

# Quản trị thương hiệu hướng tới khách hàng

*Các thương hiệu tồn tại để phục vụ khách hàng. Điều đó đúng, nhưng không đủ. Ngày nay, hầu hết các chuyên gia quản lý đều đồng ý rằng, cần phải tập trung tăng “chất” trong mối quan hệ với khách hàng. Tạo dựng lòng trung thành thông qua việc bán dịch vụ đi kèm hàng hóa, đáp ứng tốt hơn và hoàn hảo hơn các nhu cầu của khách hàng. Thực vậy, các nghiên cứu chỉ ra rằng: chi phí bỏ ra để tìm được khách hàng mới bao giờ cũng cao hơn việc duy trì khách hàng cũ, và một khi đã để khách hàng “quay lưng” thì doanh nghiệp dù có đang rất phát triển cũng rất khó tăng lợi nhuận.*

Tuy nhiên, vấn đề ở đây lại là việc các nhà quản lý chỉ nói mà không làm. Hãy để ý họ nói, và bạn có thể nghe thấy từ “khách hàng” được nhắc đi nhắc lại nhiều lần. Nhưng hãy xem họ làm, bạn sẽ nhận ra sự thật: Tất cả vấn đề chỉ xoay quanh thương hiệu của bản hãng. Quản trị thương hiệu vẫn đang là “là bài chủ” tại nhiều doanh nghiệp lớn. Và cùng với thời gian, mâu thuẫn giữa tập trung quản trị nhãn hiệu và tăng trưởng ngày càng trở nên gay gắt.

Hãy xem câu chuyện của Oldsmobile: công ty sản xuất ô tô này của Mỹ đã có mặt trên thị trường trước rất nhiều nhãn hàng nổi tiếng hiện nay như Toyota hay Ford. Vào những năm 80, Olds là thương hiệu được rất nhiều khách hàng ưa thích.

Nhưng khi bước sang thiên niên kỷ mới, những ai từng yêu Olds đều được coi là “hoài cổ”. Các nhà quản trị thuộc công ty mẹ General Motors phụ trách nhãn hiệu này đã nhận ra rằng duy trì thị phần cho Olds là một công việc cực kỳ khó khăn, nhất là khi giờ đây họ phải tìm mọi cách hấp dẫn đối tượng khách hàng trẻ tuổi vốn đã “định nghĩa” Olds đồng nghĩa với “cổ lỗ sĩ”. Vì vậy, vào năm 1988, hẳn những ai yêu ô tô còn nhớ đến chiến dịch quảng cáo rầm rộ gắn với câu khẩu hiệu “Đây không phải Oldsmobile của bố mẹ bạn” (các nhà quảng cáo đã chơi chữ ở đây. Oldsmobile vừa có nghĩa là “xe cũ”, vừa là nhãn hiệu của sản phẩm). Chả ai để ý. Đến năm 1990, các nhà quảng cáo của GM lại tung ra một chiến dịch quảng cáo nữa lại diễn ra với thông điệp “Thế hệ mới của Olds”. Chưa bàn đến quảng cáo có hấp dẫn hay không, nhưng rõ ràng chiến dịch “lãng xê” Olds rõ ràng không đả bại được thời gian. Vì vậy, vào tháng 12.2000, GM đã ra thông báo “khai tử” Oldsmobile.

Những người yêu thích ô tô có thể nhỏ vài giọt nước mắt tiếc thương thương hiệu nổi tiếng một thời Oldsmobile, nhưng ở đây chúng ta sẽ xem xét trên một khía cạnh khác: Tại sao GM lại mất quá nhiều năm và tiêu quá nhiều tiền để cố gắng làm mới lại một hình ảnh vốn đã quá mệt mỏi? Tại sao cứ nhất thiết phải bắt khách hàng trẻ tuổi sử dụng nhãn hàng họ vốn chán ghét, mà không đưa ra nhãn hàng mới phục vụ sở thích tiêu dùng của họ? Đánh giá khác hàng, thay thậm chí đánh giá chi phí đầu tư vào nhãn hiệu chắc chắn là một trong những cách tìm kiếm lợi nhuận hợp lý nhất.

Đương nhiên chúng ta có thể trả lời các câu hỏi “vì sao” ở trên. Đó là do tại các công ty sản xuất hàng tiêu dùng lớn như General Motors, các thương hiệu là lý do tồn tại. Các doanh nghiệp này thường đặt trọng tâm vào quá trình ra quyết định và nền tảng trách nhiệm. Ban quản trị tự ví công ty như pháo đài, được điều hành bởi các nhà quản trị chuyên thực hiện những công việc vĩ đại nhất, với sự trợ giúp của ngân sách lớn mạnh nhất. Họ không bao giờ khen những nhà quản lý chưa chi đã “co vùi”.

