

---

# **NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA MARKETING**

---

**HỌC VIỆN NGÂN HÀNG**

---

2008

---

## NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA MARKETING

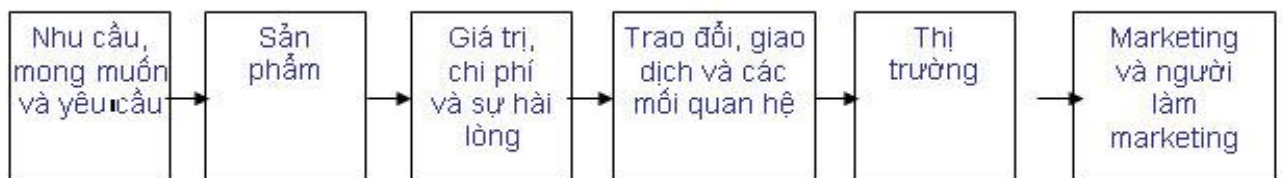
1. [Những khái niệm cốt lõi của marketing](#)
2. [Quản trị marketing](#)
3. [Những định hướng phát triển của marketing](#)

### 1. Những khái niệm cốt lõi của marketing

Có nhiều cách định nghĩa Marketing khác nhau. Marketing là quá trình tổ chức lực lượng bán hàng nhằm bán được những hàng hóa do công ty sản xuất ra. Marketing là quá trình quảng cáo và bán hàng. Marketing là quá trình tìm hiểu và thỏa mãn nhu cầu của thị trường. Hay Marketing là làm thị trường, nghiên cứu thị trường để thỏa mãn nó. Chúng ta cũng có thể hiểu rằng Marketing là các cơ chế kinh tế và xã hội mà các tổ chức và cá nhân sử dụng nhằm thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của mình thông qua quy trình trao đổi sản phẩm trên thị trường.

Theo Philip Kotler thì marketing được hiểu như sau: Marketing là một quá trình quản lý mang tính xã hội, nhờ đó mà các cá nhân và tập thể có được những gì họ cần và mong muốn thông qua việc tạo ra, chào bán và trao đổi những sản phẩm có giá trị với những người khác.

Khái niệm này của marketing dựa trên những khái niệm cốt lõi: nhu cầu, mong muốn và yêu cầu, sản phẩm, giá trị, chi phí và sự hài lòng, trao đổi, giao dịch và các mối quan hệ, thị trường, marketing và những người làm marketing. Những khái niệm này được minh họa trong hình sau:



## ***Nhu cầu, mong muốn và yêu cầu***

Tư duy marketing bắt đầu từ những nhu cầu và mong muốn thực tế của con người. Người ta cần thức ăn, không khí, nước, quần áo và nơi ở để nương thân. Ngoài ra người ta còn rất ham muốn được nghỉ ngơi, học hành và các dịch vụ khác. Họ cũng có sự ưa chuộng những mẫu mã và nhãn hiệu cụ thể của những hàng hoá dịch vụ cơ bản.

Số liệu thống kê cho thấy, trong một năm, 249 triệu người Mỹ có thể tiêu dùng hay sử dụng 67 tỷ quả trứng, 2 tỷ con gà, 5 triệu máy sấy tóc, 133 tỷ km hành khách du lịch nội địa bằng máy bay và hơn 4 triệu bài giảng của các giáo sư đại học Anh ngữ. Những hàng tiêu dùng và dịch vụ này đề ra yêu cầu phải có hơn 150 triệu tấn thép, 4 tỷ tấn bông vải và nhiều loại tư liệu sản xuất khác.

Cần phân biệt rõ các khái niệm nhu cầu, mong muốn và yêu cầu. Nhu cầu của con người là một trạng thái cảm giác thiếu hụt một sự thoả mãn cơ bản nào đó. Người ta cần có thức ăn, quần áo, nơi ở, sự an toàn, của cải, sự quý trọng và một vài thứ khác nữa để tồn tại. Những nhu cầu này không phải do xã hội hay những người làm marketing tạo ra. Chúng tồn tại như một bộ phận cấu thành cơ thể con người và nhân thân con người.

Mong muốn là sự ao ước có được những thứ cụ thể để thoả mãn những nhu cầu sâu xa hơn đó. Một người Mỹ có nhu cầu thức ăn và mong muốn có món hamburger, có nhu cầu về quần áo và mong muốn có bộ đồ Pierre Cardin, có nhu cầu về sự quý trọng và muốn có một chiếc xe Mercedes. Trong một xã hội khác thì những nhu cầu này lại được thoả mãn theo một cách khác: Những người thổ dân Úc thoả mãn cơn đói của mình bằng chim cánh cụt; Nhu cầu về quần áo bằng mảnh khố; Sự quý trọng bằng một chuỗi vòng vỏ ốc để đeo cổ. Mặc dù nhu cầu của con người thì ít, nhưng mong muốn của họ thì nhiều. Mong muốn của con người không ngừng phát triển và được định hình bởi các lực lượng và định chế xã hội, như nhà thờ, trường học, gia đình và các công ty kinh doanh.

Yêu cầu là mong muốn có được những sản phẩm cụ thể được hậu thuẫn của khả năng và thái độ sẵn sàng mua chúng. Mong muốn trở thành yêu cầu khi có sức mua hỗ trợ. Nhiều người mong muốn có một chiếc xe Mercedes, nhưng chỉ có một số ít người có khả năng và sẵn sàng mua kiểu xe đó. Vì thế công ty không những phải định lượng xem có bao nhiêu người mong muốn có sản phẩm của mình, mà điều quan trọng hơn là phải định lượng xem có bao nhiêu người thực sự sẵn sàng và có khả năng mua nó.

Những điểm khác biệt nêu trên đã làm sáng tỏ những ý kiến phê bình thường thấy của những người lên án marketing là “những người làm marketing tạo ra nhu cầu” hay “những người làm marketing dụ dỗ mọi người mua những thứ mà họ không mong muốn”. Những người làm marketing không tạo ra nhu cầu, nhu cầu đã tồn tại trước khi có những người làm marketing. Cùng với những yếu tố ảnh hưởng khác trong xã hội, những người làm marketing có tác động đến những mong muốn. Họ cố vũ ý tưởng là chiếc xe Mercedes sẽ thoả mãn nhu cầu về địa vị xã hội của con người. Tuy nhiên những người làm marketing không tạo ra nhu cầu về địa vị xã hội. Họ tác động đến yêu cầu bằng cách làm ra sản phẩm thích hợp, hấp dẫn, vừa túi tiền và dễ kiếm cho những người tiêu dùng mục tiêu.

### ***Sản phẩm***

Người ta thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của mình bằng hàng hoá và dịch vụ. Thuật ngữ sản phẩm ở đây được hiểu là cả hàng hoá lẫn dịch vụ. Ta định nghĩa sản phẩm là bất cứ thứ gì có thể đem chào bán để thoả mãn một nhu cầu hay mong muốn. Ý nghĩa quan trọng của sản phẩm vật chất bắt nguồn không phải từ việc sở hữu chúng, mà chính là từ việc có được những dịch vụ mà chúng đem lại. Ta mua một chiếc xe không phải để ngắm nhìn nó mà vì nó cung ứng vận chuyển. Ta mua một cái bếp không phải để chiêm ngưỡng mà vì nó đảm bảo dịch vụ nấu nướng. Vì vậy các sản phẩm vật chất thực sự là những phương tiện đảm bảo phục vụ chúng ta.

Thực ra thì dịch vụ còn do những yếu tố khác đảm bảo, như con người, địa điểm, các hoạt động, tổ chức và ý tưởng. Nếu ta cảm thấy buồn thì ta có thể đến một câu lạc bộ hài kịch để xem một diễn viên hài biểu diễn, gia nhập câu lạc bộ độc thân (tổ chức) hay chấp nhận triết lý sống khác nhau (ý tưởng). Vì thế ta sẽ sử dụng thuật ngữ sản phẩm để ám chỉ sản phẩm vật chất, sản phẩm dịch vụ và những phương tiện khác có khả năng thoả mãn một mong muốn hay một nhu cầu. Đôi khi ta cũng sẽ sử dụng những thuật ngữ khác nhau thay cho sản phẩm, như hàng hoá, yếu tố thoả mãn hay nguồn tài nguyên.

Các nhà sản xuất hay phạm sai lầm là chú trọng đến các sản phẩm vật chất của mình hơn là đến những dịch vụ mà những sản phẩm đó thực hiện. Họ chỉ nghĩ đến việc tiêu thụ sản phẩm chứ không phải việc đảm bảo giải quyết một nhu cầu. Thế nhưng một người phụ nữ lại không mua cục sáp môi, mà bà ta lại mua “một niềm hy vọng” làm đẹp cho mình. Người thợ mộc không mua một cái khoan, mà mua một “lỗ khoan”. Đối tượng vật chất chỉ là một phương tiện bao gói một dịch vụ. Công việc của người làm marketing là bán những lợi ích hay dịch vụ chứa đựng trong những sản phẩm vật chất, chứ không phải là mô tả những tính chất vật lý của chúng.

Những người bán chỉ chú tâm đến sản phẩm vật chất chứ không phải nhu cầu của người tiêu dùng là người mắc bệnh “thiếu cận marketing”.

### ***Giá trị chi phí và sự thoả mãn***

Trong số rất nhiều những sản phẩm có thể thoả mãn một nhu cầu nhất định, người tiêu dùng sẽ lựa chọn như thế nào? Giả sử, hàng ngày một người phải đi làm xa 3 dặm. Có một số sản phẩm có thể thoả mãn được nhu cầu này: patanh, xe đạp, xe gắn máy, ô tô, taxi và xe buýt. Những phương án này tạo nên một tập khả năng lựa chọn sản phẩm. Giả sử người đó muốn thoả mãn một số nhu cầu phụ thêm trên đường đi làm, cụ thể là tốc độ, an toàn, thoải mái và tiết kiệm. Ta gọi đó là tập nhu cầu. Bây giờ thì mỗi sản phẩm có một khả năng khác nhau để thoả mãn những nhu cầu khác nhau của người đó. Chẳng hạn như xe đạp thì chậm hơn, kém an toàn và tốn sức hơn là ô tô, nhưng lại tiết kiệm hơn. Dù thế nào đi nữa thì người đó cũng phải quyết định sản phẩm nào sẽ đảm bảo thoả mãn nhu cầu đầy đủ nhất.

Khái niệm chủ đạo là giá trị đối với khách hàng. Người đó sẽ đánh giá khả năng của từng sản phẩm thoả mãn tập nhu cầu của mình. Anh ta có thể xếp hạng các sản phẩm từ loại thoả mãn nhiều nhu cầu nhất đến loại thoả mãn ít nhu cầu nhất. Giá trị là sự đánh giá của người tiêu dùng về khả năng chung của sản phẩm thoả mãn những nhu cầu của mình.

Ta có thể yêu cầu anh ta hình dung những đặc điểm của một sản phẩm lý tưởng đối với những nhiệm vụ đó. Anh ta có thể trả lời rằng sản phẩm lý tưởng sẽ đưa anh ta đến chỗ làm trong giây lát với sự an toàn tuyệt đối, không mất sức và chi phí bằng không. Khi đó giá trị của mỗi sản phẩm thực tế sẽ phụ thuộc vào mức độ nó gần với sản phẩm lý tưởng đó.

Giả sử rằng anh ta quan tâm hàng đầu đến tốc độ và sự thoải mái khi đi làm. Nếu anh ta được sử dụng miễn phí bất kỳ sản phẩm nào trong số đó, thì ta có thể đoán trước được là anh ta sẽ chọn ô tô. Nhưng bây giờ mới nảy sinh vướng mắc: chi phí để mua ô tô lớn hơn nhiều so với chi phí để mua một chiếc xe đạp, do đó anh ta sẽ phải từ bỏ nhiều thứ khác (có giá trị) để mua ô tô. Vì thế anh ta sẽ xem xét giá trị và giá cả của sản phẩm trước khi anh ta chọn. Anh ta sẽ chọn sản phẩm nào tạo ra giá trị lớn nhất trên một đồng USD.

Các nhà nghiên cứu về hành vi của người tiêu dùng ngày nay đã vượt ra ngoài khuôn khổ chật hẹp của những giả thuyết kinh tế về cách thức người tiêu dùng xét đoán giá trị và lựa chọn sản phẩm.

## ***Trao đổi, giao dịch và các mối quan hệ***

Việc con người có những nhu cầu và mong muốn và có thể gắn cho các sản phẩm một giá trị vẫn chưa nói lên hết được ý nghĩa của marketing. Marketing xuất hiện khi người ta quyết định thoả mãn những nhu cầu và mong muốn thông qua trao đổi. Trao đổi là một trong bốn cách để người ta có được các sản phẩm.

Cách thứ nhất là tự sản xuất. Người ta có thể tự giải quyết cơn đói bằng cách săn bắn, đánh cá hay hái lượm trái cây. Họ không cần phải quan hệ với bất kỳ ai khác. Trong trường hợp này, không có thị trường và cũng không có marketing.

Cách thứ hai là cưỡng đoạt. Những người đói có thể cướp giật hay đánh cắp thức ăn của những người khác. Những người khác đó không được lợi gì ngoại trừ một điều là không bị thương.

Cách thứ ba là đi xin. Những người đói có thể đến xin người khác thức ăn. Họ không có thứ gì hữu hình để trao đổi, ngoại trừ lời cảm ơn.

Cách thứ tư là trao đổi. Những người đói có thể đem đến người khác tiền, loại hàng hoá khác hay dịch vụ để đổi lấy thức ăn.

Marketing phát sinh từ phương thức kiếm sản phẩm thứ tư này. Trao đổi là hành động tiếp nhận một sản phẩm mong muốn từ một người nào đó bằng cách đưa cho người đó những thứ gì đó. Trao đổi là một khái niệm quyết định, tạo nền móng cho marketing. Trao đổi chỉ xảy ra khi thoả mãn đủ điều kiện sau:

1. Ít nhất phải có hai bên.
2. Mỗi bên phải có một thứ gì đó có thể có giá trị đối với bên kia.
3. Mỗi bên phải có khả năng tự giao dịch và chuyển giao hàng hoá của mình.
4. Mỗi bên đều có quyền tự do chấp nhận hay khước từ lời đề nghị của bên kia.
5. Mỗi bên đều tin chắc là mình nên hay muốn giao dịch với bên kia.

Nếu có đủ năm điều kiện này thì mới có tiềm năng trao đổi. Còn việc trao đổi có thực sự diễn ra hay không là còn tùy thuộc vào vấn đề hai bên có thể thảo thuận được những điều kiện trao đổi có lợi cho cả hai bên (hay chí ít cũng không có hại) so với trước khi trao đổi. Chính vì ý nghĩa này mà trao đổi được xem như là một quá trình tạo ra giá trị, nghĩa là trao đổi thường làm cho cả hai bên có lợi hơn trước khi trao đổi.

Trao đổi phải được xem như là một quá trình chứ không phải là một sự việc. Hai bên được xem như là đã tham gia trao đổi nếu đang thương lượng để đi đến một thoả thuận. Khi đạt được một thoả thuận thì ta nói giao dịch đã diễn ra. Giao dịch là đơn vị cơ bản của trao đổi. Giao dịch là một vụ mua bán những giá trị giữa hai bên. Ta có thể đoán chắc rằng: bên A đã đưa cho bên B vật X và đã nhận lại vật Y. Tuy nhiên giao dịch không đòi hỏi phải có tiền như một trong những giá trị được mua bán. Giao dịch trao đổi hàng có nghĩa là người này đưa cho người kia một chiếc tủ lạnh và nhận một chiếc TV. Giao dịch hàng đổi hàng cũng có thể là mua bán dịch vụ thay vì hàng hoá, như khi mà luật sư viết một tờ di chúc cho bác sỹ để đổi lấy việc khám bệnh...

Giao dịch đòi hỏi phải có một yếu tố: ít nhất có hai giá trị, những điều kiện thực hiện đã được thoả thuận, thời gian thực hiện đã thoả thuận, địa điểm thực hiện đã được thoả thuận. Thông thường có cả một hệ thống luật pháp hậu thuẫn và bắt buộc các bên giao dịch phải thực hiện đúng các phần cam kết của mình. Giao dịch rất dễ làm phát sinh mâu thuẫn do hiểu lầm hay cố tình. Không có "luật hợp đồng" thì mọi người sẽ thiếu tin cậy vào giao dịch và tất cả đều bị thua thiệt.

Các doanh nghiệp để theo dõi các vụ giao dịch của mình và phân loại chúng theo mặt hàng, giá cả, địa điểm và những biến cố khác. Phân tích doanh số bán là việc phân tích nguồn gốc doanh thu của công ty theo sản phẩm, khách hàng và địa bàn...

Giao dịch khác với chuyển giao. Trong chuyển giao bên A đưa cho bên B vật X nhưng không nhận lại vật gì hữu hình. Khi bên A đưa cho bên B một món quà, một khoản tiền trợ cấp hay một khoản đóng góp từ thiện, thì ta nói đó là một vụ chuyển giao chứ không phải giao dịch. Dường như marketing chỉ giới hạn ở việc nghiên cứu giao dịch chứ không phải chuyển giao. Tuy nhiên hành vi chuyển giao cũng có thể được tìm hiểu qua khái niệm trao đổi. Thông thường người chuyển giao có những kỳ vọng nhất định đối với việc tặng quà, như nhận được một lời cảm ơn hay được thấy người nhận có những hành vi tốt hơn. Những người quyên góp quỹ chuyên nghiệp hiểu rất rõ động cơ "có đi có lại" của những nhà hảo tâm và mời họ đến dự các buổi lễ. Gần đây những người làm marketing đã mở rộng khái niệm marketing để nó bao hàm nhiều việc nghiên cứu hành vi chuyển giao cũng như hành vi giao dịch.

Theo ý nghĩa chung nhất thì người làm marketing đang tìm cách tạo cho được hành vi phản ứng từ phía bên kia. Một công ty kinh doanh thì muốn phản ứng đó là hành vi mua hàng, một ứng viên chính trị thì muốn phản ứng đó là hành vi bỏ phiếu, nhà thờ thì muốn phản ứng đó là hành vi theo đạo, nhóm hoạt động xã hội thì muốn phản ứng đó là hành vi chấp nhận ý tưởng của mình. Marketing bao gồm những hoạt

động được tiến hành nhằm tạo ra những phản ứng mong muốn đối với một đối tượng từ phía công chúng mục tiêu.

Để đảm bảo các cuộc trao đổi diễn ra trôi chảy, người làm marketing phải phân tích xem mỗi bên dự kiến sẽ cho và nhận cái gì. Những tình huống trao đổi giản đơn có thể biểu diễn bằng một hồ sơ trong đó có hai người tham gia cùng những thứ mong muốn và lời mời chào lưu thông giữa họ.

Đến đây ta đã thấy bản chất của marketing giao dịch. Marketing giao dịch là một bộ phận ý tưởng lớn hơn là marketing quan hệ. Những người làm marketing khôn ngoan đều cố gắng xây dựng những quan hệ lâu dài, đáng tin cậy, cùng có lợi với những khách hàng lớn, những người phân phối, đại lý và những người cung ứng. Việc này được thực hiện bằng cách hứa hẹn và luôn đảm bảo chất lượng cao, dịch vụ chu đáo và giá cả phải chăng cho phía bên kia. Nhiệm vụ đó cũng được thực hiện bằng cách xây dựng những mối quan hệ ràng buộc chặt chẽ về kinh tế, kỹ thuật và xã hội với các bên đối tác. Marketing quan hệ sẽ làm giảm được chi phí và thời gian giao dịch và trong những trường hợp tốt đẹp nhất giao dịch sẽ làm chuyển từ chỗ phải thương lượng từng lần sang chỗ trở thành công việc thường lệ.

Kết quả cuối cùng của marketing quan hệ là hình thành được một tài sản độc đáo của công ty, gọi là mạng lưới marketing bao gồm công ty và những người cung ứng, những người phân phối và khách hàng của mình mà công ty đã xây dựng được những mối quan hệ vững chắc, tin cậy trong kinh doanh. Marketing ngày càng có xu hướng chuyển từ chỗ cố gắng tăng tối đa lợi nhuận trong từng vụ giao dịch sang chỗ tăng tối đa những mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với các đối tác. Nguyên tắc làm việc là phải xây dựng được những mối quan hệ tốt rồi tự khắc các vụ giao dịch sẽ có lợi.

### **Thị trường**

Thị trường bao gồm tất cả các khách hàng hiện tại và tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thỏa mãn nhu cầu hay mong muốn đó.

Như vậy quy mô của thị trường phụ thuộc vào một số người có nhu cầu và có những tài nguyên được người khác quan tâm, và sẵn sàng đem lại những tài nguyên đó để đổi lấy cái mà họ mong muốn.

Lúc đầu thuật ngữ thị trường được hiểu là nơi mà người mua và người bán gặp nhau để trao đổi hàng hóa, chẳng hạn như một cái chợ của làng. Các nhà kinh tế sử



dụng thuật ngữ thị trường để chỉ một tập thể những người mua và người bán giao dịch với nhau về một sản phẩm hay một lớp sản phẩm cụ thể, như thị trường nhà đất, thị trường ngũ cốc...Tuy nhiên, những người làm marketing lại coi người bán hợp thành ngành sản xuất, coi người mua hợp thành thị trường.

Những người kinh doanh sử dụng thuật ngữ thị trường để chỉ nhóm khách hàng khác nhau. Họ nói về thị trường nhu cầu (chẳng hạn như thị trường thực phẩm thường ngày), thị trường sản phẩm (thị trường giày dép), thị trường nhân khẩu (như thị trường thanh niên) và thị trường địa lý (như thị trường Việt Nam). Hay họ còn mở rộng khái niệm để chỉ cả những nhóm không phải khách hàng, như thị trường cử tri, thị trường sức lao động và thị trường nhà hảo tâm.

Thực tế thì những nền kinh tế hiện đại đều hoạt động theo nguyên tắc phân công lao động trong đó mỗi người chuyên sản xuất một thứ gì đó, nhận tiền thanh toán rồi mua những thứ cần thiết bằng số tiền đó. Như vậy là nền kinh tế hiện đại có rất nhiều thị trường. Chủ yếu các nhà sản xuất tìm đến các thị trường tài nguyên (thị trường nguyên liệu, thị trường sức lao động, thị trường tiền tệ...) mua tài nguyên, biến chúng thành hàng hóa và dịch vụ, bán chúng cho những người trung gian để những người trung gian sẽ bán chúng cho những người tiêu dùng. Người tiêu dùng bán sức lao động của mình lấy tiền thu nhập để thanh toán cho những hàng hóa và dịch vụ mà họ mua. Nhà nước là một thị trường khác có một số vai trò. Nhà nước mua hàng hóa từ các thị trường tài nguyên, thị trường nhà sản xuất và thị trường người trung gian, thanh toán tiền cho họ, đánh thuế các thị trường đó (kể cả thị trường người tiêu dùng), rồi đảm bảo những dịch vụ công cộng cần thiết. Như vậy là mỗi nền kinh tế quốc gia và toàn bộ nền kinh tế thế giới hợp thành những tập hợp thị trường phức tạp tác động qua lại với nhau và liên kết với nhau thông qua các quá trình trao đổi.

Như vậy, khái niệm thị trường đã đưa ta quay lại điểm xuất phát là khái niệm marketing. Marketing có nghĩa là hoạt động của con người diễn ra trong mối quan hệ với thị trường. Marketing có nghĩa là làm việc với thị trường để biến những trao đổi tiềm ẩn thành hiện thực với mục đích là thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn của con người.

Nếu một bên tích cực tìm kiếm cách trao đổi hơn bên kia, thì ta gọi bên thứ nhất là người làm marketing còn bên thứ hai là khách hàng triển vọng. Người làm marketing là người tìm kiếm tài nguyên từ một người khác và sẵn sàng đưa ra một thứ gì đó có giá trị trao đổi. Người làm marketing tìm kiếm một phản ứng từ phía bên

kia để bán hoặc mua một thứ gì đó. Nói cách khác, người làm marketing có thể là người bán hay người mua. Giả sử, có một số người muốn mua một ngôi nhà hấp dẫn vừa mới xây xong. Như vậy là những người mua đó cũng đang làm marketing! trong trường hợp cả hai bên đều tích cực tìm cách trao đổi, thì ta nói rằng cả hai bên đều là người làm marketing và gọi trường hợp đó là marketing lẫn nhau.

Trong trường hợp bình thường người làm marketing là một công ty phục vụ thị trường người sử dụng cuối cùng đối mặt với các đối thủ cạnh tranh. Công ty và các đối thủ cạnh tranh đều gửi sản phẩm tương ứng và thông điệp cho người sử dụng cuối cùng một cách trực tiếp hay thông qua các định chế trung gian marketing (những người trung gian và những người xúc tiến thương mại). Hiệu quả tương đối của họ chịu ảnh hưởng của những người cung ứng tương ứng cũng như của những lực lượng chính của môi trường (nhân khẩu học, kinh tế, vật chất, kỹ thuật, chính trị pháp lý, xã hội/văn hóa).

Sau khi nghiên cứu kỹ những khái niệm này chúng ta xin được nhắc lại khái niệm marketing như sau: Marketing là những cơ chế kinh tế và xã hội mà các tổ chức và cá nhân sử dụng nhằm thoả mãn những nhu cầu và đòi hỏi (mong muốn) của mình thông qua các quy trình trao đổi sản phẩm trên thị trường.

## **2. Quản trị marketing**

Để thực hiện những quá trình trao đổi đòi hỏi phải tốn rất nhiều công sức và có trình độ nghiệp vụ chuyên môn. Quản trị marketing diễn ra khi ít nhất có một bên trong vụ trao đổi tiềm ẩn suy tính về những mục tiêu và phương tiện để đạt được những phản ứng mong muốn từ phía bên kia. Ta sẽ sử dụng khái niệm sau đây về quản trị marketing mà đã được hội marketing Mỹ chấp nhận năm 1985.

Quản trị marketing là quá trình lập kế hoạch, và thực hiện kế hoạch đó, định giá, khuyến mãi và phân phối hàng hóa, dịch vụ và ý tưởng để tạo ra sự trao đổi với các nhóm mục tiêu, thoả mãn những mục tiêu khách hàng và tổ chức.

Định nghĩa này thừa nhận quản trị marketing là một quá trình bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát. Nó liên quan đến hàng hóa, dịch vụ và ý tưởng, và dựa trên ý niệm về trao đổi, mục đích của nó là tạo ra sự thoả mãn cho các bên hữu quan.

Trong một tổ chức, quản trị marketing có thể liên quan đến mọi thị trường. Ta hãy xét một hãng sản xuất ô tô. Phó chủ tịch phụ trách nhân sự liên quan đến thị trường sức lao động, phó chủ tịch phụ trách cung ứng liên quan đến thị trường nguyên liệu, và phó chủ tịch phụ trách tài chính liên quan đến thị trường tiền tệ. Họ

phải đề ra những mục tiêu và hoạch định những chiến lược để đạt được các kết quả thỏa mãn trên thị trường đó. Tuy nhiên theo truyền thống thì các cán bộ điều hành nói trên không được gọi là những người làm marketing và họ cũng không được đào tạo về marketing. Khá lạ lùng thì họ cũng chỉ là người làm marketing "bán thời gian". Đáng lẽ ra là như vậy, nhưng xưa nay quản trị marketing đồng nhất với những nhiệm vụ và con người liên quan đến thị trường khách hàng. Ta sẽ theo thông lệ này mặc dù những điều ta bàn về marketing đều áp dụng cho tất cả thị trường.

Công việc marketing trên thị trường khách hàng chính thức là do những người quản lý tiêu thụ, nhân viên bán hàng, những người quản lý sản phẩm và nhãn hiệu, những người quản lý thị trường và ngành, và phó chủ tịch phụ trách marketing thực hiện. Mỗi công việc đều có những nhiệm vụ và trách nhiệm được xác định rõ ràng. Trong số những công việc này có rất nhiều công việc liên quan đến việc quản lý những tài nguyên marketing cụ thể, như quảng cáo, nhân viên bán hàng hay nghiên cứu marketing. Mặt khác, những người quản lý sản phẩm, những người quản lý thị trường và phó chủ tịch phụ trách marketing thì quản lý các chương trình. Công việc của họ là phân tích, hoạch định và triển khai các chương trình nhằm tạo ra các giao dịch như mong muốn với các thị trường mục tiêu.

Người ta thường quan niệm quản trị marketing có nhiệm vụ chủ yếu là kích thích nhu cầu có khả năng thanh toán về những sản phẩm của công ty. Tuy nhiên, đó mới chỉ là một quan niệm hết sức phiến diện về những nhiệm vụ marketing rất đa dạng và những người quản trị marketing phải thực hiện. Quản trị marketing có nhiệm vụ tác động đến mức độ, thời điểm và cơ cấu của nhu cầu có khả năng thanh toán theo một cách nào đó để giúp cho tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra. Quản trị marketing về thực chất là quản trị nhu cầu có khả năng thanh toán.

Tổ chức chắc chắn phải có một ý tưởng về mức độ giao dịch mong muốn với thị trường mục tiêu. Trong khi đó mức độ thực tế của nhu cầu có khả năng thanh toán có thể thấp hơn, bằng hay cao hơn mức độ mong muốn của nó. Nghĩa là có thể không có nhu cầu có khả năng thanh toán tương xứng hoặc nhu cầu có khả năng thanh toán cao hơn nhu cầu thực tế. Và quản trị marketing phải nắm bắt được những tình trạng khác nhau đó.

Để đảm đương những nhiệm vụ đó các nhà quản trị marketing phải tiến hành nghiên cứu marketing, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra. Trong phần kế hoạch marketing, những người làm marketing phải thông qua những quyết định về thị trường mục tiêu, xác định vị trí trên thị trường, phát triển sản phẩm, định giá, các

kênh phân phối, thông tin liên lạc và khuyến mãi. Những nhiệm vụ marketing sẽ được phân tích trong những chương sau.

### **3. Những định hướng phát triển của marketing**

Chúng ta đã mô tả quản trị marketing là một nỗ lực có ý thức nhằm đạt được những kết quả mong muốn trong việc trao đổi với các thị trường mục tiêu. Bây giờ chúng ta sẽ cân đối như thế nào về quyền lợi của tổ chức, của khách hàng và của xã hội? Những quyền lợi này rất hay mâu thuẫn với nhau. Hiển nhiên là các hoạt động marketing phải được tiến hành trong khuôn khổ của một triết lý đã được cân nhắc kỹ về marketing hữu hiệu, có hiệu quả và có trách nhiệm.

Có năm quan điểm định hướng phát triển marketing mà các tổ chức thường vận dụng trong hoạt động marketing của mình

#### ***Quan điểm sản xuất:***

Quan điểm sản xuất là một trong những quan điểm chỉ đạo người bán lâu đời nhất.

Quan điểm sản xuất khẳng định rằng người tiêu dùng sẽ ưa thích những sản phẩm được bán rộng rãi và giá hạ. Những người lãnh đạo các tổ chức theo quan điểm sản xuất phải tập trung vào việc nâng cao hiệu quả sản xuất và mở rộng phạm vi phân phối.

Giả thiết người tiêu dùng chủ yếu quan tâm đến mức độ sẵn có của sản phẩm và giá hạ ít nhất cũng là đúng trong hai tình huống. Thứ nhất là khi nhu cầu có khả năng thanh toán về sản phẩm vượt quá lượng cung ứng, như thường thấy ở nhiều nước thuộc thế giới thứ ba. Ở đó người tiêu dùng quan tâm nhiều hơn đến việc kiếm được sản phẩm, chứ ít chú ý đến chi tiết của nó. Những người cung ứng sẽ tập trung vào việc tìm cách tăng sản lượng. Thứ hai là giá thành sản phẩm cao cần phải giảm xuống bằng cách nâng cao năng suất để mở rộng thị trường. Hiện nay Công ty Texas Instruments là một ví dụ về quan điểm sản xuất.

Texas Instruments là một công ty hàng đầu của Mỹ ủng hộ triết lý "Mở rộng sản xuất, cắt giảm giá" đã được Henry Ford áp dụng đầu tiên vào đầu những năm 1900 để mở rộng thị trường. Ford đã dồn hết tài năng của mình vào việc hoàn thiện sản xuất hàng loạt ô tô để hạ giá thành ô tô đến mức người Mỹ có đủ tiền để mua chúng. Texas Instruments đã dồn toàn bộ công sức vào việc tăng sản lượng và cải tiến công nghệ để hạ giá thành. Nhờ giá thành thấp hơn, công ty đã cắt giảm giá và

mở rộng quy mô thị trường. Công ty đang phấn đấu để dành vị trí khống chế thị trường. Đối với Texas Instruments chủ yếu có nghĩa là: giảm giá cho người mua. Phương hướng này cũng là một chiến lược then chốt của nhiều công ty Nhật.

### ***Quan điểm sản phẩm***

Quan điểm sản phẩm khẳng định rằng người tiêu dùng sẽ ưa thích những sản phẩm có chất lượng cao nhất, công dụng nhiều hay có những tính năng mới. Những người lãnh đạo các tổ chức theo quan điểm sản phẩm thường tập trung sức lực vào việc làm ra những sản phẩm thượng hạng và thường xuyên cải tiến chúng.

Những người quản lý này cho rằng người mua ngưỡng mộ những sản phẩm đẹp và có thể đánh giá được chất lượng và công dụng của sản phẩm. Họ quá say mê với sản phẩm của mình và không lường được rằng thị trường có thể khó chấp nhận. Ban lãnh đạo marketing đã trở thành nạn nhân của ảo tưởng về "chiếc bẫy chuột tốt hơn", vì tin rằng "chiếc bẫy chuột" tốt hơn sẽ khiến mọi người đổ xô về nhà họ.

Những công ty theo quan điểm sản phẩm thường là không hay ít tính đến những ý kiến của khách hàng khi thiết kế sản phẩm của mình. Họ tin tưởng rằng các kỹ sư của họ biết phải thiết kế và cải tiến sản phẩm như thế nào. Rất hay gặp tình trạng là họ thậm chí không nghiên cứu những sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh vì "chúng không được sáng chế ra ở đây". Cách đây nhiều năm, một cán bộ điều hành của General Motor đã nói: "Làm sao mà công chúng có thể biết được mình muốn có loại xe nào khi mà họ chưa thấy là có những loại nào?" Các nhà thiết kế và kỹ sư của GM đã triển khai một loại xe hơi mới. Sau đó bộ phận sản xuất bắt tay vào chế tạo nó. Rồi bộ phận tài chính định giá. Cuối cùng, bộ phận marketing và tiêu thụ cố gắng bán kiểu xe đó. Dĩ nhiên các đại lý đã phải dùng thủ thuật nài nỉ mới bán được loại xe đó! GM đã không thăm dò khách hàng xem họ muốn gì và chưa hề cho phép những người làm marketing tham gia ngay từ đầu để giúp hình dung được loại xe như thế nào thì bán được.

Quan điểm sản phẩm dẫn đến căn bệnh "thiếu cận trong marketing" chỉ chú trọng đến sản phẩm mà không tính đến nhu cầu của khách hàng. Ban lãnh đạo đường sắt nghĩ rằng những người sử dụng cần tàu hoả chứ không phải là cần vận chuyển và đã xem thường những thách thức ngày càng tăng của máy bay, xe buýt, xe tải và xe con. Nhà thờ, cửa hàng bách hoá tổng hợp và bưu điện đều cho rằng mình đảm bảo cho công chúng đủ sản phẩm mà họ cần và bản khoản không hiểu tại sao mức tiêu thụ của chúng lại kém. Những tổ chức này chỉ hay "soi gương" trong khi lẽ ra họ phải nhìn ra ngoài cửa sổ.

## **Quan điểm bán hàng**

Quan điểm bán hàng (hay quan điểm tiêu thụ) là một quan điểm chung khác được nhiều công ty vận dụng vào thị trường.

Quan điểm bán hàng khẳng định rằng nếu cứ để yên, thì người tiêu dùng thường sẽ không mua các sản phẩm của công ty với số lượng khá lớn. Vì vậy tổ chức cần phải có nhiều nỗ lực tiêu thụ và khuyến mãi.

Quan điểm này cho rằng người tiêu dùng thường tỏ ra có sự ỳ hay thái độ ngần ngại trong việc mua hàng và cần được thuyết phục nhẹ nhàng thì mới mua hàng, nên công ty cần có đầy đủ các công cụ bán hàng và khuyến mãi để kích thích mua hàng nhiều hơn.

Quan điểm bán hàng được vận dụng đặc biệt thích hợp với những thứ hàng có nhu cầu thụ động tức là những thứ hàng mà người mua thường không nghĩ đến chuyện mua sắm nó, như bảo hiểm, từ điển bách khoa toàn thư. Những ngành này thường hay áp dụng những biện pháp bán hàng khác nhau để phát hiện những khách hàng tiềm ẩn rồi bắt đầu nài ép để bán hàng cho họ bằng cách thuyết phục về những lợi ích của sản phẩm.

Phương pháp bán hàng nài ép cũng được áp dụng đối với những thứ hàng có nhu cầu chủ động, như ô tô chẳng hạn:

Ngay từ khi khách hàng vừa bước chân vào phòng trưng bày, nhân viên ô tô lập tức bắt đầu "tác động tâm lý". Nếu khách hàng thích kiểu xe đang trưng bày, người ta có thể nói với họ rằng có một khách hàng khác đang định mua nó, nên cần phải quyết định ngay, không chần chừ. Nếu khách hàng đó còn đắn đo về giá cả, thì người bán đề nghị xin ý kiến của cửa hàng trưởng cho bớt một khoản đặc biệt. Khách hàng chờ khoảng mười phút thì nhân viên bán hàng quay trở lại và thông báo rằng "tuy ông chủ không thích việc này, thế nhưng tôi đã năn nỉ ông ta đồng ý". Mục đích là "lên dây cót khách hàng" và buộc họ phải "mua liền".

Quan điểm bán hàng cũng được vận dụng cả trong lĩnh vực phi lợi nhuận, như quyên góp quỹ, chiêu sinh vào các trường đại học

Hầu hết các công ty đều áp dụng quan điểm bán hàng khi họ có dư công suất. Mục đích của họ là bán được những gì mà họ làm ra chứ không phải là làm ra những gì mà thị trường mong muốn. Trong nền kinh tế công nghiệp hiện đại, năng lực sản xuất đã được phát triển tới mức độ là hầu hết các thị trường đều là thị trường người

mua (tức là người mua giữ vai trò khống chế) và người bán thì ra sức giành nhau khách hàng. Khách hàng tiềm ẩn bị tấn công dồn dập bằng những chương trình quảng cáo thương mại trên truyền hình, trên báo chí, thư gửi trực tiếp và các cuộc viếng thăm để chào hàng. Mọi nơi mọi lúc đều có một người nào đó đang cố gắng để bán được một thứ gì đó. Kết quả là công chúng đã đồng nhất marketing không phải là việc bán hàng. Bán hàng chỉ là phần nổi của tảng băng marketing mà thôi. Peter Drucker, một nhà lý luận hàng đầu về quản trị, đã nói về vấn đề này như sau:

Người ta có thể cho rằng bao giờ cũng có nhu cầu bán một thứ gì đó. Nhưng mục đích của marketing là làm cho việc bán hàng trở nên không cần thiết. Mục đích của marketing là biết được, hiểu được khách hàng một cách thấu đáo đến mức độ là sản phẩm hay dịch vụ đều vừa ý họ và tự nó tiêu thụ. Điều lý tưởng là marketing phải đưa đến kết quả là có một khách hàng sẵn sàng mua hàng. Khi đó tất cả những việc cần làm là đảm bảo cho sản phẩm hay dịch vụ luôn sẵn có...

Như vậy, để bán được hàng thì trước đó phải tiến hành một số hoạt động marketing như đánh giá nhu cầu, nghiên cứu marketing, phát triển sản phẩm, đánh giá và phân phối. Nếu người làm marketing thực hiện tốt việc xác định những nhu cầu của người tiêu dung, phát triển sản phẩm thích hợp, rồi định giá, phân phối rồi khuyến mại chúng một cách có hiệu quả, thì những sản phẩm đó sẽ được tiêu thụ dễ dàng. Khi Sony thiết kế máy cassette "Walkman", Nintendo thiết kế trò chơi video hào hạng và Mazda tung ra kiểu xe thể thao RX-7, thì các hãng sản xuất này đã tấp nhận được đơn đặt hàng, bởi vì họ đã thiết kế đúng sản phẩm mà người ta mong muốn nhờ làm kỹ công việc marketing chuẩn bị.

Dĩ nhiên là marketing dựa trên cơ sở bán hàng này ép chứa đựng nhiều rủi ro lớn. Vì nó giả thiết rằng những khách hàng bị thuyết phục mua hàng sẽ thích sản phẩm đã mua, thế nhưng nếu họ không thích thì họ cũng không nói xấu về nó với bạn bè hay khiêu nại với các tổ chức bảo vệ người tiêu dung. Rồi họ chắc chắn sẽ quên đi những nỗi thất vọng của mình và lại mua những sản phẩm đó nữa. Những giả thiết như vậy về người mua là không có căn cứ. Một công trình nghiên cứu đã chứng minh được rằng những khách hàng không hài lòng có thể truyền tiếng xấu về sản phẩm đó cho từ mười người quen trở lên và cứ như thế tiếng xấu được truyền đi rất nhanh.

### ***Quan điểm định hướng marketing***

Quan điểm marketing là một triết lý kinh doanh đang thách thức những quan điểm trước đây. Những nguyên lý trung tâm của nó được hình thành vào giữa những năm 1950.

Quan điểm marketing khẳng định rằng, chìa khoá để đạt được những mục tiêu của tổ chức là xác định được những nhu cầu cùng mong muốn của các thị trường mục tiêu và đảm bảo mức độ thoả mãn mong muốn bằng những phương thức hữu hiệu và hiệu quả so với các đối thủ cạnh tranh.

Quan điểm marketing được diễn đạt bởi một cách văn hoa theo nhiều cách:

- + “Đáp ứng nhu cầu một cách có lời”.
- + “Hãy tìm kiếm những mong muốn rồi thoả mãn chúng”.
- + “Hãy yêu quý khách hàng chứ không phải là sản phẩm”.
- + “Vâng, xin tuỳ ý ông bà”.
- + “Khách hàng là thượng đế”.

+ Hãy làm tất cả những gì mà sức ta có thể để cho mỗi đồng USD của khách hàng được đền bù xứng đáng bằng giá trị, chất lượng và sự mãn nguyện”.

Theo do Levitt đã nêu ra sự tương phản sâu sắc giữa quan điểm bán hàng và quan điểm marketing như sau:

Quan điểm bán hàng tập trung vào những nhu cầu của người bán; Quan điểm marketing thì chú trọng đến những nhu cầu của người mua. Quan điểm bán hàng để tâm đến nhu cầu của người bán là làm thế nào để biến sản phẩm của mình thành tiền mặt, còn quan điểm marketing thì quan tâm đến ý tưởng thoả mãn nhu cầu của khách hàng bằng chính sản phẩm và tất cả những gì liên quan đến việc tạo ra, củng cố và cuối cùng là tiêu dung sản phẩm đó.

Quan điểm marketing dựa trên bốn trụ cột chính là thị trường mục tiêu, nhu cầu của khách hàng, marketing phối hợp và khả năng sinh lời. Quan điểm bán hàng nhìn triển vọng từ trong ra ngoài. Nó xuất phát từ nhà máy, tập trung vào những sản phẩm hiện có của công ty và đòi hỏi phải có những biện pháp tiêu thụ căng thẳng và khuyến mãi để đảm bảo bán hàng có lời. Quan điểm marketing thì nhìn triển vọng từ ngoài vào trong. Nó xuất phát từ thị trường được xác định rõ ràng, tập trung vào những nhu cầu của khách hàng, phối hợp tất cả những hoạt động nào có tác động đến khách hàng và tạo ra lợi nhuận thông qua việc tạo ra sự thoả mãn cho khách hàng.



Ở đây ta có thể nghiên cứu xem mỗi trụ cột của quan điểm marketing sẽ góp phần làm tăng hiệu quả của marketing như thế nào.

### *Thị trường mục tiêu*

Không một công ty nào có thể hoạt động trên mọi thị trường và thoả mãn được mọi nhu cầu. Nó không thể hoạt động tốt thậm chí chỉ trong phạm vi một thị trường rộng lớn: ngay cả IBM hùng mạnh như vậy cũng không thể đảm bảo được giải pháp tốt nhất khi họ xác định được giải pháp tốt nhất cho mọi nhu cầu xử lý thông tin. Các công ty chỉ có thể đạt được kết quả tốt nhất khi họ xác định một cách thận trọng thị trường mục tiêu của mình rồi chuẩn bị một chương trình marketing phù hợp:

Một nhà sản xuất ô tô có thể nghĩ đến việc thiết kế những chiếc xe trở khách, nhà lưu động, xe thể thao và những chiếc xe sang trọng. Nhưng suy nghĩ đó không chính xác bằng cách xác định một nhóm khách hàng mục tiêu. Một nhà sản xuất xe hơi Nhật đang thiết kế một kiểu xe cho phụ nữ theo đuổi công danh và kiểu xe này sẽ có nhiều đặc điểm mà những chiếc xe thịnh hành cho nam giới không có. Một nhà sản xuất xe hơi khác của Nhật đang thiết kế một kiểu xe cho thanh niên thành phố nhỏ, mà thanh niên thường có nhu cầu đi lòng vòng quanh thành phố và kiếm chỗ đậu xe dễ dàng. Trong các trường hợp này, công ty đã xác định rõ thị trường mục tiêu và điều này sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến thiết kế của xe.

### *Nhu cầu của khách hàng*

Một công ty có thể được xác định được thị trường mục tiêu của mình nhưng lại hoàn toàn không hiểu được hết những nhu cầu của khách hàng. Hãy xét một ví dụ sau:

Một công ty hoá chất lớn sáng chế ra được một chất mới khi đông rắn lại thì giống đá cẩm thạch. Khi tìm kiếm ứng dụng bộ phận marketing quyết định chọn thị trường bồn tắm làm mục tiêu. Công ty đã làm một số mẫu bồn tắm rồi đem trưng bày tại một cuộc triển lãm thiết bị bồn tắm. Họ hy vọng sẽ thuyết phục được những nhà sản xuất bồn tắm sản xuất nó bằng vật liệu mới này, nhưng không ai chịu ký hợp đồng mua vật liệu mới. Lý do cũng dễ hiểu. Giá của bồn tắm lên tới 2000 USD, mà với giá như vậy thì người tiêu dùng có thể mua những bồn tắm bằng đá cẩm thạch hay mã nã tự nhiên. Ngoài ra những bồn tắm đó lại quá nặng đến mức độ chủ nhà sẽ phải gia cố sàn nhà của mình mới có thể lắp đặt được. Thêm vào đó hầu hết các loại bồn tắm đều được bán với giá vào khoảng 500 USD, nên không mấy người chịu bỏ ra 2000 USD. Công ty hoá chất đã chọn được một thị trường mục tiêu, nhưng đã không hiểu được khách hàng.

Tuy marketing đã quan tâm đến việc "đáp ứng nhu cầu một cách có lời", nhưng để thực sự hiểu được những nhu cầu và mong muốn của khách hàng là một việc

không phải bao giờ cũng đơn giản. Những điều khách hàng nói ra thường đòi hỏi phải cắt nghĩa thêm. Khi khách hàng hỏi mua một chiếc xe “không đắt tiền”, một chiếc máy cắt cỏ “khoẻ”, một máy tiện “nhanh”, một bộ quần áo tắm “hấp dẫn” hay thuê một khách sạn “yên tĩnh”, thì điều đó có nghĩa là gì?

Ta hãy xét một trường hợp khách hàng nói rằng, mình muốn một chiếc xe “không đắt tiền”. Đáng tiếc là ta không biết được người khách đó đánh giá một chiếc xe như thế nào thực sự là không đắt tiền. Chí ít ra thì người làm marketing cũng phải thăm dò tiếp. Thực tế thì khách hàng cũng không cho biết hết tất cả những nhu cầu của mình. Ta có thể phân biệt ra năm loại nhu cầu sau:

1. Nhu cầu được nói ra: (khách hàng muốn một chiếc xe không đắt tiền)
2. Nhu cầu thực tế: (khách hàng muốn mua một chiếc xe đảm bảo chi phí vận hành chứ không phải giá mua ban đầu thấp)
3. Nhu cầu không nói ra: (Khách hàng kỳ vọng đại lý sẽ đảm bảo dịch vụ chu đáo)
4. Nhu cầu được thích thú: (khách hàng mua xe và được thêm một bộ bản đồ đường bộ của Hoa Kỳ)
5. Nhu cầu thầm kín: (khách hàng muốn được bạn bè thấy mình là một người biết người, biết của)

Việc đáp ứng nhu cầu được nói ra của khách hàng thường lại lừa dối khách hàng. Ta hãy xét một trường hợp một người thợ mộc đến cửa hàng kim khí hỏi mua matit để trám khe hở giữa kính cửa sổ và khung. Người thợ mộc này đã nói ra một giải pháp chứ không phải nhu cầu. Nhu cầu là gắn chặt kính vào khung gỗ. Nhân viên bán hàng ở cửa hàng kim khí có thể đưa ra một giải pháp tốt hơn là matit, cụ thể là sử dụng băng keo. Băng keo có ưu điểm hơn là không phải mất thời gian chờ matit khô. Trong trường hợp này, nhân viên bán hàng đã cố gắng đáp ứng nhu cầu thực tế của khách hàng chứ không phải nhu cầu được nói ra.

Cách suy nghĩ hướng về khách hàng đòi hỏi công ty phải xác định những nhu cầu của khách hàng theo quan điểm của họ. Mọi quyết định mua hàng đều chứa đựng những sự dung hoà mà ban lãnh đạo không thể biết được nếu không nghiên cứu với khách hàng. Chẳng hạn như một người mua xe muốn một chiếc xe an toàn, hấp dẫn, hoạt động với độ tin cậy cao và giá dưới 10.000 USD. Vì tất cả những đặc điểm mong muốn đó không thể kết hợp trong một chiếc xe, nên người thiết kế xe

phải có sự lựa chọn khắt khe trên cơ sở biết được những điểm dung hoà của khách hàng.

Nói chung một công ty có thể đáp ứng được những đòi hỏi của khách hàng bằng cách đưa cho họ những gì mà họ mong muốn, hay họ cần, hay họ thực sự cần. Mỗi mức sau đòi hỏi phải thăm dò thấu đáo hơn mức trước, nhưng kết quả cuối cùng phải được nhiều khách hàng tán thưởng hơn. Điểm mấu chốt của marketing chuyên nghiệp là phải thoả mãn những nhu cầu thực tế của khách hàng một cách tốt hơn đối thủ cạnh tranh.

Vì sao điều tối quan trọng là phải thoả mãn được khách hàng mục tiêu? Lý do cơ bản là vì doanh số bán hàng của công ty trong mỗi thời kỳ đều bắt nguồn từ hai nhóm khách hàng: Khách hàng mới và khách hàng cũ. Việc thu hút khách hàng mới bao giờ cũng tốn kém hơn là giữ khách hàng cũ. Vì vậy, việc giữ khách hàng quan trọng hơn việc thu hút khách. Chìa khoá để giữ khách là đảm bảo cho họ được hài lòng. Một khách hàng hài lòng sẽ:

- + Mua tiếp và "trung thành" lâu dài hơn với công ty.
- + Mua thêm được những sản phẩm khác khi công ty đưa ra và cải tiến sản phẩm của mình.
- + Tuyên truyền tốt về công ty và sản phẩm của công ty.
- + Ít chú ý đến những nhãn hiệu và quảng cáo cạnh tranh và ít nhạy cảm về giá hơn.
- + Góp ý với công ty về sản phẩm dịch vụ.
- + Đòi hỏi chi phí phục vụ ít hơn so với khách hàng mới, vì việc giao dịch đã trở thành thường lệ.

Khi nói về sự thành công của kiểu xe Lexus, một cán bộ của hãng Toyota Nhật đã cho hay:

Mục tiêu của công ty chúng tôi vượt ra việc thoả mãn khách hàng. Mục tiêu của chúng tôi là làm cho khách hàng thích thú". Đó là một yêu cầu cao hơn và cũng có thể là bí quyết của những người làm marketing có tầm cỡ. Những khách hàng cảm thấy thích thú sẽ là những phương tiện quảng cáo hữu hiệu hơn bất kỳ loại hình

quảng cáo mất tiền nào trên các phương tiện thông tin. Vì vậy mà một công ty khôn ngoan phải thường xuyên định lượng mức độ thoả mãn của khách hàng. Công ty sẽ gọi điện cho những khách hàng mới mua hàng trong số được chọn làm mẫu để xác định xem có bao nhiêu người rất hài lòng, hài lòng ở một mức độ nào đó, bàng quan và không hài lòng ở một mức độ nào đó và rất không hài lòng. Đồng thời cũng phải tìm hiểu những yếu tố chủ yếu làm cho khách hàng hài lòng và không hài lòng. Công ty sẽ sử dụng thông tin này để hoàn thiện sản phẩm của mình trong thời gian tới.

Một số công ty nghĩ rằng họ có thể định được mức độ thoả mãn của khách hàng bằng cách thống kê số lượng và các loại khiếu nại của khách hàng trong từng thời kỳ. Nhưng trên thực tế có đến 95% khách hàng không hài lòng đã không khiếu nại và rất nhiều người trong số đó chỉ đơn giản là thôi không mua nữa. Điều tốt nhất mà công ty có thể làm được là tạo ra điều kiện dễ dàng để khách hàng có thể khiếu nại. Nhưng mẫu phiếu góp ý để sẵn trong các buồng ở khách sạn và những dây nóng của các công ty như các hãng Procter & Gamble và General Electric đã được lắp đặt đều phục vụ mục đích này. Những công ty này hy vọng rằng, khách hàng sẽ gọi điện đến cho họ để góp ý, yêu cầu và thậm chí khiếu nại nữa. Công ty 3M khẳng định rằng hai phần ba những ý tưởng cải tiến sản phẩm có được là do lắng nghe ý kiến của khách hàng mình.

Chỉ lắng nghe ý kiến của khách hàng thôi thì chưa đủ. Công ty còn phải giải quyết những khiếu nại của khách hàng bằng một cách xây dựng.

Trong số khách hàng khiếu nại có từ 54 đến 70% sẽ tiếp tục quan hệ với công ty nếu khiếu nại của họ được giải quyết. Con số này sẽ tăng lên đến 95% nếu khách hàng cảm thấy rằng nếu khiếu nại của họ được giải quyết nhanh chóng. Những khách hàng đã khiếu nại với tổ chức và khiếu nại của họ được giải quyết thỏa đáng sẽ kể chuyện về cách thức họ được đối xử với bình quân là 5 người khác.

Khi một công ty nhận thức được rằng một khách hàng trung thành có thể đem lại một khoản doanh thu lớn qua nhiều năm, thì họ sẽ thấy thật là ngu ngốc khi để mất khách hàng chỉ vì xem nhẹ những điều kêu ca phàn nàn hay cãi nhau về một khoản tiền nhỏ nào đó. Ví dụ, IBM yêu cầu mọi nhân viên bán hàng đều phải viết tường trình đầy đủ về mỗi trường hợp mất khách và đề ra tất cả những bước cần thực hiện để lấy lòng lại khách hàng đó.

Một công ty hướng về khách hàng phải theo dõi mức độ thoả mãn của khách hàng trong từng thời kỳ và đề ra những mục tiêu cải tiến. Ví dụ, Citybank tiếp tục nâng cao mức độ thoả mãn khách hàng bằng 90%. Nếu Citybank tiếp tục nâng cao mức độ thoả mãn khách hàng của mình thì có nghĩa là họ đi đúng hướng. Mặt khác, nếu lợi nhuận của họ tăng nhưng mức độ thoả mãn của khách hàng lại giảm đi thì có nghĩa là họ đi chệch hướng. Lợi nhuận có thể biến động theo từng năm cụ thể vì

nhiều nguyên nhân bao gồm chi phí tăng, giá cả giảm, những dự án đầu tư mới lớn.v.v. Song dấu hiệu cuối cùng chứng tỏ một công ty vững mạnh là chỉ số về mức độ thỏa mãn của khách hàng cao và vẫn có chiều hướng tăng. Sự thỏa mãn của khách hàng là chỉ tiêu xác thực nhất về lợi nhuận tương lai của công ty.

### *Marketing phối hợp*

Đáng tiếc không phải là tất cả nhân viên của một công ty đều được huấn luyện và động viên để làm việc vì khách hàng. Một kỹ sư phàn nàn rằng các nhân viên bán hàng "lúc nào cũng bảo vệ khách hàng mà không nghĩ đến quyền lợi của công ty"! Anh ta còn tỏ ra bức tức với khách hàng vì "đòi hỏi quá nhiều". Tình huống sau đây sẽ làm sáng tỏ vấn đề phối hợp:

Phó chủ tịch phụ trách marketing của một hãng hàng không lớn mong muốn tăng thị phần của hãng. Chiến lược của bà ta là nâng cao mức độ của khách hàng thông qua việc đảm bảo bữa ăn ngon hơn, chỗ ngồi sạch sẽ hơn và tổ tiếp viên được huấn luyện chu đáo hơn. Thế nhưng bà ta lại không có thẩm quyền giải quyết những vấn đề đó. Bộ phận cung ứng bữa ăn thì lựa chọn thực phẩm làm sao giữ được chi phí thực phẩm này thấp, bộ phận bảo trì thì sử dụng những dịch vụ làm vệ sinh đảm bảo chi phí làm vệ sinh thấp, còn bộ phận nhân sự thì cứ tuyển tiếp viên mà hoàn toàn không xét xem những người đó có niềm nở và tận tình phục vụ người khác không. Vì những bộ phận này nói chung là theo những quan điểm chi phí hay sản xuất, nên bà phó chủ tịch bị lúng túng trong việc nâng cao mức độ thỏa mãn của khách hàng.

### *Marketing phối hợp có hai nội dung.*

Thứ nhất là các chức năng marketing khác nhau, như lực lượng bán hàng, quảng cáo, quản lý sản phẩm, nghiên cứu marketing.v.v. phải được phối hợp với nhau. Rất hay xảy ra tình trạng lực lượng bán hàng phải điên đầu vì những người quản lý sản phẩm để đề ra "giá quá cao" hay "chỉ tiêu khối lượng quá lớn, hay giám đốc quảng cáo và người quản lý nhãn hiệu không thể nhất trí với nhau về một chiến dịch quảng cáo tốt nhất cho nhãn hiệu đó. Những chức năng marketing này phải được phối hợp với nhau theo quan điểm của khách hàng.

Thứ hai là, marketing phải được phối hợp chặt chẽ với các bộ phận khác nhau trong công ty. Marketing không thể phát huy tác dụng khi tất cả các cán bộ công nhân viên đều hiểu rõ ảnh hưởng mà họ gây ra đối với sự thỏa mãn của khách hàng như David Packard của công ty Hewlett Packard đã phát biểu: "Marketing là vô cùng

quan trọng đến mức độ không thể phó thác nó cho bộ phận marketing". IBM khi xác định nội dung cho từng công việc của mình đều đưa vào một đoạn giải thích rõ ảnh hưởng của công việc đó đến khách hàng như thế nào. Giám đốc các nhà máy của IBM đều biết rằng những cuộc viếng thăm nhà máy của khách hàng có thể góp phần tiêu thụ sản phẩm cho khách hàng tiềm ẩn, nếu nhà máy giữ gìn sạch đẹp và làm ăn có hiệu quả. Nhân viên kế toán của IBM đều biết rằng việc viết hóa đơn chính xác và trả lời nhanh chóng những cú điện thoại của khách hàng đều ảnh hưởng đến thái độ của khách hàng đối với công ty.

Vì thế quan điểm marketing đòi hỏi công ty phải tiến hành marketing đối nội cũng như đối ngoại. Marketing đối nội là tuyển dụng, huấn luyện và động viên có kết quả những nhân viên có năng lực, muốn phục vụ khách hàng chu đáo. Trong thực tế marketing đối nội phải đi trước marketing đối ngoại. Việc hứa hẹn bảo đảm dịch vụ tuyệt hảo sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Sau đây là câu chuyện về ông Bill Marriott, Jr., chủ tịch công ty khách sạn Marriott, đã phỏng vấn các cán bộ quản lý tương lai như thế nào khi tuyển dụng:

Bill Marriott nói với ứng viên xin việc rằng mạng lưới khách sạn muốn thỏa mãn ba nhóm đối tượng là khách hàng, nhân viên và cổ đông. Tuy tất cả các nhóm đó đều quan trọng, thế nhưng ông vẫn cứ hỏi cần phải thỏa mãn những nhóm này theo thứ tự ưu tiên như thế nào. Hầu hết các ứng viên trả lời là trước tiên phải thỏa mãn khách hàng. Tuy nhiên Bill Marriott lại lập luận khác. Trước tiên công ty phải thỏa mãn nhân viên của mình. Nếu nhân viên yêu thích công việc của mình và cảm thấy hãnh diện về khách sạn, thì họ sẽ phục vụ chu đáo cho khách hàng. Những khách hàng cảm thấy hài lòng sẽ thường xuyên quay trở lại Marriott. Như vậy sẽ có nhiều lợi nhuận để chia cho các cổ đông.

Bill Marriott vẫn tin rằng khách hàng là chìa khóa để tạo ra khả năng sinh lời. Ông và chủ tịch các công ty khác đều tin rằng sơ đồ tổ chức điển hình theo kiểu hình tháp với chủ tịch ở trên đỉnh, ban lãnh đạo ở giữa và những người trực tiếp sản xuất kinh doanh (nhân viên bán hàng và dịch vụ, nhân viên trực điện thoại, tiếp tân) thì ở dưới đáy, đã lỗi thời rồi. Những công ty giỏi về marketing hiểu rõ hơn và họ đã đảo ngược hình tháp đó. Ở trên cùng của sơ đồ tổ chức là khách hàng. Xếp theo thứ tự của tầm quan trọng thì tiếp đến là những người trực tiếp gặp gỡ, phục vụ và làm hài lòng khách hàng. Bên dưới họ là các cán bộ quản lý trung gian có nhiệm vụ hỗ trợ những người ở tuyến đầu để họ có nhiệm vụ phục vụ khách hàng chu đáo. Và cuối cùng ở bên dưới là ban lãnh đạo tối cao có nhiệm vụ hỗ trợ những người quản lý trung gian để họ có thể hỗ trợ những người ở tuyến đầu, những người tạo ra tất cả những điểm khác biệt để khách hàng cảm thấy hài lòng với công ty. Chúng tôi đã thêm vào hai bên cạnh hình tháp ngược này các khách hàng để có ý nói rằng tất cả các cán bộ quản lý trong công ty đều trực tiếp tham gia tìm hiểu, gặp gỡ và phục vụ khách hàng.

### *Khả năng sinh lời*

Mục đích của quan điểm marketing là giúp tổ chức đạt được những mục tiêu của mình. Trong trường hợp các công ty tư nhân thì mục đích chính là lợi nhuận. Còn trong trường hợp các tổ chức phi lợi nhuận và xã hội thì mục tiêu là tồn tại và huy động đủ tiền để thực hiện công tác của mình. Ở đây vấn đề mấu chốt không phải là nhằm vào lợi nhuận, mà là hoạt động tốt để đạt được lợi nhuận với tính cách là một sản phẩm phụ. Nếu một cán bộ điều hành của công ty General Motor phát biểu rằng "nghề của chúng tôi là làm ra tiền chứ không phải là chiếc ô tô", thì ông ta đã đặt sai trọng tâm. Công ty kiếm tiền bằng cách thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.

Trang trại P nuôi gà công nghiệp với doanh số 1,2 tỷ USD có mức lãi cao hơn rất nhiều so với mức bình quân của toàn ngành và có thị phần trên thị trường chính đạt tới 50%. Sản phẩm của nông trại là một loại thịt gà có một không hai! Thế những người sáng lập tài ba của nông trại không định ninh rằng "gà nào cũng là gà" và khách hàng cũng vậy. Khẩu hiệu của ông là "cần phải có một người cứng rắn để làm ra thịt gà mềm" và ông đảm bảo hoàn lại tiền cho những khách hàng nào không vừa lòng. Ông dành toàn tâm toàn lực để sản xuất ra thịt gà có chất lượng ngon đến mức độ là khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn để mua chúng. Ông còn cho rằng nếu đảm bảo chất lượng sản phẩm thượng hạng và làm ăn trung thực thì sẽ có lợi nhuận cao, thị phần lớn và mức tăng trưởng nhanh.

Tuy vậy, những người làm marketing vẫn phải tham gia phân tích khả năng sinh lời của các cơ hội marketing khác nhau. Câu chuyện sau đây sẽ minh họa cho điều này:

Một công ty sản xuất giầy của Mỹ cử cán bộ tài chính của mình đến một hòn đảo ở vùng Thái Bình Dương để tìm hiểu khả năng tiêu thụ sản phẩm của mình ở đó. Sau vài ngày người cán bộ đó gọi điện về báo cáo: "Dân ở đây không mang giầy. Không có thị trường".

Công ty quyết định cử một cán bộ kinh doanh giỏi nhất của công ty đến nước đó để xác minh. Một tuần sau cán bộ kinh doanh điện về báo cáo: "Dân ở đây không mang giầy, có một thị trường rất lớn".

Công ty quyết định cử một phó chủ tịch phụ trách marketing đi đánh giá tình hình. Sau hai tuần, vị phó chủ tịch này điện về: "Dân ở đây không mang giầy. Tuy nhiên bàn chân của họ nom rất tẻ và nếu có giầy để mang thì tốt hơn. Dĩ nhiên ta

phải thiết kế lại giấy, vì bàn chân của họ nhỏ hơn. Ta sẽ phải giáo dục cho dân hiểu lợi ích của việc mang giày. Ta cần tranh thủ sự hợp tác của vị trưởng bộ lạc ở đó. Dân chúng không có tiền nhưng họ trồng rất nhiều dứa. Tôi đã ước tính khả năng tiêu thụ trong một khoảng thời gian ba năm và toàn bộ các chi phí của ta, kể cả việc bán dứa cho mạng lưới siêu thị ở châu Âu, và kết luận rằng ta có thể lời 30% trên tổng số vốn bỏ ra. Tôi khẳng định là ta cần phải tiến lên phía trước”.

Rõ ràng vị phó chủ tịch phụ trách marketing đó không chỉ làm chức trách marketing là phát hiện ra nhu cầu và cách thỏa mãn nhu cầu đó, mà còn làm cả chức trách tài chính nữa. Nghề của ông là tạo ra những khách hàng có thể mang lại lợi nhuận cho công ty.

Có bao nhiêu công ty thực sự theo quan điểm marketing? Đáng tiếc là còn quá ít. Chỉ có một vài công ty thực sự nổi tiếng là những người làm marketing giỏi; Bánh kẹo Kinh đô, Cà phê Trung Nguyên, Procter & Gamble, Apple, Disney, Nordstrom's, Wal - Mart, Miliken Limited, McDonal's, Marriott Hotels, Delta Airlines và một số công ty Nhật (Sony, Toyota, Canon) và các công ty châu Âu (Ikea, Club Med, Ericson, Bang & Olufsen, Marks & Spencer).

Những công ty này đều tập trung vào khách hàng và được tổ chức để có thể đáp ứng một cách có hiệu quả những nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Họ không chỉ tổ chức bộ phận marketing với đội ngũ nhân viên giỏi, mà còn đảm bảo được tất cả những bộ phận khác, như sản xuất, tài chính, nghiên cứu và phát triển, nhân sự, cung ứng, đều theo đúng quan điểm khách hàng là vua. Các tổ chức này đều có một nề nếp marketing bắt rễ sâu vào tất cả các bộ phận và chi nhánh của mình.

Hầu hết các công ty đều chưa đạt tới trình độ hoàn toàn thành thực về marketing. Họ nghĩ là họ có làm marketing vì họ có phó chủ tịch phụ trách marketing, những người quản lý sản phẩm, lực lượng bán hàng, ngân sách quảng cáo... Thế nhưng bộ phận marketing thì chưa chắc chắn công ty đó theo đúng quan điểm marketing. Công ty có những đặc điểm marketing, điều đó không có nghĩa là công ty đó theo quan điểm hướng về thị trường và phục vụ khách hàng. Vấn đề là ở chỗ nó có nắm được chính xác những nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng và những chiến lược cạnh tranh không. Trước đây, những công ty lớn như General Motors, Singer, Zenith, Sears, đều mất một thị phần lớn vì họ không điều chỉnh được những chiến lược marketing của mình theo thị trường luôn thay đổi.

### ***Quan điểm marketing đạo đức-xã hội***



Quan điểm này khẳng định rằng, doanh nghiệp không những phải thoả mãn nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng mà còn phải giữ nguyên hay củng cố mức sung túc cho người tiêu dùng và cho toàn xã hội.

Quan điểm này đòi hỏi một sản phẩm phải thoả mãn cả 3 yếu tố:

1. Lợi ích của Cty
2. Lợi ích của khách hàng
3. Lợi ích của xã hội

## HỆ THỐNG THÔNG TIN MARKETING VÀ NGHIÊN CỨU MARKETING

1. [Khái niệm và các bộ phận cấu thành của một hệ thống thông tin Marketing](#)
2. [Hệ thống ghi chép nội bộ](#)
3. [Hệ thống tình báo Marketing](#)
4. [Hệ thống nghiên cứu Marketing](#)
5. [Hệ thống hỗ trợ quyết định Marketing \(MDSS\)](#)

### Tóm tắt

Thông tin Marketing là một yếu tố cực kỳ quan trọng đảm bảo Marketing có hiệu quả như một kết quả của xu hướng Marketing toàn quốc và quốc tế, chuyển từ nhu cầu của người mua sang mong muốn của người mua, và chuyển từ cạnh tranh bằng giá cả sang cạnh tranh phi giá cả. Tất cả các công ty đều có một hệ thống thông tin Marketing, nhưng những hệ thống này khác nhau rất nhiều về mức độ tinh vi. Trong rất nhiều trường hợp thông tin không có hay đến chậm hay không thể tin cậy được. Ngày nay ngày càng có nhiều công ty đang cố gắng cải tiến hệ thống thông tin Marketing của mình.

Một hệ thống thông tin Marketing được thiết kế tốt gồm bốn hệ thống con. Hệ thống con thứ nhất là hệ thống ghi chép nội bộ đảm bảo cung cấp những số liệu hiện thời về mức tiêu thụ, chi phí, dự trữ, lưu kim, và những tài khoản phải thu và phải chi. Hệ thống con thứ hai là hệ thống tình báo Marketing, cung cấp cho những nhà quản trị Marketing những thông tin hàng ngày về những diễn biến trong môi trường ở bên ngoài. Hệ thống thứ ba là nghiên cứu Marketing đảm bảo thu thập những thông tin liên quan đến một vấn đề Marketing cụ thể đặt ra trước công ty. Hệ thống thứ tư là hệ thống hỗ trợ quyết định Marketing gồm các phương pháp thống kê và các mô hình quyết định để hỗ trợ những nhà quản trị Marketing thông qua các quyết định đúng đắn hơn.

Làm thế nào ban lãnh đạo công ty có thể nắm được những mong muốn luôn thay đổi của khách hàng, những sáng kiến mới của đối thủ cạnh tranh, các kênh phân phối luôn thay đổi, v...v.? Câu trả lời đã rõ ràng: Ban lãnh đạo phải phát triển và quản trị thông tin.

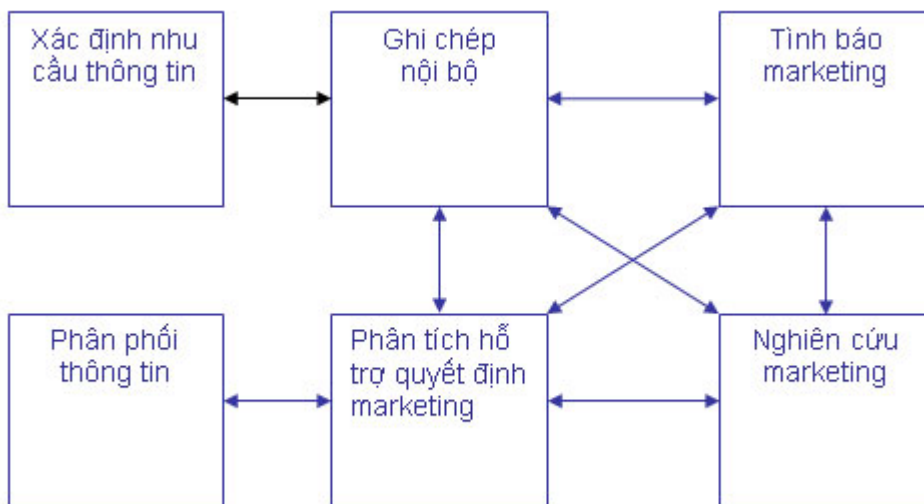
## 1. Khái niệm và các bộ phận cấu thành của một hệ thống thông tin Marketing.

Mọi công ty đều phải tổ chức dòng thông tin Marketing dẫn đến những người quản trị Marketing của mình. Các công ty đang nghiên cứu những nhu cầu thông tin của người quản trị và thiết kế các hệ thống thông tin Marketing của mình (MIS) để đáp ứng những nhu cầu đó. Ta định nghĩa hệ thống thông tin Marketing như sau:

Hệ thống thông tin Marketing (MIS) bao gồm con người, thiết bị và quy trình thu thập, phân loại, phân tích, đánh giá và phân phối những thông tin cần thiết, kịp thời và chính xác cho những người soạn thảo các quyết định Marketing.

Khái niệm hệ thống thông tin Marketing được minh họa trong hình H.2.1. Để tiến hành phân tích lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra, những nhà quản trị Marketing cần những thông tin về tình hình diễn biến của môi trường Marketing. Vai trò của MIS là xác định những nhu cầu thông tin của người quản trị, phát triển những thông tin cần thiết và phân phối thông tin đó kịp thời cho những nhà quản trị Marketing.

Thông tin cần thiết được phát triển thông qua ghi chép nội bộ ở công ty, hoạt động tình báo Marketing, nghiên cứu Marketing và phân tích hỗ trợ quyết định Marketing. Bây giờ ta sẽ mô tả từng hệ thống con chủ yếu trong MIS của công ty.



Hình 2.1: Hệ thống thông tin Marketing

## 2. Hệ thống ghi chép nội bộ

Hệ thống thông tin cơ bản nhất mà những người quản lý Marketing sử dụng là hệ thống ghi chép nội bộ. Nội dung gồm có những báo cáo về đợt đặt hàng, tình hình

tiêu thụ, giá cả, mức dự trữ, những khoản phải thu, những khoản phải chi, v...v. Khi phân tích những thông tin này, những nhà quản trị Marketing có thể xác định được những cơ hội và vấn đề quan trọng.

### ***Chu kỳ đặt hàng - chuyển tiền***

Trái tim của hệ thống ghi chép nội bộ là chu kỳ đặt hàng - chuyển tiền. Các đại diện bán hàng, đại lý và khách hàng gửi đơn đặt hàng cho công ty. Bộ phận đặt hàng chuẩn bị hóa đơn và gửi bản sao cho các bộ phận khác nhau. Những mặt hàng trong kho hết sẽ được đặt làm. Hàng gửi đi có kèm theo chứng từ gửi hàng và vận đơn. Những giấy tờ này cũng được sao thành nhiều bản và gửi cho các bộ phận khác nhau.

Ngày nay các công ty cần thực hiện nhanh chóng và chính xác ba bước này. Khách hàng ưa thích những công ty có thể đảm bảo giao hàng kịp thời. Các đại diện bán hàng cần gửi đơn đặt hàng của mình vào mỗi buổi tối, và có những trường hợp phải gửi ngay lập tức. Bộ phận thực hiện đơn hàng phải xử lý nhanh chóng các đơn hàng đó. Kho phải xuất hàng ngay khi có thể. Các chứng từ hóa đơn cần được lập ngay tức thì. Hiện nay những công ty năng động đang thực hiện những chương trình cải tiến chất lượng tổng hợp nhằm nâng cao tốc độ và độ chính xác giải quyết các công việc giữa các bộ phận, và nhiều báo cáo đã nâng được chất lượng đáng kể.

### ***Hệ thống báo cáo tình hình tiêu thụ***

Những người quản lý Marketing cần có những báo cáo cập nhật về tình hình tiêu thụ hiện thời. Những công ty hàng tiêu dùng đóng gói có thể nhận được báo cáo tình hình bán lẻ hai tháng một lần. Các cán bộ điều hành của các công ty cứ khoảng mười ngày cần nhận được báo cáo về tình hình tiêu thụ của mình. Song nhiều cán bộ điều hành vẫn phàn nàn là tình hình tiêu thụ không được báo cáo kịp thời về công ty.

Sau đây là một ví dụ về một công ty đã thiết kế được những hệ thống báo cáo tình hình tiêu thụ nhanh và có tính ưu việt: Công ty Mead paper :

Các đại diện bán hàng của Mead có thể nhận được ngay lập tức những giải đáp cho những câu hỏi của khách hàng về những loại giấy hiện có trong kho bằng cách liên lạc với trung tâm máy tính của Mead Paper. Máy tính sẽ xác định xem loại giấy đó đang có ở kho nào gần nhất và khi nào có thể gửi hàng đi. Nếu trong kho không còn thì máy tính sẽ kiểm tra lượng dự trữ ở các kho lân cận cho đến khi nào tìm được nó. Nếu không có kho nào còn loại giấy đó thì máy tính sẽ xác định loại giấy đó có thể sản xuất ở đâu và khi nào. Người đại diện bán hàng sẽ nhận được câu trả lời trong vài giây đồng hồ và nhờ vậy có lợi thế hơn các đối thủ cạnh tranh.

### ***Thiết kế một hệ thống báo cáo theo yêu cầu người sử dụng***

Khi thiết kế một hệ thống thông tin tình hình tiêu thụ tiên tiến, công ty cần tránh một số điểm nguy hiểm nhất định. Thứ nhất, nó có thể tạo ra một hệ thống cung cấp quá nhiều thông tin. Mỗi sáng, khi đến cơ quan những nhà quản trị nhận được rất nhiều số liệu thống kê và tình hình tiêu thụ mà họ sẽ hoặc là cho qua hoặc là phải mất quá nhiều thời gian để đọc. Thứ hai, nó có thể tạo ra một hệ thống cung cấp những thông tin quá mới mẻ! Những nhà quản trị có thể có những phản ứng quá mức cần thiết đối với những biến động lật vạt của tình hình tiêu thụ.

Hệ thống thông tin Marketing của công ty phải cung cấp đầy đủ tất cả những gì mà những nhà quản trị nghĩ rằng họ cần, những gì mà những nhà quản trị thực sự cần và những gì mà có thể thực hiện được về mặt kinh tế. Một bước hữu ích là chỉ định ra một ban phụ trách hệ thống thông tin Marketing nội bộ để hỏi ý kiến tất cả các cán bộ điều hành Marketing, như những người quản lý sản phẩm, những nhà quản trị tiêu thụ, các đại diện bán hàng, v...v để phát hiện những nhu cầu thông tin của họ.

Một số câu hỏi có ích được nêu trong Bảng 2-1. Ban phụ trách MIS muốn chú ý đặc biệt đến những mong muốn thiết tha và những điều phàn nàn. Đồng thời, ban phụ trách cũng tính đến một số yêu cầu thông tin một cách tinh tế. Ban phụ trách còn phải tiến hành một bước nữa là xác định xem những nhà quản trị cần biết những gì để có đủ khả năng thông qua các quyết định thuộc phạm vi trách nhiệm. Ví dụ, những nhà quản trị nhãn hiệu cần biết những gì để xác định quy mô của ngân sách quảng cáo? Họ cần biết mức độ bão hòa của thị trường, mức độ giảm sút doanh số bán khi không có quảng cáo, và các dự kiến chi phí của các đối thủ cạnh tranh. Hệ thống thông tin phải được thiết kế làm sao đảm bảo cung cấp đủ những số liệu cần thiết để thông qua từng quyết định Marketing chủ chốt.

### **Bảng 2.1. Bảng câu hỏi để xác định những nhu cầu thông tin marketing**

1. Những kiểu quyết định nào mà bạn phải thường xuyên thông qua?
2. Những kiểu thông tin nào bạn cần để thông qua những quyết định đó?
3. Bạn thường nhận được những kiểu thông tin nào?
4. Bạn yêu cầu định kỳ phải nghiên cứu những vấn đề gì?
5. Những kiểu thông tin nào mà bạn muốn nhưng hiện nay vẫn không nhận được.
6. Hàng ngày bạn muốn có những thông tin gì? (tuần, tháng....)
7. Những tạp chí và thông báo thương mại nào bạn thích đọc và được gửi đến cho bạn thường xuyên?
8. Những chuyên đề nào bạn muốn được thông tin thường xuyên?

9. Những kiểu chương trình phân tích số liệu nào bạn muốn đọc và có sẵn?

10. Theo ý kiến của bạn thì trong hệ thống thông tin marketing hiện nay bốn cải tiến bổ ích nhất có thể làm được là gì?

### **3. Hệ thống tình báo Marketing**

Trong khi hệ thống ghi chép nội bộ cung cấp những số liệu về các kết quả, thì hệ thống tình báo Marketing lại cung cấp những số liệu về tình hình đang diễn ra. Ta định nghĩa hệ thống tình báo Marketing như sau:

Hệ thống tình báo Marketing là một tập những thủ tục và nguồn mà những nhà quản trị sử dụng để nhận được những thông tin hàng ngày về những diễn biến cần biết trong môi trường Marketing.

Những nhà quản trị nghiên cứu môi trường theo bốn cách:

+ Xem xét không có chủ đích: Tiếp xúc chung với những thông tin mà nhà quản trị không có mục đích rõ ràng trong đầu.

+ Xem xét có chủ đích: Tiếp xúc có định hướng, không cần phải tìm kiếm nhiều, với lĩnh vực hay kiểu thông tin ít nhiều đã được xác định rõ ràng.

+ Tìm kiếm không chính thức: Một nỗ lực tương đối hạn chế và không định trước để có được một thông tin xác định hay một thông tin phục vụ cho một mục đích xác định.

+ Tìm kiếm chính thức: Một nỗ lực có cân nhắc, thường là tiếp sau một kế hoạch, một thủ tục hay một phương pháp đã xây dựng trước, để có được một thông tin nhất định.

Những nhà quản trị Marketing tiến hành công tác tình báo Marketing chủ yếu qua việc tự đọc sách, báo và các ấn phẩm thương mại, từ khách hàng, những người cung ứng, những người phân phối và những người khác ở bên ngoài, cũng như nói chuyện với những nhà quản trị khác và nhân viên trong công ty. Song hệ thống này vẫn mang tính chất tùy tiện và những thông tin có giá trị có thể bị thất lạc hay đến quá muộn. Những nhà quản trị có thể nhận thức ra một hành động của đối thủ cạnh tranh, một nhu cầu của khách hàng mới hay một vấn đề của đại lý quá muộn nên không thể đáp ứng tốt nhất được.

Những công ty kinh doanh giỏi đã tiến hành thêm một số bước nữa nhằm nâng cao chất lượng và số lượng của công tác tình báo Marketing.

Thứ nhất, họ huấn luyện và động viên lực lượng bán hàng phát hiện và báo cáo những diễn biến mới. Các đại diện bán hàng là "tai mắt" của công ty. Cương vị công tác của họ rất thuận lợi cho việc thu lượm những thông tin mà các phương tiện khác đã bỏ sót. Song vì quá bận nên thường không cung cấp được những thông tin quan trọng. Công ty phải xác định cho lực lượng bán hàng cần được phát những mẫu báo cáo in sẵn để dễ dàng điền thông tin vào. Các đại diện bán hàng cần phải biết những kiểu thông tin nào thì gửi cho cán bộ quản trị nào

Thứ hai, công ty động viên những người phân phối, những người bán lẻ và những người trung gian khác cung cấp những tin tức tình báo quan trọng.

Một số công ty đã cử ra những chuyên viên để thu thập thông tin tình báo Marketing. Họ cho người đóng giả người đi mua sắm để theo dõi việc trình diễn hàng ở các đại lý và chi nhánh của mình. Họ tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh thông qua việc mua các sản phẩm của các đối thủ, dự khai trương các cửa hàng và các cuộc triển lãm thương mại, đọc các tư liệu được công bố của các đối thủ cạnh tranh, dự các hội nghị cổ đông của họ, nói chuyện với những công nhân viên cũ và những công nhân viên đang làm việc cho họ, các đại lý, những người phân phối, những người cung ứng và các đại lý vận tải của họ, sưu tầm các quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh, và đọc các tạp chí, báo như Diễn đàn doanh nghiệp, Thời báo kinh tế Việt Nam, Marketing.... và các báo cáo khác của các hiệp hội ngành nghề.

Thứ ba, công ty mua thông tin của những người cung cấp ở bên ngoài, như các công ty nghiên cứu thị trường, của A C. Nielsen Company và Information Resources, Inc. Những công ty nghiên cứu này có thể thu thập những số liệu điều tra nghiên cứu về cửa hàng và người tiêu dùng với chi phí rẻ hơn nhiều so với trường hợp từng công ty tự làm lấy.

Thứ tư, một số công ty đã thành lập một trung tâm thông tin Marketing nội bộ để thu thập và cung cấp tin tức tình báo Marketing. Đội ngũ này nghiên cứu những ấn phẩm chủ yếu và những bản tin hữu quan rồi biên soạn một bản tin để cung cấp cho những nhà quản trị Marketing. Họ thu thập và lưu trữ những thông tin hữu quan và giúp những nhà quản trị trong việc đánh giá những thông tin mới. Những dịch vụ này đã nâng cao đáng kể chất lượng thông tin cung cấp cho những nhà quản trị Marketing.

#### **4. Hệ thống nghiên cứu Marketing**

Những nhà quản trị thường tổ chức nghiên cứu các vấn đề cụ thể phục vụ mục tiêu chiến lược của mình. Họ cũng có thể cần điều tra nghiên cứu thị trường, thử nghiệm mức độ ưa thích sản phẩm, dự báo mức tiêu thụ theo vùng hay nghiên cứu hiệu quả quảng cáo. Những nhà quản trị thường không có nghiệm vụ hay thời gian để thu thập những thông tin đó. Họ cần đặt nghiên cứu Marketing chính thức. Chúng ta định nghĩa nghiên cứu Marketing như sau:

Nghiên cứu Marketing là thiết kế có hệ thống, thu thập, phân tích và thông báo những số liệu và kết quả tìm được về một tình huống Marketing cụ thể mà công ty đang gặp phải.

#### ***Những nguồn cung ứng nghiên cứu Marketing***

Một công ty có thể xúc tiến nghiên cứu Marketing theo một số cách. Những công ty nhỏ có thể thuê sinh viên hay giáo sư của một trường đại học tại địa phương thiết kế và thực hiện đề án, hay họ có thể thuê một công ty nghiên cứu Marketing riêng cho mình. Nhà quản trị nghiên cứu Marketing thường làm việc dưới quyền phó chủ tịch phụ trách Marketing và là người chỉ đạo quản lý nghiên cứu, cố vấn của công ty và người bào chữa.

Ví dụ: Procter & Gamble đã cử ra những người nghiên cứu Marketing cho từng chi nhánh kinh doanh sản phẩm để tiến hành nghiên cứu về những nhãn hiệu hiện có. Có hai nhóm nghiên cứu riêng biệt, một nhóm chịu trách nhiệm nghiên cứu quảng cáo chung của công ty, còn nhóm kia thì chịu trách nhiệm thử nghiệm ngoài thị trường. Trong biên chế của mỗi nhóm có những nhà quản trị nghiên cứu Marketing, những chuyên gia hỗ trợ (những người thiết kế chương trình điều tra, những người thống kê, những người nghiên cứu hành vi), đại diện lưu động để tiến hành và giám sát việc phỏng vấn. Mỗi năm Procter Gamble đã viếng thăm hơn một triệu người có liên quan đến khoảng 1.000 đề án nghiên cứu.

Các công ty thường cấp kinh phí cho công tác nghiên cứu Marketing trong khoảng từ 1 đến 2% doanh số bán của công ty. Khoảng từ 50% đến 80% số tiền này do bộ phận nghiên cứu Marketing trực tiếp chi, số còn lại được sử dụng để mua những dịch vụ của các công ty nghiên cứu Marketing ở bên ngoài.

#### ***Phạm vi nghiên cứu Marketing***

Những người nghiên cứu Marketing đã phát triển vững chắc các hoạt động và phương pháp của mình. Phạm vi nghiên cứu của marketing bao gồm từ sản phẩm, định giá, phân phối, khuyến mại cho đến các hành vi mua sắm của khách hàng.

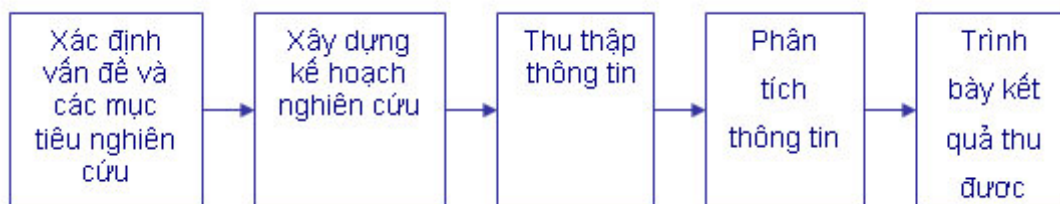


Những hoạt động này được hưởng lợi nhiều của những phương pháp ngày càng hoàn hảo. Nhiều phương pháp nghiên cứu, như xây dựng các phiếu câu hỏi và chọn mẫu địa bàn, đã xuất hiện ngay từ buổi đầu và đã được những người nghiên cứu Marketing ứng dụng nhanh và rộng rãi. Những phương pháp khác, như nghiên cứu động cơ và các phương pháp toán học, gặp nhiều trở ngại hơn, và đã gây ra những cuộc tranh cãi kéo dài và sôi nổi trong giới hoạt động thực tiễn về ích lợi thực tế của chúng. Song chúng cũng được chấp nhận là những phương pháp nghiên cứu Marketing.

### **Quá trình nghiên cứu Marketing**

Nghiên cứu Marketing có hiệu quả gồm năm bước được thể hiện trong H.2.2. Ta sẽ minh họa năm bước này thông qua tình huống của công ty American Airlines.

Công ty American Airlines không ngừng tìm kiếm những cách mới để phục vụ hành khách đi máy bay. Một cán bộ quản lý nảy ra ý tưởng cung ứng dịch vụ điện thoại cho khách hàng. Các cán bộ quản lý khách rất hứng thú với ý tưởng đó và đều nhất trí rằng cần phải nghiên cứu tiếp. Nhà quản trị Marketing tình nguyện tiến hành nghiên cứu sơ bộ. Ông ta liên hệ với một công ty viễn thông lớn để tìm hiểu xem việc đảm bảo dịch vụ đó trên các chuyến bay xuyên lục địa của B-747 tốn mất bao nhiêu tiền. Công ty viễn thông cho biết rằng thiết bị này đòi hỏi hãng hàng không phải chi khoảng 1.000 USD cho mỗi chuyến bay. Hãng hàng không không thể hòa vốn nếu tính giá 25 USD một lần gọi điện và ít nhất có 40 hành khách gọi điện trong mỗi chuyến bay. Sau đó nhà quản trị Marketing đó đã yêu cầu người quản trị nghiên cứu Marketing của công ty tìm hiểu xem hành khách đi máy bay sẽ hưởng ứng dịch vụ này như thế nào.



### **H.2.2. Quá trình nghiên cứu Marketing**

#### *Xác định vấn đề và mục tiêu nghiên cứu*

Bước đầu tiên đòi hỏi nhà quản trị Marketing và người nghiên cứu Marketing phải xác định vấn đề một cách thận trọng và thống nhất với nhau về mục tiêu nghiên cứu. Tục ngữ xưa có câu "Xác định rõ được vấn đề là đã giải quyết được một nửa".

Ban lãnh đạo phải dẫn dắt để tránh xác định vấn đề quá rộng hay quá hẹp. Nếu nhà quản trị Marketing bảo người nghiên cứu Marketing "Hãy tìm hiểu mọi thứ mà anh có thể làm được về những nhu cầu của hành khách đi máy bay" thì nhà quản trị đó sẽ nhận được nhiều thông tin không cần thiết. Mặt khác, nếu nhà quản trị Marketing yêu cầu "Hãy tìm hiểu xem liệu có đủ số hành khách trên các chuyến bay B-747 sẵn sàng trả 25 USD một cuộc gọi điện để đảm bảo American Airlines hòa vốn khi cung ứng dịch vụ này", thì cách nhìn nhận vấn đề như vậy lại quá hẹp. Người nghiên cứu Marketing có thể nêu vấn đề: "Tại sao một lần gọi điện phải trả 25 USD? Tại sao American Airlines lại cần phải đảm bảo hòa vốn trong việc cung ứng dịch vụ này? Vì dịch vụ mới đó có thể thu hút thêm hành khách mới cho hãng đủ để ngay cả trong trường hợp họ không gọi điện đủ số lần yêu cầu thì hãng vẫn kiếm được tiền nhờ vào số vé bán được thêm".

Khi tiếp tục xem xét vấn đề, các cán bộ quản lý đã phát hiện ra một vấn đề mới. Nếu dịch vụ mới này thành công thì bao lâu sau các hãng hàng không khác sẽ bắt chước mình? Trong lịch sử cạnh tranh Marketing của ngành hàng không đã có quá nhiều ví dụ về trường hợp các dịch vụ mới đã được các đối thủ cạnh tranh bắt chước rất nhanh đến mức độ là không có hãng hàng không nào giành được lợi thế cạnh tranh lớn. Việc đi đầu quan trọng đến mức độ nào và có thể duy trì được vị trí đi đầu trong bao lâu?

Nhà quản trị Marketing và người nghiên cứu Marketing nhất trí xác định vấn đề như sau: "Việc cung ứng dịch vụ điện thoại trong khi bay có tạo được mức độ ưa thích và lợi nhuận tăng thêm đủ để cho American Airlines bù đắp lại chi phí của mình với mức độ thỏa đáng so với những khả năng đầu tư khác mà hãng có thể thực hiện? Sau đó họ thống nhất với nhau về những mục tiêu nghiên cứu cụ thể như sau:

1. Những lý do chủ yếu nào để hành khách phải gọi điện thoại trong khi bay?
  2. Những loại hành khách nào có nhiều khả năng gọi điện thoại nhất?
  3. Có bao nhiêu hành khách có thể gọi điện với mức giá đã định khác nhau?
  4. American Airlines có thể có thêm bao nhiêu hành khách do có dịch vụ mới này?
  5. Dịch vụ này sẽ cải thiện được hình ảnh của American Airlines trong thời gian bao lâu?
  6. Dịch vụ điện thoại có tầm quan trọng như thế nào so với những yếu tố khác, như lịch bay, chất lượng bữa ăn và cách thức giải quyết hành lý?

### *Xây dựng kế hoạch nghiên cứu*

Giai đoạn thứ hai của công tác nghiên cứu Marketing đòi hỏi phải xây dựng một kế hoạch có hiệu quả nhất để thu thập những thông tin cần thiết. Nhà quản trị Marketing không thể nói với người nghiên cứu Marketing một cách đơn giản là "Hãy tìm một số hành khách và hỏi họ xem họ có sử dụng điện thoại trong khi bay không, nếu có dịch vụ đó". Người nghiên cứu Marketing có kỹ năng thiết kế phương pháp nghiên cứu. Nhà quản trị Marketing cần có đủ trình độ hiểu biết về nghiên cứu Marketing để có thể đánh giá kế hoạch nghiên cứu và những kết quả thu được.

Nhà quản trị Marketing cần biết yêu cầu kinh phí của kế hoạch nghiên cứu trước khi thông qua nó. Giả sử công ty đánh giá việc tung ra dịch vụ điện thoại trong khi bay mà không nghiên cứu Marketing sẽ đem lại lợi nhuận lâu dài là 50.000 USD. Nhà quản trị tin chắc rằng việc nghiên cứu sẽ đưa đến một kế hoạch khuyến mãi hoàn hảo hơn và lợi nhuận lâu dài là 90.000 USD. Trong trường hợp này, nhà quản trị phải sẵn sàng chi tới 40.000 USD cho việc nghiên cứu đó. Nếu việc nghiên cứu tốn hơn 40.000 USD thì không đáng để tiến hành.

Việc thiết kế một kế hoạch nghiên cứu đòi hỏi phải quyết định về nguồn số liệu, phương pháp nghiên cứu, công cụ nghiên cứu, kế hoạch lấy mẫu và phương pháp tiếp xúc.

Nguồn số liệu. Kế hoạch nghiên cứu có thể đòi hỏi phải thu thập những số liệu thứ cấp, những số liệu sơ cấp hay cả hai loại. Số liệu thứ cấp bao gồm những thông tin đã có trong một tài liệu nào đó, đã được thu thập cho một mục đích khác. Số liệu sơ cấp bao gồm những thông tin gốc được thu thập cho mục đích nhất định.

- Số liệu thứ cấp. Những người nghiên cứu thường bắt đầu điều tra từ việc xem xét có số liệu thứ cấp để xem vấn đề của mình có thể giải quyết một phần hay toàn bộ mà không phải tốn kém để thu thập những số liệu sơ cấp không.

Số liệu thứ cấp là điểm xuất phát để nghiên cứu và có ưu điểm là đỡ tốn kém và có sẵn. Mặt khác, những số liệu mà người nghiên cứu cần lại có thể không có, hay có, nhưng đã lỗi thời, không chính xác, không hoàn chỉnh, hay không tin cậy.

- Số liệu sơ cấp bao gồm những thông tin gốc được thu thập cho mục đích nhất định. Hầu hết các đề án nghiên cứu đều đòi hỏi phải thu thập số liệu sơ cấp. Phương pháp bình thường là phỏng vấn trực tiếp từng người hay nhóm người để có được ý niệm sơ bộ về cảm nghĩ của mọi người về máy bay và dịch vụ rồi sau đó phát triển một công cụ nghiên cứu chính thức, loại bỏ những sai sót của nó rồi đưa ra áp dụng trong thực tế.

### *Phương pháp nghiên cứu.*

Những số liệu sơ cấp có thể thu thập theo bốn cách: Quan sát, nhóm tập trung, điều tra và thực nghiệm.

- Nghiên cứu quan sát: Những số liệu mới có thể thu thập bằng cách quan sát các nhân vật và khung cảnh tương ứng. Những người nghiên cứu của American Airlines đi lang thang khắp các sân bay, văn phòng hãng hàng không và công ty du lịch để nghe ngóng khách hàng du lịch nói chuyện với nhau về các hãng hàng không khác nhau. Những người nghiên cứu có thể đi các máy bay của hãng American Airlines và các đối thủ cạnh tranh để quan sát chất lượng dịch vụ trên chuyến bay. Những nghiên cứu thăm dò này có thể gợi ý một số giả thiết bổ ích về khách du lịch lựa chọn các hãng hàng không.

- Nghiên cứu nhóm tập trung: Nhóm tập trung là một cuộc họp mặt của từ sáu đến mười người được mời đến trong một vài giờ để cùng với một người chủ trì khôn khéo trao đổi với nhau về sản phẩm, dịch vụ, tổ chức hay một thực tế Marketing khác. Người chủ trì cần có thái độ khách quan, hiểu biết vấn đề và hiểu biết những động thái của nhóm và hành vi của người tiêu dùng.

Ví dụ tại American Airlines người chủ trì cuộc họp có thể mở đầu bằng một câu hỏi chung chẳng hạn như "Bạn cảm thấy như thế nào về chuyện đi du lịch bằng máy bay?" Sau đó các câu hỏi sẽ chuyển dần sang những vấn đề mọi người nhìn nhận như thế nào về các hãng hàng không khác nhau, các dịch vụ khác nhau và dịch vụ điện thoại trong khi bay.

- Nghiên cứu điều tra. Nghiên cứu điều tra nằm giữa một bên là nghiên cứu quan sát và nhóm tập trung và một bên là nghiên cứu thực nghiệm. Quan sát và nhóm tập trung thích hợp nhất với nghiên cứu thăm dò, còn nghiên cứu điều tra lại thích hợp nhất với nghiên cứu mô tả, và thực nghiệm thì thích hợp nhất với nghiên cứu nguyên nhân. Các công ty tiến hành điều tra để nắm được trình độ hiểu biết, niềm tin, sở thích, mức độ thỏa mãn v...v của công chúng và lượng định các đại lượng này trong nhân dân. Vì vậy những người nghiên cứu của American Airlines có thể muốn điều tra xem có bao nhiêu người biết về hãng, ưa thích hãng, v...v. Ta sẽ nói nhiều hơn về nghiên cứu điều tra khi trình bày các công cụ nghiên cứu, kế hoạch lấy mẫu và các phương pháp tiếp xúc.

- Nghiên cứu thực nghiệm. Nghiên cứu có giá trị khoa học cao nhất là nghiên cứu thực nghiệm. Nghiên cứu thực nghiệm đòi hỏi phải tuyển chọn các nhóm đối tượng tương xứng, xử lý các nhóm đó theo những cách khác nhau, khống chế các

biến ngoại lai, và kiểm tra xem những sai lệch trong các kết quả quan sát được có ý nghĩa thống kê không. Trong trường hợp các yếu tố ngoại lai bị loại trừ hay khống chế, thì khi xử lý theo những cách khác nhau đều có thể thu được cùng những kết quả quan sát. Mục đích của nghiên cứu thực nghiệm là nắm được quan hệ nhân quả bằng cách loại trừ những cách giải thích khác nhau về các kết quả quan sát được.

Ví dụ, American Airlines có thể tổ chức dịch vụ điện thoại trong khi bay trên một trong những chuyến bay thường xuyên từ New York đến Los Angeles với giá 25 USD một lần gọi. Ngày hôm sau trên chuyến bay đó hãng thông báo có dịch vụ này, nhưng với giá 15 USD một lần gọi. Nếu máy bay đó chuyên chở số lượng và loại hành khách như nhau trên mỗi chuyến bay, và các ngày trong tuần không có gì khác nhau, thì mọi chênh lệch lớn về số lần gọi có thể xem là do giá cả. Thí nghiệm có thể phát triển tiếp bằng cách áp dụng thử những giá khác nữa, lặp lại cùng một giá trên một số chuyến bay, bổ sung thêm những tuyến khác vào thí nghiệm.

#### *Công cụ nghiên cứu.*

Những người nghiên cứu Marketing có thể lựa chọn một trong hai công cụ nghiên cứu chính để thu thập những số liệu ban đầu: Phiếu câu hỏi và các công cụ hỗ trợ.

Phiếu câu hỏi. Phiếu câu hỏi là công cụ phổ biến nhất để thu thập những số liệu ban đầu. Phiếu câu hỏi là một bản liệt kê những câu hỏi để cho người nhận phiếu trả lời chúng. Phiếu câu hỏi rất linh hoạt vì có thể sử dụng mọi cách nêu ra các câu hỏi. Phiếu câu hỏi cần được soạn thảo một cách thận trọng, thử nghiệm và loại trừ những sai sót trước khi đưa ra áp dụng đại trà. Thông thường có thể phát hiện được ngay những sai sót trong những phiếu câu hỏi được chuẩn bị một cách thiếu suy nghĩ.

Hình thức của câu hỏi có thể ảnh hưởng đến cách trả lời. Những người nghiên cứu Marketing phân biệt ra câu hỏi có trả lời sẵn và câu hỏi để ngỏ. Những câu hỏi có trả lời sẵn là những câu hỏi có kèm theo những phương án trả lời có thể có và người được hỏi chỉ cần lựa chọn một trong những câu hỏi có trả lời sẵn.

Câu hỏi để ngỏ là những câu hỏi để cho người được hỏi trả lời bằng những lời lẽ của mình. Những câu hỏi này có nhiều hình thức khác nhau. Nói chung các câu hỏi để ngỏ thường có khả năng khám phá nhiều hơn vì người trả lời không bị hạn chế trong các câu trả lời của mình. Những câu hỏi để ngỏ đặc biệt có ích trong giai đoạn nghiên cứu thăm dò, khi người nghiên cứu đang muốn tìm hiểu sâu hơn những suy

nghĩ của công chúng chứ không phải là lượng định xem có bao nhiêu người suy nghĩ theo một cách nhất định nào đó.

Cần thận trọng trong cách sử dụng từ ngữ của câu hỏi. Người nghiên cứu phải sử dụng những ngôn từ đơn giản, trực tiếp, không thiên lệch. Các câu hỏi cần được thử nghiệm trước với một mẫu những người trả lời, trước khi đem ra sử dụng.

Cũng cần thận trọng trong việc xếp sắp thứ tự các câu hỏi. Câu đầu tiên cần cố gắng tạo ra được hứng thú. Những câu hỏi khó hay riêng tư nên để xuống cuối phiếu câu hỏi để làm sao cho những người trả lời không cảm thấy cần phải dè dặt.

#### *Kế hoạch lấy mẫu.*

Người nghiên cứu Marketing phải thiết kế kế hoạch lấy mẫu và để làm việc này cần thông qua ba quyết định sau:

1. Đơn vị mẫu: Quyết định này trả lời câu hỏi: Ai là đối tượng điều tra? Người nghiên cứu Marketing phải xác định công chúng mục tiêu sẽ được chọn làm mẫu. Trong trường hợp điều tra về hãng American Airlines thì đơn vị mẫu sẽ là hành khách đi công tác, hành khách đi nghỉ, hay cả hai loại? Có phỏng vấn những hành khách dưới 21 tuổi không? Có phỏng vấn cả hai vợ chồng không? Một khi đã xác định được đơn vị mẫu thì phải xây dựng khung lấy mẫu làm sao để mọi người trong số công chúng mục tiêu đều có khả năng ngang nhau hay đã biết để được chọn làm mẫu.

2. Quy mô mẫu: Quyết định này trả lời câu hỏi: Cần điều tra bao nhiêu người? Các mẫu lớn cho kết quả đáng tin cậy hơn so với mẫu nhỏ. Tuy nhiên không nhất thiết phải lấy toàn bộ hay một phần lớn số công chúng mục tiêu làm mẫu thì mới có được những kết quả tin cậy. Những mẫu dưới 1% số công chúng thường đã cho kết quả khá tin cậy, miễn là quy trình lấy mẫu có thể tin cậy được.

3. Quy trình lấy mẫu: Quyết định này trả lời câu hỏi: Phải chọn lựa những người trả lời như thế nào? Để có được một mẫu có tính đại diện, phải lấy mẫu xác suất trong công chúng. Việc lấy mẫu xác suất cho phép tính toán những giới hạn tin cậy cho sai số lấy mẫu. Ba kiểu lấy mẫu xác suất bao gồm: mẫu đơn ngẫu nhiên, mẫu phân lớp ngẫu nhiên và mẫu theo nhóm (khu vực). Khi chi phí và thời gian cần thiết để lấy mẫu xác suất quá lớn, thì người nghiên cứu Marketing sẽ lấy mẫu không xác suất. Mẫu không xác suất bao gồm: mẫu thuận tiện, mẫu phán đoán và mẫu theo nhóm. Một số người nghiên cứu Marketing cảm thấy rằng trong nhiều trường hợp, ngay cả khi sai số lấy mẫu không thể đo được, các mẫu không xác suất có thể rất hữu ích.

#### *Phương pháp tiếp xúc.*

Vấn đề này giải đáp câu hỏi: Phải tiếp xúc với đối tượng như thế nào? Có thể chọn cách phỏng vấn bằng thư, điện thoại hay trực tiếp.

Phiếu câu hỏi gửi qua bưu điện là cách tốt nhất để tiếp cận với những cá nhân không chấp nhận phỏng vấn trực tiếp hay nội dung trả lời của họ có thể bị người phỏng vấn làm thiên vị hay sai lệch đi. Song phiếu câu hỏi gửi qua bưu điện đòi hỏi những câu hỏi phải đơn giản, rõ ràng, và việc nhận được phiếu trả lời thường đạt tỷ lệ thấp và/ hay chậm.

Phỏng vấn qua điện thoại là phương pháp tốt nhất để thu thập thông tin nhanh chóng và người phỏng vấn cũng có khả năng giải thích rõ thêm các câu hỏi nếu người được phỏng vấn không hiểu. Tỷ lệ trả lời thường cao hơn so với trường hợp gửi phiếu câu hỏi qua bưu điện. Hai nhược điểm chính là chỉ có thể phỏng vấn được những người có điện thoại, và cuộc phỏng vấn phải ngắn gọn cũng như không quá đi sâu vào chuyện riêng tư.

Phỏng vấn trực tiếp là phương pháp linh hoạt nhất trong số ba phương pháp. Người phỏng vấn có thể đưa ra nhiều câu hỏi hơn và có thể ghi lại những điều quan sát thêm được về người trả lời, chẳng hạn như cách ăn mặc và vóc dáng. Phỏng vấn trực tiếp là phương pháp đắt tiền nhất và đòi hỏi phải có kế hoạch quản lý cùng giám sát kỹ hơn. Nó cũng có thể bị người phỏng vấn làm thiên lệch hay méo mó kết quả trả lời.

Phỏng vấn trực tiếp có hai dạng, phỏng vấn có thỏa thuận trước và phỏng vấn chặn đường. Trong trường hợp phỏng vấn có thỏa thuận trước, những người trả lời được lựa chọn một cách ngẫu nhiên rồi sau đó gọi điện hay đến tận nhà hoặc cơ quan để xin phỏng vấn. Thường có trả một số tiền nhỏ hay có quà tặng cho người trả lời vì đã mất thời gian. Phỏng vấn chặn đường là chặn những người bắt gặp ở một khu thương mại hay một góc phố đông người để xin phỏng vấn. Phỏng vấn chặn đường có nhược điểm của mẫu sẽ là mẫu không xác suất và cuộc phỏng vấn phải rất ngắn gọn.

### *Thu thập thông tin*

Bây giờ người nghiên cứu phải thu thập số liệu. Giai đoạn này nói chung là tốn kém nhất và có nhiều nguy cơ phạm sai sót nhất. Trong trường hợp điều tra có bốn vấn đề chính phát sinh. Một số người trả lời không ở nhà và phải liên hệ lại hay thay đổi địa điểm. Một số người trả lời từ chối hợp tác. Một số người trả lời thiên lệch hay không trung thực. Cuối cùng đôi khi những người đi phỏng vấn thiên vị hay không trung thực.

Trong trường hợp nghiên cứu thực nghiệm người nghiên cứu phải đảm bảo các nhóm thí nghiệm và đối chứng tương ứng với nhau, không để sự có mặt của mình ảnh hưởng đến những người tham gia, đối xử theo một cách thống nhất và khống chế những yếu tố ngoại lai.

Nhờ có các máy tính hiện đại và hệ thống viễn thông các phương pháp thu thập số liệu đã được cải tiến nhanh chóng. Một số công ty nghiên cứu thực hiện phỏng vấn từ một cơ sở trung tâm. Những người phỏng vấn ngồi trong phòng điện thoại và chọn số điện thoại một cách ngẫu nhiên ở một nơi nào đó trong cả nước. Khi cú gọi được tiếp nhận người phỏng vấn đưa ra một số câu hỏi được đọc trên màn hình. Người phỏng vấn nhập các câu trả lời của người được phỏng vấn vào máy tính. Cách làm này loại bỏ được các việc soạn thảo và mã hóa, giảm bớt được số lỗi, tiết kiệm thời gian và cho tất cả những số liệu thống kê cần thiết.

### *Phân tích thông tin*

Bước tiếp theo trong quá trình nghiên cứu Marketing là rút ra từ những số liệu đó những kết quả thích hợp. Người nghiên cứu tiến hành bảng hóa các số liệu rồi dựng các phân bố tần suất một chiều và hai chiều. Lấy trung bình và tính độ phân tán cho những biến chính. Người nghiên cứu cũng áp dụng một số phương pháp thống kê và mô hình ra quyết định tiên tiến với hy vọng phát hiện thêm được những kết quả phụ.

### *Trình bày các kết quả thu được*

Người nghiên cứu phải cố gắng không để ban lãnh đạo chìm nhập trong hàng đống số liệu và những phương pháp thống kê kỳ lạ, vì như vậy họ sẽ dễ thất lạc chúng. Người nghiên cứu phải trình bày những kết quả chủ yếu đã thu được liên quan đến những quyết định Marketing quan trọng mà ban lãnh đạo đang phải thông qua. Công trình nghiên cứu sẽ có ích khi nó làm giảm bớt thái độ do dự của ban lãnh đạo trước việc quyết định một chuyển hướng đúng.

Giả sử những kết quả điều tra chủ yếu đối với những trường hợp của American Airlines cho thấy rằng:

1. Những lý do chủ yếu để sử dụng dịch vụ điện thoại trong khi bay là những trường hợp khẩn cấp, những giao dịch kinh doanh gấp, có sự nhầm lẫn về thời gian bay, v...v. Rất hiếm có trường hợp gọi điện thoại để giết thì giờ. Hầu hết các cuộc gọi là của những người đi công tác và được thanh toán bằng tiền cơ quan.
2. Cứ mỗi 200 hành khách thì có khoảng 5 người gọi điện thoại trong khi bay với giá 25 USD một lần gọi và khoảng 12 người gọi khi giá mỗi cuộc gọi là 15 USD. Như vậy là khi tính giá 15 USD doanh thu sẽ lớn hơn (12



x 15 USD = 180 USD) so với trường hợp tính giá 25 USD (5 x 25 USD = 125 USD). Dù thế đi nữa thì vẫn còn thấp hơn rất nhiều so với mức hòa vốn là 1.000 USD.

3. Việc khuếch trương dịch vụ điện thoại trong khi bay đã thu hút thêm cho American Airlines khoảng hai hành khách trên mỗi chuyến bay. Thu nhập ròng từ hai hành khách tăng thêm này sẽ bằng khoảng 620 USD, và vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu hòa vốn.

4. Việc cung ứng dịch vụ điện thoại trong khi bay sẽ củng cố thêm hình ảnh của American Airlines trong công chúng là một hãng hàng không đổi mới và tiên tiến. Tuy nhiên hãng American phải chi khoảng 200 USD cho mỗi chuyến bay để tạo thêm được tín nhiệm đó.

Tất nhiên những kết quả thu được này vẫn có thể bị ảnh hưởng của sai số khi lấy mẫu và ban lãnh đạo có thể muốn nghiên cứu thêm nữa vấn đề này. Song rõ ràng là nếu dịch vụ điện thoại trong khi bay sẽ làm tăng chi phí nhiều hơn là thu nhập lâu dài, thì trong thời gian trước mắt chưa nên thực hiện dịch vụ này. Như vậy là một đề án nghiên cứu Marketing được cân nhắc kỹ đã giúp những nhà quản trị hãng American thông qua quyết định đúng đắn so với trường hợp thông qua quyết định theo cảm tính.

### *Những yêu cầu của công tác nghiên cứu Marketing*

Bây giờ ta sẽ trình bày rõ sáu đặc điểm của công tác nghiên cứu Marketing.

#### Phương pháp khoa học

Nghiên cứu Marketing có hiệu quả cần sử dụng những nguyên tắc của một phương pháp khoa học: Quan sát kỹ lưỡng, xây dựng các giả thiết, dự đoán, và kiểm nghiệm.

#### Tính sáng tạo trong nghiên cứu

Nghiên cứu Marketing phải cố gắng đưa ra được những cách mới để giải quyết một vấn đề. Sau đây là một ví dụ kinh điển:

Khi cà phê hòa tan mới được tung ra lần đầu, các bà nội trợ đã phàn nàn rằng vị của nó không giống cà phê thực. Dù vậy, trong các lần kiểm nghiệm bịt mắt các bà nội trợ đã không thể phân biệt được tách cà phê hòa tan với tách cà phê thực. Điều này cho thấy rằng phần lớn các trường hợp phản đối chỉ là do tác động tâm lý. Người nghiên cứu quyết định thiết kế hai số mua hàng gần như giống nhau hoàn

toàn, chỉ khác là một số ghi cà phê thường, còn số kia thì ghi cà phê hòa tan. Loại số ghi cà phê thường được đưa cho một nhóm các bà nội trợ, còn số ghi cà phê hòa tan được đưa cho một nhóm khác, nhưng tương tự. Cả hai nhóm đều được yêu cầu đoán nhận những đặc điểm xã hội và cá nhân của người phụ nữ có số mua hàng mà họ được thấy. Những lời nhận xét gần như hoàn toàn giống nhau, chỉ có một điểm khác biệt lớn là: Phần lớn các bà nội trợ xem số mua hàng ghi cà phê hòa tan đều mô tả đối tượng là một người vợ lười biếng, hoang phí và kém cỏi, không biết thu xếp việc gia đình cho tốt. Hiển nhiên là những người phụ nữ này đã gán cho bà nội trợ hư cấu kia những nỗi băn khoăn và những ý nghĩ xấu của chính mình về chuyên dùng cà phê hòa tan. Bây giờ thì công ty cà phê hòa tan đã biết được thực chất của sự phản đối và có thể triển khai một chiến dịch nhằm làm thay đổi hình ảnh của một bà nội trợ sử dụng cà phê hòa tan.

### *Sử dụng nhiều phương pháp*

Những người nghiên cứu Marketing có trình độ đều vút bỏ quan điểm quá tin tưởng vào một phương pháp bất kỳ nào, rồi cố gắng làm cho phương pháp đó thích ứng với vấn đề chứ không đi theo một con đường khác. Họ cũng thừa nhận rằng nên thu thập thông tin từ nhiều nguồn để có được độ tin cậy lớn hơn.

### *Sự phụ thuộc lẫn nhau của các mô hình và số liệu*

Những người nghiên cứu Marketing có trình độ đều thừa nhận rằng ý nghĩa của các sự kiện đều được rút ra từ các mô hình của vấn đề. Những mô hình đó đã giúp tìm kiếm kiểu thông tin và vì vậy cần được xây dựng hết sức rõ ràng.

### *Giá trị và chi phí của thông tin*

Những người nghiên cứu Marketing có trình độ đều tỏ ra quan tâm đến việc xác định giá trị của thông tin so với chi phí để có thông tin đó. Tỷ số giá trị chi phí giúp bộ phận nghiên cứu Marketing xác định nên thực hiện đề án nghiên cứu nào, nên sử dụng phương thức nghiên cứu nào và có nên thu thập thêm thông tin nữa không sau khi đã có những kết quả ban đầu. Chi phí nghiên cứu thường dễ định lượng, song giá trị thì khó dự đoán hơn. Giá trị phụ thuộc vào độ tin cậy và tính có căn cứ của những kết quả nghiên cứu thu được và mức độ ban lãnh đạo sẵn sàng chấp nhận và hành động theo các kết quả thu được đó.

### *Đạo đức Marketing*

Hầu hết các công tác nghiên cứu Marketing đều có lợi cho cả công ty bảo trợ lẫn khách hàng của nó. Thông qua nghiên cứu Marketing các công ty hiểu nhiều hơn những nhu cầu của người tiêu dùng và có khả năng cung ứng những sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn đầy đủ hơn. Tuy nhiên, việc lạm dụng nghiên cứu Marketing cũng có thể gây thiệt hại hay khó chịu cho người tiêu dùng (xem Marketing đạo đức xã hội).

### 5. Hệ thống hỗ trợ quyết định Marketing (MDSS)

Ngày càng có nhiều tổ chức đã bổ sung thêm dịch vụ thông tin thứ tự, hệ thống hỗ trợ quyết định Marketing, để giúp những nhà quản trị Marketing của mình thông qua những quyết định đúng đắn hơn.

Hệ thống hỗ trợ marketing là một bộ các dữ liệu có phối hợp, các hệ thống, công cụ và phương pháp cùng với phần mềm và phần cứng hỗ trợ mà một tổ chức sử dụng để thu thập và giải thích những thông tin hữu quan phát ra từ doanh nghiệp và môi trường rồi biến nó thành cơ sở để đề ra biện pháp Marketing.



**Hình 2.3. hệ thống hỗ trợ quyết định Marketing**

H.2.3 minh họa khái niệm về MDSS. Giả sử một nhà quản trị Marketing cần phân tích một vấn đề thông qua một biện pháp. Nhà quản trị đặt các câu hỏi cho mô hình tương ứng trong MDSS. Mô hình đó rút ra những số liệu đã được phân tích thống kê. Sau đó nhà quản trị có thể sử dụng một chương trình để xác định cách

triển khai tối ưu biện pháp. Nhà quản trị thi hành biện pháp đó và biện pháp đó cùng với các lực lượng khác, tác động lên môi trường và cho kết quả là những số liệu mới.

Ngày nay những người quản lý Marketing ở nhiều công ty đã có những trạm công tác Marketing được trang bị máy tính. Đối với những nhà quản trị Marketing những trạm công tác này cũng giống như bảng điều khiển trong buồng lái đối với những người lái máy bay... Nó trang bị cho những người quản lý phương tiện "lái" hoạt động kinh doanh theo đúng hướng. Thường xuyên xuất hiện những chương trình phần mềm mới để giúp những nhà quản trị Marketing phân tích, lập kế hoạch và kiểm tra các hoạt động. Chúng giúp thiết kế các công trình nghiên cứu Marketing, phân khúc thị trường, định nghĩa và dự toán ngân sách quảng cáo, phân tích các phương tiện, lập kế hoạch hoạt động của lực lượng bán hàng v...v.

## PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG MARKETING

1. [Các lực lượng chủ yếu của môi trường vĩ mô.](#)
2. [Các yếu tố của môi trường vi mô của doanh nghiệp](#)

### Tóm tắt

Môi trường marketing là một tập hợp những lực lượng “không khống chế được” mà các công ty phải chú ý đến khi xây dựng các hệ thống marketing - mix của mình. Môi trường marketing được hiểu như sau:

Môi trường marketing của công ty là tập hợp những chủ thể tích cực và những lực lượng hoạt động ở bên ngoài công ty và có ảnh hưởng đến khả năng chỉ đạo bộ phận marketing, thiết lập và duy trì mối quan hệ hợp tác tốt đẹp với các khách hàng mục tiêu.

Do tính chất luôn biến động, không chế và hoàn toàn bất định, môi trường marketing động chạm sâu sắc đến đời sống công ty. Những biến đổi diễn ra trong môi trường này không thể gọi là chậm và có thể dự đoán trước được. Nó có thể gây ra những điều bất ngờ lớn và những hậu quả nặng nề. Vì thế công ty cần phải chú ý theo dõi tất cả những diễn biến của môi trường bằng cách sử dụng vào mục đích này việc nghiên cứu marketing và những khả năng thu thập thông tin marketing thường ngày bên ngoài công ty hiện có.

Môi trường marketing gồm có môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Môi trường vi mô là những lực lượng có quan hệ trực tiếp với bản thân công ty và những khả năng phục vụ khách hàng của nó, tức là những người cung ứng, những người môi giới marketing, các khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và công chúng trực tiếp. Môi trường vĩ mô là những lực lượng trên bình diện xã hội rộng lớn hơn, có ảnh hưởng đến môi trường vi mô, như các yếu tố nhân khẩu, kinh tế, tự nhiên, kỹ thuật, chính trị và văn hóa. Trước tiên ta hãy nói về môi trường vĩ mô của công ty rồi sau đó sẽ xem xét môi trường vi mô.

### 1. Các lực lượng chủ yếu của môi trường vĩ mô.

Các công ty, những người cung ứng, những người trung gian Marketing, khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và công chúng đều hoạt động trong một môi trường vĩ

mô rộng lớn của các lực lượng và xu hướng tạo ra những cơ hội đồng thời cũng làm nảy sinh những mối đe dọa. Những lực lượng này là những lực lượng "không thể khống chế được" mà công ty phải theo dõi và đối phó. Trong số những lực lượng xã hội mới có phong trào xanh, phong trào phụ nữ, quyền đồng tình luyến ái, v...v. Trong số các lực lượng kinh tế có tác động ngày càng tăng của sự cạnh tranh toàn cầu. Các công ty và người tiêu dùng ngày càng phải chịu nhiều tác động của những lực lượng toàn cầu. Trong bức tranh toàn cầu đang biến đổi nhanh chóng công ty phải theo dõi sáu lực lượng chủ yếu, cụ thể là các lực lượng nhân khẩu, kinh tế, tự nhiên, công nghệ, chính trị và văn hóa.

### ***Môi trường nhân khẩu***

Lực lượng đầu tiên của môi trường cần theo dõi là dân số, bởi vì con người tạo nên thị trường. Những người làm Marketing quan tâm sâu sắc đến quy mô và tỷ lệ tăng dân số ở các thành phố, khu vực và quốc gia khác nhau, sự phân bố tuổi tác và cơ cấu dân tộc, trình độ học vấn, mẫu hình hộ gia đình, cũng như các đặc điểm và phong trào của khu vực. Chúng ta sẽ nghiên cứu những đặc điểm và xu hướng chủ yếu về nhân khẩu và minh họa những hàm ý của chúng đối với việc lập kế hoạch Marketing.

#### *Sự bùng nổ dân số trên toàn thế giới*

Sự bùng nổ dân số thế giới là một mối lo chủ yếu của các chính phủ và các tổ chức khác nhau trên khắp thế giới. Cơ sở của mối quan tâm này gồm hai yếu tố. Thứ nhất là các nguồn tài nguyên của trái đất có hạn, không thể đảm bảo cuộc sống cho một số lượng người đông như vậy, đặc biệt là với mức sống mà mọi người khao khát muốn có.

Nguyên nhân thứ hai gây ra mối lo ngại là mức tăng dân số đạt cao nhất ở những nước và cộng đồng ít có khả năng đảm bảo cuộc sống nhất. Những khu vực kém phát triển trên thế giới hiện chiếm 76% dân số thế giới và đang tăng lên với tốc độ 2% mỗi năm, trong khi dân số ở những khu vực phát triển hơn của thế giới chỉ tăng 0,6% mỗi năm.

#### *Cơ cấu tuổi của dân số quyết định các nhu cầu*

Dân số có thể chia thành sáu nhóm tuổi: Chưa đến tuổi đi học, tuổi đi học, thiếu niên, thanh niên tuổi từ 25 đến 40, trung niên tuổi từ 40 đến 65 và cao niên tuổi từ 65 trở lên. Đối với những người làm Marketing, đó là những dấu hiệu cho biết những loại sản phẩm và dịch vụ nào sẽ có nhu cầu lớn trong vài năm tới. Ví dụ,

nhóm người cao niên tăng sẽ dẫn đến chỗ tăng nhu cầu của những cộng đồng cần giúp đỡ trong cuộc sống, về những mặt hàng định suất nhỏ, trang thiết bị y tế. Những cửa hàng cung cấp thực phẩm cho những người cao niên sẽ cần chiếu sáng mạnh hơn, các bảng yết thị phải in chữ to hơn, và phòng nghỉ ngơi an toàn.

Những người làm Marketing ngày càng hay cố gắng phân nhỏ các nhóm tuổi hơn nữa đối với các thị trường mục tiêu. Những nhóm đó mang ký hiệu viết tắt như sau:

- + Học sinh có thu nhập và sức mua
- + Bà già, trẻ sơ sinh
- + Thu nhập gấp đôi, không có con
- + Hai người kiếm tiền và có con
- + Những người cao niên sung túc

Mỗi nhóm có một số nhu cầu sản phẩm và dịch vụ nhất định, những sở thích về phương tiện truyền thông và hình thức bán lẻ, sẽ giúp các người làm Marketing xác định chi tiết hơn những hàng hóa từng ra thị trường của mình.

### *Dân tộc*

Các nước có cơ cấu dân tộc và chủng tộc rất khác nhau. Nhật là một thái cực, vì ở đó mọi người đều là người Nhật, còn Hoa Kỳ thì nằm ở thái cực kia, vì dân chúng có nguồn gốc từ hầu như tất cả các nước. Đầu tiên Hoa Kỳ được gọi là nơi hỗn cư, thế nhưng ngày càng thấy rõ những dấu hiệu cho thấy rằng sẽ không có nơi hỗn cư. Bây giờ người ta lại gọi Hoa Kỳ là một xã hội "hỗ lớn" với các nhóm sắc tộc vẫn duy trì những điểm khác biệt của dân tộc, quan hệ hàng xóm láng giềng và các nền văn hóa. Dân số Hoa Kỳ (năm 1990 là 249 triệu) gồm 80% là da trắng, 12% da đen và 3% là dân Châu Á. Mỗi nhóm dân cư có những mong muốn nhất định và những thói quen mua sắm nhất định.

### *Các nhóm trình độ học vấn*

Trong bất kỳ xã hội nào dân cư cũng được phân thành năm nhóm trình độ học vấn: Mù chữ, học dở dang trung học, tốt nghiệp trung học, tốt nghiệp đại học và tốt nghiệp chuyên môn. Ở Nhật 99% dân cư biết chữ, trong khi ở Hoa Kỳ 10%

- 15% dân cư có thể không biết gì về nghiệp vụ chuyên môn. Mặt khác, Hoa Kỳ lại là nước có tỷ lệ phần trăm công dân tốt nghiệp đại học cao nhất, khoảng 20%.

### *Các kiểu hộ gia đình*

Mọi người đều nghĩ, một hộ gia đình truyền thống gồm chồng, vợ và con cái (đôi khi cả ông bà). Ngày nay ở Hoa Kỳ hộ gia đình truyền thống không còn là kiểu hộ gia đình phổ biến nữa. Hộ gia đình ngày nay gồm người độc thân sống một mình, những người lớn tuổi cùng giới hay khác giới sống chung với nhau, những gia đình chỉ có bố hoặc mẹ, những cặp vợ chồng không có con, và những tổ ấm trống trải. Mỗi nhóm có những nhu cầu và thói quen mua sắm riêng. Ví dụ, nhóm độc thân, ly thân, góa bụa, ly dị cần những căn hộ nhỏ hơn, những thiết bị không đắt tiền và nhỏ hơn, đồ gỗ và trang trí nội thất không đắt tiền và thực phẩm đóng gói nhỏ hơn. Những người làm Marketing phải chú ý nghiên cứu ngày càng nhiều hơn những nhu cầu đặc biệt của những hộ gia đình không theo truyền thống này, vì số hộ gia đình kiểu này đang tăng nhanh hơn số hộ gia đình truyền thống.

### *Dịch chuyển từ thị trường đại chúng sang các vi thị trường*

Tác động của tất cả những thay đổi này đã dẫn đến việc chia nhỏ thị trường đại chúng thành rất nhiều những vi thị trường khác nhau về lứa tuổi, giới tính và dân tộc, trình độ học vấn, địa lý, lối sống, v...v. mỗi nhóm có những sở thích rõ rệt và những đặc điểm tiêu dùng riêng và được tiếp cận thông qua những kênh thông tin và phân phối ngày càng có mục tiêu rõ rệt hơn. Các công ty đã từ bỏ dần phương thức "ăn xổi" nhằm vào người tiêu dùng "trung bình" giả định và ngày càng chuyển sang thiết kế những sản phẩm và chương trình Marketing của mình cho những vi thị trường nhất định.

### **Môi trường kinh tế**

Thị trường cần có sức mua và công chúng. Sức mua hiện có trong một nền kinh tế phụ thuộc vào thu nhập hiện có, giá cả, lượng tiền tiết kiệm, nợ nần và khả năng có thể vay tiền. Những người làm Marketing phải theo dõi chặt chẽ những xu hướng chủ yếu trong thu nhập và các kiểu chi tiêu của người tiêu dùng.

### *Phân phối thu nhập*

Các nước rất khác nhau về mức và cách phân phối thu nhập. Yếu tố quyết định là cơ cấu công nghiệp.



Trong nền kinh tế tự túc tuyệt đại bộ phận dân cư làm nông nghiệp đơn thuần. Họ tiêu dùng hầu hết sản phẩm làm ra và đem trao đổi số còn lại để lấy những hàng hóa và dịch vụ đơn giản. Họ tạo rất ít cơ hội cho những người làm Marketing.

Những nền kinh tế "xuất nguyên liệu" thường giàu một hay nhiều nguồn tài nguyên thiên nhiên, nhưng nghèo về các mặt khác. Phần lớn thu nhập đều do xuất khẩu những tài nguyên đó mà có. Ví dụ như Zaire (cao su) và Ả Rập Sau di (dầu mỏ). Những nước này là thị trường tốt đối với các thiết bị tách nhiệt, các công cụ và phụ tùng, thiết bị bốc xếp vật tư và xe vận tải.

Trong nền kinh tế đang phát triển, sản xuất bắt đầu chiếm khoảng từ 10 đến 20% tổng sản phẩm quốc dân của đất nước. Ví dụ như Ấn Độ, Ai Cập và Philippines. Khi sản xuất tăng lên đất nước phải dựa nhiều hơn vào việc nhập khẩu nguyên liệu, sắt thép, máy móc hạng nặng và ít phải nhập khẩu lưới đánh cá, các sản phẩm của giấy và thực phẩm chế biến. Quá trình công nghiệp hóa đã tạo ra một giai tầng mới, giàu có và một tầng lớp trung lưu nhỏ nhưng đang phát triển lên, cả hai tầng lớp này đều yêu cầu những kiểu hàng hoá mới, trong số đó có một số phải nhập khẩu.

Còn trong nền kinh tế công nghiệp là người xuất khẩu chủ yếu những hàng hóa làm ra và vốn đầu tư. Họ mua hàng công nghiệp của nhau và cũng xuất khẩu cho nhau như các kiểu nền kinh tế khác để trao đổi nguyên liệu và các bán thành phẩm. Những hoạt động sản xuất to lớn và đa dạng của những nước công nghiệp này và tầng lớp trung lưu rất đông đảo của họ đã làm cho những nước này trở thành những thị trường giàu có đối với tất cả các loại hàng hóa.

Phân phối thu nhập có quan hệ với cơ cấu công nghiệp của đất nước, nhưng đồng thời cũng chịu ảnh hưởng của hệ thống chính trị. Người làm Marketing phân các nước theo năm kiểu phân phối thu nhập khác nhau: (1) Thu nhập rất thấp, (2) Phần lớn có thu nhập thấp, (3) thu nhập rất thấp, rất cao, (4) thu nhập thấp, trung bình, cao, và (5) phần lớn có thu nhập trung bình.

#### *Tiết kiệm, nợ, khả năng vay tiền*

Việc chi tiêu của người tiêu dùng chịu ảnh hưởng của việc tiết kiệm, nợ nần và khả năng vay tiền. Ví dụ, người Nhật tiết kiệm khoảng 18% thu nhập của mình, trong khi những người tiêu dùng Hoa Kỳ chỉ tiết kiệm khoảng 6%. Kết quả là các ngân hàng Nhật có thể cho các công ty Nhật vay tiền với lãi suất thấp hơn nhiều so với các ngân hàng Hoa Kỳ, và chính khả năng có được vốn rẻ hơn này đã giúp các công ty Nhật phát triển nhanh hơn. Những người tiêu dùng Hoa Kỳ cũng có tỷ lệ nợ

trên thu nhập cao và điều này lại làm chậm lại những khoản chi tiêu cho nhà ở và những mặt hàng cao cấp. ở Hoa Kỳ có khả năng vay tín dụng rất dễ, song lãi suất khá cao, đặc biệt là đối với những người đi vay có thu nhập tương đối thấp. Những người làm Marketing phải theo dõi kỹ lưỡng mọi biến động lớn trong thu nhập, giá sinh hoạt, lãi suất, các kiểu tiết kiệm và vay tiền, bởi vì chúng có thể có ảnh hưởng lớn, đặc biệt là đến những công ty, những sản phẩm có mức độ nhạy cảm cao đối với thu nhập và giá.

### ***Môi trường tự nhiên***

Trong những năm 1990 điều kiện của môi trường tự nhiên ngày càng xấu đi đã trở thành một trong những vấn đề quan trọng đặt ra trước các doanh nghiệp và công chúng. ở nhiều thành phố trên thế giới tình trạng ô nhiễm không khí và nước đã đạt tới mức độ nguy hiểm. Một mối lo rất lớn là các hóa chất công nghiệp đã tạo ra lỗ thủng trên tầng ozone gây nên hiệu ứng nhà kính, tức là làm cho trái đất nóng lên đến mức độ nguy hiểm. ở Tây Âu, các đảng "xanh" đã gây sức ép rất mạnh đòi phải có những hành động chung làm giảm ô nhiễm trong công nghiệp.

Những người làm Marketing cần nhạy bén với những mối đe dọa và cơ hội gắn liền với bốn xu hướng trong môi trường tự nhiên.

#### *Thiếu hụt nguyên liệu*

Vật chất của trái đất có loại vô hạn, loại hữu hạn, có thể tái tạo được và loại hữu hạn không tái tạo được. Nguồn tài nguyên vô hạn, như không khí, không đặt ra vấn đề cấp bách, mặc dù có một số nhóm đã thấy có mối nguy hiểm lâu dài. Các nhóm bảo vệ môi trường đã vận động cấm sử dụng một số chất đẩy nhất định trong các bình xịt, vì chúng có khả năng phá huỷ tầng ozone của khí quyển. ở một số khu vực trên thế giới, nước đã là một vấn đề lớn.

Những nguồn tài nguyên hữu hạn, tái tạo được, như rừng và thực phẩm, cần được sử dụng một cách khôn ngoan. Những nguồn tài nguyên hữu hạn không tái tạo được, như dầu mỏ, than đá, kẽm, bạc, sẽ đặt ra một vấn đề nghiêm trọng khi gần đến lúc bị cạn kiệt.

#### *Chi phí năng lượng tăng*

Một nguồn tài nguyên hữu hạn không thể tái tạo - dầu mỏ - đã đẻ ra những vấn đề nghiêm trọng cho nền kinh tế thế giới. Giá dầu mỏ tăng vọt đã thúc đẩy việc tìm kiếm ráo riết những dạng năng lượng khác. Than đá lại trở nên phổ biến và các

công ty đã tìm kiếm những phương tiện có ý nghĩa thực tiễn để khai thác năng lượng mặt trời, hạt nhân, gió và các dạng năng lượng khác. Chỉ riêng trong lĩnh vực năng lượng mặt trời đã có hàng trăm công ty tung ra những sản phẩm thế hệ đầu tiên để khai thác năng lượng mặt trời phục vụ sưởi ấm nhà ở và các mục đích khác. Một số công ty đã tìm cách chế tạo ô tô điện có giá trị thực tiễn và treo giải thưởng hàng tỷ bạc cho người đoạt giải.

### *Mức độ ô nhiễm tăng*

Một số hoạt động công nghiệp chắc chắn sẽ huỷ hoại chất lượng của môi trường tự nhiên. Hãy xét việc loại bỏ các chất thải hóa học và hạt nhân, mức độ nhiễm thủy ngân gây nguy hiểm của nước biển, các hóa chất gây ô nhiễm khác trong đất và thực phẩm và việc vớt bừa bãi trong môi trường những chai lọ, các vật liệu bao bì bằng nhựa và chất khác không bị phân huỷ sinh học.

Mối lo lắng của công chúng đã tạo ra một cơ hội Marketing cho những công ty nhạy bén. Nó đã tạo ra một thị trường lớn cho các giải pháp kiểm soát ô nhiễm, như tháp lọc khí, các trung tâm tái sinh và hệ thống bãi thải. Nó dẫn đến chỗ tìm kiếm những phương án sản xuất và bao gói hàng hóa không huỷ hoại môi trường. Những công ty khôn ngoan thay vì để bị chậm chân, đã chủ động có những chuyển biến theo hướng bảo vệ môi trường để tỏ ra là mình có quan tâm đến tương lai của môi trường thế giới.

### **Môi trường công nghệ**

Một lực lượng quan trọng nhất, định hình cuộc sống của con người là công nghệ. Công nghệ đã tạo ra những điều kỳ diệu như penicillin, mổ tim mở, và thuốc tránh thai. Nó cũng đã gây ra những nỗi kinh hoàng như bom khinh khí, khí độc đối với hệ thần kinh và súng tiểu liên. Nó đã đem lại cho ta những thứ vừa lợi vừa hại, như ô tô, trò chơi video, bánh mì trắng. Thái độ của người ta đối với công nghệ tùy thuộc vào chỗ người đó nghĩ nhiều đến những điều kỳ diệu hay những điều kinh hoàng mà nó đem lại.

Mỗi công nghệ mới đều là một lực lượng "phá hoại một cách sáng tạo". Transistor đã gây thiệt hại cho ngành sản xuất bóng điện tử, kỹ thuật sao chụp xerox đã gây thiệt hại cho nghề sản xuất giấy than, ô tô đã gây thiệt hại cho ngành đường sắt, và truyền hình đã gây thiệt hại cho báo chí. Đáng lẽ ra những ngành cũ phải chuyển sang những ngành mới, song nhiều ngành đã chống lại hay xem thường chúng và kết quả là những xí nghiệp của ngành đó bị suy sụp.

Mỗi công nghệ đều tạo ra một hậu quả lâu dài quan trọng mà không phải bao giờ cũng có thể thấy trước được. Ví dụ, thuốc tránh thai làm cho gia đình nhỏ hơn, nhiều bà vợ đi làm hơn và phần thu nhập được tùy ý sử dụng cũng lớn hơn, dẫn đến chi tiêu nhiều hơn cho chuyện du lịch nghỉ ngơi, mua sắm những hàng hóa lâu bền và những thứ khác.

Người làm Marketing phải theo dõi những xu hướng sau đây trong công nghệ.

#### *Sự tăng tốc của việc thay đổi công nghệ*

Rất nhiều sản phẩm thông thường ngày nay cách đây 30 năm không thể kiếm đâu ra. John F. Kennedy không biết máy tính cá nhân, đồng hồ đeo tay hiện số, đầu máy video hay máy Fax. Trong cuốn Future Shock của mình Alvin Toffler đã thấy có sự tăng tốc trong phát minh, khai thác và truyền bá các công nghệ mới. Ngày càng nhiều ý tưởng đã đem lại kết quả, và thời gian từ khi có những ý tưởng mới đến khi thực hiện thành công đang được rút ngắn nhanh chóng, và thời gian từ khi đưa vào sản xuất đến đỉnh cao của sản xuất cũng được rút ngắn đáng kể. Chín mươi phần trăm những nhà khoa học cũ hiện nay vẫn còn sống, và công nghệ đã tự nuôi mình.

#### *Những cơ hội đổi mới vô hạn*

Ngày nay các nhà khoa học đang nghiên cứu một loạt những công nghệ mới rất kỳ lạ sẽ tạo nên một cuộc cách mạng đối với các sản phẩm và các quá trình sản xuất của ta. Những công trình nghiên cứu lý thú nhất đang được tiến hành trong các lĩnh vực công nghệ sinh học, điện tử chất rắn, robot học và các khoa học vật liệu. Ngày nay các nhà khoa học đang nghiên cứu cách chữa bệnh AIDS hữu hiệu hơn, thuốc trường sinh, thuốc giảm đau, robot làm việc nhà, thuốc tránh thai tuyệt đối an toàn, và thực phẩm ngon, bổ dưỡng không gây béo. Ngoài ra các nhà khoa học cũng nghiên cứu những sản phẩm viễn tưởng, như ô tô bay, truyền hình ba chiều và những khu nhà trong vũ trụ. Trong mọi trường hợp, thách thức không chỉ là về mặt kỹ thuật, mà là cả về mặt thương mại, tức là phải phát triển được những phương án vừa túi tiền cho các sản phẩm đó.

#### *Thay đổi ngân sách nghiên cứu và phát triển*

Hoa Kỳ dẫn đầu thế giới về chi phí hằng năm cho nghiên cứu và phát triển (74 tỷ USD), nhưng gần 60% số kinh phí đó được dành cho quốc phòng. Cần điều chỉnh thêm kinh phí cho khoa học nghiên cứu vật liệu, công nghệ sinh học và vi cơ khí. Trong khi Nhật đang tăng chi phí cho nghiên cứu thăm dò những vấn đề cơ bản trong vật lý, lý sinh và khoa học máy tính.

Phần kinh phí nghiên cứu và phát triển của Hoa Kỳ dành cho phát triển ngày càng tăng đã gây nên mối lo là liệu Hoa Kỳ có thể duy trì được vị trí dẫn đầu trong khoa học cơ bản không. Nhiều công ty đang theo đuổi những cải tiến lật vật cho sản phẩm chứ không giám mạo hiểm đầu tư vào những nghiên cứu đổi mới lớn. Ngay cả những công ty nghiên cứu cơ bản như Du Pont, Bell Laboratories và Pfizer cũng làm việc rất thận trọng. Nhiều công ty mưu tính bỏ tiền vào việc sao chép những sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh và chỉ có những cải tiến nhỏ về tính năng và kiểu dáng. Phần lớn những nghiên cứu đó là để phòng ngự chứ không phải tiến công. Ngày càng nhiều công trình nghiên cứu nhằm tạo ra bước đột phá quan trọng là do các tập đoàn công ty thực hiện chứ không phải từng công ty riêng rẽ.

### *Quy định về thay đổi công nghệ ngày càng chặt chẽ*

Khi sản phẩm ngày càng phức tạp hơn, công chúng cần được bảo đảm an toàn chắc chắn. Vì vậy các cơ quan nhà nước đã tăng cường quyền lực của mình đối với việc kiểm tra và nghiêm cấm những sản phẩm có khả năng không an toàn.

Việc thay đổi công nghệ gặp phải sự chống đối của những người xem đó là một sự đe dọa tự nhiên, cuộc sống riêng tư, tính chất đơn giản và thậm chí cả loài người nữa. Nhiều nhóm khác nhau đã phản đối việc xây dựng những nhà máy điện nguyên tử, những ngôi nhà cao tầng và những cơ sở giải trí trong các vườn quốc gia. Họ đòi hỏi phải đánh giá các công nghệ mới về mặt công nghệ trước khi thương mại hóa chúng.

Những người làm Marketing cần hiểu rõ là môi trường công nghệ luôn thay đổi và nắm được những công nghệ mới đó có thể phục vụ nhu cầu của con người như thế nào. Họ cần hợp tác chặt chẽ với những người làm công tác nghiên cứu và phát triển để khuyến khích họ nghiên cứu hướng theo thị trường nhiều hơn. Họ phải cảnh giác với những hậu quả không mong muốn của mọi đổi mới có thể gây thiệt hại cho người sử dụng và tạo ra sự mất tin nhiệm cùng thái độ chống đối của người tiêu dùng.

### ***Môi trường chính trị***

Những quyết định Marketing chịu tác động mạnh mẽ của những diễn biến trong môi trường chính trị. Môi trường này gồm có luật pháp, các cơ quan nhà nước và những nhóm gây sức ép có ảnh hưởng và hạn chế các tổ chức và cá nhân khác nhau trong xã hội.

Hiện nay có khá nhiều đạo luật điều chỉnh hoạt động kinh doanh, gây cản trở đến hoạt động kinh doanh. Luật kinh doanh có một số mục đích. Thứ nhất là bảo vệ các công ty trong quan hệ với nhau. Các giám đốc điều hành doanh nghiệp đều ca ngợi cạnh tranh nhưng lại cố gắng vô hiệu cạnh tranh khi nó động chạm đến mình. Khi bị đe dọa, một số người đã tham gia vào việc định giá rất chi li hay khuyến mãi hãy những mưu toan xiết chặt việc phân phối. Cho nên đã phải thông qua những đạo luật xác định và ngăn chặn cạnh tranh không lành mạnh.

Mục đích thứ hai của việc điều chỉnh của chính quyền là bảo vệ tiêu dùng trước tình trạng kinh doanh gian dối. Nếu chỉ còn lại một mình, một số công ty sẽ giảm chất lượng sản phẩm của mình, quảng cáo sai sự thực, đánh lừa bằng bao bì và dùng giá để câu khách. Nhiều cơ quan đã xác định và ngăn chặn những hành vi gian dối đối với người tiêu dùng. Nhiều nhà quản trị đã giận dữ mỗi khi có thêm một đạo luật bảo vệ người tiêu dùng, chỉ có một số rất ít đã cho rằng phong trào bảo vệ người tiêu dùng có thể là một việc tốt nhất đã làm được.

Mục đích thứ ba của quy định của chính quyền là bảo vệ lợi ích của xã hội chống lại những hành vi bừa bãi trong kinh doanh. Có thể xảy ra trường hợp tổng sản phẩm quốc gia của một nước tăng lên, nhưng chất lượng cuộc sống lại giảm sút. Mục đích chính của những đạo luật mới và/ hay việc cưỡng chế thi hành là nhằm buộc các doanh nghiệp phải gánh vác những chi phí xã hội do quá trình sản xuất hay sản phẩm của họ gây ra.

Tuy vậy, phận sự của những người làm Marketing là phải nắm vững những đạo luật bảo vệ cạnh tranh, người tiêu dùng và xã hội. Nói chung, các công ty đều xây dựng những thủ tục xem xét tính hợp pháp và ban hành những tiêu chuẩn đạo đức để hướng dẫn những nhà quản trị Marketing của mình. Song có một số những người làm Marketing vẫn phàn nàn rằng có quá nhiều quyết định Marketing là do bộ phận pháp lý đưa ra và họ muốn có được quyền tự do hơn một chút trong việc thông qua quyết định gây trở ngại cho các hoạt động của marketing.

### ***Môi trường văn hóa***

Xã hội mà con người lớn lên trong đó đã định hình niềm tin cơ bản, giá trị và các chuẩn mực của họ. Con người hấp thụ, hầu như một cách không có ý thức, một thể giới quan xác định mối quan hệ của họ với chính bản thân mình, với người khác, với tự nhiên và với vũ trụ. Sau đây là một số đặc điểm và xu hướng văn hóa chủ yếu mà người làm Marketing cần quan tâm.

### *Những giá trị văn hóa cốt lõi bền vững*

Những người sống trong một xã hội cụ thể có rất nhiều niềm tin và giá trị cốt lõi có khuynh hướng tồn tại lâu bền. Chẳng hạn như hầu hết người Mỹ đều tin chắc là phải làm việc, lập gia đình, làm công việc từ thiện và sống lương thiện. Những niềm tin và giá trị cốt lõi được truyền từ bố mẹ sang con cái và được các định chế xã hội, như nhà trường, nhà thờ, doanh nghiệp, nhà nước, củng cố thêm.

Những niềm tin và giá trị thứ yếu của con người dễ thay đổi hơn. Việc tin tưởng vào thể chế hôn nhân là một niềm tin cốt lõi, còn việc tin vào điều là người ta phải lập gia đình sớm là một niềm tin thứ yếu. Những người làm Marketing kế hoạch hóa gia đình có thể đạt được kết quả nhiều hơn trong việc thuyết phục mọi người nên thành lập gia đình muộn, chứ không thể thuyết phục họ hoàn toàn không nên lập gia đình. Những người làm Marketing có một số cơ may để thay đổi những giá trị thứ yếu chứ rất ít khả năng thay đổi những giá trị cốt lõi.

### *Mỗi nền văn hóa đều bao gồm những nhánh văn hóa*

Mọi xã hội đều chứa đựng nhiều nhánh văn hóa, tức là những nhóm người khác nhau cùng chia sẻ những giá trị nảy sinh từ những kinh nghiệm và hoàn cảnh sống nhất định. Trong trường hợp các nhóm của những nhánh văn hóa thể hiện những mong muốn và hành vi tiêu dùng khác nhau, thì những người làm Marketing có thể lựa chọn các nhánh văn hóa làm những thị trường mục tiêu của mình.

### *Những giá trị văn hóa thứ yếu biến đổi theo thời gian*

Mặc dù những giá trị văn hóa cốt lõi khá bền vững, vẫn có những biến đổi nhất định. Trong thời kỳ của thập kỷ 60, phong trào "hippi", ban nhạc Beatles, Elvis Presley, tạp chí Playboy và những hiện tượng văn hóa khác đã có ảnh hưởng lớn đến cách để tóc, cách ăn mặc, những chuẩn mực về quan hệ nam nữ và mục đích cuộc sống của lớp trẻ. Lớp trẻ ngày nay lại chịu ảnh hưởng của những nhân vật và một nhất thời mới: Michael Jordan, Madonna, Bruce Springsteen. Một trong những hình tượng mới chủ yếu là những nhà chuyên nghiệp trẻ ở thành phố có rất nhiều tham vọng nghề nghiệp và kiến thức bảo thủ của tuổi trẻ ngày nay.

Những người làm Marketing hết sức quan tâm đến việc phát hiện những biến đổi về văn hóa có thể báo trước những cơ hội Marketing và mối đe dọa mới. Một số công ty đã cung cấp những dự báo xã hội/ văn hóa theo hướng này. Một trong những công ty nổi tiếng nhất là Yankelovich Monitor. Monitor đã phỏng vấn 2.500 người mỗi năm và theo dõi 35 xu hướng xã hội, như "chán ghét cái to lớn", "thuyết huyền

nhiệm", "sống vì ngày hôm nay", "lãnh xa quyền chiếm hữu" và "thích khoái lạc". Nó mô tả tỷ lệ phần trăm dân cư có cùng quan điểm cũng như tỷ lệ phần trăm dân cư theo xu hướng ngược lại. Ví dụ, tỷ lệ những người coi trọng sức khỏe và cuộc sống sung túc đã tăng lên một cách ổn định trong nhiều năm, đặc biệt là trong nhóm dưới ba mươi tuổi, những phụ nữ trẻ, nhóm thượng lưu, và những người sống ở miền Tây. Những người làm Marketing thực phẩm tự nhiên và thiết bị tập thể dục cung cấp cho xu hướng này những thực phẩm thích hợp và thông tin cần thiết.

