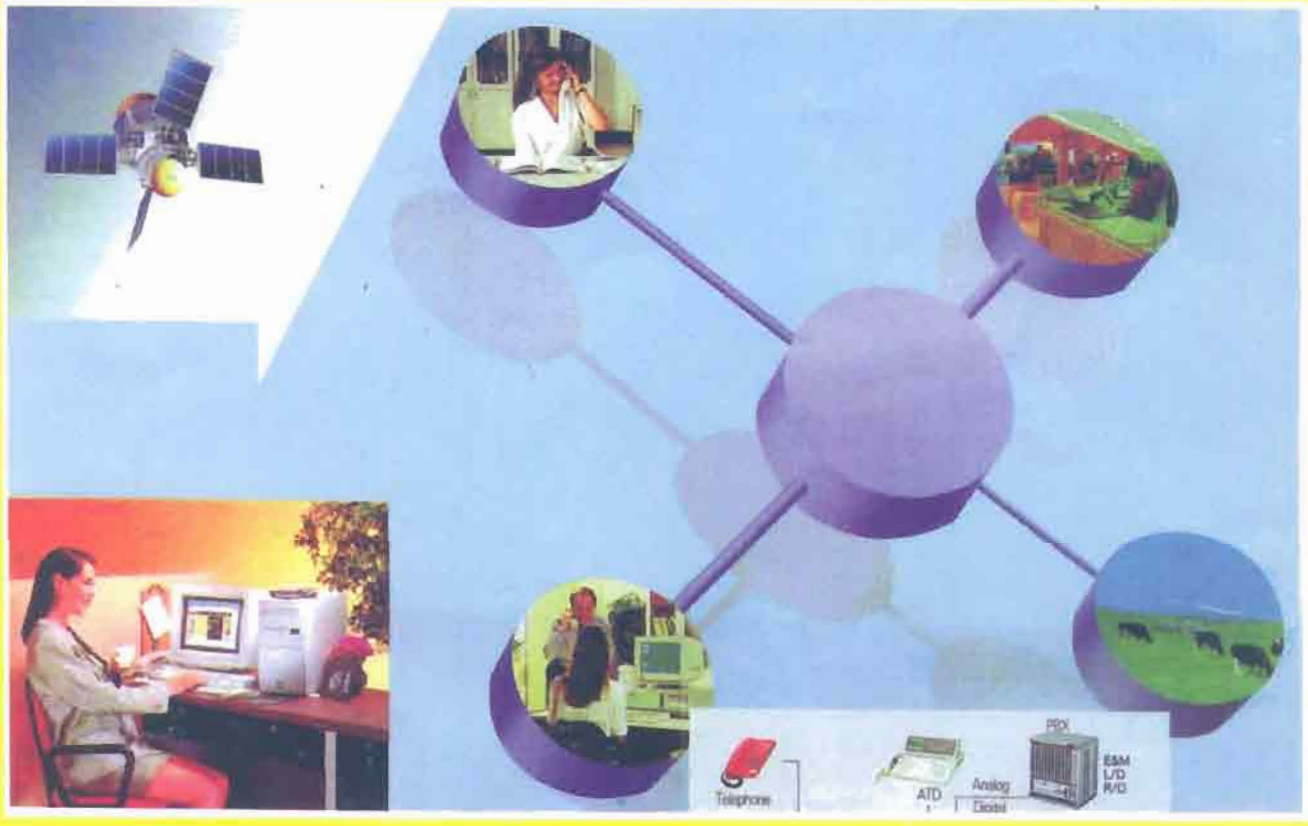
PHILIP KOTLER

QUẢN TRỊ MARKETING



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

PHILIP KOTLER

QUẢN TRỊ MARKETING

Người dịch: **PTS. VŨ TRỌNG HÙNG**

Hiệu đính: **PTS. PHAN THĂNG**

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

33-335
TK 2003 25-205-2003

LỜI NÓI ĐẦU

Ngày nay các công ty phải nhanh chóng thay đổi một cách cơ bản những suy nghĩ của mình về công việc kinh doanh và chiến lược marketing. Thay vì một thị trường với những đối thủ cạnh tranh cố định và đã biết, họ phải hoạt động trong một môi trường chiến tranh với những đối thủ cạnh tranh biến đổi nhanh chóng, những tiến bộ về công nghệ, những đạo luật mới, những chính sách quản lý thương mại mới và sự trung thành của khách hàng ngày càng giảm sút. Các công ty đang phải chạy đua với nhau trên một tuyến đường với những biển báo và luật lệ luôn luôn thay đổi, không có tuyến đích, không có chiến thắng vĩnh cửu. Họ buộc phải không ngừng chạy đua và hy vọng là mình đang chạy theo đúng phương hướng mà công chúng mong muốn.

Vào cái thời "kinh doanh bình thường" các công ty có thể đạt được thành công bằng cách sản xuất ra các sản phẩm rồi nâng đỡ chúng bằng những thủ thuật bán hàng nài ép và quảng cáo rầm rộ. Việc làm đó được gọi là "marketing", và quan niệm như vậy về marketing hiện nay hãy còn rất phổ biến. Thật đáng tiếc là có một số chủ tịch công ty cũng cho rằng marketing là huy động lực lượng bán hàng của mình vào thị trường để bán tất cả những thứ gì công ty làm ra. Bởi lẽ quan niệm như vậy về marketing là cách dẫn đến thảm họa.

Hãy để ý đến một thực tế là ngày nay người tiêu dùng đứng trước tình trạng mọi chủng loại sản phẩm đều có rất nhiều nhãn hiệu. Các khách hàng lại có những yêu cầu rất khác nhau đối với sản phẩm/ dịch vụ và giá cả. Họ có những đòi hỏi cao và ngày càng cao về chất lượng và dịch vụ. Đứng trước sự lựa chọn vô cùng phong phú như vậy khách hàng sẽ bị hấp dẫn bởi những thứ hàng hóa nào đáp ứng tốt nhất những nhu cầu và mong đợi cá nhân của họ. Họ sẽ mua hàng căn cứ vào nhận thức về giá trị của mình.

Vì thế không lấy gì làm lạ là ngày nay những công ty chiến thắng là những công ty làm thỏa mãn đầy đủ nhất và thực sự làm vui lòng những khách hàng mục tiêu của mình. Những công ty đó xem marketing là một triết lý của toàn công ty, chứ không chỉ là một chức năng riêng biệt. Họ muốn những người làm marketing của mình phải xác định rõ những nhóm khách hàng và những nhu cầu nào công ty có thể phục vụ được một cách có lợi và phải phục vụ họ như thế nào để có hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh. Những công ty đó đã dồn sức phấn đấu để trở thành người đáp ứng tốt nhất những nhu cầu của các thị trường mục tiêu của mình. Họ quyết không chịu đứng ở vị trí nhân vật số 3 hay 4. Nếu họ không thể đem lại cho thị trường mục tiêu của mình một điều gì đặc biệt, thì họ sẽ không tồn tại lâu dài được. Những công ty này đều lấy thị trường làm trung tâm và hướng theo khách hàng, chứ không phải là lấy sản phẩm làm trung tâm hay hướng theo chi phí. Họ hết sức quan tâm đến chất lượng và dịch vụ nhằm đáp ứng và thậm chí còn vượt cao hơn sự mong đợi của khách hàng. Họ cạnh tranh rất quyết liệt, nhưng đồng thời cũng hợp tác một cách khôn ngoan với những đối tác chiến lược trong chuỗi xích cung ứng và phân phối của mình. Họ lấy hiệu quả làm mục tiêu và luôn nhạy bén và mềm mỏng.

Vậy thì công tác marketing ở những công ty này ra sao? Marketing không chỉ là công việc ở một bộ phận nào. Những người làm marketing tham gia vào những quyết định quản lý từ trước khi sản phẩm được thiết kế và tiếp tục công việc của mình ngay cả sau khi đã bán sản phẩm đó. Những người làm marketing phát hiện những nhu cầu của khách hàng là cơ hội đem lại lợi nhuận

cho công ty. Họ tham gia vào việc thiết kế sản phẩm và nội dung các dịch vụ. Họ có ảnh hưởng rất lớn đến việc định giá các mặt hàng. Họ tích cực thông tin và cổ động cho các sản phẩm, dịch vụ và hình ảnh của công ty. Họ theo dõi sự hài lòng của khách hàng và không ngừng hoàn thiện các sản phẩm và thành tích của công ty căn cứ theo những thông tin phản hồi từ thị trường.

Những công ty chiến thắng này đang chuyển từ quan niệm cho rằng công ty là một tập hợp các bộ phận sang quan niệm cho rằng công ty là một hệ thống điều hành các quá trình kinh doanh cốt lõi. Các công ty phải quản lý và nắm chắc những quá trình cơ bản như thực hiện sản phẩm mới, lập đơn hàng và thực hiện đơn hàng. Mỗi quá trình đều gồm nhiều bước và đòi hỏi đầu vào từ nhiều bộ phận khác nhau. Các công ty đang thành lập những tổ tổng hợp để quản lý từng quá trình một cách trôi chảy và mau lẹ. Những người làm marketing ngày càng phải giao tiếp nhiều hơn với những người của các bộ phận nghiên cứu và phát triển, cung ứng, sản xuất, hậu cần và tài chính.

Những công ty này đã tạo ra một nếp làm việc theo đó tất cả các thành viên của tổ chức đều phải "có ý thức về thị trường" và "có ý thức về khách hàng". Mọi cán bộ, công nhân viên đều có thể có ảnh hưởng tốt hoặc xấu đến nhận thức và sở thích của khách hàng. Nhân viên kế toán gửi cho khách hàng những tờ hóa đơn không rõ ràng, nhân viên tiếp tân có hình thức tẻ nhạt, nhân viên trực điện thoại cáu gắt với khách hàng trong khi giao tiếp đều tạo ra những suy nghĩ không tốt đẹp về công ty.

Môn marketing đang được đánh giá lại theo giác độ những thách thức toàn cầu về công nghệ, kinh tế và xã hội được đặt ra trước các công ty ngày nay. Những thị trường lớn đang được phân khúc thành những vi thị trường; những kênh phân phối nhiều cấp đang được thay thế bằng những kênh một cấp; các khách hàng đang mua sắm trực tiếp qua catalogue, marketing từ xa và băng video tại nhà; việc chiết giá và khuyến mãi đang tràn lan và xói mòn lòng trung thành với nhãn hiệu; những phương tiện quảng cáo thông thường ngày càng trở nên ít hơn và tốn kém hơn. Những biến đổi to lớn như vậy trên thị trường có nghĩa là các công ty phải xem xét lại những quan niệm cơ bản của mình và thậm chí còn phải đảo ngược cả những tiền đề đã tạo nên cơ sở cho việc kinh doanh thành đạt của mình.

Môn marketing đang phát triển thêm những giả thiết, những quan niệm, những thủ thuật, những công cụ và những hệ thống thông qua các quyết định kinh doanh có căn cứ. Những người làm marketing cần phải biết khi nào thì tranh thủ những thị trường lớn và khi nào thì tranh thủ những lỗ hổng trên thị trường; khi nào cần tung ra những nhãn hiệu mới và khi nào cần mở rộng những tên nhãn hiệu hiện có; khi nào thì đẩy và khi nào thì kéo các sản phẩm của mình qua hệ thống phân phối; khi nào thì bảo vệ thị trường nội địa và khi nào thì tích cực xâm nhập các thị trường nước ngoài; khi nào thì tăng thêm lợi ích trong bản chào hàng và khi nào thì giảm giá; khi nào thì tăng và khi nào thì giảm bớt ngân sách của mình giành cho lực lượng bán hàng, quảng cáo và các công cụ marketing khác.

Có lẽ thay đổi cơ bản nhất trong tư duy marketing là chuyển từ quan điểm theo đuổi việc bán hàng sang quan điểm tạo ra khách hàng. Trước kia marketing chủ yếu hướng vào giao dịch, còn ngày nay thì nó chủ yếu lại hướng vào mối quan hệ. Song song với việc thiết kế một hỗn hợp marketing tốt nhất để "bán được hàng", ngày càng có xu hướng chú trọng hơn đến việc thiết kế hệ thống các mối quan hệ tốt nhất để giành và giữ khách hàng. Những khách hàng tốt là một tài sản mà khi được quản lý và phục vụ tốt sẽ đem lại cho công ty một nguồn thu nhập lớn và lâu bền. Trên thị trường cạnh tranh quyết liệt ngày nay vấn đề hàng đầu trong kinh doanh của công ty là duy trì lòng trung thành của khách hàng bằng cách luôn luôn thỏa mãn một cách tốt nhất những nhu cầu của họ.

Marketing mối quan hệ không chỉ có nghĩa là công ty cố gắng gắn bó chặt chẽ hơn với các

khách hàng của mình. Những công ty chiến thắng còn phát triển những mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với những người cung ứng và những người phân phối của mình. Nếu công ty vắt kiệt quá đáng lợi nhuận của những người cung ứng, nếu nó cố ép quá nhiều sản phẩm cho những người phân phối của mình, và nếu nó giành thắng lợi bằng cách làm cho các đối tác của mình trong hệ thống cung ứng bị thua lỗ, thì công ty đó sẽ thất bại. Những công ty khôn ngoan đều liên kết với những người cung ứng và những người phân phối của mình để phấn đấu phục vụ tốt hơn những khách hàng cuối cùng của mình.

Như vậy mục tiêu của marketing đã vượt ra ngoài việc đáp ứng những nhu cầu hiện tại của khách hàng. Ông Akio Morita, chủ tịch hãng Sony, đã nói rất hay về điểm này: "Tôi tạo ra các thị trường". Những công ty làm ăn khá sẽ đáp ứng các nhu cầu, còn những công ty làm ăn giỏi thì sẽ tạo ra thị trường. Vị trí dẫn đầu thị trường sẽ thuộc về công ty nào dự tính được những sản phẩm mới, những dịch vụ mới, phong cách sống mới và những cách nhằm nâng cao mức sống. Ở đây có sự khác biệt rất lớn giữa những công ty làm ra những sản phẩm nhái theo và những công ty tạo ra những giá trị sản phẩm và dịch vụ mới mà thị trường còn chưa hình dung nổi. Xét cho cùng, marketing là tạo ra giá trị và nâng cao mức sống của thế giới.

Hiển nhiên tư duy marketing không phải là chuyện dễ dàng, thế nhưng việc vận dụng kiến thức marketing vào thực tế còn khó khăn hơn nhiều. Ta chỉ mất một học kỳ để học môn marketing, thế nhưng phải mất cả đời người để có thể nắm vững được nó. Những vấn đề marketing không thể hiện những tính chất định lượng rõ ràng của nhiều vấn đề thuộc các lĩnh vực sản xuất, kế toán và tài chính. Những lực lượng tâm lý giữ một vai trò rất lớn; những chi phí marketing sẽ tác động đến nhu cầu và chi phí đồng thời; các kế hoạch marketing hình thành và có tác động qua lại với các kế hoạch khác trong hoạt động kinh doanh. Những quyết định marketing phải được thông qua trong những điều kiện thiếu thông tin về những quá trình rất năng động, tụt hậu, mang tính ngẫu nhiên, tương tác với nhau và thực sự khó khăn. Tuy nhiên đó không phải là lý do để thông qua quyết định một cách cảm tính, mà là căn cứ để hoàn thiện lý thuyết marketing và các công cụ phân tích.

Quản trị marketing có những nội dung chủ yếu sau:

1. *Định hướng quản trị: Cuốn sách này tập trung vào những quyết định chủ yếu mà những người quản trị marketing và ban lãnh đạo tối cao phải thông qua nhằm phối hợp hài hòa những mục tiêu, sở trường cốt lõi và các nguồn tài nguyên của tổ chức với những nhu cầu và cơ hội trên thị trường.*
2. *Phương pháp phân tích: Cuốn sách này trình bày một khuôn mẫu để phân tích những vấn đề thường gặp trong quản trị marketing. Các tình huống thực tế của công ty được sử dụng để minh họa cho những nguyên tắc, chiến lược và thực tiễn marketing.*
3. *Triển vọng cơ bản của các bộ môn: Cuốn sách này phác họa sơ lược các bộ môn kinh tế, khoa học hành vi, lý thuyết quản trị và toán học. Kinh tế học cung cấp những khái niệm cơ bản và những công cụ để tìm kiếm những kết quả tối ưu trong việc sử dụng các nguồn tài nguyên khan hiếm. Khoa học hành vi cung cấp khái niệm cơ bản và công cụ để hiểu được hành vi mua sắm của khách hàng và cơ quan. Lý thuyết quản trị cung cấp một khuôn mẫu để phát hiện ra những vấn đề đang được đặt ra trước những người quản trị và những phương châm để giải quyết thỏa đáng chúng. Toán học cung cấp một ngôn ngữ chính xác để biểu diễn những mối quan hệ giữa các biến chủ yếu.*
4. *Phương pháp tổng hợp: Cuốn sách này vận dụng những tư duy marketing vào sản phẩm, dịch vụ, thị trường, các tổ chức lợi nhuận và phi lợi nhuận, các công ty trong nước và nước ngoài , các công ty lớn và nhỏ, các doanh nghiệp sản xuất và trung gian, các ngành công nghiệp kỹ thuật cao và thấp.*

5. *Những kiến thức hoàn chỉnh và cân đối: Cuốn sách này đề cập tất cả những đề tài mà một người quản trị marketing am hiểu cần phải biết. Nó nêu lên những vấn đề chính đang đặt ra trước marketing chiến lược, chiến thuật và hành chính.*

Trong lần xuất bản này cuốn sách được chia thành sáu phần. Phần I trình bày những cơ sở xã hội, quản trị và chiến lược của lý thuyết và thực tiễn marketing. Phần II trình bày những khái niệm và công cụ để phân tích mọi thị trường và môi trường marketing nhằm phát hiện ra những cơ hội. Phần III trình bày những nguyên tắc để đo lường, dự báo thị trường và tiến hành phân khúc thị trường, xác định thị trường mục tiêu. Phần IV rà soát các vấn đề thiết kế chiến lược marketing cho công ty ở những vị trí khác nhau trên thị trường, vị trí toàn cầu, và các giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm. Phần V đề cập đến marketing chiến thuật và cách thức công ty xử lý từng yếu tố trong marketing-mix - sản phẩm, giá cả, phân phối và khuyến mãi. Cuối cùng, phần VI xem xét phương diện hành chính của marketing, cụ thể là cách thức công ty tổ chức, thực hiện và kiểm tra các nỗ lực marketing.

PHILIP KOTLER

Evanston, Illinois

Phần I
NHỮNG HIỂU BIẾT VỀ QUẢN TRỊ MARKETING

Chương 1

NHỮNG HIỂU BIẾT VỀ VAI TRÒ CỰC KỲ QUAN TRỌNG CỦA MARKETING TRONG CÁC TỔ CHỨC VÀ XÃ HỘI

Marketing là hết sức cơ bản đến mức độ không thể xem nó là một chức năng riêng biệt. Nó là toàn bộ công việc kinh doanh dưới góc độ kết quả cuối cùng, tức là dưới góc độ khách hàng... Thành công trong kinh doanh không phải là do người sản xuất, mà chính là do khách hàng quyết định.

Peter Drucker

Marketing bao gồm mọi hoạt động mà công ty sử dụng để thích nghi với môi trường của mình một cách sáng tạo và có lợi.

Ray Corey

Công việc của marketing là biến các nhu cầu xã hội thành những cơ hội sinh lời.

Vô Danh

Mỗi thập niên đều đòi hỏi ban lãnh đạo công ty phải có tư duy mới về những mục tiêu, chiến lược và sách lược của mình. Những nguyên tắc kinh doanh đem lại thắng lợi ngày hôm qua rất dễ dàng bị lỗi thời do có những thay đổi nhanh chóng. Henry Ford vẫn tiếp tục sản xuất kiểu xe T Ford màu đen khi người mua xe đã bắt đầu lên tiếng đòi hỏi phải có sản phẩm đa dạng hơn. General Motors đã đáp ứng được yêu cầu đó và vượt lên trên Ford. Sau này General Motors lại cứ sản xuất những ô tô cỡ lớn khi khách hàng bắt đầu đòi hỏi những kiểu xe nhỏ hơn, một yêu cầu mà Volkswagen và các hãng của Nhật đã nắm bắt được. Ít lâu sau, khách hàng lại bắt đầu đòi hỏi chất lượng và người Nhật đã đáp ứng yêu cầu đó bằng những chiếc xe tốt hơn. Không có gì đáng ngạc nhiên khi Peter Drucker, một nhà quản lý tầm cỡ, nhận xét rằng một công thức đã đem lại thắng lợi cho công ty trong thập niên vừa qua chắc chắn sẽ làm cho nó bị sạt nghiệp trong thập niên tới.

Những thách thức mới của thập niên 90 này là gì? Khi chiến tranh lạnh đã kết thúc, các công ty và các quốc gia đang phải đứng trước một loạt vấn đề mới. Ngày nay họ đang phải vật lộn với cuộc cạnh tranh toàn cầu ngày càng quyết liệt, với sự hủy hoại môi trường, với tình trạng bỏ mặc cơ sở hạ tầng, với sự đình đốn về kinh tế, với trình độ tay nghề thấp kém và rất nhiều những vấn đề kinh tế, chính trị và xã hội khác.

Quả thực đó là những vấn đề, song đó cũng là những cơ hội. Thị trường toàn cầu hóa có nghĩa là các công ty nội địa có thể tin chắc vào một thị trường tiềm ẩn, lớn hơn nhiều cho hàng

hóa và dịch vụ của mình, song một điểm xấu là họ sẽ phải đương đầu với nhiều đối thủ cạnh tranh hơn. Sự hủy hoại môi trường tạo ra vô số cơ hội để các công ty có thể sáng tạo ra những phương tiện hữu hiệu hơn để làm sạch môi trường. Cơ sở hạ tầng yếu kém sẽ tạo ra rất nhiều cơ hội cho các công ty trong những ngành xây dựng, giao thông vận tải và thông tin liên lạc. Sự đình đốn và suy thoái kinh tế sẽ có lợi cho những công ty vốn có sở trường về sản xuất cầm chừng và marketing lớt phớt. Trình độ tay nghề thấp kém của người lao động là một thách thức đối với các công ty giáo dục và đào tạo đòi hỏi họ phải soạn thảo những chương trình nâng cao tay nghề cho con người hữu hiệu hơn.

Những vấn đề đang gây khó khăn cho xã hội chỉ là một nguồn tạo ra các cơ hội kinh doanh. Các cơ hội khác gắn liền với những tiến bộ khoa học và công nghệ trong các lĩnh vực kỹ thuật di truyền, robot đa cảm, trí tuệ nhân tạo, cơ khí tinh vi, kết cấu phân tử, siêu dẫn và rất nhiều những lĩnh vực khoa học khác.

✦ KINH DOANH TRONG MỘT NỀN KINH TẾ TOÀN CẦU THAY ĐỔI NHANH CHÓNG

Ta hãy nghiên cứu sâu hơn một số thách thức đặc thù mà các doanh nghiệp ngày nay đang gặp phải.

NỀN KINH TẾ TOÀN CẦU

Trong hai thập kỷ vừa qua, nền kinh tế thế giới đã biến đổi rất căn bản. Nói chung sự cách biệt về địa lý và văn hóa đã bị thu hẹp đáng kể khi xuất hiện những máy bay phản lực, máy fax, các hệ thống nối mạng máy tính, điện thoại toàn cầu và chương trình truyền hình qua vệ tinh đi khắp thế giới. Sự thu hẹp khoảng cách đó đã cho phép các công ty mở rộng đáng kể thị trường địa lý cũng như các nguồn cung ứng của mình. Trước kia một công ty của Hoa Kỳ như Chrysler chế tạo ô tô chủ yếu bằng những bộ phận được sản xuất tại Hoa Kỳ và phần lớn số xe đó được tiêu thụ trên thị trường Hoa Kỳ. Ngày nay Chrysler đặt mua các bộ phận để sản xuất xe từ các công ty Nhật, Hàn Quốc, Đức và hàng chục nước khác, đồng thời cũng bán xe của mình ở các nơi trên thế giới. Người ta không còn dám chắc rằng những chiếc xe gắn nhãn hiệu Chrysler chủ yếu là do Chrysler làm ra.

Những công ty thuộc các ngành khác nhau cũng đang phát triển những sản phẩm của mình bằng một dây chuyền lắp ráp toàn cầu. Sau đây là một vài ví dụ[1]:

+ Trước đây hầu hết quần áo Mỹ được sản xuất và tiêu thụ tại Mỹ. Phần lớn việc cắt và may đều do những người thợ nhập cư thực hiện tại những "xưởng vắt mồ hôi" ở New York và New England với thời gian làm việc kéo dài. Công nhân gia nhập các nghiệp đoàn và đấu tranh đòi tăng lương. Để tìm kiếm nguồn nhân công rẻ hơn nhiều nhà sản xuất quần áo đã di chuyển về các bang miền Nam. Gần đây nhiều công ty Hoa Kỳ đã chuyển cơ sở sản xuất sang châu Á. Ngày nay Bill Blass, một trong những nhà thiết kế thời trang hàng đầu của Mỹ, đã nghiên cứu vải len dệt từ lông cừu của Úc và mẫu mã được thiết kế tại Italy. Ông đã thiết kế một mẫu quần áo rồi gửi bằng fax bản vẽ cho một đại lý ở Hồng Kông, để đại lý đó tiến hành đặt hàng tại một nhà máy của Trung Quốc. Quần áo thành phẩm sẽ được gửi bằng đường không sang New York để phân phối cho những cửa hàng bách hóa tổng hợp đã đặt hàng. Không có gì đáng ngạc nhiên khi hơn 400.000 công nhân ngành may mặc ở Hoa Kỳ bị mất việc do chi phí sản xuất ở nước ngoài thấp hơn.
+ Boeing 767 có phải là máy bay Mỹ không? Cơ sở của Boeing ở Seattle đã thiết kế kiểu máy bay đó và chế tạo cánh và buồng lái. Phần mũi và một số bộ phận của cánh được

chế tạo tại Italy, phần đuôi được chế tạo tại Canada, kính chắn gió phía trước và động cơ được chế tạo tại Anh còn thân máy bay và những bộ phận kỹ thuật cao thì được chế tạo tại Nhật. Tất cả có 29 nước tham gia sản xuất loại máy bay này.

+ Trước đây hầu hết sách bán tại Hoa Kỳ thường được biên soạn và in ấn tại Hoa Kỳ bằng các thiết bị và vật tư của Hoa Kỳ. Ngày nay tác giả chắc chắn sẽ viết sách trên máy tính do Đài Loan sản xuất với phần mềm soạn thảo tại California. Công việc in ấn được thực hiện trên máy in của Đức với mực của Hàn Quốc và giấy của Canada. Các trang in được gửi sang Mexico để đóng thành sách, rồi sách thành phẩm được gửi trở lại Hoa Kỳ và sang các thị trường nói tiếng Anh. Một phần tương đối lớn trong giá của một cuốn sách, giả dụ là 45 USD, sẽ là khoản thu nhập phải trả cho những người ở các nước khác.

Điều đáng lưu ý là rất nhiều hàng hóa và dịch vụ tiêu thụ trên thị trường nội địa là sản phẩm "lai tạp" vì việc thiết kế, vật tư, việc chế tạo và lắp ráp được tiến hành ở nhiều nước khác nhau. Hình như là những công ty Hoa Kỳ muốn phát động một "chiến dịch mua hàng Mỹ" đã không thấy được thực tế này. Nếu người Mỹ quyết định "mua hàng Mỹ" thì họ sẽ mua một chiếc xe Dodge Colt thực sự được sản xuất tại Nhật và họ sẽ tránh không mua một chiếc xe Honda chủ yếu được sản xuất và láp ráp tại Hoa Kỳ!

Các công ty Hoa Kỳ không chỉ ngày càng sử dụng nhiều những bộ phận, phụ kiện và hàng hóa của nước ngoài, họ cũng đang cố gắng bán những hàng hóa được sản xuất tại chỗ của họ ra nước ngoài. Nhưng họ cũng nhận thức được rằng để làm tốt việc này, họ không thể hành động riêng lẻ. Vì thế họ đang hình thành những liên minh chiến lược với các công ty nước ngoài là người cung ứng, người phân phối, người cộng tác về công nghệ, đối tác trong xí nghiệp liên doanh, thậm chí là đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp cuối này, ta thấy có những liên minh kỳ lạ hình thành giữa các đối thủ cạnh tranh như Ford và Mazda, General Electric và Matsushita, AT&T và Olivetti. Ngay cả những công ty lớn nhất của Hoa Kỳ cũng không chỉ dựa vào bản thân mình để cạnh tranh trên thị trường thế giới, mà phải xây dựng những mạng lưới kinh doanh toàn cầu dày đặc để mở rộng tầm hoạt động toàn cầu của mình. Trong những năm 1990 này, những công ty giành được thắng lợi sẽ là những công ty đã xây dựng được những mạng lưới kinh doanh toàn cầu hữu hiệu nhất.

Khi thị trường toàn cầu đang phát triển thì đã xuất hiện những khối mậu dịch khu vực. Hoa Kỳ đã ký hiệp định mậu dịch tự do với Canada và đang chuẩn bị ký kết với Mexico. Cuối cùng thì bán cầu Mỹ có thể hoạt động như một khối mậu dịch dành quyền ưu tiên cho những hàng hóa sản xuất trong khu vực đó. Khối thị trường chung châu Âu gồm mười hai nước với 340 triệu người tiêu dùng, đang xóa bỏ những hàng rào mậu dịch trong nước và đặt ra những tiêu chuẩn và quy định chung. Hiện nay nó là một thị trường lớn hơn Hoa Kỳ. Trong khi đó Nhật và các nước vùng Viễn Đông đang tổ chức một khối mậu dịch khả thi ở khu vực này, một khu vực có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao nhất. Rõ ràng là bản đồ kinh tế thế giới đang thay đổi nhanh chóng.

KHOẢNG CÁCH THU NHẬP

Trong vài thập kỷ vừa qua một bộ phận lớn của thế giới đã trở nên nghèo hơn, chứ không phải giàu hơn. Tuy tiền lương có thể đã tăng lên, song sức mua thực tế đã giảm đi, nhất là đối với những người lao động có trình độ tay nghề kém. Ở Hoa Kỳ nhiều hộ gia đình đã duy trì được sức mua của mình chủ yếu là do các bà vợ cũng đi làm. Nhiều công nhân khác đã mất việc làm do các nhà sản xuất Hoa Kỳ "thu nhỏ" lực lượng lao động để giảm bớt chi phí. Lực lượng lao động của công ty trong những ngành máy tính, thép, ô tô, dệt và một số ngành khác đã giảm xuống chỉ còn bằng một phần của quy mô trước kia. Tháng Giêng năm 1993 tỷ lệ thất nghiệp ở Hoa Kỳ đã lên tới 7,1% và kết quả là hơn 9 triệu người không có việc làm.

Tình trạng suy thoái của Hoa Kỳ làm cho nhịp độ phát triển của các nền kinh tế khác bị

chậm lại. "Khi Mỹ hắt hơi thì các nước khác cũng bị sổ mũi". Tây Âu rơi vào tình trạng suy thoái vì thế đã cắt giảm khối lượng nhập khẩu của châu Âu từ vùng Viễn Đông và kết quả là các hoạt động kinh doanh ở vùng này cũng bị sa sút. Tất cả những điều này cho thấy rõ sự phụ thuộc lẫn nhau rất phức tạp của nền kinh tế toàn cầu.

Trong khi đó các nước Đông Âu đang cố gắng chuyển sang nền kinh tế thị trường và cũng vấp phải khó khăn này. Điều kiện làm việc không được cải thiện mà lại trở nên tồi tệ hơn. Chính phủ các nước phương Tây đã cho vay và đầu tư vào các nước Đông Âu, song những nguồn tài trợ này quá hạn hẹp nên không đủ để có tác dụng.

Đồng thời các nước thuộc Thế Giới thứ ba ở châu Phi, Nam Mỹ và các khu vực khác lại oán trách về sự quan tâm mà các nước Đông Âu đang được hưởng trong khi nền kinh tế của bản thân họ đang bị đình đốn. Khoảng cách giữa các nước giàu và nghèo ngày càng lớn hơn. Các nước nghèo đang ép các nước giàu hơn phải mở cửa thị trường cho hàng hóa rẻ hơn của họ, nhưng các nước giàu vẫn duy trì hàng rào thuế quan và hạn ngạch để bảo vệ các ngành sản xuất nội địa và đảm bảo việc làm cho lao động của mình.

Thật đáng tiếc là nhu cầu của con người lớn hơn bao giờ hết, nhưng họ lại không có đủ phương tiện để thanh toán cho những hàng hóa cần thiết. Trong khi đó các nhà máy ở những nước công nghiệp chỉ hoạt động có một nửa công suất vì không thể kiếm đủ người mua hàng hóa của mình. Thật là một nghịch cảnh "nghèo đói trong dư thừa". Suy cho cùng, thị trường gồm có những người có nhu cầu và sức mua, nhưng lại thiếu sức mua.

Có hai giải pháp để khắc phục một phần khoảng cách thu nhập. Thứ nhất là mậu dịch đối lưu, tức là người nghèo thanh toán những hàng hóa cần thiết bằng cách đổi lại những hàng hóa khác và dịch vụ. Chẳng hạn như Nga mua Pepsi Cola và thanh toán bằng rượu Vodka. General Electric đã xây dựng một nhà máy bóng đèn ở Hungary và nhận thanh toán lại bằng bóng đèn. Tuy mậu dịch đối lưu không hiệu quả bằng những giao dịch bằng ngoại tệ mạnh, song nó cho phép người tiêu dùng, các công ty và các nước thiếu ngoại tệ mạnh có thể nhận được một số hàng hóa mà họ cần.

Giải pháp thứ hai là thực hiện phương châm "bán nhiều lời ít" thay cho "bán nhiều lời nhiều". Wal-Mart, công ty bán lẻ lớn nhất của Mỹ, đã vươn lên vị trí dẫn đầu thị trường nhờ hai nguyên tắc được ghi bằng những hàng chữ lớn tại mọi cửa hàng Wal-Mart: "Đảm bảo vừa lòng khách" và "chúng tôi lấy lời ít". Khách đến cửa hàng Wal-Mart được tiếp đón niềm nở và có thể tìm được rất nhiều chủng loại hàng chất lượng tốt với "giá thấp thường xuyên". Cũng chính nguyên tắc này đã thúc đẩy phát triển mạnh những dãy cửa hàng của nhà máy và các cửa hàng hạ giá, vì rằng khách hàng luôn muốn tỏ ra là người mua sắm khôn ngoan và biết mua đúng giá trị của hàng hóa. Nguyên tắc này cũng được áp dụng cả khi mua một chiếc ô tô sang trọng, như khi Toyota tung ra kiểu xe Lexus sang trọng của mình để cạnh tranh với Mercedes với hàng chữ quảng cáo: "Có lẽ lần đầu tiên trong lịch sử đổi chiếc xe trị giá 72.000 USD lấy một chiếc xe 36.000 USD mà vẫn có thể có lợi".

YÊU CẦU CẤP BÁCH VỀ BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG

Một yếu tố mới thứ ba trong không khí kinh doanh ngày nay là các công ty phải gánh trách nhiệm ngày càng lớn hơn về những ảnh hưởng của mình đến môi trường. Trước đây một công ty hóa chất có thể xả khói nhà máy làm ô nhiễm không khí, thải hóa chất làm ô nhiễm nước và đất mà không phải chịu trách nhiệm gì nhiều. Công ty hóa chất đó không chủ tâm hủy hoại môi trường, mà nó chỉ muốn giữ cho giá thành của mình thấp. Bắt đầu từ những năm 1970 các đạo luật về môi trường được thông qua nhằm buộc các công ty phải lắp đặt đủ các loại thiết bị chống ô nhiễm môi trường. Do chất lượng không khí ở các thành phố lớn ngày càng tệ hại, nên các nhà sản xuất ô tô đã phải tuân thủ những tiêu chuẩn ngày càng khắt khe hơn về mức độ khử khói.

Tất cả những điều này làm tăng chi phí của các nhà sản xuất Mỹ và họ cảm thấy rằng mình đang bị đưa vào thế bất lợi trước các đối thủ cạnh tranh toàn cầu vì các đối thủ đó hoạt động trong những điều kiện quy định bảo vệ môi trường lỏng lẻo hơn hay hoàn toàn không có quy định nào.

Dù sao đi nữa thì phong trào bảo vệ môi trường cũng sẽ có thái độ ngày càng không khoan nhượng hơn. Các nước phương Tây đã bị sốc không chỉ vì vụ thảm họa hạt nhân ở Chernobyl năm 1986, mà còn vì sau khi khối các nước XHCN Đông Âu tan vỡ đã phát hiện thấy rõ hơn tình trạng lợi lỏng trong việc bảo vệ môi trường của các chính phủ trong khối này trước đây. Ở nhiều thành phố Đông Âu không khí thật là kinh khủng, nước bị ô nhiễm và đất thì bị nhiễm độc vì các chất thải hóa học. Tháng 6 năm 1992 tại Rio de Janiero đã diễn ra Hội nghị thượng đỉnh về trái đất với sự tham gia của đại diện hơn 100 quốc gia, để tìm cách giải quyết những vấn đề như nạn phá rừng, trái đất nóng dần lên, một số loài động vật có nguy cơ diệt chủng và những hiểm họa khác về môi trường. Rõ ràng là các công ty ngày càng phải chịu trách nhiệm nhiều hơn về các chất thải của mình, về vật liệu bao bì, về việc xử lý các chất phế thải và những chất thải khác vào môi trường trong quá trình sản xuất và hoạt động marketing của họ.

NHỮNG VẤN ĐỀ KHÁC

Trên các thị trường tiêu dùng và kinh doanh đã diễn ra nhiều thay đổi cực kỳ quan trọng khác. Các thị trường tiêu dùng thường có những đặc điểm là độ tuổi trung bình của dân cư tăng lên, số phụ nữ đi làm ngày càng tăng, kết hôn muộn hơn, tỷ lệ ly hôn cao hơn và gia đình ít con hơn, xuất hiện những nhóm người tiêu dùng và nhu cầu mang tính dân tộc khác nhau, và trong người tiêu dùng phát triển những lối sống khác nhau hơn. Thị trường kinh doanh cũng thay đổi. Các công ty kinh doanh đòi hỏi những người cung ứng đảm bảo chất lượng sản phẩm cao hơn, giao hàng nhanh hơn, phục vụ tốt hơn và giá cả thấp hơn. Các công ty kinh doanh cần đẩy nhanh quá trình phát triển sản phẩm vì chu kỳ sống của sản phẩm ngắn hơn. Họ cần tìm cách tốt hơn để phân phối và kích thích tiêu thụ sản phẩm của mình với chi phí thấp hơn.

QUAN ĐIỂM MỚI CỦA CÔNG TY

Thập kỷ vừa qua đã dạy cho các công ty kinh doanh ở khắp mọi nơi một bài học để đời. Những công ty nội địa không còn có thể xem thường các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, các thị trường nước ngoài và những nguồn cung ứng ở nước ngoài. Các công ty không thể để cho chi phí về tiền công và vật tư của mình chênh lệch quá nhiều so với mức chung của thế giới. Họ không thể xem thường sự xuất hiện các công nghệ, vật liệu, thiết bị mới và các cách tổ chức và marketing mới.

Các công ty Hoa Kỳ là một trường hợp đáng lưu ý. Vào những năm 1970 General Motors, Sears, RCA và IBM là những công ty hùng mạnh nhất của Hoa Kỳ. Ngày nay, cả bốn công ty này đều đang phải vật lộn để vẫn có thể kiếm được lời. Họ đều đã thất bại trong marketing. Các công ty này đều không hiểu được rằng thị trường và khách hàng của mình đã thay đổi và cần phải đảm bảo giá trị cạnh tranh. Trong năm 1992 General Motors đã bị lỗ 23,5 tỷ USD, một khoản lỗ lớn chưa từng thấy trong lịch sử, và vẫn đang cố gắng để hình dung được là tại sao hầu như khắp thế giới đều chuộng những chiếc ô tô Nhật và Đức hơn GM. Năm 1992 Mighty Sears đã sa thải 60.000 công nhân viên và đóng cửa 11 cửa hàng, vì công ty bị kẹt giữa một bên là những cửa hàng bách hóa tổng hợp thời thượng và những cửa hàng cao cấp và bên kia là những cửa hàng tạp hóa hạ giá. RCA, một nhà đầu tư vào nhiều bằng sáng chế mới đến mức độ là chưa bao giờ nắm được chắc chắn nghệ thuật marketing, và hiện nay đang gắn tên nhãn hiệu của mình cho những sản phẩm được nhập khẩu rất nhiều từ Nhật và Hàn Quốc. IBM, một trong những công ty có doanh số lớn của thế giới, trong năm 1992 lần đầu tiên đã để lỗ 4,96 tỷ USD, vì công ty đó vẫn tiếp tục tập trung vào việc tiêu thụ những máy tính lớn, trong khi thị trường đang chuyển từng bước vững chắc sang những nhu cầu mới hơn, như máy vi tính, mạng máy tính và trạm điều khiển bằng máy tính.

Do cách nhìn nhận thiển cận về marketing[2] như vậy, nên không có gì đáng ngạc nhiên là các công ty đã được giới thiệu cả đống những cuốn sách nói về những phương sách kinh doanh mới trong môi trường mới. Vào những năm 1960 "lý thuyết Y" đã rất thịnh hành. Theo lý thuyết này các công ty phải đối xử với công nhân viên của mình như những cá thể với khả năng sáng tạo có thể phát huy được bằng những phương pháp quản lý khôn ngoan, chứ không thể như đối với những chiếc bánh răng trong một cỗ máy. Sang đến những năm 1970 thì "việc xây dựng kế hoạch chiến lược" là một lối tư duy về cách xây dựng và quản lý danh mục đầu tư của công ty vào các doanh nghiệp trong một môi trường luôn xáo động. Rồi đến những năm 1980 thì "hình thức tuyệt hảo và chất lượng" đã được coi trọng và xem như một công thức mới để thành đạt. Tất cả những đề tài này vẫn tiếp tục kích thích tư duy kinh doanh của chúng ta.

Cuối cùng, phải đến những năm 1990 các công ty mới có thể nhận thức được ý nghĩa vô cùng quan trọng của phương châm "vì khách hàng, khách hàng là chủ" khi tiến hành mọi hoạt động của mình. Nếu chỉ chú trọng đến sản phẩm hay công nghệ thì chưa đủ, vì có quá nhiều công ty vẫn cứ thiết kế sản phẩm của mình mà không tham khảo ý kiến của khách hàng, nên chắc chắn sản phẩm của họ sẽ bị thị trường từ chối. Cũng còn rất nhiều công ty đã quên ngay khách ngay sau khi bán được hàng cho họ, để cho họ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh chỉ là do thái độ thờ ơ đối với họ. Ta không có gì phải ngạc nhiên khi thấy trên thị trường tràn ngập những cuốn sách với tiêu đề như "công ty vì khách hàng", "hãy giữ khách hàng", "khách hàng suốt đời", "phục vụ khách hàng toàn diện: Vũ khí cuối cùng" và "Vấn đề quan trọng duy nhất: hãy đặt quyền lực của khách hàng vào trung tâm doanh nghiệp của bạn"[3]. Tóm lại, một quan điểm mới về cương lĩnh giành thắng lợi cho công ty trong những năm 1990 đang xuất hiện, song chủ yếu nó vẫn là quan điểm cho rằng muốn thành đạt trong kinh doanh phải lấy thị trường làm cơ sở.

NỘI DUNG CỦA CHƯƠNG NÀY

Một học giả về marketing đã định nghĩa marketing là "tạo ra và mang lại mức sống". Chúng tôi xem đó là một quan điểm sáng tạo và sâu sắc về mục đích của marketing. Chương này sẽ giới thiệu những khái niệm chính và những triết lý tạo nên cơ sở cho tư duy và thực tiễn marketing hiện đại. Ta sẽ tập trung vào những vấn đề sau:

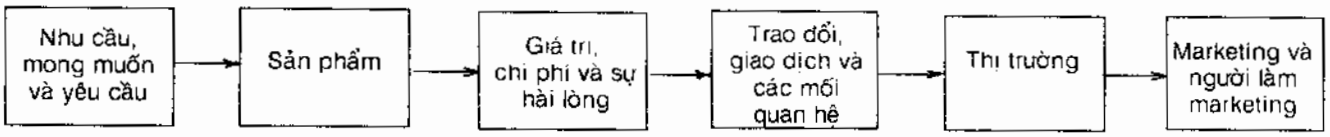
+ Những khái niệm cốt lõi tạo nên cơ sở của bộ môn marketing là gì?
+ Những nhiệm vụ cơ bản mà những nhà quản trị marketing phải thực hiện là gì?
+ Triết lý của marketing là gì và nó trái ngược với những triết lý kinh doanh khác như thế nào?
+ Marketing đóng vai trò gì trong các ngành khác nhau, trong các tổ chức phi lợi nhuận và ở các nước khác nhau?

✦ NHỮNG KHÁI NIỆM CỐT LÕI CỦA MARKETING

Có nhiều cách định nghĩa marketing khác nhau[4]. Ta sẽ theo định nghĩa 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.*

Định nghĩa này của marketing dựa trên những khái niệm cốt lõi sau: *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 H.1.1 và xem xét trong phần dưới đây.



H.1.1. Những khái niệm cốt lõi của marketing

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 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 hóa và dịch vụ cơ bản.

Có một điều chắc chắn là ngày nay nhu cầu và mong muốn của con người làm cho ta phải sửng sốt. 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 đẻ ra yêu cầu phải có hơn 150 triệu tấn thép, 4 tỷ tấn bông vải và nhiều loại tư liệu sản xuất khác. Đó mới chỉ là một vài yêu cầu của một nền kinh tế có giá trị tổng sản phẩm 5,7 ngàn tỷ USD.

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 thỏa 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 thân nhân con người.

Mong muốn là sự ao ước có được những thứ cụ thể để thỏa 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 mua một chiếc xe Mercedes. Trong một xã hội khác thì những nhu cầu này lại được thỏa mãn theo một cách khác: Những người thổ dân Úc thỏa 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 rất 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 Mercedes, nhưng chỉ có một số ít người có khả năng và sẵn sàng mua kiểu xe đó. Vì thế các công ty không những phải lượng định xem có bao nhiêu người mong muốn có sản phẩm của mình, mà điều quan trọng hơn là phải lượng định 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 phán 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 cổ vũ ý tưởng là chiếc xe Mercedes sẽ thỏa mãn được 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 thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn của mình bằng hàng hóa và dịch vụ. Chúng tôi sử dụng thuật ngữ sản phẩm để ám chỉ cả hàng hóa lẫn dịch vụ. Ta định nghĩa sản phẩm là bất kỳ thứ gì có thể đem chào bán để thỏa mãn một nhu cầu hay mong muốn. Ý nghĩa quan trọng của sản phẩm vật chất bắt nguồn không phải chủ yếu từ việc sở hữu chúng, mà chính là từ việc có được những dịch vụ mà nó đem lại. Ta mua một chiếc xe không phải là để ngắm nhìn nó mà là vì nó cung ứng dịch vụ vận chuyển. Ta mua một cái bếp không phải để chiêm ngưỡng mà là 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, đi đến một nơi nghỉ ấm áp như Bermuda (địa điểm), tham gia tập thể dục (hoạt động), 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 thỏa mãn một mong muốn hay một nhu cầu. Đôi khi ta cũng sẽ sử dụng những thuật ngữ khác thay cho sản phẩm, như hàng hóa, yếu tố thỏa mãn hay nguồn tài nguyên.

Các nhà sản xuất hay phạm sai lầm là chú trọng nhiều 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 là việc đảm bảo giải quyết một nhu cầu. Thế nhưng một người phụ nữ lại không mua cục sáp môi, mà bà ta mua "một niềm hy vọng". Người thợ mộc không mua một cái khoan, mà là 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 ích lợi 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 "thiển cận marketing".

GIÁ TRỊ, CHI PHÍ, VÀ SỰ THỎA MÃN

Trong số rất nhiều những sản phẩm có thể thỏa mãn một nhu cầu nhất định, người tiêu dùng sẽ lựa chọn như thế nào? Giả sử, hằng ngày Tom phải đi làm xa 3 dặm. Có một số sản phẩm có thể thỏa 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 Jones muốn thỏa 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 thỏa mãn những nhu cầu khác nhau của Jones. 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 Tom Jones cũng phải quyết định sản phẩm nào sẽ đảm bảo thỏa mãn đầy đủ nhất.

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

Ta có thể yêu cầu Jones hình dung những đặc điểm của một sản phẩm lý tưởng đối với nhiệm vụ đó. Jones 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 Jones quan tâm hàng đầu đến tốc độ và sự thoải mái khi đi làm. Nếu Jones 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. Vì mỗi sản phẩm đều đòi hỏi một khoản chi phí, nên chưa hẳn là anh ta sẽ mua ô tô. Chi phí để mua ô tô lớn hơn nhiều so với chi phí để mua một chiếc xe đạp chẳng hạn. Jones 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 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 thiết kinh tế về cách thức người tiêu dùng xét đoán giá trị và lựa chọn sản phẩm. Trong chương 7 ta sẽ xem xét những lý thuyết hiện đại về hành vi lựa chọn của người tiêu dùng. Những lý thuyết này có ý nghĩa quan trọng đối với những người làm marketing, bởi vì toàn bộ kế hoạch marketing vẫn dựa trên những giả thiết về cách thức người tiêu dùng lựa chọn sản phẩm. Cho nên những khái niệm về giá trị, chi phí và sự thỏa mãn có ý nghĩa quyết định đối với bộ môn marketing.

TRAO ĐỔI, GIAO DỊCH, VÀ CÁC MỐI QUAN HỆ

Việc con người có những nhu cầu và mong muốn và có thể gán 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 thỏa 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 giải quyết cơn đói bằng cách săn bắn, đánh cá hay lượm hái 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 cho những người khác tiền, loại hàng hóa 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 một thứ gì đó. Trao đổi là khái niệm quyết định, tạo nền móng cho marketing. Trao đổi chỉ xảy ra khi thỏa mãn đủ năm 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 đều có khả năng giao dịch và chuyển giao hàng hóa của mình.
4. Mỗi bên đều có quyền tự do chấp nhận hay khước từ 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 thỏa 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 đều có lợi hơn trước khi trao đổi.

Trao đổi phải được xem là một quá trình chứ không phải là một sự việc. Hai bên được xem là đã tham gia trao đổi nếu họ đang thương lượng để đi đến một thỏa thuận. Khi đạt được một thỏa thuận thì ta nói là 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. Jones đã đưa cho Smith 400 USD và nhận được một chiếc TV. Đó là một vụ giao dịch tiền tệ cổ điển. Tuy nhiên giao dịch không đòi hỏi phải có tiền như một trong những giá trị được mua bán. Giao dịch hàng đổi hàng có nghĩa là Jones đưa cho Smith một chiếc tủ lạnh và nhận lại một chiếc TV. Giao dịch hàng đổi hàng cũng có thể là mua bán dịch vụ thay vì hàng hóa, như khi luật sư Jones viết một tờ di chúc cho bác sĩ Smith để đổi lấy việc khám bệnh...

Giao dịch đòi hỏi phải có một số yếu tố: ít nhất có hai vật có giá trị, những điều kiện thực hiện đã được thỏa thuận, thời gian thực hiện đã thỏa thuận, địa điểm thực hiện đã được thỏa thuận. Thông thường có cả một hệ thống luật pháp hậu thuẫn và buộc các bên giao dịch phải thực hiện đúng 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.

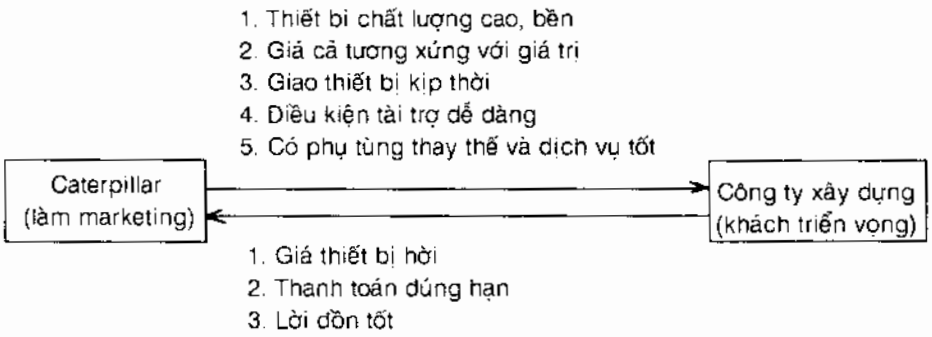
Các doanh nghiệp đều theo dõi các vụ giao dịch của mình và phân loại chúng theo mặt hàng, giá cả, khách hàng, địa điểm và những biến cố khác. Phân tích doanh số bán là việc phân tích nguồn gốc doanh thu của công ty theo sản phẩm, khách hàng địa bàn,v.v...

Giao dịch khác với chuyển giao. Trong chuyển giao bên A đưa cho bên B vật X nhưng không nhận lại một 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 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 cố gắng đảm bảo cho họ cũng có lợi, như gửi thư cảm ơn, đăng báo danh sách các 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 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 của 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 phản ứng mong muốn đối với một đối tượng nào đó 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 sơ đồ trong đó có hai người tham gia cùng những thứ mong muốn và lời mời chào lưu thông giữa họ. Giả sử Caterpillar, một hãng sản xuất các thiết bị làm đất lớn nhất thế giới, nghiên cứu những ích lợi mà một công ty liệt kê ở phía trên của sơ đồ trao đổi trong H.1.2. Công ty xây dựng mong muốn có được thiết bị chất lượng cao, giá cả phải chăng, giao hàng kịp thời, tài trợ dễ dàng và dịch vụ tốt. Đó là những mong muốn của người mua. Những mong muốn này không phải là điều quan trọng như nhau và có thể thay đổi tùy theo người mua.

Một trong những nhiệm vụ của Caterpillar là xác định được tầm quan trọng của những mong muốn khác nhau đó đối với người mua. Đồng thời Caterpillar cũng có một số mong muốn được liệt kê ở phía dưới mũi tên hướng về Caterpillar, trong H.1.2. Caterpillar muốn có được giá hời cho thiết bị, thanh toán đúng hạn, và lời đồn tốt. Nếu các bảng liệt kê mong muốn đó khá tương xứng hay trùng lặp nhau thì có cơ sở để thực hiện giao dịch. Nhiệm vụ của Caterpillar là đưa ra



H.1.2. Sơ đồ trao đổi giữa hai bên và những mong muốn của cả hai phía.

được một bản chào hàng kích thích công ty xây dựng mua thiết bị của Caterpillar. Về phần mình công ty xây dựng có thể đưa ra những đề nghị đáp lại. Quá trình cố gắng đạt được thương lượng có thể dẫn đến những điều kiện mà hai bên đều có thể chấp nhận được hay đến quyết định không thực hiện giao dịch.

Đến đây ta đã trình bày xong bản chất của marketing giao dịch. Marketing giao dịch là một bộ phận của ý tưởng lớn hơn là marketing quan hệ. Những người làm marketing khôn ngoan đều cố gắng xây dựng những quan hệ lâu dài, 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 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 chuyển từ chỗ phải thương lượng từng lần một 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. 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

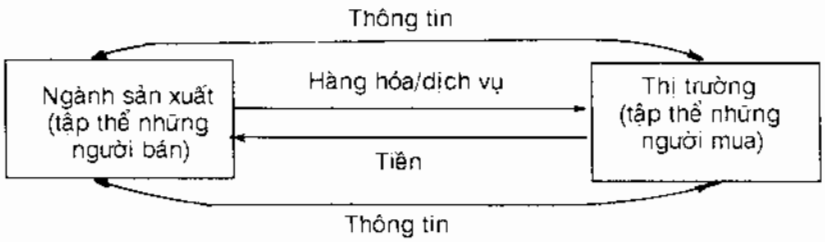
Khái niệm trao đổi dẫn đến khái niệm thị trường.

> *Thị trường bao gồm tất cả những khách hàng 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 số người có nhu cầu và có những tài nguyên được người khác quan tâm, và sẵn sàng đem 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, v.v... Tuy nhiên, những người làm marketing lại coi người bán hợp thành ngành sản xuất, còn người mua thì hợp thành thị

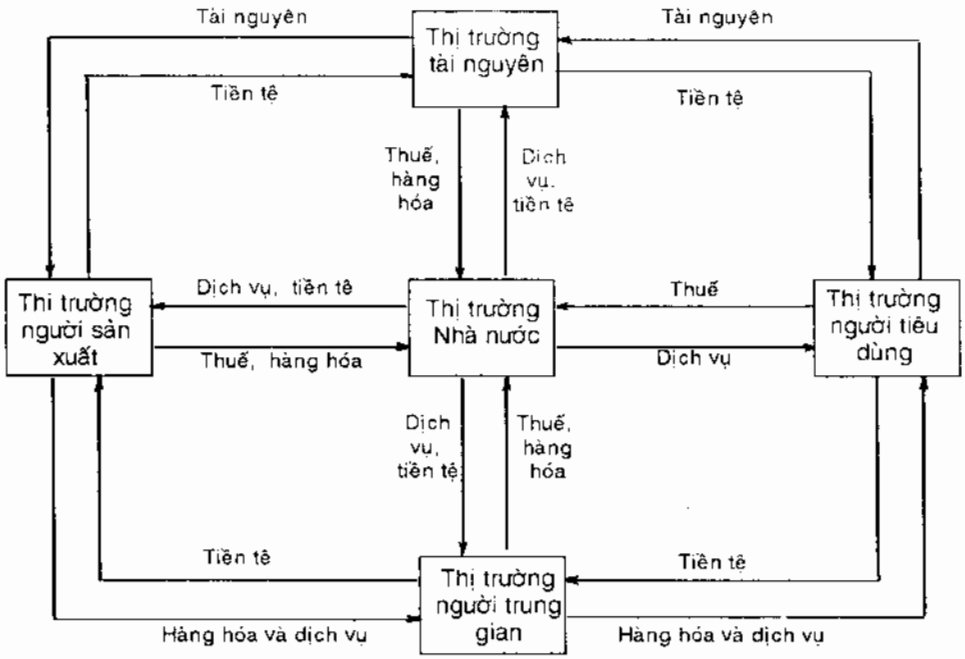
trường. Mối quan hệ giữa ngành sản xuất và thị trường được thể hiện trong H.1.3. Người bán và người mua được nối với nhau bằng bốn dòng. Người bán gửi hàng hóa, dịch vụ và thông tin cho thị trường và nhận lại tiền và thông tin. Vòng trong thể hiện việc trao đổi tiền lấy hàng hóa, còn vòng ngoài thì thể hiện việc trao đổi thông tin.



H.1.3. Hệ thống marketing đơn giản

Những người kinh doanh sử dụng thuật ngữ thị trường để chỉ các nhóm khách hàng khác nhau. Họ nói về thị trường nhu cầu (chẳng hạn như thị trường thực phẩm thường ngay), thị trường sản phẩm (như thị trường giầy dép), thị trường nhân khẩu (như thị trường thanh niên) và thị trường địa lý (như thị trường Pháp). 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. Những loại thị trường cơ bản và những dòng nối liền chúng lại được thể hiện trong H.1.4. 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,v.v..) mua tài nguyên, biến chúng thành hàng hóa và dịch vụ, bán chúng cho những người



H.1.4. Cơ cấu các dòng trong nền kinh tế trao đổi hiện đại

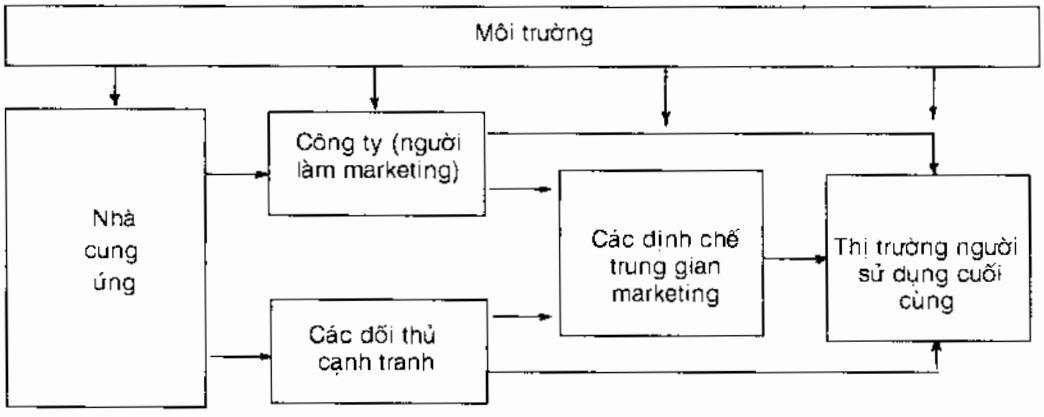
trung gian để những người trung gian sẽ bán chúng cho những người tiêu dùng. Người tiêu dùng bán sức lao động của mình lấy tiền thu nhập để thanh toán cho những hàng hóa và dịch vụ mà họ mua. Nhà nước là một thị trường khác có một số vai trò. Nhà nước mua hàng hóa từ các thị trường tài nguyên, thị trường nhà sản xuất và thị trường những 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 họp 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.

MARKETING VÀ NGƯỜI LÀM MARKETING

Khái niệm thị trường đưa ta quay trở lại điểm xuất phát là khái niệm marketing. Marketing có nghĩa là hoạt động của con người diễn ra trong 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 để trao đổi. Người làm marketing tìm kiếm một phản ứng từ phía bên kia để bán hoặc để 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 có sẵn. 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 (xem H.1.5). Công ty và các đối thủ cạnh tranh đều gửi sản phẩm tương ứng và thông điệp cho những 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).H.1.5. Thể hiện những yếu tố chủ yếu trong một hệ thống marketing hiện đại.



H.1.5. Những yếu tố và lực lượng chủ yếu trong một hệ thống marketing hiện đại.

Sau khi nghiên cứu kỹ những khái niệm này chúng ta đã có thể định nghĩa marketing 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 mà họ cần và mong muốn thông qua việc tạo ra, chào hàng và trao đổi những sản phẩm có giá trị với người khác.*

✦ QUẢN TRỊ MARKETING

Để thực hiện được 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 định nghĩa sau đây về marketing (quản trị marketing) đã được Hiệp hội marketing Mỹ chấp nhận năm 1985:

> ** Marketing (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, thỏa mãn những mục tiêu của khách hàng và tổ chức*[5].

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 thỏa 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 những 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 lắm thì họ cũng chỉ là những người làm marketing "bán thời gian"[6]. Đáng lẽ ra là như vậy, nhưng xưa nay quản trị marketing được 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 có thể áp dụng cho tất cả các 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 quảng cáo và khuyến mãi, những người nghiên cứu marketing, những người quản lý dịch vụ khách 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 mức độ và danh mục giao dịch mong muốn với các thị trường mục tiêu.

Người ta thường quan niệm người quản trị marketing là người 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 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 đã 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, nhu cầu có khả năng thanh toán yếu, nhu cầu có khả năng thanh toán tương xứng, nhu cầu có khả năng thanh toán vượt mức,v.v.... Và quản trị marketing phải nắm bắt được những tình trạng khác nhau đó. Đoạn khái niệm và công cụ marketing 1-1 sẽ phân biệt tám tình trạng của

nhu cầu có khả năng thanh toán và những nhiệm vụ tương ứng được đặt ra trước những nhà quản trị marketing.

Để đảm đương tốt 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 lập 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, phân phối vật chất, thông tin liên lạc và khuyến mãi. Những nhiệm vụ marketing này sẽ được phân tích trong những chương sau của cuốn sách này.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 1-1

NHỮNG TÌNH TRẠNG CỦA NHU CẦU CÓ KHẢ NĂNG THANH TOÁN VÀ NHỮNG NHIỆM VỤ MARKETING

1. *Nhu cầu có khả năng thanh toán âm.* Thị trường ở tình trạng nhu cầu có khả năng thanh toán âm khi phần lớn thị trường không thích sản phẩm đó và thậm chí có thể chi tiền để có thể thoát khỏi được nó. Người ta có nhu cầu có khả năng thanh toán âm về việc tiêm chủng, nhổ răng, cắt ống dẫn tinh và mổ túi mật. Người chủ cảm thấy có nhu cầu có khả năng thanh toán âm về việc thuê những người đã bị đi tù và những người nghiện rượu. Nhiệm vụ của marketing là phải phân tích tại sao thị trường lại không ưa sản phẩm đó và liệu có thể thay đổi được quan niệm và thái độ của thị trường đó bằng một chương trình marketing với nội dung thiết kế lại sản phẩm, định giá thấp hơn và khuyến mãi tích cực hơn không.

2. *Nhu cầu có khả năng thanh toán bằng không.* Những người tiêu dùng mục tiêu có thể không quan tâm hay bàng quan với sản phẩm đó. Chẳng hạn như các chủ nông trại không quan tâm đến một phương pháp canh tác mới, và sinh viên đại học có thể không quan tâm đến các môn ngoại ngữ. Nhiệm vụ của marketing là phải tìm cách gắn những ích lợi của sản phẩm đó với những nhu cầu và sự thích thú tự nhiên của con người.

3. *Nhu cầu có khả năng thanh toán tiềm ẩn.* Nhiều người tiêu dùng có thể cùng có một nhu cầu bức bách mà mọi sản phẩm hiện có không thể thỏa mãn được. Ví dụ đang có nhu cầu có khả năng thanh toán tiềm ẩn lớn về thuốc lá không độc hại, khu vực xung quanh nơi ở an toàn hơn và về những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu hơn. Nhiệm vụ của marketing là lượng định quy mô của thị trường tiềm ẩn đó và phát triển những hàng hóa và dịch vụ thỏa mãn được nhu cầu này.

4. *Nhu cầu có khả năng thanh toán giảm sút.* Mọi tổ chức, sớm hay muộn, cũng đều phải đương đầu với tình trạng nhu cầu có khả năng thanh toán giảm sút đối với một hay nhiều sản phẩm của mình. Nhà thờ đã phải chứng kiến số con chiên giảm sút, các trường đại học tư đã thấy số người nộp đơn theo học ít đi. Những người làm marketing phải phân tích những nguyên nhân làm cho thị trường giảm sút và xác định xem liệu có thể kích thích nhu cầu có khả năng thanh toán trở lại bằng cách tìm kiếm những thị trường mục tiêu mới, thay đổi tính năng của sản phẩm hay triển khai công tác truyền thông hữu hiệu hơn không. Nhiệm vụ của marketing là phải phục hồi nhu cầu có khả năng thanh toán đã giảm sút thông qua việc tiến hành marketing lại một cách sáng tạo về sản phẩm đó.

5. *Nhu cầu có khả năng thanh toán thất thường.* Nhiều tổ chức phải đương đầu với nhu cầu có khả năng thanh toán thay đổi theo từng mùa, từng ngày hay thậm chí từng giờ, làm nảy sinh vấn đề năng lực sản xuất nhàn rỗi hay quá tải. Trong ngành giao thông công cộng vào những

giờ không phải cao điểm thì có nhiều xe nhàn rỗi, nhưng vào những giờ cao điểm thì lại không đủ xe. Trong những ngày làm việc thì các viện bảo tàng đều vắng khách, nhưng vào những ngày nghỉ cuối tuần thì khách lại quá đông. Các phòng mổ của bệnh viện thường quá đông bệnh nhân vào những ngày đầu tuần, nhưng lại vắng bệnh nhân vào những ngày cuối tuần. Nhiệm vụ của marketing, gọi là marketing thời gian, là phải tìm cách thay đổi dạng phân bố nhu cầu có khả năng thanh toán thông qua việc định giá linh hoạt, khuyến mãi và những hình thức khuyến khích khác.

6. *Nhu cầu có khả năng thanh toán vừa đủ.* Các tổ chức gặp nhu cầu có khả năng thanh toán vừa đủ khi họ thấy hài lòng với khối lượng kinh doanh của mình. Nhiệm vụ của marketing là phải duy trì được mức độ hiện tại của nhu cầu có khả năng thanh toán trước sự thách thức của sở thích của người tiêu dùng và tình trạng cạnh tranh ngày càng gay gắt. Tổ chức phải duy trì hay nâng cao chất lượng sản phẩm của mình và thường xuyên đánh giá sự thỏa mãn của người tiêu dùng để tin chắc rằng mình đang đi đúng hướng.

7. *Nhu cầu có khả năng thanh toán quá mức.* Một số tổ chức gặp phải một mức độ nhu cầu có khả năng thanh toán cao hơn mức mà họ có thể hay mong muốn đáp ứng. Chẳng hạn như cầu Golden Gate phải chịu một cường độ giao thông cao hơn mức an toàn, công viên quốc gia Yosemite vào mùa hè phải đón tiếp một lượng khách quá đông. Nhiệm vụ của marketing, gọi là demarkeing, đòi hỏi phải tìm cách làm giảm tạm thời hay vĩnh viễn nhu cầu có khả năng thanh toán đó. Demarketing toàn diện là tìm cách kiềm chế toàn bộ nhu cầu có khả năng thanh toán và thực hiện những bước như tăng giá, giảm mức độ khuyến mãi và dịch vụ. Demarketing chọn lọc bao gồm những nỗ lực nhằm giảm bớt nhu cầu có khả năng thanh toán từ phía những bộ phận thị trường sinh lời ít hơn, hay ít nhu cầu về dịch vụ hơn. Mục đích của demarketing không phải là phá bỏ nhu cầu có khả năng thanh toán, mà chỉ giảm bớt tạm thời hay vĩnh viễn mức độ của nó.

8. *Nhu cầu có khả năng thanh toán có hại.* Những sản phẩm có hại đòi hỏi phải có những nỗ lực có tổ chức nhằm kiềm chế mức độ tiêu dùng chúng. Người ta đã tiến hành những chiến dịch không bán thuốc lá, rượu mạnh, thuốc gây nghiện, súng, phim ảnh cấm trẻ em dưới 17 tuổi, và hạn chế gia đình đông con. Nhiệm vụ của marketing là vận động những người nghiện hay thích một thứ nào đó từ bỏ nó, bằng những công cụ như thông tin răn đe, nâng giá và hạn chế lượng cung ứng.

✦ NHỮNG ĐỊNH HƯỚNG VỀ THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY

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 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 cạnh tranh nhau 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, 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 những 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 Texas Instruments là một ví dụ về quan điểm sản xuất:

> Texas Instruments là 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 được 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.

Một số tổ chức dịch vụ cũng theo quan điểm sản xuất. Nhiều bác sĩ và nha sĩ tư cũng tổ chức theo nguyên tắc dây chuyền lắp ráp, cũng tổ chức giống như vậy là một số cơ quan nhà nước như các văn phòng đăng ký thất nghiệp và phòng cấp giấy phép. Tuy cách tổ chức này cho phép xử lý được nhiều hồ sơ trong một giờ. Song nó thường bị phê phán về thái độ thiếu quan tâm đến con người và chất lượng dịch vụ kém.

QUAN ĐIỂM SẢN PHẨM

Những người bán khác lại theo 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 bị "lên dây cót" hơn. 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[7]. Ta hãy xét ví dụ sau:

> Năm 1972 các nhà nghiên cứu của Du Pont đã phát minh ra sợi Kevlar, một loại sợi mới được xem là quan trọng nhất kể từ khi có nylon. Kevlar có độ bền ngang với thép, nhưng trọng lượng chỉ bằng một phần năm. Du Pont yêu cầu các đơn vị của mình tìm kiếm những ứng dụng cho thứ sợi kỳ diệu này. Các cán bộ điều hành của Du Pont đã hình dung ra rất nhiều ứng dụng với một thị trường cỡ tỷ USD. Hiện nay, sau nhiều năm Du Pont vẫn đang chờ đợi sự phát đạt. Đúng là Kevlar là một thứ sợi rất tốt để dệt áo chống đạn, thế nhưng nhu cầu về áo chống đạn lại không lớn. Kevlar là một thứ sợi đầy hứa hẹn đối với việc dệt buồm, làm dây thừng và vỏ xe, và các nhà sản xuất bắt đầu chú ý đến nó. Rút cuộc thì Kevlar cũng có thể chứng tỏ là một thứ sợi kỳ diệu, nhưng đã phải mất một thời gian lâu hơn dự kiến của Du Pont[8].

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 còn 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 Motors đã nói: "Làm sao mà công chúng lại có thể biết được là mình muốn có loại xe nào khi họ chưa nhìn thấy là có những loại nào?" Các nhà thiết kế và kỹ sư của GM đã triển khai một loại xe 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 sẽ bán được.

Quan điểm sản phẩm dẫn đến căn bệnh "thiển 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 hỏa 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. Các nhà sản xuất ước tính đã nghĩ rằng các kỹ sư cần ước tính chứ không phải là cần khả năng tính toán và đã xem thường thách thức của các máy tính bỏ túi. Nhà thờ, cửa hàng bách hóa tổng hợp và bưu điện đều cho rằng mình đảm bảo cho công chúng đúng sản phẩm mà họ cần và băn khoăn 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 sức 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, bộ từ điển bách khoa toàn thư và đất mai táng. Những ngành này thường hay áp dụng những phương 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 ích lợi 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 bán 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 chậm trễ. Nếu khách hàng đó còn dằn do về giá cả, thì người bán đề nghị để xin ý kiến 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 nằn nì ông ta đồng ý". Mục đích là "lên dây cót khách hàng" và buộc họ phải "mua liền"[9].

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, và các đảng phái chính trị. Đảng phái chính trị ra sức "bán" cho các cử tri ứng cử viên của mình bằng cách thuyết phục họ rằng đây là người lý tưởng cho công việc đó. Còn bản thân ứng cử viên thì từ tờ mờ sáng đến tối mịt đi khắp các khu vận

động bầu cử, bắt tay, ôm hôn trẻ em, gặp gỡ các nhà hảo tâm, đọc những bài diễn văn thật ngọt ngào. Không biết bao nhiêu tiền của đã chi phí cho việc quảng cáo trên đài phát thanh và truyền hình, áp phích, và gửi tài liệu qua bưu điện. Mọi tật xấu của ứng cử viên đều được bưng bít không để công chúng biết, bởi vì mục đích là "bán được hàng" mà không hề băn khoăn lo lắng về chuyện sau khi mua, khách hàng có hài lòng hay không. Sau bầu cử, vị quan chức mới đó lại tiếp tục theo quan điểm "bán hàng" trong quan hệ với người dân. Người ta ít nghiên cứu xem công chúng mong muốn những gì mà chỉ chú ý nhiều đến chuyện "bán hàng", tức là làm thế nào để công chúng chấp nhận những chính sách mà chính khách đó hay đảng phái đó mong muốn[10].

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 thứ gì mà thị trường mong muốn. Trong những 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 phải ra sức tranh 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 với việc bán hàng nài ép và quảng cáo.

Vì vậy người ta ngạc nhiên khi nghe nói rằng phần quan trọng nhất của 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 và hiểu được khách hàng một cách thấu đáo đến mức độ là sản phẩm hay dịch vụ đều vừa ý họ và tự nó được tiêu thụ. Điều lý tưởng là marketing phải đưa đến kết quả là có một khách hàng đã sẵn sàng mua hàng. Khi đó tất cả những việc cần làm là đảm bảo cho sản phẩm hay dịch vụ luôn sẵn có....*[11].

Như vậy là 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, định giá, và phân phối. Nếu người làm marketing thực hiện tốt việc xác định những nhu cầu của người tiêu dùng, phát triển sản phẩm thích hợp, rồi định giá, phân phối và khuyến mãi chúng một cách có hậu quả, thì những sản phẩm đó sẽ được tiêu thụ dễ dàng. Khi Sony thiết kế máy cassettte "Walkman" Nintend thiết kế trò chơi video hảo hạng và Mazda tung ra kiểu xe thể thao RX-7, thì các hãng sản xuất này đã tới 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 nài 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 sẽ không nói xấu về nó với bạn bè hay khiếu nại với các tổ chức bảo vệ người tiêu dùng. Rồi thì họ chắc chắn sẽ quên đi những nỗi thất vọng của mình và lại mua 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[12].

QUAN ĐIỂM 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 đã được hình thành vào giữa những năm 1950[13].

** Quan điểm marketing khẳng định rằng, chìa khóa 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 thỏa mãn mong muốn bằng những phương thức hữu hiệu và hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh.*

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

+ "Đáp ứng các nhu cầu một cách có lời".

+ "Hãy tìm kiếm những mong muốn rồi thỏa mãn chúng".

+ "Hãy yêu quý khách hàng chứ không phải sản phẩm".

+ "Vâng, xin tùy ý ông bà". (Burger King)

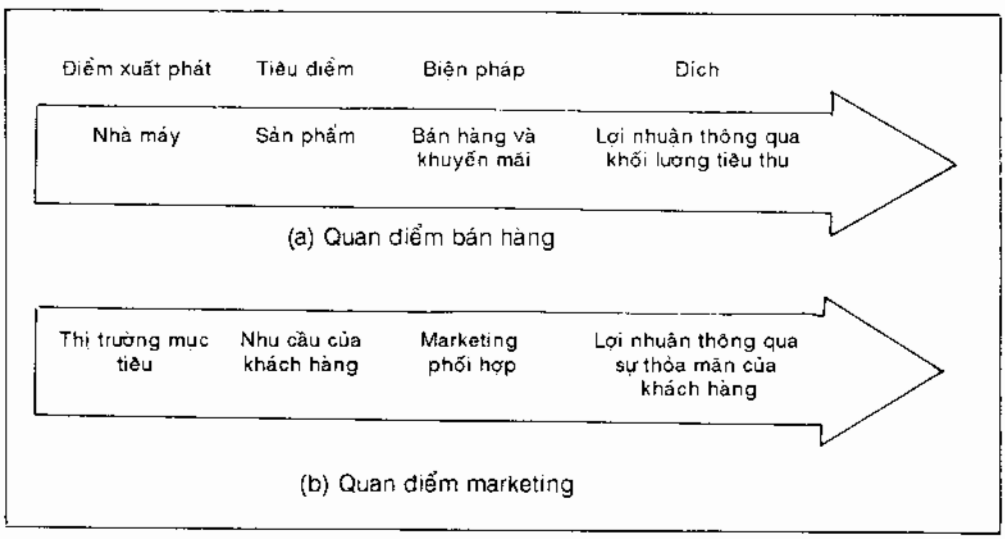
+ "Khách hàng là thượng đế". (Uniled Airlines)

+ "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". (J.C.Penney).

Theodoe 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 thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng bằng chính sản phẩm và tất cả những gì liên quan đến việc tạo ra, cung ứng và cuối cùng là tiêu dùng sản phẩm đó*[14].

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. Những yếu tố này được thể hiện trong H.1.6 và được đối chiếu với quan điểm bán hàng. 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 thỏa mãn cho khách hàng.



H.1.6. So sánh quan điểm bán hàng và quan điểm marketing

Ở đây ta sẽ 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 thỏa mãn được mọi nhu cầu. Nó cũng 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 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 chở 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 con đường 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 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 hóa chất lớn sáng chế ra được một chất mới khi đóng rắn lại thì giống như 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 các vật liệu mới này, nhưng không có ai chịu ký hợp đồng mua vật liệu mới. Lý do cũng dễ hiểu. Giá của bồn tắm lên tới 2.000 USD, mà với giá như vậy thì người tiêu dùng có thể mua những bồn tắm bằng đá cẩm thạch hay mã não 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 2.000 USD. Công ty hóa 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 các 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 "khỏe", 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 trường hợp một khách hàng nói rằng, mình muốn mua một chiếc xe "không đắt tiền". Đáng tiếc là ta lại không biết được người khách đó đánh giá một chiếc xe như thế nào là thực sự không đắt tiền. Chí ít ra thì người làm marketing cũng phải thăm dò tiếp. Thực tế thì khách hàng đã không cho biết hết tất cả những nhu cầu của mình. Ta có thể phân biệt ra năm kiểu nhu cầu sau:

1. *Nhu cầu được nói ra:* (khách hàng muốn mua 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 đó sẽ đảm bảo dịch vụ chu đáo)

4. *Nhu cầu được thích thú* (Khách hàng mua xe và được thêm một 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 trường hợp có một người thợ mộc đến cửa hàng kim khí hỏi mua mát tít 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 mát tít, cụ thể là sử dụng băng keo. Băng keo có ưu điểm hơn là không phải mất thời gian chờ cho mát tít 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 hòa mà ban lãnh đạo không thể biết được nếu không nghiên cứu khách hàng. Chẳng hạn như một người mua xe muốn mua 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 được trong một chiếc xe, nên người thiết kế xe phải có sự lựa chọn khắt khe trên cơ sở biết được những điểm dung hòa của khách hàng.

Nói chung một công ty có thể đáp ứng 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 thỏa mãn những nhu cầu thực tế của khách hàng một cách tốt hơn so với mọi đối thủ cạnh tranh.

Vì sao điều tối quan trọng là phải thỏa mãn được khách hàng mục tiêu? Lý do cơ bản là và 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 cũ. Vì vậy việc giữ khách quan trọng hơn việc thu hút khách. Chìa khóa 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 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 điều hành của hãng Toyota Nhật đã cho tôi hay: "Mục tiêu của công ty chúng tôi vượt ra ngoài việc thỏa 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 người 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 lượng định mức độ thỏa 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, 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 lượng định được mức độ thỏa 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% số khách hàng không hài lòng đã không khiếu nại và rất nhiều người trong số đó chỉ đơn giản là thôi không mua nữa[15]. Điều tốt nhất mà công ty có thể làm được là tạo điều kiện dễ dàng để khách hàng có thể khiếu nại. Những mẫu phiếu góp ý để sẵn sàng trong các buồng ở khách sạn và những đường dây nóng của các công ty như các hãng Procter và Gamble và General Electric đã được lắp đặt đều phục vụ mục đích này (xem khái niệm và công cụ marketing 18-2). Những công ty này hy vọng rằng, khách hàng sẽ gọi điện 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 khách hàng của mình.

Chỉ lắng nghe ý kiến khách hàng thôi thì chưa đủ. Công ty còn phải giải quyết những khiếu nại của khách hàng 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 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 thoả đáng sẽ kể chuyện về cách thức họ được đối xử với bình quân là năm người khác*[16].

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. Ví dụ, IBM yêu cầu mọi nhân viên bán hàng đều phải viết tường trình đầy đủ về mỗi trường hợp để 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 thỏa mãn của khách hàng trong từng thời kỳ và đề ra những mục tiêu cải tiến. Ví dụ, Citibank đề ra mục tiêu là phải đạt mức độ thỏa mãn khách hàng bằng 90%. Nếu Citibank tiếp tục nâng cao mức độ thỏa mãn khách hàng của mình, thì có nghĩa là họ đi đúng hướng. Mặt khác, nếu lợi nhuận của họ tăng nhưng mức độ thỏa 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 (xem chiến lược marketing 1-1).

Marketing phối hợp

Đáng tiếc là không phải tất cả nhân viên của 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 bực 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 thỏa mãn 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 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 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 dụng tiếp viên mà hoàn toàn không xét xem những người đó có niềm nở và tận tâm phục vụ người khác không. Vì những bộ phận này nói chung là theo 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.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 1-1

BÍ QUYẾT KIẾM LỜI CỦA L.L.BEAN: SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG

Một trong những công ty nhận đặt hàng qua bưu điện thành công nhất là L.L.Bean, Inc., của Freeport ở Maine, chuyên sản xuất quần áo và trang thiết bị cho sinh hoạt dã ngoại. L.L.Bean đã phối hợp một cách kỹ lưỡng các chương trình marketing đối ngoại và đối nội của mình. Đối với khách hàng, công ty đưa ra cam kết như sau:

BẢO ĐẢM 100%

Tất cả các sản phẩm của chúng tôi đều bảo đảm thỏa mãn 100% theo mọi cách. Có thể trả lại mọi thứ đã mua của chúng tôi vào bất kỳ lúc nào nếu nó không đảm bảo được đúng như vậy. Chúng tôi sẽ thay thế nó, hoàn lại tiền theo đúng giá mua của quý khách bằng tín dụng theo thẻ tín dụng của quý khách, tùy ý của quý khách. Chúng tôi không muốn quý khách có bất kỳ một thứ gì do chúng tôi sản xuất mà không làm cho quý khách hoàn toàn thỏa mãn.

Để động viên công nhân viên của mình phục vụ khách hàng chu đáo, công ty thường xuyên treo ở khắp các văn phòng của mình một áp phích với nội dụng như sau:

Khách hàng là ai?

Khách hàng luôn luôn là nhân vật quan trọng nhất trong văn phòng... khi bán hàng trực tiếp hay qua bưu điện.

Khách hàng không phụ thuộc vào ta... ta luôn phụ thuộc vào họ.

Khách hàng không làm gián đoạn công việc của chúng ta... khách hàng là mục đích của công việc. Không phải ta chiếu cố đến khách hàng khi phục vụ họ... mà chính khách hàng đã chiếu cố đến chúng ta khi cho chúng ta cơ hội để phục vụ họ.

Khách hàng không phải là người để ta tranh cãi hay đọ tài. Không ai được phép tranh cãi với khách hàng.

Khách hàng là người giới gắm cho ta những mong muốn của họ. Nhiệm vụ của ta là thỏa mãn những mong muốn đó sao cho có lợi cho họ và cả cho bản thân chúng ta nữa.

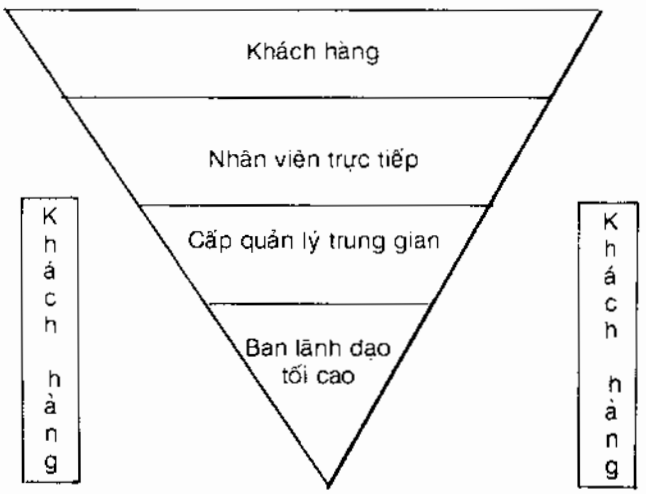
Marketing phối hợp có hai nội dung. Thứ nhất là các chức năng marketing khác nhau, như lực lượng bán hàng, quảng cáo, quản lý sản phẩm, nghiên cứu marketing,v.v...., phải được phối hợp với nhau. Rất hay xảy ra tình trạng lực lượng bán hàng phải điên đầu vì những người quản lý sản phẩm đã đề ra "giá quá 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 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 được 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 mà quan điểm marketing đòi hỏi công ty phải tiến hành marketing đối nội cũng như marketing 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 đảm bảo 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 đều 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 khách hàng. Những khách hàng cảm thấy hài lòng sẽ thường xuyên quay trở lại Marriott. Như vậy thì sẽ có nhiều lợi nhuận để chia cho các cổ đông.

Bill Marriott vẫn tin chắc rằng khách hàng là chìa khóa để tạo ra khả năng sinh lời. Ông và chủ tịch các công ty khác đều cho 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 phục 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 như trong H.1.7. Ở trên cùng của sơ đồ tổ chức là khách hàng. Xếp theo thứ tự tầm quan trọng thì tiếp đến là những người



H.1.7. Quan điểm "đúng" về sơ đồ tổ chức công ty

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 thể 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 Motors phát biểu rằng "nghề của chúng tôi là làm ra tiền chứ không phải những 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.

> Nông trại Perdue là một doanh nghiệp nuôi gà công nghiệp với doanh số 1,2 tỷ USD có mức lãi cao hơn rất nhiều so với mức bình quân toàn ngành và có thị phần trên các thị trường chính đạt tới 50%. Sản phẩm của nông trại là một loại thịt gà có một không hai! Thế nhưng người sáng lập tài ba của nông trại, ông Frank Perdue, không dính dính rằng "gà nào cũng là gà" và khách hàng của ông cũng vậy. Khẩu hiệu của ông là "cần phải có một người cứng rắn để làm ra thịt gà mềm" và ông bảo đảm 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 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 giày 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 giày. 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 đó điện về báo cáo: "Dân ở đây không mang giày. Có một thị trường rất lớn!"
>
> Công ty lại cử tiếp 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 tẹ và nếu có giầy để mang thì tốt. Dĩ nhiên ta cần phải thiết kế lại giầy, vì bàn chân của họ nhỏ hơn. Ta sẽ phải giáo dục cho dân hiểu lợi ích của việc mang giầy. 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 số vốn bỏ ra. Tôi khẳng định là ta cần phải tiến lên phía trước."

Rõ ràng là 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: Procter & Gamble, Apple, Disney,

Nordstrom's, Wal-Mart, Milliken, Limited, McDonald's, Marriott Hotels, Delta Airlines và một số công ty Nhật (Sony, Toyota, Canon) và các công ty châu Âu (Ikea, Club Med, Ericsson, Bang & Olufsen, Marks & Spencer). (Xem chiến lược marketing 1-2).

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 được 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 có một nề nếp marketing đã 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 thục 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,v.v... Thế nhưng có bộ phận marketing thì vẫn chưa chắc là công ty đó theo quan điểm marketing. Công ty có những hoạt động marketing, nhưng điều đó không có nghĩa là công ty đó theo quan điểm hướng về thị trường và phục tùng khách hàng. Vấn đề là ở chỗ nó có nắm bắt 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 bị mất một thị phần lớn vì họ không điều chỉnh được những chiến lược marketing của mình theo thị trường luôn thay đổi.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 1-2

JAN CARLZON ĐÃ "MARKETING HÓA" HÃNG HÀNG KHÔNG SAS NHƯ THẾ NÀO

Khi Jan Carlzon nhận chức chủ tịch công ty SAS, bây giờ là Scandinavian Airlines, vào năm 1980, hãng hàng không này đang bị thua lỗ. Trong những năm trước đó ban lãnh đạo đã phải đối phó với vấn đề này bằng cách cắt giảm chi phí. Carlon thấy đó là một giải pháp sai lầm: công ty cần phải tìm những cách mới để cạnh tranh và đảm bảo doanh thu của mình. SAS đã theo đuổi tất cả các loại hành khách mà không có trọng tâm và không dành ưu tiên cho bất kỳ ai. Trong thực tế nó là một trong những công ty ít đảm bảo đúng giờ nhất ở châu Âu. Tình hình cạnh tranh đã gay gắt hơn đến mức độ là Carlzon đã phải suy nghĩ xem:

+ *Ai là khách hàng của ta?*

+ *Nhu cầu của họ là gì?*

+ *Ta phải làm gì để làm cho họ ưa thích công ty?*

Carlzon đã quyết định rằng câu trả lời là phải tập trung các dịch vụ của SAS vào những doanh nhân bay thường xuyên và những nhu cầu của họ. Nhưng ông nhận thấy rằng các hãng hàng không khác cũng cố gắng chiếm lĩnh khúc thị trường này. Họ đảm bảo chỗ ngồi rộng rãi hơn, đồ uống miễn phí và nhiều tiện nghi khác. Vậy SAS phải tìm cách làm những việc đó tốt hơn nếu nó muốn trở thành một hãng hàng không được ưa thích. Điểm xuất phát là phải nghiên cứu thị trường để tìm ra cho được là những doanh nhân hay bay đó mong muốn và trông đợi những gì ở cách phục vụ của hãng. Mục tiêu của ông là tìm cách làm tốt hơn 1% trong 100 chi tiết hơn là làm tốt hơn 100% chỉ trong một chi tiết.

Kết quả nghiên cứu thị trường đã chứng tỏ rằng ưu tiên số một của loại hành khách doanh nhân là đảm bảo đến đúng giờ. Những hành khách này cũng mong muốn thủ tục ghi tên nhanh chóng và có thể nhận lại hành lý của mình mau lẹ. Carlzon đã cử ra hàng chục người chuyên

nghiên cứu để tìm ra những ý tưởng cải tiến các dịch vụ đó. Họ quay về với hàng trăm kiến nghị, trong đó có 150 kiến nghị được chọn và chi phí để thực hiện là 40 triệu USD.

Một trong những đề án quan trọng nhất là rèn luyện cho tất cả công nhân viên của SAS ý thức toàn tâm toàn ý vì khách hàng. Carlzon hình dung là mỗi hành khách trung bình phải tiếp xúc với năm nhân viên của SAS trong một chuyến đi. Mỗi cuộc tiếp xúc đó tạo ra "một dịp thấy rõ sự thực" về SAS. Giả dụ mỗi năm có 5 triệu hành khách bay trên máy bay của SAS, thì như vậy là đã có 25 triệu dịp để thấy rõ sự thực về những điểm mà hãng hàng không đã thỏa mãn hay không thỏa mãn được khách hàng của mình. Để xây dựng thái độ đúng đắn với khách hàng trong toàn công ty hãng đã cử 10.000 nhân viên trực tiếp đi dự những khóa huấn luyện dịch vụ hai ngày và 25.000 cán bộ quản lý đi dự các khóa huấn luyện ba tuần. Carlzon xem nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng là những người quan trọng nhất trong công ty. Còn về các cán bộ quản lý thì họ chỉ có vai trò giúp đỡ các nhân viên trực tiếp hoàn thành tốt công việc của họ. Còn vai trò của ông với cương vị chủ tịch, là giúp đỡ các cán bộ quản lý để họ có thể hỗ trợ được các nhân viên trực tiếp.

Kết quả là: trong vòng bốn tháng SAS đã đạt kỷ lục là một công ty hàng không đảm bảo bay đúng giờ nhất ở châu Âu. Các hệ thống ghi tên hành khách làm việc nhanh hơn nhiều, còn có cả dịch vụ đảm bảo cho những hành khách lưu trú tại các khách sạn của hãng Scandinavian Airlines có thể gửi thẳng hành lý của mình đến sân bay và đưa lên máy bay. Scandinavian Airlines đảm bảo việc bốc dỡ hành lý sau khi hạ cánh nhanh hơn rất nhiều. Một điểm đổi mới nữa là hãng bán toàn vé hạng sang, trừ khi hành khách muốn mua vé hạng thường. Tiếng tăm tốt đẹp của hãng trong giới kinh doanh đã làm tăng doanh thu về tiền bán vé ở châu Âu lên thêm 8% và tiền bán vé liên lục địa lên 16%, một thành tích thật lớn vì trên thị trường vận chuyển đường không đang có sự cắt giảm giá và mức tăng trưởng bằng không.

Ảnh hưởng của Carlzon đối với Scadinavian Airlines cho thấy rõ một điều là người lãnh đạo công ty có thể đảm bảo được sự hài lòng cho khách hàng và lợi nhuận cho công ty khi người đó xây dựng được một quan điểm và nhiệm vụ thống nhất cho toàn công ty, kích thích và buộc tất cả cán bộ công nhân viên đều hành động theo cùng một hướng, cụ thể là phấn đấu để thỏa mãn những khách hàng mục tiêu.

Hầu hết các công ty đều không thực sự nắm vững hay chấp nhận quan điểm marketing cho đến khi nào hoàn cảnh bắt buộc họ phải làm như vậy. Sau đây là những tình hình diễn biến có thể thúc đẩy họ chấp nhận quan điểm này:

+ *Giảm sút mức tiêu thụ:* khi các công ty lâm vào tình cảnh mức tiêu thụ giảm sút, họ hoang mang và tìm cách đối phó. Ví dụ, khối lượng phát hành báo chí giảm lúc bấy giờ một số nhà xuất bản mới nhận ra rằng mình biết quá ít về lý do tại sao người ta lại đọc báo. Họ đề ra nhiệm vụ nghiên cứu người tiêu dùng và cố gắng thiết kế lại tờ báo để đảm bảo tính thời sự, có nội dung phù hợp và gây thích thú cho người đọc.

+ *Mức tăng trưởng chậm:* Khi tăng trưởng mức tiêu thụ bị chững lại, một số công ty cuống cuồng tìm kiếm những thị trường mới. Họ nhận ra rằng cần phải nắm được bí quyết marketing thì mới có thể phát hiện và lựa chọn những cơ hội mới. Ví dụ, vì muốn có nguồn doanh thu mới Dow Chemical đã quyết định xâm nhập thị trường hàng tiêu dùng và đầu tư mạnh cho việc học hỏi kinh nghiệm marketing người tiêu dùng để có thể kinh doanh tốt trên thị trường.

+ *Cung cách mua sắm thay đổi:* Nhiều công ty hoạt động trên những thị trường có đặc điểm là những mong muốn của khách hàng thay đổi nhanh chóng. Nếu muốn tiếp tục tạo ra giá trị cho người mua, những công ty này cần nắm chắc hơn bí quyết marketing.

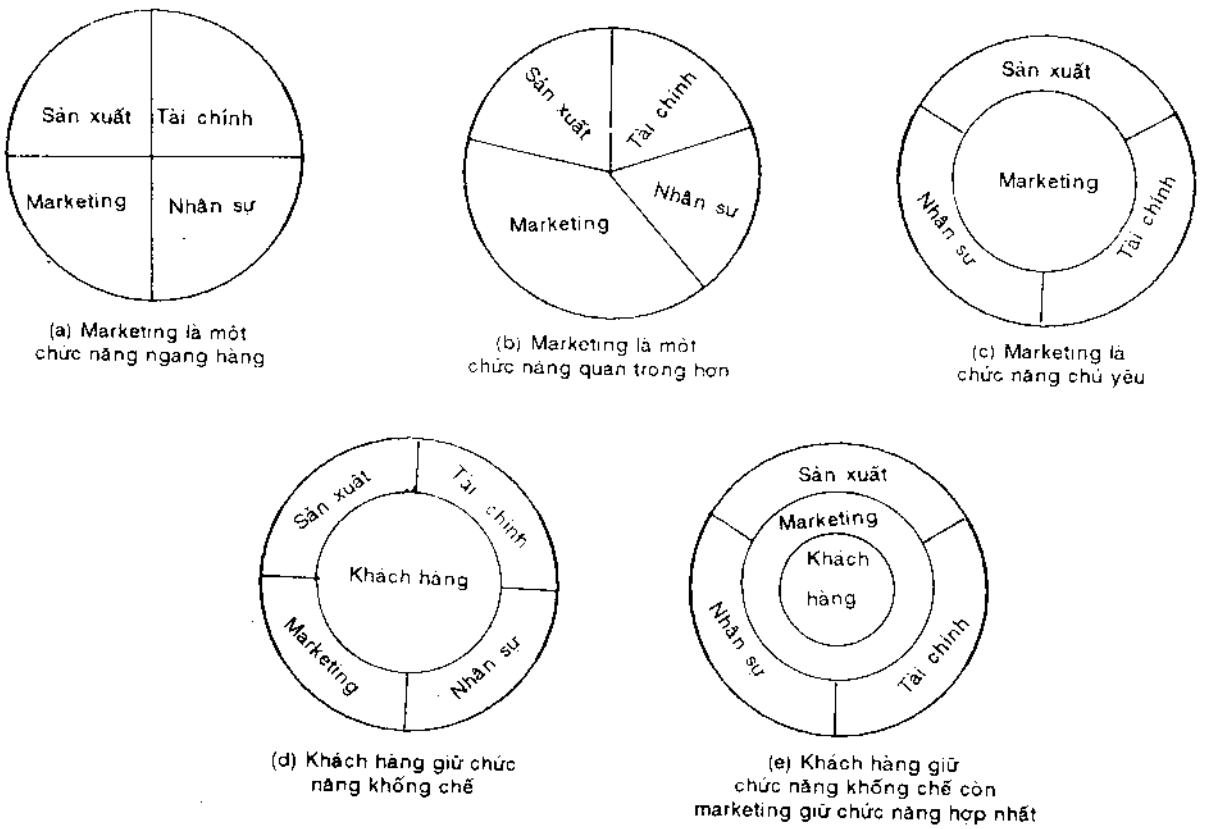
+ *Cạnh tranh ngày càng quyết liệt:* Những công ty tự mãn đột nhiên có thể bị những công ty mạnh về marketing tấn công và buộc phải học marketing để đối phó với thách thức đó. Chẳng hạn như AT&T đã từng là một công ty điện thoại chính thức được phép, nhưng lại ấu trĩ về marketing cho đến những năm 1970, khi các công ty khác đột nhiên được phép bán những thiết bị viễn thông cho các khách hàng của AT&T lúc đó AT&T mới lao vào marketing và thuê những chuyên gia marketing giỏi nhất để giúp họ cạnh tranh[17].

+ *Chi phí marketing ngày càng tăng:* Các công ty có thể phát hiện thấy rằng các chi phí cho quảng cáo, khuyến mãi, nghiên cứu marketing và phục vụ khách hàng đang vượt ra ngoài tầm kiểm soát của mình. Khi đó ban lãnh đạo phải quyết định tiến hành kiểm tra công tác marketing và cải tiến công tác này[18].

Trong quá trình chuyển sang định hướng theo thị trường công ty sẽ phải khắc phục ba trở ngại là sự phản kháng trong tổ chức, tiếp thu chậm và chóng quên.

Sự phản kháng trong tổ chức

Một số bộ phận của công ty, thường là các bộ phận sản xuất, tài chính, nghiên cứu và phát triển, không muốn thấy bộ phận marketing phát triển mạnh lên vì nó đe dọa đến quyền lực của họ trong tổ chức đó. Bản chất của mối đe dọa đó được minh họa trong H.1.8. Lúc đầu chức năng marketing được xem là một trong số những chức năng kinh doanh quan trọng ngang nhau trong mối quan hệ kiểm tra và cân đối (H.1.8a). Sau đó tình trạng khan hiếm nhu cầu có khả năng thanh toán đã đưa những người làm marketing đến chỗ khẳng định rằng chức năng của họ trong một chừng mực nào đó quan trọng hơn các chức năng khác (H.1.8b). Một số ít người say mê marketing còn đi xa hơn và khẳng định rằng marketing là chức năng chủ chốt của một doanh nghiệp vì không có khách hàng thì cũng không có công ty. Họ đặt marketing vào vị trí trung tâm, còn các chức năng kinh doanh khác chỉ là những chức năng hỗ trợ (H.1.8c). Quan điểm này



H.1.8. Quá trình phát triển quan điểm về vai trò của marketing trong công ty

đã gây bất bình trong các cán bộ quản lý, vì họ không muốn nghĩ là mình lại đi phục vụ bộ phận marketing. Những người làm marketing khôn khéo hơn đã làm sáng tỏ vấn đề bằng cách đặt khách hàng chứ không phải marketing vào vị trí trung tâm của công ty (H.1.8d). Họ biện luận ủng hộ quan điểm định hướng theo khách hàng, nghĩa là tất cả các chức năng cùng hợp tác với nhau để phát hiện, phục vụ và thỏa mãn khách hàng. Cuối cùng, một số chuyên gia marketing vẫn cho rằng marketing phải nắm giữ vị trí trung tâm của công ty nếu muốn cắt nghĩa đúng đắn các nhu cầu của khách hàng và thỏa mãn những nhu cầu đó một cách hữu hiệu (H.1.8e).

Lý lẽ của các chuyên gia marketing về quan điểm kinh doanh được thể hiện trong H.1.8e như sau:

1. Tài sản của công ty sẽ chẳng có mấy giá trị khi không có khách hàng.
2. Vì vậy nhiệm vụ then chốt của công ty là phải thu hút và giữ khách hàng.
3. Khách hàng bị thu hút bằng những hàng hóa có ưu thế cạnh tranh và bị giữ chân bằng cách làm cho họ hài lòng.
4. Nhiệm vụ của marketing là phát triển những hàng hóa tốt hơn và đảm bảo thỏa mãn khách hàng.
5. Kết quả công tác của các bộ phận khác đều có ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn của khách hàng.
6. Marketing cần tác động đến những bộ phận khác này để họ cùng hợp tác trong việc đảm bảo thỏa mãn khách hàng.

Bất chấp những lý lẽ này marketing vẫn bị phản kháng ở nhiều nơi. Sự phản kháng đặc biệt mạnh mẽ là ở những ngành mà marketing mới được áp dụng lần đầu tiên, như các văn phòng tư vấn pháp lý, các trường đại học, bệnh viện hay các cơ quan nhà nước. Các trường đại học phải đương đầu với sự chống đối của các giáo sư, còn bệnh viện thì phải đối phó với sự chống đối của các bác sĩ, bởi vì họ đều nghĩ rằng "marketing" dịch vụ của họ là một sự lăng nhục họ. Trong ngành báo chí thì các nhà xuất bản cũng phản đối, như một biên tập viên của một tờ báo đã viết bài đả kích với tiêu đề "hãy dè chừng những nhà tư tưởng của thị trường"[19]. Biên tập viên này đã khuyến cáo các tòa soạn không nên tiếp nhận những người làm marketing, vì họ không hiểu rằng chức năng của báo chí là "đăng tin".

Tiếp thu chậm

Mặc dù có sự phản kháng, nhiều công ty vẫn tìm cách áp dụng phần nào marketing vào tổ chức của mình. Chủ tịch công ty thành lập một bộ phận marketing, thuê chuyên gia marketing ở bên ngoài, các cán bộ quản lý chủ chốt tham dự các buổi hội nghị chuyên đề về marketing, ngân sách marketing đã tăng lên đáng kể, các hệ thống lập kế hoạch và kiểm soát marketing được thiết lập. Ngay cả với những bước thực hiện này quá trình nhận thức marketing thực sự là gì vẫn diễn ra chậm chạp. (Công ty và ngành 1-1 mô tả năm giai đoạn nhận thức marketing của ngân hàng).

Chóng quên

Ngay cả sau khi triển khai công tác marketing, ban lãnh đạo vẫn phải đấu tranh với xu hướng khá phổ biến là hay quên những nguyên tắc cơ bản của marketing. Ban lãnh đạo hay có tật quên mất những nguyên tắc của marketing ngay sau khi thành công. Ví dụ, một số công ty lớn của Mỹ đã xâm nhập các thị trường châu Âu vào những năm 1950 và 1960 với hy vọng sẽ đạt được thành công xuất sắc nhờ vào những sản phẩm tinh xảo và năng lực marketing của mình. Trong số những công ty đó có một số đã thất bại bởi vì họ đã quên mất phương châm của marketing là "phải nắm chắc thị trường mục tiêu của mình và biết cách thỏa mãn nó". Các công ty Mỹ đã sử dụng những sản phẩm và chương trình quảng cáo sẵn có của mình mà không điều chỉnh chúng cho phù hợp. Ví dụ, công ty General Mills đã tung vào thị trường Anh loại bột làm bánh ngọt Betty Crocker

và ít lâu sau đã phải rút lui. Những loại bánh ngọt của thiên thần và bánh ngọt cho quỷ dữ nghe quá kỳ lạ đối với các bà nội trợ ở Anh. Và nhiều người Anh cảm thấy rằng những loại bánh trông rất ngon trên các bao bì của Betty Brucker chắc là rất khó làm. Các chuyên gia marketing Hoa Kỳ đã không đánh giá hết được sự khác biệt về văn hóa rất lớn giữa và thậm chí ngay trong một nước ở châu Âu.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 1-1

NĂM GIAI ĐOẠN NHẬN THỨC CHẬM VỀ MARKETING CỦA NGÂN HÀNG

Cách đây mấy năm, các chủ ngân hàng còn hiểu rất ít hay ít coi trọng marketing. Họ không phải biện hộ gì cho những tài khoản vãng lai, tiền tiết kiệm, tiền cho vay hay những két sắt giữ tiền. Tòa nhà ngân hàng đã được xây dựng theo phong cách kiến trúc của những cung điện Hy Lạp nhằm gây ấn tượng về tầm quan trọng và sự kiên cố của ngân hàng đối với công chúng. Trang trí nội thất rất đơn sơ và hiếm khi thấy được một nụ cười trên khuôn mặt của người thủ quỹ. Có một cán bộ phụ trách việc cho vay giải quyết toàn bộ công việc ở bộ phận của mình, thành thử những người đến vay tiền phải ngồi đợi trước một chiếc bàn rất cục mịch của người đó, trên những chiếc ghế tựa thấp hơn. Cửa sổ văn phòng được bố trí ở phía sau lưng người đó và ánh nắng mặt trời rọi thẳng vào những khách hàng bất hạnh đó trong khi họ đang ra sức trình bày lý do họ cần vay tiền. Đó là hình ảnh của ngân hàng trước thời đại marketing.

1. *Marketing là quảng cáo, khuyến mãi và tuyên truyền:* Marketing đã đi vào các ngân hàng không phải dưới hình thức "quan điểm marketing", mà là dưới hình thức "khái niệm quảng cáo và khuyến mãi". Các ngân hàng đã gặp phải sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ về tiền gửi tiết kiệm. Một số ngân hàng đã bắt đầu tiến hành quảng cáo và khuyến mãi mạnh mẽ. Họ tặng những chiếc ô, máy thu thanh và những món quà hấp dẫn khác để thu hút những tài khoản mới của khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh của họ buộc phải thi hành những biện pháp tương tự và vội vàng thuê các công ty quảng cáo và các chuyên gia khuyến mãi.
2. *Marketing là nụ cười và bầu không khí niềm nở:* Các ngân hàng nhận ra rằng thu hút mọi người đến với ngân hàng thì dễ, nhưng biến họ thành những khách hàng trung thành mới là khó. Những ngân hàng này bắt đầu đề ra những chương trình làm vui lòng khách hàng. Các chủ ngân hàng đã học cách mỉm cười. Những rào chắn ở các quầy của thủ quỹ được dỡ bỏ. Phần trang trí nội thất của ngân hàng được thiết kế lại nhằm tạo ra bầu không khí thân mật và ấm cúng. Ngay cả kiến trúc cung điện Hy Lạp ở bên ngoài cũng được thay đổi. Các đối thủ cạnh tranh lập tức cũng đề ra những chương trình tương tự về việc giáo dục thái độ niềm nở và cải tiến cách trang trí. Ít lâu sau tất cả các ngân hàng đều tiếp khách rất niềm nở và thái độ niềm nở không còn là một yếu tố quyết định trong việc lựa chọn ngân hàng nữa.
3. *Marketing là phân khúc thị trường và đổi mới:* Các ngân hàng đã tìm thấy một công cụ cạnh tranh mới khi họ bắt đầu phân khúc thị trường của mình và luôn đổi mới các sản phẩm cung cấp cho từng khúc thị trường mục tiêu. Ví dụ, Citibank ngày nay đang cung ứng hơn 500 sản phẩm tài chính cho khách hàng. Tuy nhiên những dịch vụ tài chính rất dễ bị sao chép và những ưu thế đặc biệt có tuổi thọ rất ngắn. Nhưng nếu ngân hàng đó đầu tư vào việc không ngừng đổi mới, thì nó có thể giữ được vị trí tiên phong so với các ngân hàng khác. Ví dụ, Bank One of Columbus ở Ohio là người dẫn đầu thị trường có tốc độ tăng trưởng nhanh dựa trên cơ sở khả năng kỳ lạ không ngừng đổi mới những sản phẩm bán lẻ mới của ngân hàng.

4. *Marketing là xác định vị trí:* Điều gì sẽ xảy ra khi tất cả các ngân hàng đều quảng cáo, đều mỉm cười, đều phân khúc thị trường và đều đổi mới? Rõ ràng là họ sẽ có dáng vẻ giống nhau. Họ buộc phải tìm ra một cơ sở mới để cạnh tranh. Họ bắt đầu nhận thức được rằng không có ngân hàng nào có thể cung ứng được tất cả các chủng loại sản phẩm và trở thành ngân hàng tốt nhất đối với tất cả các khách hàng. Ngân hàng đã phải rà soát lại những cơ hội của mình và "chiếm lĩnh một vị trí" trên thị trường đó.

   Việc xác định vị trí vượt ra ngoài phạm vi tạo dựng hình ảnh. Để tạo dựng hình ảnh, ngân hàng chỉ tìm cách khắc sâu một hình ảnh trong tâm trí khách hàng là một ngân hàng lớn, ân cần hay có hiệu quả. Họ thường chọn một biểu tượng chẳng hạn như con sư tử (Harris Bank ở Chicago), hay con Kanguru (Continental Bank ở Chicago) để khuyếch trương tính cách của mình theo một cách đặc biệt. Dù vậy khách hàng vẫn có thể thấy các ngân hàng cạnh tranh về cơ bản đều giống nhau, ngoại trừ biểu tượng mà họ đã chọn. Việc xác định vị trí là một ý đồ làm cho ngân hàng đó khác hẳn các đối thủ cạnh tranh của mình về các khía cạnh thực tế để trở thành ngân hàng được ưa thích đối với những khúc thị trường nhất định. Việc xác định vị trí nhằm mục đích giúp khách hàng nhận biết được những điểm khác biệt thực sự giữa các ngân hàng cạnh tranh để họ có thể chọn cho mình một ngân hàng phù hợp có thể thỏa mãn một cách tốt nhất những nhu cầu của mình.

5. *Marketing là phân tích, lập kế hoạch và kiểm tra marketing:* Đây là một quan niệm sâu sắc hơn về marketing của ngân hàng. Vấn đề là liệu ngân hàng có thiết lập được những hệ thống hữu hiệu để phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra marketing không. Một ngân hàng lớn đã đạt được trình độ hoàn hảo trong quảng cáo, thái độ niềm nở, phân khúc thị trường, đổi mới và xác định vị trí, tuy vậy vẫn thiếu những hệ thống hữu hiệu để lập kế hoạch và kiểm tra marketing. Mỗi tài khóa các cán bộ kinh doanh tiền cho vay đều đề ra những chỉ tiêu khối lượng của mình, thường là cao hơn chỉ tiêu năm trước 10%. Không có một căn cứ hay kế hoạch nào kèm theo những chỉ tiêu đó. Ban lãnh đạo tối cao hài lòng với những cán bộ đã hoàn thành được chỉ tiêu của mình. Một cán bộ phụ trách việc cho vay được đánh giá là hoàn thành tốt nhiệm vụ, sau khi nghỉ việc và được thay thế bằng một cán bộ trẻ hơn và người này đã thực hiện được việc tăng khối lượng cho vay lên 50% ngay trong năm sau! Ngân hàng đã cảm thấy nhức nhối khi thấy rằng mình đã không tiến hành được nghiên cứu marketing để lượng định tiềm năng của các thị trường khác nhau, để đòi hỏi phải có kế hoạch marketing, để xác định hạn mức và để phát triển những hệ thống khen thưởng thích hợp trong quản lý.

QUAN ĐIỂM MARKETING XÃ HỘI

Trong những năm gần đây một số người đặt vấn đề là liệu quan điểm marketing có còn là một triết lý thích hợp trong thời đại môi trường đang bị hủy hoại, tài nguyên khan hiếm, dân số tăng trưởng nhảy vọt, thế giới đang trong cảnh đói nghèo, và các dịch vụ xã hội ít được quan tâm[20]. Những công ty đang nỗ lực phấn đấu để thỏa mãn những mong muốn của từng người tiêu dùng có nhất thiết phải hành động vì những quyền lợi lâu dài của người tiêu dùng và xã hội không? Quan điểm marketing né tránh những mâu thuẫn tiềm ẩn giữa mong muốn của người tiêu dùng, quyền lợi của người tiêu dùng và phúc lợi lâu dài của xã hội.

Ta hãy xem xét những lời chỉ trích sau:

> Ngành kinh doanh thức ăn nhanh hamburger cung ứng thức ăn ngon nhưng không bổ dưỡng. Các món hamburger có hàm lượng chất béo cao mà các nhà hàng lại khuyến khích dùng những món chiên và nướng là hai món chứa nhiều tinh bột và chất béo. Những món này được gói trong bao bì tiện dụng, nhưng điều này lại dẫn đến chỗ bao bì phế thải quá nhiều. Khi thỏa mãn những mong muốn của người

tiêu dùng những nhà hàng này có thể làm hại đến sức khỏe của người tiêu dùng và làm nảy sinh những vấn đề về môi trường.

Ngành công nghiệp ô tô Mỹ xưa nay vẫn cung ứng những chiếc ô tô lớn theo mong muốn của dân Mỹ, thế nhưng việc đáp ứng những mong muốn này đã dẫn đến mức tiêu hao nhiên liệu cao, gây ô nhiễm nặng, và nhiều tai nạn chết người hơn so với xe nhỏ, chi phí mua và sửa chữa xe cao hơn.

Ngành nước ngọt đã đáp ứng mong muốn tiện lợi của dân Mỹ bằng cách tăng tỷ lệ đóng chai sử dụng một lần. Tuy nhiên chai sử dụng một lần là một nguồn rác rất lớn vì phải cần đến gần mười bảy chai để thay cho một chai sử dụng nhiều lần trước đây quay vòng được mười bảy lần mới hư. Hơn nữa nhiều loại chai sử dụng một lần không bị phân hủy sinh học nên thường gây rác bẩn cho môi trường. Ngành sản xuất các chất tẩy rửa đáp ứng nhu cầu giặt quần áo trắng của dân Mỹ bằng những sản phẩm gây ô nhiễm sông, suối, làm chết cá và phá mất những cơ hội giải trí.

Những tình hình nêu trên đòi hỏi phải có một quan điểm mới rộng hơn quan điểm marketing. Trong số các ý kiến đề xuất có "quan điểm vì con người", "quan điểm tiêu dùng văn minh" và "quan điểm yêu cầu sinh thái", tất cả đều đề cập đến những khía cạnh khác nhau của cùng một vấn đề[21]. Chúng tôi đề nghị đặt tên là quan điểm marketing xã hội.

+ Quan điểm marketing xã hội khẳng định rằng nhiệm vụ của tổ chức là xác định những nhu cầu, mong muốn và lợi ích của các thị trường mục tiêu và đảm bảo những mức độ thỏa mãn mong muốn một cách hữu hiệu và hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh, đồng thời giữ nguyên hay củng cố mức sống sung túc của người tiêu dùng và xã hội.

Quan điểm marketing xã hội đòi hỏi những người làm marketing phải cân đối ba vấn đề trong khi hoạch định các chính sách marketing của mình, cụ thể là lợi nhuận của công ty, thỏa mãn mong muốn của người tiêu dùng và lợi ích công cộng. Lúc đầu các công ty đã lấy việc tăng tối đa lợi nhuận trước mắt của công ty làm căn cứ để thông qua các quyết định marketing. Về sau họ bắt đầu nhận thức được ý nghĩa quan trọng lâu dài của việc thỏa mãn những mong muốn của người tiêu dùng và điều này đã dẫn đến quan điểm marketing. Giờ đây họ đang bắt đầu quan tâm đến lợi ích của xã hội khi thông qua các quyết định của mình. Một số công ty đã đạt được doanh số bán và lợi nhuận cao do chấp nhận và vận dụng quan điểm marketing xã hội. Sau đây là hai ví dụ:

Năm 1976 Anita Roddick mở cửa hàng The Body Shop ở Brighton, Anh và hiện nay bà đã có hơn 700 cửa hàng ở 41 nước. Doanh số bán của Body Shop có tỷ lệ tăng trưởng hằng năm từ 60 đến 100%, đạt 196 triệu USD vào năm 1991, với lợi nhuận trước thuế là 34 triệu USD. Công ty của bà sản xuất và bán mỹ phẩm từ nguyên liệu tự nhiên với bao bì đơn giản và được sử dụng nhiều lần. Các thành phần chủ yếu lấy từ cây cỏ, thường được cung cấp từ những nước đang phát triển và nhờ vậy cũng hỗ trợ phát triển kinh tế ở các nước đó. Tất cả các sản phẩm đều được sản xuất theo những công thức không cần kiểm nghiệm trên động vật. Hằng năm, công ty của bà đều trích ra một tỷ lệ phần trăm lợi nhuận nhất định để tặng cho các nhóm bảo vệ động vật, những người không nơi nương tựa, tổ chức Ân Xá Quốc Tế, tổ chức Bảo Vệ Rừng Nhiệt Đới, và những sự nghiệp xã hội khác. Nhiều khách hàng luôn lui tới The Body Shop bởi vì họ cùng chia sẻ những nỗi lo lắng của xã hội. Các nhân viên của bà và các đại lý đặc quyền đều cũng rất tận tâm với sự nghiệp xã hội. Bà Roddick nói: "Tôi nghĩ điều rất quan trọng là doanh nghiệp của tôi không chỉ chăm lo đến những mỹ phẩm chăm sóc da và tóc mà còn chăm lo đến cả cộng đồng, môi trường và cả thế giới bao la vượt ra ngoài những đồ mỹ phẩm[22].

Vào cuối những năm 1970 hai chàng thanh niên ở Vermont là Ben Cohen và Jerry Greenfield đã thành lập một công ty sản xuất kem hảo hạng mang nhãn hiệu Ben Jerry's Homemade. Doanh số của họ trong năm 1985 là 9,8 triệu USD đến năm 1991 đã tăng lên 97 triệu USD. Thị phần kem cao cấp của họ hiện nay là 36% và đang tiếp tục tăng lên nữa. Tại sao lại có chuyện hấp dẫn như vậy? Thứ nhất là họ

có tài sáng tạo ra được các loại kem có hương vị hấp dẫn mới, như Rainforest Crunch, Blueberry Cheesecake và Chocolate Chip Cookie Dough. Thứ hai là họ theo quan điểm "trả lương công bằng", giữ mức lương của cán bộ điều hành tối cao chỉ bằng bảy lần mức lương trung bình trả cho công nhân của mình. Thứ ba là họ tin tưởng rằng việc đóng góp một phần lợi nhuận sẽ làm dịu bớt những vấn đề xã hội và môi trường. Quan điểm chung của công ty là quan tâm ngang nhau đến sản phẩm, sứ mệnh xã hội và sứ mệnh kinh tế. Tuy khó mà có thể nói được là mức độ trung thành của khách hàng đã tăng lên bao nhiêu do kem của họ ngon và do họ ủng hộ sự nghiệp xã hội, song có một điều chắc chắn là khách hàng của Ben Jerry đều hết sức trung thành[23].

Những công ty này áp dụng marketing gắn liền với sự nghiệp, một dạng của quan điểm marketing xã hội, và đó chính là một yếu tố chủ yếu giúp họ thành công[24].

✦ QUẢN TRỊ MARKETING ĐƯỢC CHẤP NHẬN NHANH CHÓNG

Ngày nay quản trị marketing là một đề tài ngày càng được quan tâm trong tất cả các loại hình tổ chức trong cũng như ngoài khu vực kinh doanh ở tất cả các nước.

KHU VỰC KINH DOANH

Trong khu vực kinh doanh marketing đã được các công ty khác nhau tiếp nhận một cách có ý thức vào những thời điểm khác nhau. General Electric, General Motors, Procter & Gamble và Coca-Cola, thuộc vào số những công ty đi đầu. Marketing được phổ biến nhanh chóng trong các công ty hàng tiêu dùng đóng gói sẵn, các công ty hàng tiêu dùng lâu bền và các công ty thiết bị công nghiệp theo đúng thứ tự như vậy. Những người sản xuất các chủng loại hàng hóa như sắt thép, hóa chất, và giấy tiếp thu ý thức về marketing muộn hơn và nhiều công ty vẫn còn phải vượt qua một chặng đường dài nữa. Trong thập kỷ vừa qua các công ty dịch vụ tiêu dùng, đặc biệt là các hãng hàng không và ngân hàng, đã chuyển dịch theo hướng marketing hiện đại. Marketing đã bắt đầu thu hút sự quan tâm của các công ty bảo hiểm và môi giới chứng khoán, tuy họ còn phải vượt qua một chặng đường dài nữa mới có thể vận dụng marketing một cách có hiệu quả.

Nhóm doanh nghiệp vừa mới quan tâm đến marketing là những người làm dịch vụ chuyên môn như luật sư, kế toán viên, bác sĩ, và kiến trúc sư[25]. Các hội chuyên nghiệp thường cấm các hội viên của mình tham gia cạnh tranh về giá, năn nỉ khách hàng và quảng cáo. Thế nhưng cơ quan chống độc quyền của Hoa Kỳ lại quy định những điều hạn chế đó là không hợp pháp. Các chuyên gia kế toán, luật sư và các nhóm chuyên nghiệp khác giờ đây có thể quảng cáo và tự do định giá để cạnh tranh.

> *Sự cạnh tranh quyết liệt.... đã buộc các công ty kế toán phải có những thái độ mới, năng động hơn... các chuyên gia kế toán chủ trương dựa vào nỗ lực của mình để khuyếch trương nghề nghiệp nhằm mở rộng phạm vi hành nghề. Nhưng rất nhiều hoạt động... rất giống những gì được gọi là marketing trong các lĩnh vực khác... Các chuyên gia kế toán cũng nói đến việc xác định vị trí cho công ty của mình và việc xâm nhập những ngành mới còn bỏ ngỏ. Họ lên danh sách những khách hàng có triển vọng rồi sau đó "bao vây" họ bằng cách bố trí những cộng tác viên của công ty mình để thiết lập mối quan hệ xã hội chặt chẽ với những cán bộ điều hành chóp bu của các công ty mục tiêu*[26].

KHU VỰC PHI LỢI NHUẬN

Marketing ngày càng thu hút sự quan tâm của các tổ chức phi lợi nhuận, như các trường đại học, bệnh viện, nhà thờ và các đoàn biểu diễn nghệ thuật[27]. Ta hãy xét những bước phát triển sau:

Đứng trước tình hình khối lượng tuyển sinh giảm và chi phí tăng nhiều trường đại học tư đã phải sử dụng marketing để cạnh tranh, giành giật nhau sinh viên và kinh phí. Họ cũng xác định rõ hơn các thị trường mục tiêu, cải tiến công tác tuyên truyền cùng khuyến mãi của mình và đáp ứng tốt hơn những mong muốn và nhu cầu của sinh viên[28].

Khi chi phí của bệnh viện tăng vọt, nhiều bệnh viện đã gặp phải tình trạng thiếu bệnh nhân và buộc phải sử dụng đến marketing. Họ xây dựng những kế hoạch chủng loại sản phẩm, cải tiến dịch vụ của phòng cấp cứu, nâng cao chất lượng dịch vụ điều trị, các chương trình quảng cáo và tổ chức mời chào các công ty qua điện thoại[29].

Trong số 300.000 nhà thờ ở Mỹ có nhiều nhà thờ đang gặp rắc rối, mất dần số con chiên và không huy động được đủ mức hỗ trợ về tài chính. Các nhà thờ cần hiểu rõ hơn những nhu cầu của con chiên cũng như những định chế và hoạt động cạnh tranh nếu họ muốn phục hồi vai trò của mình trong cộng đồng[30].

Nhiều đoàn biểu diễn nghệ thuật cần thu hút được nhiều người xem hơn. Ngay cả những đoàn đã bán hết vé theo mùa, như Lyric Opera Company ở Chicago, cũng gặp phải tình trạng hằng năm đều thiếu tiền để hoạt động, nên họ cần phải đảm bảo trang trải các khoản thiếu hụt bằng cách tiến hành marketing các nhà hảo tâm mạnh mẽ hơn[31].

Nhiều tổ chức phi lợi nhuận lâu đời, như YMCA , Salvation Army, Girl Scout và Woman's Christian Temperance Union, đều bị mất hội viên và giờ đây đang phải hiện đại hóa sứ mệnh và "sản phẩm" của mình để thu hút được nhiều hội viên và nhà hảo tâm hơn[32]

Những tổ chức này đã gặp phải những vấn đề về thị trường. Đứng trước tình hình thái độ của người tiêu dùng thay đổi nhanh chóng và các nguồn tài chính ngày càng eo hẹp, những người lãnh đạo đang phải đấu tranh để duy trì các tổ chức đó. Họ quay sang sử dụng marketing. Hiện nay hơn một nửa số bệnh viện Hoa Kỳ có một giám đốc phụ trách marketing. Ngay cả các cơ quan nhà nước ở Hoa Kỳ, như bưu điện Hoa Kỳ, Amtrak, Quân đội Hoa Kỳ, cũng đều thực hiện những kế hoạch marketing. Các tổ chức phi lợi nhuận khác nhau của nhà nước và tư nhân đều cũng tung ra những chiến dịch marketing xã hội để chống hút thuốc lá, uống rượu quá nhiều, sử dụng thuốc để gây nghiện và quan hệ tình dục bừa bãi[33].

KHU VỰC QUỐC TẾ

Những công ty đa quốc gia đang đầu tư nhiều cho việc nâng cao trình độ marketing toàn cầu của mình. Quả thực là có nhiều trường hợp một số công ty đa quốc gia của châu Âu và Nhật, như Nestlé, Benetton, Unilever, Toyota, Sony, đã hiểu và vận dụng marketing tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh ở Hoa Kỳ của mình. Các công ty đa quốc gia đã áp dụng và triển khai những hoạt động marketing hiện đại trên khắp thế giới. Điều này đã khiến các công ty nội địa nhỏ hơn ở các nước khác nhau phải củng cố năng lực marketing của mình để có thể cạnh tranh có hiệu quả với các công ty đa quốc gia.

Trong nền kinh tế xã hội chủ nghĩa trước đây marketing bị mang một tiếng xấu, mặc dù có một số tổ chức trong khu vực công cộng có tiến hành nghiên cứu marketing và quảng cáo ở mức độ hạn chế. Ngày nay, những nền kinh tế này đang có những nỗ lực mạnh mẽ để chuyển sang nền kinh tế thị trường. Thách thức thì vô cùng lớn và quá trình chuyển đổi này phải mất nhiều năm, nếu như không phải là nhiều thập kỷ, mới kết thúc được. Các nước phương Tây và vùng Viễn Đông đang trợ giúp kinh tế và các công ty đa quốc gia thì đang thăm dò những cơ hội tiềm ẩn to lớn của thị trường này để phát triển mậu dịch và đầu tư vào các nước phương Đông này.

✦ TÓM TẮT

Ngày nay, nếu chỉ làm tốt công việc của mình thì các công ty không thể sống sót được. Nếu muốn thành công trên thị trường toàn cầu cạnh tranh ngày càng gay gắt thì họ phải thực hiện công việc của mình một cách tuyệt hảo. Người tiêu dùng và khách hàng có rất nhiều người cung ứng sẵn sàng thỏa mãn mọi nhu cầu của họ. Những công trình nghiên cứu mới đây đã cho thấy rằng điểm mấu chốt để công ty làm ăn có lời là phải am hiểu và thỏa mãn những khách hàng mục tiêu bằng những hàng hóa có ưu thế hơn hẳn trong cạnh tranh. Và marketing là chức năng của công ty có nhiệm vụ xác định các khách hàng mục tiêu và cách tốt nhất để thỏa mãn những nhu cầu cùng mong muốn của họ hơn các đối thủ cạnh tranh và có lời.

Marketing bắt nguồn từ một thực tế là con người vốn dĩ có những nhu cầu và mong muốn. Vì có nhiều sản phẩm căn cứ vào những khái niệm giá trị, chi phí và mức độ thỏa mãn. Những sản phẩm này có thể kiếm được bằng nhiều cách: Tự sản xuất, cưỡng đoạt, đi xin và trao đổi. Nhiều người chuyên sản xuất những sản phẩm cụ thể rồi đem bán chúng để đổi lấy những thứ khác mà mình cần. Họ đã tham gia vào quá trình giao dịch và xây dựng các mối quan hệ. Thị trường là một nhóm người cùng có một nhu cầu giống nhau. Marketing bao gồm những hoạt động liên quan đến thị trường, tức là biến các khả năng trao đổi thành hiện thực.

Quản trị marketing là một nỗ lực có ý thức để đạt tới kết quả trao đổi mong muốn với các thị trường mục tiêu. Nhiệm vụ cơ bản của người làm marketing là tác động đến mức độ, thời điểm và cơ cấu của nhu cầu có khả năng thanh toán về sản phẩm, dịch vụ, tổ chức, địa điểm, con người hay ý tưởng.

Có năm triết lý khác nhau có thể được lấy làm kim chỉ nam cho các tổ chức trong khi thực hiện công tác marketing của mình. Quan điểm sản xuất khẳng định rằng người tiêu dùng sẽ ưa thích những sản phẩm nào vừa túi tiền và dễ kiếm, và vì vậy nhiệm vụ chủ yếu của ban lãnh đạo là cải tiến sản xuất, nâng cao hiệu quả phân phối và tìm cách giảm giá bán. Quan điểm sản phẩm khẳng định rằng người tiêu dùng ưa chuộng những sản phẩm có chất lượng, giá cả phải chăng và vì vậy không cần nhiều nỗ lực khuyến mãi. Quan điểm bán hàng khẳng định rằng người tiêu dùng sẽ không mua sản phẩm của công ty với số lượng khá lớn nếu không có nhiều nỗ lực tiêu thụ và khuyến mãi. Quan điểm marketing khẳng định rằng nhiệm vụ chủ yếu của công ty là xác định những nhu cầu, mong muốn và sở thích của nhóm khách hàng mục tiêu rồi đảm bảo mức độ thỏa mãn mong muốn. Bốn cột trụ chính của quan điểm này là thị trường mục tiêu, nhu cầu của khách hàng, marketing phối hợp và khả năng sinh lời. Quan điểm marketing xã hội khẳng định rằng nhiệm vụ chủ yếu của công ty là tạo ra được sự thỏa mãn cho khách hàng và một cuộc sống lành mạnh lâu dài cho người tiêu dùng cùng xã hội và đó cũng là chìa khóa để hoàn thành những mục tiêu và trách nhiệm của tổ chức.

Sự quan tâm đến marketing đang ngày càng tăng lên khi mà ngày càng nhiều tổ chức trong khu vực kinh doanh, khu vực phi lợi nhuận và khu vực quốc tế nhận thấy rõ đóng góp của marketing vào việc nâng cao kết quả hoạt động trên thị trường.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ba minh họa sau đây đã được thông báo trong tư liệu truyền hình "Chế tạo tại Mỹ?" do Robert Reich tường thuật và được phát trên các kênh truyền hình vào những ngày 26-27 tháng 5 năm 1992.
2. Xem bài báo kinh điển của Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-ugust 1960, pp.45-56.

3. Richard C.Whiteley, *The Customer-Driven Company* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Robert L.Desatnick, *Keep the Customer* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1990); Charles Sewell, *Customers for Life: How to Turn the One-Time Buyer Into a Lifetime Customer* (New York: Pocket Books, 1990); William H.Davidow and Bro Uttal, *Total Customer Service: The Ultimate Weapon* (New York: Harper Row Publishers, 1989); và Karl Albrecht, *The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center of Your Business* (New York: Harper Business, 1992).

4. Về bốn định nghĩa mà ban lãnh đạo ưa thích, hãy xem chú thích 5.

5. Sau đây là một vài định nghĩa hữu ích về marketing (quản trị marketing):

+ Marketing là một quá trình qua đó một tổ chức quan hệ một cách sáng tạo, có hiệu quả và có lời với thị trường.

+ Marketing là nghệ thuật sáng tạo và thỏa mãn khách hàng một cách có lời.

+ Marketing là đưa đúng hàng hóa và dịch vụ đến đúng người, đúng địa chỉ, đúng thời gian, đúng giá và thông tin chính xác cùng khuyến mãi.

6. Evert Gummesson, "Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer", *European Journal of Marketing*, Vol.25, No.2,1991,pp.60-75.

7. Emerson đã đưa ra lời khuyên này: "Nếu một người.... làm ra một cái bẫy chuột tốt hơn... thì cả thế giới sẽ đổ xô đến nhà người đó". Tuy nhiên một vài công ty đã làm ra những cái bẫy chuột tốt hơn, có một cái là bẫy chuột bằng laser, giá 1.500 USD, và hầu hết những công ty này đều đã thất bại. Người ta không tự động tìm hiểu về những sản phẩm mới, tin vào tính ưu việt của chúng hay sẵn sàng mua với giá cao hơn.

8. Xem Lee Smith, "A Miracle in Search of a Market", *Fortune*, December 1,1980, pp.92-98.

9. Xem Irving J.Rein, *Rudy's Red Wagon: Communication Strategies in Contemporary Society* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1972).

10. Xem Bruce I.Newman and Jagdish N.Sheth, *Political Marketing: Readings and Annotated Bibliography*, (Chicago: American Marketing Association, 1985).

11. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Pratices* (New York: Harper & Row, 1973), pp.64-65

12. Xem Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin, 1985), pp.6-7

13. Xem John B.McKitterick, "What Is the Marketing Management Concept?" *The Frontiers of Marketing Thought and Action* (Chicago: American Marketing Association, 1957), pp.71-82; Fred J.Borch, "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life," *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*, marketing series, no.99 (New York: American Management Association, 1957), pp.3-5; và Robert J.Keith, "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, January 1960, pp.35-38.

14. Levitt, "Marketing Myopia",p.50.

15. Xem *Technical Assistance Research Programs* (TARP), U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America, 1986.

16. Albrecht and Zemke, *Service America!*,p.6-7.

17. Xem Bro Uttal, "Selling Is No Longer Mickey Mouse at AT & T", *Fortune*, July 17, 1978,pp.98-104.

18. Xem Thomas V.Bonoma and Bruce H.Clark, *Marketing Performance Assesment* (Boston:

Harvard Business School Press, 1988).

19. William H.Hornby, "Beware the "Market" Thinkers", *The Quill*, 1976, pp.14ff.

20. Xem Lawrence P.Feldman, "Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing, July 1971, pp.54-60; Martin L.Bell and C.William Emery, "The Faltering Marketing Concept", *Journal of Marketing*, October 1971, pp 37-42; và Franklin S.Houston, "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not", *Journal of Marketing*, April 1986, pp.81-87.

21 Leslie M.Dawson, "The Human Concept: New Philosophy for Business", *Business Horizons*, December 1969, pp.29-38; James T.Rothe and Lissa Benson, "Intelligent Consumption: An Attractive to the Marketing Concept", MSLI Business Topics, Winter 1974, pp.29-34; và George Fisk, "Criteria for a Theory of Responsible Consumption", *Journal of Marketing*, April 1973, pp.24-31.

22. Xem Anita Roddick, *Body and Soul* (New York: Crown Publishing Group, 1991); và Bo Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever", INC., June 1990, pp.34-35.

23. Xem "Life's Just a Bowl of Cherry Garcia for Ben Jerry's", *The Wall Street Journal*, July 15,1992,B2.

24. Xem P.Rajan Varadarajan and Anil Menon, "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, July 1988, pp.58-74.

25. Xem Philip Kotler and Paul Bloom, *Marketing Professional Services* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).

26. Deborah Rankin, "How C.P.A. s Sell Themselves", *The New York Times*, September 25,1977.

27. Xem Philip Kotler and Alan R.Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4th ed., (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991).

28. Xem Philip Kotler and Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions* (Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1985).

29. Philip Kotler and Roberta N.Clarke, *Marketing for Health Care Organizations* (Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1987).

30. Norman Shawchuck, Philip Kotler, Bruce Wren, and Gustave Rath, *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively* (Nashville, TN:Abingdon Press,1993).

31. Bradley G. Norrison and Julie Gordon Dalgleish, *Waiting in the Wings: A Larger Audience for the Arts and How to Develop it* (New York: ACA Books, 1987).

32. Kotler and Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4thed.

33. Philip Kotler and Eduardo Roberto, *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior* (New York: Free Press, 1990).

Chương 2

TẠO SỰ THỎA MÃN CHO KHÁCH HÀNG BẰNG CHẤT LƯỢNG, DỊCH VỤ VÀ GIÁ TRỊ

Mục tiêu của chúng ta với tư cách là một công ty (Wal - Mart) là đảm bảo dịch vụ cho khách hàng, nếu không được tốt nhất, thì cũng phải nổi tiếng.

Sam Walton

Sự an tâm duy nhất về việc làm có được ở công ty này (Chrysler) bắt nguồn từ chất lượng, năng suất và thỏa mãn khách hàng.

Lee Iacocca

Có lẽ lý do mà nhiều người hài lòng với những chiếc xe của chúng ta là bởi vì chúng ta không phải là... Mục đích của chúng ta là làm ra những sản phẩm với niềm vui thích, để ta có thể bán đi với niềm vui thích và khách hàng của chúng ta cũng có thể sử dụng chúng với niềm thích thú.

Honda

Ngày nay các công ty đang phải đương đầu với sự cạnh tranh quyết liệt nhất trong nhiều thập kỷ qua. Và tình hình chỉ có ngày càng tồi tệ hơn. Trong chương 1 chúng ta đã biện luận rằng các công ty có thể đối phó với sự cạnh tranh, nếu như họ có thể chuyển từ triết lý sản phẩm và bán hàng sang triết lý khách hàng và marketing. Trong chương này, chúng tôi muốn giải thích chi tiết hơn, bằng cách nào mà các công ty có thể giành được khách hàng và chiến thắng các đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi tin chắc rằng câu trả lời sẽ là phải làm tốt hơn công việc đáp ứng và thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng.

Trong những nền kinh tế khan hiếm hàng hóa và những thị trường gần như độc quyền, các công ty không phải mất nhiều công sức để làm vui lòng khách hàng. Ngày nay ở Đông Âu hàng triệu người tiêu dùng đang rầu rĩ vì phải xếp hàng để mua được những bộ quần áo, đồ vệ sinh và thiết bị chất lượng tồi tàn. Những người sản xuất và bán lẻ ít quan tâm đến sự không hài lòng của họ về những hàng hóa và dịch vụ hiện có. Những người bán quan tâm tương đối ít đến lý thuyết và thực tiễn marketing.

Ngược lại, trên các thị trường người mua khách hàng có thể tha hồ lựa chọn trong vô số hàng hóa và dịch vụ được trưng bày la liệt. Ở đây người bán phải đảm bảo chất lượng sản phẩm có thể chấp nhận được, nếu không họ sẽ mất ngay khách hàng vào tay các đối thủ cạnh tranh. Ngay cả chất lượng và mức độ dịch vụ ngày hôm nay là có thể chấp nhận được thì ngày mai đã không còn chấp nhận được nữa. Những người tiêu dùng ngày nay có trình độ học vấn và yêu cầu cao hơn nhiều. Hoạt động thực tiễn của những hãng sản xuất siêu hạng (Toyota, Sony) và những

người bán lẻ siêu hạng (Marks Spencer, Nordstrom, L.L.Bean) đã góp phần nâng cao những đòi hỏi về chất lượng của họ. Sự thu hẹp nhiều ngành sản xuất ở Hoa Kỳ, như ô tô, máy ảnh, máy công cụ, hàng điện tử tiêu dùng, là một bằng chứng hùng hồn về những hãng cung ứng hàng chất lượng trung bình đã mất đặc quyền kinh doanh hàng tiêu dùng của mình, khi bị các đối thủ cạnh tranh mạnh hơn tấn công.

Để chiến thắng hay chỉ là để sống sót, các công ty cần phải vận dụng một triết lý mới. Chỉ có những công ty lấy khách hàng làm trung tâm và có thể cung ứng giá trị hảo hạng cho các khách hàng mục tiêu của mình thì mới chiến thắng. Những công ty này biết tạo ra khách hàng chứ không chỉ đơn thuần tạo ra sản phẩm. Họ thực sự tinh thông cả về phương pháp kinh doanh, chứ không chỉ về kỹ thuật thiết kế sản phẩm.

Còn quá nhiều công ty vẫn nghĩ rằng công việc của bộ phận marketing/kinh doanh chỉ là tìm kiếm khách hàng. Nếu họ không thể kiếm được khách hàng thì đã vội kết luận là những người làm marketing của công ty kém cỏi. Nhưng một trong những quan điểm cơ bản, mới thì cho rằng bộ phận marketing không thể làm công việc đó một mình được. Thực ra marketing chỉ có thể cùng tham gia vào nhiệm vụ thu hút và giữ khách của công ty. Bộ phận marketing giỏi nhất thế giới cũng không thể bán được những sản phẩm có chất lượng kém hay không đáp ứng được nhu cầu của bất kỳ khách hàng nào. Bộ phận marketing chỉ có thể phát huy được hiệu quả trong những công ty mà các phòng ban và toàn thể cán bộ công nhân viên đều cùng chung sức để thiết kế và thực hiện một hệ thống đảm bảo giá trị cho khách hàng hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh.

Lấy ví dụ hãng McDonald's. Người ta đổ xô đến 11.000 cửa hàng của McDonald's trên khắp thế giới không phải vì họ ưa thích món hamburger. Một số nhà hàng khác làm món hamburger còn ngon hơn. Họ đến với một hệ thống chứ không phải đến với món hamburger. Đó là một hệ thống tinh tế được đảm bảo trên khắp thế giới theo một tiêu chuẩn cao về cái mà Mc Donald's gọi là QSCV, tức là chất lượng, dịch vụ, vệ sinh và giá trị. McDnald's chỉ phát huy được hiệu quả khi nó hợp tác với những người cung ứng, các đại lý đặc quyền, công nhân viên và những người khác để cùng nhau đảm bảo cho khách hàng của mình một giá trị cao có một không hai.

Trong chương này ta sẽ trình bày và minh họa triết lý của một công ty lấy khách hàng làm trung tâm, marketing giá trị[1]. Ta sẽ tập trung vào những câu hỏi sau:

+ Đối với khách hàng giá trị và sự thỏa mãn là gì?

+ Các công ty hàng đầu đã tổ chức sản xuất và cung ứng cho khách hàng giá trị và sự thỏa mãn cao như thế nào?

+ Các công ty có thể giữ khách cùng như thu hút khách bằng cách nào?

+ Làm thế nào các công ty có thể xác định được khả năng sinh lời của khách hàng?

+ Làm thế nào các công ty có thể vận dụng marketing chất lượng tổng hợp?

◆ ĐỊNH NGHĨA GIÁ TRỊ VÀ SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG

Cách đây hơn 35 năm, Peter Drucker đã đưa ra một nhận định hết sức sáng suốt là nhiệm vụ hàng đầu của một công ty là "tạo ra khách hàng". Nhưng khách hàng ngày nay đang đứng trước rất nhiều chủng loại sản phẩm và nhãn hiệu, giá cả và người cung ứng, và tha hồ lựa chọn. Vậy thì vấn đề là: Khách hàng lựa chọn như thế nào?

Chúng tôi cho rằng khách hàng sẽ đánh giá xem thứ hàng nào đem lại giá trị cao nhất. Khách hàng là người luôn mong muốn giá trị tối đa trong phạm vi túi tiền cho phép cùng trình độ hiểu biết, khả năng cơ động và thu nhập có hạn. Họ đề ra một kỳ vọng về giá trị rồi căn cứ vào đó mà hành động. Sau đó họ tìm hiểu xem liệu thứ hàng đó có phù hợp với kỳ vọng về giá trị đó

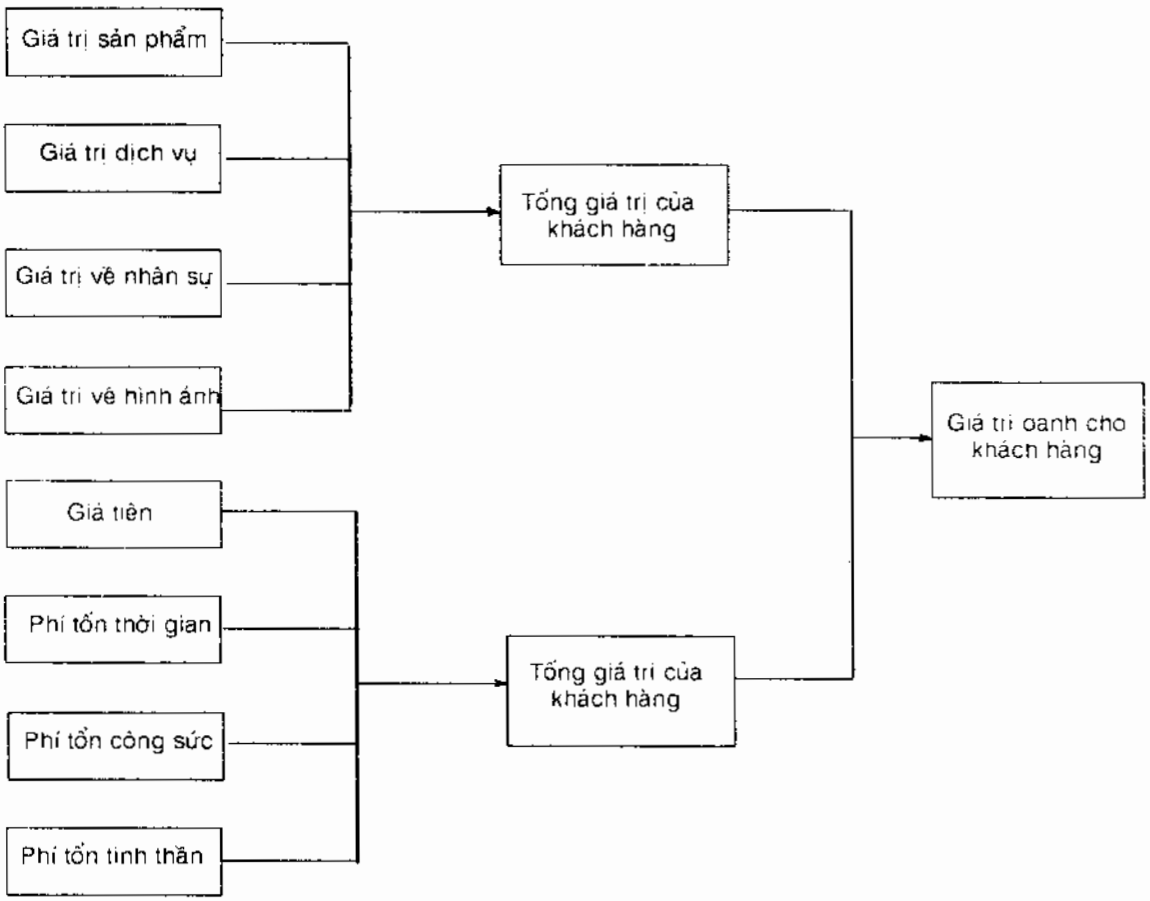
không. Điều này sẽ ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn của họ và xác suất để họ mua nữa.

Ở đây ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn những quan điểm về giá trị của khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng.

GIÁ TRỊ CỦA KHÁCH HÀNG

Tiền đề của ta là người mua sẽ mua hàng của những công ty nào mà họ có thể nhận được giá trị cao nhất dành cho khách hàng. Chúng tôi định nghĩa giá trị này như sau (xem H.2.1):

+ Giá trị dành cho khách hàng là chênh lệch giữa tổng giá trị của khách hàng và tổng chi phí của khách hàng. Tổng giá trị của khách hàng là toàn bộ những ích lợi mà khách hàng trông đợi ở một sản phẩm hay dịch vụ nhất định.



H.2.1. Các yếu tố quyết định giá trị dành cho khách hàng

Ta có thể giải thích giá trị dành cho khách hàng bằng một ví dụ sau. Người mua hàng cho một công ty xây dựng lớn muốn mua một chiếc máy kéo. Họ có thể mua chiếc máy kéo đó của hãng Caterpillar hay hãng Komatsu. Nhân viên bán hàng của hai hãng cạnh tranh này sẽ giới thiệu tỉ mỉ mặt hàng tương ứng của mình cho người mua.

Bây giờ người mua đã có được ý niệm về ứng dụng cụ thể của chiếc máy kéo đó, cụ thể là sử dụng chiếc máy kéo này trong việc xây dựng nhà ở. Anh ta muốn chiếc máy kéo phải có mức độ tin cậy, độ bền và tính năng nhất định. Giả sử anh ta đánh giá hai chiếc máy kéo và nhận định rằng chiếc máy kéo của hãng Caterpillar có giá trị sản phẩm cao hơn, căn cứ vào độ tin cậy, độ bền và tính năng của nó. Anh ta cũng thấy có sự khác biệt về các dịch vụ kèm theo, như giao hàng tận nơi, huấn luyện sử dụng và bảo trì, và nhận định rằng Caterpillar đảm bảo dịch vụ tốt hơn. Anh ta cũng nhận thấy nhân viên của Caterpillar có trình độ hiểu biết và có trách nhiệm

hơn. Cuối cùng anh ta đánh giá cao hơn hình ảnh của công ty Caterpillar. Cộng tất cả các giá trị từ bốn nguồn đó là sản phẩm, dịch vụ, con người và hình ảnh, anh ta thấy rằng Caterpillar đảm bảo tổng giá trị của khách hàng lớn hơn.

Liệu anh ta có mua chiếc máy kéo Caterpillar không? Không nhất thiết. Anh ta còn xem xét tổng chi phí của khách hàng để thực hiện giao dịch với Caterpillar so với Komatsu. Tổng chi phí của khách hàng lớn hơn chi phí tiền bạc. Dùng như Adam Smith đã nhận xét cách đây hơn hai thế kỷ "Giá thực tế của mọi thứ là sự khó nhọc và vất vả để có được nó". Nó bao gồm cả những phí tổn thời gian, sức lực và tinh thần mà người mua đã bỏ ra. Người mua đánh giá những phí tổn này cùng với chi phí tiền bạc để có được một ý niệm về tổng chi phí của khách hàng.

Bây giờ người mua mới xem xét xem tổng chi phí của khách hàng, khi mua hàng của hãng Caterpillar có quá cao so với tổng giá trị của khách hàng khi mua hàng của hãng Caterpillar không. Nếu là đúng như vậy thì người mua có thể quyết định mua chiếc máy kéo Komatsu. Người mua sẽ mua hàng của hãng nào đảm bảo giá trị dành cho khách hàng cao nhất.

Bây giờ hãy vận dụng lý thuyết thông qua quyết định của người mua này để giúp hãng Caterpillar bán được chiếc máy kéo của mình cho người mua đó. Caterpillar có thể cải tiến sản phẩm của mình theo ba cách. Thứ nhất là Caterpillar có thể tăng tổng giá trị của khách hàng bằng cách cải tiến sản phẩm, dịch vụ, nhân sự và hay hình ảnh của mình. thứ hai là Caterpillar có thể giảm những phí tổn không phải tiền bạc của người mua bằng cách giảm bớt các phí tổn thời gian, công sức và tinh thần của người mua. Thứ ba là Caterpillar có thể giảm bớt chi phí tiền bạc cho người mua.

Giả sử Caterpillar tiến hành đánh giá giá trị của khách hàng và đi đến kết luận rằng người mua thấy hàng của Caterpillar đáng giá 20.000 USD. Tiếp đến, giả sử chi phí của Caterpillar để sản xuất chiếc máy kéo đó là 14.000 USD. Điều đó có nghĩa là sản phẩm của Caterpillar có khả năng tạo ra 6.000 USD (20.000 USD − 14.000 USD) tổng giá trị gia tăng.

Caterpillar cần tính giá trong khoảng từ 14.000 USD đến 20.000 USD. Nếu hãng đó tính giá thấp hơn 14.000 USD, thì nó không trang trải được hết chi phí của mình. Nếu hãng đó tính giá cao hơn 20.000 USD, thì sẽ vượt quá tổng giá trị được người mua thừa nhận. Giá mà Caterpillar tính sẽ quyết định tổng giá trị gia tăng dành cho người mua là bao nhiêu và dành cho Caterpillar là bao nhiêu. Ví dụ, nếu Caterpillaar tính giá 19.000 USD, thì tức là sẽ dành cho khách hàng 1.000 USD giá trị gia tăng và giữ lại cho mình 5.000 USD làm lợi nhuận. Caterpillaar tính giá càng thấp, thì giá trị dành cho khách hàng càng cao và vì thế sẽ khuyến khích khách hàng mua hàng của Caterpillar. Có thể coi giá trị dành cho khách hàng như là "lợi nhuận" của họ.

Giả sử rằng Caterpillar muốn bán được hàng, thì nó phải đảm bảo giá trị dành cho khách hàng lớn hơn so với Komatsu. Giá trị dành cho khách hàng có thể đo bằng hiệu số hay tỷ số. Nếu tổng giá trị của khách hàng là 20.000 USD và tổng chi phí của khách hàng (giả dụ) là 16.000 USD, thì giá trị dành cho khách hàng là 4.000 USD (đo bằng hiệu số) hay 1,25 (đo bằng tỷ số). Khi sử dụng các tỷ số để so sánh hàng hóa thì thường chúng được gọi là tỷ lệ giá trị/giá[2].

Một số người làm marketing cho rằng lý thuyết về cách người mua lựa chọn người cung ứng nói trên là quá thiên về lý. Họ đã dẫn ra những ví dụ chứng tỏ người mua không lựa chọn hàng hóa có giá trị dành cho khách hàng cao nhất. Hãy xét trường hợp sau:

> Nhân viên bán hàng của Caterpillar thuyết phục người mua là nếu xét đến giá mua và những ích lợi thu được khi sử dụng và khi thanh lý, thì máy kéo của hãng caterpillar sẽ đảm bảo giá trị dành cho công ty người mua cao hơn. Nhân viên bán hàng của Caterpillar cũng lưu ý rằng máy kéo Caterpillar tiêu hao nhiên liệu ít hơn và ít bị hỏng hóc hơn. Thế nhưng người mua vẫn quyết định mua máy kéo Komatsu.

Ta có thể giải thích như thế nào hành vi có vẻ là không tăng tối đa giá trị này? Ở đây có thể có ba cách giải thích:

1. Người mua có thể phải thực hiện chỉ thị của công ty là mua với giá thấp nhất. Người mua dứt khoát không được lựa chọn căn cứ vào giá trị dành cho khách hàng. Nhiệm vụ của nhân viên bán hàng của Caterpillar là phải thuyết phục ban lãnh đạo của người mua rằng việc mua hàng chỉ căn cứ theo giá sẽ gây thiệt hại cho khả năng sinh lời lâu dài của khách hàng.
2. Người mua sẽ nghỉ việc trước khi công ty nhận ra rằng chi phí vận hành máy kéo Komatsu tốn kém hơn so với máy kéo Caterpillar. Người mua chỉ thấy cái lợi trước mắt là khai thác được tối đa lợi ích cho cá nhân mà không đếm xỉa gì đến lợi ích của công ty. Nhiệm vụ của nhân viên bán hàng là phải thuyết phục những thành viên khác của công ty khách hàng rằng sản phẩm của Caterpillar tạo ra giá trị dành cho khách hàng lớn hơn.
3. Người mua có quan hệ thân thiết lâu dài với nhân viên bán hàng của Komatsu. Nhân viên bán hàng của Caterpillar cần phải chứng minh cho người mua thấy rằng những người lái máy kéo Komatsu chắc chắn sẽ kêu ca khi thấy loại máy kéo đó có mức tiêu hao nhiên liệu lớn và hay phải sửa chữa.

Rõ ràng là người mua phải chịu những ràng buộc khác nhau và hơn nữa họ thường lựa chọn một cách tùy tiện, miễn sao có lợi hơn cho cá nhân so với lợi ích của công ty. Tuy nhiên, chúng tôi cam thấy rằng việc tăng tối đa giá trị dành cho khách hàng vẫn là một căn cứ hữu ích để giải thích nhiều tình huống và cho ta cách nhìn nhận sáng suốt hơn. Sau đây là những hàm ý của nó. Thứ nhất là người bán phải đánh giá được tổng giá trị của khách hàng và tổng chi phí của khách hàng tương ứng với sản phẩm của từng đối thủ cạnh tranh để biết rõ vị trí sản phẩm của mình ở đâu. Thứ hai là người bán có giá trị dành cho khách hàng ít hơn, có hai phương án để lựa chọn. Người bán đó có thể cố gắng tăng tổng giá trị của khách hàng hay giảm tổng chi phí của khách hàng. Phương án đầu đòi hỏi phải củng cố hay nâng cao ích lợi của sản phẩm, dịch vụ, nhân sự và/hay hình ảnh của hàng hóa. Phương án thứ hai đòi hỏi phải giảm chi phí của người mua. Người bán có thể giảm giá, đơn giản hóa thủ tục đặt hàng và giao hàng hay gánh chịu một phần nào đó rủi ro của người mua bằng cách áp dụng chế độ bảo hành.

SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG

Như vậy là ta đã khẳng định rằng người mua đánh giá giá trị của hàng hóa rồi căn cứ vào đó mà hành động. Nhưng sau khi mua rồi thì người mua có hài lòng hay không còn tùy thuộc vào quan hệ giữa kết quả hoạt động của món hàng đã mua và những mong đợi của người mua. Sau đây là định nghĩa của chúng tôi về sự thỏa mãn của khách hàng:

> *+ Sự thỏa mãn là mức độ của trạng thái cảm giác của một người bắt nguồn từ việc so sánh kết quả thu được từ sản phẩm (hay sản lượng) với những kỳ vọng của người đó.*

Như vậy, mức độ thỏa mãn là hàm của sự khác biệt giữa kết quả nhận được và kỳ vọng. Khách hàng có thể có cảm nhận một trong ba mức độ thỏa mãn sau. Nếu kết quả thực tế kém hơn so với kỳ vọng thì khách hàng sẽ không hài lòng. Nếu kết quả thực tế tương xứng với kỳ vọng thì khách hàng sẽ hài lòng. Nếu kết quả thực tế vượt quá sự mong đợi thì khách hàng rất hài lòng, vui sướng và thích thú.

Thế nhưng những kỳ vọng của người mua được hình thành như thế nào? Chúng được hình thành trên cơ sở kinh nghiệm mua sắm trước kia của người mua, những ý kiến của bạn bè và đồng nghiệp, những thông tin cùng hứa hẹn của người làm marketing và đối thủ cạnh tranh. Nếu người làm marketing làm cho người mua có những kỳ vọng quá cao thì chắc chắn người mua sẽ bị thất vọng. Ví dụ, cách đây mấy năm công ty Holiday Inn đã tiến hành một chiến dịch mang

tên "không có gì phải ngạc nhiên", thế nhưng khách đến khách sạn này vẫn gặp phải nhiều vấn đề và Holiday Inn đã phải dẹp bỏ chiến dịch này. Ngược lại, nếu công ty làm cho khách hàng có những kỳ vọng quá thấp, thì nó sẽ không thu hút được đông người mua, mặc dù là nó sẽ làm hài lòng những người đã mua.

Một số công ty hiện nay đang thành đạt nhất đã tăng cao kỳ vọng của khách hàng đồng thời cũng đảm bảo tính năng của sản phẩm tương xứng với những kỳ vọng đó. Họ lấy tổng mức độ thỏa mãn của khách hàng (TCS - Total Customer Satisfaction) làm mục đích.

> Ví dụ hãng Xerox bảo đảm "tổng mức độ thỏa mãn" và sẽ thay thế miễn phí mọi thiết bị làm khách hàng không hài lòng, trong thời hạn ba năm kể từ khi mua, bằng sản phẩm cùng loại hay tương đương. Cigna thì quảng cáo: "Chúng tôi không bao giờ thỏa mãn 100% khi quý khách còn chưa hài lòng". Honda thì quảng cáo: "Một lý do để khách hàng của chúng tôi hài lòng là chúng tôi không bao giờ bằng lòng với mình".

Những công ty này đề ra mục tiêu cao như vậy vì những khách hàng dù cho đã hài lòng vẫn có thể dễ dàng chuyển sang người cung ứng khác nếu hàng của họ tốt hơn. Chỉ riêng về loại hàng tiêu dùng đóng gói sẵn đã có 44% khách hàng phát biểu rằng cảm thấy hài lòng, nhưng rồi sau đó lại chuyển sang những nhãn hiệu khác. Chỉ những người rất hài lòng mới ít chuyển nhãn hiệu hơn. Một công trình nghiên cứu đã chứng minh rằng 75% số người mua Toyota rất hài lòng và 75% tuyên bố là mình sẽ mua hàng của Toyota nữa. Thực tế là chính cảm giác rất hài lòng hay thích thú, chứ không phải sở thích dựa trên lý trí đã tạo ra sự gắn bó về tình cảm với nhãn hiệu và sự gắn bó về tình cảm này mới tạo ra lòng trung thành cao độ của khách hàng.

Một điều thách thức là phải xây dựng được một nền nếp làm việc của công ty, sao cho mọi người trong công ty đều cùng hành động theo một mục đích chung là làm vui lòng khách hàng. Unisys, một công ty máy tính, mới đây đã đưa vào nội dung quảng cáo của mình thuật ngữ "chiều theo ý khách hàng" và xác định rõ ý nghĩa của nó như sau: "Làm cho công ty đáp ứng tốt hơn mọi yêu cầu của khách hàng và có nhiều khả năng thu hút những khách hàng mới hơn". Unisys xem đây là vấn đề mở rộng khả năng của hệ thống thông tin đến những địa điểm bên ngoài, những nơi tiếp xúc và hỗ trợ khách hàng. Nhưng việc đảm bảo cho công ty có thể chiều theo ý khách hàng đòi hỏi không chỉ là cung cấp thông tin đầy đủ cho những nhân viên tiếp xúc với khách hàng. Cuối cùng nó có thể đòi hỏi phải gắn tiền lương của công nhân viên với mức độ thỏa mãn của khách hàng. Cần phải "cải tạo" đội ngũ cán bộ công nhân viên để họ sẵn sàng làm theo ý của khách hàng. Anita Roddick, người sáng lập công ty The Body Shop, đã nhận xét rất xác đáng: "Người của ta (công nhân viên) là tuyến đầu của tôi tiếp xúc với khách hàng".

Để giành thắng lợi trên các thị trường ngày nay, các công ty phải theo dõi những kỳ vọng của khách hàng, những kết quả được thừa nhận của công ty và mức độ thỏa mãn của khách hàng. Họ cũng cần phải theo dõi những vấn đề này của các đối thủ cạnh tranh. Hãy xét trường hợp sau đây:

> Một công ty vui mừng thấy rằng 80% khách hàng của mình cho biết là họ đều hài lòng. Sau đó Tổng giám đốc điều hành đã phát hiện ra rằng đối thủ cạnh tranh hàng đầu của mình còn đảm bảo 90% khách hàng được hài lòng. Ông ta lại càng hoang mang hơn khi biết rằng đối thủ cạnh tranh đó đang phấn đấu để đạt mức 95% khách hàng được hài lòng.

Đoạn khái niệm và công cụ marketing 2-1 trình bày cách thức các công ty có thể theo dõi mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Đối với những công ty lấy khách hàng làm trung tâm thì sự thỏa mãn của khách hàng vừa là mục tiêu vừa là một công cụ marketing. Những công ty được xếp hạng cao về mức độ thỏa

mãn khách hàng phải đảm bảo chắc chắn là thị trường mục tiêu của mình biết rõ điều đó. Kiểu xe Accord của Honda đã được J.D.Powers đánh giá là số một về mức độ thỏa mãn của khách hàng trong nhiều năm, và việc quảng cáo về thành tích đó đã giúp họ tiêu thụ được nhiều xe Accord hơn. Sự tăng trưởng như vũ bão của hãng Dell Computeer's trong ngành máy tính cá nhân cũng là nhờ một phần vào việc quảng cáo là nó được xếp hạng số một về mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Mặc dù một công ty lấy khách hàng làm trung tâm tìm cách tạo ra mức độ thỏa mãn cao cho khách hàng, song nó không thể tăng tối đa mức độ thỏa mãn của khách hàng. Thứ nhất là vì công ty có thể tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng bằng cách giảm giá bán của mình hay tăng thêm dịch vụ, như vậy sẽ có thể làm giảm bớt lợi nhuận của mình. Thứ hai là vì công ty có thể đủ sức để tăng khả năng sinh lời bằng nhiều cách khác, như cải tiến sản xuất hay đầu tư nhiều hơn vào nghiên cứu và phát triển. Thứ ba là vì công ty có nhiều người phải nuôi, bao gồm công nhân viên, các đại lý, những người cung ứng và các cổ đông. Việc chi thêm tiền để tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng sẽ làm giảm bớt kinh phí để tăng mức độ thỏa mãn của các "đối tác" khác. Cuối cùng công ty phải hành động theo triết lý là cố gắng đảm bảo mức độ thỏa mãn cao cho khách hàng trên cơ sở vẫn phải đảm bảo mức độ thỏa mãn chí ít là cũng có thể chấp nhận được cho những đối tượng khác trong phạm vi tổng tài nguyên có hạn. Đoạn khái niệm và công cụ marketing 2-2 sẽ trình bày thêm về sự thỏa mãn của khách hàng.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 2-1

NHỮNG PHƯƠNG PHÁP THEO DÕI VÀ LƯỢNG ĐỊNH SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG

Những công cụ của công ty để theo dõi và lượng định sự thỏa mãn của khách hàng có đủ loại, từ thô sơ đến tinh vi. Các công ty thường sử dụng những phương pháp sau đây để lượng định xem mình đã tạo ra sự thỏa mãn cho khách hàng đến mức độ nào.

Hệ thống khiếu nại và góp ý

Một tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm phải tạo điều kiện dễ dàng cho khách hàng góp ý và khiếu nại. Nhiều nhà hàng và khách sạn đã cung cấp những mẫu in sẵn để khách ghi vào đó những điều mà họ thích và không thích. Bệnh viện có thể đặt những thùng góp ý ở hành lang, đưa những phiếu nhận xét cho những bệnh nhân xuất viện để góp ý và thuê một người hăng hái nhiệt tình để xử lý những điều bất bình của bệnh nhân. Một số công ty lấy khách hàng làm trung tâm, như P & G, General Electric, Whirlpool, đã thiết lập đường dây nóng cho khách hàng với 800 số điện thoại gọi miễn phí để tạo điều kiện tối đa cho khách hàng tìm hiểu thông tin, góp ý hay khiếu nại. Những dòng thông tin này đã gợi cho những công ty đó nhiều ý tưởng hay và cho phép họ hành động nhanh chóng hơn để giải quyết những vấn đề nảy sinh.

Điều tra sự thỏa mãn của khách hàng

Công ty không được khẳng định rằng, nó có thể có được bức tranh đầy đủ về sự thỏa mãn của khách hàng và về sự không hài lòng của họ chỉ bằng một hệ thống khiếu nại và góp ý. Nhiều công trình nghiên cứu đã chứng tỏ rằng cứ mỗi bốn lần mua hàng thì có một lần có khiếu nại. Khách hàng có thể cảm thấy rằng những khiếu nại của mình là không quan trọng hay họ sẽ bị xem là ngớ ngẩn và cách đó không giải quyết được gì. Hầu hết khách hàng sẽ mua ít đi hay chuyển sang những người cung ứng khác chứ không khiếu nại. Kết quả là công ty mất khách một cách không đáng mất.

Vì vậy công ty không thể sử dụng mức độ khiếu nại làm thước đo sự thỏa mãn của khách

hàng. Những công ty nhạy bén thường lượng định trực tiếp sự thỏa mãn của khách hàng bằng cách tiến hành điều tra định kỳ. Họ gửi những phiếu câu hỏi hay gọi điện thoại cho những khách hàng mới mua hàng của mình để tìm hiểu xem họ cảm thấy như thế nào về các mặt khác nhau trong công tác của công ty. Họ cũng hỏi ý kiến người mua về các đối thủ cạnh tranh.

Sự thỏa mãn của khách hàng có thể lượng định bằng nhiều cách. Có thể lượng định trực tiếp bằng cách phỏng vấn: "Xin quý khách cho biết mức độ thỏa mãn của mình về dịch vụ X theo thang đo sau: Rất không hài lòng, không hài lòng, không quan tâm, hài lòng, rất hài lòng" (sự thỏa mãn được trực tiếp nói ra). Người được phỏng vấn cũng có thể được yêu cầu đánh giá xem họ mong đợi một tính chất cụ thể đến mức độ nào và thực tế họ đã cảm thấy như thế nào (nguồn gốc của sự không hài lòng). Còn một phương pháp nữa là yêu cầu người được phỏng vấn liệt kê mọi vấn đề mà họ đã gặp phải đối với hàng hóa đó và liệt kê những ý kiến đề nghị cải tiến của mình (phân tích vấn đề). Cuối cùng, công ty có thể yêu cầu người được phỏng vấn xếp hạng các yếu tố khác nhau của sản phẩm theo tầm quan trọng của từng yếu tố và tổ chức đã đảm bảo được từng yếu tố đó tốt đến mức độ nào (xếp hạng tầm quan trọng/tính năng). Phương pháp cuối này giúp công ty nắm được những yếu tố quan trọng nào mình làm chưa đạt yêu cầu và những yếu tố tương đối ít quan trọng nào mình đã đảm bảo quá mức (xem chương 18, khái niệm và công cụ marketing 18-1).

Khi thu thập những số liệu về sự thỏa mãn của khách hàng cũng nên có những câu hỏi phụ thêm để lượng định ý định mua nữa của khách hàng. Chỉ tiêu này thường đạt cao nếu các khách hàng rất hài lòng. Theo ý kiến của John Young, nguyên Tổng giám đốc điều hành của công ty Hewlett-Packard's thì:

> *Tất cả chín trong số mười khách hàng thuộc diện điều tra của chúng tôi tự đánh giá là mình rất hài lòng đều nói rằng họ dứt khoát và chắc chắn sẽ tiếp tục mua hàng của HP. Sự thỏa mãn này đã chuyển thành khả năng sinh lời, bởi vì chi phí để giành được một khách hàng mới cao gấp năm lần chi phí để giữ một khách hàng hiện có.*

Cũng nên lượng định cả khả năng hay thái độ sẵn sàng của khách hàng giới thiệu công ty và nhãn hiệu đó với những người khác. Nếu có nhiều tiếng đồn tốt đẹp thì có nghĩa là công ty đang tạo ra sự thỏa mãn cao cho khách hàng.

Đóng giả người đi mua sắm

Có một cách nữa cũng có ích cho việc hình dung mức độ thỏa mãn của khách hàng là thuê người giả bộ làm người mua tiềm ẩn, rồi báo cáo lại những kết quả mà họ phát hiện được về những điểm mạnh và điểm yếu khi đi mua hàng của công ty và của các đối thủ cạnh tranh. Những người đóng giả người đi mua sắm này thậm chí có thể đưa ra những vấn đề nhất định để kiểm tra xem các nhân viên bán hàng của công ty xử trí tình huống có tốt không. Chẳng hạn như người đóng giả người đi mua sắm có thể phàn nàn về thức ăn của nhà hàng để kiểm tra xem nhà hàng giải quyết như thế nào lời phàn nàn đó. Không những công ty thuê người đóng giả người đi mua sắm, mà bản thân các cán bộ quản lý thỉnh thoảng cũng phải rời khỏi văn phòng của mình để thâm nhập thực tế bán hàng của công ty và của đối thủ cạnh tranh ở những nơi mà không ai biết mình, để được mắt thấy tai nghe cách họ cư xử với mình như một "khách hàng". Một phương án khác của cách này là, các cán bộ quản lý gọi điện thoại cho công ty của mình, nêu ra một số câu hỏi và những điều khiếu nại để xem cú điện thoại đó được xử lý như thế nào.

Phân tích nguyên nhân mất khách hàng

Công ty cần phải tiếp xúc với những khách hàng đã thôi không mua hàng nữa và chuyển sang người cung ứng khác để tìm hiểu xem tại sao lại như vậy. Khi IBM mất một khách hàng họ đã tìm mọi cách để tìm hiểu xem vì sao họ thất bại, (giá quá cao, dịch vụ yếu kém, sản phẩm

không tin cậy,v.v...). Điều quan trọng là không chỉ tiến hành phỏng vấn những người đã bỏ công ty, mà còn phải theo dõi tốc độ mất khách hàng và nếu thấy nó tăng lên thì có nghĩa là công ty thỏa mãn được khách hàng của mình.

Một số điều cần thận trọng khi lượng định sự thỏa mãn của khách hàng

Khi khách hàng đánh giá mức độ thỏa mãn của mình về một yếu tố trong kết quả công tác của công ty, chẳng hạn như việc giao hàng, ta cần nhận thức được rằng khách hàng luôn thay đổi cách xác định thế nào là đảm bảo giao hàng tốt: Có thể là giao hàng sớm, giao hàng đúng hẹn, đảm bảo đầy đủ theo đơn hàng, v.v... Nếu như công ty xác định rõ ràng, chi tiết từng yếu tố thì khách hàng sẽ có một phiếu câu hỏi rất dài. Ta cũng cần thấy rằng hai khách hàng có thể đều "rất hài lòng" vì những lý do khác nhau. Một người có thể hầu như luôn luôn dễ dàng cảm thấy hài lòng, còn người kia thì rất khó làm vừa lòng, nhưng trong trường hợp này thì cảm thấy hài lòng.

Công ty cũng cần lưu ý rằng các cán bộ quản lý và nhân viên bán hàng có thể thao túng các kết quả đánh giá mức độ thỏa mãn của khách hàng. Họ có thể đối xử lịch thiệp một cách đặc biệt với khách hàng trước khi tiến hành điều tra. Họ cũng có thể tìm cách loại những khách hàng bất mãn ra khỏi danh sách những người sẽ được phỏng vấn.

Một điều còn nguy hại hơn là nếu khách hàng biết được rằng công ty sẽ tìm cách làm vừa lòng khách hàng, thì một số khách hàng có thể tỏ ra rất không hài lòng (cho dù thực sự đã hài lòng) để có được sự nhân nhượng nhiều hơn của công ty.

✦ CUNG ỨNG GIÁ TRỊ VÀ SỰ THỎA MÃN CHO KHÁCH HÀNG

Vì giá trị và sự thỏa mãn của khách hàng rất quan trọng nên vấn đề đặt ra là làm thế nào tạo ra và cung ứng giá trị và sự thỏa mãn đó? Để trả lời câu hỏi này ta cần đưa ra những khái niệm về giá trị và hệ thống cung ứng giá trị.

CHUỖI GIÁ TRỊ

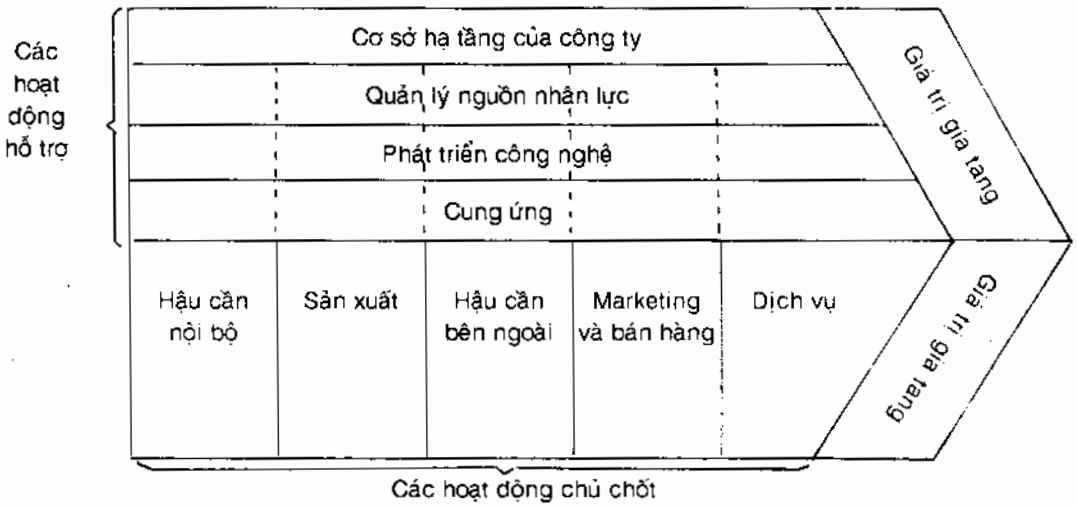
Michael Porter ở trường đại học Harvard đã đề nghị lấy chuỗi giá trị làm một công cụ của công ty để tìm cách tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng (xem H.2.2)[3]. Mỗi công ty là một tập hợp các hoạt động được thực hiện nhằm thiết kế, sản xuất, bán hàng, giao hàng và hỗ trợ sản phẩm của mình. Chuỗi giá trị xác định chín hoạt động tương ứng về chiến lược tạo ra giá trị và chi phí trong một doanh nghiệp cụ thể. Chín hoạt động tạo ra giá trị này bao gồm năm hoạt động chủ chốt và bốn hoạt động hỗ trợ.

Những hoạt động chủ chốt thể hiện một chuỗi những công việc chuyển vật tư về xí nghiệp, gia công chúng, xuất chúng đi, bán và phục vụ chúng. Những hoạt động hỗ trợ xuất hiện trong tất cả những hoạt động chủ chốt này. Chẳng hạn như hoạt động mua sắm là việc cung ứng những yếu tố đầu vào khác nhau cho từng hoạt động chủ chốt mà bộ phận cung ứng chỉ giải quyết một phần. Hoạt động phát triển công nghệ xuất hiện trong mọi hoạt động chủ chốt, phòng nghiên cứu và phát triển cũng chỉ đảm nhiệm một phần. Hoạt động quản lý nguồn nhân lực cũng xuất hiện trong mọi bộ phận. Cơ sở hạ tầng của công ty bao trùm những công việc quản lý chung, kế hoạch, tài chính, kế toán, pháp chế và quan hệ với nhà nước do tất cả các hoạt động chủ chốt và hỗ trợ đẻ ra.

Nhiệm vụ của công ty là phải kiểm tra chi phí và kết quả thực hiện của mình trong từng hoạt động tạo giá trị và tìm cách cải tiến. Công ty phải ước tính chi phí và kết quả thực hiện của các đối thủ cạnh tranh để làm căn cứ so sánh. Công ty chỉ có thể đạt được ưu thế cạnh tranh

trong chừng mực mà nó có thể thực hiện những hoạt động nhất định tốt hơn đối thủ cạnh tranh của mình.

Sự thành công của công ty không chỉ phụ thuộc vào kết quả công tác tốt của từng bộ phận riêng rẽ, mà còn phụ thuộc vào việc phối hợp tốt hoạt động của các bộ phận khác nhau. Các bộ phận trong công ty rất hay hành động nhằm tăng tối đa lợi ích của bộ phận mình, chứ không phải lợi ích của công ty và khách hàng. Ví dụ, bộ phận bán hàng chịu kéo dài thời gian kiểm tra khả năng tin cậy vào khách hàng triển vọng để tránh phát sinh nợ khó đòi, trong khi khách hàng phải chờ đợi còn nhân viên bán hàng thì chán nản. Bộ phận vận chuyển chọn phương tiện đường sắt để gửi hàng nhằm tiết kiệm tiền cho bộ phận mình và khách hàng lại phải chờ đợi thêm. Mỗi bộ phận đều dựng lên những trở ngại gây chậm trễ cho việc giao hàng và giảm chất lượng phục vụ khách hàng.



H.2.2 Chuỗi giá trị chung

Để giải quyết vấn đề này cần chú trọng nhiều hơn đến việc quản trị hài hòa những quá trình kinh doanh cốt lõi, vì hầu hết những quá trình này đều đòi hỏi đầu vào và sự hợp tác đan chéo nhau về chức năng. Những quá trình kinh doanh cốt lõi là:

+ Quá trình thực hiện sản phẩm mới: Tất cả những hoạt động liên quan đến việc xác định, nghiên cứu, phát triển và tung ra sản phẩm mới một cách thắng lợi với tốc độ nhanh, chất lượng cao và đảm bảo chi phí mục tiêu.
+ Quá trình quản trị hàng dự trữ: Tất cả những hoạt động liên quan đến việc phát triển và quản trị việc bố trí đúng các địa điểm dự trữ nguyên liệu, bán thành phẩm và thành phẩm làm sao để có thể cung ứng đúng theo yêu cầu, đồng thời tránh được những chi phí do dự trữ quá mức.
+ Quá trình đặt hàng và thanh toán: Tất cả những hoạt động liên quan đến việc tiếp nhận đơn hàng, chấp nhận đơn hàng, gửi hàng đúng hẹn và thanh toán tiền hàng.
+ Quá trình phục vụ khách hàng: Tất cả những hoạt động liên quan đến việc tạo điều kiện dễ dàng cho khách tiếp xúc đúng những bộ phận cần thiết trong công ty và nhận được dịch vụ, lời giải đáp và cách giải quyết vấn đề nhanh chóng và thỏa đáng.

Những công ty mạnh, là những công ty xây dựng được những khả năng tốt hơn trong quản trị những quá trình cốt lõi này. Ví dụ, một trong những điểm mạnh của Wal-Mart là đảm bảo hiệu quả cao trong việc quản trị hàng chuyển từ những người cung ứng về các kho riêng của mình. Khi các cửa hàng Wal-Mart bán hàng của mình, thì thông tin về tình hình bán hàng không những được truyền về đại bản doanh của wal-Mart, mà còn truyền đến cả những người cung ứng

của Wal-Mart để họ có thể cung ứng thay thế cho các cửa hàng Wal-Mart đúng với nhịp độ hàng với đi tại các quầy hàng. Nhiều nhà bình luận đã nhận định rằng những công ty nào nắm chắc được việc quản trị những quá trình kinh doanh cốt lõi nhất định sẽ giành được ưu thế trong cạnh tranh[4].

HỆ THỐNG CUNG ỨNG GIÁ TRỊ

Công ty cũng cần tìm kiếm lợi thế cạnh tranh ở bên ngoài phạm vi chuỗi giá trị của mình, trong phạm vi các chuỗi giá trị của những người cung ứng, người phân phối và cuối cùng là của khách hàng. Ngày nay, ngày càng nhiều công ty chuyển sang cộng tác với những thành viên khác của mạng lưới cung ứng nhằm nâng cao kết quả hoạt động của hệ thống cung ứng giá trị cho khách hàng. Ví dụ:

> Procter & Gamble đã cử hai mươi nhân viên của mình sống và làm việc tại đại bản doanh của Wal-Mart để đẩy nhanh tốc độ và giảm bớt chi phí cho việc P & G cung ứng hàng cho các cửa hàng chi nhánh của Wal-Mart.
>
> Campbell Soup hoạt động theo một chương trình cung ứng dè dặt với những tiêu chuẩn rất cao và chỉ chọn ra một số ít nhưng người cung ứng sẵn sàng đáp ứng những yêu cầu khắt khe về chất lượng, giảo hàng đúng hẹn và không ngừng hoàn thiện. Campbell đã cử các chuyên gia của mình làm việc với những người cung ứng để không ngừng cải tiến kết quả hoạt động liên doanh của mình.

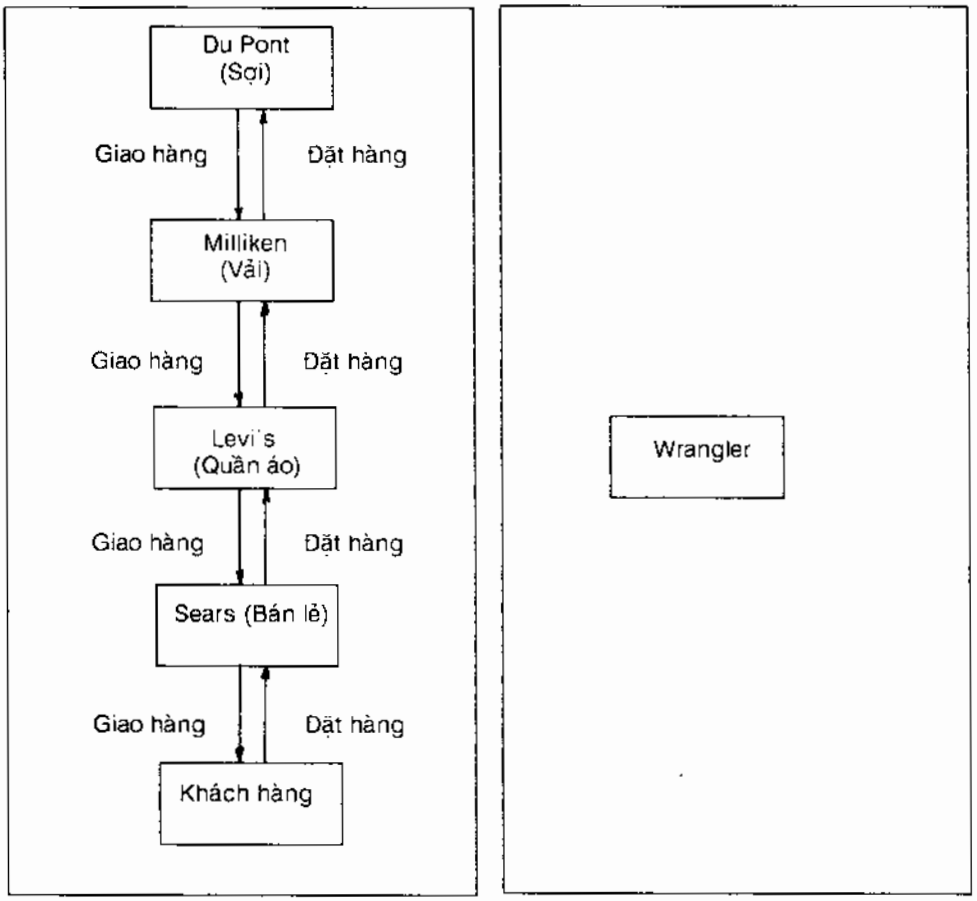
KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 2-2

NHỮNG KẾT QUẢ QUAN SÁT ĐƯỢC VỀ SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG

Giáo sư Claes Fornell ở trường đại học Michigan đã tham gia một dự án quan trọng nhằm xây dựng chỉ số đo mức độ thỏa mãn của khách hàng trong một ngành và trên phạm vi toàn quốc. Phong vũ biểu về mức độ thỏa mãn của khách hàng sẽ cung cấp thông tin không phải bắt nguồn từ Tổng sản phẩm Quốc dân (GNP). Ví dụ, rất có thể là tổng sản lượng của một ngành hay một quốc gia tăng lên trong khi mức độ thỏa mãn của khách hàng lại giảm. Giá trị đo được của sản lượng ngành không nhất thiết là số đo mức độ thỏa mãn của khách hàng ứng với sản lượng đó. Sau đây là một số kết quả phát hiện được của giáo sư Fornell ở cấp độ ngành:

+ Mức độ thỏa mãn của khách hàng sẽ thấp hơn ở những ngành cung ứng sản phẩm đồng nhất cho một thị trường không đồng nhất. Mặt khác, những ngành cung ứng sản phẩm đồng nhất chất lượng cao cho một thị trường đồng nhất sẽ đảm bảo mức độ thỏa mãn cao.
+ Mức độ thỏa mãn của khách hàng thấp hơn ở những ngành mà những người mua nhiều lần gặp phải giá rất hay biến động. Họ phải mua của những người cung ứng cho dù mức độ thỏa mãn của họ thấp.
+ Những ngành dự vào việc mua bán nhiều lần nói chung đều tạo ra mức độ thỏa mãn của khách hàng cao hơn.
+ Khi một công ty tăng thị phần của mình thì mức độ thỏa mãn của khách hàng có thể giảm sút. Sở dĩ như vậy là vì có nhiều khách hàng với những yêu cầu không đồng nhất hơn bị lôi kéo vào việc mua một loại sản phẩm khá đồng nhất.

Một ví dụ tuyệt vời về hệ thống cung ứng giá trị là hệ thống liên kết Levi Strauss, một nhà sản xuất quần áo bò xanh nổi tiếng, với những người cung ứng và phân phối của mình (xem H.2.3). Một trong những nhà bán lẻ lớn của Levi là Sears. Nhờ có mạng lưới điện tử trao đổi số liệu (EDI) mỗi đêm Levi đều nắm được số lượng và mẫu mã quần áo bò nào đã bán được qua Sears và các cửa hàng lớn khác. Sau đó Levi thông qua mạng điện tử đặt hàng vải tiếp cho ngày hôm sau do công ty Milliken Company, một người cung ứng vải, giao. Đến lượt mình Milliken lại đặt mua tiếp sợi của công ty Du Pont, một người cung ứng sợi. Bằng cách như vậy những người cộng tác trong mạng lưới cung ứng đó đã sử dụng thông tin bán hàng mới nhất để sản xuất những thứ bán chạy chứ không phải sản xuất theo dự báo mà rất có thể khác với yêu cầu thực tế. Hệ thống này được gọi là hệ thống phản ứng nhanh. Hàng hóa được nhu cầu có khả năng thanh toán kéo đi chứ không phải do sức cung đẩy đi. Thành tích của Levi's so với nhà sản xuất quần áo bò khác, như Wrangler chẳng hạn, sẽ phụ thuộc vào chất lượng hợp tác tốt của mạng lưới chiến lược của Levi's so với mạng lưới chiến lược của Wrangler. Sự cạnh tranh không còn diễn ra giữa các công ty nữa, mà là diễn ra giữa các mạng lưới chiến lược.



H.2.3. Hệ thống cung ứng giá trị của Levi Strauss

Thật là mỉa mai, khi cuộc tranh đấu giữa các công ty ngày càng trở nên quyết liệt, thì họ lại quay sang hợp tác với nhau nhiều hơn. Những công ty trước đây xem những người cung ứng và phân phối của mình là những trung tâm chi phí, và trong một số trường hợp cả những công ty quảng cáo cũng bị xem là như vậy. Nhưng ngày nay họ lựa chọn rất thận trọng các đối tác của mình và cố gắng vạch ra những chiến lược hai bên cùng có lợi. Khi xây dựng các hệ thống cung ứng giá trị, sự cạnh tranh mới không còn diễn ra giữa từng đối thủ cạnh tranh nữa, mà

diễn ra giữa tính hiệu quả tương đối của các hệ thống cung ứng giá trị cạnh tranh với nhau do các đối thủ đó tổ chức ra. Vì thế mà nếu Levi's xây dựng được một hệ thống cung ứng giá trị mạnh hơn so với hệ thống của đối thủ cạnh tranh thì nó sẽ giành được thị phần lớn hơn và kiếm được nhiều lợi nhuận hơn trên thị trường đó.

Như vậy ở đây cũng hàm chứa một ý nghĩa là không còn có thể nghĩ rằng marketing chỉ là công việc của bộ phận bán hàng. Quan niệm như vậy về marketing sẽ chỉ xem nó có trách nhiệm xây dựng một marketing mix nhằm kích thích tiêu thụ, chứ không thể đề cập gì nhiều đến tính chất của sản phẩm, chi phí và những vấn đề khác nữa. Quan niệm mới về marketing cho rằng nó có trách nhiệm thiết kế và quản lý một hệ thống cung ứng giá trị thượng hạng để vươn tới những nhóm khách hàng mục tiêu. Ngày nay những cán bộ phụ trách marketing phải nghĩ không chỉ đến việc tiêu thụ những sản phẩm hiện có, mà còn phải nghĩ đến cả việc làm thế nào kích thích phát triển những sản phẩm đã cải tiến của công ty, cùng với các bộ phận khác tích cực tham gia quản lý những quá trình kinh doanh cốt lõi, và xây dựng những quan hệ công tác chặt chẽ hơn với bên ngoài.

✦ GIỮ KHÁCH HÀNG

Các công ty không chỉ tìm cách cải thiện những quan hệ của mình với những đối tác của mình trong mạng lưới cung ứng. Ngày nay họ đang chủ trương phát triển những mối dây liên kết chặt chẽ hơn và lòng trung thành với những khách hàng cuối cùng của mình. Trước kia nhiều công ty cho khách hàng là chuyện đương nhiên. Khách hàng của họ hoặc là không có nhiều người cung ứng để lựa chọn, hoặc là những người cung ứng khác không đảm bảo chất lượng hàng và dịch vụ, hoặc là thị trường phát triển nhanh đến mức độ là công ty không phải lo lắng về chuyện thỏa mãn đầy đủ khách hàng của mình. Công ty có thể mất 100 khách hàng trong một tuần, nhưng lại kiếm được 100 khách hàng khác và hài lòng với mức tiêu thụ hàng của mình. Nhưng đó là điều kiện có cái máy đẻ ra khách hàng và nó đòi hỏi một khoản chi phí lớn hơn mức chi phí trong trường hợp công ty giữ lại được 100 khách hàng cũ của mình và không kiếm thêm khách hàng mới nào. Một công ty như vậy xúc tiến công việc kinh doanh của mình theo lý thuyết "cái xô thủng", nghĩa là bao giờ cũng có đủ số khách hàng để thay thế những khách hàng bỏ đi.

CÁI GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG BỊ MẤT

Ngày nay, các công ty cần phải theo dõi sát hơn tỷ lệ khách hàng của mình bỏ đi và thi hành những biện pháp để giảm tỷ lệ đó xuống. Tất cả có bốn bước.

Thứ nhất là công ty phải xác định và đo lường tỷ lệ giữ lại của mình. Đối với một tạp chí thì đó có thể là tỷ lệ gia hạn đặt mua; Đối với trường đại học thì đó có thể là tỷ lệ giữ lại từ năm thứ nhất lên năm thứ hai hay tỷ lệ lên lớp.

Thứ hai là công ty phải phân biệt được những nguyên nhân khác nhau làm mất dần khách hàng và xác định những nguyên nhân nào có thể khắc phục tốt hơn. Không thể làm được gì nhiều đối với những khách hàng đã chuyển khỏi khu vực đó hay thôi không kinh doanh nữa. Nhưng đối với những khách hàng bỏ đi vì dịch vụ kém, sản phẩm kém chất lượng, giá quá cao,v.v... thì có thể làm được nhiều điều. Công ty cần dựng đường phân bổ tần suất thể hiện tỷ lệ khách hàng bỏ đi vì những lý do khác nhau.

Thứ ba là công ty cần phải ước tính xem mình bị mất một khoản lợi nhuận là bao nhiêu khi bị mất những khách hàng không đáng mất. Trong trường hợp một cá nhân khách hàng thì nó chính là bằng giá trị suốt đời của khách hàng, tức là lợi nhuận mà khách hàng đó đáng lẽ ra đã đem lại cho công ty, nếu như người đó tiếp tục mua hàng trong một số năm bình thường. Đối với trường hợp một nhóm khách hàng bị mất đi, thì một công ty vận tải lớn đã ước tính số lợi nhuận

bị mất như sau:

+ Công ty có 64.000 khách hàng.
+ Công ty đã mất 5% số khách hàng của mình trong năm nay, chủ yếu là do dịch vụ kém, tức là 3.200 khách hàng (0,05 × 64.000).
+ Tính bình quân mất một khách hàng sẽ làm giảm doanh thu đi 40.000 USD. Vì vậy công ty mất 128.000.000 USD doanh thu (3.200 × 40.000 USD).
+ Mức lời của công ty là 10%. Như vậy công ty đã mất một khoản không đáng mất là 12.800.000 USD (0,10 × 128.000.000 USD)

Thứ tư là công ty phải hình dung xem cần chi phí bao nhiêu để giảm bớt tỷ lệ khách hàng bỏ đi. Nếu khoản chi phí đó nhỏ hơn số lợi nhuận bị mất, thì công ty cần chi số tiền đó. Chẳng hạn như công ty vận tải nói trên có thể chi một khoản tiền ít hơn 12.800.000 USD để giữ lại tất cả số khách hàng đó, thì nhất định họ sẽ chi.

NHU CẦU GIỮ KHÁCH

Ngày nay các công ty đều ra sức giữ khách hàng của mình. Họ đều vấp phải một thực tế là chi phí để thu hút một khách hàng mới có thể lớn gấp năm lần chi phí để giữ cho một khách hàng cũ luôn hài lòng. Marketing tấn công thường tốn kém hơn marketing phòng ngự, vì nó đòi hỏi nhiều công sức và chi phí để làm cho những khách hàng đang hài lòng từ bỏ những người cung ứng hiện có của mình.

Đáng tiếc là lý thuyết và thực tiễn marketing cổ điển đã tập trung vào nghệ thuật thu hút khách hàng mới chứ không phải là giữ khách hàng hiện có. Nó cũng nhấn mạnh đến việc tạo ra những vụ giao dịch chứ không phải những mối quan hệ. Nội dung bàn luận cũng tập trung vào hoạt động tiền mãi và hoạt động bán hàng, chứ không phải vào hoạt động hậu mãi. Tuy nhiên, ngày nay đã có nhiều công ty nhận thức được tầm quan trọng của việc giữ những khách hàng hiện có. Theo ý kiến của Reichheld và Sasser thì các công ty có thể tăng lợi nhuận từ 25% đến 85% tại bất kỳ nơi nào bằng cách giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi được 5%.[5] Đáng tiếc là các hệ thống kế toán của các công ty không chứng minh được giá trị của những khách hàng trung thành.

Ta có thể đưa ra một ví dụ để chứng tỏ cần thiết phải chú trọng đến việc giữ khách hàng. Giả sử một công ty đang nghiên cứu chi phí để thu hút được một khách hàng mới của mình. Công ty đó thấy rằng:

Chi phí bình quân của một lần thăm viếng chào hàng (bao gồm tiền lương, hoa hồng, tiền lời và các chi phí)	300 USD
Số lần thăm viếng chào hàng bình quân để biến một khách hàng triển vọng thành khách hàng	× 4
Chi phí để thu hút được một khách hàng mới là	1200 USD

Đây là con số ước tính quá thấp, bởi vì ta đã bỏ qua chi phí quảng cáo và khuyến mãi, tác nghiệp, lập kế hoạch,v.v...

Bây giờ ta giả sử công ty ước tính giá trị suốt đời của khách hàng bình quân có thể đạt được:

Doanh thu năm từ khách hàng	5.000 USD
Số năm trung thành bình quân	× 2
Mức lời của công ty	× 0,10
Giá trị suốt đời của khách hàng (chưa chiết khấu)	1.000 USD

Rõ ràng là công ty đã phải chi phí nhiều để thu hút khách hàng mới vượt quá mức mà họ xứng đáng. Công ty đang trên đường đi đến chỗ phá sản, trừ khi công ty đó có thể ký được hợp đồng với số lần viếng thăm chào hàng ít hơn, chi phí ít hơn cho mỗi lần viếng thăm chào hàng, tăng số tiền mua hàng hằng năm của khách hàng, giữ được khách lâu hơn hay bán được cho họ những sản phẩm có mức lời cao hơn.

Vì việc giữ khách hàng là điều cấp bách hàng đầu, nên có hai cách để thực hiện việc đó. Thứ nhất là dựng lên những hàng rào cản cao chống lại việc chuyển sang người cung ứng khác. khách hàng sẽ ít muốn chuyển sang những người cung ứng khác hơn khi việc đó đòi hỏi chi phí vốn lớn, chi phí tìm kiếm lớn, mất những khoản chiết khấu dành cho khách hàng trung thành,v.v....

Một cách giữ khách hàng tốt hơn là đảm bảo mức độ thỏa mãn của khách hàng cao. Khi đó đối thủ cạnh tranh sẽ khó có thể khắc phục được những rào cản chỉ đơn thuần bằng cách chào giá thấp hơn hay những biện pháp kích thích chuyển sang người cung ứng khác. Nhiệm vụ tạo ra sự trung thành bền vững của khách hàng được gọi là marketing quan hệ.

MARKETING QUAN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG: VẤN ĐỀ THEN CHỐT

Với chi phí phụ trội và nỗ lực nhất định, công ty phải đầu tư bao nhiêu cho marketing quan hệ? Để trả lời câu hỏi này ta cần phân biệt ra năm mức độ quan hệ khác nhau với khách hàng:

+ *Cơ bản:* Nhân viên bán hàng bán sản phẩm, nhưng không tiếp xúc với khách hàng nữa (ví dụ, nhân viên bán ô tô chỉ bán xe).
+ *Có lặp lại:* Nhân viên bán hàng bán xong sản phẩm có khuyến khích khách hàng gọi điện lại khi có bất kỳ câu hỏi hay điều khiếu nại gì.
+ *Có trách nhiệm:* Sau khi bán hàng ít lâu nhân viên bán hàng gọi điện cho khách hàng đó để kiểm tra xem sản phẩm có đáp ứng được những mong đợi của khách hàng không. Nhân viên bán hàng cũng yêu cầu khách hàng góp ý cải tiến sản phẩm và nêu lên những điều thất vọng cụ thể. Thông tin này sẽ giúp công ty không ngừng cải tiến sản phẩm của mình.
+ *Có lặp lại nhiều lần:* Thỉnh thoảng nhân viên bán hàng lại gọi điện cho khách hàng để góp ý về cách sử dụng sản phẩm tốt hơn hay giới thiệu sản phẩm mới công dụng hơn.
+ *Cộng tác:* Công ty thường xuyên làm việc với khách hàng để tìm cách tiết kiệm tiền cho khách hay giúp khách hàng đạt kết quả cao hơn.

Hầu hết các công ty đều vận dụng marketing cơ bản, nếu thị trường của họ có đông khách hàng và nếu mức lời trên đơn vị sản phẩm của mình nhỏ (xem H.2.4). Chẳng hạn như công ty Heinz Company không có ý định gọi điện cho từng người mua để cảm ơn. Khá lắm thì Heinz cũng chỉ quan hệ ở mức độ có lặp lại bằng cách tổ chức bộ phận dịch vụ giải đáp cho khách hàng. Ở thái cực kia, khi thị trường có ít khách hàng và mức lời cao, thì hầu hết người bán đều chuyển sang marketing quan hệ cộng tác. Ví dụ, công ty Boeing quan hệ chặt chẽ với United Airlines khi thiết kế và đảm bảo cho những chiếc máy bay boeing đáp ứng đầy đủ những yêu cầu của United Airlines. Những tình huống nằm giữa hai thái cực này là những mức độ khác nhau của marketing quan hệ.

	MỨC LỜI CAO	MỨC LỜI VỪA	MỨC LỜI THẤP
Có nhiều khách hàng / người phân phối	Có trách nhiệm	Có lặp lại	Cơ bản hay có lặp lại
Số khách hàng / người phân phối vừa phải	Có lặp lại nhiều lần	Có trách nhiệm	Có lặp lại
Ít khách hàng / người phân phối	Cộng tác	Có lặp lại nhiều lần	Có trách nhiệm

H.2.4. Các mức độ của marketing quan hệ

Công ty có thể sử dụng những công cụ marketing đặc biệt nào khi nó muốn tạo ra sự gắn bó và sự thỏa mãn cao hơn của khách hàng? Berry và Parasuraman đã phân biệt ba phương thức tạo giá trị cho khách hàng[6]. Phương thức thứ nhất chủ yếu dựa vào việc tăng thêm lợi ích về tài chính cho mối quan hệ với khách hàng. Chẳng hạn như các hãng hàng không có những chương trình thưởng cho những hành khách bay thường xuyên, các khách sạn dành cho khách thường xuyên loại phòng sang hơn, các siêu thị có thể dành cho các khách hàng quen chế độ hoàn lại tiền, v.v... Tuy những chương trình thưởng này tạo được sự ưa thích của khách hàng, thế nhưng lại dễ bị các đối thủ cạnh tranh bắt chước và vì vậy chúng không tạo ra được đặc điểm khác biệt vĩnh viễn cho sản phẩm của công ty. (Dù vậy hãy xem Chiến lược marketing 2-1).

Phương thức thứ hai là bổ sung những ích lợi về xã hội cũng như những ích lợi về tài chính. Ở đây nhân viên của công ty cố gắng tăng cường sự gắn bó về mặt xã hội với khách hàng bằng cách nắm chắc những nhu cầu và mong muốn cá nhân của họ và đảm bảo dịch vụ cho riêng từng cá nhân theo ý của họ (xem bảng 2-1).

Bảng 2-1. Những hành động xã hội có ảnh hưởng đến quan hệ người mua-người bán

Việc tốt	Việc xấu
Chủ động gọi điện thoại	Chỉ gọi điện đáp lại
Đề xuất kiến nghị	Đưa ra lý lẽ biện hộ
Nói năng thẳng thắn	Nói năng lựa ý
Sử dụng điện thoại	Sử dụng tư tín
Tỏ thái độ đánh giá cao	Luôn có những bất đồng
Chủ động đề nghị phục vụ	Chờ khi có yêu cầu phục vụ
Sử dụng từ "chúng tôi" khi giải quyết vấn đề	Sử dụng ngôn ngữ pháp luật "do chúng tôi"
Chủ động nêu vấn đề	Chỉ giải đáp vấn đề
Sử dụng biệt ngữ/tốc ký	Sử dụng cách nói năng dài dòng
Bộc lộ những vấn đề nhân cách	Che dấu những vấn đề nhân cách
Nói về "tương lai chung của chúng ta	Nói về những điều tốt trong quá khứ
Luôn niềm nở, nhiệt tình	Chỉ niềm nở, nhiệt tình từng lúc
Chấp nhận trách nhiệm	Đùn đẩy trách nhiệm
Có kế hoạch cho tương lai	Chỉ hồi tưởng về quá khứ

Họ biến các khách hàng thành những thân chủ. Donnelly, Berry và Thompson đã phân biệt hai mức độ này như sau:

> *Khách hàng có thể không nêu tên, còn thân chủ thì không thể không nêu rõ tên. Khách hàng được phục vụ như một bộ phận của một đám đông hay một bộ phận của những khúc thị trường lớn hơn, còn thân chủ thì được phục vụ theo từng người.... Đối với khách hàng thì người phục vụ sẽ là bất kỳ ai bắt gặp lúc đó, còn đối với thân chủ thì người phục vụ... phải là người có trình độ chuyên môn giỏi... đã được phân công riêng cho họ*[7].

Phương thức thứ ba là tăng cường những mối ràng buộc về cơ cấu cũng như những ích lợi về tài chính và xã hội. Ví dụ, công ty có thể cung ứng cho khách hàng những thiết bị đặc chủng hay những chương trình kết nối máy tính để giúp khách hàng quản lý các đơn hàng, bảng lương, lượng hàng dự trữ,v.v... của họ. Công ty McKesson Corporation, một nhà bán sỉ dược phẩm hàng đầu, là một ví dụ điển hình. Công ty này đã đầu tư hàng triệu USD vào năng lực của hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) để giúp các cửa hàng dược phẩm nhỏ quản lý số hàng dự trữ đơn hàng và không gian trưng bày hàng. Một ví dụ khác nữa là công ty Milliken, một công ty đã cung cấp những chương trình phần mềm tương ứng đảm bảo nghiên cứu marketing, huấn luyện bán hàng và chỉ đạo bán hàng cho những khách hàng trung thành của mình. (Về marketing quan hệ có thể xem thêm chương trình 25).

✦ KHẢ NĂNG SINH LỜI CỦA KHÁCH HÀNG: BƯỚC KIỂM TRA CUỐI CÙNG

Tóm lại, marketing là nghệ thuật thu hút và giữ lại những khách hàng sinh lời. Có những công ty vẫn thường phát hiện thấy rằng từ 20 đến 40% khách hàng của mình có thể thuộc loại không sinh lời. Hơn nữa, nhiều công ty còn tuyên bố rằng những khách hàng sinh lời nhiều nhất của họ không phải là những khách hàng lớn nhất, mà lại là những khách hàng cỡ trung bình. Những khách hàng lớn nhất đòi hỏi rất nhiều dịch vụ và nhận được những khoản chiết khấu lớn nhất làm giảm mức lợi nhuận của công ty. Những khách hàng nhỏ nhất thanh toán đúng giá và nhận được mức dịch vụ tối thiểu, song phí giao dịch với các khách hàng nhỏ làm giảm khả năng sinh lời của họ. Những khách hàng cỡ trung bình nhận được dịch vụ khá chu đáo và thanh toán gần như đúng giá và trong nhiều trường hợp lại có khả năng sinh lời lớn nhất. Điều này giải thích tại sao nhiều công ty lớn trước kia chỉ nhắm vào những khách hàng lớn, giờ đây lại nhảy vào thị trường khách hàng cỡ trung bình.

Công ty không thể chạy theo và thỏa mãn mọi khách hàng. Ví dụ những khách hàng kinh doanh của Courtyard (là một motel không đắt tiền của công ty Marriott Hotel's) bắt đầu đòi hỏi những dịch vụ kinh doanh như mức của Marriott, thì Courtyard phải từ chối. Chấp nhận yêu cầu đó sẽ chỉ làm nhầm lẫn vị trí tương ứng của các hệ thống Marriott và Courtyard. Lanning và Phillips đã nói rất rõ về điểm này:

> *Một tổ chức... cố gắng làm bất kỳ và mọi thứ khách hàng đề nghị... Thế nhưng mặc dù khách hàng thường có nhiều ý kiến đề xuất hay, họ cũng đề xuất nhiều điều không thể thực hiện được hay không có lời. Việc làm theo những đề nghị đó một cách ngẫu nhiên khác về cơ bản với quan điểm thị trường trọng tâm, nghĩa là phải lựa chọn chặt chẽ những khách hàng nào mình sẽ phục vụ và cách kết hợp đặc biệt lợi ích và giá cả sẽ đảm bảo cho họ (và phải từ chối những cách kết hợp nào đối với họ)*[8].

Một khách hàng sinh lời sẽ làm được gì? Chúng tôi định nghĩa một khách hàng sinh lời như sau:

> *+ Khách hàng sinh lời là một người, một hộ gia đình hay một công ty đem lại dòng thu nhập theo thời gian lớn hơn dòng chi phí của công ty để thu hút, bán hàng và phục vụ khách hàng đó một khoản tiền có thể chấp nhận được.*

NHỮNG CHIẾN LƯỢC ĐỂ TẠO DỰNG LÒNG TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG: CHƯƠNG TRÌNH MARKETING TẦN SUẤT VÀ CÂU LẠC BỘ

Khi các công ty chuyển từ quan điểm hướng về giao dịch đối với khách hàng sang quan điểm xây dựng quan hệ, họ sẽ sáng tạo ra và bảo trợ những chương trình nhằm lôi kéo khách hàng của mình quay trở lại, mua nữa và giữ lòng trung thành với công ty. Điều thách thức là phải xây dựng một quan hệ đặc biệt với những "khách hàng tốt nhất" của công ty, trong đó họ cảm thấy có được thông tin hai chiều tốt và thấy mình được hưởng những đặc quyền và phần thưởng đặc biệt. Trong số những chương trình có nhiều hứa hẹn nhất có chương trình marketing tần suất và chương trình marketing câu lạc bộ.

Chương trình marketing tần suất

Chương trình marketing tần suất (FMP - Frequency Marketing Program) được xây dựng nhằm đảm bảo phần thưởng cho những khách hàng mua thường xuyên và/hay mua số lượng lớn. Colloquy, một bản tin marketing tần suất, đã định nghĩa marketing tần suất là nỗ lực nhằm "xác định, duy trì và làm tăng lợi nhuận thu được từ những khách hàng tốt nhất thông qua mối quan hệ lâu dài, có đi có lại, gia tăng giá trị". Marketing tần suất là một sự thừa nhận nguyên tắc Pareto, nghĩa là 20% số khách hàng của một công ty có thể chiếm tới 80% doanh số của công ty đó.

Hãng American Airlines là một trong số những công ty đầu tiên mở đầu chương trình marketing tần suất khi họ quyết định cho các khách hàng của mình giấy chứng nhận miễn phí về số km đã sử dụng vào đầu những năm 1980. Khách hàng chỉ việc đăng ký tham gia chương trình AAdvantage mà không phải chi phí một khoản nào. Sau khi tích đủ giấy chứng nhận về số km đã sử dụng, khách hàng có thể đem đổi chúng để lấy một chỗ ngồi hạng sang hơn, vé miễn phí hay những ích lợi khác. Vì có nhiều hành khách chuyển sang hãng American Airlines, các hãng hàng không khác đã buộc phải áp dụng chương trình như vậy.

Sau đó các khách sạn cũng áp dụng FMP, đầu tiên là Marriott với chương trình Khách Danh Dự, tiếp đến là Hyatt với chương trình Hộ Chiếu Vàng, rồi sau đó là các mạng lưới khách sạn và nhà trọ khác. Những khách lưu trú thường xuyên sẽ được nhận phòng sang hơn hay phòng miễn phí sau khi có được đủ số điểm. Sau đấy ít lâu các công ty cho thuê ô tô cũng đã bảo trợ FMP. Các công ty bán thẻ tín dụng đã bắt đầu cấp điểm căn cứ vào mức độ sử dụng thẻ của công ty. Ví dụ, Sears áp dụng chế độ giảm giá cho những người có thẻ Discover khi mua thẻ tiếp.

Thông thường công ty đầu tiên áp dụng FMP được lợi nhiều nhất, đặc biệt là nếu các đối thủ cạnh tranh phản ứng chậm. Sau khi các đối thủ cạnh tranh đối phó lại thì FMP có thể trở thành một gánh nặng cho tất cả những công ty áp dụng chương trình này. Trong khi đó hầu hết các khách hàng đều tham gia các FMP và tích lại giấy chứng nhận của mọi công ty mà họ có quan hệ thường xuyên. Các công ty phát hiện thấy rằng mình đã phải cấp miễn phí nhiều chuyến bay, nhiều phòng khách sạn v.v.. Những công ty thắng lợi, nếu có, là những công ty thực hiện chương trình một cách hiệu quả nhất hay thu hút được nhiều khách hàng nhất do chương trình của họ có những ích lợi đặc biệt, hay họ đã xây dựng được hệ thống cơ sở dữ liệu hoàn hảo để thiết kế và đưa ra những sản phẩm có sức thuyết phục và phù hợp với những khách hàng đặc biệt.

Một ý kiến phê phán FMP là những chương trình này có thể làm lạc hướng khỏi trọng tâm của công ty là cung ứng dịch vụ cho khách hàng ở mức độ tuyệt hảo. Nghĩa là những chương trình này nhằm vào việc tạo ra mối quan hệ làm ăn lặp lại nhiều lần trên cơ sở kích thích bằng kinh tế. Trong khi đó các hãng hàng không châu Âu lại chủ trương dựa vào việc đảm bảo dịch

vụ tuyệt hảo để thu hút khách đến với hãng nhiều lần.

Chương trình marketing câu lạc bộ

Nhiều công ty đã nghĩ ra những khái niệm câu lạc bộ cho sản phẩm của mình. Tư cách hội viên câu lạc bộ mặc nhiên được cấp khi mua hay hứa hẹn mua một số lượng sản phẩm nhất định, hay khi đóng lệ phí. Có một số câu lạc bộ đã thành công một cách kỳ diệu:

Shiseido, một công ty mỹ phẩm Nhật, đã kết nạp hơn mười triệu hội viên vào câu lạc bộ Shiseido. Câu lạc bộ này cấp thẻ Visa, những khoản chiết khấu khi đến nhà hát, khách sạn và các cửa hàng bán lẻ, và cả giấy chứng nhận "người mua thường xuyên". Các hội viên câu lạc bộ được biếu không một tạp chí có đăng những bài lý thú về nghệ thuật trang điểm cá nhân.

Nintendo, một công ty trò chơi video Nhật, đã kết nạp hai triệu hội viên vào câu lạc bộ Nintendo. Với lệ phí 16 USD một năm các hội viên được nhận một nguyệt san "Nintendo Power" giới thiệu và tổng kết các trò chơi Nintendo, cung cấp những mẹo để chơi thắng,v.v.. Họ cũng được mở số điện thoại "tư vấn trò chơi" để trẻ em gọi khi cần giải đáp câu hỏi hay thắc mắc.

Burger King bảo trợ câu lạc bộ Burger King Kids hiện có hơn 1,6 triệu hội viên. Trẻ em được nhận thẻ hội viên miễn phí, một tên mật mã, một bản tin và một phần thưởng là chú rùa Ninja hay những đồ vật khác.

Những công ty khác phục vụ trẻ em thông qua các câu lạc bộ là Kraft, LEGO và Toys "R" Us.

Waldenbooks bảo trợ chương trình "Bạn đọc ưu tiên" đã thu hút được hơn bốn triệu người tham gia, mỗi người nộp 10 USD để được nhận sách mới với chiết khấu 10% trên giá mua, đặt mua sách miễn lệ phí và một số dịch vụ khác.

Harley-Davidson bảo trợ Tập đoàn Chủ Sở hữu Harley (HOG) hiện nay đã có 127.000 hội viên. Người mua xe mô tô Harley-Davidson lần đầu sẽ được nhận một thẻ hội viên miễn phí có giá trị trong một năm, sau đó hằng năm sẽ gia hạn với lệ phí là 35 USD. Quyền lợi khi tham gia HOG bao gồm một tạp chí (Hog Tales), một sổ tay du lịch, dịch vụ sửa chữa khẩn cấp, chương trình bảo hiểm đặc biệt, dịch vụ đền bù khi bị mất cắp, hưởng chiết khấu tiền thuê khách sạn, và chương trình Fly Ride cho phép các hội viên có quyền thuê xe Harley trong những dịp đi nghỉ.

Lladro, nhà sản xuất tượng sứ, bảo trợ "Hiệp hội các Nhà Sưu tầm" với lệ phí hằng năm của hội viên là 35 USD. Các hội viên được đăng ký miễn phí tờ tạp chí ra hằng quý, một đĩa sứ trang trí treo tường, được kết nạp miễn phí vào Bảo Tàng Lladro ở New York, và những chuyến du lịch dành riêng cho các hội viên để thăm quan công ty và gia đình Lladro ở Valencia, Tây Ban Nha.

Apple Computer đã quan hệ với nhiều nhóm người sử dụng ở các thành phố khác nhau để cùng nhau hội họp và trao đổi thông tin. Apple gửi cho họ bản tin và những thông tin chung. Mỗi nhóm người sử dụng lại bao gồm một số nhóm có quan tâm đặc biệt (SIG).

Gateway Federal, một ngân hàng tiết kiệm ở Cincinnati, bảo trợ câu lạc bộ "Chính Khách" cho những khách hàng có số tiền gửi tối thiểu là 10.000 USD. 10.000 hội viên hiện nay của câu lạc bộ được hưởng hơn 26 quyền lợi, bao gồm việc gửi và rút tiền miễn phí, thư chuyển tiền và séc du lịch miễn phí, tham dự những buổi họp và nghe các diễn giả mời đến nói chuyện, những món ăn nhẹ miễn phí. Các hội viên có thể đặt trước phòng của câu lạc bộ để tiếp khách riêng sau giờ quy định và được quyền sử dụng máy tính và các thiết bị khác của IBM.

Wolf Camera & Video có một câu lạc bộ "Người sử dụng thường xuyên". Các hội viên được hưởng chiết khấu 25% tiền thuê phim khi trả lại phim, cuốn lại phim miễn phí hay sang lại phim miễn phí. Các hội viên cũng được hưởng chiết khấu 10% giá khung ảnh và các thứ khác của cửa hàng. Lệ phí hằng năm là 9,95 USD, ngoại trừ những người nghèo được hưởng đặc quyền miễn phí khi gia nhập câu lạc bộ!

Khi xây dựng một chương trình marketing câu lạc bộ hay tần suất, công ty phải thông qua

những quyết định thuộc bảy lĩnh vực. Thứ nhất, những mục tiêu của chương trình là gì? Có phải mục đích là tăng quy mô trung bình của đơn hàng hay tần suất của đơn hàng, tạo dựng danh tiếng, chống việc chuyển đổi nhãn hiệu, thu hút khách hàng mới, chuẩn bị ấn phẩm theo ý khách hàng, v.v... Mỗi mục tiêu có thể dẫn đến chỗ phải thiết kế chương trình khác nhau để tạo lòng trung thành của khách hàng.

Thứ hai, nhóm mục tiêu là ai? Neiman Marcus, cửa hàng bách hóa tổng hợp cỡ lớn, giới hạn chương trình InCircle của mình đối với những khách hàng có mức chi mỗi năm hơn 3.000 USD. American Express cấp thẻ Bạch Kim (khác với các loại thẻ Xanh và Vàng) "chỉ để mời" cho những khách hàng tốt nhất của mình để họ có quyền tham dự những sự kiện đặc biệt về văn hóa, kỹ thuật nấu ăn và nghệ thuật dành riêng cho những người có thẻ Bạch Kim.

Thứ ba, công ty cần xác định nội dung những quyền lợi. Những quyền lợi đó có bao gồm những quyền lợi "mềm" là những dịch vụ đặc biệt (như phòng hạng sang, giao hàng miễn phí, gói tặng phẩm, tư vấn, tạp chí) hay những quyền lợi "cứng" là phần thưởng (như du lịch bằng đường hàng không miễn phí, phòng miễn phí, hàng hóa, tiền mặt hay những phần thưởng khác) không? Ví dụ, Neiman Marcus dành cho những khách hàng tham gia chương trình InCircle những quyền lợi sau: Đường dây nóng miễn phí, đặc quyền du lịch, nhận tạp chí miễn phí, sách dạy nấu ăn, những bản tin chỉ dành cho hội viên, và dầu thơm miễn phí.

Thứ tư, công ty cần phải phát triển một chiến lược truyền thông có hiệu quả để cổ động cho chương trình của mình. Chương trình có thể được phát trên các phương tiện truyền thông đại chúng hay được xúc tiến thông qua thư gửi bưu điện hay marketing bằng điện thoại đối với những khách hàng đặc biệt hay những người không phải khách hàng.

Thứ năm, công ty cần phải triển khai một chương trình gây quỹ. Có thể hỗ trợ chương trình bằng hội phí của các hội viên không? Có cần kéo thêm người đồng bảo trợ để chi phí cho việc gửi những thông tin hay vật phẩm cho các hội viên câu lạc bộ không?

Thứ sáu, công ty cần có một chiến lược thực hiện để đảm bảo chắc chắn rằng các nhân viên của mình đều được quán triệt và sẵn sàng có đủ điều kiện để thực hiện chương trình.

Thứ bảy, công ty cần lượng định và không ngừng nâng cao kết quả thực hiện chương trình để đảm bảo chắc chắn rằng chương trình sẽ đạt được những mục tiêu đã đề ra với chi phí hợp lý.

Rõ ràng là công ty sẽ không ngừng sáng tạo và hoàn thiện các chương trình mới để tạo dựng và củng cố lòng trung thành của khách hàng trong thời đại cạnh tranh ngày càng quyết liệt này.

Cần lưu ý rằng vấn đề quan trọng là dòng thu nhập và chi phí suốt đời chứ không phải lợi nhuận từ một vụ giao dịch cụ thể. Sau đây là một vài minh họa đặc sắc về *giá trị suốt đời của khách hàng:*

Stew Leonard, một người có siêu thị đem lại lợi nhuận rất lớn, nói rằng cứ mỗi lần ông thấy một khách hàng bất mãn là cũng thấy 50.00 USD bay khỏi cửa hàng của mình. Tại sao lại như vậy? Bởi vì tính bình quân mỗi khách hàng chi tiêu mỗi tuần 100 USD, mua sắm 50 tuần mỗi năm và sống ở khu vực này trong mười năm. Thành thử nếu một khách hàng không hài lòng và chuyển sang siêu thị khác, thì Stew Leonard sẽ mất đi một khoản thu nhập là 50.000 USD. Đó là mức thiệt hại được ước tính quá thấp, vì khách hàng bất mãn đó có thể nói xấu về siêu thị đó và làm cho các khách hàng khác cũng bỏ đi nữa. Vì vậy Stew Leonard yêu cầu các nhân viên của mình chấp hành hai quy tắc sau:

+ Quy tắc 1: Khách hàng luôn luôn đúng.
+ Quy tắc 2: Nếu khách hàng sai, hãy xem quy tắc 1.

Tom Peter, một tác giả nổi tiếng của một số cuốn sách về "sở trường quản lý" có một doanh nghiệp chi mỗi tháng 1.500 USD cho dịch vụ của Federal Express. Ông ta chi khoản tiền này 12 tháng mỗi năm

và dự kiến còn tiếp tục kinh doanh trong mười năm nữa. Như vậy là ông ta dự kiến sẽ chi trong tương lai 180.000 USD cho dịch vụ của Federal Express. Nếu Federal Express định mức lời là 10% thì doanh nghiệp này trong suốt đời mình sẽ đóng góp 18.000 USD vào lợi nhuận của Federal Express. Toàn bộ việc này sẽ phải chịu rủi ro, nếu ông ta bắt đầu nhận được dịch vụ ngày càng yếu kém của Federal Express hay nếu có một đối thủ cạnh tranh đảm bảo dịch vụ tốt hơn.

Hầu hết các công ty đều không lượng định được khả năng sinh lời của từng cá nhân khách hàng. Ví dụ, các ngân hàng khẳng định rằng rất khó có thể làm được việc này bởi vì khách hàng sử dụng những dịch vụ ngân hàng khác nhau và các vụ giao dịch này được vào sổ ở các bộ phận khác nhau. Những ngân hàng làm được việc tổng hợp các vụ giao dịch của khách hàng đã phải sửng sốt về số lượng khách hàng không sinh lời trong số khách hàng của mình. Một số ngân hàng tuyên bố bị thua lỗ đối với hơn 45% số khách hàng bán lẻ của mình. Không có gì phải ngạc nhiên là các ngân hàng đã tính lệ phí ngày càng cao cho các dịch vụ khác nhau mà trước kia họ đã đảm bảo miễn phí.

H.2.5 là một kiểu phân tích khả năng sinh lời hữu ích[9]. Khách hàng được xếp hạng theo cột còn sản phẩm thì xếp theo hàng. Mỗi ô chứa một ký hiệu khả năng sinh lời khi bán sản phẩm cho khách hàng đó. Ta thấy rằng khách hàng 1 đem lại rất nhiều lợi nhuận khi người đó mua ba sản phẩm sinh lời, cụ thể là P_1, P_2 và P_4. Khách hàng 2 có một bức tranh về khả năng sinh lời hỗn hợp. Anh ta mua một sản phẩm sinh lời và một sản phẩm không sinh lời. Khách hàng 3 là một khách hàng sinh lỗ bởi vì anh ta mua một sản phẩm sinh lời và hai sản phẩm sinh lỗ. Công ty có thể làm được gì trong chuyện này? Nó có thể nâng giá những sản phẩm sinh lời ít của mình hay loại bỏ chúng. Nó cũng có thể cố gắng bán những sản phẩm sinh lời của mình cho những khách hàng không sinh lời. Nếu những khách hàng không sinh lời đó quyết định bỏ đi, thì điều đó có thể lại hóa ra tốt. Có người thậm chí còn khẳng định rằng công ty sẽ có lợi khi khuyến khích những khách hàng không sinh lời của mình chuyển sang các đối thủ cạnh tranh.

		Khách hàng			
		C_1	C_2	C_3	
Sản phẩm	P_1	+		+	Sản phẩm sinh lời cao
	P_2	+	+		Sản phẩm sinh lời
	P_3		–	–	Sản phẩm lỗ
	P_4	+		–	Sản phẩm vừa lời vừa lỗ
		Khách hàng sinh lời cao	Khách hàng vừa lời vừa lỗ	Khách hàng lỗ	

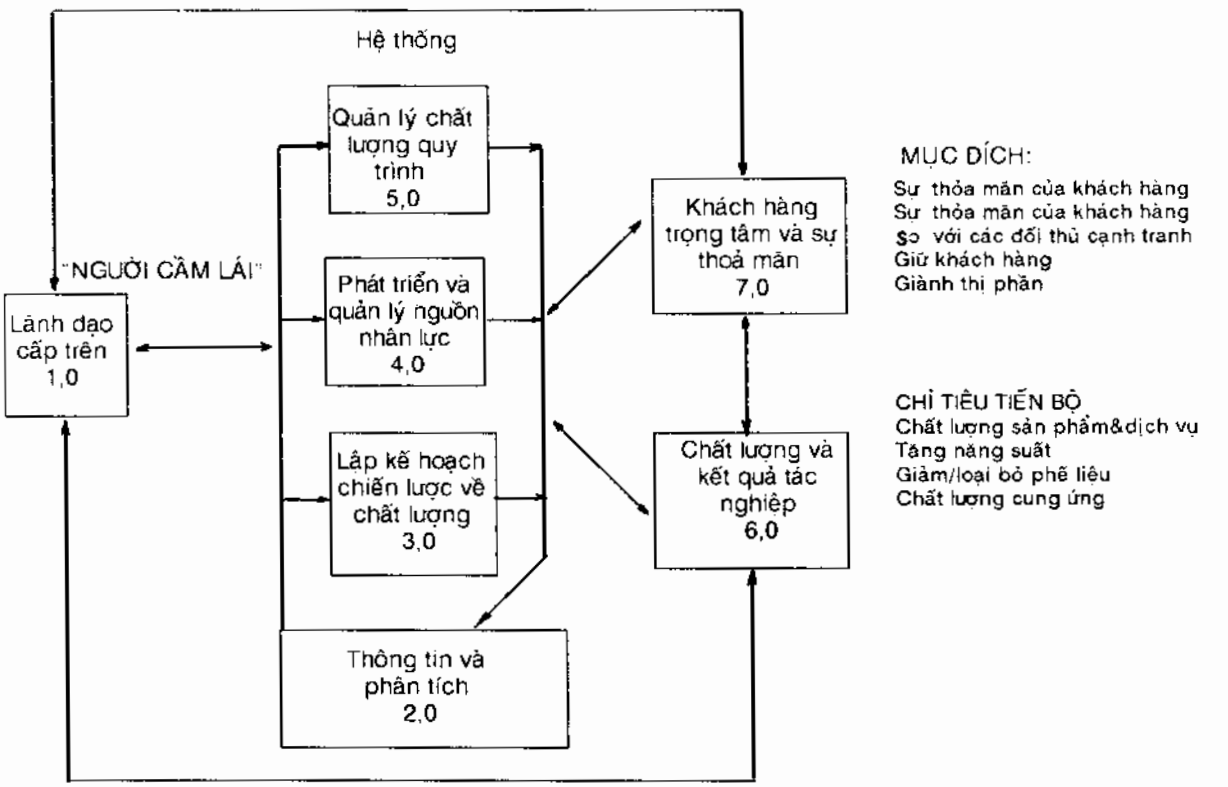
H.2.5. Phân tích khả năng sinh lời của khách hàng/sản phẩm

PHẦN THƯỞNG CHẤT LƯỢNG QUỐC GIA MALCOLM BAIDRIGE:
MỘT ĐỘNG LỰC HƯỚNG TỚI CHẤT LƯỢNG CAO HƠN

Cuộc cạnh tranh không còn mang tính chất cục bộ nữa, và do số lượng công ty ngày càng tăng nó đã mang tính chất toàn cầu. Khi thị trường quốc gia để ngỏ cửa thì các thứ hàng hóa của nước ngoài tràn vào rẻ hơn, hay tốt hơn, hay vừa rẻ hơn vừa tốt hơn. Vì vậy các công ty của một nước phải phấn đấu để sản xuất ra những hàng hóa đủ sức cạnh tranh hay tốt hơn cho các thị trường thế giới. Điều này đã đưa một số nước đến chỗ đặt ra một giải thưởng quốc gia để thưởng cho những công ty nêu gương đảm bảo và cải tiến chất lượng tốt nhất.