Giờ đây, tình thế đã đổi khác. Thế giới kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt , và do vậy chúng ta cần phải thay đổi cách quản trị, đặc biệt là quản trị thương hiệu. Bài viết này sẽ đưa ra phương thức quản trị thương hiệu mới với mục tiêu lớn hơn: Đáp ứng hợp lý nhu cầu của khách hàng. Tất nhiên, điều này không có nghĩa thương hiệu không còn quan trọng. Phát triển thương hiệu rất cần thiết, đặt biệt giúp ta thu hút và lưu giữ khách hàng.

### **Mỗi thương hiệu gắn với một đặc điểm nhất định**

Khi một nhân viên marketing tập trung đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thì anh ta sẽ có cái nhìn rất khác so với một nhân viên chỉ chuyên “chăm bẵm” thương hiệu. Ta sẽ thấy rất rõ luận điểm này ở thế giới giải trí, nơi George Clinton sống. Clinton là một nhà soạn nhạc và biểu diễn rất nhã nhặn và lịch sự. Được biết tới như một trong trong những người sáng tạo ra nhạc funk, vào những năm 70, nhạc của ông đáp ứng được 2 phân khúc thị trường khác nhau: Một loại khách hàng

thích nhạc soul, và một loại khách hàng thích funk nặng. Clinton biết rõ ban nhạc của mình hoàn toàn có thể chơi được 2 kiểu nhạc này, nhưng ông nhận ra: Nếu ông làm vậy thì hình ảnh ban nhạc sẽ mất phong cách và dần dần sẽ chẳng còn ai lắng nghe nữa. Giải pháp đưa ra thật đơn giản: Cùng một nhóm những nhạc sỹ đó nhưng sẽ thu âm và biểu diễn dưới 2 tên ban nhạc khác nhau: Parliament và Funkadelic. Parliament sẽ chơi nhạc phục vụ những người nghe đại chúng, và Funkadelic chuyên phục vụ những người khó tính hơn. Cả 2 ban nhạc đều rất thành công, ngay cả khi nhiều fan của Parliament không bao giờ nghe nhạc của Funkadelic, và ngược lại. Điểm quan trọng ở đây là Clinton đã không cố gắng biến đổi “thương hiệu” nguyên bản nhằm đáp ứng nhu cầu khác nhau của khách hàng. Ông tạo dựng “thương hiệu” ban nhạc phản ánh cá tính và lòng yêu thích của khách hàng, chứ không phải các thành viên ban nhạc.

Kiểu suy nghĩ này cũng tồn tại trong Bộ phận Marketing và Phát triển sản phẩm Acura Legend của hãng Honda. Chiếc xe ô tô mang nhãn hiệu Honda Legend được giới thiệu giống nhau ở mọi nơi trên thế giới, bao gồm cả Nhật Bản. Tuy nhiên hãng Honda đã có lý khi cho rằng, sản phẩm này sẽ không thành công nếu sử dụng ngôn ngữ Mỹ thông dụng. Ta biết rằng, vào những năm 80, khách hàng Mỹ đã coi nhãn hiệu Honda đồng nghĩa với những chiếc xe ô tô giá rẻ. Họ luôn nghĩ Honda sẽ chỉ cho ra đời những chiếc xe tiện dụng, không đắt lắm. Để giải quyết tình trạng này, hãng Honda đã có cách làm độc đáo. Họ không cố gắng thay đổi quan điểm tiêu dùng của khách hàng, mà quyết định cho ra đời một thương

hiệu mới: Acura. Những chiếc xe mang thương hiệu này không hẳn chỉ dành cho những người giàu, nhưng những người không khá giả cũng chẳng dễ gì mua được nó.