## **2. Các yếu tố của môi trường vi mô của doanh nghiệp**

### ***Những yếu tố cơ bản của môi trường vi mô***

Mục tiêu cơ bản của mọi công ty là thu lợi nhuận. Nhiệm vụ cơ bản của hệ thống quản trị marketing là đảm bảo sản xuất ra những mặt hàng hấp dẫn đối với các thị trường mục tiêu. Những thành công của sự chỉ đạo marketing còn phụ thuộc vào cả hoạt động của các đơn vị khác trong công ty, và vào sự tác động của những người môi giới, các đối thủ cạnh tranh và công chúng trực tiếp.

Các lực lượng tác dụng trong môi trường vi mô của công ty bao gồm: công ty, những người cung ứng, các đối thủ cạnh tranh, môi giới marketing, khách hàng và công chúng trực tiếp. Những người quản trị marketing không thể tự giới hạn mình trong những nhu cầu của thị trường mục tiêu. Họ phải chú ý đến tất cả những yếu tố của môi trường vi mô. Ta sẽ nghiên cứu các lực lượng này và sẽ minh họa vai trò và ảnh hưởng của chúng qua ví dụ về một công ty chuyên sản xuất xe đạp.

### ***Công ty***

Giả sử với một công ty sản xuất xe đạp. Khi soạn thảo các kế hoạch marketing, những người lãnh đạo bộ phận marketing của công ty phải chú ý đến lợi ích của các nhóm trong nội bộ bản thân công ty như ban lãnh đạo tối cao, Phòng tài chính, Phòng nghiên cứu thiết kế thử nghiệm, Phòng cung ứng vật tư, bộ phận sản xuất và kế toán. Đối với những người soạn thảo các kế hoạch marketing chính tất cả những nhóm này tạo nên môi trường vi mô của công ty

Những người quản trị marketing phải hợp tác chặt chẽ với các đơn vị khác của công ty. Phòng tài chính luôn quan tâm đến những vấn đề nguồn vốn và việc sử dụng vốn cần thiết để thực hiện các kế hoạch marketing. Phòng nghiên cứu thiết kế thử nghiệm giải quyết những vấn đề kỹ thuật thiết kế những chiếc xe đạp an toàn và đẹp và nghiên cứu các phương pháp sản xuất có hiệu quả cao. Phòng cung ứng vật tư quan tâm đến việc đảm bảo đủ số lượng phụ thuộc và chi tiết để sản xuất xe đạp.



Bộ phận sản xuất chịu trách nhiệm sản xuất một số lượng xe đạp cần thiết. Phòng kế toán theo dõi thu chi, giúp cho bộ phận marketing nắm được tình hình thực hiện những mục tiêu đã đề ra. Hoạt động của tất cả những bộ phận này dù thế này hay thế khác đều ảnh hưởng đến những kế hoạch và hoạt động của phòng marketing.

### ***Những người cung ứng***

Những người cung ứng là những công ty kinh doanh và những người cá thể cung cấp cho công ty và các đối thủ cạnh tranh và các nguồn vật tư cần thiết để sản xuất ra những mặt hàng cụ thể hay dịch vụ nhất định. Ví dụ, để sản xuất xe đạp, công ty này phải mua thép, nhôm, vỏ xe, lốp, đệm và các vật tư khác. Ngoài ra, công ty còn phải mua sức lao động, thiết bị, nhiên liệu, điện năng, máy tính... cần thiết để cho nó hoạt động.

Những sự kiện xảy ra trong môi trường "người cung ứng" có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động marketing của công ty. Những người quản trị marketing phải chú ý theo dõi giá cả các mặt hàng cung ứng, bởi vì việc tăng giá các vật tư mua về có thể buộc phải nâng giá xe đạp. Thiếu một chủng loại vật tư nào đó, bãi công và những sự kiện khác có thể làm rối loạn về cung ứng và lịch gửi xe đạp cho khách đặt hàng. Trong kế hoạch ngắn hạn sẽ bỏ lỡ những khả năng tiêu thụ và trong kế hoạch dài hạn sẽ làm mất đi thiện cảm của khách hàng đối với công ty.

### ***Những người môi giới marketing***

Những người môi giới marketing là những công ty hỗ trợ cho công ty đi lên, tiêu thụ và phổ biến hàng hóa của công ty trong giới khách hàng. Ở đây gồm có những người môi giới thương mại, các công ty chuyên tổ chức lưu thông hàng hóa, các tổ chức dịch vụ marketing và các tổ chức tài chính tín dụng.

#### ***Những người môi giới thương mại.***

Những người môi giới thương mại là những công ty kinh doanh hỗ trợ công ty tìm kiếm khách hàng và/hay trực tiếp bán sản phẩm cho họ. Tại sao công ty lại cần đến những người môi giới thương mại? Đó là vì nguồn môi giới thương mại có thể đảm bảo cho người đặt hàng những điều kiện thuận tiện về địa điểm, thời gian và thủ tục mua hàng với chi phí ít hơn so với trường hợp nếu công ty tự làm. Những người môi giới thương mại tạo được những điều kiện thuận tiện về đặc điểm bằng cách tích trữ xe đạp ở ngay những nơi có khách hàng. Điều kiện thuận lợi về thời gian được tạo ra nhờ trưng bày và đảm bảo luôn có xe đạp vào những thời kỳ mà người tiêu dùng muốn mua chúng. Điều kiện thuận lợi trong thủ tục mua hàng đồng

thời chuyển giao quyền sở hữu cho họ. Nếu như công ty muốn tự đảm bảo những điều kiện thuận tiện nêu trên thì nó phải đầu tư, tổ chức và đảm bảo việc làm cho một hệ thống điểm buôn bán đồ sộ trên quy mô cả nước. Cho nên các công ty thấy hợp lý nhất là duy trì sự hợp tác với một hệ thống những người môi giới thương mại độc lập.

#### *Các tổ chức dịch vụ marketing.*

Các tổ chức dịch vụ marketing là những công ty nghiên cứu marketing, những công ty quảng cáo, những tổ chức của các phương tiện quảng cáo và các công ty tư vấn marketing giúp cho công ty sản xuất định hướng chính xác hơn và đưa hàng của mình đến những thị trường thích hợp đối với họ. Công ty sản xuất phải quyết định xem mình có cần sử dụng dịch vụ của các tổ chức đó không hay tự đảm nhiệm lấy tất cả các công việc cần thiết. Sau khi quyết định sử dụng các dịch vụ mất tiền, công ty phải lựa chọn kỹ lưỡng những người cung ứng dịch vụ, bởi vì các công ty chuyên doanh khác nhau về khả năng sáng tạo của mình, chất lượng hoàn thành công việc, khối lượng dịch vụ cung ứng và giá cả.

#### *Các tổ chức tài chính - tín dụng.*

Các tổ chức tài chính tín dụng bao gồm các ngân hàng, các công ty tín dụng, các công ty bảo hiểm và các tổ chức khác hỗ trợ công ty đầu tư cho các thương vụ và/hoặc bảo hiểm chống rủi ro liên quan đến việc mua hay bán hàng. Phần lớn các công ty và khách hàng không thể bỏ qua sự giúp đỡ của các tổ chức tài chính - tín dụng khi đầu tư cho các thương vụ của mình. Việc tăng giá tín dụng và/hoặc thu hẹp khả năng tín dụng có thể làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả của hoạt động marketing của công ty. Vì thế công ty cần thiết lập mối liên hệ bền vững với những tổ chức tài chính tín dụng quan trọng nhất đối với mình.

#### **Khách hàng**

Công ty cần phải nghiên cứu kỹ những khách hàng của mình. Nhìn chung có năm dạng thị trường khách hàng. Tất cả những thị trường này được trình bày dưới đây là những định nghĩa ngắn gọn về chúng.

1. Thị trường người tiêu dùng: những người và hộ dân mua hàng hoá và dịch vụ để sử dụng cho cá nhân. >
2. Thị trường các nhà sản xuất: các tổ chức mua hàng hoá và dịch vụ để sử dụng chúng trong quá trình sản xuất.

3. Thị trường nhà bán buôn trung gian: tổ chức mua hàng và dịch vụ để sau đó bán lại kiếm lời.

4. Thị trường của các cơ quan Nhà nước: những tổ chức mua hàng và dịch vụ để sau đó sử dụng trong lĩnh vực dịch vụ công cộng hoặc chuyển giao hàng hoá và dịch vụ đó cho những người cần đến nó.

5. Thị trường quốc tế: những người mua hàng ở ngoài nước bao gồm những người tiêu dùng, sản xuất bán trung gian và các cơ quan Nhà nước ở ngoài nước.

### ***Đối thủ cạnh tranh***

Mọi công ty đều có rất nhiều đối thủ cạnh tranh khác nhau. Giả sử rằng phó chủ tịch phụ trách marketing muốn phát hiện tất cả đối thủ cạnh tranh của công ty. Cách tốt nhất để làm việc này là tiến hành nghiên cứu xem người ta quyết định mua xe đạp như thế nào. Người nghiên cứu có thể phỏng vấn một sinh viên năm thứ nhất, người đang có ý định tiêu một món tiền nhất định. Anh ta suy nghĩ một vài phương án hành động, trong đó có việc mua phương tiện đi lại, mua một dàn nghe nhạc stereo hay đi du lịch châu Âu. Đó là những mong muốn cạnh tranh tức là những mong muốn mà người tiêu dùng có thể thoả mãn. Giả sử rằng anh ta quyết định rằng anh ta cần thiết là cải thiện khả năng đi lại của mình. Trước mắt anh ta có mấy phương án: mua xe hơi, mua ô tô hay mua xe đạp. Đó là những loại hàng cạnh tranh, tức là những phương thức cơ bản khác nhau thoả mãn một mong muốn cụ thể nào đó. Nếu phương án lựa chọn hấp dẫn nhất là mua xe đạp thì anh ta sẽ mua kiểu xe đạp nào, xuất hiện cả một loạt mặt hàng cạnh tranh, tức là những dạng khác nhau của một cung mặt hàng, có khả năng thoả mãn một mong muốn cụ thể của người mua. Trong trường hợp này, các dạng khác nhau của mặt hàng sẽ là xe đạp ba, năm và mười tốc độ, có thể là anh ta chọn chiếc xe đạp mười tốc độ, sau đó chắc chắn anh ta sẽ muốn tìm hiểu một vài nhãn hiệu cạnh tranh. Đó là những nhãn hiệu thoả mãn mong muốn của anh ta.

### ***Công chúng trực tiếp***

Trong thành phần môi trường marketing có nhiều công chúng trực tiếp khác nhau của công ty. Chúng tôi định nghĩa công chúng trực tiếp như sau:

Công chúng trực tiếp là một nhóm bất kỳ tỏ ra quan tâm thực sự hay có thể sẽ quan tâm đến những tổ chức có ảnh hưởng đến khả năng đạt tới những mục tiêu đề ra của nó.

Công chúng trực tiếp có thể hoặc là hỗ trợ hoặc là chống lại nỗ lực của công ty nhằm phục vụ thị trường. Công chúng tích cực là nhóm quan tâm đến công ty với thái độ thiện chí (ví dụ những nhà hảo tâm). Công chúng tìm kiếm là nhóm mà công ty đang tìm kiếm sự quan tâm của họ, nhưng không phải bao giờ cũng tìm được (ví dụ các phương tiện thông tin đại chúng). Công chúng không mong muốn là nhóm mà công ty cố gắng thu hút sự chú ý của họ, nhưng buộc phải để ý đến họ nếu họ xuất hiện (Ví dụ nhóm người tiêu dùng tẩy chay).

Công ty có thể xây dựng kế hoạch marketing cho tất cả các công chúng trực tiếp, cơ bản của mình, cũng cho tất cả thị trường khách hàng. Giả sử rằng công ty muốn giành được từ một nhóm công chúng trực tiếp cụ thể nào đó thái độ phản ứng thiện cảm, những lời khen ngợi hay sự đóng góp thời gian tiền bạc. Để làm được việc đó công ty cần phải thiết kế hàng hoá hấp dẫn đối với chính nhóm công chúng này.

***Các loại công chúng trực tiếp của công ty thường là:***

1. Giới tài chính. Có ảnh hưởng đến khả năng đảm bảo nguồn vốn của công ty. Công chúng trực tiếp cơ bản trong giới tài chính là ngân hàng, các công ty đầu tư, các công ty môi giới của Sở giao dịch chứng khoán, các cổ đông.
2. Công chúng trực tiếp thuộc các phương tiện thông tin. Công chúng thuộc các phương tiện thông tin là những tổ chức phổ biến tin tức, những bài báo và bài xã luận. Trước hết đó là báo chí, đài phát thanh và đài truyền hình.
3. Công chúng trực tiếp thuộc các cơ quan Nhà nước. Ban lãnh đạo phải nhất thiết chú ý đến tất cả những gì xảy ra trong lĩnh vực Nhà nước.
4. Các nhóm công dân hành động. Những quyết định marketing được các công ty thông qua có thể gây nên những điều nghi vấn từ phía các tổ chức người tiêu dùng, các nhóm bảo vệ môi trường, đại diện của các dân tộc ít người...
5. Công chúng trực tiếp địa phương. Mọi công ty đều có quan hệ với công chúng trực tiếp địa phương như những người dân sống ở vùng xung quanh và các tổ chức địa phương. Để làm việc với nhân viên địa phương các công ty lớn thường cử một người chuyên trách về việc quan hệ với địa phương, tham dự các cuộc họp của hội đồng địa phương, trả lời những câu hỏi, đóng góp vào việc giải quyết những vấn đề cấp thiết.
6. Quần chúng đông đảo. Công ty cần phải theo dõi chặt chẽ thái độ của quần chúng đông đảo đối với hàng hóa và hoạt động của mình. Và tuy

rằng quần chúng đông đảo không phải là một lực lượng có tổ chức đối với công ty, những hình ảnh của công ty dưới con mắt của quần chúng có ảnh hưởng đến hoạt động thương mại của nó

7. Công chúng trực tiếp nội bộ. Công chúng trực tiếp nội bộ của công ty bao gồm công nhân viên chức, những người tình nguyện giúp đỡ, các nhà quản trị, các ủy viên Hội đồng giám đốc của công ty. Với mục đích thông tin và cổ vũ công chúng trực tiếp nội bộ các công ty lớn phát hành các tờ tin tức và sử dụng những hình thức thông tin khác. Khi công nhân viên chức có thái độ tốt đối với công ty thì thái độ tốt đó của họ sẽ truyền lan ra các nhóm công chúng trực tiếp khác

# PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

## NGƯỜI TIÊU DÙNG VÀ HÀNH VI CỦA NGƯỜI MUA

### Tóm tắt

Cần phải tìm hiểu trước thị trường người tiêu dùng và hành vi mua sắm của người tiêu dùng thì mới có thể xây dựng được những kế hoạch Marketing có căn cứ.

Thị trường người tiêu dùng mua hàng hóa và dịch vụ cho tiêu dùng cá nhân. Nó là thị trường cuối cùng mà các hoạt động kinh tế được tổ chức ra để phục vụ nó. Khi phân tích một thị trường người tiêu dùng cần phải biết khách hàng, các đối tượng, và mục tiêu của người mua, các tổ chức hoạt động, các đợt mua hàng và những cửa hàng bán lẻ.

Hành vi của người mua chịu ảnh hưởng của bốn yếu tố chủ yếu: Văn hóa, xã hội, cá nhân, và tâm lý. Tất cả những yếu tố này đều cho ta những căn cứ để biết cách tiếp cận và phục vụ người mua một cách hiệu quả hơn.

Mức độ cân nhắc khi mua sắm và số người tham gia mua sắm tăng theo mức độ phức tạp của tình huống mua sắm. Người làm Marketing phải có những kế hoạch khác nhau cho bốn kiểu hành vi mua sắm của người tiêu dùng. Hành vi mua sắm phức tạp, hành vi mua sắm đảm bảo ưng ý, hành vi mua sắm thông thường và hành vi mua sắm tìm kiếm sự đa dạng. Bốn kiểu hành vi này đều dựa trên cơ sở mức độ tham gia cao hay thấp của người tiêu dùng vào chuyện mua sắm và có nhiều hay ít những điểm khác biệt lớn giữa các nhãn hiệu.

Những người làm Marketing phải nghiên cứu những mong muốn, nhận thức, sở thích và các hành vi lựa chọn và mua sắm của những khách hàng mục tiêu. Việc nghiên cứu như vậy sẽ cho ta những gợi ý để phát triển sản phẩm mới, tính năng của sản phẩm, xác định giá cả, các kênh, nội dung thông tin và những yếu tố khác trong Marketing mix. Trong chương này ta sẽ tìm hiểu những động thái mua sắm của người tiêu dùng và trong chương sau sẽ tìm hiểu động thái mua sắm của những người mua hàng của doanh nghiệp.

### 1. Mô hình hành vi của người tiêu dùng

Trong những thời gian đầu tiên, những người làm Marketing có thể hiểu được người tiêu dùng thông qua những kinh nghiệm bán hàng cho họ hàng ngày. Thế

nhưng sự phát triển về quy mô của các công ty và thị trường đã làm cho nhiều nhà quản trị Marketing không còn điều kiện tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nữa. Ngày càng nhiều những nhà quản trị đã phải đưa vào việc nghiên cứu khách hàng để trả lời những câu hỏi chủ chốt sau đây về mọi thị trường.

Những ai tạo nên thị trường đó? Khách hàng

Thị trường đó mua những gì? Đối tượng

Tại sao thị trường đó mua? Mục tiêu

Những ai tham gia vào việc mua sắm? Tổ chức

Thị trường đó mua sắm như thế nào? Hoạt động

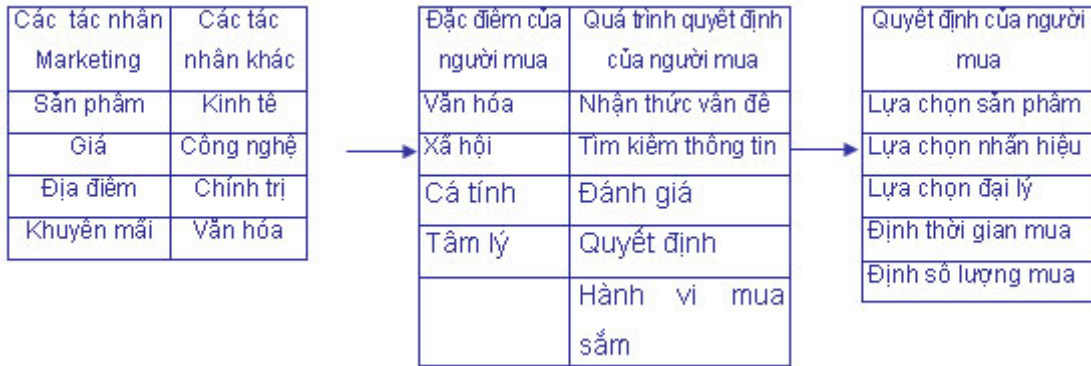
Khi nào thị trường đó mua sắm? Đợt mua hàng

Thị trường đó mua hàng ở đâu? Cửa hàng bán lẻ

Điểm xuất phát để hiểu được người mua là mô hình tác nhân phản ứng được thể hiện trong H.4.1. Marketing và những tác nhân của môi trường đi vào ý thức của người mua. Những đặc điểm và quá trình quyết định của người mua dẫn đến những quyết định mua sắm nhất định. Nhiệm vụ của người làm Marketing là hiểu được điều gì xảy ra trong ý thức của người mua giữa lúc các tác nhân bên ngoài bắt đầu tác động và lúc quyết định mua. Ta sẽ tập trung vào hai câu hỏi sau:

+ Những đặc điểm của người mua, văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý, ảnh hưởng như thế nào đến hành vi mua sắm?

+ Người mua thông qua quyết định mua sắm như thế nào?



### H.4.1. Mô hình hành vi của người mua

#### 2. Những yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến hành vi mua sắm

H.4.2 giới thiệu một mô hình chi tiết của những ảnh hưởng đến hành vi mua sắm của người tiêu dùng. Ta sẽ minh họa những ảnh hưởng đó qua một người tiêu dùng giả định tên là Linda. Linda 35 tuổi, có gia đình và là một người quản lý tiêu thụ của một công ty hóa chất hàng đầu. Bà ta hay phải đi công tác và muốn mua một máy tính xách tay. Bà ta có rất nhiều nhãn hiệu để lựa chọn: IBM, Apple, Dell, Compaq, v...v. Việc lựa chọn của bà chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố.

Văn hóa

Nền văn hóa Xã hội

Nhóm tham khảo Cá nhân

Tuổi và giai đoạn của chu kỳ sống Tâm lý

Nhánh văn hóa Gia đình Nghề nghiệp Động cơ Người mua

Hoàn cảnh kinh tế Nhận thức

Lối sống Hiểu biết

Tầng lớp xã hội Vai trò và địa vị Nhân cách và tự ý thức Niềm tin và thái độ

<b>Văn hoá</b>				
Nền văn hoá	<b>Xã hội</b>			
	Nhóm tham khảo cá nhân	<b>Cá nhân</b>		
		Tuổi và giai đoạn của chu kỳ	<b>Tâm lý</b>	



		sống		
Nhánh văn hoá	Gia đình	Nghề nghiệp	Động cơ	Người mua
		Hoàn cảnh kinh tế	Nhận thức	
		Lối sống	Hiểu biết	
Tầng lớp xã hội	Vai trò và địa vị	Nhân cách và tự ý thức	Niềm tin và thái độ	

#### **H.4.2. Mô hình chi tiết các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi**

##### **Các yếu tố văn hóa**

Các yếu tố văn hóa có ảnh hưởng sâu rộng nhất đến hành vi của người tiêu dùng. Ta sẽ xem xét vai trò của nền văn hóa, nhánh văn hóa và tầng lớp xã hội của người mua.

##### ***Nền văn hóa***

Nền văn hóa là yếu tố quyết định cơ bản nhất những mong muốn và hành vi của một người. Một đứa trẻ khi lớn lên sẽ tích lũy được một số những giá trị, nhận thức, sở thích và hành vi thông qua gia đình của nó và những định chế then chốt khác. Một đứa trẻ lớn lên ở Hoa Kỳ đã được tiếp xúc với những giá trị sau: Thành tựu và thành công, hoạt động, hiệu suất và tính thực tiễn, tiến bộ, tiện nghi vật chất, chủ nghĩa cá nhân, tự do, tiện nghi bên ngoài, chủ nghĩa nhân đạo và tính trẻ trung.

##### ***Nhánh văn hóa***

Mỗi nền văn hóa đều có những nhánh văn hóa nhỏ hơn tạo nên những đặc điểm đặc thù hơn và mức độ hòa nhập với xã hội cho những thành viên của nó. Các nhánh văn hóa tạo nên những khúc thị trường quan trọng, và những người làm Marketing thường thiết kế các sản phẩm và chương trình Marketing theo các nhu cầu của chúng. Hành vi mua sắm của Linda sẽ chịu ảnh hưởng của những đặc điểm của nhánh văn hóa của bà. Chúng sẽ ảnh hưởng đến sở thích ăn uống, cách lựa chọn quần áo, cách nghỉ ngơi giải trí và tham vọng tiến thân của bà. Bà có thể xuất thân từ một nhánh văn hóa rất coi trọng "người có học thức" và điều này giúp giải thích tại sao bà quan tâm đến máy tính.

##### ***Tầng lớp xã hội***

Hầu như tất cả các xã hội loài người đều thể hiện rõ sự phân tầng xã hội. Sự phân tầng này đôi khi mang hình thức, một hệ thống đẳng cấp theo đó những thành viên thuộc các đẳng cấp khác nhau được nuôi nấng và dạy dỗ để đảm nhiệm những vai trò nhất định. Hay gặp hơn là trường hợp phân tầng thành các tầng lớp xã hội. Các tầng lớp xã hội là những bộ phận tương đối đồng nhất và bền vững trong xã hội, được xếp theo thứ bậc và gồm những thành viên có chung những giá trị, mối quan tâm và hành vi. Những nhà khoa học xã hội đã xác định có bảy tầng lớp xã hội như trong Bảng 4-1.

<p>1. Tầng lớp thượng lưu lớp trên (dưới 1%)</p>	<p>Tầng lớp thượng lưu lớp trên, sống bằng tài sản thừa kế và có những gia đình nổi tiếng. Họ đóng góp những khoản tiền lớn cho công việc từ thiện, tổ chức những buổi vũ hội, có nhiều nhà ở, và gửi con đi học ở những trường học tốt nhất. Họ là thị trường của đồ kim hoàn, đồ cổ, nhà ở và những chuyến đi nghỉ. Họ thường hay mua và mặc những đồ thủ cựu, không quan tâm đến chuyện phô trương. Tuy họ là một nhóm nhỏ, song họ vẫn là một nhóm tham khảo đối với những người khác trong chừng mực là các quyết định tiêu dùng của họ được để ý và được các tầng lớp xã hội khác bắt chước.</p>
<p>2. Tầng lớp thượng lưu lớp dưới (khoảng 2%)</p>	<p>Tầng lớp thượng lưu lớp dưới là những người có thu nhập cao hay giàu có nhờ tài năng xuất chúng trong nghề nghiệp chuyên môn hay trong kinh doanh. Họ thường xuất thân từ tầng lớp trung lưu. Họ tích cực tham gia các công việc xã hội và của thành phố và tìm mua những thứ chứng tỏ địa vị cho bản thân mình và cho con cái, như những ngôi nhà đắt tiền, trường học tốt, thuyền buồm, hồ bơi và ô tô. Họ gồm những người giàu mới phát và cách tiêu dùng của họ được tính toán để gây ấn tượng đối với những người ở tầng lớp thấp hơn họ. Ham muốn của những người thượng lưu lớp dưới là được chấp nhận vào lớp trên, một địa vị mà có lẽ con cái họ có nhiều khả năng đạt được hơn bản thân họ.</p>
<p>3. Tầng lớp trung lưu lớp trên (12%)</p>	<p>Những người trung lưu lớp trên không có địa vị của gia đình hay giàu có gì đặc biệt. Họ chủ yếu quan tâm đến con đường danh vọng. Họ đã có được những cương vị như những người chuyên nghiệp, nhưng người kinh doanh độc</p>

	<p>lập và cán bộ quản trị của công ty. Họ tin tưởng vào học vấn và muốn con cái họ phát triển những kỹ năng chuyên môn hay quản trị để chúng không bị tụt xuống tầng lớp thấp hơn. Những thành viên của tầng lớp này thích nói về những ý tưởng và "trình độ văn hóa cao" . Họ tích cực tham gia và có ý thức cao về trách nhiệm công dân. Họ là thị trường tốt cho nhà ở, quần áo đẹp, đồ gỗ và thiết bị tốt. Họ tìm cách để có được một ngôi nhà lịch sự để tiếp đãi bạn bè và thân chủ.</p>
4. Tầng lớp trung lưu (32%)	<p>Tầng lớp trung lưu là những người công nhân cổ trắng và xanh có mức lương trung bình, sống ở khu khá hơn của thành phố và cố gắng làm những việc đúng đắn. Họ hay mua những sản phẩm phổ biến "để theo kịp xu thế". Hai mươi lăm phần trăm có xe ô tô ngoại, đồng thời phần lớn đều quan tâm đến chuyện thời trang, tìm kiếm "một trong những nhãn hiệu tốt hơn". Một cuộc sống tốt hơn có nghĩa là "một ngôi nhà đẹp hơn" với "láng giềng tốt ở khu vực tốt hơn của thành phố" có trường học tốt. Tầng lớp trung lưu tin tưởng là nên chi nhiều tiền hơn cho con cái họ có được "những kinh nghiệm đáng giá" và hướng chúng vào học đại học.</p>
5. Tầng lớp công nhân (38%)	<p>Tầng lớp công nhân gồm những công nhân cổ xanh có mức lương trung bình và những người sống theo "lối sống của tầng lớp công nhân", bất kể thu nhập, trình độ văn hóa hay công việc. Tầng lớp công nhân phụ thuộc nhiều vào họ hàng về kinh tế và sự hỗ trợ về tình cảm, về những lời khuyên về cơ hội việc làm, về những ý kiến tham gia về chuyện mua sắm và về sự hỗ trợ mỗi khi gặp khó khăn. Đối với tầng lớp công nhân đi nghỉ có nghĩa là "ở lại thành phố" và "đi xa" thì có nghĩa là đi đến hồ nước hay nơi nghỉ ngơi không xa quá hai giờ đi đường. Tầng lớp công nhân vẫn duy trì sự phân chia rõ ràng vai trò của giới tính và rập khuôn nhau. Sở thích về ô tô là những chiếc xe có kích thước tiêu chuẩn và lớn, không thích những xe nhỏ gọn nội địa cũng như ngoại nhập.</p>
6. Tầng lớp hạ lưu lớp	<p>Tầng lớp hạ lưu lớp trên là những người đi làm, không sung</p>

trên (9%)	túc, mặc dù mức sống hơi cao hơn mức nghèo khổ một chút. Họ làm những công việc lao động phổ thông và hưởng lương rất thấp, mặc dù họ luôn phấn đấu để vươn lên tầng lớp cao hơn. Thông thường tầng lớp hạ lưu lớp trên không được học hành đầy đủ. Mặc dù họ đã ở gần mức nghèo khổ về mặt tài chính, họ vẫn thu xếp để tỏ ra mình có cuộc sống ngăn nắp và sạch sẽ.
7. Tầng lớp hạ lưu lớp dưới (7%)	Tầng lớp hạ lưu lớp dưới là những người hưởng trợ cấp, bị nghèo túng rõ ràng và thường không có việc làm hay có "những việc làm bần thiù". Một số không quan tâm đến chuyện tìm kiếm một việc làm lâu dài và phần lớn đều phụ thuộc vào tiền trợ cấp xã hội hay tiền từ thiện. Nhà cửa, quần áo và đồ đạc của họ "bần thiù" rách nát và "tàn tạ".

#### **Bảng 4-1. Những đặc điểm của bảy tầng lớp xã hội chủ yếu ở Mỹ**

1. Tầng lớp thượng lưu lớp trên (dưới 1%) Tầng lớp thượng lưu lớp trên, sống bằng tài sản thừa kế và có những gia đình nổi tiếng. Họ đóng góp những khoản tiền lớn cho công việc từ thiện, tổ chức những buổi vũ hội, có nhiều nhà ở, và gửi con đi học ở những trường học tốt nhất. Họ là thị trường của đồ kim hoàn, đồ cổ, nhà ở và những chuyến đi nghỉ. Họ thường hay mua và mặc những đồ thủ cựu, không quan tâm đến chuyện phô trương. Tuy họ là một nhóm nhỏ, song họ vẫn là một nhóm tham khảo đối với những người khác trong chừng mực là các quyết định tiêu dùng của họ được để ý và được các tầng lớp xã hội khác bắt chước.

2. Tầng lớp thượng lưu lớp dưới (khoảng 2%) Tầng lớp thượng lưu lớp dưới là những người có thu nhập cao hay giàu có nhờ tài năng xuất chúng trong nghề nghiệp chuyên môn hay trong kinh doanh. Họ thường xuất thân từ tầng lớp trung lưu. Họ tích cực tham gia các công việc xã hội và của thành phố và tìm mua những thứ chứng tỏ địa vị cho bản thân mình và cho con cái, như những ngôi nhà đắt tiền, trường học tốt, thuyền buồm, hồ bơi và ô tô. Họ gồm những người giàu mới phát và cách tiêu dùng của họ được tính toán để gây ấn tượng đối với những người ở tầng lớp thấp hơn họ. Ham muốn của những người thượng lưu lớp dưới là được chấp nhận vào lớp trên, một địa vị mà có lẽ con cái họ có nhiều khả năng đạt được hơn bản thân họ.

3. Tầng lớp trung lưu lớp trên (12%) Những người trung lưu lớp trên không có địa vị của gia đình hay giàu có gì đặc biệt. Họ chủ yếu quan tâm đến con đường danh vọng. Họ đã có được những cương vị như những

người chuyên nghiệp, nhưng người kinh doanh độc lập và cán bộ quản trị của công ty. Họ tin tưởng vào học vấn và muốn con cái họ phát triển những kỹ năng chuyên môn hay quản trị để chúng không bị tụt xuống tầng lớp thấp hơn. Những thành viên của tầng lớp này thích nói về những ý tưởng và "trình độ văn hóa cao". Họ tích cực tham gia và có ý thức cao về trách nhiệm công dân. Họ là thị trường tốt cho nhà ở, quần áo đẹp, đồ gỗ và thiết bị tốt. Họ tìm cách để có được một ngôi nhà lịch sự để tiếp đãi bạn bè và thân chủ.

4. Tầng lớp trung lưu (32%) Tầng lớp trung lưu là những người công nhân cổ trắng và xanh có mức lương trung bình, sống ở khu khá hơn của thành phố và cố gắng làm những việc đúng đắn. Họ hay mua những sản phẩm phổ biến "để theo kịp xu thế". Hai mươi lăm phần trăm có xe ô tô ngoại, đồng thời phần lớn đều quan tâm đến chuyện thời trang, tìm kiếm "một trong những nhãn hiệu tốt hơn". Một cuộc sống tốt hơn có nghĩa là "một ngôi nhà đẹp hơn" với "láng giềng tốt ở khu vực tốt hơn của thành phố" có trường học tốt. Tầng lớp trung lưu tin tưởng là nên chi nhiều tiền hơn cho con cái họ có được "những kinh nghiệm đáng giá" và hướng chúng vào học đại học.

5. Tầng lớp công nhân (38%) Tầng lớp công nhân gồm những công nhân cổ xanh có mức lương trung bình và những người sống theo "lối sống của tầng lớp công nhân", bắt kể thu nhập, trình độ văn hóa hay công việc. Tầng lớp công nhân phụ thuộc nhiều vào họ hàng về kinh tế và sự hỗ trợ về tình cảm, về những lời khuyên về cơ hội việc làm, về những ý kiến tham gia về chuyện mua sắm và về sự hỗ trợ mỗi khi gặp khó khăn. Đối với tầng lớp công nhân đi nghỉ có nghĩa là "ở lại thành phố" và "đi xa" thì có nghĩa là đi đến hồ nước hay nơi nghỉ ngơi không xa quá hai giờ đi đường. Tầng lớp công nhân vẫn duy trì sự phân chia rõ ràng vai trò của giới tính và rập khuôn nhau. Sở thích về ô tô là những chiếc xe có kích thước tiêu chuẩn và lớn, không thích những xe nhỏ gọn nội địa cũng như ngoại nhập.

6. Tầng lớp hạ lưu lớp trên (9%) Tầng lớp hạ lưu lớp trên là những người đi làm, không sung túc, mặc dù mức sống hơi cao hơn mức nghèo khổ một chút. Họ làm những công việc lao động phổ thông và hưởng lương rất thấp, mặc dù họ luôn phấn đấu để vươn lên tầng lớp cao hơn. Thông thường tầng lớp hạ lưu lớp trên không được học hành đầy đủ. Mặc dù họ đã ở gần mức nghèo khổ về mặt tài chính, họ vẫn thu xếp để tỏ ra mình có cuộc sống ngăn nắp và sạch sẽ.

7. Tầng lớp hạ lưu lớp dưới (7%) Tầng lớp hạ lưu lớp dưới là những người hưởng trợ cấp, bị nghèo túng rõ ràng và thường không có việc làm hay có "những việc làm bán thời". Một số không quan tâm đến chuyện tìm kiếm một việc làm lâu dài và phần lớn đều phụ thuộc vào tiền trợ cấp xã

hội hay tiền từ thiện. Nhà cửa, quần áo và đồ đạc của họ "bẩn thiu" rách nát và "tàn tạ".

Các tầng lớp xã hội có một số đặc điểm. Thứ nhất là những người thuộc mỗi tầng lớp xã hội đều có khuynh hướng hành động giống nhau hơn so với những người thuộc hai tầng lớp xã hội khác. Thứ hai là con người được xem là có địa vị thấp hay cao tùy theo tầng lớp xã hội của họ. Thứ ba là tầng lớp xã hội của một người được xác định theo một số biến, như nghề nghiệp, thu nhập, của cải, học vấn, và định hướng giá trị chứ không phải chỉ theo một biến. Thứ tư là, các cá nhân có thể di chuyển từ tầng lớp xã hội này sang tầng lớp xã hội khác, lên hoặc xuống, trong đời mình. Mức độ cơ động này khác nhau tùy theo mức độ cứng nhắc của sự phân tầng xã hội trong một xã hội nhất định.

Linda xuất thân từ tầng lớp trung lưu. Gia đình bà coi trọng học vấn và mong muốn trở thành những người chuyên nghiệp, như nhà quản trị, luật sư, kế toán viên, hay thầy thuốc. Kết quả là Linda đã có trình độ khá về viết lách và toán học và không phải e ngại gì với máy tính như một số người xuất thân từ những tầng lớp có trình độ học vấn thấp hơn.

### **Những yếu tố xã hội**

Hành vi của người tiêu dùng cũng chịu ảnh hưởng của những yếu tố xã hội như các nhóm tham khảo, gia đình và vai trò của địa vị xã hội.

### ***Nhóm tham khảo***

Nhiều nhóm có ảnh hưởng đến hành vi của một người. Nhóm tham khảo của một người bao gồm những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp (mặt đối mặt) hay gián tiếp đến thái độ hay hành vi của người đó. Những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp đến một người gọi là những nhóm thành viên. Đó là những nhóm mà người đó tham gia và có tác động qua lại. Có những nhóm là nhóm sơ cấp, như gia đình, bạn bè, hàng xóm láng giềng, và đồng nghiệp, mà người đó có quan hệ giao tiếp thường xuyên. Các nhóm sơ cấp thường là có tính chất chính thức hơn và ít đòi hỏi phải có quan hệ giao tiếp thường xuyên hơn.

Những người làm Marketing cố gắng nhận diện những nhóm tham khảo của các khách hàng mục tiêu của mình. Người ta chịu ảnh hưởng khá mạnh của các nhóm tham khảo ít nhất là theo ba cách. Các nhóm tham khảo tạo điều kiện để một cá nhân tiếp xúc với những hành vi và lối sống mới. Những nhóm này cũng ảnh hưởng

đến thái độ và tự ý niệm của mọi người, bởi vì người đó thường muốn hòa nhập vào đó. Những nhóm này tạo ra những áp lực buộc phải tuân theo những chuẩn mực chung và có thể tác động đến cách lựa chọn sản phẩm và nhãn hiệu trong thực tế của người đó. Ảnh hưởng của nhóm mạnh đối với những sản phẩm mà những người được người mua kính trọng để nhìn thấy. Sự quan tâm của Linda đến một máy tính xách tay và thái độ của bà đối với các nhãn hiệu khác nhau sẽ chịu ảnh hưởng mạnh của một số người trong nhóm thanh niên của bà. Thái độ của những người cộng sự của bà và việc lựa chọn nhãn hiệu của họ sẽ ảnh hưởng đến bà. Nhóm đó càng gần gũi, quá trình trao đổi thông tin trong nhóm càng có hiệu quả, và người đó càng quý trọng nhóm đó thì nhóm đó càng có tác dụng định hình cách lựa chọn sản phẩm và nhãn hiệu của người đó.

### **Gia đình**

Các thành viên trong gia đình là nhóm tham khảo quan trọng có ảnh hưởng lớn nhất. Ta có thể phân biệt hai gia đình trong đời sống người mua. Gia đình định hướng gồm bố mẹ của người đó. Do từ bố mẹ mà một người có được một định hướng đối với tôn giáo, chính trị, kinh tế và một ý thức về tham vọng cá nhân, lòng tự trọng và tình yêu. Ngay cả khi người mua không còn quan hệ nhiều với bố mẹ, thì ảnh hưởng của bố mẹ đối với hành vi của người mua vẫn có thể rất lớn. ở những nước mà bố mẹ sống chung với con cái đã trưởng thành thì ảnh hưởng của họ có thể là cơ bản.

Một ảnh hưởng trực tiếp hơn đến hành vi mua sắm hàng ngày là gia đình riêng của người đó, tức là vợ chồng và con cái. Gia đình là một tổ chức mua hàng tiêu dùng quan trọng nhất trong xã hội và nó đã được nghiên cứu rất nhiều năm. Những người làm Marketing quan tâm đến vai trò và ảnh hưởng tương đối của chồng, vợ và con cái đến việc mua sắm rất nhiều loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau. Vấn đề này sẽ thay đổi rất nhiều đối với các nước và các tầng lớp xã hội khác nhau. Người làm Marketing bao giờ cũng phải nghiên cứu những dạng mẫu đặc thù trong từng thị trường mục tiêu cụ thể.

Ở Hoa Kỳ mức độ can thiệp của chồng, vợ thay đổi nhiều tùy theo loại sản phẩm. Theo truyền thống người vợ thường là người mua sắm chính của gia đình, nhất là đối với thực phẩm, giặt ủi và quần áo. Điều này đang thay đổi khi ngày càng có nhiều bà vợ đi làm và người chồng tham gia nhiều hơn vào chuyện mua sắm của gia đình. Những người làm Marketing những hàng hóa thông thường sẽ sai lầm nếu nghĩ rằng phụ nữ là người chủ yếu hay duy nhất mua sản phẩm của mình.

Trong trường hợp những sản phẩm và dịch vụ đắt tiền, vợ chồng cùng bàn bạc để thông qua quyết định chung. Người làm Marketing phải xác định xem thành viên nào thường có ảnh hưởng lớn hơn đến việc lựa chọn những sản phẩm khác nhau.

Thông thường đó là vấn đề ai có quyền lực hay thông thạo hơn. Sau đây là những dạng mẫu sản phẩm điển hình:

- + Chồng giữ vai trò chính: Bảo hiểm nhân thọ, ô tô, máy thu hình
- + Vợ giữ vai trò chính: máy giặt, thảm, đồ gỗ, đồ dùng nhà bếp
- + Vợ chồng giữ vai trò ngang nhau: đi nghỉ, nhà ở, giải trí bên ngoài

Trong trường hợp mua máy tính xách tay của Linda, chồng bà có thể đóng vai trò một người có ảnh hưởng. Ông ta có thể chủ động nêu ra ý kiến. Ông ta có thể góp ý về nhãn hiệu và tính năng. ảnh hưởng của ông ta sẽ phụ thuộc vào chỗ ý kiến của ông kiên quyết đến mức nào và Linda đánh giá ý kiến của ông ra sao.

### ***Vai trò và địa vị***

Trong đời mình một người tham gia vào rất nhiều nhóm - gia đình, các câu lạc bộ, các tổ chức. Vị trí của người đó trong mỗi nhóm có thể xác định căn cứ vào vai trò và địa vị của họ. Với bố mẹ mình Linda giữ vai trò người con gái, trong gia đình mình bà là vợ, ở công ty bà là người quản lý tiêu thụ. Một vai trò bao gồm những hoạt động mà một người sẽ phải tiến hành. Mỗi vai trò của Linda đều ảnh hưởng đến một số hành vi mua sắm của bà.

Mỗi vai trò đều gắn với một địa vị. Thẩm phán Tòa án tối cao có địa vị cao hơn một người quản lý tiêu thụ, và người quản lý tiêu thụ có địa vị cao hơn một thư ký văn phòng. Người ta lựa chọn những sản phẩm thể hiện được vai trò và địa vị của mình trong xã hội. Chẳng hạn như các chủ tịch công ty thường đi xe Mercedes, mặc những bộ đồ đắt tiền và uống Chivas Regal Scotch. Những người làm Marketing đều biết rõ khả năng thể hiện địa vị xã hội của sản phẩm và nhãn hiệu. Tuy nhiên, biểu tượng của địa vị thay đổi theo các tầng lớp xã hội và theo cả vùng địa lý nữa.

### **Những yếu tố cá nhân**

Những quyết định của người mua cũng chịu ảnh hưởng của những đặc điểm cá nhân, nổi bật nhất là tuổi tác và giai đoạn chu kỳ sống của người mua, nghề nghiệp, hoàn cảnh kinh tế, lối sống, nhân cách và tự ý niệm của người đó.

### ***Tuổi tác và giai đoạn của chu kỳ sống***

Người ta mua những hàng hóa và dịch vụ khác nhau trong suốt đời mình. Họ ăn thức ăn cho trẻ sơ sinh trong những năm đầu tiên, phần lớn thực phẩm trong những năm lớn lên và trưởng thành và những thức ăn kiêng cử trong những năm cuối đời. Thị hiếu của người ta về quần áo, đồ gỗ và cách giải trí cũng tùy theo tuổi tác.



Việc tiêu dùng cũng được định hình theo giai đoạn của chu kỳ sống của gia đình. Những người làm Marketing thường hay chọn các nhóm của chu kỳ sống làm thị trường mục tiêu của mình.

Một số công trình mới đây đã xác định các giai đoạn tâm lý của chu kỳ sống. Những người lớn tuổi đã trải qua những thời kỳ hay những biến đổi nhất định trong quá trình sống. Người làm Marketing theo dõi rất sát những hoàn cảnh sống luôn thay đổi, ly hôn, góa bụa, tái giá, và tác động của những thay đổi đó đến hành vi tiêu dùng.

### ***Nghề nghiệp***

Nghề nghiệp của một người cũng ảnh hưởng đến cách thức tiêu dùng của họ. Người công nhân cổ xanh sẽ mua quần áo lao động, giày đi làm, bữa ăn trưa đóng hộp và trò chơi giải trí hai người. Chủ tịch công ty sẽ mua quần áo đắt tiền, đi du lịch bằng đường hàng không, tham gia các câu lạc bộ và thuyền buồm lớn. Người làm Marketing cố gắng xác định những nhóm nghề nghiệp có quan tâm trên mức trung bình đến các sản phẩm và dịch vụ của mình. Công ty có thể thậm chí chuyên môn hóa sản phẩm của mình cho những nhóm nghề nghiệp nhất định. Chẳng hạn như các công ty phần mềm máy tính sẽ thiết kế phần mềm máy tính khác nhau cho những người quản lý nhân hiệu, kỹ sư, luật sư và bác sĩ.

### ***Hoàn cảnh kinh tế***

Việc lựa chọn sản phẩm chịu tác động rất lớn từ hoàn cảnh kinh tế của người đó. Hoàn cảnh kinh tế của người ta gồm thu nhập có thể chi tiêu được của họ (mức thu nhập, mức ổn định và cách sắp xếp thời gian), tiền tiết kiệm và tài sản (bao gồm cả tỷ lệ phần trăm tài sản lưu động), nợ, khả năng vay mượn, thái độ đối với việc chi tiêu và tiết kiệm. Linda có thể mua một máy tính xách tay và nếu bà ta có đủ thu nhập được chi, tiền tiết kiệm hay khả năng mượn và thích tiêu tiền hơn là tiết kiệm. Những người làm Marketing những hàng hóa nhạy cảm với thu nhập phải thường xuyên theo dõi những xu hướng trong thu nhập cá nhân, số tiền tiết kiệm và lãi suất. Nếu các chỉ số kinh tế có sự suy thoái tạm thời, thì những người làm Marketing có thể tiến hành những biện pháp thiết kế lại, xác định lại vị trí và định giá lại cho sản phẩm của mình để chúng tiếp tục đảm bảo giá trị dành cho các khách hàng mục tiêu.

### ***Lối sống***

Những người cùng xuất thân từ một nhánh văn hóa, tầng lớp xã hội và cùng nghề nghiệp có thể có những lối sống hoàn toàn khác nhau. Ví dụ, Linda có thể lựa chọn cách sống "thủ cựu" được thể hiện trong cách ăn mặc bảo thủ, dành nhiều thời gian

cho gia đình và đóng góp cho nhà thờ của mình. Hay bà có thể chọn lối sống "tân tiến" có đặc điểm là làm việc thêm giờ cho những đề án quan trọng và tham gia hằng hái khi có dịp đi du lịch và chơi thể thao.

Lối sống của một người là một cách sống trên thế giới của họ được thể hiện ra trong hoạt động, sự quan tâm và ý kiến của người đó. Lối sống miêu tả sinh động toàn diện một con người trong quan hệ với môi trường của mình. Những người làm Marketing sẽ tìm kiếm những mối quan hệ giữa sản phẩm của mình và các nhóm theo lối sống. Một hãng sản xuất máy tính có thể phát hiện thấy rằng phần lớn những người mua máy tính là những người có khuynh hướng tân tiến. Người làm Marketing có thể theo đó mà định hướng hàng hóa rõ ràng hơn vào lối sống tân tiến. Rồi thì những người soạn thảo quảng cáo cũng có thể phác họa những biểu tượng có sức hấp dẫn cho những người tân tiến.

### ***Nhân cách và ý niệm về bản thân***

Mỗi người đều có một nhân cách khác biệt có ảnh hưởng đến hành vi của người đó. ở đây nhân cách có nghĩa là những đặc điểm tâm lý khác biệt của một người dẫn đến những phản ứng tương đối nhất quán và lâu bền với môi trường của mình. Nhân cách thường được mô tả bằng những nét như tự tin có uy lực, tính độc lập, lòng tôn trọng, tính chan hòa, tính kín đáo và tính dễ thích nghi. Nhân cách có thể là một biến hữu ích trong việc phân tích hành vi của người tiêu dùng, vì rằng có thể phân loại các kiểu nhân cách và có mối tương quan chặt chẽ giữa các kiểu nhân cách nhất định với các lựa chọn sản phẩm và nhãn hiệu. Ví dụ, một công ty máy tính có thể phát hiện ra rằng nhiều khách hàng triển vọng có tính tự tin rất cao, có uy lực và tính độc lập. Điều này gợi ý phải sử dụng những nội dung nhất định trong quảng cáo máy tính.

Nhiều người làm Marketing đã sử dụng một khái niệm gắn liền với nhân cách là ý niệm về bản thân (hay hình ảnh về mình). Linda có thể thấy mình rất hoàn hảo và đáng được hưởng cái tốt nhất. Bà thích một máy tính cũng có những phẩm chất như vậy. Nếu máy tính compaq được quảng cáo và định giá cho những người muốn thứ tốt nhất, thì hình ảnh của nhãn hiệu đó sẽ tương xứng với hình ảnh của bản thân bà. Những người làm Marketing phải cố gắng xây dựng hình ảnh nhãn hiệu tương xứng với hình ảnh bản thân của thị trường mục tiêu.

### ***Những yếu tố tâm lý***

Việc lựa chọn mua sắm của một người còn chịu ảnh hưởng của bốn yếu tố tâm lý là động cơ, nhận thức, tri thức, niềm tin và thái độ.

### ***Động cơ***

Tại bất kỳ một thời điểm nhất định nào con người cũng có nhiều nhu cầu. Một số nhu cầu có nguồn gốc sinh học. Chúng nảy sinh từ những trạng thái căng thẳng

về sinh lý như đói, khát, khó chịu. Một số nhu cầu khác có nguồn gốc tâm lý. Chúng nảy sinh từ những trạng thái căng thẳng về tâm lý, như nhu cầu được thừa nhận, được kính trọng hay được gắn gũi về tinh thần. Hầu hết những nhu cầu có nguồn gốc tâm lý đều không đủ mạnh để thúc đẩy con người hành động theo chúng ngay lập tức. Một nhu cầu sẽ trở thành động cơ khi nó tăng lên đến một mức độ đủ mạnh. Một động cơ (hay một sự thôi thúc) là một nhu cầu đã có đủ sức mạnh để thôi thúc người ta hành động. Việc thỏa mãn nhu cầu sẽ làm giảm bớt cảm giác căng thẳng.

Các nhà tâm lý học đã phát triển những lý thuyết về động cơ của con người. Trong số những lý thuyết nổi tiếng nhất có ba lý thuyết là lý thuyết của Sigmund Freud, của Abraham Maslow và của Frederick Herzberg. Những lý thuyết là lý thuyết này chứa đựng những hàm ý hoàn toàn khác nhau đối với việc phân tích người tiêu dùng và chiến lược Marketing.

Lý thuyết động cơ của Freud. Freud cho rằng những lực lượng tâm lý thực tế định hình hành vi của con người phần lớn là vô thức. Freud thấy con người đã phải kìm nén biết bao nhiêu ham muốn trong quá trình lớn lên và chấp nhận những quy tắc xã hội. Những ham muốn này không bao giờ biến mất hay bị kiểm soát hoàn toàn. Chúng xuất hiện trong giấc mơ, khi lỡ lời, trong hành vi bộc phát.

Như vậy là con người không thể hiểu được đầy đủ những động cơ của chính mình. Nếu Linda muốn mua một máy tính xách tay, thì bà ta có thể mô tả động cơ của mình là muốn làm việc có hiệu suất hơn khi đi công tác. Nếu nhìn sâu hơn thì có thể thấy bà ta mua máy tính để gây ấn tượng đối với những người khác. Nếu nhìn sâu hơn nữa thì có thể thấy bà ta mua máy tính vì nó giúp bà cảm thấy mình có vẻ sang trọng và đúng một hơn.

Khi Linda nghiên cứu những nhãn hiệu cụ thể, bà sẽ phản ứng không chỉ với những khả năng nêu lên của chúng, mà còn cả với những điều khác nữa. Hình dáng, kích thước, trọng lượng, vật liệu, màu sắc và tên nhãn hiệu của mỗi máy tính đều có thể gây ra những liên tưởng và cảm xúc nhất định. Khi thiết kế máy tính, các hãng sản xuất phải nắm được tác dụng của các yếu tố nhìn, nghe và sờ làm nảy sinh những cảm xúc ở người tiêu dùng có thể kích thích hay ức chế ý định mua sắm.

Những người nghiên cứu động cơ đã đưa ra những giả định lý thú và đôi khi kỳ quặc về những gì có thể nảy sinh trong đầu người mua khi xem xét những sản phẩm nhất định. Họ cho rằng:

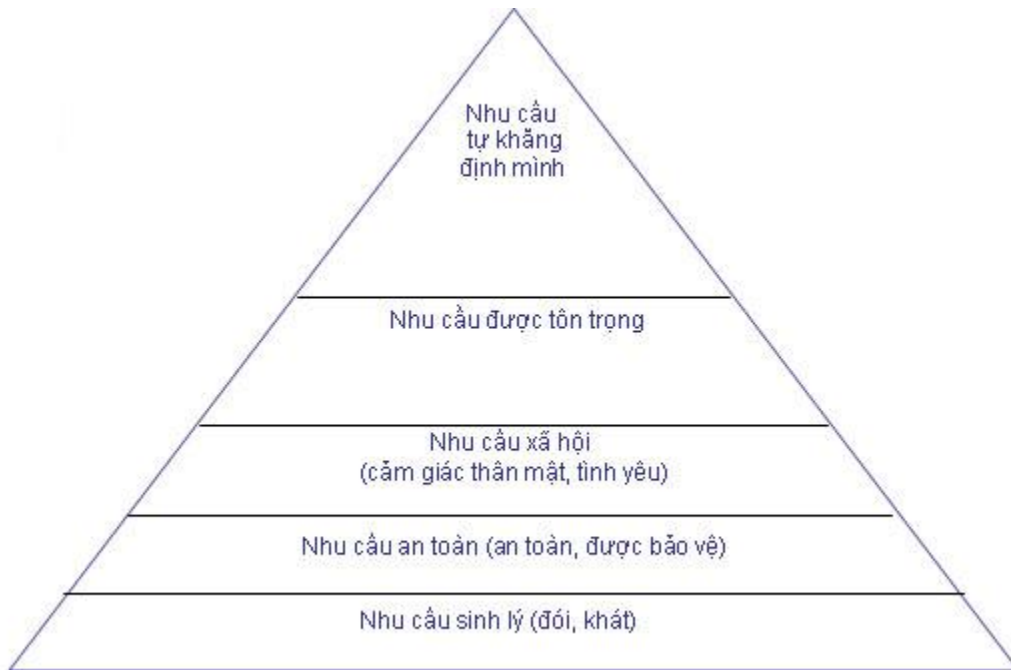
+ Người tiêu dùng phản đối mua mận khô, bởi vì nó nhăn nheo và làm cho người ta liên tưởng đến tuổi già.

+ Đàn ông hút xì gà thay cho việc mút tay khi họ đã lớn. Họ thích xì gà có mùi hắc làm nổi bật tính cách đàn ông của họ.

+ Phụ nữ ưa thích dầu thực vật hơn mỡ động vật bởi vì mỡ động vật gợi cho họ cảm giác tội lỗi vì đã giết động vật.

+ Phụ nữ rất thận trọng khi nướng bánh bởi vì trong tiềm thức họ nghĩ việc đó giống như chuyện sinh đẻ. Họ không thích bột làm bánh đã pha chế sẵn vì cuộc đời quá dễ dàng sẽ gây nên cảm giác tội lỗi.

Lý thuyết động cơ của Maslow. Abraham Maslow đã tìm cách giải thích tại sao những thời điểm khác nhau, người ta lại bị thôi thúc bởi những nhu cầu khác nhau. Tại sao có người đã dành ra nhiều thời gian và sức lực để đảm bảo an toàn cá nhân và có người lại cố gắng giành được sự kính trọng của người xung quanh? Ông cho rằng nhu cầu của con người được sắp xếp trật tự theo thứ bậc, từ cấp thiết nhất đến ít cấp thiết nhất. Thứ bậc nhu cầu do Maslow đưa ra được trình bày trong H.4-3. Theo thứ tự tầm quan trọng các nhu cầu đó được sắp xếp như sau: Những nhu cầu sinh lý, những nhu cầu an toàn, những nhu cầu xã hội, những nhu cầu được tôn trọng và những nhu cầu tự khẳng định mình. Con người sẽ cố gắng thỏa mãn trước hết là những nhu cầu quan trọng nhất. Khi người ta đã thỏa mãn được một nhu cầu quan trọng nào đó thì nó sẽ không còn là động cơ hiện thời nữa, và người ta lại cố gắng thỏa mãn nhu cầu quan trọng nhất tiếp theo.



#### H.4-3. Thứ bậc của nhu cầu theo Maslow

Ví dụ, một người đang sắp chết đói (nhu cầu 1) sẽ không quan tâm đến những gì vừa mới xảy ra trong thế giới nghệ thuật (nhu cầu 5) hay những người chung quanh nhìn mình hay tôn trọng mình như thế nào (nhu cầu 2). Nhưng khi mỗi nhu cầu được thỏa mãn, thì nhu cầu quan trọng nhất tiếp theo sẽ nổi lên hàng đầu.

Lý thuyết của Maslow đã giúp người làm Marketing hiểu được các sản phẩm khác nhau phù hợp như thế nào với các ý đồ, mục đích và đời sống của những người tiêu dùng tiềm ẩn. Vậy lý thuyết của Maslow đã làm sáng tỏ được điều gì về mối quan tâm của Linda đến chuyện mua một máy tính? Ta có thể đoán nhận được rằng Linda đã thỏa mãn được những nhu cầu sinh lý, an toàn và xã hội. Mối quan tâm của bà đến máy tính có thể bắt nguồn từ một nhu cầu mãnh liệt được mọi người xung quanh kinh nể hơn hay từ một nhu cầu cao hơn là tự khẳng định mình.

#### **Nhận thức**

Một người có động cơ luôn sẵn sàng hành động. Vấn đề người có động cơ đó sẽ hành động như thế nào trong thực tế còn chịu ảnh hưởng từ sự nhận thức của người đó về tình huống lúc đó. Linda có thể cho rằng nhân viên bán máy tính nói chuyện liến thoắng là một người đa mưu và không thành thật. Nhưng khách hàng khác có thể lại cho rằng người bán hàng đó là một người thông minh và ân cần.

Tại sao người ta lại có nhận thức khác nhau về cùng một tình huống? Vấn đề là ở chỗ chúng ta nắm bắt sự vật là tác nhân thông qua những cảm giác truyền qua

năm giác quan của mình: Thị giác, thính giác, khứu giác, xúc giác và vị giác. Tuy nhiên mỗi người chúng ta lại suy xét, tổ chức và giải thích thông tin cảm giác đó theo cách riêng của mình. Nhận thức được định nghĩa là "một quá trình thông qua đó cá thể tuyển chọn, tổ chức và giải thích thông tin tạo ra một bức tranh có ý nghĩa về thế giới xung quanh". Nhận thức không chỉ phụ thuộc vào những tác nhân vật lý, mà còn phụ thuộc vào cả mối quan hệ của các tác nhân đó với môi trường xung quanh và những điều kiện bên trong cá thể đó.

Người ta có thể có những nhận thức khác nhau về cùng một khách thể do có ba quá trình nhận thức: Sự quan tâm có chọn lọc, sự bóp méo có chọn lựa và sự ghi nhớ có chọn lọc.

Sự quan tâm có chọn lọc. Hàng ngày người ta tiếp xúc với vô số các tác nhân kích thích. Ví dụ, một người trung bình có thể tiếp xúc với hàng nghìn quảng cáo mỗi ngày. Dĩ nhiên người đó không thể chú tâm đến tất cả những tác nhân kích thích đó. Phần lớn những tác nhân kích thích đó bị sàng lọc đi. Một thách thức thực sự là làm thế nào giải thích được là người ta sẽ chú ý đến những tác nhân kích thích nào. Sau đây là một số kết quả thu được.

+ Người ta có khuynh hướng chú ý đến những tác nhân kích thích có liên quan đến một nhu cầu hiện có: Linda sẽ chú ý đến những quảng cáo về máy tính bởi vì bà ta đang có động cơ muốn mua một máy tính. Và chắc chắn là sẽ không để ý đến những quảng cáo về thiết bị âm thanh nổi.

+ Người ta có khuynh hướng chú ý đến những tác nhân kích thích mà họ đang mong đợi: Linda chắc chắn sẽ chú ý đến các máy tính chứ không phải những máy thu thanh khi đến một cửa hàng máy tính, bởi vì bà ta không mong đợi cửa hàng đó cũng bán cả máy thu thanh.

+ Người ta có khuynh hướng chú ý đến những tác nhân kích thích có những điểm khác biệt hẳn với những tác nhân thông thường: Linda chắc chắn sẽ chú ý đến quảng cáo chào bán máy tính Apple giảm giá 100 USD hơn là một quảng cáo chào bán chỉ giảm có 6 USD.

Sự quan tâm có chọn lọc có nghĩa là những người làm Marketing phải cố gắng hết sức để thu hút sự chú ý của người tiêu dùng. Những thông điệp của họ sẽ bị bỏ qua đối với phần lớn những người không tìm kiếm sản phẩm đó trên thị trường. Ngay cả những người đang tìm kiếm sản phẩm đó cũng có thể không chú ý đến thông điệp, nếu nó không nổi bật lên giữa một biển những tác nhân kích thích bao quanh.

Những quảng cáo có kích thích càng lớn hay sử dụng bốn màu, mới và có sự tương phản chắc chắn sẽ được chú ý đến nhiều hơn.

Sự bóp méo có chọn lọc. Ngay cả những tác nhân kích thích đã được chú ý đến cũng không nhất thiết sẽ được tiếp nhận đúng như dự kiến. Mỗi người đều cố gò ép thông tin nhận được vào khuôn khổ những ý nghĩ sẵn có của mình. Sự bóp méo có chọn lọc mô tả khuynh hướng con người muốn gán cho thông tin những ý nghĩa của cá nhân mình. Chẳng hạn như Linda có thể nghe thấy nhân viên bán hàng nhắc tới những mặt tốt và xấu của máy tính IBM. Nếu Linda có nhiều thiện cảm với IBM, thì chắc chắn bà ta sẽ gạt bỏ những điều khẳng định xấu để biện hộ cho việc mua một máy tính IBM. Người ta giải thích thông tin theo cách ủng hộ chứ không phải thách thức những quan niệm đã sẵn có.

Sự ghi nhớ có chọn lọc. Người ta sẽ quên đi nhiều cái mà họ học được. Họ có khuynh hướng giữ lại những thông tin ủng hộ thái độ và niềm tin của mình. Chính là vì sự ghi nhớ có chọn lọc mà Linda chắc chắn sẽ nhớ những điểm tốt đã được nhắc đến về máy tính IBM và quên đi những điểm tốt đã được nhắc đến về các máy tính cạnh tranh khác. Bà ta nhớ những điểm tốt của IBM là vì bà ta đã "nghiền ngấm" chúng nhiều nhất mỗi khi bà suy nghĩ đến việc lựa chọn một máy tính.

Những yếu tố nhận thức này, (sự quan tâm có chọn lọc, sự bóp méo có chọn lọc và sự ghi nhớ có chọn lọc), có nghĩa là những người làm Marketing phải cố hết sức mình để đưa được các thông điệp của mình đến địa chỉ cần thiết. Điều này giải thích tại sao những người làm Marketing đã sử dụng kịch nói và cách lặp đi lặp lại nhiều lần để gửi thông điệp của mình đến các thị trường mục tiêu.

### ***Tri thức***

Khi người ta hành động họ cũng đồng thời lĩnh hội được tri thức, tri thức mô tả những thay đổi trong hành vi của cá thể bắt nguồn từ kinh nghiệm. Hầu hết hành vi của con người đều được lĩnh hội. Các nhà lý luận về tri thức cho rằng tri thức của một người được tạo ra thông qua sự tác động qua lại của những thôi thúc, tác nhân kích thích, những tấm gương, những phản ứng đáp lại và sự củng cố.

Có lẽ là Linda có một sự thôi thúc tự khẳng định mình. Sự thôi thúc được định nghĩa là một tác nhân kích thích nội tại thúc đẩy hành động. Sự thôi thúc của bà ta đã trở thành một động cơ khi nó hướng vào một đối tượng - tác nhân kích thích cụ thể có khả năng giải tỏa sự thôi thúc, trong trường hợp ở đây là một máy tính. Phản ứng đáp lại của Linda đối với ý tưởng mua một máy tính bắt nguồn từ những tấm gương ở xung quanh. Những tấm gương là những tác nhân kích thích thứ yếu, quyết

định người đó phản ứng đáp lại vào lúc nào, ở đâu và như thế nào. Sự ủng hộ của chồng bà, hình ảnh một chiếc máy tính ở nhà bạn, những quảng cáo và bài báo về máy tính, những tin đồn về giá bán đặc biệt, tất cả đều là những tấm gương có thể ảnh hưởng đến phản ứng đáp lại của Linda đối với sự quan tâm của bà về chuyện một máy tính.

Giả sử Linda mua một máy tính và đã chọn máy tính IBM. Nếu kinh nghiệm của bà quá là bổ ích, thì phản ứng đáp lại của bà đối với các máy tính sẽ được củng cố.

Sau này có thể Linda lại muốn mua một máy sao chụp. Bà chú ý đến một số nhãn hiệu, trong đó có nhãn hiệu của IBM. Vì bà biết rằng IBM sản xuất ra những máy tính tốt, nên bà có thể suy ra rằng IBM cũng sản xuất ra những máy sao chụp tốt. Ta nói bà đã khái quát hoá phản ứng đáp lại của mình cho những tác nhân kích thích tương tự.

Xu hướng ngược lại với khái quát hóa là quá trình phân biệt. Khi Linda nghiên cứu một máy sao chụp do hãng Sharp sản xuất, bà thấy rằng nó nhẹ hơn và gọn hơn máy của IBM. Việc phân biệt ở đây có nghĩa là bà đã học được cách nhận biết những điểm khác nhau trong một tập hợp những tác nhân kích thích tương tự và có thể điều chỉnh lại phản ứng đáp lại của mình phù hợp.

Lý thuyết về tri thức dạy cho những người làm Marketing rằng họ có thể tạo ra được nhu cầu đối với một sản phẩm bằng cách gắn liền nó với những sự thôi thúc mạnh mẽ, sử dụng những động cơ, tấm gương và đảm bảo sự củng cố tích cực. Một công ty mới có thể tham gia thị trường bằng cách vận dụng những sự thôi thúc mà các đối thủ cạnh tranh đã sử dụng và tạo ra những kiểu dáng tương tự, bởi vì người mua có khuynh hướng chuyển lòng trung thành sang những nhãn hiệu tương tự hơn là sang những nhãn hiệu khác hẳn (khái quát hoá) . Hay công ty cũng có thể thiết kế nhãn hiệu của mình để tạo nên một số những thôi thúc khác và đảm bảo có những tác nhân mạnh mẽ kích thích chuyển nhãn hiệu (quá trình phân biệt).

### ***Niềm tin và thái độ***

Thông qua hoạt động và tri thức, người ta có được niềm tin và thái độ. Những yếu tố này lại có ảnh hưởng đến hành vi mua sắm của con người.

Đương nhiên, các nhà sản xuất rất quan tâm đến những niềm tin mà người ta mang trong đầu mình về những sản phẩm và dịch vụ của mình. Những niềm tin đó tạo nên những hình ảnh của sản phẩm cũng như nhãn hiệu và người ta hành động theo những hình ảnh đó. Nếu có niềm tin nào đó không đúng đắn và cản trở việc



mua hàng thì nhà sản xuất cần thiết hành một chiến dịch để uốn nắn lại những niềm tin đó.

Thái độ diễn tả những đánh giá tốt hay xấu dựa trên nhận thức bền vững, những cảm giác cảm tính và những xu hướng hành động của một người đối với một khách thể hay một ý tưởng nào đó. Người ta có thái độ đối với hầu hết mọi sự việc: Tôn giáo, chính trị, quần áo, âm nhạc, thực phẩm v...v. Thái độ dẫn họ đến quyết định thích hay không thích một đối tượng nào đó, đến với nó hay rời xa nó. Chẳng hạn như Linda có thể có những thái độ như cho rằng "máy tính là công cụ chủ chốt đối với những người làm nghề chuyên nghiệp", "hãy mua thứ tốt nhất", và "IBM sản xuất những máy tính tốt nhất trên thế giới". Cho nên đối với Linda, máy tính IBM là đáng chú ý nhất, vì nó rất phù hợp với những thái độ đã hình thành trước đó của bà ta. Công ty máy tính có thể kiếm được món lời lớn nếu tiến hành nghiên cứu thái độ của mọi người đối với sản phẩm và những hiệu quả của công ty.

Thái độ làm cho người ta xử sự khá nhất quán đối với những sự vật tương tự. Người ta không phải giải thích và phản ứng với mỗi sự vật theo một cách mới. Thái độ cho phép tiết kiệm sức lực và trí óc. Vì thế mà rất khó thay đổi được thái độ. Thái độ của một người được hình thành theo một khuôn mẫu nhất quán, nên muốn thay đổi luôn cả những thái độ khác nữa.

Vì thế người ta khuyên công ty nên làm cho sản phẩm của mình phù hợp với những thái độ sẵn có, chứ không nên cố gắng thay đổi thái độ của mọi người. Đương nhiên, cũng có những trường hợp ngoại lệ khi mà chi phí rất tốt kém cho những nỗ lực nhằm thay đổi thái độ được bù đắp lại một cách thỏa đáng.

Khi công ty Honda xâm nhập thị trường mô tô của Hoa Kỳ nó đã phải đương đầu với một quyết định quan trọng. Công ty có thể bán xe mô tô của mình cho một ít người đã quan tâm đến mặt hàng này hay cố gắng tăng số lượng người quan tâm đến mô tô. Hướng thứ hai sẽ tốn kém hơn bởi vì nhiều người có thái độ xấu đối với mô tô. Họ gắn liền mô tô với những chiếc áo da màu đen, con dao lò so và tội phạm. Tuy vậy Honda vẫn đi theo hướng thứ hai, và tung ra một chiến dịch lớn dựa trên chủ đề "bạn sẽ gặp những người tuyệt vời nhất khi đi xe Honda". Chiến dịch của họ đã thành công và nhiều khách hàng đã chấp nhận một thái độ mới đối với mô tô.

Bây giờ ta đã đánh giá được khá nhiều những lực lượng tác động đến hành vi của người tiêu dùng. Cách lựa chọn hàng hóa của một người là kết quả của sự tác động qua lại phức tạp giữa các yếu tố văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý. Trong số những yếu tố đó, có nhiều yếu tố không chịu ảnh hưởng của người làm Marketing.

Tuy nhiên, chúng vẫn có ích lợi cho việc phát hiện những người mua quan tâm nhiều nhất đến sản phẩm đó. Những yếu tố khác chịu ảnh hưởng của người làm Marketing và gợi ý cho họ phải phát triển sản phẩm, định giá, tổ chức lưu thông và khuyến mãi như thế nào để tạo được sự hưởng ứng mạnh mẽ của người tiêu dùng.

### **3. Quá trình thông qua quyết định mua hàng**

Những người làm Marketing không những phải tạo được những ảnh hưởng khác nhau đến người mua mà còn phải tìm hiểu xem người tiêu dùng thực tế đã thông qua các quyết định mua hàng của mình như thế nào. Người làm Marketing phải xác định được ai là người thông qua quyết định mua hàng, các kiểu quyết định mua sắm và những bước đi của quá trình mua sắm.

#### **Các vai trò trong việc mua sắm**

Đối với nhiều sản phẩm rất dễ xác định người mua. Đàn ông thường chọn máy cạo râu, còn phụ nữ thì chọn váy liền quần. Có những sản phẩm đòi hỏi tập thể thông qua quyết định gồm hai người trở lên. Hãy xét trường hợp lựa chọn ô tô cho gia đình. Đứa con trai ở tuổi thiếu niên có thể đề xuất mua một chiếc xe mới. Ban bè có thể góp ý cho gia đình về kiểu xe nên mua. Người chồng có thể chọn kiểu xe. Người vợ có thể có những ước muốn nhất định về kích thích và trang trí bên trong của xe. Người chồng có thể đảm bảo chi tiền. Người vợ có thể sử dụng xe nhiều hơn chồng mình. Vì vậy ta có thể phân biệt năm vai trò của mọi người trong một quyết định mua sắm:

+ Người chủ xưởng: Người đầu tiên nêu lên ý tưởng mua một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể.

+ Người có ảnh hưởng: Người có quan điểm hay y kiến có ảnh hưởng đến quyết định

+ Người quyết định: Người quyết định mọi yếu tố trong quyết định mua sắm: Có nên mua không, mua cái gì, màu như thế nào hay mua ở đâu.

+ Người mua: Người thực hiện việc mua sắm thực tế

+ Người sử dụng: Người tiêu dùng hay sử dụng sản phẩm hay dịch vụ

Công ty cần xác định những vai trò này, bởi lẽ chúng có những hàm ý đối với việc thiết kế sản phẩm, xác định nội dung thông điệp, và phân bổ ngân sách khuyến mãi. Nếu người chồng quyết định kiểu xe, thì công ty ô tô phải đảm bảo quảng cáo đến được người chồng, công ty ô tô có thể thiết kế những tính năng nhất định của xe

để làm hài lòng người vợ. Khi biết rõ những người tham gia chính và vai trò của họ, người làm Marketing có thể điều chỉnh chi tiết chương trình Marketing cho phù hợp.

### **Các kiểu hành vi mua sắm**

Cách thông qua quyết định của người tiêu dùng thay đổi tùy theo kiểu quyết định mua sắm. Giữa việc mua một ống thuốc đánh răng, một cây vợt tennis, một máy tính cá nhân và một chiếc ô tô mới có những sự khác biệt rất lớn. Chắc chắn là những món hàng phức tạp và đắt tiền sẽ đòi hỏi người mua phải cân nhắc kỹ hơn và có nhiều người tham gia quyết định hơn. Assael đã phân ra bốn kiểu hành vi mua sắm của người tiêu dùng căn cứ vào mức độ tham gia của người mua và mức độ khác nhau giữa các nhãn hiệu. Bốn kiểu này được liệt kê trong bảng 4-3 và mô tả trong những đoạn tiếp sau.

	<b>Mức độ tham gia cao</b>	<b>Mức độ tham gia thấp</b>
Các nhãn hiệu khác nhau rất nhiều	Hành vi mua sắm phức tạp	Hành vi mua sắm tìm kiếm sự đa dạng
Các nhãn hiệu khác nhau ít	Hành vi mua sắm đảm bảo hài hòa	Hành vi mua sắm thông thường

### **Bảng 4-3. Bốn kiểu hành vi mua sắm**

#### ***Hành vi mua sắm phức tạp***

Người tiêu dùng có hành vi mua sắm phức tạp khi họ tham gia nhiều vào việc mua sắm và ý thức rõ những khác biệt lớn giữa các nhãn hiệu. Người tiêu dùng tham gia nhiều trong những trường hợp sản phẩm đắt tiền, ít khi mua, có nhiều rủi ro, và có tác dụng tự biểu hiện cao. Thông thường người tiêu dùng đó không biết nhiều lắm về loại sản phẩm và phải tìm hiểu nhiều. Ví dụ, một người mua máy tính cá nhân có thể không biết phải tìm kiếm những tính chất nào của máy. Nhiều tính năng của sản phẩm không chứa đựng ý nghĩa gì: "Bộ nhớ 16K", "lưu băng đĩa", "độ phân giải màn hình", v.v...

Người mua đó sẽ phải trải qua một quá trình học tập để trước tiên là xây dựng niềm tin về sản phẩm, rồi đến thái độ, và sau đó là tiến hành lựa chọn hàng một cách thận trọng. Người làm Marketing một sản phẩm đòi hỏi người mua tham gia nhiều, phải nắm được hành vi, thu nhập thông tin và đánh giá của người tiêu dùng. Người làm Marketing cần xây dựng những chiến lược nhằm hỗ trợ người mua tìm hiểu những tính năng của lớp sản phẩm đó, tầm quan trọng tương đối của chúng và sự đánh giá cao về những tính chất tương đối quan trọng của nhãn hiệu công ty. Người làm Marketing cần làm cho những tính chất của nhãn hiệu khác biệt hẳn, sử

dụng phương tiện in ấn và bài giới thiệu dài để mô tả những ích lợi của nhãn hiệu, động viên nhân viên bán hàng của cửa hàng và những người quen của người mua để tác động đến việc lựa chọn nhãn hiệu cuối cùng.

### ***Hành vi mua sắm đảm bảo hài hòa***

Đôi khi người tiêu dùng tham gia nhiều vào việc mua sắm, nhưng thấy các nhãn hiệu không khác nhau nhiều lắm. Phải tham gia nhiều cũng chỉ là vì món hàng đó đắt tiền, ít khi mua và có nhiều rủi ro. Trong trường hợp này, người mua sẽ đi vòng quanh để xem có những gì đang bán, nhưng rồi mua khá nhanh gọn, bởi vì sự khác biệt giữa các nhãn hiệu không rõ rệt lắm. Người mua có thể phản ứng chủ yếu là theo giá hời hay điều kiện mua thuận tiện. Ví dụ, việc mua thảm trải sàn đòi hỏi phải tham gia nhiều vào quyết định, vì nó đắt tiền và dễ đập vào mắt, song người mua có thể cho rằng với một khoảng giá nhất định các nhãn hiệu thảm đều như nhau.

Sau khi mua người tiêu dùng có thể thấy nó không hài hòa do nhận thấy thảm có những tính chất nhất định đáng băn khoăn hay nghe thấy những dư luận tốt về những loại thảm khác. Người tiêu dùng sẽ rất nhạy cảm với những thông tin có thể biện hộ cho quyết định của mình. Trong ví dụ này, người tiêu dùng đã hành động trước tiên, rồi sau đó mới có những niềm tin mới và cuối cùng là đi đến một số thái độ. ở đây các thông tin Marketing phải nhằm tạo dựng niềm tin và đưa ra những đánh giá để giúp người tiêu dùng yên tâm với cách lựa chọn của mình.

### ***Hành vi mua sắm thông thường***

Nhiều sản phẩm được mua trong điều kiện ít có sự tham gia của người tiêu dùng và không có sự khác nhau lớn giữa các nhãn hiệu. Hãy xét trường hợp mua muối ăn. Người tiêu dùng ít phải bận tâm đối với loại sản phẩm này. Họ đến cửa hàng và mua một nhãn hiệu bất gặp. Nếu họ cố tìm nhãn hiệu cũ, thì đó chỉ là do thói quen, chứ không phải là một sự trung thành với nhãn hiệu. Có những bằng chứng rõ ràng, chúng tỏ rằng người tiêu dùng ít bận tâm đến những sản phẩm rẻ tiền và mua thường xuyên.

Trong trường hợp này, hành vi của người tiêu dùng không trải qua trình tự bình thường niềm tin/ thái độ/ hành vi. Người tiêu dùng không ra sức tìm kiếm thông tin về các nhãn hiệu, đánh giá các đặc điểm của chúng, rồi đi đến quyết định mua nhãn hiệu nào. Trái lại, cho thụ động tiếp nhận thông tin khi xem truyền hình hay các mục quảng cáo trên báo chí. Sự cạnh tranh quảng cáo tạo ra sự quen thuộc với nhãn hiệu chứ không tạo ra sự tin tưởng vào nhãn hiệu. Người tiêu dùng không hình thành một thái độ rõ ràng về một nhãn hiệu, mà lựa chọn nó chỉ vì nó quen thuộc. Sau khi mua, thậm chí họ có thể không đánh giá việc lựa chọn vì họ không quan tâm nhiều đến sản phẩm đó. Như vậy quá trình mua sắm là niềm tin vào nhãn hiệu được hình thành theo trí thức được lĩnh hội thụ động, tiếp đến là hành vi mua hàng, rồi sau đó có thể tiếp đến việc đánh giá.

Những người làm Marketing những sản phẩm ít có sự tham gia của người mua và các nhãn hiệu ít khác nhau thấy rằng hiệu quả nhất là sử dụng giá cả và các biện pháp kích thích tiêu thụ để kích thích việc dùng thử sản phẩm, vì người mua không gắn bó chặt chẽ với bất kỳ nhãn hiệu nào. Khi quảng cáo chỉ nên nhấn mạnh vào một vài điểm then chốt. Những biểu tượng và hình ảnh rất quan trọng, bởi vì chúng dễ nhớ và gắn liền với nhãn hiệu. Các chiến dịch quảng cáo phải lặp đi lặp lại nhiều lần với thời lượng ngắn. Truyền hình có hiệu quả hơn các phương tiện báo chí, vì nó là một phương tiện không cần chăm chú nhiều nên rất phù hợp với trường hợp lĩnh hội tri thức thụ động. Việc lập kế hoạch quảng cáo phải dựa trên cơ sở lý thuyết quyết định cổ điển theo đó người mua học cách nhận diện một sản phẩm nhất định theo biểu tượng được gắn vào nó nhiều lần.

Người làm Marketing có thể cố gắng chuyển sản phẩm không cần để ý nhiều thành sản phẩm cần để ý nhiều. Điều này có thể thực hiện được bằng cách gắn sản phẩm đó với những vấn đề liên quan, như thuốc đánh răng P/S được gắn với tác dụng chống sâu răng. Hay sản phẩm có thể được gắn liền với một tình huống cá nhân hữu quan nào đó, chẳng hạn như bằng cách quảng cáo cà phê vào buổi sáng sớm khi người tiêu dùng muốn rũ bỏ cơn ngái ngủ. Hay quảng cáo có thể tìm cách gợi lên những cảm xúc mạnh mẽ về giá trị cá nhân hay lòng tự trọng. Hay có thể bổ sung thêm một tính chất quan trọng cho một sản phẩm ít cần để ý, chẳng hạn như bổ sung vitamin cho nước uống thường. Những chiến lược này khá lắm thì cũng làm cho người tiêu dùng để ý hơn từ mức thấp lên mức vừa phải thôi, chúng không thể thúc đẩy người tiêu dùng đến hành vi mua sắm có để ý nhiều.

### ***Hành vi mua sắm tìm kiếm sự đa dạng***

Một số tình huống mua sắm có đặc điểm là người tiêu dùng ít để ý, nhưng các nhãn hiệu khác nhau rất nhiều. Trong trường hợp này, ta thường thấy người tiêu dùng thay đổi nhãn hiệu rất nhiều lần. Lấy ví dụ trường hợp mua bánh bích quy. Người tiêu dùng có những niềm tin nào đó, chọn một nhãn hiệu bích quy mà không cần cân nhắc nhiều rồi khi tiêu dùng mới đánh giá nó. Nhưng lần sau người tiêu dùng đó có thể chọn nhãn hiệu khác một cách vô tư hay muốn kiếm một hương vị khác. Việc thay đổi nhãn hiệu chỉ là để tìm kiếm sự đa dạng chứ không phải vì không hài lòng.

Đối với loại sản phẩm này, chiến lược Marketing khác nhau đối với những nhãn hiệu dẫn đầu thị trường và những nhãn hiệu thứ yếu. Người dẫn đầu thị trường sẽ cố gắng khuyến khích hành vi mua sắm thông thường bằng cách khống chế phần lớn không gian trưng bày hàng, không để xảy ra trường hợp hết hàng dự trữ và bảo trợ

việc quảng cáo nhắc nhở thường xuyên. Những công ty thách thức thì khuyến khích tìm kiếm sự đa dạng bằng cách chào giá thấp hơn, ký kết hợp đồng, phiếu tiền thưởng, đưa mẫu hàng miễn phí và quảng cáo trình bày những lý do nên thử những thứ mới.

### **Nghiên cứu quá trình thông qua quyết định mua sắm**

Những công ty khôn ngoan sẽ nghiên cứu quá trình thông qua quyết định mua sắm đối với loại sản phẩm của mình. Họ sẽ hỏi người tiêu dùng xem họ đã làm quen với loại sản phẩm này và các nhãn hiệu từ khi nào, họ có niềm tin đối với nhãn hiệu nào, họ để ý đến sản phẩm như thế nào, họ lựa chọn nhãn hiệu ra sao và sau khi mua họ hài lòng như thế nào.

Đương nhiên là người tiêu dùng có những cách thức mua khác nhau đối với bất kỳ một sản phẩm nhất định nào. Khi mua một máy tính cá nhân, một số người tiêu dùng sẽ dành nhiều thời gian để tìm kiếm thông tin và so sánh; một số khác thì đi ngay đến cửa hàng máy tính và mua bất kỳ một nhãn hiệu nào được giới thiệu. Như vậy là có thể phân nhóm người tiêu dùng theo cách mua sắm, ví dụ những người mua có cân nhắc kỹ và người mua theo ngẫu hứng. Và cũng có thể áp dụng những chiến lược Marketing khác nhau đối với từng nhóm đó.

Làm thế nào những người làm Marketing lại có thể nhận ra những giai đoạn điển hình trong quá trình mua sắm một sản phẩm nhất định bất kỳ nào? Họ có thể tự suy xét về hành vi khả dĩ của bản thân mình (phương pháp tự suy xét). Họ có thể phỏng vấn một số ít người mua sắm hàng, đề nghị họ cho biết những điều gì đã dẫn họ đến chỗ mua hàng (phương pháp hồi tưởng). Họ có thể xác định những người tiêu dùng có ý định mua sản phẩm đó và đề nghị họ nói ra những suy nghĩ của mình về những bước thực hiện quá trình mua sắm sắp tới (phương pháp thăm dò). Hay họ có thể đề nghị người tiêu dùng mô tả cách mua sản phẩm lý tưởng (phương pháp mô tả). Mỗi phương pháp đều cho ta một bức tranh về các bước đi trong quá trình mua sắm của người tiêu dùng.

### **Những giai đoạn của quá trình thông qua quyết định mua sắm**

H.4-4 Giới thiệu một "mô hình giai đoạn" của quá trình mua sắm. Người tiêu dùng trải qua năm giai đoạn: ý thức vấn đề, tìm kiếm thông tin, đánh giá các phương án, quyết định mua và hành vi hậu mãi. Rõ ràng là quá trình mua sắm đã bắt đầu từ lâu trước khi mua thực sự và còn kéo dài rất lâu sau khi mua.



#### H.4-4. Mô hình năm giai đoạn của quá trình mua sắm

Mô hình này chứa đựng một ẩn ý là người tiêu dùng khi mua một sản phẩm phải trải qua tất cả năm giai đoạn. Song thực tế không phải như vậy, nhất là trong những trường hợp mua những mặt hàng ít cần để tâm. Người tiêu dùng có thể bỏ qua hay đảo lại một số giai đoạn. Chẳng hạn như một phụ nữ mua thường xuyên một nhãn hiệu thuốc đánh răng, đi thẳng từ nhu cầu về thuốc đánh răng đến quyết định mua, bỏ qua các giai đoạn tìm kiếm thông tin và đánh giá. Tuy nhiên ta vẫn sử dụng mô hình ở H.4-4, vì nó bao quát được đầy đủ những vấn đề nảy sinh khi một người tiêu dùng đứng trước một việc mua sắm mới cần để tâm nhiều. Ta sẽ lại lấy Linda để minh họa và cố gắng tìm hiểu xem bà đã bắt đầu quan tâm đến chuyện mua một máy tính xách tay như thế nào và những giai đoạn mà bà đã trải qua để đi đến lựa chọn cuối cùng.

##### ***Ý thức nhu cầu***

Quá trình mua sắm bắt đầu từ khi người mua ý thức được vấn đề hay nhu cầu. Người mua cảm thấy có sự khác biệt giữa tình trạng thực tế và tình trạng mong muốn. Nhu cầu có thể bắt nguồn từ những tác nhân kích thích nội tại hay bên ngoài. Trong trường hợp đầu, một trong những nhu cầu thông thường của con người, như đói, khát, tình dục, tăng dần lên đến mức ngưỡng và trở thành một niềm thôi thúc. Theo những kinh nghiệm quá khứ người đó đã biết cách giải quyết niềm thôi thúc đó và động cơ của nó sẽ hướng vào lớp đối tượng có khả năng thỏa mãn được niềm thôi thúc đó.

Nhu cầu cũng có thể bắt nguồn từ một tác nhân kích thích bên ngoài. Một người đi ngang qua một cửa hiệu bánh mì và hình ảnh những chiếc bánh mì vừa mới nướng xong đã kích thích làm cho người đó cảm thấy đói. Bà ta ngắm nghía chiếc xe mới của người hàng xóm hay xem mục quảng cáo trên Ti vi về một chuyến đi nghỉ ở Hawaii. Tất cả những tác nhân kích thích này đều có thể gọi lên một vấn đề hay nhu cầu.

Người làm Marketing cần phát hiện ra những hoàn cảnh gợi lên một nhu cầu cụ thể. Trong trường hợp của Linda có thể trả lời rằng "mùa bận rộn" của bà đã lên đến đỉnh cao hay bà đã có ấn tượng với máy tính xách tay của một người đồng nghiệp.

Bằng cách thu thập thông tin từ một số người tiêu dùng, người làm Marketing có thể xác định được những tác nhân kích thích thường gặp nhất đã làm nảy sinh sự quan tâm đến một loại sản phẩm nào đó. Sau đó người làm Marketing có thể hoạch định những chiến lược Marketing nhằm gợi lên sự quan tâm của người tiêu dùng.

### ***Tìm kiếm thông tin***

Người tiêu dùng có nhu cầu sẽ bắt đầu tìm kiếm thêm thông tin. Ta có thể phân ra làm hai mức độ. Trạng thái tìm kiếm tương đối vừa phải được gọi là trạng thái chú ý nhiều hơn. Ở đây Linda chỉ tỏ ra nhạy cảm hơn với những thông tin về máy tính. Bà chú ý đến những quảng cáo máy tính, những máy tính mà bạn bè đã mua, và nói chuyện về máy tính.

Linda cũng có thể tích cực lao vào tìm kiếm thông tin. Bà tìm đọc các tài liệu, gọi điện thoại cho bạn bè, và tham gia vào các hoạt động khác để tìm hiểu về máy tính. Vấn đề bà sẽ tìm kiếm đến mức độ nào còn tùy thuộc vào cường độ của niềm thôi thúc của bà, số lượng thông tin bà đã có ngay từ đầu, khả năng để kiếm được những thông tin bổ sung, mức độ bà coi trọng những thông tin bổ sung và mức độ thỏa mãn với kết quả tìm kiếm của bà. Thông thường, số lượng hoạt động tìm kiếm của người tiêu dùng sẽ tăng lên khi họ chuyển từ tình huống giải quyết đến vấn đề có mức độ sang tình huống giải quyết vấn đề triệt để.

Mỗi quan tâm then chốt của người làm Marketing là những nguồn thông tin chủ yếu mà người tiêu dùng tìm đến và ảnh hưởng tương đối của từng nguồn đó đến quyết định mua sắm tiếp sau. Các nguồn thông tin của người tiêu dùng được chia thành bốn nhóm.

- + Nguồn thông tin cá nhân: Gia đình, bạn bè, hàng xóm, người quen.
- + Nguồn thông tin thương mại: Quảng cáo, nhân viên bán hàng, đại lý, bao bì, triển lãm.
- + Nguồn thông tin công cộng: Các phương tiện thông tin đại chúng, các tổ chức nghiên cứu người tiêu dùng.
- + Nguồn thông tin thực nghiệm: Sờ mó, nghiên cứu và sử dụng sản phẩm.

Số lượng tương đối và ảnh hưởng của những nguồn thông tin này thay đổi tùy theo loại sản phẩm và đặc điểm của người mua. Nói chung, người tiêu dùng nhận được nhiều thông tin nhất về sản phẩm từ những nguồn thông tin thương mại, nghĩa là những nguồn thông tin mà người làm Marketing khống chế. Mặt khác, những nguồn thông tin cá nhân lại là những nguồn có hiệu quả nhất. Mỗi nguồn thông tin



thực hiện một chức năng khác nhau trong một mức độ nào đó về tác động đến quyết định mua sắm. Nguồn thông tin thương mại thường thực hiện chức năng thông báo, còn nguồn thông tin cá nhân thì thực hiện chức năng khẳng định và/ hay đánh giá. Ví dụ, các bác sĩ thường biết về những thứ thuốc mới qua các nguồn thông tin thương mại, nhưng lại đi trao đổi với các bác sĩ khác để có được những thông tin đánh giá.

### ***Đánh giá các phương án***

Người tiêu dùng xử lý thông tin về các nhãn hiệu cạnh tranh rồi đưa ra phán quyết cuối cùng về giá trị như thế nào? Hóa ra là không có một quá trình đánh giá đơn giản và duy nhất mà tất cả mọi người tiêu dùng đều sử dụng hay thậm chí một người tiêu dùng sử dụng cho tất cả các tình huống mua sắm. Có một số quá trình đánh giá quyết định. Những mô hình thông dụng nhất của quá trình đánh giá của người tiêu dùng đều định hướng theo nhận thức, tức là cho rằng khi hình thành những xét đoán về sản phẩm, người tiêu dùng chủ yếu dựa trên cơ sở ý thức và hợp lý.

Những khái niệm cơ bản nhất định sẽ giúp ta hiểu được quá trình đánh giá của người tiêu dùng. Ta đã thấy người tiêu dùng cố gắng thỏa mãn nhu cầu của mình. Họ tìm kiếm trong giải pháp của sản phẩm những ích lợi nhất định. Người tiêu dùng xem mỗi sản phẩm như một tập hợp các thuộc tính với những khả năng đem lại những ích lợi tìm kiếm và thỏa mãn nhu cầu khác nhau. Những tính chất mà người mua quan tâm thay đổi tùy theo sản phẩm. Ví dụ như:

- + Máy ảnh: Độ nét của hình chụp được, tốc độ chụp, kích thước máy và giá
- + Khách sạn: Vị trí, tình trạng vệ sinh, không khí, giá cả
- + Nước súc miệng: Màu sắc, công hiệu, khả năng sát trùng, giá, mùi vị.
- + Vỏ xe: An toàn, tuổi thọ, ta lông, đảm bảo chạy xe êm, giá

Người tiêu dùng khác nhau về cách họ nhìn nhận những tính chất nào của sản phẩm là quan trọng hay nổi bật. Họ sẽ chú ý nhiều nhất đến những tính chất sẽ đem lại cho họ những ích lợi cần tìm kiếm. Đối với một sản phẩm thường thị trường có thể được phân khúc theo những tính chất được xem là quan trọng nhất đối với các nhóm người tiêu dùng khác nhau.

Những tính chất nổi bật nhất có thể không phải là những tính chất quan trọng nhất. Một số tính chất có thể nổi bật lên là vì người tiêu dùng vừa mới xem một quảng cáo có nhắc tới chúng. Hơn nữa những tính chất không nổi bật có thể bao gồm cả những tính chất mà người tiêu dùng đã quên mất, nhưng khi được nhắc đến thì lại

công nhận là quan trọng. Những người làm Marketing cần quan tâm nhiều hơn đến tầm quan trọng mà người tiêu dùng gán cho những tính chất khác nhau.

Người tiêu dùng có khuynh hướng xây dựng cho mình một tập hợp những niềm tin vào các nhãn hiệu, khi mỗi nhãn hiệu được đánh giá theo từng tính chất. Những niềm tin vào nhãn hiệu tạo nên hình ảnh về nhãn hiệu. Niềm tin vào nhãn hiệu của người tiêu dùng sẽ thay đổi theo kinh nghiệm của họ và tác động của nhận thức có chọn lọc, bóp méo có chọn lọc và ghi nhớ có chọn lọc.

Người ta cho rằng đối với mỗi tính chất người tiêu dùng có một hàm ích lợi. Hàm ích lợi mô tả mức độ hài lòng của người tiêu dùng với sản phẩm biến thiên như thế nào theo các mức độ khác nhau của từng tính chất. Ví dụ, Linda có thể sẽ hài lòng hơn khi máy tính có dung lượng bộ nhớ lớn hơn, có khả năng vẽ đồ thị, có kèm theo phần mềm và giá cả hạ xuống. Nếu ta kết hợp những mức độ của các tính chất sao cho ích lợi đạt cao nhất, thì đó sẽ là chiếc máy tính lý tưởng của Linda. Ích lợi mong đợi ở một máy tính thực tế có bán trên thị trường sẽ thấp hơn ích lợi mà một máy tính lý tưởng có thể đem lại.

Người tiêu dùng hình thành các thái độ (nhận xét, ưa thích) đối với các nhãn hiệu qua một quy trình đánh giá. Người ta phát hiện thấy rằng người tiêu dùng áp dụng những quy trình đánh giá khác nhau để lựa chọn những đối tượng nhiều tính chất.

Hầu hết người mua đều xem xét một số tính chất, nhưng xem chúng có tầm quan trọng khác nhau. Nếu ta biết trong số tầm quan trọng mà Linda gán cho bốn tính chất đó, thì ta có thể dự đoán chắc chắn hơn kết quả lựa chọn của bà.

Máy tính	Tính chất			
	Dung lượng bộ nhớ	Khả năng vẽ đồ thị	Có kèm theo phần mềm	Giá
A	10	8	6	4
B	8	9	8	3
C	6	8	10	5
D	4	3	7	8

**Bảng 4-5. Niềm tin vào nhãn hiệu của người tiêu dùng đối với các máy tính**

Chú thích: Mỗi tính chất được đánh giá từ 0 đến 10, trong đó 10 là mức cao nhất của tính chất đó. Giá, tuy nhiên, đã được định chỉ số đảo ngược, 10 ứng với giá thấp nhất, vì người tiêu dùng thích giá thấp hơn là giá cao.

Giả sử Linda dành 40% tầm quan trọng cho dung lượng bộ nhớ của máy tính, 30% cho khả năng vẽ đồ thị, 20% cho điều kiện có kèm theo phần mềm, và 10% cho giá máy tính. Để tìm giá trị được nhận thức của Linda đối với từng máy tính phải lấy các trọng số của bà nhân với các niềm tin đối với từng máy tính. Kết quả ta sẽ được những giá trị được nhận thức như sau:

$$\text{Máy tính A} = 0,4(10) + 0,3(8) + 0,2(6) + 0,1(4) = 8,0$$

$$\text{Máy tính B} = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(8) + 0,1(3) = 7,8$$

$$\text{Máy tính C} = 0,4(6) + 0,3(8) + 0,2(10) + 0,1(5) = 7,3$$

$$\text{Máy tính D} = 0,4(4) + 0,3(3) + 0,2(7) + 0,1(8) = 4,7$$

Ta sẽ dự đoán rằng Linda sẽ thích máy tính A

Mô hình này gọi là mô hình giá trị kỳ vọng của việc lựa chọn của người tiêu dùng. Nó là một trong số mô hình có thể để mô tả các phương án đánh giá của người tiêu dùng.

Giả sử hầu hết những người mua máy tính đều hình thành những sở thích của mình trên cơ sở sử dụng quá trình xác định giá trị kỳ vọng. Khi biết giá trị này nhà sản xuất máy tính có thể làm một số việc để gây ảnh hưởng đến các quyết định của người mua. Ví dụ người làm Marketing máy tính C có thể vận dụng những chiến lược sau đây để tác động đến những người như Linda làm cho họ quan tâm hơn đến máy nhãn hiệu C:

+ Cải biến máy tính: Người làm Marketing có thể thiết kế lại nhãn hiệu C sao cho nó có bộ nhớ lớn hơn hay có những đặc điểm khác mà người mua mong muốn.

+ Thay đổi niềm tin về nhãn đó: Người làm Marketing có thể cố gắng thay đổi niềm tin của người mua về thứ hạng của nhãn hiệu theo các tính chất then chốt. Chiến thuật này đặc biệt thích hợp trong trường hợp người mua đánh giá quá thấp chất lượng của nhãn hiệu C. Không nên áp dụng chiến thuật này, nếu người mua đánh giá chính xác nhãn hiệu C. Những điều khẳng định quá cường điệu sẽ dẫn đến

chỗ, làm cho người mua không hài lòng và có tiếng đồn xấu. Những ý đồ thay đổi niềm tin về nhãn hiệu được gọi là xác định vị trí về mặt tâm lý.

+ Thay đổi niềm tin về các nhãn hiệu của các đối thủ cạnh tranh: Người làm Marketing có thể cố gắng thay đổi niềm tin của người mua về cách đánh giá các tính chất khác nhau của những nhãn hiệu cạnh tranh. Điều này sẽ có ý nghĩa khi người mua tin nhầm rằng nhãn hiệu của đối thủ cạnh tranh có chất lượng cao hơn là trong thực tế. Việc này gọi là hạ uy thế cạnh tranh và thường hay được thực hiện bằng cách quảng cáo so sánh.

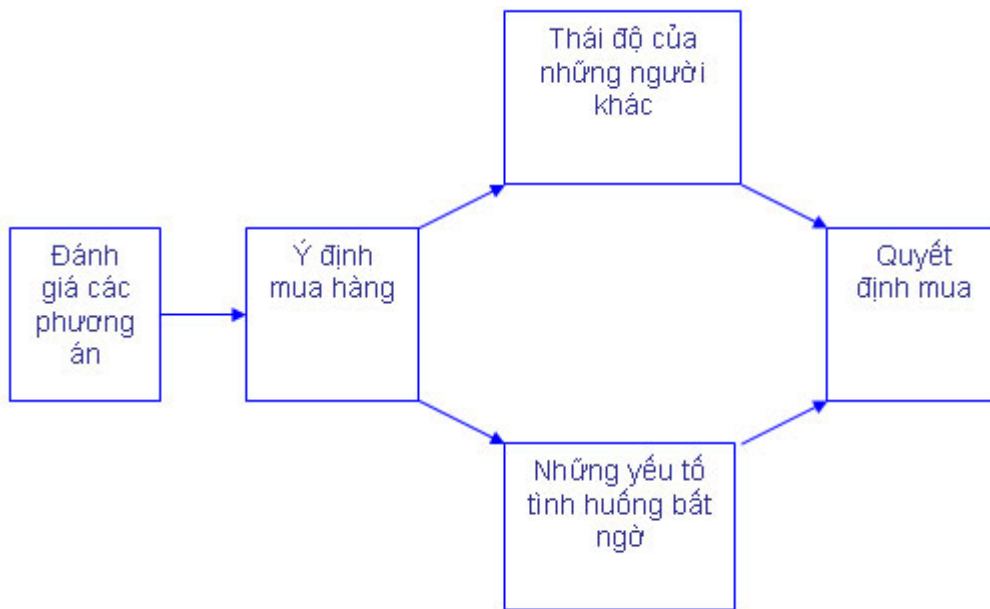
+ Thay đổi trọng số của tầm quan trọng: Người làm Marketing có thể cố gắng thuyết phục người mua đánh giá tầm quan trọng cao hơn cho những tính chất mà nhãn của mình trội hơn. Người làm Marketing nhãn hiệu C có thể bám lấy những ích lợi của việc lựa chọn một máy tính có kèm theo nhiều phần mềm hơn, vì máy tính C trội hơn về tính chất này.

+ Thu hút sự chú ý đến những tính chất bị bỏ qua: Người làm Marketing có thể làm cho người mua chú ý đến những tính chất bị bỏ qua. Nếu nhãn hiệu C được chế tạo chắc chắn hơn, thì người làm Marketing có thể bám lấy ích lợi của tính chất chắc chắn đó.

+ Thay đổi quan niệm lý tưởng của người mua: Người làm Marketing có thể cố gắng thuyết phục người mua thay đổi những mức lý tưởng của một hay nhiều tính chất đối với họ. Người làm Marketing nhãn hiệu C có thể cố gắng thuyết phục người mua rằng máy tính có bộ nhớ lớn hay bị hỏng hóc và nên chọn bộ nhớ có dung lượng vừa phải.

### ***Quyết định mua hàng***

Ở giai đoạn đánh giá, người tiêu dùng đã hình thành sở thích đối với những nhãn hiệu trong tập lựa chọn. Người tiêu dùng cũng có thể hình thành ý định mua nhãn hiệu ưa thích nhất. Tuy nhiên còn hai yếu tố nữa có thể xen vào giữa ý định mua và quyết định mua hàng. Những yếu tố này được thể hiện trong H.4-6.



#### H.4-6. Những bước từ giai đoạn đánh giá các phương án đến giai đoạn quyết định mua hàng

Yếu tố thứ nhất là thái độ của những người khác. Giả sử các đồng nghiệp gần gũi của Linda tha thiết đề nghị Linda mua máy tính rẻ tiền nhất (D). Kết quả là "xác suất mua" máy tính A của Linda sẽ bị giảm đi đôi chút, còn xác suất mua máy tính D sẽ tăng lên đôi chút. Mức độ mà thái độ của những người khác làm suy yếu phương án ưu tiên của một người nào đó phụ thuộc vào hai điều: (1) Mức độ mãnh liệt ở thái độ phản đối của người khác đối với phương án ưu tiên của người tiêu dùng và (2) động cơ của người tiêu dùng làm theo mong muốn của người khác. Thái độ phản đối của người khác càng mạnh và người khác càng gần gũi với người tiêu dùng thì càng có nhiều khả năng người tiêu dùng điều chỉnh ý định mua hàng của mình. Trường hợp ngược lại cũng đúng: Mức độ ưa thích của người mua đối với một nhãn hiệu sẽ tăng lên nếu có một người nào đó được người đó ưa thích cũng ủng hộ nhãn hiệu này. ảnh hưởng của những người khác sẽ trở nên phức tạp khi có một vài người thân cận với người mua có ý kiến trái ngược nhau và người mua lại muốn làm vui lòng tất cả những người đó.

Ý định mua hàng cũng chịu ảnh hưởng của những yếu tố tình huống bất ngờ. Người tiêu dùng hình thành ý định mua hàng trên cơ sở những yếu tố như (thu nhập dự kiến của gia đình, giá dự kiến và ích lợi dự kiến của sản phẩm). Khi người tiêu dùng sắp sửa hành động thì những yếu tố tình huống bất ngờ có thể xuất hiện đột ngột và làm thay đổi ý định mua hàng. Linda có thể bị mất việc làm, có một số thứ

khác có thể trở nên bức xúc hơn, một người bạn có thể báo cho biết là không hài lòng với nhãn hiệu máy tính đó, hay một nhân viên bán hàng của cửa hàng có thể tác động xấu đến bà. Vì vậy những sở thích và thậm chí cả những ý định mua hàng cũng không phải là những dấu hiệu hoàn toàn tin cậy báo trước hành vi mua hàng.

Quyết định của người tiêu dùng thay đổi, hoãn hay huỷ bỏ quyết định mua hàng chịu ảnh hưởng rất nhiều rủi ro nhận thức được. Những món hàng đắt tiền đòi hỏi phải chấp nhận rủi ro ở một mức độ nào đó. Người tiêu dùng không thể giám chắc được về kết quả của việc mua hàng. Điều này gây ra sự băn khoăn lo lắng. Mức độ rủi ro nhận thức được thay đổi theo số tiền bị nguy hiểm, mức độ không chắc chắn của các tính chất và mức độ tự tin của người tiêu dùng. người tiêu dùng triển khai những biện pháp nhất định để giảm bớt rủi ro, như huỷ bỏ quyết định, thu thập thông tin từ bạn bè, và những yếu tố gây ra cảm giác bị rủi ro ở người tiêu dùng, cung cấp những thông tin và hỗ trợ để làm giảm bớt rủi ro nhận thức được.

### ***Hành vi hậu mãi***

Sau khi mua sản phẩm người tiêu dùng sẽ cảm thấy hài lòng hay không hài lòng ở một mức độ nào đó. Người tiêu dùng cũng sẽ có những hành động sau khi mua và những cách sử dụng sản phẩm đáng để cho người làm Marketing quan tâm. Công việc của người làm Marketing chưa kết thúc khi sản phẩm đã được mua, mà còn tiếp tục cả trong thời kỳ sau khi mua.

Sự hài lòng sau khi mua. Sau khi mua một sản phẩm người tiêu dùng có thể phát hiện ra một khuyết tật. Có những người mua không muốn có sản phẩm khuyết tật, có những người có thái độ bàng quan với khuyết tật đó và cũng có những người có thể cho rằng khuyết tật đó lại tôn thêm giá trị của sản phẩm. Có những khuyết tật có thể gây nguy hiểm cho người tiêu dùng. Những công ty sản xuất ô tô, đồ chơi và dược phẩm phải thu hồi ngay bất kỳ sản phẩm nào có khả năng, dù cực nhỏ, gây thiệt hại cho người sử dụng.

Cái gì đã quyết định trạng thái người mua rất hài lòng hay không hài lòng với món hàng đã mua? Mức độ hài lòng của người mua là một hàm của mức độ gần nhau giữa những kỳ vọng của người mua ở sản phẩm và những tính năng sử dụng nhận thức được của sản phẩm. Nếu những tính năng sử dụng của sản phẩm không tương xứng với những kỳ vọng của khách hàng thì người khách hàng đó sẽ không hài lòng. Nếu nó đáp ứng được những kỳ vọng đó thì khách hàng sẽ hài lòng. Nếu nó vượt quá kỳ vọng thì người khách hàng đó sẽ rất hài lòng. Những cảm giác này sẽ dẫn đến hai trường hợp khác nhau, hoặc là khách hàng sẽ mua sản phẩm đó nữa và nói tốt cho nó, hoặc là nói xấu về sản phẩm đó với người khác.

Người tiêu dùng hình thành những kỳ vọng của mình trên cơ sở những thông tin nhận được từ người bán, bạn bè và những nguồn khác. Nếu người bán quá phóng đại những ích lợi, thì người tiêu dùng sẽ cảm thấy những kỳ vọng của mình không được thực hiện và điều đó sẽ dẫn đến sự không hài lòng.

Lý thuyết này cho rằng, người bán phải quảng cáo sản phẩm của mình một cách trung thực về những tính năng sử dụng chắc chắn của nó để cho người mua sẽ cảm thấy hài lòng. Có những người bán, thậm chí còn có thể hạ thấp mức độ của những tính năng sử dụng, để cho người tiêu dùng sẽ cảm thấy hài lòng cao hơn mong đợi với sản phẩm đó. Người bán có thể làm tăng mức độ hài lòng bằng cách hứa hẹn giao hàng vào 4 giờ chiều rồi trong thực tế lại giao hàng vào lúc 2 giờ chiều, hơn là hứa hẹn giao hàng vào 11 giờ sáng, nhưng rồi mãi đến 12 giờ vẫn chưa giao được hàng.

Festinger và Bramel tin chắc rằng cho dù món hàng đã mua có được lựa chọn kỹ càng nhất thì vẫn có một sự không ưng ý nào đó sau khi mua:

Khi một người lựa chọn giữa hai hay nhiều phương án thì hầu như chắc chắn sẽ có những điểm bất khoản hay không ưng ý, vì người đó biết rằng quyết định mà người đó thông qua có những ưu điểm nhất định, nhưng đồng thời nó cũng có những nhược điểm nào đó. Hầu như sau mỗi quyết định đều có điểm không ưng ý và tiếp đó họ chắc chắn sẽ tìm cách để giảm bớt sự không ưng ý đó.

Những hành động sau khi mua. Sự hài lòng hay không hài lòng của người tiêu dùng với sản phẩm sẽ ảnh hưởng đến hành vi tiếp theo. Nếu người tiêu dùng hài lòng thì xác suất để người đó sẽ mua sản phẩm ấy nữa sẽ lớn hơn.

Những số liệu về việc lựa chọn nhãn hiệu ô tô cho thấy có mối tương quan chặt chẽ giữa trạng thái rất hài lòng với nhãn hiệu mới nhất đã mua và ý định sẽ mua nhãn hiệu đó nữa, Ví dụ 75% số người mua Toyota rất hài lòng và gần 75% có ý định sẽ mua Toyota nữa, 35% số người mua xe Chevrolet nữa.

Người khách hàng hài lòng cũng sẽ có xu hướng chia sẻ những nhận xét tốt về nhãn hiệu đó với những người khác. Đúng như lời những người làm Marketing vẫn thường nói: "Khách hàng hài lòng là cách quảng cáo tốt nhất của chúng ta".

Người tiêu dùng không hài lòng thì phản ứng khác nhau. Anh ta sẽ cố gắng làm giảm bớt mức độ không ưng ý vì con người luôn cố gắng "tạo nên một sự hài hòa nội tại, sự nhất quán hay sự phù hợp giữa các ý kiến, sự hiểu biết và giá trị của mình". Những người tiêu dùng không ưng ý sẽ phản ứng theo một trong hai hướng hành động. Họ có thể cố gắng làm giảm bớt mức độ không ưng ý bằng cách vứt bỏ hay đem trả lại sản phẩm đó hay họ có thể cố gắng tìm kiếm những thông tin xác nhận

giá trị cao của nó (hay bỏ qua những thông tin có thể xác nhận giá trị thấp của nó). Trong trường hợp của Linda thì bà có thể mang trả lại máy tính hay có thể tìm kiếm những thông tin làm cho bà cảm thấy yên tâm hơn về máy tính đó.

Những người làm Marketing cần nắm được đầy đủ tất cả những cách mà người tiêu dùng xử lý trường hợp không hài lòng của mình. Những người tiêu dùng có thể lựa chọn giữa việc sẽ có hay không có bất kỳ hành động nào. Trong trường hợp đầu họ có thể hành động công khai hay hành động riêng lẻ. Những hành động công khai bao gồm việc khiếu nại với công ty, đến gặp luật sư, hay khiếu nại với những nhóm khác có thể giúp người mua có được sự hài lòng, như doanh nghiệp, các cơ quan tư nhân hay Nhà nước. Hay có thể, người mua chỉ thôi không mua sản phẩm đó nữa (chọn cách rời bỏ) hay báo động cho bạn bè (chọn cách nói ra). Trong tất cả các trường hợp này người bán đều bị thiệt hại vì đã không làm hài lòng được khách hàng.

Những người làm Marketing có thể có những biện pháp nhằm giảm đến mức tối thiểu số người tiêu dùng không hài lòng sau khi mua. Các công ty máy tính có thể gửi đến những người mới mua máy tính một bức thư chúc mừng họ đã chọn được một máy tính tốt. Họ có thể đưa lên quảng cáo những người hài lòng với nhãn hiệu của mình. Họ có thể tha thiết đề nghị khách hàng góp ý cải tiến và đưa ra danh sách những địa điểm bảo đảm dịch vụ. Họ có thể viết những tài liệu hướng dẫn dễ hiểu. Họ có thể gửi cho những người đã mua một tạp chí có đăng tải những bài viết về những ứng dụng mới của máy tính. Những thông tin sau khi mua cho người mua đã chứng tỏ là có tác dụng làm giảm bớt những trường hợp trả lại sản phẩm và huỷ đơn đặt hàng<sup>40</sup>. Ngoài ra họ có thể đảm bảo những kênh thuận tiện để khách hàng khiếu nại và để giải quyết nhanh chóng nỗi bất bình của khách hàng. Nói chung các công ty cần đảm bảo tối đa những kênh để khách hàng trình bày khiếu nại với công ty. Những công ty khôn ngoan đều hoan nghênh những thông tin phản hồi của khách hàng và xem đó là một cách để không ngừng cải tiến hàng hóa và kết quả hoạt động của mình.

Sử dụng và xử lý sau khi mua. Những người làm Marketing cũng cần theo dõi xem người mua sẽ sử dụng và xử lý sản phẩm đó như thế nào. Nếu người tiêu dùng phát hiện ra những công cụ mới của sản phẩm, thì người làm Marketing cần quan tâm đến chúng, bởi vì có thể quảng cáo những công dụng mới đó. Nếu người tiêu dùng xếp xó sản phẩm đó, thì như vậy có nghĩa là sản phẩm đó không thực sự thỏa mãn được họ và những lời truyền miệng sẽ không gay gắt. Nếu họ bán hay đem đổi sản phẩm đó, thì mức tiêu thụ sản phẩm mới sẽ bị giảm. Nếu họ vứt bỏ sản phẩm đó, thì người làm Marketing cần biết họ đã xử lý nó như thế nào, nhất là nếu nó có



thể ảnh hưởng xấu đến môi trường, (như các trường hợp vỏ lon bia và tã lót dùng một lần). Tóm lại, người làm Marketing cần nghiên cứu tình hình sử dụng và xử lý sản phẩm để biết được những vấn đề và cơ hội có thể nảy sinh.

Việc hiểu được những nhu cầu và quá trình mua sắm của người tiêu dùng là hết sức quan trọng, để có thể hoạch định được những chiến lược Marketing có hiệu quả. Bằng cách tìm hiểu phương án, quyết định mua và hành vi sau khi mua, người làm Marketing có thể phát hiện ra những cách làm thế nào để đáp ứng những nhu cầu của người mua. Qua việc nắm được những người làm tham gia quá trình mua sắm và những ảnh hưởng chủ yếu đến hành vi mua sắm của họ người làm Marketing có thể thiết kế được những chương trình Marketing có hiệu quả cho các thị trường mục tiêu của mình

# PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG CÁC DOANH NGHIỆP VÀ HÀNH VI MUA SẴM CỦA DOANH NGHIỆP

1. [Thị trường các doanh nghiệp](#)
2. [Thị trường các tổ chức và các cơ quan nhà nước](#)

## Tóm tắt

Thị trường các doanh nghiệp bao gồm các cá nhân và tổ chức mua hàng để phục vụ những mục đích sản xuất tiếp, bán lại hay phân phối lại. Các doanh nghiệp (kể cả các tổ chức của nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận) là thị trường nguyên liệu và vật tư, phụ tùng thay thế, lắp đặt, thiết bị phụ trợ, vật tư phụ và dịch vụ.

Thị trường công nghiệp mua hàng hóa và dịch vụ nhằm mục đích tăng mức tiêu thụ, cắt giảm chi phí hay đáp ứng những yêu cầu xã hội và pháp lý. So với thị trường người tiêu dùng, thị trường công nghiệp có ít người mua hơn, người mua có tầm cỡ hơn, và người mua tập trung mạnh hơn, việc mua sắm là do những người có trình độ chuyên môn hơn thực hiện, và chịu tác động của nhiều ảnh hưởng hơn.

Người mua tư liệu sản xuất thông qua quyết định theo những cách khác nhau tùy theo tình huống mua sắm. Có ba tình huống mua sắm: Mua lặp lại không thay đổi, mua lặp lại có thay đổi và mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới. Đơn vị thông qua quyết định của tổ chức mua sắm, trung tâm mua sắm, bao gồm những người giữ một trong sáu vai trò sau: Người sử dụng, người ảnh hưởng, người mua, người quyết định, người phê duyệt và người canh cổng. Người làm Marketing trên thị trường tư liệu sản xuất cần biết: Ai là những người tham gia chủ yếu? Họ có ảnh hưởng đối với những quyết định nào? Mức độ ảnh hưởng tương đối của họ ra sao? Mỗi người tham gia quyết định sử dụng những tiêu chuẩn đánh giá nào? Người làm Marketing tư liệu sản xuất cũng cần nắm vững những ảnh hưởng của các yếu tố môi trường, tổ chức, quan hệ cá nhân và cá nhân tác động trong quá trình mua sắm.

Trong chương này, ta sẽ xem xét các thị trường doanh nghiệp và giới thiệu vắn tắt thị trường các tổ chức và cơ quan nhà nước. Ta sẽ nghiên cứu năm câu hỏi: Ai tham gia thị trường này? Người mua thông qua những quyết định mua sắm nào? Ai tham gia quá trình mua sắm? Những ảnh hưởng chủ yếu đến người mua là gì? Người mua thông qua quyết định mua sắm của mình như thế nào?

## **1. Thị trường các doanh nghiệp**

Thị trường các doanh nghiệp gồm tất cả những tổ chức mua hàng hóa và dịch vụ để sử dụng vào việc sản xuất ra các sản phẩm khác hay những dịch vụ để bán, cho thuê hay cung ứng cho những người khác. Những ngành chủ yếu hợp thành thị trường các doanh nghiệp là nông nghiệp, lâm nghiệp và ngư nghiệp; khai khoáng; gia công chế biến; xây dựng, giao thông vận tải; thông tin liên lạc; công trình công cộng; ngân hàng, tài chính và bảo hiểm; lưu thông phân phối; và dịch vụ.

Khối lượng tiền lưu chuyển và hàng hóa bán cho các doanh nghiệp lớn hơn so với trường hợp bán cho người tiêu dùng. Để sản xuất và bán được một đôi giày thì những người bán da sống phải bán da sống cho những người thuộc da, rồi người thuộc da phải bán da thuộc cho người sản xuất giày, người sản xuất giày bán giày cho người bán sỉ, rồi người bán sỉ lại bán giày cho người bán lẻ, để người này cuối cùng sẽ bán cho người tiêu dùng. Ngoài ra mỗi bên tham gia trong dây chuyền sản xuất lưu thông phân phối này còn phải mua nhiều thứ hàng hóa và dịch vụ khác nữa, vì thế mà việc mua sắm của doanh nghiệp nhiều hơn việc mua sắm của người tiêu dùng.

Thị trường các doanh nghiệp có một số đặc điểm trái ngược hẳn với thị trường người tiêu dùng.

### ***Ít người mua hơn***

Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp thông thường có quan hệ với ít người mua hơn so với những người hoạt động trên thị trường người tiêu dùng. Ví dụ, số phận của công ty vỏ xe Goodyear phụ thuộc hoàn toàn vào việc nhận được đơn đặt hàng của một trong ba hãng sản xuất ô tô lớn của Hoa Kỳ. Nhưng khi Goodyear bán vỏ xe thay thế cho người tiêu dùng thì nó đứng trước một thị trường tiềm năng của 171 triệu người Mỹ có xe ô tô.

### ***Người mua ít nhưng có quy mô lớn hơn***

Nhiều thị trường các doanh nghiệp có đặc điểm là tỷ lệ tập trung người mua rất cao: Một vài người mua tầm cỡ chiếm gần hết khối lượng mua. Trong những ngành như xe cơ giới, thuốc lá, động cơ máy bay và sợi hữu cơ, bốn hãng sản xuất lớn nhất chiếm trên 70% tổng sản lượng.

### ***Quan hệ chặt chẽ giữa người cung ứng và khách hàng***

Do có ít khách hàng và tầm quan trọng cùng quyền lực của những khách hàng tầm cỡ, ta thấy có những mối quan hệ chặt chẽ giữa khách hàng và người cung ứng trên thị trường các doanh nghiệp. người cung ứng thường sẵn sàng cung cấp hàng hóa theo ý khách hàng cho từng nhu cầu của doanh nghiệp khách hàng. Các hợp đồng đều dồn về những người cung ứng nào đảm bảo được những quy cách kỹ thuật hàng và yêu cầu giao hàng của người mua. Những người cung ứng sẵn sàng tham dự những hội nghị chuyên đề do doanh nghiệp khách hàng tổ chức để biết được những yêu cầu chất lượng và mua sắm của người mua.

### ***Người mua tập trung theo vùng địa lý***

Ví dụ như tại Mỹ, hơn một nửa số doanh nghiệp mua hàng tập trung vào bảy bang: New York, California, Pennsylvania, Illinois, Ohio, New Jersey và Michigan. Các ngành như công nghiệp dầu mỏ, cao su, và sắt thép còn có mức độ tập trung cao hơn nữa. Phần lớn nông sản chỉ do một vài bang cung cấp. Việc tập trung các nhà sản xuất theo vùng địa lý góp phần giảm bớt chi phí bán hàng. Tuy nhiên, những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp cần theo dõi những sự chuyển vùng trong những ngành nhất định, như ngành dệt đã chuyển từ bang New England xuống các bang miền Nam.

### ***Nhu cầu phát sinh***

Xét cho cùng, nhu cầu về hàng tư liệu sản xuất đều bắt nguồn từ nhu cầu về hàng tiêu dùng. Chẳng hạn như người ta mua da sống là vì người tiêu dùng mua giày và những mặt hàng da khác. Nếu như nhu cầu về những hàng hóa tiêu dùng đó giảm đi thì nhu cầu về tất cả những thứ hàng tư liệu sản xuất tham gia vào quá trình sản xuất ra chúng cũng giảm theo. Vì vậy, những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải theo dõi chặt chẽ tình hình mua sắm của người tiêu dùng cuối cùng.

### ***Nhu cầu không co giãn***

Tổng nhu cầu có khả năng thanh toán về nhiều mặt hàng tư liệu sản xuất và dịch vụ không chịu tác động nhiều của những biến động giá cả. Những người sản xuất giày sẽ không mua nhiều da thuộc hơn khi giá da giảm. Họ cũng không mua ít da thuộc đi khi giá da tăng, trừ khi họ có thể tìm được những vật liệu thay thế da thuộc. Nhu cầu đặc biệt không co giãn trong những khoảng thời gian ngắn vì những người sản xuất không thể thay đổi nhanh các phương pháp sản xuất của mình. Nhu cầu về những mặt hàng chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng chi phí của sản phẩm cũng không co giãn. Ví dụ, giá khoen giày tăng thì cũng chỉ tác động đến tổng nhu cầu về khoen.

Trong khi đó những người sản xuất có thể thay đổi người cung ứng khoen của mình do có chênh lệch giá.

### ***Nhu cầu biến động mạnh***

Nhu cầu về hàng tư liệu sản xuất và dịch vụ có xu hướng biến động mạnh hơn nhu cầu về hàng hoá và dịch vụ tiêu dùng. Điều này đặc biệt đúng đối với nhu cầu về giá nhà máy và thiết bị mới. Với một tỷ lệ phần trăm tăng nhu cầu của người tiêu dùng có thể dẫn đến một tỷ lệ phần trăm lớn hơn nhiều về nhu cầu đối với nhà máy và thiết bị cần thiết để sản xuất ra sản lượng tăng thêm đó. Các nhà kinh tế gọi hiện tượng này là nguyên lý gia tốc. Đôi khi nhu cầu của người tiêu dùng chỉ tăng có 10% cũng có thể làm tăng nhu cầu tư liệu sản xuất trong kỳ tới lên đến 200%. Ngược lại, nếu nhu cầu của người tiêu dùng chỉ giảm đi 10% thì cũng đủ để làm suy sụp hoàn toàn nhu cầu về hàng tư liệu sản xuất. Tình hình biến động mạnh này buộc nhiều người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải đa dạng hóa sản phẩm và thị trường của mình để đảm bảo mức tiêu thụ cân bằng hơn trong chu kỳ kinh doanh.

### ***Người đi mua hàng là người chuyên nghiệp***

Hàng tư liệu sản xuất đều do nhân viên cung ứng được đào tạo đi mua. Họ học tập suốt đời để hành nghề của mình sao cho mua hàng có lợi nhất. Với con mắt nhà nghề và năng lực giỏi hơn về đánh giá các thông tin kỹ thuật sẽ đảm bảo mua hàng có hiệu quả hơn về chi phí. Điều đó có nghĩa là những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải cung cấp và nắm vững nhiều số liệu kỹ thuật hơn về sản phẩm của mình và sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

### ***Nhiều người ảnh hưởng đến việc mua hàng***

Thông thường, số người có ảnh hưởng đến quyết định mua tư liệu sản xuất nhiều hơn so với trường hợp quyết định mua sắm của người tiêu dùng. Trong việc mua sắm những thứ hàng quan trọng thường là có một hội đồng mua sắm gồm những chuyên viên kỹ thuật và thậm chí cả cấp quản trị cơ sở nữa. Do đó, những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải cử những đại diện bán hàng được đào tạo kỹ và thường là cả một tập thể bán hàng để làm việc với những người mua có trình độ nghiệp vụ giỏi. Mặc dù quảng cáo, kích thích tiêu thụ và tuyên truyền giữ một vai trò quan trọng trong những biện pháp khuyến mãi tư liệu sản xuất, việc bàn hàng trực tiếp vẫn là công cụ Marketing chính.

### ***Những đặc điểm khác***

Sau đây là những đặc điểm phụ của việc mua sắm tư liệu sản xuất:

+ Mua trực tiếp: Những người mua tư liệu sản xuất thường hay mua trực tiếp của những nhà sản xuất chứ không qua trung gian, nhất là những mặt hàng phức tạp về kỹ thuật và/ hay đắt tiền, như máy tính loại lớn hoặc máy bay.

+ Có đi có lại: Những người mua tư liệu sản xuất thường lựa chọn những người cung ứng cũng mua hàng của mình. Ví dụ, như nhà sản xuất giấy thường mua hóa chất của một công ty hóa chất có mua một số lượng giấy đáng kể của mình.

+ Đi thuê: Nhiều người mua tư liệu sản xuất đi thuê thiết bị cho mình, thay vì mua chúng. Phương thức này thường được áp dụng đối với máy tính, máy móc làm giấy, thiết bị đóng gói, máy xây dựng hạng nặng, xe giao hàng, máy công cụ và xe ô tô của công ty. Người thuê sẽ có được một số điểm lợi: Không mất vốn, có được những sản phẩm tối tân nhất của người bán, được hưởng dịch vụ tốt hơn và được lợi một chừng mực nào đó về thuế. Người cho thuê thường có được thu nhập ròng lớn hơn và có khả năng bán được hàng cho những khách không có đủ tiền mua ngay.

### ***Những người mua tư liệu sản xuất thông qua những quyết định mua sắm nào?***

Khi mua sắm, người mua tư liệu sản xuất phải thông qua nhiều quyết định. Số quyết định tùy thuộc vào dạng tình huống mua.

#### Những dạng tình huống mua chủ yếu

Robinson và một số người khác phân biệt ba dạng tình huống mua sắm mà họ gọi là tình huống mua. Đó là mua lặp lại không có thay đổi, mua lặp lại có thay đổi và mua phục vụ nhiệm vụ mới.

Mua lặp lại không có thay đổi. Mua lặp lại không có thay đổi là một tình huống mua sắm trong đó bộ phận cung ứng đặt hàng lại theo như thường lệ (ví dụ, văn phòng phẩm, hóa chất để rời). Người đi mua lựa chọn người cung ứng trong "danh sách đã được duyệt", có tính đến mức độ thỏa mãn của họ trong những lần mua trước. Những người cung ứng "được chọn" cố gắng duy trì chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Họ thường đề nghị sử dụng hệ thống đơn đặt hàng lặp lại tự động để nhân viên cung ứng không mất thời gian làm thủ tục tái đặt hàng. Những người cung ứng "không được chọn" thì cố gắng chào một mặt hàng mới hay lợi dụng trường hợp người mua không hài lòng để họ sẽ xem xét đến việc mua một số lượng nào đó của

mình. Những người cung ứng không được chọn cố gắng giành cho được một đơn đặt hàng nhỏ rồi sau đó dần dần phấn đấu tăng "tỷ lệ hàng mua" của mình.

Mua lặp lại có thay đổi là tình huống trong đó người mua muốn thay đổi quy cách sản phẩm, giá cả, yêu cầu giao hàng hay những điều kiện khác. Tình huống mua lặp lại có thay đổi thường liên quan đến quyết định bổ sung về những người tham gia của cả hai bên, bên mua và bên bán. Những người cung ứng được chọn trước đây bắt đầu lo lắng và buộc phải cố gắng giữ khách. Những người cung ứng không được chọn trước đây thấy có cơ hội để đưa ra đơn chào hàng có lợi hơn nhằm giành lấy mỗi làm ăn mới.

Mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới. Mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới là tình huống người mua phải mua một sản phẩm hay dịch vụ lần đầu tiên (ví dụ, xây dựng văn phòng, hệ thống vũ khí mới). Chi phí và/ hay rủi ro càng lớn thì số người tham gia quyết định càng đông, khối lượng thông tin cần thu thập càng lớn, vì thế mà thời gian để hoàn tất quyết định dài hơn. Tình huống mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới là một cơ hội và thách thức lớn nhất đối với người hoạt động thị trường. Họ cố gắng tìm cách tiếp cận càng nhiều người có ảnh hưởng đến chuyện mua sắm càng tốt và cố gắng cung cấp những thông tin hữu ích và hỗ trợ thêm. Do tính chất phức tạp của việc bán hàng trong tình huống mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới, nhiều công ty đã sử dụng một lực lượng bán hàng và tuyên truyền gồm những nhân viên bán hàng giỏi nhất của mình.

Quá trình mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới phải trải qua một số giai đoạn. Ozanne và Churchill đã xác định được những giai đoạn đó là biết đến, quan tâm, đánh giá, dùng thử và chấp nhận. Họ phát hiện ra rằng các công cụ thông tin có hiệu quả thay đổi theo từng giai đoạn. Phương tiện thông tin đại chúng là quan trọng nhất trong giai đoạn quan tâm. Các nguồn thông tin kỹ thuật là quan trọng nhất trong giai đoạn đánh giá. Những người làm Marketing phải sử dụng những công cụ khác nhau cho từng giai đoạn của quá trình mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới.

#### *Những quyết định phụ chủ yếu trong quyết định mua sắm*

Người mua tư liệu sản xuất phải thông qua ít quyết định nhất trong tình huống mua lặp lại không thay đổi, và nhiều quyết định nhất trong tình huống mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới. Trong tình huống mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới người mua phải xác định quy cách sản phẩm, khung giá, điều kiện giao hàng, điều kiện dịch vụ, điều kiện thanh toán, số lượng đặt hàng, những người cung ứng có thể chấp nhận và

người cung ứng được chọn. Những người tham gia quyết định khác nhau đều có ảnh hưởng đến từng quyết định và trình tự thông qua các quyết định đó không cố định.

#### *Vai trò của việc mua đồng bộ và bán đồng bộ*

Nhiều người mua tư liệu sản xuất thích mua giải pháp toàn bộ cho vấn đề của mình từ một người bán. Thuật ngữ mua đồng bộ xuất hiện đầu tiên trong trường hợp chính phủ mua những hệ thống vũ khí và thông tin liên lạc chủ yếu. Chính phủ đã tổ chức đấu thầu để chọn tổng thầu, người sẽ lo cung cấp trọn gói hay toàn bộ hệ thống. Người tổng thầu chịu trách nhiệm đấu thầu và tập hợp những người thầu phụ. Như vậy là người tổng thầu đảm bảo giải pháp chìa khoá trao tay. Sở dĩ có tên gọi như vậy là vì người mua chỉ cần vặn chìa khoá là công việc đã hoàn tất.

Người bán ngày càng nhận thấy rằng, người mua rất thích mua theo phương thức này và đã chấp nhận việc bán đồng bộ như một công cụ Marketing. Bán đồng bộ có thể có những hình thức khác nhau. Người cung ứng có thể bán một bộ những sản phẩm liên quan với nhau. Chẳng hạn như người cung ứng keo không chỉ bán keo, mà còn bán cả dụng cụ để phết keo và sấy keo. Người cung ứng có thể bán một hệ thống sản xuất, quản lý dự trữ, phân phối và những dịch vụ khác để đáp ứng nhu cầu của người mua cần đảm bảo hoạt động thông suốt. Một hình thức khác nữa là ký hợp đồng đồng bộ theo đó một nguồn cung ứng duy nhất sẽ được lợi là giảm bớt chi phí, vì người bán đảm bảo dự trữ vật tư thay thế. Đồng thời cũng tiết kiệm được do đỡ mất thời gian vào việc lựa chọn người cung ứng và do giữ cố định được giá theo điều kiện ghi trong hợp đồng. Người bán cũng có lợi do giảm được chi phí khai thác vì nhu cầu ổn định và giảm được công việc giấy tờ.

Việc bán đồng bộ là một chiến lược Marketing công nghiệp then chốt trong việc đấu thầu xây dựng những đề án công nghiệp quy mô to lớn, như đập nước, nhà máy luyện thép, hệ thống thủy lợi, các hệ thống vệ sinh, đường ống dẫn, công trình công cộng và thậm chí cả thành phố mới. Để thắng thầu các công ty thi công xây dựng đề án phải cạnh tranh về giá, chất lượng, độ tin cậy và những chỉ tiêu khác nữa. Phần thắng thầu thường thuộc về những công ty nào đáp ứng tốt nhất toàn bộ các nhu cầu của khách hàng. Hãy xét ví dụ sau:

Chính phủ Indonesia gọi thầu xây dựng một nhà máy xi măng ở gần Jakarta. Một công ty Mỹ đưa ra một dự án, bao gồm việc chọn địa điểm, thiết kế nhà máy xi măng, thuê các đơn vị thi công xây dựng, tập kết vật tư cùng thiết bị và bàn giao một nhà máy đã hoàn chỉnh cho chính phủ Indonesia, khi xây dựng đề án, một công ty Nhật đã bao luôn tất cả các những dịch vụ đó, đồng thời còn thêm cả việc thuê và



đào tạo công nhân vận hành nhà máy xuất khẩu xi măng thông qua các công ty thương mại của họ, sử dụng xi măng để làm những con đường cần thiết từ Jakarta tới, và cũng sử dụng xi măng để xây dựng những tòa nhà văn phòng mới ở Jakarta. Mặc dù đề án của người Nhật đòi hỏi nhiều tiền hơn, nhưng nó có sức hấp dẫn lớn hơn, và họ đã giành được hợp đồng. Rõ ràng là người Nhật đã nhìn thấy vấn đề không phải chỉ là xây dựng một nhà máy xi măng (một quan niệm hẹp về bán đồng bộ), mà còn là góp phần phát triển nền kinh tế của Indonesia. Họ xem mình không chỉ là một công ty thi công xây dựng đề án, mà còn là một công ty phát triển kinh tế. Họ đã có quan niệm bao quát nhất về các nhu cầu của khách hàng. Đó chính là việc bán đồng bộ.

#### *Ai tham gia vào quá trình mua sắm tư liệu sản xuất?*

Ai đi mua sắm hàng tỷ tỷ USD hàng hóa và dịch vụ cần thiết cho các tổ chức doanh nghiệp. Các nhân viên cung ứng có thể lực trong những tình huống mua lặp lại không thay đổi và mua lặp lại có thay đổi, còn nhân viên của các bộ phận khác thì lại có thể lực hơn trong những tình huống mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới. Các nhân viên kỹ thuật thường có ảnh hưởng lớn trong việc lựa chọn những bộ phận cấu thành của sản phẩm, còn các nhân viên cung ứng thì nắm quyền lựa chọn những người cung ứng. Vì vậy, trong những tình huống mua mới thì người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải hướng thông tin về sản phẩm trước tiên đến các nhân viên kỹ thuật. Trong những tình huống mua lặp lại và vào những lúc lựa chọn người cung ứng thì phải hướng thông tin chủ yếu vào nhân viên cung ứng.

Webster và Wind gọi đơn vị thông qua quyết định của tổ chức mua là trung tâm mua sắm và định nghĩa nó là "tất cả những cá nhân hay tập thể tham gia vào quá trình thông qua quyết định mua hàng, có chung những mục đích và cũng chia sẻ những rủi ro phát sinh từ những quyết định đó". Trung tâm mua sắm bao gồm tất cả những thành viên của tổ chức có giữ bất kỳ một vai trò nào trong sáu vai trò thuộc quá trình thông qua quyết định mua hàng.

+ Người sử dụng: Người sử dụng là những người sẽ sử dụng sản phẩm hay dịch vụ đó. Trong nhiều trường hợp, người sử dụng đề xuất việc mua hàng và giúp xác định các quy cách kỹ thuật của sản phẩm.

+ Người ảnh hưởng: Người ảnh hưởng là những người có ảnh hưởng đến quyết định mua sắm. Họ thường giúp xác định quy cách kỹ thuật và cũng cung cấp thông tin để đánh giá các phương án. Các nhân viên kỹ thuật thường là những người ảnh hưởng quan trọng.

+ Người quyết định: Người quyết định là những người quyết định những yêu cầu về sản phẩm và/ hay về những người cung ứng.

+ Người phê duyệt: Người phê duyệt là những người phê chuẩn những đề nghị của người quyết định hay người mua.

+ Người mua: Người mua là những người chính thức được quyền lựa chọn người cung ứng và thương lượng những điều kiện mua hàng. Người mua có thể giúp hình thành những yêu cầu về quy cách sản phẩm, nhưng họ vẫn giữ vai trò chủ yếu trong việc lựa chọn người bán và thương lượng. Trong những trường hợp mua bán tương đối phức tạp, người mua có thể bao gồm cả những nhà quản trị cấp cao tham gia thương lượng.

+ Người canh cổng: Người canh cổng là những người có quyền chặn không cho những người bán hay thông tin tiếp cận những thành viên của trung tâm mua sắm. Ví dụ các nhân viên cung ứng, nhân viên tiếp tân, và nhân viên tổng đài điện thoại có thể ngăn chặn không để nhân viên bán hàng tiếp xúc với những người sử dụng hay người quyết định.

Trong bất kỳ tổ chức nào cũng vậy, trung tâm mua sắm có số lượng và loại người tham gia khác nhau đối với những lớp sản phẩm khác nhau. Khi mua một máy tính, số người tham gia quyết định sẽ nhiều hơn là khi mua kẹp giấy. Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải hình dung được: Ai là những người tham gia chủ yếu vào việc quyết định? Họ có ảnh hưởng đến những quyết định nào? Mức độ ảnh hưởng của họ ra sao? Họ sử dụng những tiêu chuẩn đánh giá nào?

Khi trung tâm mua sắm có nhiều người tham gia thì người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp không có đủ thời gian và tiền bạc để tiếp cận tất cả họ. Những người có ảnh hưởng quan trọng đến việc mua sắm. Những người bán tương đối lớn hơn thì cố gắng tiếp cận càng nhiều người tham gia mua sắm càng tốt để đảm bảo bám sâu vào nhiều cấp. Các nhân viên bán hàng của họ gần như "sống" cùng với những khách hàng mua khối lượng lớn.

### ***Những ảnh hưởng chủ yếu đến người mua tư liệu sản xuất là gì?***

Những người mua tư liệu sản xuất phải chịu nhiều ảnh hưởng khi họ thông qua các quyết định mua sắm của mình. Có một số người làm Marketing cho rằng những ảnh hưởng quan trọng nhất là những ảnh hưởng về kinh tế. Họ cho là người mua thích những người cung ứng chào giá thấp nhất, hay sản phẩm tốt nhất, hoặc dịch vụ

đầy đủ nhất. Quan điểm này có nghĩa là những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải tập trung vào việc cung ứng nhiều ích lợi lớn về kinh tế cho người mua.

Một số người làm Marketing khác lại thấy người mua quan tâm đến những yếu tố cá nhân, như thiện ý, sự chu đáo hay không có rủi ro. Một công trình nghiên cứu người mua của năm công ty lớn đã đi đến kết luận rằng.

Những người thông qua quyết định của công ty vẫn là con người sau khi họ đi làm cho cơ quan đó. Họ phản ứng theo "hình ảnh", họ mua hàng của những công ty mà họ cảm thấy "gần gũi", họ ưa thích những người cung ứng tỏ ra tôn trọng và có những tính cách phù hợp với mình, và còn làm thêm một số việc cho mình; họ rất nhạy cảm với những thái độ xúc phạm thực tế hay do họ tưởng tượng ra, có xu hướng từ chối những công ty không đáp ứng hay đáp ứng chậm trễ giá trị của họ.

Trong thực tế người mua tư liệu sản xuất nhạy cảm với cả hai yếu tố, kinh tế và cá nhân. Trong trường hợp hàng hóa của người cung ứng về cơ bản tương tự như nhau, người mua tư liệu sản xuất có ít cơ sở để lựa chọn hợp lý. Vì mua của bất kỳ người cung ứng nào họ cũng có thể đáp ứng được những yêu cầu mua sắm, nên những người mua này sẽ xem trọng hơn cách cư xử cá nhân mà họ nhận được. Trong trường hợp các hàng hóa cạnh tranh nhau có sự khác biệt rất cơ bản thì người mua tư liệu sản xuất chú ý nhiều hơn đến việc lựa chọn và coi trọng hơn những yếu tố kinh tế.

Webster và Wind đã phân loại các ảnh hưởng khác nhau đến những người mua tư liệu sản xuất thành bốn nhóm chính: Môi trường, tổ chức, quan hệ giữa các cá nhân và cá nhân.

#### *Các yếu tố môi trường*

Những người mua tư liệu sản xuất chịu ảnh hưởng rất lớn của các yếu tố trong môi trường kinh tế hiện tại và sắp tới, như mức cầu chủ yếu, quan điểm kinh tế, và giá trị của đồng tiền. Trong một nền kinh tế suy thoái, những người mua tư liệu sản xuất giảm bớt việc đầu tư vào nhà máy, thiết bị và dự trữ. Những người hoạt động mua tư liệu sản xuất giảm bớt việc đầu tư vào nhà máy, thiết bị và dự trữ. Những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp chỉ có thể kích thích được đôi chút nhu cầu đầu tư đó. Những hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp chỉ có thể kích thích được đôi chút nhu cầu đầu tư đó. Họ chỉ có thể phấn đấu quyết liệt hơn để tăng hay giữ vững phần nhu cầu đối với mình.

Những công ty sợ khan hiếm những vật tư chủ chốt sẽ sẵn sàng mua và duy trì mức dự trữ lớn. Họ ký những hợp đồng dài hạn với những người cung ứng để đảm bảo chắc chắn có nguồn vật tư ổn định. Du Pont, Chrysler và một số công ty chủ yếu khác xem việc lên kế hoạch cung ứng là một trách nhiệm chủ yếu của những người quản trị cung ứng.

Những người mua tư liệu sản xuất cũng chịu tác động của những sự phát triển về công nghệ chính trị và cạnh tranh trong môi trường. Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải theo dõi tất cả những lực lượng này, xác định xem chúng tác động như thế nào đến người mua và cố gắng biến những vấn đề thành những cơ hội.

### *Các yếu tố tổ chức*

Mỗi tổ chức mua hàng đều có những mục tiêu, chính sách, thủ tục, cơ cấu tổ chức và các hệ thống riêng của mình. Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải tìm hiểu chúng. Thường nảy sinh những câu hỏi như: Có bao nhiêu người tham gia vào quyết định mua sắm? Họ là những ai? Tiêu chuẩn đánh giá của họ như thế nào? Những chính sách và hạn chế của công ty đối với người mua là gì?

Những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải luôn tinh táo với những xu hướng tổ chức sau đây trong lĩnh vực mua sắm:

+ Nâng cấp bộ phận cung ứng: Thông thường các bộ phận cung ứng chiếm một vị trí thấp trong hệ thống thứ bậc quản trị, mặc dù công tác quản trị thường chiếm gần nửa chi phí của công ty. Tuy nhiên, do những sức ép cạnh tranh gần đây đã buộc nhiều công ty phải nâng cấp bộ phận cung ứng của mình và nâng cấp phụ trách bộ phận này lên cương vị phó chủ tịch. Những bộ phận này đã chuyển từ bộ phận cung ứng theo kiểu cũ, chỉ chú trọng đến việc mua được rẻ nhất thành bộ phận mua sắm có nhiệm vụ tìm kiếm giá trị tốt nhất từ số người cung ứng ít hơn và tốt hơn. Một số công ty đa quốc gia đã nâng bộ phận này thành bộ phận chiến lược vật tư với trách nhiệm tìm mua vật tư trên khắp thế giới và làm việc với các đối tác chiến lược. Ở công ty Caterpillar, các chức năng như cung ứng, quản lý dự trữ, lập tiến độ sản xuất và vận tải được kết hợp lại vào một bộ phận. Nhiều công ty đang tìm kiếm những người lãnh đạo tài giỏi và trả lương cao hơn. Điều đó có nghĩa là những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải nâng cấp các nhân viên bán hàng của mình lên cho tương xứng với cấp bậc của người mua tư liệu sản xuất.

+ Cung ứng tập trung: Trong những công ty có nhiều chi nhánh, toàn bộ việc cung ứng đều do các chi nhánh thực hiện riêng rẽ vì các nhu cầu của họ không giống nhau. Nhưng gần đây các công ty đã bắt đầu trở lại tập trung công tác cung ứng trong một mức độ nào đó. Các cơ quan đầu não xác định những vật tư cần mua cho một số chi nhánh còn thì mua tập trung. Như vậy là công ty đảm nhiệm phần lớn công tác cung ứng. Từng chi nhánh có thể mua hàng từ những nguồn khác, nếu những chi nhánh đó có thể ký được hợp đồng tốt hơn, nhưng nói chung thì việc cung ứng tập trung sẽ tiết kiệm được nhiều cho công ty. Đối với người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp thì bước phát triển này có nghĩa là sẽ có quan hệ với ít người mua hơn và ở cấp cao hơn. Thay vì để cho lực lượng bán hàng của mình bán cho từng địa chỉ riêng rẽ của nhà máy, họ có thể sử dụng một lực lượng bán hàng cho khách hàng toàn quốc để quan hệ với những người mua là những công ty lớn hơn. Việc bán hàng cho khách hàng toàn quốc là một thách thức và đòi hỏi phải có lực lượng bán hàng có trình độ giỏi hơn và nỗ lực lập kế hoạch Marketing cao hơn.

+ Hợp đồng dài hạn: Những người mua tư liệu sản xuất ngày càng hay chủ động đề xuất hay chấp nhận những hợp đồng dài hạn với những người cung ứng tin cậy. Chẳng hạn như General Motors muốn mua hàng của một số ít những người cung ứng sẵn sàng chọn địa điểm gần các nhà máy của công ty sản xuất những bộ phận có chất lượng cao. Ngoài ra, những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp còn cung cấp cho khách hàng của mình các hệ thống trao đổi đơn hàng điện tử (EDI). Khách hàng có thể nhập các đơn đặt hàng trực tiếp vào máy tính và các đơn hàng sẽ được truyền tự động đến những người cung ứng. Nhiều bệnh viện đặt hàng trực tiếp của Baxter theo cách này và nhiều cửa hiệu sách cũng đặt mua sắm của Follett's theo cách này.

+ Đánh giá thành tích cung ứng: Ngày càng có nhiều công ty định ra các chế độ khen thưởng để thưởng cho những người quản lý cung ứng có thành tích mua sắm tốt, rất giống cách các nhân viên bán hàng được thưởng vì có thành tích bán hàng tốt. Những chế độ như vậy sẽ kích thích những nhà quản trị cung ứng tăng cường sức ép của mình để những người bán chấp nhận những điều kiện có lợi nhất.

### *Những yếu tố quan hệ*

Trung tâm mua sắm thường gồm có một số người tham gia có mức độ quan tâm, quyền hạn và sức thuyết phục khác nhau. Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp không chắc có thể biết được những biến động về hành vi tập thể xảy ra trong suốt quá trình thông qua quyết định mua sắm, mặc dù mọi thông tin có thể thu thập được về nhân cách và những yếu tố quan hệ cá nhân của họ đều có ích.

## Những yếu tố cá nhân

Mỗi người tham gia vào quá trình mua sắm đều có những động cơ, nhận thức và sở thích riêng của cá nhân mình. Những yếu tố này phụ thuộc vào tuổi tác, thu nhập, trình độ học vấn, trình độ nghề nghiệp, nhân cách, thái độ đối với rủi ro, và văn hóa của người tham gia. Những người mua có vô số những phong cách mua sắm khác nhau. Có những người mua "thích mọi chuyện đều đơn giản", những người mua "tỏ ra mình là chuyên gia", những người mua "muốn thứ tốt nhất" và những người mua "muốn mọi thứ đều đảm bảo". Một số người trẻ tuổi, có trình độ đại học rất say mê máy tính và trước khi lựa chọn, người cung ứng tiến hành phân tích cặn kẽ trên máy tất cả những đơn chào hàng cạnh tranh. Một số người mua khác là những người "sắt đá" thuộc phái kỳ cựu và hay chơi trò để những người bán đung độ nhau.

Những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải biết những khách hàng của mình và điều chỉnh chiến thuật của mình cho phù hợp với những ảnh hưởng đã biết của các yếu tố môi trường, tổ chức, quan hệ cá nhân và cá nhân đến tình huống mua hàng.