Nhật là nước đầu tiên đã tặng giải thưởng quốc gia về chất lượng, giải thưởng Deming, mang tên nhà thống kê Mỹ, người đã dạy rằng chất lượng có ý nghĩa rất quan trọng đối với nước Nhật sau chiến tranh. Vào giữa những năm 1980 Hoa Kỳ đã đặt ra giải thưởng "Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige" để tỏ lòng tôn kính vị Bộ trưởng Thương mại đã quá cố. Giải thưởng này đã khuyến khích các công ty Hoa Kỳ thực hiện những tiêu chuẩn chất lượng rõ ràng và khi có đủ căn cứ xác thực về những kết quả đó họ được khuyến khích nộp đơn và trình bày những bằng chứng để xin tặng giải thưởng. Ủy ban Kiểm tra có thể tặng hai giải thưởng mỗi năm và giải thưởng có ba loại dành cho các công ty sản xuất, các công ty dịch vụ và các doanh nghiệp nhỏ. Tiêu chuẩn khen thưởng gồm bảy chỉ tiêu có mối quan hệ động được thể hiện trong hình sau đây.

Khung tiêu chuẩn giải thưởng Baldrige
Các mối quan hệ động



Trong số bảy chỉ tiêu này, mỗi chỉ tiêu được đánh giá bằng một số điểm nhất định và tổng số điểm này được cộng với 1.000 điểm. Trong đó chỉ tiêu khách hàng trọng tâm và sự thỏa mãn

được cho điểm cao nhất, là 300.300 điểm này được chia thành những điểm về việc nắm vững kỳ vọng của khách hàng, quản lý tốt quan hệ với khách hàng, xác định mức độ thỏa mãn của khách hàng, v.v...

Đến nay giải thưởng Baldrige đã được tặng cho các công ty như Xerox, Motorola, Federal Express, IBM, AT&T, Texas Instruments, Chi Nhánh Cadillac của General Motors, Ritz-Carlton Hotel và một số công ty khác nữa. Một công ty đang phấn đấu để được giải thưởng quốc gia về chất lượng Baldrige thuộc loại doanh nghiệp nhỏ là công ty nghiên cứu marketing, Custom Research Incorporated (CRI) ở Minneapolis. Từ năm 1990 CRI đã bắt đầu sử dụng tiêu chuẩn Baldrige làm khung chuẩn để xây dựng hệ thống chất lượng của mình. Nó đã được vận dụng để khen thưởng vào năm 1991 và đã nhận được những ý kiến phản hồi để cải tiến tiếp. Năm 1992 CRI đã được chọn làm nơi để tham quan. CRI tin chắc rằng nó sẽ được chọn làm nơi tham quan bởi vì nó quản lý công ty theo những nguyên tắc sau:

1. Theo đuổi một chiến lược tập trung vào việc tạo dựng những mối quan hệ với thân chủ quan trọng.
2. Tổ chức thành những tập thể chức năng chéo nhau, hướng vào thân chủ.
3. Xây dựng những quá trình và quy trình để hoàn thành công việc rồi sau đó lượng định kết quả.
4. Dứt khoát phải hỏi các thân chủ xem họ mong đợi những gì ở mối quan hệ cộng tác.
5. Tìm kiếm thông tin phản hồi từ thân chủ về từng dự án và mối quan hệ chung.
6. Thuê những người tốt nhất rồi đầu tư vào việc phát triển họ.
7. Luôn mềm mỏng, linh hoạt, cơ động nhanh, và trao quyền cho mọi người trong công ty để họ "làm đúng như vậy".
8. Có vui chơi giải trí và có thưởng.
9. Không ngừng đảm bảo chất lượng.
10. Không bao giờ được thỏa mãn.

Đó là một cách trình bày tuyệt hảo về một doanh nghiệp hiện đại và tư duy marketing mà tất cả các công ty đều cố gắng phấn đấu để đạt cho được như vậy.

✦ THỰC HIỆN MARKETING TỔNG CHẤT LƯỢNG

Marketing của một công ty sẽ không thể có hiệu quả nếu chỉ giao phó nó cho bộ phận marketing. Một bộ phận marketing lớn nhất thế giới cũng không thể bù đắp lại những sản phẩm hay dịch vụ thiếu hụt. Những khách hàng không thể hiểu nổi nội dung chỉ dẫn của công ty ghi trên sản phẩm, hay không thể gặp được người quản lý cần thiết, hay nhận được một hóa đơn ghi sai, sẽ có ý nghĩ đánh giá thấp công ty là một điều dễ hiểu. Công ty sẽ mất uy tín xác thực của mình trong tâm trí khách hàng.

Ngày nay các cán bộ điều hành thượng đỉnh đều xem nhiệm vụ cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ là nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu của mình. Các công ty Nhật đạt được nhiều thành công trên phạm vi toàn cầu cũng là do họ đã tạo được cho sản phẩm của mình một chất lượng khác thường. Hầu hết khách hàng đều không còn muốn chấp nhận hay dung nạp những sản phẩm chất lượng trung bình. Ngày nay, các công ty không có cách lựa chọn nào khác ngoài việc phải thực hiện quản lý Tổng chất lượng (TQM), nếu họ muốn tiếp tục cuộc chạy đua, chứ chưa nói gì đến chuyện đảm bảo có lời. Theo ý kiến của John F.Welch, Jr., chủ tịch G.E.: "Chất lượng là một sự

bảo đảm vững chắc nhất sự trung thành của khách hàng, vũ khí tự vệ mạnh mẽ nhất của chúng ta trước sự cạnh tranh của nước ngoài, và là con đường duy nhất để phát triển vững chắc và kiếm tiền"[10]. (Xem môi trường và xu hướng marketing 2-1 ở trên).

Giữa chất lượng sản phẩm và dịch vụ, sự thỏa mãn của khách hàng và khả năng sinh lời của công ty có một mối liên hệ mật thiết. Mức chất lượng càng cao thì mức độ thỏa mãn của khách hàng cũng càng cao, trong khi vẫn có thể tính giá cao hơn mà chi phí thường là thấp hơn. Vì vậy các chương trình cải tiến chất lượng (QIP) thường làm tăng khả năng sinh lời. Những công trình nghiên cứu nổi tiếng của PIMS đã chứng tỏ có mối tương quan chặt chẽ giữa chất lượng tương đối của sản phẩm và khả năng sinh lời của công ty[11].

Song trước tiên ta hãy định nghĩa chất lượng. Các chuyên gia đã đưa ra những định nghĩa chất lượng khác nhau, như "mức độ phù hợp với công dụng", "mức độ phù hợp với các yêu cầu", "mức độ tự do cải biến" và nhiều tính chất khác nữa[12]. Chúng ta sẽ sử dụng định nghĩa do Hiệp hội kiểm tra chất lượng Mỹ đưa ra và đã được toàn thế giới chấp nhận[13]:

> *+ Chất lượng là toàn bộ những tính năng và đặc điểm của một sản phẩm hay dịch vụ đem lại cho nó khả năng thỏa mãn những nhu cầu được nói ra hay được hiểu ngầm.*

Đây rõ ràng là một định nghĩa chất lượng lấy khách hàng làm trung tâm. Khách hàng có cả một loạt những nhu cầu, yêu cầu và kỳ vọng. Ta chỉ có thể nói rằng người bán đã cung ứng chất lượng khi sản phẩm và dịch vụ của người bán đó đáp ứng được hay vượt quá những kỳ vọng của khách hàng. Một công ty tìm được cách thỏa mãn hầu hết những nhu cầu của khách hàng chắc chắn bao giờ cũng là một *công ty chất lượng* (xem Chiến lược marketing 2-2).

Một điều quan trọng là phải phân biệt được giữa chất lượng phù hợp và chất lượng thực hiện (hay phẩm cấp). Chiếc xe Mercedes có chất lượng thực hiện cao hơn chiếc xe Volkswagen: Nó chạy êm hơn, nhanh hơn, bền hơn,v.v... Tuy vậy, vẫn có thể nói là cả hai loại xe Mercedes và Volkswage đều đảm bảo chất lượng phù hợp như nhau, nếu các thị trường mục tiêu tương ứng của chúng đều có được những gì mà mình trông đợi ở nó. Một chiếc xe giá 70.000 USD đáp ứng được những yêu cầu của thị trường mục tiêu là một chiếc xe chất lượng. Một chiếc xe giá 15.000 USD đáp ứng được những yêu cầu của thị trường mục tiêu của nó cũng là một chiếc xe chất lượng. Nhưng nếu những chiếc xe Mercedes có mức độ chạy êm không ổn định, hay những chiếc xe Volkswagen có mức tiêu hao nhiên liệu không ổn định, thì cả hai loại xe này đều không đảm bảo được chất lượng phù hợp và sự thỏa mãn của khách hàng.

Tuy nhiên chỉ riêng chất lượng phù hợp thì chưa đủ. Một sản phẩm có thể có mức độ phù hợp rất cao với đặc điểm tính năng kỹ thuật, thế nhưng điều đó sẽ là vô nghĩa nếu những tính năng kỹ thuật đó lại không đúng. Cái mà khi phân tích cuối cùng phải tính đến là chất lượng theo thị trường (MDQ) chứ không phải chất lượng theo kỹ thuật (EDQ).

Tổng chất lượng là chìa khóa để tạo ra giá trị và làm thỏa mãn khách hàng. Tổng chất lượng là công việc của mọi người, cũng giống như marketing là công việc của mọi người. Điều này đã được Daniel Beckham trình bày rất rõ:

> *Những người làm marketing không chịu học ngôn ngữ của cải tiến chất lượng, sản xuất và kinh doanh sẽ bị lạc hậu hoàn toàn. Thời đại của marketing chức năng đã qua rồi. Ta không còn có quyền xem mình là người nghiên cứu thị trường, người quảng cáo, người làm marketing trực tiếp, nhà chiến lược, mà phải nghĩ mình là người thỏa mãn khách hàng, tức là người bênh vực khách hàng trong toàn bộ các quá trình*[14].

Trong một công ty lấy chất lượng làm trọng tâm thì quản trị marketing có hai trách nhiệm. Thứ nhất, quản trị marketing phải tham gia vào việc xây dựng chiến lược và chính sách nhằm giúp công ty giành thắng lợi bằng tổng chất lượng. Thứ hai là, marketing phải đảm bảo cả chất

lượng sản xuất lẫn chất lượng marketing. Mọi hoạt động marketing, nghiên cứu marketing, huấn luyện bán hàng, quảng cáo, phục vụ khách hàng, v.v..., đều phải được thực hiện theo những tiêu chuẩn cao.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 2-2

THEO DÕI VIỆC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC MARKETING TỔNG CHẤT LƯỢNG

Ngày càng có nhiều công ty đã cử ra một "Phó chủ tịch phụ trách chất lượng" để chỉ đạo TQM. TQM đòi hỏi phải thừa nhận những tiền đề sau đây về cải tiến chất lượng:

1. Chất lượng phải được các khách hàng nhận thức được. Công tác chất lượng phải bắt đầu từ những nhu cầu của khách hàng và kết thúc ở sự nhận thức của khách hàng. Nếu khách hàng mong muốn độ tin cậy, độ bền hay tính năng cao hơn nữa, thì những mong muốn đó sẽ tạo thành chất lượng dưới con mắt của khách hàng. Việc cải tiến chất lượng chỉ có đầy đủ ý nghĩa khi nó được khách hàng nhận thức. Theo ý kiến của Hauser: "Để đảm bảo chắc chắn rằng khách hàng nhận thức được là sản phẩm có chất lượng cao, các nhà sản xuất phải triển khai tốt những ý kiến của khách hàng trong suốt các quá trình thiết kế, gia công sản xuất và phân phối".
2. Chất lượng phải được phản ánh trong mọi hoạt động của công ty, chứ không chỉ trong sản phẩm của công ty. Leonard A.Morgan của hãng GE đã nói: "Chúng tôi không chỉ quan tâm đến chất lượng của sản phẩm, mà còn quan tâm đến cả chất lượng quảng cáo, dịch vụ, tài liệu về sản phẩm, việc giao hàng, việc hỗ trợ hậu mãi,v.v...".
3. Chất lượng đòi hỏi sự tận tâm chung của toàn thể công nhân viên. Công ty chỉ có thể đảm bảo được chất lượng khi tất cả công nhân viên đều cam kết đảm bảo chất lượng và được động viên và huấn luyện để đảm bảo chất lượng. Những công ty thành công là những công ty đã phá bỏ được những hàng rào ngăn cách giữa các bộ phận. Toàn thể công nhân viên của họ đều đồng lòng thực hiện cho được những quy trình công tác cốt lõi và đạt cho được những kết quả mong muốn. Công nhân viên đều cố gắng làm thỏa mãn những khách hàng nội bộ, cũng như những khách hàng bên ngoài.
4. Chất lượng đòi hỏi phải có những người công tác chất lượng cao. Công ty chỉ có thể đảm bảo được chất lượng khi tất cả những người cộng tác trong chuỗi giá trị đều cũng cam kết đảm bảo chất lượng. Vì vậy một công ty hướng về chất lượng có trách nhiệm phải tìm ra và liên kết với những người cung ứng và phân phối chất lượng cao.
5. Chất lượng bao giờ cũng có thể được cải tiến. Những công ty tốt nhất đều tin tưởng vào việc cải tiến, "mọi người đều phải không ngừng cải tiến mọi thứ". Cách tốt nhất để cải tiến chất lượng là lấy đối thủ cạnh tranh sừng sỏ nhất làm chuẩn để so sánh với thành tích của công ty và phấn đấu để bằng họ hay thậm chí vượt qua họ. Ví dụ, Alcoa đã chọn ra những đối thủ cạnh tranh thượng đẳng rồi sau đó đề ra mục tiêu thu hẹp 80% khoảng cách trong vòng hai năm.
6. Cải tiến chất lượng đôi khi đòi hỏi phải có bước đột phá. Mặc dù chất lượng không ngừng được cải tiến, đôi khi nó vẫn đòi hỏi công ty phải có bước cải tiến đột phá. Những cải tiến nhỏ thường có thể đạt được thông qua thái độ làm việc cần cù hơn. Nhưng những cải tiến lớn đòi hỏi những giải pháp mới, làm việc một cách thông minh hơn. Ví dụ, John Young ở công ty Hewlett Packrd đã không yêu cầu giảm 10% phế phẩm, mà đòi hỏi giảm mười lần và đã đạt được mục tiêu đó.
7. Chất lượng không đòi hỏi chi phí thêm. Pilip Crosby khẳng định rằng "chất lượng là miễn

phí". Cách nghĩ xưa là việc đạt chất lượng cao hơn sẽ đòi hỏi chi phí nhiều hơn và làm chậm tốc độ sản xuất. Nhưng thực ra chất lượng được cải tiến nhờ học được cách "làm mọi việc đúng ngay lần đầu". Chất lượng không phải do kiểm tra mà có, mà phải được tạo ra trong thiết kế. Khi mọi việc được làm đúng ngay lần đầu, thì sẽ loại bỏ được nhiều khoản chi phí như để làm lại hay sửa chữa, chưa kể đến chuyện mất tín nhiệm với khách hàng. Motorola tuyên bố rằng, trong năm năm qua việc đảm bảo chất lượng đã tiết kiệm được 700 triệu USD chi phí sản xuất.

8. Chất lượng là cần thiết, nhưng có thể là không đủ. Việc cải tiến chất lượng của một công ty là hoàn toàn cần thiết, bởi vì người mua ngày càng có những yêu cầu cao hơn. Đồng thời chất lượng cao hơn có thể không đem lại ưu thế cạnh tranh, đặc biệt là khi các đối thủ cạnh tranh cũng nâng cao chất lượng của họ với mức độ tương đương. Ví dụ, hãng Singapore Airlines nổi tiếng là hãng hàng không tốt nhất thế giới. Tuy nhiên các hãng hàng không đối thủ cạnh tranh mới đây đã thu hút được một phần hành khách lớn hơn khi họ đã thu hẹp được khoảng cách nhận thức được giữa chất lượng dịch vụ của mình và chất lượng dịch vụ của hãng Singapore.

9. Cuộc chạy đua về chất lượng không thể cứu vãn nổi một sản phẩm tồi. Pontiac đã không thể cứu vãn nổi kiểu xe Fiero chỉ bằng cách phát động một cuộc chạy đua về chất lượng, vì loại xe đó thiếu động cơ thể thao. Một cuộc chạy đua về chất lượng không thể bù đắp lại được những khiếm khuyết của sản phẩm.

Tuy nhiên có một công trình nghiên cứu công bố rằng marketing và nhân viên bán hàng phải chịu trách nhiệm về những khiếu nại của khách hàng nhiều hơn là các bộ phận khác (35%). Những sai sót trong marketing bao gồm cả những trường hợp lực lượng bán hàng đặt làm một thứ gì đó đặc biệt cho khách hàng, nhưng không thông báo về những thay đổi cho bộ phận sản xuất, xử lý đơn đặt hàng sai dẫn đến sản xuất và gửi sản phẩm sai đi, và những khiếu nại của khách hàng không được giải quyết thỏa đáng[15].

Trong khi đó, thật là mỉa mai, những người làm marketing phải đóng một số vai trò quan trọng trong việc giúp công ty của mình xác định và cung ứng hàng hóa cùng dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng mục tiêu. Thứ nhất là những người làm marketing chịu trách nhiệm chủ yếu về việc xác định sai những nhu cầu của khách hàng và những yêu cầu của họ. Thứ hai là những người làm marketing phải truyền đạt chính xác những kỳ vọng của khách hàng cho những người thiết kế sản phẩm. Thứ ba là những người làm marketing phải đảm bảo chắc chắn rằng các đơn hàng của khách được thực hiện đúng nội dung và thời hạn. Thứ tư là những người làm marketing phải kiểm tra xem khách hàng có được hướng dẫn, huấn luyện và giúp đỡ về kỹ thuật trong việc sử dụng sản phẩm đó một cách đúng mức không. Thứ năm là những người làm marketing phải giữ quan hệ với khách hàng sau khi bán hàng để đảm bảo chắc chắn rằng họ hài lòng và sẽ hài lòng. Thứ sáu là những người làm marketing phải thu thập và truyền đạt những ý kiến của khách hàng đề nghị cải tiến sản phẩm và dịch vụ cho các bộ phận hữu quan của công ty. Khi những người làm marketing thực hiện được tất cả những công việc này thì có nghĩa là họ đã có những đóng góp đặc biệt của mình vào việc quản lý tổng chất lượng và sự thỏa mãn của khách hàng.

Ý ở đây muốn nói là những người làm marketing không những phải dành thời gian và công sức cho việc cải tiến marketing đối ngoại mà còn phải dành thời gian và công sức để cải tiến marketing nội bộ nữa. Người làm marketing phải khiếu nại giống như khách hàng khiếu nại, khi sản phẩm hay dịch vụ không đúng yêu cầu. Marketing phải là người canh gác hay bảo vệ cho khách hàng. Marketing phải luôn luôn giữ đúng tiêu chuẩn "cung cấp cho khách hàng giải pháp tốt nhất" (xem Công ty và ngành 2-1).

GIÀNH THẮNG LỢI BẰNG GIÁ TRỊ TRÊN THỊ TRƯỜNG GỒM NHỮNG SẢN PHẨM GIA DỤNG THƯỜNG NGÀY: RUBERMAID

Liệu một công ty có thể phát đạt nhờ vào việc bán những sản phẩm thường dùng, không hấp dẫn, "ít liên quan với nhau" trên một thị trường đã sung mãn không? Liệu nó có thể tính giá cao tuy phải cạnh tranh với hơn 150 công ty khác cũng đang sản xuất ra những sản phẩm tương tự không? Và liệu một công ty như vậy có thể giành được thắng lợi trên một thị trường như vậy nhờ tung ra chín trong mười sản phẩm mới không? Có, nếu đó là công ty Rubbermaid.

Công ty Rubbermaid, Inc., ở Wooster, bang Ohio, chuyên sản xuất và phân phối một chủng loại sản phẩm gia dụng thiết thực bằng nhựa và cao su, bao gồm giá để chén đĩa, đồ gia dụng vi ba và đồ rửa chén đĩa. Công ty đã bán những thứ này tại hơn 120.000 cửa hàng bán lẻ cũng như cho những người mua để buôn bán hay các tổ chức. Mức tiêu thụ và doanh thu của công ty đã tăng trưởng một cách lạ thường và trong năm 1991 doanh số bán đã đạt hơn 1,6 tỷ USD. Rubbermaid có thể tính giá cao hơn các đối thủ cạnh tranh từ 5% đến 10%, có mức lời là 8,3% và mức chia lợi tức vốn cổ phần cho các cổ đông bình quân là 19,7%. Bất kỳ người nào đã đầu tư 10.000 USD vào Rubbermaid trong năm 1980 cũng đều thu được 180.00 USD trong năm 1990. Và Rubbrmaid vẫn tiếp tục được xem là một trong mười công ty Mỹ được thán phục nhất theo kết quả thăm dò hằng năm của tạp chí Fortune. Trên thực tế, công ty đã được xếp hàng thứ hai, sau Merck, trong cuộc thăm dò năm 1993 của tạp chí Fortune..

Stanley Gault lên nắm chức vụ tổng giám đốc điều hành của Rubbermaid vào năm 1980 với mục tiêu tăng bình quân hằng năm 15% mức tiêu thụ, lợi nhuận và tiền lãi của mỗi cổ phần. Trong khi, toàn ngành mức tăng trưởng hằng năm chỉ đạt doanh số 2%. Để đạt được mục tiêu đó Gault đã không áp dụng những chiến lược phát triển thông thường, như cắt giảm giá hay mua đứt các công ty khác và đa dạng hóa sang những ngành không có liên quan. Sự thành công xuất sắc của Rubbermaid chủ yếu là do lập kế hoạch marketing, thực hiện và kiểm tra có hiệu quả để giành lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực của mình như một công ty "chất lượng cao, giá cao".

Công thức thành đạt của Rubbermaid nghe giống như sách giáo khoa về marketing:

1. *Thông tin phản hồi của thị trường và khách hàng.* Rubbermaid rất nghiêm túc trong việc nghiên cứu thị trường và lắng nghe những nhu cầu của khách hàng. Nó luôn luôn theo dõi các xu hướng của thị trường để phát hiện ra những nhu cầu mới. Nhờ vậy xu hướng hộ gia đình ngày càng nhỏ đã gợi ý cho công ty Rubbermaid tung ra một chủng loại sản phẩm tiết kiệm không gian rất thành công. Rubbermaid chọn ra những nhóm trọng tâm để kiểm nghiệm sở thích về màu sắc và mẫu mã rồi khẳng định những sở thích đó bằng cách tiến hành những cuộc thăm dò ở những khu vực mua bán. Các cán bộ điều hành của công ty trực tiếp đọc thư góp ý và lắng nghe nhưng ý kiến khiếu nại để biết rõ là phải cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ như thế nào.

2. *Tập trung vào những thị trường mục tiêu.* Rubbermaid được tổ chức thành sáu chi nhánh, mỗi chi nhánh lại gồm nhiều đơn vị kinh doanh chiến lược riêng biệt tập trung vào những thị trường sản phẩm đặc biệt.

3. *Định hướng theo sự thỏa mãn của khách hàng.* Rubbermaid giải quyết tốt mọi khiếu nại của khách hàng, thay thế miễn phí các sản phẩm của mình. Ngay cả những trường hợp khiếu nại về một sản phẩm tưởng nhầm là của Rubbermaid, công ty vẫn gửi sản phẩm của Rubbermaid để thay thế miễn phí nhằm chứng tỏ tính ưu việt của mình.

4. *Luôn nghĩ đến chất lượng.* Rubbermaid chủ trương cung ứng chất lượng sản phẩm và dịch vụ cho cả những khách hàng buôn bán lẫn những người sử dụng cuối cùng. Khi chế tạo sản phẩm của mình Rubbermaid sử dụng nhựa đầy hơn và cao su tốt nhất để đảm bảo chắc chắn sản phẩm của mình rất bền.

5. *Đổi mới.* Chủng loại sản phẩm của Rubbermaid đã phát triển từ vài trăm lên đến hơn 2.000 loại sản phẩm, trong đó 30% doanh số bán trong năm năm vừa qua thu được từ những sản phẩm mới. Rubbermaid đã tung ra 360 sản phẩm mới trong năm 1992, nghĩa là bình quân mỗi ngày có một sản phẩm mới. Sản phẩm của công ty được tung ra với tốc độ kỷ lục, có khi chỉ trong vòng 20 tuần kể từ khi nảy sinh ý tưởng. Các *tổ chức năng chéo* phụ trách sản phẩm mới quản lý toàn bộ quá trình từ khi phát hiện ra nhu cầu đến khi tung sản phẩm ra thị trường. Họ bỏ qua bước marketing kiểm nghiệm vì đã có bước chuẩn bị rất kỹ với khách hàng để đảm bảo phát triển đúng sản phẩm, và muốn tránh để lộ sản phẩm của mình cho các đối thủ cạnh tranh biết. Rubbermaid đã đạt được một tỷ lệ thành công chưa từng thấy về sản phẩm mới là 90%.

6. *Hợp tác tốt trong toàn quá trình.* Rubbermaid tổ chức công nhân viên của mình thành những tổ theo dự án nhỏ và quá trình. Những tổ này có quyền hạn khá lớn, cảm thấy mình là chủ và tự hào về công việc của mình, đồng thời sẽ được khen thưởng nếu đạt được những mục tiêu đã đề ra.

7. *Quan hệ cộng tác trong thương mại.* Rubbermaid quan hệ chặt chẽ với những người bán lẻ chủ chốt của mình, như Wal-Mart và K-mart, và hỗ trợ mạnh cho những người bán sỉ dưới hình thức cùng tham gia thiết kế cách trưng bày hàng, cung ứng hàng theo kế hoạch, khuyến mãi và các công tác hậu cần. Rubbermaid đã mở rộng đáng kể những địa điểm sản xuất và phân phối của mình để theo kịp sự phát triển về khối lượng, cải thiện thời gian giao hàng và các dịch vụ phục vụ những người cộng tác thương mại của mình.

8. *Chương trình truyền thông mạnh.* Rubbermaid xúc tiến quảng cáo mạnh mẽ để thông tin cho các nhóm khách hàng mục tiêu của mình về những sản phẩm mới và về chất lượng cao của chúng. Công ty cũng bảo trợ việc hợp tác quảng cáo cho những người bán lẻ đã tích cực khuyến mãi.

9. *Ý thức bảo vệ môi trường.* Rubbermaid sử dụng nhựa tái sinh khi có thể và thiết kế bao bì của mình để dễ dàng tái chế. Công ty đã đổi mới hộp đựng bữa ăn trưa không gây rác, có thể đựng đồ ăn và đồ uống mà không cần đến giấy gói, túi giấy đựng bánh sandwich và lon đựng nước trái cây dùng xong thì bỏ đi.

10. *Toàn cầu hóa.* Hiện nay Rubbermaid hoạt động ở một số nước và bố trí sản phẩm của mình ở những nơi cần thiết để đáp ứng những nhu cầu luôn thay đổi của từng nước.

Ngoài những biện pháp marketing đảm bảo thành công này ra Rubbermaid còn không ngừng nâng cao năng suất của mình. Công ty đã giải thể một số doanh nghiệp thua lỗ và tổ chức lại trong một số ít chi nhánh. Rubbermaid chăm chú theo dõi giá dầu mỏ, bởi vì nó ảnh hưởng đến những chi phí về nhựa. Rubbermaid không ngừng đầu tư vào những trang thiết bị tiên tiến nhất để giữ vững vị trí người sản xuất với chi phí thấp.

✦ TÓM TẮT

Ngày nay khách hàng được quyền lựa chọn ngày càng tăng đối với những sản phẩm và dịch vụ mà họ có thể mua. Họ lựa chọn căn cứ vào nhận thức của mình về chất lượng, dịch vụ và giá trị. Các công ty cần nắm được những yếu tố quyết định giá trị và sự thỏa mãn của khách hàng. Giá trị dành cho khách hàng là sự khác biệt giữa tổng giá trị của khách hàng và tổng chi phí của khách hàng. Khách hàng thường chọn thứ hàng nào đảm bảo tăng tối đa giá trị dành cho họ.

Sự thỏa mãn của khách hàng là kết quả mà người mua cảm nhận được khi họ đã thấy được sản phẩm của công ty đã thực hiện được đầy đủ những kỳ vọng của mình. Khách hàng sẽ hài lòng khi những kỳ vọng của họ được đáp ứng và sẽ vui sướng khi những kỳ vọng của họ được thực hiện vượt mức. Những khách hàng hài lòng sẽ trung thành lâu hơn, mua hàng nhiều hơn, ít nhạy cảm về giá hơn và sẽ tuyên truyền tốt cho công ty.

Để tạo ra sự thỏa mãn của khách hàng, công ty phải quản lý chuỗi giá trị của mình cũng như toàn bộ hệ thống cung ứng giá trị theo nguyên tắc lấy khách hàng làm trung tâm. Mục tiêu của công ty không chỉ là giành được khách hàng, mà điều quan trọng hơn là phải giữ được khách hàng. Marketing mối quan hệ với khách hàng cho ta chìa khóa để giữ khách hàng và đồng thời đòi hỏi phải đảm bảo những lợi ích về tài chính và xã hội cũng như những ràng buộc về cơ cấu với khách hàng. Công ty cần phải quyết định đầu tư bao nhiêu cho marketing quan hệ tại các khúc thị trường khác nhau và đối với từng khách hàng, từ mức độ cơ bản, có lặp lại, có trách nhiệm, có lại lại nhiều lần đến công tác đầy đủ. Việc quyết định thu hút và giữ khách hàng phụ thuộc rất nhiều vào kết quả ước tính giá trị suốt đời của khách hàng so với dòng chi phí cần thiết để làm việc đó.

Ngày nay việc quản lý tổng chất lượng xem ra là một phương thức chủ yếu để đảm bảo sự thỏa mãn của khách hàng và khả năng sinh lời của công ty. Các công ty phải nắm được khách hàng của mình nhận thức như thế nào về chất lượng và họ mong đợi chất lượng như thế nào. Sau đó các công ty phải phấn đấu để cung ứng chất lượng tương đối cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Điều này đòi hỏi phải có sự quản lý toàn diện và sự cam kết của công nhân viên cũng như hệ thống đo lường và khen thưởng. Những người làm marketing đóng một vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hướng công ty của mình đến chất lượng cao hơn.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Xem "Value Marketing: Quality, Service, and Fair Pricing Are the Keys to Selling in the '90s" *Business Week*, November 11, 1991, pp.132-40.
2. Xem Irwin P.Levin and Richard D.Johnson, "Estimating Price - Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments", *Journal of Consumer Research*, June 11, 1984, pp.593-600.
3. Michael E.Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
4. Xem George Stalk, "Competing on Capability: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp.57-69; và Benson P.Shapiro, V.Kasturi Jangan, and John J.Sviokla, "Staple Yourself to an Order", *Harvard Business Review*, July-August 1992,pp.113-22.
5. Frederick F.Reichheld and W.Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September-October 1990, pp.301-07.

6. Leonard L.Berry and A.Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: The Free Press, 1991), pp.136-42.

7. James H.onnelly, Jr., Leonard L.Berry and Thomas W.Thompson, *Marketing Financial Services - A Strategic Vision* (Homewood, IL: Dow Jones - Irwin, 1985), p.113.

8. Michael J.Lanning and Lynn W.Phillips, "Strategy Shifts Up a Gear", *Marketing*, October 1991, p.9.

9. Xem Thomas M.Petro, "Profitability: The Fifth "P" of Marketing," *Bank Marketing*, September 1990, pp.48-52; và Petro, "Who Are Your Best Customers?" *Bank Marketing*, October 1990, pp.48-52.

10. "Quality: The U.S.Drives to Catch Up" *Business Week*, November 1982, pp.66-80 và 68. Về sự đánh giá mới đây về tiến bộ hãy xem "Quality Progarams Show Shoddy Results", *The Wall Street Journal*, May 14,1992, Section B,p.1.

11. Robert D.Buzzell and Bradley T.Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Perfomance* (New York: The Free Press, 1987),ch.6.

12. Xem "The Gurus of Quality: American Companies Are Hearing the Quality Gospel Preached by Deming, Juran, Crosby, and Taguchi", *Traffic Management*, July 1990, pp.35-39.

13. Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hóa mới đây đã phổ biến một số tiêu chuẩn với ký hiệu ISO 9000, nhanh chóng được chấp nhận ở châu Âu. Đáng tiếc là các công ty Hoa Kỳ biết rất ít về ISO 9000 và chỉ có vài công ty đăng ký. Điều này báo trước một trở ngại có thể có trong tương lai, khi các công ty Hoa Kỳ cố gắng bán hàng cho các nước trong Cộng đồng châu Âu. Xem Cyndee Miller, "U.S.Firms lag in Meeting Global Quality Standards" *Marketing News*, February 15,1993.

14. J.Daniel Beckham, "*Expect the Unexpected in Health Care Marketing Future*", The Academy Bulletin, July 1992, p.3.

15. Kenneth Kivenko, *Quality Control For Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1984). Cũng xem Kate Bertrand, "Marketing Discovers What "Quality" Really Means", *Business Marketing*, April 1987, pp.58-72.

Chương 3

XÂY DỰNG NỀN MÓNG THÔNG QUA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC HƯỚNG THEO THỊ TRƯỜNG

Nếu ta không thay đổi hướng đi, thì chắc chắn ta sẽ đi đến nơi ta đã xuất phát.

Tục ngữ cổ Trung Hoa

Có năm kiểu loại công ty: Những công ty làm cho sự việc xảy ra, những công ty nghĩ là mình làm sự việc xảy ra, những công ty đứng nhìn sự việc xảy ra, những công ty thắc mắc điều gì đã xảy ra và những công ty không biết mọi thứ đã xảy ra.

Vô Danh

Trong các chương 1 và 2, ta đã nêu lên câu hỏi: "Điều gì làm cho một công ty trở nên tuyệt vời". Và ta đã thấy phần lớn các câu trả lời đều cho rằng những người quản trị công ty và công nhân viên đều cam kết làm hài lòng khách hàng. Bây giờ, ta có thể bổ sung về thứ hai của câu trả lời, cụ thể là những công ty tuyệt vời đều biết cách thích ứng với thị trường không ngừng thay đổi. Họ vận dụng nghệ thuật lập kế hoạch chiến lược hướng theo thị trường.

> *Lập kế hoạch chiến lược hướng theo thị trường là quá trình quản trị nhằm phát triển và duy trì một sự ăn khớp có thể thực hiện được giữa các mục tiêu của tổ chức, kỹ năng cùng tài nguyên và những cơ hội của mình trên một thị trường luôn biến động. Mục đích của việc lập kế hoạch chiến lược là định hình và định hình lại các xí nghiệp thành viên và sản phẩm của công ty để làm sao chúng đem lại lợi nhuận và mức tăng trưởng mục tiêu.*

Việc lập kế hoạch chiến lược, những khái niệm và công cụ đặc biệt của nó đã xuất hiện vào những năm 1970 do một loạt những đợt sóng chấn động, như cuộc khủng hoảng năng lượng, nạn lạm phát hai con số, tình trạng đình đốn kinh tế, những thắng lợi trong cạnh tranh của Nhật, sự phá vỡ luật lệ của những ngành then chốt đã tác động mạnh đến nền công nghiệp Mỹ. Các công ty Hoa Kỳ không còn có thể chỉ dựa vào những dự đoán tăng trưởng đơn thuần khi lập kế hoạch sản xuất, tiêu thụ và lợi nhuận của mình nữa. Việc lập kế hoạch dài hạn thông thường cần được chuyển thành việc lập kế hoạch chiến lược.

Mục đích của việc lập kế hoạch chiến lược là giúp công ty tuyển chọn và tổ chức các xí nghiệp của mình làm sao để bảo toàn được tài sản của công ty bất chấp những sự đảo lộn bất ngờ phát sinh trong mọi xí nghiệp hay chủng loại sản phẩm đặc biệt của mình.

Có ba ý tưởng then chốt quyết định việc lập kế hoạch chiến lược. Ý tưởng thứ nhất là quản trị các xí nghiệp của một công ty như một danh mục đầu tư, theo đó sẽ phải quyết định xem

những thực thể doanh nghiệp nào đáng được xây dựng, duy trì, thu hẹp dần từng bước (thu hoạch, vắt kiệt), hay chấm dứt hoạt động. Mỗi xí nghiệp đều có một tiềm năng sinh lời khác nhau và các nguồn tài nguyên của công ty phải được phân bổ căn cứ vào tiềm năng sinh lời của từng xí nghiệp.

Ý tưởng then chốt thứ hai là đánh giá chính xác tiềm năng sinh lời trong tương lai của từng xí nghiệp trên cơ sở nghiên cứu tỷ lệ tăng trưởng của thị trường và vị trí, mức độ tương xứng của công ty. Nếu chỉ lấy mức tiêu thụ hay lợi nhuận hiện tại làm căn cứ thì chưa đủ. Ví dụ:

> Nếu như công ty Ford Motor Company đã sử dụng lợi nhuận hiện tại làm căn cứ để đầu tư trong những năm bảy mươi, thì nó đã tiếp tục rót tiền vào những loại xe lớn, vì đó là nơi nó kiếm ra tiền. Nhưng kết quả phân tích của Ford chứng tỏ rằng lợi nhuận trên những loại xe lớn sẽ cạn kiệt và vì vậy Ford cần phải phân bổ lại vốn của mình để cải tiến những loại xe nhỏ gọn của mình, cho dù vào lúc đó công ty bị thua lỗ về những loại xe nhỏ gọn.

Ý tưởng then chốt thứ ba tạo nên cơ sở cho việc lập kế hoạch chiến lược là ý tưởng về chiến lược. Đối với mỗi xí nghiệp, công ty phải xây dựng một "kế hoạch mưu đồ" nhằm đạt được những mục tiêu lâu dài của mình. Song không có một chiến lược nào là tối ưu đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh đó, mỗi công ty đều phải xác định xem yếu tố nào có ý nghĩa nhất dưới góc độ vị trí của mình trong ngành và những mục tiêu, cơ hội, kỹ năng và tài nguyên của mình. Chẳng hạn như trong ngành vỏ xe cao su:

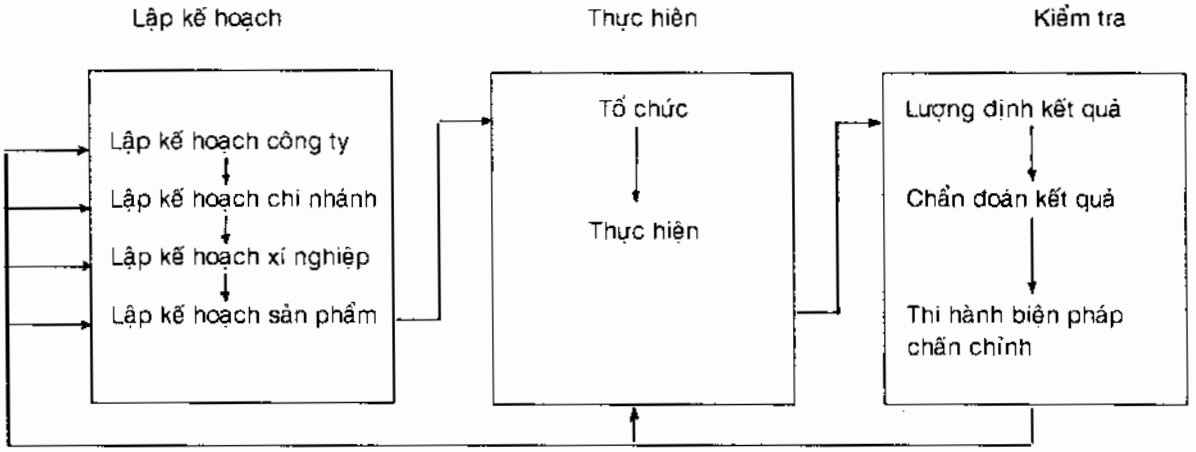
> Công ty Goodyear đang thúc bách cắt giảm chi phí; Michelin đang chạy theo việc đổi mới; còn Bridgestone thì đang thúc bách tăng thị phần. Mỗi chiến lược đều có thể thành công trong một hoàn cảnh nhất định.

Marketing đóng vài trò hết sức quan trọng trong quá trình lập kế hoạch chiến lược của công ty. Theo ý kiến của người quản trị việc lập kế hoạch chiến lược của hãng General Electric thì:

> *... người quản trị marketing là người có đóng góp quan trọng nhất về mặt chức năng vào quá trình lập kế hoạch chiến lược, với các vai trò lãnh đạo trong việc xác định sứ mệnh kinh doanh; phân tích tình hình môi trường, cạnh tranh và kinh doanh; xây dựng các mục tiêu, mục đích và chiến lược; xác định các kế hoạch sản phẩm, thị trường, phân phối và chất lượng để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Mối quan hệ này mở rộng ra cả việc xây dựng những chương trình và kế hoạch hành động gắn liền với kế hoạch chiến lược.*[1]

Để hiểu được việc lập kế hoạch chiến lược, ta cần nhận thấy rằng hầu hết những công ty lớn đều có bốn cấp tổ chức: Cấp công ty, cấp chi nhánh, cấp xí nghiệp và cấp sản phẩm. Cơ quan đầu não của công ty chịu trách nhiệm thiết kế kế hoạch chiến lược của công ty làm kim chỉ nam cho toàn bộ doanh nghiệp hướng đến tương lai sinh lời; nó quyết định phân bổ bao nhiêu tài nguyên để hỗ trợ cho từng chi nhánh cũng như mở ra hay loại bỏ xí nghiệp nào. Mỗi chi nhánh đều xây dựng kế hoạch của chi nhánh bao gồm cả việc phân bổ kinh phí cho từng đơn vị kinh doanh trong phạm vi chi nhánh. Mỗi đơn vị kinh doanh lại xây dựng kế hoạch chiến lược của đơn vị mình nhằm đưa đơn vị mình đến chỗ sinh lời trong tương lai. Cuối cùng mỗi cấp sản phẩm (chủng loại sản phẩm, nhãn hiệu) trong một đơn vị kinh doanh lại xây dựng một kế hoạch marketing nhằm đạt được những mục tiêu của mình trên thị trường sản phẩm. Sau đó những kế hoạch này được thực hiện ở các cấp tổ chức khác nhau, các kết quả thực hiện luôn được theo dõi, đánh giá và có những biện pháp chấn chỉnh kịp thời. Toàn bộ chu trình lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra được thể hiện trong H.3.1.

Trong chương này ta sẽ nghiên cứu trước tiên là bản chất của một doanh nghiệp đạt kết quả cao rồi sau đó sẽ nghiên cứu những khái niệm và công cụ chủ yếu để thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược công ty và việc lập kế hoạch chiến lược xí nghiệp. Trong chương tiếp sau ta sẽ tập trung vào việc lập kế hoạch marketing và quá trình quản trị toàn diện marketing.



H.3.1. Quá trình lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra

◆ BẢN CHẤT CỦA NHỮNG DOANH NGHIỆP ĐẠT KẾT QUẢ CAO

Điều thách thức quan trọng đặt ra trước các công ty ngày nay là làm thế nào xây dựng và duy trì được những xí nghiệp có thể đứng vững trước tình hình thị trường và môi trường biến đổi nhanh chóng. Đã có một thời, người ta nghĩ rằng câu trả lời là dựa vào hiệu quả sản xuất ngày càng tăng. Sau đó các công ty lại thấy đó là sự tăng trưởng và lợi nhuận thông qua các chương trình thôn tính và đa dạng hóa mạnh mẽ. Họ xem các xí nghiệp của mình như một danh mục đầu tư và bổ sung vào đó những xí nghiệp có nhiều hứa hẹn và loại bỏ những xí nghiệp yếu kém. Rồi đến một thời kỳ người ta lại khuyến cáo các công ty phải "kiên trì bám chắc lấy cái hiện có" và trụ lại với những xí nghiệp mà mình hiểu rõ và những nơi mà mình có ưu thế về năng lực cốt lõi.

Mới đây công ty tư vấn của Arthur D.Little đã đưa ra một mô hình đặc điểm của một doanh nghiệp đạt kết quả cao. Họ nêu ra bốn yếu tố như trong H.3.2[2]. Sau đây ta sẽ xem xét những yếu tố đó.

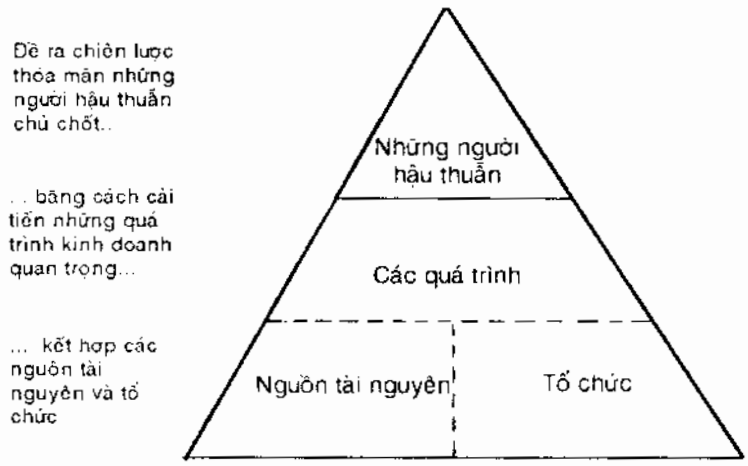
NGƯỜI HẬU THUẪN

Đối với mọi doanh nghiệp, điểm xuất phát là xác định những người hậu thuẫn và những nhu cầu của họ. Theo truyền thống hầu hết các doanh nghiệp lúc đầu đều nuôi dưỡng các cổ đông của mình. Tuy nhiên, ngày nay các doanh nghiệp ngày càng nhận thức rõ hơn rằng, nếu không nuôi dưỡng những người hậu thuẫn khác, như khách hàng, công nhân viên, người cung ứng, người phân phối, thì không bao giờ doanh nghiệp có thể kiếm đủ lợi nhuận cho các cổ đông. Chẳng hạn như nếu công nhân viên, khách hàng, đại lý và những người cung ứng của General Motors bất mãn, thì sẽ không có được lợi nhuận. Điều này dẫn đến một nguyên tắc là doanh nghiệp phải phấn đấu ít nhất cũng thỏa mãn được những kỳ vọng tối thiểu của từng nhóm người hậu thuẫn.

Đồng thời công ty cũng có thể đề ra mục tiêu đảm bảo mức độ thỏa mãn cao hơn mức tối thiểu đối với những người hậu thuẫn khác nhau. Công ty có thể dành cho mọi người hậu thuẫn một sự thỏa mãn ở mức ngưỡng, mức bình thường hay mức hứng thú. Chẳng hạn như một công

ty có thể đề ra mục tiêu đảm bảo hứng thú cho khách hàng, thỏa mãn công nhân viên và thỏa mãn ở mức ngưỡng cho các nhà cung ứng, ít nhất là trong kỳ kế hoạch tới. Khi đặt ra những mức này công ty phải rất thận trọng để tránh làm cho những người hậu thuẫn cảm thấy không công bằng trong cách đối xử với họ.

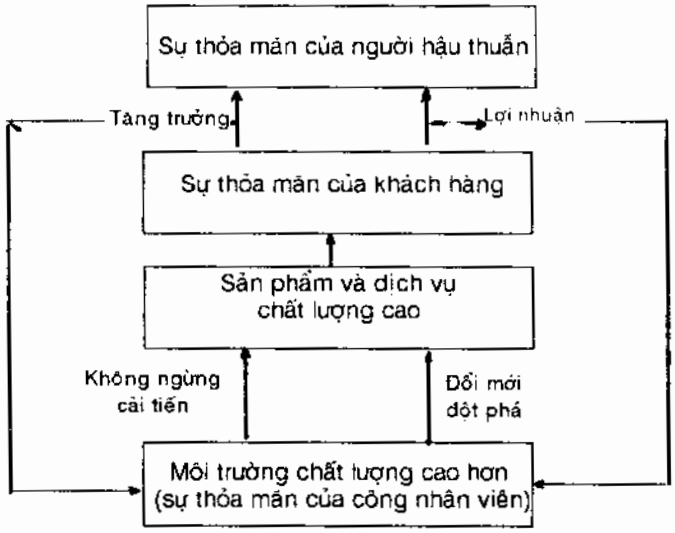
Ở đây có mối quan hệ chặt chẽ nối liền các nhóm hậu thuẫn như được thể hiện ở H.3.3. Một công ty tiên tiến thường tạo mức độ thỏa mãn cho công nhân viên, do đó họ sẽ tích cực không ngừng cải tiến và có những đổi mới đột phá. Kết quả là sẽ có sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao tạo ra được mức độ thỏa mãn cao cho khách hàng. Khách hàng hài lòng sẽ quan hệ mua bán nhiều lần với công ty và nhờ vậy sẽ có mức tăng trưởng và lợi nhuận cao và cả hai yếu tố này đều làm cho các cổ đông rất hài lòng. Điều này sẽ tác động ngược trở lại và cho phép tạo ra một môi trường có chất lượng cao hơn nữa cho công nhân viên.



H.3.2. Doanh nghiệp đạt kết quả cao

CÁC QUÁ TRÌNH

Công ty chỉ có thể thực hiện được những mục tiêu thỏa mãn đã đề ra thông qua việc quản lý các quá trình công tác. Theo thường lệ công việc của công ty đều do các bộ phận, phòng ban thực hiện. Nhưng việc tổ chức các bộ phận thường đẻ ra một số vấn đề. Các bộ phận thường đặt



H.3.3. Quan hệ chặt chẽ giữa các nhóm hậu thuẫn trong một doanh nghiệp đạt kết quả cao.

những mục tiêu của bản thân mình, chứ không nhất thiết là mục tiêu của công ty lên trên hết. Giữa các bộ phận xuất hiện những bức tường ngăn cách và thường là không có sự hợp tác lý tưởng. Công việc bị chậm lại và các kế hoạch thường bị thay đổi khi chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác.

Các công ty ngày càng chú ý nhiều hơn đến nhu cầu quản trị các quá trình hơn là các bộ phận. Họ đang nghiên cứu cách thức chuyển giao nhiệm vụ từ bộ phận này sang bộ phận khác và những trở ngại cho hiệu quả cuối cùng. Hiện nay họ đang thành lập những tổ chức năng tổng hợp để quản trị những quá trình công tác then chốt. Họ tin chắc rằng những đối thủ cạnh tranh thắng thế sẽ là những công ty có khả năng tuyệt vời trong quản trị các quá trình công tác chủ chốt.

NGUỒN TÀI NGUYÊN

Để thực hiện các quá trình công ty cần có những nguồn tài nguyên như nhân lực, vật tư, máy móc và thông tin. Những nguồn tài nguyên này có thể là của bản thân mình hay đi thuê. Theo truyền thống, các công ty đều thu xếp để sở hữu và kiểm soát hầu hết các nguồn tài nguyên tham gia vào công việc của mình. Nhưng bây giờ tình hình đã thay đổi. Các công ty thấy rằng có một số nguồn tài nguyên khi đặt dưới sự kiểm soát của mình hoạt động không tốt bằng khi tiếp nhận từ bên ngoài vào. Họ có thể sử dụng những nguồn tài nguyên nhất định ở bên ngoài với chi phí thấp hơn. Ngày nay, ngày càng nhiều công ty quyết định mua từ bên ngoài những nguồn tài nguyên tương đối không quan trọng. Mặt khác, họ đánh giá cao nhu cầu phải sở hữu và nuôi dưỡng những nguồn tài nguyên và khả năng chủ chốt tạo nên nòng cốt cho doanh nghiệp của mình. Những công ty khôn ngoan đều xác định những khả năng cốt lõi của mình và sử dụng chúng làm cơ sở cho việc lập kế hoạch chiến lược về sản phẩm và kinh doanh tương lai của họ.

TỔ CHỨC

Về phương diện tổ chức một công ty gồm có cơ cấu tổ chức, chính sách và nền nếp làm việc của mình, song tất cả những yếu tố này có xu hướng trở nên lỗi thời trong một nền kinh tế biến đổi nhanh chóng. Trong khi cơ cấu tổ chức và chính sách có thể thay đổi mặc dù có khó khăn, thì nền nếp làm việc của công ty lại khó thay đổi nhất, song thường lại là chìa khóa để thay đổi. Các công ty phải hết sức cố gắng gắn cơ cấu tổ chức, các chính sách và nền nếp làm việc của mình với những yêu cầu luôn thay đổi của chiến lược kinh doanh.

✦ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY

Cơ quan đầu não của công ty có trách nhiệm thúc đẩy toàn bộ quá trình lập kế hoạch chiến lược. Bằng cách soạn thảo các văn bản về nhiệm vụ, chính sách, chiến lược và các mục tiêu, cơ quan đầu não dựng lên một khung sườn để dựa vào đó các chi nhánh và đơn vị kinh doanh soạn thảo các kế hoạch của mình. Một số công ty dành khá nhiều quyền tự do cho các đơn vị kinh doanh của mình tự xác định các chỉ tiêu tiêu thụ, lợi nhuận và chiến lược của mình. Một số công ty khác lại định ra các chỉ tiêu cho các đơn vị kinh doanh của họ, nhưng để cho họ tự hoạch định chiến lược của mình. Có những công ty thì xác định các chỉ tiêu và can thiệp khá sâu vào chiến lược của từng đơn vị kinh doanh thuộc quyền[3].

Bây giờ ta sẽ xem xét bốn hoạt động lập kế hoạch mà tất cả các cơ quan đầu não ở công ty phải tiến hành:

+ Xác định sứ mệnh của công ty
+ Thành lập những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)
+ Phân bổ các nguồn tài nguyên cho từng SBU
+ Lập kế hoạch doanh nghiệp mới

XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY

Một tổ chức tồn tại là để thực hiện một điều gì đó: Chế tạo xe hơi, cho vay tiền, cung cấp một chỗ nghỉ qua đêm,v.v... Sứ mệnh hay mục đích của tổ chức thường đã rõ ràng ngay từ đầu. Sau một thời gian, một số cán bộ quản trị có thể không còn quan tâm đến sứ mệnh đó, hay sứ mệnh đó có thể trở nên không rõ ràng khi tổ chức bổ sung thêm những sản phẩm và thị trường mới. Mới đây công ty American Can đã bán xí nghiệp đóng lon đầu tiên của mình. Rõ ràng là American Can đã xác định lại sứ mệnh của họ.

Khi ban lãnh đạo nghĩ rằng tổ chức đã lâm vào tình trạng thụ động, thì họ phải tìm kiếm mục đích mới. Theo Perer Drucker thì đã đến lúc phải đặt ra một số câu hỏi cơ bản[4]. Doanh nghiệp của ta là gì? Ai là khách hàng? Cái gì là giá trị dành cho khách hàng? Doanh nghiệp của ta sẽ như thế nào? Doanh nghiệp của ta cần phải như thế nào? Những câu hỏi nghe có vẻ đơn giản này thuộc loại những câu hỏi hắc búa nhất mà công ty từng phải trả lời. Những công ty thành đạt luôn luôn nêu ra những câu hỏi này, rồi tìm cách giải đáp chúng một cách sâu sắc và cặn kẽ.

Sứ mệnh của công ty được định hình bởi năm yếu tố. Thứ nhất là lịch sử của nó. Mọi công ty đều có một quá trình lịch sử về mục tiêu, chính sách và thành tích. Một tổ chức không thoát ly quá xa lịch sử quá khứ của mình. Ví dụ, sẽ là chuyện vô nghĩa nếu trường đại học Harvard lại đi mở những trường cao đẳng hai năm, cho dù những trường cao đẳng có cơ hội phát triển. Thứ hai là những sở thích hiện tại của các chủ sở hữu và ban lãnh đạo. Nếu ban lãnh đạo hiện thời của Zenith muốn loại bỏ xí nghiệp máy thu hình, thì điều này sẽ ảnh hưởng đến nội dung sứ mệnh của Zenith. Thứ ba là môi trường của thị trường có ảnh hưởng đến sứ mệnh của tổ chức. Trong môi trường của thị trường ngày nay tổ chức Girl Scouts of America sẽ không thể kết nạp được hội viên mới với những mục đích xưa cũ của mình là "chuẩn bị cho các nữ thanh niên làm mẹ và gánh vác nhiệm vụ của người vợ". Thứ tư là những nguồn tài nguyên của tổ chức quyết định những sứ mệnh nào là khả dĩ. Hãng hàng không Singapore Airliner sẽ tự dối mình nếu nó đề ra cho mình sứ mệnh trở thành hãng hàng không lớn nhất thế giới. Cuối cùng là, tổ chức phải xác định sứ mệnh trên cơ sở những khả năng đặc biệt của mình. McDonald's chắc chắn có thể xâm nhập vào lĩnh vực năng lượng mặt trời, nhưng việc đó sẽ không tận dụng được khả năng cốt lõi của họ là cung ứng thức ăn rẻ và phục vụ nhanh cho những nhóm khách hàng đông đảo. (Xem chiến lược marketing 3-1).

CHIẾN LƯỢC MARKETING 3-1

LIỆU MỘT CÔNG TY CÓ NÊN TẬP TRUNG VÀO KHẢ NĂNG CỐT LÕI CỦA MÌNH HAY NHỮNG SẢN PHẨM CUỐI CÙNG CỦA MÌNH KHÔNG?

Trong một bài báo rất xúc tích các giáo sư Gary Hamel và C.K.Prahalad đã nhận xét rằng các công ty Nhật khôn ngoan hơn các công ty Hoa Hỳ khi họ sử dụng những khả năng cốt lõi của mình làm đòn bẩy, trong lúc các công ty Hoa Kỳ lại thường xuyên bỏ phí những khả năng cốt lõi của mình, Họ định nghĩa khả năng cốt lõi là khả năng đảm bảo có thể chiếm lĩnh rất nhiều thị trường khác nhau, có đóng góp đáng kể vào việc tạo ra những ích lợi khách hàng nhận thức được trong sản phẩm cuối cùng, và các đối thủ cạnh tranh khó bắt chước được.

Ví dụ, Chrysler không còn chế tạo động cơ riêng của mình nữa, mà lại thích mua động cơ của hãng Mitsurbishi. Làm sao một công ty sản xuất ôtô lại có thể cạnh tranh được, xét về lâu dài, khi nó không còn nắm được những kỹ năng cốt lõi để chế tạo những thứ rất cơ bản cho một chiếc xe như động cơ của nó? Nhiều công ty khác của Hoa Kỳ thậm chí không còn chế tạo sản

phẩm cuối cùng để gắn tên của mình trên đó nữa: Máy tính xách tay của Apple, đầu máy video của Magnavox và máy Fax của RCA, thực ra chỉ có tên công ty Hoa Kỳ được gắn trên những sản phẩm do các công ty Nhật, Hàn Quốc và các nước Viễn Đông khác chế tạo. Tất cả những hiện tượng này báo hiệu "một lỗ hổng" trong công nghệ và kỹ năng sản xuất của Hoa Kỳ.

Ngược lại, hãng Honda của Nhật đã nuôi dưỡng được một khả năng cốt lõi quan trọng là chế tạo các động cơ. Kỹ năng thiết kế và cải tiến động cơ của họ đã tạo cơ sở để xâm nhập vào những sản phẩm cuối cùng như xe gắn máy, ôtô, máy cắt cỏ, xe dọn tuyết, máy làm đất và máy coller. Tương tự như vậy, những kỹ năng của Canon về thiết bị quang học tinh vi, cơ khí chính xác và kỹ thuật vi điện tử đã tạo cơ sở để nó thành công trong việc chế tạo những sản phẩm như máy sao chụp, máy quay video, máy in và máy fax.

Prahalad và Hamel đã cường điệu những chiến lược trái ngược nhau này bằng hình tượng, một cái cây có rễ là những khả năng cốt lõi (những kỹ năng cơ bản để chế tạo động cơ), thân là những sản phẩm chủ chốt (như động cơ), cành là những đơn vị kinh doanh (ôtô, xe gắn máy,v.v...) và lá là những sản phẩm cuối cùng (Accord, Civic,v.v...). Những công ty chỉ làm việc ở các cấp đơn vị kinh doanh và/hay sản phẩm cuối cùng sẽ ngày càng bị rơi vào vòng kiềm tỏa của những công ty làm việc ở các cấp rễ và thân cây.

Thông điệp ở đây đã rõ ràng. Công ty cần phải phân biệt rạch ròi những cái gì có thể mua ở bên ngoài và những cái gì cần phải nắm lấy và tự sản xuất ra. Chẳng hạn như Xerox có thể an tâm mua ngăn đựng giấy và kính của những người cung ứng ở bên ngoài, nhưng sẽ phạm sai lầm nếu bỏ bê việc nghiên cứu để củng cố về khoa học vật liệu, cơ khí và quang học.

Các tổ chức soạn thảo ra cương lĩnh của mình là để các cán bộ quản trị, công nhân viên, và trong nhiều trường hợp, cả khách hàng và những công chúng khác cùng tham gia thực hiện. Một chương trình được soạn thảo kỹ lưỡng sẽ đảm bảo cho công nhân viên của công ty nắm vững được mục đích, phương hướng và cơ hội. Cương lĩnh của công ty có tác dụng như một "cánh tay vô hình" chỉ dẫn cho công nhân viên nằm phân tán ở khắp nơi làm việc độc lập nhưng vẫn cùng chung sức thực hiện những mục tiêu của tổ chức.

Việc soạn thảo một cương lĩnh chính thức không phải là dễ dàng. Có những tổ chức phải mất một hai năm để soạn thảo ra được một văn bản thỏa đáng về mục đích của công ty mình. Trong quá trình soạn thảo này nói chung, họ hiểu thêm nhiều về bản thân mình và những cơ hội tiềm ẩn của họ.

Một bản cương lĩnh tốt phải chứa đựng một số đặc điểm. Nó phải tập trung vào một số mục tiêu nhất định. Một bản cương lĩnh với nội dung "chúng tôi muốn sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao nhất, cung ứng nhiều dịch vụ nhất, đảm bảo phân phối rộng rãi nhất và bán với giá thấp nhất", là có quá nhiều tham vọng. Nó không thể trở thành kim chỉ nam cho ban lãnh đạo khi họ phải đứng trước những quyết định khó khăn.

Bản cương lĩnh phải xác định rõ những phạm vi cạnh tranh chủ yếu mà công ty sẽ giới hạn hoạt động của mình trong đó.

+ *Phạm vi ngành:* Số ngành mà công ty sẽ xem xét đến. Có công ty chỉ hoạt động trong một ngành, có công ty chỉ hoạt động trong một số ngành có liên quan với nhau, có công ty chỉ hoạt động trong ngành tư liệu sản xuất, hàng tiêu dùng hay dịch vụ, và cuối cùng có những công ty hoạt động trong mọi ngành. Ví dụ, Du Pont thích hoạt động trên thị trường tư liệu sản xuất, trong khi Dow lại muốn hoạt động trên các thị trường tư liệu sản xuất và hàng tiêu dùng. 3M sẵn sàng nhảy vào hầu như bất kỳ ngành nào mà nó có thể kiếm ra tiền.

+ *Phạm vi sản phẩm và ứng dụng:* Số những sản phẩm và ứng dụng mà công ty sẽ tham gia. Chẳng hạn như một nhà sản xuất thép có thể giới hạn trong phạm vi những sản phẩm phục vụ ngành xây dựng.

+ *Phạm vi khả năng:* Số những khả năng về công nghệ và những khả năng cốt lõi khác mà công ty nắm vững và sử dụng làm đòn bẩy. Chẳng hạn như công ty NEC của Nhật đã xây dựng những khả năng cốt lõi của mình trong lĩnh vực máy tính, truyền thông và các linh kiện, những khả năng này đã giúp họ sản xuất máy tính xác tay, máy thu hình, điện thoại cầm tay v.v...

+ *Phạm vi khúc thị trường:* Kiểu thị trường hay khách hàng mà công ty sẽ phục vụ. Có công ty chỉ phục vụ thị trường cao cấp. Ví dụ, hãng Porsche chỉ chế tạo những loại xe đắt tiền, kính chống nắng và những phụ tùng khác, còn Gerber thì chủ yếu phục vụ thị trường trẻ sơ sinh.

+ *Phạm vi dọc:* Số cấp trong kênh từ nguyên liệu đến sản phẩm cuối cùng và phân phối mà công ty sẽ tham gia. Có một thái cực là những công ty có phạm vi dọc lớn. Có một thời Ford đã sở hữu đồn điền cao su, trại nuôi cừu, nhà máy thủy tinh và một số lò luyện thép. Còn ở thái cực kia là những công ty có phạm vi dọc nhỏ hay không có, như "công ty trống rỗng" hay "công ty merketing thuần túy", chỉ gồm có một người với máy điện thoại, fax, máy tính và bàn làm việc, ký kết hợp đồng với bên ngoài về từng dịch vụ bao gồm thiết kế, chế tạo, marketing và phân phối vật chất[5].

+ *Phạm vi địa lý:* Số khu vực, nước hay nhóm nước nơi công ty sẽ hoạt động. Ở một thái cực là những công ty hoạt động trong một thành phố hay bang đặc biệt. Còn ở thái cực kia là những công ty đa quốc gia, như Univeler hay Caterpillar, hoạt động tại hầu hết 150 nước trên thế giới.

Cương lĩnh của công ty phải trở thành động lực. Công nhân viên cần phải cảm thấy rằng công việc của mình là quan trọng và góp phần vào đời sống của con người. Hãy so sánh sứ mệnh của các công ty IBM và Apple Computer. Khi doanh số của IBM đạt 50 tỷ USD chủ tịch John Akers tuyên bố rằng mục tiêu của IBM là trở thành công ty 100 tỷ USD vào cuối thế kỷ. Trong khi đó mục tiêu lâu dài của Apple là đưa máy tính đến tay mọi người. Sứ mệnh của Apple có sức thúc đẩy mạnh hơn nhiều so với sứ mệnh của IBM. Sứ mệnh của công ty không thể là tăng mức tiêu thụ hay lợi nhuận. Lợi nhuận là sự đền đáp cho những người chấp nhận rủi ro vì đã đầu tư vào một hoạt động hữu ích.

Sứ mệnh ở đỉnh cao nhất, khi nó hướng theo một ảo mộng, một ước mơ hầu như không thể thực hiện được. "Akio Morita, chủ tịch hãng Sony muốn mọi người đều có thể có được "thiết bị âm thanh cá nhân bỏ túi" và công ty của ông đã tạo ra máy nghe Walkman. Fred Smith muốn chuyển bưu phẩm đến tất cả mọi nơi tại Hoa Kỳ trước 10 giờ 30 sáng ngày hôm sau, và ông đã tổ chức ra công ty Federal Express. Thomas Monaghan muốn giao bánh Pizza nóng đến mọi nhà trong vòng 30 phút, và ông đã thành lập ra công ty Domino's Pizza.

Cương lĩnh của công ty phải nhấn mạnh những chính sách chủ yếu mà công ty muốn theo đuổi. Những chính sách xác định thái độ quan hệ của công nhân viên với khách hàng, những người cung ứng, phân phối, đối thủ cạnh tranh và những nhóm đối tượng quan trọng khác. Những chính sách thu hẹp phạm vi tự do quyết định của cá nhân để đảm bảo công nhân viên đều hành động một cách thống nhất trên những vấn đề quan trọng.

Cương lĩnh của công ty phải phác họa được ước mơ và phương hướng phát triển của công ty trong mười đến hai mươi năm tới. Sứ mệnh không thể thay đổi cứ sau vài năm một để đáp ứng từng biến động mới trong nền kinh tế. Mặt khác, công ty phải xác định lại sứ mệnh của mình, nếu sứ mệnh đó đã bị mất tín nhiệm hay không còn xác định đường lối tối ưu đối với công ty[6].

THÀNH LẬP CÁC ĐƠN VỊ KINH DOANH CHIẾN LƯỢC

Hầu hết các công ty đều có một vài ngành kinh doanh. Tuy nhiên, họ thường không định nghĩa được chúng một cách kỹ càng. Các công ty rất hay định nghĩa ngành kinh doanh của mình theo sản phẩm. Họ làm trong ngành "kinh doanh ôtô" hay "ngành kinh doanh thước tính". Nhưng Levitt cho rằng cách định nghĩa theo thị trường hay hơn cách định nghĩa theo sản phẩm[7]. Một doanh nghiệp phải được xem như một quá trình thỏa mãn khách hàng, chứ không phải là một quá trình sản xuất ra hàng hóa. Sản phẩm chỉ là nhất thời, còn nhu cầu cơ bản và các nhóm khách hàng mới tồn tại lâu bền. Một công ty sản xuất xe ngựa sẽ phải chấm dứt kinh doanh ngay sau khi người ta sáng chế ra ôtô, trừ khi nó chuyển sang sản xuất ô tô. Levitt khuyến khích các công ty xác định lại ngành kinh doanh của mình theo nhu cầu, chứ không phải theo sản phẩm. Trong bảng 3-1 có nêu một số ví dụ.

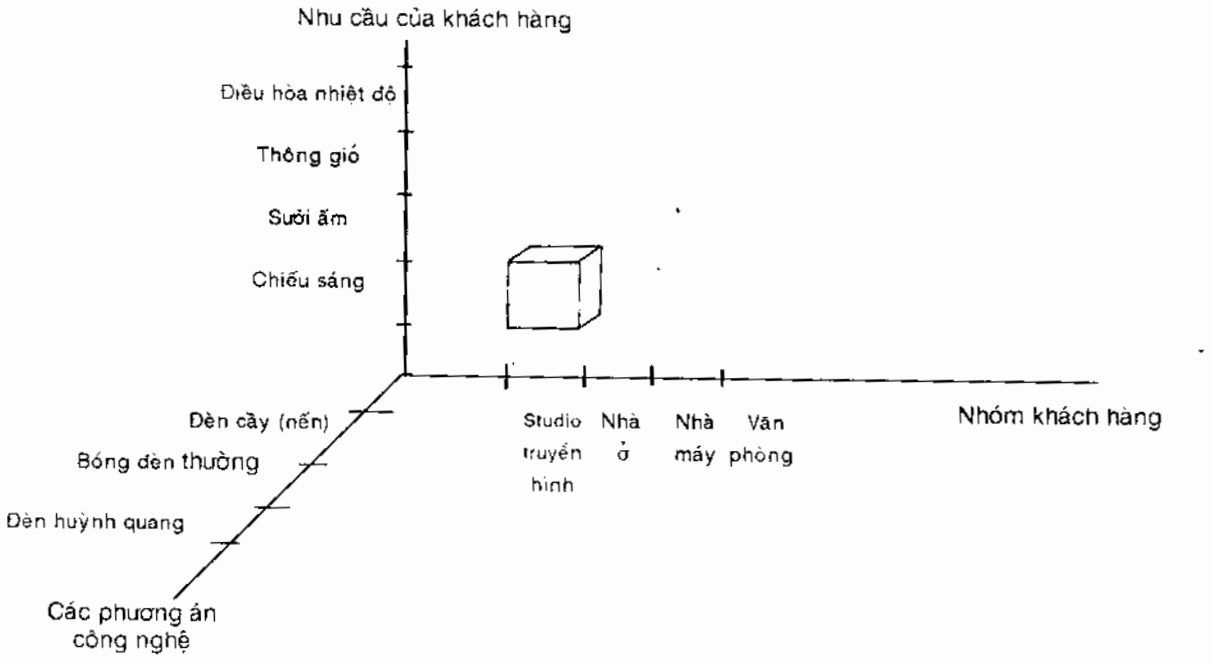
Bảng 3-1. Xác định ngành kinh doanh theo sản phẩm và theo thị trường

Công ty	Định nghĩa theo sản phẩm	Định nghĩa theo thị trường
Revlon	Chúng tôi sản xuất mỹ phẩm	Chúng tôi bán niềm hy vọng
Missouri-Pacific Railroad	Chúng tôi kinh doanh đường sắt	Chúng tôi vận chuyển người và hàng hóa
Xerox	Chúng tôi sản xuất thiết bị sao chụp	Chúng tôi giúp nâng cao năng suất của văn phòng.
Standard Oil	Chúng tôi bán xăng dầu	Chúng tôi cung cấp năng lượng
Columbia Picture	Chúng tôi sản xuất phim ảnh	Chúng tôi kinh doanh giải trí
Encyclopedia	Chúng tôi bán từ điển bách khoa toàn thư	Chúng tôi phân phối thông tin
Britannica Carrier	Chúng tôi sản xuất máy điều hòa nhiệt độ	Chúng tôi đảm bảo khống chế khí hậu trong nhà

Dĩ nhiên là ban lãnh đạo cần tránh cách định nghĩa theo thị trường quá rộng hay quá hẹp. Hãy xét trường hợp một hãng sản xuất bút chì. Nếu hãng đó xem mình là một công ty sản xuất công cụ để viết, thì nó có thể mở rộng sang sản xuất bút mực. Nếu hãng đó xem mình là một công ty thiết bị viết, thì nó có thể tính đến chuyện sản xuất máy đánh chữ. Khái niệm rộng nhất về ngành kinh doanh này là khái niệm về một công ty truyền thông, nhưng khái niệm này bao trùm những thứ quá xa đối với một hãng sản xuất bút chì.

> Holiday Inns, Inc., một mạng lưới khách sạn lớn nhất thế giới với hơn 300.000 phòng, đã bị rơi vào bẫy này. Cách đây mấy năm công ty này đã mở rộng phạm vi xác định ngành kinh doanh của mình từ "kinh doanh khách sạn" thành "kinh doanh du lịch". Nó đã mua đứt Trailways, Inc. Thế nhưng Holiday Inns đã không quản lý tốt được những công ty này nên về sau đã phải giải thể những cơ sở đó. Holiday Inns đã quyết định "kiên trì bám chắc lấy cái hiện có", và tập trung vào "ngành khách sạn"[8].

Theo Abell, một ngành kinh doanh có thể xác định theo ba tiêu chí: Nhóm khách hàng, nhu cầu của khách hàng và công nghệ[9]. Ví dụ, hãy xét một công ty nhỏ chuyên thiết kế các hệ thống chiếu sáng bằng đèn thường cho các Studio truyền hình. Nhóm khách hàng của nó là các Studio truyền hình; nhu cầu của khách hàng là chiếu sáng; và công nghệ là chiếu sáng bằng đèn thường. Lĩnh vực kinh doanh của công ty được xác định bằng khối vuông trong H.3.4. Đồ thị đây cho ta một bức tranh rất rõ ràng về ngành kinh doanh của công ty đó.



H.3.4. Xác định lĩnh vực kinh doanh của công ty chiếu sáng nhỏ

Công ty có thể muốn mở rộng sang những ngành kinh doanh phụ. Ví dụ, nó có thể làm hệ chiếu sáng cho các nhóm khách hàng, như nhà ở, nhà máy và văn phòng. Hay nó có thể cung ứng những dịch vụ khác mà Studio truyền hình cần, như sưởi ấm, thông gió hay điều hòa nhiệt độ. Hay nó có thể thiết kế theo các công nghệ chiếu sáng khác cho Studio truyền hình, như chiếu sáng hồng ngoại hay tử ngoại. Ngành kinh doanh được xác định bằng giao điểm của ba tiêu chí này. Nếu công ty mở rộng sang các ô khác, thì ta nói công ty đó đã mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình.

Các công ty phải xác định rõ những ngành kinh doanh của mình để quản lý nó theo chiến lược. General Electric đã vượt được thử thách gay go này mấy năm trước đây và đã xác định được 49 đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Một SBU có ba đặc điểm:

1. Nó là một doanh nghiệp đơn độc hay một tập hợp các doanh nghiệp có liên quan mà có thể lập kế hoạch tách riêng khỏi phần còn lại của công ty.
2. Nó có một số đối thủ cạnh tranh riêng của mình.
3. Nó có một người quản trị chịu trách nhiệm lập kế hoạch chiến lược và thực hiện chỉ tiêu lợi nhuận, đồng thời kiểm soát hầu hết những yếu tố có ảnh hưởng đến lợi nhuận.

PHÂN BỔ TÀI NGUYÊN CHO TỪNG SBU

Mục đích của việc xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược của công ty là để giao cho các đơn vị này những chỉ tiêu kế hoạch chiến lược và kinh phí tương ứng. Những đơn vị này gửi các kế hoạch của mình cho cơ quan đầu não của công ty để phê duyệt chúng hay gửi chúng trở lại để sửa lại. Cơ quan đầu não sẽ xem xét những kế hoạch đó để quyết định sẽ xây dựng, duy trì, tận thu hay giải thể SBU nào. Ban lãnh đạo cấp trên biết rằng danh mục đầu tư của mình vào các doanh nghiệp có một số "đã hết thời của ngày hôm qua" cũng như "những cột trụ của ngày mai". Song họ không thể chỉ dựa vào cảm tính, họ cần có những công cụ phân tích để phân loại các doanh nghiệp của mình theo khả năng sinh lời. Hai trong số những mô hình đánh giá danh mục đầu tư kinh doanh tốt nhất là mô hình của Boston Consulting Group và mô hình của General Electric![10]

Phương pháp của Boston Consulting Group

Boston Consulting Group (BCG), một công ty tư vấn quản lý hàng đầu, đã xây dựng và phổ biến ma trận tăng trưởng-thị phần như ở H.3.5. Tám vòng tròn biểu diễn quy mô và vị trí hiện tại của tám xí nghiệp hợp thành một công ty giả định. Quy mô giá trị của từng xí nghiệp tỷ lệ với diện tích của vòng tròn: Vì vậy các xí nghiệp 5 và 6 là hai xí nghiệp lớn nhất. Vị trí của mỗi xí nghiệp thể hiện tốc độ tăng trưởng của thị trường và thị phần tương đối của nó.

Cụ thể là tốc độ tăng trưởng của thị trường trên trục tung chỉ tốc độ tăng trưởng hàng năm của thị trường mà xí nghiệp hoạt động tại đó. Trong hình chỉ thể hiện dải tốc độ từ 0% đến 20%, mặc dù có thể thể hiện một dải lớn hơn. Tốc độ tăng trưởng của thị trường trên 10% được xem là cao.

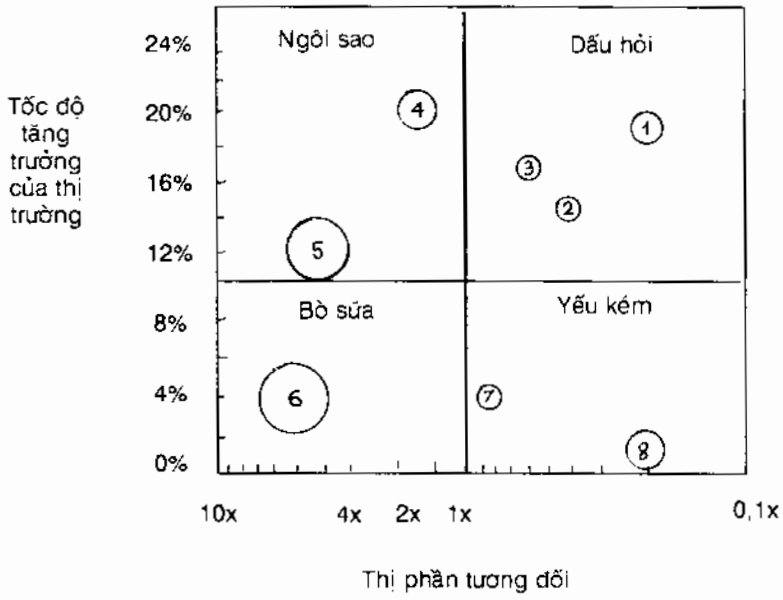
Trục hoành, thị phần tương đối, thể hiện thị phần của SBU so với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Nó là thước đo sức mạnh của công ty trên thị trường tương ứng. Thị phần tương đối bằng 0,1, có nghĩa là khối lượng tiêu thụ của công ty chỉ bằng 10% khối lượng tiêu thụ của người dẫn đầu, và bằng 10 có nghĩa là SBU của công ty là người dẫn đầu và có khối lượng tiêu thụ gấp mười lần khối lượng tiêu thụ của công ty mạnh thứ hai trên thị trường đó. Thị phần tương đối được chia thành thị phần cao và thấp và đường 1, 0 là đường ranh giới. Thị phần tương đối được thể hiện theo thang loga thành thử những khoảng cách bằng nhau thể hiện cùng một tỷ lệ phần trăm tăng lên.

Ma trận tăng trưởng thị phần được chia thành bốn ô, mỗi ô biểu diễn một kiểu xí nghiệp khác khau:

+ *Dấu hỏi:* Dấu hỏi là những xí nghiệp của công ty đang hoạt động trên những thị trường tăng trưởng cao, nhưng có thị phần tương đối nhỏ. Hầu hết các xí nghiệp đều bắt đầu từ chỗ là xí nghiệp dấu hỏi mà công ty đang cố gắng sử dụng để xâm nhập vào một thị trường tăng trưởng cao, tại đó đã có một công ty dẫn đầu thị trường. Xí nghiệp dấu hỏi đòi hỏi một lượng lớn tiền mặt, vì công ty phải bổ sung nhà xưởng, thiết bị và nhân sự để theo kịp với thị trường đang tăng trưởng mạnh và hơn thế nữa, công ty còn muốn vượt lên trên người dẫn đầu. Thuật ngữ dấu hỏi là rất phù hợp, bởi vì công ty phải suy nghĩ rất nhiều về việc có nên rót tiền vào xí nghiệp đó không. Trong H.3.5 công ty có ba xí nghiệp dấu hỏi và như vậy có thể là quá nhiều. Tốt nhất là công ty nên đầu tư thêm tiền mặt vào một hay hai trong số xí nghiệp đó thay vì dàn đều vốn cho cả ba xí nghiệp này.

+ *Ngôi sao:* Nếu xí nghiệp dấu hỏi thành đạt, thì nó sẽ trở thành ngôi sao. Ngôi sao là người dẫn đầu thị trường trên thị trường tăng trưởng mạnh. Điều này không nhất thiết có nghĩa là ngôi sao tạo ra lưu kim dương cho công ty. Công ty phải chi một số vốn đáng kể để theo kịp với mức tăng trưởng cao của thị trường và chống đỡ các cuộc tấn công của các đối thủ cạnh tranh. Những ngôi sao thường sinh lợi và trở thành bò sữa tương lai của công ty. Trong hình minh họa công ty có hai ngôi sao. Công ty phải quan tâm thích đáng nếu chưa có ngôi sao nào.

+ Bò sữa: Khi tốc độ tăng trưởng hằng năm của thị trường giảm xuống dưới 10% thì ngôi sao trở thành bò sữa, nếu nó vẫn có thị phần tương đối lớn nhất. Bò sữa tạo ra rất nhiều tiền mặt cho công ty. Công ty không phải tài trợ nhiều cho việc mở rộng năng lực sản xuất, bởi vì tốc độ tăng trưởng của thị trường đã chậm lại. Và vì xí nghiệp này là người dẫn đầu thị trường, nên nó có được những khoản tiết kiệm do quy mô lớn và có mức lời cao hơn. Công ty sử dụng xí nghiệp bò sữa của mình để thanh toán các hóa đơn và hỗ trợ các ngôi sao, dấu hỏi và xí nghiệp yếu kém thường hay đói tiền mặt. Tuy nhiên trong hình minh họa công ty chỉ có một xí nghiệp bò sữa và vì vậy rất dễ bị suy yếu. Trong trường hợp bò sữa này bắt đầu bị mất thị phần tương đối, thì công ty phải bơm đủ tiền trở lại cho bò sữa của mình



H.3.5. Ma trận tăng trưởng - thị phần của Boston Consulting Group

để duy trì vị trí dẫn đầu thị trường. Nếu thay vì làm như vậy lại sử dụng tiền đó để hỗ trợ các xí nghiệp khác của mình, thì xí nghiệp bò sữa khỏe mạnh của mình có thể biến thành một xí nghiệp yếu kém.

+ *Xí nghiệp yếu kém:* Xí nghiệp yếu kém là những xí nghiệp của công ty có thị phần nhỏ trên những thị trường tăng trưởng chậm. Những xí nghiệp loại này thường tạo ra ít lợi nhuận hay thua lỗ, mặc dù chúng có thể đem lại một số tiền mặt. Trong hình minh họa công ty phải suy tính xem có nên giữ lại những xí nghiệp yếu kém đó vì lý do chính đáng (chẳng hạn như dự kiến có một sự xoay chuyển tình thế của tốc độ tăng trưởng của thị trường hay có cơ may mới nắm giữ vị trí dẫn đầu) hay vì lý do tình cảm. Những xí nghiệp yếu kém thường đòi hỏi nhiều thời gian quản lý hơn mức nó xứng đáng và cần thiết phải thu hẹp dần từng bước hay giải thể.

Sau khi vẽ các xí nghiệp của mình lên ma trận tăng trưởng - thị phần, công ty xác định xem danh mục đầu tư kinh doanh của mình có lành mạnh không. Một danh mục đầu tư mất cân đối sẽ có quá nhiều xí nghiệp yếu kém và dấu hỏi và/hay quá ít ngôi sao và bò sữa.

Nhiệm vụ tiếp theo của công ty là xác định mục tiêu, chiến lược và ngân sách sẽ giao cho từng SBU. Có thể đề ra bốn phương án mục tiêu:

+ *Xây dựng:* Ở đây mục tiêu là tăng thị phần của SBU, thậm chí từ bỏ cả những khoản tiền kiếm được trước mắt để đạt được mục tiêu này. Mục tiêu xây dựng rất phù hợp với những xí nghiệp dấu hỏi có thị phần cần tăng lên để trở thành những ngôi sao.

+ *Duy trì:* Ở đây mục tiêu là giữ vững thị phần của SBU. Mục tiêu này rất phù hợp với những xí nghiệp bò sữa khỏe mạnh, nếu nó tiếp tục tạo ra lưu kim dương lớn.

+ *Thu hoạch:* Ở đây mục tiêu là tăng lưu kim trước mắt của SBU bất chấp hậu quả lâu dài. Chiến lược này phù hợp với những xí nghiệp bò sữa yếu có tương lai mờ mịt và cần khai thác lưu kim nhiều hơn nữa. Mục tiêu thu hoạch cũng có thể được áp dụng đối với những xí nghiệp dấu hỏi và yếu kém.

+ *Giải thể:* Ở đây mục tiêu là bán đi hay thanh lý xí nghiệp bởi vì các nguồn tài nguyên có thể được sử dụng hữu hiệu hơn vào những nơi khác. Mục tiêu này phù hợp với những xí nghiệp yếu kém và dấu hỏi đang làm trở ngại cho việc kiếm lời của công ty.

Sau một thời gian các SBU thay đổi vị trí của mình trên ma trận tăng trưởng thị phần. Những SBU thành công có một chù kỳ sống. Chúng bắt đầu từ loại dấu hỏi, trở thành ngôi sao, sau đó là bò sữa, rồi cuối cùng là yếu kém khi tiến dần đến cuối chu kỳ sống của mình. Vì vậy các công ty phải theo dõi không chỉ những vị trí hiện tại của các xí nghiệp của mình trên ma trận tăng trưởng - thị phần (như trong một bức ảnh chụp nhanh), mà còn phải theo dõi những vị trí di chuyển của chúng (như trong phim ảnh). Mỗi xí nghiệp đều phải được xem xét lại xem trong những năm vừa qua nó đã nằm ở đâu và trong những năm tới chắc chắn nó sẽ di chuyển đi đâu. Nếu quỹ đạo của xí nghiệp đó đề ra một chiến lược mới và quỹ đạo có khả năng thực hiện được. Vì thế ma trận tăng trưởng-thị phần trở thành căn cứ để lập kế hoạch đối với những người hoạch định kế hoạch chiến lược trong cơ quan đầu não của công ty. Họ sử dụng ma trận này để cố đánh giá từng xí nghiệp và đề ra cho nó mục tiêu hợp lý nhất.

Mặc dù danh mục đầu tư trong H.3.5 về cơ bản là lành mạnh, song vẫn có thể giao mục tiêu hay chiến lược sai lầm. Sai lầm tệ hại nhất là đòi hỏi tất cả các SBU đều phải phấn đấu để đạt được tốc độ tăng trưởng hay mức lợi nhuận như nhau. Chính kết quả phân tích SBU cho thấy mỗi SBU có một tiềm năng khác nhau và đòi hỏi phải có mục tiêu riêng của mình. Những sai lầm có thể là:

1. Để lại cho các xí nghiệp bò sữa quá ít kinh phí và như vậy chúng sẽ tăng trưởng chậm, hay để lại cho chúng quá nhiều kinh phí và như vậy thì công ty không đủ vốn để đầu tư phát triển những xí nghiệp mới.
2. Đầu tư một khoản vốn lớn lao vào những xí nghiệp yếu kém với hy vọng xoay chuyển tình thế, nhưng đều thất bại.
3. Duy trì quá nhiều xí nghiệp dấu hỏi và đầu tư không đủ mức cho từng xí nghiệp đó. Các xí nghiệp dấu hỏi hoặc là phải được hỗ trợ đủ để đạt được vị trí khống chế hoặc là loại bỏ.

Phương pháp của General Electric

Không thể xác định được mục tiêu phù hợp cho một SBU mà chỉ căn cứ vào vị trí của nó trên ma trận tăng trưởng-thị phần. Nếu bổ sung thêm các yếu tố phụ thì ma trận tăng trưởng-thị phần có thể có vẻ là một trường hợp đặc biệt của ma trận danh mục đầu tư đa yếu tố mà General Electric (GE) là người đầu tiên đưa ra. Mô hình này được trình bày trong H.3.6a và trong đó có vẽ bảy xí nghiệp của một công ty giấu tên. Lần này kích thước của vòng tròn thể hiện quy mô của thị trường tương ứng chứ không phải quy mô xí nghiệp của công ty. Và phần gạch chéo của vòng tròn biểu diễn thị phần của xí nghiệp đó. Chẳng hạn như xí nghiệp côn li hợp của công ty hoạt động trên một thị trường cỡ trung bình và có thị phần xấp xỉ 30%.

Mỗi xí nghiệp đều được xếp hạng theo hai tiêu chí sức hấp dẫn của thị trường và sức mạnh của xí nghiệp. Hai yếu tố này có ý nghĩa marketing rất tuyệt để xếp hạng một xí nghiệp. Các công ty sẽ thành đạt khi tham gia những thị phần hấp dẫn và xí nghiệp có đủ sức mạnh để giành thắng lợi trên các thị trường đó. Nếu thiếu một trong hai yếu tố đó thì xí nghiệp sẽ không đem lại những kết quả xuất sắc. Một công ty mạnh hoạt động trên một thị trường hấp dẫn đều không thể đem lại kết quả tốt đẹp.

Vì thế vấn đề thực chất là phải lượng định hai yếu tố này. Để làm được việc này những người hoạch định kế hoạch chiến lược phải xác định những yếu tố tạo nên cơ sở cho từng tiêu chí và tìm cách đo lường chúng, kết hợp chúng lại thành một chỉ số. Bảng 3-2 minh họa tập hợp các yếu tố hợp thành hai tiêu chí đó. (Mỗi công ty phải quyết định danh sách các yếu tố của mình). Chẳng hạn như sức hấp dẫn của thị trường thay đổi theo quy mô của thị trường, tốc độ tăng trưởng hàng năm, mức lời trong quá khứ, v.v... Còn vị trí cạnh tranh thì thay đổi theo thị phần của công ty, sự tăng trưởng thị phần, chất lượng sản phẩm v.v.. Cần lưu ý rằng hai yếu tố của

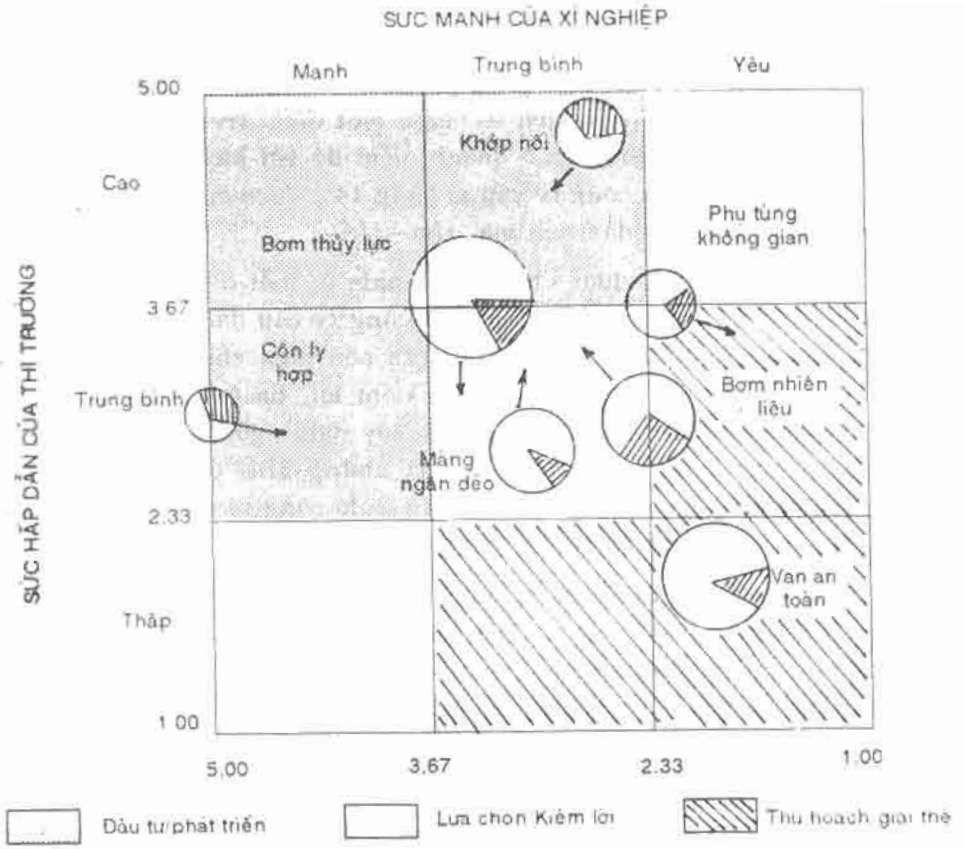
BCG, tốc độ tăng trưởng của thị trường và thị phần, được xếp vào *hai biến* chủ yếu của mô hình của GE. Mô hình của GE làm cho những người hoạch định kế hoạch chiến lược phải xem xét nhiều yếu tố hơn khi đánh giá một xí nghiệp thực tế hay tiềm ẩn so với mô hình của BCG.

Bảng 3-2. Những yếu tố tạo cơ sở cho sức hấp dẫn của thị trường và vị trí cạnh tranh trong mô hình danh mục đầu tư đa yếu tố của GE: Thị trường bơm thủy lực

		TRỌNG SỐ	XẾP HẠNG (1-5)	GIÁ TRỊ
Sức hấp dẫn của thị trường	Quy mô toàn thị trường	0,20	4,00	0,80
	Tốc độ tăng trưởng hàng năm của thị trường	0,20	5,00	1,00
	Mức lời trong quá khứ	0,15	4,00	0,60
	Cường độ cạnh tranh	0,15	2,00	0,30
	Yêu cầu công nghệ	0,15	4,00	0,60
	Mức độ suy yếu do lạm phát	0,05	3.00	0,15
	Yêu cầu năng lượng	0,05	2,00	0,10
	Tác động của môi trường	0,05	3,00	0,15
	Xã hội/chính trị/pháp luật	Phải được chấp nhận		
		1,00		3,70

		TRỌNG SỐ	XẾP HẠNG (1-5)	GIÁ TRỊ
Sức mạnh của xí nghiệp	Thị phần	0,10	4,00	0,40
	Tăng trưởng của thị phần	0,15	2,00	0,30
	Chất lượng sản phẩm	0,10	4,00	0,40
	Danh tiếng của nhãn hiệu	0,10	5,00	0,50
	Mạng lưới phân phối	0,05	4,00	0,20
	Hiệu quả khuyến mãi	0,05	3,00	0,15
	Năng lực sản xuất	0,05	3,00	0,15
	Hiệu suất sản xuất	0,05	2,00	0,10
	Chi phí đơn vị	0,15	3,00	045
	Cung ứng vật tư	0,05	5,00	0,25
	Kết quả nghiên cứu và phát triển	0,10	3,00	0,30
	Nhân sự quản lý	0,05	4,00	0,20
		1,00		3,40

Bảng 3-2 trình bày ví dụ về cách đánh giá xí nghiệp bơm thủy lực. Ban lãnh đạo xếp hạng các yếu tố từ 1 (rất không hấp dẫn) đến 5 (rất hấp dẫn) để phản ánh ý kiến của xí nghiệp về yếu tố đó. Trong ví dụ minh họa xí nghiệp bơm thủy lực được đánh giá là 4,00 về quy mô toàn thị trường, chứng tỏ là quy mô thị trường khá lớn (5,00 là rất lớn). Rõ ràng là những yếu tố này đòi hỏi có những số liệu và sự đánh giá của những người làm marketing và các việc khác trong công ty. Sau đó số điểm đánh giá được nhân với trọng số phản ánh tầm quan trọng tương đối của



a) Phân loại

Sức mạnh của xí nghiệp

Sức hấp dẫn của thị ttrường	**Mạnh**	**Trung bình**	**Yếu**
Cao	BẢO VỆ VỊ TRÍ + Đầu tư phát triển với tốc độ tối đa vững chắc + Tập trung công sức để duy trì sức mạnh	ĐẦU TƯ XÂY DỰNG + Thách thức với vị trí dẫn đầu + Xây dựng có chọn lọc theo thế mạnh + Củng cố những chỗ xung yếu	XÂY DỰNG CÓ CHỌN LỌC + Chuyên môn hóa theo những thế mạnh hữu hạn + Tìm cách khắc phục những điểm yếu - Rút lui nếu thấy thiếu sự phát triển vững chắc
Trung bình	XÂY DỰNG CÓ CHỌN LỌC + Đầu tư mạnh vào hầu hết các khúc thị trường hấp dẫn + Xây dựng khả năng chống cạnh tranh + Tăng khả năng sinh lời bằng tăng năng suất	CHỌN LỌC/QUẢN LÝ ĐỂ KIẾM LỜI + Bảo vệ chương trình hiện có + Tập trung đầu tư vào những khúc thị trường có nhiều khả năng sinh lời và rủi ro tương đối thấp.	MỞ RỘNG CÓ HẠN HAY THU HOẠCH - Tìm cách mở rộng không có rủi ro lớn nếu không thì giảm đến mức tối thiểu đầu tư và hợp lý hóa việc kinh doanh
Thấp	BẢO VỆ VÀ ĐỔI TRỌNG TÂM + Quản trị để kiếm lời + Tập trung vào các khúc thị trường hấp dẫn + Bảo vệ những điểm mạnh	QUẢN TRỊ ĐỂ KIẾM LỜI + Bảo vệ vị trí tại hầu hết các khúc thị trường có lời + Nâng cấp chủng loại sản phẩm. + Giảm đầu tư đến mức tối thiểu.	GIẢI THỂ + Bán vào lúc được giá nhất + Cắt giảm chi phí cố định và tránh đầu tư

b) Chiến lược

Hình 3-6. Sức hấp dẫn thị trường - Danh mục chiến lược và phân loại

các yếu tố và sẽ được giá trị rồi cộng tất cả lại sẽ có giá trị của từng tiêu chí. Xí nghiệp bơm thủy lực đạt 3,70 về sức hấp dẫn của thị trường và 3,40 về sức mạnh của xí nghiệp với mức 5,00 là cực đại của mỗi tiêu chí. Người phân tích sẽ chấm một điểm trên ma trận đa yếu tố ở H.3.6a để biểu diễn xí nghiệp và vẽ một vòng tròn quanh điểm đó với kích thước tỷ lệ với quy mô của thị trường tương ứng. Thị phần của công ty xấp xỉ bằng 14% được gạch chéo. Rõ ràng là xí nghiệp bơm thủy lực nằm ở phần khá hấp dẫn của ma trận.

Trên thực tế ma trận của GE được chia thành chín ô, mỗi ô lại thuộc một trong ba vùng. Ba ô ở bên trái, phía trên chỉ những SBU mạnh mà công ty cần đầu tư/phát triển. Những ô nằm trên đường chéo đi từ góc dưới bên trái lên góc trên bên phải chỉ những SBU có sức hấp dẫn chung trung bình: Công ty phải tiếp tục lựa chọn/kiếm lời. Ba ô ở góc dưới phía bên phải chỉ những SBU có sức hấp dẫn chung yếu: Công ty phải suy nghĩ nghiêm túc đến việc thu hoạch/giải thể. Ví dụ, những xí nghiệp phải trợ giúp giá trị là những SBU có thị phần nhỏ trên một thị trường quy mô khá lớn nhưng không hấp dẫn lắm và ở đó công ty có vị trí cạnh tranh yếu: Loại xí nghiệp này phù hợp với chủ trương thu hoạch/giải thể[11].

Ban lãnh đạo cũng phải dự báo vị trí dự kiến của từng SBU trong ba đến năm năm tới theo chiến lược hiện đại. Điều này đòi hỏi phải phân tích xem từng sản phẩm đang nằm ở giai đoạn nào trong chu kỳ sống của nó cũng như những chiến lược dự kiến của đối thủ cạnh tranh, công nghệ mới, những sự kiện kinh tế, v.v... Các kết quả được biểu diễn bằng chiều dài và hướng của các vectơ trong H.3.6a. Ví dụ xí nghiệp bơm thủy lực được dự kiến là có sức hấp dẫn của thị trường suy giảm nhẹ, còn xí nghiệp côn ly hợp thì được dự kiến giảm mạnh về sức mạnh của xí nghiệp trong công ty.

Bước cuối cùng là ban lãnh đạo phải quyết định xem mình muốn làm gì đối với từng xí nghiệp. H.3.6b nêu ra những cách lựa chọn chiến lược hợp lý cho các xí nghiệp trong từng ô. Chiến lược xác định cho từng xí nghiệp phải được đem ra thảo luận và tranh cãi. Mục đích là để cho ban lãnh đạo của xí nghiệp và công ty nhất trí với nhau về các mục tiêu và chiến lược đối với từng xí nghiệp và kinh phí cần thiết để đạt được những mục tiêu đó.

Những người quản lý marketing sẽ thấy rằng những mục tiêu của mình không phải bao giờ cũng là tạo nên những mức tiêu thụ cho từng SBU. Nhiệm vụ của họ có thể là duy trì nhu cầu có khả năng thanh toán hiện có với chi phí marketing ít hơn hay rút bớt tiền mặt của xí nghiệp đi và để cho nhu cầu có khả năng thanh toán giảm sút. Chẳng hạn như nhiệm vụ quản trị marketing là quản lý nhu cầu có khả năng thanh toán hay doanh thu đảm bảo mức mục tiêu đã thỏa thuận với ban lãnh đạo công ty. Marketing góp phần đánh giá mức tiêu thụ và khả năng sinh lời của từng SBU, nhưng một khi mục tiêu và ngân sách của SBU đã được xác định thì nhiệm vụ của marketing là thực hiện kế hoạch đó một cách có hiệu quả và có lời.

Phê phán các mô hình danh mục đầu tư

Người ta cũng đã xây dựng và sử dụng nhiều mô hình danh mục đầu tư khác, trong đó có mô hình của Arthur D.Little và mô hình chính sách định hướng của Shell[12]. Việc sử dụng những mô hình danh mục đầu tư đã đẻ ra một số ích lợi. Các mô hình đã giúp các nhà quản trị có những suy nghĩ một cách chiến lược và phù hợp với tương lai hơn, hiểu rõ hơn tình trạng kinh tế của các xí nghiệp, nâng cao chất lượng của các kế hoạch của mình, cải thiện thông tin liên lạc giữa ban lãnh đạo xí nghiệp và công ty, xác định chính xác những lỗ hổng trong thông tin và những vấn đề quan trọng, loại bỏ những xí nghiệp tương đối yếu và tăng cường đầu tư vào những xí nghiệp có nhiều hứa hẹn hơn.

Mặt khác, cần sử dụng một cách thận trọng các mô hình danh mục đầu tư. Chúng có thể đưa công ty đến chỗ nhấn mạnh quá nhiều đến mức tăng trưởng của thị phần và nhảy vào những xí nghiệp có mức tăng trưởng cao, xem nhẹ việc quản lý tốt những xí nghiệp hiện có. Kết quả là

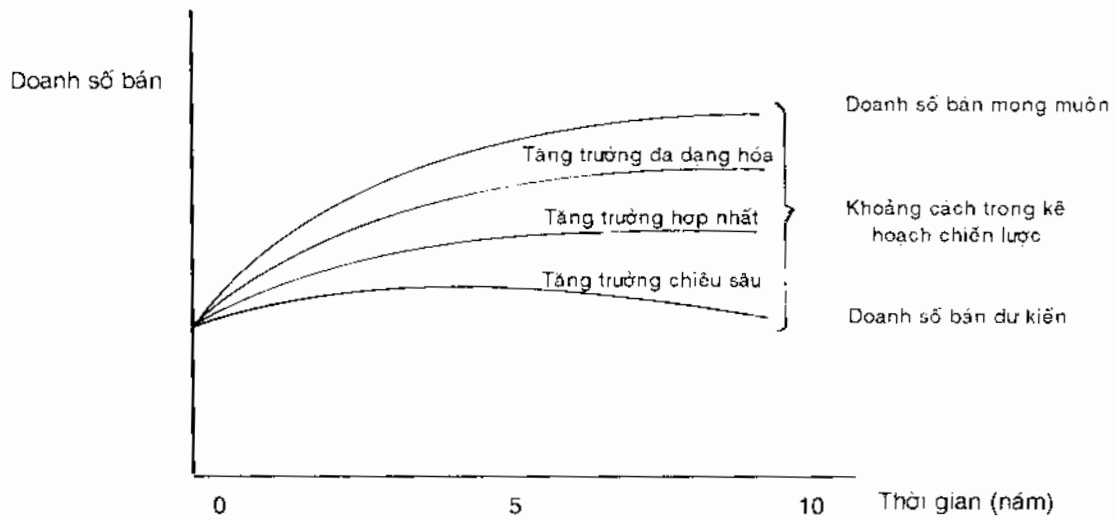
quá nhạy cảm với số điểm xếp hạng cùng trọng số và có thể bị mất tính khách quan trong việc xác định một vị trí mong muốn trên ma trận đó. Hơn nữa, do quá trình lấy bình quân hai hay nhiều xí nghiệp có thể rơi vào cùng một ô, nhưng lại khác nhau, rất nhiều xí nghiệp sẽ nằm ở giữa ma trận do có sự nhân nhượng khi đánh giá, và điều này làm cho ta khó mà biết được chiến lược phù hợp sẽ phải như thế nào. Cuối cùng, các mô hình không phác họa được sức mạnh tập thể của hai hay nhiều xí nghiệp có khi sẽ có rủi ro lớn. Thật là nguy hiểm khi quyết định đóng cửa một đơn vị kinh doanh thua lỗ, nhưng trên thực tế nó lại đảm bảo một khả năng cốt lõi rất quan trọng và cần thiết cho một số đơn vị kinh doanh khác. Tuy nhiên, nhìn chung các mô hình danh mục đầu tư đã cải thiện được khả năng phân tích và hoạch định chiến lược của các nhà quản trị và cho phép họ đưa ra những quyết định sát thực tế hơn trên cơ sở có nhiều số liệu và tìm hiểu kỹ hơn so với trường hợp chỉ dựa đơn thuần vào cảm tính.

LẬP KẾ HOẠCH VỀ CÁC XÍ NGHIỆP MỚI

Những kế hoạch của công ty đối với các xí nghiệp hiện có của mình cho phép công ty dự kiến tổng doanh số bán và lợi nhuận. Tuy nhiên, doanh số và lợi nhuận dự kiến thường thấp hơn mức mà ban lãnh đạo công ty muốn đạt được trong kỳ kế hoạch. Sau hết là kế hoạch danh mục đầu tư sẽ bao gồm cả việc giải thể một số xí nghiệp và những xí nghiệp đó cần được thay thế. Nếu có khoảng cách giữa doanh số bán mong muốn trong tương lai và doanh số bán dự kiến, thì ban lãnh đạo công ty sẽ phải phát triển hay mua những xí nghiệp mới để lấp kín khoảng cách đó khi lập kế hoạch chiến lược.

H.3.7 minh họa khoảng cách đó trong kế hoạch chiến lược của một hãng sản xuất băng cassette tên là Musicale (tên giả). Đường cong dưới cùng biểu diễn doanh số bán dự kiến trong mười năm tới theo danh mục đầu tư hiện tại vào các xí nghiệp của công ty. Đường cong trên cùng là doanh số bán mong muốn của công ty trong mười năm tới. Rõ ràng là công ty muốn phát triển nhanh hơn nhiều so với khả năng mà các xí nghiệp hiện có cho phép. Trên thực tế công ty muốn tăng gấp đôi quy mô của mình trong mười năm. Vậy làm thế nào công ty có thể lấp kín khoảng cách trong kế hoạch chiến lược này?

Công ty có thể lấp kín khoảng cách đó trong ba năm. Trước tiên là phải xác định tiếp những



H.3.7. Khoảng cách trong kế hoạch chiến lược

cơ hội để đạt được mức tăng trưởng trong nội bộ những xí nghiệp hiện có của công ty (cơ hội tăng trưởng theo chiều sâu). Thứ hai là xác định những cơ hội xây dựng hay mua những xí nghiệp

có liên quan đến những xí nghiệp hiện có của công ty (cơ hội tăng trưởng hợp nhất). Thứ ba là xác định những cơ hội bổ sung thêm những xí nghiệp hấp dẫn, không liên quan đến những xí nghiệp hiện có của công ty (cơ hội tăng trưởng đa dạng hóa). Những cơ hội đặc biệt trong từng loại rộng lớn được liệt kê trong bảng 3-3 và xem xét trong phần tiếp sau.

Bảng 3-3. Những loại cơ hội tăng trưởng chủ yếu

TĂNG TRƯỞNG CHIỀU SÂU	TĂNG TRƯỞNG HỢP NHẤT	TĂNG TRƯỞNG ĐA DẠNG HÓA
+ Xâm nhập thị trường	+ Hợp nhất ngược	+ Đa dạng hóa đồng tâm
+ Phát triển thị trường	+ Hợp nhất thuận	+ Đa dạng hóa ngang
+ Phát triển sản phẩm	+ Hợp nhất ngang	+ Đa dạng hóa tổng hợp

Tăng trưởng chiều sâu

Trước tiên ban lãnh đạo công ty phải xem xét xem còn có thêm những cơ hội nào nữa không để nâng cao hiệu quả của các xí nghiệp hiện có của mình. Ansoff đã đưa ra một khung chuẩn rất hiệu dụng để phát hiện những cơ hội tăng trưởng chiều sâu mới. Nó được trình bày trong H.3.8 và gọi là lưới mở rộng sản phẩm/thị trường[13]. Trước hết ban lãnh đạo phải suy tính xem mình có thể giành được thêm thị phần bằng những sản phẩm hiện có trên các thị trường hiện tại không (chiến lược xâm nhập thị trường). Sau đó ban lãnh đạo phải suy tính xem mình có thể tìm được hay phát triển những thị trường mới cho những sản phẩm hiện có không (chiến lược phát triển thị trường). Rồi họ phải suy tính xem mình có thể phát triển những sản phẩm mới mà những thị trường hiện tại của mình có khả năng quan tâm (chiến lược phát triển sản phẩm). (Sau nữa họ cũng phải xem xét những cơ hội phát triển sản phẩm mới cho một số ít thị trường - chiến lược đa dạng hóa). Ta hãy xem xét ba chiến lược tăng trưởng theo chiều sâu chủ yếu.

	Sản phẩm hiện có	Sản phẩm mới
Thị trường hiện có	1. Chiến lược xâm nhập thị trường	3. Chiến lược phát triển sản phẩm
Thị trường mới	2. Chiến lược phát triển thị trường	(Chiến lược đa dạng hóa)

H.3.8. Ba chiến lược tăng trưởng theo chiều sâu: Lưới mở rộng sản phẩm/thị trường của Ansoff

Chiến lược xâm nhập thị trường

Ở đây, ban lãnh đạo tìm cách tăng thị phần của những sản phẩm hiện có trên những thị trường hiện tại của mình. Có ba phương thức chủ yếu. Musicale có thể cố gắng khuyến khích các khách hàng hiện có của mình mua nhiều băng cassette hơn trong một thời kỳ nhất định. Điều này có thể có tác dụng nếu các khách hàng đó không phải là người mua băng thường xuyên và có thể được chứng minh cho thấy những ích lợi của việc sử dụng nhiều băng hơn để ghi nhạc, đọc văn bản cho người khác viết. Hay Musicale có thể cố gắng lôi kéo khách hàng của các đối thủ cạnh tranh chuyển sang nhãn hiệu của mình. Điều này có thể có tác dụng nếu Musicale thấy được những điểm yếu chính trong sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh hay trong chương trình marketing của họ. Cuối cùng, Musicale có thể cố gắng thuyết phục những người chưa sử dụng băng cassette bắt đầu sử dụng băng như những khách hàng hiện có. Cách này, sẽ có tác dụng khi

có nhiều người vẫn chưa có máy ghi âm hay máy cassette.

Chiến lược phát triển thị trường

Ban lãnh đạo cũng cần phải tìm kiếm những thị trường mới mà nhu cầu của những thị trường đó có thể đáp ứng được bằng những sản phẩm hiện có của mình. Đầu tiên Musicale có thể cố gắng xác định các nhóm người sử dụng tiềm ẩn tại những địa bàn tiêu thụ hiện tại có thể kích thích sự quan tâm của họ đến băng cassette. Nếu Musicale trước kia chỉ bán băng cassette cho các thị trường hàng tiêu dùng, thì họ có thể bám theo các thị trường cơ quan và nhà máy. Thứ hai là công ty có thể tìm kiếm thêm các kênh phân phối tại các địa điểm hiện có của mình. Nếu trước kia họ chỉ bán băng của mình thông qua các đại lý thiết bị âm thanh nổi, thì họ có thể bổ sung thêm những kênh bán hàng tổng hợp. Thứ ba là công ty có thể suy tính đến việc bán hàng tại các địa điểm mới ở trong nước hay ở nước ngoài. Chẳng hạn như trước đây Musicale chỉ bán hàng ở miền Đông Hoa Kỳ, thì họ có thể tính đến việc xâm nhập các bang miền Tây hay châu Âu.

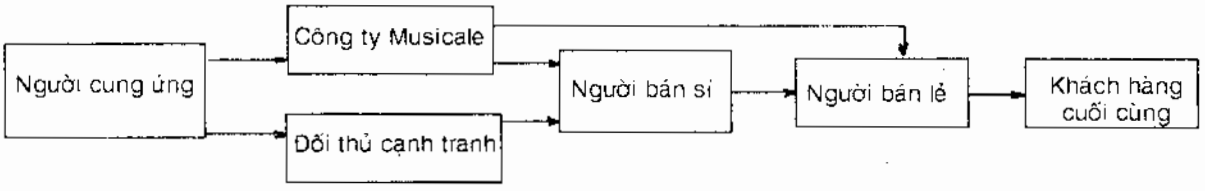
Chiến lược phát triển sản phẩm

Tiếp theo ban lãnh đạo phải suy tính đến những khả năng của sản phẩm mới. Họ có thể phát triển những tính chất mới của băng cassette, như băng có thời gian phát lâu hơn và băng có tín hiệu báo hết. Họ có thể phát triển băng với các phẩm cấp khác nhau cho thị trường đại chúng. Hay họ cũng có thể nghiên cứu một phương án công nghệ cho băng cassette, như đĩa compact và băng ghi âm kỹ thuật số.

Bằng cách rà soát ba chiến lược tăng trưởng theo chiều sâu này chắc chắn ban lãnh đạo sẽ tìm thấy cách để phát triển lên. Nếu như vậy vẫn chưa đủ thì ban lãnh đạo cũng phải xem xét những cơ hội tăng trưởng hợp nhất.

Tăng trưởng hợp nhất

Thông thường doanh số bán và lợi nhuận của một xí nghiệp có thể tăng lên do hợp nhất ngược, thuận hay ngang trong phạm vi ngành của xí nghiệp đó. H.3.9 là hệ thống marketing cốt lõi của Musicale. Musicale có thể mua đứt một hay nhiều nguồn cung ứng của mình (như những nhà sản xuất vật liệu nhựa) để có được lợi nhuận hay quyền kiểm soát nhiều hơn (hợp nhất ngược). Musicale cũng có thể mua một số cơ sở bán sỉ hay bán lẻ, nhất là nếu chúng mang lại nhiều lời (hợp nhất thuận). Cuối cùng Musicale có thể mua một hay nhiều đối thủ cạnh tranh, nếu như Nhà nước không ngăn cản việc làm đó (hợp nhất ngang).



H.3.9. Sơ đồ hệ thống marketing cốt lõi của hãng sản xuất băng cassette

Qua việc điều tra khả năng hợp nhất, công ty có thể phát thêm những nguồn tăng khối lượng tiêu thụ trong mười năm tới. Những nguồn mới này có thể vẫn chưa đảm bảo khối lượng tiêu thụ mong muốn. Trong trường hợp này công ty phải tính đến chuyện đa dạng hóa.

Tăng trưởng đa dạng hóa

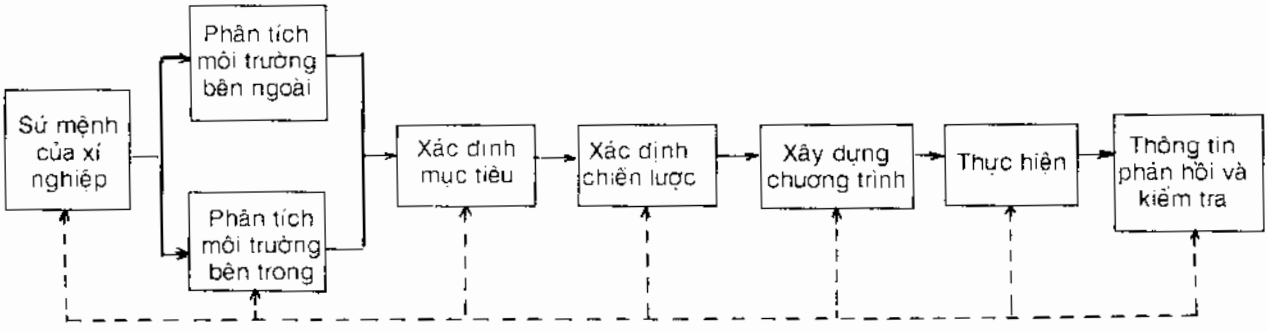
Việc tăng trưởng đa dạng hóa chỉ có ý nghĩa khi có thể tìm được những cơ hội tốt ở bên ngoài những xí nghiệp hiện có. Tất nhiên, một cơ hội tốt là một cơ hội ở trong một ngành rất hấp dẫn và công ty có nhiều điểm mạnh của xí nghiệp để giành thắng lợi. Có thể có ba kiểu đa

dạng hóa. Công ty có thể tìm kiếm những sản phẩm mới có thể kết hợp với những chủng loại sản phẩm hiện có để tạo ra sức mạnh tổng hợp về công nghệ và/hay marketing, cho dù những sản phẩm đó có thể đòi hỏi một lớp khách hàng mới (chiến lược đa dạng hóa đồng tâm).Ví dụ Musicale có thể bắt đầu sản xuất băng máy tính trên cơ sở nắm được công nghệ sản xuất băng ghi âm, đồng thời hiểu rất rõ rằng như vậy sẽ phải tham gia vào một thị trường mới và bán hàng cho một lớp khách hàng khác hẳn. Thứ hai là công ty có thể tìm kiếm những sản phẩm mới hấp dẫn đối với chủng loại sản phẩm hiện có của mình (chiến lược đa dạng hóa ngang). Ví dụ, Musicale có thể sản xuất giá để băng cassette, cho dù mặt hàng này đòi hỏi một quy trình sản xuất hoàn toàn khác. Cuối cùng, công ty có thể tìm kiếm những nghề kinh doanh mới hoàn toàn không có liên quan gì đến công nghệ, sản phẩm hay thị trường hiện có của công ty (chiến lược đa dạng hóa tổng hợp). Musicale có thể muốn tính đến những lĩnh vực kinh doanh mới, như máy fax, cấp đặc quyền kinh doanh hay sản phẩm ăn kiêng.

Như vậy, ta thấy rằng một công ty có thể thường xuyên xác định những cơ hội kinh doanh mới bằng cách sử dụng khung sườn của một hệ thống marketing, mới đầu tìm cách xác định vị trí của mình trên thị trường sản phẩm hiện có, sau đó suy tính đến cách hợp nhất ngược, thuận hay ngang đối với các xí nghiệp hiện có của mình, rồi cuối cùng là tìm kiếm những cơ hội sinh lời ở bên ngoài phạm vi của những xí nghiệp hiện có.

✦ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CỦA XÍ NGHIỆP

Sau khi đã xem xét những nhiệm vụ lập kế hoạch chiến lược của ban lãnh đạo công ty, bây giờ ta có thể xét đến những nhiệm vụ lập kế hoạch chiến lược đặt ra trước những nhà quản trị đơn vị kinh doanh. Quy trình lập kế hoạch chiến lược của đơn vị kinh doanh gồm tám bước như trong H.3.10. Ta lần lượt xem xét những bước này.



H.3.10. Quy trình lập kế hoạch chiến lược của xí nghiệp.

SỨ MỆNH CỦA XÍ NGHIỆP

Mỗi đơn vị kinh doanh cần phải xác định sứ mệnh đặc biệt của mình trong phạm vi sứ mệnh rộng hơn của công ty. Chẳng hạn như công ty chiếu sáng studio truyền hình được mô tả trong H.3.4 ở trên cần phải xác định phạm vi hoạt động khác nhau của mình một cách cụ thể hơn. Các sản phẩm và ứng dụng, những khả năng, khúc thị trường, vị trí theo chiều dọc và địa bàn. Cũng cần phải xác định những mục tiêu và chính sách cụ thể riêng cho xí nghiệp.

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (PHÂN TÍCH CƠ HỘI VÀ MỐI ĐE DỌA)

Bây giờ người quản trị xí nghiệp đã biết những bộ phận của môi trường cần phải theo dõi, nếu như xí nghiệp muốn đạt được những mục tiêu của mình. Ví dụ, công ty chiếu sáng studio truyền hình cần theo dõi tốc độ tăng trưởng số studio truyền hình, tình trạng tài chính của những

studio đó, các đối thủ cạnh tranh cũ và mới, những bước phát triển về công nghệ, luật pháp và các quy định có thể ảnh hưởng đến thiết kế của thiết bị và marketing, các kênh phân phối để tiêu thụ thiết bị chiếu sáng.

Nhìn chung, một đơn vị kinh doanh cần phải theo dõi những lực lượng then chốt của môi trường vĩ mô (nhân khẩu/kinh tế, công nghệ, chính trị/ luật pháp và xã hội/văn hóa) và những yếu tố quan trọng của môi trường vi mô (khách hàng, đối thủ cạnh tranh, kênh phân phối, người cung ứng) có ảnh hưởng đến khả năng kiếm lời của mình trên thị trường đó. Đơn vị kinh doanh phải xây dựng một hệ thống marketing thông minh để theo dõi những xu hướng và những bước phát triển quan trọng. Đối với mỗi xu hướng hay bước phát triển ban lãnh đạo cần phải xác định những cơ hội và những mối đe dọa tiềm ẩn.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 3-2

AI PHẢI SẢN XUẤT Ô TÔ ĐIỆN?

Giả sử rằng General Motors, General Elctric và Sears đều quan tâm đến việc phát triển và marketing về ô tô điện. Hãng nào sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn nhất?

Trước tiên, hãy xem xét những yêu cầu để thành công. Những yêu cầu chủ chốt để thành công bao gồm: (1) Có quan hệ tốt với những người cung ứng động cơ, ắc quy, kim loại, nhựa, kính và những vật tư khác cần thiết để chế tạo ô tô; (2) có kỹ năng sản xuất hàng loạt và lắp ráp hàng loạt những bộ phận phức tạp của thiết bị; (3) có khả năng phân phối hùng mạnh để lưu kho, trưng bày và tiêu thụ ô tô; và (4) có được sự tin tưởng của người mua là công ty đủ khả năng sản xuất và đảm bảo dịch vụ cho một loại ô tô điện tốt.

General Motors có khả năng trội nhất trong cả bốn lĩnh vực. General Electric có khả năng trội hơn trong lĩnh vực (1) cung ứng và (2) sản xuất, nhưng không có khả năng trong lĩnh ực (3) phân phối hay (4) có danh tiếng về ô tô. Nó có rất nhiều bí quyết trong công nghệ điện và điện tử. Khả năng nổi bật chủ yếu của Sears là có hệ thống tiêu thụ rộng khắp, bao gồm việc đảm bảo dịch vụ ô tô, tiêu thụ ô tô và tài trợ cho việc mua sắm. General Motors chắc chắn sẽ có lợi thế cạnh tranh chung lớn nhất trong việc sản xuất và marketing về ô tô điện.

Cơ hội

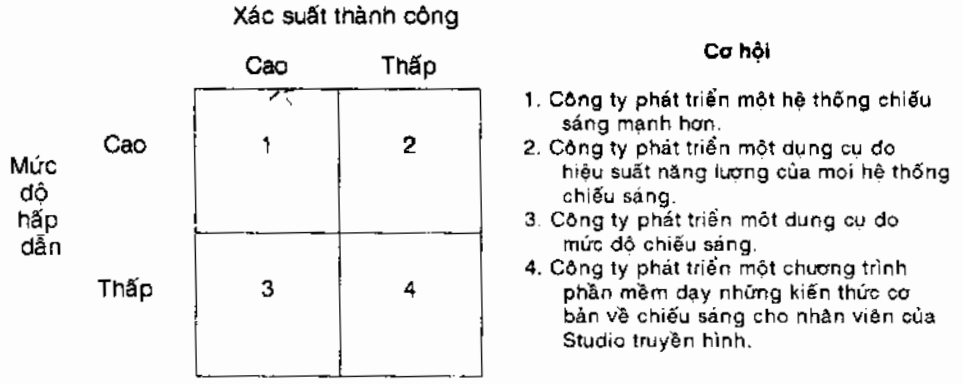
Mục đích chủ yếu của việc rà soát môi trường là để phát hiện ra những cơ hội mới. Ta định nghĩa cơ hội marketing như sau:

+ Cơ hội marketing là một lĩnh vực nhu cầu mà công ty có thể kiếm lời ở đó.

Cơ hội có thể liệt kê và phân loại theo mức độ hấp dẫn và xác suất thành công của nó. Xác suất thành công của công ty phụ thuộc vào chỗ sức mạnh của xí nghiệp của nó có tương xứng với những yêu cầu then chốt để thành công không và có vượt lên trên được các đối thủ cạnh tranh không. Chỉ riêng khả năng thì không tạo nên lợi thế cạnh tranh. Công ty có thành tích cao nhất sẽ là công ty có thể tạo ra được giá trị lớn nhất cho khách hàng và duy trì được nó lâu dài (xem Chiến lược marketing 3-2).

Nhìn vào H.3.11 ta thấy những cơ hội tốt nhất đối với công ty thiết bị chiếu sáng studio truyền hình được liệt kê trong ô bên trái phía trên và ban lãnh đạo phải chuẩn bị kế hoạch để theo đuổi những cơ hội này. Những cơ hội ở ô bên phải phía dưới quá nhỏ bé nên không cần tính đến. Những cơ hội ở ô bên phải phía trên và ô bên trái phía dưới cần được theo dõi để phát hiện

trường hợp có một cơ hội trong số đó có mức độ hấp dẫn và xác suất thành công khá lên.



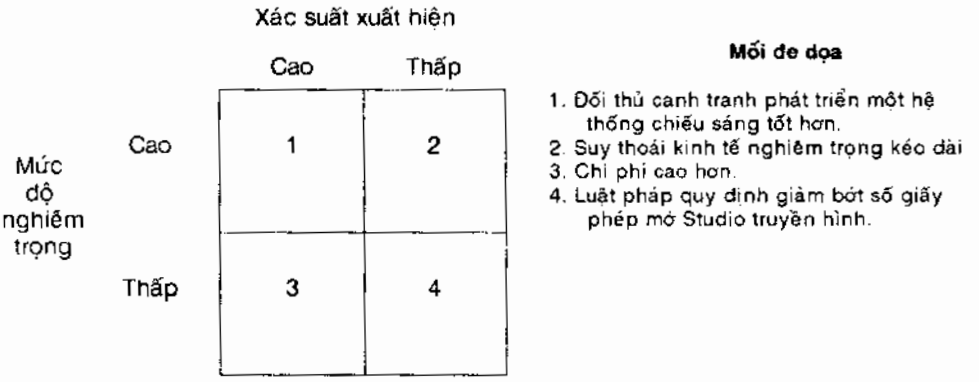
Hình 3.11. Ma trận cơ hội

Mối đe dọa

Một số bước phát triển trong môi trường bên ngoài là những mối đe dọa. Ta định nghĩa mối đe dọa của môi trường như sau:

> *+ Mối đe dọa của môi trường là một thách thức do một xu hướng hay một bước phát triển bất lợi tạo ra sẽ gây thiệt hại cho doanh số bán hay lợi nhuận nếu không có biện pháp marketing để bảo vệ.*

Mối đe dọa được phân loại theo mức độ nghiêm trọng và xác suất xuất hiện của nó. H.3.12 minh họa vị trí của một số mối đe dọa đối với công ty thiết bị chiếu sáng Studio truyền hình. Những mối đe dọa ở ô bên trái phía trên là những mối đe dọa chủ yếu, vì chúng có thể gây thiệt hại nghiêm trọng cho công ty và có xác suất xuất hiện lớn. Đối với những mối đe dọa này công ty cần phải chuẩn bị những kế hoạch đối phó với mọi bất ngờ, giải thích rõ công ty có thể thực hiện những thay đổi như thế nào trước khi hay trong khi xuất hiện mối đe dọa. Những mối đe dọa ở ô bên phải phía dưới là rất nhỏ và có thể bỏ qua. Những mối đe dọa ở ô bên phải phía trên và bên trái phía dưới không đòi hỏi phải có kế hoạch đối phó với những bất ngờ nhưng cần theo dõi cẩn thận trong trường hợp chúng phát triển thành mối đe dọa nghiêm trọng hơn.



H.3.12. Ma trận mối đe dọa

Bằng cách kết hợp thành một bức tranh về những mối đe dọa và cơ hội chủ yếu đặt ra trước một đơn vị kinh doanh cụ thể, có thể đánh giá mức độ hấp dẫn chung của đơn vị đó. Có thể có bốn kết quả. Một xí nghiệp lý tưởng là một xí nghiệp có nhiều cơ hội quan trọng và ít mối đe dọa

quan trọng. Một xí nghiệp đầu cơ là xí nghiệp có nhiều cơ hội quan trọng đồng thời cũng có nhiều mối đe dọa nghiêm trọng. Một xí nghiệp sung mãn là xí nghiệp có ít cơ hội quan trọng và mối đe dọa nghiêm trọng. Cuối cùng, một xí nghiệp tồi tệ là xí nghiệp có ít cơ hội và nhiều mối đe dọa.

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (PHÂN TÍCH NHỮNG MẶT MẠNH VÀ YẾU)

Đây là một cách để nhận ra những cơ hội hấp dẫn trong môi trường đồng thời chuẩn bị những khả năng cần thiết để đảm bảo thành công trong những cơ hội đó. Mỗi xí nghiệp cần định kỳ đánh giá những mặt mạnh và những mặt yếu của mình. Điều này có thể thực hiện được bằng cách sử dụng biểu mẫu như trong H.3.13. Ban lãnh đạo hay một cố vấn mời từ bên ngoài sẽ rà

	Kết quả thực hiện					Tầm quan trọng		
	Điểm mạnh chủ yếu	Điểm mạnh thứ yếu	Vô thường vô phạt	Điểm yếu thứ yếu	Điểm yếu chủ yếu	Lớn	Vừa	Nhỏ
Marketing								
1. Danh tiếng của công ty								
2. Thị phần								
3. Chất lượng sản phẩm								
4. Chất lượng dịch vụ								
5. Hiệu quả định giá								
6. Hiệu quả phân phối								
7. Hiệu quả khuyến mãi								
8. Hiệu quả của lực lượng bán hàng								
9. Hiệu quả đổi mới								
10. Phạm vi địa bàn								
Tài chính								
11. Chi phí vốn/vốn sẵn có								
12. Lưu kim								
13. Sự ổn định về tài chính								
Sản xuất								
14. Tiện nghi								
15. Tiết kiệm do quy mô								
16. Năng lực								
17. Lực lượng công nhân có năng lực								
18. Khả năng sản xuất đúng hạn								
19. Trình độ kỹ thuật sản xuất								
Tổ chức								
20. Lãnh đạo có tầm nhìn xa								
21. Công nhân viên tận tụy								
22. Định hướng của chủ								
23. Linh hoạt/ứng đối nhanh								

Hình 3.13. Phân tích những điểm mạnh và những điểm yếu

soát những khả năng marketing, tài chính, sản xuất và tổ chức của xí nghiệp. Mỗi yếu tố sẽ được đánh giá là một điểm mạnh chủ yếu, điểm mạnh thứ yếu, yếu tố vô thưởng vô phạt, điểm yếu thứ yếu hay điểm yếu chủ yếu. Một công ty có khả năng marketing mạnh sẽ có cả mười yếu tố marketing được đánh giá là những điểm mạnh chủ yếu. Bằng cách tổng hợp các kết quả đánh giá theo hàng dọc đối với một xí nghiệp cụ thể ta có thể dễ dàng hình dung được những điểm mạnh và những điểm yếu chủ yếu của xí nghiệp đó.

Khi nghiên cứu mẫu tổng kết các điểm mạnh và điểm yếu của mình rõ ràng là xí nghiệp không nhất thiết phải chấn chỉnh tất cả những điểm yếu hay cũng không thể hễ hả với tất cả những điểm mạnh của mình. Một vấn đề lớn được đặt ra là liệu xí nghiệp đó có nên giới hạn mình ở những cơ hội mà mình có những thế mạnh cần thiết hay nên tính đến những cơ hội tốt hơn nhưng có thể đòi hỏi phải có hay phát triển những thế mạnh nhất định. Ví dụ, những người quản lý của Texas Instruments (TI) bị phân chia theo hai ý kiến: Một nhóm thì muốn TI kiên trì bám lấy lĩnh vực điện tử công nghiệp là nơi mà hãng có thế mạnh rõ rệt, còn nhóm kia thì muốn công ty tiếp tục tung ra những sản phẩm điện tử tiêu dùng, một lĩnh vực mà hãng còn thiếu một số thế mạnh marketing cần thiết.

Đôi khi một xí nghiệp làm việc yếu kém không phải vì các bộ phận của nó thiếu những thế mạnh cần thiết, mà là vì họ không hợp tác tốt với nhau trong công việc. Ở một công ty điện tử lớn các kỹ sư khinh thường các nhân viên bán hàng trong khi "các kỹ sư lại không thể làm được việc đó, còn nhân viên bán hàng thì lại khinh thường những người làm dịch vụ trong khi nhân viên bán hàng lại không thể làm được việc đó". Vì vậy một điều vô cùng quan trọng là phải đánh giá được những quan hệ làm việc giữa các bộ phận như một phần của công tác kiểm tra môi trường nội bộ.

> Hằng năm, Honeywell đều yêu cầu từng bộ phận của chính mình đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của bản thân và của những bộ phận khác mà họ có quan hệ. Ý tưởng này xuất phát từ chỗ là mỗi bộ phận đều là "người cung ứng" đối với một số bộ phận khác và là "khách hàng" của các bộ phận khác. Chẳng hạn như, nếu các kỹ sư của Honeywell luôn đánh giá thấp chi phí và thời gian thực hiện những sản phẩm mới, thì tất cả các khách hàng nội bộ (các bộ phận sản xuất, tài chính và tiêu thụ) đều bị thiệt hại. Một khi đã nhận rõ được những điểm yếu của từng bộ phận thì có thể có những biện pháp chấn chỉnh lại họ.

George Stalk, một cố vấn hàng đầu của BCG, đã cho rằng những công ty giành thắng lợi là những công ty có được những năng lực nội bộ công ty hơn hẳn, chứ không chỉ là những khả năng cốt lõi[14]. Mọi công ty đều phải quản lý một số quá trình cơ bản, như thực hiện sản phẩm mới, biến nguyên liệu tàn thành sản phẩm, từ bán hàng đến đơn đặt hàng, từ đơn đặt hàng của khách hàng đế n việc thực hiện được tiền mặt, từ những vấn đề của khách hàng đến thời gian giải quyết,v.v... Mỗi quá trình này đều tạo ra giá trị và mỗi quá trình đều đòi hỏi có sự hợp tác giữa các bộ phận. Mặc dù mỗi bộ phận có thể có một khả năng cốt lõi, vấn đề thách thức là làm thế nào phát huy được năng lực cạnh tranh hơn hẳn trong khi quản lý các quá trình này. Stalk gọi đó là sự cạnh tranh trên cơ sở năng lực.

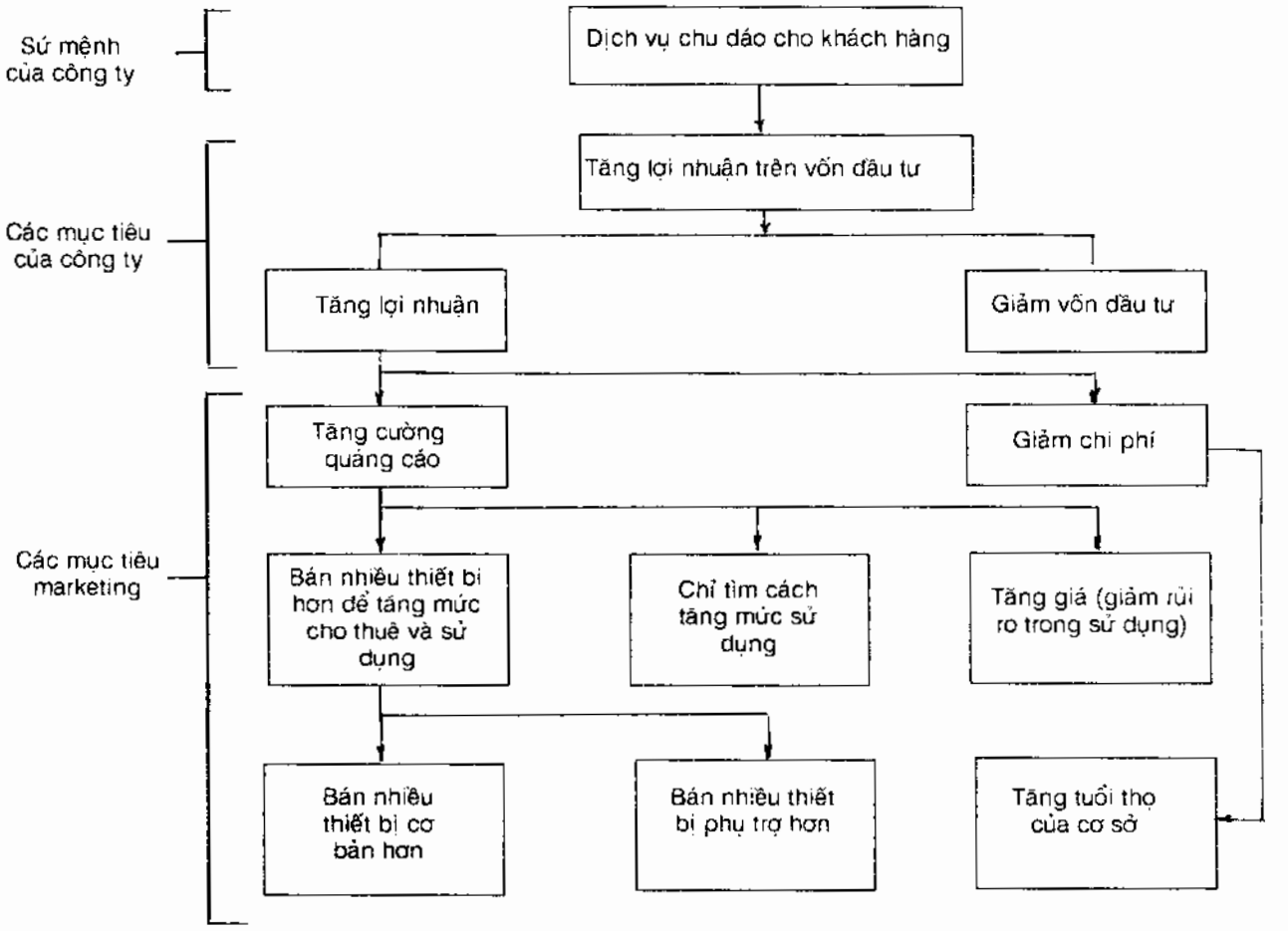
XÂY DỰNG MỤC TIÊU

Sau khi đơn vị kinh doanh đã xác định được sứ mệnh của mình và xem xét môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của mình, thì nó có thể tiến hành xây dựng các mục tiêu và chỉ tiêu cụ thể cho kỳ kế hoạch. Bước này gọi là xây dựng mục tiêu.

Rất ít các xí nghiệp chỉ theo đuổi một mục tiêu. Hầu hết các đơn vị kinh doanh đều theo đuổi một số các mục tiêu bao gồm khả năng sinh lời, tăng doanh số bán, tăng thị phần, ngăn chặn rủi ro, đổi mới, danh tiếng,v.v... Đơn vị kinh doanh đề ra những mục tiêu này rồi quản trị

bằng mục tiêu. Để cho hệ thống này có hiệu lực thì các mục tiêu khác nhau của đơn vị kinh doanh phải được xếp thứ tự theo thứ bậc, định lượng, có tính hiện thực và nhất quán.

Đơn vị kinh doanh phải cố gắng sắp xếp các mục tiêu của mình theo thứ bậc, từ quan trọng nhất đến ít quan trọng nhất. Một ví dụ điển hình là công ty Interstate Telephone (tên giả). Sứ mệnh của đơn vị kinh doanh này là cung ứng dịch vụ chu đáo cho khách hàng. Mục tiêu chủ yếu hiện nay là tăng lợi nhuận trên vốn đầu tư. Từ mục tiêu này suy ra thứ bậc của những mục tiêu tiếp theo (xem H.3.14). Chẳng hạn như một mục tiêu chủ yếu của xí nghiệp cuối cùng có thể được cụ thể hóa thành những mục tiêu của tất cả công nhân viên.



H.3.14. Thứ bậc mục tiêu của công ty Interstate Telephone

Trong những trường hợp có thể thì các mục tiêu phải được định lượng. Mục tiêu "tăng lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI)" tất nhiên là không thỏa đáng bằng "tăng ROI lên 15%" hay "tăng ROI lên 15% trong vòng hai năm". Những nhà quản trị sử dụng thuật ngữ chỉ tiêu để mô tả những mục tiêu cụ thể có độ lớn và thời gian tương ứng. Việc biến các mục tiêu thành những chỉ tiêu đo được sẽ tạo thuận lợi cho việc quản lý công tác lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra.

Xí nghiệp phải đề ra những chỉ tiêu có tính hiện thực. Mức độ phải được xác định xuất phát từ việc phân tích các cơ hội và điểm mạnh của đơn vị kinh doanh, chứ không phải xuất phát từ ước muốn.

Cuối cùng, các mục tiêu của công ty cần phải nhất quán. Không thể có trường hợp "tăng tối đa cả doanh số bán lẫn lợi nhuận" hay "đạt doanh số bán lớn nhất với chi phí ít nhất" hay "thiết kế sản phẩm tốt nhất trong một thời gian ngắn nhất có thể". Những mục tiêu này phải có quan

hệ cân đối. Sau đây là một số quan hệ cân đối quan trọng":

+ Mức lời cao với thị phần lớn
+ Thâm nhập sâu vào những thị trường hiện có với phát triển những thị trường mới
+ Các chỉ tiêu lợi nhuận với các chỉ tiêu phi lợi nhuận
+ Mức tăng trưởng cao với rủi ro ít.

Khi các chỉ tiêu không nhất quán thì sẽ gây ra tình trạng khó xử. Rất nhiều Tổng giám đốc điều hành ở Mỹ chỉ đạo cho các giám đốc của mình đầu tư để "tăng thị phần lâu dài" rồi sau đó lại thúc ép họ phải đạt được "lợi nhuận hiện tại cao". Trong khi đó các Tổng giám đốc điều hành ở Nhật chỉ đạo rất rõ cho các giám đốc của mình là phải theo đuổi thị phần lớn hơn rồi sau đó mới lo đến lợi nhuận. Mỗi cách cân đối những chỉ tiêu đã đề ra sẽ đòi hỏi một chiến lược marketing hoàn toàn khác.

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

Các chỉ tiêu cho thấy đơn vị kinh doanh muốn đạt được những gì. Còn chiến lược thì trả lời làm thế nào để đạt được những chỉ tiêu đó. Mọi xí nghiệp đều phải xây dựng một chiến lược để đạt được những chỉ tiêu đã đề ra. Mặc dù người ta có thể liệt kê ra rất nhiều kiểu chiến lược, Michael Porter đã kết lại thành ba kiểu chung nhất làm xuất phát điểm cho tư duy chiến lược[15]:

+ *Dẫn đầu về tổng chi phí thấp:* Ở đây, xí nghiệp phấn đấu để đạt được chi phí sản xuất và phân phối thấp nhất, nhờ vậy có thể định giá thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh và giành được thị phần lớn. Những công ty theo đuổi chiến lược này phải giỏi về kỹ thuật, cung ứng, sản xuất, phân phối vật chất và ít cần đến kỹ năng marketing hơn. Texas Instruments là công ty đi đầu trong việc vận dụng chiến lược này. Vấn đề của chiến lược này là thường xuất hiện những công ty khác với chi phí thấp hơn nữa (ví dụ ở Viễn Đông) và gây thiệt hại cho công ty nào để toàn bộ tương lai của mình phụ thuộc vào việc đảm bảo chi phí thấp. Chìa khóa thực tế để công ty đạt được chi phí thấp nhất trong số những đối thủ cạnh tranh là áp dụng chiến lược tạo đặc điểm nổi bật hay tập trung.
+ *Tạo đặc điểm nổi bật:* Ở đây xí nghiệp tập trung vào việc đạt cho được kết quả hơn hẳn trong một lĩnh vực ích lợi quan trọng của khách hàng được phần lớn thị trường đánh giá. Xí nghiệp có thể phấn đấu để chiếm vị trí dẫn đầu về dịch vụ, về chất lượng, về mẫu mã, về công nghệ, v.v.. nhưng rất khó có thể dẫn đầu về tất cả những mặt này. Công ty sẽ phát huy những điểm mạnh nào sẽ tạo cho mình lợi thế cạnh tranh về một hay nhiều ích lợi. Chẳng hạn như công ty muốn giành vị trí dẫn đầu về chất lượng phải chế tạo hay mua những bộ phận tốt nhất, lắp ráp chúng lại với trình độ kỹ thuật cao, kiểm tra chúng kỹ lưỡng,v.v... Đó chính là chiến lược của Canon trong lĩnh vực máy sao chụp.
+ *Tập trung:* Ở đây xí nghiệp tập trung vào một hay nhiều khúc thị trường hẹp, chứ không theo đuổi một thị trường lớn. Công ty phải nắm vững những nhu cầu của các khúc thị trường đó và theo đuổi vị trí dẫn đầu về chi phí thấp hay một đặc điểm nổi bật tại khúc thị trường mục tiêu. Chẳng hạn như công ty Armstrong Rubber đã đi chuyên về sản xuất vỏ xe thượng hạng cho các thiết bị nông nghiệp và xe giải trí và luôn tìm kiếm những lỗ hổng mới để phục vụ.

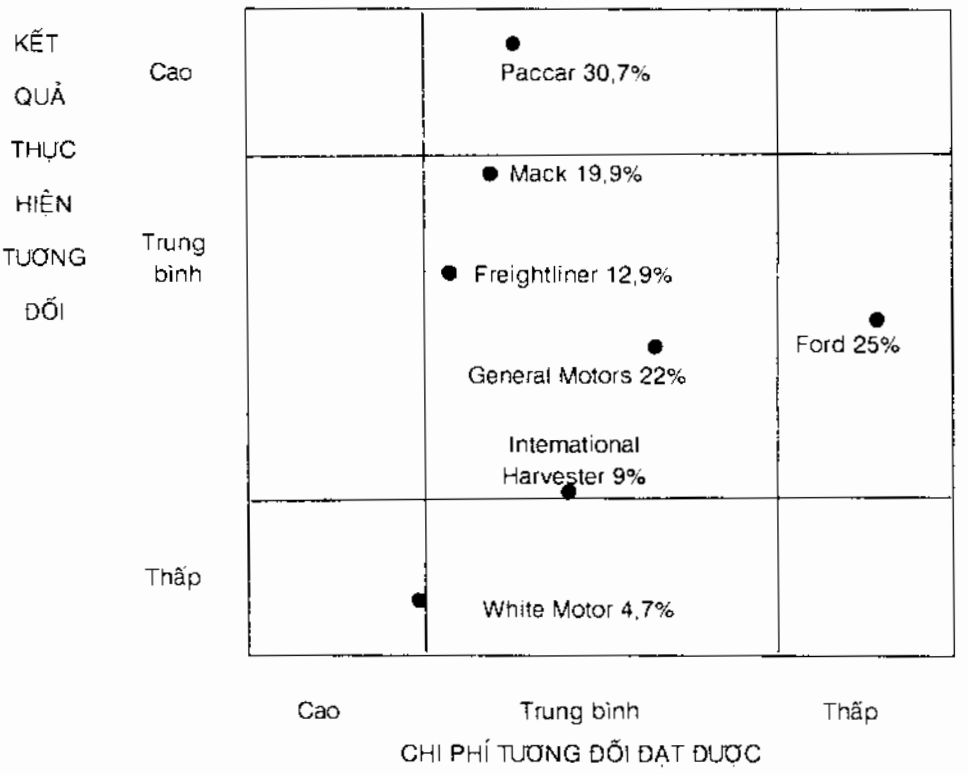
Theo Porter những công ty theo đuổi cùng một chiến lược, nhằm vào cùng một thị trường hay khúc thị trường hợp thành một nhóm chiến lược. Công ty nào thực hiện tốt nhất chiến lược đó sẽ kiếm được nhiều lợi nhuận nhất. Chẳng hạn như công ty có chi phí thấp nhất trong số những công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp sẽ kiếm được nhiều lợi nhuận nhất. Porter cho rằng những công ty không theo đuổi một chiến lược rõ ràng, những công ty nửa vời, sẽ đạt kết quả tồi nhất. Chẳng hạn như, Chrysler và International Harvester, cả hai công ty này đều trải

qua những thời kỳ khó khăn, bởi vì trong những ngành tương ứng của mình họ không nổi trội lên như một công ty có chi phí thấp nhất, có giá trị được nhận thức cao nhất, hay phục vụ tốt nhất một khúc thị trường nào đó. Những công ty nửa vời cố đạt kết quả tốt về tất cả các tiêu chí chiến lược, nhưng các tiêu chí chiến lược lại đòi hỏi những cách tổ chức công ty khác nhau và thường là mâu thuẫn với nhau, rút cục là những công ty này không có mặt nào đạt được kết quả trội hẳn lên. (Xem khái niệm và công cụ marketing 3-1)[16].

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 3-1

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC TRONG NGÀNH SẢN XUẤT XE TẢI

Vai trò các chiến lược chung và các nhóm chiến lược có thể minh họa bằng kết quả nghiên cứu của William Hall về ngành chế tạo xe tải. Hình vẽ kèm theo được gọi là sơ đồ cạnh tranh. Nó thể hiện cách thức mà bảy hãng sản xuất xe tải Hoa Kỳ đã xác định vị trí của mình cách đây mấy năm theo chi phí tương đối đạt được (tức là trở thành công ty có chi phí thấp) và kết quả thực hiện tương đối (tức là cung ứng sản phẩm hầu như khác biệt hẳn). Tỷ lệ phần trăm trong hình đó thể hiện ROI của từng hãng sản xuất vào thời gian đó.



Ford rõ ràng đã đạt được chi phí tương đối thấp nhất, sau đó đến General Motors. Vị trí dẫn đầu về chi phí thấp của Ford đem lại cho nó ROI cao nhất (tức là 25%) trong nhóm chiến lược của mình. Paccar thì dẫn đầu trong nhóm chiến lược có xe tải tính năng cao và đạt ROI bằng 31% so với 20% của Mack.

Ở thái cực kia là White Motor có xe tải với tính năng dưới trung bình và chi phí tương đối cao. Không có gì đáng ngạc nhiên là tỷ suất lợi nhuận của nó chỉ đạt mức thấp là 4,7% và sau đó Volvo đã mua đứt White Motor với ý đồ xác định lại vị trí của mình.

Bốn công ty ở ô giữa là những công ty nửa vời cố gắng đảm bảo khá cả về tính năng và chi phí, nhưng không trội hơn được so với các công ty khác. ROI của họ thấp hơn so với của hai công ty dẫn đầu là Ford và Paccar. Về sau Freightliner đã bị Mercedes mua đứt, còn International Harvester thì chuyển thành Navistar.

Đối với những công ty nửa vời muốn nâng cao ROI của mình thì công ty phải xác định dứt khoát một trong ba chiến lược giành thắng lợi. Ví dụ, International Harvester (IH) có ba cách lựa chọn. IH có thể đầu tư vào một nhà máy hiện đại hơn với ý đồ trở thành công ty có chi phí thấp. Trong trường hợp này các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của nó sẽ là Ford và General Motors, vì cả hai công ty này đều thuộc nhóm chiến lược giành vị trí dẫn đầu về chi phí thấp. Một phương án khác là IH có thể cố gắng nâng cao chất lượng xe tải và dịch vụ của mình để cạnh tranh với Paccar và Mack trong nhóm chiến lược theo đuổi khả năng sinh lời bằng cách tạo ra đặc điểm nổi bật cho sản phẩm của mình. Điều này đối với IH sẽ khó khăn hơn, bởi vì nó phải mất nhiều năm để tạo ra một sản phẩm và danh tiếng tốt hơn và Paccar thì đã có thủ rất vững. Cuối cùng IH có thể chạy theo nhiều khoảng trống trong ngành xe tải (điều này không thể thể hiện trên hình vẽ được) và trở thành người dẫn đầu tại từng khoảng trống đó nhờ chi phí thấp, sản phẩm có đặc điểm nổi bật hay cả hai. Trong thực tế IH đã chấp nhận chiến lược thứ ba và nó đã thành công.

Các công ty cũng phát hiện thấy rằng chiến lược có hiệu quả nhất có thể đòi hỏi tìm được những đối tác chiến lược cho mình. Ngay cả những công ty khổng lồ như AT & T, IBM, Philips, Siemens cũng thường không thể giành được vị trí dẫn đầu ở các nước hay trên toàn cầu một cách đơn độc không có liên minh chiến lược với các công ty nội địa và/hay đa quốc gia bổ sung hay hỗ trợ năng lực và các nguồn tài nguyên của họ. Chính là để kinh doanh ở nước khác công ty có thể cần phải cấp giấy phép kinh doanh sản phẩm của mình, thành lập một xí nghiệp liên doanh với một công ty bản xứ, mua hàng của những người cung ứng bản xứ đáp ứng yêu cầu "có một phần của bản xứ",v.v... Kết quả là các công ty đã xây dựng nhanh chóng được các mạng lưới chiến lược. Và thắng lợi sẽ thuộc về những công ty nào xây dựng được mạng lưới tốt hơn (xem công ty và ngành 3-1)[16].

XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH

Một khi đơn vị kinh doanh đã xây dựng được những chiến lược chính của mình, thì nó phải hoạch định những chương trình hỗ trợ. Chẳng hạn như xí nghiệp đã quyết định giành cho được vị trí dẫn đầu về công nghệ, thì nó phải xúc tiến những chương trình nhằm củng cố bộ phận nghiên cứu và phát triển của mình, tập hợp những tài năng công nghệ, phát triển những sản phẩm hàng đầu, huấn luyện những nhân viên bán hàng kỹ thuật, tăng cường quảng cáo để tuyên truyền về vị trí dẫn đầu về công nghệ của mình,v.v... Trong phần tiếp sau ta sẽ xem xét thêm về những chương trình này.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 3-1

CÁC CÔNG TY LIÊN KẾT VỚI NHAU THÀNH NHỮNG LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC VÀ XÍ NGHIỆP LIÊN DOANH.

Phần lớn công việc của những người lập kế hoạch chiến lược đều liên quan đến việc xác định cách tốt nhất để mở rộng hoạt động của công ty sang những thị trường mới. Giả sử một công ty Hoa Kỳ muốn tham gia vào một thị trường nước ngoài. Công ty này có thể thực hiện điều đó theo ba cách:

1. *Thiết lập công ty con ở nước ngoài:* Đây là cách truyền thống mà các công ty như IBM, Xerox, 3M và nhiều công ty khác đã sử dụng để xâm nhập vào các thị trường nước ngoài. Việc thành lập công ty con rất tốn kém và mất nhiều thời gian, nhưng nó đảm bảo quyền kiểm soát hoàn toàn cho công ty mẹ. Dù là như vậy, sau một thời gian một số công ty con trở nên độc lập tương đối đối với công ty mẹ trong việc hoạch định các chính sách của mình. Ví dụ, Opel, một công ty con ở châu Âu của General Motors, đã hoạt động khá độc lập với General Motors ở Hoa Kỳ.

2. *Thôn tính các đối thủ cạnh tranh và các doanh nghiệp khác:* Đây là cách đắt tiền nhất để xâm nhập vào một thị trường khác và phải chịu tất cả những mối nguy hiểm của việc cố gắng lựa chọn và hợp nhất một doanh nghiệp bị thôn tính. Porter công bố rằng trong số hơn 2.000 doanh nghiệp bị 33 công ty lớn thôn tính từ năm 1950 đến 1980 hơn một nửa đã bị giải thể tính đến năm 1986. Trong một công trình nghiên cứu khác McKinsey đã công bố chỉ có 23% số doanh nghiệp bị thôn tính được nghiên cứu là có thu nhập về tài chính vượt chi phí đã bỏ ra để mua chúng. Bridgestone, một hãng sản xuất vỏ xe của Nhật, đã thấy lợi nhuận của mình tụt hẳn xuống sau khi mua đứt công ty Firestone. Chỉ có một số tương đối ít các công ty, như Federal Express, Cooper Industries, Stanley Tools, là đã thành công trong chuyện vực dậy và quản lý những doanh nghiệp bị thôn tính của mình.

3. *Thành lập liên minh và xí nghiệp liên doanh:* Mặc dù việc thành lập và quản lý các liên minh chiến lược khá phức tạp, nó vẫn có ưu điểm là chi phí thấp hơn nhiều và hoàn tất mọi cái nhanh hơn so với trường hợp nảy sinh hay thôn tính. Liên minh được thành lập vì nhiều lý do: Để được quyền sử dụng công nghệ mới, để xâm nhập vào các thị trường "bị phong tỏa", để giảm bớt số vốn đầu tư cần thiết, để được quyền sử dụng tên nhãn hay nhóm khách hàng, hay để đạt được việc mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu. Trong vài thập kỷ vừa qua đã dần dần xuất hiện những xí nghiệp liên doanh. Tuy vậy chúng còn có nhiều vấn đề, chẳng hạn như các bên đối tác bất đồng ý kiến về việc đầu tư tiếp, có những kỳ vọng khác nhau về lợi nhuận, không có khả năng thay đổi kịp với tình hình thị trường luôn biến đổi, những trở ngại về văn hóa trong giao tiếp và những khó khăn trong việc hợp nhất các hệ thống kế toán và thông tin của hai công ty. Một số công trình nghiên cứu cho thấy rằng có tới 70% liên minh có thể đi đến kết cục không tốt đẹp.

Trong các liên minh có bốn kiểu liên minh marketing:

1. *Liên minh sản phẩm và/hay dịch vụ:* Kiểu liên minh này có nhiều hình thức, từ chỗ một công ty cấp giấy phép cho công ty khác sản xuất sản phẩm của mình đến chỗ hai công ty cùng kết hợp với nhau để tiến hành marketing những sản phẩm bổ sung cho nhau của mình (công ty Apple PC liên kết với công ty Digital Vax), hai công ty cùng thiết kế, sản xuất và tiến hành marketing một sản phẩm mới (Mazda cùng với Ford liên kết để sản xuất ra kiểu xe Escort). Một liên minh marketing cũng có thể được thành lập giữa một công ty sản xuất và một công ty dịch vụ (thẻ tín dụng mới của Citibank đảm bảo được bớt giá khi mua xe Ford). Cuối cùng là hai công ty dịch vụ có thể thành lập một liên minh marketing H R Block và Hyatt Legal Services).

2. *Liên minh khuyến mãi:* Một công ty có thể đồng ý tiến hành khuyến mãi cho sản phẩm hay dịch vụ của một công ty khác. Ví dụ, loạt băng video chú rùa Ninja của Teenage Mutant có kèm theo phiếu thưởng một bữa ăn của Pizza Hut. Pathe Entertrainment và Bantam Books kết hợp với nhau để cùng khuyến mãi phim ảnh và sách tại The Russia House. Một nhà hàng sang trọng có thể đồng ý trưng bày trên tường của mình những tác phẩm nghệ thuật của một phòng tranh ở địa phương.

3. *Liên minh hậu cần:* Ở đây một công ty đảm bảo những dịch vụ hỗ trợ hậu cần cho sản phẩm của công ty khác. Ví dụ, Federal Expres dự trữ những phụ tùng thay thế của nhiều công ty để có thể đảm bảo giao hàng khắp mọi nơi tại Hoa Kỳ ngay trong ngày hôm sau đối với mọi đơn hàng nhận được vào tối ngày hôm trước. Abbott Laboratories liên minh với 3M để dự trữ và giao tất cả những sản phẩm thuốc men và phẫu thuật của 3M cho tất cả các bệnh viện trên toàn Hoa Kỳ.
4. *Cộng tác định giá:* Ở đây một hay nhiều công ty cùng cộng tác với nhau trong việc định giá cụ thể. Kiểu liên minh này phổ biến đối với các hệ thống khách sạn và các công ty cho thuê xe để dành cho nhau những khoản chiết khấu giá.

Các công ty cần suy nghĩ sáng tạo hơn để tìm kiếm những đối tác có thể bổ sung thêm cho những điểm mạnh của mình hay bù đắp cho những điểm yếu của mình. Các liên minh khi được quản lý tốt sẽ cho phép các công ty có thể tác động mạnh hơn đến mức tiêu thụ với chi phí ít hơn. Rủi ro chủ yếu là các đối tác có thể không nhất trí được với nhau về những trách nhiệm hiện tại hay những phương hướng tương lai.

THỰC HIỆN

Ngay cả khi có một chiến lược rõ ràng và những chương trình hỗ trợ được cân nhắc kỹ lưỡng vẫn có thể là chưa đủ. Công ty có thể thất bại khi thực hiện chúng. Theo ý kiến của công ty tư vấn McKinsey, chiến lược chỉ là một trong bảy yếu tố mà những công ty được quản lý tốt nhất biểu lộ ra[17]. Khung chuẩn 7-s của McKinsey được trình bày trong H.3.15. Ba yếu tố đầu, chiến lược, cơ cấu và hệ thống, được xem là "phần cứng" của sự thành công. Bốn yếu tố sau, phong cách, đội ngũ công nhân viên, kỹ năng và giá trị được chia, là "phần mềm".

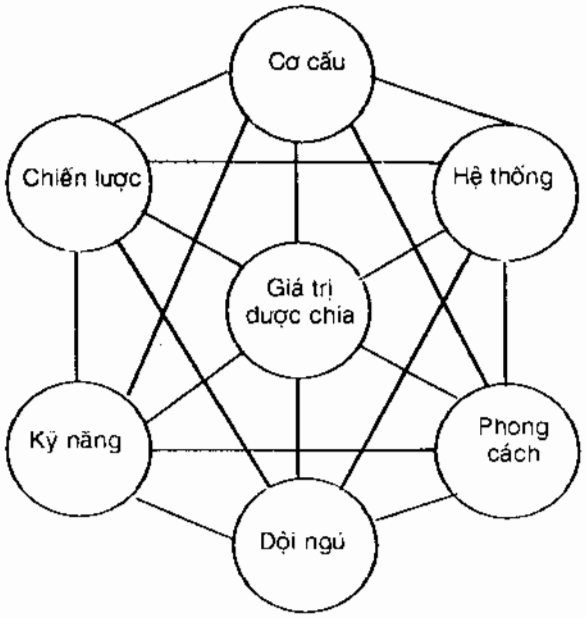
Yếu tố "mềm" thứ nhất, phong cách, có nghĩa là cách xử sự và suy nghĩ chung của công nhân viên trong công ty đó. Chẳng hạn như, mọi người của công ty MC Donald's đều tươi cười với khách hàng, còn công nhân viên của IBM thì luôn tỏ ra rất có trình độ trong khi quan hệ với khách hàng. Thứ hai là kỹ năng, có nghĩa là công nhân viên có những kỹ năng cần thiết để thực hiện chiến lược của công ty. Thứ ba là đội ngũ, có nghĩa là công ty thuê những người có năng lực, đào tạo họ và phân công đúng việc cho họ. Thứ tư là giá trị được chia, có nghĩa là công nhân viên đều có cùng những giá trị chỉ đạo và sứ mệnh như nhau. Khi có được những yếu tố "mềm" này các công ty thường thành công nhiều hơn trong việc thực hiện.[18]

THÔNG TIN PHẢN HỒI VÀ KIỂM TRA

Khi thực hiện chiến lược của mình, công ty cần theo dõi các kết quả và những bước phát triển mới trong môi trường. Một số môi trường khá ổn định trong nhiều năm. Có những môi trường phát triển dần dần theo chiều hướng có thể dự đoán trước được. Có những môi trường thay đổi nhanh chóng theo những chiều hướng quan trọng và không thể dự đoán được. Công ty chỉ có thể biết chắc một điều là: Môi trường đó sẽ thay đổi. Và trong trường hợp như vậy công ty cần rà soát và chấn chỉnh việc thực hiện các chương trình, các chiến lược hay thậm chí cả những mục tiêu của mình. Ta hãy xem xét những gì đã xảy ra đối với bộ phận sản xuất bóng điện tử của GE:

> Cách đây mấy năm, chủ tịch GE đã cho mời tổng giám đốc chi nhánh sản xuất bóng điện tử lên. Tổng giám đốc đó nghĩ là mình sẽ được chúc mừng vì ông ta đã tăng được mức tiêu thụ bóng điện tử thêm 20%, Trái lại ông ta đã bị khiển trách vì đã để GE bám giữ quá lâu với ngành kinh doanh sai lầm đó. Mức tiêu thụ của GE tăng lên là vì một số đối thủ cạnh tranh đã từ bỏ việc kinh doanh bóng điện tử rồi, chứ không phải là do GE cạnh tranh thắng lợi. Ngoài ra, công nghệ transistor đã phát triển lên đủ để chống lại bóng đèn điện tử và lôi kéo thêm những đấu thủ mới vào cuộc, như Texas Instruments và

Fairchild. Trong thực tế tổng thị trường thiết bị khuyếch đại tín hiệu điện yếu trong thời kỳ đó đã tăng lên 30%, và như vậy có nghĩa là thị phần của GE trong tổng thị trường thực tế đã giảm đi. Vì tổng giảm dốc đó đã mắc tật thiển cận trong marketing, nên đã tập trung vào bóng điện tử thay vì toàn bộ các công nghệ cạnh tranh với nhau trong việc phục vụ một nhu cầu cụ thể. Một số doanh nghiệp đã chết mà ban lãnh đạo thực sự không hề biết điều đó.



H.3.15. Khung chuẩn 7-s của Mckinsey

Sự phù hợp về chiến lược của một công ty với môi trường chắc chắn sẽ bị xói mòn vì môi trường của thị trường hầu như bao giờ cũng thay đổi nhanh hơn so với 7-s của công ty. Vì vậy rất có thể là một công ty vẫn có kết quả, nhưng nó đã trở nên không có hiệu quả. Peter Drucker lưu ý rằng điều quan trọng hơn là làm đúng việc (có hiệu quả) chứ không phải là làm việc đúng (có kết quả). Những công ty xuất sắc đều nổi bật về cả hai điều này.

Một khi tổ chức bắt đầu mất vị trí của mình trên thị trường do không đáp ứng được môi trường đã thay đổi, thì nó sẽ ngày càng khó giành lại được vị trí dẫn đầu:

> General Motors đã dần dần nhận thức được rằng thị trường xe cỡ nhỏ của Hoa Kỳ đang tăng lên nhanh chóng. Những loại xe nhỏ là một cơ hội mới cho những người sản xuất xe hơi của Hoa Kỳ trên một thị trường đã sung mãn. Một cơ hội mới là một cửa sổ chiến lược chỉ mở ra trong một thời gian ngắn [19]. Khi những chiếc Volkswagen và những chiếc xe nhỏ của Nhật đã tăng được thị phần của mình, thì lúc đó GM mới đối phó bằng cách tung ra kiểu xe Vega được chế tạo rất tồi. Tình trạng mù tịt của GM là kết quả của việc hoạt động trong những năm 1970 và 1980 với những tàn dư của chiến lược, cơ cấu, hệ thống, phong cách, đội ngũ, kỹ năng và giá trị được chia của những năm 1960. Ban lãnh đạo của GM cần nhận thức được rằng tình hình cạnh tranh đòi hỏi phải có những biện pháp quyết liệt, bao gồm việc giảm bớt những chi phí quản lý và lao động quá lớn, mua các chi tiết từ nước ngoài, cộng tác với các hãng sản xuất xe hơi nước ngoài và nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của đại lý[20].

Các tổ chức, nhất là những tổ chức lớn, có một sức ì rất lớn. Chúng được xây dựng như những cỗ máy rất có hiệu suất, và rất khó có thể thay đổi một bộ phận mà không phải hiệu chỉnh mọi bộ phận khác. Tuy vậy các tổ chức vẫn có thể thay đổi thông qua sự lãnh đạo, hầu như chắc chắn trước khi bị khủng hoảng và chắc chắn trong một cuộc khủng hoảng. Chìa khóa để đảm bảo sự lành mạnh về tổ chức là tổ chức phải luôn sẵn sàng nghiên cứu môi trường thường xuyên biến

đổi và đưa ra những mục tiêu và cách ứng xử mới, thích hợp. Những tổ chức có khả năng thích nghi không ngừng theo dõi môi trường và cố gắng thông qua việc lập kế hoạch chiến lược, linh hoạt để duy trì mức độ phù hợp khả dĩ với môi trường luôn phát triển.

✦ TÓM TẮT

Những công ty xuất sắc biết cách thích ứng và đối phó với thị trường không ngừng thay đổi thông qua việc lập kế hoạch chiến lược hướng theo thị trường. Họ biết cách phát triển và duy trì một sự tương hợp giữa các mục tiêu, nguồn tài nguyên, kỹ năng và các cơ hội của mình. Họ thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược ở cấp công ty, cấp xí nghiệp và cấp sản phẩm. Những mục tiêu được xây dựng ở cấp công ty sẽ được chuyển xuống các cấp dưới để ở đó xây dựng các kế hoạch chiến lược và các kế hoạch marketing của xí nghiệp làm cơ sở chỉ đạo các hoạt động của công ty. Việc lập kế hoạch chiến lược bao gồm những chu trình phân tích nhiều lần, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra.

Việc lập kế hoạch chiến lược của công ty bao gồm bốn hoạt động lập kế hoạch. Thứ nhất là xác định rõ nội dung sứ mệnh của công ty trong phạm vi ngành, phạm vi sản phẩm và ứng dụng, phạm vi khả năng, phạm vi khúc thị trường, phạm vi dọc và phạm vi địa bàn. Một cương lĩnh được xây dựng tốt đảm bảo công nhân viên đều quán triệt được mục đích, phương hướng và cơ hội.

Thứ hai là xác định những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) của công ty. Ngành kinh doanh được định nghĩa theo nhóm khách hàng, nhu cầu của khách hàng và công nghệ. SBU là đơn vị kinh doanh có thể có lợi khi lập kế hoạch riêng, có những đối thủ cạnh tranh riêng và được quản lý như những trung tâm sinh lời.

Hoạt động thứ ba là phân bổ tài nguyên cho các SBU khác nhau căn cứ vào mức độ hấp dẫn của thị trường và thế mạnh kinh doanh của công ty. Một số mô hình danh mục đầu tư, trong đó có các mô hình của Boston Consulting Group và General Electric, có thể giúp ban lãnh đạo công ty xác định xem những SBU nào cần xây dựng, duy trì, thu hoạch hay giải thể.

Hoạt động thứ tư là mở rộng những xí nghiệp hiện có và phát triển những xí nghiệp mới để lấp đầy khoảng cách trong kế hoạch chiến lược. Công ty có thể tìm kiếm các cơ hội bằng cách nghiên cứu tăng trưởng theo chiều sâu (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường và phát triển sản phẩm), tăng trưởng hợp nhất (hợp nhất ngược, thuận và ngang) và tăng trưởng đa dạng hóa (đa dạng hóa đồng tâm, ngang và tổng hợp).

Mỗi SBU đều tiến hành lập kế hoạch chiến lược riêng của xí nghiệp theo tám bước: Xác định sứ mệnh của xí nghiệp, phân tích môi trường bên ngoài, phân tích môi trường bên trong, lựa chọn các mục tiêu và chỉ tiêu của xí nghiệp, phát triển chiến lược của xí nghiệp, soạn thảo các chương trình, thực hiện các chương trình và thu thập các thông tin phản hồi rồi tiến hành kiểm tra. Tất cả những bước làm này đảm bảo cho SBU bám sát môi trường của mình và nhạy bén với những cơ hội mới. Ngoài ra kế hoạch chiến lược của SBU còn là khung sườn để soạn thảo các kế hoạch marketing cho từng sản phẩm và dịch vụ cụ thể mà ta sẽ nghiên cứu trong chương sau.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Steve Harrell Trong bài nói tại phiên họp toàn thể của cuộc gặp gỡ các nhà giáo dục của Hiệp Hội Marketing Mỹ, Chicago, August 5, 1980.
2. Xem Tamara J.Erickson and C.Everett Shorey, "Business Strategy: New Thinking for the '90s" *Prism*, Fourth Quarter 1992, pp.19-35.
3. Xem "The New Breed of Strategic Planning". Business Week, September 7, 1984, pp.62-68.

4. Xem Drucker, *Management: Tasks, Responisbilities and Practices* (New York: Happer & Row, 1973), Chap.7.

5. Xem "the Hollow Corporation", *Business Week*, March 3,1986, pp.57-59.

6. Để tìm hiểu thêm hãy xem Laura Nash, "Mission Statements - Mirrors and Windows", *Harvard Business Review*, March-April 1988, pp.155-56.

7. Theodore Levitt, "Marketing Myopia" *Harvard Business Review*, July - August 1960, pp. 45-56.

8. Xem "Holiday Inns: Refining Its Focus to Food, Lodging and More Casinos", *Business Week*, July 21, 1980, pp.100-104.

9. Derek Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), Chap.3.

10. Xem Roger A.Kerin, Vijay Mahajan, and P.Rajan Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Planning* (Boston: Allyn & Bacon, 1990).

11. Cần có quyết định dứt khoát giữa việc thu hoạch và giải thể một xí nghiệp. Việc thu hoạch một xí nghiệp sẽ tước bỏ giá trị lâu dài của nó, và trong trường hợp này nó khó tìm được người mua. Việc giải thể thì ngược lại, tạo điều kiện thuận lợi để duy trì nó trong một tình trạng thích hợp để thu hút người mua.

12. Xem Peter Patel and Michael Younger, "A Frame of Reference for Strategy Development", *Long Range Planning*, April 1978, pp.6-12; và S.J.Q.Robinson et al., "*The Directional Policy Matrix - Tool for Strategic Planning*", Long Range Planning, June 1978,pp.8-15.

13. Ma trận này có thể mở rộng thành chín ô bằng cách bổ sung thêm những sản phẩm đã cải biến và những thị trường đã cải biến. Xem S.C.Johnson and Conrad Jones, "How to Organize for New Products" *Harvard Business Review*, May-June 1957, pp.49-62.

14. George Stalk, Philip Evans, and Lawrence E.Shulman, "Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp.57-69.

15. Xem Michael E.Poeter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), Chap.2.

16. Để đọc thêm về liên minh chiến lược, hãy xem Peter Lorange and Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution* (Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1992), và Jordan D.Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York: The Free Press, 1990).

17. Xem Thomas J.Peters and Robert H.aterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Happer & Row, 1982), pp.9-12. Khung chuẩn này cũng được sử dụng trong công trình của Richard Tanner Pascale and Anthony G.Athos, *The Art of Japanese management: Applications for American Executives* (New York: Simon and Schuster, 1981).

18. Xem Terrence E.Deal and Allan A.Kennedy, Corporate Cultures: *The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-esley, 1982); "Corporate Culture", *Business Week*, October 27, 1980,pp.148-60), Stanley M.Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA:Ballinger, 1984); và John P.Kotter and James L.Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

19. Xem Derek F.Abell, "Strategic Windows", *Journal of Marketing*, July 1978, pp.21-26.

20. Để hiểu rõ làm thế nào mà một người lãnh đạo ở bên ngoài lại có thể thay đổi được GM, hãy đọc Ross Perot, "How I Wovld Turn Around GM", *Fortune*, February 15, Z988, pp.44-48.

Chương 4

QUẢN TRỊ QUÁ TRÌNH MARKETING VÀ LẬP KẾ HOẠCH MARKETING

Kế hoạch không là cái gì; lập kế hoạch mới là tất cả.

Dwight D. Eisenhower

Chiến lược marketing là một chuỗi những hoạt động hợp nhất dẫn đến một ưu thế cạnh tranh vững chắc.

John Scully

Trong các chương 1, 2 và 3 chúng ta thấy rằng những công ty hiện đại thành đạt đều hoạt động theo định hướng thị trường và cách lập kế hoạch chiến lược. Tuy nhiên các kế hoạch chiến lược của công ty chỉ là điểm xuất phát để lập kế hoạch. Nó là kim chỉ nam cho việc xây dựng những kế hoạch chính xác cho cơ sở nhằm thực hiện những mục tiêu của tổ chức. Những kế hoạch cơ sở này hay những kế hoạch của xí nghiệp phải được soạn thảo cho từng chi nhánh, từng đơn vị kinh doanh chiến lược, từng loại sản phẩm, từng sản phẩm và thị trường mục tiêu quan trọng.

Kế hoạch của xí nghiệp có ba mục đích. Thứ nhất là phục vụ cho việc hoạch định chiến lược và báo cáo lên các cấp quản lý cao hơn. Thứ hai là phục vụ cho việc bảo vệ yêu cầu ngân sách. Thứ ba là làm công cụ để theo dõi quá trình tiến triển và đề ra những biện pháp uốn nắn trong quá trình thực hiện kế hoạch.

Phần quyết định của kế hoạch xí nghiệp là kế hoạch marketing. Kế hoạch marketing có hai cấp. Kế hoạch marketing chiến lược phát triển những mục tiêu và chiến lược marketing rộng lớn trên cơ sở phân tích *hiện tình* của thị trường và các cơ hội. Kế hoạch marketing chiến thuật vạch ra những chiến thuật marketing cụ thể cho một thời kỳ, bao gồm quảng cáo, đẩy mạnh kinh doanh, định giá, các kênh, dịch vụ, v.v...

Căn cứ vào kế hoạch marketing có thể xây dựng các phần khác trong kế hoạch của xí nghiệp, cụ thể như các kế hoạch hỗ trợ nghiên cứu và phát triển, cung ứng, sản xuất, nhân sự và tài chính. Điều này không có nghĩa là bộ phận marketing tự đề ra kế hoạch tiến hành marketing cho mình. Việc lập kế hoạch của xí nghiệp ngày càng được căn cứ vào những số liệu đầu vào và tín hiệu phát ra của mọi chức năng quan trọng. Ngày nay các kế hoạch thường do cả một tập thể xây dựng nên, chứ không phải do một cá nhân hay một chức năng nào vạch ra cả.

Kế hoạch marketing là một công cụ trung tâm để chỉ đạo và phối hợp nỗ lực marketing. Những công ty muốn nâng cao hiệu quả marketing và hiệu suất của mình đều phải học cách xây dựng và thực hiện những kế hoạch marketing có căn cứ. Việc xem xét vấn đề lập kế hoạch

marketing của chúng ta ở đây nhằm tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi sau:

+ Những bước chủ yếu trong quá trình marketing là gì?

+ Nội dung chủ yếu của kế hoạch marketing là gì?

+ Những công cụ lý luận chính để mô tả ảnh hưởng của các kiểu nỗ lực marketing khác nhau đến doanh số bán và lợi nhuận của công ty là gì?

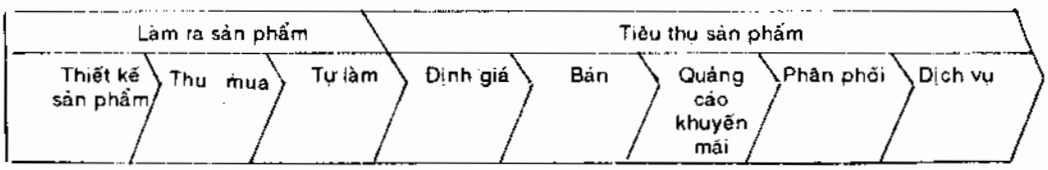
✦ QUÁ TRÌNH MARKETING

Để hiểu được quá trình marketing trước hết ta phải xem xét quá trình kinh doanh. Nhiệm vụ của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng là cung ứng giá trị cho thị trường để kiếm lời. Song ít nhất cũng có hai quan điểm về quá trình cung ứng giá trị[1]. Quan điểm truyền thống cho rằng công ty phải làm ra một thứ gì đó rồi sau đó đem bán nó đi (H.4.1). Ví dụ, Thomas Edison sáng chế ra máy hát rồi thuê nhân viên bán hàng để bán nó đi. Theo quan điểm này thì marketing diễn ra ở nửa sau của quá trình cung ứng giá trị. Quan điểm truyền thống giả thiết rằng công ty biết phải làm ra thứ gì và thị trường sẽ mua nó với số lượng đủ lớn để đem lại nhuận cho công ty.

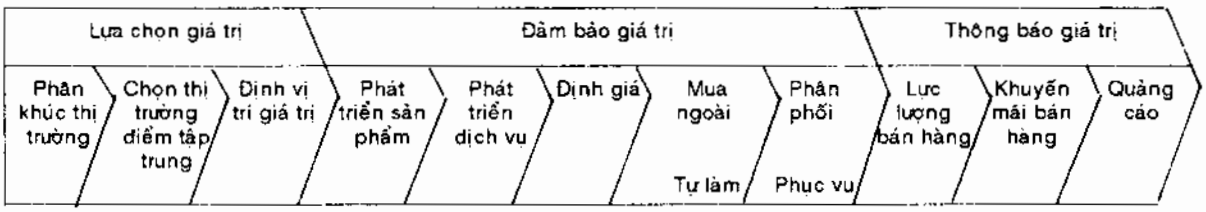
Quan điểm truyền thống này có khả năng thành công lớn nhất trong những nền kinh tế khan hiếm mọi thứ. Nhưng quan điểm này về kinh doanh không phù hợp với những nền kinh tế có cạnh tranh nhiều hơn, khi người ta có thể tha hồ chọn lựa và so sánh phân biệt. "Thị trường đại chúng" bị chia nhỏ thành nhiều vi thị trường, mỗi vi thị trường có những mong muốn, nhận thức, sở thích và tiêu chuẩn mua sắm riêng của mình. Vì vậy những đối thủ cạnh tranh khôn ngoan phải thiết kế hàng hóa cho những thị trường mục tiêu được xác định rõ ràng.

Quan điểm này được thể hiện trong H.4.1b, trong đó marketing được xếp ở phần đầu của quá trình lập kế hoạch của xí nghiệp. Khác với quan điểm làm ra/bán, quá trình kinh doanh bao gồm việc lựa chọn giá trị, đảm bảo giá trị và thông báo giá trị.

Giai đoạn đầu tiên, lựa chọn giá trị, là phần chuẩn bị mà bộ phận marketing phải thực hiện trước khi sản phẩm ra đời. Bộ phận marketing tiến hành phân khúc thị trường, lựa chọn thị



(a) Tuần tự của quá trình vật chất truyền thống



(b) Tuần tự sáng tạo và cung ứng giá trị

H.4.1. So sánh hai quan điểm về việc tạo ra giá trị

trường mục tiêu thích hợp rồi tiến hành xác định vị trí giá trị của sản phẩm. Công thức - phân khúc thị trường, xác định thị trường mục tiêu, xác định vị trí (STP) - là nội dung cốt yếu của marketing chiến lược.

Một khi đơn vị kinh doanh đã lựa chọn giá trị để cung ứng cho thị trường mục tiêu, thì nó đã sẵn sàng đảm bảo giá trị đó. Sản phẩm hữu hình và dịch vụ phải được xác định chi tiết, giá mục tiêu phải được xác định, sản phẩm phải được làm ra và đem phân phối. Việc phát triển các tính năng của sản phẩm cụ thể, định giá và phân phối xuất hiện trong giai đoạn này là một phần của marketing chiến thuật.

Nhiệm vụ trong giai đoạn thứ ba là thông báo giá trị. Ở đây marketing chiến thuật tiếp tục xuất hiện khi sử dụng lực lượng bán hàng, khuyến mãi, quảng cáo và các nhiệm vụ khuyến mãi khác để thông báo cho thị trường biết về sản phẩm đó. Tóm lại, H.4.1b cho thấy rằng quá trình marketing bắt đầu trước khi có sản phẩm và tiếp tục trong khi nó được phát triển và sau khi nó ra đời.

Người Nhật đã phát triển tiếp quan điểm này về các quá trình tạo giá trị và cung ứng giá trị bằng cách bổ sung thêm những khái niệm sau:

+ *Thời gian thông tin phản hồi của khách hàng bằng không:* Thông tin phản hồi của khách hàng phải được thu thập thường xuyên ngay sau khi mua hàng để biết nên cải tiến sản phẩm và marketing như thế nào.
+ *Thời gian cải tiến sản phẩm bằng không:* Công ty phải đánh giá tất cả những ý tưởng cải tiến của khách hàng cũng như của công nhân viên và áp dụng càng nhanh càng tốt khi có thể được.
+ *Thời gian cung ứng bằng không:* Công ty phải nhận được các phụ tùng và vật tư cần thiết một cách liên tục bằng cách thỏa thuận với những người cung ứng đảm bảo vật tư theo đúng tiến độ. Nhờ giảm bớt lượng dự trữ công ty có thể giảm được giá thành của mình.
+ *Thời gian chuẩn bị bằng không:* Công ty phải có đủ khả năng sản xuất bất kỳ sản phẩm nào của mình ngay sau khi có đơn đặt hàng mà không phải mất chi phí hay thời gian chuẩn bị gì nhiều.
+ *Không có khuyết tật:* Các sản phẩm đều phải có chất lượng cao và không có khuyết tật.

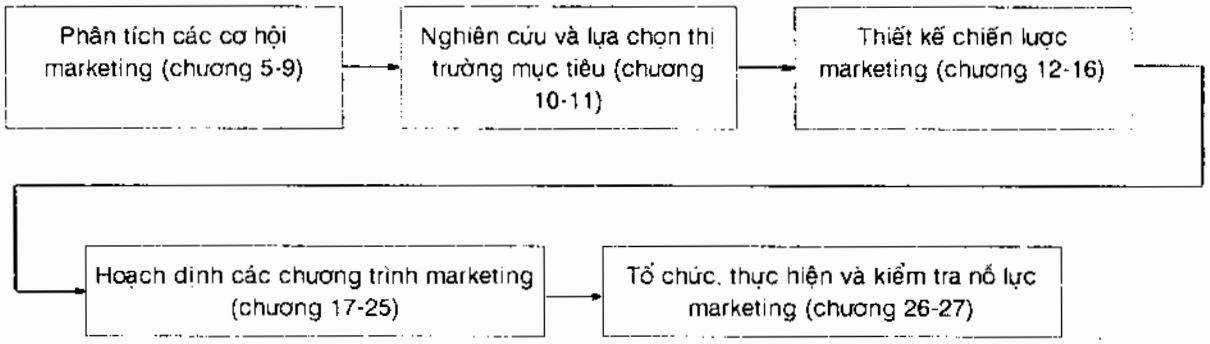
Như vậy bước đầu tiên trong việc lập kế hoạch của xí nghiệp là bước marketing, trong đó thị trường mục tiêu và chiến lược xác định vị trí sản phẩm được xác định, các chỉ tiêu tiêu thụ và những nguồn tài nguyên cần thiết được xây dựng để đạt được những mục tiêu đã đề ra. Vai trò của các bộ phận tài chính, cung ứng, sản xuất, phân phối vật chất và nhân sự là đảm bảo chắc chắn rằng kế hoạch marketing đã đề ra có thể được hỗ trợ đủ kinh phí, vật tư, máy móc và nhân sự.

Để thực hiện trách nhiệm của mình, những nhà quản trị marketing phải thực hiện một quá trình marketing. Ta định nghĩa quá trình marketing như sau:

> *+ Quá trình marketing bao gồm việc phân tích những cơ hội marketing, nghiên cứu và lựa chọn thị trường mục tiêu, thiết kế các chiến lược marketing, hoạch định các chương trình marketing cùng tổ chức, thực hiện và kiểm tra nỗ lực marketing.*

Những bước này được liệt kê trong H.4.2 và từng bước sẽ được trình bày chi tiết trong các chương của cuốn sách này. Ở đây những bước đó sẽ được minh họa gắn liền với tình huống sau:

Zeus, Inc. (tên giả) hoạt động trong một số ngành bao gồm hóa chất, năng lượng, máy đánh chữ và một số hàng tiêu dùng. Mỗi lĩnh vực được tổ chức như một SBU. Ban lãnh đạo công ty đang suy tính phải làm gì với chi nhánh sản xuất máy đánh chữ Atlas. Hiện tại Atlas sản xuất máy đánh chữ điện tiêu chuẩn văn phòng. Thị trường máy đánh chữ điện tiêu chuẩn đang bị thu hẹp. Trên ma trận tăng trưởng-thị phần xí nghiệp này thuộc loại yếu kém. Ban lãnh đạo công ty Zeus muốn nhóm marketing của Atlas đưa ra một kế hoạch xoay chuyển tình thế mạnh mẽ. Ban lãnh đạo marketing phải tìm ra một kế hoạch marketing có sức thuyết phục, trình bày để ban lãnh đạo công ty chấp nhận kế hoạch đó rồi thực hiện và kiểm tra kế hoạch này.



H.4.2. Quá trình quản lý marketing.

PHÂN TÍCH CÁC CƠ HỘI CỦA THỊ TRƯỜNG

Nhiệm vụ đầu tiên đặt ra cho bộ phận quản trị marketing của Atlas là phân tích những cơ hội lâu dài trên thị trường để cải thiện kết quả kinh doanh của mình với tính cách là một đơn vị kinh doanh của Zeus, Inc. Những nhà quản trị nhận thấy có rất nhiều cơ hội trong lĩnh vực thiết bị văn phòng kinh doanh đang phát triển. Văn phòng tương lai là lĩnh vực đầu tư chính trong nhiều thập kỷ tới. Nền kinh tế Hoa Kỳ ngày càng trở thành nền kinh tế dịch vụ và sẽ có nhiều công nhân văn phòng hơn là công nhân nhà máy. Tuy vậy, các văn phòng thường được tổ chức rất tồi đối với những nhiệm vụ sơ đẳng như đánh máy, văn thư, lưu trữ và truyền đạt thông tin, nhất là xét về mặt công nghệ hiện đại nhất đã có. Nhiều hãng sản xuất đang hoạt động tích cực trên thị trường này và đang tìm cách cung cấp những hệ thống máy vi tính thích hợp, thiết bị sao chụp và nhân bản, thiết bị viễn thông, máy fax và các thiết bị tương tự. Trong số này có các công ty IBM, Xerox, Olivetti và một số công ty Nhật. Tất cả họ đều lao vào việc phát triển phần cứng và phần mềm văn phòng, để tăng hiệu suất của công tác này. Trên thực tế Xerox xem mình không phải là một công ty máy văn phòng, mà là một công ty nâng cao hiệu suất công tác văn phòng.

Mục tiêu lâu dài của Atlas là trở thành một hãng sản xuất thiết bị văn phòng hoàn chỉnh. Hiện tại nó cần phải xây dựng được một kế hoạch cho một chủng loại sản phẩm cải tiến. Ngay cả trong lĩnh vực máy đánh chữ cũng vẫn còn một số cơ hội. Atlas có thể hạ cấp các máy đánh chữ văn phòng của mình thành loại máy dùng cho gia đình rồi quảng cáo nó như một loại máy chữ dùng cho gia đình, nhưng có "chất lượng của loại máy văn phòng". Hay nó có thể thiết kế một kiểu máy chữ điện tử hay "tinh khôn". Atlas cũng có thể tính đến chuyện thiết kế một thiết bị xử lý văn thư có bộ nhớ và khả năng soạn thảo văn bản lớn hơn so với máy chữ điện tử Atlas, cũng có thể phát triển một trạm máy tính có thể thực hiện được rất nhiều chức năng. Cuối cùng Atlas có thể nghiên cứu chế tạo máy đánh chữ biết nghe tiếng nói mà người sử dụng chỉ cần đọc

thành tiếng văn bản cần đánh.

Để đánh giá các cơ hội của mình, Atlas cần có một hệ thống thông tin marketing tin cậy (chương 5). Nghiên cứu marketing là một công cụ marketing không thể thiếu được vì rằng các công ty chỉ có thể phục vụ tốt các thị trường khách hàng của mình sau khi nghiên cứu những nhu cầu và mong muốn của họ, địa điểm của họ, thói quen mua sắm của họ v.v... Chí ít thì Atlas cũng cần có một hệ thống kế toán nội bộ tốt để báo cáo tình hình tiêu thụ theo kiểu máy đánh chữ, khách hàng, ngành và quy mô, địa điểm khách hàng, người bán hàng và kênh phân phối. Ngoài ra các cán bộ điều hành phải thường xuyên thu thập tin tức của thị trường về khách hàng, đối thủ cạnh tranh, đại lý, v.v... Những người làm marketing phải tiến hành nghiên cứu chính thức các nguồn thông tin thứ cấp, theo dõi những nhóm trọng tâm, tiến hành các cuộc thăm dò ý kiến qua điện thoại, thư từ và trực tiếp. Nếu các số liệu thu thập được được phân tích kỹ lưỡng bằng những phương pháp thống kê và những mô hình tiên tiến, thì chắc chắn công ty sẽ có được những thông tin bổ ích về ảnh hưởng của các tác nhân marketing khác nhau đến tình hình tiêu thụ.

Mục đích nghiên cứu của Atlas là thu thập những thông tin quan trọng về môi trường marketing của nó (chương 6). Môi trường vĩ mô của Atlas bao gồm tất cả những người tham gia cuộc chơi có ảnh hưởng đến khả năng sản xuất và tiêu thụ máy đánh chữ, cụ thể là những người cung ứng, các nhà trung gian (môi giới) marketing, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các tầng lớp công chúng khác nhau. Môi trường vĩ mô của Atlas bao gồm các yếu tố nhân khẩu học, kinh tế, vật lý, công nghệ, chính trị/pháp luật và xã hội/văn hóa tác động đến tình hình tiêu thụ và lợi nhuận của chi nhánh.

Trong trường hợp Atlas tính đến chuyện sản xuất thiết bị viết gia dụng, thì nó cần hiểu rõ thị trường tiêu dùng (chương 7). Nó cần phải biết: Có bao nhiêu hộ gia đình định mua máy đánh chữ hay máy tính? Ai mua và tại sao họ mua? Họ muốn có những tính năng gì và giá cả như thế nào? Họ mua sắm ở đâu? Họ có những ý niệm gì về các nhãn hiệu khác nhau?

Atlas cũng bán hàng trên các thị trường kinh doanh, bao gồm những công ty lớn, các công ty nghiệp vụ chuyên môn, những người bán lẻ và cơ quan nhà nước (Chương 8). Những tổ chức lớn thường sử dụng những cán bộ cung ứng hay hội đồng mua sắm gồm những người rất thông thạo trong việc đánh giá các thiết bị.

Việc bán hàng cho các tổ chức đòi hỏi lực lượng bán hàng phải được huấn luyện tốt để giới thiệu những ích lợi của sản phẩm.Atlas cần am hiểu tường tận thủ tục mua sắm của các tổ chức.

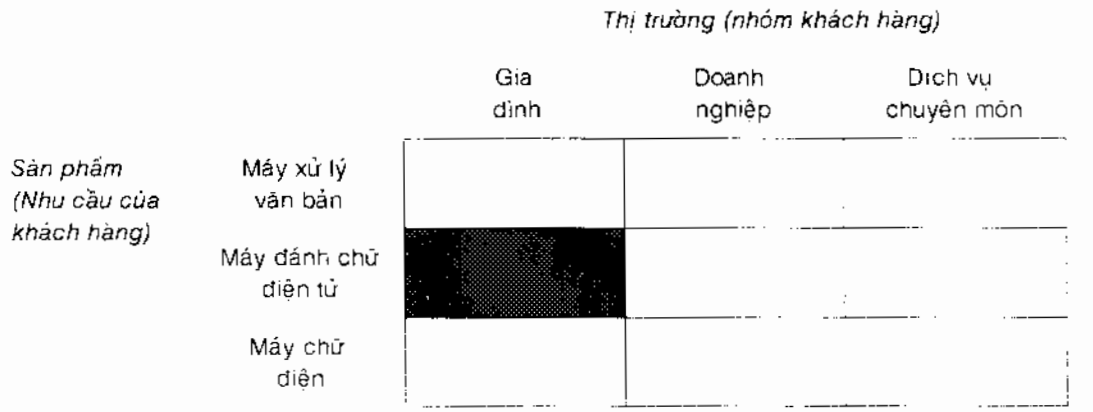
Atlas cũng cần theo dõi sát các đối thủ cạnh tranh (Chương 9). Atlas phải dự đoán được những bước đi có thể có của các đối thủ cạnh tranh, biết cách phản ứng mau lẹ và kiên quyết. Họ có thể muốn chủ động thực hiện một số bước đi bất ngờ và trong trường hợp đó họ cần phán đoán trước được cách đối phó của các đối thủ cạnh tranh. Vấn đề mấu chốt là phải phát triển và duy trì một hệ thống tình báo thu thập tin tức cạnh tranh hiện đại.

NGHIÊN CỨU, LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU VÀ XÁC ĐỊNH VỊ TRÍ SẢN PHẨM

Bây giờ Atlas đã sẵn sàng để nghiên cứu và lựa chọn các thị trường mục tiêu. Họ cần phải biết cách đo lường và dự báo mức độ hấp dẫn của một thị trường nhất định (Chương 10). Việc này đòi hỏi phải ước tính quy mô chung của thị trường, mức tăng trưởng, khả năng sinh lời và rủi ro. Những người làm marketing phải nắm vững những phương pháp chính để lượng định tiềm năng của thị trường và dự báo nhu cầu có khả năng thanh toán trong tương lai. Mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định mà những người làm marketing phải nắm được để tránh phạm sai lầm.

Những kết quả lượng định và dự báo về thị trường trở thành đầu vào mấu chốt để quyết định phải tập trung vào thị trường và những sản phẩm mới nào. Thực tiễn marketing hiện đại đòi hỏi phải phân chia thị trường thành những khúc thị trường chủ yếu, đánh giá chúng rồi lựa chọn và tập trung vào những khúc thị trường nào mà công ty có thể phục vụ tốt nhất (Chương 11).

Việc phân khúc thị trường có thể thực hiện theo nhiều cách khác nhau H.4.3 giới thiệu thị trường máy đánh chữ được phân khúc theo hai biến lớn là nhóm khách hàng và nhu cầu của khách hàng. Khung chuẩn này được gọi là lưới sản phẩm/thị trường. Đối với từng ô những nhà quản trị marketing có thể lượng định mức độ hấp dẫn của khúc thị trường và thế mạnh kinh doanh của công ty. Atlas muốn xác định xem ô sản phẩm/thị trường nào, nếu có, phù hợp nhất với các mục tiêu và nguồn tài nguyên của công ty.

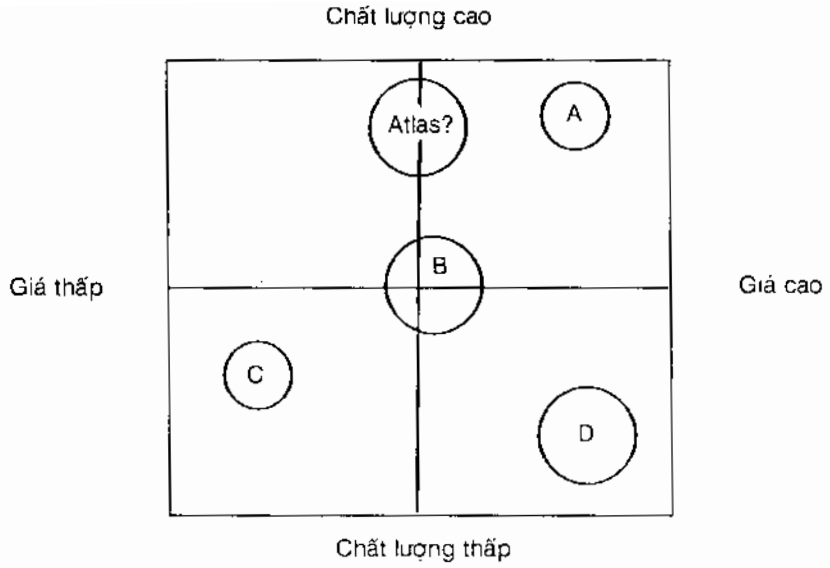


H.4.3. Lưới sản phẩm/thị trường

THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC MARKETING

Giả sử Atlas quyết định chọn mục tiêu "khách hàng là gia đình và thị trường máy chữ điện tử" (xem ô gạch chéo trong H.4.3), họ cần xây dựng một chiến lược tạo đặc điểm khác biệt và xác định vị trí đối với thị trường mục tiêu này (Chương 12). Atlas có nên làm như công ty "Cadillac", sản xuất sản phẩm hảo hạng với giá cao kèm theo dịch vụ chu đáo được quảng cáo tốt và nhằm vào những gia đình tương đối giàu có không? Atlas có nên sản xuất máy chữ điện tử đơn giản, giá hạ nhằm vào những gia đình quan tâm đến giá cả nhiều hơn không? Atlas có thể dựng một sơ đồ xác định vị trí sản phẩm (H.4.4) để mô tả vị trí của bốn đối thủ cạnh tranh hiện đang bán hàng trên thị trường này. Bốn đối thủ cạnh tranh A, B, C và D này có khối lượng tiêu thụ khác nhau được thể hiện bằng kích thước của vòng tròn. A chiếm vị trí chất lượng cao/giá cao trên thị trường này. B sản xuất sản phẩm chất lượng trung bình với giá trung bình. C bán sản phẩm chất lượng dưới mức trung bình một chút với giá hạ. D bị xem là "Hãng xiếc" vì nó bán sản phẩm chất lượng thấp với giá cao.

Atlas nên chọn cho mình vị trí nào? Thông thường không nên chọn vị trí như A, vì như vậy sẽ phải chống chọi với một công ty đã đứng chân vững chắc. Tuy nhiên, nếu A làm dịch vụ kém thì Atlas có thể quyết định tấn công. Atlas có thể xem xét nghiêm túc việc chọn cho mình vị trí ở vùng chất lượng cao/giá trung bình (trong hình là vòng tròn gián đoạn). Như vậy họ sẽ "lấp lỗ hổng" trên thị trường đó. Tuy nhiên họ phải thỏa mãn được ba điểm. Thứ nhất là Atlas phải tham khảo ý kiến các kỹ sư của mình xem họ có thể chế tạo được một máy chữ chất lượng cao để bán với giá trung bình mà vẫn có lời không. Thứ hai là Atlas phải kiểm tra xem có đủ số người mua muốn có máy chữ chất lượng cao với giá trung bình không. Cuối cùng, Atlas phải có đủ khả năng thuyết phục người mua rằng chất lượng máy chữ và dịch vụ của mình tương đương như của công



H.4.4. Sơ đồ vị trí sản phẩm thể hiện các sản phẩm của bốn đối thủ cạnh tranh và vị trí khả dĩ của Atlas

ty A. Nhiều người mua không tin rằng những sản phẩm giá trung bình lại có thể tốt ngang với những sản phẩm giá cao hơn, nên có thể cần phải chi phí khá nhiều cho việc khuyến mãi.

Một khi Atlas đã quyết định vị trí cho sản phẩm của mình, thì họ phải chủ động phát triển sản phẩm mới, thử nghiệm rồi tung ra thị trường (Chương 13). Nghệ thuật phát triển sản phẩm mới đòi hỏi phải tổ chức quá trình này một cách có hiệu quả và sử dụng những công cụ khác biệt để ra quyết định và kiểm tra từng giai đoạn của quá trình đó.

Sau khi tung ra thị trường, chiến lược sản phẩm mới sẽ phải điều chỉnh theo từng giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống của sản phẩm: Giới thiệu sản phẩm, phát triển, hưng thịnh và suy tàn (Chương 14). Hơn nữa việc lựa chọn chiến lược còn tùy thuộc vào chỗ vai trò của công ty là người dẫn đầu thị trường, người thách thức, người theo sau hay người né tránh (Chương 15). Cuối cùng chiến lược sẽ phải tính đến những cơ hội và thách thức toàn cầu luôn thay đổi (Chương 16).

HOẠCH ĐỊNH CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING

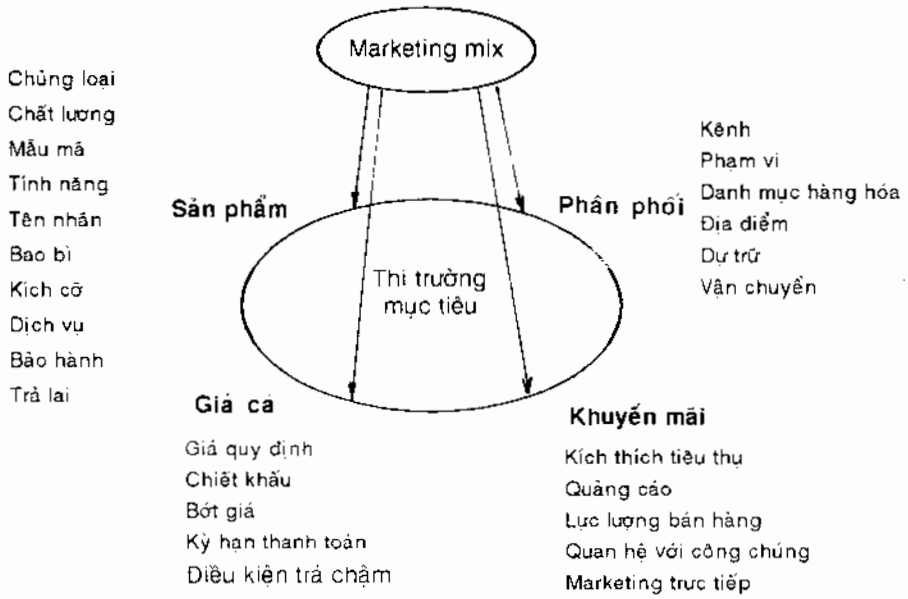
Chiến lược marketing phải được thể hiện thành những chương trình marketing. Việc này được thực hiện bằng cách thông qua những quyết định cơ bản về chi phí cho marketing, marketing-mix và phân bổ kinh phí cho marketing.

Atlas phải quyết định mức chi phí cho marketing cần thiết để đạt được những mục tiêu marketing của mình. Các công ty thường xây dựng ngân sách marketing của mình theo một tỷ lệ phần trăm thông thường của chỉ tiêu doanh số bán. Các công ty đều cố tìm hiểu xem tỷ lệ ngân sách marketing trên doanh số bán của đối thủ cạnh tranh là bao nhiêu. Một công ty cụ thể có thể chi nhiều hơn tỷ lệ bình thường với hy vọng giành được thị phần lớn hơn. Cuối cùng công ty phải phân tích công tác marketing cần thiết để đạt được một khối lượng tiêu thụ hay thị phần đã định rồi sau đó tính toán chi phí cho công tác đó. Kết quả sẽ là ngân sách marketing cần thiết.

Công ty cũng phải quyết định chia tổng ngân sách marketing như thế nào cho các công cụ khác nhau trong marketing- mix. Marketing- mix là một trong những khái niệm chủ chốt của lý thuyết marketing hiện đại.

+ Marketing- mix là tập hợp những công cụ marketing mà công ty sử dụng để theo đuổi những mục tiêu marketing của mình trên thị trường mục tiêu.

Trong marketing mix có đến hàng chục công cụ khác nhau. McCarthy đã đưa ra một cách phân loại các công cụ này theo bốn yếu tố gọi là bốn P. Đó là sản phẩm (Product), giá cả (Price), tiêu thụ (Place tức là phân phối) và khuyến mãi[2] (Promotion). Những biến marketing cụ thể của mỗi yếu tố P được liệt kê trong H.4.5.



H.4.5. Bốn P của marketing mix

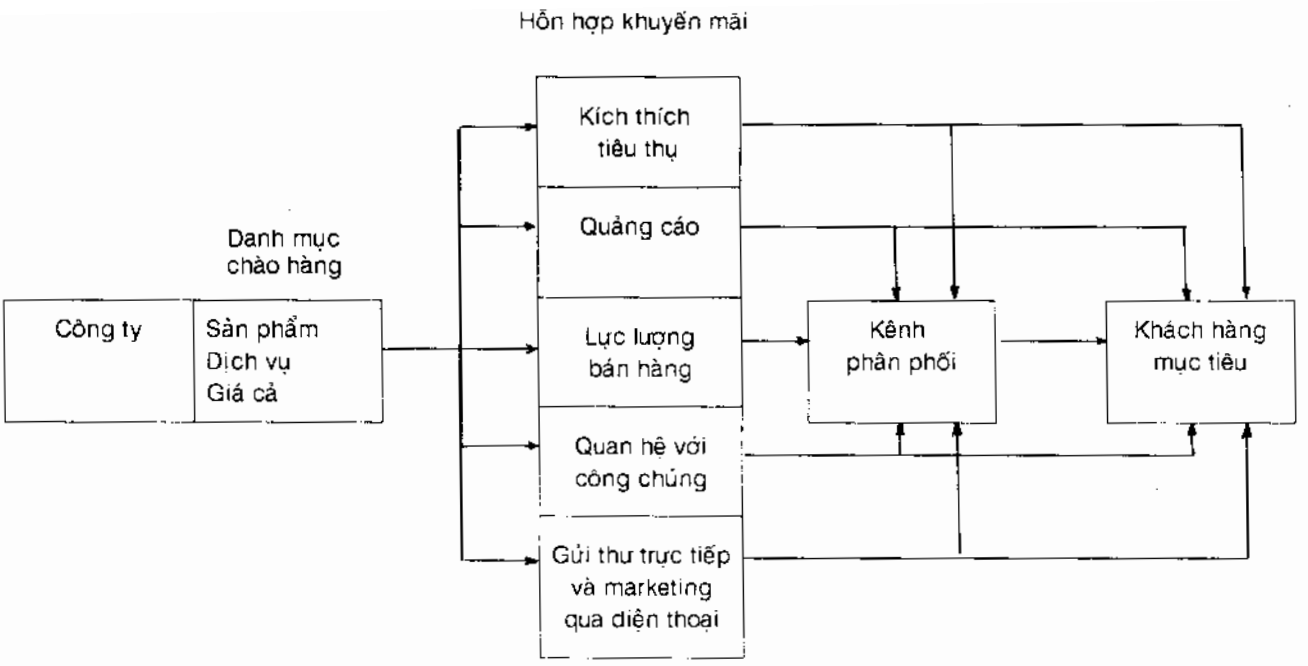
Marketing mix của công ty tại một thời điểm t đối với một sản phẩm cụ thể có thể biểu diễn bằng (P_1, P_2, P_3, P_4). Nếu Atlas phát triển chất lượng sản phẩm với hệ số 1,2 (trung bình là 1,0), định giá sản phẩm của mình là 1.000 USD, và chi cho phân phối mỗi tháng là 30.000 USD và cho khuyến mãi mỗi tháng là 20.000 USD, thì marketing- mix tại thời điểm t của họ có thể biểu diễn bằng $(1,2;\ 1.000\ USD;\ 30.000\ USD;\ 20.000\ USD)_t$.

Ta có thể thấy rõ rằng marketing-mix được lựa chọn trong một số rất lớn các khả năng. Nếu chất lượng sản phẩm có thể nhận một trong hai giá trị, giá sản phẩm nằm trong giới hạn từ 500 USD đến 1.500 USD (cách nhau 100 USD) và chi phí phân phối và quảng cáo nằm trong giới hạn từ 10.000 USD đến 50.000 USD (cách nhau 10.000 USD), thì có đến 550 ($= 2 \times 11 \times 5 \times 5$) phương án marketing khác nhau.

Để tiếp tục, công việc phải thông qua những quyết định về marketing- mix đối với cả kênh phân phối lẫn người tiêu dùng cuối cùng. H.4.6 thể hiện quá trình công ty chuẩn bị sang mục chào bán sản phẩm, dịch vụ và giá cả, và sử dụng hỗn hợp khuyến mãi bao gồm kích thích tiêu thụ, quảng cáo, lực lượng bán hàng, quan hệ với công chúng, gửi thư trực tiếp và marketing qua điện thoại tiếp cận các kênh phân phối và người tiêu dùng mục tiêu.

Không phải tất cả các biến trong marketing- mix đều có thể điều chỉnh được sau một thời gian ngắn. Thông thường công ty có thể thay đổi giá, quy mô lực lượng bán hàng và chi phí quảng cáo sau một thời gian ngắn. Thế nhưng công ty chỉ có thể phát triển sản phẩm mới và thay đổi các kệnh phân phối của mình sau một thời gian dài. Vì vậy công ty thường ít thay đổi marketing mix của từng thời kỳ trong một thời gian ngắn, mà chỉ thay đổi một số biến trong marketing-mix.

Cuối cùng, những người làm marketing phải thông qua quyết định phân bổ kinh phí marketing



H.4.6. Chiến lược marketing mix

cho các sản phẩm, các kênh, các phương tiện khuyến mãi và các địa bàn tiêu thụ khác nhau. Atlas phải hỗ trợ bao nhiêu tiền cho loại máy chữ điện so với loại máy chữ điện tử? Bao nhiêu cho việc bán hàng trực tiếp so với việc bán hàng qua người phân phối? Bao nhiêu cho quảng cáo bằng thư gửi trực tiếp so với quảng cáo trên tạp chí thương mại? Bao nhiêu cho thị trường Duyên hải miền Đông Hoa Kỳ so với thị trường Duyên hải miền Tây Hoa Kỳ? Ta có thể biểu diễn một cách phân bổ cụ thể như sau: Giả sử ban lãnh đạo đề ra chất lượng sản phẩm là 1,2 giá cả là 1.000 USD, ngân sách phân phối hàng tháng là 5.000 USD, và ngân sách quảng cáo hàng tháng là 10.000 USD đối với sản phẩm i bán cho loại khách hàng j tại địa bàn k vào thời điểm t. Ta sẽ có công thức $(1,2;\ 1.000\ USD;\ 5.000\ USD;\ 10.000\ USD)_{i,j,k,t}$.

Để thực hiện việc phân bổ nói trên những nhà quản trị marketing sử dụng khái niệm hàm doanh số bán nhờ phản ứng đáp lại (sales-response functions). Hàm này thể hiện doanh số bán chịu ảnh hưởng như thế nào của số tiền chi cho mỗi khả năng ứng dụng.

Công cụ, cơ bản nhất trong marketing-mix là sản phẩm với nghĩa là hàng hóa hữu hình của công ty được tung ra thị trường, bao gồm chất lượng sản phẩm, mẫu mã, tính năng, nhãn hiệu, và bao bì (Chương 17). Atlas cũng cung ứng những dịch vụ khác nhau, như giao hàng tại nhà, sửa chữa và huấn luyện cũng như cho thuê thiết bị (Chương 18).

Một công cụ cực kỳ quan trọng trong marketing- mix là giá cả, tức là số tiền mà khách hàng phải thanh toán cho sản phẩm (Chương 19). Atlas phải quyết định giá bán sỉ, bán lẻ, chiết khấu, bớt giá và những điều kiện trả chậm. Giá của họ phải tương ứng với giá trị được nhận thức của hàng hóa, nếu không thì người mua sẽ quay sang lựa chọn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Phân phối là một công cụ then chốt nữa trong marketing-mix, nó bao gồm những hoạt động khác nhau mà công ty tiến hành nhằm đưa sản phẩm đến những nơi để khách hàng mục tiêu có thể tiếp cận và mua chúng. (Chương 20 và 21). Atlas phải tìm kiếm, chiêu mộ và liên kết những người trung gian và những người hỗ trợ marketing khác nhau làm sao để cho các sản phẩm của mình được cung ứng cho thị trường mục tiêu một cách có hiệu quả. Họ phải am tường các kiểu người bán lẻ, bán sỉ và các công ty phân phối vật chất khác nhau cũng cách thức họ thông qua quyết định của mình.

Khuyến mãi, công cụ thứ tư của marketing- mix, bao gồm những hoạt động khác nhau mà công ty tiến hành để thông tin và cổ động cho sản phẩm của mình đối với thị trường mục tiêu (Chương 22-25). Vì vậy Atlas phải thuê, huấn luyện và động viên nhân viên bán hàng. Họ phải xây dựng các chương trình truyền thông và khuyến mãi bao gồm quảng cáo, marketing trực tiếp, kích thích tiêu thụ và quan hệ với công chúng.

Cần lưu ý là 4P thể hiện quan điểm của người bán về các công cụ marketing có thể sử dụng để tác động đến người mua. Theo quan điểm của người mua thì mỗi công cụ marketing đều có chức năng cung ứng một ích lợi cho khách hàng. Robert Lauterborn cho rằng 4P tương ứng với 4C (Customer needs and wants, Cost to the customer, Convenience, Communication) của khách hàng:

4P	4C
Sản phẩm	Nhu cầu và mong muốn của khách hàng
Giá cả	Chi phí đối với khách hàng
Phân phối	Sự thuận tiện
Khuyến mãi	Thông tin

Vì vậy những công ty giành thắng lợi là những công ty có thể đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng một cách kinh tế, thuận tiện và có thông tin hữu hiệu[3].

TỔ CHỨC, THỰC HIỆN VÀ KIỂM TRA NỖ LỰC MARKETING

Bước cuối cùng trong quá trình marketing là tổ chức các nguồn lực marketing, thực hiện và kiểm tra kế hoạch marketing. Công ty phải xây dựng một tổ chức marketing có đủ khả năng thực hiện kế hoạch marketing đó (Chương 26). Trong một công ty nhỏ một người có thể thực hiện tất cả những nhiệm vụ marketing: Nghiên cứu marketing, bán hàng, quảng cáo, phục vụ khách hàng, v.v... Đối với một công ty lớn như Atlas, thì có thể thấy một số người chuyên trách marketing, như nhân viên bán hàng, những người quản lý tiêu thụ, những người nghiên cứu marketing, nhân viên quảng cáo, những người quản lý sản phẩm và nhãn hiệu, những người quản lý khúc thị trường và nhân viên làm dịch vụ phục vụ khách hàng.

Các tổ chức marketing thường do phó chủ tịch phụ trách marketing lãnh đạo với hai nhiệm vụ. Thứ nhất là phối hợp công tác của tất cả các nhân viên marketing. Ví dụ, phó chủ tịch phụ trách marketing của Atlas phải đảm bảo chắc chắn rằng người quản lý quảng cáo hợp tác chặt chẽ với người quản lý lực lượng bán hàng trong việc lên lịch tiến hành các biện pháp khuyến mãi nhằm lôi kéo thêm những khách hàng tiềm ẩn mới. Nhiệm vụ thứ hai của phó chủ tịch phụ trách marketing là hợp tác chặt chẽ với các phó chủ tịch các chức năng khác. Chẳng hạn như nếu nhân viên marketing của Atlas quảng cáo máy chữ điện tử mới của mình là một sản phẩm có chất lượng, nhưng bộ phận nghiên cứu và phát triển không thiết kế một sản phẩm có chất lượng hay bộ phận sản xuất không sản xuất được sản phẩm đúng như vậy, thì khi đó bộ phận marketing cũng phụ thuộc vào vấn đề nhân viên của bộ phận đó có được tuyển chọn, huấn luyện, chỉ đạo, động viên và đánh giá kỹ lưỡng không. Thành tích của nhóm marketing "phấn khởi" khác xa thành tích của nhóm marketing "chán nản". Các cán bộ quản trị phải định kỳ gặp gỡ những người thuộc quyền để kiểm tra kết quả làm việc của họ, biểu dương những ưu điểm của họ, lưu ý những điểm yếu và đưa ra cách khắc phục.

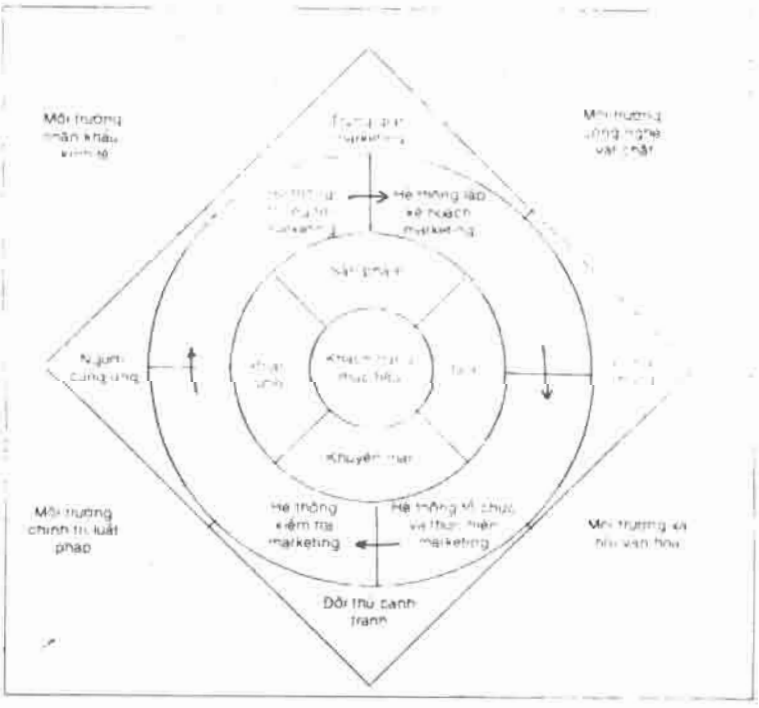
Trong quá trình thực hiện các kế hoạch marketing, chắc chắn sẽ có nhiều điều bất ngờ và nhiều điều thất vọng. Công ty cần có thông tin phản hồi và các phương pháp kiểm tra (Chương 27). Có thể phân biệt ba kiểu kiểm tra marketing: Kiểm tra kế hoạch năm, kiểm tra khả năng sinh lời và kiểm tra chiến lược.

Kiểm tra kế hoạch năm là nhiệm vụ nhằm đảm bảo chắc chắn rằng công ty sẽ đạt được những chỉ tiêu tiêu thụ, lợi nhuận và các chỉ tiêu khác của mình. Trước hết, ban lãnh đạo phải đề ra những chỉ tiêu rõ ràng trong kế hoạch năm cho từng tháng hay từng quý. Thứ hai là ban lãnh đạo phải lượng định kết quả đạt được trên thị trường. Thứ ba là ban lãnh đạo phải xác định cho được những nguyên nhân cơ bản dẫn đến không thực hiện được chỉ tiêu. Thứ tư là ban lãnh đạo phải tìm ra những biện pháp chấn chỉnh để khắc phục khoảng cách giữa chỉ tiêu và kết quả thực hiện.

Kiểm tra khả năng sinh lời là nhiệm vụ đo lường khả năng sinh lời thực tế của các sản phẩm, các nhóm khách hàng, các kênh thương mại và quy mô đơn hàng. Đây là một nhiệm vụ không đơn giản. Hệ thống kế toán của công ty ít khi được xây dựng để có thể báo cáo được khả năng sinh lời thực tế của các thực thể và hoạt động marketing khác nhau. Phân tích khả năng sinh lời của marketing là một công cụ được sử dụng để đo lường khả năng sinh lời của các hoạt động marketing khác nhau. Nghiên cứu hiệu suất marketing cũng cần thiết để tìm cách có thể tiến hành các hoạt động marketing khác nhau có hiệu suất hơn.

Kiểm tra chiến lược là nhiệm vụ đánh giá xem chiến lược marketing của công ty có còn phù hợp với tình hình thị trường nữa không. Do môi trường marketing có những thay đổi nhanh chóng, nên mỗi công ty cần định kỳ đánh giá lại hiệu quả marketing của mình thông qua một công cụ kiểm tra gọi là thanh tra marketing.

H.4.7 trình bày tóm lược quá trình marketing và các lực lượng định hình chiến lược marketing của công ty. Thông qua các hệ thống thể hiện trong H.4.7 công ty theo dõi và thích ứng với môi trường marketing. Công ty thích ứng với môi trường vi mô của mình gồm các trung gian marketing, những người cung ứng, các đối thủ cạnh tranh và công chúng. Và công ty cũng thích ứng với môi



H.4.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược marketing của công ty

trường vĩ mô gồm các yếu tố nhân khẩu/kinh tế, chính trị/pháp luật, công nghệ/vật chất, và xã hội/văn hóa. Công ty phải tính đến những tác nhân và những lực lượng trong môi trường marketing khi hoạch định chiến lược của mình để phục vụ thị trường mục tiêu. Tất cả những điều nói trên đều áp dụng cho việc quản trị một doanh nghiệp nội địa nhỏ cũng như cho việc quản trị một công ty toàn cầu (xem Marketing toàn cầu 4-1).

MARKETING TOÀN CẦU 4-1

KỸ THUẬT MARKETING XUẤT HIỆN ĐỂ GIÚP QUẢN TRỊ MARKETING TOÀN CẦU

Các công ty đa quốc gia đang đứng trước hai vấn đề về tính phức tạp và tính đa dạng của công tác quản trị. Tính chất phức tạp tồn tại trong trường hợp công ty hoạt động trên những địa bàn khác nhau với các khúc thị trường, kênh tiêu thụ và sản phẩm khác nhau. Tính đa dạng tồn tại trong trường hợp có những sự khác biệt rõ ràng về khúc thị trường, kênh và sản phẩm tại các địa bàn.

Ta hãy xét trường hợp công ty Phoenix (tên và doanh nghiệp giả), một hãng sản xuất hóa chất lớn hoạt động tại hơn 50 nước. Công ty này có chín thị trường và trung bình tại mỗi thị trường có năm khúc thị trường. Có hơn 5.000 sản phẩm của Phoenix phục vụ nhu cầu của 45 kiểu người mua đó.

Ban lãnh đạo đang phải đương đầu với những thách thức sau: Làm thế nào mà cơ quan đầu não có thể biết được những gì đang xảy ra trên khắp thế giới đối với tất cả các sản phẩm của mình tại tất cả các khúc thị trường? Làm thế nào công ty có thể đánh giá được những cơ hội tốt nhất của mình trên thị trường để đầu tư tiền cho nghiên cứu tương lai, cho các nhà máy và thiết bị? Làm thế nào cơ quan đầu não có thể phát lệnh xây dựng những lợi thế cạnh tranh lớn và đạt được những chỉ tiêu tăng trưởng lâu dài của mình trong điều kiện đa dạng như vậy? Làm thế nào những người quản lý marketing ở một nơi trên thế giới có thể học được từ những đối tác của mình ở nước khác kinh nghiệm đối phó với những thách thức marketing tương tự?

Công ty không thể hy vọng tối ưu hóa các kết quả của mình, trừ khi nó có thể quản lý vĩ mô những doanh nghiệp trải khắp thế giới của mình. Để giải quyết vấn đề này Phoenix đã thuê CRG marketing Group của Washington,D.C. một công ty chuyên về các hệ thống lập kế hoạch chiến lược trên cơ sở dữ liệu để quản trị marketing. Các cán bộ của CRG cùng làm việc với các cán bộ thương mại trên khắp thế giới của Phoenix, hội đồng điều hành, và bộ phận phụ trách hệ thống thông tin quản lý (MIS) để đi đến những định nghĩa chung về thị trường, khúc thị trường và nguồn dữ liệu. Sản phẩm cuối cùng là một hệ thống lập kế hoạch marketing chiến lược (SMPS) gồm những thủ tục lập kế hoạch marketing theo các dữ liệu, cho phép các cán bộ quản trị ở khắp nơi trên thế giới có thể theo dõi và dự báo mức tiêu thụ sản phẩm theo thị trường và khúc thị trường trên cơ sở phân tích động thái của thị trường, nhu cầu của nhóm khách hàng và những yếu tố thành công của đối thủ cạnh tranh. Hệ thống này cũng bao hàm cả những chiến thuật ngắn hạn và những chiến lược lâu dài được đề ra để tăng thu nhập vượt trên xu hướng của đường cơ bản.

Với SMPS giờ đây công ty đã có đủ khả năng để quản trị vĩ mô các doanh nghiệp của mình tại hơn năm mươi nước. Những hệ thống như hệ thống này đang biến marketing từ một"hệ thống khái niệm" thành một "ngành khoa học kỹ thuật". Khi đạt được trình độ đó marketing sẽ có đủ khả năng để ảnh hưởng đến ngân sách nghiên cứu và phát triển, các quy trình sản xuất và các yêu cầu tài chính của công ty chứ không phải theo cách lòng vòng.

Kỹ thuật marketing hoạt động như thế nào

Để hiểu được cách thức hoạt động của kỹ thuật marketing, hãy xem xét trường hợp một cán bộ quản trị marketing của Phoenix nằm tại Đức và chịu trách nhiệm soạn thảo một kế hoạch marketing để tiêu thụ những sản phẩm khóa chất của công ty mình cho các hãng sản xuất ôtô của Đức. Những sản phẩm này bao gồm những hóa chất công nghiệp, sản phẩm điện tử, phụ gia bôi trơn, phụ gia chậm cháy và các loại hóa chất khác. Người quản trị marketing bật máy tính của mình lên, nó sẽ hiển thị năm khu vực của thế giới. Anh ta bấm cho hiện khu vực châu Âu, rồi Đức, rồi đến thị trường ôtô và sau đó đến khúc thị trường OEM có sử dụng các hóa chất công nghiệp trong quá trình sản xuất của mình. Nhóm những người sản xuất quan trọng này có những yêu cầu, cách nhận thức, sở thích của đối thủ cạnh tranh và sức mua riêng của mình, khác hẳn với các khúc thị trường sản xuất khác trên thị trường ôtô, như các hãng sản xuất chi tiết và phụ tùng.

Người quản trị marketing ở Đức có thể kiểm tra số các hãng sản xuất như vậy, mức tiêu thụ các sản phẩm khác nhau cho các doanh nghiệp đó, thị phần trước đây của công ty, giá cả và thu nhập, v.v... Người đó có thể tìm lại được những số liệu về các yếu tố thành công quan trọng của khúc thị trường này khi chọn mua sản phẩm và quan hệ của công ty mình và của từng đối thủ cạnh tranh chủ yếu với những yếu tố thành công đó. Anh ta có thể xây dựng một chiến lược để chiến thắng các đối thủ cạnh tranh bằng cách xác định lại vị trí sản phẩm và nhóm các sản phẩm hiện có, nhằm đáp ứng sát hơn những yếu tố thành công có trong phần lớn hành vi mua sắm của khách hàng. Anh ta có thể ước tính được phần thu nhập sẽ tăng thêm do xác định lại vị trí như vậy trong khúc thị trường này cùng với chi phí và mức lời.

Ngoài ra anh ta có thể xác định được những nhu cầu mới của khách hàng, và những bước phát triển sản phẩm mới để đáp ứng những nhu cầu đó cũng như ước tính giá trị gia tăng của mình trên dự báo đường giới hạn. Sau đó anh ta có thể đánh giá khúc thị trường như một cơ hội so với những khúc thị trường khác. Điều này sẽ giúp anh ta quyết định phương hướng chiến lược và việc đầu tư phù hợp trong phạm vi từng khúc của thị trường đó.