Chiến lược tạo thương hiệu thành công của hãng Honda trái ngược hẳn thất bại của thương hiệu Phaeton thuộc hãng Volkswagen. Volkswagen là một trong những thương hiệu nổi tiếng hàng đầu thế giới và sở hữu những nhãn hàng chuyên dành cho đối tượng khác hàng có thu nhập từ thấp đến trung bình. Tuy nhiên, nhãn hiệu xe Phaeton là xe xa xỉ với giá cực cao. Volkswagen luôn hy vọng nhãn hàng này sẽ cạnh tranh được với những chiếc xe của BMW và Mercedes. Đối với Volkswagen, chiếc xe ô tô đơn giản là sản phẩm công nghệ cao, phản ánh năng lực vượt trội trong thiết kế, khiến bất cứ ai sở hữu cũng luôn tự hào. Đối với Ban quản trị Volkswagen, đích đến của Phaeton chính là đánh bại các dòng xe đắt tiền khác. Thật không may, nhãn hàng này không được khách hàng đánh giá cao như những nhà sản xuất. Đối với người tiêu dùng, nó chưa được xếp vào danh sách những chiếc xe phong cách và đắt tiền. Đó là lý do tại sao mục tiêu bán hàng của Ban quản trị đã không đạt được. Khi Phaeton được ra mắt tại Châu Âu vào năm 2003, các nhà lãnh đạo Volkswagen dự đoán sẽ tiêu thụ được 15.000 xe. Nhưng nhiều tháng trôi qua mà hãng mới chỉ “đẩy” đi được 2.500 chiếc.

Cuối cùng , hãy xem cách thức các hãng thành công nhờ “vỏ bọc” thương hiệu. Tại Nhật Bản, có một nhãn hàng tên là WiLL được sở hữu và quản trị bởi một Hiệp hội các công ty sản xuất hàng tiêu dùng. Những công ty thuộc hiệp hội này

có rất ít sản phẩm “đụng hàng” nhau. Hiệp hội bao gồm từ những nhà sản xuất ô tô Toyota đến công ty sản xuất đồ gia dụng Matsushita (nay là Panasonic), rồi cả công ty Bia Asahi. Thực tế nhãn hiệu WiLL được định hướng nhắm tới đối tượng khách hàng là những quý bà quý cô có độ tuổi từ 20 đến 30, ưa thích những gì “chân thật” và hài hước. Thiết kế của Website WiLL: [www. Willshop.com](http://www.Willshop.com) chủ yếu tập trung vào những sản phẩm độc đáo, vui nhộn, các bộ thời trang đầy màu sắc cả tiếng Nhật và Anh. Tại trang Web này ta sẽ thấy có sản phẩm mang nhãn hiệu WiLL Vi là những chiếc xe ô tô được sản xuất bởi Toyota, WiLL PC là máy tính hiệu Panasonic và WiLL Beer là những chai bia được sản xuất tại Asahi. Thương hiệu WiLL hiện rất được ưa thích vì uy tín của những nhà sản xuất đứng sau nó. Đối với nhà sản xuất, bán hàng dưới nhãn hàng này, họ cũng không phải tốn quá nhiều tiền và công sức để phát triển thương hiệu. Đối với công ty nắm giữ thương hiệu WiLL, khi khách hàng có nhu cầu thay đổi sản phẩm, họ cũng sẽ thay đổi đối tác sản xuất, vì vậy doanh nghiệp chỉ cần chú tâm duy trì mức độ nổi tiếng của thương hiệu. WiLL thành công chính nhờ nó hiệu và biết khách hàng cần gì.

### **Nhu cầu của khách hàng luôn chính đáng**

Xem xét các trường hợp của George Clinton, Honda và thương hiệu WiLL, ta thấy rằng, hầu hết các công ty ngày nay đều hướng tới mở rộng thương hiệu, hy vọng rằng nhờ đó doanh số bán hàng sẽ tăng thêm. Tuy nhiên, để có thể thành công lâu dài, những hãng lớn đều phải thay đổi quan điểm tối đa hóa giá trị khách hàng trung thành. Theo đó, lợi nhuận thuần của doanh nghiệp có được từ chuyển đổi

mối quan hệ giữa công ty với khách hàng thành mối quan hệ giữa khách hàng với công ty. Nói cách khác, doanh nghiệp phải tập trung đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách hàng, chứ không phải đáp ứng yêu cầu của nhãn hiệu. Nhìn chung, 2 khái niệm này có nhiều điểm chung, nhưng chúng ta phải nhớ rằng: Hoạt động vì lợi ích tốt nhất của thương hiệu không nhất thiết đồng nhất với hoạt động đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Giả sử chúng ta có một khách hàng vốn ưa thích một trong những nhãn hàng của bốn hãng là nhãn hàng A. Ta hãy gọi vị khách hàng này là Ann. Khi công ty muốn Ann tăng giá trị mua hàng của Ann đối với nhãn hàng A, đồng thời mở rộng giá trị mục tiêu của sản phẩm, thì ta có thể nói đó là do doanh nghiệp muốn đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thương hiệu đối với khách hàng. Nếu trong mắt của Ann, thương hiệu A được đánh giá cao hơn, cô ấy sẽ chắc chắn mua hàng thường xuyên hơn và do vậy tổng doanh thu sẽ tăng hơn. Đây chính là cách giúp giá trị suốt đời của Ann đối với doanh nghiệp sản xuất tăng. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu Ann cảm thấy mệt mỏi với nhãn hàng A? Hoặc thương hiệu này “mất giá” trong suy nghĩ của cô? Nếu chúng ta quản trị tốt mối quan hệ với khách hàng, chúng ta sẽ có thể giới thiệu cho cô một nhãn hàng khác của bốn hãng giúp cô cảm thấy thoải mái hơn. Thực tế, chúng ta cần phải làm bất cứ điều gì cần thiết với thương hiệu của mình, kể cả phải thay nó bằng một thương hiệu khác, để giữ lấy mối quan hệ với khách hàng. Quan điểm ở đây là: Nhãn hàng có thể đến rồi đi, nhưng khách hàng giống như Ann thì phải giữ lại.