### **Những người mua tư liệu sản xuất thông qua quyết định mua sắm của mình như thế nào?**

Những người mua tư liệu sản xuất không mua hàng và dịch vụ để tiêu dùng cho cá nhân hay phục vụ mình. Họ mua hàng hóa và dịch vụ để kiếm tiền hay để giảm bớt chi phí sản xuất hay để thực hiện một nghĩa vụ xã hội hay pháp lý. Công ty luyện thép sẽ bổ sung thêm lò luyện nữa nếu họ thấy có khả năng kiếm được nhiều tiền hơn. Họ sẽ máy tính hóa hệ thống kế toán của mình để giảm bớt chi phí của việc kinh doanh. Họ sẽ bổ sung thiết bị kiểm soát ô nhiễm để đáp ứng yêu cầu của luật pháp. Để mua những hàng hóa cần thiết, những người mua tư liệu sản xuất phải trải qua, một quá trình cung ứng hay mua sắm, Robinson và những người khác đều xác định tầm giai đoạn của quá trình mua sắm công nghiệp và gọi chúng là những giai đoạn mua. Những giai đoạn này được thể hiện trong bảng. Tất cả tám giai đoạn này đều được áp dụng trong tình huống mua phục vụ nhiệm vụ mới, và một số giai đoạn có thể được bỏ qua trong hai tình huống mua sắm khác. Mô hình này được gọi là khung sơ đồ mua. Ta sẽ mô tả tám bước này cho tình huống mua qua bảng dưới đây.

		Tình huống mua		
		Mua phục vụ nhiệm vụ mới	Mua lặp lại có thay đổi	Mua lặp lại không thay đổi
Giai	1. Ý thức vấn đề	Có	Có thể	Không

<b>đoạn mua</b>	2. Mô tả khái quát nhu cầu	Có	Có thể	Không
	3. Xác định quy cách sản phẩm	Có	Có	Có
	4. Tìm kiếm người cung ứng	Có	Có thể	Không
	5. Yêu cầu chào hàng	Có	Có thể	Không
	6. Lựa chọn người cung ứng	Có	Có thể	Không
	7. Làm thủ tục đặt hàng	Có	Có thể	Không
	8. Đánh giá kết quả thực hiện	Có	Có	Có

### **Bảng 5-1. Những giai đoạn chủ yếu của quá trình mua sắm công nghiệp**

#### ***Ý thức vấn đề***

Quá trình mua sắm bắt đầu khi có một người nào đó trong công ty ý thức được một vấn đề hay nhu cầu có thể đáp ứng được bằng cách mua một loạt hàng hóa hay dịch vụ. Ý thức vấn đề có thể là kết quả tác động của những tác nhân kích thích bên trong hay bên ngoài. Trong nội bộ thì những sự kiện phổ biến nhất dẫn đến ý thức được vấn đề là:

+ Công ty quyết định phát triển một sản phẩm mới, cần thiết và vật tư để sản xuất sản phẩm đó.

+ Một cỗ máy bị hỏng và cần thay thế hay mua phụ tùng mới.

+ Vật tư mua ngoài không phù hợp và công ty phải tìm kiếm người cung ứng khác.

+ Nhà quản trị cung ứng nghĩ là có cơ hội kiếm được giá hạ hơn và chất lượng tốt hơn.

Từ bên ngoài người mua có thể nảy ra những ý tưởng mới khi xem triển lãm thương mại, xem quảng cáo hay tiếp một đại diện bán hàng đã chào một sản phẩm tốt hơn hay giá hạ hơn. Những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp có thể kích thích để ý thức được vấn đề bằng cách quảng cáo, viếng thăm những khách hàng triển vọng .v...v.

#### ***Mô tả khái quát nhu cầu***

Sau khi ý thức được nhu cầu, người mua phải tiến hành xác định những đặc điểm chung và số lượng mặt hàng có nhu cầu. Đối với những mặt hàng tiêu chuẩn thì không có vấn đề gì. Đối với những mặt hàng phức tạp thì người mua phải cùng với

những người khác, như các kỹ sư, người sử dụng v...v. xác định những đặc điểm chung. Họ sẽ phải xác định tầm quan trọng của độ tin cậy, độ bền, giá và các tính chất mong muốn khác đối với mặt hàng đó. Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp có thể hỗ trợ người mua trong giai đoạn này bằng cách mô tả các tiêu chuẩn khác nhau cần chú ý khi đáp ứng nhu cầu này.

### ***Xác định quy cách sản phẩm***

Bước tiếp theo tổ chức mua hàng sẽ đưa ra những quy cách kỹ thuật của mặt hàng. Tổ kỹ thuật phân tích giá trị sản phẩm được giao nhiệm vụ soạn thảo dự án. Phân tích giá trị sản phẩm là một phương pháp giảm chi phí, trong đó các bộ phận cấu thành được nghiên cứu kỹ lưỡng để xác định xem có thể thiết kế lại hay tiêu chuẩn hóa, hay chế tạo bằng những phương pháp rẻ tiền hơn không. Tổ này sẽ xem xét những bộ phận cấu thành có chi phí cao trong sản phẩm đã giao, thường là có 20% chi tiết chiếm tới 80% giá thành. Tổ này cũng xác định xem những bộ phận nào của sản phẩm được thiết kế quá mức, thành ra có tuổi thọ dài hơn tuổi thọ của bản thân sản phẩm. Tổ này sẽ quyết định những đặc điểm tối ưu của sản phẩm. Những quy cách kỹ thuật được soạn thảo chặt chẽ cho phép người mua từ chối những lô hàng không đáp ứng được những tiêu chuẩn đã định.

Những người cung ứng cũng có thể sử dụng việc phân tích giá trị sản phẩm làm công cụ để xác định vị trí của mình nhằm giành được khách hàng. Nhờ biết sớm và tham gia vào những quy cách kỹ thuật của người mua, người cung ứng sẽ có nhiều khả năng được lựa chọn trong giai đoạn lựa chọn người cung ứng.

### ***Tìm kiếm người cung ứng***

Bây giờ người mua phải cố gắng xác định những người cung ứng phù hợp nhất. Người mua có thể nghiên cứu những tập danh bạ thương mại, tìm kiếm trên máy tính, gọi điện cho các công ty khác để hỏi ý kiến, xem các mục quảng cáo thương mại và đi dự triển lãm thương mại<sup>17</sup>. Nhiệm vụ của người cung ứng là đăng ký tên trong danh bạ thương mại chủ yếu, triển khai một chương trình quảng cáo và khuyến mãi mạnh mẽ, tạo dựng danh tiếng tốt trên thị trường. Những người cung ứng thiếu năng lực sản xuất hay có tiếng xấu sẽ bị từ chối. Những người có đủ tiêu chuẩn sẽ được mời đến cơ sở sản xuất để xem xét và gặp gỡ với nhân viên của cơ sở. Người mua sẽ đưa ra một danh sách ngắn những người cung ứng đủ tiêu chuẩn gửi.

### ***Yêu cầu chào hàng***



Bây giờ người mua mời những người cung ứng đủ tiêu chuẩn gửi bản chào hàng. Một số người cung ứng sẽ chỉ gửi catalog hay cử một đại diện bán hàng đến. Trong trường hợp mặt hàng phức tạp hay đắt tiền, người mua sẽ yêu cầu từng người cung ứng đủ tiêu chuẩn gửi văn bản chào hàng chi tiết. Người mua sẽ loại bớt một số người cung ứng còn lại làm bản trình bày chính thức. Vì vậy những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải có đủ trình độ chuyên môn để nghiên cứu, viết và trình bày bản chào hàng. Những bản chào hàng của họ phải là những văn bản Marketing, chứ không phải là văn bản kỹ thuật. Cách trình bày miêng phải tạo được niềm tin. Họ cần xác định vị trí của năng lực và các nguồn tài nguyên của công ty để đảm bảo đứng vững trong cạnh tranh.

Hãy xét những bước thử thách mà công ty Campbell Soup Company đã đặt ra để loại bớt những người cung ứng:

Chương trình người cung ứng đủ tiêu chuẩn của Campbell đòi hỏi một người cung ứng tương lai phải trải qua ba giai đoạn: Đó là người cung ứng đủ tiêu chuẩn, người cung ứng được chấp nhận và người cung ứng được chọn. Muốn trở thành người cung ứng đủ tiêu chuẩn, người cung ứng phải trình bày năng lực kỹ thuật, tình hình tài chính, hiệu quả chi phí, tiêu chuẩn chất lượng cao và khả năng đổi mới. Giả sử rằng người cung ứng thỏa mãn được những tiêu chuẩn này, họ chính thức đề nghị được chấp nhận trên cơ sở tham dự một hội nghị chuyên đề về người bán hàng cho Campbell, chấp nhận thực hiện tham quan tập thể, đồng ý thực hiện những thay đổi và cam kết nhất định, v.v... Sau khi chấp nhận, người cung ứng trở thành người cung ứng được chọn khi tỏ ra có khả năng đảm bảo độ đồng đều cao của sản phẩm, không ngừng cải tiến chất lượng và giao hàng đúng theo lịch.

### ***Lựa chọn người cung ứng***

Chương trình của Campbell là phương thức mà ngày càng có nhiều khách hàng mua tư liệu sản xuất sử dụng để tuyển chọn người cung ứng. Những người làm Marketing phải hiểu và nắm được quá trình này nếu họ muốn trở thành những người cung ứng cho những khách hàng lớn. Trung tâm mua sắm sẽ xác định những tính chất mong muốn ở người cung ứng và nêu rõ tầm quan trọng tương đối của chúng. Trung tâm mua sắm sẽ xếp hạng những người cung ứng theo những tính chất này và xác định những người cung ứng hấp dẫn nhất. Họ thường sử dụng mô hình đánh giá người cung ứng như mô hình được trình bày trong bảng 5-2.

Các tính chất	Thang xếp hạng				
	Không chấp nhận	Kém	Bình	Tốt	Tuyệt vời

	(0)	(1)	thường (2)	(3)	(4)
Năng lực kỹ thuật và sản xuất					x
Tình hình tài chính			x		
Độ tin cậy của sản phẩm					x
Độ tin cậy của việc giao hàng			x		
Năng lực đảm bảo dịch vụ					
Tổng số điểm: $4+2+4+2+4 = 16$					x
Điểm trung bình $16/5 = 3,2$					

### **Bảng 5-2. Một ví dụ phân tích người bán**

Chú thích: Người bán này tỏ ra khá mạnh, trừ hai tính chất. Nhân viên cung ứng phải quyết định xem hai nhược điểm này quan trọng đến mức độ nào. Có thể lặp lại quá trình phân tích với việc sử dụng trong tầm quan trọng của năm tính chất.

Lehmann và O'Shaughnessy phát hiện thấy rằng tầm quan trọng tương đối của các tính chất khác nhau thay đổi theo tình huống mua sắm. Đối với những sản phẩm đặt hàng thông thường họ thấy rằng độ tin cậy của việc giao hàng, giá và danh tiếng của người cung ứng là rất quan trọng. Đối với những sản phẩm có vấn đề thủ tục, như máy sao chụp, ba tính chất quan trọng nhất là dịch vụ kỹ thuật, tính linh hoạt của người cung ứng và độ tin cậy của sản phẩm. Cuối cùng, đối với những sản phẩm có vấn đề chính trị, gây sự kinh dị trong tổ chức, như hệ thống máy tính, thì những tính chất quan trọng nhất là giá, danh tiếng của người cung ứng, độ tin cậy của sản phẩm, độ tin cậy của dịch vụ và tính linh hoạt của người cung ứng.

Trung tâm mua sắm có thể cố gắng thương lượng với những người cung ứng được ưa thích để đạt được giá và những điều kiện tốt hơn trước khi lựa chọn lần cuối cùng. Người làm Marketing có thể đáp lại yêu cầu giá thấp hơn theo một số cách. Họ có thể nêu lên giá trị của những dịch vụ mà hiện nay người mua đang nhận được, nhất là trong trường hợp những dịch vụ đó hơn hẳn những dịch vụ do các đối thủ cạnh tranh đảm bảo. Người làm Marketing có thể có đủ khả năng để chứng minh rằng chi phí suốt đời sử dụng sản phẩm đó thấp hơn so với chi phí cho sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, cho dù giá mua của nó có cao hơn. Cũng còn nhiều cách mới mẻ hơn khác có thể sử dụng để đối phó với áp lực mạnh về giá.

Các trung tâm mua sắm cũng có thể quyết định sẽ sử dụng bao nhiêu người cung ứng. Nhiều doanh nghiệp thích sử dụng nhiều cung ứng để họ không phụ thuộc hoàn toàn vào một người cung ứng và cũng có thể so sánh giá cả và kết quả thực hiện của những người cung ứng cạnh tranh. Người mua thường dồn phần lớn đơn đặt hàng cho người cung ứng tốt nhất. Ví dụ, một khách hàng có thể mua 60% của người cung ứng tốt nhất và 30% và 10% tương ứng của những người cung ứng khác. Người cung ứng tốt nhất sẽ phải nỗ lực bảo vệ vị trí hàng đầu của mình. Còn những người cung ứng thuộc các hạng sau thì cố gắng tăng phần cung ứng của mình. Đồng thời những người cung ứng không được chọn cũng tìm cách chen chân vào bằng cách chào giá thấp đặc biệt rồi sau đó ra sức tăng phần cung ứng của mình cho khách hàng đó.

### ***Làm thủ tục đặt hàng***

Bây giờ người mua thương lượng về đơn đặt hàng cuối cùng với những người cung ứng đã được chọn, đưa ra những quy cách kỹ thuật, số lượng cần thiết, thời gian giao hàng dự kiến, chính sách trả lại hàng, bảo hành, v...v. Trong trường hợp những mặt hàng MRO (bảo trì, sửa chữa và vận hành), người mua ngày càng có xu hướng ký kết những hợp đồng bao quát chứ không làm những đơn đặt hàng định kỳ. Việc viết một đơn đặt hàng mới mỗi lần cần đến gây tốn kém. Người mua cũng không muốn viết ít đơn đặt hàng hơn nhưng với khối lượng lớn, vì như vậy sẽ tồn hàng dự trữ nhiều hơn. Một hợp đồng bao quát thiết lập được mối quan hệ lâu dài, trong đó người cung ứng hứa hẹn sẽ cung cấp tiếp cho người mua khi cần với giá đã thỏa thuận trước cho một khoảng thời gian nhất định. Việc dự trữ hàng do người bán đảm nhiệm, vì thế mà có tên gọi là "kế hoạch cung ứng không dự trữ". máy tính của người mua tự động gửi đơn đặt hàng từ một nguồn, đặt hàng cho người bán khi cần hàng, và đặt nhiều mặt hàng hơn từ nguồn mua đó. Điều này liên kết chặt chẽ hơn người cung ứng với người mua và làm cho người cung ứng ở ngoài khó chen chân vào trừ khi người mua không hài lòng với giá, chất lượng hay dịch vụ của người cung ứng trong cuộc.

### ***Đánh giá kết quả thực hiện***

Trong giai đoạn này, người mua xem xét lại kết quả thực hiện của những người cung ứng cụ thể. Người ta thường áp dụng ba phương pháp. Người mua có thể liên hệ với những người sử dụng cuối cùng và đề nghị họ cho ý kiến đánh giá. Người mua có thể đánh giá người cung ứng theo một số tiêu chuẩn bằng phương pháp cho điểm có trọng số. Người mua có thể tính tổng chi phí phát sinh do thực hiện tồi để dẫn tới chi phí mua hàng được điều chỉnh và bao gồm trong cả giá mua. Việc đánh giá kết

quả thực hiện có thể dẫn đến chỗ người mua tiếp tục quan hệ, thay đổi hay loại bỏ người cung ứng. Người cung ứng phải theo dõi những biến giống như người mua và người sử dụng cuối cùng sản phẩm đó.

Ta đã trình bày những giai đoạn mua phải trải qua trong tình huống mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới. Trong các tình huống mua lặp lại có thay đổi hay không thay đổi một số giai đoạn có thể được rút ngắn lại hay bỏ qua. Ví dụ, trong tình huống mua lặp lại không thay đổi, người mua thường đã có một người cung ứng ưa thích hay một bảng xếp hạng những người cung ứng. Mỗi giai đoạn là một bước thu hẹp số người cung ứng để lựa chọn. Cardoza đã sử dụng các giai đoạn mua để đi đến mô hình cho xác suất để người cung ứng cụ thể nhận được đơn hàng về một sản phẩm cụ thể từ một người mua cụ thể.

Mô hình tình huống mua tám giai đoạn thể hiện những bước chủ yếu trong quá trình mua sắm tư liệu sản xuất. Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp cần vẽ sơ đồ dòng công việc, vì sơ đồ này có thể cung cấp nhiều gợi ý cho người làm Marketing. Sơ đồ dòng mua đối với trường hợp mua một máy đóng gói ở Nhật được thể hiện trong H.5-2. Những con số trong hình vẽ được giải thích ở bên phải. Những con số ở giữa các hình thể hiện dòng sự việc. Có trên 20 người trong công ty mua hàng tham gia, bao gồm người quản trị sản xuất và đội ngũ nhân viên, ban phụ trách sản phẩm mới, phòng thí nghiệm của công ty, bộ phận Marketing và bộ phận phát triển thị trường. Toàn bộ quá trình thông qua quyết định mất 121 ngày.

Rõ ràng là Marketing các doanh nghiệp là một lĩnh vực có nhiều thách thức. Vấn đề then chốt là phải biết được những nhu cầu của người sử dụng, những người tham gia mua sắm, tiêu chuẩn mua và thủ tục mua. Khi đã biết những yếu tố này, người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp có thể thiết kế các kế hoạch Marketing để bán hàng cho các loại khách hàng khác nhau.

## **2. Thị trường các tổ chức và các cơ quan nhà nước**

Như vậy là ta đã tập trung khá nhiều vào việc xem xét hành vi mua sắm của các công ty kiếm lời. Phần lớn những điều đã trình bày đều có thể áp dụng cho thực tiễn mua sắm của các tổ chức và các cơ quan nhà nước. Tuy nhiên chúng tôi muốn làm sáng tỏ những tính chất đặc biệt nhất định thường gặp trên những thị trường các cơ quan nhà nước.

Thị trường các tổ chức bao gồm các trường học, bệnh viện, nhà hộ sinh, nhà tù và các tổ chức khác phải cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho những người thuộc diện

quản trị của mình. Đặc điểm chung của nhiều tổ chức này là ngân quỹ nhỏ và khách hàng không được đi lại tự do. Một nhân viên cung ứng của bệnh viện phải quyết định số lượng thực phẩm cần mua cho bệnh nhân. Mục tiêu mua sắm không phải là lợi nhuận, vì thực phẩm được cung cấp cho bệnh nhân như một phần của dịch vụ trọn gói. Việc giảm chi phí đến mức tối thiểu cũng không phải là mục tiêu, bởi vì nếu cho bệnh nhân ăn uống kém thì họ sẽ phàn nàn với những người khác và làm tổn hại đến thanh danh của bệnh viện. Nhân viên cung ứng của bệnh viện phải tìm kiếm những người bán thực phẩm cho tổ chức có chất lượngj đảm bảo hay vượt trên một tiêu chuẩn tối thiểu nhất định và giá lại rẻ.

Nhiều người bán thực phẩm đã thành lập một bộ phận riêng chuyên bán hàng cho các tổ chức mua hàng, do những nhu cầu và đặc điểm đặc biệt của họ. Chẳng hạn như Heinz sản xuất, đóng gói và định giá khác nhau để đáp ứng những yêu cầu khác nhau của bệnh viện, trường đại học và nhà tù.

Những tổ chức này có thể có những người bảo trợ khác nhau và tìm kiếm những mục tiêu khác nhau. Bệnh viện Humana thì theo đuổi lợi nhuận còn bệnh viện Sisters of Charity là bệnh viện phi lợi nhuận, bệnh viện cựu chiến binh thì hoạt động như một bệnh viện của nhà nước. Người bảo trợ và các mục tiêu của tổ chức tạo ra những điểm khác biệt trong cách mua sắm của nó.

Ở hầu hết các nước, các tổ chức của nhà nước là người mua chủ yếu hàng hóa và dịch vụ. Việc mua sắm của nhà nước có những đặc điểm nhất định. Vì những quyết định chi tiêu của họ chịu sự kiểm tra chung, các tổ chức nhà nước đòi hỏi rất nhiều công việc giấy tờ, bên phía người cung ứng. Những người cung ứng phàn nàn về chuyện giấy tờ quá nhiều, tẻ quan liêu, những quy định không cần thiết, thông qua quyết định chậm trễ và thường hay thay đổi người đi mua sắm. Những người cung ứng phải nắm vững quy chế đó và tìm cách khắc phục. Hầu hết các chính phủ đều cung cấp cho những người cung ứng tương lai những tài liệu hướng dẫn chi tiết những thủ tục bán hàng cho chính phủ.

Một đặc điểm khác nữa là các tổ chức nhà nước thường đòi hỏi người cung ứng tham gia đấu thầu, và thông thường họ ký kết hợp đồng với người thầu giá thấp nhất. Trong một số trường hợp đơn vị nhà nước có chiếu cố đến chất lượng thượng hạng hay uy tín hoàn thành hợp đồng đúng thời hạn của người cung ứng. Các chính phủ cũng mua theo hợp đồng đã thương lượng chủ yếu là trong những trường hợp của những đề án phức tạp liên quan đến những chi phí lớn về nghiên cứu và phát triển hoặc những rủi ro, và trong những trường hợp cạnh tranh ít có hiệu quả.

Đặc điểm thứ ba là các tổ chức nhà nước có xu hướng chuộng những người cung ứng trong nước hơn nước ngoài. Điều phân nản chủ yếu của các công ty đa quốc gia hoạt động ở châu Âu là mỗi nước đều tỏ ra ưa chuộng những công ty đa quốc gia của mình, dù là các công ty nước ngoài có thể sản xuất hàng hóa tốt hơn. Ủy ban Kinh tế Châu Âu đang cố gắng loại bỏ thái độ thiên vị này.

Vì một số lý do, nhiều công ty bán hàng cho nhà nước vẫn không công bố trình hướng Marketing. Các chính sách mua sắm của chính phủ chú trọng nhiều đến giá cả làm cho các nhà cung ứng phải đầu tư nỗ lực đáng kể để hạ giá thành của mình. Trong những trường hợp các đặc điểm của sản phẩm được xác định kỹ lưỡng thì việc tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm không phải là một yếu tố Marketing. Việc quảng cáo và bán hàng trực tiếp cũng không tác động nhiều đến kết quả thắng thầu.

Tuy nhiên, một số công ty đã thành lập bộ phận Marketing chuyên phụ trách các cơ quan nhà nước. Ví dụ như Rockwell, Kodak và Goodyear. Những công ty này dự đoán các nhu cầu và đề án của nhà nước, tham gia vào việc xác định quy cách sản phẩm, thu thập thông tin tình báo về các đối thủ cạnh tranh, chuẩn bị kỹ việc tham gia đấu thầu, và tăng cường thông tin để giới thiệu và khuếch trương danh tiếng của công ty.

## PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

1. [Phân tích đối thủ cạnh tranh của công ty](#)
2. [Phân tích chiến lược của các đối thủ cạnh tranh](#)
3. [Xác định các mục tiêu của đối thủ cạnh tranh](#)
4. [Đánh giá mặt mạnh và mặt yếu của các đối thủ cạnh tranh](#)
5. [Đánh giá cách phản ứng của đối thủ cạnh tranh](#)
6. [Thiết kế hệ thống thông tin tình báo cạnh tranh](#)
7. [Lựa chọn đối thủ cạnh tranh để tấn công hoặc né tránh](#)
8. [Cân đối các quan điểm định hướng theo khách hàng và theo đối thủ cạnh tranh](#)

### Tóm tắt

Để chuẩn bị một chiến lược Marketing có hiệu quả công ty phải nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh của mình cũng như những khách hàng hiện có và tiềm ẩn của mình. Điều đó đặc biệt cần thiết khi các thị trường tăng trưởng chậm, bởi vì chỉ có thể tăng được mức tiêu thụ bằng cách giành giật nó từ các đối thủ cạnh tranh.

Những đối thủ cạnh tranh gần nhất của một công ty là những đối thủ tìm cách thỏa mãn cùng những khách hàng và những nhu cầu giống nhau và sản xuất ra những sản phẩm tương tự. Công ty cũng cần chú ý đến những đối thủ cạnh tranh ngấm ngầm, những người có thể đưa ra những cách mới hay khác để thỏa mãn cùng những nhu cầu đó. Công ty cần phát hiện các đối thủ cạnh tranh của mình bằng cách phân tích ngành cũng như phân tích trên cơ sở thị trường.

Công ty cần thu thập thông tin về những chiến lược, mục tiêu, các mặt mạnh/yếu và các cách phản ứng của các đối thủ cạnh tranh. Công ty cần biết các chiến lược của từng đối thủ cạnh tranh để phát hiện ra những đối thủ cạnh tranh để dự đoán những biện pháp và những phản ứng sắp tới. Khi biết được những mặt mạnh và mặt yếu của đối thủ cạnh tranh, công ty có thể hoàn thiện chiến lược của mình để giành ưu thế trước những hạn chế của đối thủ cạnh tranh, đồng thời tránh xâm nhập vào những nơi mà đối thủ đó mạnh. Biết được các cách phản ứng điển hình của đối thủ cạnh tranh sẽ giúp công ty lựa chọn và định thời gian thực hiện các biện pháp.

Các công ty cần biết nắm vấn đề về các đối thủ cạnh tranh: Những ai là đối thủ cạnh tranh của ta? Chiến lược của họ như thế nào? Mục tiêu của họ là gì? Những

điểm mạnh và điểm yếu của họ là gì? Cách thức phản ứng của họ ra sao? Chúng ta sẽ xem xét xem những thông tin này giúp ích công ty như thế nào trong việc hoạch định chiến lược Marketing của mình.

### **1. Phân tích đối thủ cạnh tranh của công ty**

Thông thường người ta có cảm tưởng rằng việc phát hiện các đối thủ cạnh tranh của mình là một nhiệm vụ đơn giản. Coca-Cola biết rằng Pepsi - Cola là đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình; và Sony cũng biết rằng Matsushita là đối thủ cạnh tranh chính của mình. Các công ty phải tránh mắc "bệnh cận thị về đối thủ cạnh tranh". Công ty có nhiều khả năng bị những đối thủ cạnh tranh ngấm ngầm "chôn vùi" hơn là bị các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Sau đây là một số ví dụ điển hình:

Eastman Kodak trong nghề kinh doanh phim chụp ảnh của mình đang lo lắng về sự cạnh tranh ngày càng tăng từ phía Fuji, một hãng sản xuất phim của Nhật. Thế nhưng Kodak còn gặp phải một mối đe dọa lớn hơn nhiều của phát minh mới đây là "máy ảnh kỹ thuật số (không film)". Loại máy ảnh do Canon và Sony bán ra này chụp hình video tĩnh có thể phát lại trên Tivi hay tráng ra thành ảnh, và thậm chí xóa đi. Máy ảnh không phim quả thực là một mối đe dọa thực sự to lớn biết bao cho nghề sản xuất phim!

Uneliver và các nhà sản xuất các chất tẩy rửa khác đang rất bức tức về việc người ta đang nghiên cứu một kiểu máy giặt siêu âm. Nếu thành công thì máy giặt này sẽ giặt quần áo trong nước mà không cần bất kỳ một chất tẩy rửa nào. Nó có thể tẩy sạch tất cả các vết bẩn trên tất cả các loại vải. Máy giặt siêu âm quả là một mối đe dọa lớn cho ngành sản xuất chất tẩy rửa!

**Chúng ta có thể phân biệt thành bốn mức độ cạnh tranh căn cứ vào mức độ thay thế của sản phẩm:**

#### ***1. Cạnh tranh nhãn hiệu:***

Công ty có thể xem những công ty khác có bán sản phẩm và dịch vụ tương tự cho cùng một số khách hàng với giá tương tự là các đối thủ cạnh tranh của mình. Chẳng hạn như Buick có thể xem đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình là Ford, Toyota, Honda, Renault và những hãng sản xuất ô tô loại giá vừa phải. Nhưng họ không thấy mình đang cạnh tranh với Mercedes hay với Yugo.

#### ***2. Cạnh tranh ngành:***



Công ty có thể xem một cách rộng hơn tất cả những công ty sản xuất cùng một loại hay một lớp sản phẩm đều là đối thủ cạnh tranh của mình. Trong trường hợp này Buick sẽ thấy mình đang cạnh tranh với tất cả các hãng sản xuất ô tô khác.

### **3. Cạnh tranh công dụng:**

Công ty còn có thể xem một cách rộng hơn nữa là tất cả những công ty sản xuất ra những sản phẩm thực hiện cùng một dịch vụ là đối thủ cạnh tranh của mình. Trong trường hợp này Buick thấy mình đang cạnh tranh không chỉ với những hãng sản xuất ô tô khác, mà cả với các nhà sản xuất xe gắn máy, xe đạp và xe tải.

### **4. Cạnh tranh chung:**

Công ty có thể xét theo nghĩa rộng hơn nữa là tất cả những công ty đang kiếm tiền của cùng một người tiêu dùng đều là đối thủ cạnh tranh của mình. Trong trường hợp này, Buick sẽ thấy mình đang cạnh tranh với những công ty đang bán những hàng tiêu dùng lâu bền chủ yếu, chuyển đi nghỉ ở nước ngoài, và nhà ở mới.

Cụ thể hơn ta có thể phát hiện các đối thủ cạnh tranh của một công ty theo quan điểm ngành và quan điểm thị trường.

### **Quan điểm ngành về cạnh tranh**

Ngành được định nghĩa là một nhóm những công ty chào bán một sản phẩm hay một lớp sản phẩm có thể hoàn toàn thay thế nhau được. Ta vẫn thường nói ngành công nghiệp ô tô, ngành dầu mỏ, ngành dược phẩm, v...v. Các nhà kinh tế định nghĩa những sản phẩm hoàn toàn thay thế nhau là những sản phẩm có nhu cầu co giãn lẫn nhau lớn. Nếu giá của một sản phẩm tăng lên và làm cho nhu cầu đối với sản phẩm khác cũng tăng lên, thì hai sản phẩm đó là hoàn toàn thay thế nhau được. Nếu giá xe ô tô Nhật tăng thì người ta sẽ chuyển sang xe Mỹ, hai loại xe này hoàn toàn thay thế nhau.

Các nhà kinh tế còn đưa một khung chuẩn để tìm hiểu các động thái của ngành. Về cơ bản, việc phân tích bắt đầu từ việc tìm hiểu những điều kiện cơ bản tạo nên cơ sở cho cầu và cung. Những điều kiện này lại ảnh hưởng đến cơ cấu ngành. Cơ cấu ngành đến lượt nó lại ảnh hưởng đến sự chỉ đạo ngành trong những lĩnh vực như phát triển sản phẩm, định giá và chiến lược quảng cáo. Sau đó sự chỉ đạo của ngành sẽ quyết định kết quả của ngành, như hiệu suất của ngành, tiến bộ về công nghệ, khả năng sinh lời và đảm bảo việc làm.

**Ở đây ta sẽ tập trung vào những yếu tố chính quyết định cơ cấu ngành.**

### ***Số người bán và mức độ khác biệt***

Điểm xuất phát để mô tả một ngành là xác định xem có một, một vài hay nhiều người bán và sản phẩm đồng nhất hay rất khác biệt. Những đặc điểm này là vô cùng quan trọng và sinh ra năm kiểu cơ cấu ngành như mọi người đều biết (cạnh tranh hoàn hảo, độc quyền tuyệt đối, cạnh tranh độc quyền, nhóm độc quyền hoàn hảo, nhóm độc quyền có khác biệt).

Cơ cấu cạnh tranh của một ngành có thể thay đổi theo thời gian. Hãy xét trường hợp Sony tung ra một sản phẩm mới là Walkman. Lúc đầu Sony là người độc quyền, nhưng ít lâu sau nhiều công ty khác nhảy vào và tung ra bán những mẫu mã khác nhau của sản phẩm đó, dẫn đến một cơ cấu cạnh tranh độc quyền. Khi mức tăng trưởng của nhu cầu chậm lại thì nảy sinh hiện tượng "rơi rụng bớt" và cơ cấu ngành chuyển thành nhóm độc quyền có phân biệt. Cuối cùng người mua thấy hàng hóa rất giống nhau về giá và chỉ khác nhau về một số đặc điểm. Khi đó ngành đang tiến dần đến cơ cấu nhóm độc quyền thuần khiết.

### ***Những rào cản nhập và cơ động***

Trong trường hợp lý tưởng, thì các công ty phải được tự do tham gia vào những ngành tỏ ra là có lợi nhuận hấp dẫn. Sự tham gia của họ dẫn đến làm tăng sức cung và rút cuộc sẽ làm giảm lợi nhuận xuống mức tỷ suất lợi nhuận bình thường. Việc gia nhập ngành dễ dàng đã ngăn cản các công ty hiện tại không để cho họ bòn rút siêu lợi nhuận lâu dài. Tuy nhiên, các ngành khác nhau rất nhiều về mức độ dễ dàng nhập ngành. Có thể dễ dàng mở một nhà hàng mới, nhưng khó mà có thể gia nhập ngành ô tô. Rào cản nhập chủ yếu là yêu cầu vốn lớn, mức độ tiết kiệm nhờ quy mô, yêu cầu về bằng sáng chế và giấy phép sản xuất, thiếu địa điểm, nguyên liệu, hay nhờ người phân phối, yêu cầu về danh tiếng, v...v. Một số rào cản là vốn có đối với những ngành nhất định, còn một số rào cản khác thì do những biện pháp riêng lẻ hay kết hợp của các công ty hiện có dựng lên. Ngay cả sau khi công ty đã gia nhập ngành, nó vẫn có thể vấp phải những rào cản cơ động khi công ty cố gắng xâm nhập những khúc thị trường hấp dẫn hơn.

### ***Những rào cản xuất và thu hẹp quy mô***

Trong trường hợp lý tưởng, các công ty phải được tự do rời bỏ những ngành có lợi nhuận không còn hấp dẫn nữa, thế nhưng họ thường vấp phải rào cản xuất. Trong số rào cản xuất có nghĩa vụ pháp lý hay đạo đức đối với khách hàng, chủ nợ và công

nhân viên; những hạn chế của Nhà nước; giá trị thu hồi sản xuất thấp do quá chuyên dụng hay lỗi thời; không có các cơ hội khác; mức độ nhất thể hóa dọc cao; rào cản tinh thần v.v... Nhiều công ty kiên trì bám ngành khi mà họ còn có thể trang trải được những chi phí biến đổi của mình và một phần hay toàn bộ chi phí cố định. Tuy nhiên, sự tiếp tục có mặt của họ làm giảm bớt lợi nhuận của tất cả mọi công ty. Những công ty muốn ở lại ngành phải hạ thấp rào cản xuất cho các công ty khác. Họ có thể mua lại tài sản của các đối thủ cạnh tranh, đáp ứng những nghĩa vụ đối với khách hàng, v.v... Cho dù một số công ty không rời khỏi ngành, có thể họ sẽ buộc phải thu nhỏ quy mô của mình lại. ở đây cũng có những rào cản thu hẹp mà những đối thủ cạnh tranh năng động hơn có thể cố gắng dựng lên.

### ***Cơ cấu chi phí***

Mỗi ngành đều có những khoản chi phí nhất định có tác dụng nhiều đến cách chỉ đạo của nó. Ví dụ, ngành luyện thép có những chi phí rất lớn về sản xuất và nguyên liệu, trong khi đó ngành sản xuất đồ chơi thì chi phí phân phối và Marketing rất lớn. Các công ty sẽ chú ý nhiều đến những chi phí lớn nhất của mình và sẽ đề ra chiến lược nhằm giảm bớt những chi phí đó. Vì thế công ty thép có nhà máy hiện đại nhất sẽ có ưu thế rất lớn so với các công ty thép khác.

### ***Hợp nhất theo ngành dọc***

Trong một số ngành, các công ty có thể thấy là nên nhất thể hóa ngược và/ hay thuận. Một ví dụ điển hình là ngành công nghiệp dầu mỏ, ở đó những nhà sản xuất chủ yếu đều tiến hành thăm dò, khoan, lọc dầu và sản xuất hóa chất như một phần hoạt động của mình. Nhất thể hóa dọc thường có tác dụng hạ giá thành và cũng tăng khả năng kiểm soát dòng giá trị gia tăng. Ngoài ra những công ty này còn có thể thao túng giá cả và chi phí của mình trên các khúc thị trường khác nhau của ngành mình để kiếm lời ở những nơi có mức thuế thấp nhất. Những công ty nào không có khả năng nhất thể hóa dọc sẽ phải hoạt động ở thế bất lợi.

### ***Vươn ra toàn cầu***

Có những ngành hoàn toàn mang tính chất địa phương và có những ngành mang tính toán cầu (như dầu mỏ, động cơ máy bay, máy ảnh). Những công ty thuộc những ngành toàn cầu cần phải cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu, nếu như họ muốn đạt được việc tiết kiệm nhờ quy mô và bắt kịp với những công nghệ tiên tiến nhất.

### **Quan điểm thị trường về cạnh tranh**

Thay vì để ý đến những công ty sản xuất cùng loại sản phẩm (quan điểm ngành), ta có thể để ý đến những công ty thỏa mãn cùng một nhu cầu của khách hàng. Một nhà sản xuất máy tính cá nhân thường chỉ thấy những nhà sản xuất máy tính khác là các đối thủ cạnh tranh của mình. Tuy nhiên, theo quan điểm nhu cầu của khách hàng thì thực sự khách hàng muốn có "khả năng viết". Nhu cầu này có thể thỏa mãn được bằng bút chì, bút máy, máy chữ, v...v. Nói chung quan điểm thị trường về cạnh tranh đã giúp cho công ty để thấy rộng hơn các đối thủ cạnh tranh thực tế và tiềm ẩn và kích thích việc lập kế hoạch chiến lược Marketing dài hạn hơn.

Phân khúc theo sản phẩm		Colgate-Palmolive Procter&Gamble	Colgate-Palmolive Procter&Gamble	Colgate-Palmolive Procter&Gamble
	Thuốc đánh răng có fluoride	Colgate-Palmolive Procter&Gamble	Colgate-Palmolive, P&G, Lever Bros	Colgate-Palmolive Procter&Gamble
	Thuốc đánh răng dạng thạch	Colgate-Palmolive P&G, Lever Bros	Beecham	Colgate-Palmolive, P&G, Lever Bros
	Thuốc đánh răng tẩy mạnh	Beecham	Topol	Topol
	Thuốc đánh răng cho người hút thuốc lá			
		Trẻ em/thiếu niên	19-35 tuổi	36 tuổi trở lên

#### H.6-1. Bản đồ chiến trường sản phẩm/thị trường đối với thuốc đánh răng

Vấn đề then chốt để phát hiện các đối thủ cạnh tranh là gắn liền phân tích ngành với thị trường thông qua việc lập bản đồ chiến trận sản phẩm/thị trường. H.6-1 minh họa chiến trường sản phẩm/thị trường trên thị trường thuốc đánh răng theo kiểu sản phẩm và nhóm tuổi khách hàng. Ta thấy rằng các công ty Procter & Gamble và Colgate-Palmolive chiếm chín khúc thị trường; Laver Brother chiếm ba; Beecham chiếm hai; và Topol chiếm hai. Nếu Topol muốn xâm nhập các khúc thị trường khác thì nó phải đánh giá quy mô thị trường của từng khúc thị trường và thị phần của các đối thủ cạnh tranh trên từng khúc thị trường, năng lực, mục tiêu và chiến lược của các đối thủ cạnh tranh cũng như những rào cản nhập từng khúc thị trường đó.

## 2. Phân tích chiến lược của các đối thủ cạnh tranh

Những đối thủ cạnh tranh gần nhất của công ty là những đối thủ cùng theo đuổi những thị trường mục tiêu giống nhau với chiến lược giống nhau. Nhóm chiến lược là nhóm các công ty cùng áp dụng một chiến lược giống nhau trên một thị trường mục tiêu nhất định

Để minh họa, chúng ta giả sử rằng có một công ty muốn tham gia ngành thiết bị nhà bếp chủ yếu. Giả sử rằng hai tham biến chiến lược quan trọng của ngành đó là hình ảnh chất lượng và mức độ nhất thể hóa dọc. Công ty đó dựng sơ đồ như trong H.9-3 và phát hiện ra rằng có bốn nhóm chiến lược. Nhóm chiến lược A gồm một đối thủ cạnh tranh (Maytag). Nhóm chiến lược B gồm ba đối thủ cạnh tranh chủ yếu (General Electric, Whirlpool, và Sears). Nhóm chiến lược C gồm bốn đối thủ cạnh tranh và nhóm chiến lược D gồm hai đối thủ cạnh tranh.

Từ việc phát hiện những nhóm chiến lược này đã nảy sinh ra những ý tưởng quan trọng. Thứ nhất, chiều cao của các rào cản nhập khác nhau đối với từng nhóm chiến lược. Một công ty mới, dễ nhập vào nhóm D hơn, bởi vì chỉ cần vốn đầu tư tối thiểu vào việc nhất thể hóa dọc và vào các thành phần chất lượng và danh tiếng. Ngược lại, công ty đó sẽ khó gia nhập vào nhóm A hay nhóm B nhất. Thứ hai là nếu công ty nhập được vào một trong bốn nhóm đó thì các thành viên của nhóm đó sẽ trở thành những đối thủ cạnh tranh chủ chốt của công ty này. Chẳng hạn như, nếu công ty nhập được vào nhóm B thì nó cần phải có đủ sức mạnh chủ yếu để chống lại General Electric, Whirlpool, và Sears. Nếu muốn thành công thì nó phải có một số ưu thế cạnh tranh nào đấy khi gia nhập nhóm đó.

Mặc dù cạnh tranh diễn ra quyết liệt nhất trong nội bộ nhóm chiến lược, giữa các nhóm vẫn có sự kình địch. Thứ nhất là một số nhóm chiến lược có thể có ý đồ lấn chiếm các nhóm khách hàng của nhà. Ví dụ, những nhà sản xuất thiết bị nhà bếp chủ yếu có chiến lược khác nhau đều chạy theo những người xây dựng nhà ở kiểu chung cư. Thứ hai là các khách hàng có thể không thấy có sự khác biệt gì nhiều giữa các mặt hàng chào bán. Thứ ba là mỗi nhóm đều có thể muốn mở rộng phạm vi khúc thị trường của mình, nhất là nếu các công ty đều có quy mô và sức mạnh ngang nhau và rào cản cơ động giữa các nhóm lại thấp.

Trong thực tế, mỗi đối thủ cạnh tranh đều định hướng chuyên môn của mình đầy đủ hơn là chỉ theo hai tham biến. Một ví dụ về sự so sánh hai công ty điện tử chủ yếu, Texas Instruments và Hewlett – Packard (Bảng 6-1). Rõ ràng là, mỗi công ty có một cơ cấu chiến lược khác nhau và vì thế cũng nhắm vào những nhóm khách hàng khác nhau. Công ty cần có những thông tin chi tiết hơn nữa về từng đối thủ cạnh

tranh. Nó cần biết chất lượng sản phẩm, tính năng và danh mục sản phẩm, dịch vụ phục vụ khách hàng; chính sách giá cả; phạm vi phân phối, chiến lược về lực lượng bán hàng; quảng cáo và các chương trình kích thích tiêu thụ; hoạt động nghiên cứu và phát triển, tình hình sản xuất, cung ứng, tài chính và các chiến lược khác của từng đối thủ cạnh tranh.

Công ty phải không ngừng theo dõi chiến lược của các đối thủ cạnh tranh. Những đối thủ cạnh tranh giàu nguồn lực thường thay đổi chiến lược sau một thời gian. Hãy xem xét chiến lược trong ngành ô tô đã phát triển như thế nào trong những năm qua.

Ford là người chiến thắng đầu tiên, vì công ty này đã đảm bảo được chi phí thấp. Sau đó GM đã vượt lên trên Ford, bởi vì nó đã đáp ứng được mong muốn mới của thị trường là đa dạng. Về sau các công ty Nhật đã chiếm vị trí dẫn đầu, bởi vì họ cung ứng những kiểu xe tiết kiệm nhiên liệu. Tiếp đến các công ty Nhật lại tiến lên sản xuất những kiểu xe có độ tin cậy cao. Khi mà các nhà sản xuất ô tô Mỹ còn đang loay hoay với chất lượng thì các nhà sản xuất ô tô Nhật đã chuyển sang chất lượng cảm giác, những điều nhìn thấy và cảm thấy của chiếc xe và các bộ phận khác nhau của nó. Một kỹ sư trước kia làm việc cho hãng Ford đã phát biểu: "Chính cần gạt tín hiệu rẽ mới không bị rụng... tốc độ nâng hạ kính xe... cảm giác về núm điều hòa nhiệt độ... đó là một điểm để cạnh tranh giành khách hàng".

Rõ ràng là các công ty phải nhạy bén với thay đổi mong muốn của khách hàng và cách thức mà các đối thủ thay đổi chiến lược để đáp ứng những mong muốn mới xuất hiện này.

### **3. Xác định các mục tiêu của đối thủ cạnh tranh**

Sau khi đã phát hiện được những đối thủ cạnh tranh chính và chiến lược của họ, ta phải đặt vấn đề: Từng đối thủ cạnh tranh đang tìm kiếm cái gì trên thị trường? Cái gì đã điều khiển hành vi của từng đối thủ cạnh tranh?

Một giả thiết ban đầu có ích là các đối thủ cạnh tranh đều phấn đấu để tăng tối đa lợi nhuận của mình. Ngay cả trong trường hợp này, các công ty cũng có cách nhìn nhận khác nhau về tầm quan trọng của lợi nhuận trước mắt so với lợi nhuận lâu dài. Hơn nữa có một số công ty lại hướng suy nghĩ của mình vào việc "thỏa mãn" chứ không phải "tăng tối đa". Họ đề ra chỉ tiêu lợi nhuận mục tiêu và hài lòng khi đạt được nó, cho dù là với những chiến lược và nỗ lực khác có thể đạt được lợi nhuận lớn hơn.

	TEXAS INSTRUMENTS	HEWLETT-PACKARD
<i>Chiến lược kinh doanh</i>	Ưu thế cạnh tranh trên các thị trường tiêu chuẩn lớn trên cơ sở chi phí thấp lâu dài	Ưu thế cạnh tranh trên thị trường nhỏ được chọn trên cơ sở sản phẩm độc đáo, giá trị cao
<i>Marketing</i>	Khối lượng lớn/ giá hạ tăng trưởng nhanh	Giá trị cao/ giá cao tăng trưởng có kiểm soát
<i>Nghiên cứu và phát triển</i>	Thiết kế theo chi phí	Thiết kế tính năng và chất lượng theo công dụng
<i>Tài chính</i>	Tận dụng, năng động	Thận trọng, không nợ
<i>Nguồn nhân lực</i>	Thi đua Khen thưởng cá nhân	Khen thưởng toàn công ty để hợp tác

**Bảng 6-1. So sánh những mục tiêu chiến lược của Texas Instruments và Hewlett-Packard**

Một giả thiết khác nữa là, mỗi đối thủ cạnh tranh đều theo đuổi một số mục tiêu. Ta cần biết tầm quan trọng tương đối mà đối thủ cạnh tranh nhìn nhận đối với khả năng sinh lời hiện tại, mức tăng thị phần, lưu kim, vị trí dẫn đầu về công nghệ, vị trí dẫn đầu về dịch vụ, v.v... Khi biết được các mục tiêu với tầm quan trọng nhất định của đối thủ cạnh tranh, ta có thể biết được đối thủ cạnh tranh có hài lòng hay không với kết quả tài chính hiện thời của họ và họ có thể phản ứng như thế nào với các kiểu tiến công cạnh tranh khác nhau, v.v... Ví dụ, một đối thủ cạnh tranh theo đuổi vị trí dẫn đầu về chi phí thấp sẽ phản ứng mạnh mẽ hơn đối với trường hợp một đối thủ cạnh tranh nào đó có một bước đột phá về quy trình sản xuất so với trường hợp đối thủ đó chỉ tăng ngân sách quảng cáo.

Có thể minh họa rất rõ sự khác biệt rất lớn giữa các mục đích của các đối thủ cạnh tranh qua việc so sánh các công ty Hoa Kỳ và Nhật:

Các công ty Hoa Kỳ phần nhiều hoạt động theo mô hình tăng tối đa lợi nhuận trước mắt, phần nhiều là vì các cổ đông đều xét đoán kết quả kinh doanh hiện tại của họ, và nếu để các cổ đông mất lòng tin, bán cổ phiếu của mình đi, thì sẽ làm tăng chi phí vốn của công ty. Các công ty Nhật hoạt động, phần nhiều theo mô hình tăng tối đa thị phần. Họ cần đảm bảo công ăn việc làm cho hơn 100 triệu người ở một nước nghèo tài nguyên thiên nhiên. Các công ty Nhật có yêu cầu về lợi nhuận thấp hơn, bởi vì phần lớn vốn đều vay của những ngân hàng muốn được thanh toán

tiền lãi đều đặn chứ không muốn có lợi nhuận nhiều, nhưng có kèm theo rủi ro lớn. Chi phí vốn của các công ty Nhật thấp hơn nhiều so với chi phí vốn của các công ty Mỹ, và vì thế họ có thể chịu được thời gian hoàn vốn lâu hơn. Kết quả là các công ty Nhật có thể tính giá thấp hơn và tỏ ra kiên trì hơn trong việc tạo dựng và xâm nhập các thị trường. Như vậy là những đối thủ cạnh tranh hài lòng với lợi nhuận thấp hơn sẽ có lợi thế trước các đối thủ của mình.

Các mục tiêu của đối thủ cạnh tranh được xác định dựa trên cơ sở của nhiều yếu tố, trong đó có quy mô, quá trình lịch sử, ban lãnh đạo và tình trạng kinh tế của họ. Nếu đối thủ cạnh tranh là một bộ phận của một công ty lớn hơn, thì điều quan trọng là phải biết nó có chạy theo mục tiêu tăng trưởng tiền mặt hay được công ty mẹ nuôi. Nếu đối thủ cạnh tranh không phải là quan trọng đối với công ty lớn hơn thì nó có thể hay bị tấn công. Rothschild khẳng định rằng điều tệ hại nhất là tấn công một đối thủ cạnh tranh, mà đối với họ đó là nghề kinh doanh duy nhất và họ hoạt động trên phạm vi toàn cầu.

#### **4. Đánh giá mặt mạnh và mặt yếu của các đối thủ cạnh tranh**

Liệu các đối thủ cạnh tranh của công ty có thể thực hiện được chiến lược của mình và đạt được những mục đích của họ không? Điều đó còn tùy thuộc vào các nguồn tài nguyên và năng lực của từng đối thủ cạnh tranh. Công ty cần phát hiện những mặt mạnh và những mặt yếu của từng đối thủ cạnh tranh. Bước đầu tiên là công ty phải thu thập những số liệu mới về tình hình kinh doanh của từng đối thủ cạnh tranh cụ thể là mức tiêu thụ, thị phần, mức lời, lợi nhuận trên vốn đầu tư, lưu kim, đầu tư mới, và mức sử dụng năng lực. Có một số thông tin sẽ rất khó kiếm. Ví dụ, các công ty tư liệu sản xuất thấy rất khó ước tính thị phần của đối thủ cạnh tranh, bởi vì họ không có dịch vụ cung cấp số liệu như trong trường hợp của những công ty hàng tiêu dùng đóng gói. Tuy vậy, bất kỳ thông tin nào cũng giúp họ đánh giá tốt hơn các mặt mạnh và các mặt yếu của từng đối thủ cạnh tranh. Loại thông tin này đã giúp công ty quyết định tiến công ai trên thị trường có thể lập chương trình kiểm soát:

Một công ty đã quyết định tham gia thị trường có thể lập chương trình kiểm soát. Nó đã phải đương đầu với ba đối thủ cạnh tranh đã cố thủ vững chắc là Allen Bradley, Texas Instruments và Gould. Kết quả nghiên cứu của công ty cho thấy rằng, Allen Bradley đã có danh tiếng lừng lẫy về vị trí dẫn đầu trong công nghệ. Texas Instruments có chi phí thấp và đã tham gia những trận đánh đẫm máu để giành thị phần; Còn Gould thì hoạt động tốt, nhưng không có gì xuất sắc. Công ty đi đến kết luận là Gould là mục tiêu tốt nhất của mình.



Các công ty thường tìm hiểu những mặt mạnh và mặt yếu của các đối thủ cạnh tranh thông qua những số liệu thứ cấp, kinh nghiệm cá nhân và lời đồn. Họ có thể bổ sung thêm sự hiểu biết của mình bằng cách tiến hành nghiên cứu Marketing trực tiếp với các khách hàng, người cung ứng và đại lý của mình. Ngày càng có nhiều công ty quay sang dùng phương pháp lấy chuẩn (benchmarking) như một sự chỉ dẫn tốt nhất để cải thiện vị thế cạnh tranh của mình (xem khái niệm và công cụ Marketing trong bảng 6-2 dưới đây).

Bảng 6-2 trình bày những kết quả của một công ty khi yêu cầu khách hàng đánh giá ba đối thủ cạnh tranh của mình A, B và C, theo năm tính chất. Đối thủ cạnh tranh A hóa ra được xem nổi tiếng là một công ty sản xuất sản phẩm chất lượng cao và có một lực lượng bán hàng giỏi để tiêu thụ chúng. Tuy nhiên, đối thủ A còn yếu về mặt đảm bảo phân phối hàng rộng khắp và hỗ trợ kỹ thuật. Đối thủ B có ban lãnh đạo giỏi và đảm bảo phân phối sản phẩm rộng khắp và hỗ trợ kỹ thuật. Đối thủ B có ban lãnh đạo giỏi và đảm bảo phân phối sản phẩm rộng khắp với lực lượng bán hàng tuyệt vời. Đối thủ C được đánh giá là yếu kém về hầu hết các tính chất. Thông tin này gợi ý là công ty của ta có thể tấn công đối thủ A về mặt phân phối sản phẩm và hỗ trợ kỹ thuật và đối thủ C về hầu hết các mặt, nhưng đối thủ B thì không có mặt yếu rõ rệt nào.

Các kết quả nghiên cứu được tổng kết trong bảng 6-2 cần được mở rộng thêm. Thứ nhất là cũng cần đánh giá những mặt mạnh và yếu của bản thân công ty. Thứ hai là các ô đánh giá cần thể hiện chi tiết hơn. Hiển nhiên là không phải mọi người đều nghĩ đối thủ B có chất lượng tốt. Kết quả thực ra có thể là 20% cho là tuyệt vời, 40% cho là tốt, 30% cho là bình thường và 10% cho là kém. Cũng nên biết loại khách hàng nào không tán thành với quan điểm chung về chất lượng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh B. Thứ ba là khách hàng cũng cần đánh giá các biến khác, như giá, chất lượng quản trị và năng lực sản xuất.

Còn ba biến nữa mà mọi công ty cần theo dõi là:

+ Thị phần: Phần khối lượng bán ra của đối thủ cạnh tranh trên thị trường mục tiêu.

+ Phần tâm trí: Tỷ lệ phần trăm khách hàng nêu tên đối thủ cạnh tranh khi trả lời câu "Hãy nêu tên công ty đầu tiên nảy ra trong đầu bạn khi nghĩ đến ngành này".

+ Phần trái tim: Tỷ lệ phần trăm khách hàng nêu tên đối thủ cạnh tranh khi trả lời câu "Hãy nêu tên công ty mà bạn thích mua sản phẩm của họ".

	Mức độ biết đến của khách hàng	Chất lượng sản phẩm	Phân phối sản phẩm	Hỗ trợ kỹ thuật	Đội ngũ bán hàng
Đối thủ cạnh tranh A	E	E	P	P	G
Đối thủ cạnh tranh B	G	G	E	G	E
Đối thủ cạnh tranh C	F	P	G	F	F

### **Bảng 6-2. Kết quả đánh giá của khách hàng**

#### **về những yếu tố thành công chủ chốt của các đối thủ cạnh tranh**

Chú thích: E = Tuyệt vời, G = tốt, F = bình thường, P = kém

Giữa ba số đo này có một mối quan hệ đáng chú ý. Bảng 6-3 trình bày những số liệu về ba đối thủ cạnh tranh nêu ở bảng 6-2. Đối thủ A có thị phần cao nhất, nhưng nó đang giảm dần. Sở dĩ như vậy, một phần cũng là vì phần tâm trí và phần trái tim của đối thủ đó cũng đang giảm. Mức độ biết đến và ưa thích của khách hàng giảm sút là điều chắc chắn, bởi vì đối thủ A, mặc dù cung cấp sản phẩm tốt, nhưng không đảm bảo phân phối sản phẩm tốt và hỗ trợ kỹ thuật tối. Mặt khác, đối thủ cạnh tranh B đang giành thêm được thị phần một cách vững chắc và điều đó chắc chắn là nhờ chiến lược tăng phần tâm trí và phần trái tim của họ. Đối thủ cạnh tranh C xem ra có vẻ là kẹt ở mức thị phần thấp, phần tâm trí và phần trái tim cũng thấp, vì sản phẩm và những tính năng Marketing của họ đều kém. Ta có thể khái quát hóa như sau: Những công ty nào giành được phần tâm trí và phần trái tim một cách vững chắc thì chắc chắn sẽ giành được thị phần và khả năng sinh lời lớn hơn. Như vậy điều quan trọng không phải là trong một năm cụ thể nào đó công ty đó kiếm được nhiều hay ít lợi nhuận (có quá nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chỉ tiêu này), mà là công ty đó có tạo lập được vững chắc mức độ biết đến của khách hàng và mức độ ưa chuộng của khách hàng theo thời gian hay không.

	Thị phần			Phần tâm trí			Phần trái tim		
	1991	1992	1993	1991	1992	1993	1991	1992	1993
Đối thủ cạnh tranh A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%

Đối thủ cạnh tranh B	30%	34%	37%	30%	31%	35%	44%	47%	53%
Đối thủ cạnh tranh C	20%	19%	19%	10%	11%	11%	11%	11%	11%

**Bảng 6-3. Thị phần, phần tâm trí và phần trái tim**

Cuối cùng, khi tìm hiểu các mặt yếu kém của các đối thủ cạnh tranh, ta cần phát hiện mọi giả thiết mà họ đặt ra về công việc kinh doanh của mình và thị trường không còn có giá trị đối với họ. Một số công ty cứ tin chắc rằng mình sản xuất ra chất lượng tốt nhất trong ngành khi mà điều đó không còn đúng nữa. Nhiều công ty là nạn nhân của những quan niệm chung như "công ty đầy đủ chủng loại được khách hàng ưa thích", "lực lượng bán hàng là công cụ Marketing quan trọng duy nhất", "khách hàng coi trọng dịch vụ hơn giá cả". Nếu ta biết rằng có một đối thủ cạnh tranh đang hoạt động theo một giả thiết sai lầm trọng, thì ta có thể giành được ưu thế đối với họ.

## **5. Đánh giá cách phản ứng của đối thủ cạnh tranh**

Những mục tiêu và các mặt mạnh/ yếu của một đối thủ cạnh tranh góp phần rất lớn vào việc chỉ rõ những biện pháp và phản ứng của họ đối với những biện pháp của công ty như giảm giá tăng cường khuyến mại hay tung ra sản phẩm mới. Ngoài ra, mỗi đối thủ cạnh tranh còn có một triết lý nhất định về việc kinh doanh, một nề nếp văn hóa nội bộ nhất định và một số niềm tin chủ đạo nhất định. Cần phải hiểu một cách sâu sắc toàn bộ ý đồ của một đối thủ cạnh tranh nhất định thì mới có thể dự đoán được cách đối thủ có thể hành động.

Sau đây là những cách phản ứng phổ biến của các đối thủ cạnh tranh:

### **1. Đối thủ cạnh tranh điềm tĩnh:**

Một số đối thủ cạnh tranh không phản ứng nhanh hay mạnh đối với biện pháp của một đối thủ nhất định. Họ có thể cảm thấy khách hàng của mình là những người trung thành; họ có thể vất vả doanh nghiệp; họ có thể chậm phát hiện ra biện pháp đó; họ có thể thiếu kinh phí để phản ứng. Công ty phải cố gắng đánh giá những lý do tại sao đối thủ lại có hành vi điềm tĩnh.

### **2. Đối thủ cạnh tranh kén chọn:**

Đối thủ cạnh tranh có thể chỉ phản ứng với những kiểu tấn công nhất định mà không có phản ứng gì với những kiểu tấn công khác. Họ có thể phản ứng với việc tăng chi phí quảng cáo, vì nghĩ rằng nó ít đe dọa. Khi biết được những phản ứng của một đối thủ cạnh tranh chủ chốt thì công ty sẽ có những căn cứ để hoạch định hướng tấn công khả thi nhất.

### **3. Đối thủ cạnh tranh hung dữ:**

Công ty này phản ứng mau lẹ và mạnh mẽ với mọi cuộc đột kích vào lãnh địa của mình. Chẳng hạn như P & G không để cho một chất tẩy rửa mới được tung ra thị trường một cách dễ dàng. Đối thủ cạnh tranh hung dữ luôn cảnh báo rằng, tốt nhất là các công ty khác đừng nên tấn công, vì người phòng thủ sẽ chiến đấu đến cùng. Tấn công một con cừu bao giờ cũng tốt hơn là tấn công một con cọp.

### **4. Đối thủ cạnh tranh khôn ngoan:**

Có một số đối thủ cạnh tranh không để lộ ra một cách phản ứng nào có thể đoán trước được. Như đối thủ cạnh tranh có thể trả đũa hay không trả đũa trong một trường hợp cụ thể nào đó, và không có cách nào đoán trước được điều đó căn cứ vào tình trạng kinh tế, quá trình lịch sử, hay bất kỳ điều gì khác nữa.

Có những ngành có đặc điểm là các đối thủ cạnh tranh tương đối hòa thuận với nhau và có những ngành thì họ lại thường xuyên xung đột với nhau. Bruce Henderson nghĩ rằng, điều đó phụ thuộc rất nhiều vào "trạng thái cân bằng cạnh tranh" của ngành. Sau đây là một số nhận xét của ông về trạng thái có thể có của các quan hệ cạnh tranh.

*1. Nếu các đối thủ cạnh tranh đều gần giống nhau và cùng kiếm sống theo một cách, thì trạng thái cân bằng cạnh tranh của họ không bền. Chắc chắn là trong những ngành mà khả năng cạnh tranh sà sà như nhau sẽ xảy ra xung đột thường xuyên. Đó là những ngành sản xuất hàng hóa mà người bán không tìm được cách nào làm cho chi phí hay sản phẩm của mình có những đặc điểm khác biệt. Trong những trường hợp như vậy trạng thái cân bằng cạnh tranh sẽ bị phá vỡ khi có bất kỳ một công ty nào hạ giá của mình xuống vì một sự cám dỗ mạnh mẽ nào đó, nhất là nếu một đối thủ cạnh tranh có dư năng lực sản xuất. Điều đó giải thích tại sao trong những ngành đó hay bùng nổ ra chiến tranh giá cả.*

*2. Nếu có một yếu tố chủ yếu duy nhất là yếu tố cực kỳ quan trọng, thì trạng thái cân bằng cạnh tranh sẽ không bền: Đó là những ngành có những cơ hội tạo sự*

khác biệt về chi phí bằng cách tiết kiệm nhờ quy mô, công nghệ tiên tiến, nhận thức được đường cong kinh nghiệm, và những cách khác. Trong những ngành như vậy bất kỳ một công ty nào đạt được một bước đột phá về chi phí đều có thể giảm giá của mình và giành được thị phần bằng cái giá của những công ty khác, những công ty khác chỉ có thể bảo vệ thị phần của mình với một chi phí rất lớn. Chiến tranh giá cả thường xuyên nổ ra ở những ngành do kết quả của những bước đột phá về chi phí.

*3. Nếu có nhiều yếu tố có thể là những yếu tố cực kỳ quan trọng thì mỗi đối thủ cạnh tranh đều có thể có một ưu thế nào đó và có sức hấp dẫn khác nhau đối với một số khách hàng. Càng có nhiều yếu tố có thể tạo ra một ưu thế thì càng có nhiều đối thủ cạnh tranh có thể cùng tồn tại. Tất cả các đối thủ cạnh tranh đều có một lĩnh vực cạnh tranh của mình, nơi mà họ tạo được sự cân bằng các yếu tố theo ý muốn: Đó là những ngành có nhiều cơ hội để tạo sự khác biệt về chất lượng, dịch vụ, điều kiện thuận tiện, v...v. Nếu khách hàng đánh giá khác nhau về những yếu tố đó, thì nhiều công ty có thể cùng tồn tại bằng cách né tránh nhau.*

*4. Càng ít số biến cạnh tranh quan trọng, thì càng ít số đối thủ cạnh tranh: Nếu chỉ có một yếu tố duy nhất là quan trọng thì chỉ có thể cùng tồn tại không nhiều hơn hai hoặc ba đối thủ cạnh tranh. Ngược lại, càng nhiều biến cạnh tranh thì càng nhiều đối thủ cạnh tranh, nhưng có thể là mỗi đối thủ cạnh tranh có quy mô tuyệt đối nhỏ hơn.*

*5. Tỷ số thị phần 2 trên 1 giữa bất kỳ hai đối thủ cạnh tranh nào dường như là điểm cân bằng mà tại đó việc tăng hay giảm thị phần đều không thực tế và cũng không có lợi cho đối thủ cạnh tranh nào.*

Henderson khuyên một công ty như sau: hãy nhớ rằng địch thủ ý thức được đầy đủ về những gì sẽ được thông qua hợp tác và những gì sẽ mất nếu không hợp tác. Hãy thuyết phục địch thủ rằng bạn quyết tâm bảo vệ vị trí của mình và hoàn toàn tin rằng điều đó là có lý. Hãy tránh những hành động gây nên những kích động đối với đối thủ cạnh tranh của bạn.

## **6. Thiết kế hệ thống thông tin tình báo cạnh tranh**

Ta đã trình bày những dạng thông tin chính mà những người thông qua quyết định của công ty cần biết về các đối thủ cạnh tranh của mình. Thông tin này phải được thu thập, giải thích, phân phát và sử dụng. Tuy chi phí tiền bạc và thời gian để thu thập những thông tin tình báo cạnh tranh rất lớn, nhưng cái giá của việc không

thu thập những thông tin đó còn đắt hơn. Vì vậy công ty phải thiết kế hệ thống thông tin tình báo cạnh tranh của mình sao cho có hiệu quả về chi phí. Có bốn bước chính:

1. Chuẩn bị hệ thống: Bước thứ nhất đòi hỏi phải phát hiện những kiểu thông tin cạnh tranh quan trọng, phát hiện những nguồn tốt nhất của những thông tin đó và cử ra một người quản trị hệ thống và các dịch vụ của nó.
  2. Thu thập số liệu: Các số liệu được thu thập liên tục từ hiện trường (lực lượng bán hàng, các kênh, những người cung ứng, các công ty nghiên cứu thị trường, các hiệp hội thương mại) và từ những số liệu đã công bố (những ấn phẩm của Nhà nước, những bài nói chuyện, những bài báo). Công ty cần xây dựng những cách mua thông tin cần thiết về các đối thủ cạnh tranh có hiệu quả mà không vi phạm những tiêu chuẩn pháp luật hay đạo đức.
  3. Đánh giá và phân tích: Các số liệu được kiểm tra về giá trị và độ tin cậy, giải thích ý nghĩa và sắp xếp lại một cách thích hợp.
  4. Phân phát và trả lời: Những thông tin chủ chốt được gửi cho những người thông qua quyết định hữu quan, và trả lời những yêu cầu của các cán bộ quản trị về các đối thủ cạnh tranh. Với hệ thống này những người quản trị công ty sẽ nhận được kịp thời những thông tin về các đối thủ cạnh tranh qua điện thoại, bản tin và những báo cáo. Những người quản trị cũng có thể liên hệ với bộ phận này khi cần giải thích ý nghĩa của một biện pháp đột ngột của một đối thủ cạnh tranh hay khi cần biết những mặt yếu và mặt mạnh của đối thủ cạnh tranh hoặc cách thức phản ứng của đối thủ cạnh tranh đối với biện pháp dự tính của công ty.

Ở những công ty tương đối nhỏ, không có đủ tiền để thành lập một bộ phận chính thức đảm bảo thông tin tình báo cạnh tranh thì nên cử ra những người chuyên trách theo dõi những đối thủ cạnh tranh nhất định. Chẳng hạn như một cán bộ quản trị hay làm việc với một đối thủ cạnh tranh sẽ theo dõi sát đối thủ cạnh tranh đó và hoạt động như một chuyên gia nội bộ về đối thủ cạnh tranh này. Trong trường hợp vừa nêu, bất kỳ một cán bộ quản lý nào cần biết những suy nghĩ của một đối thủ cạnh tranh cụ thể nào đó có thể liên hệ với chuyên gia nội bộ tương ứng.

## **7. Lựa chọn đối thủ cạnh tranh để tấn công hoặc né tránh**

Khi có những thông tin tình báo tốt những người quản lý dễ dàng hoạch định được những chiến lược cạnh tranh của mình. Họ sẽ hình dung rõ hơn những đối thủ mà họ có thể cạnh tranh có hiệu quả trên thị trường. Người quản lý phải quyết định cần cạnh tranh quyết liệt nhất với những đối thủ nào. Việc phân tích giá trị của khách

hàng sẽ hỗ trợ cho người quản lý thực hiện việc lựa chọn màu, vì nó vạch ra những mặt mạnh và những mặt yếu và công ty so với các đối thủ cạnh tranh khác nhau.

Công ty có thể tập trung những đòn tấn công của mình vào một trong những lớp đối thủ cạnh tranh sau đây.

#### *Các đối thủ cạnh tranh mạnh và yếu*

Hầu hết các công ty đều hướng những đòn tấn công của mình vào những đối thủ cạnh tranh yếu. Vì như vậy sẽ cần ít tài nguyên và thời gian hơn tính cho mỗi điểm giành được. Nhưng trong quá trình này công ty đó có thể đạt được ít kết quả trong việc nâng cao năng lực của mình. Công ty cũng cần phải cạnh tranh với cả những đối thủ mạnh để bắt kịp với trình độ tiên tiến. Hơn nữa ngay cả những đối thủ cạnh tranh mạnh cũng có những mặt yếu và công ty có thể được xem là một đối thủ ngang sức

#### *Các đối thủ cạnh tranh gần và xa*

Hầu hết các công ty đều cạnh tranh với các đối thủ gần giống mình nhất. Chẳng hạn như Chevrolet cạnh tranh với Ford, chứ không phải với Jaguar. Đồng thời công ty nên tránh không "phá rối" đối thủ cạnh tranh gần. Porter dẫn ra hai ví dụ về những chiến thắng phản tác dụng sau: Vào cuối những năm 1970 Bausch và Lomb đã tích cực tấn công những hãng sản xuất kính sát tròng khác và đã thắng lớn. Tuy nhiên, thắng lợi này đã dẫn đến chỗ mọi đối thủ cạnh tranh yếu đều bán lại cho những công ty lớn hơn, như Revlon, Johnson & Schering - Plough, kết quả là bây giờ Bausch và Lomb phải đối đầu với những đối thủ cạnh tranh lớn hơn nhiều.

Một hãng chuyên sản xuất hàng cao su đã tấn công một hãng chuyên sản xuất hàng cao su khác và đã giành được thị phần của họ. Sự thiệt hại của công ty kia đã cho phép các chi nhánh chuyên doanh của một công ty vỏ xe lớn xâm nhập nhanh hơn vào các thị trường chuyên doanh hàng cao su và sử dụng chúng làm cơ sở để giải quyết năng lực sản xuất dư thừa. Trong mỗi trường hợp thắng lợi của công ty trước các địch thủ gần của mình đều dẫn đến chỗ phải đương đầu với những đối thủ cạnh tranh lớn mạnh hơn.

#### *Các đối thủ cạnh tranh "tốt" và "xấu"*

Porter khẳng định rằng mỗi ngành đều có những đối thủ cạnh tranh "tốt" và "xấu". Một công ty khôn ngoan sẽ ủng hộ những đối thủ cạnh tranh tốt và tấn công những đối thủ cạnh tranh xấu. Những đối thủ cạnh tranh tốt có một số đặc điểm: Họ

chơi theo đúng luật của ngành; họ đưa ra những giả thiết thực tế về tiềm năng tăng trưởng của ngành; họ giới hạn mình ở một phần hay một phạm vi của ngành; họ thúc đẩy những người khác giảm chi phí hay tăng thêm đặc điểm khác biệt; và họ chấp nhận mức chung về thị phần và lợi nhuận. Những đối thủ cạnh tranh xấu vi phạm pháp luật chơi: Họ cố gắng mua thị phần chứ không tự giành lấy nó; họ chấp nhận những rủi ro lớn; họ đầu tư vào năng lực sản xuất dư thừa; và nói chung, họ phá vỡ trạng thái cân bằng của ngành. Ví dụ, IBM coi Cray Research là một đối thủ cạnh tranh tốt, bởi vì công ty này chơi đúng luật, bám lấy khúc thị trường của mình và không tấn công những thị trường cốt lõi của IBM; nhưng IBM coi Fujitsu là đối thủ cạnh tranh xấu, vì công ty này tấn công IBM trên những thị trường cốt lõi của IBM nhờ được trợ giá và sản phẩm ít khác biệt nhau. Ý muốn nói là những công ty "tốt" cần cố gắng xây dựng ngành của mình gồm toàn những đối thủ cạnh tranh tốt. Thông qua việc cấp giấy phép sản xuất, trả đũa có chọn lọc và liên kết họ có thể hình thành ngành làm sao để các đối thủ cạnh tranh không tìm cách phá rối nhau và cư xử có lý; họ theo đúng luật; mỗi đối thủ đều tạo cho mình một đặc điểm khác biệt nào đó; và họ đều cố gắng giành được thị phần chứ không mua nó.

Phía sau vấn đề này có một điểm cơ bản hơn là công ty có được lợi từ những đối thủ cạnh tranh tốt. Các đối thủ cạnh tranh đều tạo cho nhau một vài ích lợi chiến lược, họ hạ thấp rủi ro chống độc quyền; họ tăng tổng nhu cầu; họ cố gắng tạo nhiều đặc điểm khác biệt nhau hơn; họ chia sẻ chi phí phát triển thị trường và hợp pháp hóa công nghệ mới; họ cải thiện khả năng thương lượng trực diện với công đoàn hay các nhà chức trách; và họ có thể phục vụ những khúc thị trường kém hấp dẫn hơn.

### **8. Cân đối các quan điểm định hướng theo khách hàng và theo đối thủ cạnh tranh**

Ta đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc công ty theo dõi chặt chẽ các đối thủ cạnh tranh. Liệu có thể là dành quá nhiều thời gian và công sức vào việc theo dõi các đối thủ cạnh tranh không? Câu trả lời là có! Một công ty có thể tập trung vào đối thủ cạnh tranh đến mức độ sao nhãng việc tập trung vào khách hàng.

Một công ty lấy đối thủ cạnh tranh làm trung tâm là công ty đề ra các biện pháp của mình về cơ bản đều xuất phát từ những hành động và phản ứng của đối thủ cạnh tranh. Công ty đó theo dõi các hoạt động và thị phần của các đối thủ cạnh tranh trên từng thị trường. Đường lối của loại công ty này như sau:

*Công ty lấy đối thủ cạnh tranh làm trung tâm*



Kiểu lập kế hoạch chiến lược này có một số ưu điểm và một số nhược điểm. Về mặt tốt, công ty xây dựng được hướng chiến đấu. Nó rèn luyện những người làm Marketing của mình tinh thần luôn luôn cảnh giác, theo dõi những mặt yếu ở vị trí của mình và theo dõi những mặt yếu của các đối thủ cạnh tranh. Về mặt xấu, công ty đưa ra quá nhiều cách phản ứng. Đáng lẽ ra phải xây dựng và thực hiện một chiến lược nhất quán định hướng theo khách hàng, thì công ty lại đi xác định các biện pháp của mình trên cơ sở những biện pháp của các đối thủ cạnh tranh. Nó không hướng đến những mục tiêu của chính mình. Công ty không biết nên dừng lại ở đây, vì phụ thuộc quá nhiều vào những gì mà các đối thủ cạnh tranh làm.

*Công ty lấy khách hàng làm trung tâm*

Một công ty lấy khách hàng làm trung tâm sẽ tập trung nhiều hơn vào việc phát triển khách hàng khi hoạch định các chiến lược của mình. Rõ ràng là công ty lấy khách hàng làm trung tâm có vị trí tốt hơn để phát hiện những cơ hội mới và đề ra những chiến lược có ý nghĩa lâu dài. Nhờ theo dõi những nhu cầu của khách hàng, công ty quyết định được những nhóm khách hàng nào và những nhu cầu mới xuất hiện nào là quan trọng nhất cần phục vụ (có tính đến các nguồn tài nguyên và mục tiêu của mình).

		Lấy khách hàng làm trung tâm	
Lấy đối thủ cạnh tranh làm trung tâm	Không	Định hướng theo sản phẩm	Định hướng theo khách hàng
	Có	Định hướng theo đối thủ cạnh tranh	Định hướng theo thị trường
		Không	Có

**Bảng 6-4. Các cách định hướng của công ty**

Trên thực tế, ngày nay các công ty phải theo dõi cả khách hàng lẫn đối thủ cạnh tranh. H.6-4 cho thấy rằng các công ty trong những năm qua đã trải qua bốn cách định hướng. Trong giai đoạn đầu tiên, các công ty ít chú ý đến khách hàng cũng như đối thủ cạnh tranh (định hướng theo sản phẩm). Trong giai đoạn thứ hai họ bắt đầu chú ý đến khách hàng (định hướng theo khách hàng). Trong giai đoạn thứ ba họ bắt đầu chú ý đến các đối thủ cạnh tranh (định hướng theo đối thủ cạnh tranh). Trong giai đoạn hiện nay họ cần chú ý đều đến cả khách hàng lẫn các đối thủ cạnh tranh (định hướng theo thị trường).



# NGHIÊN CỨU VÀ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

1. [Đo lường và dự báo nhu cầu của thị trường](#)
2. [Phân khúc thị trường](#)
3. [Xác định thị trường mục tiêu](#)

## Tóm tắt

Người bán có thể áp dụng ba cách tiếp cận thị trường. Marketing đại trà là quyết định sản xuất đại trà cũng phân phối đại trà một sản phẩm và mưu tính thu hút tất cả các loại người mua. Marketing sản phẩm đa dạng nhằm cung ứng đủ loại sản phẩm cho cơ sở khách hàng rộng lớn. Xác định thị trường mục tiêu là quyết định phân biệt các nhóm khác nhau tạo nên thị trường và phát triển những sản phẩm và Marketing mix tương ứng cho từng thị trường mục tiêu. Ngày nay người bán đang bỏ dần Marketing đại trà và tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm và chuyển sang Marketing theo mục tiêu, bởi vì cách mới này có ích hơn trong việc phát triển các cơ hội của thị trường, phát triển những sản phẩm và Marketing mix đảm bảo thắng lợi.

Những bước then chốt trong việc Marketing theo mục tiêu là phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm. Trước hết chúng ta xem xét một số vấn đề cơ bản về đo lường và dự báo nhu cầu thị trường. Sau đó chúng ta sẽ tập trung vào phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu.

### **1. Đo lường và dự báo nhu cầu của thị trường**

Các nhà quản trị của công ty thường nói đến dự báo, ước tính, dự đoán, chỉ tiêu tiêu thụ và hạn mức. Trong số này có nhiều thuật ngữ không cần thiết. Những khái niệm chủ yếu trong việc đo lường nhu cầu là nhu cầu của thị trường và nhu cầu công ty. Trong phạm vi từng khái niệm, ta phân biệt giữa hàm nhu cầu, dự báo và tiềm năng.

#### ***Nhu cầu của thị trường***

Khi đánh giá các cơ hội Marketing bước đầu tiên là ước tính tổng nhu cầu của thị trường. Tuy nhiên đó không phải là một khái niệm đơn giản và ta sẽ thấy rõ qua định nghĩa sau:

+ Nhu cầu của thị trường đối với một sản phẩm là tổng khối lượng sản phẩm mà nhóm khách hàng nhất định sẽ mua tại một địa bàn nhất định và trong một thời kỳ nhất định với một môi trường Marketing nhất định và chương trình Marketing nhất định.

### ***Dự báo thị trường***

Chỉ có một mức chi phí Marketing ngành trên thực tế. Nhu cầu của thị trường tương ứng với mức đó gọi là dự báo thị trường.

### ***Tiềm năng của thị trường***

Dự báo thị trường thể hiện nhu cầu dự kiến của thị trường, chứ không phải nhu cầu cực đại của thị trường. Sau này ta sẽ phải hình dung được mức nhu cầu của thị trường đối với mức chi phí Marketing ngành rất "cao", khi mà việc tiếp tục tăng cường hơn nữa nỗ lực Marketing sẽ có tác dụng kích thích nhỏ đối với nhu cầu. Tiềm năng của thị trường là giới hạn tiệm cận của nhu cầu của thị trường khi chi phí Marketing ngành tiến đến vô hạn, trong một môi trường nhất định.

### ***Nhu cầu công ty***

Bây giờ ta đã sẵn sàng để định nghĩa nhu cầu công ty. Nhu cầu công ty là phần nhu cầu của thị trường thuộc về công ty.

$$Q_i = S_i Q \quad (7-1)$$

Trong đó:

$$Q_i = \text{nhu cầu của công ty } i$$

$$S_i = \text{thị phần của công ty } i$$

$$Q = \text{tổng nhu cầu của thị trường}$$

Phần nhu cầu của thị trường thuộc về công ty phụ thuộc vào chỗ các sản phẩm, dịch vụ giá cả, thông tin của công ty được nhận thức như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh. Nếu tất cả những yếu tố khác đều như nhau thì thị phần của công ty sẽ phụ thuộc vào quy mô và hiệu quả của các chi phí Marketing của công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Những người xây dựng mô hình Marketing đã phát triển và đo lường hàm mức tiêu thụ đáp ứng để thể hiện mức tiêu thụ của công ty chịu tác động như thế nào của mức chi phí Marketing, Marketing-mix và hiệu quả của Marketing.

## ***Dự báo của công ty***

Nhu cầu công ty mô tả mức tiêu thụ dự kiến của mình ứng với các khác nhau của nỗ lực Marketing. Ban lãnh đạo chỉ còn phải lựa chọn một trong những mức đó. Mức nỗ lực Marketing được chọn sẽ tạo ra mức tiêu thụ dự kiến, gọi là dự báo mức tiêu thụ của công ty.

+ Dự báo mức tiêu thụ của công ty là mức tiêu thụ công ty dự kiến căn cứ vào kế hoạch Marketing đã được chọn và môi trường Marketing đã giả định.

Mối quan hệ nhân quả giữa dự báo và kế hoạch Marketing của công ty rất hay bị rối loạn. Người ta thường nghe nói rằng công ty cần xây dựng kế hoạch Marketing của mình trên cơ sở dự báo mức tiêu thụ của công ty. Chuỗi dự báo kế hoạch chỉ đúng khi dự báo có nghĩa là một ước tính về hoạt động kinh tế của quốc gia hay khi nhu cầu của công ty là không thể mở rộng được. Tuy nhiên, chuỗi đó sẽ không còn đúng khi nhu cầu của thị trường là có thể mở rộng được hay khi dự báo có nghĩa là ước tính mức tiêu thụ của công ty. Dự báo mức tiêu thụ của công ty không tạo cơ sở để quyết định phải chi phí bao nhiêu cho Marketing, nhưng hoàn toàn ngược lại, dự báo mức tiêu thụ là kết quả của một kế hoạch chi tiêu cho Marketing.

+ Hạn mức tiêu thụ là chỉ tiêu thụ đề ra cho một chủng loại sản phẩm, một chi nhánh của công ty hay đại diện bán hàng. Nó chủ yếu là một công cụ quản trị để xác định và kích thích nỗ lực tiêu thụ.

Ban lãnh đạo đề ra các hạn mức tiêu thụ trên cơ sở dự báo của công ty và tâm lý của việc kích thích đạt cho được chỉ tiêu đó. Nói chung, hạn mức tiêu thụ được đề ra hơi cao hơn mức tiêu thụ ước tính để cho lực lượng bán hàng phải cố gắng.

+ Ngân sách bán hàng là con số tính thận trọng khối lượng tiêu thụ dự kiến và được sử dụng chủ yếu để thông qua những quyết định cung ứng hiện tại, sản xuất và lưu kim.

Ngân sách bán hàng phải tính đến dự báo tiêu thụ và nhu cầu để tránh rủi ro quá mức. Ngân sách bán hàng nói chung được đề ra hơi thấp hơn so với dự báo mức tiêu thụ.

## ***Tiềm năng của công ty***

Tiềm năng tiêu thụ của công ty là giới hạn tiệm cận của nhu cầu công ty khi nỗ lực Marketing tăng lên tương đối với các đối thủ cạnh tranh. Đương nhiên, giới hạn tuyệt đối của nhu cầu công ty là tiềm năng của thị trường. Hai đại lượng này bằng

nhau khi công ty giành được 100% thị trường. Trong hầu hết các trường hợp tiềm năng tiêu thụ của công ty nhỏ hơn tiềm năng của thị trường, cho dù chi phí Marketing của công ty có tăng lên đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh. Lý do là, mỗi đối thủ cạnh tranh đều có một số người mua trung thành chí cốt mà những nỗ lực của các công ty khác rất khó có thể bắt họ ra khỏi công ty được.

### ***Đánh giá nhu cầu hiện tại***

Bây giờ ta đã sẵn sàng để nghiên cứu những phương pháp thực tế để ước tính nhu cầu hiện tại của thị trường. Những người phụ trách Marketing sẽ cần ước tính tổng tiềm năng của thị trường, tiềm năng thị trường khu vực, tổng mức tiêu thụ của ngành và các thị phần.

Tổng tiềm năng của thị trường

Tổng tiềm năng của thị trường là số lượng tiêu thụ cực đại mà tất cả các công ty có thể có được trong một ngành và trong một thời kỳ nhất định, với một mức nỗ lực Marketing của ngành đã định và môi trường nhất định. Cách ước tính phổ biến là như sau:

$$Q = nqp \quad (7.2)$$

Trong đó

Q = tổng tiềm năng của thị trường

n = số người mua đối với một sản phẩm/thị trường nhất định với những giả thiết nhất định

q = số lượng mà một người mua trung bình đã mua

p = giá của một đơn vị trung bình

Tổng hợp ý kiến của lực lượng bán hàng

Trong trường hợp không có điều kiện phỏng vấn người mua công ty sẽ yêu cầu các đại diện bán hàng của mình ước tính. Mỗi đại diện bán hàng ước tính xem mỗi khách hàng hiện có và triển vọng sẽ mua bao nhiêu sản phẩm của công ty theo từng chủng loại. Có một vài công ty sử dụng những con số ước tính từ lực lượng bán hàng của mình luôn mà không cần điều chỉnh gì. Các đại diện bán hàng có thể là

người bi quan hay lạc quan, hay họ có thể nhảy từ thái cực này sang thái cực khác, bởi vì họ vừa mới thất bại hay thành công trong việc bán hàng. Hơn nữa, họ thường không nắm được những phát triển kinh tế lớn hơn và không biết những kế hoạch Marketing của công ty sẽ ảnh hưởng như thế nào đến mức tiêu thụ tương lai trên địa bàn của mình. Họ có thể cố ý ước tính thấp nhu cầu để công ty sẽ đề ra hạn mức tiêu thụ thấp hay họ có thể thiếu thời gian để chuẩn bị cẩn thận việc ước tính hoặc có thể xem đó là việc không đáng để tâm.

Công ty có thể có sự hỗ trợ nhất định hay khen thưởng để khuyến khích lực lượng bán hàng ước tính chính xác hơn. Các đại diện bán hàng có thể được cung cấp những số liệu dự báo trước đây của họ so với mức tiêu thụ thực tế của mình cũng như tài liệu thuyết minh về những giả thiết của công ty đối với kết quả kinh doanh, hành vi của đối thủ cạnh tranh, các kế hoạch Marketing, v.v... Việc lực lượng bán hàng tham gia dự báo có thể có một số ích lợi. Các đại diện bán hàng có thể hiểu rõ hơn những xu hướng phát triển so với một nhóm bất kỳ nào. Thông qua việc tham gia vào quá trình dự báo, các đại diện bán hàng có thể tin tưởng hơn vào các hạn mức tiêu thụ của mình và sẽ cố gắng hơn để hoàn thành hạn mức. Cách làm dự báo từ cơ sở cũng còn cho ta những ước tính chi tiết đối với từng sản phẩm, địa bàn, khách hàng và từng đại diện bán hàng.

### ***Ý kiến chuyên gia***

Các công ty cũng có được những dự báo do các chuyên gia thực hiện. Các chuyên gia ở đây bao gồm các đại lý, những người phân phối, những người cung ứng, các cố vấn Marketing và các hiệp hội thương mại. Chẳng hạn như, các công ty ô tô định kỳ tiến hành thăm dò các đại lý của mình về dự báo của họ đối với sức cầu ngắn hạn. Tuy nhiên, những ước tính của đại lý cũng có những mặt mạnh và mặt yếu như những ước tính của lực lượng bán hàng.

Nhiều công ty mua những dự báo kinh tế và ngành của những công ty dự báo kinh tế nổi tiếng, như Data Resources, Wharton Econometric và Chase Econometric. Những công ty chuyên dự báo này có khả năng chuẩn bị những dự báo kinh tế tốt hơn so với công ty, vì họ có nhiều dữ liệu hơn và có kinh nghiệm dự báo hơn.

Đôi khi, các công ty cũng mời một nhóm chuyên gia để làm dự báo. Những chuyên gia đó trao đổi với nhau về các quan điểm và đưa ra kết quả ước tính chung của nhóm (phương pháp bàn bạc tập thể). Hay họ cũng có thể đưa ra những ước tính của từng cá nhân để rồi sau đó người phân tích sẽ tổng hợp chúng lại thành một kết quả ước tính (đóng góp các ước tính cá nhân). Họ cũng có thể đưa ra những ước tính

cá nhân và những giả thiết để công ty rà soát, sửa lại rồi sau đó lại tiếp tục những vòng ước tính sau (phương pháp Delphi).

### ***Phương pháp thử nghiệm thị trường***

Trong trường hợp người mua không dự tính việc mua sắm của mình một cách thận trọng hay các chuyên gia không có hay không đáng tin cậy, thì nên tiến hành thử nghiệm trực tiếp trên thị trường. Cách thử nghiệm trực tiếp trên thị trường đặc biệt thích hợp với trường hợp dự báo mức tiêu thụ sản phẩm mới hay mức tiêu thụ sản phẩm cũ trong kênh phân phối mới hay tại địa bàn mới.

### ***Phân tích chuỗi thời gian***

Nhiều công ty chuẩn bị dự báo của mình căn cứ vào mức tiêu thụ trong quá khứ. Mức tiêu thụ quá khứ (Q) được phân tích thành bốn thành phần chủ yếu.

Thành phần thứ nhất, xu hướng (T), là kết quả của những phát triển cơ bản về dân số, hình thành vốn và công nghệ. Nó được xác định bằng cách dựng một đường thẳng hay đường cong qua các mức tiêu thụ quá khứ.

Thành phần thứ hai, chu kỳ (C), thể hiện chuyển động sóng của các mức tiêu thụ. Nhiều mức tiêu thụ chịu tác động của những dao động trong hoạt động kinh tế chung có xu hướng mang tính chất chu kỳ. Thành phần chu kỳ có thể có ích khi dự báo trung hạn.

Thành phần thứ ba, thời vụ (S), nói đến kiểu biến động nhất quán của mức tiêu thụ trong một năm. Từ thời vụ ở đây mô tả theo nghĩa rộng mọi dạng biến động mức tiêu thụ lặp đi lặp lại từng giờ, từng tuần, từng tháng hay từng quý. Thành phần thời vụ có thể liên quan đến các yếu tố thời tiết, ngày nghỉ và tập quán mua sắm. Dạng thời vụ cho ta mốc chuẩn để dự báo mức tiêu thụ ngắn hạn.

Thành phần thứ tư, những sự kiện bất thường (E) , bao gồm đình công, bão lụt, thị hiếu nhất thời, bạo loạn, hỏa hoạn, nguy cơ chiến tranh và những rối loạn khác. Những thành phần bất thường này không thể dự đoán được và cần loại bỏ khỏi những số liệu quá khứ để thấy rõ được dáng điệu bình thường của mức tiêu thụ.

### ***Phân tích thống kê nhu cầu***

Phân tích chuỗi thời gian xem các mức tiêu thụ quá khứ và tương lai là hàm của thời gian chứ không phải là của những yếu tố thực tế của nhu cầu. Song có vô số các yếu tố thực tế tác động đến mức tiêu thụ của bất kỳ sản phẩm nào. Phân tích thống kê nhu cầu là một số biện pháp thống kê nhằm phát hiện ra những yếu tố thực tế quan trọng nhất có tác động đến mức tiêu thụ và ảnh hưởng tương đối của chúng. Những yếu tố thường được phân tích nhiều nhất là giá cả, thu thập, dân số và khuyến mãi.



Phân tích thống kê nhu cầu gồm việc biểu diễn mức tiêu thụ (Q) như một biến phụ thuộc và cố gắng giải thích mức tiêu thụ như một hàm của một số biến độc lập của nhu cầu (X1, X2, ..., Xn); nghĩa là:

$$Q = f(X1, X2, \dots, Xn)$$

Sử dụng cách phân tích hồi quy bội có thể biến đổi các dạng phương trình khác nhau cho phù hợp về mặt thống kê với những số liệu trong khi tìm kiếm những biến và phương trình dự báo tốt nhất.

Những nhà quản trị Marketing cần ước tính nhu cầu hiện tại và nhu cầu tương lai. Những phép đo định lượng là rất quan trọng đối với việc phân tích cơ hội của thị trường, hoạch định chương trình Marketing và kiểm soát nỗ lực Marketing. Công ty thường chuẩn bị một vài kiểu ước tính nhu cầu, khác nhau về mức độ ghép sản phẩm, quy mô thời gian và quy mô không gian.

## **2. Phân khúc thị trường**

Các thị trường gồm những người mua đều khác nhau về một hay nhiều mặt. Họ có thể khác nhau về mong muốn, sức mua, địa điểm, thái độ mua sắm và cách thức mua sắm. Trong số những biến này, biến nào cũng có thể dùng để phân khúc thị trường.

### ***Quan điểm chung về phân khúc thị trường***

Giả sử một thị trường gồm sáu người mua. Mỗi người mua đều có thể là một thị trường riêng, bởi vì họ có những nhu cầu và mong muốn độc đáo. Người bán có thể thiết kế sản phẩm và/hay chương trình Marketing riêng cho từng người mua. Ví dụ, hãng sản xuất Boeing chế tạo những chiếc máy bay cho một số hữu hạn khách hàng mua máy bay và đảm bảo sản phẩm của mình theo ý của từng khách hàng. Đó là mức độ phân khúc thị trường tột đỉnh và được gọi là Marketing theo ý khách hàng.

Hầu hết những người bán đều không thấy rằng việc chiều theo ý khách khi bán sản phẩm của mình cho từng người mua là có lợi. Thay vì như vậy, họ phát hiện những nhóm người mua có những yêu cầu về sản phẩm và/hay phản ứng Marketing khác biệt.

Mặt khác, người bán có thể phát hiện thấy giữa những người mua trẻ và già có những nhu cầu rất khác nhau. Cách phân khúc thị trường theo nhóm tuổi cho ta hai khúc thị trường, mỗi khúc có ba người mua.

## ***Thị trường, khúc thị trường và nhóm nhỏ thị trường***

Thực tế cho thấy rằng mọi thị trường đều có thể được phân ra thành các khúc thị trường, các nhóm nhỏ thị trường và cuối cùng là từng cá nhân. Khúc thị trường là những nhóm lớn có thể nhận biết được trong một thị trường, chẳng hạn như những người mua ô tô có phương tiện đi lại, những người mua ô tô muốn có những tính năng tốt, những người mua ô tô muốn đảm bảo an toàn. Nhóm nhỏ thị trường là một nhóm nhỏ hẹp hơn có thể tìm kiếm một số những ích lợi đặc biệt. Vì người bán chia thị trường là một nhóm nhỏ hẹp hơn có thể tìm kiếm một số những ích lợi đặc biệt. Vì người bán chia thị trường nhỏ hơn nữa bằng cách đưa thêm vào những đặc điểm xác định chi tiết hơn. Nên các khúc thị trường có xu hướng phân thành một số nhóm nhỏ thị trường.

Các khúc thị trường thường thu hút một số đối thủ cạnh tranh, trong khi đó nhóm nhỏ thị trường chỉ thu hút một hay một vài đối thủ cạnh tranh. Những người làm Marketing trên nhóm nhỏ, thị trường chắc chắn hiểu được những nhu cầu của nhóm nhỏ thị trường đó đến mức độ là các khách hàng của họ sẵn sàng trả giá cao hơn. Ví dụ Porsche đã bán được xe của mình với giá cao, bởi vì những người mua trung thành của Công ty cảm thấy rằng không có công ty ô tô nào khác đảm bảo được đầy đủ mong muốn của khách hàng trong sản phẩm và dịch vụ đến mức đó như vậy.

Một nhóm nhỏ thị trường hấp dẫn có thể có những đặc điểm sau: Các khách hàng trong một nhóm nhỏ thị trường có một số nhu cầu riêng biệt và có phần phức tạp: họ sẵn sàng trả giá cao hơn cho Công ty nào thoả mãn tốt nhất những nhu cầu của họ: người làm Marketing tại nhóm nhỏ thị trường cần chuyên môn hoá hoạt động của mình thì mới có thể thành công các đối thủ cạnh tranh không để gì tấn công được người dẫn đầu nhóm nhỏ thị trường.

Những công ty năng động đang chuyển nhanh qua Marketing nhóm nhỏ thị trường. Bây giờ Công ty Marriott có nhiều loại khách sạn như Marriott hotel, Marriott Suite hotel, Residence inns Courtyard by Marriott và Fairfield inns, mỗi khách sạn nhằm phục vụ một nhóm khách hàng khác nhau. American express không chỉ bán những thẻ xanh, mà còn bán cả thẻ vàng thẻ công ty và cả thẻ bạch kim để phục vụ cho nhóm khách hàng khác nhau. Nike sản xuất các loại giày thể thao khác nhau cho những hoạt động thể thao, như nhảy, đi bộ, chơi bóng rổ, chơi quần vợt và còn phần nhỏ hơn nữa. Một giám đốc Công ty nhận xét: "Sẽ không có những thị trường cho những sản phẩm mà mọi người đều thích một chút, mà chỉ có thị trường cho những sản phẩm mà một người nào đó thích thật nhiều". Một giám đốc Công ty hoá chất dự

đoán rằng trong tương lai Công ty hoá chất chiến thắng sẽ là Công ty nào có thể phát hiện được những nhóm nhỏ thị trường và chuyên môn hoá những hoá chất của mình để phục vụ các nhu cầu của từng nhóm nhỏ thị trường. Theo Linneman và Stanton, những người khai thác nhóm nhỏ thị trường sẽ tìm được kho báu và các Công ty sẽ phải hướng vào nhóm nhỏ thị trường hay trở thành nhóm nhỏ thị trường.

### ***Các kiểu phân khúc thị trường***

Trước đây ta đã phân khúc thị trường theo thu nhập và tuổi tác, và kết quả thu được những khúc thị trường địa lý nhân khẩu khác nhau. Giả sử, vì vậy ta đề nghị người mua cho biết họ mong muốn hai tính chất của sản phẩm đến mức độ nào (trong trường hợp kem thì giả dụ là độ kem và độ ngọt). Mục đích là phát hiện những khúc thị trường có sở thích khác nhau. Có thể xảy ra ba dạng khác nhau.

+ Sở thích đồng nhất: Thể hiện một thị trường trong đó tất cả người tiêu dùng đều có sở thích đại loại như nhau. Thị trường này không thể hiện rõ các khúc tự nhiên. Ta có thể dự đoán rằng những nhãn hiệu hiện có đều tương tự như nhau và cụm lại ở giữa.

+ Sở thích phân tán: ở thái cực khác, sở thích của người tiêu dùng có thể phân tán rải rác khắp mọi nơi, chứng tỏ rằng người tiêu dùng có những sở thích khác nhau rất nhiều. Nhãn hiệu đầu tiên tham dự thị trường có thể chiếm vị trí ở trung tâm để thu hút được nhiều người nhất. Nhãn hiệu ở trung tâm sẽ giảm đến mức tối thiểu mức độ không thoả mãn chung của người tiêu dùng. Đối thủ cạnh tranh thứ hai có thể chiếm vị trí kề với nhãn hiệu thứ nhất và đấu tranh để giành thị phần. Hay nó có thể chiếm vị trí ở góc để thu hút một nhóm người tiêu dùng không hài lòng với nhãn hiệu ở trung tâm để thu hút được nhiều người nhất. Nhãn hiệu ở trung tâm sẽ giảm đến mức tối thiểu mức độ không thoả mãn chung của người tiêu dùng. Đối thủ cạnh tranh thứ hai có thể chiếm vị trí kề với nhãn hiệu thứ nhất và đấu tranh để giành thị phần. Hay nó có thể chiếm vị trí ở góc để thu hút một nhóm người tiêu dùng không hài lòng với nhãn hiệu ở trung tâm. Nếu trên thị trường có một số nhãn thì chúng có thể nằm rải rác khắp nơi và thể hiện những sự khác biệt thực sự khác nhau về sở thích của người tiêu dùng.

+ Sở thích cụm lại: Thị trường có thể có những cụm sở thích khác nhau, gọi là những khúc thị trường tự nhiên. công ty đầu tiên trên thị trường này có ba cách chọn. Nó có thể chiếm vị trí trung tâm để thu hút tất cả các nhóm (Marketing không phân biệt). Nó có thể chiếm vị trí ở khúc thị trường lớn nhất (Marketing tập trung). Nó có thể chiếm một số nhãn hiệu, mỗi nhãn hiệu chiếm vị trí ở một khúc thị trường khác nhau (Marketing phân biệt). Rõ ràng là nếu Công ty đầu tiên chỉ phát

triển một nhãn hiệu, thì các đối thủ cạnh tranh sẽ nhảy vào và tung ra những nhãn hiệu khác trên thị trường khúc thị trường còn lại.

### ***Quy trình phân khúc thị trường***

Ta đã thấy rằng có thể phát hiện các khúc thị trường và nhóm nhỏ thị trường bằng cách vận dụng một chuỗi các biến để chia nhỏ thị trường. Sau đây là một minh họa:

Một hãng hàng không quan tâm đến việc thu hút những người chưa đi máy bay (biến phân khúc thị trường: Tình trạng của người sử dụng). Những người chưa đi máy bay, bao gồm những người sợ đi máy bay, những người bàng quan và những người muốn đi máy bay (biến phân khúc thị trường: Thái độ). Trong đó những người cảm thấy nên đi máy bay có những người thu nhập cao có thể có đủ tiền để đi máy bay (biến phân khúc thị trường: Thu nhập). Hãng hàng không có thể quyết định chọn mục tiêu là những người có thu nhập cao, có thái độ ủng hộ chuyện đi máy bay, nhưng chỉ chưa bay lần nào.

Ở đây nảy sinh một câu hỏi: Có một quy trình chính thức để phát hiện những khúc thị trường chủ yếu không? Có một phương pháp phổ biến mà các Công ty nghiên cứu Marketing đã sử dụng. Quy trình này gồm ba bước:

#### ***1. Giai đoạn khảo sát:***

Nhà nghiên cứu tiến hành phỏng vấn thăm dò và tập trung vào các nhóm để hiểu sâu hơn những động cơ, thái độ và hành vi của người tiêu dùng, Sử dụng những kết quả thu được, người nghiên cứu soạn thảo một mẫu phiếu câu hỏi để thu nhập những số liệu về:

+ Những tính chất và xếp hạng tầm quan trọng của chúng

+ Mức độ biết đến nhãn hiệu và xếp hạng nhãn hiệu

+ Các dạng sử dụng sản phẩm

+ Thái độ đối với những loại sản phẩm

+ Những số liệu về nhân khẩu học, tâm lý và phương tiện truyền thông ưa thích của những người trả lời.

#### ***2. Giai đoạn phân tích:***

Người nghiên cứu áp dụng các cách phân tích yếu tố đối với các số liệu để loại bỏ những biến có liên quan chặt chẽ. Sau đó người nghiên cứu sẽ áp dụng cách phân tích cụm để tạo ra một số nhất định những khúc thị trường khác nhau nhiều nhất.

### *3. Thái độ xác định đặc điểm:*

Bây giờ mỗi cụm được xác định đặc điểm phân biệt về thái độ, hành vi, nhân khẩu học, tâm lý và thói quen sử dụng phương tiện truyền thông. Mỗi khúc thị trường có thể được đặt tên dựa theo đặc điểm khác biệt nổi bật nhất. Chẳng hạn như, khi nghiên cứu thị trường nghỉ ngơi Andreasen và Belk đã phát hiện được sáu khúc thị trường: Nghỉ thụ động ở nhà, ưa thích hoạt động thể thao, thoả mãn cuộc sống nội tâm, tham gia hoạt động văn hoá, hoạt động ở nhà, hoạt động xã hội. Họ thấy rằng các tổ chức biểu diễn nghệ thuật có thể bán được nhiều vé nhất khi nhắm mục tiêu vào nhóm thích tham gia hoạt động văn hoá và những người thích hoạt động xã hội.

Quy trình phân khúc thị trường này phải được lặp lại định kỳ, bởi vì các khúc thị trường thay đổi. Ví dụ, Henry Ford khẳng định rằng chỉ có giá cả là quan trọng. Vì thế mà General Motors đã vượt ford nhờ tung ra những nhãn hiệu xe nhằm vào các khúc thị trường thu nhập khác nhau. Sau đó Volkswagen và các hãng sản xuất ô tô Nhật đã nhận thấy tầm quan trọng ngày càng tăng của kích thước xe nhỏ và tiết kiệm nhiên liệu vì đó là những tính chất mà người tiêu dùng lựa chọn. Rồi sau ít lâu nữa, người Nhật nhận thấy khúc thị trường những người mua xe cần chất lượng và độ tin cậy ngày càng phát triển. Rất hay có trường hợp, Công ty mới đột phá được vào một thị trường đã ổn định nhờ phát hiện được những khả năng phân khúc thị trường mới tại thị trường đó.

Một cách để phát hiện ra khúc thị trường mới là nghiên cứu thứ bậc của các tính chất mà người tiêu dùng căn cứ vào đó để lựa chọn một nhãn hiệu. Vào những năm 1960, hầu hết những người mua xe đều quyết định trước tiên là về hãng sản xuất rồi sau đó mới đến kiểu xe của hãng đó. Điều này được thể hiện thành thứ bậc của nhãn hiệu thịnh hành. Chẳng hạn như một người mua có thể chuộng xe của hãng General Motors và trong tập xe đó lại thích xe Pontiac. Ngày nay, nhiều người mua quyết định trước tiên là nước sản xuất xe mà họ muốn mua. Chẳng hạn như ngày càng có nhiều người mua quyết định trước tiên là họ muốn mua xe Nhật, rồi sau đó mới có thể nói đến sở thích cấp thứ hai là Toyota, rồi tiếp đến sở thích thứ ba là kiểu xe Cresida của Toyota. Từ đó rút ra một bài học là Công ty phải theo dõi những thay đổi trong thứ bậc các tính chất mà người tiêu dùng sắp xếp và điều chỉnh theo những ưu tiên luôn thay đổi của người tiêu dùng.

Thứ bậc các tính chất cũng thể hiện các khúc thị trường khách hàng. Những người mua quyết định trước tiên về giá thuộc nhóm chi phối, những người quyết định trước tiên về kiểu xe (ví dụ, xe thể thao, xe chở khách, xe có khoang để đồ) thuộc nhóm kiểu xe chi phối, những người quyết định trước tiên về nhãn hiệu thuộc nhóm nhãn hiệu chi phối v.v... Ta có thể tiếp tục và phát hiện những ai là thuộc nhóm kiểu/giá nhãn hiệu chi phối, theo thứ tự đó để hợp thành khúc thị trường khác; v.v... Mỗi khúc có thể có những đặc điểm khác biệt về nhân khẩu học, tâm lý và sở thích đối với phương tiện truyền thông. Đó chính là lý do có tên là lý thuyết chia cắt thị trường.

### ***Cơ sở để phân khúc thị trường người tiêu dùng***

Để phân khúc thị trường người tiêu dùng người ta sử dụng những biến khác nhau. Những biến này thuộc hai nhóm lớn. Một số người nghiên cứu cố gắng hình thành các khúc thị trường, bằng cách xem xét những đặc điểm của người tiêu dùng. Họ sử dụng phổ biến những đặc điểm nhân khẩu học, địa lý và tâm lý. sau đó họ nghiên cứu xem những nhóm khách hàng đó có những nhu cầu hay phản ứng với sản phẩm khác nhau không. Ví dụ, họ có thể nghiên cứu và những thái độ khác nhau của người hành nghề chuyên nghiệp, những công nhân cổ xanh và những nhóm người khác đối với sự an toàn chẳng hạn với tính cách là một ích lợi của xe ô tô.

Có những người nghiên cứu lại cố gắng hình thành các khúc thị trường bằng cách xem xét phản ứng của người tiêu dùng đối với những ích lợi đã tìm kiếm, những dịp sử dụng hay nhãn hiệu. Sau khi đã hình thành các khúc thị trường, người nghiên cứu đó xem xét xem những đặc điểm khác nhau của người tiêu dùng có gắn liền với từng khúc thị trường theo phản ứng của người tiêu dùng. ví dụ, người nghiên cứu có thể nghiên cứu xem những người muốn chất lượng và những người muốn giá thấp, khi mua ô tô có khác nhau về các đặc điểm địa lý, nhân khẩu và tâm lý không.

### ***Phân khúc thị trường theo yếu tố địa lý***

Phân tích thị trường theo yếu tố địa lý đòi hỏi phải chia thị trường thành những đơn vị địa lý khác nhau như quốc gia, bang, vùng, tỉnh, thành phố, hay xá. Công ty có thể quyết định hoạt động trong một hay một vài vùng địa lý hay hoạt động trong tất cả các vùng, nhưng chú ý đến những sự khác biệt về các nhu cầu và sở thích của từng vùng địa lý. Một số công ty còn chia những thành phố lớn thành những địa bàn nhỏ hơn:

### ***Phân khúc thị trường yếu tố nhân khẩu học***

Phân khúc thị trường theo yếu tố nhân khẩu học là phân chia thị trường thành những nhóm trên cơ sở những biến nhân khẩu học như tuổi tác, giới tính, quy mô gia

đình, chu kỳ sống của gia đình, thu nhập, nghề nghiệp, học vấn, tôn giáo, chủng tộc và dân tộc. Các biến nhân khẩu học là cơ sở phổ biến nhất để phân biệt các nhóm khách hàng. Lý do thứ nhất là những mong muốn, sở thích và mức độ sử dụng của người tiêu dùng thường gắn bó chặt chẽ với các biến nhân khẩu học. Thứ hai là các biến nhân khẩu học dễ đo lường hơn hầu hết các biến khác. Ngay cả khi thị trường mục tiêu được xem xét không phải theo yếu tố nhân khẩu học (chẳng hạn như theo kiểu nhân cách) thì vẫn cần thiết phải suy trở lại các đặc điểm nhân khẩu học để biết quy mô của thị trường mục tiêu, phương tiện truyền thông tiếp cận nó có hiệu quả.

*Tuổi tác* đã trở thành một dấu hiệu dự báo tồi về thời gian xảy ra những sự kiện trong cuộc đời cũng như là một dấu hiệu dự báo tồi về sức khoẻ, cương vị công tác, tình trạng gia đình của một người và vì vậy cũng dự báo tồi về sự quan tâm, nghề nghiệp và nhu cầu của một người. Ta có những hình ảnh đa dạng về những người cùng một lứa tuổi; có ông già 70 tuổi ngồi trên xe lăn và cũng có ông già 70 tuổi trên sân quần vợt. Tương tự như vậy, có những người mới 35 tuổi đã đưa con vào trường đại học và cũng có những người 35 tuổi đi mua sắm những đồ để chăm sóc trẻ sơ sinh, vì thế mà những người lên chức ông bà nằm trong khoảng lứa tuổi từ 35 đến 75 tuổi.

#### *Giới tính*

Việc phân khúc thị trường theo giới tính đã được áp dụng từ lâu đối với quần áo, đồ dùng chăm sóc tóc, mỹ phẩm và tạp chí. Đôi khi những người làm Marketing khác cũng phát hiện thấy có cơ hội để phân khúc thị trường theo giới tính. Hay xét thị trường thuốc lá, trong đó hầu hết các nhãn hiệu đều được cả nam lẫn nữ hút. Tuy nhiên, ngày càng xuất hiện nhiều những nhãn hiệu dành cho nữ giới, như Eve và Virginia Slims, được tạo hương vị thích hợp, bao bì và các quảng cáo đều nhằm tăng thêm vẻ nữ tính. Ngày nay không thể có chuyện nam giới hút thuốc Eve còn nữ giới thì lại hút thuốc Camels. Một ngành khác cũng thấy có khả năng phân khúc thị trường theo giới tính là ngành chế tạo ô tô. Trước kia ô tô được thiết kế chủ yếu để thu hút nam giới. Tuy nhiên, do ngày càng có nhiều phụ nữ có xe riêng một số hãng sản xuất đã thiết kế những kiểu xe nhất định để thu hút nữ giới, mặc dù không quảng cáo chứng tỏ rằng là xe dành cho nữ giới.

#### *Thu nhập.*

Phân khúc thị trường theo thu nhập cũng là một thông lệ đã có từ lâu đối với những loại sản phẩm và dịch vụ như ô tô, ca nô, quần áo, mỹ phẩm và du lịch. Tuy nhiên, thu nhập không phải bao giờ cũng dự báo trước khách hàng tốt nhất đối với

một sản phẩm nhất định. Những công nhân cổ xanh là những người mua Tivi màu đầu tiên, vì đối với họ mua Ti vi còn rẻ hơn là đi xem phim và nhà hàng. Coleman đã vạch ra sự khác biệt giữa những khúc thị trường "bị thiệt thòi về quyền lợi" và những khúc thị trường "được ưu đãi quá mức" của từng tầng lớp xã hội. Những người mua những chiếc xe kinh tế nhất không phải là những người nghèo thật sự, mà lại là "những người nghĩ là mình nghèo so với những khát vọng của mình và những nhu cầu về quần áo, đồ đạc và nhà cửa ở một mức độ nhất định mà họ không thể đủ tiền để mua, nếu họ mua một chiếc xe đắt tiền hơn". Mặt khác, những khúc thị trường được ưu đãi quá mức của mỗi tầng lớp xã hội lại có khuynh hướng mua những chiếc xe giá trung bình và đắt tiền.

### ***Phân khúc thị trường theo yếu tố tâm lý***

Trong cách phân khúc thị trường theo yếu tố tâm lý, người mua được chia thành những nhóm khác nhau căn cứ vào tầng lớp xã hội, lối sống hay nhân cách. Những người trong cùng một nhóm nhân khẩu học có thể có những đặc điểm tâm lý rất khác nhau

#### *Tầng lớp xã hội.*

Tầng lớp xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sở thích của một người về ô tô, quần áo, đồ đạc trong nhà, hoạt động nghỉ ngơi, thói quen đọc sách báo, cách lựa chọn người bán lẻ v.v.. Nhiều công ty thiết kế sản phẩm và hay dịch vụ cho những tầng lớp xã hội nhất định.

#### *Lối sống.*

Ta cũng đã thấy rằng sự quan tâm đến sản phẩm của mọi người chịu ảnh hưởng của lối sống của họ. Trên thực tế hàng hoá họ tiêu dùng thể hiện rõ lối sống của họ. Ngày càng có nhiều người làm Marketing phân khúc thị trường theo lối sống của người tiêu dùng.

Volkswagen đã thiết kế ô tô theo lối sống. Xe cho những "công dân tốt" chú trọng đến kinh tế, an toàn và sinh thái, xe cho những người "chơi xe" chú trọng đến cách điều khiển, tính cơ động và tính thể thao. Một Công ty nghiên cứu đã phân loại người mua ô tô thành sáu loại: "Người yêu thích ô tô", "người có quan điểm ôn hoà", "người thích tiện nghi", "người hoài nghi về ô tô", "người buộc phải lái xe" và "người bài xích ô tô".



Các hãng sản xuất quần áo phụ nữ đã làm theo ý kiến của Du Pont và thiết kế các kiểu quần áo khác nhau cho "phụ nữ bình thường", "phụ nữ yêu thích thời trang" và "phụ nữ tướng đàn ông".

Các công ty thuốc lá phát triển những nhãn hiệu cho "người nghiện thuốc nặng", "người hút thuốc không thường xuyên" và "người hút thuốc kỹ tính".

Những Công ty sản xuất mỹ phẩm, rượu bia và đồ gỗ đang tìm kiếm những cơ hội trong cách phân khúc thị trường theo lối sống. Tuy nhiên, cách phân khúc thị trường theo lối sống không phải lúc nào cũng thích hợp, chẳng hạn như công ty Nestle tung ra một trong những nhãn hiệu đặc biệt của loại cà phê không chứa caphein cho những người phải thức đêm và đã thất bại.

#### *Nhân cách:*

Những người làm Marketing đã sử dụng biến nhân cách để phân khúc thị trường. Họ tạo cho sản phẩm của mình những nhân cách theo nhãn hiệu tương ứng với những nhân cách của người tiêu dùng. Vào cuối những năm 50, những kiểu xe Ford và Chevrolet đã đề xướng là có nhân cách khác nhau. Những người mua xe Ford được xem là người "có tính độc lập, hấp tấp, đàn ông, nhạy bén với sự thay đổi và tự tin, trong khi những người mua xe Chevrolet được xem là bảo thủ, tẩn tiện, thích có uy thế, ít tính đàn ông hơn và không thích sự cực đoan". Wesfall đã tìm thấy bằng chứng về sự khác biệt nhân cách giữa những người chủ xe mui lật và mui cố định. Những người chủ xe mui lật tỏ ra hoạt bát, hấp tấp và dễ chan hoà. Hiện nay hãng Nike đang sử dụng nhân cách của những vận động viên điền kinh nhất định, nhưng ngôi sao bóng rổ Michael Jordan làm đặc điểm cho nhãn hiệu để thu hút những người hâm mộ Michael Jordan mua giày Nike

#### ***Phân khúc thị trường theo hành vi***

Trong cách phân khúc thị trường theo hành vi, người mua được chia thành nhiều nhóm căn cứ vào trình độ hiểu biết, thái độ, cách sử dụng và phản ứng đối với sản phẩm. Nhiều người làm Marketing tin chắc rằng các biến hành vi và điểm xuất phát tốt nhất để tạo dựng các khúc thị trường.

#### *Lý do mua hàng:*

Có thể phân loại người mua dựa theo lý do nảy sinh nhu cầu, mua hàng hay sử dụng sản phẩm. Ví dụ, lý do để đi máy bay có thể là đi công tác, đi nghỉ hay vì chuyện gia đình. công ty hàng không có thể chuyên vào việc phục vụ những người

hay có một trong những lý do đó. Chẳng hạn như, các hãng hàng không cho thuê máy bay phục vụ những người đi nghỉ tập thể.

Việc phân khúc thị trường theo lý do mua hàng có thể giúp các công ty nâng cao mức sử dụng sản phẩm. Ví dụ, nước cam thường được sử dụng nhiều nhất trong bữa ăn sáng. Công ty sản xuất nước cam có thể cố gắng quảng cáo nên uống nước cam cả vào những dịp khác, như ăn trưa, ăn tối, buổi trưa, Những ngày lễ nhất định, chẳng hạn như ngày lễ của bà mẹ và ngày lễ của ông bố, đã được quảng cáo riêng để tăng mức tiêu thụ bánh kẹo và hoa.

### *Ích lợi*

Một hình thức phân khúc thị trường rất có tác dụng là phân loại người mua theo những ích lợi khác nhau mà họ đang tìm kiếm ở sản phẩm. Một trong những cách phân khúc thị trường theo ích lợi thành công nhất của Heley. Ông đã nghiên cứu thị trường thuốc đánh răng (Xem bảng 7-1). Kết quả nghiên cứu của Haley đã phát hiện được bốn khúc thị trường theo ích lợi: Kinh tế, tác dụng chữa bệnh, tác dụng thẩm mỹ và mùi vị. Mỗi nhóm tìm kiếm ích lợi có những đặc điểm nhân khẩu học, hành vi và tâm lý riêng. Ví dụ, những người tìm kiếm tác dụng phòng sâu răng có gia đình đông người, là những người sử dụng nhiều thuốc đánh răng và bảo thủ. Mỗi khúc thị trường cũng có những nhãn hiệu ưa thích nhất định. Công ty sản xuất thuốc đánh răng có thể sử dụng những kết quả thu được này để tập trung vào những nhãn hiệu hiện có được ưa thích hơn và tung ra những nhãn hiệu mới. Chẳng hạn như Procter và Gamble đã tung ra thuốc đánh răng Crest có ích lợi "phòng chống sâu răng" và đã thành công mỹ mãn. "Phòng chống sâu răng" đã trở thành một cách chào hàng độc đáo của họ. Một cách chào hàng độc đáo (USP) có tác dụng mạnh hơn là một cách trình bày độc đáo (UP). ví dụ, thuốc đánh răng màu đỏ tía trong rất độc đáo, nhưng chắc chắn là sẽ không bán được.

### **Bảng 7-1. Phân khúc thị trường thuốc đánh răng theo ích lợi**

<b>Khúc thị trường</b>	<b>Đặc điểm nhân khẩu học</b>	<b>Đặc điểm hành vi</b>	<b>Đặc điểm tâm lý</b>	<b>Nhãn hiệu được ưa thích</b>
Kinh tế (giá hạ)	Đàn ông	Sử dụng nhiều	Tính tự lập cao Hướng vào giá trị	Những nhãn hiệu đang bán
Tác dụng chữa bệnh (phòng sâu răng)	Gia đình đông người	Sử dụng nhiều	Mắc chứng bệnh tuởng, bảo thủ	Crest
Tác dụng thẩm mỹ (răng bóng)	Thanh, thiếu niên	Người hút thuốc	Rất cởi mở và hoạt động	Maclean's Ultra Brite
Mùi vị (Có mùi vị dễ chịu)	Trẻ em	Thích kẹo gôm bạc hà	Rất hăng hái tham gia hoạt động yêu đời	Colgate, Aim

<b>Khúc thị trường</b>	<b>Đặc điểm nhân khẩu học</b>	<b>Đặc điểm hành vi</b>	<b>Đặc điểm tâm lý</b>	<b>Nhãn hiệu được ưa thích</b>
Kinh tế (giá hạ)	Đàn ông	Sử dụng nhiều	Tính tự lập cao Hướng vào giá trị	Những nhãn hiệu đang bán
Tác dụng chữa bệnh (phòng sâu răng)	Gia đình đông người	Sử dụng nhiều	Mắc chứng bệnh tuởng, bảo thủ	Crest
Tác dụng thẩm mỹ (răng bóng)	Thanh, thiếu niên	Người hút thuốc	Rất cởi mở và hoạt động	Maclean's Ultra Brite
Mùi vị (có mùi vị dễ chịu)	Trẻ em	Thích kẹo gôm bạc hà	Rất hăng hái tham gia hoạt động, yêu đời	Colgate, Aim

Tình trạng người sử dụng:

Nhiều thị trường có thể phân khúc theo những nhóm người không sử dụng, người đã từng sử dụng, người sử dụng lần đầu và người sử dụng thường xuyên một sản phẩm nào đó. Chẳng hạn như các ngân hàng máu không được chỉ dựa vào những người hiến máu thường xuyên để cung cấp máu. Họ phải chiêu mộ những

người mới hiến máu lần đầu và giữ liên hệ với những người đã từng hiến máu, và mỗi nhóm này đòi hỏi một chiến lược Marketing riêng biệt. Vị trí của Công ty trên thị trường cũng sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu của Công ty. Những người dẫn đầu thị phần sẽ tập trung vào những người sử dụng tiềm ẩn hấp dẫn, trong khi những công ty nhỏ hơn lại tập trung vào những người sử dụng hiện có, hấp dẫn, ở xa người dẫn đầu thị trường.

#### *Mức độ sử dụng.*

Thị trường cũng có thể phân khúc theo những nhóm sử dụng ít, vừa phải và nhiều sản phẩm đó. Những người sử dụng nhiều thường chiếm một tỷ lệ phần trăm nhỏ của thị trường, nhưng chiếm một tỷ lệ phần trăm lớn trong khối lượng tiêu dùng.

Những người sử dụng nhiều sản phẩm thường có chung những đặc điểm nhân khẩu học, tâm lý học và thói quen sử dụng các phương tiện truyền thông.

#### *Mức độ trung thành:*

Thị trường, có thể phân khúc theo mức độ trung thành của người tiêu dùng. Người tiêu dùng có thể trung thành với nhãn hiệu (Coca - Cola), cửa hàng (Sears) và những thực thể khác. Giả sử có 5 nhãn hiệu A, B, C, D và E. Người mua có thể được phân ra thành bốn nhóm theo mức độ trung thành với nhãn hiệu của họ.

+ Trung thành vô điều kiện: Những người tiêu dùng luôn luôn mua một nhãn hiệu. Vì vậy sơ đồ hành vi mua sắm kiểu A, A, A, A, A, A có thể thể hiện một người trung thành vô hạn với nhãn hiệu A.

+ Trung thành tương đối: Những người tiêu dùng trung thành với hai hay ba nhãn hiệu. Sơ đồ hành vi mua sắm kiểu A, A, B, B, A, B thể hiện một người tiêu dùng trung thành với hai nhãn hiệu A và B. Nhóm này đang tăng lên nhanh chóng. Hiện nay ngày càng có nhiều người mua sắm trong phạm vi một vài nhãn hiệu có thể chấp nhận được, và theo họ tương đương với nhau.

+ Trung thành không cố định: Những người tiêu dùng thay đổi sở thích từ nhãn hiệu này sang nhãn hiệu khác. sơ đồ hành vi mua sắm kiểu A, A, A, B, B, B thể hiện một người tiêu dùng thay đổi lòng trung thành với nhãn hiệu từ nhãn hiệu A sang nhãn hiệu B.

+ Không trung thành: Những người tiêu dùng không tỏ ra trung thành với bất kỳ nhãn hiệu nào. Sơ đồ hành vi mua sắm kiểu A, C, E, B, D, B thể hiện một người tiêu dùng không trung thành, họ hoặc là thuộc loại người gặp gì mua nấy (mua nhãn hiệu đang bán) hoặc là thuộc loại người thích đa dạng (muốn mua mỗi lần một thứ khác nhau).

Mọi thị trường đều bao gồm những số người mua khác nhau thuộc bốn nhóm này. Một thị trường trung thành với nhãn hiệu là thị trường trong đó những người mua trung thành tuyệt đối với nhãn hiệu chiếm tỷ lệ phần trăm cao. Chẳng hạn như thị trường thuốc đánh răng và thị trường bia là những thị trường có mức độ trung thành cao với nhãn hiệu. Những công ty bán hàng trên thị trường trung thành với nhãn hiệu sẽ rất khó tăng thị phần của mình và những công ty muốn xâm nhập những thị trường như vậy rất khó có thể thực hiện được.

Công ty có thể biết được rất nhiều điều khi phân tích sự trung thành trên thị trường của mình. Họ cần nghiên cứu những đặc điểm của những người trung thành vô điều kiện với sản phẩm của mình. Công ty Colgate phát hiện thấy rằng những người trung thành vô điều kiện của mình phần lớn thuộc tầng lớp trung lưu, có gia đình đông người và quan tâm đến sức khoẻ. Điều này chỉ rõ thị trường mục tiêu cho Công ty Colgate.

Khi nghiên cứu những người trung thành tương đối của mình, Công ty có thể chỉ ra những nhãn hiệu nào đang cạnh tranh gay gắt nhất với nhãn hiệu của mình. Nếu nhiều người mua Colgate cũng mua Crest, thì công ty có thể tính đến chuyện cải thiện vị trí của mình so với Crest bằng cách, có thể là, quảng cáo so sánh trực tiếp.

Bằng nghiên cứu những khách hàng bỏ nhãn hiệu của mình để chuyển sang nhãn hiệu khác, Công ty có thể biết được những điểm yếu về Marketing của mình và hy vọng chấn chỉnh chúng. Còn về những người không trung thành thì đội ngũ của họ ngày càng đông. Công ty có thể thu hút họ bằng cách thường xuyên chào hàng với họ. Song họ có thể không đáng để thu hút.

Một điều cần chú ý: Một hành vi mua sắm có vẻ là trung thành với nhãn hiệu có thể chỉ phản ánh thói quen, sự vô tình, giá rẻ, chuyển sang nhãn hiệu khác sẽ tốn kém, hay không có sẵn những nhãn hiệu khác. Công ty phải nghiên cứu những cái ở đằng sau hành vi mua sắm quan sát được.

Mức độ sẵn sàng của người mua. Thị trường bao gồm những người có mức độ sẵn sàng mua khác nhau đối với một sản phẩm. Có người không biết đến sản phẩm

đó, có người thì biết đến, có người đã nghe nói đến, có người thì có quan tâm đến và có người mong muốn có sản phẩm đó, có người có ý định mua. Những con số tỷ lệ những nhóm người này có ảnh hưởng rất lớn đến việc thiết kế chương trình Marketing.

*Thái độ.*

Có thể thấy có năm nhóm thái độ trên một thị trường: Vui mừng, tốt, bàng quang, xấu và thù ghét. Những người đi vận động từng nhà trong một cuộc vận động chính trị sử dụng thái độ của các cử tri để xác định cần dành bao nhiêu thời gian cho một cử tri để xác định cần dành bao nhiêu thời gian cho một cử tri. Họ cảm ơn những cử tri vui mừng ủng hộ và nhắc nhở họ đi bỏ phiếu. Họ củng cố thêm những người có thái độ ủng hộ. Họ cố gắng tranh thủ lá phiếu của những cử tri bàng quan. Họ không dành thời gian để cố gắng làm thay đổi thái độ của những cử tri có thái độ xấu và thù ghét. Nếu như các thái độ có mối tương quan với những đặc điểm nhân khẩu học thì một chính đảng có thể xác định được có hiệu quả hơn những quần chúng có triển vọng nhất.

**Cơ sở để phân khúc thị trường tư liệu sản xuất**

Các thị trường tư liệu sản xuất có thể được phân khúc theo rất nhiều những biến đã sử dụng để phân khúc thị trường người tiêu dùng, như các biến địa lý, ích lợi tìm kiếm và mức độ sử dụng. Tuy vậy, cũng có thêm những biến mới. Bonoma và shapiro đã đề nghị phân khúc thị trường tư liệu sản xuất theo các biến nêu trong bảng 7-2. Các biến nhân khẩu học là quan trọng nhất, sau đó đến các biến khai thác, rồi cuối cùng là đặc điểm cá nhân của người mua.

<b>Nhân khẩu học</b>	
+ Ngành:	Ta nên tập trung vào ngành nào?
+ Quy mô công ty:	Ta nên tập trung vào những công ty có quy mô như thế nào?
+ Địa điểm:	Ta nên tập trung vào những vùng địa lý nào?
<b>Các biến khai thác</b>	
+ Công nghệ:	Ta nên tập trung vào những công nghệ nào của khách hàng?
+ Tình trạng người sử dụng/không sử dụng	Ta nên tập trung vào người sử dụng nhiều, trung bình, ít hay, những người không sử dụng?

+ Năng lực của khách hàng	Ta nên tập trung vào những khách hàng cần nhiều hay ít dịch vụ?
<b>Phương thức cung ứng</b>	
+ Tổ chức chức năng cung ứng:	Ta nên tập trung vào những công ty tổ chức cung ứng tập trung cao hay phân cấp?
+ Cơ cấu quyền lực:	Ta nên tập trung vào những công ty do kỹ thuật chi phối, tài chính chi phối, v.v...
+ Tính chất của những mối quan hệ hiện có:	Ta nên tập trung vào những công ty đã có quan hệ chặt chẽ hay chỉ theo đuổi những Công ty mong muốn nhất?
+ Chính sách mua sắm chung	Ta nên tập trung vào những công ty thích thuê mua, hợp đồng dịch vụ, mua sắm qua hệ thống hay đấu thầu?
+ Tiêu chuẩn mua sắm	Ta nên tập trung vào những công ty tìm kiếm chất lượng, dịch vụ hay giá cả?
<b>Những yếu tố tình huống</b>	
+ Khẩn cấp	Ta có nên tập trung vào những công ty cần gia hàng hay dịch vụ nhanh và đột xuất không?
+ ứng dụng đặc biệt	Ta có thể tập trung vào những ứng dụng nhất định của sản phẩm của mình hay là vào tất cả các ứng dụng?
+ Quy mô đơn đặt hàng	Ta có thể nên tập trung vào những đơn hàng lớn hay nhỏ không?
<b>Đặc điểm cá nhân</b>	
+ Người mua, người bán tương tự như nhau:	Ta có nên tập trung vào những Công ty có con người và giá trị tương tự như ta không?
+ Thái độ đối với rủi ro	Ta có nên tập trung vào những khách hàng chấp nhận rủi ro hay né tránh rủi ro không?
+ Lòng trung thành:	Ta có nên tập trung vào những công ty tỏ ra rất trung thành với những người cung ứng của mình không?

### **Bảng 7-2. Các biến chủ yếu để phân khúc thị trường tư liệu sản xuất**

Bảng này liệt kê những câu hỏi chủ yếu mà những người hoạt động trên thị trường tư liệu sản xuất cần đặt ra để xác định xem nên phục vụ khúc thị trường và khách hàng nào. Chẳng hạn như, Công ty vỏ xe cao su trước tiên cần quyết định xem mình muốn phục vụ ngành nào, đồng thời lưu ý đến những điểm khác biệt sau:

Những hãng sản xuất ô tô có những yêu cầu khác nhau, những hãng sản xuất xe sang trọng muốn có vỏ xe cao cấp hơn nhiều so với những hãng sản xuất xe tiêu chuẩn. Và những vỏ xe mà các hãng sản xuất máy bay cần phải đáp ứng những tiêu chuẩn an toàn cao hơn nhiều so với những vỏ xe mà những hãng sản xuất máy kéo nông nghiệp cần.

Trong phạm vi mục tiêu đã chọn, công ty có thể phân khúc tiếp theo quy mô của khách hàng. Công ty có thể xây dựng những công trình riêng biệt để làm ăn với những tiêu chuẩn an toàn cao hơn nhiều so với những vỏ xe mà những hãng sản xuất máy kéo nông nghiệp cần.

Trong phạm vi mục tiêu đã chọn, công ty có thể phân khúc tiếp theo quy mô của khách hàng. Công ty có thể xây dựng những Công trình riêng biệt để làm ăn với những khách hàng lớn và nhỏ.

Những người hoạt động trên thị trường tư liệu sản xuất nói chung, phát hiện các khúc thị trường thông qua một quá trình phân khúc liên tiếp. Hãy xét trường hợp một Công ty nhôm:

Công ty sản xuất nhôm trước tiên tiến hành phân khúc vĩ mô gồm ba bước. Họ suy tính xem sẽ phục vụ thị trường sử dụng cuối cùng nào. Ô tô, nhà ở hay lon nước giải khát. Khi lựa chọn thị trường nhà ở, Công ty cần xác định ứng dụng hấp dẫn nhất của sản phẩm. Vật liệu bán thành phẩm, các phụ liệu xây dựng hay nhà lưu động bằng nhôm. Khi quyết định tập trung vào các phụ liệu xây dựng công ty cần xem xét quy mô khách hàng tốt nhất và lựa chọn những khách hàng lớn. Bước thứ hai là phân khúc vi mô. Công ty phân biệt giữa những khách hàng mua theo giá, theo dịch vụ hay theo chất lượng. Vì công ty nhôm có sở trường về dịch vụ, nên quyết định tập trung vào khúc thị trường có động cơ là dịch vụ.

Ngay cả cách phân khúc thị trường này cũng mặc nhiên công nhận một ích lợi duy nhất là phục vụ việc lựa chọn sản phẩm trong phạm vi mỗi khúc thị trường tư liệu sản xuất căn cứ vào giai đoạn trong quá trình thông qua quyết định mua sắm:

*1. Khách hàng triển vọng mua lần đầu:* Những khách hàng này mua hàng lần nào. Họ muốn mua của một nhân viên bán hàng hay của một người bán hiểu biết công việc kinh doanh của họ, giải thích được rõ ràng mọi điều và họ có thể tin cậy được.



2. *Khách hàng mới*: Những khách hàng này đã mua sản phẩm. Họ muốn có tài liệu hướng dẫn dễ hiểu, mức độ huấn luyện sử dụng kỹ thuật và những đại diện bán hàng có hiểu biết.

3. *Khách hàng kén chọn*: Những khách hàng này muốn đảm bảo bảo trì và sửa chữa nhanh chóng, sản phẩm sản xuất theo ý khách hàng, và mức độ hỗ trợ kỹ thuật cao. Robertson và Barich cho rằng những khúc thị trường, này có thể có những sở thích khác nhau đối với kênh phân phối. ví dụ, những khách hàng triển vọng mua lần đầu sẽ thích làm việc với nhân viên bán hàng của Công ty chứ không thông qua kênh bán hàng theo catalog gửi thư trực tiếp, vì những phương thức sau này cung cấp quá ít thông tin. Nhưng khi thị trường đã sung mãn, ngày càng nhiều người mua trở nên kén chọn và có thể ưa thích các kênh khác nhau. Tuy nhiên, những công ty đã cam kết với những kênh có hiệu quả trong những giai đoạn trước đây của thị trường sẽ mất khả năng linh hoạt trong việc giữ khách và thoả mãn những khách hàng kén chọn.

Robertson và Barich tin chắc rằng quy trình của họ rất hữu ích đối với lực lượng bán hàng trong việc lập kế hoạch viếng thăm của mình. Họ phàn nàn rằng các cán bộ quản trị cấp cao thường hay quá nhiệt tình với một cách phân khúc thị trường chiến lược nghe có vẻ hay, đổ rất nhiều tiền vào việc hoàn thiện nó để cuối cùng mới phát hiện ra là lực lượng bán hàng không thể sử dụng nó được.

Rangan, Moriarty và Swartz đã nghiên cứu một thị trường hàng hoá sung mãn để kiểm tra sự xuất hiện bình thường của hai khúc thị trường tư liệu sản xuất: Những người mua thích giá hạ và ít dịch vụ, và những người mua sẵn sàng trả giá cao hơn cho dịch vụ nhiều hơn. Họ sẽ ngạc nhiên khi phát hiện thấy bốn khúc thị trường tư liệu sản xuất.

1. *Người mua theo kế hoạch*: Những người mua này xem sản phẩm đó không quá quan trọng đối với hoạt động của mình. Họ mua nó như một mặt hàng thông thường. Họ thường thanh toán đầy đủ giá mua và đòi hỏi dịch vụ dưới mức trung bình. Rõ ràng đó là thị trường rất có lợi cho người bán.

2. *Người mua theo quan hệ*: Những người mua này xem sản phẩm quan trọng ở mức độ vừa phải và rất am tường về những hàng hoá cạnh tranh. Họ được hưởng khoản chiết khấu nhỏ cùng một mức độ dịch vụ khiêm tốn và ưa thích người bán với điều kiện là giá không quá chênh lệch so với sản phẩm cùng chủng loại. Họ là nhóm có lợi vào hàng thứ hai.

3. *Người mua qua giao dịch*: Những người mua này xem sản phẩm là rất quan trọng đối với hoạt động của mình. Họ nhạy cảm với giá cả và dịch vụ. Họ được hưởng chiết khấu 10% và dịch vụ ở mức trên trung bình. Họ rất am tường về các hàng hoá cạnh tranh và sẵn sàng chọn giá hời hơn, cho dù phải hy sinh một số dịch vụ nào đó.

4. *Người mua mặc cả*. Những người mua này xem sản phẩm là rất quan trọng và đòi hỏi chiết khấu lớn nhất và dịch vụ nhiều nhất. Họ biết những cung ứng khác nhau, mặc cả rất kỹ và sẵn sàng bỏ đi khi không hài lòng một chút. Công ty cần những người mua này chỉ vì họ mua khối lượng lớn, song họ không đem lại nhiều hơn lợi nhuận lắm.

Cách phân khúc thị trường này có thể giúp công ty trong một ngành đến kỳ hạn sẽ hình dung rõ hơn nơi nào cần tăng và giảm giá dịch vụ, vì mỗi khúc thị trường phản ứng theo một cách

### ***Những yêu cầu đối với việc phân khúc thị trường***

Có nhiều cách để phân khúc thị trường. Tuy nhiên không phải tất cả các cách phân khúc thị trường đều có hiệu quả. Ví dụ, những người mua muối ăn có thể được phân thành những khách hàng tóc nhạt màu và thẫm màu. Nhưng màu tóc thì không liên quan gì đến chuyện mua muối cả. Hơn nữa, nếu tất cả những người mua muối đều mua mỗi tháng một lượng muối như nhau, đều tin rằng các loại muối đều giống nhau và muốn trả cùng một giá, thì thị trường đó, theo quan điểm Marketing, là thị trường có thể phân khúc ở mức tối thiểu.

*Các khúc thị trường phải có năm đặc điểm sau:*

+ Đo lường được: Quy mô, sức mua và các đặc điểm của khúc thị trường đều đo được. Các biến phân khúc thị trường nhất định rất khó đo lường. Ví dụ như quy mô của khúc thị trường thanh thiếu niên hút thuốc, những người hút thuốc chủ yếu để chống đối lại bố mẹ.

+ Khá lớn: Những khúc thị trường này phải khá lớn và sinh lời xứng đáng để phục vụ. Khúc thị trường phải là một nhóm lớn nhất và đồng nhất, xứng đáng để thực hiện một chương trình Marketing riêng. Ví dụ, không đáng để ý đến một hãng sản xuất ô tô cho những người tàn tật.

+ Có thể tiếp cận được. Các khúc thị trường phải tiếp cận được và phục vụ có hiệu quả. Giả sử Công ty đầu thơm phát hiện thấy những người dùng nhiều nhãn hiệu của mình là những phụ nữ độc thân, những người đến quán bar vào ban đêm và thường xuyên. Trừ khi những người phụ nữ này sống và làm việc tại những nơi nhất

định và tiếp xúc với những phương tiện truyền thông nhất định, họ là những người rất khó tiếp cận.

+ Có thể phân biệt được: Các khúc thị trường này khác biệt nhau về quan niệm và đáp ứng khác nhau đối với các yếu tố Marketing mix và chương trình Marketing khác nhau. Nếu như những người phụ nữ có gia đình và không có gia đình đều phản ứng tương tự như nhau với muối ăn và áo lông thú, thì họ không thể thuộc những khúc thị trường riêng biệt được.

+ Có thể hoạt động được: có thể xây dựng những chương trình có hiệu quả để thu hút và phục vụ những thị trường đó. Ví dụ, một hãng hàng không nhỏ phát hiện ra bảy khúc thị trường, nhưng biên chế của họ quá nhỏ không thể xây dựng những chương trình Marketing riêng biệt cho từng khúc thị trường được.

### **3. Xác định thị trường mục tiêu**

Việc phân khúc thị trường đã làm bộc lộ những cơ hội của khúc thị trường đang xuất hiện trước mặt Công ty. Bây giờ Công ty phải đánh giá các khúc thị trường khác nhau và quyết định lấy bao nhiêu khúc thị trường và những khúc thị trường nào làm mục tiêu. Ta sẽ nghiên cứu những công cụ để đánh giá và lựa chọn các khúc thị trường.

#### **Đánh giá các khúc thị trường**

Khi đánh giá các khúc thị trường khác nhau, Công ty phải xem xét ba yếu tố cụ thể là quy mô và mức tăng trưởng của khúc thị trường, mức độ hấp dẫn về cơ cấu của khúc thị trường, những mục tiêu và nguồn tài nguyên của Công ty.

#### ***Quy mô và mức tăng trưởng của khúc thị trường***

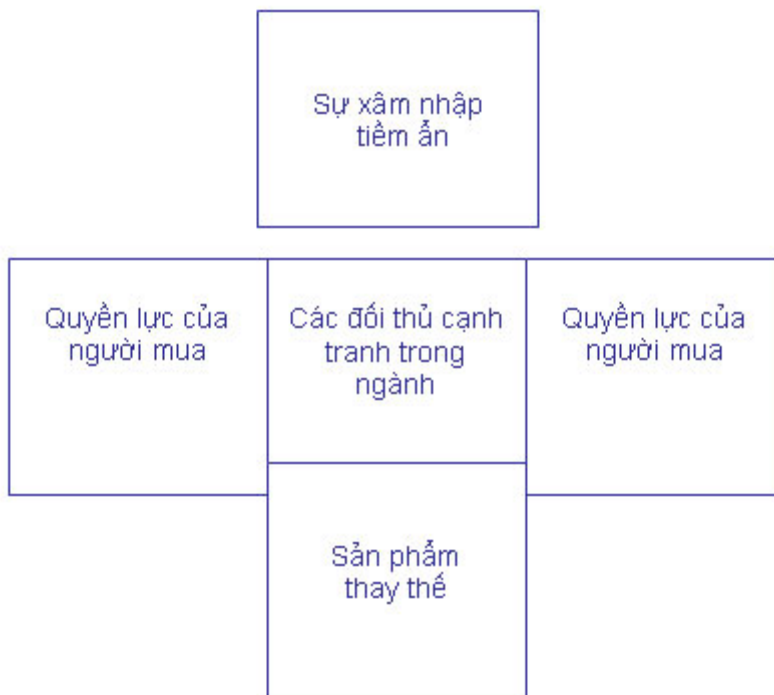
Câu hỏi đầu tiên là, khúc thị trường tiềm ẩn có những đặc điểm về quy mô và mức tăng trưởng vừa sức không? "Quy mô vừa sức" là một yếu tố có tính tương đối. Những công ty lớn ưa thích những khúc thị trường có khối lượng tiêu thụ lớn và thường coi nhẹ hay bỏ qua những khúc thị trường nhỏ. Những công ty nhỏ thì lại tránh những khúc thị trường lớn, bởi vì chúng đòi hỏi quá nhiều nguồn tài nguyên.

Mức tăng trưởng thường là một đặc điểm mong muốn, vì các công ty, nói chung, đều muốn có mức tiêu thụ và lợi nhuận ngày càng tăng. Song các đối thủ cạnh tranh sẽ nhanh chóng xâm nhập những khúc thị trường đang tăng trưởng và làm giảm đi khả năng sinh lời của chúng.

### **Mức độ hấp dẫn về cơ cấu của khúc thị trường.**

Một khúc thị trường có thể có quy mô và mức tăng trưởng mong muốn, nhưng lại thiếu tiềm năng sinh lời. Porter đã phát hiện ra năm lực lượng quyết định mức độ hấp dẫn nội tại về lợi nhuận lâu dài của một thị trường hay khúc thị trường. Mô hình của ông cho hay Công ty phải đánh giá những ảnh hưởng của năm nhóm đến khả năng sinh lời lâu dài: Các đối thủ cạnh tranh trong ngành, những kẻ xâm nhập tiềm ẩn, những sản phẩm thay thế, người mua và người cung ứng. Sau đây là năm mối đe dọa do chúng gây ra.

### **H 7-3. Năm lực lượng quyết định hấp dẫn về cơ cấu của khúc thị trường**



1. *Mối đe dọa của sự kinh địch mạnh mẽ trong khúc thị trường:* Một khúc thị trường sẽ không hấp dẫn, nếu nó có quá nhiều những đối thủ cạnh tranh mạnh hay là hay tấn công. Bức tranh sẽ càng tồi tệ hơn, nếu khúc thị trường đó đã ổn định hay đang suy thoái, nếu tăng thêm năng lực sản xuất lên quá nhiều, nếu chi phí cố định cao, nếu rào cản xuất cao hay nếu các đối thủ cạnh tranh đều đã đầu tư quá nhiều để bám trụ tại khúc thị trường đó. Tình hình này sẽ dẫn đến những cuộc chiến tranh.

2. *Mối đe dọa của những kẻ mới xâm nhập:* Một khúc thị trường sẽ không hấp dẫn, nếu có thể thu hút những đối thủ cạnh tranh mới, những Công ty sẽ mang theo vào năng lực sản xuất mới, những nguồn tài nguyên đáng kể và phần đầu để tăng thị

phần. Vấn đề rút lại là liệu những kẻ xâm nhập mới có thể dễ dàng nhảy vào không. Họ sẽ thấy rất khó, nếu có rào cản nhập cao kèm theo quan hệ căng thẳng từ phía những Công ty đang chiếm giữ. Rào cản nhập càng thấp và mức độ sẵn sàng trả đũa của những công ty cũ càng thấp thì khúc thị trường càng kém hấp dẫn. Mức độ hấp dẫn của khúc thị trường thay đổi theo chiều cao của các rào cản nhập và xuất đều cao, tiềm năng sinh lời cao nhưng thường kèm theo nhiều rủi ro hơn, bởi vì những Công ty yếu kém còn ở lại sẽ đấu tranh để giành giật thêm thị phần. Khi cả hai rào cản nhập và xuất đều thấp, thì các Công ty đều dễ dàng xâm nhập và rời bỏ ngành đó, khi đó lợi nhuận sẽ ổn định và thấp. Trường hợp xấu nhất là khi rào cản nhập thấp và rào cản xuất lại cao: ở đây dễ dàng xâm nhập vào những thời kỳ thuận lợi, nhưng lại rất khó rời bỏ vào những thời kỳ khó khăn. Kết quả là tình trạng dư thừa năng lực sản xuất triền miên và khả năng kiếm tiền ngày càng giảm sút.

#### H 7-4. Rào cản và khả năng sinh lời

		Thấp	Cao
Rào cản nhập	Thấp	Lợi nhuận ổn định thấp	Rủi ro, lợi nhuận thấp
	Cao	Lợi nhuận ổn định	Rủi ro, lợi nhuận cao

3. *Mối đe dọa về những sản phẩm thay thế*: Một khúc thị trường sẽ không hấp dẫn khi có những sản phẩm thay thế thực tế hay tiềm ẩn. Các sản phẩm thay thế sẽ tạo ra giới hạn đối với giá cả và lợi nhuận mà một khúc thị trường có thể kiếm được. Công ty phải theo dõi chặt chẽ xu hướng giá cả của những sản phẩm thay thế. Nếu tiến bộ công nghệ hay tình hình cạnh tranh tăng lên trong những ngành của sản phẩm thay thế, thì giá cả và lợi nhuận trong khúc, thị trường đó có thể giảm sút.

4. *Mối đe dọa của quyền thương lượng ngày càng lớn của người mua*: Một khúc thị trường sẽ không hấp dẫn, nếu những người mua có quyền thương lượng lớn hay ngày càng tăng. Người mua sẽ cố gắng buộc phải giảm giá, đòi hỏi chất lượng và dịch vụ cao hơn, và đặt các đối thủ cạnh tranh vào thế đối lập nhau, tất cả đều bằng cái giá của khả năng sinh lời của người bán. Quyền thương lượng của người mua tăng lên khi họ càng tập trung và có tổ chức hơn, khi sản phẩm là một phần đáng kể

trong chi phí của người mua, khi sản phẩm không có những đặc điểm khác biệt, khi chi phí chuyển đổi của người mua, khi sản phẩm không có những đặc điểm khác biệt, khi chi phí chuyển đổi của người mua, khi sản phẩm không có những đặc điểm khác biệt, khi chi phí chuyển đổi của người mua không lớn, khi người mua nhạy cảm với giá, bởi vì lợi nhuận thấp, hay khi người mua có thể nhất hoá ngược, Để phòng thủ, người bán có thể lựa chọn người mua nào có quyền lực thấp nhất để thương lượng hay chuyển đổi người cung ứng. Cách phòng thủ tốt nhất là phát triển những sản phẩm tốt hơn để những người mua mạnh không thể từ chối.

*5. Mối đe dọa về quyền thương lượng ngày càng tăng của người cung ứng:* Một khúc thị trường sẽ không hấp dẫn nếu những người cung ứng của công ty có thể nâng giá hay giảm chất lượng. Những người cung ứng có xu hướng trở nên có quyền lực mạnh hơn khi họ tập trung và có tổ chức. Khi có ít sản phẩm thay thế, khi sản phẩm nhận được cung ứng là một đầu vào quan trọng, khi chi phí chuyển đổi cao, và khi người cung ứng có thể nhất thể hoá thuận. Cách phòng thủ tốt nhất là xây dựng những quan hệ bình đẳng với những người cung ứng hay sử dụng nhiều nguồn cung ứng.