Ngoài khung chuẩn được xây dựng để thông qua quyết định trên cơ sở dữ liệu ra, hệ thống này cũng còn có một ích lợi thứ hai đối với người quản trị marketing ở Đức. Anh ta có thể được thông báo rằng đối tác của mình ở Nhật đã thành công rất lớn trong việc tiêu thụ hàng cho cùng khúc thị trường. Khi bấm sang vùng Viễn Đông, Nhật và ôtô, anh ta có thể nghiên cứu các số liệu và chiến lược của đối tác của mình. Anh ta có thể có được những hiểu biết sâu sắc, quan trọng khi nghiên cứu số liệu và chiến lược của đối tác về tình hình tiêu thụ hàng trong khúc thị trường ở Nhật. Anh ta có thể muốn gọi điện cho đối tác của mình để bàn luận thêm về các chiến lược của họ.

Cuối cùng, từ bức tranh toàn cầu, giờ đây những nhà quản trị marketing toàn thế giới có đủ khả năng xem xét những kiến nghị và chiến lược của các đối tác của mình trên khắp thế giới theo một mẫu chung và đưa ra những quyết định quản trị cực kỳ quan trọng về cách thức thông tin và trao đổi số liệu.

Những công dụng và ích lợi của các hệ thống kỹ thuật marketing

Sau đây là một số ích lợi mà các hệ thống lập kế hoạch Marketing toàn cầu trên cơ sở dữ liệu hữu quan có thể đem lại:

+ Lập kế hoạch tốt hơn ở cấp khúc thị trường trong phạm vi một nước.
+ Xác định chính xác hơn những chỗ trống và cơ hội trong cả nước.
+ Thông tin tốt hơn trong toàn quốc về những chiến lược và chiến thuật giành thắng lợi trong phạm vi khúc thị trường.

+ Kỷ luật tài chính tốt hơn để quyết định việc đầu tư vào nghiên cứu và phát triển giữa những hướng cạnh tranh nhau.
+ Huấn luyện kỹ năng và tư duy marketing tốt hơn do đảm bảo được một mô hình và quan điểm marketing thống nhất.
+ Theo dõi tốt hơn các đối thủ cạnh tranh quan trọng trên phạm vi thế giới.
+ Lưu trữ dữ liệu tốt hơn cho những nhà quản trị mới nhận trách nhiệm phụ trách khúc thị trường.
+ Cơ quan đầu não kiểm tra tốt hơn việc đầu tư trên toàn thế giới do có được những ước tính về chi phí.

Tóm lại, kỹ thuật marketing có nghĩa là công ty đã biến thành một tổ chức nghiên cứu thường xuyên tập trung một cách linh hoạt vào những cơ hội tốt nhất trên thị trường.

◆ BẢN CHẤT VÀ NỘI DUNG CỦA KẾ HOẠCH MARKETING

Ta đã thấy rằng một trong những kết quả quan trọng nhất của quá trình marketing là kế hoạch marketing. Bây giờ ta đặt vấn đề: Vậy kế hoạch marketing được hình dung như thế nào?

Bảng 4-1. Nội dung của kế hoạch marketing

Phần	Mục đích
I. Tóm lược	Trình bày tóm tắt nội dung kế hoạch để ban lãnh đạo nắm bắt nhanh
II. Hiện tình marketing	Trình bày những số liệu cơ bản có liên quan về thị trường, sản phẩm, cạnh tranh, phân phối và môi trường vĩ mô
III. Phân tích cơ hội và vấn đề	Xác định những cơ hội/mối đe dọa chủ yếu, những điểm mạnh/yếu và những vấn đề đang đặt ra cho sản phẩm
IV. Mục tiêu	Xác định các chỉ tiêu mà kế hoạch muốn đạt được về khối lượng tiêu thụ, thị phần và lợi nhuận
V. Chiến lược marketing	Trình bày phương thức marketing tổng quát sẽ sử dụng để đạt được những mục tiêu của kế hoạch
VI. Chương trình hành động	Trả lời các câu hỏi:Phải làm gì? Ai sẽ làm? Bao giờ làm? Chi phí hết bao nhiêu?
VII. Dự kiến lời-lỗ	Dự báo kết quả tài chính trông đợi ở kế hoạch đó
VIII. Kiểm tra	Nêu rõ cách thức theo dõi việc thực hiện kế hoạch

Các kế hoạch marketing gồm một số phần như được liệt kê trong Bảng 4-1. Các phần của kế hoạch sẽ được minh họa qua trường hợp sau:

> Jane Melody là một người quản lý sản phẩm của dây chuyền sản xuất các hệ thống âm thanh nối ghép khối của Zenith, gọi là dây chuyền Allergo. Mỗi hệ thống gồm một khối tăng âm có phím bấm AM-FM, khối quay đĩa và quay băng với hai thùng loa riêng. Zenith chào bán một số kiểu khác nhau với giá nằm trong khoảng từ 150 USD đến 400 USD. Mục tiêu chủ yếu của Zenith là tăng thị phần và khả năng sinh lời trên thị trường hệ thống âm thanh nối ghép khối. Với tư cách là người quản lý sản phẩm Jane Melody phải soạn thảo một kế hoạch marketing nhằm nâng cao thành tích của dây chuyền Allergo.

TÓM LƯỢC

Một bản kế hoạch phải mở đầu bằng một phần tóm lược những chỉ tiêu chính và kiến nghị của kế hoạch. Sau đây là một ví dụ vắn tắt:

> Kế hoạch marketing năm 1994 của Allergo nhằm tạo ra một mức tăng đáng kể doanh số bán và lợi nhuận của công ty so với năm trước. Chỉ tiêu lợi nhuận là 1,8 triệu USD. Chỉ tiêu doanh số-doanh thu là 18 triệu USD, nghĩa là tăng 9% so với năm vừa qua. Mức tăng này xem ra có thể đạt được nhờ cải tiến việc định giá, quảng cáo và phân phối. Ngân sách marketing cần thiết là 2.290.000 USD, tăng 14% so với năm trước... (Nội dung chi tiết hơn sẽ trình bày tiếp sau).

Phần tóm lược cho phép ban lãnh đạo cấp trên nắm bắt nhanh chóng những điểm chính của kế hoạch. Tiếp sau phần tóm lược là bảng nội dung.

HIỆN TÌNH MARKETING

Phần này trình bày những số liệu cơ bản có liên quan về thị trường, sản phẩm, cạnh tranh, phân phối và môi trường vĩ mô. Các số liệu được lấy từ sổ theo dõi sản phẩm do người quản lý sản phẩm ghi chép.

Tình hình thị trường

Ở đây trình bày những số liệu về thị trường mục tiêu. Quy mô và mức tăng trưởng của thị trường (tính bằng đơn vị và hay tiền) trong một số năm qua được thể hiện bằng tổng theo từng khúc thị trường và địa bàn. Đồng thời cũng trình bày những số liệu về nhu cầu của khách hàng, sự chấp nhận và những xu hướng của hành vi mua sắm

> Thị trường thiết bị âm thanh nối ghép chiếm xấp xỉ 400 triệu USD hay 20% thị trường nội địa. Mức tiêu thụ dự kiến ổn định trong một số năm tới... Những người mua chủ yếu là những người tiêu dùng có thu nhập trung bình, thuộc nhóm tuổi từ 20 đến 40, muốn nghe nhạc có chất lượng, nhưng không muốn đầu tư vào thiết bị đắt tiền. Họ muốn mua một hệ thống đồng bộ do một hãng có tên tuổi mà họ có thể tin tưởng sản xuất. Họ muốn có một hệ thống có chất lượng âm thanh tốt và hình thức phù hợp với cách trang trí của những căn phòng chính trong gia đình

Tình hình sản phẩm

Ở đây mức tiêu thụ, giá cả, mức lời đã đóng góp và lợi nhuận ròng được thể hiện cho từng sản phẩm chính trong công ty của một số năm trước (xem Bảng 4-2).

> Dòng 1 trong bảng 4-2 là tổng mức tiêu thụ của ngành tính bằng đơn vị với mức tăng trưởng hàng năm là 5% cho đến năm 1993 khi nhu cầu có giảm đôi chút. Dòng 2 là thị phần của Zenith dao động xung quanh 3%, mặc dù trong năm 1989 nó đạt tới 4%. Dòng 3 là giá bán bình quân một dàn âm thanh nối Allergo, tăng mỗi năm khoảng 10% trừ năm cuối cùng có mức tăng 4%. Dòng 4 là chi phí biến đổi - vật tư, nhân công, năng lượng - mỗi năm đều tăng. Dòng 5 là mức lời gộp do mỗi đơn vị sản phẩm đóng góp - chênh lệch giữa giá bán (dòng 3) và chi phí biến đổi của một đơn vị sản phẩm (dòng 4) - tăng trong một vài năm đầu rồi dừng lại ở mức 100 USD trong năm cuối. Dòng 6 và 7 là khối lượng tiêu thụ tính bằng đơn vị tiền, còn dòng 8 là tổng mức lời gộp đã đóng góp, tăng cho đến năm cuối cùng thì giảm. Dòng 9 là chi phí quản lý không thay đổi trong suốt năm 1990 và 1991 rồi tăng vọt trong năm 1992 và 1993 do tăng năng lực sản xuất. Dòng 10 là mức lời ròng đã đóng góp, tức là mức lời gộp đã đóng góp trừ chi phí quản lý. Dòng 11, 12 và 13 là những chi phí marketing cho quảng cáo và khuyến mãi, cho lực lượng bán hàng và phân phối, và cho nghiên cứu marketing. Cuối cùng, dòng 14 là lợi nhuận kinh doanh ròng sau chi phí marketing. Số liệu cho thấy lợi nhuận tăng đều cho đến năm 1993 thì giảm xuống còn khoảng một phần ba mức của năm 1992. Rõ ràng là người quản lý sản phẩm của Zenith cần phải tìm ra

một chiến lược cho năm 1994, nhằm phục hồi mức tăng trưởng lành mạnh cho doanh số bán và lợi nhuận của chủng loại sản phẩm này.

Bảng 4-2. Số liệu lịch sử của sản phẩm

Biến	Dòng	1990	1991	1992	1993
1.Mức tiêu thụ của ngành (đ.v)		2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.200.000
2.Thị phần của công ty (%)		0,03	0,03	0,04	0,03
3.Giá bình quân một đơn vị (USD)		200	220	240	250
4.Chi phí biến đổi trên đơn vị (USD)		120	125	140	150
5.Mức lời gộp đã góp trên đơn vị (USD)	(3-4)	80	95	100	100
6.Khối lượng tiêu thụ (đơn vị)	(1 x 2)	60.000	63.000	88.200	66.000
7.Doanh thu bán hàng (USD)	(3 x 6)	12.000.000	13.860.000	21.168.000	16.500.000
8.Mức lời gộp đã góp	(5 x 6)	4.800.000	5.985.000	8.820.000	6.600.000
9.Chi phí quản lý (USD)		2.000.000	2.000.000	3.500.000	3.500.000
10.Mức lời ròng đã góp	(8 - 9)	2.800.000	3.985.000	5.320.000	3.100.000
11.Quảng cáo và khuyến mãi (USD)		800.000	1.000.000	1.000.000	900.000
12.Lực lượng bán hàng và phân phối (USD)		700.000	1.000.000	1.100.000	1.000.000
13.Nghiên cứu marketing (USD)		100.000	120.000	150.000	100.000
14.Lợi nhuận kinh doanh ròng (USD)	(10-11-12-13)	1.200.000	1.865.000	3.070.000	1.100.000

Tình hình cạnh tranh

Ở đây, xác định những đối thủ cạnh tranh chủ yếu và đưa ra những số liệu của họ về quy mô, chỉ tiêu, thị phần, chất lượng sản phẩm, chiến lược marketing và những đặc điểm khác cần thiết để hiểu rõ ý đồ và hành vi của họ.

Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của Zenith trên thị trường hệ thống âm thanh nối ghép khối là Panasonic, Sony, Magnavox, General Electric và Electrophonic. Mỗi đối thủ cạnh tranh đều có một chiến lược riêng và chỗ trống trên thị trường. Ví dụ, Panasonic chào bán 33 kiểu máy thuộc đủ loại giá, bán chủ yếu tại các cửa hàng bách hóa tổng hợp và các cửa hàng hạ giá, và là một hãng chịu chi nhiều tiền cho quảng cáo. Họ mưu tính khống chế thị trường bằng cách phát triển sản phẩm và giảm giá... (Đối với các đối thủ cạnh tranh khác cũng đưa ra các số liệu tương tự).

Tình hình phân phối

Phần này trình bày những số liệu về quy mô và tầm quan trọng của từng kênh phân phối.

Dàn âm thanh nối ghép khối được bán qua các cửa hàng bách hóa tổng hợp, các cửa hàng radio/TV, các cửa hàng thiết bị nhỏ và các cửa hàng hạ giá, các cửa hàng đồ gỗ, cửa hàng nhạc cụ, cửa hàng chuyên doanh thiết bị âm thanh và đơn đặt hàng qua bưu điện. Zenith bán được 37% sản phẩm của mình qua các cửa hàng thiết bị nhỏ, 23% qua các cửa hàng radio/TV, 10% qua các cửa hàng đồ gỗ, 3% qua

các cửa hàng bách hóa tổng hợp và số còn lại thì bán qua các kênh khác. Zenith khống chế tại các kênh có tầm quan trọng đang giảm sút, trong khi nó lại là một đối thủ cạnh tranh yếu tại những kênh đang tăng trưởng nhanh, như các cửa hàng hạ giá. Zenith dành 30% mức lời cho các đại lý của mình, tức là tương tự như mức của các đối thủ cạnh tranh khác.

Tình hình môi trường vĩ mô

Phần này trình bày những xu hướng lớn của môi trường vĩ mô, như nhân khẩu, kinh tế, công nghệ, chính trị/pháp luật, xã hội/văn hóa, có ảnh hưởng đến tương lai của chủng loại sản phẩm này.

Khoảng 50% hộ gia đình Hoa Kỳ có thiết bị âm thanh nổi. Vì thị trường đang tiến dần đến mức bão hòa, nên cần phải nỗ lực thuyết phục người tiêu dùng nâng cấp thiết bị của mình. . Theo dự đoán nền kinh tế sẽ suy yếu, nghĩa là người tiêu dùng sẽ trì hoãn việc mua sắm những thứ hàng tiêu dùng lâu bền... Người Nhật đã thiết kế các hệ thống âm thanh mới gọn hơn và đó là một thách thức đối với các hệ thống âm thanh thông thường.

PHÂN TÍCH CƠ HỘI VÀ VẤN ĐỀ

Bây giờ người quản lý sản phẩm phải bắt tay vào xác định những cơ hội mối đe dọa chủ yếu, những điểm mạnh/yếu và những vấn đề đang đặt ra trước chủng loại sản phẩm này.

Phân tích cơ hội/mối đe dọa

Ở đây người quản lý xác định những cơ hội và những mối đe dọa chủ yếu đặt ra trước doanh nghiệp. Những cơ hội chính của dây chuyền Allergo của Zenith là:

+ Người tiêu dùng ngày càng tỏ ra quan tâm hơn đến những hệ thống âm thanh nối ghép khối gọn gàng hơn và Zenith phải suy tính đến việc thiết kế một hay nhiều kiểu gọn nhẹ hơn.
+ Hai hệ thống cửa hàng bách hóa tổng hợp lớn trong nước sẵn sàng nhận bán chủng loại sản phẩm Allergo nếu công ty hỗ trợ thêm cho họ trong việc quảng cáo.
+ Một hệ thống cửa hàng hạ giá lớn trong nước sẵn sàng nhận bán chủng loại sản phẩm Allergo nếu công ty dành cho họ một khoản chiết khấu đặc biệt vì họ mua khối lượng lớn.

Những mối đe dọa chủ yếu đối với chủng loại sản phẩm Allergo của Zenith là:

+ Ngày càng nhiều người tiêu dùng mua dàn máy của họ tại các cửa hàng tạp hóa và cửa hàng hạ giá là nơi Allergo được trình diễn kém.
+ Ngày càng có nhiều người tiêu dùng thuộc lớp trên tỏ ra ưa thích những hệ thống hợp phần mà công ty lại chưa sản xuất loại này.
+ Một số đối thủ cạnh tranh đã tung ra loại loa nhỏ hơn với chất lượng âm thanh tuyệt hảo và người tiêu dùng ưa thích loại loa này.
+ Chính phủ liên bang có thể thông qua một đạo luật nghiêm ngặt hơn về an toàn sản phẩm và như vậy sẽ phải thiết kế lại sản phẩm.

Phân tích các điểm mạnh/yếu

Người quản lý cần xác định những điểm mạnh và yếu của sản phẩm. Những điểm mạnh chủ yếu của sản phẩm Allergo của Zenith là:

+ Zenith đã nổi tiếng là một những hiệu thượng hạng và có hình ảnh về chất lượng cao.

+ Các đại lý bán sản phẩm Allergo đều thông thạo và được huấn luyện tốt về cách bán hàng.

+ Zenith có một mạng lưới dịch vụ tuyệt vời và người tiêu dùng biết chắc là họ sẽ được phục vụ sửa chữa nhanh chóng.

Những điểm yếu chính của sản phẩm Allergo của Zenith là:

+ Chất lượng âm thanh của Allergo không trội hơn hẳn so với các dàn máy cạnh tranh mà chất lượng âm thanh lại là yếu tố quyết định việc lựa chọn nhãn hiệu.

+ Zenith chỉ dành 5% doanh thu bán hàng cho việc quảng cáo và khuyến mãi, trong khi các đối thủ cạnh tranh chủ yếu chi gấp đôi mức đó.

+ Sản phẩm Allergo của Zenith không có một vị trí rõ ràng so với Magnavox ("chất lượng") và Sony ("đổi mới"). Zenith cần có một phương thức bán hàng độc đáo. Chiến dịch quảng cáo hiện tại không có nét sáng tạo và tác dụng kích thích đặc biệt.

+ Nhãn hiệu Zenith đã được định giá cao hơn các nhãn hiệu khác mà không được hỗ trợ bằng sự khác biệt về chất lượng thực sự có thể thấy được. Vì vậy cần xem xét lại chiến lược định giá.

Phân tích vấn đề

Trong phần này công ty sử dụng những kết quả thu được ở trên để xác định những vấn đề chủ yếu cần đề cập đến trong kế hoạch này. Zenith phải xem xét những vấn đề cơ bản sau:

+ Zenith có nên tiếp tục kinh doanh thiết bị âm thanh nổi nữa không? Nó có thể cạnh tranh một cách có hiệu quả không? Hay nó nên thu hoạch hoặc giải thể dây chuyền sản phẩm này?

+ Nếu Zenith tiếp tục kinh doanh ngành hàng này thì nó có nên tiếp tục sử dụng những sản phẩm, kênh phân phối, giá cả và những chính sách khuyến mãi hiện có của mình không?

+ Zenith có nên chuyển sang các kênh đang phát triển nhanh (như các cửa hàng hạ giá) và có thể làm việc đó mà vẫn giữ được lòng trung thành của những người công tác trong các kênh hiện thời không?

+ Zenith có nên tăng chi phí cho quảng cáo và khuyến mãi ngang bằng với chi phí của các đối thủ cạnh tranh không?

+ Zenith có nên đổ tiền vào nghiên cứu và phát triển để phát triển những tính năng, âm thanh và kiểu dáng tân tiến không?

MỤC TIÊU

Đến lúc này người quản lý sản phẩm phải quyết định về mục tiêu của kế hoạch. Có hai loại mục tiêu cần xác định: Mục tiêu tài chính và mục tiêu marketing.

Mục tiêu tài chính

Ban lãnh đạo Zenith muốn mỗi đơn vị kinh doanh đều đạt được những kết quả tốt đẹp về tài chính. Người quản lý sản phẩm phải đề ra những mục tiêu tài chính sau đây cho dây chuyền Allergo.

+ Trong 5 năm tới phải đạt tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư hàng năm sau thuế là 15%.

+ Trong năm 1994 đem lại lợi nhuận ròng là 1.800.000 USD.

+ Trong năm 1994 tạo ra lượng lưu kim là 2.000.000 USD.

Mục tiêu marketing

Các mục tiêu tài chính phải được biến thành các mục tiêu marketing. Ví dụ, nếu công ty

muốn kiếm được lợi nhuận bằng 1.800.000 USD và mức lời mục tiêu là 10% trên doanh số bán, thì nó phải đề ra chỉ tiêu doanh thu bán hàng là 18 triệu USD. Nếu công ty xác định giá bình quân là 260 USD, thì nó phải bán được 69.230 đơn vị sản phẩm. Nếu nó dự đoán tổng mức tiêu thụ của ngành là 2,3 triệu đơn vị thì có nghĩa là phải có thị phần bằng 3%. Để duy trì thị phần này công ty sẽ phải đề ra những chỉ tiêu nhất định về mức độ biết đến của người tiêu dùng, phạm vi phân phối,v.v... Ví dụ những mục tiêu marketing có thể là:

+ Đạt tổng doanh thu bán hàng trong năm 1994 là 18.000.000 USD, tức là tăng 9% so với năm ngoái.
+ Vì thế phải đạt khối lượng tiêu thụ là 69.230 đơn vị, tức là thị phần dự kiến phải đạt 3%.
+ Tăng mức độ người tiêu dùng biết đến nhãn hiệu Allergo từ 15% lên 30% trong kỳ kế hoạch.
+ Tăng số cửa hàng phân phối thêm 10%.
+ Phấn đấu đảm bảo giá thực hiện bình quân là 260 USD.

CHIẾN LƯỢC MARKETING

Bây giờ người quản lý sản phẩm phải hoạch định chiến lược marketing đại thể hay "kế hoạch trò chơi".

> Chiến lược cơ bản của Zenith đối với Allergo là nhằm vào gia đình thượng lưu, có chú trọng đặc biệt đến người mua là phụ nữ. Chủng loại sản phẩm sẽ được mở rộng bằng cách bổ sung những đơn vị sản phẩm giá thấp hơn và giá cao hơn, giá bình quân của chủng loại sẽ tăng sự tin cậy vào nhãn hiệu của ta trong ý nghĩa của người tiêu dùng. Ta sẽ tung ra một chương trình kích thích tiêu thụ mạnh mẽ nhằm thu hút sự chú ý hơn nữa của người tiêu dùng và đại lý đối với chủng loại sản phẩm của mình. Họ sẽ mở rộng phạm vi phân phối sang các cửa hàng bách hóa tổng hợp, nhưng vẫn không sử dụng các cửa hàng hạ giá. Sẽ đầu tư thêm kinh phí để thay đổi kiểu dáng sản phẩm Allergo sao cho nó tạo được hình ảnh về âm thanh chất lượng cao và độ tin cậy lớn.

Chiến lược này có thể trình bày thành từng mục như sau:

Thị trường mục tiêu:	Các hộ gia đình thượng lưu, có chú trọng đặc biệt đến người mua là phụ nữ.
Xác định vị trí:	Hệ thống âm thanh nối ghép khối có âm thanh tốt nhất và tin cậy nhất.
Chủng loại sản phẩm:	Bổ sung một kiểu giá thấp hơn và hai kiểu giá cao hơn.
Giá:	Giá cao hơn các nhãn hiệu cạnh tranh đôi chút
Các cửa hàng phân phối:	Chủ yếu dựa vào các cửa hàng radio/TV và các cửa hàng thiết bị nhỏ;tăng cường nỗ lực để thâm nhập vào các cửa hàng bách hóa tổng hợp.
Lực lượng bán hàng:	Tăng thêm 10% và áp dụng hệ thống kế toán-quản trị toàn quốc.
Dịch vụ:	Đảm bảo dịch vụ nhanh chóng và rộng khắp
Quảng cáo:	Triển khai một chiến dịch quảng cáo mới nhằm hỗ trợ chiến lược xác định vị trí, chú trọng đến sản phẩm giá cao hơn trong quảng cáo, tăng thêm ngân sách quảng cáo lên 20%.
Kích thích tiêu thụ:	Tăng ngân sách kích thích tiêu thụ thêm 15% để trưng bày hàng tại các điểm bán và tích cực tham gia trưng bày hàng tại các cuộc triển lãm thương mại ở cấp đại lý.

Nghiên cứu và phát triển:	Tăng chi phí thêm 25% để phát triển chủng loại sản phẩm Allergo có kiểu dáng đẹp hơn.
Nghiên cứu marketing:	Tăng chi phí thêm 10% để nâng cao kiến thức của người tiêu dùng trong quá trình lựa chọn và theo dõi những hoạt động của đối thủ cạnh tranh.

Khi xây dựng chiến lược, nhà quản trị cần bàn bạc với những người cung ứng và sản xuất để đảm bảo chắc chắn rằng, họ có khả năng mua đủ vật tư và sản xuất đủ số lượng sản phẩm để hoàn thành các chỉ tiêu khối lượng tiêu thụ đã đề ra, nhà quản lý tiêu thụ sẽ được lực lượng bán hàng ủng hộ đúng theo kế hoạch và quan chức tài chính đảm bảo chắc chắn có đủ kinh phí cho quảng cáo và khuyến mãi.

CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG

Chiến lược mới thể hiện những nét chính của marketing, đại thể nhằm đạt được những mục tiêu kinh doanh. Mỗi yếu tố chiến lược marketing phải được cụ thể hóa để giải đáp những câu hỏi sau: Phải làm gì? Bao giờ thì làm? Ai sẽ làm? Tốn kém hết bao nhiêu? Hãy xem xét chương trình hành động kích thích tiêu thụ sau:

Chương trình kích thích tiêu thụ của Zenith gồm hai phần, một phần nhằm vào các đại lý còn phần kia nhằm vào người tiêu dùng. Chương trình kích thích đại lý gồm:

Tháng Tư - Zenith sẽ tham gia Triển Lãm Thương Mại điện tử tiêu dùng ở Chicago. Người chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện là Robert Jones, giám đốc khuyến mãi đại lý. Chi phí dự kiến là 14 000 USD.

Tháng Tám - Tổ chức thi bán hàng và sẽ thưởng ba chuyến đi nghỉ ở Hawai cho ba đại lý đạt tỷ lệ tăng mức tiêu thụ sản phẩm Allergo lớn nhất. Mary Tyler chịu trách nhiệm tổ chức thi với kinh phí dự toán là 13.000 USD.

Chương trình khuyến mãi người tiêu dùng gồm:

Tháng Hai - Zenith sẽ quảng cáo trên báo chí rằng trong tháng này tất cả những người mua sản phẩm Allergo đều được tặng một Album nhạc của Barbra Streisand. Ann Morris, giám đốc khuyến mại người tiêu dùng chịu trách nhiệm triển khai dự án này với kinh phí dự toán là 5.000 USD

Tháng Chín - Quảng cáo trên báo chí sẽ công bố là những người tiêu dùng nào đến dự buổi trình diễn sản phẩm tại cửa hàng Allergo được tổ chức vào trung tuần tháng Chín sẽ được ghi tên dự số số, có mười bộ Allergo làm giải thưởng lớn. Ann Morris sẽ chịu trách nhiệm triển khai dự án này với kinh phí dự toán là 6.000 USD.

BÁO CÁO LỜI-LỖ DỰ KIẾN

Các kế hoạch hành động cho phép nhà quản lý sản phẩm xây dựng một ngân sách hỗ trợ. Bên phần thu, nó thể hiện khối lượng tiêu thụ dự báo tính bằng đơn vị sản phẩm và giá thực hiện bình quân. Bên phần chi, nó thể hiện chi phí sản xuất, phân phối vật chất và marketing, được phân thành những mục chi tiết hơn. Chênh lệch giữa hai phần này là lợi nhuận dự kiến. Ban lãnh đạo cấp trên sẽ xem xét dự toán ngân sách này và chấp thuận hay sửa đổi. Nếu ngân sách đệ trình quá cao thì người quản lý sản phẩm sẽ phải cắt giảm một phần nào đó. Một khi đã được duyệt, ngân sách sẽ là cơ sở để xây dựng các kế hoạch và lịch tiến độ mua sắm, tiến độ sản xuất, tuyển mộ công nhân và marketing.

KIỂM TRA

Phần cuối cùng của bản phác họa là kế hoạch công tác kiểm tra để theo dõi tiến trình triển khai kế hoạch. Thông thường các chỉ tiêu và ngân sách được xác định cho từng tháng hay quý.

Ban lãnh đạo cấp trên có thể xem xét kết quả của từng kỳ và phát hiện những xí nghiệp tụt hậu phải giải trình tình hình đang xảy ra và những biện pháp mà họ sẽ thi thành để đảm bảo hoàn thành kế hoạch.

Một số phần kiểm tra có đề ra những kế hoạch đối phó với những tình huống bất ngờ. Kế hoạch đối phó với những tình huống bất ngờ sẽ vạch ra những bước mà ban lãnh đạo cần thực hiện để đối phó với những diễn biến đặc biệt bất lợi như chiến tranh giá cả và đình công. Mục đích qua việc lập kế hoạch đối phó với những tình huống bất ngờ là khuyến khích các cán bộ quản trị lo liệu trước những khó khăn có thể gặp phải (xem "Khái niệm và công cụ marketing 4-1").

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 4-1

TRONG NHỮNG NĂM 1990 VIỆC LẬP KẾ HOẠCH MARKETING LÀ NHƯ THẾ NÀO?

Năm 1990 tổ chức Conference Board đã tiến hành thăm dò các cán bộ điều hành marketing làm việc trong những công ty sản xuất hàng tiêu dùng, tư liệu sản xuất và dịch vụ lớn để thu thập ý kiến của họ về tình hình hiện thời của việc lập kế hoạch marketing. Từ lần nghiên cứu cuối cùng vào năm 1981 đến nay đã có một số thay đổi. Họ thấy rằng ngày càng nhiều công ty đã thay đổi quan điểm marketing và thấy rằng mục đích trung tâm của doanh nghiệp là tranh thủ được và thỏa mãn khách hàng chứ không phải là sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ. Các kế hoạch kinh doanh ngày càng được định hướng theo khách hàng và đối thủ cạnh tranh, chúng trở nên hợp lý và hiện thực hơn. Các kế hoạch đã sử dụng nhiều hơn những thông tin đầu vào từ tất cả các bộ phận chức năng và về căn bản được tập thể xây dựng nên. Các cán bộ điều hành marketing ngày càng ý thức rõ mình trước tiên là những nhà quản trị chuyên nghiệp, sau đó là những chuyên gia. Ban lãnh đạo cấp cao ngày càng tham gia nhiều hơn vào việc thông qua và/hay phê duyệt các quyết định marketing. Việc lập kế hoạch đã trở thành một quá trình liên tục trong suốt cả năm để đối phó với tình hình thị trường thay đổi nhanh chóng.

Tuy nhiên, trình tự lập kế hoạch marketing và nội dung kế hoạch của các công ty đều khác nhau. Tên gọi của kế hoạch cũng khác nhau, chẳng hạn như kế hoạch kinh doanh, kế hoạch marketing và đôi khi là kế hoạch hoạt động. Hầu hết các kế hoạch marketing đều có kỳ hạn là một năm, nhưng cũng có khi là nhiều năm. Các kế hoạch dài ngắn khác nhau và nằm trong khoảng từ mười trang đến hơn 50 trang. Một số công ty rất coi trọng các kế hoạch của mình nhưng một số khác lại chỉ xem đó là một văn bản hướng dẫn sơ lược cho hành động.

Khi các cán bộ điều hành marketing được hỏi về những thiếu sót của các kế hoạch marketing hiện thời thì hầu hết đều phê phán là thiếu tính hiện thực, không phân tích đầy đủ tình hình cạnh tranh và tập trung vào những mục tiêu trước mắt.

✦ TÓM TẮT

Các kế hoạch marketing đều tập trung vào một sản phẩm/thị trường và bao gồm những chiến lược và chương trình marketing đã chi tiết hóa để đạt được những mục tiêu sản phẩm trên thị trường mục tiêu. Các kế hoạch marketing là công cụ trung tâm để chỉ đạo và phối hợp nỗ lực marketing.

Quá trình lập kế hoạch marketing bao gồm năm bước: Phân tích các cơ hội của thị trường, nghiên cứu và lựa chọn các thị trường mục tiêu, thiết kế các chiến lược marketing, hoạch định chương trình marketing, rồi tổ chức, thực hiện và kiểm tra nỗ lực marketing.

Kết quả của việc lập kế hoạch marketing là một văn bản bao hàm những phần sau: Tóm lược, hiện tình của thị trường, phân tích cơ hội và vấn đề, mục tiêu, chiến lược marketing, chương trình hành động, báo cáo lời-lỗ dự kiến và kiểm tra.

Để lập kế hoạch có hiệu quả, những nhà quản trị marketing phải nắm vững những mối quan hệ giữa các loại chi phí của marketing và kết quả tiêu thụ và lợi nhuận mà nó đem lại. Những mối quan hệ này được trình bày trong phần phụ lục của Chương 4.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1.Michael J.Lanning and Edward G.Michaels, "A Business Is a Value Delivery System", McKinsey staff paper, no.41, June Z988 (McKinsey & Co. Inc.).

2. E.Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Richard D.Irwin, 1981), hiện đang chuẩn bị tái bản lần thứ chín. Có hai cách phân loại đáng lưu ý. Frey cho rằng tất cả các biến của quyết định marketing có thể phân thành hai loại yếu tố: Hàng hóa (sản phẩm, bao bì, nhãn hiệu, giá và dịch vụ) và phương pháp và công cụ (kênh phân phối, bán hàng trực tiếp, quảng cáo, kích thích tiêu thụ và tuyên truyền). Xem Albert W.Frey, Advertsing 3rd ed. (New York: Ronald Press, 1961), p.30. Lazer và Kelly đưa ra cách phân loại ba yếu tố: Danh mục hàng hóa và dịch vụ, danh mục phân phối và danh mục truyền thông. Xem William Lazer and Eugene J.Kelly, *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, rev.ed. (Homewood, Il: Richard Irwin, 1962), p. 413.

3. Robert Lauternborn, "New Marketing Litany: Four P's Passe; C-Words Take Over", *Advertising Age*, October 1,1990,p.26.

PHỤ LỤC

✦ LÝ THUYẾT PHÂN BỔ HỢP LÝ CÁC NGUỒN LỰC MARKETING

Sau khi đã nghiên cứu cách xây dựng các kế hoạch marketing thực sự, bây giờ ta sẽ mô tả những công cụ và khái niệm quan trọng mà những nhà quản trị có thể sử dụng để cải tiến công việc lập kế hoạch marketing của mình. Hiện nay việc lập kế hoạch có thể thực hiện trên máy vi tính với những chương trình và bảng điện tử được soạn thảo phù hợp. Tại các công ty như Quaker Oats và General Mills, những nhà quản trị nhãn hiệu sử dụng máy tính để xây dựng và ước tính mức thu chi của các chiến lược marketing khác nhau. Những chương trình máy tính này sử dụng các phương trình mô tả mối liên hệ giữa mức tiêu thụ và lợi nhuận với các khoản chi phí khác nhau trong marketing mix. Sau đây ta sẽ mô tả các dạng phương trình được sử dụng.

PHƯƠNG TRÌNH LỢI NHUẬN

Mỗi chiến lược của marketing mix đều dẫn đến một mức lợi nhuận nhất định. Lợi nhuận có thể xác định bằng một phương trình lợi nhuận. Lợi nhuận (Z) được định nghĩa là bằng thu nhập của sản phẩm (R) trừ đi chi phí của nó (C):

$$Z = R - C \tag{4.1}$$

Thu nhập bằng giá đúng của sản phẩm (P') nhân với số sản phẩm đã bán (Q):

$$R = P'Q \tag{4.2}$$

Nhưng giá đúng của sản phẩm (P') lại bằng giá quy định (P) trừ đi mọi khoản bớt giá trên đơn vị sản phẩm (k) bao gồm các khoản cước vận chuyển, hoa hồng và chiết khấu:

$$P' = P - k \tag{4.3}$$

Chi phí của sản phẩm có thể phân ra thành chi phí biến đổi không phải marketing (Variable non-marketing costs) trên đơn vị sản phẩm (c), chi phí cố định (F) và chi phí marketing (M):

$$C = cQ + F + M \tag{4.4}$$

Thế các phương trình (4.2), (4.3) và (4.4) vào (4.1) rồi rút gọn ta có

$$Z = \left[(P - k) - c\right] Q - F - M \tag{4.5}$$

trong đó:

Z = tổng lợi nhuận

p = giá quy định

k = bớt giá trên đơn vị sản phẩm (như bớt cước phí, hoa hồng, chiết khấu)

c = chi phí biến đổi của sản xuất và phân phối (như chi phí lao động, chi phí giao hàng)

Q = số đơn vị sản phẩm đã bán

F = chi phí cố định (như tiền lương cố định, tiền thuê nhà, tiền điện)

M = chi phí marketing được sử dụng (như quảng cáo, kích thích tiêu thụ).

Biểu thức [(P - k) - c] là mức lời gộp đã góp trên đơn vị sản phẩm, tức số tiền công ty thu được trên đơn vị sản phẩm bình quân sau khi trừ đi các khoản bớt giá và chi phí biến đổi để sản xuất và phân phối đơn vị sản phẩm bình quân đó. Biểu thức [(P - k) - c] Q là mức lời gộp đã góp, tức là thu thập ròng có được để trang trải chi phí cố định, lợi nhuận và những chi phí marketing được sử dụng.

PHƯƠNG TRÌNH MỨC TIÊU THỤ

Để sử dụng phương trình lợi nhuận cho những mục đích lập kế hoạch, nhà quản trị sản phẩm cần xây dựng một mô hình những biến có ảnh hưởng đến khối lượng tiêu thụ (Q). Mối liên hệ của khối lượng tiêu thụ với các biến này được biểu diễn bằng phương trình mức tiêu thụ (cũng còn gọi là hàm mức tiêu thụ - đáp ứng):

$$Q = f(X_1, X_2 \ldots X_n, Y_1, Y_2, \ldots Y_m) \quad (4.6)$$

Trong đó: $(X_1, X_2, \ldots X_n)$ = biến tiêu thụ trong tầm kiểm soát của công ty

$(Y_1, Y_2, \ldots Y_m)$ = biến tiêu thụ không ở trong tầm kiểm soát của công ty

Các biến Y bao gồm quy mô của thị trường mục tiêu, thu nhập của nó, giá của các đối thủ cạnh tranh, v.v... Khi những biến này biến thiên thì sức mua của thị trường cũng biến thiên theo. Chúng không thể ảnh hưởng đến những biến Y này, nhưng cần ước tính chúng để dự báo. Ta sẽ giả thiết rằng, nhà quản lý đã ước tính các biến Y và tác động của chúng đến khối lượng tiêu thụ được biểu diễn bằng công thức sau:

$$Q = f(X_1, X_2, \ldots X_n \mid Y_1, Y_2, \ldots Y_m) \quad (4.7)$$

nghĩa là khối lượng tiêu thụ là hàm của các biến X, với các giá trị đã cho của các biến Y.

Những biến X là những biến mà nhà quản trị có thể xác định để tác động đến mức tiêu thụ. Các biến X bao gồm giá quy định (P), khoản bớt giá (k), chi phí biến đổi (c) (với ý nghĩa là chi phí biến đổi cao phản ánh chất lượng sản phẩm được nâng cao, thời gian giao hàng được rút ngắn và dịch vụ phục vụ khách hàng được cải thiện), và các chi phí marketing (M). Như vậy mức tiêu thụ là hàm của những biến mà nhà quản trị có thể kiểm soát được, và được biểu diễn bằng biểu thức sau:

$$Q = f(p, k, c, M) \quad (4.8)$$

Ta có thể chi tiết hóa thêm. Ngân sách marketing, M, có thể chi theo một số cách, như quảng cáo (A), kích thích tiêu thụ (S), lực lượng bán hàng (D) và nghiên cứu marketing (R).

Bây giờ thì phương trình mức tiêu thụ có dạng.

$$Q = f(P,k,c,A,S,D,R) \quad (4.9)$$

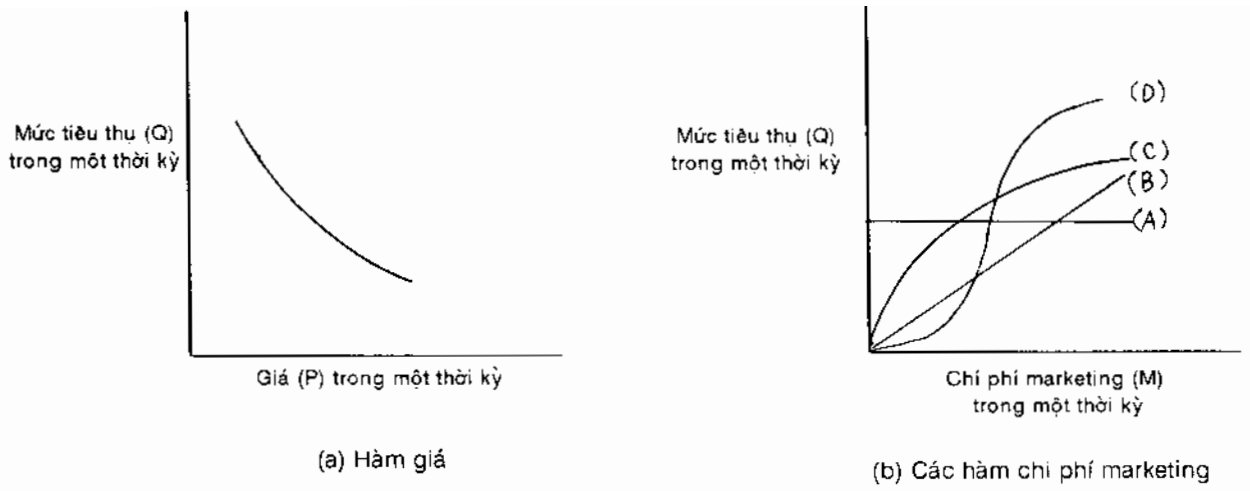
trong đó các yếu tố trong ngoặc là thuộc marketing-mix

LẬP KẾ HOẠCH TỐI ƯU HÓA LỢI NHUẬN

Giả sử nhà quản trị muốn tìm marketing-mix để tăng tối đa lợi nhuận trong năm tới. Việc này đòi hỏi phải biết được ảnh hưởng của từng yếu tố trong marketing-mix đến mức tiêu thụ. Ta sẽ sử dụng thuật ngữ hàm mức tiêu thụ - đáp ứng để mô tả mối liên hệ giữa khối lượng tiêu thụ và một yếu tố cụ thể của marketing mix. Cụ thể, hàm mức tiêu thụ - đáp ứng dự báo khối lượng tiêu thụ được trong một thời kỳ nhất định tương ứng với những giá trị khả dĩ khác nhau của một yếu tố trong marketing mix, khi giữ nguyên các yếu tố khác. Không nên nghĩ rằng nó mô tả mối liên hệ trong thời gian giữa hai biến đó. Trong trường hợp những nhà quản trị có trực giác tốt về các hàm mức tiêu thụ - đáp ứng hữu quan thì họ có đủ khả năng xây dựng được những kế hoạch marketing có hiệu quả hơn.

Các hàm mức tiêu thụ - đáp ứng có thể có những dạng như thế nào? H.4A.1 giới thiệu một số khả năng H.4A.1a là mối liên hệ đã biết giữa giá cả và khối lượng tiêu thụ được gọi là luật cung cầu. Mối liên hệ này nói lên rằng với những yếu tố khác không đổi thì mức tiêu thụ càng lớn khi giá càng thấp. Trên hình vẽ mối liên hệ này là những đường cong, mặc dù là nó cũng có thể có dạng tuyến tính.

H.4A.1b là bốn dạng liên hệ có thể có giữa khối lượng tiêu thụ và các chi phí marketing.



H.4A.1. Các hàm mức tiêu thụ-đáp ứng

Hàm chi phí marketing (A) là hàm ít thuyết phục nhất: Nó thể hiện khối lượng tiêu thụ không chịu ảnh hưởng của mức chi phí marketing. Điều đó có nghĩa là số lượng khách hàng và mức sắm của họ không chịu tác động của những lần viếng thăm chào hàng, quảng cáo, kích thích tiêu thụ hay nghiên cứu marketing. Hàm chi phí marketing (B) thể hiện khối lượng tiêu thụ tăng tuyến tính với chi phí marketing. Trong hình vẽ đoạn cắt trục tọa độ bằng không, nhưng điều này không chính xác vì việc tiêu thụ vẫn xảy ra ngay cả khi không có chi phí marketing.

Hàm chi phí marketing (C) là đường cong lồi thể hiện khối lượng tiêu thụ tăng với tốc độ giảm dần. Nó mô tả hợp lý phản ứng của mức tiêu thụ đối với việc tăng quy mô của lực lượng bán hàng. Cách lập luận như sau: Nếu lực lượng bán hàng dã ngoại chỉ có một đại diện bán hàng thì người đó sẽ viếng thăm những khách hàng có triển vọng nhất, và mức phản ứng biên tế của khối lượng tiêu thụ sẽ cao nhất. Đại diện bán hàng thứ hai sẽ viếng thăm những khách hàng có triển vọng kế tiếp, và mức phản ứng biên tế của khối lượng tiêu thụ sẽ kém hơn đôi chút. Nhưng đại diện bán hàng được thuê tiếp sau sẽ viếng thăm những khách hàng có triển vọng phản ứng giảm dần, kết quả là mức tăng khối lượng tiêu thụ sẽ giảm dần.

Hàm chi phí marketing (D) là hàm có dạng chữ S thể hiện khối lượng tiêu thụ lúc đầu tăng với tốc độ tăng dần rồi sau đó tăng với tốc độ giảm dần. Nó mô tả hợp lý phản ứng của khối lượng tiêu thụ với các mức tăng chi phí quảng cáo. Cách lập luận như sau: Ngân sách quảng cáo nhỏ không đủ để quảng cáo nhằm tạo ra mức độ biết đến nhãn hiệu nhiều, sự quan tâm, sự ưa thích và tất cả những yếu tố này có thể dẫn đến phản ứng mua hàng nhiều hơn. Ngân sách rất lớn, tuy nhiên, rất có thể không tăng thêm được mức độ đáp ứng lên nhiều, vì thị trường mục tiêu đã quá quen thuộc với nhãn hiệu này rồi.

Mối quan hệ lợi nhuận cuối cùng giảm dần khi tăng chi phí marketing là hợp lý vì những lý do sau. Thứ nhất, tổng nhu cầu tiềm ẩn đối với mọi sản phẩm cụ thể đều có giới hạn trên. Những khách hàng dễ tính thường mua ngay, còn lại là những khách hàng tương đối khó tính hơn. Khi tiến gần đến giới hạn trên, thì việc thu hút số người mua còn lại ngày càng tốn kém hơn. Thứ hai, khi một công ty bắt đầu thực hiện nỗ lực marketing của mình thì các đối thủ cạnh tranh có thể cũng làm như vậy, kết quả thực tế là mọi công ty đều gặp trở ngại ngày càng tăng trong việc bán hàng. Và thứ ba, là nếu mức tiêu thụ cứ tăng liên tục với tốc độ tăng dần thì đương nhiên sẽ dẫn đến những tổ chức độc quyền. Mỗi công ty sẽ đảm trách một ngành. Tuy vậy chúng tôi chưa thấy trường hợp này xảy ra.

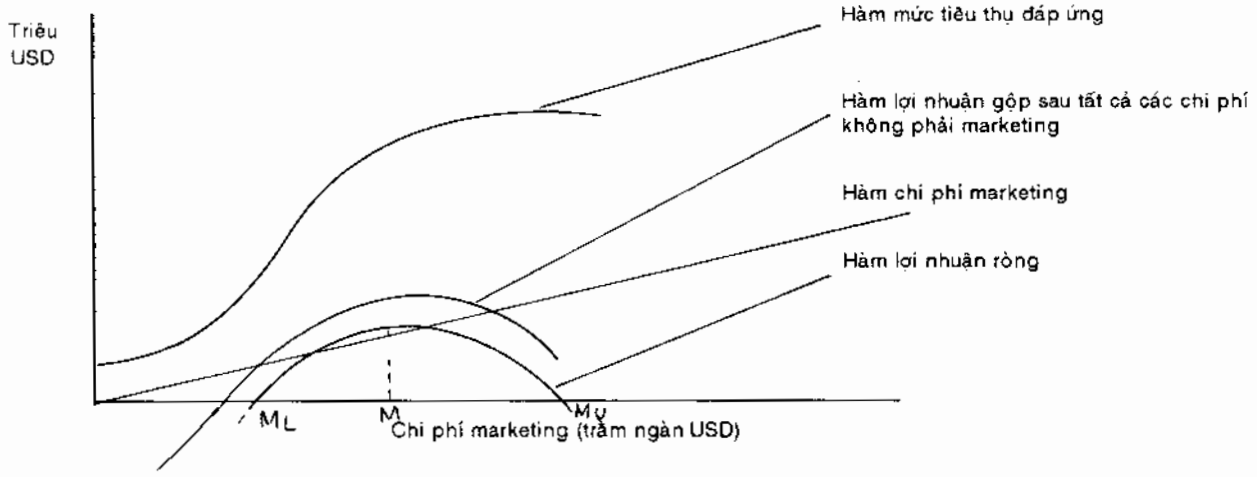
Làm thế nào mà các cán bộ quản trị có thể ước tính được các hàm mức tiêu thụ - đáp ứng để áp dụng cho doanh nghiệp của mình? Có ba phương pháp. Thứ nhất là phương pháp thống kê,

theo đó nhà quản trị thu thập số liệu về mức tiêu thụ và giá trị của các biến trong marketing mix trước kia và ước tính hàm mức tiêu thụ - đáp ứng bằng những phương pháp thống kê. Một số nhà nghiên cứu đã sử dụng phương pháp này với mức độ thành công khác nhau tùy theo số lượng và chất lượng của các số liệu về các biến và tính ổn định của các mối quan hệ cơ bản. Thứ hai là phương pháp thực nghiệm, theo đó phải thay đổi chi phí marketing và các giá trị của các biến trong marketing mix tại những địa bàn hay những đơn vị khác được chọn làm mẫu rồi theo dõi khối lượng tiêu thụ đạt được. Phương pháp thực nghiệm cho những kết quả đáng tin cậy nhất, nhưng nó ít được sử dụng vì những yêu cầu phức tạp, chi phí cao và mức độ phản kháng thái quá của ban lãnh đạo. Thứ ba là phương pháp giám định, theo đó các chuyên viên được yêu cầu phải đoán nhận một cách thông minh những đại lượng cần thiết. Phương pháp này đòi hỏi phải tuyển chọn kỹ lưỡng các chuyên viên và xác định rõ quy trình thu thập và kết hợp các kết quả ước tính của họ, chẳng hạn như phương pháp Delphi. Phương pháp giám định thường là phương pháp khả thi duy nhất và có thể rất có ích. Chúng tôi tin rằng việc sử dụng những kết quả ước tính của các chuyên viên tốt hơn là tiến hành phân tích hình thức quá trình tối ưu hóa lợi nhuận.

Khi tính toán các hàm mức tiêu thụ - đáp ứng có một số điểm cần thận trọng. Hàm mức tiêu thụ - đáp ứng giả thiết rằng các biến khác không đổi trong miền giá trị của hàm số. Như vậy là giá của công ty và giá của các đối thủ cạnh tranh đều được cả. Vì giả thiết đó là không thực tế, nên hàm mức tiêu thụ - đáp ứng cần được cải biến để phản ánh sự đối phó chắc chắn sẽ có của các đối thủ cạnh tranh. Hàm mức tiêu thụ - đáp ứng cũng giả thiết là việc chi tiền cho marketing của công ty có một hiệu suất nhất định. Nếu hiệu suất chi phí tăng hay giảm thì phải biến đổi hàm mức tiêu thụ - đáp ứng. Hàm mức tiêu thụ - đáp ứng cũng cần được cải biến để phản ánh tác dụng chậm của những chi phí đối với mức tiêu thụ sau hơn một năm. Những đặc trưng này hay khác của hàm mức tiêu thụ - đáp ứng được trình bày chi tiết trong các phần khác[4].

TỐI ƯU HÓA LỢI NHUẬN

Sau khi các hàm mức tiêu thụ - đáp ứng được xác định thì chúng sẽ được sử dụng để tối ưu hóa lợi nhuận như thế nào? Trên đồ thị, ta sẽ dựng thêm một số đường cong để tìm điểm chi phí marketing tối ưu. Cách phân tích được thể hiện trong H.4A.2. Ở đây hàm mức tiêu thụ - đáp ứng có dạng chữ S, mặc dù cách phân tích này có thể áp dụng cho mọi dạng hàm. Trước tiên nhà quản trị phải trừ đi tất cả những chi phí không phải cho marketing trong hàm mức tiêu thụ đáp ứng để có được hàm lợi nhuận gộp. Sau đó hàm chi phí marketing được biểu diễn bằng một đường thẳng đi từ gốc tọa độ và tăng với tốc độ một USD ứng với mỗi mười USD trên trục tung. Sau



H.4A.2. Mối quan hệ giữa khối lượng tiêu thụ, chi phí marketing và lợi nhuận

đó hàm chi phí marketing được trừ từ đường cong lợi nhuận gộp để có được đường cong lợi nhuận ròng. Đường cong lợi nhuận ròng thể hiện lợi nhuận ròng dương khi chi phí marketing nằm giữa M_c và M_u là khoảng hợp lý của chi phí marketing. Đường cong lợi nhuận ròng đạt cực đại tại M. Vì vậy chi phí marketing đảm bảo tăng tối đa lợi nhuận ròng là M USD.

Cách giải bằng đồ thị cũng có thể được thay thế bằng cách giải bằng số hay đại số, và tất nhiên đó là điều bắt buộc, nếu khối lượng tiêu thụ là một hàm của nhiều biến trong marketing mix. Sau đây ta sẽ xét một ví dụ bằng số để minh họa cho cách tính.

Ví dụ bằng số

Jane Melody, người quản lý sản phẩm Allergo của Zenith, cũng phụ trách cả máy chùi băng ghi âm nhỏ được bán với giá 16 USD. Trong những năm qua, bà đã sử dụng chiến lược giá thấp, khuyến mãi thấp. Năm vừa qua bà đã chi 10.000 USD cho việc quảng cáo và 10.000 USD nữa cho kích thích tiêu thụ. Mức tiêu thụ là 12.000 đơn vị và lợi nhuận là 14.000 USD. Ông chủ của bà nghĩ rằng có thể đem lại nhiều lợi nhuận hơn bằng cách như vậy. Bà Melody đang tìm một chiến lược hay hơn để tăng lợi nhuận.

Bước đầu tiên bà tiến hành là hình dung một số phương án chiến lược marketing-mix. Bà hình dung ra tám chiến lược được thể hiện trong ba cột đầu của bảng 4A.1 (chiến lược đầu là chiến lược hiện thời). Những chiến lược này được hình thành với giả thiết là ba biến marketing nhận một giá trị cao và một giá trị thấp rồi cụ thể hóa tất cả các phương án kết hợp ($2^3 = 8$).

Bước tiếp theo là ước tính mức tiêu thụ có thể đạt được tương ứng với mỗi marketing mix. Bà cảm thấy không thể có được kết quả ước tính cần thiết bằng cách chỉnh lại các số liệu lịch sử cho phù hợp hay bằng thực nghiệm. Bà quyết định đề nghị người quản lý tiêu thụ cho biết kết quả ước tính của mình. Vì ông này tỏ ra là có một khả năng đặc biệt trong việc xác định đúng mục tiêu. Giả sử ông ta cho các kết quả ước tính mức tiêu thụ như trong cột cuối cùng của bảng 4A.1.

Bảng 4A.1. Các marketing mix và mức tiêu thụ ước tính

Marketing-mix No	Giá (P)	Quảng cáo (A)	Khuyến mãi (S)	Mức tiêu thụ (Q)
1	16 USD	10.000 USD	10.000 USD	12.400 USD
2	16	10.000	50.000	18.500
3	16	50.000	10.000	15.100
4	16	50.000	50.000	22.600
5	24	10.000	10.000	5.500
6	24	10.000	50.000	8.200
7	24	50.000	10.000	6.700
8	24	50.000	50.000	10.000

Bước cuối cùng đòi hỏi phải xác định xem marketing-mix nào sẽ tăng tối đa lợi nhuận, với giả thiết là kết quả ước tính mức tiêu thụ là đáng tin cậy. Việc này đòi hỏi phải sử dụng phương trình lợi nhuận rồi thế các marketing mix khác nhau vào phương trình đó để xem marketing-mix nào sẽ cho lợi nhuận cực đại.

Giả sử chi phí cố định, F, là 38.000 USD, chi phí biến đổi trên đơn vị sản phẩm, C là 10 USD, và khoản bớt giá dự kiến, k, bằng 0 USD. Khi đó phương trình lợi nhuận (4.5) có dạng:

$$Z = (P - 10)Q - 38.000 - A - S \qquad (4.10)$$

Như vậy lợi nhuận là hàm của giá đã chọn, ngân sách quảng cáo và kích thích tiêu thụ.

Đến đây người quản lý có thể thế từng marketing mix và mức tiêu thụ ước tính (theo Bảng 4A.1) vào phương trình này. Ta có lợi nhuận tương ứng là (1)- 16.400 USD, (2)- 13.000 USD, (3)- 7.400 USD, (4)- 2.400 USD, (5)- 19.000 USD, (6)- 16.800 USD, (7)- 4.200 USD, và (8)- 2.000 USD. Marketing-mix với giá là 24 USD, ngân sách quảng cáo là 10.000 USD và khuyến mãi là 20.000 USD cho lợi nhuận dự kiến cao nhất là 19.000 USD.

Người quản lý có thể tiến thêm một bước nữa. Có thể có một marketing mix nào đó không có trong bảng lại cho lợi nhuận còn cao hơn nữa. Để kiểm tra khả năng này người quản lý sản phẩm có thể chọn một phương trình mức tiêu thụ phù hợp với những số liệu cho trong Bảng 4A.1. Các kết quả ước tính mức tiêu thụ có thể xem như là một mẫu được chọn trong một tập lớn hơn các phán đoán của chuyên viên về phương trình mức tiêu thụ Q = f (P,A,S). Một dạng toán học hợp lý của phương trình mức tiêu thụ là phương trình đa mũ:

$$Q = bP^{p}A^{a}S^{s} \qquad (4.11)$$

trong đó:

b = hệ số thang đơn vị tính

p,a,s = tương ứng là độ co giãn của giá, quảng cáo và khuyến mãi

Áp dụng phép hồi quy bình phương tối thiểu (không trình bày ở đây) người quản lý tìm được phương trình mức tiêu thụ phù hợp là:

$$Q = 100.000\ P^{-2}A^{1/8}S^{1/4} \qquad (4.12)$$

Kết quả này rất phù hợp với những ước tính mức tiêu thụ trong Bảng 4A.1. Giá có độ co giãn là -2, có nghĩa là khi giữ nguyên các yếu tố khác và giảm giá 1% thì mức tiêu thụ có xu hướng tăng lên 2%. Quảng cáo có độ co giãn là 1/8 và khuyến mãi có độ co giãn là 1/4. Hệ số 100.000 là hệ số thang đơn vị tính khi chuyển các đại lượng tiền tính bằng USD thành khối lượng tiêu thụ tính bằng đơn vị sản phẩm.

Thế phương trình mức tiêu thụ này đối với Q vào phương trình lợi nhuận (4.10), rồi rút gọn ta sẽ được:

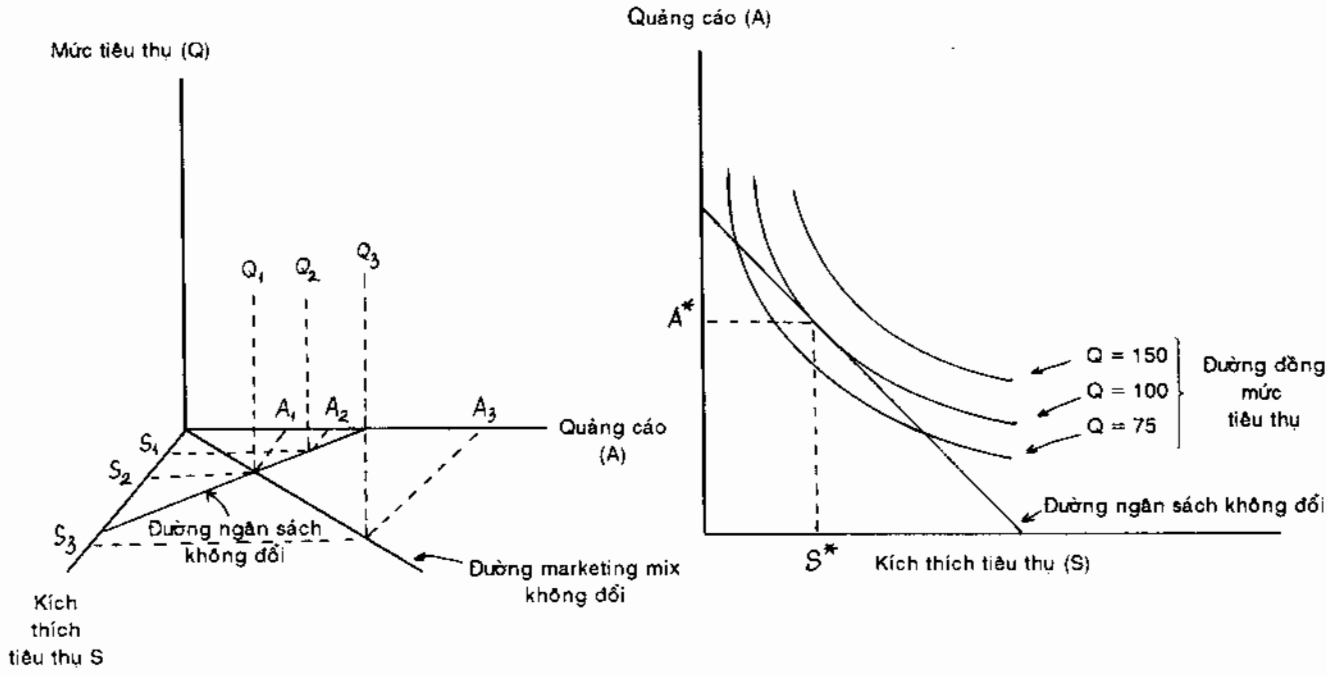
$$Z = 100.000\ A^{1/8}S^{1/4}\left[P^{-1} - 10P^{-2}\right] - 38.000 - A - S \qquad (4.13)$$

Lợi nhuận đã được chứng minh thực sự là một hàm của marketing-mix đã chọn. Người quản lý có thể thế bất kỳ marketing-mix nào (kể cả những marketing mix không có trong Bảng 4A.1) vào phương trình này và sẽ thu được kết quả ước tính lợi nhuận. Để tìm marketing-mix tăng tối đa lợi nhuận bà áp dụng các phép tính chuẩn. Marketing-mix tối ưu (P,A,S) là (20$, 12.947$, 25.894$). Chi phí khuyến mãi gấp đôi chi phí quảng cáo bởi vì độ co giãn của nó lớn gấp đôi. Người quản lý sản phẩm sẽ dự báo khối lượng tiêu thụ là 10.358 đơn vị và lợi nhuận là 26.735 USD. Tuy các marketing-mix khác có thể tạo ra mức tiêu thụ lớn hơn. Với phương trình này người quản lý sản phẩm không những giải quyết được marketing-mix tối ưu mà còn xác định được ngân sách marketing tối ưu (A + S = 38.841 USD).

TỐI ƯU HÓA MARKETING-MIX

Bây giờ ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn cách thức phân chia ngân sách marketing cho các công cụ trong marketing-mix. Những công cụ này có thể thay thế cho nhau một phần. Một công ty muốn tăng mức tiêu thụ có thể hạn thấp giá hay tăng cường lực lượng bán hàng, tăng ngân sách quảng cáo hay ngân sách khuyến mãi. Vấn đề thách thức là tìm được marketing mix tối ưu.

Giả sử rằng người làm marketing muốn chia ngân sách marketing cho quảng cáo và kích thích tiêu thụ. Về nguyên tắc thì có vô số cách chia. Điều này được thể hiện trong H.4A.3a. Nếu



(a) Quan hệ của mức tiêu thụ với các marketing- mix khác nhau về tỷ lệ giữa quảng cáo và khuyến mãi

(b) Tìm marketing mix tối ưu cho một ngân sách đã định

H.4A.3. Hàm mức tiêu thụ ứng với hai yếu tố của marketing mix

không có những hạn chế về mức độ quảng cáo và kích thích tiêu thụ thì mỗi điểm trên mặt A-S trong hình H.4A.3a là một marketing-mix có thể chọn. Một đường bất kỳ vẽ từ gốc tọa độ được gọi là đường marketing-mix không đổi, biểu diễn tập tất cả các marketing-mix trong đó hai công cụ có một quan hệ tỷ lệ cố định, nhưng ngân sách thì thay đổi. Một đường tùy ý khác gọi là đường ngân sách không đổi, biểu diễn tập các marketing-mix khác nhau có thể thực hiện được với một ngân sách marketing cố định.

Ứng với mỗi marketing mix có thể chọn ta sẽ có một mức tiêu thụ. Trong H.4A.3a thể hiện ba mức tiêu thụ. Marketing mix (A_1S_2) đòi hỏi một ngân sách nhỏ chia gần như đều cho quảng cáo và kích thích tiêu thụ và dự đoán sẽ tạo ra mức tiêu thụ Q_1. Marketing-mix (A_2S_1) cũng đòi hỏi một ngân sách như vậy, nhưng chi cho quảng cáo nhiều hơn cho kích thích tiêu thụ. Marketing-mix này dự kiến tạo ra mức tiêu thụ cao hơn một chút, Q_2. Marketing-mix (A_3S_3) đòi hỏi ngân sách lớn hơn, nhưng chia tương đối đều cho quảng cáo và kích thích tiêu thụ và dự kiến tạo ra mức tiêu thụ Q_3. Vì có rất nhiều khả năng,nên công việc của người làm marketing là tìm ra một phương trình mức tiêu thụ cho phép xác định trước được giá trị của Q.

Với một ngân sách đã định, phải phân chia kinh phí cho các công cụ marketing khác nhau làm sao để đảm bảo được lợi nhuận biên tế bằng nhau trên một dollar chi thêm cho mỗi công cụ. Cách giải bằng đồ thị được trình bày trong H.4A.3b. Đây chính là mặt phẳng A-S trong H.4A.3a. Đường ngân sách không đổi chỉ ra tất cả các phương án marketing mix có thể thực hiện được với ngân sách đó. Các đường cong gọi là đường đồng mức tiêu thụ. Đường đồng mức tiêu thụ biểu diễn các marketing mix khác nhau về tỷ lệ giữa quảng cáo và kích thích tiêu thụ, nhưng đều tạo ra mức tiêu thụ đã định. Đó chính là hình chiếu lên mặt phẳng A-S của tập những điểm được tạo ra từ lát cắt ngang của hàm mức tiêu thụ trong H.4A.3a ở mức tiêu thụ khác nhau: 75,100 và 150 đơn vị. Với đường ngân sách đã cho không thể đạt được mức tiêu thụ lớn hơn 100 đơn vị sản phẩm. Marketing mix tối ưu được thể hiện bằng tiếp điểm của đường ngân sách và đường đồng mức tiêu thụ nằm phía trên nó. Như vậy marketing mix (A^*S^*) với yêu cầu quảng cáo nhiều hơn

khuyến mãi một chút là marketing mix tăng tối đa mức tiêu thụ (và trong trường hợp này cũng tăng tối đa lợi nhuận nữa).

Cách phân tích này có thể khái quát cho những trường hợp có trên hai công cụ marketing. Ferber và Verdoom khẳng định rằng " Tại vị trí tối ưu mức tiêu thụ gia tăng do tăng chút ít chi phí đơn vị đều như nhau đối với tất cả các công cụ không phải giá..."

Dorfman và Steiner phát triển tiếp và nêu ra những điều kiện để giá, khuyến mãi và chất lượng sản phẩm đều là tối ưu. Mới đây các nhà khoa học marketing đã khảo sát tương tác của các biến khác nhau trong marketing mix qua ảnh hưởng của chúng đối với mức tiêu thụ (xem khái niệm và công cụ marketing 4A.1).

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 4A-1

CẦN THEO DÕI CÁC TƯƠNG TÁC CỦA MARKETING MIX

Những nhà quản trị marketing trong đầu luôn nghĩ về sự tương tác của những cặp biến marketing cụ thể. Sau đây là một số ý nghĩ tương đối phổ biến:

+ Chi phí quảng cáo nhiều hơn sẽ giảm bớt sự nhạy cảm về giá của người mua. Vì thế nếu công ty muốn tính giá cao hơn thì phải chi nhiều hơn cho quảng cáo.
+ Chi phí quảng cáo có tác động lớn hơn đến mức tiêu thụ những sản phẩm giá thấp so với ảnh hưởng đến mức tiêu thụ những sản phẩm giá cao.
+ Chi phí quảng cáo nhiều hơn sẽ làm giảm tổng chi phí bán hàng. Chi phí quảng cáo giúp khách hàng hiểu biết về sản phẩm, nên đại diện bán hàng có thể tập trung thời gian của mình để giải đáp những thắc mắc và hoàn tất việc bán hàng.
+ Chất lượng sản phẩm được nhận thức càng cao thì càng tạo điều kiện để công ty tính giá cao hơn một cách không tương xứng.
+ Chất lượng cao hơn không làm cho việc sản xuất tốn kém mà thường chi phí lại còn thấp hơn so với trường hợp chất lượng thấp hơn.
+ Giá cao hơn làm cho người mua nghĩ rằng chất lượng phải tốt hơn.
+ Điều kiện trả chậm càng chặt chẽ thì càng đòi hỏi nỗ lực bán hàng và quảng cáo lớn hơn để đảm bảo giữ được khối lượng tiêu thụ hàng hóa.

Các biến của marketing mix cũng tương tác với những biến phi marketing. Các công ty Nhật đặc biệt nhạy cảm với những tương tác này. Giá mà họ có thể tính phụ thuộc vào năng suất của công ty, mà năng suất lại chịu ảnh hưởng của các chính sách nhân sự cũng như việc đầu tư cơ bản. Tương tự như vậy, chất lượng sản phẩm chịu ảnh hưởng của độ tin cậy và công nghệ sản xuất, mà các yếu tố này đến lượt mình lại chịu ảnh hưởng của việc quản lý nhân sự và việc đầu tư cho nghiên cứu và phát triển. Vì vậy những người làm marketing không được xem giá cả và sản phẩm là những chuyện không có gì phải bàn, mà phải tác động để công ty hạ giá thành và sản xuất ra sản phẩm chất lượng ngày một cao hơn.

TỐI ƯU HÓA VIỆC PHÂN BỔ KINH PHÍ MARKETING

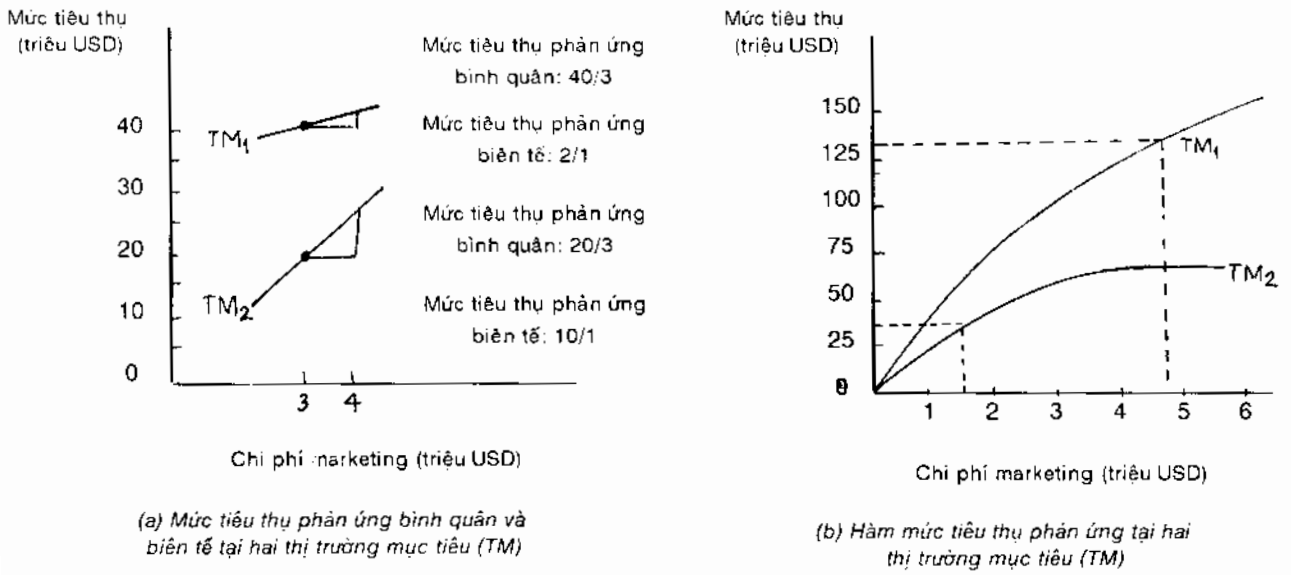
Vấn đề cuối cùng là phân bổ một cách tối ưu ngân sách marketing đã định cho các thị trường mục tiêu khác nhau (TM). TM có thể là những địa bàn tiêu thụ khác nhau, những nhóm khách hàng khác nhau hay những khúc thị trường khác nhau. Ngay cả khi đã ấn định ngân sách marketing và xác định marketing mix, vẫn có khả năng tăng mức tiêu thụ và lợi nhuận bằng cách điều

chuyển kinh phí giữa các thị trường khác nhau.

Hầu hết những nhà quản trị marketing đều phân bổ ngân sách marketing của mình cho các TM khác nhau căn cứ vào tỷ lệ phần trăm mức tiêu thụ thực tế hay dự kiến. Hãy xét ví dụ sau:

> Người quản lý marketing của công ty Guardian Oil Company (tên giả) ước tính tổng khối lượng tiêu thụ xăng (bao gồm xăng thường và xăng thượng hạng) rồi cộng thêm khối lượng tiêu thụ xăng thượng hạng vào con số đó để có được "số gallon sinh lời" (như vậy là đã cho khối lượng tiêu thụ xăng thượng hạng trọng số gấp đôi). Sau đó nhà quản trị chia ngân sách quảng cáo cho số gallon sinh lời để tính số tiền quảng cáo trên một gallon sinh lời. Con số này được gọi là hệ số cơ bản. Mỗi thị trường sẽ được một ngân sách quảng cáo bằng số gallon sinh lời đã bán của năm trước nhân với hệ số cơ bản. Như vậy là ngân sách quảng cáo được phân bổ chủ yếu căn cứ vào mức tiêu thụ trên địa bàn của công ty trong năm trước?

Đáng tiếc là quy tắc phân bổ kinh phí theo quy mô thường dẫn đến cách phân bổ không hiệu quả. Nó gây nhầm lẫn các mức tiêu thụ đáp ứng "bình quân" và "biên tế". H.4A.4a minh họa sự khác biệt giữa hai khái niệm này và cho thấy rằng không có lý do gì để cho rằng chúng có mối tương quan. Hai điểm trong hình biểu diễn chi phí marketing hiện thời và mức tiêu thụ của công ty tại hai TM. Công ty đã chi 3 triệu USD cho marketing tại cả hai TM. Doanh số bán của công ty tại TM, là 40 triệu USD và tại TM_2 là 20 triệu USD. Như vậy là mức tiêu thụ phản ứng bình quân tính cho mỗi dollar chi cho nỗ lực marketing tại TM_1 lớn hơn tại TM_2 sang cho TM_1, nơi có mức tiêu thụ đáp ứng bình quân lớn hơn. Song vấn đề đích thực là vấn đề về phản ứng biên tế. Phản ứng biên tế được biểu diễn bằng tọa độ của hàm mức tiêu thụ đi qua hai điểm nói trên. Tại TM_2 độ dốc lớn hơn so với tại TM_1. Các độ dốc tương ứng cho thấy rằng cứ mỗi 1 triệu USD chi thêm cho marketing sẽ tăng doanh số bán tại TM_2 thêm 10 triệu USD và chỉ tăng doanh số bán tại TM_1 thêm được 2 triệu USD. Rõ ràng là phản ứng biên tế, chứ không phải mức tiêu thụ phản ứng bình quân, mới giúp phân bổ đúng kinh phí marketing.



(a) Mức tiêu thụ phản ứng bình quân và biên tế tại hai thị trường mục tiêu (TM)

(b) Hàm mức tiêu thụ phản ứng tại hai thị trường mục tiêu (TM)

H.4A.4. Hàm mức tiêu thụ phản ứng tại hai thị trường mục tiêu (TM)

Mức tiêu thụ phản ứng biên tế được xác định theo hàm mức tiêu thụ phản ứng của từng địa bàn. Giả thiết rằng công ty có đủ khả năng ước tính hàm mức tiêu thụ phản ứng của thị trường mục tiêu. Giả sử các hàm mức tiêu thụ phản ứng của hai thị trường mục tiêu đó là những hàm

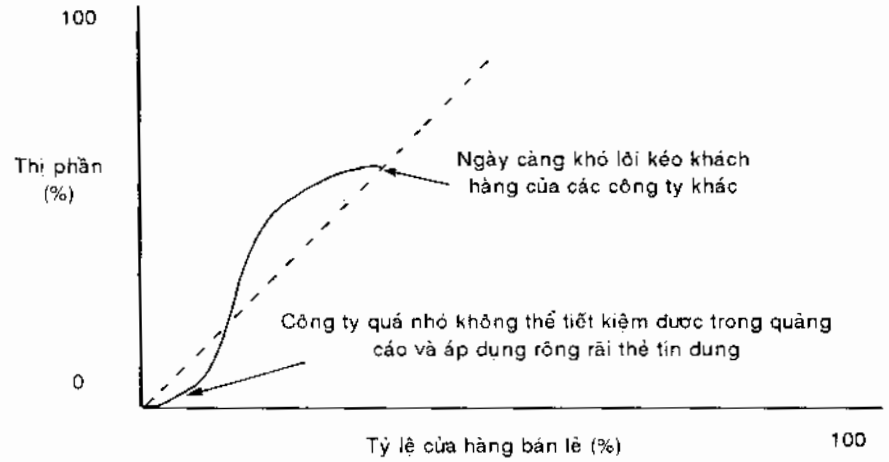
được thể hiện trong H.4A.4b. Công ty muốn phân bổ ngân sách B USD cho hai thị trường mục tiêu làm sao để tăng tối đa lợi nhuận. Nếu chi phí của hai thị trường mục tiêu đều như nhau thì cách phân bổ tăng tối đa lợi nhuận chính là cách phân bổ tăng tối đa mức tiêu thụ. Kinh phí được phân bổ tối ưu khi ngân sách được sử dụng hết và mức tiêu thụ phản ứng biên tế của cả hai thị trường mục tiêu đều bằng nhau. Trên đồ thị này có nghĩa là độ dốc của hai tiếp tuyến của hai hàm mức tiêu thụ phản ứng trong phương án phân bổ tối ưu phải bằng nhau. H.4A.4b cho thấy rằng ngân sách 6 triệu USD sẽ được phân bổ cho TM_1 xấp xỉ 4,6 triệu USD và cho TM_2 1,4 triệu USD để tạo ra mức tiêu thụ cực đại xấp xỉ bằng 180 triệu USD. Mức tiêu thụ phản ứng biên tế của cả hai thị trường mục tiêu đều bằng nhau.

Nguyên tắc phân bổ kinh phí cho thị trường mục tiêu đảm bảo mức tiêu thụ phản ứng biên tế bằng nhau cũng được sử dụng trong phương pháp lập kế hoạch gọi là dự toán ngân sách lấy số không làm chuẩn (ZBB: Zero - based budgeting)[8]. Nhà quản trị từng thị trường mục tiêu phải xây dựng một kế hoạch marketing và ước tính mức tiêu thụ dự kiến cho (chẳng hạn) ba mức chi phí marketing: đó là thấp hơn mức bình thường 30%, mức bình thường và cao hơn mức bình thường 30%. Ví dụ trong Bảng 4A.2 phác họa công việc mà nhà quản trị marketing của Zenith thực hiện đối với từng mức ngân sách và những kết quả ước tính của bà về khối lượng tiêu thụ Allergo. Sau đó ban lãnh đạo cấp trên xem xét hàm mức tiêu thụ phản ứng này và so sánh với những hàm của các cán bộ quản lý sản phẩm khác rồi nghiên cứu một cách nghiêm túc việc điều chuyển kinh phí từ những thị trường mục tiêu có mức tiêu thụ phản ứng biên tế thấp sang những thị trường mục tiêu có mức tiêu thụ phản ứng biên tế cao hơn.

Bảng 4A.2. Minh họa phương pháp lập dự toán ngân sách marketing lấy số không làm chuẩn

Ngân sách (M)	Kế hoạch marketing	Dự báo mức tiêu thụ (Q)
1.400.000 USD	Duy trì mức tiêu thụ và thị phần trong thời gian trước mắt bằng cách tập trung nỗ lực bán hàng vào những cửa hàng lớn, quảng cáo chỉ trên TV, tài trợ hai cuộc khuyến mãi trong một năm và chỉ tiến hành nghiên cứu marketing có mức độ	60.000 đơn vị
2.000.000 USD	Thực hiện nỗ lực phối hợp để mở rộng thị phần bằng cách quan hệ với 80% những người bán lẻ, bổ sung quảng cáo trên tạp chí, bổ sung việc trưng bày hàng tại điểm bán và bảo trợ ba đợt khuyến mãi trong một năm	70.000 đơn vị
2.600.000 USD	Tìm cách mở rộng quy mô thị trường và thị phần bằng cách bổ sung hai kích cỡ mới của sản phẩm, tăng thêm lực lượng bán hàng, tăng cường nghiên cứu marketing và tăng ngân sách quảng cáo	90.000 đơn vị

Việc lượng định các hàm mức tiêu thụ phản ứng có thể dẫn đến những chuyển hướng cơ bản trong chiến lược marketing của công ty. Một công ty xăng dầu lớn đã bố trí các trạm dịch vụ của mình tại tất cả các thành phố lớn của Hoa Kỳ[9]. Trên nhiều thị trường nó chỉ quản lý một tỷ lệ nhỏ của tổng số các trạm dịch vụ. Ban lãnh đạo công ty bắt đầu đặt vấn đề về chiến lược bố trí tràn lan này. Họ quyết định tính toán xem thị phần của công ty tại từng thành phố sẽ biến động như thế nào theo tỷ lệ phần trăm chi phí marketing dành cho từng thành phố (tính theo số cửa hàng bán lẻ). Dựng một đường cong thể hiện tỷ lệ số cửa hàng bán lẻ và thị phần tại các thành phố khác nhau. Kết quả ta có một đường cong hình chữ S (xem H.4A.5). Điều này chứng tỏ rằng tỷ lệ phần trăm trạm dịch vụ trong một thành phố thấp sẽ tạo ra thị phần còn thấp hơn nữa. Ý nghĩa thực tiễn này đã rõ ràng: Công ty hoặc là phải rút khỏi những thị trường yếu hoặc là phải cố gắng vực chúng lên để có được, giả dụ 15% số cửa hàng bán lẻ có đủ sức cạnh tranh, thay vì



H.4A.5. Thị phần là hàm của tỷ lệ cửa hàng bán lẻ

thiết lập một số ít cửa hàng bán lẻ tại mỗi thành phố lớn, công ty xăng dầu đó cần phải thiết lập nhiều cửa hàng bán lẻ tại một số thành phố ít hơn. Trên thực tế điều này đã diễn ra đúng như vậy. Hầu hết các công ty xăng dầu lớn trước kia đã cố gắng có mặt tại khắp Hoa Kỳ. Ngày nay mỗi công ty đều tập trung vào một số địa bàn và cố gắng trở thành người dẫn đầu của vùng.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Những ví dụ của các công trình nghiên cứu thực nghiệm sử dụng các hàm mức tiêu thụ đáp ứng có thể xem Doyle L. Weiss, "Determinants of Market Share" *Journal of Marketing Research*, August 1968, pp.290-95; Donald E.Sexton, Jr., "Estimating Marketing Policy Effects on Sales of a Frequently Purchased Product". *Journal of Marketing Ressarch*, August 1970, pp.338-47; và Jean-Jacque Lambin, A Computer On-Line Marketing Mix Model" *Journal of Marketing Research*, May 1972, pp.119-26. Những công trình nghiên cứu gần đây hơn đã được công bố trong Dominique M. Hanssens, Leonard J.Parsons, and Randall L.Schultz, Market Response Models: *Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990), Chaps.6.
2. Xem Russel Ackloff and James R.Emshoff, "Advertising Research at Anheuser-Busch", *Sloan Management Review*, Winter 1975,pp.1-15.
3. Xem Philip Kotler, "A Guide to Gathering Expert Estimates", *Business Horizons*, October 1970, pp.79-87.
4. Xem Gary L.Lilien, Philip Kotler and K.Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Englewood Cliff, NJ:Prentice-Hall,1992).
5. Robert Ferber and P.J.Verdoorn, *Research Methods in Economics and Business* (New York: Macmillan, 1962),p.535.
6. Robert Dorfman and Peter O.Steiner, "Optimal Advertising and Optimal Quality" *American Economic Review*, December 1954,pp.826-36
7. Donald C.Marschner, "Theory versus Pratice in Allocating Advertising Money", *Journal of Business*, July 1967,pp.286-302.
8. Xem Paul J.Stonich, *Zero-Base Planning and Budgeting: Improved Cost Control and Resource Allocation* (Homewood, Il:Dow-Jones-Irwin,1977).
9. Xem John J.Cardwell, "Marketing and Management Science - A Marriage on the Rocks?" *California Management Review*, Summer 1968, pp.3.12.

Phần II
PHÂN TÍCH CÁC CƠ HỘI MARKETING

Chương 5

HỆ THỐNG THÔNG TIN MARKETING VÀ NGHIÊN CỨU MARKETING

Một người hiểu biết thừa nhận sự thuận tiện của một báo cáo tổng quát, nhưng anh ta phải cúi đầu trước quyền lực của một sự việc cụ thể.

Oliver Wendell Holmes, Jr.

Để quản trị tốt một doanh nghiệp thì phải quản trị được tương lai của nó, mà muốn quản trị tương lai đó thì phải quản trị thông tin.

Marion Harper

Chúng ta đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc bắt đầu lập kế hoạch marketing và chiến lược theo quan điểm từ ngoài vào trong. Ban lãnh đạo cần theo dõi những lực lượng tương đối lớn trong môi trường marketing, nếu muốn sản phẩm và thực tiễn marketing của mình luôn theo kịp với thời cuộc. Thế nhưng làm thế nào ban lãnh đạo 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.

Trong lịch sử kinh doanh từ lâu ban lãnh đạo đã dành gần như toàn bộ sự quan tâm của mình cho việc quản trị tiền, vật tư, máy móc và con người. Ngày nay ban lãnh đạo đã nhận thức được ý nghĩa cực kỳ quan trọng của nguồn lực thứ năm: Thông tin. Nhưng nhiều nhà quản trị không hài lòng với những thông tin hiện có. Họ phàn nàn là không biết những thông tin quan trọng được lưu giữ ở đâu trong công ty, nhận được quá nhiều thông tin mà họ không thể sử dụng được và quá ít thông tin mà họ thực sự cần thiết, nhận được những thông tin quan trọng quá muộn, và nghi ngờ tính chính xác của thông tin. Sau đây là một ví dụ:

> Một nhân viên bán máy tính muốn chuẩn bị một bảng giá cho khách hàng cần mua một hệ thống máy tính thượng hạng. Khách hàng có ý định lựa chọn giữa công ty của nhân viên đó và một đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Tuy nhiên, nhân viên bán hàng không thể xác định được giá của một số phần trong máy tính của mình và có những trường hợp còn đưa ra những giá mâu thuẫn với nhau. Người đó phải mất ba ngày để chuẩn bị bảng chiết tính giá. Trong khi đó đối thủ cạnh tranh đã chuẩn bị xong bảng chiết tính giá trong một ngày và đang xúc tiến để kết thúc việc mua bán.

Thật trớ trêu là chính công ty nhân viên bán hàng đó đã lắp đặt hệ thống thông tin máy tính cho các công ty khác, nhưng bản thân mình lại không có một hệ thống thông tin hoạt động tốt.

Nhiều công ty còn chưa thích ứng với những yêu cầu thông tin ngày càng cao để đảm bảo

marketing có hiệu quả trong những năm 1990 này. Có ba bước phát triển đã làm cho nhu cầu thông tin marketing lớn hơn bất kỳ thời gian nào trước đây:

+ Từ marketing địa phương đến toàn quốc, rồi đến toàn cầu: Khi các công ty mở rộng thị trường về mặt địa lý thì những nhà quản trị của họ cần nhiều thông tin thị trường hơn bao giờ hết.

+ Từ nhu cầu của người mua đến mong muốn của người mua: Khi thu nhập của người mua tăng lên thì họ trở nên khó tính hơn trong việc lựa chọn hàng hóa. Người bán khó mà đoán trước được phản ứng của người mua đối với các tính năng, kiểu dáng và các thuộc tính khác, nếu như họ không cầu viện nghiên cứu marketing.

+ Từ cạnh tranh giá cả đến cạnh tranh phi giá cả: Khi người bán ngày càng sử dụng phổ biến việc dán nhãn hiệu, tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm, quảng cáo và kích thích tiêu thụ, họ cần có những thông tin về hiệu quả của những công cụ marketing đó.

Những yêu cầu do bùng nổ thông tin đã được phía cung ứng đáp ứng bằng những công nghệ thông tin mới hùng mạnh. 30 năm qua đã chứng kiến sự xuất hiện máy tính, microphim, truyền hình cáp, máy sao chụp, máy Fax, máy ghi băng, máy ghi video, máy quay đĩa video và những thiết bị khác đã làm cách mạng trong việc xử lý thông tin. Tuy vậy, hầu hết các công ty kinh doanh đều còn thiếu hiểu biết về thông tin. Nhiều doanh nghiệp không có bộ phận nghiên cứu marketing. Nhiều công ty chỉ có một bộ phận nghiên cứu marketing nhỏ bé làm nhiệm vụ dự báo thông thường, phân tích tình hình tiêu thụ và thăm dò theo từng đợt. Một số công ty đã phát triển những hệ thống thông tin Marketing tiên tiến cung cấp cho ban lãnh đạo công ty những chi tiết cập nhật rất lý thú về hành vi của người mua (xem Môi trường và xu hướng marketing 5-1 và Marketing toàn cầu 5-1).

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 5-1

NHỮNG NGƯỜI NGHIÊN CỨU MARKETING NẮM ĐƯỢC NHỮNG CHI TIẾT NHỎ NHẤT VỀ KHÁCH HÀNG

Những công ty lớn đều nắm được khách hàng của mình đang làm gì, ở đâu, như thế nào và vào lúc nào. Họ hình dung được tất cả mọi thứ về ta mà chính bản thân ta lại không biết. Đối với những người làm marketing đó không phải là một mục tiêu theo đuổi tầm thường, vì việc am tường mọi điều về khách hàng là nền tảng để đảm bảo marketing có hiệu quả.

Coke biết rằng chúng ta thường cho 2 đến 3 miếng nước đá vào một cốc, xem 69 lần quảng cáo của họ mỗi năm, và ưa thích loại hộp khi mở có tiếng nổ bốp mua ở các máy bán hàng tự động khi nhiệt độ là 35 độ. Có một triệu người trong số chúng ta uống Coke hằng ngày vào bữa ăn sáng. Bạn có biết rằng 38% người Mỹ thà chịu đi nhổ răng còn hơn là phải đưa xe của mình đến đại lý để sửa không? Mỗi người chúng ta đã chi 20 USD mỗi năm để mua hoa, Arkansas có mức tiêu thụ bơ đậu phộng thấp nhất Hoa Kỳ, 51% số đàn ông sỏ chân trái trước khi mặc quần lót, trong khi 65% phụ nữ lại sỏ chân phải trước, và nếu bạn để ông chồng và bà vợ đi mua bia riêng rẽ, thì có tới 90% số trường hợp là họ trở về nhà với những nhãn hiệu khác nhau.

Không có điều gì trong hành vi của ta bất khả xâm phạm. Có một lần Procter & Gamble đã tiến hành nghiên cứu và phát hiện ra rằng hầu hết mọi người trong chúng ta đều gấp hay vò nhàu giấy vệ sinh; một công trình nghiên cứu khác đã cho thấy rằng 68% người tiêu dùng thích rút giấy vệ sinh ra khỏi cuốn giấy từ phía trên chứ không phải từ phía dưới. Abbott Laboratories hình dung ra là cứ bốn người trong chúng ta thì có một người bị gàu đầu, và Kimberly Clark,

hãng sản xuất Kleenex, đã tính toán rằng trung bình mỗi người hỉ mũi 256 lần mỗi năm.

Những điều này không phải người Mỹ nào cũng có thể dễ dàng hình dung ra được. Hoover đã gắn đồng hồ bấm giờ và các thiết bị khác vào máy hút bụi ở các gia đình để biết được rằng mỗi tuần ta đã bỏ ra khoảng 35 phút để hút bụi, và đã hút được khoảng 8 pound bụi mỗi năm và phải dùng sáu túi để chứa. Các ngân hàng đều biết rằng tất cả chúng ta cộng lại mỗi năm đã uống 52 triệu viên aspirin và 30 triệu viên thuốc ngủ. Trong thực tế gần như mọi thứ mà ta ăn uống đều có một người nào đó theo dõi rất kỹ lưỡng. Mỗi năm ta dùng hết 156 suất Hamburger, 95 cái xúc xích, 283 hột trứng, 5 pound sữa chua, 9 pound ngũ cốc, 2 pound bơ đậu phộng và 46 quart bỏng ngô. Mỗi ngày ta đã bỏ ra 90 phút để nấu ăn và 40 phút để ăn. Tính cho cả nước thì mỗi năm ta đã chi 650 triệu USD tiền thuốc giảm a xít để giúp tiêu hóa những thứ ta đã ăn.

Vì vậy hầu hết những công ty marketing lớn đều có thể trả lời tất cả những câu hỏi về hành vi mua sắm của người tiêu dùng, như làm gì, ở đâu, khi nào và như thế nào. Những sự việc có vẻ tầm thường được nhanh chóng tổng hợp lại và cho ta những số liệu đầu vào quan trọng để thiết kế các chiến lược marketing. Song muốn ảnh hưởng được đến hành vi của người tiêu dùng những người làm marketing cần trả lời thêm một câu hỏi nữa: Ngoài việc nắm được nội dung và địa điểm của hành vi ra họ còn cần biết là tại sao, tức điều gì đã dẫn đến hành vi mua sắm của ta? Đây là một câu hỏi khó trả lời hơn nhiều.

✦ 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.*

MARKETING TOÀN CẦU 5-1

NGƯỜI CHÂU ÂU CÓ NHỮNG ĐẶC ĐIỂM GÌ?

Mặc dù người ta nói rất nhiều về thị trường châu Âu, thế nhưng thực ra thì người châu Âu lại khác nhau rất nhiều về cách ăn uống và sở thích. Đó chính là lý do chủ yếu để những người làm marketing ở châu Âu chỉ ít cũng phải nghĩ đến từng nước, và tốt nhất là phải nghĩ đến từng địa phương. Họ phải đặt người tiêu dùng lên kính hiển vi và nghiên cứu kỹ lưỡng các thị trường mục tiêu của mình. Biết bao nhiêu câu hỏi mà bạn có thể trả lời về những điểm khác biệt trọng cách tiêu dùng của mỗi nước ở châu Âu:

Tính theo đầu người ở nước nào của châu Âu người ta...

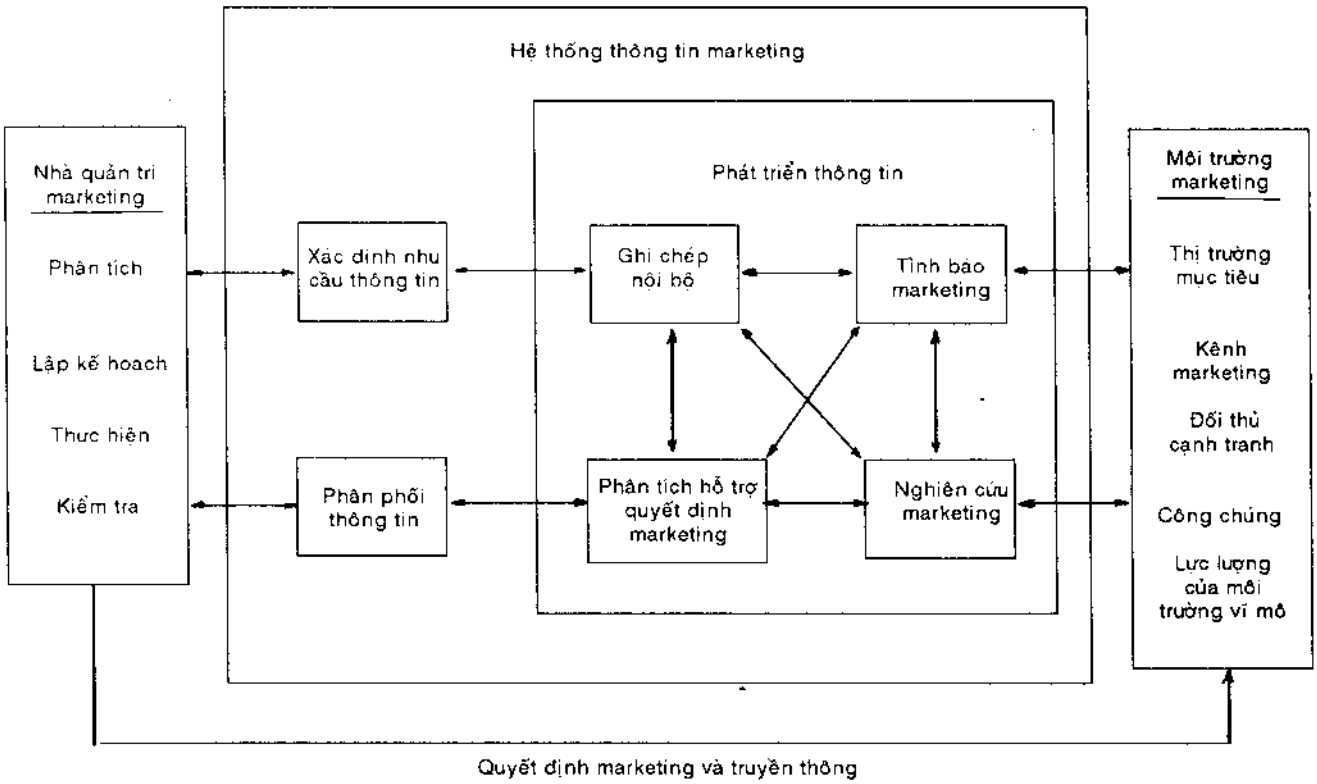
1. Tiêu dùng nhiều chocolate nhất?
2. Ăn nhiều phô mai nhất?
3. Uống nhiều rượu vang nhất?

4. Ăn nhiều ngũ cốc trong bữa ăn sáng nhất?
5. Uống chè nhiều nhất?
6. Chi nhiều nhất cho những sản phẩm chăm sóc tóc?
7. Hút nhiều thuốc lá nhất?
8. Tiêu dùng ít giấy vệ sinh nhất?
9. Chi nhiều nhất cho đầu thơm của nam giới?

Trả lời:

1. Thụy Sĩ. 2.Hy Lạp. 3.Pháp. 4.Anh. 5.Ireland. 6.Áo. 7.Áo. 8.Bồ Đào Nha. 9.Pháp.

Khái niệm hệ thống thông tin marketing được minh họa trong H.5.1. 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.



H.5.1. Hệ thống thông tin 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 (xem Công ty và ngành 5-1).

✦ 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 đơn 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.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 5-1

NGHIÊN CỨU MARKETING Ở CÔNG TY HEWLETT-PACKARD (HP)

Nếu như thông tin marketing là chìa khóa để đạt hiệu quả marketing, thì cách thức công ty tổ chức, quản lý và sử dụng bộ phận nghiên cứu marketing sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả marketing. Một công ty tin chắc vào tầm quan trọng của nghiên cứu marketing là công ty Hewlett-Packard với doanh số 14 tỷ USD, chuyên sản xuất những sản phẩm kỹ thuật để bán.

Thông tin marketing được xử lý tại Trung tâm Nghiên cứu thị trường và Thông tin (MRIC) đóng tại đại bản doanh của HP. Đây là nguồn cung cấp thông tin chung cho tất cả các chi nhánh của HP trên khắp thế giới. Với biên chế 30 người chuyên trách MRIC cũng sử dụng cả những cộng tác viên có trình độ của các nguồn nghiên cứu bên ngoài. Các chi nhánh của HP hàng năm đều ký hợp đồng sử dụng các nguồn nhân lực và tư liệu của MRIC. Các đơn vị kinh doanh có trách nhiệm chu cấp tiền chi phí tăng thêm cho những dự án mà họ yêu cầu.

MRIC được chia thành ba nhóm: Trung tâm Thông tin thị trường, các Tổ hỗ trợ quyết định và các Vệ tinh khu vực. Trung tâm Thông tin thị trường cung cấp những thông tin cơ bản về các ngành, các thị trường và các đối thủ cạnh tranh, sử dụng những thông tin đã đăng và các dịch vụ thông tin khác. Các Tổ hỗ trợ quyết định làm cố vấn nghiên cứu cho các đơn vị bảo trợ. Các Vệ tinh khu vực được thành lập tại những địa điểm đặc biệt trên khắp thế giới để hỗ trợ những sáng kiến khu vực của HP.

MRIC xem quá trình nghiên cứu gồm có việc thu thập tin tức tình b áo, thử nghiệm các đề án và theo dõi kết quả. Tin tức tình báo được thu thập để xác định những cơ hội của thị trường và gợi ý cho những giải pháp sáng tạo. Việc thử nghiệm là giai đoạn khi các quyết định đặc biệt về tính năng của sản phẩm, thay đổi giá và các chương trình quảng cáo được đem ra thử nghiệm trước với những người mua tiềm ẩn. Việc thử nghiệm được tiến hành trên cơ sở sử dụng mô hình định lượng và thí nghiệm về hành vi. Việc theo dõi được thực hiện để đánh giá kết quả và giải thích những nguyên nhân.

MRIC đã đóng góp vào khả năng sinh lời của HP bằng việc xác định những thời cơ của thị trường, cải tiến việc chào bán sản phẩm, đề xuất giá cả phù hợp và nâng cao chất lượng thông tin marketing.

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 lên 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 ôtô cứ khoảng mười ngày lại 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 ba công ty đã thiết kế được những hệ thống báo cáo tình hình tiêu thụ nhanh và hoàn hảo:

+ *Baxter:* Baxter đã cung cấp cho các bộ phận cung ứng của bệnh viện những máy tính để các bệnh viện có thể gửi đơn đặt hàng trực tiếp cho Baxter. Nhờ các đơn đặt hàng đến đúng lúc nên Baxter có thể cắt giảm lượng hàng dự trữ, cải tiến dịch vụ phục vụ khách hàng và nhận được những điều kiện tốt hơn từ phía những người cung ứng vì khối lượng lớn hơn. Baxter đã giành được lợi thế lớn so với các đối thủ cạnh tranh và thị phần của công ty đã được mở rộng thêm.
+ *Wrangler Womenswear:* Các nhân viên bán hàng của Wrangler Womenswear có thể nối máy tính xách tay của họ với máy tính của công ty. Lực lượng bán hàng có thể gửi và truy tìm thông tin, nhập đơn đặt hàng vào máy tính, và nhận được thông tin về tình hình tiêu thụ trong từng phút. Nhân viên bán hàng có thể nhập một đơn đặt hàng trung bình vào máy tính với thời gian chỉ bằng nửa thời gian cần thiết để viết ra trên giấy.
+ *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 về 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 lặt vặt 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.v..., để phát hiện những nhu cầu thông tin của họ. Một số câu hỏi có ích được nêu trong Bảng 5-1. 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 tỉnh táo. Ban phụ trách kế hoạch

thông tin 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 5-1. Bảng câu hỏi để xác định những nhu cầu thông tin marketing

1	Những kiểu quyết định nào 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? (hàng tuần? hàng tháng? hàng năm)?
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 bổn cải tiến bổ ích nhất có thể làm được là gì?

✦ 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[1].
+ *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, nói chung với 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 của mình về vai trò quan trọng của họ trong việc thu thập tin tức tình báo. 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. Hãy xem ví dụ sau:[2]

> Công ty Parker Hannifin Corporation, một hãng chuyên sản xuất những sản phẩm năng lượng lỏng, đã thỏa thuận với từng người phân phối để họ gửi cho bộ phận nghiên cứu marketing của Parker một bản sao tất cả những hóa đơn bán sản phẩm của hãng. Parker phân tích những hóa đơn đó để biết được về những đặc điểm của người sử dụng cuối cùng và giúp những người phân phối của mình cải tiến các chương trình marketing của họ.

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 tạp chí The Wall Street Journal, The New York Times và những tờ báo của hiệp hội thương mại.

Thứ ba, công ty mua thông tin của những người cung cấp ở bên ngoài, như của A C.Nielsen Company và Information Resources, Inc. (xem Bảng 5-4, phần D). 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 y ếu 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.

◆ HỆ THỐNG NGHIÊN CỨU MARKETING

Những nhà quản trị thường hay đặt nghiên cứu chính thức những vấn đề và cơ hội cụ thể. 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 nghiệp 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 của mình[3]. 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 bảo chữa.

Procter & Gamle 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. Các công ty nghiên cứu marketing được phân thành ba nhóm:

+ *Những công ty nghiên cứu phục vụ chung:* Những công ty này thu thập những thông tin định kỳ về người tiêu dùng và thương mại để bán cho khách hàng hưởng tiền thù lao. Ví dụ: A.C.Nielsen, SAMI/Burke.

+ *Những công ty nghiên cứu theo ý khách hàng:* Những công ty này được thuê để thực hiện những đề án nghiên cứu cụ thể. Họ tham gia thiết kế chương trình nghiên cứu, và bản báo cáo kết quả sẽ trở thành tài sản của khách hàng.

+ *Những công ty nghiên cứu marketing chuyên đề:* Những công ty này cung cấp dịch vụ nghiên cứu chuyên đề cho các công ty khác. Ví dụ điển hình là công ty dịch vụ dã ngoại, chuyên cung cấp dịch vụ phỏng vấn dã ngoại cho các công ty khác.

PHẠM VI NGHIÊN CỨU MARKETING

Những người nghiên cứu marketing đã phát triển vững chắc các hoạt động và phương pháp của mình. Bảng 5-2 liệt kê 36 hoạt động nghiên cứu marketing và tỷ lệ phần trăm của những công ty thực hiện từng hoạt động. 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.

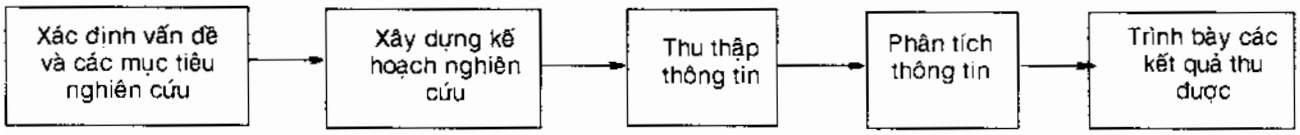
Bảng 5-2. Các hoạt động nghiên cứu của 587 công ty

Loại hình nghiên cứu		Tỷ lệ công ty tiến hành (%)
A. Nghiên cứu kinh doanh / kinh tế và công ty	1. Đặc điểm và xu hướng của ngành/thị trường	83
	2. Nghiên cứu thôn tính/đa dạng hóa	53
	3. Phân tích thị phần	79
	4. Nghiên cứu công nhân viên nội bộ (đạo đức, giao tiếp với nhau v.v...)	54
B. Định giá	5. Phân tích chi phí	60
	6. Phân tích lợi nhuận	59
	7. Tính co giãn của giá cả	45
	8. Phân tích nhu cầu có khả năng thanh toán:	
	a) Tiềm năng của thị trường	74
	b) Tiềm năng tiêu thụ	69
	c) Dự báo mức tiêu thụ	67
	9. Phân tích việc định giá cạnh tranh	63
C. Sản phẩm	10. Phát triển và kiểm nghiệm khái niệm	68
	11. Bổ sung tên nhãn mới và kiểm nghiệm	38
	12.Thị trường kiểm nghiệm	45
	13. Kiểm nghiệm sản phẩm đối với sản phẩm hiện có	47
	14. Nghiên cứu thiết kế bao bì	31
	15. Nghiên cứu sản phẩm cạnh tranh	58
D. Phân phối	16. Nghiên cứu địa điểm nhà máy/kho tàng	23
	17. Nghiên cứu thành tích của kênh	29
	18. Nghiên cứu tầm hoạt động của kênh	26
	19. Nghiên cứu xuất khẩu và quốc tế	19
E. Khuyến mãi	20. Nghiên cứu động cơ	37
	21. Nghiên cứu phương tiện	57
	22. Nghiên cứu nội dung quảng cáo	50
	23. Hiệu quả của quảng cáo	65
	24. Nghiên cứu quảng cáo cạnh tranh	47
	25. Nghiên cứu hình ảnh trong công chúng	60
	26. Nghiên cứu chế độ thù lao cho lực lượng bán hàng	30
	27. Nghiên cứu định mức cho lực lượng bán hàng	26
	28. Phân chia địa bàn cho lực lượng bán hàng	31
	29. Nghiên cứu tiền thưởng, phiếu thưởng, giao dịch, v.v.v...	36
F. Hành vi mua sắm	30. Mức độ ưa thích nhãn hiệu	54
	31. Thái độ đối với nhãn hiệu	53
	32. Mức độ thỏa mãn về sản phẩm	68
	33. Hành vi mua hàng	61
	34. Ý định mua hàng	60
	35. Mức độ biết đến nhãn hiệu	59
	36. Nghiên cứu phân khúc thị trường	60

QUÁ TRÌNH NGHIÊN CỨU MARKETING

Nghiên cứu marketing có hiệu quả gồm năm bước được thể hiện trong H.5.2. Ta sẽ minh họa năm bước này với tình huống sau:

> 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 hàng khách. 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 có 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.5.2. 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 chuyến bay từ Bờ Đông sang Bờ Tây trên B-747 sẵn sàng trả 25 USD một cuộc gọi điện để đảm bảo American Airlenes 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?

Không phải tất cả các đề án nghiên cứu đều có thể thực hiện theo các mục tiêu cụ thể này. Có thể phân ra thành ba loại đề án nghiên cứu. Có một số đề án thuộc loại nghiên cứu thăm dò, tức là thu thập những số liệu sơ bộ để làm sáng tỏ bản chất thực sự của vấn đề và đề xuất những giả thiết có thể hay những ý tưởng mới. Một số đề án thuộc loại nghiên cứu mô tả, tức là xác minh những đại lượng nhất định, như bao nhiêu người sẽ gọi điện thoại trong khi bay với giá 25 USD. Một số đề án thuộc loại nghiên cứu nguyên nhân, tức là kiểm nghiệm mối quan hệ nhân quả, như là hành khách sẽ gọi điện nhiều hơn nếu điện thoại được lắp ngay cạnh chỗ ngồi của họ chứ không phải đứng ở nơi lắp điện thoại.

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[4].

Bảng 5-3 cho thấy rằng 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.

Bảng 5-3. Xây dựng kế hoạch nghiên cứu

Nguồn số liệu	Số liệu thứ cấp, số liệu sơ cấp
Phương pháp nghiên cứu	Quan sát, nhóm tập trung, điều tra, thực nghiệm
Công cụ nghiên cứu	Phiếu câu hỏi, dụng cụ cơ khí
Kế hoạch lấy mẫu	Đơn vị lấy mẫu, quy mô mẫu, trình tự lấy mẫu
Phương pháp tiếp xúc	Điện thoại, thư, trực tiếp

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. Bảng 5-4 cho thấy ở Hoa Kỳ có rất nhiều nguồn số liệu thứ cấp[5].

Bảng 5-4. Các nguồn số liệu thứ cấp

A. Các nguồn nội bộ	Các nguồn nội bộ bao gồm báo cáo lời-lỗ của công ty, bảng cân tổng kết tài sản, những số liệu về tiêu thụ, báo cáo viếng thăm chào hàng, hóa đơn, sổ sách tồn kho, và những báo cáo nghiên cứu trước đó
B. Ấn phẩm của Nhà nước	Statistical Abstract of S.U., cập nhật hàng năm, cung cấp những số liệu tổng hợp về nhân khẩu học, kinh tế, xã hội và các mặt khác của nền kinh tế và xã hội Hoa Kỳ. County and City Date Book, được cập nhật ba năm một lần, trình bày thông tin thống kê của tỉnh, thành phố và các đơn vị địa lý khác về dân số, giáo dục, việc làm, tổng thu nhập và thu nhập trung bình, nhà ở, tiền gửi ngân hàng, tình hình bán lẻ v.v... U.S. Industrial Outlook cung cấp những dự đoán về hoạt động công nghiệp theo ngành và có những số liệu về sản xuất, tiêu thụ, vận chuyển, công ăn việc làm, v.v... Marketing Information Guide cung cấp mục lục thông tin marketing công bố hàng tháng. Những ấn phẩm khác của Nhà nước gồm Annual Survey of Manufacturers; Business Statistics; Census of Manufacturers; Census of Population; Census of Retail Trade; Wholesale Trade and Selected Service Industries; Census of Transportation; Federal Reserve Bulletin; Monthly Labor Review; Survey of Current Business; và Vital Statistics Report
C. Báo chí và sách	Business Periodicals Index, nguyệt san, liệt kê những bài báo về kinh doanh đáng trong các loại ấn phẩm. Standard and Poor's Industry Surveys cung cấp những số liệu thống kê cập nhật và phân tích các ngành Moody's Mamuals cung cấp những số liệu về tài chính và tên những cán bộ điều hành của những công ty chủ chốt. Encyclopedia of Associations cung cấp thông tin về mọi hiệp hội thương mại và ngành nghề chủ chốt ở Hoa Kỳ. Các tạp chí marketing gồm Journal of marketing, Journal of marketing Research, Journal of Consumer Research Những tạp chí thương mại bổ ích gồm Advertising Age, Chain Store Age, Progressive Grocer, Sale and Marketing Management, và Stores. Những tạp chí kinh doanh tổng hợp gồm Business Week, Fortune, Forbes, The Econamist, và Harvard Business Review.
D. Số liệu thương mại	A.C.Nielsen Carpany cung cấp số liệu về sản phẩm và nhãn hiệu được bán qua các cửa hàng bán lẻ (Retail Index Services), những số liệu về các siêu thị (Scan track), những số liệu về công chúng xem truyền hình (Media Research Services) số liệu phát hành các tạp chí (Neodata Services, Inc.), v.v... MRCA Information Services cung cấp những số liệu về tình hình mua sắm các sản phẩm tiêu dùng hàng tuần của gia đình (National Consumer Panel) và những số liệu về tiêu dùng thực phẩm ở gia đình (National meru Census). Information Resources, Incc, cung cấp những số liệu về các siêu thị (Infoscan) và những số liệu về ảnh hưởng khuyến mãi của các siêu thị (Promotionscan) SAMI/Burke cung cấp tin tức về tình hình xuất hàng của các kho cho các cửa hàng thực phẩm tại những khu vực thị trường đã chon (SAMI reports) và những số liệu về các siêu thị (Samscam). Simmons Market Research Bureau (MRB Gaap) cung cấp báo cáo hàng năm về các thị trường truyền hình, đồ thể thao, thuốc đã đăng ký độc quyền, số liệu về nhân khẩu phân theo giới tính, thu nhập, tuổi tác và sở thích đối với nhãn hiệu (các thị trường chọn lọc là phương tiện tiếp cận chúng). Những công ty nghiên cứu thương mại khác bán số liệu cho những người đặt trước gồm Audit Bureau of Circulation;Arbitron, Audit and Surveys;Dun and Bradstreet; National Family Opinion; Standard Rate Data Service; và Starch.

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. Trong trường hợp này, người nghiên cứu phải thu thập số liệu sơ cấp với chi phí tốn kém hơn và kéo dài thời gian hơn, nhưng chắc chắn phù hợp và chính xác hơn số liệu sơ cấp. 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 một 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 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 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 thể 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. Những người tham dự thường được nhận một số tiền nhỏ vì đã dành thời gian đến dự. Cuộc họp mặt thường diễn ra trong khung cảnh thoải mái (chẳng hạn như ở nhà) và có đồ giải khát để tăng thêm không khí thân mật.

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. Người chủ trì khuyến khích trao đổi ý kiến tự do và thoải mái với hy vọng là động lực tập thể sẽ bộc lộ những tình cảm và suy nghĩ sâu kín. Đồng thời người chủ trì phải hướng cuộc trao đổi ý kiến tập trung vào trọng điểm, chính vì thế mà có tên gọi là phỏng vấn nhóm tập trung. Cuộc trao đổi được ghi thành biên bản hay lên băng ghi âm hoặc ghi hình để sau này nghiên cứu tìm hiểu niềm tin, thái độ và hành vi của người tiêu dùng.

Việc nghiên cứu nhóm tập trung là một bước thăm dò bổ ích được tiến hành trước khi thiết kế một cuộc điều tra quy mô lớn. Nó giúp nhìn sâu hơn mức độ nhận thức, thái độ và sự thỏa mãn của người tiêu dùng, nhờ vậy có thể xác định được những vấn đề cần nghiên cứu một cách đúng đắn hơn. Các công ty sản xuất hàng tiêu dùng đã sử dụng các nhóm tập trung trong nhiều năm nay và ngày càng có nhiều báo chí, công ty tư vấn luật pháp, bệnh viện và các tổ chức dịch vụ công cộng thấy được giá trị của nó. Tuy phương pháp này bổ ích như vậy, những người nghiên cứu phải tránh khái quát hóa những cảm giác đã bộc lộ của những người tham gia nhóm tập trung cho toàn bộ thị trường, vì quy mô mẫu quá nhỏ và mẫu đó không được chọn một cách ngẫu nhiên[6].

- *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 lại 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. Trong trường hợp thiết kế và việc tiến hành thí nghiệm loại trừ được những giả thiết khác nhau có thể giải thích kết quả thu được, thì những nhà quản trị nghiên cứu và marketing có thể tin tưởng vào những kết luận đó.

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 dụng cụ cơ khí.

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 (xem Khái niệm và công cụ marketing 5-1).

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 5-1

MỘT PHIẾU CÂU HỎI "ĐÁNG NGỜ"

Giả sử hãng hàng không đặt ra cho hành khách những câu hỏi sau. Bạn nghĩ gì về từng câu hỏi? (Hãy trả lời trước khi đọc lời nhận xét ở cuối mỗi câu).

1. Thu nhập của bạn bằng bao nhiêu nếu lấy tròn hàng trăm USD?

   Người ta không nhất thiết phải biết thu nhập của mình lấy tròn hàng trăm USD, và cũng không muốn tiết lộ thu nhập của mình đúng như thực tế. Hơn nữa không bao giờ nên mở đầu phiếu câu hỏi mang tính riêng tư như vậy.

2. Bạn là hành khách bay thường xuyên hay thỉnh thoảng?

   Làm sao có thể xác định được thế nào là thường xuyên và thế nào là thỉnh thoảng?

3. Bạn có thích hãng hàng không này không? Có ( ) không ( )

"Thích" là một từ có tính tương đối. Hơn nữa liệu người ta có trả lời trung thực không? Thêm vào đó có-không có phải là cách trả lời tốt nhất cho câu hỏi này không?

4. Bạn đã xem quảng cáo của bao nhiêu hãng hàng không trên TV trong tháng Tư năm trước? Tháng Tư này?

   Ai mà nhớ được?

5. Trong cách đánh giá của bạn về các hãng hàng không, những tính chất nào nổi bật và quyết định nhất?

   Thế nào là những tính chất "nổi bật" và "quyết định"? Không nên sử dụng những từ dao to búa lớn.

6. Bạn có nghĩ rằng việc chính phủ đánh thuế vé máy bay và tước đi khả năng sử dụng đường hàng không của nhiều người là đúng không?

   Một câu hỏi quá nặng nề. Làm sao có thể trả lời một câu hỏi thiên vị như vậy?

Khi chuẩn bị phiếu câu hỏi người nghiên cứu marketing chuyên nghiệp lựa chọn rất thận trọng các câu hỏi và hình thức hỏi, từ ngữ sử dụng và thứ tự nêu.

Kiểu sai lầm phổ biến xuất hiện trong các câu hỏi được đặt ra là có những câu hỏi không thể, không hay, không cần thiết phải trả lời đồng thời lại bỏ sót những câu hỏi cần có câu trả lời. Mỗi câu hỏi cần được kiểm tra kỹ xem nó có đóng góp gì cho mục tiêu nghiên cứu không. Cần loại bỏ những câu hỏi chỉ vì tò mò, vì chúng làm mất thời gian và sự nhẫn nại của người trả lời.

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. Những hình thức chủ yếu được nêu trong phần B của Bảng 5-5. 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. Mặt khác những câu hỏi có trả lời sẵn lại cho những câu trả lời để giải nghĩa và bằng hóa hơn.

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. Các câu hỏi phải xếp theo một trình tự logic. Những câu hỏi về nhân khẩu của người trả lời nên để cuối cùng, vì chúng có tính chất riêng tư nhất và ít lý thú đối với người trả lời.

- *Dụng cụ cơ khí.* Các dụng cụ cơ khí ít khi được sử dụng trong nghiên cứu marketing. Các điện kế dùng để đo mức độ quan tâm hay cảm xúc của đối tượng khi nhìn thấy một bản quảng cáo hay một bức tranh cụ thể. Máy đo tri giác chiếu một hình quảng cáo cho đối tượng xem trong

Bảng 5-5. Các kiểu câu hỏi:

A. CÂU HỎI CÓ TRẢ LỜI SẴN*

Tên	Mô tả	Ví dụ
Phân đôi	Câu hỏi có hai cách trả lời	"Khi chuẩn bị chuyến đi này bạn có gọi điện trực tiếp cho hãng American không? Có ☐ Không ☐
Nhiều cách	Câu hỏi có ba hay nhiều câu trả lời	"Trong chuyến bay này bạn đi với những ai?" Không có ai ☐ Chỉ với các con ☐ Vợ, chồng ☐ Các đồng nghiệp/ bạn bè/họ hàng ☐ Vợ, chồng và con cái ☐ Nhóm du lịch tập thể ☐
Thang Likert	Một điều khẳng định mà người trả lời có thể thể hiện mức độ tán thành/không tán thành	"Các hãng hàng không nhỏ nói chung đảm bảo dịch vụ tốt hơn so với những hãng lớn" Rất không nhất trí 1 ☐ Không nhất trí 2 ☐ Không có ý kiến 3 ☐ Nhất trí 4 ☐ Rất nhất trí 5 ☐
Phân biệt ngữ nghĩa	Thang xếp hạng bằng hai từ đối lập nhau để người trả lời chọn theo ý mình	Hãng American Airlines là hãng Lớn..... Nhỏ Có kinh nghiệm..... Không có kinh nghiệm Hiện đại ..... Lỗi thời
Thang tầm quan trọng	Thang xếp hạng tầm quan trọng của một số tính chất	"Đối với tôi dịch vụ ăn uống của hãng hàng không là" Cực kỳ quan trọng / Rất quan trọng / Quan trọng / Không quan trọng lắm / Hoàn toàn không quan trọng
Thang xếp hạng	Thang xếp hạng một số tính chất từ "kém" đến "tuyệt hảo"	Dịch vụ ăn uống của hãng American là" Tuyệt vời / Rất tốt / Tốt / Vừa phải / Kém
Thang ý định mua	Thang mô tả ý định mua của người trả lời	Nếu như có điện thoại trên máy bay trong chuyến bay dài thì tôi "sẽ" Chắc chắn gọi 1 ☐ / Có thể gọi 2 ☐ / Không chắc gọi 3 ☐ / Có thể không gọi 4 ☐ / Chắc chắn không gọi 5 ☐

B. CÂU HỎI ĐỂ NGỎ**

Tên	Mô tả	Ví dụ
Hoàn toàn không có cấu trúc	Câu hỏi để người trả lời có thể trả lời theo vô số cách	"Ý kiến của bạn như thế nào về American Airlines?"
Liên tưởng từ	Các từ được nêu đồng thời và người trả lời sẽ chỉ ra từ đầu tiên nảy sinh trong đầu	"Từ nào bạn nghĩ đến đầu tiên khi nghe thấy từ sau?" Hãng hàng không _____ American _____ Du lịch _____
Hoàn tất câu	Một câu chưa hoàn chỉnh để người trả lời điền nối vào	"Khi tôi lựa chọn hãng hàng không thì điều quan trọng nhất để tôi quyết định là _____
Hoàn tất câu chuyện	Một câu chuyện chưa hoàn tất để người trả lời bổ sung tiếp	"Cách đây mấy ngày tôi đi máy bay của hãng American. Tôi nhận thấy rằng màu sắc trang trí bên ngoài và bên trong rất sặc sỡ. Điều đó làm cho tôi có những suy nghĩ và cảm giác sau: "Hãy hoàn tất câu chuyện"
Hoàn tất bức tranh	Một bức tranh có hai nhân vật một người đưa ra một ý kiến. Yêu cầu người trả lời xác định ý kiến của người kia và điền vào khoảng trống	
Kiểm nghiệm nhận thức có chủ đề	Vẽ một bức tranh rồi yêu cầu người trả lời xây dựng một câu chuyện về điều mà họ nghĩ là đang xảy ra hay có thể xảy ra trong bức tranh đó	

* Câu hỏi có trả lời sẵn còn được gọi là câu hỏi đóng (Closed-end questioned)

** Câu hỏi để ngỏ còn được gọi là câu hỏi mở (Open-end questioned)

một khoảng thời gian có thể điều chỉnh được từ dưới phần trăm giây đến vài giây. Sau mỗi lần chiếu người được hỏi sẽ mô tả mọi điều mà họ nhớ lại được. Các máy ghi ánh mắt nghiên cứu những chuyển động của mắt người được hỏi để xem mắt họ dừng lại ở đâu đầu tiên, họ dừng lại bao lâu ở mặt hàng đã định,v.v... Máy nghe được gắn vào TV tại gia đình tham gia thí nghiệm để ghi lại thời gian mở TV và bật những kênh nào?[7]

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. Vì vậy, sau khi lấy mẫu xong có thể kết luận rằng "khoảng năm đến bảy chuyến đi một năm có 95 cơ may trong số 100 trường hợp chứa đủ số chuyến đi hàng năm của khách du lịch đường không ở Southwest". Ba kiểu lấy mẫu xác suất được mô tả trong phần A của Bảng 5-6. 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. Phần B của Bảng 5-6 mô tả ba kiểu lấy mẫu không xác suất. 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.

Bảng 5-6. Các kiểu mẫu xác suất và không xác suất

A. Mẫu xác suất	Mẫu đơn ngẫu nhiên	Mọi thành viên trong công chúng đều có một khả năng được chọn vào mẫu bằng nhau và đã biết
	Mẫu phân lớp ngẫu nhiên	Công chúng được phân thành những nhóm loại trừ nhau (ví dụ nhóm tuổi) và mẫu ngẫu nhiên được lấy từ những nhóm đó
	Mẫu theo nhóm (khu vực)	Công chúng được chia thành những nhóm loại trừ nhau (như các khối) rồi người nghiên cứu sẽ lấy mẫu từ các nhóm để phỏng vấn.
B. Mẫu không xác suất	Mẫu thuận tiện	Người nghiên cứu chọn những người dễ tiếp cận nhất để khai thác thông tin.
	Mẫu phán đoán	Người nghiên cứu dựa vào phán đoán để chọn những người có nhiều triển vọng cung cấp thông tin chính xác.
	Mẫu theo nhóm	Người nghiên cứu tìm kiếm và phỏng vấn một số người đã định trước thuộc từng loại trong một số loại

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.

Một số công ty nghiên cứu đã lắp đặt các đầu cuối tương tác ở các trung tâm thương mại. Những người đồng ý cho phỏng vấn ngồi tại thiết bị đầu cuối, đọc những câu hỏi trên màn hình rồi nhập máy những câu trả lời của mình. Hầu hết những người trả lời đều thích dạng phỏng vấn bằng "robot" này[8]. Đoạn khái niệm và công cụ marketing 5-2 mô tả một bước đột phá cách mạng mới nhất trong lĩnh vực nghiên cứu marketing bằng thiết bị điện tử.

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 (dispersion) 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.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 5-2

ƯỚC MƠ CỦA NGƯỜI LÀM MARKETING: LƯỢNG ĐỊNH TÁC ĐỘNG MARKETING THÔNG QUA MỘT NGUỒN SỐ LIỆU

Một số tiến bộ kỹ thuật mới đây đã cho phép người làm marketing kiểm nghiệm tác dụng của quảng cáo và kích thích tiêu thụ đến mức tiêu thụ. Những tiến bộ đó là (1) mã sọc thống nhất trên bao bì, (2) các thiết bị quét quang học, (3) máy tính tiền điện tử, (4) thẻ thông minh, (5) truyền hình cáp và (6) thiết bị hiển thị để kiểm tra. Sau đây là cách làm việc phối hợp với nhau của chúng.

Một công ty nghiên cứu, Information Resoutces, Inc., tuyển mộ một tổ điều tra các siêu thị có trang bị thiết bị quét quang học và máy tính tiền điện tử. Nhân viên của cửa hàng đưa hàng của khách mua qua chùm ánh sáng để đọc mã sọc thống nhất trên bao bì và ghi lại nhãn hiệu, kích cỡ và giá. Mặt khác công ty nghiên cứu cũng tuyển mộ một tổ điều tra khách hàng của những cửa hàng đồng ý tính tiền mua hàng tạp phẩm theo một loại thẻ đặc biệt, Shopper's Hotline ID card, không những có họ tên, số tài khoản ở ngân hàng, mà còn có cả những thông tin cá nhân về tình trạng gia đình, phong cách sống, thu nhập v.v... Những khách hàng này cũng đồng ý để cho theo dõi thói quen xem truyền hình của mình bằng một hộp đen lắp trong TV để ghi lại những chương trình được xem, thời gian xem và người xem. Tất cả những người điều tra khách hàng đều nhận chương trình của mình qua truyền hình cáp. Information Resources đảm bảo những thông tin quảng cáo đều được gửi cho các thành viên của tổ điều tra khách hàng. Công ty có thể cung cấp những thông tin, tin tức khác nhau cho các thành viên khác nhau của tổ điều tra. Công ty nghiên cứu, nhờ vậy có thể nắm bắt được qua các số liệu mua hàng của cửa hàng những quảng cáo nào đã làm tăng thêm việc mua hàng và loại khách hàng nào đã mua thêm. Dịch vụ nghiên cứu này cho phép có thể đánh giá phản ứng của khách hàng đối với các tác nhân marketing khác nhau với mức độ chính xác cao hơn bao giờ hết.

Ngoài chuyện dịch vụ tiên tiến này có lợi cho những công ty quảng cáo, những người bán lẻ cũng được lợi nhờ sử dụng thiết bị quét quang học. Người bán lẻ có thể phân tích nhanh chóng tình hình vận động của hàng hóa nhằm mục đích cải tiến công tác kiểm tra dự trữ và phân bổ cho các giá bày hàng, vì vậy đã giúp họ nâng cao khả năng sinh lời ở các cửa hàng của mình.

Trình bày các kết quả thu được

Người nghiên cứu phải cố gắng không để ban lãnh đạo chìm ngập trong hàng đống số liệu và những phương pháp thống kê kỳ lạ, vì như vậy họ sẽ để 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 năm 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 × 15 USD = 180 USD) so với trường hợp tính giá 25 USD (5 × 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 ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TÁC NGHIÊN CỨU MARKETING TỐT

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

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. Ví dụ như sau:

> Một công ty nhận đặt hàng qua bưu điện bị trả lại hàng với tỷ lệ cao (30%). Ban lãnh đạo yêu cầu nhà quản trị nghiên cứu marketing điều tra nguyên nhân. Người nghiên cứu marketing đã xem xét những đặc điểm của những đơn hàng bị trả lại, như địa điểm của khách hàng, quy mô của các đơn hàng bị trả lại, và các loại hàng. Có một giả thiết cho rằng khách hàng phải chờ đợi hàng đã đặt càng lâu thì xác suất trả lại càng lớn. Kết quả phân tích thống kê đã xác nhận giả thiết này là đúng. Người nghiên cứu ước tính tỷ lệ trả lại sẽ giảm đi bao nhiêu nếu tăng tốc độ dịch vụ lên một mức độ nhất định. Công ty đã tăng tốc độ dịch vụ và giả thiết được chứng minh là đúng[9].

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 sổ mua hàng gần như giống nhau

hoàn toàn, chỉ khác là một sổ ghi cà phê thường, còn sổ kia thì ghi cà phê hòa tan. Loại sổ ghi cà phê thường được dưa cho một nhóm các bà nội trợ, còn sổ ghi cà phê hòa tan được dưa 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 sổ 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 sổ 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 chuyện 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.[10]

Sử dụng nhiều phương pháp

Những người nghiên cứu marketing có trình độ đều vứt 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.

Thái độ hoài nghi lành mạnh

Những người nghiên cứu có trình độ đều có thái độ hoài nghi lành mạnh đối với những giả định nghe rất suôi tai do các cán bộ quản trị đưa ra về hoạt động của thị trường (xem Khái niệm và công cụ marketing 5-3).

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 5-1).

VIỆC SỬ DỤNG NGHIÊN CỨU MARKETING CỦA BAN LÃNH ĐẠO

Mặc dù nghiên cứu marketing đã phát triển nhanh, nhiều công ty vẫn không sử dụng nó đúng mức hay đúng cách. Có một số yếu tố đã cản trở việc sử dụng rộng rãi hơn nghiên cứu marketing.

NHỮNG NGƯỜI NGHIÊN CỨU MARKETING THÁCH THỨC SỰ SÁNG SUỐT CỦA MARKETING THÔNG THƯỜNG

Kevin Clancy và Robert Shulman, đã từng là những nhân vật chủ chốt của Yankelovich Clancy Shulman, một công ty nghiên cứu marketing hàng đầu, đã phê phán những người làm marketing Mỹ tiến hành marketing "kiểu chết người". Khi thấy rằng hơn 80% trường hợp tung ra những hàng hóa đóng gói mới bị thất bại, và những nhãn hiệu trung bình bị mất dần thị phần, các tác giả này đã kết luận rằng chắc chắn có sai lầm gì đó trong tư duy marketing.

Clancy và Shulman khẳng định rằng quá nhiều công ty đã xây dựng những kế hoạch marketing của mình trên cơ sở "những chuyện hoang đường của marketing". Cuốn từ điển của Webster định nghĩa chuyện hoang đường là "một niềm tin bệnh hoạn được tiếp nhận một cách không phê phán, nhất là trong nhóm người quan tâm". Các tác giả liệt kê ra những chuyện hoang đường đã dẫn dắt nhà quản trị marketing đi vào con đường sai lầm như sau:

1. Những khách hàng có triển vọng nhất của một nhãn hiệu là những người mua nặng túi trong một hạng: Mặc dù hầu hết các công ty đều chạy theo những người mua nặng túi, song có thể họ không phải là mục tiêu tốt nhất. Nhiều người mua nặng túi đã cam kết gắn bó chặt chẽ với những đối thủ cạnh tranh cụ thể và là những người thường không dễ dàng có thể thiết lập được quan hệ giao dịch. Cho dù ngày hôm nay công ty giành được họ, thì ngày mai họ lại có thể bị mất những người đó, khi có một đối thủ cạnh tranh tung ra một loại hàng tốt hơn.
2. Một sản phẩm mới càng có sức hấp dẫn thì nó càng có nhiều khả năng thành công: Triết lý này có thể dẫn công ty đến chỗ dành quá nhiều cho người tiêu dùng và rút cuộc là khả năng sinh lời bị giảm sút. Sức hấp dẫn của sản phẩm mới và khả năng sinh lời có quan hệ phi tuyến.
3. Hiệu quả của quảng cáo phụ thuộc vào tính dễ nhớ và tính thuyết phục của nó: Trên thực tế những quảng cáo tốt nhất khi kiểm nghiệm về mức độ dễ nhớ và thuyết phục không nhất thiết là có hiệu quả nhất. Một dấu hiệu báo trước tốt hơn nhiều là thái độ của người mua đối với quảng cáo, nhất là khi người mua cảm thấy mình có được một thông tin bổ ích và người mua thích quảng cáo đó.
4. Một công ty khôn ngoan khi chi phần lớn ngân sách nghiên cứu của mình dành cho các nhóm tập trung và nghiên cứu định lượng: Nhóm tập trung và nghiên cứu định lượng đều có ích, song phần lớn ngân sách nghiên cứu cần chi cho nghiên cứu định lượng và điều tra.

Clancy va Shulman cũng kể ra những chuyện hoang đường khác mà họ nghĩ là đã làm rối loạn những suy nghĩ của nhiều người làm marketing. Một số người làm marketing chắc chắn sẽ đưa ra những phản ví dụ chứng tỏ "cái gọi là" chuyện hoang đường đã cho những kết quả tốt. Dù sao đi nữa thì các tác giả này có đủ uy tín để buộc những người làm marketing suy nghĩ lại về một số giả định cơ bản của mình.

+ *Quan niệm hẹp về nghiên cứu marketing:* Nhiều nhà quản trị xem nghiên cứu marketing chỉ như là một công việc tìm kiếm sự kiện. Giả sử nhà nghiên cứu marketing thiết kế một phiếu câu hỏi, chọn mẫu, tiến hành phỏng vấn rồi báo cáo kết quả, thường không có thói quen xác định thận trọng vấn đề hay những phương án quyết định đang đặt ra trước

ban lãnh đạo. Kết quả là một số số liệu thu được không có ích lợi gì. Điều này càng củng cố thêm quan niệm của ban lãnh đạo cho rằng nghiên cứu marketing chỉ có ích lợi hạn chế.

+ *Năng lực không đồng đều của những người nghiên cứu marketing:* Một số nhà quản trị xem nghiên cứu marketing chỉ như một hoạt động khá hơn công việc văn phòng một chút và thù lao cho nó đúng như vậy. Những người nghiên cứu marketing kém cỏi được tuyển dụng, trình độ yếu kém và khả năng sáng tạo nghèo nàn của họ đã đem lại những kết quả tầm thường. Những kết quả thất vọng này đã củng cố thêm định kiến của ban lãnh đạo về chuyện mong đợi quá nhiều ở việc nghiên cứu marketing. Ban lãnh đạo tiếp tục trả lương thấp và duy trì mãi khó khăn cơ bản đó.

+ *Những kết quả thu được của nghiên cứu marketing đôi khi sai và chậm trễ:* Những nhà quản trị muốn có kết quả nhanh chóng, chính xác và dứt khoát. Những nghiên cứu marketing tốt phải mất thời gian và tiền bạc. Những nhà quản trị thất vọng và lại càng đánh giá thấp hơn giá trị của nghiên cứu marketing. Đây chính là một vấn đề trong việc tiến hành nghiên cứu marketing ở nước ngoài (xem Marketing toàn cầu 5-2).

+ *Khác biệt về tri thức:* Sự khác biệt về trí thức giữa những nhà quản trị và những người nghiên cứu marketing thường cản trở những quan hệ làm việc có năng suất. Báo cáo của người nghiên cứu marketing có thể có vẻ là trừu tượng, rắc rối và thiếu dứt khoát, trong khi nhà quản trị cấp cơ sở lại muốn cụ thể, đơn giản và dứt khoát. Dù vậy ở những công ty tiên tiến hơn, những người nghiên cứu marketing ngày càng được xem là những thành viên của tập thể quản lý sản phẩm, và ảnh hưởng của họ đến chiến lược marketing ngày càng tăng lên.

MARKETING ĐẠO ĐỨC XÃ HỘI 5-1

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG VIỆC SỬ DỤNG NGHIÊN CỨU MARKETING

Hai chính sách đối với công chúng và mối quan tâm về đạo đức do nghiên cứu marketing đặt ra là việc xâm phạm vào đời sống riêng tư của người tiêu dùng và lạm dụng những kết quả nghiên cứu thu được.

Xâm phạm đời tư của người tiêu dùng

Hầu hết những người tiêu dùng đều có thái độ ủng hộ mục đích của nghiên cứu marketing và một số thực sự thích thú được phỏng vấn. Tuy nhiên có một số người cảm thấy khó chịu hay thậm chí không tin vào nghiên cứu marketing. Một vài người tiêu dùng sợ rằng những người nghiên cứu có thể sử dụng những phương pháp tinh vi để thăm dò những tình cảm sâu kín của mình rồi sau đó sử dụng hiểu biết đó để thao túng việc mua sắm của họ. Một số khác có thể đã tham gia làm đối tượng trong những "cuộc điều tra nghiên cứu" trước đây mà thực sự đã biến thành những ý đồ cố gắng bán cho họ một thứ gì đó. Còn một số người tiêu dùng nữa làm đảo lộn việc nghiên cứu marketing chính đáng với nỗ lực phát triển marketing qua điện thoại hay cơ sở dữ liệu, và tuyên bố "không" ngay trước khi người phỏng vấn chưa kịp bắt đầu.

Sự khó chịu ngày càng tăng của người tiêu dùng đã trở thành một vấn đề lớn đối với nghề nghiên cứu và điều này đã dẫn đến tỷ lệ hưởng ứng điều tra ngày càng thấp hơn trong những năm gần đây. Một công trình nghiên cứu đã phát hiện thấy rằng trong một cuộc điều tra trung bình ngày nay có đến 36% người Mỹ từ chối phỏng vấn. Ngành đang xem xét một số cách đối phó với vấn đề này. Cách thứ nhất là triển khai một chương trình "Your Opinion Counts" để giáo dục người tiêu dùng dùng về ích lợi của nghiên cứu marketing chính đáng và phân biệt nó với

việc bán hàng qua điện thoại và xây dựng cơ sở dữ liệu. Một cách nữa là đảm bảo một số điện thoại miễn phí để người được phỏng vấn có thể gọi điện để kiểm tra xem việc điều tra có hợp pháp không. Ngành cũng đã xem xét để thông qua những tiêu chuẩn tổng quát dựa trên cơ sở Bộ luật Quốc tế của Châu Âu về Hành nghề marketing và Nghiên cứu xã hội. Bộ luật này quy định trách nhiệm của những người nghiên cứu đối với người trả lời và đối với toàn thể công chúng. Ví dụ, nó xác định rằng người nghiên cứu phải cho người tham gia biết họ tên và địa chỉ của mình, và nó cũng nghiêm cấm các công ty không được tổ chức các hoạt động biên soạn cơ sở dữ liệu hay rao hàng và khuyến mãi giống như nghiên cứu.

Lạm dụng kết quả nghiên cứu thu được

Kết quả nghiên cứu có thể là một công cụ thuyết phục rất đắc lực, nên các công ty hay sử dụng các kết quả nghiên cứu làm điều khẳng định trong quảng cáo và khuyến mãi của mình. Tuy nhiên ngày nay nhiều công trình nghiên cứu có vẻ nhỏ hơn nhiều so với những phương tiện để chào bán sản phẩm của công ty bảo trợ. Trong thực tế có một số trường hợp các cuộc điều tra nghiên cứu được thiết kế một cách khôn khéo để tạo ra được hiệu quả đã định. Hãy xét những ví dụ sau:

> Một công trình nghiên cứu của Chrysler khẳng định rằng sau khi lái thử xe Chrysler và Toyota, người Mỹ ưa thích xe Chrysler nhiều hơn hẳn. Tuy nhiên công trình nghiên cứu này chỉ tiến hành trên 100 người trong mỗi lần kiểm nghiệm và tất cả có hai lần. Quan trọng hơn nữa là không có ai trong số người được điều tra có xe ngoại và như vậy là họ đã ưa thích xe của Hoa Kỳ sẵn từ trước. Một cuộc thăm dò do ngành sản xuất tã lót dùng một lần bảo trợ đã đặt câu hỏi: "Người ta ước tính rằng tã lót dùng một lần chiếm chưa đầy 2% số rác thải ra hiện nay. Trái lại vỏ lon bia, nước ngọt, các túi bưu kiện, phế liệu nhà máy theo ước tính chiếm tới khoảng 21% số rác thải ra. Như vậy, theo ý kiến bạn, có nên cấm sử dụng tã lót dùng một lần không? Một lần nữa không có gì bất ngờ là 84% đã trả lời là không.

Như vậy là việc thao túng một cách khôn khéo mẫu nghiên cứu hay việc lựa chọn hay cách đặt câu hỏi có thể ảnh hưởng rất lớn đến kết quả đạt được.

Trong những trường hợp khác, cái gọi là những công trình nghiên cứu "độc lập" thực sự đều do những công ty có quan tâm đến kết quả đã chi tiền. Hai công trình nghiên cứu do ngành sản xuất tã vải bảo trợ đều kết luận rằng tã vải đảm bảo vệ sinh môi trường hơn. Không lấy gì làm lạ là hai công trình nghiên cứu khác do ngành sản xuất tã giấy bảo trợ lại kết luận ngược lại.

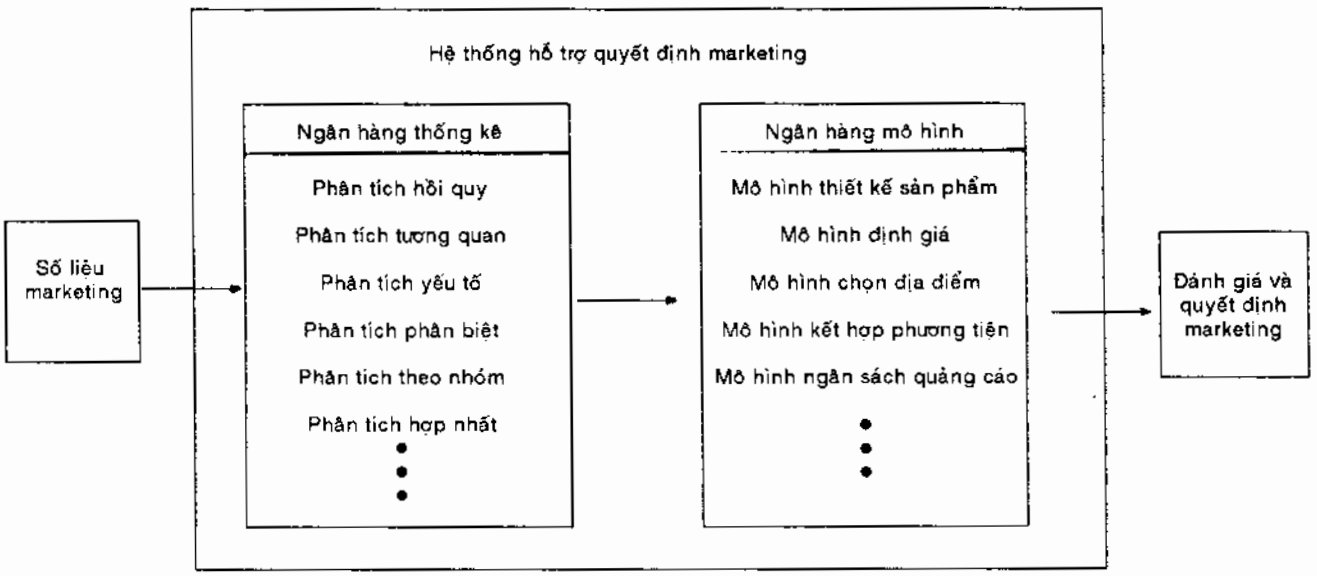
Khi thấy rằng các cuộc điều tra dư luận có thể bị lạm dụng, một số hiệp hội trong đó có Hiệp hội marketing Mỹ và Hội đồng các tổ chức nghiên cứu dư luận Mỹ đã xây dựng những quy phạm về đạo đức nghiên cứu và những tiêu chuẩn tiến hành. Mọi công ty đều có trách nhiệm giám sát việc thực hiện và báo cáo việc nghiên cứu marketing của chính mình để bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng và của chính mình.

✦ HỆ THỐNG HỖ TRỢ QUYẾT ĐỊNH MARKETING

Ngày càng có nhiều tổ chức đã bổ sung thêm dịch vụ thông tin thứ tư, hệ thống hỗ trợ quyết định marketing (MDSS), để giúp những nhà quản trị marketing của mình thông qua những quyết định đúng đắn hơn. Little đã định nghĩa MDSS như sau:

> *... 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.*[11]

H.5.3. minh họa khái niệm về MDSS. Giả sử một nhà quản trị marketing cần phân tích một vấn đề và 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. (Bảng 5-7 mô tả những công cụ thống kê chủ yếu, các mô hình, và các chương trình con tối ưu hóa hợp thành một MDSS hiện đại).



Hình 5.3. Hệ thống hỗ trợ quyết định marketing

Bảng 5-7. Những công cụ định lượng được sử dụng trong hệ thống hỗ trợ quyết định marketing

CÔNG CỤ THỐNG KÊ	
	1. Hồi quy bội. Một phương pháp thống kê để xác định một phương trình " phù hợp nhất thể hiện cách biến thiên giá trị của một biến phụ thuộc khi giá trị của một số biến độc lập biến thiên. Công ty có thể ước tính mức tiêu thụ đơn vị sản phẩm chịu ảnh hưởng như thế nào của việc thay đổi mức chi phí cho quảng cáo, quy mô lực lượng bán hàng và giá của công ty.
	2. Phân tích phân biệt. Một phương pháp thống kê để phân loại sự vật hay con người thành hai hay nhiều loại. Ví dụ: Một cửa hàng lớn của hệ thống bán lẻ có thể xác định những biến phân biệt giữa các địa điểm cửa hàng thành đạt và không thành đạt.
	3. Phân tích yếu tố. Một phương pháp thống kê được dùng để xác định một số chiều cơ bản của một tập lớn hơn của các biến có tương quan giữa các phần tử. Ví dụ: Một mạng lưới truyền thông có thể rút gọn một tập lớn các chương trình TV thành một tập nhỏ các kiểu chương trình cơ bản.
	4. Phân tích theo nhóm. Một phương pháp thống kê để tách các sự vật ra thành một số nhất định những nhóm loại trừ lẫn nhau sao cho các nhóm đó tương đối đồng nhất. Ví dụ: Người nghiên cứu marketing có thể muốn phân loại một tập dị tạp các thành phố thành bốn nhóm các thành phố tương tự.
	5. Phân tích hợp nhất. Một phương pháp thống kê dùng để đánh giá mức độ ưa thích của người trả lời đối với những mặt hàng khác nhau từ đó xác định hàm ích lợi suy ra của một người đối với từng chất và tầm quan trọng tương đối của từng tính chất. Ví dụ: Một hãng hàng không có thể xác định tổng ích lợi do những phương án kết hợp các dịch vụ phục vụ hành khách khác nhau tạo ra.
	6. Dựng đồ thị nhiều chiều. Có nhiều phương pháp để biểu diễn các sự việc bằng những điểm trong một không gian nhiều chiều của các tính chất trong đó khoảng cách giữa các điểm là số đo mức độ không giống nhau. Ví dụ: Một hãng sản xuất máy tính muốn thấy vị trí nhãn hiệu của mình so với các nhãn hiệu cạnh tranh.

MÔ HÌNH	*1. Mô hình quá trình Markov.* Mô hình này thể hiện xác suất để chuyển từ một trạng thái hiện tại sang một trạng thái mới bất kỳ. Ví dụ: Một hãng sản xuất hàng đóng gói có gắn nhãn có thể xác định các tỷ lệ thay đổi và giữ nguyên nhãn hiệu của mình trong từng thời kỳ và nếu xác suất ổn định thì nhãn hiệu đó đã có một thị phần giới hạn. *2. Mô hình xếp hàng.* Mô hình này thể hiện thời gian chờ đợi và chiều dài xếp hàng có thể dự kiến trong bất kỳ hệ thống nào, khi đã cho thời gian đến và thời gian phục vụ và số kênh phục vụ. Ví dụ: Một siêu thị có thể sử dụng mô hình này để dự đoán chiều dài xếp hàng tại những thời điểm khác nhau trong ngày khi đã cho số kênh phục vụ và tốc độ phục vụ. *3. Mô hình thử nghiệm trước sản phẩm mới.* Mô hình này ước tính những quan hệ hàm giữa các trạng thái biết đến, dùng thử và mua lại của người mua căn cứ vào mức độ ưa thích và hành động của người tiêu dùng trong tình huống thử nghiệm trước hàng hóa và chiến dịch marketing. Trong số các mô hình quen thuộc có ASSESOR,COMP,EMON,NEWS và SPRINIER. *4. Mô hình mức tiêu thụ phản ứng.* Đó là một tập các mô h ình ước tính có quan hệ hàm giữa một hay nhiều biến marketing, như quy mô lực lượng bán hàng, chi phí quảng cáo, chi phí kích thích tiêu thụ,v.v...; và mức sức cầu được tạo ra.
CHƯƠNG TRÌNH CON TỐI ƯU HÓA	*1. Tính vi phân.* Phương pháp này cho phép tìm giá trị cực đại và cực tiểu của một hàm có dáng điệu tốt. *2. Lập trình toán học.* Phương pháp này cho phép tìm những giá trị tối ưu hóa một hàm mục tiêu nào đó phải tuân thủ một tập những ràng buộc. *3. Lý thuyết quyết định thống kê.* Phương pháp này cho phép xác định quá trình tác động tạo ra giá trị cực đại mong đợi. *4. Lý thuyết trò chơi.* Phương pháp này cho phép xác định quá trình tác động trước hành vi bất định của một hay nhiều đối thủ canh tranh, hay tính chất sẽ giảm đến mức tối thiểu lỗ cực đại của người ra quyết định. *5. Hoeristics.* Phương pháp này sử dụng một số quy tắc tay cái rút ngắn thời gian hay công việc cần thiết để tìm một giải pháp hợp lý trong một hệ thống phức tạp.

MARKETING TOÀN CẦU 5-2

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG NGHIÊN CỨU MARKETING TOÀN CẦU

Khi các công ty mở rộng ra các thị trường nước ngoài họ cần những số liệu tin cậy để làm cơ sở cho những quyết định và kế hoạch marketing. Họ cần biết quy mô tiềm ẩn của một thị trường nước ngoài, thái độ và sở thích của người mua, những đặc điểm của các kênh phân phối và những thông tin khác. Họ không thể cứ đơn giản nhảy vào thị trường nước ngoài rồi bán sản phẩm và dịch vụ của mình theo cách giống như ở nước mình.

Đáng tiếc là nhiều số liệu về các thị trường nước ngoài, đặc biệt là những nước kém phát triển về kinh tế, không có, không tin cậy hay muốn thu thập phải tốn kém rất nhiều. Hãy xét những vấn đề với số liệu thứ cấp. Nhiều nước ước tính dân số của mình bằng cách yêu cầu chính quyền địa phương ước tính dân số tại địa phương mình, và họ sẽ nhận được những con số hoàn toàn là phỏng đoán hay ngoại suy những số liệu quá khứ. Thu nhập quốc dân có thể ước tính căn cứ vào các bản khai nộp thuế, nhưng không tính đến những trường hợp không khai báo hay khai báo thấp thu nhập rất phổ biến.

Việc thu thập số liệu sơ cấp cũng gặp phải nhiều vấn đề. Việc nghiên cứu điều tra bị thiếu những lý lịch mẫu, những người phỏng vấn quá ít hay không đủ trình độ, bản dịch các câu hỏi nhiều sai sót, người trả lời từ chối không nhận phỏng vấn, hay trả lời mục tiêu có thể phải thay đổi tùy thuộc vào chồ chồng, vợ hay con có ảnh hưởng lớn đến những quyết định mua sắm ở nước đó. Và nếu người chồng có nhiều vợ như ở một số nước theo đạo Hồi ở Châu Phi mà ta sẽ phỏng vấn thì sẽ như thế nào? Ngoài ra phiếu câu hỏi sẽ có những từ như "chất lượng cao", "nhiều màu sắc", "đắt" sẽ có nghĩa khác nhau đối với mỗi nước.

Ở nhiều nước, người nghiên cứu không thể gửi phiếu câu hỏi qua bưu điện, do tỷ lệ người biết đọc rất thấp hay dịch vụ bưu điện kém, và phỏng vấn qua điện thoại không thể thực hiện được vì số người có điện thoại rất ít hay dịch vụ điện thoại kém. Điều đó có nghĩa là người nghiên cứu phải dựa chủ yếu vào phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn các nhóm tập trung và nghiên cứu quan sát để có được một bức tranh trung thực về thị trường. Tuy họ có thể hiểu sâu thị trường nhờ những phương pháp này, họ vẫn không thể biết những kết quả thu được có tính đại diện đến mức độ nào.

Vì vậy những công ty muốn phát triển ra nước ngoài đều gặp phải một số vấn đề: Họ cần những số liệu tin cậy, vì họ hiểu biết rất ít về nền văn hóa, tình hình phân phối và nền kinh tế của những nước khác, hơn nữa những số liệu thường nghèo nàn không đủ để thông qua những quyết định quốc tế chủ chốt. Sau một thời gian, khi ngày càng nhiều công ty chuyển sang " marketing không biên giới" hy vọng là cơ sở hạ tầng của việc nghiên cứu marketing ở những nước đó sẽ khá lên.

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.[12]

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. Tờ marketing News số ra 27 tháng Tư năm 1992 đã liệt kê hơn 92 chương trình phần mềm khác nhau phục vụ marketing và tiêu thụ. Chúng giúp thiết kế các công trình nghiên cứu marketing, phân khúc thị trường, định giá và dự toán ngân sách quảng cáo, phân tích các phương tiện, lập kế hoạch hoạt động của lực lượng bán hàng, v.v... Sau đây là những ví dụ về các mô hình quyết định đã được những nhà quản trị marketing sử dụng:

BRANDAID: Một mô hình marketing-mix linh hoạt tập trung vào hàng tiêu dùng đóng gói, có các yếu tố là người sản xuất, đối thủ cạnh tranh, người bán lẻ, người tiêu dùng và môi trường chung. Mô hình hàm chứa những mô hình con cho quảng cáo, định giá và cạnh tranh. Mô hình được xếp vào loại kết hợp sáng tạo việc phán đoán, phân tích lịch sử, theo dõi, thí nghiệm tại hiện trường và kiểm tra thích ứng.[13]

CALLPLAN: Một mô hình giúp nhân viên bán hàng xác định số lần viếng thăm từng khách hàng triển vọng và khách hàng hiện có. Mô hình có tính đến thời gian đi lại cũng như thời gian bán hàng. Mô hình đã được kiểm nghiệm tại hãng American Airlines với một nhóm thí nghiệm đã tìm được cách tăng mức tiêu thụ của mình cao hơn nhóm đối chứng tương xứng là 8 điểm phần trăm.[14]

DETAILER: Một mô hình giúp nhân viên bán hàng xác định xem khách hàng nào nên viếng thăm và sản phẩm nào nên giới thiệu trong từng chuyến viếng thăm. Mô hình này được áp dụng rộng rãi cho các nhân viên giới thiệu dược phẩm khi viếng thăm các bác sĩ phòng mạch tư, nơi họ có thể giới thiệu không quá ba sản phẩm mỗi lần viếng thăm. Trong hai lần áp dụng mô hình đã làm tăng lợi nhuận lên đáng kể.[15]

GEOLINE: Một mô hình để thiết kế các địa bàn tiêu thụ và dịch vụ đảm bảo ba nguyên tắc: Các địa bàn đảm nhiệm mức tiêu thụ bằng nhau, mỗi địa bàn gồm nhiều khu vực kề gần nhau, và các địa bàn đều gọn nhỏ. Đã có một số ứng dụng thành công được công bố.[16]

MEDIAC: Một mô hình giúp người quảng cáo mua phương tiện trong một năm. Mô hình lập kế hoạch sử dụng phương tiện bao gồm việc phác họa khúc thị trường, ước tính tiềm năng tiêu thụ, giảm lợi nhuận biên tế, mức độ lãng quên, phân thời lượng cho các vấn đề, và lịch sử dụng phương tiện của đối thủ cạnh tranh.[17]

CHIẾN LƯỢC MARKETING 5-1

NHÀ QUẢN TRỊ MARKETING CỦA NHỮNG NĂM 1990 SỬ DỤNG SỨC MẠNH CỦA THÔNG TIN

Dự kiến một ngày làm việc của một nhà quản trị marketing của những năm 1990. Khi đến nơi làm việc nhà quản trị bật máy tính của mình và đọc những thông điệp được gửi đến ban đêm, rà soát lại chương trình của ngày, kiểm tra tình hình chuẩn bị cho cuộc hội nghị trên máy tính sắp tới, đọc một số tin tức tình báo, và đọc lướt qua những bản tóm tắt về những bài báo hữu quan trong báo chí của ngày hôm trước. Để chuẩn bị cho một cuộc họp vào cuối buổi sáng của ban phụ trách sản phẩm mới, nhà quản trị tìm lại báo cáo nghiên cứu marketing mới nhất trong bộ nhớ của máy tính, biên soạn lại thành một bản báo cáo ngắn gọn rồi gửi các bản sao qua đường điện tử đến các thành viên của ban. Trước khi đi họp, nhà quản trị sử dụng máy tính để đặt trước một bữa ăn trưa tại một nhà hàng mà mình yêu thích nhất cho nhà phân phối quan trọng và để mua vé máy bay cho cuộc họp về bán hàng vào tuần tới tại Chicago. Buổi chiều được sử dụng để chuẩn bị cho việc bán hàng và dự tính lợi nhuận có thể thu được từ sản phẩm mới. Nhà quản trị thu được những tư liệu về trắc nghiệm thị trường từ ngân hàng dữ liệu và thu thập được thông tin về nhu cầu thị trường, doanh số của những sản phẩm cạnh tranh, và những bối cảnh kinh tế có thể xảy ra từ những cơ sở dữ liệu bên ngoài để từ đó công ty đặt mua hàng dài hạn. Những tư liệu này được sử dụng như là thông tin "đầu vào" của mô hình dự báo doanh số bán hàng được lưu trữ trong ngân hàng mô hình của công ty. Nhà quản trị " chơi" với loại mô hình này để biết ảnh hưởng những giả định khác nhau như thế nào đến kết quả dự tính.

Ở nhà vào buổi tối, nhà quản trị sử dụng máy tính để trở lại với mạng thông tin, chuẩn bị báo cáo về sản phẩm và gởi bản sao cho các máy tính của các nhà quản trị có liên quan- những người có thể đọc chúng ngay sáng hôm sau. Khi nhà quản trị chấm dứt khai thác tư liệu thì cũng có lúc máy tính tự động báo thức buổi sáng của một ngày mới.

Hiện nay một số mô hình mới hơn cố gắng lặp lại cách thức mà các chuyên gia marketing vẫn thường thông qua quyết định của mình. Sau đây là những ví dụ về các mô hình "hệ thống chuyên viên".

PROMOTER ước tính mức độ kích thích tiêu thụ bằng cách xác định mức tiêu thụ cơ bản (tức là mức tiêu thụ đã đạt được khi không có khuyến mãi) và lượng định mức tăng trên đường cơ bản do khuyến mãi.[18]

ADCAD đưa ra kiểu quảng cáo (hài hước, hình ảnh cuộc sống v.v...) nên sử dụng khi đã xác định mục tiêu marketing, những đặc điểm của sản phẩm, thị trường mục tiêu và tình hình cạnh tranh.[19]

COVERSTORY rà soát một số lớn các số liệu về tiêu thụ và soạn thảo một bản ghi mới bằng tiếng Anh nêu lên những điểm nổi bật nhất.[20]

Thập kỷ 90 sẽ còn được chứng kiến tiếp những chương trình phần mềm và những mô hình ra quyết định mới.[21] Các công ty đảm bảo cung cấp cho những nhà quản trị marketing của mình sức mạnh thông tin lớn hơn sẽ giành được thắng lợi trong cạnh tranh. Chiến lược marketing 5-1 đã mô tả một ngày làm việc của một nhà quản trị marketing của những năm 1990.

✦ 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. Nhiều công ty đã phát triển những hệ thống ghi chép nội bộ tiên tiến có sử dụng máy tính để có thể cung cấp thông tin nhanh hơn và đầy đủ hơn.

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. Ở đây lực lượng bán hàng được huấn luyện tốt, những số liệu mua của các nguồn chuyên nghiệp và một bộ phận tình báo có thể nâng cao được chất lượng thông tin tình báo cung cấp cho những nhà quản trị marketing của công ty.

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. Quá trình nghiên cứu marketing bao gồm năm bước: Xác định vấn đề và mục tiêu nghiên cứu, xây dựng kế hoạch nghiên cứu, thu thập thông tin, phân tích thông tin và trình bày những kết quả thu được. Đặc điểm của việc nghiên cứu marketing tốt là có phương pháp khoa học, sử dụng nhiều phương pháp, xây dựng mô hình, lượng định tỷ số chi phí/ích lợi của giá trị của thông tin, thái độ hoài nghi lành mạnh và marketing đạo đức.

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.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Francis Joseph Aguilar, *Scanning the Business Environment* (New York: McMillan 1967).
2. James A.Narus and James C.Anderson. "Turn Your Industrial Distributors Into Partners" *Harvard Business Review*, March-April 1986,pp.66-71.
3. Xem 1988 *Survey of Marketing Research*, eds. Thomas Kinnear and Ann Root (Chicago: American Marketing Association, 1988).
4. Để tìm hiểu thêm cách tiếp cận của lý thuyết quyết định với giá trị nghiên cứu, hãy xem Donald R. Lehmann, *Market Research and Analysis*, 3rd ed. (Homewood, IL: Richard D.Irwin, 1989), Chap.2.
5. Để tham khảo kỹ hơn những nguồn thứ cấp chính về các số liệu kinh doanh và marketing, hãy xem Gilbert A.Churchill, Jr. *Marketing Research: Methodological Foundations*, 5th ed. (Chicago: The Dryden Press, 1991), pp.287-303.
6. Thomas L.Greenbaum, *The Handbook for Focus Group Research* (New Work: Lexington Books, 1993).

7. Tổng quát về những dụng cụ cơ khí được trình bày trong cuốn sách của Roger D. Blackwell, James S.Hensel, Michael B.Phillips, And Brian Sternthal, *Laboratory Equipment for Marketing Research* (Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Co.1970), PP.7-8. Về những dụng cụ mới hơn, xem Wally Wood, "The Race to Replace Memory" *Marketing and Media Decisions*, July 1986, pp.166-67.

8. Selwyn Feinstein, "Computers Replacing Interviewers for Personnel and Marketing Task" *The Wall Street Journal*, October 9,1986,p.35.

9. Horace C.Levinson, "Experiences in Commercial Operations Research" *Operations Research*, August 1953,pp.220-39.

10. Mason Haire, "Projective Techniques in Marketing Research" *Journal of Marketing*, April 1950,pp.649-56.

11. John D.C.Little, "Decision Support Systems for Marketing Managers" *Journal of Marketing*, Summer 1979, p.11.

12. Xem Information Power: How Companies Are Using New Technologies to Gain a Competitive Edge" *Business Week*, October 14, 1985, pp.108-14; và Valerie Free, "Ready, Aim, Computer... The Marketing War Gets Automated", *Marketing Communications*, June Z988, p.41ff.

13. John D.C. Little, "BRANDAID: A Marketing Mix Model, Part I: Structure; Part II: Implementation", *Operations Research*, Vol.23,1975,pp.628-73.

14. Leonard M.Lodish, "CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System", *Management Science*, December 1971, pp.25-40.

15. David B.Montgomery, Alvin J.Silk, and C.E.ZAragoza, "A Multiple - Product Sales Force Allocation Model", *Management Science*, December 1971,pp.3-24.

16. S.W.Hess and S.A.Samuels, "Experiences winth a Sales Districting Model: Criteria and Implementation", *Managenment Science*, December 1971, pp.41-54.

17. John D.C.Little and Leonard M.Lodish, "A Media Planning Calculus", *Operations Research*, January/February 1969, pp.1-35.

18. Magid M.Abraham and Leonard M.Lodish, PROMOTER: An Automated Promotion Evalua-tion System", *Marketing Science*, Spring 1987,pp.101-23.

19. Raymond R.Burke, Arvind Rangaswamy, Jerry Wind and Jehoshua Eliashberg, "A Knowledge - Based System for Advertising Design", *Marketing Science*, Vol.9, No.3, 1990, pp.212-29.

20. John D.C. Little, "Cover Story: An Expert System to Find the News in Scanner Data", Sloan School, MIT Working Paper, 1968.

21. Muốn đọc thêm, hãy xem Gary L.Linlien, Philip Kotler, and K.Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Englewood Cliff, NJ, Prenticen-Hall, 1992).

Chương 6

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG MARKETING

Thật là vô ích khi bảo dòng sông ngừng chảy, tốt nhất là hãy học cách bơi theo chiều dòng chảy.

Vô Danh

Tương lai không như thường thấy

Yogi Berra

Ta đã nhấn mạnh nhiều lần rằng những công ty tuyệt hảo nhìn doanh nghiệp của mình từ ngoài vào trong. Họ thấy rằng môi trường marketing luôn luôn dè xẻn những cơ hội mới và mối đe dọa. Những công ty này đều nhận thức được tầm quan trọng sống còn của việc không ngừng theo dõi và thích nghi với môi trường không ngừng thay đổi.

Đáng tiếc là rất nhiều công ty khác không xem sự thay đổi là một cơ hội. Họ xem thường hay chống lại những thay đổi cực kỳ quan trọng cho đến khi sự việc đã trở nên quá muộn. Các chiến lược, cơ cấu tổ chức, hệ thống và nền nếp làm việc của họ ngày càng trở nên lỗi thời hơn và kém hiệu suất. Những công ty hùng mạnh như Genral Motors, IBM, và Sears đã phải đầu hàng vì đã xem thường những thay đổi của môi trường vĩ mô trong một thời gian quá lâu.

Trách nhiệm của những người làm marketing của công ty là phải xác định được những thay đổi quan trọng trong môi trường. Hơn ai hết trong công ty, họ phải là những người đầu tầu và những người săn tìm cơ hội. Mặc dù mọi nhà quản trị trong một tổ chức đều cần quan sát môi trường bên ngoài, những người làm marketing phải có hai năng khiếu đặc biệt. Họ có những phương pháp tình báo marketing và nghiên cứu marketing để thu thập thông tin về môi trường marketing. Họ cũng thường dành nhiều thời gian hơn cho môi trường khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Bằng cách rà soát môi trường một cách có hệ thống những người làm marketing có đủ khả năng kiểm tra lại và điều chỉnh các chiến lược marketing cho phù hợp để đáp ứng những thách thức và cơ hội mới trên thị trường.

Trong chương này và ba chương tiếp sau ta sẽ nghiên cứu môi trường bên ngoài của một công ty, các lực lượng của môi trường vĩ mô, thị trường người tiêu dùng, thị trường các doanh nghiệp, và các đối thủ cạnh tranh, và xem xét cách theo dõi và phân tích các lực lượng và tác nhân đó. Trong chương này ta tập trung vào môi trường vĩ mô và nhằm vào hai câu hỏi: Những phương pháp chủ chốt để theo dõi và nhận diện các cơ hội trong môi trường vĩ mô là những phương pháp nào? Những phát triển chủ yếu đáng lưu ý trên con đường của các lực lượng nhân khẩu học, kinh tế, tự nhiên, công nghệ, chính trị và văn hóa là những gì?

◆ PHÂN TÍCH NHU CẦU VÀ XU HƯỚNG TRONG MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Những công ty thành đạt là những công ty có thể nhận thức và đáp ứng một cách có lời những nhu cầu và xu hướng chưa được đáp ứng trong môi trường vĩ mô. Những nhu cầu chưa được đáp ứng bao giờ cũng tồn tại. Các công ty có thể tạo nên cơ đồ nếu họ có thể giải quyết được bất kỳ vấn đề nào trong số đó: Điều trị khỏi bệnh ung thư, chữa khỏi các bệnh tâm thần bằng hóa trị liệu, khử muối trong nước biển, tạo ra thực phẩm ngon, bổ dưỡng, không gây béo, ô tô điện sử dụng được trong thực tế, máy tính nhận lệnh bằng tiếng nói, và nhà ở để cho mọi người có đủ tiền mua.

Ngay cả trong những nền kinh tế tăng trưởng chậm, một số cá nhân và công ty kinh doanh vẫn tìm cách tạo ra được những giải pháp mới cho những nhu cầu chưa được đáp ứng. Những năm 1970 và 1980 đã được chứng kiến những doanh nghiệp mới, tuyệt vời xuất hiện. Club Mediterrannee ra đời để đáp ứng những nhu cầu của những người đơn chiếc về những kỳ nghỉ lý thú, Walkman đã được chế tạo ra cho những người hiếu động muốn nghe nhạc riêng một mình, Nautilus được sáng tạo ra cho những người muốn có thân hình gọn gàng, và Federal Express được thành lập để đáp ứng nhu cầu phát thư trong ngày hôm sau.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 6-1

FAITH POPCORN NÊU RA MƯỜI XU HƯỚNG TRONG NỀN KINH TẾ

Faith Popcorn điều hành một công ty tư vấn marketing có tên là Brain Reserve mà bà đã khai trương vào năm 1974. Khách hàng của bà gồm có AT & T, Citibank, Black & Decker, Hoffman-La Roche, Nissan, Rubbermaid và nhiều công ty khác. Công ty của bà cung ứng một số dịch vụ: Brand Renewal nhằm thổi một sức sống mới cho những nhãn hiệu đã tàn lụi; BrainJam sử dụng một số xu hướng để tạo nên những ý tưởng mới; Future Focus nhằm phát triển những chiến lược marketing và những quan điểm marketing tạo ra những lợi thế cạnh tranh lâu dài; và TrendBank nhằm xây dựng nên cơ sở dữ liệu độc quyền về theo dõi văn hóa và phỏng vấn người tiêu dùng. Popcorn và các đồng nghiệp của bà đã xác định được mười xu hướng chủ yếu:

1. *Nghỉ ngơi:* Nghỉ ngơi là một quyết định đột ngột thay đổi cuộc sống sang một nhịp độ chậm hơn, nhưng dễ chịu hơn. Nó thể hiện ra ở những người theo đuổi danh vọng đột nhiên vứt bỏ công việc bận rộn ở thành thị và chuyển về Vermont hay Montana để ra một tờ báo nhỏ, quản lý một cơ sở nhà trọ nhỏ hay tham gia một hội nào đó. Họ cho rằng đối với họ không đáng phải chịu đựng sự căng thẳng ở cơ quan. Có một xu hướng quay trở lại thời xa xưa với những giá trị của thành phố nhỏ và không khí trong lành, trường học an toàn và những người láng giềng ăn nói mộc mạc.
2. *Chui vào vỏ ốc:* Chui vào vỏ ốc là một xu hướng muốn ở trong nhà khi bên ngoài trở nên quá lộn xộn và nguy hiểm. Nhiều người quay trở về với tổ ấm gia đình. Họ nằm ở nhà, xem phim trên TV, đặt hàng theo catalog, sửa sang lại nhà cửa, sử dụng máy trả lời để cách ly với thế giới bên ngoài. Phản ứng với tình trạng tội ác ngày càng tăng, bệnh AIDS và những vấn đề xã hội khác, những người chui vào vỏ ốc đang đào hang và xây lô cốt cho mình. Mục đích cơ bản là tự bảo vệ. Một xu hướng nữa là vỏ ốc di động, và những người theo xu hướng này ăn trong xe ô tô và gọi điện thoại từ trong xe. Xu hướng vỏ ốc xã hội hóa là hình thức hình thành một nhóm nhỏ bạn bè thường xuyên tụ họp với nhau để nói chuyện tại phòng khách.
3. *Giữ chậm quá trình già đi:* Giữ chậm quá trình già đi là xu hướng hoạt động và tạo cảm

giác trẻ hơn tuổi của mình. Những nhân vật nổi tiếng về tình dục ngày nay là Cher (45 tuổi), Paul Newman (trên 65 tuổi). Elizabeth Taylor (hơn 60 tuổi). Những người nhiều tuổi hơn thường chi nhiều tiền hơn cho chuyện mua sắm quần áo trẻ trung, nhuộm tóc và giải phẫu thẩm mỹ mặt. Họ tham gia những trò vui nhộn và sẵn sàng có những hành động bình thường không thấy ở những người thuộc nhóm tuổi đó. Họ mua những đồ chơi cho người lớn, tham gia cắm trại của người lớn. Tham gia những chuyến đi nghỉ đầy phiêu lưu.

4. *Lập dị:* Lập dị là một mong muốn của một số người muốn phát triển một cá tính để tỏ ra và được đối xử khác với tất cả những người khác. Đó không phải là bệnh thích đề cao mình, mà chỉ là một ước muốn cá biệt hóa bản thân thông qua những tài sản và kinh nghiệm của mình. Người ta ngày càng hay đặt mua những tạp chí chuyên đề hẹp, tham gia những nhóm nhỏ với những sứ mệnh hẹp, mua quần áo may đo, xe ô tô và đồ mỹ phẩm theo ý riêng. Xu hướng lập dị tạo ra cho những người làm marketing cơ hội cạnh tranh thắng lợi bằng cách cung ứng hàng hóa, dịch vụ và kinh nghiệm theo ý khách hàng.

5. *Phiêu lưu giả tưởng.* Phiêu lưu giả tưởng đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của những người muốn tìm lối thoát về cảm xúc khỏi những chuyện tầm thường hàng ngày. Họ thể hiện nhu cầu này qua việc tìm kiếm những chuyến đi nghỉ, ăn những món đặc sản, đi chơi Disneyland và những công viên giả tưởng khác, sửa lại nhà cửa cho có vẻ giống như ở Santa Fe, v.v... đối với những người làm marketing thì đây là cơ hội để sáng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ giả tưởng mới hay quảng cáo những cảm giác giả tưởng của những sản phẩm và dịch vụ hiện có.

6. *Trút gánh nặng của cuộc sống:* Muốn trút gánh nặng của cuộc sống là tâm trạng tuyệt vọng của những người phải gánh vác quá nhiều vai trò và trách nhiệm, ước muốn có một bà mẹ siêu đẳng có đủ thời giờ để thu xếp công việc nhà và chăm sóc con cái, đi mua sắm, v.v... Người ta cảm thấy thiếu thời gian và toan tính giải quyết vấn đề này bằng cách sử dụng máy fax, điện thoại trên ô tô, ăn uống tại nhà hàng phục vụ thức ăn nhanh,v.v... Những người làm marketing có thể nhắm vào nhu cầu này mà tạo ra những doanh nghiệp theo cụm đảm bảo phục vụ đủ mọi thứ trong một lần dừng xe, như "Video Town Laundrette" ngoài những cơ sở giặt ủi còn có phòng tắm nắng, xe tập thể dục, máy sao chụp và máy fax, và 6.000 băng video để cho thuê.

7. *S.O.S (Save our Society).* là một phong trào ngày càng thu hút đông đảo mọi người tham gia để làm cho xã hội có trách nhiệm đạo đức xã hội hơn đối với ba vấn đề cực kỳ quan trọng: Môi trường, giáo dục và đạo đức. Những cá nhân này tham gia các nhóm cổ động cho yêu cầu các công ty và các công dân phải có trách nhiệm hơn đối với xã hội. Những người làm marketing đang thúc ép công ty của chính mình thực hiện marketing đạo đức xã hội giống như The Body Shop, Ben Jerry's, và những công ty khác có quan tâm đến xã hội.

8. *Thỏa mãn những ham muốn nhỏ.* Xu hướng này mô tả nhu cầu của một số người tiêu dùng bị căng thẳng và muốn thỉnh thoảng giải tỏa cảm xúc của mình. Họ có thể không đủ tiền để mua một chiếc ô tô BMW, nhưng có thể mua một chiếc xe máy BMW. Họ có thể ăn uống đầy đủ trong cả tuần và bây giờ muốn cho phép mình thưởng thức một ly kem Haagen-Dazs đắt tiền. Họ không đi nghỉ hai tuần ở châu Âu, mà đi chơi trên biển Caribbean ba ngày. Những người làm marketing phải hiểu được tình trạng túng thiếu của nhiều người tiêu dùng và nắm lấy cơ hội để cung ứng cho họ những điều kiện thỏa mãn ham muốn nhỏ để cảm thấy phấn khởi hơn.

9. *Muốn sống lâu.* Muốn sống lâu là mong muốn của người ta muốn kéo dài tuổi thọ và có

cuộc sống tốt đẹp hơn. Bây giờ họ đã hiểu rằng lối sống của họ có thể giết họ, như ăn uống những thứ không phù hợp, hút thuốc lá, hít thở không khí ô nhiễm, sử dụng thuốc dễ gây nghiện. Mọi người đã sẵn sàng chịu trách nhiệm về sức khỏe của bản thân và lựa chọn những thực phẩm phù hợp hơn, tập luyện thường xuyên hơn, nghỉ ngơi nhiều hơn. Những người làm marketing có thể đáp ứng những nhu cầu này bằng cách thiết kế những sản phẩm và dịch vụ đảm bảo sức khỏe tốt hơn cho người tiêu dùng.

10. *Người tiêu dùng thận trọng.* Người tiêu dùng thận trọng là những người muốn chấm dứt việc chấp nhận những sản phẩm kém chất lượng và dịch vụ vụng về. Họ mong muốn các công ty phải có tinh thần nhân đạo hơn. Họ muốn các công ty sản xuất ô tô nhận lại những chiếc xe có khuyết tật và hoàn lại đầy đủ số tiền của họ. Họ đặt mua tạp chí National Boycott News và Consumer Reports, tham gia MADD (tổ chức của các bà mẹ chống lái xe khi uống rượu), và tìm kiếm danh sách những công ty tốt và những công ty yếu kém. Những người làm marketing phải là lương tâm của công ty mình trong chuyện thực hiện những tiêu chuẩn nhân đạo đối với những sản phẩm và dịch vụ mà họ cung ứng.

Bằng cách xác định những xu hướng cũng có thể tìm ra các cơ hội. Một xu hướng là một chiều hướng hay kết quả của những sự kiện xảy ra tức thời hay lâu dài. Ví dụ, một xu hướng quan trọng là "sự tham gia công tác ngày càng nhiều của phụ nữ". Xu hướng này có những hàm ý sâu sắc về sự tăng trưởng kinh tế, về cuộc sống gia đình, về cuộc sống công tác, về quyền lực chính trị, về sở thích hàng hóa và dịch vụ. Việc nhận diện một xu hướng, khám phá ra những hậu quả chắc chắn và xác định những cơ hội của công ty là những việc cực kỳ quan trọng.

Chúng ta cần phân rõ một hiện tượng nhất thời, một xu hướng với một xu hướng lớn. Một hiện tượng nhất thời là một hiện tượng không đoán trước được, xuất hiện trong một thời gian ngắn, không có ý nghĩa xã hội, kinh tế và chính trị[1]. Một công ty có thể lợi dụng một hiện tượng nhất thời, như những con búp bê Pet Rocks hay Cabbage Path, nhưng đó chỉ là chuyện may rủi và gặp dịp, không hơn không kém.

Mặt khác, xu hướng dễ dự đoán và lâu bền hơn. Một xu hướng thường bộc lộ ra hình dáng của tương lai. Friedrich von Schiller đã nói: "Trong lòng ngày hôm nay đã có mầm mống của ngày mai". Theo ý kiến nhà tương lai học Faith Popcorn, xu hướng tồn tại lâu, có thể quan sát được tại một số khu vực của thị trường và trong hoạt động của những người tiêu dùng, nhất quán với những dấu hiệu quan trọng khác xuất hiện hay phát sinh đồng thời[2]. Popcorn đã nhận diện được mười xu hướng chủ yếu và ý nghĩa của nó đối với quyết định kinh doanh (xem môi trường và xu hướng marketing 6-1).

John Naisbitt, một nhà tương lai học khác, thích nói về những xu hướng lớn, tức là "những biến đổi lớn về xã hội, kinh tế, chính trị và công nghệ được hình thành từ từ và một khi đã xuất hiện thì chúng ảnh hưởng đến ta trong một thời gian dài, từ bảy đến mười năm, hay lâu hơn". Trong khi những xu hướng của Popcorn mang tính chất tâm lý và thiên về tâm trạng nhiều hơn, thì những xu hướng lớn của Naisbitt lại thiên về xã hội nhiều hơn. (Những xu hướng lớn của Naisbitt được trình bày trong đoạn môi trường và xu hướng marketing 6-2).

Những xu hướng và xu hướng lớn này đều đáng để những người làm marketing chú ý theo dõi sát. Một sản phẩm mới hay một chương trình marketing sẽ chắc chắn thành công hơn, nếu nó phù hợp với những xu hướng mạnh chứ không phải đi ngược lại những xu hướng đó. Đồng thời việc phát hiện ra một cơ hội mới của thị trường không chắc đã đảm bảo cho nó thành công, ngay cả khi nó khả thi về mặt kỹ thuật. Ví dụ, có thể cung cấp cho công chúng một tờ báo hằng ngày theo ý khách hàng trên máy tính của họ chỉ nói về những đề tài mà họ quan tâm. Nhưng rất có

thể là không có đủ số người quan tâm hay sẵn sàng mua với giá cần thiết. Đó chính là vấn đề mà nghiên cứu marketing phải đảm trách để xác định khả năng sinh lời của các cơ hội giả định.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 6-2

NHỮNG XU HƯỚNG LỚN CỦA NAISBITT

Trong nhiều năm qua John Naisbitt đã xuất bản tờ Trend Report, và một số công ty chủ chốt đã chi hơn 15.000 USD mỗi năm với mỗi công ty để có được tờ tin đó. Naisbitt và đội ngũ nhân viên của ông phát hiện các xu hướng thông qua phân tích nội dung, cụ thể như tính toán số lần những mẫu tin quan trọng về các chủ đề khác nhau được đăng trên những tờ báo chủ chốt. Những mẫu tin đó thuộc 13 loại lớn và hơn 200 loại con. Trong năm 1982 Naisbitt đã xuất bản cuốn Megatrends, liệt kê mười xu hướng lớn sau:

1. Xã hội công nghiệp - xã hội thông tin: Nền kinh tế đang có một chuyển dịch lớn từ xã hội công nghiệp sang một xã hội dựa trên cơ sở thông tin.
2. Công nghệ điều khiển - Kỹ thuật cao/ kỹ thuật bấm nút: Khi công nghệ phát triển sẽ có nhu cầu cung ứng tính năng bấm nút.
3. Nền kinh tế quốc gia - Nền kinh tế thế giới: Nền kinh tế quốc gia ngày càng chịu ảnh hưởng nhiều hơn của mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau trên toàn cầu.
4. Trước mắt - Lâu dài: Các công ty bắt đầu suy nghĩ ngày càng nhiều hơn đến những hàm ý lâu dài của những hoạt động trước mắt.
5. Tập trung hóa - Phân cấp: Các công ty ngày càng phân cấp quyền lực và quyền chủ động sáng tạo nhiều hơn.
6. Sự trợ giúp từ bên ngoài - tự lực: Ngày càng nhấn mạnh đến việc dựa vào sức mình thay vì phụ thuộc vào bên ngoài.
7. Dân chủ đại nghị - Dân chủ bình quyền: Công nhân và người tiêu dùng đòi hỏi có tiếng nói lớn hơn trong chính quyền, doanh nghiệp và trên thị trường.
8. Phân cấp - Toàn mạng: Máy tính cho phép có thể truyền đi những ý tưởng cho toàn mạng thay vì chỉ dựa vào những tuyến thông tin phân cấp.
9. Bắc - Nam: Nhân dân đang thể hiện ý thích di chuyển từ miền Bắc và Đông Bắc xuống miền Nam và Tây Nam.
10. Không/Có - Nhiều cách lựa chọn: Nhân dân đòi hỏi sự đa dạng thay vì "đồng loạt như nhau".

Trong cuốn sách mới, Megatrends 1000, Naisbitt đã trình bày mười xu hướng mới:

1. Nền kinh tế toàn cầu bùng nổ của những năm 1990
2. Sự Phục hưng trong nghệ thuật
3. Sự xuất hiện chủ nghĩa xã hội của thị trường tự do
4. Lối sống toàn cầu và chủ nghĩa dân tộc về văn hóa
5. Tư nhân hóa hệ thống đảm bảo phúc lợi của Nhà nước
6. Thành lập vành đai hòa bình
7. Thập kỷ phụ nữ nắm quyền lãnh đạo
8. Kỷ nguyên của sinh học

9. Sự hồi sinh tôn giáo của Thiên Niên Kỷ Mới

10. Sự chiến thắng của cá nhân

◆ GIẢI ĐOÁN VÀ ĐỐI PHÓ VỚI 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 tính 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 (xem Marketing toàn cầu 6-1). 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

Dân số thế giới đang tăng vọt. Năm 1991 tổng cộng có 5,4 tỷ người với tỷ lệ tăng trưởng là 1,7% mỗi năm. Với tốc độ này dân số thế giới sẽ lên tới 6,2 tỷ người vào năm 2000.[3]

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. Công ty The Limits to Growth đã đưa ra một loạt bằng chứng hùng hồn chứng tỏ rằng tình trạng tăng dân số và tiêu dùng không kiểm soát được cuối cùng sẽ dẫn đến thiếu nguồn cung cấp thực phẩm, cạn kiệt những khoáng sản chủ chốt, quá đông người, ô nhiễm và sự đảo lộn toàn bộ chất lượng sống[4]. Một trong những kiến nghị mạnh mẽ của họ là tiến hành marketing xã hội toàn thế giới đối với việc kế hoạch hóa gia đình.[5]

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. Trong những nền kinh tế kém phát triển tỷ lệ tử vong lại đang giảm đi nhờ có nền y học hiện đại, trong khi tỷ lệ sinh đẻ vẫn khá ổn định. Đối với những nước này khó có thể đảm bảo thức ăn, quần áo và giáo dục trẻ em cũng như nâng cao mức sống. Hơn nữa những gia đình tương đối nghèo lại đông con và điều này lại càng làm cho họ rơi vào vòng luẩn quẩn của sự nghèo đói. Sự bùng nổ dân số thế giới có những hàm ý quan trọng đối với công việc kinh doanh. Dân số tăng có nghĩa là nhu cầu của con người tăng, nhưng không có nghĩa là thị trường tăng lên trừ khi có, đủ sức mua. Nếu dân số tăng

gây sức ép quá mức cho nguồn cung ứng thực phẩm và tài nguyên hiện có, thì chi phí sẽ tăng vọt và mức lời sẽ giảm xuống.

MARKETING TOÀN CẦU 6-1

CÁC LỰC LƯỢNG VÀ XU HƯỚNG TRONG MÔI TRƯỜNG MAFRKETING TOÀN CẦU

Môi trường marketing toàn cầu được định hình nhờ những lực lượng chủ yếu sau:

+ Sự tăng nhanh đáng kể về vận tải quốc tế, thông tin liên lạc và giao dịch tài chính dẫn đến mức tăng trưởng nhanh về mậu dịch và đầu tư thế giới, đặc biệt là mậu dịch ba cực (Bắc Mỹ, Tây Âu và Viễn Đông).
+ Sự xói mòn dần dần vị trí thống trị quốc tế và sức cạnh tranh của Hoa Kỳ và sức mạnh kinh tế ngày càng tăng của Nhật và một số nước Viễn Đông trên các thị trường thế giới.
+ Hàng rào mậu dịch ngày càng cao do các nước và các khu vực kinh tế dựng lên để bảo vệ thị trường của mình chống lại sự cạnh tranh của nước ngoài.
+ Những vấn đề nợ nần nghiêm trọng của một số nước Mỹ La Tinh và Đông Âu, cùng với tình trạng mỏng manh ngày càng tăng của hệ thống tài chính quốc tế.
+ Việc sử dụng ngày càng nhiều phương thức hàng đổi hàng và mậu dịch đối lưu để hỗ trợ cho giao dịch quốc tế.
+ Sự dịch chuyển ngày càng mạnh theo hướng nền kinh tế thị trường ở các nước xã hội chủ nghĩa trước đây cùng với quá trình tư nhân hóa nhanh các công ty công hữu.
+ Sự lan truyền nhanh chóng lối sống toàn cầu do phát triển thông tin liên lạc toàn cầu.
+ Những thị trường mới, quan trọng đang mở ra dần dần, cụ thể như Trung Quốc, Ấn Độ, Đông Âu và các nước Ả Rập.
+ Xu hướng ngày càng mạnh lên của các công ty đa quốc gia vượt lên trên những đặc điểm địa phương và quốc gia của mình để trở thành những công ty xuyên quốc gia, cùng với sự phát triển những nhãn hiệu toàn cầu của ô tô, quần áo, thực phẩm, đồ điện tử, v.v...
+ Số các liên minh chiến lược vượt qua biên giới giữa các công ty ngày càng tăng, ví dụ như General Motors và Toyota, GTE và Fujitsu, Corning và Ciba-Geigy.
+ Tình trạng căng thẳng và xung đột khu vực ngày càng tăng do kết thúc chiến tranh lạnh.

Cơ cấu tuổi của dân số quyết định các nhu cầu

Dân số các nước có cơ cấu tuổi tác khác nhau. Một thái cực là Mexico, một nước có dân số rất trẻ và tốc độ tăng dân số nhanh. Còn thái cực kia là Nhật, một trong những nước có dân số già nhất thế giới. Những sản phẩm rất quan trọng ở Mexico là sữa, tã lót, đồ dùng cho học sinh và đồ chơi, trong khi dân Nhật lại tiêu dùng nhiều sản phẩm của người lớn hơn.

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. Các nhóm tuổi có tốc độ tăng nhanh nhất ở Hoa Kỳ là thiếu niên, trung niên và cao niên. 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:

+ SKIPPIES: Học sinh có thu nhập và sức mua

+ MOBYS: Bà già, trẻ sơ sinh

+ DINKS: Thu nhập gấp đôi, không có con

+ DEWKS: Hai người kiếm tiền và có con

+ PUPPIES: Những người chuyên nghiệp nghèo ở thành thị

+ WOOFS: 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 tung ra thị trường của mình.

Thị trường 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 "hổ lốn" 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. Nhóm người nói tiếng Tây ban Nha chiếm 9% và đang tăng lên rất nhanh, trong đó các nhóm con lớn nhất là người Mexico (5,4%), người Puerto Rico (1,1%) và người Cuba (0,4%). Nhóm người châu Á cũng tăng lên, người Trung Quốc tạo thành nhóm lớn nhất, tiếp đến là người Philipin, Nhật, Ấn Độ và Triều Tiên. Những người nói tiếng Tây Ban Nha và châu Á tập trung ở miền Viễn Tây và miền Nam, mặc dù cũng có một số ở rải rác khắp nơi. Mỗi nhóm dân cư có những mong muốn nhất định và những thói quen mua sắm nhất định. Một số công ty thực phẩm, may mặc và đồ gỗ đã hướng sản phẩm và công tác khuyến mãi của mình vào một hay nhiều nhóm người này.[6]

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 nghiệp vụ 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%. Số người có trình độ học vấn ở Hoa Kỳ đông có nghĩa là có một nhu cầu lớn về sách, tạp chí và du lịch chất lượng cao.

Các nước ngày càng nhận thức rõ hơn rằng sự giàu có cơ bản của một nước không phải là ở tài nguyên thiên nhiên của nó, mà chính là ở nguồn nhân lực. Những người có trình độ học vấn thấp ít có cơ hội kiếm được việc làm ngoài những việc lao động chân tay và giúp việc nhà. Những nước muốn trở thành những đối thủ cạnh tranh cỡ thế giới phải đầu tư vào việc giáo dục và đào tạo nghề nghiệp cỡ thế giới cho nhân dân.

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. Đằng sau sự phát triển những hộ gia đình không theo truyền thống có một thực tế là người ta lựa chọn cuộc sống không lấy vợ, lấy chồng hay kết hôn muộn hoặc lập gia đình nhưng không muốn có con và ly dị hay ly thân nhiều hơn. Mỗi nhóm có những nhu cầu và thói quen mua sắm riêng. Ví dụ, nhóm SSWD (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 lên nhanh hơn số hộ gia đình truyền thống.

Di chuyển chỗ ở trong dân cư

Những năm 1990 là thời kỳ có những phong trào di cư lớn giữa các nước và trong phạm vi một nước. Sau khi các nước Liên Xô và Đông Âu sụp đổ, các dân tộc đang muốn tái khẳng định và cố gắng hình thành những quốc gia độc lập. Những nước mới đó đã tỏ thái độ không ưa thích những nhóm sắc tộc nhất định (như những người Nga ở Latvia, hay những người hồi giáo ở vùng Nam Tư của người Serbi), vì thế trong số những nhóm như vậy có rất nhiều nhóm đã di cư sang những vùng an toàn hơn. Khi những nhóm người nước ngoài đến các nước khác để cư trú chính trị, một số nhóm người địa phương bắt đầu phản đối. Ở Hoa Kỳ đã có phong trào chống đối dòng người di tản từ các nước Mexico, Caribe và một số nước châu Á.

Trong những thời kỳ bình thường cũng xuất hiện những đợt di cư, lúc đầu là từ nông thôn lên thành phố, rồi sau đó là ra các vùng ngoại thành. Địa điểm cư trú của dân cư tạo nên sự khác biệt về sở thích đối với hàng hóa và dịch vụ. Ví dụ, việc di cư đến những bang có khí hậu ấm áp sẽ làm giảm nhu cầu về quần áo ấm và thiết bị sưởi, làm tăng nhu cầu về máy điều hòa nhiệt độ. Những người sống ở các thành phố lớn, như New York, Chicago và San Francisco chiếm phần lớn khối lượng tiêu thụ những quần áo lông thú, dầu thơm, túi xách tay và những tác phẩm nghệ thuật đắt tiền. Những thành phố này cũng ưa thích ca kịch, vũ ballet và những hình thức "văn hóa cao cấp" khác. Mặt khác, những người Mỹ sống ở ven đô lại thích lối sống ngẫu hứng nhiều hơn, hay tổ chức sinh hoạt ngoài trời và có sự giao tiếp với hàng xóm láng giềng nhiều hơn, thu nhập cao hơn, các gia đình trẻ hơn. Những người dân ven đô hay mua những nhà lưu động, thiết bị sửa chữa nhà cửa, bàn ghế để ngoài trời, dụng cụ cắt cỏ và làm vườn, cũng như thiết bị nấu ăn ngoài trời. Cũng có những sở thích của khu vực: Ví dụ, những người dân Seattle, tính theo đầu người, mua nhiều bàn chải đánh răng hơn bất kỳ thành phố nào khác ở Hoa Kỳ, dân ở Salt Lake City ăn nhiều kẹo bánh hơn, còn dân vùng New Orleans dùng nhiều sốt cà chua hơn và những người ở Miami uống nhiều nước mận hơn.

Dịch chuyển từ một 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" nhắm 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.

Những xu hướng nhân khẩu học rất đáng tin cậy đối với những mục tiêu ngắn hạn và trung hạn. Song đôi khi công ty cũng bị bất ngờ vì những diễn biến của tình hình nhân khẩu học. Công ty Singer đã nổi tiếng trong nhiều năm về nghề kinh doanh máy may đã bị thiệt hại vì tình trạng gia đình trở nên nhỏ hơn và ngày càng có nhiều bà vợ đi làm, và công ty đã phản ứng chậm chạp. Các công ty cần liệt kê những xu hướng nhân khẩu chủ yếu, những ảnh hưởng chắc chắn sẽ xảy

ra của chúng và chuẩn bị những biện pháp cần thực hiện để đối phó.

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 khác nhau rất nhiều về mức và cách phân phối thu nhập. Yếu tố quyết định là cơ cấu công nghiệp của nước đó. Có thể phân ra thành bốn kiểu cơ cấu công nghiệp.

1. *Nền kinh tế tự túc:* 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.
2. *Nền kinh tế xuất khẩu nguyên liệu:* Những nền kinh tế này 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 Saudi (dầu mỏ). Những nước này là thị trường tốt đối với các thiết bị tách chiết, các công cụ và phụ tùng, thiết bị bốc xếp vật tư và xe vận tải. Tùy theo số lượng người nước ngoài cư trú và mức độ giàu có của những người cai trị đất nước và những chủ đất, họ cũng có một thị trường cho các hàng hóa kiểu phương Tây và những hàng hóa xa xỉ.
3. *Nền kinh tế công nghiệp hóa:* Trong một nền kinh tế công nghiệp hóa, 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 hóa mới, trong số đó có một số phải nhập khẩu.
4. *Nền kinh tế công nghiệp:* 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. Hãy xem xét thị trường của Lamborghinis, một chiếc ôtô giá hơn 100.000 USD. Đối với những nước có thu nhập kiểu 1 hay 2 thị trường này sẽ rất nhỏ. Một trong những thị trường phân cách lớn nhất của Lamborghinis là Bồ Đào Nha (kiểu thu nhập 3), một trong những nước nghèo nhất ở Tây Âu, nhưng là một nước có những gia đình giàu có có đủ tiền để mua loại xe này.

Thu nhập thực tế tính theo đầu người ở Hoa Kỳ không tăng lên trong hai thập kỷ vừa qua, có dành dụm được cũng chỉ là do số hộ gia đình có thu nhập của hai người tăng lên. Có một số bằng cớ chứng tỏ rằng người giàu càng giàu thêm, tầng lớp trung lưu bị thu hẹp lại và người nghèo thì vẫn nghèo. Điều này dẫn đến một thị trường hai tầng của Hoa Kỳ với những người khá giả chuyên mua những hàng hóa đắt tiền và tầng lớp công nhân chi tiêu thận trọng, chỉ mua sắm

ở các cửa hàng hạ giá và các cửa hàng bán lẻ của nhà máy, và lựa chọn những nhãn hiệu hàng không đắt lắm. Những người bán lẻ thông thường vẫn bán những hàng giá trung bình bị thiệt hại nhiều nhất vì những biến động này.

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. Ở Hoa Kỳ, một số nhà lãnh đạo tư tưởng, như Kenneth Boulding, Erlichs, Meadowses và Rachel Carson, đã công bố tài liệu chứng tỏ môi trường sinh thái đang xấu đi nhiều, trong khi các nhóm bảo vệ môi trường, như Sierra Club và Friends of the Earth đã biến những mối lo này thành hành động chính trị và xã hội (xem Môi trường và xu hướng marketing 6-3).

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 hủy 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. Các công ty lâm nghiệp cần tái tạo rừng trên những khu khai thác gỗ để bảo vệ đất và đảm bảo đủ gỗ đáp ứng nhu cầu trong tương lai. Nguồn thực phẩm có thể trở thành vấn đề lớn vì số đất canh tác tương đối cố định, và thành phố lại không ngừng xâm phạm vào đất nông nghiệp.

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. Những công ty sản xuất các sản phẩm cần đến những khoáng sản ngày càng khan hiếm này đang phải đương đầu với chi phí ngày càng tăng. Họ có thể bất tiện trong việc trút gánh nặng tăng chi phí này, lên vai khách hàng. Vì vậy các công ty đã đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để tìm ra cơ hội tốt nhằm phát triển những vật liệu thay thế mới.

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG TRÀO BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG ĐẾN VIỆC THÔNG QUA QUYẾT ĐỊNH MARKETING

Phong trào bảo vệ môi trường là một phong trào có tổ chức của những người dân và chính phủ quan tâm đến việc bảo vệ và cải thiện môi trường sống của nhân dân. Phong trào bảo vệ môi trường đề cập đến khai thác mỏ bừa bãi, tàn phá rừng đến cạn kiệt, khói nhà máy, những tấm panô quảng cáo, và việc vứt rác bừa bãi, đến việc mất đi cơ hội nghỉ ngơi giải trí, và đến những vấn đề sức khỏe ngày càng nghiêm trọng do không khí, nước bị ô nhiễm và thực phẩm bị phun thuốc hóa học.

Những người bảo vệ môi trường không phản đối marketing và tiêu dùng. Họ chỉ muốn các doanh nghiệp và người tiêu dùng tuân thủ tốt hơn những nguyên tắc bảo vệ sinh thái. Họ cho rằng mục đích của hệ thống marketing phải là nâng cao tối đa chất lượng sống. Chất lượng sống không chỉ có nghĩa là số lượng và chất lượng hàng tiêu dùng và dịch vụ, mà còn là chất lượng của môi trường.

Những người bảo vệ môi trường muốn việc thông qua quyết định marketing của người sản xuất và người tiêu dùng phải thể hiện ý thức bảo vệ môi trường. Họ ủng hộ những sắc thuế và quy định nhằm hạn chế cái giá mà xã hội phải trả cho những hành vi phá hoại môi trường. Việc yêu cầu doanh nghiệp đầu tư vào các thiết bị chống ô nhiễm, việc đánh thuế vào những loại chai dùng một lần và nghiêm cấm sử dụng những chất tẩy rửa có hàm lượng phosphat cao được xem là cần thiết để nhắc nhở các doanh nghiệp và người tiêu dùng hành động theo đúng nguyên tắc bảo vệ môi trường.

Phong trào bảo vệ môi trường đã gây khó khăn nhất định cho các ngành. Các công ty thép và dịch vụ công cộng đã phải đầu tư hàng tỷ USD vào các thiết bị kiểm soát ô nhiễm và những loại nhiên liệu đắt tiền hơn. Ngành ô tô đã phải lắp cho xe bộ phận khống chế khí xả đắt tiền. Ngành xà bông đã phải tăng khả năng phân hủy sinh học cho các sản phẩm của mình. Ngành xăng dầu đã phải đưa ra những loại xăng ít chì và không chì. Những ngành này rất bực bội với những quy định bảo vệ môi trường nhất là trong những trường hợp quy định được áp dụng quá nhanh và các công ty không kịp có những chấn chỉnh cần thiết. Những công ty này đã phải gánh chịu những chi phí lớn và đã trút chúng cho khách hàng.

Các công ty đã đặt vấn đề sẽ có bao nhiêu người sẵn sàng trả nhiều tiền hơn để mua những sản phẩm "xanh". Báo cáo của Simmons năm 1991 cho thấy những người tiêu dùng Hoa Kỳ phân thành năm nhóm.

1. *Hăng hái* (22%): Thu nhập tương đối cao, thường xuyên tái chế, ủng hộ tẩy chay, sẵn sàng trả tiền nhiều hơn cho sản phẩm xanh.
2. *Ủng hộ* (20%): Tương tự như nhóm hăng hái, nhưng mức độ sẵn sàng trả thêm tiền cho sản phẩm xanh thấp hơn.
3. *Trung lập* (28%): Khả năng tài chính hạn chế, thấy cần tái chế, nhưng không áp dụng.
4. *Ít quan tâm* (11%): Nhóm thu nhập thấp, có một số sẽ chi tiền cho giải pháp xanh, nếu thuận tiện.
5. *Không quan tâm* (19%): Nhóm thu nhập thấp, ít có thông tin về môi trường.

Kết quả này chứng tỏ rằng có đông đảo người tiêu dùng sẵn sàng hỗ trợ những sản phẩm và sáng kiến xanh.

Ít nhất thì các công ty cũng phải đăng ký những hậu quả đối với môi trường do các sản phẩm, bao bì và quá trình sản xuất của mình gây ra. Họ phải tránh cám dỗ bằng cách sử dụng những yêu cầu đảm bảo "xanh", như "tái chế được" hay "an toàn đối với môi trường", nếu như những điều khẳng định đó là không chắc chắn. Những công ty nhạy bén đã cử một người quản lý môi trường để xây dựng và thực hiện những tiêu chuẩn về môi trường khi thông qua quyết định của công ty. Họ đã chỉ đạo đội ngũ nghiên cứu và phát triển, phát triển những sản phẩm thượng hạng về mặt sinh thái để tạo ra lợi thế trong cạnh tranh. Sears đã phát triển và tung ra một loại bột giặt không chứa phosphate; Pepsi-Cola đã phát triển chai đựng nước ngọt dùng một lần bằng nhựa bị phân hủy sinh học: Và American Oil đã đi đầu trong việc tung ra các loại xăng không chì và ít chì.

Một số công ty đã thực hiện xuất sắc những trách nhiệm bảo vệ môi trường của mình. 3M thực hiện một chương trình chống ô nhiễm và giảm chi phí. Dow đã xây dựng một nhà máy etylen mới ở Alberta giảm tiêu hao năng lượng được 40% và lượng nước thải là 97%. AT&T sử dụng một chương trình phần mềm để lựa chọn những vật liệu ít độc hại nhất, giảm lượng phế liệu nguy hiểm, giảm mức tiêu hao năng lượng và cải tiến việc tái sinh sản phẩm. McDonald's đã bỏ loại carton poly styrene và hiện nay đang sử dụng những thùng giấy nhỏ hơn và khăn giấy.

Những công ty cam kết đảm bảo "xanh" không chỉ theo đuổi việc làm sạch môi trường mà còn phấn đấu chống ô nhiễm. Họ chủ trương sản xuất những sản phẩm "giá trị cao đảm bảo sạch" bằng cách cải tiến công nghệ "trước ống xả" cũng như công nghệ "sau ống xả". Họ nhận thức được rằng việc đưa các chất ô nhiễm đến các bãi thải hay lò thiêu không phải là một giải pháp lâu dài. Công tác "xanh" nghiêm túc đòi hỏi các công ty phải áp dụng nguyên tắc 3R trong quản lý chất phế thải: Giảm bớt, sử dụng lại và tái sinh các chất phế thải.

Ông Edward Woolard, chủ tịch hãng Du Pont, mới đây đã tuyên bố Du Pont sẽ tham gia tích cực vào sự nghiệp bảo vệ môi trường. "Thách thức thực sự của môi trường không phải chỉ là hưởng ứng kiến nghị chấn chỉnh theo sau. Cũng không phải là làm cho những người bảo vệ môi trường nhìn sự vật theo cách của ta. Cũng không phải là giáo dục cho công chúng đánh giá cao những ích lợi của sản phẩm của ta để họ chấp nhận những ảnh hưởng của chúng đến môi trường.. Tôi yêu cầu phải có một phong trào bảo vệ môi trường của công ty, mà theo tôi đó là thái độ và một sự cam kết đặt trách nhiệm bảo vệ môi trường của công ty ngang tầm với những ước muốn và mong đợi của công chúng"

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 từ 2,23 USD/barrel năm 1970 lên 34,00 USD/barrel năm 1982, 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.

Sự khát triển các nguồn năng lượng khác và những phương thức sử dụng năng lượng có hiệu suất cao hơn đã làm cho giá dầu mỏ giảm đi vào năm 1986. Giá thấp hơn đã tác động ngược lại đối với ngành công nghiệp khai thác dầu mỏ, nhưng đã tăng đáng kể thu nhập của các ngành sử dụng dầu mỏ và người tiêu dùng. Các công ty cần theo dõi sát mọi biến động lớn về giá dầu mỏ và năng lượng.

Mức độ ô nhiễm tăng

Một số hoạt động công nghiệp chắc chắn sẽ hủy 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, số lượng DDT và các hóa chất gây ô nhiễm khác trong đất và thực phẩm và việc vứt bừa bãi trong môi trường những chai lọ, các vật liệu bao bì bằng nhựa và chất khác không bị phân hủy 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 hủy 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.

Sự thay đổi vai trò của các chính phủ trong việc bảo vệ môi trường

Các chính phủ có mức độ quan tâm và nỗ lực khác nhau trong việc cổ động cho một môi trường sạch. Một mặt chính phủ Đức rất tích cực theo đuổi chất lượng môi trường, một phần là vì phong trào xanh rất mạnh và một phần cũng là vì đã có kinh nghiệm được thấy tận mắt sự tàn phá sinh thái ở Đông Đức trước đây. Mặt khác, nhiều nước nghèo không làm được gì nhiều về việc chống ô nhiễm chủ yếu là vì thiếu kinh phí hay thái độ thiện chí của chính quyền. Một điều đáng quan tâm là những nước giàu hơn phải trợ giúp những nước nghèo hơn để kiểm soát được tình trạng ô nhiễm, thế nhưng ngay cả những nước giàu hơn hiện nay cũng không có đủ kinh phí cần thiết. Niềm hy vọng chủ yếu là các công ty trên khắp thế giới nhận thức rõ hơn trách nhiệm của mình đối với xã hội và sẽ tìm được những thiết bị kiểm soát và giảm mức ô nhiễm bằng cách rẻ tiền hơn.

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.

Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế chịu ảnh hưởng của số lượng công nghệ mới quan trọng được khám phá ra. Đáng tiếc là những phát triển về công nghệ không xuất hiện đều đặn theo thời gian, ngành đường sắt đã tạo ra rất nhiều vốn đầu tư, rồi sau đó bằng đi cho đến khi xuất hiện ngành ô tô, rồi radio cũng đã tạo ra rất nhiều vốn đầu tư và sau đó bằng đi cho đến khi xuất hiện truyền hình. Trong khoảng thời gian giữa hai sự kiện đổi mới quan trọng, nền kinh tế có thể đình đốn. Một số nhà kinh tế tin chắc rằng tình trạng phẳng lặng hiện tại về kinh tế thế giới sẽ còn tiếp tục cho đến khi xuất hiện đủ số lượng những sự kiện đổi mới quan trọng mới.

Trong khoảng thời gian đó, những đổi mới nhỏ sẽ lấp chỗ trống. Cà phê khử đông lạnh chắc chắn không làm cho ai vui sướng hơn, và thuốc khử mùi mồ hôi chắc chắn cũng không làm cho ai hấp dẫn hơn, nhưng chúng đã tạo ra những thị trường mới và những cơ hội đầu tư.

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.Kenedy 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.[7] 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.

Trong cuốn sách sau này của Toffler, The Third Wave, ông đã dự báo sẽ xuất hiện ngôi nhà điện tử như một cách mới tổ chức làm việc và vui hơn trong xã hội.[8] Sự xuất hiện máy tính cá nhân và máy fax đã cho phép người ta có thể liên lạc với nhau qua hệ thống viễn thông, tức là làm việc ở nhà thay vì phải đến cơ quan mà như vậy có khi phải mất 30 phút đi đường hay lâu hơn. Như Toffler đã thấy trước, cuộc cách mạng của ngôi nhà điện tử sẽ giảm bớt được ô nhiễm do ô tô gây ra, làm cho gia đình có điều kiện gần gũi nhau hơn, như là một đơn vị công tác, và tạo ra những trò giải trí và hoạt động ở nhà. Nó sẽ tác động rất cơ bản đến cách tiêu dùng và các hệ thống marketing.

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.[9] Ngày nay các nhà khoa học đang nghiên cứu cách chữa bệnh AIDS, 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 và phát triển với nhịp độ nhanh hơn nhiều và hiện nay đã lên tới 30 tỷ USD, và hầu hết là dành cho những mục đích không phải quốc phòng, với tỷ lệ khá lớn cho nghiên cứu thăm dò những vấn đề cơ bản trong vật lý, lý sinh và khoa học máy tính. [10]

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 lặt vặt 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. Chẳng hạn như Ủy ban Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Liên bang đã ban hành những quy định chi tiết về việc kiểm nghiệm thuốc mới, kết quả là chi phí nghiên cứu của ngành tăng, thời gian từ khi có ý tưởng đến khi áp dụng đã bị kéo dài từ năm năm đến gần mười năm, và phần lớn công tác nghiên cứu dược phẩm được chuyển sang những nước có ít quy định hơn. Chỉ mới gần đây mới có những thay đổi nhằm đẩy nhanh việc phê chuẩn những thứ thuốc mới. Những quy định về an toàn và sức khỏe cũng được tăng cường đối với những lĩnh vực thực phẩm, ô tô, quần áo, thiết bị điện và xây dựng. Những người làm marketing phải nắm vững những quy định này khi đề xuất, phát triển và tung ra những sản phẩm mới.

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 tín 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. Sau đây ta sẽ xem xét những xu hướng chính trị chủ yếu và hàm ý của chúng đối với quản trị marketing.

Có khá nhiều đạo luật điều chỉnh hoạt động kinh doanh

Qua nhiều năm, những đạo luật ảnh hưởng đến kinh doanh đã tăng lên đều đặn. Ủy ban Châu Âu đã tích cực xây dựng một khung luật pháp mới về hành vi cạnh tranh, tiêu chuẩn sản phẩm, trách nhiệm pháp lý của sản phẩm, và giao dịch thương mại cho 12 nước thành viên của Cộng đồng Châu Âu. Sau khi khối Liên Xô cũ tan vỡ, các nước thuộc khối này trước đây đã nhanh chóng thông qua những đạo luật nhằm khuyến khích và điều tiết nền kinh tế thị trường mở. Hoa Kỳ đã ban hành rất nhiều luật lệ về các vấn đề như cạnh tranh, an toàn và trách nhiệm pháp lý của sản phẩm, buôn bán sòng phẳng và các thông lệ tín dụng, cách thức bao gói và gắn nhãn,v.v... (xem Bảng 6-1). Một số nước còn đi xa hơn Hoa Kỳ và đã thông qua luật pháp bảo vệ người tiêu dùng rất nghiêm khắc. Na Uy cấm một số hình thức kích thích tiêu thụ, như tem chiết khấu, thi thố, tiền thưởng, vì coi đó là những công cụ không phù hợp hay "không trung thực" để khuyến mãi sản phẩm. Thái Lan yêu cầu những người chế biến thực phẩm vẫn bán những nhãn hiệu toàn quốc, phải bán ra thị trường những nhãn hiệu giá thấp sao cho những người tiêu dùng có thu nhập thấp, cũng có thể tìm thấy những nhãn hiệu rẻ tiền ở các quầy hàng. Ở Ấn Độ, các công ty thực phẩm cần được xét duyệt đặc biệt trước khi tung ra những nhãn hiệu trùng lặp với những

nhãn hiệu đã có trên thị trường, như đồ uống cola khác hay nhãn hiệu gạo.

Bảng 6-1. Những mốc đánh dấu ảnh hưởng của luật pháp Hoa Kỳ đến marketing

Luật chống độc quyền Sherman (1890)	Nghiêm cấm (a) "các tổ chức độc quyền hay mưu đồ độc quyền", và (b) "những hợp đồng, liên kết hay những âm mưu hạn chế mậu dịch" trong thương mại giữa các bang và với nước ngoài.
Luật Liên Bang về thực phẩm và dược phẩm (1906)	Cấm sản xuất, bán hay vận chuyển thực phẩm và dược phẩm kém chất lượng hay gắn nhãn giả trong hoạt động thương mại giữa các bang. Được bổ sung bằng luật về thực phẩm, dược phẩm và mỹ phẩm năm 1938, được sửa đổi bằng luật sửa đổi và bổ sung về thực phẩm năm 1958, và luật sửa đổi Kefauver-Harris năm 1962. Luật sửa đổi năm 1962 đề cập đến việc kiểm nghiệm trước sự an toàn và công hiệu của thuốc và việc ghi tên chung trên nhãn thuốc
Luật kiểm tra thịt (1906)	Bắt buộc chấp hành những quy định vệ sinh tại các cơ sở đóng gói thịt và quyền kiểm tra của Liên Bang đối với tất cả những công ty bán thịt trong thương mại giữa các bang
Luật về Ủy Ban Mậu Dịch Liên Bang (1914)	Thành lập ủy ban gồm những chuyên gia có quyền lực lớn trong việc điều tra và ra lệnh chấm dứt và đình chỉ để buộc phải chấp hành Phần 5, quy định "những phương pháp cạnh tranh không lành mạnh là không hợp pháp".
Luật Clayton (1914)	Bổ sung Luật Sherman bằng việc cấm những thông lệ cụ thể nhất định (các kiểu phân biệt đối xử nhất định về giá, những điều khoản ràng buộc và quan hệ làm ăn đặc biệt, lưu giữ cổ phiếu chung của công ty, và ban quản trị phối hợp) "có thể có tác dụng làm giảm đáng kể sự cạnh tranh hay có xu hướng tạo ra độc quyền trong bất kỳ lĩnh vực thương mại nào". Xác định rõ những quan chức của công ty vi phạm có thể phải chịu trách nhiệm cá nhân người lao động và các tổ chức nông nghiệp được miễn trừ những điều khoản này
Luật Robinson-Patman(1936)	Sửa đổi Luật Clayton. Bổ sung thêm câu "gây tổn hại, phá hoại hay ngăn cản cạnh tranh". Xác định hành vi phân biệt đối xử về giá là không hợp pháp (đối với những biện pháp phòng ngự nhất định) và trao cho FTC quyền quy định giới hạn chiết khấu vì số lượng, cấm các công ty môi giới bớt giá, trừ những người môi giới độc lập, và nghiêm cấm bớt giá để khuyến mãi hay cung cấp dịch vụ hay phương tiện trừ trường hợp bảo đảm "điều kiện bình đẳng theo tỷ lệ" cho tất cả mọi người.
Luật Miller-Tydings (1937)	Bổ sung Luật Sherman, miễn trừ truy tố về chống độc quyền cho những hợp đồng thương mại trung thực (cố định giá). (Luật McGuire 1952 tái lập tính hợp pháp của điều khoản không bên ký.)
Luật Wheeler-Lea (1938)	Nghiêm cấm những hành động gian lận và lừa dối, bất kể nó có làm tổn hại đến sự cạnh tranh hay không; đặt việc quảng cáo thực phẩm và dược phẩm dưới quyền quản lý của FTC.
Luật chống sát nhập (1950)	Bổ sung Phần 7 của Luật Clayton, việc mở rộng quyền lực ngăn chặn việc thôn tính các công ty trong trường hợp việc thôn tính có thể gây đảo lộn lớn cho sự cạnh tranh.
Luật về tiết lộ thông tin ô tô (1958)	Nghiêm cấm các đại lý ô tô tăng giá ô tô mới của nhà máy.
Luật Quốc gia về Giao thông và An toàn (1958)	Quy định việc xây dựng những tiêu chuẩn an toàn bắt buộc đối với ô tô và vỏ xe.

Luật đóng gói và gắn nhãn trung thực (1966)	Quy định việc đóng gói và gắn nhãn hàng tiêu dùng. Yêu cầu những người sản xuất phải ghi rõ tên hàng trong bao bì người sản xuất và số lượng trong mỗi gói. Cho phép các ngành tùy ý áp dụng những tiêu chuẩn bao gói thống nhất.
Luật bảo vệ trẻ em (1966)	Cấm bán những đồ chơi và những mặt hàng gây nguy hiểm. Bổ sung trong năm 1969 những điều khoản về những mặt hàng gây nguy hiểm về điện cơ và nhiệt.
Luật Liên Bang về gắn nhãn và quảng cáo thuốc lá (1967)	Yêu cầu trên gói thuốc lá phải ghi: "Xin lưu ý: Bộ Y tế đã xác định rằng hút thuốc lá có hại cho sức khỏe của bạn"
Luật khai báo thực việc cho vay (1968)	Yêu cầu những người cho vay khai báo chi phí đích thực của một vụ giao dịch tín dụng, cấm chỉ hành động bạo lực hay đe dọa dùng bạo lực để thu hồi tiền cho vay và hạn chế số tiền án lệnh giữ tài sản của người mắc nợ. Thành lập Ủy ban Nhà nước về tài trợ người tiêu dùng.
Luật chính sách môi trường quốc gia (1969)	Xây dựng chính sách quốc gia về môi trường và quy định thành lập Hội Đồng về chất lượng Môi trường. Cơ quan Bảo vệ Môi trường được thành lập theo "kế hoạch Cải tổ N°3 năm 1970"
Luật Báo cáo Tín dụng trung thực (1970)	Đảm bảo chắc chắn rằng báo cáo tín dụng của người tiêu dùng chỉ chứa đựng những thông tin chính xác, cần thiết và mới nhất và được giữ bí mật trừ khi một bên hữu quan yêu cầu cung cấp vì một lý do thích đáng.
Luật an toàn của sản phẩm tiêu dùng (1972)	Thành lập Ủy ban an toàn sản phẩm tiêu dùng và trao cho Ủy ban này quyền xây dựng những tiêu chuẩn an toàn cho các sản phẩm tiêu dùng cũng như những hình phạt xác đáng đối với trường hợp không đảm bảo đúng những tiêu chuẩn đó.
Luật Đình giá hàng tiêu dùng (1975)	Nghiêm cấm sử dụng những hợp đồng thỏa thuận duy trì giá giữa những người sản xuất và bán sỉ trong khu vực thương mại giữa các bang.
Luật bảo hành Manguson-Moss/Hoàn thiện FTC (1975)	Giao cho FTC nhiệm vụ xác định những quy tắc bảo hành cho người tiêu dùng và đảm bảo cho người tiêu dùng được hưởng quyền đòi đền bù, như quyền tổ tụng đại diện. Cũng mở rộng quyền điều tiết của FTC đối với những hành vi và thông lệ gian dối và lừa đảo.
Luật về Cơ hội tín dụng bình đẳng (1975)	Nghiêm cấm phân biệt đối xử trong giao dịch tín dụng theo giới tính, tình trạng hôn nhân, màu da, nguồn gốc dân tộc, tôn giáo, tuổi tác hay sự tiếp nhận sự giúp đỡ của nhân dân.
Luật Thu nợ công bằng (1973)	Coi là không hợp pháp những trường hợp sách nhiễu hay lăng mạ bất kỳ người nào và lập bản quyết toán sai hay sử dụng những phương pháp gian dối khi thu nợ.
Luật An toàn đồ chơi (1984)	Trao cho chính quyền quyền thu hồi những đồ chơi nguy hiểm ngay khi phát hiện được.

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 hóa 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 hay 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 người 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.

Vấn đề thực chất mà pháp luật về kinh doanh nêu lên là: Đâu là điểm mà chi phí thực hiện quy định vượt quá những ích lợi? Không phải bao giờ luật pháp cũng được những người có trách nhiệm đảm bảo chấp hành vận dụng một cách công bằng. Những người thi hành luật pháp có thể quá sốt sắng và tính khí thất thường. Các cơ quan có quá nhiều luật sư và những nhà kinh tế thiếu kinh nghiệm thực tiễn về hoạt động kinh doanh và marketing. Họ có thể gây thiệt hại cho nhiều công ty kinh doanh hợp pháp, cản trở việc đầu tư mới và tham gia thị trường. Luật chống độc quyền nghiêm ngặt đã bị phê phán là hạn chế khả năng của các công ty Hoa Kỳ cạnh tranh trên thương trường quốc tế. Những đạo luật này cũng có thể làm tăng chi phí của người tiêu dùng. Mặc dù mỗi đạo luật mới đều có căn cứ hợp lý của nó, song tất cả chúng hợp lại thì có thể bóp nghẹt khả năng chủ động sáng tạo và làm chậm bước phát triển kinh tế.

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.

Sự phát triển của các nhóm bảo vệ lợi ích công cộng

Trong ba thập kỷ vừa qua, số lượng và sức mạnh của các nhóm bảo vệ lợi ích công cộng đã tăng lên nhiều. Các Ủy ban hành động chính trị (PAC) vận động các quan chức trong chính quyền và gây sức ép đối với những người điều hành các doanh nghiệp để họ chú ý nhiều hơn đến quyền lợi của người tiêu dùng, quyền lợi của phụ nữ, quyền lợi của những người dân thường, quyền lợi của dân tộc ít người, quyền lợi của người đồng tính luyến ái,v.v... Nhiều công ty đã thành lập phòng phụ trách những vấn đề công cộng để làm việc với những nhóm này và giải quyết các vấn đề. (Xem Môi trường và xu hướng marketing 6-4).

Những đạo luật mới và số nhóm gây sức ép ngày càng nhiều đã kiềm chế nhiều hơn những người làm marketing. Những người làm marketing phải trình bày rõ ràng những kế hoạch của mình cho các phòng pháp lý, quan hệ với công chúng và phụ trách những vấn đề công cộng. Những giao dịch marketing riêng tư đã chuyển sang lĩnh vực công cộng. Salancik và Upah đã nêu vấn đề này như sau:

> *Có một số bằng chứng cho thấy rằng người tiêu dùng có thể không phải là vua, thậm chí là hoàng hậu nữa. Người tiêu dùng chỉ còn là một tiếng nói trong nhiều tiếng nói. Hãy xem xét xem ngày nay General Motors sản xuất ô tô của mình như thế nào. Những tính năng quan trọng của động cơ do chính phủ Hoa Kỳ xác định. Hệ thống xả khí do chính quyền một số bang nhất định thiết kế lại. Vật tư sử dụng do những người cung ứng quyết định do họ nắm được những nguồn vật tư cạn kiệt. Đối với những sản phẩm khác thì những nhóm và tổ chức khác có thể tham gia. Chẳng hạn như các công ty bảo hiểm trực tiếp hay gián tiếp tác động đến thiết kế của những thiết bị phát hiện khói; các nhóm khoa học ảnh hưởng đến thiết kế của các bình xịt bằng cách yêu cầu loại bỏ những loại thuốc xịt nhất*

định, những nhóm bảo vệ dân tộc ít người ảnh hưởng đến thiết kế của những con búp bê vì yêu cầu hình dáng phải phù hợp với dân tộc đó, các phòng pháp lý có thể sẽ có tầm quan trọng lớn hơn trong công ty khi nó không chỉ ảnh hưởng đến thiết kế của sản phẩm và biện pháp khuyến mãi, mà còn ảnh hưởng đến cả chiến lược marketing. Ít nhất thì những nhà quản trị marketing cũng sẽ mất ít thời gian hơn để làm việc với các bộ phận nghiên cứu khi họ đặt vấn đề "người tiêu dùng mong muốn gì, và dành nhiều thời gian hơn để làm việc với những người sản xuất và làm công tác pháp lý khi họ hỏi "Người tiêu dùng có thể có được cái gì?".[11]

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 thế 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 rất 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. Những giáo hữu Tôn giáo, thanh thiếu niên, và Thiên thần của Địa ngục đều là những nhánh văn hóa mà những thành viên của nó có chung những niềm tin, sở thích và hành vi. 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 mốt nhất thời mới: Michael Jordan, Madonna, Bruce Springsteen. Một trong những hình tượng mới chủ yếu là "yuppie"- 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", "lánh 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.

Những giá trị văn hóa chủ yếu của một xã hội, được thể hiện trong quan điểm của họ đối với bản thân mình, đối với người khác, đối với các tổ chức, đối với xã hội, đối với tự nhiên và đối với vũ trụ.

Quan điểm của con người đối với bản thân mình. Người ta khác nhau về mức độ coi trọng tương đối đối với việc tự thỏa mãn mình. Ở Hoa Kỳ xu hướng chạy theo sự tự thỏa mãn mình đặc biệt mạnh trong suốt những năm 1960 và 1970. Những người đi tìm thú vui đã tìm kiếm trò vui, sự thay đổi và giải thoát. Một số khác thì tìm kiếm cách tự thể hiện mình và đã tham gia các nhóm chữa bệnh hay tôn giáo. Trong quan điểm "xã hội cho tôi" có rất nhiều hàm ý marketing. Những người đó mua các sản phẩm, nhãn hiệu và dịch vụ như một phương tiện để thể hiện mình. Họ đã mua "những chiếc xe mơ ước" và những "kỳ nghỉ mơ ước". Họ dành nhiều thời gian hơn cho những hoạt động thể dục thể thao (tập chạy, chơi quần vợt), để tự suy xét mình, và cho nghệ thuật và những công việc thủ công. Ngành phục vụ nghỉ ngơi giải trí (cắm trại, bơi thuyền, hoạt động nghệ thuật và làm việc thủ công, thể thao) sẽ được lợi khi số người tự thỏa mãn mình tăng lên. Ngược lại, ngày nay người ta đang chấp nhận những hành vi và tham vọng thủ cựu hơn. Họ đã được chứng kiến những thời kỳ khó khăn và có thể ít tin hơn vào chuyện sẽ có việc làm liên tục và tăng thu nhập thực tế. Họ thận trọng hơn trong việc chi tiêu và quan tâm nhiều hơn đến giá trị khi mua sắm.

Quan điểm của con người đối với người khác. Một số người quan sát đã nhận thấy có một phong trào đi ngược lại từ "xã hội cho tôi" đến "chúng ta vì xã hội". Người ta quan tâm đến tình trạng không có nhà ở, đến tội phạm và nạn nhân, và những vấn đề xã hội khác. Họ muốn sống trong một xã hội nhân đạo hơn. Đồng thời người ta cũng tìm kiếm những người đồng chí hướng tới với mình và né tránh những người xa lạ. Người ta khao khát những mối quan hệ nghiêm túc và lâu dài với một số ít người khác. Đó là điềm báo trước một thị trường ngày càng lớn cho các sản phẩm và dịch vụ "hỗ trợ xã hội" thúc đẩy những mối quan hệ trực tiếp giữa người với người, như các câu lạc bộ sức khỏe, những chuyến du lịch trên biển và những hoạt động tôn giáo. Nó cũng báo trước một thị trường ngày càng lớn cho những thứ "thay thế xã hội" cho phép con người sống độc thân vẫn cảm thấy rằng mình không cô đơn, như TV, trò chơi video ở nhà và máy tính.

Quan điểm của con người đối với các tổ chức. Người ta có những thái độ khác nhau đối với các công ty, cơ quan nhà nước, nghiệp đoàn và các tổ chức khác. Hầu hết mọi người đều sẵn sàng làm việc cho những tổ chức này, mặc dù họ có thể phê phán một số tổ chức cụ thể. Sự trung thành với tổ chức đang có xu hướng suy giảm. Làn sóng mạnh mẽ của một công ty thu hẹp quy mô và san bằng thu nhập đã tạo nên thái độ hoài nghi và thiếu tin tưởng của các công ty. Nhiều người thấy công việc không phải là nguồn hứng thú mà chỉ là một sự theo đuổi cần thiết để kiếm tiền vui chơi ngoài giờ làm.