## **Giá trị của thương hiệu phải phụ thuộc vào khách hàng**

Một trong những điều quan trọng nhất mà bất cứ ai làm kinh doanh đều hiểu: Giá trị của một nhãn hàng thể hiện tính cách cá nhân cao độ. Một khách hàng có thể ngày càng không thích một thương hiệu, hoặc thậm chí chán ghét nó, nhưng những khách hàng khác lại chưa chắc đã ghét, hay thậm chí còn thích. Nhiều độc giả coi tờ Wall Street Journal là rất đáng tin cậy, nhưng một số khác lại coi là “rác rưởi”. Đối với một vài người, thức ăn chế biến sẵn hiệu Stouffer tiêu biểu cho sự tiện lợi và ngon miệng, nhưng đối với vài người khác, nó lại có nghĩa là béo phì. Nằm giữa 2 đối tượng khách hàng này là “vùng xám”.

Hầu hết các nhà quản lý marketing hiện vẫn đang nói về giá trị của một thương hiệu như thể đó là sản phẩm hữu hình, và họ “đo đạc” giá trị thương hiệu trên cơ sở lập bảng tổng hợp sức mạnh thương hiệu bình quân. Trên thực tế, giá trị thương hiệu kiểu này không mang tính thực tế và khó có thể là công cụ quản trị hữu hiệu. Bài viết này sẽ đề cập đến cuộc khảo sát về các khách hàng tại 2 thành phố lớn, từ đó đánh giá sức mạnh 23 thương hiệu trong 5 ngành công nghiệp. Ví dụ, chúng ta sẽ xem xét một loạt giá trị khác nhau được khách hàng đánh giá về thương hiệu American Airlines. Từ đây, chúng ta sẽ thấy việc xác định giá trị thương hiệu theo mức bình quân dựa trên các cách tính cũ sẽ dẫn đến những quyết định không chính xác, và không đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng.



Nhìn chung, định giá trung bình về giá trị thương hiệu là việc rất nguy hiểm, vì nó không phản ánh đúng thực tế đánh giá của khách hàng. Hiện rất nhiều nhà quản lý bắt đầu tin rằng, giá trị của thương hiệu của bốn hãng là giá trị ẩn sâu bên trong. Điều này cũng giống như một viên kim cương gắn trên chuỗi hạt, giá trị thương hiệu là giá trị mang tính khách quan. Ta hãy xem xét ví dụ về một công ty của Mỹ đã mắc sai lầm tồi tệ khi cố gắng tấn công vào thị trường Nam Mỹ. Công ty này có thể là một trong những công ty lớn nhất thế giới và hiện đang sở hữu những nhãn hàng thành công nhất, vì vậy vị giám đốc marketing của hãng đã tin rằng thương hiệu của nó chắc chắn sẽ được chấp nhận ở thị trường Nam Mỹ. Trên thực tế, có thể nhãn hiệu của doanh nghiệp này được khách hàng Mỹ đánh giá rất cao, nhưng đối với nhiều khách hàng Nam Mỹ, họ lại thích các nhãn hàng thuộc những công ty địa phương hơn. Thất vọng bởi doanh số bán hàng tồi tệ, Ban quản trị công ty hình như không thể hiểu được tại sao thương hiệu của bốn hãng lại không được chấp nhận. Đó là do công ty đã hầu như không cố gắng “biến đổi” nhãn hàng sao cho phù hợp với nhu cầu khách hàng Nam Mỹ, họ hy vọng vào cái gọi là “chủ nghĩa đế quốc”, vì vậy công ty chỉ đạt được thành công rất hạn chế.