### **Mục tiêu và nguồn lực của Công ty**

Ngay cả khi một khúc thị trường lớn đang tăng cường và hấp dẫn về cơ cấu, công ty vẫn cần xem xét những mục tiêu và nguồn tài nguyên của bản thân mình so với khúc thị trường đó. Một số khúc thị trường hấp dẫn có thể vẫn bị loại bỏ, bởi vì chúng không phù hợp với mục tiêu lâu dài của Công ty. Ngay cả khi khúc thị trường phù hợp với những mục tiêu của mình, Công ty vẫn phải xem xét xem có đủ những kỹ năng và nguồn tài nguyên để thành công trong khúc thị trường đó không. Mỗi khúc thị trường đều có những yêu cầu nhất định để thành công. Cần loại bỏ khúc thị trường đó nếu công ty thiếu một hay nhiều năng lực cần thiết và không có điều kiện để tạo được những khả năng cần thiết. song cho dù công ty có đủ những năng lực cần thiết, thì nó vẫn phải phát triển một số ưu thế trội hơn. Công ty chỉ nên xâm nhập những khúc thị trường nào mà mình có thể cung ứng giá trị lớn hơn.

### **Lựa chọn khúc thị trường**

Sau khi đã đánh giá khúc thị trường khác nhau, bây giờ công ty phải quyết định nên phục vụ bao nhiêu và những khúc thị trường nào. Tức là vấn đề lựa chọn thị trường mục tiêu. Công ty có thể xem xét năm cách lựa chọn thị trường mục tiêu, gồm: tập trung vào một khúc thị trường, chuyên môn hóa chọn lọc, chuyên môn hóa thị trường, chuyên môn hóa sản phẩm và phục vụ toàn bộ thị trường.

### ***Tập trung vào một khúc thị trường***

Trong trường hợp đơn giản nhất, công ty lựa chọn một khúc thị trường. Công ty Volkswagen đã tập trung vào thị trường xe ô tô cỡ nhỏ, còn Richard D. Irwin thì tập trung vào thị trường tài liệu kinh tế và kinh doanh. Thông qua Marketing tập trung công ty sẽ dành được một vị trí vững chắc trong khúc thị trường nhờ hiểu biết rõ hơn những nhu cầu của khúc thị trường đó và danh tiếng đặc biệt mà công ty có được. Hơn nữa, công ty sẽ tiết kiệm được trong hoạt động nhờ chuyên môn hoá sản xuất, phân phối và khuyến mãi. Nếu công ty giành được vị trí dẫn đầu trong khúc thị trường thì nó có thể đạt được tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư cao.

Mặt khác, marketing tập trung gắn liền với những rủi ro lớn hơn bình thường. Khúc thị trường cụ thể có thể trở nên tồi tệ hơn. Ví dụ, khi những phụ nữ trẻ đột nhiên thôi không mua quần áo thể thao nữa làm cho lợi nhuận của Công ty Bobbie Brooks sụt hẳn xuống. Hay một đối thủ cạnh tranh nào đó có thể xâm nhập khúc thị trường này. Vì những lý do đó nhiều Công ty thích hoạt động trong nhiều khúc thị trường hơn.

### ***Chuyên môn hoá có chọn lọc.***

Trong trường hợp này, Công ty lựa chọn một số khúc thị trường, mỗi khúc thị trường đều có sức hấp dẫn khách quan và phù hợp với những mục tiêu và nguồn tài nguyên của Công ty. Có trường hợp đều hứa hẹn là nguồn sinh lời. Chiến lược phục vụ nhiều khúc thị trường này có ưu điểm là đa dạng hoá rủi ro của Công ty. Dù cho một khúc thị trường có trở nên không hấp dẫn nữa thì công ty vẫn có thể tiếp tục kiếm tiền trong những khúc thị trường khác.

### ***Chuyên môn hoá sản phẩm***

Trong trường hợp này, công ty cần sản xuất một sản phẩm nhất định để bán cho một số khúc thị trường. Ví dụ, hãng sản xuất kính hiển vi bán sản phẩm của mình cho các phòng thí nghiệm của các trường Đại học, các phòng thí nghiệm của Nhà nước và các phòng thí nghiệm của doanh nghiệp. Công ty sản xuất những kính hiển vi khác nhau cho những người khác hàng khác nhau, nhưng không sản xuất những thiết bị khác mà các phòng thí nghiệm đó có thể sử dụng. Thông qua chiến lược này công ty tạo dựng được danh tiếng rộng khắp trong lĩnh vực sản phẩm chuyên dụng. Rủi ro bị đổ bể sẽ xuất hiện nếu như kính hiển vi được thay thế bằng một công nghệ hoàn toàn mới.

### ***Chuyên môn hoá thị trường***

Trong trường hợp này, Công ty tập trung vào việc phục vụ nhiều nhu cầu của một nhóm khách hàng cụ thể. Ví dụ, một công ty bán một danh mục sản phẩm cho các phòng thí nghiệm của các trường Đại học, bao gồm kính hiển vi, dao động ký, đèn Bunsen, và bình hoá nghiệm. Công ty dành được tiếng tăm rộng khắp vì chuyên môn hoá vào việc phục vụ nhóm khách hàng này và sẽ trở thành một kênh cho tất cả những sản phẩm mới mà nhóm khách hàng này có thể cần dùng đến. Rủi ro bị đổ bể sẽ xảy ra nếu đột nhiên các phòng thí nghiệm của các trường Đại học bị cắt giảm ngân sách và phải giảm chuyện mua sắm của mình.

### ***Phục vụ toàn bộ thị trường***

Trong trường hợp này, Công ty có ý đồ phục vụ tất cả các nhóm khách hàng tất cả những sản phẩm mà họ có thể cần đến. Chỉ có những công ty lớn mới có thể thực hiện chiến lược phục vụ toàn bộ thị trường. Ví dụ như công ty IBM (thị trường máy tính) General Motors (thị trường xe cộ) và Coca Cola (thị trường đồ uống)

Những Công ty lớn có thể phục vụ toàn bộ thị trường theo hai cách, thông qua Marketing không phân biệt hay Marketing phân biệt.

Marketing không phân biệt. Công ty có thể bỏ qua những khác biệt của khúc thị trường và theo dõi thị trường toàn bộ bằng một bảng chào hàng. Công ty tập trung vào những gì mà người mua thường hay có nhu cầu chứ không phải là vào những gì khác nhau. Công ty thiết kế một sản phẩm và một chương trình Marketing nào thu hút được đông đảo người mua nhất. Công ty dựa vào phân phối đại trà và quảng cáo đại trà. Mục đích là nhằm tạo cho sản phẩm một hình ảnh tuyệt hảo trong tâm trí mọi người. Một ví dụ về Marketing không phân biệt là Marketing trong thời kỳ đầu của Công ty Coca - Cola chỉ ra một thứ đồ uống trong một cỡ chai với một mùi vị cho tất cả người.

Cơ sở để chọn Marketing không phân biệt là tiết kiệm chi phí. Nó được xem là "Marketing tương ứng với việc tiêu chuẩn hoá và sản xuất hàng loạt trong công nghiệp. Chúng loại sản phẩm hẹp đảm bảo sản xuất dự trữ chi phí vận chuyển ở mức thấp, Chương trình quảng cáo không phân biệt đảm bảo chi phí quảng cáo thấp. Không nghiên cứu và lập kế hoạch theo khúc thị trường sẽ giảm bớt được các chi phí nghiên cứu Marketing và quản lý sản phẩm. Chắc chắn là nhờ chi phí thấp hơn Công ty có thể tính giá thấp hơn để giành lấy khúc thị trường nhạy cảm với giá cả,

Marketing có phân biệt: Trong trường hợp này, công ty hoạt động một số khúc thị trường và thiết kế những chương trình khác nhau cho từng khúc thị trường. Công ty General Motors khẳng định là mình sẽ làm như vậy khi tuyên bố rằng sẽ xuất ô tô



cho "mọi túi tiền, mọi mục đích và mọi nhân cách". Còn Công ty IBM thì đã chào hàng nhiều kiểu trọn gói phần cứng và phần mềm cho các khúc thị trường máy tính khác nhau. Hãy xét trường hợp của Công ty Edison Brothers:

Công ty Edison Brothers có chín trăm cửa hiệu giày được phân thành bốn loại hệ thống khác nhau, mỗi hệ thống thu hút một khúc thị trường. Hệ thống Chandler's bán giày giá cao. Hệ thống Burt's bán giày cho người mua có túi tiền eo hẹp và hệ thống Wild Pair thì hướng vào những người thích những kiểu giày thời thượng. Các cửa hiệu Burts, Chandler's và Baker's được bố trí ở ba khu phố liền nhau trên đường State Street ở Chicago. Việc bố trí các cửa hàng này gần nhau như vậy vẫn không gây thiệt hại gì cho chúng, bởi vì chúng nhắm vào những khúc thị trường khác nhau trên thị trường giày phụ nữ. Chiến lược này đã làm cho Công ty Edison Brothers trở thành công ty bán lẻ giày phụ nữ lớn nhất trong cả nước Mỹ.

Marketing có phân biệt thường tạo ra được tổng mức tiêu thụ lớn hơn so với Marketing không phân biệt. "Điều đó nói lên một lẽ đơn giản là có thể tăng tổng mức tiêu thụ bằng cách bán chủng loại sản phẩm đa dạng hơn thông qua những kênh đa dạng hơn". Tuy nhiên nó cũng làm tăng chi phí kinh doanh. Sau đây là những chi phí có thể cao hơn:

+ Chi phí cải biến sản phẩm: Việc cải biến một sản phẩm để đáp ứng những yêu cầu của các khúc thị trường khác nhau thường đòi hỏi có những chi phí nghiên cứu phát triển, thiết kế kỹ thuật và/hay dụng cụ chuyên dùng.

+ Chi phí sản xuất: Thông thường chi để sản xuất mười đơn vị sản phẩm khác nhau phải tốn kém nhiều hơn là sản xuất 100 đơn vị sản phẩm giống nhau. Thời gian chuẩn bị để sản xuất mỗi kiểu sản phẩm càng nhỏ thì càng tốn kém hơn. Mặt khác, nếu mỗi kiểu được bán ra với khối lượng đủ lớn, thì chi phí cho thời gian chuẩn bị cao hơn đó có thể rất nhỏ khi tính trên một đơn vị sản phẩm.

+ Chi phí quản trị hành chính: Công ty phải xây dựng những kế hoạch Marketing riêng biệt cho từng khúc thị trường. Điều này đòi hỏi phải tăng thêm các công việc nghiên cứu Marketing, dự báo, phân tích mức tiêu thụ, khuyến mãi, lập kế hoạch và quản trị kênh.

+ Chi phí dự trữ: Việc quản trị dữ liệu nhiều kiểu sản phẩm sẽ tốn kém hơn so với quản lý dự trữ ít sản phẩm.

+ Chi phí khuyến mãi: Công ty phải vươn tới những khúc thị trường khác nhau với những chương trình khuyến mãi khác nhau. Điều này làm tăng chi phí lập kế hoạch khuyến mãi và chi phí cho các phương tiện truyền thông.

Vì Marketing phân biệt làm tăng cả mức tiêu thụ lẫn chi phí, nên không thể nói gì khái quát về khả năng sinh lời của chiến lược này. Công ty cần thận trọng để tránh phân khúc quá mức thị trường của mình. Nếu đã xảy ra tình trạng này thì có thể ghép bớt chúng lại hay mở rộng cơ sở khách hàng. Ví dụ, Công ty Johnson & Johnson đã mở rộng thị trường mục tiêu của mình đối với dầu gội đầu cho trẻ sơ sinh bằng cách gộp thêm cả người lớn vào đó nữa. Còn công ty Beecham thì tung ra thuốc đánh răng Aquafresh để thu hút đồng thời ba khúc thị trường tìm kiếm ích lợi khác nhau: Những người muốn thơm miệng, những người muốn răng trắng và những người muốn ngừa sâu răng.

# ĐỊNH VỊ SẢN PHẨM

1. Tạo sự khác biệt cho sản phẩm và dịch vụ
  - o Tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm
  - o Tạo đặc điểm khác biệt cho dịch vụ
  - o Tạo đặc điểm khác biệt về nhân sự
  - o Tạo đặc điểm khác biệt về hình ảnh
2. Xây dựng chiến lược định vị

## Tóm tắt

Giả sử một công ty đã nghiên cứu và lựa chọn được thị trường mục tiêu của mình. Nếu nó là công ty duy nhất phục vụ thị trường mục tiêu đó thì nó chắc chắn có thể tính một giá sẽ đem lại lợi nhuận hợp lý. Nếu nó tính giá quá cao và không có rào cản nhập cao, thì các đối thủ cạnh tranh sẽ nhảy vào thị trường đó và làm cho giá hạ xuống. Nếu có một số công ty theo đuổi cùng một thị trường mục tiêu và các sản phẩm của họ không có gì khác biệt, thì hầu hết người mua sẽ mua hàng của công ty bán với giá thấp nhất. Các công ty khác buộc phải giảm giá của mình. Đối với công ty đầu tiên, phương án duy nhất là tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm của mình khác so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Nếu nó có thể tạo được đặc điểm khác biệt cho sản phẩm của mình một cách có hiệu quả, thì nó có thể tính giá cao hơn. Việc tạo đặc điểm khác biệt phép công ty tính giá cao hơn dựa trên cơ sở giá trị trội hơn mà khách hàng nhận thức được và được cung ứng.

Định vị là việc thiết kế sản phẩm và hình ảnh của Công ty làm sao để thị trường mục tiêu hiểu được và đánh giá cao những gì công ty đại diện so với các đối thủ cạnh tranh của nó. Việc định vị của Công ty phải dựa trên cơ sở hiểu biết rõ thị trường mục tiêu định nghĩa giá trị như thế nào và lựa chọn những người bán. Nhiệm vụ định vị gồm ba bước. Thứ nhất là: công ty phải phát hiện những điều khác biệt về sản phẩm, dịch vụ, nhân sự và hình ảnh có thể tạo ra được để phân biệt với đối thủ cạnh tranh. Thứ hai là công ty phải áp dụng những tiêu chuẩn để lựa chọn những khác biệt quan trọng nhất. Thứ ba là, công ty phải tạo được những tín hiệu có hiệu quả để thị trường mục tiêu có thể phân biệt được với đối thủ cạnh tranh. Chiến lược định vị sản phẩm của công ty sẽ cho phép nó thực hiện bước tiếp theo, cụ thể là hoạch định những chiến lược Marketing cạnh tranh của mình

## 1. Tạo sự khác biệt cho sản phẩm và dịch vụ

Có bốn cách suy nghĩ và việc tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm của một công ty. Công ty có thể bằng cách cung ứng một sản phẩm tốt hơn, nhanh hơn, hay rẻ hơn. "Tốt hơn" có nghĩa là sản phẩm của công ty phải hơn hẳn các địch thủ của nó. Nó thường đòi hỏi phải cải tiến chút ít sản phẩm hiện có. "Mới hơn" có nghĩa là phát triển một giải pháp mà trước đây chưa từng có. Việc này thường chứa đựng rủi ro lớn hơn so với trường hợp chỉ cải tiến, nhưng cũng lại tạo cơ may thắng đậm hơn. "Nhanh hơn" có nghĩa là giảm bớt thời gian thực hiện hay giao hàng liên quan đến việc sử dụng hay mua một sản phẩm hay dịch vụ cuối cùng. "Rẻ hơn" có nghĩa là có thể mua được một sản phẩm tương tự với số tiền ít hơn.

Những công ty chỉ dựa vào việc tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm của mình bằng cách cắt giảm chi phí và giá có thể phạm phải sai lầm. Thứ nhất là, một sản phẩm "rẻ hơn" so với các địch thủ của nó thường bị nghi ngờ là hàng không tốt, ngay cả khi nó tốt hơn thật sự. Thứ hai là công ty thường có thể cắt giảm dịch vụ để đảm bảo giá hạ và điều này có thể làm cho người mua xa lánh. Thứ ba là, đối thủ cạnh tranh thường bất ngờ tung ra một sản phẩm còn "rẻ hơn" do tìm được chỗ sản xuất và chi phí thấp hơn. Nếu công ty không làm cho sản phẩm của mình trội hơn về bất kỳ mặt nào khác, ngoài chuyện rẻ hơn, thì nó sẽ bị thua đối thủ cạnh tranh đó.

Mới đây Treacy và Wiersema đã nêu lên ba chiến lược dẫn đến đặc điểm khác biệt thành công vị trí dẫn đầu thị trường đó là:

+ Hoạt động tuyệt hảo: cung cấp cho khách hàng những sản phẩm hay dịch vụ tin cậy với giá cạnh tranh và đảm bảo dễ kiểm. Ví dụ: Dell Computer, Wal-Mart, American Airlines, Federal Express.

+ Quan hệ thân thiết với khách hàng: Hiểu biết sâu sắc khách hàng và có khả năng đáp ứng nhanh chóng những nhu cầu đặc thù và chuyên biệt của nó. Ví dụ: Home Depot, Staples, Ciba-Geigy, Kraft.

+ Dẫn đầu về sản phẩm: Cung ứng cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ đổi mới, tăng thêm ích lợi cho khách hàng và hơn hẳn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ: Nike, Apple, Sony.

Như vậy là một công ty có thể thắng bằng cách kinh doanh tốt hơn, hiểu biết khách hàng mình tốt hơn hay luôn luôn làm ra sản phẩm tốt hơn.

Milind Lele đã nhận định rằng, những công ty cá nhân có thể có đặc điểm nổi bật là có khả năng “cơ động” lớn trong năm hướng: Thay đổi thị trường mục tiêu, sản phẩm, kênh phân phối, khuyến mãi hay giá cả. Khả năng có động tự do của công ty chịu ảnh hưởng của cơ cấu ngành và vị trí của công ty trong ngành. Đối với mỗi khả năng cơ động công ty cần ước tính triển vọng sinh lời. Những khả năng có động hứa hẹn lợi nhuận cao nhất quyết định tác dụng đòn bẩy chiến lược của công ty ngành vận vật chỉ có một số khả năng cơ động và tác dụng đòn bẩy chiến lược rất nhỏ.

Bây giờ đã sẵn sàng để nghiên cứu những cách cụ thể mà công ty có thể tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm của mình so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Một công ty hay một bản chào hàng có thể khác biệt về bốn yếu tố cơ bản: sản phẩm, dịch vụ, nhân sự hay hình ảnh (xem bảng 8.1). Bây giờ ta hãy xem xét kỹ hơn những công cụ cụ thể.

**Bảng 8.1. Các biến tạo đặc điểm khác biệt**

Sản phẩm	Dịch vụ	Nhân sự	Hình ảnh
Tính chất	Giao hàng	Năng lực	Biểu tượng
Công dụng	Lắp đặt	Lịch sử	Phương tiện truyền thông
Mức độ phù hợp	Huấn luyện khách hàng	Tín nhiệm	Bầu không khí
Độ bền	Dịch vụ tư vấn	Tin cậy	Sự kiện
Độ tin cậy	Sửa chữa	Nhiệt tình	
Khả năng sử dụng	Những dịch vụ khác	Biết giao tiếp	
Kiểu dáng			
Kết cấu			

### Tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm

Ở đây chúng ta phát hiện những cơ sở để tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm vật chất. Một thái cực là những sản phẩm tiêu chuẩn hoá rất cao chỉ cho phép có những cải biến nhỏ: Thịt gà, thép, aspirin. Dù vậy ngay cả trường hợp này vẫn có khả năng cải biến thực sự. Frank Perdue khẳng định rằng thịt gà đặc hiệu của mình ngon hơn, chúng mềm hơn, và tính giá cao hơn 10% dựa vào điều khẳng định của mình. Thép có thể khác nhau về độ cứng và các tính chất. Bayer khẳng định rằng asperin của mình “ngấm vào máu nhanh hơn”. Còn hãng Proter và Gamble đã thành công trong việc tạo đặc điểm khác biệt cho hàng hoá của mình, cụ thể là bột giặt.

Ở thái cực kia là những sản phẩm có khả năng tạo được đặc điểm khác biệt lớn, như ô tô, nhà cửa và đồ gỗ. ở đây người bán đứng trước rất nhiều thông số thiết kế. Những yếu tố chủ yếu tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm và tính chất, công dụng, mức độ phù hợp, tuổi thọ, độ tin cậy, khả năng sửa chữa được, kiểu dáng và kết cấu.

### ***Tính chất***

Tính chất là những đặc trưng bổ sung cho hoạt động cơ bản của sản phẩm. Hầu hết các sản phẩm đều có thể chào bán với những tính chất khác nhau. Điểm xuất phát là một mẫu sản phẩm "trần trụi" hay "cơ bản". Công ty có thể sáng tạo ra những mẫu phụ bằng cách bổ sung thêm các tính chất. Chẳng hạn như một hãng sản xuất ô tô có thể chào bán những tính chất được lựa chọn, như cửa tự động, hộp số tự động và máy lạnh. Nhà sản xuất ô tô cần quyết định những tính chất nào là tiêu chuẩn và những tính chất nào để khách lựa chọn. Mỗi tính chất đều có một khả năng tranh thủ thị hiếu của người mua.

Các tính chất là một công cụ cạnh tranh để tạo ra đặc điểm khác biệt cho sản phẩm của công ty. Một số công ty rất háng hái đổi mới khi bổ sung những tính chất mới cho sản phẩm của mình. Một trong những yếu tố then chốt dẫn đến sự thành công của các công ty Nhật là họ không ngừng hoàn thiện những tính chất của đồng hồ, máy ảnh, ô tô, xe máy, máy tính, đầu máy video, v.v... Người đầu tiên đưa ra những tính chất mới có giá trị là người cạnh tranh có hiệu quả nhất.

Công ty cũng phải suy nghĩ về các phương án kết hợp với tính chất theo kiểu trọn gói. Ví dụ, các công ty ô tô Nhật thường sản xuất ô tô với ba "mức hoàn thiện", chứ không để cho khách hàng lựa chọn từng tính chất. Điều này sẽ làm giảm bớt chi phí sản xuất và dự trữ của công ty cùng giá cả. Công ty phải quyết định xem nên chiều ý khách hàng theo từng tính chất và tính giá cao hơn cho khách hàng hay tiêu chuẩn hoá nhiều hơn và tính giá thấp hơn cho khách hàng.

### ***Chất lượng công dụng***

Chất lượng công dụng có nghĩa là mức độ hoạt động theo những tính năng chủ yếu của sản phẩm. Chẳng hạn như máy tính cỡ trung của Digital Equipment hoạt động tốt hơn máy tính của hãng Data General nếu nó xử lý nhanh hơn và có bộ nhớ lớn hơn. Những người mua sản phẩm đắt tiền thường so sánh tính năng của các nhãn hiệu khác nhau. Họ sẽ trả tiền nhiều hơn cho công dụng nhiều hơn, với điều kiện là giá cao hơn đó không vượt quá giá trị được nhận thức cao hơn này.

Công ty cũng phải quyết định quản lý chất lượng công dụng theo thời gian như thế nào. Có ba chiến lược. Thứ nhất là, nhà sản xuất không ngừng cải tiến sản phẩm thường đạt được tỷ suất lợi nhuận và thị phần lớn nhất. Procter & Gamble là một công ty lớn đã áp dụng chiến lược cải tiến sản phẩm kết hợp với công dụng ban đầu của sản phẩm rất nhiều đã giúp nó dành được vị trí dẫn đầu trên nhiều thị trường. Chiến lược thứ hai là duy trì sản phẩm. Nhiều công ty cứ giữ nguyên chất lượng ban đầu không thay đổi trừ khi thấy rõ những thiếu sót hay cơ hội. Chiến lược thứ ba là giảm bớt chất lượng theo thời gian. Một số công ty giảm bớt chất lượng để bù vào chi phí tăng lên với hy vọng là người mua không nhận ra có sự khác biệt nào. Có những công ty chủ trương giảm chất lượng sẽ tăng lợi nhuận hiện tại, mặc dù việc này thường làm tổn hại đến khả năng sinh lời lâu dài.

### ***Chất lượng đồng đều:***

Chất lượng đồng đều là mức độ thiết kế và tính năng của một sản phẩm gần với tiêu chuẩn mục tiêu. Nó phản ánh các đơn vị sản phẩm khác nhau được làm ra đồng đều và đáp ứng được những yêu cầu kỹ thuật.

### ***Độ bền***

Độ bền là số đo tuổi thọ dự kiến của một sản phẩm. Ví dụ, hãng Volvo quảng cáo rằng họ sản xuất ô tô có tuổi thọ trung bình cao nhất và vì thế mà tính giá cao hơn. Người mua sẽ trả tiền nhiều hơn cho một sản phẩm bền hơn. Tuy nhiên, điều này phải được thẩm định thực tế. Giá trị hơn, nhưng không được quá đáng. Ngoài ra, sản phẩm đó không được quá thời thượng hay lạc hậu về công nghệ, vì trong trường hợp này người mua có thể không trả nhiều tiền hơn cho những sản phẩm có tuổi thọ bền hơn. Chẳng hạn như, việc quảng cáo rằng một máy tính cá nhân hay một máy quay video có độ bền cao nhất có thể ít hấp dẫn, bởi những tính chất và tính năng của chúng thay đổi rất nhanh.

### ***Độ tin cậy***

Độ tin cậy là số đo xác suất để sản phẩm đó không bị trục trặc hay hư hỏng trong một thời kỳ nhất định. Chẳng hạn như Mercedes có độ tin cậy cao hơn là xe Jaguar, nếu khả năng nó không bị trục trặc nghiêm trọng trong một năm là 90% so với 60%. Người mua sẵn sàng trả thêm tiền để mua những sản phẩm có độ tin cậy cao. Họ muốn tránh chi phí cao do hỏng hóc và thời gian sửa chữa. Maytag, một hãng sản xuất thiết bị gia dụng chủ yếu nổi tiếng về thiết bị có độ tin cậy cao và thường cho thấy nhân viên dịch vụ của mình ngủ gật và không có việc để làm. Người Nhật đặc biệt thành công trong việc nâng cao độ tin cậy cho các sản phẩm của mình.

Công ty Mitsubshishi đã mua chi nhánh Quasar của hãng Motorola chuyên sản xuất máy thu hình Motorola đã để xảy ra 141 khuyết tật trong mỗi 100 máy. Mitsubshishi đã giảm số khuyết tật xuống còn 6 trên 100 máy. Số khiếu nại của người mua giảm xuống còn một phần mười mức trước đó và công việc bảo hành của công ty cũng giảm xuống còn một phần mười.

### ***Khả năng sửa chữa***

Khả năng sửa chữa là mức độ dễ dàng phục hồi một sản phẩm bị trục trặc hay hỏng hóc. Chẳng hạn như, một chiếc ô tô được chế tạo bằng những chi tiết tiêu chuẩn có thể dễ dàng thay sẽ có khả năng sửa chữa cao. Khả năng sửa chữa lý tưởng là trường hợp người sử dụng có thể tự phục hồi sản phẩm mà không thay chi tốn ít tiền và thời gian. Người mua chỉ việc tháo bỏ chi tiết bị hỏng và thay vào một chi tiết khác. Một khả năng tốt nhất nữa là có một số sản phẩm có tính chất để đoán được bệnh cho phép nhân viên dịch vụ có thể hiệu chỉnh nó từ xa qua điện thoại hay hướng dẫn người sử dụng cách hiệu chỉnh nó. Trước khi GE cử nhân viên sửa chữa của mình đi sửa một thiết bị gia dụng tại nhà, công ty cố gắng giải quyết vấn đề qua điện thoại. Trong hơn 50% các trường hợp việc làm này đã có kết quả và khách hàng đỡ mất tiền và cảm thấy yên tâm về GE. Tình huống xấu nhất là khi sản phẩm bị hỏng và buộc phải gọi người sửa và mất nhiều thời gian, nhân viên sửa mới mang phụ tùng đến sửa.

### ***Kiểu dáng***

Kiểu dáng là hình thức và dáng vẻ bên ngoài mà người mua cảm nhận được. Chẳng hạn như nhiều người mua ô tô đã trả nhiều tiền hơn để lấy xe Jaguar vì nó có vẻ độc đáo cho dù độ tin cậy của nó kém. Chi nhánh Cadillac của General Motors đã thuê Pininfarina, một công ty thiết kế ô tô của Italy để thiết kế kiểu xe Allantes đắt tiền của mình cho có kiểu dáng phù hợp với châu Âu. Kiểu dáng có ưu điểm là tạo cho sản phẩm một đặc điểm khác biệt khó có thể bắt chước được. Vì thế mà đáng ngạc nhiên là nhiều công ty đã không đầu tư vào việc kiểu dáng đẹp hơn. Mặt khác kiểu dáng đẹp không nhất thiết hứa hẹn công dụng tốt. Một chiếc ghế tựa trong có vẻ duyên dáng, những ngòi vào thì cực kỳ không thoải mái.

Ở đây sự khác biệt về kiểu dáng, ta phải xem cách bao gói như một công cụ tạo dáng, nhất là đối với thực phẩm, đồ vệ sinh và những đồ gia dụng nhỏ. Bao bì đập vào mắt người mua đầu tiên và có thể làm cho người mua chú ý đến hay quay mặt đi.



### ***Kết cấu: Một sức mạnh tổng hợp.***

Tất cả những chất lượng nêu ở trên đều là những thông số của kết cấu. Từ đó thấy rằng nhiệm vụ thiết kế sản phẩm khó khăn đến thế nào, phải làm sao dung hoà được tất cả mọi mặt. Người thiết kế phải hình dung xem cần đầu tư bao nhiêu cho việc phát triển các tính chất, công dụng, mức độ trùng hợp, độ tin cậy, khả năng sửa chữa, kiểu dáng v.v. Theo quan điểm của khách hàng thì mọi sản phẩm thiết kế tốt phải trông vui mắt và cũng dễ mở, lắp đặt học cách sử dụng, sử dụng, sửa chữa và thải loại. Người thiết kế phải tính toán đến tất cả những điều đó và đảm bảo tối đa nguyên tắc "hình thức phải phù hợp theo chức năng". Người thiết kế phải dung hoà một số đặc điểm mong muốn. Một điều cũng rất quan trọng là phải biết thị trường mục tiêu nhận thức và coi trọng những lợi ích khác nhau và giá cả như thế nào.

Đáng tiếc là còn quá nhiều công ty không đầu tư vào việc thiết kế cho tốt. Một số công ty nhầm lẫn việc thiết kế với tạo dáng và nghĩ rằng thiết kế là chỉ có làm ra sản phẩm rồi sau đó bao lên nó một cái vỏ trang trí. Có người còn cho rằng độ tin cậy là điều nắm bắt được trong quá trình kiểm tra chứ không phải thiết kế và đảm bảo nó trong quá trình sản xuất. Họ có thể nghĩ những người thiết kế chỉ là những người không chú ý đúng mức đến chi phí hay tạo ra những thiết kế quá mới nên thị trường khó chấp nhận. Công cụ thẩm kế để lượng định sự nhạy cảm và hiệu quả của bộ phận thiết kế của công ty sẽ giúp ban lãnh đạo đánh giá xem có đảm bảo gia tăng giá trị đúng mức qua thiết kế không.

### **Tạo đặc điểm khác biệt cho dịch vụ**

Ngoài việc tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm vật chất ra, công ty cũng có thể tạo đặc điểm khác biệt cho những dịch vụ kèm theo. Trong trường hợp, khó tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm vật chất thì chìa khoá để cạnh tranh thắng lợi thường là tăng thêm dịch vụ và chất lượng. Những yếu tố tạo đặc điểm khác biệt chính cho dịch vụ là giao hàng tận nơi, lắp đặt huấn luyện khách hàng sử dụng, dịch vụ tư vấn, sửa chữa và một số việc khác nữa.

### ***Giao hàng***

Giao hàng là việc đảm bảo tốt công việc chuyển giao sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng. Nó bao gồm tốc độ, độ chính xác và sự cẩn thận trong quá trình giao hàng. Ví dụ, công ty Deluxe Check Printers, Inc., đã tạo được tiếng tăm lẫy lừng về việc gửi những quyển chi phiếu của mình trong một ngày kể từ khi nhận được đơn đặt hàng, và không có một lần chậm trễ trong mười hai năm qua. Người mua thường chọn những người cung ứng nổi tiếng hơn về việc giao hàng đúng hạn.

## ***Lắp đặt***

Lắp đặt là những việc phải làm để cho một sản phẩm hoạt động tại nơi đã dự kiến. Người mua những thiết bị hạng nặng rất trông đợi vào dịch vụ lắp đặt của người bán. Người bán có thể khác nhau về chất lượng của dịch vụ lắp đặt. Ví dụ, IBM giao toàn bộ thiết bị đã mua đến tận nơi cùng một lúc chứ không gửi các bộ phận khác nhau vào những thời điểm khác nhau để rồi phải chờ đợi cho đến khi mọi thứ được chuyển đến nơi. Khi IBM được yêu cầu đưa thiết bị IBM đến một địa điểm khác, công ty sẵn sàng di chuyển cả những thiết bị của các đối thủ cạnh tranh và đồ đạc nữa.

## ***Huấn luyện khách hàng***

Huấn luyện khách hàng có nghĩa là huấn luyện công nhân viên của khách hàng cách sử dụng quy tắc và có hiệu suất thiết bị của người bán.

Chẳng hạn như General Electric không chỉ bán và lắp đặt thiết bị X quang cho các bệnh viện, mà còn chịu trách nhiệm huấn luyện người sử dụng thiết bị đó. Mc Donald's yêu cầu các đại lý đặc quyền mới của mình tham dự khoá huấn luyện hai tuần ở Đại học Hambourger để học cách quản trị đúng đắn của mình.

## ***Dịch vụ tư vấn***

Dịch vụ tư vấn là những hệ thống dữ liệu, thông tin và cố vấn mà người bán cung ứng miễn phí hay có trả tiền cho người mua. Mc Kesson Corporation, một hãng bán sỉ dược phẩm lớn, giúp đỡ 12.000 cửa hàng dược phẩm độc lập của mình thiết lập các hệ thống kế toán và dự trữ, hệ thống đặt hàng qua máy tính v.v...Mc Kesson tin chắc rằng việc giúp đỡ khách hàng của mình cạnh tranh tốt hơn sẽ làm cho họ trung thành hơn. Một trong những người cung ứng dịch vụ tư vấn gia tăng giá trị là Milliken Company:

Milliken bán khăn tắm cho các cửa hiệu giặt công nghiệp để các cửa hiệu này cho các nhà máy thuê những khăn tắm này về mặt vật lý hoàn toàn tương tự những khăn tắm của các đối thủ cạnh tranh. Tuy vậy Milliken vẫn tính giá khăn của mình cao hơn như nhau? Câu trả lời là Milliken liên tục không bán sản phẩm này ra ngoài để không ngừng tăng thêm dịch vụ cho các hiệu giặt khách hàng của mình. Milliken huấn luyện nhân viên bán hàng của các khách hàng của mình, cung cấp các hệ thống đặt hàng qua máy tính và tối ưu hoá cước phí, tiến hành nghiên cứu Marketing

cho khách hàng, bảo trợ cho các xưởng nâng cao chất lượng và cho mượn nhân viên bán hàng của mình để làm việc cùng với khách hàng. Các hiệu giặt rất sẵn sàng mua khăn tắm của Milliken và trả giá cao hơn, bởi vì những dịch vụ kèm theo làm tăng khả năng sinh lời của họ.

### **Sửa chữa**

Sửa chữa ở đây có nghĩa là chất lượng của dịch vụ sửa chữa đảm bảo cho những người mua sản phẩm của công ty. Caterpillar cam kết đảm bảo dịch vụ sửa chữa tốt hơn và nhanh hơn cho các thiết bị xây dựng hạng nặng của mình ở bất kỳ nơi nào trên thế giới. Những người mua ô tô rất lo ngại về chất lượng dịch vụ sửa chữa mà họ có thể trông đợi ở mọi đại lý đã bán xe cho họ.

### **Các dịch vụ khác**

Các công ty có thể tìm thấy nhiều cách khác để làm gia tăng giá trị thông qua việc tạo đặc điểm khác biệt cho dịch vụ đối với khách hàng và chất lượng dịch vụ của mình. Công ty có thể đảm bảo bảo hành sản phẩm hay ký hợp đồng bảo trì với điều kiện dễ dàng hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Công ty có thể đặt chế độ thưởng cho những khách hàng thường xuyên, như các công ty hàng không đã thực hiện những chương trình của mình đối với các hành khách thường xuyên. Thực sự là có vô số những dịch vụ đặc biệt và ích lợi mà các công ty có thể sử dụng để tạo cho mình những đặc điểm khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

### **Tạo đặc điểm khác biệt về nhân sự**

Các công ty có thể giành lợi thế lớn trong cạnh tranh nhờ việc thuê và huấn luyện con người tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của mình. Chẳng hạn như hãng hàng không Singapore nổi tiếng khắp nơi vì có đội ngũ tiếp viên vừa xinh đẹp vừa chuyên đáng. Nhân viên của Mc Donald's đều nhã nhặn, nhân viên của IBM giỏi nghiệp vụ chuyên môn, nhân viên của Disney thì rất vui vẻ. Wal-Mart đã tạo đặc điểm khác biệt cho các siêu thị của mình bằng cách cử ra tại mỗi cửa hàng một nhân viên tiếp tân. Người này có nhiệm vụ chào đón khách, hướng dẫn nơi bán những mặt hàng họ cần, đánh dấu những thứ hàng đem đến để trả lại hay đổi, và tặng những món quà nhỏ cho trẻ em.

Nhân sự được huấn luyện tốt hơn phải có sáu đặc điểm sau:

+ Năng lực: Công nhân viên có những kỹ năng và kiến thức cần thiết

+ Nhã nhặn: Công nhân viên phải có thái độ niềm nở, lễ phép và chu đáo

- + Có tín nhiệm: Công nhân viên đều có thể yên tâm giao việc
- + Tin cậy: Công nhân viên đảm bảo dịch vụ đồng đều và chính xác
- + Nhiệt tình: Công nhân viên nhanh chóng giải quyết những yêu cầu và vấn đề của các khách hàng
- + Biết giao thiệp: Công nhân viên đều cố gắng hiểu được khách hàng và cung cấp thông tin rõ ràng.

### **Tạo đặc điểm khác biệt về hình ảnh**

Ngay cả khi hàng hoá cạnh tranh trông hoàn toàn giống nhau người mua vẫn có thể có phản ứng khác nhau đối với hình ảnh của công ty hay của nhãn hiệu. Hãy xét trường hợp thành công của thuốc lá Marlboro. Con đường chủ yếu để Marlboro giành được một thị phần lớn khác thường trên khắp thế giới (trong 30%) là hình ảnh "chàng cao bồi hung hăng" của Marlboro đã đánh đúng vào tâm lý thích thú của hầu hết dân nghiện thuốc lá. Marlboro đã tạo được một "nhân cách" đặc biệt.

### ***Đặc điểm nhận dạng và hình ảnh***

Nhân cách của một nhãn hiệu thành công không tự nó hình thành nên. Nó là kết quả của một chương trình có ý thức nhằm tạo nên những đặc điểm nhận dạng. Công cụ để tạo nên đặc điểm nhận dạng là tên, logo, biểu tượng, bầu không khí, các sự kiện. Hy vọng rằng công việc này sẽ tạo được hình ảnh mong muốn của nhãn hiệu. Những điều quan trọng là phải phân biệt rõ đặc điểm nhận dạng và hình ảnh. Đặc điểm nhận dạng là những cách mà công ty sử dụng để làm cho công chúng nhận ra mình. Còn hình ảnh là cách công chúng nhận thức về công ty Công ty thiết kế đặc điểm nhận dạng của mình để hình ảnh của mình trong công chúng, nhưng có những yếu tố khác cũng can dự vào việc quyết định hình ảnh của mỗi người về Công ty

Người ta đi tìm kiếm những đặc trưng nhất định trong một hình ảnh. Nó phải truyền đạt một thông tin độc đáo tạo nên những nét chính của sản phẩm và vị trí của nó. Nó phải truyền đạt thông tin đó một cách khác biệt để không thể nhầm lẫn với thông tin tương tự của các đối thủ cạnh tranh. Nó phải có sức truyền cảm để làm rung động trái tim và tâm trí người mua.

Để có được hình ảnh sâu sắc cần phải có sự sáng tạo và rất nhiều công sức. Không thể tạo nên hình ảnh trong tâm trí công chúng qua một đêm hay chỉ bằng phương tiện truyền thông. Hình ảnh phải được truyền đạt bằng mọi phương tiện

truyền thông hiện có và phải phát đi liên tục. Nếu "IBM là dịch vụ" thì thông điệp này phải được thể hiện ra bằng biểu tượng, chữ viết và các phương tiện nghe nhìn, bầu không khí và các sự kiện.

### ***Biểu tượng***

Một hình ảnh sâu sắc gồm một hay nhiều biểu tượng làm cho người ta liên tưởng đến công ty hay nhãn hiệu. Logo của Công ty và nhãn hiệu phải được thiết kế để có thể nhận ra ngay lập tức. Công ty có thể lựa chọn một số đối tượng như con sư tử (Harris Bank), quả táo (Máy tính Apple) hay người lính (Pillabury) để biểu đạt một chất lượng nào đó của tổ chức. Công ty có thể lấy một nhân vật nổi tiếng làm nhãn hiệu, như những loại nước hoa mới Passion (Elizabeth Taylor) và Uninhibited (Cher). Bước tiếp theo là chọn màu làm đặc điểm nhận dạng, như xanh lam (IBM) hay đỏ (Canh Campbell) và đôi khi một đoạn nhạc, âm thanh nhất định.

### ***Chữ viết và phương tiện nghe nhìn***

Những biểu tượng đã chọn phải được đưa lên quảng cáo để truyền đạt nhân cách của công ty hay nhãn hiệu. Quảng cáo phải truyền đạt một tình tiết, một tâm trạng, một mức độ công iệu, hay một cái gì đó nổi bật. Thông điệp phải được đăng tải trong những ấn phẩm khác nhau như báo cáo hằng năm, những cuốn sách mỏng, catalog. Bảng hiệu và danh thiếp của Công ty phải phản ánh được hình ảnh mà Công ty muốn truyền đạt.

### ***Bầu không khí***

Không gian vật lý trong đó sản xuất hay cung ứng sản phẩm và dịch vụ của mình cũng là một yếu tố tạo hình ảnh rất công hiệu. Các khách sạn Hyatt Regency tạo nên một hình ảnh khác biệt bằng các gian tiền sảnh của nó. Một ngân hàng muốn trông có vẻ hiếu khách phải chọn một thiết kế phù hợp với toà nhà, thiết kế nội thất, cách bố trí mặt bằng, màu sắc, vật liệu và đồ đạc cho thích hợp.

### ***Sự kiện***

Công ty có thể tạo đặc điểm nhận dạng qua những loại hình sự kiện mà nó bảo trợ. Perrier, một Công ty nước giải khát, trở nên nổi bật nhờ việc xây dựng các đường tập chạy và bảo trợ những sự kiện thể thao lành mạnh. AT & T và IBM tạo cho mình đặc điểm nhận dạng là những người bảo trợ các sự kiện văn hoá, như những buổi biểu diễn nhạc giao hưởng và triển lãm nghệ thuật. Các tổ chức khác thì tạo đặc

điểm nhận dạng cho mình bằng những hoạt động phổ thông khác như tặng tiền cho các bệnh viện.

## **2. Xây dựng chiến lược định vị**

Ta đã thấy rằng có thể tạo dựng những đặc điểm khác biệt cho bất kỳ một công ty hay nhãn hiệu nào. Thay vì nghĩ rằng mình đang bán một món hàng, công ty phải thấy nhiệm vụ của mình là biến một sản phẩm khác biệt thành "một sản phẩm khác biệt". Dermot Dunphy, tổng giám đốc của hãng Sealed air Corporation đã làm ra màng gói bằng nhựa có bong bóng, đã nói "Một bài học cần học là cho dù một sản phẩm có thể trông rất bình thường như thế nào đi nữa, thì nó cũng không thể trở thành hàng hoá. Mọi sản phẩm, mọi dịch vụ đều có thể làm cho nó có những đặc điểm khác biệt". Levitt và một số người khác đã nghĩ ra hàng chục cách tạo đặc điểm khác biệt cho một sản phẩm. Vấn đề một phần là ở chỗ phải ý thức được rằng người mua có những nhu cầu khác nhau và vì vậy mà họ chú ý đến những hàng hoá khác nhau.

Song không phải tất cả những điểm khác biệt của nhãn hiệu đều có ý nghĩa hay có giá trị. Không phải mọi thứ khác biệt đều tạo nên đặc điểm khác biệt. Mỗi điểm khác biệt đều có khả năng gây ra chi phí cho Công ty cũng như tạo ra ích lợi cho khách hàng. Vì vậy Công ty phải lựa chọn một cách thận trọng cách để làm cho mình khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Chỉ nên tạo ra điểm khác biệt khi nó thoả mãn được những tiêu chuẩn sau:

- + Quan trọng: Điểm khác biệt đó đem lại lợi ích có giá trị lớn cho một số khá đông người mua.

- + Đặc điểm: Điểm khác biệt đó không có ai đã tạo ra hay được Công ty tạo ra một cách đặc biệt.

- + Tốt hơn: Điểm khác biệt đó là cách tốt hơn so với những cách khác để đạt được ích lợi như nhau.

- + Dễ truyền đạt: Điểm khác biệt đó dễ truyền đạt và đập vào mắt người mua

- + Đi trước: Điểm khác biệt đó không thể dễ dàng bị các đối thủ cạnh tranh sao lại.

- + Vừa túi tiền: Người mua có thể có đủ tiền để trả cho điểm khác biệt đó.

+ Có lời: Công ty thấy rằng tạo điểm khác biệt đó là có lời.

Nhiều công ty đã tạo ra những điểm khác biệt không thoả mãn được một hay nhiều tiêu chuẩn trong số này. Khách sạn Westin Stamford ở Singapore quảng cáo rằng nó là khách sạn cao nhất thế giới, thực ra thì điều này không quan trọng đối với nhiều khách du lịch và trên thực tế còn đẩy nhiều khách đi. Điện thoại truyền hình của AT &T, Picturevision đã thất bại một phần là vì công chúng không nghĩ rằng việc nhìn thấy người kia khi nói chuyện qua điện thoại đáng phải trả tiền điện thoại nhiều hơn. Máy Polarvision của hãng Polaroid tráng phim lấy ảnh ngay tức thì cũng bị thất bại. Mặc dù Polarvision là rất đặc biệt thậm chí còn đi trước, nó vẫn thua kém một cách ghi hình chuyển động là máy video.

+ Tạo đặc điểm khác biệt là việc thiết kế một loạt những điểm khác biệt có ý nghĩa để phân biệt sản phẩm của Công ty với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Mỗi công ty đều muốn khuếch trương một số ít điểm khác biệt có sức hấp dẫn mạnh nhất đối với thị trường mục tiêu của mình. Công ty muốn xây dựng một chiến lược định vị tập trung. Ta sẽ gọi tắt nó là định vị và định vị nghĩa nó như sau:

Định vị là thiết kế sản phẩm và hình ảnh của Công ty làm sao để nó chiếm được một chỗ đặc biệt và có giá trị trong tâm trí của các khách hàng mục tiêu.

Việc định vị đòi hỏi Công ty phải quyết định khuếch trương bao nhiêu điểm khác biệt và những điểm khác biệt nào dành cho khách hàng mục tiêu.

### ***Công ty phải tránh bốn sai lầm chủ yếu sau đây trong việc định vị.***

+ Định vị quá thấp: Một số công ty xác định ra rằng một số người mua chỉ có ý tưởng mơ hồ về nhãn hiệu đó. Người mua thực sự không nghĩ đến là nó có một tính chất đặc biệt nào đó.

+ Định vị quá cao: Người mua có thể có một hình ảnh quá hẹp về nhãn hiệu đó. Chẳng hạn như một người tiêu dùng có thể nghĩ rằng ở cửa hiệu Tiffany các loại nhẫn kim cương bắt đầu từ giá 5.000USD, trong khi trên thực tế hiện nay Tiffany bán những loại nhẫn kim cương vừa túi tiền bắt đầu từ 900 USD.

+ Định vị không rõ ràng: Người mua có thể có một hình ảnh không rõ ràng về nhãn hiệu, do đưa ra quá nhiều điều quảng cáo hay thay đổi vị trí của nhãn hiệu quá nhiều lần.

+ Định vị trí đáng ngờ: Người mua có thể cảm thấy khó tin tưởng vào những điều quảng cáo về nhãn hiệu theo góc độ tính năng, giá cả hay nhà sản xuất của sản phẩm.

Điểm tiện lợi khi giải quyết vấn đề định vị là nó cho phép công ty giải quyết luôn cả vấn đề Marketing mix. Marketing mix bao gồm sản phẩm, giá cả, phân phối và khuyến mãi là cốt lõi của việc hoạch định những chi tiết chiến thuật của chiến lược định vị. Chẳng hạn như một Công ty đã chiếm lĩnh "vị trí chất lượng cao" biết rằng mình phải sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao, tính giá cao, phân phối qua các đại lý cao cấp, và quảng cáo trên những tạp chí chất lượng cao. Đó là cách chủ yếu để tạo nên hình ảnh nhất quán và đáng tin tưởng về chất lượng cao

Khi tìm kiếm chiến lược định vị, ít nhất cũng có bảy chiến lược định vị để xem xét. Chúng được trình bày ở dưới đây và được minh họa bằng trường hợp công viên chủ đề:

+ Định vị của thuộc tính: Disneyland có thể quảng cáo mình là công viên chủ đề lớn nhất thế giới. Tính chất lớn nhất là một tính chất của sản phẩm có hàm ý gián tiếp một ích lợi là có nhiều điều kiện lựa chọn cách giải trí nhất.

+ Định vị ích lợi: Knott's Berry Farm có thể định cho mình vị trí là một công viên chủ đề dành cho những người muốn tìm một nơi thơ mộng.

+ Định vị công dụng/ứng dụng: Japanese Deer Park có thể xác định cho mình vị trí là dành cho khách du lịch nào chỉ có ít thời gian và muốn có một trò giải trí nhanh nào đó.

+ Định vị người sử dụng: Magic Mountain có thể quảng cáo là một công viên chủ đề dành cho "những người thích chuyện li kỳ", như vậy là đã xác định mình thông qua loại người sử dụng.

+ Định vị đối thủ cạnh tranh: Lion Country Safari có thể quảng cáo là nó có chủng loại động vật phong phú hơn nhiều so với Japanese Deer Park.

+ Định vị loại sản phẩm: Marineland of the Pacific có thể xác định cho mình vị trí là một "định chế giáo dục" chứ không phải là "một công viên chủ đề để nghỉ ngơi", và như vậy là đặt mình vào một lớp sản phẩm khác với lớp đã dự kiến.



+ Định vị chất lượng/giá cả: busch Gardens có thể xác định cho mình vị trí là đảm bảo "giá trị lớn nhất" cho đồng tiền bỏ ra (trái với các định vị " chất lượng cao/giá cao" hay "giá thấp nhất").

### **Truyền bá vị trí của Công ty**

Công ty không những phải xây dựng một chiến lược định vị rõ ràng, mà còn phải truyền bá nó một cách có hiệu quả. Giả sử một Công ty chọn chiến lược định vị "chất lượng tốt nhất". Chất lượng được xác nhận bằng cách lựa chọn những dấu hiệu hữu hình nào mà người ta thường căn cứ vào đó để xét đoán chất lượng, Sau đây là một số ví dụ.

Một người thiết kế áo khoác lông thú cao cấp sử dụng vải lót bằng thú lụa đắt tiền, vì biết rằng phụ nữ xét đoán chất lượng lông thú một phần căn cứ vào chất lượng của lớp vải lót.

Một nhà sản xuất máy xén cỏ khẳng định rằng máy xén cỏ của mình "khoả" và sử dụng một động cơ gây tiếng ồn lớn bởi vì người mua nghĩ rằng máy xén cỏ kêu to là máy khoẻ hơn.

Một nhà sản xuất xe tải sơn lót khung xe không phải bởi vì nó cần phải sơn lót, mà vì là lớp sơn lót làm cho người ta nghĩ đến chất lượng.

Một nhà sản xuất ô tô con chế tạo ra những chiếc xe với những cánh cửa rất chắc chắn, bởi vì nhiều người mua xe sập cửa xe ở phòng trưng bày rất mạnh để kiểm tra xem xe có được chế tạo chắc chắn không.

Ford đã thiết kế kiểu Mustang của mình là xe thể thao và xác nhận điều đó bằng kiểu dáng xe, ghế chấu, tay lái bọc da. Tuy vậy nó vẫn chưa phải là một chiếc xe thể thao thực sự xét về tính năng. Mặt khác, kiểu xe BMW là xe thể thao thực sự, nhưng nó lại không được thiết kế để có dáng vẻ như vậy.

Chất lượng cũng được truyền bá thông qua yếu tố Marketing. Giá cao thường báo hiệu cho người mua về một sản phẩm chất lượng cao. Hình ảnh chất lượng cao cũng chịu tác động của bao bì, cách phân phối, quảng cáo và khuyến mãi. Sau đây là một số trường hợp hình ảnh chất lượng của nhãn hiệu bị tổn hại.

Một nhãn hiệu thực phẩm đông lạnh nổi tiếng bị mất hình ảnh về uy tín do được bán quá thường xuyên

Hình ảnh của một loại bia ngon bị tổn hại khi nó được chuyển từ chai sang lon.

Máy thu hình đã được xem là chất lượng cao bị mất hình ảnh chất lượng của nó khi nó được bày bán ở các cửa hàng tạp hoá.

Như vậy là chất lượng của bao bì, kênh phân phối, khuyến mãi, v.v... của nhãn hiệu phải cùng truyền bá và hỗ trợ hình ảnh của nhãn hiệu.

Danh tiếng của nhà sản xuất cũng góp phần vào sự nhận thức về chất lượng. Có một số công ty nhất định luôn bám theo chất lượng. Người tiêu dùng kỳ vọng các sản phẩm của Nestlé và các sản phẩm của IBM đều tốt. Để cho điều khẳng định về chất lượng được mọi người tin tưởng cách tốt nhất là đảm bảo nguyên tắc "bạn sẽ hài lòng, nếu không xin hoàn lại tiền". Những công ty khôn ngoan đều cố gắng truyền bá chất lượng của mình với người mua và bảo đảm chất lượng đó cho khách, không đúng như vậy sẽ hoàn lại tiền cho khách.

# CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

1. [Khái niệm về sản phẩm.](#)
2. [Tên hiệu sản phẩm](#)
3. [Những quyết định về bao bì sản phẩm](#)
4. [Chu kỳ sống của sản phẩm và các chiến lược marketing](#)
5. [Thể nào là một sản phẩm mới.](#)

## Tóm tắt

Một khi Công ty đã phân khúc thị trường một cách cẩn thận, lựa chọn được những nhóm khách hàng mục tiêu và xác định được cách định vị mong muốn trên thị trường, thì nó sẵn sàng để phát triển và tung ra thị trường những sản phẩm.

Trong đời sống của sản phẩm, công ty thường thay đổi chiến lược Marketing của mình. Sở dĩ như vậy không chỉ là tình hình kinh tế thay đổi và các đối thủ cạnh tranh tung ra những đợt tiến công mới. mà còn là vì sản phẩm đó đã trải qua những giai đoạn mới của sự quan tâm và yêu cầu của người mua. Do đó công ty phải đề ra những chiến lược kế tiếp nhau cho phù hợp với từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm. Ngay cả khi biết rằng sản phẩm không sống mãi, công ty vẫn hy vọng tăng tuổi thọ và khả năng sinh lời của sản phẩm đó.

Trong chương này chúng ta sẽ tìm hiểu về chiến lược sản phẩm, bao gồm chiến lược sản phẩm mới, chiến lược về chu kỳ sống sản phẩm, chiến lược về bao gói, nhãn mác.....

### **1. Khái niệm về sản phẩm.**

Sản phẩm là những hàng hóa và dịch vụ với những thuộc tính nhất định, với những ích dụng cụ thể nhằm thỏa mãn những nhu cầu đòi hỏi của khách hàng. Sản phẩm có giá trị sử dụng và giá trị, nó có thể là hữu hình hoặc vô hình.

Trong việc triển khai sản phẩm người lập kế hoạch cần suy nghĩ sản phẩm ở 3 mức độ.

### ***Phần cốt lõi của sản phẩm***

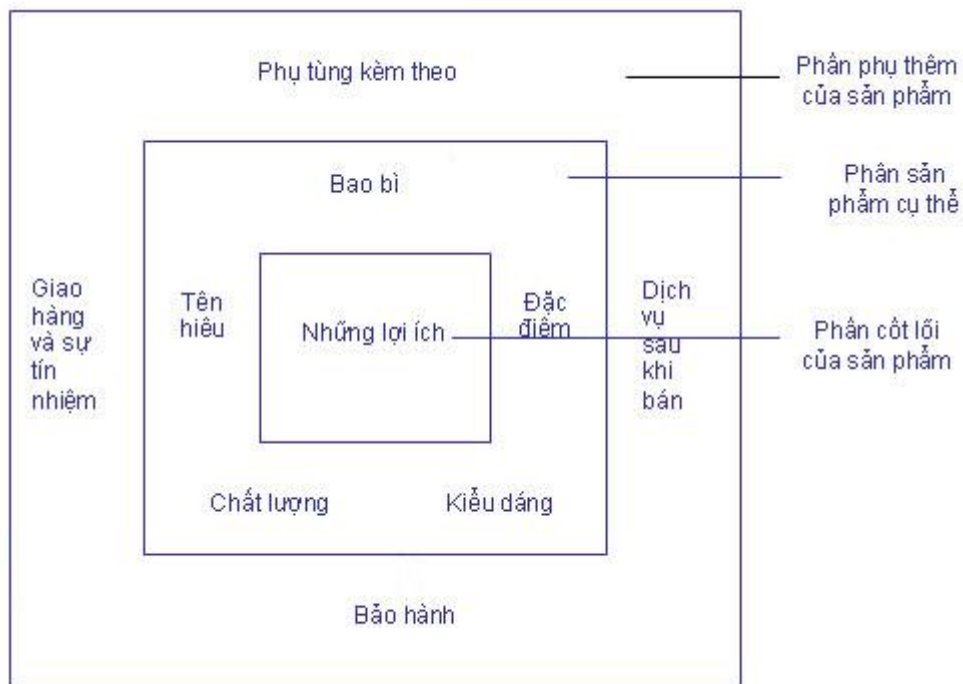
Phần cốt lõi của sản phẩm phải giải đáp được câu hỏi: " Người mua thực sự đang muốn gì?" Nhà quản trị marketing phải khám phá ra những nhu cầu tiềm ẩn đằng sau mỗi sản phẩm và đem lại những lợi ích chứ không phải chỉ những đặc điểm. Phần cốt lõi nằm ở tâm sản phẩm.

### ***Phần cụ thể của sản phẩm***

Người thiết kế sản phẩm phải biến cốt lõi của sản phẩm thành sản phẩm cụ thể. Ví dụ: xe máy, đồng hồ, nước hoa, tủ lạnh... tất cả là những sản phẩm cụ thể. Sản phẩm đó có 5 đặc tính:

- Một mức độ chất lượng
- Những đặc điểm
- Một kiểu sáng tạo

### **H 9.1. Cấu tạo một sản phẩm**



Người thiết kế sản phẩm phải đưa ra thêm những dịch vụ và lợi ích bổ sung để tạo thành phần phụ thêm của sản phẩm. Hình trên đây minh họa tất cả những điều ta vừa trình bày về sản phẩm.

Tóm lại, khi triển khai sản phẩm, các nhà marketing trước hết phải xác định những nhu cầu cốt lõi của khách hàng mà sản phẩm sẽ thoả mãn. Sau đó phải thiết kế được những sản phẩm cụ thể và tìm cách gia tăng chúng để tạo ra một phức hợp những lợi ích thoả mãn nhu cầu, ước muốn của khách hàng một cách tốt nhất.

## **2. Tên hiệu sản phẩm**

Người tiêu dùng cảm nhận về tên hiệu hàng hoá như một phần thực chất của sản phẩm. Việc đặt tên hiệu có thể làm tăng giá trị cho sản phẩm.

Ví dụ. Một chai dầu gội đầu Hương Bưởi của Hãng Mỹ Phẩm Thorakao, một chai dầu gội Bồ Kết của hãng P/S sẽ được coi là những loại dầu gội đầu tốt, chất lượng cao nếu những thứ đó đựng trong một chai không nhãn hiệu sẽ bị coi là chất lượng tồi, giá rẻ, dù mùi hương hay chất lượng y hệt. Sau đây là một số khái niệm căn bản:

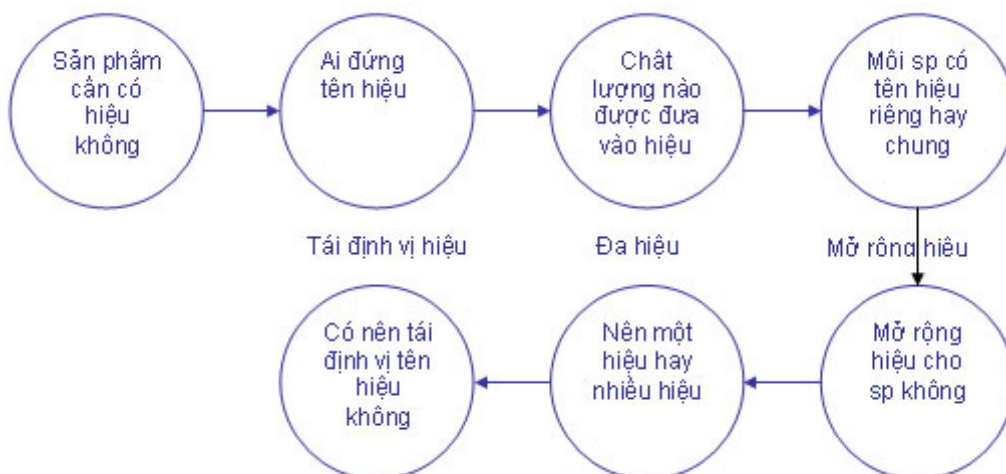
- Tên hiệu (Brand Name) là tên gọi nhằm xác định hàng hoá hay dịch vụ của người bán và phân biệt với hàng hoá của những doanh nghiệp khác. Tên hiệu là phần đọc lên được. Ví dụ: Pepsi, Tribeco

- Dấu hiệu (Brand Mark) là những biểu tượng, mẫu vẽ đặc trưng cho một hãng hoặc một sản phẩm. Ví dụ: biểu tượng của hãng Mercedes là cái vô lăng hình ngôi sao ba cạnh

- Nhãn hiệu (Trade Mark) là tên hiệu thương mại đã được đăng ký và được luật pháp bảo vệ tránh hiện tượng làm giả.

Nhà quản trị phải đưa ra quyết định về tên hiệu và nhãn hiệu. Công ty phải quyết định có nên đặt tên hiệu không (hình9.2)

### **H9-2. Quyết định tên hiệu cho sản phẩm**



Việc đặt tên hiệu này nay phát triển mạnh đến nỗi khó mà có sản phẩm nào không có tên hiệu. Muối cũng được đóng vào gói riêng của nhà sản xuất, cam được đóng con dấu riêng của người trồng, những phụ tùng xe hơi: bugi, vỏ, ruột, bộ lọc đều có tên hiệu, đến cả thịt gà người ta cũng đặt tên hiệu.

Gần đây có sự trở lại thời "khôn nhãn hiệu" của một số hàng tiêu dùng. Những mặt hàng "chung" này chỉ được đóng gói mà không có gì xác định người sản xuất nhằm tiết kiệm chi phí về bao bì và quảng cáo. Chúng ta xem xét các vấn đề về quyết định đặt tên nhãn hiệu:

### **Tại sao phải đặt tên nhãn hiệu?**

Nó có lợi cho ai? Họ hưởng lợi như thế nào? Và phải chịu tổn phí bao nhiêu? Chúng ta phải nhìn vấn đề đặt tên hiệu từ quan điểm của người mua, người bán và xã hội.

#### **- Quan điểm người mua**

Tên hiệu giúp người ta biết ít nhiều về chất lượng: Kodak, Honda, Sony... Nếu hàng tiêu dùng không nhãn hiệu thì phải sờ, ngửi... khá mất thời gian. Nếu nhờ người khác mua hộ sẽ rất khó khăn.

#### **- Quan điểm người bán**

+ Tên hiệu sẽ giúp công ty dễ thực hiện đơn đặt hàng.

+ Tên hiệu giúp quảng cáo, thu hút được khách hàng.

+ Tên hiệu tạo điều kiện chống cạnh tranh, được pháp luật bảo vệ.

+ Tên hiệu làm tăng uy tín của công ty.

### **- Quan điểm xã hội**

+ Đặt tên hiệu đưa tới chất lượng sản phẩm cao hơn.

+ Có nhiều mặt hàng, dễ lựa chọn.

Quyết định về người đứng tên hiệu

Sản phẩm có thể được tung ra với tên hiệu người sản xuất. hay tên hiệu của người phân phối (trung gian). Thậm chí người ta có thể mượn tên hiệu. Ví dụ: năm 1981 Piere Carddin thu được 50 triệu đô la tiền bản quyền trên các sản phẩm trị giá 1 tỷ đô la của 540 hãng trên toàn thế giới, khách hàng lưỡng lự giữa hai sản phẩm tương tự thì hầu như sẽ chọn sản phẩm có tên hiệu quen thuộc.

### **Quyết định về chất lượng tên hiệu**

Chất lượng là một trong những công cụ định vị chủ yếu của nhà làm marketing, chất lượng thể hiện: tính bền, tính tin cậy, tính an toàn, dễ sử dụng, dễ sửa chữa. Có 4 mức chất lượng: thấp, trung bình, cao và hảo hạng. Mức lời tăng theo mức chất lượng của sản phẩm. Công ty nên nhắm vào chất lượng cao. Chất lượng hảo hạng chỉ làm mức lời tăng nhẹ chút ít mà chi phí lại lớn

### **Quyết định tên hiệu riêng hay tên công ty**

Chúng ta có thể lựa chọn một trong hai hướng, tên hiệu riêng hoặc tên hiệu có kèm theo tên công ty. Tên hiệu riêng không ảnh hưởng đến uy tín của công ty. Còn tên hiệu có kèm tên công ty: có nhiều thuận lợi khi công ty nổi tiếng, có uy tín. Tuy nhiên nếu sản phẩm chất lượng yếu ảnh hưởng đến uy tín công ty.

### **Quyết định mở rộng tên hiệu**

Các công ty có thể sử dụng một tên hiệu đã thành công để tung ra những sản phẩm mới hay sản phẩm cải tiến. Ví dụ: Hãng Honda dùng tên của mình để tung ra mặt hàng máy xén cỏ. Trong khi đó hãng Gillette sử dụng tên Gillette để tung ra các mặt hàng vệ sinh nam giới.

### **Quyết định đa hiệu**

Đây là quyết định triển khai nhiều nhãn hiệu trong cùng một loại sản phẩm. Ví dụ: hãng P&G sản xuất được 10 loại bột giặt với tên hiệu khác nhau. Do đó, công ty tăng nhanh được doanh số, lợi nhuận, chiếm được nhiều chỗ trên kệ bày hàng.

### **Quyết định, tái định vị tên hiệu**

Dù một tên hiệu được định vị tốt thế nào trong thị trường thì sau đó nhà sản xuất cũng phải tái định vị cho nó. Việc tái định vị có thể đòi hỏi thay đổi cả sản phẩm lẫn hình ảnh của nó. Hãng P&G đã tái định vị xà bông Bold bằng cách thêm chất giữ mềm vải.

Tóm lại, việc lựa chọn một tên hiệu phải hết sức cẩn thận. Tên hiệu phải nói lên được phần nào về lợi ích và chất lượng sản phẩm. Phải dễ đọc, dễ nhận ra và dễ nhớ. Tên hiệu phải độc đáo, phải dịch được dễ dàng sang tiếng nước ngoài và có thể được đăng ký và pháp luật bảo vệ dễ dàng.

### **3. Những quyết định về bao bì sản phẩm**

Bao bì có vai trò rất quan trọng. Một số nhà marketing đã coi bao bì là chữ P thứ năm cùng với 4 chữ P trong marketing mix (Packeage). Tuy nhiên hầu hết giới marketing đều cho rằng bao bì là một yếu tố trong chiến lược sản phẩm.

Việc tạo bao bì (Packaging). Là những hoạt động nhằm vẽ kiểu và sản phẩm đồ chứa hay đồ bao gói cho một sản phẩm. Bao bì gồm 3 lớp:

- Bao bì lớp đầu là cái trực tiếp chứa sản phẩm. Ví dụ chai đựng nước hoa là bao bì lớp đầu.

- Bao bì lớp nhì là bao bì bảo vệ bao bì lớp đầu và sẽ bỏ đi khi ta sắp dùng sản phẩm đó. Hộp đựng chai nước hoa là bao bì lớp nhì. Nó có tác dụng bảo vệ bổ sung, vừa là chỗ để quảng cáo thêm.

- Bao bì vận chuyển là lớp bao bì cần thiết cho việc lưu kho và vận chuyển. Một số hộp cứng đựng 6 tá chai nước hoa nói trên là bao bì vận chuyển.

### **Bao bì là một công cụ marketing quan trọng**

Bao bì thu hút khách hàng, mô tả được ích dụng của sản phẩm, tạo niềm tin và ấn tượng tốt đẹp về sản phẩm. Người tiêu dùng sẵn sàng mua sự tiện lợi, kiểu dáng đẹp, mức đáng tin cậy và uy tín của một bao bì tốt. Bao bì giúp cho khách hàng nhận



ngay ra công ty hoặc sản phẩm nào đó. Ai đi mua phim ảnh cũng nhận ra ngay bao bì màu vàng quen thuộc của hãng Kodak, màu xanh của hãng FUJI.

### **Triển khai bao bì cho sản phẩm mới**

Việc triển khai một bao bì hữu hiệu cho một sản phẩm mới đòi hỏi nhiều quyết định. Nhiệm vụ của bao bì là bảo vệ, giới thiệu sản phẩm. Kích cỡ, hình dáng, chất liệu, màu sắc, chữ nghĩa và dấu hiệu trên bao bì. Những yếu tố này phải hài hoà để làm nổi bật giá trị bổ sung của sản phẩm cho khách hàng thấy và hỗ trợ cho việc định vị sản phẩm và chiến lược marketing. Bao bì phải nhất quán đối với việc quảng cáo, định giá, phân phối và các chiến lược marketing khác.

### **Những quyết định về nhãn hiệu trên bao bì**

Nhãn hiệu trên bao bì có thể mô tả vài điều về sản phẩm. Ai sản xuất, sản xuất ở đâu, khi nào, chứa cái gì, sử dụng như thế nào? Và sử dụng sao cho an toàn. Nhãn có thể quảng cáo cho sản phẩm nhờ những hình vẽ hấp dẫn của nó. Nhãn có thể lỗi thời theo thời gian nên cần làm mới. Nhãn xà bông Ivory đã được làm lại 18 lần.

### **Những quyết định về dịch vụ khách hàng**

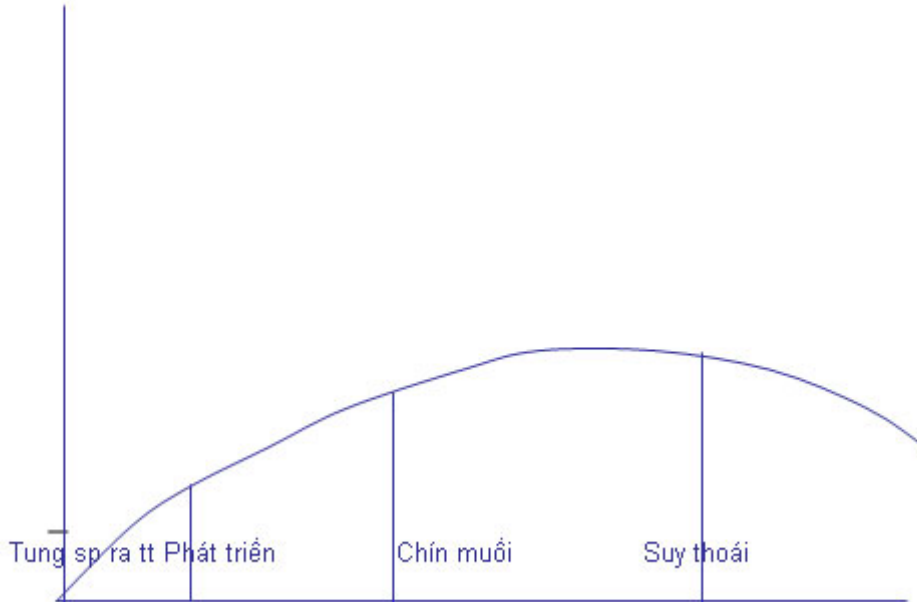
Dịch vụ cho khách hàng là một yếu tố quan trọng trong chiến lược sản phẩm. Các sản phẩm như xà bông, kem đánh răng, mì ăn liền hay hay muối thì chẳng có dịch vụ đi kèm.

Những sản phẩm như xe hơi, tủ lạnh, tivi thường có kèm theo dịch vụ để tăng khả năng thu hút khách hàng. Các dịch vụ có thể bao gồm: hướng dẫn sử dụng, bảo trì, giao hàng theo ý khách và bán trả góp. Dịch vụ khách hàng phải làm thật tốt và với chất lượng cao. Chúng sẽ là những công cụ cạnh tranh có hiệu quả trên thương trường.

## **4. Chu kỳ sống của sản phẩm và các chiến lược marketing**

Bây giờ ta sẽ đi vào từng giai đoạn của chu kỳ sống của sản phẩm và xem xét các chiến lược Marketing tương ứng.

### **H 9-3. Chu kỳ sống của một sản phẩm**



### **Giai đoạn tung ra thị trường**

Giai đoạn tung ra thị trường bắt đầu khi một sản phẩm mới được đem ra bán trên thị trường. Cần phải có thời gian để trải sản phẩm ra một số thị trường và đảm bảo vận chuyển cho các đại lý, nên nhịp độ tăng trưởng mức tiêu thụ có thể là chậm. Những sản phẩm quen thuộc như cà phê hoà tan, nước cam ướp lạnh và máy làm kem cà phê bột đã phải mất nhiều năm mới bước sáng một giai đoạn phát triển nhanh. Buzzell đã phát hiện ra một số nguyên nhân làm cho nhiều sản phẩm thực phẩm chế biến phát triển chậm: Sự chậm trễ trong việc mở rộng năng lực sản xuất; những vấn đề kỹ thuật ('bị hư hỏng vì nhiễm khuẩn'); sự chậm trễ trong việc tổ chức lại mạng lưới phân phối thích hợp thông qua các cửa hàng bán lẻ; và người tiêu dùng không muốn thay đổi những hành vi đã trở thành cố hữu 12. Trong trường hợp những sản phẩm mới, đắt tiền, mức tiêu thụ tăng chậm còn do một số yếu tố phụ khác nữa: Trước nhất là vì chỉ có một số ít người mua có đủ tiền để mua sản phẩm mới đó.

Trong giai đoạn này, lợi nhuận âm hay thấp bởi vì mức tiêu thụ thấp, các chi phí phân phối và khuyến mãi rất lớn. Cần phải có nhiều tiền để thu hút những người phân phối và cung cấp hàng cho họ. Các chi phí khuyến mại chiếm tỷ lệ lớn nhất trong doanh số bán ra "vì cần có nỗ lực khuyến mại ở mức độ cao nhằm (1) thông tin cho những người tiêu dùng tiềm ẩn về sản phẩm mới và chưa biết đến, (2) kích thích dùng thử sản phẩm, và (3) đảm bảo phân phối đến các cửa hàng bán lẻ".

Chỉ có một số ít đối thủ cạnh tranh và họ sản xuất những kiểu mẫu cơ bản của sản phẩm đó, vì thị trường vẫn chưa có những đòi hỏi tinh tế đối với sản phẩm. Các công ty tập trung vào việc bán sản phẩm của mình cho những người mua nào đã sẵn sàng mua nhất, thường là những nhóm có thu nhập cao. Giá có xu hướng cao, bởi vì "(1) chi phí cao do năng suất tương đối thấp, (2) những vấn đề công nghệ sản xuất có thể vẫn chưa làm chủ được hoàn toàn và (3) cần có mức độ cao để hỗ trợ cho chi phí khuyến mại lớn cần thiết trước để đạt được sự phát triển".

### Các chiến lược Marketing trong giai đoạn tung ra thị trường

Khi tung sản phẩm mới ra thị trường, những nhà quản trị Marketing có thể đề ra mức cao hay thấp cho từng biến Marketing, như giá cả, khuyến mại, phân phối và chất lượng sản phẩm. Nếu chỉ xem xét giá cả và khuyến mại thì ban lãnh đạo có thể theo đuổi một trong bốn chiến lược sau.

**Chiến lược hút vãng chớp nhoáng** là tung sản phẩm mới ra thị trường với giá cao và mức khuyến mại cao. Công ty tính giá cao để đảm bảo lãi gộp trên đơn vị sản phẩm ở mức cao nhất. Công ty chi khá nhiều cho việc khuyến mại nhằm thuyết phục thị trường về ích lợi sản phẩm ngay cả với giá cao. Hoạt động khuyến mãi ở mức độ cao là nhằm tăng nhanh nhịp độ xâm nhập thị trường. Chiến lược này chỉ thích hợp với những giả thiết như sau: Phần lớn thị trường tiềm ẩn chưa biết đến sản phẩm; những người biết đến đều thiết tha với sản phẩm và có thể trả theo giá chào; công ty đứng trước sự cạnh tranh tiềm ẩn và muốn tạo ra sự ưa thích nhãn hiệu.

### Hình 9-4.: Bốn chiến lược Marketing khi tung hàng ra thị trường

		Khuyến mại	
		Cao	Thấp
Giá	Cao	Chiến lược hút vãng chớp nhoáng	Chiến lược hút vãng chậm
	Thấp	Chiến lược xâm nhập chớp nhoáng	Chiến lược xâm nhập từ từ

**Chiến lược hút vãng từ từ:** là tung sản phẩm mới ra thị trường cao và mức khuyến mãi thấp. Giá cao góp phần đạt mức lãi gộp trên đơn vị sản phẩm cao nhất, còn mức khuyến mại thấp thị giữ cho chi phí Marketing ở mức thấp. Cách kết hợp này có kỳ vọng là sẽ hút được nhiều lợi nhuận trên thị trường. Chiến lược này chỉ thích hợp khi thị trường có quy mô hữu hạn; phần lớn thị trường điều biết đến sản

phẩm đó; người mua sẵn sàng trả giá cao; và sự cạnh tranh tiềm ẩn không có dấu hiệu sắp xảy ra.

**Chiến lược xâm nhập chớp nhoáng** là tung sản phẩm ra thị trường với giá thấp và chi phí nhiều cho khuyến mãi. Chiến lược này hứa hẹn đem lại nhịp độ xâm nhập thị trường nhanh nhất và thị phần lớn nhất. Chiến lược này chỉ phù hợp khi thị trường lớn; thị trường chưa biết đến sản phẩm; hầu hết người mua đều nhạy cảm với giá, có tiềm ẩn khả năng cạnh tranh quyết liệt; chi phí sản xuất một đơn vị sản phẩm của công ty giảm dần khi quy mô sản xuất tăng và tích lũy được kinh nghiệm sản xuất.

**Chiến lược xâm nhập từ từ** là tung sản phẩm mới ra thị trường với giá thấp và mức khuyến mãi thấp. Giá thấp sẽ khuyến khích chấp nhận sản phẩm nhanh chóng, còn công ty giữ chi phí khuyến mãi ở mức thấp là nhằm đạt được nhiều lãi ròng hơn. Công ty tin chắc rằng nhu cầu của thị trường co giãn mạnh theo giá, nhưng rất ít co giãn do khuyến mãi. Chiến lược này chỉ thích hợp khi thị trường lớn; thị trường đã biết rõ sản phẩm; thị trường nhạy cảm với giá; và có sự cạnh tranh tiềm ẩn.

Một công ty, nhất là công ty đi tiên phong trên thị trường, phải lựa chọn chiến lược tung sản phẩm ra thị trường cho nhất quán với ý đồ xác định vị trí sản phẩm của mình. Chiến lược tung sản phẩm ra thị trường phải là bước đầu tiên trong kế hoạch lớn nhằm tiến hành Marketing chu kỳ sống. Nếu người đi tiên phong lựa chọn chiến lược tung sản phẩm ra thị trường nhằm "thăng đật", thì nó sẽ phải hy sinh thu nhập lâu dài để giữ lấy thu nhập trước mắt. Những người tiên phong của thị trường có nhiều khả năng nhất để giữ vị trí dẫn đầu thị trường, nếu họ biết cách sử dụng con bài của mình

Lúc đầu những người tiên phong là những người cung ứng duy nhất, nắm giữ 100% năng lực sản xuất và mức tiêu thụ. Giai đoạn thứ hai, đối thủ cạnh tranh xâm nhập thị trường, bắt đầu từ khi có đối thủ cạnh tranh mới tạo nên năng lực sản xuất và bắt đầu bán sản phẩm của mình ra thị trường. Các đối thủ cạnh tranh khác cũng nhảy vào phần sản lượng và mức tiêu thụ của người dẫn đầu bị giảm xuống.

Những đối thủ cạnh tranh tiếp theo xâm nhập thị trường bằng cách tính giá thấp hơn với người dẫn đầu. Sau một thời gian giá trị tương đối, nhận thức được sản phẩm của người dẫn đầu bị giảm đi, buộc người đó phải giảm bớt giá.

Trong giai đoạn tăng trưởng nhanh, năng lực sản xuất có xu hướng tạo nên quá khứ dư thừa, thành thử đến khi xuất hiện thời kỳ sản xuất ngừng trệ theo chu kỳ thì năng lực sản xuất dư thừa của ngành sẽ kéo mức lời xuống mức "bình thường" hơn. Những đối thủ cạnh tranh mới quyết định không xâm nhập thị trường nữa và những đối thủ cạnh tranh hiện tại thì cố gắng củng cố vị trí của mình. Điều này dẫn đến giai đoạn thứ ba, thị phần ổn định, khi mà các phần năng lực sản xuất và thị phần đều ổn định.

Tiếp sau thời kỳ này là giai đoạn cạnh tranh hàng hoá. Sản phẩm được xem là hàng hoá người mua không còn trả giá cao nữa mà những người cung ứng chỉ kiếm được tỷ suất lợi nhuận trung bình. Tại điểm này bắt đầu giai đoạn rút lui. Người tiên phong có thể quyết định tăng thị phần của mình khi những công ty khác rút lui. Khi người tiên phong có thể quyết định tăng thị phần của mình khi những công ty khác rút lui. Khi người tiên phong trải qua những giai đoạn khác nhau của chu kỳ cạnh tranh này nó phải không ngừng định giá lại và sửa đổi các chiến lược Marketing.

### **Giai đoạn phát triển**

Giai đoạn phát triển được đánh dấu bằng mức tiêu thụ tăng nhanh. Những người tiên phong thích sản phẩm và những người tiêu dùng đến sớm bắt đầu mua sản phẩm đó. Các đối thủ cạnh tranh xâm nhập thị trường vì bị hấp dẫn bởi những cơ hội mở rộng sản xuất và lợi nhuận cao. Họ tung ra những tính chất mới của sản phẩm và phát triển thêm các cửa hàng phân phối.

Giá cả vẫn giữ nguyên hay có giảm xuống đôi chút vì nhu cầu tăng rất nhanh. Các công ty vẫn duy trì chi phí khuyến mãi của mình ở mức cũ hay có tăng đôi chút để đối phó với sự cạnh tranh mà tiếp tục huấn luyện thị trường. Mức tiêu thụ tăng nhanh hơn nhiều làm hạ thấp tỷ lệ khuyến mãi doanh số bán.

Trong giai đoạn này lợi nhuận tăng nhanh vì chi phí khuyến mãi được phân bổ cho một khối lượng hàng lớn hơn và chi phí sản xuất trên đơn vị sản phẩm giảm nhanh hơn so với nhịp độ giảm giá nhờ hiệu quả của "đường cong kinh nghiệm".

Rút cuộc, nhịp độ tăng trưởng chuyển từ nhịp độ nhanh dần sang chậm dần. Các công ty phải theo dõi điểm bắt đầu nhịp độ chậm dần để chuẩn bị những chiến lược mới.

### **Chiến lược Marketing trong giai đoạn phát triển**

Trong giai đoạn này, công ty sử dụngj một số chiến lược để kéo dài mức tăng trưởng nhanh của thị trường càng lâu càng tốt.

- + Công ty nâng cao chất lượng sản phẩm, bổ sung thêm những tính chất mới cho sản phẩm và cải tiến kiểu dáng.

- + Công ty bổ sung những mẫu mã mới và những sản phẩm che sườn.

- + Xâm nhập các khúc thị trường mới.

- + Mở rộng phạm vi phân bố của mình và tham gia các kênh phân phối mới.

- + Chuyển từ quảng cáo mức độ biết đến sản phẩm quảng cáo mức độ ưa thích sản phẩm

- + Giảm giá để thu hút số người mua nhạy cảm với giá tiếp sau.

Công ty theo đuổi những chiến lược mở rộng thị trường này sẽ củng cố được vị trí cạnh tranh của mình. Nhưng kết quả này đi kèm với những chi phí thêm. Trong giai đoạn phát triển công ty phải dung hoà giữa thị phần lớn và lợi nhuận hiện tại cao. Bằng cách chi tiền vào việc cải biến sản phẩm, khuyến mãi và phân phối công ty có thể giành được vị trí không chế. Nó từ bỏ lợi nhuận tối đa trước mặt với hy vọng trong giai đoạn sắp tới kiếm được lợi nhuận còn lớn hơn nữa.

### **Giai đoạn chín muồi (sung mãn)**

Tại một điểm nào đó, nhịp độ tăng trưởng mức tiêu thụ sản phẩm sẽ chững lại và sản phẩm bước vào giai đoạn sung mãn tương đối. Giai đoạn tăng trưởng kéo dài hơn so với các giai đoạn trước và nó đặt ra những giai đoạn ghê gớm đối với việc quản trị Marketing. Hầu hết các sản phẩm đều ở giai đoạn sung mãn của chu kỳ sống và vì vậy gần như toàn bộ công việc quản trị Marketing đều nhằm giải quyết sản phẩm sung mãn đó.

Giai đoạn sung mãn có thể chia làm ba thời kỳ. Trong thời kỳ thứ nhất, sung mãn tăng trưởng, nhịp độ tăng trưởng mức tiêu thụ bắt đầu giảm sút. Không có kênh phân phối mới để tăng cường, mặc dù một số người mua lạc hậu vẫn còn tiếp tục tham gia thị trường. Trong thời kỳ thứ hai, sung mãn ổn định, mức tiêu thụ tính trên đầu người không thay đổi, bởi vì thị trường đã bão hoà. Hầu hết những người tiêu dùng tiềm ẩn đã dùng thử sản phẩm đó và mức tiêu thụ tương lại chịu sự chi phối của mức tăng dân số và nhu cầu thay thế. Trong thời kỳ thứ ba, sung mãn suy tàn, mức tiêu thụ tuyệt đối bắt đầu giảm, khách hàng chuyển sang những sản phẩm khác và những sản phẩm thay thế.

Nhịp độ tăng mức tiêu thụ chậm lại tạo ra tình trạng dư thừa năng lực sản xuất trong ngành. Tình trạng dư thừa năng lực sản xuất này dẫn đến sự cạnh tranh quyết liệt hơn. Các đối thủ cạnh tranh tranh nhau tìm kiếm và xâm nhập những góc thị trường còn trống. Họ thường xuyên giảm giá và thay đổi bảng giá chính thức. Họ tăng cường quảng cáo và các giao dịch thương mại và giao dịch với người tiêu dùng. Họ tăng ngân sách nghiên cứu và phát triển để cải tiến sản phẩm và phát triển những sản phẩm che sườn. Họ đồng ý cung ứng những nhãn hiệu riêng. Những bước đi này trong một chừng mực nào đó gây thiệt hại đến lợi nhuận. Thời kỳ rủi ro bắt đầu và những đối thủ cạnh tranh tương đối yếu hơn rút lui. Cuối cùng, ngành đó chỉ còn lại những đối thủ cạnh tranh cố thủ vững chắc với định hướng cơ bản là giành cho được lợi thế cạnh tranh.

Những đối thủ cạnh tranh này có hai loại. Quyền khống chế ngành rơi vào tay một số ít công ty khổng lồ sản xuất ra phần lớn sản lượng của ngành. Những công ty này phục vụ toàn bộ thị trường và kiếm lời chủ yếu nhờ khối lượng lớn và chi phí thấp hơn. Những người dẫn đầu về khối lượng này có khác nhau ở một mức độ nào đó về danh tiếng đối với chất lượng cao, dịch vụ đầy đủ và giá hạ. Vây quanh những công ty khổng lồ này là rất nhiều những người nép góc thị trường. Những người nép góc bao gồm các chuyên gia thị trường, chuyên gia sản phẩm và những công ty phục vụ theo ý khách hàng. Những người nép góc phục vụ và thoả mãn thị trường sung mãn là liệu có nên phấn đấu trở thành một trong ba công ty hàng đầu và kiếm lời nhờ khối lượng lớn không hay theo đuổi các chiến lược nép góc và kiếm lời nhờ giá cao.

### **Chiến lược Marketing trong giai đoạn sung mãn**

Trong giai đoạn sung mãn một số công ty loại bỏ những sản phẩm yếu kém của mình. Họ tích tập trung các nguồn tài nguyên của mình vào những sản phẩm có lời nhiều hơn và những sản phẩm mới. Tuy vậy, họ có thể xem thường tiềm năng to lớn mà nhiều sản phẩm cũ vẫn có. Nhiều ngành mọi người tưởng là đã sung mãn, như ô tô, xe gắn máy, máy thu hình, đồng hồ, máy ảnh, đã được người Nhật chứng minh là hoàn toàn không phải như vậy. Họ tìm được những cách tạo ra giá trị mới cho khách hàng. Những người làm Marketing cần xem xét một cách có hệ thống những chiến lược thị trường, sản phẩm và cải tiến Marketing mix.

### **Cải biến thị trường**

Công ty có thể cố gắng mở rộng thị trường cho những nhãn hiệu sung mãn của mình bằng cách sử dụng hai yếu tố hợp thành khối lượng tiêu thụ:

Khối lượng = số người sử dụng nhãn hiệu x mức sử dụng trên một người.

Công ty có thể cố gắng tăng số người sử dụng nhãn hiệu theo ba cách:

+ Thay đổi thái độ của người không sử dụng: Công ty có thể cố gắng thu hút những người không sử dụng sản phẩm đó. Ví dụ, chìa khoá để tăng khối lượng dịch vụ vận tải hàng không là không ngừng tìm kiếm những người sử dụng mới mà công ty vận tải hàng không có thể trình bày cho họ thấy rõ ích lợi của vận tải hàng không nhiều hơn so với vận tải dưới mặt đất.

+ Xâm nhập những khúc thị trường mới: Công ty có thể cố gắng xâm nhập những khúc thị trường mới, về địa lý, nhân khẩu học v.v..., có sử dụng sản phẩm đó, chứ không phải nhãn hiệu đó. Ví dụ, công ty Johnson & Johnson đã quảng cáo cho những người lớn sử dụng dầu gội đầu của trẻ sơ sinh.

+ Giành khách hàng của các đối thủ cạnh tranh: Công ty có thể thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh dùng thử hay chấp nhận nhãn hiệu đó. Ví dụ, hãng Pepsi - Cola không ngừng lôi kéo những người sử dụng Coca - Cola chuyển sang sử dụng Pepsi - Cola, liên tục đưa ra hết thách thức này đến thách thức khác.

Khối lượng cũng có thể tăng được bằng cách thuyết phục những người hiện đang sử dụng nhãn hiệu đó tăng mức sử dụng hàng năm của mình lên. Sau đây là ba chiến lược:

+ Sử dụng thường xuyên hơn: Công ty có thể cố gắng làm cho khách sử dụng sản phẩm đó thường xuyên hơn. Ví dụ, những người làm Marketing nước cam đang cố gắng làm cho mọi người uống nước cam và cả những lúc khác, chứ không riêng gì lúc ăn sáng.

+ Tăng mức sử dụng mỗi lần: Công ty có thể cố gắng làm cho những người sử dụng quan tâm đến việc sử dụng nhiều hơn sản phẩm đó trong từng lần. Chẳng hạn, như hãng sản xuất dầu gội đầu có thể hướng dẫn là dầu gội đầu sẽ có hiệu quả hơn khi gội hai lần thay vì một lần.

+ Những công dụng mới và phong phú hơn: Công ty có thể cố gắng phát hiện ra những công dụng mới của sản phẩm và thuyết phục mọi người sử dụng sản phẩm đó theo nhiều cách khác nhau hơn. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm liệt kê một số cách làm trên bao bì sản phẩm để người tiêu dùng biết cách sử dụng sản phẩm đó đa dạng hơn.



## **Cải biến sản phẩm**

Những nhà quản trị cũng cố gắng kích thích tiêu thụ bằng cách cải biến đặc điểm của sản phẩm. Cách làm này có thể có mấy hình thức.

Chiến lược cải biến chất lượng nhằm nâng cao tính năng của sản phẩm, như độ bền, độ tin cậy, tốc độ, hương vị. Nhà sản xuất có thể thắng các đối thủ cạnh tranh của mình bằng cách tung ra máy công cụ, ô tô, thu hình hay chất tẩy rửa "mới và đã được cải tiến". Những người sản xuất thực phẩm đóng hộp gọi đó là cách tạo ưu thế cho sản phẩm khuếch trương một cái mới bổ sung thêm hay quảng cáo một thứ gì đó là "mạnh hơn", "lớn hơn" hay "tốt hơn". Chiến lược này có hiệu quả khi mà chất lượng được cải tiến, người mua chấp nhận là chất lượng được nâng cao và có đủ số người mua sẵn sàng trả tiền cho chất lượng cao hơn.

Chiến lược cải tiến tính chất nhằm bổ sung thêm tính chất mới (như kích cỡ, trọng lượng, vật liệu, chất phụ gia, phụ tùng kèm theo) làm tăng thêm công dụng, mức độ an toàn hay sự thuận tiện của sản phẩm. Ví dụ, việc sử dụng điện năng cho máy cắt cỏ sẽ tăng tốc độ và giảm bớt công việc cắt cỏ. Khi đó các nhà sản xuất máy cắt cỏ phải nghiên cứu thiết kế đảm bảo tính chất an toàn tốt hơn. Một số nhà sản xuất đã bổ sung những tính năng chuyển đổi để máy cắt cỏ có thể làm việc cả công việc dọn tuyết nữa.

Chiến lược cải tiến các tính chất có một số ưu điểm. Những tính chất mới tạo hình ảnh và tinh thần đổi mới công ty. Chúng tranh thủ được lòng trung thành của những khách thị trường nhất định coi trọng những tính chất đó. Ta có thể chấp nhận hay loại bỏ những tính chất đó một cách nhanh chóng theo sự lựa chọn của người mua. Chúng tạo cơ hội để tuyên truyền không mất tiền và chúng làm cho lực lượng bán hàng và người phân phối phấn khởi. Điểm bất lợi chủ yếu là việc cải tiến các tính chất rất dễ bị bắt chước; việc cải tiến các tính chất có thể không được trả tiền, trừ khi nó có được lợi lâu dài do là người đầu tiên.

Chiến lược cải tiến kiểu dáng nhằm làm tăng tính hấp dẫn về thẩm mỹ của sản phẩm. Việc định kỳ tung ra thị trường những kiểu xe mới được xem là cạnh tranh kiểu dáng, chứ không phải là cạnh tranh chất lượng hay tính năng. Trong trường hợp thực phẩm đóng gói và sản phẩm gia dụng, các công ty thường tung ra các kiểu màu sắc, kết cấu khác nhau hay thay đổi kiểu dáng bao bì và xem đó là việc mở rộng sản phẩm. Ưu tiên của việc cải tiến kiểu dáng là tạo ra đặc điểm độc đáo để thị trường nhận biết và tranh thủ những khách hàng trung thành. Tuy vậy, cạnh tranh kiểu dáng cũng là một vấn đề. Thứ nhất khó có thể đoán trước được người ta, và ai sẽ

thích kiểu dáng mới đó. Thứ hai là việc thay đổi kiểu dáng thường đòi hỏi phải ngưng sản xuất kiểu dáng cũ và công ty có nguy cơ mất khách hàng vì họ vẫn thích kiểu dáng cũ.

### **Cải biến Marketing mix**

Những nhà quản trị sản phẩm có thể cố gắng kích thích tiêu thụ bằng cách cải biến một hay nhiều yếu tố trong Marketing mix. Họ cần phải nêu ra những câu hỏi sau đây về những yếu tố phi sản phẩm trong Marketing mix để tìm cách kích thích tiêu thụ một sản phẩm sung mãn:

+ Giá cả: Cắt giảm có thể thu hút được những người dùng thử và người sử dụng mới không? Nếu có thì cần giảm giá chính thức hay không giảm giá thông qua cách quy định giá đặc biệt, chiết khấu do mua nhiều hay mua đầu tiên, gánh chịu cước vận chuyển, hay những điều kiện bán chịu dễ dàng hơn? Hay có nên tăng giá để thông báo về chất lượng cao hơn không?

+ Phân phối: Công ty có thể tranh thủ được nhiều sự hỗ trợ sản phẩm hơn và trưng bày nhiều hơn ở các cửa hàng bán lẻ hiện có không? Công ty có thể tung sản phẩm ra thị trường thông qua những loại hình kênh phân phối mới không?

+ Quảng cáo: Có cần tăng chi phí quảng cáo không? Có cần thay đổi thông tin hay nội dung quảng cáo không? Có cần thay đổi phương tiện truyền thông không? Có cần thay đổi thời điểm, tần suất hay kích thước quảng cáo không?

+ Kích thích tiêu thụ: Công ty cần đẩy mạnh kích thích tiêu thụ bằng hợp đồng mậu dịch, hoàn lại tiền bớt giá, bảo hành, quà biếu và thi tài không?

+ Bán hàng trực tiếp: Có cần tăng số lượng hay chất lượng nhân viên bán hàng không? Có cần thay đổi những nguyên tắc chuyên môn hoá lực lượng bán hàng không? Có cần xem xét lại các địa điểm bán hàng không? Có cần xem xét lại chế độ khen thưởng lực lượng bán hàng không? Có thể cải tiến cách lên kế hoạch viếng thăm chào hàng không?

+ Dịch vụ: Công ty có thể đẩy mạnh việc giao hàng không? Công ty có thể tăng cường hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng không? Công ty có thể mở rộng diện cho trả chậm không?

Những người làm Marketing thường hay tranh cãi những công cụ nào có hiệu quả hơn trong giai đoạn sung mãn. Ví dụ, liệu công ty có được lợi hơn khi tăng ngân sách quảng cáo hay kích thích tiêu thụ không? Có người cho kích thích tiêu thụ có tác

dụng nhiều hơn trong giai đoạn này, bởi vì người tiêu dùng đã đạt tới trạng thái cân bằng trong thói quen mua sắm và sở thích của mình, việc thuyết phục về tâm lý (quảng cáo) sẽ không có hiệu quả bằng việc thuyết phục về tài chính (kích thích tiêu thụ). Trên thực tế nhiều công ty hàng tiêu dùng đóng gói đã chi trên 60% tổng ngân sách khuyến mại của mình vào việc kích thích tiêu thụ để hỗ trợ những sản phẩm sung mãn. Tuy vậy có một số người làm Marketing khác vẫn cho rằng nhãn hiệu cần được quản trị như tài sản vốn và được hỗ trợ bằng quảng cáo. Chi phí quảng cáo được xem như là đầu tư cơ bản chứ không phải là chi phí thông thường. Tuy nhiên những nhà quản trị nhãn hiệu vẫn sử dụng kích thích tiêu thụ, bởi vì nó có tác dụng nhanh hơn và cho kết quả dễ thấy đối với cấp trên của họ hơn, nhưng hoạt động kích thích tiêu thụ quá mức có thể gây thiệt hại cho lợi nhuận lâu dài của nhãn hiệu.

Vấn đề chủ yếu là việc cải biến Marketing mix rất dễ bị các đối thủ cạnh tranh bắt chước, nhất là việc giảm giá và tăng thêm dịch vụ. Công ty có thể không được lợi như mong đợi và tất cả các công ty đều có thể bị thiệt hại về lợi nhuận khi họ đẩy mạnh tiến công Marketing chống nhau.

### **Giai đoạn suy thoái**

Cuối cùng thì mức tiêu thụ của hầu hết các dạng sản phẩm và nhãn hiệu đều suy thoái. Tốc độ suy thoái mức tiêu thụ có thể chậm, như trong trường hợp bột yến mạch, hay nhanh. Mức tiêu thụ có thể tụt xuống đến số không hay có thể chững lại ở mức thấp.

Mức tiêu thụ suy giảm vì một số lý do, trong đó sự tiến bộ về công nghệ, thị hiếu của người tiêu dùng thay đổi, và mức độ cạnh tranh nội địa và nước ngoài gia tăng. Tất cả những điều đó dẫn đến tình trạng dư thừa năng lực sản xuất, phải cắt giảm giá thêm nữa và thiệt hại về lợi nhuận.

Khi mục tiêu và lợi nhuận suy giảm, một số công ty rút lui khỏi thị trường. Những công ty còn ở lại có thể giảm bớt số sản phẩm chào bán. Họ có thể rút khỏi những khúc thị trường nhỏ và những kênh thương mại tương đối yếu hơn. Họ có thể cắt giảm ngân sách khuyến mại và tiếp tục giảm giá hơn nữa.

Đáng tiếc là hầu hết các công ty đều không xây dựng được một chính sách có cân nhắc kỹ lưỡng để xử lý những sản phẩm già cỗi của mình. ở đây tình cảm có một vai trò nhất định.

Nhưng việc giết chết những sản phẩm của mình hay để cho chúng chết đều là việc làm không thích thú gì và thường gây ra nhiều sự phiền muộn trong chuyện phải

chia tay vĩnh viễn với những người bạn cũ và đã qua thử thách. Loại bánh quy dài sáu cạnh dễ mang theo là sản phẩm đầu tiêu mà công ty đã sản xuất. Thiếu nó thì chúng loại sản phẩm của ta sẽ không còn là chúng loại của ta nữa.

Logic cũng giữ một vai trò. Ban lãnh đạo tin chắc rằng mức tiêu thụ sản phẩm sẽ khá hơn khi nền kinh tế được cải thiện hay khi chiến lược Marketing được xem xét lại và khi sản phẩm được cải tiến. Sản phẩm yếu kém vẫn có thể được giữ lại vì được cho là nó có đóng góp cho việc tiêu thụ những sản phẩm khác của công ty. Hay thu nhập của nó có thể trang trải được những chi phí đã bỏ ra và công ty không có cách nào sử dụng số tiền đó tốt hơn.

Trừ khi có những lý do nghiêm trọng để giữ lại, còn việc kinh doanh sản phẩm yếu kém là rất tốn kém cho công ty. Chi phí đó không phải là số tiền quản lý phí và lợi nhuận không thu hồi được. Những số liệu kế toán tài chính không thể nói lên đầy đủ tất cả những khoản chi phí ngầm: Sản phẩm yếu kém vẫn có thể làm hao tổn một số thời giờ không tương xứng của ban lãnh đạo; nó thường đòi hỏi phải thường xuyên điều chỉnh giá và lượng dự trữ; nói chung nó đòi hỏi phải tổ chức sản xuất từng đợt ngắn, mặc dù thời gian chuẩn bị rất đắt; nó đòi hỏi phải chú ý đến quảng cáo và lực lượng bán hàng để có thể sử dụng tốt hơn vào việc làm cho những sản phẩm "khoẻ" sinh lời nhiều hơn; tình trạng rất không phù hợp của nó có thể làm cho khách hàng ngần ngại và làm lu mờ hình ảnh của Công ty. Chi phí lớn nhất có thể phát sinh trong tương lai. Việc không loại bỏ những sản phẩm yếu kém làm trì hoãn việc tiếp tục tìm kiếm sản phẩm khác để thay thế; những sản phẩm yếu kém tạo ra một danh mục sản phẩm không cân đối, nhiều sản phẩm trụ cột của ngày hôm qua và ít sản phẩm trụ cột của ngày mai; chúng ức chế khả năng sinh loài hiện tại và làm suy yếu chỗ đứng chân của công ty trong tương lai. Chiến lược Marketing trong giai đoạn suy thoái, nghĩa là Công ty phải giải quyết một số nhiệm vụ và quyết định để xử lý những sản phẩm già cỗi.

### **Phát hiện những sản phẩm yếu kém**

Nhiệm vụ đầu tiên là thiết lập một hệ thống để phát hiện những sản phẩm yếu kém. Công ty cử ra một ban rà soát lại sản phẩm gồm đại diện của các phòng Marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất và tài chính. Ban này xây dựng một hệ thống để phát hiện những sản phẩm yếu kém. Phòng kiểm tra cung cấp những số liệu về từng sản phẩm thể hiện những xu hướng của quy mô thị trường, thị phần, giá, chi phí và lợi nhuận. Thông tin này được máy tính phân tích nhằm phát hiện những sản phẩm đáng ngờ. Tiêu chuẩn bao gồm số năm mức tiêu thụ suy giảm, xu hướng của thị phần, mức lãi gộp và tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư. Những nhà

quản trị phụ trách những sản phẩm đáng ngờ điền vào các biểu mẫu đánh giá thể hiện ý kiến của họ về xu hướng của mức tiêu thụ và lợi nhuận khi có và không thay đổi chiến lược Marketing. Ban rà soát lại sản phẩm sẽ nghiên cứu thông tin này và đưa ra kiến nghị về từng sản phẩm nghi ngờ, để yên nó, thay đổi chiến lược Marketing hay loại bỏ.

### **Xác định chiến lược Marketing**

Có những công ty bỏ rơi những thị trường suy yếu sớm hơn các công ty khác. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào những rào cản xuất<sup>18</sup>. Rào cản xuất càng thấp thì công ty càng dễ dàng rời bỏ ngành và càng xúi giục những công ty ở lại quyết tâm ở lại hơn và thu hút khách hàng của những công ty rút lui. Những công ty ở lại sẽ được hưởng mức tiêu thụ và lợi nhuận cao hơn. Ví dụ, Procter & Gamble đã trụ lại với việc sản xuất xà bông nước đang bị suy thoái và đã tăng được lợi nhuận của mình khi các công ty khác rút đi.

Trong một công trình nghiên cứu chiến lược của các công ty trong những ngành đang suy thoái, Harrigan đã phân biệt năm kiểu chiến lược mà các công ty đã sử dụng.

- + Tăng vốn đầu tư của công ty (để không chể hay củng cố vị trí cạnh tranh của mình).

- + Duy trì mức đầu tư của công ty cho đến khi giải quyết xong tình trạng không chắc chắn của ngành.

- + Giảm có chọn lọc mức đầu tư của công ty bằng cách loại bỏ những nhóm khách hàng không có lời, đồng thời củng cố vốn đầu tư của công ty ở những mẫu thị trường sinh lời.

- + Thu hoạch (hay vắt kiệt) vốn đầu tư của công ty để trang trải nhanh các khoản tiền mặt.

- + Giải thể nhanh chóng doanh nghiệp đó bằng cách bán tài sản của nó một cách có lợi nhất.

Chiến lược thích hợp trong giai đoạn suy thoái phụ thuộc vào mức độ hấp dẫn tương đối của ngành và sức cạnh tranh của công ty trong ngành đó. Ví dụ, một công ty trong một ngành không hấp dẫn nhưng lại có sức cạnh tranh thì cần xem xét việc co cụm có chọn lọc. Tuy nhiên nếu công ty đó ở trong một ngành hấp dẫn và sức

cạnh tranh thì nó cần suy tính đến việc củng cố vốn đầu tư của mình, Procter & Gamble trong một số trường hợp đã chấp nhận những nhãn hiệu làm khách hàng không hài lòng ở những thị trường mạnh và khôi phục lại chúng.

P & G đã tung ra một loại kem tay "không dầu" tên là Wondra, được đồng trong một lọ lộn ngược để cho kem chảy ra từ dưới đáy. Mặc dù mức tiêu thụ lúc đầu cao, nhưng tỷ lệ mua lặp lại rất thấp. Người tiêu dùng phàn nàn rằng đáy bị dính và tính chất "không dầu" đưa ra là không thích hợp lắm. P & G đã thực hiện hai bước để khôi phục lại nó. Thứ nhất là tung ra kem Wondra trong lọ bình thường rồi sau đó là thay đổi công thức thành phần để nó có tác dụng tốt hơn. Khi đó mức độ tiêu thụ lại tăng trở lại.

P & G thích khôi phục lại những tên nhãn hiệu đã bỏ. Những người phát ngôn của P & G thích khẳng định rằng không có gì giống như chu kỳ sống của sản phẩm và họ nêu ra Ivory Camay và nhiều nhãn hiệu khác của "quý bà" vẫn còn phát đạt.

Nếu công ty đang phải lựa chọn giữa thu hoạch và giải thể thì chiến lược của nó sẽ hoàn toàn khác. Thu hoạch đòi hỏi phải giảm dần chi phí của sản phẩm hay kinh doanh khi cố gắng duy trì mức tiêu thụ của nó. Chi phí đầu tiên cần cắt giảm là chi phí nghiên cứu & phát triển, đầu tư xưởng và thiết bị. Công ty cũng có thể giảm chất lượng sản phẩm, quy mô lực lượng bán hàng, các dịch vụ phụ và chi phí quảng cáo. Nó sẽ cố gắng cắt giảm những chi phí này mà không để cho khách hàng, đối thủ cạnh tranh và công nhân viên biết rằng mình đang dần dần rút ra khỏi việc kinh doanh đó. Nếu khách hàng biết được điều đó thì họ sẽ chuyển sang những người cung ứng khác. Nếu đối thủ cạnh tranh biết điều đó thì họ sẽ nói cho khách hàng biết. Nếu công nhân viên biết điều đó thì họ sẽ bỏ đi tìm việc làm mới ở nơi khác. Như vậy việc thu hoạch là một chiến lược nước đôi về đạo đức và cũng rất khó thực hiện. Tuy vậy, nhiều sản phẩm sung mãn vẫn biện hộ cho chiến lược này. Thu hoạch có thể làm tăng đáng kể lưu kim hiện tại của công ty, đảm bảo mức tiêu thụ không bị giảm sút

Cuối cùng việc thu hoạch sẽ làm cho việc kinh doanh đó không có giá trị nữa. Mặt khác, nếu công ty đã quyết định là giải thể doanh nghiệp đó, thì trước tiên nó phải tìm người mua. Nó sẽ cố gắng tăng sức hấp dẫn của xí nghiệp, không để nó bị sa sút. Vì thế công ty phải suy nghĩ thận trọng nên thu hoạch hay giải thể đơn vị kinh doanh đang suy yếu.

### **Quyết định loại bỏ**

Khi công ty quyết định loại bỏ một sản phẩm, nó phải thông qua số quyết định tiếp theo. Nếu sản phẩm đó được phân phối rất mình và vẫn còn tín nhiệm thì chắc chắn công ty có thể bán nó cho một công ty nhỏ hơn.

Nếu công ty không tìm được người mua nào thì nó phải quyết định nên thanh lý nhãn hiệu nhanh hay chậm. Nó cũng phải quyết định cần duy trì bao nhiêu phụ tùng và dịch vụ để phục vụ khách hàng cũ.

### **5. Thế nào là một sản phẩm mới.**

Các công ty ngày càng ý thức được sự cần thiết và tính ưu việt của việc thường xuyên phát triển các sản phẩm mới và dịch vụ mới. Những sản phẩm mới đã ở vào giai đoạn sung mãn và suy thoái cần được thay thế bằng những sản phẩm mới.

Tuy nhiên, những sản phẩm mới có thể thất bại. Rủi ro của việc đổi mới cũng lớn ngang với sự đền bù mà nó đem lại. Chìa khoá để đổi mới thành công là xây dựng tổ chức tốt hơn để quản trị những ý tưởng sản phẩm mới và triển khai nghiên cứu có cơ sở và thông qua quyết định trong từng giai đoạn của quá trình phát triển sản phẩm mới.

Quá trình phát triển sản phẩm mới có tám giai đoạn: Hình thành ý tưởng, sàng lọc ý tưởng, phát triển quan niệm và thử nghiệm, hoạch định chiến lược Marketing, phân tích tình hình kinh doanh, phát triển sản phẩm, thử nghiệm trên thị trường và thương mại hoá. Mục đích của từng giai đoạn là quyết định xem có nên tiếp tục triển khai ý tưởng đó nữa không hay huỷ bỏ. Công ty muốn giảm đến mức tối thiểu khả năng để cho những ý tưởng kém lọt lưới, còn những ý tưởng hay thì lại bị từ chối.

Đối với những sản phẩm mới người tiêu dùng phản ứng đáp lại ở mức độ khác nhau, tùy thuộc vào những đặc điểm của người tiêu dùng và là đặc điểm của sản phẩm. Các nhà sản xuất phải cố gắng thu hút sự chú ý của những người tiên phong, nhất là những người có đặc điểm hướng dẫn dư luận, đến sản phẩm mới của mình.

Con đường phát triển sản phẩm mới có thể có hai hình thức. Công ty có thể phát triển sản phẩm mới trong phòng thí nghiệm của mình. Hay nó có thể ký hợp đồng với những người nghiên cứu độc lập hay các Công ty phát triển sản phẩm mới để phát triển những sản phẩm nhất định cho Công ty.

Nhiều Công ty phấn đấu tăng trưởng cả bằng cách thôn tính lẫn phát triển sản phẩm mới. Ban lãnh đạo của họ cảm thấy rằng những cơ hội tốt nhất có lúc là thôn tính và có lúc là phát triển sản phẩm mới và họ muốn thành thạo trong cả hai cách.

Thế nhưng sản phẩm mới là gì? Sản phẩm mới đối với mục đích của ta bao gồm sản phẩm mới hoàn toàn, sản phẩm cải tiến, sản phẩm cải tiến và nhãn hiệu mới mà Công ty phát triển, thông qua những nỗ lực nghiên cứu phát triển của chính mình. Ta cũng sẽ quan tâm đến vấn đề người tiêu dùng có xem chúng là "mới" không.

Booz, Allen & Hamilton đã phát hiện ra sau loại sản phẩm mới theo góc độ chúng có tính mới mẻ đối với Công ty và đối với thị trường. Đó là:

- + Sản phẩm mới đối với Thế giới: Những sản phẩm mới tạo ra một thị trường hoàn toàn mới.

- + Chủng loại sản phẩm mới: Những sản phẩm mới cho phép Công ty xâm nhập một thị trường đã có sẵn lần đầu tiên.

- + Bổ sung chủng loại sản phẩm hiện có: Những sản phẩm mới bổ sung thêm vào các chủng loại sản phẩm đã có của Công ty (kích cỡ gói, hương vị, v.v..)

- + Cải tiến sửa đổi những sản phẩm hiện có: Những sản phẩm mới có những tính năng tốt hơn hay giá trị nhận thức được lớn hơn và thay thế những sản phẩm hiện có.

- + Định vị lại: Những sản phẩm hiện có được nhắm vào những thị trường hay khúc thị trường mới.

- + Giảm chi phí: Những sản phẩm mới có tính năng tương tự với chi phí thấp hơn. Công ty thường theo đuổi cả một danh mục những sản phẩm mới này. Một phát hiện quan trọng là chỉ có 10% số sản phẩm mới là thực sự đổi mới đối với Thế giới. Những sản phẩm này có chi phí và rủi ro cực lớn, bởi vì chúng mới cả đối với Công ty lẫn thị trường. Phần lớn hoạt động về sản xuất mới của Công ty được dành cho việc cải tiến những sản phẩm hiện có chứ không phải sáng tạo ra những sản phẩm mới. Ở hãng Sony 80% hoạt động về sản phẩm mới được dành cho việc cải tiến và cải biến những sản phẩm hiện có của Sony.

Việc phát triển thành công sản phẩm mới bị cản trở bởi nhiều yếu tố:

- + Thiếu những ý tưởng quan trọng về sản phẩm mới trong những lĩnh vực nhất định: Có thể chỉ còn lại rất ít cách cải tiến những sản phẩm cơ bản như thép, chất tẩy rửa v.v..



+ Thị trường vụn vặt: sự cạnh tranh mạnh mẽ đang dẫn đến chỗ xé nhỏ thị trường. Các công ty phải hướng những sản phẩm mới của mình vào những khúc thị trường nhỏ hơn và điều này có nghĩa là mức tiêu thụ và lợi nhuận sẽ thấp hơn đối với từng sản phẩm.

+ Những hạn chế của xã hội và Nhà nước: Những sản phẩm mới phải thoả mãn được những tiêu chuẩn công cộng, an toàn cho người tiêu dùng và không phá hoại sinh thái. Những yêu cầu của Nhà nước đã làm chậm lại quá trình đổi mới trong ngành dược phẩm ở Mỹ gây rắc rối thêm cho thiết kế sản phẩm và các quyết định quảng cáo trong những ngành như thiết bị công nghiệp, hoá chất, ô tô và đồ chơi.

+ Quá trình phát triển sản phẩm mới quá tốn kém: Công ty thường phải đưa ra rất nhiều ý tưởng về sản phẩm mới để cuối cùng còn lại được một vài ý tưởng tốt. Hơn nữa, công ty phải đương đầu với những chi phí cho nghiên cứu và phát triển sản xuất và Marketing ngày càng tăng

+ Thiếu vốn: Một số Công ty có những ý tưởng tốt, nhưng không thể tăng kinh phí để nghiên cứu chúng.

+ Thời gian phát triển ngày càng nhanh: Rất có thể là nhiều đối thủ cạnh tranh cũng có cùng một ý tưởng giống nhau vào cùng một thời điểm và kẻ chiến thắng thường là kẻ nhanh chân nhất. Những sự năng động phải rút ngắn thời gian phát triển bằng cách sử dụng kỹ thuật thiết kế và sản xuất có máy tính hỗ trợ, các đối tác chiến lược, thử nghiệm ý đồ trước, lập kế hoạch Marketing tiên tiến. Các công ty Nhật xem vấn đề thách thức là "đạt chất lượng tốt hơn với giá rẻ và tốc độ nhanh hơn đối thủ cạnh tranh".

+ Chu kỳ sống của sản phẩm ngắn hơn: Khi một sản phẩm mới thành công, các địch thủ lập tứ sao chép nó, thành thử chu kỳ sống của sản phẩm mới sẽ bị rút ngắn đáng kể. Sony thường chỉ được hưởng ba năm trọn vẹn cho sản phẩm mới của mình trước khi bị các đối thủ khác sẽ nhái theo sản phẩm mới trong vòng sáu tháng và khó còn đủ thời gian để cho Sony chuộc lại được vốn đầu tư của mình.

Dù vậy việc tung ra thị trường sản phẩm mới thành công cũng còn có những yếu tố đặc trưng chung. Việc phát triển thành công một sản phẩm mới đòi hỏi Công ty phải thành lập một tổ chức có hiệu lực để quản trị quá trình phát triển sản phẩm mới. Công ty cần vận dụng những công cụ phân tích và quan điểm tốt nhất trong từng giai đoạn của quá trình này. Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu chúng ở những phần sau:

Xét cho cùng ban lãnh đạo tối cao vẫn phải chịu trách nhiệm về sự thành công của sản phẩm mới. Không thể đơn giản yêu cầu người quản trị sản phẩm mới đưa ra ý tưởng vĩ đại. Việc phát triển sản phẩm mới đòi hỏi ban lãnh đạo tối cao xác định những lĩnh vực kinh doanh và các loại sản phẩm mà Công ty muốn coi là trung tâm. Ở một công ty thực phẩm, người quản trị sản phẩm mới đã chỉ hàng ngàn USD để nghiên cứu một ý tưởng về bánh snack mới, chỉ có điều anh ta lại nghe ông chủ tịch bảo "Bỏ nó đi. Chúng ta không muốn nhảy vào việc kinh doanh bánh snack".

Ban lãnh đạo tối cao phải xây dựng những tiêu chuẩn cụ thể để chấp nhận những ý tưởng về sản phẩm mới, nhất là những Công ty lớn có nhiều chi nhánh, trong đó có đủ loại đề án được thổi phồng lên vì được một số cán bộ quản trị ưa thích

Một quyết định đặt ra cho ban lãnh đạo tối cao là dành bao nhiêu cho ngân sách phát triển sản phẩm mới. Kết quả nghiên cứu và phát triển không chắc chắn đến mức độ là khó có thể sử dụng tiêu chuẩn đầu tư bình thường để dự toán ngân sách. Một số Công ty giải quyết vấn đề này bằng cách khuyến khích và tài trợ cho một số đề án tối đa có thể, với hy vọng sẽ đạt được một vài thắng lợi. Có những công ty thì xây dựng ngân sách nghiên cứu và phát triển bằng cách lấy một tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán ra thông thường hay chi ngang bằng các đối thủ cạnh tranh. Cũng có những công ty thì lại quyết định xem mình cần bao nhiêu sản phẩm mới thành công rồi ước tính ngược trở lại vốn đầu tư nghiên cứu và phát triển cần thiết.

### **Hình thành ý tưởng**

Quá trình phát triển sản phẩm mới bắt đầu từ việc tìm kiếm những ý tưởng. Việc tìm kiếm không thể là vu vơ. Ban lãnh đạo tối cao phải xác định những sản phẩm và thị trường cần chú trọng. Họ cần xác định mục tiêu của sản phẩm mới, như tạo lưu kim lớn, khống chế thị phần hay những mục tiêu khác. Họ cũng phải xác định cần dành bao nhiêu nỗ lực cho việc phát triển những sản phẩm đột phá, cải biến những sản phẩm hiện có và làm nhái sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Những ý tưởng sản phẩm mới có thể nảy sinh từ nhiều nguồn: Khách hàng, các nhà Khoa học, đối thủ cạnh tranh, công nhân viên, các thành viên của kênh và ban lãnh đạo tối cao.

Quan điểm Marketing khẳng định rằng những nhu cầu và mong muốn của khách hàng là nơi hợp logic để bắt đầu tìm kiếm những ý tưởng sản phẩm công nghiệp mới đều bắt nguồn từ khách hàng. Những công ty kỹ thuật có thể đạt được rất nhiều khi nghiên cứu một nhóm khách hàng nhất định của mình, những người sử

dụng chủ chốt, cụ thể là những khách hàng sử dụng sản phẩm của Công ty một cách tân tiến nhất và ý thức được những cải tiến cần thiết trước những khách hàng. Các công ty có thể phát hiện những nhu cầu và mong muốn của khách thông qua các cuộc thăm dò khách hàng, trắc nghiệm chiếu hình, trao đổi nhóm tập trung và những thư góp ý và khiếu nại của khách hàng. Nhiều ý tưởng hay nhất nảy sinh khi yêu cầu khách hàng trình bày những vấn đề của mình liên quan đến những sản phẩm hiện có. Chẳng hạn như một Công ty ô tô có thể hỏi người vừa mới mua xem họ thích và không thích những điểm nào ở chiếc xe, có thể cải tiến những chỗ nào và họ sẽ trả bao nhiêu tiền cho mỗi cải tiến đó. Cuộc thăm dò như vậy sẽ cho ra rất nhiều ý tưởng để cải tiến sản phẩm sau này.

Các công ty cũng dựa vào những nhà Khoa học, các kỹ sư, những người thiết kế và các công nhân viên khác để khai thác những ý tưởng sản phẩm mới. Những Công ty thành công đã xây dựng một nền nếp của Công ty khuyến khích mọi công nhân viên tìm kiếm những ý tưởng mới để cải tiến sản xuất, sản phẩm và dịch vụ của Công ty. Toyota công bố rằng hàng năm công nhân viên của họ đã đưa ra hai triệu ý tưởng, tức là khoảng 35 ý kiến về một công nhân viên, và hơn 85% số ý kiến đó được thực hiện. Kodak và một số Công ty Mỹ tặng thưởng tiền và bằng khen cho những công nhân viên nào đề xuất được những công nhân viên nào đề xuất được những ý tưởng hay nhất trong năm.

Các Công ty có thể tìm được những ý tưởng hay qua khảo sát sản phẩm và dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh. Qua những người phân phối, những người cung ứng và các đại diện bán hàng có thể tìm hiểu xem các đối thủ cạnh tranh đang làm gì. Họ có thể phát hiện ra khách hàng thích những gì ở các sản phẩm mới của các đối thủ cạnh tranh. Họ có thể mua sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, tháo tung chính ra nghiên cứu và làm ra những sản phẩm tốt hơn. Chiến lược cạnh tranh của họ là chiến lược này, theo nghĩa là họ đã mua giấy phép sản xuất hay sao chép nhiều sản phẩm của phương Tây và tìm được những cách cải tiến chúng.

Các đại diện bán hàng và những người trung gian của Công ty là nguồn ý tưởng sản phẩm mới rất tốt. Họ có điều kiện mắt thấy tai nghe những nhu cầu và phàn nàn của khách hàng. Họ thường hay biết được trước tiên những diễn biến cạnh tranh. Ngày càng nhiều Công ty huấn luyện và khen thưởng các đại diện bán hàng, người phân phối và các đại lý của mình về việc tìm được những ý tưởng mới.

Những ý tưởng sản phẩm mới cũng có thể có những nguồn khác như những nhà sáng chế, những người có bằng sáng chế, các phòng thí nghiệm của các trường Đại học và các phòng thí nghiệm thương mại, các cố vấn công nghiệp, các Công ty quảng cáo, các Công ty nghiên cứu Marketing và các ấn phẩm chuyên ngành.

Mặc dù các ý tưởng này sinh từ nhiều nguồn, song khả năng để có được sự chú ý một cách nghiêm chỉnh thường phụ thuộc vào một người nào đó trong tổ chức giữ vai trò "đầu tàu" về sản phẩm mới. Trừ khi có một người nào đó kiên quyết bảo vệ ý tưởng sản phẩm, còn thì nó không chắc được xem xét một cách nghiêm túc.

### **Phương pháp hình thành ý tưởng**

Những ý tưởng thực sự hay đều nảy sinh từ nguồn cảm hứng, sự lao động cật lực và những phương pháp. Có một số phương pháp "sáng tạo" có thể giúp các cá nhân hay tập thể hình thành những ý tưởng tốt hơn.

### ***Liệt kê thuộc tính***

Phương pháp này đòi hỏi phải liệt kê những thuộc tính chủ yếu của một sản phẩm hiện có rồi sau đó cải tiến từng thuộc tính để tìm ra một sản phẩm cải tiến. Hãy xét một cây vặn vít. Các thuộc tính của nó là một thân thép tròn, một tay cầm bằng gỗ, sử dụng bằng tay, mômen được tạo ra bằng động tác vặn. Bây giờ có một nhóm nghiên cứu cách cải tiến tính năng hay sức hấp dẫn của sản phẩm. Thân tròn có thể thay bằng thân lục lăng để có thể sử dụng khoá vặn ốc nhằm tăng mômen, điện năng có thể thay cho sức tay, mômen có thể tạo ra bằng sức đẩy. Osborn đã đưa ra ý kiến là có thể tìm được những ý tưởng hữu ích bằng cách đặt những câu hỏi sau đây với một sự vật và các thuộc tính của nó: Bổ sung thêm những công dụng khác chẳng? Thay đổi cho thích hợp chẳng? Làm to hơn chẳng? Làm nhỏ hơn chẳng? Thay thế chẳng? Bố trí lại chẳng? Đảo ngược lại chẳng? Kết hợp chẳng?.

### ***Những quan hệ bắt buộc.***

Ở đây một số sự vật được xem xét trong mỗi quan hệ gắn bó với nhau. Một hãng sản xuất thiết bị văn phòng muốn thiết kế một kiểu làm việc mới cho các cán bộ điều hành. Một số sự vật được đưa vào danh sách: Bàn làm việc, máy thu hình, đồng hồ, máy tính, máy sao hay chụp, tủ sách v.v... Kết quả là một cái bàn đầy thiết bị điện tử với một bàn điều khiển giống như trong buồng lái máy bay.

### ***Phân tích hình thái học***

Phương pháp này đòi hỏi phải phát hiện những cấu trúc rồi khảo sát mối quan hệ giữa chúng. Giả sử vấn đề là "di chuyển một cái gì đó từ chỗ này sang chỗ khác bằng một phương tiện cơ giới". Những biến quan trọng là kiểu phương tiện (Xe, gổi dờ, quang treo, bệ dờ), môi trường truyền lực (không khí, nước, dầu, bề mặt cứng, bánh lăn, đường ray), nguồn năng lượng (khí nén, máy nổ động cơ điện). Chẳng hạn

như một phương tiện xe kiểu có động cơ nổ và di chuyển trên một mặt phẳng cứng là ô tô. Hy vọng là tìm được một cách kết hợp mới.

### **Phát hiện nhu cầu/vấn đề**

Những phương pháp sáng tạo trên không đòi hỏi thông tin từ người tiêu dùng để hình thành ý tưởng. Mặt khác, việc phát hiện nhu cầu/vấn đề lại bắt đầu từ người tiêu dùng được hỏi về nhu cầu, vấn đề là ý tưởng. ví dụ, họ có thể được hỏi về những vấn đề khi sử dụng một sản phẩm hay một loại sản phẩm cụ thể.

#### Thảo luận nhóm

Có thể kích thích nhóm sáng tạo bằng phương pháp động não do Alex Osborn đưa ra. Nhóm động não thông thường từ sáu đến mười người. vấn đề được đặt ra cụ thể. Các buổi họp chỉ kéo dài khoảng một giờ. Người chủ trì có ý kiến mở đầu là "Hãy nhớ rằng chúng ta cần càng nhiều ý tưởng càng tốt, càng rộng càng tốt và nhớ rằng chưa cần đánh giá". Các ý tưởng bắt đầu tuôn ra, ý tưởng này làm nảy sinh ý tưởng khác, và trong vòng một giờ có thể có hàng trăm ý tưởng mới được ghi lại bằng máy ghi âm. Để cho cuộc họp có hiệu quả tối đa, Osborn đưa ra bốn ý kiến chỉ đạo sau:

+ Không phê phán: Phải loại bỏ những ý kiến phê phán các ý tưởng ngay cả sau một thời gian

+ Tự do thoải mái: ý tưởng càng rộng lớn càng tốt im lặng thì dễ hơn là nói ra được ý nghĩ của mình

+ Khuyến khích số lượng: càng nhiều ý tưởng thì càng nhiều khả năng có những ý tưởng hữu ích

+ Khuyến khích kết hợp và phát triển ý tưởng: Những người tham dự có thể kết hợp những ý tưởng của người khác thành những ý tưởng mới.

Gordon mô tả năm nguyên tắc cơ bản của phương pháp synectics như sau:

+ Trì hoãn: Trước tiên tìm kiếm quan điểm chứ không phải giải pháp.

+ Tính độc lập của sự vật: Hãy để cho vấn đề có cuộc sống riêng của nó.

+ Sử dụng điều bình thường: Tận dụng cái quen thuộc làm điểm xuất phát để tiến đến cái chưa biết.

+ Tham gia tách ra: Thay đổi từ việc đi sâu vào những trường hợp riêng của vấn đề sang tư thế lùi xa ra khỏi chúng để xem xét chúng như những trường hợp của một cái chung.

+ Sử dụng phép ẩn dụ: Để cho những cái tình cờ, có vẻ không có liên quan gợi ý những cái tương tự là những quan điểm mới.

Điểm chủ yếu về sự hình thành ý tưởng là mọi Công ty đều có thể làm nảy sinh những ý tưởng hay bằng cách tổ chức một cách thích hợp. Công ty cần động viên công nhân viên nêu ra những ý tưởng của mình. Chúng phải được chuyển đến một vị chủ tịch ban tập hợp ý tưởng có tên và số điện thoại được phổ biến cho mọi người biết. Các ý tưởng phải được viết ra giấy và được một ban phụ trách ý tưởng xem xét hàng tuần. Ban phụ trách ý tưởng phải phân loại các ý tưởng thành ba nhóm: Những ý tưởng có hứa hẹn, những ý tưởng vụn vặt, và những ý tưởng bị loại bỏ. Mỗi ý tưởng có hứa hẹn sẽ được một thành viên của ban đó nghiên cứu rồi báo cáo lại. Sau đó những ý tưởng có hứa hẹn còn lại sẽ được đưa vào quá trình sàng lọc toàn diện. Công ty sẽ tặng thưởng tiền hay giấy khen cho những công nhân viên đã đưa ra được những ý tưởng hay nhất.

### ***Sàng lọc ý tưởng***

Mục đích của giai đoạn hình thành ý tưởng là sáng tạo ra thật nhiều ý tưởng. Mục đích của các giai đoạn tiếp theo là giảm bớt số ý tưởng xuống còn vài ý tưởng hấp dẫn và có tính thực tiễn. Giai đoạn loại bớt ý tưởng đầu tiên là giai đoạn sàng lọc.

Khi sàng lọc các ý tưởng công ty phải tránh hai kiểu sai lầm. Bỏ sót sai lầm xảy ra khi công ty gạt bỏ một ý tưởng hay. Việc dễ nhất có thể làm được là tìm ra những thiếu sót trong các ý tưởng của người khác. Có những Công ty phải giật mình khi xem lại một số ý tưởng mà họ đã gạt bỏ.

Xerox đã thấy hứa hẹn mới của máy sao chụp của Chester Carison: IBM và Eastman Kodak hoàn toàn không thấy nó. RCA đã có thể hình dung ra cơ hội đổi mới máy thu thanh, nhưng Victor Talking Machine Company thì không. Henry Ford đã nhận thấy sự hứa hẹn của ngành ô tô, nhưng chỉ có General Motors là nhận thức được đầy đủ sự cần thiết phải phân khúc thị trường ô tô thành các loại giá cả và tính năng ... Marshall Field đã hiểu được những khả năng phát triển thị trường độc đáo là thị trường lắp đặt, nhưng Endicott Johnson thì không và còn gọi nó là "một hệ thống tồi tệ nhất được nghĩ ra chỉ để gây thêm rắc rối". Và còn nhiều trường hợp như vậy nữa.

Nếu một Công ty phạm quá nhiều sai lầm để sót thì có nghĩa là những tiêu chuẩn của nó là quá thủ cựu.

Sai lầm để lọt lưới xảy ra khi Công ty để cho một ý tưởng tồi đi vào giai đoạn phát triển và thương mại hoá. Ta có thể phân biệt ba kiểu thất bại của sản phẩm. Thất bại tuyệt đối của sản phẩm là mất tiền; tiền bán nó không đủ để trang trải chi phí biến đổi. Thất bại một phần của sản phẩm là mất tiền, nhưng tiền bán nó đủ để trang trải toàn bộ chi phí biến đổi và phần chi phí cố định. Thất bại tương đối của sản phẩm có đem lại lợi nhuận nhưng thấp hơn tỷ suất lợi nhuận mục tiêu của Công ty.

Mục đích của việc sàng lọc là loại bỏ những ý tưởng tồi càng sớm càng tốt. Lý do là chi phí phát triển sản phẩm tăng lên đáng kể qua mỗi giai đoạn phát triển tiếp theo. Khi sản phẩm bước vào những giai đoạn cuối, ban lãnh đạo cảm thấy rằng mình đã đầu tư quá nhiều vào việc phát triển sản phẩm đó, nên phải tung nó ra bán để gỡ lại một phần vốn đầu tư. Nhưng như vậy có nghĩa là thả những đồng tiền trong túi mình ra để rồi đuổi bắt những đồng tiền còn chưa thấy bóng dáng nó ở đâu, nên giải pháp thực tế là không được để cho những ý tưởng sản phẩm yếu kém được tiếp tục triển khai.

### **Phát triển và thử nghiệm quan niệm**

Những ý tưởng hấp dẫn phải được xác định chi tiết thành những quan niệm về sản phẩm có thể thử nghiệm được. Ta có thể phân biệt ý tưởng sản phẩm, quan niệm sản phẩm và hình ảnh sản phẩm. ý tưởng sản phẩm là một sản phẩm có thể có mà Công ty có thể cung ứng cho thị trường. Quan niệm sản phẩm là một cách giải thích ý tưởng bằng ngôn ngữ mà người tiêu dùng hiểu được. Hình ảnh sản phẩm là bức tranh cụ thể của một sản phẩm thực tế hay tiềm ẩn mà người tiêu dùng có được.

### **Hoạch định chiến lược Marketing cho sản phẩm mới**

Bây giờ người quản trị sản phẩm mới phải hoạch định một chiến lược Marketing để tung sản phẩm đó ra thị trường. Chiến lược Marketing này sẽ được xác định chi tiết hơn trong những giai đoạn tiếp sau.

Kế hoạch chiến lược Marketing gồm ba phần. Phần thứ nhất mô tả quy mô, cơ cấu và hành vi của thị trường mục tiêu, dự kiến định vị của sản phẩm, mức tiêu thụ và thị phần, các chỉ tiêu lợi nhuận dự kiến trong một vài năm đầu tiên.

Phần thứ ba của kế hoạch Marketing trình bày chỉ tiêu mức tiêu thụ và lợi nhuận lâu dài và chiến lược Marketing mix theo thời gian.

## **Phân tích tình hình kinh doanh**

Sau khi ban lãnh đạo đã xây dựng được quan niệm sản phẩm và chiến lược Marketing thì họ có thể đánh giá tính hấp dẫn của dự án kinh doanh. Ban lãnh đạo cần chuẩn bị những dự đoán về mức tiêu thụ, chi phí và lợi nhuận để xác định xem chúng có thoả mãn những mục tiêu của Công ty hay không. Nếu chúng thoả mãn, thì quan niệm sản phẩm đó sẽ được chuyển sang giai đoạn phát triển sản phẩm. Khi có những thông tin mới thì tiến hành phân tích lại tình hình kinh doanh.

### ***Ước tính mức tiêu thụ***

Ban lãnh đạo cần ước tính xem mức tiêu thụ có đủ lớn để đem lại lợi nhuận thoả đáng không. Phương pháp ước tính mức tiêu thụ phụ thuộc vào chỗ sản phẩm đó là sản phẩm mua một lần, sản phẩm mua thường xuyên hay sản phẩm mua không thường xuyên. Mức tiêu thụ lúc đầu tăng, đạt tới đỉnh cao, rồi sau đó tiến dần đến không khi số người mua tiềm ẩn đã cạn kiệt. Nếu vẫn có những người mua mới tham gia thị trường thì đường cong sẽ không tiến đến số không

#### ***Ước tính mức tiêu thụ lần đầu***

Nhiệm vụ đầu tiên là xác định khối lượng mua lần đầu sản phẩm mới đó trong từng thời kỳ.

#### ***Ước tính mức tiêu thụ thay thế***

Để ước tính mức tiêu thụ thay thế, ban lãnh đạo phải nghiên cứu phân bố tuổi thọ sản phẩm của mình. Mức thấp của phân bố này chỉ khi bắt đầu có mức tiêu thụ thay thế. Thời điểm thay thế thực tế còn chịu ảnh hưởng của quan điểm kinh tế của khách hàng, tình hình thu chi và các phương án sản phẩm cũng như giá cả, điều kiện tài trợ và nỗ lực bán hàng của Công ty. Vì rất khó xác định mức tiêu thụ thay thế trước khi sản phẩm được sử dụng thực tế, một số hãng sản xuất dựa trên cơ sở ước tính mức tiêu thụ lần đầu để quyết định việc tung ra chỉ một sản phẩm mới.

#### ***Ước tính mức tiêu thụ lặp lại***

Đối với sản phẩm mới mua thường xuyên người bán phải ước tính mức tiêu thụ lặp lại cũng như mức tiêu thụ lần đầu. Chính là vì giá trị đơn vị của sản phẩm mua thường xuyên thấp nên chỉ sau khi tung ra thị trường một ít lâu là đã có trường hợp mua lặp lại. Mức mua lặp lại cao có nghĩa là khách hàng hài lòng, mức tiêu thụ có thể vẫn cao ngay cả sau khi tất cả mọi người đã mua lần đầu. Người bán phải theo dõi tỷ lệ phần trăm trường hợp mua lặp lại xảy ra trong từng lớp mua lặp lại: Những



người mua lặp lại một lần, hai lần, ba lần, v.v... Có một số sản phẩm và nhãn hiệu được mua một vài lần rồi thôi. Điều quan trọng là phải ước tính xem tỷ lệ mua lặp lại có thể tăng hay giảm, và với mức độ như thế nào đối với những lớp mua lặp lại nhiều hơn.

### ***Ước tính chi phí và lợi nhuận***

Sau khi chuẩn bị dự báo mức tiêu thụ, ban lãnh đạo có thể ước tính chi phí và lợi nhuận dự kiến của vụ kinh doanh này. Chi phí do các phòng nghiên cứu và phát triển, sản xuất, Marketing và tài chính ước tính.

Các Công ty sử dụng những số liệu tài chính để đánh giá giá trị của đề án sản phẩm mới. Đơn giản nhất là phân tích điểm hoà vốn, trong đó ban lãnh đạo đánh giá xem Công ty phải bán được bao nhiêu đơn vị sản phẩm đó thì mới hoà vốn, với giá và cơ cấu chi phí đã định. Nếu ban lãnh đạo tin chắc rằng Công ty có thể dễ dàng đạt được số lượng để hoà vốn, thì thường nó sẽ để cho tiếp tục chuyển đề án sang giai đoạn phát triển sản phẩm.

Phương pháp phức tạp nhất là phân tích rủi ro. Ở đây ba kết quả ước tính (lạc quan, bi quan và nhiều khả năng nhất) thu được đối với từng biến không chắc chắn, có ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của môi trường Marketing đã giả thiết và chiến lược Marketing đã định trong kỳ kế hoạch. Máy tính mô phỏng các kết quả khả dĩ và tính toán phân phối xác suất của tỷ suất lợi nhuận, thể hiện khoảng tỷ suất lợi nhuận có thể đạt được và xác suất của chúng.

Phát triển sản phẩm và thử nghiệm trên thị trường.

Nếu quan niệm sản phẩm đó qua được thử nghiệm kinh doanh thì nó sẽ đi tiếp sang giai đoạn nghiên cứu và phát triển và/hay thiết kế kỹ thuật để phát triển thành sản phẩm vật chất. Cho đến lúc này nó mới chỉ ở dạng mô tả bằng lời, một hình vẽ hay mô hình phác thảo. Bước này đòi hỏi phải có một sự nhảy vọt về vốn đầu tư, số tiền cần thiết sẽ lớn gấp bội so với chi phí đánh giá ý tưởng phát sinh trong những giai đoạn trước. Giai đoạn này sẽ trả lời ý tưởng sản phẩm đó, xét về mặt kỹ thuật và thương mại, có thể biến thành một sản phẩm khả thi không. Nếu không, thì những chi phí tích lũy của đề án mà Công ty đã chi ra sẽ mất trắng, chỉ trừ những thông tin hữu ích đã thu được trong quá trình đó.

Phòng nghiên cứu và phát triển sẽ phát triển một hay nhiều dạng mẫu vật chất của quan niệm sản phẩm. Họ hy vọng rằng, sẽ tìm được một nguyên mẫu mà người tiêu dùng thấy rằng nó có đủ những thuộc tính then chốt được mô tả trong quan

niệm sản phẩm, hoạt động an toàn trong điều kiện sử dụng bình thường, và có thể sản xuất trong phạm vi chi phí sản xuất đã dự toán.

Việc phát triển được một nguyên mẫu thành công phải mất nhiều ngày, tuần, tháng, thậm chí nhiều năm. Việc thiết kế một máy bay thương mại mới sẽ chiếm mất vài năm của công tác phát triển. Ngay cả việc phát triển công thức có hương vị mới cũng có thể mất thời gian. Ví dụ, chi nhánh Maxell House của General Foods phát hiện ra rằng người tiêu dùng muốn có một nhãn hiệu cà phê với "hương vị đậm đà, mạnh mẽ". Các kỹ thuật viên hoá nghiệm của Công ty đã mất bốn tháng để nghiên cứu pha chế các thành phần cà phê khác nhau có hương vị khác nhau để tạo ra một hương vị thích hợp. Song việc sản xuất ra thứ cà phê khác nhau có hương vị khác nhau để tạo ra một hương vị thích hợp. Song việc sản xuất ra thứ cà phê đó quá tốn kém và Công ty đã cắt giảm chi phí cho hỗn hợp đó để đảm bảo chỉ tiêu chi phí sản xuất. Tuy nhiên, việc thay đổi đó đã làm ảnh hưởng đến hương vị và nhãn hiệu cà phê mới không được tiêu thụ mạnh trên thị trường.

Việc thử nghiệm với người tiêu dùng có thể thực hiện theo một số hình thức khác nhau, từ việc đưa người tiêu dùng đến phòng thí nghiệm đến việc cho họ mẫu hàng đem về nhà dùng thử. Việc thử nghiệm sản phẩm tại nhà được áp dụng phổ biến đối với những sản phẩm khác nhau, từ hương vị kem đến những thiết bị mới. Khi hãng Du Pont phát triển loại thảm mới bằng vật liệu tổng hợp, Công ty đã cung cấp thảm miễn phí để trải sàn ở một số nhà với điều kiện là chủ nhà sẵn sàng cho nhận xét về những điểm thích và không thích đối với thảm tổng hợp. Việc trắc nghiệm sở thích của người tiêu dùng sử dụng nhiều phương pháp khác nhau, như xếp hạng, so sánh từng cặp, và cho điểm, mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm của nó.

Không phải Công ty nào cũng chọn con đường thử nghiệm trên thị trường. Có một quan chức của Công ty Revlon, Inc., đã phát biểu như sau:

Trong lĩnh vực của chúng tôi, chủ yếu là mỹ phẩm giá cao, không phân phối đại trà, không cần thiết phải thử nghiệm trên thị trường. Khi chúng tôi phát triển một sản phẩm đã quen thuộc với lĩnh vực này. Và chúng tôi đã có 1.500 trình diễn viên ở các cửa hàng bách hoá tổng hợp để khuếch trương nó.

Tuy nhiên, hầu hết các Công ty đều biết việc thử nghiệm trên thị trường có thể cung cấp những thông tin có giá trị về người mua, các đại lý, hiệu quả của chương trình Marketing, tiềm năng của thị trường và nhiều vấn đề khác. Những vấn đề chính là sẽ thử nghiệm trên thị trường bao nhiêu lần và cách thử nghiệm như thế nào?

Số lượng thử nghiệm trên thị trường chịu ảnh hưởng một bên là chi phí và rủi ro của vốn đầu tư, và một bên là sức ép thời gian và chi phí nghiên cứu. Những sản phẩm có vốn đầu tư rủi ro cao cần được thử nghiệm trên thị trường tới mức độ đủ để không phạm sai lầm; chi phí thử nghiệm trên thị trường sẽ bằng một tỷ lệ phần trăm không đáng kể trong tổng chi phí của dự án. Những sản phẩm có rủi ro lớn, tức là những sản phẩm tạo ra những loại sản phẩm mới (bữa ăn sáng liền đầu tiên) hay có những tính chất mới (thuộc đánh răng đầu tiên có chứa fluoride) cần được thử nghiệm trên thị trường nhiều hơn những sản phẩm cải tiến (nhãn hiệu thuốc đánh răng khác). Nhưng số lượng thử nghiệm trên thị trường có thể giảm đi một chừng mực nào đó nếu công ty đang bị sức ép về thời gian vì thời vụ đã bắt đầu hay vì các đối thủ cạnh tranh sẽ tung ra những nhãn hiệu của mình. Vì vậy công ty có thể chấp nhận rủi ro sản phẩm bị thất bại hơn là rủi ro mất khả năng phân phối hay xâm nhập thị trường với một sản phẩm chắc chắn thành công. Chi phí thử nghiệm trên thị trường cũng chịu ảnh hưởng của số lượng thử nghiệm và loại sản phẩm gì.

### **Thương mại hóa**

Thử nghiệm trên thị trường có lẽ đã cung cấp đủ thông tin để ban lãnh đạo quyết định xem xét các sản phẩm mới ra không. Nếu Công ty tiếp tục thương mại hoá thì nó phải chịu những chi phí lớn nhất từ trước đến giờ. Công ty sẽ phải ký hợp đồng sản xuất hay xây dựng hoặc một cơ sở sản xuất có quy mô tương xứng. quy mô của nhà máy là một biến cực kỳ quan trọng của quyết định. Công ty có thể xây dựng một nhà máy nhỏ hơn so với yêu cầu của dự báo mức tiêu thụ để cho an toàn hơn.

### ***Thời điểm (trả lời câu hỏi Khi nào?)***

Trong việc thương mại hoá một sản phẩm mới, thời điểm tung ra thị trường có thể là cực kỳ quan trọng. giả sử, một Công ty hầu như đã hoàn tất việc phát triển một sản phẩm mới và nghe nó có một đối thủ cạnh tranh sắp kết thúc việc phát triển sản phẩm của mình. Công ty phải đứng trước ba cách lựa chọn:

1. *Tung ra thị trường trước tiên:* Công ty tham gia thị trường đầu tiên thường có được "ưu thế của người chủ động" là nắm chắc được những người phân phối và khách hàng chủ chốt và giành được vị trí dẫn đầu về tiếng tăm. Kết quả nghiên cứu của A.Mc Kinsey cho thấy rằng, người đầu tiên tung sản phẩm mới ra thị trường, cho dù phải chi vượt ngân sách, vẫn tốt hơn là người đến muộn hơn, nhưng đảm bảo ngân sách. Mặt khác, nếu sản phẩm đó được tung ra thị trường trước khi chi hết ngân sách, thì sản phẩm đó có thể có một hình ảnh không hoàn mỹ.

2. *Tung ra thị trường đồng thời:* Công ty có thể xác định thời điểm tung ra thị trường đồng thời với đối thủ cạnh tranh đó. Nếu đối thủ cạnh tranh vội vã tung ra thị trường thì Công ty cũng làm như vậy. Nếu đối thủ cạnh tranh tranh thủ thời gian, thì Công ty cũng tranh thủ thời gian, làm thêm giờ để hoàn thiện sản phẩm của mình. Công ty có thể muốn cả hai cùng gánh chịu chi phí quảng cáo về việc tung sản phẩm mới.

3. *Tung ra thị trường muộn hơn:* Công ty có thể hoãn tung sản phẩm của mình ra thị trường cho đến khi đối thủ cạnh tranh đã xâm nhập thị trường. Trong trường hợp này có ba lợi thế tiềm ẩn. Đối thủ cạnh tranh sẽ phải gánh chi phí đào tạo thị trường. Sản phẩm của đối thủ cạnh tranh có thể bộc lộ những thiếu sót mà người đi sau có thể tránh. Công ty có thể biết được quy mô của thị trường. Ví dụ, công ty EMI của Anh là người đi tiên phong về kỹ thuật quét cắt lát bằng máy tính, nhưng GE đã giành mất thị trường, bởi vì nó hoàn hảo hơn rất nhiều về năng lực sản xuất và mạnh hơn nhiều về phân phối cho các bệnh viện.

Quyết định thời điểm có liên quan đến những vấn đề phụ kèm theo. Nếu sản phẩm mới thay thế một sản phẩm cũ của công ty, thì Công ty có thể hoãn việc tung ra thị trường cho đến khi tiêu thụ hết số sản phẩm cũ còn tồn kho. Nếu sản phẩm có tính thời vụ cao thì có thể giữ lại cho đến đúng thời vụ của nó. Tóm lại, cần phải suy nghĩ kỹ về thời điểm tung ra thị trường.

### ***Khu vực thị trường (trả lời câu hỏi ở đâu?)***

Công ty sẽ phải quyết định tung sản phẩm mới ra tại một địa bàn, một khu vực, nhiều khu vực hay thị trường toàn quốc, thị trường quốc tế. Có một số Công ty có đủ lòng tin, vốn, và năng lực để tung sản phẩm mới ra thị trường toàn quốc hay toàn cầu. Họ sẽ xây dựng kế hoạch chiếm lĩnh thị trường theo thời gian. Những công ty nhỏ thì chọn lấy một thành phố hấp dẫn và mở một chiến dịch chớp nhoáng để xâm nhập thị trường. Họ cũng xâm nhập các thành phố khác dần dần, mỗi lần một thành phố. Những Công ty lớn thì từng sản phẩm ra toàn bộ khu vực rồi sau đó chuyển sang khu vực tiếp sau. Những công ty có mạng lưới phân phối toàn quốc như các hãng ô tô chẳng hạn sẽ tung model sản phẩm mới của mình trên thị trường cả nước.

Khi áp dụng Marketing vết dầu loang Công ty phải đánh giá mức độ hấp dẫn của các thị trường. Các thị trường dự kiến có thể liệt kê thành hàng, hay thành cột theo tiêu chuẩn mức độ hấp dẫn. Những tiêu chuẩn xếp hạng chủ yếu là tiềm năng của thị trường, danh tiếng địa phương của Công ty, chi phí thiết lập kênh thông tin,

chi phí về các phương tiện truyền thông, ảnh hưởng của các khu vực đó đối với các khu vực khách, và tình hình cạnh tranh. Bằng cách này Công ty xếp thứ tự được những thị trường hàng đầu và xây dựng một kế hoạch chiếm lĩnh dần từng địa bàn.