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG TRÀO BẢO VỆ NGƯỜI TIÊU DÙNG ĐẾN THỰC TIỄN MARKETING

Bắt đầu từ năm 1960, các công ty kinh doanh Mỹ đã trở thành mục tiêu của phong trào bảo vệ người tiêu dùng ngày càng lớn mạnh. Người tiêu dùng đã có trình độ hiểu biết cao hơn; sản phẩm đã trở nên phức tạp và nguy hiểm hơn nhiều; sự bất mãn với những định chế của Mỹ đã lan rộng; những tác phẩm có ảnh hưởng lớn của John Kenneth Galbraith, Vance Packard, và Rachel Carson đã buộc tội doanh nghiệp lớn là gây lãng phí và thao túng; bức thông điệp của tổng thống John Kennedy năm 1962 đã tuyên bố rằng người tiêu dùng có quyền được đảm bảo an toàn, được cung cấp thông tin, được lựa chọn và được nghe ngóng; những cuộc điều tra của quốc hội đã gây khó khăn thêm; và cuối cùng Ralph Nader xuất hiện trên chính trường và làm cho nhiều vấn đề trở nên nghiêm trọng thêm.

Từ khi có những khuấy động đầu tiên này, đã xuất hiện nhiều tổ chức tư nhân bảo vệ người tiêu dùng, đã thông qua một số đạo luật bảo vệ người tiêu dùng, đã thành lập một số cơ quan cấp bang và địa phương phụ trách những vấn đề của người tiêu dùng. Hơn thế nữa, phong trào bảo vệ người tiêu dùng đã mang tính chất quốc tế và rất mạnh mẽ ở bán đảo Scandinavia và các nước Bắc Âu và đang lan sang Pháp, Đức và Nhật.

Thế nhưng phong trào bảo vệ người tiêu dùng là gì? Phong trào bảo vệ người tiêu dùng là một phong trào có tổ chức của nhân dân và Nhà nước nhằm tăng cường quyền của người mua đối với người bán. Nhóm bảo vệ người tiêu dùng tìm cách tăng khối lượng thông tin, giáo dục và bảo vệ người tiêu dùng. Người tiêu dùng được bênh vực và đã thắng trong nhiều vụ việc, như những kiến nghị về quyền được biết lợi tức thực sự của số tiền cho vay (Luật khai báo thực việc cho vay), chi phí thực cho một đơn vị tiêu chuẩn của các nhãn hiệu cạnh tranh (Luật xác định đơn giá), thành phần cơ bản của sản phẩm (Luật ghi thành phần trên nhãn), chất lượng dinh dưỡng của thực phẩm (Luật ghi tác dụng bổ dưỡng trên nhãn), mức độ tươi, mới của sản phẩm (Thời hạn sử dụng), và những ích lợi thực sự của sản phẩm (Luật quảng cáo trung thực). Họ muốn Nhà Nước kiểm tra mức độ an toàn của sản phẩm có khả năng gây nguy hiểm và trừng phạt những công ty làm việc tắc trách. Một số người bảo vệ người tiêu dùng muốn các công ty lựa chọn đại diện của người tiêu dùng vào hội đồng quản trị của mình để đưa những vấn đề của người tiêu dùng ra xem xét khi thông qua quyết định của doanh nghiệp.

Nhóm bảo vệ người tiêu dùng thành công nhất là nhóm Public Citizen của Ralph Nader. Nader đã nâng phong trào bảo vệ người tiêu dùng lên thành một lực lượng xã hội quan trọng với thắng lợi đầu tiên là trận tấn công vào những loại xe ô tô không an toàn (kết quả là đã thông qua Luật Quốc gia về an toàn giao thông và các phương tiện cơ giới năm 1962) rồi sau đó đến việc điều tra tình hình chế biến thịt (kết quả là thông qua Luật đảm bảo thịt hợp vệ sinh năm 1967) và tiếp đến là những chuyện khai báo trung thực việc cho vay, sửa chữa ô tô, bảo hiểm và thiết bị X quang.

Lúc đầu một số công ty đã chùn lại trước phong trào bảo vệ người tiêu dùng. Họ đã bực tức trước quyền lực mạnh mẽ của những người lãnh đạo phong trào đã dám buộc tội các sản phẩm của mình và làm cho mức tiêu thụ các sản phẩm đó sụt hẳn xuống, như khi Ralph Nader nói rằng ô tô kiểu Corvair không an toàn, Robert Choat lên án những ngũ cốc trong bữa ăn sáng không cung cấp calo, và Herbert S.Denenberg công bố một danh sách chứng tỏ các công ty bảo hiểm khác nhau đã tính phí bảo hiểm chênh lệch nhau rất nhiều cho cùng một dạng bảo hiểm. Các doanh nghiệp rất bực tức trước những kiến nghị của người tiêu dùng có vẻ là làm tăng chi phí

của doanh nghiệp nhiều hơn so với những gì mà chúng giúp cho người tiêu dùng. Họ cũng cảm thấy rằng hầu hết người tiêu dùng sẽ không chú ý đến việc xác định đơn giá hay ghi thành phần trên nhãn và rằng những học thuyết về quảng cáo chứng minh, quảng cáo chính xác và phản quảng cáo sẽ bóp nghẹt tính sáng tạo của quảng cáo.

Nhiều công ty khác đã không chịu dừng lại mà vẫn cứ tiếp tục công việc kinh doanh của mình. Một vài công ty đã thực hiện một loạt những sáng kiến táo bạo để chứng tỏ họ chấp nhận những mục tiêu của người tiêu dùng. Ví dụ:

> Công ty Whirlpool Corporation đã đối phó bằng cách chấp nhận một số biện pháp nhằm cải thiện thông tin và dịch vụ cho người tiêu dùng. Họ đã lắp đặt điện thoại gọi miễn phí để người tiêu dùng sử dụng khi họ không hài lòng với thiết bị hay dịch vụ của Whirlpool. Whirlpool đã mở rộng phạm vi bảo hành sản phẩm của mình và viết lại phiếu bảo hành bằng tiếng Anh.

Một số công ty đã chủ động chứng minh là "chúng tôi có quan tâm" và trong một số trường hợp đã tăng được lợi nhuận. Các đối thủ cạnh tranh đã buộc phải chạy đua theo họ, song không đạt được những tác dụng như những công ty này.

Gần đây hầu hết các công ty đã chấp nhận phong trào bảo vệ người tiêu dùng về nguyên tắc. Họ thừa nhận quyền của người tiêu dùng được cung cấp thông tin và được bảo vệ. Những người giữ vai trò lãnh đạo thừa nhận, rằng phong trào bảo vệ người tiêu dùng đòi hỏi ban lãnh đạo tối cao phải có một cam kết chung, có những đường lối chính sách mới của công ty và những chương trình huấn luyện cho tất cả mọi người. Một số công ty đã thành lập những phòng phụ trách vấn đề người tiêu dùng để giúp xây dựng các chính sách và giải quyết những vấn đề của người bảo vệ người tiêu dùng.

Ngày nay những người quản lý sản phẩm phải dành nhiều thời gian hơn để kiểm tra thành phần và tính năng của sản phẩm để đảm bảo an toàn, chuẩn bị bao bì an toàn và nội dung ghi trên nhãn, chứng minh những điều quảng cáo của mình, rà soát lại các biện pháp kích thích tiêu thụ, xây dựng chế độ bảo hành sản phẩm rõ ràng và thỏa đáng, v.v... họ phải hợp tác chặt chẽ hơn với các luật sư của công ty.

Phong trào bảo vệ người tiêu dùng thực sự là biểu hiện cuối cùng của khái niệm marketing. Nó ép buộc những người làm marketing của công ty xem xét sự việc theo quan điểm của người tiêu dùng. Nó đưa ra những nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng mà các công ty trong ngành có thể đã không để ý đến. Người quản lý tháo vát sẽ tìm kiếm những cơ hội tốt mà phong trào bảo vệ người tiêu dùng đã tạo ra chứ không phải là ngồi suy nghĩ buồn phiền về những ràng buộc của nó.

Từ quan điểm này suy ra được một số hàm ý marketing. Các công ty cần tìm những cách mới để giành lại niềm tin của người tiêu dùng và công nhân viên. Họ cần rà soát lại các hoạt động khác nhau của mình để có thể tin chắc rằng chúng đều tốt cho khách hàng của công ty. Họ cần rà soát lại các thông tin quảng cáo của mình để đảm bảo chắc chắn rằng những nội dung thông báo cho người tiêu dùng là trung thực. Ngày càng nhiều công ty đã dùng đến việc kiểm tra của xã hội và những quan hệ với quần chúng để cải thiện hình ảnh của mình trong công chúng.

Quan điểm của con người đối với xã hội. Người ta có thái độ khác nhau đối với xã hội, từ những người bảo vệ xã hội đến những người điều khiển nó, những người lấy đi của xã hội những gì mà họ có thể, những người muốn thay đổi xã hội, những người tìm kiếm một cái gì đó sâu xa hơn, những người muốn rời bỏ nó. [12] Thông thường cách tiêu dùng của người ta sẽ phản ánh thái độ của họ đối với xã hội. Những người điều khiển xã hội là người có được nhiều nhất, họ ăn, mặc

và ở trong điều kiện sung túc. Trong khi đó những người thay đổi xã hội sống đạm bạc hơn, đi những chiếc xe nhỏ hơn, mặc giản dị hơn, v.v... Những người muốn trốn tránh xã hội và những người tìm tòi là một thị trường chủ yếu của phim ảnh, nhạc, hoạt động lướt ván và cắm trại. Quan điểm của con người đối với tự nhiên. Người ta có thái độ khác nhau đối với thế giới tự nhiên. Một số cảm thấy bị nó chinh phục, một số thì cảm thấy hòa hợp với nó, còn một số khác nữa thì tìm cách làm chủ nó. Một xu hướng lâu dài là quyền làm chủ tự thông qua công nghệ của con người ngày càng tăng và kèm theo một niềm tin là tự nhiên rất hào phóng. Tuy nhiên mới gần đây người ta mới nhận ra rằng tự nhiên rất mỏng manh và nguồn tài nguyên có hạn. Người ta đã nhận thức được rằng tự nhiên có thể bị các hoạt động của con người làm hư hại và tàn phá.

Lòng yêu tự nhiên của con người đã dẫn đến chỗ ngày càng phát triển cắm trại, đi bộ, bơi thuyền và câu cá. Doanh nghiệp đã đáp ứng bằng giày đi bộ, trang bị lều trại và những đồ thể thao khác cho những người yêu thích tự nhiên. Những người điều hành du lịch đã tổ chức nhiều chuyến đi đến những vùng hoang dã hơn. Những người sản xuất thực phẩm đã tìm thấy những thị trường sản phẩm tự nhiên ngày càng tăng, như các thị trường ngũ cốc tự nhiên, kem tự nhiên và thực phẩm tự nhiên.

Những người làm thông tin marketing ngày càng sử dụng nhiều hơn những phong cảnh thiên nhiên đẹp để làm nền trong quảng cáo sản phẩm của mình.

Quan điểm của con người đối với vũ trụ. Người ta có những niềm tin khác nhau về nguồn gốc của vũ trụ và vị trí của mình trong vũ trụ ấy. Hầu hết người Mỹ đều theo thuyết một thần, mặc dù tín ngưỡng và thực tiễn tôn giáo của họ đang suy mòn dần qua năm tháng. Số người đi dự lễ nhà thờ đã giảm đi đều đều, ngoại trừ một số phong trào theo giáo phái Phúc Âm nhất định đã vươn ra lôi kéo người ta trở lại một tôn giáo có tổ chức. Một số đợt sóng tôn giáo vẫn chưa kịp tan đi, nhưng đã đổi hướng quan tâm sang các tôn giáo phương Đông.

Khi người ta mất phương hướng tôn giáo của mình, họ thường hay đi tìm "một cuộc sống tốt đẹp" ngay trên trái đất này. Việc tự khẳng định mình và hưởng thụ ngay là những giá trị văn hóa ngày càng tăng. Đồng thời mọi xu hướng dường như lại đẻ ra một phản xu hướng, như trào lưu tôn giáo chính thống đang phát triển trên khắp thế giới. Đôi khi ta có thể trông đợi "nhà tương lai học" phát hiện ra những xu hướng mới đáng chú ý.

◆ TÓM TẮT

Môi trường vĩ mô của công ty là nơi mà công ty phải bắt đầu tìm kiếm những cơ hội và những mối đe dọa có thể xuất hiện. Nó bao gồm tất cả những nhân tố và lực lượng có ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả thực hiện của công ty. Các công ty cần nắm được những xu hướng và xu hướng lớn đặc trưng cho môi trường hiện tại.

Môi trường vĩ mô của công ty gồm có sáu lực lượng chủ yếu: Nhân khẩu, kinh tế, tự nhiên, công nghệ, chính trị và văn hóa. Môi trường nhân khẩu thể hiện một sự bùng nổ dân số trên toàn thế giới, sự thay đổi cơ cấu tuổi tác, cơ cấu dân tộc và trình độ học vấn, những kiểu hộ gia đình mới, những sự di chuyển dân cư và sự chia nhỏ các thị trường đại chúng thành những vi thị trường. Môi trường kinh tế thể hiện tốc độ tăng thu nhập thực tế bị chậm lại, số tiền tiết kiệm ít đi và nợ nần tăng cao cách chi tiêu của người tiêu dùng thay đổi. Môi trường tự nhiên thể hiện khả năng thiếu hụt những vật tư nhất định, chi phí năng lượng không ổn định, mức độ ô nhiễm tăng cao, và phong trào "xanh" bảo vệ môi trường phát triển mạnh. Môi trường công nghệ thể hiện sự thay đổi công nghệ đang tăng tốc, những cơ hội đổi mới vô hạn, ngân sách nghiên cứu và phát triển lớn, sự tập trung vào những cái tiến nhỏ chứ không phải những khám phá lớn, và sự điều tiết quá trình thay đổi công nghệ ngày càng mạnh hơn. Môi trường chính trị thể hiện việc điều tiết hoạt động kinh doanh rất cơ bản, các cơ quan Nhà nước được củng cố mạnh

và sự phát triển các nhóm bảo vệ lợi ích công cộng. Môi trường văn hóa thể hiện xu hướng lâu dài muốn tự khẳng định mình, hưởng thụ ngay và một định hướng thế tục hơn.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Gerald Celente, *Trend Tracking* (New York: Warner Books, 1991).
2. Xem Faith Popcorn, *The Popcorn Report* (New York: Harper Business, 1992).
3. Phần lớn số liệu thống kê trong chương này đều lấy từ *World Almanac and Book of Facts*, 1993.
4. Donella H.Meadows, Dennis L.Meadows, Jorgen Randers, and William W.Behrens III, *The Limits to Growth* (New York: New american Libary, 1972), p.41
5. Philip Kotler and Eduardo Roberto, *Social Marketing: Strategies for Changing Public Attitudes* (New York: Free Press, 1989).
6. Về các thói quen mua sắm và các phương pháp marketing đối với những người Mỹ gốc Phi và người Tây Ban Nha, xem Chester A.Swenson, *Selling to a Segmented Market: The Lifestyle Approach* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992).
7. Alvin Toffler, *Future Shock* (New York: Bantam Books, 1970), pp.25-30.
8. Alvin Toffler, The Third Wave (New York: Bantam Books, 1980).
9. Xem "White House to Name 22 Technologies It Says Are Crucial to Prosperity, Security" *The Wall Street Journal*, April 26, 1991, p.2.
10. Xem "R&D Scoreboard: On A Clear Day You Can See Progress" *Business Week*, June 29,1992, pp.104-25.
11. Gerald R.Salancik and Gregory D.Upah, "Directions for Interorganizational Marketing" (paper, School of Commerce, University of Illinois, Champaign, August 1978).
12. Arnold Mitchell ở Viện nghiên cứu Stanford, ấn phẩm riêng.

Chương 7

PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG NGƯỜI TIÊU DÙNG VÀ HÀNH VI CỦA NGƯỜI MUA

Ở Tây Ban Nha có câu tục ngữ cổ xưa: Muốn trở thành đấu sĩ của môn đấu bò, trước tiên phải học làm bò.

Vô danh

Mục đích của marketing là đáp ứng thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn của những khách hàng mục tiêu. Thế nhưng việc "hiểu được khách hàng" không hề là một chuyện đơn giản. Khách hàng có thể nói ra những nhu cầu và mong muốn của mình, nhưng lại làm một cách khác. Họ có thể không nắm được động cơ sâu xa của chính mình. Họ có thể đáp ứng những tác động làm thay đổi suy nghĩ của họ vào giây phút cuối cùng.

Dù vậy, những người làm marketing vẫn 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.

✦ MÔ HÌNH HÀNH VI CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

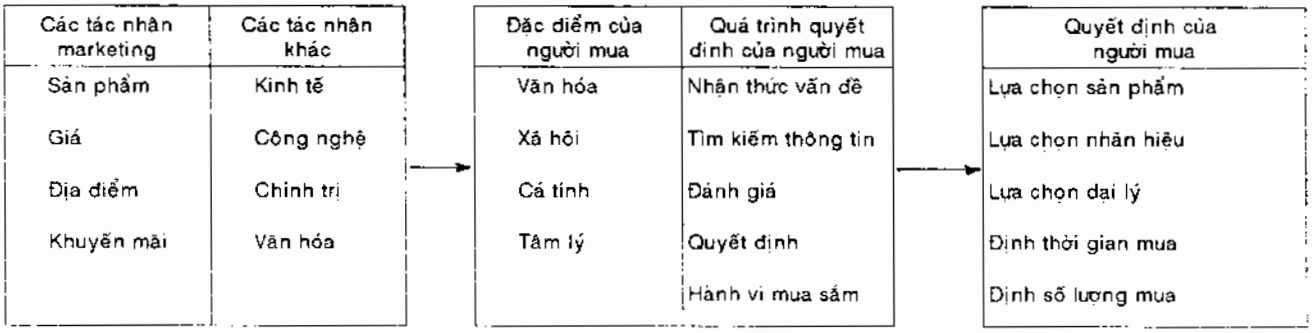
Trong những thời gian đầu tiên, những người làm marketing có thể hiểu được người tiêu dùng thông qua những kinh nghiệm bán hàng cho họ hàng ngày. Thế nhưng sự phát triển về quy mô của các công ty và thị trường đã làm cho nhiều nhà quản trị marketing không còn điều kiện tiếp xúc trực tiếp với khách hàng 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.7.1. 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:

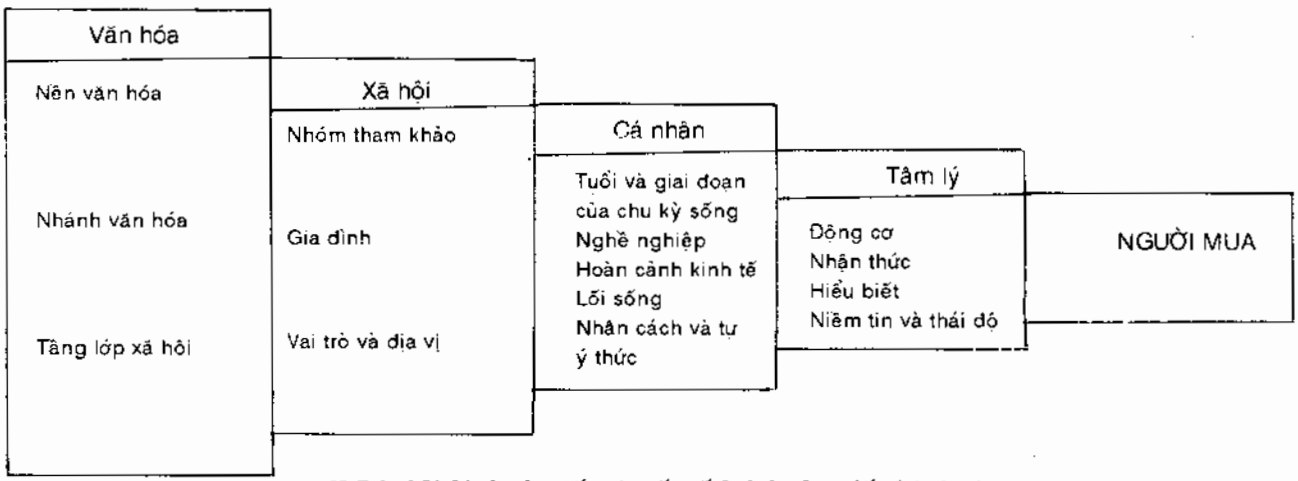
+ Những đặc điểm của người mua, văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý, ảnh hưởng như thế nào đến hành vi mua sắm?
+ Người mua thông qua quyết định mua sắm như thế nào?



H.7.1. Mô hình hành vi của người mua

✦ NHỮNG YẾU TỐ CHỦ YẾU ẢNH HƯỞNG ĐẾN HÀNH VI MUA SẮM

H.7.2 giới thiệu một mô hình chi tiết của những yếu tố 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 Brown. Linda Brown 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.



H.7.2. 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![1]

Sự quan tâm đến máy tính của Linda Brown phản ánh sự tiếp thu giáo dục về xã hội công nghệ. Linda biết máy tính là gì và bà cũng biết rằng xã hội coi trọng sự thành thạo về máy tính. Trong một nền văn hóa khác, chẳng hạn như một bộ lạc sống tách biệt ở Trung Phi, máy tính sẽ không có nghĩa lý gì. Nó chỉ là một đồ kim khí kỳ lạ và chẳng có ai sẽ mua nó.

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 bao gồm các dân tộc, tôn giáo, các nhóm chủng tộc, và các vùng địa lý. Nhiều 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 (xem Môi trường và xu hướng marketing 7-1). Hành vi mua sắm của Linda Brown 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.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 7-1

NHỮNG NGƯỜI LÀM MARKETING NHẮM VÀO BA KHÚC THỊ TRƯỜNG QUAN TRỌNG: NGƯỜI NÓI TIẾNG TÂY BAN NHA, NGƯỜI DA ĐEN, NGƯỜI LỚN TUỔI

Khi các nhánh văn hóa phát triển lớn lên và có ảnh hưởng khá mạnh, các công ty thường thiết kế những chương trình marketing đặc biệt để phục vụ những nhu cầu của chúng. Sau đây là những ví dụ về ba nhóm nhánh văn hóa quan trọng đó.

Những người tiêu dùng nói tiếng Tây Ban Nha

Nhiều năm qua những người làm marketing đã nhìn thấy thị trường người nói tiếng Tây Ban Nha, những người Mỹ gốc Mexico, Cuba và Puerto Rico, rất nhỏ và nghèo khổ, nhưng những nhận thức đó đã quá lỗi thời rồi. Dự kiến vào năm 2000 sẽ đạt con số 40 triệu, những người nói tiếng Tây Ban Nha sẽ là nhóm dân tộc ít người lớn thứ hai và phát triển nhanh nhất ở Hoa Kỳ. Sức mua hằng năm của những người nói tiếng Tây Ban Nha là 134 tỷ USD. Hơn một nửa số người nói tiếng Tân Ban Nha sống ở một trong sáu vùng thành phố lớn, như Los Angeles, New York, Miami, San Antonio, San Francisco và Chicago. Có thể dễ dàng tiếp cận họ thông qua những tiết mục truyền thanh bằng tiếng Tây Ban Nha và những ấn phẩm dành cho họ. Những người nói tiếng Tây Ban Nha từ lâu đã là mục tiêu của những người làm marketing thực phẩm, nước giải khát và những sản phẩm chăm sóc nhà cửa. Nhưng vì sức mua của khúc thị trường này tăng lên, hiện nay những người nói tiếng Tây Ban Nha đã trở thành một thị trường hấp dẫn đối với những sản phẩm đắt tiền hơn, như máy tính, dịch vụ tài chính, thiết bị chụp ảnh, những thiết bị lớn, bảo hiểm nhân thọ và ô tô. Những người tiêu dùng nói tiếng Tây Ban Nha có xu hướng quan tâm

đến nhãn hiệu và chất lượng, nên những thứ hàng thông thường rất ít bán được cho họ. Có lẽ điều quan trọng hơn cả là những người nói tiếng Tây Ban Nha rất trung thành với nhãn hiệu, và họ ưa thích những công ty tỏ ra quan tâm đặc biệt đến họ. Nhiều công ty đã dành ngân sách quảng cáo lớn hơn và chuẩn bị những biện pháp hấp dẫn đặc biệt để tranh thủ những người nói tiếng Tây Ban Nha. Vì lòng trung thành son sắt với nhãn hiệu của khúc thị trường này, những công ty đặt chân đầu tiên đến đó đã có được một bước khởi đầu quan trọng trong thị trường phát triển nhanh này.

Những người tiêu dùng da đen

Nếu 31 triệu người Mỹ da đen trong dân số Hoa Kỳ với tổng sức mua là 218 tỷ USD được tách riêng thành một nước, thì sức mua của nó được xếp hàng thứ mười hai trong thế giới tự do. Dân cư da đen ở Hoa Kỳ đang có ảnh hưởng ngày càng lớn hơn và ngày càng tinh khôn hơn. Người da đen chi tương đối nhiều hơn người da trắng cho quần áo, chăm sóc cá nhân, trang trí nhà cửa và mỹ phẩm, và tương đối ít hơn cho thực phẩm, đi lại và giải trí. Mặc dù quan tâm đến giá cả nhiều hơn, người da đen cũng rất ham thích chất lượng và lựa chọn. Họ coi trọng hơn các nhóm khác tên nhãn hiệu, trung thành với nhãn hiệu hơn, ít hay đi "khảo giá lòng vòng" và mua sắm nhiều ở những cửa hàng gần nhà. Trong những năm gần đây nhiều công ty lớn như Sears, McDonald's, Procter & Gamble, Coca-Cola, đã có thêm những nỗ lực mới nhằm khai thác thị trường béo bở này. Họ thuê những công ty quảng cáo của người da đen, sử dụng những mô hình đen trong quảng cáo của mình, và đăng quảng cáo trên những tạp chí của người tiêu dùng da đen. Một số công ty đã phát triển những sản phẩm đặc biệt, bao bì đặc biệt và nội dung rao hàng riêng cho thị trường người tiêu dùng da đen.

Người tiêu dùng lớn tuổi

Xét theo các nhóm tuổi trong dân cư Hoa Kỳ, thì những người tiêu dùng "lớn tuổi", tức là những người từ 65 tuổi trở lên, đang trở thành một thị trường rất hấp dẫn. Thị trường những người lớn tuổi này vào năm 2000 sẽ có tới 40 triệu người tiêu dùng. Những người lớn tuổi rất giàu có và mỗi năm chi tiêu tới 200 tỷ USD. Tính bình quân, họ có thu nhập được sử dụng tùy ý gấp hai lần thu nhập của những người tiêu dùng thuộc nhóm dưới 35 tuổi. Những người tiêu dùng lớn tuổi từ lâu đã là mục tiêu của những người làm marketing những sản phẩm nhuận tràng, bổ dưỡng và răng giả. Nhưng nhiều người làm marketing cũng biết rằng không phải tất cả những người lớn tuổi đều ốm yếu. Phần lớn họ đều khỏe mạnh và ưa hoạt động và họ có nhiều nhu cầu và mong muốn giống như của những người tiêu dùng trẻ tuổi hơn. Vì những người lớn tuổi có nhiều thời gian và tiền bạc hơn, nên họ là một thị trường lý tưởng cho những sản phẩm du lịch kỳ lạ, nhà hàng và những thiết bị giải trí tại nhà loại cao cấp, những hàng hóa và dịch vụ phục vụ lúc nhàn rỗi, cũng như những dịch vụ chăm sóc cuộc sống và sức khỏe. Mong muốn của họ là có được dáng vẻ cũng như cảm giác trẻ trung đã làm cho những người lớn tuổi trở thành những khách hàng lớn đối với những Mỹ phẩm được thiết kế đặc biệt và những sản phẩm chăm sóc cá nhân, thực phẩm lành mạnh, những thiết bị tập luyện ở nhà, và những mặt hàng chống lại tuổi già khác. Một số công ty đã theo đuổi ráo riết thị trường người lớn tuổi. Ví dụ, Sears có một "câu lạc bộ Người Lớn Tuổi" với 40.000 hội viên và đã dành cho họ chiết khấu 25% đối với mọi mặt hàng, từ kính mắt đến máy cắt cỏ. Southwestern Bell xuất bản tờ "Silver Pages" đăng toàn những quảng cáo về các khoản chiết khấu và phiếu giảm giá dành cho 20 triệu người lớn tuổi tạo 90 thị trường. Để thu hút mạnh hơn những người tiêu dùng lớn tuổi, McDonald's tuyển những người nhiều tuổi làm tiếp tân trong các nhà hàng của mình và đưa họ lên quảng cáo của mình. GrandTravel of Chevy Chase, Maryland, đã bảo trợ những chuyến du lịch bằng thuyền đi khắp Hà Lan, đi săn ở Kenya, và những kỳ đi nghỉ kỳ thú khác cho ông bà và các cháu của họ. Vì khúc thị trường của người lớn tuổi phát triển cả về quy mô lẫn sức mua và vì hình ảnh những người già run rẩy, ốm yếu, nghèo khổ, thích sống tách biệt đã phai mờ, ngày càng có nhiều người làm marketing xây dựng những chiến lược đặc biệt cho thị trường quan trọng này.

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 7-1.

Bảng 7-1. 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 phất 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, những 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", 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.
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 khó 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 bẩn thỉu". 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 dạc của họ "bẩn thỉu" "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.

Các tầng lớp xã hội có những sở thích về sản phẩm và nhãn hiệu khác nhau trong những lĩnh vực như quần áo, trang trí nội thất nhà ở, hoạt động nghỉ ngơi giải trí và ô tô. Một số người làm marketing đã tập trung nỗ lực của mình vào một tầng lớp xã hội. Chẳng hạn như nhà hàng Four Seasons ở thượng Manhattan đã tập trung vào những khách hàng thuộc tầng lớp trên. Các tầng lớp xã hội khác nhau về sở thích đối với các phương tiện thông tin, như những khách hàng thuộc tầng lớp trên ưa thích sách báo, còn những khách hàng thuộc tầng lớp dưới thì ưa thích truyền hình. Ngay cả trong phạm vi một loại phương tiện thông tin, như Ti vi chẳng hạn, những khách hàng thuộc tầng lớp trên ưa thích tin tức và kịch, còn những khách hàng thuộc tầng lớp dưới thì ưa thích những tiết mục tâm lý xã hội thường kỳ thi đố. Cũng có những sự khác biệt về ngôn ngữ trong các tầng lớp xã hội. Người quảng cáo phải sáng tác những nội dung và lời lẽ phù hợp với tầng lớp xã hội mục tiêu.

Linda Brown 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 và địa vị xã hội.

Nhóm tham khảo (Reference groups)

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 không chính thức. Một người cũng còn tham gia cả những nhóm thứ cấp, như các nhóm tôn giáo, nghề nghiệp và công đoàn, thường là có tính chất chính thức hơn và ít đòi hỏi phải có quan hệ giao tiếp thường xuyên hơn.

Người ta cũng chịu ảnh hưởng của những nhóm mà họ không phải là thành viên. Những nhóm mà một người muốn tham gia gọi là những nhóm khao khát. Ví dụ, một cậu thiếu niên có thể hy vọng sẽ có một ngày được chơi cho đội bóng rổ Chicago Bull. Nhóm không ưa là nhóm có những giá trị hay hành vi bị một cá nhân từ chối. Cũng cậu thiếu niên đó có thể muốn tránh mọi quan hệ với nhóm ngưỡng mộ đội Hare Krishna.

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 một 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.

Mức độ ảnh hưởng của nhóm tham khảo thay đổi theo sản phẩm và nhãn hiệu. Hendon đã

phỏng vấn 200 người tiêu dùng để xác định xem việc lựa chọn sản phẩm và nhãn hiệu nào đã chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của những người khác [2]. Các nhóm tham khảo có ảnh hưởng mạnh đến việc lựa chọn sản phẩm và nhãn hiệu trong trường hợp mua sắm ô tô và ti vi màu. Các nhóm tham khảo chỉ ảnh hưởng mạnh đến việc lựa chọn nhãn hiệu đối với những mặt hàng như đồ gỗ và quần áo. Các nhóm tham khảo chỉ ảnh hưởng mạnh đến việc lựa chọn sản phẩm đối với những mặt hàng như bia và thuốc lá.

Ảnh hưởng của nhóm tham khảo thay đổi khi các sản phẩm trải qua chu kỳ sống của sản phẩm. Khi sản phẩm vừa mới được tung ra lần đầu, quyết định mua nó chịu ảnh hưởng rất nhiều của những người khác, thế nhưng nhãn hiệu đã chọn ít chịu ảnh hưởng của người khác. Trong giai đoạn tăng trưởng của thị trường, ảnh hưởng của nhóm khá mạnh đối với cả việc lựa chọn sản phẩm lẫn việc lựa chọn nhãn hiệu. Trong giai đoạn sung mãn của sản phẩm, chỉ có việc lựa chọn nhãn hiệu chứ không phải việc lựa chọn sản phẩm mới chịu ảnh hưởng mạnh của những người khác. Trong giai đoạn suy thoái, ảnh hưởng của nhóm yếu trong cả việc lựa chọn sản phẩm lẫn việc lựa chọn nhãn hiệu.

Những người sản xuất những sản phẩm và nhãn hiệu ở nơi ảnh hưởng của nhóm mạnh phải xác định cách tiếp cận và ảnh hưởng đến những người hướng dẫn dư luận trong những nhóm tham khảo đó. Những người hướng dẫn dư luận nằm ở tất cả các tầng lớp xã hội và một người có thể là người hướng dẫn dư luận trong những lĩnh vực sản phẩm nhất định và là người làm theo dư luận trong những lĩnh vực khác. Người làm marketing cố gắng tiếp cận những người hướng dẫn dư luận bằng cách xác định những đặc điểm nhân khẩu và tâm lý gắn liền với vai trò hướng dẫn dư luận, xác định phương tiện thông tin mà những người hướng dẫn dư luận hay xem và hướng các thông điệp vào những 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 Brown 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 [3].

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 [4]. 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[5]. 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 rất 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

Ảnh hưởng của thành viên trong gia đình có thể thay đổi tùy theo những quyết định phụ khác nhau trong phạm vi một loại sản phẩm. Davis thấy rằng quyết định "khi nào sẽ mua ô tô" chịu ảnh hưởng chủ yếu của người chồng trong 68% các trường hợp, và chủ yếu của người vợ trong 3% số trường hợp, và của cả hai người ngang nhau trong 29% số trường hợp [6]. Quyết định "mua ô tô màu gì" chịu ảnh hưởng chủ yếu của người chồng trong 25% số trường hợp, chủ yếu của người vợ trong 25% số trường hợp, và của hai người ngang nhau trong 50% số trường hợp. Công ty ô tô cần nghiên cứu vai trò thay đổi khác nhau khi quyết định để thiết kế và khuyến mãi xe của mình (xem Môi trường và xu hướng marketing 7-2).

Trong trường hợp mua máy tính xách tay của Linda Brown 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 Brown 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 biểu tượng địa vị xã hội hiện hành ở New York là chạy bộ đến cơ quan, câu cá và bẫy chim, và giải phẫu thẩm mỹ cho đàn ông; ở Chicago là mua hàng theo catalog, ăn bánh sừng bò và tacos, và điện thoại trên ô tô; ở San Francisco là trượt tuyết, bột bánh mới làm, và áo sơ mi Izod[7].

PHỤ NỮ TRỞ THÀNH MỘT THỊ TRƯỜNG QUAN TRỌNG HƠN ĐỐI VỚI VIỆC MUA Ô TÔ

Laurie Ashcraft mới đây đã phát biểu những nhận xét sau đây tại hội nghị marketing và nghiên cứu miền Trung Tây:

> *Phụ nữ trong các quảng cáo ô tô thường được thể hiện ở tư thế đang ngồi trên mui xe chứ không phải đằng sau tay lái...Hình như là Detroit bao giờ cũng cố gắng bắt kịp những thay đổi trong yêu cầu của người tiêu dùng... Và bây giờ họ đang cố gắng lao vào làm marketing với phụ nữ. Năm 1980 phụ nữ đã có ảnh hưởng đến 80% trường hợp mua xe mới và thực sự mua trong 40% trường hợp. Và quá trình tăng số phụ nữ có xe ô tô là một xu hướng vững chắc và đã thấy từ con số 21% trong năm 1972 lên 40%... Một số hãng sản xuất ô tô đang cố gắng nhanh chóng thay đổi quảng cáo của mình để phản ánh một thực tại là phụ nữ không chỉ có chọn màu nệm xe thôi đâu... Một công trình nghiên cứu... đã phát hiện ra rằng 47% phụ nữ cảm thấy họ không được thông tin có hiệu quả về các quảng cáo xe. Những phụ nữ đó nói rằng các quảng cáo xe đều cho là phụ nữ chủ yếu chỉ quan tâm đến hình thức bên ngoài, đánh giá thấp hiểu biết về xe của phụ nữ, và đánh giá quá cao ảnh hưởng của nam giới đối với những phụ nữ lái xe... Ví dụ, 60% số hợp đồng dịch vụ là do phụ nữ ký, và các cuộc điều tra còn phát hiện thấy rằng cách tiếp cận họ phải khác so với nam giới, vì phụ nữ quan tâm đến các khía cạnh như mức độ an toàn phải cao hơn.*

Detroit và ban lãnh đạo tối cao khác có sức ì quá lớn và không thể dễ dàng thuyết phục được họ rằng đang có những thay đổi.... Những người ra quyết định marketing đã xen quá nhiều những suy nghĩ của bản thân mình vào đó.

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 cữ 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. Chu kỳ sống của gia đình có chín giai đoạn được liệt kê trong bảng 7-2, cùng với tình hình tài chính và những sự quan tâm đến sản phẩm điển hình của từng nhóm. 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 [8]. 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.

Bảng 7-2. Khái quát về chu kỳ sống của gia đình và hành vi mua sắm

GIAI ĐOẠN TRONG CHU KỲ SỐNG CỦA GIA ĐÌNH	CÁC DẠNG MẪU MUA SẮM HAY HÀNH VI
1. Giai đoạn độc thân: Những người trẻ tuổi, độc thân không sống ở nhà	Ít gánh nặng tài chính. Những người hướng dẫn dư luận về thời trang. Các giải trí đã định hướng. Mua: Những thiết bị chủ yếu của nhà bếp, đồ gỗ căn bản, ô tô, thiết bị trò chơi cho hai người, đi nghỉ.
2. Đôi vợ chồng mới cưới: Trẻ, không có con cái	Về tài chính trong thời gian tới sẽ khá hơn. Tốc độ mua sắm cao nhất là khối lượng mua hàng lâu bền bình quân cao nhất. Mua: ô tô, tủ lạnh, bếp, đồ gỗ cần thiết và bền, đi nghỉ.
3. Tổ ấm đông đủ I: Con nhỏ nhất dưới sáu tuổi	Việc mua nhà đạt đỉnh cao. Ít tài sản để chuyển thành tiền. Không hài lòng với tình trạng tài chính và số tiền tiết kiệm được. Quan tâm đến những sản phẩm mới. Thích những sản phẩm đã quảng cáo. Mua: Máy giặt, máy sấy, TV, thức ăn trẻ sơ sinh, vú cao su và thuốc ho, vitamin, búp bê, xe đẩy, xe trượt tuyết, giày trượt băng.
4. Tổ ấm đông đủ II: Con nhỏ nhất sáu tuổi trở lên	Tình trạng tài chính khá hơn. Một số bà vợ đi làm. Ít chịu ảnh hưởng của quảng cáo. Mua hàng đóng gói cỡ lớn hơn, mua nhiều suất. Mua: Nhiều thực phẩm, bột giặt, xe đạp, sách học nhạc, piano.
5. Tổ ấm đông đủ III: Đôi vợ chồng già và các con đã tự lập	Tình trạng tài chính khá hơn nữa. Nhiều bà vợ đi làm hơn. Một số con cái đã có việc làm. Khó có thể tác động bằng quảng cáo. Mức mua hàng lâu bền bình quân cao. Mua: Đồ gỗ mới, đẹp hơn đi du lịch bằng ô tô, những thiết bị không cần thiết, thuyền, chữa răng, tạp chí.
6. Tổ ấm vắng vẻ I: Đôi vợ chồng già, không có con cái sống chung với họ, là lực lượng lao động chính	Tỷ lệ có nhà riêng đạt đỉnh cao. Hầu hết hài lòng với tình trạng tài chính và số tiền tiết kiệm. Quan tâm đến du lịch, giải trí, tự học. Tặng quà và đóng góp từ thiện. Không quan tâm đến sản phẩm mới. Mua: Đi nghỉ, đồ xa xỉ, nâng cấp nhà ở
7. Tổ ấm vắng vẻ II: Vợ chồng già không có con cái ở nhà, lao động chính đã nghỉ hưu	Thu nhập giảm hẳn. Ở nhà. Mua: Thiết bị y tế, các sản phẩm chăm sóc sức khỏe giúp tăng cường sức khỏe, ngủ ngon và tiêu hóa.
8. Còn sống một mình, vẫn làm việc	Thu nhập vẫn còn khá, nhưng có thể phải bán nhà.
9. Còn sống một mình, đã nghỉ hưu	Nhu cầu về thuốc men và sản phẩm giống như nhóm nghỉ hưu khác; thu nhập giảm hẳn. Đặc biệt cần có sự quan tâm, tình cảm quý mến và sự an toàn.

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 nhãn 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 Brown 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 Brown 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 hăng 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 (xem Khái niệm và công cụ marketing 7-1). 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:

> *Anh ta sống trong một căn hộ hiện đại ở tầng cao với các phòng được trang trí màu sắc sặc sỡ. Anh ta có những đồ gỗ hiện đại và đắt tiền, nhưng không phải là kiểu hiện đại của Đan Mạch. Anh ta mua quần áo ở cửa hiệu Brooks Brothers. Anh ta có một dàn âm thanh Hi-Fi. Anh ta đi trượt tuyết. Anh ta có thuyền buồm. Anh ta ăn món Limburger cùng những thứ pho mai sang trọng và uống bia. Anh ta thích cũng như nấu nhiều món thịt rán và chiêu đãi bạn bè món thịt thăn. Trong tủ rượu của anh ta có rượu Jack Daniels, Beefeater và Scotch*[9].

Những cách phân khúc lối sống không mang tính chất phổ biến. Ví dụ McCann-Erickson London đã xác định những lối sống ở Anh như sau: Tiên phong (quan tâm đến sự thay đổi), bảo thủ (giữ truyền thống, rất Anh), a dua (theo đám đông) và mộng du (bằng lòng là người kém tân tiến).

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 7-1

LỐI SỐNG ĐƯỢC XÁC ĐỊNH NHƯ THẾ NÀO

Các nhà nghiên cứu đã ra sức xây dựng một cách phân loại lối sống trên cơ sở trắc nghiệm tâm lý. Đã có một số cách phân loại được đưa ra, sau đây sẽ trình bày hai cách phân loại thuộc số đó, cụ thể là khung chuẩn AIO và khung chuẩn VALS.

Khung chuẩn AIO

Theo phương pháp này người trả lời được giới thiệu một phiếu câu hỏi dài nhằm lượng định các hoạt động, mối quan tâm và ý kiến của họ. Bảng dưới đây thể hiện những khía cạnh chủ yếu được sử dụng để lượng định các yếu tố của AIO, cũng như đặc điểm nhân khẩu học của người trả lời.

Hoạt động	Mối quan tâm	Ý kiến về	Đặc điểm nhân khẩu học
Làm việc	Gia đình	Bản thân	Tuổi tác
Thú riêng	Nhà ở	Vấn đề xã hội	Học vấn
Công tác xã hội	Việc làm	Chính trị	Thu nhập
Đi nghỉ	Cộng đồng	Kinh doanh	Nghề nghiệp
Giải trí	Giải trí	Kinh tế	Quy mô gia đình
Câu lạc bộ	Thời trang	Giáo dục	Nơi ở
Cộng đồng	Thực phẩm	Sản phẩm	Địa lý
Mua sắm	Phương tiện thông tin	Tương lai	Quy mô thành phố
Thể thao	Thành tựu	Nền văn hóa	Giai đoạn của chu kỳ sống

Nhiều câu hỏi được nêu dưới hình thức tán thành hay không tán thành với những điều khẳng định như:

+ Tôi muốn trở thành diễn viên.

+ Tôi thích đi nghe ca nhạc.

+ Tôi thường hay mặc theo thời trang, chứ không vì thuận tiện.

+ Tôi hay uống Cocktail trước bữa ăn tối.

Các số liệu được phân tích trên máy tính để tìm ra những nhóm khác nhau theo lối sống. Sử dụng phương pháp này công ty quảng cáo ở Chicago của Needham, Harper và Steers đã xác định được một số nhóm chính theo lối sống. Sau đây là năm nhóm nam:

+ Ben, doanh nhân tự lập (17%)

+ Scott, nhà chuyên nghiệp thành đạt (21%)

+ Dale, người hết lòng vì gia đình (17%)

+ Fred, công nhân nhà máy bị thất vọng (19%)

+ Herman, người nghỉ hưu thích ở nhà (26%)

Khi triển khai một chiến dịch quảng cáo, những người làm marketing xác định nhóm mục tiêu theo lối sống và những người quảng cáo soạn thảo nội dung quảng cáo phù hợp với những đặc điểm AIO của nhóm đó.

Khung chuẩn Vals

Chương trình giá trị và lối sống của Viện Nghiên cứu Staford (VALS) phân loại công chúng Mỹ thành chín nhóm giá trị lối sống, trên cơ sở phân tích những câu trả lời của 2.713 người đã trả lời 800 câu hỏi. Chín nhóm đó là:

+ Người sống sót (4%) là những người yếu thế có khuynh hướng "tuyệt vọng, chán nản, sống thu mình lại".

+ Người kiên trì (7%) là những người yếu thế đang dũng cảm đấu tranh để thoát khỏi cảnh nghèo túng.

+ Người thủ cựu (33%) là những người bình thường, bảo thủ, hoài cổ và không ưa thí nghiệm, thà chịu hòa lẫn còn hơn là nổi trội.

+ Người hiếu thắng (10%) là những người có nhiều tham vọng, muốn vươn lên và quan tâm đến địa vị; họ muốn trở thành "nhân vật tai to mặt lớn".

+ Người tân tiến (23%) là những người lãnh đạo đất nước, làm nảy sinh mọi chuyện, làm

việc trong hệ thống đó và hưởng cuộc sống tốt đẹp.

+ Người "ta là ta" (5%) thường là những người trẻ tuổi, luôn nghĩ đến bản thân và sẵn sàng chạy theo những ý tưởng bất chợt.
+ Người thích thử nghiệm (7%) là những người theo đuổi một cuộc sống nội tâm phong phú và muốn trực tiếp trải nghiệm những gì cuộc sống dành cho.
+ Người có ý thức xã hội (9%) là những người có ý thức cao về trách nhiệm xã hội và muốn cải thiện tình hình xã hội.
+ Người vững vàng (2%) là những người hoàn toàn trưởng thành về mặt tâm lý và kết hợp những yếu tố tốt nhất trong tính cách hướng nội và hướng ngoại.

Cách phân loại này dựa trên cơ sở ý tưởng cho rằng các cá nhân đều trải qua một số những giai đoạn phát triển và mỗi giai đoạn đều tác động đến thái độ, hành vi và nhu cầu tâm lý của con người. Những người chuyển từ giai đoạn bị nhu cầu thôi thúc (những người sống sót, những người kiên trì) sang một trong nấc thang của những giai đoạn hướng ngoại (những người thủ cựu, những người hiếu thắng, và những người tân tiến) hay một trong những nấc thang của giai đoạn hướng nội (những người "ta là ta", thích thử nghiệm, có ý thức xã hội), và chỉ có ít người đạt tới giai đoạn vững vàng.

Những người làm marketing ít chú ý đến nhóm người bị nhu cầu thúc bách vì họ thiếu những điều kiện kinh tế. Những nhóm khác đáng quan tâm hơn nhiều và có những đặc điểm nhân khẩu học, nghề nghiệp và phương tiện thông tin khác biệt. Chẳng hạn như một hãng sản xuất túi xách đắt tiền muốn biết nhiều hơn về những đặc điểm của người tân tiến và cần phải quảng cáo với họ như thế nào; còn hãng sản xuất thùng nước nóng sẽ muốn tập trung vào những người thích thử nghiệm. Hãng sản xuất đồ đựng rác sẽ hướng những quảng cáo khác nhau vào những người thủ cựu và những người có ý thức xã hội. Nhiều công ty đăng ký mua VALS và sử dụng những số liệu đó để tiếp cận các nhóm lối sống một cách có hiệu quả hơn.

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[10]. 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 cách 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 Brown 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.

Phải thừa nhận là lý thuyết này không phải là một lý thuyết đơn giản. Ý niệm về bản thân (bà ta nghĩ về mình như thế nào) thực tế của Linda khác với ý niệm lý tưởng về bản thân (điều mà bà ta muốn nghĩ về mình) và cũng khác với những ý niệm về bản thân ở người khác (điều mà bà ta nghĩ người khác ý niệm về bà). Bà ta đang cố gắng thỏa mãn ý niệm về bản thân nào

khi lựa chọn máy tính? Bởi vì điều này không rõ ràng lắm, nên lý thuyết ý niệm về bản thân đã có được thành công chung với lý thuyết khác trong việc dự đoán phản ứng của người tiêu dùng với các hình ảnh hàng hóa [11].

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 gần 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 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 bột phát.

Như vậy là con người không thể hiểu được đầy đủ những động cơ của chính mình. Nếu Linda Brown 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 mốt hơn.[12]

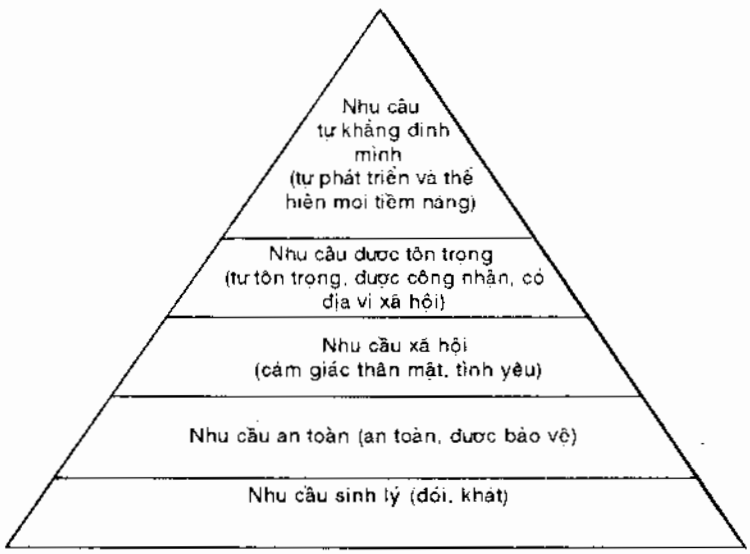
Khi Linda nghiên cứu những nhãn hiệu cụ thể, bà sẽ phản ứng không chỉ với những khả năng được nêu lên của chúng, mà còn cả với những điều khác nữa. Hình dáng, kích thước, trọng lượng, vật liệu, màu sắc và tên nhãn hiệu của mỗi máy tính đều có thể gây ra những liên tưởng và cảm xúc nhất định. Khi thiết 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.

Người hiện nay ủng hộ vào hàng đầu lý thuyết động cơ của Freud là Ernest Dichter, một người trong hơn ba thập kỷ vừa qua đã giải thích các tình huống mua sắm và việc lựa chọn sản phẩm dựa trên cơ sở những động cơ vô thức. Dichter gọi phương pháp của mình là nghiên cứu động cơ và nó bao gồm việc thu thập những kết quả "phỏng vấn sâu thêm" vài chục người tiêu dùng để phát hiện những động cơ sâu xa hơn của họ do sản phẩm tạo nên. Ông đã sử dụng các "phương pháp xạ ảnh" khác nhau để loại trừ cái tôi khỏi xen vào, như các phương pháp ghép từ, hoàn chỉnh câu, thuyết minh tranh, và sắm vai[13].

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 đầu 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 tại những thời điểm khác nhau, người ta lại bị thôi thúc bởi những nhu cầu khác nhau [14]. 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 những 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.7-3. 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.7-3. 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 3 và 4) hay thậm chí cả đến không khí mà anh ta đang hít thở có trong sạch không (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 Brown 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 kính nể hơn hay từ một nhu cầu cao hơn là tự khẳng định mình.

Lý thuyết động cơ của Herzberg. Frederick Herzberg đã xây dựng một lý thuyết động cơ "hai yếu tố" để phân biệt những nhân tố không hài lòng (những yếu tố gây nên sự không hài lòng) và những nhân tố hài lòng (những yếu tố gây nên sự hài lòng) [15]. Ví dụ, nếu máy tính Apple không kèm theo điều kiện bảo hành, thì đó sẽ là một nhân tố không hài lòng. Thế nhưng việc đảm bảo bảo hành sản phẩm sẽ không có tác dụng như một nhân tố hài lòng hay như một động cơ thúc đẩy Linda mua máy tính, vì nó không phải là nguồn thỏa mãn nội tại với máy tính Apple. Những đồ thị màu sắc nét của máy tính Apple mới là nhân tố hài lòng và làm tăng thêm niềm vui của Linda vì có được máy tính đó.

Lý thuyết động cơ này có hai hàm ý. Thứ nhất là người bán phải hết sức tránh những nhân tố không hài lòng như sách hướng dẫn sử dụng sơ sài hay chính sách đảm bảo dịch vụ kém. Tuy những chuyện này không giúp bán được máy tính đó, thế nhưng chúng có thể dễ làm cho không bán được máy tính. Thứ hai là nhà sản xuất cần xác định được những nhân tố hài lòng chủ yếu hay những động cơ mua sắm trên thị trường máy tính để đảm bảo cung ứng chúng. Những yếu tố hài lòng này sẽ tạo ra sự khác biệt chủ yếu để khách hàng suy tính xem nên mua nhãn hiệu máy tính nào.

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 Brown 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 đầu vào để tạo ra một bức tranh có ý nghĩa về thế giới xung quanh"[16]. 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 (ý tưởng của Gestalt) 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 hơn 1.500 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 Brown 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 Brown 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 Brown 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 5 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 thước 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 Borwn có thể nghe thấy nhân viên bán hàng nhắc tới những mặt tốt và xấu của máy tính IBM. Nếu Linda đã có nhiều thiện cảm với IBM, thì chắc chắn bà ta sẽ gạt bớt 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 đã 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 ngẫm" 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 Brown 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 mua một máy tính.

Giả sử Linda mua một máy tính và đã chọn máy tính IBM. Nếu kinh nghiệm của bà quả 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 hóa 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 ta 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 cho 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 hóa). 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.

Niền tin là một ý nghĩ khẳng định của con người về một sự việc nào đó. Linda Brown có thể tin rằng máy tính IBM có bộ nhớ lớn, chịu đựng tốt những điều kiện sử dụng khắc nghiệt và giá có 2.000 USD. Những niềm tin này có thể dựa trên cơ sở những hiểu biết, dư luận hay sự tin tưởng. Chúng có thể có hay không chịu ảnh hưởng của tình cảm. Ví dụ, Linda Brown tin rằng máy tính xách tay của IBM nặng hơn máy của Apple, thế nhưng điều đó có thể không thành vấn đề đối với quyết định của bà.

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 tiến hành một chiến dịch để uốn nắn lại những niềm tin đó (xem Marketing toàn cầu 7-1)[17]

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 [18]. 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 Brown có thể có những thái độ như cho rằng "máy tính là một 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 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 một thái độ nào đó có thể phải 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 tốn 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 đi xe Honda". Chiến dịch của họ đã thành công và nhiều người 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.

MARKETING TOÀN CẦU 7-1

ĐÁNH GIÁ SẢN PHẨM THEO "NƯỚC XUẤT XỨ"

Người mua có những đánh giá khác biệt về các nhãn hiệu dựa trên cơ sở "nước xuất xứ" của chúng. "Nước xuất xứ" của một sản phẩm có thể có tác dụng tích cực, trung hòa hay tiêu cực đến những người mua triển vọng. Ví dụ, hầu hết người mua trên thế giới đều ưa thích những thiết bị có gắn nhãn "made in Italy". Họ cũng cho rằng ô tô và hàng điện tử tiêu dùng sản xuất tại Nhật có chất lượng và độ tin cậy cao. Ngược lại ô tô hay dàn âm thanh nổi sản xuất tại Ba Lan bị xem là rất tồi. Trong đó có những sản phẩm, (thường là nguyên liệu và tài nguyên thiên nhiên), như dầu mỏ của Nigeria hay gỗ của Canada, có hình ảnh không chịu ảnh hưởng nhiều của trường hợp "biết nước xuất xứ".

Người tiêu dùng hình thành những sở thích của mình trên cơ sở bối cảnh của cá nhân, kinh nghiệm và khuôn mẫu chung trong cả nước về chất lượng, độ tin cậy và dịch vụ của các nước khác nhau. Chẳng hạn như, người mua đều cho rằng một máy in mới sản xuất tại Đức sẽ có chất lượng cao hơn máy chế tạo tại Bulgaria. Một số công trình nghiên cứu vấn đề "nước xuất xứ" đã cho những kết quả như sau:

+ Ảnh hưởng của nước xuất xứ thay đổi tùy theo kiểu sản phẩm. Người tiêu dùng muốn biết ô tô được sản xuất ở đâu, nhưng không quan tâm đến dầu bôi trơn do ai sản xuất.
+ Người tiêu dùng ở những nước công nghiệp hóa cao có xu hướng đánh giá cao hàng nội địa của mình, trong khi đó người tiêu dùng ở các nước đang phát triển lại có xu hướng đánh giá hàng ngoại cao hơn.
+ Những chiến dịch nhằm thuyết phục mọi người ưu tiên dùng hàng nội địa rất hiếm khi thành công trong khi những sản phẩm đó bị xem là kém hơn các sản phẩm ngoại. Hơn

nữa một chiến dịch vận động "Hãy mua hàng của Mỹ" có thể làm lợi cho công ăn việc làm ở nước ngoài, như khi một hội đồng thành phố biểu quyết mua một chiếc máy xúc John Deere, thì té ra là cỗ máy này được xản xuất tại Nhật, trong khi đó một chiếc máy xúc Komatsu lại được sản xuất ở Hoa Kỳ.

+ Một số nước nhất định đã nổi tiếng về những hàng hóa nhất định: Nhật về ô tô và hàng điện tử tiêu dùng; Hoa Kỳ về các mặt hàng mới kỹ thuật cao, nước ngọt, đồ chơi, thuốc lá và quần áo jean; còn Pháp thì về rượu vang, nước hoa và những hàng xa xỉ.
+ Thái độ đối với "nước xuất xứ" có thể thay đổi theo thời gian. Hãy xem Nhật đã cải thiện được hình ảnh về chất lượng của mình rất nhiều so với thời kỳ trước Thế Chiến thứ II.

Công ty có thể làm được gì khi các sản phẩm của mình có chất lượng ngang bằng hay hơn sản phẩm cạnh tranh, nhưng "địa điểm xuất xứ" đã làm cho người tiêu dùng quay mặt đi? Công ty đó có thể tính chuyện hợp tác sản xuất với một công ty nước ngoài đã có tên tuổi. Chẳng hạn như Đại Hàn đã sản xuất áo jacket da cao cấp rồi đưa sang Italy để hoàn thiện. Khi đó jacket được xuất khẩu với nhãn hiệu "Mada in Italy" và được tính giá cao hơn nhiều. Một chiến lược khác nữa là thuê một nhân vật nổi tiếng ở địa phương quảng cáo cho sản phẩm của mình. Chẳng hạn như xe mazda chưa có tiếng tại Hoa Kỳ, hãng Mazda đã thuê diễn viên Mỹ James Garner chào bán xe Mazda trên các phương tiện quảng cáo của Hoa Kỳ. Hãng Nike đã sử dụng ngôi sao bóng rổ nổi tiếng của Mỹ, Michael Jordan, để quảng cáo giày thể thao của mình ở châu Âu. Một chiến lược nữa là phấn đấu nâng chất lượng của ngành tại địa phương lên cấp thế giới, như trường hợp chocolates Bỉ, vang Pháp, whiskey Ai Len, giăm bông Ba Lan, cà phê Columbia và bia Đức.

◆ 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 vớ 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. Bạn 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 thước 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 xướng:* 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 ý 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, mua 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 [19]. Bốn kiểu này được liệt kê trong bảng 7-3 và mô tả trong những đoạn tiếp sau.

Bảng 7-3. Bốn kiểu hành vi mua sắm

	Mức độ tham gia cao	Mức độ tham gia thấp
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

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 bằng 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 thập 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, chứng 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, họ 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 trí thức thụ động [20]. 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 Crest 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.

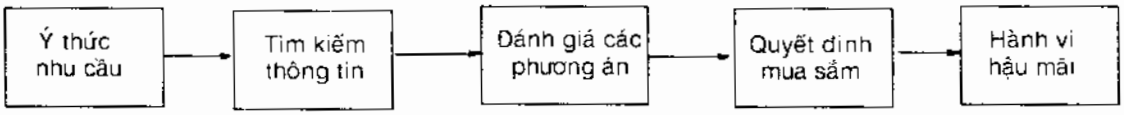
Bảng 7-4 là một báo cáo hồi tưởng của một người tiêu dùng đã mua một máy tính. Người nghiên cứu marketing cần thu thập những báo cáo của một số người tiêu dùng và xác định một hay nhiều quá trình mua sắm điển hình đối với sản phẩm đó.[21]

Bảng 7-4. Báo cáo về sự tham gia vào chuyện mua một máy tính của một người tiêu dùng cụ thể[21].

17/3	Người hàng xóm của tôi vừa mới mua một máy tính. Ông ta cho biết là ông thấy nó rất lý thú đối với mình. Thật là tuyệt vời khi có một máy tính, tôi có thể ghi chép những số liệu về tài chính của mình vào máy tính.
19/3	Đây là một quảng cáo về máy tính Apple cho biết một số ứng dụng mà tôi thấy đáng quan tâm.
2/4	Tối nay tôi không có kế hoạch gì cả. Tôi sẽ đi đến Computerland để tìm hiểu một số vấn đề về những máy tính đó. Có một nhân viên bán hàng đến gặp tôi. Anh ta rất ân cần. Tôi rất vui mừng là anh ta không nài ép tôi mua máy tính. Tôi không nghĩ là tôi có đủ tiền để mua một máy tính. Mỗi tháng sẽ phải chi ra bao nhiêu nếu tôi đầu tư cho nó? Tôi có thể có đủ tiền. Vợ tôi cũng muốn tôi mua máy tính. Tôi có ấn tượng nhiều về máy Apple. Tôi sẽ mua nó và đem về nhà.
5/4	Tôi không biết phải mất bao nhiêu thời gian để có thể làm chủ được máy tính. Tôi muốn màn hình lớn hơn.
6/4	Có một quảng cáo về máy tính IBM mới. Trông nó có vẻ dễ thương.
8/4	Một người hàng xóm khác của tôi muốn mua một máy tính. Tôi nói cho ông ta biết những điểm tốt và xấu của máy Apple.
11/4	Tôi gọi điện cho nhân viên bán hàng đã bán cho tôi chiếc máy tính đó để hỏi một vài thông tin về một phím bị kẹt. Anh ta tỏ ra không nhiệt tình. Anh ta đề nghị tôi gọi điện cho bộ phận làm dịch vụ.

NHỮNG GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH THÔNG QUA QUYẾT ĐỊNH MUA SẮM

H.7-4. 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[22].



H .7-4. 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.7-4, 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 Brown 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 Hawai. Tất cả những tác nhân kích thích này đều có thể gợi 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 Brown 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 ta 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 Brown 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.

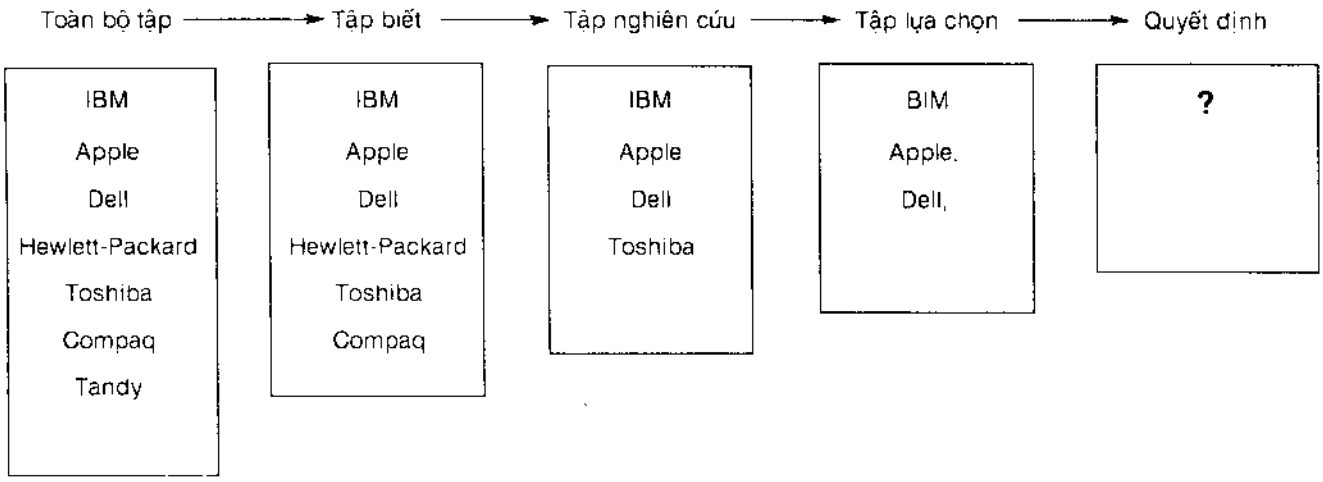
Linda cũng có thể tích cực lao vào tìm kiếm thông tin. Bà tìm đọc các tài liệu, gọi điện thoại cho bạn bè, và tham gia vào các hoạt động khác để tìm hiểu về máy tính. Vấn đề bà sẽ tìm kiếm đến mức độ nào còn tùy thuộc vào cường độ của niềm thôi thúc của bà, số lượng thông tin bà đã có ngay từ đầu, khả năng dễ 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.

Mối 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.

Thông qua thu thập thông tin, người tiêu dùng hiểu rõ hơn về các nhãn hiệu cạnh tranh và các tính năng của chúng. Ô đầu tiên trong H.7-5 thể hiện toàn bộ tập nhãn hiệu mà người tiêu dùng đã có. Linda Brown chỉ biết một tập con của những nhãn hiệu này (tập biết). Một số nhãn hiệu đáp ứng được những tiêu chuẩn mua sắm ban đầu của Linda (tập nghiên cứu). Khi Linda thu thập được thêm thông tin, thì chỉ còn lại một số để lựa chọn (tập lựa chọn). Có thể là tất cả những nhãn hiệu trong tập lựa chọn đều có thể chấp nhận được. Linda quyết định dứt khoát việc lựa chọn của mình trong tập này [23].



H.7-5. Chuỗi các tập trong quá trình thông qua quyết định của người tiêu dùng.

Vì vậy, công ty phải có chiến lược để đưa nhãn hiệu của mình vào tập biết, tập nghiên cứu và tập lựa chọn của khách hàng triển vọng. Nếu không thì công ty sẽ mất cơ hội bán sản phẩm của mình cho khách hàng. Ngoài ra công ty còn phải xác định được những nhãn hiệu khác trong tập lựa chọn của người tiêu dùng để có thể có kế hoạch cạnh tranh.

Còn về những nguồn thông tin mà người tiêu dùng sử dụng, người làm marketing phải xác định được chúng, rồi đánh giá tầm quan trọng tương đối của chúng. Cần hỏi xem người tiêu dùng lần đầu tiên được nghe về nhãn hiệu đó như thế nào, rồi sau đó đã có thêm được những thông tin nào nữa và họ đánh giá tầm quan trọng tương đối của những nguồn thông tin khác nhau như thế nào. Những câu trả lời này sẽ giúp công ty chuẩn bị thông tin có hiệu quả cho thị trường mục tiêu.

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:

+ *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 [24].

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 Brown 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[25].

Chúng ta sẽ minh họa những khái niệm này qua việc mua máy tính của Linda Brown. Giả sử bà ta đã thu hẹp tập lựa chọn của mình lại còn bốn máy tính (A,B,C,D). Giả sử rằng bà ta quan tâm đến bốn tính chất: Dung lượng bộ nhớ, khả năng vẽ đồ thị, có kèm theo phần mềm và giá. Bảng 7-5 trình bày những niềm tin của bà về mỗi nhãn hiệu được đánh giá như thế nào theo bốn tính chất đó. Linda đánh giá nhãn hiệu A như sau: Dung lượng bộ nhớ 10 theo thang điểm 10; khả năng vẽ đồ thị 8; có kèm theo phần mềm 6; và giá 4 (có hơi đắt). Tương tự như vậy bà cũng đã có những niềm tin về ba máy tính còn lại được đánh giá như thế nào theo những tính chất đó. Người làm marketing phải có đủ khả năng đoán trước được Linda sẽ mua máy tính nào.

Rõ ràng là nếu có một máy tính hơn hẳn các máy tính khác về tất cả các tiêu chuẩn, thì ta có thể đoán trước được là Linda sẽ chọn nó. Nhưng tập lựa chọn của bà gồm nhiều nhãn có sức hấp dẫn khác nhau. Nếu Linda muốn có dung lượng bộ nhớ tốt nhất, thì bà sẽ phải mua máy A; nếu bà muốn có khả năng vẽ đồ thị tốt nhất, thì bà sẽ chọn máy B, và... Một số người mua chỉ lựa chọn theo một tính chất và như vậy thì ta có thể dễ dàng đoán trước được kết quả lựa chọn của họ.

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 Brown gán cho bốn tính chất đó, thì ta có

thể dự đoán chắc chắn hơn kết quả lựa chọn của bà.

Bảng 7-5. Niềm tin vào nhãn hiệu của người tiêu dùng đối với các máy tính

Máy tính	Tính chất			
	Dung lượng bộ nhớ	Khả năng vẽ đồ thị	Có kèm theo phần mềm	Giá
A_1	10	8	6	4
B	8	9	8	3
C	6	8	10	5
D	4	3	7	8

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:

Máy tính A = 0,4(10) + 0,3(8) + 0,2(6) + 0,1(4) = 8,0

Máy tính B = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(8) + 0,1(3) = 7,8

Máy tính C = 0,4(6) + 0,3(8) + 0,2(10) + 0,1(5) = 7,3

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[26]. Nó là một trong số mô hình có thể để mô tả các phương án đánh giá của người tiêu dùng.[27]

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 Brown 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 lại 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.

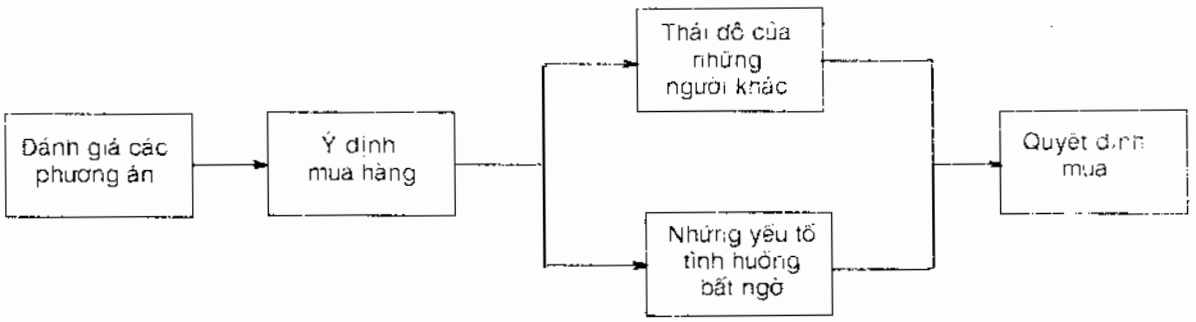
+ *Thay đổi trọng số của tầm quan trọng:* Người làm marketing có thể cố gắng thuyết phục người mua đánh giá tầm quan trọng cao hơn cho những tính chất mà nhãn của mình trội hơn. Người làm marketing nhãn hiệu C có thể bám lấy những ích lợi của việc lựa chọn một máy tính có kèm theo nhiều phần mềm hơn, 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 [28].

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.7-6.[29]



H.7-6. 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 Brown 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 [30]. 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 Brown 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 hủy 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 [31]. 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 hủy bỏ quyết định, thu thập thông tin từ bạn bè, và chuộng những tên nhãn hiệu toàn quốc có bảo hành. Người làm marketing phải nắm được 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.

Khi thực hiện một ý định mua hàng người ta có thể còn phải thông qua năm quyết định phụ về việc mua hàng. Chẳng hạn như Linda Brown sẽ thông qua quyết định về nhãn hiệu (nhãn hiệu A), quyết định về người bán (đại lý 2), quyết định về số lượng (một máy tính), quyết định về thời gian (kỳ nghỉ cuối tuần) và quyết định về phương pháp thanh toán (thẻ tín dụng). Mặt khác việc mua sắm những sản phẩm thường ngày đòi hỏi ít quyết định hơn và người mua cũng phải cân nhắc ít hơn. Khi mua thường Linda ít nghĩ đến người bán hay phương pháp thanh toán. Ta phải lựa chọn kỹ càng một sản phẩm cần thiết để giải quyết triệt để vấn đề, (ở đây là máy tính cá nhân) để minh họa đầy đủ các hành vi có thể xảy ra khi mua một thứ gì đó.

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 bị 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 [32]. 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, 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[33]. 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. Khoảng cách giữa những kỳ vọng và tính năng sử dụng càng lớn, thì mức độ không hài lòng của người tiêu dùng càng cao. Ở đây sẽ bộc lộ cách ứng phó của người tiêu dùng.

Có người tiêu dùng phóng đại thêm khoảng cách đó khi sản phẩm không hoàn hảo, và họ cảm thấy rất không hài lòng. Có những người tiêu dùng lại thu hẹp khoảng cách đó đến mức tối thiểu và cảm thấy không hài lòng ở mức độ thấp hơn [34].

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 trưa 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 băn khoăn 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* [35].

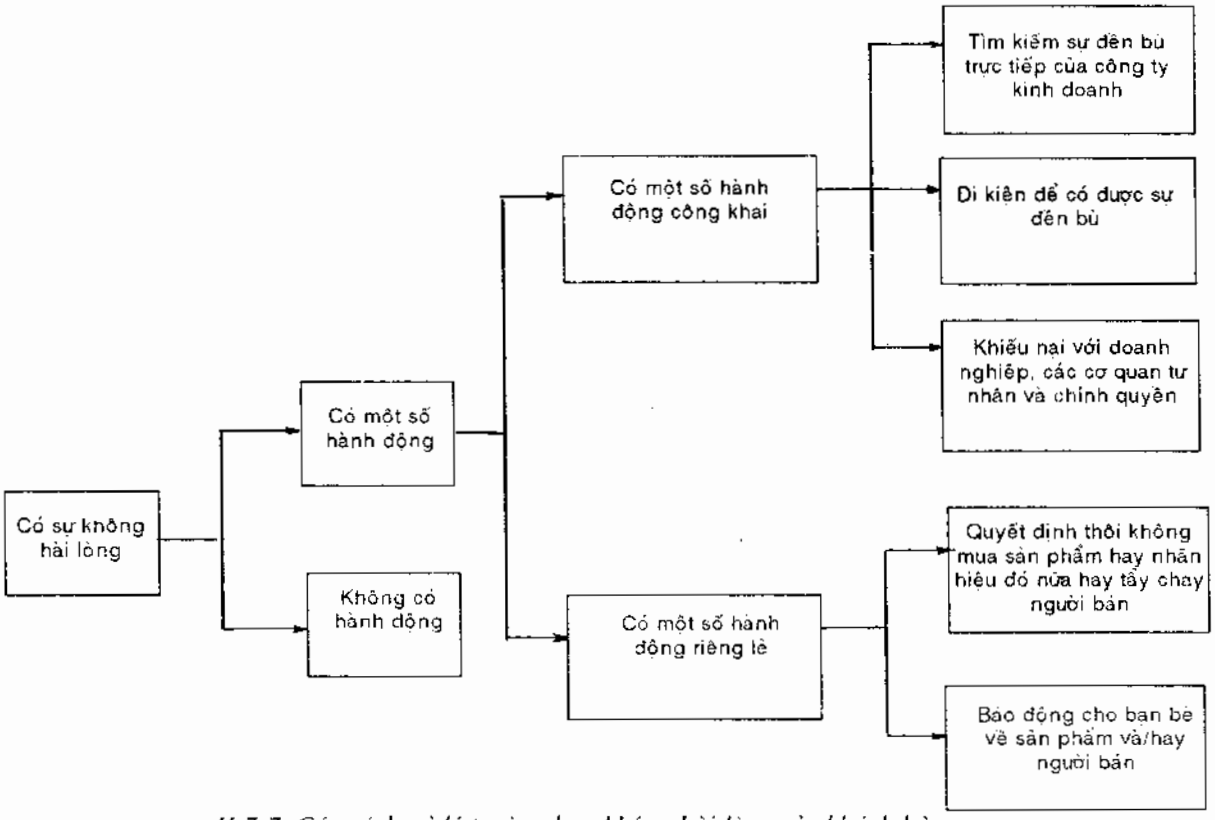
Những hành động sau khi mua. Sự hài lòng hay không hài lòng của người tiêu dùng với sản phẩm sẽ ảnh hưởng đến hành vi tiếp theo. Nếu người tiêu dùng hài lòng thì xác suất để người đó sẽ mua sản phẩm ấy nữa sẽ lớn hơn.

> 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 rất hài lòng và 35% có ý định mua 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"[36].

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"[37]. 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 Brown 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.

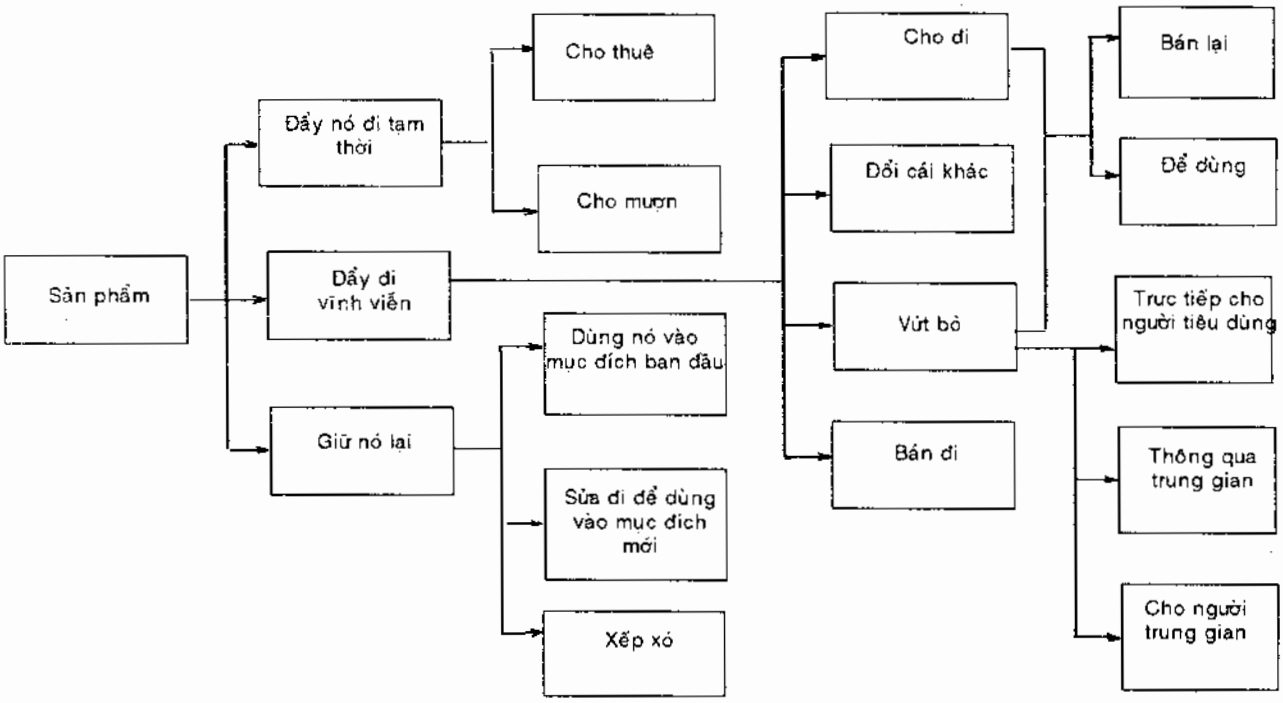
Những người làm marketing cần nắm được đầy đủ tất cả những cách mà người tiêu dùng xử lý trường hợp không hài lòng của mình (xem H.7-7). Những người tiêu dùng có thể lựa chọn giữa việc sẽ có hay không có bất kỳ hành động nào. Trong trường hợp đầu họ có thể hành động công khai hay hành động riêng lẻ. 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)[38] 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 [39].



H.7-7. Các cách xử lý trường hợp không hài lòng của 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 hủy đơn đặt hàng.[40]. 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 (xem H.7.8). Nếu người tiêu dùng phát hiện ra những công dụng 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 [41].



H.7-8. Các cánh người tiêu dùng sử dụng hay xử lý sản phẩm

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 xem người mua trải qua các giai đoạn ý thức được nhu cầu, nghiên cứu thông tin, đánh giá các 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 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.

✦ 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 (nền văn hóa, nhánh văn hóa, và tầng lớp xã hội), xã hội (nhóm tham khảo, gia đình, và vai trò cùng địa vị xã hội), cá nhân (tuổi tác và giai đoạn của chu kỳ sống, nghề nghiệp, hoàn cảnh kinh tế, lối sống, nhân cách và ý niệm về bản thân), và tâm lý (động cơ, nhận thức, tri thức, niềm tin và thái độ). 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.

Trước khi lập kế hoạch marketing, công ty cần xác định rõ những người tiêu dùng mục tiêu và các quá trình thông qua quyết định của họ. Mặc dù nhiều quyết định mua sắm chỉ liên quan đến một người ra quyết định, có những quyết định đòi hỏi nhiều người tham gia, và những người này đóng vai trò người đề xướng, người ảnh hưởng, người quyết định, người mua và người sử dụng,

công việc của người làm marketing là phát hiện cho được những người tham gia mua sắm, tiêu chuẩn mua sắm của họ, ảnh hưởng của họ đến người mua. Cần thiết kế chương trình marketing làm sao để nó có sức hấp dẫn và tiếp cận được những người tham gia chủ chốt khác cũng như người mua.

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.

Trong hành vi mua sắm phức tạp, người mua trải qua một quá trình thông qua quyết định gồm các giai đoạn: Ý thức về nhu cầu, tìm kiếm thông tin, đánh giá các phương án, quyết định mua và hành vi hậu mãi. Công việc của người làm marketing là hiểu được hành vi của người mua trong từng giai đoạn và những ảnh hưởng nào đang tác động. Nắm được điều này thì người làm marketing có thể xây dựng được một chương trình marketing có hiệu lực và hiệu quả cho thị trường mục tiêu.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Xem Leon G.Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 3rd ed. (Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1987), pp. 495-503
2. Xem Donald W.Hendon, "A New Empirical Look at the Influence of Reference Groups on Generic Product Category and Brand Choice: Evidence from Two Nations" trong *Proceedings of the Academy of International Business: Asia-Pacific Dimension of International Business* (Honolulu: College of Business Administration, University of Hawaii, December 18-20, 1979), pp. 752-61.
3. Xem Linda I.Price and Lawrence F.Feick, "The Role of Interpersonal Sources in External Search: An International Perspective" trong *Advances in Consumer Research*, vol.11. ed.Thomas C.Kinnear (Ann. Arbor, MI:Association for Consumer Research, 1984),p.250; và David Brinberg and Linda Plimpton, "Self-Monitoring and Product Conspicuousness on Referece Group Influence", trong Advances in Consumer Research, vol.13, ed.Richard Lutz (1986),pp.297-300.
4. George moschis, "The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents" *Journal of Consumer Research*, March 1985, pp.898-913.
5. Xem Rosann L.Spiro, "Persuasion in Family Decision Making" *Journal of Consumer Research*, March, 1983, pp.393-402; Lawrence H. Wortzel, "Marital Roles and Typologies as Predictors of Purchase Decision Making for Everyday Household Products: Suggestions for Research", trong *Advances in Consumer Research*, vol.7,d.Jerry C. Olson (1980), pp.212-15.
6. Xem Harry L.Davis, "Dimensions of Marital Roles in Consumer Decision-Making", *Journal of Marketing Research*, May 1970, pp.168-77.
7. Xem "Flaunting Wealth: It's Back in Style", U.S.News & World Report, September 21, 1981, pp.61-64; John Books, *Showing Off in America: From Conspicuous Consumption to Parody Display* (Boston: Little, Brown, 1978).
8. Xem Lawrence Lepisto, "A Life Span Perspective of Consumer Behavior" trong *Advances in Consumer Research*, ed. Elizabeth Hirshman and Morris Holbrook, vol.12 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985), pp.47.

9. Sidney J.Levy, "Symbolism and Life Style" trong *Toward Scientific Marketing*, ed. Stephen A.Greyser (Chicago: American Marketing Association, 1964). pp.140-50.

10. Xem Harold H.Kassarjian and Mary Jane Sheffet, "Personality and Consumer Behavior: An Update", trong *Perspective in Consumer Behavior*, ed. Harold H.Kassarjian and Thomas S.Robertson (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981), pp.160-80.

11. Xem M.Joseph Sirgy, "Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review", *Journal of Consumer Research*, December 1982, pp.287-300.

12. Có thể sử dụng một phương pháp có tên là phương pháp bậc thang để theo dõi động cơ của một người từ những động cơ thực hiện được nói ra đến những động cơ cuối cùng. Sau đó người làm marketing có thể quyết định triển khai thông điệp và sức hấp dẫn ở mức độ nào. Xem Thomas, J.Reynolds and Jonathan Gutman, "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation", *Journal of Advertising Research*, February march 1988, pp.11-34.

13. Xem Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations* (New York: McGraw-Hill, 1964).

14. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper Row, 1954). pp.80-106.

15. Xem Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland: William Collins, 1966); và Henk Thierry and Agnes M.Koopman-Iwerna, "Motivation and Satisfaction", trong *Handbook of Work and Organizational Psychology*, ed.P.J.Drenth (New York: John Wiley, 1984). pp.141-42.

16. Bernard Berelson and Gary A.Steiner, *Human Behavior*: An Inventory of Scientific Findings (New York: Harcourt Brace Jovanovich. 1964), p.88.

17. Xem Alice M.Tybout, Bobby J.Calder, and Brian Sternthal, "Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies", *Journal of Marketing Research*, February 1981, pp. 73-79.

18. Xem David Krech, Richard S.Crutchfield, and Egerton L.Ballachey, *Individual in Society* (New York: McGraw-Hill, 1962). Chap.2.

19. Xem Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent, 1987), Chap.4.

20. Herbert E.Krugman, "The Impact of Television Advertising: Learning Without Involvement", *Public Opinion Quarterly*, Fall 1965, pp.349-56.

21. Xem James R.Bettman, *Information Processing Theory of Consumer Behavior* (Reading, MA:Addison-Wesley, 1979).

22. Các nhà khoa học về marketing đã xây dựng một số mô hình về quá trình mua sắm của người tiêu dùng. Xem John A.Howard and Jagdish N.Sheth, The Theory of Buyer Behavior (New York: John Wiley, 1969); và James F.Engel, Roger D.Blackwell, and Paul W.Miniard, Consumer Behavior, 7th ed. (New York: Dryden Press, 1993).

23. Xem Chem L.Narayana and Rom J.Markin, "Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization", Journal of Marketing, October 1975, pp.1-6.

24. James H.Myers and Mark L.Alpert, "Semantic Confusion in Attitude Research: Salience vs. Importance vs.Determinance", trong Advances in Consumer Research, Proceedings of the Seventh Annual Conference of the Association of Consumer Research, October 1976, pp.106-10.

25. Xem Paul E.Green and Yoram Wind, Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1973), Chap.2; Leigh McAlister, "Choosing Multiple Items from a Product Class", *Journal of Consumer Research*, December 1979, pp.213-24.

26. Mô hình này do Martin Fishbein đưa ra trong "Attitudes and prediction of Behavior", trong Readings in Attitude Theory and Measurement, ed. Martin Fishbein (New York: John Wiley,

1967), pp.477-92. Về khái quát những điểm chính hãy xem Paul W.Miniard and Joel B.Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral - Intentions Model's Concepts and Measures, Journal of Experimental Social Psychology, May 1981, pp.309-39.

27. Sau đây là một số mô hình khác. Mô hình nhãn hiệu lý tưởng cho rằng người tiêu dùng so sánh những nhãn hiệu thực tế với nhãn hiệu lý tưởng của mình và lựa chọn nhãn hiệu nào gần với nhãn hiệu lý tưởng nhất. Mô hình hội cho rằng người tiêu dùng xác định mức tối thiểu có thể chấp nhận được cho tất cả các tính chất và chỉ xem xét những nhãn hiệu đáp ứng được tất cả những yêu cầu tối thiểu đó. Mô hình giao cho rằng người tiêu dùng chỉ xác định mức tối thiểu có thể chấp nhận được cho một vài tính chất và loại bỏ những nhãn hiệu nào không đạt yêu cầu. Muốn tìm hiểu thêm những mô hình này và một số mô hình khác nữa hãy xem Green and Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing*.

28. Xem Harper W.Boyd, Jr., Michael L.Ray, and Edward C.Strong, "An Attitudinal Framework for Advertising Strategy", Journal of Marketing, April 1972, pp.27-33.

29. Xem Jagdish N.Sheth, "An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior", trong *Consumer Behavior: Theory and Application*, eds. John U.Farley, John A.Howard and L.Winston Ring (Boston: Allyn & Bacon, 1974), pp.89-114.

30. Xem Fishbein, "Attitudes and Prediction".

31. Xem Raymond A.Bauer, "Consumer Behavior as Risk Taking", trong *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, ed. Donald F.Cox (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967); và James W.Taylor, "The Role of Risk in Consumer Behavior", *Journal of Marketing*, April 1974, pp.54-60.

32. Xem Philip Kotler and Murali K.Mantrala, "Flawed Products: Consumer Responses and Marketer Strategies", *Journal of Consumer Marketing*, Summer 1985, pp.27-36.

33. Xem Priscilla A.La Barbera and David Mazursky, "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, November 1983, pp.393-404.

34. Xem Ralph L.Day, "Modeling Choice among Alternative Responses to Dissatisfaction" trong *Advances in Consumer Research*, vol.11 (1984), pp.496-99.

35. Leon Festinger and Dana Bramel, "The Reactions of Humans to Cognitive Dissonance" trong *Experimental Foundations of Clinical Psychology*, ed. Arthur J.Bachrach (New York: Basic Books, 1962), pp.251-62.

36. Xem Barry L.Bayus, "Word of Mouth: The Indirect Effects of Markeitn Efforts", *Journal of Advertising Research*, June/July 1985, pp.31639.

37. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA:Stanford University Press, 1957), pp.260.

38. Xem Albert O.Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).

39. Xem Mary C.Gilly and Richard W.Hansen, "Consumer Complaint Handling as a Strategic Marketing Tool", Journal of Consumer Marketing, Fall 1985, pp.5-16.

40. Xem James H.Donnelly, Jr., and John M.Ivancevich, "Postpurchase Reinforcement and Back-Out Behavior", *Journal of Marketing Research*, August 1970,pp/399-400.

41. Xem Jacob Jacoby, Carol K.Berning, and Thomas F.Dietvorst, "What about Disposition? *Journal of Marketing* July 1977,p.23.

Chương 8

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

Các công ty không mua hàng; họ thiết lập các mối quan hệ.

Charles S.Goodman

Hãy đối xử với khách hàng như một tài sản quý giá.

Tom Peters

Các tổ chức kinh doanh không chỉ bán, mà họ còn mua những khối lượng lớn nguyên liệu, các bộ phận thành phẩm, dịch vụ lắp đặt, thiết bị phụ trợ, vật tư phụ và những dịch vụ kinh doanh. Chỉ riêng ở Hoa Kỳ đã có 13 triệu các tổ chức mua hàng. Những công ty bán thép, máy tính, nhà máy điện nguyên tử và những hàng hóa khác cho các tổ chức mua hàng cần hiểu được những nhu cầu, nguồn tài nguyên, các chính sách và các thủ tục mua hàng của họ. Họ cũng phải tính đến một số vấn đề thường không thấy trong marketing hàng tiêu dùng.

+ Các tổ chức mua hàng hóa và dịch vụ là để thỏa mãn nhiều mục đích khác nhau: Kiếm lời, giảm bớt chi phí, đáp ứng những nhu cầu của công nhân viên, và thỏa mãn những nghĩa vụ pháp lý.
+ Trong quá trình thông qua quyết định mua sắm cho tổ chức, số người tham gia thường đông hơn so với khi thông qua quyết định mua sắm của người tiêu dùng, nhất là khi mua sắm những mặt hàng chủ yếu. Những người tham gia quyết định thường đại diện cho các phòng ban khác nhau và vận dụng những tiêu chuẩn khác nhau để quyết định mua hàng.
+ Những người mua hàng phải lưu ý đến những chính sách mua hàng chính thức, những giới hạn và những yêu cầu do tổ chức của mình đặt ra.
+ Một đặc điểm nữa thường không gặp trong trường hợp mua sắm của người tiêu dùng là những thủ tục mua hàng, như yêu cầu cung cấp bằng giá, xét duyệt và làm hợp đồng mua.

Webster và Wind định nghĩa việc mua hàng cho tổ chức là "quá trình thông qua quyết định, qua đó các tổ chức chính thức xác nhận có nhu cầu về những sản phẩm và dịch vụ mua ngoài, cũng như phát hiện, đánh giá và lựa chọn các nhãn hiệu và người cung ứng"[1]. Mặc dù không có đến hai công ty có cách thức mua sắm giống nhau, người bán vẫn hy vọng sẽ phát hiện được nhiều điểm thống nhất trong cách mua sắm để cải tiến việc hoạch định chiến lược marketing của mình.

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?

◆ THỊ TRƯỜNG CÁC DOANH NGHIỆP

AI THAM GIA 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 buôn 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[2].

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 tầm cỡ 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 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

Hơn một nửa số doanh nghiệp mua hàng của Hoa Kỳ 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 [3].

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 hóa 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 tăng 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. Trong số họ có nhiều người là thành viên của Hiệp hội Quốc gia những người quản trị cung ứng (NAPM), một tổ chức tìm cách nâng cao hiệu quả và địa vị của những người mua chuyên nghiệp. 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 bán 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 giày, 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[4].

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[5]. 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 hẳng mua" của mình.

Mua lặp lại có thay đổi. 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 đấy thấy có cơ hội để đưa ra đơn chào hàng có lợi hơn nhằm giành lấy mối 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[6]. 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 Churchil đã xác định được những giai đoạn đó là biết đến, quan tâm, đánh giá, dùng thử và chấp nhận [7]. 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 suốt giai đoạn biết đến đầu tiên. Nhân viên bán hàng có tác dụng 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 khóa trao tay. Sở dĩ có tên gọi như vậy là vì người mua chỉ cần vặn chìa khóa 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 đảm bảo cho người mua toàn bộ các yêu cầu về MRO (bảo trì, sửa chữa, vận hành). Khách hàng 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 [8].

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 đã 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 thế 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 thế 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[9]. 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 cùng chia sẻ những rủi ro phát sinh từ những quyết định đó"[10]. 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[11].

+ *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 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 ngăn 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? Hãy xét một ví dụ sau:

> Baxter bán cho các bệnh viện áo blu không dệt, sử dụng một lần khi mổ. Công ty cố gắng xác định những người của bệnh viện tham gia quyết định mua sắm này. Họ gồm có phó giám đốc phụ trách cung ứng, người phụ trách phòng mổ và các bác sĩ khoa ngoại. Mỗi người tham gia giữ một vai trò khác nhau. Phó giám đốc phụ trách cung ứng phân tích xem bệnn viện có nên mua áo blu sử dụng một lần không hay mua áo blu dùng nhiều lần. Nếu thấy là nên dùng áo blu sử dụng một lần, thì người phụ trách phòng mổ sẽ so sánh sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác nhau, giá cả và lựa chọn. Người này sẽ xem xét khả năng thấm mồ hôi, chất lượng tiệt trùng, giá của áo blu và thường là mua nhãn hiệu nào đáp ứng được các yêu cầu chuyên môn với chi phí thấp nhất. Cuối cùng các bác sĩ khoa ngoại sẽ có ảnh hưởng đến quyết định khi cho biết mức độ hài lòng của họ đối với nhãn hiệu cụ thể đó.

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.

Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải định kỳ xem xét lại những giả thiết của mình về vai trò và ảnh hưởng của những người tham gia quyết định khác nhau. Trong nhiều năm qua chiến lược của Kodak đối với việc bán phim chụp X quang cho các bệnh viện là bán cho những kỹ thuật viên tráng phim. Công ty không nhận thấy là ngày càng nhiều quyết định do những người phụ trách chuyên môn thông qua. Đến khi mức tiêu thụ của họ bị giảm sút thì cuối cùng Kodak cũng mới hiểu được những thay đổi trong cách mua sắm và vội vã xem xét lại chiến lược xác định mục tiêu của thị trường của mình.

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.

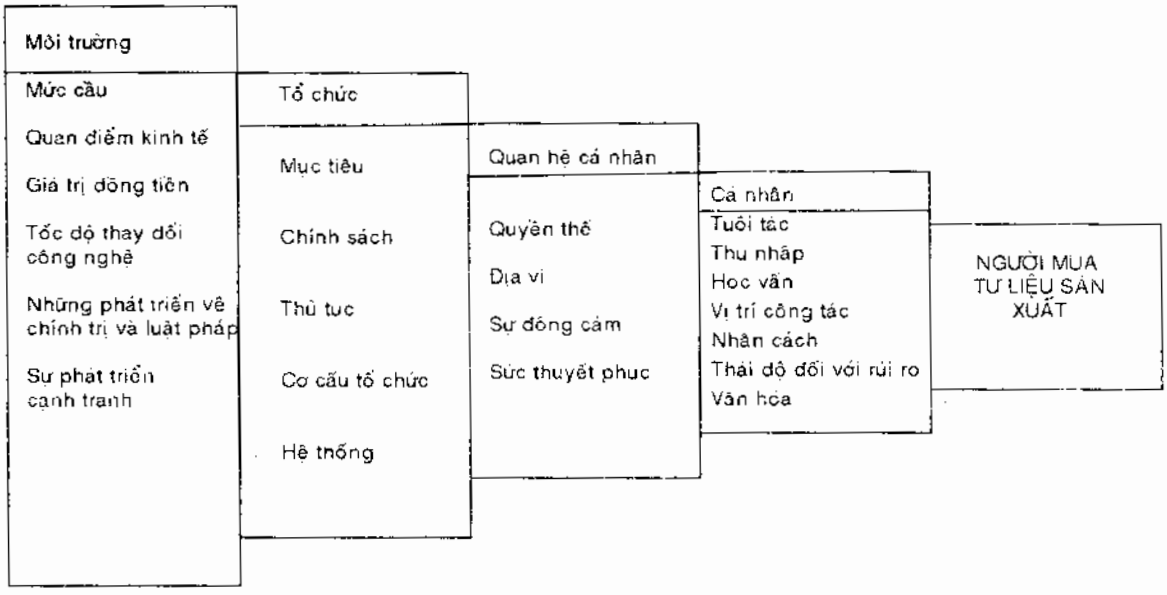
Một số người làm marketing khác lại thấy người mua quan tâm đến những yếu tố cá nhân, như thiện ý, sự chu đáo hay không có rủi ro. Một công trình nghiên cứu người mua của năm công ty lớn đã đi đến kết luận rằng:

> *... 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 trả của họ [12].

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 [13]. Những nhóm này được thể hiện trong H.8.1 và mô tả ở dưới.



H.8.1. Những ảnh hưởng chủ yếu đến hành vi mua sắm công nghiệp

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 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 tỉnh 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 già 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 [14].

+ *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 sách 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 đã 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.

Sự xuất hiện những hệ thống sản xuất được tiếp liệu theo tiến độ đã hứa hẹn một ảnh hưởng quan trọng đến các chính sách tổ chức cung ứng. Chi tiết về vấn đề này sẽ được trình bày trong chiến lược marketing 8-1.

Những yếu tố quan hệ cá nhân

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 (xem Marketing toàn cầu 8-1). 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 đụng độ nhau.

Một ví dụ về người mua kín đáo là vị phó chủ tịch phụ trách cung ứng của công ty Rheingold's, một công ty bia lớn ở New York... Sử dụng sức mạnh của hàng trăm triệu lon mỗi năm, cũng giống như nhiều người mua khác, ông đã thực hiện biện pháp trừng phạt khi một công ty không đảm bảo đủ số lượng hay không giao hàng kịp. Ông nhớ lại, "vào lúc công ty American bắt đầu nói đến chuyện nâng giá, công ty Continental lặng thinh.... Dĩ nhiên không bao giờ American thực thi việc nâng giá, nhưng dù thế nào đi nữa thì tôi cũng trừng phạt họ vì tôi đã nhắc đến chuyện đó". Trong ba tháng liền ông đã cắt tỷ lệ phần trăm lon mua của American [15].

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 hóa 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 tám giai đoạn của quá trình mua sắm công nghiệp và gọi chúng là những giai đoạn mua [16]. Những giai đoạn này được thể hiện trong bảng 8-1. 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 phục vụ nhiệm vụ mới.

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 bị 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...

Bảng 8-1. Những giai đoạn chủ yếu (giai đoạn mua) của quá trình mua sắm công nghiệp trong những tình huống mua sắm chủ yếu (tình huống mua)

		TÌNH HUỐNG MUA		
		Mua phục vụ nhiệm vụ mới	Mua lặp lại có thay đổi	Mua lặp lại không thay đổi
GIAI ĐOẠN MUA	1. Ý thức vấn đề	Có	Có thể	Không
	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

CHIẾN LƯỢC MARKETING 8-1

PHƯƠNG PHÁP SẢN XUẤT THEO ĐỘI LÀM THAY ĐỔI BỘ MẶT CỦA VIỆC MUA SẮM TƯ LIỆU SẢN XUẤT

Những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp đã phát triển những chiến lược marketing của mình trong suốt thời đại sản xuất hàng loạt. Phương pháp sản xuất hàng loạt nối tiếp thời kỳ đầu của phương pháp sản xuất thủ công đã được Henry Ford và Alfred Sloan hoàn thiện trong ngành công nghiệp ô tô. Những khái niệm chủ chốt là: Dây chuyền lắp ráp hoạt động liên tục để sản xuất ra sản phẩm đón trước nhu cầu; công nhân thực hiện những nhiệm vụ đơn giản lặp đi lặp lại, và hệ thống đó do các kỹ sư của công ty thiết kế đến chi tiết cuối cùng không tính đến ích lợi của công nhân, người cung ứng hay thông tin và sự tham gia của đại lý.

Tuy nhiên, ngày nay các khách hàng sản xuất theo đội. Phương pháp sản xuất theo đội cho phép công ty sản xuất rất nhiều dạng sản phẩm khác nhau với chi phí ít hơn, thời gian ít hơn và lao động ít hơn, đảm bảo chất lượng cao hơn và ít ảnh hưởng có hại cho công nhân. Nó cho phép thay đổi mẫu mã nhanh hơn và nâng cao kết quả công tác. Nó cũng cho phép tham gia những thị trường có quy mô chỉ bằng một phần tư quy mô cần thiết cho phương pháp sản xuất hàng loạt. Nó giúp giải thích tại sao một công ty như công ty Mazda lại có thể thiết kế và đưa ra một kiểu xe nhỏ như Miata mà vẫn kiếm được nhiều lợi nhuận. Mọi người đều cho rằng phương pháp sản xuất theo đội dường như kết hợp được những điểm tốt nhất của phương pháp sản xuất thủ công và phương pháp sản xuất hàng loạt mà không hề có những mặt hạn chế của những phương pháp đó.

Phương pháp sản xuất theo đội đang làm thay đổi thái độ của các khách hàng mua tư liệu sản xuất đối với việc lựa chọn và quản trị những người cung ứng. Một đòi hỏi cấp bách là những người làm marketing giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp phải nhận thức được và tự điều chỉnh để thích nghi với những thay đổi mà phương pháp sản xuất theo đội đã gây ra. Công ty Toyota đã vay khá nhiều tín dụng để phát triển hệ thống sản xuất theo đội. Phương pháp này chứa đựng những ý tưởng trung tâm sau:

1. Thay vì mỗi công nhân chuyên môn hóa theo một nhiệm vụ lặp đi lặp lại nào đó, các công nhân được tổ chức lại thành những đội để đảm nhiệm toàn bộ một hoạt động sản xuất nào đó. Các thành viên của đội có thể đảm nhiệm những nhiệm vụ khác nhau. Họ được đảm bảo việc làm và trả công theo thâm niên của mình, chứ không phải theo công việc mà họ đang làm hiện nay. Họ thành lập những nhóm chất lượng và không ngừng phấn đấu cải tiến sản phẩm và quy trình sản xuất. Để đảm bảo những tiêu chuẩn chất lượng cao các công nhân sẽ ngưng sản xuất chi tiết của mình ngay bất kỳ khi nào phát hiện thấy có sai sót, thay vì che giấu sai sót đó và cứ để chi tiết đó được lắp vào sản phẩm cuối cùng, để rồi sau này phải sửa lại với chi tiết lớn. Các công nhân xem sai sót là một dịp để phát hiện nguyên nhân cơ bản gây ra sai sót và không để nó còn xảy ra nữa.
2. Nhà máy được thiết kế để đảm bảo được hiệu quả kinh tế khi sản xuất những lô nhỏ những bộ phận hay sản phẩm cụ thể. Bước chuẩn bị có thể thay đổi nhanh chóng để sản xuất sản phẩm khác khi nhu cầu thay đổi. Mức dự trữ thấp và những người cung ứng chỉ bổ sung dự trữ theo tốc độ bằng tốc độ sử dụng.
3. Công ty lựa chọn kỹ những người cung ứng và có xu hướng thiết lập quan hệ lâu dài với họ. Không còn tình trạng công ty luôn phải thay đổi những người cung ứng, lựa chọn người thầu giá thấp nhất trong mỗi lần đấu thầu. Công ty thu hút người cung ứng được

chọn vào việc thiết kế các bộ phận cấu thành sản phẩm. Ví dụ, người cung ứng thắng xe được hướng dẫn về những chất lượng của các chỉ tiêu và tính năng cần thiết của một hệ thống thắng, để sau đó người cung ứng đề xuất ý kiến và thiết kế hệ thống thắng đó. Những người cung ứng vẫn độc lập nhưng đồng thời cũng là một thành viên của "gia đình công ty". Những người cung ứng sẵn sàng đầu tư vào những thiết bị tối tân vì được đảm bảo quan hệ lâu dài với người sản xuất.

4. Các đại lý cũng tham gia vào việc phát triển sản phẩm của công ty trên cơ sở những kinh nghiệm có được qua nghe ngóng những mong muốn của khách hàng. Các đại lý không bị bắt buộc phải tiếp nhận và dự trữ một số xe nhất định. Thay vì như vậy, mỗi tối họ đều gửi đơn đặt hàng của khách và công ty sẽ sản xuất chiếc xe đó rồi gửi đi trong vòng một tuần lễ kể từ khi nhận được đơn đặt hàng.

5. Các đại lý ghi chép chi tiết về từng khách hàng (ví dụ, kiểu xe họ đã mua, tuổi tác của các thành viên trong gia đình và nghề nghiệp, v.v...). Việc này tạo điều kiện để đại lý có thể biết khi nào thì khách hàng đó hay một thành viên trong gia đình chắc chắn sẽ sẵn sàng mua một chiếc xe mới. Nhân viên bán hàng của đại lý hẹn đến thăm nhà khách hàng và giới thiệu những kiểu xe mới đồng thời tiến hành nghiên cứu marketing trong quá trình đó. Các khách hàng đều được xem là trung thành vĩnh viễn với nhãn hiệu, vì công ty có khả năng không ngừng cải tiến sản phẩm với những tính năng và công dụng mới mà khách hàng mong muốn.

Như vậy, phương pháp sản xuất theo đội thể hiện một sự liên kết những mối quan hệ tổ chức mới ở cả bên trong lẫn bên ngoài công ty cùng với một cách nhìn khác đối với công nhân, người cung ứng, đại lý và khách hàng cũng như một cách nhìn khác về chất lượng và cải tiến. Rõ ràng là có nhiều hãng sản xuất sẽ thấy khó có thể chuyển từ phương pháp sản xuất hàng loạt, sang phương pháp sản xuất theo đội như khi chuyển từ phương pháp sản xuất thủ công sang phương pháp sản xuất hàng loạt. Nhưng một số yếu tố của tư tưởng về sản xuất theo đội hiện đang tìm đường đến với một số doanh nghiệp sản xuất lớn ở Mỹ và châu Âu. Những yếu tố chủ yếu của phương pháp sản xuất theo đội mà các công ty đang tiếp thu là:

1. *Sản xuất với cách tiếp liệu theo tiến độ (JIT):* Mục đích của JIT là không có dự trữ và đảm bảo chất lượng 100%. Nghĩa là vật tư được chuyển đến nhà máy của khách hàng đúng vào lúc cần. Nó đòi hỏi phải có sự đồng bộ giữa người cung ứng và tiến độ sản xuất của khách hàng để làm sao không cần đến dự trữ vật tư gối đầu. Việc thực hiện có hiệu quả phương pháp JIT chắc chắn sẽ giảm được dữ trữ và nâng cao chất lượng, năng suất và thích nghi được với những thay đổi.

2. *Kiểm tra chất lượng chặt chẽ: JIT* sẽ đảm bảo tiết kiệm tối đa chi phí nếu người mua nhận được hàng hóa hoàn hảo từ người cung ứng mà không cần phải kiểm tra chúng. Điều này có nghĩa là người cung ứng phải áp dụng những quy trình kiểm tra chất lượng chặt chẽ như SPC (kiểm tra quá trình thống kê) hay TQC (kiểm tra tổng chất lượng).

3. *Giao hàng thường xuyên và chắc chắn:* Việc giao hàng hàng ngày thường là cách duy nhất để tránh tồn dọng hàng dự trữ. Ngày càng có nhiều khách hàng xác định ngày giao hàng chứ không phải ngày gửi hàng và sẽ trừng phạt nếu không đảm bảo được đúng lịch. Công ty Apple thậm chí còn phạt vì giao hàng sớm, còn Kasle Steel thì giao hàng theo giờ cho nhà máy của General Motors ở Buick City. Điều này có nghĩa là người cung ứng phải tổ chức công tác vận tải thật tin cậy.

4. *Địa điểm gần hơn:* Những người cung ứng cần chọn địa điểm gần các khách hàng quan trọng của mình vì như vậy sẽ đảm bảo giao hàng chắc chắn hơn. Kasle Steel đã thành lập một nhà máy dập cắt tại Buick City để phục vụ nhà máy của General Motors ở đó.

Điều này có nghĩa là người cung ứng phải thực sự hết lòng vì những khách hàng chủ yếu của mình.

5. *Hệ thống viễn thông:* Công nghệ thông tin liên lạc mới cho phép người cung ứng thiết lập những hệ thống cung ứng máy tính hóa với các khách hàng của mình. Một khách hàng lớn đòi hỏi người cung ứng phải đưa số liệu về mức dự trữ và giá cả của mình vào hệ thống. Như vậy sẽ cho phép đặt hàng qua đường dây liên lạc đúng lúc cần và máy tính sẽ tìm kiếm những giá thấp nhất. Điều này sẽ giảm bớt được chi phí giao dịch, nhưng cũng tạo sức ép buộc những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải luôn luôn đảm bảo giá cạnh tranh.
6. *Lịch tiến độ sản xuất ổn định:* Các khách hàng đưa cho những người cung ứng lịch tiến độ sản xuất của mình để đảm bảo giao những vật tư cần thiết trong ngày. Công ty Navistar đưa cho một trong những người cung ứng của mình một bản dự báo sáu tháng và một đơn đặt hàng 20 ngày của công ty. Nếu có bất kỳ sự thay đổi nào vào phút cuối cùng thì Navistar phải thanh toán những chi phí phát sinh thêm. Điều này giúp giảm bớt mức độ không chắc chắn và chi phí do phía người cung ứng gây ra.
7. *Mua hàng tại một nguồn và thu hút sự tham gia của người cung ứng ngay từ đầu:* JIT chứa đựng một hàm ý là các tổ chức mua và bán, hợp tác chặt chẽ với nhau để giảm bớt chi phí. Những người mua tư liệu sản xuất thừa nhận những người cung ứng là những chuyên gia trong lĩnh vực của họ và cần được thu hút tham gia vào quá trình thiết kế. Khách hàng mua tư liệu sản xuất thường chỉ ký hợp đồng dài hạn với một người cung ứng. Người cung ứng được chọn sẽ được lợi lớn, và sau đó các đối thủ cạnh tranh khác khó mà giành được hợp đồng. Các hợp đồng hầu như được tự động gia hạn, miễn là người cung ứng đảm bảo đúng lịch giao hàng và các tiêu chuẩn chất lượng. Trong hai năm công ty Harley Davidson đã giảm số cơ sở cung ứng của mình từ 320 xuống còn 180.
8. *Phân tích giá trị:* Phân tích giá trị (VA) là một công cụ để giảm giá thành và nâng cao chất lượng. Một số hãng sản xuất lớn đã tổ chức các hội nghị chuyên đề VA cho những người cung ứng của mình. Những người cung ứng có chương trình VA mạnh sẽ giành được lợi thế cạnh tranh.
9. *Quan hệ chặt chẽ:* Tất cả những tính chất này giúp tạo dựng một mối quan hệ chặt chẽ hơn giữa khách hàng mua tư liệu sản xuất và người làm marketing tư liệu sản xuất. Do thời gian đã đầu tư của hai bên, những quyết định chung về địa điểm và lắp đặt đường liên lạc viễn thông, nên chi phí để thay đổi rất lớn. Hàm ý chính ở đây là những người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp, phải nâng cao trình độ của mình về marketing quan hệ so với marketing giao dịch. Người hoạt động trên thị trường các doanh nghiệp phải có kế hoạch tăng tối đa lợi nhuận trong toàn bộ thời kỳ quan hệ chứ không chỉ trong từng vụ giao dịch.

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.

THÍCH NGHI VỚI PHONG CÁCH KINH DOANH CỦA NƯỚC CHỦ NHÀ

Giả sử Harry Slick, một nhân viên chào hàng người Mỹ, bắt đầu một chuyến công du hải ngoại của mình. Trong chuyến đi này sẽ nảy sinh những việc sau:

1. Ở Anh, anh ta gọi điện thoại cho một khách hàng lâu dài và đề nghị gặp gỡ để bàn chuyện làm ăn trong bữa điểm tâm sáng để sau đó có thể sang Paris vào buổi trưa.
2. Ở Paris, anh ta mời một khách hàng triển vọng ăn tối tại La Tour d'Argent và chào mừng khách đó với câu "Xin cứ gọi tôi là Harry, Jacques."
3. Ở Đức, anh ta đến trễ mười phút để có một cuộc gặp gỡ quan trọng.
4. Ở Nhật, anh ta nhận một danh thiếp của khách, nhưng không đọc chúng mà đút ngay vào túi.

Liệu Harry Slick có thể kiếm được bao nhiêu đơn đặt hàng? Chắc chắn là không có đơn hàng nào, thế nhưng công ty sẽ phải thanh toán cả một chồng hóa đơn.

Sự thành công trong kinh doanh quốc tế đòi hỏi nhà kinh doanh phải hiểu biết và thích nghi với lề lối và chuẩn mực kinh doanh của địa phương. Sau đây là một số quy tắc xã giao trong xã hội và kinh doanh mà những nhà quản trị cần thiết khi tiến hành kinh doanh ở các nước khác.

Pháp.	Ăn mặc chỉnh tề, trừ ở miền Nam thì ăn mặc quần áo tùy tiện. Không được gọi mọi người bằng tên của họ. Người Pháp rất lịch sự với người lạ.
Đức.	Phải hết sức đúng giờ. Một doanh nhân Mỹ được mời đến nhà một ai đó cần tặng hoa có giấy bọc cho chủ nhà. Trong khi chào hỏi phải chào phụ nữ trước tiên và để cho họ đưa tay ra trước để bắt tay, chứ không được đưa tay ra trước họ.
Italy.	Dù ăn mặc chỉnh tề hay ăn mặc theo phong tục của vùng Giorgio Armani, đều luôn luôn phải nhớ rằng các doanh nhân Italy rất để ý đến phong cách. Hãy thỏa thuận kỹ trước các cuộc hẹn. Hãy chuẩn bị kỹ và kiên trì với tính cách quan liêu của người Italy.
Anh.	Trong bữa tiệc thường hay nâng cốc chúc nhau. Nếu chủ nhà nâng cốc chúc bạn, thì hãy chuẩn bị đáp lễ. Việc chiêu đãi nhân chuyện làm ăn thường tổ chức vào bữa trưa hơn là bữa tối.
Ả Rập Saudi.	Mặc dù đàn ông muốn hôn nhau khi chào hỏi, họ không bao giờ hôn một phụ nữ ở nơi công cộng. Một phụ nữ Mỹ phải chờ để người đàn ông đưa tay ra trước chứ không đưa tay mình ra trước. Nếu một người Saudi mời ăn thì hãy nhận lời. Từ chối là một sự xúc phạm.
Nhật.	Đừng bắt chước người Nhật cúi chào, nếu bạn không hiểu rõ phong tục đó, ai cúi chào ai, bao nhiêu lần và khi nào. Đó là một lễ nghi rất phức tạp. Việc đưa danh thiếp cũng là một lễ nghi. Hãy mang theo nhiều danh thiếp, khi đưa danh thiếp thì cầm cả hai tay và chú ý để làm sao có thể đọc được họ tên bạn một cách dễ dàng và đưa theo thứ tự cấp trên trước cấp dưới sau. Hãy nhớ rằng các giám đốc doanh nghiệp Nhật cần có thời gian để thông qua quyết định và xem xét kỹ lưỡng mọi chi tiết trước khi đưa ra một cam kết nào.

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[17]. 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 miệng 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 8-2.

Bảng 8-2. Một ví dụ phân tích người bán

Các tính chất	Thang xếp hạng				
	Không chấp nhận (0)	Kém (1)	Bình thường (2)	Tốt (3)	Tuyệt vời (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					x
Tổng số điểm: 4+2+4+2+4 = 16					
Điểm trung bình 16/5 = 3,2					

Chú thích: Người bán này to 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 lập lại quá trình phân tích với việc sử dụng trọng số 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 [18]. 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 kình địch 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. Hãy xét ví dụ sau:

> Công ty Lincoln Electric đã đề ra chương trình bảo đảm giảm chi phí đối với những người phân phối của mình. Khi nào một khách hàng dồi người phân phối tính giá thấp hơn cho thiết bị của Lincoln để tương xứng với các đối thủ cạnh tranh của Lincoln, công ty và người phân phối cụ thể đó bảo đảm

rằng, trong năm tới họ sẽ tìm ra cách giảm chi phí tại nhà máy của khách hàng để bù lại hay vượt hơn mức chênh lệch giá giữa các sản phẩm của Lincoln và sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Sau đó đại diện bán hàng và người phân phối của Lincoln họp lại với nhau và sau khi điều tra cách vận hành của khách hàng, xác định và đề xuất một khoản tiết kiệm chi phí cụ thể cho khách hàng. Nếu kết quả kiểm toán độc lập vào cuối năm không cho thấy có khoản tiết kiệm chi phí như đã hứa hẹn, thì Lincoln Electric và người phân phối đó đền bù cho khách hàng phần chênh lệch, theo tỷ lệ Lincoln chịu 70% và người phân phối chịu phần còn lại[19].

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 người 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 cho người bán khi cần hàng. Việc ký kết hợp đồng bao quát đã làm phát triển việc mua 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 những 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[20].

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[21]. 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. Cardozo đã sử dụng các giai đoạn

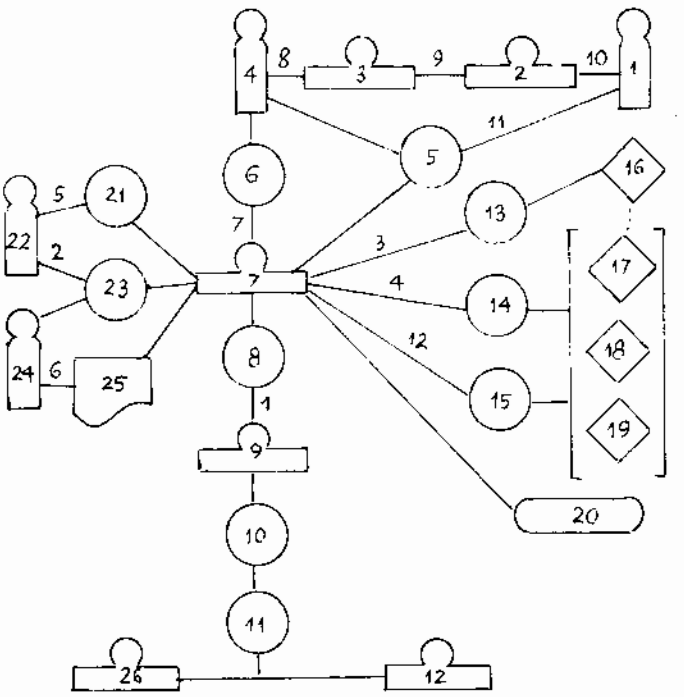
mua để đi đến mô hình cho xác suất để người cung ứng cụ thể nhận được đơn hàng về một sản phẩm cụ thể từ một người mua cụ thể[22].

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.8-2. 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.

✦ 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.



H.8-2. Hành vi mua sắm của tổ chức ở Nhật:
Quá trình mua sắm máy đóng gói.

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 lượng 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, tệ 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 phàn nàn 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 định 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[23].

✦ TÓM TẮT

Thị trường các doanh nghiệp bao gồm các cá nhân và tổ chức mua hàng hóa 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 hơn theo vùng địa lý; nhu cầu là nhu cầu phát sinh, tương đối không co giãn, và thăng giáng 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. Quá trình mua sắm gồm tám giai đoạn gọi là giai đoạn mua: Ý thức vấn đề, mô tả khái quát nhu cầu, xác định quy cách sản phẩm, tìm kiếm người cung ứng, yêu cầu chào hàng, lựa chọn người cung ứng, làm thủ tục đặt hàng và đánh giá kết quả thực hiện. Vì những người mua tư liệu sản xuất có trình độ nghề nghiệp nên những người làm marketing tư liệu sản xuất phải nâng cao năng lực marketing của mình.

Thị trường các tổ chức và các cơ quan nhà nước có nhiều điểm giống như thị trường các doanh nghiệp, đồng thời cũng có thêm những đặc điểm khác nữa. Các tổ chức mua hàng ít quan tâm đến lợi nhuận hơn so với những vấn đề khác, khi họ mua sản phẩm và dịch vụ để cung cấp cho những người trong phạm vi quản lý của họ. Các cơ quan nhà nước mua hàng có xu hướng đòi hỏi nhiều giấy tờ và thích đấu thầu công khai, cũng như chuộng các công ty trong nước khi lựa chọn người cung ứng cho mình. Người cung ứng phải sẵn sàng đảm bảo hàng hóa thích ứng với những nhu cầu đặc biệt và những thủ tục chỉ gặp trên các thị trường các tổ chức và các cơ quan nhà nước.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Frederick E.Webster, Jr., and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1972), p.2.
2. Tuy nhiên cũng có ý kiến cho rằng marketing người tiêu dùng và công nghiệp không khác nhau về cơ bản, xem Edward F.Fern and James R.Brown, "The Industrial/Consumer Markeitng Dichotomy: A Case of Insufficient Justification" *Journal of Marketing*, Spring 1984, pp.68-77.
3. Xem William S.Bishop, John L.Graham, and Michael H.Jones, "Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and Its Management Implications", *Journal of Marketing*, Fall 1984, pp.95-103.

4. Xem Russell Hindin, "Lease Your Way to Corporate Growth", *Financial Executive*, May 1984, pp.20-25.
5. Patrick J.Robinson, Charles W.Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn Bacon, 1967).
6. Xem Peter Doyle, Arch G.oodside, and Paul Michell, "Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations", *Industrial Marketing Management*, February 1979, pp.7-11.
7. Urban B. Ozanne and Gilbert A.Churchil, Jr., "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process", *Journal of Marketing Research*, 1971, pp.322-28.
8. Marsha A.Schiedt, Frederick T.Trawick, and John E.Swan, "Impact of Purchasing Systems Contracts on Distributors and Producers", *Industrial Marketing Management*, October 1982, pp.283-89.
9. Xem Donald W.Jackson, Jr., Janet E.Keith, and Richard K.Burdick, "Purchasing Agents Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach", *Journal of Marketing*, Fall 1984, pp.75-83.
10. Webster and Wind, *Organizational Buying Behavior*, p.6.
11. Sách đã dẫn, pp.78-80.
12. Xem Murray Hardind, "Who Really Makes the Purchasing Decision?" *Industrial Marketing*, September 1966, p.76. Cũng xem Ernest Dichter, "Industrial Buying Is Based on Same "Only Human" Emotional Factors that Motivate Consumer Market's Housewife", *Industrial Marketing*, February 1973, pp.14-16.
13. Webster and Wind, *Organizational Buying Behavior*, pp.33-37.
14. Xem Thomas H.Stevenson and Albert L.Page, "The Adoption of National Account Marketing by Industrial Firms", *Industrial Marketing management* 8(1979), 94-100; và Benson P.Shapiro and Rowland T.Moriarty, *National Account Management: Emerging Insights* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, March 1982).
15. Walter Gizzardi, Jr., "The Fight for 9/10 a Cent", *Fortune*, April 1961, p.152.
16. Robinson, Faris, and Wind, *Industrial Buying*.
17. Xem William A. Dempsey, "Vendor Selection and the Buying Process", *Industrial Marketing Management*, 7(1978), 257-67.
18. Xem Donald R.Lehmann and John O'Shaughnessy, "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products", *Journal of Marketing*, April 1974, pp.36-42.
19. Xem James A.Narus and James C.Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners", *Harvard Business Review*, March-April 1986, pp.66-71.
20. Xem Leonard Groeneveld, "The Implications of Blanket Contracting for Industrial Purchasing and Marketing", *Journal of Purchasing*, November 1972, pp.51-58; và H.Lee Mathews, David T.Wilson, and Klaus Backhaus, "Selling to the Computer Assisted Buyer", *Industrial Marketing Management* 6(1977), 307-15.
21. Xem C.David Wieters and Lonnie L. Ostrom, "Supplier Evaluation as a New Marketing Tool", *Industrial Marketing Management* 8(1979), 161-66.
22. Xem Richard N.Cardozo, "Modelling Organizational Buying as a Sequence of Decisions" *Industrial Marketing Management* 12(1983), 75-81.
23. Xem Warren H.Suss, "How to Sell to Uncle Sam", *Harvard Business Review*, November December 1984, pp.136-44; và Don Hill, "Who Says Uncle Sam's a Tough Sell?" *Sales and Marketing Management*, July 1988, pp.56-60.

Chương 9

PHÂN TÍCH CÁC NGÀNH VÀ CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Marketing chỉ là một hình thức văn minh của chiến tranh, trong đó hầu hết các trận đánh đều giành thắng lợi bằng lời nói, ý tưởng và cách tư duy chặt chẽ.

Albert W.Emery

Đối thủ của ta là người giúp đỡ ta

Edmund Burke

Mới hiểu được các khách hàng của mình không thôi thì vẫn chưa đủ. Những năm 90 sẽ là một thập kỷ cạnh tranh quyết liệt hơn cả ở ngoài nước cũng như trong nước. Nền kinh tế của nhiều nước đang điều chỉnh lại và khuyến khích các lực lượng của thị trường hoạt động. Thị trường chung Châu Âu đang phá bỏ những hàng rào mậu dịch giữa các nước Tây Âu. Các công ty đa quốc gia đang tiến mạnh vào thị trường mới và tiến hành marketing toàn cầu. Kết quả là các công ty không có cách lựa chọn nào khác là phải nâng cao "khả năng cạnh tranh của mình". Họ phải quan tâm đến các đối thủ cạnh tranh của mình ngang với các khách hàng mục tiêu.

Chính vì thế mà hiện nay người ta hay nói đến "chiến tranh marketing", "các hệ thống thông tin tình báo cạnh tranh", và những đề tài tương tự[1]. Tuy vậy không phải tất cả các công ty đều đã đầu tư đúng mức vào việc theo dõi các đối thủ cạnh tranh của mình. Có một số công ty cứ tưởng là mình biết hết mọi điều về các đối thủ cạnh tranh, bởi vì họ đang cạnh tranh với các đối thủ đó. Một số công ty thì lại nghĩ rằng không bao giờ mình có thể biết đủ về các đối thủ cạnh tranh của mình, vậy thì tại sao cứ phải lo lắng? Tuy nhiên những công ty nhạy bén hơn đã thiết kế và khai thác các hệ thống thu thập thông tin tình báo liên tục về các đối thủ cạnh tranh của mình.

Hiểu được các đối thủ cạnh tranh của mình là điều kiện cực kỳ quan trọng để có thể lập kế hoạch marketing có hiệu quả. Công ty phải thường xuyên so sánh các sản phẩm của mình, giá cả, các kênh và hoạt động khuyến mãi của mình với các đối thủ cạnh tranh. Nhờ vậy mà họ có thể phát hiện được những lĩnh vực mình có ưu thế cạnh tranh hay bị bất lợi trong cạnh tranh. Công ty có thể tung ra những đòn tiến công chính xác hơn vào đối thủ cạnh tranh cũng như chuẩn bị phòng thủ vững chắc hơn trước các cuộc tiến công.

Các công ty cần biết năm 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.

✦ PHÁT HIỆN CÁC 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. Đối với một công ty. 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[2]. Thế nhưng nhóm các đối thủ cạnh tranh thực tế và tiềm ẩn của công ty rộng lớn hơn nhiều. 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 không phim". Loại máy ảnh do Canon và Sony bán ra này chụp hình video tĩnh có thể phát lại trên Ti vi 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!
>
> Unilever và các nhà sản xuất các chất tẩy rửa khác đang rất bực 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, chuyến 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.

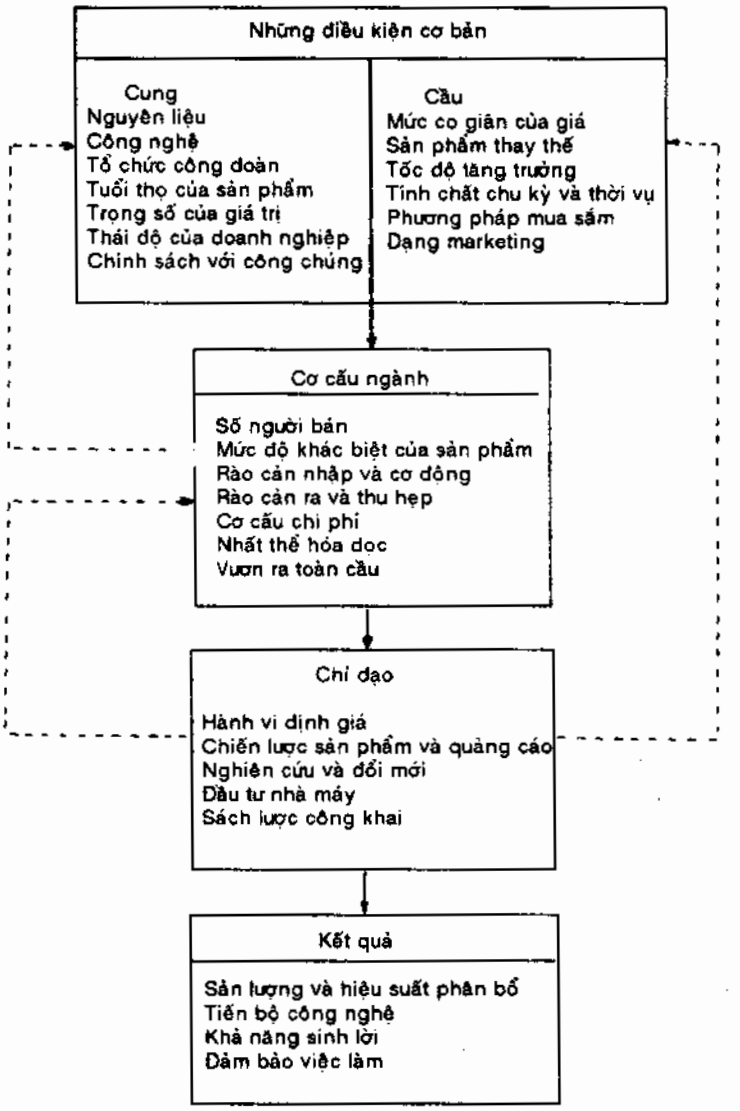
QUAN ĐIỂM NGÀNH VỀ CẠNH TRANH

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 ra một khung chuẩn như ở H.9-1 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.



H.9.1. Mô hình phân tích tổ chức 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. Những kiểu đó được trình bày trong đoạn khái niệm và công cụ marketing 9-1.

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 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

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[3]. 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 tài sản 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[4].

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 9-1

NĂM KIỂU CƠ CẤU NGÀNH

+ **Độc quyền hoàn toàn:** Độc quyền hoàn toàn tồn tại khi chỉ có một công ty duy nhất cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ nhất định trong một nước hay khu vực nhất định (Bưu điện Hoa Kỳ, công ty điện lực địa phương). Sự độc quyền này có thể là kết quả của một sắc lệnh, bằng sáng chế, giấy phép sản xuất, điều kiện tiết kiệm nhờ quy mô hay những yếu tố khác. Công ty độc quyền không bị pháp luật khống chế và muốn tìm kiếm lợi nhuận tối đa sẽ tính giá rất cao, quảng cáo ít hay không quảng cáo, đảm bảo dịch vụ ở mức tối thiểu, vì khách hàng bị buộc phải mua sản phẩm của họ do không có sản phẩm hoàn toàn thay thế được. Nếu có những sản phẩm thay thế một phần và có nguy cơ sắp xảy ra cạnh tranh thì công ty độc quyền có thể đầu tư thêm vào dịch vụ và công nghệ

để tạo dựng rào cản sự cạnh tranh mới. Công ty độc quyền bị pháp luật điều tiết thì lại khác. Họ phải tính giá thấp hơn và đảm bảo nhiều dịch vụ hơn vì lợi ích của công chúng.

+ **Nhóm độc quyền hoàn toàn:** Nhóm độc quyền hoàn toàn gồm một vài công ty sản xuất phần lớn một loại sản phẩm (dầu mỏ, thép, v.v...). Một công ty sẽ khó có thể tính giá cao hơn giá hiện hành dù chỉ là một chút, trừ khi nó có thể đảm bảo dịch vụ có đặc điểm khác biệt. Nếu các đối thủ cạnh tranh cũng đảm bảo dịch vụ tương đương thì khi đó chỉ có một cách duy nhất để giành lợi thế cạnh tranh là đảm bảo giá thành thấp hơn. Có thể đảm bảo giá thành thấp hơn bằng cách áp dụng chiến lược tăng khối lượng.
+ **Nhóm độc quyền có khác biệt:** Nhóm độc quyền có khác biệt gồm một vài công ty sản xuất ra những sản phẩm có khác nhau một phần (ô tô, máy ảnh, v.v...). Sự khác biệt này có thể là về chất lượng, tính năng, kiểu dáng hay dịch vụ. Mỗi đối thủ cạnh tranh có thể tìm cách chiếm vị trí dẫn đầu về một trong những tính chất chủ yếu, thu hút những khách hàng ưa thích tính chất đó, và tính nâng giá đối với tính chất đó.
+ **Cạnh tranh độc quyền:** Ngành cạnh tranh độc quyền gồm nhiều đối thủ cạnh tranh có khả năng tạo đặc điểm khác biệt cho toàn bộ hay một phần sản phẩm của mình (nhà hàng, mỹ viện). Nhiều đối thủ cạnh tranh tập trung vào những khúc thị trường mà họ có thể đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng tốt hơn và tính giá cao hơn.
+ **Cạnh tranh hoàn hảo:** Ngành cạnh tranh hoàn hảo gồm nhiều đối thủ cạnh tranh cùng cung ứng một loại sản phẩm và dịch vụ (thị trường chứng khoán, thị trường hàng hóa). Vì không có cơ sở để tạo ra đặc điểm khác biệt, nên giá cả các đối thủ cạnh tranh đều như nhau. Không có đối thủ cạnh tranh nào quảng cáo, trừ khi quảng cáo có thể tạo ra đặc điểm khác biệt về tâm lý (thuốc lá, bia). Trong trường hợp này nói đúng hơn là ngành có cơ cấu cạnh tranh độc quyền. Những người bán đều được hưởng mức lời khác nhau chỉ khi họ giảm được chi phí sản xuất hay phân phối.

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.

Nhất thể hóa 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 (như chăm sóc bãi cỏ) và có những ngành mang tính toàn 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[5]. Ví dụ, hãy xét xem tại sao các nhà sản xuất xe nâng hàng Hoa Kỳ đã để mất vị trí dẫn đầu thị trường của mình:

Cách đây gần 20 năm, năm công ty đã khống chế thị trường xe nâng hàng Hoa Kỳ là Clark Equipment, Caterpillar, Allis và Chalmers, Hyster, và Yale. Vào năm 1992 do nợ nần quá nhiều Clark đã chuẩn bị bán tài sản của mình lấy có 95 triệu USD, và Caterpillar là một bên đối tác nhỏ theo tỷ lệ liên doanh với Mitsubishi là 80%-20%. Chỉ có Hyster là còn giữ được thị phần của mình, trong khi các nhà sản xuất Nhật đã xâm nhập vào thị trường máy nâng hàng đó. Bằng cách tăng tốc độ phát triển sản phẩm, tập trung vào những kiểu xe rẻ tiền, và chuyển một phần sản xuất sang Ireland là nơi đang đói việc làm, Hyster đã có khả năng cạnh tranh chống lại Nissan, Toyota và Komatsu. Hyster cũng phát đơn kiện việc bán phá giá các kiểu xe của Nhật và đã thắng trong vụ này. Trong khi đó Clark đã đầu tư vào một số tính năng đắt tiền của những kiểu xe mới mà người mua không mong muốn. Caterpillar đã phạm sai lầm là cố gắng bán những xe nâng hàng của mình qua các đại lý thiết bị làm đất hạng nặng là những người thực sự không có hứng thú gì với việc bán xe nâng hàng có mức lời thấp. Clark và Caterpillar chuyển một phần sản xuất sang Hàn Quốc, nhưng đã gặp phải chi phí cao hơn, vì chi phí lao động ở Hàn Quốc tăng vọt và vì cần phải dự trữ hàng rất nhiều do việc gửi hàng bị chậm trễ. Do không có tư duy toàn cầu, không ý thức được những chuyển biến quan trọng của thị trường, không đánh giá chính xác những ý đồ và chiến lược của các đối thủ cạnh tranh, không lập kế hoạch dài hạn, ban lãnh đạo các công ty Mỹ đã để mất vị trí dẫn đầu thị trường.

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

Phân khúc theo khách hàng

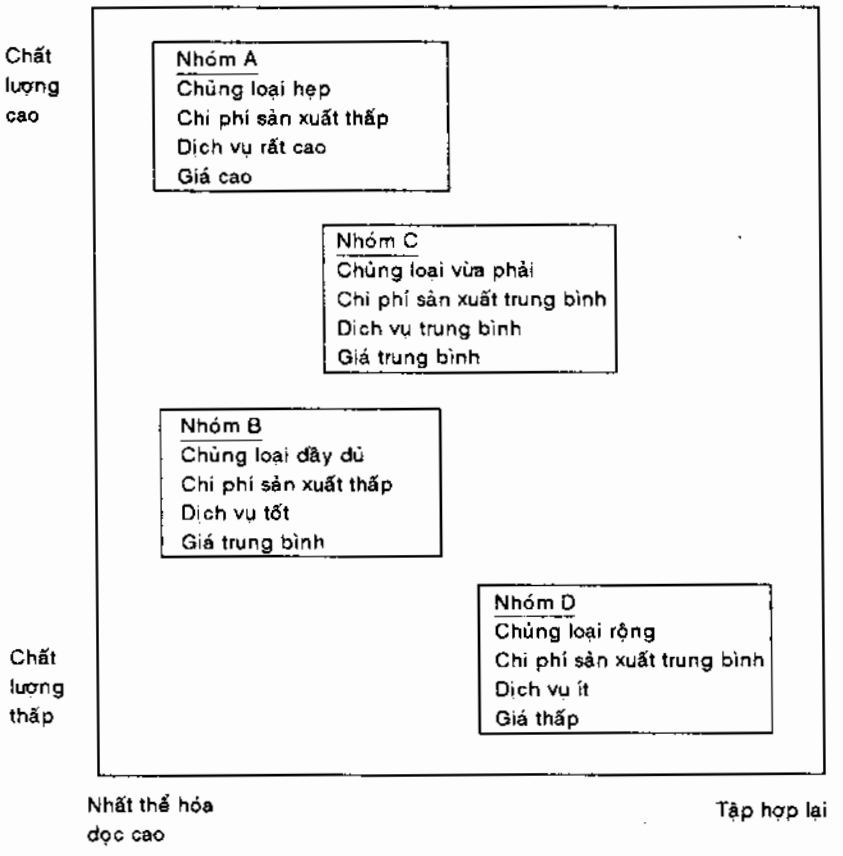
H.9-2. Bản đồ chiến trường sản phẩm/thị trường đối với thuốc đánh răng

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.9-2 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.

✦ PHÁT HIỆN 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[6].

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.



H.9-3. Các nhóm chiến lược trong ngành thiết bị nhà bếp chủ yếu

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 nhau. 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.

H.9-3 chỉ sử dụng có hai tham biến để phát hiện các nhóm chiến lược trong một ngành. Còn một số tham biến khác nữa như mức độ tinh vi của công nghệ, phạm vi địa bàn, phương pháp sản xuất, v.v... Trong thực tế, mỗi đối thủ cạnh tranh đều định hướng chuyên môn của mình đầy đủ hơn là chỉ theo hai tham biến. Bảng 9-1 so sánh hai công ty điện tử chủ yếu, Texas Instruments và Hewlett-Packard. 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 rung... tốc độ nâng hạ kính xe... cảm giác về núm điều hòa nhiệt độ... đó là một điểm để cạnh tranh giành khách hàng"[7].

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.

✦ 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.

Bảng 9-1. So sánh những mục tiêu chiến lược của Texas Instruments và Hewlett-Packard

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

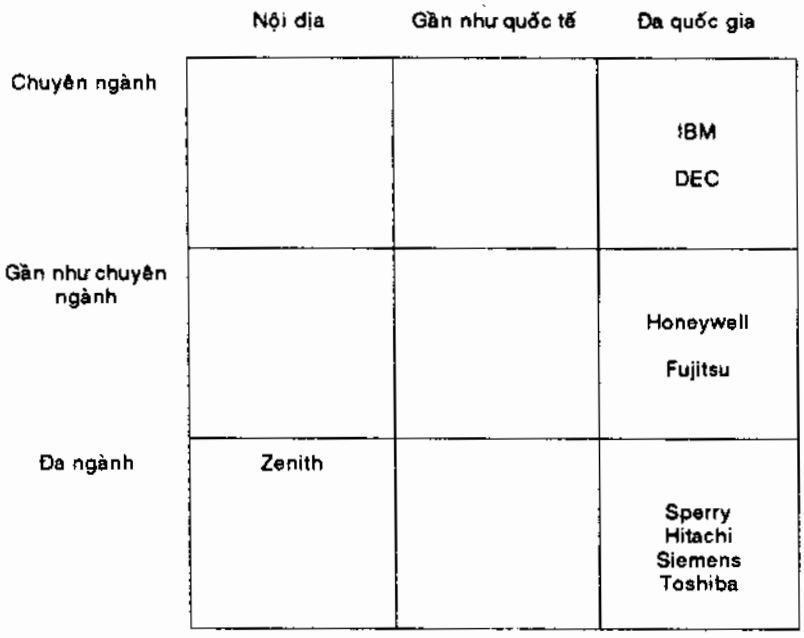
Một giả thiết khác nữa là, mỗi đối thủ cạnh tranh đều theo đuổi một số mục tiêu. Ta cần biết tầm quan trọng tương đối mà đối thủ cạnh tranh nhìn nhận đối với khả năng sinh lời hiện tại, mức tăng thị phần, lưu kim, vị trí dẫn đầu về công nghệ, vị trí dẫn đầu về dịch vụ, v.v... Khi biết được các mục tiêu 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.

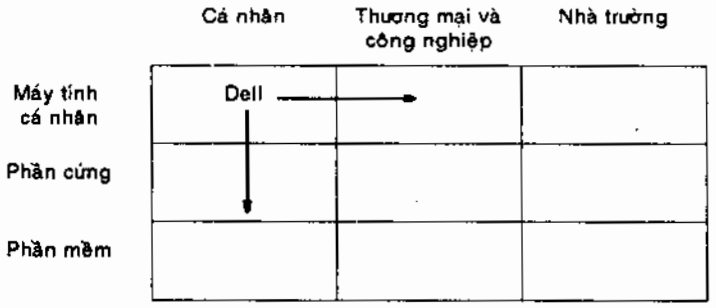
Các mục tiêu của đối thủ cạnh tranh được xác định dựa trên cơ sở của nhiều yếu tố, trong đó có quy mô, quá trình lịch sử, ban lãnh đạo và tình trạng kinh tế của họ. Nếu đối thủ cạnh tranh là một bộ phận của một công ty lớn hơn, thì điều quan trọng là phải biết nó có chạy theo mục tiêu tăng trưởng, tiền 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[8]. Tình huống này được minh họa trong bản đồ chiến trường sản phẩm/ thị trường ở H.9-4. Rõ ràng là IBM sẽ không dễ gì từ bỏ vị trí

của mình trên thị trường máy vi tính, bởi vì nó là một công ty đa quốc gia chuyên ngành. Mặt khác, Zenith có thể là một mục tiêu dễ ăn hơn, bởi vì nó là một công ty kinh doanh nhiều ngành và chủ yếu là ở trong nước.



H.9-4. Bản đồ chiến trường của thị trường máy vi tính

Công ty cũng phải theo dõi các kế hoạch bành trướng của các đối thủ cạnh tranh. H.9-5 là bản đồ chiến trường sản phẩm/thi trường của ngành máy tính cá nhân. Nó cho thấy Dell là một công ty hiện đang bán máy tính cá nhân cho người sử dụng ở nhà, dự kiến bổ sung thêm phần cứng và cũng sẽ bán cho những người mua là công ty thương mại và công nghiệp. Vì thế những công ty hiện đang kinh doanh trên khúc thị trường này (không thể hiện trên hình vẽ) đều biết trước mối đe dọa đó và hy vọng là họ sẽ chuẩn bị trước để đối phó.



H.9-5. Các kế hoạch bành trướng của đối thủ cạnh tranh

◆ 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 tư thế cạnh tranh của mình (xem khái niệm và công cụ marketing 9-2).

Bảng 9-2 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 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 9-2 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".

PHƯƠNG PHÁP LẤY CHUẨN GIÚP CẢI THIỆN KẾT QUẢ CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO

Phương pháp lấy chuẩn là một nghệ thuật để tìm ra làm thế nào và tại sao một số công ty có thể hoàn thành các nhiệm vụ tốt hơn nhiều so với các công ty khác. Có thể có sự chênh lệch tối đa là gấp mười lần về chất lượng, tốc độ và chi phí của một công ty trung bình so với một công ty tầm cỡ thế giới.

Mục đích của công ty sử dụng phương pháp lấy chuẩn là bắt chước hay làm tốt hơn những thực tiễn tốt nhất của các công ty khác. Người Nhật đã sử dụng phương pháp lấy chuẩn một cách kiên trì trong thời kỳ sau Thế Chiến II, sao chép rất nhiều sản phẩm và hoạt động thực tiễn của Mỹ. Năm 1979 Xerox đã thực hiện một trong những đề án lấy chuẩn quan trọng đầu tiên của Hoa Kỳ. Xerox muốn tìm hiểu xem bằng cách nào mà các đối thủ cạnh tranh Nhật đã có thể sản xuất được những máy sao chụp tin cậy hơn và tính giá thấp hơn chi phí sản xuất của Xerox. Bằng cách mua những máy sao chụp của Nhật rồi dùng "kỹ thuật thiết kế ngược" để phân tích chúng, Xeros đã học được cách cải tiến một bước rất lớn những máy sao chụp của mình, nâng cao độ tin cậy và giảm giá thành của chúng. Xerox đã không dừng lại ở đó. Công ty tiếp tục đặt vấn đề: Các cán bộ khoa học và kỹ sư của Xerox có thuộc vào số những chuyên gia ưu tú nhất của những ngành tương ứng không? Công tác marketing, nhân viên bán hàng và hoạt động thực tiễn của Xerox có thuộc vào hạng tốt nhất thế giới không? Những câu hỏi này đã đòi hỏi phải phát hiện ra những công ty có "hoạt động thực tiễn tốt nhất" tầm cỡ thế giới để học tập họ. Mặc dù, lúc đầu phương pháp lấy chuẩn đã tập trung vào việc nghiên cứu các sản phẩm và dịch vụ của những công ty khác, phạm vi của nó đã được mở rộng ra việc lấy chuẩn cả những quy trình công tác, các chức năng của đội ngũ cán bộ nhân viên, cách tổ chức và toàn bộ quá trình cung ứng giá trị.

Một công ty nữa đã đi tiên phong trong việc áp dụng phương pháp lấy chuẩn là Ford. Ford đã để các hãng sản xuất ô tô Nhật và châu Âu giành mất phần tiêu thụ của mình. Don Peterson, chủ tịch hãng Ford lúc bấy giờ, đã chỉ thị cho các kỹ sư và các nhà thiết kế của mình thiết kế một kiểu xe mới kết hợp được cả 400 tính chất mà theo ý kiến của các khách hàng của Ford là quan trọng nhất. Nếu Saab đã làm được những kiểu ghế ngồi tốt nhất thì Ford phải bắt chước kiểu ghế ngồi của Saab,v.v... Peterson còn đi xa hơn nữa: Ông yêu cầu các kỹ sư của mình phải làm "tốt hơn cái tốt nhất" trong trường hợp có thể. Khi chiếc xe mới (kiểu xe Taurus rất thành công) được hoàn tất, Peterson khẳng định rằng các kỹ sư của ông đã làm tốt hơn, chứ không chỉ có sao chép, hầu hết những tính năng tốt nhất đã gặp ở các kiểu xe của các đối thủ cạnh tranh.

Trong một đề án khác, Ford phát hiện thấy rằng mình đã sử dụng tới 500 người để làm nhiệm vụ kế toán công nợ, trong khi đó đối tác Nhật của mình, Mazda, chỉ sử dụng có mười người để cũng là nhiệm vụ như vậy. Sau khi nghiên cứu hệ thống của Mazda, Ford đã chuyển sang "hệ thống không hóa đơn" và đã giảm được biên chế của mình xuống còn 200 và vẫn đang phấn đấu để cải tiến hơn nữa.

Ngày nay nhiều công ty, như AT&T, IBM, Kodak, Du Pont và Motorola, đã sử dụng phương pháp lấy chuẩn như một công cụ tiêu chuẩn. Có một số công ty chỉ lấy chuẩn theo những công ty giỏi nhất trong ngành của mình. Có một số khác thì lấy chuẩn theo "những thực tiễn tốt nhất" trên thế giới. Theo nghĩa này, phương pháp lấy chuẩn đã vượt ra ngoài "việc phân tích tiêu chuẩn của đối thủ cạnh tranh". Ví dụ, Motorola đã bắt đầu xây dựng mọi đề án của mình từ việc tìm kiếm "kiểu mẫu tốt nhất" trên thế giới. Theo ý kiến của một trong những cán bộ lãnh đạo của công ty này "càng vươn xa ra ngoài ngành của ta để so sánh, chúng tôi càng cảm thấy vui thú

hơn. Chúng tôi đi tìm những đối thủ cạnh tranh giỏi hơn, chứ không chỉ là ngang tầm mình".

Ví dụ về việc tìm kiếm "kiểu mẫu tốt nhất" là Robert C.Camp, một chuyên gia lấy chuẩn của Xerox, đã bay đến Freeport, Maine để thăm dò L.L.Bean, một công ty bán hàng theo catalog "ở ngoài", để tìm hiểu xem làm thế nào mà các công nhân kho của Bean có thể "tìm chọn và đóng gói" các mặt hàng nhanh gấp ba lần Xerox. Vì là một công ty không có đối thủ, Bean đã vui vẻ trình bày cách làm của mình, và kết quả là Xerox đã thiết kế lại nhà kho của mình và hệ thống phần mềm. Trong những trường hợp về sau, Xerox đã lấy chuẩn của công ty American Express về cách thức làm hóa đơn và công ty Cummins Engine về cách thức lên lịch tiến độ sản xuất của họ.

Phương pháp lấy chuẩn gồm bảy bước sau: (1) Xác định những chức năng nào cần lấy chuẩn; (2) xác định những biến kết quả chủ chốt cần đo lường; (3) phát hiện những công ty thuộc loại tốt nhất; (4) lượng định thành tích của những công ty giỏi nhất; (5) lượng định thành tích của công ty mình; (6) xây dựng chương trình và những biện pháp để thu hẹp khoảng cách; (7) thực hiện và theo dõi kết quả.

Một khi công ty chấp nhận việc lấy chuẩn, thì nó có thể lấy chuẩn mọi hoạt động. Nó có thể thành lập một bộ phận chuyên về lấy chuẩn để thúc đẩy công việc và huấn luyện cán bộ nhân viên về các phương pháp. Song vì có những hạn chế về thời gian và kinh phí, công ty cần tập trung chủ yếu vào những nhiệm vụ thực sự bức xúc, có ảnh hưởng sâu sắc đến mức độ thỏa mãn khách hàng và chi phí của công ty, cũng những vấn đề đã biết là có những thành tích tốt hơn nhiều.

Làm thế nào một công ty có thể phát hiện ra những công ty có "thực tiễn giỏi nhất"? Điểm xuất phát tốt là hỏi khách hàng, những người cung ứng và phân phối xem họ đánh giá những việc nào là tốt nhất. Cũng có thể liên hệ với các công ty tư vấn chủ chốt, vì họ đã tích lũy được rất nhiều tư liệu về "những thực tiễn tốt nhất". Một điểm quan trọng là có thể lấy chuẩn mà không cần sử dụng đến tình báo công nghiệp.

Sau khi đã phát hiện được những công ty có "hoạt động thực tiễn tốt nhất", công ty cần thu thập những số liệu của mình về những mặt như chi phí, thời gian và chất lượng. Ví dụ, một công ty nghiên cứu quy trình quản trị cung ứng phát hiện thấy rằng chi phí mua sắm của mình cao gấp bốn lần, thời gian lựa chọn người cung ứng lâu hơn gấp bốn lần và mức độ giao hàng trễ, tồi tệ hơn gấp 16 lần so với các đối thủ cạnh tranh tầm cỡ thế giới.

Đồng thời cũng có rất nhiều ý kiến phê phán về chuyện ỷ lại quá mức vào phương pháp lấy chuẩn. Nó có thể bóp nghẹt tính sáng tạo thực tế, vì lấy những thành tích của những công ty khác làm điểm xuất phát. Nó có thể dẫn đến trường hợp là sản phẩm hay cách làm việc có khá hơn lên được một chút, trong khi đó các công ty khác đã nhảy một bước dài về phía trước. Rất hay xảy ra tình trạng là việc nghiên cứu phải mất nhiều tháng và trong thời gian đó ở một nơi nào đó đã xuất hiện những thực tiễn tốt hơn. Nó có thể làm cho công ty tập trung quá nhiều vào các đối thủ cạnh tranh mà lơ là việc bám sát những nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Nó có thể làm sao nhãng việc cải tiến hơn nữa những sở trường cốt lõi của công ty.

Tuy vậy, khi muốn không ngừng nâng cao thành tích của mình, công ty không thể chỉ nhìn vào nội bộ mình. Kẻ thù của phương pháp lấy chuẩn là quan niệm NIH - ở đây không có sáng tạo ("not invented here). Phương pháp lấy chuẩn vẫn là một trong những nguồn ý tưởng tốt nhất để nâng cao chất lượng và khả năng cạnh tranh.

Bảng 9-2. Kết quả đánh giá của khách hàng về những yếu tố thành công chủ chốt của các đối thủ cạnh tranh

	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

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 9-3 trình bày những số liệu về ba đối thủ cạnh tranh nêu ở bảng 9-2. 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 tốt. Mặt khác, đối thủ cạnh tranh B đang giành thêm được thị phần một cách vững chắc và điều đó chắn chắc 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.

Bảng 9-3. Thị phần, phần tâm trí và phần trái tim

	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%	8%

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 trầm trọng, thì ta có thể giành được ưu thế đối với họ.

◆ 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 mãi 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 vắt sữa 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 giảm giá để báo hiệu rằng việc đó không có nghĩa lý gì. Nhưng họ có thể không 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[9]:

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 sàn sàn 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 này 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 là 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.

✦ 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 (xem khái niệm và công cụ marketing 9-3).
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.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 9-3

THU THẬP THÔNG TIN TÌNH BÁO: DÒ HỎI VỀ CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Việc thu thập thông tin tình báo cạnh tranh đã phát triển rất nhanh vì ngày càng nhiều công ty cần biết các đối thủ cạnh tranh của mình đang làm gì. Một bài báo trong tờ Fortune liệt kê hơn 20 phương pháp mà các công ty sử dụng để thu thập thông tin tình báo của mình. Những phương pháp đó có thể phân ra thành bốn loại chính.

1. *Khai thác thông tin từ những người mới tuyển và công nhân viên của các đối thủ cạnh tranh:* Các công ty có thể thu được những thông tin tình báo thông qua những cuộc phỏng vấn người xin việc hay từ những cuộc nói chuyện với công nhân viên của các đối thủ cạnh tranh. Các công ty cử kỹ sư đi dự các hội nghị và triển lãm thương mại để dò hỏi các cán bộ kỹ thuật của đối thủ cạnh tranh. Đôi khi họ quảng cáo và tổ chức phỏng vấn tuyển người làm những công việc không có thực chỉ để moi thông tin từ những công nhân viên của các đối thủ cạnh tranh. Họ thuê những người điều hành chủ chốt của các đối thủ cạnh tranh để tìm hiểu xem họ biết được những gì.
2. *Khai thác thông tin từ những người có quan hệ làm ăn với các đối thủ cạnh tranh:* Những khách hàng chủ chốt có thể cung cấp cho công ty những thông tin về các đối thủ cạnh tranh. Họ thậm chí sẵn sàng đề nghị và chuyển giao những thông tin về các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Các công ty có thể đảm bảo các kỹ sư của mình làm việc miễn phí cho các khách hàng. Mối quan hệ hợp tác chặt chẽ mà các kỹ sư được cho mượn đã thiết lập được với đội ngũ thiết kế của khách hàng thường cho phép họ có thể biết được các đối thủ cạnh tranh sắp tung ra những sản phẩm mới nào.
3. *Khai thác thông tin từ những tư liệu đã xuất bản và những tài liệu công:* Việc theo dõi những thông tin được xuất bản có vẻ là vô nghĩa có thể cung cấp những thông tin tình báo về đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, những kiểu người thấy trong những quảng cáo về việc cần giúp đỡ có thể cho biết một điều gì đó về những điểm chính trong công nghệ và về việc phát triển sản phẩm mới của các đối thủ cạnh tranh. Mặc dù việc chụp ảnh nhà máy của đối thủ cạnh tranh từ trên không là bất hợp pháp, những bức ảnh vẫn thường có trong hồ sơ của cơ quan khảo sát thăm dò Địa chất Hoa Kỳ hay Ủy ban bảo vệ môi trường Hoa Kỳ.
4. *Khai thác thông tin bằng cách theo dõi các đối thủ cạnh tranh hay phân tích những bằng chứng vật chất:* Các công ty ngày càng hay mua các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh tháo rời chúng ra từng phần để xác định chi phí sản xuất và thậm chí cả những phương pháp sản xuất. Một số công ty thậm chí còn mua cả rác của đối thủ cạnh tranh. Một khi nó đã được đưa ra khỏi khuôn viên của đối thủ cạnh tranh thì rác phế thải đó được pháp luật xem là tài sản đã được vứt bỏ.

Mặc dù hầu hết các phương pháp đều là hợp pháp, nhiều phương pháp vẫn còn gây ra những băn khoăn về mặt đạo đức. Công ty nên hướng chủ yếu vào những thông tin công cộng, những công ty có trách nhiệm còn tránh cả những hoạt động thực tiễn có thể bị xem là bất hợp pháp hay vô đạo đức. Công ty không được vi phạm pháp luật hay những quy tắc đạo đức đã được thừa nhận khi thu thập những thông tin tình báo, vì những ích lợi thu được do sử dụng những phương pháp như vậy không tương xứng với những rủi ro phải gánh chịu.

✦ LỰA CHỌN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH ĐỂ TẤN CÔNG VÀ 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 của công ty so với các đối thủ cạnh tranh khác nhau (xem khái niệm và công cụ marketing 9-4). 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 &Johnson và 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[10].

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.

PHÂN TÍCH GIÁ TRỊ CỦA KHÁCH HÀNG:
CHÌA KHÓA ĐỂ GIÀNH ƯU THẾ CẠNH TRANH

Khi tìm kiếm ưu thế cạnh tranh, một trong những bước quan trọng nhất là tiến hành phân tích giá trị của khách hàng. Mục đích của việc phân tích giá trị của khách hàng là xác định những ích lợi mà các khách hàng trên khúc thị trường mục tiêu mong muốn và xem họ nhận thức như thế nào về giá trị tương đối của hàng hóa do những người cung ứng cạnh tranh cung cấp. Sau đây là những bước chủ yếu của việc phân tích giá trị của khách hàng:

1. *Phát hiện những tính năng chủ yếu mà khách hàng coi trọng:* Đề nghị khách hàng cho biết họ tìm kiếm những chức năng và mức công năng nào khi lựa chọn sản phẩm và người bán. Những khách hàng khác nhau sẽ nhắc đến những tính năng/ ích lợi khác nhau. Nếu bản liệt kê quá dài thì người nghiên cứu có thể loại bớt những tính năng không cần thiết.
2. *Đánh giá định lượng tầm quan trọng của các tính năng khác nhau:* Đề nghị khách hàng cho biết cách đánh giá hay xếp hạng tầm quan trọng của những tính năng khác nhau. Nếu ý kiến của khách hàng khác nhau quá nhiều thì cần phân chia họ thành những nhóm khách hàng khác nhau.
3. *Đánh giá thành tích của công ty và của các đối thủ cạnh tranh về giá trị của khách hàng khác nhau theo tầm quan trọng được họ xếp hạng:* Đề nghị khách hàng cho biết họ thấy đâu là thành tích của công ty và của từng đối thủ cạnh tranh về từng tính năng. Trong trường hợp lý tưởng thành tích của công ty phải được đánh giá cao về những tính năng được khách hàng coi trọng nhất và đánh giá thấp về những tính năng mà khách hàng ít coi trọng nhất.
4. *Nghiên cứu xem khách hàng của một nhóm cụ thể đánh giá như thế nào thành tích của công ty so với một đối thủ cạnh tranh chủ yếu nhất định theo từng tính chất:* Chìa khóa để giành ưu thế cạnh tranh là lấy từng nhóm khách hàng, rồi nghiên cứu xem hàng hóa của công ty được so sánh với hàng hóa của đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình như thế nào. Nếu hàng hóa của công ty hơn hẳn hàng hóa của đối thủ cạnh tranh đó về tất cả những tính chất quan trọng, thì công ty có thể tính giá cao hơn, và như vậy sẽ kiếm được nhiều lợi nhuận hơn, hay có thể tính bằng giá và giành được thị phần lớn hơn.
5. *Theo dõi giá trị của khách hàng theo thời gian:* Mặc dù giá trị của khách hàng khá ổn định trong những khoảng thời gian ngắn, chắc chắn nó sẽ thay đổi khi công nghệ và tính chất đặc trưng thay đổi và khi khách hàng gặp những môi trường kinh tế khác. Công ty phải định kỳ nghiên cứu lại các giá trị của khách hàng và vị thế của các đối thủ cạnh tranh, nếu muốn có hiệu quả chiến lược.

Các đối thủ cạnh tranh "tốt" và "xấu"

Porter khẳng định rằng mỗi ngành đều có những đối thủ cạnh tranh "tốt" và "xấu"[11]. 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 luật chơi: Họ cố gắng mua thị phần chứ không phải 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.

✦ 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[12].

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

Tình huống

+ Đối thủ cạnh tranh W sắp dồn sức để đánh bại ta ở Miami.
+ Đối thủ cạnh tranh X đang mở rộng phạm vi phân phối của mình ở Houston và gây thiệt hại cho mức tiêu thụ của ta.
+ Đối thủ cạnh tranh Y đã hạ giá ở Denver và ta mất ba điểm thị phần
+ Đối thủ cạnh tranh Z đã tung ra một dịch vụ mới ở New Orleans và ta bị thụt doanh số.

Phản ứng

+ Ta sẽ tăng chi phí quảng cáo của mình ở Houston.
+ Ta sẽ đáp lại việc hạ giá của đối thủ Y ở Denver.
+ Ta sẽ tăng ngân sách kích thích tiêu thụ của mình ở New Orleans.

Bây giờ 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.

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. Công ty sẽ quan tâm đến những hướng phát triển sau đây:

CÔNG TY LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRUNG TÂM

Tình huống

+ Tổng thị trường có mức tăng trưởng hằng năm là 4%.
+ Khúc thị trường nhạy cảm với chất lượng tăng trưởng hằng năm 8%.
+ Nhóm khách hàng thiên về quan hệ làm ăn cũng tăng nhanh, nhưng những khách hàng này không dừng lại quá lâu với bất kỳ người cung ứng nào.
+ Ngày càng có nhiều khách hàng tỏ ra quan tâm đến đường dây nóng 24 giờ, mà không có công ty nào trong ngành đó có.

Phản ứng

+ Ta sẽ tập trung thêm nỗ lực để vươn tới và thỏa mãn khúc thị trường nhạy cảm với chất lượng; ta sẽ mua những bộ phận cấu thành tốt hơn, tăng cường kiểm tra chất lượng, và chuyển chủ đề quảng cáo sang vấn đề chất lượng.
+ Ta sẽ tránh giảm giá và thiết lập quan hệ làm ăn, vì ta không cần loại khách hàng mua bán kiểu đó.
+ Ta sẽ lắp đặt đường dây nóng 24 giờ nếu thấy có triển vọng tốt.

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).

Trên thực tế, ngày nay các công ty phải theo dõi cả khách hàng lẫn đối thủ cạnh tranh. H.9-6 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).

		Lấy khách hàng làm trung tâm	
		Không	Có
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

H.9-6. Các cách định hướng của công ty

✦ 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 gần nhất và có những bước đi phù hợp. Công ty cần phải biết những mục tiêu của 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.

Cần thường xuyên thu thập, giải thích và phân phát những thông tin tình báo cạnh tranh. Những người phụ trách marketing của công ty cần có khả năng nhận được đầy đủ những thông tin tin cậy về bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào có liên quan đến một quyết định.

Cho dù trên thị trường hiện nay việc định hướng theo đối thủ cạnh tranh là quan trọng, các công ty không được tập trung quá mức vào các đối thủ cạnh tranh. Các công ty có thể bị thiệt hại nhiều hơn do những nhu cầu của khách hàng thay đổi và các đối thủ cạnh tranh ngấm ngầm gây ra so với các đối thủ cạnh tranh hiện tại của mình. Những công ty đảm bảo cân đối những vấn đề khách hàng và đối thủ cạnh tranh đều áp dụng cách định hướng theo thị trường thực sự.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Xem Al Ries and Jack Trout, *Marketing Warfare* (New York: McGraw-Hill, 1986); William L.Sammon, Mark A. Kurland, and Robert Spitalnic, *Business Competitor Intelligence* (New York: Ronald Press, 1984); và Leonard M.Fuld, *Monitoring the Competition* (New York: John Wiley, 1988).
2. Xem Hans Katayama, "Fated to Feud: Sony versus Matsushita" *Business Tokyo*, November 1991, pp.28-32.
3. Xem Kathryn Rudie Harrigan, "The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility" *Strategic Management Journal* 1(1980),pp.165-76.
4. Xem Michael E.Porter, *Competive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp.225, 485.
5. Xem Michael E.Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press 1980), Chap.13.
6. Porter, *Competitive Strategy*, Chap.7.
7. "The Hardest Sell", *Newsweek*, March 30, 1992, p.41.
8. William E.Rothschild, *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage* (New York: Mcgraw-Hill, 1984), Chap.5.
9. Phần dưới đây được lấy từ những công trình khác nhau của Bruce Henderson, gồm "The Unanswered Questions, The Unsolved Problems" (Bài nói chuyện tại Đại học Northwestern năm 1986), Henderson on Corporate Strategy (New York: Mentor, 1982); và "Understanding the Forces of Strategic and Natural Competition", *Journal of Business Strategy*, Winter 1981, pp.11-15.
10. Porter, *Competitive Advantage*, pp.226-27.
11. Sách đã dẫn, Chap.6.
12. Xem Alfred, R.Oxenfeldt and William L.Moore, "Customer or Competitor: Which Guidelines for Marketing?" *Management Review*, August 1978, pp.43-48.

Phần III
NGHIÊN CỨU VÀ LỰA CHỌN CÁC THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Chương 10

ĐO LƯỜNG VÀ DỰ BÁO NHU CẦU CỦA THỊ TRƯỜNG

Dự báo là một việc khó, đặc biệt là dự báo về tương lai

Victor Borge

Dự báo giống như bị bịt mắt mà cố gắng lái xe và theo những chỉ dẫn của một người nhìn vào kính hậu.

Vô danh

Sau khi đã nghiên cứu những công cụ để phân tích các thị trường khách hàng và các lực lượng cạnh tranh, bây giờ ta đã sẵn sàng để xem xét xem một công ty có thể lựa chọn những thị trường hấp dẫn và phát triển những chiến lược giành thắng lợi trên thị trường đó như thế nào. Các công ty đứng trước nhiều cơ hội của thị trường và phải đánh giá chúng một cách thận trọng trước khi lựa chọn thị trường mục tiêu của mình. Họ cần có kỹ năng đo lường và dự báo quy mô, sự tăng trưởng và khả năng sinh lời của các cơ hội thị trường cạnh tranh.

Một khi đã tham gia thị trường, công ty cần chuẩn bị những dự báo chính xác về mức tiêu thụ. Những dự báo này được bộ phận tài chính sử dụng để tăng số tiền mặt cần thiết cho đầu tư và hoạt động, bộ phận cung ứng sử dụng để mua sắm đủ số lượng vật tư, và bộ phận nhân sự sử dụng để thuê đủ số công nhân cần thiết. Bộ phận marketing có trách nhiệm thực hiện những ước tính này. Nếu những dự báo của họ quá xa với thực tế thì công ty hoặc là sẽ phải gánh chịu tình trạng dư thừa năng lực sản xuất và dự trữ hoặc là sẽ mất tiền vì không có cổ phiếu.

Chương này sẽ nhằm vào ba câu hỏi lớn: Những khái niệm chính trong đo lường và dự báo nhu cầu[1] là gì? Làm thế nào ta có thể ước tính được nhu cầu hiện thời? Làm thế nào ta có thể dự báo được nhu cầu tương lai?

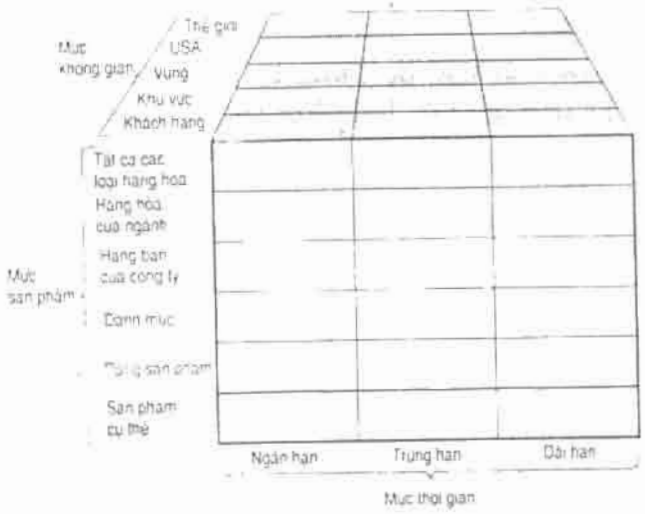
✦ NHỮNG KHÁI NIỆM CHÍNH TRONG ĐO LƯỜNG NHU CẦU

Những nhà quản trị cần xác định một cách thận trọng ý họ muốn nói gì khi nói đến nhu cầu của thị trường. Ta sẽ trình bày một vài điểm khác biệt để giúp các nhà quản trị nói chính xác hơn về nhu cầu của thị trường.

1 Để tiện cho nghiên cứu từ đây thuật ngữ demand được gọi tắt là nhu cầu. Trong những trường hợp cần phân biệt rõ giữa "need" và "demand" chúng tôi sẽ ghi đầy đủ - NHĐ.

TẬP HỢP NHỮNG SỐ ĐO NHU CẦU CỦA THỊ TRƯỜNG

Trong việc lập kế hoạch bình thường có một phần công việc là công ty phải chuẩn bị rất nhiều những số liệu ước tính quy mô của thị trường H.10-1 trình bày 90 kiểu ước tính nhu cầu khác nhau mà công ty có thể thực hiện. Nhu cầu có thể được đo tương ứng với sáu mức sản phẩm, năm mức không gian và ba mức thời gian.



H.10-1. 90 kiểu đo lường nhu cầu (6×5×3)

Mỗi số đo nhu cầu phục vụ một mục đích nhất định. Công ty có thể dự báo nhu cầu ngắn hạn cho một mặt hàng cụ thể nhằm mục đích đặt mua nguyên liệu, lập kế hoạch sản xuất, và vay tiền mặt. Công ty có thể dự báo nhu cầu của khu vực đối với chủng loại sản phẩm chính của mình để quyết định xem có nên thành lập hệ thống phân phối khu vực không.

CẦN ĐO LƯỜNG THỊ TRƯỜNG NÀO?

Những người làm marketing thường nói đến các thị trường tiềm ẩn, thị trường hiện có, thị trường được phục vụ và thị trường đã xâm nhập. Để làm sáng tỏ thêm những thuật ngữ này ta hãy bắt đầu từ khái niệm thị trường là tập hợp tất cả những người mua thực tế và tiềm ẩn của một sản phẩm nào đó. Như vậy quy mô của thị trường sẽ phụ thuộc vào số người mua có thể tồn tại đối với một hàng hóa của thị trường. Những người mua tiềm ẩn có ba đặc điểm: Sự quan tâm, thu nhập và khả năng tiếp cận.

Hãy xét thị trường người tiêu dùng đối với xe gắn máy. Trước tiên ta sẽ ước tính số người tiêu dùng có sự quan tâm tiềm ẩn đến việc mua một chiếc xe máy. Ta sẽ đặt ra những câu hỏi sau đây cho nhóm mẫu những người tiêu dùng: "Bạn có quan tâm đến việc mua hay sở hữu một chiếc xe gắn máy không?". Nếu mỗi người đều trả lời là có, thì ta có thể giả thiết rằng 10% tổng số người tiêu dùng hợp thành thị trường tiềm ẩn của xe gắn máy. Thị trường tiềm ẩn là tập những người tiêu dùng tự công nhận có đủ mức độ quan tâm đến một mặt hàng nhất định của thị trường.

Sự quan tâm của người tiêu dùng vẫn chưa đủ để xác lập một thị trường. Những người tiêu dùng tiềm ẩn phải có mức thu nhập đủ để mua sản phẩm đó. Họ phải có đủ khả năng để trả lời là có đối với câu hỏi sau: "Bạn có đủ tiền để mua một chiếc xe máy không?" Giá càng cao thì số người có thể trả lời là có đối với câu hỏi này càng ít. Quy mô của thị trường là một hàm của cả mức độ quan tâm lẫn thu nhập.

Những rào cản tiếp cận sẽ thu hẹp quy mô thị trường hơn nữa. Nếu như xe máy không được phân phối ở những khu vực nhất định, thì những người tiêu dùng tiềm ẩn ở những khu vực đó

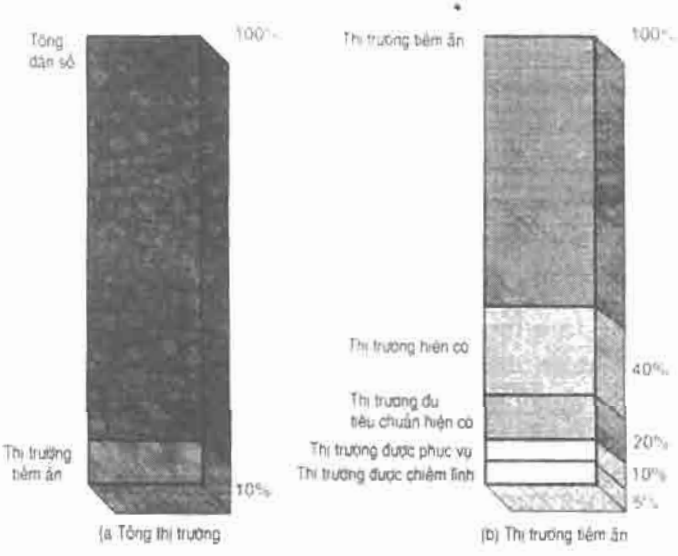
không có ý nghĩa đối với những người làm marketing. Thị trường hiện có là tập những người tiêu dùng có quan tâm, thu nhập và khả năng tiếp cận một sản phẩm cụ thể của thị trường.

Đối với một số hàng hóa của thị trường, công ty hay Nhà nước có thể hạn chế mức tiêu thụ cho những nhóm khách hàng nhất định. Một Bang cụ thể nào đó có thể cấm bán xe gắn máy cho bất kỳ người nào dưới 21 tuổi. Số người còn lại hợp thành thị trường đủ tiêu chuẩn hiện có, tập những người tiêu dùng có quan tâm, thu nhập, khả năng tiếp cận và đủ tiêu chuẩn đối với một mặt hàng cụ thể của thị trường.

Bây giờ, công ty phải lựa chọn sẽ theo đuổi toàn bộ thị trường đủ tiêu chuẩn hiện có hay chỉ tập trung vào những khúc thị trường nhất định. Thị trường được phục vụ (cũng còn gọi là thị trường mục tiêu) là một bộ phận của thị trường đủ tiêu chuẩn hiện có mà công ty quyết định theo đuổi. Ví dụ, công ty có thể quyết định tập trung nỗ lực marketing và phân phối của mình vào vùng ven biển phía Đông. Vùng ven biển phía Đông trở thành thị trường được phục vụ của công ty.

Công ty đó và các đối thủ cạnh tranh sẽ bán được một số lượng nhất định xe máy trên thị trường được phục vụ. Thị trường đã được xâm nhập là tập những người tiêu dùng đã mua sản phẩm đó.

H.10.2 tổng kết những khái niệm nêu trên với những con số giả định. Cột bên trái thể hiện tỷ lệ của thị trường tiềm ẩn, tất cả những người có quan tâm, trên tổng dân số, ở đây là 10%. Cột bên phải thể hiện thành phần chi tiết của thị trường tiềm ẩn. Thị trường hiện có, những người có quan tâm, thu nhập và khả năng tiếp cận, là 40% của thị trường tiềm ẩn. Thị trường đủ tiêu chuẩn hiện có, những người có thể đáp ứng được những yêu cầu về luật pháp, là 20% của thị trường tiềm ẩn (hay 50% của thị trường hiện có). Công ty tập trung nỗ lực của mình vào 10% của thị trường tiềm ẩn (hay 50% của thị trường đủ tiêu chuẩn hiện có). Cuối cùng công ty và các đối thủ cạnh tranh đã xâm nhập được 5% thị trường tiềm ẩn (hay 50% thị trường được phục vụ).



H.10-2. Các mức của định nghĩa thị trường

Những định nghĩa thị trường này là một công cụ hữu ích đối với việc lập kế hoạch thị trường. Nếu một công ty không hài lòng với mức tiêu thụ hiện tại của mình, thì nó có thể thi hành một số biện pháp. Nó có thể cố gắng thu hút một tỷ lệ phần trăm người mua đông hơn từ thị trường được phục vụ của mình. Nó có thể hạ thấp tiêu chuẩn đối với những người mua tiềm ẩn. Nó có thể mở rộng thị trường hiện có bằng cách mở hệ thống phân phối ở vùng ven biển phía Tây hay hạ giá của mình. Cuối cùng, công ty có thể cố gắng mở rộng thị trường tiềm ẩn bằng cách quảng

cáo xe gắn máy với những người tiêu dùng không quan tâm, như Honda đã làm khi nó thực hiện thắng lợi chiến dịch của mình, "Bạn gặp những người tuyệt vời nhất trên một chiếc xe máy Honda".

TỪ VỰNG CỦA VIỆC ĐO LƯỜNG NHU CẦU

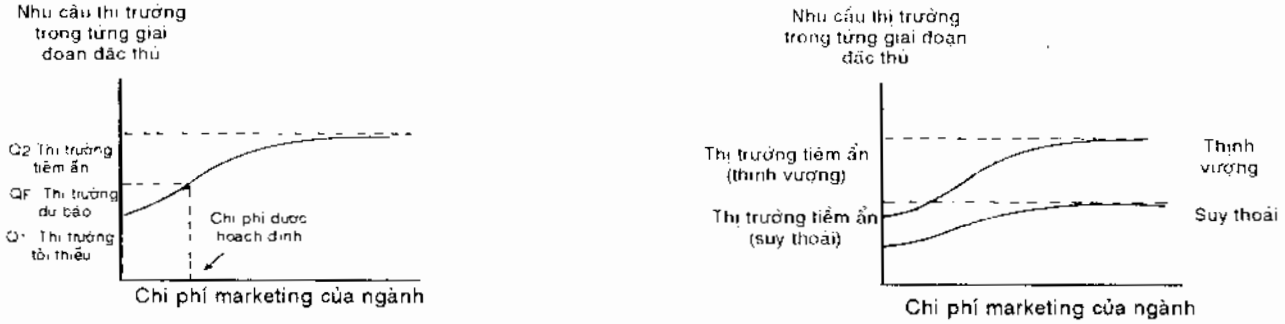
Các nhà quản trị của công ty thường nói đến dự báo, ước tính, dự đoán, chỉ tiêu tiêu thụ và hạn mức. Trong số này có nhiều thuật ngữ không cần thiết. Những khái niệm chủ yếu trong việc đo lường nhu cầu là nhu cầu của thị trường và nhu cầu công ty. Trong phạm vi từng khái niệm, ta phân biệt giữa hàm nhu 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.*

Ta có thể thấy rằng tổng nhu cầu của thị trường không phải là một con số cố định, mà là một hàm của các điều kiện đã nêu. Vì thế mà có thể gọi là hàm nhu cầu của thị trường. Sự phụ thuộc của tổng nhu cầu của thị trường vào những điều kiện cơ sở được minh họa trong H.10-3a. Trục hoành biểu diễn các mức chi phí marketing của ngành có thể có trong một thời kỳ nhất định. Trục tung biểu diễn mức nhu cầu thu được. Đường cong biểu diễn nhu cầu ước tính của thị trường tương ứng với các mức chi phí marketing của ngành khác nhau. Một số mức tiêu thụ cơ bản (gọi là mức tối thiểu của thị trường) vẫn xuất hiện khi không có bất kỳ một chi phí kích thích nhu cầu nào. Mức chi phí marketing của ngành càng cao thì sẽ đạt được mức nhu cầu càng cao, với nhịp độ tăng lớn vào lúc đầu rồi sau đó chậm dần lại. Những chi phí marketing vượt quá một mức độ nhất định sẽ không kích thích tiếp được nhu cầu nữa, vì thế mà có một giới hạn trên của nhu cầu của thị trường và gọi là tiềm năng của thị trường



(a) Nhu cầu thị trường như một hàm chi phí marketing của ngành (cho là môi trường marketing thực tế)

b) Nhu cầu thị trường như một hàm chi phí marketing của ngành (hai dạng đặc thù của môi trường được giả định)

H.10-3. Nhu cầu của thị trường

Khoảng cách giữa mức cực tiểu của thị trường và tiềm năng của thị trường cho thấy toàn bộ mức độ nhạy cảm marketing của nhu cầu. Ta có thể nghĩ đến hai thái cực của thị trường, có thể mở rộng được và không thể mở rộng được. Một thị trường có thể mở rộng, như thị trường chơi quần vợt, có tổng quy mô chịu tác động rất mạnh của mức chi phí marketing ngành. Trong trường hợp của H.10.3a, khoảng cách giữa Q_1 và Q_2 tương đối lớn. Một thị trường không thể mở rộng, ví dụ, thị trường ca kịch, không chịu tác động nhiều của mức chi phí marketing; khoảng cách giữa Q_1 và Q_2 tương đối nhỏ. Những tổ chức bán hàng trên một thị trường không thể mở

rộng có thể chấp nhận quy mô đó của thị trường (mức nhu cầu ban đầu) và hướng các nguồn tài nguyên marketing của mình vào việc giành lấy thị phần mong muốn (mức nhu cầu có chọn lọc).

Một điều quan trọng cần nhấn mạnh là hàm nhu cầu của thị trường không phải là hình ảnh nhu cầu của thị trường theo thời gian. Thực ra đường cong đó biểu diễn các dự báo hiện tại khác nhau về nhu cầu của thị trường tương ứng với những mức khác nhau của nỗ lực marketing ngành trong thời kỳ hiện tại.

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.

Yếu tố "trong một môi trường nhất định" là rất quan trọng đối với khái niệm tiềm năng của thị trường. Hãy xét tiềm năng của thị trường đối với ô tô trong thời kỳ suy thoái so với thời kỳ phồn thịnh. Trong thời kỳ phồn thịnh, tiềm năng của thị trường cao hơn. Nói cách khác, nhu cầu của thị trường co giãn theo thu nhập. Sự phụ thuộc của tiềm năng thị trường vào môi trường được minh họa trong H.10-3b. Nhà phân tích thị trường phân biệt vị trí của hàm nhu cầu của thị trường với sự dịch chuyển dọc theo nó. Các công ty không thể làm được gì đối với vị trí của hàm nhu cầu của thị trường vì nó là do môi trường marketing quyết định. Tuy nhiên các công ty có ảnh hưởng đến vị trí của mình trên hàm đó, khi họ quyết định chi phí bao nhiêu cho marketing.

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:

$$Q_i = S_i Q \qquad (10\text{-}1)$$

trong đó

Q_i = nhu cầu của công ty i

S_i = thị phần của công ty i

Q = 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[1].

Dự báo của công ty

Nhu cầu công ty mô tả mức tiêu thụ dự kiến của mình ứng với các mức 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.

Dự báo mức tiêu thụ của công ty được biểu diễn bằng đồ thị giống như dự báo thị trường ở H.10-3a: Chỉ việc thay mức tiêu thụ của công ty vào trục tung và nỗ lực marketing của công ty vào trục hoành.

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.

Còn hai khái niệm nữa cần nhắc đến đối với dự báo của công ty.

+ Hạn mức tiêu thụ là chỉ tiêu 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 [illegible] cho lực lượng bán hàng phải cố gắng.

Một khái niệm nữa là ngân sách bán hàng.

+ Ngân sách bán hàng là con số ước 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 bứt 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:

$$Q = nqp \qquad (10.2)$$

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

Chẳng hạn như có 100 triệu người mua sách mỗi năm và người mua sách trung bình đã mua ba cuốn sách mỗi năm, giá trung bình là 10 USD, thì tổng tiềm năng của thị trường sách là 3 tỷ USD (= 100.000.000 × 3 × 10 USD). Đại lượng khó ước tính nhất trong công thức (10.2) là n, số người mua đối với một sản phẩm/thị trường nhất định. Bao giờ ta cũng có thể bắt đầu từ tổng dân số cả nước, giả sử là 250 triệu người. Có thể gọi đó là nguồn dự bị không chắc chắn. Bước tiếp theo là ước tính những nhóm hiển nhiên là sẽ không mua sản phẩm đó. Hãy giả sử rằng những người mù chữ, trẻ em dưới mười hai tuổi và những người khiếm thị sẽ không mua sách và họ chiếm 20% dân số. Như vậy là chỉ còn 80% dân số hay 200 triệu người thuộc nguồn dự bị không chắc chắn. Ta có thể nghiên cứu tiếp và phát hiện thấy rằng những người có thu nhập thấp và trình độ học vấn thấp không đọc sách và họ chiếm hơn 30% nguồn dự bị không chắc chắn. Loại bỏ số đó ra ta sẽ được nguồn dự bị rất có triển vọng xấp xỉ bằng 140 triệu người mua sách. Ta sẽ sử dụng con số người mua tiềm ẩn này vào công thức (10.2) để tính tổng tiềm năng của thị trường.

Một dạng biến đổi của công thức (10.2) có tên gọi là phương pháp chuỗi tỷ lệ. Phương pháp này đòi hỏi phải nhân số cơ bản với một vài tỷ lệ phần trăm hiệu chỉnh.

Giả sử một nhà máy bia quan tâm đến việc ước tính tiềm năng của thị trường đối với một loại bia nhẹ mới[2].

Nhu cầu đối với loại bia nhẹ mới. } = { Dân số × thu nhập cá nhân được sử dụng tính theo đầu người × tỷ lệ phần trăm bình quân thu nhập được sử dụng đã chi cho thực phẩm × tỷ lệ phần trăm bình quân số tiền mua thực phẩm đã chi cho đồ uống × tỷ lệ phần trăm bình quân số tiền mua đồ uống đã chi cho đồ uống có cồn × tỷ lệ phần trăm bình quân số tiền mua đồ uống có cồn đã chi cho bia × tỷ lệ phần trăm dự kiến số tiền mua bia sẽ chi cho bia nhẹ.

TIỀM NĂNG THỊ TRƯỜNG CỦA KHU VỰC

Các công ty đứng trước vấn đề lựa chọn địa bàn tốt nhất và phân bổ ngân sách marketing của mình một cách tối ưu cho các địa bàn đó. Vì thế, họ cần ước tính tiềm năng của thị trường ở các thành phố, các bang và các nước khác nhau (xem marketing toàn cầu 10-1). Hiện có hai phương pháp chủ yếu: Phương pháp dựng thị trường, chủ yếu được những người hoạt động trên thị trường tư liệu sản xuất sử dụng, và phương pháp chỉ số đa yếu tố chủ yếu được những người hoạt động trên thị trường người tiêu dùng sử dụng.

Phương pháp xây dựng thị trường (Market-building method)

Phương pháp dựng thị trường đòi hỏi phải phát hiện tất cả những người mua tiềm ẩn trên từng thị trường và ước tính khả năng mua hàng của họ. Việc này sẽ không có gì phức tạp nếu như ta có một bản danh sách tất cả những người mua tiềm ẩn và kết quả ước tính tốt số hàng mà từng người đó sẽ mua. Đáng tiếc là thường không có một hay cả hai tư liệu này.

Hãy xét một công ty máy công cụ muốn ước tính tiềm năng thị trường khu vực đối với máy tiện gỗ của họ ở vùng Boston.

Bước thứ nhất là phát hiện tất cả những người mua tiềm ẩn ở vùng Boston có khả năng mua máy tiện gỗ. Những người mua này chủ yếu là những cơ sở sản xuất phải tạo hình hay khoét lỗ trên gỗ trong hoạt động của mình.

Công ty có thể lập danh sách từ tài liệu danh bạ các cơ sở sản xuất ở Boston. Sau đó công ty có thể ước tính số máy tiện mà mỗi cơ sở có thể mua căn cứ vào số máy tiện tính trên một ngàn công nhân viên hay trên 1 triệu USD doanh số trong ngành đó.

Một phương pháp hữu hiệu để ước tính tiềm năng thị trường khu vực đã lợi dụng hệ thống phân loại ngành tiêu chuẩn (SIC) do Tổng cục Thống Kê Hoa Kỳ đưa ra. SIC phân loại tất cả các ngành sản xuất thành 20 nhóm ngành chủ yếu, mỗi nhóm mang một mã số hai chữ số. Chẳng hạn như số 25 là đồ đạc di động và cố định trong nhà và số 35 là máy móc trừ điện máy. Mỗi nhóm ngành chính lại được phân thành khoảng 150 nhóm ngành nhỏ đánh mã số ba chữ số (số 251 là đồ đạc trong nhà và số 252 là đồ đạc văn phòng). Mỗi nhóm ngành nhỏ lại được phân ra thành khoảng 450 loại sản phẩm ký hiệu bằng mã số bốn chữ số (số 2521 là đồ đạc văn phòng bằng gỗ và số 2522 là đồ đạc văn phòng bằng kim loại). Đối với mỗi số bốn chữ số SIC, Cục Thống Kê các nhà sản xuất cung cấp số cơ sở được phân loại tiếp theo địa điểm, số công nhân viên, mức bán ra hằng năm và tổng trị giá tài sản ròng.

Để sử dụng SIC nhà sản xuất máy tiện trước tiên phải xác định mã SIC bốn chữ số biểu diễn những sản phẩm của các nhà sản xuất có thể cần đến máy tiện. Ví dụ, máy tiện sẽ cần dùng cho những nhà sản xuất có mã số SIC 2511 (đồ đạc gia dụng bằng gỗ), mã số 2521 (đồ đạc văn phòng bằng gỗ) v.v... Để có được bức tranh đầy đủ về những ngành theo SIC bốn chữ số có thể sử dụng máy tiện, công ty có thể sử dụng ba phương pháp. Công ty có thể xác định những mã số SIC của những khách hàng trước kia. Công ty có thể xem lướt qua sổ tay SIC và ghi lại tất cả những ngành bốn chữ số, mà theo phán đoán của mình, sẽ quan tâm đến máy tiện. Công ty có thể gửi qua bưu điện những phiếu câu hỏi cho nhiều loại công ty để tìm hiểu về sự quan tâm của họ đối với máy tiện gỗ.

MARKETING TOÀN CẦU 10-1

CÔNG TY KENTUCKY FRIED CHICKEN PHÁT HIỆN TIỀM NĂNG Ở CHÂU Á LỚN HƠN Ở HOA KỲ

Sự thành công của công ty Kentucky Fried Chicken ở châu Á làm chấn động dư luận về khả năng trở thành công ty toàn cầu. Công ty Had PepsiCo' KFC Corporation vẫn là một doanh nghiệp nội địa của Hoa Kỳ, vận may vẫn chưa đến với họ. Năm 1991, mức bán ra của họ đã giảm 5%, trong khi các đối thủ cạnh tranh khác về thức ăn nhanh đã phát triển lên và người Mỹ vẫn tiếp tục giảm việc ăn những đồ "chiên" vì sợ mắc bệnh tim mạch.

Ở châu Á thì không phải như vậy, KFC, chứ không phải Mc Donald's, là người dẫn đầu về thức ăn nhanh ở Trung Quốc, Hàn Quốc, Malaysia, Thái Lan và Indonesia, và là hàng thứ hai sau McDonald's ở Nhật và Singapore. 1.470 cửa hàng bán lẻ của công ty bình quân có doanh số là 1,2 triệu USD trên một cửa hàng, cao hơn gần 60% so với cửa hàng trung bình ở Hoa Kỳ. Tại quảng trường Thiên An Môn, KFC có cửa hàng đông khách nhất, một nhà hàng 701 chỗ phục vụ 2,5 triệu khách một năm. Không có gì đáng ngạc nhiên là KFC dự kiến tăng gấp đôi số cửa hàng của mình ở châu Á trong vòng năm năm tới.

Tại sao KFC lại thành công ở châu Á như vậy? Thứ nhất là, nhiều thành phố lớn ở châu Á ngày càng tập trung nhiều công nhân viên trẻ, thuộc tầng lớp trung lưu, có thu nhập ngày càng tăng. Các cửa hàng thức ăn nhanh là một bước tiến từ việc mua thực phẩm của những quầy hàng giao tại nhà, và người châu Á sẵn sàng trả thêm tiền cho chất lượng và tiện nghi khi ngồi ăn ở một nhà hàng trang trí đẹp theo phong cách Mỹ. Thứ hai là, ngày càng nhiều phụ nữ tham gia lực lượng lao động, nên chỉ còn ít thời gian để nấu ăn ở nhà. Thứ ba là, vì thịt gà là món ăn hợp với khẩu vị của người châu Á hơn là bánh pizza, và dễ kiếm hơn thịt bò. Thịt gà lại không phạm vào điều cấm kỵ của tôn giáo như thịt bò ở Ấn Độ và thịt lợn ở các nước hồi giáo.

KFC chủ yếu bán thịt gà tiêu chuẩn của mình, khoai tây nghiền và cải bắp trộn dầu dấm ở khắp châu Á, nhưng có thay đổi đôi chút cho phù hợp, như món Hot Wings, một món thịt gà nấu với gia vị Thái Lan, món gà nấu cari ở Nhật.

Rõ ràng là các công ty ngày càng hay xem thế giới như thị trường của mình và phát hiện những khu vực hứa hẹn tiềm năng tăng trưởng mức tiêu thụ và lợi nhuận lớn nhất.

Nhiệm vụ tiếp theo của công ty là xác định một cơ sở phù hợp để ước tính số máy tiện sẽ được sử dụng trong từng ngành. Giả sử mức tiêu thụ cho khách hàng trong ngành là cơ sở phù hợp nhất. Ví dụ, trong số SIC 2511 có thể sử dụng mười máy tiện trên mỗi 1 triệu doanh số bán cho khách của ngành, công ty có thể ước tính tiềm năng của thị trường.

Bảng 10-1 là kết quả tính toán giả định cho vùng Boston với hai mã số SIC. Trong mã số 2511 (đồ đạc gia dụng bằng gỗ) có sáu cơ sở với doanh số bán ra hằng năm là 1 triệu USD và hai cơ sở với doanh số bán ra hằng năm là 5 triệu USD. Công ty đã ước tính được là có thể bán được mười máy tiện cho mã số SIC này tính cho mỗi 1 triệu USD doanh số bán ra hằng năm cho khách hàng. Vì có sáu cơ sở có doanh số bán ra hằng năm là 1 triệu USD, nên họ có doanh số bán ra chung là 6 triệu USD, vì vậy tiềm năng là 60 máy tiện (6 × 10). Những số liệu khác trong bảng cũng được tính toán tương tự. Tổng cộng lại ta thấy vùng Boston có tiềm năng của thị trường là 200 máy tiện.

Bảng 10-1. Phương pháp dựng thị trường sử dụng mã số SIC
(nhà sản xuất máy tiện giả định, vùng Boston)

SIC	Doanh số bán ra hằng năm (triệu USD)	Số cơ sở	Số máy tiện có khả năng bán tính trên 1 triệu USD doanh số bán ra cho khách	Tiềm năng của thị trường (1x2x3)
	(1)	(2)	(3)	
2511	$1	6	10	60
	5	2	10	100
2521	1	3	5	15
	5	1	5	25
				200

Công ty có thể sử dụng phương pháp này để ước tính tiềm năng thị trường của các khu vực khác trong nước. Giả sử, tiềm năng thị trường của tất cả các thị trường cộng lại là 2.000 máy tiện. Như vậy thị trường Boston chiếm 10% tổng tiềm năng thị trường. Điều này có thể bảo đảm để công ty phân bổ 10% chi phí marketing của mình cho thị trường Boston. Trong thực tế, nhà sản xuất máy tiện cần có thêm thông tin về từng thị trường, như mức bão hòa của thị trường,

số đối thủ cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng của thị trường và tuổi thọ trung bình của các thiết bị hiện có.

Nếu công ty quyết định bán máy tiện ở Boston thì nó cần phải biết làm thế nào để phát hiện ra những công ty có triển vọng nhất. Ngày xưa, các đại diện bán hàng viếng thăm từng công ty để chào hàng và cách này được gọi là cách chó săn chim hay cách dùng tay bắt khói. Cách gọi điện thoại ngày nay thì quá tốn kém. Công ty cần có một bản danh sách các công ty ở Boston và lựa chọn từ đó qua thư gửi trực tiếp hay marketing qua điện thoại để phát hiện những khách hàng triển vọng nhất. Nhà sản xuất máy tiện có thể lấy thông tin trong Dun's Market Identifiers, một tư liệu có liệt kê 27 số liệu chủ chốt của hơn 9.300.000 doanh nghiệp nằm ở Hoa Kỳ và Canada.

Phương pháp chỉ số đa yếu tố

Các công ty hàng tiêu dùng cũng phải ước tính tiềm năng thị trường của khu vực. Bởi vì khách hàng của họ quá đông, nên họ không thể lên danh sách khách hàng được. Phương pháp được dùng phổ biến nhất là phương pháp chỉ số đơn giản. Ví dụ, một nhà sản xuất dược phẩm có thể giả thiết rằng tiềm năng của thị trường dược phẩm tỷ lệ thuận với dân số. Nếu dân số bang Virginia chiếm 2,28% dân số Hoa Kỳ, thì công ty có thể giả thiết rằng Virginia sẽ là thị trường tiêu thụ 2,28% tổng số thuốc đã bán ra.

Tuy nhiên, một yếu tố duy nhất ít khi là một chỉ số hoàn hảo về cơ hội bán hàng. Mức tiêu thụ dược phẩm của khu vực cũng chịu ảnh hưởng của thu nhập tính theo đầu người và số bác sĩ trên 10.000 dân. Vì vậy, nên xây dựng một chỉ số đa yếu tố, trong đó mỗi yếu tố có một trọng số riêng.

Một trong những chỉ số đa yếu tố quen thuộc nhất về nhu cầu của khu vực là "Kết quả Điều tra sức mua hằng năm" do tờ Sales and Marketing Management đăng tải[3]. Chỉ số này phản ánh sức mua tương đối của người tiêu dùng ở các vùng, bang và địa bàn khác nhau. Chỉ số của tờ Sales and Marketing Management về sức mua tương đối của một khu vực được xác định như sau:

$$B_i = 0{,}5y_i + 0{,}3r_i + 0{,}2p_i$$

trong đó

B_i = tỷ lệ phần trăm của tổng sức mua cả nước nằm ở khu vực i

y_i = tỷ lệ phần trăm thu nhập cá nhân được sử dụng của cả nước bắt nguồn từ khu vực i

r_i = tỷ lệ phần trăm doanh số bán lẻ cả nước tại khu vực i

p_i = tỷ lệ phần trăm dân số toàn quốc cư trú tại khu vực i

Ví dụ, giả sử Virginia chiếm 2,00% thu nhập cá nhân được sử dụng của Hoa Kỳ, 1,96% doanh số bán lẻ của Hoa Kỳ và 2,28% dân số Hoa Kỳ. Chỉ số sức mua của Virginia sẽ bằng:

$$0{,}5(2{,}00) + 0{,}3(1{,}96) + 0{,}2(2{,}28) = 2{,}04$$

Như vậy có thể dự kiến Virginia sẽ tiêu thụ 2,04% mức tiêu thụ dược phẩm của cả nước.

Nhà sản xuất nhận thấy rằng những trọng số sử dụng trong chỉ số sức mua là hơi tùy tiện. Chúng được áp dụng chủ yếu cho những hàng tiêu dùng như kẹp giấy rẻ tiền hay hàng xa xỉ giá cao. Có thể chọn những trọng số khác phù hợp hơn. Ngoài ra nhà sản xuất còn cần điều chỉnh tiềm năng của thị trường theo các yếu tố phụ trợ, như sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường đó, chi phí khuyến mãi của địa phương, yếu tố thời vụ, và đặc điểm riêng của địa phương.

Nhiều công ty sẽ tính toán các chỉ số phụ trợ của khu vực để làm cơ sở phân bổ các nguồn tài nguyên marketing. Giả sử, công ty đó rà soát lại sáu thành phố được liệt kê trong bảng 10-2. Hai cột đầu là tỷ lệ phần trăm mức tiêu thụ nhãn hiệu và chủng loại của Hoa Kỳ, tương ứng ở

sáu thành phố đó. Cột thứ ba là chỉ số phát triển nhãn hiệu (BDI), tức là chỉ số mức tiêu thụ nhãn hiệu trên mức tiêu thụ chủng loại. Ví dụ, Seatle có BDI là 114, vì những hiệu được phát triển nhiều hơn so với chủng loại ở Seatle. Mặt khác, Portland có BDI bằng 65, nghĩa là nhãn hiệu ở Portland phát triển tương đối thấp hơn. Bình thường BDI càng thấp, thì cơ hội của thị trường càng lớn, theo nghĩa là có đất để phát triển nhãn hiệu. Có một số người làm marketing khẳng định rằng trái lại, kinh phí marketing phải dành cho những thị trường mạnh nhất của nhãn hiệu, nơi có thể dễ dàng giành được thị phần lớn hơn cho nhãn hiệu. Hiển nhiên là phải tính đến cả những yếu tố khác[4].

Sau khi công ty đã quyết định phân bổ ngân sách của mình cho từng thành phố, nó có thể chi tiết hóa phân bổ của từng thành phố cho khu phố hay các trung tâm mã số bưu điện. Khu phố là những khu vực nhỏ có quy mô cỡ làng xã, còn các trung tâm mã số bưu điện (do Bộ Bưu Điện Hoa Kỳ xác định) là những khu vực lớn hơn, thường có quy mô một thị trấn nhỏ. Những thông tin về dân số, thu nhập của một gia đình trung lưu, và những đặc điểm khác đều có sẵn đối với các đơn vị địa lý này. Những người làm marketing đã phát hiện thấy rằng những số liệu này hết sức có ích cho việc phát hiện những khu vực bán lẻ có tiềm năng lớn trong một thành phố lớn hay để mua danh bạ địa chỉ bưu điện nhằm sử dụng cho chiến dịch gửi thư trực tiếp. Đoạn khái niệm và công cụ marketing 10-1 trình bày cách thức các số liệu thống kê Hoa Kỳ hiện nay đã được nhập vào các hệ thống mã hóa địa lý nhân khẩu để phát hiện tốt hơn khách hàng và xác định mục tiêu.

Bảng 10-2. Tính toán chỉ số phát triển nhãn hiệu (BDI)

Địa bàn	Phần trăm mức tiêu thụ nhãn hiệu của Hoa Kỳ (1)	Phần trăm mức tiêu thụ chủng loại của Hoa Kỳ (2)	BDI (1 : 2) x 100
Seatle	3,09	2,71	114
Portland	6,74	10,41	65
Boston	3,49	3,85	91
Toledo	0,97	0,81	120
Chicago	1,13	0,81	140
Baltimore	3,12	3,00	104

ƯỚC TÍNH MỨC TIÊU THỤ CỦA NGÀNH VÀ THỊ PHẦN

Song song với việc ước tính tổng tiềm năng và tiềm năng của khu vực công ty cần phải biết mức tiêu thụ thực tế của ngành trên thị trường. Điều này có nghĩa là phải phát hiện các đối thủ cạnh tranh của mình và ước tính mức tiêu thụ của họ.

Hiệp hội thương mại ngành thường hay thu thập và công bố tổng mức tiêu thụ của mình, mặc dù không tách riêng các mức tiêu thụ của từng công ty. Nhờ vậy, mỗi công ty có thể đánh giá thành tích của mình so với toàn ngành. Giả sử mức tiêu thụ của công ty tăng 5% một năm và mức tiêu thụ của ngành tăng 10%. Như vậy, công ty này thực sự đang mất dần vị thế của mình ở trong ngành đó.

PHÂN TÍCH ĐỊA LÝ NHÂN KHẨU: MỘT CÔNG CỤ MỚI ĐỂ PHÁT HIỆN CÁC MỤC TIÊU CỦA VI THỊ TRƯỜNG

Trong những năm gần đây đã xuất hiện một số dịch vụ thông tin kinh doanh mới gắn số liệu thống kê dân số Hoa Kỳ với các kiểu phong cách sống. Những thông tin này giúp những người lập kế hoạch marketing hoàn thiện hơn nữa những ước tính của mình về tiềm năng thị trường đến cấp mã số bưu điện. Những giả thiết cơ bản là đảm bảo được điều kiện "hãy cho tôi biết một người nào đó sống ở đâu thì tôi sẽ nói cho anh biết người đó như thế nào". Trong số những dịch vụ chủ đạo có PRIZM (của Claritas), ClusterPlus (của Donnelley Marketing Information Services) và Acoen (C.A.C.I., Inc.). Những dịch vụ số liệu này có thể giúp những người lập kế hoạch marketing tìm ra những khu mã số bưu điện tốt nhất để tập trung nỗ lực marketing của mình vào đó. Ta sẽ xem xét hệ thống PRIZM để thấy việc phân tích địa lý nhân khẩu có tác dụng như thế nào.

Những người thiết kế PRIZM đã phân loại một cách sinh động hơn 500.000 làng xã Hoa Kỳ thành bốn mươi cụm dân cư, như "các khu máu xanh", "tiền và trí tuệ", "lông thú và xe trạm", "súng săn và gái làng chơi", "đường thuốc lá" và "chất xám". Các cụm dân cư này được hình thành theo tám đặc điểm gia đình chủ yếu. Ví dụ, "khu máu xanh" là những khu ven đô với dân cư là những nhà quản trị và những người hành nghề chuyên môn sôi nổi, có trình độ đại học và thành đạt. Chúng bao gồm những khu giàu có nhất của Mỹ với đặc điểm là mật độ gia đình thấp, nhà ở rất đồng đều, sinh hoạt nặng về gia đình, và hầu hết nhà ở đều biệt lập. Mặt khác, cụm "nhạc xanh của thành phố đơn độc" có đặc điểm là mật độ gia đình cao, nằm ở thành phố, dân cư pha tạp, có người da trắng và những dân tộc ít người khác, nhiều người sống độc thân và các cặp vợ chồng, có trường đại học, lẫn lộn cổ trắng/cổ xanh, và nhà ở kiểu chung cư. 38 cụm khác còn lại, mỗi cụm có những đặc điểm độc đáo riêng của mình.

Để minh họa tác dụng của việc phân tích địa lý nhân khẩu ta có thể dẫn ra một ấn phẩm của Seventh Day Adventists, những người đang tìm cách phát hiện những khu mã số bưu điện để lôi kéo những thành viên mới cho giáo phái của mình. Theo giả thuyết cơ bản của họ thì họ có khả năng tốt nhất để thu hút những thành viên mới ở những khu mã số bưu điện, giống những người hiện là thành viên đông nhất của họ. Sử dụng địa chỉ nhà ở của các thành viên, những nhà nghiên cứu đã mã hóa tất cả các thành viên của Seventh Day Adventist theo 40 khu mã số bưu điện. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng nhóm "người nói tiếng Tây Ban Nha" có chỉ số tập trung của giáo phái Seventh Day Adventists cao nhất, trong khi nhóm "người nói tiếng Tây Ban Nha" chỉ chiếm có 3,39% dân số Hoa Kỳ, nó chiếm tới 12,7% những người theo giáo phái Seventh Day Adventists. Bằng cách chia số sau cho số trước rồi nhân với 100, họ tìm được chỉ số tập trung của nhóm "người nói tiếng Tây Ban Nha" bằng 375. Điều này cho thấy rằng khu mã số bưu điện của những người nói tiếng Tây Ban Nha có tiềm năng lớn đối với thành viên mới và đảm bảo marketing tập trung, kể cả việc mở tại các khu này những nhà thờ mới của giáo phái Seventh Day Adventist, chiêu mộ từng nhà và chiến dịch gửi thư trực tiếp. Mặt khác, cụm dân cư có tiềm năng nhỏ nhất đối với việc chiêu mộ của giáo phái Seventh Day Adventist là "khu nông trại, nhà ở cổ, những cặp vợ chồng không hay đi lại", có chỉ số tập trung chỉ bằng 16. Sử dụng phương pháp này có thể xếp hạng tất cả 40 cụm dân cư, và những cụm có chỉ số tập trung vượt quá 100 sẽ là những khu mã số bưu điện hấp dẫn nhất để chiêu mộ cho giáo phái.

Các kiểu cụm dân cư cũng được gắn với các ngân hàng dữ liệu khác cho biết những sở thích về nhãn hiệu, sản phẩm và phương tiện thông tin. Ví dụ cụm "những người nói tiếng Tây Ban Nha" có nhiều hơn mức trung bình những người mua ớt, vitamin trẻ em, dầu gội đầu cho trẻ sơ

sinh và du lịch bằng xe buýt. Họ là những người sử dụng Ti vi rất nhiều (nhất là chương trình đấu quyền Anh), nhưng lại rất ít đọc báo chí. Thông tin này có thể giúp những người làm marketing tôn giáo chọn những kiểu sự kiện và thông tin giúp thu hút mạnh nhất từng cụm dân cư có thứ hạng cao về mức độ tập trung của giáo phái Seventh Day Adventist.

Ta đã minh họa một cách cố ý việc phân tích địa lý nhân khẩu qua một ứng dụng đặc biệt: Chiêu mộ tôn giáo. Bình thường việc phân tích này được các nhà sản xuất, những người bán lẻ và nhiều người khác sử dụng để phát hiện những cụm dân cư và khu vực tốt nhất làm mục tiêu cho sản phẩm hay dịch vụ cụ thể của mình. Ví dụ, Helene Curtis đã sử dụng PRIZM trong marketing dầu gội đầu Suave của mình. Công ty đã phát hiện nhu cầu tiềm ẩn lớn nhất trong những nơi có tập trung nhiều phụ nữ trẻ đi làm. Những người phụ nữ này phản ứng nhiệt tình nhất với thông tin quảng cáo rằng Suave không đắt tiền, nhưng lại làm cho làn tóc của bạn "trông có vẻ đáng giá cả triệu".

Một cách nữa để ước tính mức tiêu thụ là mua những báo cáo của một công ty nghiên cứu marketing đã kiểm tra tổng mức tiêu thụ và mức tiêu thụ nhãn hiệu. Ví dụ, A.C.Nielsen Company kiểm tra doanh số bán lẻ các loại sản phẩm khác nhau ở các siêu thị và các cửa hiệu thuốc rồi bán thông tin đó cho những công ty quan tâm. Bằng cách này công ty biết được tổng mức tiêu thụ chủng loại sản phẩm cũng như mức tiêu thụ nhãn hiệu. Nó có thể so sánh kết quả của mình với toàn ngành và/hay một đối thủ cạnh tranh bất kỳ để xem mình đang giành thêm được hay đang mất dần thị phần.

Những người làm marketing tư liệu sản xuất thường gặp những trường hợp rất khó ước tính mức tiêu thụ của ngành và các thị phần. Họ không có số liệu của Nielsens để dựa vào đó. Những người phân phối thường không cung cấp thông tin về tình hình tiêu thụ sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Vì thế những người làm marketing tư liệu sản xuất phải làm việc trong điều kiện ít hiểu biết hơn về các thị phần. Một số người hoạt động trên thị trường tư liệu sản xuất chỉ muốn biết thị phần của mình so với đối thủ cạnh tranh chủ yếu chứ không phải so với toàn bộ thị trường.

Trong trường hợp này họ có thể tập trung vào việc chỉ ước tính mức tiêu thụ của đối thủ cạnh tranh chủ yếu và so sánh các kết quả.

✦ ƯỚC TÍNH NHU CẦU TƯƠNG LAI

Bây giờ ta đã sẵn sàng để nghiên cứu những phương pháp ước tính nhu cầu tương lai. Rất ít sản phẩm hay dịch vụ có thể dự báo dễ dàng. Nói chung những trường hợp dễ dự báo đều liên quan đến những sản phẩm có mức cầu tuyệt đối hay xu hướng khá ổn định và ở những nơi không có cạnh tranh (tiện ích công cộng) hay cạnh tranh ở thế ổn định (nhóm độc quyền hoàn toàn). Trên hầu hết các thị trường, tổng nhu cầu và nhu cầu của công ty đều không ổn định và việc dự báo tốt trở thành một yếu tố then chốt đảm bảo sự thành công của công ty. Dự báo tồi có thể dẫn đến chỗ dự trữ quá mức, giảm giá sẽ rất tốn kém, hay bị giảm mức tiêu thụ do hết hàng dự trữ. Nhu cầu càng không ổn định thì độ chính xác của dự báo càng quan trọng và quy trình dự báo càng phức tạp.

Các công ty thường hay sử dụng quy trình ba giai đoạn để dự báo mức tiêu thụ. Họ chuẩn bị dự báo kinh tế vĩ mô, rồi đến dự báo ngành và tiếp theo sau là dự báo mức tiêu thụ của công ty. Dự báo kinh tế vĩ mô đòi hỏi phải dự đoán tình trạng lạm phát, tình trạng thất nghiệp, lãi suất, chi tiêu của người tiêu dùng, đầu tư kinh doanh, chi phí của Nhà nước, mức xuất khẩu ròng và nhiều đại lượng khác (xem khái niệm và công cụ marketing 10-2). Kết quả cuối cùng là dự

báo tổng sản phẩm quốc gia, số liệu sau này sẽ được sử dụng cùng với các chỉ tiêu môi trường khác để dự báo mức tiêu thụ của ngành. Sau đó công ty sẽ suy ra dự báo mức tiêu thụ của mình với giả thiết là công ty sẽ giành được một thị phần nhất định.

Tất cả các dự báo đều được xây dựng dựa vào một trong ba thông tin cơ bản: Người ta nói gì, người ta làm gì hay người ta đã làm được gì. Cơ sở thứ nhất - người ta nói gì - đòi hỏi phải điều tra dư luận của người mua hay những người gần gũi với họ, như nhân viên bán hàng hay các chuyên viên ở bên ngoài. Có ba phương pháp: Thăm dò ý định của người mua, tổng hợp ý kiến của lực lượng bán hàng, và ý kiến của chuyên gia. Việc xây dựng dự báo dựa vào cơ sở người ta làm gì đòi hỏi một phương pháp khác, phải tung sản phẩm ra thị trường thử nghiệm để đo lường phản ứng của người mua. Cơ sở cuối cùng - người ta đã làm được gì - đòi hỏi phải phân tích những số liệu về hành vi mua sắm trong quá khứ hay sử dụng cách phân tích chuỗi thời gian hay phân tích thống kê nhu cầu.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 10-2

CÁC PHƯƠNG PHÁP DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Chìa khóa để cho tổ chức sống sót và phát triển là khả năng của công ty điều chỉnh các chiến lược của mình cho phù hợp với môi trường thay đổi rất nhanh. Điều này đòi hỏi ban lãnh đạo phải gánh vác một trách nhiệm to lớn là dự đoán đúng các sự kiện trong tương lai. Nếu phạm sai lầm thì tổn thất có thể lớn vô cùng. Ví dụ, công ty Montgomery Ward đã để mất vị trí dẫn đầu của mình trong lĩnh vực cửa hàng bách hóa tổng hợp sau Thế Chiến II, bởi vì chủ tịch công ty, ông Sewell Avery, đã cho rằng nền kinh tế sẽ đình đốn trong khi đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty, Sears, lại cho rằng nền kinh tế sẽ phát triển. Chính vì thế mà ngày càng nhiều công ty làm dự báo môi trường vĩ mô.

Các công ty làm dự báo môi trường vĩ mô như thế nào? Những công ty lớn có các phòng kế hoạch chịu trách nhiệm làm dự báo dài hạn về những yếu tố môi trường chủ chốt có tác động đến các thị trường của mình. Ví dụ, General Electric có một đội ngũ dự báo chuyên nghiên cứu các lực lượng trên toàn thế giới có tác động đến hoạt động của mình. GE cung cấp dự báo của mình cho các chi nhánh của GE và cũng bán những dự báo nhất định cho các công ty khác.

Những công ty nhỏ hơn thì mua dự báo của một số loại công ty cung ứng. Các công ty nghiên cứu marketing có thể xây dựng dự báo bằng cách phỏng vấn khách hàng, những người phân phối và số người hiểu biết khác. Các công ty chuyên dự báo làm dự báo dài hạn về những thành phần cụ thể của môi trường, như nền kinh tế, dân số, các nguồn tài nguyên thiên nhiên hay công nghệ. Cuối cùng, có những công ty nghiên cứu tương lai học đưa ra những suy đoán về tình hình tương lai. Trong số này có Hudson Institute, the Futures Group và Institute for the Future.

Sau đây là một số phương pháp dự báo môi trường vĩ mô:

Ý kiến chuyên gia. Lựa chọn và đề nghị những người hiểu biết đánh giá tầm quan trọng và xác suất của những diễn biến có thể xảy ra trong tương lai. Phương pháp kỹ càng nhất là phương pháp Delphi, theo đó các chuyên gia phải qua vài vòng đánh giá một sự kiện với những giả thiết và phán đoán được điều chỉnh cho chính xác hơn.

Ngoại suy xu hướng. Các nhà nghiên cứu dựng những đường cong phù hợp nhất (các đường cong tăng trưởng tuyến tính, bậc hai hay hình chữ S) qua một chuỗi thời điểm quá khứ để sử dụng vào việc ngoại suy. Phương pháp này có thể rất không tin cậy theo nghĩa là các bước phát triển có thể thay đổi hoàn toàn chiều hướng trong tương lai.

Tương quan xu hướng. Các nhà nghiên cứu xác định mối tương quan giữa các chuỗi thời gian khác nhau với hy vọng phát hiện những chỉ tiêu dẫn hướng và trễ có thể sử dụng để dự báo. Ủy Ban Nghiên Cứu Kinh Tế Quốc Gia đã phát hiện được mười hai chỉ tiêu kinh tế quan trọng nhất và các giá trị của nó được công bố hằng tháng trong Survey of Current Business.

Mô hình hóa kinh tế lượng. Các nhà nghiên cứu xây dựng hệ phương trình mô tả hệ thống cơ bản. Các hệ số trong những phương trình đó được xác định theo thống kê. Các mô hình kinh tế lượng bao hàm hơn 300 phương trình được sử dụng để dự báo những biến động trong nền kinh tế Hoa Kỳ.

Phân tích ảnh hưởng chéo. Các nhà nghiên cứu phát hiện một tập những xu hướng chủ chốt (những xu hướng có tầm quan trọng và/hay xác suất lớn). Sau đó đặt vấn đề: "nếu sự kiện A xuất hiện thì nó sẽ ảnh hưởng đến các xu hướng khác như thế nào?" Kết quả thu được sẽ sử dụng để xây dựng những tập các "chuỗi domino" với một sự kiện kéo theo những sự kiện khác.

Suy đoán nhiều tình huống. Các nhà nghiên cứu dựng lên những bức tranh về tương lai khác nhau, mỗi bức tranh đều nhất quán trong phạm vi nội tại và có xác suất xuất hiện nhất định. Mục đích chủ yếu của việc suy đoán các tình huống là để nhắc nhở ban lãnh đạo phải suy nghĩ đến và có dự kiến những tình huống bất ngờ.

Dự báo nhu cầu/may rủi. Các nhà nghiên cứu phát hiện những sự kiện chủ yếu sẽ ảnh hưởng rất lớn đến công ty. Mỗi sự kiện được đánh giá về mức độ tương đồng với mộ số xu hướng chủ yếu xuất hiện trong xã hội. Đồng thời cũng đánh giá theo sức hấp dẫn của nó đối với từng nhóm công chúng chủ yếu trong xã hội. Sự kiện có mức tương đồng và sức hấp dẫn càng lớn thì xác suất để xuất hiện của nó càng lớn. Sau đó những sự kiện có số điểm cao nhất sẽ được nghiên cứu tiếp.

Thăm dò ý định của người mua . Dự báo là nghệ thuật dự đoán người mua sẽ làm gì trong những điều kiện nhất định. Việc này đòi hỏi phải thăm dò người mua. Kết quả thăm dò đặc biệt có giá trị nếu người mua đã xác định rõ ràng ý định của mình, sẽ thực hiện nó và trình bày cho người phỏng vấn biết.

Về những mặt hàng tiêu dùng lâu bền chủ yếu, một số tổ chức nghiên cứu đã tiến hành thăm dò định kỳ những ý định mua sắm của người tiêu dùng. Những tổ chức này đã đặt ra những câu hỏi đại loại như sau:

Trong vòng sáu tháng tới bạn có định mua ô tô không?					
0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Không có khả năng	Xác suất nhỏ	Xác suất bình thường	Xác suất khá	Xác suất lớn	Chắc chắn

Đó gọi là thang xác suất mua sắm. Ngoài ra, có những cuộc thăm dò tìm hiểu tình trạng tài chính hiện tại và tương lai của người tiêu dùng và dự đoán của họ về nền kinh tế. Những mẫu thông tin khác nhau này được kết hợp lại thành số đo tình cảm của người tiêu dùng (Trung tâm nghiên cứu Thăm Dò, Trường đại học Michigan) hay số đo niềm tin của người tiêu dùng (Sindlinger and Company). Những người sản xuất hàng tiêu dùng lâu bền xây dựng những chỉ số này với hy vọng dự đoán được những biến động chủ yếu trong ý định mua sắm của người tiêu dùng để có thể điều chỉnh các kế hoạch sản xuất và marketing của mình cho phù hợp.

Trong lĩnh vực mua sắm tư liệu sản xuất, nhiều tổ chức khác nhau cũng tiến hành thăm dò ý định của người mua đối với nhà máy, thiết bị và vật tư. Quen thuộc nhất với mọi người là công

ty McGraw-Hill Research and Opinion Research Corporation. Những ước tính của họ thường chỉ sai lệch trong vòng 10% kết quả thực tế.

Có những công ty công nghiệp cũng tiến hành thăm dò ý định mua sắm của khách hàng:

> Những người nghiên cứu marketing của công ty National Lead định kỳ thăm viếng một mẫu gồm 100 công ty được chọn lọc rất kỹ lưỡng. Họ hỏi giám đốc kỹ thuật của khách hàng về tỷ lệ titan trong các sản phẩm khác nhau của nhà sản xuất; hỏi người quản trị tiêu thụ về triển vọng tiêu thụ; và hỏi giám đốc cung ứng về tổng số lượng titan mà công ty dự kiến mua. Những người nghiên cứu marketing của National sẽ ước tính nhu cầu của thị trường về titan và chuẩn bị một dự báo "tốt nhất" và một dự báo "xấu nhất". Ngoài ra National còn được lợi thêm là biết được những phát triển mới; các cuộc thăm viếng làm tăng hình ảnh của National; và phương pháp này cho những ước tính riêng rẽ theo địa bàn và ngành[5].

Tóm lại, giá trị của việc thăm dò ý định của người mua tăng thêm là do số người mua ít, chi phí để tiếp cận họ không lớn, họ có ý định rõ ràng, họ thực hiện ý định đó và họ sẵn sàng bộc lộ ý định của mình. Các cuộc thăm dò ý định của người mua có ích cho việc ước tính nhu cầu đối với tư liệu sản xuất, hàng tiêu dùng lâu bền, những sản phẩm cần có kế hoạch mua sắm trước, và sản phẩm mới.

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 đó[6]. 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)[7].

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. Cách thử nghiệm thị trường sẽ được trình bày trong chương 13.

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 thất 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.

Sau khi các chuỗi mức tiêu thụ quá khứ, (Q), được phân tích thành những thành phần T, C, S và E, những thành phần này lại được kết hợp lại để có được dự báo mức tiêu thụ. Sau đây là một ví dụ:

> Một công ty bảo hiểm đã bán được 12.000 phiếu bảo hiểm nhân thọ mới, loại thường trong năm nay. Công ty muốn dự đoán mức tiêu thụ tháng Mười Hai năm tới. Xu hướng lâu dài cho thấy rằng tỉ lệ tăng trưởng hằng năm của mức tiêu thụ là 5%. Từ đó suy ra mức tiêu thụ trong năm tới là 12.600 = (12.000 x 1,05). Tuy nhiên theo dự kiến trong năm tới có sự suy giảm hoạt động kinh doanh và chắc chắn tổng mức tiêu thụ sẽ chỉ đạt 90% mức tiêu thụ dự kiến, đã điều chỉnh theo xu hướng. Như vậy trong năm tới có lẽ mức tiêu thụ chỉ là 11.340 (=12.600 x 0,90). Nếu mức tiêu thụ từng tháng đều bằng nhau thì mức tiêu thụ hằng tháng sẽ là 945 (=11.340/12). Tuy nhiên, tháng Mười Hai là tháng có mức tiêu thụ phiếu bảo hiểm cao hơn mức bình quân, với chỉ số thời vụ là 1,2. Vì vậy mức tiêu thụ của tháng Mười Hai có thể đạt mức cao là 1.134 (=945 x 1,2). Không có sự kiện bất thường nào. Mọi đình công hay quy định

mới về bảo hiểm, theo dự kiến. Vì vậy ước tính sát nhất về mức tiêu thụ phiếu bảo hiểm mới trong tháng Mười Hai tới là 1.134.

Đối với một công ty có hàng trăm mặt hàng trong mỗi chủng loại sản phẩm của mình, nếu muốn có dự báo kinh tế ngắn hạn có hiệu quả thì phải sử dụng một phương pháp chuỗi thời gian mới hơn, gọi là phương pháp làm trơn hàm mũ. Ở dạng đơn giản nhất phương pháp làm trơn hàm mũ chỉ đòi hỏi ba thông tin: Mức tiêu thụ thực tế của kỳ đó Q_t "mức tiêu thụ đã làm trơn của kỳ đó $\overline{Q}_t$; và tham số làm trơn α. Dự báo mức tiêu thụ của kỳ tới là:

$$\overline{Q}_{t+1} = \alpha Q_t + (1 - \alpha)\overline{Q}_t$$

trong đó

$\overline{Q}_{t+1}$ = dự báo mức tiêu thụ cho kỳ tới

α = hằng số làm trơn nhận giá trị từ 0 đến 1

Q_t = mức tiêu thụ hiện thời của kỳ t

$\overline{Q}_t$ = mức tiêu thụ đã làm trơn của kỳ t

Giả sử hằng số làm trơn là 0,4 mức tiêu thụ hiện tại là 50.000 USD và mức tiêu thụ đã làm trơn là 40.000 USD. Khi đó dự báo mức tiêu thụ sẽ là:

$$\overline{Q}_{t+1} = 0{,}4\ (50.000\ \text{USD}) + 0{,}6\ (40.000\ \text{USD}) = 44.000\ \text{USD}$$

Trong phương pháp này dự báo mức tiêu thụ bao giờ cũng nằm giữa mức tiêu thụ hiện tại và mức tiêu thụ đã làm trơn. Ảnh hưởng tương đối của mức tiêu thụ hiện tại và mức tiêu thụ đã làm trơn phụ thuộc vào hằng số làm trơn, ở đây là 0,4. Như vậy là dự báo mức tiêu thụ "bám sát" mức tiêu thụ thực tế. Phương pháp này có thể hoàn chỉnh thêm để phản ánh các yếu tố thời vụ và xu hướng bằng cách bổ sung thêm hai hằng số nữa[8].

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 (X_1, X_2,..., X_n); nghĩa là

$$Q = f(X_1, X_2, ..., X_n)$$

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.

Ví dụ, Palda đã phát hiện thấy rằng phương trình sau đây của các nhu cầu khá phù hợp với các mức tiêu thụ trong lịch sử của công ty Lydia Pinkham's Vegetable Compound từ năm 1908 đến năm 1960:[9]

$$Q = -3649 + 0{,}665X_1 + 1{,}180 \log X_2 + 774\ X_3 + 324\ X_4 - 2{,}83X_5 \qquad (10.5)$$

trong đó:

Q = mức tiêu thụ hằng năm tính bằng ngàn USD

X_1 = mức tiêu thụ hằng năm (trễ một năm) tính bằng ngàn USD

X_2 = chi phí quảng cáo hằng năm tính bằng ngàn USD

X_3 = biến giả nhận giá trị bằng 1 từ năm 1908 đến năm 1925 và bằng 0 từ năm 1926 trở đi.

X_4 = năm (1908 =0,1909 = 1,...)

X_5 = thu nhập cá nhân được sử dụng tính bằng tỉ USD hiện tại

Năm biến độc lập ở vế phải chiếm 94% mức biến thiên hằng năm của mức tiêu thụ của Lydia Pinkham's Vegetable Compound từ năm 1908 đến 1960. Để dự báo mức tiêu thụ của năm tới cần thay các ước tính của năm biến độc lập đó vào.

Máy tính đã đem lại cho việc phân tích thống kê nhu cầu một phương pháp dự báo ngày càng hữu ích. Tuy nhiên, người sử dụng cần cảnh giác với một vài vấn đề có thể làm giảm giá trị hay tính hữu ích từ phương trình thống kê của nhu cầu: Quá ít kết quả quan sát, quá nhiều mối tương quan giữa các biến độc lập, vi phạm những giả thiết của đường cong chuẩn, quan hệ nhân quả hai chiều, và xuất hiện những biến mới chưa được tính đến.

