998 do *CampaignLive* báo cáo, 3-5-1999, Haymarket Publishing, U.K.
54. Trích dẫn từ “Trade Promotion: Much Ado about Nothing,” *Promo* (Tháng 10-1991) trang 37.
55. Xem Hanish Pringle và Marjorie Thompson, *Brand Soul: How Cause - Related Marketing Builds Brands* (New York: John Wiley & Sons, 1999); Richard Earle, *The Art of Cause Marketing* (Lincolnwood, Ill.: NTC, 2000).
56. Xem bản về tài trợ trong Sergio Zyman, *The End of Advertising As We Know It* (New York: John Wiley & Sons, 2003).
57. Michael E. Porter, “What is Strategy?” *Harvard Business Review* (Tháng 11&12-1996), trang 61-78.
58. Tôn Tử, *The Art of War* (London: Oxford University Press, 1963).

Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z

Tác giả: Philip Kotler

Người dịch: Lê Hoàng Anh

Chịu trách nhiệm xuất bản	: Ts. QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập	: XUÂN NGUYỄN
Hiệu đính	: DƯƠNG THỦY
Sửa bản in	: HOÀNG YẾN
Bìa	: BÙI NAM
Trình bày	: MINH TRẦN

Nhà xuất bản Trẻ

161B Lý Chính Thắng, Q.3, TPHCM

Điện thoại: 08.9316211 - 9316289 - 8465595 - 8465596

Fax: (84.8) 8437450 - Email: 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, Quận Đống Đa, Hà Nội

Điện thoại: 04.7734544 - Fax: 04.7734544

Khổ 13,5 x 20,5cm, Số 20 - 2006 / CXB / 216 - 272/ĐKKH/
Trẻ. Quyết định xuất bản số : 58 A/QĐ-Trẻ, ngày 13 tháng 01
năm 2006. In 3.000 cuốn, tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy
Liệu - Q. PN - ĐT : 8440038 - 8445308. In xong và nộp lưu
chiếu tháng 01 năm 2006.

Những lời khen ngợi về cuốn THẤU HIỂU TIẾP THỊ TỪ A đến Z của Philip Kotler

"Chỉ có một cái tên trong tiếp thị: Philip Kotler. Cuốn sách này có lẽ là tác phẩm hay nhất của ông - một sự tổng kết những nội dung tâm đắc nhất mà ngày nay vẫn độc đáo như lần đầu ông cảm viết hồi 40 năm trước."

—Tom Peters, tác giả cuốn *In Search of Excellence* và *The Circle of Innovation*

"Nếu bạn định mua một cuốn sách của Philip Kotler thì hãy chọn mua cuốn này. Với nội dung dễ hiểu, mang tính thời đại và đầy cá tính, cuốn sách này sẽ giúp bạn nhận ra bức tranh đầy đủ nhất về tiếp thị hiện nay là như thế nào."

— Sergio Zyman, tác giả cuốn *The End of Advertising as We Know It*

"Nhà tư tưởng kinh điển và đáng kính này đã tập hợp tất cả những ý tưởng quan trọng nhất về tiếp thị cổ điển và hiện đại dưới tựa sách này — cuốn sách tiếp thị từ Alpha tới Omega. Bất cứ ai làm kinh doanh ngày nay đều nên có cuốn sách này trên kệ sách của mình."

— Don Peppers và Martha Rogers, PhD, Peppers and Rogers Group, đồng tác giả cuốn sách bán chạy nhất *The One to One Future, Building Relationships One Customer at a Time*

"Peter Drucker là về quản trị, còn Philip Kotler là tiếp thị. Những ý tưởng của Kotler thú vị vô cùng, thích đáng, và đi trước thời đại."

— Al Ries, Ries & Ries, tác giả cuốn *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (Quảng cáo thoái vị & PR lên ngôi, sách đã được Nhà xuất bản Trẻ và Saigon Times hợp tác xuất bản tháng 8.2005)

"Cuốn sách này còn có thể được đặt tên là Thấu hiểu tiếp thị, Từ Sáng Thế đến Thiên Khải, vì nó thật sự là một quyển kinh thánh về những chân lý trong tiếp thị — và với một ngôn ngữ rõ ràng. Những nguyên lý quan trọng và bền vững nhất của tiếp thị đã được trình bày bằng những câu chuyện và ví dụ sinh động để bất cứ ai cũng có thể hiểu về tiếp thị."

— Roger Blackwell, Giáo sư về Tiếp thị, Fisher College of Business, Đại học Ohio State, tác giả cuốn *Custom*

Marketing Insights From A to Z:

80 Concepts Every Manager Needs to Know by Philip Kotler

Copyright © 2003 by Philip Kotler. All rights reserved.

Bản dịch do Nhà xuất bản Trẻ xuất bản theo thỏa thuận nhượng quyền

John Wiley & Sons International Rights, Inc. tháng 4.2005.



Giá: 60.000 đ