### ***Những khách hàng triển vọng của thị trường mục tiêu (Cho ai?)***

Trong phạm vi những thị trường lấn chiếm, Công ty phải hướng mục tiêu phân phối và khuyến mãi của mình vào những nhóm khách hàng triển vọng quan trọng nhất. Những khách hàng triển vọng hàng đầu đối với một sản phẩm tiêu dùng mới, trong trường hợp lý tưởng, phải có những đặc điểm sau: Họ phải là những người chấp nhận sản phẩm sớm, sử dụng nhiều, hướng dẫn dư luận và có thể đạt được chi phí thấp. Có một vài nhóm có đầy đủ tất cả những đặc điểm này. Căn cứ vào những đặc điểm vừa nêu, Công ty có thể xếp hạng các nhóm khách hàng triển vọng khác nhau rồi chọn nhóm tốt nhất làm mục tiêu. Mục đích là tạo ra được mức tiêu thụ mạnh càng sớm càng tốt để động viên lực lượng bán hàng và thu hút thêm những khách hàng triển vọng khác.

Nhiều công ty đã ngạc nhiên khi biết được ai thực sự đã mua sản phẩm của mình và vì sao. Lò vi ba chỉ phát triển nháy vọt sau khi bóng ngô rang bằng lò vi ba phát triển. Những người sớm chấp nhận đầu máy video đã bị thu hút bởi cơ hội xem phim ảnh khiêu dâm.

### ***Chiến lược tung ra thị trường (Làm như thế nào?)***

Công ty phải xây dựng một kế hoạch hành động để tung sản phẩm mới ra những thị trường lấn chiếm. Ví dụ:

Vào tháng Năm năm 1986 hãng Polaroid đã tung ra máy ảnh cho hình ngay spectra với ngân sách quảng cáo trong năm đầu tiên là 40 triệu USD. Các panô quảng cáo được dựng tại 25 thị trường như là một phần của chiến dịch chọc ghẹo, rồi tiếp đến là một chiến dịch ấn phẩm và truyền hình dồn dập nhằm làm cho 90% công chúng mục tiêu của Spectra phải xem tới 25 lần.

Để sắp xếp trình tự và phối hợp nhiều hoạt động liên quan đến việc tung sản phẩm mới ra thị trường, ban lãnh đạo có thể dùng phương pháp sơ đồ mạng như phương pháp đường tới hạn.

### **Quá trình chấp nhận của người tiêu dùng**

Quá trình chấp nhận của người tiêu dùng bắt đầu từ chỗ quá trình đổi mới của Công ty chấm dứt. Nó mô tả cách thức khách hàng tiềm ẩn tìm hiểu về sản phẩm mới, dùng thử nó và chấp nhận hay từ chối nó. Ban lãnh đạo phải hiểu được quá trình này để xây dựng một chiến lược hiệu quả nhằm xâm nhập sớm thị trường. Tiếp sau quá trình chấp nhận của người tiêu dùng là quá trình trung thành của người tiêu dùng, một mối quan tâm của nhà sản xuất đã ổn định.

Cách đây nhiều năm, những người làm Marketing sản phẩm mới đã sử dụng phương thức tiếp cận thị trường đại trà để tung sản phẩm của mình ra. Họ phân phối sản phẩm đi khắp mọi nơi và quảng cáo cho tất cả mọi người với giả thiết là hầu hết mọi người đều là những người mua tiềm ẩn. Phương thức tiếp cận thị trường đại trà, tuy vậy, cũng có hai nhược điểm: Nó đòi hỏi chi phí marketing lớn và có nhiều trường hợp quảng cáo lãng phí cho những người không phải là tiêu dùng tiềm ẩn. Những nhược điểm này đã dẫn đến một phương thức tiếp cận thứ hai là Marketing mục tiêu người sử dụng nhiều, theo đó lúc đầu sản phẩm được hướng vào những người sử dụng nhiều. Phương thức này chỉ có nghĩa khi những người sử dụng nhiều có thể dễ phát hiện được và là những người sớm chấp nhận. Nhưng ngay cả trong nhóm người sử dụng nhiều, người tiêu dùng cũng có mức độ quan tâm đến sản phẩm và nhãn hiệu mới khác nhau. Nhiều người sử dụng nhiều trung thành với những nhãn hiệu hiện có. Hiện nay nhiều người làm Marketing sản phẩm mới hướng vào những người tiêu dùng nào là những người sớm chấp nhận. Theo lý thuyết người sớm chấp nhận:

+ Những người trong một thị trường mục tiêu khác nhau về khoảng thời gian ngăn cách giữa lúc họ nhìn thấy sản phẩm mới và lúc họ dùng thử chúng/

+ Những người sớm chấp nhận có chung một đặc điểm phân biệt họ với những người chấp nhận muộn.

+ Có những phương tiện truyền thông có hiệu quả để truyền tới những người sớm chấp nhận.

+ Những người sớm chấp nhận có xu hướng trở thành những người hướng dẫn dư luận và có lợi cho việc quảng cáo sản phẩm mới đối với những người mua tiềm ẩn khác.

Bây giờ ta chuyển sang lý thuyết về sự lan truyền đối với sự chấp nhận của người tiêu dùng, một lý thuyết cung cấp những manh mối để phát hiện ra những người sớm chấp nhận.

### **Những quan điểm về đổi mới. Lan truyền và chấp nhận**

Sự đổi mới có nghĩa là mọi hàng hoá, dịch vụ hay ý tưởng được một ai đó nhận thức là mới. Ý tưởng có thể đã có từ lâu rồi, nhưng nó lại là một sự đổi mới đối với người thấy nó là mới. Sự đổi mới cần có thời gian để lan truyền thông qua hệ thống xã hội. Rogers định nghĩa quá trình lan truyền là "sự phổ biến một ý tưởng mới từ nguồn sáng chế hay sáng tạo ra nó đến những người sử dụng cuối cùng hay những người chấp nhận"<sup>28</sup>. Mặt khác, quá trình chấp nhận tập trung vào "quá trình tinh thần thông qua đó một cá thể đi từ chỗ nghe thấy lần đầu tiên về sự đổi mới đến sự chấp nhận cuối cùng". Sự chấp nhận là quyết định của một cá thể trở thành người sử dụng thường xuyên một sản phẩm.

### **Những giai đoạn của quá trình chấp nhận**

Kết quả quan sát những người chấp nhận sản phẩm mới cho thấy họ đã trải qua năm giai đoạn sau:

+ **Biết đến:** Người tiêu dùng biết đến sự đổi mới, nhưng còn thiếu những thông tin về nó.

+ **Quan tâm:** Người tiêu dùng bị kích thích để tìm kiếm thông tin về sự đổi mới.

+ **Đánh giá:** Người tiêu dùng xem xét có nên dùng thử sản phẩm mới đó không.

+ **Dùng thử:** người tiêu dùng dùng thử sản phẩm mới để đánh giá giá trị của nó kỹ hơn.

+ **Chấp nhận:** Người tiêu dùng quyết định sử dụng thường xuyên và hoàn toàn sản phẩm đó.

Quá trình tiến triển này cho thấy rằng người làm Marketing sản phẩm mới cần nhắm vào việc tạo thuận lợi để người tiêu dùng chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác. Một hãng sản xuất máy rửa chén đĩa xách tay, chạy điện phát hiện ra rằng nhiều người tiêu dùng bị kẹt lại ở giai đoạn quan tâm. Họ không mua là vì họ không biết chắc chắn và chi phí đầu tư lớn. Thế nhưng những người tiêu dùng này sẽ sẵn sàng dùng thử máy rửa chén đĩa chạy điện với một khoản chi phí hàng tháng nhỏ. Nhà sản xuất cần suy tính về việc đưa ra một kế hoạch cho dùng thử, sau đó được quyền chọn mua.

## CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI

1. [Bản chất và chức năng của các kênh marketing](#)
2. [Tổ chức và hoạt động của kênh](#)
3. [Hoạch định và quyết định kênh phân phối](#)
4. [Tổ chức hệ thống bán lẻ](#)
5. [Tổ chức hệ thống bán sỉ](#)
6. [Tổ chức lực lượng bán hàng](#)

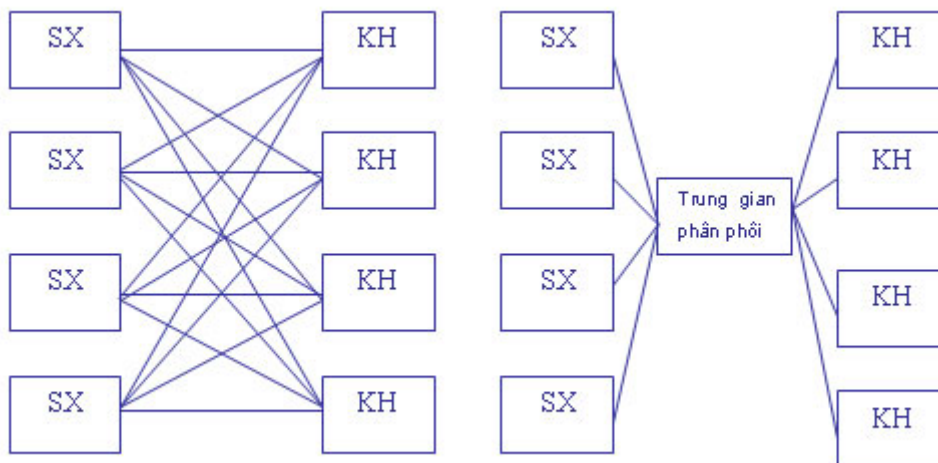
### 1. Bản chất và chức năng của các kênh marketing

#### Vì sao phải sử dụng trung gian marketing?

Giới trung gian marketing, qua những tiếp xúc, kinh nghiệm, sự chuyên môn hóa và quy mô hoạt động của họ đã đem lại cho nhà sản xuất nhiều điều lợi hơn so với việc nhà sản xuất tự phân phối. Sử dụng giới trung gian phân phối có thể đem lại những sự tiết kiệm khá lớn (hình 11.1)

Ký hiệu quy ước: SX: Nhà sản xuất

KH: Khách hàng



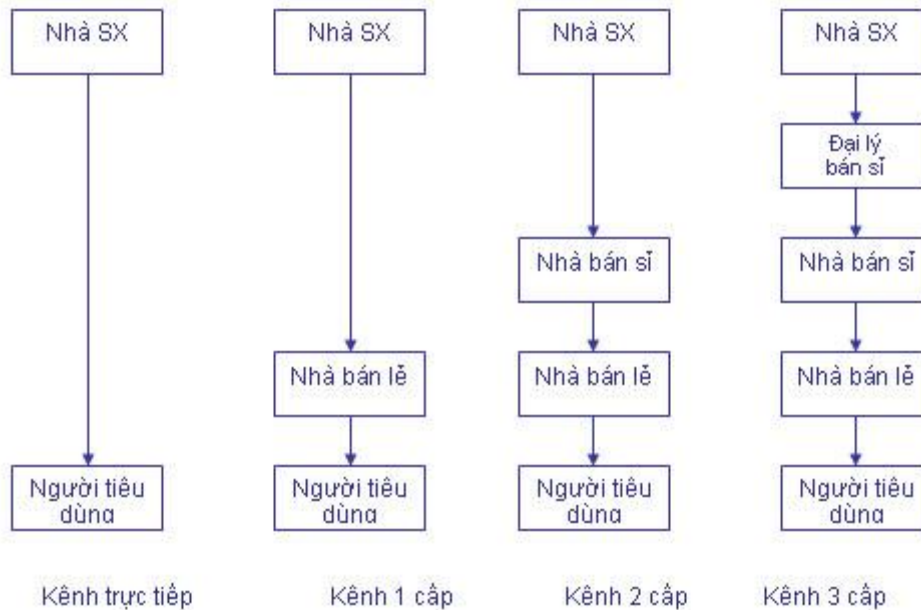
Hình 11.1: Trung gian phân phối có thể đem lại sự tiết kiệm như thế nào?



Như hình vẽ cho thấy: Bốn nhà sản xuất trực tiếp làm marketing để phân phối cho bốn khách hàng đòi hỏi tới 16 lần tiếp xúc. Nhưng nếu sử dụng trung gian phân phối số lần tiếp xúc giảm xuống chỉ còn 8.

### Các loại kênh marketing:

Các loại kênh marketing thường dùng nhất được trình bày trong hình 11.2



### Hình 11.2. Các loại kênh marketing

Kênh trực tiếp không có trung gian, nhà sản xuất bán hàng thẳng cho người tiêu dùng. Có ba cách bán hàng trực tiếp: Bán đến từng nhà, bán tại cửa hàng giới thiệu sản phẩm và bán theo thư hoặc điện thoại đặt hàng

Kênh 1 cấp chỉ có một trung gian bán hàng trong thị trường hàng tiêu dùng, đó là người bán lẻ. Trong thị trường hàng công nghiệp, đó là người môi giới hay đại diện bán hàng.

Kênh 2 cấp có 2 trung gian marketing. Trong thị trường hàng tiêu dùng, đó thường là nhà bán sỉ và bán lẻ. Trong thị trường kỹ nghệ thì đó là bộ phận phân phối của công ty và các nhà buôn.

Kênh 3 cấp có 3 trung gian phân phối. Thí dụ: Trong ngành nước ngọt, rượu bia có thể có thêm tổng đại lý hay đại lý bán buôn-người bán sỉ và người bán lẻ.

## **Các chức năng của kênh marketing**

### ***Các thành viên của kênh marketing thực hiện các chức năng sau đây:***

1. *Điều nghiên*: Thu thập thông tin cần thiết để hoạch định chiến lược và tạo thuận lợi cho sự trao đổi.
2. *Cổ động*: Triển khai và phổ biến những thông tin có sức thuyết phục cao về những món hàng đang kinh doanh và các sản phẩm mới.
3. *Tiếp xúc*: Tìm ra và thông tin được với khách hàng tương lai.
4. *Phân chia, đóng gói, phân loại hàng hóa*.
5. *Thương lượng*: Cố gắng đi tới thoả thuận về giá cả và các vấn đề khác quanh món hàng mà khách định mua để có thể bán được.
6. *Tài trợ*: Huy động và phân chia tiền bạc để thanh toán chi phí của kênh, cấp tín dụng cho khách hàng.
7. *Chịu may rủi*: Chấp nhận các rủi ro liên quan tới việc điều hành hoạt động của kênh.

Các chức năng trên có thể thay đổi được giữa các thành viên trong kênh. Nếu nhà sản xuất thực hiện được các chức năng này thì chi phí sẽ tăng và giá cả sẽ cao hơn. Khi một số chức năng được chuyển sang cho giới trung gian thì chi phí và giá cả của nhà sản xuất sẽ thấp hơn, nhưng phải tính thêm chi phí cho nhà trung gian. Vấn đề ai phải thực hiện mỗi chức năng trên của kênh, chính là do năng suất và hiệu quả quyết định.

## **2. Tổ chức và hoạt động của kênh**

### **Hoạt động của kênh phân phối:**

Một kênh phân phối là một sự liên kết các cơ sở khác nhau lại vì lợi ích chung. Mỗi thành viên trong đường dây đều dựa vào những thành viên khác. Các nhà phân phối xe Ford dựa vào công ty Ford để có được những chiếc xe thiết kế và chế tạo tốt, đáp ứng được nhu cầu của khách. Công ty Ford thì lại dựa vào các nhà phân phối để thu hút khách hàng, thuyết phục họ mua xe Ford và cung cấp các dịch vụ sau khi họ đã mua. Sự thành công của mỗi nhà phân phối xe Ford cũng phụ thuộc vào việc toàn bộ đường dây của hãng có cạnh tranh giỏi với đường dây của các hãng xe hơi khác không?

Mỗi thành viên trong đường dây giữ một vai trò riêng và chuyên thực hiện một hay nhiều chức năng. Vai trò của hãng IBM là sản xuất ra những máy tính cá nhân hấp dẫn khách hàng và tạo ra sức cầu qua quảng cáo rộng rãi toàn quốc. Vai trò của

cửa hàng chuyên doanh máy tính là trưng bày máy tại những vị trí thuận lợi, trả lời thắc mắc của khách hàng muốn mua, ký kết thương vụ và cung cấp dịch vụ cho khách. Đường dây sẽ có hiệu quả nhất khi từng thành viên được giao nhiệm vụ mà họ có thể làm tốt nhất.

Vì sự thành công của các cá nhân thành viên tùy thuộc vào thành công của cả đường dây, nên mọi cơ sở trong đường dây đều phải hiểu vào chấp nhận phần việc riêng của mình, phối hợp mục tiêu và hoạt động của mình với mục tiêu và hoạt động của các thành viên khác và phối hợp để hoàn thành mục tiêu của đường dây. Bằng sự hợp tác, họ có thể nắm bắt, cung ứng và thỏa mãn thị trường mục tiêu tốt hơn.

Để toàn bộ đường dây hoạt động tốt, cần chuyên môn hóa vai trò của từng thành viên và các xung đột và nếu có các xung đột thì phải được điều giải hữu hiệu. Sự hợp tác, chuyên môn hóa và xung đột trong đường dây chỉ thực hiện được với một cấp lãnh đạo vững mạnh. Đường dây sẽ hoạt động tốt hơn nếu có một guồng máy điều hành có quyền lực, phân chia lực lượng hợp lý trong đường dây, biết cách phân nhiệm vụ và phân giải xung đột một cách khoa học.

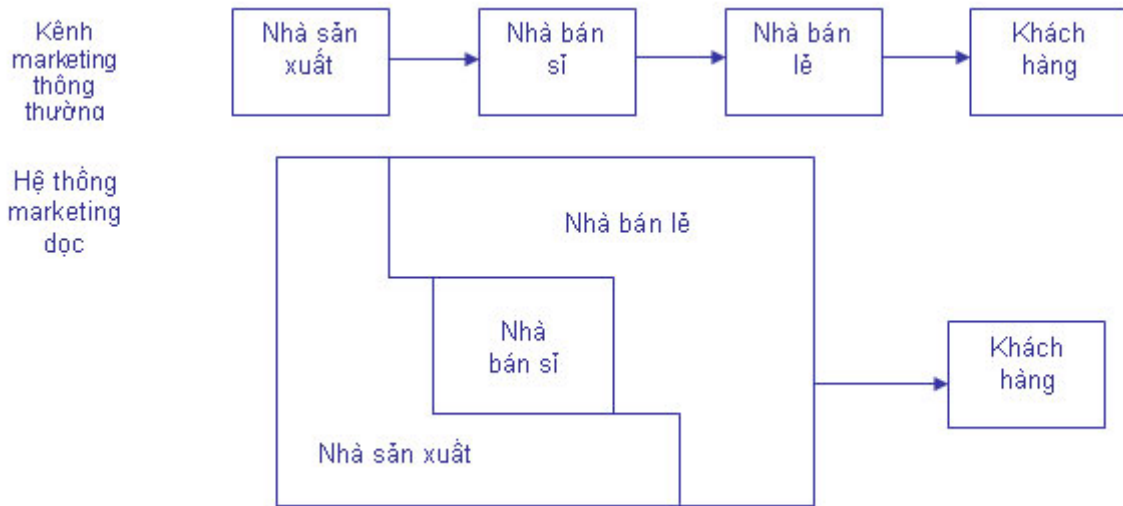
### **Tổ chức kênh phân phối**

Trước đây, các kênh phân phối là tập hợp ngẫu nhiên, các thành viên độc lập về chủ quyền vào quản lý, đồng thời mỗi thành viên ít quan tâm tới hoạt động của cả kênh.

### ***Sự phát triển của hệ thống marketing dọc VMS (Vertical Marketing System)***

Một hệ thống marketing dọc VMS hoạt động như một thể thống nhất, gồm các nhà sản xuất, nhà bán sỉ và nhà bán lẻ. Hoặc thành viên này là chủ của thành viên khác hoặc cho họ độc quyền kinh tiêu hoặc có quyền lực mạnh đến nỗi các thành viên kia phải hợp tác. Một VMS có thể do một nhà sản xuất, một nhà bán lẻ hay một nhà bán sỉ thống trị. VMS xuất hiện nhằm kiểm soát hoạt động của kênh và điều giải xung đột do mỗi thành viên chỉ chạy theo lợi ích riêng của mình.

So sánh kênh marketing thông thường với hệ thống marketing dọc được trình bày trong hình 11.3



### H 11.3. So sánh kênh marketing thông thường với hệ thống marketing dọc

#### ***Sự phát triển của hệ thống marketing đa kênh***

Các công ty cũng ứng dụng những hệ thống marketing đa kênh để vươn tới cùng một thị trường hay những thị trường khác nhau. Chẳng hạn, ở Mỹ công ty General Electric vừa phân phối sản phẩm cho các nhà buôn độc lập, vừa bán thẳng cho các nhà thầu xây dựng lớn. Ở Việt Nam, công ty nước giải khát IBC vừa phân phối cho các nhà buôn độc lập, vừa phân phối cho các điểm HOREKA (Hotel, Restaurant, Karaoke).

### **3. Hoạch định và quyết định kênh phân phối**

Hoạch định kênh phân phối đòi hỏi phải định ra các mục tiêu, ràng buộc, xác định những chọn lựa về kênh và đánh giá chúng.

#### ***Thiết lập các mục tiêu và các ràng buộc***

Việc hoạch định một kênh phân phối hiệu quả bắt đầu bằng sự định rõ cần phải vươn tới thị trường nào với mục tiêu nào? Các mục tiêu có thể là mức phục vụ khách hàng tới đâu và các trung gian phải hoạt động như thế nào? Những ràng buộc của kênh bao gồm: đặc điểm của người tiêu thụ. Đặc điểm về sản phẩm, đặc điểm của giới trung gian (tiếp cận, thương thảo, quảng cáo, lưu kho...), đặc điểm của môi trường và đặc điểm của công ty (quy mô, khả năng tài chính, chiến lược marketing).

Xác định những lựa chọn chủ yếu bao gồm Các kiểu trung gian marketing, số lượng trung gian (phân phối rộng rãi, tổng kinh tiêu, phân phối chọn lọc) và quyền hạn và trách nhiệm của các thành viên trong kênh.

Đánh giá những lựa chọn kênh. Giả sử một nhà sản xuất muốn cho ra một kênh thỏa mãn tốt nhất những mục tiêu dài hạn của công ty. Nhà kinh doanh cần phải đánh giá kênh theo các tiêu chuẩn kinh tế, tính thích nghi và tính dễ kiểm soát.

Những quyết định về kênh phân phối đòi hỏi sự lựa chọn và kích thích từng cá nhân trung gian và đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh.

### ***Tuyển chọn thành viên của kênh***

Công ty phải biết thu hút các trung gian có chất lượng cho kênh dự định. Những trung gian tốt cần có những đặc điểm gì? Đó là khả năng am hiểu và quan hệ tốt đối với khách hàng, thâm niên và kinh nghiệm, khả năng hợp tác, hiệu quả và uy tín trong kinh doanh. Đôi khi còn đánh giá về địa điểm kinh doanh, khả năng phát triển trong tương lai.

### ***Kích thích thành viên của kênh***

Giới trung gian phải được thường xuyên kích thích để làm việc tốt hơn. Công ty cần phải hiểu được nhu cầu và ước muốn của họ. Có 3 kiểu tiếp cận với giới trung gian: hợp tác, hùn hạp và lập chương trình phân phối

- Sự hợp tác được kích thích bằng mức lời cao, tiền thưởng, trợ cấp quảng cáo, trợ cấp trưng bày hàng, thi đua doanh số.

- Sự hùn hạp thể hiện cách làm ăn lâu dài, vì lợi ích chung đối với nhà phân phối.

- Lập chương trình phân phối là kiểu thỏa thuận tiến bộ nhất. Hai bên cùng vạch ra mục tiêu kinh doanh, kế hoạch tiêu thụ, kế hoạch quảng cáo, khuyến mại. Công ty đã biến các nhà phân phối từ cách nghĩ ở phía người mua chuyển sang cách nghĩ, làm ăn ở phía người bán. Họ là một bộ phận trong hệ thống marketing dọc VMS của công ty.

### ***Đánh giá các thành viên của kênh***

Nhà sản xuất phải định kỳ đánh giá hoạt động của người trung gian theo những tiêu chuẩn như định mức doanh số đạt được, mức độ lưu kho trung bình, thời gian

giao hàng cho khách, cách xử lý hàng hóa thất thoát hoặc hư hỏng, mức hợp tác trong các chương trình quảng cáo và huấn luyện của công ty và những dịch vụ họ phải làm cho khách.

Mức doanh số đạt được của các trung gian có thể được so sánh với mức họ đã đạt được trong thời kỳ trước đó. Tỷ lệ tăng tiến trung bình của cả nhóm có thể dùng như một tiêu chuẩn để đánh giá.

#### **4. Tổ chức hệ thống bán lẻ**

Bán lẻ là tất cả những hoạt động có liên quan đến việc bán hàng hóa hay dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng để họ sử dụng cho bản thân chứ không phải để kinh doanh.

Bán lẻ là một ngành quan trọng. So với các cơ sở sản xuất và bán sỉ, họ đông gấp 7 lần và là nguồn cung cấp việc làm rất lớn. Các nhà bán lẻ ở Mỹ đạt doanh số tới hàng ngàn tỉ đô la. Mười hãng, bán lẻ hàng đầu đã đạt doanh số từ 8 tỷ đến 40 tỷ đô la hàng năm. Các hình thức bán lẻ rất phong phú và đa dạng.

##### **1. Theo mức độ phục vụ, gồm có:**

- Bán lẻ tự phục vụ
- Bán lẻ phục vụ có giới hạn
- Bán lẻ phục vụ toàn phần

##### **2. Theo mặt hàng kinh doanh, có các loại:**

- Cửa hàng chuyên doanh
- Cửa hàng bách hóa
- Các siêu thị và đại siêu thị
- Các cửa hàng thực phẩm tiện dụng

##### **3. Theo giá bán, người ta phân biệt**

- Cửa hàng chiết khấu. Các cửa hàng này bán hàng đạt tiêu chuẩn với giá thấp. Họ chấp nhận mức lời thấp nhưng khối lượng bán ra lớn.

- Cửa hàng kho (bán số lượng lớn với giá hạ).

#### **4. Bán lẻ không dùng cửa hiệu, gồm có:**

- Bán qua bưu điện
- Bán qua catalog
- Bán qua điện thoại
- Bán hàng bằng máy bán hàng tự động
- Bán lẻ tận nhà

#### **5. Cửa hàng chuỗi (Chain Store)**

Cửa hàng chuỗi là một trong số những phát triển quan trọng nhất của hoạt động bán lẻ của thế kỷ này. Đó là cửa hàng có hai hay nhiều hiệu bán lẻ cùng chung một sở hữu và kiểm soát bán những mặt hàng giống y như nhau, việc mua bán có tính chất tập quyền và có thể có kiểu kiến trúc cửa hiệu y hệt nhau. Chuỗi công ty có cùng chung sở hữu và kiểm soát, có kiến trúc với phong cách đồng nhất để làm nổi bật mỗi cửa hàng đơn vị và giúp khách hàng dễ nhận ra hơn. Chuỗi công ty có lợi thế hơn các cửa hàng độc lập nhờ khả năng có thể bán giá hạ và tiêu thụ được khối lượng lớn hàng hóa.

#### **6. Hợp tác xã tiêu thụ**

Là tổ chức bán lẻ của chính khách hàng. Những người cư trú chung trong một cộng đồng có thể lập một hợp tác xã tiêu thụ khi họ cảm thấy những hiệu bán lẻ ở địa phương lời quá cao hoặc cung cấp hàng kém phẩm chất hay mặt hàng nghèo nàn. Những người dân này góp tiền lại để mở ra cửa hàng riêng của họ và biểu quyết về mọi đường lối hoạt động cũng như chọn lựa các quản trị viên. Cửa hàng có thể bán giá thấp hơn hoặc bán giá như bình thường và chia lời cho các xã viên dựa trên mức mua hàng của họ.

#### **7. Tổ chức độc quyền kinh tiêu**

Một tổ chức độc quyền kinh tiêu là một sự liên kết theo hợp đồng giữa bên ký phát đặc quyền (Franchiser) và bên được nhượng đặc quyền (Franchisees) - Những thương gia độc lập muốn mua quyền sở hữu và quyền kinh doanh một hoặc nhiều đơn vị thuộc hệ thống đặc quyền.

Người ký phát độc quyền kinh tiêu sẽ nhận được nhiều khoản lợi như: phí gia nhập, tiền bản quyền tính theo doanh số, lệ phí cho thuê trang thiết bị được chia một phần lớn. Ví dụ: Hãng Mc. Donald thu lệ phí gia nhập 150.000 đô la cho mỗi người được nhượng đặc quyền; lệ phí bản quyền là 3%, lệ phí thuế mướn trang thiết bị là 8,5% doanh số của người mua đặc quyền. Công ty còn buộc họ phải tới học ở Hamburger University trong 3 tuần lễ để biết cách kinh doanh ra sao.

## **5. Tổ chức hệ thống bán sỉ**

Bán sỉ bao gồm tất cả các hoạt động nhằm bán hàng hóa và dịch vụ cho người mua và để bán lại hoặc để kinh doanh. ác nhà bán sỉ, giao dịch chủ yếu đối với khách hàng buôn bán hơn là khách tiêu dùng trực tiếp. Họ chủ yếu mua hàng từ nhà sản xuất, bán cho người bán lẻ, cho các cơ sở kỹ nghệ và các nhà bán sỉ khác.

Nhà bán sỉ thực hiện nhiều chức năng bao gồm việc bán hàng và quảng cáo, mua hàng và làm công việc phân phối, bốc dỡ hàng với khối lượng lớn, tồn kho, chuyên chở, tài trợ, chấp nhận rủi ro, cung ứng tin tức thị trường, cung cấp các dịch vụ về quản trị và làm tư vấn. Giới bán sỉ thường được phân phối thành bốn nhóm:

### **1. Nhà bán sỉ thương nghiệp**

Nắm quyền sở hữu hàng hóa. Nhóm này gồm các nhà bán sỉ phục vụ toàn phần (thương nhân bán sỉ, nhà phân phối - kinh tiêu kỹ nghệ) và các nhà bán sỉ phục vụ giới hạn (bán sỉ tiền mặt tự chở, nhà bán sỉ bỏ mối trung gian trực tiếp giao hàng, nhà bán sỉ ký gởi và bán sỉ theo đơn đặt hàng).

### **2. Các nhà môi giới và đại lý**

Họ không sở hữu hàng hóa và chỉ thực hiện chức năng môi giới tạo thuận lợi cho việc mua và bán, qua đó họ được hưởng hoa hồng từ 2 - 6% trên giá bán. Điển hình của giới này là các nhà môi giới thực phẩm, địa ốc, bảo hiểm và chứng khoán. Các đại lý thường có nhiều dạng: đại lý của nhà sản xuất (đại lý bán sỉ), các đại lý tiêu thụ, đại lý thu mua và nhà buôn ăn hoa hồng.

### **3. Chi nhánh và văn phòng của nhà sản xuất**

Văn phòng giao dịch và chi nhánh bán hàng của nhà sản xuất được thành lập để thực hiện các công việc bán hàng, quảng cáo và kiểm tra hàng tồn kho. Những chi nhánh bán hàng này thường có trữ hàng và thường hoạt động trong nhiều ngành trang thiết bị, phụ tùng xe hơi, tạp hóa, hàng khô.



#### **4. Các nhà bán sỉ tạp loại**

Gồm các nhà bán sỉ kinh doanh nhiều loại mặt hàng khác nhau kể cả các đại lý đầu mối xăng dầu, bán và giao hàng đến tận từng cây xăng, các công ty đấu giá...

Trong hoạt động kinh doanh hiện nay, các nhà bán sỉ tiến bộ đang thích ứng các hoạt động, dịch vụ theo nhu cầu khách hàng và tìm kiếm những phương pháp giảm chi phí của việc giao dịch.

#### **6. Tổ chức lực lượng bán hàng**

Công việc tổ chức và quản trị nhân viên bán hàng là phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra những hoạt động bán hàng. Nó bao gồm việc thiết lập mục tiêu, chiến lược cho nhân viên bán hàng, tuyển dụng, chọn lựa, huấn luyện, giám sát và đánh giá những đại diện bán hàng của công ty.

Nhân viên bán hàng phải thăm dò, tìm kiếm và vun trồng các khách hàng mới. Họ phải truyền đạt khéo léo những thông tin về sản phẩm và dịch vụ của công ty. Nhân viên bán hàng phải biết nghệ thuật bán hàng bao gồm: tiếp cận, giới thiệu trả lời những cự tuyệt và kết thúc việc bán. Họ cũng cung cấp dịch vụ cho khách hàng - cố vấn, trợ giúp kỹ thuật, thu xếp việc, tài trợ và giao hàng. Nhân viên bán hàng còn phải làm công việc điều nghiên và tình báo về thị trường và làm những báo cáo về giao dịch. Họ cũng tiến hành điều phối hàng hóa khan hiếm trong thời kỳ sản xuất thiếu.

Nhân viên bán hàng nên dành 80% thời gian cho khách hàng hiện tại và 20% cho khách hàng tương lai và dành 85% cho những sản phẩm đã ổn định 15% cho những sản phẩm mới. Nhân viên bán hàng phải biết cách tạo thỏa mãn cho khách và tạo lợi nhuận cho công ty. Họ phải biết cách phân tích dữ liệu về tiêu thụ, đo lường tiềm năng thị trường thu nhật tin tức thị trường và triển khai những chiến lược cùng kế hoạch marketing.

Cốt tủy của một hoạt động bán hàng thành công là phải có một đội ngũ nhân viên bán hàng giỏi. Phải biết tuyển chọn họ. Họ phải là người có thói quen theo đuổi, luôn luôn có nhu cầu phải chiến thắng và tác động được đến người khác. Đó cũng là những người dám nhận rủi ro để đạt được mục đích, biết gắn bó chặt chẽ mình với khách hàng. Họ coi trọng lợi ích của khách hàng, xem mình là bạn, là đồng đội với khách hàng hơn là đối thủ.

Các nhân viên bán hàng cần được đào tạo, huấn luyện một cách cẩn thận và có hệ thống. Họ cần biết thăm dò, đánh giá, tiếp cận với khách hàng, biết cách trình bày giới thiệu hàng hóa, biết cách xử lý tình huống. Người bán hàng cần được huấn luyện kỹ về kỹ năng thương thảo, cách kết thúc một thương vụ, biết cách hướng dẫn sử dụng, lắp đặt và thực hiện hoàn hảo các dịch vụ cho khách hàng.

Nhân viên bán hàng cần được giám sát, khuyến khích và động viên liên tục để nâng cao hiệu quả hoạt động của họ. Người bán hàng càng được động viên kích thích tốt thì càng tận tụy với công việc và kết quả càng tốt hơn – khi đó họ có thể được thưởng nhiều hơn, do đó vui lòng hơn và lại càng hăng hái, cố gắng hơn.

## CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN HỖN HỢP

1. [Khái niệm về xúc tiến hỗn hợp](#)
2. [Quảng cáo](#)
3. [Khuyến mại](#)
4. [Tuyên truyền](#)

### **Bài tập tình huống: Hoạt động quảng cáo của PepsiCo**

#### **1. Khái niệm về xúc tiến hỗn hợp**

Hoạt động xúc tiến hỗn hợp trong marketing là sự kết hợp tổng hợp các hoạt động sau:

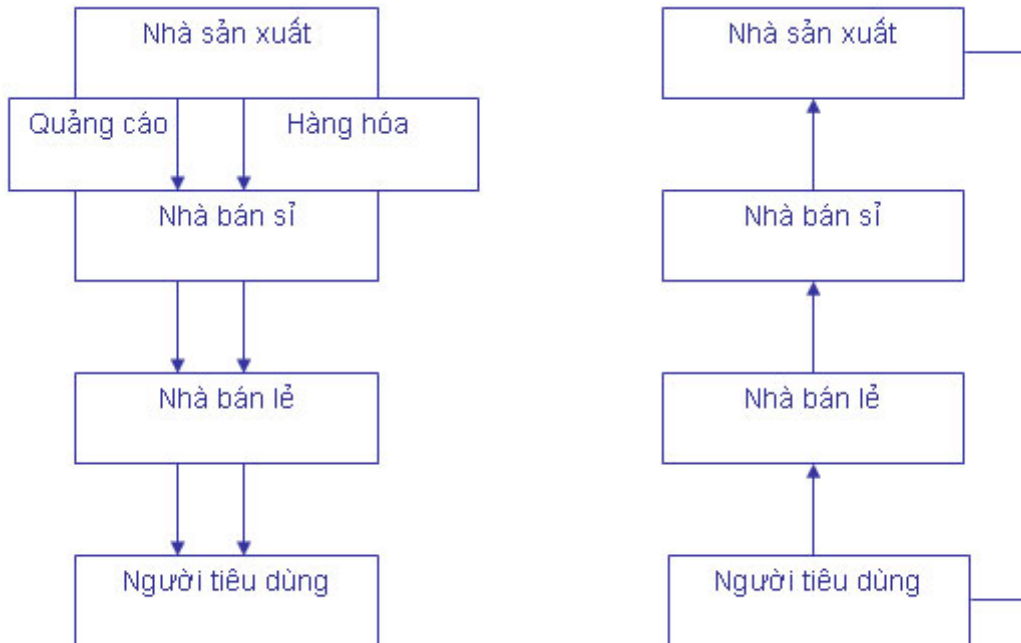
- Quảng cáo
- Khuyến mại
- Chào hàng hay bán hàng cá nhân
- Tuyên truyền

T toàn bộ các hoạt động xúc tiến trên phải được phối hợp để đạt tác dụng truyền thông tối đa tới người tiêu dùng.

Hiệu năng của các công cụ xúc tiến thay đổi tùy theo thị trường. Trong thị trường hàng tiêu dùng, quảng cáo được xem là công cụ quan trọng nhất. Trong thị trường hàng công nghiệp, vị trí quan trọng nhất thuộc về chào hàng và bán hàng cá nhân. Các hoạt động xúc tiến hỗn hợp chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của việc công ty chọn chiến lược đẩy hay chiến lược kéo để tiêu thụ sản phẩm của mình (Xem H 12 - 1)

Chiến lược đẩy đòi hỏi Công ty quảng cáo, khuyến mại tốt đối với giới buôn bán để đẩy sản phẩm đi qua các trung gian phân phối. Nhà sản xuất quảng cáo sản phẩm một cách năng động đến các nhà bán sỉ, các nhà bán sỉ quảng cáo năng động đến các nhà bán lẻ, các nhà bán lẻ quảng cáo năng động đến người tiêu dùng để đẩy hàng hóa đến với họ.

Chiến lược kéo đòi hỏi chi phí chiêu thị nhiều và hoạt động chiêu thị năng động đối với người tiêu dùng để tạo nên nhu cầu tiêu thụ. Nếu có hiệu quả, người tiêu dùng sẽ hỏi mua sản phẩm ở các nhà bán lẻ, các nhà bán lẻ sẽ hỏi mua ở các nhà bán sỉ, các nhà bán sỉ sẽ hỏi mua ở các nhà sản xuất.



### H 12-1. Các chiến lược trong xúc tiến hỗn hợp

A. Chiến lược đẩy (Push Strategy )

B. Chiến lược kéo (Pull Strategy)

Một số Công ty nhỏ sản xuất hàng kỹ nghệ chỉ sử dụng chiến lược đẩy. Một số Công ty chỉ dùng chiến lược kéo. Hầu hết cá Công ty lớn sử dụng phối hợp giữa đẩy và kéo. Thí dụ, hãng Procter & Gamble quảng cáo bằng phương tiện truyền thông đại chúng để lôi kéo khách hàng cho các sản phẩm của hãng rồi sử dụng một lực lượng bán hàng lớn cũng như các cuộc cổ động thương mại để đẩy các sản phẩm đi qua các trung gian marketing.

Cần xác định được đâu là khán thính giả mục tiêu. Khán thính giả có thể là những khách mua tiền tàng của sản phẩm của Công ty, những người đang sử dụng sản phẩm, những người quyết định mua hoặc có ảnh hưởng đến quyết định mua.

Khán thính giả mục tiêu có ảnh hưởng quan trọng đến các quyết định truyền thông của Công ty. Đó là các quyết định:

- Nói cái gì?
- Nói như thế nào?
- Nói khi nào?
- Nói ở đâu và
- Nói với ai?

Sau khi xác định khán thính giả mục tiêu, Công ty phải xác định xem sẽ có những đáp ứng nào. Dĩ nhiên đáp ứng tối hậu là việc mua hàng. Nhưng hành vi mua là kết quả của một tiến trình dài thuộc quyết định mua hàng của người tiêu thụ. Nhà marketing cần phải biết khán giả mục tiêu đang đứng ở đâu và cần đưa họ đến trạng thái nào? Khán thính giả mục tiêu có thể đang ở bất kỳ một trong sáu trạng thái sẵn sàng của người mua. Đó là Biết – Hiểu – Thích – Chuộng – Tin và Mua.

\* Biết (Awareness).

Cần phải nắm được việc khán thính giả mục tiêu biết đến sản phẩm hay doanh nghiệp của mình như thế nào? nếu họ chưa biết thì phải làm cho họ biết, bằng những thông điệp giản đơn lặp lại nhiều lần. Công việc này đòi hỏi tốn thời gian.

\* Hiểu (Knowledge).

Khán thính giả mục tiêu có thể biết về sản phẩm hoặc Công ty nhưng lại không hiểu ý. Cần làm cho họ hiểu về Công ty: Nhiệm vụ, mục tiêu và các sản phẩm của nó.

\* Thích (Liking)

Nếu khán thính giả đã hiểu về sản phẩm, họ có cảm nghĩ gì về sản phẩm đó (Ghét, không thích, thích). Nếu có sự không thích do những khuyết điểm của sản phẩm của Công ty thì cần phải cải tiến hoàn thiện sản phẩm sau đó mới truyền thông về chất lượng sản phẩm. Cần phải có "sản phẩm tốt đi trước lời nói tốt".

\* Chuộng (Preference).

Khán thính giả mục tiêu có thể thích sản phẩm nhưng lại không ưa chuộng nó hơn những sản phẩm khác. Cần có gắng xây dựng sự ưa chuộng sản phẩm nơi khách hàng. Cần đưa ra những lời rao cụ thể về chất lượng, giá cả, tính năng và những thuộc tính khác của sản phẩm. Nên kiểm tra mức độ ưa chuộng của khách hàng sau chiến dịch đó.

\* Tin (Conviction).

Khán thính giả có thể ưa chuộng sản phẩm nhưng chưa chắc đã mua. Cần tạo ra một niềm tin vững chắc là sản phẩm đó có thể có nhiều lợi ích, đáp ứng những nhu cầu, đòi hỏi của người tiêu dùng.

\* Mua (Purchase)

Khi khán thính giả đã có lòng tin, cần phải dẫn họ đến bước cuối cùng. Chẳng hạn mời khách hàng dùng thử, bán với giá rẻ, có tặng thưởng hoặc báo cho họ biết sản phẩm sắp hết.

Sáu trạng thái trên được rút gọn lại thành ba giai đoạn sau:

- Nhận thức (biết, hiểu)
- Cảm thụ (thích, chuộng, tin)
- Hành vi (mua)

Khách hàng phải trải qua 3 giai đoạn trên để đi đến việc mua. Cần xác định xem người tiêu dùng đang ở giai đoạn nào và triển khai một chiến dịch truyền thông hữu hiệu để đưa họ đến giai đoạn tiếp theo.

## **2. Quảng cáo**

Quảng cáo là một trong những công cụ quan trọng nhất của hoạt động chiêu thị. Quảng cáo chuyển các thông tin có sức thuyết phục đến các khách hàng mục tiêu của Công ty. Công tác quảng cáo đòi hỏi sự sáng tạo rất nhiều. Đó là một nghệ thuật: Nghệ thuật quảng cáo.

Chi phí cho quảng cáo rất lớn. Ví dụ ở Hoa Kỳ chi phí cho quảng cáo năm 1991 là 126,4 tỷ đô la, trong đó: Báo chí chiếm 24,1% (30,4 tỷ đô la), truyền hình chiếm 21,7% (27,4 tỷ đô la)

**Quảng cáo là một phương tiện hỗ trợ đắc lực cho cạnh tranh.**

Mục đích của quảng cáo là để thu hút sự chú ý của khách hàng, thuyết phục họ về những lợi ích, sự hấp dẫn của sản phẩm nhằm thay đổi hoặc củng cố thái độ và lòng tin tưởng của người tiêu thụ về sản phẩm của Công ty, tăng lòng ham muốn mua hàng của họ và đi đến hành động mua hàng, Quảng cáo được thực hiện theo nguyên tắc A.I.D.A đây là 4 chữ đầu của các từ.

A - Attention (tạo ra sự chú ý)

I - Interest (làm cho thích thú)

D - Desire (Gây nên sự ham muốn)

A - Action (Đ dẫn đến hành động mua hàng)

**Những quyết định chủ yếu trong hoạt động quảng cáo bao gồm**

### ***Quyết định về mục tiêu quảng cáo***

Mục tiêu quảng cáo phải xuất phát từ các mục tiêu trong kinh doanh của Công ty và các mục tiêu marketing. Ví dụ: mục tiêu doanh số, lợi nhuận, thị phần, các mục tiêu này nâng cao uy tín của Công ty, của sản phẩm... Các mục tiêu quảng cáo thường được phân loại thành mục tiêu để thông tin mục tiêu để thuyết phục hay mục tiêu để nhắc nhở.

- Quảng cáo thông tin hình thành mạnh mẽ vào giai đoạn giới thiệu sản phẩm nhằm tạo nên nhu cầu ban đầu. Nó có thể giới thiệu cho thị trường biết về một sản phẩm mới, về cách sử dụng mới của một sản phẩm hoặc sự thay đổi về giá cả.

- Quảng cáo thuyết phục cần thiết và rất quan trọng trong giai đoạn cạnh tranh nhằm tạo ra sự ưa chuộng nhãn hiệu hoặc thuyết phục khách hàng mua ngay. Quảng cáo thuyết phục có thể dùng thể loại so sánh. Ví dụ: hãng Toyota đã so sánh loại xe Lexus của họ với loại xe Mercedes của Đức cả về giá cả lẫn chất lượng (động cơ chạy êm như thế nào). Quảng cáo so sánh cũng được sử dụng nhiều đối với các loại thuốc khử mùi hôi, kem đánh răng, rượu và các loại thuốc giảm đau.

- Quảng cáo nhắc nhở rất quan trọng trong giai đoạn trưởng thành (bão hòa) của sản phẩm để nhắc nhở khách hàng luôn luôn nhớ đến nó đầu tiên, nhắc họ nhớ đến địa điểm mua nó đầu tiên, nhắc họ nhớ đến địa điểm mua nó ở đâu v.v...

### ***Quyết định về ngân sách quảng cáo***

Sau khi xác định các mục tiêu quảng cáo rồi, doanh nghiệp có thể quyết định ngân sách quảng cáo cho mỗi sản phẩm nhằm hoàn thành mục tiêu bán hàng. Có 4 phương pháp để xác định ngân sách:

- Phương pháp tùy khả năng: Nhiều Công ty xác định ngân sách quảng cáo có tùy theo khả năng Công ty có thể chi được. Phương pháp này bỏ qua ảnh hưởng của quảng cáo đối với khối lượng tiêu thụ, nó dẫn đến ngân sách quảng cáo hàng năm hông ổn định.

- Phương pháp tính theo phần trăm của doanh số, ví dụ, 5% hay 10% của doanh số năm tới. Ưu tiên của phương pháp này là chi phí quảng cáo gắn liền với kết quả hoạt động kinh doanh (với doanh số, lợi nhuận...) và đảm bảo sự ổn định cạnh tranh.

- Phương pháp cân bằng cạnh tranh. Một số Công ty xác định ngân sách quảng cáo của họ ngang bằng với mức chi của các hãng cạnh tranh cùng cỡ. Tuy nhiên, do uy tín, tài lực, cơ may và mục tiêu của từng Công ty khác nhau rất xa nên chắc chắn kết quả chiêu thị sẽ khác nhau.

- Phương pháp mục tiêu và công việc.

Phương pháp này đòi hỏi nhà marketing lập ngân sách bằng cách:

- Xác định mục tiêu của doanh nghiệp

- Xác định những công việc, chương trình cần thực hiện để đạt mục tiêu (quảng cáo trên báo, radio, TV như thế nào...)

- Ước tính chi phí để hoàn thành công việc tổng số chi phí này chính là ngân sách quảng cáo đề nghị cho năm tới.

### ***Quyết định về lời rao quảng cáo.***

Quyết định về lời rao quảng cáo thường gồm 3 bước: tạo ra lời rao, đánh giá và tuyển chọn lời rao, thực hiện lời rao.

Việc tạo lời rao đòi hỏi giải quyết 3 vấn đề: Nói cái gì (nội dung lời rao), nói thế nào cho hợp lý (cấu trúc lời rao) và nói thế nào cho có hiệu quả (hình thức thực hiện lời rao)

*Về nội dung lời rao*



Cần thiết kế, phác họa những sự gợi dẫn để có được những đáp ứng mong muốn. Có 3 loại gợi dẫn:

+ Gợi dẫn sự hợp lý: Sản phẩm đem lại những ích dụng theo yêu cầu (bền, tiết kiệm, có giá trị... Ví dụ: "Ổn áp Lioa chất lượng ngoại, giá nội", "Giá mà mọi thứ đều bền như Electrolux".

+ Những gợi dẫn tạo xúc cảm. Những gợi dẫn tạo xúc cảm kích thích những tình cảm tích cực để đưa đến việc mua. Ví dụ: sợ sâu răng dẫn đến việc đánh răng thường xuyên.

+ Những gợi dẫn đạo đức. Những gợi dẫn đạo đức hướng đến cái thiện nơi khách hàng. Ví dụ: có ý thức bảo vệ môi trường, mua vé ủng hộ lũ lụt.

#### *Về cấu trúc lời rao*

Hiệu quả của quảng cáo phụ thuộc khá nhiều vào cấu trúc của lời rao. Thứ nhất, có nên đưa ra kết luận rõ ràng hay để khách hàng tự kết luận lấy. Đưa ra kết luận thường hiệu quả hơn. Thứ hai, trình bày luận chứng theo kiểu đơn tuyến hay song tuyến? Thường đơn tuyến hiệu quả hơn. Thứ ba, nên đưa luận chứng đanh thép nhất vào đầu hay cuối điệp truyền.

#### *Hình thức lời rao.*

Cần triển khai một hình thức sinh động cho lời rao. Trong quảng cáo in ấn, nhà marketing phải quyết định tiêu đề, lời lẽ, minh họa và màu sắc. Để thu hút sự chú ý có thể sử dụng những cách như tính độc đáo và tương phản hình ảnh và tiêu đề lô cuốn, hình thức hấp dẫn, kích cỡ và vị trí của lời rao hợp lý. Lời rao cần phải đáng tin cậy, được ưa thích, tạo nên sự tin tưởng hoàn toàn nơi khách hàng.

Thực hiện lời rao nên như thế nào? Kết quả của lời rao quảng cáo không những chủ yếu tùy thuộc vào những gì được nói mà còn tùy thuộc vào cách thức được nói như thế nào?

Cần có một văn phòng một ngữ điệu và một sự trình bày hợp lý để thực hiện lời rao. Nếu lời rao được truyền trên ti vi người trình bày phải chú ý sự biểu lộ của nét mặt, cử chỉ, trang phục tư thế và kiểu tóc. Có thể dựng lên một khung cảnh, một kiểu dáng hay một hình ảnh mang tính nghệ thuật với sắc đẹp, tình yêu, thiên nhiên, sự trong sáng....

#### ***Quyết định về phương tiện quảng cáo.***

Tùy theo khách hàng mục tiêu và loại sản phẩm kinh doanh mà Công ty có thể chọn phương tiện quảng cáo cho phù hợp. Các loại phương tiện quảng cáo thường được sử dụng: báo chí, Radio, Tivi, phim ảnh quảng cáo, Quảng cáo bằng thư gửi qua bưu điện, Quảng cáo bằng Pano, áp phích v.v...

### ***Đánh giá hiệu quả của quảng cáo***

Để đánh giá hiệu quả của quảng cáo cần phân tích xem mục tiêu của quảng cáo có đạt được không? Đích cuối cùng của quảng cáo là làm cho việc bán hàng được nhiều hơn nhằm tăng doanh số và lợi nhuận.

Hiệu quả của quảng cáo phụ thuộc vào hai yếu tố: Hiệu quả của tin tức của lời rao quảng cáo. Và hiệu quả của phương tiện quảng cáo. Hiệu quả của tin tức quảng cáo nghĩa là tin tức quảng cáo đã đưa ra được những lợi ích, ưu việt của sản phẩm làm thu hút sự chú ý của khách hàng, có thể còn làm thay đổi quan điểm ý kiến, sự ưa thích và thái độ của họ đối với sản phẩm.

Hiệu quả của phương tiện: Phương tiện quảng cáo mà thích hợp với nội dung và tin tức quảng cáo đồng thời có tác dụng nhanh, mạnh tới khách hàng thì quảng cáo sẽ có hiệu quả, ít tốn kém hơn.

Quảng cáo còn mang lại hiệu quả là nâng cao uy tín và gây tiếng tăm cho doanh nghiệp, tạo điều kiện thuận lợi trong cạnh tranh chiếm lĩnh thị trường.

### **3. Khuyến mại**

Khuyến mại bao gồm rất nhiều công cụ cổ động nhằm kích thích thị trường đáp ứng nhanh và mạnh hơn đối với sản phẩm và dịch vụ của Công ty. Hầu hết các tổ chức kinh doanh đều sử dụng các công cụ khuyến mại. Chi phí khuyến mại hàng năm, ở Hoa Kỳ ước lượng lên đến 80 tỷ đô la. Và con số này còn tăng hơn nữa trong những năm gần đây. Có nhiều yếu tố bên trong cũng như bên ngoài Công ty góp phần làm cho hoạt động khuyến mại tăng lên dữ dội. Bên trong Công ty, sự nhận thức vai trò quan trọng của khuyến mại ở mọi cấp quản trị đã được khẳng định. Bên ngoài Công ty do cạnh tranh, do lạm phát, do suy thoái kinh tế, đã làm cho việc bán hàng trở nên khó khăn, mặt khác do chi phí quảng cáo cao, phải chen chúc nhau trong các phương tiện truyền thông v.v... làm cho người ta sử dụng khuyến mại càng nhiều hơn. Làm sao phân chia hợp lý ngân sách cho quảng cáo và khuyến mại? Các Công ty đã chia theo đủ thứ tỉ lệ từ 20 – 80 và 80 – 20. Tỉ lệ khuyến mại quảng cáo có xu hướng tăng lên trong những năm gần đây vì khách hàng ngày càng nhạy cảm với thay đổi giá cả. Giới quản trị cấp cao không muốn để tỉ lệ này quá cao. Vì khi

một nhãn hiệu được đẩy mạnh bằng việc khuyến mại quá nhiều thì có thể hình ảnh của nó sẽ bị lu mờ đi. Việc khuyến mại hữu hiệu nhất khi được dùng kèm với quảng cáo và chào hàng.

### **Các quyết định chủ yếu trong khuyến mại bao gồm:**

#### ***Quyết định về mục tiêu khuyến mại***

Mục tiêu khuyến mại rút ra từ mục tiêu marketing cơ bản đối với mỗi sản phẩm. Những mục tiêu riêng của khuyến mại sẽ thay đổi tùy theo loại thị trường. Với người tiêu dùng: Mục tiêu là thúc đẩy họ tiêu dùng mua nhiều hơn, khuyến khích dùng thử, thu hút khách hàng mới. Còn với các trung gian marketing: dẫn dụ họ bán những mặt hàng mới, tồn kho nhiều hơn, cố gắng tìm kiếm những khách tiêu thụ mới, kích thích bán hàng trong mùa vắng khách.

#### ***Quyết định chọn công cụ khuyến mại***

Có nhiều công cụ khuyến mại khác nhau nhằm đạt những mục tiêu khuyến mại khác nhau tùy theo thị trường, sản phẩm và điều kiện cạnh tranh. Sau đây là một số công cụ chính:

- Hàng mẫu: có thể gửi đến từng nhà qua bưu điện hoặc nhận tại cửa hàng.
- Quà hàng: Thường tượng miễn phí như nón, mũ, áo thun, ba lô, túi xách. Phiếu đi nghỉ mát, phiếu ăn tối tại nhà hàng...
- Gói hàng chung: Đó là một gói hàng chung được bán với giá hạ. Ví dụ: Một bàn chải kèm một ống kem đánh răng. Hộp dao cạo râu vớ kem hay xà bông cao râu, nước hoa bôi râu sau khi cạo.v...

#### ***Quyết định triển khai chương trình khuyến mại.***

Nhà marketing cần phải đưa ra những quyết định sau đây để triển khai chương trình khuyến mại.

- Qui mô kích lệ: Nhà marketing phải quyết định hứa hẹn bao nhiêu. Cần có một kích thích tối thiểu nào đó nếu muốn cho chương trình thành công. Kích thích càng nhiều thì kết quả doanh số càng tăng nhưng với gia tốc giảm dần.
- Điều kiện tham gia. Những cuộc kích thích có thể dành cho mọi khách hàng có tham gia mua hàng. Những công nhân viên của Công ty và các thành viên trong gia đình họ không được tham gia.

- Thời hạn cố định. Nếu thời hạn quá ngắn, nhiều khách hàng sẽ không kịp tham gia. Nếu thời hạn quá dài thì chương trình sẽ mất dần tính thúc đẩy "làm ngay". Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng tần số thuận lợi nhất là ba tuần trong một quý. Cũng cần qui định cụ thể ngày tháng cho các cuộc khuyến mại.

#### *Thử nghiệm trước.*

Các công cụ khuyến mại nên được thử nghiệm trước nếu có thể được, để xác định xem chúng có phù hợp với mục tiêu, quy khuyến mại không.

#### *Thực hiện và kiểm tra đánh giá.*

Các Công ty dựa vào các kế hoạch, chương trình khuyến mại đã lập để chỉ đạo thực hiện suốt cả thời gian khi bắt đầu thực thi đến lúc kết thúc chương trình.

Để đánh giá kết quả của đợt khuyến mại, người ta có thể so sánh doanh số trước, trong khi và sau cuộc khuyến mại. Tỷ lệ này tăng lên 10% trong khi tiến hành chương trình, giảm xuống 5% sau khi kết thúc chương trình, một thời gian, một thời gian sau lại tăng lên 7%. Chương trình khuyến mại rõ ràng đã có nhiều khách mới thử dùng và những khách cũ đã mua hàng nhiều hơn. Sau chương trình, doanh số giảm xuống vì khách đã có đủ hàng trong nhà. Doanh số tăng lên sau này cho thấy Công ty đã có những khách hàng mới. Nếu thị phần của nhãn hiệu trở về mức cũ như hồi chưa có chương trình khuyến mại thì chương trình chỉ tạo sự thay đổi mức cầu trong nhất thời chứ không phải tổng sức cầu.

#### **4. Tuyên truyền**

Tuyên truyền là một công cụ tuy chưa được xem trọng đúng mức trong hoạt động marketing nhưng đôi khi lại có tác dụng mạnh, đạt hiệu quả cao nhất lại tốn kém ít hơn quảng cáo.

Tuyên truyền là một phần của khái niệm lớn hơn, đó là những quan hệ quần chúng (Public Relations). Quan hệ với công chúng của Công ty có nhiều mục đích, kể cả việc tuyên truyền tốt làm ăn đúng đắn quan tâm đến sự phát triển của địa phương: tài trợ cho các phong trào văn nghệ, thể thao, cấp học bổng cho sinh viên các trường Đại học, xây nhà tình nghĩa, nhận nuôi dưỡng các bà mẹ anh hùng suốt đời.v.v.v.

Để tuyên truyền cho Công ty người ta có thể mời các nhà chính trị lỗi lạc, các nhà nghệ thuật nổi tiếng đến thăm Công ty mình. Cũng có thể tổ chức những bữa

tiệc lớn, mời phóng viên báo chí, đài phát thanh, đài truyền hình và các quan chức đến dự nhân ngành thành lập Công ty, ngày đón nhận huân chương lao động v.v...

### **Bài tập tình huống: Hoạt động quảng cáo của PepsiCo**

Pepsi Co là một Công ty lớn và đa dạng với doanh số trên 8 tỷ đô la. Pepsi Co đã phát triển một chuỗi sâu rộng những công cụ truyền thông đại chúng để đến với giới quần chúng của nó.

Pepsi Co dùng quảng cáo liều lượng cao để xây dựng và duy trì tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường cho các nhãn hiệu của nó. Năm 1983, Pepsi Co đã chi hơn 472 triệu đô la tiền quảng cáo trên khắp thế giới, và trở thành nhà quảng cáo mạnh thứ 12 trong nước. Sản phẩm nước ngọt Pepsi năm 1983 chiếm 26% thị trường (đứng sau Coca – Cola với tỷ lệ 35%), phí quảng cáo cho mặt hàng này hơn 65 triệu đô la. Năm 1984, PepsiCo dự định chi hơn 40 triệu đô la cho riêng nhãn hiệu Pepsi thôi. Năm 1983, Công ty chi 47 triệu đô la quảng cáo cho Pizza Hut và trích thêm 19 triệu đô la nữa cho Taco Bell. Những sản phẩm khác cũng được chi quảng cáo từ một vài tới nhiều triệu đô la.

Nhưng PepsiCo không chỉ dùng quảng cáo để đến với quần chúng và khách hàng. Hơn 1/3 chi phí quảng cáo của nó năm 1983, khoảng 133 triệu đô la được chi vào những phương tiện truyền thông “không đo lường được” như phiếu thưởng, kỳ thi có thưởng, đánh cá, những sự kiện đặc biệt, những cuộc triển lãm thương mại, và các hoạt động khuyến mại khác. Trong nhiều năm, Pepsi đã tiến hành “Lời mời của Pepsi”, một kiểu quảng cáo về khẩu vị mời gọi khách hàn dùng thử Pepsi để so với Coca – cola. Khách hàng dần dần bị thu hút vì những trò phiếu thưởng, xổ số của Pepsi, người bán thì bị cám dỗ bởi các món trợ cấp và trưng bày của nó. Những sản phẩm mới và những chiến dịch quảng cáo mới được nhắm tới những nhà đóng chai và báo chí mỗi khi có những sự kiện nổi bật nào đó diễn ra,.

Năm 1984, Pepsi sử dụng phối hợp việc quảng cáo khuyến mại và tuyên truyền để tạo nên chiến dịch mới “Pepsi – sự lựa chọn của thế hệ mới”, chiến dịch này vạch ra nhằm thay thế “thế hệ Pepsi” đã già cỗi bằng một thế hệ khách hàng mới và trẻ hơn. Chiến dịch này tách khỏi kiểu quảng cáo “một mẫu đời” nhẹ nhàng, hoài niệm, vốn tách khỏi kiểu quảng cáo “một mẫu đời” nhẹ nhàng, hoài niệm, vốn là truyền thống của Pepsi, Công ty sử dụng những trò gây cười tạo nên hình ảnh một Pepsi hào hứng nhẹ nhõm mà họ tin rằng sẽ thu hút được giới trẻ. Pepsi ký với Lionel Richie khoảng 8 triệu) làm người phát ngôn cho chiến dịch. Để mở đầu, Công ty làm 7 chương trình thương mại, trong đó có hai chương trình mỗi cái 60 giây của Jackson

làm tổn của Pepsi đến 2 triệu đô la Michael Jackson và anh em của anh ta cũng được sử dụng trong nhiều sự kiện nhằm đẩy mạnh doanh số, trong đó cuộc lưu diễn Victory Tour qua nhiều thành phố Hoa Kỳ do pepsiCo bảo trợ.

Pepsi lợi dụng sự hào hứng quanh chiến dịch Jackson qua một nỗ lực tuyên truyền tập trung cao độ. Công ty tổ chức họp báo, phân phát bản in những bài hát của Jackson, những chi tiết về quảng cáo và chuyển lưu diễn cùng các hoạt động liên quan khác. Công ty cho báo chí và các nhà đóng chai xem trước những chương trình quảng cáo. Chiến dịch trở thành một sự kiện trên các phương tiện truyền thông – nhiều chương trình MTV mặc dù có chính sách không dính dáng tới các sản phẩm, cũng làm một chương trình đặc biệt về những buổi trình diễn lần đầu của Michael và một cuộc phỏng vấn viên giám đốc các chương trình thương mại. Những chương trình thương mại cũng góp phần cải tiến thang điểm cho chương trình giải thưởng Grammy của đài CBS, vốn là chương trình đầu tiên làm quảng cáo. Như thế sự phối hợp khéo léo của pepsi trong những trò quảng cáo đại chúng đã làm chiến dịch “thế hệ mới” của Công ty khởi động mau lẹ.

**Câu hỏi thảo luận:**

1. Phân tích hoạt động quảng cáo của công ty Pepsi.
2. Vì sao PepsiCo lại đưa ra và thực hiện chiến dịch “Pepsi-sự lựa chọn của thế hệ mới?”
3. Pepsi đã phối hợp các hoạt động xúc tiến hỗn hợp như thế nào?

## THIẾT KẾ MỘT SỐ CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐIỂN HÌNH

1. [Chiến lược của người dẫn đầu thị trường](#)
2. [Chiến lược của người thách thức thị trường](#)
3. [Chiến lược của người theo sau thị trường](#)
4. [Chiến lược nép góc thị trường](#)
5. [Thiết kế chiến lược cho thị trường toàn cầu](#)

### Tóm tắt

Trong chương này, ta sẽ xem xét những thách thức và chiến lược Marketing khác nhau đối mặt với những người dẫn đầu thị trường, những người thách thức, những người theo sau và những người núp bóng. Phần cuối sẽ phân tích về chiến lược marketing cho thị trường toàn cầu.

#### 1. Chiến lược của người dẫn đầu thị trường

Nghiên cứu sâu hơn có thể phân loại các công ty theo vai trò của chúng trên thị trường mục tiêu thành những công ty dẫn đầu, thách thức, theo sau và núp bóng. Giả sử một thị trường bao gồm những công ty như ở H.13.1. 40% thị phần nằm trong tay một công ty dẫn đầu, công ty có thị phần lớn nhất 30% khác nằm trong tay một công ty thách thức, công ty đang chuẩn bị đấu tranh quyết liệt để tăng thị phần. Còn 20% thì nằm trong tay một công ty theo sau, công ty đứng thứ nhì chỉ muốn duy trì thị phần của mình và không muốn làm đảo lộn tình hình. 10% còn lại nằm trong tay những công ty núp bóng, những công ty phục vụ những khúc thị trường nhỏ mà công ty lớn không để ý đến.

Người dẫn đầu thị trường	Người thách thức thị trường	Người theo sau thị trường	Người núp bóng thị trường
40%	30%	20%	10%

#### H.13.1 Cấu trúc của một thị trường giả định

Rất nhiều ngành có một công ty được thừa nhận là công ty dẫn đầu thị trường. Công ty này có thị phần lớn nhất trên thị trường sản phẩm liên quan. Nó thường đi trước các công ty khác trong việc thay đổi giá, đưa ra sản phẩm mới, phân chia

phạm vi và cường độ quảng cáo. Người dẫn đầu có thể được hay không được khâm phục hay kính nể, nhưng các công ty khác đều thừa nhận vai trò khống chế của nó. Người dẫn đầu là một điểm chuẩn để định hướng đối với các đối thủ cạnh tranh, một công ty để thách thức, noi theo hay né tránh. Một số công ty dẫn đầu nổi tiếng nhất là General (ô tô), Kodak (nhiếp ảnh), IBM (Máy tính), Xerox (sao chụp). Procter & Gamble (hàng tiêu dùng bao gói), Caterpillar (thiết bị chuyên), Coca - Cola (nước ngọt), Mc Donald (thức ăn nhanh) và Gillette (lưỡi dao cạo).

Trừ khi công ty khống chế một tổ chức độc quyền hợp pháp, nói chung cuộc đời nó không phải và dễ chịu lắm. Nó phải luôn luôn cảnh giác. Các công ty khác luôn thách thức những mặt mạnh của nó và cố gắng giành lợi thế đối với những mặt yếu của nó. Người dẫn đầu thị trường có thể không nhìn thấy chỗ rẽ trên đường đua và bị tụt xuống vị trí thứ hai hay thứ ba. Việc đổi mới sản phẩm có thể xuất hiện và làm tổn hại đến người dẫn đầu (ví dụ thuốc giảm đau không chứa aspirin của Tylenol đã giành mất vị trí đầu của aspirin).

Các công ty dẫn đầu đều muốn giữ vị trí số một. Điều này đòi hỏi phải hành động trên ba hướng. Thứ nhất, công ty phải tìm cách tăng tổng nhu cầu thị trường. Thứ hai, công ty phải bảo vệ thị phần hiện tại của mình bằng những hành động tự vệ và tiến công. Thứ ba, công ty có thể cố gắng tăng thị phần của mình hơn nữa, cho dù quy mô thị trường không thay đổi.

### **Mở rộng toàn bộ thị trường (tăng tổng cầu của thị trường)**

Công ty dẫn đầu được lợi nhiều nhất khi toàn bộ thị trường được mở rộng. Nếu người Mỹ thích chụp ảnh nhiều hơn, thì Kodak, sẽ được lợi nhiều nhất, bởi vì nó bán trên 80% khối lượng phim trong nước. Nếu Kodak có thể thuyết phục thêm nhiều người Mỹ mua máy ảnh và chụp ảnh, hay chụp ảnh trong nhiều dịp khác chứ không chỉ có ngày lễ, hay chụp nhiều ảnh hơn mỗi khi có dịp, thì Kodak sẽ được rất nhiều. Nói chung người dẫn đầu phải tìm kiếm những người tiêu dùng mới, công dụng mới và tăng cường sản phẩm của mình.

### ***Người tiêu dùng mới***

Mỗi loại sản phẩm đều có tiềm năng thu hút những người mua chưa biết đến sản phẩm hay không mua nó vì giá cả hay do nó thiếu một tính chất nhất định. Người sản xuất có thể tìm kiếm những người tiêu dùng mới trong ba nhóm. Ví dụ, một nhà sản xuất mỹ phẩm có thể cố gắng thuyết phục những phụ nữ không dùng mỹ phẩm sẽ dùng nó (chiến lược thâm nhập thị trường) hay thuyết phục nam giới



bắt đầu dùng dầu thơm (chiến lược thị trường mới) hay bán dầu thơm sang các nước khác (chiến lược mở rộng địa bàn).

Johnson & Johnson với dầu gội đầu cho trẻ sơ sinh đã thực hiện một trong những thành công lớn trong việc phát triển một lớp người tiêu dùng mới. Công ty đã phải lo lắng về việc tăng doanh số bán trong tương lai, khi tỷ lệ sinh đẻ giảm sút. Những người phụ trách Marketing của công ty thấy rằng những thành viên khác trong gia đình đôi khi cũng dùng dầu gội đầu của trẻ sơ sinh để gội tóc mình. Ban lãnh đạo đã quyết định mở một chiến dịch quảng cáo nhắm vào những người lớn. Sau một thời gian ngắn dầu gội đầu của trẻ sơ sinh do Johnson & Johnson sản xuất đã trở thành một nhãn hiệu hàng đầu trên toàn bộ thị trường dầu gội đầu.

### ***Công dụng mới***

Thị trường có thể mở rộng nhờ phát hiện ra và quảng cáo những công dụng mới của sản phẩm. Ví dụ, người Mỹ thuộc tầng lớp trung lưu thường ăn sáng bằng ngũ cốc ba lần mỗi tuần. Những người sản xuất ngũ cốc sẽ được lợi nếu họ có thể đẩy mạnh việc ăn ngũ cốc cả trong những bữa ăn khác trong ngày. Cho nên một số ngũ cốc được làm thành bánh snack để tăng tần xuất sử dụng chúng.

### ***Tăng khối lượng tiêu dùng***

Chiến lược mở rộng thị trường thứ ba là, thuyết phục nhân dân sử dụng nhiều hơn sản phẩm trong mỗi dịp dùng. Nếu nhà sản xuất ngũ cốc thuyết phục được những người tiêu dùng ăn đầy một chén ngũ cốc thay vì nửa chén, thì tổng mức bán hàng sẽ tăng lên Procter & Gamble góp ý với người tiêu dùng rằng nên sử dụng dầu Head Shoulders của mình sẽ có hiệu quả hơn hai công dụng thay vì một công dụng của dầu gội đầu.

### ***Bảo vệ thị phần***

Trong khi cố gắng mở rộng quy mô toàn bộ thị trường, công ty dẫn đầu phải thường xuyên bảo vệ sự nghiệp kinh doanh hiện tại của mình chống lại những cuộc tấn công của các địch thủ. Người dẫn đầu giống như một con voi lớn bị một đàn ong tấn công. Con ong lớn nhất và nguy hại nhất luôn bay vo ve xung quanh người dẫn đầu. Coca - Cola phải luôn canh chừng Pepsi - Cola, Gillette phải cảnh giác với Bic, General Motors với Ford và Kodak với Fuji.

### ***Bảo vệ vị trí***

Ý tưởng cơ bản nhất của việc phòng thủ là xây dựng công sự kiên cố xung quanh địa bàn của mình, Pháp đã xây dựng chiến tuyến Maginot nổi tiếng vào thời bình để chống lại cuộc xâm lược ở Đức có thể xảy ra trong tương lai. Nhưng thành lũy đó cũng giống như tất cả các thủ đoạn phòng thủ tĩnh, đã thất bại. Chỉ đơn thuần bảo vệ vị trí hay sản phẩm hiện tại là một hình thức thiển cận trong Marketing. Sự thiển cận của Henry Ford về Model - T của mình đã đưa một công ty giàu có đến mức nhiều người phải thềm muốn với 1 tỷ USD dự trữ tiền mặt đến bờ vực phá sản về tài chính. Ngay cả những nhãn hiệu vững chắc như Coca - Cola và aspirin Bayer cũng không thể là chỗ dựa cho những công ty của mình như những nguồn tài nguyên chính để phát triển trong tương lai và sinh lời. Coca - Cola ngày nay mặc dù đang bán gần một nửa số nước ngọt trên thế giới, đã mua các công ty trái cây và đa dạng hoá sang lĩnh vực thiết bị khử muối và đồ nhựa. Rõ ràng là những người dẫn đầu trước sự tấn công lại ngớ ngẩn đi bỏ toàn bộ tài nguyên của mình ra để xây dựng thành lũy chung quanh sản phẩm hiện đại.

### ***Bảo vệ sườn***

Người dẫn đầu thị trường không những phải canh gác địa bàn của mình, mà còn phải xây dựng những tiền đồn để bảo vệ một mặt trận xung yếu hay có thể làm bàn đạp để tấn công. Sau đây là một ví dụ hay về bảo vệ sườn.

Cửa hàng thực phẩm Jewel là một siêu thị hàng đầu trong số các cửa hàng thực phẩm ở Chicago Công ty tin chắc rằng các siêu thị sẽ tiếp tục là một lực lượng chủ đạo, nhưng đang tiến công vào sườn vị trí của mình bằng cách tăng cường các chủng loại về thức ăn ăn liền và đông lạnh, và đáp lại thách thức của thực phẩm hạ giá bằng những đường lối khuyến mãi chung. Jewel đã tổ chức các cửa hàng của mình cho phù hợp với các nhu cầu địa phương về những mặt hàng như bánh mì mới ra lò và những món ăn dân tộc, Jewel đã thành lập chi nhánh Jewel - T, một mạng lưới các cửa hàng hạ giá "thức ăn hộp", bắt các cửa hàng thực phẩm Osco của mình

Bảo vệ sườn có giá trị nhỏ, trừ khi nó được đặt ra nghiêm chỉnh. Đó chính là sai lầm của General và Ford khi họ thiết kế một cách nửa vời những chiếc xe gọn nhẹ kiểu Vega và Pinto mấy năm trước đây để đánh bại những cuộc công kích bằng xe con do các hãng sản xuất ô tô Nhật và châu Âu tiến hành. Những chiếc xe của Mỹ được chế tạo rất tồi và chúng không ngăn cản được việc bán những chiếc xe con của nước ngoài. Cần được đánh giá một cách nghiêm túc mọi khả năng đe dọa và nếu có lý do xác đáng thì phải đầu tư tương đối nghiêm chỉnh vào việc bảo vệ sườn.

### ***Phòng thủ phủ đầu***

Một thủ đoạn phòng thủ tích cực hơn là một tổ chức tiến công đối thủ trước khi nó bắt đầu tiến công chống công ty. Phòng thủ phủ đầu chủ trương phòng bệnh hơn chữa bệnh. Khi thị phần của Chrysler bắt đầu tăng từ 12 lên 18% mấy năm trước đây nghe nó đã có một người phụ trách Marketing của đối phương nói rằng "nếu họ (Chrysler) giành được 20%, thì nó sẽ khuấy đảo sử nghiệp kinh doanh của ta".

Một công ty có thể tiến hành đánh du kích trên các thị trường, đánh đối thủ cạnh tranh ở chỗ này, một đối thủ cạnh tranh ở chỗ kia, và làm cho mọi người không thể yên được. Phòng thủ đầu có thể bao trùm một phần lớn thị trường, như Seiko đã thực hiện với 2.300 kiểu dáng đồng hồ được phân phối trên khắp thế giới. Nó có thể giống như một cuộc tiến công bằng giá cả kéo dài như Texas Instruments đã tiến hành. Những chiến lược sức ép cao và kéo dài nhằm luôn luôn giữ thế chủ động và duy trì sự cạnh tranh luôn ở trong thế phòng thủ.

Đôi khi trận đánh phủ đầu được tiến hành bằng tâm lý. Người dẫn đầu thị trường phát đi những tín hiệu thị trường khuyên can các đối thủ cạnh tranh không nên tấn công. Một công ty dược phẩm chủ chốt của Hoa Kỳ là người dẫn đầu về mọi loại dược phẩm nhất định. Mỗi khi nó thấy rằng nó đang xem xét cắt giảm giá thuốc và xây dựng một nhà máy khác. Điều này có tác dụng răn đe đối thủ cạnh tranh về quyết định nhảy vào lĩnh vực sản phẩm đó. Trong khi đó người dẫn đầu không hề có ý định cắt giảm giá của mình hay xây dựng thêm một nhà máy khác. Tất nhiên thủ đoạn đánh lừa này chỉ có tác dụng một vài lần.

### ***Phòng thủ phản công***

Hầu hết những người dẫn đầu thị trường bị tấn công đều sẽ phản công lại. Người dẫn đầu không thể giữ thái độ thụ động trước việc cắt giảm giá, một đợt khuyến mại, việc cải tiến sản phẩm hay việc xâm chiếm địa bàn tiêu thụ của đối thủ cạnh tranh. Người dẫn đầu có thể lựa chọn chiến lược ngênh chiến trực diện kẻ tiến công hay tiến công vào sườn của kẻ tiến công hay tiến công gọng kìm để phá vỡ cuộc tiến công ngay tại căn cứ của chiến địch. Đôi khi quá trình xói mòn thị phần của người dẫn đầu diễn ra nhanh tới mức độ là cần phản công trực diện. Nhưng một người dẫn đầu có đầu óc thâm thúy về chiến lược thường có thể là chủ động tiến công hoặc sẽ phản công một cách hiệu quả khi có thời cơ. Trong nhiều tình huống có thể nên có những bước rút lui nhỏ để có cuộc tiến công triển khai xong rồi mới phản công. Điều này xem ra có thể làm một chiến lược nguy hiểm "hãy chờ xem sao", nhưng có những lý do xác đáng để không nên lao vào một cuộc phản công.

Cách phản ứng tốt hơn một cuộc tiến công là tạm thời im lặng để xác định chỗ sa lầy trong chiến thuật của kẻ tiến công, gọi là chỗ sơ hở để có thể tung đòn phản công vào đúng chỗ. Cadillac đã thiết kế Seville của mình như một phương án lựa chọn, đối với Mercedes và ấp ủ một niềm hy vọng là sẽ bán một loại xe chạy êm hơn, tiện nghi hơn và giá hạ hơn so với Mercedes.

## ***Phòng thủ cơ động***

Cách phòng thủ cơ động được vận dụng nhiều hơn đối với người dẫn đầu theo đuổi chiến lược bảo vệ tích cực lãnh địa của mình. Trong phòng thủ cơ động người dẫn đầu trải rộng lĩnh vực của mình ra những vùng lãnh thổ mới mà sau này có thể trở thành những trung tâm phòng thủ và tiến công. Nó đầu tư vào những vùng lãnh thổ mới này không nhiều lắm thông qua việc phát triển bình thường nhãn hiệu của mình, như thông qua việc đổi mới hoạt động trên hai mặt trận là mở rộng thị trường và đa dạng hoá thị trường. Những hoạt động này có ý nghĩa chiến lược sâu sắc đối với công ty vì nó tạo ra cho công ty khả năng hoặc là tiến công liên tục hoặc là tung ra những đòn trả đũa.

Việc mở rộng thị trường đòi hỏi công ty phải chuyển trọng tâm từ sản phẩm hiện đại sang nhu cầu cơ bản chung và nhảy vào nghiên cứu và phát triển toàn bộ công nghệ gắn liền với nhu cầu đó. Như các công ty "dầu mỏ" đều tìm cách chuyển thành những công ty "năng lượng". Nghĩa là việc này đòi hỏi phải nghiên cứu sâu vào các ngành dầu mỏ, than, hạt nhân, thủy điện và hoá chất. Những chiến lược mở rộng thị trường này không được quá sa đà hay vi phạm hai nguyên tắc quân sự cơ bản: Nguyên tắc về mục tiêu (theo đuổi một mục tiêu xác định rõ ràng và có thể đạt được). và nguyên tắc tập trung (dồn sức của mình vào yếu điểm của quân địch). Mục tiêu trong ngành kinh doanh năng lượng quá rộng lớn. Vấn đề năng lượng không phải là một nhu cầu giản đơn mà là cả một loạt những nhu cầu (cấp thiết, chiếu sáng, tạo sức đẩy v.v...) Một công ty quá nhỏ bé trên thế giới không có khả năng trở thành một công ty năng lượng. Song việc mở rộng quá mức sẽ làm phân tán lực lượng của Công ty trên trường cạnh tranh hiện tại và kẻ sống sót ngày hôm nay trong Marketing sẽ được thay thế bằng sai lầm quá lo xa trong Marketing, nghĩa là nhìn thấy rõ mục tiêu xa hơn những mục tiêu gần.

Việc đa dạng hoá thị trường vào trong những ngành không có liên quan là một phương án khác tạo chiều sâu chiến lược. Khi các công ty thuốc lá Hoa Kỳ, như Reynolds và Philip Morris, nhận thấy việc hạn chế hút thuốc tăng lên, họ đã không thoả mãn với việc phòng thủ vị trí hay tìm kiếm những thứ mới thay thế cho thuốc lá. Thay vì thế, họ đã nhanh chóng chuyển sang những ngành mới, như bia, rượu, nước ngọt và thực phẩm đông lạnh.

## ***Phòng thủ co cụm***

Những công ty lớn đôi khi thấy rằng họ không thể bảo vệ được toàn bộ được toàn bộ lãnh địa của mình nữa. Lực lượng của họ đã bị dàn ra quá mỏng và các đối thủ cạnh tranh đang lấn dần trên một số trận tuyến. Khi đó, dường như đường lối hành động tốt nhất là co cụm lại theo kế hoạch (còn gọi là rút lui chiến lược). Việc co cụm theo kế hoạch không phải là từ bỏ thị trường, mà là loại bỏ những địa bàn yếu

và dồn tài nguyên sang những địa bàn mạnh hơn. Co cụm theo kế hoạch là một sự dịch chuyển nhằm củng cố sức cạnh tranh của mình trên thị trường và tập trung lực lượng vào những vị trí then chốt.

### **Mở rộng thị phần**

Những người dẫn đầu thị trường có thể tăng khả năng sinh lời của mình hơn nữa bằng cách tăng thị phần của mình. Tại nhiều thị trường một điểm thị phần trị giá hàng chục triệu dollar. Một điểm thị phần trên thị trường cà phê trị giá 48 triệu USD, còn trên thị trường nước ngọt là 120 triệu! Nên không lấy gì làm ngạc nhiên khi cuộc cạnh tranh bình thường đã trở thành chiến tranh Marketing.

Cách đây mấy năm, đề tài "ảnh hưởng của chiến lược thị trường đến lợi nhuận" đã được nghiên cứu nhằm tìm cách xác định những biến quan trọng nhất có ảnh hưởng đến lợi nhuận. Các số liệu thu thập từ hàng trăm đơn vị doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau để xác định những biến quan trọng nhất gắn liền với khả năng sinh lời. Những biến quan trọng bao gồm thị phần, chất lượng sản phẩm và một số biến khác nữa.

Họ đã phát hiện thấy rằng khả năng sinh lời của công ty (được đo bằng tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn đầu tư - ROI) tăng cùng với thị phần tương đối của nó trên thị trường mà công ty phục vụ

Những kết quả to lớn này đã dẫn nhiều công ty đến chỗ theo đuổi việc mở rộng thị phần và lấy đó làm mục tiêu, bởi vì nó sẽ tạo ra không chỉ nhiều tiền hơn, mà còn tạo ra khả năng sinh lời lớn hơn (lợi nhuận trên vốn đầu tư). Ví dụ General Electric đã quyết định rằng mình phải là một hay số hai trên mỗi thị trường nếu không thì bỏ ngành kinh doanh máy tính và điều hoà không khí, vì nó không đạt được những vị trí thượng đỉnh trong ngành này. Những người hoài nghi đã kết luận rằng GE thực sự không muốn ở lại những thị trường mà nó phải cạnh tranh.

Tuy nhiên các công ty không được nghĩ rằng cứ tăng được thị phần trên thị trường mà mình phục vụ là mặc nhiên sẽ tăng được khả năng sinh lời. Điều này còn phụ thuộc nhiều vào chiến lược tăng thị phần của mình. Chi phí cho việc tạo ra một thị phần lớn hơn có thể vượt xa giá trị thu nhập của nó. Công ty cần xem xét ba yếu tố trước khi theo đuổi một cách mù quáng việc tăng thị phần.

Yếu tố thứ nhất là khả năng gây ra hành động chống độc quyền. Những đối thủ cạnh tranh căm tức rất có thể làm ầm ĩ "chuyện độc quyền hoá" nếu một công ty

khống chế lẫn chiếm thêm thị phần. Sự tăng rủi ro này sẽ làm giảm sút sức hấp dẫn của việc giành thị phần quá mức.

Yếu tố thứ hai là hiệu quả kinh tế. Thực tế cho thấy rằng khả năng sinh lời có thể bắt đầu giảm sút khi thị phần vượt quá một mức độ nào đó. Trong trường hợp này, thị phần tối ưu của công ty là 50% và nếu công ty theo đuổi một thị phần lớn hơn thì điều này có thể dẫn đến chi phí quá đắt cho khả năng sinh lời. Về cơ bản, chi phí để giành thêm thị phần có thể vượt quá giá trị của nó. Một công ty đã chiếm 60% thị trường chẳng hạn, phải nhận thấy rằng những người tiêu dùng "bị giữ lại" có thể không ưa công ty, trung thành với những người cung ứng cạnh tranh, có những nhu cầu độc đáo hay thích quan hệ với những nguồn cung ứng nhỏ hơn. Hơn nữa, các đối thủ cạnh tranh có thể đấu tranh quyết liệt hơn để bảo vệ thị phần đang bị giảm sút của mình.

Yếu tố thứ ba là, các công ty có thể theo đuổi chiến lược Marketing sai lầm trong những cố gắng tăng thị phần và vì vậy không tăng được lợi nhuận. Tuy những biến Marketing - mix nhất định có hiệu quả trong việc tạo ra thị phần, không phải tất cả đều dẫn đến tăng lợi nhuận. Thị phần càng lớn sẽ có xu hướng tạo ra càng nhiều tiền lời khi có hai điều kiện:

+ Giá thành đơn vị giảm khi thị phần tăng: Giá thành đơn vị giảm vì người dẫn đầu tiết kiệm được chi phí nhờ vận hành những nhà máy lớn hơn và vì được cấp kinh phí kinh nghiệm đi xuống nhanh hơn. Điều đó có nghĩa là một chiến lược Marketing hiệu quả để tăng thị phần có sinh lời và theo đuổi ráo riết giá thành thấp nhất trong ngành và dành nhiều tiết kiệm chi phí cho người tiêu dùng thông qua giá cả thấp hơn. Đó là chiến lược của Henry Ford để bán ô tô trong những năm 1920 và chiến lược Texas Instruments để bán transistor trong những năm 1960.

+ Công ty chào bán sản phẩm chất lượng siêu hạng và định giá cao hơn để trang trải chi phí cho việc tạo ra chất lượng cao hơn: Trong cuốn sách "Chất lượng miễn phí" của mình Crosby khẳng định rằng việc nâng cao chất lượng sản phẩm không gây tổn kém cho công ty hơn bởi vì công ty sẽ tiết kiệm được việc phục vụ lật vật và dịch vụ sau bán hàng, v.v... Hơn nữa, người tiêu dùng rất muốn sản phẩm của họ và sẵn sàng trả giá cao hơn giá thành nhiều. IBM, Caterpillar và Michelin cũng như nhiều công ty khác đã theo đuổi chiến lược tăng thị phần có sinh lời này.

Mọi người đều nói, những người dẫn đầu thị trường còn giữ được vị trí thượng đỉnh đã học được nghệ thuật mở rộng toàn bộ thị trường, bảo vệ lãnh địa hiện tại của mình và tăng thị phần của mình một cách có lợi.

## **2. Chiến lược của người thách thức thị trường**

Những công ty chiếm hàng thứ hai, thứ ba và thấp hơn trong ngành có thể được gọi là những công ty bám sau. Trong số đó có những công ty khá lớn như Colgate, Ford, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse và Pepsi - Cola, Những công ty bám sát này có thể có một trong hai thái độ. Họ có thể tấn công người dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh khác trong cuộc chiến giành giật thị phần (những người thách thức thị trường). Hay họ có thể hợp tác và không "khuấy đảo" những người theo sau thị trường).

Có nhiều trường hợp những người thách thức thị trường đã đuổi kịp người dẫn đầu thị trường hay thậm chí vượt người dẫn đầu: Canon vào những năm 1970 mới chỉ có quy mô bằng một phần mười Xerox, ngày nay đã sản xuất máy sao chụp nhiều hơn cả Xerox, Toyota ngày nay đã sản xuất nhiều xe hơn General Motors, British Airways đã vận chuyển hành khách quốc tế nhiều hơn người dẫn đầu trước đây, Pan Am. Những người thách thức này đã có khát vọng lớn và huy động toàn bộ những nguồn tài nguyên nhỏ hơn của mình trong những người dẫn đầu thị trường vẫn tiến hành kinh doanh bình thường.

Dolan đã phát hiện thấy rằng sự cạnh tranh quyết liệt và việc cắt giảm giá diễn ra mạnh mẽ nhất ở những ngành có phí cố định cao, phí tồn kho lớn và nhu cầu quan trọng hàng đầu bị ngưng trệ, như sắt thép, ô tô, giấy và hoá chất. Bây giờ ta sẽ xem xét những chiến lược tấn công cạnh tranh của những người thách thức thị trường.

### **Bảo vệ mục tiêu chiến lược và tấn công các đối thủ**

Người thách thức thị trường trước tiên phải xác định mục tiêu chiến lược của mình. Nguyên tắc quân sự về mục tiêu đòi hỏi mỗi chiến dịch phải nhằm vào mục tiêu được xác định rõ ràng dứt khoát và có thể đạt được. Mục tiêu chiến lược của hầu hết những người thách thức thị trường là tăng thị phần của mình với những suy nghĩ là điều đó sẽ dẫn đến khả năng sinh lời. Việc quyết định mục tiêu, dù là đánh bại đối thủ cạnh tranh hay làm giảm thị phần của người đó, có tác động qua lại với vấn đề ai là đối thủ cạnh tranh. Về cơ bản, một người tiến công có thể lựa chọn tấn công một trong ba loại công ty sau:

+ Có thể tấn công người dẫn đầu thị trường: Đó là chiến lược có rủi ro lớn, nhưng có khả năng được đền bù xứng đáng và có ý nghĩa nếu người dẫn đầu thị trường đó là "người dẫn đầu dõm" và không phục vụ chu đáo thị trường. Căn cứ để kiểm tra là nhu cầu hay mức độ thoả mãn của người tiêu dùng. Nếu có một khúc thị trường không được phục vụ hay được phục vụ tồi, thì đó là một mục tiêu chiến lược tuyệt vời. Chiến dịch "bia hơi" của Miller đã thành công bởi vì nó xoay quanh việc phát hiện thấy có nhiều người tiêu dùng muốn dùng bia "nhẹ độ hơn". Một chiến lược

khác là đổi mới mạnh hơn người dẫn đầu trên toàn bộ khúc thị trường đó. Như Xerox đã giành lấy thị trường máy sao chụp từ tay 3M bằng cách phát triển những quy trình sao chụp tốt hơn (sao chụp khô thay cho sao chụp ướt). Sau này Canon đã chiếm cứ một mảng lớn thị trường của Xerox bằng cách tung ra những máy sao chụp để bàn.

+ Có thể tấn công những công ty cùng tầm cỡ với mình, không hoàn thành được phạm sự và thiếu vốn: Sự thoả mãn và đổi mới nhu cầu tiềm ẩn của người tiêu dùng phải được kiểm tra từng phút từng giây. Ngay cả cách tấn công chính diện cũng có thể thắng lợi, nếu nguồn tài nguyên của công ty kia bị hạn chế.

+ Có thể tấn công những công ty địa phương hay khu vực nhỏ, không hoàn thành được phạm sự và thiếu vốn: Sự thoả mãn và đổi mới nhu cầu tiềm ẩn của người tiêu dùng không phải bằng cách giành giật khách hàng của nhau, mà bằng cách nuốt sống những công ty nhỏ hơn.

Vì thế vấn đề lựa chọn đối thủ cạnh tranh và lựa chọn mục tiêu có tác động qua lại lẫn nhau. Nếu công ty tấn công đi sau người dẫn đầu thị trường, thì mục tiêu của nó phải là giành lấy một phần nhất định.

### **Lựa chọn chiến lược tấn công**

Khi đã có những đối phương và mục tiêu rõ ràng thì nhà chiến lược quân sự sẽ xem xét việc lựa chọn cách tấn công kẻ địch như thế nào? Điểm xuất phát hiển nhiên là nguyên tắc tập trung, nghĩa là lực lượng chiến đấu tinh nhuệ nhất phải tập trung vào thời điểm quyết định và bố trí cho mục tiêu quyết định. Để trình bày tiếp ta hãy hình dung đối phương là một người đã chiếm giữ một lãnh địa nhất định trên thị trường. Ta phân biệt năm chiến lược tấn công như sau:

#### ***Tấn công chính diện***

Ta nói kẻ xâm lược đã tung đòn tấn công chính diện (hay "vỗ mặt") khi nó tập trung lực lượng của mình để đánh thẳng vào đối phương của mình. Nó tấn công vào chỗ mạnh chứ không phải chỗ yếu của đối phương. Kết cục sẽ phụ thuộc vào chỗ ai mạnh hơn và dẻo dai hơn. Trong trận tấn công chính diện thuần tuý, người tấn công đấu nhau với đối phương của mình bằng sản phẩm, quảng cáo và giá cả v.v... Gần đây nhà sản xuất dao cạo đứng thứ hai ở Brazil đã tấn công Gillete, người dẫn đầu thị trường. Người tấn công được hỏi là liệu họ có bán cho người tiêu dùng lưỡi dao tốt hơn không. Câu trả lời là "không". Giá có hạ không? "Không" "Bao bì có đẹp hơn



không?" "Không", "Một chiến dịch quảng cáo khôn khéo hơn chẳng?" "Chiết khấu nhiều hơn cho thương mại?" "Không", "Thế là làm thế nào ông có hy vọng là sẽ chiếm được thị phần của Gillette?" "Ý chí quyết tâm cao độ". Không cần phải nói, cuộc tiến công của họ là thất bại

Để cho một cuộc tấn công chính diện đơn thuần giành thắng lợi, người tấn công phải có ưu thế về sức mạnh so với đối thủ cạnh tranh, khẳng định rằng bên có sinh lực (tài nguyên) mạnh hơn sẽ chiến thắng trong cuộc giao tranh. Nguyên tắc này sẽ khác đi nếu sự phòng thủ có hiệu quả hoá lực lớn hơn nhờ vào lợi thế của địa hình (như chiếm giữ đỉnh núi). Giáo lý quân sự đã dạy rằng để cho một cuộc tấn công chính diện chiến thắng một đối phương cố thủ vững chắc hay một đối phương đang chiếm lĩnh "điểm cao", các lực lượng yếu hơn hay hoá lực mạnh hơn ít nhất là gấp ba lần. Nếu kẻ tấn công có lực lượng yếu hơn hay hoá lực yếu hơn người phòng thủ, thì cuộc tấn công chính diện rất cuộc chỉ là một sứ mệnh tự sát vô nghĩa, RAC, GE và Xerox đã học được bài học cay đắng khi họ tung ra những đòn tấn công chính diện vào IBM, xem thường vị trí phòng thủ kiên cố của đối phương.

Với tính cách là một phương án chính diện thuần túy, người tấn công có thể tung ra đòn tấn công chính diện đã được cải biến, mà phổ biến nhất là cắt giảm giá của mình so với giá của đối phương. Những đòn tấn công như vậy có thể có hai dạng. Thủ đoạn sử dụng hơn là đối chọi người tấn công ở những điểm khác và đánh người đó bằng giá. Điều này có thể thành công, nếu người dẫn đầu thị trường không trả đũa bằng cách giảm cắt giảm giá và nếu đối thủ cạnh tranh đó thuyết phục được thị trường rằng sản phẩm của mình ngang bằng với sản phẩm của đối phương mà giá lại hạ hơn, đó là giá trị thực tế.

Helene Curtis là một người thực hiện rất giỏi chiến lược thuyết phục thị trường rằng nhãn hiệu của mình có chất lượng ngang bằng, nhưng giá trị lớn hơn so với nhãn hiệu được định giá quá cao của đối thủ cạnh tranh. Curtis nhái những nhãn hiệu hàng đầu đắt tiền với chi phí thấp hơn rồi khuyến mãi chúng bằng những chiến dịch quảng cáo trắng trợn: "Chúng tôi làm được cái mà họ làm với giá chỉ bằng một nửa" Năm 1972, Curtis chỉ có một phần nhỏ bé 1% của dầu gội đầu Suave trên thị trường dầu gội đầu. Năm 1973 họ đã tung ra một chiến lược mới. Đến năm 1976 thì họ đã vượt qua dầu gội đầu Head Shoulders của Procter & Gamble và dầu gội đầu trẻ sơ sinh Johnson & Johnson đã dẫn đầu thị trường về khối lượng. Năm 1979 thị phần của họ đạt 16%.

Một dạng nữa của chiến lược tấn công bằng giá đòi hỏi người tấn công đầu tư mạnh để đạt được giá thành sản xuất thấp hơn rồi sau đó tấn công các đối thủ cạnh tranh bằng giá. Texas Instruments đã đạt được thành công xuất sắc trong việc sử dụng vũ khí giá một cách chiến lược. Người Nhật cũng tung ra những đòn tấn công chính diện đã cải biến bao gồm việc cắt giảm giá và giá thành.

### ***Tấn công sườn***

Quân đội của đối phương bố trí lực lượng mạnh nhất tại nơi mà nó dự đoán sẽ bị tấn công. Vì vậy nhất định là hai bên sườn và phía sau lưng sẽ kém an toàn hơn. Cho nên những điểm yếu (những phía khuất) của địch và mục tiêu tấn công tự nhiên. Nguyên tắc chủ yếu của chiến lược tấn công hiện đại là tập trung sức mạnh vào điểm yếu. Người tấn công thực sự vào bên sườn hay phía sau lưng. Chiến thuật "chuyển hướng" này làm cho quân đội phòng thủ mất cảnh giác. Tấn công sườn có ý nghĩa Marketing tuyệt vời và đặc điểm hấp dẫn đối với người tấn công có những nguồn tài nguyên ít hơn so với đối phương. Nếu người tấn công không thể áp đảo người phòng thủ bằng sức mạnh tàn bạo, thì họ có thể thắng người phòng thủ bằng thủ đoạn đánh lừa.

Tấn công sườn có thể theo hai hướng chiến lược: Theo địa bàn và theo khúc thị trường. Khi tấn công theo địa bàn, người tấn công chọn ra những địa bàn mà đối phương tỏ ra kém cỏi. Ví dụ, một số đối thủ của IBM đã quyết định thành lập những chi nhánh bán hàng mạnh ở những thành phố vừa và nhỏ, những nơi mà IBM tương đối ít để ý đến. Chẳng hạn như Honeywell đã theo đuổi việc kinh doanh ở những thành phố và thị trấn nhỏ, những nơi không phải giao chiến với những lực lượng đông đảo nhân viên bán hàng của IBM.

Còn hướng chiến lược tấn công sườn kia là tìm ra những nhu cầu thị trường chưa được phát hiện những người dẫn đầu sẽ không phục vụ, như những nhà sản xuất ô tô Nhật đã làm khi họ quyết định phục vụ thị trường tiêu dùng đang phát triển của những chiếc ô tô tiết kiệm nhiên liệu và công ty bia Miller đã "Khám phá ra" thị trường tiêu dùng bia hơi.

Chiến lược tấn công sườn là một truyền thống tốt đẹp nhất của triết lý Marketing hiện đại, theo đó mục đích của Marketing là khám phá ra những nhu cầu và thoả mãn chúng. Tấn công sườn có nhiều khả năng thắng lợi hơn nhiều so với tấn công chính diện.

### ***Tấn công gọng kìm***

Chiến lược tấn công sườn thuần túy có nghĩa là xoáy vào một nhu cầu của thị trường mà các đối thủ cạnh tranh bỏ qua. Mặt khác, chiến thuật tấn công gọng kìm là nhằm chiếm giữ một mảng rộng lãnh địa của đối phương bằng một đòn tấn công "chớp nhoáng" toàn diện. Tấn công gọng kìm đòi hỏi phải tổ chức một cuộc công kích lớn trên nhiều trận tuyến để cho đối phương phải đồng thời chống đỡ phía trước, hai bên sườn và cả phía sau lưng. Người tấn công có thể cung ứng cho thị trường mọi thứ mà đối phương cung ứng và nhiều hơn, sao cho các mặt đó không thể bị khước từ. Chiến thuật đánh gọng kìm mau lẹ sẽ bẻ gãy ý chí của đối phương. Sau đây là một ví dụ:

Cuộc tấn công của Seiko vào thị trường đồng hồ sẽ minh họa chiến lược đánh gọng kìm, Seiko đã mở rộng phân phối trên mọi thị trường đồng hồ chủ yếu và đã áp đảo các đối thủ cạnh tranh và người tiêu dùng bằng vô số những mẫu mã khác nhau và không ngừng thay đổi. ở Hoa Kỳ Seiko đã chào bán 400 mẫu mã đồng hồ, nhưng đòn Marketing của họ được hậu thuẫn bằng 2.300 mẫu mã do họ sản xuất và bán ra trên khắp thế giới. "Chúng nổi tiếng về mặt thời thượng, đặc tính kỹ thuật, sự ưa thích của người sử dụng và mọi thứ khác có thể kích thích tiêu dùng" - đó là lời phát biểu của một phó chủ tịch của một công ty đối thủ cạnh tranh ở Hoa Kỳ.

### ***Tấn công vu hồi***

Vu hồi là một chiến lược gián tiếp nhất trong những chiến lược công kích. Nó có nghĩa là đi vòng qua đối phương và tấn công vào những thị trường dễ dàng hơn để mở rộng cơ sở tài nguyên của mình. Chiến lược này có ba hướng: Đa dạng hoá sang những sản phẩm không có liên quan đa dạng hoá sang những thị trường thuộc địa bàn mới và nhảy vào những công nghệ mới để gạt bỏ những sản phẩm hiện có.

Sự chuyển biến mạnh mẽ của Colgate đã sử dụng hai nguyên tắc đầu. Ở Hoa Kỳ nói chung Colgate đã bị khốn khổ vì bàn tay của P & G. Khi David Foster tiếp quản chức giám đốc điều hành vào năm 1971, Colgate nổi tiếng là người kinh doanh xà bông và chất tẩy rửa cứng rắn. Vào năm 1979, Foster đã biến công ty thành một tập đoàn với 4,3 tỷ USD, Foster đã thừa nhận mọi chuyện đổi đầu với P & G để vô nghĩa. Foster nói: Họ có dự trữ vật tư gấp ba chúng ta và có số cán bộ nghiên cứu gấp ba số người của chúng ta. "Chiến lược của Foster rất đơn giản - tăng cường vị trí dẫn đầu của Colgate ở hải ngoại và né tránh P & G ở trong nước bằng cách đa dạng hoá sang những thị trường không phải của P & G. Hướng phát triển là các sản phẩm dẹt và phục vụ bệnh viện, mỹ phẩm, và một số hàng thể thao cũng như thực phẩm. Kết quả là: Vào năm 1971, Colgate còn thua kém P & G và mức độ kinh doanh chỉ mới bằng một nửa của họ. Đến năm 1976, mức kinh doanh đã bằng ba phần tư của họ, thế nhưng cũng không dễ để chịu đối với P & G và hoàn toàn không dám đổi đầu với họ.

Việc nhảy cóc về công nghệ là một chiến lược vu hồi hay được sử dụng trong các ngành kỹ thuật cao cấp. Thay vì đi sao chép sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và tiến hành một cuộc tấn công chính diện tốn kém, người thách thức kiến trì nghiên cứu và phát triển công nghệ mới rồi tiến hành tấn công và chuyển trận địa sang địa bàn mà mình có lợi thế. Cuộc tấn công thắng lợi của Nintendo vào thị trường trò chơi điện tử thật đúng là một sự giành giật thị phần bằng cách tung ra một công nghệ ưu việt hơn và xác định lại "không gian cạnh tranh"

### ***Tấn công du kích***

Tấn công du kích là một phương án của những người xâm lấn thị trường, đặc biệt là của những người ít vốn. Chiến tranh du kích là tiến hành công kích từng đợt nhỏ vào những địa bàn khác nhau của đối phương, nhằm mục đích quấy rối và làm nhụt chí đối phương và cuối cùng đảm bảo an toàn cho chỗ đứng chân vững chắc. Liddell - Hart đã phát biểu lý lẽ quân sự cơ bản:

"Lý do thông thường nhất để chấp nhận một chiến lược có mục đích hạn chế là chờ đợi sự thay đổi trong cán cân lực lượng, một sự thay đổi được tìm kiếm và đạt được bằng cách tiêu hao lực lượng, làm cho địch suy yếu bằng những cuộc công kích nhỏ thay vì những đòn đánh phiêu lưu. Điều kiện cốt lõi của một chiến lược như vậy là mức tiêu hao lực lượng địch phải gấp bội so với của bản thân. Mục tiêu có thể đạt được bằng cách đột kích vào các nguồn cung ứng của đối phương, tấn công cục bộ nhằm tiêu diệt hay gây tổn thất gấp bội cho lực lượng địch, bằng cách dẫn dụ địch vào những cuộc tấn công không có khả năng sinh lời, bằng cách làm cho địch dàn mỏng quá mức lực lượng của mình và đặc biệt là làm cạn kiệt sức lực tinh thần và vật chất của đối phương".

Người tiến hành chiến tranh du kích sẽ sử dụng những phương tiện thông thường lẫn những phương tiện không thông thường để tấn công đối phương. Những phương tiện đó bao gồm việc cắt giảm giá có chọn lọc, tăng cường những đợt khuyến mãi chớp nhoáng và đôi khi cả những hoạt động pháp luật. Vấn đề then chốt là tập trung tấn công vào một địa bàn hẹp:

Diamond Crystal Salt có một thị phần chưa bằng 5% thị phần muối toàn quốc so với 50% của Morton. Không có cách để nó cạnh tranh với Morton trên một diện rộng, Diamond quyết định tập trung tấn công Morton ngay tại thị trường cốt lõi của mình và tung ra một chiến dịch Marketing mạnh mẽ. Các biện pháp này được tổ chức để đảm bảo ưu thế ba chọi một đối với Marton.

Những chiến lược tấn công nêu trên rất rộng. Người thách thức phải xây dựng một chiến dịch tổng thể bao gồm nhiều chiến lược cụ thể.

### **3. Chiến lược của người theo sau thị trường**

Cách đây mấy năm giáo sư Levitt đã viết một bài báo với tiêu đề "Bắt chước đổi mới", trong đó ông khẳng định chiến lược nhái sản phẩm có thể có khả năng sinh lời không kém chiến lược đổi mới sản phẩm. Rốt cuộc người đổi mới phải gánh chịu chi phí khổng lồ về phát triển sản phẩm mới, đưa nó vào phân phối và thông báo cũng như huấn luyện thị trường. Tuy nhiên một công ty khác có thể làm theo, sao chép hay cải tiến sản phẩm mới rồi tung nó ra thị trường. Tuy công ty đó không thể vượt qua được người dẫn đầu, nhưng người theo sau có thể kiếm được lời nhiều hơn, bởi vì nó không phải gánh chịu một chi phí đổi mới nào.

Nhiều công ty đứng thứ hai thích theo sau hơn là thách thức người dẫn đầu thị trường. Người dẫn đầu thị trường không bao giờ chịu ngồi yên để cho có những nỗ lực lôi kéo mất khách của mình xảy ra. Nếu biện pháp lôi kéo của người thách thức là hạ giá thấp hơn, cải tiến dịch vụ hay bổ sung thêm những tính chất mới cho sản phẩm, thì người dẫn đầu có thể nhanh chóng theo kịp những việc làm đó và phá tan trận tấn công. Trong một trận đánh tổng lực, người dẫn đầu có thể có sức dẻo dai hơn. Một trận ác chiến có thể làm cho cả hai công ty đều bị thiệt hại nặng và điều này có nghĩa là công ty thứ hai cần phải suy nghĩ kỹ lưỡng trước khi tấn công. Trừ khi công ty đó có thể tung ra đòn đánh phủ đầu dưới hình thức đổi mới cơ bản sản phẩm hay đột ngột phá hệ thống phân phối, thông thường nó thích theo sau hơn là tấn công người dẫn đầu.

Trạng thái "song hành có ý thức" thường hay tồn tại trong những ngành có sản phẩm đồng nhất và tốn nhiều vốn, như sắt thép, phân bón và hoá chất. Cơ hội để phân biệt tạo ra sản phẩm và phân biệt hình ảnh rất hiếm, chất lượng dịch vụ thường là tương đương, sự nhạy cảm về giá cả rất cao. Chiến tranh giá cả có thể nổ ra bất kỳ lúc nào. Tâm trạng ở những ngành này không cho phép giành giật thị phần, bởi vì chiến lược đó chỉ kích động việc trả đũa. Hầu hết các công ty đều quyết định chống giành giật khách hàng của nhau. Thay vào đó họ có cách chào hàng tương tự như nhau đối với người mua, thông thường là bằng cách sao chép theo người dẫn đầu. Các thị phần rất ổn định.

Điều này không có nghĩa là những người theo sau thị trường không có những chiến lược. Một người theo sau thị trường cần thiết phải biết làm thế nào để giữ những người khách hàng hiện có và giành được một phần chính đáng trong số khách hàng mới. Mỗi người theo sau thị trường đều cố gắng tạo ra những ưu thế đặc biệt cho thị trường mục tiêu của mình - địa điểm, dịch vụ, tài trợ. Người theo sau là mục tiêu quan trọng của những người thách thức. Vì vậy những người theo sau thị trường phải giữ cho giá thành xuất xưởng của mình thấp, chất lượng sản phẩm và dịch vụ

cao. Họ cũng cần tham gia vào những thị trường mới khi chúng xuất hiện. Vai trò theo sau không phải là một vai trò thụ động hay một bản sao của người dẫn đầu. Người theo sau phải xác định con đường phát triển, nhưng phải là con đường không dẫn đến sự cạnh tranh trả đũa. Có thể phân biệt ba chiến lược chính của người theo sau:

+ Người sao chép: Người sao chép chạy theo những sản phẩm, cách phân phối, cách quảng cáo v.v.. của người dẫn đầu. Người sao chép không sáng tạo ra một điểm nào ngoài việc sống ăn bám vào sự đầu tư của người dẫn đầu thị trường. ở mức độ cao nhất, người sao chép là một người làm đồ dờm, chuyên sản xuất "đồ dập khuôn" sản phẩm của người dẫn đầu. Những công ty như Apple Computer và Rolex đã rất phiền lòng về vấn đề người làm đồ dờm, đặc biệt là ở Viễn Đông, và đang tìm cách đánh bại hay kiểm soát những người làm hàng dờm.

+ Người nhái kiểu: Người nhái kiểu bắt chước một số điểm của người dẫn đầu, nhưng vẫn giữ những điểm khác biệt về cách bao gói, quảng cáo, định giá, v.v... Người dẫn đầu không phản đối người nhái kiểu khi mà người nhái kiểu không tấn công mạnh mẽ mình. Người nhái kiểu thậm chí còn giúp người dẫn đầu tránh bị buộc tội độc quyền.

+ Người cải biến: Người cải biến lấy các sản phẩm của người dẫn đầu rồi cải biến và thường là cải tiến chúng. Người cải biến có thể bán trên thị trường khác nhau để tránh đối đầu trực tiếp với người dẫn đầu. Nhưng người cải tiến phát triển thành người thách thức trong tương lai, như nhiều công ty Nhật đã làm sau khi cải biến và cải tiến những sản phẩm sản xuất ở nước khác.

Công ty theo sau đã kiếm được gì? Tuy công ty theo sau không phải chịu những chi phí đổi mới, nó thường kiếm được ít hơn người dẫn đầu. Ví dụ, một công trình nghiên cứu các công ty chiến biến thực phẩm cho thấy bình quân những công ty lớn nhất đạt 16% lợi nhuận trên vốn đầu tư, công ty loại hai đạt 6%, công ty loại ba đạt - 1%, và công ty loại bốn đạt - 6%. Trong trường hợp này chỉ có công ty thượng hạng là có lời, nhưng mức lời của công ty loại hai không có gì để khoe khoang. Không lấy gì làm lạ khi Jack Welch, - giám đốc điều hành của GE tuyên bố mỗi đơn vị kinh doanh của họ phải chiếm vị trí thứ nhất hoặc thứ hai trên thị trường của mình nếu không thì sẽ có chuyển! Chiến lược theo sau không phải luôn luôn là con đường đáng để theo đuổi.

#### **4. Chiến lược nép góc thị trường**

Một cách để trở thành một người theo sau trên một thị trường lớn là làm người dẫn đầu trên một thị trường nhỏ hay nơi ẩn khuất. Những công ty nhỏ thường cạnh tranh với những công ty lớn bằng cách nhắm vào những thị trường nhỏ mà những công ty lớn ít hoặc không quan tâm. Nhưng ngày càng có nhiều công ty lớn thành lập những đơn vị kinh doanh hay công ty để phục vụ những nơi ẩn khuất. Đây là ba công ty có khả năng sinh lời lớn đã theo đuổi những chiến lược nép góc:

Johnson & Johnson là một hãng kinh doanh sản phẩm chăm sóc sức khoẻ với doanh số 12,4 tỷ USD theo đuổi triết lý "phát triển lên để chia nhỏ ra". Nó có 166 chi nhánh và công ty con. Mọi hoạt động đều do một chủ tịch hãng chỉ đạo. Nhiều đơn vị kinh doanh theo đuổi những thị trường ẩn khuất và hơn một nửa số sản phẩm của công ty chiếm vị trí dẫn đầu trên thị trường tương ứng của mình

EG & G là một công ty sản xuất các bộ phận và thiết bị công nghiệp với doanh số 2,7 tỷ USD, bao gồm trên 175 đơn vị kinh doanh riêng biệt và tự quản, trong đó nhiều đơn vị có doanh số bán dưới 10 USD trên những thị trường trị giá 25 USD. Nhiều đơn vị kinh doanh có lực lượng nghiên cứu và phát triển, sản xuất và bán hàng riêng của mình. Hiện tại EG & G là người dẫn đầu thị trường hay kỹ thuật trên 80% số thị trường của mình. Một điều đáng ngạc nhiên hơn nữa là EG & G được xếp thứ hai về lợi tức trên cổ phẩm và thứ nhất về khả năng sinh lời theo Fortune 1000 EG & G minh hoạ một điều là Marketing nép góc có thể đem lại lợi tức nhiều hơn so với Marketing đại trà như thế nào.

Illinois Tool Work (ITW) sản xuất hàng ngàn sản phẩm bao gồm đinh, đinh vít, két nhựa đứng sau lon xô đa, mũ bảo hiểm, ba lô, khoá nhựa của vòng cổ chó, bao bì thực phẩm có nắp đậy v.v... ITW có 90 chi nhánh tự quản. Khi một chi nhánh tung ra thị trường một sản phẩm mới, thì sản phẩm đó cùng với nhân sự được tách ra thành một thực thể mới.

Điểm chủ yếu là những công ty có thị phần nhỏ trên toàn bộ thị trường có thể có khả năng sinh lời lớn hơn nép góc khéo léo. Mới đây Clifford và Cavanagh chọn ra hơn hai chục công ty cỡ vừa rất thành đạt để nghiên cứu những yếu tố thành công của họ. Hai ông đã phát hiện thấy rằng hầu như tất cả các công ty đó đều là những công ty nép góc thị trường. Ví dụ như A.T Cross chẳng hạn, công ty này đã tự khẳng định trong thị trường bút máy và bút chì đắt tiền với những cây bút vàng nổi tiếng của mình mà hầu hết các uỷ viên điều hành, các giám đốc và các nhà chuyên nghiệp đều có. Thay vì sản xuất tất cả các bút viết, A.T. Corss đã bám chặt lấy chỗ nép góc là giá cao và đã tăng được doanh số bán và lợi nhuận lên rất nhiều. Các cổ vấn cũng phát hiện ra những yếu tố phổ biến khác đã góp phần và thành công của công ty cỡ vừa, bao gồm việc đảm bảo giá trị cao, định giá cao, tạo ra những được công kinh nghiệm mới và hình thành một nét văn hoá bền vững của công ty và tầm nhìn.

Tại sao chiến lược nép góc lại có khả năng sinh lời? Lý do chủ yếu là người núp bóng thị trường hiểu biết rõ nhóm khách hàng mục tiêu đến mức độ họ đáp ứng tốt hơn những nhu cầu của khách hàng so với các công ty khác tình cờ bán hàng cho khu vực ẩn khuất đó. Kết quả là người nép góc có thể tính giá cao hơn nhiều so với giá thành vì có giá phụ thêm. Người núp bóng đạt được lợi nhuận cao, trong khi người kinh doanh đại trà đạt được khối lượng lớn.

Nép góc lý tưởng có những đặc điểm gì? Một nơi ẩn nép góc lý tưởng của thị trường có những đặc điểm sau:

- + Chỗ nép góc có quy mô và sức mua đủ để có khả năng sinh lời
- + Chỗ nép góc có tiềm năng tăng trưởng
- + Chỗ nép góc ít được các đối thủ cạnh tranh lớn quan tâm
- + Công ty có đủ kỹ năng và tài nguyên để phục vụ tốt nhất nơi nép góc.

+ Công ty có thể phòng thủ chống lại đòn tấn công của đối thủ cạnh tranh lớn nhờ uy tín đối khách hàng mà nó đã tạo dựng được. Ý tưởng then chốt trong chiến lược nép góc thị trường là chuyên môn hoá.

Các công ty máy tính nằm trong số những công ty mới nhất chuyên môn hoá theo người sử dụng cuối cùng, chỉ khác một cái là họ gọi đó là Marketing dọc. Trong nhiều năm các công ty máy tính đã bán hệ thống phần cứng và phần mềm vụn vặt trên nhiều thị trường và các trận giao tranh giá cả rất ác liệt. Những công ty nhỏ hơn đã bắt đầu chuyên môn hoá theo những phần chia dọc, các công ty tư vấn pháp lý, những bác sĩ tư, ngân hàng, v.v... nghiên cứu nhu cầu đặc biệt về phần cứng và phần mềm của những nhóm mục tiêu của mình và thiết kế những sản phẩm bổ sung giá trị cao, có ưu thế cạnh tranh sơ với các sản phẩm vụn vặt. Lực lượng bán hàng được huấn luyện để hiểu và làm dịch vụ cho một thị trường dọc cụ thể. Các công ty máy tính cũng quan hệ với những người bán lẻ độc lập và làm tăng giá trị sản phẩm (VAR), những người đã thay đổi phần cứng và phần mềm của máy tính cho phù hợp với yêu cầu của từng cá nhân hay từng nhóm khách hàng và đã kiếm được một khoảng tăng giá trong quá trình đó.

Những người nép góc thị trường có ba nhiệm vụ: Tạo ra những nơi nép góc, mở rộng nơi nép góc và bảo vệ nơi nép góc. Ví dụ, Nike, một hãng sản xuất giày thể thao, không ngừng tạo ra những nơi nép góc mới bằng cách thiết kế những mẫu giày



đặc biệt cho những môn thể thao khác nhau và những mục đích tập luyện khác nhau, như đi bộ đường dài, đi bộ, đi xe đạp, cổ động, lướt ván, .v.v... Sau khi tạo ra một thị trường công dụng cụ thể, Nike mở rộng nơi nếp góc đó bằng cách thiết kế những mẫu mã và những nhãn hiệu khác nhau cho loại giày đó, nhưng Nike Air Jordans hay Nike Aiwalkers. Cuối cùng, Nike phải bảo vệ vị trí của mình chống lại những đối thủ cạnh tranh mới nhảy vào nơi nếp góc đó.

### **5. Thiết kế chiến lược cho thị trường toàn cầu**

Các công ty không còn có thể chỉ chú ý đến thị trường nội địa của mình, cho dù nó lớn đến đâu đi nữa. Nhiều ngành toàn cầu và những công ty dẫn đầu ngành đó đã đạt được chi phí thấp hơn và mức độ nhận biết nhãn hiệu cao hơn. Các biện pháp bảo hộ chỉ có thể làm chậm lại mức độ xâm nhập của hàng hoá siêu hạng. Nên cách phòng thủ tốt nhất của công ty là tấn công toàn cầu trên cơ sở đúng đắn.

Trong khi đó Marketing toàn cầu cũng có rất nhiều rủi ro, bởi vì tỷ giá hối đoái thăng giáng, chính phủ không ổn định, có các hàng rào bảo hộ mậu dịch, chi phí thích nghi sản phẩm và thông tin lớn và một số yếu tố khác. Mặt khác, chu kỳ sống của sản phẩm quốc tế cho thấy rằng ưu thế tương đối trong nhiều ngành sẽ chuyển dịch từ những nước có chi phí cao sang những nước chi phí thấp, nên các công ty không thể cứ ở lại trong nước và hy vọng có thể giữ được các thị trường của mình. Do những lợi ích và rủi ro tiềm ẩn của Marketing quốc tế, các công ty cần thường xuyên đưa ra những quyết định Marketing quốc tế đúng đắn.

Bước đầu tiên là hiểu được môi trường Marketing quốc tế, đặc biệt là hệ thống mậu dịch quốc tế. Khi xem xét một thị trường nước ngoài cụ thể cần đánh giá những đặc điểm kinh tế, chính trị, luật pháp và văn hoá của nó. Thứ hai công ty phải xem xét vấn đề tỷ lệ doanh số bán ở nước ngoài trên tổng doanh số bán cần đạt, nên triển khai kinh doanh ở tại ít hay nhiều nước cần xâm nhập những kiểu nước như thế nào. Bước thứ ba quyết định cụ thể những thị trường sẽ xâm nhập, và việc này đòi phải đánh giá tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư có thể so với công ty đã bắt đầu việc xuất khẩu gián tiếp hay trực tiếp, rồi tiến lên cấp giấy phép sản xuất, xí nghiệp liên doanh và cuối cùng là đầu tư trực tiếp. Cách phát triển này của công ty gọi là quá trình quốc tế hoá. Tiếp đến công ty phải quyết định mức độ thích nghi sản phẩm, cách khuyến mãi, giá cả và cách phân phối đối với từng thị trường nước ngoài. Cuối cùng là công ty phải xây dựng một tổ chức có hiệu quả để tiến hành Marketing quốc tế. Hầu hết các công ty đều bắt đầu từ phòng xuất khẩu rồi tiến dần lên bộ phận quốc tế. Có một số đã trở thành những công ty toàn cầu, có nghĩa là ban lãnh đạo tối cao lập kế hoạch và tổ chức theo nguyên tắc toàn cầu.

Một số thách thức chủ yếu đối với các công ty khi xâm nhập thị trường quốc tế là: Tình trạng thiếu nợ khổng lồ của nước ngoài, hệ thống chính trị không ổn định. Những vấn đề ngoại hối như tình trạng thiếu nợ lớn, mất ổn định về kinh tế và chính trị làm cho đồng tiền của nước đó thăng giáng hay mất giá. Các công ty nước ngoài muốn thanh toán bằng đồng tiền mạnh và có quyền chuyển lợi nhuận về nước và sự do dự này đã hạn chế mậu dịch. Những yêu cầu khai báo hải quan và tề quan liêu của chính phủ nước ngoài, thuế quan và các hàng rào mậu dịch khác, tề tham nhũng, đánh cắp công nghệ, bản quyền và sở hữu trí tuệ cũng là những thách thức lớn cho các công ty khi xây dựng chiến lược marketing quốc tế.

Người ta có thể kết luận rằng các công ty đều bị thất bại dù họ ở lại trong nước hay ra nước ngoài. Chúng ta sẽ khẳng định rằng những công ty đang kinh doanh trong những ngành toàn cầu không có cách lựa chọn nào khác ngoài việc quốc tế hoá hoạt động của mình.

Vì vậy một công ty toàn cầu là công ty hoạt động ở nhiều nước, giành được những lợi thế nghiên cứu và phát triển, về hậu cần, và Marketing và về tài chính trong giá thành và danh tiếng của mình mà các đối thủ cạnh tranh thuần túy nội địa không thể có được. Ví dụ "chiếc xe thế giới" của Ford có buồng lái sản xuất tại Châu Âu, khung xe làm ở Bắc Mỹ, được lắp ráp ở Brazil và nhập khẩu vào Hoa Kỳ để bán. Các công ty toàn cầu lập kế hoạch, hoạt động và phối hợp các hoạt động của mình trên cơ sở toàn thế giới.

Những công ty nội địa trong các ngành toàn cầu phải hành động trước khi cánh cửa nước ngoài khép lại đối với họ, vì các công ty của nhiều nước khác đang toàn cầu hoá với tốc độ nhanh chóng. Điều này không có nghĩa là những công ty nhỏ và vừa phải hoạt động ở hàng chục nước mới có thể thành đạt. Những Công ty này có thể thực hiện chiến lược nép góc toàn cầu, như các công ty Scandinavian và Benelux đã làm.

### **Quyết định xâm nhập thị trường quốc tế**

Hầu hết các công ty đều thích ở lại kinh doanh nội địa nếu thị trường trong nước đủ lớn. Những nhà quản trị sẽ không cần học tiếng và luật pháp nước ngoài, sử dụng những đồng tiền lạ và không ổn định, đối mặt với những sự không chắc chắn và phiền phức về chính trị và pháp luật hay thiết kế lại sản phẩm của mình cho phù hợp với những nhu cầu hoàn toàn khác của người tiêu dùng và những mong muốn của họ. Công việc kinh doanh sẽ dễ dàng và an toàn hơn.

Còn có một số yếu tố nữa, có thể lôi kéo một công ty vào thương trường quốc tế. Thị trường trong nước có thể bị các công ty toàn cầu tấn công khi chào bán

những sản phẩm tốt hơn hay với giá hạ hơn. Công ty có thể muốn phản công những đối thủ cạnh tranh tại thị trường nội địa của họ nhằm giữ chân những nguồn tài nguyên của các đối thủ này. Công ty cũng có thể phát hiện thấy rằng một số thị trường nước ngoài là những cơ hội sinh lời nhiều hơn so với thị trường mở rộng quy mô. Công ty có thể muốn giảm bớt sự phụ thuộc của mình vào bất kỳ một thị trường nào để giảm bớt rủi ro cho mình. Khách hàng của công ty có thể sẽ ra nước ngoài và cần có dịch vụ quốc tế.

Tuy nhiên, trước khi quyết định ra nước ngoài công ty phải cân nhắc một số rủi ro như đã nêu ở trên. Do những lợi thế cạnh tranh và rủi ro các công ty thường không hành động gì cho đến khi có một sự kiện nào đó đẩy họ lên vũ đài quốc tế. Một người nào đó, như một nhà xuất khẩu sở tại, nhà nhập khẩu nước ngoài. chính phủ nước ngoài tha thiết yêu cầu công ty bán hàng ra nước ngoài. Hay công ty có công suất dư thừa và cần phải tìm thêm thị trường cho hàng hoá của mình.

### **Quyết định thị trường sẽ xâm nhập**

Khi quyết ra nước ngoài công ty cần xác định rõ mục tiêu và chính sách Marketing quốc tế. Tỷ lệ hàng bán ra nước ngoài trên tổng số hàng bán ra là bao nhiêu? Hầu hết các công ty đều bắt đầu từ nhỏ khi họ quyết định ra nước ngoài. Một số công ty dự kiến sẽ vẫn giữ ở mức độ nhỏ vì xem hoạt động ở nước ngoài là một phần nhỏ trong hoạt động kinh doanh của mình. Một số công ty khác thì có những kế hoạch đồ sộ hơn vì thấy rằng việc kinh doanh ở nước ngoài về cơ bản có tầm quan trọng ngang bằng hay thậm chí còn lớn hơn việc kinh doanh trong nước của mình.

Công ty phải quyết định sẽ kinh doanh ở một vài nước hay ở nhiều nước. Ayal và Zif cho rằng công ty chi nên xâm nhập một số ít nước hơn khi.

- + Chi phí xâm nhập thị trường và kiểm soát thị trường cao;
- + Chi phí thích nghi sản phẩm và giao tiếp cao;
- + Dân số, mức thu nhập và mức tăng trưởng cao ở những nước được chọn đầu tiên; và
- + Các công ty khổng lồ ở nước ngoài có thiết lập những hàng rào chống xâm nhập cao?.

Công ty cũng phải quyết định những loại nước cần xem xét. Tính hấp dẫn của một nước chịu ảnh hưởng của sản phẩm, các yếu tố địa lý, mức thu nhập và dân số, tình hình chính trị và nhiều yếu tố khác. Người bán có thể ưa thích những nhóm nước nhất định hay những phần thế giới nhất định.

Giả sử một công ty đã lên danh sách những thị trường xuất khẩu tiềm ẩn. Họ sẽ lựa chọn như thế nào? Nhiều công ty bán hàng các nước láng giềng, vì họ hiểu rõ hơn những nước đó và họ có thể kiểm soát tốt hơn các chi phí của mình do ở gần. Cho nên không có gì đáng ngạc nhiên là thị trường lớn nhất của Hoa Kỳ là Canada, hay các công ty Thụy Điển bán hàng của mình cho các nước láng giềng ở Scandinavia. Ngoài ra sự gần gũi về tâm lý hơn là sự gần gũi về địa lý có ảnh hưởng quyết định đến việc lựa chọn.

### **Quyết định cách thức xâm nhập thị trường quốc tế**

Một khi công ty đã quyết định mục tiêu là một nước cụ thể nào đó thì nó phải xác định cách xâm nhập tốt nhất. Có rất nhiều cách như xuất khẩu trực tiếp, xuất khẩu gián tiếp, cấp giấy phép sản xuất, thành lập công ty liên doanh, thành lập công ty 100% vốn nước ngoài. Mỗi chiến lược kể tiếp lại chứa đựng nhiều hơn cam kết, rủi ro, quyền kiểm soát và tiềm năng sinh lời. năm chiến lược xâm nhập thị trường bao gồm:

Xuất khẩu gián tiếp, nghĩa là họ thông qua những người trung gian độc lập. Những trung gian này có thể bao gồm: thương nhân xuất khẩu có cơ sở ở trong nước, đại lý xuất khẩu có cơ sở ở trong nước, tổ chức hợp tác xã, công ty quản lý xuất khẩu,..

Xuất khẩu trực tiếp, các công ty quyết định trực tiếp tham gia vào các hoạt động xuất khẩu. Cấp giấy phép sản xuất. Đây là cách đơn giản để người sản xuất tham gia vào thị trường quốc tế. người cấp giấy phép cho phép các công ty nước ngoài sử dụng quy trình sản xuất, nhãn hiệu, bằng sáng chế, bí quyết thương mại hay những thứ có giá trị khác với điều kiện phải trả lệ phí hay tiền bản quyền.

Đầu tư trực tiếp hoặc liên doanh, các công ty nước ngoài có thể thành lập một công ty 100% vốn nước ngoài hoặc liên doanh với các công ty địa phương thành lập các công ty liên doanh

### **Quyết định chương trình marketing**

#### ***Sản phẩm***

Có năm chiến lược thích nghi sản phẩm và khuyến mãi với một thị trường nước ngoài. Mở rộng trực tiếp, Thích nghi thông tin, Thích nghi sản phẩm, Thích nghi cả hai yếu tố và Sáng tạo sản phẩm mới

Thích nghi sản phẩm đòi hỏi phải thay đổi sản phẩm cho phù hợp với điều kiện hay sở thích của địa phương. Có một số mức độ thích nghi. Một công ty có thể sản xuất sản phẩm của mình theo những mẫu mã khu vực, như mẫu mã Tây Âu, mẫu

mã Bắc Mỹ, v.v... Hay cũng có thể sản xuất theo mẫu mã cho từng nước. ở Nhật, tách cà phê của Mister Donut nhỏ hơn và nhẹ hơn cho phù hợp với bàn tay của khách hàng Nhật; ngay cả những chiếc bánh rán cũng nhỏ hơn một chút. Ở Úc Heinz bán thực phẩm trẻ sơ sinh làm từ óc cừu; ở Hà Lan thực phẩm trẻ sơ sinh được làm từ đậu nâu.

Sáng tạo sản phẩm đòi hỏi phải tạo ra một cái gì mới. Nó có thể có hai dạng. Sáng tạo ngược đưa ra những dạng sản phẩm trước kia, nhưng đã được thay đổi thật phù hợp với những nhu cầu của nước ngoài. National Cash Register Company đã đưa trở lại máy đếm tiền quay tay với giá bằng một nửa giá của máy đếm tiền hiện đại và đã bán được rất nhiều ở Châu Mỹ La Tinh và châu Phi. Điều này minh họa chu kỳ sống của sản phẩm quốc tế, trong đó các nước đang ở những giai đoạn khác nhau của quá trình sẵn sàng chấp nhận một sản phẩm cụ thể. Sáng tạo thuận là tạo ra một sản phẩm mới để đáp ứng nhu cầu ở nước khác. ở những nước chậm phát triển có một nhu cầu rất lớn về thực phẩm rẻ, giàu protein.

### **Giá cả**

Các công ty đa quốc gia phải đứng trước một số vấn đề định giá đặc biệt khi bán hàng ra nước ngoài. Họ phải dính đến chuyện leo thang giá cả, chuyển đổi giá cả, phá giá và thị trường chợ đen.

Khi các công ty bán hàng của mình ra nước ngoài, họ phải đương đầu với vấn đề leo thang giá cả. Một chiếc túi xách Gucci có thể bán với giá 120 USD ở Italy và 240 USD ở Hoa Kỳ. Tại sao vậy? Gucci phải cộng thêm cước phí vận chuyển, thuế xuất nhập khẩu, tiền lãi cho người nhập khẩu, tiền lãi cho người bán sỉ và tiền lãi cho người bán lẻ và giá xuất xưởng. Tùy theo những chi phí cộng thêm này cũng như rủi ro thăng giáng của đồng tiền, sản phẩm đó có thể phải bán với giá thấp từ hai đến năm lần ở nước khác để có thể giữ được mức lời như cũ cho nhà sản xuất. Thêm vào đó tình hình leo thang giá cả ở mỗi nước một khác: vì thế mà có vấn đề là làm thế nào để định giá cho các nước khác nhau. Các công ty có ba cách lựa chọn:

1. Định giá thống nhất ở khắp mọi nơi: Như Coca - Cola có thể muốn định giá 40 cent cho mọi nơi trên thế giới. Nhưng khi đó Coca - Cola sẽ có tỷ lệ lợi nhuận rất khác nhau ở những nước khác nhau, bởi vì giá cả leo thang khác nhau. Điều này cũng sẽ dẫn đến tình trạng là giá quá cao ở những nước nghèo và chưa đúng mức ở những nước giàu.

2. Định giá theo thị trường ở từng nước: ở đây Coca - Cola sẽ định giá phù hợp với túi tiền ở từng nước. Nhưng điều này đã bỏ qua chênh lệch về

chi phí thực tế giữa các nước. Nó cũng sẽ dẫn đến tình trạng là những người trung gian ở các nước có giá thấp sẽ chuyển số Coca - Cola của mình đến những nước có giá cao.

3. Định giá căn cứ vào chi phí đối với từng nước. Trong trường hợp này Coca - Cola sẽ sử dụng một giá chuẩn rồi cộng thêm chi phí ở từng nơi. Nhưng điều này có thể làm cho Coca - Cola có giá quá cao so với thị trường ở những nước chi phí cao.

Rất nhiều trường hợp công ty phát hiện thấy một số người phân phối táo bạo mua nhiều hơn số lượng mà họ có thể bán được ở nước mình rồi chuyển hàng sang nước khác để cạnh tranh với người phân phối ở đó dựa vào lợi thế chênh lệch giá. Các Công ty đa quốc gia đã cố gắng ngăn chặn các thị trường đen bằng cách giám sát những người phân phối hay nâng giá đối với những người phân phối cho chi phí thấp hơn hay thay đổi những đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ bảo hành đối với những nước khác nhau.

### ***Khuyến mãi***

Các công ty có thể triển khai cùng những chiến dịch quảng cáo và khuyến mãi như đã được sử dụng trên thị trường nội địa hay thay đổi chúng đi cho phù hợp với từng thị trường địa phương.

Hay xem xét nội dung thông tin. Công ty có thể thay đổi nội dung thông tin theo ba mức độ khác nhau. Công ty có thể sử dụng thông tin ở khắp mọi nơi, chỉ có thay đổi ngôn ngữ, tên gọi và màu sắc. Exxon đã sử dụng "Hãy đặt một con hổ vào chiến xe của bạn" có thay đổi một chút ít và đã được quốc tế thừa nhận. Màu sắc có thể thay đổi để tránh phạm vào những điều kiêng kỵ ở một số nước. Màu tím được liên tưởng với sự chết chóc ở Barma là một số nước Mỹ La Tinh, màu trắng là màu tang tóc ở Nhật, và màu xanh được liên tưởng với bệnh tật ở Malaysia. Ngay cả tên gọi và câu chữ quảng cáo cũng phải thay đổi. ở Đức mist (sương) có nghĩa là "phân", scotch (băng keo trong) có nghĩa là "trang sức" và "Come Alive with Pepsi" của Pepsi được dịch thành "Hãy chui ra khỏi năm mồ với Pepsi". ở Tây Ba Nha Nova của Chevrolet được dịch thành "Nó không chạy!". Một quảng cáo máy hút bụi chân không của Electrolux được dịch từ tiếng Thụy Điển sang tiếng Anh và đăng tải trên một tạp chí Đại Hàn có nghĩa là "Chẳng có gì hút Electrolux" Một quảng cáo xà bông giặt có ý nói là giặt sạch "những vết bẩn nhất" đã được dịch sang tiếng Pháp ở Quebec thành "một loại xà bông để rửa những chỗ kín". Một khả năng nữa là sử dụng cùng một đề tài cho toàn cầu, nhưng thay đổi hình ảnh cho phù hợp với từng thị trường địa phương.

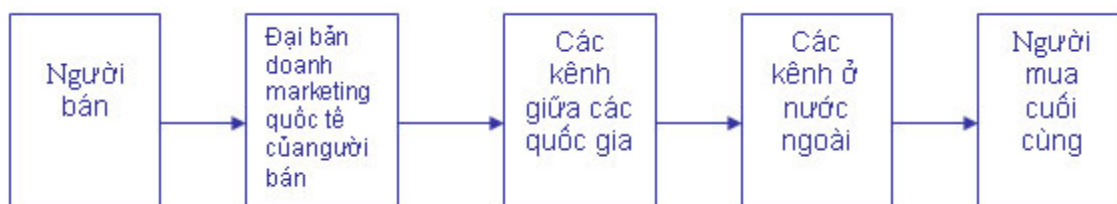
Xà bông Camay có hình một phụ nữ xinh đẹp đang tắm. ở Vernezuela, thay vào đó là một người đàn ông trong phòng tắm, ở Italy thì chỉ là một cánh tay của một người đàn ông, còn ở Nhật chỉ là một người đàn ông đang chờ ở bên ngoài.

Cuối cùng, một số công ty khuyến khích hay cho phép các công ty quảng cáo của mình thay đổi đề tài và cách thể hiện cho phù hợp với từng thị trường địa phương.

Các nhà hoạt động Marketing cũng cần thích nghi các phương pháp khuyến mại của mình đối với các thị trường khác nhau. Ví dụ, Đức và Hy Lạp nghiêm cấm phiếu lĩnh thưởng, trong khi đó phiếu lĩnh thưởng lại là hình thức khuyến mãi hàng đầu ở Hoa Kỳ, Pháp cấm các trò chơi may rủi và hạn chế tiền thưởng và quà tặng dưới 5% giá trị của sản phẩm. Do có những sự khác nhau về những quy định hạn chế này mà các công ty quốc tế thường giao trách nhiệm khuyến mãi cho ban quản trị địa phương.

### ***Kênh phân phối***

Công ty quốc tế phải có quan điểm hoàn chỉnh về kênh đối với vấn đề phân phối sản phẩm của mình đến những người sử dụng cuối cùng. H.13.3. thể hiện ba cầu nối chính giữa người bán và người sử dụng cuối cùng. Tại cầu nối thứ nhất, đại bản doanh Marketing quốc tế của người bán, phòng xuất khẩu hay bộ phận quốc tế ra các quyết định về các kênh và những yếu tố khác của Marketing mix. Cầu nối thứ hai, các kênh giữa các quốc gia, đưa sản phẩm đến biên giới nước ngoài. Nó đòi hỏi phải quyết định về kiểu người trung gian (đại lý, công ty thương mại, v.v...) và phương thức vận chuyển (đường không, đường biển v.v...) cũng những thoả thuận về tài trợ và rủi ro. Cầu nối thứ ba, những kênh trong phạm vi nước ngoài, đưa sản phẩm từ cửa khẩu nước ngoài đến người mua và sử dụng cuối cùng. Quá nhiều nhà sản xuất Mỹ nghĩ là hoàn thành công việc một khi sản phẩm rời khỏi nhà máy của họ. Họ phải quan tâm xem sản phẩm đó vận động như thế nào ở nước ngoài.



### **H.13.3. Khái niệm kênh đối với Marketing quốc tế**

Các kênh phân phối trong nước khác nhau rất nhiều giữa các quốc gia. Có những sự khác biệt rõ rệt về số lượng và kiểu người trung gian phục vụ từng thị trường nước ngoài. Để bán xà bông ở Nhật, Procter & Gamble phải thông qua một hệ thống phân phối có lẽ là phức tạp nhất thế giới. Nó phải bán cho người bán sỉ tổng hợp, người này sẽ bán cho một người bán sỉ sản phẩm, rồi người này bán cho người bán sỉ sản phẩm chuyên ngành. Tiếp theo người này bán cho người bán sỉ khu vực, rồi người này lại bán cho người bán sỉ địa phương, và người này cuối cùng mới bán cho người bán lẻ. Tất cả những cấp phân phối này có thể làm cho giá khi đến tay người tiêu dùng tăng gấp hai hay ba lần giá của người nhập khẩu.

Một số điểm khác biệt nữa là về quy mô và tính chất của các đơn vị bán lẻ ở nước ngoài. Trong khi một hệ thống bán lẻ đồ sộ khổng lồ chế thương trường Hoa Kỳ, thì phần lớn hoạt động bán lẻ ở các nước nằm trong tay rất nhiều người bán lẻ độc lập, nhỏ bé. Ở Ấn Độ hàng triệu người bán lẻ có các cửa hàng nhỏ xíu hay bán tại các chợ ngoài trời. Họ nói giá rất thối, nhưng giá thực tế sẽ giảm xuống nhiều sau khi mặc cả. Các siêu thị sẽ làm giảm bớt giá cả rõ rệt, nhưng rất khó mớ chúng do những hàng rào kinh tế và văn hoá. Thu nhập của nhân dân thấp và họ phải mua hằng ngày những số lượng nhỏ và cũng bị giới hạn ở mức độ có thể mang về nhà khi đi bộ hay đèo xe đạp. Hơn nữa, ở nhà không có kho chứa và tủ lạnh đủ lớn để có thể giữ cho thực phẩm tươi trong vài ngày. Chi phí bao gói được giữ ở mức thấp để đảm bảo giá hạ. ở Ấn Độ thuốc là thường được mua từng điếu. Việc phân nhỏ món hàng lớn vẫn là nhiệm vụ quan trọng của những người trung gian và giúp cho các kênh phân phối dài đằng đặc tồn tại làm trở ngại rất nhiều cho việc mở rộng việc bán lẻ quy mô lớn ở các nước đang phát triển.

### **Quyết định tổ chức Marketing**

Các công ty quản trị các hoạt động Marketing quốc tế của mình theo ít nhất là ba cách

#### ***Phòng xuất khẩu***

Công ty thường tham gia Marketing quốc tế bằng cách đơn giản là gửi hàng hoá đi. Nếu mức bán hàng quốc tế tăng thì công ty tổ chức một phòng xuất khẩu gồm một trưởng phòng và một vài trợ lý. Khi doanh số bán tăng lên nữa, thì phòng xuất khẩu được phát triển thêm và bao gồm cả những dịch vụ Marketing khác nhau, sao cho công ty có thể tiến hành hoạt động kinh doanh năng động hơn. Nếu công ty chuyển sang xí nghiệp liên doanh hay đầu tư trực tiếp thì phòng xuất khẩu không còn đủ khả năng quản trị các hoạt động quốc tế nữa.



## ***Bộ phận quốc tế***

Nhiều công ty tham gia vào một số thị trường quốc tế và xí nghiệp liên doanh. Một công ty có thể xuất khẩu sang một nước, cấp giấy phép sản xuất cho một nước khác và có xí nghiệp liên doanh ở một nước thứ ba, một công ty con ở nước thứ tư. Sớm hay muộn nó sẽ phải thành lập một bộ phận quốc tế để quản trị các hoạt động quốc tế. Bộ phận quốc tế do một giám đốc bộ phận quốc tế phụ trách. Người này xác định những mục tiêu, ngân sách và chịu trách nhiệm về sự tăng trưởng của công ty trên thị trường quốc tế.

Các bộ phận quốc tế được tổ chức theo các cách khác nhau. Biên chế của bộ phận quốc tế bao gồm các chuyên gia Marketing, sản xuất, nghiên cứu, tài chính, kế hoạch và nhân sự. Họ lên kế hoạch cung ứng dịch vụ cho các đơn vị kinh doanh khác nhau. Các đơn vị kinh doanh có thể được tổ chức theo một hay nhiều nguyên tắc trong ba nguyên tắc sau. Chúng có thể là những tổ chức theo địa lý. Người báo cáo cho giám đốc bộ phận quốc tế có thể là những phó giám đốc phụ trách khu vực: Bắc Mỹ, Mỹ La Tinh, Châu Âu, Châu Phi, Trung Đông và Viễn Đông. Báo cáo cho các phó giám đốc khu vực là những người quản trị từng nước. Những nhà quản trị này chịu trách nhiệm về lực lượng bán hàng, các chi nhánh, những người phân phối và những người được cấp giấy phép sản xuất ở nước tương ứng. Đơn vị kinh doanh cũng có thể là những nhóm sản phẩm quốc tế, mỗi nhóm do một phó giám đốc quốc tế phụ trách và chịu trách nhiệm về việc bán nhóm hàng đó trên khắp thế giới. Các phó giám đốc có thể sử dụng các chuyên gia khu vực của công ty để giám sát các khu vực địa lý khác nhau. Cuối cùng, đơn vị kinh doanh có thể là những công ty con quốc tế đứng đầu là một giám đốc. Giám đốc các công ty con phải báo cáo cho giám đốc bộ phận quốc tế.

Nhiều công ty đa quốc gia đã phải chuyển lại giữa ba kiểu tổ chức này, bởi vì mỗi kiểu đều gây ra một số vấn đề. Lịch sử hoạt động quốc tế của Wetinghouse là một minh họa.

## ***Tổ chức toàn cầu***

Một số công ty đã trải qua giai đoạn bộ phận quốc tế và thực sự trở thành những tổ chức toàn cầu. Họ không còn nghĩ mình là những nhà kinh doanh nội địa đã vươn ra kinh doanh ở nước ngoài mà giờ đây đã nghĩ mình là những nhà kinh doanh toàn cầu. Ban lãnh đạo tối cao của công ty và bộ tham mưu hoạch định kế hoạch cho các cơ sở sản xuất toàn thế giới, các chính sách Marketing, dòng tài chính và các hệ thống hậu cần. Các đơn vị hoạt động toàn cầu báo cáo trực tiếp cho giám đốc điều

hành chính hay uỷ ban điều hành, chứ không phải trường bộ phận quốc tế. Các giám đốc điều hành được huấn luyện về hoạt động toàn thế giới, chứ không chỉ về hoạt động nội địa hay quốc tế. Ban lãnh đạo được tuyển mộ từ nhiều nước, các bộ phận cấu thành và vật tư được mua từ những nơi đảm bảo chi phí thấp nhất, và việc đầu tư thì nhắm vào những nơi dự đoán sẽ đem lại lợi nhuận lớn nhất.

## THỰC HIỆN CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING

1. [Quan hệ giữa hoạch định chiến lược và thực hiện chiến lược](#)
2. [Một vài hướng dẫn chung về việc thực hiện chiến lược thành công](#)
3. [Tiến trình thực hiện chiến lược Marketing](#)
4. [Tổ chức bộ phận Marketing](#)

### 1. Quan hệ giữa hoạch định chiến lược và thực hiện chiến lược.

Thực hiện chiến lược là một tiến trình chuyển các chiến lược và kế hoạch marketing thành những hoạt động marketing cụ thể nhằm hoàn thành các chương trình marketing. Một chiến lược marketing xuất sắc cũng sẽ trở thành ít giá trị nếu Công ty thất bại trong việc thực hiện đúng chiến lược ấy.

Việc thực hiện chiến lược bao hàm sự huy động nhân lực, vật lực, tài lực của Công ty chuyển thành các hoạt động hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng đủ hữu hiệu để đưa kế hoạch chiến lược đến thành công.

Trong khi hoạch định chiến lược trả lời câu hỏi "cái gì" và "tại sao" của những hành động marketing thì việc thực hiện nêu rõ ai, ở đâu, khi nào và làm thế nào. Chiến lược marketing và sự thực hiện chiến lược có quan hệ mật thiết với nhau.

Thứ nhất: chiến lược xác định những hoạt động thực hiện nào là cần thiết

Thứ hai: khả năng thực hiện sẽ ảnh hưởng đến quyết định của Ban giám đốc. Chẳng hạn, Ban giám đốc sẽ tránh một cuộc tấn công nếu như nhân lực và tài lực để thực hiện chiến lược này.

Việc thực hiện thường rất khó khăn và phức tạp: nhiều nhà hoạch định chiến lược cho rằng: đa số các trường hợp chiến lược marketing không thành công là do chúng được thực hiện quá kém cỏi.

Thành tích thấp có thể là kết quả từ những chiến lược dở hoặc từ những chiến lược hay nhưng thực hiện kém. Thường khó mà xác định được xem thành tích thấp do chiến lược tồi, việc thực hiện kém cỏi hay cả hai.

### **Một số lý do khiến việc thực hiện không thành công.**

#### ***Việc hoạch định chiến lược thực tế, có tính "tháp ngà".***

Kế hoạch chiến lược Công ty thường do các chuyên viên hoạch định, cấp Công ty thảo ra. Họ thường chẳng để ý đến các chi tiết thực hiện. Các kế hoạch này thường quá phiếm diệm hoặc quá tổng quát.

Các nhà quản trị marketing làm việc trong thực tế với những công việc hàng ngày có thể bắt màu hoặc chống đối lại những gì mà họ xem như những chiến lược thiếu thực tế do các chuyên viên hoạch định "tháp ngà" vạch ra.

Các nhà hoạch định chiến lược marketing cần phối hợp với các nhà quản trị marketing một cách chặt chẽ. Các nhà quản trị marketing hiểu biết hoàn cảnh thị trường và thực tế. Nếu được dự phần vào hoạch định họ sẽ sẵn lòng và có thể thực hiện chiến lược tốt hơn. Nhiều Công ty hiện nay đang giảm số nhân viên hoạch định tập trung ở cấp Công ty và đưa việc soạn thảo chiến lược xuống cấp dưới. Cấp hoạt động thực tế. ở đây, các chuyên viên hoạch định chiến lược làm việc trực tiếp với các nhà quản trị trực tuyến, để thiết kế nên những chiến lược khả thi hơn.