✦ TÓM TẮT

Để làm tròn trách nhiệm của mình, 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.

Thị trường gồm một tập những người mua thực tế và tiềm ẩn hàng hóa của thị trường. Quy mô của thị trường phụ thuộc vào chỗ có bao nhiêu người quan tâm, thu nhập như thế nào và khả năng tiếp cận hàng hóa trên thị trường. Những người làm marketing phải biết cách phân biệt giữa thị trường tiềm ẩn, thị trường hiện có, thị trường có đủ tiêu chuẩn, thị trường được phục vụ và thị trường đã xâm nhập.

Những người làm marketing cũng phải phân biệt được giữa nhu cầu của thị trường và nhu cầu công ty, và trong những khái niệm đó, giữa tiềm năng và dự báo. Nhu cầu của thị trường là một hàm chứ không phải là một con số, và phụ thuộc rất nhiều và mức độ của các biến khác.

Nhiệm vụ chủ yếu là ước tính nhu cầu hiện tại. Tổng nhu cầu có thể ước tính bằng phương pháp chuỗi tỷ số, theo đó phải nhân số cơ bản với một chuỗi tỷ lệ phần trăm. Nhu cầu thị trường của khu vực có thể ước tính bằng phương pháp xây dựng thị trường (đối với thị trường tư liệu sản xuất) và phương pháp chỉ số đa yếu tố (đối với thị trường người tiêu dùng). Trong trường hợp sau các hệ thống mã hóa địa lý nhân khẩu rất có ích cho những người làm marketing. Việc ước tính mức tiêu thụ của ngành đòi hỏi phải phát hiện các đối thủ cạnh tranh có liên quan và ước tính mức tiêu thụ của riêng từng người. Cuối cùng, các công ty quan tâm đến việc ước tính thị phần của các đối thủ cạnh tranh của mình để xét đoán thành tích tương đối của họ.

Để ước tính nhu cầu tương lai, công ty có thể sử dụng một số phương pháp dự báo: Thăm dò ý định của người mua, tổng hợp ý kiến của lực lượng bán hàng, ý kiến chuyên gia, thử nghiệm thị trường, phân tích chuỗi thời gian và phân tích thống kê nhu cầu. Những phương pháp này có mức độ phù hợp khác nhau đối với mục đích dự báo, kiểu sản phẩm, mức độ sẵn có và độ tin cậy của các số liệu.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Để tìm hiểu thêm hãy xem Gary L.Lilien, Philip Kotler, and K.Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1992).
2. Xem Russell L.Ackoff, *A Concept of Corporate Planning* (New York: Wiley-Interscience 1970), pp.36-37.
3. Để trình bày dễ hiểu việc sử dụng cách thăm dò này và ba cách thăm dò khác đã công bố trong *Sales and Marketing Management*, hãy xem "Putting the Four to Work", *Sales Management*, October 28,1974,pp.13ff.
4. Về các chiến lược đã đưa ra liên quan đến vị thế BDI của khu vực thị trường, hãy xem Don E.Schultz, Dennis Martin, and William P.Brown, *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: Crain Books, 1984), p.338.
5. Trích lược từ *Forecasting Sales*, Business Policy study No.106 (New York: National Conference Board, 1963), pp.31-32.
6. Xem Jacob Gonik, "Tie Salesmen's Bonuses ti Their Forecasts", *Harvard Business Review*, May - June 1978, pp. 116-23.
7. Xem Norman Dalkey and Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts", Management Science, April 1963, pp.458-67; cũng xem Roger J.Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making", *Journal of Marketing Research*, November 1974, pp.447-52.
8. Xem S. Makridakis and S.C.Wheelwright, *The Handbook of Forecasting* (New York: John wiley, 1987).
9. Kristian S.Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effects* (Englewood Cliff, NJ:Prentice-Hall, 1964), pp.67-68.

Chương 11

PHÁT HIỆN CÁC KHÚC THỊ TRƯỜNG VÀ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Nhỏ thì xinh. Càng ít càng nhiều

E.F. Schumacher

Những cơ hội nhỏ thường là bước khởi đầu của những doanh nghiệp lớn.

Demosthenes

Một công ty quyết định hoạt động trên một thị trường rộng lớn thừa nhận rằng, bình thường không thể phục vụ hết được tất cả khách hàng trên thị trường đó. Khách hàng quá đông, phân tán và cả những yêu cầu mua sắm khác nhau. Một số đối thủ cạnh tranh sẽ có lợi thế hơn đến việc phục vụ những nhóm khách hàng cụ thể của thị trường đó. Thay vì cạnh tranh ở khắp mọi nơi, công ty cần phát hiện những khúc thị trường hấp dẫn nhất mà công ty có thể phục vụ được một cách có hiệu quả.

Có thể mô tả phần cốt lõi marketing chiến lược hiện đại là marketing STP – phân khúc thị trường, xác định mục tiêu và xác định vị trí. Điều này không loại bỏ tầm quan trọng của marketing LGD - ăn trưa, chơi golf và ăn tối, mà chỉ mở rộng thêm phạm vi thành công chiến lược trên thị trường.

Không phải bao giờ người bán cũng có quan điểm như vậy về chiến lược marketing. Quá trình tư duy của họ trải qua ba giai đoạn:

+ Marketing đại trà: Trong giai đoạn này người bán tham gia vào sản xuất đại trà, phân phối đại trà và khuyến mãi đại trà về một sản phẩm cho tất cả người mua. Henry Fort đã thực hiện chiến lược marketing này khi tung ra kiểu xe T Fort cho tất cả người mua. Họ có thể mua một chiếc xe "màu bất kỳ nào cũng như màu đen". Lập luận truyền thống của marketing đại trà là nó đảm bảo chi phí và giá cả thấp nhất và tạo ra một thị trường tiềm ẩn lớn nhất.

+ Marketing sản phẩm đa dạng: Trong giai đoạn này người bán sản xuất ra một số sản phẩm có những tính chất, kiểu dáng, chất lượng, kích cỡ, v.v..., khác nhau. Chúng được thiết kế ra để bán cho đủ loại người mua, chứ không phải nhắm vào các khúc thị trường khác nhau. General Motors đã áp dụng chiến lược marketing này cho nhiều kiểu xe của mình được bán ra với những tên khác nhau, Pontiac, Buick, Oldsmobile, và chỉ khác nhau chút ít về tính năng và kiểu dáng. Lập luận truyền thống của marketing sản phẩm đa dạng là khách hàng có những thị hiếu khác nhau và thị hiếu của họ thay đổi theo thời gian. Khách hàng tìm kiếm sự thay đổi và đa dạng.

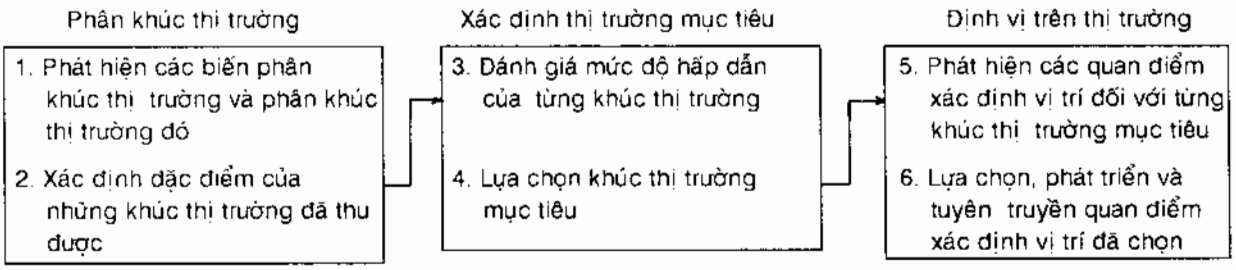
+ Marketing mục tiêu: Trong giai đoạn này người bán phân biệt những khúc thị trường chủ

yếu, một hay nhiều mục tiêu trong các khúc thị trường đó, phát triển sản phẩm và các chương trình marketing phù hợp với từng khúc thị trường đã chọn. Huyndai, Mercedes, và Porsche đã nhắm mục tiêu vào những nhóm khách hàng mua ô tô nhất định. Tuy nhiên, Fort với chủng loại sản phẩm lớn hơn của mình đã tạo nên một quan niệm về xe, như Mustang và Thunderbird là những kiểu xe nhắm vào những loại khách hàng nhất định. Marketing mục tiêu càng ngày càng có tính chất maketing vi mô, nghĩa là các chương trình marketing được hoạch định phù hợp với nhu cầu và mong muốn của các nhóm khách hàng ở từng địa phương (khu vực thương mại, cụm dân cư, thậm chí từng cửa hàng). Chẳng hạn như Fort có thể thay đổi những tính năng của xe Mustang gửi đi Miami, gửi đi Seatle và gửi đi Phoenix mỗi nơi một khác. Hình thức cuối cùng của marketing mục tiêu là marketing theo ý khách hàng, nghĩa là sản phẩm và chương trình marketing được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu và mong muốn của từng khách hàng hay tổ chức mua sắm.

Ngày nay, các công ty ngày càng nhận thấy việc áp dụng marketing đại trà hay marketing sản phẩm đa dạng là không có lợi. Các thị trường đại trà đang trở thành "đặc biệt hóa". Chúng bị phân rã thành hàng trăm vi thị trường với những người mua khác nhau theo đuổi những sản phẩm khác nhau trong những kênh phân phối khác nhau và quan tâm đến những kênh truyền thông khác nhau.

Các công ty ngày càng chấp nhận marketing mục tiêu nhiều hơn. Marketing mục tiêu giúp người bán phát hiện những cơ hội marketing tốt hơn. Người bán có thể phát triển đúng loại sản phẩm cho từng thị trường mục tiêu. Họ có thể điều chỉnh giá, kênh phân phối và quảng cáo của mình để vươn tới thị trường mục tiêu một cách có hiệu quả. Thay vì trải đều nỗ lực marketing của mình (phương pháp "đạn ghém"), họ có thể tập trung vào những người mua mà họ có khả năng thỏa mãn khách hàng được nhiều nhất (phương pháp "đạn thường").

Marketing đòi hỏi phải qua 3 bước chủ yếu (H.11.1). Thứ nhất là phân khúc thị trường, một công việc nhằm phát hiện và xác định những đặc điểm của những nhóm người mua khác nhau có thể cần phải đảm bảo những sản phẩm và /hay marketing-mix riêng. Bước thứ hai là xác định thị trường mục tiêu, tức là lựa chọn một hay nhiều khúc thị trường để tham gia. Bước thứ ba là định vị trên thị trường tức là tạo dựng và tuyên truyền những ích lợi đặc biệt quan trọng của sản phẩm trên thị trường đó. Trong chương này, ta sẽ bàn về phân khúc thị trường và xác định thị trường mục tiêu, trong chương sau sẽ xét đến việc định vị.



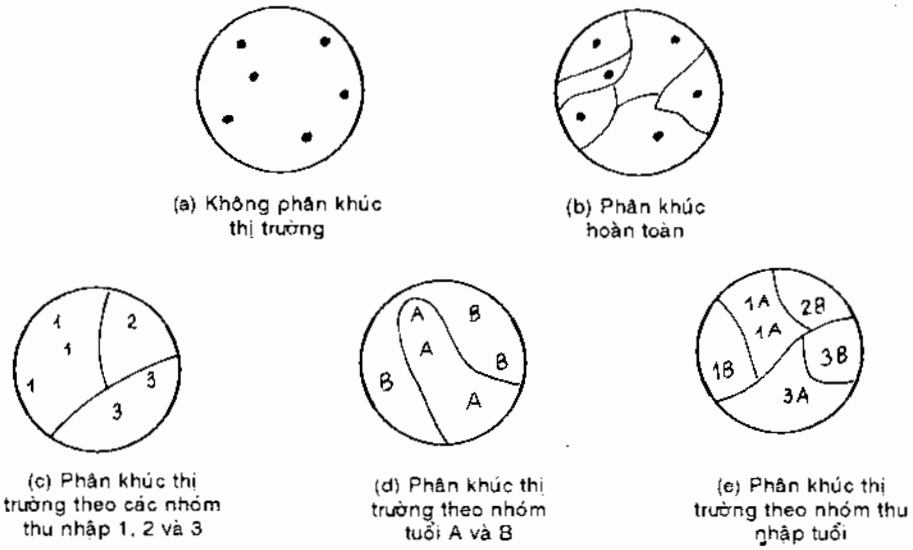
H. 11.1 Các bước phân khúc thị trường, xác định thị trường mục tiêu, xác định vị trí

✦ PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG

Các thị trường đều 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

Trong H.11.2a là 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 merketing theo ý khách hàng và được minh họa trong H.11.2b. (Xem chiến lược marketing 11-1)



H.11.2 Các cánh phân khúc thị trường khác nhau

CHIẾN LƯỢC MARKETING 11 - 1

MARKETING THEO Ý KHÁCH HÀNG: MỘT SỰ QUAY TRỞ LẠI

Trên các thị trường, vào những buổi đầu nhiều người bán đã thiết kế sản phẩm của mình cho từng khách hàng. Các hiệu may cắt may quần áo cho từng người, cửa hiệu giày đóng giày theo chân từng khách hàng. Những người thợ thủ công này không sản xuất để dự trữ mà chỉ sản xuất theo đơn đặt hàng, bởi vì họ không biết trước khách hàng cần kích cỡ nào và loại vật liệu nào. Ngay cả hiện nay vẫn có một số người đặt mua quần áo, giày dép theo yêu cầu riêng của cá nhân mình. Nhưng nói chung thời kỳ sản xuất hàng loạt đã dẫn những người sản xuất đến chỗ sản xuất hàng hóa theo kích cỡ tiêu chuẩn để dự trữ.

Ngày nay maketing theo ý khách hàng là sự quay trở lại dưới một hình thức mà Stanley Davis gọi là chiều ý khách hàng đại trà. Đó là một phép nghịch du kỳ lạ, giống như chuyện hoang tưởng, thế nhưng nó lại mô tả rất đúng những khả năng marketing mới do những tiến bộ trong công nghệ sản xuất và thông tin mở ra. Chiều ý khách hàng đại trà là khả năng chuẩn bị hàng loạt những sản phẩm được thiết kế đơn chiếc đã đáp ứng những yêu cầu của từng khách hàng.

Theo ý kiến của Arnold Ostle, trưởng phòng thiết kế của Mazda, "Khách hàng muốn thể hiện cá tính của mình bằng những sản phẩm mà họ mua". Không có gì lạ là hiện nay những người làm marketing đang thử nghiệm những hệ thống mới để cung cấp những sản phẩm sản xuất theo ý khách hàng từ ô tô, xe đạp đến đồ đạc và quần áo. Một hệ thống như vậy đã được lắp đặt tại 18 cửa hàng trong cả nước, gồm một camera được nối với một máy tính để tính toán các số đo

của khách hàng và in ra một kiểu áo tắm phù hợp với ý của khách hàng. Một màn hình phát hình người mua vui mừng và thích thú thấy bộ đồ vừa vặn với mình từ các phía trước, bên và sau lưng. Người mua được chọn vải trong số gần 150 mẫu, thiết kế và theo ý khách hàng được chuyển đến người thợ may của nhà sản xuất và bộ đồ được cắt may.

Một ví dụ nữa là hãng sản xuất xe đạp Nhật đã sử dụng quy trình sản xuất linh hoạt để chế tạo ra rất nhiều kiểu xe phù hợp với những yêu cầu của người mua. Khách hàng đến cửa hàng xe đạp tại địa phương, ở đó người coi cửa hàng sẽ đo kích thước của họ trên một khung đặc biệt rồi chuyển những số đo đó về nhà máy bằng fax. Tại nhà máy, các số đo đó được đưa vào máy tính để in ra một bản vẽ trong vòng ba phút, một công việc mà một người vẽ bằng tay sẽ lâu hơn gấp 60 lần. Sau đó máy tính sẽ hướng dẫn robo và những công nhân quy trình sản xuất. Nhà máy sẵn sàng để sản xuất bất kỳ dạng nào trong số 11.231.862 dạng của 18 kiểu xe đạp với 199 màu sắc và đủ các kích cỡ cho tất cả mọi người. Giá thì nằm trong khoảng từ 545USD đến 3.200 USD, nhưng trong vòng hai tuần người mua sẽ được đi chiếc xe được chế tạo theo ý mình, có một không hai.

Việc chiều ý khách hàng cho phép mọi người tham gia vào việc chế tạo ra đúng cái mà mình mong muốn. Mọi người còn được thưởng thức điều này trong nhiều tình huống khác nữa. Trong các nhà hàng ngày càng phổ biến những quầy rượu có bán rau trộn, vì nó cho phép mọi người có thể chọn thành phần cho món rau trộn của mình. Tương tự như vậy, các cửa hàng kem cho phép mọi người pha chế món kem riêng của mình.

Dịch vụ cũng như các sản phẩm có thể làm theo ý khách hàng. Jack Whittle dự đoán các dịch vụ tài chính sẽ như sau:

> *Khách hàng đến một cơ quan, ngồi vào một mô đun bán hàng, và sẽ được một cán bộ chuyên môn có trình độ góp ý kiến...Người cố vấn và khách hàng sẽ cùng làm việc với nhau từ một thiết bị đầu cuối của máy tính để thiết lập và định giá một mối quan hệ tài chính. Ví dụ, khách hàng có thể hỏi ý kiến về việc mở một mối quan hệ ký thác. Người cố vấn sẽ hỏi một số câu hỏi cơ bản: Khách hàng có muốn lấy lãi không? Có viết chi phiếu không? Đôi khi có chuyển tiền giữa các tài khoản không? Có nhận tiền vay không? Tùy theo các câu hỏi của khách hàng sẽ thiết lập và định giá những dịch vụ mong muốn căn cứ vào những nhu cầu riêng của khách hàng đó.*

Những người làm marketing với các doanh nghiệp quen thuộc hơn với việc chiều ý khách hàng. Một nhân viên bán hàng của Motorola sử dụng máy tính xách tay sẽ thiết kế theo ý khách hàng một máy đánh số trang theo những mong muốn của khách hàng. Các số liệu thiết kế được chuyển về nhà máy của Motorola và quá trình sản xuất bắt đầu trong vòng 17 phút. Sản phẩm theo ý khách hàng sẽ được hoàn tất và gửi đi trong vòng hai giờ. Công ty Oshkosh Truck Corporation thiết kế các loại xe tiêu chuẩn và theo ý khách hàng cho các thị trường thị chính và quân sự. Công ty Becton-Dickinson Company, một người cung ứng chủ yếu ngành y tế, đảm bảo cho các bệnh viện những quyền chọn sau: Gắn nhãn hiệu thiết kế theo ý khách hàng; hàng để rời hay đóng gói; những yêu cầu kiểm tra chất lượng theo ý khách hàng; phần mềm máy tính theo ý khách hàng; và chương trình làm hóa đơn theo ý khách hàng.

Ngay cả khi một doanh nghiệp chào hàng một sản phẩm tiêu chuẩn chắc chắn họ cũng không làm marketing theo tiểu chuẩn. Khách hàng có thể lựa chọn trong bản chào hàng những yếu tố theo ý mình, như những tính năng của sản phẩm, điều kiện giao hàng, huấn luyện sử dụng, các phương án thanh toán, dịch vụ kỹ thuật, v.v...Ta có thể kết luận rằng trong nhiều trường hợp marketing cũng được làm theo ý khách hàng, ngay cả khi không có sản phẩm.

Nói chung, chi phí của việc chiều ý khách hàng giảm và tiến dần đến chi phí phân khúc thị trường, nên ngày càng nhiều công ty chuyển sang marketing theo ý khách hàng. Có một số công ty còn đề nghị nên thay từ chiều ý khách hàng bằng "khách hàng hóa"

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. Ví dụ, người bán có thể phát hiện thấy rằng các nhóm thu nhập có những mong muốn khác nhau. Trong H.11.2c mỗi số (1, 2 hay 3) được dùng để chỉ nhóm thu nhập của người mua. Những người mua thuộc cùng một nhóm thu nhập được bao bằng một đường vẽ. Việc phân khúc thị trường cho ta ba khúc thị trường, khúc thị trường đông nhất là gồm những người thuộc nhóm thu nhập [1].

Mặt khác, người bán có thể phát hiện thấy giữa những người mua trẻ và già có những nhu cầu rất khác nhau. H.11.2d mỗi chữ (A hay B) được dùng để chỉ nhóm tuổi của người mua. Cách phân khúc thị trường theo nhóm tuổi cho ta hai khúc thị trường, mỗi khúc có ba người mua.

Bây giờ cả thu nhập lẫn tuổi tác đều có ảnh hưởng đến hành vi của người mua đối với sản phẩm. Trong trường hợp này thị trường có thể được phân thành năm khúc: 1A, 1B, 2B, 3A và 3B. H.11.2e cho thấy rằng khúc 1A có hai người mua, còn các khúc khác, mỗi khúc có một người mua.

THỊ TRƯỜNG, KHÚC THỊ TRƯỜNG VÀ NHÓM NHỎ THỊ TRƯỜNG

H.11.2 cho thấy rằng mọi thị trường còn 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 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 độ 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 thỏa mãn tốt nhất những nhu cầu của họ; người làm marketing tại nhóm nhỏ thị trường cần chuyên môn hóa hoạt động của mình thì mới có thể thành công; các đối thủ cạnh tranh không dễ gì tấn công được người dẫn đầu nhóm nhỏ thị trường.

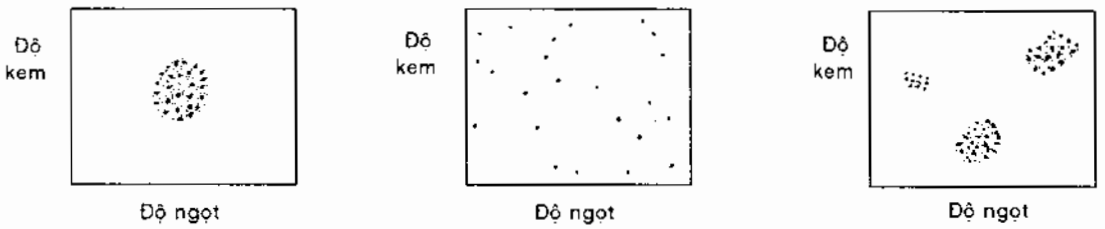
Những công ty năng động đang chuyển nhanh qua marketing nhóm nhỏ thị trường. Bây giờ công ty Marriott có nhiều loại khách sạn như Marriott hotel, Marriott Suite hotel, Residence Inns, Courtyard by Marriott, và Fairfield Inns, mỗi khách sạn nhằm phục vụ một nhóm khác hàng khác nhau. American Exprenss 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"[1]. Một giám đốc công ty hóa chất dự đoán rằng trong tương lai, công ty hóa chất chiến thắng sẽ là công ty nào có thể phát hiện được những nhóm nhỏ thị trường và chuyên môn hóa những hóa chất của mình để phục vụ các nhu cầu của từng nhóm nhỏ thị trường [2]. 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[3].

CÁC CÁCH 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:* H.11.3a 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 (H.11.3b), 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 thỏa 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 (H.11.3c). 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 những khúc thị trường còn lại.



(a) Sở thích đồng nhất (b) Sở thích phân tán (c) Sở thích cụm lại

H.11.3. Các dạng sở thích cơ bản của thị trường

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 số 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 đó 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.

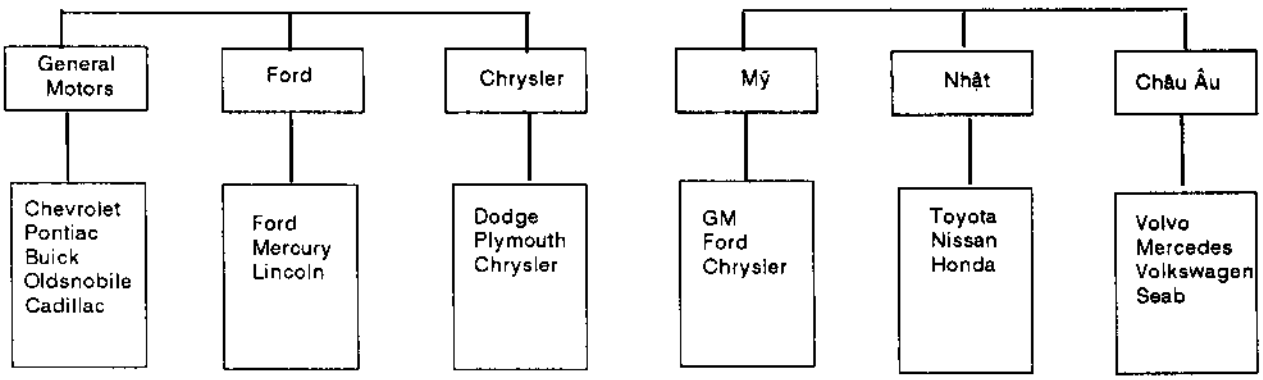
Ở đây nảy sinh một câu hỏi: Có một quy trình chính thức để phát hiện những khúc thị trường chủ yếu không? Có một phương pháp phổ biến mà các công ty nghiên cứu marketing đã sử dụng. Quy trình này gồm ba bước:

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[4]: Nghỉ thụ động ở nhà, ưa thích hoạt động thể thao, thỏa mãn cuộc sống nội tâm, tham gia hoạt động văn hóa,, 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 hóa 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 trong H.11.4a 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 (xem H. 11.4b về thứ bậc nước thịnh hành). 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 Cressida 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.



(a) Thứ bậc nhãn hiệu thịnh hành (những năm 1960)

(b) Thứ bậc nước thịnh hành (những năm 1980)

H.11.4 Thứ bậc các tính chất trên thị trường ô tô

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 các nhóm kiểu/giá/nhãn hiệu chi phối, theo thứ tự đó để hợp thành khúc thị trường; những người thuộc các nhóm chất lượng/dịch vụ/kiểu chi phối để hợp thành một 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. Công ty Henry Corporation ở New York đã xây dựng một hệ thống dự báo lựa chọn nhãn hiệu dựa trên cơ sở những tính chất chia cắt chủ yếu được người mua sử dụng.[5]

CƠ SỞ ĐỂ PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG NGƯỜI TIÊU DÙNG

Để phân khúc thị trường người tiêu dùng (sau này ta sẽ xem xét thị trường tư liệu sản xuất) 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 những thái độ khác nhau của những 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 không. 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.

Những biến phân khúc thị trường được trình bày trong bảng 11-1 và cách sử dụng chúng sẽ được trình bày ở dưới.

Bảng 11-1. Những biến phân khúc thị trường chủ yếu đối với thị trường người tiêu dùng

Các biến	Các phân chia điển hình
ĐỊA LY	
Vùng	Vùng núi Thái Bình Dương, Trung tâm Tây Bắc, Trung Tâm Tây Nam, Trung Tâm Đông Bắc, Trung Tâm Đông Nam, Nam Đại Tây Dương, Trung Đại Tây Dương, New England
Thành phố hay khu tương đương	Với dân số dưới 5.000 người; 5.000 – 20.000 người, 20.000 – 50.000 người; 50.000 – 100.000 người; 100.000 – 250.000 người; 250.000 – 500.000 người; 500.000 – 1.000.000 người; 1.000.000 – 4.000.000 người; 4.000.000 người trở lên
Mật độ dân số	Thành thị, ngoại thành, nông thôn
Khí hậu	Bắc, Nam
NHÂN KHẨU	
Tuổi tác	Dưới 6 tuổi; 6 – 11 tuổi; 12 – 19 tuổi; 20 – 34 tuổi; 35 – 49 tuổi; 50 – 64 tuổi; 6 (tuổi trở lên)
Giới tính	Nam, Nữ
Quy mô gia đình	1 – 2 người; 3 – 4 người; 5 người trở lên
Chu kỳ sống của gia đình	Độc thân trẻ; gia đình trẻ chưa con; gia đình trẻ có con nhỏ nhất dưới 6 tuổi; gia đình trẻ, có con nhỏ nhất 6 tuổi hay lớn hơn; gia đình lớn tuổi có con; gia đình lớn tuổi không có con dưới 18 tuổi; già độc thận, v.v...
Thu nhập	Dưới 10.000 USD; 10.000 USD – 15.000 USD; 15.000 USD – 20.000 USD; 20.000 USD – 30.000 USD; 30.000 USD – 50.000 USD; 50.000 USD – 100.000 USD; 100.000 USD trở lên
Nghề nghiệp	Hành nghề chuyên nghiệp và kỹ thuật; quản lý; quan chức và hữu sản; thư ký; bán hàng; thợ thủ công, đốc công; công nhân; chủ trại; hưu trí; sinh viên; nội trợ; thất nghiệp
Học vấn	Tiểu học hay thấp hơn; học dở trung học; tốt nghiệp trung học; học dở đại học; tốt nghiệp đại học
Tôn giáo	Thiên chúa giáo, Tin lành, Do Thái giáo, Hồi giáo, Ấn độ giáo, v.v..
Chủng tộc	Da trắng, da đen, châu Á
Dân tộc	Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Italy, Nhật
TÂM LÝ	
Tầng lớp xã hội	Hạ lưu lớp dưới, hạ lưu lớp trên, công nhân, trung lưu lớp dưới, trung lưu lớp trên, thượng lưu lớp dưới, thượng lưu lớp trên
Lối sống	Giữ truyền thống, tân tiến, để tóc dài
Nhân cách	Nhiều đam mê, thích giao du, độc đoán, nhiều tham vọng
HÀNH VI	
Lý do	mua sắm thường xuyên, dịp đặc biệt
Ích lợi	Chất lượng, dịch vụ, kinh tế, tốc độ
Tình trạng người sử dụng	Sử dụng ít, sử dụng trung bình, sử dụng nhiều
Mức độ trung thành	trung bình, cao, tuyệt đối, không
Giai đoạn sẵn sàng	Chưa biết, biết đến, nghe tin, quan tâm, mong muốn, có ý định mua
Thái độ với sản phẩm	Vui mừng, tốt, bàng quan, xấu, thù ghét

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 xã. 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. Ví dụ, cà phê bột Maxwell House của công ty General Foods được bán trên toàn quốc, nhưng có hương vị khác nhau tùy theo vùng. Cà phê bán ở miền Tây có hương vị đậm đà hơn cà phê bán ở miền Đông. Công ty Campbell Soup Company vừa mới bổ nhiệm những người quản trị thị trường khu vực ở các địa phương và cấp cho họ ngân sách để nghiên cứu các thị trường này và điều chỉnh sản phẩm cũng như các biện pháp khuyến mãi của Campbell cho phù hợp với điều kiện của địa phương[6]. Một số công ty còn chia những thành phố lớn thành những địa bàn nhỏ hơn:

> Công ty R.J. Reynolds đã chia Chicago thành ba thị trường con riêng biệt. Tại khu North Shore, Reynolds quảng cáo những nhãn hiệu thuốc lá nhẹ, vì dân sống ở đó có trình độ học vấn khá hơn và quan tâm đến sức khỏe. Tại khu Đông Nam của công nhân cổ xanh Reynolds quảng cáo nhãn hiệu Winston, vì khu này thủ cựu hơn. Tại khu South Side của người da đen Reynolds quảng cáo loại thuốc Salem có bạc hà, bằng chữ đen trên những bảng quảng cáo lớn.

Phân khúc thị trường theo 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.

Sau đây ta sẽ minh họa việc sử dụng các biến nhân khẩu học để phân khúc thị trường.

Tuổi tác và giai đoạn trong chu kỳ sống của gia đình.

Những mong muốn và khả năng của người tiêu dùng thay đổi theo tuổi tác. Công ty Alabe Products, một hãng sản xuất đồ chơi, đã nhận thức được điều này và thiết kế những đồ chơi khác nhau cho trẻ sơ sinh từ ba tháng tuổi cho đến một năm. Crib Jiminy là để cho trẻ bắt đầu biết với các đồ vật. Talky Rattle là để cho trẻ bắt đầu biết cầm đồ vật, v.v...Chiến lược phân khúc thị trường này có nghĩa là bố mẹ và người mua quà tặng có thể dễ dàng tìm được những đồ chơi phù hợp với lứa tuổi của trẻ con.

General Food đã áp dụng chiến lược phân khúc thị trường theo tuổi tác đối với thức ăn cho chó. Nhiều chủ chó biết rằng thức ăn cho chó cần thay đổi theo lứa tuổi của nó. Vì thế General Foods đã tung ra 4 kiểu thức ăn cho chó đóng hộp: Cycle 1 cho chó con, Cycle 2 cho chó lớn, Cycle 3 cho chó quá mập và Cycle 4 cho chó già. General Foods đã giành được một thị phần lớn nhờ chiến lược phân khúc thị trường theo lứa tuổi này.

Tuy vậy, tuổi tác và chu kỳ sống có thể là những bẫy để đánh lừa ta. Ví dụ, công ty Ford Motor đã sử dụng yếu tố tuổi tác của người mua để tạo ra thị trường mục tiêu cho mẫu ô tô Mustang của mình. Ô tô được thiết kế để thu hút giới trẻ, những người muốn có xe thể thao không đắt tiền. Thế nhưng Ford đã phát hiện thấy rằng kiểu xe đó đã được những người thuộc tất cả các nhóm tuổi mua. Khi đó công ty mới nhận thức được rằng thị trường mục tiêu của mình không

phải là giới trẻ về tuổi đời mà là giới trẻ về tâm hồn.

Kết quả nghiên cứu của Neugartens cho thấy rằng những mẫu rập khuôn theo tuổi tác cần được xem xét thận trọng:

> *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 khỏe, 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*[7].

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. Hãy 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 cách quảng cáo đều nhằm tăng thêm về 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 trương theo thu nhập cũng là một thông lệ đã có từ lâu đối với những loại sản phẩm và dịch vụ như ô tô, canô, 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 Ti vi 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[8]. 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 nhân khẩu học

Hầu hết các công ty đều phân khúc thị trường theo hai hay nhiều biến nhân khẩu học. Ví dụ, một ngân hàng lớn đã phân khúc các khách hàng lẻ của mình theo tuổi tác và thu nhập (xem H.11.5). Tất nhiên là lứa tuổi có thể chia nhỏ hơn: Những người ở thời kỳ đầu những năm bốn mươi tuổi có thể khác xa những người ở thời kỳ cuối những năm năm mươi tuổi về các nhu cầu tài chính. Tiềm năng sinh lời của các khách hàng cũng phụ thuộc vào tài sản của họ. Một số người nghỉ hưu có thu nhập, nhưng lại có tài sản lớn, và có một số khác thì có thu nhập cao, nhưng lại ít tài sản. Tuy vậy, việc phân khúc thị trường theo yếu tố nhân khẩu học này cũng tạo ra điểm xuất phát để ngân hàng sáng tạo ra những sản phẩm và chương trình khác nhau cho những nhóm khách hàng khác nhau.

		Tuổi tác		
		Dưới 39	40 – 65	Trên 65
Thu nhập	Dưới 16.000$	Trẻ, thu nhập thấp	Trung niên, thu nhập thấp	Nghỉ hưu, thu nhập thấp
	16.000$ – 44.000$	Trẻ, thu nhập trung bình	Trung niên, thu nhập trung bình	Nghỉ hưu, thu nhập trung bình
	Trên 44.000$	Trẻ, thu nhập cao	Trung niên, thu nhập cao	Nghỉ hưu, thu nhập cao

H.11.5. Phân khúc thị trường theo tuổi tác và thu nhập đối với những khách hàng lẻ của một ngân hàng

Khúc thị trường "trẻ, thu nhập cao" sẽ bao gồm "giới yuppies", tức là những người trẻ tuổi hành nghề chuyên môn ở thành phố. Định nghĩa chi tiết hơn về nhân khẩu học, yuppies là những người ở lứa tuổi từ 25 đến 39, có thu nhập cao, nghề nghiệp chuyên môn cao cấp, địa chỉ ở thành phố. Về mặt tâm lý học họ là những người thích chơi quần vợt, trượt băng và bơi thuyền, ăn ngon và uống rượu vang, mặc theo thời trang, yêu nghệ thuật và hoạt động văn hóa, đi du lịch nước ngoài. Tuy nhiên, những đặc điểm nhân khẩu học và tâm lý không phải bao giờ cũng liên kết chặt chẽ với nhau. Nhiều yuppies sống ở miền Trung Tây thích chơi golf, đi săn và câu cá, thích ăn vặt và uống bia, ít quan tâm đến nghệ thuật và hoạt động văn hóa. Vì thế ngân hàng phải quyết định xem mình muốn tiếp cận những yuppies xác định theo nhân khẩu học hay những yuppies xác định theo tâm lý học, vì nó đòi hỏi những sản phẩm và thông tin của ngân hàng khác nhau rất nhiều. Nếu bổ sung thêm những đặc điểm khác nữa thì các yuppies lại được phân loại tiếp thành yuppies da đen, yuppies đồng tình luyến ái, yuppies nói tiếng Tây Ban Nha và yuppies trung niên.

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 và/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. Ta đã mô tả bảy tầng lớp xã hội trong chương 7 và đã chứng tỏ rằng 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. Trong chương 7 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 hóa 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 hòa", "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".

Ủy ban nghiên cứu sinh hoạt ngoài trời ở Mỹ của Tổng Thống đã phân chia người Mỹ thành 5 nhóm

theo cách sinh hoạt nghỉ ngơi: "Những người cởi mở quan tâm đến sức khỏe", "những người thích đi chơi xa, "những người thích thi đấu vui nhộn", "những người thích rèn luyện thể lực", và "những người không có chú ý và không có động cơ".

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 Nestlé 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, tằn tiện, thích có uy thế, ít tính đàn ông hơn và không thích sự cực đoan"[9]. 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 hòa[10]. Hiện nay hãng Nike đang sử dụng nhân cách của những vận động viên điền kinh nhất định, như 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. Công ty Curtis Candy đã quảng cáo phong tục "trick-or-treat" vào dịp lễ Halloween để mọi nhà đều chuẩn bị bánh kẹo cho những đứa trẻ đến gõ cửa nhà mình.

Ngoài những việc đặc biệt để mua sản phẩm ra, công ty có thể xem xét những sự kiện quan trọng đánh dấu những bước chuyển tiếp trong đời người để xem xét chúng có gắn với những nhu cầu nhất định nào không để cung ứng sản phẩm và/hay dịch vụ nhằm thỏa mãn những nhu cầu đó. Những việc mua sắm bao gồm việc cưới xin, chia tay, ly dị; mua nhà mới; bị thương hay ốm đau; thay đổi chỗ làm hay được thăng chức; nghỉ hưu; gia đình có tang. Trong số những người cung ứng xuất hiện để phục vụ những dịp quan trọng đó có những vấn đề về hôn nhân, việc làm và tang lễ.

Ích lợi. Một hình thức phân khúc thị trường rất có tác dụng là phân loại người mua theo những lợi ích khác nhau mà họ đang tìm kiếm ở sản phẩm. Một trong những cách phân khúc thị trường theo ích lợi thành công nhất là của Heley. Ông đã nghiên cứu thị trường thuốc đánh răng

(xem bảng 11-2). 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 & 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 trông rất độc đáo, nhưng chắc chắn là sẽ không bán được.

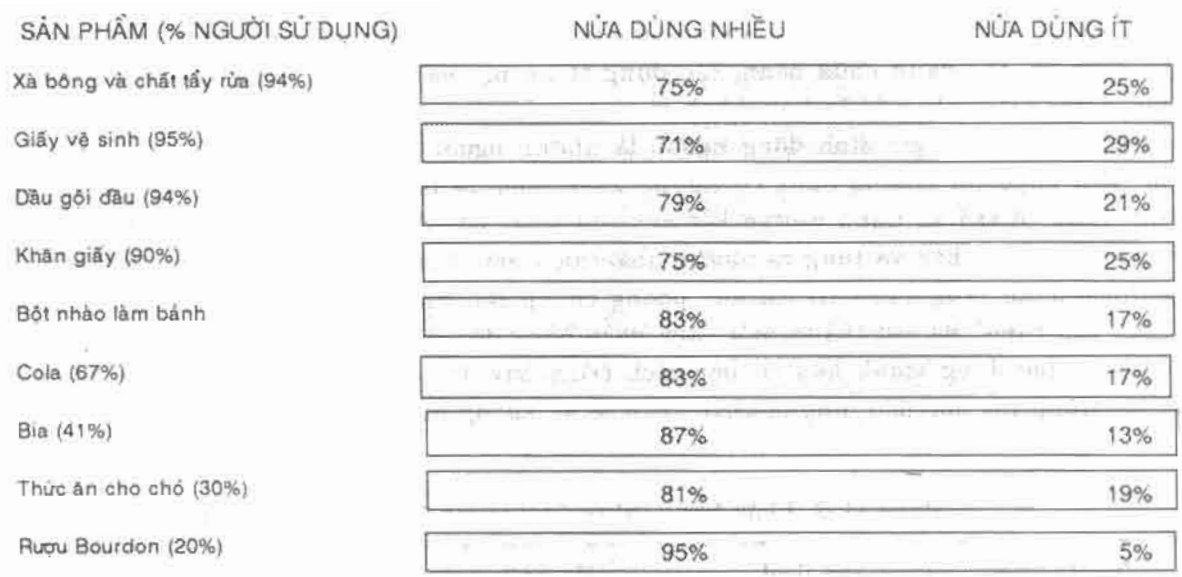
Bảng 11-2. Phân khúc thị trường thuốc đánh răng theo ích lợi

Khúc thị trường	Đặc điểm nhân khẩu học	Đặc điểm hành vi	Đặc điểm tâm lý	Nhãn hiệu được ưa thích
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 tưởng, bảo thủ	Crest
Tác dụng thẩm mỹ (răng bóng)	Thanh, thiếu niên	Người hút thuốc	Rất cởi mở và hoạt bát	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. H.11.6 giới thiệu mức độ sử dụng một số sản phẩm tiêu dùng phổ thông. Các sản phẩm được chia thành hai nhóm, sử dụng ít và sử dụng nhiều. Ví dụ tình hình sử dụng bia, các số liệu cho thấy rằng 41% số gia đình trong mẫu mua bia. Nhưng số người sử dụng nhiều chiếm 87% lượng bia đã tiêu thụ, gần gấp bảy lần mức sử dụng của những người sử dụng ít. Rõ ràng là công ty bia sẽ ưu tiên thu hút một số người sử dụng nhiều nhãn hiệu của mình hơn là một số người sử dụng ít. Vì thế hầu hết các công ty bia đều nhằm vào những người uống nhiều bia và sử dụng những lời quảng cáo như Schaefer's "là một loại bia mà bạn nên dùng khi muốn uống nhiều", hay Miller Lite's "ngon tuyệt vời, nhưng không tức bụng".

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. Chẳng hạn như những người uống bia



H.11.6 Những người sử dụng nhiều và ít đối với một số sản phẩm tiêu dùng phổ biến

nhiều có những đặc điểm sau: Thuộc tầng lớp công nhân, lứa tuổi từ 25 đến 50, xem Ti vi nhiều, nhất là những chương trình thể thao [11]. Những đặc điểm này có thể giúp người làm marketing xác định giá cả, soạn thảo nội dung quảng cáo và chiến lược sử dụng phương tiện truyền thông.

Các nhà tổ chức marketing xã hội thường gặp phải hai thái cực của người sử dụng nhiều. Ủy ban kế hoạch hóa gia đình thường chọn mục tiêu là những gia đình nghèo, đông con, nhưng những gia đình này cũng là những gia đình kiên quyết phản đối những nội dung kêu gọi hạn chế sinh đẻ. Hội đồng Quốc Gia về An toàn chọn mục tiêu là những lái xe không an toàn, nhưng những người lái xe này lại ít chịu lắng nghe nhất những lời kêu gọi lái xe an toàn. Các tổ chức này phải xem xét nên theo đuổi một vài người bướng bỉnh và ít chịu lắng nghe nhất này hay chuyển sang số đông những người vi phạm nhỏ và chịu lắng nghe hơn.

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 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 nghĩ là 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).[12]

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 khỏe. 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. Giả sử có một tổ chức y tế muốn phụ nữ đi làm xét nghiệm Pap hằng năm để phát hiện ung thư cổ tử cung. Lúc đầu hầu hết phụ nữ đều chưa biết đến xét nghiệm Pap. Vì vậy nỗ lực marketing phải nhằm vào việc tạo ra mức độ biết đến cao bằng cách quảng cáo với những nội dung thông tin đơn giản. Sau đó quảng cáo phải nhấn mạnh đến ích lợi của xét nghiệm Pap và những rủi ro nếu không chịu làm xét nghiệm đó, để thúc đẩy ngày càng nhiều phụ nữ có mong muốn làm xét nghiệm. Có thể tổ chức khám sức khỏe miễn phí để thúc đẩu chị em tham gia thực sự. Nói chung, chương trình marketing phải thích ứng với những mức độ sẵn sàng khác nhau của người mua.

Thái độ. Có thể thấy có năm nhóm thái độ trên một thị trường: Vui mừng, tốt, bàng quan, 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. 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 11-3. 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.

Bảng 11-3. Các biến chủ yếu để phân khúc thị trường tư liệu sản xuất

Nhân khẩu học	
+ 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?
Các biến khai thác	
+ 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?
Phương thức cung ứng	
+ 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?
Những yếu tố tình huống	
+ 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?
Đặc điểm cá nhân	
+ 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 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 khách hàng lớn và nhỏ. Công ty Steelcase, một hãng sản xuất đồ đạc văn phòng chủ yếu, đã chia khách hàng của mình ra làm ba nhóm:

+ *Tài khoản toàn quốc:* Những tài khoản như của IBM, Prudential và Standard Oil do những người quản lý tài khoản toàn quốc phụ trách thông qua những người quản lý khu vực.
+ *Tài khoản dã ngoại:* Những tài khoản cỡ trung bình do những người bán hàng dã ngoại theo dõi.
+ *Tài khoản đại lý:* Những tài khoản nhỏ do các đại lý đặc quyền phụ trách. Họ là những người tiêu thụ sản phẩm của Stulase.

Trong phạm vi một ngành mục tiêu và quy mô của khách hàng nhất định công ty có thể phân khúc theo tiêu chuẩn mua sắm:

> Các phòng thí nghiệm thường có những tiêu chuẩn mua sắm các dụng cụ, thiết bị nghiên cứu khoa học khác nhau. Các phòng thí nghiệm của nhà nước cần giá hạ và hợp đồng dịch vụ. Các phòng thí nghiệm của các trường đại học cần những thiết bị đòi hỏi ít dịch vụ. Các phòng thí nghiệm của nhà máy cần những thiết bị có độ tin cậy và độ chính xác cao.

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[13]. 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 hấpdẫn 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. Tuy vậy người mua tư liệu sản xuất có thể tìm kiếm một số lợi ích khác nhau. Roberton và Barich đã phát hiện thấy ba khúc thị trường tư liệu sản xuất căn cứ vào giai đoạn trong quá trình thông qua quyết định mua sắm:[14]

1. *Khách hàng triển vọng mua lần đầu:* Những khách hàng này chưa 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, đường dây nóng, mức độ huấn luyện sử dụng kỹ và những đại diện bán hàng

có trình độ 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 thỏa 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 hóa 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[15]. 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 hóa 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 hóa 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 người 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 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[16].

XÁC ĐỊNH CHI TIẾT HƠN ĐẶC ĐIỂM CỦA KHÚC THỊ TRƯỜNG

Mỗi khúc thị trường cần được xác định chi tiết hơn các đặc điểm. Ta cần có thêm những yếu tố phân khúc thị trường, như những yếu tố nhân khẩu học, tâm lý học, sở thích đối với phương tiện truyền thông, thái độ, và hành vi. Ví dụ, Smythe đã công bố một công trình nghiên cứu phân khúc thị trước rất bổ ích đối với thị trường những người nghiện cà phê[17]. Những người nghiện cà phê được đề nghị đánh giá tầm quan trọng về 25 tính chất của sản phẩm. Sau khi phân tích

yếu tố của các số liệu thì thấy hiện ra rất rõ ba khúc thị trường. Đó là các khúc thị trường loại bỏ caphêin, không loại bỏ caphêin và cà phê bột. Bảng 11–4 giới thiệu đặc điểm riêng của ba khúc thị trường này. Chúng có quy mô xấp xỉ bằng nhau nhưng khác nhau rất nhiều về ích lợi mong muốn, tần suất sử dụng và yếu tố nhân khẩu học. Ví dụ, kết quả thu được cho thấy rằng những người uống cà phê đã loại bỏ caphêin là những người lớn tuổi, góa bụa, v.v... Rõ ràng là những người làm marketing hy vọng phát hiện được những đặc điểm khác nhau của các khúc thị trường này. Trong trường hợp tốt nhất thì những khúc thị trường này sẽ khác nhau về mặt tâm lý và có những đặc điểm khác nhau về nhân khẩu học và sở thích đối với phương tiện truyền thông. Chẳng hạn như kết quả cho thấy rằng nhãn hiệu cà phê không có caphêin như Sanka nên phân phối nhiều ở những nơi có nhiều người lớn tuổi và góa bụa, và nhãn hiệu đó cần quảng cáo chủ yếu trên các sách báo mà những người này hay đọc.

Bảng 11–4. Đặc điểm của các khúc thị trường cà phê

	Khúc thị trường		
Các yếu tố	Cà phê không caphêin	Cà phê có caphêin	Cà phê bột
Quy mô	35%	33%	32%
Ích lợi khác nhau	Không có caphêin	Không loại bỏ caphêin	Không pha nhanh được
Mong muốn	Không kích thích, pha nhanh, không mất ngủ, dạng tinh chế	Tỉnh ngủ, đóng gói tiện dùng, nhãn hiệu nổi tiếng, dễ pha	Bao gói không tiện lợi, pha không đơn giản, cần có đồ pha, dạng không tinh chế.
Tần suất sử dụng	Dùng ít	Dùng vừa phải	Dùng nhiều
Kiểu sử dụng	Hòa tan	Cả hai	Bột
Nhãn hiệu	Sanka, Brim, Taster's Choice, Néscafé	Maxwell House, Folger's	Hills Bros, tất cả các nhãn hiệu khác
Nhân khẩu học	Lớn tuổi, góa bụa, thu nhập thấp, phần nhiều là dân tộc ít người	Trung niên, đã ly dị, thu nhập trung bình, phần nhiều là dân tộc ít người	Trẻ tuổi, có gia đình, thu nhập cao, ít dân tộc ít người hơn.

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 cả. 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 chỉ có thể phân khúc ở mức tối thiểu.

Để đảm bảo hữu ích tối đa 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 đông 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 dầu 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 khúc 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.

◆ 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

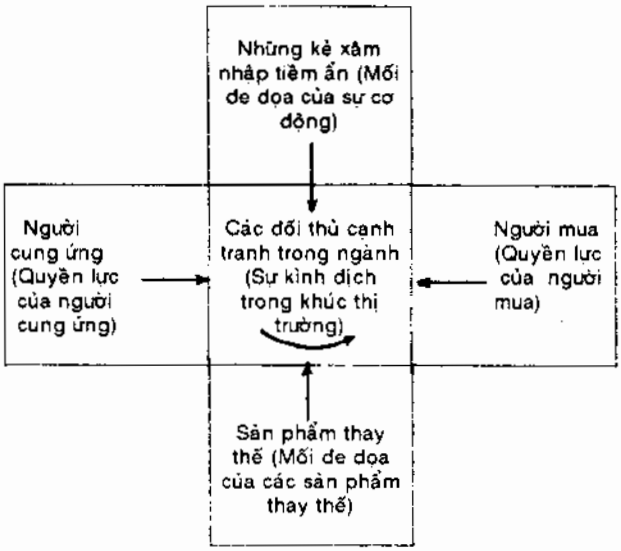
Câu hỏi đầu tiên là, khúc thị trường tiềm ẩn có những đặc điểm về quy mô và mức tăng trưởng vừa sức không? "Quy mô vừa sức" là một yếu tố có tính tương đối. Những công ty lớn ưa thích những khúc thị trường có khối lượng tiêu thụ lớn và thường coi nhẹ hay bỏ qua những khúc thị trường nhỏ. Những công ty 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[18]. Mô hình của ông được trình bày trong H.11.7. 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:

1. *Mối đe dọa của sự kình 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



H.11.7 Năm lực lượng quyết định hấp dẫn về cơ cấu của khúc thị trường

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 giá cả thường xuyên, những trận chiến quảng cáo cùng những đợt tung ra sản phẩm mới, và sẽ làm cho các công ty phải chi rất nhiều tiền để cạnh tranh.

2. *Mối đe dọa của những kẻ mới xâm nhập:* Một khúc thị trường sẽ không hấp dẫn, nếu nó 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 phấn đấu 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[19] Khúc thị trường hấp dẫn nhất sẽ là khúc thị trường có rào cản nhập cao và rào cản xuất thấp (xem H.11.8). Chỉ có một vài công ty mới có thể xâm nhập vào ngành, và những công ty yếu kém có thể dễ dàng ra khỏi ngành. Khi cả hai 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.

		Rào cản xuất: Thấp	Rào cản xuất: Cao
Rào cản nhập	Thấp	Lợi nhuận ổn định thấp	Rủi ro, lợi nhuận thấp
	Cao	Lợi nhuận ổn định, cao	Rủi ro, lợi nhuận cao

H.11.8 Rào cản và khả năng sinh lời.

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 nghiệp 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 không lớn, khi người mua nhạy cảm với giá, bởi vì lợi nhuận thấp, hay khi người mua có thể nhất thể hóa ngược. Để phòng thủ, người bán có thể lựa chọn những 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 hóa 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 tài nguyên của công ty

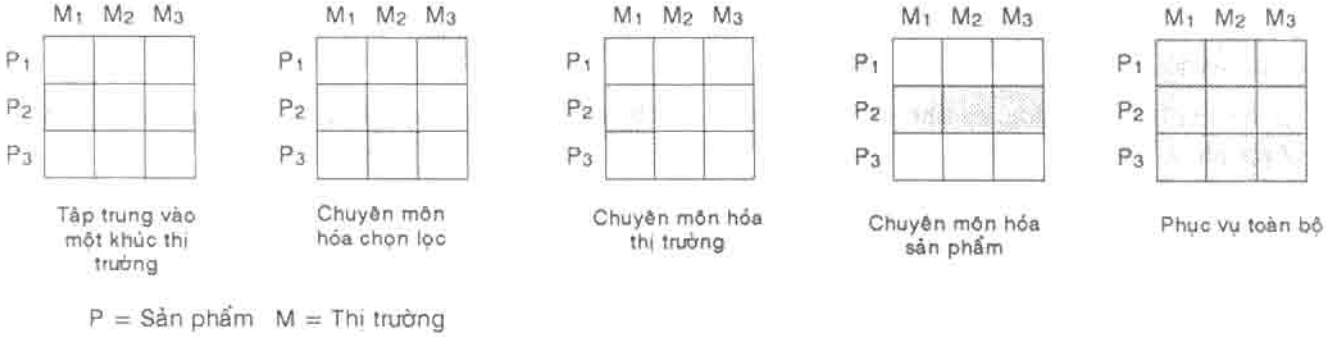
Ngay cả khi một khúc thị trường lớn, đang tăng cường và hấp dẫn về cơ cấu, công ty vẫn cần xem xét những mục tiêu và nguồn tài nguyên của bản thân mình so với khúc thị trường đó. Một số khúc thị trường hấp dẫn có thể vẫn bị loại bỏ, bởi vì chúng không phù hợp với những mục tiêu lâu dài của công ty. Ngay 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 như được thể hiện trong H.11.9

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



H.11.9. Năm cách lựa chọn thị trường mục tiêu

danh tiếng đặc biệt mà công ty có được. Hơn nữa, công ty sẽ tiết kiệm được trong hoạt động nhờ chuyên môn hóa 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 hóa 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 thể có một ít hay không có tác dụng cộng đồng giữa các khúc thị trường đó, nhưng mỗi khúc thị trường đều hứa hẹn là nguồn sinh lời. Chiến lược phục vụ nhiều khúc thị trường này có ưu điểm là đa dạng hóa 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 hóa 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 khách 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 hóa 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 hóa nghiệm. Công ty dành được tiếng tăm rộng khắp vì chuyên môn hóa vào việc phục vụ nhóm khách hàng này và 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[20]. 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 chon marketing không phân biệt là tiết kiệm chi phí. Nó được xem là "marketing tương ứng với việc tiêu chuẩn hóa và sản xuất hàng loạt trong công nghiệp"[21] . Chủng 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.

Tuy thế, ngày càng có nhiều người làm marketing tỏ ra rất nghi ngờ chiến lược này. Garcher và Levy khi tuyên bố là "có một số nhãn hiệu đã được người ta khôn khéo tạo cho một tiếng tăm là phù hợp với đủ loại khách hàng" đã phải lưu ý rằng "không dễ gì có thể đảm bảo cho một nhãn hiệu có sức hấp dẫn đối với những người thuộc tầng lớp trung lưu lớp dưới lại đồng thời tạo được sự quan tâm của những người mua sành sỏi, có trình độ hiểu biết, thuộc tầng lớp trung lưu lớp trên...Rất hiếm có trường hợp có thể đảm bảo cho một sản phẩm hay một nhãn hiệu có đủ mọi thứ cho tất cả mọi người"[22].

Khi có một số đối thủ cạnh tranh áp dụng marketing không phân biệt thì kết quả sẽ dẫn đến cạnh tranh quyết liệt trong những khúc thị trường lớn nhất và sự không hài lòng ở những khúc thị trường nhỏ hơn. Kuehn và Day đã gọi xu hướng chạy theo khúc thị trường lớn nhất này là "ảo tưởng về số đông"[23]. Khi ý thức được ảo tưởng này các công ty đã quan tâm đến việc tham gia vào những khúc thị trường nhỏ hơn, đã từng bị xem thường.

Marketing có phân biệt. Trong trường hợp này, công ty hoạt động trong 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 sản 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:

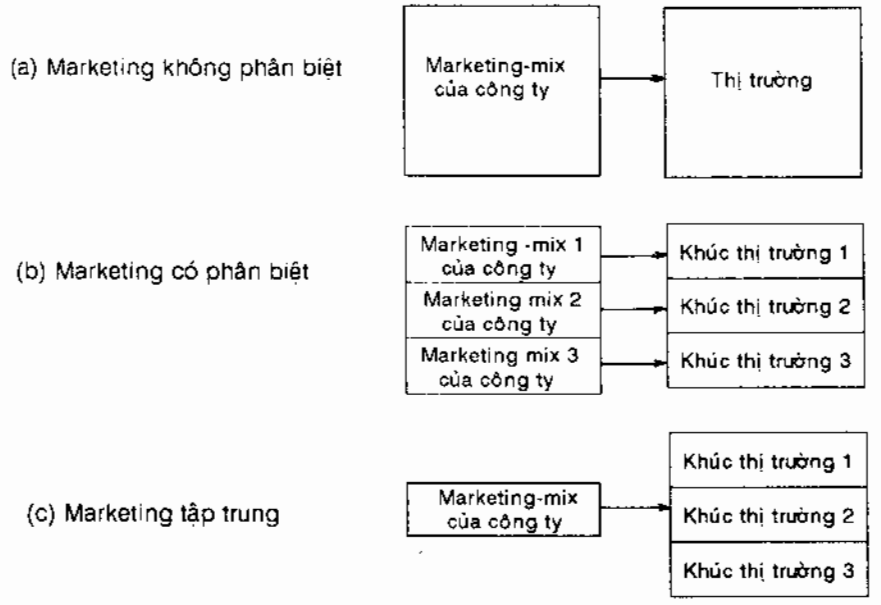
> *Công ty Edison Brothers có chín trăm cửa hiệu giày được phân thành bốn loại hệ thống khác nhau, mỗi hệ thống thu hút một khúc thị trường. Hệ thống Chandler's bán giày giá cao. Hệ thống Baker's bán giày vừa phải. Hệ thống Burt's bán giày cho người mua có túi tiền eo hẹp và hệ thống Wild Pair thì hướng vào những người thích những kiểu giày thời thượng. Các cửa hiệu Burt;s, 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 nhằm 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*[24].

Marketing có phân biệt thường tạo ra được tổng mức tiêu thụ lớn hơn so với markting 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"[25]. 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 chỉ 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 dự trữ nhiều kiểu sản phẩm sẽ phải 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[26]. 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.

H.11.10 khái quát những điểm khác biệt giữa marketing không phân biệt, marketing có phân biệt, và marketing tập trung.



H.11.10. Ba chiến lược lựa chọn thị trường

NHỮNG VẤN ĐỀ PHỤ KHI ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN KHÚC THỊ TRƯỜNG

Có ba vấn đề nữa cần tính đến khi đánh giá và lựa chọn khúc thị trường.

Lựa chọn thị trường mục tiêu theo quan điểm đạo đức

Đôi khi việc xác định thị trường mục tiêu gây ra tranh cãi. Công chúng đang lo lắng về những người làm marketing lợi dụng một cách quá đáng những nhóm dễ bị tổn thương (như trẻ em) hay những nhóm bị thiệt thòi (như những người nghèo khổ ở thành thị), hay khuyến mãi những sản phẩm có khả năng gây độc hại. Những người làm marketing cần có quan điểm đạo đức xã hội khi những vấn đề này nảy sinh (xem marketing đạo đức xã hội 11–11).

MARKETING ĐẠO ĐỨC XÃ HỘI 11-11

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG VIỆC LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Đôi khi việc lựa chọn thị trường mục tiêu gây ra sự tranh cãi và lo lắng. Vấn đề thường liên quan đến việc chọn mục tiêu là những người tiêu dùng dễ bị tổn thương hay thiệt thòi để tiêu thụ những sản phẩm gây tranh cãi hay có khả năng gây độc hại.

Trong nhiều năm qua ngành ngũ cốc đã bị chỉ trích mạnh mẽ vì những nỗ lực marketing của ngành này nhắm vào trẻ em. Những người chỉ trích lo lắng rằng việc quảng cáo tinh vi với sức hấp dẫn mạnh mẽ được thể hiện qua lời nói của những nhân vật sinh động và dễ mến sẽ làm cho trẻ em không thể cưỡng lại sự cám dỗ được. Trẻ em sẽ bị dỗ dành ăn quá nhiều ngũ cốc tẩm đường hay ăn những bữa sáng không đủ chất. Những người làm marketing đồ chơi và các sản phẩm khác cho trẻ em cũng bị phê phán tương tự. Một số người chỉ trích thậm chí đòi hoàn toàn cấm quảng cáo đối với trẻ em. Trẻ em không thể thiếu được trong mục đích bán hàng của người quảng cáo, họ lập luận, vì vậy mọi quảng cáo nhắm vào trẻ em vốn đã là không trung thực. Để khuyến khích quảng cáo có trách nhiệm đối với trẻ em, tổ chức Children's Advertising Review Unit, một tổ chức tự quản của ngành quảng cáo, đã phát hành những quy tắc chi tiết hướng dẫn việc quảng cáo đối với trẻ em, trong đó thừa nhận những nhu cầu đặc biệt của công chúng là trẻ em.

Những người làm marketing thuốc lá, bia và thức ăn nhanh cũng gây ra nhiều điều tranh cãi trong những năm gần đây vì những ý đồ của họ chọn những người tiêu dùng là dân tộc ít người ở thành thị làm mục tiêu. Ví dụ, mạng lưới của McDonald's và các mạng lưới khác đã bị chỉ trích về chuyện tống khứ thực phẩm nhiều mỡ béo và muối cho những người dân thành thị có thu nhập thấp, những người có thể sử dụng nhiều hơn rất nhiều so với dân ngoại thành .R.J.Reynolds đã bị phê phán nghiêm khắc vào năm 1990 khi hãng này công bố những kế hoạch marketing nhãn hiệu Uptown, thuốc lá có bạc hà, nhắm vào người da đen có thu nhập thấp.

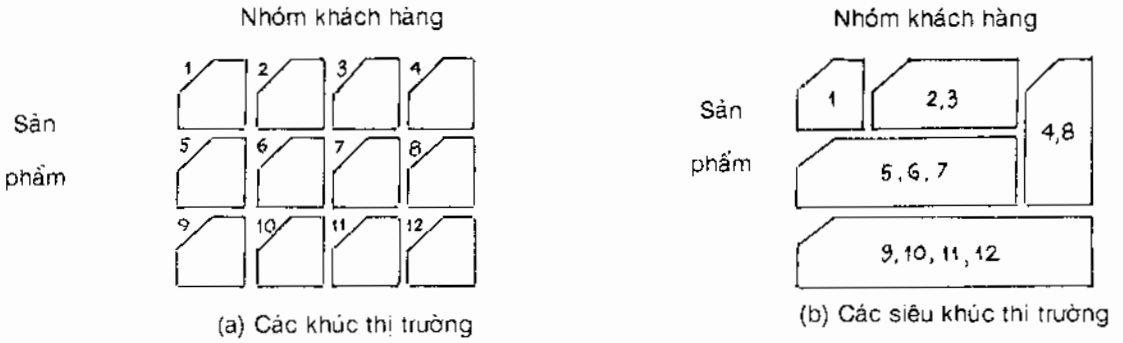
Không phải tất cả mọi ý đồ nhắm mục tiêu vào trẻ em, dân tộc ít người hay những khúc thị trường đặc biệt khác đều bị phê phán như vậy. Ví dụ, thuốc đánh răng Colgate Junior của công ty Colgate-Palmolive có những tính chất đặc biệt làm cho trẻ em thích đánh răng lâu hơn và thường xuyên hơn. Nhà hát Golden Ribbon Playthings đã dựng một nhân vật búp bê da đen được hoan nghênh nhiệt liệt và rất thành công, tên là "Huggy Bean" nhắm vào những người tiêu dùng là dân tộc ít người để gắn họ với di sản người châu Phi của họ.

Vì vậy khi lựa chọn thị trường mục tiêu, vấn đề không phải là nhắm mục tiêu vào ai, mà là nhắm mục tiêu như thế nào và để làm gì. Marketing đạo đức xã hội đòi hỏi việc phân khúc thị trường và lựa chọn mục tiêu không chỉ nhằm phục vụ quyền lợi của công ty, mà còn phải vì quyền lợi của những người được chọn làm mục tiêu nữa.

Mối quan hệ qua lại giữa các khúc thị trường và siêu khúc thị trường

Trong trường hợp lựa chọn nhiều khúc thị trường để phục vụ, công ty cần chú ý đến những mối quan hệ qua lại giữa các khúc thị trường về mặt chi phí, kết quả và công nghệ. Một công ty có chi phí cố định (lực lượng bán hàng, các cửa hàng bán lẻ của mình) sẽ bổ sung những sản phẩm để gánh chịu và chia sẻ một số chi phí đó. Chẳng hạn như lực lượng bán hàng sẽ được giao thêm sản phẩm phụ để bán và một cửa hàng thức ăn nhanh cũng bán thêm cả những món ăn phụ. Đó là một phương thức tìm cách tiết kiệm nhờ cơ hội, một cách cũng không kém phần quan trọng so với cách tiết kiệm nhờ quy mô.

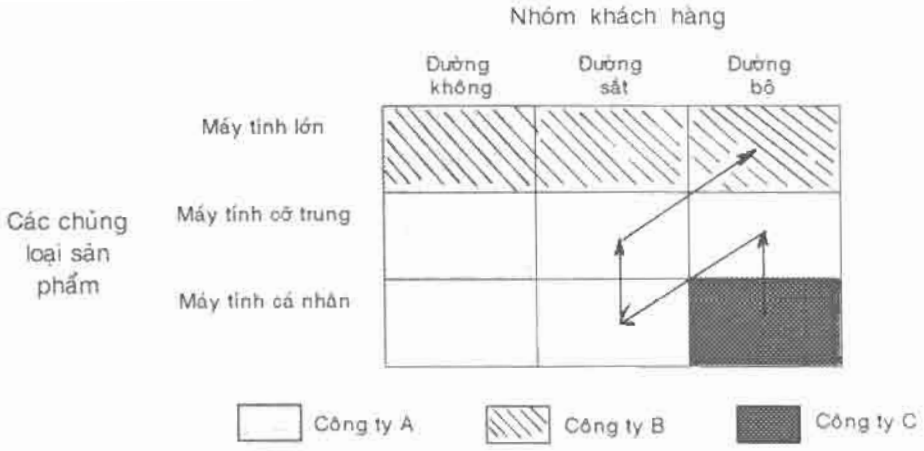
Các công ty cũng cần phát hiện và cố gắng khai thác các siêu khúc thị trường chứ không chỉ có những khúc thị trường riêng rẽ. H.11.11 giới thiệu cách gom mười hai khúc thị trường riêng rẽ thành năm siêu khúc thị trường trên cơ sở có những điểm chung, như sử dụng nguyên liệu giống nhau, những tiện nghi sản xuất giống nhau hay những kênh phân phối giống nhau. Công ty sáng suốt sẽ lựa chọn một siêu khúc thị trường chứ không phải là một khúc thị trường trong siêu khúc đó, nếu không thì nó có thể bị bất lợi trong cạnh tranh với những công ty đã bám chặt lấy siêu khúc thị trường đó.



H.11.11 Các khúc thị trường và siêu khúc thị trường

Kế hoạch xâm chiếm từng khúc thị trường

Cho dù công ty đã dự tính mục tiêu là siêu khúc thị trường, thì khôn ngoan hơn vẫn là xâm nhập dần từng khúc thị trường một và che dấu kế hoạch lớn của mình. Không được để cho các đối thủ cạnh tranh biết những khúc thị trường nào công ty sẽ xâm nhập trong thời gian tới. Điều này được minh họa trong H.11.12. Ba công ty A,B và C đều chuyên về việc điều chỉnh các hệ thống máy tính cho phù hợp với những nhu cầu của các công ty hàng không, đường sắt và đường bộ. Công ty A chuyên đáp ứng tất cả những nhu cầu máy tính của các hãng hàng không. Công ty B chuyên bán những hệ thống máy tính lớn cho tất cả các khu vực vận tải. Công ty C mới xâm nhập thị trường này và chuyên về bán những máy tính cá nhân cho các công ty vận tải đường bộ. Vấn đề đặt ra là: Tiếp đến công ty C nên tiến theo hướng nào? Những mũi tên trên hình vẽ thể hiện trình tự dự kiến xâm chiếm các khúc thị trường mà các đối thủ cạnh tranh của công ty C không được biết. Sắp tới công ty C sẽ cung cấp những máy tính cỡ trung cho các công ty vận tải đường bộ. Rồi để làm cho công ty B bớt lo lắng về việc kinh doanh các máy tính lớn của mình với các công ty vận tải đường bộ, công ty C tiến lên cung cấp máy tính cá nhân theo những nhu cầu của ngành đường sắt. Ít lâu sau nó cung cấp máy tính cỡ trung cho ngành đường sắt. Cuối cùng nó tung ra đòn tổng công kích vào vị trí máy tính lớn của công ty B trong các công ty vận tải đường bộ. Tất nhiên trình tự dự kiến này của nó chỉ là tạm như vậy bởi vì còn tùy thuộc rất nhiều vào những biến động của khúc thị trường của các đối thủ cạnh tranh theo thời gian.



H.11.12. Kế hoạch xâm chiếm từng khúc thị trường

Đáng tiếc là có quá nhiều công ty không xây dựng được kế hoạch xâm chiếm dài hạn, trong đó hoạch định trình tự và thời gian xâm nhập các khúc thị trường. Công ty Pepsi-Cola là một trường hợp ngoại lệ theo nghĩa là đòn tấn công của công ty vào công ty Coca-Cola đã được suy tính kỹ lưỡng trong một kế hoạch lớn, trước tiên tấn công Coca-Cola trên thị trường thực phẩm đóng hộp, rồi đến thị trường máy bán hàng, sau đó đến thị trường thức ăn nhanh, v.v...Các công ty Nhật cũng có mưu đồ thường xuyên xâm lăng của mình. Trước tiên họ giành lấy chỗ đứng chân trên một thị trường, chẳng hạn như hãng Toyota tung ra thị trường một kiểu xe nhỏ, rồi sau đó họ mở rộng ra bằng cách tung ra nhiều xe hơn, rồi đến những xe lớn hơn và cuối cùng là những kiểu xe sang trọng. Các công ty Mỹ đã làm ầm lên khi một công ty Nhật xâm nhập thị trường và còn biết rằng công ty Nhật đó sẽ không dừng lại ở khúc thị trường đầu tiên, mà sẽ sử dụng nó làm bàn đạp để xâm chiếm tiếp.

Mặt khác, những kế hoạch xâm chiếm của một công ty có thể bị ngăn chặn, nếu nó phải đương đầu với một thị trường đã được bảo vệ. Khi đó kẻ xâm lược sẽ phải nghĩ cách để chọc thủng một thị trường đã được bảo vệ (xem Marketing toàn cầu 11-1)

MARKETING TOÀN CẦU 11-11

SỬ DỤNG MEGAMARKETING ĐỂ ĐỘT PHÁ THỊ TRƯỜNG ĐÃ ĐƯỢC BẢO VỆ

Việc muốn kinh doanh tại một thị trường hay một nước nhất định là một chuyện, còn việc được chấp nhận với những điều kiện hợp lý lại là một chuyện khác. Vấn đề xâm nhập những thị trường đã được bảo bệ đòi hỏi phải được áp dụng phương pháp megamarketing. Phương pháp megamarketing được định nghĩa là một sự phối hợp chiến lược những thủ đoạn kinh tế, tâm lý, chính trị và quan hệ quần chúng để đạt được sự hợp tác của một số bên nhằm xâm nhập và/hay hoạt động trên một thị trường nhất định. Hãng Pepsi-Cola đã gặp phải vấn đề này khi tìm cách xâm nhập thị trường Ấn Độ:

> Sau khi hãng Coca-Cola được yêu cầu rời khỏi Ấn Độ, hãng Pepsi bắt đầu nghĩ đến những kế hoạch xâm nhập thị trường khổng lồ này. Pepsi đã làm việc với một tập đoàn doanh nghiệp của Ấn độ để tìm cách xin chính phủ cho phép xâm nhập trước sự chống đối của cả những công ty giải khát nội địa lẫn những cố vấn pháp luật của công ty đa quốc gia. Pepsi đã thấy có cách giải quyết là đưa ra một đề nghị nào đó làm sao để chính phủ Ấn độ khó có thể từ chối được. Pepsi đã đề nghị được giúp Ấn độ xuất khẩu một số nông sản của họ với khối lượng có dư nhằm trang trải chi phí nhập khẩu nước cốt để pha

chế nước giải khát. Pepsi cũng hứa hẹn tập trung nỗ lực bán hàng đáng kể ở các vùng nông thôn để giúp họ phát triển kinh tế. Pepsi còn đề nghị tiếp là chuyển giao cho Ấn Độ công nghệ chế biến thực phẩm, bao gói và xử lý nước. Rõ ràng là chiến lược của Pepsi là đưa ra một loạt những ích lợi để tranh thủ được sự ủng hộ của các nhóm quan tâm khác nhau ở Ấn độ.

Như vậy là vấn đề marketing đã vượt ra ngoài phạm vi bình thường của quy tắc bốn P đảm bảo hoạt động có hiệu quả trên thị trường. Để xâm nhập vào Ấn độ, Pepsi đã phải đối phó với vấn đề marketing sáu P, trong đó thêm hai P là chính trị và dư luận (politics and public opinion). Tranh thủ được chính phủ Ấn độ và công chúng để được chấp nhận là một thách thức to lớn hơn nhiều.

Khi đã vào được, thì công ty đa quốc gia phải hết sức giữ gìn cách cư xử của mình, vì nó phải chịu sự giám sát rất nghiêm ngặt và có rất nhiều người chỉ trích.

Nhiệm vụ này đòi hỏi phải xác định một cách hết sức thận trọng vị trí dân sự của một công ty đa quốc gia. Ví dụ, công ty Olivetti xâm nhập các thị trường mới bằng cách xây dựng nhà ở cho công nhân, hỗ trợ hào phóng hoạt động nghệ thuật và từ thiện của địa phương, thuê và huấn luyện các cán bộ quản trị người bản xứ. Theo cách như vậy nó hy vọng sẽ đạt được lợi nhuận lâu dài nên đã chấp nhận chi phí cao trước mắt.

✦ 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. Phân khúc thị trường là việc phân chia thị trường thành những nhóm người mua khác nhau có những nhu cầu hay phản ứng khác nhau. Người làm marketing dùng thử các biến khác nhau để xem biến nào làm bộc lộ những cơ hội tốt nhất của khúc thị trường. Đối với mỗi khúc thị trường phải xác định được những đặc điểm riêng biệt của nhóm khách hàng đó. Hiệu quả của việc phân khúc thị trường phụ thuộc vào chỗ các khúc thị trường thu được có đo lường được, có cơ bản, có thể tiếp cận, có thể phân biệt và có thể hoạt động ở đó hay không.

Tiếp đến, người bán phải nhắm vào những khúc thị trường tốt nhất. Người bán phải trước tiên là đánh giá khả năng sinh lời của từng khúc thị trường. Tiềm năng sinh lời của khúc thị trường là một hàm của 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. Sau đó người bán phải quyết định sẽ phục vụ bao nhiêu khúc thị trường. Người bán có thể bỏ những điểm khác biệt của các khúc thị trường (marketing không phân biệt), phát triển những sản phẩm khác nhau cho một khúc thị trường (marketing phân biệt), hay theo đuổi một khúc thị trường mới (marketing tập trung). Khi lựa chọn các khúc thị trường mục tiêu người làm marketing cần xem xét những mối quan hệ qua lại giữa các khúc thị trường và các kế hoạch xâm chiếm những khúc thị trường tiềm ẩn.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Laurel Cutler, trích dẫn từ "Stars of the 1980s Cast Their Light", *Fortune*, July 3, 1989, p. 76.
2. Andrew A. Boccone, "Specialitty Chemicals: In Pursuit of Fast-Growth Niche Markets" *Chemical Week*, April 12, 1989, pp.32-34.
3. Robert E. Linneman and John L. Stanlon, Jr., *Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1991)
4. Alan R.Andreasen and Russell W.Belk, "Predictors of Attendance at the Performing Arts". *Journal of Consumer Research*, September 1980, pp.112-20.
5. Xem Manohar U. Kalwani and Donald G. Morrison, "*A Parsimonious Description of the Hendry System*", Management Science, January 1977,pp.467-77
6. Xem "Marketing's New Look: Campbell Leads a Revolution in the Way Consumer Products Are Sold" *Business Week*, January 26, 1987, pp.64-69
7. *American Demographics*, August 1966.
8. Richard P. Coleman, "The Significance of Social Stratification in Selling", in *Marketing: A Maturing Discipline*, ed. Martin L.Bell (Chicago: American Marketing Association, 1961), pp. 171-84
9. Trích trong Franklin B. Evans, "Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice; Ford versus Chevrolet". *Journal of Business*, October 1959, pp.340-69
10. Ralph Westfall, "Psychological Factors in predicting Product Choice", *Journal of Marketing*, April 1062, pp.34-40
11. Frank M.Bass, Douglas J.Tigert, and Ronald T. Lonsdale, "Market Segmentation: Group versus Individual Behavior", *Journal of Marketing Research*, August 1968, p.276.
12. Cách phân loại này tóm lược của George H. Brown, "Brand Loyalty - Fact or Fiction" *Advertising Age*, June 1952 - January 1053, a series.
13. Xem Yoram Wind and Richard Cardozo, "Industrial Market Segmentation", *Industrial Marketing Management 3* (1974), pp. 153-66; và James D.Hlavacek and B.C.Ames, "Segmenting Industrial and High-Tech Market", Jounal of Business Strategy, Fall 1986 pp.39-50
14. Thomas S.Robertson and Howard Barich, "A Successful Approach to Segmenting Industrial Markets", *Planning Forum*, November/December 1992, pp.5-11.
15. V.Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty, and Gordon S. Swartz, "Segmenting Customers in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing*, October 1992, pp.72-82
16. Về các phương pháp khúc thị trường tư liệu sản xuất khác hãy xem John Berrigan and Carl Finkbeiner, *Segmentation Marketing: New Methods for Capturing Business* (New York: Harper-Businessn 1992).
17. Robert J.Smythe, *Market Segmentation*, a pamphlet published by NFO Research, Toledo, Ohio (nodate).
18. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1985). pp.4-8 và 234-36.
19. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp.22-23.
20. Xem Wendell R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative

Merketing Stratagies". *Journal of Marketing*, July 1956, pp.3–8; và Alan A. Roberts. "Applying the Strategy of Market Segmentation", *Business Horizons*, Fall 1961, pp 65–72

21. Smith, "Product Differentiation", p.4.

22. Burleigh Gardner and Sidney Levy, "The Product and the Brand". *Harvard Business Review*, March–April 1955, p.4

23. Alfred A. Kuehn and Ralph L. day, "Strategy of Product Quality", *Harvard Business Review*, November–December 1962, pp.101–102.

24. Natalie McKelvy, "Shoes Make Edison Brothers a Big Name", Chicago Tribune, February 23, 1979

25. Roberts, "Applying the Strategy of Market Segmentation", p.66.

26. Alan J.Resnik, Peter B.B.Turney and J.Barry Mason, "Marketers Turn to "Countersegmentation"", *Harvard Business Review*, September–October 1979, pp.100–106.

Phần IV
HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MARKETING

Chương 12

TẠO ĐẶC ĐIỂM PHÂN BIỆT VÀ ĐỊNH VỊ CHO SẢN PHẨM MARKETING

Nếu không tham chiến thì không bao giờ chiến thắng.

Vô Danh

Mọi người đều có thể thấy được những chiến thuật tôi đã vận dụng để chiến thắng, nhưng cái mà không ai có thấy được là chiến lược đã đem lại thắng lợi.

Vô Danh

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 cho 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.

Có bốn cách suy nghĩ về việc tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm của một công ty. Công ty có thể tạo ra giá trị bằng cách cung ứng một cái gì đó 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.

Nhưng 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 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 và vị trí dẫn đầu thị trường[1]. 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 kiếm. 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 và 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 của mình tốt hơn hay luôn luôn làm ra sản phẩm tốt hơn.

Chương này sẽ nghiên cứu những cách đặc thù mà công ty có thể tạo đặc điểm khác biệt và xác định vị trí cho sản phẩm của mình một cách có hiệu quả.

+ Làm thế nào công ty có thể phát hiện được những lợi thế cạnh tranh tiềm ẩn?

+ Những tính chất khác biệt chủ yếu mà công ty đã có là những gì?

+ Làm thế nào công ty có thể lựa chọn một vị trí có hiệu quả trên mọi thị trường?

+ Làm thế nào công ty có thể thông báo vị trí của mình trên thị trường?

◆ CÔNG CỤ ĐỂ TẠO ĐẶC ĐIỂM KHÁC BIỆT CÓ SỨC CẠNH TRANH

Khi hoạch định chiến lược marketing của mình, công ty phải đặt vấn đề bằng cách nào mình có thể có được những lợi thế cạnh tranh. Số cơ hội tạo đặc điểm khác biệt thay đổi tùy theo ngành. Có những ngành có rất nhiều cơ hội để tạo đặc điểm khác biệt và cũng có những ngành có rất ít cơ hội. Công ty Boston Consulting Group phân biệt bốn loại ngành căn cứ vào số lợi thế cạnh tranh có sẵn và quy mô của chúng (xem H.12.1). Sau đây là bốn loại ngành đó:

+ *Ngành khối lượng lớn:* Ngành khối lượng lớn là ngành trong đó các công ty chỉ có thể giành được một số ít lợi thế, nhưng lại lớn. Ví dụ, ngành thiết bị xây dựng, trong đó công ty có thể phấn đấu để giành được vị trí chi phí thấp hay vị trí có đặc điểm khác biệt lớn mà nhờ vào đó mà thắng "lớn". Ở đây khả năng sinh lời có mối tương quan với quy mô và thị phần của công ty.

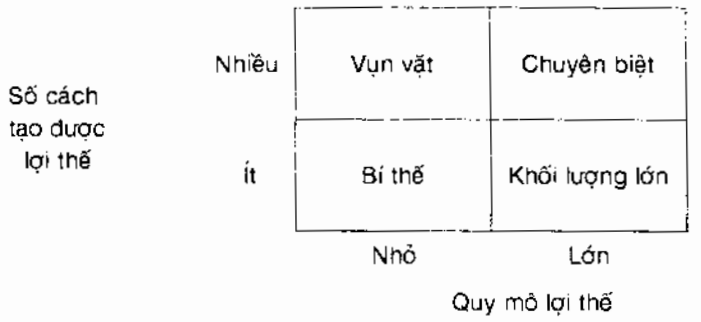
+ *Ngành bí thế:* Ngành bí thế là ngành trong đó chỉ có rất ít lợi thế tiềm ẩn và các lợi thế đều nhỏ. Ví dụ ngành luyện thép trong đó có thể tạo ra được đặc điểm khác biệt cho sản phẩm hay chi phí sản xuất của nó. Các công ty có thể cố gắng thuê những nhân viên bán hàng giỏi hơn, tiếp đãi hào phóng hơn, và đại loại như vậy, nhưng đó chỉ là những lợi thế nhỏ. Ở đây khả năng sinh lời không liên quan với thị phần của công ty.

+ *Ngành vun vặt:* Ngành vụn vặt là ngành trong đó các công ty gặp rất nhiều cơ hội để tạo đặc điểm khác biệt, nhưng mỗi cơ hội đều nhỏ. Ví dụ, nhà hàng có thể tạo đặc điểm khác biệt theo nhiều cách, nhưng rút cuộc cũng không giành được thị phần lớn. Khả năng sinh lời không liên quan với quy mô của nhà hàng: Cả nhà hàng nhỏ lẫn nhà hàng lớn đều có thể sinh lời và không sinh lời.

+ *Ngành chuyên biệt:* Ngành chuyên biệt là ngành trong đó các công ty có rất nhiều cơ hội tạo đặc điểm khác biệt và mỗi đặc điểm khác biệt có thể đem lại hiệu quả lớn. Ví dụ

những công ty chế tạo máy chuyên dùng cho những khúc thị trường đã lựa chọn. Một số công ty nhỏ có thể có khả năng sinh lời như những công ty lớn

Như vậy là không có công ty nào dư thừa cơ hội giảm chi phí hay tạo ích lợi để giành lợi thế



H.12.1. Ma trận BCG mới

cạnh tranh. Một số công ty sẽ tìm được lợi thế nhỏ sẵn có, nhưng tất cả đều dễ bắt chước và vì thế rất dễ mất tác dụng. Đối với những công ty này có một giải pháp là không ngừng phát hiện những lợi thế tiềm ẩn mới và đưa dần từng cái vào khai thác để giữ cho đối thủ cạnh tranh không theo kịp. Những công ty này cần thực hiện thường xuyên quá trình đổi mới, tuy rằng không hy vọng gì nhiều lắm là sẽ tạo được một lợi thế lớn lâu bền mà chỉ có thể hy vọng sẽ giành được thị phần bằng cách tung ra nhiều đặc điểm khác biệt nhỏ theo thời gian.

Milind Lele đã nhận định rằng, những công ty cá nhân 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 cơ 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 cơ động hứa hẹn lợi nhuận cao nhất quyết định tác dụng đòn bẩy chiến lược của công ty thuộc ngành vụn vặt chỉ có một số khả năng cơ động và tác dụng đòn bẩy chiến lược rất nhỏ, còn những công ty thuộc ngành chuyên biệt thì có phạm vi cơ động và lợi thế chiến lược lớn.

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 bán chào hàng có thể khác biệt về bốn yếu tố cơ bản; sản phẩm, dịch vụ, nhân sự hay hình ảnh (xem bảng 12–1). Bây giờ ta hãy xem xét kỹ hơn những công cụ cụ thể.

Bảng 12–1. 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 sửa chữa	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 một sản phẩm vật chất. Một thái cực là những sản phẩm tiêu chuẩn hóa 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 aspirin của mình "ngấm vào máu nhanh hơn". Còn hãng Proter & Gamble đã thành công trong việc tao đặc điểm khác biệt cho hàng hóa của mình, cụ thể là bột giặt (xem công ty và ngành 12-1).

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[2].

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 hăng 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 VÀ NGÀNH 12-1

CHÍN CÁCH TẠO ĐẶC ĐIỂM KHÁC BIỆT CHO BỘT TRẮNG

Công ty Procter & Gamble đã sản xuất chín nhãn hiệu bột giặt (Tide, Cheer, Gain, Dash, Bold, Dreft, Ivory Snow, Oxydol và Era). Những nhãn hiệu này của P & G cạnh tranh với nhau trên cùng một quầy hàng của siêu thị. Nhưng tại sao P & G lại tung ra một số nhãn hiệu của một loại sản phẩm mà không tập trung các nguồn tài nguyên của mình vào một nhãn hiệu dẫn đầu? Vấn đề là ở chỗ những người khác nhau mong muốn có một tổ hợp những ích lợi khác nhau ở sản phẩm mà họ mua. Lấy ví dụ bột giặt. Đối với một số người, khả năng giặt sạch và tẩy trắng là quan trọng nhất, đối với một số người khác thì tác dụng làm mềm vải là quan trọng nhất, một số người khác lại muốn có bột giặt tác dụng dịu và có mùi thơm.

Procter & Gamble đã phát hiện ra ít nhất là chín khúc thị trường bột giặt quan trọng và phát triển những nhãn hiệu khác nhau để đáp ứng những nhu cầu đặc biệt của từng khúc thị trường đó. Chín nhãn hiệu của P & G được xác định vị trí cho các khúc thị trường khác nhau như sau:

+ Tide là bột giặt có tác dụng mạnh dùng để giặt sạch sợi. Nó là chất tẩy rửa đa năng trong gia đình để giặt những đồ cực thô. "Tide tẩy sạch mọi vết bẩn".

+ Cheer có chất bảo vệ màu có tác dụng tẩy sạch và không làm phai màu. Nhờ vậy quần áo của gia đình bạn sạch, bóng và trông như mới.
+ Oxydol có chứa chất tẩy trắng. Nó làm cho quần áo trắng của bạn thực sự trắng và quần áo màu của bạn thực sự sáng. Như vậy là không cần mua thuốc tẩy trắng, mà chỉ cần mua một hộp Oxydol là đủ!
+ Gain lúc đầu là bột giặt chứa enzim của P & G sau đã được xác định lại vị trí là bột giặt làm cho quần áo sạch sẽ và thơm tho. Nó làm quần áo như mới.
+ Bold là bột giặt làm mềm vải. Nó làm sạch, làm mềm và khử tĩnh điện. Bold nước pha thêm thuốc thơm làm mềm vải.
+ Ivory Snow tinh khiết 99,4%. Nó là xà bông dịu nhẹ để giặt tã lót và quần áo trẻ sơ sinh.
+ Dreft cũng là loại dùng giặt tã lót và quần áo trẻ sơ sinh. Nó có chứa borax, chất ngọt tự nhiên. Bạn có thể tin vào tác dụng làm sạch của nó.
+ Dash là một giá trị của P & G. Nó tẩy sạch mọi vết bẩn, nhưng đặc biệt là với giá rẻ hơn rất nhiều.
+ Era Plus có chứa chất tẩy vết dơ. Nó tẩy sạch mọi vết bẩn và giúp ích rất nhiều cho bạn trong việc giặt rũ.

Rõ ràng là bột trắng trong hộp có thể có những đặc điểm khác biệt về chức năng và tâm lý và được gắn với những nhân cách khác nhau cho nhãn hiệu. Nhờ sản xuất nhiều nhãn hiệu P & G đã chinh phục được nhiều thị trường (trong trường hợp này là 55%) hơn là có thể hy vọng chỉ vào một nhãn hiệu duy nhất.

Làm thế nào công ty có thể phát hiện ra và lựa chọn những tính chất mới phù hợp? Câu trả lời là công ty phải tiếp xúc với những người vừa mới mua hàng và hỏi họ một loạt các câu hỏi:

> Bạn có thích sản phẩm này không? Có tính chất nào tồi tệ không? Những tính chất nào tốt? Có những tính chất nào có thể bổ sung thêm để làm cho bạn hài lòng hơn không? Đó là những tính chất nào? Bạn sẽ trả cho mỗi tính chất đó bao nhiêu tiền? Bạn cảm thấy như thế nào về những tính chất sau đây đã được các khách hàng khác nêu lên?

Kết quả này sẽ cung cấp cho công ty một danh sách dài những tính chất tiềm ẩn. Nhiệm vụ tiếp theo là bổ sung thêm những tính chất nào. Đối với mỗi tính chất tiềm ẩn, công ty cần tính toán giá trị của khách hàng so với chi phí của công ty. Giả sử một hãng sản xuất ô tô đang suy tính ba khả năng cải tiến như trong bảng 12-2. "Chống đóng băng kính hậu" đòi hỏi công ty phải chi thêm 10 USD cho mỗi chiếc xe với trình độ hiện nay của nhà máy. Và theo ý kiến của một khách hàng trung bình thì tính chất này đáng giá 20 USD. Như vậy là công ty có thể tăng mức độ hài lòng của khách hàng thêm 2 USD mà chỉ phải chi thêm 1 USD. Khi xem xét tính chất khác thì thấy rằng "cơ cấu lái có trợ lực" sẽ tạo ra mức hài lòng của khách hàng cao nhất tính trên một dollar chi phí.

Bảng 12-2. Đo lường giá trị và hiệu quả của khách hàng

Tính chất	Chi phí của công ty (1)	Giá trị của khách hàng (2)	Hiệu quả của khách hàng (3 = 2 + 1)
Chống đóng băng kính hậu	10 USD	20 USD	2
Khống chế hành trình	60 USD	60 USD	1
Tay lái có trợ lực	60USD	180 USD	3

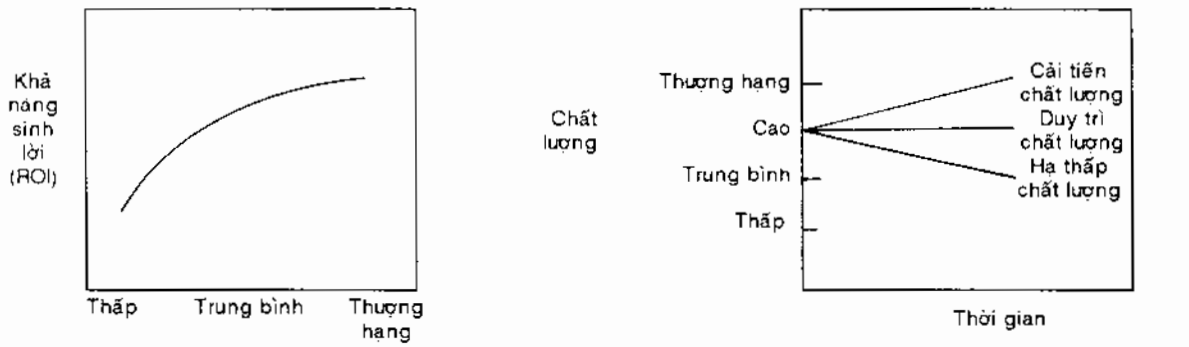
Những tiêu chuẩn này chỉ là điểm xuất phát. Công ty cũng còn phải xem xét xem có bao nhiêu người mong muốn có từng tính chất, phải mất bao nhiêu lâu mới thực hiện được từng tính chất, các đối thủ cạnh tranh có dễ bắt chước tính chất đó không, v.v...

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 hóa 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 hãng 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.

Hầu hết các sản phẩm lúc đầu được sản xuất ở một trong bốn mức công dụng: Thấp, trung bình, cao và thượng hạng. Vấn đề là: Công dụng nhiều hơn của sản phẩm có đem lại khả năng sinh lời cao hơn không? Viện kế hoạch chiến lược đã nghiên cứu ảnh hưởng của chất lượng sản phẩm tương đối cao hơn (bao hàm công dụng và những yếu tố gia tăng giá trị khác) và thấy rằng có một mối tương quan rất chặt chẽ giữa chất lượng tương đối của sản phẩm và lợi nhuận trên vốn đầu tư (xem H.12.2a). Trong mẫu con gồm 525 đơn vị doanh nghiệp cỡ trung những doanh nghiệp có chất lượng tương đối của sản phẩm chỉ kiếm lời được vào khoảng 17%, những doanh nghiệp có chất lượng trung bình kiếm lợi nhuận là 20% và những doanh nghiệp có chất lượng cao đã kiếm được lợi nhuận là 27%. Như vậy, những doanh nghiệp có chất lượng cao kiếm được nhiều hơn những đơn vị doanh nghiệp có chất lượng thấp tới 60%. Họ kiếm được nhiều hơn vì chất lượng cao hơn đã cho phép họ tính giá cao hơn. Họ được lợi nhờ mức độ mua lặp lại nhiều hơn, mức độ trung bình của người tiêu dùng cao hơn, và tiếng đồn tốt nhiều hơn, trong khi chi phí của họ để cung ứng chất lượng cao hơn không cao hơn nhiều so với chi phí của những đơn vị doanh nghiệp tạo ra chất lượng thấp.



(a) Quan hệ giữa chất lượng sản phẩm và khả năng sinh lời (tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư - ROI)

(b) Ba chiến lược quản lý chất lượng sản phẩm theo thời gian

H.12.2 Chiến lược nhãn hiệu - chất lượng và khả năng sinh lời

Mặt khác, điều này không có nghĩa là công ty phải thiết kế mức công dụng cao nhất có thể đạt được. Khi tăng công dụng lên cao hơn nữa thì tỷ lệ lợi nhuận sẽ giảm đi vì sẽ có ít người mua sẵn sàng trả tiền cho mức tăng thêm đó. Có những sản phẩm nhất định được xem là thừa

công dụng. Một người chỉ lái xe đi làm cách nhà mười khu phố thì không cần đến chiếc Rolls–Royce. Người sản xuất phải thiết kế một mức công dụng phù hợp với thị trường mục tiêu và mức công dụng của các đối thủ cạnh tranh.

Công ty cũng phải quyết định quản lý chất lượng công dụng theo thời gian như thế nào. Trong H.12.2b minh họa ba chiến lược đó. 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 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. Giả sử chiếc xe Porsche được thiết kế để có thể đạt tốc độ 60 dặm một giờ trong 10 giây. Nếu mọi chiếc xe Porsch ra khỏi dây chuyền lắp ráp đều đảm bảo được điều đó thì ta nói kiểu xe đó có chất lượng đồng đều cao. Tuy nhiên nếu các xe Porsch có thời gian tăng tốc khác nhau rất nhiều thì về tiêu chuẩn này chúng có mức độ đồng đều thấp. Vấn đề mức độ đồng đều thấp đối với nhiều người mua tính năng hứa hẹn của sản phẩm không được thực hiện và họ sẽ không hài lòng. Một trong những nguyên do các nhà sản xuất Nhật nổi tiếng là có chất lượng cao là sản phẩm của họ có chất lượng trùng hợp cao. Ô tô của họ được đánh giá cao vì chúng rất vừa vặn và hoàn thiện, và người ta vui vẻ trả tiền cho giá trị đó.

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 trội 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 hơn. 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 rất 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. Sau đây là hai ví dụ:

> Một công ty Nhật đã nhập máy khuấy Oster và bán chúng qua 2.500 cửa hàng ở Nhật. Công ty Nhật đã phàn nàn về chuyện phải nhận trả lại 2% số hàng vì dao khuấy bị gỉ trong vòng hai năm. Họ nói với nhà sản xuất Mỹ rằng họ không chấp nhận quá 0,5% hàng bị trả lại, và nhà sản xuất đó cần sử dụng

loại thép không gỉ cao cấp hơn để làm hàng cho Nhật. Nhà sản xuất Hoa Kỳ tán thành và đã kịp thời thay ngay dao khuấy tốt hơn cả cho số hàng bán ở Hoa Kỳ.

Công ty Mitsubsishi 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. Mitsubishi 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 chỉ 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 dễ 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 chữa 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. Một số công ty rất nổi tiếng về sản phẩm có kiểu dáng đẹp, như Herman Miller về đồ đạc văn phòng, Olivetti về máy văn phòng, Bang Olufsen về thiết bị stereo gia dụng, Nissan và Mazda về xe thể thao và Swatch về đồng hồ (xem marketing toàn cầu 12–1). 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. Nhiều sản phẩm làm cho người ta trông thấy mà buồn ngủ chớ không làm cho vui mắt. Ví dụ, hầu hết các thiết bị nhỏ ở nhà bếp đều không có những kiểu dáng đặc sắc, trừ một số bình pha cà phê và một vài thiết bị nhỏ khác do các công ty Italy và Đức sản xuất. Mặt khác kiểu dáng đẹp không nhất thiết hứa hẹn công dụng tốt. Một chiếc ghế tựa trông có vẻ duyên dáng, nhưng ngồi 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. Các bao gói sẽ được trình bày trong chương 17.

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 hòa 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 công ty thì một sản phẩm được thiết kế tốt sẽ phải dễ chế tạo và phân phối. Theo quan điểm của khách hàng thì một 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 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 hòa 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 ích lợi khác nhau và giá cả như thế nào.

MARKETING TOÀN CẦU 12-1

SỬ DỤNG KIỂU DÁNG ĐỂ TẠO ĐẶC ĐIỂM KHÁC BIỆT CHO MỘT SẢN PHẨM TOÀN CẦU: ĐỒNG HỒ SWATCH

Ngành đồng hồ Thụy Sĩ đã có một thời sản xuất ra phần lớn đồng hồ trên thế giới và đã bị choáng váng trước những đòn tấn công dồn dập của các đối thủ cạnh tranh nhằm hoàn toàn vào đầu giá thấp của thị trường đồng hồ. Đầu tiên có Timex, một công ty Hoa Kỳ, đã thành công trong việc tung ra loại đồng hồ bấm giờ đơn giản, có độ tin cậy cao và giá rẻ. Sau đó các hãng sản xuất đồng hồ Nhật đã tung ra đồng hồ điện tử số rất chính xác. Rồi đến các hãng sản xuất ở Hồng Kông đã làm tràn ngập toàn bộ thị trường thế giới những sản phẩm rẻ tiền, nhái theo kiểu đồng hồ Thụy Sĩ và Nhật. Thụy Sĩ chỉ còn có thể trụ lại được với những kiểu đồng hồ kim hoàn thời thượng đắt tiền, như Rolex, Piaget, Longines và những nhãn hiệu khác.

Sau đó vào năm 1981 ETA, một công ty con của công ty đồng hồ lớn nhất Thụy Sĩ, đã bắt đầu triển khai một đề án mà kết quả thu được là đồng hồ Swatch hiện nay vẫn nổi tiếng. Chính cái tên Swatch là dạng viết tắt của từ đồng hồ Thụy Sĩ (Swiss Watch) rồi đã trở thành Swatch. Swatch là một kiểu đồng hồ điện tử tương tự, nhẹ, không ngấm nước, chịu được va dập với dây đeo bằng nhựa màu sặc sỡ. Nó có nhiều kiểu mặt số và dây đeo khác nhau, tất cả đều có màu sặc sỡ và đẹp. Giá nằm trong khoảng từ 40 USD đến 100 USD. Đồng hồ này được thiết kế như một mặt hàng thời trang để thu hút giới trẻ, ưa hoạt động và ưa thích thời trang.

Đồng hồ được sản xuất trên một dây chuyền lắp ráp hoàn toàn tự động trong một nhà máy hiện đại của Thụy Sĩ. Tất cả chỉ gồm 51 chi tiết nên có thể đảm bảo trông nó rất mỏng và chi phí thấp. Chi phí sản xuất giảm đều đặn trong nhiều năm và còn khoảng 5 USD một đồng hồ.

Hiện nay đồng hồ được bán ở tại hơn 30 nước. Hoa Kỳ chiếm xấp xỉ 50% mức tiêu thụ của Swatch. Lúc đầu được phân phối qua các cửa hiệu kim hoàn và các cửa hàng thời trang ở Hoa Kỳ, nhưng bây giờ thì Swatch cũng được bán ở các cửa hàng bách hóa tổng hợp cao cấp, chứ không phải ở những cửa hàng tạp hóa. Thậm chí Swatch còn có cả những quầy "Swatch Shop" trong những cửa hàng bách hóa tổng hợp lớn với mục đích bán kèm theo cả những sản phẩm phụ, như kính mát, gọng kính sản xuất theo thiết kế bán trong môi trường chung của đồng hồ.

Một trong những mặt mạnh chính của Swatch là nghệ thuật khuyến mãi và đẩy mạnh bán hàng. Sau đây là một số ví dụ:

1. Swatch tung ra những kiểu đồng hồ mới trong suốt cả năm và mọi người nóng lòng chờ đợi những đợt hàng mới về. Nhiều người mua vài chiếc Swatch, vì họ muốn các mẫu khác nhau trong những ngày hay dịp khác nhau. Một doanh nhân có tới 25 chiếc đồng hồ Swatch và mỗi ngày ông ta chọn một bộ đồ, cà vạt, áo sơ mi và đồng hồ Swatch.
2. Swatch cũng tung ra mỗi năm hai lần một số có hạn những kiểu đồng hồ "mốt". Những người sưu tầm đồng hồ Swatch có đặc quyền đấu thầu để mua một trong những đợt sản xuất có hạn. Một tình huống khó xử và có thể Swatch chỉ sản xuất 40.000 chiếc đồng hồ trong khi nhận được đơn đặt hàng của hơn 100.000 người sưu tầm. Họ sẽ phải bảo trợ một cuộc rút thăm để lựa chọn lấy 40.000 người sưu tầm may mắn được mua kiểu đồng hồ đó.
3. Christies, một công ty đấu giá, tổ chức những cuộc bán đấu giá định kỳ những kiểu đồng

hồ đầu tiên của Swatch. Một người sưu tầm đã trả tới 60.000 USD để mua một số trong những kiểu đồng hồ Swatch hiếm có. Dù rằng những chiếc đồng hồ Swatch mới chỉ ra đời trong vòng mười hai năm vừa qua, thế mà chúng đã trở thành "đồ cổ ở thời chúng ta" rồi.

4. Trong một viện bảo tàng ở Lisbon có trưng bày những chiếc đồng hồ Swatch hiếm hoi được bảo vệ bằng tủ kính chống đạn.
5. Công ty Swatch có một số cửa hàng bán lẻ riêng của mình. Trên đường phố nổi tiếng thời thượng Via Monte Napoleone ở Milan của hãng đồng hồ Swatch thu hút nhiều khách hàng nhất so với bất kỳ một cửa hàng nổi tiếng nào trên đường phố đó. Có những khi quá đông người tụ tập ở trước cửa hàng và người ta phải dọc trên loa phóng thanh bốn con số và chỉ những người nào có giấy chứng minh có chứa bốn số đó mới được vào cửa hàng để mua đồng hồ.
6. Nhiều công ty đã đến công ty Swatch đề nghị cho ra một đợt đồng hồ Swatch với logo của công ty mình. Swatch chỉ chấp nhận một lần duy nhất là trường hợp của hãng Coca-Cola, còn thì đã từ chối tất cả những công ty khác.

Rõ ràng là công ty Swatch đã viết được một cuốn sách marketing dạy cách tạo nên một sự sùng bái bằng việc tạo dáng đặc biệt, trưng bày hàng và khuyến mãi.

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 là thiết kế và đảm bảo nó trong quá trình sản xuất. Họ có thể nghĩ những người thiết kế 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[3].

Khi cạnh tranh ngày càng quyết liệt kết cấu là một trong những cách công hiệu nhất để tạo ra đặc điểm khác biệt và xác định vị trí cho các sản phẩm và dịch vụ của một công ty. Điều này đặc biệt đúng với những trường hợp bán những thiết bị lâu bền, vải vóc, quần áo, dịch vụ lẻ và thậm chí cả hàng đóng gói. Cuối cùng, thiết kế bao gồm thiết kế sản phẩm, thiết kế quy trình công nghệ, đồ họa, thiết kế kiến trúc và trang trí nội thất, và tạo đặc biệt nhận dạng công ty. Một số nước đã củng cố được cho mình vị trí người dẫn đầu về thiết kế: Italy dẫn đầu thiết kế vải vóc, quần áo và đồ gỗ, các nước trên bán đảo Scandinave dẫn đầu về sự quan tâm đến chức năng, thẩm mỹ và môi trường trong thiết kế, Đức thì thiết kế mang những nét khắc khổ và khỏe. Gần đây Nhật đã vượt nhiều nước công nghiệp khác về số tiền chi cho thiết kế.

Vậy việc đầu tư cho thiết kế có được đền đáp xứng đáng không? Cả bằng chứng thực tế lẫn kết quả nghiên cứu đều cho thấy rằng có. Braun, một chi nhánh của hãng Gillette ở Đức, đã nâng trình độ thiết kế nghệ thuật và thành công lớn đối với một số thiết bị nhỏ (máy cạo râu chạy điện, bình pha cà phê v.v...) (xem Công ty và ngành 12-2). Một công ty ở Đan Mạch của hãng Bang & Olufsen đã có nhiều danh tiếng về thiết kế các thiết bị âm thanh nổi và Ti vi. Herman Miller, một công ty đồ đạc văn phòng ở Mỹ, đã được mọi người rất thán phục về những đồ đạc có đặc điểm nổi bật về thẩm mỹ và khoa học lao động. Hãy xem xét để học tập những bằng chứng thu được sau đây.

Công ty Desing Innovation Group ở Anh đã dành ba năm để nghiên cứu khảo sát 221 đồ án thiết kế sản phẩm, công nghệ và công nghiệp. Những đồ án thiết kế này do những công ty sản xuất vừa và

nhỏ ở Anh thực hiện với sự tài trợ một phần của chính phủ. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng 90% đồ án đã sinh lời với thời gian hoàn vốn là 15 tháng kể từ khi bắt đầu tung sản phẩm ra thị trường. Chi phí cho một đồ án thiết kế trung bình là gần 100.000 USD và mức tiêu thụ tăng trung bình là 41%.

Tất cả những điều đó nói lên rằng một thiết kế tốt có thể thu hút sự chú ý, nâng cao chất lượng công dụng, hạ thấp chi phí và có một giá trị thông tin khá lớn nhắm vào thị trường mục tiêu.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 12-2

MƯỜI NGUYÊN TẮC CỦA BRAUN VỀ MỘT THIẾT KẾ TỐT

Từ năm 1955, ban lãnh đạo tối cao của Braun AG đã dành cho thiết kế một vị trí ngang hàng với kỹ thuật và sản xuất. Những người thiết kế tham gia tổ phát triển sản phẩm ngay từ đầu, và trong nhiều trường hợp, ý tưởng về một đồ án thiết kế mới là của những người thiết kế, chẳng hạn như máy xấy tóc, máy chế biến thức ăn, hay máy cạo râu chạy điện. Những người thiết kế chuẩn bị mô hình ba chiều bằng móp xốp để trình bày với các thành viên khác trong tổ phát triển sản phẩm và sau này những người nghiên cứu thị trường sẽ sử dụng nó để thử nghiệm phản ứng của khách hàng. Những người thiết kế của Braun luôn nắm được những vật liệu mới nhất và họ thiết kế sản phẩm đảm bảo yêu cầu để sản xuất. Dieter Rams là trưởng phòng thiết kế của Braun và ông đã đề ra mười nguyên tắc sau đây để có được một thiết kế tốt cho công ty của mình:

1. Thiết kế tốt phải có tính mới mẻ;
2. Thiết kế tốt phải nâng cao được mức độ hữu ích của sản phẩm;
3. Thiết kế tốt phải đảm bảo thẩm mỹ;
4. Thiết kế tốt phải thể hiện được cấu trúc logic của sản phẩm, hình thức phải phù hợp với chức năng của nó;
5. Thiết kế tốt phải có nét khiêm tốn, không phô trương;
6. Thiết kế tốt phải trung thực;
7. Thiết kế tốt phải lâu bền;
8. Thiết kế tốt phải đảm bảo sự nhất quán đến từng chi tiết;
9. Thiết kế tốt phải quan tâm đến vấn đề sinh thái;
10. Thiết kế tốt phải là một thiết kế tối thiểu.

Không phải những người thiết kế đều chấp nhận tất cả những nguyên tắc này. Có những người phê bình cho rằng chúng dẫn đến những thiết kế quá khô khan và theo thuyết chức năng. Nhưng đúng là những nguyên tắc này đã làm cho các sản phẩm của Braun có những đặc điểm khác biệt hẳn.

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 khóa 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 lừng lẫy 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. Khi lựa chọn các công ty vận tải đường sắt, người ta thường cân nhắc về những khác biệt của họ trong tốc độ và độ tin cậy của việc giao hàng (xem Chiến lược marketing 12-1).

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 đúng 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. McDonald's yêu cầu các đại lý đặc quyền mới của mình tham dự khóa 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. McKesson 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... McKesson 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 và dẫn đầu về thị phần. Làm thế nào mà Milliken lại có thể tính giá cao hơn cho một mặt hàng về cơ bản 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 khàng của mình, cung cấp cho việc bảo lãnh đối với khách hàng có triển vọng và vật chất để kích thích tiêu thụ, cung cấp các hệ thống đặt hàng qua máy tính và tối ưu hóa 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[4].

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. Caterpiller 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 được 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 duyên dáng. Nhân viên của McDonald's đều nhã nhặn, nhân viên của IBM giỏi nghiệp vụ chuuyên môn, nhân viên của Disney thì rất vui vẻ. Lực lượng bán hàng của những công ty như Connecticut General Life và Merck nổi tiếng là tuyệt hảo[5]. 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.[6]

TẠO ĐẶC ĐIỂM KHÁC BIỆT VỀ HÌNH ẢNH

Ngày cả khi hàng hóa 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.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 12-1

TURBOMARKETING: SỬ DỤNG THỜI GIAN ĐÁP ỨNG NHANH LÀM CÔNG CỤ CẠNH TRANH

Một công ty có thể cố gắng tạo cho mình lợi thế cạnh tranh theo bốn cách: Nó có thể làm cho hàng tốt hơn, mới hơn, rẻ hơn hay nhanh hơn. Nhiều công ty khôn ngoan ngày nay đang cố gắng để trở thành người nhanh hơn. Họ đang trở thành những người tiến hành turbomarketing, học cách rút ngắn thời gian của chu kỳ hay chạy đua với thời gian. Họ đang vận dụng turbomarketing vào bốn lĩnh vực: Đổi mới, sản xuất, hậu cần và bán lẻ.

Việc đẩy nhanh quá trình đổi mới là rất quan trọng trong thời đại chu kỳ sống của sản phẩm ngày càng ngắn hơn. Các đối thủ cạnh tranh trong nhiều ngành gần như đồng thời nhận ra những công nghệ mới và những cơ hội mới của thị trường. Ví dụ, ngày nay một số công ty đang chạy đua để đạt được một sự đột phá trong việc điều trị bệnh AIDS, khai thác những ứng dụng đầy hứa hẹn của chất bán dẫn, và phát triển kỹ thuật truyền hình cực nét. Những công ty nào tìm được giải pháp thực tiễn đầu tiên sẽ có lợi thế của "người đi tiên phong" trên thị trường. Trong ngành chế tạo ô tô, người Nhật đã đạt được lợi thế cạnh tranh khá lớn khi có thể thiết kế và tung ra thị trường những kiểu xe mới trong vòng ba năm. Ford đang cố gắng bắt kịp và đã thiết kế được kiểu xe Taurus 1986 trong bốn năm, còn GM thì dường như vẫn phải cần đến năm năm. Phải cố gắng thành công sớm chứ không nên để muộn. Một công trình nghiên cứu của McKinsey and Company đã phát hiện thấy rằng, những sản phẩm ra đời muộn hơn sáu tháng dù đảm bảo đúng ngân sách trong năm năm đầu chỉ kiếm được lợi nhuận ít hơn 33% tính bình quân; còn những sản phẩm ra đời đúng lúc dù có vượt ngân sách 50% vẫn chỉ làm giảm lợi nhuận có 4%.

Chìa khóa để đẩy nhanh đổi mới là loại bỏ những sự chậm trễ không cần thiết trong quá trình phát triển sản phẩm mới của công ty. Công ty nhỏ quá chậm chạp trong việc thu thập những ý tưởng nghiên cứu mới, trong việc rà soát, phát triển và thử nghiệm những quan niệm và những nguyên mẫu mới, hay trong việc tung sản phẩm đó ra thị trường không? Bằng cách kiểm tra từng bước trong quá trình phát triển sản phẩm thường công ty có thể tìm ra được những cách để rút ngắn thời gian đổi mới.

Sản xuất là lĩnh vực thứ hai đã thực hiện được một bước tiến lớn trong việc rút ngắn thời gian của chu kỳ. Toyota thường mất năm tuần lễ để làm ra một chiếc xe theo đơn đặt hàng đặc biệt, bây giờ họ chỉ mất có ba ngày để làm xong việc đó. Ngày nay một nhân viên bán hàng của Motorola có thể làm việc với khách hàng để lựa chọn các tính chất cho một máy đánh số trang theo ý khách hàng, chuyển đơn hàng về cho nhà máy bằng modem của mình, tính đến khi bắt đầu sản xuất chỉ trong vòng 17 phút, việc gửi hàng đi được thực hiện sau hai giờ và chiếc máy mới đó sẽ đến nơi chỉ định của khách hàng trong ngày hôm sau.

Hậu cần là lĩnh vực thứ ba mà những nhà sản xuất năng động đang ra sức phát triển những hệ thống tái cung ứng nhanh hơn. Sau đây là một vài ví dụ:

> Những nhà sản xuất quần áo như Levi Strauss, Benetton và The Limited đã áp dụng các hệ thống thông tin của những người cung ứng của họ, các xưởng sản xuất, các trung tâm phân phối và các cửa hàng bán lẻ. Thành công to lớn của hãng Federal Express là kết quả của việc người sáng lập hãng, Fred Smith, ý thức được tầm quan trọng của việc giao bưu phẩm nhanh và tin cậy đối với gia đình và các doanh nghiệp. Smith đã thực hiện một hệ thống hậu cần xuyên tâm cho phép Federss Express chuyển giao thư và bưu kiện nhỏ nhận trước 5 giờ sáng đến bất kỳ nơi nào trên lãnh thổ Hoa Kỳ trước 11 giờ sáng hôm sau, nếu không thì hoàn lại tiền. Hiện nay đang mở rộng hệ thống này cho việc giao bưu phẩm trên toàn thế giới.

Đẩy nhanh việc bán lẻ là trận tuyến thứ tư để giành lợi thế cạnh tranh. Nhiều năm trước đây, khách hàng phải chờ cả tuần lễ để tráng một cuộn phim hay dặt làm một chiếc kính mới. Ngày nay phim được tráng trong một giờ, còn kính mới có thể làm xong sau một giờ. Quan điểm then chốt là biến các cửa hàng bán lẻ thành những xưởng mini. Hiện nay các cửa hiệu ảnh đều có thiết bị tráng phim, còn cửa hàng kính đều có xưởng nhỏ ngay cả tại cửa hàng. Các ông Fields, Dunkin, Donus và những người khác đã áp dụng nguyên tắc như ở nhà máy vào cửa hàng của mình, họ làm ngay những thứ cần thiết tại đó.

Dịch vụ cũng được đẩy nhanh tốc độ. Việc cho vay có thế chấp thường phải mất vài tuần để xử lý trước khi được duyệt. Citicorp sử dụng hệ thống chuyên viên đã rút ngắn thời gian duyệt xuống còn 15 phút. Những vụ đòi bồi thường bảo hiểm thiệt hại ôtô cũng được giải quyết nhanh hơn. Công ty bảo hiểm tiên tiến cử một đội lưu động có trang bị máy tính cá nhân, môđem, máy in và fax đến ngay hiện trường xảy ra tai nạn trong vòng một giờ. Người thanh toán tiền thiệt hại có thể đánh giá mức độ thiệt hại, đưa ra đề nghị và phát hành chi phiếu ngay tại chỗ.

Dịch vụ giao hàng tại nhà cũng được đẩy nhanh. Sự thành công về Pizza của hãng Domino chính là nhờ hãng hứa giao bánh pizza cho bất kỳ khách hàng nào trong địa bàn phụ trách của mình trong vòng một tiếng rưỡi, nếu chậm hơn thì cung cấp miễn phí hay trừ bớt tiền. Vì nếu không đảm bảo nhanh như vậy những đối thủ cạnh tranh mới sẽ rút ngắn thời gian hứa hẹn hơn nữa bằng cách trang bị ôtô có lò bếp và điện thoại để có thể làm bánh ngay trên xe trong khi đi đến địa điểm của khách hàng.

Không phải tất cả các ngành đều lao vào cơn sốt tốc độ này. Một số công ty lo lắng chính đáng rằng việc tăng nhanh tốc độ có thể có hại cho chất lượng. Họ có thể tung sản phẩm ra quá nhanh không thận trọng đúng mức hay đòi hỏi quá mức ở hệ thống phân phối của mình. Những công ty khôn ngoan không để xảy ra tình trạng đó. Họ thiết kế lại hoạt động của mình để đảm bảo không chỉ nhanh hơn mà còn tốt hơn. Tóm lại là, một công ty trong ngành phải tìm cách phục vụ khách hàng nhanh hơn và tốt hơn đã buộc các công ty khác xem xét lại những thành tích của mình về đổi mới, sản xuất, hậu cần và thời gian của chu kỳ bán lẻ.

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. Nhưng 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 thành nên 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 tính tiết, một tâm trạng, một mức độ công hiệu, 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 tòa 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 hóa, 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: Heinz tặng tiền cho các bệnh viện, còn General Foods thì đóng góp quỹ cho tổ chức MADD (Những bà mẹ chống lái xe uống rượu).

✦ 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 không 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 hóa. Mọi sản phẩm, mọi dịch vụ đều có thể làm cho nó có những đặc điểm khác biệt"[7]. Levitt và một số người khác đã nghĩ ra hàng chục cách tạo đặc điểm khác biệt cho một sản phẩm[8]. 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 hóa 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 thỏa 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 thỏa 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.

Giả sử một hãng sản xuất ô tô vận tải hạng nặng, Volvo chẳng hạn, lo lắng rằng, những người mua xe tải đều thấy hầu hết các nhãn hiệu đại loại như nhau và vì vậy việc lựa chọn nhãn hiệu chủ yếu là dựa vào giá. Bảng 12-3A mô tả tình huống giả định này. Trong trường hợp này người mua thấy xe tải không có điểm gì khác nhau. Mọi xe đều chạy rất tuyệt vời (đạt điểm 9 trên 10), và mọi xe đều có những tính năng vận hành chỉ ở mức trung bình (6 điểm). Thấy được điều này, Volvo và ba đối thủ cạnh tranh khác đã quyết định tạo những đặc điểm vật lý khác biệt cho xe tải của mình.

Bảng 12-3. Quyết định mua xe tải hạng nặng của khách hàng

		Đánh giá các chỉ tiêu				
	Chỉ tiêu	Trọng số	Navistar	Paccar	Volvo	Mack
A. Không có đặc điểm khác biệt	Độ bền	35	7	7	7	7
	Tiết kiệm nhiên liệu	25	8	8	8	8
	Vận hành	20	6	6	6	6
	Chạy êm	20	9	9	9	9
		Trọng số	Navistar	Paccar	Volvo	Mack
B. Có đặc điểm khác biệt cơ bản	Độ bền	35	7	7	8	9
	Tiết kiệm nhiên liệu	30	9	8	7	7
	Vận hành	20	6	9	7	6
	Chạy êm	15	5	7	8	6

+ 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.

Kết quả được trình bày trong bảng 12-3B. Không có xe nào trội hơn các đối thủ cạnh tranh của nó về mọi tính chất. Navistar khá nhất về tiết kiệm nhiên liệu nhưng chất lượng chạy êm chỉ đạt được mức trung bình. Mack trội hơn về độ bền, nhưng về các tính chất khác thì không có gì đặc biệt hơn.

Ta kết luận rằng mỗi xe sẽ thu hút những nhóm người mua khác nhau. Mọi hãng sản xuất xe vận tải đều có thể cho người mua mục tiêu bằng so sánh này. Cột ở bên dưới mỗi nhãn hiệu mô tả chiến lược xác định vị trí chung của nhãn hiệu đó. Điều này có thể minh họa bằng sơ đồ nhận thức (xem khái niệm và công cụ marketing 12-1).

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 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.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 12-1

ĐỊNH VỊ CỦA CÔNG VIÊN CHỦ ĐỀ BẰNG SƠ ĐỒ NHẬN THỨC

Giả sử, có một công ty công viên chủ đề muốn xây dựng một công viên chủ đề mới ở vùng Los Angeles, để tận dụng lợi thế là có đông khách du lịch đến Los Angeles để thăm Disneyland và các cơ sở du lịch khác. Hiện nay có bảy công viên chủ đề đang hoạt động ở vùng Los Angeles. Ban lãnh đạo nhận thấy rằng những công viên chủ đề hiện có rất đắt tiền: Một gia đình bốn người sẽ phải trả 50 USD một ngày ở Disneyland. Ban lãnh đạo tin chắc rằng mình có thể xây dựng được một công viên chủ đề rẻ tiền hơn nhằm thu hút những khách du lịch quan tâm đến chi phí. Tuy nhiên ban lãnh đạo cần biết người tiêu dùng nhìn nhận như thế nào về bảy công viên chủ đề hiện có theo góc độ họ tìm kiếm sự thỏa mãn khác nhau, kể cả chi phí thấp.

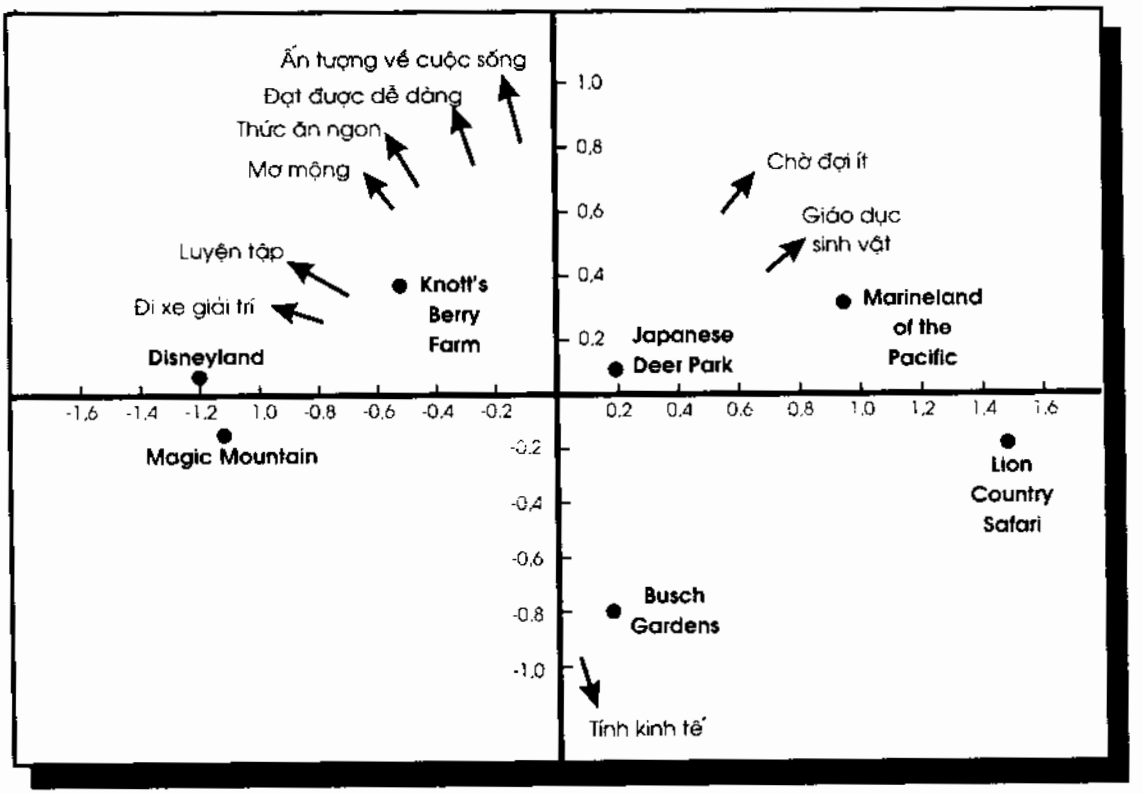
Công ty đã sử dụng quy trình sau đây để dựng sơ đồ nhận thức của bảy cơ sở du lịch chủ yếu ở Los Angeles. Công ty giới thiệu với người tiêu dùng một chuỗi các bộ ba (ví dụ, bộ ba Busch Garden, Japanese Deer Park và Disneyland) và đề nghị họ chọn hai cơ sở giống nhau nhất và hai cơ sở ít giống nhau nhất trong từng bộ ba. Kết quả phân tích thống kê dẫn đến sơ đồ nhận thức kèm theo ở dưới.

Sơ đồ này thể hiện hai tính chất. Có bảy chấm tròn biểu diễn bảy cơ sở du lịch chủ yếu ở vùng Los Angeles. Hai cơ sở càng gần nhau thì chúng càng giống nhau. Chẳng hạn như Disneyland và Magic Mountain được nhận thức là giống nhau, trong khi Disneyland và Lion Country Safari được nhận thức là rất khác nhau. Sơ đồ cũng thể hiện chín yêu cầu thỏa mãn mà mọi người tìm kiếm ở các sơ đồ du lịch bằng mũi tên.

Có thể đọc được vị trí của từng cơ sở du lịch theo từng tính chất. Ví dụ, Marineland of the Pacific được người tiêu dùng nhận thức là có "thời gian chờ đợi ít nhất", nên nó ở xa nhất dọc theo đường tưởng tượng của mũi tên "ít chờ đợi", trong khi đó Magic Mountain được nhận thức là có thời gian chờ đợi lâu nhất. Người tiêu dùng nghĩ về Busch Gardens như một cơ sở kinh tế

nhất là Knott's Barry Farm là cơ sở đắt tiền nhất. Hiển nhiên là công ty sẽ phải đương đầu với Busch Gardens như một đối thủ cạnh tranh chủ yếu, nếu nó quyết định xây dựng một công viên chủ đề để thu hút những khách du lịch quan tâm đến chi phí. Đồng thời ban lãnh đạo cũng chú ý đến tất cả những sự thỏa mãn khác mà người tiêu dùng tìm kiếm khi họ hình dung quan niệm sản phẩm cho công viên chủ đề đó và hoạch định chiến lược xác định vị trí của nó đối với các công viên chủ đề khác.

Việc phân tích có thể được cải thiện hơn nữa bằng cách vẽ sơ đồ nhận thức riêng cho từng khúc thị trường thay vì một sơ đồ cho toàn bộ thị trường. Mỗi khúc thị trường thích hợp cho việc nhận thức sản phẩm và sự khác nhau về lợi ích một ít.



CẦN KHUẾCH TRƯƠNG BAO NHIÊU ĐIỂM KHÁC NHAU?

Nhiều người làm marketing chủ trương chỉ khuếch trương một ích lợi đối với thị trường mục tiêu. Rosser Reeves cho rằng một công ty cần xây dựng một phương thức chào bán hàng độc đáo (USP) cho từng nhãn hiệu và bám lấy nó[9]. Chẳng hạn như thuốc đánh răng Crest được khuyếch trương một cách nhất quán khả năng chống sâu răng của nó, còn Mercedes thì khuyếch trương kỹ thuật động lực tuyệt vời của nó. Ries và Trout cũng tán thành một thông điệp vị trí nhất quán[10]. Mỗi nhãn hiệu cần tìm lấy một thuộc tính rồi chào bán như là nhãn hiệu "số một" về thuộc tính đó. Người mua có xu hướng nhớ thông điệp "số một", nhất là trong một xã hội tràn ngập thông tin này (xem chiến lược marketing 12-2).

Một số vị trí "số một" cần khuếch trương là gì? Những vị trí chủ yếu đó là "chất lượng tốt nhất", "dịch vụ tốt nhất", "giá thấp nhất", "giá trị lớn nhất" , và "công nghệ tiên tiến nhất".

Nếu công ty tích cực giải quyết cho được một trong những vị trí này rồi kiên trì tuyên truyền về nó, thì chắc chắn nó sẽ được nổi tiếng nhất và được nhớ đến vì mặt mạnh đó.

Không phải mọi người đều nhất trí về việc định vị một ích lợi bao giờ cũng tốt nhất. Công ty có thể cố gắng định vị hai ích lợi. Điều này có thể là cần thiết, nếu hai hay nhiều công ty cùng khẳng định là mình đạt tốt nhất về cùng một thuộc tính. Ý đồ là tìm ra một mẫu thị trường đặc biệt trong khúc thị trường mục tiêu đó. Steelcase, Inc., một công ty sản xuất bộ đồ đạc văn phòng hàng đầu, tạo cho mình đặc điểm khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh bằng hai ích lợi: Giao hàng đúng hẹn nhất và hỗ trợ lắp đặt tốt nhất. Volvo xác định vị trí cho ô tô của mình là "an toàn nhất" và "bền nhất". Đáng tiếc là hai ích lợi này tương hợp với nhau. Người ta đều cho rằng một chiếc xe rất an toàn cũng sẽ rất bền.

Cũng có khả năng những trường hợp định vị bằng ba ích lợi thành công. Công ty Beecham quảng cáo thuốc đánh răng Aquafresh của mình có ba ích lợi: "Ngừa sâu răng", "thơm miệng", và "trắng răng". Rõ ràng là nhiều người mong muốn ba ích lợi, và vấn đề thách thức là thuyết phục được họ rằng nhãn hiệu đó đảm bảo được cả ba ích lợi đó. Giải pháp của Beecham là tạo ra thuốc đánh răng khi bóp ra khỏi ống có ba màu, và như vậy sẽ xác nhận rõ ràng là có ba ích lợi. Khi làm việc này Beecham đã "hợp nhất khúc thị trường", tức là nó nhập lại đồng thời ba khúc thị trường thay vì từng khúc. Có những thời kỳ các khúc thị trường trở nên rất nhỏ, nên các công ty đều cố gắng mở rộng chiến lược định vị để hấp dẫn được nhiều khúc thị trường hơn.

Tuy nhiên khi các công ty tăng số điều khẳng định về nhãn hiệu của mình, họ có nguy cơ làm cho người ta mất tin tưởng và việc định vị sẽ không rõ ràng. Nói chung 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 5.000 USD, 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[11]. Chúng được trình bày ở dưới đây và được minh họa bằng trường hợp công viên chủ đề trong khái niệm và công cụ marketing 12–1:

+ *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 ly kỳ", như vậy là đã xác định mình thông qua loại người sử dụng.
+ *Định vị đối thủ cạnh tranh:* Lion Countru 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 cách định vị "chất lượng cao/giá cao" hay "giá thấp nhất").

CHIẾN LƯỢC MARKETING 12-2

Ý KIẾN CỦA RIES VÀ TROUT VỀ "ĐỊNH VỊ"

Từ "định vị" được hai nhà quảng cáo Al Ries và Jack Trout truyền bá rộng rãi. Họ xem việc định vị là một công việc sáng tạo được thực hiện trên một sản phẩm hiện có. Sau đây là định nghĩa của họ:

> *Việc định vị bắt đầu từ một sản phẩm, một món hàng, một dịch vụ, một công ty, một định chế, hay thậm chí một người... Nhưng việc định vị không phải là những gì bạn làm cho một sản phẩm. Việc định vị là cái mà bạn làm cho suy nghĩ của một khách hàng triển vọng. Nghĩa là bạn định vị cho sản phẩm trong tâm trí của khách hàng triển vọng đó.*

Ries và Trout khẳng định rằng những sản phẩm hiện có nói chung đều có một vị trí trong tâm trí của người tiêu dùng. Chẳng hạn như người ta nghĩ rằng Hertz là một công ty cho thuê ô tô lớn nhất thế giới. Coca-Cola là công ty nước ngọt lớn nhất thế giới. Porsch là một trong những kiểu xe thể thao lớn nhất thế giới.v.v...Những nhãn hiệu này đã chiếm được những vị trí đó và đối thủ cạnh tranh khó mà có thể giành được những vị trí này. Đối thủ cạnh tranh chỉ có thể lựa chọn một trong ba chiến lược.

Chiến lược thứ nhất là, củng cố vị trí hiện tại của mình trong tâm trí người tiêu dùng. Chẳng hạn như Avis chiếm vị trí thứ hai trong nghề cho thuê ô tô và luôn nhấn mạnh về điều đó: "Chúng tôi là số hai. Chúng tôi đang cố gắng hơn nữa". Điều này làm cho người tiêu dùng dễ tin hơn. Còn 7-Up đã lợi dụng một thực tế là nó không phải là nước ngọt có Cola để quảng cáo mình là Uncola.

Chiến lược thứ hai là, tìm vị trí mới còn trống và được khá nhiều người tiêu dùng coi trọng rồi chiếm lĩnh nó. Họ gọi nó là "Cherchez le creneau" hay "Tìm lỗ hổng". Hãy tìm lấy lỗ hổng trên thị trường rồi lấp kín nó. Chẳng hạn như công ty kẹo Milky Way muốn củng cố thị phần của mình chống lại Hershey. Những người làm marketing của công ty thấy rằng hầu hết các loại kẹo đều ăn hết ngay trong vòng một phút, một khi đã bóc ra, nhưng Millky Way thì kéo dài hơn. Và thế là họ theo đuổi vị trí "kéo dài hơn" chưa bị đối thủ cạnh tranh nào chiếm giữ. Một vị trí nữa là ngân hàng United Jersey đang tìm cách cạnh tranh với những ngân hàng khổng lồ ở New York, như Citibank và Chase. Những người làm marketing của ngân hàng đó thấy rằng các ngân hàng khổng lồ thường giải quyết việc cho vay tiền chậm hơn. Thế là họ xác định vị trí cho United

Jersey là "ngân hàng phục vụ nhanh", và thành công của họ chính là nhờ vào chuyện trở thành "ngân hàng phục vụ nhanh".

Chiến lược thứ ba là, xóa bỏ vị trí hay xác định lại vị trí cạnh tranh. Hầu hết những người mua bộ đồ ăn ở Hoa Kỳ đều nghĩ rằng cả hai loại Lenox China và Royal Doulton đều nhập khẩu từ Anh. Royal Doulton đã tung ra quảng cáo chứng minh rằng Lenox chưa được sản xuất tại New Jersey, còn hàng của mình đều nhập về từ Anh. Tương tự như vậy, Rượu Stolichnaya vodka đã tấn công vodka Smirnoff và Wolfschmidt bằng cách vạch ra những nhãn hiệu này được sản xuất tương ứng tại Hartford (Connecticut) và Lawrenceburg (Indiana), nhưng "Stolichnaya thì khác. Nó là của Nga". Một ví dụ cuối cùng nữa là một quảng cáo thương mại nổi tiếng của Wendy, trong đó một phụ nữ 70 tuổi tên là Clara nhìn vào món hamburger của đối thủ cạnh tranh và hỏi "Thịt bò đâu?" cho thấy một đòn tấn công có thể phá vỡ niềm tin của người tiêu dùng vào người dẫn đầu như thế nào.

Về cơ bản, Ries và Trout đã phác họa cách thức những nhãn hiệu tương tự có thể tạo được sự khác biệt như thế nào trong một "xã hội tràn ngập thông tin", nơi có quá nhiều quảng cáo đến mức độ người tiêu dùng đã phải bỏ qua hầu hết các thông điệp. Một người tiêu dùng có thể biết có bảy thứ nước ngọt dù rằng trên thị trường có nhiều thứ hơn nhiều. Và ngay cả trong trường hợp này thông thường họ cũng biết chúng ở dạng là một sản phẩm dẫn đầu Coke/Pepsi/RC Cola hay Hertz/Avis/National. Ries và Trout lưu ý rằng công ty thứ hai thường chỉ có doanh số bằng nửa doanh số của công ty đứng đầu, và công ty thứ ba chỉ bằng nửa công ty thứ hai. Hơn thế nữa, công ty đứng đầu được nhớ đến nhiều nhất.

Người ta có xu hướng nhớ số một. Ví dụ, khi được hỏi "Ai là người đầu tiên bay một mình vượt Đại tây Dương thành công?" ta sẽ trả lời là "Charles Lindberg". Nhưng khi được hỏi "Ai là người thứ hai làm được việc đó?" thì ta không trả lời được. Đó là lý do tại sao các công ty giành giật nhau vị trí số một. Ries và Trout cũng chỉ ra rằng "quy mô" của vị trí có thể do một nhãn hiệu duy nhất chiếm giữ. Điều quan trọng là giành được vị trí số một về một thuộc tính có giá trị nào đó, không nhất thiết là "quy mô". Chẳng hạn như 7 Up là nước Uncola số một. Porsche là xe thể thao nhỏ số một và Dial là xà bông khử mùi hôi số một. Người làm marketing cần phát hiện ra một thuộc tính quan trọng hay một ích lợi quan trọng có thể thuyết phục được mọi người là nhãn hiệu đó có. Có như vậy thì các nhãn hiệu mới ăn sâu vào tâm trí mặc dù những trận oanh tạc quảng cáo không ngừng trôi trên đầu người tiêu dùng.

Chiến lược thứ tư mà Ries và Trout không nhắc đến là chiến lược câu lạc bộ dành riêng. Nó có thể do một công ty đứng ra tổ chức khi không thể giành được vị trí số một về một thuộc tính có ý nghĩa nào đó. Một công ty có thể khuyếch trương ý tưởng nó là một trong số ba công ty, tám công ty hàng đầu.v.v...Ý tưởng ba công ty hàng đầu là do công ty ô tô lớn hàng thứ ba nghĩ ra và tám công ty hàng đầu là do công ty kế toán lớn thứ tám nghĩ ra. (Người dẫn đầu thị trường không bao giờ nghĩ đến khái niệm này.) Hàm ý ở đây là những công ty trong câu lạc bộ đó là những công ty tốt nhất. Một quan chức tài chính của công ty Fortune-500 cảm thấy an toàn, khi lựa chọn bất kỳ công ty kế toán nào trong số tám công ty hàng đầu để kiểm toán. Nhưng nếu quan chức đó được một công ty khác và có điều gì đó sai sót xảy ra thì người đó sẽ bị chỉ trích là đã chọn ngoài số tám công ty hàng đầu.

Ries và Tout về cơ bản đã đề cập đến mặt tâm lý của việc định vị hay định vị lại của một nhãn hiệu hiện hành trong tâm trí người tiêu dùng. Họ thừa nhận rằng chiến lược định vị có thể đòi hỏi hay thay đổi tên sản phẩm, giá cả và bao bì, nhưng đó chỉ là những "thay đổi bề ngoài nhằm mục đích củng cố một vị trí đáng giá trong tâm trí của khách hàng triển vọng". Một số người làm marketing khác còn coi trọng hơn nữa việc định vị thực tế, trong đó họ cải tiến mọi khía cạnh hữu hình của một sản phẩm mới để giành lấy một vị trí nào đó. Việc định vị về mặt tâm lý phải được hỗ trợ bằng việc định vị thực tế. Nó không chỉ là một trò chơi đấu trí.

CẦN KHUẾCH TRƯƠNG NHỮNG ĐIỂM KHÁC BIỆT NÀO?

Giả sử một công ty đã xác định ra bốn phương án cương lĩnh định vị: Công nghệ, chi phí, chất lượng và dịch vụ (xem bảng 12–4). Nó có một đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Cả hai công ty này đều đặt ra mức 8 về công nghệ (1 điểm = thấp nhất, 10 điểm = cao nhất) có nghĩa là cả hai đều có công nghệ tốt. Công ty đó không thể được lợi thêm gì nhiều bằng cách cải tiến công nghệ hơn nữa, nhất là với chi phí đã định cho việc đó. Đối thủ cạnh tranh có vị thế khá hơn về chi phí (8 thay vì 6) và điều này có thể gây thiệt hại cho công ty, nếu thị trường trở nên nhạy cảm hơn về giá. Công ty cung ứng chất lượng tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh của mình (8 thay vì 6). Cuối cùng cả hai công ty đều cung ứng dịch vụ dưới mức trung bình.

Bảng 12–4 Phương pháp lựa chọn lợi thế cạnh tranh

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Lợi thế cạnh tranh	Vị thế của công ty (1 – 10)	Vị thế của đối thủ cạnh tranh (1 – 10)	Tầm quan trọng của việc cải thiện vị thế (H–M–L)*	Tính khả thi và tốc độ (H–M–L)	Khả năng của đối thủ cạnh tranh cải thiện vị thế (H–M–L)	Biện pháp đề xuất
Công nghệ	8	8	L	L	M	Giữ nguyên
Chi phí	6	8	H	M	M	Theo dõi
Chất lượng	8	6	L	L	H	Theo dõi
Dịch vụ	4	3	H	H	L	Đầu tư

* H = cao, M = trung bình, L = thấp

Xem ra có vẻ là công ty cần theo đuổi vấn đề chi phí hay dịch vụ để tăng thêm sức hấp dẫn thị trường của mình so với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, lại nảy sinh những vấn đề khác. Thứ nhất là, đối với những khách hàng mục tiêu thì những việc cải thiện từng thuộc tính đó có tầm quan trọng như thế nào. Cột 4 cho thấy rằng cải thiện về chi phí và dịch vụ sẽ rất quan trọng đối với khách hàng. Rồi tiếp đến là công ty có thể có đủ khả năng để thực hiện những cải tiến đó không và có thể hoàn thành những công việc đó nhanh đến mức độ nào? Cột 5 cho thấy rằng việc cải thiện dịch vụ có tính khả thi và tốc độ rất cao. Nhưng liệu đối thủ cạnh tranh cũng có khả năng cải thiện dịch vụ không khi công ty bắt đầu làm việc đó? Cột 6 cho thấy rằng khả năng cải tiến dịch vụ của đối thủ cạnh tranh rất thấp, có lẽ là bởi vì đối thủ cạnh tranh không tin vào dịch vụ hay bị kẹt về kinh phí. Sau đó cột 7 cho thấy những biện pháp thích hợp cần thực hiện đối với từng thuộc tính. Biện pháp thích hợp nhất đối với công ty là cải tiến dịch vụ của mình rồi khuyếch trương cải tiến nó như một ích lợi phụ. Dịch vụ có tầm quan trọng đối với khách hàng, công ty có thể có đủ điều kiện để cải tiến dịch vụ của mình và cải tiến nhanh, đồng thời chắc chắn là đối thủ cạnh tranh không thể theo đuổi kịp.

> Đó là kết luận Monsanto đã rút ra được trên một trong những thị trường hóa chất của mình. Monsanto đã thuê ngay thêm những người làm dịch vụ, và khi họ đã được huấn luyện và đã sẵn sàng, thì Monsanto khuyếch trương mình là "người dẫn đầu dịch vụ kỹ thuật".

Như vậy là cách lập luận này có thể giúp công ty lựa chọn hay tăng cường thêm những lợi thế cạnh tranh đích thực.

✦ 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 thứ 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 "khỏe" và sử dụng một động cơ gây tiếng ồn lớn bởi vì người mua nghĩ rằng máy xén cỏ kêu to là máy khỏe 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 châu, 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 hóa.

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.

✦ TÓM TẮT

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 tiêu chuẩn để lựa chọn những điểm 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 mình 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.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Michael Treacy and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, January-February 1993,pp.84-93.
2. Một số cơ sở sau đây đã được xem xét trong công trình của David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, November – December 1987, pp.101-9
3. Xem Philip Kotler, "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool". *Journal of Business Strategy*, Fall 1984, pp.16-21; cũng xem Christopher Lorenz, The Design Dimension (New York: Basil Blackwell Inc., 1986).
4. Tóm lược từ mô tả của Tom Peter trong *Thriving on Chaos* (New York: Knopf, 1987), pp.56-57
5. Xem M.D.Harkaway, *100 Best Companies to Sell For* (Mew York: Wiley Press, 1989).
6. Tóm lược từ A.Parasuraman, V.A.Zeithaml and L.L.Berry,"A Conseptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Fall 1985,p.41-50. Cũng xem CHap.18.
7. Bài nói tại cuộc hội thảo kinh doanh của Sealed Air Corporation, March 19,1984
8. Theodor Levitt, "Marketing Success through Differentiation – of Anything", *Harvard Business Review*, January-February, 198).
9. Rosser Reeves, *Reality in Advertising* (New York: Knopf, 1960).
10. Xem Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1982).
11. Xem Yoram J.Wind, *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), pp.79-81; và David Asker and J.Gary Shansby, "Positioning Your Product", Business Horizons, May-June 1982, pp. 56-62.

Chương 13

PHÁT TRIỂN, THỬ NGHIỆM VÀ TUNG RA THỊ TRƯỜNG SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ MỚI

Trên thế gian này không có gì mạnh mẽ bằng một ý tưởng gặp thời.

Victor Hugo

Những thiết bị vĩ đại được phát minh ra trong phòng thí nghiệm, còn những sản phẩm vĩ đại thì được phát minh ra trong phòng marketing.

William H. Davidow

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 thích hợp và có hy vọng thành công. Quản trị marketing đóng vai trò then chốt trong quá trình này. Thay vì phó mặc cho bộ phận nghiên cứu và phát triển phát triển các sản phẩm mới, marketing cùng với các bộ phận khác tham gia tích cực vào từng giai đoạn của quá trình phát triển sản phẩm.

Mọi công ty đều phải tiến hành phát triển sản phẩm mới. Cần phải tìm ra những sản phẩm thay thế để duy trì hay tạo ra mức tiêu thụ tương lai. Hơn nữa, các khách hàng đều mong muốn có sản phẩm mới và các đối thủ cạnh tranh cũng cố hết sức để cung ứng chúng. Trong năm 1992 có 16.000 sản phẩm mới được tung ra các cửa hàng thực phẩm đóng hộp và dược phẩm. Kết quả khảo sát của Booz, Allen & Hamilton cho biết là 700 công ty dự kiến rằng 31% lợi nhuận của họ là do những sản phẩm mới được tung ra trong năm năm tới đem lại[1].

Công ty có thể bổ sung những sản phẩm mới thông qua việc thôn tính và/hay phát triển sản phẩm mới. Con đường thôn tính có thể diễn ra với ba hình thức. Công ty có thể mua đứt các công ty khác. Trong những năm gần đây đã có một đợt thôn tính công ty nhằm thôn tính những sản phẩm mới: Procter & Gamble đã thôn tính RichardsonVicks, Noxell và một số nhãn hiệu của Revlon; R.J.Reynolds đã mua Nabisco; Philip Morris đã thôn tính General Foods và Kraft; và General Electric đã mua RCA. Nói cách khác, công ty có thể mua những bằng sáng chế đã chọn của những công ty khác. Hay nó có thể mua giấy phép sản xuất hay đặc quyền kinh doanh của công ty khác.

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 sáu loại sản phẩm mới theo góc độ chúng có tính mới mẻ đối với công ty và đối với thị trường[2]. 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 hay 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.

Chương này sẽ nghiên cứu những câu hỏi sau:

+ Những rủi ro chủ yếu trong việc phát triển sản phẩm mới là gì?
+ Những cơ cấu tổ chức nào được sử dụng để quản lý việc phát triển sản phẩm mới?
+ Làm thế nào để quản trị tốt hơn những giai đoạn của quá trình phát triển sản phẩm mới?
+ Sau khi tung sản phẩm ra thị trường thì những yếu tố nào sẽ tác động đến tốc độ chấp nhận của người tiêu dùng và phổ biến sản phẩm mới?

◆ TÌNH TRẠNG TIẾN THOÁI LƯỠNG NAN CỦA VIỆC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

Do ngày nay trên hầu hết các thị trường đều diễn ra sự cạnh tranh quyết liệt, nên những công ty nào không phát triển được những sản phẩm mới sẽ gặp phải rủi ro rất lớn. Những sản phẩm hiện có của họ sẽ bộc lộ những nhược điểm khi những nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng đã thay đổi, xuất hiện công nghệ mới, chu kỳ sống của sản phẩm rút ngắn lại và cạnh tranh trong nước và với nước ngoài tăng lên.

Đồng thời, việc phát triển sản phẩm mới cũng chứa đựng rủi ro. Texas Instruments đã lỗ 660 triệu USD trước khi kịp rút khỏi kinh doanh máy tính gia dụng; RCA đã lỗ 575 triệu USD về đầu máy quay đĩa video bị thất bại; Ford đã lỗ 350 triệu USD về kiểu xe Edsel; Du Pont lỗ

khoảng 100 triệu USD về sản phẩm giả da Corfam; và máy bay Concord của Pháp sẽ không bao giờ thu hồi được vốn đầu tư cho nó.

Các sản phẩm mới vẫn tiếp tục thất bại với tốc độ chóng mặt. Đối với hàng đóng gói mức độ thất bại của sản phẩm mới (phần lớn là mở rộng chủng loại) ước tính là 80%[3]. Clancy và Shulman tin chắc rằng những sản phẩm và dịch vụ tài chính mới, như thẻ tín dụng, thẻ bảo hiểm và dịch vụ môi giới cũng có mức độ thất bại cao như vậy[4]. Cooper và Kleinschmidt ước tính rằng khoảng 75% sản phẩm mới bị thất bại khi tung ra thị trường[5]. Tất nhiên, những con số ước tính này phụ thuộc vào cách những nhà nghiên cứu có định nghĩa thất bại của một sản phẩm mới, tức là sản phẩm đó không đem lại một chút lợi nhuận nào hay đem lại lợi nhuận thấp hơn mức kỳ vọng.

Tại sao có nhiều sản phẩm mới thất bại như vậy? Ở đây có nhiều yếu tố. Một cán bộ cấp cao có thể ép buộc thực hiện một ý tưởng mà mình ưa thích mặc dù kết quả nghiên cứu marketing xấu. Hay ý tưởng thì hay, nhưng đã ước tính quá cao quy mô thị trường. Hoặc là sản phẩm thực tế được thiết kế không tốt. Hoặc là nó được định vị không đúng trên thị trường, quảng cáo không hiệu quả hay định giá quá cao. Thường chi phí phát triển sản phẩm mới cao hơn dự kiến hay các đối thủ cạnh tranh chống trả quyết liệt hơn là dự đoán.

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 thỏa 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, hóa 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 & 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 hơn và tốc độ nhanh hơn đối thủ cạnh tranh"[6].

+ *Chu kỳ sống của sản phẩm ngắn hơn:* Khi một sản phẩm mới thành công, các địch thủ lập tức 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 cạnh tranh sao chép lại. Hiện nay Matsushista và các đối thủ cạnh tranh 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 (xem Khái niệm về công cụ marketing 13-1). 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.

✦ XÂY DỰNG TỔ CHỨC CÓ HIỆU LỰC

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 trọng tâm. Ở một công ty thực phẩm, người quản trị sản phẩm mới đã chi 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.

Ví dụ, công ty Gould Corporation đã xây dựng tiêu chuẩn chấp nhận như sau: Sản phẩm có thể tung ra trong vòng năm năm, có một thị trường tiềm ẩn ít nhất là 50 triệu USD và tốc độ tăng trưởng là 5%, sẽ đảm bảo ít nhất là 30% lợi nhuận trên doanh số bán ra và 40% trên vốn đầu tư và sẽ chiếm được vị trí dẫn đầu về kỹ thuật hay thị trường.

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.

Bảng 13-1 trình bày cách thức một công ty có thể tính toán chi phí đầu tư để phát triển sản phẩm mới. Người quản trị sản phẩm mới ở một công ty hàng tiêu dùng đóng gói lớn rà soát lại kết quả của 64 ý tưởng sản phẩm mới mà công ty của mình đã xem xét. Chỉ có một trong bốn ý tưởng (hay 16), qua được giai đoạn sàng lọc ý tưởng và đã tốn 1.000 USD cho một ý tưởng được sàng lọc trong giai đoạn này. Một nửa số ý tưởng này hay tám ý tưởng qua được giai đoạn thử nghiệm quan niệm với chi phí 20.000 USD cho một ý tưởng. Một nửa số này hay bốn ý tưởng qua được giai đoạn phát triển sản phẩm mới chi phí là 200.000 USD cho mỗi ý tưởng. Một nửa số này hay hai ý tưởng đạt kết quả tốt trong giai đoạn thử nghiệm trên thị trường với chi phí 500.000 USD mỗi ý tưởng, chỉ có một ý tưởng thành công cao. Như vậy là một ý tưởng thành công đã tiêu tốn của công ty 5.721.000 USD để phát triển. Trong quá trình này 63 ý tưởng bị rớt giữa chừng. Vì vậy tổng chi phí để phát triển một sản phẩm mới thành công là 13.984.400 USD. Trừ trường hợp công ty có thể nâng cao được tỷ lệ đạt và giảm được chi phí trong từng giai đoạn, nó sẽ phải dự toán ngân sách gần 14.000.000 USD cho mỗi ý tưởng mới thành công mới hy vọng tìm được nó. Nếu ban lãnh đạo tối cao muốn có bốn sản phẩm mới thành công trong mấy năm tới, thì họ sẽ phải có ngân sách ít nhất là 56.000.000 USD (4 × 14.000.000 USD) để phát triển sản phẩm mới.

Bảng 13-1. Ước tính chi phí để tìm được một sản phẩm mới thành công (xuất phát từ 64 ý tưởng mới)

Giai đoạn	Số ý tưởng	Tỷ lệ đạt	Chi phí cho một ý tưởng sản phẩm	Tổng chi phí
1. Sàng lọc ý tưởng	64	1:4	1.000 USD	64.000 USD
2. Thử nghiệm quan niệm	16	1:2	20.000 USD	320.000 USD
3. Phát triển sản phẩm	8	1:2	200.000 USD	1.600.000 USD
4. Marketing thử nghiệm	4	1:2	500.000 USD	2.000.000 USD
5. Tung ra cả nước	2	1:2	5.000.000 USD	10.000.000 USD
			5.721.000 USD	13.984.000 USD

Yếu tố then chốt trong công tác phát triển sản phẩm mới là xây dựng một cơ cấu tổ chức có hiệu lực. Các công ty quản trị việc phát triển sản phẩm mới theo một số cách[7]:

+ *Người quản trị sản phẩm:* Nhiều công ty giao trách nhiệm về ý tưởng sản phẩm mới cho những người quản trị sản phẩm. Trong thực tế hệ thống này có một số thiếu sót. Người quản trị sản phẩm thường quá bận quản trị chủng loại sản phẩm của mình nên ít nghĩ đến sản phẩm mới ngoài việc cải biến hay mở rộng nhãn hiệu. Họ cũng thiếu nghiệp vụ chuyên môn và hiểu biết cần thiết để phê phán và phát triển sản phẩm mới.

+ *Người quản lý sản phẩm mới:* Các công ty General Food và Johnson, Johnson có những người quản lý sản phẩm mới dưới quyền những người quản lý nhóm sản phẩm. Cương vị này chuyên trách về chức năng sản phẩm mới. Song người quản lý sản phẩm mới có xu hướng chỉ nghĩ đến việc cải biến sản phẩm và mở rộng chủng loại trong phạm vi thị trường sản phẩm của mình.

+ *Ban sản phẩm mới:* Hầu hết các công ty đều có một ban quản lý cấp cao chịu trách nhiệm rà soát và phê duyệt những đề án sản phẩm mới.

+ *Phòng sản phẩm mới:* Những công ty lớn thường lập một phòng sản phẩm mới đặt dưới quyền của một người quản trị có quyền hạn lớn và làm việc với ban lãnh đạo tối cao. Những trách nhiệm chủ yếu của phòng này là đề xuất và xem xét những ý tưởng mới, làm việc với phòng nghiên cứu và phát triển, tiến hành thử nghiệm tại hiện trường và thương mại hóa.

+ *Tổ thăm dò sản phẩm mới:* Các công ty 3M, Dow, Westinghouse và General Mills thường giao công tác phát triển sản phẩm mới chủ yếu cho những tổ thăm dò. Tổ thăm dò là một nhóm người được tập hợp lại từ các phòng nghiệp vụ khác nhau và có nhiệm vụ phát triển một sản phẩm nhất định hay một việc kinh doanh. Họ là những người biệt phái được giảm bớt những nhiệm vụ khác, được cấp kinh phí, một số thời gian và những công việc cụ thể.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 13-1

NHỮNG YẾU TỐ THEN CHỐT ĐỂ TUNG RA THỊ TRƯỜNG NHỮNG SẢN PHẨM MỚI THÀNH CÔNG

Vì có quá nhiều sản phẩm mới bị thất bại nên các công ty đều ra sức học cách nâng cao khả năng thành công của sản phẩm mới. Có một cách là phát hiện những sản phẩm mới thành công rồi xác định xem chúng có những gì chung. Cooper và Kleinschmidt đã đúc kết nhiều công trình nghiên cứu trước đây về sự thành công của sản phẩm mới. Ngoài ra còn tiến hành nghiên cứu 200 đợt tung những sản phẩm mới ra thị trường có công nghệ từ vừa đến cao, để tìm ra những yếu tố thường hay có chung ở các sản phẩm thành công và không có ở những sản phẩm thất bại. Họ đã phát hiện ra rằng, yếu tố thành công số một là sản phẩm độc đáo, thượng hạng (ví dụ, chất lượng cao hơn, nhiều tính chất mới, giá trị sử dụng lớn hơn, v.v....). Đặc biệt là những sản phẩm có lợi thế lớn đã thành công trong 98% trường hợp, trong khi những sản phẩm có lợi thế vừa phải thì thành công có 56% và có lợi thế tối thiểu chỉ thành công có 18%. Một yếu tố then chốt nữa để thành công là quan niệm về sản phẩm được xác định kỹ trước khi phát triển. Trong trường hợp này công ty đã xác định kỹ lưỡng và đánh giá thị trường mục tiêu, yêu cầu của sản phẩm và ích lợi của nó trước khi thực hiện. Các yếu tố thành công khác là sức mạnh tổng hợp của công nghệ và marketing, chất lượng thực hiện của tất cả các giai đoạn và mức độ hấp dẫn của thị trường.

Madique và Zirger, một công trình nghiên cứu về sự thành công của sản phẩm mới trong ngành điện tử (ở đây thành công của sản phẩm được xác định là đáp ứng được hay vượt điểm hòa vốn), đã phát hiện ra tám yếu tố dẫn đến thành công của sản phẩm mới. Đặc biệt là họ thấy rằng thành công của sản phẩm mới sẽ càng lớn khi: *Công ty càng hiểu sâu hơn những nhu cầu của người tiêu dùng, tỷ số công dụng trên chi phí càng cao, sản phẩm được tung ra thị trường càng sớm so với đối thủ cạnh tranh, mức lời đóng góp dự kiến càng lớn, phát huy tốt tinh thần tập thể hợp tác giữa các phòng chức năng, chi càng nhiều cho việc công bố và tung sản phẩm đó ra và ban lãnh đạo tối cao hỗ trợ càng nhiều.*

Trong những trường hợp các công ty đạt tỷ lệ thành công của sản phẩm mới thấp, thì nguyên nhân là thiếu sự đồng tâm hợp lực về mặt tổ chức. Mô hình đổi mới truyền thống đòi hỏi phòng nghiên cứu và phát triển phải có một ý tưởng hay rồi nghiên cứu nó, sau đó mới đưa cho tổ kỹ thuật thiết kế. Thiết kế sẽ được chuyển cho bộ phận sản xuất để đưa vào sản xuất sau đó chuyển cho bộ phận tiêu thụ để bán. Thế nhưng cách phát triển sản phẩm theo tuần tự như vậy đẻ ra nhiều vấn đề. Những người sản xuất thường hay gửi trả thiết kế cho các kỹ sư và nói rằng họ không thể sản xuất ra nó với chi phí đã đề ra. Khi đó các kỹ sư lại phải mất thời gian để thiết kế lại sản phẩm. Sau đó khi lực lượng bán hàng đưa sản phẩm cho khách hàng xem họ mới phát hiện ra rằng không thể bán được với giá đã định, vì nó không đáp ứng được những nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng. Những người bán hàng bực tức các kỹ sư, những người của phòng nghiên cứu và phát triển thì bảo rằng nhân viên bán hàng kém năng lực và thế là nảy sinh tình trạng chê trách nhau tràn lan.

Cách giải quyết đã rõ ràng. Để đẩy mạnh việc phát triển sản phẩm mới, nhiều công ty đang áp dụng phương thức đội tập thể, gọi là phát triển sản phẩm đồng thời (xem khái niệm và công cụ matketing 13-2). Việc phát triển sản phẩm có hiệu quả đòi hỏi một sự hợp tác chặt chẽ hơn giữa các phòng nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật, sản xuất, cung ứng, marketing và tài chính ngay từ đầu. Ý tưởng sản phẩm phải được nghiên cứu theo quan điểm marketing và một tổ liên

chức năng đặc biệt chỉ đạo đề án trong suốt quá trình triển khai nó. Những công trình nghiên cứu của các công ty Nhật cho thấy rằng sản phẩm mới của họ thành công phần lớn là nhờ biết lợi dụng sự hợp tác nhiều hơn rất nhiều của các phòng chức năng. Một điều cũng rất quan trọng là các công ty Nhật đã thu hút khách hàng tham gia vào giai đoạn đầu để biết được các quan điểm của họ.

Theo ý kiến của Booz, Allen & Hamilton, hầu hết các công ty đổi mới thành công đã đầu tư nhất quán những nguồn lực vào việc phát triển sản phẩm mới, đã thiết kế một chiến lược sản phẩm mới gắn liền với quá trình lập kế hoạch chiến lược của mình, đã thiết lập những cơ cấu chính thức và hoàn hảo để quản trị quá trình phát triển sản phẩm mới[8].

Công cụ hoàn hảo nhất để quản trị quá trình đổi mới là hệ thống phân giai đoạn[9]. Công ty 3M và một số công ty khác đã sử dụng công cụ này (xem công ty và ngành 13-1). Ý tưởng cơ bản là chia quá trình đổi mới thành những giai đoạn riêng rẽ.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 13-2

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM ĐỒNG THỜI: ĐƯA SẢN PHẨM TỐT HƠN RA THỊ TRƯỜNG NHANH HƠN

Philips, công ty điện tử tiêu dùng khổng lồ của Hà Lan, đã tung ra thị trường đầu máy video thực tế đầu tiên vào năm 1972 và đã đi trước được ba năm so với những đối thủ cạnh tranh người Nhật của mình. Nhưng Philips đã phải mất bảy năm để phát triển thế hệ VCR thứ hai của mình, trong thời gian đó các nhà sản xuất Nhật đã tung ra ít nhất là ba thế hệ sản phẩm mới. Là nạn nhân của quá trình phát triển sản phẩm yếu kém của chính mình, Philips không bao giờ có thể hồi phục được sau đòn tấn công ác liệt của Nhật. Trong thế giới cạnh tranh quyết liệt và thay đổi nhanh chóng ngày nay, triển khai sản phẩm mới quá chậm có thể dẫn đến chỗ làm sản phẩm thất bại, mức tiêu thụ và lợi nhuận giảm và tiêu tan các vị trí trên thị trường.

Ngày nay nhiều công ty đang chuyển từ phương thức phát triển sản phẩm tuần tự sang phương thức phát triển sản phẩm đồng thời. Ban lãnh đạo tối cao thành lập một tổ liên chức năng và giao cho nó những nhiệm vụ rất nặng nề và có vẻ mâu thuẫn là "làm ra những sản phẩm mới đã được tính toán kỹ và có chất lượng cao, nhưng phải nhanh". Tổ này trở thành lực lượng chủ đạo thúc đẩy quá trình triển khai sản phẩm. Trong quá trình tuần tự, sự ách tắc ở một khâu nào đó có thể làm cho đề án bị chậm lại khá nghiêm trọng và thậm chí phải tạm dừng. Trong phương thức đồng thời, nếu một lĩnh vực chức năng nào đó gặp phải trở ngại đột xuất thì nó tập trung giải quyết trở ngại đó trong khi tổ vẫn tiếp tục tiến lên phía trước. Quá trình phát triển đồng thời có vẻ giống một trận đấu bóng bầu dục hơn là cuộc chạy tiếp sức, các thành viên trong tổ chuyền cho nhau sản phẩm mới trong khi họ cùng tiến dần đến khung thành chung, tức là nhanh chóng tung ra thị trường sản phẩm mới thành công.

Công ty Allen-Bradley, một hãng sản xuất các hệ thống điều khiển trong công nghiệp đã cho thấy việc sử dụng quá trình phát triển đồng thời đem lại rất nhiều ích lợi. Tất cả các phòng của công ty đều cùng nhau thiết kế và triển khai những sản phẩm mới. Mới đây công ty đã phát triển một hệ thống điều khiển bằng điện chỉ trong vòng hai năm, trong khi theo cách làm cũ thì phải mất đến sáu năm.

Ngành chế tạo ô tô cũng thấy rõ những ích lợi của việc phát triển sản phẩm đồng thời. Cách làm này có tên gọi khác nhau. GM thì gọi là "kỹ thuật đồng thời", Fort thì gọi là "theo quan niệm đội" và Chrysler thì gọi là "thiết kế theo quy trình". Những chiếc ô tô đầu tiên của Mỹ được chế tạo theo quy trình này, (Taurus của Ford và Sable của Mercury), là những thành công chủ

yếu của marketing. Sử dụng phương thức phát triển sản phẩm đồng thời, Ford đã rút ngắn thời gian triển khai từ 60 tháng xuống còn chưa đầy 40 tháng. Nó đã giảm bớt chu kỳ này 14 tuần chỉ riêng bằng cách để các phòng kỹ thuật và tài chính đồng thời tiến hành thẩm kế thay vì lần lượt. Công ty này tuyên bố rằng, nhờ những biện pháp như vậy đã cắt giảm được 35% chi phí bình quân về kỹ thuật cho một dự án. Trong một ngành mà thường phải mất năm hay sáu năm mới ra được một kiểu mới, giờ đây Mazda có thể tự hào về chu kỳ phát triển sản phẩm từ hai đến ba năm, một kỳ tích không thể đạt được nếu không có phương pháp phát triển đồng thời.

Tuy nhiên, phương thức đồng thời cũng có những hạn chế. Việc phát triển sản phẩm cực nhanh có thể gặp nhiều rủi ro hơn và tốn kém hơn so với phương thức tuần tự có quy củ hơn, chậm hơn. Và nó thường tạo ra những căng thẳng và lúng túng về mặt tổ chức. Thế nhưng trong những ngành thay đổi nhanh chóng, với chu kỳ sống của sản phẩm ngày càng ngắn thì sự bù đắp của phương thức phát triển sản phẩm nhanh và linh hoạt vượt xa những rủi ro. Những công ty đảm bảo tung ra thị trường những sản phẩm mới và cải tiến nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh có được một lợi thế cạnh tranh rất quan trọng. Họ có thể đáp ứng nhanh hơn những thị hiếu mới xuất hiện của người tiêu dùng và tính giá cao hơn cho những thiết kế tiên tiến.

Cuối mỗi giai đoạn là một đợt kiểm tra. Người chủ nhiệm đề án làm việc với một tổ liên chức năng phải đề ra những yêu cầu rõ ràng để kiểm tra trước khi đề án có thể được triển khai tiếp sang giai đoạn sau. Ví dụ, để chuyển từ giai đoạn kế hoạch kinh doanh sang phát triển sản phẩm phải có bằng cứ có sức thuyết phục về nhu cầu và sự quan tâm của người tiêu dùng xác định được qua nghiên cứu thị trường, phải phân tích tình hình cạnh tranh, và đánh giá kỹ thuật. Những người quản trị cấp trên có nhiệm vụ như "người gác cổng" rà soát các tiêu chuẩn trong từng giai đoạn để quyết định xem đề án có đáng được chuyển sang giai đoạn sau không, vì bao giờ nó cũng đòi hỏi chi phí nhiều hơn. Người gác cổng phải thông qua một trong bốn quyết định sau: Tiếp tục/hủy bỏ/giữ nguyên/làm lại. Chủ nhiệm đề án đều biết những tiêu chuẩn mà họ phải đáp ứng trong từng giai đoạn. Họ có trách nhiệm chỉ đạo đề án từ khi bắt đầu cho đến khi ra sản phẩm hay bị hủy bỏ. Điều này hoàn toàn trái ngược với những công ty triển khai quá trình phát triển sản phẩm lần lượt từ phòng này đến phòng khác, luôn luôn thay đổi người làm chủ nhiệm. Hệ thống phân giai đoạn đem lại một số ích lợi là tạo được một nền nếp nghiêm ngặt trong quá trình đổi mới, mọi người tham gia đều thấy rõ những bước đi của đề án, xác định rõ ràng trách nhiệm của chủ nhiệm đề án và của đội tại từng điểm.

Bây giờ ta đã sẵn sàng để xem xét những thách thức chủ yếu của marketing trong từng giai đoạn của quá trình phát triển sản phẩm mới. Tám giai đoạn là: hình thành, ý tưởng, sàng lọc, phát triển quan niệm và thử nghiệm, chiến lược marketing, phân tích tình hình kinh doanh, phát triển sản phẩm, thử nghiệm trên thị trường và thương mại hóa.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 13-1

QUAN ĐIỂM CỦA CÔNG TY 3M VỀ ĐỔI MỚI

Có những công ty đã trở nên rất nổi tiếng vì đổi mới liên tục và thành công. Đứng đầu bảng là công ty 3M ở Minneapolis, một hãng sản xuất ra hơn 60.000 sản phẩm, bao gồm giấy nhám, keo dính, đĩa mềm, kính sát tròng, máy chiếu overhead, bảng thông báo, v..v...Mục tiêu rất cao 13 tỷ USD của công ty này là mỗi chi nhánh trong số 40 chi nhánh của mình phải tạo ra ít nhất 25% thu nhập của mình từ những sản phẩm được tung ra thị trường trong năm năm qua! Một điều đáng ngạc nhiên là họ đã thành công. Mỗi năm công ty tung ra hơn 200 sản phẩm mới.

3M đã đầu tư 6,5% doanh số bán hàng năm của mình cho nghiên cứu và phát triển, gấp hai lần một công ty trung bình. 3M khuyến khích mọi người, không chỉ riêng các kỹ sư, trở thành "nhà vô địch về sản phẩm mới". Bất kỳ ai có một ý tưởng mới đều được khuyến khích tiến hành một số việc chuẩn bị để xác định xem đã có những hiểu biết gì, sản phẩm đó sẽ được triển khai ở bộ phận nào trong công ty, nó có thể đăng ký bằng sáng chế không, và khả năng sinh lời của nó như thế nào. "Quy tắc 15%" nổi tiếng của công ty cho phép công nhân viên được sử dụng đến 15% quỹ thời gian của mình vào công việc "ngoài nhiệm vụ chính thức", nghiên cứu các dự án theo sở thích cá nhân. Khi xuất hiện một ý tưởng có nhiều hứa hẹn là một tổ thăm dò được thành lập gồm đại diện của các phòng nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tiêu thụ, marketing và pháp lý. Đứng đầu mỗi tổ là một cán bộ điều hành giỏi có trách nhiệm hỗ trợ tổ và giúp nó chống những biểu hiện của thói quan liêu. Nếu có được sản phẩm trông có vẻ được, thì cả tổ sẽ theo đề án đó cho đến khi đưa sản phẩm ra thị trường. Nếu sản phẩm đó không đạt, thì các thành viên của tổ sẽ quay trở về cương vị cũ của mình. Có những tổ đã cố gắng ba bốn lần để làm cho một ý tưởng thành công, và đã có những trường hợp đạt được mục đích đó.

3M biết rằng mình đã thử hàng ngàn ý tưởng sản phẩm mới thì mới kiếm được một trường hợp đem lại lợi nhuận lớn. Một dấu hiệu nổi tiếng của 3M là "Bạn phải hôn rất nhiều con cóc để tìm ra một công chúa". "Hôn cóc" có nghĩa là sai lầm, nhưng 3M chấp nhận sai lầm và ngô cụt như là một điều đương nhiên trong sáng tạo và đổi mới. Triết lý của công ty dường như là "nếu bạn không phạm sai lầm thì chắc chắn bạn sẽ chẳng làm được một cái gì".

Mỗi năm 3M đều tặng phần thưởng Golden Step cho những tổ nào có sản phẩm mới đã kiếm được hơn 2 triệu USD theo doanh số bán ở Hoa Kỳ hay 4 triệu USD theo doanh số bán toàn thế giới trong vòng ba năm tung ra thị trường. Cách làm này của 3M là một cách mà ngày càng nhiều công ty tìm cách áp dụng.

◆ 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 NGUỒN Ý TƯỞNG SẢN PHẨM MỚI

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 mới. Hippel đã chứng minh rằng phần lớn những ý tưởng về các sản phẩm công nghiệp mới đều bắt nguồn từ khách hàng[10]. 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 hằng 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 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 chúng ra nghiên cứu và làm ra những sản phẩm tốt hơn. Chiến lược cạnh tranh của họ là chiến lược phỏng tạo và cải tiến chứ không phải đổi mới sản phẩm. Người Nhật là bậc thầy về 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. Ví dụ, Bill Keeler, chủ tịch công ty Warner Electric Brake and Clutch, yêu cầu lực lượng bán hàng của mình phải ghi trong báo cáo hàng tháng của mình ba ý tưởng sản phẩm hay nhất mà họ nghe được trong những cuộc viếng thăm khách hàng, ông ta đọc những ý tưởng đó hàng tháng và chỉ thị cho các kỹ sư, cán bộ điều hành sản xuất của mình v.v..., làm theo những ý tưởng đó tốt hơn.

Ban lãnh đạo tối cao cũng có thể là một nguồn ý tưởng sản phẩm mới quan trọng. Một số người lãnh đạo công ty, như Edwin H.Land, nguyên tổng giám đốc hãng Polaroid gánh trách nhiệm cá nhân về đổi mới công nghệ trong các công ty của mình. Điều này không phải bao giờ cũng tốt, vì có những khi một cán bộ cao cấp cứ thúc đẩy thực hiện một ý tưởng mà mình ưa thích và không chịu nghiên cứu một cách thấu đáo quy mô hay sự quan tâm của thị trường. Khi Land hối thúc triển khai dự án Polavision (phim trắng ngay), nó kết thúc như là một sản phẩm bị thất bại lớn, bởi vì thị trường bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến băng video, một phương tiện để ghi lại hành động.

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 nảy 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[11]. 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 khóa 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 đối với một sự vật và các thuộc tính của nó: Bổ sung thêm những công dụng khác chăng? Thay đổi cho thích hợp chăng? Làm to hơn chăng? Làm nhỏ hơn chăng? Thay thế chăng? Bố trí lại chăng? Đảo ngược lại chăng? Kết hợp chăng?[12]

Những quan hệ bắt buộc

Ở đây một số sự vật được xem xét trong mối 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 bản 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, gối đỡ, quang treo, bệ đỡ), 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[13].

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. Sau đây là một minh họa.

> Landis Group, một công ty nghiên cứu marketing, sử dụng phương pháp này. Đối với một loại sản phẩm nhất định, công ty phỏng vấn gần 1 000 người và hỏi xem họ có "hoàn toàn hài lòng", "không hài lòng một chút", "không hài lòng vừa phải" hay "rất hài lòng" không. Nếu họ không hài lòng ở mức độ bất kỳ nào, thì họ sẽ trình bày những vấn đề và những điều phàn nàn bằng lời lẽ của chính họ. Ví dụ, khi nghiên cứu những người ăn bánh ngọt, thì có 15% tỏ ra không hài lòng lắm và những vấn đề lớn nhất là bánh không được cắt sẵn, quá khô hay mềm, hay hương vị nhạt nhẽo. Số liệu nhân khẩu học cho thấy rằng hầu hết những người không hài lòng đều thuộc nhóm tuổi từ 19 đến 29 với thu nhập thấp. Một đối thủ cạnh tranh hay một người mới xâm nhập thị trường có thể sử dụng thông tin này để cải tiến sản phẩm và nhắm vào những nhóm không hài lòng nhất. Những vấn đề khác nhau sẽ được xếp hạng theo tính chất nghiêm trọng, mức độ chi phí để sửa đổi nhằm xác định nên thực hiện những cải tiến nào.

Phương pháp này có thể sử dụng theo chiều ngược lại. Người tiêu dùng nhận được những bảng kê những vấn đề và sẽ cho biết theo suy nghĩ của họ những sản phẩm nào có những vấn đề gì[14]. Chẳng hạn như vấn đề: "Cách đóng gói_____không phù hợp khi xếp lên giá" có thể làm cho người tiêu dùng kể ra những mặt hàng như thức ăn cho chó và những thứ ngũ cốc khô để

ăn sáng. Những người làm marketing thực phẩm có thể nghĩ đến chuyện xâm nhập các thị trường đó với những gói hàng kích thước nhỏ hơn.

Hippel đưa ra ý kiến là những người làm marketing tư liệu sản xuất có thể phát hiện ý tưởng sản phẩm mới hay nhất bằng cách làm việc với những người sử dụng nhiều lớp sản phẩm đó chứ không phải những người sử dụng ở mức độ trung bình. Những người sử dụng nhiều có nhu cầu tiên tiến hơn và phải giải quyết chúng sớm hơn nhiều năm so với hầu hết những người sử dụng khác. Chẳng hạn như công ty Allen-Bradley Company, một hãng sản xuất hàng đầu thiết bị điều khiển theo chương trình, sẽ chọn những ý tưởng "đột phá" bằng cách nghiên cứu những nhu cầu của hầu hết các khách hàng tiên tiến của mình[15].

Động não

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.[16]

Synectics

William J.J Gordon cảm thấy rằng cuộc họp động não của Osborn đưa ra giải pháp quá nhanh, trước khi có đủ điều kiện triển vọng. Gordon quyết định nêu vấn đề thật rộng để cho nhóm người đó không bị sa đà vào một vấn đề đặt biệt nào đó.

> Vấn đề là phải xây dựng một phương pháp làm kín quần áo chống hơi nước của công nhân phải tiếp xúc với nhiên liệu có nhiệt lượng cao[17]. Gordon giữ kín vấn đề cụ thể này và hướng việc thảo luận đi vào vấn đề chung là "độ kín" để dẫn đến việc hình dung về những cơ chế làm kín khác nhau, như làm nhiều lớp, làm nắp hay là ren răng. Khi nhóm đã cạn hết những ý kiến ban đầu, Gordon đưa ra dần dần những thực tế để làm rõ thêm vấn đề. Khi nhóm đã tiến gần đến một giải pháp tốt, Gordon mới trình bày rõ vấn đề. Sau đó nhóm bắt đầu hoàn thiện giải pháp đó. Những cuộc họp này kéo dài ít nhất là ba giờ đồng hồ, vì Gordon tin chắc rằng sự mệt mỏi giữ một vai trò quan trọng trong việc bộc lộ các ý tưởng.

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.

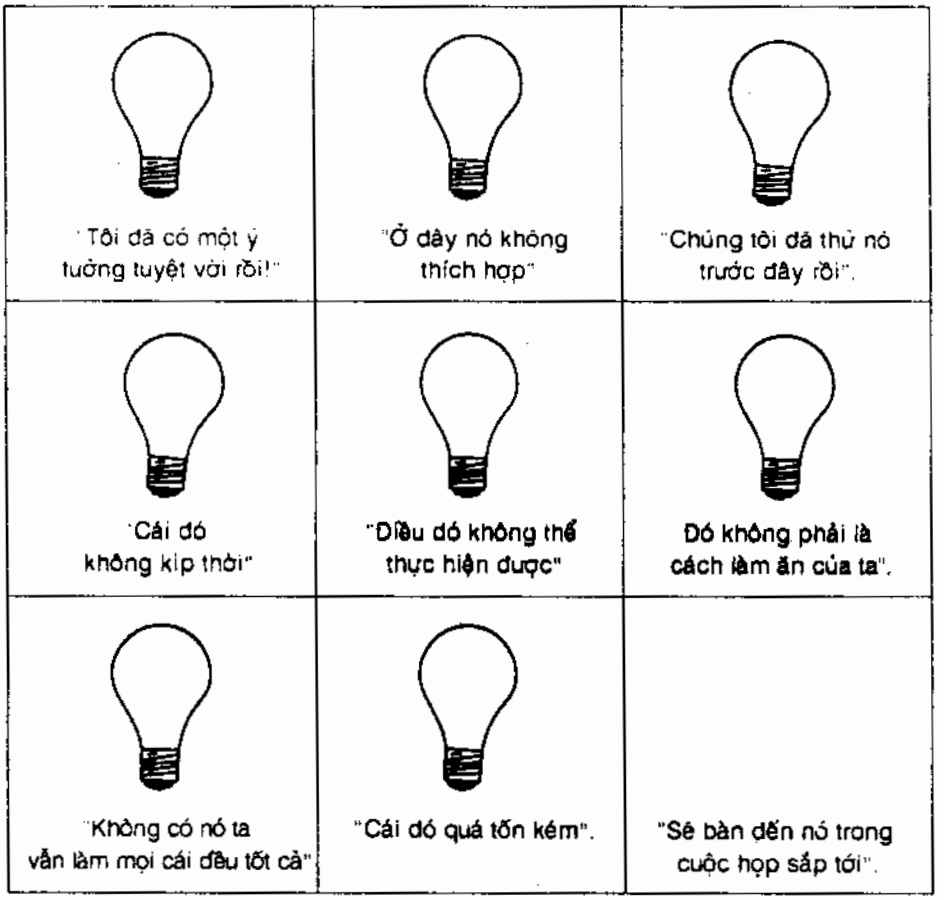
+ *Sử dụng phép ẩn dụ:* Để cho những cái tình cờ, có vẻ không có liên quan gợi ý những cái tương tự là nguồn nảy sinh những quan điểm mới[18].

Điểm chủ yếu về sự hình thành ý tưởng là mọi công ty đều có thể 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 ban phụ trách ý tưởng đó 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 (xem H.13.1). Có những công ty phải giật mình khi xem lại một số ý tưởng mà họ đã gạt bỏ:



H.13.1 Những lực lượng chống đối ý tưởng mới

Xerox đã thấy hứa hẹn mới của máy sao chụp của Chester Carlson; IBM và Eastman Kodak hoàn toàn không thấy nó. RCA đã có thể hình dung ra cơ hội đối 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[19].

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 hóa. 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 phat 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.

NHỮNG CÔNG CỤ ĐÁNH GIÁ Ý TƯỞNG SẢN PHẨM

Hầu hết các công ty đều yêu cầu trình bày ý tưởng sản phẩm mới theo một mẫu thống nhất để ban phụ trách sản phẩm mới có thể xem xét. Nội dung trình bày phải nói lên được ý tưởng của sản phẩm, thị trường mục tiêu và tình hình cạnh tranh, ước tính sơ bộ quy mô thị trường, giá bán sản phẩm, thời gian và chi phí phát triển, chi phí sản xuất và tỷ suất lợi nhuận.

Sau đó ban phụ trách sẽ xem xét từng ý tưởng sản phẩm mới đối chiếu với các tiêu chuẩn. Trong trường hợp công ty Kao của Nhật, ban phụ trách xem xét những câu hỏi như: Sản phẩm có đáp ứng được nhu cầu không? Nó có đem lại những tính năng rất tốt để định giá không? Có thể quảng cáo nó riêng biệt không? H.13.2 thể hiện chi tiết những câu hỏi về vấn đề ý tưởng sản phẩm có phù hợp với những mục tiêu chiến lược và các nguồn lực của công ty không. Những ý tưởng nào không thỏa mãn được một hay nhiều câu hỏi trong số này đều bị loại bỏ.

Những ý tưởng còn lại có thể được đánh giá bằng phương pháp chỉ số có trọng số như trong bảng 13-2. Cột thứ nhất là những yếu tố cần thiết để đảm bảo sản phẩm thành công khi được tung ra thị trường. Trong cột thứ hai ban lãnh đạo xác định trọng số cho các yếu tố đó để phản ánh tầm quan trọng tương đối của chúng. Như vậy, ban lãnh đạo tin rằng năng lực marketing là rất quan trọng (0,20), năng lực mua sắm và cung ứng là ít quan trọng (0,05). Nhiệm vụ tiếp theo là đánh giá năng lực của công ty về từng yếu tố theo thang điểm từ 0,0 đến 1,0. Ở đây ban lãnh đạo cảm thấy rằng năng lực marketing rất cao (0,90 và năng lực về địa điểm và tiện nghi thấp (0,3). Bước cuối cùng là nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trình độ năng lực của công ty để có được sự đánh giá toàn diện về khả năng công ty thành công khi tung sản phẩm đó ra thị trường. Trong ví dụ này ý tưởng sản phẩm đạt 0,72 điểm, tức là được xếp vào mức cao của mức "ý tưởng trung bình".

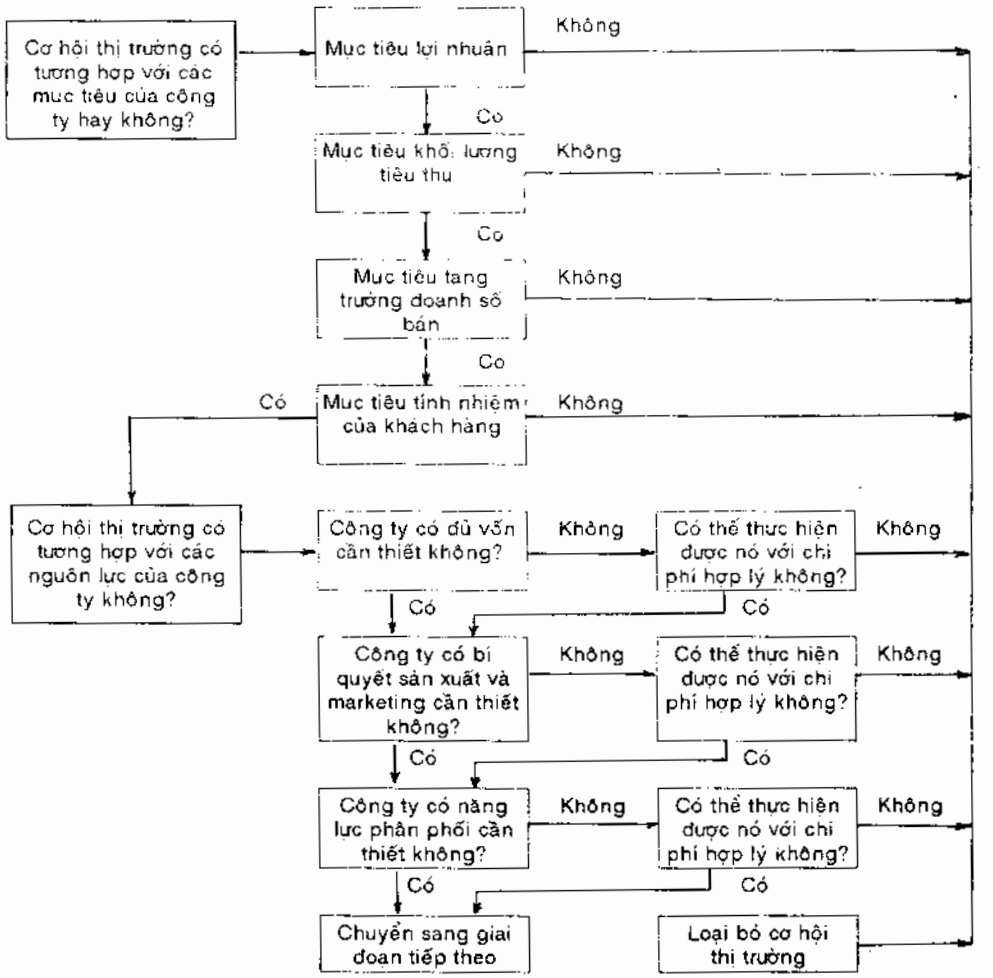
Công cụ đánh giá cơ bản này có thể được hoàn thiện thêm nữa[20]. Mục đích của nó chỉ là hỗ

trợ việc đánh giá có hệ thống ý tưởng sản phẩm, chứ không có ý định giúp ban lãnh đạo thông qua quyết định.

Bảng 13–2. Công cụ đánh giá ý tưởng sản phẩm

Yếu cầu thành công của sản phẩm	Trọng số tương đối (A)	Trình độ năng lực công ty (B)	Đánh giá (A × B)
Nhân cách và uy tín của công ty	0,20	0,6	0,120
Marketing	0,20	0,9	0,180
Nghiên cứu và phát triển	0,20	0,7	0,140
Nhân sự	0,15	0,6	0,090
Sản xuất	0,05	0,8	0,040
Địa điểm và tiện nghi	0,05	0,3	0,015
Mua sắm và cung ứng	0,05	0,9	0,045
Tổng cộng	1,00		0,720*

* Thang điểm 0,00 – 0,40 kém 0,41 – 0,75 trung bình; 0,76 – 1,00 tốt. Điểm tối thiểu hiện nay chấp nhận được là 0,70.



H.13.2 Đánh giá cơ hội thị trường theo giác độ mục tiêu và nguồn lực của công ty

✦ 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.

PHÁT TRIỂN QUAN NIỆM

Ta sẽ minh họa việc phát triển quan niệm thông qua tình huống sau. Một công ty chế biến thực phẩm tầm cỡ có ý tưởng sản xuất một thứ bột để pha thêm vào sữa nhằm tăng giá trị dinh dưỡng và hương vị của nó. Đó là một ý tưởng sản phẩm. Tuy nhiên người tiêu dùng không mua ý tưởng sản phẩm, mà họ mua các quan niệm sản phẩm.

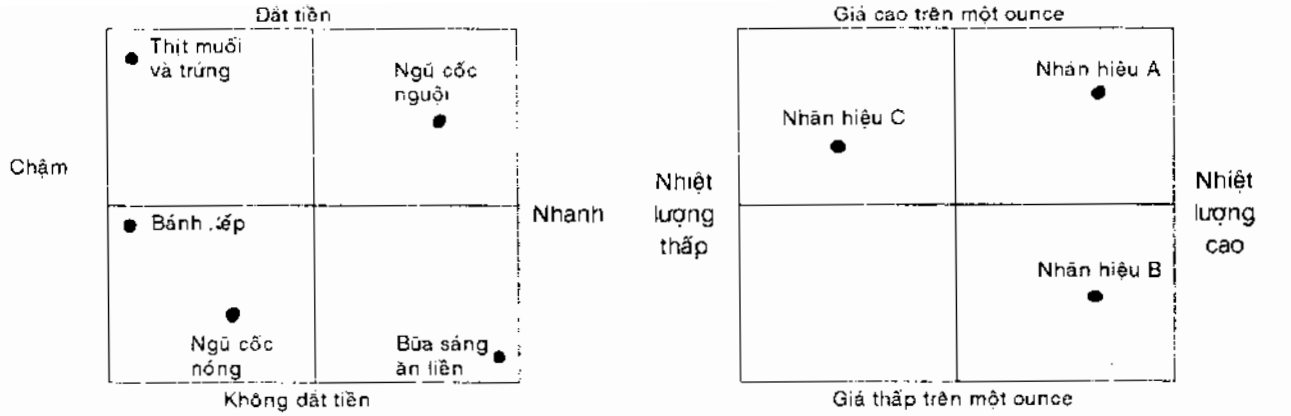
Mọi ý tưởng sản phẩm đều có thể chuyển thành một số quan niệm sản phẩm. Có một số câu hỏi cần đặt ra. Thứ nhất, ai sẽ dùng sản phẩm đó? Bột đó có thể nhắm vào trẻ em nhỏ tuổi, trẻ em lớn tuổi, thiếu niên, thanh niên hay trung niên. Thứ hai là, cần tạo ích lợi chủ yếu nào cho sản phẩm đó? Hương vị, bổ dưỡng, món ăn nhẹ, năng lượng? Thứ ba là, đồ uống này sẽ được sử dụng chủ yếu vào những dịp nào? Bữa ăn sáng, giữa buổi sáng, bữa ăn trưa, buổi chiều, bữa ăn tối, buổi khuya? Khi nêu ra những câu hỏi này công ty có thể hình thành một số quan niệm:

+ Quan niệm 1: Đồ uống liền trong buổi sáng dành cho người lớn muốn có bữa sáng nhanh và bổ dưỡng, không cần chuẩn bị.
+ Quan niệm 2: Đồ uống thơm ngon để uống với bánh snack dành cho trẻ em trong buổi ăn nhẹ giữa trưa.
+ Quan niệm 3: Đồ uống bồi dưỡng sức khỏe cho người già để uống vào buổi khuya trước khi đi ngủ.

Đó là những quan niệm thể loại, nghĩa là chúng xác định vị trí của ý tưởng trong phạm vi một thể loại. Đồ uống ngay trong bữa sáng sẽ cạnh tranh với thịt muối và trứng, ngũ cốc, cà phê và bánh ngọt và những món ăn sáng khác. Đồ uống thơm ngon để uống với bánh snack sẽ phải cạnh tranh với nước ngọt, nước trái cây và những loại nước giải khát thơm ngon khác. Quan niệm thể loại chứ không phải ý tưởng sản phẩm mới xác định rõ đối thủ cạnh tranh của sản phẩm.

Giả sử quan niệm đồ uống buổi sáng ăn liền có vẻ hay nhất. Nhiệm vụ tiếp sau là phải chỉ rõ sản phẩm bột đó sẽ nằm ở đâu trong mối quan hệ với các sản phẩm ăn sáng khác.Việc này được thể hiện trong sơ đồ định vị sản phẩm, H.13.3a, theo hai biến là chi phí và thời gian chuẩn bị. Đồ uống bữa sáng ăn liền đảm bảo cho người mua chi phí thấp và chuẩn bị nhanh. Đối thủ cạnh tranh gần nhất của nó là ngũ cốc nguội và đối thủ cạnh tranh xa nhất của nó là thịt muối và trứng. Sự tương phản này có thể sử dụng để quảng cáo và khuyến mãi quan niệm này trên thị trường.

Sau đó quan niệm sản phẩm phải được chuyển thành quan niệm nhãn hiệu. H.13.3b là sơ đồ xác định vị trí nhãn hiệu thể hiện vị trí của ba nhãn hiệu hiện có của đồ uống bữa sáng ăn liền. Công ty cần quyết định tính giá bao nhiêu và bảo đảm đồ uống của mình có nhiệt lượng là bao nhiêu. Nhãn hiệu mới có thể xác định vị trí trên thị trường giá trung bình, nhiệt lượng trung bình hay trên thị trường giá thấp, nhiệt lượng thấp. Nhãn hiệu mới đó sẽ được đặc điểm khác biệt tại cả hai vị trí này và trái ngược hẳn với trường hợp xác định vị trí gần kề một nhãn hiệu hiện có và phải giành giật thị phần với nó. Quyết định này đòi hỏi phải nghiên cứu quy mô và khả năng sinh lời của các khúc thị trường có sở thích khác nhau trên thị trường.



(a) Sơ đồ xác định vị trí sản phẩm (thị trường bữa sáng)

(b) Sơ đồ xác định vị trí nhãn hiệu (thị trường bữa sáng ăn liền)

H.13.3. Định vị sản phẩm và nhãn hiệu

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 13-3

PHÁT TRIỂN NGUYÊN MẪU ĐỂ THỬ NGHIỆM QUAN NIỆM BẰNG KỸ THUẬT IN LITÔ NỔI VÀ THỰC TẾ ẢO

Việc thử nghiệm quan niệm càng đáng tin cậy khi các quan niệm được thử nghiệm càng giống sản phẩm cuối cùng hay kinh nghiệm. Ngày nay, công ty có thể tạo mô hình ba chiều của một sản phẩm hữu hình (như thiết bị nhỏ, đồ chơi, v.v...,) bằng kỹ thuật in 3-D hay in litô nổi. Các phương án sản phẩm hữu hình có thể thiết kế trên máy tính và khuôn nhựa của mỗi mẫu thiết kế có thể làm ra trong một thời gian rất ngắn. Người tiêu dùng tiềm ẩn có thể xem các khuôn mẫu nhựa đó và cho nhận xét và phản ứng của mình.

Trong trường hợp sản phẩm vật chất lớn, như một chiếc ô tô chẳng hạn, thì có thể thử nghiệm bằng một phương pháp hoàn toàn mới gọi là "thực tế ảo". Các nhà nghiên cứu sử dụng một bộ chương trình phần mềm để thiết kế một chiếc xe trên máy tính và có thể sửa đổi mẫu xe đó trên máy tính giống như trong trường hợp nó là một vật thực. Bằng những thao tác điều khiển nhất định người trả lời có thể tiếp cận chiếc xe mô phỏng đó, mở cửa xe, ngồi vào trong xe, khởi động máy, nghe tiếng máy nổ, lái đi và đi thử. Toàn bộ thí nghiệm này có thể được hoàn thiện thêm bằng cách đặt chiếc xe mô phỏng vào một phòng trưng bày mô phỏng và có một nhân viên bán hàng mô phỏng tiếp cận khách hàng với những cử chỉ là lời nói nhất định. Sau khi làm xong thí nghiệm này, sẽ hỏi người phỏng vấn một loạt các câu hỏi để xem họ thích và không thích những điểm nào và khả năng mua một chiếc xe như vậy. Các nhà nghiên cứu có thể thay đổi những tính chất nhất định của xe và các yếu tố ngoại cảnh ở gian hàng để xem tình huống nào có sức hấp dẫn lớn nhất. Tuy phương pháp này có thể khá tốn kém, nhưng các nhà nghiên cứu có thể học được rất nhiều về cách thiết kế một chiếc xe đúng yêu cầu trước khi đầu tư hàng triệu USD vào việc chế tạo ra sản phẩm thực.

Giả sử có một công ty ô tô lớn quyết định thiết kế một kiểu xe cho những người có thu nhập từ trung bình đến cao, hàng ngày phải đi làm xa. Những người như vậy sẽ muốn có một chiếc xe như thế nào? Sử dụng các nhóm tập trung các nhà nghiên cứu ô tô đi đến kết luận là họ mong muốn có những tính chất sau: Ghế ngồi thoải mái, một cái khay để nước giải khát, một chỗ để

tiền để trả lệ phí cầu đường, tăng tốc nhanh, gương hậu tốt để chuyển làn,v.v...Những điều này có thể gọi là những thuộc tính theo khách hàng (CA). Sau khi xây dựng được CA phòng marketing chuyển chúng cho các kỹ sư để chuyển chúng thành những thuộc tính kỹ thuật cơ bản (EA), như công suất, trọng lượng, tỷ số truyền và lực cản gió. Công việc thiết kế theo ý khách hàng là biến CA thành EA và xác định những điểm dung hòa tối ưu giữa thuộc tính và chi phí của nó. Trong bước tiếp theo bộ phận sản xuất lựa chọn đúng sai và thực hiện hệ thống theo dõi kiểm tra chất lượng. Sau đó phải lựa chọn những người cung ứng nào có thể đảm bảo được những đúng sai và chất lượng đó. Phương pháp này gọi là phương pháp triển khai hàm chất lượng và được các công ty Nhật sử dụng trong thiết kế sản phẩm khác nhau.

THỬ NGHIỆM QUAN NIỆM

Thử nghiệm quan niệm đòi hỏi phải thử nghiệm những quan niệm cạnh tranh này với một nhóm khách hàng mục tiêu thích hợp. Những quan niệm đó có thể được trình bày bằng hình ảnh hay vật chất. Ở giai đoạn này chỉ cần mô tả bằng lời và/hay hình ảnh là đủ, mặc dù độ tin cậy của việc thử nghiệm quan niệm sẽ tăng lên khi những tác nhân đó càng cụ thể hơn và ở dạng vật chất (xem khái niệm và công cụ marketing 13–3). Người tiêu dùng được giới thiệu các dạng mẫu chi tiết của từng quan niệm. Sau đây là trường hợp quan niệm 1:

Một sản phẩm bột cho thêm vào sữa để có một bữa sáng ăn liền cung cấp đầy đủ chất bổ cần thiết của bữa sáng cho con người cùng với hương vị thơm ngon và sự tiện lợi. Sản phẩm được bán với ba hương vị chocolate, vanilla và dâu tây, đóng thành gói cá nhân, sáu gói trong một hộp, với giá 79 cent một hộp.

Người tiêu dùng được yêu cầu trả lời những câu hỏi sau đây về sản phẩm đó:

1. Bạn có thấy rõ ích lợi đó và có tin vào nó không?
   Câu hỏi này lượng định mức độ có thể truyền đạt và có thể tin tưởng được vào quan niệm đó. Nếu kết quả là thấp, thì cần xác định chi tiết hay sửa đổi lại quan niệm.
2. Bạn có thấy sản phẩm này giải quyết được vấn đề và thỏa mãn được nhu cầu của mình không?
   Câu hỏi này lượng định mức độ ngăn cách giữa sản phẩm mới và sản phẩm hiện có. Hố ngăn cách đó càng lớn thì sự quan tâm của người tiêu dùng sẽ càng nhiều. Có thể nhân mức nhu cầu với mức ngăn cách để được số điểm nhu cầu–ngăn cách. Số điểm nhu cầu ngăn cách càng cao thì sự quan tâm dự kiến càng lớn. Số điểm nhu cầu–ngăn cách càng cao có nghĩa là người tiêu dùng thấy sản phẩm đó thỏa mãn được một nhu cầu cấp bách và những sản phẩm khác hiện có không thỏa mãn được.
4. Giá cả có hợp lý so với giá trị không?
   Câu hỏi này lượng định giá trị nhận thức được. Giá trị nhận thức được càng lớn thì sự quan tâm dự kiến của người tiêu dùng càng nhiều.
5. Bạn sẽ (dứt khoát, chắc chắn, không chắc, không dứt khoát) mua sản phẩm đó chứ?
   Câu hỏi này lượng định mức ý định mua. Ta sẽ hy vọng là nó sẽ cao đối với những người tiêu dùng đã trả lời tốt những câu hỏi trên.
6. Bạn có sử dụng sản phẩm này không, sử dụng khi nào và có thường xuyên không?
   Câu hỏi này cho ta kết quả lượng định về mục tiêu của người sử dụng, lý do mua và tần suất mua.

Bây giờ người làm merketing phải tổng kết những câu trả lời của những người được phỏng vấn để xét đoán xem quan niệm đó có sức hấp dẫn rộng lớn và mạnh mẽ đối với người tiêu dùng không. Có thể so sánh đối chiếu các mức nhu cầu–ngăn cách và mức ý định mua với mức chuẩn

của loại sản phẩm để xem quan niệm đó sẽ thành công, là viển vông hay thất bại. Một hãng sản xuất thực phẩm sẽ từ chối bất kỳ quan niệm nào cho kết quả "nhất định sẽ mua" thấp hơn 40%. Nếu quan niệm đó có vẻ là tốt thì thông tin đó cũng cho công ty biết sản phẩm mới này sẽ phải cạnh tranh với sản phẩm nào, những người tiêu dùng nào là mục tiêu tốt nhất,v.v...

Phương pháp phát triển và thử nghiệm quan niệm được áp dụng cho mọi sản phẩm, dịch vụ hay ý tưởng, như một chiếc ô tô điện, một cỗ máy công cụ mới, một dịch vụ ngân hàng mới hay một kế hoạch mới về sức khỏe. Có quá nhiều người quản trị nghĩ rằng công việc của mình đã được hoàn tất khi họ có được một ý tưởng sản phẩm. Họ nghĩ nhiệm vụ là phải biến ý tưởng thành sản phẩm vật chất và bán nó đi. Nhưng như Theodore Levitt đã nói, "Mọi người đều bán những cái vô hình trên thị trường, bất kể là cái gì đã được làm ra trong nhà máy". Họ quên rằng bán tất cả mọi thứ là bán quan niệm[21]. Sau này sản phẩm đó sẽ đương đầu với tất cả mọi loại vấn đề trên thị trường mà đáng lẽ đã tránh được nếu công ty đã làm tốt việc phát triển và thử nghiệm quan niệm (xem khái niệm và công cụ marketing 13-4)

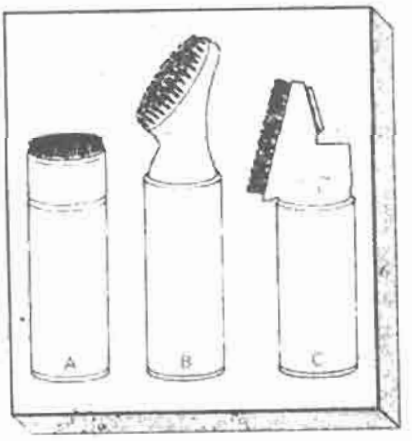
KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 13-4

SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH TỔNG HỢP ĐỂ LƯỢNG ĐỊNH SỰ ƯA THÍCH CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

Mức độ ưa thích của người tiêu dùng đối với những quan niệm sản phẩm khác nhau có thể lượng định bằng một phương pháp ngày càng phổ biến gọi là phân tích tổng hợp. Phân tích tổng hợp là một phương pháp để rút ra những giá trị tiện ích mà người tiêu dùng gán cho các mức độ khác nhau về các thuộc tính của một sự vật. Những người trả lời được đưa cho xem những hàng hóa giả định khác nhau được hình thành bằng cách kết hợp các mức độ khác nhau của các thuộc tính. Họ được yêu cầu xếp hạng những hàng hóa đó theo thứ tự mức độ ưa thích. Ban lãnh đạo có thể sử dụng những kết quả này để xác định hàng hóa có sức hấp dẫn mạnh nhất, thị phần và lợi nhuận ước tính mà công ty có thể đạt được.

Green và Wind đã minh họa phương pháp này qua việc phát triển một thứ thuốc tẩy vết bẩn trên thảm để sử dụng trong gia đình. Giả sử người làm marketing sản phẩm mới đang xem xét năm yếu tố thiết kế sau:

+ Ba thiết kế bao bì (a, b, c – xem hình vẽ)
+ Ba tên nhãn hiệu (K2R, Glory ,Bissell)
+ Ba giá (1,19 USD, 1,39 USD, 1,59USD)
+ Có thể đậy kín khi bảo quản (có, không)
+ Có thể bảo đảm hoàn lại tiền (có, không)



Mặc dù người nghiên cứu có thể hình thành 108 quan niệm sản phẩm khác nhau (3 × 3 × 2 × 2), song như vậy thì sẽ phải yêu cầu người tiêu dùng xếp hạng hay đánh giá quá nhiều những quan niệm đó. Có thể chọn ra những quan niệm sản phẩm trái ngược nhau để làm mẫu, chẳng hạn là 18 quan niệm, thì như vậy người tiêu dùng sẽ dễ dàng xếp hạng chúng từ ưa thích nhất đến ít ưa thích nhất (xem cột cuối cùng). Bảng kèm theo đây trình bày cách xếp hạng 18 quan niệm sản phẩm của một người tiêu dùng. Người tiêu dùng này xếp hạng quan niệm sản phẩm 18 cao nhất, và ưa thích thiết kế bao bì C, tên nhãn hiệu Bissell và giá 1,19USD, đậy kín khi bảo quan và bảo đảm hoàn lại tiền.

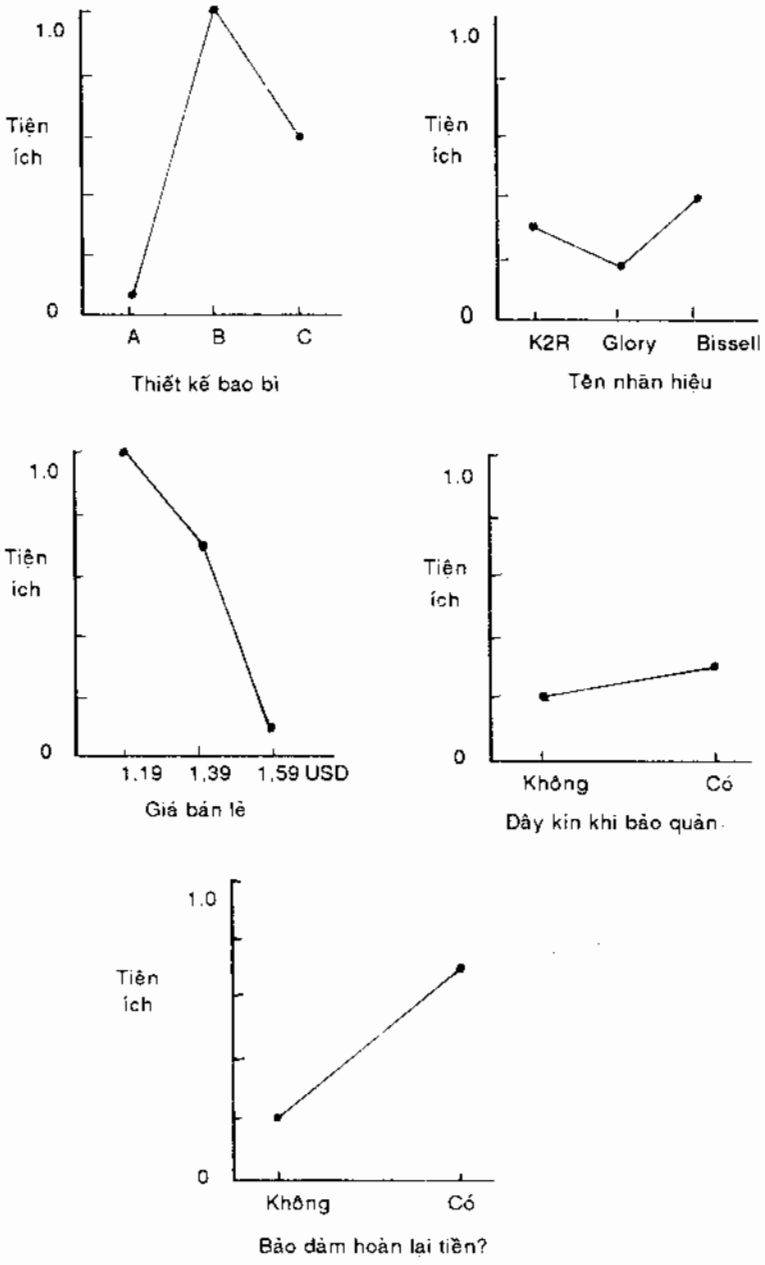
Cách xếp hạng 18 tổ hợp các tác nhân kích thích của một người tiêu dùng

Phiếu	Thiết kế bao bì	Tên nhãn hiệu	Giá	Đậy kín khi bảo quản	Bảo đảm hoàn lại tiền	Đánh giá của người trả lời (Có xếp hạng)
1	A	K2R	1,19USD	Không	Không	13
2	A	Glory	1,39	không	Có	11
3	A	Bissell	1,59	Có	Không	17
4	B	K2R	1,39	Có	Có	2
5	B	Glory	1,59	Không	Không	14
6	B	Bissell	1,19	Không	Không	3
7	C	K2R	1.59	Không	Có	12
8	C	Glory	1,19	Có	Không	7
9	C	Bissell	1,39	Không	Không	9
10	A	K2R	1,59	Có	Không	18
11	A	Glory	1,19	Không	Có	8
12	A	Bissell	1,39	Không	Không	15
13	B	K2R	1,19	Không	Không	4
14	B	Glory	1,39	Có	Không	6
15	B	Bissell	1,59	Không	Có	5
16	C	K2R	1,39	Không	Không	10
17	C	Glory	1,59	Không	Không	16
18	C	Bissell	1,19	Có	Có	1*

* hạng cao nhất

Từ những số liệu này một chương trình thống kê có thể suy ra những hàm tiện ích của cá nhân người tiêu dùng đối với năm thuộc tính (xem năm hình vẽ). Tiện ích được đo bằng một con số nằm trong khoảng từ 0 đến 1, tiện ích càng lớn thì mức độ ưa thích của người tiêu dùng đối với mức độ của thuộc tính đó càng mạnh. Ví dụ, nhìn vào đồ thị bao bì ta thấy rằng bao bì B được ưa thích nhất sau đó đến C rồi đến A (A gần như không có tiện ích gì). Các tên nhãn hiệu được ưa thích theo thứ tự là Bissell, K2R và Glory. Tiện ích của người tiêu dùng biến thiên ngược với giá. Công dụng đậy kín khi bảo quản được ưa thích, nhưng nó không tăng thêm tiện ích bao nhiêu và có thể không đáng bỏ công sức để đảm bảo nó. Việc bảo đảm hoàn lại tiền rất được ưa thích. Tổng hợp những kết quả này lại ta có thể thấy rằng sản phẩm được ưa thích nhất của người tiêu dùng sẽ có bao bì theo thiết kế B, với tên nhãn hiệu là Bissell, bán với giá 1,19 USD, đảm bảo đậy kín khi bảo quản và hoàn lại tiền.

Ta cũng có thể xác định tầm quan trọng tương đối của từng thuộc tính đối với người tiêu dùng này. Tầm quan trọng tương đối của thuộc tính được xác định bằng chênh lệch tiện ích cao nhất và tiện ích thấp nhất của thuộc tính đó. Rõ ràng là người tiêu dùng này cho rằng giá và thiết bị bao bì là những thuộc tính quan trọng nhất, sau đó là bảo đảm hoàn lại tiền, tên nhãn hiệu, và cuối cùng là đậy kín khi bảo quản. Khi đã thu thập được số liệu về mức độ ưa thích từ một mẫu lớn những người tiêu dùng mục tiêu, có thể sử dụng số liệu đó để ước tính thị phần mà một sản phẩm cụ thể bất kỳ có thể giành được với mọi giả thiết về phản ứng cạnh tranh. Tuy nhiên, công ty có thể không tung ra thị trường sản phẩm hứa hẹn giành thị trường phần lớn nhất vì những vấn đề chi phí. Ví dụ, công ty có thể quyết định là bao bì C tuy tăng tiện ích ít hơn bao bì B, nhưng chi phí có thể ít hơn đáng kể và có sinh lời nhiều hơn. Sản phẩm có sức hấp dẫn lớn nhất không phải bao giờ cũng là sản phẩm sinh lời nhiều nhất.



Trong một hoàn cảnh nào đó, các nhà nghiên cứu có thể thu thập được những số liệu này mà không cần sử dụng đến việc mô tả lợi nhuận toàn phần của từng sản phẩm và chỉ cần biểu diễn đồng thời hai yếu tố (gọi là phương pháp dung hòa). Ví dụ, có thể đưa cho những người được phỏng vấn xem một bản có ba mức giá và ba kiểu bao bì, rồi hỏi xem họ thích kiểu kết hợp nào nhất trong số chín cách kết hợp, rồi đến cách nào tiếp theo, v.v... Sau đó sẽ đưa cho họ xem tiếp bản dung hòa hai biến khác. Phương pháp dung hòa có thể sử dụng dễ dàng hơn khi có nhiều biến và phương án sản phẩm. Mặt khác, nó kém thực tế hơn vì người được phỏng vấn chỉ tập trung vào hai biến mỗi lần.

Phương pháp phân tích tổng hợp đã trở thành một trong những công cụ phát triển và thử nghiệm quan niệm phổ biến nhất và có hàng ngàn ứng dụng thương mại. Marriott đã thiết kế quan niệm khách sạn Courtyard bằng phương pháp phân tích tổng hợp. Những ứng dụng khác bao gồm kiểu dáng ôtô, dịch vụ du lịch hàng không, dược phẩm, thẻ tín dụng, v.v...

✦ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MARKETING

Bây giờ người quản trị sản phẩm mới phải hoạch định một 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. Chẳng hạn như:

> Thị trường mục tiêu của đồ uống trong bữa sáng ăn liền là những gia đình có con muốn có bữa ăn sáng kiểu mới, thuận tiện, bổ dưỡng và không đắt tiền. Nhãn hiệu của công ty được xác định ở vị trí phía giá cao, chất lượng cao của thị trường. Lúc đầu công ty dề chỉ tiêu bán được 500.000 thùng hay 10% thị trường với mức lỗ trong năm đầu không vượt quá 1,3 triệu USD. Năm thứ hai sẽ bán được 700.000 thùng hay 14% thị trường với lợi nhuận dự kiến là 2,2 triệu USD.

Phần thứ hai của chiến lược marketing trình bày giá dự kiến của sản phẩm, chiến dịch phân phối và ngân sách marketing cho năm đầu tiên.

> Sản phẩm sẽ được bán với hương vị chocolate đóng gói cá nhân sáu gói trong một hộp và với giá bán lẻ là 79 cent một hộp. Mỗi thùng có 49 hộp và mỗi thùng cho những người phân phối là 24 USD. Trong hai tháng đầu các đại lý sẽ bán cứ bốn thùng thì được một thùng miễn phí, và được một khoảng phụ cấp hợp tác quảng cáo. Mẫu hàng miễn phí được phân phối đến từng nhà. Các phiếu mua hàng được bớt 20 cent sẽ được quảng cáo trên báo chí. Tổng ngân sách khuyến mãi là 2,9 triệu USD. Ngân sách quảng cáo là 6.000.000 USD sẽ được phân ra 50/50 cho quảng cáo toàn quốc và địa phương. Hai phần ba dành cho truyền hình và một phần ba dành cho báo chí. Nội dung quảng cáo sẽ nhấn mạnh đến ích lợi bổ dưỡng và thuận tiện. Quan điểm thực hiện quảng cáo sẽ xoay quanh chủ đề là trẻ em dùng bữa sáng này lớn nhanh, khỏe mạnh. Trong năm đầu sẽ chi 100.000 USD cho nghiên cứu marketing để mua báo cáo kiểm toán của của hàng và thông tin về người tiêu dùng nhằm theo dõi phản ứng của thị trường và mức độ mua sắm.

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:

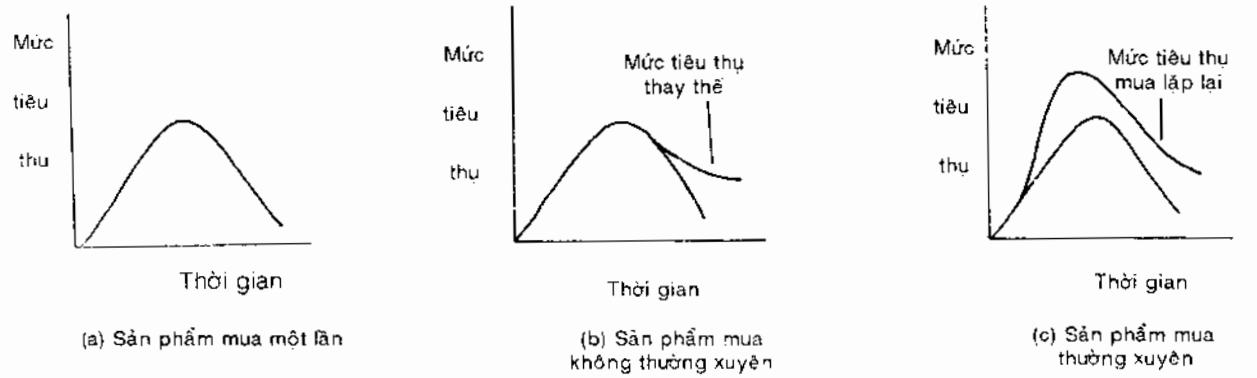
> Công ty dự tính dành một thị phần là 25% và đạt lợi nhuận sau thuế trên vốn đầu tư là 12%. Để đạt mức lợi nhuận này, chất lượng sản phẩm phải cao ngay từ đầu và không ngừng được nâng cao nhờ nghiên cứu kỹ thuật. Giá lúc đầu được định ở mức cao rồi giảm dần dần để mở rộng thị trường và đối phó với cạnh tranh. Tổng ngân sách khuyến mãi sẽ tăng thêm mỗi năm khoảng 20%, với tỷ lệ phân bổ cho quảng cáo/kích thích tiêu thụ là 65:35 cho lúc ban đầu, sau đó chuyển dần thành 50 : 50. Sau năm năm đầu kinh phí nghiên cứu marketing sẽ giảm mỗi năm 60.000 USD.

✦ 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 thỏa mãn những mục tiêu của công ty hay không. Nếu chúng thỏa 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 thỏa 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.H.13.4a minh họa mức tiêu thụ trong chu kỳ sống của sản phẩm mà ta có thể dự kiến đối với các sản phẩm mua một lần. 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.



H.13.4. Mức tiêu thụ trong chu kỳ sống của sản phẩm đối với ba loại sản phẩm

Những sản phẩm mua không thường xuyên, như ô tô, lò nướng bánh và các thiết bị công nghiệp, có những chu kỳ thay thế do mức độ hao mòn hữu hình của chúng hay do lỗi thời vì kiểu dáng, tính chất và thị hiếu đã thay đổi. Việc dự báo mức tiêu thụ cho loại sản phẩm này đòi hỏi phải ước tính riêng mức tiêu thụ lần đầu và mức tiêu thụ thay thế (xem H.13.4b).

Những sản phẩm mua thường xuyên, như hàng tiêu dùng và tư liệu sản xuất không lâu bền, có mức tiêu thụ trong chu kỳ sống của sản phẩm giống như H.13.4c. Lúc đầu số người mua lần đầu tăng rồi sau đó giảm dần khi số người mua còn lại ít đi (giả thiết là dân số không thay đổi). Những trường hợp mua lặp lại ngay sau đó chứng tỏ rằng sản phẩm đó thỏa mãn một số người mua. Đường cong mức tiêu thụ có xu hướng chuyển thành nằm ngang thể hiện khối lượng mua lặp lại ổn định. Lúc đó sản phẩm không còn là sản phẩm mới nữa.

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. Ba ví dụ về phương pháp ước tính khối lượng mua lần đầu được trình bày trong đoạn khái niệm và công cụ marketing 13–5.

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[22].

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 13-5

ƯỚC TÍNH MỨC TIÊU THỤ SẢN PHẨM MỚI

Thiết bị y tế

Một hãng sản xuất thiết bị y tế đã phát triển một dụng cụ mới để phân tích mẫu máy. Công ty đã phát hiện có ba khúc thị trường là bệnh viện, bệnh viện chuyên khoa và các phòng xét nghiệm độc lập. Đối với mỗi khúc thị trường, ban lãnh đạo đã xác định quy mô tối thiểu của cơ sở để có khả năng mua dụng cụ đó. Sau đó họ ước tính số cơ sở trong từng khúc thị trường, rồi giảm bớt số lượng đó theo xác suất mua đã tính cho từng khúc thị trường. Sau khi cộng số khách hàng tiềm ẩn còn lại ta được tiềm năng của thị trường. Sau đó tính mức xâm nhập thị trường căn cứ vào kế hoạch quảng cáo và bán hàng trực tiếp trong một thời kỳ, mức độ có lời đồn tốt, giá máy và hoạt động của các đối thủ cạnh tranh. Hai kết quả ước tính này được nhân với nhau để có được mức tiêu thụ sản phẩm mới ước tính.

Máy điều hòa không khí trong phòng

Các mô hình dịch bệnh (đôi khi còn gọi là mô hình lây bệnh) cho ta một hình ảnh tương tự hữu ích về quá trình truyền bá sản phẩm mới. Bass đã sử dụng phương trình dịch bệnh để dự báo mức tiêu thụ các thiết bị mới, gồm máy điều hòa không khí trong phòng, tủ lạnh, tủ cấp đông gia dụng, máy thu hình đen trắng và máy cắt cỏ có cơ giới. Ông ta đã sử dụng những số liệu tiêu thụ trong một vài năm đầu mới tung sản phẩm ra thị trường để ước tính mức tiêu thụ trong những năm sau, cho đến khi mức độ thay thế trở thành yếu tố chủ yếu. Dự đoán mức tiêu thụ máy điều hòa không khí trong phòng của ông rất phù hợp. Thời điểm dự đoán đạt đỉnh cao là 8,6 năm so với thành đạt đỉnh cao thực tế là 7 năm. Độ lớn của đỉnh cao được dự đoán là 1,9 triệu so với đỉnh cao thực tế là 1,8 triệu máy.

Hàng tiêu dùng không bền

Fourt và Woodlock đã xây dựng mô hình mức tiêu thụ lần đầu rồi đem thử nghiệm với một số sản phẩm tiêu dùng không bền, mới. Kết quả thu được của họ về mức độ xâm nhập thị trường của sản phẩm mới đã chứng tỏ rằng (1) mức tiêu thụ lũy tiến dần đến mức xâm nhập giới hạn thấp hơn 100% số hộ gia đình và (2) các mức tăng thu nhập càng về sau càng giảm. Phương trình của họ là

$$q_t = \bar{r}\bar{q}(1 - r)^{t-1} \qquad (13.1)$$

trong đó:

q_t = tỷ lệ phần trăm tổng số hộ gia đình Hoa kỳ dự kiến sẽ dùng thử sản phẩm trong thời kỳ t

r = Mức xâm nhập tiềm năng chưa khai thác

$\bar{q}$ = tỷ lệ phần trăm tổng số hộ gia đình Hoa Kỳ dự kiến rút cuộc sẽ dùng thử sản phẩm mới

t = thời kỳ

Giả thiết là ước tính có 40% tổng số hộ gia đình rút cuộc sẽ dùng thử sản phẩm mới ($\bar{q}$ = 0,4). Ngoài ra trong mỗi thời kỳ 30% tiềm năng người mua mới còn lại bị xâm nhập (r = 0,3). Tỷ lệ phần trăm số hộ gia đình đang dùng thử sản phẩm trong bốn thời kỳ đầu tiên bằng

$$q_1 = rq(1 - r)^{1-1} = (0,3)(0,4)(0,7^0) = 0,120$$

$$q_2 = rq(1 - r)^{2-1} = (0,3)(0,4)(0,7^1) = 0,084$$

$$q_3 = rq(1 - r)^{3-1} = (0,3)(0,4)(0,7^2) = 0,059$$

$$q_4 = qr(1 - r)^{4-1} = (0,3)(0,4)(0,7^3) = 0,041$$

Sau một thời gian tỷ lệ phần trăm dùng thử tăng lên sẽ tiến dần đến không. Để ước tính mức tiêu thụ cho những người mua mới trong một thời kỳ bất kỳ nào phải nhân tỷ lệ dùng thử ước tính của bất kỳ thời kỳ đó với tổng số hộ gia đình Hoa Kỳ nhân với chi phí mua sản phẩm lần đầu dự kiến của một hộ gia đình.

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 & phát triển, sản xuất, marketing và tài chính ước tính. Bảng 13 3 minh họa dự đoán năm năm mức tiêu thụ, chi phí lợi nhuận của sản phẩm đồ uống bữa sáng ăn liền đó.

Hàng thứ nhất là thu nhập do bán hàng dự đoán cho thời kỳ năm năm. Công ty hy vọng bán được 11.889.000 USD (xấp xỉ 500 000 thùng với giá 24 USD một thùng) trong năm đầu. Mức tiêu thụ dự kiến tăng 28% mỗi năm trong hai năm tới, tăng 47% trong năm thứ tư và sau đó chậm lại còn 15% trong năm thứ năm. Đằng sau việc dự đoán mức tiêu thụ này là một loạt mức giả thiết về mức tăng trưởng thị trường thị phần của công ty và giá nhà máy thực hiện được.

Bảng 13–3. Tình hình thu chi dự đoán trong năm năm (đvt: 1 ngàn USD)

	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5
1. Doanh số bán hàng	0	11.889	15.381	19.654	28.253	32.491
2. Chi phí của hàng đã bán	0	3.981	5.150	6.581	9.461	10.880
3. Thu nhập gộp	0	7.908	10.231	13.073	18.792	21.611
4. Chi phí phát triển	-3.500	0	0	0	0	0
5. Chi phí marketing	0	8.000	6.460	8.255	11.866	13.646
6. Phí quản lý được phân bổ	0	1.189	1.538	1.965	2.825	3,249
7. Lời gộp	-3.500	1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
8. Lời gộp phụ	0	0	0	0	0	0
9. Lời gộp ròng	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
10. Lời gộp đã chiết khấu (15%)	-3.500	-1.113	1.691	1 877	2.343	2.346
11. Dòng lưu kim tích lũy đã chiết khấu	-3.500	-4.613	-2.922	-1.045	1.298	3.644

Hàng 2 là chi phí của số hàng đã bán dao động xung quanh 33% thu nhập do bán hàng. Chi

phí này tìm được bằng cách ước tính chi phí bình quân về lao động, các thành phần của sản phẩm và bao bì trên một thùng.

Hàng 3 là mức lãi gộp dự kiến, bằng chênh lệch giữa doanh số do bán hàng và chi phí của số hàng đã bán.

Hàng 4 là chi phí phát triển dự đoán bằng 3,5 triệu USD. Chi phí phát triển bao gồm ba phần. Thứ nhất là chi phí phát triển sản phẩm để nghiên cứu, phát triển và thử nghiệm sản phẩm vật chất đó. Thứ hai là chi phí nghiên cứu thị trường dùng để điều chỉnh chi tiết chương trình marketing và đánh giá phản ứng đáp lại có thể có của thị trường. Nó được dùng để trang trải những chi phí dự kiến của việc thử nghiệm bao bì, thử nghiệm tổ chức sản xuất, thử nghiệm tên nhãn hiệu, và thử nghiệm marketing. Thứ ba là chi phí phát triển sản xuất để mua thiết bị mới, xây dựng mới hay cải tạo xưởng và đầu tư vào dự trữ.

Hàng 5 là chi phí marketing ước tính cho thời kỳ năm năm để trang trải việc quảng cáo, kích thích tiêu thụ và nghiên cứu marketing, số tiền này được phân bổ cho việc nuôi lực lượng bán hàng và quản trị marketing. Trong năm năm này chi phí marketing bằng 67% doanh số bán và trong năm thứ năm thì ước tính còn khoảng 42% doanh số bán.

Hàng 6 là chi phí quản lý được phân bổ cho sản phẩm mới để trang trải phần chi phí trả lương, tiền cấp nhiệt, chiếu sáng, v.v.. của sản phẩm mới.

Hàng 7 là lời gộp, tính được bằng cách lấy thu nhập gộp trừ đi ba khoản chi phí ở trên. Năm 0 và năm 1 bị lỗ và sau đó phần lời gộp bắt đầu dương và dự kiến sẽ tăng lên đến 15% doanh số bán hàng năm thứ năm.