# Quản trị thương hiệu hướng tới khách hàng (Phần cuối)

*Các thương hiệu tồn tại để phục vụ khách hàng. Điều đó đúng, nhưng không đủ. Ngày nay, hầu hết các chuyên gia quản lý đều đồng ý rằng, cần phải tập trung tăng “chất” trong mối quan hệ với khách hàng. Tạo dựng lòng trung thành thông qua việc bán dịch vụ đi kèm hàng hóa, đáp ứng tốt hơn và hoàn hảo hơn các nhu cầu của khách hàng. Thập vận, các nghiên cứu chỉ ra rằng: chi phí bỏ ra để tìm được khách hàng mới bao giờ cũng cao hơn việc duy trì khách hàng cũ, và một khi đã để khách hàng “quay lưng” thì doanh nghiệp dù có đang rất phát triển cũng rất khó tăng lợi nhuận. Dưới đây là phần tiếp theo của bài viết này.*

## **Đặt thương hiệu đúng lúc, đúng chỗ**

Nếu bạn đồng ý coi mục tiêu quản trị là tăng lượng khách hàng, chứ không phải giá trị thương hiệu, và coi giá trị thương hiệu chỉ có ý nghĩa ở mức độ từng cá nhân, thì chắc chắn bạn sẽ quản trị thương hiệu theo cách hoàn toàn khác.

*Đưa ra các quyết định về thương hiệu phụ thuộc vào mối quan hệ với khách hàng.*

Phương pháp này nhấn mạnh tầm quan trọng của những nhà quản lý phụ trách quan hệ với khách hàng và coi quá trình địa phương hóa các nguồn lực quan trọng hơn cách quản trị thương hiệu truyền thống. Phương pháp này đôi khi cho ta cảm giác nó “vượt quá” cả các phân khúc thị trường định sẵn và buộc các nhà quản lý phải phân định rõ từng đối tượng khách hàng (nếu doanh nghiệp coi những khách hàng này có giá trị lớn và quan trọng). Trong thế giới kinh doanh ngày nay, phương pháp này còn được biết đến như phương pháp quản trị các khách hàng chủ chốt. Ví dụ, những công ty như Ericsson và IBM luôn phân công cho các nhà quản lý chịu trách nhiệm marketing đến những khách hàng quan trọng và trao cho họ quyền hạn rộng rãi. Các công ty bán hàng tiêu dùng cũng có thể sử dụng phương pháp này. Tất nhiên, nhà quản lý thương hiệu vẫn có vai trò quan trọng trong Bộ phận marketing, nhưng họ sẽ phải phụ thuộc vào nhà quản lý phụ trách mối quan hệ với khách hàng khi phân phối các nguồn lực của hãng. Quản trị thương hiệu trở thành nhiệm vụ liên kết giữa các Nhóm chuyên biệt.

### ***Xây dựng thương hiệu quanh Nhóm khách hàng mục tiêu***

Một số sản phẩm, như thuốc Viagra chẳng hạn, được định hướng đáp ứng nhu cầu và đòi hỏi của số đông khách hàng. Nhưng những sản phẩm khác như loại Bia Black Pride sẽ chỉ dành bán cho những người Mỹ gốc Phi tại Chicago, tức là chỉ dành cho đối tượng khách hàng chuyên biệt. Procter&Gamble có một loạt danh mục nhãn hiệu xà phòng thơm, và mỗi nhãn hàng hướng tới phân khúc thị trường khác nhau, được bán ở những vùng địa lý khác nhau. Ví dụ, Sản phẩm xà phòng

giặt nhãn hiệu Tide, Gain, Cheer, Ivory, Bold hướng tới những khách hàng mục tiêu khác nhau, tùy theo từng đặc điểm của sản phẩm. Công ty sản xuất quần áo phụ nữ lớn nhất thế giới, Liz Claiborne cũng có cách làm tương tự P&G. Mỗi loại khách hàng được công ty phục vụ một nhãn hàng riêng, với những đặc điểm riêng biệt. Ví dụ, nhãn hiệu Dana Buchman cao cấp chuyên dành cho phụ nữ công sở, nhãn hàng Ellen Tracy đầy phong cách và cá tính chuyên dành cho những phụ nữ sành điệu và chóng chán, nhãn hàng Laundry trẻ trung và đắt tiền dành cho những người ưa sự độc đáo và mang đậm phong cách cá nhân, nhãn hàng Elizabeth dành cho phụ nữ ngoại cỡ. Mỗi nhãn hàng lại có kênh phân phối khác nhau. Vì vậy, rất ít người biết được tất cả các thương hiệu trên đều do một công ty sản xuất.