#### ***Sự mâu thuẫn giữa các mục tiêu trước mắt và lâu dài.***

Các kế hoạch chiến lược marketing thường bao trùm các hoạt động dài hạn từ 3 đến 5 năm tới. Thế nhưng các giám đốc marketing, những người thực hiện các chiến lược ấy thường được thưởng vì doanh số, sự phát triển hay lợi nhuận ngắn hạn. Khi phải đối diện với sự lựa chọn, giữa chiến lược trường kỳ và thành tích trước mắt, các nhà quản trị marketing thiên về cái trước mắt. Họ thường đáp ứng được các mục tiêu ngắn hạn và đã nhận được những sự đánh giá cao. Nhưng việc làm như thế của họ đã làm tổn thương đến chiến lược trường kỳ và vị thế của Công ty.

Cần làm cho các nhà quản trị marketing hiểu rõ hơn các mục tiêu chiến lược. Cần đánh giá thành tích của họ cả trong ngắn hạn lẫn dài hạn. Nên thưởng thích đáng cho những người đạt mục tiêu chiến lược dài hạn.

#### ***Thói quen chống lại sự thay đổi (trây ỳ, tính bảo thủ của con người).***

Những hoạt động hiện hành của Công ty đều được thiết kế nhằm thực hiện các chiến lược đã vạch ra trước đây. Những chiến lược mới dù hay nhưng không phù hợp với khuôn mẫu và tập quán đã có của Công ty thường bị chống lại. Chiến lược mới càng khốc liệt nhiều với các cũ, sự chống lại việc thực hiện nó càng lớn. Đối với những chiến lược hoàn toàn đổi mới việc thực hiện nó có thể phá vỡ cấu trúc bộ máy quản trị truyền thống của Công ty, phá vỡ cả những cấu trúc hoạt động đã có của các nhà cung cấp và các đơn vị thuộc kênh phân phối nên việc thực hiện có thể còn khó khăn hơn nhiều.

### ***Thiếu những kế hoạch thực hiện chi tiết.***

Một số kế hoạch chiến lược được thực hiện kém là do các nhà lập kế hoạch không triển khai được các kế hoạch chi tiết. Các bộ phận cần phối hợp chặt chẽ với nhau trong việc thực hiện một chương trình toàn diện để thực hiện chiến lược mới. Nói khác đi, Ban giám đốc không thể giả định một cách đơn giản rằng các chiến lược của mình tất nhiên sẽ được thực hiện. Họ cần soạn thảo một kế hoạch thực hiện chi tiết có định rõ và phối hợp các hoạt động chuyên biệt cần thiết để đưa chiến lược đến thành công. Cần phải triển khai các thời biểu (lich trình) để đạt những mục tiêu chuyên biệt về phần trách nhiệm đối với những nhiệm vụ quan trọng cho từng quản trị viên.

## **2. Một vài hướng dẫn chung về việc thực hiện chiến lược thành công**

Không có một công thức thần diệu nào có thể đảm bảo hoàn toàn cho việc thực hiện tốt các chiến lược marketing. Trên thực tế, câu trả lời có thể nằm trong những gợi ý sau đây?

Cần thông báo rõ ràng mục tiêu và các phương tiện để hoàn thành mục tiêu cho những người thực hiện.

Những người thực hiện chiến lược cần hiểu rõ mục tiêu và các mục tiêu đó có thể thực hiện như thế nào. Mỗi nhân viên trong hãng Dominos pizza từ Tom Monaghan cho đến những nhân viên nhận đặt hàng qua điện thoại, những người trong dây chuyền sản xuất và những tài xế đều hiểu rõ mục tiêu của Công ty là: giao những chiếc bánh Pizza ngon lành, nóng hơi trong vòng 30 phút đến tận các nhà khách hàng Diminos đều được huấn luyện chi tiết để thực hiện những công việc tùy theo nhiệm vụ của họ, để giúp cho việc hoàn thành mục tiêu cụ thể.

***Cần có những chương trình hành động cụ thể với những trách nhiệm rõ ràng.***

Chiến lược marketing cần phải được cụ thể hóa thành các kế hoạch, chương trình hành động một cách chi tiết. Ai làm gì, khi nào, ở đâu... Phải có người chịu trách nhiệm về từng công việc. Nhờ đó sẽ tránh được sự chậm trễ và thói vô trách nhiệm trong thực hiện chiến lược.

***Cần đảm bảo cho người thực hiện được hưởng lợi ích từ sự thực hiện các công việc, các kế hoạch.***

Khi lợi ích của Công ty và lợi ích của bản thân người thực hiện là một thì sẽ có một sự đồng viên kích thích tối đa người thực hiện để đảm bảo cho chương trình marketing thành công.

Nhưng tài xế giao món bánh Pizza của hãng Dominos đã làm công việc của họ một cách nghiêm túc vì công việc này hứa hẹn cho họ việc được cấp đặc quyền kinh tiêu trong một vài năm nữa.

***Cần hành động ngay, tránh bị tê liệt vì mãi mê phân tích.***

Trong cuốn sách "Đi tìm sự tuyệt hảo" Thomas, J, Peters và Robert H, Water Man đã khuyến cáo phải tránh "bị tê liệt vì mãi mê phân tích" họ cho rằng những người chủ trương sự hoàn hảo sẽ hoàn thành công việc sau cùng, làm giảm hiệu quả kinh doanh. Do đó có thể chỉ cần đạt mức 90% của sự hoàn hảo là đã đạt yêu cầu rồi, thị trường sẽ giúp vào việc cải tiến, sửa đổi cho hợp lý nhất trong tiến trình thực hiện.

***Cần khuyến khích phát huy sáng kiến, mở rộng thông tin liên lạc để giải quyết vấn đề.***

Trong quá trình thực hiện chiến lược cần khuyến khích mọi người phát huy sáng kiến để giải quyết vấn đề. Khi có trở ngại phát sinh, nên đưa vấn đề ra ngay lập tức và yêu cầu sự giúp đỡ của tập thể, đừng giữ vấn đề đó để giải quyết một mình.

Cần đặt lịch trình công tác một cách cụ thể, chính xác. Nêu rõ thời hạn cuối cùng công việc phải hoàn thành.

Để thực hiện công việc thành công, những người thực hiện phải hiểu rất rõ phần công việc mà họ đảm nhiệm, thời hạn cuối cùng để hoàn tất công việc đó. Lịch trình ít nhất phải có 3 cột: (1) công việc; (2) người thực hiện công việc đó; (3) Ngày phải hoàn thành.

**3. Tiến trình thực hiện chiến lược Marketing.**

Tất cả mọi người hoạt động ở tất cả các cấp của hệ thống marketing đều phải phối hợp với nhau một cách đồng bộ để thực hiện chiến lược marketing thành công. Bên trong bộ phận marketing các nhân sự lo về quảng cáo, bán hàng, điều nghiên marketing và triển khai sản phẩm mới đều phải thực hiện các hoạt động hỗ trợ cho kế hoạch chiến lược. Các nhân viên marketing này phải phối hợp công việc của mình với các nhân viên của các phòng ban khác trong Công ty như nghiên cứu và phát triển (R&D), sản xuất, thu mua, tài chính.v.v...Nhiều nhân sự và tổ chức thuộc hệ thống marketing bên ngoài Công ty cũng phải góp phần cho việc thực hiện chiến lược. Các nhà cung cấp, các nhà bán sỉ, các nhà bán lẻ của Công ty, các cơ sở quảng cáo, các công ty nghiên cứu marketing, các nhà tư vấn bên ngoài, các giới truyền thông, tài chính ngân hàng v... tất cả đều có thể hỗ trợ hay gây trở ngại cho việc thực hiện chiến lược marketing của Công ty. Công ty phải triển cấu trúc và hệ thống một cách có hiệu quả để phối hợp, tất cả các hoạt động này lại với nhau thành một phương án hành động thành công.

Theo hãng Mc Kinsey một Công ty tư vấn hàng đầu – một chiến lược rõ ràng và chu đáo chỉ là một trong 7 yếu tố dẫn đến thành công.

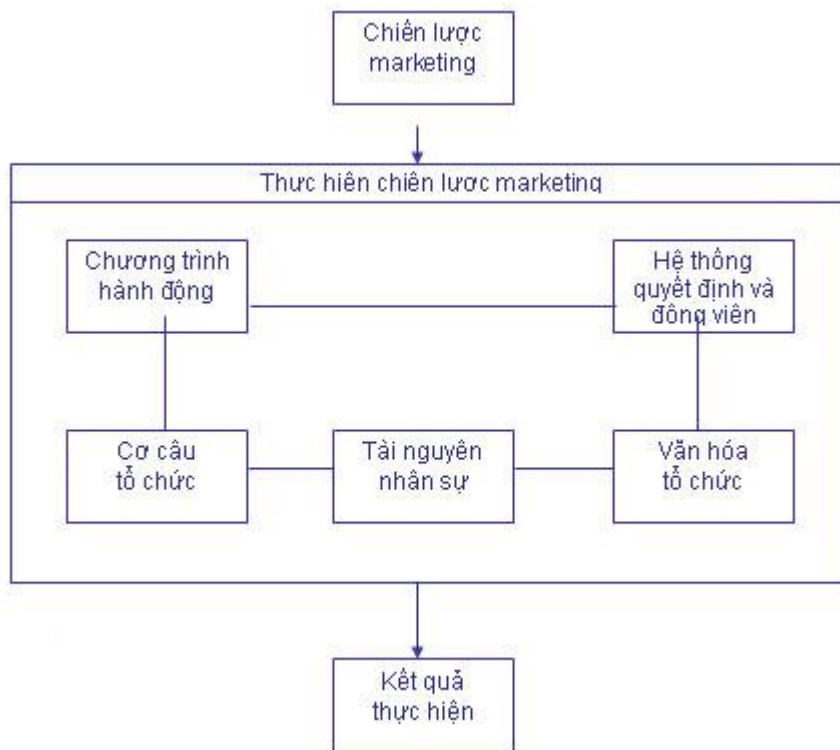
Cấu trúc (Structure), Chiến lược (Strategy), Hệ thống (System), Kỹ năng (Skills), Nhân sự (Staff), Phong cách (Style), Các giá trị (Shared value)

Ba yếu tố đầu: chiến lược (Strategy), cấu trúc và hệ thống là “phần cứng” của sự thành công.  
Bốn yếu tố kế tiếp: kỹ năng nhân sự, phong cách là các giá trị được công nhận là phần mềm. Chúng có mối liên hệ mật thiết tương tác với nhau tạo nên sự thành công.

Vậy thì, một Công ty muốn thành công thì trước hết phải thiết kế một chiến lược hay, năng động để đạt được các mục tiêu của mình. Thế rồi, Công ty phải thiết lập được một cấu trúc tổ chức hợp lý với các hệ thống thông tin, hoạch định, điều hành và tương thưởng tốt để thực hiện chiến lược này. Các nhà tư vấn của hãng McKinsey cho rằng trong những thập niên gần đây, giới quản trị đã quá thiên về các yếu tố phân tích cứng nhắc và xa rời với những yếu tố quan trọng liên quan đến con người. Sức mạnh của Công ty vượt quá chuyện chiến lược, cấu trúc và hệ thống. Sự thành công của Công ty còn tùy thuộc vào việc có được những con người đúng (nhân sự) làm việc đúng (kỹ năng) trong một bầu không khí tổ chức và quản trị tốt (phong cách và các giá trị được thừa nhận). Tiến trình thực hiện chiến lược marketing trình bày trong hình 14-1.

## Triển khai các chương trình hành động

Để triển khai và thực hiện thành công chiến lược Marketing Công ty phải xây dựng một chương trình hành động chi tiết. Chương trình này định rõ những quyết định và phần việc cốt yếu cần thiết để chuyển các chiến lược marketing thành các hoạt động thực tế nơi tương thưởng. Chương trình hành động cũng phân công trách nhiệm quyết định và các công việc cụ thể cho các đơn vị và từng nhân viên của Công ty. Cuối cùng, chương trình hành động còn bao gồm một thời gian biểu trình bày khi nào thì phải đưa ra các quyết định khi nào thì phải thực hiện các công việc và khi nào thì các điểm mốc chiến lược phải hoàn thành. Ai sẽ làm điều đó và các quyết định cũng như các hành động sẽ được phối hợp ra sao để đạt được các mục tiêu chiến lược của Công ty.



### H 14-1. Tiến trình thực hiện chiến lược marketing

#### Xây dựng một cấu trúc tổ chức hiệu quả

Cấu trúc của Công ty đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện chiến lược Marketing, Nó xác định và phân chia nhiệm vụ cho từng bộ phận, từng nhân viên, thiết lập những tuyến thẩm quyền và liên lạc, đồng thời phối hợp các quyết định cũng như các công việc phải làm trong toàn Công ty.



Các Công ty với những chiến lược khác nhau thì cần các cấu trúc khác nhau. Các công ty nhỏ đang triển khai những sản phẩm mới trong một ngành có sự thay đổi nhanh chóng cần phải có một cấu trúc tổ chức uyển chuyển nhằm khuyến khích các hành vi năng động, táo bạo.

Các cấu trúc tổ chức thường có khuynh hướng đơn giản và chặt chẽ, uyển chuyển và linh hoạt. Hãng Johnson & Johnson cho chúng ta một ví dụ tuyệt hảo về tính đơn giản của cấu trúc. Công ty có doanh số 5tỷ đô la này được chia thành 150 bộ phận độc lập. Mỗi bộ phận xử lý những quyết định và hoạt động marketing của riêng mình. Cấu trúc này đặt quyền kiểm soát trong tay các nhà quản trị điều hành thực tế và đảm bảo việc triển khai và thực hiện chiến lược đạt hiệu quả cao.

### **Thiết kế các hệ thống quyết định và thưởng thường**

Công ty cũng cần phải thiết kế các hệ thống quyết và thưởng thường để hỗ trợ cho việc thực hiện các chiến lược marketing của Công ty.

Các hệ thống thiết kế kém cỏi có thể gây tác hại cho việc thực hiện chiến lược. Các hệ thống được thiết kế tốt sẽ tạo điều kiện thực hiện chiến lược thành công.

Nếu hệ thống thưởng thường cho các nhà quản trị vì những kết quả hoạt động ngắn hạn thì các nhà quản trị ít chú ý đến các mục tiêu lâu dài. Nhiều Công ty đang thiết kế những hệ thống thưởng thường khuyến khích các nhà quản trị chú trọng đến sự cân bằng hợp lý giữa những kết quả hoạt động ngắn hạn và thành tích chiến lược lâu dài.

### **Phát triển nguồn lực con người**

Các chiến lược Marketing được thực hiện bởi con người, sự thực hiện thành công chiến lược đòi hỏi phải hoạch định cẩn thận tài nguyên nhân sự. ở tất cả các cấp, Công ty đều phải bổ dụng vào cấu trúc và các hệ thống của mình những con người có kỹ năng, động cơ và cá tính cần thiết cho việc thực hiện chiến lược của Công ty.

Những chiến lược khác nhau đòi hỏi phải có các nhà quản trị khác nhau với những cá tính và kỹ năng khác nhau. Những chiến lược mạo hiểm linh hoạt, nhạy bén và năng động. Các chiến lược duy trì đòi hỏi phải có các nhà quản trị có các kỹ năng về tổ chức và quản trị giỏi. Các chiến lược phòng ngự thường đòi hỏi các nhà quản trị phải có kỹ năng về cắt giảm chi phí.

### **Thiết lập bầu không khí quản trị tốt và nền văn hóa của Công ty**

Bầu không khí quản trị và phong cách lãnh đạo của Công ty có ảnh hưởng lớn đến việc thực hiện chiến lược marketing. Bầu không khí quản trị bao hàm các phương cách mà các nhà quản trị của Công ty hợp tác với những người khác trong Công ty. Một số nhà quản trị có tính độc đoán chuyên quyền. Họ thích ra lệnh, bắt cấp dưới phải tuân theo, chú trọng đến hình phạt. Một số nhà quản trị khác có tính hòa đồng, khuyến khích sự tham gia. Họ thích cộng tác hơn là ra lệnh, khuyến khích các cộng sự phát huy sáng kiến.

Không có phong cách quản trị nào phù hợp và tốt nhất cho tất cả mọi tình huống, các chiến lược khác nhau cần đến những phong cách lãnh đạo khác nhau. Phong cách tốt nhất luôn luôn thay đổi tùy theo cấu trúc, nhiệm vụ, con người và hoàn cảnh cụ thể.

Nền văn hóa của Công ty, đó là một hệ thống những giá trị và niềm tin mà mọi người trong một tổ chức cùng chia sẻ. Nền văn hóa chỉ đạo cách xử thế của con người trong tất cả các cấp của Công ty. Nền văn hóa càng mạnh và càng hướng về thương trường thì cần đến những cảm nang về đường lối hoặc những thủ tục và quy tắc chi tiết. Tất cả vì thanh danh, uy tín của Công ty. Họ khuyến khích sức cạnh tranh và hợp tác.

Các Công ty thường hay thiết kế chiến lược phù hợp với phong cách quản trị và nền văn hóa của Công ty mình hơn là thay đổi chúng cho phù hợp với chiến lược mới.

Tóm lại, để thực hiện chiến lược Marketing thành công, các hoạt động của hệ thống thực hiện đều phải nhất quán và phối hợp mật thiết với nhau. Nhân sự trong Công ty phải có kỹ năng cần thiết để ra quyết định và hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng trong tiến trình thực hiện chiến lược. Hệ thống kích thích động viên phải khuyến khích được nhân sự thực hiện thành công chiến lược marketing. Nhân sự cũng phải làm việc có hiệu quả hơn nếu họ đồng nhất với phong cách quản trị và nền văn hóa của Công ty.

#### **4. Tổ chức bộ phận Marketing**

Các bộ phận marketing hiện đại được tổ chức theo nhiều cách khác nhau: theo chức năng, theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo thị trường và theo sản phẩm thị trường.

##### **Tổ chức theo chức năng**

Đây là hình thức phổ biến nhất. Cơ cấu bao gồm các quản trị viên marketing phụ trách phần việc chuyên môn hóa dưới sự lãnh đạo trực tiếp của Phó tổng giám đốc marketing. Cũng có thể thêm quản trị viên dịch vụ khách hàng, quản trị viên vận tải hàng hoá.

Ưu điểm của hình thức tổ chức này là sự chuyên môn hóa theo chức năng và tính đơn giản về hành chính của nó. Khi số lượng sản phẩm nhiều và thị trường của Công ty mở rộng thì cơ cấu này trở nên kém hiệu quả.

### **Tổ chức theo khu vực địa lý**

Các Công ty hoạt động trong thị trường cả nước thường tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý.

Tổ chức theo khu vực địa lý cho phép thống nhất chỉ đạo và phối hợp các hoạt động mại vụ. Khoảng cách kiểm soát phụ thuộc vào trình độ, năng lực các quản trị viên và trình độ trang thiết bị hiện đại cho các hoạt động quản trị.

### **Tổ chức theo sản phẩm**

Các Công ty sản xuất kinh doanh nhiều sản phẩm hay nhiều nhãn hiệu thường thiết lập mô hình theo sản phẩm theo nhãn hiệu.

Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm lần đầu tiên xuất hiện năm 1927 tại Công ty Procter & Gamble. Một loại xà bông mới của hãng Camay, đang triển khai không được thành công lắm. Neil H. McEnroy (sau này là chủ tịch của P & G) đã được phân công để dành toàn tâm, toàn lực vào việc phát triển và cổ động cho sản phẩm này. Anh đã thực hiện thành công và Công ty sau này đã tăng cường thêm các quản trị viên sản phẩm khác nữa.

Vai trò của các quản trị viên sản phẩm là triển khai các kế hoạch sản phẩm, xem xét việc thực hiện chúng, dự báo các kết quả và điều chỉnh

Quản trị viên sản phẩm triển khai chiến lược cạnh tranh cho sản phẩm, soạn thảo kế hoạch marketing, tiên đoán mức tiêu thụ, cộng tác với các cơ sở quảng cáo để triển khai các chiến lược quảng cáo, kích lệ lực lượng bán hàng và các nhà phân phối ủng hộ sản phẩm, phân tích thành tích của sản phẩm và đề xuất những sự cải tiến sản phẩm để đáp ứng những nhu cầu đang thay đổi của thị trường. Cách tổ chức theo sản phẩm có nhiều ưu điểm.

- *Thứ nhất*, quản trị viên sản phẩm điều hợp được các thành viên của Marketing mix cho sản phẩm.

- *Thứ hai*, quản trị viên sản phẩm có thể phản ứng nhanh chóng hơn trước những ách tắc nơi thương trường.

- *Thứ ba*, các nhãn hiệu nhỏ ít bị lơ là vì có tiếng nói thường xuyên bên vực cho sản phẩm.

- *Thứ tư*, việc quản trị theo sản phẩm là một mảnh đất tuyệt hảo huấn luyện cho các nhà điều hành trẻ, vì nó dựa vào các lĩnh vực hoạt động của Công ty.

### **Tổ chức theo thị trường**

Nhiều Công ty bán sản phẩm của họ cho nhiều thị trường khác nhau. Nơi nào khách mua hàng hợp thành từng nhóm có hành vi mua hàng hoặc thị hiếu sản phẩm giống nhau thì một tổ chức quản trị theo thị trường là cần thiết.

Theo cách tổ chức này, một giám đốc thị trường giám sát nhiều quản trị viên thị trường. Các quản trị viên thị trường có nhiệm vụ triển khai các kế hoạch trường kỳ và hàng năm về doanh số và lợi nhuận trong thị trường của họ.

### **Tổ chức theo sản phẩm/ thị trường**

Các Công ty đang sản xuất nhiều sản phẩm tung ra thị trường thường gặp phải một tình trạng nan giải. Họ có thể sử dụng một hệ thống quản trị theo sản phẩm vốn đòi hỏi các quản trị viên sản phẩm phải thông thạo với những thị trường thị trường khác biệt rất xa. Hoặc họ có thể sử dụng một hệ thống quản trị theo thị trường đòi hỏi các sản phẩm rất khác biệt nhau ở thị trường đó. Hoặc có thể kết hợp cả hai lại thành một tổ chức ma trận.

## KIỂM TRA MARKETING

1. [Kiểm tra kế hoạch năm](#)
2. [Kiểm tra doanh lợi](#)
3. [Kiểm tra chiến lược](#)

### Tóm tắt

Tiến trình quản trị marketing bao gồm hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra hoạt động marketing. Kiểm tra marketing nhằm phát hiện những sai lệch giữa thực hiện với kế hoạch, xác định nguyên nhân gây nên sai lệch; trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp điều chỉnh nhằm đạt được mục tiêu kỳ vọng. Có 3 loại kiểm tra marketing: Kiểm tra kế hoạch năm, kiểm tra doanh lợi và kiểm tra chiến lược

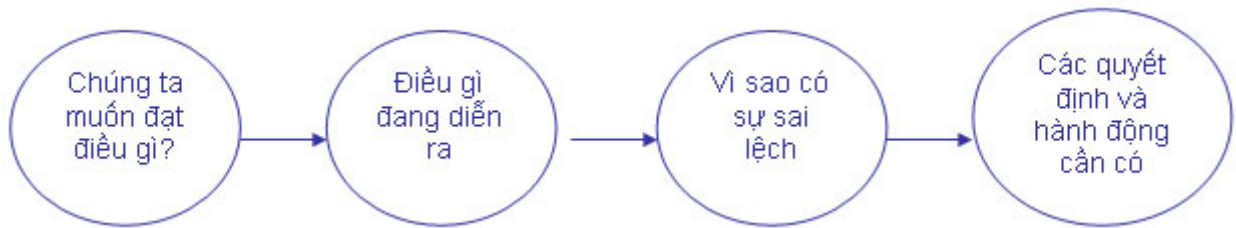
#### 1. Kiểm tra kế hoạch năm

Mục đích kiểm tra kế hoạch hàng năm là nhằm đảm bảo cho công ty đạt được mức doanh số, lợi nhuận, thị phần cùng những mục tiêu khác của kế hoạch năm của công ty.

**Bảng 15-1: Các loại kiểm tra marketing**

LOẠI KIỂM TRA	TRÁCH NHIỆM CHỦ YẾU	MỤC ĐÍCH KIỂM TRA	CÁCH TIẾP CẬN
1. Kiểm tra kế hoạch năm	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cấp quản trị cao nhất.</li><li>- Cấp quản trị bậc trung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Khảo sát xem các kết quả dự trù có đạt được không</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Phân tích doanh số.</li><li>- Phân tích thị phần</li><li>- Tỷ lệ chi phí marketing trên doanh số.</li><li>- Thăm dò thái độ của khách hàng.</li></ul>
2. Kiểm tra doanh lợi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kiểm tra việc marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Khảo sát nơi công ty đang hái ra tiền và đang thua lỗ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Địa bàn</li><li>- Khúc tuyến thị trường.</li><li>- Kênh phân phối.</li><li>- Quy mô đặt hàng.</li></ul>

3. Kiểm tra chiến lược	- Cấp lãnh đạo cao nhất Giám định viên marketing	- Khảo sát xem công ty có theo đuổi những cơ may marketing tốt của mình và thực hiện điều này một cách hiệu quả hay không	- Giám định marketing
------------------------	---	---	-----------------------



### H. 15-1. Tiến trình kiểm tra

Tiến trình kiểm tra, gồm 4 bước sau đây (hình 15-1)

1. Các nhà lãnh đạo phải nêu rõ mục tiêu từng quý, từng tháng trong kế hoạch năm, như những chặng mốc.
2. Cấp quản trị phải theo dõi kết quả đạt được trên thương trường.
3. Phải xác định những nguyên nhân sai lệch trong thực hiện.
4. Điều chỉnh để đạt được mục tiêu mong muốn.

Trong kiểm tra kế hoạch năm, nội dung kiểm tra thường bao gồm: phân tích doanh số, phân tích thị phần, phân tích chi phí marketing so với doanh số và thăm dò thái độ của khách hàng.

#### Phân tích doanh số

Phân tích doanh số bao gồm việc đánh giá doanh số thực tế so với mục tiêu doanh số. Có hai công cụ được sử dụng:

**Phân tích sai lệch doanh số**, Cho ta biết việc thực hiện kém sút này do giảm bao nhiêu? Do giảm khối lượng là bao nhiêu?

**Phân tích doanh số chi tiết** hay phân tích doanh số vi mô. Nó cho chúng ta biết khu vực nào, cá nhân nào không đạt doanh số dự kiến.

## **Phân tích thị phần**

Nếu chỉ phân tích doanh số thì chưa đủ, chưa biết được công ty đang hoạt động như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh. Nhờ phân tích thị phần, có thể giải đáp được câu hỏi đó. Giả sử công ty đang có mức doanh số tăng lên. Điều này có thể do tình hình kinh tế khả quan mà tất cả các công ty đều được hưởng. Hoặc có thể do thành tích của công ty khả quan hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Các nhà lãnh đạo cần phải theo dõi thị phần của công ty mình. Nếu thị phần của công ty tăng lên, công ty đang hưởng lợi hơn đối thủ cạnh tranh. Nếu thị phần giảm xuống, công ty đang thua thiệt so với đối thủ của mình. Khi phân tích thị phần hết sức thận trọng. Bởi vì:

Các nhân tố bên ngoài không gây ảnh hưởng như nhau đối với mọi doanh nghiệp. Không nên khi nào cũng so sánh kết quả doanh nghiệp đạt được so với mức trung bình trong khu vực.

Nếu có một doanh nghiệp mới xuất hiện trong ngành, thị phần công ty tại chỗ giảm đi. Mọi sự giảm thị phần có thể do một chính sách có cân nhắc về doanh lợi gây nên. Ví dụ: loại bỏ những sản phẩm ít lời hoặc không có lời. Thị phần có thể biến động do các lý do không cần xem xét về mặt quản lý. Người ta thường xem xét, phân tích các loại thị phần sau đây:

Thị phần của công ty so với toàn bộ thị trường: đó chính là tỷ lệ % giữa doanh số của công ty so với doanh số của toàn ngành.

Thị phần của công ty so với phân khúc mà nó phục vụ: đó là tỷ lệ % giữa doanh số của công ty so với doanh số của toàn phân khúc.

Thị phần tương đối; đó là tỷ lệ so sánh về doanh số của công ty với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất. Nó cho biết vị thế của sản phẩm của công ty trong cạnh tranh ở trên thị trường như thế nào.

### **Phân tích chi phí marketing so với doanh số**

Việc kiểm tra kế hoạch năm còn bao gồm việc xem xét các khoản chi phí marketing so với doanh số để đảm bảo rằng công ty không chi quá mức để đạt mục tiêu doanh số của mình. Tỷ lệ chi phí marketing trên doanh số của một công ty, giả sử là 30% và bao gồm năm loại chi phí cấu thành:

- Chi phí cho lực lượng bán hàng trên doanh số: 15%.
- Điều nghiên marketing/doanh số: 1%.

- Chi phí quản lý phân phối tiêu thụ trên doanh số: 3%.

Cấp lãnh đạo của công ty cần phải luôn luôn theo dõi các tỷ lệ này và đưa ra các quyết định và biện pháp cần thiết đảm bảo các chi phí không vượt quá các giới hạn cho phép.

### **Thăm dò thái độ khách hàng**

Nhiều công ty khôn ngoan đã sử dụng các hệ thống để theo dõi khách hàng. Bằng cách theo dõi sự thay đổi thái độ của khách hàng trước khi việc đó làm ảnh hưởng đến doanh số, cấp quản trị của công ty có thể đưa ra các quyết định và hành động sớm hơn để cứu vãn tình thế. Những phương pháp chính theo dõi thái độ của khách hàng.

Các công ty định hướng theo thị trường đều có ghi nhận phân tích và trả lời những khiếu nại, phiên trách bằng miệng và thư từ của khách hàng. Cần chú ý đến các khiếu nại có tính chất nghiêm trọng và chú ý đặc biệt đến các vấn đề được nhắc đi nhắc lại nhiều, nhiều khách sạn, nhà hàng, ngân hàng thường có các sổ hoặc phiếu góp ý, phản ánh, phê bình. Các công ty định hướng theo thị trường đều cố gắng tối đa hoá những có hội cho khách hàng khiếu nại.. Nhờ đó cấp lãnh đạo công ty nắm được toàn diện hơn những phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của họ và đây cũng là cơ sở của những sửa đổi, cải tiến hoặc phát minh ra các sản phẩm và dịch vụ mới của công ty.

Một số công ty tổ chức những nhóm khách hàng mẫu, tự nguyện gồm khách hàng đồng ý định kỳ thông đạt thái độ của họ thông qua các bảng câu hỏi và trả lời bằng thư hoặc qua điện thoại. Ví dụ các khán giả xem TV định kỳ cho Đài truyền hình hoặc những nhận xét của họ về những chương trình và buổi phát họ đã xem. Cần đảm bảo tính chất đại diện của những người cấu thành các nhóm mẫu khách hàng để các kết quả có thể suy rộng được.

Các công ty cũng có thể tổ chức các cuộc điều tra khách hàng với những mẫu được chọn bất kỳ. Họ yêu cầu khách hàng đánh giá về tinh thần thân thiện của nhân viên của công ty, chất lượng phục vụ cùng những yếu tố khác nữa...

### **2. Kiểm tra doanh lợi**

Ngoài kiểm tra kế hoạch năm, các công ty còn phải đo lường mức doanh lợi của các sản phẩm, theo từng khu vực, theo từng nhóm khách hàng, theo từng cửa hàng, quầy hàng, theo từng nhân viên bán hàng và thậm chí theo từng mét vuông diện tích bán hàng.



Kiểm tra doanh lợi được xác định bằng một hệ thống chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật trong đó quan trọng nhất là tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư ROI (Return on investment) còn gọi là mức doanh lợi đầu tư hay hệ số hiệu quả vốn đầu tư

**Mức doanh lợi đầu tư được tính theo công thức**

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lãi ròng}}{\text{Doanh số}} \times \frac{\text{Doanh số}}{\text{Vốn đầu tư}}$$

**3. Kiểm tra chiến lược**

Thình thoảng các công ty phải duyệt xét lại cẩn thận toàn bộ hiệu quả marketing của họ. Trong hoạt động của marketing, sự lỗi thời nhanh chóng của các chiến lược và chương trình là một khả năng có thể xảy ra. Mỗi công ty cần định kỳ đánh giá lại toàn bộ sự tiếp cận với thương trường của công ty mình, sử dụng một công cụ được gọi là giám định marketing để đánh giá.

**Giám định marketing là gì?**

Giám định marketing là sự khảo sát toàn diện và có hệ thống, độc lập và theo định kỳ về môi trường, mục tiêu chiến lược và các hoạt động marketing của một công ty hay một đơn vị kinh doanh – Với một cái nhìn khách quan nhằm xác định các lãnh vực có vấn đề, những cơ may và đề nghị một số kế hoạch hành động để cải thiện thành tích marketing của một công ty.

Giám định marketing bao hàm tất cả mọi lĩnh vực marketing của công ty chứ không chỉ một vài điểm ách tắc. nó liên quan đến một loạt vấn đề về môi trường marketing, hệ thống marketing trong công ty cũng như các hoạt động marketing chuyên biệt. Trên cơ sở những dự đoán khoa học các nhà quản trị đưa ra các kế hoạch hành động hiệu chỉnh dài hạn và ngắn hạn nhằm cải thiện toàn bộ hiệu quả kinh doanh của công ty.

Chỉ đạo việc giám định marketing thường do một cơ quan độc lập với bộ phận marketing khách quan, nhiều kinh nghiệm phụ trách. Việc giám định nên được thực hiện định kỳ thay vì chỉ khi có khủng hoảng. Nó hứa hẹn những lợi ích cho cả công ty đang thành công lẫn công ty đang có vấn đề.



# NGHỀ BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

1. [Các khái niệm về bán hàng và quản trị bán hàng](#)
2. [Chức năng và nhiệm vụ của đại diện bán hàng](#)
3. [Phân loại nghề bán hàng và những cơ hội và thách thức của nghề bán hàng.](#)
4. [Quy trình và kỹ thu bán hàng](#)
5. [Các vấn đề về đạo đức của đại diện bán hàng](#)

## **Bài tập tình huống: Sự lựa chọn thứ nhất**

### **Tóm tắt**

Mục tiêu của chương này là phân tích về nghề bán hàng và giải thích sự thăng tiến nhanh trong nghề bán hàng. Chúng ta sẽ nắm được thế nào là bán hàng cá nhân, cội nguồn lịch sử của bán hàng cá nhân. Chúng ta cũng sẽ nắm được những trách nhiệm, vấn đề và những cơ hội của người đại diện bán hàng. Bên cạnh đó chúng ta cũng bàn đến quy trình và các kỹ năng bán hàng của đại diện bán hàng.

Nghề bán hàng có một số đặc điểm đặc trưng làm cho nó trở nên hấp dẫn với một số người. Những đặc điểm như sự tự do, tính độc lập và thu nhập cao không phải tự nhiên đến mà không phải trả giá. Hầu hết các nhân viên chào hàng đã tự điều chỉnh tốt để thích ứng với công việc nhưng một số người thất bại và không thể vượt qua được những khó khăn trở ngại hoặc đã phải tìm một nghề nghiệp khác. Sau cùng, trong nghề nghiệp của mình, các nhân viên chào hàng có thể phải đương đầu với một số tình huống đạo đức mà họ phải giải quyết với sự giúp đỡ của cấp trên và công ty.

Quản trị bán hàng là một phần của hoạt động kinh doanh sôi động và có tính cá nhân cao. Với trí thông minh và những kỹ năng thích hợp, bất kỳ ai cũng có thể nhanh chóng đạt được những mục tiêu cá nhân cũng như những thành đạt về tài chính thông qua nghề nghiệp bán hàng và quản trị bán hàng.

### **1. Các khái niệm về bán hàng và quản trị bán hàng**

**"Bán hàng cá nhân"** là một quá trình (mang tính cá nhân) trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng những nhu cầu hay ước muốn của người mua để đáp ứng quyền lợi thỏa đáng, lâu dài của cả hai bên.

Định nghĩa trên rõ ràng thể hiện rằng cả hai bên người mua và người bán đều có lợi trong thương vụ ấy. Những người trong lực lượng bán hàng được đặt rất nhiều chức danh, nào là người bán hàng, đại diện bán hàng, đại diện nhà sản xuất, giám đốc phụ trách khách hàng, nhân viên kỹ thuật phụ trách bán hàng, giám đốc khu vực và biết bao nhiêu chức danh đa dạng khác nữa, tất cả những số người nêu trên đều có điểm chung là tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và có trách nhiệm trực tiếp về việc bán sản phẩm hay dịch vụ của Công ty họ.

Định nghĩa về bán hàng cá nhân này chủ ý nói rằng việc bán hàng là cả một chuỗi hoạt động và các quan hệ. Rõ ràng là những lĩnh vực hoạt động của nhân viên của các tổ chức kinh doanh dịch vụ như ngân hàng, kế toán công cộng và quảng cáo cũng giống hệt như công việc của một đại diện bán hàng trong khu vực của mình. Vì thế, chức năng và hoạt động của việc bán hàng cá nhân không chỉ bó gọn trong lực lượng bán hàng. Tuy nhiên, chương này tập trung chủ yếu vào việc quản lý hàng triệu nhân viên bán hàng hiện nay.

**"Quản trị bán hàng"** có thể được định nghĩa là hoạt động quản trị của những người hoặc thực sự thuộc lực lượng bán hàng hoặc gồm những người hỗ trợ trực tiếp cho lực lượng bán hàng. Tùy thuộc vào từng công ty, cấp thấp nhất mà quản lý bán hàng có thể có rất nhiều danh quận, khu vực, giám sát viên hay giám sát viên bán hàng. Đặc tính chung của các chức vụ này là dù cho có mang danh vị gì đi nữa cũng đều là giám sát trực tiếp những người đại diện bán hàng theo lĩnh vực. Những người quản lý bán hàng theo lĩnh vực thường phải báo cáo lại cho những người quản lý bán hàng thuộc cấp cao hơn trong Công ty. Số người quản lý bán hàng cấp cao này khác nhau giữa các công ty và những danh vị của họ có thể từ người quản lý bán hàng từng địa phương, khu vực hay toàn quốc cho đến chức phó giám đốc phụ trách bán hàng v.v.

Hai mục tiêu của quản trị bán hàng là con người và lợi nhuận. Những công ty thành công đều có những loạt mục tiêu được xác định rõ ràng với những chiến lược để đạt được những mục tiêu ấy. Cách tốt nhất là những người điều hành công ty xây dựng những mục tiêu kinh doanh sau khi đánh giá cẩn thận những cơ hội kinh doanh cũng như những nguồn lực của công ty. Thông thường những mục tiêu này được cụ thể hóa thành những chỉ tiêu tăng trưởng về lợi nhuận và doanh số, sau đó được chi tiết hóa theo hệ thống tổ chức của công ty đến từng định mức cho từng vùng, địa phương. Điểm cuối cùng của dây chuyền truyền lệnh ấy chính là những người đại diện bán hàng. nếu người đại diện bán hàng không chân thành nỗ lực bán sản phẩm của công ty thì đối với hầu hết doanh nghiệp sẽ rất khó khăn nếu không muốn nói

rằng hầu như không thể đạt được những mục tiêu đã đề ra. Người có trách nhiệm cuối cùng về việc thi hành nhiệm vụ của người đại diện bán hàng là người quản lý công việc bán hàng theo lĩnh vực.

Vậy những mục tiêu của trưởng phòng quản lý bán hàng là gì? mặc dù họ có thể nêu ra một cách khái quát rằng những mục tiêu của trưởng phòng quản lý bán hàng cũng chính là mục tiêu của công ty., nhưng cụ thể hơn, những mục tiêu ấy phải được xây dựng có căn cứ hiện thực hơn những mục tiêu chung của công ty. Mặc dù những mục tiêu thực hiện có thể được diễn tả theo nhiều cách, tùy thuộc vào từng công ty, tùy ngành, nhưng nói chung chúng có thể chia thành hai loại là mục tiêu hướng vào con người và mục tiêu hướng vào lợi nhuận.

Từ lâu, người ta nhận định rằng nội dung công việc của đại diện bán hàng ràng buộc họ vào với công ty thuê tuyển họ. Có nghĩa là khi họ còn làm cho công ty ấy, thì họ phải dành trọn thời gian của họ cho khách hàng của Công ty hay những khách hàng tiềm năng của họ. Trong thực tế, nhiều đại diện bán hàng, những người đại diện bán lẻ và một số khác trong lực lượng bán hàng ngoài công ty tự do đi lại giao dịch giữa công ty của mình và địa điểm kinh doanh của khách hàng. Chẳng mấy xa lạ khi một đại diện bán hàng dùng nhiều thời gian của mình với khách hàng hơn là tại văn phòng công ty.

### **Quan niệm về nghề bán hàng**

Những sinh viên được giới thiệu về nghề bán hàng thông qua những chương trình trên đài truyền hình vào lúc đêm khuya, trong những hoạt cảnh, những vở kịch, những bộ phim như "The Music Man", "Glengarry Glen Ross", "Cái chết của một người chào hàng", hay Truyện cổ tích về một anh chào hàng ba hoa, luôn mặc một bộ quần áo bằng nhôm trong bộ phim "Người thiếc" và gần đây là chuyện kể về một anh chào hàng nóng nảy, lừa lọc trong phim "Người công du". Mặc dù có những bức tranh không đẹp về nghề bán hàng như vậy nhưng cái nhìn của sinh viên đối với nghề này ngày càng sáng sủa hơn vào khoảng 25 năm nay.

Vào năm 1962, nghề bán hàng được các sinh viên mô tả không mấy khen ngợi lắm như là "bị đè nén, địa vị thấp, kém tính sáng tạo, không được khuyến khích mấy về tài chính". Vào giữa những năm 1980, quan niệm của những sinh viên về nghề này không những sáng sủa hơn, tốt đẹp hơn, mà còn sâu sắc, chín chắn hơn. Họ có thái độ tích cực hơn với nghề bán hàng nói chung và hiểu biết được nâng cao hơn về các loại hoạt động bán hàng. Những nghiên cứu cho thấy, những sinh viên này thích chọn những địa vị được đãi ngộ tốt, bán hàng theo xu hướng năng động, thường

xuân củng cố duy trì khách hàng, hơn là thành đạt và phát triển. Mặc dù các sinh viên nữ có tỏ ra phần nào ít được quan tâm trong những ngành kinh doanh sản phẩm công nghiệp hay bán buôn (bán sỉ) hơn là những sinh viên nam, nói chung họ vẫn có khuynh hướng tích cực vào nghề này. Cuối cùng, đối với những sinh viên chưa ra trường, đặc biệt là giới nữ, đều xem nghề bán hàng là một nghề tuyệt vời, có nhiều cơ hội phát triển và thăng tiến.

### **Quá trình phát triển của nghề bán hàng**

Việc bán hàng và tiếp thị thường được xem là một hiện tượng mới gần đây, liên quan đặc biệt đến năng lực kinh doanh tại Hoa Kỳ. Tuy vậy, sự thực thì lịch sử của ngành nghiên cứu tiếp thị và bán hàng đã có hàng trăm năm trước đây. Còn những hoạt động trong đất nước Hoa Kỳ ngày nay chỉ là một dẫn chứng hùng mạnh của một quá trình phát triển lâu dài. Lịch sử phát triển của nghệ thuật bán hàng và ngành marketing được chia làm 4 thời kỳ: thời kỳ trước khi bắt nguồn, thời kỳ bắt nguồn, thời kỳ phát triển nền móng, thời kỳ tinh lọc và hình thành.

#### ***Thời kỳ trước khi bắt nguồn (trước 1750)***

Một trong số những hoạt động bán hàng cá nhân đầu tiên đã được nhà thơ Cổ Hy Lạp ghi lại vào thế kỷ 8 trước Công nguyên. Ông đã kể về những người bán dạo xứ Phoenicy, suốt ngày đi hết cửa nhà này đến cửa nhà khác để chào bán những hàng hóa của mình. Hàng thế kỷ sau đó, khi đế quốc La Mã mở rộng quyền bá chủ của họ trên vùng biển Địa Trung Hải, những dạng đại lý, nhà buôn hưởng hoa hồng đã trở thành những yếu tố phổ biến của đế quốc này. Thời kỳ Trung cổ và thời kỳ Phục Hưng là thời kỳ phát triển của những lái buôn bán hàng lên châu Âu. Đến đầu thế kỷ thứ 18, các tổ chức kinh tế hiện đại đã xuất hiện và phát triển ở hầu khắp Tây Âu và một số vùng ở Hoa Kỳ.

#### ***Thời kỳ bắt nguồn (1750 - 1870):***

Cuộc cách mạng công nghiệp đã mở đầu cho giai đoạn này. Thời kỳ này mang những đặc điểm như sự gia tăng nhanh năng lực sản xuất và vận tải, mang đến một bước ngoặt lớn cho nền kinh tế. Các doanh nghiệp trong giai đoạn này đã trang bị kỹ hơn các kỹ năng tiếp thị như trong chiêu thị, tìm kiếm thị trường, hay thiết kế những sản phẩm chuyên biệt cho những khách hàng đặc biệt. Công ty đồ sứ Wedgwood là một tiêu biểu, họ đã xây dựng những kỹ thuật tiếp thị và bán hàng rất tinh tế như đã từng có trong thời đại thế kỷ thứ 20 ngày nay. Họ đã dùng đến những nhân viên bán hàng dạo gặp giao dịch thẳng với khách hàng cũng như những giám đốc quản lý bán hàng trực tiếp.

### ***Thời kỳ phát triển nền móng (1870 - 1929):***

Sự phức tạp gia tăng khả năng sản xuất đại trà đã đòi hỏi sự gia tăng việc khuyến khích những nhu cầu tiêu thụ đại trà. Do các nhà sản xuất phải tập trung hết năng lực vào quá trình sản xuất, đòi hỏi hình thành một bộ phận trung gian chính thức để liên hệ giao dịch trực tiếp với khách hàng trên những vùng lãnh thổ địa lý khác nhau. Những dây chuyền phân phối lẻ lớn được thành lập và phát triển nhanh lúc bấy giờ như: Sea-Robuck và Montgomery Ward. Còn những hãng đại diện nhà sản xuất và những kênh phân phối trung gian khác thực hiện việc bán hàng ở những vùng xa nơi sản xuất.

Vào đầu những năm 1900, các trường cao đẳng và đại học mới đưa vào nghiên cứu và giảng dạy những bộ môn như "nghệ thuật bán hàng" và nhiều tờ báo hàng ngày về nghề bán hàng lúc bấy giờ mới xuất hiện. Các nhà sản xuất rất tin tưởng và quan tâm đến những thực tế mới mẻ này, đặc biệt là những chương trình đào tạo chính quy, việc chuẩn hóa những tập tục trong bán hàng và việc phát triển dài hạn dành cho lực lượng bán hàng. Hơn nữa, những người quản lý trực tiếp việc bán hàng giờ đây thực sự được xem là những cấp quản lý, giám đốc, lãnh đạo, chứ không phải chỉ được xem như một đại diện bán hàng cấp cao mà thôi. Một số lực lượng bán hàng còn được tổ chức theo cơ cấu khách hàng, đặc tính sản phẩm chứ không chỉ dựa vào phân vùng lãnh thổ mà thôi.

### ***Thời kỳ tinh lọc và hình thành (từ 1930 đến ngày nay):***

Sự sụp đổ thị trường chứng khoán năm 1929 và theo sau là khủng hoảng thế giới những năm 1930 đã buộc phải có một sự trưởng thành và triển vọng tốt đẹp hơn trong nghệ thuật bán hàng. Thời gian này xuất hiện xu hướng kinh doanh sản xuất hướng vào phục vụ khách hàng, những đại diện bán hàng và các công ty cạnh tranh lẫn nhau không phải bằng những người bán hàng khôn khéo nhất, mà bằng việc cung ứng dịch vụ tốt nhất, phục vụ tốt nhất, chất lượng tốt nhất và giá cả cạnh tranh nhất. Nhu cầu của nền kinh tế đã thúc đẩy sự phát triển của những khoa học quản lý như phân tích khả năng sản xuất trong từng vùng lãnh thổ, quản lý chi phí chặt chẽ hơn, quản lý những cuộc giao dịch bán hàng, bán hàng cho những khách hàng có lợi mà thôi.

Ngày nay, những hãng sản xuất, phân phối và dịch vụ tại Hoa Kỳ đã rất chú trọng đến nghệ thuật bán hàng cá nhân (bán trực tiếp). Hoa Kỳ có thể được ước tính rằng có khoảng 7 triệu người làm nghề đại diện bán hàng và ước tính tổng thu nhập của họ có thể lên đến khoảng 146 tỷ đô la. Khoản tiền này cộng với khoảng 10 tỷ đô

la chi tiêu cho những đại diện bán hàng này làm chi phí đi lại, giải trí và đào tạo, đã đưa đến một mức phí khá lớn, 156 tỷ đô la hàng năm.

Việc các hãng sẵn sàng bỏ ra 156 tỷ đô la chứng tỏ vai trò quan trọng mà việc bán hàng cá nhân đã cống hiến cho thành công của Công ty trên thương trường. Khoản chi tiêu cho việc bán hàng cá nhân này vượt xa khoản tiền dành cho quảng cáo. Việc tập trung nguồn lực của Công ty vào việc bán hàng cá nhân phản ánh chiến lược về nhân lực bán hàng và quản lý bán hàng của Công ty.

## **2. Chức năng và nhiệm vụ của đại diện bán hàng**

Để thực hiện những nhiệm vụ của mình là một đại diện cho công ty trên thị trường, những đại diện bán hàng có đóng góp quan trọng cả cho công ty lẫn cho khách hàng của họ. Dù hoạt động của đại diện bán hàng rất đa dạng, nhưng chúng có thể tập hợp thành 4 nhóm như sau: bán hàng, quản lý điều hành, tài chính và tiếp thị.

### **Bán hàng:**

Trung bình 32% thời gian của đại diện bán hàng dành cho những cuộc gặp gỡ giao dịch trực tiếp để bán hàng, 19% dành cho việc bán hàng qua điện thoại, 13% dành cho những dịch vụ khách hàng. Bất kể thời gian dành cho những hoạt động bán hàng trực tiếp là bao nhiêu, trách nhiệm cuối cùng của mọi đại diện bán hàng là bán những sản phẩm của công ty họ một cách thành công. Những đại diện bán hàng cống hiến cho sự thành công của công ty và thể hiện hiệu quả của việc công ty thuê tuyển mình bằng doanh số họ tạo được. Điều đó không có nghĩa là người đại diện bán hàng có thể bán được hàng thông qua bất kỳ lần giao dịch nào. Cũng không có nghĩa rằng họ phải nỗ lực để bán hàng bất kể những tác động đến khách hàng hay công ty của họ. Có những trường hợp thương vụ sớm được thực hiện, nhưng về mặt lâu dài điều ấy có thể tổn hại đến cả phía khách hàng lẫn công ty cung cấp.

"Sự thành công trong bán hàng" mang nhiều ý kiến trong nhiều tình huống kinh doanh khác nhau.

\* Đối với những doanh nghiệp chủ yếu dựa vào việc bán hàng qua điện thoại, "thành công" được hiểu là thương vụ hoàn thành ngay lập tức sau cuộc điện thoại.

\* Trong ngành dược phẩm, những công ty kinh doanh có lương tâm như Lederle, Richardson-Dow và Eli-Lilly, những đại diện bán hàng của họ có thể chẳng bao giờ có được đơn đặt hàng. Trong những tình huống kinh doanh như vậy, trọng



tâm không phải là bán được sản phẩm mà làm sao tạo được quan hệ tốt với các bác sĩ. Theo cách này, doanh số và lợi nhuận của công ty đạt được cuối cùng có thể cao nếu chất lượng của sản phẩm cũng như chất lượng phục vụ cao mà đại diện bán hàng dành cho vị bác sĩ ấy.

\* Trong những tình huống kinh doanh của một số ngành công nghiệp, "thành công" được hiểu theo nghĩa lâu dài. Có thể phải mất nhiều năm thì một thương vụ kinh doanh sản phẩm công nghiệp mới kết thúc. Chẳng hạn, công ty vận tải hàng không Pilot Air Freight nhận được hợp đồng 3 năm với GTE sau 4 năm giao dịch và với khoảng 100 lần gặp gỡ.

### **Những nhiệm vụ quản lý điều hành**

Để tổ chức tốt trong lãnh địa được phân công cũng như thực hiện tốt nhiệm vụ được giao của mình, những đại diện bán hàng cần phải tiến hành một số những nhiệm vụ, chức năng mang tính chất điều hành, quản lý. Những nhiệm vụ ấy như giải quyết những vấn đề của khách hàng, lập kế hoạch, lập dự báo, đánh giá và cả đào tạo nữa. Trong thực tế, những đại diện bán hàng này phải dành đến 15% thời gian làm việc của họ cho những công việc ấy. Rõ ràng đây là những kỹ năng cần thiết để họ điều hành tốt trong địa phận được giao. Một khi những kỹ năng này được quan tâm rèn luyện, chúng sẽ là căn cứ cho việc đề bạt thăng tiến.

#### ***Kỹ năng giải quyết vấn đề:***

Đây là một đóng góp quan trọng của những đại diện bán hàng, khi họ giúp khách hàng giải quyết những vấn đề của họ. Đôi khi những việc hướng dẫn, giúp đỡ giải quyết vấn đề ấy lại giúp họ bán được hàng. Nhưng mặt khác, khi khách hàng gặp phải những vấn đề như trong quản lý tồn kho hay bảo trì máy móc thiết bị, họ đòi hỏi sự trợ giúp quan trọng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả kinh doanh của họ, cho dù người đại diện bán hàng ấy không bán loại hàng hóa dùng để giải quyết vấn đề này của khách hàng.

#### ***Kỹ năng lập kế hoạch:***

Các đại diện bán hàng có rất nhiều dịp phát triển kỹ năng này. Trước hết, họ phải lập kế hoạch về địa điểm, về thời gian đến tiếp xúc với khách hàng một cách hợp lý. Việc lập kế hoạch như vậy cho thấy đại diện bán hàng ấy có sử dụng thời gian của họ hiệu quả và hợp lý hay không. Thứ hai, một đại diện bán hàng thường có dịp trao đổi thân cận với khách hàng về kế hoạch của khách hàng, nên kỹ năng này thật là cần thiết. Một trong số những nội dung lập kế hoạch ấy là việc xây dựng một

chương trình quảng cáo hay một chiến dịch chiêu thị cố định cho một trong số những người phân phối lẻ của mình. Hay đôi khi họ còn liên quan đến việc lập kế hoạch dài hạn hơn cho những nhà sản xuất hay phân phối, với nội dung phát triển sản xuất, quản lý dự trữ hay xây dựng hệ thống phân phối cho họ.

### ***Kỹ năng lập dự báo:***

Các đại diện bán hàng cũng có thể được yêu cầu lập dự báo về một số sản phẩm nào đó trong vùng lãnh thổ được phân cho họ, hay trong toàn ngành. Những bản dự báo này thể hiện những "linh cảm" của những đại diện bán hàng về thị trường với vai trò là những người thường xuyên tiếp xúc với thị trường.

### ***Kỹ năng về hướng dẫn, đào tạo:***

Thông thường, một đại diện bán hàng mới được giao cho một đại diện bán hàng có kinh nghiệm hơn để được hướng dẫn thông qua thực tế công việc, với sự giám sát của giám đốc phụ trách bán hàng. Người đại diện bán hàng giàu kinh nghiệm hơn ấy sẽ hướng dẫn cho đại diện bán hàng mới về những hoạt động thực tế thường ngày trong vùng lãnh thổ được phân, những hoạt động thực tế ấy không thể đưa vào một khóa học chính quy nào cả. Một tổ trưởng quản lý trực tiếp các đại diện bán hàng còn có thể được phân công, đề nghị đào tạo cho lực lượng bán hàng (LLBH) của hãng phân phối của công ty mình. Nội dung đào tạo có thể bao gồm những kỹ năng chung của việc bán hàng, hoặc cũng có thể liên quan đến những sản phẩm mới hay những kế hoạch mới, chương trình mới của công ty.

### ***Kỹ năng đánh giá:***

Một đại diện bán hàng cũng phải có khả năng đánh giá trên một số vấn đề đa dạng như sau: Đánh giá về thị trường, về khách hàng, khách hàng tiềm năng, hay một đại diện bán hàng đang học việc, hay đánh giá về một sản phẩm mới. Những đánh giá ấy có thể được trình bày dưới dạng những tài liệu chính, nhưng đôi khi chỉ là những đánh giá miệng thôi. Cho dù những đánh giá ấy được thực hiện dưới hình thức nào và về vấn đề gì, người đại diện bán hàng cũng phải cung cấp được những đánh giá có căn cứ, bằng kinh nghiệm và kiến thức của mình.

### **Những trách nhiệm về tài chính**

Ở một số cương vị nhất định trong lĩnh vực bán hàng, người ta đòi hỏi đại diện bán hàng phải tiến hành một số nhiệm vụ về tài chính ở mức độ tương đối phức tạp. Trong một số trường hợp kinh doanh hàng công nghiệp, một bộ phận quan trọng của

việc bán hàng là xây dựng những kế hoạch tài chính tổng hợp, bao gồm từ hoạt động thuê tài sản, mua lại, hay sở hữu của một bên thứ ba v.v... Và nếu không có những dự trù này, hoạt động bán hàng không thể tiến hành được.

Những hãng môi giới chứng khoán như Merrill Lynch hay những dịch vụ lập kế hoạch tài chính như doanh nghiệp Aetna phải phát triển mạnh về hoạt động tài chính ngoài những kỹ năng kinh doanh khác của họ. Thậm chí đối với những nghiệp vụ bán hàng đơn giản cũng vẫn đòi hỏi một số kỹ năng về mặt tài chính như quản lý những khoản phải thu hay quản lý tồn kho trong khu vực địa lý đã được phân công.

### **Nhiệm vụ về marketing**

Hai chức năng về marketing quan trọng của đại diện bán hàng, đó là thu thập thông tin thị trường và thi hành những kế hoạch, những chương trình về marketing.

#### ***Hoạt động thu thập thông tin:***

Đại diện bán hàng là người trong công ty thường xuyên tiếp xúc với thị trường. Theo lý thuyết thì người đại diện bán hàng là kênh truyền dẫn thông tin cho và nhận từ khách hàng, thị trường.

Một đại diện bán hàng phải thông thuộc những nguồn tin về tình hình khách hàng trước khi tung ra sản phẩm mới, về hoạt động của đối thủ cạnh tranh, về những đổi mới kỹ thuật v.v... Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy khi được giao nhiệm vụ nghiên cứu tiếp thị, hầu hết các đại diện bán hàng đã thể hiện rõ ràng rằng họ không mấy quan tâm hay không đủ khả năng tiến hành thu thập thông tin thị trường một cách có chất lượng, dù là dưới hình thức một dự án hay việc thu thập thông tin đều đặn. Tuy vậy, các công ty vẫn tiếp tục yêu cầu những đại diện bán hàng của họ cung cấp những thông tin thời sự qua những báo cáo giao dịch thường lệ hoặc qua những báo cáo chuyên mục. Điều này đặc biệt có những công ty cho rằng lực lượng bán hàng là cơ bản nhất của năng lực quản lý.

Đại diện bán hàng còn phải là cầu nối thông tin chính xác từ công ty đến khách hàng trên những mặt thông tin về sản phẩm mới, về chính sách, chương trình, những thay đổi thông số kỹ thuật trên sản phẩm và những chuyển biến về điều kiện thị trường. Thông qua những đại diện bán hàng, công ty có thể xây dựng được những quan hệ tốt đẹp với khách hàng bằng việc thường xuyên thông tin cho họ những tin tức hữu ích, đặc biệt là đối với những doanh nghiệp nhỏ, không hoặc không thể tiến hành được việc tự thu thập và chọn lọc thông tin.

### ***Thi hành những chương trình tiếp thị:***

Những công ty phát triển cho rằng thương vụ chỉ mới hoàn thành được một nửa khi kết thúc việc bán hàng đến tay khách hàng. Khái niệm "thương vụ trọn vẹn" với một khách hàng được hiểu là người đại diện bán hàng tiếp tục tiếp xúc với khách hàng để đảm bảo cho khách hàng tận dụng trọn vẹn mọi tính năng của sản phẩm. Trong trường hợp giao dịch với những trung gian thương mại như những nhà bán buôn và bán lẻ, người đại diện bán hàng của Công ty còn phải cùng họ xây dựng những kế hoạch marketing để giúp họ đẩy mạnh bán hàng thành công và nhanh chóng. Những hãng sản xuất lớn như Campell Soup, Drackett, Proter & Gamble, Ralston Prerina, Libbys, General Foods và nhiều hãng khác thường ngày liên cáo và chiêu thị trong địa phương và vùng mình được phân công.

Một tình huống tương tự khi khách hàng của công ty lại là một nhà sản xuất. Người đại diện bán hàng hỗ trợ nhà sản xuất ấy nâng cao sức cạnh tranh của họ trên thị trường. Đơn cử như công ty American Cianamid đào tạo những đại diện bán hàng của họ cố gắng hết sức mình nâng cao hiệu quả cạnh tranh cho họ trên thị trường. Quan niệm "thương vụ trọn vẹn" này đòi hỏi phía công ty phải có một đội ngũ tiếp thị có năng lực, các đại diện bán hàng phải có đầy đủ những kỹ năng tiếp thị cần thiết để thực thi quan điểm này.

Công ty thường yêu cầu các đại diện bán hàng thực hiện nhiều nhiệm vụ marketing phong phú, đa dạng. Một trong số những nhiệm vụ quan trọng mà công ty yêu cầu đại diện bán hàng của mình là phải tham gia phối hợp giữa những kế hoạch marketing của công ty và những nhu cầu cụ thể của từng khách hàng. Chẳng hạn, Công ty Owens - Corning có một lực lượng bán hàng được tặng danh hiệu lực lượng bán hàng giỏi nhất toàn ngành sản xuất vật liệu xây dựng và kính, do nhiệt tình hợp tác của họ với khách hàng, cũng như bạn hàng của khách hàng mình trong việc tiếp thị những sản phẩm Owens - Corning.

### **Những hoạt động của các đại diện bán hàng**

Một nghiên cứu gần đây cho thấy rằng những đại diện bán hàng của những hãng công nghiệp có đến khoảng 120 hoạt động khác nhau. Các hoạt động ấy được nhóm lại thành 10 nhóm hoạt động như được thể hiện trong bảng 3.2. Chúng ta chẳng mấy ngạc nhiên khi thấy rằng trong số những hoạt động ấy, hoạt động bán hàng chiếm tỷ lệ cao nhất về thời gian. Hơn 95% trong số những đại diện bán hàng được phỏng vấn tiến hành các hoạt động hỗ trợ cho chức năng cơ bản ấy.

<b>Yếu tố</b>	<b>Tên hoạt động</b>	<b>Nội dung nghiệp vụ</b>
<b>1</b>	Chức năng bán hàng	Chọn lựa sản phẩm để đi giao dịch, chuẩn bị và tiến hành việc trình bày về sản phẩm đến tiếp xúc với khách hàng tiềm năng. Đối phó với đối thủ, lập kế hoạch bán hàng, giới thiệu sản phẩm mới, nhận ra người có thẩm quyền, vươn tới vị trí hàng đầu, gặp gỡ khách hàng mới, xác định tầm nhìn giúp khách hàng lập kế hoạch
<b>2</b>	Theo dõi đơn hàng	Điều chỉnh đơn hàng, hỗ trợ những đơn hàng, xử lý những vấn đề về giao hàng
<b>3</b>	Dịch vụ sản phẩm	Kiểm tra thiết bị, luôn hiện diện trong thời gian sửa chữa thiết bị, giám sát việc lắp đặt, tìm hiểu thêm về sản phẩm bằng việc theo dõi kỹ thuật viên thực hiện việc bảo trợ máy móc, đặt mua thêm thiết bị phụ tùng, hướng dẫn cách vận hành máy an toàn và những thao tác cần thiết khi máy gặp sự cố.
<b>4</b>	Quản trị thông tin	Báo cáo những thông tin phản hồi lại cho cấp trên, thu nhận những thông tin phản hồi từ phía khách hàng, cùng với cấp trên xử lý thông tin, đọc những bản tin thương mại, thu thập và báo cáo những thông tin thương mại
<b>5</b>	Dịch vụ khách hàng	Điều hành tồn kho, bố trí trưng bày hàng hóa tại từng điểm bán, xây dựng hoạt động quảng cáo tại địa phương, bố trí kho b•i
<b>6</b>	Hội thảo/ Hội họp	Tham dự những hội thảo về bán hàng, tham dự những cuộc họp về bán hàng được tổ chức trong vùng, tổ chức những cuộc hội nghị khách hàng, trưng bày, triển lãm, tham dự khóa đào tạo, trả lời những bản câu hỏi trắc nghiệm liên quan đến nghiệp vụ bán hàng.
<b>7</b>	Đào tạo/tuyển dụng	Tìm thêm đại diện bán hàng mới, đào tạo cho đại diện bán hàng mới, cùng đi công tác đại diện bán hàng mới, giúp công ty xây dựng kế hoạch hoạt động bán hàng.
<b>8</b>	Tiếp đãi khách hàng	Mời khách hàng ăn trưa, giải khát, ăn tối, ăn tiệc, chơi golf, câu cá, đánh tennis
<b>9</b>	Công tác xa	Qua đêm trên đường đi công tác xa
<b>10</b>	Phối hợp với các nhà	Bán hàng cho những nhà phân phối, xây dựng quan hệ tốt

phân phối	với họ, gia hạn tín dụng, thu những khoản nợ cũ.
-----------	--

### **Bảng 3.1. Bảng tóm tắt những hoạt động bán hàng**

Những hoạt động thứ hai, ba nằm trong bảng trên chủ yếu liên quan đến nghiệp vụ dịch vụ "hậu mãi", những dịch vụ đi kèm sau khi việc bán hàng hoàn tất. Vai trò của dịch vụ này là yếu tố quan trọng để xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng. Những thương vụ thành công, đặc biệt tại thị trường Nhật Bản đòi hỏi những dịch vụ có chiều sâu rất cao. Những chức năng còn lại thể hiện rõ ràng những đại diện bán hàng của những hàng công nghiệp có một tầm hoạt động toả rộng để hỗ trợ cho những chức năng như bán hàng, điều hành quản lý và tiếp thị.

#### **Thế nào là một đại diện bán hàng giỏi?**

Dễ dàng nhận thấy câu trả lời là "Đại diện bán hàng giỏi là người thực hiện mọi chức năng nhiệm vụ của mình". Nhưng từng tình huống giao dịch rất khác nhau. Vì việc kinh doanh nhiều sản phẩm, dịch vụ và ở nhiều thị trường khác nhau, nên rất khó khái niệm được chính xác những đặc điểm của một người bán hàng giỏi. Ngoài ra, điều ấy còn tùy người đánh giá.

Việc đánh giá một đại diện bán hàng "giỏi" phải căn cứ vào hành vi của họ với khách hàng chứ không phải chỉ dựa vào những ngôn từ sáo rỗng như: "năng nổ, hoạt bát và sáng tạo". Một cuộc nghiên cứu về những khách hàng của thời kỳ trước được tiến hành gần đây cho thấy rằng một trong những lý do trọng yếu làm cho khách hàng từ bỏ chúng ta là do cung cách xử của các đại diện bán hàng. Nghiên cứu này cũng chỉ ra 5 yếu tố quan trọng của đại diện bán hàng ảnh hưởng đến khách hàng:

1. Đại diện bán hàng sẵn lòng lắng nghe ý kiến của họ
2. Hoạt động năng động của đại diện bán hàng sau khi họ đặt hàng
3. Việc quan tâm theo dõi thường xuyên của đại diện bán hàng sau lần giao dịch đầu tiên.
4. Hoạt động của đại diện bán hàng với những lần đặt hàng tiếp theo
5. Thái độ và cung cách phục vụ của đại diện bán hàng đối với những đơn đặt hàng nhỏ.

Trong chừng mực nào đó, những hành vi thái độ nêu trên do quan điểm, đặc tính của các công ty và còn tùy thuộc vào điều kiện của từng thương vụ. Tuy nhiên, chúng đều phản ánh mối quan tâm, đòi hỏi của khách hàng về dịch vụ và những hỗ trợ khác. Một cuộc điều tra rộng hơn được tổ chức tìm hiểu những đại lý thu mua cho thấy rằng ba đặc điểm giá trị nhất của một người chào hàng giỏi: "Độ tin cậy/sự tín

nhiệm, chuyên nghiệp/thạo việc, thông hiểu về sản phẩm". Cuộc nghiên cứu trên cũng cho thấy những cách cư xử quan trọng nhất là "phải nỗ lực tìm hiểu những mối quan tâm của khách hàng" và "phải biết trình bày dẫn dắt một cuộc tranh luận với khách hàng một cách hợp lý và khôn khéo".

Người đại diện bán hàng được khách hàng đánh giá là giỏi phải là người thuần thạo nghiệp vụ, có hiểu biết và có những kỹ năng tốt trong giao tế. Họ còn phải là những con người làm việc năng nổ, xây dựng và gìn giữ những mối quan hệ tốt với khách hàng, thông hiểu hoạt động kinh doanh của khách hàng và giúp họ đi đến thành công. Một cuộc thăm dò trong những tình huống kinh doanh khác nhau đã cho thấy người bán hàng "tốt nhất" phải là người thông minh, kiên trì và thực sự quan tâm đến sự phát triển giàu mạnh của khách hàng. Để đạt được danh hiệu "xuất sắc" ấy, người đại diện bán hàng, rõ ràng, phải nỗ lực làm việc không ngừng.

### ***Những đức tính của người đại diện bán hàng: Do năng khiếu hay do rèn luyện?***

Vậy những người bán hàng giỏi thành công là do năng khiếu hay được rèn luyện? Thành công của đại diện bán hàng cho thấy rằng những đại diện bán hàng thường có một số năng khiếu nhất định. Tuy vậy, đối với quảng đại quần chúng, lời giải đáp "năng khiếu hay được rèn luyện mà nên" còn tùy thuộc vào người được hỏi là ai. Chúng ta không mấy ngạc nhiên khi thấy những công ty tư vấn khẳng định chắc chắn rằng người đại diện bán hàng xuất sắc là do kết quả quá trình đào tạo. Một chuyên gia tư vấn khẳng định rằng "những yếu tố quan trọng để trở thành người đại diện bán hàng có năng suất bán ra cao, đó là kinh nghiệm, trình độ giáo dục và thực hành. Những yếu tố này người ta sinh ra không để gì có được".

Do vậy, lời giải đáp xác thực cho câu hỏi nêu trên dung hòa giữa hai thái cực. Người đại diện bán hàng xuất sắc thể hiện đặc biệt nhạy cảm với những nhu cầu của những người khác. Họ vô cùng kiên nhẫn, có khả năng giải toả những mâu thuẫn trong những cuộc giao dịch. Tuy vậy, ngoài những kỹ năng, đức tính cơ bản nêu trên, việc bán hàng còn đòi hỏi thêm nhiều đức tính khác nữa tùy thuộc rất nhiều vào ngành hàng kinh doanh. Chúng ta chỉ có thể nói rằng với những nội dung đào tạo đúng đắn cho những người thực sự có khả năng, cung cấp cho họ một số kỹ năng cần thiết để trở thành người bán hàng thành công. Người tổ trưởng các ĐDBH phải quan tâm xem xét xem các ĐDBH có ứng dụng tốt, thường xuyên và đúng đắn những kỹ năng ấy hay không.

### **3. Phân loại nghề bán hàng và những cơ hội và thách thức của nghề bán hàng.**

## **Phân loại nghề bán hàng**

Nghề bán hàng có thể được phân loại theo rất nhiều cách. Theo một cuộc nghiên cứu quan sát gần đây, người ta xác định được năm loại đại diện bán hàng hiện diện trong mọi ngành kinh doanh sau đây: người tạo đơn hàng, người cung ứng những dịch vụ thương mại, người kinh doanh thương mại, người chào hàng quảng cáo và những người bán hàng công nghiệp. Những tác giả khác có thể phân loại đại diện bán hàng theo việc quan sát hay kinh nghiệm của họ. Những phân loại này thông thường thống nhất với nhau về việc phân thành hai nhóm nghề bán hàng của những ngành hàng phi công nghiệp: bán lẻ và người chào hàng dịch vụ.

### ***Người bán lẻ***

Lớp người này bán những hàng hóa hữu hình thẳng đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Có hai loại đại diện bán hàng ở lớp người này: (1) Những người đại diện bán hàng hoạt động kinh doanh tại một điểm cố định, chủ yếu dựa vào số khách hàng đến với cửa hàng của họ. Và loại khác, (2), những đại diện bán hàng bán lẻ đến gặp gỡ trực tiếp với khách hàng tại nhà của họ.

Việc bán hàng tại cửa hàng: Những đại diện bán hàng thuộc thể loại này thường hoạt động tương đối thụ động. Khách hàng biết đến cửa hàng thông qua những hoạt động quảng cáo và chiêu thị cổ động. Nhân viên bán hàng không làm gì hơn là thực hiện những thương vụ tại cửa hàng của mình. Tuy vậy, cũng có những đại diện bán hàng ở những địa điểm bán lẻ như vậy như trong một đại lý xe ô tô, hay một gian hàng máy gia dụng trong một siêu thị hay một cửa hàng tổng hợp vẫn cần thiết phải có những kỹ năng bán hàng năng động, tích cực, bởi vì thu nhập của họ chủ yếu là khoản hoa hồng theo số sản phẩm bán được. Rất ít đại diện bán hàng có thể thành công về mặt tài chính theo điểm này, chẳng hạn như Stan Smith là một ngôi sao sáng trong số ta có thể kiếm được đến 175.000 đôla là tiền hoa hồng bán hàng.

Việc bán hàng đến từng nhà: Loại đại diện bán hàng thứ hai này thuộc những công ty có chính sách marketing trực tiếp, tiến hành những giao dịch trực tiếp với khách hàng thông qua điện thoại hoặc những cuộc gặp gỡ. Đó có thể là những hãng kinh doanh sách, bàn chải đánh răng, mỹ phẩm, vitamin v.v... Avon đã trở thành hãng mỹ phẩm lớn nhất ở Hoa Kỳ nhờ biết tận dụng phương thức bán hàng đến tận nhà khách hàng và sử dụng phụ nữ trong công việc ấy.

### ***Những người tạo đơn hàng***



Công việc chủ yếu của những đại diện bán hàng trong loại này là tạo những đơn hàng và giải quyết những vấn đề liên quan đến đơn hàng ấy. Họ hoạt động chủ yếu là cung ứng dịch vụ cho khách hàng, kể cả việc điều phối, quản lý tồn kho và những nhiệm vụ khuyến thị khác nữa. Hàng hóa họ kinh doanh không phải là những sản phẩm đòi hỏi kiến thức kỹ thuật và tính sáng tạo cao. Người đại diện bán hàng ít khi phải chiêu đãi, đi giao dịch công tác hay mở rộng thêm khách hàng mới. Họ hầu như không hoặc cung cấp rất ít những kiến thức kỹ thuật về sản phẩm cho khách hàng.

Chúng ta thường thấy loại đại diện bán hàng này trong những ngành như dệt, thực phẩm, may mặc và những hãng bán buôn. Những mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng tương đối ổn định và do đó việc kinh doanh phải được tiến hành theo xu hướng "mềm dẻo" chứ không phải theo xu hướng "cứng". Do mối quan hệ này bền chắc và ổn định, mức gia tăng doanh số chỉ chủ yếu do thâm nhập mạnh mẽ hơn vào số khách hàng hiện có và bằng những chiến lược chiêu thị mới và chiến lược sản phẩm mới. Hai công ty tiêu biểu sử dụng và phụ thuộc rất lớn vào cung cách bán hàng này là Fssito Lay với những đại diện bán hàng đi giao dịch khắp để bán những phụ tùng xe tải của hãng dụng cụ Snap-on Tools đến tay những thợ cơ khí và những cửa hàng phụ tùng nhỏ khác.

### ***Những người cung ứng các dịch vụ thương mại***

Loại đại diện bán hàng này tương tự như lớp đại diện bán hàng nhằm mục đích quảng cáo được đòi hỏi trình độ sáng tạo trong những tình huống chào hàng rất cao. Trọng tâm của những đại diện bán hàng này không phải là người tiêu dùng cuối cùng mà là những người trung gian trong hệ thống phân phối, kể cả việc quản lý điều hành tồn kho, và đôi khi thêm cả việc huấn luyện đào tạo nhân viên cho họ nữa.

Loại đại diện bán hàng thường gặp trong những hãng như Colgate-Palmolive, Kellogg, General Foods và Heinz. Một trong những nhiệm vụ của những đại diện bán hàng này là đến tiếp xúc gặp gỡ với những nhà bán buôn và bán lẻ để kiểm tra xem họ có trình bày hàng này, cũng có thể được thấy trong những hãng công nghiệp, như Black & Decker, kinh doanh những dụng cụ cầm tay, thông qua hệ thống, mạng lưới tái phân phối vô cùng rộng lớn. Những môi giới và người bán sỉ sản phẩm thực phẩm cũng sử dụng những đại diện bán hàng loại này.

### ***Những người bán hàng thương mại***

Nhóm những người đại diện bán hàng này liên quan chặt chẽ đến việc chuẩn bị những cuộc thầu xây dựng những chương trình tài chính và tín dụng cho khách hàng,

giới thiệu những khách hàng tiềm năng đến những địa điểm kinh doanh của những khách hàng hiện tại của mình để họ tham khảo thêm về hoạt động kinh doanh của sản phẩm của mình. Những đại diện bán hàng này chi tiêu khá nhiều và thường xuyên phải đi công tác nội hạt. Trọng tâm chính của họ là tạo thêm được khách hàng mới. Họ thường không cung ứng nhiều dịch vụ cho khách hàng nữa khi thương vụ đã được hoàn tất. Số nhân viên bán hàng của những hãng thiết bị văn phòng như trong IBM và Xerox có thể được xem là những người bán hàng thương mại.

### ***Những người chào hàng quảng cáo***

Số đại diện bán hàng này ít khi tiếp xúc với những đơn hàng, dù là ở bước gây tạo hay theo dõi xử lý đơn hàng. Mặc dù họ cung ứng rất nhiều dịch vụ liên quan đến sản phẩm, thông tin về sản phẩm cũng như huấn luyện, hướng dẫn cho khách hàng nhưng họ thực hiện rất ít những hoạt động kinh doanh trực tiếp, những chuẩn bị, hoàn tất những thương vụ thầu, hay làm việc với những nhân viên khác để xúc tiến thương mại.

Một trong những ví dụ điển hình về số đại diện bán hàng loại này là những đại diện bán hàng bán lẻ dược phẩm của những hãng dược phẩm uy tín như Upjohn và Eli Lilly. Họ đến gặp gỡ tiếp xúc với những bác sĩ tư, phòng mạch tư, bệnh viện, các trường đại học và những tiệm thuốc tây của những dược sĩ để trao đổi thông tin về những loại thuốc mới, cách sử dụng đúng đắn những loại thuốc ấy, những ảnh hưởng phụ của chúng v.v... Khi những trình dược viên ấy đến gặp những bác sĩ tư ở phòng mạch của họ, họ đã thực hiện theo xu hướng "bán hàng mềm", trong đó họ cố gắng đạt được sự hợp tác của những bác sĩ, cụ thể như nêu đích danh tên hãng dược phẩm của họ, các nhãn hiệu dược phẩm của họ khi bác sĩ kê đơn thuốc cho bệnh nhân. Thương vụ chỉ thực sự xảy ra khi bệnh nhân cầm toa thuốc ấy đến tiệm thuốc tây để mua thuốc mà thôi.

Cũng có rất nhiều loại đại diện bán hàng khác thực hiện chức năng chào hàng quảng cáo này một cách tạm thời, mang tính hỗ trợ cho những người trung gian trong hệ thống phân phối của họ. Chẳng hạn như những hãng sản xuất các loại thiết bị nhỏ, thường ngày tổ chức những đại diện bán hàng của họ đến tiếp xúc trao đổi với những hãng sử dụng lớn. Mọi đơn hàng và doanh số sau đó sẽ được giao cho những hãng phân phối của địa phương.

### ***Người chào hàng của những hãng dịch vụ***

Đại diện bán hàng của những hãng dịch vụ thực hiện những thương vụ về những sản phẩm vô hình như cổ phiếu, sự bảo vệ an toàn, tiện nghi và vẻ đẹp bên ngoài. Do thông thường những sản phẩm dịch vụ không thấy được, sờ được, nếm được, nên đây là những thương vụ khó khăn hơn và đòi hỏi tính sáng tạo hơn. Những công trình nghiên cứu cho thấy rằng nghệ thuật bán hàng cá nhân là một yếu tố quan trọng trong chiến lược tổng thể và chiến lược tiếp thị của những hãng kinh doanh dịch vụ. Những tổ chức tài chính, như ngân hàng, quỹ tiết kiệm và cho vay, các trung tâm môi giới chứng khoán chủ yếu dựa vào nghệ thuật bán hàng cá nhân; những ngành phúc lợi công cộng, những hãng dịch vụ cá nhân, những khách sạn cũng vậy. Chẳng hạn như một người đại diện bán hàng của một hãng bán những chương trình xử lý số liệu sẽ phải bán những dịch vụ tài chính ấy thông qua máy tính đến hàng loạt những doanh nghiệp khác nhau. Hay như những hãng cung ứng những dịch vụ như dịch vụ cắt cỏ thuê (vườn) hay một số dạng bảo hiểm chẳng hạn, sẽ chào hàng cả cho những người tiêu dùng, cũng như những doanh nghiệp.

### ***Những người chào hàng những mặt hàng chuyên dụng***

Những đại diện bán hàng này sử dụng phần lớn thời gian của họ vào những thương vụ đầy tính sáng tạo khi chào bán những sản phẩm kỹ thuật, trên cơ sở bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng. Người sử dụng cuối cùng thông thường là những hãng sản xuất hay một cơ quan như một bệnh viện hay một trường học nhưng cũng có thể bao gồm luôn cả việc bán hàng có nghệ thuật chiêu mãi cao đến người tiêu dùng cuối cùng. Những đại diện bán hàng này dùng rất ít thời gian (nếu có) cho những nhà môi giới trung gian như các hãng bán buôn và bán lẻ. Họ còn có thể dùng một phần lớn thời gian của họ để chiêu đãi chiêu lòng khách hàng của mình.

Một ví dụ cổ điển của loại đại diện bán hàng này là những kỹ thuật viên bán hàng, họ bán những sản phẩm thiết bị có giá trị cao, Việc mua loại hàng hóa thiết bị này do cấp quản trị điều hành cấp cao quyết định, sau khi cân nhắc đánh giá rất sâu sắc về những sản phẩm và những nhà cung cấp cạnh tranh lẫn nhau. Các đại diện bán hàng phải am hiểu đầy đủ về mặt kỹ thuật để giải quyết những vấn đề liên quan, đồng thời phải quan hệ gần gũi, thân mật với kỹ thuật viên của khách hàng. Rõ ràng là công việc này đòi hỏi người đại diện bán hàng phải có trình độ kỹ thuật cao cũng như những kỹ năng bán hàng. Một số những hãng thuộc ngành chế tạo công cụ máy móc đã đòi hỏi những đại diện bán hàng loại này của họ phải có văn bằng, trình độ kỹ thuật thích ứng cùng với ít nhất năm năm kinh nghiệm trong khu vực sản xuất của hãng trước khi nhận lãnh nhiệm vụ quản lý bán hàng ở một địa hạt

nào đó. Loại đại diện bán hàng này cũng thường thấy trong những ngành công nghiệp, hóa chất, máy móc và thiết bị công nghiệp nặng.

### ***Những cơ hội***

Một dự báo gần đây về 10 cơ hội nghề nghiệp tốt nhất trong những năm đầu thế kỷ 21 đã liệt kê nghề bán hàng và tiếp thị chuyên nghiệp như cơ hội xán lạn nhất. Vì vị trí khởi đầu phổ biến nhất của các sinh viên tiếp thị là làm nhân viên chào hàng, vậy thì tại sao việc bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc lại mang đến một cơ hội như vậy?

Những người chào hàng làm gì suốt ngày? Phải chăng họ lái những chiếc xe sang trọng đến tặng những món quà hấp dẫn cho những người mua hàng không biết nghi ngờ? Phải chăng họ chủ tạo những bữa ăn trưa tốn kém để tiến hành việc kinh doanh? Phải chăng họ phải dựa vào tính cách của mình để làm cho những nhân viên phụ trách việc mua hàng phải thích mình, giống như Will Loman trong cái chết của người chào hàng? Câu trả lời vang lên "Không". Bán hàng là một công việc cực nhọc mà phần thưởng chỉ đến từ sự nỗ lực vượt bậc. Sự mô tả ngắn gọn dưới đây minh họa cho công việc bán hàng và cách nó đã thay đổi như thế nào.

### ***Không chỉ bán hàng***

Sự miêu tả các vị trí bán hàng như là một công việc bề tẻ, không được trả lương xứng đáng và không làm hài lòng, là không phản ánh đúng thực tế. Những cuộc điều tra về các nhân viên chào hàng luôn xác nhận rằng họ hài lòng với công việc. Một cuộc điều tra hơn 500.000 nhân viên do Stanard & Associates tiến hành cho thấy rằng nhân viên chào hàng là những nhân viên hài lòng với công việc của mình nhất tại Mỹ. Đa số nhân viên chào hàng thích tiền lương, điều không phải với bản thân công việc.

Tại sao có rất nhiều người thích những gì họ đang làm? Nhiều khía cạnh công việc làm cho nó trở nên hấp dẫn đối với một số loại người: khen thưởng về tài chính, sự đa dạng, cơ hội chứng tỏ khả năng cá nhân, tính độc lập và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp.

### ***Khen thưởng về tài chính***

Khi các nhân viên được hỏi là điều gì quan trọng nhất đối với họ, thông thường họ xếp tiền ở vị trí kém quan trọng hơn những khía cạnh khác. Tuy nhiên, khi được hỏi, nhân viên chào hàng luôn xác định rõ ràng lý do quan trọng nhất để trở thành

một người chào hàng là sự khen thưởng về tài chính. Các nhân viên chào hàng tập sự chưa có chuyên môn có thể kiếm được 40.000USD trong năm đầu. Lương cơ bản trung bình của các nhân viên chào hàng cấp cao hiện lên đến 60.000USD.

### ***Sự đa dạng***

Trong nhiều công việc không liên quan đến bán hàng, có một sự đấu tranh thường xuyên để duy trì, sự quan tâm và hứng thú của nhân viên đối với công việc bằng cách tạo ra sự đa dạng và thử thách. Tuy rằng vấn đề này cũng tồn tại đối với vài nhân viên chào hàng hoạt động bên ngoài thì đây ăp sự đa dạng. Mỗi khách hàng và khách hàng tiềm tàng có thể đưa ra một khó khăn về thử thách mới, về sản phẩm đã sử dụng và về tầm quan trọng. Nhân viên chào hàng phải luôn sáng tạo để đáp ứng tình huống của mỗi khách hàng.

Các nhân viên chào hàng cũng phải dựa vào bản thân để tiếp nhận những thay đổi trong nền kinh tế, sự cạnh tranh và các sản phẩm cạnh tranh mới, các tiến bộ công nghệ và những phương cách hoạt động mới của công ty. Sự thay đổi về nhân sự và chính sách mua hàng của khách hàng cũng buộc nhân viên chào hàng phải suy nghĩ theo những cách mới.

### ***Cơ hội chứng tỏ khả năng cá nhân***

Trong nhiều công việc, đặc biệt là ở vị trí bắt đầu, người được tuyển dụng làm việc trong một nhóm mà tại đó thành tích và khả năng cá nhân ở một mức độ nào đó bị che lấp bởi thành tích của tập thể. Ngược lại, nhân viên chào hàng được tuyển dụng, huấn luyện và phân công một khu vực hoạt động riêng biệt. Vì nhân viên này tồn tại và phát triển bởi giám đốc bán hàng nên người đó nhận lấy trách nhiệm cá nhân ngày càng cao đối với sự thành công trong khu vực hoạt động của mình. Mọi người đều có thể thấy được thành công cũng như thất bại của người đó.

Tuy rằng nhiều trường hợp bán hàng có sự tham gia và phối hợp của một nhóm để hoàn thành một số nhiệm vụ nhất định nhưng một nhân viên chào hàng vào cuối tuần, tháng, quý hoặc cuối năm đều có một bảng tổng kết rõ ràng về hoạt động của mình: Bán được bao nhiêu món hàng? Những nhân viên khác thế nào? Tôi có thêm hay mất đi khách hàng? Những câu trả lời cho các câu hỏi trên và những câu hỏi khác nữa có thể mang lại hình ảnh tương đối rõ ràng về kết quả hoạt động mà nhiều công việc khác không thể biết được. Những ai tin tưởng vào khả năng của mình có cơ hội để chứng tỏ nó và sẽ được khen thưởng.

### ***Tính độc lập***

Nhân viên chào hàng chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động trong khu vực. Thường họ không phải gửi báo cáo về một văn phòng mỗi ngày và mọi người ra về vào buổi chiều. Nhân viên chào hàng tự mình làm việc mà không có ông chủ ở văn phòng bên cạnh theo dõi các công việc hàng ngày.

Tính độc lập khỏi sự kiểm soát hàng ngày là một khía cạnh vừa tích cực vừa tiêu cực của công việc. Đối với một số người, mặt tích cực là cho phép họ hành động gần như là các nhà doanh nghiệp, tự mình đề ra chương trình làm việc phù hợp với lối sống trong chừng mực mà vẫn đạt được mục tiêu của công ty và làm khách hàng hài lòng. Mặt tiêu cực là sự quá tự do và thiếu liên hệ với công ty có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên chào hàng đối với công việc vì họ muốn có sự kiểm soát chặt chẽ hơn từ cấp trên mà không được.

### ***Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp***

Nghề bán hàng có thể vừa rất thành công trong chính bản thân nó vừa là một nấc thang dẫn đến chức vụ quản trị. Cuộc điều tra khoảng 1.700 quản trị viên cao cấp trong các công ty được xếp loại trong Fortune 500 cho thấy rằng 31,2% trong số họ đã trải qua phần lớn thời gian làm việc trong nghề bán hàng/tiếp thị.

Một trong những lý do làm cho rất nhiều quản trị viên cấp cao xuất thân từ nghề bán hàng là các nhân viên chào hàng thành công được huấn luyện để giao thiệp và thuyết phục. Họ hiểu rằng để thành công cần phải quan hệ với khách hàng mỗi ngày. Những kỹ năng của người này tiếp tục được duy trì khi họ tiến lên trên bậc thang doanh nghiệp, mang lại cho họ nhiều cơ hội thăng tiến. Thực tiễn cho thấy nhân viên chào hàng có các khả năng chọn lựa để trở thành một nhân viên chào hàng chuyên nghiệp, để tiến lên vị trí quản trị và cuối cùng là chuyển từ nghề bán hàng sang chức vụ quản trị công ty.

Khả năng lựa chọn thứ nhất là xây dựng sự nghiệp như là một nhân viên chào hàng. Nhiều người thích thú với thu nhập, mức độ trách nhiệm, thử thách và sự tự do mà công việc bán hàng mang lại. Đối với họ điều lý tưởng là thăng tiến trong công ty với vị trí nhân viên chào hàng cấp cao hoặc nhân viên chào hàng phụ trách khách hàng quốc gia và tạo ra kỷ lục về doanh số bán trong công ty. Ví dụ, Noron Company có 5 cấp trong nghề chào hàng. ở mỗi cấp người nhân viên kiếm được nhiều tiền hơn, có xe tốt hơn, có chức danh mới và có một vị trí riêng biệt. Mọi công ty đều cần thêm nhân viên chào hàng.

Khả năng lựa chọn thứ hai là thăng tiến vào hàng ngũ quản trị bán hàng. Thời gian cần thiết để đạt được sự thăng tiến đầu tiên có thể rất khác biệt tùy từng công ty và từng ngành. Tuy chức danh có thể là giám đốc mặt hàng, giám đốc khu vực, giám đốc một quận hoặc một trong hàng tá chức danh khác nhưng đều có nghĩa là người đó sẽ trực tiếp kiểm soát các nhân viên chào hàng trong khu vực.

Khả năng lựa chọn sau cùng của nhân viên chào hàng là sử dụng công việc bán hàng như một bước cơ bản để tiến đến những vị trí khác không liên quan đến bán hàng trong công ty. Những vị trí này thường thuộc bộ phận tiếp thị. Ví dụ: 45% giám đốc sản phẩm công nghiệp và 19% giám đốc sản phẩm tiêu dùng đạt tới chức vụ từ việc bán hàng.

Tuy rằng các nhân viên chào hàng cho thấy rằng họ là một trong những nhóm nhân viên hài lòng với công việc nhất nhưng họ cũng có một số khó khăn trong công việc. Hai khó khăn phổ biến nhất là sự không chắc chắn về vai trò trong công ty và sự đáp ứng các đòi hỏi trong công việc. Các khó khăn này cũng phức tạp như trong bất kỳ nghề nghiệp nào khác.

### ***Những thách thức***

Khi bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp, các nhân viên chào hàng ở trong một tình huống không bình thường. Họ không bị kiểm soát chặt chẽ vì họ thường tách rời ban quản trị về mặt cơ học và thường bị phân tán về mặt địa lý, sử dụng phần lớn thời gian với khách hàng. Do đó sự thành công của nhân viên chào hàng thường phụ thuộc vào việc làm hài lòng khách hàng như thế nào hơn là việc họ làm hài lòng ông chủ của mình. Một nhân viên chào hàng có thể chịu đựng hai loại khó khăn liên quan đến vai trò: Sự mơ hồ và sự xung đột.

Sự mơ hồ về vai trò: Xảy ra khi nhân viên chào hàng không biết và không hiểu những gì người ta chờ đợi ở mình. khi một công ty không thể xác định rõ ràng những gì nhân viên chào hàng phải làm cũng như các giới hạn trách nhiệm, quyền hạn của họ thì sự mơ hồ về vai trò là không thể tránh khỏi. Điều này nằm ngoài ý muốn vì rõ ràng là sự mơ hồ về vai trò sẽ làm giảm sự hài lòng về công việc và sự kém hài lòng này góp phần vào việc gia tăng sự thay đổi nhân viên. Công ty có thể giảm sự mơ hồ về vai trò bằng cách mô tả công việc kỹ hơn, kiểm soát việc xác định mục tiêu và đánh giá kết quả hoạt động và bằng cách cải thiện số lượng cũng như chất lượng thông tin trao đổi.

Xung đột về vai trò. Đôi khi xung đột giữa sự trung thành đối với một khách hàng và với người chủ của một nhân viên chào hàng có thể ảnh hưởng một cách tiêu cực đến kết quả hoạt động và sự hài lòng đối với công việc. Không thể luôn luôn dàn xếp để giảm mỗi xung đột về vai trò này vì một phần của xung đột chính là phần vốn có của công việc. Những người muốn trở thành nhân viên chào hàng tốt sẽ phải học cách chịu đựng những điều này.

Những đòi hỏi của công việc. Những nghiên cứu tại nơi làm việc đã cho thấy một số yếu tố rủi ro dẫn đến sự nghiện rượu. Những yếu tố này là sự tự do thiết lập giờ làm việc; thiếu những mục tiêu rõ ràng và thông tin phản hồi về kết quả hoạt động; ít được coi trọng trong công ty; sự quan tâm quá mãnh liệt đối với công việc; việc uống rượu do công việc đòi hỏi; sức ép cao về vai trò; sức ép do cạnh tranh ngay cả bên trong và bên ngoài; sau cùng là sự có mặt của những người có vấn đề nghiện rượu hay ma túy. Công việc của nhân viên chào hàng có thể mang một số hoặc toàn bộ những đặc điểm trên.

Khi bán hàng, không có chỗ để che giấu những con số kém cỏi về kết quả hoạt động. Hơn nữa, một nhân viên chào hàng thường xuyên đối mặt với sự khước từ. Ví dụ, cho dù Duane E.Mason kiếm được 400.000USD một năm khi bán thuyền dùng để giải trí, anh cũng thừa nhận nỗi sợ thất bại, sợ mất phần được giao và sợ không được ưa thích. Những nhân viên chào hàng phải di chuyển nhiều phải tự điều chỉnh cho cuộc sống xa nhà gồm việc thay đổi giờ giấc, thức ăn và nơi ở.

Thiếu trách nhiệm, sự nhiệt tình với công việc hoặc là các tệ nạn xã hội như sự nghiện ngập, ma túy,... là những khó khăn cản trở quan trọng mà các nhân viên bán hàng trực tiếp phải đối mặt.

#### **4. Quy trình và kỹ thu bán hàng**

Quy trình bán hàng căn bản được xác định qua những bước sau: trước khi tiếp xúc, tiếp xúc, xác định nhu cầu của khách hàng, lựa chọn và giới thiệu hàng hóa, phát giá, thương lượng và xử lý chống đối của khách hàng và kết thúc bán hàng.

##### ***Trước khi tiếp xúc.***

Khác với đại diện thương mại của nhà sản xuất hay nhà buôn sỉ, người bán lẻ có thời gian rất ngắn trước khi tiếp xúc thật sự với khách hàng. Chỉ có những người bán hàng kỳ cựu mới thu thập được thông tin cơ bản trong thời gian ngắn ngủi này như lại hàng hóa, kiểu mẫu, mức giá... mà khách hàng quan tâm.



Những người bán lẻ với vào nghề dễ bị sai lầm khi đánh giá khách hàng vì thiếu kinh nghiệm. Chẳng hạn một người giàu có đi mua sắm hàng hóa nhưng thích mặc một bộ Jeans cũ và đi đôi giày có vết rách, người bán lẻ thiếu kinh nghiệm thường phán đoán sai túi tiền của khách hàng này. Nhưng người bán hàng có kinh nghiệm, nhạy bén sẽ nhận ra phong cách, thái độ, cách chọn hàng... của khách hàng.

Để giai đoạn tiền tiếp xúc đỡ ngỡ ngàng, người bán lẻ cần có những thông tin trước về khách hàng mua lẻ tại khu vực bán hàng, từ người quản lý hoặc qua quan sát, thăm dò định kỳ. Những thông tin chủ yếu về khách hàng khu vực như: cơ cấu giới tính, độ tuổi bình quân, cơ cấu nghề nghiệp, tình trạng hộ nhân, thu nhập bình quân thán, trình độ văn hóa, thị hiếu về hàng hóa, khách đi mua sắm một mình hay đi thành từng nhóm, tỷ lệ khách hàng thường xuyên và khách hàng mới đến trong từng kỳ, khách hàng cư ngụ, làm việc tại khu vực bán hàng hay từ xa đến,...

### ***Tiếp xúc***

Khi khách hàng đến, giai đoạn tiền tiếp xúc không nên kéo dài, cũng không nên vội vàng. Người bán sau khi quan sát sẽ có cách ứng xử thích hợp đối với từng khách hàng. Có người thích đi xem xung quanh một lượt rồi mới cần đến người bán, có người cần tiếp xúc ngay... người bán cần nhận biết điều này để có mặt kịp thời.

Yếu tố then chốt để tiếp xúc thành công là người bán tạo được ấn tượng đầu tiên tốt. Người bán là người chủ nhà thân thiện chào đón khách đến chỗ mình. Vì vậy, sự ân cần giúp đỡ khách hàng một cách chân tình nên thể hiện. Một nụ cười thân thiện là cần thiết kèm theo lời chào hỏi ban đầu.

### ***Khi khách hàng đang xem xét hàng hóa, người bán hàng cần lưu ý:***

- Giữ yên lặng nhưng ở bên cạnh để sẵn sàng trả lời các câu hỏi kịp thời. nếu người bán nhận thấy khách hàng chưa cần đến, có thể rút lui tạm thời với câu hỏi kèm như: ông bà cứ tự nhiên xem qua hàng hóa. Tôi ở chỗ quầy tính tiền, nếu có gì cần hỏi xin cứ tự nhiên.

- Một lời mời chào khác dành cho khách hàng đang xem hàng hóa là câu nói gợi lên sự quan tâm đối với một loại sản phẩm đặc biệt nào đó đang bày bán trong loạt hàng mà khách hàng đang xem như: đây là mẫu model nhất trong năm nay hay "vải này vẫn giữ độ phẳng ngay cả khi đã giặt qua"...

Tính muôn màu vẻ của lời mời chào có thể chấp nhận được rất phong phú. Nhưng tất cả các lời mời chào này phải có những điểm nổi bật như: nhạy bén, thân

thiện, lịch sự và nhã nhặn... tức vừa mang tính chuyên môn vừa thể hiện trình độ văn hóa của người bán.

### **Xác định nhu cầu của khách hàng**

Ở bán lẻ, người bán hàng không biết rõ khách hàng đang cần gì, đôi khi khách hàng cũng chưa quyết định dứt khoát là mình đang cần loại hoặc kiểu sản phẩm nào. Những yếu tố để người bán lẻ thành công trong giai đoạn này là:

- Lắng nghe. Để nắm bắt nhu cầu thực sự của khách hàng, người bán cần gợi ý bằng những câu hỏi ngắn gọn, để thời gian cho khách trình bày ý kiến và mình lắng nghe.

- Quan sát. Đây cũng là một cách xác định nhu cầu của khách hàng. Trước tiên, người bán quan sát phản ứng của khách hàng đối với hàng hóa đang trưng bày. Từ các phản ứng thể hiện trên gương mặt, ánh mắt, chữ chỉ... khi khách hàng ngắm nghía sản phẩm, người bán sẽ xác định được cái thích và cái không thích của họ và nhanh chóng đưa món hàng vừa ý, nêu bật các đặc điểm của món hàng. Đó là cách tốt nhất để người bán chuẩn bị kết thúc bán hàng.

### **Lựa chọn và giới thiệu hàng hóa.**

Sau khi xác định được nhu cầu, người bán lựa chọn sản phẩm phù hợp với khách hàng và trưng bày hàng hóa. Điều cần lưu ý trong cách trưng bày là tùy theo nhu cầu về sản phẩm sẽ có sự đa dạng hay sinh động khi đưa ra món hàng. Chẳng hạn, đưa chiếc áo và khoác lên người khách hàng trước tấm gương to, hay bán nước hoa thì hãy nhỏ vài giọt vào tay khách để khách ngửi mùi hương có phù hợp không.

Trong trường hợp không có sản giống như khách hàng yêu cầu, người bán linh hoạt giới thiệu món hàng thay thế có cùng công dụng... khi đưa món hàng cho khách hàng, dù món hàng rẻ tiền hay đắt tiền, người bán cần đưa nó ra một cách trân trọng lịch sự và luôn giữ món hàng sạch sẽ.

### **Nghệ thuật nói giá**

Các cửa hiệu buôn lớn hiện nay đều có thói quen tốt là nghi giá bán vào mỗi món hàng. Khách hàng nhìn qua có thể biết giá đó có vừa túi tiền mình hay không. Điều này tạo cảm giác thoải mái cho khách hàng khi quyết định lựa chọn món hàng vừa ý.

Tuy nhiên một số cửa hiệu bán lẻ không ghi giá bán, hoặc có ghi nhưng khách hàng cũng có thể hỏi lại người bán giá cả. Trong trường hợp này người bán cần phải biết cách nói giá.

Đừng bao giờ trả lời ngay câu hỏi: “món hàng này giá bao nhiêu?”. Người bán có kinh nghiệm thường thường kéo sự chú ý vào nét nổi bật, lợi ích của món hàng rồi dần dần nói xen giá vào. Nguyên tắc cơ bản là phải làm cho khách hàng thấy món hàng to hơn giá bán. Và phải diễn giải mức giá dường như nhỏ đi một cách khéo léo.

***Nhiệm vụ của người bán là giải thích cho khách hàng biết giá này là vừa đúng theo cách sau:***

- Đừng đưa ra con số trước. Chẳng hạn, khách hỏi “Quyển sách này giá bao nhiêu?” người bán có thể đáp: “đây là cuốn sách do giáo sư A biên soạn, giáo sư A rất có uy tín trong lĩnh vực này, ông đã viết rất nhiều cuốn. Giá bán lẻ là 50.000 đ, nếu mua theo số lượng lớn sẽ được giảm 5%”

- Hoặc có thể nói cho giá nhỏ đi bằng cách ngắt ra từng đoạn (ví dụ giá của một bộ Veston sẽ được chia ra là giá vải, giá phụ liệu....). Hoặc có thể nêu giá theo luật tam số, nghĩa là người bán có thể đưa ra 3 mẫu hàng cùng loại sản phẩm có 3 mức giá khác nhau theo chất lượng mỗi mẫu: cao-trung bình- thấp. Nhờ cách này khách hàng nào –giàu-trung bình-nghèo đều có thể tìm được món hàng vừa ý theo mong muốn của họ.

### ***Thương lượng và xử lý các phàn nàn của khách hàng***

Người bán lẻ thường gặp sự phàn nàn của khách hàng về sản phẩm hoặc giá cả. Việc phàn nàn về sản phẩm sẽ được người bán hạn chế bằng việc lựa chọn sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Nếu có sự phàn nàn về chất lượng, người bán cần nhấn mạnh các nét nổi bật đối với từng sản phẩm hoặc dịch vụ. Người bán hàng có kinh nghiệm nên dự đoán trước các loại phàn nàn trên trước khi nó được người mua đưa ra.

Đối với những phản đối về giá cả, người bán sẽ chứng minh giá cả hợp lý theo chất lượng hoặc giá này có kèm dịch vụ sau bán hàng của cửa hiệu. Đôi khi họ cần thời gian suy nghĩ trước khi quyết định nên do dự.

Một số chú ý mà người bán hàng cần quan tâm để thương lượng khi gặp sự phàn nàn:

- Căn cứ vào chất lượng sản phẩm.
- Căn cứ vào các nét đặc trưng nổi bật
- Căn cứ vào nguồn gốc sản phẩm
- Căn cứ vào nơi sản xuất, phương pháp sản xuất
- Căn cứ vào công dụng món hàng.

Tùy từng món hàng, người bán sẽ suy nghĩ để tìm ra các lý lẽ để gây hứng thú cho khách hàng. Có những trường hợp khách hàng từ chối thực sự và đôi khi gây khó chịu cho người bán hàng, nhưng người bán hàng cần nhớ rằng "khách hàng luôn luôn đúng".

### ***Kết thúc bán hàng***

Sau khi thương lượng với cá phần nàh hoặc những khúoc từ mua hàng, người bán cần nhận biết các tín hiệu muốn kết thúc thể hiện ở khách hàng như tín hiệu bằng lời, tín hiệu thể hiện qua cử chỉ. Các kỹ thuật sau cần lưu ý.

- Làm cho khách hàng hết do dự. Người bán hàng rất tự tin vào sản phẩm, vào lời giới thiệu của mình, nắm bắt ý nghĩ của khách hàng thông qua cử chỉ, lời nói,... để kết thúc.

- Dùng câu hỏi phụ. Đây là một câu hỏi về một vấn đề phụ liên quan đến món hàng. Chẳng hạn, một bà khách vào cửa hàng quần áo, sau một lúc lựa chọn kiểu cách, người bán hàng không nên hỏi "bà mua bộ này chứ?" mà chỉ cần hỏi "bà chọn màu xanh hay trắng?"

- Tác động cụ thể. Khi mời chào, người bán nên thực hiện một động tác cụ thể nào đó để khách hàng muốn khúoc từ cũng khó lòng từ chối. Chẳng hạn, người phát hành báo chí đi chào hàng để có đơn hàng ở các đơn vị cơ quan hoặc hộ gia đình. Sau khi giới thiệu vài loại, miệng mời, tay cầm bút ghi vào sổ đăng ký một cách tự nhiên "tôi nghi tên ông/bà mua báo dài hạn 6 tháng hay 1 năm à? Ông không cần trả tiền trước, chúng tôi sẽ gửi báo đến, 3 tháng sau ông trả tiền cũng được."

- Gợi ý sắp có một biến cố mới xảy ra. Trong dân gian người buôn lẻ hay gợi ý kiểu này để mời mọc khách hàng nhưng đa số đều nêu ra sự kiện giả tạo để mong bán được một món hàng. Người bán lẻ chuyên nghiệp không được dùng mánh khóe

đó, cần phải nêu ra sự kiện có thật. Chẳng hạn, đại diện thương mại của công ty kinh doanh bất động sản nói với khách hàng rằng “Đây là căn hộ có vị trí khá tốt trong khu vực này,, hiện đã có người xem rồi và họ đang bàn bạc với gia đình để quyết định. Ông bà có thể quyết định mua hay không thì nên trả lời sớm. tôi không dám hứa giữ lại đến ngày mai”. Kỹ thuật này đánh vào tâm lý sợ thua thiệt của khách hàng.

- Gợi ý tính bắt chước. Ví dụ ở cửa hiệu bán đồ trang sức, người bán có thể nói “Món hàng này vừa được siêu người mẫu A mua đấy”.

Việc gợi ý tính bắt chước là kích thích những khách hàng hay ngưỡng mộ các thần tượng trong các lĩnh vực hoạt động văn hóa thể thao hoặc những người có uy tín.

- Một số kỹ thuật khác như kích thích khách hàng mua bằng quà tặng hoặc là mời khách hàng mua giúp. Đây là ván cuối cùng thực hiện với hy vọng có một sự kết thúc sau khi đã đưa ra mọi lý lẽ mà chưa thuyết phục được khách hàng. Kỹ thuật này đánh vào tâm lý thích ban ân của người mua. Cách mời mua giúp cần được thể hiện một cách lịch sự, không nài ép quá đáng khiến khách hàng bực mình

## **5. Các vấn đề về đạo đức của đại diện bán hàng**

Nhân viên chào hàng hoạt động trong một vùng có thể phải đương đầu với một số các vấn đề đạo đức. Tuy rằng không thể trình bày một danh sách toàn bộ các vấn đề này nhưng có ba lĩnh vực mà những nhân viên chào hàng cho là quan trọng và đòi hỏi có một chính sách từ công ty:

1. Việc tặng quà cho một khách hàng hoặc khách hàng tiềm tàng. Nó bao gồm những giá cả khuyến mãi hoặc chế độ thưởng khuyến khích mua hàng

2. Giá cả: Có những giá ít mang tính cạnh tranh hoặc điều kiện mua tốt hơn cho những hãng chỉ mua hàng từ công ty của họ, với những hãng mà tại đó nhân viên chào hàng phải cạnh tranh với nhiều nhà cung cấp khác

3. Quan hệ đối với con người: Cho phép sự ưa thích hoặc không ưa thích ảnh hưởng đến những điều kiện bán hàng

Những người mua cũng có những vấn đề đạo đức ảnh hưởng tương tự như đối với các nhân viên bán hàng. Để chuẩn bị đội ngũ bán hàng trong những trường hợp này, các công ty gửi nhân viên đến những buổi seminar và đưa đạo đức học vào

chương trình huấn luyện. Ví dụ như General Dynamics đã có một nhận thức sâu sắc về đạo đức học trong chương trình huấn luyện nhân viên của mình. Họ đã phát triển một tài liệu dày 20 trang nói về đạo đức để giúp đỡ các nhân viên bán hàng của mình trong việc bán hàng hàng ngày. Hai ví dụ của tài liệu này là:

1. Mọi thông tin cung cấp cho khách hàng liên quan đến sản phẩm và dịch vụ nên rõ ràng và ngắn gọn

2. Trong bất kỳ trường hợp nào một nhân viên cũng không được phép tặng vật gì hoặc đề nghị bất kỳ điều gì cho khách hàng hay người đại diện của khách hàng để gây ảnh hưởng đối với người đó

### **Những tình huống về đạo đức bán hàng cần suy nghĩ**

Sự liệt kê các vấn đề và các trường hợp đạo đức không thể truyền đạt sự phong phú và tính chất phức tạp của các tình huống về đạo đức. Trên thực tế, những tình huống đạo đức lẫn lộn khỏi các ranh giới đơn giản. Để dễ dàng thảo luận, ở đây chúng được chia thành 2 loại: quan hệ nhân viên chào hàng - khách hàng và quan hệ nhân viên chào hàng - công ty.

### ***Quan hệ nhân viên chào hàng - khách hàng***

Một số các tình huống mơ hồ về mặt đạo đức có thể phát sinh trong quan hệ giữa các nhân viên chào hàng và khách hàng của mình.

*Bán hàng quá nhiều cho khách hàng:* nhân viên chào hàng đã bán một sản phẩm có thể tái sử dụng cho khách hàng. Nên gửi bao nhiêu hàng đến cho khách hàng? Tuy rằng vài khách hàng có các hệ thống quản lý hàng tồn kho kỹ lưỡng nhưng phần lớn thì không. Xuất hiện cơ hội bán thật nhiều hàng cho khách hàng để thu lợi cho nhân viên chào hàng. Đây là một sức ép nặng nề khi công ty của người nhân viên này sử dụng một hệ thống chỉ tiêu hoặc một kế hoạch tiền hoa hồng. Bất kỳ nhân viên nào cũng biết rằng đây không phải là cách tốt để xây dựng lòng tin của một khách hàng lâu dài nhưng sức ép ngắn hạn có thể rất nặng nề.

*Sự cố ý không thông tin cho khách hàng biết:* Tranh luận có thể nảy sinh về việc bao nhiêu thông tin mà nhân viên chào hàng buộc phải cung cấp cho khách hàng. Điều gì xảy ra nếu khách hàng muốn mua số lượng hàng nhiều hơn số lượng mà người nhân viên nghĩ rằng họ có thể bán lại được. Doanh số bán cao sẽ làm lợi cho nhân viên bán hàng nhưng sự nghi ngờ xuất hiện dai dẳng. Người nhân viên có thể báo trước cho khách hàng đến mức độ nào?

*Sản phẩm không hoàn hảo:* Nhân viên chào hàng bán một sản phẩm tốt và khách hàng muốn mua. Sau khi tìm hiểu thêm về mặt kỹ thuật, người nhân viên thấy rằng sản phẩm của mình sẽ giúp ích cho khách hàng nhưng có thể có một sản phẩm khác tương đối tốt hơn hiện đang có sẵn mà khách hàng lại không biết. Doanh số bán thì lớn.

Nhiều nhân viên bán các sản phẩm tương đối để đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. Nhiều nhân viên khác bán những sản phẩm tương đối tiêu chuẩn được sản xuất từ trước và có thể đang ở trong kho của công ty. Trong trường hợp sau này, ít khi nào sản phẩm của công ty lại đáp ứng hoàn hảo nhu cầu của khách hàng.

### **Quan hệ nhân viên chào hàng - công ty**

Một cuộc gặp gỡ bàn tròn các giám đốc bán hàng chỉ rõ ba vấn đề đạo đức giữa công ty và các nhân viên chào hàng của mình.

*Báo cáo chi tiêu:* Một trong những vấn đề thông thường là điền vào bản báo cáo chi tiêu một cách chính xác. Có những lúc một số chi phí hợp lý và liên quan đến việc bán sản phẩm nhưng công ty sẽ không thể hoàn trả lại cho nhân viên. Tuy rằng cách để được hoàn trả là ngụy tạo ra một khoản mục chi phí tương đương khác nhưng sự đúng mực là gì và những sự trừng phạt nếu bị phát hiện thì như thế nào? Nhiều vấn đề khác nảy sinh bao gồm việc sử dụng đúng xe công ty gồm có việc hoàn trả lại công ty phần sử dụng cho cá nhân.

Báo cáo những cuộc gọi điện thoại: Nhiều giám đốc nói rằng công ty của họ có một chính sách về số lượng các cuộc gọi điện thoại mà mỗi nhân viên chào hàng phải thực hiện mỗi ngày cho khách hàng. Nhiều nhân viên làm việc nguyên ngày phải đối phó với chính sách quá tham vọng của công ty về số lượng các cuộc gọi điện thoại bằng cách tạo ra những "cuộc gọi ma" cho khách hàng vì họ không thể thực hiện số lượng cuộc gọi này trên cơ sở đều đặn. Các nhân viên cũng được biết là đã "dự trữ" trong các báo cáo về những cuộc gọi điện thoại để dành cho những ngày mà họ nghỉ buổi chiều. Tuy rằng những cách qua mặt bằng những cuộc gọi điện thoại này không trực tiếp làm hại đến công ty hoặc người nhân viên nhưng chúng không những là vô đạo đức mà còn luôn luôn trực tiếp vi phạm chính sách của công ty. Một giám đốc bán hàng nên làm gì trong những trường hợp này?

**Che giấu cho nhân viên đồng nghiệp:** Có thể có một tình đồng nghiệp khá mạnh mẽ giữa những nhân viên của đội ngũ chào hàng. Tinh thần đồng nhất và tận tâm. Một nhân viên chào hàng nên làm gì nếu một bạn đồng nghiệp liên tục vi phạm chính sách của công ty mà hiện thời thì không ảnh hưởng đến bản thân anh ta hoặc cho công ty nhưng có tiềm tàng trở nên nguy hại? Ví dụ như các nhân viên đều biết rằng một bạn đồng nghiệp đang ngụy tạo ra báo cáo chi tiêu và không có dự định ngăn chặn hành động này. Điều này ảnh hưởng đến khoản lãi của khu vực hoạt động nhưng không ở mức độ quá lớn. Bạn sẽ làm gì?

## **Bài tập tình huống: Sự lựa chọn thứ nhất**

Wilson là một ứng viên xuất sắc đối với nhiều công ty. cô ta là một sinh viên giỏi về marketing với ngành phụ là khoa học thông tin. dự kiến cô sẽ tốt nghiệp vào tháng 5 khi kết thúc khoa học. Cô đã được mọi công ty máy tính lớn trong nước và một vài công ty nhỏ phỏng vấn và mời đi làm. cô thu hẹp danh sách để chọn lựa xuống còn ba công ty và tin rằng đã được cung cấp cơ hội tốt nhất để học hỏi và tiến thân. Các công ty thứ hai và ba được cô chọn đưa ra đề nghị ngày 1 tháng 2 và yêu cầu trả lời cho đến ngày 15 tháng 2 nhưng công ty mà cô thích hơn nói rằng đề nghị làm việc tùy thuộc vào sự chấp thuận ngân sách của một bộ phận hoạt động mới.

Vào ngày 15 tháng 2 cô từ chối lời đề nghị từ công ty thứ ba và yêu cầu công ty thứ hai gia hạn thêm. Họ đồng ý gia hạn đến ngày 1 tháng 3 nhưng không được trễ hơn nữa. Vào ngày 1 tháng 3 cô chấp nhận lời đề nghị của họ vì công ty thứ nhất vẫn còn chưa xác nhận. Vào ngày 15 tháng 3 công ty mới của cô đưa cô đến trụ sở chính để tham dự một khóa huấn luyện ngắn với những nhân viên tập sự khác.

Vào ngày 2 tháng 4, công ty thứ nhất gọi điện và nói rằng một đề nghị làm việc được gửi đến cho cô nhưng họ cần được trả lời cho đến ngày 18 tháng 4. Về mặt tài chính đề nghị này gần tương tự như công ty thứ hai nhưng cô vẫn tin rằng về mặt chuyên môn thì công ty thứ nhất mang lại cơ hội dài hạn tốt hơn. Tuy nhiên cô cũng rất thích các bạn đồng nghiệp tập sự.

### **Câu hỏi:**

1. Những vấn đề thực tiễn và đạo đức nào được đưa ra thử thách?
2. Wilson có nên tìm kiếm lời khuyên từ ai khác hay không?
3. Công ty sẽ nghĩ về Wilson như thế nào nếu cô từ bỏ lời cam kết của mình để chấp nhận lời đề nghị của họ?
4. Cô ta nên làm gì?



# CHIẾN LƯỢC VÀ CƠ CẤU

## TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CÔNG TY

1. [Chiến lược bán hàng trong chiến lược tổng thể của công ty](#)
2. [Thiết kế mô hình tổ chức lực lượng bán hàng](#)
3. [Thay đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng](#)
4. [Ví dụ điển hình về sự thay đổi cơ cấu lực lượng bán hàng của công ty Xerox](#)

### **Bài tập tình huống: Công ty Schmitt Meats**

#### **Tóm tắt**

Mục đích của chương này là cung cấp những hiểu biết về hoạt động bán hàng cá nhân và quản trị bán hàng thích hợp trong chiến lược và tổ chức của Công ty. Đầu chương thảo luận sơ qua về chiến lược tổng thể và mối quan hệ của nó với chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing. Những nội dung quan trọng này sẽ tạo nền tảng cho phần tiếp theo về việc xây dựng điều hành một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng cụ thể. Phần cuối của chương đưa ra những nguyên tắc đánh giá, những phương án tổ chức lực lượng bán hàng, mô tả khái quát tại sao công ty thiết bị văn phòng Xerox thay đổi cách tổ chức lực lượng bán hàng của họ

Điều gì đã khiến cho một trong số những công ty mạnh và nổi tiếng hàng đầu thế giới nhấn mạnh vai trò của bán hàng cá nhân trong chiến lược tổng thể của mình? Tại sao việc bán hàng cá nhân được xem là một trong những cách tốt nhất để tái thiết lập và duy trì quan hệ với khách hàng?

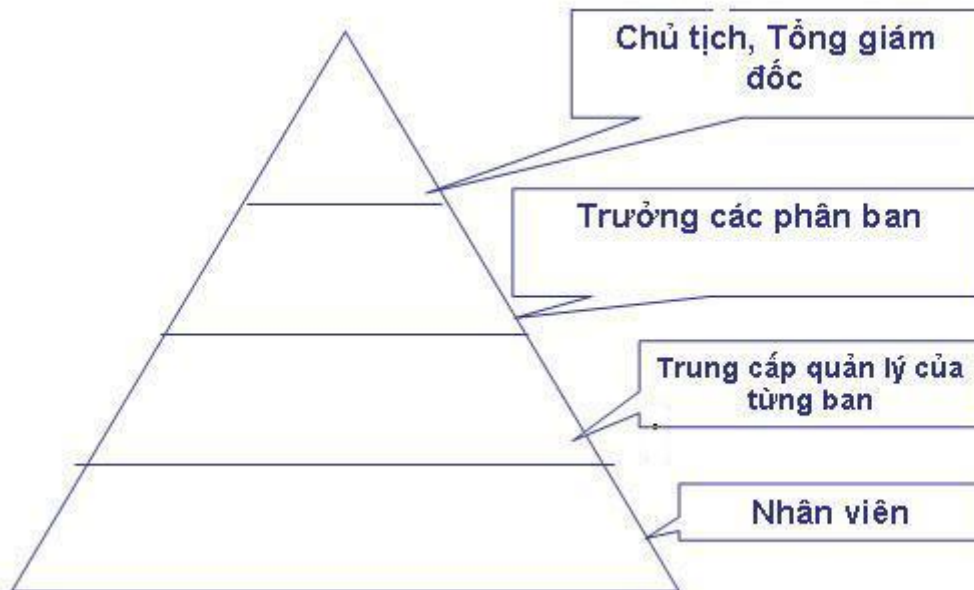
Lời giải đáp cho những câu hỏi trên và những vấn đề khác liên quan đến bán hàng cá nhân và quản trị bán hàng trong chiến lược và cơ cấu tổ chức của Công ty là những mục tiêu của chương này

#### **1. Chiến lược bán hàng trong chiến lược tổng thể của công ty**

Để hiểu được việc quản lý bán hàng và bán hàng cá nhân có ảnh hưởng và vị trí như thế nào trong cơ cấu và chiến lược của công ty chúng ta cũng phải nắm được những hiểu biết cơ bản về việc xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược ấy của công ty.

#### **Tính thứ bậc trong việc xây dựng chiến lược**

Như được mô tả trong hình 2.1, cấu trúc tổ chức của Công ty thường là mang hình kim tự tháp. Đỉnh của kim tự tháp này chính là Hội đồng giám đốc và Chủ tịch Hội đồng quản trị (CEO) và một số chuyên viên điều hành khác nữa. Đối với công ty dù lớn hay nhỏ thì hình dạng của sơ đồ này thông thường là giống nhau. Điểm khác biệt, có chăng, là ở quy mô, kích thước của sơ đồ mà thôi. Dưới quyền của những chuyên viên cao cấp này là hàng loạt những cán bộ thừa hành có trách nhiệm điều hành hoạt động của những thành tố trong công ty sao cho có nhiều lợi nhuận nhất.



**Hình 2.1. Cơ cấu có tính cấp bậc tổng hợp**

Trong dạng tổ chức này, Chủ tịch Hội đồng quản trị (CEO), cùng với Ban giám đốc và những chuyên viên quản lý cấp cao đặt ra những mục tiêu và chiến lược cho toàn công ty. Cấp thừa hành kế tiếp sẽ lần lượt căn cứ vào những mục tiêu đã được cấp trên đề ra như đã nêu trên, đưa ra những mục tiêu ở cấp độ thừa hành của mình. Vì vậy, những mục tiêu và chiến lược tổng thể sẽ là căn cứ để những cấp thừa hành thấp hơn đặt ra mục tiêu và xây dựng chiến lược ở cấp của họ. Việc tuân thủ và thực hiện đúng những mục tiêu chiến lược do cấp trên đề ra trong việc xây dựng chiến lược và đặt ra mục tiêu của các cấp tiếp theo sẽ bảo đảm rằng những chiến lược kinh doanh và tiếp thị của từng cấp thừa hành sẽ củng cố hơn nữa chiến lược tổng thể chứ không phải gây cản trở cho nó.

Do vậy, mục tiêu và chiến lược tổng thể cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến cơ cấu của lực lượng bán hàng và thậm chí đến từng hành vi hàng ngày của giám đốc quản lý bán hàng cũng như người đại diện bán hàng.

## **Xây dựng chiến lược tổng thể**

Những chuyên viên thừa hành ở cấp tổng thể sẽ đánh giá xem xét về điều kiện môi trường xung quanh, đánh giá những nguồn lực của công ty, đặt ra những mục tiêu tổng thể và xây dựng chiến lược tổng thể đưa ra hướng phát triển của Công ty.

Bạn cần xác định được mình phải đi đến đâu, phải đạt được những thành công trong việc ấy hay có thể hoàn thành được hay không. Các công ty cũng cần phải có những mục tiêu rõ ràng để phấn đấu đạt được. Chẳng hạn Giám đốc của một công ty hóa chất nhất trí theo đuổi ba mục tiêu chính yếu:

1. Thay đổi cơ cấu sản phẩm hóa chất tổng hợp có thể tái chế được hiện nay dựa trên cơ sở mở rộng vốn sang một cơ cấu mới với những sản phẩm hóa chất đặc biệt có thể đem lại tối thiểu 25% thu nhập trước thuế.
2. Phấn đấu đạt được vị trí cao nhất trong ngành về cả hai mặt tốc độ gia tăng lợi nhuận bình quân và thị phần trong năm ấy.
3. Tối thiểu phải đạt được một điểm có ý nghĩa nào đó.

Những mục tiêu trên đã tạo ra những hướng đi cụ thể cho những cấp thừa hành trung gian. Hơn nữa, những mục tiêu trên đây có liên hệ trực tiếp với những mục tiêu kinh doanh hàng năm của từng bộ phận trong công ty và cũng liên hệ mật thiết với những khoản tiền thưởng cho những nhân viên phấn đấu đạt được mục tiêu của Công ty đề ra. Mỗi quan hệ trực tiếp giữa những mục tiêu và những khoản tiền thưởng cho những cán bộ điều hành những bộ phận của công ty cho thấy rằng những mục tiêu tổng thể đã được các cấp thấu hiểu và thi hành đúng đắn.

### **Chiến lược tổng thể**

Chiến lược là "Một loạt những quy định, quyết tâm hướng dẫn hay chỉ đạo những nhà quản lý của một xí nghiệp đạt đến những mục tiêu dài hạn của họ". Chiến lược sẽ tạo ra:

- Hướng phát triển mà công ty phải tuân theo trong môi trường đã được xác định.
- Hướng dẫn, chỉ đạo việc tính toán phân bổ các nguồn lực.
- Nó cũng đưa ra logic để hợp nhất những xu thế phát triển mang tính cục bộ của từng bộ phận trong Công ty, theo cùng một hướng đi.

Trong việc xác định hướng phát triển cũng như hướng dẫn đánh giá các nguồn lực, chiến lược tổng thể đã tạo ra một nền tảng, một khuôn thước cho từng bộ phận

sản xuất kinh doanh trong công ty để xây dựng những kế hoạch và chiến lược của họ.

Một khi những mục tiêu và chiến lược tổng thể của công ty đã được xác định, tất cả những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong công ty phải phối hợp với nhau trong việc thực hiện. Một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) là một "nhóm những hoạt động kinh doanh hay sản phẩm nào đó hợp thành những thực thể có tổ chức đủ lớn và tương đối đồng nhất để thực hiện việc quản lý những nhân tố chiến lược nhất ảnh hưởng đến hoạt động của họ". Trong hình 2.2., một Công ty dược phẩm đã tổ chức năm bộ phận của họ thành những SBU. Trong số năm bộ phận này, có những bộ phận còn có những Công ty con hay những chi nhánh khác mà mỗi bộ phận này tạo ra hàng trăm triệu đô la thu nhập.

### **Chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng**

Chiến lược tổng hợp phản ánh những đánh giá của công ty về điều kiện, cơ hội thị trường và khả năng lợi dụng những cơ hội kinh doanh ấy của Công ty. Trong việc đánh giá ấy, mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) được xem xét như một thành tố của Công ty. Căn cứ vào kết quả đánh giá ấy, công ty quyết định có thể mở rộng hoạt động hơn, thu hẹp lại, duy trì như trước hay chuyên môn hóa ở một đơn vị chiến lược nào đó. Quyết định ấy có thể rơi vào một trong bốn chiến lược thị phần có thể xảy ra đối với đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) như sau: Xây dựng, duy trì, thu hoạch và gặt bỏ.

Có rất nhiều công ty không thể thông tin về chiến lược tổng thể đến cấp bán hàng. Thất bại này vẫn xảy ra mặc dù những kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có những mối liên hệ trực tiếp giữa chiến lược marketing và những mục tiêu và chính sách bán hàng. Mối quan hệ như thế đã được minh họa trong bảng 2.1.

Những chính sách và mục tiêu bán hàng	Những chiến lược thị phần			
	Xây dựng	Duy trì	Thu hoạch	Gặt bỏ
Những mục tiêu bán hàng cơ bản	Xây dựng doanh số	Duy trì doanh số	Cắt giảm chi phí bán hàng	Giảm tối thiểu chi phí bán hàng
	Quan hệ chặt chẽ với những	- Củng cố vị trí trong thị	Chỉ nhắm vào những khách	Giảm hàng dự trữ

	phân phối	trường - Quan hệ thêm với một số điểm bán khác nữa	hàng quan trọng, mang lại lợi nhuận cao mà thôi	
Những nhiệm vụ chính yếu của hoạt động bán hàng	Đến tiếp xúc với khách hàng mới và khách hàng tiềm năng	Tiếp xúc có chủ đích một số khách hàng hiện có	Tiếp xúc và phục vụ một số khách hàng quan trọng nhất, mang lợi nhuận nhất mà thôi	Cắt hẳn dự trữ
	Cung ứng dịch vụ ở mức cao	Gia tăng mức cung ứng dịch vụ ở một số khách hàng hiện có	Loại bỏ những khách hàng không mấy quan trọng. Giảm dịch vụ Giảm dự trữ	Cắt hẳn dịch vụ
	Thu thập thông tin phản hồi của sản phẩm/thị trường	Tiếp xúc khách hàng mới		
Cung cách đãi ngộ được đề nghị	Lương và một số khuyến khích khác	Lương cộng hoa hồng và tiền thưởng	Lương (có thể cộng thêm tiền thưởng nào đó)	Lương

**Bảng 2.1: Chiến lược thị phần và những chính sách về lực lượng bán hàng**

### ***Xây dựng***

Chiến lược "xây dựng" là chiến lược mở rộng, phản ánh chiến lược phát triển của một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong một thị trường hoặc một số hoặc thị trường cụ thể. Căn cứ trên những kết quả điều tra thị trường thể hiện rằng điều kiện thị trường là thuận lợi và công ty có thể thành công với một thị phần nào đó, ban quản trị mới quyết định dành những nguồn lực quan trọng, cơ bản của Công ty (tiền vốn, thời gian, nhân lực) vào thị trường này để gia tăng thị phần và lợi nhuận.

Lấy ví dụ như Công ty thực phẩm Nestles, là một công ty quốc tế có vốn lên đến nhiều tỷ đô la, hiện nay đang tập trung nỗ lực để gia tăng thị phần ở những thị trường chính yếu trên thế giới. Chiến lược phát triển này cũng tương tự như giai đoạn "giới thiệu" và "phát triển" của vòng đời sản phẩm.

Mục tiêu của "chiến lược xây dựng" là làm sao với số khách hàng hiện có mà công ty vẫn gia tăng được doanh số, đồng thời mở rộng mạng lưới trung gian đại lý hơn nữa. Đại diện bán hàng phải hoạt động rất chặt chẽ với những trung gian đại lý về mặt giá cả, kế hoạch chiêu thị, cổ động và giữ vững mức tăng trưởng doanh số. Trong giai đoạn của "chiến lược xây dựng" này, sản phẩm mới của Công ty đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn từ phía bán hàng, dịch vụ bán hàng ở những trình độ cao, ngoài ra còn cần nhiều hoạt động yểm trợ, quảng cáo đặc biệt khác.

Một môi trường phát triển nhanh nhạy thường đòi hỏi nhân viên bán hàng phải có được thông tin, am hiểu thị trường, tình hình cạnh tranh càng đầy đủ càng tốt. Do những nỗ lực bán hàng bao giờ cũng đi trước kết quả về doanh số, những nhân viên, đại diện bán hàng phải có những mức lương căn bản. Ngoài ra, công ty cần phải có những khuyến khích đãi ngộ khác để kích thích nhân viên bán hàng đẩy mạnh quá trình bán hàng giới thiệu sản phẩm mới, đặc biệt là trong trường hợp những nhân viên bán hàng ấy được giao bán những sản phẩm đã được giới thiệu và thâm nhập từ trước với một mức doanh số khoán được giao.

### ***Duy trì***

Trong chiến lược "duy trì" này, bộ máy quản trị quyết định không còn năng nổ theo đuổi mục tiêu gia tăng doanh số và lợi nhuận của một sản phẩm nào đó hay trong một thị trường nào đó nữa. Công ty ấy buộc phải duy trì trong thị trường ấy, có lẽ trong một thời gian dài tiếp theo. Nhưng việc tận dụng các nguồn lực của Công ty cho sản phẩm/thị trường ấy giờ đây phải được cân nhắc thận trọng để giữ cân bằng với mức gia tăng chậm, thậm chí không tăng. Chúng ta chỉ dùng những nguồn nhân tài vật lực của công ty ở mức vừa đủ để duy trì củng cố mức lợi nhuận và thị phần mà thôi. Đây là chiến lược thụ động điều tiết những hoạt động phân phối, cổ động và bán hàng.

Giai đoạn "duy trì" ở đây có thể so sánh được với giai đoạn mới trưởng thành trong vòng đời sản phẩm. Lực lượng bán hàng tập trung giữ gìn thị phần và lợi nhuận thông qua việc tiếp xúc với những khách hàng hiện có mà công ty đã hoàn toàn có ưu thế cạnh tranh. Những khách hàng hiện có này được cung ứng dịch vụ ở mức độ cao để hoàn toàn loại bỏ khả năng cạnh tranh từ các đối thủ của Công ty. Công ty

chỉ còn quan tâm một cách rất chặt chẽ đến một số khách hàng tiềm năng khi những khách hàng tiềm năng ấy biểu hiện sẽ mang lại một triển vọng nhiều lợi nhuận hoặc nhiều ưu thế cho công ty.

### ***Thu hoạch nhanh***

Trong giai đoạn áp dụng chiến lược "thu hoạch nhanh" này, những đánh giá marketing của công ty cho thấy rằng mặc dù tình hình lợi nhuận của họ trong giai đoạn này vẫn còn rất đáng kể nhưng theo đánh giá dài hạn thì cơ hội kinh doanh của họ trong thị trường ấy sắp đi qua. Do vậy, Ban quản trị của Công ty phải dần dần giảm bớt việc tận dụng nguồn lực của Công ty trong thị trường này. Chiến lược marketing trong giai đoạn này là phải làm sao gia tăng được càng nhiều doanh số càng tốt trong lúc công ty từ từ rút khỏi thị trường. Ngoài ra, công ty còn phải kiểm tra quản lý chi phí thật chặt chẽ để đạt được càng nhiều lợi ích tài chính.

Lúc này, vòng đời sản phẩm đã đạt đến điểm cực đại và bắt đầu suy giảm. Lực lượng bán hàng giờ đây chỉ tập trung vào những khách hàng lớn nhất, có lợi nhất mà thôi. Những khách hàng nhỏ khác sẽ dần dần ít được quan tâm và phục vụ hơn nữa. Công ty sẽ quản lý chi phí rất chặt chẽ, sẽ ra sức khai thác sản phẩm này để thu được đồng lợi nhuận cuối cùng. Lương sẽ là chính sách đãi ngộ nhân viên cơ bản nhất, cùng với một số khoản tiền thưởng cho việc nhân viên thực hiện cắt giảm chi phí hoặc được lợi nhuận cao trong khu vực địa lý do mình phụ trách .

### ***Gạt bỏ***

Do nhiều nguyên nhân, Ban quản trị Công ty nhận định rằng ở thị trường này, họ không còn cơ hội quyết định chiến lược tổng thể, thông thường là do hoạt động cạnh tranh và thường xảy ra gần đây là do những quyết định của Chính phủ. Cho dù do quyết định nào, Công ty có thể buộc phải rút lui khỏi hoạt động kinh doanh, cạnh tranh tích cực hoặc thậm chí phải phải bán tài sản và ngưng hoạt động của Công ty tại vùng, lãnh thổ ấy.

Đó chính là giai đoạn kết thúc của vòng đời sản phẩm. Với nhân viên bán hàng phụ trách nhiều mặt hàng, trong số những mặt hàng ấy sẽ có một mặt hàng có đường biểu diễn "tắt dần" và công ty đang muốn kết thúc nó một cách nhanh chóng. Khi tiếp xúc với khách hàng, nhân viên bán hàng cố gắng giảm lượng hàng tồn kho và dự trữ xuống, và thậm chí trong một số trường hợp, họ còn phải tìm nguồn cung cấp mới cho những khách hàng còn cần loại sản phẩm này. Trong giai đoạn này,

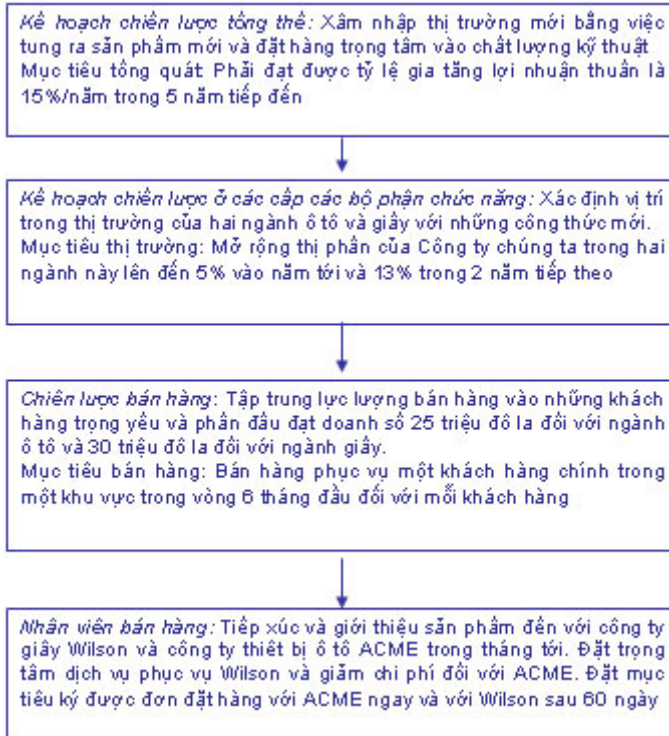
nhân viên bán hàng gần như chỉ hưởng lương mà thôi, không có những dạng khuyến khích khác.

### **Chiến lược tổng thể và người đại diện bán hàng theo lĩnh vực**

Những chiến lược và kế hoạch kinh doanh được áp dụng và thi hành hàng ngày qua hoạt động của họ như thế nào. Cuối cùng, ở cấp giám đốc quản lý bán hàng và những đại diện bán hàng, những mục tiêu ấy được xác định rất cụ thể bao gồm những mục tiêu doanh số phải đạt được trong vùng hoặc đối với từng khách hàng. Bên cạnh đó, hoạt động của nhân viên bán hàng cũng được giới hạn cụ thể để đạt được những mục tiêu nêu trên. Vì thế, những kế hoạch và chiến lược tổng hợp của Công ty mới được thực hiện thông qua hoạt động hàng ngày của lực lượng bán hàng theo lĩnh vực.

Chiến lược marketing không phải lúc nào cũng hỗ trợ, bổ sung cho hoạt động của lực lượng bán hàng. Trong thực tế, đôi khi chiến lược marketing còn ngăn trở hoạt động của lực lượng bán hàng nữa. Chẳng hạn, Công ty Bristol - Myers quyết định quảng cáo loại dược phẩm mới cho trẻ em trực tiếp đến công chúng chứ không thông qua sự giới thiệu của các bác sĩ như từ trước đến giờ. Rất nhiều bác sĩ nhi khoa và những bệnh viện giành cho sinh viên y khoa thực tập đã ngưng không giới thiệu tất cả sản phẩm của Công ty Bristol - Myers. Người ta còn kể lại rằng có một bác sĩ đã mời đại diện bán hàng của hãng trên ra khỏi bệnh viện của ông ngay và yêu cầu cô ấy không được làm phiền ông thêm tại bất kỳ tư gia nào của ông.





**Hình 2.3. Thực hiện chiến lược tổng thể**

## **2. Thiết kế mô hình tổ chức lực lượng bán hàng**

Mặc dù chiến lược marketing và phân phối của Công ty thể hiện được mối quan hệ giữa công ty và thị trường nhưng việc áp dụng những chiến lược ấy hoàn toàn là trách nhiệm của từng cá nhân đại diện bán hàng. Vấn đề còn lại là Công ty phải xây dựng một mô hình tổ chức lực lượng bán hàng của mình thể hiện được chính sách marketing và phân phối của họ, đồng thời tạo điều kiện để lực lượng bán hàng thực hiện được chiến lược công ty. Việc xây dựng mô hình tổ chức ấy đòi hỏi phải có sự thấu hiểu từng loại lực lượng bán hàng, những chỉ tiêu của chiến lược phân phối và những phương án mô hình tổ chức khác nhau ở cấp địa phương.

### **Phân loại lực lượng bán hàng**

Lực lượng bán hàng là cầu nối cơ bản nhất giữa Công ty và thị trường. Lực lượng bán hàng được chia làm ba loại: lực lượng của Công ty, đại lý có hợp đồng và lực lượng hỗn hợp.

### **Lực lượng bán hàng của Công ty**

Lực lượng bán hàng của một Công ty bao gồm tất cả những nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng. Lực lượng này lại có thể được chia thành hai loại: Bên trong và bên ngoài.

Lực lượng bán hàng bên trong (tại chỗ): Hầu hết, lực lượng bán hàng bên trong thường tập trung ở một cơ quan, ở văn phòng và liên hệ với khách hàng chủ yếu thông qua điện thoại. Từng cá nhân nhân viên bán hàng hiếm khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Loại lực lượng bán hàng này có thể được dùng như lực lượng chính yếu của Công ty hoặc là lực lượng hỗ trợ cho lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài Công ty. Lực lượng bán hàng tại chỗ hay bên trong này không phải là một hiện tượng mới xuất hiện. Trong lịch sử cũng đã từng tồn tại lực lượng bán hàng này nhưng với trách nhiệm và hoạt động chủ yếu mang tính xúc tiến cho hoạt động bán hàng hay theo sau một hoạt động bán hàng như theo dõi những đơn đặt hàng, kiểm soát dự trữ, tồn kho, giới thiệu sản phẩm thay thế. Gần đây, trách nhiệm của khối lực lượng bán hàng bên trong này đã được mở rộng xa hơn và ngày nay nhiều Công ty phụ thuộc rất nhiều vào những chuyên gia tiếp thị qua điện thoại của họ.

#### ***Lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài Công ty (văn phòng).***

Lực lượng bán hàng bên ngoài công ty thông thường được trải ra theo vùng địa lý. Để lực lượng bán hàng bên ngoài công ty này hoạt động được hiệu quả, điều kiện cần có là trong vùng lãnh thổ ấy phải có một số lượng khách hàng đủ lớn. Người đại diện bán hàng này sẽ có trách nhiệm bán hàng hoặc cung ứng dịch vụ thông qua giao dịch trực tiếp với khách hàng, thông thường tại địa bàn kinh doanh của khách hàng. Ngoại trừ hoạt động bán lẻ, đa số lực lượng bán hàng hoạt động ở bên ngoài. Lực lượng bán hàng bên ngoài được sử dụng rất rộng rãi trong những doanh nghiệp nhỏ và lớn từ những công ty sản xuất tiêu dùng và hàng công nghiệp, công ty dịch vụ như hãng hàng không, khách sạn đến Công ty bán buôn. Một trong những trọng tâm chủ yếu nhưng không phải duy nhất của chương này là làm sao xây dựng và quản lý được lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài của Công ty.

Lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài ấy hàng ngày trình bày sản phẩm của Công ty cho khách hàng và khách hàng tiềm năng. Với sự đào tạo và quản lý đúng đắn, công ty có thể tin tưởng vào số nhân viên bán hàng của họ về khả năng giới thiệu và bán sản phẩm đang tiêu thụ hoặc sản phẩm mới theo đúng yêu cầu của Công ty. Ngoài ra, vì là nhân viên của Công ty, họ có thể được hướng dẫn để thực hiện những nghiệp vụ không phải là bán hàng như thu thập thông tin, cung ứng dịch vụ khách hàng, đào tạo nhân viên bán hàng và giải quyết những vướng mắc của khách hàng. Lực lượng bán hàng còn là khối óc về tri thức quản lý. Những đại diện

bán hàng với những thành tích xuất sắc có thể được bồi dưỡng, phát triển thêm và thăng tiến lên những địa vị như giám đốc quản lý bán hàng, giám đốc sản xuất hay những địa vị quan trọng khác trong công ty.

Nuôi dưỡng một số lượng lực lượng bán hàng bên ngoài công ty có thể tốn nhiều chi phí, thậm chí một quy mô lực lượng bán hàng tương đối nhỏ cũng đòi hỏi một khoản định phí đáng kể. Ngoài ra, trong công ty còn phải có một lực lượng lớn khác, chủ yếu chỉ hưởng lương, để làm công tác dự báo và hỗ trợ cho lực lượng bán hàng bên ngoài. Khi lực lượng bán hàng gia tăng về quy mô, số lượng nhân viên quản lý và hỗ trợ họ cũng gia tăng theo, kéo theo sự gia tăng thêm về định phí mà không liên quan trực tiếp đến hoạt động bán hàng.

### ***Đại lý theo hợp đồng***

Loại đại lý theo hợp đồng phổ biến nhất là Đại diện nhà sản xuất. Họ là những cá nhân, hiệp hội, hội buôn hoạt động độc lập, đại diện cho hai hay nhiều nhà sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ, trong một vùng lãnh thổ quy định, hưởng hoa hồng đại lý (commission) và kinh doanh với nhau. Những đại lý độc lập này thường còn được gọi là đại lý hoa hồng, đại lý tiêu thụ hay đại lý bán hàng, hay môi giới. Thực ra những tên gọi này phản ánh những điểm khác nhau về mặt nào đó, nhưng để phân biệt được chúng cần kể, chúng ta phải đi vào rất chi tiết về chuyên môn. Chương 4 sẽ đề cập đến đại lý của nhà sản xuất và bán hàng cá nhân một cách sâu sắc hơn.

Một đại lý của nhà sản xuất có thể là một bộ phận trong kênh phân phối của công ty một cách lâu dài hay tạm thời. Cho dù số đại lý của từng công ty có khác nhau, những đại lý đều mang những đặc điểm chung như sau:

1. Hoa hồng, chi phí và doanh số đều liên hệ trực tiếp với nhau. Chính vì vậy, những công ty không thể trang trải được khoản định phí của lực lượng bán hàng trực tiếp mà phải thuê những đại lý.
2. Những đại lý này cung cấp một lực lượng bán hàng thường xuyên, cũng như sự phân chia khu vực địa lý rất ổn định, đảm bảo phục vụ số khách hàng trong vùng một cách nhanh chóng. Nếu tự thân công ty xâm nhập vào những thị trường như vậy, họ sẽ phải mất nhiều năm, đặc biệt là đối với sản phẩm mới.
3. Thông thường họ kinh doanh rất nhiều sản phẩm tương đối giống nhau, nhưng không mang tính cạnh tranh. Điều này đặc biệt quan trọng khi Công ty chỉ kinh doanh một ngành hàng hạn hẹp, đang nỗ lực xâm nhập vào vùng thị trường có một số lượng lớn khách hàng mà mỗi người lại chỉ tiêu

thụ một số lượng ít ỏi sản phẩm của công ty đến nỗi công ty không thể chịu nổi phí thuê một lực lượng bán hàng của họ.

Rất nhiều công ty cung cấp hàng hóa thấy thật khó lòng chấp nhận được quan điểm những đại lý là những tổ chức kinh doanh độc lập, có mục tiêu và chiến lược riêng của họ, mà không chịu sự điều khiển trực tiếp của công ty. Rất nhiều công ty đòi hỏi đại lý phải luôn luôn "một lòng" với họ (chỉ bán hàng cho họ) như số nhân viên bán hàng của họ, nhưng họ không thể tìm được dạng đại lý này. Đối với những đại lý có nhiều hãng cung cấp và với lòng trung thành đã bị chia xẻ này, họ sẽ không và không thể tập trung quan tâm thỏa mãn những yêu cầu của một nhà cung cấp nào đó.

Ngoài ra, những hoạt động không mang tính bán hàng sẽ ít được ưu tiên hơn, do những hoạt động ấy không đem lại mức gia tăng doanh số và do đó không gia tăng khoản hoa hồng đại lý của họ một cách trực tiếp như hoạt động bán hàng. Cuối cùng, việc quản lý một mạng lưới đại lý độc lập trên toàn quốc vừa không dễ dàng vừa không phải là không đắt. Đại diện nhà sản xuất được sử dụng nhiều nhất để tiêu thụ những sản phẩm công nghiệp. Một số doanh nghiệp sản xuất được sử dụng nhiều nhất để tiêu thụ những sản phẩm công nghiệp. Một số doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng như những hãng nữ trang nhỏ thường dùng đại lý để cung cấp đến những mạng lưới bán lẻ. Hoặc như công ty Cosning Glass Works, ngoài lực lượng bán hàng của công ty, họ còn dùng 31 môi giới thực phẩm làm đại lý cho họ để đưa sản phẩm của họ đến những hệ thống cửa hàng tạp phẩm ở những thị trường trung tâm.

### ***Lực lượng bán hàng hỗn hợp***

Công ty có thể sử dụng nhiều loại lực lượng bán hàng để chiếm lĩnh thị trường. Công ty có thể sử dụng hỗn hợp lực lượng bán hàng của công ty và mạng lưới đại lý để xâm nhập nhiều loại thị trường khác nhau.

Một nhà tiếp thị cho sản phẩm đồ dùng làm bếp loại để chế biến đặc sản đã dùng một số lượng nhỏ nhân viên bán hàng của hãng để tiếp xúc bán hàng cho những trung tâm của những cửa hàng bán lẻ dụng cụ gia đình, đối với những dạng thị trường còn lại họ giao cho những đại lý độc lập.