Hàng 8 là lời gộp phụ, được dùng để tính mọi thay đổi thu nhập của công ty từ những sản phẩm khác do tung ra sản phẩm mới này. Nó gồm hai phần. Thu nhập kéo theo là thu nhập tăng thêm về các sản phẩm khác của công ty do bổ sung sản phẩm này vào chủng loại sản phẩm đó. Thu nhập bị ăn thịt là thu nhập bị giảm về các sản phẩm khác của công ty do bổ sung sản phẩm này vào chủng loại đó[23].

Hàng 9 là phần lời gộp ròng, trong trường hợp này chính là tổng lời gộp.

Hàng 10 là lời gộp đã chiết khấu, tức là giá trị hiện tại của mỗi phần lời gộp tương lai chiết khấu đi 15% mỗi năm. Ví dụ, công ty sẽ không thu được 4.716.000 USD trước năm thứ năm nên sẽ có nghĩa là nó chỉ tương xứng với 2.345.000 USD hiện nay, nếu công ty có thể kiếm lời được 15% trên số tiền này của mình[24].

Cuối cùng, hàng 11 là dòng lưu kim tích lũy đã chiết khấu, tức là cộng dồn lời gộp hàng năm ở hàng 10. Chuỗi số liệu dòng lưu kim tích lũy đã chiết khấu này là chuỗi số liệu then chốt mà ban lãnh đạo dựa vào đó để quyết định xem có nên tiếp tục phát triển sản phẩm không hay hủy bỏ đề án. Có hai điều cần quan tâm nhiều nhất. Thứ nhất là số vốn đầu tư tối đa bị rủi ro, tức là thua lỗ lớn nhất mà dự án có thể gây ra. Ta thấy rằng công ty sẽ ở vị trí thua lỗ tối đa là 4.613.000 USD trong năm 1; đó là khoản thua lỗ công ty phải gánh chịu nếu công ty ngưng dự án. Thứ hai là thời kỳ hoàn vốn, tức là thời gian để công ty lấy lại toàn bộ số tiền đầu tư của mình kể cả phần lợi nhuận dự kiến là 15%. Ở đây thời kỳ hoàn vốn là xấp xỉ ba năm rưỡi. Vì vậy ban lãnh đạo phải quyết định xem có nên chấp nhận rủi ro bị lỗ tối đa vốn đầu tư là 4,6 triệu USD và thời gian hoàn vốn là ba năm rưỡi không.

Các công ty sử dụng những số liệu tài chính khác để đánh giá giá trị của đề án sản phẩm mới. Đơn giản nhất là phân tích điểm hòa vốn, trong đó ban lãnh đạo đánh giá xem công ty phải bán được bao nhiêu đơn vị sản phẩm đó thì mới hòa 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 hòa 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[25].

✦ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

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 hóa 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 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.

Các nhà khoa học trong phòng thí nghiệm không những phải thiết kế được những tính năng cần thiết, mà còn phải biết cách truyền đạt những khía cạnh tâm lý thông qua những tín hiệu vật lý. Điều này đòi hỏi phải biết người tiêu dùng phản ứng như thế nào với màu sắc, kích thước, trọng lượng và các đặc điểm vật lý khác. Trong trường hợp nước xúc miệng, màu vàng có tác dụng hỗ trợ việc khẳng định "tính sát trùng" (Listerine), màu đỏ hỗ trợ tác dụng "làm tỉnh táo" (Lavoris), màu xanh là hỗ trợ cảm giác "mát mẻ" (Scope). Hay để hỗ trợ cho điều khẳng định là máy cắt cỏ khỏe, các cán bộ kỹ thuật đã thiết kế một bệ máy nặng nề và một động cơ nổ khá to. Những người làm marketing cần cung cấp cho các cán bộ kỹ thuật những thông tin về các thuộc tính mà người tiêu dùng mong muốn về cách thức người tiêu dùng xét đoán về những thuộc tính đó.

Khi đã làm xong các nguyên mẫu phải đưa chúng đi thử nghiệm về chức năng một cách nghiêm ngặt và thử nghiệm với người tiêu dùng. Các thử nghiệm chức năng được tiến hành trong phòng thí nghiệm và trong điều kiện dã ngoại để đảm bảo chắc chắn rằng sản phẩm đó hoạt động an toàn và có hiệu suất. Máy bay mới phải bay, bánh snack mới phải để lâu được, dược phẩm mới không được gây ra những phản ứng phụ nguy hiểm. Việc thử nghiệm chức năng sản phẩm đối với những dược phẩm mới hiện nay phải mất nhiều năm làm thí nghiệm với động vật rồi sau đó

thí nghiệm trên người khi được Ủy ban Quản lý Dược phẩm Liên bang chấp nhận. Trong trường hợp thử nghiệm thiết bị hãy xem xét việc thử nghiệm cách kết hợp máy hút bụi chân không và máy cọ rửa sàn của công ty Bissell:

> *... bốn cái được để lại cho phòng nghiên cứu và phát triển để tiếp tục thử nghiệm về những tính năng như lực hút nước, lực hút của động cơ, hiệu quả làm sạch và kiểu thiết kế túi chứa bụi. Tám cái được gửi cho cơ quan quảng cáo của công ty để cho một ban khảo nghiệm gồm 50 bà nội trợ tiến hành thử nghiệm. Phòng nghiên cứu và phát triển phát hiện ra một số vấn đề nghiêm trọng trong những lần thử nghiệm tiếp sau. Tuổi thọ của động cơ không được bền, túi lọc bụi không phù hợp, chân máy cọ rửa sàn thiết kế không đúng. Tương tự như vậy, các lần thử nghiệm của người tiêu dùng đã làm cho nhiều người tiêu dùng không hài lòng về những vấn đề không ngờ tới. Máy quá nặng nề, phần hút bụi chân không lướt đi dễ dàng và phần cọ rửa để lại vết sau khi sử dụng*[26].

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 (xem khái niệm và công cụ marketing 13-6).

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 13-6

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐO LƯỜNG SỞ THÍCH CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

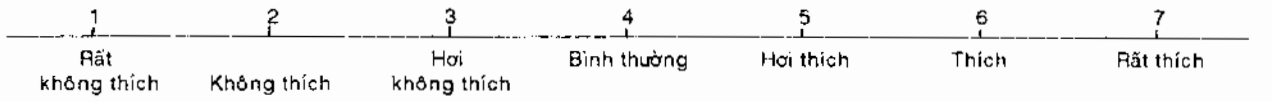
Giả sử rằng có một người tiêu dùng được cho xem ba mặt hàng A, B và C. Chúng có thể là ba chiếc ô tô hay ba mục quảng cáo, hay tên của ba ứng cử viên. Có ba phương pháp để đo lường mức độ ưa thích của cá nhân đối với những mặt hàng đó là xếp hạng, so sánh từng cặp và cho điểm.

Phương pháp xếp hạng yêu cầu người tiêu dùng xếp hạng ba mặt hàng theo thứ tự mức độ ưa thích. Người tiêu dùng có thể trả lời là A, B, C. Phương pháp này không cho biết mức độ ưa thích của người tiêu dùng đối với từng mặt hàng. Người tiêu dùng có thể không thích lắm cả ba mặt hàng đó. Nó cũng không cho biết người tiêu dùng ưa thích cái này hơn cái kia bao nhiêu. Phương pháp này cũng khó sử dụng khi có nhiều thứ.

Phương pháp so sánh từng cặp đòi hỏi phải đưa cho người tiêu dùng xem một tập các mặt hàng, mỗi lần hai thứ, và yêu cầu cho biết trong hai thứ đó thì thích thứ nào hơn. Chẳng hạn như có thể đưa cho người tiêu dùng xem các cặp AB, AC và BC và họ cho biết là họ thích A hơn B, A hơn C và B hơn C. Khi đó ta có thể kết luận rằng A, B, C. Phương pháp so sánh từng cặp có hai ưu điểm chủ yếu. Thứ nhất là, người ta dễ xác định sự ưa thích của mình đối với một trong hai mặt hàng trong mỗi lần cho xem. Thứ hai là, phương pháp so sánh từng cặp cho phép người tiêu dùng tập trung vào hai thứ đó và thấy được những điểm khác nhau và giống nhau của chúng.

Phương pháp cho điểm đòi hỏi người tiêu dùng đánh giá mức độ ưa thích của mình đối với từng sản phẩm theo một thang điểm. Giả sử ta dùng thang điểm có bảy điểm sau đây. Giả sử người tiêu dùng đưa lại kết quả cho điểm như sau: A = 6, B = 5, C = 3. Điều này cho ta nhiều

thông tin hơn phương pháp trình bày ở trên. Ta có thể rút ra thứ tự ưa thích cá nhân của họ (tức là A > B > C) và còn biết được các mức độ định lượng sở thích của họ đối với từng sản phẩm và mức độ chênh lệch giữa hai sở thích. Phương pháp này cũng dễ cho người sử dụng, nhất là khi có nhiều đối tượng cần đánh giá.



✦ THỬ NGHIỆM TRÊN THỊ TRƯỜNG

Sau khi ban lãnh đạo hài lòng với những kết quả về chức năng và tâm lý của sản phẩm, thì có thể xác định cho sản phẩm đó tên nhãn hiệu, bao bì và một chương trình marketing sơ bộ để thử nghiệm nó trong điều kiện xác thực hơn đối với người tiêu dùng. (Những quyết định về nhãn hiệu và bao bì sẽ được trình bày trong chương 17). Mục đích của việc thử nghiệm trên thị trường là để tìm hiểu xem người tiêu dùng cùng các đại lý phản ứng như thế nào đối với việc xử lý, sử dụng, mua lặp lại sản phẩm thực sự đó và thị trường lớn đến mức độ nào.

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 mới, giả dụ một thứ nước trang điểm cải tiến, ta biết rằng nó được bán rất chạy, bởi vì ta đã quen thuộc với lĩnh vực này. Và chúng tôi đã có 1.500 trình diễn viên ở các cửa hàng bách hóa tổng hợp để khuyếch 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 phải 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 (thuốc 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 sắp 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.

Các phương pháp thử nghiệm trên thị trường đối với sản phẩm tiêu dùng và tư liệu sản xuất khác nhau. Trong đoạn khái niệm và công cụ marketing 13-7 sẽ trình bày những phương pháp này.

CÁC PHƯƠNG PHÁP THỬ NGHIỆM TRÊN THỊ TRƯỜNG ĐỐI VỚI HÀNG TIÊU DÙNG VÀ TƯ LIỆU SẢN XUẤT

Thử nghiệm trên thị trường hàng tiêu dùng

Khi thử nghiệm các sản phẩm tiêu dùng công ty muốn ước tính bốn biến, cụ thể là dùng thử, mua lặp lại lần đầu, chấp nhận và tần suất mua. Công ty hy vọng các biến này đều đạt mức cao. Trong một số trường hợp công ty có thể thấy nhiều người tiêu dùng dùng thử sản phẩm đó, nhưng có ít người mua lặp lại, điều đó chứng tỏ rằng họ không hài lòng với sản phẩm. Cũng có thể là sức mua lặp lại lần đầu cao, nhưng sau đó mức mua lặp lại giảm rất nhanh. Hay cũng có thể là mức độ chấp nhận lâu dài cao, nhưng tần suất mua thấp (như đối với thực phẩm đông lạnh "đặc sản") vì người mua chỉ sử dụng sản phẩm đó vào những dịp đặc biệt.

Khi thử nghiệm việc mua bán công ty muốn tìm hiểu xem có bao nhiêu người bán lẻ và những kiểu người bán lẻ nào sẽ kinh doanh sản phẩm này và điều kiện như thế nào, tình hình bảo quản sẽ ra sao

Những phương pháp chủ yếu để thử nghiệm hàng tiêu dùng trên thị trường, từ loại ít tốn kém nhất đến loại tốn kém nhất, sẽ được trình bày trong những phần sau.

Nghiên cứu đợt bán hàng

Khi nghiên cứu đợt bán hàng, những người tiêu dùng lúc đầu đã dùng thử sản phẩm miễn phí được chào bán lặp lại sản phẩm hay sản phẩm của đối thủ cạnh tranh với giá có giảm đôi chút. Họ có thể được chào bán lặp lại sản phẩm đó từ ba đến năm lần (đợt bán hàng), và công ty theo dõi xem có bao nhiêu khách hàng đã lựa chọn sản phẩm của công ty lần nữa và mức độ thỏa mãn của họ. Phương pháp nghiên cứu đợt bán hàng cũng có thể bao gồm cả việc đưa cho người tiêu dùng xem một hay nhiều quan niệm quảng cáo ở dạng đại thể để xem việc quảng cáo có ảnh hưởng như thế nào đến việc mua lặp lại.

Nghiên cứu đợt bán hàng có thể cho phép công ty ước tính được mức độ mua lặp lại trong điều kiện người tiêu dùng phải chi tiền của mình và lựa chọn trong số những nhãn hiệu cạnh tranh. Công ty cũng có thể đánh giá ảnh hưởng của các quan niệm quảng cáo khác nhau đến việc mua lặp lại. Cuối cùng việc nghiên cứu đợt bán hàng có thể thực hiện nhanh chóng, trong điều kiện đảm bảo an toàn cạnh tranh tương đối, và không cần phát triển bao bì cuối cùng và quảng cáo.

Mặt khác, nghiên cứu đợt bán hàng không cho biết mức độ dùng thử sẽ đạt được các biện pháp kích thích tiêu thụ khác nhau, vì người tiêu dùng đã được tuyển chọn trước để dùng thử sản phẩm đó. Nó cũng không cho biết khả năng nhãn hiệu giành được kênh phân phối và vị trí thuận lợi trên giá bày hàng của khu vực thương mại.

Marketing thử nghiệm có kích thích

Marketing thử nghiệm có kích thích đòi hỏi phải tìm được 30,40 người đi mua sắm đủ tiêu chuẩn (tại một trung tâm buôn bán hay một nơi nào đó) rồi hỏi họ về mức độ quen thuộc và ưa thích của họ đối với các nhãn hiệu của một loại sản phẩm cụ thể. Sau đó họ được mời xem những chương trình quảng cáo hay những ấn phẩm quảng cáo có những sản phẩm nổi tiếng và những sản phẩm mới. Một mục quảng cáo có quảng cáo sản phẩm mới, nhưng nó không được chú ý đến. Người tiêu dùng được nhận một số tiền nhỏ rồi được mời vào một cửa hàng và ở đó họ có thể mua bất kỳ mặt hàng nào. Ngay cả những người không mua nhãn hiệu mới cũng được biếu không nhãn hiệu làm mẫu. Công ty theo dõi xem có bao nhiêu người tiêu dùng mua nhãn hiệu mới và

những nhãn hiệu cạnh tranh. Việc này cho phép lượng định hiệu quả tương đối của quảng cáo kích thích dùng thử so với quảng cáo cạnh tranh. Người tiêu dùng được yêu cầu cho biết lý do tại sao họ mua và không mua. Sau vài tuần họ được phỏng vấn lại qua điện thoại để xác định đối với thái độ với sản phẩm, mức độ sử dụng, mức độ hài lòng, ý định mua lặp lại và được tạo cơ hội để mua lặp lại bất kỳ sản phẩm nào.

Phương pháp này có một số ưu điểm là đo lường được hiệu quả quảng cáo và mức độ dùng thử (và mức độ mua lặp lại, nếu được mở rộng thêm), có được kết quả trong một thời gian ngắn hơn nhiều và chi phí bằng một phần chi phí trong trường hợp thử nghiệm trên thị trường thực sự, và đảm bảo an toàn cạnh tranh. Những kết quả này thường được sử dụng trong các mô hình dự báo sản phẩm mới để dự đoán mức tiêu thụ cuối cùng. Các công ty nghiên cứu marketing cho những dự đoán chính xác đến mức kinh ngạc về mức tiêu thụ sản phẩm được lần lượt tung ra thị trường.

Marketing thử nghiệm có kiểm soát

Có một số công ty nghiên cứu nắm một danh sách các cửa hàng sẽ bán một sản phẩm mới có hưởng thù lao. Công ty có sản phẩm mới xác định số cửa hàng và địa bàn mình muốn thử nghiệm. Công ty nghiên cứu sẽ giao sản phẩm đó cho những cửa hàng tham gia thử nghiệm và kiểm soát vị trí trên giá, số lần thử nghiệm, cách trưng bày và những biện pháp khuyến mãi tại cửa hàng, cách định giá, theo các kế hoạch đã đề ra. Các kết quả tiêu thụ có thể đo được qua các bộ quét điện tử ở quầy tính tiền. Công ty cũng có thể đánh giá ảnh hưởng của quảng cáo địa phương và biện pháp khuyến mãi trong quá trình thử nghiệm.

Marketing thử nghiệm có kiểm soát cho phép công ty thử nghiệm ảnh hưởng của các yếu tố trong cửa hàng và việc quảng cáo có thời hạn đến hành vi mua sắm của người tiêu dùng mà không có sự tham gia trực tiếp của người tiêu dùng. Sau đó có thể phỏng vấn nhóm mẫu người tiêu dùng để thu thập cảm tưởng của họ về sản phẩm đó. Công ty không phải sử dụng lực lượng bán hàng của mình, trả tiền hoa hồng hay "mua" hệ thống phân phối. Mặt khác, marketing thử nghiệm có kiểm soát không cung cấp thông tin về cách thức thuyết phục ngành thương mại bán sản phẩm mới. Phương pháp này cũng để lộ sản phẩm cho các đối thủ cạnh tranh biết.

Thị trường thử nghiệm

Thị trường thử nghiệm là cách cuối cùng để thử nghiệm một sản phẩm tiêu dùng mới trong điều kiện giống như điều kiện sẽ gặp phải khi tung toàn bộ sản phẩm ra thị trường. Công ty thường làm việc với một công ty nghiên cứu bên ngoài để xác định một vài thành phố thử nghiệm tiêu biểu, tại đó lực lượng bán hàng của công ty sẽ cố gắng thuyết phục ngành thương mại bán sản phẩm và dành cho nó giá trưng bày tốt. Công ty sẽ gánh chịu toàn bộ chiến dịch quảng cáo và khuyến mãi tại các thị trường đó tương tự như chiến dịch sử dụng cho marketing toàn quốc. Đó là một dịp để tổng duyệt lại toàn bộ kế hoạch. Việc thử nghiệm đại quy mô có thể làm cho công ty tốn kém tới hơn 1 triệu USD, tùy theo số thành phố thử nghiệm, thời gian thử nghiệm và số dữ liệu công ty muốn thu thập.

Ban lãnh đạo cũng sẽ thông qua một số quyết định:

1. Bao nhiêu thành phố thử nghiệm? Hầu hết các cuộc thử nghiệm đều sử dụng từ hai đến sáu thành phố, và trung bình là bốn. Càng sử dụng nhiều thành phố thì mức thua lỗ tối đa có thể xảy ra càng lớn, số chiến lược marketing có thể áp dụng càng nhiều, những khác biệt của khu vực càng lớn và khả năng đối thủ cạnh tranh có ý đồ can thiệp vào thị trường thử nghiệm càng nhiều.
2. Những thành phố nào? Không có thành phố nào là một thế giới vi mô hoàn hảo của cả nước. Tuy nhiên, có một số thành phố vẫn là tiêu biểu cho sự kết hợp những đặc điểm của cả nước hay của khu vực rõ rệt hơn so với những thành phố khác, như Syracuse,

Dayton, Peoria và Des Moines. Mỗi công ty có những tiêu chuẩn tuyển chọn thành phố thử nghiệm riêng của mình. Có công ty thì tìm kiếm những thành phố thử nghiệm có nhiều ngành khác nhau, phạm vi phủ kín của các phương tiện truyền thông ở mức độ khá, hệ thống hợp tác của các cửa hàng, hoạt động cạnh tranh ở mức trung bình và không có những dấu hiệu bị thử nghiệm quá mức.

3. Thời gian thử nghiệm? Ở mọi nơi các thị trường thử nghiệm đều kéo dài từ vài tháng đến vài năm. Chu kỳ mua lặp lại sản phẩm càng dài thì thời gian thử nghiệm cần thiết để theo dõi mức độ mua lặp lại càng lâu. Mặc khác, thời gian này cần rút ngắn lại, nếu các đối thủ cạnh tranh nhảy vào thị trường đó.

4. Những thông tin nào? Ban lãnh đạo phải quyết định về loại thông tin cần thu thập căn cứ vào giá trị và chi phí của nó. Số liệu gửi hàng của kho sẽ cho biết tổng khối lượng mua dự trữ, nhưng không cho biết tình hình tiêu thụ bán lẻ hằng tuần. Các báo cáo kiểm toán của cửa hàng cho biết mức tiêu thụ bán lẻ thực tế và thị phần của các đối thủ cạnh tranh, nhưng không cho biết những đặc điểm của người mua các nhãn hiệu khác nhau. Danh sách người tiêu dùng sẽ cho biết những người nào mua nhãn hiệu nào và mức độ trung thành của họ cũng như mức độ thay đổi nhãn hiệu. Các cuộc thăm dò người mua sẽ cung cấp những thông tin sâu sắc về thái độ của người mua, mức độ sử dụng và mức độ thỏa mãn. Những vấn đề khác có thể nghiên cứu là thái độ của ngành thương mại, hệ thống phân phối bán lẻ và hiệu quả của quảng cáo, khuyến mãi và tài liệu của điểm tiêu thụ.

5. Cần có những hành động gì? Nếu các thị trường thử nghiệm cho thấy mức độ dùng thử cao, mức độ mua lặp lại cao thì điều đó cho thấy là nên quyết định tiếp tục. Nếu các thị trường thử nghiệm cho thấy mức độ dùng thử cao và mức độ mua lặp lại thấp, thì có nghĩa là khách hàng không hài lòng và sản phẩm cần được thiết kế lại hay bỏ. Nếu các thị trường thử nghiệm cho thấy mức dùng thử thấp và mức mua lặp lại cao thì có nghĩa là sản phẩm thỏa mãn khách hàng, nhưng cần có nhiều người hơn dùng thử. Như vậy là phải tăng cường quảng cáo kích thích tiêu thụ. Cuối cùng nếu mức dùng thử và mua lặp lại đều thấp thì cần hủy bỏ sản phẩm đó.

Marketing thử nghiệm có thể đem lại một số ích lợi. Ích lợi chủ yếu của nó là cho dự báo mức tiêu thụ tương lai tin cậy hơn. Nếu mức tiêu thụ sản phẩm thấp hơn mức tiêu thụ trên thị trường thử nghiệm thì công ty phải hủy bỏ hay cải biến sản phẩm hay chương trình marketing.

Ích lợi thứ hai là thử nghiệm trước các phương án kế hoạch marketing. Cách đây mấy năm công ty Cogate-Palmolive đã sử dụng các hệ thống marketing-mix khác nhau cho bốn thành phố khác nhau để tung ra thị trường một sản phẩm xà bông mới. Bốn phương thức đó là (1) một số tiền quảng cáo trung bình hợp với việc phân phối mẫu chào hàng miễn phí đến tận từng nhà, (2) quảng cáo mạnh mẽ cộng thêm mẫu chào hàng, (3) quảng cáo ở mức độ trung bình có kèm theo phiếu đổi hàng gửi qua bưu điện và (4) quảng cáo ở mức trung bình không có biện pháp chào hàng gì đặc biệt. Phương án thứ ba đã đem lại mức lợi nhuận khá nhất, mặc dù mức độ tiêu thụ không cao nhất.

Những lợi ích khác bao gồm những nội dung sau: Công ty có thể phát hiện ra sai sót của sản phẩm; công ty nắm được những manh mối có giá trị để giải quyết những vấn đề cấp phân phối; và công ty có thể hiểu sâu hơn hành vi của các khúc thị trường khác nhau.

Mặc dù marketing thử nghiệm có nhiều ích lợi, nhiều công ty hiện nay vẫn nghi ngờ giá trị của nó. Trên thị trường thay đổi nhanh chóng những công ty đã phát hiện ra một nhu cầu chưa được đáp ứng đều ra sức chiếm lĩnh thị trường đầu tiên. Marketing thử nghiệm sẽ làm cho họ chậm trễ và để lộ các kế hoạch của mình cho các đối thủ cạnh tranh thấy, các đối thủ này sẽ vội

vàng phát triển những sản phẩm đối địch của mình. Hơn nữa những đối thủ cạnh tranh hung hăng sẽ tăng cường những biện pháp phá rối các thị trường thử nghiệm làm cho các kết quả thử nghiệm kém tin cậy hơn.

Ngày nay, nhiều công ty lớn đang bỏ qua giai đoạn marketing thử nghiệm và dựa vào những phương pháp thử nghiệm thị trường khác. Ví dụ, hiện nay công ty General Mills thích tung sản phẩm mới của mình ra ngay trên phạm vi 25% lãnh thổ cả nước, một địa bàn quá lớn để các địch thủ không thể phá rối được. Họ theo dõi các số liệu của bộ quét điện tử và có thể biết ngay trong ngày tình hình tiêu thụ sản phẩm và những biện pháp chi tiết cần thiết để chấn chỉnh tình hình đó. Công ty Colgate–Palmolive thường tung sản phẩm mới ra thị trường của một loạt những nước hàng đầu nhỏ và tiếp tục tung ra nếu nó thành công.

Thử nghiệm trên thị trường hàng tư liệu sản xuất

Thử nghiệm trên thị trường cũng có lợi đối với hàng tư liệu sản xuất và cách thử nghiệm thay đổi tùy theo loại hàng hóa. Những hàng tư liệu sản xuất đắt tiền và công nghệ mới thường phải qua thử nghiệm Alpha và Beta. Thử nghiệm Alpha là thử nghiệm sản phẩm trong công ty để đo lường và cải tiến các tính năng, độ tin cậy, kết cấu và chi phí khai thác của sản phẩm. Sau khi đạt được những kết quả thỏa mãn, công ty sẽ đề xuất việc thử nghiệm Beta, nghĩa là phải mời những khách hàng tiềm ẩn để họ tiến hành thử nghiệm bí mật tại cơ sở của họ. Thử nghiệm Beta đem lại ích lợi cho cả người bán lẫn người thử nghiệm. Nhân viên kỹ thuật của người bán theo dõi người thử nghiệm xem họ sử dụng sản phẩm như thế nào và thường hay phát hiện được những vấn đề không ngờ tới về an toàn bảo dưỡng và những gợi ý cho người bán về những yêu cầu huấn luyện khách hàng sử dụng và bảo dưỡng sản phẩm. Người bán cũng có thể thấy được giá trị mà thiết bị đem lại cho hoạt động của khách hàng, một gợi ý để sau này định giá. Sau khi thử nghiệm, người bán sẽ yêu cầu người thử nghiệm cho biết ý định mua và những phản ứng khác của họ.

Người thử nghiệm cũng được lợi về một số mặt: Họ có thể tham gia ý kiến về thiết kế sản phẩm của người bán, có được kinh nghiệm về sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh, được giảm giá để đền đáp lại sự hợp tác của họ, và đề cao tiếng tăm của họ là người đi tiên phong về công nghệ. Đồng thời người bán cũng phải đón nhận một cách thận trọng những kết quả thử nghiệm Beta, vì chỉ có một số ít người tham gia thử nghiệm, họ không được chọn một cách ngẫu nhiên và trong một chừng mực nào đó, việc thử nghiệm phải thay đổi cho phù hợp với từng người thử nghiệm, cho nên tính khái quát bị hạn chế. Một điều nguy hiểm nữa là những người thử nghiệm không có ấn tượng tốt có thể để lộ ra ngoài những tin tức bất lợi về sản phẩm đang được phát triển.

Một phương pháp thử nghiệm trên thị trường khá phổ biến nữa là đưa sản phẩm tư liệu sản xuất mới ra trưng bày ở các cuộc triển lãm thương mại. Triển lãm thương mại thu hút rất đông người mua đến xem những sản phẩm mới trong một vài ngày tập trung.

Người bán có thể quan sát được mức độ quan tâm của người mua đến sản phẩm mới đó, phản ứng của họ đối với những tính chất và điều kiện khác nhau và có bao nhiêu ý định mua hay đặt hàng. Nhược điểm là các triển lãm thương mại để lộ sản phẩm mới cho các đối thủ cạnh tranh biết, vì vậy người bán đã sẵn sàng để tung sản phẩm đó ra vào thời điểm đó.

Sản phẩm tư liệu sản xuất mới cũng được thử nghiệm tại các phòng trưng bày của người phân phối và đại lý. Ở đó có thể được để ngay bên cạnh những sản phẩm của hãng sản xuất khác và có thể là cả của các đối thủ cạnh tranh. Phương pháp này cung cấp thông tin về mức độ ưa thích và giá cả trong điều kiện bán hàng bình thường của sản phẩm. Nhược điểm là có thể có những khách hàng muốn đặt những đơn hàng không thể thực hiện được hay những khách hàng đến xem có thể không thuộc thị trường mục tiêu.

Có một số nhà sản xuất đã sử dụng phương pháp matketing thử nghiệm. Họ sản xuất ra một số lượng hữu hạn sản phẩm rồi đưa cho các lực lượng bán hàng đem bán ở một số địa bàn nhất định có được hỗ trợ khuyến mãi, các catalog, v.v...Theo cách này, ban lãnh đạo có thể biết được điều gì có thể xảy ra khi tiến hành marketing đại quy mô và thông qua những quyết định có cơ sở hơn về thương mại hóa sản phẩm đó.

✦ THƯƠNG MẠI HÓA

Thử nghiệm trên thị trường có lẽ đã cung cấp đủ thông tin để ban lãnh đạo quyết định xem có nên tung sản phẩm mới ra không. Nếu công ty tiếp tục thương mại hóa thì nó phải chịu những khoản chi phí lớn nhất từ trước đến giờ. Công ty sẽ phải ký hợp đồng sản xuất hay xây dựng hoặc thuê 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. Chính là công ty Quaker Oats đã làm như vậy khi họ tung ra thị trường món ngũ cốc ăn sáng 100 Percent Natural của mình. Nhu cầu đã vượt quá dự báo mức tiêu thụ của công ty đến mức độ là gần một năm trời công ty đã không thể cung cấp đủ sản phẩm cho các cửa hàng. Mặc dù Quaker Oats rất mãn nguyện với phản ứng đáp lại đó, việc dự báo thấp đã làm công ty bị mất một số lợi nhuận đáng kể.

Một khoản chi phí lớn nữa là marketing. Để tung ra thị trường toàn quốc một mặt hàng tiêu dùng đóng gói mới, công ty có thể phải chi từ 20 triệu USD đến 80 triệu USD cho quảng cáo và khuyến mãi trong năm đầu tiên. Trong trường hợp thực phẩm mới chi phí marketing thường bằng 5% doanh số bán trong năm đầu tiên.

KHI NÀO (THỜI ĐIỂM)

Trong việc thương mại hóa 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 nói 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. (Để tìm hiểu thêm có thể xem đoạn chiến lược marketing 14-1 về ưu thế của người đi tiên phong trên thị trường).

Ở ĐÂU (CHIẾN LƯỢC ĐỊA LÝ)

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 (xem marketing toàn cầu 13-1). 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 tung 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.

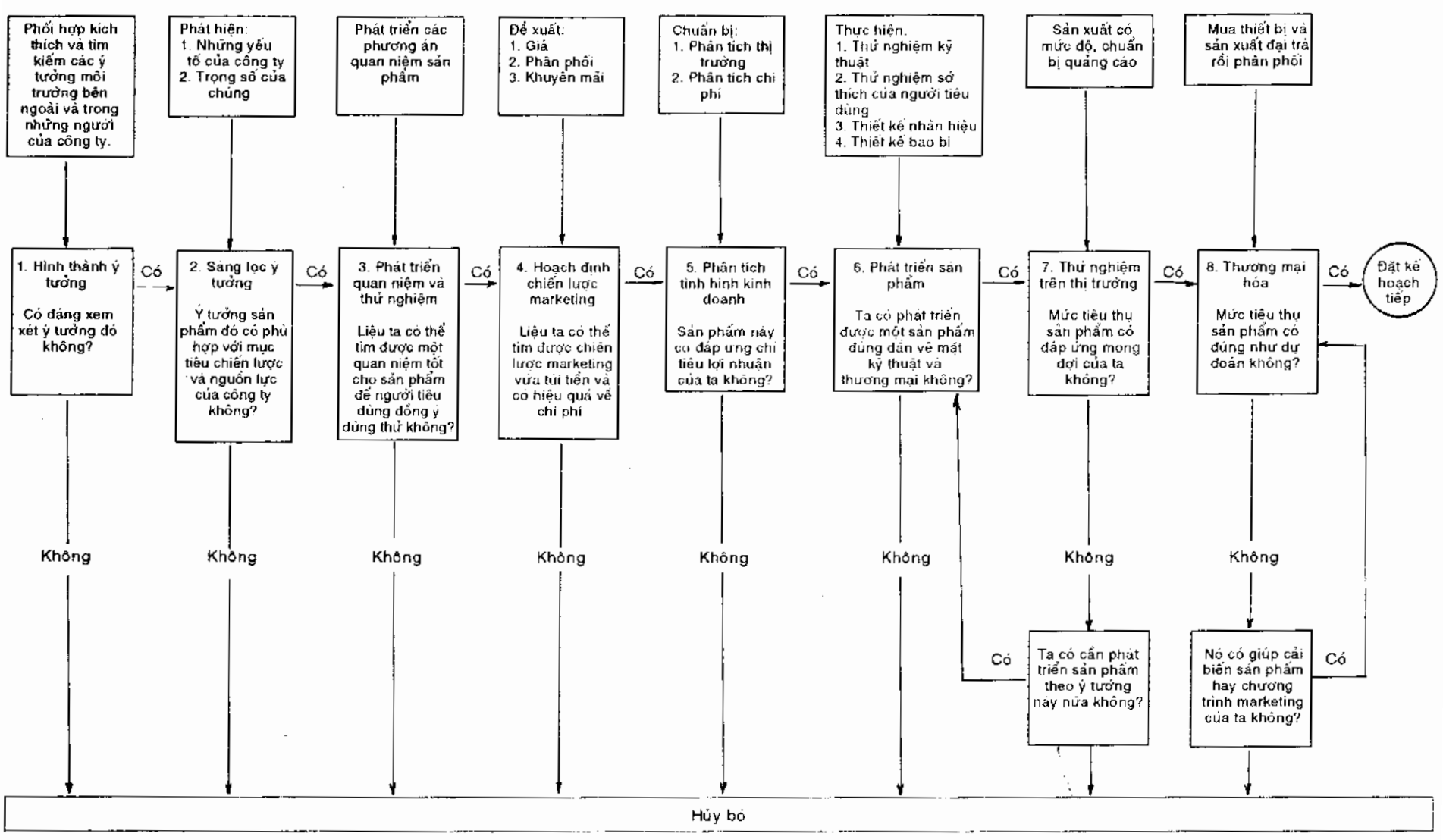
Khi áp dụng marketing vết dầu loang công ty phải đánh giá mức độ hấp dẫn của các thị trường. Các thị trường dự kiến có thể liệt kê thành hàng, hay thành cột theo tiêu chuẩn mức độ hấp dẫn. Những tiêu chuẩn xếp hạng chủ yếu là tiềm năng của thị trường, danh tiếng địa phương của công ty, chi phí thiết lập kênh thông tin, chi phí về các phương tiện truyền thông, ảnh hưởng của các khu vực đó đối với các khu vực khác, 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.

Yếu tố hiện diện sự cạnh tranh là rất quan trọng. Giả sử công ty Mc Donal's muốn tung ra một hệ thống mới các cửa hàng bánh pizza thức ăn nhanh. Giả sử Pizza Hut, một đối thủ cạnh tranh đáng gờm, đã củng cố vững chắc miền bờ biển phía Đông. Một hệ thống cửa hàng pizza khác cũng đã đứng chân ở miền bờ biển phía Đông, nhưng vẫn còn yếu. Miền Trung Tây là chiến trường của hai hệ thống này. Miền Nam thì còn bỏ ngỏ, thế nhưng công ty Shaket's đang có ý đồ nhảy vào. Ta có thể thấy rằng công ty Mc Donald's phải đứng trước một quyết định hết sức phức tạp trong việc lựa chọn một chiến lược lấn chiếm thị trường.

CHO AI (NHỮNG KHÁCH HÀNG TRIỂN VỌNG CỦA THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU)

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 có lợi nhất. Chắc chắn là công ty đã phải nắm được những đặc điểm của các 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[27]. 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 nhảy vọt sau khi bỏng 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.



H.13.5. Tóm tắt quá trình quyết định phát triển sản phẩm mới

NHƯ THẾ NÀO (CHIẾN LƯỢC TUNG RA THỊ TRƯỜNG)

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.

Tóm tắt các bước và quyết định khác nhau trong quá trình phát triển sản phẩm mới được trình bày trong H.13.5.

MARKETING TOÀN CẦU 13-1

NÊN THIẾT KẾ SẢN PHẨM MỚI CHO THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA HAY THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI?

Hầu hết các công ty đều thiết kế sản phẩm mới của mình để bán chủ yếu trên thị trường nội địa. Sau đó nếu thấy sản phẩm bán chạy, công ty sẽ tính đến chuyện xuất khẩu sản phẩm sang các nước láng giềng hay ra thị trường thế giới, và thiết kế lại nó nếu cần thiết.

Trong công trình nghiên cứu về các sản phẩm tư liệu sản xuất của mình, Cooper và Kleinschmidt đã phát hiện thấy rằng những sản phẩm nội địa chỉ thiết kế cho thị trường nội địa có xu hướng đem lại tỷ lệ thất bại cao, thị phần nhỏ và mức tăng trưởng chậm. Tuy vậy đó vẫn là định hướng phổ biến nhất của các công ty khi họ thiết kế sản phẩm mới. Mặt khác, sản phẩm thiết kế cho thị trường thế giới, hay ít nhất là cho cả nước láng giềng, đều đem lại lợi nhuận lớn đáng kể cả ở trong nước lẫn ở nước ngoài. Tuy vậy, theo công trình nghiên cứu của Cooper Kleinschmidt thì chỉ có 17% sản phẩm được thiết kế theo định hướng này. Họ đi đến kết luận là các công ty sẽ đạt được tỷ lệ thành công của sản phẩm mới cao hơn nếu họ chấp nhận định hướng quốc tế khi thiết kế và phát triển các sản phẩm mới của mình. Họ cần thận trọng hơn khi đặt tên cho sản phẩm, khi lựa chọn vật tư, khi thiết kế các tính chất của nó, v.v.., để những thay đổi sau này đỡ tốn kém hơn.

✦ 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 NIỆM VỀ ĐỔI MỚI, LAN TRUYỀN VÀ CHẤP NHẬN

Sự đổi mới có nghĩa là mọi hàng hóa, 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"[28]. 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.

Bây giờ ta sẽ xem xét khái quát hóa những điểm chính rút ra từ hàng trăm công trình nghiên cứu và cách thức người ta chấp nhận những ý tưởng mới.

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:

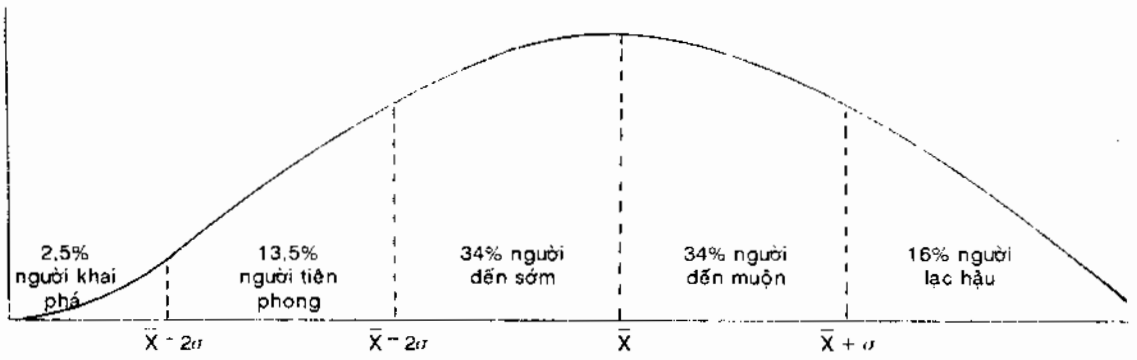
+ Biết đến: Người tiêu dùng biết đến sự đổi mới, nhưng còn thiếu những thông tin về nó.
+ Quan tâm: Người tiêu dùng bị kích thích để tìm kiếm thông tin về sự đổi mới.
+ Đánh giá: Người tiêu dùng xem xét xem có nên dùng thử sản phẩm mới đó không.
+ Dùng thử: Người tiêu dùng dùng thử sản phẩm mới để đánh 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.

SỰ KHÁC BIỆT CỦA CÁ THỂ VỀ SỰ NHẠY CẢM VỚI CÁI MỚI

Người ta khác nhau rất nhiều về mức độ sẵn sàng dùng thử sản phẩm mới. Rogers định nghĩa sự nhạy cảm với cái mới là "mức độ mà một cá thể chấp nhận ý tưởng mới tương đối sớm hơn so với những thành viên khác trong hệ thống xã hội của mình". Trong mỗi lĩnh vực sản phẩm đều có "những người tiên phong trong việc tiêu dùng" và những người chấp nhận sớm. Một số phụ nữ là người đầu tiên chấp nhận những kiểu thời trang mới hay dụng cụ gia dụng mới;một số bác sĩ là người đầu tiên kê toa thuốc mới và một số chủ trại là người đầu tiên chấp nhận phương pháp canh tác mới.

Một số cá thể khác lại chấp nhận sản phẩm mới chậm hơn nhiều. Vì vậy có thể phân loại con người theo mức độ sẵn sàng chấp nhận sản phẩm mới của họ như trong H.13.6. Quá trình chấp nhận được biểu diễn bằng một phân bố chuẩn trên đồ thị dựng theo thời gian. Sau bước khởi đầu chậm chạp, ngày càng có nhiều người chấp nhận sản phẩm mới, và con số này đạt tới đỉnh cao và sau đó bắt đầu giảm dần vì số người còn chưa chấp nhận ngày một ít đi. 2,5% số người mua đầu tiên chấp nhận ý tưởng mới được xem là những người khai phá, rồi 13,5% người mua kế tiếp sau chấp nhận ý tưởng mới đó được xem là những người tiên phong,v.v...



H.13.6. Phân loại khách hàng theo thời gian chấp nhận sản phẩm mới

Rogers thấy năm nhóm này là những định hướng giá trị khác nhau. Những người khai phá là những người ưa thích phiêu lưu. Họ sẵn sàng thử những ý tưởng mới dù phải chịu rủi ro. Những người tiên phong là những người được kính nể. Họ là những người hướng dẫn dư luận trong cộng đồng của mình và chấp nhận những ý tưởng mới sớm, nhưng thận trọng. Những người đến sớm là những người dè dặt. Họ chấp nhận ý tưởng mới sớm hơn người trung bình, nhưng rất ít khi là người dẫn đầu. Những người đến muộn là những người có tính hoài nghi. Họ chỉ chấp nhận sản phẩm mới sau khi nó đã được đa số mọi người dùng thử. Cuối cùng, những người lạc hậu là những người bị ràng buộc bởi truyền thống tập tục. Họ nghi ngờ những thay đổi, chỉ giao tiếp với những người cổ hủ, và chỉ chấp nhận sản phẩm mới khi nó đã trở thành truyền thống tập tục.

Cách phân loại khách hàng này cho thấy rằng một công ty muốn đổi mới cần nghiên cứu những đặc điểm nhân khẩu học và thói quen sử dụng phương tiện truyền thông của những người khai phá và những người tiên phong, rồi hướng thông tin trực tiếp vào họ. Việc phát hiện ra những người tiên phong không phải bao giờ cũng dễ dàng. Chưa có một ai chứng minh được có tồn tại đặc điểm phổ biến của nhân cách được gọi là tính nhạy cảm với cái mới. Những cá thể có xu hướng trở thành những người khai phá trong lĩnh vực nhất định này, nhưng lại là những người lạc hậu trong những lĩnh vực nhất định khác. Ta có thể nghĩ đến một nhà kinh doanh ăn

mặc rất thủ cựu, nhưng lại khoái nếm thử những món ăn lạ. Điều thách thức người làm marketing là phát hiện ra những đặc điểm của những người tiên phong trong lĩnh vực sản phẩm của mình. Ví dụ, những chủ trại đổi mới chắc chắn là những người có trình độ học vấn cao hơn cả, cuộc sống sung túc hơn so với những chủ trại không đổi mới. Những người chủ gia đình đổi mới là những người thích giao du hơn và thường là có địa vị xã hội cao hơn so với những chủ gia đình không đổi mới. Có những cộng đồng nhất định gồm phần lớn là những người tiên phong. Rogers đưa ra những giả thiết sau đây về những người tiên phong:

> *Những người tiên phong tương đối trong một hệ thống xã hội có xu hướng là những người trẻ tuổi hơn, có địa vị xã hội cao hơn, tình hình tài chính thuận lợi hơn, hoạt động chuyên môn hóa cao hơn và có kiểu năng lực hiểu biết khác với những người đến muộn. Những người tiên phong sử dụng những nguồn thông tin khách quan và bao quát hơn so với những người đến muộn, và có quan hệ gần với xuất sứ của những ý tưởng mới. Những người tiên phong sử dụng nhiều nguồn thông tin hơn so với những người đến sau. Mối quan hệ xã hội của những người tiên phong rộng lớn hơn so với những người đến sau, và phần nhiều họ là những người hướng dẫn dư luận*[29].

VAI TRÒ CỦA ẢNH HƯỞNG CÁ NHÂN

Ảnh hưởng cá nhân giữ một vai trò to lớn trong quá trình chấp nhận sản phẩm mới. Ảnh hưởng cá nhân mô tả hiệu quả của những nhận xét về sản phẩm của một người gây ra đối với thái độ của người khác hay xác suất để người đó mua hàng. Theo ý kiến của Katz và Lazarsfeld:

> *Gần một số nửa phụ nữ trong mẫu của chúng tôi đã nói rằng, họ vừa mới chuyển đổi từ một sản phẩm hay nhãn hiệu quen thuộc sang sản phẩm hay nhãn hiệu mới. Thực tế là một phần ba những trường hợp thay đổi này là do những ảnh hưởng cá nhân. Điều này cho thấy rằng cũng có một lưu lượng đáng kể thông tin marketing. Những phụ nữ này tham khảo ý kiến của nhau về các sản phẩm mới, về chất lượng của các nhãn hiệu khác nhau, về cách tiết kiệm trong mua sắm v.v...*[30]

Mặc dù ảnh hưởng cá nhân là một yếu tố quan trọng, trong một số tình huống và đối với một số cá thể ý nghĩa của nó còn lớn hơn so với những trường hợp khác. Ảnh hưởng cá nhân trong giai đoạn đánh giá của quá trình chấp nhận quan trọng hơn so với các giai đoạn khác. Nó có ảnh hưởng lớn đối với những người đến muộn hơn là đối với những người tiên phong. Và nó cũng quan trọng hơn trong những tình huống có nhiều rủi ro so với những tình huống an toàn.

ẢNH HƯỞNG CỦA ĐẶC ĐIỂM SẢN PHẨM ĐẾN NHỊP ĐỘ CHẤP NHẬN NÓ

Những đặc điểm của việc đổi mới có ảnh hưởng đến nhịp độ chấp nhận nó. Có những sản phẩm được chấp nhận ngay lập tức (ví dụ trò chơi ném đĩa), trong khi những sản phẩm khác phải mất một thời gian dài mới được chấp nhận (ví dụ ô tô lắp động cơ diesel). Có năm đặc điểm có ảnh hưởng đặc biệt quan trọng đến nhịp độ chấp nhận sản phẩm mới. Ta sẽ xem xét những đặc điểm này đối với nhịp độ chấp nhận các máy tính cá nhân sử dụng trong gia đình.

Thứ nhất là, tính ưu diệt tương đối của sản phẩm mới, tức là mức độ vượt trội hơn so với những sản phẩm hiện có. Tính ưu việt tương đối, nhận thức được việc sử dụng máy tính cá nhân, giả dụ để tính thuế thu nhập và theo dõi hoạt động tài chính, càng lớn, thì máy tính cá nhân sẽ càng được chấp nhận nhanh hơn.

Thứ hai là, tính tương hợp của sản phẩm mới, tức là mức độ tương xứng với các giá trị và kinh nghiệm của các cá thể trong cộng đồng. Ví dụ, các máy tính cá nhân có mức độ tương hợp cao với lối sống của những gia đình thuộc tầng lớp trung lưu lớp trên.

Thứ ba là, tính phức tạp của sản phẩm mới, tức là mức độ tương đối khó hiểu hay sử dụng

nó. Máy tính cá nhân là phức tạp và vì vậy sẽ phải mất một thời gian dài để xâm nhập vào các gia đình.

Thứ tư là, khả năng phân chia giai đoạn sử dụng sản phẩm mới, tức là mức độ có thể dùng thử nó ở quy mô hạn chế. Việc đảm bảo điều kiện cho thuê máy tính cá nhân sau đó có quyền chọn mua sẽ tăng nhịp độ chấp nhận nó.

Thứ năm là, khả năng thông tin trực quan, tức là mức độ mà các kết quả sử dụng nó có thể quan sát thấy hay có thể tả cho người khác thấy. Khả năng các máy tính cá nhân rất thích hợp với việc trình diễn và mô tả đã giúp chúng lan truyền nhanh hơn trong xã hội.

Những đặc điểm khác có ảnh hưởng đến nhịp độ chấp nhận sản phẩm mới là chi phí ban đầu, chi phí khai thác, rủi ro và mức độ không chắc chắn, uy tín khoa học và sự chấp thuận của xã hội. Người làm marketing sản phẩm mới phải nghiên cứu tất cả những yếu tố này và hết sức chú ý đến những yếu tố then chốt trong khi thiết kế sản phẩm mới và chương trình marketing[31].

ẢNH HƯỞNG CỦA ĐẶC ĐIỂM CỦA TỔ CHỨC MUA HÀNG ĐẾN NHỊP ĐỘ CHẤP NHẬN

Các tổ chức cũng có mức độ sẵn sàng chấp nhận sản phẩm mới khác nhau. Chẳng hạn như một người sáng tạo ra một phương pháp giảng dạy mới mẻ muốn phát hiện ra những trường học đổi mới. Người sản xuất ra một thiết bị y tế mới sẽ muốn phát hiện những bệnh viện đổi mới. Việc chấp nhận sản phẩm mới gắn liền với những biến trong môi trường của tổ chức (tính chất tiến bộ của cộng đồng, thu nhập của cộng đồng), với bản thân tổ chức đó (quy mô, lợi nhuận, sức ép phải thay đổi) và những người quản trị (trình độ học vấn, tuổi tác, tầm nhìn). Khi đã tìm được những chỉ số hữu ích thì có thể sử dụng chúng để phát hiện những tổ chức mục tiêu tốt nhất.

✦ TÓM TẮT

Các tổ chức 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 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 khóa 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 hóa. Mục đích của từng giai đoạn là quyết định xem có nên tiếp tục triển khai ý tưởng đó nữa không hay hủy 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.

◆ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. New Products Management for the 1980s (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982).
2. Sách đã dẫn.
3. Trích dẫn từ cuốn sách của Kevin J.Clancy and Robert S. Shulman, *The Marketing Revolution: A Radical Manifesto for Dominating the Marketplace* (New York: Harper Business, 1991), p.6.
4. Sách đã dẫn.
5. Robert G.Cooper and Elko J.Kleinschmidt, "*New Product Processes at Leading Industrial Firms*", Industrial Marketing Management, May 1991, pp.137–47.
6. Xem "High–Speed Management for the Hight–Tech Age", Fortune, March 5, 1984, pp.62–68
7. Xem David S. Hopkins, *Options in New-Product Organization* (New York: Conference Board, 1974).
8. Một bài tổng quát hay về những công trình nghiên cứu liên quan đến sự thành công của sản phẩm mới được trình bày trong công trình của Modesto A.Maidique and Billie Jo Zirger, "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U. S. Electronics Industry", *IEEE Transaction on Engineering Management*, November 1984, pp. 192–203.
9. Xem Robert G.Cooper. "Stage–Gate Systems: A New Tool for Managing New Products" *Business Horizons*, May–June 1990,pp.44–54
10. Eric von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, July 1986, pp.791–805. Cũng xem The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).
11. Xem John E. Arnold, "Useful Creative Techniques", trong *Source Book for Creative Thinking*, eds, Sidney J. Parnes and Harold F. Harding (New York; Scribner's, 1862), p.255.
12. Xem Alex F. Osborn, *Applied Imagination*, 3rd ed. New York: Scribner's 1963), pp.286–87
13. Xem Edward M. Tauber, "HIT: Heuristic Ideation Technique – A Systematic Procedure for New Product Search", *Journal of Marketing*, January 1972, pp.58–70; và Charles L. Alford and Joseph Barry Mason, "Generating New Product Ideas", *Journal of Advertising Research*, December 1975, pp.27–32.
14. Xem Edward M. Tauber, "Discovering New Product Opportunities with Problem Inventory Analysis", *Journal of Marketing*, January 1975, pp.67–70
15. Eric von Hippel, "Learning from Lead Users", trong *Marketing in an Electronic Age*, ed Robert D. Buzzell (Cambridge, MA: *Harvard Business School Press*, 1985), pp.308–17.
16. Osborn, *Applied Imagination*, p.156
17. John W.Lincoln, "Defining a Creativeness in People", trong Soucre Book for Creative Thinking, pp.274–75.
18. Sách đã dẫn, p.274
19. Mark Hanan, "Coporate Growth through Venture Management", *Harvard Business Review* January–February 1969,p.44
20. Xem John T.O'Meara, Jr., "Selecting Profitable Products", *Harvard Business Review*

January–February 1961, pp.110–18

21. Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, May–June,1981,p.95

22. Xem Robert Blattberg and John Golanty, "Tracker: An Early Test Market Forecasting and Diagnostic Model for New Product Planning", *Journal of Marketing Research*, May 1978,pp.192–202.

23. Xem Roger A.Kerin, Michael G. Harvey, and James T. Rothe, "Canibalism and New Product Development", *Business Horizons*, October 1978, pp.25–31.

24. Giá trị hiện tại (V) của tổng tương lai (I) thu được trong t năm kể từ hôm nay và chiết khấu lãi suất (r) sẽ được $V = I_r/(1 + r)^t$. Vì thế $4.761\$/(1,15)^5 = 2.346\$$

25. Xem David B. Hertz, "Risk Analysis in Capital Investment", *Harvard Business Review*. January- February 1964,pp.96106.

26. Ralph Westfall and Harper W.Boyd, Jr., *Cases in Marketing Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1961), p. 365

27. Philip Kotler and Gerald Zaltman, "Targeting Prospects fora New Product", *Journal of Advertising Research*, February 1976, pp.7–20.

28 Phần trình bày dưới đây chủ yếu dựa vào Everett M.Rogers, Diffusion of Innovations (New York: Free Press, 1962). Cũng xem tái bản lần thứ ba năm 1983.

29. Rogers, *Diffusion of Innovations*, p.192.

30. Elihu Katz and Paul F. Lazarsfeld, Personal Influence (New York: Free Press, 1955). p.234.

31. Phần tóm tắt tư liệu mới đây có thể xem Hubert Gatignon and Thomas S. Robertson "A Propositional Inventory for New Diffusion Research", *Journal of Consumer Research*, March 1985, pp. 849–67.

Chương 14

QUẢN TRỊ CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM VÀ CÁC CHIẾN LƯỢC

Lợi nhuận và số tiền thanh toán bạn nhận được khi bạn có lợi thế trong trao đổi.

Joseph Schumpeter

Đó là một trong những ngày buồn thảm nhất của đời tôi, một ngày buồn thảm đối với tôi, đối với công nhân viên của chúng tôi, các cán bộ và giám đốc của chúng tôi; lẽ dĩ nhiên nó cũng là ngày buồn thảm đối với công chúng Mỹ. Hình như là không có nhu cầu về sản phẩm của chúng tôi trong cách sống ngày nay.

Martin Ackerman
Chủ tịch tờ báo The Saturday Evenning Post

Trong đời sống của sản phẩm, công ty thường thay đổi chiến lược marketing của mình vài lần. 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 mãi, công ty vẫn hy vọng tăng tuổi thọ và khả năng sinh lời của sản phẩm đó.

Chúng ta sẽ trả lời ba câu hỏi trong chương này. Chu kỳ sống của sản phẩm là gì? Những chiến lược marketing nào phù hợp với từng giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm? Các thị trường phát triển như thế nào và chiến lược marketing nào là phù hợp?

◆ CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM

Chu kỳ sống của sản phẩm (PLC) là một khái niệm quan trọng trong marketing. Nó giúp ta hiểu rõ hơn những động thái cạnh tranh của sản phẩm. Đồng thời khái niệm này cũng có thể dẫn đến những nhầm lẫn, nếu cứ sử dụng nó một cách không thận trọng. Để hiểu thấu đáo PLC, trước tiên ta phải trình bày khái niệm gốc của nó, chu kỳ sống của nhu cầu/công nghệ[1].

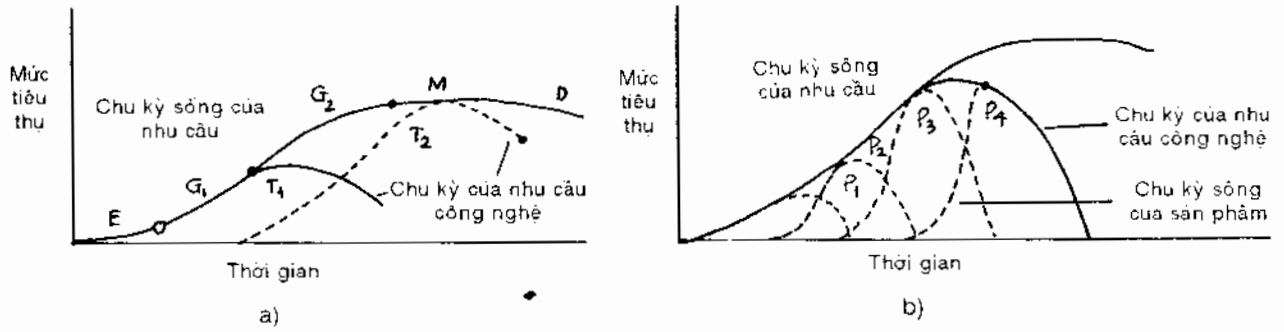
CHU KỲ SỐNG CỦA NHU CẦU/CÔNG NGHỆ

Tư duy marketing không thể bắt nguồn từ một sản phẩm, hay thậm chí một lớp sản phẩm, mà phải là từ nhu cầu. Sản phẩm tồn tại như một trong nhiều giải pháp để đáp ứng một nhu cầu. Ví dụ, loài người có nhu cầu về "năng lực tính toán" và nhu cầu này sẽ phát triển lên qua nhiều thế kỷ. Mức độ thay đổi nhu cầu được mô tả bằng đường cong chu kỳ sống của nhu cầu,

(đường cong cao nhất trong H.14.1a). Nó gồm các giai đoạn: Phát sinh (E), tiếp đến là phát triển nhanh dần (G_1), phát triển chậm dần (G_2), sung mãn (M) và suy thoái (D). Trong trường hợp cụ thể về "năng lực tính toán" các giai đoạn sung mãn và suy thoái có thể vẫn chưa đến.

Hiện giờ nhu cầu đã được thỏa mãn bằng một công nghệ nào đó. Đầu tiên nhu cầu về "năng lực tính toán" được thỏa mãn bằng cách đếm ngón tay, sau đó bằng bàn tính, rồi sau nữa là bằng thước tính, máy tính cộng, máy tính cầm tay rồi máy vi tính. Mỗi công nghệ mới thường thỏa mãn nhu cầu tốt hơn. Mỗi công nghệ có một chu kỳ sống của nhu cầu-công nghệ và được thể hiện bằng những đường cong (T_1 và T_2) nằm bên dưới đường chu kỳ sống của nhu cầu trong H.14.1a. Mỗi chu kỳ sống của nhu cầu công nghệ đều thể hiện các giai đoạn phát sinh, tăng trưởng nhanh dần, tăng trưởng chậm dần, sung mãn và sau đó suy thoái.

Trong một chu kỳ nhu cầu-công nghệ nhất định sẽ có một chuỗi những dạng sản phẩm thỏa mãn nhu cầu cụ thể vào thời điểm đó. Chẳng hạn như máy tính cầm tay là một công nghệ mới tạo ra "năng lực tính toán". Lúc đầu nó có dạng sản phẩm là một hộp nhựa lớn có mặt hiện số và các phím số, và nó chỉ làm được bốn phép tính: Cộng, trừ, nhân và chia. Dạng này kéo dài được một số năm rồi sau đó là những máy tính cầm tay nhỏ hơn, có thể thực hiện thêm những phép tính phụ. Ngày nay, dạng sản phẩm này là máy tính cầm tay nhưng có kích thước chỉ bằng tấm danh thiếp. H.14.1b thể hiện một chuỗi các kỳ sống của các dạng sản phẩm P_1, P_2, P_3, P_4. Sau này ta sẽ cho thấy rằng mỗi dạng sản phẩm lại có một số nhãn hiệu có chu kỳ sống của nhãn hiệu riêng của mình.



H.14.1. Chu kỳ sống của nhu cầu-công nghệ sản phẩm

Những sự khác biệt này cho thấy rằng nếu công ty chỉ tập trung vào chu kỳ sống của riêng nhãn hiệu của mình, thì nó sẽ bỏ qua bức tranh lớn hơn về những gì đang xảy ra với chu kỳ sống của sản phẩm. Chẳng hạn như nhà sản xuất thước tính đã chú ý đến các nhãn hiệu thước tính, nhưng trên thực tế cần phải lo lắng về một công nghệ mới (máy tính cầm tay) đang phá vỡ thị trường thước tính.

Các công ty phải quyết định nên đầu tư vào mức cầu công nghệ nào và khi nào thì chuyển sang nhu cầu công nghệ mới. Ansoff gọi nhu cầu công nghệ là lĩnh vực kinh doanh chiến lược (SBA), tức là "một khúc thị trường riêng biệt tại đó công ty đang hay có thể muốn kinh doanh"[2]. Ngày nay các công ty đứng trước nhiều công nghệ thay đổi liên tục, nhưng không thể đầu tư vào tất cả công nghệ đó. Họ phải cá cược vào sức cầu công nghệ nào sẽ thắng. Họ có thể đánh cá một khoản tiền lớn vào một công nghệ mới hay đánh cá những khoản tiền nhỏ vào một số công nghệ mới. Trong trường hợp sau họ không thể trở thành người dẫn đầu thị trường được. Công ty tiên phong đánh cá một số lớn vốn vào công nghệ thành công chắc chắn sẽ giành được vị trí dẫn đầu. Vì vậy, các công ty phải lựa chọn kỹ lưỡng các lĩnh vực kinh doanh chiến lược mà mình sẽ hoạt động trong đó.

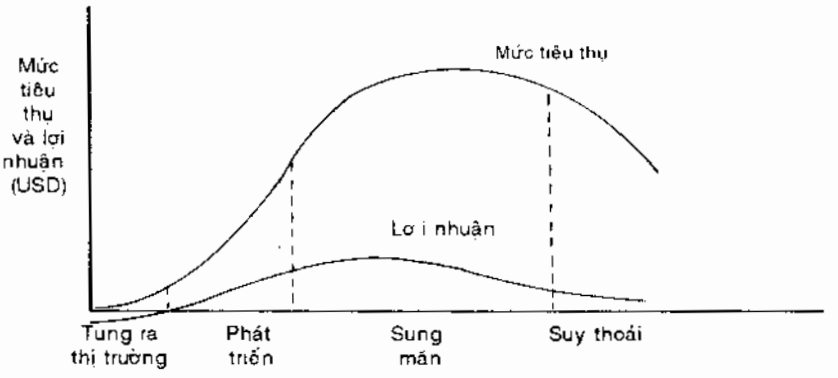
CÁC GIAI ĐOẠN TRONG CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM

Bây giờ ta có thể tập trung vào chu kỳ sống của sản phẩm. Chu kỳ sống của sản phẩm mô tả sinh động các giai đoạn trong lịch sử tiêu thụ của một sản phẩm. Tương ứng với những giai đoạn này là những cơ hội và vấn đề riêng biệt đối với chiến lược marketing và tiềm năng sinh lời. Nhờ xác định được giai đoạn hiện tại hay sắp đến của sản phẩm, các công ty có thể hoạch định được tốt hơn các kế hoạch marketing.

Để có thể nói rằng sản phẩm có chu kỳ sống cần phải khẳng định được bốn điều sau:

+ Các sản phẩm có một đời sống hữu hạn.
+ Mức tiêu thụ sản phẩm trải qua những giai đoạn khác biệt, mỗi giai đoạn đặt ra những thách thức khác nhau đối với người bán.
+ Lợi nhuận tăng và giảm trong những giai đoạn khác nhau của chu kỳ sống của sản phẩm.
+ Sản phẩm đòi hỏi chiến lược marketing, tài chính, sản xuất, cung ứng và nhân sự khác nhau trong mỗi giai đoạn thuộc chu kỳ sống của nó.

Hầu hết nội dung bàn luận về chu kỳ sống của sản phẩm (PLC) đều mô tả lịch sử tiêu thụ của một sản phẩm điển hình bằng một đường cong hình S (xem H.14.2). Đường cong này được chia thành bốn giai đoạn là giai đoạn tung ra thị trường, giai đoạn phát triển, giai đoạn sung mãn và giai đoạn suy thoái[3].



H.14.2. Chu kỳ sống của mức tiêu thụ và lợi nhuận

+ *Giai đoạn tung ra thị trường:* Thời kỳ mức tiêu thụ tăng trưởng chậm theo mức độ tung hàng ra thị trường. Do phải chi phí nhiều cho việc tung hàng ra thị trường trong giai đoạn này không có lãi.
+ *Giai đoạn phát triển:* Thời kỳ hàng hóa được thị trường chấp nhận nhanh chóng và lợi nhuận tăng lên đáng kể.
+ *Giai đoạn sung mãn:* Thời kỳ nhịp độ tăng mức tiêu thụ chậm dần lại do hầu hết những người mua tiềm ẩn đã chấp nhận sản phẩm. Lợi nhuận ổn định hay giảm do phải tăng cường chi phí marketing để bảo vệ sản phẩm trước các đối thủ cạnh tranh.
+ *Giai đoạn suy thoái:* Thời kỳ mức tiêu thụ có chiều hướng đi xuống và lợi nhuận giảm.

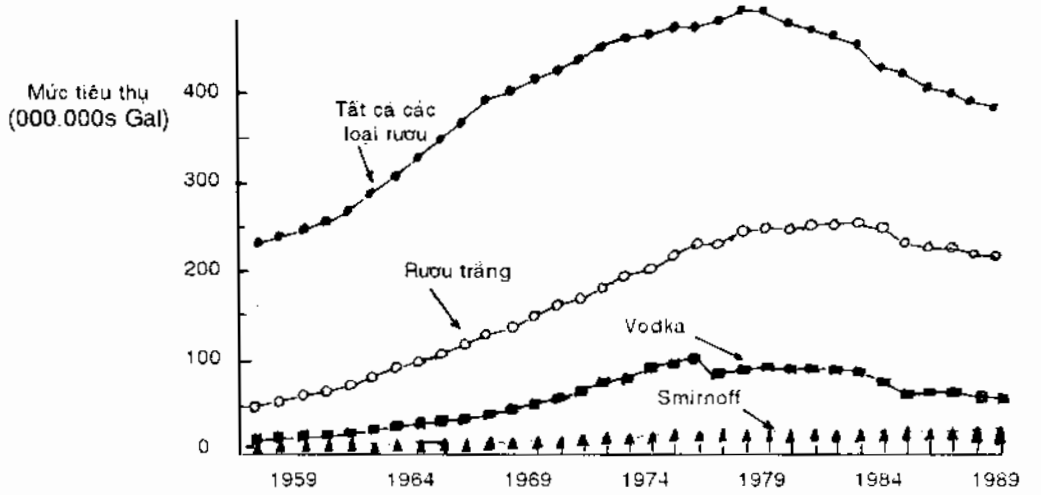
Việc xác định các điểm bắt đầu và kết thúc của từng giai đoạn là hơi tùy tiện. Thông thường các giai đoạn được đánh dấu bằng những điểm tại đó nhịp độ tăng hay giảm mức tiêu thụ trở nên rõ rệt. Polli và Cook đã đưa ra một thước đo tác nghiệp dựa trên cơ sở phân bố chuẩn của tỷ lệ phần trăm biến động mức tiêu thụ từ năm này qua năm khác[4].

Những công ty có ý đồ sử dụng khái niệm PLC cần phải khảo sát mức độ mà khái niệm PLC

mô tả lịch sử sản phẩm trong ngành của mình. Họ cần kiểm tra chuỗi giai đoạn bình thường và thời gian trung bình của từng giai đoạn. Cox đã phát hiện ra rằng một dược phẩm bán theo toa điển hình có giai đoạn tung ra thị trường là một tháng, giai đoạn phát triển là sáu tháng, giai đoạn sung mãn là 15 tháng và giai đoạn suy thoái rất dài vì nhà sản xuất không muốn loại bỏ dược phẩm đó khỏi catalog của mình. Những khoảng độ dài này của các giai đoạn phải được xem xét lại định kỳ. Sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt đang làm cho PLC ngày càng bị rút ngắn lại, nghĩa là các sản phẩm phải kiếm được lợi nhuận trong một thời kỳ ngắn hơn.

CHU KỲ SỐNG CỦA LOẠI SẢN PHẨM, DẠNG SẢN PHẨM VÀ CỦA NHÃN HIỆU

Khái niệm PLC có thể sử dụng để phân tích một loại sản phẩm (rượu), một dạng sản phẩm (rượu trắng), một tiểu dạng sản phẩm (vodka) hay một nhãn hiệu (Smirnoff) (xem H.14.3).



H.14.3 PLC của loại sản phẩm, dạng sản phẩm và nhãn hiệu

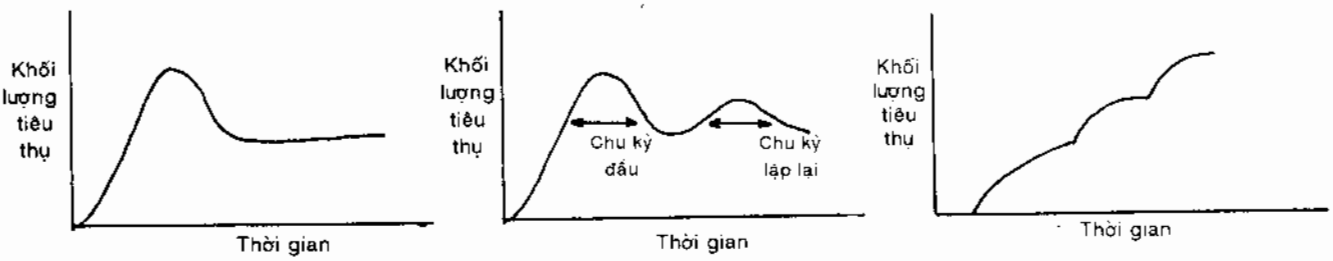
+ Loại sản phẩm có chu kỳ sống dài nhất. Nhiều loại sản phẩm có giai đoạn sản xuất kéo dài vô hạn, vì chúng thuộc loại rất phổ biến. Một số loại sản phẩm chủ yếu, như xì gà, báo chí, cà phê, dường như đã bước vào giai đoạn suy thoái của PLC. Trong khi đó một số loại sản phẩm khác, như máy fax, điện thoại không dây, rõ ràng đang ở giai đoạn phát triển.

+ Dạng sản phẩm thể hiện rõ rệt hơn lịch sử chuẩn của PLC so với loại sản phẩm. Chẳng hạn như máy chữ thường đã trải qua các giai đoạn tung ra thị trường, phát triển, sung mãn và suy thoái, các thế hệ kế tục của nó, máy chữ điện, máy chữ điện tử, cũng đã trải qua những giai đoạn này.

+ Sản phẩm gắn nhãn có thể có PLC ngắn hay dài. Công trình nghiên cứu của Nielsen đã cho thấy rằng đời sống của những sản phẩm gắn nhãn mới kéo dài xấp xỉ ba năm[5]. Trong khi đó thì tên nhãn hiệu, như Ivory, Jello-O, Hershey's, thường có PLC rất dài và được sử dụng để đặt tên và tung ra thị trường những sản phẩm mới. Ví dụ, P & G tin rằng mình có thể giữ tên của một nhãn hiệu nổi tiếng mãi mãi.

CÁC DẠNG KHÁC CỦA CHU KỲ SỐNG SẢN PHẨM

Không phải tất cả các sản phẩm đều có PLC dạng chữ S. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện được từ sáu đến mười bảy dạng PLC khác nhau[6]. Ba dạng phổ biến được vẽ trong H.14.4, H.14.4a là dạng "phát triển- giảm đột ngột - chín muồi", thường đặc trưng cho những thiết bị nhà bếp cỡ nhỏ. Ví dụ, mức tiêu thụ đã tăng nhanh khi mới được tung ra thị trường rồi sau đó tụt xuống



(a) Dạng "phát triển–sụt đột ngột–chín muồi" (b) Dạng "chu kỳ–chu kỳ lặp lại" (c) Dạng "sóng"

H.14.4. Các dạng phổ biến của chu kỳ sống của sản phẩm

một mức không ngờ. Mức này chững lại là do những người đến muộn mua lần đầu còn những người tiên phong thì lại thay thế sản phẩm đó.

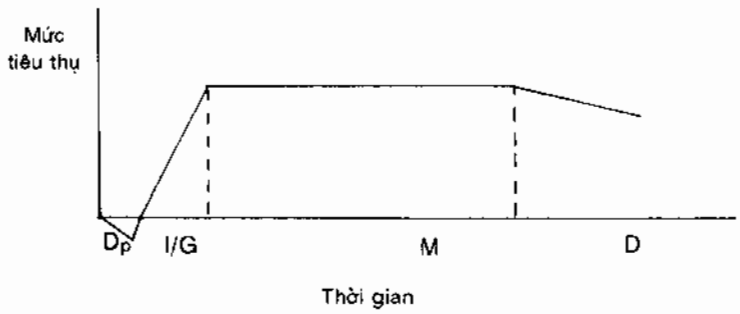
Dạng "chu kỳ–chu kỳ lặp lại" trong H.14.4b thường mô tả mức tiêu thụ dược phẩm mới. Các công ty dược phẩm quảng cáo rất mạnh mẽ dược phẩm mới của mình, và việc đó đã tạo ra chu kỳ thứ nhất. Sau đó mức tiêu thụ bắt đầu giảm và công ty lại mở đợt khuyến mãi dược phẩm đó một lần nữa làm cho xuất hiện chu kỳ thứ hai thường có độ lớn nhỏ hơn và thời gian ngắn hơn.

Còn một dạng phổ biến nữa của PLC là dạng sóng như ở H.14.4c. Ở đây mức tiêu thụ trải qua một chuỗi chu kỳ sống do phát hiện ra những đặc tính mới của sản phẩm, những công dụng mới hay người sử dụng mới. Ví dụ, mức tiêu thụ nylon có dạng sóng, bởi vì nó có thêm nhiều công dụng mới, làm dù, vớ và đồ lót, áo sơ mi, thảm, được phát hiện dần dần theo thời gian[7]. Đoạn khái niệm và công cụ marketing 14–1 trình bày những yếu tố chủ yếu định hình cho PLC của một sản phẩm cụ thể.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 14–1

DỰ BÁO HÌNH DÁNG VÀ THỜI GIAN CỦA CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM

Goldman và Muller đã trình bày những kết quả quan sát lý thú về những yếu tố ảnh hưởng đến hình dáng và thời gian của các chu kỳ sống đặc biệt của sản phẩm. Trước tiên ta hãy xem xét hình dáng của chu kỳ sống của một sản phẩm lý tưởng:



Thời kỳ phát triển sản phẩm (D_p) ngắn và vì vậy chi phí phát triển thấp.

Thời kỳ tung ra thị trường/phát triển (I/G) ngắn và vì vậy mức tiêu thụ đạt đỉnh cao rất nhanh, nghĩa là thu nhập đạt tối đa sớm. Thời kỳ sung mãn (M) kéo dài khá lâu, nghĩa là công ty có được một thời kỳ dài để kiếm lời. Sự suy thoái (D) diễn ra rất chậm, nghĩa là lợi nhuận giảm rất từ từ.

Một công ty tung ra sản phẩm mới cần dự báo hình dáng của PLC dựa trên cơ sở những yếu tố ảnh hưởng đến chiều dài của từng giai đoạn:

+ Thời gian phát triển đối với các sản phẩm thông thường ngắn hơn và ít tốn kém hơn so với trường hợp các sản phẩm kỹ thuật cao.

+ Thời gian tung ra thị trường và phát triển sẽ ngắn trong những điều kiện sau: Sản phẩm đó không đòi hỏi phải chuẩn bị cơ sở hạ tầng mới cho các kênh phân phối, vận tải, dịch vụ hay thông tin liên lạc.

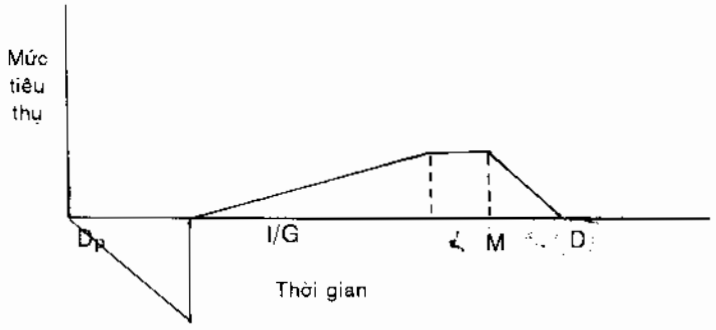
Các đại lý đã sẵn sàng tiếp nhận và khuyếch trương sản phẩm mới.

Người tiêu dùng quan tâm đến sản phẩm, sẽ sớm chấp nhận và phát đi những lời đồn tốt đẹp về sản phẩm đó.

+ *Thời kỳ sung mãn sẽ kéo dài* khi mà thị hiếu của người tiêu dùng, công nghệ của sản phẩm khá ổn định và công ty vẫn duy trì vị trí dẫn đầu trên thị trường. Các công ty kiếm được nhiều tiền nhất nhờ có thời kỳ sung mãn kéo dài. Nếu thời kỳ sung mãn ngắn thì công ty có thể không kịp lấy lại được toàn bộ vốn đầu tư của mình.

+ *Thời gian suy thoái dài* nếu thị hiếu của người tiêu dùng và công nghệ của sản phẩm chỉ thay đổi chậm. Người tiêu dùng càng trung thành với nhãn hiệu thì nhịp độ suy thoái càng chậm. Rào cản xuất càng thấp thì có một số công ty rút khỏi ngành càng nhanh, và điều này sẽ làm chậm lại nhịp độ suy thoái đối với những công ty còn lại.

Căn cứ vào những yếu tố này ta có thể thấy tại sao nhiều công ty kỹ thuật cao đã thất bại. Họ phải đứng trước những PLC rất không hấp dẫn. PLC tồi tệ nhất có dạng như sau:

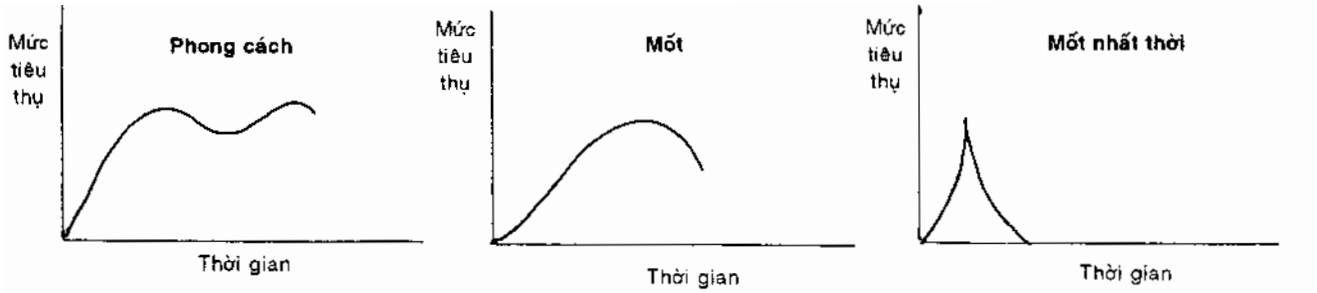


Thời gian phát triển dài và chi phí phát triển cực kỳ lớn; thời kỳ tung ra thị trường/phát triển dài; thời kỳ sung mãn ngắn; và thời kỳ suy thoái nhanh. Nhiều công ty kỹ thuật cao phải đầu tư rất nhiều thời gian và tiền của để phát triển sản phẩm của mình. Họ thấy rằng phải mất nhiều thời gian để tung nó ra thị trường. Thị trường lại không kéo dài và suy thoái rất nhanh, do công nghệ thay đổi nhanh chóng.

Chu kỳ sống của phong cách, mốt và mốt nhất thời

Có ba loại chu kỳ sống sản phẩm đặc biệt cần phân biệt là những chu kỳ sống liên quan đến phong cách, mốt và mốt nhất thời (xem H.14.5).

Phong cách là một phương thức biểu hiện cơ bản và khác biệt xuất hiện trong một lĩnh vực hoạt động của con người. Ví dụ, phong cách xuất hiện trong nhà ở (kiểu thuộc địa, kiểu nhà mặt bằng, nhà kiểu khung chữ nhật); quần áo (nghi lễ, bình thường, thời thượng) và trong nghệ thuật (hiện thực, siêu thực, trừu tượng). Khi một phong cách đã được sáng tạo ra thì nó sẽ có thể tồn tại qua nhiều thế hệ, lúc thịnh hành lúc không. Phong cách có chu kỳ thể hiện rõ một số thời kỳ được quan tâm trở lại.



H.14.5. Chu kỳ sống của phong cách, mốt và mốt nhất thời.

Mốt là một phong cách vừa mới được chấp nhận hay phổ biến trong một lĩnh vực nhất định. Ví dụ quần áo bò là mốt quần áo hiện nay, và nhạc "đồng quê phương Tây" là mốt của âm nhạc dân gian ngày nay. Mốt có bốn giai đoạn[8]. Trong giai đoạn khác biệt, một số người tiêu dùng quan tâm đến một cái gì đó làm cho họ khác với người tiêu dùng khác. Trong giai đoạn đua nhau, những người tiêu dùng khác quan tâm vì muốn đua theo những người dẫn đầu mốt. Trong giai đoạn mốt đại chúng, mốt đó đã trở nên hết sức phổ biến và các nhà sản xuất đều lao vào sản xuất đại trà. Cuối cùng, trong giai đoạn suy thoái, người tiêu dùng bắt đầu chuyển sang các mốt khác vừa mới làm cho họ chú ý đến.

Như vậy là mốt có xu hướng phát triển chậm, trở nên phổ biến trong một thời gian, rồi suy thoái dần dần. Khó có thể dự đoán được chiều dài của chu kỳ sống của mốt. Wasson tin chắc rằng mốt sẽ có ngày kết thúc, bởi vì nó là một sự thỏa hiệp trong chuyện mua sắm và người tiêu dùng sẽ bắt đầu tìm kiếm những thuộc tính bị thiếu. Ví dụ, khi ô tô trở nên nhỏ hơn thì nó sẽ kém thoải mái hơn và thế là ngày càng nhiều người mua bắt đầu muốn có những chiếc xe to hơn. Thêm vào đó có quá nhiều người tiêu dùng đã chấp nhận mốt đó làm cho những người khác thôi không mua nữa. Reynolds khẳng định rằng chiều dài chu kỳ của một mốt cụ thể phụ thuộc vào mức độ và mốt đó đáp ứng được một nhu cầu đích thực, thống nhất với các xu hướng khác trong xã hội, thỏa mãn những chuẩn mực cùng giá trị xã hội và không gặp phải những hạn chế về công nghệ khi nó phát triển[9]. Tuy nhiên, Robinson lại thấy các mốt có chu kỳ sống rất bền vững bất kể những thay đổi về kinh tế, chức năng hay công nghệ trong xã hội[10]. Sproles đã xem xét và so sánh một số lý thuyết về chu kỳ của mốt[11].

Mốt nhất thời là mốt nhanh chóng lọt vào mắt công chúng, được chấp nhận rất sốt sắng, nhanh chóng đạt đỉnh cao rồi suy thoái rất nhanh. Chu kỳ chấp nhận của nó ngắn và nó có xu hướng chỉ thu hút một số người hữu hạn. Nó thường có những khía cạnh mới lạ hay khác thường, nhưng khi người ta bắt đầu mua rồi thì trở nên tầm thường hay chóng chán. Mốt nhất thời thu hút những người đang tìm kiếm cảm giác thích thú hay muốn làm cho mình khác biệt với mọi người hay muốn có cái gì đó để nói với người khác. Mốt nhất thời không sống lâu, bởi vì thường là nó không thỏa mãn được nhu cầu cấp thiết hay chỉ thỏa mãn ở mức độ nào đó. Rất khó có thể dự đoán được cái gì chỉ là mốt nhất thời hay nó sẽ sống được bao lâu. Sự chú ý của các phương tiện truyền thông cùng với những yếu tố khác có ảnh hưởng đến thời gian sống của mốt nhất thời.

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA CHU KỲ SỐNG SẢN PHẨM

Ở trên, ta đã mô tả khái niệm PLC hình chữ S mà không trình bày cơ sở lý luận của nó dưới góc độ marketing. Lý thuyết về sự lan truyền và chấp nhận sản phẩm mới là cơ sở lý luận cơ bản của nó. Khi một sản phẩm mới được tung ra thị trường, công ty phải kích thích sự biết đến, sự quan tâm, dùng thử và mua. Việc này đòi hỏi phải mất thời gian và trong giai đoạn tung ra thị trường chỉ có một số ít người ("những người khai phá") mua nó. Nếu sản phẩm đó làm người ta

hài lòng thì một số lớn người mua sẽ vào cuộc ("những người tiên phong"). Các đối thủ cạnh tranh tham gia thị trường sẽ đẩy nhanh quá trình chấp nhận do làm tăng mức độ biết đến của thị trường và làm cho giá giảm xuống. Khi sản phẩm đã hợp thức hóa thì sẽ có nhiều người mua hơn nữa ("những người đến sớm"). Cuối cùng, nhịp độ phát triển giảm dần khi số người mua mới, tiềm ẩn tiến dần đến không. Mức tiêu thụ trở nên ổn định khi nhịp độ thay thế cân bằng với nhịp độ mua mới. Rút cuộc mức tiêu thụ sẽ suy thoái khi xuất hiện những lớp sản phẩm, dạng sản phẩm và nhãn hiệu mới làm cho người mua không còn quan tâm đến sản phẩm cũ nữa. Như vậy, chu kỳ sống của sản phẩm đã được lý giải bằng những bước phát triển bình thường trong quá trình lan truyền và chấp nhận các sản phẩm mới.

Ngay cả khi mức tiêu thụ sản phẩm ở một nước đã suy giảm thì mức tiêu thụ nó ở nước khác vẫn có thể tăng lên. Vì quá trình chấp nhận sản phẩm diễn ra trên khắp thế giới với những nhịp độ khác nhau. Thông thường, một nước chấp nhận muộn có thể làm cho việc sản xuất sản phẩm đó kinh tế hơn và trở thành người hướng quá trình lan truyền sản phẩm đó sang các nước khác. Hiện tượng này được gọi là chu kỳ sống của sản phẩm quốc tế (xem marketing toàn cầu 14-1).

MARKETING TOÀN CẦU 14-1

CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM QUỐC TẾ

Một lý do để các công ty nội địa phải chú ý đến việc phát triển thị trường nước ngoài là hiện tượng chu kỳ sống của sản phẩm quốc tế. Theo Wells thì "nhiều sản phẩm trải qua một chu kỳ thương mại mà trong đó lúc đầu Hoa Kỳ là nước xuất khẩu, nhưng sau đó đã để mất các thị trường của mình và cuối cùng có thể trở thành nước nhập khẩu sản phẩm đó". Chu kỳ sống của sản phẩm quốc tế có bốn giai đoạn là:

+ *Các nhà sản xuất Hoa Kỳ xuất khẩu sản phẩm:* Một sản phẩm mới được tung ra ở Hoa kỳ và thành công vì có một thị trường khổng lồ và cơ sở hạ tầng phát triển cao. Cuối cùng các nhà sản xuất Hoa Kỳ bắt đầu xuất khẩu sản phẩm đó sang các nước khác.
+ *Sản xuất ở nước ngoài bắt đầu:* Khi các nhà sản xuất nước ngoài đã quen thuộc với sản phẩm này, trong số họ sẽ có một số người sản xuất nó cho thị trường nội địa của mình. Họ làm việc này trên cơ sở mua giấy phép sản xuất hay tổ chức liên doanh, hay chỉ đơn giản là sao chép sản phẩm đó. Chính phủ nước họ thường xuyên khuyến khích những nỗ lực của họ bằng cách áp dụng thuế quan hay quota nhập khẩu sản phẩm đó.
+ *Sản xuất của nước ngoài bắt đầu cạnh tranh trên các thị trường xuất khẩu:* Bây giờ các nhà sản xuất nước ngoài đã tích lũy được kinh nghiệm sản xuất và với mức chi phí thấp hơn họ bắt đầu xuất khẩu sản phẩm đó sang các nước khác.
+ *Cạnh tranh nhập khẩu bắt đầu:* Khối lượng sản xuất ngày càng lớn và chi phí thấp hơn của các nhà sản xuất nước ngoài đã cho phép họ xuất khẩu sản phẩm đó sang Hoa Kỳ và cạnh tranh trực tiếp với các nhà sản xuất Hoa Kỳ.

Ở đây muốn nói là mức tiêu thụ của các nhà sản xuất Hoa Kỳ trên thị trường nội địa cuối cùng sẽ giảm đi khi thị trường nước ngoài bắt đầu sản xuất sản phẩm đó và xuất khẩu nó sang Hoa Kỳ. Cách phòng ngự tốt nhất đối với các nhà sản xuất Hoa Kỳ là phải làm marketing toàn cầu. Các công ty Hoa kỳ phải triển khai các cơ sở sản xuất và phân phối ở các nước khác có thị trường lớn và/hay chi phí thấp hơn. Những người làm marketing toàn cầu có khả năng kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm bằng cách đưa sản phẩm đó sang những nước đã sẵn sàng sử dụng nó.

Có một số nhà phê bình cảm thấy rằng, ngày nay nó ít có giá trị hơn bởi vì hiện nay các công ty đa quốc gia đều có những mạng lưới rộng khắp toàn cầu, nhờ vào đó họ có thể đổi mới sản phẩm tại bất kỳ nơi nào trên thế giới, rồi tung nó sang các nước khác nhau không nhất thiết phải theo tuần tự định trước căn cứ vào kết quả xác định đầu tiên của chu kỳ sống của sản phẩm quốc tế.

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.

✦ GIAI ĐOẠN TUNG RA THỊ TRƯỜNG

Giai đoạn tung ra thị trường bắt đầu khi một sản phẩm mới được đem 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 hòa tan, nước cam ướp lạnh và máy làm kem cà phê bột đã phải mất nhiều năm mới bước sang 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 mãi chiếm tỷ lệ lớn nhất trong doanh số bán ra "vì cần có nỗ lực khuyến mãi 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"[13].

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 mãi lớn cần thiết trước để đạt được sự phát triển"[14].

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 mãi, phân phối và chất lượng sản phẩm. Nếu chỉ xem xét giá cả và khuyến mãi thì ban lãnh đạo có thể theo đuổi một trong bốn chiến lược nêu trong H.14.6.

Chiến lược hớt váng chớp nhoáng là tung sản phẩm mới ra thị trường với giá cao và mức khuyến mãi 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 mãi 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.

H.14.6. Bốn chiến lược marketing khi tung hàng ra thị trường

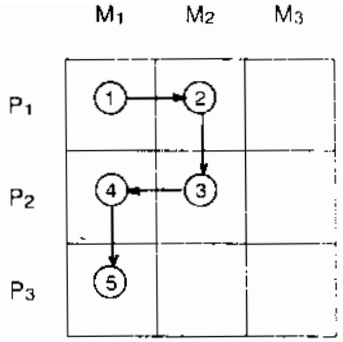
Chiến lược hớt váng từ từ là tung sản phẩm mới ra thị trường với giá cao và mức khuyến mãi thấp. Giá cao góp phần đạt mức lãi gộp trên đơn vị sản phẩm cao nhất, còn mức khuyến mãi thấp thì giữ cho chi phí marketing ở mức thấp. Cách kết hợp này có kỳ vọng là sẽ hớt được nhiều lợi nhuận trên thị trường. Chiến lược này chỉ thích hợp khi thị trường có quy mô hữu hạn; phần lớn thị trường đều 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 sao 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 "thắng đậm", 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 (xem Chiến lược marketing 14–1).

Người tiên phong cần hình dung được những thị trường khác nhau của sản phẩm mà mình sẽ có thể xâm nhập lúc đầu, vì biết rằng mình không thể xâm nhập tất cả các thị trường đó. Giả sử kết quả việc phân khúc thị trường cho thấy những phân khúc thị trường của sản phẩm như trong H.14.7. Người tiên phong phải phân tích tiềm năng sinh lời của từng thị trường riêng rẽ của sản phẩm cũng như khi kết hợp lại và quyết định về chiến lược mở rộng thị trường. Chẳng hạn như người tiên phong trong H.14.7 có ý đồ đầu tiên là xâm nhập thị trường sản phẩm P_1M_1, sau đó đưa sản phẩm sang thị trường thứ hai (P_1M_2), rồi gây bất ngờ cho đối thủ cạnh tranh bằng cách phát triển sản phẩm thứ hai cho thị trường thứ hai (P_2M_2), tiếp đến là đưa sản phẩm thứ hai trở lại thị trường đầu (P_2M_1), và sau nữa là tung sản phẩm thứ ba ra thị trường đầu (P_3M_1). Nếu kế hoạch chơi này thành công, thì công ty tiên phong trên thị trường sẽ chiếm được một phần béo bở của hai khúc thị trường đầu và phục vụ chúng bằng hai hay ba sản phẩm. Đương nhiên là kế hoạch trò chơi này có thể thay đổi theo thời gian và khi có những yếu tố mới xuất



H.14.7 Chiến lược mở rộng sản phẩm/thị trường lâu dài

hiện. Nhưng ít nhất thì công ty cũng đã chuẩn bị một kế hoạch chiếm lĩnh toàn diện để giành lấy vị trí dẫn đầu thị trường.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 14-1

NGƯỜI TIÊN PHONG TRÊN THỊ TRƯỜNG CÓ ĐƯỢC "LỢI THẾ" LÂU DÀI KHÔNG?

Những công ty có ý đồ tung sản phẩm mới ra thị trường phải thông qua quyết định về "thứ tự xâm nhập thị trường". Việc trở thành người đầu tiên trên thị trường có thể được đền đáp rất lớn, nhưng cũng có nhiều rủi ro và rất tốn kém. Việc đến muộn hơn chỉ có ý nghĩa nếu như công ty có thể đảm bảo công nghệ tiên tiến hơn, chất lượng cao hơn hay nhãn hiệu có thể mạnh hơn.

Hầu hết các công trình nghiên cứu đều cho thấy rằng người tiên phong trên thị trường giành được lợi thế lớn nhất. Rõ ràng những công ty tiên phong như Campbell's, Coca-Cola, Eastman Kodeak, Hall-mark, và Xerox đã nắm được quyền chi phối thị trường rất lâu dài. Robinson và Fornell đã nghiên cứu một nhóm đủ loại các doanh nghiệp hàng tiêu dùng và hàng tư liệu sản xuất đã vững mạnh và phát hiện thấy rằng nói chung những người tiên phong trên thị trường có thị phần cao hơn hẳn so với những người đến sớm và những người đến muộn.

	Thị phần bình quân (%)	
	Hàng tiêu dùng	Tư liệu sản xuất
Người tiên phong	29	29
Người đến sớm	17	21
Người đến muộn	13	15

Công trình nghiên cứu của Urban cũng phát hiện thấy người tiên phong có lợi thế: Đúng là người đến thứ hai chỉ có thị phần bằng 71% thị phần của người tiên phong, và người đến thứ ba chỉ có thị phần bằng 58% thị phần của người tiên phong. Carpenter và Nakamoto đã phát hiện thấy rằng 19 trong số 25 công ty dẫn đầu thị trường vào năm 1923 vẫn là những người dẫn đầu thị trường vào năm 1983, nghĩa là sau năm mươi năm.

Lợi thế của người tiên phong bắt nguồn từ đâu? Một số lợi thế có cơ sở là người tiêu dùng. Những người sử dụng đầu tiên sẽ ưa thích nhãn hiệu của người tiên phong bởi vì họ đã dùng thử nó và thấy hài lòng về nó. Nhãn hiệu của người tiên phong cũng tạo nên những thuộc tính có giá trị mà lớp sản phẩm đó cần phải có. Vì nhãn hiệu của người tiên phong thường nhằm vào phần giữa của thị trường, nên nó giành được nhiều người sử dụng hơn. Cũng có những lợi thế của nhà

sản xuất bắt nguồn từ việc tiết kiệm nhờ quy mô, vị trí dẫn đầu về công nghệ, quyền sở hữu đối với những tài sản khan hiếm và những rào cản nhập khác.

Tuy nhiên, có thể nảy sinh những nghi ngờ về mức độ hay sự chắc chắn về lợi thế của người tiên phong. Nó được phản ánh qua số phận của Bowmar (máy tính quay tay), Reynolds (bút bi) và Osborne (máy tính xách tay), những người tiên phong trên thị trường đã bị những người đến sau vượt qua. Lieberman và Montgomery cho rằng những người đến muộn hơn có thể có những lợi thế như những kết quả do không có những điều khoản phụ, công nghệ và những nhu cầu của khách hàng đã thay đổi, và tránh được sức ì của chính quyền. Người tiên phong cũng có thể bị lúng túng do xác định vị trí trên thị trường không phù hợp hay không đủ nguồn tài nguyên hay vốn đầu tư.

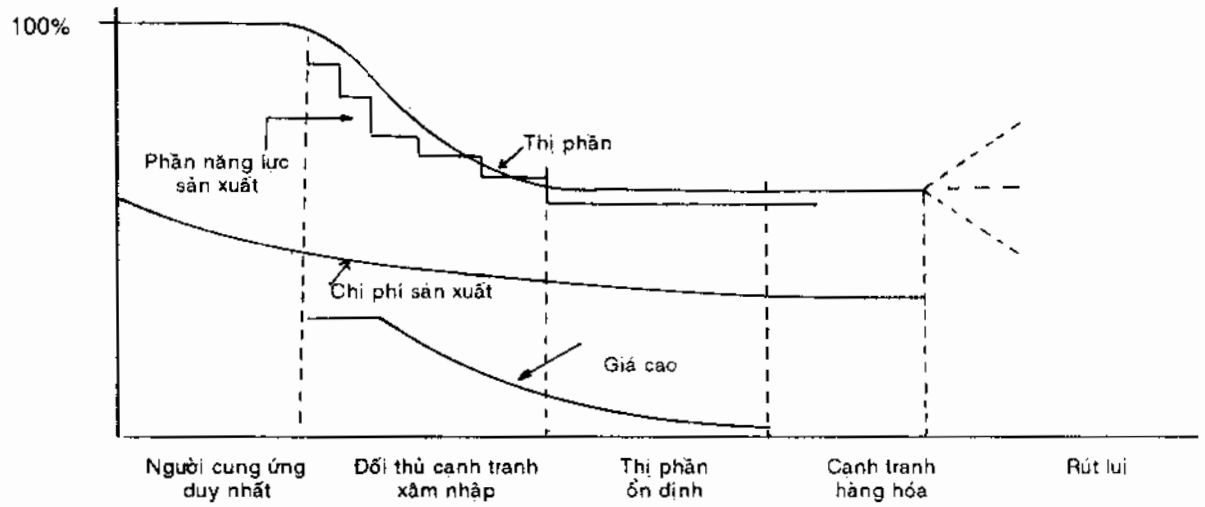
Trong một bài báo mới đây, Golder và Tellis cũng nêu thêm những nghi ngờ về lợi thế của người tiên phong. Họ tách biệt người sáng chế (người đầu tiên phát triển những bằng sáng chế về một loại sản phẩm mới), người tiên phong về sản phẩm (người đầu tiên phát triển một mô hình cụ thể) và người tiên phong trên thị trường (người đầu tiên bán loại sản phẩm đó). Họ cũng đưa vào mẫu nghiên cứu của mình những người tiên phong không còn sống sót, mà những công trình nghiên cứu khác đã bỏ qua. Với những điểm chi tiết hóa như vậy họ đã kết luận rằng, mặc dù những người tiên phong có thể vẫn có lợi thế, nhưng nó không rõ rệt như đã khẳng định. Số người tiên phong thất bại lớn hơn số được công bố và số người dẫn đầu lúc đầu (tuy không phải là những người tiên phong) đã thành công, đặc biệt là nếu họ kiên quyết xâm nhập thị trường và giành nhiều tài nguyên để chiếm vị trí dẫn đầu, còn lớn hơn. Ví dụ về những người đến muộn đã vượt qua những người tiên phong trên thị trường là IBM vượt Sperry về các máy tính chính. Matshushita vượt Sony về đầu máy video, Texas Instruments vượt Bowmar về máy tính quay tay và GE vượt EMI về thiết bị quét cắt lớp. Ít nhất thì điều này cũng cho thấy rằng nếu có những tình huống thích hợp, người đến muộn vẫn có thể vượt qua được lợi thế của người tiên phong. Tuy vậy, theo Robertson và Gatingon, người tiên phong năng động có thể theo đuổi những chiến lược khác nhau để ngăn cản không cho những người đến muộn hơn giành mất vị trí dẫn đầu.

Khi nhìn về phía trước người tiên phong biết rằng trước sau rồi cũng xảy ra cạnh tranh và do đó sẽ làm giảm giá và thị phần của mình. Những câu hỏi được đặt ra là: Khi nào thì điều đó sẽ xảy ra? Người tiên phong phải làm gì trong từng giai đoạn? Frey đã mô tả năm giai đoạn của chu kỳ cạnh tranh mà người tiên phong phải dự đoán trước (xem H.14.8)[15]. 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 so 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 được tạo nên quá 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 hóa. Sản phẩm được xem là hàng hóa, người mua không còn trả giá cao nữa mà những người cung ứng chỉ kiếm được tỷ suất lợi nhuận



H.14.8 Các giai đoạn của chu kỳ cạnh tranh

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 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 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 và 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 dụng 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 phối của mình và tham gia các kênh phân phối mới.
+ Chuyển từ quảng cáo mức độ biết đến sản phẩm sang quảng cáo mức độ ưa thích sản phẩm

+ Giảm giá để thu hút số người mua nhạy cảm với giá tiếp sau.

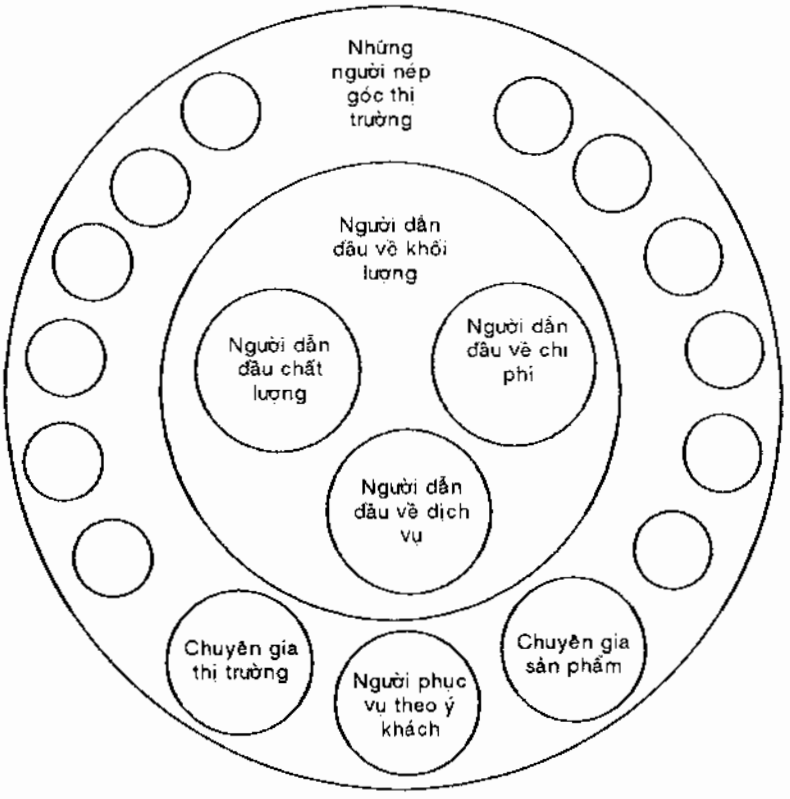
Công ty theo đuổi những chiến lược mở rộng thị trường này sẽ củng cố được vị trí cạnh tranh của mình. Nhưng kết quả này đi kèm với những chi phí thêm. Trong giai đoạn phát triển công ty phải dung hòa giữa thị phần lớn và lợi nhuận hiện tại cao. Bằng cách chi tiền vào việc cải biến sản phẩm, khuyến mãi và phân phối công ty có thể giành được vị trí không chế. Nó từ bỏ lợi nhuận tối đa trước mắt với hy vọng trong giai đoạn sắp tới kiếm được lợi nhuận còn lớn hơn nữa.

◆ GIAI ĐOẠN 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 hòa. Hầu hết những người tiêu dùng tiềm ẩn đã dùng thử sản phẩm đó và mức tiêu thụ tương lai 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.



H.14.9 Các công ty trong một ngành sung mãn

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 chọ 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 rũ bỏ 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 (xem H.14.9). Quyền khống chế ngành rơi vào tay một số ít công ty không 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 khống chế 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 thỏa mãn thị trường mục tiêu nhỏ của mình rất tốt và tính giá cao. Vấn đề đặt ra trước một công ty trong một thị trường sung mãn là liệu có nên phấn đấu để trở thành một trong ba công ty hàng đầu và kiếm lời nhờ khối lượng lớn không hay theo đuổi 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 thích 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 đã tìm được những cách tạo ra giá trị mới cho khách hàng. Những nhãn hiệu dường như suy tàn như Jell-O, Ovaltime và xôđa nấu nướng Arm & Hammer đã nhiều lần phục hồi được mức tiêu thụ chủ yếu thông qua việc tiến hành những biện pháp marketing. 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 × 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 khóa để tăng khối lượng dịch vụ vận tải hàng không là không ngừng tìm kiếm những người sử dụng mới mà các 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 hàng 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 vào 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 và 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 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 khúc 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 số vấn đề. Thứ nhất là 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 cũng 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 giá có thể thu hút được những người dùng thử và người sử dụng mới không? Nếu có thì có cần giảm giá chính thức không hay 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 có 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 hóa 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 nhanh 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 rằng 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 mãi 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 phải 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.

Đoạn chiến lược marketing 14-2 trình bày nguyên lý cơ bản để tìm kiếm những ý tưởng nhằm khôi phục mức tiêu thụ của những sản phẩm sung mãn.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 14-2

ĐỘT PHÁ HỘI CHỨNG SẢN PHẨM SUNG MÃN"

Những nhà quản trị các sản phẩm sung mãn cần có một phương pháp có hệ thống để phát hiện ra những ý tưởng "đột phá" có thể có. Giáo sư John A. Weber của Notre Dame đã xây dựng được một phương pháp có tên là phân tích khoảng trống để chỉ đạo việc tìm kiếm những cơ hội tăng trưởng như sau:

Ý tưởng chủ chốt là phát hiện tất cả những khoảng trống trong chủng loại sản phẩm, phân phối, sử dụng, cạnh tranh, v.v...Việc phân tích cơ cấu thị trường đã làm nảy sinh những câu hỏi sau đây về sản phẩm nước giải khát sung mãn như Kool-Aid:

1. Những thay đổi tự nhiên về quy mô tiềm năng thị trường của ngành: Tỷ lệ sinh đẻ và tình hình nhân khẩu hiện tại có thuận lợi cho việc tiêu dùng nhiều hơn nước giải khát Kool-Aid không? Khan hiếm kinh tế sẽ tác động như thế nào đến việc tiêu dùng Kool-Aid?
2. Công dụng mới hay nhóm người sử dụng mới: Có thể sản xuất loại Kool Aid để hấp dẫn thanh thiếu niên, những người trẻ tuổi độc thân, những người trẻ tuổi có gia đình, v.v.. không?
3. Tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm mới: Có thể sản xuất các loại Kool-Aid khác nhau, như ít nhiệt lượng hay ngọt hơn không?
4. Bổ sung những chủng loại sản phẩm mới: Có thể sử dụng tên Kool-Aid để tung ra một chủng loại nước ngọt mới không?
5. Kích thích người không sử dụng: Có thể thuyết phục trẻ em dùng thử Kool-Aid không?
6. Kích thích những người sử dụng ít: Có thể nhắc nhở trẻ em uống Kool-Aid hằng ngày không?
7. Tăng số lượng mỗi lần sử dụng: Có thể tăng lượng Kool-Aid trong mỗi bao gói và bán giá cao hơn không?
8. Thu hẹp khoảng trống hiện tại của sản phẩm và giá cả: Có cần tung ra những kích cỡ mới cho Kool-Aid không?
9. Tạo ra những yếu tố mới của chủng loại sản phẩm: Có cần tung ra Kool-Aid với những hương vị mới không?
10. Mở rộng phạm vi phân phối: Có thể mở rộng phạm vi phân phối Kool-Aid sang Alaska, Hawaii và châu Âu không?
11. Tăng mật độ phân phối: Có thể tăng tỷ lệ phần trăm những cửa hàng thuận tiện ở miền Trung Tây bán Kool-Aid từ 70% lên 90% không?
12. Mở rộng việc tiếp xúc trong phân phối: Có thể tạo điều kiện để khu vực thương mại trưng bày Kool-Aid nhiều hơn không?
13. Xâm nhập những vị trí của hàng thay thế: Có thể thuyết phục người tiêu dùng rằng Kool-Aid là đồ uống tốt hơn các loại nước giải khát khác (ví dụ soda, sữa, v.v..) không?
14. Xâm nhập vị trí của đối thủ cạnh tranh trực tiếp: Có thể thuyết phục người tiêu dùng những nhãn hiệu khác chuyển sang Kool-Aid không?
15. Phòng ngự vị trí hiện tại của công ty: Kool-Aid có thể thỏa mãn những người hiện đang sử dụng nhiều hơn nữa không để họ trung thành với nhãn hiệu đó?

Như vậy là hệ thống của Weber dẫn đến rất nhiều những ý tưởng marketing. Bước tiếp theo là phát hiện ra những ý tưởng tốt nhất, nghiên cứu kỹ lưỡng chúng và triển khai.

✦ 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 như trong trường hợp kiểu ô tô Edsel. 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 mãi 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 tiên mà công ty đã sản xuất. Thiếu nó thì chủng loại sản phẩm của ta sẽ không còn là chủng loại của ta nữa*[16].

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 còn 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 có thể làm hao tốn 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 "khỏe" 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 lời hiện tại và làm suy yếu chỗ đứng chân của công ty trong tương lai.

CHIẾN LƯỢC MARKETING TRONG GIAI ĐOẠN SUY THOÁI

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[17].

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[18]. 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 chế 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[19].

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 có 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 đóng 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 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 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 nhận 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[20].

Cuối cùng việc thu hoạch sẽ làm cho việc kinh doanh đó không còn giá trị nữa. Mặt khác, nếu công ty đã quyết định là sẽ 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 một số quyết định tiếp theo. Nếu sản phẩm đó được phân phối rất mạnh và vẫn còn tín nhiệm thì chắc chắn công ty có thể bán nó cho một công ty nhỏ hơn.

> Công ty Jeffrey Martin, Inc đã mua một số nhãn hiệu "da sài lâu" của Purex Corporation gồm Cuticura, Bantron và Doan's Pills rồi làm cho chúng thay đổi hoàn toàn. Hai doanh nhân ở Minnesota đã mua tên thuốc danh răng Ipana và công thức của Bristol Myers; không cần khuyến mãi trong bảy tháng đầu tiên hoạt động họ đã bán được 250.000 USD.

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.

✦ TÓM TẮT VÀ PHÊ PHÁN KHÁI NIỆM CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM

Bảng 14–1 tóm tắt những đặc điểm, mục tiêu marketing và chiến lược marketing trong bốn giai đoạn chu kỳ sống của sản phẩm.

Một số người làm marketing đã xác định những chiến lược cụ thể hơn trong từng giai đoạn của PLC. H.14.10 trình bày những chiến lược trong chu kỳ sống đối với marketing sản phẩm thực phẩm phụ.

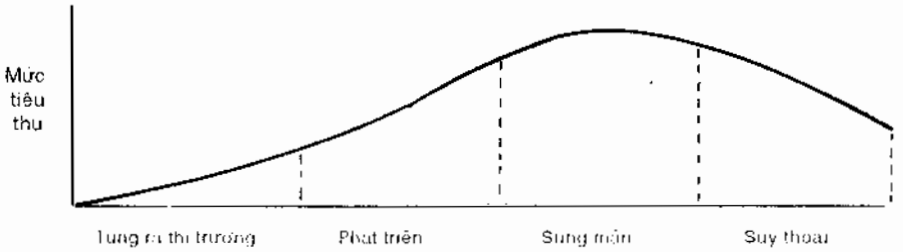
Khái niệm PLC được nhiều nhà quản trị marketing sử dụng để giải thích những động thái của sản phẩm và thị trường. Là một công cụ lập kế hoạch, khái niệm PLC đặc trưng cho những thách thức marketing chính trong từng giai đoạn và đưa ra các phương án chiến lược marketing chủ yếu. Là một công cụ kiểm tra, khái niệm PLC được đưa ra cho phép công ty đo lường hiệu quả của sản phẩm và so với những sản phẩm đã từng ra trước kia. Là một công cụ dự báo, khái niệm PLC kém hữu ích hơn bởi vì lịch sử mức tiêu thụ có nhiều dạng mẫu khác nhau và các giai đoạn có thời gian khác nhau.

Lý thuyết PLC cũng bị phê phán. Họ cho rằng các dạng chu kỳ sống có quá nhiều hình dáng và thời gian khác nhau. PLC thiếu những gì vẫn có ở một cơ chế sống, tức là một trình tự cố định của các giai đoạn và chiều dài cố định của từng giai đoạn. Những người phê phán cho rằng hiếm khi những người làm marketing có thể nói rõ được sản phẩm đang ở giai đoạn nào. Sản phẩm có thể có vẻ là sung mãn, nhưng trên thực tế nó lại chỉ vừa mới tạm thời chựng lại trước

khi tăng vọt tiếp. Họ cho rằng dạng của PLC là kết quả của chiến lược marketing chứ không phải là một hành trình mà mức tiêu thụ nhất định phải đi qua.

Giả sử có một nhãn hiệu được người tiêu dùng chấp nhận, nhưng trải qua một vài năm tồi tệ, bởi vì chịu tác động của những yếu tố khác, ví dụ quảng cáo kém, hệ thống cửa hàng chủ yếu không bán, hay xuất hiện một sản phẩm cạnh tranh "cả tôi nữa" được hậu thuẫn bằng việc chào mẫu ào ạt. Thay vì suy nghĩ về các biện pháp chấn chỉnh, ban lãnh đạo bắt đầu cảm thấy rằng nhãn hiệu của mình đã bước vào giai đoạn suy thoái. Vì vậy họ rút chi phí trong ngân sách khuyến mãi ra để cấp cho việc nghiên cứu và phát triển những mặt hàng mới. Sang năm sau nhãn hiệu đó lại càng tồi tệ hơn và tình trạng hoảng hốt càng tăng thêm...Rõ ràng PLC là một biến phụ thuộc do các hoạt động marketing quyết định. Nó không phải là một biến độc lập cả công ty cần căn cứ vào nó để điều chỉnh chương trình marketing của mình cho phù hợp[21].

Bảng 14-1. Tóm tắt đặc điểm mục tiêu và chiến lược trong chu kỳ sống của sản phẩm



ĐẶC ĐIỂM

Mức tiêu thụ	Mức tiêu thụ thấp	Mức tiêu thụ tăng nhanh	Mức tiêu thụ đỉnh cao	Mức tiêu thụ suy thoái
Chi phí	Chi phí trên khách hàng cao	Chi phí trên khách hàng trung bình	Chi phí trên khách hàng thấp	Chi phí trên khách hàng thấp
Lợi nhuận	Âm	Lợi nhuận tăng	Lợi nhuận cao	Lợi nhuận giảm
Khách hàng	Khai phá	Tiên phong	Đến sớm	Lạc hậu
Đối thủ cạnh tranh	Ít	Đông lên	Ổn định và bắt đầu giảm	Giảm bớt

MỤC TIÊU MARKETING

	Tạo sự biết đến và dùng thử	Tăng tối đa thị phần	Tăng tối đa lợi nhuận và bảo vệ thị phần	Giảm chi phí và vắt kiệt nhãn hiệu

CHIẾN LƯỢC

Sản phẩm	Chào bán sản phẩm cơ bản	Chào bán sản phẩm phát triển, dịch vụ, bảo hành	Đa dạng hoá nhãn hiệu và mẫu mã	Loại bỏ mặt hàng yếu kém
Giá cả	Chi phí cộng lãi	Định giá để xâm nhập thị trường	Định giá ngang hay tốt hơn đối thủ cạnh tranh	Cắt giảm giá
Phân phối	Phân phối có chọn lọc	Phân phối ồ ạt	Phân phối ồ ạt hơn nữa	Chọn lọc loại bỏ các cửa hàng không sinh lời
Quảng cáo	Tạo sự biết đến sản phẩm trong khách hàng tiên phong và đại lý	Tạo sự biết đến và quan tâm trong thị trường đại chúng	Nhấn mạnh sự khác biệt của nhãn hiệu và lợi ích	Giảm xuống mức cần thiết để giữ chân khách trung thành chỉ có
Kích thích tiêu thụ	Kích thích tiêu thụ mạnh để thu hút dùng thử	Giảm bớt để chiếm lợi thế và nhu cầu của người dùng nhiều	Tăng cường để khuyến khích chuyển nhãn hiệu	Giảm tới mức tối thiểu

H.14.10. Marketing của PLC đối với sản phẩm thực phẩm phụ

Nói cách khác, nếu mức tiêu thụ của một nhãn hiệu suy giảm, thì ban lãnh đạo không nên vội kết luận rằng nhãn hiệu đó nhất định đang ở giai đoạn suy thoái. Nếu ban lãnh đạo rút bớt kinh phí của nhãn hiệu đó thì họ sẽ làm cho dự đoán sự suy thoái của nhãn hiệu còn tiếp tục tự nó trở thành hiện thực. Đáng lẽ ban lãnh đạo phải nghiên cứu tất cả các cách để kích thích mức tiêu thụ: Thay đổi cơ cấu khách hàng, xác định vị trí của nhãn hiệu hay thay đổi marketing mix. Chỉ khi nào ban lãnh đạo không thể tìm ra được một chiến lược xoay chuyển tình thế có hứa hẹn, thì họ mới có thể kết luận rằng nhãn hiệu đó đang ở giai đoạn suy thoái trong chu kỳ sống của nó. Sau đó họ phải quyết định sẽ làm gì.

◆ KHÁI NIỆM VỀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA THỊ TRƯỜNG

PLC tập trung vào điều đang xảy ra đối với một sản phẩm hay nhãn hiệu cụ thể chứ không phải là vào điều đang xảy ra đối với toàn bộ thị trường. Nó cho ta bức tranh về sản phẩm chứ không phải bức tranh về thị trường. Chu kỳ sống của nhu cầu/công nghệ đã được nói tới ở trên chắc ta phải có cách nhìn rộng hơn về toàn bộ thị trường. Các công ty cần dự đoán con đường phát triển của thị trường khi nó chịu tác động của các nhu cầu mới, các đối thủ cạnh tranh, công nghệ, các kênh phân phối và những bước phát triển khác.

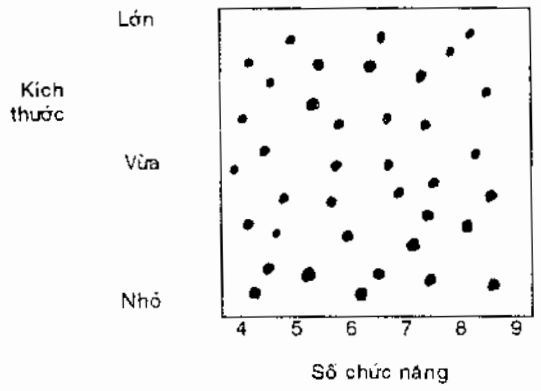
CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA THỊ TRƯỜNG

Thị trường phát triển qua bốn giai đoạn: Xuất hiện, phát triển sung mãn và suy thoái. Ta sẽ mô tả minh họa những giai đoạn này.

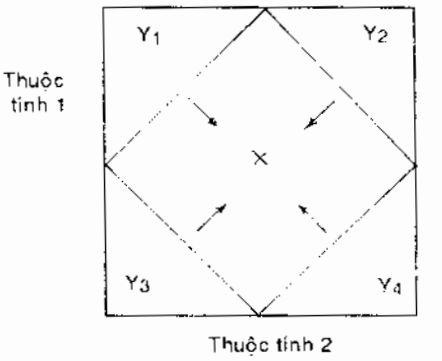
Giai đoạn xuất hiện

Trước khi thị trường vật chất hóa, nó đã tồn tại như một thị trường tiềm tàng. Thị trường tiềm tàng gồm những người có cùng một nhu cầu hay mong muốn về một cái gì đó chưa tồn tại. Ví dụ, người ta muốn có một phương tiện tính toán nhanh hơn là khi dùng giấy bút. Cho đến gần đây nhu cầu này mới được thỏa mãn trong một mức độ nào đó bằng bàn tính, thước tính và những máy tính cộng lớn.

Giả sử, có một nhà kinh doanh thấy có nhu cầu này và hình dung ra một giải pháp công nghệ dưới dạng một máy tính điện tử nhỏ, cầm tay. Bây giờ anh ta phải xác định những thuộc tính của sản phẩm đó, đặc biệt là kích thước và số các hàm số học. Là người định hướng theo thị trường, anh ta phỏng vấn những người mua tiềm ẩn và yêu cầu họ nói lên mức độ ưa thích của họ đối với từng thuộc tính.



(a) Giai đoạn hình thành thị trường sự phân bố sở thích của người tiêu dùng đối với máy tính cầm tay



(b) Giai đoạn phát triển thị trường-minh họa chiến lược bao vây bằng bốn nhãn hiệu của công ty Y tấn công nhãn hiệu của công ty X.

H.14.11. Sơ đồ không gian của thị trường

Giả sử sở thích của người tiêu dùng được biểu diễn bằng những chấm trong H.14.11a. Rõ ràng là các khách hàng mục tiêu có những sở thích rất khác nhau. Có người muốn có một máy tính làm được bốn phép tính (cộng, trừ, nhân, chia), có người muốn có nhiều chức năng hơn (tính tỷ lệ phần trăm, căn bậc hai, logarit, v.v...). Có người muốn có một máy tính nhỏ cầm tay, có người lại muốn một máy tính lớn. Khi sở thích của người mua trải đều trên một thị trường, thì nó gọi là thị trường sở thích phân tán.

Vấn đề của nhà doanh nghiệp là thiết kế một sản phẩm tối ưu cho thị trường đó[22]. Anh ta có ba cách lựa chọn:

+ Sản phẩm mới được thiết kế để đáp ứng những sở thích ở một góc độ của thị trường (chiến lược một góc thị trường).

+ Có thể tung ra đồng thời hai hay nhiều sản phẩm để chiếm lĩnh hai hay nhiều phần của thị trường (chiến lược nép nhiều góc thị trường).

+ Sản phẩm có thể được thiết kế cho phần giữa của thị trường (chiến lược thị trường đại chúng).

Đối với những công ty nhỏ, chiến lược một góc thị trường là phù hợp nhất. Công ty nhỏ không có đủ tài nguyên để chiếm lĩnh và nắm giữ thị trường đại chúng. Những công ty lớn hơn sẽ xâm nhập và đánh bại hoàn toàn công ty nhỏ đó. Tốt nhất là phát triển một sản phẩm chuyên dụng và chiếm lĩnh một góc thị trường nào không thu hút các đối thủ cạnh tranh trong một thời gian dài.

Một công ty lớn có thể theo đuổi thị trường đại chúng bằng cách thiết kế một sản phẩm "trung bình" về kích thước cũng như số chức năng. Sản phẩm nằm ở trung tâm sẽ giảm đến mức tối thiểu tổng khoảng cách từ những sở thích hiện có đến sản phẩm thực tế. Một máy tính cầm tay được thiết kế cho thị trường đại chúng sẽ giảm đến mức tối thiểu tổng mức độ không hài lòng. Giả thiết công ty tiên phong là công ty lớn và thiết kế sản phẩm của mình cho thị trường đại chúng. Khi tung sản phẩm đó ra thị trường thì giai đoạn xuất hiện bắt đầu.

Giai đoạn phát triển

Nếu mức tiêu thụ khá, thì các công ty mới sẽ xâm nhập thị trường và mở ra giai đoạn phát triển của thị trường. Một câu hỏi lý thú được đặt ra là công ty thứ hai sẽ xâm nhập thị trường ở chỗ nào, nếu giả thiết là công ty đầu tiên sẽ chiếm lĩnh trung tâm? Công ty thứ hai có ba cách lựa chọn:

+ Nó có thể bố trí nhãn hiệu của mình ở một trong bốn góc (chiến lược một góc thị trường).
+ Nó có thể bố trí nhãn hiệu của mình kế bên đối thủ cạnh tranh thứ nhất (chiến lược thị trường đại chúng).
+ Nó có thể tung ra hai hay nhiều sản phẩm ở những góc chưa bị chiếm khác nhau (chiến lược nhiều góc thị trường).

Nếu công ty thứ hai nhỏ, thì nó tránh phải cạnh tranh trực diện với người tiên phong và tung nhãn hiệu của mình ra thị trường tại một trong bốn góc thị trường. Nếu công ty thứ hai lớn, thì nó có thể tung ra thị trường nhãn hiệu của mình ngay tại trung tâm để cạnh tranh với công ty tiên phong. Hai công ty này có thể dễ dàng chia đều thị trường đại chúng thành hai phần gần bằng nhau. Hay công ty lớn thứ hai có thể thực hiện chiến lược nhiều mẫu thị trường.

Đôi khi công ty Procter & Gamble xâm nhập thị trường đã có đối thủ cạnh tranh lớn, mạnh, thay vì tung ra thị trường một sản phẩm "tội cũng thế" hay sản phẩm cho một khúc thị trường, nó tung ra một chuỗi các sản phẩm nhằm vào các khúc thị trường khác nhau. Mỗi sản phẩm đưa ra thị trường sẽ thu hút được một số khách hàng trung thành và giành được một phần công việc kinh doanh từ trong tay đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Ít lâu sau đối thủ cạnh tranh chủ yếu bị bao vây, doanh thu của họ bị giảm sút, và đã quá muộn để có thể tung ra những nhãn hiệu mới cho những khúc thị trường ở xa trung tâm. Sau đó, thừa thế chiến thắng P & G liền tung ra một nhãn hiệu cho khúc thị trường chủ yếu. Đó là chiến lược bao vây và được minh họa trong H.14.11b

Giai đoạn sung mãn

Mỗi công ty xâm nhập thị trường đều theo đuổi một vị trí nào đó hoặc là kế bên một đối thủ cạnh tranh hoặc là ở một khúc thị trường chưa bị chiếm. Cuối cùng thì các đối thủ cạnh tranh phủ kín và phục vụ tất cả những khúc thị trường chủ yếu. Trên thực tế, họ còn tiến thêm và xâm chiếm các khúc thị trường khác nhau và trong quá trình đó lợi nhuận của mọi công ty đều giảm. Khi nhịp độ phát triển của thị trường chậm lại, thị trường chia thành những khúc nhỏ hơn và điều kiện phân chia thị trường thực nhỏ xuất hiện. Điều này được minh họa trong H.14 12a, các chữ cái biểu diễn công ty khác nhau phục vụ các khúc thị trường khác nhau. Chú ý là có hai khúc thị trường chưa được phục vụ vì chúng quá nhỏ nên không thể sinh lời[23].

(a) Giai đoạn phân chia thị trường

(b) Giai đoạn tái hợp nhất thị trường

H.14.12. Các giai đoạn phân chia thị trường và hợp nhất thị trường

Tuy nhiên, đây chưa phải là điểm kết thúc quá trình phát triển của thị trường. Quá trình phân chia thị trường thường kéo theo sau quá trình hợp nhất thị trường do xuất hiện một thuộc tính mới có sức hấp dẫn mạnh thị trường. Quá trình hợp nhất thị trường diễn ra trên thị trường thuốc đánh răng khi P & G tung ra thị trường thuốc đánh răng mới Crest có chứa fluoride của mình, có tác dụng chống sâu răng rất tốt. Đột nhiên những nhãn hiệu thuốc đánh răng được quảng cáo là có tác dụng trắng răng, sạch miệng, gợi cảm, có vị ngon hay có công dụng rửa miệng đã bị đẩy ra các góc, bởi vì người tiêu dùng chủ yếu muốn có thuốc đánh răng bảo vệ được răng. Crest của P & G đã giành được phần lớn thị trường như được biểu diễn bằng phần X trong H.14.12b.

Nhưng ngay cả điều kiện của thị trường hợp nhất cũng không kéo dài được lâu. Các công ty khác sẽ làm nhái nhãn hiệu thành công và rút cuộc thị trường lại bị phân chia trở lại. Các thị trường sung mãn dao động giữa quá trình phân chia thị trường và quá trình hợp nhất thị trường. Quá trình phân chia bắt nguồn từ sự cạnh tranh còn quá trình hợp nhất thì lại bắt đầu từ sự đổi mới.

Giai đoạn suy thoái

Cuối cùng thì mức cầu của thị trường đối với sản phẩm hiện có sẽ bắt đầu suy giảm. Hoặc là do tổng nhu cầu giảm hoặc là do công nghệ mới bắt đầu thay thế công nghệ cũ. Chẳng hạn như nhà kinh doanh có thể sáng tạo ra thuốc xịt miệng tốt hơn thuốc đánh răng. Trong trường hợp này, công nghệ cũ rút cuộc sẽ biến mất và chu kỳ sống của nhu cầu–công nghệ mới sẽ bắt đầu.

ĐỘNG THÁI CỦA CẠNH TRANH THUỘC TÍNH

Như vậy là các thị trường xuất hiện và phát triển qua một số giai đoạn. Hãy xem xét quá trình phát triển của thị trường khăn giấy. Lúc đầu những người nội trợ sử dụng khăn lau chén đĩa bằng vải bông và lanh trong khi làm bếp. Một công ty giấy tìm kiếm thị trường mới đã phát triển khăn giấy để cạnh tranh với khăn vải. Bước phát triển này đã tạo nên một thị trường mới. Các nhà sản xuất giấy khác cũng xâm nhập và mở rộng thị trường đó. Số nhãn hiệu sinh sôi thêm nhiều và tạo ra quá trình phân chia thị trường. Tình trạng dư thừa năng lực sản xuất của ngành, đưa các nhà sản xuất đến chỗ phải tìm kiếm những tính chất mới. Một nhà sản xuất nghe được người tiêu dùng phàn nàn rằng khăn giấy không thấm nước, đã tung ra thị trường khăn giấy thấm nước và đã tăng được thị phần của mình. Quá trình hợp nhất thị trường này không kéo dài được bao lâu, bởi vì các đối thủ cạnh tranh cũng tung ra các khăn giấy thấm nước. Thị trường lại bị phân chia trở lại. Sau đó một nhà sản xuất khác lại nghe được người tiêu dùng bày tỏ mong muốn có khăn giấy "cực dai" và đã tung ra loại sản phẩm đó. Sau đó ít lâu các nhà sản xuất khác cũng làm theo. Một nhà sản xuất khác lại tung ra khăn giấy "không nhàu" và sau đó cũng bị bắt chước ngay. Như vậy là khăn giấy đã phát triển từ chỗ là một sản phẩm duy nhất thành loại sản phẩm có độ thấm nước, độ dai và công dụng khác nhau. Các lực lượng đổi mới và cạnh tranh đã thúc đẩy quá trình phát triển của thị trường.

Cạnh tranh đã tạo ra một chuỗi liên tục của thuộc tính mới được khám phá từ sản phẩm. Nếu một thuộc tính mới thành công thì sau đó ít lâu một số đối thủ cạnh tranh sẽ chào bán nó và nó mất tác dụng quyết định của mình. Khi mà hầu hết các ngân hàng đều "ân cần" như hiện nay thì thái độ ân cần không còn ảnh hưởng đến việc lựa chọn ngân hàng của người tiêu dùng nữa. Khi mà hầu hết các hãng hàng không đều phục vụ bữa ăn trong chuyến bay thì bữa ăn không còn là cơ sở để lựa chọn hãng hàng không nữa. Kỳ vọng của khách hàng luôn phát triển lên. Vì thế mà việc duy trì vị trí dẫn đầu trong việc tung ra những thuộc tính mới có tầm quan trọng chiến lược đối với một công ty. Mỗi thuộc tính mới, nếu nó thành công, đều tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty và tạm thời đem lại cho nó thị phần và lợi nhuận cao hơn mức trung bình.

Người dẫn đầu thị trường phải học cách làm cho quá trình đổi mới trở thành chuyện bình thường.

Vấn đề quan trọng là: Liệu công ty có thể nhìn về phía trước và dự đoán được chuỗi những thuộc tính chắc chắn sẽ tạo được thuận lợi và khả thi về mặt công nghệ không? Làm thế nào công ty có thể khám phá ra những thuộc tính mới? Sau đây là bốn phương pháp giải quyết

Phương pháp thứ nhất là, sử dụng quá trình thăm dò khách hàng để phát hiện những thuộc tính mới. Công ty yêu cầu khách hàng cho biết họ muốn sản phẩm đó có thêm những ích lợi gì và đối với từng ích lợi đó. Công ty cũng xem xét chi phí để phát triển từng thuộc tính mới và phản ứng đáp lại có thể có của các đối thủ cạnh tranh. Họ lựa chọn những thuộc tính nào hứa hẹn lợi nhuận tăng thêm nhiều nhất.

Phương pháp thứ hai, sử dụng quá trình trực giác. Nhà kinh doanh linh cảm thấy và tiến hành phát triển sản phẩm mà không cần nhiều đến nghiên cứu marketing. Quá trình chọn lọc tự nhiên quyết định kẻ thắng và kẻ thua. Nếu một nhà sản xuất bằng trực giác thấy được một thuộc tính mà thị trường mong muốn, thì nhà sản xuất đó được xem là tài giỏi, mặc dù theo một góc độ khác thì đó chỉ là sự may mắn. Lý thuyết này không hướng dẫn cách làm thế nào để hình dung ra được những thuộc tính mới.

Phương pháp thứ ba cho rằng, các thuộc tính mới nảy sinh thông qua một quá trình biện chứng. Mọi thuộc tính có giá trị đều bị đẩy đến một thái cực thông qua quá trình cạnh tranh. Chẳng hạn như quần áo bò xanh lúc đầu là loại quần áo rẻ tiền, sau một thời gian đã trở thành thời trang và đắt tiền hơn. Tuy nhiên sự vận động theo một hướng này có chứa đựng mầm mống của sự tự phá hủy. Cuối cùng là có một nhà sản xuất nào đó tung ra một thứ vải may quần rẻ hơn thế là người tiêu dùng đổ xô vào mua nó. Lý thuyết biện chứng cho rằng những người đổi mới không được đi sánh ngang với đám đông, mà phải đi theo chiều ngược lại hướng đến những khúc thị trường đang ngày càng bị xem thường.

Phương pháp thứ tư khẳng định rằng những thuộc tính mới nảy sinh thông qua quá trình xác định thứ bậc của các nhu cầu (xem lý thuyết của Maslow). Theo lý thuyết này ta có thể dự đoán được là chiếc ô tô đầu tiên làm chức năng vận tải cơ bản và được thiết kế theo yêu cầu đảm bảo an toàn. Sau một thời gian ô tô bắt đầu được xã hội chấp nhận và trở thành nhu cầu thể hiện địa vị. Sau một thời gian nữa ô tô được thiết kế để giúp người ta tự khẳng định mình. Nhiệm vụ của người đổi mới là phải đánh giá được lúc nào thì thị trường đã sẵn sàng để thỏa mãn nhu cầu có thứ bậc cao hơn.

Trong thực tế, việc phát hiện ra những thuộc tính mới trên một thị trường phức tạp hơn so với bất kỳ lý thuyết đơn giản nào được đưa ra. Ta không được đánh giá thấp vai trò của các quá trình công nghệ và xã hội trong việc làm nảy sinh những thuộc tính mới. Ví dụ, sự quan tâm thiết tha của người tiêu dùng đến một loại máy thu hình kích thước nhỏ gọn vẫn chưa được đáp ứng cho đến khi kỹ thuật vi điện tử phát triển đến mức độ có đủ khả năng thỏa mãn yêu cầu đó. Dự báo công nghệ có ý đồ dự đoán thời điểm của những bước phát triển công nghệ trong tương lai cho phép cung ứng những thuộc tính mới cho người tiêu dùng. Yếu tố xã hội cũng giữ một vai trò quan trọng trong việc định hình sự phát triển thuộc tính. Những sự phát triển của tình trạng lạm phát, tình trạng khan hiếm nguyên liệu, phong trào bảo vệ môi trường, phong trào bảo vệ người tiêu dùng và lối sống mới làm cho người tiêu dùng rơi vào trạng thái mất thăng bằng và đưa họ đến chỗ phải đánh giá lại các thuộc tính của sản phẩm. Ví dụ, nạn lạm phát làm tăng sự mong muốn có một chiếc xe nhỏ hơn, còn sự an toàn của xe thì làm tăng sự mong muốn có một chiếc xe nặng hơn. Người đổi mới phải sử dụng nghiên cứu marketing để đánh giá xu hướng của nhu cầu đối với các thuộc tính khác nhau nhằm xác định hướng đi tốt nhất cho công ty trong cạnh tranh mặt đối mặt.

✦ TÓM TẮT

Sản phẩm và thị trường đều có chu kỳ sống đòi hỏi phải thay đổi chiến lược marketing theo thời gian. Mỗi nhu cầu mới đều tuân theo chu kỳ sống của nhu cầu có khả năng thanh toán và trải qua các giai đoạn xuất hiện, phát triển nhanh dần, phát triển chậm dần, sung mãn và suy thoái. Mỗi công nghệ mới xuất hiện để thỏa mãn nhu cầu đó cũng có chu kỳ sống của nhu cầu công nghệ. Những dạng sản phẩm cụ thể của một công nghệ nhất định cũng thể hiện rõ một chu kỳ sống, như các nhãn hiệu trong một dạng sản phẩm.

Lịch sử tiêu thụ của nhiều sản phẩm tuân theo đường cong hình chữ S gồm bốn giai đoạn. Giai đoạn tung ra thị trường được đánh dấu bằng sự tăng trưởng chậm và lợi nhuận thấp khi sản phẩm được đưa vào phân phối. Trong giai đoạn này công ty phải quyết định lựa chọn chiến lược hớt váng nhanh, hớt váng chậm, xâm nhập nhanh hay xâm nhập chậm. Nếu thành công thì sản phẩm chuyển sang giai đoạn phát triển được đánh dấu bằng mức tiêu thụ tăng nhanh và lợi nhuận tăng. Công ty có ý đồ cải tiến sản phẩm đó, xâm nhập các khúc thị trường mới, các kênh phân phối mới và giảm giá đôi chút. Tiếp đến là giai đoạn sung mãn, trong đó mức tiêu thụ tăng chậm lại và lợi nhuận thì ổn định. Công ty tìm kiếm chiến lược đổi mới để lấy lại nhịp độ tăng mức tiêu thụ, bao gồm việc cải biến thị trường, sản phẩm và marketing mix. Cuối cùng, sản phẩm bước vào giai đoạn suy thoái, khi mà chẳng còn có thể làm gì được nhiều để tạm thời ngăn chặn sự suy giảm mức tiêu thụ và lợi nhuận. Nhiệm vụ của công ty là phát hiện những sản phẩm thực sự yếu kém; xây dựng chiến lược tiếp tục duy trì, tập trung hay vắt kiệt đối với từng sản phẩm; và cuối cùng là loại bỏ những sản phẩm yếu kém như thế nào đó để giảm đến mức tối thiểu những khó khăn cho lợi nhuận, công nhân viên và khách hàng của công ty.

Không phải tất cả các sản phẩm đều có chu kỳ sống của sản phẩm hình chữ S. Có những sản phẩm có PLC dạng phát triển–giảm đột ngột sung mãn, có sản phẩm có dạng chu kỳ chu kỳ lặp lại và có sản phẩm thì có dạng sóng. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện được cả chục dạng của PLC, trong đó có những dạng thể hiện kiểu dáng, mốt và mốt nhất thời. Lý thuyết PLC bị phê phán là vì công ty không thể dự đoán được trước hình dáng, không biết mình đang ở giai đoạn nào trong chu kỳ, hay dự đoán được thời gian của từng giai đoạn. Đồng thời PLC cũng là kết quả của chiến lược marketing chứ không phải là quá trình lịch sử nhất định của mức tiêu thụ, độc lập với chiến lược marketing đã chọn.

Lý thuyết chu kỳ sống của sản phẩm phải được mở rộng thêm bằng lý thuyết về sự phát triển của thị trường. Lý thuyết về sự phát triển của thị trường khẳng định rằng, những thị trường mới xuất hiện khi một sản phẩm được tạo ra nhằm thỏa mãn một nhu cầu chưa được đáp ứng. Người đổi mới thường thiết kế một sản phẩm cho một thị trường đại chúng. Các đối thủ cạnh tranh xâm nhập thị trường với sản phẩm tương tự làm cho thị trường phát triển. Nhịp độ phát triển cuối cùng sẽ chậm lại và thị trường bước vào giai đoạn sung mãn. Thị trường bị phân chia ngày càng nhỏ cho đến khi có một công ty nào đó tung ra một thuộc tính mới có tác dụng to lớn hợp nhất thị trường lại thành một số ít khúc thị trường hơn, nhưng lớn hơn. Giai đoạn này không kéo dài được lâu, bởi vì các đối thủ cạnh tranh sẽ sao chép các thuộc tính mới đó. Cứ như vậy diễn ra sự luân phiên nhau giữa quá trình hợp nhất thị trường do đổi mới và quá trình phân chia thị trường do cạnh tranh. Thị trường của công nghệ hiện tại rút cuộc sẽ bị suy thoái khi khám phá ra những công nghệ mới tốt hơn.

Các công ty phải cố gắng dự đoán trước được những thuộc tính mà thị trường mong muốn. Lợi nhuận sẽ đổ dồn vào những người nào sớm tung ra những ích lợi mới và có giá trị. Việc tìm kiếm những thuộc tính mới có thể dựa trên cơ sở thăm dò khách hàng, trực giác, lập luận biện chứng hay lập luận về thứ bậc của nhu cầu. Marketing thành công đòi hỏi phải hình dung được một cách sáng tạo tiềm năng phát triển của thị trường.

◆ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phần nói về các chu kỳ sức cầu/công nghệ được trích dẫn từ công trình của H Igor Ansoff, *Implanting Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 37–44
2. Sách đã dẫn. p. 38.
3. Có những tác giả còn phân biệt thêm một số giai đoạn nữa. Wasson đưa thêm giai đoạn cạnh tranh rối loạn nằm giữa các giai đoạn phát triển và sung mãn. Xem Chester R Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978). Sung mãn là giai đoạn nhịp độ tăng mức tiêu thụ chậm lại còn bão hòa là giai đoạn mức tiêu thụ ổn định sau khi đạt đỉnh cao.
4. Rolando Polli and Victor cook, "Validity of the Product Life Cycle", *Journal of Business*, Octorber 1969, pp. 385–400.
5. *Nielsen Researcher*, no. 1 (Chicago: A. G. Nielsen Co., 1968).
6. Xem William E. Cox, Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models", *Journal of Business*, Octorber 1967, pp. 375–84; John E. Swan and David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles", *Business Horizons*, January February 1982, pp. 72–76; và Gerald J. Tellis and C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", *Journal of Marketing*. Fall 1981, pp. 125–34.
7. Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth", Modern Textiles Magazine, February 1964, pp. 32ff. Cũng xem Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycles", *Harvard Business Review*, November–December 1965, pp. 81–94.
8. Chester R. Wasson, "How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?" *Journal of Marketing*, July 1968, pp. 36–43.
9. William H. Reynolds, "Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends", *Journal of Marketing*, July 1968, pp. 44–49.
10. Dwight E. Robinson, "Style Change: Crytal, Inexorable and Foreseeable", *Harvard Business Review*, November–December 1975, pp. 121–31.
11. George B. Sproles, "Analyzing Fashion Life Cycles – Principles and Perspectives", *Journal of Marketing*, Fall 1981, pp. 116–24.
12. Buzzell, "Competitive Behavior", p. 51.
13. Sách đã dẫn.
14. Sách đã dẫn, p. 52.
15. John B. Frey, "Pricing over the Competitive Cycles", Bài phát biểu tại Hội nghị Marketing năm 1982, Conference Board, New York.
16. R. S. Alexander, "The Death and Burial of "Sick Products"", *Journal of Marketing*, April 1964, p. 1.
17. Xem Philip Kotler, "Phasing Out Weak Product", *Harvard Business Review*, March–April 1965, pp. 107–18; Paul W. Hamelman and Edward M. Mazze, "Improving Product Abandonment Decisions", *Journal of Marketing*, April 1972, pp.20–26; và Richard T. Hise, A. Parasuraman, and R. Viswanathan, "Product Elimination: The Neglected Management Responsibility", *Journal of Business Strategy*, Spring 1984, pp. 56–63.
18. Xem Kathryn Rudie Harrigan, "The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility",

Strategic management Journal, 1 (1980), pp. 165-76.

19. Kathryn Rudie Harrigan, "Strategies for Declining Industries", *Journal of Business Strategy*, Fall 1980, p. 27.

20. Xem Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Product" *Business Horizons*, August 1978, pp.15–22; và Laurence P. Feldman and Albert L.Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy*, Spring 1985,pp 79-85

21. Nariman K. Dhalla and Sonia Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept", *Harvard Business Review*, January-February 1976,pp.102-13, và 105.

22. Vấn đề này là tầm thường nếu như các sở thích của người tiêu dùng đều tập trung vào một điểm. Nếu có từng đám sở thích riêng biệt, thì nhà kinh doanh có thể thiết kế sản phẩm cho đám lớn nhất hay đám nào mà công ty có thể phục vụ tốt nhất

23. Không gian sản phẩm được vẽ với hai thuộc tính để cho đơn giản. Trong thực tế thì có nhiều thuộc tính xuất hiện khi thị trường phát triển. Không gian sản phẩm phát triển từ không gian hay chiều thành không gian n chiều.

Chương 15

THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐỐI VỚI NHỮNG NGƯỜI DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG, THÁCH THỨC, THEO SAU VÀ NÚP BÓNG

"Cheshire Puss", cô bé (Alice) bắt đầu..."mi có thể mách bảo ta bằng cách nào ta có thể thoát khỏi nơi đây không?"" Cái đó còn tùy thuộc vào nơi mà cô muốn đến", chú mèo trả lời.

Lewis Carroll

Phải có biển động thì mới có thuyền trưởng giỏi

Tác giả vô danh

Bây giờ ta sẽ xem xét vấn đề thiết kế chiến lược marketing thắng lợi có tính đến những chiến lược của các đối thủ cạnh tranh. Có đối thủ cạnh tranh lớn hơn, có đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn. Có người có những nguồn lực lớn, có người thì kẹt tiền. Theo công ty tư vấn Arthur D. Little, một công ty có thể chiếm một trong sáu vị thế cạnh tranh trên thị trường mục tiêu:[1]

+ *Khống chế:* Công ty khống chế hành vi của các đối thủ cạnh tranh khác và có thể lựa chọn nhiều chiến lược khác nhau.
+ *Mạnh:* Công ty có thể hành động độc lập mà không gây nguy hiểm cho vị thế lâu dài của mình và có thể duy trì nó bất kể đến những hành động của các đối thủ cạnh tranh khác.
+ *Thuận lợi:* Công ty có một thế mạnh có thể khai thác trong những chiến lược cụ thể và có cơ hội khá tốt để cải thiện vị thế của mình.
+ *Có thể trụ được:* Công ty đang thành công với một mức độ khá mãn nguyện trong việc đảm bảo kinh doanh liên tục, nhưng sự tồn tại của nó là điều bất đắc dĩ đối với công ty khống chế và nó ít có cơ hội để cải thiện vị thế của mình.
+ *Yếu:* Công ty đạt kết quả không hài lòng lắm, nhưng vẫn có cơ hội cải thiện và nó phải thay đổi nếu không thì phải rút lui.
+ *Không có khả năng tồn tại:* Công ty này đạt kết quả kém và không có cơ hội để cải thiện.

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.15.1. 40% thị trường 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 các công ty lớn không để ý đến.

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.

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.15.1 Cấu trúc của một thị trường giả định

◆ CHIẾN LƯỢC CỦA NGƯỜI DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG

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 Motors (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). Người dẫn đầu có thể chi tiền một cách dè dặt vì lo sẽ có những khúc khó khăn, trong khi người thách thức thì lại chi tiền thoải mái (Montgomery Ward đã để mất quyền khống chế bán lẻ vào tay Sears sau Thế Chiến thứ 2). Công ty dẫn đầu có thể trở thành lỗi thời so với các địch thủ mới và hăng hái hơn (tạp chí Playboy đã tụt xuống hàng thứ hai theo số phát hành báo chí sau Penthouse). Chi phí của công ty dẫn đầu có thể tăng quá mức và làm tổn hại đến tiền lời của mình (Food Fair sa sút vì không kiểm soát được chi phí).

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 của 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

Công ty dẫn đầu thường 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 lợi 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 số 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 được 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 nhằm 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.

Trong một trường hợp khác, Boeing đứng trước tình hình giảm đột ngột đơn đặt hàng về loại máy bay phản lực khổng lồ B-747, khi các hãng hàng không đã mua đủ máy bay để phục vụ nhu cầu hiện đại. Boeing đã kết luận rằng vấn đề mấu chốt để có thể bán được nhiều hơn B-747 là phải giúp đỡ các hãng hàng không thu hút được nhiều người đi máy bay hơn. Boeing đã phân tích tiềm năng của khúc thị trường hành khách đi máy bay và đi đến kết luận là giới công nhân không đi máy bay nhiều lắm. Boeing đã khuyến khích các hãng hàng không và ngành du lịch đặt ra và bán hợp đồng du lịch trọn gói bằng máy bay cho các công đoàn, nhà thờ và nhà nghỉ.

Công dụng mới

Thị trường có thể mở rộng được 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.

Nylon của Du Pont đã có cả một quá trình kinh điển về mở rộng công dụng mới. Cứ mỗi lần nylon trở thành sản phẩm chín muồi thì Du Pont lại khám phá ra một công dụng mới. Mới đầu nylon được dùng làm dù, rồi sau đó kéo thành sợi để dệt vớ cho phụ nữ, rồi trở thành vật liệu chính để may áo choàng phụ nữ và sơ mi nam. Sau này nó đã được dùng trong vỏ xe ô tô, may bao súng và dệt thảm[2]. Mỗi công dụng đã làm cho một sản phẩm có chu kỳ sống mới. Một khoảng tín dụng được dành cho chương trình nghiên cứu và phát triển thường xuyên của Du Pont để tìm ra những công dụng mới.

Có nhiều trường hợp, chính những người tiêu dùng lại có công phát hiện ra công dụng mới. Mỡ Vaseline lúc đầu được dùng làm chất bôi trơn trong các xưởng máy, rồi sau nhiều năm những người sử dụng đã thông báo nhiều công dụng mới của sản phẩm đó, kể cả việc sử dụng nó làm mỡ bôi da, dược liệu và thuốc giữ nếp tóc.

Arm Hammer, nhà sản xuất thuốc nở làm bánh, đã có sản phẩm với mức tiêu thụ bị buông trôi trong 125 năm. Thuốc nở có một số công dụng ngoài công dụng duy nhất được quảng cáo. Sau này công ty đã phát triển thấy một số khách hàng sử dụng nó làm chất khử mùi trong tủ lạnh. Công ty đã mở một chiến dịch quảng cáo và tuyên truyền mạnh mẽ về ứng dụng độc đáo

đó và đã thành công trong việc làm cho một nửa gia đình Mỹ đặt một hộp thuốc nở để ngó trong tủ lạnh của mình. Mấy năm sau Arm Hammer lại phát hiện thấy người tiêu dùng đã dùng nó để dập tắt lửa khi dầu mỡ ăn bị cháy, và đã đạt được kết quả rất lớn trong việc tuyên truyền công dụng ấy.

Nhiệm vụ của công ty là theo dõi cách sử dụng sản phẩm của những người tiêu dùng. Điều này áp dụng cho các sản phẩm công nghiệp cũng như sản phẩm tiêu dùng. Những công trình nghiên cứu của Von Hippel cho thấy rằng hầu hết các sản phẩm công nghiệp mới đều do những người tiêu dùng đề xuất trước tiên, chứ không phải là các phòng nghiên cứu và phát triển của công ty[3]. Điều này cho thấy rõ tầm quan trọng của việc thường xuyên thu thập nhu cầu của khách hàng và đề xuất với lãnh đạo việc phát triển sản phẩm mới.

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.

Một ví dụ sáng tạo của một công ty kích thích tăng khối lượng sử dụng trong mỗi lần dùng là công ty vỏ xe Michelin (Pháp). Michelin muốn các chủ xe người Pháp tăng số kilômét chạy xe một năm và như vậy sẽ thay vỏ nhiều hơn. Nó đã nảy ra ý tưởng về việc đánh giá các nhà hàng Pháp theo hệ thống ba sao. Họ đã thông báo rằng có nhiều nhà hàng tuyệt nhất nằm ở miền Nam nước Pháp, làm cho nhiều người Paris khi nghỉ cuối tuần đã phóng xe về Provence và Riviera. Michelin cũng xuất bản những cuốn sách hướng dẫn du lịch có bản đồ và những cảnh đẹp dọc theo đường để cám dỗ mọi người đi du lịch xa hơn.

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 tiến 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, Hertz với Avis, McDonald's với Burger King, General Motors với Ford, và Kodak với Fuji (xem marketing toàn cầu 15-1)

Đôi khi có một số con ong lớn và nguy hiểm, AT & T phải bảo vệ doanh nghiệp thông tin viễn thông của mình chống các công ty khu vực trước đây của Bell, các công ty chuyển tải (MCI, Sprint), những công ty sản xuất thiết bị trong nước và nước ngoài (Northen Telecom, Siemens) và các công ty máy tính đang chuyển sang lĩnh vực viễn thông (IBM, Apple, v.v...). Rõ ràng là không thể bảo vệ được tất cả các địa bàn của mình và cần phải quyết định nơi phân định chiến tuyến.

Người dẫn đầu thị trường có thể làm gì để bảo vệ địa bàn của mình? Hai ngàn năm trước Tôn Tử đã nói với các chiến binh của mình "Ta không tin là quân địch sẽ không tấn công, nhưng tin vào một điều là ta không thể bị thất bại." Câu trả lời có tính xây dựng nhất là đổi mới liên tục. Người dẫn đầu không chịu thỏa mãn với hiện trạng và dẫn dắt ngành phát triển những sản phẩm mới và các dịch vụ phục vụ người tiêu dùng, cải thiện hiệu quả phân phối và cắt giảm chi phí. Họ luôn nâng cao hiệu quả cạnh tranh của mình và tôn trọng người tiêu dùng. Người dẫn đầu cũng vận dụng nguyên tắc quân sự về tiến công: Người chỉ huy phải giành thế chủ động, luôn dẫn đầu về khai thác những yếu điểm của địch. Phòng thủ tốt nhất cũng là tiến công tốt nhất.

Người dẫn đầu thị trường cho dù không mở các trận tiến công cũng phải luôn canh giữ tất

cả các mặt trận và không được để bất kỳ điểm quan trọng nào bên sườn bị hở. Họ phải luôn giảm giá thành của mình và giá cả phải phù hợp với giá trị mà người tiêu dùng thấy được trên nhãn hiệu. Người dẫn đầu phải "bịt các lỗ hổng" sao cho những kẻ tấn công không thể đột nhập được. Cho nên người dẫn đầu hàng tiêu dùng bao gói sẽ tạo ra những nhãn hiệu với kích thước và hình thức khác nhau để đáp ứng những sở thích khác nhau của người tiêu dùng và cố gắng giữ cho được chỗ trên giá bày hàng khan hiếm càng nhiều càng tốt.

Chi phí cho việc "bịt lỗ hổng" có thể cao. Thế nhưng chi phí cho việc từ bỏ một sản phẩm không sinh lời/một khúc thị trường còn có thể cao hơn! General Motors không muốn mất tiền vào việc sản xuất những chiếc xe nhỏ, nhưng bây giờ thì đang phải mất nhiều tiền hơn vì đã để cho những nhà sản xuất xe Nhật bám chắc được vào thị trường Hoa Kỳ. Xerox đã nghĩ rằng mình sẽ tốn tiền khi sản xuất những máy sao chụp nhỏ, nhưng bây giờ thì nó đã mất nhiều tiền hơn do đã để cho người Nhật nhảy vào và lớn mạnh lên trên thị trường.

Câu trả lời thực tế là người dẫn đầu thị trường phải xem xét thận trọng địa bàn nào quan trọng cần bảo vệ cho dù tốn kém và địa bàn nào có thể từ bỏ với rủi ro nhỏ. Người dẫn đầu thị trường không thể bảo vệ được tất cả các vị trí của mình trên thị trường, họ phải tập trung tài nguyên của mình vào những nơi quan trọng. Mục đích của chiến lược phòng thủ là giảm bớt xác suất bị tiến công, hướng các cuộc tiến công vào những nơi ít nguy hại hơn và giảm bớt sức mạnh của chúng. Mọi cuộc tiến công đều gây thiệt hại cho lợi nhuận. Nhưng hình thức phòng thủ là tốc độ phản ứng có thể làm cho hậu quả về lợi nhuận rất khác nhau. Các nhà nghiên cứu đồng thời khảo sát những hình thức phản ứng thích hợp nhất đối với những cuộc tiến công về giá và các vấn đề khác (xem chiến lược marketing 15–1 đối với mô hình tương ứng gọi là người phòng thủ).

Sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt đang xảy ra trên toàn thế giới trong những năm gần đây đã gây nên sự quan tâm của ban lãnh đạo đến những mô hình tiến hành chiến tranh quân sự, đặc biệt là những nguyên lý được trình bày trong binh pháp của Tôn Tử, Mushashi, Von Clausewitz và Liddell-Hart[4]. Những công ty dẫn đầu, giống như các quốc gia dẫn đầu, được khuyên là nên bảo vệ quyền lợi của mình bằng những chiến lược như "chính sách bên miệng hố chiến tranh" "trả đũa ồ ạt" "chiến tranh cục bộ", "phản ứng từ từ", "ngoại giao bằng sức mạnh" và "các hệ thống đe dọa". Trên thực tế, có sáu chiến lược phòng thủ mà một công ty khống chế có thể sử dụng. Chúng được minh họa trong H.15.2 và được mô tả trong những phần tiếp theo[5]

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 của 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 thèm 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 nước trái cây và đa dạng hóa 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.

CUỘC CHIẾN GIỮA KODAK VÀ FUJI TRÊN THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

Trong suốt 100 năm Eastman Kodak đã nổi tiếng về những chiếc máy ảnh dễ sử dụng của mình, phim chất lượng cao là lợi nhuận kếch xù. Nhưng trong thập kỷ qua, doanh số bán hàng của Kodak không tăng và lợi nhuận của họ giảm sút. Kodak đã bị những đối thủ cạnh tranh có kỹ thuật mới hơn chèn ép, trong số đó có nhiều người Nhật đã tung ra hay cải tiến máy ảnh 35mm, máy quay video, những phòng tráng phim trong một giờ. Tuy nhiên, khi công ty phim ảnh Fuji nhảy vào kinh doanh phim màu, kế sinh nhai chính của Kodak, thì Kodak đã gặp phải một sự thách thức nghiêm trọng.

Khi Fuji nhảy vào thị trường phim Hoa Kỳ, chào bán phim màu chất lượng cao với giá thấp hơn 10% so với Kodak và đã chiếm lĩnh thị trường trước Kodak bằng phim tốc độ nhanh. Fuji cũng đã giành được một thắng lợi marketing quan trọng là đánh bật Kodak để trở thành phim chính thức ở Đại Hội Thể thao Olympic Mùa Hè năm 1984 tại Los Angeles. Thị trường của Fuji trên thị trường phim màu khổng lồ của Hoa Kỳ đã đạt trên 8% vào năm 1984 và họ đã tuyên bố mục tiêu của mình là dành cho được một thị phần 15%. Doanh số bán ra ở Hoa Kỳ của Fuji đã tăng với nhịp độ 20% năm, nhanh hơn nhiều so với tốc độ tăng trưởng chung toàn thị trường.

Kodak đã chống trả quyết liệt để bảo vệ thị phần của mình trên thị trường phim Hoa kỳ. Họ đã đua nhau với Fuji trong việc hạ giá và tung ra một loạt những sản phẩm cải tiến mà đỉnh cao là những loại phim mới đây nhất Ektar 25, 125 và 1.000. Kodak đã chi nhiều gấp 20 lần so với Fuji cho việc quảng cáo và khuyến mãi và đã mất 10 triệu USD để được quảng cáo tại Đại Hội Olympic mùa hè 1988 ở Seoul (Nam Triều Tiên) và đảm bảo quyền quảng cáo tại Olympic 1992 tại Barcelona. Nhờ những biện pháp này và những biện pháp khác mà Kodak đã bảo vệ thắng lợi vị trí của mình trên thị trường Hoa Kỳ. Fuji đã không thể nào thuyết phục được nhiều người tiêu dùng từ bỏ hộp phim màu vàng và đen quen thuộc của Kodak để chuyển sang hộp màu xanh lá của Fuji. Vào đầu những năm 1990, thị phần của Kodak trên thị trường Hoa Kỳ đã giữ mức ổn định rất lớn là 80%.

Song Kodak đã dấn lên một bước nữa, tiến công vào lãnh địa của Fuji ở Nhật. Kodak không xa lạ vì đối với marketing quốc tế: 40% trong số 17 tỷ USD doanh số bán là ở 150 nước bên ngoài Hoa Kỳ. Trên thực tế Kodak đã bán phim ở Nhật từ 1889. Nhưng mãi đến vài năm gần đây công ty vẫn chưa chú ý đến thị trường Nhật nhiều lắm. Tuy nhiên gần đây Kodak đã tiến hành một số đợt tiến công nhằm tăng sự hiện diện của mình và doanh số bán tại Nhật. Nó đã thành lập một công ty con riêng Kodak Japan – và tăng gấp ba biên chế ở Nhật của mình. Nó đã mua đứt một công ty phân phối của Nhật và chuẩn bị thành lập bộ phận marketing và bán hàng của mình tại Nhật. Nó đã đầu tư vào một trung tâm công nghệ mới và một thiết bị nghiên cứu lớn của Nhật. Cuối cùng Kodak đã tăng cường việc khuyến mãi và tuyên truyền của mình ở Nhật. Giờ đây Kodak Japan đã bảo trợ mọi thứ cho các buổi tường thuật trên truyền hình Nhật về các cuộc thi đấu võ Sumo.

Tuy có những nỗ lực lớn như vậy, nó vẫn gặp phải nhiều khó khăn cho Kodak tại Nhật, giống như Fuji tại Hoa kỳ. Fuji với doanh số bán hàng năm trên 3 tỷ USD có đủ tài nguyên để chống đỡ các cuộc tiến công của Kodak. Người khổng lồ Nhật đó đã cố thủ vững chắc thị phần 70% trên thị trường Nhật của mình so với 15% của Kodak. Ngoài ra thuế xuất cao đánh vào phim ngoại đã bảo vệ quyền lợi của Fuji. Mặc dù vậy Kodak vẫn muốn giành được một số lợi ích trong những đợt tiến công ngày càng mạnh vào Nhật của mình. Vì, thứ nhất là Nhật tạo ra những cơ hội lớn để tăng doanh số bán và lợi nhuận. Thị trường phim và giấy ảnh 1,5 tỷ USD chỉ đứng

thứ hai sau thị trường Hoa Kỳ. Thứ hai là rất nhiều công nghệ chụp ảnh mới, hiện đại có xuất xứ ở Nhật, nên sự hiện diện càng nhiều ở Nhật sẽ giúp cho Kodak bắt kịp với những phát triển mới nhất. Thứ ba là quyền sở hữu và các xí nghiệp liên doanh ở Nhật sẽ giúp Kodak hiểu rõ hơn tình hình sản xuất của Nhật và tiếp nhận được những sản phẩm mới cho Hoa Kỳ và các thị trường khác trên thế giới. Kodak đã bán rất nhiều sản phẩm sản xuất tại Nhật với tên mình tại Hoa kỳ; máy quay video do Matsushita sản xuất, băng video do TDK Electronics sản xuất. Kodak sở hữu 10% của Chinon Industrien, hãng sản xuất máy ảnh 35mm. Kodak đang bán những thiết bị tráng phim cho các hãng Nhật chế tạo và các máy sao chụp cỡ trung do Canon chế tạo.

Kodak đang gặt hái được một lợi ích tương đối quan trọng nhờ tiến công vào thị trường Nhật: Nếu như Fuji đã dành khá nhiều tài nguyên để bảo vệ lãnh địa của mình ở Nhật, thì nó còn ít tài nguyên hơn để sử dụng chống lại Kodak tại Hoa Kỳ.

CHIẾN LƯỢC PHÒNG THỦ THEO MÔ HÌNH NGƯỜI PHÒNG THỦ

Các giáo sư Hauser, Shugan và Gaskin đã xây dựng và kiểm nghiệm một mô hình được gọi là "người phòng thủ". Mô hình này đưa ra những giả thiết sau:

1. Những người tiêu dùng đều có một số nhận thức về sản phẩm như nhau. (Ví dụ, tất cả những người tiêu dùng đều thấy Tylenol đắt và tác dụng yếu, còn Exedrin thì tác dụng mạnh và rẻ hơn,v.v..)
2. Những người tiêu dùng có đặc tính khác nhau đối với các tính chất khác nhau của sản phẩm. (Ví dụ, có người coi trọng giá rẻ hơn là tác dụng, có người lại thích ngược lại.)
3. Việc lựa chọn người tiêu dùng chịu ảnh hưởng của tính chất sản phẩm, giá cả, cách phân phối, quảng cáo và khuyến mãi. (Đã biết tác dụng của từng công cụ marketing đối với kết quả bán hàng.)

   Mô hình người phòng thủ có thể được minh họa qua câu chuyện về cuộc tiến công về giá của Datril vào người dẫn đầu thị trường, Tylenol. Tylenol đã giành được một thị phần lớn trên cơ sở tính chất dễ chịu (không gây rối loạn tiêu hóa) đã được thừa nhận và đã thu được lợi nhuận lớn. Sau đó Bristol-Myers đã tung ra một sản phẩm Datril như vậy và quảng cáo rằng nó "cũng tốt như Tylenol, chỉ có rẻ hơn". Nếu những người tiêu dùng tin vào điều này, thì Datril sẽ xâm nhập sâu vào thị trường của Tylenol. Tylenol đã phải tự vệ như thế nào?

Các nhà nghiên cứu đã khảo sát những biện pháp phòng thủ có thể có đối với Tylenol bằng mô hình người phòng thủ và đã đi đến những kết luận như sau:

1. Người phòng thủ phải hạ thấp giá của mình xuống, đặc biệt là khi thị trường không bị phân khúc. Nếu thị trường bị phân khúc, thì giá có thể tăng tại một số khúc ít xung yếu hơn. (Chiến lược định giá tốt nhất phụ thuộc vào những việc phải làm để phân phối và quảng cáo. Tuy nhiên một khi đã chọn, thì chiến lược định giá sẽ lại ảnh hưởng đến việc phân phối và quảng cáo.)
2. Người phòng thủ phải cắt giảm chi phí cho việc phân phối, nhất là phải loại bớt những người bán lẻ nhỏ không còn khả năng sinh lời.
3. Người phòng thủ phải cải tiến những tính chất được ưa thích của sản phẩm hơn là cố gắng cải tiến theo những tính chất được ưa thích trong sản phẩm của kẻ tấn công.
4. Người phòng thủ phải chi ít hơn cho quảng cáo tăng cường nhận biết và hướng nhiều hơn vào quảng cáo về việc định vị lại sản phẩm.

Những kết luận này cần được thẩm định tiếp căn cứ vào những giả thiết hạn chế tạo nên cơ sở của mô hình đó. Ví dụ, giá cả và việc định vị có tác động qua lại một cách chiến lược. Trong một số trường hợp việc cắt giảm giá sẽ gây ra những cuộc chiến tranh giá cả. Để tránh sự cạnh

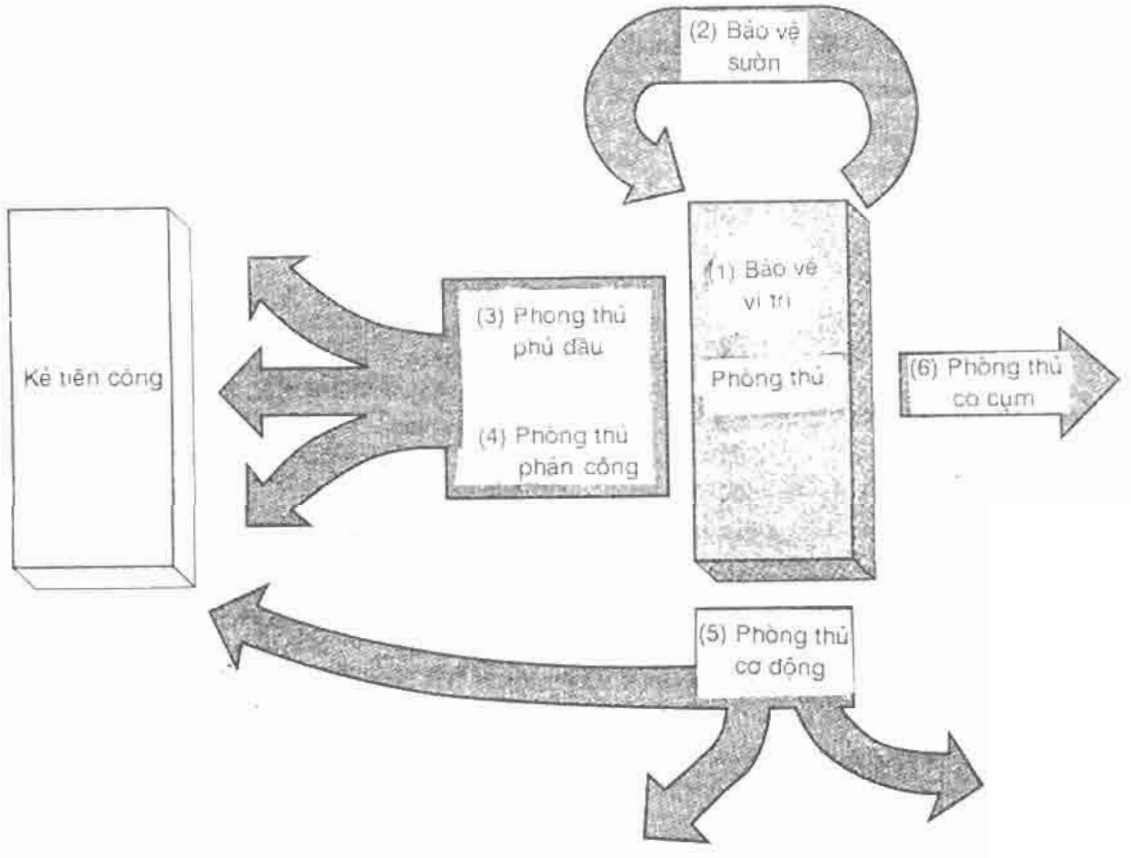
tranh mang tính phá hoại đó, thông thường tốt nhất là tạo ra sự phân biệt giữa các sản phẩm để cạnh tranh về ích lợi của sản phẩm chứ không phải về giá cả.

Trong thực tế, Tylenol đã làm gì để tự vệ trước sự tấn công của Datril? Tylenol đã vội vàng cắt giảm giá cho ngang bằng với Datril, rồi sau đó bổ sung thêm nhãn hiệu Tylenol siêu mạnh để tranh thủ sự quan tâm đến tác dụng của người tiêu dùng. Thông qua những bước này Tylenol đã bảo vệ được vị trí của mình là người dẫn đầu thị trường và ngăn chặn không cho Datri làm những chuyện lấn sân như vậy.

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 ban lẻ. Jewel đang đáp ứng sự bùng nổ thực phẩm ăn liền bằng cách cung ứng rất nhiều chủng loại 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 nộp", bắt chước kiểu của Aldi. Để chống lại các cửa hàng kết hợp, Jewel đã hợp nhất nhiều siêu thị của mình với các cửa hàng thực phẩm Osco của mình.



H.15.2. Các chiến lược phòng thủ

Bảo vệ sườn có giá trị nhỏ, trừ khi nó được đặt ra nghiêm chỉnh. Đó chính là sai lầm của General Motors 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 bạt 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 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 nói đã có một người phụ trách marketing của đối phương nói rằng "nếu họ (Chrysler) giành được 20%, thì nó sẽ khuấy đảo sự nghiệp kinh doanh của ta".

Một công ty có thể tiến hành đánh du kích trên các thị trường, đánh một 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 phủ đầu có thể bao trùm một phần lớn thị trường, như Seiko đã thực hiện với 2.300 kiểu dáng đồng hộ 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 luôn ở 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[6]. 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 có đối thủ cạnh tranh muốn xây dựng một nhà máy sản xuất loại thuốc đó, công ty liền tung tin 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.

Người dẫn đầu thị trường có tài nguyên vững mạnh có khả năng chống lại một số cuộc công kích và thậm chí có thể nhử đối phương lao vào những cuộc tiến công tốn kém. Heinz đã để cho Hunt's tiến hành một cuộc tiến công rộng lớn vào thị trường xốt cà chua mà không có một sự phản công nào đáng kể, và cuối cùng chiến lược đó đã gây tốn kém rất nhiều cho Hunt's. Tuy nhiên, việc không phản ứng lại một cuộc tấn công mạnh đòi hỏi phải có một sự tin tưởng chắc chắn vào ưu thế tuyệt đối của công ty trên thị trường.

Phòng thủ phản công

Hầu hết những người dẫn đầu thị trường khi 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 mãi, 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 nghênh 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 dịch. Đôi khi quá trình xói mòn thị phần của người dẫn đầu diễn ra nhanh tới mức độ là cần phải 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 cho 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 ngay vào một cuộc phản công.

Cách phản ứng tốt hơn trước một cuộc tiến công là tạm thời im lặng để xác định chỗ sai lầm trong chiến thuật của kẻ tiến công, gọi là chỗ sơ hở để có thể tung đòn phản công vào đúng

chỗ đó. 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.

Khi lãnh địa của một người dẫn đầu thị trường bị tấn công, thì cách phản kích có hiệu quả là đánh thẳng vào lãnh địa chính của kẻ tiến công để buộc nó phải rút lui một số quân để bảo vệ lãnh địa của mình. Một trong những tuyến sinh lợi nhiều nhất của Northwest Airline là từ Minneapolis đến Atlanta. Một hãng hàng không nhỏ hơn đã tung ra đòn cắt giảm mạnh cước phí và quảng cáo sẽ bành trướng mạnh thị phần của mình trên thị phần này. Northwest đã trả đũa bằng cách cắt giảm cước phí của mình trên tuyến Minneapolis/Chicago là tuyến cung cấp nguồn thu nhập chính của kẻ tiến công. Khi nguồn thu nhập chính của mình bị thiệt hại, hãng hàng không tiến công đã phải khôi phục lại mức cước phí bình thường trên tuyến Monneapolis/Atlanta.

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 hóa 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 hóa 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 được 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.

Tuy nhiên việc mở rộng vừa phải vẫn có ý nghĩa. Armstrong Work Industrien là một ví dụ tiêu biểu cho một chiến lược mở rộng thị trường thành công bằng cách xác định lại lãnh vực kinh doanh của mình từ "vật liệu phủ sàn" sang "vật liệu trang trí phòng" (kể cả tường lẫn trần). Khi nhu cầu của người tiêu dùng tạo ra nội thất vui mắt bằng những vật liệu trang trí khác nhau. Armstrong đã bành trướng sang lĩnh vực kinh doanh kế cận có tác dụng cân đối chung giữa việc tăng trưởng và phòng thủ.

Việc đa dạng hóa 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 thỏa 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 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 mạnh cạnh tranh của mình trên thị trường và tập trung lực lượng vào những vị trí then chốt.

> Westinghouse cắt giảm số mẫu má của mình từ 40 xuống còn 30 mẫu chiếm 85% doanh số bán ra. General Motors đã tiêu chuẩn hóa các động cơ ô tô của mình và bây giờ chỉ còn một vài loại. Campbell's Soup, Heinz, General Mills, Del Monte và Georgia-pacific đều thuộc số những công ty đã cắt giảm đáng kể số chủng loại sản phẩm của mình trong những năm gần đây.

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 USD! Nên không lấy gì làm ngạc nhiên khi cuộc cạnh tranh bình thường đã trở thành chiến tranh marketing.

Cách đây mấy năm Viện Kế Hoạch Chiến Lược đã tiến hành nghiên cứu đề tài "Ảnh hưởng của chiến lược thị trường đến lợi nhuận" (PIMS) nhằm tìm cách xác định những biến quan trọng nhất có ảnh hưởng đến lợi nhuận. Các số liệu được 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[7], như trong Hình 15.3a[8]. Theo một báo cáo của PIMS, "ROI bình quân đối với những doanh nghiệp có thị phần dưới 10% là khoảng 9%... Tính trung bình, chênh lệch mười điểm phần trăm thị phần kéo theo chênh lệch khoảng năm điểm về ROI trước thuế. "Công trình nghiên cứu PIMS chứng tỏ rằng những doanh nghiệp có thị phần trên 40% đạt ROI bình quân là 30% hay gấp ba lần những doanh nghiệp có thị phần dưới 10%[9].

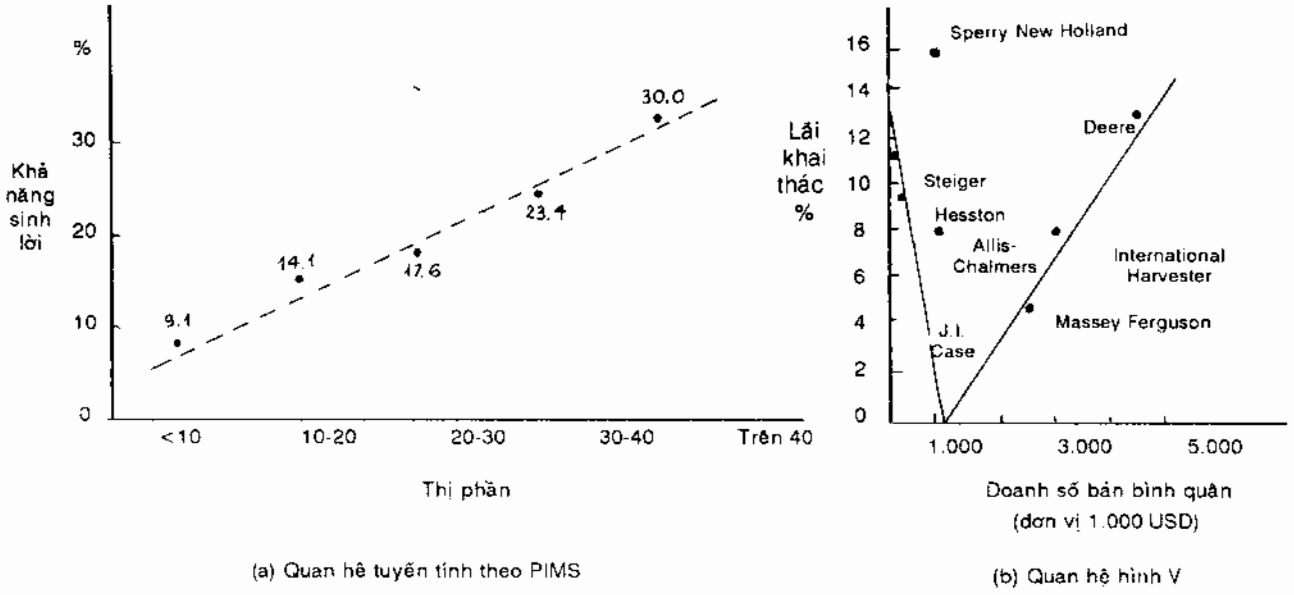
Những kết quả to lớn này đã dẫn nhiều công ty đến chỗ theo đuổi việc mở rộng thị phần và lấy đó làm mục tiêu, bởi vì nó sẽ tạo ra không chỉ nhiều tiền lời hơn, mà còn tạo ra khả năng sinh lời lớn hơn (lợi nhuận trên vốn đầu tư). Ví dụ General Electric đã quyết định rằng mình phải là một hay số hai trên mỗi thị trường nếu không thì bỏ. GE đã từ bỏ ngành kinh doanh máy tính và điều hòa không khí, vì nó không đạt được những vị trí thượng đỉnh trong những 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!

Nhiều nhà phê bình đã phê phán công trình nghiên cứu PIM là yếu kém hay không xác thực. Hammermesh thông báo đã tìm thấy nhiều công ty thành đạt có thị phần thấp[10]. Woo và Cooper đã công bố tìm thấy nhiều doanh nghiệp có thị phần dưới 40% đã đạt được ROI trước thuế từ 20% trở lên. Đặc điểm của những công ty này là có chất lượng sản phẩm tương đối cao, giá cả trung bình và hạ, ít chủng loại sản phẩm và tổng chi phí thấp[11]. Hầu hết các công ty này đều sản xuất vật tư công nghiệp hay cung ứng vật tư.

Một số công trình nghiên cứu đã đưa ra quan hệ hình chữ V giữa thị phần và khả năng sinh lời. Hình 15.3b là đường cong chữ V của các công ty thiết bị nông nghiệp. Người dẫn đầu thị trường, Deere & Company kiếm được lợi nhuận cao. Tuy nhiên Hesston và Steiger, những công ty chuyên

ngành nhỏ, cũng kiếm được lợi nhuận cao. J.I. Case và Massey–Ferguson bị kẹt ở mức thấp, nhưng International Harsester tuy khống chế một thị phần rất lớn cũng chỉ kiếm được lợi nhuận thấp. Như vậy là những ngành này có một vài công ty lớn có khả năng sinh lời cao, một vài công ty nhỏ nhưng tương đối tập trung có khả năng sinh lời và một số công ty cỡ vừa lại có lợi nhuận thấp. Theo Roach:

> Những công ty lớn trên đường cong V có xu hướng nhắm vào toàn bộ thị trường và đạt được lợi thế về chi phí và thị phần lớn nhờ tiết kiệm do mở rộng quy mô. Những đối thủ cạnh tranh nhỏ cũng thu được lợi nhuận cao nhờ tập trung vào một số khúc thị trường tương đối hẹp và tăng cường chuyên môn hóa sản xuất, marketing và phân phối đối với khúc thị trường đó. Mỉa mai thay, những đối thủ cạnh tranh cỡ vừa trong đường cong V không thể có được bất kỳ lợi thế cạnh tranh nào mà thường kiếm được lời thấp nhất. Bị sa lầy trong chiến lược "đất không của riêng ai", họ có quy mô quá lớn để có thể giành được lợi thế trong cạnh tranh tương đối tập trung, nhưng lại quá nhỏ để có thể giành được lợi thế trong việc tiết kiệm do mở rộng quy mô như những đối thủ cạnh tranh lớn hơn của mình[12].



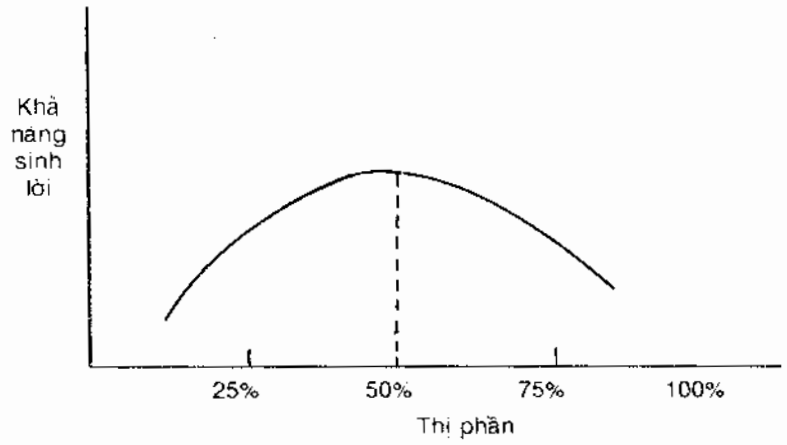
H. 15.3 Quan hệ giữa thị phần và khả năng sinh lời

Làm thế nào có thể dung hòa được hai đồ thị ở H.15.3? Những kết quả của PIMS thì cho rằng khả năng sinh lời tăng lên khi một doanh nghiệp giành thêm được thị phần của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường mà nó phục vụ. Đường cong V bỏ qua các khúc thị trường và nhìn vào khả năng sinh lời của doanh nghiệp so với quy mô của nó trên toàn bộ thị trường. Mercedes kiếm được lợi nhuận cao bởi vì họ là một công ty có thị phần lớn trên thị trường xe cao cấp mà nó phục vụ cho dù công ty này có thị phần thấp trên toàn bộ thị trường ô tô. Mercedes đã đạt được thị phần lớn trên thị trường mà nó phục vụ là vì nó đã thực hiện những việc khác đúng hướng, như tạo ra sản phẩm chất lượng tương đối cao và đạt tốc độ quay vòng vốn cao cũng như khống chế được giá thành sản phẩm.

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 cảm tức rất có thể làm ầm ĩ "chuyện độc quyền hóa" nếu một công ty khống chế lấn 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. H. 15.4 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. Điều đó phù hợp với kết quả PIMS ở chỗ PIMS không chỉ rõ những gì sẽ xảy ra cho khả năng sinh lời khi các mức thị phần vượt quá 40%. 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. Chi phí cho hoạt động hợp pháp, tuyên truyền và vận động hành lang sẽ tăng cùng với thị phần. Nói chung, việc tăng thêm thị phần sẽ có mức thuyết phục kém hơn, khi mức độ tiết kiệm nhỏ, các khúc thị trường không hấp dẫn, người mua muốn có nhiều nguồn cung ứng và rào cản lối ra cao. Người dẫn đầu có thể sẽ khá hơn nhờ tập trung vào việc mở rộng quy mô thị trường chứ không phải đấu tranh để tăng thị phần. Một số người khống chế thị trường thậm chí đã có lợi khi giảm có chọn lọc thị phần của mình ở những khu vực yếu kém[13].



H.15.4. Khái niệm về thị phần tối ưu

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 (xem những khái niệm và công cụ marketing 15-1). 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 đường cong chi 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 rào 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 của 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 tốn kém cho công ty hơn bởi vì công ty sẽ tiết kiệm được việc phục vụ lặt vặt và dịch vụ sau bán hàng, v.v...[14]. 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.

NHỮNG KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 15-1

ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC BIẾN MARKETING-MIX KHÁC NHAU ĐẾN THỊ PHẦN

Buzzell và Wiersema đã làm sáng tỏ một phần ảnh hưởng của chiến lược marketing-mix khác nhau đến thị phần dựa vào cơ sở dữ liệu của PIMS. Họ đã phát hiện thấy rằng những công ty giành được thị phần thường đã thắng các đối thủ cạnh tranh của mình trong ba lĩnh vực: Tạo sản phẩm mới, chất lượng tương đối của sản phẩm và chi phí marketing. Đặc biệt là:

1. Những công ty giành thị phần thường phát triển và bổ sung những sản phẩm mới cho những loại mặt hàng của mình.
2. Những công ty đã tăng chất lượng sản phẩm của mình so với các đối thủ cạnh tranh giành được thị phần lớn hơn so với những công ty giữ nguyên hay để giảm sút chất lượng.
3. Những công ty tăng chi phí marketing nhanh hơn tốc độ tăng trưởng của thị trường thường tăng được thị phần. Việc tăng chi phí cho lực lượng bán hàng có tác dụng tăng thị phần trên cả thị trường vật tư công nghiệp lẫn thị trường hàng tiêu dùng. Việc tăng chi phí quảng cáo chủ yếu chỉ tăng được thị phần của những công ty hàng tiêu dùng. Việc tăng chi phí khuyến mãi có tác dụng tăng thị phần của tất cả các loại công ty.
4. Những công ty cắt giảm giá nhiều hơn so với các đối thủ cạnh tranh không tăng được đáng kể thị phần như mong muốn. Có lẽ khá nhiều địch thủ đáp ứng một phần việc cắt giảm giá, còn một số khác thì mời chào người mua những giá trị khác, thành thử người mua không đổ xô vào người giảm giá.

Công trình nghiên cứu đã công bố không khảo sát xem mức tăng thị phần có xứng với chi phí đã bỏ ra để đạt được nó không. Hiển nhiên là các công ty có thể "mua" một thị phần lớn hơn, nhưng vấn đề thực tế là liệu sớm hay muộn nó có dẫn đến tiền lời nhiều hơn không.

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. Đoạn các công ty và ngành 15-1 trình bày chi tiết những nguyên tắc đặc biệt mà hai công ty lớn, Procter & Gamble và Caterpillar, đã sử dụng để duy trì và mở rộng quyền lãnh đạo của mình tại các thị trường tương ứng.

◆ 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 và 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 khi 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, ôtô, giấy và hóa chất[15]. Bây giờ ta sẽ xem xét những chiến lược tấn công cạnh tranh của những người thách thức thị trường.[16]

BẢO VỆ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC VÀ 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 nhắm 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 tăng 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 một 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 dởm" và không phục vụ chu đáo thị trường. Căn cứ để kiểm tra là nhu cầu hay mức độ thỏa 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 phận sự và thiếu vốn: Sự thỏa 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 phận sự và thiếu vốn: Một số công ty bia chủ chốt đã phát triển đến quy mô hiện nay không phải bằng cách giành giật khách hàng của nhau, mà bằng cách nuốt sống những công ty nhỏ hơn.

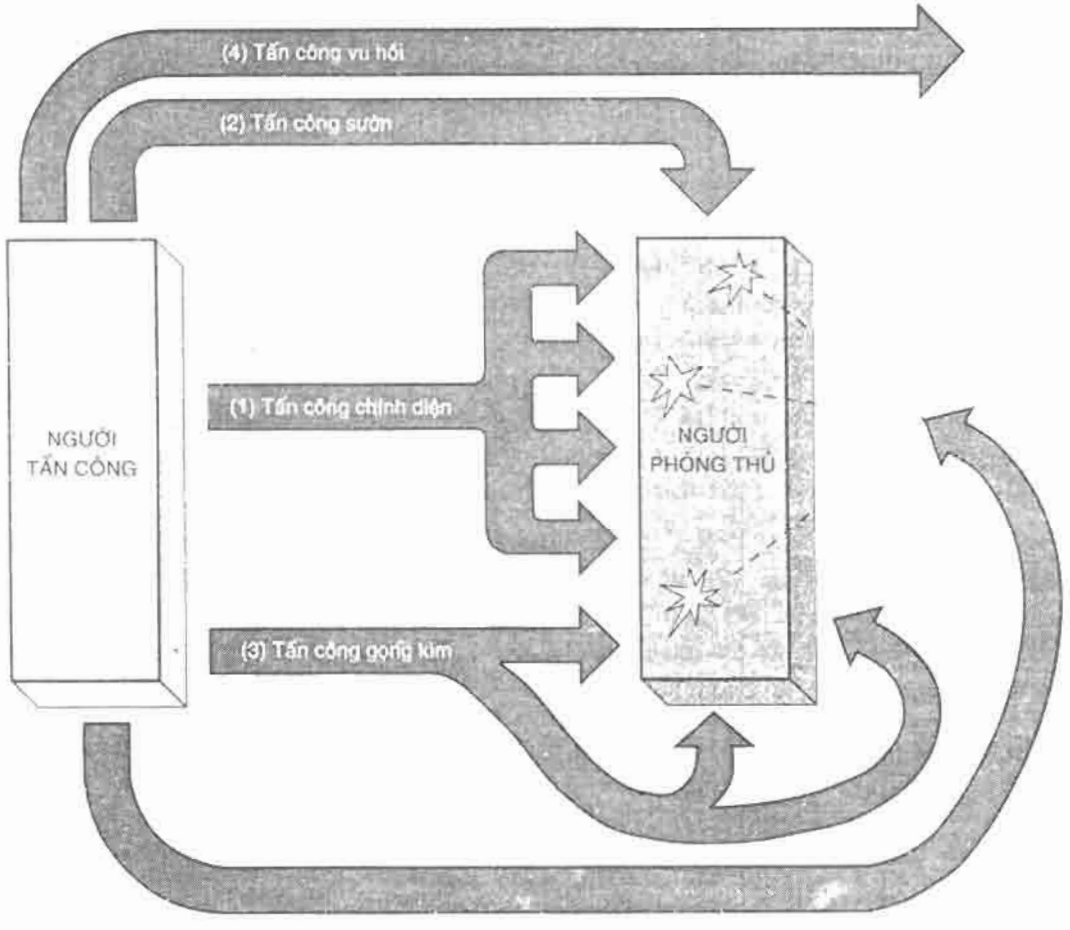
Vì thế vấn đề lựa chọn đối thủ cạnh tranh và lựa chọn mục tiêu có tác động qua lại lẫn nhau. Nếu công ty tấn công đi sau người dẫn đầu thị trường, thì mục tiêu của nó phải là giành lấy một thị phần nhất định. Như Bic không có ảo tưởng là mình sẽ chiếm vị trí thượng đỉnh của Gillette trên thị trường dao cạo râu, mà chỉ đơn giản là tìm kiếm một thị phần lớn hơn. Nếu công ty tấn công đi sau một công ty địa phương, nhỏ, thì mục tiêu của nó có thể là đánh bật hẳn công ty đó. Nguyên tắc quan trọng vẫn là: Mọi chiến dịch đều phải nhắm vào một mục tiêu được xác định rõ ràng, dứt khoát và có thể đạt được.

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 phải 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 được thể hiện ở H.15.5

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 túy, 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 Gillette, người dẫn đầu thị trường. Người tấn công được hỏi là liệu họ có bán cho người tiêu dùng lưỡi dao cạo tốt hơn không. Câu trả lời là "không". Giá có hạ hơn không?""Không"Bao bì có đẹp hơn không?""Không", "Một chiến dịch quảng cáo khôn khéo hơn chăng?""Chiết khấu nhiều hơn cho thương mại?""Không", "Thế thì 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



H.15.5 Các chiến lược tấn công

PROCTER & GAMBLE VÀ CATERPILLAR ĐÃ DUY TRÌ VAI TRÒ DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG CỦA MÌNH NHƯ THẾ NÀO

Những nguyên tắc duy trì vai trò dẫn đầu thị trường được minh họa tuyệt vời qua những công ty như Procter & Gamble, Caterpillar, McDonald và Hertz. Tất cả những công ty này đều tỏ rõ khả năng xuất sắc bảo vệ thị phần của mình trước nhiều đợt tấn công của những người thách thức đầy năng lực. Thành công của họ dựa trên cơ sở không chỉ làm tốt một việc, mà là làm tốt mọi việc. Họ không thể bộc lộ bất kỳ một điểm yếu nào. Ta sẽ khảo sát cơ sở thành công của Procter & Gamble và Caterpillar.

Procter & Gamble (P & G) được đông đảo mọi người xem là một người kinh doanh hàng tiêu dùng bao gói giỏi nhất Hoa Kỳ. Họ bán một số mặt hàng quan trọng nhãn hiệu số một: Máy rửa chén dĩa tự động (Cascade), chất tẩy rửa (Tide), giấy vệ sinh (Charmin), khăn giấy (Bounty), thuốc làm mềm quần áo (Downy), kem đánh răng (Crest) và dầu gội đầu (Head Shoulders). Vai trò dẫn đầu thị trường của họ dựa trên một số nguyên tắc:

+ *Hiểu biết khách hàng:* P & G nghiên cứu khách hàng của mình và tình hình mua bán thông qua việc thường xuyên nghiên cứu marketing và thu thập tin tức tình báo. Công ty đã lắp đặt một số điện thoại miễn phí 800 để khách hàng có thể gọi trực tiếp cho P & G trình bày những yêu cầu, đề nghị và khiếu nại về sản phẩm của P & G.

+ *Có con mắt nhìn xa:* P & G dành thời gian để phân tích mỗi cơ hội và chuẩn bị sản phẩm tốt nhất rồi cuối cùng mới quyết định làm cho sản phẩm đó thành công. Họ đã phải chiến đấu với khoai tây chiên của Pringles trong gần một thập kỷ mới giành được thắng lợi trên thị trường.

+ *Đổi mới sản phẩm:* P & G là một người tích cực đổi mới sản phẩm và bảo đảm ích lợi. Họ tung ra những nhãn hiệu đem lại ích lợi mới cho người tiêu dùng, chứ không phải những nhãn hiệu "vì mình" được hậu thuẫn bằng chiến dịch quảng cáo rầm rộ. P & G đã bỏ ra mười năm để nghiên cứu kem đánh răng chống sâu răng có hiệu quả đầu tiên, Crest. Họ đã bỏ ra một vài năm để nghiên cứu dầu gội đầu Head & Shoulders chống gầu có hiệu quả bán không cần đơn. P & G phát hiện thấy rằng các bậc cha mẹ mới muốn tránh phải chuẩn bị, giặt tã lót và cải tiến tã lót giấy Pampers dùng một lần. Công ty đã kiểm nghiệm rất kỹ lưỡng sản phẩm mới của mình qua các khách hàng rồi chỉ sau khi thấy nó được ưa thích thực sự mới tung nó ra thị trường toàn quốc.

+ *Chiến lược chất lượng:* P & G thiết kế sản phẩm với chất lượng trên trung bình. Sau khi đã tung ra thị trường, sản phẩm còn được cải tiến liên tục. Khi P & G tuyên bố đó là sản phẩm "mới và đã cải tiến", thì thực sự là như vậy. Điều này trái ngược hẳn với một số công ty sau khi đã ổn định chất lượng rất ít khi cải tiến nó và một số công ty thì giảm chất lượng đi để kiếm lời nhiều hơn.

+ *Chiến lược mở rộng mặt hàng:* P & G sản xuất các nhãn hiệu của mình với nhiều kích cỡ và hình thức để thỏa mãn sở thích khác nhau của khách hàng. Điều này tạo cho nhãn hiệu của họ chiếm nhiều chỗ hơn trên giá trưng bày và ngăn chặn không để cho các đối thủ cạnh tranh có thể xâm nhập vào và thỏa mãn những nhu cầu chưa được đáp ứng của thị trường.

+ *Chiến lược mở rộng nhãn hiệu:* P & G thường hay sử dụng tên nhãn hiệu vững vàng của mình để tung ra những sản phẩm mới. Ví dụ, nhãn hiệu Ivory của xà bông cục đã được

mở rộng cho xà bông nước, dầu rửa chén dĩa và dầu gội đầu. Việc tung ra một sản phẩm mới với tên nhãn hiệu đã tồn tại vững vàng làm cho nó được chấp nhận và có tín nhiệm nhanh hơn đồng thời đỡ được chi phí quảng cáo rất nhiều.

+ *Chiến lược nhiều nhãn hiệu:* P & G đã sáng tạo nghệ thuật marketing nhiều nhãn hiệu cho cùng một loại sản phẩm. Ví dụ, họ sản xuất tám nhãn hiệu xà bông cục, sáu nhãn hiệu dầu gội đầu và bốn nhãn hiệu cho mỗi mặt hàng nước rửa chén dĩa, kem đánh răng, cà phê, và nước rửa sàn. Mục đích là thiết kế những nhãn hiệu đáp ứng được những mong muốn khác nhau của người tiêu dùng và cạnh tranh với những nhãn hiệu đặc biệt của đối thủ cạnh tranh. Mỗi nhà quản trị nhãn hiệu kinh doanh độc lập những hiệu của mình và đua nhau đem lại nhiều lời cho công ty. Do có nhiều nhãn hiệu trên giá bày hàng, công ty "chiếm giữ" được không gian trưng bày và có ảnh hưởng lớn hơn đối với những người phân phối.

+ *Quảng cáo dồn dập:* P & G là người quảng cáo hàng tiêu dùng đóng gói lớn vào hàng thứ hai trong cả nước, đã chi trên 2,15 tỷ USD trong năm tài chính 1991. Nó không bao giờ hà tiện trong việc chi tiền nhằm làm cho nhiều khách hàng nhận biết và ưa thích.

+ *Lực lượng bán hàng năng động:* P & G có một lực lượng bán hàng siêu hạng, làm việc rất hiệu quả với những khách hàng bán lẻ chủ chốt để giành được không gian trưng bày và hợp tác trong việc trưng bày hàng tại nơi bán và khuyến mãi.

+ *Kích thích tiêu thụ hiệu quả:* P & G có một phòng kích thích tiêu thụ để làm tư vấn cho những người quản lý nhãn hiệu về cách khuyến mãi hiệu quả nhất nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể. Phòng này nghiên cứu những kết quả tiêu dùng và thương mại, và phát triển khả năng nhạy bén về tính hiệu quả trong những tình huống khác nhau. Đồng thời P & G còn cố gắng giảm đến mức tối thiểu việc sử dụng biện pháp kích thích tiêu thụ và chủ yếu dựa vào quảng cáo để tạo ra sự ưa thích lâu dài trong người tiêu dùng.

+ *Cạnh tranh quyết liệt:* P & G phô trương lực lượng mỗi khi nó đón ép kẻ xâm lược. P & G sẵn sàng chi những khoản tiền lớn để đánh bạt những nhãn hiệu cạnh tranh mới và ngăn không cho chúng đứng chân được trên thị trường.

+ *Hiệu quả sản xuất:* Tiếng tăm của P & G như một công ty marketing lớn cũng tương xứng với tầm cỡ của nó với tính cách là một công ty sản xuất. P & G chi những khoản tiền lớn cho việc phát triển và cải tiến hoạt động sản xuất nhằm giữ cho giá thành của mình nằm trong số giá thành thấp nhất trong ngành.

+ *Hệ thống quản trị nhãn hiệu:* P & G đã sáng tạo ra một hệ thống quản trị nhãn hiệu, trong đó mỗi ủy viên điều hành chịu trách nhiệm về một nhãn hiệu. Hệ thống này đã được nhiều đối thủ cạnh tranh bắt chước, nhưng thường là không đạt được thành công mà P & G đã đạt được sau nhiều năm hoàn thiện hệ thống của mình. Trong bước phát triển gần đây, P & G đã cải tiến cơ cấu quản trị chung của mình để cho mỗi loại nhãn hiệu đều do một tổng quản trị viên quản trị và chịu trách nhiệm về cả khối lượng lẫn lợi nhuận. Tuy việc này không thay thế hệ thống quản trị nhãn độc lập, nó giúp tập trung mũi nhọn chiến lược vào những nhu cầu tiêu dùng then chốt và đẩy mạnh cạnh tranh giữa các loại.

Vị thế vị trí dẫn đầu thị trường của P & G không chỉ dựa trên cơ sở làm tốt một việc, mà còn dựa trên cơ sở phối hợp thành công vô số những yếu tố, góp phần tạo nên vị trí dẫn đầu của thị trường. Vào những năm 1985, P & G đã bị giảm sút lợi nhuận lần đầu tiên trong 33 năm trong những trận tấn công thắng lợi của Colgate, Lever Brother, Beecham và Kimberly-Clark vào một số nhãn hiệu then chốt của họ. Nhưng P & G đã hồi phục nhờ đổi mới và cải tiến sản phẩm và tiếp tục dẫn đầu.

Từ năm 1940 Caterpillar đã khống chế ngành thiết bị xây dựng. Những chiếc máy kéo bánh hơi và bánh xích, những máy bốc xếp hàng của họ với màu sơn vàng quen thuộc đã trở thành một khung cảnh phổ biến trên mọi công trường xây dựng và chiếm 50% doanh số bán thiết bị hạng nặng trên toàn thế giới. Caterpillar đã tổ chức quản trị để giữ vững vị trí dẫn đầu, mặc dù đòi giá cao cho các thiết bị của mình và luôn phải đứng trước sự thách thức của một số đối thủ cạnh tranh sung sức, như sơn John Deere, Massey–Ferguson, J.I Case và Komatsu. Thành công của Caterpillar là do sự kết hợp một số nguyên tắc sau:

+ *Coi trọng chất lượng sản phẩm:* Caterpillar sản xuất thiết bị chất lượng cao nổi tiếng về độ tin cậy là vấn đề then chốt của người mua khi mua sắm thiết bị công nghiệp hạng nặng. Caterpillar thiết kế thiết bị của mình với những loại thép có sức bền cao hơn mức cần thiết để đảm bảo người mua tin chắc vào chất lượng siêu hạng của họ.

+ *Hệ thống kinh doanh rộng lớn và hiệu quả:* Caterpillar duy trì một lực lượng đông đảo những người kinh doanh thiết bị xây dựng độc lập. 260 người kinh doanh trên khắp thế giới hoàn toàn chỉ buôn bán thiết bị của Caterpillar. Họ chỉ quan tâm đến thiết bị của Caterpillar và không buôn bán những loại thiết bị khác. Trong khi đó các đại lý của các đối thủ cạnh tranh thường không có đầy đủ chủng loại nên buôn bán thêm những chủng loại phụ, không cạnh tranh. Carterpillar có thể tuyển chọn những nhà kinh doanh giỏi nhất (Người xin độc quyền kinh doanh mới của Caterpillar phải chi 5 triệu USD tiền độc quyền kinh doanh) và chi ra nhiều tiền cho việc huấn luyện, làm dịch vụ và khuyến khích họ.

+ *Dịch vụ chu đáo nhất:* Caterpillar đã xây dựng một hệ thống cung ứng phụ tùng và dịch vụ khắp thế giới, có một không hai trong ngành. Caterpillar có thể cung ứng phụ tùng thay thế và dịch vụ tại bất kỳ nơi nào trên thế giới trong vòng 24 giờ kể từ khi thiết bị hỏng hóc. Các đối thủ cạnh tranh không thể làm như vậy mà không phải đầu tư một số vốn lớn. Mọi đối thủ cạnh tranh đảm bảo mức độ dịch vụ được như vậy cũng sẽ chỉ làm giảm bớt ưu thế của Caterpillar chứ không thể giành được một ưu thế mới.

+ *Quản lý tốt phụ tùng:* Ba mươi phần trăm khối lượng hàng bán ra của Caterillar và trên 50% lợi nhuận của nó là do bán phụ tùng thay thế. Caterpillar đã triển khai một hệ thống quản lý tốt phụ tùng để kiếm lời cao trong mảng kinh doanh này.

+ *Giá cao:* Caterpillar đòi giá cao hơn từ 10 đến 15% so với thiết bị tương đương của đối thủ cạnh tranh và giá trị phụ thêm mà người mua nhận thức được.

+ *Chiến lược đầy đủ chủng loại:* Caterpillar sản xuất đầy đủ chủng loại thiết bị xây dựng để đảm bảo cho khách hàng có thể mua tại một chỗ.

+ *Tài trợ tốt:* Caterpillar dành cho khách hàng những điều kiện tài chính hào phóng khi mua thiết bị của mình. Điều này rất quan trọng, bởi vì chi phí mua sắm rất lớn

Mới đây Caterpillar đã gặp khó khăn do thị trường thiết bị xây dựng toàn cầu suy thoái và có sự cạnh tranh gay gắt. Vấn đề đặc biệt của họ là Komatsu, hãng sản xuất thiết bị xây dựng số một của Nhật, đã đề ra khẩu hiệu nội bộ là "bao vây Caterpillar" . Komatsu nghiên cứu và tấn công những chỗ hẻo lánh của thị trường liên tục mở rộng chủng loại sản phẩm của mình và nâng cao chất lượng sản phẩm, đồng thời giá thiết bị của họ đôi khi thấp hơn đến 40%. Caterpillar giải thích cho những người mua rằng giá hạ hơn của Komatsu phản ánh chất lượng thấp hơn, nhưng không phải những người mua đều chấp nhận điều đó hay sẵn sàng chi nhiều tiền hơn để có được chất lượng tốt hơn.

Caterpillar đã trả đũa bằng cách giảm giá thành 27% và định giá ngang với giá của Komatsu, đôi khi còn chú trọng đến cắt giảm giá. Các cuộc chiến tranh giá cả đã làm cho các đối thủ cạnh tranh như International Harvester và Clark Equipment đứng trên bờ vực phá sản và bản thân

Caterpillar đã hồi phục rất nhanh và giành lại được thị phần và lợi nhuận trên thị trường thế giới của mình. Trong khi đó Komatsu đã phải tăng giá của mình lên nhiều lần và thị phần của nó là 12% trong năm 1986 đã sụt xuống còn 9%. Cuộc chiến tranh giá cả kéo dài và có sức tàn phá ghê gớm, dường như đang đi đến kết thúc khi cả hai bên cùng quyết định tồn tại hòa bình và tăng lợi nhuận.

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 hỏa lực lớn hơn nhờ vào lợi thế của địa hình (như chiếm giữ đỉnh núi). Giáo lý quân sự dã 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 tấn công phải triển khai hỏa lực mạnh hơn ít nhất là gấp ba lần. Nếu kẻ tấn công có lực lượng yếu hơn hay hỏa lực yếu hơn người phòng thủ, thì cuộc tấn công chính diện rốt cuộc chỉ là một sứ mệnh tự sát và vô nghĩa. RCA, 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 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 dắt tiền với chi phí thấp hơn rồi khuyến mãi chúng bằng những chiến dịch quảng cáo so sánh trắng trợn: "Chúng tôi làm được cái mà họ làm với giá chỉ bằng một nửa". Năm 1972, Curtis chỉ có một thị 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 để 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 tranh tấn công hiện đại là tập trung sức mạnh vào điểm yếu. Người tấn công có thể đánh vào phía mạnh để giữ chân binh lính của người phòng thủ, nhưng sẽ 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 biệt 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 và 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 tên khác dùng để chỉ việc chuyển khúc thị trường nhắm vào những nơi còn để trống và ngành chưa có sản phẩm để phục vụ, cố gắng lấp đầy những lỗ hổng đó và phát triển những chỗ đó thành những khúc thị trường mạnh. Thay vì những cuộc quyết chiến giữa hai hay nhiều công ty đang giành nhau phục vụ cùng một thị trường, chiến lược tấn công sườn dẫn đến chỗ bao quát đầy đủ hơn những nhu cầu khác nhau của thị trường. 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 thỏa 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 phù hợp với những nơi tấn công có ưu thế về tài nguyên và tin chắc rằng một trận tấn công gọng kìm mau lẹ sẽ bẻ gãy ý chí của đối phương. Sau đây là hai ví dụ:

> Cuộc tấn công của Seiko vào thị trường đồng hồ sẽ minh họa chiến lược đánh gọng kìm[17]. Seiko đã mở rộng phân phối trên mọi thị trường đồng hồ chủ yếu và đa 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 nọ 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 người tiêu dùng" – đó là lời phát biểu của một phó chủ tịch của một công ty đối thủ cạnh tranh ở Hoa Kỳ.
>
> Cách đánh gọng kìm không phải bao giờ cũng có tác dụng. Năm 1963 Hunt's có thị phần 19% đã tung ra đòn tấn công gọng kìm nhằm đuổi kịp thị phần của Heinz là 27%. Hunt's tung ra hai hương vị mới của món sốt cà chua làm đảo lộn sở thích truyền thống của người tiêu dùng đối với Heinz và cũng giành được không gian trưng bày nhiều hơn. Hunt's đã hạ giá của mình xuống còn bằng 70% giá của Heinz. Hunt's đa dành cho những người bán lẻ một khoản chiết khấu thương mại lớn, tăng ngân sách quảng cáo lên gấp hai lần mức của Heinz. Chương trình marketing này có nghĩa là Hunt's sẽ tốn tiền trong khi tấn công, nhưng sẽ được lại nhờ thu hút được thêm khá nhiều người mua tới. Thế nhưng chiến lược này đã thất bại. Nhãn hiệu của Heinz vẫn được người tiêu dùng ưa thích, rút cuộc là rất ít người đã dùng Heinz, dùng thử hay ở lại với nhãn hiệu của Hunt's. Cuối cùng Hunt's đã phải từ bỏ tấn công.

Sự thất bại thảm hại của Hunt's xác nhận ý kiến cốt lõi của ta là cơ hội phân đoạn thị trường phải là căn cứ cơ bản cho cuộc tấn công. Nếu hiện nay không còn những chỗ ẩn náu còn trống hay không thể tạo nên được những chỗ ẩn náu bằng các chiến thuật khuếch tán khúc thị trường, thì cuộc tấn công của người xâm lấn thực chất là một cuộc tấn công chính diện. Vì thế nó đòi hỏi phải có ưu thế về tài nguyên gấp ba lần để có thể chiến thắng.

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 hóa sang những sản phẩm không có liên quan đa dạng hóa 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[18]. 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 đối đầu với P & G đều vô nghĩa. Foster nói: Họ có dự trữ vật tư gấp ba chúng ta và 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 hóa sang những thị trường không phải của P & G. Hướng phát triển là các sản phẩm dệt 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 được dễ chịu đối với P & G và hoàn toàn không dám đối 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 kiên 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 thường được tìm kiếm và đạt được bằng cách tiêu hao lực lượng địch, 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*[19].

Người tiến hành chiến tranh du kích sẽ sử dụng cả 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 trường muối toàn quốc so với 50% của Morton. Không có cách nào 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.

Thông thường, chiến tranh du kích được một công ty nhỏ hơn sử dụng để chống lại một công ty lớn hơn. Đó là trường hợp David tấn công Goliath. Không có khả năng phát động một cuộc tấn công chính diện hay thậm chí một cuộc tấn công sườn có hiệu quả, công ty nhỏ hơn phải tung ra nhiều đợt tấn công chớp nhoáng về khuyến mãi và giá tại những điểm ngẫu nhiên trên thị trường của đối phương lớn hơn theo chiến thuật làm suy yếu dần quyền lực của đối phương trên thị trường. Ngay cả ở đây người tấn công cũng phải quyết định giữa việc tung ra một vài đợt tấn công lớn hay tấn công liên tục những trận nhỏ. Giáo lý quân sự đã dạy rằng tấn công liên tục những trận nhỏ thường tạo ra tác dụng tích lũy lớn hơn, gây rối loạn và bối rối cho đối phương nhiều hơn là một vài trận tấn công lớn. Theo đường lối này, người đánh du kích sẽ đạt hiệu quả hơn khi tấn công những thị trường nhỏ, cô lập, được phòng thủ mỏng manh chứ không phải là những thị trường lớn được phòng thủ kiên cố, như New York, Chicago, Los Angeles, nơi người phòng thủ tổ chức cố thủ vững chắc hơn và luôn sẵn sàng trả đũa nhanh chóng và quyết liệt. Sẽ phạm sai lầm nếu nghĩ rằng một chiến dịch đánh du kích chỉ là một chiến lược "ít tốn kém" dành cho những người thách thức yếu kém về mặt tài chính. Việc tiến hành chiến dịch đánh du kích liên tục có thể rất tốn kém, mặc dù là phải thừa nhận rằng ít tốn kém hơn một trận tấn công chính diện, gọng kìm hay thậm chí cả tấn công sườn nữa. Hơn nữa, chiến tranh du kích là một sự chuẩn bị cho chiến tranh hơn là chính chiến tranh. Cuối cùng nó phải được hậu thuẫn bằng một trận tấn công mạnh hơn, nếu người xâm lấn hy vọng "đánh gục" đối phương. Vì thế, về phương diện tài nguyên, chiến tranh du kích không nhất thiết là một hoạt động ít tốn kém.

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. Các chiến lược marketing 15–2 liệt kê một số chiến lược marketing cụ thể để tấn công các vị trí cạnh tranh.

✦ 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[20]. 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. Sự bù đắp lại tất cả việc làm đó và những rủi ro là vị trí dẫn đầu 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 cô 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 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 hóa 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 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 một 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 dởm, 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 dởm, đặc biệt là ở Viễn Đông, và đang tìm cách đánh bại hay kiểm soát những người làm hàng dởm.

+ *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 các 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 chế 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 chuyện! Chiến lược theo sau không phải luôn luôn là con đường đáng để theo đuổi.

◆ 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 khỏe với doanh số 12,4 tỷ USD theo đuổi triết lý "phát triển lên để rồi 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 triệu USD trên những thị trường trị giá 25 triệu 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 phần và thứ nhất về khả năng sinh lời theo Fortune 1000. EG & G minh họa 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 đựng sáu lon xô đa, mũ bảo hiểm, ba lô, khóa 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.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 15-2

CHIẾN LƯỢC TẤN CÔNG CỦA NHỮNG NGƯỜI THÁCH THỨC

Những người thách thức thị trường có thể lựa chọn một trong những chiến lược tấn công sau:

1. *Chiến lược chiết khấu giá:* Người thách thức có thể bán một sản phẩm tương đương với giá thấp hơn. (Xem H.19.1, người dẫn đầu ở ô 1, người thách thức ở ô 2). Công ty Fuji đã sử dụng chiến lược này để tấn công tính ưu việt của Kodak trong lĩnh vực giấy ảnh. Họ đã định giá giấy tương đương của mình thấp hơn của Kodak 10% và kết quả là Fuji đã giành được thị phần. Tewas Instruments là hãng đầu tiên cắt giảm giá. Họ chào bán một sản phẩm chất lượng tương đương và giảm giá của nó theo lũy tiến để giành thị phần và hạ giá thành sản xuất. Texas Instruments hy sinh lợi nhuận trong một số năm đầu nhằm cố gắng giành lấy vị trí dẫn đầu thị trường không bị thách thức. Nó đã làm được việc này đối với transistor và máy tính bỏ túi. Để cho chiến lược chiết khấu giá có hiệu quả, cần đảm bảo ba giả thiết sau: Thứ nhất là người thách thức phải thuyết phục được người mua rằng sản phẩm và dịch vụ của mình tương đương với sản phẩm và dịch vụ của người dẫn đầu. Thứ hai là người mua phải nhạy cảm với sự chênh lệch giá và không cảm thấy bất tiện khi quay lưng lại những người cung ứng hiện có. Thứ ba là người dẫn đầu thị trường phải không chịu cắt giảm giá của mình mặc dù bị đối thủ cạnh tranh tấn công.

2. *Chiến lược hàng rẻ hơn:* Một chiến lược khác là đưa ra một sản phẩm chất lượng trung bình hay thấp với một giá hạ hơn nhiều. (Xem H.19.1. Người dẫn đầu ở ô 1, người thách thức ở ô 5 hay 9). Điều này phù hợp khi có một khúc thị trường người mua khá lớn và những người đó chỉ quan tâm đến giá cả. Tuy nhiên những công ty trụ vững bằng chiến lược này có thể bị những công ty "hàng rẻ hơn" có giá thấp hơn nữa tấn công. Để phòng thủ, họ có thể cố gắng nâng cao chất lượng dần dần theo thời gian.

3. *Chiến lược hàng có uy tín:* Người thách thức thị trường có thể tung ra một sản phẩm chất lượng cao hơn và đòi giá cao hơn người dẫn đầu. (Xem H.19.1. Người dẫn đầu ở ô 1, người thách thức di chuyển theo hướng Tây Bắc của ô 1). Mercedes đã thắng Cadillac trên thị trường Mỹ bằng cách đưa ra một kiểu xe chất lượng và giá cao hơn. Về sau một số công ty theo chiến lược hàng có uy tín lại tung ra những sản phẩm giá thấp hơn nhằm lợi dụng sự thu hút của mình.

4. *Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm:* Người thách thức có thể tấn công người dẫn đầu bằng cách tung ra nhiều chủng loại sản phẩm hơn để cho người mua có khả năng lựa chọn nhiều hơn. Hunt đã bám theo Heinz trên thị trường nước sốt cà chua bằng cách tạo ra một số hương vị sốt cà chua mới và đóng trong nhiều kiểu chai, trái ngược với Heinz chỉ nhờ cậy vào một hương vị sốt cà chua và bán trong một số ít kích cỡ chai lọ.

5. *Chiến lược đổi mới sản phẩm:* Người thách thức có thể theo đuổi việc đổi mới sản phẩm để tấn công vị trí của người dẫn đầu. Plolaroid và Xerox là những công ty đã đạt được thành công trên cơ sở không ngừng đổi mới sản phẩm tương ứng là máy ảnh và máy sao chụp. Miller đã nhảy lên vị trí thứ hai trong ngành bia nhờ thành công trong việc tung ra bia hơi và tung ra chai "cỡ nhỏ" cho những người uống bia nhẹ. Công chúng thường được lợi nhiều nhất từ những chiến lược của người thách thức hướng vào đổi mới sản phẩm.

6. *Chiến lược cải tiến dịch vụ:* Người thách thức có thể cố gắng dành cho khách hàng những dịch vụ mới hay tốt hơn. IBM đã thành công khi nhận thức được khách hàng quan tâm nhiều hơn đến phần mềm và dịch vụ so với phần cứng. Trận tấn công nổi tiếng của Avis chống Hertz. "Chúng tôi chỉ mới đứng thứ hai. Chúng tôi sẽ cố gắng nhiều hơn nữa", đã dựa trên cơ sở hứa hẹn và đảm bảo giao xe sạch hơn và dịch vụ nhanh chóng hơn so với Hertz.

7. *Chiến lược đổi mới phân phối:* Người thách thức có thể khám phá hay phát triển một kênh phân phối mới. Avon đã trở thành một công ty mỹ phẩm chủ chốt nhờ cách bán hàng tại nhà thay vì giao tranh với các công ty mỹ phẩm khác ở các cửa hàng thông thường. U.S. Time Company đã đạt được thành công lớn nhờ bán những chiếc đồng hồ Timex giá hạ của mình thông qua các kênh thương mại đại chúng thay vì những cửa hàng kim hoàn.

8. *Chiến lược giảm giá thành sản xuất:* Người thách thức có thể theo đuổi giá thành sản xuất thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh của mình thông qua việc mua sắm hiệu quả hơn, chi phí nhân công ít hơn và những thiết bị sản xuất hiện đại hơn. Công ty có thể lợi dụng giá thấp của mình để định giá hấp dẫn hơn nhằm giành thị phần. Chiến lược này đã quyết định cuộc tấn công thắng lợi của Nhật vào thị trường thế giới.

9. *Tăng cường quảng cáo và khuyến mãi*: Một số người thách thức tấn công người dẫn đầu bằng cách tăng chi phí của mình cho quảng cáo và khuyến mãi.Khi Hunt đuổi theo Heinz trên thị trường sốt cà chua. Hunt đã đưa mức chi phí hằng năm của mình lên đến 6,4 triệu USD so với 3,4 triệu USD của Heinz. Tương tự như vậy Miller Beer đã chi nhiều hơn Budweiser. để cố gắng giành cho được vị trí thứ nhất trên thị trường bia Hoa Kỳ. Tuy nhiên, việc chi phí rất nhiều cho khuyến mãi thường không phải là một chiến lược sáng suốt, trừ khi sản phẩm của người thách thức hay thông tin quảng cáo thể hiện được tính ưu việt trong cuộc cạnh tranh đó.

Người thách thức rất ít khi tăng thị phần của mình bằng cách chỉ dựa vào một chiến lược. Thành công của họ phụ thuộc vào cách kết hợp một số nguyên tắc nhằm cải thiện vị trí của mình dần dần theo thời gian.

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 nếp 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[21]. 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 ủy viên điều hành, các giám đốc và các nhà chuyên nghiệp đều có. Thay vì sản xuất tất cả bút viết, A.T. Cross đã bám chặt lấy chỗ nép góc là giá cao và đã tăng được doanh số bán và lợi nhuận lên rất nhiều. Các cố vấn cũng phát hiện ra những yếu tố phổ biến khác đã góp phần vào thành công của công ty cỡ vừa, bao gồm việc đảm bảo giá trị cao, định giá cao, tạo ra những đường cong kinh nghiệm mới và hình thành một nét văn hóa 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.

Nơi nép góc lý tưởng có những đặc điểm gì? Một nơi ẩn nép góc 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 với khách hàng mà nó đã tạo dựng được.

Ý tưởng then chốt trong chiến lược nép góc thị trường là chuyên môn hóa. Chiến lược marketing 15–3 mô tả một số vai trò chuyên môn hóa có thể có của người nép góc thị trường. Ví dụ hãy xét việc chuyên môn hóa theo người sử dụng cuối cùng:

> *Các công ty máy tính nằm trong số những công ty mới nhất chuyên môn hóa 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 vạn năng trên nhiều thị trường và các trận giao tranh giá cả rất ác liệt. Những công ty nhỏ hơn đã bắt đầu chuyên môn hóa 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 so với các sản phẩm vạn năng. 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*[22].

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 được một thị trường công dụng cụ thể, Nike mở rộng nơi nép góc đó bằng cách thiết kế những mẫu mã và những nhãn hiệu khác nhau cho loại giày đó, như Nike Air Jordans hay Nike Airwalkers. Cuối cùng, Nike phải bảo vệ vị trí của mình chống lại những đối thủ cạnh tranh mới nhảy vào nơi nép góc đó.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 15-3

VAI TRÒ CHUYÊN MÔN HÓA CỦA NGƯỜI NÉP GÓC THỊ TRƯỜNG

+ *Chuyên môn hóa theo người sử dụng cuối cùng:* Công ty chuyên môn hóa trong việc phục vụ một loại khách hàng sử dụng cuối cùng. Ví dụ, một công ty tư vấn pháp lý có thể chuyên môn hóa theo các thị trường luật hình sự, dân sự và luật kinh doanh.
+ *Chuyên môn hóa theo mức dọc:* Công ty chuyên môn hóa ở một mức dọc nào đó trong chuỗi giá trị sản xuất-phân phối. Ví dụ, công ty đồng, có thể tập trung vào sản xuất đồng thô, đồng đã tuyển và đồng thành phẩm.
+ *Chuyên môn hóa theo quy mô khách hàng:* Công ty tập trung vào việc bán hàng cho khách hàng cỡ nhỏ, vừa hay lớn. Nhiều công ty nép góc thị trường chuyên phục vụ các khách hàng nhỏ mà những công ty lớn không quan tâm.
+ *Chuyên môn hóa theo khách hàng đặc biệt:* Công ty chỉ bán hàng cho một hay một vài khách hàng lớn. Nhiều công ty bán toàn bộ sản lượng của mình cho một công ty, như Sears hay General Motors.
+ *Chuyên môn hóa theo địa bàn:* Công ty bán hàng tại một địa phương, vùng hay khu vực nhất định trên thế giới.
+ *Chuyên môn hóa theo sản phẩm hay chủng loại sản phẩm:* Công ty chỉ sản xuất một chủng loại sản phẩm hay một sản phẩm. Trong ngành thiết bị phòng thí nghiệm là những công ty chỉ sản xuất kính hiển vi hay hẹp hơn, chỉ sản xuất các thấu kính cho kính hiển vi.
+ *Chuyên môn hóa theo tính chất sản phẩm:* Công ty chuyên môn hóa trong việc sản xuất một kiểu sản phẩm nhất định hay một sản phẩm có tính chất nhất định. Ví dụ, rent-a-Wreck là một hãng cho thuê ô tô ở California chỉ cho thuê xe "cũ nát".
+ *Chuyên môn hóa theo công việc:* Công ty thay đổi sản phẩm của mình cho phù hợp với yêu cầu của từng khách hàng.
+ *Chuyên môn hóa theo chất lượng;giá:* Công ty hoạt động ở đầu thấp hay đầu cao thị trường. Ví dụ, Hewlett-Packard chuyên phục vụ mảng thị trường máy tính bỏ túi chất lượng cao, giá cao.
+ *Chuyên môn hóa về dịch vụ:* Công ty đáp ứng một hay nhiều dịch vụ mà các công ty khác không làm. Ví dụ, một ngân hàng nhận cho vay theo yêu cầu qua điện thoại và giao tiền tận tay khách hàng.
+ *Chuyên môn hóa theo kênh:* Công ty chuyên phục vụ chỉ một kênh phân phối duy nhất. Ví dụ, công ty nước giải khát quyết định sản xuất nước giải khát với quy mô lớn chỉ để bán tại các trạm bán xăng dầu.

Rủi ro chủ yếu của chiến lược nép góc thị trường là nơi nép góc có thể hết nhu cầu hay bị tấn công. Ví dụ, Minnetonka, một công ty con của Minnesota, đã sản xuất ra một thứ xà bông nước trong bình chứa có tác dụng trang trí và tiện lợi trong phòng tắm. Nhưng khi số công ty lớn hơn phát hiện thấy chỗ nép góc đó, họ tấn công ngay nó và biến nó từ một nơi nép góc thành một khúc thị trường lớn, và thị phần của Minnetonka bị giảm sút.

Công ty cần nhận thức được là những nơi nép góc cũng có thể bị suy yếu. Công ty cần không ngừng tạo ra những nơi nép góc mới. Công ty phải "bám lấy chiến lược nép góc", nhưng không nhất thiết là bám nơi nép góc của mình. Chính vì thế mà chiến lược nhiều nơi nép góc được ưa thích hơn là chiến lược một nơi nép góc. Nhờ củng cố hai hay nhiều nơi nép góc mà công ty tăng được khả năng sống sót của mình.

Khi mới tham gia thị trường, các công ty phải nhắm vào một nơi nép góc của thị trường, chứ không phải toàn bộ thị trường. Chiến lược marketing 15-4 sẽ mô tả những chiến lược xâm nhập chủ yếu mà một số công ty đã sử dụng để xâm nhập vào những thị trường đã có người chiếm giữ. Hầu hết họ đều chọn chiến lược nép góc.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 15-4

CHIẾN LƯỢC XÂM NHẬP NHỮNG THỊ TRƯỜNG ĐÃ CÓ NHỮNG CÔNG TY QUYỀN THẾ CHIẾM GIỮ

Các công ty có thể sử dụng chiến lược marketing nào để xâm nhập một thị trường đã có những công ty quyền thế chiếm giữ? Bigaudike đã khảo sát chiến lược của 40 công ty xâm lấn, ông đã thấy rằng mười công ty đã xâm nhập bằng giá thấp, chín công ty xâm nhập ngang giá với người chiếm giữ và 21 công ty xâm nhập với giá cao hơn. Đồng thời 28 công ty đưa ra chất lượng cao hơn, 5 công ty đảm bảo chất lượng ngang với chất lượng của công ty đang chiếm giữ và 7 công ty tung ra chất lượng kém hơn. Hầu hết các công ty xâm nhập đều chào bán một chủng loại sản phẩm đặc biệt và phục vụ tốt một khúc thị trường hẹp hơn. Dưới 20% đã chủ trương đổi mới một kênh phân phối mới. Hơn nữa một số công ty xâm nhập đã đảm bảo dịch vụ cho khách hàng ở mức cao hơn. Hơn một nửa số công ty xâm nhập đã chi cho lực lượng bán hàng, quảng cáo và khuyến mãi ít hơn các công ty đang chiếm giữ. Như vậy là hình thái của marketing mix của những người xâm nhập thị trường như sau: (1) Giá cao hơn và chất lượng cao hơn, (2) chủng loại sản phẩm hẹp hơn, (3) khúc thị trường hẹp hơn, (4) các kênh phân phối tương tự, (5) dịch vụ tốt hơn và (6) chi phí cho lực lượng bán hàng, quảng cáo và khuyến mãi thấp hơn.

Carpenter và Nakamoto đã khảo sát những chiến lược tung sản phẩm mới ra một thị trường đã có một nhãn hiệu khống chế, chẳng hạn như Jell-O hay Federal Express. Những nhãn hiệu này thuộc những công ty dẫn đầu thị trường và rất khó tấn công, bởi vì trong đó có nhiều thứ được lấy làm chuẩn để xét đoán những nhãn hiệu khác. Vì vậy một nhãn hiệu mới hơi khác chút ít có thể bị xem là kém hấp dẫn, còn một nhãn hiệu tương tự thì có thể bị xem là không có gì độc đáo. Họ đã xác định được bốn chiến lược có khả năng sinh lời tốt trong tình huống này:

+ *Tạo khác biệt:* Xác định vị trí cách xa nhãn hiệu khống chế, với giá ngang bằng hay cao hơn và chi phí nhiều cho quảng cáo nhằm thiết lập nhãn hiệu mới đó như một phương án lựa chọn có uy tín bên cạnh nhãn hiệu khống chế. Ví dụ xe gắn máy Honda đã thách thức Harley-Davidson
+ *Thách thức:* Xác định vị trí gần sát nhãn hiệu khống chế, đồng thời chi phí nhiều cho quảng cáo và bán với giá ngang bằng hay cao hơn để thách thức nhãn hiệu khống chế đã được xem là chuẩn mực. Ví dụ, Pepsi cạnh tranh với Coke, Avis cạnh tranh với Hertz.