### ***Tạo hình ảnh thương hiệu gắn gũi***

Henry Ford đã sản xuất ô tô hàng loạt với mô hình chữ T nổi tiếng, nhưng ngày nay người ta có công ty vitamin dành cho đàn ông và phụ nữ riêng biệt, người ta cũng tạo ra các kênh truyền hình dành riêng cho những người latin, người Mỹ gốc Phi, phụ nữ, kênh truyền hình chuyên về golf và cả kênh truyền hình dành riêng cho người đồng tính. Nhờ công nghệ và thông tin khách hàng phong phú mà các doanh nghiệp giờ đây có thể xác định phân khúc thị trường dễ hơn. Và nếu coi khách hàng là trung tâm, thì mục đích của quản trị thương hiệu giờ đây là bảo đảm phục vụ tốt nhất tới từng Nhóm khách hàng, dù là Nhóm khách hàng nhỏ. Vì vậy, xu hướng hiện nay của các doanh nghiệp là “kéo” thương hiệu càng gần gũi với

khách hàng càng tốt. Và để làm được điều này, cách tốt nhất là nâng cao độ trung thực và giá trị của thương hiệu trong con mắt người tiêu dùng.

***Lập kế hoạch mở rộng thương hiệu dựa trên nhu cầu của khách hàng, chứ không phải dựa trên những đặc điểm tương đồng của nhóm sản phẩm***

Nhiều công ty hiện đang hướng đến quá trình mở rộng thương hiệu, một phần dựa trên đánh giá những điểm tương đồng giữa loại sản phẩm mới xuất xưởng và sản phẩm hiện đang lưu hành trên thị trường. Tuy nhiên, hãy nghĩ xem liệu 2 nhóm khách hàng của 2 loại sản phẩm cũ và mới có tương đồng không? Rõ ràng, sẽ không có gì là tốt khi cố gắng mở rộng một thương hiệu hướng đến một sản phẩm không đồng dạng, rồi dùng nó phục vụ 2 nhóm khách hàng khác nhau. Nhưng ngay cả khi ta có thể tạo nên một thương hiệu thống nhất cho 2 loại sản phẩm đồng dạng, thì cũng chưa chắc bảo đảm khách hàng đã thích. Đây chính là lỗi mà Volkswagen mắc phải với thương hiệu Phaeton. Nó cũng là nguyên nhân khiến IBM đầu đầu, khi hãng quyết định tiến vào thị trường máy tính cá nhân năm 1981. Lúc đó, IBM tin tưởng chắc chắn rằng với thương hiệu “nồi đình đám” IBM, chắc chắn những chiếc máy tính cá nhân (PC) sẽ chiếm ưu thế trên thị trường. Tuy nhiên, trên thực tế, IBM đã gặp rất nhiều khó khăn. Những khách hàng của PC là những cá nhân vốn có nhu cầu và sở thích khác hẳn khách hàng doanh nghiệp (chuyên mua những máy tính chủ của hãng). Người tiêu dùng cá nhân ít chú ý đến IBM mà chỉ quan tâm đến sản phẩm của hãng Apple, Atari, Dell, Compaq và Hewlett-Packard.

Nếu các nhóm khách hàng tương đồng, thì mở rộng thương hiệu sẽ gần như chắc chắn thành công, ngay cả khi các Nhóm sản phẩm không có nhiều điểm tương đồng. Ví dụ, Virgin đã mở rộng ngành nghề kinh doanh sang cả các lĩnh vực vốn không liên quan gì như hàng không, âm nhạc, đồ uống nhẹ và điện thoại xách tay. Đặc điểm chung trong những sản phẩm của Virgin là giá cả phải chăng, chất lượng cao và hình ảnh vui nhộn, vì vậy nó luôn hấp dẫn được một nhóm khách hàng khó tính. Chính đặc điểm tâm lý chung trong Nhóm khách hàng của Virgin khiến cho hãng có thể mở rộng thương hiệu mà không gặp khó khăn gì nhiều. Tương tự, Tiffany cũng tìm cách mở rộng thương hiệu từ nhãn hiệu chỉ dành cho các sản phẩm trang sức đắt tiền sang các sản phẩm nước hoa, đó là do cả 2 loại sản phẩm này đều dành cho các quý bà quý cô giàu có. Disney cũng đa dạng hóa sản phẩm của mình trên các lĩnh vực phim ảnh, khách sạn và công viên giải trí. Disney đã làm ăn rất phát đạt vì thị trường mục tiêu của nó không thay đổi (bao gồm những khách hàng trẻ tuổi và những người có tâm hồn trẻ thơ muốn được giải trí).