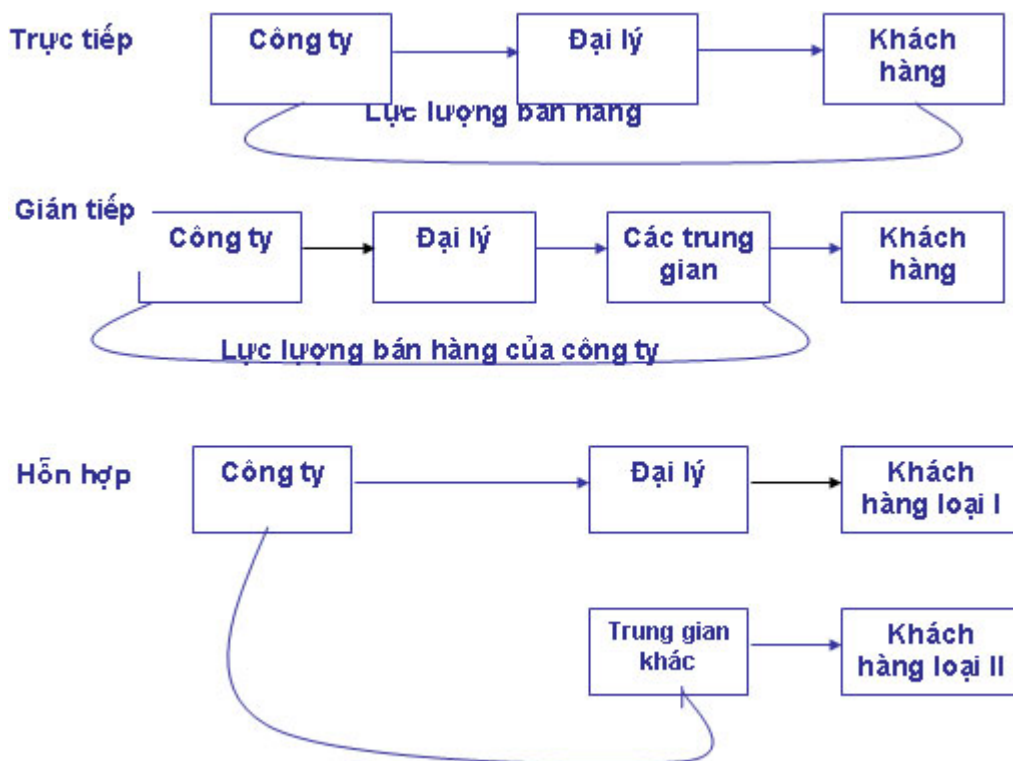
Một nhà sản xuất lớn về thiết bị ngành năng lượng sử dụng lực lượng bán hàng của những Công ty khác nhau để tiếp xúc, bán hàng cho những đại lý và những nhà máy công nghiệp quen thuộc, cùng với một số đại lý được phân công trên những thị trường đặc biệt. Chính vì vậy, chẳng có gì là lạ khi một Công ty duy trì cùng lúc

những loại lực lượng bán hàng phụ thuộc vào đặc tính của loại khách hàng và những mối quan hệ cần thiết mà công ty phải duy trì. Sự đa dạng và sự phối hợp những chủng loại lực lượng bán hàng sẽ do những yêu cầu của khách hàng quyết định, đồng thời cũng bị giới hạn bởi sự quan tâm và khả năng đáp ứng những nhu cầu ấy từ phía công ty.

### Lựa chọn kênh phân phối

#### **Kênh phân phối trực tiếp**

Theo cấu trúc của kênh phân phối này, công ty thiết lập những quan hệ trực tiếp với khách hàng hiện tại cũng như tiềm năng thông qua lực lượng bán hàng của các đại lý hoặc của chính công ty. Thông thường những mối quan hệ ấy được hình thành từ những giao dịch trực tiếp (gặp gỡ) giữa những đại diện bán hàng ngoài văn phòng công ty với khách hàng. Tuy vậy, đôi khi giao dịch này cũng có thể được bổ sung, hỗ trợ từ lực lượng bán hàng bên trong văn phòng công ty, chủ yếu thông qua thư tín và điện thoại.



**Hình 2.4: Những phương án kênh phân phối**

*Lực lượng bán hàng*

Việc giao dịch bán hàng trực tiếp với khách hàng đặc biệt quan trọng và phổ biến khi công ty kinh doanh những sản phẩm công nghiệp đòi hỏi mức độ tác động, giao tiếp giữa người bán và người mua cao. Những sản phẩm này bao gồm cả những mặt hàng kỹ thuật như công cụ máy móc, động cơ và một số hệ thống và phần cứng máy vi tính. Mỗi quan hệ này đặc biệt quan trọng, cần thiết khi công ty này kinh doanh dịch vụ. Ngoài ra, giao dịch trực tiếp cũng quan trọng trong trường hợp khách hàng tương đối lớn đòi hỏi phải có những tiếp xúc trực tiếp với công ty.

Việc lựa chọn sử dụng một lực lượng bán hàng ngoài văn phòng công ty hay mạng lưới đại lý là một vấn đề của kinh tế học và việc chiếm lĩnh thị trường. Sử dụng và duy trì một lực lượng bán hàng của công ty sẽ tạo ra những khoản định phí to lớn cho lương bổng và chi tiêu của những đại diện bán hàng. Nếu doanh nghiệp tương đối lớn, sản phẩm có khả năng tạo lợi nhuận tương đối cao thì công ty có thể quyết định có hay không sử dụng một lực lượng bán hàng bên ngoài công ty để đến tiếp xúc bán hàng cho doanh nghiệp mình. Công ty cũng vẫn có thể lựa chọn việc sử dụng những đại lý theo hợp đồng, nếu trong ngành hàng ấy quan hệ đại lý đã trở thành một tập quán được chấp nhận rộng rãi, hoặc mạng lưới đại lý đã điều tiết thị trường rất mạnh.

### ***Kênh phân phối gián tiếp.***

Kênh phân phối gián tiếp sử dụng một hoặc nhiều trung gian giữa những nhà sản xuất và người tiêu thụ. Nó có thể được dùng như một cách phân phối chính yếu, hoặc bổ sung hỗ trợ cho kênh phân phối trực tiếp. Kênh phân phối gián tiếp thường được dùng khi lực lượng bán hàng trực tiếp khó khăn trong việc tiếp cận, xâm nhập thị trường. Ngoài việc xâm nhập thị trường, hệ thống phân phối này còn cung cấp những dịch vụ khác như dự trữ cho nhà sản xuất, phân phối, những hoạt động hỗ trợ bán hàng khác mà sản xuất như IBM, Honeywell và 3M tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng ngoài công ty để xử lý những yêu cầu về phân phối gián tiếp, thông qua trung gian.

Cho dù trung gian bán hàng có trách nhiệm căn bản là tiếp xúc với khách hàng, lực lượng bán hàng ngoài công ty vẫn chủ yếu duy trì những gặp gỡ trực tiếp với trung gian bán hàng. Ngoài ra, lực lượng bán hàng trong công ty còn có thể bổ sung cho họ bằng việc cung cấp thông tin cho nhà phân phối và xử lý những đơn hàng. Một số hãng khác như General Electric và Lotus Development Corporation thường sử dụng những lực lượng bán hàng bên trong công ty và tiếp thị qua điện thoại, điện báo để tạo thêm đơn hàng.

Việc bán hàng thông qua trung gian là một trong những dạng kênh phân phối phổ biến nhất đối với những hãng kinh doanh hàng tiêu dùng khi mà khách hàng của họ trải rộng theo nhiều khu vực địa lý. Những hãng kinh doanh hàng tiêu dùng như lương thực, thực phẩm, xà bông, những dụng cụ gia đình có thể sử dụng môi giới, những nhà bán buôn, những nhà bán lẻ để đưa sản phẩm đến tay người tiêu thụ cuối cùng. Những hãng kinh doanh những sản phẩm công nghiệp, để bảo đảm thị phần một cách tốt hơn cho sản phẩm của họ thì việc lựa chọn sử dụng hệ thống trung gian tùy thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm cả loại sản phẩm và những dịch vụ hỗ trợ khách hàng cuối cùng. Khi hãng phải đối diện với việc cạnh tranh trên thị trường quốc tế, vai trò của lực lượng bán hàng rất quan trọng, đặc biệt khi những kỹ năng chuyên môn và những mối quan hệ làm việc là những yếu tố quan trọng.

### ***Kênh phân phối hỗn hợp***

Một công ty có thể có được một sơ đồ phân phối hỗn hợp, với một số khách hàng này được phục vụ qua kênh phân phối trực tiếp, một số khách hàng khác lại qua kênh phân phối gián tiếp. Trong thực tế, rất hiếm có những công ty chỉ dùng một kênh phân phối. Họ phải sử dụng những kênh phân phối hỗn hợp là do công ty phải phục vụ trên những thị trường khác nhau với những đặc tính kinh tế và marketing khác nhau. Việc sử dụng những kênh phân phối hỗn hợp đã tạo nên sự hòa hợp giữa những lợi điểm của từng loại kênh phân phối với những đòi hỏi của từng thị trường cụ thể.

### **Những sơ đồ tổ chức có thể được lựa chọn**

Khi cân nhắc lựa chọn kênh phân phối, công ty cũng phải lựa chọn luôn một sơ đồ tổ chức sao cho hiệu quả nhất để đạt được những mục tiêu chiến lược tổng thể. Việc thiết kế tổ chức này phải cung cấp một cách có hiệu quả trình độ dịch vụ do khách hàng yêu cầu và đồng thời phải đạt được những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận đã đề ra. Mặc dù có rất nhiều phương án tổ chức khác nhau cho từng tình huống cụ thể của từng công ty, chúng có thể xếp lại thành bốn nhóm như sau: theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo từng loại khách hàng và một số sơ đồ hòa trộn giữa những dạng trên đây.

### ***Sơ đồ tổ chức theo khu vực địa lý.***

Tổ chức theo khu vực địa lý là cách tổ chức theo lãnh thổ cơ bản nhất. Đại diện bán hàng có "toàn quyền" quyết định việc kinh doanh sản phẩm của công ty cho tất cả khách hàng trong khu vực địa lý ấy..

Việc tổ chức bán hàng theo từng vùng lãnh thổ này triệt tiêu hoàn toàn khả năng hai hay nhiều đại diện bán hàng của cùng công ty đến tiếp xúc chào bán cho cùng một khách hàng. Tính chất đơn giản của cơ cấu tổ chức này đảm bảo giảm được chi phí quản lý, người quản lý dễ dàng đảm nhiệm công việc hơn, nhân viên cũng dễ dàng thấy rõ hơn nấc thang thăng tiến của họ và mức độ tin tưởng giữa đại diện bán hàng vào các cấp quản lý và số cấp quản lý của cơ cấu này cũng ít hơn. Một khi những sản phẩm bán ra tương đối đồng dạng và không có nhu cầu, đòi hỏi đặc biệt nào từ sản phẩm hay từ khách hàng thì đây quả là cơ cấu tổ chức bán hàng rất hiệu quả.

### ***Cơ cấu tổ chức dựa trên sản phẩm***

Cơ cấu tổ chức này phân chia theo tính chất của sản phẩm. Đại diện bán hàng giờ đây trở thành những chuyên gia về một sản phẩm nào đó hoặc một số những sản phẩm tương đối giống nhau.

Cơ cấu tổ chức này đặc biệt phù hợp khi sản phẩm bán ra đòi hỏi mức độ chuyên môn hóa, trình độ kỹ thuật, kiến thức cao về bản chất, tính năng của sản phẩm. Điều này cho phép các công ty tận dụng và phát triển những nhân viên bán hàng rất giỏi cả kiến thức lẫn năng khiếu về một số loại sản phẩm. Trong nhiều công ty, lực lượng bán hàng vừa được kết hợp tổ chức theo cơ cấu sản phẩm, vừa được tổ chức theo vùng địa lý, để đảm bảo chiếm lĩnh thị trường. Chỉ còn một điểm không mấy hiệu ích và cần phải cân nhắc thêm, ấy là việc có thể có nhiều đại diện bán hàng khác nhau đến giao dịch tiếp xúc với cùng một khách hàng và đôi khi họ lại cạnh tranh lẫn nhau. Các công ty như Xerox, Campbell Soup, General Food và Colgate - Palmolive gần đây đã phải thay đổi từ cơ cấu tổ chức theo sản phẩm sang cơ cấu tổ chức theo vùng địa lý.

### ***Cơ cấu tổ chức theo khách hàng***

Một dạng cơ cấu tổ chức khác cũng đang ngày càng trở nên quan trọng, phổ biến hơn, dựa trên những đặc điểm của khách hàng như: quy mô khách hàng, hành vi mua sắm và việc sử dụng sản phẩm. Những đại diện bán hàng luôn là những chuyên gia về việc ứng dụng công dụng của sản phẩm vào hoạt động kinh doanh của khách hàng. Ba cơ sở chủ yếu, như vừa kể trên, bao gồm: quy mô khách hàng, phương thức hay hành vi mua sắm của họ và việc sử dụng sản phẩm đối với từng loại khách hàng, là những đặc tính cơ bản có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của công ty.



Quy mô khách hàng: Những khách hàng lớn thường đòi hỏi phải được quan tâm từ những đại diện bán hàng có kinh nghiệm. Hầu hết những khách hàng lớn trong toàn quốc gia là những nhà bán lẻ có doanh số lớn và nằm rải rác ở khắp nơi trên đất nước. Họ thường mua với số lượng hàng lớn để hưởng giá ưu đãi trong chiến dịch khuyến mãi theo số lượng. Thậm chí có một số khách hàng trọng yếu tầm cỡ quốc gia còn đặt mua công cụ động lực của công ty theo đơn đặt hàng riêng của họ, hay mang một nhãn hiệu riêng.

Phương thức mua hàng của khách hàng: Một phân ban của Chính phủ sẽ mua những hàng hóa sử dụng trong quân đội theo phương thức đấu thầu trực tiếp giữa những tổ chức chính quyền liên bang. Sau đó phân ban Chính phủ này sẽ bán lại cho những trạm đóng quân trên toàn thế giới, cũng như những nhu cầu từ những trung tâm cải huấn hay những trường học bảo trợ của các tiểu bang và toàn liên bang. Phân ban Chính phủ này trước đây còn cung ứng cho cả những hệ thống giáo dục địa phương thông qua một mạng lưới bán buôn, đại lý độc lập và đấu thầu trực tiếp.

Việc sử dụng sản phẩm của khách hàng: Cùng một sản phẩm như nhau nhưng những khách hàng khác nhau có những cách sử dụng khác nhau. Đặc tính này của thị trường đã khiến nhiều công ty phải nghiên cứu lập chiến lược để phục vụ những nhu cầu đặc biệt của khách hàng. Một phần của việc đáp ứng ấy đã được thể hiện trong cơ cấu tổ chức hướng vào khách hàng.

### ***Cơ cấu tổ chức hỗn hợp***

Những công ty nào chuyên môn hóa lực lượng bán hàng của mình theo hướng sản phẩm hay theo hướng đặc thù của khách hàng (như đã nêu trên) thường có cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo lãnh thổ địa lý có chuyên môn hóa theo hai hướng này. Về cơ bản, một cơ cấu tổ chức hỗn hợp là nỗ lực nhằm tận dụng cả hướng chuyên môn hóa theo khách hàng và theo sản phẩm một cách hiệu quả, tận dụng những lợi điểm về quản lý của loại cơ cấu tổ chức theo lãnh thổ địa lý.

### **3. Thay đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng**

Trong thực tế, việc lựa chọn một cơ cấu tổ chức cho lực lượng bán hàng không thể được tiến hành sơ sài, thiếu thận trọng. Khi một công ty quyết định thay đổi cơ cấu tổ chức, họ sẽ phải thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận thị trường trong toàn bộ hoạt động của mình.

### ***Động lực của sự thay đổi***

Tại sao một công ty lại muốn thay đổi cung cách kinh doanh của họ? Câu trả lời có thể là hoặc công ty muốn thay đổi để thích ứng theo những thay đổi của thị trường, hoặc sự thay đổi này là những nỗ lực để tận dụng những lợi thế so sánh của công ty đối với những đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai. Chúng ta xem xét hai ví dụ điển hình sau:

\* Công ty IBM nhận thấy rằng rất nhiều ngân hàng và hãng sản xuất sử dụng những phần cứng máy vi tính căn bản giống nhau. Tuy vậy, việc ứng dụng những phần mềm ở từng cơ sở lại rất khác nhau, đến nỗi mà chỉ những đại diện bán hàng rất quen thuộc với từng khách hàng chuyên biệt và những vấn đề cụ thể của khách hàng thì mới bán hàng thành công được. Chính nhờ nhận thức này, công ty đã tổ chức một lực lượng bán hàng chuyên biệt riêng cho những tổ chức tài chính, đặc biệt là những ngân hàng thương mại,

\* Những công ty lớn như Sears, Xerox, General Electric, General Motors và nhiều công ty khác đã xây dựng những mối quan hệ trực tiếp với những nhà cung ứng những loại sản phẩm như máy vi tính, bộ phận máy móc và thiết bị công nghiệp. Khi chuyên môn hóa trách nhiệm phục vụ của từng đại diện bán hàng, công việc của họ trở nên hiệu quả hơn là dùng những đại diện bán hàng tổng hợp.

Những thay đổi về cơ cấu tổ chức như trên đều do những nhu cầu của thị trường thúc đẩy hướng tới kinh doanh hiệu quả và năng động hơn. Một khi công ty nhận thấy cơ cấu tổ chức hiện tại không thực hiện hiệu quả những chức năng của nó, họ phải bắt đầu nghiên cứu một cơ cấu mới ngay.

### ***Những yếu tố cần phải được cân nhắc***

Công ty có rất nhiều phương án tổ chức lực lượng bán hàng hoặc phối hợp giữa những phương án ấy để chọn được một cơ cấu cụ thể. Khi nghiên cứu xây dựng một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng mới, chúng ta phải cân nhắc từng phương án tổ chức trên ba yếu tố cơ bản sau đây: hiệu quả, năng lực và tính khả thi.

### ***Hiệu quả***

Việc cân nhắc về mặt hiệu quả tập trung xem xét cơ cấu đưa ra có thực hiện được những mục tiêu tổng thể như thế nào, thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng ở mức nào. Chúng ta sẽ phải trả lời những câu hỏi cụ thể như: Những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận có được thực hiện tốt không? Khách hàng sẽ phản ứng như

thế nào với cơ cấu ấy? Cơ cấu ấy có thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng hay không?

### ***Năng lực***

Nói chung thì yếu tố năng lực là mối quan hệ giữa những mục tiêu và chi phí để đạt được những mục tiêu ấy. Một số vấn đề cần được cân nhắc như: Công ty có thể trang trải được những chi phí của cơ cấu này hay không? Những chi phí liên quan nào trong từng cơ cấu tổ chức góp phần làm tăng doanh thu hay thị phần không? Những chỉ tiêu về tài chính như giá trị biên tế, dòng lưu chuyển tiền mặt hiện nay và trong tương lai gần như thế nào?

### ***Tính khả thi***

Khi nghiên cứu về yếu tố tính thích nghi này, công ty buộc phải tính toán, thẩm tra những giới hạn so sánh để lựa chọn phương án tổ chức này hay phương án khác. Đồng thời phải cân nhắc xem công ty có dễ dàng thay đổi được cơ cấu tổ chức của mình hay không nếu có sự thay đổi về điều kiện thị trường. Một số vấn đề được đặt ra là: Nếu có sự suy sụp về thị trường, giới hạn chịu đựng của Công ty đến đâu? Nếu chúng ta đang sử dụng những nhân viên bán hàng mang tính chuyên biệt, liệu họ có thể được đào tạo lại để kinh doanh ở những thị trường khác, phục vụ những loại khách hàng khác hay bán những sản phẩm khác. Những chi phí quản lý cố định nào liên quan đến lực lượng bán hàng làm chúng ta khó khăn trong việc thay đổi phương án tổ chức trong tương lai?

### ***Cân bằng giữa các yếu tố trên***

Một công ty không thể cân nhắc từng yếu tố nêu trên một cách độc lập được bởi những yếu tố ấy không độc lập với nhau. Ví dụ như sẽ không hiệu quả nếu công ty dùng một lực lượng bán hàng trực tiếp chỉ phục vụ cho một số những khách hàng lớn tầm cỡ quốc gia. Đây có thể là cách tổ chức giàu năng lực, do nó thỏa mãn một nhu cầu nào đó của khách hàng. Do đó, nó nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty và công ty cũng phải lựa chọn cơ cấu này.

Khi cân nhắc tính hiệu quả và sự cân bằng giữa các yếu tố này, điểm nổi bật là khi công ty sử dụng lực lượng bán hàng theo chuyên biệt ngành hàng hoặc khách hàng. Những nghiên cứu cho thấy khi công ty sử dụng lực lượng bán hàng mang tính chuyên biệt như vậy, doanh số và lợi nhuận tăng lên rất rõ. Tuy nhiên, công ty phải tổ chức nghiên cứu và phổ biến cho lực lượng bán hàng của họ hiểu rất kỹ từng phân khúc rất nhỏ hẹp của thị trường. Nếu kiến thức và kinh nghiệm của họ không kịp thời

chuyển hướng được theo thị trường và khách hàng mới, công ty sẽ gặp phải nhiều sự việc không lường trước được khi điều kiện thị trường thay đổi mạnh mẽ.

#### 4. Ví dụ điển hình về sự thay đổi cơ cấu lực lượng bán hàng của công ty Xerox

Năm 1981, Tập đoàn kinh doanh của Xerox đảm trách việc tiếp thị các sản phẩm của Công ty Xerox vào thị trường Hoa Kỳ. Họ có khoảng 3.500 đại diện bán hàng đảm trách bán những loại máy sao chụp; ngoài ra còn khoảng 1.000 đại diện bán hàng khác kinh doanh những sản phẩm chuyên dùng khác cùng với bộ phận phụ trách dịch vụ khách hàng. Trong hình 2.10, phần "trước thay đổi" biểu hiện cơ cấu tổ chức của công ty Xerox trước khi thay đổi. Đó thực sự là một cơ cấu dựa vào sản phẩm kết hợp với cách tổ chức theo phân vùng địa lý.

<p><b>Trước thay đổi:</b> Lực lượng bán hàng phân theo hướng dựa vào sản</p>	<p>Các loại máy sao chụp Các hệ thống in ấn Các máy móc văn phòng Máy Xử lý dữ liệu Dịch vụ kỹ thuật</p>
<p><b>Sau khi thay đổi:</b> Lực lượng bán hàng tổ chức theo hướng khách hàng</p>	<p>Những khách hàng lớn tầm quốc gia Những khách hàng chính yếu Những khách hàng thương mại quy mô vừa Những khách hàng có quy mô nhỏ Những khách hàng đặc biệt Những khách hàng sử dụng những hệ thống hỗn hợp</p>

#### Hình 2.5. Thay đổi về tổ chức của Công ty Xerox

Công ty Xerox nhận thấy rằng trong thời gian trước, phải có đến 5 đại diện bán hàng khác nhau đến giao dịch cùng với một khách hàng cho những sản phẩm khác nhau và như vậy rõ ràng là không hiệu quả. Công ty đã tổ chức nghiên cứu và kết luận rằng một đại diện bán hàng chịu trách nhiệm kinh doanh càng nhiều sản phẩm thì họ càng có cơ hội tiếp xúc chào hàng với người có quyền quyết định cao trong công ty khách hàng. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu này, Xerox quyết định chuyển đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng nào của Công ty cũng có thể chào bán được mọi sản phẩm của họ cho một khách hàng nào đó. Phần thứ 2: "Sau thay đổi" trong hình 2.10 biểu hiện cơ cấu đã được tổ chức lại của công ty Xerox, dựa theo đặc tính của các loại khách hàng. Trước tiên, bốn loại lực lượng bán hàng theo cơ cấu này phân theo quy mô khách hàng. Các đại diện bán hàng trong những loại này kinh doanh đủ loại sản phẩm của Xerox với những khách hàng nêu trên. Những khách

hàng đặc biệt là nhóm khách hàng có quy mô nhỏ, mua sản phẩm của Xerox thông qua một bên thứ ba làm trung gian môi giới hay vai trò nhà phân phối. Cuối cùng, đối với một số khách hàng, như cơ quan chính quyền liên bang, hay những công ty rất lớn, đòi hỏi những hệ thống tổng hợp được thiết kế đặc biệt. Nhóm khách hàng cuối cùng này đã cho thấy công ty Xerox sẽ luôn tiếp ứng với những nhu cầu đặc biệt của một số thị trường đặc biệt. Hai năm sau khi tổ chức lại cơ cấu lực lượng bán hàng, công ty Xerox đã nâng thị phần của họ trong kinh doanh máy photocopy lên thêm 11,5% và lực lượng bán hàng của họ đã được đánh giá là lực lượng bán hàng giỏi nhất nước Mỹ.

### **Bố trí thời gian và thiết kế tổ chức**

Chúng ta có thể nói rằng công ty càng to lớn, kế hoạch thay đổi càng sâu sắc bao nhiêu thì công ty càng mất nhiều thời gian hơn để đưa sự thay đổi ấy vào ổn định và đánh giá thành quả của sự thay đổi. Mặc dù công ty Campell bắt đầu công cuộc đổi mới nêu trên từ năm 1985, nhưng tác dụng của nó thì giờ đây mới từ từ được cảm nhận. Công ty Xerox thực sự tiến hành thay đổi vào năm 1981, lúc bấy giờ họ đã giao cho bộ phận kinh doanh máy photocopy đảm nhận thêm phần kinh doanh sản phẩm mới chứ không xây dựng một lực lượng bán hàng chuyên môn hóa nữa. Quá trình thay đổi thực sự bắt đầu vào năm 1985 và ước tính phải mất đến 5 năm mới hoàn tất được. Vào năm 1989, lực lượng bán hàng bao gồm khoảng 6.000 đại diện bán hàng của Xerox lại được xếp loại vào một trong những lực lượng bán hàng hàng đầu của nước Mỹ.

### **Bài tập tình huống: Công ty Schmitt Meats**

Schmitt Meats là một hãng tư nhân đóng gói thịt ở một thành phố miền Trung Tây, Hoa Kỳ. Họ thu mua, pha thịt đóng gói và bán lại cho những nhà bán lẻ cũng như một số siêu thị loại nhỏ và vừa. Họ không đủ khả năng sản xuất và phân phối cho những trung tâm, đường dây bán lẻ lớn. Đây lại là một lợi thế cho sản phẩm từ phía khách hàng. Tuy nhiên, sự tín nhiệm này đã gặp phải khó khăn khi những nhà phân phối thịt lớn khắp cả nước sẵn sàng chào hàng với những đơn hàng ưu tiên hoặc có giảm giá.

Hiện nay, Schmitt có hai giám đốc quản lý bán hàng, mỗi người quản lý 5 đại diện bán hàng, những đại diện bán hàng này được trả lương căn bản cộng thêm với hoa hồng bán hàng dựa vào doanh số vượt trội so với số đề ra hàng tháng. Những đại diện bán hàng nào đạt số vượt 10% doanh số đặt ra cho cả năm thì sẽ được

thường thêm tùy theo lợi nhuận của công ty trong năm ấy. Vì vậy, những đại diện bán hàng được thúc đẩy rất mạnh để xúc tiến quá trình kinh doanh.

Tất cả những sản phẩm của Schmitt đều thuộc loại dễ hư hỏng và chỉ có thể được bảo quản trong những hạn định nhất định. Những sản phẩm quá hạn được trả về cho công ty tùy theo doanh số trung bình của điểm bán lẻ. Mới gần đây, Schmitt tổ chức một cuộc cổ động bán hàng đặc biệt: Người bán lẻ có thể được giảm giá đáng kể cùng với một chiếc radiô có đồng hồ digital nếu họ đặt mua một số lượng tương đối lớn đến mức nào đó. Một trong số những nhà bán lẻ bị những điều kiện của đợt cổ động thúc đẩy, đã đặt mua gấp hai lần doanh số thông thường của họ. Và vào cuối tháng, 30% số hàng trên đã không bán kết. Sản phẩm đã bị quá hạn. Nhà bán lẻ nói trên đang cố gắng buộc đại diện bán hàng của Schmitt nhận lại số hàng chưa bán được. Người đại diện bán hàng trình bày với giám đốc bán hàng và thêm rằng "Đây là khách hàng tốt nhất của tôi đấy!", rồi hỏi xem vị giám đốc bán hàng có thể giải quyết được gì không.

### **Câu hỏi**

1. Vị giám đốc bán hàng phải làm gì?
2. Bà ta (giám đốc bán hàng) phải giải thích như thế nào với người đại diện bán hàng?
3. Giám đốc bán hàng phải làm gì nếu cấp trên của bà biết chuyện? Nếu đối thủ cạnh tranh của Công ty biết được chuyện này?

## NGƯỜI GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

1. [Vai trò của người giám đốc bán hàng](#)
2. [Từ nhân viên bán hàng đến giám đốc bán hàng khu vực](#)
3. [Từ giám đốc bán hàng khu vực đến tổng giám đốc bán hàng](#)
4. [Những vấn đề đạo đức](#)

### **Bài tập tình huống: Michael Herschel**

#### **Tóm tắt**

Chương này thảo luận bốn chủ đề quan trọng. Trước hết là xem xét chi tiết những chức năng, hoạt động và trách nhiệm của giám đốc bán hàng khu vực. Kế tiếp xác định những tiêu chuẩn mà ban giám đốc dùng để đánh giá các ứng viên là những nhân viên chào hàng hay các nhân viên khác để bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực. Phần thứ ba thảo luận sự đầu tư mà công ty phải tiến hành để phát triển những giám đốc bán hàng khu vực của mình. Sự phát triển này có thể gồm việc nâng cao năng lực hiện thời của họ cũng như chuẩn bị cho họ thăng tiến lên cấp bậc hơn trong công ty. Phần cuối liên quan đến những sự phức tạp về đạo đức mà một giám đốc bán hàng khu vực phải học cách nhận biết và giải quyết.

#### **1. Vai trò của người giám đốc bán hàng**

Người giám đốc bán hàng khu vực đóng một vai trò then chốt trong cơ cấu quản trị bán hàng. Trách nhiệm trọng yếu của họ là quản lý đội ngũ bán hàng. Thật ra lý do để vị trí này tồn tại là sự tin rằng các giám đốc bán hàng sẽ làm tăng hiệu quả và năng lực của đội ngũ bán hàng trong khu vực. Ngoài trách nhiệm chủ yếu là lãnh đạo những nhân viên chào hàng, họ còn là đại diện của công ty đối với khách hàng và thị trường cũng như là những nguồn quan trọng về tài năng lãnh đạo.

#### **Liên kết về mặt quản trị đối với thị trường**

Trong kênh thông tin liên lạc giữa thị trường và Ban quản trị cấp cao, những Giám đốc bán hàng khu vực là người đại diện đầu tiên và gần nhất của Ban quản trị. Trong khả năng đó, họ phát hiện và đánh giá thông tin rồi báo cho ban quản trị cấp cao hơn những gì mà họ cho là quan trọng và hữu ích. Sau đó họ truyền đạt và thi hành chính sách và thủ tục của công ty xuống đội ngũ bán hàng phía dưới. Người ta mong đợi những giám đốc bán hàng khu vực đưa ra một số quyết định và giải quyết

các vấn đề tại chỗ, do vậy giảm nhẹ cho Ban quản trị cấp cao khỏi phải giải quyết những vấn đề ở mức độ chiến thuật.

Với những quận được xem như những trung tâm tạo ra lợi nhuận, các giám đốc bán hàng trở nên có quan hệ trực tiếp với việc tạo doanh số và lợi nhuận cho Công ty. Sự thành công hay thất bại của họ trực tiếp với việc tạo doanh số và lợi nhuận cho công ty. Họ là những “điểm chọn của lưỡi gươm” thực hiện các chính sách và chiến thuật của công ty trong quan hệ hàng ngày với khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, cách họ quản lý các nhân viên trong khi thực hiện chính sách và chiến lược không những sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến sự thành công của công ty trong hiện tại mà cả tương lai trên thị trường.

### **Nguồn tài năng lãnh đạo**

Những cuộc điều tra về các nhân viên lãnh đạo cấp cao luôn cho thấy rằng kinh nghiệm tiếp thị và bán hàng là điều chủ yếu để bảo đảm con đường dẫn đến chức vụ cao cấp tuy không nhất thiết phải dẫn đến chiếc ghế Chủ tịch Hội đồng quản trị. Tại sao kinh nghiệm về tiếp thị và bán hàng này lại tỏ ra quan trọng như vậy trong nhiều công ty? Một cá nhân thăng tiến từ nhân viên chào hàng lên giám đốc rồi quản trị viên trung cấp và cao cấp thi hành một số các nhiệm vụ quan trọng cho công ty. Một cách điển hình, khi một người được tuyển dụng làm nhân viên chào hàng thì người đó đôi khi nhận được sự phân công khu vực hoạt động. Những nhân viên thành công, chứng tỏ được kỹ năng quản trị sẽ được thăng tiến lên chức vụ quản trị. Trong nhiều công ty, những người giám đốc này được trao nhiều quyền hạn rộng rãi đến nỗi mà trên thực tế họ đã trở thành chủ tịch của một công ty nhỏ với những trách nhiệm về thu nhập, chi phí và nhân sự. Sự tín nhiệm này cho phép người giám đốc biểu lộ hoặc không thể biểu lộ tài năng lãnh đạo trong khi điều hành doanh nghiệp nhỏ này. Nếu các giám đốc bán hàng khu vực thành công, họ có thể được thăng tiến lên chức vụ quản trị bán hàng cấp cao. Tại đó họ sẽ mở rộng trách nhiệm về thu nhập, chi phí, nhân sự và quản trị tài sản. Tiến trình thăng tiến tự nhiên với việc mở rộng dần trách nhiệm của một người phần nào là sự thử thách tài năng lãnh đạo. Do đó khu vực bán hàng trở thành một địa điểm để công ty có thể nhận định và thử thách năng lực của các nhân viên quản trị trung và cao cấp tiềm tàng.

Vị trí của giám đốc bán hàng trong một công ty đòi hỏi sự tập trung vào những trách nhiệm liên quan đến những công việc khác hơn là những công việc với cùng chức danh tại một công ty khác, ngay cả là công ty cùng ngành. Hình 3.1. liệt kê những trách nhiệm phổ biến của các giám đốc bán hàng khu vực trong nhiều ngành nghề.



Cho dù những trách nhiệm được liệt kê trong hình 3.1 là theo thứ tự quan trọng, nhưng phần thời gian lớn nhất của người giám đốc bán hàng nên dành cho việc tiếp xúc cá nhân với đội ngũ bán hàng. Một chuyên viên đề nghị 80% thời gian của một giám đốc bán hàng khu vực nên được sử dụng với 1/3 đội ngũ nhân viên chào hàng cấp cao.

Quản trị đội ngũ chào hàng	Huấn luyện nhân viên chào hàng Thiết lập các tiêu chuẩn về kết quả hoạt động Phát triển các nhân viên chào hàng Khuyến khích các nhân viên chào hàng Đánh giá các nhân viên chào hàng
Quản trị hành chính	Quản trị hành chính văn phòng bán hàng Tăng cường thực hiện chính sách của công ty và giao thiệp tại khu vực hoạt động Phối hợp các hoạt động khác của công ty Viết báo cáo Tổ chức các cuộc họp
Tiếp thị	Phát triển việc kinh doanh mới Sự báo Thu nhập và đánh giá thông tin về cạnh tranh, về khách hàng và thị trường
Bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp	Tự mình bán hàng cho khách hàng Gọi điện thoại để bán hàng cùng với cá nhân viên chào hàng
Tài chính	Chuẩn bị ngân quỹ Kiểm soát chi phí Phân tích chi phí

**Hình 3.1. Các trách nhiệm của giám đốc bán hàng**

Hình 5.1 cũng cho thấy một số hoạt động khác thường bổ sung và hỗ trợ cho nhiệm vụ này. Do đó mỗi nhóm trách nhiệm có thể được phân chia thành các hoạt động chi tiết hơn nữa. Thảo luận kỹ hơn về những trách nhiệm này, hãy xem các tài liệu như trong chú ý.

**Quản trị đội ngũ chào hàng**

Giám đốc bán hàng khu vực cũng phải thực hiện các nhiệm vụ giống như bất kỳ giám đốc nào khác bao gồm việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Sự thi hành đúng đắn những nhiệm vụ này sẽ dẫn đến các kết quả hoạt động tốt hơn cả cho người giám đốc và các nhân viên trong đội ngũ chào hàng.

### **Quản trị hành chính**

Các giám đốc bán hàng khu vực ghi nhận rằng trung bình họ sử dụng 24% thời gian vào nhiệm vụ hành chính. Đối với nhiều giám đốc, những nhiệm vụ này bao gồm việc quản lý văn phòng khu vực. Văn phòng khu vực chắc chắn sẽ có các thư ký giúp và trong một văn phòng lớn hơn thì có thể bao gồm một số các lãnh vực khác từ việc quản lý hệ thống máy tính cho đến vấn đề xe cộ và kho bãi. Các trách nhiệm quản lý hành chính buộc người giám đốc phải tham gia vào những nhiệm vụ như lưu trữ hồ sơ, viết báo cáo và quản lý nhân viên văn phòng. Những nhiệm vụ này rất quan trọng. Ví dụ, các nhân viên văn phòng thường rất quan trọng cho việc thành công của một văn phòng khu vực và cho đội ngũ chào hàng mà họ hỗ trợ. Tinh thần và sự gắn bó của nhân viên văn phòng với nhân viên chào hàng và khách hàng trong những khu vực bán hàng thành công và kém thành công thì có thể khác nhau.

Hoạt động hàng ngày của đội ngũ bán hàng làm phát sinh nhiều hoạt động hành chính dưới dạng các báo cáo, bản đánh giá, những cách xác định và giải quyết khó khăn của khách hàng và hàng loạt nhiệm vụ bàn giấy khác. Hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả những thủ tục hàng ngày góp phần vào việc hoạt động thành công và trôi chảy của một khu vực.

### **Tiếp thị**

Các trách nhiệm và hoạt động tiếp thị của giám đốc còn tùy thuộc từng công ty và từng ngành. Trong những công ty sản xuất hàng tiêu dùng bán các sản phẩm trọn gói như Camphello South, Ralsston và Kellogg thì giám đốc và nhân viên chào hàng phát triển những chiến dịch tiếp thị sâu rộng đến khách hàng. Trong những trường hợp khác, những nhiệm vụ tiếp thị của giám đốc được giới hạn ở việc thu thập thông tin và dự đoán doanh số.

Trong nhiều công ty, đội ngũ chào hàng vừa được xem như một nguồn cung cấp thông tin vừa là một cách để thu thập thông tin. Tuy rằng nhiều nghiên cứu đã chỉ rõ rằng những nhân viên chào hàng không thích và cũng không thạo các nhiệm vụ này nhưng các giám đốc lại thấy rằng chúng phải được tiến hành.

Trong nhiều công ty, các giám đốc bán hàng cũng có trách nhiệm dự báo, đặc biệt như là một phần của kế hoạch ngân quỹ, tiếp thị. Mức độ phức tạp của trách nhiệm này tùy theo từng trường hợp. Nếu như những ước lượng của người giám đốc chỉ dùng để xác nhận các dự báo nghiên cứu hay các hướng dẫn chung cho chính sách tiếp thị thì việc thiết lập các dự báo ở cấp giám đốc bán hàng có thể chỉ yêu cầu "các ước lượng tốt nhất" của người giám đốc về doanh số và chi phí trong tương lai. Tuy nhiên, các quyết định rất đặc trưng cần được đưa ra, ví dụ như tiến độ sản xuất, thiết lập chỉ tiêu hoặc quản lý hàng tồn kho thì người ta trông chờ các dự đoán về mặt số lượng. Trong trường hợp này, người giám đốc có thể sẽ phát triển các dự báo về doanh số bán cần thiết, thị phần và chi phí bằng cách dùng kinh nghiệm cũng như các kỹ thuật thống kê có sử dụng máy vi tính. Chương 8 thảo luận chi tiết về dự báo ở cấp giám đốc bán hàng.

### **Bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc**

Những giám đốc bán hàng khu vực trong vài công ty và vài ngành thường duy trì trách nhiệm bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc. Có nhiều lý do để giải thích điều này. Trước hết, nếu tiền hoa hồng chiếm một tỷ lệ lớn trong thu thập của nhân viên chào hàng thì việc duy trì một số "khách hàng ruột" cho một giám đốc có thể là cách duy nhất thúc đẩy nhân viên chào hàng thăng tiến lên vị trí giám đốc. Có những khách hàng cá nhân còn giúp cho người giám đốc có được sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Hơn nữa, đối với một khách hàng lớn thì không có gì bất thường khi họ đòi hỏi được phục vụ tạm thời hay thường xuyên bởi một nhân viên quản trị. Các giám đốc ghi nhận là đã dùng 17% thời gian của họ để bán hàng trực tiếp và 12% thời gian cho các hoạt động bán hàng qua điện thoại.

### **Tài chính**

Mỗi nhân viên chào hàng đại diện cho hàng ngàn USD dùng vào việc đào tạo và quan hệ với khách hàng. Mỗi nhân viên cũng đại diện cho các chi phí hàng năm về lương, phúc lợi và các chi phí khác phải được quản lý. Trung tâm tạo ra lợi nhuận có thể đại diện cho một phần có quy mô lớn của kết quả hoạt động của công ty. Hơn nữa, nhiều giám đốc chịu trách nhiệm về quy mô và số lượng hàng tồn kho của công ty trong khu vực của mình. Các công ty khác có thể yêu cầu một giám đốc quản lý quy mô và sự phân bổ các khách hàng trong khu vực hoạt động. Giám đốc bán hàng cũng có thể phải thực hiện nhiệm vụ tài chính, đặc biệt như phân tích và dự báo doanh số, phát triển khách hàng về mặt tài chính, dự báo và kiểm tra các dữ liệu chi phí. Người giám đốc có những trách nhiệm trực tiếp về ngân quỹ bao gồm việc đi lại và giải trí. Tùy theo từng công ty và từng ngành, đôi khi giám đốc bán hàng có thể

được yêu cầu đưa ra quyết định hoặc số liệu về chi phí của công ty tại khu vực của mình.

### Quan hệ

Người giám đốc bán hàng tồn tại như một chức vụ và như một con người trong cơ cấu tổ chức. Là một con người, giám đốc bán hàng duy trì một hệ thống thông tin mở rộng trong cũng như ngoài công ty. Tuy rằng mô hình quan hệ có thể thay đổi nhiều tùy theo công ty và có thể tùy từng giám đốc nhưng hình 5.2 là một mô hình hợp lý về mạng lưới thông tin liên lạc của giám đốc cả trong hệ thống tổ chức và theo một cơ sở thường xuyên, cả với môi trường bên ngoài.



### Hình 3.2. Những môi quan hệ của giám đốc

Các mô hình quan hệ bên trong diễn tả quá trình tiếp diễn giữa người giám đốc và các phòng khác nhau. Trong đó, giám đốc bán hàng có thể có liên hệ với những người và bộ phận sau:

\* Phòng kế toán để giải quyết vấn đề khách hàng hoặc giải quyết tình trạng rắc rối trong sổ sách của một số nhân viên chào hàng.

\* Phòng tổ chức nhân sự để hỗ trợ việc mô tả công việc đại diện bán hàng, xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu và đáp ứng cơ hội hoặc để kiểm soát tính đúng đắn của chế độ y tế và nghỉ hưu của một nhân viên chào hàng.

\* Giám đốc tiếp thị hoặc giám đốc sản phẩm để tuyển dụng và nhận được thông tin về sản phẩm mới, xu hướng, thị trường và cạnh tranh.

\* Phòng vận chuyển để xác định yêu cầu giao hàng cho khách hàng như thời gian giao hàng hoặc thời gian giao hàng đặc biệt.

\* Phòng nghiên cứu và phát triển để tìm hiểu về kết quả hoạt động của khu vực, các đặc điểm sản phẩm và các vấn đề thực hiện sản phẩm.

### **Quan hệ bên ngoài**

Một giám đốc bán hàng sẽ phát triển và duy trì các quan hệ kinh doanh được mở rộng ra khỏi cơ cấu tổ chức chính thức. Những mối quan hệ này là một bộ phận của công việc và có thể bao gồm gần như toàn bộ quan hệ thường xuyên và/hoặc tạm thời với các cá nhân và tổ chức bên ngoài công ty. Các quan hệ này có thể được phân thành những loại sau:

1. Các nhà cung cấp như các công ty vận tải, các công ty dịch vụ tại trường học và những nhà cung cấp thiết bị
2. Các khách hàng phân phối và/hoặc tiêu thụ sản phẩm của công ty. Phần lớn những quan hệ này được duy trì như một bộ phận của những cuộc gọi điện thoại của nhân viên chào hàng.
3. Các đối thủ cạnh tranh thường cũng hiểu nhau rất rõ. Về mặt đạo đức và pháp lý các giám đốc phải thận trọng với những quan hệ này. Các công ty ngày càng lo lắng về những quan hệ có tính cạnh tranh ngay cả ở những mức độ "thấp" trong tổ chức.
4. Những tổ chức chuyên môn như Hội bảo vệ người tiêu dùng, hội marketing,.... đưa ra quyền làm hội viên, sự huấn luyện và các mối liên hệ với những giám đốc bán hàng khác.
5. Các tổ chức doanh nghiệp tổng hợp mang đến cho giám đốc bán hàng các mối quan hệ cơ hội giới thiệu công ty ở mọi mức độ của cộng đồng địa phương.

Tuy rằng hai loại quan hệ sau cùng này mang tính tự nguyện nhưng nhiều công ty rất khuyến khích các giám đốc của mình tham gia.

## **2. Từ nhân viên bán hàng đến giám đốc bán hàng khu vực**

Tuy rằng quá trình thăng tiến được mô tả là phải thông qua văn phòng của giám đốc bán hàng khu vực nhưng nhiều nhân viên chào hàng vẫn thích tiếp tục làm việc tại khu vực hoạt động hơn. Họ có sự tự do, tính độc lập, không bị nhức đầu về những công việc quản trị và có thể còn có thu nhập cao hơn cả giám đốc. Tuy nhiên,

chức vụ giám đốc bán hàng khu vực là cực kỳ quan trọng đối với sự thành công của một công ty và có nhiều nhân viên hăng hái tìm kiếm cơ hội thăng tiến.

### **Nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng**

Sự thay đổi từ nhân viên chào hàng sang giám đốc bán hàng thường bao gồm nhiều vấn đề khác hơn là sự thay đổi chức vụ và mở rộng trách nhiệm. Năm loại khác nhau quan trọng giữa việc bán hàng và quản trị có thể được nêu ra: trách nhiệm chủ yếu, quan hệ làm việc, vai trò, trách nhiệm quản lý hành chính và công việc quản trị.

### ***Trách nhiệm***

Trách nhiệm chủ yếu của nhân viên là phát triển khách hàng và gia tăng doanh số trong khu vực hoạt động của mình. Công việc của nhân viên chào hàng được giới hạn ở khu vực của mình và các sản phẩm đã bán được. Anh ta không phải chịu trách nhiệm về những người khác trừ việc phát triển những mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Các giám đốc cũng phải làm những việc này nhưng họ còn có những trách nhiệm ở phạm vi lớn hơn như phát triển đội ngũ bán hàng trở thành các nhân viên giỏi và những giám đốc.

### ***Quan hệ làm việc***

Trong phần lớn các tình huống bán hàng, nhân viên chào hàng làm việc đơn độc, tự lực và chỉ cần hiểu rõ điểm mạnh cũng như điểm yếu của bản thân. Ngược lại, các giám đốc làm việc với người khác đã phải dựa vào họ để hoạt động nên phải tự biết mình và biết rõ những người khác. Họ cũng phải biết cách làm việc tốt nhất.

### ***Vai trò***

Nhân viên là vận động viên còn giám đốc là huấn luyện viên. Giám đốc phải thông qua các nhân viên để đạt được mục tiêu. Sự hoạt động và hoạch định thành công của giám đốc chỉ được tiến hành thông qua việc bảo đảm sự hợp tác hăng hái của những người khác. Do đó, người giám đốc phải lên danh sách và phát triển những người mong muốn hoàn thành các mục tiêu. Người giám đốc phải thích thú giúp đỡ những người khác đạt được mục tiêu. Hơn nữa, giám đốc phải công nhận vai trò của các nhân viên chào hàng và chấp nhận sự kiện là giám đốc ở trong một vai trò thứ yếu có tính chất hỗ trợ cho nhân viên.

### ***Trách nhiệm quản lý hành chính***

Tuy nhân viên chỉ chịu trách nhiệm một khu vực hoạt động nhưng người giám đốc là một thành phần của Ban quản trị và phải liên hệ với các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức. Nhân viên chào hàng chỉ tập trung vào khách hàng và cố gắng xây dựng sự trung thành của khách hàng trong khi giám đốc cố gắng xây dựng sự trung thành của công ty.

### ***Công việc quản trị***

Những hoạt động của nhân viên chào hàng hướng đến một mục tiêu duy nhất có liên quan đến bán hàng. Nhân viên phải kiên nhẫn để đạt được mục tiêu và không bao giờ từ bỏ cố gắng bán hàng cho khách hàng. Đôi khi nhân viên chào hàng có thể dựa vào một số quy luật để đạt được các mục tiêu về doanh số.

Phạm vi mục tiêu và hoạt động của người giám đốc thì rộng hơn nhiều, bao gồm nhiều khu vực hoạt động và các vấn đề ở cấp độ công ty. Người giám đốc phải lo lắng về những gì là tốt nhất đối với công ty. Kết quả hoạt động của công ty năm nay cũng như năm tới là gì? Các giám đốc bán hàng phải biết nhận ra những nỗ lực đầu tư vào một con người hoặc một dự án là không mang lại kết quả xứng đáng. Sau cùng, vì giám đốc là một nhân viên trực tiếp của công ty nên anh ta cũng phải tôn trọng triệt để các quy định của công ty. Sự thăng tiến của một nhân viên lên chức vụ giám đốc bán hàng đòi hỏi sự thay đổi đáng kể trong công việc. Hơn nữa sự thăng tiến này thường đòi hỏi sự di chuyển về mặt địa lý có thể mang lại sự căng thẳng thêm về chuyên môn và về cá nhân. Sự chuyển đổi thành công từ việc bán hàng sang việc quản trị thực sự đòi hỏi một thay đổi lớn trong vai trò và công việc đối với người giám đốc mới.

### **Cách thức chọn lựa nhân viên chào hàng để bổ nhiệm làm giám đốc bán hàng**

Quá trình tuyển chọn giám đốc bán hàng có thể chia làm 3 giai đoạn: xác định những tiêu chuẩn tuyển chọn thích hợp, xác định các ứng viên có khả năng và so sánh họ với các tiêu chuẩn và cuối cùng là tham khảo ý kiến các nhân viên quản trị thường tham gia vào quá trình tuyển chọn.

### ***Xác định những tiêu chuẩn chọn lựa***

Một giám đốc bán hàng khu vực đầu tiên là một người kiểm soát. Vài phẩm chất tổng quát mà một người kiểm soát cần phải có: mong muốn trở thành một giám đốc, khả năng phân tích, khả năng giao tiếp và sự trung thực. Tuy rằng có rất ít nghiên cứu xác định những đặc điểm của những giám đốc bán hàng khu vực giỏi nhất, nhưng có thể sử dụng hai cách tiếp cận. Phương pháp thứ nhất nhấn mạnh vào

việc nhận định những tính cách và thái độ ứng xử của người giám đốc lý tưởng trong khi cách thứ hai sử dụng một sự tiếp cận "tiểu sử" rộng rãi hơn.

Tính cách và thái độ ứng xử: Lý thuyết quản lý luôn cho rằng vì có sự khác nhau trong sự lãnh đạo đối với sự quản lý hiệu quả và không hiệu quả nên khả năng lãnh đạo được xem như một trong những tiêu chuẩn để chọn lựa giám đốc. Tuy nhiên, khác với đề nghị này, khoảng 200 nhân viên bán hàng cấp cao xếp loại theo tầm quan trọng 44 tiêu chuẩn bổ nhiệm đã sử dụng trong công ty họ để chọn lựa giám đốc bán hàng khu vực đã không xếp tính cách lãnh đạo truyền thống vào vị trí quan trọng thứ nhất hoặc thứ hai. Thay vào đó, họ chọn lựa kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng và các thái độ ứng xử khác như sự kiên trì, hoặc những tính cách cá nhân, ví dụ như sự sáng tạo. Bảng 3.1 cho thấy phải đến yếu tố thứ ba, những tính cách quản lý lý tưởng, thì các khía cạnh quản lý/ lãnh đạo mới được xem là quan trọng.

Việc áp dụng hai tiêu chuẩn đầu tiên trong chọn lựa một giám đốc sẽ tạo ra một sự lựa chọn tốt về mặt quản trị chỉ khi nào kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng có liên quan đáng kể đến kết quả hoạt động của người đó với tư cách là một giám đốc. Tuy nhiên, nếu thành công đặc biệt về mặt bán hàng của một nhân viên chào hàng lại không phải là một dự báo tốt về thành công trong việc quản trị thì việc sử dụng tiêu chuẩn lựa chọn có liên quan đến bán hàng sẽ gây trở ngại cho việc chọn lựa giám đốc giỏi nhất. Trong một nghiên cứu có liên quan, các nhà nghiên cứu này cũng thấy rằng hầu như không có sự khác biệt giữa các công ty nhỏ và công ty lớn khi họ sử dụng những tiêu chuẩn tuyển chọn này.

Sử dụng tiểu sử: Một số chuyên viên quản trị bán hàng cho rằng cách tốt nhất để chọn lựa một giám đốc bán hàng khu vực là tiến hành tiếp cận làm hai bước. Bước thứ nhất là xếp các nhân viên chào hàng vào một trong 4 nhóm tính cách cá nhân liệt kê trong bảng 3.2. Bước thứ hai là chọn lựa một giám đốc chỉ từ các nhân viên chào hàng trong nhóm 1-3. Họ cho rằng các nhân viên chào hàng nhóm 1 cần ít sự huấn luyện, những người thuộc nhóm 2 và 3 sẽ cần những chương trình huấn luyện dành cho cá nhân và rất đặc biệt và những người thuộc nhóm 4 rất ít khi được lựa chọn bổ nhiệm vào chức vụ quản trị.

<b>yếu tố</b>	<b>Tên</b>	<b>Mô tả</b>
1	Kết quả bán hàng	Doanh số, lãi ròng, phần trăm chỉ tiêu đạt được
2	Tính cách nhân viên chào	Tính sáng tạo, khả năng suy xét, sự thuyết phục,



	hàng	kiên trì
3	Tính cách quản lý lý tưởng	Tính hợp nhất, sự phụ thuộc, trí thông minh
4	Tiểu số	Tình trạng hôn nhân, vẻ bề ngoài, nghề nghiệp của cha, mẹ
5	Sức mạnh về tổ chức	Đã làm việc với một giám đốc thành công, thời gian làm việc, cổ vấn nhiều kinh nghiệm
6	Định hướng về quản trị	Khả năng quản lý thời gian, thái độ đối với chính sách của công ty, sự mong muốn được thăng tiến
7	Giám đốc	Bằng cấp
8	những yếu tố khác	Đời sống gia đình, có ý thức về nghĩa vụ công dân, ý muốn thay đổi

### **Bảng 3.1. Bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng**

#### ***Xác định các ứng viên***

Những tiêu chuẩn thăng tiến chính thức của công ty nên được phổ biến rộng rãi chừng nào tốt chừng nấy trong đội ngũ chào hàng. Như thế khi có một vị trí trống thì các ứng viên dễ được xác định hơn. Tuy nhiên, nhiều công ty không có một chính sách tuyển chọn từ trong nội bộ và sẽ lựa chọn một giám đốc bán hàng khu vực từ ngoài công ty. Lý do thông thường được Ban lãnh đạo đưa ra khi làm như vậy là những nhân viên chào hàng hiện có không có đủ phẩm chất để trở thành giám đốc.

Những công ty lớn và công ty với nhiều loại sản phẩm có thể thiết lập và duy trì một tiến trình chính thức cho các nhân viên chào hàng để tuyển chọn và chuẩn bị cho chức vụ giám đốc. Ví dụ như một nghiên cứu cho thấy rằng các công ty lớn, hoạt động tốt thường hay tuyển chọn từ nội bộ trong khi các công ty có công nghệ kém hơn và những công ty có chính sách kém tiêu chuẩn hóa ít khi tuyển chọn nội bộ.

#### ***Tham khảo ý kiến những người tham gia***

Người ta không biết gì về người thực sự quyết định bổ nhiệm giám đốc. Một số ý kiến giới hạn cho rằng những cấp lãnh đạo ra quyết định khi thu nhập thông tin và lời khuyên từ rất nhiều nguồn. Tuy quá trình và những người tham gia rất khác biệt tùy theo công ty nhưng sự nghiên cứu cho thấy rằng các nhà tâm lý học, các nhân viên tiếp thị và bán hàng khác cũng như lực lượng tổ chức nhân sự cũng tham dự lúc này hay lúc khác vào tiến trình chọn lựa.

<b>Loại</b>	<b>Tính chất</b>
1. Tư vấn	Có định hướng nghề nghiệp Có khiếu về lý thuyết Tự tin Suy nghĩ độc lập Nhận thức về hình ảnh và vai trò Kiên nhẫn Không hấp tấp Thích hoạt động theo nhóm
2. Quan hệ	Đạo đức nghề nghiệp tốt Độc lập Kiên nhẫn Tự lực Có tinh thần hợp tác Các giá trị bảo thủ Hệ thống giá trị nghiêm khắc và mạnh mẽ
3. Gần gũi	Ngoại hướng Lạc quan Rất có tính cạnh tranh Suy nghĩ tích cực Năng lực cao Đạo đức nghề nghiệp phát triển mạnh Tự tin Mang đến sự phấn khích khi được "khởi phát"
4. Biểu lộ	ít thích thú về nghề nghiệp Thích kết bạn Hấp tấp Dễ mất hứng thú Năng lực cao Công việc có xu hướng xoay quanh cuộc sống gia đình hoặc các hoạt động bên ngoài khác

**Bảng 3.2. Bốn loại nhân viên chào hàng cơ bản**

**Sự thăng tiến của nhân viên bán hàng**

Đối với một nhân viên chào hàng được chọn vào chức vụ quản trị bán hàng, sự thăng tiến đầu tiên nói chung vào một trong ba chức vụ sau: Giám đốc bán hàng khu vực, trợ lý giám đốc bán hàng hoặc thành viên của bộ phận quản lý bán hàng.

Sự thăng tiến trực tiếp từ nhân viên chào hàng lên giám đốc bán hàng có thể gây sự căng thẳng đáng kể. Để giảm nhẹ sự căng thẳng này và tối đa hóa hiệu quả, một số công ty ban đầu bổ nhiệm người giám đốc mới phụ trách một khu vực nhỏ rồi sau đó chuyển sang một khu vực lớn hơn khi người đó biểu lộ sự thành công và khả năng có thể thăng tiến được.

Sự căng thẳng của thời kỳ chuyển tiếp có thể được giảm nhẹ bằng cách gửi người giám đốc mới đến tham gia các khóa huấn luyện để chuẩn bị cho sự thăng tiến này. Ví dụ, các công ty lớn như Xerox, IBM và Procter & Gamble bổ nhiệm các nhân viên chào hàng vào vị trí trợ lý giám đốc. Georgia - Pacific có một chức vụ trợ lý giám đốc chi nhánh trong cơ cấu tổ chức. Chức vụ này xác định những nhân viên chào hàng có tiềm năng quản trị và phân công họ làm việc với những giám đốc giỏi nhất. Ở Gillette một nhân viên có thể trải qua hai năm làm trợ lý giám đốc khu vực trước khi được bổ nhiệm làm giám đốc.

Được bổ sung bởi sự đào tạo chính thức, sự huấn luyện tại chỗ sẽ làm nhẹ bớt thời kỳ chuyển tiếp từ nhân viên trở thành giám đốc. Những công ty nhỏ thường không thể chịu đựng chi phí cho vị trí trợ lý giám đốc như vậy. Họ thường dựa vào sự huấn luyện tại chỗ với sự bổ túc của các chương trình huấn luyện trọn gói do các nhà chuyên môn huấn luyện ngoài công ty cung cấp.

Những công ty khác thích hợp bổ nhiệm nhân viên vào các vị trí quản lý như giám đốc huấn luyện bán hàng trước khi đưa họ vào chức vụ giám đốc. Ở những nơi mà các hoạt động bán hàng và sự thành công trong bán hàng không thể cung cấp đủ những chuẩn bị cần thiết cho vị trí quản trị thì việc phân công vào các chức vụ quản lý có thể mang lại cho nhân viên đó cơ hội phát triển những kỹ năng cần thiết.

### **Tiền lương và những vấn đề khó khăn**

Tiền lương dành cho nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng có xu hướng ngày càng tăng cao. Số liệu thống kê cho biết, mức tăng khoảng 12% lương cơ bản hàng năm và các khoản tiền thưởng và khuyến khích khác ngày càng tăng. Những con số về tiền lương không ảnh hưởng tới tiền thưởng và tiền hoa hồng. Tiền lương là con số trung bình được tính toán từ một loạt các công ty và các ngành khác nhau.

Sự thăng tiến vào chức vụ giám đốc bán hàng không phải là một câu chuyện thần tiên trong đó mọi người sống một cách hạnh phúc kể từ lúc đó. Các giám đốc bán hàng có thể phải trải qua sự căng thẳng liên quan đến công việc làm giảm đi sự hài lòng đối với công việc. Hơn nữa, người ta thấy rằng sự căng thẳng này cũng ảnh hưởng tiêu cực đến cấp trên của người giám đốc, các khách hàng và chính sách của công ty nói chung. Các giám đốc, cũng giống như nhân viên, thường phải chịu đựng những vấn đề liên quan đến công việc. Sự mơ hồ về vai trò dường như đặc biệt liên quan đến bản thân công việc, đến cấp trên, bạn đồng nghiệp và các chính sách của công ty. Tuy rằng sự căng thẳng về vai trò có thể được giảm bớt thông qua sự định nghĩa trách nhiệm công việc rõ ràng hơn trong cơ cấu tổ chức những các mức độ tự đánh giá cao hơn cũng có thể giảm bớt sự căng thẳng về vai trò và do đó gia tăng sự hài lòng đối với công việc.

### **Kết luận**

Chọn lựa đúng nhân viên chào hàng vào vị trí giám đốc bán hàng khu vực sẽ không bao giờ là một tiến trình hoàn hảo. Trong một số công ty, những yêu cầu để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực tốt thì khác với những yêu cầu đối với nhân viên chào hàng. Trước khi công ty hy vọng cải thiện được việc huấn luyện và tuyển chọn giám đốc bán hàng, các nhà lãnh đạo phải hiểu được những sự khác nhau giữa các trách nhiệm và hoạt động cần thiết để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực tốt và nhân viên chào hàng tốt.

### **3. Từ giám đốc bán hàng khu vực đến tổng giám đốc bán hàng**

Con đường từ giám đốc bán hàng khu vực lên đến chức vụ tổng giám đốc bán hàng có thể đòi hỏi nhiều điểm dừng dọc đường. Những điểm dừng này đôi khi bao gồm những sự bổ nhiệm tách rời khỏi nhiệm vụ quản trị bán hàng trực tiếp. Hơn nữa, sẽ có nhiều người cạnh tranh chức vụ này và không phải tất cả đều từ nội bộ công ty! Đặc điểm và bản chất của nhiệm vụ tổng giám đốc bán hàng có gì khác? Bản chất và đặc điểm của sự huấn luyện và phát triển những giám đốc bán hàng khu vực là gì để họ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả và chuẩn bị cho họ giữ những chức vụ cao hơn?

Những trách nhiệm và công việc cụ thể ở cấp quản trị bán hàng thay đổi tùy từng công ty. Thực tế cho thấy các công ty đang tìm kiếm những giám đốc bán hàng cao cấp có nhiều kinh nghiệm về quản trị bán hàng và mong muốn nhận lãnh trách nhiệm tạo ra lợi nhuận.

Khi một nhân viên chào hàng được bổ nhiệm từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực rồi lên tổng giám đốc thì các trách nhiệm và hoạt động dần dần chuyển từ chủ yếu liên quan đến sản phẩm sang liên quan đến nhân sự. Ví dụ, những người đàn ông và phụ nữ giữ các chức vụ quản trị bán hàng đều chỉ ra rằng hai trách

nhiệm quan trọng nhất của họ điều liên quan đến nhân sự: hoạch định và tổ chức. Họ liệt kê những hoạt động quan trọng nhất như dự báo, phát triển chương trình và thiết lập các mục tiêu và chiến lược.

Sự thăng tiến từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực vào chức vụ lãnh đạo quản trị bán hàng đòi hỏi lựa chọn những người có thể đáp ứng và đạt được sự thành công khi chuyển tiếp sang vị trí lãnh đạo.

Một công ty có nên đặc biệt quan tâm đến các giám đốc bán hàng khu vực của mình và sự phát triển của họ không? Có những điều gì về giám đốc bán hàng khu vực được chú ý đặc biệt không? Câu trả lời cho cả hai câu hỏi này là "Có".

Có sự chú ý đặc biệt là do: Một là, rất nhiều nhân viên lãnh đạo đã được huấn luyện ban đầu thông qua việc bán hàng nên tương lai của một công ty tùy thuộc vào việc họ nhận được sự chuẩn bị đúng đắn. Hai là, các kết quả nghiên cứu cho thấy những nhân viên chào hàng được bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực thường sử dụng phong cách và kỹ năng của giám đốc cũ của mình. Do đó mỗi giám đốc bán hàng sẽ gây dấu ấn lên cấp dưới của mình phong cách quản trị tốt hoặc xấu. Điều này làm tăng tính quan trọng của việc phát triển kỹ lưỡng và tích cực cho các giám đốc bán hàng khu vực.

Một lý do phụ thêm của việc dành thời gian và nỗ lực cho việc chuẩn bị và huấn luyện giám đốc bán hàng khu vực là việc quản trị bán hàng tốt trong khu vực sẽ cải thiện một cách đáng kể và trực tiếp hiệu suất của đội ngũ chào hàng. Do vậy, việc quản trị bán hàng tốt trong khu vực có thể làm tăng kết quả bán hàng mà không làm tăng chi phí bán hàng và/ hoặc giảm các chi phí bán hàng. Lợi nhuận của công ty có thể gia tăng rõ rệt mà không cần phải gia tăng việc sử dụng các nguồn vốn.

Những người được thăng tiến từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực lên cấp cao hơn trước hết phải nắm vững công việc. Vì vậy chỉ là điều kiện cần mà chưa đủ cho việc thăng tiến nên họ cũng phải chứng tỏ khả năng thực hiện thành công các trách nhiệm ở mức độ cao hơn. Do đó nhiệm vụ đầu tiên của công ty là xác định những yếu tố nào tạo nên kết quả hoạt động ở cấp giám đốc bán hàng khu vực, làm thế nào đánh giá kết quả này một cách hợp lý và làm thế nào giúp đỡ một giám đốc bán hàng đạt tới những mức độ này. Nhiệm vụ thứ hai là mang đến cho các giám đốc bán hàng sự huấn luyện và kinh nghiệm thích hợp để phát triển kỹ năng của họ để có thể bổ nhiệm họ vào chức vụ cao hơn trong công ty.

**Thế nào là một giám đốc bán hàng có hiệu quả?**

Một công ty trước hết phải định nghĩa sự hoạt động có hiệu quả trên những khía cạnh liên quan đến quản trị bán hàng là gì, trước khi công ty xác định giám đốc bán hàng khu vực nào sẽ được bổ nhiệm vào chức vụ cao hơn. State Farm đã định nghĩa các tiêu chuẩn đánh giá rất rõ ràng:

Những giám đốc bán hàng của State Farm, làm việc thông qua một mạng lưới các đại lý của công ty, là những huấn luyện viên theo ý nghĩa khắt khe nhất của từ này. Tuy rằng họ thường xuất thân từ đội ngũ chào hàng nhưng giờ đây họ không còn bán hàng nữa. Donald W. Frischmann, Phó chủ tịch phụ trách các đại lý nói: "Chúng tôi đã tiến hành một số nghiên cứu về những gì các giám đốc đang làm và những gì chúng tôi muốn họ làm. Kết quả là chúng tôi đã xác định được năm tiêu chuẩn về hành động quản trị : (1) tuyển dụng, (2) huấn luyện, (3) các quan hệ nhân viên - giám đốc, (4) lãnh đạo việc bán hàng và (5) quản trị doanh nghiệp".

State Farm đã đạt được một số thành công trong việc sử dụng 5 tiêu chuẩn trên làm cơ sở đánh giá hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng. Tuy nhiên, việc trả lời câu hỏi tổng quát hơn "Một giám đốc bán hàng hữu hiệu là gì?" đòi hỏi ban lãnh đạo phải xem xét vấn đề hiệu quả hoạt động - nó là gì và đo lường nó như thế nào ở cấp độ quản trị".

Một nghiên cứu về các giám đốc bán hàng đã yêu cầu họ tự đánh giá mình và sau đó so sánh những đặc điểm của các giám đốc tự đánh giá thấp với những người tự đánh giá cao. Nghiên cứu nhận thấy rằng những giám đốc tự đánh giá cao nhất có sự căng thẳng trong công việc thấp nhất, là những người ít phải điều hành các nhân viên chào hàng, là những người được định hướng, là những người sử dụng kinh nghiệm và khả năng của mình vào việc quản lý đội ngũ chào hàng. Không may thay, gần như không có nghiên cứu nào đăng tải các kết quả về việc giám đốc đã và nên được công ty của họ đánh giá như thế nào.

Có thể sử dụng một số tiêu chuẩn cụ thể. Một giám đốc bán hàng khu vực hiệu quả không chỉ là một người đạt được những mục tiêu về lợi nhuận và doanh số bán. Với một số công ty, đặc biệt là những công ty nhỏ, việc đạt được mục tiêu doanh số bán và lợi nhuận có thể là tiêu chuẩn duy nhất vì sự tồn tại của công ty luôn phụ thuộc vào kết quả doanh số bán hàng năm của người giám đốc. Tuy nhiên, trong những công ty khác, hiệu quả hoạt động có thể được đánh giá trên những khía cạnh khác như quản lý khu vực, phát triển nhân sự, quản lý và lãnh đạo đội ngũ chào hàng

Bất kể tiêu chuẩn đánh giá nào được sử dụng, khi tầm quan trọng của nó đã được xác định thì bước tiếp theo là đồng ý việc dùng tiêu chuẩn đó để đánh giá kết

quả hoạt động. Có ba khía cạnh xứng đáng được chú ý đặc biệt trong đánh giá hiệu quả của một giám đốc. Khía cạnh thứ nhất là doanh số bán và lợi nhuận. Thứ hai, là chất lượng của đội ngũ chào hàng do người giám đốc xây dựng nên. Cuối cùng là cách thức người giám đốc quản lý và lãnh đạo tốt đội ngũ chào hàng.

### **Doanh số và lợi nhuận**

Kết quả doanh số và lợi nhuận trong một khu vực là tổng số doanh số và lợi nhuận của từng cá nhân nhân viên chào hàng và của giám đốc trong thời kỳ đánh giá.

Bất kỳ nhân viên chào hàng nào tìm kiếm sự thăng tiến vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực cũng phải nhận thức được rằng mình sẽ chịu trách nhiệm trước cấp cao hơn về doanh số bán hàng của nhân viên cấp dưới. Sau đó người giám đốc phải tính toán con số ở cấp khu vực tương tự như người nhân viên tính toán tại khu vực hoạt động của mình. Hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng khu vực được so sánh với các chỉ tiêu mà công ty xác định trước cho khu vực đó cũng như so sánh với các khu vực khác.

Mọi giám đốc bán hàng khu vực đều mong trước hết được đánh giá hiệu quả của việc đạt chỉ tiêu bán hàng trong khu vực của họ. Điều này là dễ hiểu vì các giám đốc bán hàng là cấp quản lý đầu tiên chịu trách nhiệm trực tiếp về doanh số bán. Gần đây, với những công cụ phân tích và những cách thu thập dữ liệu phức tạp hơn, hiệu quả của các giám đốc bán hàng ngày càng được đánh giá dựa trên mối liên quan đến lợi nhuận và/ hoặc các tiêu chuẩn doanh thu trên vốn đầu tư.

Những tiêu chuẩn về số lượng có thể được sử dụng trong khi đánh giá. Sự đánh giá một giám đốc và sự thích hợp cho việc bổ nhiệm thường được định nghĩa qua việc trả lời những câu hỏi sau:

\* Khu vực đó đạt được bao nhiêu phần trăm trên chỉ tiêu được giao cho từng sản phẩm?

\* Bao nhiêu nhân viên chào hàng đạt chỉ tiêu?

\* Chi phí tại khu vực đó thế nào?

\* Người giám đốc đó vượt quá hay sử dụng ít ngân quỹ để đạt được các mục tiêu lợi nhuận và doanh số này?

\* Lợi nhuận và tỷ lệ doanh thu trên vốn đầu tư tại khu vực như thế nào?

## **Xây dựng đội ngũ chào hàng**

Một trong những trách nhiệm của người giám đốc bán hàng là phát triển một đội ngũ chào hàng trung bình và hoạt động có hiệu quả. Một công ty mô tả trách nhiệm này bao gồm "Sự cải thiện chất lượng đội ngũ chào hàng thông qua việc tuyển dụng và phát triển đúng đắn và kết thúc khi cần thiết". Như vậy một giám đốc bán hàng cũng có thể được đánh giá dựa trên việc người đó đã tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện những người mới như thế nào. Những hoạt động tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện quan trọng đối với sự xây dựng và phát triển một đội ngũ chào hàng hữu hiệu được thảo luận trong các phần sau.

Những mục tiêu trong phần này cũng như những tiêu chuẩn sử dụng để xem xét hiệu quả có thể rất khó xác định rõ ràng. Khó khăn ấy có thể do các bộ phận khác trong công ty thường tham gia hỗ trợ tiến trình này làm cho khó có thể đánh giá trách nhiệm và bởi vì một số người được tuyển dụng không phát triển thành những giám đốc và nhân viên xuất sắc trong nhiều năm. Do vậy, đánh giá hiệu quả hoạt động theo tiêu chuẩn này do cấp trên của người giám đốc bán hàng đưa ra. Trong đại đa số trường hợp, sự đánh giá này được tiến hành bởi một người đã từng có kinh nghiệm thành công và thất bại trong vai trò giám đốc bán hàng khu vực. Ngay cả khi điều này có thể nhận thức và hiểu được thì việc xác định những tiêu chuẩn đánh giá cũng vẫn không dễ dàng. Danh sách dưới đây đề nghị một số tiêu chuẩn có thể được sử dụng:

\* Số lượng nhân viên chào hàng được thăng tiến từ khu vực hoạt động của một giám đốc vào vị trí giám đốc bán hàng khu vực hoặc những chức vụ khác trong công ty: Điều này trông có vẻ tương đối đơn giản nhưng còn ảnh hưởng của những giám đốc hoặc chương trình huấn luyện trước đây của công ty thì sao? Hơn nữa, cần một thời gian dài để thấy được một nhân viên chào hàng được thăng tiến có thành công trong chức vụ mới hay không.

\* Sự ít thay đổi nhân sự trong đội ngũ chào hàng: Sự ít xáo trộn về nhân sự có thể cho thấy sự quản trị tốt và các nhân viên chào hàng được hài lòng. Tuy nhiên, nó cũng có thể do hoạt động của bộ phận nhân sự, sự hỗ trợ của công ty và các lựa chọn của người nhân viên. Sự xáo trộn lớn về nhân sự cũng có thể không luôn luôn cho thấy sự quản lý kém cỏi. Nó có thể phản ánh sự kém hài lòng đối với công ty hoặc do người giám đốc bán hàng khu vực quá thành công trong việc chuẩn bị cho các nhân viên của mình đến nỗi mà các công ty cạnh tranh đã tuyển dụng họ.

\* Ban lãnh đạo không nhận được lời than phiền từ các nhân viên chào hàng: Người giám đốc được thừa nhận là điều hành đúng đắn nếu không có sự khiếu nại chính thức nào và trong một số trường hợp thì điều này là đúng. Một công ty có thể



thiết lập những thủ tục khiêu nại tránh cho người giám đốc bán hàng khu vực một vấn đề khó khăn hoặc tiến hành những cuộc điều tra thường xuyên về mức độ hài lòng. Cách tiếp cận ít gây phiền hà nhất là tiến hành tìm hiểu về sự xáo trộn nhân sự khi có bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy người giám đốc đang có vấn đề khó khăn.

### **Lãnh đạo và quản lý đội ngũ chào hàng**

Khả năng giao tiếp và lãnh đạo đội ngũ chào hàng của một giám đốc bán hàng khu vực là một dấu hiệu về kết quả hoạt động trong tương lai ở mức độ cao hơn trong công ty. Một số tiêu chuẩn hữu ích cho việc đánh giá giám đốc về mặt này bao gồm:

- \* Mức độ tận tâm của nhân viên chào hàng đối với công ty và giám đốc: Họ có muốn nghe theo giám đốc hay không? Họ có đang tuân theo chiến lược của công ty và đạt được các mục tiêu hay không?

- \* Mức độ hiệu quả của nhân viên chào hàng: Những gì chứng tỏ các nhân viên hiểu các mục tiêu của công ty? Họ có cố gắng một cách cần thiết để đạt được các mục tiêu đó không?

- \* Mức độ hài lòng của khách hàng đối với nhân viên chào hàng trong khu vực của giám đốc: Nếu tinh thần trách nhiệm của nhân viên chào hàng là cao và họ đang nỗ lực hết sức mình thì sự phụ trách khách hàng và sự hài lòng của khách hàng phải phản ánh điều này.

Ở mức độ rộng hơn, các kỹ năng lãnh đạo và quản lý sẽ được phản ánh trong hiệu quả hoạt động của người giám đốc bán hàng khu vực trong việc quản lý hàng ngày tại khu vực hoạt động. Việc ứng dụng một cách hữu hiệu những kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp tốt thường tạo ra hiệu quả hoạt động cao hơn cho các giám đốc trong các hoạt động hàng ngày của họ. Sau cùng, điều này dẫn đến những kết quả cao hơn trong việc đạt được những mục tiêu của khu vực. Một số ví dụ về các tiêu chuẩn này bao gồm chất lượng và sự nhất quán trong các hoạt động quản trị như sau:

- \* Xem xét sự tăng thù lao hợp lý, thận trọng và liên quan đến kết quả hoạt động của nhân viên chào hàng.

- \* Làm việc với những nhân viên có vấn đề khó khăn và chuyển biến họ thành những thành viên có hiệu suất cao của đội ngũ chào hàng.

\* Xử lý những trường hợp cho thôi việc của nhân viên một cách công bằng và hợp lý nhất có thể được.

\* Quản lý các mối quan hệ với khách hàng. Các khách hàng trong khu vực có hài lòng không? Những vấn đề khó khăn của họ có được giải quyết một cách dễ dàng và nhanh chóng không?

\* Duy trì sự trung thực và tận tâm của nhân viên chào hàng.

Để đánh giá hiệu quả của giám đốc bán hàng khu vực, một số công ty yêu cầu các nhân viên chào hàng và các giám đốc đồng nghiệp đánh giá. General Electric sử dụng bộ phận huấn luyện của mình để thu thập thông tin về hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng trong nhiều lĩnh vực. Sau đó những kết quả này được so sánh với các giám đốc khác đã từng tham gia chung một lớp huấn luyện và với những dữ liệu về kết quả hoạt động của các giám đốc những năm trước. Mỗi giám đốc sẽ nhận được những lời khuyên về các vấn đề thông qua bộ phận huấn luyện. Kế hoạch hoạt động cá nhân này được xem như là một sự phát triển thêm vì nó không nằm trong chương trình đánh giá chính thức.

### **Sự cân bằng những tiêu chuẩn tuyển dụng**

Các nhà lãnh đạo không thể mong đợi mọi giám đốc bán hàng đều phải biểu lộ các kỹ năng phân tích và giao tiếp đều xuất sắc. Một giám đốc thành công sẽ đạt được một mức độ năng lực tối thiểu cho từng kỹ năng đặc biệt là về kỹ năng giao tiếp. Thấp hơn mức độ tối thiểu này thì những tính cách cá nhân của người giám đốc này sẽ làm cho anh ta không thể thành thạo một hoặc nhiều kỹ năng khác. Điều này đặc biệt đúng trong một số kỹ năng phân tích mà ở mức độ quản trị cao hơn, có thể giao cho các chuyên viên đảm trách.

### **Đào tạo và huấn luyện giám đốc bán hàng**

Một công ty huấn luyện cho các giám đốc bán hàng của mình để làm cho họ trở nên có hiệu quả hơn trong công việc. Ví dụ, các giám đốc bán hàng được huấn luyện các kỹ thuật xác định mục tiêu được cả cấp trên và nhân viên cấp dưới đánh giá lại hiệu quả hơn những giám đốc không được huấn luyện.

Cả các công ty nhỏ và lớn đều sử dụng phối hợp các chương trình huấn luyện bên trong và bên ngoài để huấn luyện giám đốc bán hàng. Những công ty như IBM hỗ trợ cho các chương trình huấn luyện quản trị được tiến hành trong nội bộ. Tuy nhiên, nhiều công ty không có khả năng chịu chi phí nhân sự để duy trì những

chương trình huấn luyện nội bộ một cách có hiệu quả. Những công ty khác sử dụng những khuyến khích tài chính và cho phép bởi thời gian làm việc, để khuyến khích các giám đốc của mình tham gia vào những chương trình phát triển chuyên môn, ví dụ như Trường quản trị bán hàng do Hiệp hội Marketing của Mỹ tổ chức. Những khả năng lựa chọn chương trình huấn luyện khác bao gồm việc sử dụng những chuyên viên từ ngoài công ty cho những chương trình riêng biệt, huấn luyện tại chỗ và phát triển những chương trình trợ lý giám đốc.

#### **4. Những vấn đề đạo đức**

Không phải mọi quyết định mà người giám đốc đưa ra đều liên quan đến vấn đề đạo đức. Tuy nhiên, vị trí giám đốc bán hàng đã đặt người đó vào "vị trí trung gian" đến nỗi mà giờ đây công luận ngày càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề đạo đức trong giới thương mại và chính trị. Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm đối với 3 nhóm khác biệt nhưng lệ thuộc vào nhau: công ty nói chung và ban lãnh đạo cấp trên nói riêng, các nhân viên chào hàng trong khu vực của mình, các đối thủ và khách hàng.

Trong tất cả các mối quan hệ này, người giám đốc phải quân bình hành động của họ với tiêu chuẩn đạo đức của riêng mình cũng như là những tiêu chuẩn của công ty, của ngành và của xã hội nói chung. Những quyết định dễ dàng xảy đến khi đúng và sai rõ ràng và cách giải quyết là tương xứng. Tuy nhiên, người giám đốc thường buộc phải lựa chọn những khả năng mà trong đó đúng và sai được xác định rõ ràng. Khó khăn hơn nữa là tình huống mà trong đó giải pháp có thể có vấn đề về mặt đạo đức lại là giải pháp mang lại lợi ích tức thời về kinh tế và chuyên môn. Trong trường hợp này, người giám đốc phải xem xét những giá trị cá nhân và các hậu quả lâu dài.

#### **Công ty và giám đốc bán hàng**

Một số vấn đề đạo đức có thể nảy sinh giữa giám đốc bán hàng và công ty. Ví dụ, giả sử như bạn, với tư cách là giám đốc bán hàng có một chỉ tiêu do công ty đặt ra cho khu vực của bạn mà bạn biết rằng không thể nào được vì nghi ngờ là đối thủ cạnh tranh đã "mua chuộc" bằng những món quà đặc biệt. Đạt được chỉ tiêu là một cơ sở để đánh giá kết quả hoạt động vào cuối năm nhưng công ty của bạn có một chính sách cấm triệt để việc tặng quà cho khách hàng. Cấp trên của bạn nói "Hãy đạt được chỉ tiêu hoặc rời khỏi nơi này!". Là một giám đốc bán hàng, bạn bị kẹt trong một tình trạng khó khăn. Bạn sẽ làm gì?

Trong một tình huống khác, giả sử người giám đốc bán hàng chấp thuận các báo cáo về chi phí. Nhân viên chào hàng có những chi phí tiêu chuẩn hợp lý nhưng phòng kế toán theo thông lệ không đồng ý. Nhiệt tình của đội ngũ chào hàng giảm sút và một số người đã bắt đầu tăng các khoản chi phí khác để bù đắp sự chênh lệch. Người giám đốc có nên bỏ qua những báo cáo ngụy tạo này hay trình chúng cho cấp trên. Có giải pháp thứ ba nào không?

### **Giám đốc bán hàng và đội ngũ chào hàng**

Nhiều tình huống liên quan đến giám đốc bán hàng và đội ngũ chào hàng cũng có thể xảy ra. Ví dụ, giả sử như một nhân viên chào hàng được giao toàn bộ trách nhiệm trong một khu vực và qua sự làm việc siêng năng, đã xây dựng được doanh số bán và lợi nhuận cho công ty đồng thời hưởng hoa hồng cao cho bản thân. Bây giờ công ty bắt đầu nghi ngờ rằng có những khả năng bán hàng tiềm tàng chưa được thực hiện tại khu vực này. Công ty có nên chia nhỏ vùng làm giảm thu nhập của nhân viên chào hàng nhưng lại làm tăng doanh số của công ty hay không? Công ty bị giằng xé giữa lòng trung thành đối với nhân viên và trách nhiệm đối với các cổ đông. Còn có những ai khác có thể bị ảnh hưởng hay không?

Một trường hợp cũng khá phổ biến khác có thể được trình bày như sau: Vince là một nhân viên chào hàng xuất sắc và mong muốn chức vụ giám đốc bán hàng. Sự nhất trí cao giữa các cấp trên của anh là anh không có khả năng giữ chức vụ này một cách thành công. Bây giờ nếu họ cho anh ta biết, họ sẽ mất đi nhân viên chào hàng giỏi nhất. Nếu họ trì hoãn thì họ có thể có thêm hai năm hoạt động của anh ta. Trách nhiệm của người giám đốc là gì?

### **Đối thủ cạnh tranh và khách hàng**

Những ví dụ trên liên quan đến những tình huống xảy ra trong nội bộ công ty. Nếu vấn đề xảy ra thì nó có thể được xử lý một cách lạng lẽ như một vấn đề nội bộ. Trong những tình huống liên quan đến đối thủ cạnh tranh và khách hàng thì đạo đức có thể nằm ở ranh giới với luật pháp.

Theo đạo luật Robinson - Patman và các quyết định pháp lý tiếp theo thì rõ ràng là một công ty phải định giá sản phẩm của mình và phải phân phối một cách đồng đều chi phí quảng cáo giữa những đại lý phân phối cùng loại. Có nghĩa là yêu cầu phân phối đồng đều này áp dụng trong các nỗ lực hỗ trợ bán hàng dành cho các nhà phân phối. Ví dụ, giả sử như một đại lý phân phối lớn yêu cầu đội ngũ chào hàng của công ty hỗ trợ thêm đội ngũ chào hàng của đại lý trong việc viếng thăm khách

hàng. Dành thêm thời gian cho đại lý này có nghĩa là các nhân viên chào hàng không thể sử dụng thời gian cho những đại lý nhỏ hơn cũng có yêu cầu tương tự. Các nhân viên và đại lý hiện đang cần một quyết định! Ngoài những vấn đề pháp lý thì tình huống này có bao gồm vấn đề đạo đức nào không? Vấn đề thực tiễn?

Tóm lại, Các giám đốc bán hàng trước hết là sự liên kết chủ yếu của quản trị đối với thị trường và là một nguồn tài năng lãnh đạo. Với những khả năng này, giám đốc là đầu mối liên kết một số lượng đáng kể các quan hệ bên trong và bên ngoài của hàng loạt hoạt động.

Giám đốc bán hàng phần lớn đều xuất hiện từ đội ngũ các nhân viên chào hàng. Chương này đề nghị một tiến trình lựa chọn một giám đốc. Sự chuyển tiếp từ nhân viên chào hàng trở thành giám đốc có thể là một quá trình khó khăn cả về mặt hoạt động và về tầm nhìn. Những kỹ năng cần thiết của một giám đốc bán hàng khu vực có hiệu quả được mô tả một cách rộng rãi trong việc xây dựng và lãnh đạo một đội ngũ chào hàng thành công. Giám đốc bán hàng thành công có thể mong đợi được xem xét một cách nghiêm túc để thăng tiến lên chức vụ quản trị trung - cao cấp hoặc những trách nhiệm tiếp thị khác. Một số sự huấn luyện dành cho các giám đốc cũng như các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả hoạt động được mô tả. Sau cùng, chương này cũng trình bày vài tình trạng khó xử về đạo đức quan trọng mà các giám đốc phải đương đầu

# KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

1. [Lãnh đạo là gì?](#)
2. [Mô hình lãnh đạo đối với quản trị bán hàng](#)
3. [Sử dụng tiền thưởng trong quá trình lãnh đạo](#)
4. [Kỹ năng giao tiếp trong quá trình lãnh đạo](#)
5. [Một số nguyên tắc của hoạt động lãnh đạo](#)

## Tóm tắt

Chương này bắt đầu bằng giải thích một số khái niệm cơ sở về sự lãnh đạo. Các khái niệm lãnh đạo cơ sở được sử dụng để phát triển và mô tả mô hình lãnh đạo đối với nhà quản trị bán hàng. Tổ chức mô hình này được giải thích thông qua việc xem xét các hành vi nhất định đưa đến lãnh đạo quản trị bán hàng có hiệu quả cao hơn. Sự giao dịch là yếu tố chủ đạo trong hoạt động lãnh đạo thực tế. Các công cụ quan trọng khác của giao dịch quản trị bán hàng làm cho quá trình lãnh đạo được thuận tiện cũng sẽ được xem xét. Cuối cùng, bày hướng dẫn chủ đạo để lãnh đạo kinh doanh có hiệu quả được bàn thảo trong mỗi hoạt động bán hàng của nhà quản trị bán hàng.

### 1. Lãnh đạo là gì?

Giám đốc bán hàng là một nhà lãnh đạo bởi họ được bổ nhiệm vào cương vị mà ở đó họ chịu trách nhiệm về một nhóm - lực lượng bán hàng ở một khu vực. Cương vị giám đốc bán hàng được tổ chức phong cho. Giám đốc bán hàng trở thành người lãnh đạo, nhưng tuy thế chỉ lãnh đạo lực lượng bán hàng.

Một trong những mục tiêu mà người giám đốc bán hàng muốn tiến lên là phải phát triển kỹ năng cá nhân nhất định của người lãnh đạo có hiệu quả. Để đạt được các kỹ năng lãnh đạo đó, người giám đốc bán hàng cần hiểu một mục thước nhất định của lãnh đạo, các khác biệt tương thích giữa người điều hành và người lãnh đạo, và phải biết tại sao người lãnh đạo có hiệu quả lại quan trọng.

### Khái niệm mục thước của người lãnh đạo

Vì không có nhà lãnh đạo thiếu môn đệ, một danh sách môn đệ nào đó và định nghĩa nhà lãnh đạo và sự lãnh đạo cần phải bao gồm mối quan hệ giữa người lãnh đạo và môn đệ, và cần xem xét mối quan hệ đó được nuôi dưỡng thế nào. Sự lãnh

đạo được định nghĩa một cách tương đối như khả năng gây ảnh hưởng thông qua giao tiếp với hành động của người khác, một cá thể hay một nhóm, để đạt được một giá trị, ý nghĩa và mục tiêu tiên định trước. Trong mỗi mức độ thực tế, Harry S. Truman, tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, định nghĩa sự lãnh đạo như "khả năng làm cho người khác làm cái mà họ không muốn làm và ngược lại". Cả hai định nghĩa xác nhận rằng lãnh đạo là sự đạt được mục tiêu bằng cách gây ảnh hưởng tới người khác làm việc theo mục tiêu đó một cách tự nguyện.

Cách hiểu đó về lãnh đạo cho thấy rằng rõ ràng giám đốc bán hàng không "ra lệnh" kích thích và hợp tác của đại diện. Hiếm khi giám đốc bán hàng đảm bảo chắc chắn cam kết và sự hợp tác của đại diện bán hàng như một phần của quá trình ảnh hưởng. ý niệm về sự hợp tác tự nguyện đó phân biệt lãnh đạo khác với quá trình gây ảnh hưởng khác có liên quan tới sử dụng các thẩm quyền công khai và sức mạnh thô thiển.

### **Nhà lãnh đạo và nhà quản trị**

Nhà quản trị là người nắm giữ một vị trí cụ thể trong bộ máy tổ chức. Nhà quản trị được dự kiến để thực hiện các chức năng quản lý như lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát. Sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản trị thể hiện trong mô tả về sự lãnh đạo.

Lãnh đạo là một phần của quản trị nhưng không bao gồm tất cả quá trình quản trị. Lãnh đạo là khả năng thuyết phục người khác tìm ra các mục tiêu xác định một cách nhiệt tình. Nhân tố con người đã liên kết một nhóm người lại với nhau và kích thích họ vươn tới mục tiêu. Các hoạt động quản trị như lập kế hoạch, tổ chức và ra quyết định như các con kén ngủ im cho đến khi nhà lãnh đạo gây ra một lực kích thích vào mọi người và hướng dẫn họ vươn tới mục tiêu.

Sự khác biệt trong thái độ, mục tiêu và trong các mối quan hệ chung được mô tả ở bảng 4-1 chỉ nhằm mục đích minh họa. Trong thực tế, một người cụ thể thường có các đặc tính của cả nhà lãnh đạo và quản trị, cả hai đều cần thiết để đạt mục tiêu. Nhà quản trị không phải là nhà lãnh đạo nhận thấy khó mà ủng hộ các mục tiêu mới và phương tiện để thực hiện được chúng. Mặt khác, nhà lãnh đạo không phải là nhà quản trị không có khả năng lấp hố ngăn cách giữa mục tiêu đặt ra và các hoạt động thực hiện cần thiết để đạt các mục tiêu đó.

Nhà lãnh đạo, đối ngược với nhà quản trị, có khuynh hướng chủ động hơn, bị thu hút vào công việc và cá nhân hơn. Họ bị lôi cuốn bởi các ý tưởng và sẵn sàng

đón nhận một số rủi ro. Họ tìm kiếm sự đổi mới và sẵn sàng chiến đấu vì nó. Ted Turner, chủ tịch đài phát thanh Turner và Herb Kelleher, chủ tịch hãng hàng không Southwest rõ ràng có các đặc tính đó.

Nhà quản trị bán hàng cố gắng được công nhận như nhà lãnh đạo sẽ nhận thấy các đặc tính đó khó có thể noi theo ngay lập tức. Tuy vậy, điều quan trọng, nhà quản trị nên cố gắng đạt được một vài đặc tính đó.

	<b>Nhà quản trị</b>	<b>Nhà lãnh đạo</b>
Mục tiêu	Chung Bị động/ Phản ứng lại Sự cần thiết được phát động	Cá nhân động Tác Tư tưởng cơ sở Trực tiếp
Mối liên hệ với người khác	Nhóm được định hướng Mức độ cảm xúc thấp Tính tình cảm thấp, vô tư Quá trình có định hướng	Tính cá thể Mức độ cảm xúc cao Tính tình cảm cao, bị lệ thuộc Quyết định có định hướng Tính cá nhân cao
Định hướng công việc	Chung linh hoạt thỏa hiệp Lựa chọn quyết định có giới hạn Đàm phán, thương thảo Thuận lợi, giảm bớt sự căng thẳng Sử dụng khen thưởng/ cưỡng chế Định hướng rủi ro thấp	Hình thành các tư tưởng mới và lựa chọn. Ý tưởng được phát động Tạo ra các hình ảnh/ mục tiêu Rủi ro cao Ghét các chi tiết hành chính "vô vị"
ý thức riêng	Bảo thủ Cảm thấy hòa hợp với thể giới và tổ chức Phấn đấu duy trì sự cân bằng	Tìm kiếm sự đổi mới Cảm thấy tính riêng biệt trong xã hội. Đấu tranh và xung đột có định hướng.

**Bảng 4-1: Các khác biệt giữa nhà quản trị và nhà lãnh đạo**

**Tầm quan trọng của lãnh đạo**



- Nhà lãnh đạo hiệu quả có thể tạo ra sự khác biệt lớn đối với kết quả tốt hoặc xấu trong nhóm. Nhà quản trị bán hàng, bởi vậy nên biết quá trình lãnh đạo hoạt động như thế nào cũng như các giới hạn của nó.

- Đã có các nghiên cứu quan trọng về hành vi lãnh đạo kiểu mẫu. Mô hình lãnh đạo đó giả thiết rằng các hoạt động nhất định có thể nâng cao hiệu suất của nhà quản trị. Kỹ năng lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có thể được nâng lên nhờ hiểu biết các mô hình đó và ứng dụng chúng.

- Có các giới hạn trong khả năng áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo của mỗi con người cụ thể. Cũng có các tình huống mà họ có thể không làm việc được. Các điều kiện đó được thảo luận để nhà quản trị bán hàng có thể nhận biết chúng và hành động một cách phù hợp.

- Tổ chức hiện đại không có cấu trúc cấp cao, đối tượng không được định trước một cách rõ ràng, trách nhiệm và quyền hạn không được xác định rõ như chúng xuất hiện. Sự mơ hồ và hiểu sai có thể tồn tại. Thêm nữa, các điều kiện địa phương đặc trưng của môi trường của người quản trị bán hàng có thể làm hình thành đòi hỏi đối với nhà quản trị phải có sáng tạo cao và hoạt động vượt quá những gì mà nhà quản trị có kinh nghiệm tại trụ sở quê nhà.

## **2. Mô hình lãnh đạo đối với quản trị bán hàng**

Một trong những nghiên cứu nổi tiếng về lãnh đạo là nghiên cứu ngẫu nhiên đường mục tiêu, nhờ đó phát hiện thái độ của nhà lãnh đạo trong quan hệ với cấp dưới và các đặc trưng về môi trường bao quanh. Nghiên cứu đường mục tiêu của lãnh đạo hình như đặc biệt thích hợp với bản chất chung của môi trường quản trị bán hàng. Trong nghiên cứu về lãnh đạo, thái độ của nhà lãnh đạo gồm cả sự đáp ứng thỏa mãn và khuyến khích cấp dưới. Đặc biệt hơn, nhà lãnh đạo đầu tiên tạo ra sự phụ thuộc của các nhu cầu được đáp ứng thỏa mãn cho cấp dưới vào kết quả và sau đó hỗ trợ và chỉ dẫn các điều cần thiết để đạt kết quả.

Mô hình lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng được mô tả ở hình 4.1 được thiết kế phù hợp với các khái niệm "đường mục tiêu" của thái độ lãnh đạo. Mô hình đó được kết cấu có tính năng động cao, không bị động. Các yếu tố của mô hình được xem xét có duy trì tính linh hoạt trong trí não.

### **Mối quan hệ giữa người quản trị bán hàng và đại diện bán hàng**

Qua những chương trước, chúng ta đã chỉ rõ nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng tác động qua lại nhau như thế nào. Vì như vậy, phạm vi của lãnh đạo của

nhà quản trị có thể bị co lại hoặc mở rộng do tính chất của đại diện bán hàng. Đó là quan hệ nhân quả, quá trình mà ở đó thái độ lãnh đạo tạo ra các thái độ tiếp sau và thái độ tiếp sau tạo ra thái độ (hành vi) lãnh đạo. Mỗi phụ thuộc tương hỗ đó được mô tả trong hình 4.1 qua hai đường mũi tên qua lại giữa đại diện bán hàng và nhà quản trị.

### **Nhà quản trị bán hàng**

Mỗi nhà quản trị bán hàng có sự thống nhất giữa cá tính và kinh nghiệm. Nhà lãnh đạo có hiệu quả hơn được xây dựng để trở thành người có ưu thế lớn và có trình độ về xã hội, năng lực căn bản và kỹ năng giao dịch cao. Kết quả, họ có xu hướng gây ảnh hưởng tốt hơn tới cấp dưới so với nhiều người cùng địa vị xã hội với họ. Thông minh, sự tin cậy và năng lực cũng là những khía cạnh quan trọng trong phẩm chất của nhà quản trị. Kinh nghiệm cũng quan trọng như vậy, nhà quản trị bán hàng nhiều kinh nghiệm hơn sẽ đạt kết quả cao hơn so với nhà quản trị ít kinh nghiệm.

### **Đại diện bán hàng**

Đặc tính riêng của cấp dưới cũng gây ảnh hưởng nhất định tới thái độ lãnh đạo. Người đại diện bán hàng là sự kết hợp hài hòa giữa kinh nghiệm và năng lực, lại bị biến dạng do thói quen trong cá tính của họ.

Một đại diện có năng lực thực hiện cao không chấp nhận thái độ lãnh đạo coi thường trình độ của họ, đặc biệt đối với nhà quản trị ít kinh nghiệm. Các đại diện bán hàng thường tin rằng họ kiểm soát được công lao của họ có và thường nhận biết được hành vi cứng rắn của nhà lãnh đạo, như sự can thiệp xúc phạm họ một cách không cần thiết. Mặc dù họ có thể còn cần một số liên hệ giao tiếp của nhà quản trị, họ đáp lại một cách tốt nhất đối với hành vi lãnh đạo ít xúc phạm nhất.

### **Các hành vi lãnh đạo**

Mô hình đường mục tiêu giới thiệu bốn loại hành vi lãnh đạo mà nhà quản trị bán hàng có thể làm theo dựa vào đặc tính của cấp dưới và các yếu tố môi trường: trực tiếp, hỗ trợ, thành tích có định hướng và cùng tham gia.

### ***Lãnh đạo trực tiếp***

Nhóm hành vi lãnh đạo này chú trọng vào các quy tắc, định chế và thái độ của đại diện bán hàng dự kiến. Các tiêu chuẩn kết quả được xác định rõ ràng. Cách tiếp cận này chứa đựng nhiều yếu tố của các nhiệm vụ có định hướng. Cách tiếp cận này

cũng còn được gọi là sản xuất - định hướng, chuyên quyền, cơ cấu - khởi đầu. Dạng lãnh đạo này chú trọng duy nhất vào việc thực hiện các nhiệm vụ (mục tiêu) được ấn định. Nhà quản trị bán hàng định rõ một cách cụ thể công việc của mỗi đại diện bán hàng cũng như cách đại diện sẽ thực hiện mục tiêu như thế nào. Đại diện bán hàng nào đạt được mục tiêu, họ sẽ được nhận phần thưởng vật chất thích đáng.

Nhà quản trị bán hàng khu vực ủng hộ cách tiếp cận này sẽ độc quyền nói với mỗi đại diện bán hàng về mục tiêu bán hàng trên địa bàn họ chịu trách nhiệm về mỗi loại sản phẩm và khách hàng. Thêm nữa, nhà quản trị sẽ xác định chính xác, chiến lược và hành động mà đại diện bán hàng sẽ phải thực hiện để đạt mục tiêu đó. Đại diện bán hàng không mong đợi có được các gợi ý nhưng họ phải làm một cách chính xác những điều mà nhà quản trị đã bảo họ phải làm. Sự đền bù dưới hình thức tiền lương bổ sung hoặc hoa hồng sẽ coi như phần thưởng.

Phương pháp trực tiếp dường như cung cấp các lời huấn thị và cơ cấu cần thiết cho các đại diện bán hàng, các tình huống hầu như thích hợp để bán hàng thể hiện các yêu cầu của công ty và các công việc không rõ ràng. Tuy vậy, thái độ đó bị giảm nhẹ khi tình huống thuận lợi và do các cá tính của cấp dưới. Ví dụ, nếu tình huống bán hàng khó khăn và không thuận lợi, phong cách lãnh đạo đó quan trọng hơn vì trong thời gian căng thẳng mọi người tin cậy một sự lãnh đạo thành thạo để xác định rõ mục tiêu. Mặt khác, nếu tình huống bán hàng thuận lợi, phong cách trực tiếp không thích hợp và có lẽ các đại diện bán hàng thành đạt sẽ không đồng tình với sự can thiệp của nhà quản trị vận hành trên địa bàn của họ. Các cá tính riêng có của cấp dưới cũng làm giảm bớt hoặc giới hạn cơ hội của nhà lãnh đạo khai thác mô hình lãnh đạo trực tiếp. Nghiên cứu cho thấy, những người có khả năng tự nhận thức cao hoặc những người tin rằng thái độ cư xử của họ kiểm tra được các loại khen thưởng của họ sẽ không tiếp nhận mô hình lãnh đạo trực tiếp. Bởi vậy, các nhà quản trị bán hàng của khu vực cố gắng chỉ dẫn cho các đại diện bán hàng tự tin, hầu như thành đạt rằng phải bán cái gì và làm như thế nào để đáp ứng được yêu cầu.

### ***Lãnh đạo bằng cách hỗ trợ***

Cách lãnh đạo này được gọi là dân chủ, tham gia góp ý, xem xét có định hướng và mỗi quan hệ có định hướng. Phong cách này chú trọng vào việc hợp tác có tổ chức và làm hài lòng cấp dưới và đội ngũ nhân viên. Mục tiêu đạt được vì mỗi người hăng hái bắt tay vào việc và giúp người khác hoàn tất công việc. Nhà quản trị bán hàng với định hướng này đầu tiên sẽ thu được chung sức làm việc, mỗi quan hệ cá nhân tốt và sự hài lòng của mọi người. Cơ cấu khen thưởng sẽ có giá trị làm hài lòng mọi người.

Nhìn chung, mô hình chú trọng nhiều hơn đến con người, thu hút cấp dưới vào quá trình ra quyết định và thực hiện nó có xu thế hiệu quả hơn so với mô hình chú trọng đến các nhiệm vụ đã định. Nghiên cứu các đại diện bán hàng cho thấy, sự xem xét của nhà quản trị bán hàng có liên quan tích cực tới một số mức độ động cơ và kết quả thực hiện của đại diện bán hàng. Mặc dù hấp dẫn, quan điểm lãnh đạo này không đảm bảo những điều cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đối với hầu hết các tình huống tổ chức. Nhưng duy trì việc làm hài lòng đại diện bán hàng cũng bị chỉ trích vì nó đóng vai trò chính trong việc giảm sút doanh số hoạt động, điều đó có thể đòi hỏi một lực lượng bán hàng lớn tổ thất khoảng 250.000 USD mỗi năm.

Với mô hình này, thái độ của nhà lãnh đạo thiên về tình cảm và chứa đựng các khía cạnh về cách xây dựng mối quan hệ. Nhà lãnh đạo có liên quan tới các nhu cầu cá nhân của cấp dưới và nuôi dưỡng một mối quan hệ chung tốt với các thành viên. Khi nhiệm vụ được giao làm căng thẳng hoặc thất vọng cho cấp dưới, cách lãnh đạo này hầu như có hiệu quả tích cực. Ví dụ, từ chối mua hàng là một phần trong công việc mua hàng của đại diện bán hàng. Thậm chí với những nơi thành đạt, sự từ chối đó cũng gây ảnh hưởng tới người đại diện bán hàng tốt nhất. Đó là lúc nhà quản trị bán hàng khu vực biểu thị sự cảm thông và hỗ trợ cần thiết. Lúc đó quở trách hoặc là mắng hiếm khi có kết quả tốt.

### ***Lãnh đạo theo thành tích có định hướng***

Có nhiều khả năng, nhà quản trị bán hàng đưa các điểm về thành tích có định hướng đó vào các cuộc tiếp xúc với lực lượng bán hàng. Nhà quản trị đưa ra các mục tiêu cao, hoàn thiện kết quả thực hiện của nhóm và thiết lập một hy vọng lớn của đại diện bán hàng vào khả năng có thể đáp ứng mục tiêu của họ. Phương pháp này có thể bao gồm một số yếu tố của thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ và hy vọng của lãnh đạo vào việc cấp dưới hoàn thành các nhiệm vụ. Nhà quản trị bán hàng khu vực đề ra các mục tiêu và thảo luận với đại diện bán hàng một cách cụ thể để thuyết phục họ tin rằng họ có thể đạt được các mục tiêu là nhà quản trị dân chủ hóa quá trình lãnh đạo theo thành tích có định hướng.

### ***Lãnh đạo có tham dự***

Nhà quản trị bán hàng có thể tìm thấy số liệu và lời khuyên của cấp dưới trong một số quyết định. Cơ sở chính của sự lãnh đạo có tham dự ở chỗ, khi mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định, họ bị thu hút và liên đới nhiều hơn tới quyết định. Khi quyết định có tính tập thể, sức ép phải thực hiện quyết định phát sinh không chỉ đối với lãnh đạo mà đối với cả nhóm.

Quản trị có tham dự đầy đủ của lực lượng bán hàng trong thực tế có thể bị hạn chế vì ba nguyên nhân. Thứ nhất, rất nhiều nhiệm vụ được giao từ cấp trên dưới dạng định mức và không có thảo luận. Thứ hai, các đại diện bán hàng có thể không muốn cố gắng thêm và tăng phần trách nhiệm do tham dự vào thiết lập mục tiêu và ra quyết định. Cuối cùng, cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng khu vực có thể không ủng hộ mô hình lãnh đạo có tham dự.

### **Hoàn cảnh môi trường**

Yếu tố môi trường có thể ảnh hưởng đến cách phản ứng lại của cấp dưới đối với thái độ lãnh đạo. Có ba yếu tố quan trọng đặc biệt:

1. Yêu cầu của công việc: Vấn đề cơ sở ở đây là tính lặp lại của công việc. Tình huống bán hàng càng ít lặp lại càng phức tạp, đại diện bán hàng càng phức tạp cách lãnh đạo trực tiếp hơn và chắc chắn hơn.
2. Hệ thống quyền lực chính thức: Càng nhiều hệ thống được thành lập, cách lãnh đạo trực tiếp càng được coi là thích đáng và phù hợp đối với nhà lãnh đạo.
3. Các đặc tính của nhóm: Mục tiêu của nhóm rõ ràng và cụ thể thì phong cách lãnh đạo trực tiếp càng ít cần thiết và ít hiệu quả.

Các sự kiện xảy ra trong công ty và bên ngoài thị trường có thể ảnh hưởng trực tiếp tới sự lựa chọn thái độ lãnh đạo của nhà quản trị. Mỗi quan hệ đại diện bán hàng - nhà quản trị có thể nhất thời hoặc lâu dài thay đổi do các biến đổi của môi trường như sự gia tăng tính khốc liệt của cạnh tranh, sự thay đổi khách mua hàng, áp lực nội bộ tổ chức và đối với việc thực hiện quyết định, hoặc thay đổi trong cấu trúc tổ chức. Các sự kiện khác có thể tạo ra cố gắng, ảnh hưởng trực tiếp tới cá nhân nhà quản trị và đại diện bán hàng. Sự cố gắng này, thực tế hoặc do tưởng tượng, có thể nhận được sự hưởng ứng của lãnh đạo.

### **Các giới hạn trong lãnh đạo**

Nhiều đặc tính tổ chức, công việc và cá nhân có ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa đại diện và nhà quản trị bán hàng đang được xem xét. Một số đặc tính của cấp dưới, của công việc và tổ chức cũng gây trở ngại cho lãnh đạo, ảnh hưởng tới kết quả thực hiện, sự hài lòng và động cơ của cấp dưới.

### ***Các đặc tính của cấp dưới***

Cả hai cách lãnh đạo bằng hỗ trợ (mối quan hệ có định hướng) và trực tiếp (nhiệm vụ) bị giới hạn khi đại diện có nhu cầu tự chủ cao hoặc có định hướng nghề

nghiệp rõ, hoặc không quan tâm đến các phần thưởng công ty đặt ra. Bởi vậy nhà quản trị bán hàng có thể tin rằng đại diện bán hàng với một vài đặc tính đó đáp ứng ít nhiều nhiệt tình nhất đối với thái độ lãnh đạo bằng hỗ trợ và trực tiếp. Thêm nữa, nhà quản trị có thể dự kiến những đại diện bán hàng được đào tạo tốt, có năng lực cao và có nhiều kinh nghiệm sẽ không hưởng ứng thái độ lãnh đạo trực tiếp.

### **Quy mô công việc**

Thái độ lãnh đạo trực tiếp có xu hướng ít hiệu quả nhất trong các tình huống bán hàng khá quen thuộc hàng ngày và mơ hồ, không đòi hỏi những thay đổi lớn trong quá trình bán hàng, và phản hồi các kết quả thực hiện khá nhanh như bán các sản phẩm đơn giản theo hình thức ủy thác trực tiếp.

### **Các đặc tính tổ chức**

Thái độ lãnh đạo trực tiếp có xu hướng ít hiệu quả nhất trong các môi trường tổ chức nhất định như khi tổ chức có cấu trúc cao với các phạm vi trách nhiệm, mục tiêu và kế hoạch được xác định rõ ràng, hoặc khi qui chế tổ chức cứng nhắc và không linh hoạt; hoặc khi trách nhiệm của nhân viên và theo tuyến được xác định rõ ràng. Cả hai thái độ lãnh đạo trực tiếp và bằng hỗ trợ bị giới hạn khi lực lượng bán hàng ràng buộc chặt chẽ và cấu kết khi nhà quản trị không kiểm soát tiền thưởng của tổ chức, và khi các đại diện bán hàng phân tán trên vùng lãnh thổ rộng lớn.

Các đại diện bán hàng được đào tạo chính qui, có kinh nghiệm, có khả năng chấp nhận các hoạt động điều hành chung thiết kế theo cơ cấu nhiệm vụ bán hàng. Khi công việc cung cấp các thông tin phản hồi riêng có như kết quả bán hàng thành công hoặc hoa hồng kiếm được, thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ có xu hướng giảm bớt đi nhiều nữa.

Tóm lại, nhà quản trị sử dụng cách lãnh đạo bằng giúp đỡ hỗ trợ khi cấp dưới phải đối với các tình huống thất bại sẽ thu được hiệu quả tốt nhất. Một nghiên cứu cho thấy phạm vi lãnh đạo như tin cậy và hỗ trợ, tác động qua lại với đại diện bán hàng, tham gia vào quá trình ra quyết định, và tác động với quản trị cấp cao sẽ có ảnh hưởng tích cực tới kết quả thực hiện và đại diện được nhìn nhận tích cực và được thể hiện ở tác động tích cực tới động cơ và kết quả thực hiện.

Các cá nhân khác nhau có thể phản ứng khác nhau đối với cách lãnh đạo của cùng một người. Ví dụ, những đại diện có những năng lực cao và có tính độc lập có phản ứng tích cực hơn đối với cách lãnh đạo không can thiệp sâu và chú trọng vào thành tích và sự đóng góp. Đại diện bán hàng đó sẽ hưởng ứng ít nhất, có lẽ chống đối, đối với cách lãnh đạo trực tiếp có kiểm soát chặt chẽ. Ngược lại, đại diện ít có

tính độc lập sẽ cảm thấy thoải mái với cách lãnh đạo trực tiếp hơn là cách lãnh đạo có tham gia.

Mức độ thuận lợi của hoàn cảnh sẽ ảnh hưởng tới cách lãnh đạo có thể được sử dụng. Khi hoàn cảnh thuận lợi, doanh số gia tăng và mục tiêu được đáp ứng, lúc đó sự lãnh đạo sẽ có vai trò thấp và có xu hướng tiến tới cách tham gia. Với châm ngôn "Nếu không bị thất bại thì đừng cố định nó", cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng sẽ nhấn mạnh tới thành tích, chứ không phải trực tiếp, có định hướng cụ thể. Khi hoàn cảnh bất lợi, nhà quản trị có phạm vi rộng để áp dụng cách lãnh đạo trực tiếp hơn trong thiết lập mục tiêu, xác định chiến lược và tương tự vậy. Thậm chí trong trường hợp đó, có những giới hạn quan trọng trong cách lãnh đạo trực tiếp dựa vào sự khác biệt riêng có của nhà quản trị và đại diện bán hàng.

### **3. Sử dụng tiền thưởng trong quá trình lãnh đạo**

Như các kết quả nghiên cứu chỉ rõ và hầu hết các nhà quản trị bán hàng đều biết, cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có thể ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả thực hiện của đại diện bán hàng. Một trong các công cụ quan trọng nhất đối với nhà quản trị bán hàng là phân phát tiền thưởng cho các đại diện thực hiện nhiệm vụ một cách thành công. Nói khác đi, có lẽ điều ít dễ chịu nhất đối với lãnh đạo là từ chối thưởng cho những người không thực hiện nhiệm vụ và áp dụng hình phạt đối với những người vi phạm các luật lệ của công ty.

Nhà lãnh đạo sử dụng tiền thưởng có hiệu quả nhất khi nhà lãnh đạo thưởng bất ngờ theo kết quả thực hiện. Các nghiên cứu thường xuyên cho thấy khi nhà lãnh đạo thưởng một cách bất ngờ, kết quả thực hiện gia tăng. Tiền thưởng định kỳ theo kết quả công việc không có hiệu quả như tiền thưởng bất ngờ khi xuất hiện kết quả thực hiện gia tăng. Ví dụ, nhà quản trị hứa với đại diện bán hàng hai ngày nghỉ thêm vào kỳ nghỉ sau khi công việc giải quyết xong nhưng không hứa điều kiện bán hàng.

Việc từ chối thưởng do không thực hiện được nhiệm vụ đặc biệt khác việc phạt vì vi phạm chính sách hoặc qui định của công ty. Nếu nhân viên bán hàng có khả năng nhưng không thành công trong thực hiện, ban quản trị bán hàng có thể làm việc với đại diện bán hàng để giúp nhân viên đó hoàn thiện công việc để có thể đạt mục tiêu và được thưởng. Ví dụ, đại diện bán hàng tạo ra các cuộc tiếp xúc bán hàng nhưng không tạo ra khả năng bán hàng cần sự kèm cặp đặc biệt của nhà quản trị khi kết thúc bán hàng. Nếu một đại diện nào đó coi nhẹ các định mức thực hiện, vi phạm chính sách công ty, vậy thì cần áp dụng hình phạt thích hợp. Ví dụ, một đại diện bán hàng lạm dụng nhiều lần ô tô công ty hoặc vi phạm qui định của kế toán về chi tiêu cần phải kỷ luật để chấm dứt sự lạm dụng đó và làm gương cho các đại diện khác về những gì nhà quản trị và công ty đã nói.

Một số chứng cứ cho thấy hình phạt thích hợp được nhà lãnh đạo áp dụng có tác động tích cực tới thái độ cấp dưới. Mỗi quan hệ tích cực đó giữa thái độ phạt của nhà quản trị và thái độ cấp dưới cũng có tác động đối với nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng. Vì vậy, nhà lãnh đạo áp dụng thưởng bất ngờ theo kết quả thực hiện xuất hiện khi chắc chắn người thực hiện đạt kết quả cao. Giá trị thưởng sẽ ở mức thấp đối với người thực hiện đạt kết quả thấp. Ban quản trị bán hàng có thể dự kiến thiết lập một cơ cấu thưởng rõ ràng cho các kết quả tốt cần phải công nhận rằng nó cũng có thể phát sinh một vài sự không hài lòng. Hình phạt nếu nhà quản trị áp dụng công bằng, hình như cũng làm gia tăng sự bằng lòng của cấp dưới nhưng không khuyến khích được họ.

#### **4. Kỹ năng giao tiếp trong quá trình lãnh đạo**

Đối với nhà quản trị bán hàng, có được mô hình lãnh đạo và biết được nó hoạt động như thế nào rất cần thiết nhưng còn chưa đủ điều kiện để thực hiện nó trong thực tế. Nhà quản trị bán hàng còn cần các kỹ năng thực hiện nó một cách thành công. Vì sự lãnh đạo luôn luôn có các mối liên hệ với người khác, để lãnh đạo có hiệu quả đòi hỏi kỹ năng trong giao dịch xã hội nhất định.

#### **Sự giao tiếp: Cơ sở của lãnh đạo quản trị bán hàng**

Sự giao tiếp là một quá trình có tính năng động cao liên quan tới hành động và phản ứng của những người tham gia quá trình giao tiếp đó. Trước khi thảo luận về quá trình giao tiếp trong các nội dung của quản trị bán hàng, một số cơ sở của giao tiếp cần được giải thích.

#### **Các mục tiêu giao tiếp**

Có các cách xem xét thể loại giao tiếp khác nhau. Một trong các cách dựa vào ý nghĩa hoặc mục tiêu của thông báo. Mặc dù trong các thông báo thường có nhiều mục tiêu, nhưng thông báo có thể nhận dạng dựa vào mục tiêu ban đầu của người gửi. Có bốn mục tiêu giao tiếp khác nhau có thể nhận dạng được: thuyết phục, báo tin, tình cảm và xuyên tạc sự việc.

**Thuyết phục:** Mục tiêu có thể phải thuyết phục người nhận thông báo. Hầu hết các tình huống thuộc loại đó. Ví dụ, thuyết phục sử dụng khi đại diện bán hàng đàm luận với người mua, "sản phẩm của chúng tôi rất hoàn hảo đối với công ty các anh và anh sẽ tìm thấy ưu điểm trong tờ chào hàng đặc biệt của chúng tôi bây giờ", hoặc nhà quản trị có thể cố gắng thuyết phục đại diện bán hàng sử dụng các kỹ thuật bán hàng khác nhau.



**Thông báo:** Mục tiêu ban đầu bao gồm các yếu tố và thông tin qua các câu công bố đơn giản như "Có 62 nhà phân phối trên lãnh thổ bán hàng của các anh" hoặc "Các khoản chi phí của các anh vượt định mức 10%".

**Tình cảm:** Người gửi thư trong loại giao tiếp này thể hiện tình cảm nhẹ nhàng hoặc giận dữ như: "Tôi rất lấy làm tiếc khi nghe rằng tính toán tốt nhất của các anh đã bị đối thủ cạnh tranh biết được! Tôi có thể giúp các anh lấy lại nó thế nào đây?" hoặc "Anh ở đâu? Anh đã được báo phải có mặt lúc 10 giờ ngày thứ sáu cơ mà!".

**Xuyên tạc:** Ý nghĩa của loại giao tiếp này liên quan tới thông tin giả. Ví dụ đại diện bán hàng than phiền: "Thưa ông Jackson, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh của chúng ta có vấn đề về chất lượng. Tôi chắc rằng họ sắp hóa điên rồi!" hoặc, "Báo cáo chi phí đã được gửi đi vào thứ ba, thưa xếp. Nhân viên bưu điện chắc chắn đã làm mất chúng". Người đại diện này đang đánh lừa người nhận thông tin trong giao tiếp.

### Các phương pháp giao tiếp

Nhà quản trị bán hàng cần phải phát triển các kỹ năng nói và viết của họ để họ có thể áp dụng một cách có hiệu quả trong các tình huống khác nhau. Hình 6-2 tập hợp các cách giao tiếp khá phổ biến mà nhà quản trị cần phát triển. Sự phân tích sâu các kỹ năng đó nằm ngoài phạm vi cuốn sách này. Có các chương trình riêng và sách riêng sẽ giúp cho những ai muốn nghiên cứu tiếp chuyên đề đó. ở đây mô tả một loại liên quan tới nhiệm vụ, hành vi và các kỹ năng giao tiếp của quản trị bán hàng cần cho các tình huống đó.

Các kỹ năng bằng lời. Để đạt được các mục tiêu, điều khiển được lực lượng bán hàng, duy trì mối quan hệ công việc tốt trong tổ chức, nhà quản trị phải có khả năng giao tiếp có hiệu quả. Chất lượng sử dụng văn nói và viết của nhà quản trị xác định tính hiệu quả của quá trình giao tiếp. Điều đó có nghĩa nhà quản trị bán hàng khu vực cần phải phát triển các kỹ năng giao tiếp bằng văn viết và nói một cách tuyệt hảo.

Bằng lời	<i>Nói.</i> - Trong tình huống nhà quản trị tư vấn cho đại diện bán hàng. - Trong cuộc họp với đại diện bán hàng với thanh tra của công ty, hoặc với các tổ đội đòi hỏi một kỹ năng diễn đạt bằng lời tốt.
	<i>Viết.</i> - Các báo cáo và thư theo quy định. ở đó gồm có các tóm tắt về giá trị

	<p>bán hàng, dự báo, ngân sách, thị trường v.v...  - Các ghi nhớ hoặc tường trình thông báo. Chúng được gửi cho các đại diện bán hàng để thông báo và chúng có thể được sử dụng như văn bản thỏa thuận giữa nhà quản trị và đại diện bán hàng.</p>
Bảng cử chỉ nét mặt	<p>Phương pháp này thuộc về thị giác và thính giác. Các cử chỉ đó của các đại diện hoặc nhà quản trị thể hiện ở giọng nói, âm điệu, quần áo và điệu bộ hành vi</p>

#### Hình 4.2. Phương pháp giao tiếp

Các kỹ năng nói của nhà quản trị bán hàng có thể được phát triển nhờ những năm bán hàng thành công. Nhà quản trị có lẽ quá quen thuộc với từng tình huống cũng như các tình huống đối kháng của nhóm. Hầu hết các nhà quản trị bán hàng không được mời đến diễn thuyết cho các tập đoàn lớn. Những tình huống giao tiếp đó đòi hỏi một thực tiễn và một sự chuẩn bị đặc biệt, và không được tiếp nhận một cách dễ dàng.

Vì một phần thời gian biểu trong tuần nhà quản trị cũng cần giao dịch bằng văn bản với cấp dưới, cấp trên, các thành viên hội đồng công ty, khách hàng, nhà cung ứng và những người khác ngoài công ty. Các giao dịch bằng văn bản đó là những thông tin, ví dụ như các bản ghi nhớ với lực lượng bán hàng, các thư từ, báo cáo hoặc sự đánh giá của đại diện bán hàng, nên chúng cần phải được rõ ràng, ngắn gọn và chính xác.

Giao tiếp bằng cử chỉ, nét mặt. Không phải tất cả các giao tiếp đều bằng lời nói hoặc bằng văn bản. Gsowandtner tin rằng, các cảm xúc và tình cảm được biểu thị bằng từ ngữ chiếm 7% thời gian, bằng giọng nói chiếm 38%, và bằng ngôn ngữ con người như điệu bộ, cử chỉ chiếm 55%, thời gian. Một số tác giả khác chỉ ra rằng, giao tiếp không bằng lời nói có thể có sức mạnh lớn và đôi khi là dạng giao tiếp hứng thú hơn.

Giao tiếp không bằng lời nói bao gồm các cử chỉ điệu bộ, sự biểu lộ trên nét mặt, quần áo và sự vận động, dáng điệu của cơ thể. Một số người tin rằng, quần áo cũng tạo ra những dấu hiệu quan trọng đối với sự thành đạt của con người. Một số người khác giả thiết rằng hành vi của con người cũng có thông tin. Họ quả quyết rằng, nét cau mày, nụ cười, cái gật đầu, dáng ngồi thờn thợt và các vận động khác của con người đều là dấu hiệu của sự chấp thuận hay không chấp thuận, của sự nhiệt tình hay không và v.v... Ví dụ, các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng khi người

ta thật sự đồng ý với báo cáo, họ có xu hướng gật đầu đồng ý và hướng về phía người nói. Khi họ không đồng ý hoặc từ chối, họ thường cau mày và quay lưng lại. Nhà quản trị cần biết để hiểu được tâm trạng trong các cử chỉ vì các đại diện có thể nói họ đồng ý với nhà quản trị trong khi cử chỉ không lời của họ lại thể hiện ngược lại. Tuy nhiên, nhiều hành vi đó có văn hóa và cần thận trọng trong sự thể hiện.

**Sự lắng nghe: Chìa khóa để giao tiếp thành công**

Người ta ước tính khoảng 45% quá trình giao tiếp liên quan tới sự lắng nghe, 30% liên quan tới lời nói, 16% liên quan tới đọc và 9% liên quan tới viết. Qui trình đào tạo thường nhấn mạnh đến các kỹ năng viết, nói và đọc và hiếm khi đào tạo cách lắng nghe.

Lắng nghe là một kỹ năng mà nhà quản trị có thể học và sử dụng trong mối liên hệ với khách hàng và đại diện bán hàng. Stril giả thiết rằng có bốn giai đoạn lắng nghe và sử dụng chữ đầu SIER để nói về chúng:

1. Cảm giác (Sense). Đó là khả năng cảm giác trực tiếp khi nghe hoặc trong mối liên hệ với các biểu thị trên nét mặt và cử chỉ hành vi.
  2. Hiểu (Interpret). Đó là hiểu đang tiếp xúc với cái gì?
  3. Đánh giá (Evaluate). Điều đó liên quan đến việc quyết định cách giao tiếp thích hợp và giá trị của nó hoặc mức độ chân thực trong phạm vi những gì mà người nghe biết được.
  4. Phản ứng đáp lại (Respond). Người nhận tin biểu thị hoặc bằng lời hoặc bằng cử chỉ hành vi cho người cung cấp tin biết họ đã nhận được thông tin.

Tạo ảnh hưởng - một kỹ thuật của lãnh đạo

Bảy chiến lược gây ảnh hưởng thường được sử dụng được liệt kê trong hình 4-3. Nói chung, việc nghiên cứu nhận thấy các nhà quản trị khai thác sự khác nhau của chiến lược gây ảnh hưởng trong khi hợp tác với cấp dưới. Chiến lược phổ biến nhất là lý lẽ và ít phổ biến nhất là sử dụng hình thức thưởng phạt. Mặc dù chiến lược gây ảnh hưởng đó là phổ biến, chúng không phải là cái cần thiết để tạo hiệu quả cao nhất trong các trường hợp khác nhau.

Sự hợp lý	Sử dụng các dữ kiện và số liệu để hỗ trợ phát triển địa phương.
Sự quyết đoán	Sử dụng phương pháp ép buộc và trực tiếp
Tính thân mật	Sử dụng quản trị bằng tình cảm, tăng bốc và tạo ra goodwill

	(hy vọng tốt)
Sự liên kết	Huy động những người khác nhau trong tổ chức
Sự thỏa thuận giao kèo	Sử dụng các thương thảo thông qua trao đổi lợi ích và các đặc ân
Thẩm quyền cao hơn	Đạt được sự hỗ trợ của cấp cao hơn trong tổ chức
Hình thức thưởng phạt	Khai thác sử dụng hình thức tổ chức bằng tiền thưởng và hình phạt.

### **Hình 4-3. Chiến lược tạo ảnh hưởng**

Bản chất các ảnh hưởng mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để đảm bảo lời cam kết là gì? Hình như, sử dụng các ảnh hưởng là một phần của môi trường tổ chức và nhà quản trị thường sử dụng các chiến thuật ảnh hưởng khác nhau để làm cho cấp dưới cam kết đạt tới mục đích. Một nhà quản trị bán hàng, ví dụ, có thể sử dụng lý lẽ sau như một kỹ thuật gây ảnh hưởng đối với đại diện bán hàng cứng đầu cứng cổ rằng, vượt tới doanh số bán của công ty cũng nhằm đạt được mục tiêu gia tăng thu nhập của đại diện bán hàng dưới dạng tiền thưởng.

### **5. Một số nguyên tắc của hoạt động lãnh đạo**

Sự lãnh đạo trong kinh doanh ở bất kỳ cấp độ nào có thể tạo nên sự khác biệt giữa việc hoàn thành mục tiêu đơn giản và sự thành công đặc biệt mỹ mãn. Những tiểu phần sau đây nói về bảy điều ứng xử trong lãnh đạo kinh doanh được chứng minh là thành công.

#### **Tin tưởng vào thuộc cấp**

Khái niệm tổng quát là đẩy trách nhiệm càng xuống sâu theo hệ thống chỉ huy càng tốt. Vị giám đốc kinh doanh khuyến khích các đại diện kinh doanh tham gia vào việc quyết định và nhận trách nhiệm tiên khởi cho các mục tiêu trên địa bàn của mình.

Những đại diện có nhiều kinh nghiệm và khả năng được nhiều tự do hơn với vị giám đốc sẵn sàng để tư vấn và giải quyết vấn đề. Đại diện mới và hoạt động kém hơn sẽ được chú ý và quản lý nhiều hơn. Dùng tiến trình này vị giám đốc phát triển những người có thể tự quyết định và thực hiện tốt đẹp qua khó khăn.

#### **Phát triển tầm nhìn**

Điều nhìn thấy là một giấc mơ, mục tiêu lâu dài mà tất cả mọi người trong nhóm có thể xác định và đồng ý, giám đốc bán hàng có thể cho ta thấy một viễn cảnh của sự thành công có ý nghĩa ra sao đối với cá nhân và nghề nghiệp bằng cách đưa ra những mục tiêu cam go nhưng có thể hoàn thành được và làm việc với các đại diện để đáp ứng và thậm chí, để chiến thắng giành được những mục tiêu đó.

### **Giữ sự bình tĩnh trước các biến cố/ khủng hoảng**

Điều này được coi như "giữ cho mình được sự thản nhiên trong những lúc áp lực mạnh và khủng hoảng. Người lãnh đạo thành công không được hoảng hốt. Người lãnh đạo có hiệu quả đánh giá tình hình lặng lẽ, lập kế hoạch và quyết định thi hành kế hoạch ra sao. Nếu có sai sót, người lãnh đạo nhận trách nhiệm và không đổ lỗi cho thuộc quyền".

### **Khuyến khích chấp nhận sự rủi ro**

"Nhận lãnh một cơ hội hợp lý" để hoàn thành mục tiêu. Đây là sự sẵn sàng để đổi mới và sự chấp nhận sai lầm như là một phần của tiến trình đổi mới. Vị giám đốc bán hàng cho phép các đại diện thử những phương thức bán hàng mới hoặc các kỹ thuật giải quyết vấn đề khác nhau truyền sự tin tưởng cho các đại diện trong vấn đề nhận xét và sẵn lòng đổi mới của họ. Người đại diện tin rằng sự thất bại nhỏ nhất sẽ làm hỏng nghề nghiệp của mình thì họ sẽ trở thành một chuyên viên nhút nhát và duy lý.

### **Là một chuyên gia**

Lãnh đạo phải biết và hiểu công việc của mình. Các đại diện bán hàng luôn chứng tỏ rõ ràng sự kính trọng đối với kiến thức chuyên môn của giám đốc bán hàng. Các giám đốc có kiến thức chuyên môn có thể cho ý kiến liên quan và đặc biệt về ý kiến và sự thi hành của các đại diện.

### **Yêu cầu sự bất đồng ý kiến với mình**

Một yếu tố quan trọng của sự lãnh đạo là sẵn lòng chấp nhận các quan điểm trái ngược mà không phản kháng lại. Đây là một điểm quan trọng về ý kiến phản hồi của đại diện lên giám đốc. Nếu giám đốc bày tỏ sự miễn cưỡng để nghe các ý kiến chống đối hoặc phạt các đại diện có ý kiến phản đối khác, lúc ấy người đại diện có lý sẽ chấm dứt sự bất đồng và nguồn ý kiến phản hồi có giá trị mạnh mẽ sẽ chấm dứt.

### **Sự đơn giản**

Có một nguyên tắc được viết tắt là KISS là "giữ cho đơn giản, đồ ngu (Keep is simple, stupid). Đưa thêm sự phức tạp không cần thiết vào một tình huống sẽ tiêu hủy sự tập trung vào điều quan trọng. Vị giám đốc bán hàng phải tập trung vào mục tiêu đầu tiên và truyền đạt nó, đó là sợi dây căng khó khăn để vị giám đốc đi lên giữa sự sa lầy một mặt với các chi tiết và mặt kia lơ đi các chi tiết quan trọng dẫn đến sự thành công".

## CÁC CÔNG CỤ PHÂN TÍCH

### VÀ LẬP KẾ HOẠCH CỦA GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

1. [Giải quyết vấn đề](#)
2. [Kế hoạch hóa đối với giám đốc bán hàng](#)
3. [Phân tích: cơ sở của việc lập kế hoạch và giải quyết vấn đề](#)
4. [Phân tích doanh số và chi phí của giám đốc bán hàng](#)
5. [Phân tích tài chính](#)
6. [Lựa chọn phương pháp phân tích](#)

#### **Bài tập tình huống: Công ty Sobi**

#### **Tóm tắt**

Chương này bắt đầu bằng ví dụ về người giám đốc bán hàng có thể áp dụng như thế nào một quá trình giải quyết một vấn đề quản trị bán hàng thực sự; sau đó là hướng dẫn một phương pháp luận lập kế hoạch tổng quát trực tiếp có ích cho cấp quản trị. Các phần còn lại của chương tập trung vào các qui trình phân tích căn bản, mà chúng rất có ích cho phương pháp tập trung lợi nhuận đối với quản trị bán hàng. Trước tiên bàn đến các qui trình phân tích cơ bản; sau đó các hình thái phân tích giản đơn bán hàng và chi phí được xem xét trong mối liên hệ với thực tiễn quản trị bán hàng đặc trưng. Các qui trình được nêu lên ở đây không những có ích lợi đối với công tác kế hoạch của quản trị bán hàng mà còn đối với sự đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng. Hai công cụ tài chính, doanh số trên tài sản được quản lý được và phân tích hội qui thu nhập được nêu lên trong phần tiếp theo. Hai công cụ này tạo ra các tiêu chuẩn để đánh giá sự thực hiện bán hàng trên phạm vi quận, mà nó sẽ là một bộ phận quan trọng trong hoạt động quản trị bán hàng hàng ngày.

#### **1. Giải quyết vấn đề**

Các giám đốc bán hàng phải đối mặt với các vấn đề có thể xuất hiện từ những nguyên nhân sau:

- Các nhân viên bán hàng có thể có vấn đề cá nhân hoặc mất sự khuyến khích họ; họ có thể không thực hiện đầy đủ các cam kết với công ty và khách hàng hoặc công việc sự vụ đầy đủ; có lẽ họ trình bày kém.

- Các khách hàng có thể không nhất trí với các chính sách và thủ tục của công ty, có thể họ có vấn đề tài chính và quản trị riêng mình; có thể làm sai trong sử dụng sản phẩm và có thể không có hiệu quả sau đó.

- Các công ty thay đổi các chính sách và chương trình mới cần được giải thích cho các nhân viên và khách hàng quen thuộc; các biện pháp áp dụng về phân phối, bảo quản và chế biến có thể tác động đến bán hàng; các chiến lược mới và sản phẩm mới có thể ảnh hưởng tới phương pháp liên hệ với bán hàng và khách hàng của nhân viên bán hàng.

- Đối thủ cạnh tranh thay đổi: họ có thể thay đổi chiến lược và sản phẩm chào giá mới và tăng lương mới hoặc trở nên có tác động mạnh hơn hoặc kém hơn trong cạnh tranh. Nhân viên bán hàng và khách hàng đáp ứng các hoạt động cạnh tranh này là nguyên nhân làm căng thẳng và phải đưa ra các biện pháp đối với họ và giám đốc của họ.

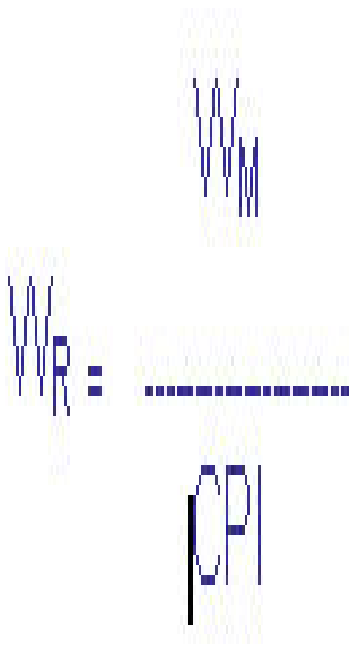
- Các trường hợp bên ngoài như đình công hoặc thiên tai có thể phá vỡ hoặc làm trì trệ sản xuất và phân phối. Các điều kiện kinh tế, địa phương hoặc chung có thể ảnh hưởng nhiều tới người chung vốn mua với khách hàng.

Giám đốc bán hàng cơ sở thường rất ít kiểm soát được các điều kiện hoặc các trường hợp này và các vấn đề khác mà họ gặp phải. Anh (chị) ta cần phải thi hành các giải pháp có hiệu quả cả về mặt luật pháp và nội qui nhưng không được tạo ra quá nhiều các vấn đề bổ sung.

### **Các bước giải quyết vấn đề**

Để giải quyết những vấn đề trên, trước tiên giám đốc phải nhận biết sự tồn tại của những vấn đề đó. Rồi anh (chị) ta phải phân tích, xác định, và hiểu chúng. Triển khai những cách giải quyết, chọn một cách tốt nhất; thực hiện nó; và theo đuổi việc thực hiện một cách đầy đủ.





**Hình 5-1. Tiến trình giải quyết vấn đề**

#### **Nhận ra và xác định vấn đề**

"Một vấn đề được xác định tốt là đã giải quyết được một nửa". Câu nói này chỉ ra rằng bước quan trọng nhất trong giải quyết vấn đề là xác định một cách chính xác vấn đề. Thường nó cũng là bước khó khăn nhất. Một số vấn đề xuất hiện một cách nhanh chóng, trong lúc đó một số vấn đề khác thì phát triển một cách âm thầm hơn. Bất chấp tốc độ của sự phát triển, người được lợi thế là nhận ra và xác nhận vấn đề, luôn luôn giảm phức tạp và những tác động mạnh là cách giải quyết cần thiết. Điều này có nghĩa là có một chỉ tiêu lớn trong việc đơn giản hóa cách giải quyết vấn đề cho người giám đốc để duy trì một cách chặt chẽ những việc đang xảy ra trong thị phần và với lực lượng bán hàng của anh (chị) ta.

Việc biết trước một vấn đề hoặc nắm bắt nó trước khi nó thoát khỏi tầm kiểm soát là biểu hiện của một người giám đốc có hiệu quả.

#### **Thu thập và tổ chức thông tin**

Trước khi vấn đề có thể được xác định đúng, thông tin phải được thu thập nhiều lần cho việc giải quyết. Người giám đốc đối mặt với việc thực hiện bán hàng kém trong một khu vực có thể được bắt đầu bằng cách kiểm tra những giả thuyết nào là

nguyên nhân của vấn đề. Những giả thiết và những thông tin được thu thập có thể bao gồm dưới đây:

- Một khách hàng đơn lẻ hoặc sản phẩm trong khu vực là nguyên nhân sụt giảm doanh số. Thu thập và phân tích thông tin về doanh số là do sản phẩm hay bởi khách hàng.

- Một đối thủ đang làm thử một sản phẩm mới hoặc cách quảng cáo mới trong vùng đó. Thu thập thông tin từ nhân viên và khách hàng về những hành động của địch thủ.

- Nhân viên bán hàng làm lỗi. Anh (chị) ta có yêu cầu đúng khách hàng không? Thực hiện việc trình bày có chất lượng cao hay không? Có nhấn mạnh những sản phẩm đúng hay không? Có những vấn đề cá nhân hay không? Có thất vọng về những báo cáo chào hàng của nhân viên bán hàng và kiểm tra những mẫu hàng và sự phân công.

- Công ty làm lỗi. Kiểm tra việc chấp nhận nhãn hiệu và sản phẩm trong lịch sử của vùng đó. Gần đây, sự thay đổi chính sách/ thủ tục của công ty có thể ảnh hưởng trước tiên đến vùng này hay không? Có sự phân hạng yếu kém vùng này không?

### **Phát triển những cách giải quyết có thể lựa chọn**

Nghiên cứu cách giải quyết một vấn đề phải nhận ra rằng tất cả những cách giải quyết bắt buộc chịu những hạn chế đặc trưng bởi con người, thời gian và tiền. Cơ bản có sáu cách giải quyết có thể lựa chọn cho một tình huống cụ thể:

1. Tự mình nói chuyện với khách hàng. Anh ta không suy nghĩ điều này một cách nghiêm túc bởi vì anh ta không có thời gian, bởi vì nó làm sụp đổ lòng tự trọng của nhân viên, và bởi vì nó đặt ra một tiền lệ xấu với những khách hàng và những nhân viên khác.

2. Sa thải nhân viên. Điều này có thể làm thỏa mãn về tình cảm nhưng sẽ đối mặt với nguyên nhân tai hại hơn, gây ra nhiều vấn đề hơn, và vẫn không giải quyết được cái gốc của vấn đề.

3. Gửi nhân viên đi đào tạo lại một cách chính thức. Điều này có thể là giải quyết tốt trong một thời gian lâu nhưng bây giờ thì sao.

4. Huấn luyện thêm cho nhân viên ngay trong thực tế công việc. Điều này được thực hiện trong những chuyến đi chào hàng đối với những khách hàng chính của đại diện bán hàng để nài nỉ họ mở rộng kinh doanh

thêm. Điều này có thể giải quyết vấn đề ngay lập tức mà không có hại đến lòng tự tin của nhân viên một cách lâu dài.

5. Dự tính chiến lược bán hàng mới là sẽ có một cuộc tình cầu đặc biệt với hai khách hàng này. Điều này có thể giải quyết vấn đề khách hàng nhưng sẽ gây ra vấn đề trong khu vực khác và với những khách hàng khác.

6. Kết hợp phần tốt nhất của những sự lựa chọn trước.

### **Theo dõi sau khi giải quyết vấn đề**

Điều khó chịu về một số vấn đề là chúng không được giải quyết hoặc việc giải quyết gây ra những vấn đề mới. Giám đốc phải theo dõi sau khi cách giải quyết được thi hành vì ba lý do tổng quát sau:

1. Để chắc chắn rằng tiến trình giải quyết được thực hiện. Trong tình huống này, giám đốc chắc chắn rằng nhân viên có những cuộc gặp gỡ có chất lượng với số lớn khách hàng.

2. Để chắc chắn rằng sự lựa chọn cách giải quyết vấn đề là có hiệu quả. Một cách đo lường hiệu quả chắc chắn là việc tăng doanh số bán hàng cho những khách hàng lớn hơn này.

3. Để chắc chắn rằng cách giải quyết không gây thêm những vấn đề mới, như là nhân viên xê dịch quá nhiều do ảnh hưởng của số khách hàng nhỏ nhiều hơn đến gặp hai lần khách hàng lớn.

### **Kế hoạch và giải quyết vấn đề**

Một vài vấn đề không được dự kiến trước và giám đốc bán hàng phải đối phó những sự cố cần sử dụng thủ tục giải quyết vấn đề đã được đề nghị. Một số vấn đề có thể được dự kiến như là nhu cầu phân chia khách hàng khi một khu vực lớn lên vượt quá khả năng của đại diện bán hàng. Tiến trình kế hoạch hóa, trong dự trù chiến lược, chương trình và thủ tục để đạt đến mục tiêu, cố gắng biết trước những vấn đề và giảm thiểu ảnh hưởng của chúng.

### **2. Kế hoạch hóa đối với giám đốc bán hàng**

Một giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm đối với kế hoạch phát triển ở mức khu vực với chiến lược bán hàng có hiệu quả và thực hiện được doanh số cao nhất. Thí dụ như, nếu chiến lược công ty là đã tập trung những khách hàng lớn, giám đốc bán hàng phải làm việc với mỗi nhân viên khu vực để xác định những khách hàng lớn và

làm theo những chiến lược bán hàng của những khách hàng đó. Tiến trình kế hoạch hóa mục tiêu trực tiếp này không chỉ để chắc chắn thực hiện đúng chiến lược mà còn dạy cho nhân viên cách lập kế hoạch như thế nào đồng thời thắt chặt cam kết giữa nhân viên và giám đốc.

### **Tại sao phải lập kế hoạch?**

Thường thường có những cuộc tranh cãi cho việc không lập kế hoạch là, "Tôi không thể lập kế hoạch. Những việc này đang thay đổi quá nhanh!". Một lời bình luận như vậy thật sự chỉ để biện minh cho những quyết định quản lý của "Người ngồi mài đũng quần". Tin tưởng rằng chữ đó là một chuỗi những sự việc trôi qua nhanh một cách cầu thả mà không có các khuôn mẫu, hoặc với các khuôn mẫu không thể biết trước. Điều này hiển nhiên là không thật. Có mối liên quan giữa những kiểu mẫu với đa số những trường hợp và hành vi của con người. Những kiểu mẫu không thể thông hiểu và biết trước một cách hoàn hảo, những việc dự báo là cơ sở cho việc xây dựng một kế hoạch tốt. Ví dụ như, một nhân viên bán hàng giỏi sẽ biết khi nào một người phân phát thường sẽ đặt hàng thêm hoặc là mua những sản phẩm mới hoặc khi nào một khách hàng thuộc ngành công nghiệp cần những dụng cụ mới. Kiến thức về những điều này cho phép một nhân viên dự đoán trước về chúng, phát triển cách trình bày và làm những cuộc thăm hỏi khách hàng trong khi họ đang hài lòng về công việc của họ. Nhân viên có thể có mặt tại những thời điểm quyết định để bảo đảm thị phần của công ty với việc kinh doanh của khách hàng và thêm một ít nếu có thể.

Có những cuộc tranh cãi khác về vấn đề này như "Lập kế hoạch là trách nhiệm hàng đầu của người thừa hành. Họ bảo tôi làm cái gì thì tôi đẩy nó qua cho nhân viên và chúng tôi thực hiện nó. Không có gì cho tôi làm nhưng phải thực hiện lệnh". Trách nhiệm hàng đầu làm theo chiến lược bán hàng và kế hoạch phát triển, đó là điều mà các giám đốc phải chấp hành. Giám đốc bán hàng cơ sở được mong đợi thực hiện chiến lược và kế hoạch của công ty một cách hiệu quả như họ có thể. Chỉ thị quản trị hàng đầu này có thể được thực hiện một cách tồi tệ hoặc tốt đẹp. Kế hoạch hóa do các giám đốc bán hàng thực hiện trong phạm vi trách nhiệm của họ bảo đảm rằng, cái đó là thứ hai, không phải là cái đầu tiên, giữ lại vị trí của họ tại công ty, nếu họ còn mong ước.

Một tranh luận thứ ba chống lại kế hoạch hóa là "Tôi không có thời gian! Tôi quá bận rộn để quan tâm đến việc nhân viên của tôi lập kế hoạch". Để được cung cấp tài liệu tốt thì kế hoạch hóa có thể yêu cầu thêm thời gian lúc ban đầu, nhưng nó

đạt kết quả tốt một cách nhanh chóng với việc tăng giá trị ở thời gian về sau. Thật ra không có kế hoạch thì lãng phí thời gian hơn là có kế hoạch.

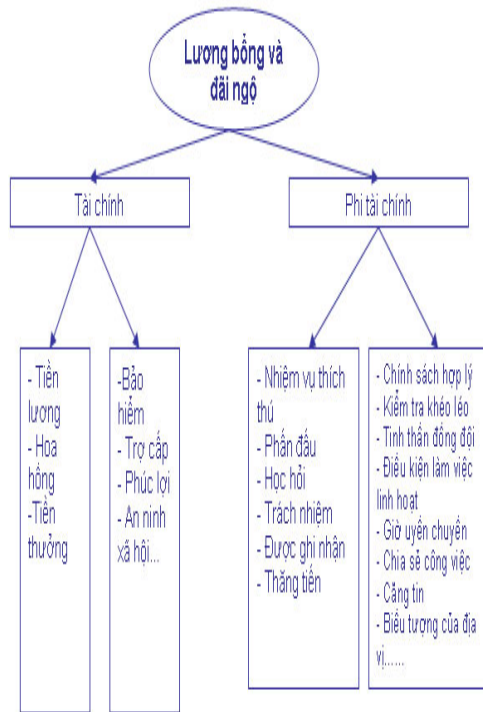
Trách nhiệm hàng đầu là xây dựng chiến lược bán hàng của công ty, phát triển những kế hoạch và chuyển chúng đến cho giám đốc bán hàng cơ sở và nhân viên bán hàng để thực hiện. Việc ủy quyền này không tha cho giám đốc bán hàng trong trách nhiệm kế hoạch hóa. Người giám đốc phải tiếp tục làm việc với nhân viên bán hàng phù hợp với chiến lược của công ty và lập kế hoạch cho quận và khu vực riêng. Thêm nữa, phương pháp luận của chiến lược và kế hoạch hóa có thể được áp dụng tại cấp giám đốc và nhân viên để phân bổ các nguồn lực một cách hiệu quả và kết quả. Luyện tập ứng dụng những nguyên tắc kế hoạch hóa tại cấp quận và cơ sở có thể củng cố thêm việc chuẩn bị cho giám đốc bán hàng thăng chức lên những cấp có quyền hạn chỉ đạo kế hoạch chiến lược.

### **Quá trình lập kế hoạch**

Mặc dù chiến lược và kế hoạch hóa ở mức công ty đã được mô tả trong chương 2 như là một quá trình nhiều chu kỳ và nhiều mức độ. ở mức độ giám đốc bán hàng chúng có thể được xem xét theo sáu bước tiến trình được mô tả trong hình 5-2.

### ***Những mục tiêu và nhiệm vụ của công ty***

Những mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức cung cấp cái khung để người giám đốc bán hàng điều khiển kế hoạch hóa và dự thảo ngân quỹ. Nếu công ty có nhiệm vụ là người cung cấp số một trong ngành công nghiệp và mục tiêu của nó là tạo 15% lãi từ đầu tư, thì giám đốc bán hàng bắt đầu tiến trình của anh (chị) ta trong vòng những tham số đó. Hơn nữa, nếu cấp quản trị bên trên tin tưởng rằng cách sắp xếp để thực hiện nhiệm vụ của công ty chủ yếu bán cho những khách hàng lớn, thì giám đốc bán hàng phải gắng sức tác động trực tiếp hướng về những khách hàng lớn để đánh giá rằng những khách hàng đó tồn tại trong quận của anh (chị) ta.



**Hình 5-2. Tiến trình kế hoạch hóa quản lý bán hàng**

### ***Phân tích***

Phân tích không chỉ là việc làm một lần trong năm mà phải thực hiện trong suốt tiến trình kế hoạch hóa. Thực hiện phân tích thật ra là mô tả tiến trình của thu thập dữ kiện và tác động hướng về phía thực hiện các mục tiêu. Ví dụ như, phân tích có thể được sử dụng như một phần của tiến trình kế hoạch hóa để xác định và làm sáng tỏ những vấn đề và giúp đỡ giám đốc hiểu được môi trường, như một phần của tiến trình kiểm tra để chắc chắn rằng nhân viên đang gắn chặt với kế hoạch của họ, và như là một cách sáng tạo ra các dữ kiện cần thiết để giám đốc sử dụng trong việc thực hiện những trách nhiệm thuộc về quản lý như đánh giá, khuyên răn, và động viên nhân viên.