+ *Nép góc:* Xác định vị trí cách xa nhãn hiệu khống chế với giá cao hơn và chi phí quảng cáo ít hơn để khai thác một nơi nép góc có khả năng sinh lời, còn lại. Ví dụ, kem đánh răng hoàn toàn chứa hợp chất thiên nhiên của Tom's of Maine cạnh tranh với Crest.

+ *Nâng giá cao hơn:* Xác định vị trí gần nhãn hiệu khống chế, chi phí ít cho quảng cáo, nhưng định giá cao hơn để làm thay đổi quan hệ của "thị trường cao cấp" đối với nhãn hiệu khống chế. Ví dụ, chocolat Godiva và kem Haagen Daas cạnh tranh với các nhãn hiệu chuẩn mực.

◆ TÓM TẮT

Chiến lược marketing phụ thuộc rất nhiều vào vấn đề công ty là người dẫn đầu thách thức theo sau hay nép góc thị trường.

Người dẫn đầu thị trường phải đối mặt với ba thách thức: Mở rộng toàn bộ thị trường, bảo vệ thị phần và mở rộng thị phần. Người dẫn đầu thị trường phải tìm cách mở rộng toàn bộ thị trường, bởi vì người đó là người được hưởng lợi nhiều nhất từ mọi sự tăng mức bán hàng ra. Để mở rộng quy mô thị trường, người dẫn đầu tìm kiếm là người sử dụng mới, công dụng mới và khối lượng sử dụng lớn hơn. Để bảo vệ thị phần hiện có của mình người dẫn đầu thị trường có một số cách phòng thủ: Phòng thủ vị trí, phòng thủ sườn, phòng thủ phủ đầu, phòng thủ phản công, phòng thủ cơ động và phòng thủ co cụm. Những người dẫn đầu khôn khéo nhất đều bảo vệ bản thân mình bằng cách làm tốt tất cả mọi việc, không để sơ hở cho đối thủ cạnh tranh tấn công. Những người dẫn đầu thị trường cũng có thể cố gắng tăng thị phần của mình. Điều này chỉ có ý nghĩa khi khả năng sinh lời sẽ tăng lên khi thị phần tăng, và các chiến thuật của công ty không gây ra phản ứng độc quyền.

Người thách thức thị trường là một công ty đang cố gắng hết sức mình để mở rộng thị phần bằng cách tấn công người dẫn đầu, những công ty thứ hai khác hay những công ty nhỏ hơn trong ngành. Người thách thức có thể chọn một phương án trong các chiến lược tấn công sau: Tấn công chính diện, tấn công sườn, tấn công gọng kìm, tấn công vu hồi và tấn công du kích.

Người theo sau thị trường là một công ty về thứ hai quyết định không khuấy đảo, vì thường sợ rằng, làm như vậy sẽ mất mát nhiều hơn là được. Tuy nhiên, người theo sau không phải là không có chiến lược và họ tìm cách sử dụng những khả năng đặc biệt của mình để tham gia tích cực vào việc phát triển thị trường.

Người nép góc thị trường là một công ty tương đối nhỏ quyết định hoạt động trong một phần đặc biệt của thị trường mà có vẻ không hấp dẫn đối với công ty tương đối lớn. Người núp bóng thị trường thường trở thành người chuyên môn hóa theo công dụng cuối cùng, theo mức dọc, theo quy mô khách hàng, theo khách hàng đặc biệt, theo địa bàn, theo sản phẩm hay chủng loại sản phẩm, theo tính chất sản phẩm, theo công việc, theo mức chất lượng/giá, theo dịch vụ hay kênh phân phối. Chiến lược nhiều nơi nép góc được ưa thích hơn chiến lược một nơi ẩn núp vì giảm bớt được rủi ro. Nhiều công ty cỡ nhỏ và vừa có khả năng sinh lời nhiều nhất đã thành đạt nhờ chiến lược nép góc thị trường.

◆ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Xem Robert V.L. Wright A System For Managing Diversity (Cambrige, MA: Arthur D. Little, December 1974)

2. Xem Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth" *Modern Textiles Magazine*, February 1964, pp.32 ff. Cũng xem Theodor Levitt, "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, November-December 1965,pp.81-94.

3. Xem Eric von Hippel, "A Customer Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation", working paper, Sloan School of Management, MIT Cambridge, MA, May 1977.

4. Sun Tsu, The Art of Was (London: Oxford University Press, 1963); Miyamoto Mushashi, A Book of Five Rings (Woodstock, NY: Overlook Press, 1974); Carl von Clausewitz, *On War* (London: Routledge Kegan Paul, 1908); và B.H.LiddellHart, *Strategy* (New York: Praager 1967).

5. Sáu chiến lược phòng thủ này cũng như năm chiến lược tấn công được lấy từ bài của Philip Kotler và Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy*, Winter 1981, pp.30-41. Để tham khảo thêm hãy xem Gerald A. Michaelson, Winning the Marketing War: A Field Manual for Business Leaders (Lanham, MD): Abt Books, 1987); Al Ries và Jack Trout, Marketing Warfare (New York: McGraw-Hill, 1986); Jay Conrad Levinson, Guerrilla Marketing (Boston, MA: Houghton-Mifflin Co., 1984); và Barrie G. James, Business Wargames (Harmondsworth, England: Penguin Books, 1984).

6. Xem Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), Chap.4.

7. Thị phần tương đối là thị phần kinh doanh trên thị trường mà nó phục vụ so với thị phần kết hợp của ba đối thủ cạnh tranh hàng đầu, được thể hiện bằng tỷ lệ phần trăm. Ví dụ, nếu doanh nghiệp đó có 30% thị trường và ba đối thủ cạnh tranh lớn nhất của nó có 20%, 10% và 10%: 30/(20+10+10) = 75%.

8. Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell và Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review*, March-April 1974, pp.137-45; và Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale và Ralph G.M. Sultan, "Market Share - A Key to Profitability", *Harvard Business Review*, January-February 1975, pp.97-106.

9. Xem Buzzell và đồng tác giả, "Market Share", pp.97-100. Các kết quả đó đã được nêu trong các công trình nghiên cứu của PIMS với cơ sở dữ liệu bây giờ bao gồm 2.600 đơn vị kinh doanh thuộc rất nhiều ngành khác nhau. Xem Robert D. Buzzell và Bradley T Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987).

10. Richard G. Hamermesh, M.J. AN derson, Jr., và J.E. Harris, "Strategies for Low Market

11. Carolyn Y. Woo và Arnold C. Cooper, "The Surprising Case for Low Marker Share", Harvard Business Review November-December 1982,pp.106-13; cũng xem "Market-Share Leadership - Not Always So Good", của các tác giả này, *Harvard Business Review*, January-February 1984, pp.2-4.

12. John D.C Roach, "From Strategic Planning to Strategic Performance: Closing the Gap", Outlook, do Booz, Allen và Hamilton xuất bản, New York, Spring 1981,p.21.
Đường cong này giả thiết rằng lợi nhuận trước thuế trên doanh số bán có tương quan chặt chẽ với khả năng sinh lời và rằng thu nhập của công ty thay thế cho thị phần. Michael Porter trong bài Competitive Strategy, đã chứng minh đường cong tương tự hình V

13. Philip Kotler và Paul N. Bloom, "Strategies for High Market-Share Companies" *Harvard Business Review*, November-December 1975, pp.63–72. Cũng xem Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp.221–26

14. Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: McGraw-Hill, 1979).

15. Xem Robert J.Dolan, "Models of Competition: A Review of Theory and Empirical Evidence", trong *Review of Marketing* do Ben M.Enis và Kenneth J. Roering xuất bản (Chicago: American Marketing Association,1981) pp.224–34.

16. Để tham khảo thêm hãy xem C.David Fogg, "Planning Gains in Market Share", *Journal of Marketing*, July 1974, pp.30–38; và Bernard Catry và Michel Chevalier, "Market Share Strategy and the Product Life Cycle", *Journal of Marketing*, October 1974, pp.29–34.

17. Xem "Seiko's Smash", *Business Week*, June 5, 1978, p.89

18. Xem "The Changing of Guard", *Fortune*, Sept.24,1979; "How to Be Happy Though No. Two", Forbes, July 15, 1976, p.36.

19. Liddell-Hart, *Strategy*; p.335.

20. Theodore Levitt, "Innovative Imitation", *Harvard Business Review*, September-October 1966, pp. 63ff.

21. Donald K. Clifford và Richard E. Cavanagh, *The Winning Performance: How America's High-and Midsize Growth Companies Succeed* (New York: Bantam Books, 1985).

22. Xem Bro Uttal, "Pitching Computers to Small Business", Fortune, April 1, 1985, pp. 95–104. Cũng xem Stuart Gannes, "The Riches in Market Niches", *Fortune*, April 27, 1987, pp.227–30.

Chương 16

THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC CHO THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU

Một người du lịch không có hiểu biết chẳng khác nào một con chim không có cánh.

Sádi, Gulistan (1258)

Trong năm năm tới sẽ chỉ còn lại hai loại tổng giám đốc điều hành: những người có tư duy toàn cầu và những người thất nghiệp.

Peter Drucker

Những năm 1990 đánh dấu thập kỷ đầu tiên khi các công ty nội địa trên khắp thế giới phải bắt đầu suy nghĩ theo quan điểm toàn cầu. Thời gian và khoảng cách được rút ngắn lại một cách nhanh chóng khi xuất hiện những phương tiện thông tin liên lạc, giao thông vận tải và dòng tài chính nhanh hơn. Những sản phẩm được sản xuất ở một nước như túi xách Gucci, bút viết Monte Blanc, hamburger McDonald, sushi Nhật, quần áo Plerre Cardin, xe hơi BMW Đức, được chấp nhận một cách hào hứng ở các nước khác. Ta sẽ không có gì phải ngạc nhiên khi nghe nói một doanh nhân Đức mặc quần áo Italy đi gặp một người bạn Anh ở nhà hàng Nhật, sau đó quay về nhà uống rượu vodka Nga và xem cảnh Dallas trên TV. Một thị trường thương mại toàn cầu đang xuất hiện.

Sự thực thì nhiều công ty đã tiến hành marketing quốc tế trong nhiều thập kỷ. Nestlé, Shell, Bayer, Toshiba và nhiều công ty đa quốc gia khác đã trở nên quen thuộc đối với hầu hết những người tiêu dùng trên khắp thế giới. Nhưng ngày nay cuộc cạnh tranh toàn cầu ngày càng trở nên quyết liệt. Những công ty nội địa chưa bao giờ nghĩ đến những đối thủ cạnh tranh nước ngoài đột nhiên phát hiện thấy những đối thủ cạnh tranh đó ở ngay sân sau nhà mình. Những dòng tin quan trọng trên báo chí thông báo hàng ngày về những thắng lợi của người Nhật trước các nhà sản xuất Hoa Kỳ trong các lĩnh vực hàng điện tử tiêu dùng, xe gắn máy, máy sao chụp, máy ảnh và đồng hồ; về những thắng lợi của những xe ô tô Nhật, Đức, Thụy điển và Đại Hàn được nhập khẩu vào thị trường Hoa Kỳ; về những trận tấn công thắng lợi của hãng Bic của Pháp vào Gillette; về những chiến thắng của Nestlé trên các thị trường cà phê và bánh kẹo; và về những tổn thất của các thị trường vải vóc và giày dép trước việc nhập khẩu từ Thế giới thứ ba. Những tên tuổi như Sony, Honda, Nestlé, Perrier, Mercedes-Benz và Volkswagen đã trở thành những từ quen thuộc của mọi gia đình. Và rất nhiều công ty mà mọi người cứ nghĩ là những công ty Mỹ thực tế lại là những công ty nước ngoài: Bantam Books, Baskin-Robbins Ice Cream, Capitol Record, Kiwi Shore Polish và Lipton Tea. Người Mỹ phàn nàn rằng các công ty nước ngoài đang mua đứt nước Mỹ: người Nhật mua đất ở Hawaii, người Nhật mua Rockefeller Center, người Ả rập mua các tòa nhà văn phòng ở Manhattan, và một tộc trưởng người Ả rập Saudi hồi mua cho con mình Alamo.

Tuy một số người sẽ chống lại sự xâm lược của nước ngoài bằng luật pháp bảo hộ, nhưng chế

độ bảo hộ rút cuộc chỉ làm tăng giá sinh hoạt và bảo hộ những công ty nội địa kém hiệu quả. Giải pháp đúng đắn là các công ty phải học cách xâm nhập các thị trường nước ngoài và tăng khả năng cạnh tranh toàn cầu của mình.

Mọi chính phủ đều có một chương trình khuyến khích xuất khẩu và cố gắng thuyết phục các công ty sở tại của mình đẩy mạnh xuất khẩu. Đan Mạch tăng thêm một nửa lương cho những cố vấn marketing đã giúp các công ty cỡ nhỏ và vừa của Đan Mạch tham gia xuất khẩu. Nhiều nước còn đi xa hơn và trợ cấp cho những công ty đồng ý xuất khẩu bằng cách ưu tiên giá đất, năng lượng và cấp tiền ngay để họ có thể bán hàng với giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh nước ngoài của mình.

Các công ty càng chậm trễ trong việc quốc tế hóa, thì họ càng có nhiều rủi ro bị ngăn chặn không cho xâm nhập vào các thị trường đang tăng trưởng ở Tây Âu, Đông Âu, Viễn Đông và những nơi khác. Ngày nay các nước thuộc Khối Thị Trường Chung Châu Âu đang phá bỏ những hàng rào ngăn cản dòng hàng hóa, dịch vụ, tiền tệ và người, như bãi bỏ những quy định kinh doanh, tư nhân hóa một số xí nghiệp quốc doanh và đặt ra những tiêu chuẩn thương mại chung[1]. Những cơ hội mới đang nảy nở ở Đông Âu khi các nước này đang chuyển từ nền kinh tế quốc doanh kế hoạch hóa sang nền kinh tế thị trường.

Tất cả các công ty đều phải quan tâm đến những câu hỏi cơ bản: Ta cần phải phấn đấu để có mặt trên thị trường nào ở nước mình, ở lục địa của mình và trên toàn cầu? Ai sẽ là đối thủ cạnh tranh của ta và chiến lược cũng như tài nguyên của họ ra sao? Ta sẽ sản xuất hay tạo nguồn sản phẩm của mình ở đâu? Ta phải hình thành những liên minh chiến lược như thế nào với các công ty khác?

Mặc dù thay, trong khi các công ty cần xâm nhập và cạnh tranh trên các thị trường nước ngoài, thì rủi ro lại rất lớn. Họ có một số điều lo lắng chính như sau:

1. *Tình trạng thiếu nợ không lồ của nước ngoài:* Nhiều nước cùng với những thị trường hấp dẫn còn có những món nợ nước ngoài khổng lồ đã dồn tích lại mà họ không thể thậm chí chỉ trả lãi. Trong số đó có Brazil, Ba Lan và Bulgaria.

2. *Chính quyền không ổn định.* Tình trạng thiếu nợ khổng lồ, tỷ lệ lạm phát cao và nạn thất nghiệp trầm trọng ở một số nước dẫn đến chỗ chính quyền rất không ổn định làm cho các công ty nước ngoài phải đối mặt với những rủi ro bị trưng thu, quốc hữu hóa, hạn chế chuyển lợi nhuận về nước, v.v...

3. *Những vấn đề ngoại hối:* 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.

4. *Những yêu cầu khai báo hải quan và tệ quan liêu của chính phủ nước ngoài:* Các chính phủ đặt ra rất nhiều quy định đối với công ty nước ngoài, như đòi hỏi các xí nghiệp liên doanh phải có đa số cổ phần thuộc đối tác trong nước, phải thuê một số lớn người bản xứ, chuyển giao công nghệ và hạn chế chuyển lợi nhuận về nước.

5. *Thuế quan và các hàng rào mậu dịch khác:* Các chính phủ thường đặt ra biểu thuế quan cao để bảo hộ các ngành công nghiệp của mình. Họ cũng vận dụng cả những hàng rào mậu dịch vô hình như trì hoãn việc cấp giấy phép nhập khẩu, yêu cầu điều chỉnh sản phẩm quá tốn kém, trì hoãn việc giám định hay thanh toán hàng đã nhập về cảng.

6. *Tệ tham nhũng:* Các quan chức ở một số nước đòi phải hối lộ mới chịu hợp tác. Họ cấp giấy phép kinh doanh cho người hối lộ nhiều nhất chứ không phải người hối lộ ít nhất. Theo Luật chống tham nhũng ở nước ngoài năm 1977 các nhà quản trị Hoa Kỳ bị nghiêm

cấm đưa hối lộ, trong khi đó các đối thủ cạnh tranh từ các nước khác được tự do hoạt động mà không bị hạn chế như vậy.

7. *Đánh cắp công nghệ:* Công ty bố trí nhà máy của mình ở nước ngoài luôn lo lắng các nhà quản trị nước ngoài sẽ học được cách làm ra sản phẩm của mình và tách riêng ra để cạnh tranh công khai hay lén lút. Điều này đã xảy ra trong nhiều lĩnh vực khác nhau, như chế tạo máy, điện tử, hóa chất và dược phẩm.

8. *Chi phí nhiều cho việc thích nghi sản phẩm và thông tin liên lạc:* Một công ty muốn ra nước ngoài làm ăn phải nghiên cứu kỹ lưỡng từng thị trường nước ngoài, nhạy bén với nền kinh tế, luật pháp, chính trị và văn hóa của nước đó, thích nghi sản phẩm của mình và cách giao tiếp với thị hiếu của nước ngoài. Nếu không thì công ty đó có thể phạm phải sai lầm hết sức ngớ ngẩn. Họ sẽ phải chịu những chi phí lớn hơn và chờ đợi lâu hơn để có thể kiếm được lợi nhuận.

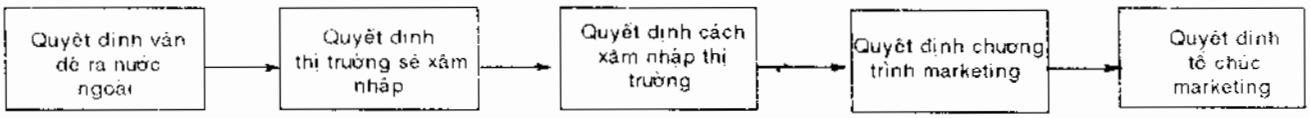
Người ta có thể kết luận rằng các công ty đều bị thất bại dù họ ở lại trong nước hay ra nước ngoài. Chúng ta sẽ khẳng định rằng những công ty đang kinh doanh trong những ngành toàn cầu không có cách lựa chọn nào khác ngoài việc quốc tế hóa hoạt động của mình.

> *+ Một ngành toàn cầu là một ngành trong đó các vị trí chiến lược của những đối thủ cạnh tranh trên các thị trường khu vực chủ yếu hay thị trường quốc gia đều chịu ảnh hưởng rất lớn của những vị trí chung toàn cầu của mình?*[2]

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, về 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 hóa 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.

Trong chương này chúng ta sẽ khảo sát những câu hỏi sau (xem H.16.1):



H.16.1. Những quyết định chủ yếu trong marketing quốc tế

+ Một công ty cần xem xét những yếu tố nào trước khi quyết định ra nước ngoài?

+ Làm thế nào các công ty có thể đánh giá và lựa chọn những thị trường đặc biệt ở nước ngoài để xâm nhập?

+ Những cách chủ yếu để xâm nhập thị trường nước ngoài như thế nào?

+ Công ty phải thích nghi sản phẩm và chương trình marketing của mình với từng nước ngoài đến mức độ nào?

+ Công ty phải quản trị và tổ chức các hoạt động quốc tế của mình ra sao?

◆ QUYẾT ĐỊNH VẤN ĐỀ RA NƯỚC NGOÀI

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 trong nước. Công ty có thể cần một cơ sở tiêu dùng lớn hơn để đạt được hiệu quả tiết kiệm do 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 được rủi ro cho mình. Khách hàng của công ty có thể sẽ ra nước ngoài và cần có dịch vụ quốc tế.

Trước khi quyết định ra nước ngoài công ty phải cân nhắc một số rủi ro. Công ty có thể không hiểu biết sở thích của khách hàng nước ngoài và không đưa ra được một sản phẩm hấp dẫn đủ sức cạnh tranh (xem Marketing toàn cầu 16-1). Công ty có thể không hiểu biết lề thói kinh doanh của nước ngoài và không biết cách quan hệ với người nước ngoài một cách có hiệu quả. Công ty có thể đánh giá thấp những quy định của nước ngoài và phải gánh chịu những chi phí đột xuất. Công ty có thể thấy rằng mình thiếu những nhà quản trị có kinh nghiệm quốc tế. Nước ngoài có thể thay đổi luật thương mại theo chiều hướng bất lợi, có thể giảm giá đồng tiền của mình hay áp dụng biện pháp kiểm soát hối đoái, hoặc có thể tiến hành một cuộc cách mạng chính trị và trưng thu tài sản nước ngoài.

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 hóa của mình.

MARKETING TOÀN CẦU 16-1

KHI RA NƯỚC NGOÀI HÃY THẬN TRỌNG

Những công ty liều thử vận may ở nước ngoài có thể dễ dàng phạm sai lầm do cách suy nghĩ mang nặng tính dân tộc. Thường chỉ khôn ngoan hơn là phải giả thiết rằng khách hàng nước ngoài khác chứ không giống như khách hàng trong nước. Sau đây là những ví dụ về sai lầm ngớ ngẩn của những công ty hiểu biết marketing theo cách khác:

> Những phiếu chất lượng đã bị thất bại khi chúng được đưa vào Pháp. Người Pháp không thích tình cảm ủy mị mà muốn viết phiếu riêng của mình.
>
> Philip chỉ bắt đầu kiếm được lời ở Nhật sau khi thu nhỏ kích thước những phin pha cà phê của mình cho phù hợp với buồng bếp nhỏ bé của người Nhật và những máy cạo râu cho vừa với bàn tay nhỏ hơn của người Nhật.
>
> Coca-Cola đã phải mang khỏi Tây Ban Nha những chai hai lít, sau khi phát hiện ra rằng rất ít người Tây Ban Nha có tủ lạnh đủ lớn để chứa những chai đó. General Food Tăng đã thất bại ngay lúc đầu ở

Pháp, vì nó được đặt vào vị trí thay thế cho nước cam trong bữa ăn sáng. Người Pháp chỉ uống một chút nước cam hay hầu như không uống gì vào bữa sáng.

Kellogg's Pog Tarts đã bị thất bại ở Anh vì tỷ lệ phần trăm gia đình có lò nướng bánh ở Anh thấp hơn nhiều so với ở Hoa Kỳ và sản phẩm quá ngọt đối với khẩu vị của người Anh.

Kem đánh răng Crest của P & G lúc đầu đã thất bại ở Mexico khi nó sử dụng chiến dịch quảng cáo của Hoa Kỳ. Dân Mexico không quan tâm đến lợi ích chống sâu răng và cách quảng cáo nặng về khoa học không hấp dẫn đối với họ.

General Foods đã phung phí hàng triệu dollar để cố gắng thuyết phục khách hàng Nhật sử dụng hỗn hợp làm bánh ngọt đã pha chế sẵn. Công ty không để ý rằng chỉ có 3% gia đình Nhật có lò nướng. Sau đó họ đã đưa ra ý tưởng nướng bánh bằng nồi nấu cơm Nhật mà quên mất một điều là người Nhật sử dụng nồi nấu cơm của mình suốt cả ngày để giữ cho cơm nóng và luôn có sẵn.

Sáp đánh bóng sàn của S C. Johnson lúc đầu đã bị thất bại ở Nhật. Sáp làm cho sàn quá trơn và Johnson đã quên mất một điều là người Nhật không mang giầy trong nhà mình.

◆ QUYẾT ĐỊNH THỊ TRƯỜNG SẼ XÂM NHẬP

Khi quyết định ra nước ngoài công ty cần xác định 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. Bulova Watch Company đã chọn hướng thứ hai và đã mở rộng sang hơn 100 nước. Nó đã dàn ra quá mỏng nên chỉ có lời ở hai nước và lỗ tròn 40 triệu USD. Nói chung, chỉ nên hoạt động ở một số nước hơn và chuyên tâm cũng như xâm nhập sâu hơn vào từng nước. Ayal và Zif cho rằng công ty chỉ 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 không chế ở nước ngoài có thể thiết lập những hàng rào chống xâm nhập cao?[3]

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. Kenichi Ohmae khuyến nghị các công ty nên tập trung kinh doanh ở ba thị trường Hoa Kỳ, Tây Âu và Nhật (xem Marketing toàn cầu 16-2).

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 thích bán hàng ở 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. Hãy xét một ví dụ sau:

Kết quả nghiên cứu thị trường của CMC trong lĩnh vực máy tính cho thấy rằng Anh, Pháp, Tây Đức và Italy là những thị trường lớn đối với họ. Anh, Pháp và Đức là những thị trường cỡ ngang nhau, còn Italy thì chỉ có thị trường tiềm ẩn bằng hai phần ba của một trong những nước trên ... Sau khi xem xét mọi vấn đề họ quyết định lập nghiệp đầu tiên ở Anh, bởi vì đối với sản phẩm của họ thị trường đó có tầm cỡ ngang với các thị trường kia, nhưng ngôn ngữ và luật pháp lại giống của họ. Nước Anh cũng khá khác biệt để họ phải bắt đầu từ đầu, nhưng cũng khá giống môi trường kinh doanh quen thuộc của Hoa Kỳ để họ đủ sức xâm nhập.[4]

MARKETING TOÀN CẦU 16-2

CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA CÓ CẦN HẠN CHẾ MẬU DỊCH Ở BỘ BA THỊ TRƯỜNG KHÔNG?

Một số nhà chiến lược mậu dịch cho rằng không nên bán hàng sang Thế Giới Thứ Ba, những thị trường màu mỡ là Bắc Mỹ, Tây Âu và Viễn Đông. Kenichi Ohmae, trưởng văn phòng của Mckinsey ở Tokyo, khẳng định quan điểm này trong "sức mạnh bộ ba". Ông nhận định rằng:

Có nhiều cơ hội rất lớn ở những bang đang phát đạt như California, một bang còn lớn hơn cả Brazil (về mặt kinh tế), và Texas có tổng sản phẩm của bang lớn hơn GNP của toàn bộ Hiệp Hội Các Nước Đông Nam Á.

Ông trình bày tiếp:

"Bộ ba" Nhật, châu Âu và Hoa Kỳ không chỉ là một thị trường quan trọng và tang trưởng nhanh nhất đối với hầu hết các sản phẩm, mà còn là một thị trường ngày càng đồng nhất hơn. Những túi xách của Gucci, Walkmans của Sony và hamburgers của McDonald đã xuất hiện trên đường phố Tokyo, Paris và New York.

Ohmae cũng nghĩ các công ty đa quốc gia đã phạm một sai lầm khi đổ xô vào các nước thuộc Thế Giới Thứ Ba để sản xuất các bộ phận sản phẩm chỉ vì tiền công hạ. Tiền công thấp không nhất thiết báo hiệu giá thành hạ hơn, nếu lao động kém hiệu quả hay dư thừa, hoặc chất lượng sản phẩm kém hơn. Do tự động hóa ngày càng tăng, chi phí lao động nhất định sẽ trở nên nhỏ hơn.

Ohmae cũng phê phán các công ty đa quốc gia đã bỏ ra quá nhiều thời gian để đưa những sản phẩm mới của mình vào các thị trường nước ngoài. Các đối thủ cạnh tranh nhanh nhạy sẽ sao chép những sản phẩm của họ rồi tung chúng ra các thị trường nước ngoài trước khi người đi tiên phong đến được đó. Giải pháp của ông là: Công ty đa quốc gia phải thiết lập những liên minh chiến lược (cấp giấy phép sản xuất, lập các xí nghiệp liên doanh, consortium, v.v...) với những công ty hoạt động tại mỗi thị trường trong bộ ba đó, sao cho công ty đa quốc gia có thể đưa những sản phẩm mới của mình vào tất cả ba thị trường đó đồng thời chiếm được vị trí dẫn đầu thị trường. Chiến lược này sẽ tạo ra một thị trường đủ lớn xứng đáng để đầu tư nhiều hơn vào nhà máy đầu tiên và hạ được giá thành đơn vị sản phẩm. Hơn nữa công ty đa quốc gia không cần phải lo lắng về chuyện bị ngăn cản bởi hàng rào mậu dịch, vì các đối tác của họ là "những tay trong" trên các thị trường nước ngoài đó.

Tuy quan điểm của Ohmae có ý nghĩa trước mắt, nghĩa là lợi nhuận tại ba thị trường đó rất có thể là cao hơn, về lâu dài nó có thể báo hiệu một chính sách tai hại đối với nền kinh tế thế giới. Bộ ba thị trường tuy giàu có, nhưng đã sung mãn: các công ty phải huy động hết khả năng

sáng tạo của mình để tìm kiếm những cơ hội tăng trưởng tại các thị trường này. Trái lại, những nhu cầu chưa được đáp ứng của thế giới đang phát triển là một đại dương các cơ hội. Đó là những thị trường tiềm ẩn khổng lồ cho thực phẩm, may mặc, hàng điện tử tiêu dùng, trang thiết bị và những mặt hàng khác. Trừ khi bằng cách nào đó sức mua được tạo ra trong Thế Giới Thứ Ba, thế giới công nghiệp sẽ vẫn phải gánh chịu năng lực sản xuất dư thừa và tốc độ tăng trưởng rất chậm, và các nền kinh tế đang phát triển vẫn sẽ đứng trước những nhu cầu tiêu dùng vượt quá khả năng mà nó có thể thỏa mãn. Bằng cách nào đó các chính phủ và công ty đa quốc gia cần phải tìm ra cách nối liền hai thế giới đó lại một cách năng động và trên tinh thần hợp tác theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi.

Người ta còn có thể đặt vấn đề liệu lý do để lựa chọn nước Anh - sự tương đồng về ngôn ngữ và văn hóa có được đề cao đến như vậy không. Lúc đầu các nước ứng viên phải được đánh giá theo ba tiêu chuẩn là tính hấp dẫn của thị trường, lợi thế cạnh tranh và rủi ro. Sau đây là một ví dụ:

> International Hough Company chuyên sản xuất các thiết bị khai khoáng, đánh giá Trung Quốc và bốn nước Đông Âu là những cơ hội thị trường khả dĩ. Trước tiên nó đánh giá tính hấp dẫn của thị trường từng nước căn cứ vào những chỉ tiêu như GNP/vốn, lực lượng công nhân khai khoáng, tình hình nhập khẩu máy móc và mức tăng trưởng dân số. Sau đó đánh giá lợi thế cạnh tranh tiềm ẩn của mình ở từng nước căn cứ vào những chỉ tiêu như tình hình kinh doanh trước kia, liệu có thể sản xuất với giá thành thấp không, ban lãnh đạo cấp cao của mình có thể làm việc thuận lợi ở nước đó không. Cuối cùng là đánh giá mức rủi ro của từng nước, căn cứ vào những chỉ tiêu như tình hình ổn định chính trị, sự ổn định của đồng tiền và những quy định chuyển tiền về nước (xem Marketing toàn cầu 16-3). Bằng cách chỉ số hóa, cân nhắc và kết hợp những con số khác nhau để có được một bức tranh như ở H.16.2. Xem ra Trung Quốc là cơ hội tốt nhất trong chừng mực mà nó được đánh giá cao về tính hấp dẫn của thị trường, lợi thế cạnh tranh và mức rủi ro thấp. Mặt khác, Rumani được đánh giá là tính hấp dẫn của thị trường thấp, lợi thế cạnh tranh trung bình và mức rủi ro cao.

Tính hấp dẫn của thị trường

Lợi thế cạnh tranh	Cao	Trung bình	Thấp	Rủi ro
C	Trung Quốc			
TB		Tiệp Khắc		T
T	Đông Đức			
C		Ba Lan		
TB			Rumani	C
T				

H.16.2. Đánh giá những thị trường sẽ xâm nhập

Bây giờ công ty International Hough phải chuẩn bị phân tích tài chính để thấy mình có thể kiếm được những gì trong việc đầu tư. Rất có thể là không có nước nào hứa hẹn một lợi nhuận đủ mức hay tất cả các nước đều hứa hẹn lợi nhuận. Việc đánh giá tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư có thể đạt được gồm năm bước:

1. *Đánh giá tiềm năng của thị trường hiện tại:* Bước thứ nhất là đánh giá tổng mức bán ra

của ngành trên từng thị trường. Việc này đòi hỏi phải sử dụng những số liệu đã được công bố và những số liệu quan trọng nhất mà công ty đã thu thập được.

2. *Dự báo tiềm năng của thị trường tương lai và rủi ro:* Công ty cũng cần dự báo mức bán ra trong tương lai của ngành, một công việc khó khăn. Nó đòi hỏi phải dự đoán được sự phát triển kinh tế và chính trị cùng ảnh hưởng của sự phát triển đó đến mức bán ra của ngành.

3. *Dự báo tiềm năng bán hàng:* Việc đánh giá mức bán ra của công ty đòi hỏi phải dự báo thị phần khả dĩ của nó dựa vào lợi thế cạnh tranh, một nhiệm vụ khó khăn nữa.

4. *Dự báo chi phí và lợi nhuận:* Chi phí sẽ phụ thuộc vào chiến lược xâm nhập dự kiến. Nếu nó xuất khẩu hay cấp giấy phép sản xuất, thì chi phí được xác định trong hợp đồng. Nếu nó bố trí các cơ sở sản xuất ở nước đó thì việc xác định chi phí đòi hỏi phải hiểu biết những điều kiện nhân công địa phương, các khoản thuế, thông lệ mậu dịch, v.v... Công ty sẽ trừ những chi phí ước tính vào doanh số bán ra để có được lợi nhuận của công ty trong từng năm của thời kỳ dự kiến.

5. *Đánh giá tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư:* Lấy thu nhập dự báo chia cho vốn đầu tư để có được tỷ suất lợi nhuận hàm ẩn. Tỷ suất lợi nhuận này phải khá cao để đảm bảo lợi nhuận trên vốn đầu tư mục tiêu bình thường của công ty và bù đắp rủi ro marketing ở nước đó.[5]

MARKETING TOÀN CẦU 16-3

ĐÁNH GIÁ RỦI RO CỦA MỘT NƯỚC

Tin tức hằng ngày nói rất nhiều về những chính phủ mất ổn định và những nền kinh tế sa sút đương nhiên làm cho các công ty kinh doanh phải do dự trong việc đầu tư có rủi ro vào một nước khác. Nếu những chính phủ có vẻ vững chắc như chế độ vua ở Iran và chế độ Marcos ở Philipin còn có thể bị sụp đổ, thì chẳng còn có thể tin tưởng vào bất kỳ nước nào nữa chăng? Kể từ năm 1960 hơn 1.500 công ty đã bị trưng thu trong 511 vụ kiện riêng biệt của 76 quốc gia. Dù cho không bị trưng thu, thì một công ty cũng vẫn có thể bị thiệt hại do đình công, mất giá đồng tiền, đồng tiền bị phong tỏa, v.v...

Các nhà phân tích phân biệt hai kiểu rủi ro của một nước. Thứ nhất là bảo hộ tài sản/rủi ro thu hồi vốn đầu tư, phát sinh do chính phủ hay nhân dân thi hành biện pháp trực tiếp gây thiệt hại, trưng thu hay hạn chế chuyển nhượng những tài nguyên đã đầu tư. Thứ hai là khả năng sinh lời trong kinh doanh/rủi ro lưu kim, phát sinh do suy thoái kinh tế, sụt giá đồng tiền, bãi công, v.v... Một số nhà phân tích cho rằng rủi ro thứ nhất là rủi ro chính trị và rủi ro thứ hai là rủi ro kinh tế, nhưng cả hai kiểu rủi ro này đều thường là hòa nhập với nhau.

Cho nên không có gì đáng ngạc nhiên là các công ty đều mua những thông báo đánh giá rủi ro chính trị như của Business International's (BI) Country Assessment Sercice, BERI, hay Frost & Sullivan's World Political Risk Forecasts. Sử dụng những mô hình và phương pháp đo lường khác nhau các cơ quan này đưa ra những đánh giá bằng số thể hiện mức độ rủi ro hiện tại của một nước và đôi khi cả mức độ rủi ro mà họ dự đoán trong ba năm tới kể từ bây giờ.

Nhiều công ty thấy rằng những ước đoán đó là lý thú, nhưng không xác thực. Họ lượng định rủi ro vĩ mô có ảnh hưởng đến tất cả các công ty nước ngoài, nhưng không lượng định rủi ro vi mô đứng trước một công ty hay ngành cụ thể bất kỳ. Ví dụ, một nước có thể có rủi ro vĩ mô nhỏ, nhưng có thể dự tính quốc hữu hóa các công ty dầu mỏ của nước ngoài. Do đó các công ty

cần đánh giá thêm rủi ro vĩ mô bằng những phương pháp khác để hiểu sâu hơn rủi ro. General Motors và Caterpillar sử dụng những hội đồng tư vấn gồm những chuyên gia nước ngoài nổi tiếng. Gulf Oil có riêng một cơ quan đánh giá rủi ro chính trị gồm những chuyên gia khu vực. Nhiều công ty cử các quan chức cấp cao của mình đi công tác định kỳ ở các nước khác nhau, nơi họ đã có hay dự kiến đầu tư lớn, để trao đổi ý kiến với các viên chức chính phủ và những cán bộ nhân viên của mình về tình hình phát triển vừa qua và sắp tới.

✦ QUYẾT ĐỊNH CÁCH XÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

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 xí nghiệp liên doanh và đầu tư trực tiếp. Mỗi chiến lược kế 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 đó được thể hiện trong H.16.3 và sẽ được xem xét ở dưới.

H.16.3. Năm cách xâm nhập các thị trường nước ngoài

XUẤT KHẨU GIÁN TIẾP

Cách bình thường để xâm nhập vào một thị trường nước ngoài là thông qua xuất khẩu. Xuất khẩu chuyến là một mức độ xâm nhập thụ động trong đó công ty xuất khẩu lâu lâu một chuyến theo chủ trương của mình hay để đáp ứng những đơn đặt hàng do khách hàng từ nước ngoài tự gửi đến. Xuất khẩu chủ động diễn ra khi công ty cam kết mở rộng xuất khẩu sang một thị trường cụ thể. Trong trường hợp đó công ty sản xuất toàn bộ hàng của mình ở trong nước. Có thể có hay không thích nghi chúng với thị trường nước ngoài. Việc xuất khẩu chỉ đòi hỏi thay đổi rất ít chủng loại sản phẩm của công ty, các tổ chức, việc đầu tư hay nhiệm vụ.

Các công ty thường bắt đầu từ việc xuất khẩu gián tiếp, nghĩa là họ làm việc thông qua những người trung gian độc lập. Có bốn kiểu người trung gian mà công ty có thể gặp:

+ *Thương nhân xuất khẩu có cơ sở ở trong nước:* Người trung gian này mua sản phẩm của nhà sản xuất rồi bán chúng ra nước ngoài theo ý mình.
+ *Đại lý xuất khẩu có cơ sở ở trong nước:* Người đại lý này tìm kiếm và thương lượng với khách mua hàng nước ngoài và được hưởng tiền hoa hồng. Nhóm này bao gồm cả những công ty thương mại.
+ *Tổ chức hợp tác xã:* Tổ chức hợp tác xã tiến hành hoạt động xuất khẩu thay mặt cho một số nhà sản xuất và chịu sự kiểm soát hành chính của họ một phần nào đó. Hình thức này thường được những người sản xuất sản phẩm nguyên liệu, như trái cây, hạnh nhân, v.v... sử dụng.
+ *Công ty quản lý xuất khẩu:* Người trung gian này đồng ý quản lý các hoạt động xuất khẩu của một công ty và hưởng thù lao.

Xuất khẩu gián tiếp có hai lợi thế. Thứ nhất là nó đòi hỏi ít vốn đầu tư. Công ty không phải

tổ chức một phòng xuất khẩu, một lực lượng bán hàng ở hải ngoại, hay một loạt những cuộc tiếp xúc với nước ngoài. Thứ hai là nó chứa đựng ít rủi ro hơn. Những người trung gian marketing quốc tế chuyển bí quyết sản xuất và dịch vụ đến phía đối tác và người bán thường sẽ ít phạm sai lầm hơn.

XUẤT KHẨU TRỰC TIẾP

Cuối cùng các công ty có thể quyết định tự quản lý việc xuất khẩu của mình. Vốn đầu tư và rủi ro sẽ lớn hơn, nhưng lợi nhuận tiềm ẩn cũng lớn hơn. Công ty có thể thực hiện xuất khẩu trực tiếp theo một số cách:

+ *Phòng hay bộ phận xuất khẩu đóng ở trong nước:* Người quản lý xuất khẩu thực hiện việc bán hàng thực sự và sử dụng sự hỗ trợ của thị trường khi cần thiết. Nó có thể phát triển lên thành một phòng xuất khẩu độc lập thực hiện tất cả các hoạt động liên quan đến xuất khẩu và hoạt động như một trung tâm kiếm lời.
+ *Chi nhánh hay công ty con bán hàng ở hải ngoại:* Một chi nhánh bán hàng ở hải ngoại cho phép người sản xuất có mặt nhiều hơn và kiểm tra chương trình nhiều hơn tại thị trường nước ngoài. Chi nhánh bán hàng quản lý việc tiêu thụ, phân phối và có thể quản lý cả kho tàng cùng việc khuyến mãi. Nó thường là một trung tâm trưng bày và trung tâm dịch vụ phục vụ khách hàng.
+ *Đại diện xuất khẩu lưu động:* Công ty có thể cử những đại diện bán hàng ở trong nước ra nước ngoài để tìm kiếm khách hàng.
+ *Người phân phối hay đại lý ở nước ngoài:* Công ty có thể thuê những người phân phối hay đại lý ở nước ngoài để bán hàng thay cho công ty. Họ có thể được độc quyền đại diện cho nhà sản xuất ở nước đó hay chỉ có quyền chung.

CẤP GIẤY PHÉP SẢN XUẤT

Cấp giấy phép sản xuất là một cách đơn giản để người sản xuất tham dự vào marketing quốc tế. Người cấp giấy phép sản xuất cho phép một 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. Người cấp giấy phép sản xuất xâm nhập được vào thị trường nước ngoài với rủi ro nhỏ; người được cấp giấy phép sản xuất sẽ có được kỹ năng sản xuất hay một sản phẩm nổi tiếng hay một tên tuổi nổi tiếng mà không phải bắt đầu từ đầu. Gerber đã đưa thực phẩm trẻ sơ sinh của mình vào thị trường Nhật thông qua một thỏa thuận cấp giấy phép sản xuất. Coca-Cola tiến hành marketing quốc tế của mình bằng cách cấp giấy phép cho những người đóng chai khắp thế giới, hay cụ thể hơn, cấp giấy phép kinh doanh cho những người đóng chai và cung ứng cho họ nước cốt và những khóa huấn luyện cần thiết để sản xuất, phân phối và bán sản phẩm đó.

Việc cấp giấy phép có những bất lợi tiềm ẩn ở chỗ công ty có quyền kiểm soát ít hơn đối với người được cấp giấy phép so với trường hợp tự xây dựng những cơ sở sản xuất của mình. Ngoài ra, nếu người được cấp giấy phép làm ăn thật phát đạt, thì công ty đó sẽ có một khoản lời chắc chắn, nhưng khi hợp đồng hết hạn thì mới nhận ra là mình đã tạo ra một đối thủ cạnh tranh. Để tránh tạo ra một đối thủ cạnh tranh tương lai, người cấp giấy phép thường cung ứng một số chất thành phần hay bộ phận cấu thành cần thiết cho sản phẩm đó và giữ độc quyền. Nhưng hy vọng chính đối với người cấp giấy phép là luôn luôn đổi mới sao cho người được cấp giấy phép sẽ luôn luôn phải phụ thuộc vào người cấp giấy phép.

Các công ty có thể xâm nhập các thị trường nước ngoài theo những cách khác. Một công ty có thể bán một hợp đồng quản lý để quản lý một khách sạn, sân bay, bệnh viện hay một tổ chức của nước ngoài và hưởng thù lao. Trong trường hợp này công ty đó đã xuất khẩu dịch vụ thay vì sản phẩm. Việc ký kết hợp đồng quản lý là một phương pháp xâm nhập thị trường nước ngoài ít

rủi ro và nó đem lại thu nhập ngay từ đầu. Việc thỏa thuận sẽ đặc biệt hấp dẫn nếu công ty ký kết hợp đồng được quyền chọn mua một số cổ phần nào đó trong công ty được quản lý trong một thời kỳ nhất định. Mặt khác, việc thỏa thuận sẽ là vô nghĩa nếu công ty có thể sử dụng tài năng quản lý hiếm có của mình tốt hơn hay nếu có thể kiếm được nhiều lợi nhuận hơn khi tiếp quản toàn bộ doanh nghiệp. Việc ký kết hợp đồng quản trị không cho phép công ty cạnh tranh với khách hàng của mình.

Một phương pháp xâm nhập khác nữa là hợp đồng sản xuất, theo đó công ty thuê những người sản xuất địa phương sản xuất sản phẩm của mình. Khi Sears mở các cửa hàng tổng hợp ở Mexico và Tây Ban Nha, họ đã tìm được những nhà sản xuất địa phương có đủ trình độ để sản xuất nhiều loại sản phẩm của mình. Hợp đồng sản xuất có bất lợi là ít kiểm soát được quá trình sản xuất và mất số lợi nhuận tiềm ẩn trong sản xuất. Mặt khác, nó tạo cho công ty một cơ may khởi động nhanh hơn, ít rủi ro hơn và có cơ hội để tạo lập một quan hệ hợp tác kinh doanh hay sau này mua đứt cơ sở sản xuất sở tại đó.

XÍ NGHIỆP LIÊN DOANH

Những nhà đầu tư nước ngoài có thể liên kết với các nhà đầu tư sở tại để thành lập một xí nghiệp liên doanh trong đó họ chia sẻ quyền sở hữu và quyền kiểm soát. Việc thành lập một xí nghiệp liên doanh có thể là cần thiết hay một điều mong muốn vì những lý do kinh tế hay chính trị. Công ty nước ngoài có thể thiếu những khả năng tài chính, vật chất hay quản trị để đảm nhiệm doanh nghiệp đó một mình. Hay chính phủ nước ngoài có thể đòi hỏi điều kiện xâm nhập là quyền sở hữu chung.

Quyền sở hữu chung có những bất lợi nhất định. Các bên đối tác có thể không nhất trí về chuyện đầu tư, marketing hay những chính sách khác. Một bên đối tác có thể muốn tái đầu tư số tiền kiếm được để phát triển, nhưng phía đối tác kia lại muốn rút số tiền kiếm được ra. Ngoài ra, quyền sở hữu chung có thể ngăn cản một công ty đa quốc gia thực hiện những chính sách sản xuất và marketing nhất định trong phạm vi toàn thế giới.[6]

ĐẦU TƯ TRỰC TIẾP

Hình thức xâm nhập thị trường nước ngoài cuối cùng là sở hữu trực tiếp các cơ sở lắp ráp hay sản xuất ở nước ngoài. Công ty nước ngoài có thể mua một phần hay toàn bộ quyền lợi trong một công ty sở tại hay xây dựng cơ sở riêng của mình. Khi một công ty đã có kinh nghiệm xuất khẩu và nếu thị trường nước ngoài đủ lớn, thì các cơ sở sản xuất ở nước ngoài có những lợi thế rõ rệt. Thứ nhất là công ty có thể đảm bảo tiết kiệm chi phí do có sức lao động và nguyên liệu rẻ hơn, sự khuyến khích đầu tư của chính phủ nước ngoài, tiết kiệm cước vận chuyển, v.v... Thứ hai là công ty sẽ tạo được cho mình một hình tượng tốt đẹp hơn ở nước chủ nhà do đã đem lại công ăn việc làm. Thứ ba là công ty sẽ tạo ra được mối quan hệ sâu sắc hơn với chính phủ, khách hàng, những người cung ứng sở tại và những người phân phối nhờ vậy công ty có khả năng thích nghi sản phẩm của mình tốt hơn với môi trường marketing địa phương. Thứ tư là công ty vẫn giữ được toàn bộ quyền kiểm soát đối với số vốn đầu tư và vì vậy có thể xây dựng những chính sách sản xuất và marketing phục vụ cho những mục tiêu quốc tế lâu dài. Thứ năm là công ty đảm bảo chắc chắn cho mình vẫn giữ được thị trường đó trong trường hợp nước chủ nhà bắt đầu đòi hỏi hàng hóa được mua về phải có những phần sản xuất trong nước.

Điều bất lợi chính là công ty để một số vốn đầu tư lớn của mình phải chịu những rủi ro, như đồng tiền bị phong tỏa hay mất giá, các thị trường ngày càng trở nên tồi tệ hơn hay bị trưng thu. Công ty sẽ phải chịu tổn kém nhiều nếu muốn giảm bớt hay ngưng hoạt động, vì nước chủ nhà có thể yêu cầu phải trả một số tiền trợ cấp thôi việc rất lớn cho công nhân. Tuy nhiên công ty không còn cách lựa chọn nào khác là chấp nhận những rủi ro đó nếu muốn kinh doanh cho chính mình ở nước chủ nhà.

QUÁ TRÌNH QUỐC TẾ HÓA

Nhiều công ty có thái độ ưa thích khác nhau đối với một cách xâm nhập cụ thể. Có công ty có thể thích cách xuất khẩu vì nó giảm tới mức tối thiểu rủi ro cho mình. Có công ty thì thích cấp giấy phép sản xuất vì nó là cách kiếm tiền dễ dàng mà không mất nhiều vốn đầu tư. Có công ty lại thích đầu tư trực tiếp vì nó muốn giữ quyền kiểm soát toàn bộ. Thế nhưng việc chủ trương theo một cách xâm nhập là quá hạn hẹp. Một số nước sẽ không cho phép nhập những mặt hàng nhất định hay không cho phép đầu tư trực tiếp mà chỉ chấp nhận xí nghiệp liên doanh với nước ngoài. Do đó các công ty cần nắm vững tất cả những phương pháp xâm nhập này. Cho dù công ty có thể có những sở thích, nhưng nó cần phải thích ứng với từng tình huống đó. Hầu hết các công ty đa quốc gia khôn ngoan đều sử dụng đồng thời một số cách xâm nhập.

Vấn đề đặt ra cho hầu hết các nước là quá ít công ty của mình tham ra ngoại thương. Điều này làm cho nước đó không kiếm đủ số ngoại tệ để chi cho việc nhập khẩu cần thiết. Do đó các chính phủ đều bảo trợ những chương trình khuyến khích xuất khẩu chủ động. Những chương trình này phải dựa trên cơ sở hiểu biết sâu sắc vấn đề các công ty quốc tế hóa như thế nào.

Johanson và các cộng sự của ông đã nghiên cứu quá trình quốc tế hóa của các công ty Thụy Điển[7]. Họ thấy các công ty đều trải qua bốn giai đoạn:

1. Hoạt động xuất khẩu không thường xuyên
2. Xuất khẩu qua các đại diện độc lập (đại lý)
3. Thành lập một hay nhiều công ty con để bán hàng
4. Thiết lập các cơ sở sản xuất ở nước ngoài.

Nhiệm vụ đầu tiên là làm cho các công ty chuyển từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 2. Để hỗ trợ cho việc chuyển giai đoạn này cần nghiên cứu xem các công ty đã quyết định xuất khẩu lần đầu của mình như thế nào[8]? Hầu hết các công ty đều làm việc với một đại lý độc lập, thường là ở nước có hàng rào tâm lý thấp đối với việc xâm nhập. Tiếp đến công ty sử dụng thêm các đại lý để xâm nhập vào các nước khác nữa. Sau đó sẽ thành lập một phòng xuất khẩu để quản lý các mối quan hệ của mình với đại lý. Bước tiếp sau là công ty thay thế các đại lý của mình bằng những công ty con bán hàng tại những thị trường xuất khẩu tương đối lớn của mình. Việc này sẽ làm tăng vốn đầu tư của công ty và rủi ro, nhưng cũng làm tăng tiềm năng kiếm lời của mình. Để quản lý các công ty con bán hàng này công ty thay thế phòng xuất khẩu bằng phòng quốc tế. Nếu những thị trường nhất định vẫn tiếp tục lớn và ổn định hay nếu nước chủ nhà chủ trương sản xuất tại chỗ, thì công ty chuyển sang bước tiếp sau, bố trí cơ sở sản xuất tại những thị trường đó, có nghĩa là số vốn bỏ vào đó còn lớn hơn nữa và số tiền có thể kiếm được cũng sẽ lớn hơn nữa. Khi đó công ty sẽ hoạt động như một công ty đa quốc gia và xem xét cách tốt nhất để tổ chức và quản lý hoạt động toàn cầu của mình.

◆ QUYẾT ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH MARKETING

Những công ty hoạt động trên một hoặc nhiều thị trường nước ngoài cần phải quyết định thích nghi tổ hợp chiến lược marketing của mình với những điều kiện địa phương đến mức độ nào. Một thái cực là các công ty sử dụng marketing mix tiêu chuẩn hóa cho toàn thế giới. Việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm, quảng cáo, các kênh phân phối và các yếu tố khác trong marketing mix hứa hẹn những chi phí thấp nhất bởi vì sẽ không có những thay đổi lớn. Còn thái cực kia là ý tưởng về marketing mix đã được thích nghi, trong đó người sản xuất điều chỉnh các yếu tố của marketing mix theo từng thị trường mục tiêu, gánh chịu chi phí lớn hơn, nhưng hy vọng sẽ có được thị phần lớn hơn và thu được lời. Giữa hai thái cực này có rất nhiều khả năng khác nhau. Marketing toàn cầu 16-4 mô tả những vấn đề chính. Ở đây ta sẽ chỉ xem xét những khả năng

thích nghi mà các công ty có thể thực hiện đối với sản phẩm của mình, biện pháp khuyến mãi, giá cả và cách phân phối khi họ xâm nhập các thị trường nước ngoài.

SẢN PHẨM

Keegan đã phân biệt năm chiến lược thích nghi sản phẩm và khuyến mãi với một thị trường nước ngoài (xem H.16.4).[9]

Khuyến mãi \ Sản phẩm	Không thay đổi sản phẩm	Thích nghi sản phẩm	Phát triển sản phẩm mới
Không thay đổi khuyến mãi	1. Mở rộng trực tiếp	3. Thích nghi sản phẩm	5. Sáng tạo sản phẩm
Thích nghi khuyến mãi	2. Thích nghi thông tin	4. Thích nghi cả hai yếu tố	

H.16.4. Năm chiến lược sản phẩm và khuyến mãi quốc tế

Mở rộng trực tiếp có nghĩa là đưa sản phẩm vào thị trường nước ngoài mà không có thay đổi gì. Ban lãnh đạo tối cao chỉ thị cho nhân viên bán hàng của mình: "Hãy tìm những khách hàng mua sản phẩm nguyên trạng". Tuy nhiên, bước đầu tiên phải là xác định xem những người khách hàng nước ngoài có sử dụng sản phẩm đó không. Tỷ lệ sử dụng dầu khử mùi trong giới đàn ông trải ra từ 80% ở Hoa Kỳ, đến 55% ở Thụy Điển, 28% ở Italy và 8% ở Philippin. Khi phỏng vấn phụ nữ ở một nước về chuyện họ có hay sử dụng dầu khử mùi không, thì câu trả lời phổ biến là "Tôi dùng nó khi đi khiêu vũ mỗi năm một lần", nên rất khó có cơ sở để giới thiệu sản phẩm này.

Việc mở rộng trực tiếp đã đạt được thành công đối với máy ảnh, hàng điện tử tiêu dùng, nhiều loại máy công cụ, v.v... nhưng trong những trường hợp khác thì thất bại thảm hại. General Foods đã tung bột Jell-0 tiêu chuẩn của mình vào thị trường Anh chỉ khi phát hiện thấy rằng người tiêu dùng ở Anh rất thích các loại bánh quế và bánh ngọt. Campbell-Soup đã lỗ khoảng 30 triệu USD khi đưa món súp đặc vào Anh. Khách hàng nhìn thấy những hộp nhỏ và không biết rằng cần phải pha thêm nước vào. Việc mở rộng trực tiếp rất quyến rũ, bởi vì nó không đòi hỏi chi phí thêm cho nghiên cứu và phát triển, trang bị lại máy móc hay thay đổi phương thức khuyến mãi. Nhưng về lâu dài nó có thể phải trả giá đắt.

MARKETING TOÀN CẦU 16-4

TIÊU CHUẨN HÓA TOÀN CẦU HAY THÍCH NGHI?

Khái niệm marketing cho rằng người tiêu dùng luôn thay đổi nhu cầu của mình và các chương trình marketing sẽ có hiệu quả hơn khi được xây dựng cho phù hợp với từng nhóm khách hàng mục tiêu. Vì điều này được áp dụng trong phạm vi một nước, nó lại càng phải được áp dụng mạnh hơn trên các thị trường nước ngoài, nơi những điều kiện kinh tế, chính trị và văn hóa thay đổi rất nhiều.

Còn rất nhiều công ty đa quốc gia phải phiền lòng vì những điều họ thấy, như phải thích nghi quá nhiều. Hãy xét trường hợp Gillette:

Gillette bán hơn 800 sản phẩm tại hơn 200 nước. Nó đã rơi vào tình trạng là những tên nhãn khác nhau được sử dụng cho cùng một sản phẩm ở các nước khác nhau hay cùng một nhãn hiệu được trình bày khác nhau ở những nước khác nhau. Dầu gội đầu Silkience của Gillette được gọi là Soyance ở Pháp, Sientel ở Italy, và Silkence ở Đức. Công thức của nó có trường hợp giống nhau và cũng có những trường hợp khác nhau. Nội dung quảng cáo cũng thay đổi, vì mỗi nhà quản trị của Gillette ở một nước đều kiến nghị một số thay đổi mà họ nghĩ là sẽ làm tăng mức bán hàng ra. Ban lãnh đạo đại bản doanh cảm thấy bối rối khi nghĩ rằng họ có thể biết nhiều về tình hình địa phương hơn là những nhà quản trị nước đó.

Gillette và các công ty khác muốn áp dụng tiêu chuẩn hóa nhiều hơn, trên toàn cầu hay ít ra thì cũng là trong khu vực. Họ thấy đây là cách tiết kiệm chi phí và tạo dựng uy tín toàn cầu cho nhãn hiệu.

Họ lấy nguồn cảm hứng từ công ty quảng cáo Anh Saatchi Saatchi và giáo sư Theodore Levitt ở Harvard.Saatchi Saatchi đã có được một số uy tín quảng cáo nhờ vào lời tuyên bố rằng họ có thể xây dựng những chiến dịch quảng cáo tích hợp trong phạm vi toàn cầu. Trong khi đó giáo sư Levitt lại đưa ra những lập luận về việc tiêu chuẩn hóa toàn cầu. Ông viết:

> *Thế giới đang trở thành một thị trường chung trong đó mọi người, bất kể họ sống ở đâu, đều muốn có những sản phẩm và phong cách sống như nhau. Các công ty toàn cầu cần phải quên đi những đặc điểm riêng biệt khác nhau giữa các nước và các nền văn hóa, thay vì thế cần tập trung vào việc thỏa mãn những ham muốn phổ biến.*

Levitt tin rằng những công nghệ truyền thông và vận tải mới đã tạo ra một thị trường thế giới đồng nhất hơn. Con người trên khắp thế giới đều muốn có những thứ cơ bản giống nhau, những thứ làm cho cuộc sống dễ chịu hơn, làm tăng thời gian nghỉ ngơi và sức mua. Sự tương đồng về những nhu cầu và mong muốn này đã tạo ra những thị trường toàn cầu cho các sản phẩm tiêu chuẩn hóa.

Theo Levitt, các công ty đa quốc gia truyền thống đều tập trung vào những điểm khác biệt giữa những thị trường đặc biệt. Họ cố gắng thỏa mãn những khác biệt bề ngoài của sở thích và sản xuất ra ngày càng nhiều những sản phẩm đã thích nghi ở mức độ cao. Việc thích nghi làm cho hiệu quả kém đi và giá cả cao hơn cho người tiêu dùng.

Trái lại, công ty toàn cầu bán cùng những sản phẩm như nhau theo một cách như nhau cho tất cả các khách hàng. Nó tập trung vào tính chất tương tự của các thị trường thế giới và chủ động dành "công sức hợp lý cho những sản phẩm và dịch vụ tiêu chuẩn hóa thích hợp cho toàn cầu". Những nhà kinh doanh toàn cầu này tiết kiệm được khá nhiều nhờ tiêu chuẩn hóa sản xuất, phân phối, marketing và quản trị. Họ chuyển hiệu quả của mình thành giá trị lớn hơn cho người tiêu dùng bằng cách chào bán những sản phẩm chất lượng cao và tin cậy hơn với giá thấp hơn.

Levitt khuyên một công ty ôtô sản xuất một kiểu xe thế giới, công ty dầu gội đầu thì sản xuất dầu gội đầu thế giới còn công ty xây dựng thì sản xuất loại máy kéo thế giới. Trên thực tế một số công ty đã thành công trong việc tung ra thị trường những sản phẩm toàn cầu: Coca-Cola, hamburger của McDonald, bút viết của Montblanc và Walkman của Sony. Một số sản phẩm có tương đối nhiều tính toàn cầu và đòi hỏi ít hơn việc thích nghi với toàn thế giới. Ngay cả trong những trường hợp này vẫn có một sự thích nghi trong chừng mực nào đó. Ở một số nước Coca-Cola phải ít ngọt hơn hay ít gaz hơn; ở Mexico hamburger của McDonald phải thay sốt cà chua bằng tương ớt; bút viết của Montblanc phải có những nội dung quảng cáo khác nhau ở một số nước.

Giáo sư Levitt cho rằng việc tiêu chuẩn hóa toàn cầu sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí, dẫn đến giá hạ hơn và tạo ra nhiều hàng hóa bán chạy cho những khách hàng nhạy cảm về giá. Nhưng những giả thiết này có thể còn phải tranh cãi. Công ty cần nghĩ đến số thu nhập tăng thêm so

với chi phí tăng thêm. Hãy xem xét trường hợp sau đây:

> Mattel Toys đã bán rất chạy con búp bê Barbie của mình ở hàng chục nước mà không cần cải tiến gì. Nhưng ở Nhật thì Barbie bán không chạy. Takara, người được cấp giấy phép sản xuất ở Nhật, đa điều tra các em gái lớn lớp tám, các em đó (và cả cha mẹ các em) đều nghĩ ngực búp bê quá to và chân thì quá dài. Tuy nhiên, Mattel vẫn không muốn cải tiến búp bê, vì việc này đòi hỏi tăng thêm chi phí sản xuất, bao gói và quảng cáo. Cuối cùng Takara đã bị thuyết phục, và trong hai năm Takara đã bán được hai triệu con búp bê Barbie cải tiến. Rõ ràng là phần thu nhập tăng thêm vượt xa những chi phí tăng thêm.

Thay vì giả thiết rằng sản phẩm nội địa của công ty để nguyên và đem bán ở nước khác, công ty cần rà soát lại tất cả những yếu tố có thể thích nghi và xác định xem những việc thích nghi nào sẽ làm tăng thu nhập nhiều hơn chi phí. Sau đây là những yếu tố có thể thích nghi:

Nét đặc trưng của sản phẩm	Màu sắc	Đề tài quảng cáo
Tên nhãn hiệu	Vật liệu	Phương tiện quảng cáo
Cách dán nhãn	Giá cả	Cách tiến hành quảng cáo
Bao gói	Kích thích tiêu thụ	

Một công trình nghiên cứu đã cho thấy rằng các công ty thực hiện một hay nhiều thay đổi thích nghi marketing mix trên 80% sản phẩm xuất khẩu của mình và bình quân số yếu tố được thích nghi là bốn. Nó cũng thừa nhận rằng có một số nước chủ nhà yêu cầu có những thay đổi thích nghi, bất kể công ty có muốn làm việc đó hay không. Người Pháp không cho phép sử dụng trẻ em trong quảng cáo, người Đức cấm không được sử dụng từ "tốt nhất" để mô tả một sản phẩm, v.v...

Ví dụ: Kenner Parker Tonka là công ty đồ chơi đã thực hiện một số thay đổi thích nghi với Tây Âu. Nó đã thay thế nhựa PVC trong một loại đồ chơi của con trai bằng thứ nhựa khác, vì Đức hạn chế việc sử dụng PVC. Nó đã hạ bớt giá ở Hà Lan, vì các bậc cha mẹ ở Hà Lan chi ít tiền hơn cho đồ chơi của trẻ em. Nó đã phải đổi tên Wish World Kids, một thứ đồ chơi cho các bé gái, thành Les Ali Babettes cho có nghĩa đối với người Pháp. Ở Anh nó đã cung ứng đồ chơi của mình riêng cho từng người bán lẻ của nhà nước, trong khi ở Pháp thì nó đưa đồ chơi của mình vào tại hội chợ đồ chơi hằng năm, vì có quá đông những người bán lẻ nhỏ độc lập.

Như vậy việc tiêu chuẩn hóa toàn cầu không phải là một vấn đề "tất cả hay là không" mà có nhiều mức độ. Các công ty chắc chắn có lý do chính đáng để tìm cách tiêu chuẩn hóa nhiều hơn, theo khu vực, nếu như không phải là toàn cầu. Ví dụ, Goodyear đang cố gắng thống nhất theo khu vực biểu tượng của mình, cách quảng cáo và chủng loại sản phẩm của mình ở lục địa châu Âu để cho sự có mặt của mình sẽ nổi bật hơn. Sự phản đối thường phát sinh từ những người quản lý từng nước, bởi vì việc tiêu chuẩn hóa theo khu vực sẽ trao nhiều quyền lực hơn vào tay người quản lý khu vực và giảm bớt quyền của những người quản lý một nước. Và những người quản lý một nước có thể yêu cầu thay đổi quá nhiều. Song, các công ty cần phải nhớ rằng tuy việc tiêu chuẩn hóa có thể tiết kiệm được chi phí trong một chừng mực nào đó, các đối thủ cạnh tranh luôn luôn sẵn sàng chào bán nhiều hơn những gì mà người tiêu dùng ở từng nước mong muốn. Marketing toàn cầu, đúng, nhưng tiêu chuẩn hóa toàn cầu, không nhất thiết.

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. General Fods pha trộn những loại cà phê khác nhau cho người Anh (những người hay uống cà phê sữa), cho người Pháp (những người hay uống cà phê đen), và cho người Mỹ La Tinh (những người muốn có vị cũ cải nướng). Một công ty có thể sản xuất sản phẩm theo mẫu mã cho từng thành phố, ví dụ bia theo khẩu vị của Munich hay bia theo khẩu vị của Tokyo. Cuối cùng, một công ty có thể sản xuất sản phẩm theo mẫu mã cho những người bán lẻ khác nhau, như công thức cà phê cho cửa hàng Migros và một công thức khác cho cửa hàng Cooperative, cả hai đều ở Thụy Sĩ.

Sáng tạo sản phẩm đòi hỏi phải tạo ra một cái gì đó mới. Nó có thể có hai dạng. Sáng tạo ngược đưa ra những dạng sản phẩm trước kia, nhưng đã được thay đổi cho 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 một 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 một nhu cầu ở nước khác. Ở những nước chậm phát triển có một nhu cầu rất lớn về thực phẩm rẻ, giàu protein. Các công ty như Quaker Oats, Swift và Monsanto đang nghiên cứu những nhu cầu dinh dưỡng của các nước này, tạo ra những thực phẩm mới và triển khai những chiến dịch quảng cáo để mọi người dùng thử và chấp nhận sản phẩm. Việc sáng tạo sản phẩm là một chiến lược đắt tiền, nhưng hiệu quả có thể rất lớn.

Sự tăng trưởng của mậu dịch quốc tế đang diễn ra trong phần dịch vụ. Trên thực tế thị trường thế giới của dịch vụ đang tăng trưởng với tốc độ gấp hai lần mậu dịch hàng hóa. Những công ty lớn nhất trong các lĩnh vực tư vấn kế toán, quảng cáo, ngân hàng, thông tin liên lạc, xây dựng, bảo hiểm, pháp lý và quản trị đang theo đuổi việc mở rộng toàn cầu. Arthur Andersen, American Express, Citicorp, Club Med, Hilton và Thomas Cook đã nổi tiếng khắp thế giới. Trong khi đó nhiều nước đã đặt ra những hàng rào hay quy định chống xâm nhập gây khó khăn cho việc xuất khẩu dịch vụ. Brazil đòi hỏi tất cả nhân viên kế toán phải có bằng cấp chuyên môn của một trường đại học Brazil. Nhiều nước Tây Âu muốn hạn chế việc sử dụng các chương trình truyền hình Hoa Kỳ. Nhiều bang của Hoa Kỳ đóng cửa đối với các chi nhánh ngân hàng nước ngoài, đồng thời Hoa Kỳ lại đang gây sức ép với Đại Hàn để nước này mở cửa các thị trường của mình cho các ngân hàng Hoa Kỳ. GATT mong muốn nhìn thấy một nền mậu dịch tự do hơn trong khu vực dịch vụ quốc tế, nhưng quá trình tiến triển rất chậm.

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.

Hãy 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 chiếc xe của bạn" có thay đổi 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 tía được liên tưởng với sự chết chóc ở Burma và 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 nấm mồ với Pepsi". Ở Tây Ban 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 như 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. Hãy xét hai ví dụ sau:

> Kraft sử dụng cách quảng cáo khác nhau cho Cheez Whiz ở các nước khác nhau, miễn là mức xâm nhập vào các gia đình là 95% ở Puerto Rico, nơi pho mai được nêm vào mọi thứ, 65% ở Canada, nơi nó được phết lên lát bánh mì trong bữa ăn sáng, và 35% ở Hoa Kỳ, nơi nó được xem là một thứ thức ăn vặt.
>
> Renault đã quảng cáo xe của mình theo các cách khác nhau ở những nước khác nhau. Ở Pháp Renault được mô tả như một loại "xe siêu hạng" gọn nhỏ, rất thích thú khi chạy trên đường cao tốc cũng như trong thành phố. Ở Đức Renault được nhấn mạnh đến tính an toàn, thiết kế hiện đại và đầy đủ tiện nghi. Ở Italy thì Renault được nhấn mạnh đến khả năng việt dã và tăng tốc. Còn ở Phần Lan, Renault được nhấn mạnh đến kết cấu vững chắc và tính tin cậy.

Việc sử dụng phương tiện cũng cần có sự thích nghi quốc tế, bởi vì mỗi nước có những phương tiện khác nhau. Na Uy và Thụy Điển không cho phép quảng cáo trên truyền hình. Bỉ và Pháp không cho phép quảng cáo thuốc lá và rượu trên truyền hình. Áo và Italy có những quy định về quảng cáo trên truyền hình đối với trẻ em. Ả rập Saudi không muốn những người quảng cáo đưa phụ nữ vào nội dung quảng cáo. Ấn Độ đánh thuế quảng cáo. Các tạp chí có không gian quảng cáo và hiệu quả khác nhau. Chúng đóng vai trò chủ chốt ở Italy và vai trò thứ yếu ở Áo. Ở Anh có thể sử dụng những báo phát hành toàn quốc, nhưng ở Tây Ban Nha thì người quảng cáo chỉ có thể mua chỗ trên các báo địa phương.

Các nhà hoạt động marketing cũng cần thích nghi các phương pháp khuyến mãi 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.

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, 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 vào 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 gấp 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.

Một vấn đề nữa phát sinh khi công ty định giá chuyển đổi cho hàng hóa được gửi cho các công ty con ở nước ngoài. Hãy xét trường hợp sau:

> Công ty dược phẩm Thụy Sĩ Hoffman - LaRoch chỉ tính với công ty con ở Italy của mình 22 USD một kilo Librium để có được lợi nhuận cao ở Italy, nơi có thuế công ty thấp hơn. Nó tính với công ty con ở Anh của mình giá 925 USD một kilo Librium cùng loại để kiếm lời cao ở nội địa thay vì ở Anh, nơi thuế công ty cao. Ủy Ban Chống Độc Quyền Anh đã kiện Hoffman - LaRoch về chuyện trốn thuế và đã thắng kiện.

Nếu công ty tính giá quá cao với một công ty con, thì rút cuộc sẽ phải nộp thuế xuất nhập khẩu cao hơn, mặc dù có thể nộp thuế thu nhập thấp hơn ở nước ngoài. Nếu công ty tính giá quá thấp với công ty con của mình, thì nó có thể bán phá giá. Việc bán phá giá thể hiện khi một công ty tính giá thấp hơn giá thành của mình hay thấp hơn giá bán trên thị trường trong nước. Như Zenith đã lên án các nhà sản xuất TV Nhật về việc bán phá giá những chiếc TV của mình trên thị trường Hoa Kỳ. Khi cơ quan Thuế Quan Hoa Kỳ tìm được bằng chứng về việc bán phá giá, thì họ có thể đánh thuế phá giá. Nhiều chính phủ đang giám sát những hành vi lộng hành và thường buộc các công ty phải tính giá sòng phẳng, ấy là giá mà các đối thủ cạnh tranh khác tính cho sản phẩm giống hoặc tương tự như vậy.

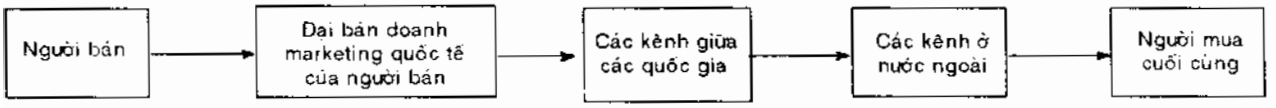
Nhiều công ty đa quốc gia đã gặp khó khăn vì vấn đề thị trường chợ đen. Ví dụ:

> Minolta đã bán máy ảnh cho các nhà kinh doanh ở Hong Kong với giá thấp hơn ở Đức, bởi vì chi phí vận tải và thuế quan thấp hơn. Các nhà kinh doanh Hong Kong đã kiếm được lời ít hơn những người bán lẻ Đức, nhưng người thích tính tăng giá thêm nhiều. Rút cuộc các máy ảnh Minolta được bán với giá 174 USD ở Hong Kong và 270 ở Đức. Một số người bán sỉ ở Hong Kong thấy có sự chênh lệch giá đó và đã gửi các máy ảnh Minolta cho những nhà kinh doanh Đức và lấy giá thấp hơn giá mà họ phải trả cho người phân phối Đức. Người phân phối Đức đã không thể bán được số hàng tồn kho của mình và đã khiếu nại Minolta.

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 có chi phí thấp hơn hay thay đổi những đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ bảo hành đối với những nước khác nhau.

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.16.5 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...) cùng những thỏa 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 người sử dụng cuối cùng. Quá nhiều nhà sản xuất Mỹ nghĩ là đã 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.16.5. Khái niệm toàn 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 một 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 những 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[10]. Nếu P & G đem cùng loại xà bông đó sang châu Phi nhiệt đới, thì công ty có thể bán cho một người nhập khẩu bán sỉ, người này bán cho một số người buôn bán sỉ, rồi những người này sẽ bán cho những người buôn bán lặt vặt (hầu hết là phụ nữ) hoạt động trên các thị trường địa phương.

Một 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 khống chế thương trường Hoa Kỳ, thì phần lớn hoạt động bán lẻ ở nước ngoài 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 thách, nhưng giá thực tế sẽ giảm xuống nhiều sau khi mặc cả. Các siêu thị sẽ làm làm giảm bớt giá rõ rệt, nhưng rất khó mở chúng do những hàng rào kinh tế và văn hóa[11]. 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 lá 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 dằng dặc 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 thường tham gia marketing quốc tế bằng cách đơn giản là gửi hàng hóa 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.

MARKETING TOÀN CẦU 16-5

NHỮNG NHÀ KINH DOANH VÔ ĐỊCH THẾ GIỚI: NGƯỜI NHẬT

Ít ai còn tranh cãi về chuyện người Nhật đã đạt được những thành tựu kinh tế thần kỳ từ sau Thế Chiến II. Trong một thời gian tương đối ngắn họ đã chiếm được vị trí dẫn đầu thị trường toàn cầu trong những ngành tưởng như đã "sung mãn" và nằm dưới sự khống chế của những tập đoàn khổng lồ hùng mạnh: ôtô, xe gắn máy, đồng hồ, máy ảnh, dụng cụ quang học, khóa kéo, máy thu thanh, đầu máy video, máy tính bỏ túi, v.v... Các công ty Nhật đồng thời cũng chiếm vị trí thứ hai trong ngành máy tính, thiết bị xây dựng và đang xâm nhập mạnh mẽ vào các ngành hóa chất, vỏ xe, dược phẩm và máy công cụ. Họ đã thiết lập được những vị trí tương đối kiên cố trong các ngành thiết kế thời trang, mỹ phẩm và tiến dần vào ngành sản xuất máy bay.

Nhiều lý thuyết đã được đưa ra nhằm giải thích những thành công toàn cầu của Nhật. Có lý thuyết thì đưa ra những cách kinh doanh độc đáo của họ, như tuyển dụng suốt đời, nhóm chất lượng, phương thức quản lý được lòng người và cung ứng vật tư cho sản xuất theo phương thức đúng lúc (JIT). Có lý thuyết thì đưa ra vai trò ủng hộ của chính phủ thông qua những chính sách và việc trợ cấp, sự tồn tại những công ty thương mại hùng mạnh và các doanh nghiệp được hưởng sự tài trợ của ngân hàng với lãi suất thấp. Có lý thuyết thì xem xét sự thành công của Nhật dựa trên cơ sở việc bán phá giá không trung thực, việc bảo hộ các thị trường và chi phí bảo vệ công nghiệp hầu như bằng không.

Một trong những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thành tựu của Nhật là tài năng khôn khéo của họ trong việc xây dựng và thực hiện chiến lược marketing. Người Nhật đến Hoa Kỳ để nghiên cứu marketing và khi trở về nhà đã hiểu biết kỹ những nguyên lý căn bản của nó hơn nhiều công ty Hoa Kỳ. Người Nhật biết cách lựa chọn một thị trường, xâm nhập nó, tạo dựng thị phần của mình và bảo vệ vị trí dẫn đầu của mình trước sự tấn công của các đối thủ cạnh tranh.

Lựa chọn thị trường

Chính phủ và các công ty Nhật đã cố gắng hết sức để xác định những thị trường toàn cầu hấp dẫn. Họ thiên về những ngành toàn cầu cần nhiều vốn và cần nhiều kiến thức, nhưng chỉ đòi hỏi những số lượng nhỏ tài nguyên thiên nhiên. Trong số đó có điện tử tiêu dùng, máy ảnh, đồng hồ, xe gắn máy và dược phẩm. Họ ưu tiên những thị trường sản phẩm đang ở trong tình trạng phát triển công nghệ. Họ xác định những thị trường sản phẩm mà người tiêu dùng không hài lòng. Họ tìm kiếm những ngành mà những người dẫn đầu thị trường tỏ ra tự mãn hay thiếu tiền. Họ chấp nhận ý đồ chiến lược là khống chế những ngành đó và giảm bớt hay xóa bỏ cạnh tranh.

Xâm nhập thị trường

Người Nhật cử những đoàn đi nghiên cứu nước mục tiêu trong thời gian vài tuần hay vài tháng để đánh giá thị trường và định hình một chiến lược. Họ nghiên cứu và đăng ký công nghệ hiện có ở nước ngoài. Trước tiên họ sản xuất ở Nhật và xây dựng cơ sở của mình, ngăn cản các đối thủ cạnh tranh nước ngoài không cho họ bán hàng sang Nhật bằng rất nhiều hàng rào thuế quan và không phải thuế quan. Họ thường xâm nhập thị trường nước ngoài bằng cách bán sản phẩm của mình cho một người có nhãn hiệu riêng, như một cửa hàng bách hóa hay một nhà sản xuất Mỹ. Sau đó họ sẽ đưa nhãn hiệu của mình vào (một sản phẩm tháo rời giá rẻ; một sản phẩm tốt như của đối thủ cạnh tranh, nhưng giá thấp hơn hay một sản phẩm thể hiện chất lượng cao hơn, có những đặc điểm mới hay mẫu mã mới). Người Nhật sẽ tiến đến thiết lập một hệ thống phân phối tốt để đảm bảo dịch vụ tin cậy cho các khách hàng của mình. Họ dựa vào quảng cáo để làm cho công chúng chú ý đến các sản phẩm của họ. Đặc điểm then chốt trong chiến lược xâm nhập của họ là tạo lập thị phần chứ không phải lợi nhuận, ban đầu. Người Nhật là những nhà tư bản kiên nhẫn, có thể chờ đợi tới cả thập kỷ trước khi có thể thực hiện được lợi nhuận của mình.

Tạo lập thị phần

Một khi người Nhật đã đứng chân được trên thị trường, họ dốc toàn bộ sức lực của mình vào việc mở rộng thị phần. Họ dựa vào các chiến lược phát triển sản phẩm và các chiến lược phát triển thị trường. Họ đổ tiền vào việc cải tiến sản phẩm, nâng cấp sản phẩm và phát triển thêm sản phẩm để họ có thể đưa ra nhiều thứ tốt hơn để cạnh tranh. Họ phát hiện ra những cơ hội mới thông qua việc phân khúc thị trường và liên tục phát triển thị trường ở một số nước, với mục đích xây dựng một mạng lưới thị trường và cơ sở sản xuất trên thế giới. Họ tăng thêm khối lượng thông qua một chương trình tiến công, mua đứt các đối thủ cạnh tranh hay liên doanh với các đối thủ đó.

Bảo vệ thị phần

Một khi người Nhật đã khống chế được thị trường, thì họ sẽ giữ vai trò người phòng thủ chứ không phải người tấn công. Chiến lược phòng thủ của người Nhật là tấn công tốt thông qua việc phát triển liên tục sản phẩm và phân khúc tốt hơn thị trường. Các công ty Nhật sử dụng hai nguyên tắc định hướng thị trường để duy trì vị trí dẫn đầu của mình. Thứ nhất là "không để khách hàng phải có ý kiến phản ánh", theo đó họ điều tra những khách hàng mới để xác định xem họ thích sản phẩm của mình như thế nào và muốn cải tiến những gì. Thứ hai là "không có cơ hội cải tiến sản phẩm", theo đó họ không ngừng bổ sung những cải tiến sáng giá cho sản phẩm để nó duy trì được vị trí dẫn đầu. Người Nhật cũng bảo vệ mình bằng cách thuê các luật sư Hoa Kỳ, những người có quan hệ quần chúng tốt, và những người trước kia đã từng làm công tác quần chúng để bảo vệ quyền lợi của họ ở Hoa Kỳ và cải thiện hình ảnh của mình.

Đối phó với các đối thủ cạnh tranh Nhật

Tuy các công ty Hoa Kỳ và Âu châu đã phản ứng chậm chạp với sự xâm nhập của người Nhật, giờ đây hầu hết họ đang tổ chức các cuộc phản công. IBM đang bổ sung các sản phẩm mới, tự động hóa các nhà máy của mình, mua một số bộ phận ở nước ngoài, và tham gia các mối quan hệ hợp tác chiến lược với những người khác, Black & Decker đang lấp những lỗ hổng về chủng loại sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm, tổ chức sản xuất ồ ạt và định giá một cách năng động hơn. Ngày càng có nhiều công ty bắt chước cách làm của người Nhật như kiểm tra chất lượng, các nhóm chất lượng, cách quản trị được lòng người, cung ứng vật tư cho sản xuất vừa đúng lúc, khi họ chỉnh đốn nền nếp làm việc của công ty. Ngày càng có nhiều công ty xâm nhập thị trường Nhật để cạnh tranh ngay trên mảnh đất của họ. Mặc dù việc xâm nhập và hoạt động thành công ở Nhật đòi hỏi tốn kém một số tiền lớn và có lòng kiên trì, một số công ty đã hoàn thành xuất sắc việc đó, như Coca-Cola, McDonald's, Max Factor, Xerox, IBM và Warner-Lambert.

Nhiều công ty đa quốc gia đã phải chuyển qua 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 Westinghouse là một minh họa[12].

> Trước năm 1960 Westinghouse đã có một số công ty con ở nước ngoài được gắn với nhau thông qua bộ phận quốc tế. Để có được sự phối hợp tốt hơn, Westinghouse đã thành lập vào năm 1960 một bộ phận quốc tế vững mạnh với những nhà quản trị khu vực và từng nước. Tuy nhiên, có một số nhóm sản phẩm của Westinghouse đã gặp trở ngại khi phải làm việc thông qua bộ phận quốc tế và họ thấy thiếu một sự kiểm soát toàn cầu đối với việc lập kế hoạch và thực hiện. Công ty đã nắm quyền vào năm 1971 và giải thể bộ phận quốc tế, giao trách nhiệm trong phạm vi toàn thế giới cho 125 nhà quản trị. Song, các kết quả không tốt như nhau. Nhiều nhóm sản phẩm không chú ý đúng mức đến những cơ hội quốc tế, vì phần lớn công việc kinh doanh của họ là ở nội địa, nên họ thiếu kinh nghiệm hoạt động quốc tế; và họ cũng không phối hợp được các hoạt động quốc tế của mình với nhau. Không có gì phải ngạc nhiên là vào năm 1979 Westinghouse đã thiết lập một tổ chức ma trận bao gồm một phó giám đốc quốc tế phụ trách bốn nhà quản trị khu vực, những người này lại phụ trách những nhà quản trị từng nước, cùng với một hệ thống những nhà quản trị sản phẩm quốc tế từ các nhóm sản phẩm khác nhau. Giải pháp ma trận hứa hẹn một sự nhạy bén với cả những nhu cầu của từng địa bàn lẫn chiến lược sản phẩm toàn cầu, nhưng với chi phí lớn hơn và mâu thuẫn trong quản trị cũng lớn hơn.

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 (xem Marketing toàn cầu 16-5). 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 ủy ban điều hành, chứ không phải trưởng 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 nhằm vào những nơi dự đoán sẽ đem lại lợi nhuận lớn nhất.

Song những công ty hoạt động ở nhiều nước vẫn gặp phải một số rắc rối về mặt tổ chức. Ví dụ, khi phải định giá các máy tính AS400 của IBM cho một hệ thống ngân hàng lớn ở Đức, thì nhà quản trị sản phẩm AS400 của IBM, nhà quản trị thị trường trong khu vực ngân hàng của IBM và nhà quản trị nước Đức của IBM có ảnh hưởng đến mức độ nào? Điều này tựu chung lại chỉ là vấn đề các quyết định phải đưa ra theo quan điểm toàn cầu với mức độ tiêu chuẩn hóa cao hay theo quan điểm địa phương. Vấn đề này sẽ được xem xét trong Marketing toàn cầu 16-6.

MARKETING TOÀN CẦU 16-6

CÁC CÔNG TY QUỐC TẾ PHẢI TỔ CHỨC THEO NGUYÊN TẮC TOÀN CẦU, ĐỊA PHƯƠNG HAY KẾT HỢP CẢ HAI ?

Các công ty quốc tế phải đối mặt với một chiến lược quan trọng là dung hòa giữa việc tiêu chuẩn hóa và khoanh vùng các hoạt động và marketing toàn cầu của mình. Luận cứ để tiêu chuẩn hóa là nó tiết kiệm chi phí và cho phép khuyến mãi một nhãn hiệu trung tâm hay đề cao hình ảnh công ty trong phạm vi toàn thế giới. Luận cứ để khoanh vùng là mọi thị trường đều khác nhau và thắng lợi sẽ thuộc về đối thủ cạnh tranh nào thích nghi sản phẩm của mình một cách tốt nhất với thị trường địa phương.

Rõ ràng câu trả lời phải là "cái đó còn tùy". Bartlett và Ghoshal đã đưa ra những tình huống trong đó có một quan điểm tác động mạnh nhất. Trong tài liệu "Managing Across Borders" họ đã mô tả một số thế lực ủng hộ nhất thể hóa toàn cầu (ví dụ, sản xuất cần nhiều vốn, yêu cầu đồng nhất, v.v...) chống lại phản ứng quốc gia (ví dụ những tiêu chuẩn và hàng rào địa phương, những sở thích mạnh mẽ của địa phương). Sau đó họ phân ra ba chiến lược tổ chức:

1. *Chiến lược toàn cầu xem thế giới là một thị trường thống nhất.* Chiến lược này được đảm bảo khi các thế lực ủng hộ nhất thể hóa toàn cầu mạnh còn những thế lực ủng hộ phản ứng quốc gia thì yếu. Ví dụ đó là nét đặc trưng cho hàng điện tử tiêu dùng, vì hầu hết người mua trên khắp thế giới sẽ chấp nhận một máy thu thanh, máy quay đĩa compact, TV và những thứ khác đã tiêu chuẩn hóa thực sự. Bartlett và Ghoshal cũng nhận ra rằng Matsushita đã đạt được kết quả tốt hơn GE và Philips trên thị trường hàng điện tử tiêu dùng, bởi vì Matsushita hoạt động theo phương thức phối hợp và tiêu chuẩn hóa toàn cầu ở mức độ cao hơn.

2. *Chiến lược đa quốc gia* xem thế giới như một danh mục đầu tư vào những cơ hội quốc gia. Chiến lược này được đảm bảo khi các thế lực ủng hộ phản ứng quốc gia mạnh, còn những thế lực ủng hộ nhất thể hóa toàn cầu lại yếu. Đó là nét đặc trưng của việc kinh doanh hàng đóng gói có nhãn hiệu bao gồm thực phẩm, sản phẩm tẩy rửa, v.v... Bartlett và Ghoshal đã nêu ra trường hợp của Unilever, người đã đạt kết quả tốt hơn Kao và P & G, bởi vì Unilever đã để cho các chi nhánh địa phương của mình có quyền độc lập nhiều hơn khi ra quyết định.

3. *Chiến lược kết hợp toàn cầu với địa phương* tiêu chuẩn hóa những yếu tố cốt lõi nhất định và khoanh vùng các yếu tố khác. Chiến lược này có ý nghĩa đối với một ngành như

viễn thông, trong đó mỗi quốc gia đều đòi hỏi thiết bị phải có một số điều kiện thích nghi nhất định, nhưng công ty cung ứng cũng có thể tiêu chuẩn hóa một số bộ phận cốt lõi. Bartlett và Ghoshal đã nêu ra trường hợp của Ericsson, một công ty đã đảm bảo cân đối những vấn đề này tốt hơn NEC (một công ty thiên quá nhiều theo hướng toàn cầu) và ITT (một công ty thiên quá nhiều theo quan điểm địa phương).

Vì thế ý ở đây muốn nói là các công ty quốc tế phải rà soát xem mình đã tổ chức các hoạt động quốc tế và các chương trình marketing một cách thích hợp chưa, có tính đến những đặc điểm của ngành toàn cầu và thị trường toàn cầu, nơi mà mình hoạt động.

Một trong những công ty theo chiến lược kết hợp thành công nhất là ABB, được thành lập bằng cách hợp nhất công ty ASEA của Thụy Điển và công ty Brown Boveri của Thụy Sĩ. Sản phẩm của ABB là sản phẩm công nghiệp, bao gồm máy biến thế, thiết bị điện, thiết bị đo, các phụ tùng ôtô, máy điều hòa nhiệt độ, thiết bị đường sắt, v.v... ABB với 25 USD tỷ doanh số bán hàng và 240.000 công nhân được đặt dưới sự lãnh đạo của Percy Barnevik, một trong những giám đốc điều hành năng động nhất châu Âu. Phương châm của công ty là "ABB là một công ty toàn cầu đóng ở khắp mọi địa phương". Barnevik đã lấy tiếng Anh làm ngôn ngữ chính thức của công ty (tất cả những người quản lý của ABB phải nói được tiếng Anh) và tất cả các kết quả tài chính phải được tính bằng dollar. ABB được tổ chức với mục đích dung hòa ba ý kiến trái ngược nhau: toàn cầu hay địa phương, lớn hay nhỏ, chế độ báo cáo và kiểm tra phân cấp triệt để hay tập trung. ABB chỉ có biên chế 100 người ở đại bản doanh, so với 3.000 người của Siemens. Nhiều chủng loại sản phẩm của công ty được tổ chức theo tám khúc thị trường kinh doanh, 50 khu vực, 1.200 công ty và 4.500 trung tâm sinh lời với biên chế bình quân của mỗi trung tâm sinh lời là vào khoảng 50 người. Chức vụ quản lý do các nước luân phiên nhau đảm nhiệm và khuyến khích hình thành những tập thể hỗn hợp quốc tịch. Tùy theo loại hình doanh nghiệp, một số được tổ chức theo chế độ doanh nghiệp siêu địa phương với rất nhiều quyền độc lập và một số được tổ chức theo chế độ doanh nghiệp siêu toàn cầu đặt dưới sự kiểm soát chủ yếu của trung ương. Barnevik đã sử dụng một hệ thống phần mềm thích hợp, gọi là Abacus, cho phép ông rà soát số liệu kết quả từng tháng của từng trung tâm sinh lời trong số 4.500 trung tâm. Khi hệ thống báo hiệu những kết quả khác thường và yếu kém, ông liên lạc ngay với những người quản lý nước tương ứng, người quản lý khu vực và các giám đốc công ty địa phương, ông muốn những người quản lý của mình am hiểu tình hình địa phương, nhưng đồng thời cũng phải quen thuộc với những vấn đề toàn cầu trong khi ra quyết định.

◆ TÓM TẮT

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 là 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 hóa 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 hóa của nó. Thứ hai là 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 là quyết định cụ thể những thị trường sẽ xâm nhập, và việc này đòi hỏi phải đánh giá tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư có thể so với mức rủi ro. Thứ tư là công ty phải quyết định cách xâm nhập vào từng thị trường hấp dẫn. Nhiều công ty đã bắt đầu từ 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 hóa. Tiếp đến công ty phải quyết định mức độ thích ghi 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.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Xem John A. Quelch, Robert D.Buzzell và Eric R. Salama, *The Marketing Challenge of 1992* (Boston: Addison-Wesley, 1990).
2. Michael E.Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), p.275.
3. Igal Ayal và Jehiel Zif, *"Market Expansion Strategies in Multinational Marketing"* Journal of Marketing, Spring 1979, pp. 84-94.
4. James K.Sweeney, "A Small Company Enters the European Market" *Harvard Business Review*, September-October 1970, pp.127-28.
5. Xem David S.R.Leighton "Deciding When to Enter International Markets", trong *Handbook of Modern Marketing*, NXB Victor P.Buell (New York: McGraw-Hill, 1970), phần 20, pp. 23-28.
6. Xem J. Peter Killing, "How to Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, May-June 1982, pp. 1207-27.
7. Xem Jan Johanson và Finn Wiedersheim-Paul. "The Internationalization of the Firm" *Journal of Management Studies*, October 1975, pp. 305 -22.
8. Xem Stan Reid, "The Decision Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Fall 1981, pp. 101-12; Igal Ayal. "Industry Export Performance Assessment and Prediction" *Journal of Marketing*, Summer 1982, pp. 54-61; và Somkid Jatusripitak, *The Exporting Behavior of Manufacturing Firm* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1986).
9. Warren J. Keegan, *Multinatonal Marketing Management*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 378-81.
10. Xem William D.Hartley, "How Not to Do It: Cumbersome Japanese Distribution System Stumps U.S.Concerns", The Wall Street Journal March 2, 1972.
11. Xem Arieh Goldman, "Outreach of Consumers and the Modernization of Urban Food Retailing in Developing Countries, " *Journal of Marketing*, October 1974, pp. 8-16.
12. Xem Christopher A.Bartlett, "How Multinational Organizations Evolve" *Journal of Business Strategy*, Summer 1987, pp. 20-12; Cũng xem Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

Phần V
XÂY DỰNG CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING

Chương 17

QUẢN LÝ CHỦNG LOẠI SẢN PHẨM, NHÃN HIỆU, VÀ BAO GÓI

Trong nhà máy ta sản xuất mỹ phẩm, trong cửa hàng ta bán niềm hy vọng

Charles Revson

Một kẻ khờ dại đáng chê trách đều có thể làm việc, nhưng để sáng tạo một nhãn hiệu cần phải có tài năng, óc sáng tạo và lòng kiên trì.

David Ogilvy

Bây giờ chúng ta đã sẵn sàng để khảo sát chi tiết từng yếu tố của marketing mix. Ta sẽ bắt đầu từ sản phẩm, yếu tố quan trọng nhất trong maketing mix. Trong chương này chúng ta sẽ tập trung vào những vấn đề sau:

+ Sản phẩm là gì?
+ Làm thế nào một công ty có thể xây dựng và quản lý danh mục sản phẩm và chủng loại sản phẩm của mình?
+ Làm thế nào công ty có thể ra được quyết định tốt hơn về nhãn hiệu?
+ Làm thế nào có thể sử dụng bao bì và nhãn hiệu như một công cụ maketing?

◆ SẢN PHẨM LÀ GÌ ?

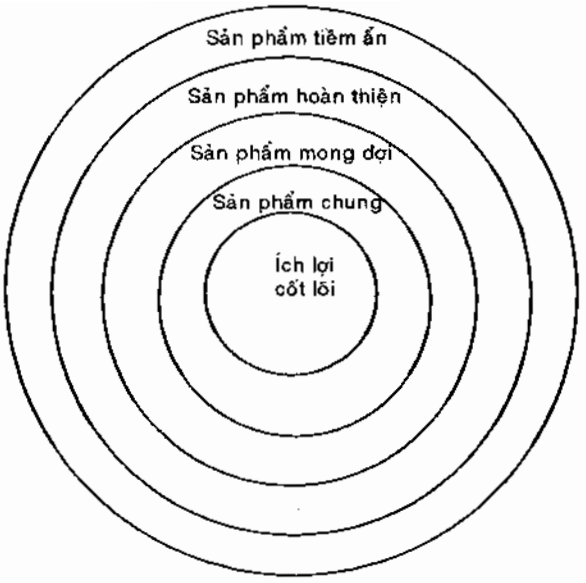
Ta định nghĩa sản phẩm như sau:

+ Sản phẩm là mọi thứ có thể chào bán trên thị trường để chú ý, mua, sử dụng hay tiêu dùng, có thể thỏa mãn được một mong muốn hay nhu cầu.

Những sản phẩm được mua bán trên thị trường bao gồm hàng hóa vật chất (ví dụ: ôtô, sách), dịch vụ (ví dụ, hớt tóc, buổi hòa nhạc), địa điểm (ví dụ: Hawaii, Venice), tổ chức (ví dụ: Hiệp Hội Tim Mỹ, Nữ Hướng Đạo), và ý tưởng (ví dụ: kế hoạch hóa gia đình, lái xe an toàn).

NĂM MỨC ĐỘ CỦA SẢN PHẨM

Khi lập kế hoạch chào hàng hay sản phẩm của mình nhà kinh doanh cần suy nghĩ đầy đủ về năm mức độ của sản phẩm (xem H.17.1)[1]. Mức cơ bản nhất là ích lợi cốt lõi, chính là dịch vụ hay ích lợi cơ bản mà khách hàng thực sự mua. Trong trường hợp khách sạn, người khách nghỉ đêm mua "sự nghỉ ngơi và giấc ngủ". Trong trường hợp cái khoan, khách hàng mua "những cái



H.17.1. Năm mức độ của sản phẩm

lỗ". Người kinh doanh phải xem mình là người cung ứng ích lợi.

Người kinh doanh phải biến ích lợi cốt lõi thành sản phẩm chung, chính là dạng cơ bản của sản phẩm đó. Vì thế một khách sạn phải là một tòa nhà có các phòng để cho thuê. Tương tự như vậy ta có thể nhận ra những sản phẩm chung khác, như lò nướng bánh, một tấm thép, buổi hòa nhạc, một lần khám bệnh.

Ở mức độ thứ ba, người kinh doanh chuẩn bị một sản phẩm mong đợi,tức là tập hợp những thuộc tính và điều kiện mà người mua thường mong đợi và chấp thuận khi họ mua sản phẩm đó. Ví dụ, khách đến khách sạn mong đợi một cái giường sạch sẽ, xà bông và khăn tắm, đồ đạc, điện thoại, tủ để quần áo và một mức độ yên tĩnh tương đối. Vì hầu hết các khách sạn đều có thể đáp ứng được mong muốn tối thiểu này, nên khách du lịch thường không có thiên vị đối với khách sạn nào mà sẽ vào bất kỳ khách sạn nào thuận tiện nhất.

Ở mức độ thứ tư, người kinh doanh chuẩn bị một sản phẩm hoàn thiện thêm, tức là một sản phẩm bao gồm những dịch vụ và ích lợi phụ thêm làm cho sản phẩm của công ty khác với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, khách sạn có thể hoàn thiện thêm sản phẩm của mình bằng cách trang bị máy thu hình, bổ sung dầu gội đầu, hoa tươi, đăng ký khách nhanh chóng, thanh toán rời khách sạn nhanh chóng, bữa ăn ngon và dịch vụ dọn phòng tốt, v.v... Đã có lần Elmer Wheeler nhận xét, " Đừng có bán thịt mà phải bán mùi thơm của nó".

Cuộc cạnh tranh ngày nay chủ yếu diễn ra ở mức độ hoàn thiện sản phẩm. (Ở những nước kém phát triển cuộc cạnh tranh diễn ra hầu như ở mức độ sản phẩm mong đợi.) Việc hoàn thiện sản phẩm đòi hỏi người kinh doanh phải xem xét toàn bộ hệ thống tiêu thụ:"Cách thức người mua sản phẩm thực hiện toàn bộ nhiệm vụ bất kỳ nào mà họ đang cố gắng hoàn tất khi sử dụng sản phẩm đó.[2] "Bằng cách như vậy người kinh doanh sẽ nhận ra nhiều cơ hội hoàn thiện sản phẩm của mình để cạnh tranh có hiệu quả. Theo Levitt:

> *Cuộc cạnh tranh mới không phải là giữa những gì các công ty sản xuất ra ở tại nhà máy của mình, mà là giữa những thứ mà họ bổ sung cho sản phẩm của nhà máy dưới hình thức bao bì,dịch vụ,quảng cáo,tư vấn cho khách hàng,tài trợ, thỏa thuận giao hàng, lưu kho và những thứ khác mà mọi người coi trọng.*[3]

Tuy nhiên cần phải lưu ý một số điểm về chiến lược hoàn thiện sản phẩm. Thứ nhất là mỗi điểm hoàn thiện đều tiêu tốn tiền của công ty. Người kinh doanh phải đặt vấn đề liệu khách hành có trả đủ tiền để trang trải chi phí phụ thêm. Thứ hai là những ích lợi hoàn thiện thêm, sẽ nhanh chóng trở thành ích lợi mong đợi. Vì vậy giờ đây khách nghỉ tại khách sạn đều mong đợi có máy thu hình, dầu gội đầu và những tiện nghi khác trong phòng mình. Điều đó có nghĩa là các đối thủ cạnh tranh sẽ phải tìm kiếm thêm những tính chất và ích lợi mới khác để bổ sung cho sản phẩm của mình. Thứ ba là trong khi các công ty nâng giá sản phẩm đã hoàn thiện của mình,thì một số đối thủ cạnh tranh có thể quay trở lại bán sản phẩm "thô" với giá thấp hơn nhiều. Vì vậy mà song song với sự phát triển những khách sạn sang trọng như Four Seasons, Westin và Hyatt, ta còn thấy xuất hiện những khách sạn rẻ tiền và những motel phục vụ những khách hàng chỉ muốn có sản phẩm cơ bản.

Ở mức độ thứ năm là sản phẩm tiềm ẩn, tức là những sự hoàn thiện và biến đổi mà sản phẩm đó cuối cùng có thể nhận được trong tương lai. Trong khi sản phẩm hoàn thiện thể hiện những gì đã được đưa vào sản phẩm ngày hôm nay,thì sản phẩm tiềm ẩn lại chỉ nêu ra hướng phát triển khả dĩ của nó. Đây chính là nơi các công ty tìm kiếm tích cực những cách thức mới để thỏa mãn khách hàng và tạo sự khác biệt cho sản phẩm của mình. Sự xuất hiện gần đây của một số khách sạn thượng hạng mà ở đó khách có thể ở nhiều phòng là một sự đổi mới sản phẩm khách sạn truyền thống.

Một số công ty thành đạt nhất đã bổ sung cho sản phẩm của mình những ích lợi không những chỉ thỏa mãn khách hàng mà còn làm vui lòng họ nữa. Cách làm vui lòng là tạo thêm cho sản phẩm những điều ngạc nhiên bất ngờ. Như ở khách sạn khách tìm thấy một hộp kẹo để trên gối hay đĩa trái cây, hay đầu máy video với băng hay.

HỆ THỐNG THỨ BẬC CỦA SẢN PHẨM

Mỗi sản phẩm đều có một quan hệ nhất định với các sản phẩm khác. Các hệ thống thứ bậc sản phẩm trải ra từ những nhu cầu cơ bản đến những mặt hàng cụ thể thỏa mãn những nhu cầu đó. Ta có thể xác định bảy bậc của hệ thống thứ bậc sản phẩm. Ở đây các bậc đó được định nghĩa và minh họa cho trường hợp bảo hiểm nhân thọ:

1. *Họ nhu cầu:* Nhu cầu cốt lõi là nền tảng của họ sản phẩm. Ví dụ: an toàn.
2. *Họ sản phẩm:* Tất cả các lớp sản phẩm có thể thỏa mãn một nhu cầu cốt lõi với hiệu quả vừa phải. Ví dụ: tiền tiết kiệm và thu nhập.
3. *Lớp sản phẩm:* Một nhóm sản phẩm trong một họ sản phẩm được thừa nhận là có một quan hệ gắn bó nhất định về mặt chức năng. Ví dụ: các phương tiện tài chính.
4. *Loại sản phẩm:* Một nhóm sản phẩm trong cùng một lớp có quan hệ chặt chẽ với nhau vì chúng hoạt động giống nhau hay được bán cho cùng một nhóm khách hàng, hoặc được bán tại cùng một kiểu thị trường, hay rơi vào cùng một thang giá. Ví dụ: bảo hiểm nhân thọ.
5. *Kiểu sản phẩm:* những mặt hàng trong một loại sản phẩm có một trong số những dạng có thể có của sản phẩm.Ví dụ: tuổi thọ.
6. *Nhãn hiệu:* Tên gắn liền với một hay nhiều mặt hàng trong loại sản phẩm đó, được sử dụng để nhận biết nguồn gốc hay tính chất của mặt hàng. Ví dụ: Prudential.
7. *Mặt hàng:* Một đơn vị riêng biệt trong một nhãn hay loại sản phẩm có thể phân biệt được theo kích thước, giá cả, vẻ ngoài hay thuộc tính nào đó. Mặt hàng được gọi là một đơn vị lưu kho, hay một phương án sản phẩm. Ví dụ: bảo hiểm nhân thọ có thể gia hạn được của Prudential.

Một ví dụ khác: nhu cầu "hy vọng" làm xuất hiện một họ sản phẩm gọi là đồ trang điểm và

một lớp sản phẩm trong họ sản phẩm đó gọi là mỹ phẩm. Trong mỹ phẩm có một loại sản phẩm là sáp môi với nhiều dạng khác nhau, như ống sáp môi được chào bán dưới nhãn hiệu Revlon theo một kiểu cụ thể, như "có ánh nhũ".

Còn hai thuật ngữ nữa cũng hay gặp. Hệ sản phẩm là một nhóm các mặt hàng khác nhau, nhưng có liên quan với nhau, được sử dụng gép với nhau. Ví dụ, Nikon Company bán máy ảnh 35 mm có kèm theo một ống kính mạnh hơn, kính lọc màu và một số phụ tùng tùy chọn khác, tạo thành một hệ sản phẩm. Danh mục sản phẩm là một tập hợp tất cả những sản phẩm và mặt hàng mà một người bán hàng cụ thể chào bán người mua.

PHÂN LOẠI SẢN PHẨM

Các nhà tiếp thị có những cách phân loại sản phẩm theo truyền thống dựa trên cơ sở những đặc tính khác nhau của sản phẩm. Thiết nghĩ là mỗi kiểu sản phẩm có một chiến lược marketing mix thích hợp. Khái niệm và công cụ marketing 17-1 trình bày những cách phân loại chủ yếu của hàng tiêu dùng và vật tư cùng những hàm ý về chiến lược marketing của chúng. Với những thông tin cơ bản này ta đã sẵn sàng để xem xét những quyết định của công ty về danh mục sản phẩm, chủng loại sản phẩm và từng sản phẩm.

✦ NHỮNG QUYẾT ĐỊNH VỀ DANH MỤC SẢN PHẨM

Trước tiên chúng ta hãy xem xét những quyết định về danh mục sản phẩm.

> *+ Một danh mục sản phẩm là một tập hợp tất cả những loại sản phẩm và mặt hàng, mà một người bán cụ thể đưa ra để bán cho những người mua.*

Ví dụ, danh mục sản phẩm của Kodak bao gồm hai loại chính: các sản phẩm thông tin và hình ảnh. Danh mục sản phẩm cơ bản của NEC (Nhật) bao gồm những sản phẩm thông tin liên lạc và máy tính. Michelin có ba loại sản phẩm: vỏ xe, bản đồ và dịch vụ xếp loại nhà hàng.

Danh mục sản phẩm của một công ty sẽ có chiều rộng, chiều dài, chiều sâu và mật độ nhất định. Những khái niệm này được minh họa trong Bảng 17-1 đối với những sản phẩm tiêu dùng được chọn lọc của Procter & Gamble.

Chiều rộng danh mục sản phẩm của P&G thể hiện công ty có bao nhiêu loại sản phẩm khác nhau. Trong bảng 17-1 danh mục sản phẩm có chiều rộng là năm loại sản phẩm. (Trên thực tế P&G sản xuất rất nhiều những loại sản phẩm phụ, như các sản phẩm chăm sóc tóc, sản phẩm chăm sóc sức khỏe,sản phẩm vệ sinh cá nhân, đồ uống, thực phẩm, v.v...)

Chiều dài danh mục sản phẩm của P&G là tổng số mặt hàng trong danh mục sản phẩm trong bảng 17-1 là 26. Ta cũng có thể nói chiều dài trung bình của loại sản phẩm của P&G. Chiều dài này được xác định bằng cách chia tổng chiều dài (ở đây là 26) cho số loại (ở đây là 5), hay chiều dài trung bình của loại sản phẩm là 5,17.

Chiều sâu danh mục sản phẩm của P&G thể hiện có bao nhiêu phương án của mỗi sản phẩm trong loại. Chẳng hạn như nếu Crest có ba kích cỡ và hai công thức (thông thường và có bạc hà), thì chiều sâu của Crest là sáu. Chiều sâu trung bình của danh mục danh sản phẩm của P&G có thể tính được bằng cách đếm số phương án trong mỗi nhãn hiệu.

Mật độ của danh mục sản phẩm thể hiện mối quan hệ mật thiết đến mức độ nào giữa các loại sản phẩm khác nhau xét theo cách sử dụng cuối cùng, thiết bị sản xuất, kênh phân phối hay một phương diện nào khác. Các loại sản phẩm của P&G có mật độ cao đến mức độ là chúng đều là hàng tiêu dùng và cùng đi qua những kênh phân phối như nhau. Những loại sản phẩm có mật độ thấp thì chúng có những công dụng khác nhau đối với người mua.

Bảng 17-1. Chiều rộng của danh mục sản phẩm và chiều dài của loại sản phẩm đối với các sản phẩm của Procter & Gamble (Có ghi thời gian tung sản phẩm ra)

	Chiều rộng danh mục sản phẩm				
	Chất tẩy rửa	Kem đánh răng	Xà bông cục	Tã giấy	Khăn giấy
Chiều dài loại sản phẩm	Ivory Snow 1930	Gleem 1952	Ivory 1879	Pampers 1961	Charmin 1928
	Dreft 1933	Crest 1955	Kirk's 1885	Luvs 1976	White Cloud 1958
	Tide 1946	Denquel 1980	Lava 1893		Puffs 1960
	Cheer		Camay 1926		Banner 1982
	Oxydol 1952		Zest 1952		
	Dash 1954		Safeguard 1963		
	Bold 1965		Coast 1974		
	Gain 1966				
	Era 1972				
	Solo 1979				

Bốn chiều này của danh mục sản phẩm tạo nên những căn cứ để xác định chiến lược sản phẩm của công ty. Công ty có thể khuếch trương doanh nghiệp của mình theo bốn cách. Công ty có thể bổ xung những chủng loại sản phẩm mới và như vậy sẽ mở rộng danh mục sản phẩm của mình. Công ty có thể kéo dài từng loại sản phẩm. Công ty có thể bổ sung thêm các phương án sản phẩm cho từng sản phẩm và tăng chiều sâu của danh mục sản phẩm. Cuối cùng, công ty có thể tiếp tục tăng hay giảm mật độ của loại sản phẩm tùy theo ý đồ của công ty muốn có uy tín vững chắc trong lĩnh vực hay tham gia vào nhiều lĩnh vực.

Việc lập kế hoạch danh mục sản phẩm chủ yếu tùy thuộc vào trách nhiệm của những người hoạch định chiến lược của công ty căn cứ vào những thông tin do những người làm công tác tiếp thị của công ty cung cấp. Họ phải đánh giá những loại sản phẩm nào cần phát triển, cần duy trì, cần thu hoạch, và cần loại bỏ.

NHỮNG KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 17-1

CÁC CÁCH PHÂN LOẠI SẢN PHẨM VÀ NHỮNG HÀM Ý CHIẾN LƯỢC MARKETING

Hàng lâu bền, hàng không lâu bền và dịch vụ

Sản phẩm có thể được phân loại thành ba nhóm căn cứ theo độ bền hay tính hữu hạn của chúng:

+ *Hàng không lâu bền:* Hàng không lâu bền là những hàng hóa hữu hình thường bị tiêu hao sau một lần hay vài lần sử dụng. Ví dụ, bia, xà bông và muối. Do những thứ hàng này bị tiêu hao nhanh và phải mua sắm thường xuyên, nên chiến lược thích hợp là phải đảm bảo có thể kiếm được chúng ở nhiều nơi, tính phụ giá nhỏ, quảng cáo mạnh để khách hàng dùng thử vào tạo sở thích.
+ *Hàng lâu bền:* Hàng lâu bền là những thứ hàng hữu hình thường được sử dụng nhiều lần. Ví dụ, tủ lạnh, máy công cụ và quần áo. Sản phẩm lâu bền thường đòi hỏi bán hàng trực tiếp và dịch vụ nhiều hơn, đạt lãi cao hơn và đòi hỏi người bán phải bảo đảm nhiều hơn.

+ *Dịch vụ:* Dịch vụ là những hoạt động, ích lợi hay sự thỏa mãn được đưa ra để bán. Ví dụ, hớt tóc và sửa chữa. Dịch vụ là vô hình, không thể tách riêng được, dễ thay đổi và dễ hư hỏng. Vì thế mà chúng đòi hỏi phải kiểm tra chất lượng nhiều hơn, người cung ứng phải có tín nhiệm cao hơn và có khả năng thích ứng cao hơn.

Phân loại hàng tiêu dùng

Người tiêu dùng mua sắm rất nhiều thứ hàng hóa khác nhau. Những hàng hóa này có thể phân loại căn cứ theo thói quen mua hàng của người tiêu dùng. Ta có thể phân ra thành hàng dùng ngay, hàng mua có đắn đo, hàng đặc hiệu và hàng không thiết yếu.

+ *Hàng dùng ngay:* Những thứ hàng mà người ta thường mua sắm thường xuyên, ngay lập tức và mất rất ít công sức khi mua. Ví dụ, thuốc lá, xà bông và báo chí.

Hàng dùng ngay còn có thể phân tiếp thành hàng nhu yếu, hàng mua ngẫu hứng và hàng khẩn cấp. Hàng nhu yếu là những thứ hàng mà người tiêu dùng mua thường xuyên. Ví dụ, một người mua có thể mua đều đặn tương cà chua Heinz, kem đánh răng Crest và bánh quy giòn Ritz. Hàng mua ngẫu hứng là những thứ hàng mua không hề dự kiến trước hay mất công tìm kiếm. Những thứ hàng này thường được trưng bày khắp nơi. Ví dụ kẹo thanh và tạp chí thường được bày ở cạnh quầy tính tiền, bởi vì những người mua sắm có thể không nghĩ đến chuyện mua chúng trước khi bắt gặp chúng. Hàng khẩn cấp là những thứ hàng được mua khi có nhu cầu cấp bách, như ô dù trong mùa mưa, ủng và xẻng khi có trận mưa tuyết đầu đông. Các nhà sản xuất hàng khẩn cấp phải trưng bày chúng ở nhiều cửa hàng bán lẻ để tranh thủ cơ hội bán hàng khi người tiêu dùng cần đến những thứ hàng đó.

+ *Hàng mua có đắn đo:* Những thứ hàng mà trong quá trình lựa chọn và mua sắm người tiêu dùng thường so sánh mức độ thích hợp, chất lượng, giá cả, và kiểu dáng. Ví dụ, đồ gỗ, quần áo, xe đã qua sử dụng và những thiết bị gia dụng quan trọng.

Hàng mua có đắn đo có thể phân thành đồng đều và không đồng đều. Người mua xem những hàng đồng đều, mua có đắn đo là những thứ hàng có chất lượng tương tự,nhưng giá cả chênh lệch khá nhiều để phải so sánh cân nhắc. Người bán phải thuyết minh về giá cả với người mua.Nhưng khi đi mua sắm quần áo, đồ đạc và những thứ hàng không đồng đều, mua có đắn đo khác, thì tính chất của sản phẩm thường là quan trọng hơn so với giá cả đối với người mua. Vì vậy người bán những thứ hàng không đồng đều, mua có đắn đo phải có rất nhiều chủng loại khác nhau để đáp ứng những thị hiếu cá nhân và cần có những nhân viên bán hàng được huấn luyện tốt để cung cấp thông tin và có ý kiến tư vấn cho khách hàng.

+ *Hàng đặc hiệu:* Những thứ hàng có những đặc điểm độc đáo và / hay nhãn hiệu đặc biệt mà có một nhóm đông đảo người mua thường có thói quen bỏ ra nhiều công sức để tìm mua. Ví dụ, những nhãn hiệu đặc biệt và các kiểu hàng trang trí, ôtô, thiết bị âm thanh nổi, thiết bị chụp ảnh và trang phục nam.

Ví dụ: Mercedes là một thứ hàng đặc hiệu, bởi vì người mua sẵn sàng mất công đi xa để mua nó. Hàng đặc hiệu không làm cho người mua phải so sánh và người mua chỉ phải bỏ thời gian để tìm đến những người kinh doanh thứ hàng mà mình mong muốn. Người kinh doanh không cần phải có những địa điểm thuận tiện, tuy nhiên họ phải làm thế nào để cho những người mua tương lai biết được địa điểm của mình.

+ *Hàng không thiết yếu:* Những thứ hàng mà người tiêu dùng không biết đến hay có biết đến, nhưng thường không nghĩ đến chuyện mua chúng. Những sản phẩm mới như máy phát hiện khói và máy chế biến thực phẩm là những thứ hàng không thiết yếu cho đến khi người tiêu dùng được biết đến nó qua quảng cáo. Những ví dụ kinh điển về hàng đã biết, nhưng không thiết yếu là hàng bảo hiểm nhân thọ, đất mai táng, mộ chí và từ điển bách khoa toàn thư.

Hàng không thiết yếu đòi hỏi phải mất nhiều công sức marketing dưới hình thức quảng cáo và bán hàng trực tiếp. Hiện đã có một số phương pháp bán hàng trực tiếp rất hoàn hảo được xây dựng từ thách thức bán hàng không thiết yếu.

Phân loại hàng vật tư

Các tổ chức mua rất nhiều chủng loại hàng và dịch vụ khác nhau. Việc phân loại hàng vật tư theo công dụng sẽ đưa ra những chiến lược marketing thích hợp trên thị trường vật tư công nghiệp. Hàng vật tư công nghiệp có thể phân loại theo sự tham gia của chúng vào quá trình sản xuất và giá trị tương đối của chúng. Ta có thể phân ra thành ba nhóm: vật liệu xây dựng và phụ tùng, những hạng mục cơ bản, vật tư phụ và dịch vụ.

+ *Vật liệu và phụ tùng:* Những thứ hàng tham gia toàn bộ vào sản phẩm của nhà sản xuất. Chúng được phân thành hai lớp: nguyên liệu và vật liệu với phụ tùng.

Nguyên liệu có hai lớp chính: nông sản (ví dụ, lúa mì, bông vải, gia súc,trái cây và rau cỏ) và sản phẩm tự nhiên (ví dụ, cá, gỗ, dầu thô quặng sắt). Mỗi thứ được mua bán một cách khác nhau. Nông sản do rất nhiều người cung ứng. Họ bán chúng cho trung gian marketing, những người này đảm bảo dịch vụ thu gom, phân loại, bảo quản, vận chuyển và bán ra. Nông sản là một thứ có thể sinh sôi sau một thời gian dài, chứ không phải trong một thời gian ngắn. Tính chất dễ hư hỏng và thời vụ của nông sản làm nảy sinh những thông lệ marketing đặc biệt. Tính chất hàng hóa của chúng dẫn đến những hoạt động quản cáo và khuyến mãi tương đối ít, trừ một số ngoại lệ. Thỉnh thoảng các nhóm kinh doanh hàng hóa sẽ tung ra chiến dịch kích thích tiêu thụ sản phẩm của mình, (khoai tây, mận, ngô, sữa). Một số nhà sản xuất có gắn nhãn hiệu cho sản phẩm của mình, như cam Sunkist, chuối Chiquita.

Sản phẩm tự nhiên có nguồn cung ứng rất hạn chế. Chúng thường có khối lượng lớn, đơn giá thấp, và đòi hỏi phải vận chuyển từ người sản xuất đến người sử dụng. Rất ít người sản xuất lớn thường xuyên bán sản phẩm trực tiếp của mình cho những người sử dụng trong công nghiệp. Vì những người sử dụng các thứ vật liệu này phụ thuộc nhiều vào chúng, nên thường ký kết hợp đồng dài hạn. Tính đồng nhất của các vật liệu tự nhiên không đòi hỏi phải có nhiều hoạt động tạo nhu cầu. Giá cả và mức độ tin cậy vào việc giao hàng là những yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến việc lựa chọn nguồn cung ứng.

Những ví dụ về vật liệu và phụ tùng là những vật liệu thành phần (ví dụ, sắt, sợi, xi măng, dây điện) và phụ tùng (ví dụ, động cơ nhỏ, vỏ xe, vật đúc). Các vật liệu thành phần thường được gia công tiếp, chẳng hạn như gang thỏi được luyện thành thép, sợi được dệt thành vải. Do các thành phần vật liệu này đã được tiêu chuẩn hóa, nên thông thường giá cả và mức độ tin cậy vào người cung ứng là những yếu tố quan trọng nhất đối với việc mua hàng. Các phụ tùng tham gia toàn bộ vào các thành phẩm và không thay đổi hình dạng, như các động cơ điện nhỏ được lắp vào máy hút bụi chân không, vỏ xe lắp vào các xe ôtô. Hầu hết các vật liệu và phụ tùng được bán trực tiếp cho người sử dụng trong công nghiệp, theo các đơn đặt hàng thường được đưa trước một năm hay sớm hơn. Giá cả và dịch vụ là những vấn đề marketing quan trọng, còn nhãn hiệu và quảng cáo có xu hướng trở nên ít quan trọng hơn.

+ *Hạng mục cơ bản:* Những thứ hàng có tuổi thọ dài tạo thuận lợi cho việc phát triển và hay quản lý thành phẩm. Chúng có hai nhóm: công trình và thiết bị.

Công trình bao gồm phần xây dựng (ví dụ, nhà xưởng và văn phòng) và trang bị (ví dụ, máy phát điện, máy dập lỗ, máy tính, thang máy). Công trình là phần mua sắm chủ yếu. Chúng thường được mua trực tiếp từ người sản xuất sau một thời gian thương lượng dài. Những người sản xuất sử dụng lực lượng bán hàng giỏi, thường bao gồm những kỹ sư bán hàng. Người sản xuất phải luôn sẵn sàng thiết kế theo yêu cầu kỹ thuật và đảm bảo những dịch vụ hậu mãi. Việc quảng cáo có được sử dụng, nhưng ít quan trọng hơn nhiều so với việc bán hàng trực tiếp.

Thiết bị bao gồm những thiết bị lưu động của xưởng máy và công cụ (ví dụ, máy đánh chữ, bàn làm việc). Những kiểu trang thiết bị này không trở thành một bộ phận của thành phẩm. Chúng chỉ hỗ trợ cho quá trình sản xuất. Chúng có tuổi thọ ngắn hơn các công trình, nhưng dài hơn so với tuổi thọ của vật tư phụ. Tuy có một số nhà sản xuất thiết bị bán trực tiếp, nhưng thông thường thì họ sử dụng những người trung gian, bởi vì thị trường phân tán về mặt địa lý, người mua rất đông và đơn đặt hàng nhỏ. Chất lượng, tính năng, giá cả, và dịch vụ là những vấn đề quan trọng trong công việc lựa chọn người bán. Lực lượng bán hàng có xu hướng quan trọng hơn quảng cáo, mặc dù quảng cáo có thể sử dụng một cách có hiệu quả.

+ *Vật tư phụ và dịch vụ:* Những thứ hàng có tuổi thọ ngắn, tạo thuận lợi cho việc phát triển và hay/ quản lý thành phẩm nói chung.

Vật tư phụ có hai loại: Vật tư phục vụ sản xuất (ví dụ, các chất bôi trơn, than, giấy đánh máy, bút chì) và vật tư bảo trì và sửa chữa (sơn, đinh, chổi). Vật tư phụ tương đương như hàng dùng ngay trong công nghiệp, và chúng thường được mua sắm một cách dễ dàng bằng phương thức tái đặt hàng. Chúng thường được bán qua trung gian, bởi vì khách hàng rất đông và phân tán về mặt địa lý, giá trị đơn vị của những thứ hàng này thấp. Giá cả và dịch vụ là những vấn đề quan trọng vì các mặt hàng được tiêu chuẩn hóa hoàn toàn và ít có sự ưa thích nhãn hiệu.

Dịch vụ kinh doanh bao gồm dịch vụ bảo trì và sửa chữa (ví dụ, lau chùi cửa sổ, sửa chữa máy đánh chữ) và dịch vụ tư vấn (ví dụ, tư vấn về pháp luật quản lý, quản cáo). Dịch vụ bảo trì và sửa chữa thường được thực hiện theo hợp đồng. Dịch vụ bảo trì thường do những người sản xuất những thiết bị độc đáo đảm nhiệm. Dịch vụ tư vấn thường cần đến trong trường hợp mua sắm phục vụ nhiệm vụ mới và người mua vật tư lựa chọn người cung cấp trên cơ sở uy tín và con người của họ.

Như vậy là ta đã thấy rằng đặc điểm của sản phẩm sẽ có ảnh quan trọng đến chiến lược marketing. Đồng thời chiến lược marketing cũng còn phụ thuộc vào những yếu tố khác nữa, như giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm, chiến lược của các đối thủ cạnh tranh và điều kiện kinh tế.

✦ QUYẾT ĐỊNH VỀ LOẠI SẢN PHẨM

Một danh mục sản phẩm bao gồm nhiều sản phẩm khác nhau.

> + *Loại sản phẩm là một nhóm sản phẩm có quan hệ chặt chẽ với nhau,bởi vì chúng thực hiện một chức năng tương tự, được bán cho cùng một nhóm người tiêu dùng, qua cùng kênh như nhau hay tạo nên một khung giá cụ thể.*

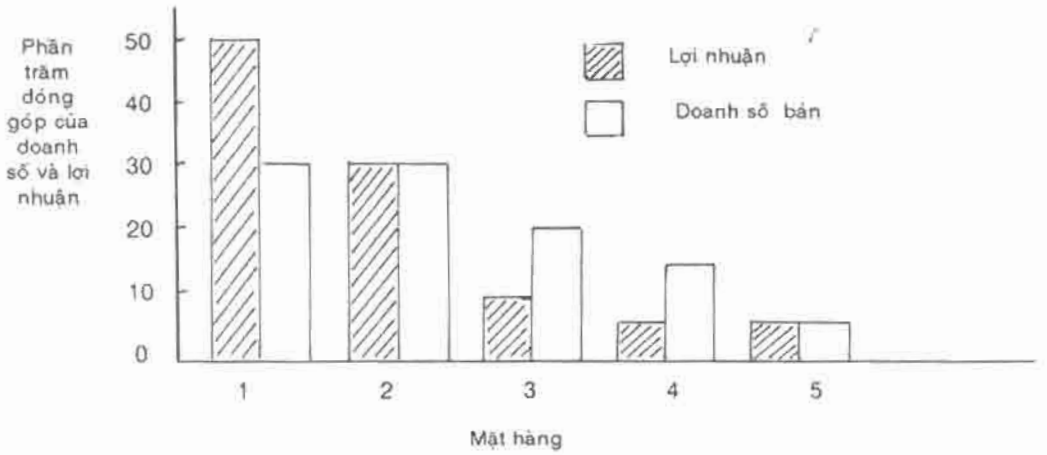
Mỗi loại sản phẩm thường do một ủy viên điều hành quản lý. Ở Electric's Consumer Appliance Division có những người quản lý loại sản phẩm chuyên về tủ lạnh, lò sưởi, máy giặt và các thiết bị khác. Tại Đại Học Northwestern có những hiệu trưởng riêng của các trường y học, luật học, quản trị kinh doanh, kỹ thuật, âm nhạc, hùng biện, báo chí và nghệ thuật tự do.

PHÂN TÍCH LOẠI SẢN PHẨM

Những người quản lý loại sản phẩm cần biết doanh số bán và lợi nhuận của từng mặt trong loại sản phẩm mà mình phụ trách và tình trạng của loại sản phẩm đó so với các loại sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Doanh số bán và lợi nhuận của một loại sản phẩm

Người quản lý loại sản phẩm cần phải biết tỷ lệ phần trăm của từng mặt hàng trong tổng doanh số bán và lợi nhuận thu được. H.17.2 là ví dụ về một loại sản phẩm có năm mặt hàng.

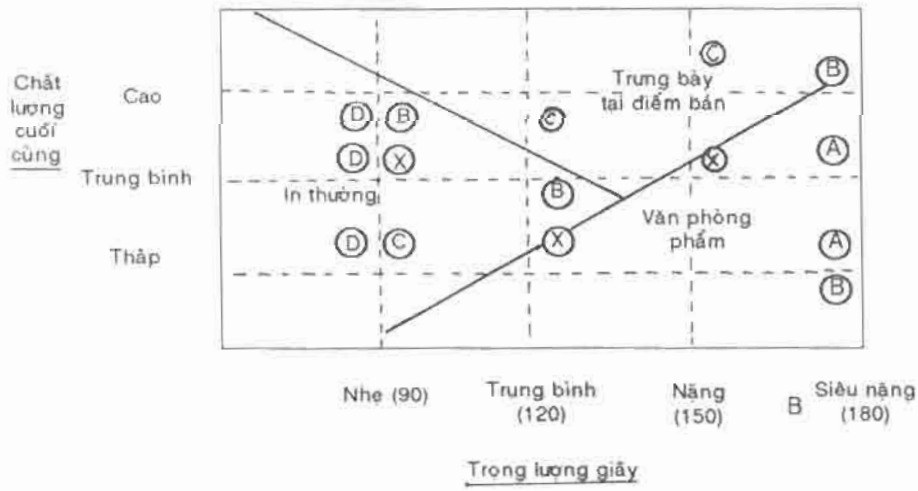


H.17.2. Phần đóng góp của từng mặt hàng vào tổng doanh số và lợi nhuận của loại sản phẩm

Mặt hàng thứ nhất chiếm 50% tổng doanh số bán và 30% tổng lợi nhuận. Hai mặt hàng đầu chiếm 80% tổng doanh số bán và 60% tổng lợi nhuận. Nếu hai mặt hàng này đột nhiên bị đối thủ cạnh tranh gây thiệt hại thì doanh số bán và khả năng sinh lợi của loại sản phẩm sẽ bị suy sụp. Sự tập trung cao độ của doanh số bán vào một số ít mặt hàng là một dấu hiệu về sự sung yếu của loại sản phẩm đó. Những mặt hàng này phải được theo dõi và bảo vệ cẩn thận. Mặt khác, mặt hàng cuối cùng chỉ chiếm 5% doanh số bán và lợi nhuận của cả loại sản phẩm đó. Người quản lý loại sản phẩm có thể xét đến việc loại bỏ mặt hàng bán chậm này trong loại sản phẩm của mình, trừ khi nó có khả năng tăng trưởng mạnh.

Đặc điểm thị trường của loại sản phẩm

Người quản lý loại sản phẩm cũng cần phải kiểm tra lại xem loại sản phẩm của mình có vị trí như thế nào so với các loại sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Hãy xét một công ty giấy với một loại sản phẩm là carton[4]. Hai trong số những thuộc tính quan trọng của carton là trọng lượng và chất lượng bề mặt. Trọng lượng giấy chào bán thường có các mức chuẩn là 90, 120, 150 và 180 đơn vị.Chất lượng bề mặt có ba mức chuẩn. H.17.3 thể hiện vị trí của các mặt hàng khác nhau trong loại sản phẩm của công ty X và bốn đối thủ cạnh tranh A, B, C và D. Đối thủ cạnh tranh A bán hai mặt hàng có trọng lượng thuộc hạng siêu nặng và chất lượng bề mặt thuộc hạng



H.17.3. Bản đồ vị trí của một loại sản phẩm giấy

trung bình và thấp. Đối thủ cạnh tranh B bán bốn mặt hàng có trọng lượng và chất lượng bề mặt khác nhau. Đối thủ cạnh tranh C bán ba mặt hàng với trọng lượng càng lớn khi chất lượng bề mặt càng cao. Cuối cùng, công ty X chào bán ba mặt hàng có trọng lượng và chất lượng bề mặt khác nhau.

Việc xây dựng bản đồ vị trí của các mặt hàng rất có ích cho việc hoạch định chiến lược marketing loại sản phẩm. Nó cho thấy rõ những mặt hàng nào của đối thủ cạnh tranh đang cạnh tranh với những mặt hàng của công ty X. Ví dụ, mặt hàng giấy trọng lượng thấp/ chất lượng trung bình của công ty X đang cạnh tranh với giấy của các đối thủ cạnh tranh D và B. Thế nhưng giấy trọng lượng cao/chất lượng trung bình của nó không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Đồ thị cũng cho thấy rõ những vị trí khả dĩ đối với những mặt hàng mới.Ví dụ,chưa có nhà sản xuất nào chào bán giấy trọng lượng lớn / chất lượng thấp. Nếu công ty X đánh giá có một nhu cầu lớn chưa được đáp ứng về mặt hàng này và có thể sản xuất và định giá hợp lý cho nó thì công ty có thể xem xét việc bổ sung mặt hàng vào loại sản phẩm của mình.

Một ích lợi khác của đồ thị sản phẩm là nó xác định các khúc thị trường. H.17.3 thể hiện những kiểu giấy có trọng lượng và chất lượng được ngành in ưa chuộng, ngành trưng bày hàng tại điểm bán và ngành cung ứng văn phòng phẩm ưa thích. Đồ thị cũng cho thấy là công ty X có vị trí tốt đối với việc phục vụ những nhu cầu của ngành in, nhưng kém hơn đối với việc phục vụ hai ngành kia và có thể cần xem xét việc làm ra nhiều kiểu giấy hơn để đáp ứng những nhu cầu đó.

CHIỀU DÀI CỦA LOẠI SẢN PHẨM

Một vấn đề được đặt ra đối với người quản lý loại sản phẩm là chiều dài tối ưu của loại sản phẩm. Một loại sản phẩm được xem là có chiều dài quá ngắn, nếu người quản lý có thể tăng lợi nhuận bằng cách bổ sung thêm các mặt hàng. Một loại sản phẩm được coi là chiều dài quá lớn, nếu người quản lý có thể tăng lợi nhuận bằng cách loại bớt một số mặt hàng.

Vấn đề chiều dài của loại sản phẩm chịu ảnh hưởng của những mục tiêu của công ty. Những công ty đang tìm kiếm thị phần lớn và sự tăng trưởng thị trường sẽ đưa ra những loại sản phẩm có chiều dài lớn hơn. Họ ít quan tâm hơn đến trường hợp có một số mặt hàng không đóng góp được cho lợi nhuận. Những công ty đang chú trọng nhiều đến khả năng sinh lời cao sẽ đưa ra những loại sản phẩm có chiều dài ngắn hơn và chỉ gồm toàn những mặt hàng được chọn lọc kỹ.

Các loại sản phẩm đều có xu hướng phát triển dài thêm sau một thời gian. Năng lực sản xuất dư thừa gây sức ép đối với người quản lý loại sản phẩm để phát triển thêm những mặt hàng mới. Lực lượng bán hàng và những người phân phối cũng gây sức ép để có được một loại sản phẩm đầy đủ hơn để thỏa mãn các khách hàng của mình. người quản lý loại sản phẩm sẽ bổ sung thêm các mặt hàng để tăng doanh số bán và lợi nhuận.

Thế nhưng khi bổ sung thêm mặt hàng thì một số chi phí sẽ tăng lên: chi phí thiết kế và chế tạo, chi phí lưu kho và vận chuyển, chi phí thay đổi quy trình sản xuất, chi phí xử lý đơn hàng, chi phí vận tải và chi phí khuyến mãi mặt hàng mới. Cuối cùng có một cái gì đó sẽ ngưng sự phát triển nhanh chóng của loại sản phẩm lại. Ban lãnh đạo tối cao có thể đình chỉ mọi việc vì không đủ tiền hay năng lực sản xuất. Người kiểm tra có thể đặt vấn đề về khả năng sinh lời của loại sản phẩm đó và yêu cầu xem xét. Kết quả xem xét chắc chắn sẽ cho thấy có rất nhiều mặt hàng gây thua lỗ. Những mặt hàng đó sẽ bị loại bỏ nhằm tăng khả năng sinh lời. Quá trình phát triển bừa bãi loại sản phẩm kéo theo việc loại bỏ hàng loạt sản phẩm sẽ lập đi lập lại nhiều lần.

Một công ty có thể tăng chiều dài của loại sản phẩm của mình theo hai cách: kéo dài loại hay bổ sung loại sản phẩm.

Quyết định kéo dài loại sản phẩm

Loại sản phẩm của mỗi công ty đều bao trùm một phần nhất định trên toàn bộ loại sản phẩm có thể có. Ví dụ, những chiếc ôtô BMW nằm ở dải giá cao của thị trường ôtô. Việc kéo dài loại sản phẩm xuất hiện khi một công ty kéo dài loại sản phẩm của mình. Công ty có thể kéo dài loại sản phẩm của mình xuống phía dưới, lên phía trên hay về cả hai phía.

Kéo dài xuống phía dưới

Nhiều công ty lúc đầu chiếm lĩnh vị trí trên cùng của thị trường rồi sau đó mới kéo dài loại sản phẩm của mình xuống phía dưới.

> Trong lịch sử IBM đã hoạt động ở phần máy tính cực lớn của thị trường máy tính và dành việc sản xuất máy tính mini cho những công ty khác, như Digital Equipmen and Data General. Tuy nhiên quá trình phát triển chậm dần của các thiết bị xử lý dữ liệu theo lô lớn đã dẫn IBM đến chỗ tham gia sản xuất máy tính mini để đảm bảo tăng trưởng hơn nữa. Sự quan tâm của IBM đến những máy tính mini đã được kích thích thêm bởi quan tâm của họ ngày càng tăng đến mạng máy tính và hệ thống xử lý dữ liệu phân bổ. Điều này đã đưa IBM đến chỗ mở rộng thêm xuống phía dưới trong việc sản xuất các máy tính cá nhân.

Các công ty thường hay bổ sung thêm những mẫu mã cho đầu dưới thuộc loại sản phẩm của mình nhằm quảng cáo nhãn hiệu của mình với giá thấp vào lúc ban đầu. Theo cách đó Séar có thể quảng cáo các máy điều hòa nhiệt độ trong phòng "lúc đầu với giá 240 USD" và General Motors có thể quảng cáo một kiểu Chevrolet mới với giá 7.000 USD. Những mẫu mã "chủ công" hay "khuyến mãi" này đã được sử dụng để lôi cuốn khách hàng bằng giá. Khách hàng sau khi nhìn thấy những mẫu mã mới đẹp hơn thường mua ngay. Chiến lược này cần được sử dụng một cách thận trọng. Nhãn hiệu "khuyến mãi "đó, tuy đơn sơ, nhưng phải hỗ trợ hình ảnh chất lượng của nhãn. Người bán cũng cần phải dự trữ mẫu mã và khuyến mãi đó khi nó được quảng cáo. Người tiêu dùng không được cảm thấy là mình bị "đánh lừa và bỏ rơi".

Một công ty có thể kéo dài xuống phía dưới vì một trong những lý do sau:

+ Công ty bị đối thủ cạnh tranh tấn công ở đầu trên và quyết định phản công bằng cách xâm nhập đầu dưới của đối thủ cạnh tranh.
+ Công ty thấy rằng sự tăng trưởng ngày càng chậm đang diễn ra ở đầu trên.
+ Công ty lúc đầu đã xâm nhập đầu trên để tạo dựng hình ảnh chất lượng và có ý định mở rộng xuống phía dưới.
+ Công ty đã bổ sung một đơn vị đầu dưới để bít một lỗ hổng của thị trường mà nếu không làm như vậy thì nó sẽ thu hút một đối thủ cạnh tranh mới.

Khi kéo dài xuống phía dưới công ty phải đương đầu với những rủi ro. Mặt hàng mới ở đầu thấp có thể gây tổn hại cho những mặt hàng ở đầu cao. Hãy xét trường hợp sau:

> General Electric's Medical Systems Devision là người dẫn đầu thị trường về máy quét Scanners CT, những máy đắt tiền dùng trong các bệnh viện. GE thấy rằng các đối thủ cạnh tranh Nhật đã có kế hoạch tấn công thị trường của mình. GE dự đoán rằng kiểu máy của Nhật sẽ nhỏ hơn, sử dụng nhiều mạch điện tử và rẻ tiền hơn. Cách phòng thủ tốt nhất của GE là tung ra một kiểu máy tương tự trước khi kiểu máy Nhật xâm nhập thị trường. Thế nhưng một số giám đốc điều hành của GE lo ngại rằng kiểu máy rẻ tiền đó sẽ gây thiệt hại cho mức bán và lợi nhuận cao hơn thu được trên những máy quét Scanners CT cồng kềnh của mình. Một người quản lý của GE đã giải đáp nỗi băn khoăn đó như sau:" Chẳng nhẽ ta tự làm thịt mình lại không tốt hơn là để cho người Nhật làm việc đó hay sao?"

Cũng có khi mặt hàng ở đầu thấp có thể kích động các đối thủ cạnh tranh trả đũa bằng cách

chuyển dịch về phía đầu trên. Hay các đại lý của các công ty có thể chưa sẵn sàng hoặc không đủ khả kinh doanh những sản phẩm ở đầu dưới, bởi vì chúng có khả năng sinh lời nhỏ hơn hay làm lu mờ hình ảnh của họ. Các đại lý của Harley Davidson đã không quan tâm đến những xe gắn máy nhỏ mà Harley cuối cùng đã phải thiết kế để cạnh tranh với xe gắn máy của Nhật.

Một số sai lầm lớn trong việc tính toán ở một số công ty Mỹ là họ không bít được lỗ hổng ở đầu dưới thị trường của họ. General Motors đã phản đối việc chế tạo những chiếc xe nhỏ hơn và Xerox đã phản đối việc chế tạo những máy sao chụp nhỏ hơn. Các công ty Nhật đã phát hiện ra một cửa mở quan trọng và đã xâm nhập nhanh chóng.

Kéo dài lên phía trên

Những công ty ở đầu dưới của thị trường có thể suy tính đến việc xâm nhập đầu trên của thị trường. Họ có thể bị hấp dẫn bởi tỷ lệ tăng trưởng cao hơn, tiền lãi cao hơn hay chỉ là cơ may để tự xác lập mình như một người sản xuất đầy đủ một loại sản phẩm.

Quyết định kéo dài phía trên có thể chứa đựng nhiều rủi ro. Đó không chỉ là vì các đối thủ cạnh tranh ở đầu trên đã cố thủ vững chắc, mà còn là vì họ có thể phản công bằng cách tiến xuống phía dưới. Các khách hàng tương lai có thể không tin rằng những công ty ở đầu dưới lại có thể sản xuất những sản phẩm chất lượng cao. Cuối cùng là những đại diện bán hàng của công ty và những người phân phối có thể không đủ tài năng hay không được huấn luyện kỹ để phục vụ đầu trên của thị trường.

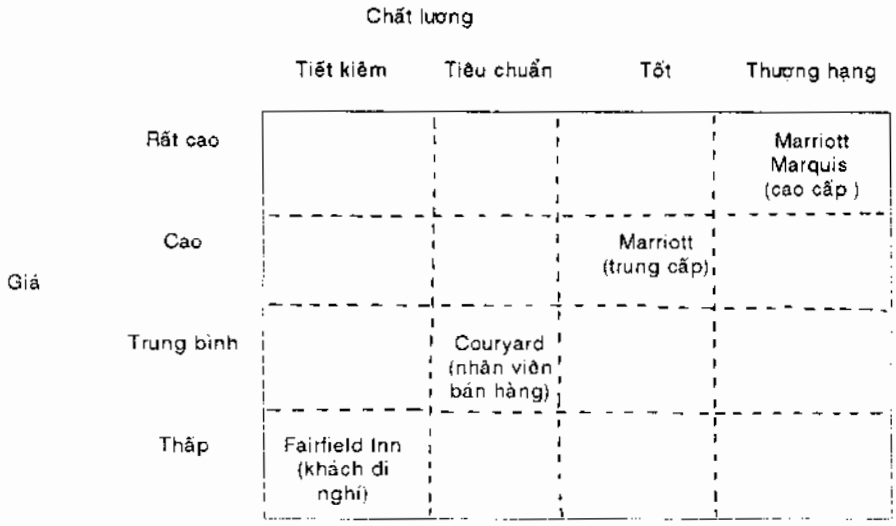
Kéo dài ra cả hai phía

Những công ty phục vụ phần giữa của thị trường có thể quyết định kéo dài loại sản phẩm của mình về cả hai phía. Texas Instruments (TI) lúc đầu đã tung ra những máy tính giá trung bình chất lượng trung bình của thị trường. Dần dần họ bổ sung thêm những máy tính ở đầu dưới và dành được thị phần của Bowmar. Sau đó công ty này đưa ra những máy tính chất lượng cao và bán với giá thấp hơn so với Hewlett-Packard, một công ty đã khống chế đầu trên của thị trường. Việc kéo dài ra hai phía này đã làm cho TI sớm giành được vị trí dẫn đầu thị trường trên thị trường máy tính cầm tay.

Tập đoàn Marriott Hotel cũng đã thực hiện việc kéo dài loại sản phẩm khách sạn của mình ra hai phía. Bên cạnh những khách sạn hạng trung bình tập đoàn này đã bổ sung thêm loại Marriott Marquis để phục vụ đầu trên của thị trường, loại Courtyard để phục vụ đầu dưới củathị trường và loại Fairfield Inns để phục vụ mảng thị trường tiết kiệm. Mỗi loại khách sạn với nhãn hiệu nêu trên nhằm vào một thị trường mục tiêu khác nhau. Marriott Marquis nhằm thu hút và làm vui lòng những khách hàng cao cấp, Marriott phục khách hàng trung cấp, Courtyard phục vụ nhân viên bán hàng còn Fairfield Inns thì phục vụ những người đi nghỉ và những người khác có ít tiền đi du lịch. (xem H.17.4) . Rủi ro chủ yếu của chiến lược này là một số khách du lịch sẽ chọn loại rẻ tiền hơn, sau khi phát hiện thấy những khách sạn rẻ tiền hơn trong loạt Marriott cũng có khá nhiều thứ mà họ mong muốn. Nhưng như vậy vẫn còn tốt hơn vì Marriott vẫn giữ được những khách hàng tìm thuê loại rẻ tiền hơn, chứ không để họ rơi vào tay đối thủ cạnh tranh.

Quyết định bổ sung loại sản phẩm. Một loại sản phẩm cũng có thể được kéo dài ra bằng cách bổ sung thêm những mặt hàng mới trong phạm vi hiện tại của loại đó. Có một số động lực đã thúc đẩy việc bổ sung loại sản phẩm: tìm kiếm lợi nhuận tăng thêm, cố gắng thỏa mãn những đại lý đã than phiền về doanh số thiệt hại do loại sản phẩm thiếu một số mặt hàng, cố gắng sử dụng năng lực dư thừa, cố gắng trở thành công ty luôn luôn dẫn đầu, và cố gắng lấp kín những lỗ hổng để ngăn ngừa các đối thủ cạnh tranh.

Việc bổ sung loại sản phẩm bị xem là quá mức, nếu nó gây thiệt hại và làm khách hàng bối rối. công ty cần phải làm thế nào để khách hàng dễ phân biệt được từng mặt hàng. Mỗi mặt hàng



H.17.4. Kéo dài loại sản phẩm về hai phía: Marriott Hotels

phải có một điểm khác biệt có thể dễ dàng nhận biết. Theo định luật Weber thì khách hàng dễ quen với sự khác biệt tương đối hơn là sự khác biệt tuyệt đối[5]. Họ sẽ phân biệt được những tấm ván dài 2 và 3 foot và những tấm ván dài 20 và 30 foot, nhưng không phân biệt được những tấm ván dài 29 và 30 foot. Công ty phải đảm bảo chắc chắn những mặt hàng mới có một điểm khác biệt dễ nhận thấy.

Công ty phải kiểm tra xem mặt hàng được đề xuất có đáp ứng một nhu cầu của thị trường không hay là chỉ được bổ sung để thỏa mãn một nhu cầu nội bộ.

Chiếc ôtô nổi tiếng Edel mà Ford đã mất vào đó $350 triệu đã đáp ứng nhu cầu nội bộ là xác lập vị trí, chứ không phải đáp ứng những nhu cầu của thị trường. Ford nhận thấy rằng, chủ sở hữu Ford sẽ đổi lấy những chiếc xe của General Motors như Oldsmobile hay Buick chứ không tiến lên dùng Mercury hay Lincoln của Ford. Ông đã quyết định tạo ra một kiểu xe bắc cầu để bổ sung vào chủng loại của nó. Chiếc Edsel đã được tạo ra, nhưng nó không đáp ứng được nhu cầu của thị trường, bởi vì có rất nhiều kiểu xe tương tự, và nhiều người mua đang chuyển sang dùng những chiếc xe nhỏ hơn.

Một khi người quản lý loại sản phẩm quyết định bổ sung một mặt hàng khác để bán với một giá nhất định, thì nhiệm vụ thiết kế sẽ được chuyển giao cho các kỹ sư của công ty. Giá dự kiến sẽ quyết định, cách thiết kế mặt hàng đó, chứ không phải thiết kế quyết định giá sẽ chào bán.

QUYẾT ĐỊNH HIỆN ĐẠI HÓA SẢN PHẨM

Ngay cả khi chiều dài của loại sản phẩm đã thỏa đáng,thì loại sản phẩm ấy vẫn có thể cần phải được hiện đại hóa.Ví dụ, các máy công cụ của một công ty có thể có dáng vẻ của những năm 1950 và bị thay thế bằng những loại sản phẩm có kiểu dáng mới hơn của các đối thủ cạnh tranh.

Vấn đề là sẽ thay đổi chủng loại theo từng phần hay toàn bộ ngay lập tức. Cách thay đổi từng phần cho phép công ty xem xét xem khách hàng và các đại lý có thái độ như thế nào đối với mẫu mã mới.Việc hiện đại hóa từng phần sẽ đỡ thất thoát lưu kim của công ty. Điểm bất lợi chủ yếu của việc hiện đại hóa từng phần là ở chỗ nó cho phép các đối thủ cạnh tranh thấy được những thay đổi đó và cũng bắt đầu thiết kế lại chủng loại sản phẩm của mình.

Trên những thị trường sản phẩm thay đổi nhanh chóng việc hiện đại hóa sản phẩm diễn ra liên tục. Các công ty đều có kế hoạch cải tiến sản phẩm, khuyến khích khách hàng chuyển sang những mặt hàng được đánh giá cao hơn và cũng được định giá cao hơn. Vấn đề chính là xác định

thời điểm cải tiến sản phẩm sao cho việc cải tiến không quá sớm (do đó mà làm tổn hại đến việc tiêu thụ những loại sản phẩm hiện có) hay quá muộn (sau khi các đối thủ cạnh tranh đã thiết lập được uy tín vững chắc đối với những thiết bị tiên tiến hơn).

QUYẾT ĐỊNH LÀM NỔI BẬT SẢN PHẨM

Người quản lý loại sản phẩm thường lựa chọn một hay một vài mặt hàng trong loại sản phẩm của mình để làm nổi bật lên. Họ có thể làm nổi bật những mẫu mã khuyến mãi ở đầu dưới để phục vụ cho việc "mở đường". Chính vì thế mà Sears muốn thông báo về một kiểu máy đặc biệt, giá rẻ để thu hút khách hàng. Rolls Royce cũng đưa một kiểu xe tiết kiệm được bán với giá chỉ có 178.000 USD so với kiểu xe đầu trên được bán với giá 310.000 USD, nhằm thu hút những khách hàng mới.

Cũng có khi người quản lý lại làm nổi bật mặt hàng ở đầu trên để tạo uy tín cho loại sản phẩm của mình. Stetson đã tiến hành khuyến mãi một kiểu nón của nam giới được bán với giá 150$ mà rất ít người mua, nhưng có tác dụng như một "kỳ hạm" hay "vương miện" để đề cao hình ảnh của chủng loại sản phẩm.

Đôi khi một công ty phát hiện thấy một đầu của loại sản phẩm rất chạy, còn đầu kia thì lại bị tồn đọng. Công ty có thể cố gắng hỗ trợ làm tăng nhu cầu về những hàng hóa bán chậm, đặc biệt là những sản phẩm được sản xuất ra tại một nhà máy đang bị ngưng hoạt động vì thiếu nhu cầu. Honeywell đã gặp phải tình huống này khi các máy tính cỡ trung bán không chạy bằng những máy tính cỡ lớn của họ. Thế nhưng sự việc không chỉ đơn giản như vậy. Người ta cũng có thể lập luận rằng công ty đó phải đẩy mạnh những mặt hàng bán chạy, chứ không phải cố gắng chống đỡ với nhu cầu yếu kém.

QUYẾT ĐỊNH THANH LỌC LOẠI SẢN PHẨM

Người quản lý loại sản phẩm định kỳ phải rà soát lại những mặt hàng của mình để thanh lọc bớt chúng. Có hai trường hợp cần thanh loc. Thứ nhất là khi loại sản phẩm đó có mặt hàng đã chết, nghĩa là không đem lại nhuận. Những mặt hàng yếu kém có thể xác định được thông qua việc phân tích doanh số bán và chi phí. RCA đã cắt giảm TV màu từ 69 xuống 44 mẫu mã,và một công ty hóa chất đã cắt giảm sản phẩm của mình từ 217 xuống còn 93 thứ có khối lượng lớn nhất và đóng góp nhiều nhất vào lợi nhuận, đồng thời có nhiều khả năng tồn tại lâu dài nhất. Nhiều công ty đã tiến hành những đợt thanh lọc quan trọng để đạt được lợi nhuận lâu dài hơn.

Một trường hợp cần thanh lọc sản phẩm là khi công ty thiếu năng lực sản xuất. Nhà quản trị phải tập trung vào sản xuất những mặt hàng đem lại nhiều lời hơn. Các công ty thường rút ngắn các loại sản phẩm khi nhu cầu căng thẳng và kéo dài các loại sản phẩm của mình khi nhu cầu thấp.

✦ QUYẾT ĐỊNH NHÃN HIỆU

Khi hoạch định một chiến lược marketing cho từng sản phẩm, người bán phải dừng trước việc quyết định nhãn hiệu. Việc gắn nhãn là một vấn đề quan trọng trong chiến lược sản phẩm. Mặt khác, việc phát triển một sản phẩm có gắn nhãn đòi hỏi phải chi phí rất nhiều cho việc đầu tư dài hạn,đặc biệt là quảng cáo, khuyến mãi và bao bì. Sẽ dễ dàng hơn cho các nhà sản xuất nếu chỉ sản xuất sản phẩm cho người khác gắn nhãn. Cách làm này đã được các nhà sản xuất Đài Loan thực hiện. Họ làm ra rất nhiều quần áo, hàng điện tử tiêu dùng và máy tính của thế giới, nhưng không mang tên nhãn Đài Loan.

Mặt khác, những nhà sản xuất này cuối cùng đã nhận ra rằng quyền lực nằm trong tay những công ty có tên nhãn. Những công ty có tên nhãn có thể thay thế các nguồn sản xuất của Đài

Loan bằng những người sản xuất rẻ hơn ở Malaysia hay một nơi nào khác. Các công ty Nhật và Đại Hàn đã không mắc phải sai lầm này. Họ đã chi tiền thoải mái để tạo dựng các nhãn như Sony, Toyota, Goldstar và Samsung cho các sản phẩm của mình. Ngay cả khi các công ty đó không còn đủ sức sản xuất các sản phẩm của mình ở trong nước, tên nhãn đó vẫn giữ được lòng trung thành của khách hàng.

NHÃN HIỆU LÀ GÌ?

Có lẽ kỹ năng đặc biệt nhất của những người làm marketing chuyên nghiệp là khả năng của họ tạo ra, duy trì, bảo vệ và khuếch trương các nhãn hiệu. Hiệp Hội Marketing Mỹ đã định nghĩa như sau:

> *+ Nhãn hiệu là tên, thuật ngữ, ký hiệu, biểu tượng hay kiểu dáng, hoặc một sự kết hợp những yếu tố đó nhằm xác nhận hàng hóa hay dịch vụ của một người bán hay một nhóm người bán và phân biệt chúng với những thứ của các đối thủ cạnh tranh.*

Như vậy là nhãn hiệu xác nhận người bán hay người sản xuất. Theo luật đăng ký nhãn hiệu, người bán được đảm bảo độc quyền sử dụng tên nhãn đó vĩnh viễn. Điều này khác với những tài sản khác, như bằng sáng chế và bản quyền có ngày hết hạn.

Nhãn hiệu về cơ bản là một sự hứa hẹn của người bán đảm bảo cung cấp cho người mua một tập hợp nhất định những tính chất, ích lợi và dịch vụ. Những nhãn hiệu tốt nhất đều kèm theo sự đảm bảo chất lượng. Song một nhãn hiệu thậm chí còn là một biểu tượng phức tạp hơn thế.[6] Một nhãn hiệu có thể mang theo tới sáu cấp độ ý nghĩa:

+ *Thuộc tính:* một nhãn hiệu trước tiên gợi lên trong ý nghĩ những thuộc tính nhất định. Chẳng hạn như Mercedes gợi lên cho ta những tính chất đắt tiền, sang trọng, thiết kế hoàn hảo, bền, uy tín cao, giá trị bán lại lớn, tốc độ cao.v.v... Công ty có thể sử dụng một hay nhiều thuộc tính trong số này quảng cáo ôtô. Trong nhiều năm Mercedes đã được quảng cáo là "chiếc xe được thiết kế không giống loại xe nào khác trên thế giới". Điều này đã làm nền tảng xác định vị trí để thiết kế những thuộc tính khác của chiếc xe.

+ *Ích lợi:* Một nhãn hiệu không chỉ là một tập hợp những thuộc tính. Khách hàng không mua những thuộc tính, mà họ mua những ích lợi. Các thuộc tính cần được chuyển thành những ích lợi thực dụng và / hay tình cảm. Thuộc tính bền có thể chuyển thành ích lợi thực dụng,"ta sẽ không phải mua vài năm một chiếc xe mới". Thuộc tính đắt tiền có thể chuyển thành ích lợi tình cảm," chiếc xe giúp ta cảm thấy mình sang trọng và được kính nể". Thuộc tính chắc chắn có thể chuyển thành ích lợi thực dụng và tình cảm, ta sẽ được an toàn trong trường hợp xảy ra tai nạn giao thông".

+ *Giá trị:* Nhãn hiệu cũng nói lên một điều gì đó về giá trị của người sản xuất. Chẳng hạn như Mercedes thể hiện một sự hoàn hảo, an toàn, uy tín,v.v... Người làm Marketing nhãn hiệu phải phát hiện những nhóm người mua xe đặc biệt đang tìm kiếm những giá trị đó.

+ *Văn hóa:* Nhãn hiệu còn có thể thể hiện một nền văn hóa nhất định. Mercedes thể hiện nền văn hóa Đức: có tổ chức, hiệu quả và chất lượng cao.

+ *Nhân cách:* Nhãn hiệu cũng có thể phác họa một nhân cách nhất định.Nếu nhãn hiệu là một người, một động vật hay công trình, thì nó gợi ý cho ta điều gì? Mercedes có thể gợi ý về một ông chủ không phải kém cỏi (người), một con sư tử làm chúa tể (động vật) hay một cung điện tôn nghiêm (công trình). Đôi khi nó có thể mượn nhân cách của một nhân vật hay một người phát ngôn nổi tiếng có thực.

+ *Người sử dụng:* Nhãn hiệu thể hiện khách hàng mua hay sử dụng sản phẩm đó. Ta sẽ ngạc nhiên khi thấy một cô thư ký 20 tuổi lái một chiếc xe Mercedes. Ta sẽ trông đợi

được thấy sau tay lái là một nhân vật cao cấp trạc tuổi 55. Những người sử dụng phải là những người biết tôn trọng giá trị, văn hóa và nhân cách của sản phẩm đó.

Tất cả những điều này cho thấy rằng nhãn hiệu là một biểu tượng phức tạp. Nếu một công ty chỉ xem nhãn hiệu như một cái tên, thì nó đã không thấy hết được ý nghĩa của việc gắn nhãn. Một thách thức trong việc gắn nhãn là làm cho nhãn hiệu có những ý nghĩa sâu sắc hơn. Khi công chúng có thể hình dung được tất cả sau ý nghĩa của nhãn hiệu, thì ta gọi đó là một nhãn hiệu sâu sắc, nếu không thì đó chỉ là một nhãn hiệu nông cạn. Mercedes là một nhãn hiệu sâu sắc, bởi vì ta có thể hiểu được tất sau ý nghĩa của nó. Audi là một nhãn hiệu không sâu sắc bằng, vì ta có thể không nắm bắt được dễ dàng những ích lợi đặc biệt, nhân cách loại người sử dụng nhãn hiệu đó.

Với sáu cấp độ ý nghĩa của nhãn hiệu này, người làm Marketing cần phải quyết định xem cần chốt lại đặc điểm nhận dạng của nhãn hiệu ở cấp độ nào. Sẽ là một sai lầm chỉ quảng cáo những thuộc tính của nhãn hiệu. Thứ nhất là vì người mua không quan tâm đến các thuộc tính của nhãn hiệu bằng những ích lợi của nhãn hiệu đó. Thứ hai là vì các đối thủ cạnh tranh có thể dễ dàng nhái theo các thuộc tính đó. Thứ ba là vì những thuộc tính có có thể mất dần giá trị và làm tổn hại đến một nhãn hiệu gắn bó quá chặt chẽ với những thuộc tính đặc biệt.

Ngay cả việc quảng cáo nhãn hiệu theo một hay một số ích lợi vẫn có thể bị rủi ro. Giả sử Mersedes lôi kéo khách hàng bằng ích lợi chủ yếu của nó là dáng vẻ sang trọng. Khi xuất hiện những nhãn hiệu cạnh tranh có dáng vẻ cũng sang trọng hay còn sang trọng hơn,thì những người mua xe có thể sẽ không còn coi trọng dáng vẻ sang trọng bằng những lợi ích khác. Vì thế Mercedes sẽ cần được tự do xử trí trong việc xác lập vị trí theo một ích lợi mới.

Những ý nghĩa lâu bền nhất của nhãn hiệu là giá trị, văn hóa và nhân cách của nó. Chúng xác định bản chất của nhãn hiệu. Mercedes phải thể hiện" công nghệ cao, dáng vẻ sang trọng, sự thành đạt," v.v... Đó là những gì mà Mercedes phải đặt trong chiến lược nhãn hiệu của mình. Sẽ là sai lầm nếu Mercedes bán ra một kiểu xe không đắt tiền, mang nhãn hiệu Mercedes. Điều này sẻ làm lu mờ giá trị và nhân cách mà Mercedes đã tạo dựng được trong những năm qua.

KHÁI NIỆM VÀ VIỆC LƯỢNG ĐỊNH UY TÍN CỦA NHÃN HIỆU

Các nhãn hiệu có sức mạnh và giá trị khác nhau trên thị trường. Một thái cực là những nhãn hiệu mà hầu hết những người mua trên thị trường không biết đến. Đồng thời có những nhãn hiệu mà mức độ biết đến của người mua khá cao (được đo bằng việc nhắc đến hay thừa nhận nhãn hiệu). Tiếp đó là những nhãn hiệu có mức độ chấp nhận cao, nghĩa là hầu hết những người mua đều không phản đối việc mua chúng. Rồi đến những nhãn hiệu có mức độ rất cao. Chúng được ưu tiên lựa chọn hơn những nhãn hiệu khác. Cuối cùng là những nhãn hiệu có mức độ trung thành cao. Tony OS Reilly, một quan chức cao cấp của H.J.Heinz, đã dưa ra cách trắc nghiệm sự trung thành với nhãn hiệu như sau:" Cách trắc nghiệm của tôi là ...nhằm theo dõi xem một bà nội trợ muốn mua sốt cà chua Heinz tại một cửa hàng nào đó, khi thấy ở đó đã hết nhãn hiệu đó sẽ đi sang cửa hàng khác để tìm mua hay chuyển sang mua một sản phẩm nhãn hiệu khác."

Một nhãn hiệu mạnh là một nhãn hiệu có uy tín cao. Theo Aaker, uy tín của nhãn hiệu càng cao, thì sự trung thành với những nhãn hiệu cao hơn, mức độ biết đến tên tuổi, chất lượng được nhận thấy càng cao hơn, sự gắn bó với nhãn hiệu càng mạnh hơn và các tài sản khác, như bằng sáng chế, nhãn hiệu thương mại và các quan hệ theo kênh có giá trị cao hơn[7]. Vấn đề là ở chỗ nhãn hiệu là một tài sản trong chừng mức mà nó thế được đem bán hay mua với giá nào đó. Một số công ty đang phát triển dựa trên cơ sở tích lũy và xây dựng những danh mục đầu tư nhãn hiệu phong phú. Grand Metropolitan đã mua các nhãn hiệu Pillsbury khác nhau, rau Green Giant, kem Haagen-Dazs và Burger king. Nestlé đã mua Rowntree (Anh), Carnation (Hoa Kỳ), Stouffer (Hoa Kỳ), Buitoni- Perugina (Italy) và Perrier (Pháp), để trở thành công ty thực phẩm lớn nhất

thế giới. Trên thực tế, Nestlé đã chi 4,5 tỷ USD để mua Rowntree hay nhiều hơn gấp năm lần giá trị trên sổ sách của nó. Những công ty này thường không kể uy tín nhãn hiệu trong bảng cân đối tài sản của mình do có phần tùy tiện trong cách tính toán. Còn Grand Metropolitan sau khi mua Heublein đã tính thêm 800 triệu USD vào tài sản của mình để phản ánh giá của Smirnoff và các tên khác.

Cách lượng định uy tín thực tế của một nhãn hiệu có phần tùy tiện. Aaker đã mô tả năm cách khác nhau, bao gồm những cách như căn cứ vào mức lời vào giá, giá trị chứng khoán, giá trị thay thế nhãn, v.v... Ví dụ, một cách tính giá trị uy tín của nhãn hiệu là mức lời về giá mà nhãn hiệu đạt được nhân với khối lượng vượt trội hơn so với mức mà một nhãn hiệu trung bình đạt được[8].

Theo Interbrand mười nhãn hiệu siêu mạnh nhất của thế giới là (xếp theo thứ tự): Coca-cola, Kellogg, McDonald, Kodak, Marlboro, IBM, American Express, Sony, Mercedes Benz và Nestcafé.[9] Theo một tài liệu ước tính thì giá trị uy tín nhãn hiệu của Marlboro là 31 tỷ USD, Coca-Cola là 24 tỷ USD, và của Kodak là 13 tỷ USD. Nhưng cần lưu ý rằng những người mua tiềm ẩn khác nhau sẽ sử dụng nhãn hiệu đó theo những cách khác nhau và do đó sẽ chi nhiều hơn hay ít hơn cho những nhãn hiệu này.

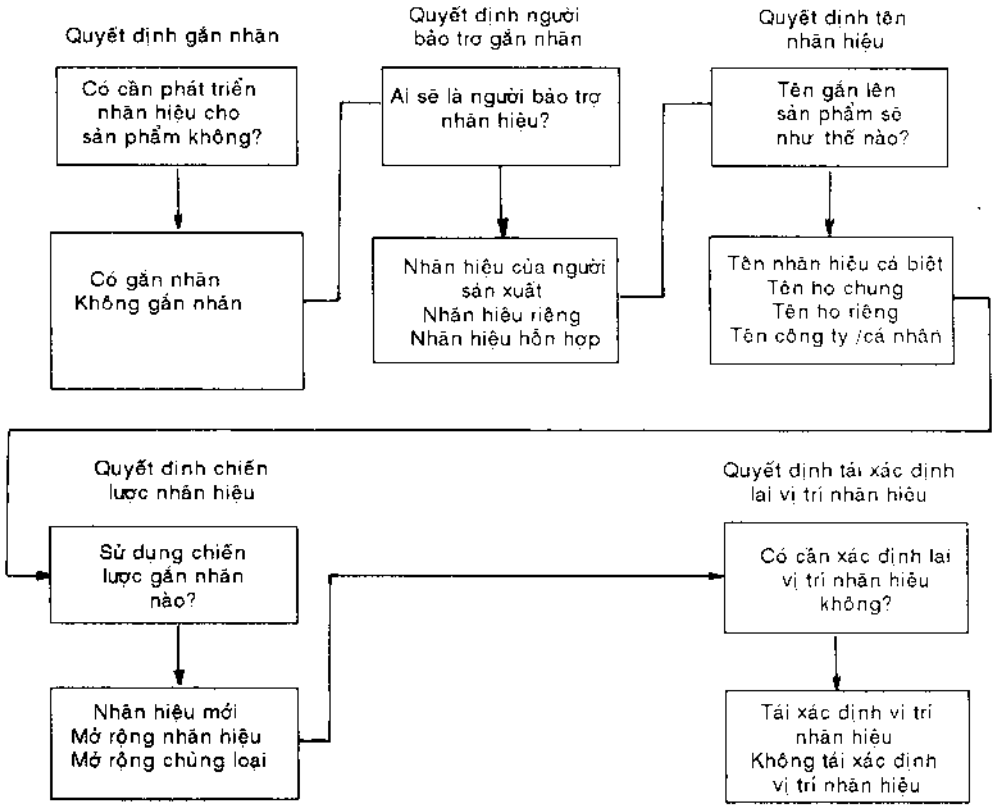
Uy tín cao của nhãn hiệu sẽ đem lại một lợi thế cạnh tranh cho một công ty. Công ty đó sẽ có thể giảm bớt được chi phí marketing, vì mức độ biết đến và trung thành với nhãn hiệu đã cao. Công ty sẽ có thế đòn bẩy thương mại mạnh khi thương lượng với những người phân phối và bán lẻ, vì khách hàng đang trông đợi họ kinh doanh nhãn hiệu đó. Công ty có thể đòi giá cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh của mình, bởi vì nhãn hiệu có chất lượng đã được thừa nhận cao hơn. Công ty có thể dễ dàng hơn trong việc khuếch trương nhãn hiệu, vì tên nhãn hiệu đã được tín nhiệm cao. Đặc biệt là nhãn hiệu đó sẽ tạo cho công ty điều kiện phòng thủ chống lại sự cạnh tranh quyết liệt về giá.

Với tính cách là một tài sản, tên nhãn hiệu cần được quản lý cẩn thận sao cho uy tín của nhãn hiệu không bị giảm sút. Điều này đòi hỏi phải duy trì hay không ngừng nâng cao mức độ biết đến nhãn hiệu, chất lượng được thừa nhận của nhãn hiệu và công dụng của nó, cũng như sự gắn bó chặt chẽ với nhãn hiệu, v.v... Những công việc này đòi hỏi phải không ngừng đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, quảng cáo thật khôn khéo, đảm bảo những dịch vụ thương mại và tiêu dùng tuyệt hảo cũng như nhiều biện pháp khác. Một số công ty, như Canada Dry và Colgate-Palmolive, đã cử ra, "những người quản lý uy tín nhãn hiệu" để bảo vệ hình ảnh, sự gắn bó cùng chất lượng của nhãn hiệu và ngăn chặn những hành động chiến thuật ngắn hạn có thể gây tổn hại đến nhãn hiệu đó. Họ phải dựa vào những người quản lý nhãn hiệu để chống lại việc khuếch trương quá mức nhãn hiệu nhằm tạo ra lợi nhuận trước mắt bằng giá của uy tín lâu dài.

Những công ty dẫn đầu không tin là các nhãn hiệu được quản lý tốt cần tuân theo một chu kỳ sống của nhãn hiệu. Nhiều nhãn hiệu dẫn đầu từ cách đây 70 năm đến nay vẫn là những nhãn hiệu dẫn đầu: Kodak Del Monte Wrigly's, Gillette, cocacola và Campbell's.

Những công ty như Procter & Gamble, Caterpillar, IBM và Sony đã tạo dựng được nhãn hiệu công ty rất vững chắc, như tỷ lệ sản phẩm /thị trường nơi công ty là nhãn hiệu dẫn hay đồng dẫn đầu đã xác định. Vì thế danh tiếng marketing nổi bật của P&G ở Hoa Kỳ dựa trên thực tế là nó vẫn giữ được nhãn hiệu dẫn đầu cho 19 trong số 39 loại hàng cạnh tranh, và giữ được một trong ba nhãn hiệu thượng hạng cho 34 chủng loại hàng. Thị phần bình quân của công ty đạt xấp xỉ 25% .

Một số nhà phân tích xem các nhãn hiệu sống lâu hơn những sản phẩm đặc biệt và phương tiện của một công ty. Họ xem các nhãn hiệu như tài sản lâu bền quan trọng của một công ty. Đồng thời mỗi nhãn hiệu vững mạnh thực sự đại diện cho một số khách hàng trung thành. Vì



H.17.5. Khái quát về các quyết định gắn nhãn

vậy tài sản cơ bản làm nền tảng cho uy tín của nhãn hiệu là sự tín nhiệm của khách hàng. Điều này có nghĩa là việc lập kế hoạch marketing phải hướng trọng tâm vào việc dành cho khách hàng trung thành một giá trị suốt đời và sử dụng việc quản lý nhãn hiệu như một công cụ marketing chủ yếu. Việc gắn nhãn đòi hỏi người làm công tác marketing phải có những quyết định quan trọng. Những quyết định then chốt được thể hiện trong H.17.5 và xem xét trong những đoạn tiếp sau.

QUYẾT ĐỊNH GẮN NHÃN

Quyết định đầu tiên là công ty có cần phát triển một tên nhãn cho sản phẩm của mình không. Trước kia hầu hết các sản phẩm đều không có nhãn. Những người sản xuất và những người trung gian đã bán hàng hóa của mình không có thùng, hòm và hộp đựng và không có dấu hiệu xác nhận người cung ứng. người mua hoàn toàn dựa vào lòng trung thực của người bán. Những dấu hiệu đầu tiên của việc gắn nhãn là những cố gắng của các phường hội thời Trung cổ yêu cầu thợ thủ công gắn nhãn hiệu thương mại trên sản phẩm của mình để bảo vệ chính mình và khách hàng khỏi lẫn với những sản phẩm chất lượng kém hơn. Đối với các tác phẩm nghệ thuật cũng vậy, việc gắn nhãn bắt đầu từ việc các nghệ nhân ký tên trên tác phẩm của mình.

Ngày nay việc gắn nhãn đã trở thành một sức mạnh to lớn mà khó có một thứ hàng nào lại có thể không cần gắn nhãn. Muốn được đóng gói trong những hộp có đặc điểm riêng của người sản xuất, những trái cam được dán tên người trồng, đai ốc và bu lông thông dụng được bao gói trong túi nhựa có in nhãn hiệu của người phân phối, và các phụ tùng ôtô, như nến đánh lửa, vỏ xe, ruột lọc, đều mang tên nhãn riêng của người sản xuất ôtô. những sản phẩm tươi sống, như thịt gà, thịt gà tây và cá hồi,ngày càng hay được bán với những tên nhãn được quảng cáo nhiều.

Trong một số trường hợp cũng có hiện tượng quay trở lại " việc không gắn nhãn " đối với những hàng tiêu dùng và được phẩm chủ yếu nhất định. Correfous, người đề xướng đại siêu thị

Pháp, đã đưa ra một loại hàng " không nhãn " trong các cửa hàng của mình vào đầu những năm 1970. Năm 1977 Jeuel Fôd Stores ở Chicago đã đưa ra loại hàng " phổ thông " gồm 40 mặt hàng. Những mặt hàng phổ thông không gắn nhãn, được bao gói đơn giản, rẻ tiền hơn so với các sản phẩm thông dụng như mì thanh, khăn giấy và đồ hộp. Chúng có chất lượng chuẩn hay thấp hơn và được bán với giá thấp hơn tới 20% đến 40% so với những nhãn hiệu được quảng cáo toàn quốc và từ 10% đến 20% so với những nhãn hiệu riêng của người bán lẻ. Có thể bán với giá thấp hơn là vì thành phần chất lượng thấp hơn, chi phí nhãn và bao bì ít hơn và quảng cáo ở mức tối thiểu. Tuy thế các mặt hàng phổ thông vẫn thỏa mãn tốt được các khách hàng, lên tới 70% khách hàng đã từng mua các mặt hàng phổ đều nói họ sẽ tiếp tục mua chúng. Các mặt hàng phổ thông trong các ngành thực phẩm, đồ gia dụng và dược phẩm là một thách thức quan trọng đối với những nhãn hiệu định giá cao và những nhãn hiệu yếu kém.

Những nhãn hiệu toàn quốc đã chống chọi với các mặt hàng phổ thông theo một số cách. Ralston-Purina đã nâng cao chất lượng của mình và hướng vào những người sở hữu vật nuôi nổi tiếng cùng với những vật nuôi của họ và quan tâm đến chất lượng nhiều nhất. Procter & Gamble đã đưa những sản phẩm giấy Banner của mình, một loại sản phẩm có chất lượng kém hơn, những loại cao hơn nó, nhưng tốt hơn so với những loại phổ thông với giá cạnh tranh. Những công ty khác thì chỉ cắt giảm giá hàng của mình để cạnh tranh vơi loại hàng phổ thông[10].

Tại sao những người bán lại thích gắn nhãn cho sản phẩm của mình dù việc đó đòi hỏi phải chi phí cho việc bao gói, làm nhãn , quảng cáo, bảo vệ hợp pháp, và sẽ gặp rủi ro, nếu sản phẩm đó không thỏa mãn được người sử dụng ? Nguyên do là việc gắn nhãn tạo cho người bán một số lợi thế.

Trước tiên là tên nhãn làm cho người bán dể dàng xử lý các đơn đặt hàng và lần ra các vấn đề. Chẳng hạn như Anheuser-Bush nhận được một đơn đặt mua một trăm thùng bia Michelob thay vì đơn đặt mua " một loại bia ngon của ngài". Hơn nữa người bán thấy dễ dàng theo dõi đơn hàng, nếu số hàng bị gửi lạc địa chỉ hay xác định tại sao bia lại biến chất nếu khách hàng khiếu nại.

Thứ hai là tên nhãn hiệu và dấu hiệu thương mại của người bán đảm bảo một sự bảo hộ của pháp luật đối với những tính chất độc đáo của sản phẩm mà nếu không thì đã bị các đối thủ cạnh tranh nhái theo.

Thứ ba là việc gắn nhãn đem lại cho người bán cơ hội thu hút một nhóm khách hàng trung thành và có khả năng sinh lợi. Sự trung thành với nhãn hiệu sẽ tạo ra cho những người bán một sự bảo vệ ở mức độ nào đó chống lại các đối thủ cạnh tranh và khả năng kiểm soát tốt hơn trong khi xây dựng chương trình marketing của mình.

Thứ tư là việc gắn nhãn sẽ giúp người bán phân khúc thị trường. thay vì P & G chỉ bán một loại chất tẩy rửa, nó có thể chào bán tám nhãn hiệu chất tẩy rửa, mỗi nhãn hiệu có một công thức khác nhau và nhằm vào những khúc thị trường đang tìm kiếm ích lợi đặc biệt đó.

Thứ năm là những nhãn hiệu tốt sẽ giúp tạo dựng hình ảnh công ty. Do mang tên của công ty, chúng giúp quảng cáo chất lượng và quy mô của công ty.

Có những bằng chứng chứng tỏ rằng những người phân phối muốn có những tên nhãn hiệu của những người sản xuất để làm phương tiện tạo thuận lợi cho việc quản lý sản phẩm, xác định người cung ứng, đảm bảo sản xuất theo những tiêu chuẩn chất lượng nhất định và tăng mức độ ưa thích của người mua. Khách hàng cần có tên nhãn để giúp họ xác định những khác biệt về chất lượng mua sắm có hiệu quả hơn.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 17 - 1

CẤP GIẤY PHÉP SỬ DỤNG TÊN NHÃN HIỆU ĐỂ THU TIỀN BẢN QUYỀN

Các nhà sản xuất hay những người bán lẻ có thể phải mất nhiều năm và tiêu tốn hàng triệu dollar để tạo ra được sự ưa thích của khách hàng đối với các nhãn hiệu của mình. Có một cách khác là đi " thuê " những tên được khách hàng ưa thích. Những tên nhãn hay biểu tượng do những nhà sản xuất khác đã tạo ra trước đó, tên tuổi của những nhân vật nổi tiếng, trong những phim ảnh và cuốn sách được nhiều người ưa chuộng, và trả tiền thuê, như vậy sẽ có thể tạo ngay cho sản phẩm của một nhà sản xuất một tên nhãn quen thuộc. Trong những năm gần đây việc cấp giấy phép sử dụng tên và nhân vật đã trở thành một ngành kinh doanh lớn. Doanh số bán lẻ những sản phẩm mang thuê đã nhảy vọt từ 4 triệu USD năm 1977 lên 67 triệu USD vào năm 1991.

Những người bán vải vóc, quần áo và máy móc, thiết bị là những người sử dụng biện pháp này nhiều nhất, họ chiếm khoảng 35% toàn bộ khối lượng cấp giấy phép sử dụng. Những người sản xuất và bán lẻ đã chi những khoản tiền bản quyền rất lớn để trang trí những sản phẩm của mình bằng tên tuổi của những nhà tạo mẫu thời trang như Bill Blass, Calvin Klein, Pierre Cardin, Gucci và Halston, những người đã cho phép sử dụng tên nhãn hay họ tên của mình cho mọi mặt hàng,từ những chiếc áo choàng đến những chiếc cà vạt và những túi xách. Trong những năm gần đây những nhãn hiệu của người tạo mẫu đã tràn ngập khắp nơi đến mức độ là nhiều người bán lẻ đã phải loại bỏ chúng và thay vào đó bằng những nhãn hiệu cửa hàng riêng của mình để giành lấy sự độc quyền, quyền tự do định giá và tiền lời nhiều hơn. Ngay cả những tên nhãn kém thời thượng hơn cũng có thể đem lại những thành công làm mọi người phải sửng sốt. Quần áo coca-cola của Murjani chỉ trong hai năm đã đạt doanh số bán lẻ 100 triệu USD. Những công ty hàng tiêu dùng khác đã nhanh chóng nhảy sang cấp giấy phép sử dụng nhãn hiệu công ty, Hershey, Jell-0, Burger King, McDonald's v.v...

Những người bán đồ chơi trẻ em, trò chơi, thực phẩm và những sản phẩm khác cũng hay sử dụng cách cấp giấy phép sử dụng tên nhãn và nhân vật. Danh sách những nhân vật được gắn vào quần áo trẻ em, đồ chơi, đồ dùng học sinh, vải trải giường, búp bê, bữa ăn trưa đóng hộp, ngũ cốc và các mặt hàng khác là vô hạn. Danh sách đó bắt đầu từ những nhân vật kinh điển, như chú chuột Mickey, Peanuts và Barbie đến Batman, rùa Ninja, và Simpsons.

Hình thức mới nhất của việc cho phép sử dụng danh nghĩa công ty, cho thuê dấu hiệu thương mại hay Logo đã có danh tiếng trong một loại hàng và sử dụng nó trong một loại hàng cùng họ. Những ví dụ về sự thành công mới đây là phụ liệu may Singer, quần áo bảo hộ Caterpillar, đồ trang sức Faberge' trang bị cắm trại Winnebago, quần áo tắm và kính mát Coppertone. Giờ đây Harley-Davidson cũng cho phép sử dụng tên của mình cho những sản phẩm tiêu dùng. Một nhà sản xuất đồ chơi hiện đang bán xe đạp ba bánh Harley- Davidson, và công ty đó cũng đã cho phép sử dụng cho những sản phẩm khác đáp ứng được những tiêu chuẩn chất lượng tương ứng và thị hiếu, từ thùng ướp lạnh rượu đến chocolates và dầu thơm.

QUYẾT ĐỊNH NGƯỜI BẢO TRỢ NHÃN HIỆU

Một nhà sản xuất có một số phương án lựa chọn về quyền bảo trợ nhãn hiệu. Sản phẩm có thể tung ra thị trường như một nhãn hiệu của người sản xuất (đôi khi còn gọi là nhãn hiệu toàn quốc), một nhãn hiệu của người phân phối (cũng gọi là nhãn hiệu bán lẻ, cửa hàng hay riêng) hoặc một tên nhãn được phép sử dụng (xem chiến lược marketing 17-1). Người sản xuất cũng có

thể sản xuất một số sản phẩm dưới tên của chính mình và một số sản phẩm dưới các nhãn hiệu của người phân phối. Công ty Kellogg's, Jonh Deere & Company và IBM bán hầu như toàn bộ sản phẩm của mình dưới tên nhãn hiệu của chính mình. Hart Schaffner Marx bán một số quần áo do mình sản xuất ra dưới những tên mình được phép sử dụng, như Christian Dior, Pierre Cardin và Johnny Carso. Whirlpool sản xuất ra những sản phẩm dưới tên của chính mình cũng như tên của người những người phân phối.

Mặc dù nhãn hiệu của những người sản xuất có xu hướng khống chế, rất nhiều người bán lẻ và bán sỉ đưa ra những nhãn hiệu của chính họ. Sears đã sáng tạo ra một số tên nhãn, như pin Diehard, đồ nghề Craftsman, thiết bị Kenmore, đã trở thành những nhãn hiệu được ưa chuộng và thậm chí còn được tìm kiếm cho kỳ được. Ngày càng có nhiều cửa hàng bách hóa, siêu thị và cửa hiệu dược phẩm sử dụng nhãn hiệu của cửa hàng.

Tại sao những người trung gian lại bận tâm đến chuyện bảo trợ những nhãn hiệu riêng của mình? Họ phải săn lùng những người cung ứng đủ điều kiện giao hàng có chất lượng ổn định. Họ phải đặt mua một số lượng lớn hàng hóa và chôn vốn của mình vào số hàng dự trữ. Họ phải chi tiền cho việc khuyến mãi nhãn hiệu riêng của mình. Họ phải liều lĩnh vì nếu sản phẩm mang nhãn hiệu riêng của họ không tốt thì khách hàng sẽ có thái độ không tốt đối với những sản phẩm khác của họ.

Bất chấp những điểm bất lợi tiềm ẩn này, những người trung gian vẫn phát triển những nhãn hiệu riêng, bởi vì chúng có khả năng sinh lời. Họ tìm kiếm những người sản xuất có năng lực sản xuất dư thừa và sẵn sàng nhận sản xuất nhãn hiệu riêng với giá thấp. Những chi phí khác như quảng cáo và phân phối hàng cũng có thể thấp. Điều đó có nghĩa là người chủ nhãn hiệu riêng có khả năng làm giá thấp và thường vẫn kiếm được nhiều lời hơn. Người chủ nhãn hiệu riêng có thể có khả năng phát triển những nhãn hiệu cửa hàng vững mạnh, lôi kéo khách hàng đến cửa hàng của mình.

Cuộc cạnh tranh giữa các nhãn hiệu của người sản xuất và những người trung gian được gọi là trận chiến nhãn hiệu riêng. Trong cuộc đụng độ này những người trung gian có nhiều lợi thế. Nơi bầy hàng bán lẻ rất khan hiếm. Hiện nay nhiều siêu thị đã đòi một số tiền lệ phí lớn, như một điều kiện trước khi chấp nhận một nhãn hiệu mới, cầm chắc đủ trang trải chi phí cho việc đăng ký và bảo quản nó[11]. Họ cũng dòi một khoảng tiền riêng cho không gian trưng bày đặc biệt và không gian quảng cáo trong cửa hàng. Những người trung gian đều dành chỗ trưng bày nổi bật hơn cho những nhãn hiệu của mình và bảo đảm chúng được bảo quản tốt hơn. Những người trung gian giờ đây đang tạo ra những chất lượng tốt hơn cho những nhãn hiệu cửa hàng của mình, nhờ vậy mà tạo ra được sự hài lòng của khách hàng. Nhiều người đi mua sắm biết rằng nhãn hiệu của cửa hàng thường là do một trong những người sản xuất lớn làm ra. Các nhãn hiệu của cửa hàng thường được định giá thấp hơn các nhãn hiệu tương dương của người sản xuất, vì thế rất hấp dẫn đối với những người đi mua sắm biết rõ túi tiền của mình, đặc biệt là vào thời kỳ lạm phát hay suy thoái.

Rút cuộc là những nhãn hiệu của người sản xuất đã từng giữ vị trí khống chế đang bị suy yếu đi. Hãy xem xét trường hợp sau:

> Loblaw Cos là một hệ thống siêu thị của Canada, đang tăng thêm số nhãn hiệu của hàng của mình. Hiện nay Loblaw đang bán nhãn hiệu bích quy dẫn đầu ở Canada, Presidents Choice Decadent Chocolate Chip Cookie có hương vị ngon hơn và giá rẻ hơn nhãn hiệu Chips Ahoy của Nabisco. Nó đang giành được 14% thị trường hầu như từ tay Nabisco. Loblaw cũng đưa ra cola nhãn hiệu riêng của mình, gọi là President's Choice cola, chiếm 50% doanh số bán cola hộp của Loblaw.

Những người sản xuất nhãn hiệu toàn quốc rất khó chịu trước tình hình thế lực của những

người bán lẻ ngày càng tăng. Kenvin Price nhận xét rất đúng:" Cách đây một thập kỷ người bán lẻ chỉ như một cái gai chích vào gót chân của người sản xuất, một nỗi phiền muộn, đúng thế, nhưng chỉ gây khó chịu chút ít; bôi một ít thuốc rồi nó sẽ qua đi. Ngày nay nó trở thành một con bò hung dữ và đang muốn húc gẫy cả chân lẫn tay bạn. Bạn muốn đánh gục nó, thế nhưng bạn lại còn phải lo bảo vệ lấy thân mình nên không thể nghĩ đến chuyện đó"[12]. Một số nhà bình luận marketing đã dự đoán rằng các nhãn hiệu của những người trung gian cuối cùng sẽ đánh gục tất cả những nhãn hiệu khác, chỉ trừ nhãn hiệu của những người sản xuất mạnh nhất.

Trong những năm qua người tiêu dùng đã thấy các nhãn hiệu trong mọi loại hàng đều được xếp hạng thành một thang nhãn hiệu với các nhãn hiệu ưa thích hàng đầu và những nhãn còn lại thì được xếp vào các bậc thang giảm dần theo thứ tự mức độ ưa chuộng. Ngày nay càng lúc càng thấy rõ hơn các dấu hiệu cho thấy các bậc thang đó đang biến mất dần dần và được thay thế bằng sự ngang bằng nhau của các nhãn hiệu theo thứ tự cảm nhận của khách hàng, nghĩa là nhiều nhãn hiệu tương đương nhau. Những khách hàng này sẵn sàng mua bất kỳ nhãn hiệu nào trong số đã được chấp nhận và có bán lúc đó. Theo nhận định của Joel D.Weiner, một cựu ủy viên điều hành của Kraft,". Người ta không nghĩ là thế giới sẽ sụp đổ, nếu họ dùng Tide thay vì Cheer". Một công trình nghiên cứu năm 1990 của DDB Needham Worldwide cho thấy rằng tỷ lệ phần trăm những người tiêu dùng hàng đóng gói nói rằng, họ chỉ mua những nhãn hiệu nổi tiếng, đã giảm từ 77% xuống 62% trong khoảng thời gian từ 1975 đến 1990. Một công trình nghiên cứu của Grey Advertising Inc cho thấy rằng 66% khách hàng nói rằng họ chuyển sang mua những nhãn hiệu được định giá thấp hơn, trên thực tế là những nhãn hiệu của cửa hàng.

Nguyên nhân của tình trạng ngày càng không còn những nhãn hiệu trội hơn hẳn là do nhiều yếu tố. Người tiêu dùng bị thúc ép phải chi tiêu một cách khôn ngoan hơn, nhạy cảm hơn với chất lượng, giá cả và giá trị. Họ thấy rõ chất lượng ngày càng tương đương nhau, do các nhà sản xuất cạnh tranh cũng như những người bán lẻ toàn quốc đều sao chép và nhái lại chất lượng của những nhãn hiệu tốt nhất. Việc liên tục phân phát phiếu mua hàng và bán theo đặc giá đã tạo ra thế hệ người tiêu dùng mua hàng theo giá cả. Tình trạng nhiều công ty đã giảm bớt việc quảng cáo xuống còn 30% tổng ngân sách khuyến mãi và gây tác hại đến việc hỗ trợ nhãn hiệu của mình. Việc mở rộng vô hạn nhãn hiệu và chủng loại sản phẩm đã làm lu mờ đặc điểm nhận biết nhãn hiệu và dẫn đến phát triển sản phẩm với số lượng đến chóng mặt. Các nhãn hiệu của cửa hàng đã được cải thiện về chất lượng tranh thủ niềm tin của ngày càng nhiều khách hàng đang được trưng bày tại các hệ thống cửa hàng của mình. Đó là một thách thức lớn đối với các nhãn hiệu của nhà sản xuất. Ở Hoa Kỳ thị phần của ba nhãn hiệu tạp phẩm thượng hạng của chính nhà sản xuất đã bị giảm sút đến mức độ nguy hiểm ở một số loại.[13]

Các nhà sản xuất phản ứng lại bằng cách chi một số tiền khá lớn cho quảng cáo và khuyến mãi hướng vào người tiêu dùng nhằm duy trì sự ưa thích nhãn hiệu của mình ở mức độ cao. Giá cả của họ có cao hơn chút ít để bù đắp lại chi phí cho việc khuyến mãi đó. Trong khi đó đông đảo những người phân phối đã gây một sức ép lớn buộc họ phải chi phần lớn số tiền khuyến mãi vào chiết khấu thương mại và giao dịch thương mại nếu họ muốn có không gian trưng bày hàng tốt. Một khi các nhà sản xuất bắt đầu nhượng bộ, thì họ sẽ phải chi ít tiền hơn cho việc khuyến mãi và quảng cáo ,và nhãn hiệu của họ bắt đầu mất dần vị trí dẫn đầu. Đó là tình huống tiến thoái lưỡng nan của những người sản xuất nhãn hiệu toàn quốc.

Để duy trì thế lực của mình đối với thương mại những người làm marketing nhãn hiệu dẫn đầu cần vận dụng những chiến lược sau. Họ phải đầu tư vào nghiên cứu và phát triển tạo ra những nhãn hiệu mới, những tính chất mới và không ngừng nâng cao chất lượng. Họ phải duy trì chương trình quảng cáo mạnh mẽ để đảm bảo mức độ biết đến nhãn hiệu cao và thái độ dứt khoát chỉ dùng nhãn hiệu đó. Họ phải tìm cách "liên kết" với phần lớn những người phân phối để cùng tìm kiếm những chiến lược kinh tế và cạnh tranh hợp logic nhằm nâng cao hiệu quả

chung. Ví dụ, P&G đã cử ra 20 quản lý của mình để làm việc tại các cơ quan đầu não của Wal-Mart ở Bentoville, Arkansas, bên cạnh những người quản lý của Wal-Mart để tìm chi phí chung và nâng cao hiệu quả cạnh tranh của mình.

QUYẾT ĐỊNH TÊN NHÃN

Những nhà sản xuất đã gắn nhãn cho sản phẩm của mình còn phải tiếp tục lựa chọn nữa. Có bốn chiến lược tên nhãn hiệu được sử dụng:

1. *Tên nhãn hiệu cá biệt:* General Mills theo chiến lược này (Bisquick, Gold Medal, Betty Crocker, Nature Valley).
2. *Tên họ chung của tất cả các sản phẩm:* Heinz và General Electric theo chiến lược này.
3. *Tên họ riêng cho tất cả các sản phẩm:* Sears theo chiến lược này (Kenmore cho các thiết bị, Craftsman cho dụng cụ đồ nghề và Homart cho những hệ thống thiết bị chính trong nhà).
4. *Tên thương mại của công ty kết hợp với tên cá biệt của sản phẩm:* Kellogg's theo chiến lược này (Kellogg's Rice Krispies, Kellogg's Raisin Bran và Kellogg's corn Flakes).

Chiến lược tên nhãn hiệu cá biệt có lợi thế ở điểm nào? Lợi thế chủ yếu là công ty không ràng buộc thanh danh của mình với việc chấp nhận sản phẩm đó. Nếu sản phẩm đó bị thất bại hay xem ra có chất lượng kém, thì không làm tổn hại đến tên tuổi của công ty. Nhà sản xuất đồng hồ chất lượng tốt như Seiko, có thể tung ra một loại đồng hồ chất lượng thấp (gọi là Pulsar) mà không làm lu mờ tên tuổi của Seiko. Chiến lược tên nhãn hiệu cá biệt cho phép công ty tìm kiếm một cái tên hay nhất cho từng sản phẩm mới. Tên mới tạo ra sự thích thú và niềm tin mới.

Tên họ chung cũng có những lợi thế. Chi phí phát triển sẽ ít hơn, bởi vì không cần nghiên cứu "tên" hay chi phí nhiều cho quảng cáo để tạo ra sự thừa nhận tên nhãn hiệu. Hơn nữa, việc tiêu thụ sẽ mạnh nếu người sản xuất đã có danh tiếng. Vì thế mà Campbell's đưa ra những món súp mới dưới tên nhãn của mình một cách hết sức giản đơn và được thừa nhận ngay lập tức. Mặt khác, ở Châu Âu Phillips đã ghi tên mình lên nhiều loại sản phẩm, nhưng sản phẩm của họ có những chất lượng khác nhau, từ cao đến trung bình, nên hầu hết mọi người trông đợi ở sản phẩm của Phillips một chất lượng chỉ ở mức trung bình. Điều này gây thiệt hại cho việc tiêu thụ sản phẩm cao cấp của họ.

Khi mà một công ty sản xuất ra những sản phẩm hoàn toàn khác nhau, thì không nên sử dụng một tên họ chung. Swift and Company đã sử dụng những tên họ riêng cho giăm bông (Premium) và phân bón (Vigoro). Khi Mead Jonhson đưa ra loại thức ăn tăng trọng, họ đã đặt ra tên họ mới, Nutriment, để tránh nhầm lẫn với các sản phẩm giảm trọng lượng mang nhãn họ của mình, Metrecal. Các công ty thường hay sáng chế ra những tên họ khác nhau cho những loại sản phẩm chất lượng khác nhau trong cùng một lớp sản phẩm. Chẳng hạn như cửa hàng thực phẩm A&P bán các thực phẩm loại một, loại hai và loại ba với các nhãn hiệu tương ứng là Ann Page, Sultana và Iona.

Cuối cùng, một số người lại gắn tên công ty của mình với tên nhãn cá biệt của từng sản phẩm. Tên công ty hợp pháp hóa, còn tên cá biệt thì cá biệt hóa sản phẩm mới. Chẳng hạn như Quaker Oats với cái tên là Quaker Oats Cap'n Crunch đã khai thác danh tiếng của công ty trong lĩnh vực bữa ăn sáng bằng ngũ cốc, còn Cap'n Crunch thì cá biệt hóa và làm nổi bật sản phẩm mới đó.

Một khi công ty đã quyết định chiến lược tên nhãn của mình, thì nó phải đứng trước nhiệm vụ lựa chọn một tên nhãn đặc biệt. Công ty có thể lựa chọn tên của một người (Honda, Estee Lauder), của địa phương (American Airlines, Kentucky Fried Chicken), chất lượng (Safeway Store, Duracell), phong cách sống (Weigh Watchers, Healthy Choice), hay tên tự đặt ra (Exxon, Kodak).

Sau đây là những chất lượng mong muốn cho một tên nhãn[14].

1. *Nó phải nói lên được một điều gì đó về ích lợi của sản phẩm*: ví dụ, Coldspot, Beautyrest, Craftsman, Accutron.
2. *Nó phải nói lên được chất lượng của sản phẩm, như công năng và màu sắc*: Ví dụ, Duz, Sunkist, Spic and Span, Firebird.
3. *Nó phải dễ đọc, dễ nhận ra và dễ nhớ*: Những tên ngắn gọn sẽ có lợi. Ví dụ, Tide, Crest, Puffs.
4. *Nó phải đặc biệt*: Ví dụ, Mustang, Kodak, Exxon.
5. *Nó phải tránh ý nghĩa xấu khi ở các nước khác hay dịch ra tiếng nước ngoài*: Ví dụ, Nova là cái tên xấu đối với một chiếc ôtô đem bán ở những nước nói tiếng Tây Ban Nha, vì nó có nghĩa là "không làm việc".

Bình thường các công ty lựa chọn các tên nhãn bằng cách lên một danh sách, thảo luận về các ưu điểm của các tên khác nhau rồi lựa chọn. Ngày nay các công ty thích thuê một công ty nghiên cứu marketing để xây dựng tên nhãn và kiểm nghiệm chúng. Phương pháp nghiên cứu tên bao gồm kiểm nghiệm sự liên tưởng (Những hình ảnh nào được gợi lên trong tâm trí?), kiểm nghiệm quá trình nhận thức (Tên đó đọc có dễ dàng không?), và kiểm nghiệm sự ưa thích (Những tên nào được ưa thích?). Một trong những chuyên gia nổi tiếng nhất trong việc "đặt tên" là Namelab Inc., tác giả của những cái tên như Acura, Compaq và Zapmail.

Nhiều công ty đang cố gắng xây dựng một tên nhãn độc đáo mà cuối cùng sẽ trở nên gần gũi với loại sản phẩm đó. Những tên nhãn như Frigidaire, Kleenex, Levis, Jell-O, Scotch Tape và Firerglas đã thành công theo cách này. Tuy nhiên, chính sự thành công lại đe dọa sự độc quyền đối với cái tên đó. Cellophane, vụn bánh mì và khoai tây chiên 386 giờ đã là những cái tên chung trong từng lãnh vực. Với sự tăng trưởng nhanh chóng của thị trường toàn cầu, các công ty khi lựa chọn tên nhãn cần nghĩ đến triển vọng mở rộng ra toàn cầu của chúng. Những tên đó phải dễ đọc và có ý nghĩa đối với các ngôn ngữ khác. Nếu không công ty sẽ thấy rằng không thể nào sử dụng những tên nhãn địa phương nổi tiếng khi chúng phát triển lên về mặt địa lý. (Xem marketing toàn cầu 17-1).

MARKETING TOÀN CẦU 17-1

VIỆC GẮN NHÃN HIỆU TOÀN CẦU BỨC BÁCH ĐẾN MỨC ĐỘ NÀO?

Trước kia các công ty đều thiết lập những tên nhãn mới chỉ có ý nghĩa trong phạm vi nước sở tại. Về sau, khi có ý định tung các sản phẩm của mình ra thị trường nước ngoài, một số công ty đã phát hiện ra tên nhãn hiệu dùng không thích hợp. Tên khó đọc, nghe chướng tai, kỳ quặc, vô nghĩa hay đã có ai đó sử dụng rồi. Công ty đã buộc phải nghĩ ra một tên mới cho cùng một sản phẩm khi đưa chúng sang các nước khác. P&G đã phải sáng tạo những tên nhãn khác nhau cho dầu gội đầu Pert Plus của mình khi đem bán ở Nhật (gọi là Rejoy) và ở Anh (gọi là Vidal Sasoon). Một số công ty đã bán cùng một loại sản phẩm dưới hàng chục tên khác nhau ở những nước khác nhau. Việc sử dụng những tên nhãn khác nhau ở từng địa phương cho cùng một loại sản phẩm tất nhiên sẽ gây tốn kém nhiều. Công ty cần phải chuẩn bị những nhãn hiệu, bao bì và quảng cáo khác nhau.

Ngày nay xu hướng là tiến đến một thị trường toàn cầu co nhỏ lại, một "thế giới không biên giới". Điều này đặc biệt thấy rõ ở Châu Âu, nơi mà thuế quan, những cản trở trên biên giới, và những chướng ngại khác cản trở nền mậu dịch Châu Âu đã nhanh chóng biến mất. Những công

ty hoạt động ở Châu Âu đã hăng hái tung ra những nhãn hiệu mới, nhãn hiệu Châu Âu. P&G đã thành công trong việc tung ra chất tẩy rửa Ariel của mình như một nhãn hiệu Châu Âu. Các công ty khác thì cố gắng chuyển những tên nhãn hiệu đang dùng thành một tên nhãn Châu Âu. Mars đã thay thế các tên nhãn Treets và Bonitas của mình thành M&M cho phạm vi toàn thế giới và thay đổi nhãn hiệu lớn thứ ba ở Anh của mình, Marathon, thành tên Snickers để sử dụng ở Hoa Kỳ và các phần khác ở Châu Âu. Theo gương đó hiện nay Unilever đang tìm cách bán nhãn hiệu chất tẩy rửa khác nhau, All, Omo, Persil, Presto, Skip và Via, dưới một số ít nhãn hiệu hơn.

Rõ ràng là một số tên nhãn đã được chấp nhận trên toàn thế giới. Những công ty, như Kodak, McDonald, IBM, Sony và Coca-Cola sẽ không phải nghĩ đến việc sử dụng những tên nhãn khác khi họ xâm nhập những nước mới. Levitt và nhiều người khác tin rằng công chúng trên thế giới ngày càng có những thị hiếu đồng nhất hơn do có truyền thông hiện đại và những chuyến du lịch và ngày càng dễ chấp nhận những nhãn hiệu toàn cầu.

Vậy thì những lợi thế của tên nhãn hiệu toàn cầu là ở chỗ nào? Một lợi thế quan trọng là tiết kiệm do mở rộng quy mô chuẩn bị bao bì chuẩn, nhãn hiệu, khuyến mãi và quảng cáo. Trong trường hợp quảng cáo thì sẽ tiết kiệm được là do cả việc tiêu chuẩn hóa được nội dung quảng cáo lẫn điều thực tế là diện bao phủ của phương tiện truyền thông của các nước ngày càng chồng chéo lên nhau nhiều hơn, đặc biệt ở châu Âu. Một lợi thế nữa là ở mức tiêu thụ có thể tăng lên, vì các khách du lịch sẽ thấy những nhãn hiệu ưa thích của mình được quảng cáo và phân phối trên các thị trường khác. Lợi thế thứ ba là các kênh thương mại sẽ sẵn sàng hơn trong việc chấp nhận một nhãn hiệu toàn cầu đã được quảng cáo trên thị trường của mình. Cuối cùng là một tên nhãn được cả thế giới thừa nhận tự nó đã là một thế lực, đặc biệt là khi nước xuất xứ được tín nhiệm cao. Các công ty Nhật đã nổi tiếng hoàn cầu về công nghệ và chất lượng cao cùng tên tuổi của họ trên các sản phẩm tạo ngay được cho người mua niềm tin là mình đã có được giá trị tốt.

Song việc gắn nhãn toàn cầu cũng có cái giá và rủi ro của nó. Một tên nhãn duy nhất có thể không hấp dẫn bằng nhiều tên nhãn được chọn lọc cho từng địa phương. Nếu công ty thay thế một cái tên địa phương đã có tiếng tăm bằng một cái tên toàn cầu , thì cái giá phải trả cho việc thay đổi đó có thể rất lớn . Công ty sẽ phải thông báo cho hàng triệu người rằng nhãn hiệu của mình vẫn tồn tại, nhưng dưới một cái tên khác. Ngay cả những người quản lý địa phương của công ty cũng có thể phản đối việc thay đổi tên nhãn theo lệnh của đại bản doanh. Việc tập trung quá mức công tác lập kế hoạch và chương trình về nhãn hiệu có thể làm tiêu tan tính thần chủ động sáng tạo của địa phương mà rất có thể có những ý tưởng thậm chí còn hay hơn về marketing đối với sản phẩm đó.

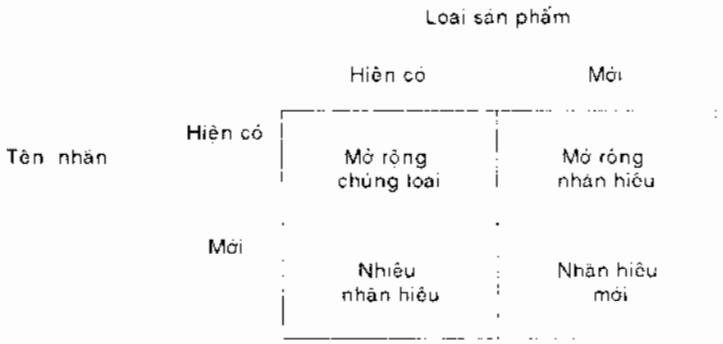
Một số ý kiến phê phán cho rằng việc tiêu chuẩn hóa toàn cầu đã bỏ qua những điểm khác biệt không chỉ giữa các nước, mà ngay cả giữa các khu vực trong cùng một nước. Một khi mà những người làm marketing nội địa liên tục đòi hỏi ngày càng mạnh mẽ là phải tiến hành marketing theo địa phương ở trong nước mình, thì yêu cầu tiêu chuẩn hóa toàn cầu xem ra có thể là một sai lầm .

Ngay cả khi một công ty đã khuếch trương tên nhãn hiệu toàn cầu của mình trên phạm vi toàn thế giới, thì cũng vẫn khó có thể tiêu chuẩn hóa những liên tưởng về nhãn hiệu của mình ở tất cả các nước. Ví dụ, bia Heineken được xem là một loại bia chất lượng cao ở Hoa kỳ và Pháp, một loại bia tạp nham ở Anh, và một loại bia rẻ tiền ở Bỉ. Cheez Whiz, một thứ pho mai mềm của công ty Kraft, được xem là một món "qùa vặt" ở Hoa Kỳ ,một thứ kem để phết lên bánh mì nướng ở Canada ,và để làm gia vị cho cà phê ở Puerto Rico .

Điều quan trọng cần rút ra từ đó là những công ty khôn ngoan sẽ toàn cầu hóa những yếu tố có thể tạo ra hay tiết kiệm được một số tiền lớn và địa phương hóa những yếu tố mà việc xác lập vị trí cạnh tranh và sự thành công đòi hỏi .

QUYẾT ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHÃN HIỆU

Một công ty có bốn cách lựa chọn khi hoạch định chiến lược nhãn hiệu (xem H.17.6). Công ty có thể quyết định mở rộng chủng loại sản phẩm (tên nhãn hiệu có được mở rộng sang kích cỡ mới, hương vị mới,v.v... trong loại sản phẩm hiện có), mở rộng nhãn hiệu (các tên nhãn được mở rộng sang những loại sản phẩm mới), sử dụng nhiều nhãn hiệu (những tên nhãn hiệu mới được đưa vào cùng một loại sản phẩm) và sử dụng nhãn hiệu mới (dùng tên nhãn mới cho loại sản phẩm mới). Theo tờ Gorman's New Product News thì trong số 6.125 sản phẩm mới là các cửa hàng tạp hóa nhận được trong năm tháng đầu năm 1991 có 89% là theo cách mở rộng chủng loại, 6% là theo cách mở rộng nhãn hiệu và chỉ có 5% là mang nhãn mới (theo cả hai cách sử dụng nhiều nhãn hiệu và nhãn hiệu mới). Ở đây ta sẽ khảo sát cơ sở hợp lý của từng chiến lược nhãn hiệu.



H.17.6. Bốn chiến lược nhãn hiệu

MỞ RỘNG CHỦNG LOẠI

Việc mở rộng chủng loại xảy ra khi công ty bổ sung thêm mặt những mặt hàng vào cùng một loại sản phẩm dưới cùng một tên nhãn, như mặt hàng có hương vị mới, hình thức mới, màu sắc mới, thành phần mới, kích thước bao gói mới,v.v... Chẳng hạn như Dannon Company mới đây đã thực hiện một số biện pháp mở rộng chủng loại bao gồm bảy hương vị mới của sữa chua, một thứ sữa chua không béo và một cỡ hộp sữa chua kích cỡ lớn để tiết kiệm. Việc mở rộng chủng loại có thể là đổi mới ("sữa chua không béo"), bắt chước (sao chép theo đối thủ cạnh tranh) hay bổ sung (kích cỡ bao gói khác).

Tuyệt đại bộ phận hoạt động phát triển sản phẩm mới là mở rộng chủng loại. Năng lực sản xuất dư thừa thường dẫn công ty đến chỗ bổ sung thêm những mặt hàng mới. Công ty muốn đáp ứng nguyện vọng của khách hàng về sự đa dạng. Công ty có thể nhận thấy một mong muốn tiềm ẩn của người tiêu dùng và cố gắng lợi dụng nó. Công ty có thể muốn theo kịp việc mở rộng thành công chủng loại sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Nhiều công ty mở loại chủng loại sản phẩm trước tiên là để dành thêm không gian trưng bày của những người bán lẻ.

Hiện nay có nhiều công ty đang đưa ra những sản phẩm đặc hiệu, tức là những loại sản phẩm đặc biệt mang một nhãn hiệu chỉ cung ứng cho những người bán lẻ hay kênh phân phối đặc biệt. Chúng xuất hiện là do những người bán lẻ thúc ép các nhà sản xuất phải tạo cho họ điều kiện chào bán những thứ hàng đặc biệt cho khách hàng của mình. Chẳng hạn như một công ty máy chụp ảnh có thể cung ứng máy ảnh ở đầu thấp của mình cho đông đảo những người bán lẻ, trong khi đó chỉ giao những mặt hàng giá cao cho những cửa hàng máy ảnh đặc biệt. Hay như Valentino có thể thiết kế và cung ứng các loại quần áo và jacket khác nhau cho các cửa hàng bách hóa khác nhau[15].

Việc mở rộng chủng loại cũng chứa đựng những rủi ro. Có khả năng là tên nhãn đó sẽ mất

đi ý nghĩa đặc biệt của nó mà Ries và Trout gọi đó là "cái bẫy mở rộng chủng loại"[16]. Trước kia khi một người hỏi mua Coke thì sẽ nhận được một chai cỡ sáu ounce. Thế nhưng ngày nay người bán sẽ phải hỏi lại: New, Classic hay Cherry Coke? Thứ thường hay kiêng ? Thứ có caffein hay không có caffein? Chai hay hộp? Một rủi ro nữa là nhiều trường hợp mở rộng chủng loại không đảm bảo đủ để trang trải những chi phí phát triển và khuyến mãi chúng. Hơn thế nữa, ngay cả trường hợp chúng đảm bảo đủ để trang trải chi phí, thì việc tiêu thụ vẫn có thể gây thiệt hại cho những mặt hàng khác cùng chủng loại. Việc mở rộng chủng loại sẽ có hiệu qua nhất khi nó làm giảm bớt mức tiêu thụ của những nhãn hiệu cạnh tranh, chứ không phải khi nó "làm thịt" các mặt hàng khác của công ty. Theo Progressive Grocer:

> *Vấn đề đặt ra là việc mở rộng chủng loại có thể làm tăng thêm khối lượng tiêu thụ hay tồn tại một điểm làm giảm lợi nhuận mà tại đó nó chỉ gây thiệt hại cho mức tiêu thụ hiện có?... Nhiều người bán lẻ và người sản xuất cũng bắt đầu nghi ngờ rằng trong quá nhiều trường hợp đã xảy ra tình trạng sau*[17].

MỞ RỘNG NHÃN HIỆU

Một công ty có thể quyết định sử dụng tên nhãn hiệu hiện có để tung ra một sản phẩm thuộc loại mới. Armour đã sử dụng tên nhãn hiệu Dial để tung ra nhiều dạng sản phẩm mới mà sẽ dễ dàng được phân phối nếu không nhờ vào sức mạnh của tên nhãn Dial. Honda sử dụng tên công ty của mình để yểm trợ cho những sản phẩm khác nhau như ôtô, xe gắn máy,xe dọn tuyết, máy xén cỏ, động cơ tàu biển và xe chạy trên tuyết. Điều này cho phép Honda quảng cáo rằng họ có thể nhét "sáu Honda vào một nhà xe để hai xe". Harshey mới tung ra sản phẩm đầu tiên của mình thuộc loại bơ đậu phụng bằng cách sử dụng một trong những tên nhãn hiệu hiện có của mình, Reesee Pierre Cardin đã cho phép sử dụng tên của mình để yểm trợ cho các loại thiết bị và đồ đạc trong nhà. (xem lại chiến lược marketing 17-1).

Chiến lược mở rộng nhãn hiệu đem lại một số lợi thế. Một tên nhãn nổi tiếng sẽ làm cho sản phẩm mới được nhận biết ngay và sớm được chấp nhận. Nó cho phép công ty tham gia vào những loại sản phẩm mới một cách dễ dàng hơn. Sony đã đề tên của mình trên hầu hết các sản phẩm điện tử mới của họ và điều đó đã tạo ngay được niềm tin là mọi sản phẩm mới đó đều có chất lượng cao. Việc mở rộng nhãn hiệu tiết kiệm được khá nhiều chi phí quảng cáo mà thường là vẫn cần thiết để làm quen các khách hàng với tên nhãn mới. Do những lợi thế như vậy rất có thể là chiến lược mở rộng nhãn hiệu sẽ ngày càng được sử dụng nhiều hơn trong thập kỷ 1990.

Song chiến lược mở rộng nhãn hiệu cũng chứa đựng những rủi ro. Sản phẩm mới có thể làm thất vọng người mua và gây tổn hại đến sự tín nhiệm của họ đối với các sản phẩm khác của công ty. Tên nhãn hiệu có thể không thích hợp sản phẩm mới. Hãy thử hình dung chuyện đi mua sốt cà chua Standard Oil, sữa Dramo hay nước hoa Boeing thì sẽ thấy. Tên nhãn hiệu có thể mất đi vị trí đặc biệt trong tâm trí người tiêu dùng do mở rộng quá mức. Việc làm lu mờ nhãn hiệu có thể xảy ra khi người tiêu dùng không còn liên tưởng một nhãn hiệu với một sản phẩm đặc biệt hay những sản phẩm rất giống nó. Hãy xét sự tương phản giữa hai cách đặt tên của khách sạn Hyatt và Marriott:

> Hyatt áp dụng chiến lược mở rộng nhãn hiệu. Cái tên Hyatt xuất hiện ở mọi khách sạn của công ty, như Hyatt Ressort, Hyatt Regency, Hyatt Suites vaf Park Hyatt. Ngược lại, Marriott thì theo chiến lược nhiều nhãn. Các kiểu khách sạn khác nhau của công ty được đặt tên là Marriott Marquis, Marriott, Residence Inn, Courtyard và Fairfield Inns. Đối với khách của Hyatt rất khó mà biết được những sự khác biệt giữa các kiểu khách sạn Hyatt, trong khi đó Marriott lại hướng các khách sạn của mình một cách rõ ràng hơn vào những khúc thị trường khác nhau và xây dựng những tên nhãn khác nhau và những hình ảnh cho từng khách sạn.

Việc chuyển một tên nhãn hiệu hiện có sang một loại mới đòi hỏi phải hết sức thận trọng. Ví dụ, kem cạo râu thông dụng của S.C.Johnson có tên là Edge. Cái tên này đã được mở rộng thành công sang nước sát trùng sau khi cạo râu. Cái tên Edge chắc chắn cũng có thể sử dụng để tung ra một nhãn hiệu lưỡi dao bào. Tuy nhiên rủi ro sẽ tăng lên khi sử dụng cái tên Edge để tung ra một thứ dầu gội đầu hay kem đánh răng mới. Lúc đó Edge sẽ mất hết ý nghĩa của nó là tên của các sản phẩm để cạo râu.

Những công ty có ý đồ mở rộng tên nhãn của mình phải nghiên cứu xem nhãn liên tưởng về nhãn hiệu đó thích hợp với sản phẩm mới đến mức độ nào. Kết quả tốt nhất sẽ đạt được khi tên nhãn đó đảm bảo tiêu thụ được cả sản phẩm mới lẫn sản phẩm cũ. Kết quả có thể chấp nhận được sẽ là khi sản phẩm mới được bán chạy mà không ảnh hưởng đến mức tiêu thụ sản phẩm cũ. Kết quả xấu nhất sẽ là khi sản phẩm mới thất bại và gây thiệt hại cho việc tiêu thụ sản phẩm cũ.

Sử dụng nhiều nhãn hiệu

Công ty cũng thường hay bổ sung thêm nhiều nhãn hiệu cho cùng một sản phẩm. Có nhiều động cơ khác nhau để làm việc này. Có những khi công ty thấy đó là cách để thiết lập những tính chất khác nhau và/ hay khêu gợi những động cơ mua hàng khác nhau. Chẳng hạn như P&G đã đưa ra chín nhãn hiệu khác nhau cho các chất tẩy rửa. Việc này cũng cho phép công ty chiếm giữ được nhiều không gian trưng bày của người phân phối hơn. Cũng có thể là công ty muốn bảo vệ nhãn hiệu chính của mình bằng cách tung ra những nhãn hiệu bọc sườn. Ví dụ, Seiko đã thiết lập các tên nhãn khác nhau cho những đồng hồ giá cao (Seiko Lasalle) và giá thấp (Pulsar) để bảo vệ hai bên sườn của mình. Đôi khi công ty thừa kế những tên nhãn khác nhau khi mua đứt các công ty của đối thủ cạnh tranh và mỗi tên nhãn có một số khách trung thành riêng. Chẳng hạn như Ellectrolux, một công ty đa quốc gia của Thụy Điển, sở hữu một loạt tên nhãn hiệu đã mua được (Frigidaire, Kelvinator, Westing House, Zanussi, White, Gibson) cho những chủng loại thiết bị của mình.

Mối nguy hiểm chính của việc sử dụng nhiều nhãn hiệu là mỗi nhãn hiệu có thể chỉ giành được một thị phần nhỏ và không có nhãn hiệu nào có thể có khả năng sinh lợi đáng kể. Công ty sẽ phung phí tài nguyên của mình vào một số nhãn hiệu thay vì xây dựng một số ít nhãn hiệu với mức độ sinh lời cao. Những công ty này sẽ quét sạch những nhãn hiệu yếu kém hơn và thiết lập những cách thức rà soát chặt chẽ hơn để lựa chọn những nhãn hiệu mới. Trường hợp lý tưởng là các nhãn hiệu của một công ty phải nuốt sống được những nhãn hiệu của các đối thủ cạnh tranh, chứ không phải ăn thịt lẫn nhau. Hay chỉ ít lợi nhuận ròng của chiến lược nhiều nhãn phải lớn hơn, cho dù có xảy ra hiện tượng ăn thịt nhau[18].

Sử dụng nhãn hiệu mới

Khi một công ty tung ra những sản phẩm thuộc loại mới, nó có thể thấy rằng trong số tên nhãn hiện dùng không có cái nào thích hợp. Chẳng hạn như nếu Timex quyết định sản xuất bàn chải đánh răng, thì không lẽ lại đặt tên chúng là bàn chải răng Timex. Điều này có thể làm tổn hại đến hình ảnh nhãn hiệu hiện tại của nó và không giúp ích gì cho sản phẩm mới đó. Tốt hơn hết là các công ty phải sáng tạo ra những tên nhãn mới. Ví dụ, Sears đã thiết lập những tên họ riêng cho các chủng loại sản phẩm khác nhau. Cuối cùng, công ty có thể tin chắc rằng thế lực của những tên nhãn hiện có của mình đang suy yếu và cần phải đưa ra tên nhãn mới.

Khi quyết định xem nên đưa ra một tên nhãn hiệu mới hay sử dụng một tên nhãn hiện có, người sản xuất cần phải xem xét một số vấn đề. Ví dụ, 3M Company đặt ra những câu hỏi: Doanh nghiệp đã đủ lớn chưa? Nó có thể thọ đủ lâu không? Phải chăng tốt hơn hết là nên tránh sử dụng cái tên 3M trong trường hợp sản phẩm bị thất bại? Sản phẩm đó có cần đến sức hỗ trợ của cái tên 3M không? Liệu chi phí để thiết lập một tên nhãn hiệu mới có được bù đắp do chắc chắn

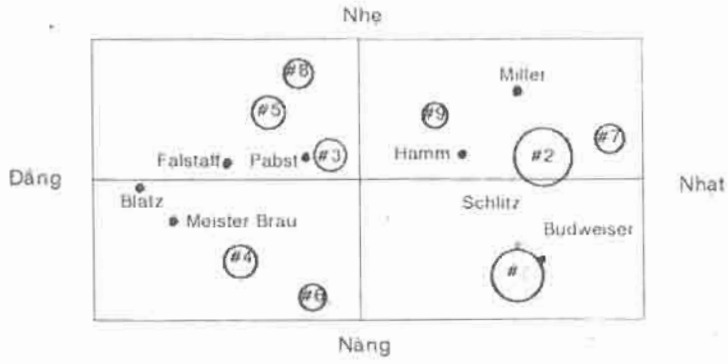
tiêu thụ được và có lời không? Lẽ tự nhiên là các công ty đều thận trọng đối với chi phí to lớn để in sâu tên nhãn mới trong tâm trí công chúng. Việc thiết lập một tên nhãn hiệu mới trên thị trường Hoa Kỳ đối với một mặt hàng tiêu dùng đại chúng có thể tốn kém đâu đó trong khoảng từ 50 triệu đến 100 triệu USD.

QUYẾT ĐỊNH TÁI XÁC ĐỊNH VỊ TRÍ NHÃN HIỆU

Cho dù một nhãn hiệu có được định vị tốt đến như thế nào đi nữa trên thị trường, thì sau này công ty vẫn phải xác định lại vị trí của nó. Một đối thủ cạnh tranh có thể tung ra một nhãn hiệu tiếp sau một nhãn hiệu của công ty và chia sẻ bớt thị phần của nó. Hoặc giả là sở thích của khách hàng thay đổi và nhu cầu đối với nhãn hiệu của công ty bị giảm đi.

Một câu chuyện đã đi vào kinh điển về việc tái xác định vị trí nhãn hiệu thành công là chiến dịch của Seven-Up. Seven-Up là một trong số ít nước ngọt được người già mua nhiều nhất vì họ thích một thứ nước uống ngọt dịu, có hương vị chanh. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng tuy đa số người dùng nước ngọt ưa thích cola không phải lúc nào họ cũng chuộng nó và nhiều người tiêu dùng lại thích nước ngọt không có cola. Seven-Up đã giành được vị trí dẫn đầu trên thị trường không có cola bằng cách tiến hành một chiến dịch thành công rực rỡ mang tên Uncola (không cola). Uncola đã nổi lên như một thứ nước ngọt trẻ trung và tươi mát, một thứ cần lựa chọn thay cho cola. Seven-Up đã tạo ra cho người tiêu dùng một cách nhìn mới đối với thị trường nước ngọt là gồm có loại có cola và không có cola và Seven-Up dẫn đầu trong phần không cola.

Để minh họa vấn đề tái xác định vị trí nhãn hiệu có thể dẫn ra trường hợp của bia Hamm. H.17.7 thể hiện tình hình nhận xét nhãn hiệu bia và sở thích vị bia theo hai tính chất: độ cồn và độ đắng. Những dấu chấm thể hiện vị trí được đánh giá của nhãn hiệu, vòng tròn thể hiện vị trí ưa thích của người tiêu dùng. Vòng tròn càng lớn thì nhu cầu càng nhiều. Đồ thị này cho thấy rằng Hamm không đáp ứng được sở thích của bất kỳ khúc thị trường riêng biệt nào.



H.17.7 Phân bố ý kiến nhận xét về các nhãn hiệu và sở thích trên thị trường bia

Để giải quyết vấn đề Hamm cần xác định được nhóm sở thích tốt nhất để tái xác định vị trí tại đó. Nhóm sở thích # 1 không nên chọn, bởi vì đã có Schlitz và Budweiser đang phục vụ khúc đó. Nhóm sở thích # 2 xem ra có vẻ nên chọn, bởi vì quy mô khá và chỉ có một đối thủ cạnh tranh, Miller. Nhóm sở thích # 9 cũng là một khả năng nữa, tuy quy mô tương đối nhỏ. Hamm cũng có thể nghĩ đến việc tái xác định vị trí cách xa hẳn như tại nhóm siêu hạng # 3, # 5 và # 8 hay nhóm siêu hạng # 4 và # 6.

Ban lãnh đạo phải cân nhắc hai yếu tố khi lựa chọn vị trí. Thứ nhất là chi phí để tái xác định vị trí nhãn hiệu tại khúc đó. Chi phí bao gồm chi phí thay đổi chất lượng sản phẩm, bao bì quảng cáo, v.v ... Nói chung chi phí tái xác định vị trí tăng cùng cùng với cự ly chuyển rời vị

trí. Hamm sẽ cần nhiều tiền hơn để tái xác định vị trí nhãn hiệu của mình tại khúc # 8 so với khúc # 2. Hamm cũng có thể tạo ra một nhãn hiệu mới cho khúc # 8 hơn là tái xác định vị trí cho nhãn hiệu hiện tại của mình.

Yếu tố nữa là thu nhập mà nhãn hiệu sẽ kiếm được tại vị trí mới. Thu nhập phụ thuộc vào số người tiêu dùng ở khúc sở thích, mức tiêu thụ bình quân của họ, số lượng và sức mạnh của các đối thủ cạnh tranh và giá cả của các nhãn hiệu ở khúc đó. Hamm cần phải quyết định trên cơ sở so sánh các mức thu nhập và chi phí của từng phương án tái xác định vị trí.

✦ QUYẾT ĐỊNH VỀ BAO BÌ VÀ CÁCH GẮN NHÃN HIỆU

Nhiều sản phẩm vật chất khi đưa ra thị trường cần được bao gói và gắn nhãn. Bao bì có thể đóng vai trò thứ yếu (Ví dụ, các mặt hàng kim khí rẻ tiền) hay chủ yếu (Ví dụ, mỹ phẩm). Một số mẫu bao bì như chai Coke và hộp đựng quần vớ L'eggs đã nổi tiếng trên thế giới. Nhiều người làm marketing gọi bao bì là biến cơ bản thứ năm, ngang hàng với giá cả, sản phẩm, địa điểm và khuyến mãi. Tuy nhiên hầu hết những người làm marketing vẫn xem bao bì là một yếu tố của chiến lược sản phẩm.

Ta định nghĩa việc bao gói là những hoạt động thiết kế và sản xuất hộp đựng hay giấy gói cho sản phẩm. Hộp đựng hay giấy gói được gọi là bao bì. Bao bì có thể bao gồm ba lớp vật liệu. Chẳng hạn nước sát trùng sau khi cạo râu Old Spice được đựng trong chai (lớp bao bì thứ nhất), rồi để trong một hộp carton (lớp bao bì thứ hai), sau đó để trong thùng carton sóng (lớp bao bì vận chuyển) chứa được sáu tá hộp Old Spice.

Gần đây bao bì đã trở thành công cụ marketing đắc lực. Bao bì thiết kế tốt có thể tạo ra giá trị thuận tiện cho người tiêu dùng và giá trị khuyến mãi cho người sản xuất.

Có nhiều yếu tố khác nhau đã góp phần mở rộng việc sử dụng bao bì làm công cụ marketing:

+ Tự phục vụ: Ngày càng có nhiều sản phẩm được bán theo phương pháp tự chọn ở các siêu thị và các cửa hàng hạ giá. Ở một siêu thị trung bình với 15.000 mặt hàng, một người đi mua sắm bình thường phải đi qua khoảng 300 mặt hàng trong một phút. Giả sử rằng 53% tổng số hàng được mua theo ngẫu hứng, thì bao bì có hiệu quả sẽ có tác dụng như một " người bán hàng trong năm giây". Bao bì phải thực hiện nhiều nhiệm vụ của người bán hàng. Nó phải thu hút sự chú ý đến hàng hóa, mô tả các tính chất của nó, tạo cho người tiêu dùng niềm tin vào hàng hóa và gây được ấn tượng tốt đẹp nói chung.