Tuy nhiên, ta sẽ gặt hái được kết quả tốt nhất nếu đạt được cả 2 điều kiện: Nhóm sản phẩm tương đồng và Nhóm khách hàng tương đồng. Và đây là nguyên nhân phổ biến khiến các công ty hướng tới mở rộng thương hiệu nhằm hướng tới mở rộng đối tượng khách hàng. Không khó đoán trước được thành công khi Caffeine-Free Coke “hòa nhập” dễ dàng dưới thương hiệu Coca-Cola hay Visa mở rộng từ thẻ tín dụng đến thẻ ghi nợ. Ngay cả khi mở rộng thương hiệu không nhằm mục đích mở rộng đối tượng khách hàng, thì hi Nhóm sản phẩm và Nhóm khách hàng

tương đồng nhau, thành công vẫn dễ dàng đến. Ví dụ, Yamaha mở rộng sản xuất từ đàn organ sang đàn piano và cả đàn guitar mà không gặp chút khó khăn gì, đó là do tất cả các sản phẩm trên đều là công cụ âm nhạc và chúng đều có chung đối tượng khách hàng. Từ giá trị thương hiệu Yamaha đối với đàn pian, khách hàng sẽ dễ dàng chấp nhận sản phẩm guitar.

***Tăng cường khả năng “hướng” khách hàng đến các nhãn hiệu khác trong cùng doanh nghiệp***

Thật không phải là cảm giác hay khi cứ cố gắng trong vô vọng nhằm níu giữ mối quan hệ của khách hàng với một thương hiệu, trong khi vị khách đó có xu hướng tự nhiên phù hợp với một thương hiệu khác trong cùng công ty. Nhà quản lý nhãn hàng cần phải hiểu khách hàng đủ để biết khi nào cần “ can thiệp”. Trong nhiều trường hợp, nếu nhận ra nhãn hàng khác sẽ thúc đẩy mối quan hệ khách hàng-công ty tốt hơn, thì công ty thậm chí cần phải khuyến khích người tiêu dùng từ bỏ một nhãn hàng mà họ vốn là khách hàng trung thành. Ví dụ, hãy tưởng tượng về thương hiệu khách sạn giá rẻ Fairfield Inn, thuộc tập đoàn Marriott. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu công ty phân tích và nhận ra một khách hàng của mình mong muốn hướng đến thương hiệu Marriott dù anh ta sẽ phải trả giá cao hơn?. Theo cách quản trị thương hiệu truyền thống, sẽ chẳng có chuyện gì xảy ra cả. Những người quản lý thương hiệu Fairfield Inn sẽ tìm mọi giá giữ khách. Tuy nhiên, hầu hết chúng ta đều đồng ý rằng phần thiệt sẽ thuộc về phần Fairfield Inn mà thôi. Trên thực tế, điều này có nghĩa rằng, nếu vị khách của Fairfield có đi du lịch thường

xuyên hơn và xa hơn, thì chắc chắn anh ta sẽ đổi sang khách sạn có thương hiệu Marriott. Trong trường hợp này, tốt nhất những người quản lý thương hiệu Fairfield nên “hướng” sớm vị khách sang Marriott, vì dù thương hiệu Fairfield không thu được lợi nhuận trong tương lai, nhưng tiền vẫn chảy về túi Marriott. Nói theo cách của chúng ta, tiền chỉ thay đổi từ túi trái qua túi phải.

### ***Không nên đóng vai “anh hùng”***

Đôi khi một nhãn hàng trở nên không hấp dẫn với nhóm khách hàng mục tiêu. Phục hồi lại độ hấp dẫn của thương hiệu này rất khó. Điều này cũng giống như vào mùa hè, bạn đi biển 2 tuần, để ô tô lại nhà. Rồi khi bạn về nhà, thấy có một con chồn hôi nhảy vào xe và chẳng may chết trong đó. Và dù bạn có đầu tư thay thế một số phụ tùng trên xe, rửa sạch sẽ nó thì bạn vẫn cứ cảm thấy mùi chồn hôi phảng phất đâu đây. Mọi người biết chuyện có thể an ủi bạn vài điều, nhưng sẽ chẳng ích gì đâu. Bây giờ, giả sử “mùi chồn hôi” tấn công vào nhãn hàng của bạn, vậy thì tại sao bạn không cắt bỏ nhãn hàng gây thu lỗ và tạo dựng thương hiệu mới?