Triển vọng được chọn trong bài học này là thông tin quan trọng có thể có do sử dụng một cách thông minh tiến hành phân tích dữ liệu cơ bản, phổ biến để sử dụng và hiểu biết.

### ***Những mục tiêu***

Những mục tiêu xác định phương hướng và những mục tiêu chi tiết. Hai phương pháp tiêu chuẩn: trên xuống và dưới lên. Trong phương pháp trên xuống, quản trị cấp cao đặt ra mục tiêu công ty và rồi truyền đạt chuỗi các mệnh lệnh xuống cho

từng cấp quận riêng lẻ. Giám đốc bán hàng khu vực được thông báo mục tiêu bán hàng trong giai đoạn tới tại quận của anh (chị) ta. Trách nhiệm của giám đốc là thực hiện những mục tiêu đó hoặc chuẩn bị giải thích cho ông chủ tại sao không thực hiện được mục tiêu.

Trong phương pháp từ dưới lên, người giám đốc gặp gỡ mỗi nhân viên và làm việc đặt ra những mục tiêu cho mỗi khu vực.

Trong bước đầu tiên, mỗi nhân viên bán hàng và giám đốc đã đồng ý sự đánh giá cho mỗi khách hàng. Những đánh giá này được tổng kết qua tất cả những sản phẩm và tất cả những khách hàng đang có và sẽ có trong tương lai để đạt mục tiêu bán hàng cho khu vực.

Trong bước thứ hai, đại diện bán hàng và giám đốc đánh giá nỗ lực cần có đối với mỗi khách hàng để thực hiện mục tiêu mới. Nỗ lực này có thể chứa đựng việc thực hiện thêm những cuộc chào hàng cá nhân ở nơi tăng hiệu quả sẽ tạo ra doanh số mới, việc sửa đổi chất lượng những cuộc chào hàng nhằm nhấn mạnh sự khác nhau giữa sản phẩm và dịch vụ; gặp gỡ những người mua khác nhau, gia tăng qui mô đơn hàng, và thay đổi bản chất các cuộc gặp hỗn hợp.

Trong bước thứ ba, mục tiêu doanh số tương xứng với các nỗ lực và những mục tiêu gọi lại của mỗi khách hàng cùng các chi phí của chúng. Những mục tiêu phải thích hợp với nỗ lực có thể có của nhân viên bán hàng. Nếu nhân viên không có thời gian, thì những khách hàng nhỏ với doanh số tiềm tàng nhỏ không tạo ra hiệu quả lớn hơn các khách hàng tiềm năng đang có. Khi kết quả không đạt yêu cầu thì mục tiêu cũng bị giảm sút tương ứng. Cuối cùng, mục tiêu khu vực phù hợp với nỗ lực có thể có của nhân viên chào hàng sẽ được thực hiện. Suy đoán của giám đốc chứa đựng những dữ liệu này từ khu vực đến tiến trình đánh giá mục tiêu của quận và nỗ lực có thể có để đạt được những mục tiêu đó. Những đánh giá về cấp quận mở rộng tạo cơ sở cho những bước còn lại trong tiến trình thực hiện.

### ***Chiến lược***

Chiến lược là cách thực hiện mục tiêu như thế nào. Cấp công ty phải lựa chọn các chiến lược tiếp thị để có thể thu nhận được "những lợi tức chênh lệch" từ phía đối thủ. Giám đốc bán hàng phải đối mặt với tình huống khó xử: đưa ra chiến lược của công ty và mục tiêu của quận, phải làm gì cho mỗi khu vực để đạt được lợi nhuận chênh lệch từ đối thủ trong khu vực kia.

Chiến lược của giám đốc dựa trên khả năng của nhân viên trong mỗi khu vực của họ và sức mạnh, điểm yếu của đối thủ. Ví dụ trong một khu vực nơi có nhân viên

nhiều kinh nghiệm và đối thủ cạnh tranh mạnh, giám đốc và nhân viên phải nghiên cứu điểm yếu về đặc trưng sản phẩm hoặc khách hàng. Chiến lược sẽ đạt được kết quả đặc biệt dựa trên điểm yếu này bằng việc tập trung vào những khách hàng và sản phẩm đó.

### ***Những chiến thuật***

Phát triển những chiến thuật để thực hiện chiến lược yêu cầu định rõ những bước hành động. Tại cấp công ty nó có thể yêu cầu những trang liệt kê và mô tả những bước hành động cụ thể. Tuy nhiên ở cấp giám đốc bán hàng, một kế hoạch dự thảo chiến thuật là không cần thiết. Ví dụ, một kế hoạch để ứng dụng chiến lược tập trung vào điểm yếu sản phẩm và khách hàng của đối thủ cạnh tranh trong một khu vực phải gồm có một trang riêng. Trang này sẽ xác nhận loại sản phẩm và khách hàng nào đang tồn tại yếu kém. Mỗi khách hàng phải được mô tả trong một đoạn riêng lẻ về chủng loại, chất lượng, và sự điều chỉnh các nỗ lực của nhân viên bán hàng trực tiếp làm việc với khách hàng. Như là một đoạn văn có thể đọc giống ví dụ dưới đây.

Khi kế hoạch mục tiêu được đề ra, thì dự báo độ lập được lập trên cơ sở chiến thuật và kế hoạch. Nếu dự báo phù hợp với những mục tiêu thì kế hoạch được thi hành. Nếu nó không phù hợp thì kế hoạch phải được sửa đổi theo tiềm lực của công ty cho phép.

### ***Thi hành***

Việc thi hành yêu cầu đưa kế hoạch vào sử dụng. Giám đốc bán hàng sẽ lập cho mỗi nhân viên bán hàng một thời khóa biểu xác định những hành động rõ ràng để anh (chị) ta thực hành kế hoạch. Nếu nó là một kế hoạch của khách hàng trung tâm, thì sẽ có những tiếp xúc, khi quá trình theo đuổi đã hoàn tất và những hành động nào được chọn với những khách hàng đó. Người giám đốc có thể sử dụng chi phí tiêu chuẩn và những báo cáo bán hàng để theo dõi hoạt động của khu vực

### ***Đánh giá/ kiểm tra***

Một chức năng của những báo cáo chào hàng được nhân viên bán hàng đệ trình để giám đốc nắm được trong ngày đó là nhân viên đang làm gì để thực hiện kế hoạch. Giám đốc sử dụng những phản hồi được cung cấp từ báo cáo chào hàng để chắc chắn rằng nhân viên duy trì hoạt động theo kế hoạch. Nếu nhân viên xa rời kế hoạch hoặc sự phản ứng lại của khách hàng đối với chiến lược/ kế hoạch là không mong đợi, thì nhân viên và giám đốc phải tính lại và có thể sửa đổi chiến lược gốc/ kế hoạch ban đầu của khu vực.



### **3. Phân tích: cơ sở của việc lập kế hoạch và giải quyết vấn đề**

Giám đốc bán hàng phải thường làm những quyết định xuất phát từ việc phân tích những dữ liệu. Đoạn này sẽ thảo luận sơ lược cách triển khai và thu thập các dữ liệu thích hợp và làm sẵn sàng cho giám đốc bán hàng như thế nào.

#### ***Yêu cầu dữ liệu để phân tích***

Giám đốc bán hàng là người sử dụng các dữ liệu do tổ chức cung cấp. Tuy nhiên giám đốc không nên là một người sử dụng mà không biết gì đến chất lượng và sự lưu hành những dữ liệu này ảnh hưởng trực tiếp chất lượng của những quyết định được lập ra trên cơ sở những dữ liệu ấy. Một giám đốc bán hàng nên có kiến thức căn bản về thu thập dữ liệu cho việc ra quyết định.

#### ***Triển khai dữ liệu***

Phần mềm máy tính về phân tích dữ liệu có thể giúp đỡ giám đốc bán hàng trong biến đổi dữ liệu thành những thông tin thích hợp cho việc ra quyết định. Tuy nhiên, nó sẽ không đủ, nếu chỉ đơn giản mô tả tiến trình phân tích mà không đi kèm việc tạo ra chất lượng dữ liệu.

Ví dụ, tiến trình phân tích hay, hoặc có chất lượng cao không thể bù đắp cho chất lượng dữ liệu tồi. Từ một kỹ thuật ít phức tạp tạo ra dữ liệu có chất lượng cao hơn thường sản xuất ra những thông tin hữu dụng và đáng tin cậy hơn, cơ sở dữ liệu chất lượng phải được triển khai. Vậy triển khai các dữ liệu cho phân tích yêu cầu đầu tiên là dữ liệu được chọn đúng, và điều thứ hai là dữ liệu phải có sẵn để sử dụng thích hợp với hình thức, với những công cụ có sẵn để phân tích.

#### ***Thu thập dữ liệu***

Đối với giám đốc bán hàng, bốn loại dữ liệu quan trọng là doanh số, chi phí, những cuộc chào hàng và khách hàng/ thị trường. Các dữ liệu có sẵn cho phân tích nên đơn giản nhất, đa số ở dạng riêng lẻ.

Doanh số. Những nhân viên bán hàng có viết trực tiếp đơn đặt hàng hoặc khách hàng nộp một đơn đặt hàng mà không có nhân viên, khi bán hàng tiến trình thu thập dữ liệu doanh số có liên quan bắt đầu. Đơn hàng bao gồm thông tin của khách hàng và ngày đặt hàng, sản phẩm được bán, kích thước bao hàng và giá cả, màu sắc và tiền chiết khấu, thời hạn thanh toán, ngày và địa phương giao hàng, cộng với một vài thông tin đặc biệt khác phù hợp với việc bán hàng này.

Khi đơn hàng được viết hóa đơn, cần chỉ ra những thông tin đặt hàng cộng với một vài thay đổi phải được thực hiện bởi vì khách hàng thay đổi hoặc không có khả năng hòa hợp để điền các yêu cầu gốc theo cách được chỉ rõ. Trong những trường hợp cạn kho, trả lại đơn hàng và những hủy bỏ hạn mức là một vài lý do của những thay đổi. Trong trường hợp, khách hàng hoàn lại nên ghi chú một cách cẩn thận để chắc chắn rằng dữ liệu doanh số bán hàng phản ánh những sự khấu trừ này.

Chi phí. Dữ kiện chi phí và chi tiêu đến từ ba nguồn: báo cáo chi tiêu nhân viên bán hàng, bao gồm những chi phí biến đổi như xe hơi, điện thoại và chi tiêu giải trí, chi phí, bồi hoàn, có chứa lương, hoa hồng và những tiền thưởng, và chi phí yểm trợ bao gồm chi tiêu văn phòng, đào tạo và đi lại của giám đốc. Các dữ liệu cơ bản về khách hàng và của toàn thể nhân viên phải được tập hợp lại một cách có chọn lựa để kiểm được các dữ liệu trong một dạng có thể sử dụng được.

Dữ liệu chi phí nên được xác định cho mỗi một hành vi hoặc một doanh số khu vực hoặc nhân viên. Điều này kết hợp nó với tổng doanh số để máy tính tính toán lợi nhuận của khu vực một cách dễ dàng hơn.

Những cuộc chào hàng. Mặc dù hầu hết các công ty đều yêu cầu những nhân viên bán hàng đệ trình các báo cáo chào hàng, nhưng một vài công ty trong số đó dùng những dữ liệu này trong hoạt động quản lý nhân viên bán hàng. Dữ liệu nên được thu thập từ các nhân viên theo số những cuộc chào hàng, những kiểu chào hàng (dịch vụ, sự giới thiệu (trình diễn), hoặc tin tức), và đặc tính khách hàng (khách hàng hoặc khách hàng tương lai, người phân phối hoặc người sử dụng).

Thông tin khách hàng/ thị trường. Thông tin này sẽ được triển khai từ cả hai dữ kiện bên trong và bên ngoài công ty. Dữ liệu bên trong có thể lấy từ sự đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty cũng như nghiên cứu thị trường do các nhân viên bán hàng thực hiện. Tuy nhiên, dường như là công ty hiếm khi yêu cầu nhiều thông tin từ nhân viên bằng việc quan tâm đến phản ứng của khách hàng đối với việc thay đổi giá cả. Dữ liệu về đối thủ cạnh tranh, khách hàng sản phẩm và thị trường được mua từ những người bán hàng lật vạt ở ngoài. Nhưng dữ kiện này có thể dùng kiểm tra thu nhập do công ty tạo ra hoặc lấp đầy những nơi mà công ty không thể thu thập dữ kiện hoặc duy trì nó cho đến nay.

### ***Liệt kê các dữ kiện có sẵn***

Giám đốc bán hàng phải làm việc với dữ kiện thích hợp với các nhân viên bán hàng, khách hàng, sản phẩm và đối thủ cạnh tranh đang hoạt động trong quyền hạn

của anh (chị). Chắc chắn rằng những dữ liệu phù hợp và sẵn sàng để sử dụng cho việc phân tích đúng lúc (hợp thời) là một chức năng của hệ thống yểm trợ quyết định. Sự sáng lập của hệ thống yểm trợ quyết định là một sản phẩm tự nhiên của việc phát triển cách sử dụng máy tính của công ty. Ba hoạt động đầu tiên trong phát triển cách sử dụng máy tính được thảo luận dưới đây.

Giai đoạn 1. Hệ thống thực hiện chế biến dữ kiện. Trong giai đoạn một này cách sử dụng đầu tiên là những chức năng của các kiểu kế toán như là Bảng lương, Lập hóa đơn khách hàng và kiểm kê. Hầu như nó không thể dùng cho nghiên cứu thị trường và doanh số mà người ta dùng để sáng lập các dữ liệu cơ sở.

Giai đoạn 2. Hệ thống thông tin quản lý. Khi các công ty trở nên tinh vi hơn trong việc thực hiện và thu thập các dữ kiện, họ vươn tới ứng dụng nhiều hơn. Họ bắt đầu hợp nhất các dữ kiện cơ bản đang tồn tại bên trong và bên ngoài, lựa chọn tiến trình tài chính và thống kê để phân tích dữ kiện. Những báo cáo được tạo ra trên cơ sở thường xuyên và được thiết lập cho những quyết định quản lý hằng ngày một cách dễ dàng. Những giám đốc bán hàng không mong đợi được dò hỏi hệ thống này một cách trực tiếp. Khi đối mặt với những quyết định yêu cầu thông tin không thường xuyên, họ được yêu cầu báo cáo và những dự báo cần thiết từ một trung tâm máy tính thuộc Trung ương.

Giai đoạn 3. Những hệ thống yểm trợ quyết định. Những hoạt động của hệ thống yểm trợ quyết định dựa trên mạng vi tính có thể hoạt động độc lập hoặc giới hạn trong một khung chính. Nó phụ thuộc chặt chẽ vào các dữ kiện đang được duy trì trong một dạng phân tán và phần mềm có sẵn dễ dàng sử dụng. Phần mềm này cho phép phân tích trực tiếp các dữ kiện. Đối với giám đốc và nhân viên, tất cả những cái đó bao gồm việc phân tích khách hàng và sản phẩm, giải quyết kế hoạch chào hàng và những vấn đề quản trị khu vực, làm dự báo, hướng dẫn trình bày phân tích, và một loạt cái khác sinh ra.

Hai điều trở ngại cho việc sử dụng có hiệu quả của chúng là cần có dữ liệu có chất lượng cao và đào tạo giám đốc để sử dụng hàng ngày các nguồn có sẵn một cách đúng đắn.

Khi các dữ kiện được thu thập và ở dạng có thể sử dụng, chúng sẽ được phân tích. Mục tiêu căn bản nhất của phân tích là doanh số, chi phí và mối liên hệ của chúng - lợi nhuận hoặc doanh thu trên vốn đầu tư.

### ***Tiến trình phân tích chia nhỏ***

Khái niệm cơ bản của phân tích chia nhỏ là các dữ kiện được phá ra nhỏ hơn và chi tiết hơn. Khi tiến trình này được hiểu rõ và nguồn của các dữ kiện được giải thích, thì ví dụ chi tiết về doanh số và phân tích chi phí sẽ được trình bày.

Mục tiêu của việc phân tích chia nhỏ đơn giản là để xác nhận cơ sở cho những vị trí xa nhất được chứng minh trong dữ kiện.

#### **4. Phân tích doanh số và chi phí của giám đốc bán hàng**

Một giám đốc bán hàng cấp cơ sở nhận một cách rõ nét các dữ liệu quá khứ và hiện tại về doanh số và chi phí của quận. Một câu hỏi quan trọng cho một giám đốc là, "Tôi sẽ làm cái gì với những dữ kiện này để nó là một kiểu phù hợp với quyết định mà tôi sẽ phải làm?". Đoạn này thăm dò vài tiến trình dùng phép phân tích cơ bản mà một giám đốc phải dùng để biến đổi dữ kiện doanh số và chi phí của quận thành những thông tin thích hợp hữu dụng.

##### **Phân tích doanh số**

Phân tích doanh số là nghiên cứu dữ kiện doanh số quá khứ của công ty, với mục tiêu cố gắng xác nhận những kiểu mẫu và những mối liên hệ có ích cho việc ra quyết định quản lý. Trước khi tiến trình phân chia cơ bản của việc phân tích có thể được giải thích, những cách định nghĩa khác nhau bị che đậy khi bán hàng.

Một hàng hóa như thế nào được coi là bán được?

Các công ty khác nhau có những cách định nghĩa khác nhau khi một hàng hóa được bán. Một hàng hóa bán được định nghĩa một cách khác nhau khi một đơn hàng là (1) viết và được xếp đặt; (2) được giao hàng; (3) khách hàng nhận được và chấp nhận; (4) trả tiền đầy đủ. Tổng doanh số phải được điều chỉnh trước khi phân tích để phản ảnh những đơn hàng bị hủy bỏ, trợ giá của hàng hóa bị hư hại và những khoản tín dụng, thay đổi kích cỡ đóng gói và giá cả, và bất cứ thay đổi trong việc ghi hóa đơn và những chính sách thanh toán làm ảnh hưởng đến doanh số bán được ghi chép. Sự phân tích nên được tiến hành trên cơ sở điều chỉnh dữ kiện.

##### **Tiến trình phân tích doanh số**

Trong phân tích doanh số, cách tiếp cận tổng quát là chia nhỏ (phá vỡ) một khối dữ kiện lớn thành những bộ phận cấu thành có đầy đủ ý nghĩa hơn. Giám đốc bán hàng tiêu biểu quan tâm đến việc kiểm tra dữ kiện doanh số theo tiêu chuẩn như khu vực, các kiểu nhân viên bán hàng, các kiểu khách hàng, các ngành kinh doanh,

sản phẩm, kích thước đóng gói, và khoảng thời gian. Mục tiêu là xác định đúng vùng thành công để có thể chuyển những nhân viên non kém và có thể loại bỏ họ trước khi họ trở nên trầm trọng.

### **Phân tích chi phí**

Trong bất cứ việc cắt giảm nào việc cắt giảm chi phí có thể có hiệu quả lớn trong thời gian ngắn về lợi tức và bảng tổng kết tài sản, nhưng sẽ phá hủy khả năng cạnh tranh lâu dài của đối thủ của công ty. Mánh khoé của giám đốc là sắp xếp và kiểm soát chi phí quá đáng nhưng không ảnh hưởng tới thành công ngắn và dài hạn của công ty trên thị trường.

### **Hướng dẫn phân tích chi phí**

Trong cách thức cơ bản nhất của nó, "phân tích chi phí tiếp thị có liên quan tới chi phí của hoạt động tiếp thị đến doanh số dùng để đo lường lợi nhuận". Hình 5-3 liệt kê và định nghĩa một vài điều khoản chung hơn dùng trong phân tích chi phí.

Có hai mức độ mà tại đó giám đốc bán hàng cơ sở có thể tiến hành phân tích chi phí. Mức độ đầu tiên hay đơn giản nhất là chi phí do hoạt động của nhân viên khu vực. Mức độ thứ hai là kiểm tra chi phí cấp quận và khu vực của các nhà quản trị cấp trên để xác định sự đóng góp của quận và khu vực vào lợi nhuận của công ty.

### **Phân tích chi phí đơn**

Phân tích chi phí đơn chứa đựng sự thay đổi chi phí trực tiếp ngoài giờ của khu vực và so sánh chi phí các loại theo nhân viên bán hàng.

#### *Phân tích chi phí và lợi nhuận*

Việc phân tích một cách phức tạp hơn đòi hỏi phải đưa ra doanh số bán hàng và những quyết định về sự phân phối chi phí cố định.

Chi phí/ chỉ tiêu	Chi phí là những tài sản (luôn luôn là tài sản có) và dịch vụ được tính do kinh doanh và thể hiện bằng tiền tệ. Chỉ tiêu là số tiền của tài sản có tiêu thụ hoặc dịch vụ sử dụng trong tiến trình kiểm thu thập.
Chi phí cố định	Đó là những chi phí không đổi trong một thời gian ngắn. Nó tiếp tục ở mức độ như nhau bất chấp doanh số tăng. Nó được gọi là chi phí chung. Nó bao gồm các khoản như là lương nhân viên và

	giám đốc, chi phí kho bãi, chi phí dụng cụ và chi phí quản lý văn phòng.
Chi phí biến đổi	Là những chi phí thay đổi theo mức độ hoạt động. Ví dụ như nhiệm vụ bán hàng sẽ thay đổi với tổng doanh số và chỉ tiêu xe hơi sẽ tăng với việc tăng số lượng các cuộc chào hàng.
Chi phí kiểm soát được	Là những chi phí dưới sự điều khiển trực tiếp của giám đốc thương mại và hoặc của nhân viên bán hàng. Phần rất lớn của chi phí biến đổi là bắt nguồn từ việc quản lý ở quận hoặc khu vực. Chỉ tiêu du lịch và giải trí, chi phí ô tô, văn phòng bán hàng ngoài giờ, lập lịch đặt hàng và tiến trình giảm chi phí thuộc loại tự quyết định hành động.
Chi phí không kiểm soát được	Tại cấp khu vực, một phần quan trọng của chi phí nhân viên là không kiểm soát. Ví dụ như, lương và lợi nhuận được cố định và sự khuyến khích trả được định trước bằng kế hoạch đền bù.
Chi phí trực tiếp	Là những chi phí có thể được ấn định cho từng loại tài khoản hoặc hành động đặc biệt. Ví dụ như, chi phí tiến trình đặt hàng chắc chắn có thể được ấn định cho những khách hàng đặc biệt do cách họ đặt hàng, qui mô đặt hàng.
Chi phí gián tiếp	Là những chi phí không thể cho là loại đặc biệt. Tài khoản hoặc hoạt động. Chúng cần thiết để ủng hộ sự thay đổi hoạt động và có thể bao gồm những chi phí sản xuất và phân phối.

#### **Hình 5-4. Thuật ngữ chi phí**

Tiếp cận giá thành. Cách tiếp cận này để phân phối chi phí cho tổng số chi phí của một khoản chi phí chung hoặc chi phí cố định và phân phối nó ra hành động phù hợp với vài chỉ tiêu đã được thỏa thuận trước. Cách tiếp cận giá thành là cần thiết trong yêu cầu của công ty đã biết và hiểu cách tạo ra lợi nhuận. Tuy nhiên cách tiếp cận giá thành có thể ẩn giấu nguồn lợi nhuận dưới sự phân phối chi phí cố định. Cách khác, tiếp cận số dư vốn góp, xác định nguồn lợi nhuận mà không quyết định phân phối chi phí cố định và vì vậy dễ dàng hoạch định việc phân phối các nguồn lực trong tương lai.

Cách tiếp cận lãi gộp. Trong cách tiếp cận này, chỉ những chi phí và chỉ tiêu có thể qui một cách trực tiếp cho một đơn vị lớn hơn được trừ ra khỏi doanh số được tạo ra bởi đơn vị kia, đó là:

## Lãi gộp = Doanh số - Chi phí biến đổi

Doanh số là doanh số khu vực, và những chi phí đó sẽ không có nếu khu vực không còn. Những chi phí tiếp tục tồn tại bất chấp khu vực có tồn tại hay không. Cách tiếp cận lãi gộp được chấp nhận vì hữu dụng hơn cách tiếp cận giá thành, đặc biệt cho hoạch định quản trị và ra quyết định.

### 5. Phân tích tài chính

Chúng ta biết rằng mục tiêu của công ty thường được diễn tả bằng điều khoản thu nhập do đầu tư hoặc thu nhập quản lý tài sản hiện đang sử dụng. Ủy viên quản trị công ty thấy có khó khăn trong việc làm cho những mục tiêu này đầy đủ ý nghĩa đối với những nhà quản trị đứng đầu là người không kiểm soát nhiều tài sản cố định thuộc thẩm quyền quản lý của họ.

Tiếp cận tổng chi phí và lãi gộp thì hữu dụng, nhưng cả hai đều lãng quên tài sản có hoặc vốn đầu tư cần có để tạo ra tổng doanh số trong một khu vực, quận hoặc vùng. Từ đó, công ty yêu cầu tất cả giám đốc tính toán cả thu nhập từ tài sản có đang sử dụng (return - on - assets - managed) (ROAM) và lợi tức còn lại, anh ta có cảm nghĩ tốt hơn về các ý nghĩa của những mục tiêu của công ty và mối liên quan giữa chúng với mục tiêu của anh ta. Bên cạnh đó, chúng không theo máy tính một khi anh ta có dữ liệu và phần mềm.

#### Lợi nhuận trên tài sản đang sử dụng

ROAM được sử dụng hết sức thành công ở cấp khu vực. Nó được tính toán bởi công thức sau:

**Công**

**thức**

ROAM =	Lãi gộp	x	Doanh thu ròng
	Doanh thu ròng		Tài sản đang sử dụng

**ROAM**

#### Phân tích lợi tức còn lại

Cách tiếp cận lợi tức còn lại cho phép quản trị cấp trên khuyến khích tăng trưởng doanh số ngay cả khi có tiêu chuẩn chi phí hợp nhất an toàn (DSE) như là tiêu chuẩn vốn lưu động (ARC, ICC). Cách tiếp cận lợi tức còn lại xuất hiện sự phù hợp đáng khâm phục về dự báo doanh số bán hàng cá nhân tăng trưởng. Hơn nữa, sự tăng trưởng doanh số này được hợp nhất vào hoạt động hằng ngày mà không hy sinh sự

quan tâm của cấp trên cho quản trị tài sản có và tiêu chuẩn chiến lược trên cơ sở tài sản có.

## **6. Lựa chọn phương pháp phân tích**

Vì thế, tiến trình phân tích nào nên được sử dụng? Câu trả lời cho câu hỏi này là "Nó phụ thuộc". Nếu giám đốc bán hàng quan tâm đến việc kiểm tra hoạt động của nhân viên bán hàng ngày thì phân tích chi phí và doanh số đơn có thể đầy đủ hơn. Một công ty có thể phát triển hệ thống thông tin bán hàng (SIS) sẽ quản lý dữ liệu cơ sở doanh số và chi phí. Như một SIS có thể, với một vài bước đi đơn giản, cung cấp cho giám đốc những đánh giá tài chính qua thông tin đặc trưng khu vực, như giá trị của những triển vọng được lựa chọn hoặc giá trị của loại khách hàng.

Tình huống trở nên phức tạp hơn khi mục tiêu của phân tích là sự đánh giá việc thực hiện hoặc xác định sự bồi thường cho mỗi nhân viên hoặc giám đốc bán hàng. Trong những trường hợp đó mục tiêu phức tạp được thu nhận điển hình. Những điều này có thể bao gồm doanh số thực hiện có liên quan đến chỉ tiêu hạn mức và các (quota) và đo lường tài chính khác. Người sử dụng những chỉ tiêu đó và làm thế nào để việc sử dụng này có ý nghĩa hơn, điều đó phụ thuộc vào doanh số, tiếp thị và chiến lược hợp nhất.



# DỰ BÁO BÁN HÀNG VÀ LẬP NGÂN SÁCH

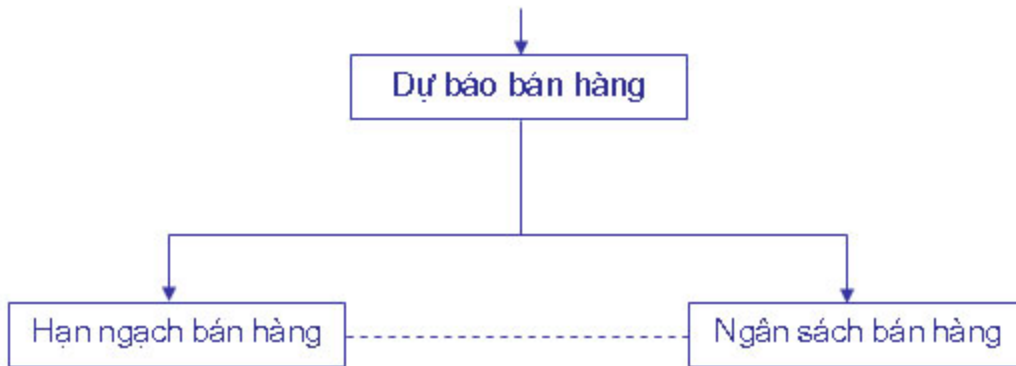
1. Dự báo
  - o Định nghĩa một số thuật ngữ
  - o Tầm quan trọng của dự báo bán hàng đối với giám đốc bán hàng
  - o Quá trình dự báo
  - o Công việc dự báo và giám đốc bán hàng
  - o Quy trình dự báo về chất lượng
  - o Các quy trình dự báo về số lượng
  - o Lựa chọn quy trình dự báo thích hợp nhất
2. Đề ra hạn ngạch (chỉ tiêu)
3. Lập ngân sách

## Tóm tắt

Chương này nêu lên ba hoạt động quản trị bán hàng quan trọng là dự báo, xác định hạn ngạch và lập ngân sách. Dự báo, xác định hạn ngạch và lập ngân sách là một quá trình có quan hệ qua lại trong quản lý tiền bạc của quận. Một giám đốc bán hàng có thể lập dự báo về chất lượng và số lượng. Các dự báo là cơ sở của hạn ngạch mà người giám đốc cần phải đạt được. Vậy thì sự hiểu biết các loại hạn ngạch khác nhau, mục đích của chúng và việc xác định chúng là một phần trách nhiệm của người giám đốc. Cuối cùng, ngân sách bán hàng của một quận phải thống nhất với hạn ngạch bán hàng và các phí tổn định trước cho quận. Người giám đốc có trách nhiệm một phần về việc lập dự toán ngân sách và có trách nhiệm hoàn toàn về việc theo dõi để nó được hoàn thành.

## 1. Dự báo

Dự báo bán hàng có thể là một trong các văn thư quan trọng nhất của cơ quan. Nhiều thành viên trên các lĩnh vực chức năng của công ty đã dựa vào dự báo bán hàng để lập kế hoạch hoạt động của họ. Thực hiện ngân sách và lên kế hoạch nhân sự, sản xuất và kinh doanh, quản trị tài sản và phân phối, v.v...tất cả đều phụ thuộc vào tính chính xác của dự báo bán hàng và giám đốc bán hàng đóng hai vai trò quan trọng. Thứ nhất, họ thường cung cấp cơ sở dữ kiện cho việc lập một dự báo. Thứ hai, các hoạt động của họ ở cấp cơ sở trực tiếp tác động đến tính chính xác của bản dự báo chung. Hình 6-1 tóm tắt một mô hình được đơn giản hóa của quan hệ giữa dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách.



**Hình 6-1. Mối quan hệ giữa dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách**

### **Định nghĩa một số thuật ngữ**

Để phát triển và sử dụng một bản dự báo bán hàng, người sử dụng cần phải hiểu bốn điều quan trọng: Năng lực thị trường, doanh số của ngành bán hàng, năng lực bán của công ty, và dự báo bán hàng của công ty.

**Năng lực thị trường.** Đây là đánh giá về khối lượng hàng bán cao nhất có thể có của một sản phẩm, dịch vụ hoặc dịch vụ công cộng trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh, trong một giai đoạn nhất định. Nhiều giả thiết được đưa ra bao gồm các điều kiện kinh tế địa phương và quốc gia và mức độ cạnh tranh. Năng lực thị trường cần được qui định theo khu vực lãnh thổ cũng như theo phân loại khách hàng.

**Doanh số của ngành hàng.** Toàn bộ năng lực thị trường yêu cầu trước một khối lượng bán hàng sẽ tạo ra được dưới các điều kiện lý tưởng, doanh số của ngành hàng là khối lượng hàng bán thực sự của một ngành nhất định ở thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Nếu các giả thiết về điều kiện khác nhau, doanh số của ngành hàng sẽ gần giống năng lực thị trường. ở một số ngành hàng, các dự báo được lập bởi các hãng tư nhân hoặc các hiệp hội công thương. Các dự báo này cũng đưa ra các giả thiết về các yếu tố như điều kiện kinh tế và lực lượng tiếp thị của ngành.

**Năng lực bán hàng của công ty.** Đây là số lượng cao nhất của năng lực thị trường mà một công ty đơn độc có thể hy vọng nhận được từ các nguồn và khả năng sẵn có của nó một cách đáng tin cậy.

**Dự báo bán hàng của công ty.** Đó là đánh giá số lượng bán bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm (dịch vụ) trong tương lai của một hãng đối với từng mặt hàng ở một

thời gian nhất định trên tất cả các thị trường mà công ty này tham gia cạnh tranh. Dự báo được lập ra như một bộ phận của quá trình lập kế hoạch ở hãng này và là cơ sở của cách lựa chọn của một công ty về sự phối hợp tiếp thị thực tế. Nếu kế hoạch và phối hợp tiếp thị thay đổi, thì sau đó một dự báo mới cần phải được đưa ra để phản ánh các thay đổi đó. ở mức độ khu vực, dự báo cũng chia theo sản phẩm và thời gian, nhưng khi khu vực địa lý được xác định, sau đó có thể được dự báo theo từng khách hàng riêng biệt.

### **Tâm quan trọng của dự báo bán hàng đối với giám đốc bán hàng**

Bởi vì cả hai hạn ngạch bán và ngân sách bán hàng là hệ quả trực tiếp của dự báo bán hàng, giám đốc bán hàng bị phụ thuộc nhiều vào dự báo bán hàng để phát triển các kế hoạch của quận và trong việc kiểm soát các hoạt động của nhân viên bán hàng. Dự báo cho phép giám đốc lên kế hoạch phân công nhân sự trong quận, vì thế khối lượng bán và mục tiêu lợi nhuận được hoàn thành.

Hạn ngạch bán dành cho mỗi nhân viên bán hàng là qui định pháp lệnh đối với tất cả các nhân viên cũng như với giám đốc để đo lường và đánh giá việc thực hiện. Ngân sách bán hàng qui định số tiền mà người giám đốc của mình nhằm hoàn thành hạn ngạch bán hàng trong một giai đoạn nhất định. Như vậy tính chính xác của dự báo trở thành một yếu tố tâm lý trong hoạt động thành công ở quận của người giám đốc bán hàng.

### **Quá trình dự báo**

Mặc dù giám đốc bán hàng cơ sở hầu như luôn là người sử dụng các dự báo, vai trò của giám đốc bán hàng trong quá trình lập một dự báo có thể và sẽ thay đổi nhiều theo công ty. Tuy nhiên không có một phương pháp dự báo nào có thể chính xác cho mọi lúc. Một giám đốc cần nhận biết một số kỹ thuật dự báo thích hợp và các đặc tính của chúng trước khi lựa chọn một loại kĩ thuật dự báo nào đó. Nhìn chung, tuy vậy, về phương diện tổ chức có hai quá trình mà một giám đốc quận có thể gặp phải ở dự báo bán hàng cấp quận: Từ trên xuống và từ dưới lên (Trong hoạt động hàng ngày các công ty hầu như sẽ sử dụng kết hợp cả hai phương pháp này để kiểm tra tính hiệu lực của chúng).

#### ***Phương pháp từ trên xuống :***

Phương pháp từ trên xuống cũng còn được gọi là phương pháp chia nhỏ (break - down). Trong phương pháp này dự báo bán hàng được thực hiện ở mức độ kinh doanh chung hoặc chiến lược. Sau đó trên cơ sở các tiêu chuẩn như lượng bán kỳ

trước và các mức độ về nguồn tiền sự báo bán được chia nhỏ ra dần theo các đơn vị tổ chức, kết thúc ở dự báo bán sản phẩm cho các quận và khu vực bán hàng.

Dự báo ban đầu của quá trình này bắt nguồn từ đội ngũ nhân viên kinh nghiệm hàng ngày, từ máy vi tính, cơ sở số liệu lớn và các kỹ thuật thống kê và kinh tế phức tạp. Ngược lại, chúng có khuynh hướng dựa nhiều vào các nguồn này. Các dự báo thường xuyên hơn được đề ra và phát triển độc lập bởi bộ phận ở hội sở không cần bất cứ sự đóng góp nào của lực lượng bán hàng. Trong các trường hợp này giám đốc bán hàng không có trách nhiệm. Đơn giản vào đầu năm họ (giám đốc) được biết dự báo bán hàng gì đối với công ty và hạn ngạch nào họ cần phải hoàn thành. Đầu vào của Quá trình này hoặc không được mong đợi hoặc không được khuyến khích.

### ***Phương pháp từ dưới lên***

Phương pháp này cũng còn được gọi là phương pháp xây dựng lên bởi vì nó bắt đầu với các dự báo bán hàng tương lai về từng sản phẩm từ những người có kiến thức hiểu biết về các điều kiện thị trường. Các dự báo theo sản phẩm này sau đó được tổng hợp theo tất cả (sản phẩm) mặt hàng và đơn vị để lập một dự báo bán của công ty. Dự báo này có thể sau đây được xác định bởi bộ phận phân tích để tính đến các điều kiện kinh tế, khả năng tiếp thị và các sản phẩm mới.

Thực tế, ở nhiều công ty các giám đốc và nhân viên là cơ sở ban đầu, thỉnh thoảng còn là nguồn duy nhất để đánh giá dự báo bán. Mặc dù về nguyên tắc sự tham gia không đòi hỏi gì hơn ngoài những đánh giá đơn giản, sự tồn tại của người sử dụng phần mềm dự báo trên máy vi tính đã cung cấp cho người giám đốc cơ hội tạo ra những dự báo riêng cho mình. Rất nhiều giám đốc, tuy vậy, không có thời gian, không có quan tâm, không được huấn luyện hoặc nhận các số liệu cần thiết để thực hiện trọn gói dự báo này. Thậm chí nếu người giám đốc không bao giờ bị yêu cầu làm nhiều hơn các số liệu cung cấp cho của bộ phận bán, anh (chị) ta cần phải thực hiện thành công các dự báo.

### **Công việc dự báo và giám đốc bán hàng**

Một giám đốc không thể hy vọng vừa là nhà giám đốc giỏi vừa là nhà dự báo giỏi. Giám đốc bán hàng cơ sở cần nhận biết một số qui trình dự báo và có khả năng lập một dự báo căn bản như sử dụng các số liệu sẵn có. Có nhiều qui trình mà một giám đốc có thể áp dụng trong khi đề ra một dự báo. Để thuận tiện chúng được chia ra làm hai loại: chất lượng và số lượng.

### **Qui trình dự báo về chất lượng**

Các kỹ thuật về chất lượng không dựa trực tiếp trên sự tham gia của các con số vào một dự báo. Đúng hơn chúng biểu hiện "các đánh giá tốt nhất" được tập hợp lại của những người được coi là chuyên nghiệp. Dự báo chuyên nghiệp này có thể được do các nhân viên bán hàng, các nhân viên thi hành có học vấn, các khách hàng hoặc những người sử dụng dự báo sản phẩm hoặc dịch vụ lập nên.

### ***Tổng hợp của lực lượng bán hàng***

Phương pháp dự báo này gồm sự tập hợp các đánh giá của nhân viên bán hàng, quản trị bán hàng hoặc cả hai, để cho khối lượng bán sản phẩm cá nhân hoặc cho tổng khối lượng bán. Có 60-70% của công ty sử dụng phương pháp này như là một bộ phận thường xuyên của chương trình dự báo của họ. Việc sử dụng thường xuyên kỹ thuật này là các hãng công nghiệp lập các dự báo ngắn hạn và trung hạn.

Kỹ thuật này có một số ưu điểm: nó sử dụng các kiến thức quen thuộc nhất về thị trường, người nên biết các kế hoạch của khách hàng; nó làm đơn giản hóa sản phẩm, khách hàng và phân chia khu vực để đề ra hạn ngạch và kiểm soát; và cuối cùng, những người có trách nhiệm đối với dự báo này sẽ cần phải thực hiện theo các đánh giá của họ, vì vậy tính khuyến khích sự chính xác và đúng sự thật là rất cao.

Nhược điểm của kỹ thuật này là các nhân viên bán hàng không phải là các nhà dự báo được đào tạo và có xu hướng bị ảnh hưởng lớn bởi các tác động tinh thần lạc quan hay bi quan ở người tham gia thị trường. Hơn nữa, họ ít khi biết về các tác động của các điều kiện kinh tế tổng quát, bị bó buộc vào hạn ngạch và sự trả thù lao bán hàng của họ.

Tính chính xác của dự báo của lực lượng bán hàng có thể được cải thiện nếu những người bán hàng được cung cấp nhiều thông tin hơn, nhiều thời gian để thực hiện các dự báo của họ, khuyến khích làm chính xác và được huấn luyện nhiều hơn về qui trình dự báo và các hướng tương lai của công ty. Công ty cũng cần phải sẵn sàng làm người phán xét thông thái về các dự báo của nhân viên bán hàng trên cơ sở các thông tin bổ sung.

### ***Giám sát ý kiến thi hành***

Phương pháp chất lượng này thường được các hãng dịch vụ và nhà sản xuất hàng tiêu dùng áp dụng nhiều nhất. Một nhóm những nhân viên thừa hành từ các lĩnh vực tổ chức và chức năng khác nhau được bầu ra để dự báo khối lượng bán. Ví dụ: những người thừa hành từ các bộ phận quảng cáo, bán hàng và sản xuất sẽ được

yêu cầu đưa ra đánh giá theo sự thay đổi ở thị trường và cho ý kiến (nhận xét) đặc biệt về sự ảnh hưởng của những thay đổi này đến sự thực hiện bán của công ty trong năm tiếp theo. Các dự báo này sau đó được điều hòa đưa vào một dự báo bán hàng duy nhất.

### **Đánh giá tổng quát**

Kỹ thuật xem xét tổng quát bao gồm sự đặt câu hỏi trực tiếp cho các khách hàng và người mua sắp tới về kế hoạch trong tương lai của họ hoặc các nhà chuyên môn bên ngoài mà họ thu nhận trong tương lai. Điều này rất hợp lý và có hiệu quả ở những nơi mà thị trường được xác định rõ và quyết tâm mua của khách hàng được lên kế hoạch cẩn thận và được thi hành bình thường. Các đánh giá tổng quát này có thể cũng đơn giản như cuộc phỏng vấn của nhân viên bán hàng với các khách hàng hoặc phức tạp như các câu hỏi đưa ra với khả năng lấy mẫu và phân tích các số liệu tinh vi do các nhà nghiên cứu thị trường đưa ra. Sự đánh giá tổng quát theo diện rộng tính quyết tâm mua của khách hàng là đối tượng của tất cả các vấn đề có liên quan tới bất kỳ sự xem xét nào. Hơn nữa, trong thời gian yêu cầu thu thập các kết quả, môi trường có thể thay đổi, vì vậy tất nhiên kết quả dự báo có giá trị không rõ ràng.

Một số công ty có mối quan hệ bán với một số ít khách hàng đã yêu cầu các nhân viên bán hàng của mình đặt câu hỏi với các khách hàng này về các kế hoạch tương lai của họ. Tuy nhiên, ở đâu công ty phải nhận thấy rằng các nhân viên bán hàng hiển nhiên không có tác động, đôi khi bị định kiến thu thập các thông tin. Quản trị cần phải cẩn thận cân đối các đánh giá của nhân viên với các nguồn khác như các dự báo số lượng trực tiếp từ thị trường của khách hàng.

### **Các quy trình dự báo về số lượng**

Quy trình dự báo về số lượng có thể rất phức tạp. Một số kỹ thuật đòi hỏi có kiến thức đầy đủ và được huấn luyện cộng với sự thực hành thường xuyên để đảm bảo rằng chúng được sử dụng đúng. Một giám đốc bán hàng cần phải lập các dự báo sử dụng chỉ những qui trình mà anh (chị) ta hiểu biết. Trong phần này qui trình dự báo về số lượng được nhóm thành ba loại: nguyên nhân, nhóm thời gian, và các yếu tố thị phần.

Một phương pháp tương đối không phức tạp của dự báo sử dụng các số liệu in ấn để tính toán tình trạng của các yếu tố thị trường hiện tại mà nó có mối liên hệ từ lâu với sự thực hiện bán hàng của công ty. Hai nguồn được sử dụng thường xuyên

hơn là chỉ số sức mua và các thông tin ở các nguồn tư nhân và công cộng, phụ thuộc vào hệ thống Phân loại Tiêu chuẩn Công nghiệp.

Chỉ số sức mua (BPI). BPI là một chỉ số về khả năng mua của người tiêu dùng được tính toán theo các số liệu trong cuốn "Điều tra về sức mua" được xuất bản hàng năm bởi cơ quan "Quản trị bán hàng và tiếp thị". BPI có ba phần chính: 1 - Nhân khẩu học, dựa trên cơ sở các đặc tính của dân số và vùng 2 - Kinh tế - thu nhập gia đình; 3 - Phân phối, bao gồm khối lượng bán lẻ ở các loại cửa hàng.

Khi số liệu của BPI được chuẩn bị sẵn và tích lũy mỗi năm, các đánh giá này có thể được thực hiện cho tất cả các thị trường và giữ nguyên trạng. Tuy nhiên, nên nhớ rằng chúng là năng lực thị trường và không phải đánh giá dự báo bán. Để lập được một dự báo bán hàng công ty cần phải đánh giá phần hợp lý mà công ty có thể có khả năng nhận được ở khu vực đó trên cơ sở đánh giá sự cạnh tranh và sự xâm nhập vào thị trường của công ty và hỗ trợ phân phối cũng như số lượng và khả năng của các nhân viên bán hàng chào bán theo các khoản đó.

### **Lựa chọn qui trình dự báo thích hợp nhất**

Một câu hỏi thường đặt ra là kỹ thuật dự báo nào tạo ra những kết quả chính xác nhất? Câu trả lời là không có một kỹ thuật nào tạo ra kết quả "tốt nhất" trong tất cả các tình huống và điều kiện. Kỹ thuật dự báo được sử dụng phụ thuộc vào mục đích của dự báo, thời gian qui định đưa ra, vào số lượng và chất lượng của các số liệu lịch sử và vào những người sẽ thực hiện và áp dụng kỹ thuật.

### ***Dự báo ngắn hạn***

Dự báo ngắn hạn thường được xét cho một thời kỳ dưới một năm. Những kết quả của một cuộc nghiên cứu cho thấy sai số bình quân cho một dự báo thời hạn ngắn khoảng 6,9%.

Nhìn chung một số dạng của phương pháp nhóm thời gian được sử dụng tốt nhất cho dự báo ngắn hạn. Các dự báo này thường dễ tính toán và dễ hiểu và chúng đòi hỏi tương đối ít số liệu để hoàn thành. Hai phần ba các công ty nghiên cứu cho thấy, họ thỏa mãn với tính chính xác của phương pháp san bằng bằng số mũ, nhưng chỉ có 43% là thỏa mãn với sự thực hiện hỗn hợp lực lượng bán hàng. Khó khăn chính là thực hiện một qui trình tạo ra các dự báo chính xác và đáng tin cậy.

### ***Dự báo dài hạn***

Lựa chọn kỹ thuật cho các dự báo có thời hạn dài hơn, khó khăn hơn, không một kỹ thuật nào thỏa mãn tất cả các trường hợp. Các phương pháp số lượng có thể rất chính xác, nhưng chúng đòi hỏi sự tinh vi (kỹ lưỡng) hơn trong khi thi hành và sử dụng. Hơn nữa, chúng không được chính xác lắm trong các môi trường biến động cao bởi vì chúng có một số vấn đề được nêu lên trước như thay đổi trong chu kỳ đời sống của sản phẩm. Một phương pháp chất lượng có thể chỉ ra các yếu tố quan trọng không thể xác định được những có xu hướng bị ảnh hưởng của định kiến cá nhân. Do mỗi kỹ thuật có những ưu điểm và nhược điểm riêng, nên sử dụng nhiều dạng kỹ thuật một lúc.

### **Các phương pháp nào đã được quản trị bán hàng áp dụng?**

Nhiều năm trước, các công ty đã được yêu cầu nghiên cứu các kỹ thuật dự báo mà họ thường sử dụng. Hai cuộc nghiên cứu về sử dụng các kỹ thuật dự báo bán hàng đã chỉ ra rằng hai kỹ thuật được quản trị bán hàng sử dụng nhiều là loại phương pháp chất lượng, phán xét ý kiến người thi hành và hỗn hợp lực lượng bán hàng.

Sự áp dụng các phương pháp chất lượng cũng được tìm thấy sự thích hợp ở nhiều công ty và ngành công nghiệp. Kỹ thuật theo chất lượng được ưa thích hơn bởi vì chúng dễ thi hành và chúng đòi hỏi những người tham gia dự báo suy nghĩ kỹ lưỡng và lên các kế hoạch. Đối với các công ty công nghiệp, với hợp đồng cá nhân lớn ở thị trường, sự phụ thuộc vào việc thi hành và dự báo lực lượng bán hàng là tất nhiên. Hơn nữa, nó xuất hiện như yêu cầu về thống kê thực hiện một giới hạn cho nhiều người sử dụng và giải thích tại sao tỷ lệ sử dụng chúng lại quá thấp.

Như vậy, Giám đốc bán hàng cần phải nhận thức rằng không có một quá trình dự báo nào hoàn hảo, thậm chí với bản kiểm tra. Nếu nhân viên và giám đốc đã hoàn thiện kiến thức về thị trường và là các nhà lập dự báo không bị định kiến, thì phương pháp đơn giản nhất và tốt nhất là đơn giản lập danh sách khách hàng và người đặt hàng trong khu vực và đánh giá khả năng bán của họ, chủ yếu là khối lượng bán tương lai. Sự trùng hợp của các khu vực và quận sẽ tạo ra khối lượng bán và lượng bán hàng trong quận cho tới cuối giai đoạn.

Nhưng do môi trường không thể lường trước và giám đốc cùng nhân viên không phải là người dự báo hoàn hảo, nên phát sinh những điểm không chính xác. Tuy nhiên, giám đốc phải dựa vào sự tổng hợp thông minh các phương pháp theo chất lượng và số lượng để có được một dự báo có ý nghĩa đối với quản trị cấp cao như là một tài liệu quan trọng dùng cho quá trình lên kế hoạch và đề ra hạn ngạch.



Phương pháp dự báo		Không	?	Có
	1. Dự báo độc lập với quản trị cấp trên?			
	2. Dự báo áp dụng phương pháp mục tiêu?			
	3. Các kỹ thuật cấu trúc để thu nhận các đánh giá?			
	4. Sử dụng các chuyên gia có kinh nghiệm gần đây nhất?			
	5. áp dụng từ hai phương pháp trở lên để có dự báo?			
	6. Người sử dụng có hiểu các phương pháp dự báo không?			
	7. Các dự báo có được nhận xét không?			
	8. Có chuẩn bị riêng các văn thư để dùng cho các kế hoạch và dự báo không?			
Các số liệu	9. Có đủ ngân sách để phân tích và thực hiện các số liệu không?			
	10. Có tồn tại ngân hàng thông tin trung ương không?			
	11. Có sử dụng các dự báo kinh tế vĩ mô đặt tiền gần đây nhất không?			
Sự không lường trước được	12. Có các giới hạn cao nhất và thấp nhất?			
	13. Phân tích số lượng tính chính xác cho trước?			
	14. Có các dự báo chuẩn bị cho các tương lai dự kiến?			

## Hình 6-2. Bản kiểm tra dự báo

### 2. Đề ra hạn ngạch (chỉ tiêu)

## **Các dạng hạn ngạch**

Một hạn ngạch có thể được qui định như một phần hoặc tỷ lệ của một tổng số, được yêu cầu từ hoặc nghĩa vụ hoặc thuộc quyền một quận, bang, người, hoặc một nhóm cụ thể. Có hai loại hạn ngạch có thể được qui định trên cơ sở kết quả và trên cơ sở hành vi cư xử.

### ***Hạn ngạch trên cơ sở kết quả***

Số lượng và sự phong phú của loại hạn ngạch theo kết quả rất thay đổi như số lượng các công ty sử dụng loại hạn ngạch này. Có thể nhóm thành ba dạng: khối lượng hàng bán tương đối, khách hàng và tài chính.

Khối lượng hàng bán tương đối. Trên cơ sở một khu vực, hạn ngạch hàng bán tương đối là một phần trong mục đích bán của công ty ở khu vực cho giai đoạn bán tiếp theo. Đặc biệt hơn, một hạn ngạch bán của khu vực có thể được xác định như hệ số (tỷ lệ) mục tiêu bán hàng chung của công ty được phân công cho một khu vực đặc biệt.

Hình thức thông thường của loại hạn ngạch này là dựa trên tổng khối lượng hàng bán. Hạn ngạch này là tổng khối lượng bán. Các hạn ngạch loại này dễ hiểu nhất. Sau cùng, nhân viên bán hàng được thuê mướn và huấn luyện để bán. Hơn nữa, các kế hoạch sản xuất, tài chính và nhân sự của công ty phụ thuộc vào phạm vi đạt tới một trình độ tốt về bán hàng. Không có gì kỳ lạ rằng hạn ngạch trên cơ sở khối lượng bán rất dễ được, không những các nhân viên bán hàng chấp nhận mà còn toàn bộ một công ty. Hạn ngạch bán hàng có thể dưới hình thức đơn vị đo lường hoặc khối lượng bằng tiền.

Nhiều công ty có sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng sử dụng các hạn ngạch bán hàng được đề ra theo đơn vị tiền bởi vì họ có danh mục các sản phẩm rộng, sự thay đổi hỗn hợp sản phẩm và/ hoặc bán để mở rộng các dạng khách hàng. Các nhân viên và giám đốc cũng dễ hiểu hạn ngạch theo tổng số hàng bán bằng tiền mà chúng tạo ra một cơ sở chuẩn để đơn giản việc phân tích bán hàng và tính toán các tỷ lệ chi phí. Hơn nữa, khi một nhân viên bán các sản phẩm tinh vi, cách đo bằng tiền tạo sự qui định thông thường để xác định giá trị và sự thực hiện của nhân viên ở quận.

Trên cơ sở khách hàng. Các hạn ngạch trên cơ sở khách hàng tập trung vào gìn giữ hoặc thu nhận khách hàng hoặc người đặt mua. Họ thường là sự phản ảnh trực tiếp chiến lược chung của công ty. Ví dụ, khi chiến lược chung qui định đạt được mục

tiêu chung bằng tăng dần sự xâm nhập thị trường, các hạn ngạch có thể đề ra trên cơ sở tăng khối lượng bán đối với các khách hàng hiện có. Mặt khác, nếu hãng này đang cố gắng tăng sử dụng kho tàng và hệ thống phân phối, bằng cách tham gia vào các thị trường mới nơi mà họ có sự hiện diện không tương xứng thì các hạn ngạch có thể được đề ra bằng qui định nhận thêm khách hàng mới.

Về tài chính. Có ba dạng hạn ngạch về tài chính. Đó là: lợi nhuận khu vực, tổng lãi gộp và chi phí kiểm soát.

1. Lợi nhuận khu vực. Các công ty nhận thức được rằng họ phát đạt nhờ lợi nhuận và các nhân viên bán hàng không thể làm việc mà không được lưu ý tới chi phí. Vì vậy công ty lập hạn ngạch được tính trên cơ sở lợi nhuận ròng, tỉ lệ doanh lợi trên tài sản được sử dụng (ROAM = return on assets managed) hoặc thu nhập còn lại. Các hạn ngạch này được coi là lý tưởng trong điều kiện chúng chứa đựng những ý tưởng của nhà quản trị hàng đầu và giảm sự phân công nghèo nàn các nguồn bán cho các nơi có tổng lãi gộp cao mà lợi nhuận thấp.

Tuy nhiên, chỉ tiêu lợi nhuận vùng không phải dễ dàng tính toán đúng lúc. Nó làm cho cả nhân viên và giám đốc khó biết được mức độ thực hiện hiện tại của một nhân viên. Không có thông tin cập nhật, nó gây khó khăn cho giám đốc trong việc phát hiện các chiến lược bán hàng nghèo nàn hoặc sự thực hiện yếu kém của nhân viên, khi điều chỉnh được nó thì đã quá muộn. Hơn nữa, thường người nhân viên không kiểm soát được các yếu tố tham gia vào sự kinh thành lợi nhuận hoặc ROAM vì vậy việc quản lý chúng để giành được lợi nhuận có thể sẽ khó khăn.

2. Tổng lãi gộp. Hạn ngạch tổng lãi gộp là một cách đảm bảo một giới hạn lợi nhuận trong khi phá vỡ các khó khăn về tính toán lợi nhuận của riêng một khu vực. Một sự thật của cuộc sống là các sản phẩm khác nhau tạo ra lợi nhuận khác nhau. Để mặc cho họ tự xoay sở lo liệu lấy, rất nhiều nhân viên bán hàng sẽ chú ý bán những sản phẩm nào dễ bán nhất và không bán những loại có khả năng sinh lời nhiều nhất. Như vậy, hạn ngạch tổng lãi gộp có thể hướng dẫn nhân viên bán hàng cố gắng vào các sản phẩm có tổng lãi gộp cao hơn, đặc biệt nếu ở đây có mối liên hệ với hệ thống (trả thù lao).

Về mặt tài chính có thể khó quản lý hạn ngạch tổng lãi gộp, khi các tính toán lãi gộp của khu vực theo sản phẩm có thể đè nặng hệ thống kế toán của hãng. Các nhân viên bán hàng không nhìn thấy động lực thúc đẩy họ dưới các hệ thống này bởi vì họ không hiểu rằng qui trình và các báo cáo về việc thực hiện được rút ra từ hệ thống kế toán thường chậm. Một nghiên cứu khoa học cho thấy rằng các hãng ở

ngành công nghiệp được sử dụng kế hoạch số dư thu nhập tổng số có một số dư thấp nhất và có tiền lương cao nhất. Một giải thích chấp nhận được là các sản phẩm có số dư cao đòi hỏi một lượng các nguồn bán hàng không cân đối và như vậy kết quả tổng lợi nhuận ròng thấp hơn đối với công ty.

3. Kiểm soát chi phí: Có thể đây là hạn ngạch thông dụng nhất liên quan tới mặt tài chính. Thường thì công ty lập hạn ngạch số chi phí bằng tiền cho các nhân viên ở các lĩnh vực như tăng lượng bán và tiếp khách. Trong thực tế đó là các giới hạn (limits) về ngân sách mà người bán hàng không được vượt qua. ở phần cuối chương này phần lập ngân sách sẽ bàn đến kiểm soát chi phí bán hàng cụ thể hơn.

Ví dụ, nếu dùng tiền mặt của công ty căng thẳng thì hạn ngạch chi phí sẽ kiểm soát dòng chi trả tiền của lực lượng bán hàng. Hoặc nếu công ty đã lập các mục tiêu lợi nhuận chung, chúng có thể đạt được nhờ phân phối hợp lý các hạn ngạch về các sản phẩm có tổng lãi gộp cao hơn. Bất kỳ sự kết hợp nào với các hạn ngạch tài chính, người giám đốc bán hàng phải chịu trách nhiệm đảm bảo rằng, các nhân viên thực hiện được chúng. Các phức tạp của hạn ngạch tài chính được phản ánh trong kết quả của hai cuộc nghiên cứu thực tế lập hạn ngạch trong quản trị bán hàng và nó cho thấy không có công ty nào sử dụng hạn ngạch tài chính.

### ***Hạn ngạch trên cơ sở hành vi cư xử***

Hạn ngạch theo kết quả thường hướng thẳng tới các mục đích tài chính tức thời của công ty. Hạn ngạch theo hành vi cư xử, đôi khi còn được gọi hạn ngạch hoạt động, cho thấy rằng, có những hành vi nhất thiết một nhân viên cần phải thi hành, chúng có thể không tạo ra kết quả bán hàng ngay tức thời. Quan niệm rằng việc thực hiện các hoạt động cần thiết sẽ thanh toán sau cùng các khoản tăng doanh số và lợi nhuận. Hạn ngạch theo hành vi được xét theo qui định số các hoạt động cần thực hiện trong một thời gian cụ thể như số lần gọi bán trong ngày, số lần gọi chào hàng trong ngày, số lần trưng bày bán lẻ, số lần gọi dịch vụ, số thư chào hàng được gửi đi, số cuộc hội thảo, số lần gặp mặt các nhà bán buôn được tổ chức và các hội thảo chào hàng.

Đối với hạn ngạch hoạt động có hai vấn đề quan trọng nổi lên. Thứ nhất, chúng chỉ đo lường số lượng công sức bỏ ra, chứ không đo chất lượng. Thứ hai, nhân viên bán hàng cần phải ghi ra các hoạt động này bằng cách sử dụng một thủ tục báo cáo riêng biệt. Điều này có nghĩa công việc giấy tờ cho cả giám đốc và nhân viên sẽ nhiều hơn. Tương tự, sự quyến rũ để "lừa đảo" của nhân viên có thể cao, nó có thể phá vỡ nặng nề mối quan hệ qua lại giữa giám đốc và nhân viên. Tuy nhiên một số

hạn ngạch hoạt động như "Một nhân viên bán hàng cần thực hiện khoảng tám lần gọi bán trong một ngày" tiếp tục được sử dụng một cách có hiệu quả. Chúng cần được sử dụng cẩn thận, hoặc chúng có thể lặp lại trong tính toán sự liên tục của hoạt động và bỏ qua mục đích cơ bản lâu dài của họ.

Dạng hạn ngạch thông dụng nhất là dựa trên khối lượng bán. Trong thực tiễn các công ty thường sử dụng nhiều dạng hạn ngạch bởi vì không có một loại riêng biệt nào được áp dụng thành công cho tất cả các trách nhiệm của nhân viên bán hàng khu vực.

### **Mục đích của hạn ngạch**

Hạn ngạch có thể có ba mục đích chính: Kiểm soát, khuyến khích và để đánh giá.

#### ***Kiểm soát***

Một giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm về các nhân viên bán hàng trên thực tế không thể giành tất cả thời gian của mình để đi quan sát họ, hướng dẫn làm việc, tạo cho họ cảm hứng, và làm cho họ chắc chắn làm những gì họ cần phải làm. Một hệ thống hạn ngạch được đề ra tốt có thể cung cấp một công cụ thay thế để kiểm soát hàng ngày trong hoạt động quản trị.

Ban quản trị có thể đề ra các bản ghi nhớ nói với nhân viên họ cần phải gọi bán các khách hàng mới, đảm bảo chắc chắn số lần gọi dịch vụ, bỏ ra rất nhiều ngày trong tháng để thực hiện gọi chào bán cho các nhân viên phân phối đại lý, giảm thấp các chi phí cần thiết hoặc tăng cường các sản phẩm quan trọng trong danh mục sản phẩm. Các giám đốc bán hàng có thể sắp xếp thời gian và sức lực chính để đảm bảo chắc chắn rằng các nhân viên thi hành đủ các hướng dẫn này.

Một phương pháp thiết lập hạn ngạch có kết quả hơn trong hạn ngạch có phản ánh các mục tiêu quản trị này và tổ chức cho nhân viên có khả năng tính toán chúng. Ví dụ, một công ty yêu cầu các nhân viên bán hàng tổ chức ít nhất 10 cuộc gặp mặt bán buôn trong ba tháng. Cả nhân viên và giám đốc đều biết hạn ngạch và cùng thực hiện và đảm bảo chắc chắn đạt được hạn ngạch, công ty đã phát hiện là phương pháp này có hiệu lực và tác dụng hơn là các bản viết ghi nhớ từ cấp quản trị cao nhất.

#### ***Khuyến khích***

Nhiều công ty kết hợp hạn ngạch vào các chương trình bù đắp thù lao của mình. Ví dụ, thật không bình thường đối với một công ty khi nó đòi hỏi nhân viên bán hàng đạt được một hạn ngạch qui định trước khi các khoản hoa hồng được sinh ra. Một số hãng cũng sắp xếp tăng lương xứng đáng trên cơ sở số lượng bán hàng vượt hạn ngạch của năm trước. Như vậy hoàn thành hạn ngạch không tách rời với động viên tài chính.

Phần lớn các nhân viên bán hàng cố gắng là những người rất thi đua và hướng tới đạt mục đích. Họ thích có các mục tiêu và tiêu chuẩn về thực hiện. Thực tế là, các nhân viên coi thực hiện tốt hơn khi họ cần phải thực hiện chống các hạn ngạch cao, khó hơn là nếu họ được phép lựa chọn một loại khác thấp hơn. Một hạn ngạch chính xác như "bán 75 ngàn đô la giá trị máy bơm và 40 ngàn đô la máng dẫn nước" có thể khởi động loại lao động viên rằng "hãy làm tốt hơn quý sau" sẽ không bao giờ tạo ra.

### ***Đánh giá***

Các hạn ngạch bán, hoạt động và tài chính có thể được sử dụng trong đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng. Một nghiên cứu cho thấy rằng một số lượng lớn các công ty được nghiên cứu ở cả hai ngành công nghiệp sản xuất và dịch vụ đã sử dụng các đơn vị đo có liên quan tới bán hàng trong đánh giá lực lượng bán hàng những lại sử dụng tương đối ít các chỉ số có liên hệ với hoạt động, thậm chí các tiêu chuẩn liên quan tới lợi nhuận lại càng ít hơn.

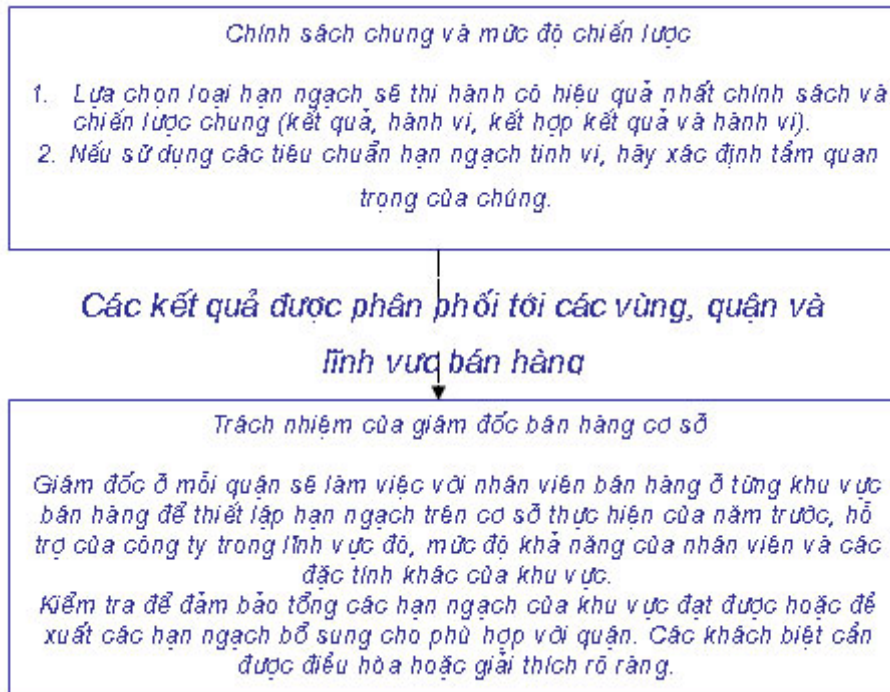
Các hạn ngạch được đề ra cho từng nhân viên bán hàng và sau đó sự thực hiện được kiểm tra và so sánh với các hạn ngạch đó. Các nhân viên bán hàng không đạt được hạn ngạch có thể nhận được sự quan tâm nhiều hơn của nhà quản trị. Ví dụ, nếu mỗi nhân viên có hạn ngạch bán hàng năm là 100.000 đô la tính cả khối lượng phân phối trong một năm, được chia ra theo quý là 25.000 đô la làm cho giám đốc đánh giá tính liên tục trong thực hiện của từng nhân viên. Những người không đạt được hạn ngạch quý có thể được cấp quản trị cao hơn hướng dẫn và động viên.

### **Đề ra hạn ngạch và thi hành**

Các hạn ngạch cá nhân được thiết lập ở hai mức độ trong phạm vi một tổ chức: mức độ chung (chiến lược) và mức độ giám đốc bán hàng cơ sở (chiến thuật), xem hình 6-3.

### ***Chính sách chung và mức độ chiến lược***

Bộ phận điều hành hay bán hàng có trách nhiệm đối với việc xác định hạn ngạch cần phải lựa chọn loại hạn ngạch để sử dụng và xác định tầm quan trọng có liên quan của các loại hạn ngạch ấy.



### **H 6-3. Lập hạn ngạch**

Lựa chọn loại hạn ngạch. Quyết định sử dụng hạn ngạch bán hàng, hoạt động hay tài chính phụ thuộc vào chính các yếu tố như mục đích lâu dài của hãng, đặc tính của thị trường và của sản phẩm, chu kỳ mua của khách hàng, tính linh hoạt của hệ thống kế toán và thu thập dữ kiện và vào đặc tính của lực lượng bán hàng. Các ví dụ sau đây nêu lên các trường hợp cụ thể xác định loại hạn ngạch tốt nhất.

- Các hạn ngạch tài chính chú ý nhiều đến tốc độ và tính chính xác của hệ thống kế toán trong các báo cáo thường kỳ tổng quát của một khu vực. Không có khả năng đó, các hạn ngạch tài chính có nghĩa rằng các hành vi trực tiếp của nhân viên bán hàng không thể tin cậy được.

- Các điều kiện thị trường ổn định với các khu vực hoạt động gần với năng lực bán của công ty cần có các hạn ngạch chi phí bên cạnh các hạn ngạch bán hàng. Các khối lượng bán ổn định hơn thì kiểm soát chi phí liên tục hơn sẽ có lợi nhuận trên mức giới hạn dưới.

- Các hạn ngạch chi phí phải được sử dụng rất cẩn thận ở những thị trường có sức ép cạnh tranh lớn và tính kiên định về tính toán bị giảm thấp. Sự tập trung giảm thấp chi phí dưới những điều kiện này của một nhân viên có thể không tiêu phí vốn cho hạn ngạch và đánh mất lượng hàng bán cho khách hàng tương lai.

- Khi chu kỳ mua của khách hàng dài và/ hoặc các sản phẩm yêu cầu phải có dịch vụ và hỗ trợ bổ sung, các hạn ngạch hoạt động có thể thích hợp hơn hạn ngạch bán.

- Các hạn ngạch bán theo đơn vị đo lường sẽ tốt hơn tính bằng tiền khi giá cả hay thay đổi và ngoài sự kiểm soát của nhân viên hay của công ty.

Xác định tầm quan trọng tương đối của từng loại hạn ngạch được sử dụng. Quyết định này coi như một hãng sử dụng nhiều loại hạn ngạch, hãng này cần phải quyết định tính toán chúng như thế nào. Sự đề ra những suy xét trước đây là một quyết định quản trị tất yếu được cả cấp quản trị cao nhất hoặc cấp cơ sở thực hiện trên cơ sở chiến lược của công ty và kinh nghiệm điều hành. Ví dụ, nếu một công ty đang cố gắng tạo một phần thị trường thông qua phát triển các khách hàng mới, thì sau đó một hạn ngạch về khối lượng hàng bán theo khách hàng mới sẽ được đề ra trên cơ sở năng lực ở từng khu vực. Nếu chiến lược chung là xây dựng sự thâm nhập trong khách hàng đang có, thì sau đó hạn ngạch về khối lượng bán trực tiếp sẽ là tối cao.

### **Trách nhiệm của giám đốc bán hàng cơ sở**

Xác định trình độ của từng hạn ngạch ở từng khu vực. Một khi công ty đã quyết định sử dụng loại hạn ngạch và tính quan trọng của chúng, số lượng thực tế cần phải được phân bổ đến từng khu vực và nhân viên theo từng loại ngạch được sử dụng - Kết quả hoặc hành vi.

#### **1. Kết quả.**

Ví dụ: nếu hạn ngạch kết quả là tổng số bán, một phương pháp mà một giám đốc có thể áp dụng là bắt đầu từ tỷ lệ tăng bán hàng được dự báo của công ty giao cho quận này vào năm tới và áp dụng nó tương tự với các khu vực trong quận đó. Cũng đơn giản và dễ như các cách này, lấy mục tiêu của công ty tăng 5% và đòi hỏi tất cả các khu vực đều đạt tăng 5%, như vậy tất cả các khu vực và cá nhân tất yếu như nhau. Thực chất, do sự khác biệt trong khả năng của nhân viên và sự khác nhau



rõ rệt giữa các khu vực nên một số khu vực có thể đạt được cao hơn 5% và một số khác thì ít hơn.

Một phương pháp khác là phép tương đồng đối với phương pháp từ dưới lên của dự báo bán hàng. Giám đốc bán hàng bắt đầu từ lượng bán hàng dự kiến tăng của công ty cho quận. Sau đó anh (chị) ta làm việc với từng nhân viên để phân tích từng khoản sản phẩm để xác định rõ khối lượng bán hàng tăng mà nhân viên đó có thể đạt được. Sau đó tổng số khối lượng bán được so sánh với hạn ngạch của quận nếu con số không đạt, người giám đốc lại lặp lại quá trình này cho tới khi tổng số lượng bán của các khu vực bằng hạn ngạch của quận. Nếu như công ty sử dụng phương pháp dự báo từ dưới lên, thường giám đốc cấp trên sửa lại dự báo của quận để đạt được các mục đích và chiến lược chung.

## **2. Hành vi.**

Công việc đề ra một hạn ngạch hành vi đòi hỏi những kiến thức chuyên sâu và chính xác về vai trò quan trọng của các hành vi đối với một hoạt động có kết quả của bất kỳ khu vực nào. Hơn nữa, giám đốc và nhân viên cũng cần phải thích hợp với các hạn ngạch hành vi này để thiết lập các yêu cầu của một khu vực. Thông thường các công ty sẽ đề ra các hạn ngạch tổng quát và cho phép giám đốc và nhân viên trình bày tỉ mỉ các sự khác biệt riêng của khu vực.

Điều hòa những sự khác biệt. Bất kỳ một dự báo và ngân sách của một quận sẽ được giám đốc cấp cao chấp nhận chỉ khi nó phù hợp với các mục đích tài chính chung, một giám đốc bán hàng cơ sở cần phải đảm bảo chắc rằng tổng các hạn ngạch cho từng nhân viên được báo cáo đạt được hoặc bổ sung vào hệ thống hạn ngạch của quận mình. Điều này rất quan trọng đối với các hạn ngạch kết quả, nó ảnh hưởng trực tiếp tới các mục đích thực hiện chung và các hoạt động được thi hành ở các phòng, ban khác như phòng lên kế hoạch sản xuất (Tất nhiên, đó là cho rằng giám đốc vùng đề ra các hạn ngạch khác nhau cho từng quận trên cùng một cơ sở).

### **Các quy định trong lập hạn ngạch**

Đề ra một hệ thống hạn ngạch, thi hành và đánh giá chúng là một quá trình vận hành không đơn giản. Một loạt các quy định trực tiếp tác động đến tính hiệu quả của hạn ngạch và đến phương pháp mà lực lượng bán hàng thi hành chúng.

### ***Cái gì tạo nên một chương trình hạn ngạch tốt?***

Một chương trình hạn ngạch được coi là tốt nếu trong đó các hạn ngạch được đề ra thích hợp, có khả năng thực thi, dễ hiểu và đầy đủ.

### ***Thích hợp.***

Các hạn ngạch không dựa vào các số liệu khoa học hoặc không thích ứng với các trách nhiệm của nhân viên bán hàng hoặc với các mục tiêu của công ty có thể, ở mức tối tệ nhất, làm "nản lòng" lực lượng bán hàng. Còn ở mức tốt nhất là chúng bỏ qua. Ví dụ: nếu một công ty hàng năm có một hạn ngạch về số lượng lần gọi bán trong ngày, nó cần được xem xét kỹ để xác định nếu mức độ các lần gọi hoặc ý tưởng của một hạn ngạch tiếp được đề ra trong môi trường bán hàng hiện tại.

### ***Khả năng thực thi.***

Vấn đề bàn luận ở đây là có cần các hạn ngạch về giá trị cao nhất để đánh giá mức độ hoàn thành của từng người hoặc rào chắn thực sự là tất cả các nhân viên đều muốn đạt hạn ngạch với sức lực bình thường. Các hạn ngạch cao có thể được coi như một khuyến khích mạnh đối với các nhân viên và tăng cường sự tín nhiệm của giám đốc trong khả năng thực hiện các hạn ngạch của nhân viên. Nhưng nếu hạn ngạch quá cao, các nhân viên có thể sẽ không cố gắng bởi vì họ tin rằng hạn ngạch là mục đích không thể đạt được hoặc họ có thể gian dối để đạt được hạn ngạch. Có sự thỏa hiệp rằng các hạn ngạch nên cao nhưng có thể đạt được với hao phí lao động có chất lượng.

Một nghiên cứu so sánh một số các quận bán hàng cho thấy các quận tốt nhất là các quận có cả giám đốc và nhân viên với các mục đích cao. Như vậy, sự xác định hạn ngạch ở các mức độ cao cho nhân viên cũng đòi hỏi người giám đốc phải tạo ra một môi trường mà ở đó các mục đích cao được coi là chỉ tiêu. Các môi trường thực hiện cao này cũng là đặc trưng của dạng quản trị hỗ trợ cộng với sự đề ra mục đích nhóm mạnh.

### ***Dễ hiểu.***

Nguyên tắc "Hãy giữ cho đơn giản" tuy cũ nhưng luôn luôn phù hợp với một chương trình hạn ngạch. Nếu một hệ thống hạn ngạch quá phức tạp thì lực lượng bán hàng sẽ không hiểu nó và một số lượng lớn các nhân viên có thể sẽ bỏ qua chúng. Hãy thiết lập hạn ngạch với sự lôi cuốn nhân viên hoặc sự tham gia tích cực của họ, hoặc xác định một cách rõ ràng từng thành phần và giải thích ý nghĩa của họ và sự ảnh hưởng của chúng tới nhân viên về mặt tài chính hoặc trong những hoạt động hàng ngày của họ.

### ***Tính đầy đủ.***

Một chương trình hạn ngạch tốt sẽ bao trùm tất cả các tiêu chuẩn được sử dụng để hướng dẫn, kiểm soát và đánh giá lực lượng bán hàng. Nếu có một khía cạnh không được hạn ngạch đề cập tới giống như các khía cạnh khác, tất nhiên một nhân viên sẽ nhận thức rằng công ty không tin rằng nó quan trọng. Có thể nhân viên này sẽ không bỏ nhiều công sức quan tâm tới khía cạnh đó.

### **Sự tham gia của lực lượng bán hàng vào việc thiết lập hạn ngạch**

Như đã nêu ra trước đây, các công ty thông báo sự áp dụng tích cực hình thức tham gia các quá trình dự báo của các nhân viên bán hàng. Phương pháp tương tự cách từ dưới lên được áp dụng trong đề ra hạn ngạch có khoảng 56% các công ty được nghiên cứu liên kết với nhân viên bán hàng trong quá trình đề ra hạn ngạch. Ý kiến chung là các nhân viên sẽ đệ trình các đánh giá mang tính chất định kiến trong các dự báo và hạn ngạch nếu sự trả công của họ bị giới hạn vào các đánh giá đó. Tuy nhiên, một cuộc khảo sát thi hành bán hàng cho thấy, họ không trải qua những định kiến này. Thực tế, có một công ty phát hiện ra rằng các nhân viên đã có một cam kết lớn hơn đối với các hạn ngạch của họ khi họ tham gia vào xác định các hạn ngạch. Tất cả các tình huống này cho thấy hạn ngạch được đề ra bởi hai phía giám đốc và nhân viên, chứ không phải bởi một nhóm các lực lượng bán hàng.

### ***Điều gì xảy ra nếu họ không thi hành hạn ngạch?***

Điều gì sẽ xảy ra khi hạn ngạch được đề ra, các nhân viên thông hiểu chúng, nhưng hạn ngạch vẫn không được hoàn thành? 81% các công ty được nghiên cứu chỉ ra rằng không có gì xảy ra quá nhiều ngay lập tức đối với những ai không đạt được hạn ngạch. Điều này cho thấy nguyên nhân không thực hiện hạn ngạch rất quan trọng. Nếu nó ở bên ngoài sự kiểm soát của nhân viên thì lỗi lầm sau đó được bỏ qua. Nếu nhân viên chịu trách nhiệm thì các hành vi điều chỉnh có thể được thực hiện sau khi đánh giá thi hành.

### ***Hạn ngạch và thực tiễn quản trị***

Trong nhiều môi trường bán hàng, các hạn ngạch là một thành phần chủ chốt trong quản trị lực lượng bán hàng có hiệu quả. Các hạn ngạch có thể là các mục tiêu của chương trình quản trị theo mục tiêu. Chúng có thể giúp cải thiện khả năng sinh lời của quận và của công ty nhờ hướng các cố gắng của nhân viên tới bán các sản phẩm có tổng số thu nhập cao hơn. Cuối cùng, chúng tạo cơ sở để một kế hoạch trả công bán hàng tích cực có thể được thi hành.

Như vậy, đề ra hạn ngạch không phải là một khoa học chính xác. Nhưng bắt đầu từ dự báo bán hàng và đánh giá các yếu tố tác động trong các khu vực, các hạn ngạch bán hàng và hạn ngạch hoạt động hiện thực có thể được qui định cho từng nhân viên và từng khu vực. Tầm quan trọng đặc biệt của các hạn ngạch trong việc thiết kế các chương trình trả công và đánh giá thực hiện của nhân viên cho thấy chúng cần được các giám đốc bán hàng thiết lập một cách kỹ lưỡng để áp dụng có hiệu quả.

### **3. Lập ngân sách**

#### ***Thế nào là một ngân sách bán hàng?***

Trong nghĩa hẹp, ngân sách bán hàng là một bản liệt kê các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan tới bán hàng cá nhân ở một vùng lãnh thổ hoặc vùng hoạt động. Một ngân sách thường thường xác định một hạn mức bằng tiền mà các nhân viên bán hàng và giám đốc có thể chi phí theo các hạng mục như tiếp khách hàng, tặng lượng bán và đi lại. Những hạn mức này có thể được xét bằng tiền theo các mục trong một ngày như về thực phẩm, khẩu phần ăn ở.

Ở một công ty, người giám đốc có trách nhiệm tối thiểu trong lĩnh vực này vì vậy không có các danh mục hoạt động không có nguồn ngân sách. ở các công ty khác, tuy vậy, các số lượng chính của nguồn tiền được dùng để quảng cáo và trả chi phí người đi tuyển bên ngoài và giám đốc có một phạm vi rộng về sự phân bổ chúng như thế nào.

#### ***Xây dựng một ngân sách***

Ngân sách có thể được công ty hoặc giám đốc bán hàng xây dựng. Một cách lý tưởng thì ngân sách bán hàng của quận được hình thành nhờ các mục tiêu đã xác định cho quận và sau đó tạo nguồn tiền tệ để đạt được các mục tiêu đó. Cách này được biết đến như phương pháp mục tiêu và nhiệm vụ của lập ngân sách và thường được xem như một phương pháp lập ngân sách tốt. Thông thường hơn, công ty bắt đầu từ xem xét các khoản chi phí của năm trước, so sánh chúng với khối lượng bán dự kiến và hạn ngạch của năm đó. Các chi phí theo kế hoạch cho tới cuối năm hiện hành được xem xét lên hoặc xuống trên cơ sở dự báo bán hàng mới của quận và hạn ngạch mới, vì thế các mục tiêu lợi nhuận chung theo kế hoạch đạt được.

#### ***Hiểu một ngân sách được sử dụng như thế nào?***

Đầu tiên khi một ngân sách được thiết kế, nó là một bộ phận của kế hoạch, bởi vì mỗi yếu tố đều chứa đựng một số lượng tiền giành cho một chức năng hoạt động cụ thể của năm tới. Từ dự kiến kế hoạch, mô hình bán hàng và chi phí cho giám đốc quận được lập thành chỉ tiêu. Mô hình bán là hạn ngạch (số tối thiểu) mà anh (chị) ta mong muốn đạt được và vượt nó, còn mô hình chi phí là phí tổn cao nhất mà anh (chị) ta không được vượt qua.

Giám đốc bán hàng cần phải thường xuyên làm việc với ngân sách đã được dự toán cho các bộ phận. Giám đốc đánh giá các chi phí của giám đốc và nhân viên, cân đối lợi nhuận dự kiến với các quỹ sẵn có theo các khoản mục trong ngân sách. Thường thường khi ngân sách tăng sẽ đòi hỏi giám đốc "bán" sự tăng này cho giám đốc cấp cao, khi thực hiện các chi phí hiện tại người giám đốc cần phải dự kiến các quỹ cho các cam kết tương lai.

# TUYỂN DỤNG, LỰA CHỌN VÀ ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

1. [Tuyển dụng người bán hàng](#)
2. [Lựa chọn người bán hàng](#)
3. [Đánh giá quá trình tuyển dụng và lựa chọn](#)
4. [Đào tạo nhân viên bán hàng](#)

## Tóm tắt

Chương 7 tập trung vào các giai đoạn tuyển dụng và lựa chọn của quá trình tuyển dụng lao động, sức khỏe khác nhau trong các nguồn tuyển dụng mới, từ các đối thủ, các bạn hàng và các trường đào tạo. Làm cách nào để tuyển dụng và lựa chọn được các nhân viên bán hàng có triển vọng. Việc đầu tiên là sàng lọc những người dự tuyển, loại ra những người xin việc không đủ điều kiện cơ bản như trình độ đại học, rồi tới quá trình lựa chọn 5 giai đoạn bắt đầu từ việc sàng lọc này.

Chương này cũng sẽ trình bày các phương pháp và các tiêu chuẩn được nhà quản trị bán hàng sử dụng ở mỗi giai đoạn để nhận ra những người xin việc có triển vọng nhất.

### 1. Tuyển dụng người bán hàng

Tuyển dụng bán hàng là một chuỗi hoạt động được tạo ra để sắp xếp những người mà họ có thể phù hợp yêu cầu của Công ty về nhân viên bán hàng. Mục tiêu của giai đoạn tuyển dụng là phát triển nhóm người dự tuyển có xu hướng chuyên môn hóa càng rộng càng tốt. Ở giai đoạn này cần lưu ý không để sa đà với những người không có đủ phẩm chất.

Cần chắc chắn rằng hệ thống không quá tải, một vài sàng lọc cần tìm thấy trong quá trình tuyển dụng. Ví dụ, nếu Công ty vừa tìm thấy rằng trình độ đại học hoặc mong muốn được phân bổ lại ngay là một ảnh hưởng chính lên kết quả, thì sau đó nó có thể xác định những điều này như những điều kiện trong một quảng cáo và chọn lọc các bản tóm tắt và loại ra những người không phù hợp với những điều kiện này.

### Các nguồn người tuyển dụng

Trên thị trường lao động một hãng có thể cần liên hệ tới nhiều nguồn hoặc có thể sử dụng các nguồn khác nhau cho các vị trí bán hàng khác nhau. Các nguồn chính được tập hợp vào các loại dưới đây:

### ***Nguồn Công ty.***

Những nhân viên hiện tại của một Công ty là nhóm người tuyển dụng bán hàng có tiềm năng sử dụng ngay. Các thư ký, kỹ sư, người giữ kho, và những người khác đều có thể bán hàng được. Họ biết Công ty và có lịch sử công việc sẵn sàng để sử dụng. Các chi phí tuyển dụng đối với họ không tồn tại thường xuyên cho tới khi họ đã được tuyển thông qua công việc (bàn giấy) sự vụ của công ty. Đối với nhiều người việc chuyển đi bán hàng có thể rời bỏ thăng chức và cơ hội mới, mà làm tăng tinh thần của hội và có lẽ cả của những đồng nghiệp của họ.

Ở đây có một số vấn đề khi coi Công ty như một nguồn. Đầu tiên, các phòng khác có lẽ rất không vui vì mất một nhân viên đã được đào tạo. Bạn đã đơn giản hóa việc tuyển dụng và lựa chọn của bạn nhưng giờ đây một phòng khác phải bổ sung một vị trí. Thứ hai, ở đây có những thứ hơn để trao đổi ngoài sản phẩm và kiến thức Công ty. Nếu người đổi việc không thể chuyển sang bán hàng thành công, thì sự nghiệp của anh (chị) ta với Công ty có lẽ sẽ kết thúc.

### ***Các cơ sở giáo dục***

Nhiều tổ chức dựa mạnh mẽ vào cách tuyển dụng nhân viên bán hàng từ các trường đại học và cao đẳng, cụ thể nếu công việc bán hàng đòi hỏi kiến thức kỹ thuật. Các trường giáo dục được lựa chọn như các nguồn là dựa trên danh tiếng của họ, các chương trình kỹ thuật phù hợp và với các yêu cầu của Công ty, và lịch sử thành tích trong cung cấp có hiệu quả các nhân viên và quản trị gia.

Các Công ty, người lập một chương trình tuyển dụng với một trường đại học sẽ sử dụng một phương pháp phù hợp để chắc chắn hiệu quả của nó. Phần lớn các trường đại học có hệ thống hướng nghiệp tốt và các trung tâm phân bố để thuận tiện cho các cuộc tuyển dụng. Các Công ty thiết lập cả các mối liên hệ thường xuyên với các trung tâm phân bố này chủ yếu tại các trường đại học danh tiếng hơn.

Hình thức tuyển dụng tại các trường đại học không được áp dụng với một Công ty. Đó là thời gian chỉ dẫn cũng có thể đòi hỏi thêm một số thời gian phụ vào giai đoạn đào tạo có được loại người đủ điều kiện và vào thời gian đi lại từ cơ quan để phỏng vấn. Hơn nữa, các chi phí được tiến hành kết hợp trực tiếp với chuyển đi có thể là những khoản tiền thưởng thực sự tiếp sau đó. Hiển nhiên rằng thậm chí các

Công ty tốt nhất không thể tiến hành công việc tốt đẹp khi phỏng vấn tại khu đại học.

Một cách tuyển dụng tại các trường khác là tránh tuyển dụng theo mùa và phỏng vấn hình thức 20 phút. Dù cách này ủng hộ những người quản trị bán hàng địa phương có mối quan hệ liên tục, trực tiếp với khoa và các tổ chức sinh viên ở khu đại học. Giữa những lời giới thiệu khác nhau, nó hình thành những tiến cử của lớp nhờ nhà quản trị bán hàng địa phương và các nhân viên bán hàng, các chương trình hè của học sinh nội trú, làm ngoài giờ của sinh viên với tư cách người bán hàng và những chuyến đi đặc biệt của sinh viên tới các cuộc gặp gỡ bán hàng của Công ty.

### ***Các đối thủ và doanh nghiệp tương tự nhau.***

Đó không phải là bình thường đối với một Công ty thuê một nhân viên bán hàng tốt nhất từ địch thủ. Thực tế, một Công ty giàu có trong giới kinh doanh đã cho rằng " vị trí đầu tiên mà họ tìm sự chảy máu nhân viên bán là địch thủ cạnh tranh của họ". Những nhân viên có kinh nghiệm này biết kinh doanh và phát huy khả năng của họ để bán một sản phẩm.

Cũng là không bình thường đối với các nhân viên bán hàng khi họ được thuê từ những Công ty không phải là đối thủ nhưng có môi trường bán hàng tương tự. Ví dụ, nhiều Công ty bán cho khách hàng hàng hoá trọn gói thông qua các kênh tạp hóa, thường thuê các nhân viên từ các Công ty bán hàng tương tự thông qua cùng một kênh. Công ty Wilkinson cần một lực lượng bán hàng có kinh nghiệm đã được đào tạo, vì thế đã thuê nhân viên từ các hãng như Procter & Gamble, Colgate – Palmolive và Gillette, là những Công ty bán cho khách hàng hàng hoá thông qua các kênh phân phối cùng dạng.

Thực tế này bị giới hạn bởi điều ám ảnh của các Công ty khác có liên quan tới bán hàng cùng loại. Nhân viên được thuê có thể mang đi kiến thức, kinh nghiệm và một số khách hàng khi chuyển từ Công ty này sang Công ty bên cạnh. Tuy nhiên họ cũng mang đi những thói quen và thực hành cũ mà nó có thể không phù hợp với chính sách của Công ty hiện tại. Hơn nữa, nếu họ thay đổi lòng trung thành một lần, họ có thể dễ dàng thay đổi đến với Công ty tương tự hoặc với đối thủ để có thể hợp đồng tốt hơn.

### ***Nhà cung cấp/ khách hàng:***

Khách hàng và các nhà cung cấp cũng là một phần đáng kể của những nhân viên có kinh nghiệm. Những người này được thử thách trong dạng Công ty kinh doanh và có lẽ gắn gũi với các sản phẩm của đối thủ. Những mạo hiểm trong thuê



người từ khách hàng có lẽ là có thực. Khách hàng có thể cho rằng đó là ăn cướp và quyết định ngừng việc kinh doanh với Công ty. Mặt khác, một nhà cung cấp có thể làm không được nhiều nếu một khách hàng thuê nhân viên bán hàng hoặc nhân viên khác của mình.

### ***Quảng cáo trực tiếp.***

Phần lớn các báo đều có các quảng cáo tìm người bán hàng của các Công ty. Phụ thuộc vào loại của vị trí bán hàng, các hãng có thể cùng quảng cáo trên các tạp chí thương mại và các thông tin chuyên ngành. Bất chấp vị trí bán hàng và cách quảng cáo, các quảng cáo cần chứa đựng thông tin chính xác và cần lôi cuốn đủ để kêu gọi một người.

### ***Các văn phòng việc làm và tư vấn bán hàng.***

Các văn phòng việc làm tư vấn bán hàng đã được sử dụng hoàn toàn có kết quả để sắp xếp những nhân viên có khả năng. Những người đại diện và nhà tư vấn thường có kiến thức được chuyên môn hóa và được đào tạo đủ để xác định, sắp xếp cả quá trình tuyển dụng, cụ thể cho hãng mà nó không có phòng nhân sự. Các vấn đề xuất hiện khi công việc bán hàng không được quy định cẩn thận và những đặc điểm kỹ thuật của phòng đại diện và tư vấn không đáp ứng các điều kiện thực của Công ty.

### ***Các nguồn khác.***

Các nguồn khác gồm bản yết thị, các bản tóm tắt bình thường, hội chợ việc làm và chợ ngoài trời, và các chỉ dẫn việc làm.

### ***Quá trình tuyển dụng***

Các hãng không có ngân sách giới hạn cho các yêu cầu tuyển dụng mặc dù các khoản trang trải cho các hoạt động tuyển dụng đích thực có thể rất cao. Quá trình tuyển dụng có thể được chia ra thành các loại chính thức và không chính thức.

### ***Quá trình tuyển dụng chính thức***

Trong tuyển dụng chính thức nhà quản trị bán hàng sẽ tìm kiếm để bù đắp một lĩnh vực thiếu đặc biệt. Nhà quản trị tiến hành một hoặc nhiều hoạt động như thực hiện các chuyến đi tuyển dụng tại trường đại học được tổ chức gắn vào mùa tốt nghiệp, viết quảng cáo, tiến hành tư vấn, phỏng vấn lực lượng bán hàng để tìm được những người dự tuyển thích hợp, thu hút người cung cấp hoặc các nhân viên của đối

thủ một cách tích cực hoặc bảo đảm bất kỳ hoạt động đều thực hiện có kết quả trong quá khứ. Phối hợp các chính sách hoặc truyền thống có thể đòi hỏi rằng các nguồn chính như trường đại học tổng hợp của chủ tịch Công ty, sẽ luôn bao gồm cả kế hoạch tuyển dụng.

### ***Quá trình tuyển dụng không chính thức.***

Một nguyên tắc tuyển dụng là mọi người coi như đồng ý rằng các nhà quản trị bán hàng cần tiến hành nó thường xuyên. Một số nhà chuyên môn cho rằng nhà quản trị cần tuyển dụng không ngừng với sự giúp đỡ của nhân viên giỏi hàng đầu trong vùng.

Như vậy việc tuyển dụng là một bộ phận linh hoạt và liên tục trong công việc của nhà quản trị bán hàng, không kể đến qui mô của Công ty. Điều này có nghĩa là nhà quản trị duy trì các mối quan hệ qua lại với những người dự tuyển trên diện rộng. Thực chất, có một "ổn định" về những người dự tuyển chất lượng có thể làm đơn giản hóa rất nhiều quá trình tuyển dụng chính thức, giúp đỡ tránh được chi phí do một vị trí bị trống trong một thời gian dài.

## **2. Lựa chọn người bán hàng**

### **Tại sao phải có một cách tiếp cận có tổ chức?**

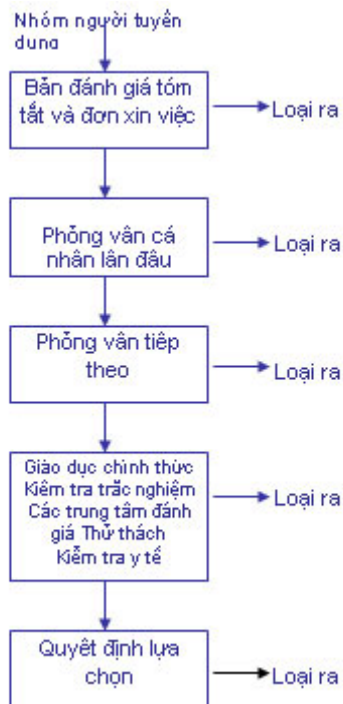
Có lẽ vấn đề chính của thay thế nhân viên là sự lựa chọn kém. Thậm chí với những quy trình tuyển chọn tỉ mỉ, một Công ty cũng bị khuynh hướng vấp phải những sai phạm khi thuê. Những người cần phải bị loại bỏ sẽ được thuê trong khi một vài người cần được thuê sẽ bị loại bỏ. Loại người trước là rất rõ ràng và loại người sau không bao giờ được nhận thấy đặc biệt, xu hướng của những người tuyển lựa là có thể "sàng lọc quá" để giảm rủi ro chọn lầm người. Việc sàng lọc quá làm giảm những chi phí tiền bạc trực tiếp cộng tác với một "người thuê dở". Không may, hãng có thể cũng bỏ qua những người trung bình trên giấy tờ nhưng có thể là nhân viên bán hàng vĩ đại.

Cả hai loại lỗi lầm có lẽ được giảm thấp nếu hãng thiết lập một cách tiếp cận có tổ chức đến quá trình lựa chọn. Một cách tiếp cận có tổ chức đòi hỏi một sự suy xét cẩn thận các phương pháp tuyển chọn được áp dụng và một quá trình thích hợp mà ở đó các phương pháp được áp dụng.

### **Quá trình lựa chọn**

Mục tiêu của Công ty là khi thuê một người, anh ta sẽ phát triển cùng với Công ty. Có những chi phí hành chính và thị trường thực tế với những việc thuê tồi. Hơn nữa, hệ thống hợp pháp đang ngày càng trở nên rắc rối với nhiều Công ty cho nhân viên thôi việc. Một trong các phương pháp tốt nhất để giảm thiểu những vấn đề luật pháp có liên quan tới nhân viên bị sa thải của quá trình lựa chọn.

Quá trình lựa chọn cũng cần được xem xét như một quá trình có thời kỳ. Phần lớn các phương pháp thường được áp dụng là kết hợp bản tóm tắt với phỏng vấn người xin việc, kiểm tra giấy giới thiệu và phỏng vấn cá nhân bởi nhiều người ở hãng. Một số hoạt động trong quá trình lựa chọn tốn nhiều hơn những cái khác. Nguyên tắc chủ đạo là áp dụng chi phí thấp nhất nhưng theo tiêu chuẩn cho số tuyển dụng lớn nhất và chi phí cao nhất cho số nhỏ nhất. Hình 7-1. mô tả quá trình lựa chọn năm bước bằng phối hợp các công cụ đã mô tả trước đó.



### H 7-1. Quá trình lựa chọn

Chúng ta sẽ xem xét cụ thể quá trình lựa chọn trên.

#### ***Bản đánh giá tóm tắt và hình thức xin việc***

Người xin việc trở thành thành viên của nhóm người dự tuyển, nếu họ qua được các tiêu chuẩn sàng lọc lúc đầu như tốt nghiệp đại học, có kinh nghiệm trước đó, bằng chứng về sự thành công như điểm cao hơn điểm trung bình, những lần thăng chức hoặc các vị trí chịu trách nhiệm trước đó.

Bản tóm tắt. Các bản tóm tắt chứa thông tin căn bản, quan trọng về một người xin việc như: mục tiêu làm việc, trình độ văn hóa, và quá trình làm việc. Chúng có thể là một công cụ quan trọng đối với quản trị bán hàng khi thực hiện quyế định sàng lọc đầu tiên. Ví dụ, nhà quản trị bán hàng đang cố gắng thuê một sinh viên đại học như một nhân viên bán hàng, có lẽ đầu tiên sẽ chọn những sinh viên mà họ ghi vào danh sách coi bán hàng và quản trị bán hàng như là một mục tiêu làm việc. Nếu bản tóm tắt thỏa mãn, một người có thể được đề nghị điền đầy đủ vào đơn xin việc hoặc trực tiếp lên kế hoạch để phỏng vấn cá nhân.

Các đơn xin việc. Các hãng sử dụng điển hình một đơn xin việc viết tay để bổ sung vào bản tóm tắt của người dự tuyển trước đó. Nó cung cấp cho nhà quản trị nhiều thông tin hơn bản tóm tắt và làm thuận tiện việc đánh giá công việc chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn sau đó. Nó cũng sắp xếp thông tin trong dạng mẫu giảm việc so sánh giữa những người xin việc.

Một người xin việc có thể đòi hỏi thông tin về văn hóa, quá trình làm việc và các hoạt động và thông tin kiến thức là những chỗ thiếu cho thành công của việc. Vì nguyên nhân pháp lý, Công ty hoặc nhà quản trị cần bảo quản tất cả các đơn xin việc mặc dù có người không bao giờ được phỏng vấn hoặc thuê.

Để kiểm tra các kỹ năng giao tiếp bằng văn, đơn xin việc có thể yêu cầu người xin việc viết mở rộng trên các chủ đề thực tế. Ví dụ, người xin việc có thể được yêu cầu viết kế hoạch trong tương lai của họ là gì, tại sao họ quan tâm đến Công ty, hoặc các hành động hoặc hoạt động thực tế đã chuẩn bị cho họ thành nhân viên bán hàng thành công như thế nào. Người (tiến hành) phỏng vấn có thể đánh giá khả năng suy nghĩ và tự biểu lộ của người xin việc. Thêm vào đó, thông tin chứa đựng những cơ sở này cho phép người phỏng vấn điều tra dự tuyển trước kia dựa vào các văn bản hiện có. Việc điều tra này cho phép kiểm tra cẩn thận những kỹ năng khả năng và động cơ thực sự của người xin việc để chắc chắn cái gì là thực và cái gì là "giả" đối với yêu cầu của cuộc phỏng vấn. Đơn xin việc viết một cách luộm thuộm có thể chỉ ra sự coi nhẹ chi tiết mà họ có thể là tai họa trên một mảnh viết tay.

Những người xin việc đã qua lần sàng lọc trên các thông tin này và thông tin từ đơn xin việc của họ có thể sau đó có những lời giới thiệu đã được kiểm tra, hoặc được phỏng vấn cá nhân.

Kiểm tra sự giới thiệu. Có nhiều dạng khác nhau của giới thiệu gồm giới thiệu cá nhân, giới thiệu công việc từ người chủ trước, hoặc những xác nhận tín dụng. Giới thiệu cá nhân có thể giới hạn giá trị khi chúng không được sử dụng bởi phần lớn các

người xin việc nếu có bất kỳ khả năng nào là giới thiệu không được ưa chuộng. Giới thiệu công việc có thể là thông tin về nguồn chứa đựng thông tin có thể được yêu cầu. Giới thiệu tín dụng có thể chỉ rõ khả năng thanh toán của một người và khả năng quản lý tài chính cá nhân của anh (chị). Nếu người ta có thể quản lý tiền riêng của họ, thì họ có thể quản lý chi phí của khu vực họ.

Các giới thiệu, tuy nhiên, cần được kiểm tra để làm rõ thực có đúng tính cách và hiện trạng của người này không. Chúng cũng cần được kiểm tra để chắc chắn rằng các dữ kiện báo cáo ở đơn xin việc là chính xác và rõ ràng.

Nhà quản trị bán hàng phải gọi điện cho chủ trước để xác minh rằng người này thực sự làm việc ở đó trong thời gian được ghi nhận và thực sự có thực hiện các nhiệm vụ đã kê khai. Điều này có thể làm xuất hiện câu hỏi mới theo sau như "anh có thuê lại người đó không khi anh ta biết những gì anh biết?" hoặc trong trường hợp của nhân viên có kinh nghiệm "anh ta đã làm việc như thế nào với lãnh đạo? Với các nhân viên bán hàng khác?"

Các Công ty sơ tuyển tại các trường đại học thường không kiểm tra được các giới thiệu của sinh viên cho tới khi phỏng vấn cá nhân. Nhiều hãng bằng môi trường tuyển dụng được trường đại học đỡ đầu làm giảm nhu cầu kiểm tra trước phỏng vấn. Hơn nữa, sau phỏng vấn, một số sinh viên bị loại ra khỏi quá trình, kết quả là các giới thiệu cần kiểm tra ít hơn và đối với những sinh viên nào đã qua được giai đoạn này, nhiều câu hỏi thông báo có thể được trình cho các bản giới thiệu.

Rất nhiều nhà quản trị không kiểm tra sự giới thiệu và giấy ủy nhiệm thư thứ hạng đại học. Nhà quản trị có lẽ lười, hoặc quá bận, hay cảm thấy rằng thiên hướng của anh (chị) ta là đủ. Hoặc người xin việc có thể yêu cầu rằng người chủ hiện tại không được liên hệ. Bất kỳ tình huống nào sự giới thiệu của người xin việc cần được kiểm tra trước kỳ phỏng vấn cá nhân sau khỏi ngoại trừ phỏng vấn ở khu đại học.

### **Phỏng vấn cá nhân lần đầu**

Quá trình phỏng vấn cá nhân cần được xem như là quá trình giao tiếp hai chiều mà ở đó người xin việc nghiên cứu nhiều về Công ty, về công việc có thể và người phỏng vấn nghiên cứu về người xin việc như có thể. Trong lần phỏng vấn lần đầu tiên này, người phỏng vấn đánh giá các đặc tính cá nhân của người dự tuyển như ăn mặc và dáng điệu; các kỹ năng giao tiếp bao gồm cả khả năng viết, và mối quan tâm tới Công ty. Thêm vào đó, số lượng và chất lượng câu hỏi mà người dự tuyển hỏi người phỏng vấn gắn liền những câu trả lời của người dự tuyển để làm chìa khóa cho

các câu hỏi của Công ty về đánh giá sơ bộ sự thăng chức của người dự tuyển, thái độ và hướng tương lai của họ.

Các Công ty và quản trị cá thể thường dùng các tiêu chuẩn để loại bỏ ở giai đoạn này:

- Bảng chứng về mức độ kém chú ý đến Công ty như biểu hiện không có câu hỏi về Công ty hoặc công việc, chuẩn bị kém cho buổi phỏng vấn hoặc thái độ chậm trễ đến phỏng vấn.

- Những mối quan hệ giữa người với người kém, như đã biểu lộ thiếu lịch sự và dịu dàng tính do dự hoặc lơ đãng trong trả lời bằng văn viết và nói.

Phỏng vấn cá nhân có thể là một phương pháp đánh giá những người dự tuyển cho vị trí bán hàng được chấp nhận rộng rãi nhất. Thành công của một nhân viên phụ thuộc cơ bản vào khả năng giao tiếp rành mạch và tích cực. Như vậy phỏng vấn cá nhân tự nó đã trở thành diễn đàn tuyệt vời để kiểm tra các kỹ năng giao tiếp bằng lời của người dự tuyển.

### **Các dạng câu hỏi**

Các nhà chuyên môn trong lĩnh vực phỏng vấn cho rằng người phỏng vấn sử dụng "các câu hỏi phỏng vấn rõ ràng, chứng minh phát hiện ra phần thiếu trong cách cư xử". Một số câu hỏi dưới đây thường được dùng:

Cái gì làm bạn tin rằng bạn có thể bán hàng? Câu hỏi này được đưa ra để thách thức người được phỏng vấn cam kết bán hàng.

Tại sao bạn muốn làm việc cho Công ty này? Công ty muốn biết nếu người được phỏng vấn quan tâm đủ tới Công ty để thực hiện vài nghiên cứu và có thể cho những lý do đặc biệt về sự mong muốn làm việc ở Công ty, rằng liên quan đến nền sản xuất, sản phẩm hay các đặc trưng của Công ty.

Bạn thích làm gì trong năm tới?. Trọng tâm của câu hỏi này là để xác định người xin việc đã hình thành những mục đích như thế nào.

Bạn đã có kế hoạch nào để đạt được mục đích này? Câu hỏi này tiếp ngay sau câu hỏi trước. Nó được đưa ra để xác định, người xin việc có thể phát triển các kế hoạch đạt mục đích hay không và sau đó là sự bổ sung chúng. Người phỏng vấn có lẽ

cũng hỏi những kinh nghiệm nào đóng góp vào việc đạt được mục đích này, Công ty sẽ đóng góp như thế nào.v...v.

Vấn đề trần trở nhất của bạn trong công việc cũ và bạn đã vượt qua nó như thế nào? Câu hỏi này dùng để kiểm tra sự thừa nhận vấn đề của người xin việc và các qui trình giải quyết. Câu hỏi tiếp theo có thể hỏi anh (chị) ta sẽ giải quyết vấn đề bằng nhiều cách khác nhau bây giờ không và tại sao.

Một số nhà phỏng vấn nhận thấy rằng để cho người xin việc đóng vai trò trong tình huống bán hàng thực tiễn có thể chỉ ra rõ ràng người xin việc phản ứng như thế nào một tình huống bán hàng thực. Ví dụ, người xin việc có thể được yêu cầu "bán" cho người phỏng vấn một vật dụng thường như một gạt tàn thuốc hoặc bộ viết mực và viết chì. Những nhân viên có kinh nghiệm hơn được yêu cầu để chứng minh họ sẽ đáp ứng tình huống bán hàng đặc biệt như thế nào như một khách hàng từ chối mua. Trong hình thức cụ thể, trò chơi đóng vai là một kỹ thuật phỏng vấn được tính đến cho những người xin việc bị căng thẳng. Nếu Công ty muốn sử dụng kỹ thuật phỏng vấn này, họ cần tiến hành rất cẩn thận bởi vì phần lớn những người xin việc đáp ứng một cách thụ động.

### **Cấu trúc phỏng vấn**

Nhà phỏng vấn có thể sử dụng được thiết kế kỹ với hàng loạt câu hỏi và trả lời mẫu. Nó được gọi là phỏng vấn thiết kế hay theo mẫu. Ở loại phỏng vấn này, người phỏng vấn hỏi từng người những câu hỏi giống như nhau với chỉ định giống hệt nhau, Thêm vào đó, mỗi người xin việc được có cùng một cơ hội đặt câu hỏi cho nhà phỏng vấn.

Với một bảng mẫu cho người dự tuyển chắc rằng tất cả thông tin thích hợp đều được chọn lọc từ mỗi người xin việc. Hơn nữa, nó làm cho quá trình lựa chọn dễ dàng các người dự tuyển bởi vì những người dự tuyển có thể được so sánh trong cùng một hệ thống thông tin. Nhiều nhà phỏng vấn bán hàng không thích cách tiếp cận này bởi vì họ cảm thấy nó ngăn cản họ thăm dò những vấn đề quan trọng liên quan đến bán hàng của người được phỏng vấn.

Ngòai thiết kế, các cuộc phỏng vấn có lẽ được tiến hành "hữu nghị" hơn. Dù là phỏng vấn được thiết kế hay không được thiết kế, người phỏng vấn cần phải dựa vào các câu hỏi mở trên đơn xin việc để mô tả hết những đặc tính con người như: sự thẳng thắn, lòng nhiệt tình, và năng lực.

Cách phỏng vấn cá nhân có khuynh hướng cho xen vào những định kiến cá nhân. Thực ra, theo các nhà nghiên cứu, một cuộc phỏng vấn cá nhân “thành công” không nhất thiết đoán trước việc tiến hành công việc thành công. Hơn nữa, một người phỏng vấn bị hạn chế một cách hợp pháp vào thời gian của một loại câu hỏi được hỏi. Những câu hỏi không thể trực tiếp hoặc gián tiếp thu hút thông tin rằng có thể được sử dụng để phân biệt đối xử đối với nhân viên.

Sau phỏng vấn cá nhân ban đầu, những cuộc phỏng vấn tiếp theo do nhà quản trị khác tiến hành, có thể được dự kiến. Hoặc người dự tuyển có thể được yêu cầu để thực hiện kiểm tra nghiêm. Ví dụ, sau cuộc phỏng vấn lần đầu, một Công ty bảo hiểm yêu cầu người dự tuyển gọi 10 người mà họ không biết và hỏi họ 10 câu hỏi về bảo hiểm sinh mạng. Nhà quản trị bán hàng sau đó hỏi người dự tuyển một loạt câu hỏi để xác định rõ người dự tuyển sẽ được phỏng vấn tiếp hay không. Bước tiếp theo thông thường là phỏng vấn tiếp theo do những người khác của Công ty thực hiện.

### **Phỏng vấn tiếp theo**

Giai đoạn tiếp theo phỏng vấn có thể được các nhà quản trị bán hàng tiến hành tại cơ quan chi nhánh hoặc các thành viên quản trị bán hàng tiến hành tại cơ quan hội sở. Mỗi mức độ của phỏng vấn trở nên có cường độ mạnh hơn, với những người dự tuyển đã được đánh giá dựa vào các mặt như: năng lực hoạt động xã hội, mục đích cam kết, tính cách cá nhân, các kỹ năng giao tiếp và phù hợp với Công ty. Một Công ty bán sản phẩm luôn yêu cầu người xin việc anh (chị) ta đã ghé thăm một vài tiệm bán lẻ không để thấy sản phẩm của Công ty được bày bán như thế nào? Những người xin việc trả lời thường không bị loại ra.

### **Những đánh giá chính thức**

Người xin việc khi đã tới giai đoạn này của quá trình lựa chọn cần được coi là người ứng cử nghiêm túc vào vị trí bán hàng. Một Công ty có thể quyết định bỏ qua giai đoạn này khi quá trình có thể sử dụng các bài kiểm tra trắc nghiệm, nhà tư vấn bên ngoài đánh giá của các trung tâm, kiểm tra y thể bởi vì nó tốn kém, mất thời gian và đầy những quan hệ pháp lý. Một hoặc vài phương pháp áp dụng này nếu chúng thích hợp và có thể làm được. Ngoại trừ các bài kiểm tra y tế được áp dụng rộng rãi các phương pháp đánh giá trắc nghiệm là một trong các máy đo tốt hơn cho thành công của công việc.

### **Kiểm tra trắc nghiệm**



Đó là những kiểm tra đặc biệt, là hình thức được thiết kế để đánh giá được các nét, khả năng hoặc kiến thức của người xin việc. Những dạng thông dụng nhất của loại kiểm tra này là kiểm tra khả năng, kiểm tra sự quan tâm và kiểm tra trí thông minh.

### **1. Kiểm tra năng lực.**

Các bài kiểm tra này dùng để đo các tính cách con người như tính độc lập và tính hay gây sự. Kiểm tra kiểu này và các kiểm tra tính cá nhân khác đòi hỏi một người giám khảo được đào tạo để làm sáng tỏ các thành quả. Không may, mặc dù các kiểm tra này đã được sử dụng để đánh giá các nét tổng quát, chúng đôi khi được sử dụng để xét đoán đặc biệt cá nhân. Hơn nữa, độ chính xác của chúng phụ thuộc lớn vào kinh nghiệm cá nhân người tiến hành.

### **2. Kiểm tra khuynh hướng.**

Kiểm tra này xác định công khai kiến thức và khả năng bán hàng của một người. Các bài kiểm tra được áp dụng để kiểm tra trí thông minh bán hàng của con người dù chúng thường thích hợp hơn cho bài kiểm tra những nhân viên có kinh nghiệm. Bởi vì dạng kiểm tra này xác định một cách đặc biệt kiến thức, chúng dựa trên người xin việc có một vài kinh nghiệm bán hàng. Chúng không kiểm tra động cơ và sự thích thú trong bán hàng.

### **3. Kiểm tra sự thích thú.**

Loại kiểm tra này xác định sự mong ước và khao khát thực hiện một công việc hoặc một hệ thống các hoạt động có liên quan đến công việc. Một loại kiểm tra được áp dụng là "bản quan tâm mạnh đến nghề nghiệp". Nó đặt các câu hỏi về những ưa thích của người xin việc hướng đến xác định một lược sử các mối quan tâm có thể được so sánh với các mối quan tâm của lực lượng bán hàng hiện tại.

### **4. Kiểm tra trí thông minh.**

Mục tiêu của loại kiểm tra này là xác định rõ nhân viên có năng lực tinh thần để trở thành nhân viên giỏi hay không. Bài kiểm tra có thể tổng quát để khám phá, người bị kiểm tra nghiên cứu và hiểu tốt như thế nào, hoặc được chuyên môn hóa, và dựa trên một mặt của trí tuệ như trí nhớ, vốn từ vựng hoặc khả năng số học. Chúng kiểm tra những khả năng nhận thức và chúng tiện lợi cho việc đánh giá các khả năng nhận thức thực tế có liên quan tới công việc. Gần đây đã có sự gia tăng mối quan

tâm đến việc sử dụng kiểm tra trí thông minh để giúp các Công ty thực hiện các quyết định lựa chọn lực lượng bán hàng.

### **Quyết định lựa chọn**

Có một số khả năng ở giai đoạn này. Một, tất nhiên, là một Công ty đã không thể tìm được một người dự tuyển phù hợp với yêu cầu của mình. Thông thường hơn, Công ty có nhiều người xin việc tốt hơn là các vị trí công việc thiếu. Nếu Công ty biết rằng số nhân viên thực có đặc biệt không thực hiện tốt chương trình đào tạo thì nó có thể cố gắng thuê nhiều người hơn các vị trí cần thuê hiện tại. Một Công ty lớn đã tìm thấy nó để phân bổ một cách hiệu quả những nhân viên bán hàng đã được đào tạo đang chờ giao việc tại hội sở trung tâm cho đến khi có một vị trí trở nên có ích.

Nếu một Công ty đang tiến hành tuyển vào một lĩnh vực đặc biệt và có số người vào xin việc nhiều hơn số vị trí, thì những người xin việc sẽ cần phải yêu cầu giới hạn và giao việc làm cho họ liên tục. Nếu một người xin việc bỏ đi một chỉ thị, sau đó Công ty sẽ chuyển sang người kế tiếp trên danh sách cho đến khi nhận đủ người hoặc không còn người xin việc nữa.

### **3. Đánh giá quá trình tuyển dụng và lựa chọn**

Tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo một nhân viên bán hàng là một quá trình tốn kém mà hãng cần phải thường xuyên cố gắng thực hiện có hiệu quả hơn. Hai khía cạnh của quá trình cần được đánh giá thường xuyên: sự thành công và thất bại của nhân viên mới và tỷ lệ thành công của nguồn tuyển dụng.

#### ***Thành công và thất bại của nhân viên mới***

Nhân viên bán hàng mới cần được theo dõi qua các chương trình đào tạo của họ và thời gian khởi sự ban đầu ở công việc được giao đầu tiên. Các đặc tính của cả hai loại nhân viên thành công và thất bại đều được theo dõi, ghi nhận và cất giữ để phân tích tiếp sau đó. Người phỏng vấn đầu ra cần phải được chuẩn bị cho những ai đi khỏi; những nhân viên đi khỏi vì họ đã có những lỗi lầm có thể sẽ bất đồng thật sự, các nhân viên thành công bỏ đi do các đối thủ cướp họ đi. Ở đây người phỏng vấn đầu ra trong sự kết hợp với phân tích một số lý lịch các số liệu kiểm tra, có thể thường áp dụng các tiêu chuẩn của quá trình lựa chọn. Hơn nữa, phiếu điểm có thể được thực hiện cho mỗi người phỏng vấn quản trị để xác minh rõ ai là người cần giúp đỡ để tỏ các kỹ năng tuyển dụng và lựa chọn của họ.

### **Đánh giá nguồn**

Do quá trình tuyển dụng rất mắc mớ, các hãng sẽ thích sử dụng các nguồn nào mà chúng có quá trình tạo ra các nhân viên thành công nhất và tránh những nguồn nào mà chúng đưa ra những người thất bại. Luôn theo dõi cẩn thận việc ở đâu và nguồn nào có người tuyển dụng thành công có thể đưa ra một mẫu, mà nó được áp dụng trực tiếp với các mẫu tuyển dụng tương lai. Ví dụ, nếu các nhân viên thất bại thường được thuê thông qua các văn phòng việc làm, thì hãng có thể đánh giá lại việc sử dụng các hãng việc làm một cách tổng quát hoặc hẹp hơn một cách chi tiết.

#### **4. Đào tạo nhân viên bán hàng**

##### **Yêu cầu đào tạo**

Các chương trình đào tạo ở một tổ chức sẽ có mục tiêu nội dung rất khác nhau và phụ thuộc vào chúng hướng vào lực lượng bán hàng hiện có hoặc nhân viên mới được thuê.

##### **Lực lượng bán hàng hiện có**

Nói chung, các chương trình đào tạo của Công ty có thể chia làm hai loại: loại thứ nhất là các chương trình được thiết kế chuẩn bị cho nhân viên bán hàng chuyển sang vị trí khác ở tổ chức này. Loại thứ hai có nội dung dựa trên sự biểu lộ năng suất và hiệu quả của một nhân viên bán hàng tại thực tế. Mục tiêu của mỗi phần đào tạo của một chương trình sẽ phụ thuộc vào môi trường thị trường, nhu cầu đào tạo các nhân viên có kinh nghiệm có thể giải thích bằng các lý do sau:

Các bán hàng có những phương pháp kinh doanh mới mà chúng đòi hỏi phương pháp bán hàng mới.

Các nhân viên bán hàng đã học những thói quen xấu, làm tắt kỹ thuật bán hàng nên cần được hỏi lại.

Sự xuống cấp của nhân viên bán hàng do những vội vã và vắng vẻ ở thị trường.

Các hoạt động cạnh tranh mới tổng sản xuất sản phẩm, kỹ thuật bán hàng hoặc các phương tiện bán hàng.

Các kỹ thuật mới giúp cho nhân viên bán hàng làm việc năng suất hơn, hiệu quả hơn.

Công ty có sản phẩm mới, quá trình công nghệ mới rằng đòi hỏi khách hàng mới, thị trường mới và các phương pháp mới để thực hiện.

Đào tạo các nhân viên có kinh nghiệm cũng dựa trực tiếp vào nhu cầu về người bán hàng và không cần ngay loại này của Công ty. Ví dụ, với một lực lượng bán hàng lâu năm hơn, đào tạo có thể cần các yếu tố của thực hành công việc để chắc rằng công việc của nhân viên bán hàng được thỏa mãn và chu chuyển công việc (lượng người nghỉ việc) đã giảm xuống.

### **Những nhân viên bán hàng mới**

Những nhân viên bán hàng mới cần được đào tạo theo cách mà Công ty làm kinh doanh Công ty muốn các nhân viên mới của mình bao trùm các vùng, liên hệ với các khách hàng, cư xử đúng mực trong công việc. Những người mới tuyển cần đào tạo ngay bởi vì Công ty cho rằng họ cần thích hợp với các thói quen làm việc. Nếu nhân viên mới ngay từ đầu được đào tạo cụ thể và đầy đủ chỉ thị họ có nhiều cơ hội hoàn thành công việc, do đó những đồng đô la mà Công ty bỏ ra để đào tạo tránh bị bỏ phí.

Những nhân viên bán hàng mới cần được đào tạo để đáp ứng hai yêu cầu căn bản: tăng cường kiến thức và kinh nghiệm, và chuẩn bị tính xã hội hóa.

### ***Tăng cường kiến thức và kinh nghiệm:***

Yêu cầu căn bản của đào tạo các nhân viên chưa có kinh nghiệm là dạy cho họ những kỹ năng của các nhân viên có kinh nghiệm và hiệu quả hơn. Mục tiêu đặc biệt có thể gồm: dạy cho các nhân viên mới nhận thức được các tình huống bán hàng thông thường và sử dụng các phương pháp thích hợp để giải quyết chúng.

### ***Chuẩn bị tính xã hội hóa:***

Yêu cầu thứ hai của đào tạo nhân viên mới là làm hòa nhập dễ dàng tính xã hội hóa của họ vào các phương pháp và văn hóa của Công ty. Xã hội hóa là "một quá trình nhờ đó nó một cá thể trở nên thích hợp với các giá trị, khả năng, cách cư xử được chấp nhận và kiến thức chung của xã hội để thừa nhận một vai trò tổ chức và tham gia vào như là thành viên của tổ chức đó".

Mục tiêu của xã hội hóa gồm bước đầu làm quen của các nhân viên mới với công việc và với môi trường làm việc, chuẩn bị các thông tin về công việc để khám phá bí quyết công việc và không hần thễ, chuẩn bị các kinh nghiệm của vị trí của công việc, mà nó sẽ ảnh hưởng đến thái độ làm việc của người làm công. Xã hội hóa cần mô tả một cách hiện thực rằng như một hãng thiết lập sự điều chỉnh giữa các

nguồn của mình và các yêu cầu với nhu cầu và kỹ năng của nhân viên mới và tăng động cơ bởi vì sự khởi đầu vào nhóm làm việc.

Như vậy các Công ty, người thiết lập thường xuyên các chương trình đào tạo chính thức, nhận thấy tầm quan trọng của việc xã hội hóa có thể loại trừ, có các nhân viên thỏa mãn, và ở hai mức độ: mức độ phối hợp và mức độ nhà quản trị bán hàng.

*Mức độ phối hợp.* Mức độ phối hợp cần được xét với cấu trúc, lịch sử và nhiệm vụ. Nó cần cung cấp một hướng dẫn tuyệt vời về truyền thống của Công ty. Người bán hàng mới cũng cần có các chính sách và các qui định của Công ty được giải thích kỹ lưỡng, vì thế không có sự không hiểu biết nào ở đây. Ví dụ, các chính sách nội qui phối hợp cần được xác định rõ ràng để cho nhân viên mới. Hơn nữa, kế hoạch đền bù và sức khỏe như là nguyên tắc làm việc và những đòi hỏi an toàn cần được chi tiết hóa.

*Trách nhiệm của nhà quản trị bán hàng.* Thật là khó khăn cho một người làm công mới, làm quen với chương trình đào tạo ngay, di chuyển đến một vùng địa lý mới, được xếp vào lĩnh vực không quen biết. Một nhà quản trị cần loại trừ những cái này nhất là đối với những nhân viên mới chưa có kinh nghiệm, chưa kết hôn, và hoặc là người da màu. Đối với họ, sự chuyển tiếp có thể khó khăn hơn vì họ có một mình, không có một hệ thống xã hội. Người quản trị có thể làm dễ dàng quá trình chuyển tiếp này bằng cách khuyến "phá bỏ" giai đoạn đối với nhân viên và cung cấp chỗ dựa chuyển tiếp thực tế. Trong quá trình này nhà quản trị có thể củng cố sự xác nhận của Công ty về vai trò của người bán hàng, uy tín và những đóng góp được mong đợi.

### **Các mẫu chương trình đào tạo lựa chọn**

Đào tạo lực lượng bán hàng được áp dụng đa dạng rộng rãi của các Công ty cho cả sự đa dạng hơn của những người bán hàng. Điểm chung nhất của sự đa dạng này là một số điểm mang tính thông thường rằng làm thuận tiện cho sự hiểu biết quá trình đào tạo nhân viên bán hàng. Các Công ty và ngành công nghiệp thông qua kinh nghiệm, đã áp dụng các mẫu để đào tạo những nhân viên mới của họ mà chúng tối ưu nhất đối với tình huống cụ thể của họ. Hình 7-2. chỉ ra ba mẫu tổng quát được áp dụng những điều kiện thị trường thịnh hành mà các hãng hay gặp.

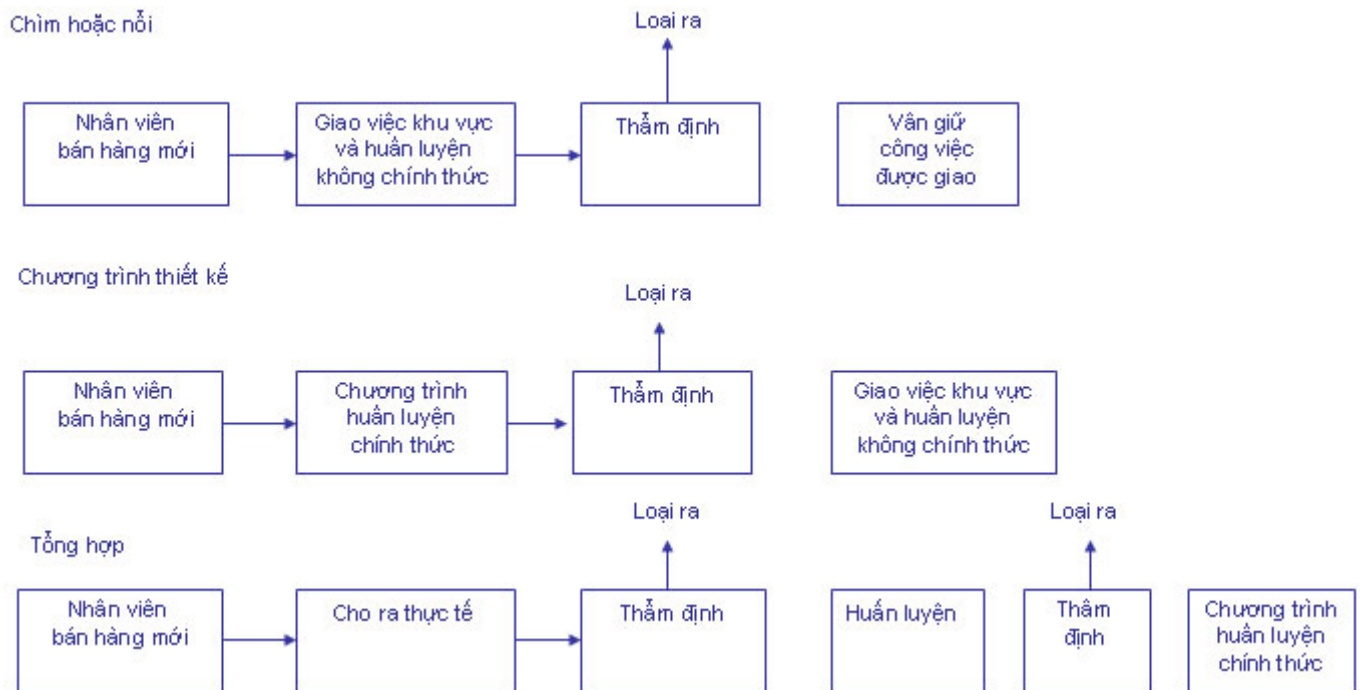
### **Cách chìm hoặc nổi**

Ở dạng đào tạo này, nhân viên mới lập tức được giao một khu vực bán hàng và nhà quản trị bán hàng hoặc người đào tạo bán hàng thực tế là người chịu trách nhiệm duy nhất về đào tạo nhân viên này.

Một người bán hàng chính của một tuyến thực phẩm đóng gói được quảng cáo nhiều sẽ sử dụng cách này để đào tạo. Các nhân viên bán hàng, người được dự định theo dõi quản lý sẽ được thuê sau một quá trình lựa chọn căng thẳng. Họ được giao công việc ở một vùng bán hàng và có khoảng 2 – 3 ngày được nhà quản trị bán hàng của họ đào tạo. Sau sự đào tạo làm quen (giới thiệu) họ được trao chìa khóa xe và một danh sách khách hàng và được bảo rằng nhà quản trị sẽ đi với họ trong một tuần, đánh giá họ và sẽ quyết định công việc có hoàn thành không. Khi nhà quản trị đánh giá tỷ lệ các nhân viên mới “xuất sắc” việc tuyển và lựa chọn khép kín xuất hiện để loại bỏ những ai không có khả năng thực hiện cách đào tạo “chìm hay nổi”.

**Các chương trình thiết kế.**

Các công ty thường khởi đầu với những người mới tuyển trong một chương trình đào tạo chính thức. trong chương trình này họ nghiên cứu về tuyến sản phẩm của công ty, các kỹ năng bán hàng cần thiết và các thông tin khác về khách hàng để phục vụ có kết quả trong lần giao việc đầu tiên theo vùng của họ.



**Hình 7-2**

### ***Các chương trình tổng hợp.***

Một người bán hàng của các hình thức kinh doanh bắt đầu đào tạo các nhân viên mới bằng cách xếp họ bên cạnh các nhân viên có trình độ và kinh nghiệm. Người nhân viên mới được trả lương và đi cùng với hai hoặc ba nhân viên cũ khác nhau trong khoảng một tuần mỗi người. Cuối kỳ đào tạo, nhà quản trị bán hàng phỏng vấn với cá nhân viên có kinh nghiệm về thái độ và quan điểm của người được đào tạo. Nếu kết luận rằng nhân viên mới này có năng lực, anh ta sẽ được cử đến trung tâm đào tạo của công ty để đào tạo chính thức các kỹ năng bán hàng và kiến thức về sản phẩm.

### **Thực hiện một chương trình đào tạo bán hàng có hiệu quả**

Tiến trình của một chương trình đào tạo bán hàng xảy ra ở bên trong và bên ngoài chiến lược phối hợp của hãng khi nó áp dụng vào tiếp thị và bán các sản phẩm và dịch vụ của hãng. Ngoại trừ ở các hãng nhỏ nhất, trách nhiệm căn bản để thiết kế chương trình và nhiều thử thách, nhưng không phải tất cả việc thi hành nó là vượt qua uy tín và trách nhiệm của phần lớn các nhà quản trị bán hàng (cấp dưới) cơ sở. Mặc dù các nhà quản trị cơ sở có thể được yêu cầu góp ý vào thiết kế chương trình, phương hướng chiến lược của hãng sẽ chỉ đạo thiết kế, việc thi hành và đảm bảo cho một chương trình đào tạo bán hàng có hiệu quả. Hình 7-3 thể hiện quá trình 6 giai đoạn cùng được đặt vào một chương trình.

Theo yêu cầu thực hiện có kết quả một chương trình có hiệu quả, mỗi bước cần hoàn thành trong cách của nó và đối với bước tiếp theo nó là bước khởi đầu. Mặc dù trong hình 7-3 không chỉ ra, ở đây có nhiều trường hợp khi thông tin được thực hiện ở một bước có thể đòi hỏi rằng kết quả ở một bước trước cần thẩm định lại. Phần còn lại của chương này sẽ giải thích các thành phần của quá trình này.



**Hình 7-3. Chương trình đào tạo**

### ***Đánh giá nhu cầu***

Đào tạo bắt đầu từ phân tích tình vi nhu cầu, bao gồm phỏng vấn các khách hàng về các nhu cầu của họ.

Đánh giá nhu cầu là một quá trình, trong đó một tổ chức chú ý xác định rõ nội dung của các chương trình đào tạo tương lai, nội dung được chuyên môn hóa như thường lệ với thời gian cần có kiến thức và các kỹ năng. Bằng cách này chương trình đào tạo được tổ chức và thiết kế với mục đích giải quyết hoặc ngăn ngừa việc thực hiện vấn đề của một cá nhân, Công ty hoặc chức năng của giai đoạn đánh giá nhu cầu nhằm xác định các vấn đề đó để chỉ rõ hơn các mục tiêu của chương trình và nội dung chi tiết của nó.

Điều đó phù hợp với việc đánh giá nhu cầu cần được cẩn trọng, tuy nhiên, khi con người không phải lúc nào cũng cho thông tin chính xác. Hơn nữa, một vài vấn đề có liên quan thứ yếu và có thể được giải quyết dễ dàng hơn ở mức độ cấp quận hoặc vùng.

Đánh giá nhu cầu của chương trình đào tạo đòi hỏi xác định rõ và định hướng sự khác nhau giữa mức trình độ mà anh (chị) ta cần có trong ngày đầu làm việc ở khu vực. Ví dụ, cho rằng đích của một nhân viên bán hàng thành công là có khả năng xác định các vấn đề của hệ thống vi tính của khách hàng và đưa chúng vào các



giải pháp của phần cứng và phần mềm từ tuyến sản phẩm của hãng cũng như là kế hoạch thiết kế và thực hiện chính hệ thống này. Những người được tuyển dụng không có các kỹ năng và kiến thức đó cần được cung cấp những điều này trong chương trình đào tạo. Cung cấp một trong các kỹ năng này như vậy trở thành một mục tiêu của chương trình.

### ***Các mục tiêu của chương trình***

Một trong các mục tiêu quan trọng nhất của Công ty là có những nhân viên ở hiện trường với hiện trạng tốt nhất mà họ có thể làm được. Yêu cầu tổng quát này có thể được chuyển tới các mục tiêu rất đặc biệt của chương trình phụ thuộc vào kết quả của việc đánh giá các nhu cầu. Trong 10 năm trước đây tỷ lệ các Công ty xác định hệ thống các mục tiêu đặc biệt tăng từ 64% lên 90%. Các Công ty thường đưa ra các mục tiêu trước mắt như tăng tính sản phẩm, giảm tỷ lệ người thay thế và cải thiện các mối liên hệ với khách hàng.

### ***Đánh giá nguồn***

Phần đánh giá nguồn nhận thấy rằng các Công ty quyết định rằng đào tạo bán hàng là cần thiết. Đã có một thời quyết định này đã được thực hiện, quyết định tiếp theo, xem xét ai sẽ tiến hành đào tạo, đào tạo ở đâu, đào tạo trong bao lâu và Công ty có đủ sức cáng đáng không.

#### ***Ai sẽ tiến hành đào tạo***

Một loạt các quyết định cần đưa ra trong lĩnh vực này.

Chương trình sẽ được tiến hành bởi các nhân viên của Công ty hay bởi các nhà tư vấn thuê ngoài, hay có một vài kết hợp của hai hình thức này để có hiệu suất hơn?

Nếu đã có người ở Công ty, thì cá nhân viên có trình độ chuyên môn cỡ nào? Họ có khả năng để tiến hành đào tạo không?

Nếu chỉ có nhà tư vấn thuê ngoài hoặc là kết hợp với nhân viên của Công ty thì các tiêu chuẩn nào được áp dụng để lựa chọn họ không? Họ cung cấp những sự đảm bảo và các dịch vụ tiếp theo nào?

### ***Nội dung chương trình.***

*Bàn luận:*

Tôi nghe và tôi nhớ. Tôi thấy và tôi biết. Tôi làm và tôi hiểu

Một chương trình đào tạo bán hàng có thể được thiết kế để cải thiện kiến thức và kỹ năng của một nhân viên trong việc áp dụng kiến thức đó hoặc ở phạm vi chung hoặc ở vài phạm vi rất chuyên môn.

#### *Kiến thức*

Đối với các Công ty hoàn toàn bình thường khi trong chương trình đào tạo của họ chứa đựng một số dạng kiến thức hoặc yếu tố căn bản. Khối lượng kiến thức yêu cầu các nhân viên mới và có kinh nghiệm có được, sẽ phụ thuộc tất nhiên, vào Công ty và trình độ kỹ thuật của sản xuất. Một nhà chuyên môn trong lĩnh vực quản trị bán hàng cho rằng 80% đào tạo nhân viên mới nên bàn luận đến các kiến thức về khách hàng và về khu vực. Người học có thể được cung cấp các tình huống, kiến thức cơ bản ở năm lĩnh vực: Công ty, sản phẩm, quá trình bán hàng, khách hàng và thị trường.

Kiến thức Công ty: Điều này có thể gồm lịch sử Công ty, các chính sách hiện hành, các thủ tục hành chính, thu nhập, các chương trình hành động, các tiêu chuẩn pháp lý, tiêu thụ, thực tiễn, chính sách khen thưởng, các chỉ tiêu báo cáo thường xuyên. Phần lớn những điều này khi có thể cần đưa ra trong một bản viết.

#### *Kiến thức sản phẩm.*

Các nhân viên mới cần được học cẩn thận thật nhiều nếu được về các sản phẩm và các dịch vụ mà họ sẽ bán và cạnh tranh. Điều này gồm các đặc trưng kỹ thuật, các tiêu chuẩn tiến hành, các yêu cầu của khách hàng đặc biệt, các yếu điểm và bất kỳ những sai sót. Nhân viên cần biết các ưu điểm và yếu điểm của sản phẩm của hãng đối nghịch tốt nhất là biết về sản phẩm của mình.

#### *Quá trình bán hàng:*

Các nhân viên bán hàng mới thường cần được đào tạo trên những căn bản của quá trình bán hàng: xác định tương lai, lên kế hoạch thực hiện, xác định phương hướng và nhu cầu, các kỹ thuật thực hiện, các phản ứng khi thực hiện, đóng cửa, kết thúc và đánh giá.

Kiến thức khách hàng. Để thành công các nhân viên cần hiểu tường tận các khách hàng và các viễn cảnh ở khu vực của họ. Các nhu cầu, nguồn ảnh hưởng của

cạnh tranh và các ưu điểm của khách hàng là một lĩnh vực quan trọng mà một nhân viên mới cần biết và cần có khả năng để phối hợp đưa chúng vào quá trình bán hàng.

#### *Kiến thức thị trường.*

Một nhân viên cần biết và hiểu cái gì đang xảy ra ở thị trường, nơi mà anh (chị) ta hoạt động. Điều này gồm các thông tin như về các đối thủ và các hoạt động cạnh tranh của họ, các phát triển về công nghệ và các xu hướng và các điều kiện kinh tế.

Các chương trình đào tạo thường dành một lực lượng thời gian đáng kể để đào tạo các kỹ năng. Nếu các nhân viên bán hàng được lựa chọn với trình độ khả năng tương xứng, thì sau đó đào tạo có thể tiến hành thực hiện chính các kỹ năng ở ba lĩnh vực: kỹ thuật bán hàng, quản trị thời gian và khu vực, và giao tiếp và lên kế hoạch.

#### *Các kỹ thuật bán hàng.*

Một sự ngộ tưởng là nhân viên bán hàng được sinh ra, chứ không phải tạo ra. Sự thuật là các nhân viên phải học cách bán các sản phẩm và dịch vụ của Công ty một cách hợp lý. Các nhân viên có kinh nghiệm thường cần các kỹ năng bán hàng được an toàn nhờ đào tạo chính thức tại chỗ.

Quản trị thời gian và khu vực. Nhiều khi các vùng bán hàng giống như việc kinh doanh nhờ với các khách hàng và các nguồn thuộc quyền quản lý. Nhiều nhân viên bán hàng cần biết rất nhiều kỹ thuật đặc biệt mà chúng sẽ chứng tỏ các kỹ năng quản trị khu vực của họ.

Giao tiếp và lên kế hoạch. Việc thực hiện của nhiều nhân viên có thể được tăng lên, nên họ phát triển các kỹ năng đọc, viết, nói, nghe và lên kế hoạch của họ. Một số Công ty khuyến khích và thỉnh thoảng trả lại tiền cho các nhân viên, những người dự đào tạo đặc biệt như khóa Dale Carnegie.

#### **Thực hiện**

Đào tạo tại chỗ. Tám mươi bảy phần trăm các hãng được khảo sát cho thấy đã tiến hành đào tạo tại chỗ. Hình thức đào tạo này cũng được gọi là dạy theo kinh nghiệm, đào tạo tại hiện trường đào tạo có người hướng dẫn và đào tạo giới hạn. Hình thức này có đặc trưng là một hướng dẫn một, hướng dẫn mặt đối mặt, thường là nhân viên với quản trị bán hàng. Yêu cầu của hình thức đào tạo này là cung cấp

việc đánh giá và sự chính xác với mục tiêu cải thiện việc thực hành của nhân viên bán hàng ngày.

Không may là, một vài nhận thức cho thấy rằng hình thức đào tạo này là một quá trình không được tổ chức có kế hoạch nhưng còn hơn người quản trị đáp ứng những lầm lẫn của nhân viên bán hàng. Cảm giác này là không chính xác. Thật ra đào tạo tại chỗ là một chương trình hướng dưỡng được xây dựng và nhà quản trị tiến hành đào tạo. Nó cần được cá thể hóa cho khả năng và trình độ của mỗi nhân viên. Mặc dù biểu hiện của nó là kêu gọi bán một cách đặc trưng, đào tạo tại hiện trường cũng có thể gồm cả các kỹ năng khác như quản trị thời gian và khu vực.

Đào tạo tại phòng học cũng là một hình thức đào tạo được biết đến. Đặc biệt đó dựa vào nhóm hơn là cá nhân, tiến hành tại mộ địa điểm trung tâm, được dự kiến thời gian và lên kế hoạch trước và sử dụng các phụ trợ nghe nhìn, các chương trình học theo hệ thống và đánh giá theo đề án.

Đào tạo tại lớp học và các phương pháp áp dụng trong đó phụ thuộc một phần vào loại tài liệu/ ý kiến/ kỹ năng được trình bày ở lớp. Bài giảng, tranh luận về các tình huống và đóng kịch là các phương pháp được áp dụng ở đào tạo tại lớp và thường được áp dụng kết hợp với nhau.

Bài giảng. Đây là phương pháp có hiệu lực nhất cho việc trình bày kiến thức các yếu tố căn bản, sử dụng giao tiếp sơ đẳng một chiều. Phương pháp này gồm thông tin về lịch sử Công ty, cơ cấu thị trường, các chính sách của Công ty...v.v. Phương pháp này cũng được sử dụng để đưa ra các thông tin về kiến thức và mẫu để thảo luận tình huống, đóng kịch và làm bài tập kỹ năng. Bài giảng của học viên có thể được tăng cường và củng cố nhờ sử dụng các phụ trợ nghe nhìn như phim, băng video, phim slides, và bản, biểu. Các băng video và đĩa video hiện nay yêu cầu rằng nhiều thông tin yếu tố căn bản có thể biểu hiện vào trong băng và gửi đến các nhân viên bán hàng để xem ở nhà họ hoặc tại cơ quan quận.

Thảo luận tình huống. Nhằm thúc đẩy sự tham gia của học viên và xuất hiện giao tiếp hai chiều, thảo luận tình huống có thể được áp dụng. Các học viên chuẩn bị tình huống và người đào tạo chỉ đạo cuộc thảo luận, làm mọi người tham gia tất yếu vào và tất cả các điểm quan trọng được bài tới. Các tình huống có thể được sử dụng để minh họa các chủ đề quan trọng như: tình huống bán, các vấn đề thời gian và khu vực, các yêu cầu sản phẩm và phần lớn là các vấn đề bán hàng khác: không may có một khuyết điểm của các tình huống bán hàng chất lượng cao rằng chứa đựng đủ sự thực để nêu thành hiện thực.

## *Đóng kịch*

Kỹ thuật này được thiết kế để thực hiện chỉ dẫn chính thức nhờ có một diễn đàn và quá trình để nhân viên bán hàng đưa bài học vào thực hành. Nhiều hãng tin rằng kỹ thuật đóng kịch là một cách đào tạo rất năng suất và một số hãng không áp dụng nó vào chương trình đào tạo của mình.

Đặc biệt, một học viên bán hàng, sau khi được giới thiệu các kỹ năng bán hàng thực sự, được yêu cầu đóng vai nhân viên bán hàng hoặc khách hàng trong một trường hợp bán hàng. Người học viên đóng vai nhân viên bán hàng có khả năng thực hiện những gì mình đã học. Nhân viên đóng vai khách hàng, bắt đầu hiểu được nhận thức và các phản ứng của người mua. "Người mua" có lẽ cũng là nhà quản trị bán hàng, người đào tạo hoặc một số người đặc biệt được đào tạo cho vai này. Việc thi hành của các học viên được đánh giá ngay lập tức tiếp sau phần đóng vai.

## *Tự nghiên cứu*

Chương trình tự nghiên cứu tập trung vào các tài liệu học tập được chương trình hóa như các băng phim và video cũng như phần mềm của máy vi tính. Chúng có thể được sử dụng để cung cấp các chương trình đào tạo hiện tại hoặc chúng có thể trở thành một thay thế đào tạo do người thực hiện. Với các chương trình tự nghiên cứu, các học viên nghiên cứu tài liệu tự mình và phát triển theo tốc độ của họ.

## ***Đánh giá và kết thúc***

Thực là không thực tế khi đưa các học viên đến một trung tâm đào tạo cung cấp cho họ một vài kiến thức, kỹ năng và một vài sự ôn tập và gọi đó là đánh giá khi bạn hỏi họ có thích hay không thích khóa học. Đánh giá cần phải bao quát hơn thế nữa. Các Công ty càng ngày càng tăng yêu cầu rằng các chương trình đào tạo của họ có khả năng nhận xét về số lượng là họ cải thiện khả năng thực hiện của lực lượng bán hàng.

Có ba yếu tố căn bản. Một là thiết lập mối quan hệ giữa mục tiêu chương trình và các tiêu chuẩn đánh giá. Hai là xác định rõ các mục tiêu được áp dụng để đánh giá như là áp dụng một quy trình đánh giá. Ba là tổ chức sẽ xử lý như thế nào với các kết quả của cuộc đánh giá.

## **Những ưu điểm và nhược điểm của một chương trình đào tạo**

Nhằm thực hiện và bảo đảm một chương trình đào tạo thành công, những ưu điểm và nhược điểm trong các chương trình đào tạo của Công ty cần phải được xác định rõ. Nhờ việc làm này mà mọi nhược điểm có thể được khắc phục và tránh, còn những ưu điểm được định rõ và áp dụng vào các chương trình tương lai.

### **Nhược điểm**

Đó là một sự thật của cuộc sống rằng hiếm có chương trình đào tạo nào lại được thiết kế và thực hiện một cách hoàn hảo. Mặc dù có một số vấn đề ngoài sự điều khiển của con người, một số khác có thể khắc phục được nếu biết đến chúng. Có ba nhóm điểm xác định được:

1. Quên thiết lập các mục tiêu đặc biệt, mục tiêu cơ bản, mà nó làm cho không có khả năng đánh giá chương trình và ngăn cản tiến hành các chương trình trong tương lai.

2. Gửi thông điệp cho các nhân viên bán hàng rằng đào tạo không quan trọng. Các nhà quản trị luôn nói với các nhân viên, đào tạo là quan trọng nhưng bằng hành động thực tế, có thể cho thấy nhận định ngược lại. Sự nhấn gửi không chủ tâm này có thể tránh được bằng một loạt các cách:

- Hẹn gặp của nhà đào tạo, nhà quản trị cấp trên hoặc nhân viên, những người không thể thực hiện nó lần nữa tại cơ sở. Điều này cũng áp dụng cho các nhà đào tạo không chuyên.

- Tổ chức các chương trình đào tạo như là một phần của tục lệ bán hàng quốc gia có liên hệ với vòng tròn các chương trình mới hoặc các sản phẩm mới.

- Tránh coi đào tạo như là một trừng phạt nhân viên bán hàng, những người không đạt chỉ tiêu hoặc có những vấn đề khác.

3. Tiến hành một chương trình được thiết kế nghèo nàn có đặc trưng sau đây:

- Không biết đến các yêu cầu của lực lượng bán hàng cơ sở và các khách hàng

- Bàn tới độ nhất chỉ tiêu động cơ.

- Bỏ qua sự thừa nhận sự khác biệt cá nhân trong các nhân viên bán hàng, đặc biệt trong đào tạo ôn tập cho các nhân viên đã có kinh nghiệm.

- Cố gắng tiến hành quá nhiều việc trong cùng một thời gian, do đó không đạt được kết quả gì do nhân viên bị quá tải.

- Không cung cấp các cấu trúc bổ sung cho các nhà quản trị bán hàng tiếp theo ở cơ sở.

- Có các vấn đề đặc biệt về chương trình, như kỹ thuật giảng không đúng hoặc thiếu thích hợp với một phần của các học viên.

### **Ưu điểm**

Để đánh giá đúng, các ưu điểm của một chương trình được khoanh lại trong mối liên quan đến cả việc tránh các nhược điểm vừa trình bày. Bên cạnh đó, một vài bước tích cực có thể được thi hành. Đó là thiết lập chính sách mà việc đào tạo bán hàng như một phần luân phiên và quan trọng trong công việc của nhân viên và quản trị viên bán hàng, kế hoạch hóa và tổ chức để đào tạo, nhận dạng phù hợp những tạp kỹ nào cần biết để thành công (nó bao gồm cả việc xác định tại sao các nhân viên thành công cũng như tại sao họ thất bại), đưa ra các mục tiêu rõ ràng và đánh giá chương trình trong các khoảng thời gian của các mục tiêu đó.