Đây cũng là trường hợp xảy đến cho hãng hàng không ValuJet. Hãng hàng không này đã xây dựng được thương hiệu thành công ngay trên đồng cỏ nát. Vào tháng 5.1996, một trong những máy bay của ValuJet đã bị tai nạn, giết chết toàn bộ hành khách trong khoang. Ủy ban an toàn giao thông quốc gia Mỹ buộc tội ValuJet phải chịu trách nhiệm an toàn, do điều kiện kỹ thuật không an toàn khiến



lửa bắt trên máy bay và gây tai nạn. Khi đó thương hiệu ValuJet xuống thảm hại. Không nhiều lời: Thay vì cố gắng phục hồi, hãng hàng không cho “đi” luôn thương hiệu ValuJet, thay thế nó bằng một thương hiệu khác: AirTran và nhanh chóng tham gia vào thị trường hàng không. Ngày nay, AirTran là một trong không nhiều hãng hàng không của Mỹ đạt được lợi nhuận.

Trong trường hợp của ValuJet, quyết định trên là hoàn toàn chính xác. Thật không may, hầu hết doanh nghiệp hiện nay đều không nhận thức đúng tình hình như ValuJet và phải đối mặt với những quyết định kiểu GM với thương hiệu Oldsmobile. Thương hiệu không bao giờ dễ dàng bị loại bỏ, nhưng doanh nghiệp cũng chỉ nên giữ lại những thương hiệu còn hấp dẫn khách hàng (chứ đừng vì tiếc công tiếc của, hay chỉ thỏa mãn tính hiếu thắng của người quản lý thương hiệu). Loại bỏ những nhãn hàng không còn hiệu quả sẽ dễ dàng hơn, nếu các nguồn lực marketing được chỉ đạo bởi nhà quản lý quan hệ với khách hàng (chứ không phải nhà quản lý thương hiệu). Vì nếu nhà quản lý thương hiệu được quyền phân phối các nguồn lực marketing, ông ta sẽ quá chú tâm vào một nhãn hiệu mà không quan tâm đến phân khúc thị trường và khách hàng mục tiêu.

### ***Thay đổi phương pháp đánh giá giá trị thương hiệu***

Tập trung vào đánh giá nhu cầu của khách hàng không có nghĩa rằng giá trị thương hiệu không còn quan trọng. Ngược lại, thúc đẩy giá trị thương hiệu luôn là một trong những nhiệm vụ marketing quan trọng nhất. Và điều này có nghĩa rằng

giá trị thương hiệu phải được đánh giá hợp lý. Nhiệm vụ của nhân viên giờ đây sẽ ngày càng phức tạp hơn, khi anh ta biết rõ giá trị thương hiệu rất đa dạng và sẽ khác nhau tùy theo mỗi đối tượng khách hàng.

### **Vượt qua điểm tối**

Những thay đổi trong phương pháp quản trị thương hiệu được viết trong bài này sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức, đến vai trò và trách nhiệm của từng lãnh đạo doanh nghiệp, ảnh hưởng đến cả quá trình phân chia ngân sách, hệ thống đánh giá công việc... Và những cải tiến trong phương pháp này chỉ có thể được thực hiện khi có những thay đổi căn bản trong nhận thức của Ban lãnh đạo cấp cao. Mọi người thường có những vùng dễ bị tổn thương, dù nó bị che khuất và đôi khi bản thân họ không nhận thấy. Đối với nhiều nhà quản trị, thương hiệu cũng được coi là “vùng tối” dễ bị tổn thương đó. Lãnh đạo doanh nghiệp cần phải bắt đầu cân nhắc hơn tâm quan trọng của vấn đề quản trị thương hiệu và nên có cái nhìn thương hiệu theo quan điểm của khách hàng.

Trong một công ty quản trị hướng tới khách hàng, coi khách hàng là trung tâm, thì thương hiệu là quan trọng, nhưng không phải là tất cả. Nhờ đó doanh nghiệp sẽ không thể bị tái cấu trúc, phân nhóm hay buộc phải tăng giá trị thương hiệu. Và để trở thành một công ty quản trị hướng tới khách hàng cần đến “bàn tay” của Ban quản cấp cao nhất, và chỉ có họ mới có thể làm được việc này. Bước đầu tiên hãy tạo nên đội ngũ các nhà quản lý Nhóm khách hàng mục tiêu. Bước thứ hai,

hãy trao trách nhiệm và quyền hạn cho họ. Bước thứ ba, ghi nhận và áp dụng quá trình đánh giá giá trị thương hiệu và giá trị khách hàng theo phương pháp đáng tin cậy. Hãy làm theo các bước này và bạn sẽ thấy thay đổi xảy ra. Rồi dần dần mọi người trong công ty cũng sẽ hiểu thương hiệu chỉ có ý nghĩa khi nhận được kết cục “happy end” , tức lợi nhuận tăng lên và mối quan hệ lâu dài với khách hàng.