+ Mức sung túc của người tiêu dùng: Mức sung túc ngày càng tăng của người tiêu dùng có nghĩa là họ sẵn sàng trả nhiều tiền hơn một chút cho sự tiện lợi, hình thức bên ngoài, độ tin cậy và vẻ lịch sự của bao bì hoàn hảo hơn.

+ Hình ảnh của công ty và của nhãn hiệu: Các công ty ý thức được khả năng của bao bì được thiết kế đẹp góp phần làm cho người tiêu dùng nhận ra ngay công ty hay nhãn hiệu. Campbell Soup Company ước tính rằng một người đi mua hàng trung bình nhìn thấy cái hộp đỏ và trắng quen thuộc của mình mỗi năm 76 lần và có tác dụng quảng cáo tương đương 26 triệu USD.

+ Cơ hội đổi mới: Việc đổi mới bao bì có thể đem lại những ích lợi to lớn cho người tiêu dùng và lợi nhuận cho người sản xuất. Ống bơm kem đánh răng đã chiếm được 12% thị trường kem đánh răng, Vì đối với người tiêu dùng chúng thuận tiện hơn và đỡ mất vệ sinh hơn. Chesebrough- Pond's đã tăng tổng mức tiêu thụ sơn móng tay lên 22% sau khi đưa ra bút sơn móng Aziza mới lạ của mình. Kraft đang thử nghiệm những bao bì chịu nhiệt bằng giấy thiếc và nhựa thay cho hộp sắt cổ truyền. Những công ty đầu tiên đóng nước ngọt vào hộp có ga và những nước xịt vào các bình xịt đã thu hút nhiều khách hàng

mới. Hiện nay những người sản xuất rượu vang đang thí nghiệm hộp có ga và các hình thức bao bì dạng hộp carton.

Việc thiết kế bao bì có hiệu quả cho một sản phẩm mới đòi hỏi phải thông qua một số quyết định. Nhiệm vụ trước tiên là phải xây dựng khái niệm bao bì. Khái niệm bao bì sẽ xác định bao bì về cơ bản phải như thế nào hay có tác dụng gì đối với sản phẩm cụ thể đó. Những chức năng chủ yếu của bao bì có tạo ra một sự bảo vệ tốt hơn cho sản phẩm không? Có mở ra một phương pháp quảng bá sản phẩm mới không? Có cần cung cấp những thông tin nhất định về sản phẩm, về công ty hay về một điều gì khác không?

> General Foods đã đưa ra một sản phẩm thức ăn cho chó dưới dạng những miếng nhỏ giống thịt. Ban lãnh đạo quyết định rằng, vẻ ngoài độc đáo và ngon lành của những miếng thức ăn đó cần được làm nổi rõ tới mức tối đa. Quan điểm nổi rõ được xác định là một nền tảng về bao bì. Ban lãnh đạo đã xem xét nhiều phương án khác nhau, nhưng cuối cùng đã chọn kiểu khay có phủ màng trong suốt.

Cần phải ra những quyết định về các yếu tố phụ của bao bì: kích thước, hình dáng, vật liệu, màu sắc, nội dung trình bày và dấu hiệu của nhãn hiệu. Phải xác định nội dung dài, ngắn ra sao, sử dụng cellophane hay màng trong suốt khác, hộp nhựa hay khay nhựa trong, v.v... Phải quyết định về những bộ phận " chống làm giả " để đảm bảo vấn đề an toàn cho sản phẩm. Các yếu tố khác nhau của bao bì phải hài hòa với nhau. Kích thước có ảnh hưởng qua lại với vật liệu, mầu sắc, v.v... Các yếu tố bao bì cũng phải hài hòa với những quyết định về giá cả, quảng cáo và những yếu tố marketing khác.

Sau khi thiết kế xong bao bì cần phải thử nghiệm nó. Thử nghiệm kỹ thuật phải đảm bảo chắc chắn là bao bì chịu đựng được những điều kiện bình thường, thử nghiệm hình thức phải đảm bảo chắc chắn chữ viết dễ đọc và màu sắc hài hòa, thử nghiệm kinh doanh phải đảm bảo là các nhà kinh doanh đều thấy bao bì hấp dẫn và dễ bảo quản, thử nghiệm với người tiêu dùng để đảm bảo người tiêu dùng ưng ý.

Mặc dù đã thận trọng như vậy, đôi khi thiết kế bao bì vẫn phải một số thiếu sót nghiêm trọng:

> *Sizzl- Spray, một loại hộp có áp suất đựng nước sốt dùng cho món thịt nướng của hãng Heublein... đã tiềm ẩn một sự thất bại về bao bì. Nó chỉ bộc lộ ra khi thử nghiệm trên thị trường ..."Chúng tôi nghĩ là mình đã có một hộp đựng tốt, nhưng cũng may là chúng tôi đã đưa ra bán thử trước tiên ở những cửa hàng tại Texas và California. Hóa ra là sau khi các hộp đó bị nóng lên, chúng đã nổ. Vì chúng tôi chưa phân phối cho toàn quốc, nên thiệt hại chỉ mới có 150 ngàn USD, chứ không đến vài triệu".*[19]

Việc nghiên cứu được một bao bì có hiệu quả có thể tốn vài trăm ngàn dollar và mất từ và tháng đến một năm. Không thể nào lường hết được tầm quan trọng của bao bì, nếu xét đến những chức năng của nó, như thu hút và làm hài lòng khách hàng. Đồng thời các công ty còn phải chú ý đến những mối quan tâm ngày càng tăng về môi trường, an toàn đối với bao bì và cần có những quyết định đảm bảo được lợi ích của xã hội cũng như những mục tiêu trước mắt của người tiêu dùng và công ty.[20]

Người bán phải gắn nhãn hiệu cho các sản phẩm của mình. Nhãn hiệu có thể là một miếng bìa đơn giản được dính vào sản phẩm hay một hình vẽ với chữ được thiết kế công phu và in liền trên bao bì. Nhãn hiệu có thể chỉ ghi tên nhãn hay rất nhiều thông tin về sản phẩm. Cho dù người bán thích một kiểu nhãn hiệu đơn giản đi nữa, thì luật pháp vẫn có thể yêu cầu phải bổ sung thông tin trên đó.

Nhãn hiệu thực hiện một số chức năng. Nhãn hiệu đảm bảo nhận biết được sản phẩm hay

hàng hóa, chẳng hạn như tên Sunkist được đóng trên từng trái cam. Nhãn hiệu cũng có thể chỉ rõ phẩm cấp của sản phẩm, chẳng hạn như đào hột được ghi rõ trên nhãn cấp của nó là A,B và C. Nhãn hiệu có thể mô tả sản phẩm: người sản xuất, nơi sản xuất, ngày sản xuất, nội dung trong bao bì, cách sử dụng và qui tắc an toàn khi sử dụng. Cuối cùng, nhãn hiệu có thể tuyên truyền sản phẩm bằng những hình vẽ hấp dẫn. Một số tác giả đã phân biệt nhãn hiệu thành các loại nhãn hiệu nhận biết, nhãn hiệu phẩm cấp, nhãn hiệu mô tả và nhãn hiệu khuyến mãi.

Nhãn hiệu sau một thời gian sẽ trở nên lỗi thời và cần đổi mới. Nhãn hiệu của xà bông Ivory đã thay đổi 18 lần kể từ năm 1890, với kích thước kiểu chữ khác nhau. Nhãn hiệu của nước giải khát Organ Crush đã thay đổi rất cơ bản khi thấy trên nhãn hiệu của các đối thủ cạnh tranh xuất hiện hình những trái cây tươi ngon, mà nhờ vậy đã tăng được khối lượng bán ra. Orange Crush đã đưa ra một nhãn hiệu với những biểu tượng mới thể hiện sự tươi mát bằng những màu sắc mạnh hơn và đậm hơn. Những mối quan tâm xung quanh nhãn hiệu, cùng bao bì và sản phẩm nói chung, là cả một câu chuyện rất dài. Marketing đạo đức xã hội 17-1 mô tả những sự nhạy bén mà người làm marketing phải có khi ra quyết định về sản phẩm và bao bì.

MARKETING ĐẠO ĐỨC XÃ HỘI 17 - 1

NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN CHÚ Ý KHI QUYẾT ĐỊNH VỀ SẢN PHẨM VÀ BAO BÌ

Những quyết định về sản phẩm và bao bì đang thu hút sự chú ý ngày càng tăng của công chúng. Khi thông qua những quyết định như vậy người làm marketing phải xem xét thận trọng những vấn đề và qui định sau đây:

Quyết định về sản phẩm và chính sách đối với công chúng

BỔ SUNG VÀ LOẠI BỎ SẢN PHẨM. Theo luật chống hợp nhất Chính phủ có thể cấm các công ty bổ sung sản phẩm, bằng cách mua đứt các công ty khác, nếu việc đó có thể dẫn đến giảm bớt cạnh tranh. Những công ty loại bỏ bớt sản phẩm cần phải hiểu rõ rằng họ có những nghĩa vụ pháp lý, thành văn hay mặc nhiên, đối với những người cung ứng, các đại lý và người tiêu dùng đã gắn bó quyền lợi của mình với sản phẩm bị ngưng sản xuất.

BẢO VỆ BẰNG SÁNG CHẾ. Công ty phải tuân thủ luật bảo vệ bằng sáng chế của Hoa Kỳ khi phát triển sản phẩm mới. Công ty không có quyền sản xuất ra sản phẩm "giống một cách bất hợp pháp" với sản phẩm đã có của công ty khác. Ví dụ, Polaroid's đã thắng trong vụ kiện không cho Kodak bán ra loại máy ảnh mới, cho ảnh ngay vì lý do là nó đã xâm phạm bằng sáng chế máy chụp ảnh cho ảnh ngay của Polaroid's.

CHẤT LƯỢNG VÀ TÍNH AN TOÀN CỦA SẢN PHẨM. Những người sản xuất phải chấp hành những đạo luật về chất lượng và tính an toàn của sản phẩm. Luật Liên bang về thực phẩm, dược phẩm và mỹ phẩm bảo vệ người tiêu dùng chống những thực phẩm, dược phẩm và mỹ phẩm không an toàn và kém chất lượng. Nhiều đạo luật khác nhau qui định việc kiểm tra điều kiện vệ sinh trong các ngành chế biến thịt gia súc và gia cầm. Luật pháp an toàn đã được thông qua nhằm qui định những nguyên tắc đối với các công trình xây dựng, hóa chất, ôtô, đồ chơi, dược phẩm và chất độc. Luật An toàn sản phẩm tiêu dùng năm 1972 đã thành lập Ủy ban an toàn sản phẩm tiêu dùng với quyền hạn được cấp hay đình chỉ những sản phẩm có khả năng gây hại và phạt những trường hợp vi phạm luật đó. Nếu người tiêu dùng bị thiệt hại do một sản phẩm được thiết kế sai gây ra, thì họ có quyền kiện người sản xuất hay kinh doanh mặt hàng đó. Ngày nay những vụ kiện trách nhiệm sản phẩm đã lên tới con số hơn một triệu vụ mỗi năm và tiền bồi thường cá nhân thường lên tới hàng triệu đô la. Hiện tượng này đã dẫn đến chỗ tăng vọt tiền bảo hiểm trách nhiệm sản phẩm và đẻ ra nhiều vấn đề lớn trong một số ngành. Ví dụ, chi phí bảo hiểm

trách nhiệm của người sản xuất ghế ngồi của trẻ em trong ôtô tăng từ 50.000 USD trong năm 1984 lên hơn 750.000 USD trong năm 1986. Một số công ty đã trút gánh nặng tăng chi phí này cho người tiêu dùng bằng cách tăng giá. Thế nhưng một số công ty khác đã buộc phải tiếp tục sản xuất những chủng loại sản phẩm đầy rủi ro đó.

BẢO HÀNH SẢN PHẨM. Nhiều người sản xuất đã đưa ra cam kết thành văn về việc bảo hành sản phẩm để thuyết phục người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm của mình. Thế nhưng những cam kết bảo hành thường có giới hạn và được viết ra bằng những lời lẽ mà một người tiêu dùng bình thường không hiểu nổi. Rất nhiều trường hợp người tiêu dùng đã nhận ra là họ không có quyền được hưởng những dịch vụ, những việc sửa chữa và thay thế mà dường như đã có hàm ý trong lời cam kết đó. Để bảo vệ người tiêu dùng, năm 1975 Quốc hội đã thông qua Luật Bảo Hành Magnuson - Moss. Luật này qui định rằng việc bảo hành đầy đủ phải đáp ứng những tiêu chuẩn tối thiểu nhất định, bao gồm việc sửa chữa "trong một thời gian hợp lý và miễn phí" hay thay thế hoặc hoàn lại tiền đầy đủ, nếu sản phẩm đó vẫn không làm việc "sau một số lần sửa chữa hợp lý". Nếu không thì công ty phải nói rõ rằng mình chỉ bảo hành có giới hạn. Đạo luật này đã buộc một số người sản xuất phải chuyển từ chế độ bảo hành toàn phần sang bảo hành có giới hạn và một số khác phải hủy bỏ cam kết bảo hành như một công cụ Marketing.

Quyết định về bao bì và chính sách đối với công chúng

BAO BÌ VÀ NHÃN HIỆU ĐẢM BẢO TRUNG THỰC. Công chúng phải lo lắng về tình trạng bao bì và nhãn hiệu giả có khả năng gây nhầm lẫn. Luật về Ủy Ban Thương Mại Liên Bang năm 1914 đã xác định rõ rằng những nhãn hiệu hay bao bì giả, gây nhầm lẫn hay lừa dối là một sự cạnh tranh không lành mạnh. Người tiêu dùng cũng lo lắng về tình trạng kích thước và hình dạng bao bì gây nhầm lẫn và rất khó so sánh giá cả. Luật Bao Gói và Gắn Nhãn Trung Thực được Quốc Hội thông qua năm 1967 đã đặt ra những yêu cầu bắt buộc về cách gắn nhãn hiệu, khuyến khích việc tự nguyện đặt ra những tiêu chuẩn bao bì của ngành và cho phép các cơ quan Liên bang đặt ra những qui định về bao bì đối với những ngành đặc biệt. Ủy ban Quản Lý Thực Phẩm Và Dược Phẩm đã yêu cầu người sản xuất thực phẩm chế biến phải ghi trên nhãn hiệu thành phần dinh dưỡng xác định rõ hàm lượng đạm, chất béo, carbonhydrat và calori của sản phẩm , cũng như hàm lượng vitamin và chất khoáng theo tỷ lệ phần trăm và chỉ định liều lượng sử dụng hàng ngày. FDA vừa mới tiến hành một đợt kiểm tra những lời quảng cáo trên nhãn hiệu thực phẩm về những điểm có lợi cho sức khỏe và có những biện pháp chống sử dụng những lời lẽ có khả năng hiểu lầm như "nhẹ", "giàu chất sơ", "không chứa cholesterol", ... Những người tham gia phong trào bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng đã tiến hành vận động ngoài hành lang để bổ sung luật gắn nhãn hiệu với những qui định ghi rõ thời hạn sử dụng (để mô tả mức độ tươi mới của sản phẩm), đơn giá (để xác định chi phí sản xuất một đơn vị đo lường tiêu chuẩn), phẩm cấp (để xác định mức độ chất lượng của những hàng tiêu dùng nhất định),tỷ lệ phần trăm các thành phần (để thể hiện rõ tỷ lệ phần trăm hàm lượng của những chất thành phần quan trọng).

CẠN KIỆN TÀI NGUYÊN VÀ Ô NHIỄM. Nỗi lo lắng ngày càng tăng về tình trạng khan hiếm giấy, nhôm và các vật liệu khác, đã đặt ra vấn đề những người làm Marketing phải cố gắng nhiều hơn nữa trong việc giảm bớt bao bì của mình. Ví dụ, việc phát triển những bao bì thủy tinh sử dụng một lần đã làm tăng khối lượng thuỷ tinh lên gấp 17 lần so với khi dùng bao bì sử dụng nhiều lần. vật liệu bao bì chiếm tới 40% chất thải rắn trong cả nước. Nhiều loại bao bì đã trở thành những mảnh chai vỡ và những hộp bẹp vứt bừa bãi trên các đường phố và vùng ngoại ô. Tất cả những bao bì đó đã đề ra một vấn đề lớn đối với việc dọn bỏ những chất thải rắn, đòi hỏi nhiều sức lao động và năng lượng.

Những vấn đề bao bì đã thúc đẩy công chúng quan tâm đến những luật bao bì mới. Những người làm Marketing cũng phải quan tâm như vậy. Họ phải cố gắng thiết kế những bao bì trung thực, tiết kiệm và bảo vệ môi trường cho sản phẩm của mình.

✦ TÓM TẮT

Sản phẩm là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất của Marketing Mix. Chiến lược sản phẩm đòi hỏi phải đưa ra những quyết định hài hòa về danh mục sản phẩm, chủng loại sản phẩm, nhãn hiệu, bao bì và cách gắn nhãn.

Một sản phẩm có thể được nhìn nhận theo 5 cấp độ. Ích lợi cốt lõi là công dụng hay ích lợi cơ bản mà người mua đã mua. Sản phẩm chung là sản phẩm cơ bản đã được thừa nhận đúng như thực trạng của nó. Sản phẩm mong đợi là một tập hợp những thuộc tính và điều kiện người mua thường mong đợi khi mua sản phẩm. Sản phẩm hoàn thiện là những dịch vụ và ích lợi phụ thêm mà người bán bổ sung vào để làm cho sản phẩm của mình khác biệt với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Sản phẩm tiềm ẩn là tập hợp những tính chất và dịch vụ mới có thể có mà cuối cùng sẽ được bổ sung vào hàng hóa.

Tất cả các sản phẩm đều có thể được phân loại theo độ bền của chúng (hàng mau hỏng, hàng lâu bền và dịch vụ). Hàng tiêu dùng thường được phân loại theo thói quen mua sắm của người tiêu dùng (hàng hóa sử dụng thường ngày, hàng hóa có lựa chọn, hàng hóa theo nhu cầu đặc biệt và hàng hóa theo nhu cầu thụ động). Hàng hóa tư liệu sản xuất được phân loại theo mức độ tham gia của chúng vào quá trình sản xuất (vật tư và chi tiết, tài sản cố định,, vật tư và dịch vụ).

Hầu hết các công ty đều quản lý nhiều hơn một sản phẩm. Danh mục sản phẩm của chúng có thể mô tả bằng chiều rộng, chiều dài, chiều sâu và mật độ nhất định. Bốn chiều này là những công cụ để hoạch định chiến lược sản phẩm của công ty. Các chủng loại khác nhau hợp thành chủng loại sản phẩm phải được định kỳ đánh giá lại về khả năng sinh lời và tiềm năng tăng trưởng. Những chủng loại tốt hơn của công ty phải được hỗ trợ nhiều hơn gấp bội, những chủng loại yếu kém cần được cắt giảm hay loại bỏ, và cần bổ sung những chủng loại mới để bù đắp phần lợi nhuận thiếu hụt.

Mỗi chủng loại sản phẩm gồm nhiều mặt hàng. Người quản lý chủng loại sản phẩm phải nghiên cứu tình hình tiêu thụ và phần đóng góp vào lợi nhuận của từng mặt hàng cũng như vị trí tương quan đối với từng mặt hàng của mình so với các mặt hàng của đối thủ cạnh tranh. Việc này sẽ cung cấp thông tin để đưa ra những quyết định về chủng loại sản phẩm. Việc kéo dài chủng loại liên quan đến vấn đề một chủng loại sản phẩm cụ thể sẽ được mở rộng xuống phía dưới, lên phía trên hay cả hai phía. Việc bổ sung chủng loại là tăng thêm các mặt hàng trong khuôn khổ hiện tại của chủng loại đó. Việc hiện đại hóa chủng loại liên quan đến vấn đề chủng loại đó cần có một hình thức mới và nó cần được thay đổi từng phần hay toàn bộ ngay lập tức. Việc làm nổi bật chủng loại liên quan đến vấn đề lựa chọn những tính chất sẽ sử dụng để khuyến mãi chủng loại sản phẩm, còn việc thanh lọc chủng loại sản phẩm là xác định và loại bỏ những mặt hàng yếu kém trong chủng loại đó.

Các công ty cần xây dựng những chính sách nhãn hiệu cho từng mặt hàng trong các chủng loại của mình. Họ phải quyết định có gắn nhãn hiệu hay không, gắn nhãn hiệu của người sản xuất hay phân phối, sử dụng tên họ hay tên nhãn hiệu cá biệt, có mở rộng tên nhãn hiệu cho các sản phẩm mới không, có sử dụng nhiều nhãn hiệu và tái xác định vị trí cho mọi nhãn hiệu không.

Những sản phẩm vật chất đòi hỏi phải có những quyết định về bao bì nhằm tạo ra những ích lợi như bảo vệ, tiết kiệm, thuận tiện và khuyến mãi. Những người làm marketing phải xây dựng những quan niệm và bao bì rồi thử nghiệm nó về mặt chức năng và tâm lý để đảm bảo chắc chắn rằng nó sẽ đạt được những mục tiêu mong muốn và phù hợp với chính sách đối với công chúng. Các sản phẩm vật chất cũng đòi hỏi phải gắn nhãn để nhận biết và xác định phẩm cấp, mô tả và khuyến mãi sản phẩm. Người bán có thể bị pháp luật yêu cầu cung cấp những thông tin nhất định trên nhãn hiệu để thông báo và bảo vệ người tiêu dùng.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phần bàn luận này được rút ra từ công trình của Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation - of Anything", *Harvard Business Review*, January - February 1980, pp 83 - 91. Cấp độ thứ nhất, ích lợi cốt lõi, đã được bổ sung thêm vào ý kiến của Levitt.

2. Xem Happer W.Boyd, Jr., and Sidney J.Levy, "New Dimension in Consumer Analysis", *Harvard Business Review*, November - December 1963 pp.129-40.

3. Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw - Hill, 1969), p.2.

4. Minh họa này được lấy từ công trình của Benson P.Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, September 1977), pp.3 - 5, 98 - 101.

5. Xem Stetuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can be Applied to Marketing," *Business Horizons*, February 1975, pp.21 - 29.

6. Sơ đồ này rút ra từ bài trình bày của Larry Light, cựu chủ tịch bộ phận quốc tế của Ted Bates Advertising, tại lớp học của Hellogg ở trường đại học Northwestern, trong đó ông đã nói lên bốn chiều: những thuộc tính, ích lợi, giá trị và nhân cách, và sơ đồ của Jean Noel Kapferer gọi là lăng kính nhận dạng, trong đó ông đưa ra sáu chiều của nhãn hiệu, mặc dù ở đây không mô tả hết cả sáu chiều đó. Xem Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand management: New Approaches to Creating and Valuating Brand Equity* (London: Kogan Page, 1992), pp.38ff.

7. David A.Aake, *Managing Brand Equity* (New York: The Free Press, 1991).

8. Như trên, pp.21 - 30. Cũng xem Patrick Barwise, et al., *Accounting for Brands* (London Institute of Chatered Accountants in England and Wales, 1990), và Peter Management, Winter 1992, pp.16-22. Uy tín của nhãn hiệu phải được phản ánh không chỉ qua giá trị lợi nhuận tăng thêm đã đạt được từ việc sử dụng tên nhãn hiện tại, mà còn qua giá trị của những khả năng mở rộng đối với các sản phẩm khác.

9. Xem Interbrand, World's Greatest Brands (New York: John Willey and Son, 1992). Landor Associates cũng nghiên cứu những nhãn hiệu thượng đỉnh ở các nước khác nhau bằng hai số đo: "tỷ lệ người nghĩ đến" là số đo mức độ nhớ đến nhãn hiệu, và "sự quý trọng" là số đo những ý kiến ưa thích nhãn hiệu. Hai số đo này được lấy trung bình để xây dựng bảng xếp hạng nhãn hiệu và thế lực của hình ảnh. Những nhãn hiệu thượng hạng ở các nước và các khu vực đều khác nhau. Ví dụ 5 nhãn hiệu thượng hạng ở Châu Âu là Coca-Cola, Sony, National, Mercedes Benz, Toyota và Taskashimaya. Có thể xem thêm Cathy Taylor, "Consumer Know Native Brands Best", *Adweek*, September 17,1990, p.31; Kathleen Deveny, "More Brand Names Gain Recognition Around the World", The Wall Street Journal, Septemper 13,1990, pp.25 - 27; và "Hard Sellers: The Leading Advertisers, "The Wall Street Journal, March 21,1991, p.B4".

10. Xem thêm Brian F.Harris and Roger A.Strang, "Marketing Strategies in the Age of Generics", *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp.70 - 81.

11. Phí xen chỗ là số tiền chi cần thiết hay do người bán lẻ yêu cầu để lưu kho sản phẩm mới và tìm chỗ trên giá trưng bày để xen chúng vào. Chẳng hạn như Safeway đã yêu cầu người sản xuất bánh pizza nhỏ phải chi 25.000 USD để tiếp nhận sản phẩm của họ.

12. Trích dẫn từ "Trade Promotion: Much Ado About Nothing", *Promo*, October 1991, p37.

13. Xem Gretchen Morgenson, "The Trend is not Their Friend", Forbes, September 16, 1991: và "What's In a name? Less and Less", *Business Week*, July 8,1991.

14. Xem Kim Robertson,"Strategical Desirable Brand Name Characteristis", *Journal of Consumer Marketing* , Fall 1989, pp 61-70.

15. Xem Steven M.Shugan,"Branded Variants", *1989 AMA Educators' Proceedings* (Chicago: American Marketing Association 1989). pp.33 - 38.

16. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle For Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1981).

17. *Progressive Grocer*, October 1990, PP.113 - 114.

18. Xem Mark B.Taylor, "Cannibalism in Multibrand Firms", *Journal of Business Strategy*, Spring 1986, pp. 69 - 75.

19. "Product Tryouts: Sales Tests in Selected Cities Help Trim Risks of National Marketing". *The Wall Street Journal*, August 10, 1962.

20. Xem Alicia Swasy, "Sales Lost Their Vim? Try Repackaging", *The Wall Street Journal*, October 11,1989, P.B1.

Chương 18

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ VÀ CÁC DỊCH VỤ PHỤ

Không có sự việc nào giống như các ngành dịch vụ. Chỉ có những ngành có thành phần dịch vụ lớn hơn hay nhỏ hơn so với của các ngành khác.

Theodore Levitt

Bốn chữ N của marketing dịch vụ: người, người, người và người.

Richard Dow

Những suy nghĩ về marketing lúc đầu được phát triển gắn liền với việc bán những sản phẩm vật chất như kem đánh răng, ôtô, thép và thiết bị. Còn một trong những xu hướng quan trọng nữa là sự tăng trưởng phi thường của dịch vụ. Ở Hoa Kỳ các công việc dịch vụ hiện nay chiếm 77% tổng số việc làm và 70% GNP và dự kiến sẽ tạo ra 90% tổng số việc làm mới trong năm tới. Điều này đã dẫn đến chỗ người ta ngày càng quan tâm hơn đến những vấn đề đặc biệt của marketing dịch vụ[1]. Ở đây ta sẽ xem xét những vấn đề này.

Các ngành dịch vụ hoàn toàn khác nhau. Khu vực nhà nước với tòa án, các cơ quan giới thiệu việc làm, bệnh viện, quỹ tín dụng, các cơ quan hậu cần quân đội,cảnh sát và đội cứu hỏa, bưu điện, các cơ quan hòa giải và trường học, đều thuộc lĩnh vực dịch vụ. Khu vực phi lợi nhuận tư nhân với các viện bảo tàng, các tổ chức từ thiện, nhà thờ, các trường cao đẳng, các qũy tài trợ và bệnh viện đều thuộc lĩnh vực dịch vụ. Một phần không nhỏ trong lĩnh vực kinh doanh với các công ty hàng không, ngân hàng, văn phòng dịch vụ máy tính, khách sạn, các công ty bảo hiểm, công ty tư vấn pháp luật, công ty tư vấn quản lý, các phòng mạch tư, công ty điện ảnh, công ty sửa chữa hệ thống cấp nước và các công ty buôn bán bất động sản cũng thuộc lĩnh vực dịch vụ. Nhiều công nhân trong khu vực sản xuất thực chất cũng làm dịch vụ, như thao tác viên máy tính, nhân viên kế toán và những người làm công tác pháp lý. Trên thực tế họ đã hợp thành "phân xưởng dịch vụ" đảm bảo dịch vụ cho "phân xưởng hàng hóa".

Không chỉ có những ngành dịch vụ truyền thống, mà luôn luôn xuất hiện những ngành dịch vụ mới:

> *Với một khoản chi phí nhất định, giờ đây đã có những công ty sẽ giúp bạn cân đối ngân sách của mình, chăm sóc cây cảnh của bạn vào những buổi sáng, chở bạn đi làm hay giúp bạn kiếm một căn nhà mới, một việc làm, một chiếc xe, một người chăm sóc mèo hay một người chơi vĩ cầm lang thang. Có lẽ bạn muốn thuê một chiếc máy kéo làm vườn chăng? Một vài con gia súc chăng? Một vài bức tranh độc đáo chăng? Hay có thể là vài người hippi để trang điểm cho bữa tiệc rượu cocktail sắp tới chăng? Nếu đó là những dịch vụ kinh doanh mà bạn đang cần, thì có những công ty sẽ thu xếp cho bạn các cuộc hội nghị và những*

cuộc thương thảo, thiết kế các sản phẩm của bạn, xử lý số liệu cho bạn hay cung cấp cho bạn những thư ký, thậm chí cả những cán bộ điều hành làm việc tạm thời.[2]

Trong chương này ta sẽ xem xét những vấn đề sau:

+ Dịch vụ được định nghĩa và phân loại như thế nào?
+ Những đặc điểm khác biệt của dịch vụ so với hàng hóa là gì?
+ Làm thế nào các công ty dịch vụ có thể cải tiến đặc điểm khác biệt, chất lượng và năng suất của mình?
+ Làm thế nào các công ty sản xuất hàng hóa có thể cải tiến các dịch vụ hỗ trợ khách hàng của mình?

✦ BẢN CHẤT CỦA DỊCH VỤ VÀ CÁCH PHÂN LOẠI

Chúng tôi định nghĩa dịch vụ như sau:

+ Dịch vụ là mọi hành động và kết quả mà một bên có thể cung cấp cho bên kia và chủ yếu là vô hình và không dẫn đến quyền sở hữu một cái gì đó. Sản phẩm của nó có thể có hay không gắn liền với một sản phẩm vật chất.

Hàng hóa chào bán của một công ty trên thị trường thường bao gồm cả một số dịch vụ. Thành phần dịch vụ đó có thể là một phần thứ yếu hay chủ yếu trong tổng số hàng hóa chào bán. Trên thực tế hàng hóa chào bán có thể trải ra từ một phía là hàng hóa thuần túy đến phía kia là dịch vụ thuần túy. Các hàng hóa chào bán có thể phân ra thành năm loại :

1. *Hàng hóa hữu hình thuần túy:* Ở đây hàng chào bán bao gồm chủ yếu là hàng hóa hữu hình, như xà bông, kem đánh răng hay muối. Không có có dịch vụ kèm theo sản phẩm đó.
2. *Hàng hóa hữu hình có kèm theo dịch vụ:* Ở đây hàng chào bán bao gồm hàng hóa hữu hình có kèm theo một hay nhiều dịch vụ để tăng sức hấp dẫn khách hàng. Ví dụ, người sản xuất ôtô phải bán không chỉ có chiếc xe. Levitt thấy rằng "một sản phẩm chung (ví dụ,ôtô và máy tính) có công nghệ càng tinh vi, thì việc tiêu thụ nó càng phụ thuộc vào chất lượng và khả năng có được những dịch vụ kèm theo cho khách hàng (ví dụ, phòng trưng bày, việc giao hàng, việc sửa chữa và bảo trì, hướng dẫn sử dụng, đào tạo người vận hành, lắp đặt, đảm bảo bảo hành). Theo nghĩa này, Generral Motors chắc chắn phải tập trung vào dịch vụ nhiều hơn là vào sản xuất. Không có dịch vụ thì mức tiêu thụ của họ sẽ bị giảm đi [3]. Trong thực tế nhiều người sản xuất hiện đang tìm những cơ hội để bán những dịch vụ của mình qua một trung tâm sinh lời riêng (xem chiến lược Marketing 18-1).
3. *Hàng hỗn hợp*: Ở đây hàng chào bán gồm hai phần hàng hóa vật chất và dịch vụ ngang nhau. Ví dụ, Các nhà hàng phải cung cấp cả thức ăn lẫn dịch vụ.
4. *Dịch vụ chính có kèm theo hàng hóa và dịch vụ phụ*: Ở đây hàng chào bán bao gồm một dịch vụ chính kèm theo những dịch vụ phụ và/hay hàng hóa hỗ trợ. Ví dụ, các hành khách đi máy bay đã mua dịch vụ vận chuyển. Họ đến địa chỉ cuối cùng mà không có một vật hữu hình nào chứng tỏ việc chi phí của mình. Tuy nhiên trên đường đi họ vẫn có được một số thứ hữu hình, như thức ăn và đồ uống, cuống vé và một cuốn tạp chí hàng không. Dịch vụ đòi hỏi phải có một thứ hàng tốn nhiều vốn, một chiếc máy bay, để thực hiện nó, thế nhưng mặt hàng chủ yếu vẫn là dịch vụ.

5. *Dịch vụ thuần túy:* Ở đây hàng chào bán chỉ bao gồm có dịch vụ. Ví dụ, giữ trẻ, trị liệu tâm lý và massage. Người phân tích tâm lý đảm bảo một dịch vụ thuần túy có kèm theo một yếu tố hữu hình duy nhất là văn phòng với một chiếc ghế dài.

Do có rất nhiều dạng kết hợp hàng hóa với dịch vụ như vậy, nên rất khó có thể khái quát hóa dịch vụ nếu không phân biệt sâu hơn.

Thứ nhất, dịch vụ khác nhau ở chỗ nó dựa vào thiết bị (máy rửa xe tự động, máy bán hàng), hay dựa vào con người (chùi cửa sổ, thống kê kế toán). Những dịch vụ dựa vào con người cũng khác nhau ở chỗ người thực hiện nó là lao động phổ thông, công nhân lành nghề hay chuyên nghiệp.

Một số dịch vụ đòi hỏi khách hàng phải có mặt. Chẳng hạn như việc giải phẫu não đòi hỏi khách hàng phải có mặt, còn việc sửa chữa ôtô thì không cần. Nếu như khách hàng phải có mặt, thì người cung ứng dịch vụ phải hết sức chu đáo đối với những nhu cầu của họ. Chẳng hạn như các bác sĩ giải phẫu thẩm mỹ phải đầu tư vào trang trí nội thất của mỹ viện, cho phát nhạc nền và có những câu chuyện trao đổi nhẹ nhàng với khách hàng.

Các dịch vụ khác nhau ở chỗ nó đáp ứng nhu cầu của cá nhân (dịch vụ cá nhân) hay nhu cầu của doanh nghiệp (dịch vụ doanh nghiệp). Các thầy thuốc tính giá thù lao khám bệnh khác nhau đối với khách hàng tư, giữa những người đang làm việc cho công ty so với người nghỉ hưu. Những người cung ứng dịch vụ thường xây dựng những chương trình marketing khác nhau cho thị trường cá nhân và doanh nghiệp.

Cuối cùng, các dịch vụ khác nhau về mục tiêu của nó (kiếm lời hay phi lợi nhuận) và quyền sở hữu (tư nhân hay công). Hai đặc điểm này khi giao nhau sẽ tạo ra bốn kiểu tổ chức dịch vụ hoàn toàn khác nhau. Rõ ràng là các chương trình marketing của một bệnh viện tư của nhà đầu tư phải khác với những chương trình marketing của một bệnh viện từ thiện tư nhân hay một bệnh viện của Ủy Ban Cựu Chiến Binh.[4]

CHIẾN LƯỢC MARKETING 18-1

CÁC NHÀ SẢN XUẤT HỌC CÁCH BÁN DỊCH VỤ

Vì nhiều công ty đang bị giảm bớt lợi nhuận trên các sản phẩm của mình khi tiêu thụ, nên buộc họ phải quan tâm nhiều hơn đến những nỗ lực kiếm tiền bằng các dịch vụ. Đôi khi họ tính tiền đối với những dịch vụ mà trước kia họ đã cung cấp miễn phí cùng với sản phẩm. Trong một số trường hợp khác họ đã định giá dịch vụ của mình một cách thận trọng hơn. Ngày nay các đại lý ôtô kiếm được nhiều lợi nhuận nhất nhờ vào việc bán các dịch vụ và hợp đồng tài trợ, bảo hiểm và sửa chữa, chứ không phải là nhờ bán ôtô. Có những trường hợp công ty lại thành lập hẳn những doanh nghiệp dịch vụ bên cạnh những doanh nghiệp sản xuất sản phẩm của mình. Có những trường hợp các doanh nghiệp dịch vụ của họ phát triển nhanh hơn và đem lại lợi nhuận nhiều hơn so với các doanh nghiệp sản xuất của họ.

Đây là sáu cách mà các nhà sản xuất có thể thành lập các doanh nghiệp dịch vụ:

1. *Gộp sản phẩm của mình thành một giải pháp hệ thống.* Công ty có thể hài lòng với việc chỉ bán sản phẩm của mình, như hóa chất, máy tính,máy công cụ, hay gộp chúng vào các chương trình dịch vụ để đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng. Chẳng hạn như một công ty phân bón định làm dịch vụ có thể chào bán phân bón được sản xuất theo ý của từng trang trại và thậm chí còn đảm nhiệm cả việc rải phân bằng thiết bị của chính mình.

2. *Chuyển những dịch vụ đối nội của công ty thành những dịch vụ đối ngoại có thể bán được.* Một số công ty trong quá trình phát triển năng lực nội bộ thấy rằng họ có thể bán cái đó cho các công ty khác. Ví vụ Xerox đã xây dựng được một chương trình huấn luyện lực lượng bán hàng có hiệu quả cao và sau đó đã quyết định tung ra Xerox Learning Systems để bán hệ thống huấn luyện bán hàng của mình cho các công ty khác. Ngày nay Xerox đã thành thạo trong việc làm ra những sản phẩm chuẩn có thể dễ dàng ghép nối lại thành hệ thống để bán cho các công ty khác.

3. *Phục vụ các công ty bằng những tiện nghi vật chất của công ty.* những công ty quản lý tiện nghi vật chất thường hay thấy rằng mình có thể bán những dịch vụ tiện nghi đó cho các công ty khác. Kimberly-Clark ở Neenah, Wisconsin, khai thác và bảo trì phi đội máy bay của công ty mình. Họ đã mở rộng cơ sở vật chất đảm bảo và bán dịch vụ bảo trì và đại tu cho các công ty khai thác máy bay khác.

4. *Nhận quản lý cơ cở vật chất của công ty khác.* Một lĩnh vực tăng trưởng quan trọng là quản lý theo hợp đồng những cơ sở vật chất như đồng cỏ, quán ăn, trung tâm xử lý dữ liệu,v.v...Chẳng hạn như Scott, một công ty giống, cũng kinh doanh cả việc chăm sóc các bãi cỏ, và S.C. Johnson, người bán thuốc trừ sâu, cũng quản lý một doanh nghiệp dịch vụ phun thuốc lớn, mang tên BBBK.

5. *Bán dịch vụ tài chính.* Các công ty thiết bị thường thấy rằng mình có thể kiếm lời được bằng cách tài trợ cho việc mua sắm cho khách hàng. Công ty tín dụng GE lúc đầu chỉ tài trợ cho các khách hàng và đại lý của GE, nhưng ngày nay cũng tài trợ tiền cho vay vào mục đích thương mại và mua nhà, hợp đồng cho thuê xe ôtô, dự trữ hàng của các đại lý và các lĩnh vực khác.

6. *Tham gia dịch vụ phân phối.* Các nhà sản xuất cũng có thể tham gia sở hữu và khai thác các cửa hàng bán lẻ sản phẩm của mình. Hart Schaffner và Marx chủ yếu là người sản xuất quần áo cũng khai thác một hệ thống các cửa hàng bán lẻ. Và Quaker Oats, một người sản xuất ngũ cốc cũng quản lý một số nhà hàng.

Tất cả những điều này nói lên rằng các nhà sản xuất không được nghĩ mình chỉ là người sản xuất đơn thuần trong khi có rất nhiều cơ hội tuyệt vời để thành lập các doanh nghiệp dịch vụ.

✦ NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA DỊCH VỤ VÀ NHỮNG HÀM Ý MARKETING CỦA CHÚNG

Dịch vụ có bốn đặc điểm quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến việc thiết kế các chương trình marketing.

TÍNH VÔ HÌNH

Các dịch vụ đều vô hình. Không giống như những sản phẩm vật chất, chúng không thể nhìn thấy được, không nếm được, không cảm thấy được, không nghe thấy được hay không ngửi thấy được trước khi mua chúng. Người đi căng da mặt không thể nhìn thấy kết quả trước khi mua dịch vụ đó, người bệnh đi khám bác sĩ tâm thần không thể đoán trước được kết quả khám.

Để giảm bớt mức độ không chắc chắn người mua sẽ tìm kiếm những dấu hiệu hay bằng chứng về chất lượng của dịch vụ. Họ sẽ suy diễn về chất lượng dịch vụ từ địa điểm, con người, trang thiết bị, tài liệu thông tin, biểu tượng và giá cả mà họ thấy.

Vì vậy nhiệm vụ của người cung ứng dịch vụ là "vận dụng những bằng chứng" để "làm cho

cái vô hình trở thành hữu hình".[5] Trong khi những làm marketing sản phẩm phải cố gắng bổ sung thêm những ý tưởng trừu tượng, thì những người làm marketing dịch vụ lại phải cố gắng nêu lên được bằng chứng vật chất và hình tượng hóa món hàng trừu tượng của mình. Hãy xem xét những hình ảnh hữu hình sau: "Với Allstate bạn đang được sự giúp đỡ của bàn tay vàng"; "Tôi đã vớ được một tảng đá (Rock)".(Prudential).

Giả dụ một ngân hàng xác định vị trí cho mình là một ngân hàng "nhanh". Ngân hàng đó có thể hữu hình hóa chiến lược xác định vị trí này bằng một số công cụ:

1. *Địa điểm:* Khung cảnh vật chất của ngân hàng phải tạo ra được cảm nghĩ phục vụ nhanh chóng. Trang trí bên ngoài và nội thất của ngân hàng phải có những đường nét đẹp. Cách bố trí bàn làm việc và lối đi phải được cân nhắc cẩn thận. Khách hàng không phải xếp hàng quá dài.
2. *Con người:* Nhân viên của ngân hàng phải bận rộn với công việc. Phải có đủ số nhân viên để xử lý khối lượng công việc.
3. *Thiết bị:*Trang thiết bị của ngân hàng, máy tính , máy sao chụp, bàn làm việc, phải hiện đại. Khách hàng sẽ phải dấn do khi thấy tất cả những máy đánh chữ đều là những chiếc Remington cổ lỗ từ năm 1940.
4. *Tài liệu thông tin:* Tài liệu thông tin của ngân hàng, văn bản, hình ảnh, phải nói lên hiệu quả và tốc độ.
5. *Biểu tượng:* Ngân hàng phải lựa chọn một cái tên và biểu tượng nói lên việc phục vụ nhanh chóng. Ngân hàng có thể lấy thần Mercury của Hy Lạp làm biểu tượng.
6. *Giá cả:* Ngân hàng có thể quảng cáo rằng mình sẽ phải chuyển vào tài khoản của bất kỳ khách hàng nào 5 USD, nếu người đó phải xếp hàng chờ quá năm phút.

TÍNH KHÔNG TÁCH RỜI ĐƯỢC

Dịch vụ thường được sản xuất ra và tiêu dùng đi đồng thời. Điều này không đúng đối với hàng hóa vật chất được sản xuất ra nhập kho, phân phối thông qua nhiều nấc trung gian mua bán, rồi sau đó mới được tiêu dùng. Nếu dịch vụ do một người thực hiện, thì người cung ứng là một bộ phận của dịch vụ đó. Vì khách hàng cũng có mặt khi dịch vụ được thực hiện, nên sự tác động qua lại giữa người cung ứng và khách hàng là một tính chất đặc biệt của marketing dịch vụ. Cả người cung ứng lẫn khách hàng đều ảnh hưởng đến kết quả của dịch vụ.

Trong trường hợp biểu diễn nghệ thuật và những dịch vụ chuyên môn người mua rất quan tâm đến người cung ứng đặc biệt. Buổi biểu diễn không thể như nhau, nếu Kenny Rogers bị ốm và Marie Osmond thay thế, hay nếu việc bào chữa tại phiên tòa do John Nobody đảm nhiệm, vì F. LEE Bailey bị kẹt. Khi khách hàng ưa thích người cung ứng giỏi, thì giá cả sẽ tăng lên để điều hòa thời gian có hạn của người cung ứng được ưa thích.

Có một số chiến lược để giải quyết sự hạn chế này. Người cung ứng có thể học cách làm việc với một nhóm đông hơn. Những bác sĩ tâm lý trị liệu đã chuyển từ cách điều trị từng người một sang điều trị nhóm nhỏ rồi tiến lên những nhóm đông trên 300 người ở phòng khiêu vũ của khách sạn và mọi người được điều trị đồng thời. Người cung ứng dịch vụ có thể học cách làm việc nhanh hơn, bác sĩ tâm lý trị liệu có thể dành 30 phút cho mỗi bệnh nhân thay vì 50 phút và có thể tiếp được nhiều bệnh nhân hơn. Tổ chức dịch vụ có thể đào tạo thêm những người cung ứng dịch vụ và xây dựng lòng tin của khách hàng, như H&R Block đã làm đối với mạng lưới cố vấn thuế vụ được huấn luyện trong toàn quốc.

TÍNH KHÔNG ỔN ĐỊNH

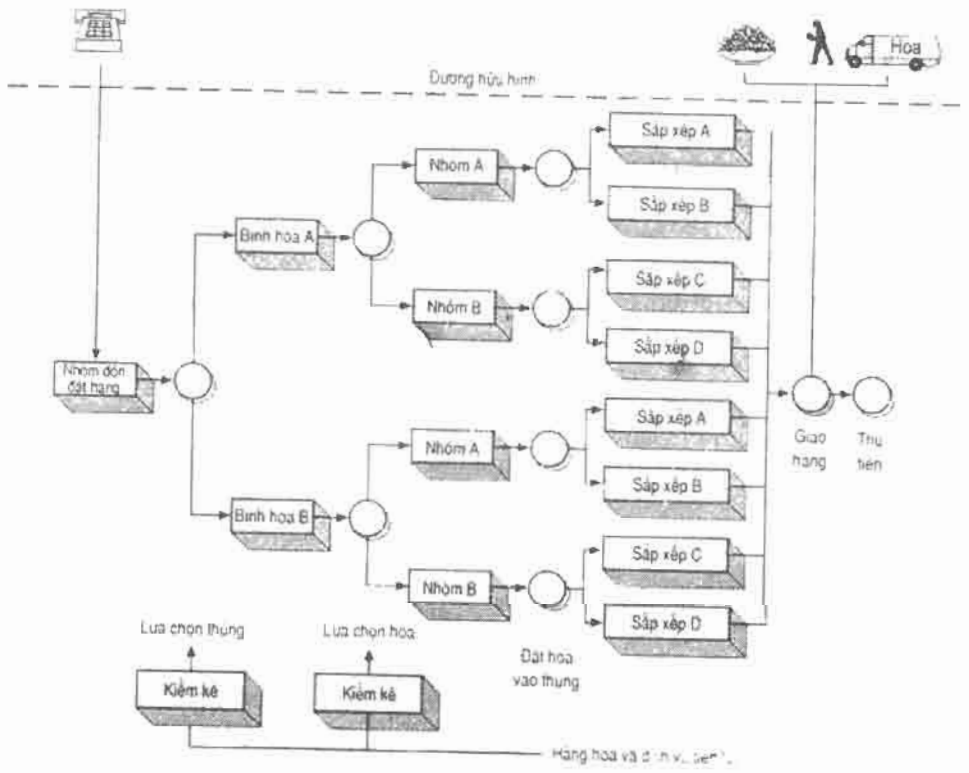
Các dịch vụ rất không ổn định, vì nó phụ thuộc vào người thực hiện dịch vụ, thời gian và

địa điểm thực hiện dịch vụ đó. Cuộc ghép tim do tiến sĩ Christiaan Barnard thực hiện phải có chất lượng cao hơn so với trường hợp do một bác sĩ ngoại khoa ít kinh nghiệm hơn thực hiện. Và những cuộc ghép tim của tiến sĩ Barnard cũng sẽ khác nhau tùy theo tình trạng sức khỏe và trạng thái tinh thần của ông ta và lúc tiến hành ca mổ. Người mua dịch vụ biết rõ tính không ổn định rất lớn này và thường hay trao đổi với người khác trước khi lựa chọn người cung ứng.

Để kiểm tra chất lượng các công ty dịch vụ có thể tiến hành ba bước. Bước thứ nhất là đầu tư vào việc tuyển chọn và huấn luyện tốt nhân viên. Các hãng hàng không, ngân hàng và khách sạn đã chi những khoản tiền lớn để huấn luyện nhân viên của mình đảm bảo dịch vụ có chất lượng tốt. Chẳng hạn như ở mọi khách sạn Hyatt ta đều có thể thấy các nhân viên đều niềm nở và ân cần.

Bước hai là tiêu chuẩn hóa quá trình thực hiện dịch vụ trong toàn bộ phạm vi tổ chức. Điều này được thực hiện bằng cách xác định một bản quy trình dịch vụ thể hiện những công việc và quá trình thực hiện dịch vụ dưới dạng một sơ đồ dòng nhằm mục đích phát hiện những điểm thiếu sót có thể xảy ra trong dịch vụ. H.18.1 là một quy trình dịch vụ của tổ chức chuyển hoa toàn quốc.[6] Công việc của khách hàng chỉ là liên lạc qua điện thoại, lựa chọn và đặt hàng. Sau đó tổ chức bán hoa sẽ đi thu thập hoa, cắm hoa vào bình, giao bình hoa và thu tiền.

Bước thứ ba là theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng qua hệ thống góp ý và khiếu nại, thăm dò ý kiến khách hàng, mua thử để so sánh phát hiện và chấn chỉnh những trường hợp phục vụ yếu kém.[7]



H.18.1. Sơ đồ quy trình triển khai dịch vụ: gửi hoa trong phạm vi toàn quốc

TÍNH KHÔNG LƯU GIỮ ĐƯỢC

Không thể lưu giữ dịch vụ được. Lý do mà nhiều bác sĩ vẫn thu tiền của những bệnh nhân không đến khám theo kỳ hẹn là vì giá trị các dịch vụ vẫn tồn tại vào thời điểm mà bệnh nhân

đó đáng lẽ ra phải có mặt. Tính không lưu giữ được của dịch vụ sẽ không thành vấn đề khi mà nhu cầu ổn định, bởi vì có thể dễ dàng chuẩn bị trước lực lượng nhân viên. Khi mà nhu cầu thăng giáng thì các công ty dịch vụ sẽ gặp phải những vấn đề khó khăn. Ví dụ, các công ty vận tải công cộng phải có nhiều phương tiện hơn gấp bội so với số lượng cần thiết theo nhu cầu bình thường trong suốt cả ngày để đảm bảo phục vụ nhu cầu vào những giờ cao điểm.

Sasser đã trình bày một số chiến lược cân đối cung cầu tốt hơn trong một xí nghiệp dịch vụ[8].

Từ phía cầu:

+ *Định giá phân biệt* sẽ dịch chuyển một phần nhu cầu từ những thời kỳ cao điểm sang thời kỳ vắng khách. Ví dụ, việc định giá thấp cho những suất xem phim vào buổi chiều và giảm giá thuê ôtô vào những ngày nghỉ cuối tuần.
+ *Tạo nhu cầu không có cao điểm*: McDonald đã mở dịch vụ ăn sáng Egg McMuffin của mình và các khách sạn đã tổ chức chế độ nghỉ cuối tuần ngắn ngày của mình.
+ *Tổ chức dịch vụ bổ sung* vào thời gian cao điểm để tạo khả năng lựa chọn cho những khách hàng đang phải chờ, chẳng hạn như tổ chức những quầy cocktail sang trọng cho những khách hàng đang chờ bàn trong nhà hàng và lắp đặt máy tự động thu và phát tiền ở các ngân hàng.
+ *Hệ thống đặt chỗ trước* là một cách để quản lý nhu cầu được các hãng hàng không, khách sạn và các bác sĩ tư sử dụng rất nhiều.

Từ phía cung:

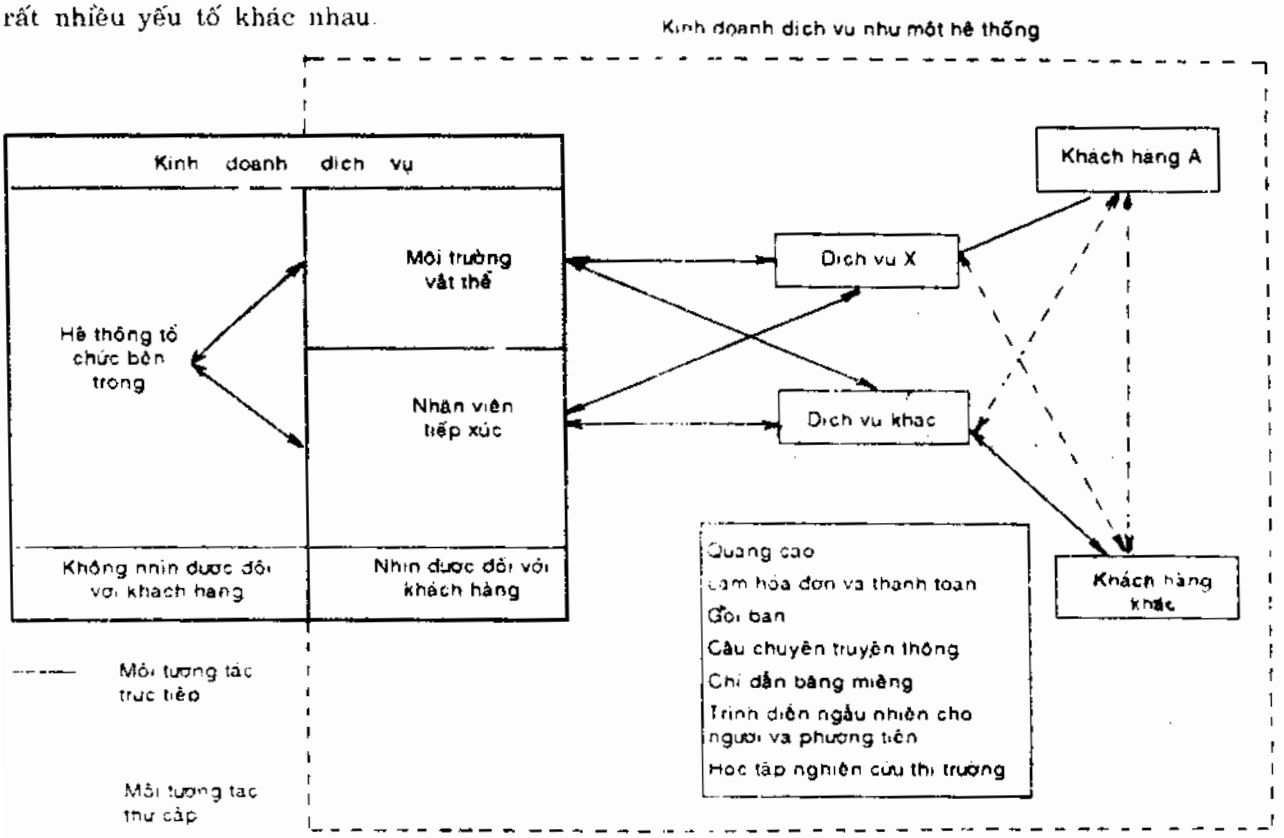
+ *Có thể thuê nhân viên làm việc bán thời gian* để phục vụ nhu cầu vào những giờ cao điểm. Các trường cao đẳng bổ sung giáo viên bán thời gian khi số sinh viên được tuyển tăng lên và các nhà hàng đã huy động tiếp viên bán thời gian khi cần thiết.
+ *Có thể quy định những chế độ làm việc đặc biệt trong giờ cao điểm*. Nhân viên chỉ làm những nhiệm vụ cần thiết nhất trong những giờ cao điểm. Y sĩ hỗ trợ thêm cho các bác sĩ vào những lúc đông khách.
+ *Có thể khuyến khích khách hàng* tham gia nhiều hơn vào một số nhiệm vụ. Ví dụ, họ có thể tự ghi vào sổ khám bệnb hay tự bao gói hàng đã mua.
+ *Có thể tổ chức phục vụ chung*, chẳng hạn như một số bệnh viện chung nhau mua sắm thiết bị y tế.
+ *Có thể chuẩn bị cơ sở* để mở rộng trong tương lai, chẳng hạn như một công viên giải trí mua thêm những khu đất xung quanh để sau này phát triển rộng ra.

✦ CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐỐI VỚI CÔNG TY DỊCH VỤ

Cho đến thời gian gần đây các công ty dịch vụ vẫn bị tụt hậu so với các công ty sản xuất trong việc sử dụng marketing. Nhiều xí nghiệp dịch vụ nhỏ (sửa giày, hớt tóc) nên không sử dụng cách quản trị chính quy hay các phương pháp marketing. Cũng có những công ty dịch vụ về nghiệp vụ chuyên môn (các công ty tư vấn pháp luật và kế toán) đã từng cho rằng việc sử dụng marketing là không phù hợp với đạo đức nghề nghiệp của mình. Một số xí nghiệp dịch vụ khác (các trường cao đẳng, bệnh viện) cho đến thời gian gần đây đã đứng trước một nhu cầu quá lớn đến mức độ là họ thấy không cần thiết phải tiến hành marketing.

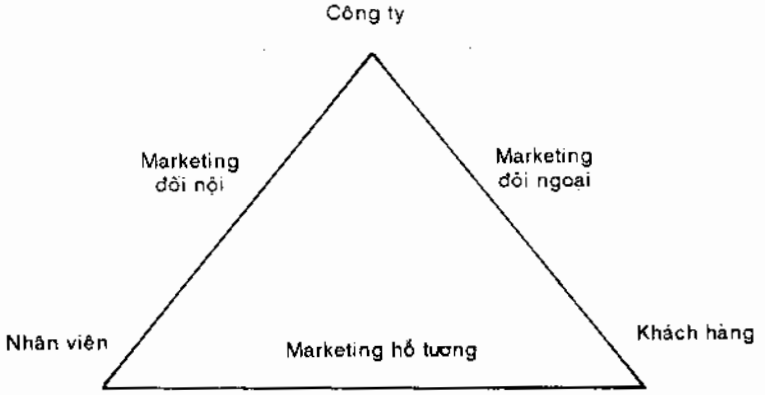
Ngoài ra các xí nghiệp dịch vụ khó vận dụng phương thức marketing truyền thống hơn. Trong một xí nghiệp sản xuất sản phẩm đã được tiêu chuẩn hóa rõ ràng và được xếp lên giá để chờ

khách hàng đến lấy, trả tiền và mang đi. Còn trong một xí nghiệp dịch vụ có nhiều yếu tố hơn (xem H.18.2). Hãy xét trường hợp một khách hàng đến ngân hàng để nhận một khoản tiền cho vay (dịch vụ X). Người khách hàng đó trông thấy các khách hàng khác đang chờ dịch vụ này hay những dịch vụ khác. Người khách đó cũng nhìn thấy môi trường vật chất bao gồm tòa nhà, trang trí nội thất, trang thiết bị và đồ đạc. Ngoài ra khách hàng còn nhìn thấy các nhân viên tiếp khách và làm việc với nhân viên giải quyết cho vay tiền. Tất cả những cái đó hiện ra trước mắt khách hàng. Phần không nhìn thấy là toàn bộ quy trình hoạt động ở hậu trường và hệ thống tổ chức hỗ trợ cho phần công việc dịch vụ nhìn thấy được đó. Vì thế kết quả dịch vụ chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố khác nhau.



H.18.2. Những yếu tố trong một cuộc tiếp xúc của một dịch vụ

Xét về tính chất phức tạp này Gronroos đã khẳng định rằng marketing dịch vụ đòi hỏi không chỉ có marketing đối ngoại, mà cả marketing đối nội và hỗ tương (xem H.18.3)[9]. Marketing đối

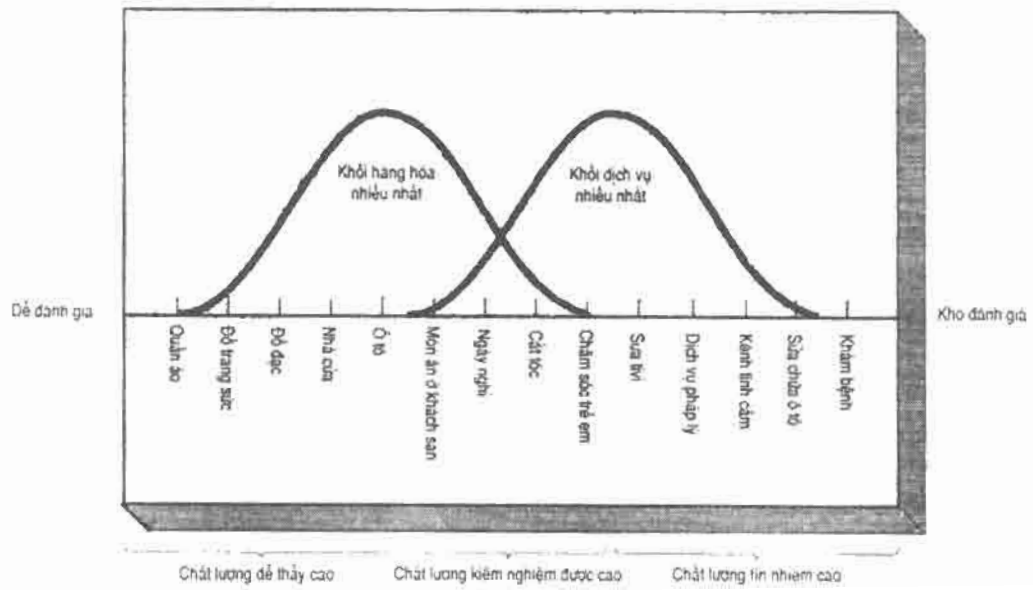


H.18.3. Ba loại hình marketing trong ngành dịch vụ

ngoại mô tả công việc bình thường mà công ty thực hiện nhằm chuẩn bị, định giá, phân phối và khuyến mãi dịch vụ đó đối với khách hàng. Marketing đối nội mô tả công việc mà công ty đã làm nhằm huấn luyện và động viên nhân viên của mình phục vụ tốt khách hàng. Berry khẳng định rằng sự đóng góp quan trọng nhất mà phòng marketing có thể làm được là "hết sức khôn khéo làm cho mọi người trong tổ chức đều tiến hành marketing"[10]. (xem chiến lược Marketing 18-2).

Marketing hỗ tương mô tả kỹ năng của nhân viên trong khi phục vụ khách hàng. Khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ không chỉ căn cứ vào chất lượng kỹ thuật của nó (ví dụ, ca mổ có thành công?), mà còn căn cứ cả vào chất lượng về chức năng của nó nữa (ví dụ, bác sĩ phẫu thuật có tỏ ra quan tâm và gây được niềm tin không?).[11] Những người chuyên nghiệp bên cạnh những người cung ứng dịch vụ khác phải đảm bảo "tiếp xúc khéo" cũng như "kỹ thuật giỏi".[12]

Trong thực tế có một số dịch vụ mà các khách hàng không thể phán xét được chất lượng kỹ thuật ngay cả sau khi họ đã nhận được dịch vụ đó! H.18.4 sắp xếp các sản phẩm và dịch vụ khác nhau theo mức độ khó đánh giá [13]. Ở phía trái là những hàng hóa có nhiều chất lượng dễ thấy, tức là những đặc điểm mà người mua có thể đánh giá được trước khi mua. Ở giữa là những hàng hóa và dịch vụ có nhiều chất lượng kiểm nghiệm được,tức là những đặc điểm mà người mua có thể đánh giá được sau khi mua. Ở phía phải là những hàng hóa và dịch vụ có nhiều chất lượng tin nhiệm, tức là những đặc điểm mà người mua thường cảm thấy khó đánh giá ngay cả sau khi tiêu dùng nó.



H.18.4. Dãy đánh giá các loại hình sản phẩm khác nhau

Vì các dịch vụ nói chung có nhiều chất lượng kiểm nghiệm và tin nhiệm hơn, nên người tiêu dùng cảm thấy rủi ro hơn khi mua chúng. Điều đó dẫn đến một số hậu quả. Thứ nhất là những người sử dụng dịch vụ nói chung dựa nhiều hơn vào những lời đồn hơn là những lời quảng cáo về công ty dịch vụ. Thứ hai là họ dựa rất nhiều vào giá cả, con người và những biểu hiện vật chất để xét đoán chất lượng của dịch vụ. Thứ ba họ rất trung thành với những người cung ứng dịch vụ khi đã hài lòng.

Do sự cạnh tranh dịch vụ ngày càng quyết liệt, nên ngày càng cần đến mức độ tinh tế hơn trong marketing. Một trong những nhân tố thách thức quan trọng là những người làm marketing

sản phẩm xâm nhập vào ngành dịch vụ. Cách đây mấy năm Sears đã nhảy vào marketing dịch vụ, bảo hiểm, ngân hàng, tư vấn thuế thu nhập, cho thuê ôtô. Gerbe Products mở trường mẫu giáo và các công ty bảo hiểm[14].

Các công ty dịch vụ đang đứng trước ba nhiệm vụ là tăng cường sự khác biệt để cạnh tranh, nâng cao chất lượng dịch vụ và năng suất của mình. Mặc dù những nhiệm vụ này có tác động qua lại với nhau trong một chừng mực nào đó, ta vẫn xem xét riêng từng nhiệm vụ một.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 18-2

ĐỘNG VIÊN CÁC NHÂN VIÊN CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG: TRƯỜNG HỢP CÁC BỆNH VIỆN

Bệnh nhân ở các bệnh viện có quá nhiều vấn đề phải lo nghĩ về bệnh tình của mình nên rất khó chịu đối với cách phục vụ tồi tệ. Bernard J.Lachner, chủ tịch bệnh viện Evanston (Illinois), đã nhấn mạnh vấn đề này:

> *Dù là bác sĩ, bác sĩ nội trú hay y tá, điều dưỡng viên, phòng X quang hay phòng cấp cứu, nhân viên tiếp nhận bệnh nhân có thái độ thô lỗ, người quét dọn va dụng mạnh vào giường trong khi dọn dẹp, người phục vụ bãi đậu xe thiếu nhiệt tình giúp đỡ khi bãi đậu xe đã hết chỗ, căng tin xua đuổi khách, phòng bán thuốc hạn chế giờ giấc đối với bệnh nhân ngoại trú, tất cả những hiện tượng đó đều nói lên rằng bệnh viện hoạt động vì lợi ích của chính bản thân mình, chứ không phải là vì bệnh nhân, gia đình họ và bạn bè họ.*

Ngày nay các bệnh viện đang triển khai những chương trình tiếp khách để huấn luyện và động viên các bác sĩ, y tá và các nhân viên khác có thái độ mến khách. Radford Community Hospital (Illinois) là một trong số vài bệnh viện cuối cùng đã bổ sung thêm một nếp làm việc nữa, một chương trình "dịch vụ có bảo đảm". Radford đã dành ra một quỹ 10.000 USD để thanh toán cho những bệnh nhân nào đã có một điều than phiền chính đáng từ chuyện thức ăn nguội lạnh đến chuyện phải chờ đợi quá lâu ở phòng cấp cứu. Điểm mấu chốt ở đây là đến cuối năm số tiền còn lại của quỹ đó sẽ được chia cho toàn thể nhân viên trong bệnh viện. Biện pháp này đã kích thích mạnh các nhân viên đối sử ân cần với bệnh nhân. Nếu tổng số có 100 nhân viên và không phải thanh toán cho bệnh nhân nào, thì đến cuối năm mỗi nhân viên sẽ được thưởng 100 USD. Trong sáu tháng đầu tiên bệnh viện chỉ phải thanh toán 300 USD cho bệnh nhân.

QUẢN LÝ SỰ KHÁC BIỆT

Những người làm marketing dịch vụ thường hay phàn nàn là khó đảm bảo những dịch vụ của mình khác biệt với những dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh. Việc hủy bỏ quy định của một số ngành dịch vụ chủ yếu, như truyền thông, vận tải, năng lượng, ngân hàng, đã thúc mạnh sự cạnh tranh giá cả. Thành công đầu tiên của hãng hàng không People's Express đã chứng tỏ rằng nhiều hành khách quan tâm đến giá vé nhiều hơn là dịch vụ. Thành công lớn của Charles Schwab trong dịch vụ môi giới có chiết khấu đã chứng tỏ rằng nhiều khách hàng ít trung thành với những công ty môi giới có uy tín hơn, khi mà họ có thể tiết kiệm được tiền của mình. Trong chừng mực mà các khách hàng thấy dịch vụ khá đồng đều, thì họ sẽ ít quan tâm hơn về người cung ứng so với giá cả.

Cách giải quyết vấn đề cạnh tranh giá cả là tạo ra sản phẩm khác biệt, cách giao hàng khác biệt và hình ảnh khác biệt. Sản phẩm chào bán có thể có những tính chất mới làm cho nó khác

biệt với sản phẩm chào bán của đối thủ cạnh tranh. Cái mà khách hàng mong đợi được gọi là phần dịch vụ cơ bản và nó có thể được bổ sung thêm những tính chất dịch vụ phụ. Trong ngành hàng không các máy bay được trang bị thêm những dịch vụ phụ như chiếu phim, ghế thượng hạng, hàng để bán, điện thoại không nối đất và những chương trình thưởng cho những khách bay thường xuyên. Mới đây Hertz đã bổ sung dịch vụ phụ mới để tạo sự khác biệt cho dịch vụ cho thuê ôtô của mình, cụ thể là dịch vụ #1 Club Gold cho các thanh niên Club Gold của mình:

> Khách hàng của Hertz được đón bằng xe buýt tuyến lịch sự và đưa thẳng đến chiếc xe đã được chọn trước. Chìa khóa đã cắm sẵn ở ổ khóa điện và thùng xe đã mở sẵn để xếp hành lý. Hóa đơn in sẵn đã được treo ở gương chiếu hậu và khách hàng chỉ cần trình giấy phép lái xe cho nhân viên bảo vệ trên đường lái xe ra.

Vấn đề chủ yếu là hầu hết những đổi mới dịch vụ đều rất dễ dàng sao chép, nên chỉ có một số rất ít là giữ được vị trí ưu việt trong một thời gian dài. Tuy nhiên một công ty dịch vụ thường xuyên nghiên cứu và đưa vào những đổi mới dịch vụ sẽ liên tục giữ được ưu thế tạm thời trước các đối thủ cạnh tranh của mình và nhờ nổi tiếng về việc đổi mới mà có thể giữ chân được những khách hàng chuộng thứ thượng hạng. Ví dụ, Citicorp nổi tiếng là người đổi mới hàng đầu trong ngành ngân hàng luôn chủ động sáng tạo hay phát triển các máy tự động thu và trả tiền, làm dịch vụ ngân hàng trong phạm vi toàn quốc, có đầy đủ các loại tài khoản cùng thẻ tín dụng và thả nổi lãi suất cơ bản.

Công ty dịch vụ có thể tạo điểm khác biệt cho việc cung ứng dịch vụ của mình theo ba cách, cụ thể là thông qua con người, thông qua môi trường vật chất và thông qua quy trình (3P trong marketing dịch vụ). Công ty dịch vụ có thể nổi bật lên nhờ có nhiều nhân viên tiếp khách tài giỏi và đáng tin cậy hơn so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Công ty dịch vụ có thể tạo ra một môi trường vật chất hấp dẫn hơn tại nơi cung ứng dịch vụ. Cuối cùng, công ty dịch vụ có thể thiết kế một quy trình cung ứng tốt hơn, chẳng hạn như việc thực hiện nghiệp vụ ngân hàng tại nhà.

Các công ty dịch vụ cũng có thể tạo cho mình những điểm khác biệt trong hình ảnh, đặc biệt là thông qua các biểu tượng và nhãn hiệu. Harris Bank ở Chicago đã chọn con sư tử làm biểu tượng và sử dụng nó trên giấy tờ của mình, trong quảng cáo và thậm chí còn làm những con thú nhồi bông để tặng cho những khách hàng gửi tiền mới. Kết quả là con sư tử Harris đã nổi tiếng và tạo ra một hình ảnh hùng mạnh cho ngân hàng đó. Một số bệnh viện đã đạt được danh tiếng "siêu hạng" là tốt nhất trong lãnh vực của mình, như Mayo Clinic, Massachusetts General và Sloane-Kettering. Bất kỳ bệnh viện nào trong số này đều có thể mở phòng khám ở các thành phố khác để thu hút bệnh nhân bằng sức mạnh "nhãn hiệu" của mình. Công ty dịch vụ có nhãn hiệu được đánh giá cao đã thành công cao trong hoạt động quốc tế. (Xem marketing toàn cầu 18-1).

MARKETING TOÀN CẦU 18-1

MỞ RỘNG MỘT DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ RA QUỐC TẾ: CLUB MED

Club Med, một công ty con của công ty Pháp, Club Méditerranée, Nam Phi đã tìm cách đạt được thành công hiếm có về marketing và tài chính trong lịch sử 40 năm ngắn ngủi của mình. Gilbert Trigono đã khai trương "làng" Club Med đầu tiên ở Hy Lạp vào năm 1955 và ngày nay Club Med đã có hơn 104 làng ở 30 nước.

Công thức của Club Med rất đơn giản: tạo ra một kỳ đi nghỉ để tách con người ra khỏi những

căng thẳng hàng ngày, ở đó họ không phải thông qua nhiều quyết định, họ có thể ăn mặc thoải mái, gặp gỡ vui chơi, đi ăn cùng với những người khác, có được thời tiết đẹp và ấm áp. Trong một vài tuần lễ khó quên những người đi nghỉ đã thoát khỏi cái thế giới bon chen và hòa mình vào một cuộc sống giản dị và nhiều thiện chí hơn.

Các làng Club Med hầu hết đều nằm ở những vùng có khí hậu ấm áp như các vùng Caribbean, Oceania, Pacific Basin và Malaysia/ Indonesia. Khách đi nghỉ đã trả tiền trước cho toàn bộ việc ăn ở của mình và sử dụng phiếu thay vì tiền ở trong làng đó. Các phòng của Club Med đều giống nhau và không có khóa trên cánh cửa, cũng không có điện thoại để liên lạc với những người ở thế giới bên ngoài. Khách nghỉ được gọi là GM (gentils membres - thành viên của gentils) luôn nhận được sự giúp đỡ của các thành viên khung, gọi là GO. (gentils organisateur - người tổ chức gentils). Ở mỗi làng có thể có khoảng 100 GO. Họ làm việc nhiều giờ và hành động như những người hướng dẫn, góp vui và bạn bè của khách nghỉ. Các làng được bố trí ở những nơi có phong cảnh đẹp, có đầy đủ sân quần vượt, câu lạc bộ khiêu vũ và dịch vụ ăn uống tuyệt hảo.

Club Med kiếm được một số lợi nhuận rất hấp dẫn từ số tiền lệ phí của khách nghỉ và những khoản tiết kiệm khác. Club Med kiếm được hàng triệu tiền lợi tức do thu và gửi ngân hàng số tiền khách đã trả trước nhiều tuần trước khi họ đến. Club Med có thể mua vé máy bay theo giá sỉ vì số lượng lớn, trong khi tính với khách theo giá lẻ. Ngoài ra những khoản tiền rất lớn để xây dựng những làng mới là do các nước chủ nhà tài trợ, vì họ thiết tha muốn xây dựng ngành du lịch của mình.

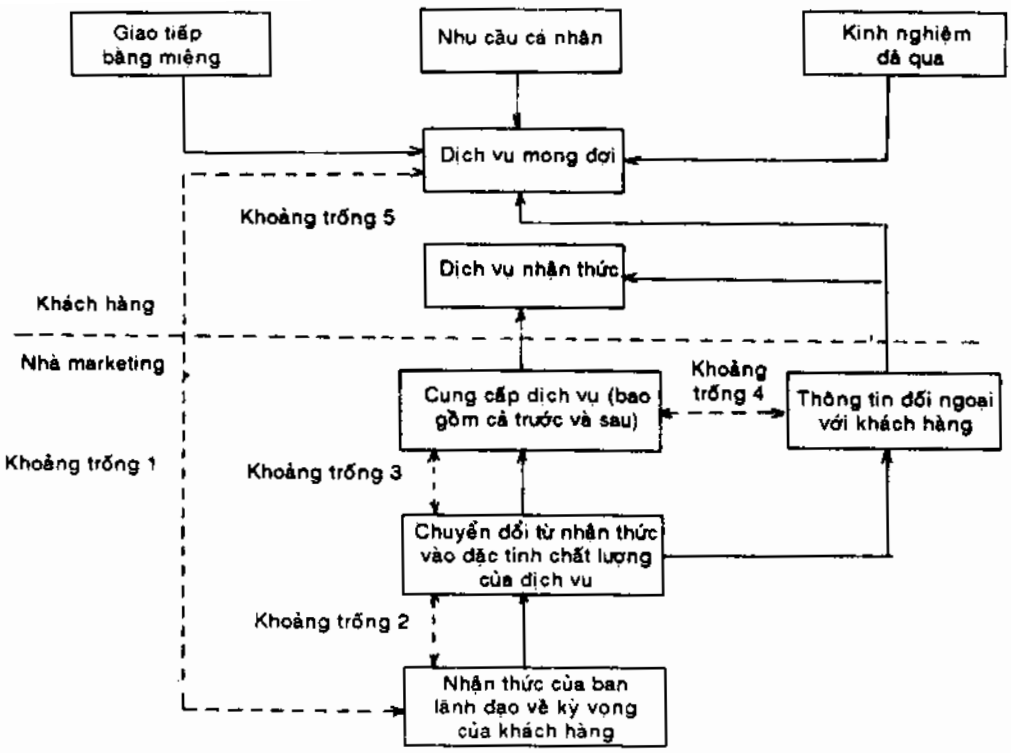
Mãi cho đến thời gian gần đây Club Med vẫn áp dụng một tiêu chuẩn cho thiết kế và hoạt động trong các làng của mình. Ngày nay nó đang có những sự thích ứng nhiều hơn nhằm cố gắng thu hút và thỏa mãn nhiều thị trường mục tiêu hơn. Club Med đã tạo ra một số làng để hấp dẫn những khách hàng lớn tuổi hơn, có gia đình và con cái. Club cũng đã tổ chức những cuộc hội thảo về máy tính ở một số làng để thu hút những khách nghỉ tham việc. Club đã tăng số GO không phải là người Pháp như là một cách để quốc tế hóa hơn nữa các làng đó. Những làng mới được bố trí ở những nơi thuận tiện hơn cho khách du lịch từ Đông Bắc Hoa Kỳ. Việc quảng cáo các địa điểm giờ đây ít nhấn mạnh đến điều Club Med là một nơi của những người độc thân ưa thích ánh nắng mặt trời, không khí vui nhộn và thân hình đẹp. Nói tóm lại, Club Med đang chuyển từ marketing toàn cầu tiêu chuẩn hóa sang marketing toàn cầu thích nghi.

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

Một trong những cách chủ yếu để tạo ra những điểm khác biệt cho một công ty dịch vụ là thường xuyên cung ứng dịch vụ chất lượng cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Điểm mấu chốt là đáp ứng đúng hay cao hơn những mong đợi về chất lượng dịch vụ của những khách hàng mục tiêu. Những mong đợi được hình thành từ những kinh nghiệm trong quá khứ, những lời truyền miệng và quảng cáo của công ty dịch vụ. Trên cơ sở đó khách hàng lựa chọn người cung ứng và sau khi nhận được dịch vụ đó họ so sánh dịch vụ đã nhận được với dịch vụ mong đợi. Nếu dịch vụ đã nhận được kém hơn dịch vụ mong đợi, thì khách hàng không còn quan tâm đến người cung ứng đó nữa. Nếu dịch vụ đã nhận đáp ứng được hay vượt quá những mong đợi, thì họ có khả năng sẽ sử dụng người cung ứng ấy lần nữa. (Xem công ty và ngành 18-1).

Parasuraman, Zeithaml và Berry đã xây dựng một mô hình chất lượng dịch vụ làm nổi bật những yêu cầu chính để đảm bảo chất lượng mong đợi của dịch vụ[15]. Mô hình đó, như ở H.18.5, đã xác định có năm khoảng trống làm cho việc cung ứng dịch vụ không thành công. Sau đây là những khoảng trống đó:

1. *Khoảng trống giữa mong đợi của khách hàng và nhận thức của ban lãnh đạo:* không phải bao giờ ban lãnh đạo cũng nhận thức đúng đắn những gì khách hàng mong muốn. Những



H.18.5 Mô hình chất lượng dịch vụ

người lãnh đạo bệnh viện có thể nghĩ rằng bệnh nhân muốn có thức ăn ngon hơn, nhưng bệnh nhân có thể lại quan tâm nhiều hơn đến thái độ ân cần của y tá.

2. *Khoảng trống giữa nhận thức của ban lãnh đạo và những yêu cầu cụ thể về chất lượng dịch vụ.* Ban lãnh đạo có thể nhận thức đúng những mong muốn của khách hàng, nhưng không định ra tiêu chuẩn chất lượng cụ thể. Những người lãnh đạo bệnh viện có thể chỉ thị cho các y tá phục vụ nhanh chóng, nhưng lại không xác định rõ yêu cầu chất lượng phục vụ.

3. *Khoảng trống giữa yêu cầu chất lượng dịch vụ và kết quả thực hiện dịch vụ:* Con người có thể có trình độ tay nghề kém hay làm việc quá sức và không thể hay không muốn thực hiện đúng tiêu chuẩn; hay họ có thể buộc phải làm trái với tiêu chuẩn, như phải để nhiều thời gian nghe khách hàng rồi sau đó phục vụ họ một cách vội vàng.

4. *Khoảng trống giữa thực tế cung ứng dịch vụ và thông tin đối ngoại:* Những mong đợi của khách hàng chịu ảnh hưởng từ lời tuyên bố của đại diện công ty và quảng cáo. Nếu cuốn sách giới thiệu bệnh viện trình bày một buồng rất đẹp,nhưng khi bệnh nhân đến thì lại thấy buồng thuộc loại rẻ tiền và xấu xí, như vậy thông tin đối ngoại đã làm méo mó những mong đợi của khách hàng.

5. *Khoảng trống giữa dịch vụ nhận thức và dịch vụ mong đợi:* Khoảng trống này phát sinh khi khách hàng lượng định kết quả thực hiện của công ty theo một cách khác và nhận thức sai chất lượng của dịch vụ. Bác sĩ có thể vẫn viếng thăm bệnh nhân để chứng tỏ sự quan tâm, nhưng bệnh nhân có thể lại nghĩ rằng việc đó chứng tỏ có điều gì đó thực sự không ổn.

NGƯỜI MUA NGHĨ GÌ VỀ ĐẠI LÝ ÔTÔ

Theodore R. Cunningham, phó chủ tịch phụ trách tiêu thụ và marketing của hãng Chrysler, mới đây đã nói điều này với phóng viên của The Wall Street Journal: Trong một cuộc điều tra mới đây những người mua xe mới nói rằng thà họ phải đến nha sĩ để chữa răng còn thích hơn là phải lặp lại quá trình mua một chiếc xe. Chúng tôi đang cố gắng thay đổi toàn bộ nếp văn hóa trong kinh doanh".

Mọi người mua ôtô đều đã có kinh nghiệm đến xem một phòng trưng bày, ngay lập tức có một nhân viên bán hàng quá năng nổ hay quá niềm nở tiến đến, anh ta hoặc là không thể trả lời được những câu hỏi nhất định hoặc là rõ ràng đã giả vờ trả lời là không thể đưa ra giá thấp nhất khi chưa có ý kiến của ông chủ, sau đó anh ta quay lại và nói rằng rất may là ông chủ đang có tâm trạng vui vẻ và đã có thể chấp nhận giá đó, rồi trong quá trình ký kết hợp đồng nhân viên bán hàng lại cố nài ni bán kèm phần thiết bị tùy chọn, chống gỉ, giấy bảo hành làm cho khách hàng càng lúc càng thêm mệt mỏi. Chỉ cần mấy ngày sau khi nhận xe về, nhân viên bán hàng đã không còn nhớ đến người khách hàng đó nữa và không còn sốt sắng trả lời những cú điện thoại báo rằng chiếc xe mới của khách hàng không chịu nổ máy. Câu trả lời thông thường của nhân viên bán hàng là "xin vui lòng gọi cho bộ phận dịch vụ".

Không có gì phải ngạc nhiên là ngày càng có nhiều người mua ôtô thích mua xe qua bưu điện hơn là bước chân vào phòng trưng bày của một đại lý. Song lỗi đó không phải hoàn toàn là của đại lý. Những người sản xuất ôtô đã gây quá nhiều sức ép đối với các đại lý để họ phải bán được nhiều xe và số tiền thưởng hoàn toàn gắn liền với khối lượng bán được, nên cũng có thể thông cảm với thái độ thúc ép từ các nhân viên bán hàng của đại lý.

Tất nhiên là bao giờ cũng có những đại lý đảm bảo chất lượng dịch vụ tuyệt hảo. Cart Sewell, người điều hành một trong những cửa hàng đại lý lớn nhất và thành đạt nhất ở Mỹ, luôn đảm bảo dịch vụ không ai sánh kịp cho các khách hàng Dallas của mình. Ông thực hiện quy tắc: "Nếu khách hàng yêu cầu, thì câu trả lời bao giờ cũng phải là dạ, có ngay ". Đội xe Cadillac để cho mượn của ông lên tới 150 chiếc. Cửa hàng đại lý của ông có một nhân viên kỹ thuật đảm bảo phục vụ theo yêu cầu qua điện thoại 24 giờ mỗi ngày, bảy ngày mỗi tuần. Những khách hàng bị gãy chìa khóa trong ổ khóa hay có xe bị chết máy sẽ được các nhân viên dịch vụ của ông đến giải thoát miễn phí. Nếu nhân viên dịch vụ của ông không thể sửa ngay tại chỗ chiếc xe đó, thì cửa hàng đại lý sẽ đưa chiếc xe cho mượn đến cho khách hàng và lấy chiếc xe của khách về để sửa miễn phí. Khi xe của khách hàng đã sửa xong, khách nhận xe về và còn được thêm một món qùa tặng nữa. Sewell không bằng lòng với việc chỉ bán xe một lần cho khách. Triết lý của ông đã được tổng kết đầy đủ trong cuốn sách bán chạy nhất của ông, khách hàng suốt đời: Làm thế nào biến người mua một lần thành một khách hàng suốt đời.

Nhưng ông Carl Sewell hiếm hoi đó không phải là người mở đầu cuộc đảo lộn suy nghĩ của những người sản xuất ôtô về các đại lý. Mà chính là một số ít người sản xuất ôtô mới đã làm việc đó đối với các đại lý. Dẫn đầu là các công ty Nhật, khi Toyota cấp quyền kinh doanh cho các đại lý Lexus của mình và Nissan cấp quyền kinh doanh cho các đại lý Infinity của mình. Cả hai công ty này đã dành rất nhiều thời giờ để thiết kế triết lý và khung cảnh của cửa hàng đại lý gần như ngang bằng số thời gian để thiết kế những chiếc xe mới của mình. Các phòng trưng bầy mới được trang trí rất hấp dẫn và tạo bầu không khí thoải mái. Khi khách hàng bước vào phòng trưng bày sẽ được nhân viên tiếp đón mời dùng cà phê, rồi sau đó dẫn đi xem mọi kiểu xe. Một nhân viên bán hàng và giới thiệu khách hàng với giám đốc tiêu thụ. Sau đó khách hàng được dẫn

đi một vòng các gian làm dịch vụ (thường là không có xe). Khách hàng được thử lái xe. Ở mọi nơi quan hệ giao tiếp với nhân bán hàng diễn ra nhẹ nhàng, từ tốn, chân thành và nhân viên bán hàng sẵn sàng cung cấp những thông tin chính xác về kỹ thuật. Không có chuyện nài ép mua hàng. Nếu khách hàng quay ra và không đặt mua xe,thì sẽ có một hay hai lần gọi điện thoại rất ngắn gọn và lịch sự để nhắc nhở. Nếu khách hàng quyết định mua chiếc xe đó thì không có mặc cả giá.

Khi thấy kết quả của đại lý theo mô hình mới này, Ganeral Motors bắt chước nó như một "cung cách tốt nhất" trong việc thành lập các cửa hàng đại lý Saturn. Ngày nay, khi tung ra kiểu xe LH mới của mình, Chrysler sẵn sàng chi ra 30 triệu USD để đào tạo lại 100.000 nhân viên làm việc tại các cửa hàng đại lý của mình, từ chủ sở hữu đến các giám đốc tiêu thụ và nhân viên dịch vụ cũng như nhân viên phụ trách tổng đài điện thoại. Ford cũng đang dự tính tiến hành "marketing quan hệ" ở các cửa hàng đại lý của mình. Tất cả các công ty ôtô này đều nhận ra rằng để giữ chân được một khách hàng suốt đời có thể phải tốn vào cỡ 325.000 USD, nếu họ làm tốt mọi việc.

Các nhà nghiên cứu này cũng phát hiện thấy có năm yếu tố quyết định chất lượng dịch vụ. Chúng được xếp thứ tự theo tầm quan trọng được khách hàng đánh giá (theo thang 100 điểm):[16]

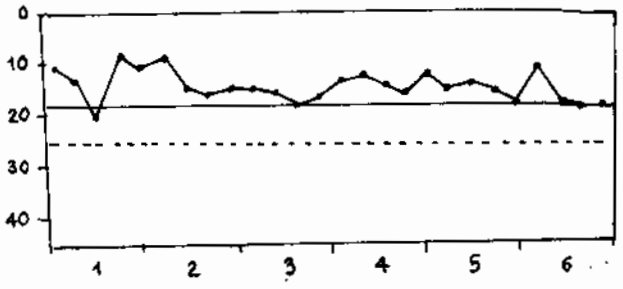
1. *Mức độ tin cậy*: Khả năng đảm bảo dịch vụ đã hứa hẹn một cách chắc chắn và chính xác.(32)
2. *Thái độ nhiệt tình:* Thái độ sẵn sàng giúp đỡ khách hàng và đảm bảo dịch vụ nhanh chóng.(22)
3. *Sự bảo đảm:* Trình độ chuyên môn và thái độ nhã nhặn của nhân viên và khả năng của họ gây được tin nhiệm và lòng tin.(19)
4. *Sự thông cảm:* Thái độ tỏ ra lo lắng, quan tâm đến từng khách hàng.(16)
5. *Yếu tố hữu hình:* Bề ngoài của các phương tiện vật chất, trang thiết bị, con người và tài liệu thông tin.(11)

Nhiều công trình nghiên cứu khác nhau đã cho thấy rằng những công ty dịch vụ quản lý tốt đều có chung một số cung cách phổ biến. Trong số đó có những điểm sau:

1. *Quan điểm chiến lược:* Tất cả những công ty dịch vụ hàng đầu đều là những công ty luôn nghĩ đến khách hàng. Họ hiểu rất rõ khách hàng mục tiêu của mình và những nhu cầu của khách hàng để cố gắng thỏa mãn chúng. Họ đã hoạch định một chiến lược riêng biệt để thỏa mãn những nhu cầu sẽ tạo được sự trung thành lâu bền của khách hàng.
2. *Quá trình lịch sử cam kết của ban lãnh đạo tối cao về chất lượng:* Những công ty như Marriott, Disney, Delta và McDonald đều có những cam kết rất tỉ mỉ về chất lượng. Ban lãnh đạo của họ không chỉ nhìn vào hiệu quả tài chính hàng tháng, mà còn xem xét cả kết quả của dịch vụ. Ray Kroc của McDonald chủ trương thường xuyên đánh giá từng cửa hàng của McDonald về tình hình chấp hành nghiêm chỉnh QSCV: chất lượng, khối lượng dịch vụ, tình trạng vệ sinh sạch sẽ và giá trị. Nếu không tuân thủ nghiêm chỉnh sẽ bị thu hồi quyền kinh doanh.
3. *Đặt ra những tiêu chuẩn cao:* Những người cung ứng dịch vụ tốt nhất đều đặt ra những tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ cao. Ví dụ, Swissair phấn đấu đạt 96% tỷ lệ hành khách trở lên đánh giá dịch vụ của mình là tốt hay tuyệt hảo, nếu không sẽ phải có biện pháp khắc phục ngay. Citibank đề mục tiêu phấn đấu trả lời yêu cầu qua điện thoại trong vòng mười giây và thư của khách hàng trong vòng hai ngày. Các tiêu chuẩn phải được xác định ở mức cao hợp lý. Tiêu chuẩn chính xác 98% nghe có vẻ là được, thế nhưng nó sẽ dẫn đến kết quả là Federal Express để thất lạc 64.000 bưu kiện mỗi ngày, đọc sai mười từ

trên mỗi trang, ghi sai 400.000 toa thuốc mỗi ngày, và uống nước không hợp vệ sinh mỗi năm tám ngày. Các công ty có thể làm cho mình nổi bật lên trong số những công ty cung ứng dịch vụ "chất lượng vừa phải" và những công ty cung ứng dịch vụ "cẩu thả" bằng cách phấn đấu đạt 100% dịch vụ không có sai sót.[17]

4. *Hệ thống theo dõi kết quả thực hiện dịch vụ:* Những công ty dịch vụ hàng đầu đều kiểm tra kết quả thực hiện dịch vụ cả của bản thân mình lẫn của đối thủ cạnh tranh một cách đều đặn. Họ sử dụng một số biện pháp để lượng định kết quả thực hiện: mua hàng so sánh, mua hàng để kiểm tra, thăm dò ý kiến khách hàng, các mẫu góp ý kiến và khiếu nại, các đội kiểm tra dịch vụ và thư gửi chủ tịch. General Electric đã gửi 700.000 phiếu phản hồi mỗi năm cho các hộ gia đình để nhờ đánh giá kết quả công tác của các nhân viên làm dịch vụ. Citibank thường xuyên kiểm tra các chỉ tiêu ART, tức là mức độ chính xác, sự nhiệt tình và mức độ kịp thời. Họ đã đóng giả khách hàng để kiểm tra xem nhân viên của mình có đảm bảo dịch vụ tốt không. The First Chicago Bank đã sử dụng một chương trình lượng định kết quả thực hiện bao gồm việc dựng đồ thị hàng tuần những kết quả thực hiện theo rất nhiều những vấn đề nhạy cảm đối với khách hàng. H.18.6 là một đồ thị điển hình được sử dụng để theo dõi tốc độ trả lời những câu hỏi của khách hàng qua điện thoại. Khi thấy kết quả thực hiện thấp hơn kết quả tối thiểu cho phép thì phải có biện pháp chấn chỉnh. Nó cũng đã nâng cao được kết quả thực hiện của mình vượt mức mục tiêu về thời gian. Những khái niệm và công cụ marketing 18-1 sẽ trình bày một công cụ gọi là phân tích tầm quan trọng kết quả thực hiện để đánh giá các yếu tố khác nhau từ các dịch vụ và xác định những biện pháp cần thiết phải thi hành.



H.18.6. Theo dõi kết quả thực hiện dịch vụ cho khách hàng

5. *Hệ thống giải quyết những khiếu nại của khách hàng:* Các doanh nghiệp dịch vụ hạng khá đều giải quyết những khiếu nại của khách hàng nhanh chóng và hào phóng. Timothy Firnstahl, người điều hành một hệ thống nhà hàng mang tên Satisfaction Guaranteed, Inc., đã ghi rõ quy ước phục vụ như sau: "Nếu khách hàng phải chờ đợi quá mười phút sau khi gọi các món ăn, nhưng chưa đến hai mươi phút, thì chúng tôi xin không tính tiền ăn uống. Nếu họ phải chờ lâu hơn hai mươi phút, thì có thể không tính tiền toàn bộ thức ăn. Nếu sau khi khách đã ngồi vào bàn năm phút rồi mà bánh mì vẫn chưa được đưa đến, thì chúng tôi sẽ không tính tiền món súp"[18](xem Những khái niệm và công cụ Marketing 18-2).

6. *Thỏa mãn nhân viên cũng như khách hàng:* Những công ty dịch vụ quản lý tuyệt hảo đều tin chắc rằng quan hệ với nhân viên sẽ phản ảnh qua quan hệ với khách hàng. Ban lãnh đạo tiến hành marketing đối nội và tạo ra một môi trường biểu dương và khen thưởng công nhân viên có thành tích phục vụ tốt. Ban lãnh đạo thường xuyên kiểm tra xem nhân

viên có hài lòng với công việc của mình không. Có một trường hợp Citibank đề ra mục tiêu thỏa mãn khách hàng là 90% và thỏa mãn nhân viên là 70%. Song, đã nảy sinh vấn đề là liệu Citibank có thể đạt mức thỏa mãn khách hàng là 90% không, khi có 30% nhân viên của mình bất mãn. Karl Albrecht nhận thấy rằng những công nhân bất mãn có thể trở thành "những kẻ phá hoại". Kosenbluth và Peters trong bài The Customer Is Number Two cũng đã nhận định rằng chính nhân viên của công ty, chứ không phải khách hàng là số một, nếu công ty có hy vọng là thỏa mãn thực sự các khách hàng của mình.[19]

Công ty và ngành 18-2 minh họa cách thức một người làm marketing vĩ đại, Disney, kết hợp một số phương pháp tuyệt vời để đảm bảo khách hàng luôn hài lòng ở mức độ cao về những công viên theo chủ đề của mình.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 18-1

PHÂN TÍCH TẦM QUAN TRỌNG - KẾT QUẢ THỰC HIỆN

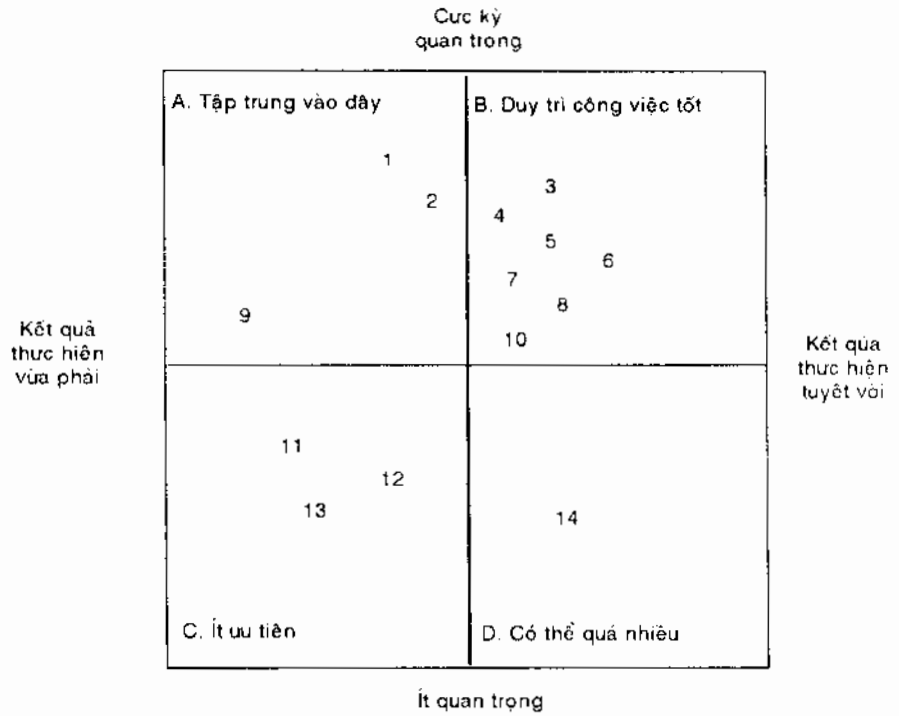
Các dịch vụ có thể được đánh giá căn cứ theo tầm quan trọng đối với khách hàng và kết quả thực hiện của công ty. Bảng dưới đây trình bày cách đánh giá của khách hàng đối với 14 yếu tố (thuộc tính) của dịch vụ do bộ phận dịch vụ của một đại lý ôtô thực hiện theo tầm quan trọng và kết quả thực hiện.

Số thuộc tính	Mô tả thuộc tính	Đánh giá tầm quan trọng *	Đánh giá kết quả thực hiện +
1	Công việc được hoàn tất ngay từ đầu	3,83	2,63
2	Giải quyết nhanh khiếu nại	3,63	2,73
3	Đảm bảo bảo hành nhanh chóng	3,60	3,15
4	Có thể làm mọi việc cần thiết	3,56	3,00
5	Sẵn sàng phục vụ khi cần	3,41	3,05
6	Phục vụ lịch sự và niềm nở	3,41	3,29
7	Xe được sửa xong đúng hẹn	3,38	3,03
8	Chỉ thực hiện công việc cần thiết	3,37	3,11
9	Giá dịch vụ rẻ	3,29	2,00
10	Lau chùi sạch sau khi làm dịch vụ	3,27	3,02
11	Thuận tiện đối với nơi ở	2,52	2,25
12	Thuận tiện đối với chỗ làm việc	2,43	2,49
13	Xe buýt và xe con lịch sự	2,37	2,35
14	Gửi trước thông báo bảo trì	2,05	3,33

* Đánh giá theo thang bốn điểm :"Cực kỳ quan trọng","quan trọng", "ít quan trọng" và "không quan trọng".

\+ Đánh giá theo thang bốn điểm :"tuyệt vời","tốt","vừa phải" và "kém". Cũng có ca loại "không có cơ sở để xét đoán"

Tầm quan trọng được đánh giá theo thang bốn điểm: "cực kỳ quan trọng","quan trọng", "ít quan trọng", và "không quan trọng". Kết quả thực hiện được đánh giá theo thang bốn điểm: "tuyệt vời ", "tốt", "vừa phải", và "kém". Ví dụ công việc được hoàn thành ngay trong lần đầu được đánh giá theo tầm quan trọng là 3,83 và theo kết quả thực hiện 2,63, chứng tỏ rằng khách hàng cảm thấy nó rất quan trọng, nhưng không thực hiện tốt.



Việc đánh giá 14 yếu tố được thể hiện bằng đồ thị và được chia thành bốn miền. Góc phần tư A thể hiện những yếu tố dịch vụ quan trọng không được thực hiện ở mức độ mong muốn, chúng bao gồm các yếu tố 1; 2 và 9. Đại lý tập trung vào việc nâng cao hiệu quả công tác của bộ phận dịch vụ đối với những yếu tố đó. Góc phần tư B thể hiện những yếu tố dịch vụ quan trọng được thực hiện tốt. Nhiệm vụ ở đây là duy trì cho được kết quả thực hiện cao. Góc phần tư C thể hiện những yếu tố dịch vụ thứ yếu được thực hiện không tốt lắm, nhưng hoàn toàn không phải bận tâm, vì chúng không quan trọng lắm. Góc phần tư D thể hiện những yếu tố dịch vụ thứ yếu. "Gửi thông báo trước việc bảo trì" được thực hiện một cách rất tốt, một trường hợp có thể xảy ra quá nhiều. Việc lượng định các yếu tố dịch vụ căn cứ vào tầm quan trọng và kết quả thực hiện sẽ gợi ý người làm marketing nên tập trung nỗ lực của mình vào chỗ nào.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 18-2

HỆ THỐNG XỬ LÝ KHIẾU NẠI VÀ SỬA LẠI DỊCH VỤ

Các công trình nghiên cứu tình trạng không hài lòng của khách hàng cho thấy rằng khách hàng không hài lòng với món hàng của mình chiếm khoảng 25% các trường hợp. Họ hay khiếu nại đến mức độ nào? Một kết quả đáng ngạc nhiên là chỉ có khoảng 5% khiếu nại. Còn 95% kia hoặc là cảm thấy rằng không đáng mất công khiếu nại, hoặc là không biết khiếu nại như thế nào và với ai.

Trong số 5% khách hàng khiếu nại chỉ có khoảng 50% cho biết là mình hài lòng với cách giải quyết vấn đề. Tuy nhiên sự cần thiết giải quyết thỏa đáng một vấn đề của khách hàng là rất quan trọng. Vì tính trung bình, một khách hàng hài lòng sẽ nói với ba người khác về chuyện có được sản phẩm tốt, còn một người khách không hài lòng thì sẽ than phiền với 11 người khác. Nếu mỗi người trong số đó lại đi nói với người khác nữa, thì số người nghe những lời truyền miệng không tốt sẽ tăng lên gấp bội.

Thường những khách hàng bị rắc rối nhiều nhất lại là những khách hàng tốt nhất của công ty. Một phát hiện được ghi nhận là những khách hàng có khiếu nại được giải quyết thỏa đáng thường trở thành những người trung thành với công ty hơn những khách hàng chưa hề tỏ ra không hài lòng. Khoảng 34% số khách hàng có đơn khiếu nại quan trọng sẽ lại mua hàng của công ty, nếu vấn đề khiếu nại của họ được giải quyết, và con số này tăng lên đến 52% đối với những trường hợp khiếu nại lặt vặt. Nếu khiếu nại được giải quyết nhanh chóng, thì sẽ có khoảng từ 52% (có khiếu nại quan trọng) đến 95% (có khiếu nại lặt vặt) lại mua hàng của công ty.

Vì thế các công ty cần xây dựng một chương trình sửa lại dịch vụ. Yêu cầu trước tiên là các công ty phải bảo đảm cho những khách hàng không hài lòng có điều kiện khiếu nại dễ dàng. Điều này có thể thực hiện bằng cách đảm bảo những hình thức thỏa mãn khách hàng và dành hẳn một đường dây nóng 800 số. Yêu cầu thứ hai là những nhân viên tiếp nhận đơn khiếu nại của công ty được huấn luyện một cách kỹ càng và được giao quyền giải quyết những vấn đề của khách hàng một cách nhanh chóng và thỏa đáng. Các công trình nghiên cứu cho thấy các công ty càng giải quyết nhanh khiếu nại, mức đền bù càng cao và thái độ càng tốt, thì khách hàng càng hài lòng với công ty hơn. Yêu cầu thứ ba là ngoài việc thỏa mãn những khách hàng cụ thể ra, cần phải tìm ra và sửa những nguyên nhân căn bản làm cho hay phát sinh vấn đề. Qua nghiên cứu các đơn khiếu nại công ty có thể chấn chỉnh những thiếu sót của hệ thống thường là những nguyên nhân phát sinh vấn đề.

QUẢN LÝ NĂNG SUẤT

Các công ty dịch vụ chịu sức ép rất lớn của yêu cầu nâng cao năng suất. Vì các doanh nghiệp dịch vụ sử dụng rất nhiều lao động, nên chi phí đã tăng lên rất nhanh. Có sáu phương pháp nâng cao năng suất dịch vụ.

Thứ nhất là cần có những người cung ứng dịch vụ làm việc cần cù và có trình độ nghề nghiệp cao hơn. Làm việc cần cù hơn chưa hẳn đã là một giải pháp, nhưng làm việc với trình độ tay nghề cao hơn thì chỉ có thể đạt được thông qua việc tuyển chọn kỹ hơn và những chương trình huấn luyện tốt hơn.

Thứ hai là tăng số lượng dịch vụ bằng cách giảm bớt phần nào chất lượng. Các bác sĩ làm việc cho HMO đã đi theo hướng phụ trách nhiều bệnh nhân hơn và dành ít thời gian hơn cho từng bệnh nhân.

Thứ ba là "công nghiệp hóa dịch vụ" bằng cách bổ sung trang thiết bị và tiêu chuẩn hóa sản xuất. Levitt kiến nghị các công ty nên có "quan điểm sản xuất" đối với việc thực hiện các dịch vụ, như quan điểm dây chuyền lắp ráp của McDonald đối với việc bán lẻ thức ăn nhanh, mà cuối cùng đã dẫn món "hamburger" công nghiệp [20]. Bệnh viện Shouldice Hospital ở gần Toronto, Canada chỉ mổ những bệnh nhân bị thoát vị và đã rút ngắn thời gian bệnh nhân nằm viện thông thường là bảy ngày xuống còn một nửa bằng cách công nghiệp hóa dịch vụ đó. Mặc dù các bác sĩ ở đó được trả lương thấp hơn so với tư nhân và các y tá phải phục vụ nhiều bệnh nhân hơn so với một bệnh viện thông thường, mức độ hài lòng của bệnh nhân vẫn cao hơn hẳn.[21]

Thứ tư là giảm bớt hay loại bỏ nhu cầu đối với dịch vụ bằng cách nghĩ ra một giải pháp cho sản phẩm, như kiểu truyền hình thay thế cho việc giải trí ở bên ngoài nhà, sơ mi không nhàu nát đã giảm bớt nhu cầu về các cửa hiệu giặt ủi, một số thuốc kháng sinh nhất định đã giảm bớt nhu cầu về các viện điều dưỡng lão.

Thứ năm là thiết kế dịch vụ hiệu quả hơn. Các lớp và trung tâm xúc tiến cai nghiện thuốc lá có thể giảm bớt nhu cầu về những dịch vụ y tế đắt tiền sau này. Việc thuê công nhân bán chính thức sẽ giảm bớt nhu cầu về công nhân chuyên nghiệp chính thức, đắt tiền.

Thứ sáu là khuyến khích khách hàng sử dụng lao động của bản thân mình thay cho lao động của công ty. Ví dụ, những công ty kinh doanh sẵn sàng phân loại bưu kiện của mình trước khi giao cho bưu điện được hưởng giá bưu cước thấp hơn. Một nhà hàng có quầy bán món rau trộn tự phục vụ, đang thay thế công việc "hầu bàn" bằng công việc của khách hàng.[22]

Các công ty phải tránh chạy theo năng suất quá mức để ảnh hưởng đến chất lượng nhận thức được. Một số biện pháp nâng cao năng suất bằng cách tiêu chuẩn hóa chất lượng đã nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng. Một số biện pháp tăng năng suất khác đã dẫn đến chỗ tiêu chuẩn hóa quá mức và tước mất của khách hàng dịch vụ sản xuất theo yêu cầu riêng. "Tính bền chắc" đã được thay thế bằng "kỹ thuật cao". Burger King đã thách thức McDonald bằng việc tiến hành một chiến dịch "cứ theo ý bạn", theo đó khách hàng có thể đặt món bánh mì kẹp hamburger "theo ý mình" cho dù việc đó có phần nào làm giảm năng suất của Burger King.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 18-2

CÁC DOANH NGHIỆP WALT DISNEY LÀ NHỮNG TỔ CHỨC ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG RẤT NHIỆT TÌNH

Các công ty dịch vụ, như khách sạn, bệnh viện, ngân hàng,v.v...,ngày càng nhận thức rõ hơn tầm quan trọng của P thứ năm, tức là con người. Nhân viên của các công ty dịch vụ thường xuyên tiếp xúc với khách hàng và có thể gây ra những ấn tượng tốt hay xấu.

Các tổ chức đều thiết tha muốn học cách "kích thích" những người trong nội bộ (nhân viên) phục vụ tốt những người ngoài (khách hàng). Sau đây là những việc mà tổ chức Disney đã làm để tạo được "thái độ tích cực của khách hàng" đối với nhân viên của mình:

1. Ban quản trị của Disney luôn dành cho nhân viên mới một sự tiếp đón đặc biệt. Những nhân viên này được cung cấp những tài liệu hướng dẫn về những gì sẽ phải làm, nơi phải báo cáo, những thứ cần mặc và từng giai đoạn huấn luyện sẽ kéo dài bao lâu.
2. Trong ngày đầu tiên những nhân viên mới phải đến Disney University để dự một buổi định hướng kéo dài cả ngày. Họ ngồi chung bốn người một bàn, nhận thẻ ghi tên, và được phục vụ cà phê, nước trái cây và bánh ngọt trong khi họ tự giới thiệu mình và làm quen với nhau. Mỗi nhân viên mới quen biết ngay ba người khác và cảm thấy mình là một bộ phận của một nhóm.
3. Các nhân viên được giới thiệu về triết lý và những hoạt động của Disney thông qua một buổi trình diễn bằng thiết bị nghe nhìn. Họ biết rằng họ ở trong một doanh nghiệp phục vụ giải trí. Họ là "những thành viên nòng cốt" có nhiệm vụ là phải tỏ ra nhiệt tình, có hiểu biết và có trình độ nghiệp vụ trong khi phục vụ khách của Disney. Họ học cách đóng từng vai trong khi thực hiện một chương trình "trình diễn". Rồi sau đó họ được thết đãi một bữa ăn, đi dạo quanh công viên và xem khu giải trí được lập ra để dành riêng cho nhân viên. Khu đó có hồ nước, phòng giải trí, nơi cắm trại, bơi thuyền, câu cá và một thư viện lớn.
4. Ngày hôm sau những nhân viên mới sẽ nhận những công việc được phân công, như người phụ trách an ninh (bảo vệ), người phụ trách vận chuyển (lái xe), người trông coi vệ sinh (quét dọn đường phố) hay người phụ trách ăn uống (nhân viên nhà hàng). Họ có một vài ngày để được huấn luyện thêm trước khi "lên sân khấu". Khi họ đã hiểu biết chức năng của mình, thì họ sẽ được nhận "trang phục theo chủ đề" của mình và bắt đầu diễn.
5. Nhân viên mới cũng được huấn luyện thêm cách trả lời những câu hỏi mà khách hay hỏi

về công viên. Trong trường hợp họ không trả lời được họ sẽ liên lạc với những người phụ trách tổng đài. Những người này được trang bị những cuốn sách tra cứu dầy và luôn sẵn sàng trả lời mọi câu hỏi.

6. Nhân viên được phát tờ báo của Disney mang tên Eyes and Ears (mắt và tai) có đăng những tin tức về hoạt động, những cơ hội tuyển dụng, những ích lợi đặc biệt, các lớp học, v.v...Mỗi số báo đều có rất nhiều ảnh của những nhân viên có thành tích cao.
7. Mỗi người quản lý Disney mỗi năm dành ra một tuần lễ để "thâm nhập thực tế", cụ thể là rời khỏi bàn làm việc và ra nơi "tiền tuyến", như soát vé, bán bông, giúp khách lên xuống xe. Bằng cách này ban lãnh đạo đi sát với việc điều hành công viên và duy trì chất lượng dịch vụ để thỏa mãn hàng triệu khách tham quan. Tất cả các cán bộ quản lý và nhân viên đều đeo biển tên và xưng hô với nhau bằng tên, bất kể cấp chức.
8. Tất cả những nhân viên nghỉ việc đều trả lời một số những câu hỏi về cảm tưởng của họ khi làm việc cho Disney và những điều mà họ không hài lòng. Bằng cách như vậy ban lãnh đạo Disney có thể lượng định sự thành công của mình trong việc làm hài lòng nhân viên và cuối cùng là làm hài lòng khách hàng.

Không có gì đáng ngạc nhiên là mọi người của Disney đều thành công đến như vậy trong việc làm hài lòng các vị khách của mình. Sự quan tâm của ban lãnh đạo đối với nhân viên của mình đã giúp họ thấy rõ tầm quan trọng và trách nhiệm cá nhân về chương trình "trình diễn". Tinh thần "làm chủ tổ chức" này của nhân viên đã truyền sang hàng triệu khách tham quan mà họ tiếp xúc.

✦ QUẢN LÝ DỊCH VỤ HỖ TRỢ SẢN PHẨM

Chúng ta đã tập trung chú ý khá nhiều đến các ngành dịch vụ. Song những ngành sản xuất sản phẩm cần đảm bảo nhiều dịch vụ cho khách hàng của mình cũng không kém phần quan trọng. Những người sản xuất trang thiết bị, như thiết bị nhỏ, máy văn phòng, máy kéo, máy tính lớn, máy bay, đều phải đảm bảo hỗ trợ sản phẩm cho người mua. Trong thực tế dịch vụ hỗ trợ sản phẩm đang trở thành chiến trường chính giành giật ưu thế cạnh tranh. Một số công ty thiết bị như Caterpillar Tractor và John Deere, đã kiếm được hơn 50% lợi nhuận của mình từ dịch vụ hỗ trợ sản phẩm. Mặt khác, những công ty làm ra những sản phẩm tốt, nhưng đảm bảo không tốt việc hỗ trợ sản phẩm tại chỗ sẽ bị mất lợi thế nghiêm trọng. Đó là một chướng ngại chính của các công ty nước ngoài không thể xây dựng một hệ thống hỗ trợ sản phẩm tại chỗ tốt được.

Những công ty đảm bảo dịch vụ chất lượng cao chắc chắn sẽ thắng các đối thủ cạnh tranh ít chú ý đến dịch vụ của mình. Bảng 18-1 trình bày những số liệu chứng tỏ điều này. Viện Kế hoạch chiến lược đã chọn ra doanh nghiệp thứ ba từ trên và doanh nghiệp thứ ba từ dưới trong số 3.000 đơn vị doanh nghiệp theo xếp hạng "chất lượng tương đối của dịch vụ nhận thức". Bảng này cho rằng những doanh nghiệp làm dịch vụ tốt đã có thể lấy giá cao hơn, tăng trưởng nhanh hơn và kiếm được nhiều lợi nhuận hơn dựa trên thế mạnh là chất lượng dịch vụ của mình cao hơn.

Bảng 18-1. Mức đóng góp của chất lượng dịch vụ vào kết quả thực hiện tương đối

	Thứ ba từ trên về	Thứ ba từ dưới	Chênh lệch điểm chất lượng dịch vụ %
Chỉ số giá cả cạnh tranh tương đối	7%	-2%	+9%
Biến động thị trường trong năm	6%	-2%	+8%
Tăng trưởng mức tiêu thụ trong năm	17%	8%	+9%
Lợi nhuận trên doanh số bán	12%	1%	+11%

Công ty phải xác định nhu cầu của khách hàng một cách thận trọng khi thiết kế sản phẩm cũng như hệ thống hỗ trợ sản phẩm. Điều mà khách hàng lo nhất là sự gián đoạn dịch vụ mà họ hy vọng là có được cho sản phẩm. Khách hàng có ba nỗi bận tâm [23]. Thứ nhất tần suất hỏng hóc, tức là số lần sản phẩm bị hỏng hóc trong một thời gian cố định. Đó là số đo mức độ tin cậy của sản phẩm. Người chủ trại có thể chấp nhận một chiếc máy gặt đập liên hợp bị hỏng hóc mỗi năm một lần, chứ không thể tới hai hay ba lần. Một công ty có thể tuyên bố rằng tần suất hỏng hóc bình quân là một lần trong một năm, nhưng mức bình quân này đã bỏ qua một thực tế là có một tỷ lệ phần trăm nào đó trong số khách hàng sẽ phải chịu hai, ba hay nhiều lần hỏng hóc trong một năm. Những khách hàng này sẽ bỏ rơi và nguyền rủa công ty.

Điều lo lắng thứ hai của khách hàng là thời gian ngưng việc. Thời gian ngưng việc càng lâu, thì chi phí của người sử dụng càng cao, nhất là nếu công nhân không có việc làm. Ví dụ người quản lý xây dựng có thể chấp nhận một số thời gian làm việc mất đi của một chiếc máy xúc. Tuy nhiên nỗi khó chịu của nhà quản lý sẽ tăng nhanh dần lên khi càng nhiều thời gian lãng phí trôi qua. Khách hàng tin vào mức độ tin cậy của dịch vụ do người bán đảm bảo, tức là vào khả năng người bán đảm bảo sửa chữa nhanh chóng máy móc hay ít ra thì cũng cho mượn máy khác để có thể tiếp tục công việc.

Mối lo thứ ba là chi phí bảo trì và sửa chữa làm cháy túi. Khách hàng phải chi bao nhiêu cho việc bảo trì thường xuyên và dịch vụ sửa chữa và những chuyện khác nữa?

Một người mua khôn ngoan sẽ xem xét tất cả những yếu tố đó khi lựa chọn người bán. Người mua sẽ muốn ước tính giá trọn đời dự kiến của mặt hàng đó. Giá trọn đời dự kiến là giá mua cộng chi phí bảo trì và sửa chữa đã chiết khấu trừ giá trị tận dụng đã chiết khấu. Người mua có quyền đòi hỏi những số liệu chính xác khi lựa chọn người bán.

Tầm quan trọng từ độ tin cậy của sản phẩm, độ tin cậy của dịch vụ và việc bảo trì sẽ thay đổi tùy theo sản phẩm khác nhau và người sử dụng sản phẩm đó. Một văn phòng có một máy tính sẽ cần độ tin cậy của sản phẩm cao hơn và dịch vụ sửa chữa nhanh hơn so với một văn phòng có khả năng kiếm được những máy tính khác thay thế khi một máy bị hỏng hóc. Hàng không cần độ tinh cậy 100% khi bay, nhưng có thể chấp nhận mức độ thấp hơn thế khi máy bay đang khởi động dưới mặt đất. (Xem Chiến lược Marketing 18-3)

Một bước cần thiết nữa đòi hỏi người sản xuất phải xác định được dịch vụ mà khách hàng coi trọng nhất và tầm quan trọng tương đối của chúng. Trong trường hợp những thiết bị đắt tiền, như thiết bị soi chụp trong y tế, người sản xuất còn đảm bảo cả những dịch vụ hỗ trợ, như lắp đặt thiết bị, huấn luyện người sử dụng, các dịch vụ bảo trì, sửa chữa, và tài trợ. Họ cũng có thể bổ sung thêm những dịch vụ làm tăng giá trị nữa. Herman Miller, một công ty sản xuất đồ dùng văn phòng tầm cỡ, đã đưa ra những cam kết với người mua hàng của họ: (1) bảo hành sản phẩm 5 năm; (2) kiểm tra chất lượng sau khi lắp đặt; (3) đảm bảo ngày dọn đến; (4) cho phép đổi cũ lấy mới đối với các sản phẩm hệ thống.

Các công ty cần lên kế hoạch chung về thiết kế sản phẩm và những quyết định về danh mục

dịch vụ. Người quản lý thiết kế và đảm bảo chất lượng phải tham gia vào tổ phát triển sản phẩm mới. Thiết kế sản phẩm tốt sẽ giảm được khối lượng dịch vụ cần thiết sau này. Máy sao chụp gia dụng Canon sử dụng ống mực dùng một lần nhờ vậy đã giảm đáng kể nhu cầu gọi dịch vụ. Kodak và 3M đang thiết kế thiết bị cho phép người sử dụng nối mạch với thiết bị cần chẩn đoán trung tâm để kiểm tra, xác định chỗ trục trặc và sử chữa thiết bị đó qua các đường điện thoại. Vì vậy điểm mấu chốt của một chiến lược dịch vụ thành công là thiết kế sản phẩm làm sao cho chúng ít khi hỏng hóc và nếu có hỏng hóc thì cũng có thể sửa chữa dễ dàng và nhanh chóng với chi phí dịch vụ tối thiểu.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 18-3

ĐƯA RA ĐIỀU KIỆN BẢO HÀNH, BẢO ĐẢM VÀ HỢP ĐỒNG DỊCH VỤ ĐỂ KHUYẾN MÃI

Bất kỳ người bán nào cũng có trách nhiệm pháp lý thực hiện những mong đợi bình thường hay hợp lý của người mua hàng. Trách nhiệm của người bán có thể là minh thị hay mặc nhiên. Bảo hành là những điều công bố chính thức của người sản xuất về khả năng dự kiến của sản phẩm. Những sản phẩm có bảo hành có thể được trả lại người sản xuất hay đưa đến trung tâm sửa chữa để sửa chữa, thay thế hay hoàn lại tiền. Bảo hành, dù là minh thị hay mặc nhiên, đều có hiệu lực pháp lý.

Người bán không phải bao giờ cũng có phiếu bảo hành kèm theo sản phẩm. Tuy thế một công ty bán lò nướng bánh đã có một sự bảo hành mặc nhiên là lò nướng sẽ nướng được bánh, sử dụng an toàn và sẽ có tuổi thọ hợp lý. Song người mua hàng cũng có thể yêu cầu người bán có bảo hành minh thị rằng sản phẩm đó sẽ phù hợp với một mục đích cụ thể. Nếu người bán nói rằng đôi giày ống phù hợp với một mục đích cụ thể, chẳng hạn như leo núi, và rồi chúng không đảm bảo được mục đích đó, thì người mua có thể trả lại đôi giày và không thanh toán hóa đơn hay có thể yêu cầu trả lại tiền. Bộ Luật Thương Mại Thống Nhất quy định những điều kiện theo đó những sự bảo hành mặc nhiên hay minh thị đều có hiệu lực.

Nhiều người bán đã đi xa hơn nữa và đưa ra bảo đảm. Bảo đảm là sự cam đoan chung rằng sản phẩm có thể được trả lại, nếu khả năng của nó không thỏa mãn. Ví dụ việc bảo đảm hoàn lại tiền nếu người mua không hài lòng. Bảo đảm là một công cụ tiêu thụ hàng. Chúng có thể được quảng cáo và thể hiện bằng một phiếu bảo đảm kèm theo sản phẩm. Bảo đảm sẽ có tác dụng tốt nhất khi các điều kiện được trình bày rõ ràng và không có những sơ hở. Khách hàng phải thấy là nó dễ thực hiện, và sự đền bù của công ty thì phải nhanh chóng. Nếu không, người mua sẽ không hài lòng và sự không hài lòng đó có thể dẫn đến chỗ không mua nữa, lan truyền tiếng xấu và có thể cả chuyện kiện cáo.

Ngày nay hầu hết các công ty đều kinh doanh việc làm hài lòng khách hàng của mình. Nhiều công ty thậm chí còn hứa hẹn "thỏa mãn chung hay toàn bộ" không có gì cụ thể hơn. Chẳng hạn như Procter & Gamble quảng cáo: "Nếu bạn không vừa lòng với bất kỳ lý do nào, hãy đem lại để thay thế, đổi hay hoàn lại tiền". Một số công ty đã đi xa hơn một sự bảo đảm thỏa mãn chung đến một sự hứa hẹn đặc biệt hay phi thường làm cho họ hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh của mình. Sau đây là những ví dụ về việc sử dụng sáng tạo những bảo đảm:

+ Xerox mới đây đã hứa hẹn rằng nếu bất kỳ khách hàng nào của mình không hài lòng với sản phẩm của Xerox trong vòng ba năm kể từ khi mua nó, thì Xerox sẽ thay thế nó cho đến khi nào khách hàng đó hài lòng hoàn toàn.
+ L.L Bean, một công ty cung cấp trang thiết bị ngoài trời, hứa hẹn với khách hàng của mình

"đảm bảo thỏa mãn 100% bằng mọi cách và mọi lúc". Ví dụ nếu có một người mua một đôi giày và hai tháng sau thấy nó bị mòn nhanh, thì L.L Bean sẽ thu hồi chúng lại và hoàn tiền hay cho họ một nhãn hiệu khác.

+ A.T. Cross bảo đảm những cây bút và bút chì Cross suốt đời. Vì thế khách hàng có bút hư chỉ việc gửi nó qua bưu điện cho A.T Cross (phong bì được cung cấp tại các cửa hàng bán bút Cross) và chiếc bút đó sẽ được sửa hay thay thế miễn phí.

+ Federal Express đã chiếm được cho mình một chỗ trong tâm trí và trái tim của những người gửi thư nhờ lời hứa giao thư vào ngày hôm sau "hoàn toàn chắc chắn vào 10 giờ 30 sáng".

+ Deluxe Corporation, một hãng in séc hàng đầu, bảo đảm "hoàn thành trong 48 giờ không có sai sót".

+ BBBK, một công ty thuốc trừ sâu, đã đưa ra những bảo đảm sau:(1) không lấy tiền cho đến khi nào không diệt trừ hết được sâu;(2) nếu không có kết quả, thì khách hàng sẽ được hoàn trả toàn bộ tiền và chi phí cho người phun thuốc sắp tới;(3) nếu khách đến ở trong nhà của khách hàng phát hiện ra một con sâu (hay bọ), thì BBBK sẽ thanh toán tiền phòng cho người khách đó và gửi thư xin lỗi; và (4) nếu phương tiện của khách hàng phải ngưng hoạt động, thì BBBK sẽ trả toàn bộ tiền phạt, lợi nhuận bị thiệt hại và 5.000 USD. Vì mức bảo đảm cao này mà BBBK có thể tính tiền cao gấp mười lần so với các đối thủ cạnh tranh của mình, giành được một thị phần lớn và chỉ phải thanh toán về khoản bảo đảm 0,4% doanh số.

+ Các ngân hàng Wells Fargo sẽ tự động chuyển 5 USD vào tài khoản của bất kỳ của khách hàng nào đã phải xếp hàng chờ quá năm phút.

+ Domino's Pizza nhờ vào sự thành đạt nhanh chóng của mình đã hứa hẹn rằng nó có thể giao bánh pizza đến tận nhà trong vòng nửa giờ, còn nếu chậm hơn thì chủ nhà sẽ được nhận số bánh đó miễn phí.

Khi quyết định đưa ra những đảm bảo đặc biệt, với tính cách là công cụ marketing, công ty phải thông qua một số quyết định nhất định. Thứ nhất là sự bảo đảm đó phải làm cho mặt hàng của công ty khác với của đối thủ cạnh tranh. Thứ hai sự bảo đảm phải có sức thuyết phục và hấp dẫn. Thứ ba là sự bảo đảm khẳng định rõ phương cách khắc phục trường hợp thất bại: thay thế, sửa chữa, đổi hay hoàn tiền lại.

Những bảo đảm đặc biệt, với tính cách là công cụ marketing đắc lực trong hai tình huống đặc biệt. Một là khi công ty và hay sản phẩm chưa nổi tiếng. Ví dụ, một công ty có thể nghiên cứu và đưa ra một chất nước có thể tẩy sạch những vết bẩn nhất trên thảm. Việc bảo đảm hoàn lại tiền nếu không hài lòng sẽ tạo cho người mua một lòng tin tưởng vào việc mua sản phẩm đó.

Tình huống thứ hai là khi chất lượng sản phẩm tốt hơn của các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này công ty có thể giành được thắng lợi khi sử dụng việc bảo đảm hiệu năng tốt hơn làm công cụ cạnh tranh nhằm thu hút nhiều người mua hơn và hay tính giá cao hơn.

Ngoài việc bảo hành và bảo đảm ra, còn có công cụ tiêu thụ nữa là hợp đồng dịch vụ (còn gọi là bảo hành mở rộng). Người mua muốn tin chắc là sẽ được bảo đảm dịch vụ bảo trì và sửa chữa sau khi hết thời hạn bảo hành mà người bán đưa ra. Hợp đồng dịch vụ là hợp đồng do người bán đưa ra nhằm cung ứng dịch vụ bảo trì và sửa chữa miễn phí trong một thời kỳ nhất định với giá hợp đồng đã được ấn định. Trong trường hợp mua ôtô, gần một nửa một số người mua xe mới sẽ mua dịch vụ với giá từ 500 đến 800 USD. Tại sao? Bởi vì người mua biết rằng mỗi lần sửa chữa có thể tốn tiền hơn nhiều. Mặc dù nhân viên bán hàng khẳng định rằng chiếc xe đó có độ tin cậy rất lớn, thì bây giờ người mua vẫn quyết định mua "sự thanh thản đầu óc". Giá hợp đồng dịch vụ xem ra chỉ là một số tiền nhỏ phải trả thêm so với giá toàn bộ chiếc xe.

CHIẾN LƯỢC DỊCH VỤ HẬU MÃI

Người sản xuất phải quyết định xem mình muốn đảm bảo dịch vụ hậu mãi cho khách hàng như thế nào, trong đó có dịch vụ bảo trì và sửa chữa, dịch vụ huấn luyện và các dịch vụ tương tự. Họ có bốn phương án:

1. Người sản xuất có thể cung ứng những dịch vụ này thông qua một phòng dịch vụ phục vụ khách hàng (xem khái niệm và công cụ marketing 18-3).
2. Người sản xuất có thể thỏa thuận với những người phân phối và đại lý để họ cung ứng những dịch vụ này.
3. Người sản xuất có thể để cho các công ty chuyên cung ứng dịch vụ độc lập đảm nhiệm những dịch vụ đó.
4. Người sản xuất có thể để cho khách hàng tự phục vụ thiết bị của bản thân họ.

Hãy xem xét việc cung ứng các dịch vụ bảo trì và sửa chữa. Người sản xuất thường bắt đầu từ việc chấp nhận phương án thứ nhất. Họ muốn bám sát các thiết bị đó và biết được những vấn đề của nó. Họ cũng thấy việc huấn luyện cho những người khác vừa tốn kém vừa mất thời gian. Họ còn thấy rằng họ có thể kiếm được nhiều tiền khi kinh doanh phụ tùng thay thế và dịch vụ. Nếu họ lại là người duy nhất cung ứng những phụ tùng thay thế cần thiết, thì họ có thể lấy giá cao hơn. Trong thực tế nhiều người sản xuất thiết bị đã định giá thiết bị của mình thấp rồi bù lại bằng cách tính giá cao đối với phụ tùng thay thế và dịch vụ. Một số người sản xuất thiết bị đã kiếm được nhiều hơn một nửa số lợi nhuận của mình bằng dịch vụ hậu mãi. Điều này giải thích tại sao lại xuất hiện những đối thủ cạnh tranh sản xuất phụ tùng thay thế cùng loại hay tương tự rồi bán chúng cho khách hàng hay những người trung gian với giá thấp hơn. Người sản xuất đã báo trước cho khách hàng biết về sự nguy hiểm khi sử dụng những phụ tùng do đối thủ cạnh tranh làm, thế nhưng không phải bao giờ họ cũng thuyết phục được.

Sau một thời gian các nhà sản xuất chuyển giao phần lớn dịch vụ bảo trì và sửa chữa cho những người phân phối và đại lý được ủy quyền. Những người trung gian này gần gũi với khách hàng hơn, hoạt động ở nhiều địa điểm hơn và có thể cung ứng dịch vụ nhanh hơn, nếu không phải là tốt hơn. Người sản xuất vẫn kiếm được lời trong việc bán phụ tùng thay thế, nhưng giành cho những người trung gian của mình phần lợi nhuận trong dịch vụ.

Sau đó xuất hiện những công ty dịch vụ độc lập. Hiện nay hơn 40% khối lượng dịch vụ ôtô là do những gara và cửa hiệu độc lập, như Midas Muffler, Sears và J.C.Penny's đảm nhiệm ở bên ngoài các đại lý ôtô được giao quyền. Các tổ chức dịch vụ độc lập xuất hiện để xử lý những máy tính lớn, các thiết bị viễn thông và nhiều chủng loại thiết bị khác nữa. Họ thường lấy giá thấp hơn và / hay phục vụ nhanh hơn so với người sản xuất và những người trung gian được ủy quyền.

Cuối cùng, một số khách hàng lớn nhận lấy trách nhiệm thực hiện những dịch vụ bảo trì và sửa chữa cho bản thân mình. Chẳng hạn như một công ty có vài trăm máy tính cá nhân, máy in và các thiết bị liên quan khác, có thể nghĩ rằng sẽ rẻ hơn nếu có nhân viên phục vụ riêng của mình ngay tại chỗ. Những công ty này thường ép người sản xuất không lấy giá cao, vì họ đã tự đảm nhiệm lấy các dịch vụ của mình.

Lele đã lưu ý những xu hướng chính sau đây trong lĩnh vực hỗ trợ sản phẩm:[24]

1. Người sản xuất thiết bị đang chế tạo ra những thiết bị tin cậy hơn dễ sửa hơn. Lý do là có sự chuyển dịch từ thiết bị cơ điện sang thiết bị điện tử, ít hỏng hóc hơn và dễ sửa hơn. Các công ty cũng đang tăng cường mô đun hóa và tỷ lệ những bộ phận chỉ dùng một lần để tạo thuận lợi cho việc tự phục vụ.
2. Khách hàng ngày càng tinh khôn hơn trong việc mua các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm và gây sức ép để loại bỏ những dịch vụ phụ. Họ muốn có một bảng giá chi tiết từng yếu tố

của dịch vụ và chỉ mua đúng những yếu tố dịch vụ mà họ muốn.

3. Khách hàng ngày càng không thích quan hệ với nhiều người cung ứng dịch vụ xử lý các kiểu thiết bị khác nhau của mình. Một số tổ chức dịch vụ của bên thứ ba hiện nay đã có khả năng phục vụ nhiều chủng loại thiết bị hơn.[25]
4. Hợp đồng dịch vụ là một loại hình dang có nguy cơ bị loại bỏ. Vì ngày càng có nhiều những thiết bị chỉ dùng một đời và / hay không bao giờ trục trặc, nên các khách hàng ít muốn chi thêm mỗi năm khoảng từ 2% đến 10% giá mua để được cung ứng dịch vụ.
5. Khả năng lựa chọn dịch vụ của khách hàng đã tăng lên ngày càng nhanh và điều này đã gửi giá và mức lời của dịch vụ ở mức thấp. Những người sản xuất thiết bị ngày càng phải tính toán làm sao để kiếm tiền khi định giá thiết bị không có hợp đồng dịch vụ.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 18-3

CÁCH QUẢN LÝ MỘT PHÒNG DỊCH VỤ PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG

Mọi công ty đều chuẩn bị trước cho dịch vụ tiền mãi và hậu mãi đối với các khách hàng của mình. Công việc này do phòng dịch vụ phục vụ khách hàng đảm nhiệm. Chất lượng của các phòng dịch vụ phục vụ khách hàng này khác nhau rất nhiều. Ở một thái cực thì các phòng dịch vụ phục vụ khách hàng chỉ giao yêu cầu của khách hàng cho một người hay một bộ phận thích hợp để thực hiện và ít bám sát để xem yêu cầu của khách hàng có được thỏa mãn hay không. Ở thái cực kia thì các phòng dịch vụ phục vụ khách hàng hăng hái tiếp nhận yêu cầu, đề nghị và thậm chí cả khiếu nại của khách hàng và xử lý chúng một cách khẩn trương. Những công ty như P&G, GE và Merck là thuộc loại sau.

P & G in số điện thoại miễn phí trên mọi sản phẩm và mỗi năm nhận được gần một triệu lượt yêu cầu qua điện thoại. Trong đó có những cú điện thoại yêu cầu cung cấp thông tin về cách sử dụng sản phẩm hay góp ý cải tiến một sản phẩm hoặc khiếu nại về một sản phẩm có khuyết tật. P&G hoan nghênh tất cả những cú điện thoại này, vì nó là cơ sở để không ngừng cải tiến hoạt động của mình.

GE hàng năm chi 10 triệu USD Cho Trung Tâm Giải Đáp của GE hoạt động 24 giờ một ngày, 365 ngày một năm. Nó xử lý ba triệu cú điện thoại một năm. Trái tim của hệ thống này là một cơ sở dữ liệu khổng lồ đảm bảo cho các đại diện khách hàng (CR - Customer Representative) của trung tâm có thể tra cứu ngay lập tức 750 ngàn câu trả lời liên quan đến 8.500 mẫu mã thuộc 120 chủng loại sản phẩm. Chỉ có khoảng độ 15% cú điện thoại là về chuyện khiếu nại.GE đã khám phá ra rằng khi họ xử lý khiếu nại một cách thỏa đáng, thì có hơn 80% số người khiếu nại lại tiếp tục mua hàng của GE.GE tuyển chọn và huấn luyện kỹ lưỡng các CR của mình rồi trang bị cho họ một cơ sở dữ liệu lớn nhất lưu giữ một tệp tin gồm hơn 750.000 câu trả lời.

Merck kinh doanh dịch vụ giải đáp câu hỏi về y học cho các bác sĩ. Bác sĩ có thể gọi điện thoại cho Merck để yêu cầu cung cấp thông tin về một bệnh nhất định và các nhân viên thư viện của Merck sẽ gửi thư hay fax những bài báo quan trọng làm sáng tỏ bệnh đó. Tuy khai thác dịch vụ này rất tốn kém, song chắc chắn nó đã tạo nên một hình ảnh sâu đậm về Merck trong tâm trí của người bác sĩ.

✦ TÓM TẮT

Khi Hoa Kỳ ngày càng chuyển dịch sang nền kinh tế dịch vụ, những người làm marketing cần phải hiểu biết nhiều hơn về marketing các sản phẩm dịch vụ. Dịch vụ là những hoạt động hay ích lợi mà một bên có thể chào bán bên kia và không dẫn đến quyền sở hữu bất kỳ một thứ gì. Dịch vụ là vô hình, không thể tách rời được, không ổn định và không lưu giữ được. Mỗi đặc điểm này đặt ra nhiều vấn đề và đòi hỏi những chiến lược. Những người làm marketing phải tìm cách "hữu hình hóa" cái vô hình, nâng cao năng suất của người cung ứng, những người không thể tách rời khỏi sản phẩm, tiêu chuẩn hóa chất lượng để khắc phục tính không ổn định và tác động đến những biến động của nhu cầu và khả năng cung để khắc phục tính không lưu giữ được của dịch vụ.

Các ngành dịch vụ thường tụt hậu so với các công ty sản xuất trong việc chấp nhận và vận dụng các khái niệm marketing, nhưng giờ đây đang có chuyển biến. Chiến lược marketing dịch vụ đòi hỏi không những tiến hành marketing đối ngoại, mà còn phải tiến hành marketing nội bộ nữa để động viên nhân viên, và marketing hỗ tương để bồi dưỡng kỹ năng cho những người cung ứng dịch vụ. Khách hàng sẽ sử dụng những tiêu chuẩn kỹ thuật và chức năng để đánh giá chất lượng của các dịch vụ. Để thành công những người làm marketing dịch vụ phải sáng tạo ra những đặc điểm khác biệt với đối thủ cạnh tranh, đảm bảo chất lượng dịch vụ cao và tìm cách nâng cao năng suất dịch vụ.

Ngay cả những công ty sản xuất cũng phải cung ứng và quản lý rất nhiều dịch vụ phục vụ khách hàng của mình. Trên thực tế phần dịch vụ của họ có thể còn quan trọng hơn cả sản phẩm trong việc giành giật khách hàng. Danh mục dịch vụ bao gồm những dịch vụ tiền mãi, như tư vấn kỹ thuật và đảm bảo giao hàng đúng hẹn, cũng như các dịch vụ hậu mãi, như sửa chữa nhanh chóng và huấn luyện người sử dụng. Người làm marketing phải thông qua quyết định về danh mục, chất lượng và nguồn của các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm khác nhau mà khách hàng yêu cầu.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Xem G.Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April 1977, pp. 73-80; Leonard L.Berry, "Services Marketing Is Different", *Business*, May-June 1980, pp.24-30; Eric Langeard, John E.G.Bateson, Christopher H.Lovelock và Pierre Eiglier, *Services Marketing: New Insights From Consumers and Managers* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981); Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service Amerrica! Doing Business in the New Economy* (Homewood, IL. : Dow - Jones - Irwin, 1985); và Karl Albrecht, *At America's Service* (Homewood, TL. : Dow - Jones - Irwin,1988).
2. "Services Grow While the Quality Shrinks", *Business Week*, October 30,1971, p.50
3. Theodore Levitt, "Production-Line Approach to Services", *Harvard Businecs Review*, September - October 1972, pp.41-42.
4. Các cách phân loại dịch vụ khác được trình bày trong Christopher H.Lovelock, *Services Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1984). Cũng xem John E.Bateson, Managing Services Marketing: Text and Readings (Hinsdale,IL: Dryden Press, 1989).
5. Xem Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, May-June 1981, pp.94-102; và Berry, "Services Marketing Is Different".
6. Xem G.Lynn Shostack, "Service Positioning Through Structural Change", *Journal of Marketing*, January 1987, pp.34-43.

7. Để có thể bàn luận tốt về các hệ thống kiểm tra chất lượng ở mạng lưới khách sạn Marriott Hotel, hãy xem G.M. Hostage, "Quality Control in a Service Business". *Harvard Business Review*, July-August 1975, pp. 98-106.

8. Xem W.Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, November - December 1976, pp.133-40.

9. Christian Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Impliation", European Journal of Marketing, 18, No.4 (1984), 36-44. Mô hình của Gronroos là một trong những đóng góp có ý nghĩa nhất vào chiến lược marketing dịch vụ.

10. Leonard Berry, "Big Ideas in Services Marketing", *Journal of Consumer Marketing Spring* 1986, pp.47-51.

11. Gronroos, "Services Quality Model", pp.38-39.

12. Xem Philip Kotler and Paul N.Bloom, *Marketing Professional Services* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984).

13. Xem Valarie A.Zeithaml, "How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services", in *Marketing of Services*, eds. James H.Donnelly and William R.George (Chicago:American Markeing Association,1981), pp.186-90.

14. Luận cứ cho rằng những công ty sản xuất đang đứng trước những cơ hội to lớn trong khu vực dịch vụ trình bày trong Ivring D. Canton, "Learning to love the Service Economy", *Haward Business Review*, May-June 1984, pp.89-97.

15. A.Parasuraman, Valarie A.Zeithaml, and Leonard L.Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp.41-50.

16. Leonard L.Berry and A.Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: The Free Press, 1991), p.16.

17. Xem James L.Heskett, W.Earl Sasser, Jr., and Christopher W.L.Hart, *Service Breakthroughs* (New York: Free Press, 1990).

18. Timothy W.Firnstahl, "My Employees Are My Service Guarantee", *Harvard Business Review*, July-August 1989, pp.29-34.

19. Xem Hal F.Rosenbluth and Diane McFerrin Peters, *The Customer Comes Second* (New York: William Morrow & Co., 1992).

20. Theodore Levitt,"Production-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, September -October 1972,pp.41-52; cũng xem "Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, September- October 1976,pp. 63-74.

21. Xem William H.Davidow and Bro Uttal, *Total Customer Service: The Ultimate Weapon* (New York: Harper Row, 1989).

22. Christopher H.Lovelock and Robert F.Young, "Look to Consumers to Increase Productivity", *Harvard Business Review*, May-June 1979.

23. Xem Milind M.Lele and Uday S.Karmarkar, "Good Product Support Is Smart Marketing", *Harvard Business Review*, November-December 1983,pp. 124-32.

24. Milind M.Lele,"How Service Needs Influence Product Strategy", *Sloan Management Review*, Fall 1986, pp.63-70.

25. Tuy nhiên hãy xem Ellen Day and Richard J.Fox,"Extended Warranties Service Contracts, and Maintenance Agreement - A Marketing Opportunity?" *Journal of Consumer Marketing*, Fall 1985, pp. 77-86.

Chương 19

THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC VÀ CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH GIÁ

Không có lòng trung thành với nhãn hiệu nào mà việc bớt hai xu không thể vượt được

Tác giả vô danh

Vấn đề đích thực là giá trị, chứ không phải giá cả

Robert T.Lindgren

Tất cả các tổ chức sinh lợi và nhiều tổ chức phi lợi nhuận đều ấn định giá cho sản phẩm và dịch vụ của mình. Giá này được gọi bằng nhiều cái tên khác nhau:

> *Giá cả ở khắp mọi nơi xung quanh ta. Bạn trả tiền thuê căn hộ của mình, học phí cho việc học hành của bạn và tiền thù lao cho bác sĩ hay nha sĩ chữa bệnh cho bạn. Các công ty hàng không, đường sắt, taxi và xe buýt lấy tiền vé của bạn; các công ty công ích gọi giá của mình là phí; và ngân hàng địa phương tính lãi với bạn trên số tiền bạn đã vay. Giá của việc lái xe trên đường Sunshine Parkway ở Florida là lệ phí cầu đường, còn công ty bảo hiểm cho chiếc xe của bạn sẽ nhận của bạn tiền đóng bảo hiểm. Thuyết trình viên nhận tiền thù lao về buổi trình bày cho bạn vụ một quan chức nhà nước đã nhận hối lộ để dung túng cho một kẻ mờ ám biển thủ số tiền hội phí đã đóng cho hiệp hội mậu dịch. Các câu lạc bộ hay đoàn thể mà bạn tham gia có thể yêu cầu đóng một khoản tiền đặc biệt để thanh toán những chi phí đột xuất. Luật sư riêng của bạn có thể yêu cầu một khoản tiền ứng trước để trang trải các dịch vụ. " Giá " của một ủy viên quản trị là tiền lương, giá của một nhân viên bán hàng có thể là tiền hoa hồng, còn giá của một công nhân là tiền công. Cuối cùng, tuy các nhà kinh tế không tán thành, nhiều người trong chúng ta cảm thấy rằng thuế thu nhập là cái giá mà ta phải trả cho quyền kiếm tiền.*[1]

Giá được ấn định như thế nào? Từ xưa đến nay giá thường được người mua và người bán ấn định qua thương lượng với nhau. Người bán thường chào giá cao hơn mức mà họ hy vọng sẽ nhận được, còn người mua thì trả giá thấp hơn giá mà họ có ý định chi. Sau khi mặc cả họ sẽ đi đến một giá có thể chấp nhận được.

Việc ấn định một giá cho tất cả những người mua là một ý tưởng tượng đối hiện đại. Nó nảy sinh từ sự phát triển bán lẻ trên quy mô lớn vào cuối thế kỷ 19. W. Woolworth, Tiffany Co., Jonh Wanamaker và một số người khác đã công bố " chính sách dứt khoát một giá ", bởi vì họ kinh doanh qúa nhiều mặt hàng và cai quản qúa nhiều nhân viên.

Xưa nay giá đã tác động như một yếu tố quyết định việc lựa chọn của người mua. Và tình

hình vẫn đúng là như vậy đối với những nước nghèo, những nhóm người nghèo và đối với sản phẩm hàng hóa. Tuy nhiên trong những thập kỷ gần đây những yếu tố phi giá cả đã trở nên tương đối quan trọng hơn trong hành vi lựa chọn của người mua. Dù vậy giá cả vẫn là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định thị phần của công ty và khả năng sinh lời của nó.

Giá cả là yếu tố duy nhất trong marketing mix tạo ra thu nhập, còn các yếu tố khác thì tạo nên giá thành. Giá cả cũng là một trong những yếu tố linh hoạt nhất của marketing mix, trong đó nó có thể thay đổi nhanh chóng, không giống như các tính chất của sản phẩm và những cam kết của kênh. Đồng thời việc định giá và cạnh tranh giá cả là những vấn đề số một được đặt ra cho nhiều ủy viên quản trị marketing. Dù vậy nhiều công ty vẫn không xử lý tốt việc định giá. Sau đây là những sai lầm phổ biến nhất: Việc định giá hướng quá nhiều vào chi phí; giá không được rà soát lại thường xuyên để lợi dụng những biến động của thị trường; giá được ấn định độc lập với phần còn lại của marketing mix, chứ không như một yếu tố nội tại của chiến lược xác định vị trí trên thị trường; và giá không được thay đổi linh hoạt đúng mức đối với những mặt hàng khác nhau, những khúc thị trường khác nhau và những dịp mua sắm khác nhau.

Các công ty quản lý định giá theo nhiều cách khác nhau. Ở các công ty giá cả thường do ban lãnh đạo tối cao chứ không phải những người làm công tác marketing hay tiêu thụ ấn định. Ở những công ty lớn việc định giá thường được giao cho những người quản lý bộ phận hay chủng loại sản phẩm. Ngay cả trong trường hợp này ban lãnh đạo tối cao cũng xác định những mục tiêu và chính sách chung cho việc định giá và thường phê duyệt giá do các cấp quản lý thấp hơn đề xuất. Trong những ngành mà việc định giá là yếu tố then chốt (các công ty vũ trụ, đường sắt, dầu mỏ) các công ty thường thành lập một phòng giá để ấn định giá hay hỗ trợ những người khác xác định giá phù hợp. Bộ phận này trực thuộc phòng marketing, phòng tài chính hay ban lãnh đạo tối cao. Những người khác có ảnh hưởng đến việc định giá là các giám đốc tiêu thụ, giám đốc sản xuất, giám đốc tài chính và các kế toán viên.

Chương này sẽ xem xét ba vấn đề: Giá được ấn định lần đầu tiên cho một sản phẩm hay dịch vụ như thế nào? Giá phải thích ứng theo thời và không gian như thế nào để phù hợp với những hoàn cảnh và cơ hội luôn luôn biến đổi? Khi nào công ty phải chủ động thay đổi giá và việc thay đổi đó phải đối phó với việc thay đổi giá của đối thủ cạnh tranh như thế nào?

✦ ẤN ĐỊNH GIÁ

Việc định giá là cả một vấn đề khi công ty phải ấn định giá lần đầu tiên. Điều này xảy ra khi công ty phát triển hay mua được một sản phẩm mới, khi nó đưa sản phẩm thường xuyên của mình vào một kênh của phân phối hay một địa điểm mới và khi nó tham dự đấu giá về một công việc thầu mới.

Công ty cần phải quyết định vị trí cho sản phẩm của mình theo các chỉ tiêu chất lượng và giá cả. Công ty có thể định vị cho sản phẩm của mình ở mức giữa thị trường hay ở ba mức cao hơn hay ba mức thấp hơn mức giữa đó. Sau đây là bảy mức đó:

Khúc thị trường	Ví dụ (ôtô)
Tối thượng	Mercedes-Benz
Xa xỉ	Audi
Nhu cầu đặc biệt	Volvo
Giữa	Buick
Dễ dàng/ thuận tiện	Escort
Cần mua, nhưng phải rẻ hơn	Hyundai
Chỉ vì giá	Yugo

Như vậy là trên nhiều thị trường có một nhãn hiệu tối thượng (tiêu chuẩn vàng), đó là Mercedes- Benz. Ngay sát dưới mức tối thượng là những nhãn hiệu xa xỉ, như Audi, Lincoln, Lexus,v.v... Bên dưới chúng là những nhãn hiệu đáp ứng một nhu cầu đặc biệt: Volvo (an toàn) hay Porshe (sang trọng). Ở giữa là rất nhiều các nhãn hiệu khác nhau, bao gồm Buick, Renault,v.v...Bên dưới mức giữa là những nhãn hiệu chủ yếu đảm bảo được tính năng được tìm kiếm, như Escort. Bên dưới chúng là những nhãn hiệu rẻ tiền hơn, nhưng trông cũng được, như Hyundai. Dưới cùng những nhãn hiệu dành cho những người chỉ quan tâm giá, như Yugo, một kiểu xe không chỉ rẻ tiền, mà còn được chế tạo đơn giản.

Sơ đồ này cho thấy rằng bảy mức xác định vị trí cho sản phẩm không cạnh tranh với nhau, nhưng chỉ có cạnh tranh trong nội bộ từng nhóm. Tuy nhiên cũng có thể có sự cạnh tranh giữa các khúc thị trường phân theo giá chất lượng. H.19.1 là chín chiến lược giá chất lượng có thể có. Các chiến lược trên đường chéo 1; 5 và 9 có thể cùng tồn tại trên cùng một thị trường, nghĩa là một công ty chào bán sản phẩm chất lượng cao với giá cao, công ty thứ hai chào bán sản phẩm chất lượng trung bình với giá trung bình và công ty thứ ba chào bán sản phẩm chất lượng thấp với giá thấp. Cả ba đối thủ cạnh tranh này đều cùng tồn tại được là vì thị trường có ba nhóm người mua, một nhóm chỉ quan tâm đến chất lượng, một nhóm chỉ quan tâm đến giá, còn nhóm thứ ba thì cân đối cả hai vấn đề đó.

Chất lượng sản phẩm	Cao	Giá trung bình	Thấp
Cao	1. Chiến lược siêu giá	2. Chiến lược giá trị cao	3. Chiến lược giá trị siêu hạng
Trung bình	4. Chiến lược lấy giá quá cao	5. Chiến lược giá trị trung bình	6. Chiến lược giá trị tốt
Thấp	7. Chiến lược lừa đảo	8. Chiến lược tiết kiệm gian dối	9. Chiến lược tiết kiệm

H.19.1. Chiến lược giá/ chất lượng

Các chiến lược định vị 2, 3 và 6 là những cách tiến công các vị trí trên đường chéo. Chẳng hạn như chiến lược 2," Sản phẩm của chúng tôi có chất lượng giống như sản phẩm 1, nhưng chúng tôi tính giá thấp hơn". Chiến lược 3 cũng tuyên bố như vậy, nhưng còn chào giá thấp hơn. Nếu những khách hàng nhậy cảm với chất lượng tin vào những đối thủ cạnh tranh đó, thì họ sẽ theo lẽ tự nhiên là mua hàng của những người này để tiết kiệm tiền bạc (trừ khi sản phẩm của công ty 1 có sức hấp dẫn hơn). (Xem Chiến lược marketing 19-1).

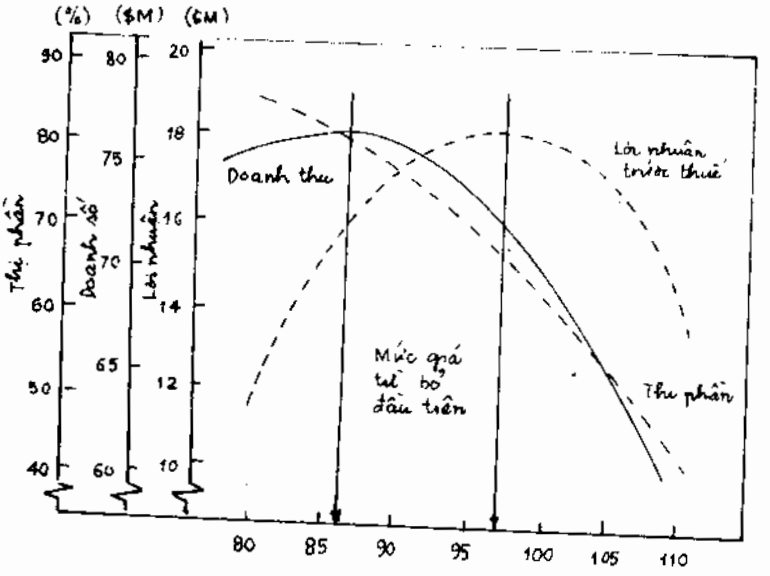
Các chiến lược định vị 4, 7 và 8 thuộc loại định giá quá cao so với chất lượng của sản phẩm. Khách hàng sẽ cảm thấy bị lừa và chắc chắn sẽ khiếu nại hay truyền miệng những lời nhận xét không tốt về công ty. Những người làm marketing chuyên nghiệp cần tránh áp dụng chiến lược này.

Khi xây dựng chính sách định giá của mình công ty phải xem xét nhiều yếu tố. Trong những đoạn sau chúng tôi sẽ trình bày quy trình sáu bước để ấn định giá: (1) Lựa chọn mục tiêu định giá, (2) xác định nhu cầu, (3) ước tính giá thành, (4) phân tích giá và hàng của các đối thủ cạnh tranh, (5) lựa chọn phương pháp định giá, và (6) lựa chọn giá cuối cùng.

◆ LỰA CHỌN MỤC TIÊU ĐỊNH GIÁ

Trước tiên công ty phải quyết định xem mình muốn đạt được điều gì với sản phẩm cụ thể đó. Nếu công ty đã lựa chọn thị trường mục tiêu của mình và định vị trên thị trường một cách thận trọng, thì khi đó chiến lược marketing mix của nó, trong đó có giá, sẽ rất dễ hiểu. Ví dụ, nếu một công ty kinh doanh phương tiện giải trí muốn sản xuất một kiểu nhà lưu động sang trọng cho khách giàu có, thì điều đó đã hàm ý việc tính giá cao. Vì vậy chiến lược định giá phần lớn là do quyết định trước đó về cách định vị trên thị trường chi phối.

Đồng thời công ty cũng có thể theo đuổi những mục tiêu phụ. Mục tiêu của công ty càng rõ ràng, thì càng dễ ấn định giá. Mỗi giá khả dĩ sẽ có tác động khác nhau đến những mục tiêu như lợi nhuận, doanh số từ việc bán hàng và thị phần. Điều này được thể hiện trên H.19.2 đối với một sản phẩm giả định. Nếu công ty muốn tăng tối đa lợi nhuận trước thuế, thì nó phải tính giá là 97 USD. Nếu nó muốn tăng tối đa doanh số từ việc bán hàng, thì nó phải tính giá là 86 USD. Nếu nó muốn tăng tối đa thị phần, thì nó phải ấn định một giá thậm chí còn thấp hơn nữa.



Hình 19-2. Quan hệ giữa giá, thu nhập, doanh thu và lợi nhuận

CHIẾN LƯỢC MARKETING 19-1

LEXUS THÁCH THỨC MERCEDES

Toyota là một bậc thầy trong việc sáng tạo giá trị. Toyota nhận thấy rằng có rất nhiều khách hàng trên khắp thế giới mong muốn và có thể có đủ tiền để mua một chiếc xe đắt tiền. Trong số này có nhiều khách hàng thích mua một chiếc Mercedes, nhưng lại nghĩ là được định giá quá cao. Họ sẽ sẵn sàng mua một chiếc xe có tính năng như Mercedes, nhưng được định giá hợp lý hơn. Điều này gợi cho Toyota ý tưởng phát triển một kiểu xe mới có thể so sánh được với Mercedes, nhưng lại có thể được định vị có giá trị nhiều hơn. Người mua sẽ có được cảm giác mình là một

người mua " sành sỏi", chứ không phải là một người vung tiền qua cửa sổ để chỉ giành lấy một địa vị.

Các nhà thiết kế và kỹ sư của Toyota đã tiếp tục phát triển một kiểu xe mà họ gọi là Lexus và bán nó với một sức tiến công bằng nhiều đầu nổ. Kiểu xe mới đó có dáng vẻ như một tác phẩm điêu khắc cân đối tới mức tinh tế, bóng loáng và trang bị bên trong thật sang trọng. Toyota đã quảng cáo Lexus bằng một bức ảnh chụp ảnh nó bên cạnh chiếc Mercedes với hàng chữ lớn: "Lần đầu tiên trong lịch sử việc đem đổi một chiếc xe 73.000 USD lấy một chiếc xe 36.000 USD có thể được xem là có lời". Toyota đã tiến hành thành lập một đại lý riêng để bán Lexus. Toyota đã cố gắng tuyển chọn những người đại lý có trình độ nghiệp vụ cao và đã quan tâm rất nhiều đến việc thiết kế các phòng trưng bày và thủ tục bán hàng như là đến việc thiết kế bản thân chiếc xe. Các phòng trưng bày đều có không gian rộng thoáng, hoa và cây cảnh, cà phê miễn phí và những nhân viên bán hàng chuyên nghiệp. Các đại lý lên một danh sách những khách hàng có triển vọng và gửi cho họ một băng 12 phút trong một bao bì rất đẹp để quảng cáo những tính năng đặc biệt của Lexus. Ví dụ, băng hình quay một kỹ sư đang đặt một cốc nước lên khối động cơ của Mercedes và Lexus. Khi động cơ xe khởi động bị sóng ra khỏi động cơ của Mercedes, nhưng trên khối động cơ của Lexus thì không, để nói lên rằng xe Lexus có một động cơ rất êm và bảo đảm ngồi xe cũng rất êm. Tính ổn định hơn hẳn của Lexus còn được làm nổi bật hơn nữa đặt một cốc nước trên chấn bùn của xe quẹo gấp ở góc phố: chiếc cốc vẫn đứng yên. Những người mua chọn Lexus không chỉ hài lòng mà còn rất thích thú. Họ say sưa kể lại cho bạn bè của mình và trở thành những nhân viên bán hàng giỏi (không ăn lương) đối với Lexus mới.

Trong khi đó Mercedes đã phải xem xét lại toàn bộ chiến lược giá trị- vị trí của mình. Nếu Mercedes hạ giá của mình xuống thấp hơn , thì điều đó có nghĩa là xe của họ trước đây đã được định giá quá cao. Nếu nó vẫn giữ nguyên giá, thì sẽ tiếp tục bị mất mức tiêu thụ cho Lexus. Đối với Mercedes chiến lược sáng suốt nhất là có thể là tăng giá của mình và bổ sung thêm những bảo đảm và dịch vụ một cách hào phóng, như sửa chữa miễn phí trong sáu năm,v.v... Bằng cách tăng giá lên nữa Mercedes sẽ nói rằng đó là xe của những người giàu sang và hoàn toàn không phải là cùng loại với Lexus.

Một công ty có thể theo đuổi bất kỳ mục tiêu nào trong số sáu mục tiêu chính thông qua việc định giá.

Đảm bảo sống sót

Các công ty lấy việc đảm bảo sống sót làm mục tiêu chính của mình, nếu nó đang gặp khó khăn do bị quá sức, cạnh tranh quyết liệt hay những mong muốn của khách hàng thay đổi. Để duy trì nhà máy hoạt động và đảm bảo quay vòng hàng tồn kho họ thường phải cắt giảm giá. Lợi nhuận không quan trọng bằng việc đảm bảo sống sót. Nếu giá trang trải được chi phí biến đổi và một phần các chi phí cố định, thì các công ty vẫn có thể tiếp tục hoạt động. Tuy nhiên việc đảm bảo sống sót chỉ là mục tiêu trước mắt. Về lâu dài công ty phải tìm cách tăng giá trị và đối phó với sự diệt vong.

Tăng tối đa lợi nhuận trước mắt

Nhiều công ty cố gắng ấn định giá làm sao để tăng tối đa lợi nhuận trước mắt. Họ ước tính nhu cầu và các chi phí tương ứng với các phương án giá khác nhau và lựa chọn phương án giá đảm bảo tăng tối đa lợi nhuận trước mắt, lưu kim hay tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư. (Xem khái niệm và công cụ marketing 19-1 về lý thuyết định giá để tăng tối đa lợi nhuận).

Có nhiều vấn đề gắn liền với việc tăng tối đa lợi nhuận trước mắt. Giả sử là công ty có hiểu biết về các hàm nhu cầu và chi phí của mình, trên thực tế các hàm này rất khó xác định. Công ty cũng có thể coi trọng hiệu quả tài chính trước mắt hơn là hiệu qủa lâu dài. Cuối cùng công ty

có thể bỏ qua những tác động của các biến khác trong marketing mix, phản ứng của các đối thủ cạnh tranh và những hạn chế của luật pháp đối với giá cả.

Tăng tối đa thu nhập trước mắt

Một số công ty ấn định giá nhằm tăng tối đa thu nhập từ việc bán hàng. Việc tăng tối đa thu nhập chỉ đòi hỏi phải xác định hàm nhu cầu. Nhiều người quản lý tin chắc rằng việc tăng tối đa thu nhập sẽ dẫn đến tăng tối đa lợi nhuận lâu dài và tăng thị phần.

Tăng tối đa mức tiêu thụ

Một số công ty khác lại muốn tăng tối đa mức tiêu thụ đơn vị sản phẩm. Họ tin rằng khối lượng tiêu thụ càng cao sẽ dẫn đến chi phí đơn vị càng thấp và lợi nhuận lâu dài càng cao. Họ ấn định giá thấp nhất và nghĩ rằng thị trường nhạy cảm với giá. Việc này được gọi là định giá để xâm nhập thị trường. Texas Instruments (TI) là người đầu tiên áp dụng cách định giá để xâm nhập thị trường. TI sẽ xây dựng một nhà máy lớn, đặt giá thấp tới mức tối đa cho phép, giành thị phần lớn, phấn đấu hạ giá thành và cắt giảm giá hơn nữa khi giá thành hạ xuống.

Sau đây là những điều kiện thuận lợi cho việc ấn định giá thấp: (1) thị trường rất nhạy cảm với giá, và giá thấp sẽ kích thích thị trường tăng trưởng hơn nữa; (2) chi phí sản xuất và phân phối hạ xuống cùng với việc tích lũy được kinh nghiệm sản xuất; và (3) giá thấp sẽ khuyến khích cạnh tranh thực tế và tiềm ẩn.

Tăng tối đa việc hớt phần ngon của thị trường

Nhiều công ty thích ấn định giá cao để hớt phần ngon của thị trường. Du Pont là người đầu tiên áp dụng chiến lược này. Cứ mỗi lần đổi mới sản phẩm, cellophane, nylon, teflon, v.v..., nó đều xác định giá cao nhất có thể căn cứ vào ích lợi so sánh của sản phẩm mới đó so với những sản phẩm thay thế hiện có. Du Pont ấn định một giá mà chỉ có một mà số khúc thị trường có thể chấp nhận được vật liệu mới đó. Mỗi khi mức tiêu thụ chậm lại, Du Pont lại giảm giá thu hút lớp khách hàng nhạy cảm với giá tiếp sau. Bằng cách này Du Pont đã hốt được tối đa thu nhập từ các khúc thị trường khác nhau. Một ví dụ khác nữa, Polaroid cũng áp dụng chiến lược hớt phần ngon của thị trường. Đầu tiên nó tung ra một kiểu máy ảnh mới đắt tiền rồi dần dần đưa ra những mẫu mã đơn giản hơn, giá thấp hơn để thu hút những khúc thị trường nhạy cảm với giá mới.

Chiến lược hớt phần ngon của thị trường chỉ có ý nghĩa trong những điều kiện sau: (1) khá đông người mua có nhu cầu hiện tại lớn; (2) giá thành đơn vị khi sản xuất loạt nhỏ không cao đến mức độ có thể làm mất đi lợi thế trong việc tính cước vận chuyển; (3) giá lúc đầu cao sẽ không thu hút thêm các đối thủ cạnh tranh; (4) giá cao tạo nên hình ảnh về một sản phẩm thượng hạng.

Giành vị trí dẫn đầu về chất lượng sản phẩm

Công ty có thể đề ra mục tiêu trở thành người dẫn đầu thị trường về chất lượng sản phẩm. Ví dụ, Maytag đã sản xuất máy giặt chất lượng cao và định giá cho nó cao hơn máy giặt của các đối thủ cạnh tranh khoảng 100 USD. Maytag vận dụng khẩu hiệu "Ăn chắc mặc bền" và quảng cáo nó bằng hình ảnh một nhân viên sửa chữa ngủ gật bên chiếc máy điện thoại, vì chẳng có ai gọi đến để anh ta phục vụ. Chiến lược chất lượng cao/ giá cao của Maytag đã đem lại cho nó tỷ suất lợi nhuận luôn luôn cao hơn mức trung bình của ngành.

Những mục tiêu khác của việc định giá

Các tổ chức phi lợi nhuận và quần chúng có thể chấp nhận một số mục tiêu khác của việc định giá. Một trường đại học đề ra mục tiêu bù đắp một phần chi phí khi biết rằng mình cần phải dựa vào quà tặng của tư nhân và trợ cấp nhà nước để trang trải phần chi phí còn lại. Một bệnh viện phi lợi nhuận có thể đề ra mục tiêu bù đắp toàn bộ chi phí khi định giá viện phí. Công

ty biểu diễn phi lợi nhuận có thể định giá vé của mình để đảm bảo bán được tối đa số chỗ trong rạp. Một cơ quan dịch vụ xã hội có thể đặt ra một giá chung sao cho phù hợp với tình hình thu nhập biến đổi của các đối tượng khác nhau.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 19-1

TÌM KIẾM LỢI NHUẬN - TĂNG TỐI ĐA GIÁ

Các nhà kinh tế đã xây dựng được một mô hình đơn giản để định giá nhằm tăng tối đa lợi nhuận trước mắt. Mô hình giả thiết rằng, công ty đã biết các hàm nhu cầu và chi phí đối với sản phẩm được xem xét. Hàm nhu cầu mô tả số lượng ước tính (Q) sẽ được tiêu thụ trong một thời gian nhất định (P). Giả sử rằng công ty thông qua phân tích thống kê nhu cầu đã xác định được phương trình nhu cầu của mình là:

$$Q = 1.000 - 4P \qquad (19.1)$$

Phương trình này biểu diễn quy luật của nhu cầu - khối lượng mua trong một thời gian nhất định càng ít khi giá càng cao.

Hàm chi phí mô tả tổng chi phí (C) để sản xuất một số lượng bất kỳ trong một thời gian nhất định (Q). Trong trường hợp đơn giản nhất hàm tổng chi phí được biểu diễn bằng phương trình tuyến tích C = F + cQ, trong đó F là tổng chi phí cố định và c là chi phí biến đổi của một đơn vị. Giả sử công ty đã xác định được cho sản phẩm của mình phương trình chi phí sau:

$$C = 6.000 + 50Q \qquad (19.2)$$

Ban lãnh đạo cần có hai phương trình nữa, cả hai đều là những phương trình định nghĩa, để xác định giá tăng tối đa lợi nhuận. Thứ nhất là tổng doanh thu (R) bằng giá nhân với số lượng đã bán:

$$R = PQ \qquad (19.3)$$

Thứ hai là tổng lợi nhuận (Z) bằng hiệu giữa tổng doanh thu và tổng chi phí:

$$Z = R - C \qquad (19.4)$$

Bây giờ công ty có thể xác định mối liên hệ giữa lợi nhuận (Z) và giá (P) bằng cách xuất phát từ phương trình lợi nhuận (19.4) và thực hiện những biến đổi như sau:

$$Z = R - C$$

$$Z = PQ - C$$

$$Z = PQ - (6.000 + 50Q)$$

$$Z = P(1.000 - 4P) - 6.000 - 50(1.000 - 4P)$$

$$Z = 1.000P - 4P^2 - 6.000 - 50.000 + 200P$$

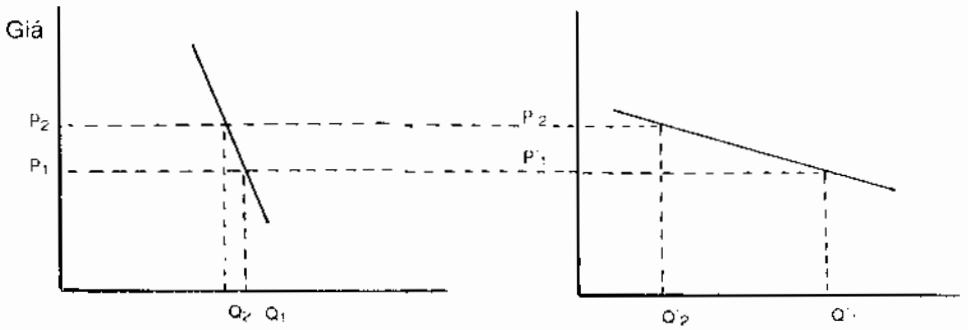
$$Z = -56.000 + 1.200P - 4P^2$$

Như vậy tổng lợi nhuận là hàm bậc hai của giá. Nó có dạng hình nón (parabol), và lợi nhuận đạt điểm cao nhất của nó (34.000 USD) Tại mức giá 150 USD. Có thể xác định giá tối ưu 150 USD bằng cách dựng đường parabol với giá mức khác nhau rồi tìm điểm cao nhất, hay bằng cách tính toán.

XÁC ĐỊNH NHU CẦU

Mỗi giá mà công ty có thể đặt ra sẽ dẫn đến một mức nhu cầu khác nhau và vì thế sẽ có tác động khác nhau đến những mục tiêu marketing của nó. Mối liên hệ giữa giá hiện hành và nhu cầu hiện tại đã hình thành được biểu diễn bằng đồ thị nhu cầu quen thuộc (xem H.19.3a). Đồ thị nhu cầu thể hiện số đơn vị sản phẩm mà thị trường sẽ mua trong một khoảng thời gian nhất định tương ứng với những giá khác nhau có thể áp dụng trong thời gian đó. Trong trường hợp bình thường nhu cầu và giá có quan hệ tỷ lệ nghịch với nhau, nghĩa là giá càng cao thì nhu cầu càng thấp (và ngược lại).

Trong trường hợp của những hàng hóa sang trọng đường cầu đôi khi có độ dốc dương. Công ty dầu thơm thấy rằng khi tăng giá thì nó lại bán được nhiều hơn chứ không phải ít đi! Một số khách hàng cho rằng giá cao hơn có nghĩa là dầu thơm tốt hơn hay thuộc loại đắt tiền hơn. Tuy nhiên, nếu lấy giá quá cao thì mức cầu sẽ giảm đi.



H.19.3 Nhu cầu không co giãn và co giãn

Những yếu tố ảnh hưởng đến sự nhạy cảm với giá

Đường cầu thể hiện mức tiêu thụ của thị trường tương ứng với những giá khác nhau. Nó đúc kết những phản ứng của nhiều cá nhân nhạy cảm với giá ở mức độ khác nhau. Bước quan trọng đầu tiên là phải hiểu rõ những yếu tố ảnh hưởng đến mức độ nhạy cảm với giá của người mua. Nagle đã xác định được chín yếu tố:

1. Tác động của giá trị độc đáo: Người mua ít nhạy cảm với giá hơn khi sản phẩm đó càng độc đáo.
2. Tác động của mức độ biết đến thứ thay thế: Người mua ít nhạy cảm với giá hơn khi họ ít biết đến hơn những sản phẩm thay thế.
3. Tác động của sự khó so sánh: Người mua ít nhạy cảm với giá hơn khi họ không thể so sánh dễ dàng chất lượng của những sản phẩm thay thế nhau.
4. Tác động của tổng số tiền chi tiêu: Người mua ít nhạy cảm hơn với giá khi số tiền chi tiêu càng nhỏ so với thu nhập của họ.
5. Tác động của ích lợi cuối cùng: Người mua nhạy cảm với giá hơn khi số tiền chi tiêu càng ít so với tổng chi phí của sản phẩm cuối cùng.
6. Tác động của việc chia sẻ chi phí: Người mua ít nhạy cảm với giá hơn khi một phần chi phí do một bên khác gánh chịu.

7. Tác động của đầu tư bổ sung: Người mua ít nhạy cảm với giá hơn khi sản phẩm đó được sử dụng cùng với những tài sản đã mua từ trước.
8. Tác động của giá-chất lượng: Người mua ít nhạy cảm với giá hơn khi sản phẩm được xem là có chất lượng hơn, sang trọng hơn hay độc đáo.
9. Tác động của lượng dự trữ: Người mua ít nhạy cảm với giá hơn khi họ không thể dự trữ sản phẩm đó.[2]

Các phương pháp xác định đồ thị nhu cầu

Hầu hết các công ty đều cố gắng tìm cách xác định đồ thị nhu cầu của mình. Khi nghiên cứu đồ thị nhu cầu người nghiên cứu cần đưa ra những giả thiết về hành vi cạnh tranh. Có hai cách xác định nhu cầu. Cách thứ nhất giả thiết rằng giá của các đối thủ cạnh tranh không thay đổi bất kể công ty tính giá như thế nào. Cách thứ hai giả thiết rằng các đối thủ cạnh tranh sẽ tính giá khác nhau ứng với mỗi giá mà công ty có thể đưa ra. Ta sẽ xem xét trường hợp theo giả thiết thứ nhất và tạm gác vấn đề phản ứng về giá của các đối thủ cạnh tranh, cho đến phần sau.

Để xác định đồ thị nhu cầu cần cho giá biến thiên. Việc nghiên cứu có thể được thực hiện trong khung cảnh phòng thí nghiệm bằng cách yêu cầu các đối tượng phát biểu xem họ sẽ mua bao nhiêu đơn vị đặt hàng với những giá khác nhau[3]. Bennett và Wilkinson đã sử dụng phương pháp xác định đồ thị nhu cầu tại cửa hàng. Họ đã thay đổi một cách hệ thống giá của một số sản phẩm đã bán tại một cửa hàng hạ giá rồi quan sát kết quả[4].

Khi lượng định mối liên hệ giá /nhu cầu người nghiên cứu thị trường phải khống chế hay tính đến những yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến nhu cầu. Nếu công ty tăng chi phí quảng cáo của mình đồng thời giảm giá, thì ta sẽ không biết nhu cầu sẽ tăng lên bao nhiêu do giá thấp hơn so với phần do tăng cường quảng cáo. Các nhà kinh tế chứng minh ảnh hưởng của các yếu tố phi giá cả đến nhu cầu bằng cách di chuyển đường cầu chứ không phải di chuyển dọc theo đường cầu. Nagle đã trình bày tóm tắt rất lý thú những phương pháp khác nhau được sử dụng để lượng định mức độ nhạy cảm về giá và nhu cầu.[5]

Tính co giãn của nhu cầu theo giá cả

Những người làm marketing cần phải biết nhu cầu phản ứng lại như thế nào đối với sự biến động của giá cả. Hãy xét hai đường cầu trong H.19.3. Trong H.19.3a việc tăng giá từ P_1 lên P_2 dẫn đến sự giảm sút tương đối nhỏ nhu cầu từ Q_1 đến Q_2. Trong H.19.3b thì việc tăng giá lên cũng đúng theo mức như vậy lại dẫn đến sự giảm sút lớn nhu cầu từ Q_1 đến Q_2. Nếu nhu cầu khó thay đổi khi có biến động nhỏ về giá, thì ta nói nhu cầu là không co giãn. Nếu sức cầu thay đổi đáng kể, thì ta nói nhu cầu là co giãn. Tính co giãn của nhu cầu theo giá được xác định bằng công thức đặc trưng sau:

$$\text{Tính co giãn của nhu cầu theo giá} = \frac{\text{\% biến động số lượng yêu cầu}}{\text{\% biến động giá}}$$

Giả sử rằng nhu cầu giảm đi 10% khi người bán hàng tăng giá lên 2%. Như vậy tính co giãn của nhu cầu theo giá bằng –5 (dấu âm khẳng định mối liên hệ tỷ lệ nghịch giữa giá cả và nhu cầu). Nếu nhu cầu giảm đi 2%, khi tăng giá lên 2%, thì tính co giãn bằng -1. Trong trường hợp này tổng thu nhập của người bán vẫn giữ nguyên như cũ. Người bán sẽ bán được ít hàng hơn, nhưng giá cao hơn nên vẫn giữ nguyên được tổng thu nhập. Nếu nhu cầu giảm đi 1% khi giá tăng lên 2% thì tính co giãn sẽ bằng –0,5%. Nhu cầu càng ít co giãn, thì người bán càng lợi nhiều hơn khi tăng giá.

Cái gì đã quyết định tính co giãn của nhu cầu theo giá? Nhu cầu chắc chắn là ít co giãn hơn trong những tình huống sau: (1) có ít hay không có hàng thay thế hay đối thủ cạnh tranh; (2) người mua không nhận thấy ngay việc tăng giá; (3) người mua chậm thay đổi thói quen mua hàng và

không vội tìm kiếm hàng rẻ hơn; (4) người mua cho rằng giá tăng là do tăng chất lượng, lạm phát bình thường ,v.v...

Nếu nhu cầu là co giãn chứ không phải không co giãn, thì người bán sẽ phải suy xét đến việc giảm giá. Giá hạ sẽ làm tăng tổng doanh thu. Điều này chỉ có ý nghĩa khi các chi phí cho việc sản xuất và tiêu thụ nhiều đơn vị hàng hơn không tăng lên một cách không cân đối.

Nhiều công trình nghiên cứu khác nhau về tính co giãn theo giá đã được công bố. Ví dụ tính co giãn theo giá đối với ôtô là từ -1,0 đến -2,2, đối với giá cà phê là -5,3. đối với sữa chua là -1,2, và đối với mứt kẹo là -2,0 [6]. Song cần phải thận trọng khi sử dụng những con số ước tính này. Tính co giãn theo giá phụ thuộc vào mức độ và chiều hướng thay đổi giá dự tính . Nó có thể là không đáng kể khi giá thay đổi ít, và rất lớn khi giá thay đổi nhiều. Nó có thể khác nhau đối với trường hợp cắt giảm giá và trường hợp tăng giá. Cuối cùng tính co giãn theo giá lâu dài có thể khác so với tính co giãn theo giá trước mắt. Người mua vẫn có thể tiếp tục quan hệ với người cung ứng hiện tại của mình sau khi tăng giá, vì họ không nhận thấy sự tăng giá, hay mức tăng giá qúa nhỏ, hay họ đang bận tâm với những mối lo khác, hay thấy rằng việc lựa chọn người cung ứng mới sẽ mất thời gian,nhưng rồi cuối cùng họ có thể chuyển sang những người cung ứng khác. Trong trường hợp này nhu cầu có tính co giãn lớn hơn về lâu dài so với tính co giãn trước mắt. Cũng có thể xảy ra điều ngược lại: người mua loại bỏ người cung ứng sau khi thấy giá tăng, nhưng về sau quay trở lại. Sự khác biệt giữa tính co giãn trước mắt và lâu dài có nghĩa là người bán không biết được tác động tổng hợp của việc thay đổi giá của mình và chỉ thấy rõ sau một thời gian.

XÁC ĐỊNH CHI PHÍ

Nhu cầu là yếu tố chủ yếu quyết định trần của giá mà công ty có thể tính cho sản phẩm của mình. Còn giá thành của công ty thì quyết định sàn của giá. Công ty muốn tính một giá nào đó đủ để trang trải những chi phí của mình sản xuất, phân phối tiêu thụ sản phẩm, kể cả lợi nhuận chính đáng vì đã phải mất công sức và gánh chịu rủi ro.

Các dạng chi phí

Chi phí của công ty có hai dạng, chi phí cố định và chi phí biến đổi. Chi phí cố định (cũng gọi là chi phí chung) là những chi phí không thay đổi theo mức độ sản xuất hay doanh số bán. Chẳng hạn như công ty phải thanh toán hằng tháng những hóa đơn tiền thuê nhà, tiền cung ứng nhiệt, tiền lãi, tiền lương của cán bộ điều hành v.v... không phụ thuộc vào sản lượng của công ty. Chi phí cố định không thay đổi bất kể là mức độ sản xuất như thế nào.

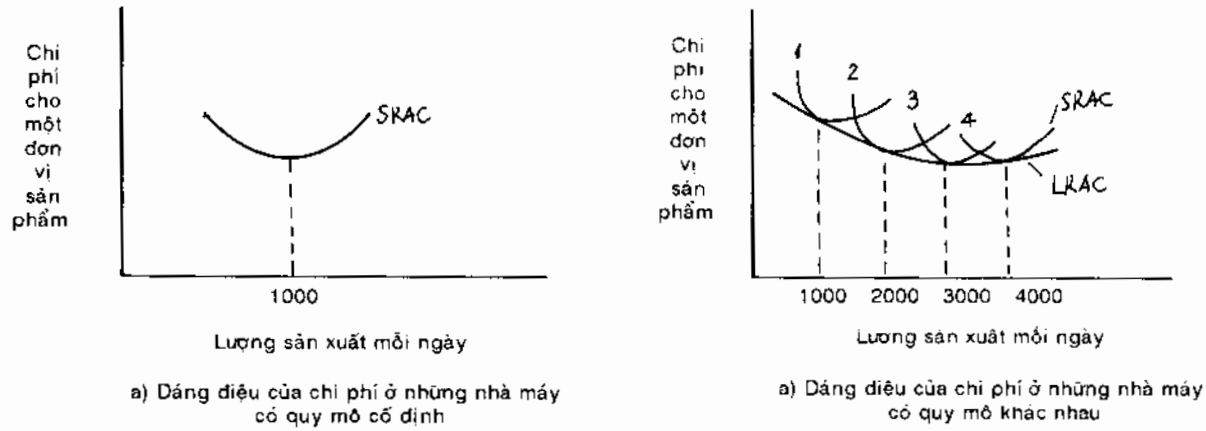
Chi phí biến đổi thay đổi tỷ lệ thuận với mức sản xuất. Ví dụ, mỗi chiếc máy tính bỏ túi do công ty Texas Instruments (TI) sản xuất ra đều chứa đựng những chi phí về nhựa, các mạch vi xử lý, bao bì,v.v... Những chi phí không thay đổi nếu tính theo một đơn vị sản phẩm. Người ta gọi chúng là những chi phí biến đổi là vì tổng những chi phí này thay đổi theo một số đơn vị sản phẩm làm ra.

Tổng chi phí là tổng các chi phí cố định và chi phí biến đổi đối với một mức sản xuất nhất định bất kỳ nào. Ban lãnh đạo muốn tính giá làm sao để ít ra thì cũng trang trải được tổng chi phí sản xuất ứng với một mức sản xuất nhất định.

Dáng điệu của chi phí ứng với một mức sản xuất khác nhau trong một thời kỳ nhất định

Để định giá một cách khôn khéo ban lãnh đạo cần biết các chi phí của mình thay đổi như thế nào với các mức sản xuất khác nhau.

Lấy ví dụ trường hợp một công ty, như TI chẳng hạn, đã xây dựng nhà máy có quy mô cố định để sản xuất 1.000 máy tính trong một ngày H.19.4a thể hiện dáng điệu hình U của đường chi phí bình quân trong thời gian ngắn (SRAC). Chi phí trên một đơn vị sản phẩm sẽ cao, nếu



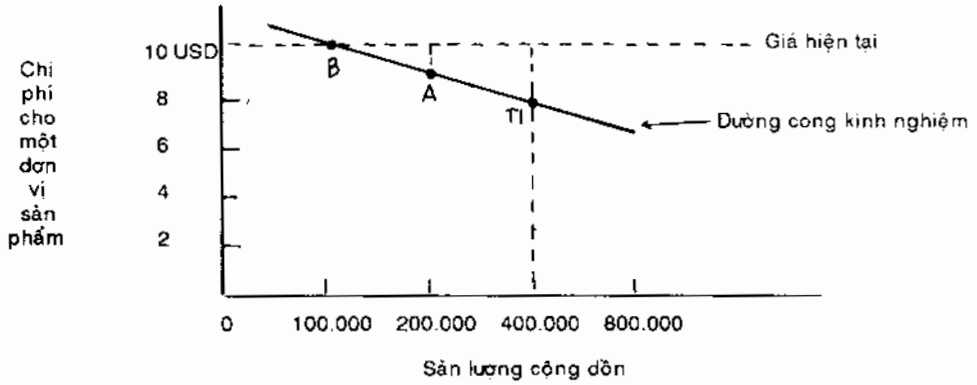
H.19.4 Chi phí cho một đơn vị sản phẩm ứng với các mức sản xuất khác nhau trong một thời kỳ

mỗi ngày chỉ sản xuất một số ít đơn vị. Khi mức sản xuất tiến dần đến 1.000 đơn vị sản phẩm trong một ngày, thì chi phí bình quân giảm xuống. Nguyên do là các chi phí chung được phân bố cho nhiều đơn vị sản phẩm, nên mỗi đơn vị sản phẩm phải gánh chịu một phần chi phí nhỏ hơn. TI có thể cố gắng sản xuất trên 1.000 đơn vị sản phẩm trong một ngày, nhưng như vậy chi phí sẽ tăng lên. Chi phí bình quân sẽ tăng lên khi vượt qúa 1.000 đơn vị sản phẩm vì nhà máy trở nên không hiệu qủa: công nhân phải xếp hàng chờ máy, máy móc phải ngưng hoạt động hơn và công nhân cản đường lẫn nhau.

Nếu TI tin chắc rằng nó sẽ bán được 2.000 đơn vị sản phẩm trong một ngày thì nó sẽ xem xét việc xây dựng một nhà máy lớn hơn. Nhà máy sẽ sử dụng những máy móc có hiệu suất cao hơn và tổ chức sản xuất tốt hơn, nhờ vậy chi phí cho một đơn vị sản phẩm khi sản xuất 2.000 đơn vị trong một ngày sẽ thấp hơn chi phí cho một đơn vị sản phẩm khi sản xuất 1.000 đơn vị trong một ngày. Điều này được thể hiện trên đường chi phí bình quân dài hạn ở H.19.4b. Trong thực tế theo như H.19.4b thì nhà máy công suất 3.000 sản phẩm sẽ có hiệu qủa lớn hơn. Thế nhưng một nhà máy có công suất 4.000 sản phẩm /ngày sẽ lại kém hiệu qủa hơn, vì mức độ không kinh tế về quy mô tăng lên: Có qúa nhiều công nhân cần được quản lý, công việc giấy tờ gây chậm trễ mọi việc,v.v...H.19.4b cho thấy rằng một nhà máy công suất 3.000 sản phẩm/ ngày là tối ưu về quy mô, nếu nhu cầu đủ lớn để duy trì mức sản xuất đó.

Dạng hình thành chi phí như một hàm sản lượng cộng dồn

Giả sử TI khai thác một nhà máy sản xuất 3.000 máy tính bỏ túi trong một ngày. Khi TI có được kinh nghiệm sản xuất máy tính bỏ túi, nó đã học được cách tổ chức sản xuất tốt hơn. Công nhân học được cách nâng cao hiệu suất, dòng vật tư được tổ chức tốt hơn, chi phí mua sắm được cắt giảm,v.v... Kết qủa là chi phí bình quân có xu hướng giảm theo qúa trình tích lũy được kinh



H.19.5. Chi phí cho một đơn vị sản phẩm như một hàm của sản lượng cộng dồn: đường cong kinh nghiệm

nghiệm sản xuất. Điều này được thể hiện trên H.19.5 Chẳng hạn như chi phí bình quân để sản xuất ra 100.000 máy tính bỏ túi đầu tiên là 10 USD. Khi công ty đã sản xuất được 200.000 máy tính đầu tiên, thì chi phí bình quân đã giảm xuống còn 9 USD. Sau khi sản xuất được 400.000 máy thì kinh nghiệm tích lũy được tăng lên gấp đôi và chi phí bình quân chỉ còn là 8 USD. Đường giảm dần chi phí bình quân trong quá tích lũy kinh nghiệm sản xuất được gọi là đường cong kinh nghiệm (đôi khi còn gọi là đường cong kiến thức).

Bây giờ ta giả thiết có ba công ty cạnh tranh với nhau trong ngành này, TI, A và B. TI là người sản xuất với chi phí thấp nhất, bằng 8 USD, và trước đây đã sản xuất được 400.000 đơn vị sản phẩm. Nếu cả ba công ty này đều bán máy tính với giá 10 USD, thì TI lời được 2 USD mỗi đơn vị, A lời được 1 USD còn B thì hòa vốn. Đối với TI nước đi khôn ngoan là hạ giá của mình xuống còn 9 USD. Như vậy sẽ loại được B ra khỏi thị trường và ngay cả A cũng sẽ nghĩ đến chuyện rời bỏ thị trường. TI sẽ giành được phần kinh doanh đã từng thuộc về B (và có thể là cả A nữa). Đồng thời khách hàng nhạy cảm về giá sẽ đổ dồn về thị trường có giá thấp hơn. Chi phí của TI sẽ tiếp tục giảm nhanh hơn và nhiều hơn mức đảm bảo phục hồi lợi nhuận của mình, ngay cả với giá 9 USD. TI đã sử dụng chiến lược định giá tiến công này nhiều lần để giành lấy thị phần và gạt các đối thủ khác ra khỏi ngành.

Tuy vậy việc định giá theo đường cong kinh nghiệm vẫn chứa đựng những rủi ro lớn. Việc định giá tiến công có thể tạo cho sản phẩm một hình ảnh yếu kém. Chiến lược này cũng giả thiết là các đối thủ cạnh tranh đều yếu và không sẵn sàng chống lại. Cuối cùng, chiến lược này sẽ đưa công ty đến chỗ phải xây dựng thêm nhà máy để đáp ứng nhu, trong khi đối thủ cạnh tranh có thể chuyển sang một công nghệ mới có chi phí thấp hơn và đạt được giá thành thấp hơn so với người dẫn đầu thị trường hiện đang bị sa lầy với công nghệ cũ.

Hầu hết các trường hợp định giá theo đường kinh nghiệm đều tập trung vào các chi phí sản xuất. Thế nhưng tổng chi phí, trong đó có chi phí marketing, lại lệ thuộc vào việc nâng cao kiến thức. Vì vậy nếu cả ba công ty đó đều đầu tư một số tiền lớn vào việc thử nghiệm marketing qua điện thoại, thì công ty nào sử dụng nó lâu nhất có thể đạt được chi phí marketing qua điện thoại thấp nhất. Công ty đó có thể tính giá sản phẩm của mình thấp hơn một chút mà vẫn kiếm được lợi nhuận như cũ, với tất cả các chi phí khác đều bằng nhau.[7]

Xác định chi phí mục tiêu

Ta đã thấy rằng chi phí thay đổi theo quy mô và kinh nghiệm sản xuất. Những chi phí đó cũng có thể thay đổi là do những người thiết kế, các kỹ sư và nhân viên cung ứng của công ty đã tập trung nỗ lực để giảm bớt chúng. Cụ thể như người Nhật đã sử dụng một phương pháp gọi là xác định chi phí mục tiêu.[8] Họ đã sử dụng kết quả nghiên cứu thị trường để xác định những chức năng mong muốn của sản phẩm mới. Sau đó họ xác định giá mà sản phẩm đó phải được bán với sức hấp dẫn của nó và giá cả của các đối thủ cạnh tranh đã định. Từ giá đó họ trừ đi phần lợi nhuận mong muốn để có được chi phí mục tiêu mà họ phải đạt cho được. Sau đó họ rà soát từng yếu tố chi phí,thiết kế, thiết kế công nghệ, sản xuất,tiêu thụ,v.v..., rồi lại chia nhỏ chúng ra hơn nữa. Họ xem xét các cách thay đổi công nghệ của các bộ phận cấu thành, loại bớt các chức năng và hạ thấp chi phí của người cung ứng. Mục tiêu chung là đưa chi phí cuối cùng dự tính về mức chi phí mục tiêu. Nếu họ không thực hiện được mục tiêu đó, thì họ có thể quyết định không phát triển sản phẩm này, bởi vì nó không thể bán được với giá mục tiêu và đem lại lợi nhuận mục tiêu.

Việc xác định chi phí mục tiêu là một cải tiến so với phương pháp phát triển sản phẩm mới bình thường, nghĩa là thiết kế sản phẩm, ước tính chi phí, sau đó xác định giá của nó. Thay vì thế, việc xác định chi phí mục tiêu tập trung vào khâu cắt giảm giá thành của sản phẩm ngay trong giai đoạn lên kế hoạch và thiết kế, chứ không phải là cố gắng sắp xếp lại các chi phí sau khi đã đưa sản phẩm vào sản xuất.

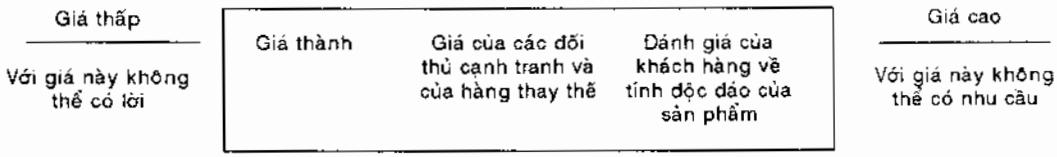
PHÂN TÍCH GIÁ THÀNH, GIÁ CẢ VÀ HÀNG HÓA CỦA CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Mặc dù nhu cầu của thị trường có thể quy định trần và chi phí của công ty thì quy định sàn cho việc định giá, giá thành, giá cả của đối thủ cạnh tranh và những phản ứng có thể về giá của họ vẫn giúp công ty xác định xem giá của mình có thể quy định ở mức nào. Công ty cần phải so sánh giá thành của mình với giá thành của các đối thủ cạnh tranh để biết là mình đang ở thế có lợi hay bất lợi về chi phí. Công ty cần phải biết giá cả và chất lượng hàng hóa của các đối thủ cạnh tranh. Công ty có thể cử người đi mua hàng để so sánh giá cả và đánh giá hàng của các đối thủ cạnh tranh. Công ty có thể sưu tầm biểu giá của các đối thủ cạnh tranh và mua thiết bị của các đối thủ cạnh tranh để tháo rời ra xem. Công ty có thể hỏi những người mua xem họ nhận thức như thế nào về giá cả và chất lượng hàng của từng đối thủ cạnh tranh.

Một công ty đã biết được giá cả và hàng hóa của các đối thủ cạnh tranh, thì họ có thể sử dụng nó làm điểm chuẩn cho việc định giá của bản thân mình. Nếu hàng hóa của công ty tương tự như hàng hóa của một đố thủ cạnh tranh quan trọng, thì công ty phải định giá sát với đối thủ cạnh tranh hay sẽ bị thiệt về mức tiêu thụ. Nếu hàng hóa của công ty kém hơn, thì công ty không thể tính giá cao hơn đối thủ cạnh tranh. Nếu hàng hóa của công ty tốt hơn, thì công ty có thể lấy giá cao hơn đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên công ty phải hiểu rằng các đối thủ cạnh tranh có thể thay đổi giá của họ để đối phó với giá của công ty. Về cơ bản, công ty sẽ sử dụng giá để xác định vị trí cho hàng hóa của mình so với các đối thủ cạnh tranh.

LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP ĐỊNH GIÁ

Khi đã biết ba C, (đồ thị nhu cầu của khách hàng (customer), hàm chi phí (cost) và giá cả của các đối thủ cạnh tranh (competitor)), công ty đã sẵn có thể bắt tay vào việc lựa chọn một giá nào đó. Giá đó sẽ nằm đâu đó giữa giá qúa thấp không đem lại lợi nhuận và giá qúa cao không tạo ra được nhu cầu.H.19.6 tóm tắt ba vấn đề chính trong thi ấn định giá. Giá thành quy định sàn của giá. Giá cả của các đối thủ cạnh tranh và giá của các mặt hàng thay thế là điểm chuẩn để công ty tham khảo khi ấn định giá của mình. Sự đánh giá của khách hàng về những tính chất độc đáo của sản phẩm trong hàng hóa của công ty sẽ xác lập giá trần.



H.19.6 Mô hình ba C để ấn định giá

Các công ty giải quyết vấn đề định giá bằng các lựa chọn một phương pháp định giá bao trùm được một hay nhiều vấn đề trong số ba vấn đề này. Như vậy phương pháp định giá sẽ dẫn đến một giá cụ thể. Ta sẽ xem xét những phương pháp định giá sau: định giá theo cách cộng lời vào chi phí, định giá theo lợi nhuận mục tiêu, định giá theo giá trị nhận thức được, định giá theo giá trị, định giá theo mức giá hiện hành và định giá trên cơ sở đấu giá kín.

Định giá theo cách cộng lời vào chi phí

Phương pháp định giá sơ đẳng nhất là cộng thêm vào chi phí của sản phẩm một phần phụ giá chuẩn. Các công ty xây dựng đưa ra giá thầu công trình trên cơ sở ước tính tổng dự toán rồi cộng thêm vào một phần phụ giá chuẩn để làm phần lời. Các luật sư, nhân viên kế toán và những người làm nghề chuyên nghiệp khác thường định giá bằng cách cộng thêm vào chi phí của mình

một phần phụ giá chuẩn. Một số người bán nói với khách hàng là họ sẽ lấy giá gốc cộng thêm một phần phụ giá nhất định. Ví dụ các công ty vũ trụ đã tính giá với chính phủ theo cách này.

Để minh họa cho cách định giá theo phần phụ giá, ta giả thiết là một người sản xuất lò nướng bánh có những chi phí và dự kiến mức tiêu thụ như sau:

Chi phí biến đổi	10 USD
Chi phí cố định	300.000 USD
Số lượng dự kiến tiêu thụ	50.000 USD

Vì thế chi phí cho một đơn vị sản phẩm của người sản xuất sẽ bằng:

$$\text{Chi phí đơn vị} = \text{Chi phí biến đổi} + \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Số lượng tiêu thụ}}$$

$$= 10 \text{ USD} + \frac{300.000 \text{USD}}{50.000 \text{USD}} = 16 \text{ USD}$$

Bây giờ giả thiết rằng người sản xuất muốn kiếm phần phụ giá 20% trên doanh số bán. Giá đã cộng phụ giá của người sản xuất sẽ bằng:

$$\text{Giá đã cộng phụ giá} = \frac{\text{Chi phí cho đơn vị sản phẩm}}{1 - \text{lợi nhuận mong muốn trên doanh số bán}} = \frac{16 \text{USD}}{1 - 0{,}2}$$

$$= 20 \text{ USD}$$

Người sản xuất sẽ tính với các đại lý 20 USD một lò nướng và kiếm được 4 USD tiền lời trên một đơn vị sản phẩm. Đến lượt mình các đại lý sẽ tính phụ giá cho lò nướng bánh. Nếu các đại lý muốn kiếm được 50% trên doanh số bán, thì họ sẽ nâng giá lò nướng bánh lên thành 40 USD. Điều này tương đương với mức phụ giá vào chi phí là 100% (= 20 USD / 20).

Mức phụ giá thay đổi rất nhiều tùy theo loại hàng hóa. Các mức phụ giá phổ biến (trên giá chứ không phải trên chi phí) ở các siêu thị là 9% đối với thực phẩm của trẻ sơ sinh, 14% đối với các sản phẩm thuốc lá, 20% đối với các sản phẩm bánh mì, 27% đối với thực phẩm khô và rau củ, 37% đối với đồ gia vị và nước qủa ép, và 50% đối với thiếp chúc mừng[9]. Ta thấy có một sự tản mạn rất rộng xung quanh mức trung bình. Chỉ riêng trong phạm vi loại đồ gia vị và nước qủa ép mức phụ giá trên giá bán lẻ đã dao động trong khoảng từ 19% đến 57%. Đối với những mặt hàng mang tính thời vụ mức phụ giá nói chung là cao hơn (để bù đắp cho rủi ro không bán được hết). Đối với những mặt hàng đặc sản, những mặt hàng lưu thông chậm, những mặt hàng có chi phí lưu kho và bảo quản cao cũng như những mặt hàng có nhu cầu không co giãn mức phụ giá cũng cao hơn.

Liệu việc sử dụng những mức phụ giá chuẩn để ấn định giá có hợp lý không? Nói chung là không. Mọi phương pháp định giá không chú ý đến nhu cầu hiện tại, giá trị nhận thức được và tình hình cạnh tranh không chắc gì dẫn đến một giá tối ưu. Giả sử rằng người sản xuất lò nướng bánh nói trên đã tính giá 20 USD, nhưng chỉ bán được có 30.000 lò thay vì 50.000. Khi đó chi phí cho đơn vị sản phẩm của người sản xuất sẽ cao hơn, vì chi phí cố định được chia cho một số đơn vị sản phẩm ít hơn, và mức phụ giá thực tế tính bằng phần trăm trên doanh số bán sẽ thấp hơn. Phương pháp định giá bằng cách cộng thêm phụ giá chỉ thích hợp khi giá đó trên thực tế đảm bảo được mức tiêu thụ dự kiến.

Những công ty tung ra một sản phẩm mới thường định giá cao cho nó với hy vọng thu hồi được chi phí nhanh nhất. Thế nhưng chiến lược phụ giá cao có thể gây tai họa nếu một đối thủ cạnh tranh lại định giá thấp. Điều này đã xảy ra đối với Philips khi định giá cho đầu máy quay đĩa video của mình. Philips muốn kiếm lời trên mỗi đầu máy. Trong khi đó các đối thủ cạnh tranh

Nhật đã định giá thấp và nhanh chóng thiết lập được thị phần của mình, rồi từ đó hạ được giá thành của mình xuống rất nhiều.

Tuy thế phương pháp định giá bằng cách cộng thêm phụ giá vẫn rất phổ biến vì một số nguyên nhân. Thứ nhất là người bán biết chắc về giá gốc hơn là về nhu cầu. Bằng cách gắn giá với giá gốc người bán sẽ đơn giản hóa được việc định giá của mình. Họ không phải điều chỉnh thường xuyên khi nhu cầu biến động. Thứ hai là khi tất cả các công ty trong ngành đều sử dụng phương pháp định giá này, thì giá của họ sẽ có xu hướng tương tự như nhau. Vì thế sự cạnh tranh về giá sẽ giảm đến mức tối thiểu, một điều không thể xảy ra nếu công ty chú ý đến những biến động của nhu cầu khi họ định giá. Thứ ba là nhiều người cảm thấy rằng cách định giá bằng cách cộng thêm vào giá gốc là công bằng hơn đối với cả người mua lẫn người bán. Người bán không thể ép giá người mua khi nhu cầu của người mua trở nên cấp bách, song người bán vẫn kiếm được lợi nhuận công bằng trên vốn đầu tư của mình.

Định giá theo lợi nhuận mục tiêu

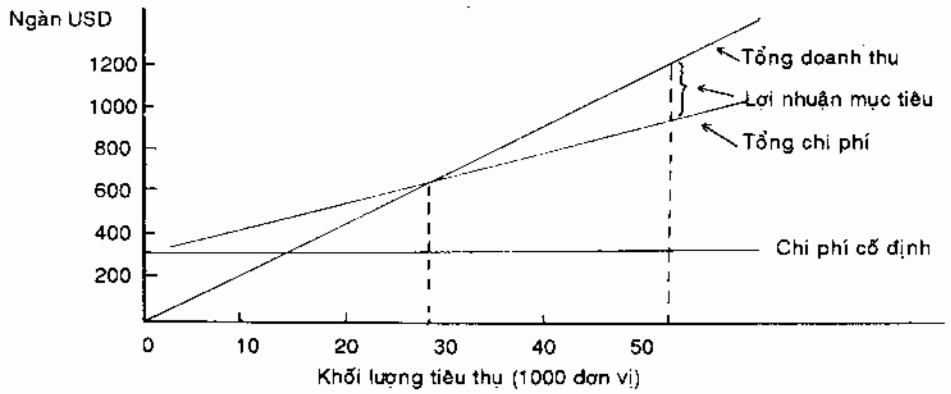
Một phương pháp định giá theo chi phí khác nữa là định giá theo lợi nhuận mục tiêu. Công ty xác định giá trên cơ sở đảm bảo tỷ suất lợi nhuận mục tiêu trên vốn đầu tư (ROI). Phương pháp định giá theo lợi nhuận mục tiêu đã được General Motors sử dụng để định giá ôtô của mình nhằm đạt được ROI bằng từ 15 đến 20%. Phương pháp định giá này cũng được các công ty ích lợi công cộng sử dụng, vì những công ty này bị khống chế một lợi nhuận trên số vốn đầu tư của họ.

Giả sử rằng người sản xuất lò nướng bánh mà ta đã xem xét ở trên đã đầu tư 1 triệu USD vào việc kinh doanh và muốn ấn định giá làm sao đảm bảo kiếm được ROI bằng 20%, tức là 200.000 USD. Giá định theo lợi nhuận mục tiêu được xác định theo công thức sau:

$$\text{Giá theo lợi nhuận mục tiêu} = \text{Chi phí đơn vị} + \frac{\text{Lợi nhuận mong muốn vốn đầu tư}}{\text{Số lượng tiêu thụ}}$$

$$= 16 \text{ USD} + \frac{20 \times 1.000.000 \text{USD}}{50.000} = 20 \text{ USD}$$

Người sản xuất sẽ thực hiện được ROI là 20% này nếu đảm bảo được giá thành và mức tiêu thụ ước tính là chính xác. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu mức tiêu thụ không đạt được 50.000 đơn vị sản phẩm? Người sản xuất có thể chuẩn bị một đồ thị hòa vốn để biết được điều gì sẽ xảy ra với những mức tiêu thụ khác. H.19.7 là đồ thị hòa vốn đó. Chi phí cố định là 300.000 USD bất kể mức tiêu thụ là bao nhiêu. Chi phí biến đổi được cộng vào chi phí cố định và tăng tuyến tính với khối lượng tiêu thụ. Đường tổng doanh thu xuất phát từ không và tăng tuyến tính với từng đơn vị sản phẩm bán được. Độ dốc của đường tổng doanh thu phản ánh giá 20 USD một đơn vị sản phẩm.



H.19.7. Đồ thị hòa vốn để xác định giá theo lợi nhuận mục tiêu và khối lượng tiêu thụ hòa vốn

Đường tổng doanh thu và đường tổng chi phí giao nhau ở mức tiêu thụ là 30.000 đơn vị sản phẩm. Đó chính là khối lượng hòa vốn. Điều này có thể kiểm tra được bằng công thức sau:

$$\text{Khối lượng hòa vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Giá} - \text{Chi phí biến đổi}} = \frac{300.000\text{USD}}{20\,\text{USD} - 10\,\text{USD}}$$

Tất nhiên người sản xuất hy vọng rằng thị trường sẽ mua 50.000 đơn vị sản phẩm với giá 20 USD, và như vậy nó sẽ kiếm được 200.000 USD trên một triệu USD vốn đầu tư của mình, nhưng phụ thuộc rất nhiều vào tính co giãn của giá cả và vào giá của các đối thủ cạnh tranh. Đáng tiếc là phương pháp định giá theo lợi nhuận mục tiêu có xu hướng xem nhẹ vấn đề này. Người sản xuất phải xem xét những giá khác nhau và ước tính những ảnh hưởng có thể có của chúng đến khối lượng tiêu thụ và lợi nhuận. Người sản xuất cũng phải tìm cách giảm các chi phí cố định và / hay chi phí biến đổi, bởi vì chi phí càng thấp sẽ càng giảm bớt được khối lượng cần thiết để hòa vốn.

Định giá theo giá trị nhận thức được

Ngày càng có nhiều công ty xác định giá của mình trên cơ sở giá trị nhận thức được của sản phẩm. Họ xem nhận thức của người mua về giá trị, chứ không phải chi phí của người bán là căn cứ quan trọng để định giá. Họ sử dụng những biến phi giá cả trong marketing mix để tạo nên giá trị nhận thức được trong suy nghĩ của người mua. Giá cả được ấn định theo giá trị nhận thức được[10].

Phương pháp định giá theo giá trị nhận thức được rất phù hợp với ý tưởng định vị sản phẩm. Một công ty xây dựng khái niệm sản phẩm cho một thị trường mục tiêu cụ thể với chất lượng và giá cả đã được dự kiến. Khi đó ban lãnh đạo sẽ xác định khối lượng mà mình hy vọng sẽ bán được với giá đó. Kết qủa tính toán sẽ cho thấy công suất cần thiết của nhà máy, vốn đầu tư và chi phí cho một đơn vị sản phẩm. Sau đó ban lãnh đạo sẽ hình dung xem liệu sản phẩm có đem lại lợi nhuận thỏa đáng với giá và chi phí đã dự kiến không. Nếu câu trả lời là có, thì công ty sẽ phát triển tiếp sản phẩm. Nếu không, thì công ty phải vứt bỏ ý tưởng đó.

Du Pont và Caterpillar là hai công ty lớn đã áp dụng phương pháp định giá theo giá trị nhận thức được. Du Pont đã căn cứ vào giá trị đối với khách hàng, chứ không phải chi phí của mình để định giá. Khi Du Pont phát triển một loại sợi tổng hợp mới để dệt thảm, nó đã trình diễn cho những người sản xuất thảm thấy rằng họ có đủ tiền để trả cho Du Pont 1,40 USD/pound loại sợi mới này mà vẫn đảm bảo được lợi nhuận hiện tại của mình. Du Pont gọi đó là giá theo giá trị sử dụng. Tuy nhiên Du Pont nhận thấy rằng việc định giá vật liệu mới là 1,40 USD một pound làm cho những người sản xuất thảm có thái độ bàng quan. Vì thế nên nó đã ấn định giá thấp hơn 1,40 USD để kích thích sức mua và chấp nhận loại sợi mới đó. Du Pont đã không sử dụng chi phí sản xuất của mình để định giá, mà chỉ xem xét trước tiên là liệu có đủ lợi nhuận để tiếp tục tiến lên không.

Sau đây là một ví dụ nữa về việc Du Pont định giá theo giá trị sử dụng. Du Pont định giá cho một loại hóa chất nhất định theo hệ thống giá chuẩn và trội giá, trong đó trội giá đã tính cả giá trị tăng thêm. Hãy xét ví dụ định giá sau:

CHỈ TIÊU	MỨC CHUẨN	MỨC TRỘI GIÁ	GIÁ TRI TĂNG THÊM
Chất lượng	Độ tinh khiết dưới mười phần triệu	Độ tinh khiết dưới một phần triệu	1,40 USD
Giao hàng	Trong hai tuần	Trong một tuần	0,15
Hệ thống	Chỉ cung ứng hóa chất	Cung ứng toàn bộ hệ thống	0,80
Đổi mới	Có hỗ trợ nhỏ của nghiên cứu và phát triển	Có hỗ trợ nhiều của nghiên cứu và phát triển	2,00
Huấn luyện lại	Huấn luyện ban đầu	Huấn luyện lại theo yêu cầu	0,40
Dịch vụ	Mua qua văn phòng nội địa	Có sẵn tại địa phương	0,25
Giá	100 USD/pound	105 USD/pound	5,,00

Khách hàng muốn mua hàng trội giá sẽ phải trả 105 USD thay vì 100 USD một pound. Du Pont đã lượng định giá trị nhận thức được của từng ích lợi gia tăng và cộng lại sẽ bằng 5 USD tiền trội trên một pound. Phương pháp này đôi khi còn gọi là phương pháp định giá theo giá trị thành phần. Khách hàng có thể quyết định chỉ yêu cầu một số, chứ không phải tất cả giá trị gia tăng và cố gắng đảm bảo giá một pound nằm giữa giá chuẩn và giá vượt trội. Điều này còn phụ thuộc vào chỗ Du Pont có sẵn sàng đáp ứng yêu cầu cung ứng hàng với một phần giá trị gia tăng đó không.

Caterpillar sử dụng giá trị nhận thức được để ấn định giá cho các thiết bị xây dựng của mình. Nó có thể định giá cho một chiếc máy kéo của mình là 100.000 USD, mặc dù một chiếc máy kéo tương tự của đối thủ cạnh tranh có thể chỉ được định giá là 90.000 USD. Tuy thế Caterpillar vẫn bán được nhiều hơn đối thủ cạnh tranh! Khi một khách hàng triển vọng hỏi một đại lý của Caterpillar là tại sao người đó phải trả thêm 10.000 USD cho một chiếc máy kéo của Caterpillar, thì người đại lý đã trả lời:

90.000 USD	giá máy kéo, nếu nó chỉ tương đương với máy kéo của đối thủ cạnh tranh
7.000	thêm vào giá vì tuổi thọ cao hơn
6.000	thêm vào giá vì độ tin cậy cao hơn
5.000	thêm vào giá vì dịch vụ chu đáo hơn
2.000	thêm vào giá vì thời hạn bảo hành lâu hơn đối với các bộ phận
110.000	là giá trọn gói cho toàn bộ giá trị
-10.000	chiết khấu
100.000 USD	giá cuối cùng.

Như vậy là đại lý của Caterpillar có thể đặt giá hay giá trị cho từng thành phần hợp thành hàng hóa đó (gọi là định giá theo giá trị thành phần). Người khách hàng bị ngạc nhiên đó đã hiểu ra rằng mặc dù họ phải trả một khoản thêm là 10.000 USD cho một chiếc máy kéo của Caterpilar, nhưng trên thực tế họ lại được chiết khấu 10.000 USD! Rút cuộc họ quyết định chọn máy kéo Caterpillar, bởi vì họ tin chắc rằng chi phí khai thác suốt đời máy sẽ thấp hơn.

Vấn đề mấu chốt của phương pháp định giá theo giá trị nhận thức được là xác định chính xác nhận thức của thị trường về giá trị của hàng hóa. Người bán có cách nhìn thổi phồng giá trị hàng hóa của mình sẽ định giá qúa cao cho sản phẩm của mình. Người bán có cách nhìn qúa khắt khe sẽ tính giá thấp hơn mức mà đáng ra họ có thể tính. Việc nghiên cứu thị trường là cần thiết

để xác định nhận thức của thị trường về giá trị rồi dựa vào đó mà định giá cho có hiệu qủa. Các phương pháp xác định giá trị nhận thức được, được trình bày trong phần khái niệm và công cụ marketing 19-2. Các phương pháp xác định giá xung quanh giá trị nhận thức được đã được trình bày trong phần khái niệm và công cụ marketing 19-3.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 19-2

CÁC PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ NHẬN THỨC ĐƯỢC VÀ MINH HỌA

Ba công ty A, B và C đều sản xuất rơle ngắt mạch nhanh. Người mua vật tư được yêu cầu kiểm tra và đánh giá hàng hóa tương ứng của các công ty. Ở đây có ba phương pháp có thể chọn:

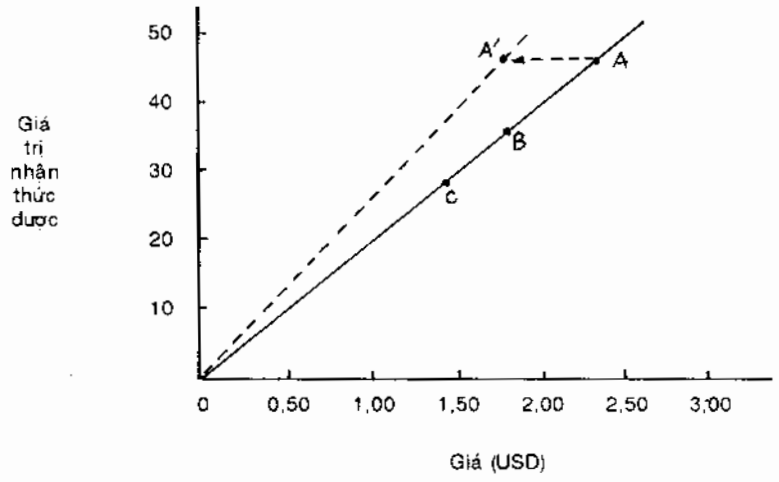
+ *Phương pháp xếp hạng trực tiếp bằng giá:* Ở đây người mua xác định giá cho từng loại rơle mà theo họ nghĩ sẽ phản ánh được tổng giá trị của việc mua rơle của công ty. Chẳng hạn như họ có thể cho giá tương ứng là 2,55 USD; 2,00 USD và 1,52 USD.
+ *Phương pháp xếp hạng trực tiếp theo giá trị nhận thức được:* Ở đây người mua sẽ phân bố 100 điểm cho ba công ty để phản ánh tổng giá trị của việc mua rơle của từng công ty. Giả sử họ phân bổ tương ứng là 42;33 và 25. Nếu giá trung bình trên thị trường của một chiếc rơle là 2,00 USD, thì ba công ty này có thể tính giá tương ứng là 2,55 USD, 2,00 USD, và 1,52 USD để phản ánh sự khác nhau về giá trị nhận thức được.
+ *Phương pháp mô tả đặc trưng:* Ở đây người mua xếp hạng ba công ty đó theo một số thuộc tính. Họ sẽ phân bố 100 điểm cho ba công ty có tính đến từng thuộc tính. Họ cũng phân bố 100 điểm để phản ánh tầm quan trọng tương đối của các thuộc tính đó. Giả sử có kết qủa như sau:

Trọng số của tầm quan trọng	Thuộc tính	Sản phẩm		
		A	B	C
25	Độ bền của sản phẩm	40	40	20
30	Độ tin cậy của sản phẩm	33	33	33
30	Độ tin cậy giao hàng	50	25	25
15	Chất lượng dịch vụ	45	35	20
100	(Giá trị nhận thức được)	(41,65)	(32,65)	(24,9)
	(Giá cân bằng)	2,55 USD	2,00 USD	1,52 USD

Bằng cách nhân các trọng số của tầm quan trọng với từng số xếp hạng của từng công ty, ta sẽ được kết qủa là hàng của công ty A được nhận thức là trên trung bình (42), hàng của công ty B là trung bình (33) và hàng của công ty C là dưới trung bình.

Công ty A có thể ấn định giá cao cho rơle của mình, vì người mua cho rằng nó tốt hơn. Nếu A muốn định giá tỷ lệ với giá trị nhận thức được của mình, thì nó có thể tính giá khoảng 2,55 USD (= 2,00 USD đối với rơle chất lượng trung bình x 42/33. Nếu cả ba công ty đều định giá của mình tỷ lệ với giá trị nhận tức được, thì tất cả họ đều có một thị phần nào đó, bởi vì họ đều chào bán với giá theo giá trị nhận thức được.

Nếu có một công ty định giá thấp hơn giá trị nhận thức được, thì nó sẽ giành được một thị phần lớn hơn mức trung bình, bởi vì người mua sẽ có được giá trị phụ trội so với số tiền bỏ ra. Điều này được minh họa trong hình dưới đây.



Lúc đầu cả ba người chào hàng A,B và C đều nằm trên đường giá trị/giá. Các thị phần tương ứng sẽ phụ thuộc vào mật độ tương đối của các điểm lý tưởng (không vẽ trên hình) xung quanh ba người cung ứng đó. Bây giờ hãy giả sử công ty A giảm giá của mình xuống A'. Tỷ số giá trị/giá của nó sẽ nằm trên đường cao hơn (đường gạch gạch), và nó sẽ giành thêm được thị phần của cả B lẫn C, nhất là của B, bởi vì nó đảm bảo giá trị lớn hơn với cùng một giá như B. Để tự bảo vệ mình B sẽ giảm giá của mình hay tăng giá trị nhận thức được bằng cách tăng thêm độ tin cậy của dịch vụ, v.v... Nếu chi phí cho việc tăng giá trị nhận thức được của nó thấp hơn mức giảm thu nhập do giảm giá, thì B phải tăng cường giá trị nhận thức được của mình.

Định giá theo giá trị

Trong những năm gần đây một số công ty đã chấp nhận phương pháp định giá theo giá trị, theo đó họ tính giá thấp cho hàng hóa chất lượng cao. Lexus là một ví dụ điển hình, vì Toyota đã có thể định giá cho Lexus với chất lượng đặc biệt gần bằng giá của Mercedes. Cách định giá của Mercedes thể hiện triết lý định giá "tiền nào của nấy". Thấp hơn triết lý này là triết lý định giá "chất lượng cao hơn, nhưng giá vẫn như cũ" thường được các cửa hàng hạ giá vận dụng. Thấp hơn nữa là triết lý định giá "chất lượng cao hơn, nhưng giá thấp hơn" được thể hiện qua Lexus.

Phương pháp định giá theo giá trị không giống như phương pháp định giá theo giá trị nhận thức được. Phương pháp sau trên thực tế là theo triết lý "tiền nào của nấy ". Nghĩa là công ty phải định giá ở mức mà người mua nghĩ rằng sản phẩm của công ty xứng đáng như vậy. Mặt khác, phương pháp định giá theo giá trị thì chủ trương là giá phải đảm bảo đặc biệt hời cho người tiêu dùng.

Sau đây là những ví dụ về người làm marketing định giá theo giá trị:[11]

> Wal-Mart hàng ngày đều tính giá thấp đồng thời nó còn đảm bảo chủng loại nhãn hiệu rất phong phú, dịch vụ tuyệt vời và những bảo đảm đặc biệt. Không có gì phải ngạc nhiên khi nó đã trở thành người bán lẻ lớn nhất thế giới.
>
> Southwest Airlines chỉ lấy giá bằng một phần ba giá của đối thủ cạnh tranh, nhưng lại đảm bảo một chuyến bay hết sức tiện nghi và dịch vụ cực kỳ chu đáo, nhưng không cầu kỳ. Southwets là một trong số một vài hãng hàng không Hoa Kỳ vẫn có lời.

Dell Computer, công ty tiếp thị trực tiếp máy tính, chào bán cho người mua những máy tính cá nhân chất lượng cao và dịch vụ tuyệt hảo, nhưng lại lấy giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh bán lẻ của mình. Doanh số bán ra và lợi nhuận của nó đã tăng lên nhanh hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Taco Bell đã thay đổi công nghệ chế biến thức ăn nhanh và giảm đáng kể giá của mình để giới thiệu với khách hàng mua thức ăn nhanh ý niệm về phương pháp định giá theo giá trị.

Nucor Steel nhờ khai thác máy cán mini hiệu suất cao đã có khả năng cung ứng cho khách hàng mua thép những loại thép chất lượng cao với giá thấp hơn nhiều so với giá của Bethlehem và những người sản xuất thép khác.

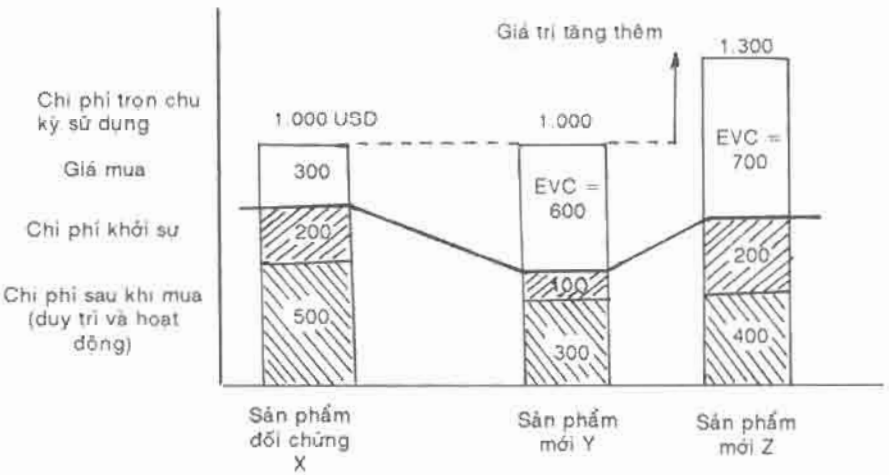
Việc định giá theo giá trị không phải là chuyện chỉ ấn định những giá cho sản phẩm của mình thấp hơn so với giá của các đối thủ cạnh tranh. Đó còn là việc thay đổi công nghệ sản xuất của công ty để thật sự trở thành người sản xuất với chi phí thấp mà không làm sút kém chất lượng, và giảm đáng kể giá của mình nhằm thu hút đông đảo khách hàng quan tâm đến giá trị.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 19-3

CÁC PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH GIÁ XUNG QUANH GIÁ TRỊ NHẬN THỨC ĐƯỢC

Các công ty không thể lúc nào cũng phụ thuộc vào chỗ khách hàng của mình thừa nhận giá trị của hàng hóa của công ty so với hàng hóa của các đối thủ cạnh tranh. Hàng hóa của mỗi đối thủ cạnh tranh có thể không chỉ khác nhau về giá cả, mà còn khác nhau về ảnh hưởng của nó đến chi phí khai thác, chi phí về vốn lưu động, chi phí đặt hàng, chi phí lập nghiệp, chi phí tài trợ và chi phí loại bỏ của khách hàng. Những công ty xí nghiệp khôn ngoan đã sử dụng một công cụ gọi là giá trị kinh tế đối với khách hàng (EVC - economic value to the customer) để tạo nên nhận thức của khách hàng về giá trị. EVC được tính toán bằng cách so sánh chi phí của sản phẩm của mình với những ích lợi mà khách hàng hiện đang sử dụng (sản phẩm đối chứng). Đây là một cách rất hiệu qủa để phân tích chính sách định giá đối với hàng tư liệu sản xuất, nơi mà giá mua chỉ thể hiện một phần chi phí trọn đời của khách hàng.

Hình dưới đây minh họa cách xác định EVC. Giả sử một công ty đang phát triển hai sản phẩm Y và Z, hiện được khách hàng sử dụng.



Sản phẩm mới Y cũng thực hiện những chức năng như sản phẩm đối chứng X, nhưng các chi phí khởi sự và chi phí sau khi mua chỉ có 400 USD và tiết kiệm được 300 USD. Bởi vì sản phẩm hiện dùng X của khách hàng có chi phí trọn kỳ sử dụng là 1.000 USD, nên giá trị kinh tế

mà sản phẩm mới Y đem lại cho khách hàng là 600 USD (1.000 USD trừ đi 400 USD). Vì vậy khách hàng có thể sẵn sàng trả tới 600 USD cho sản phẩm Y.

Sản phẩm mới Z có nhiều tính chất hay đặc tính hơn sản phẩm X hay Y. Những tính chất bổ sung thêm của Z có giá trị nhận thức được tăng thêm là 300 USD, khi so sánh với sản phẩm đối chứng. Như so sánh với sản phẩm hiện có thì Z tiết kiệm được 100 USD về chi phí hậu mãi và có giá trị tăng thêm là 300 USD, nên giá trị kinh tế đối với khách hàng là 700 USD. Như vậy Z có EVC cao hơn so với Y mặc dù chi phí hậu mãi của nó lớn hơn, bởi vì nó đem lại cho khách hàng giá trị phụ thêm.

Công ty phải ấn định giá của nó ở điểm giữa giá thành và EVC mà khách hàng nhận thức được. Nếu công ty định giá Y với khoảng thêm là 400 USD, thì khách hàng sẽ tiết kiệm được 200 USD so với X, mặc dù phải trả thêm 100 USD so với Y. Nếu chi phí cung ứng Y là 250 USD, thì công ty sẽ kiếm được 150 USD (= 400 USD - 250 USD).

Công ty có thể sử dụng EVC để xác định phải xâm nhập khúc thị trường nào mà giá của nó sẽ tạo ra giá trị kinh tế lớn hơn mức mà khách hàng có được từ sản phẩm hiện có của mình.

Định giá theo mức giá hiện hành

Khi định giá theo mức giá hiện hành công ty xác định giá của mình chủ yếu dựa trên cơ sở giá cả của đối thủ cạnh tranh và ít quan tâm hơn đến chi phí của mình và nhu cầu. Công ty có thể tính giá bằng, cao hơn hay thấp hơn đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình. Trong những nghành có một nhóm độc quyền bán một mặt hàng như thép, giấy hay phân bón, các công ty thường tính giá bằng nhau. Những công ty nhỏ hơn "đi theo người dẫn đầu". Họ thay đổi giá của mình khi giá của người dẫn đầu thị trường thay đổi, chứ không phải là khi nhu cầu hay chi phí của bản thân họ thay đổi. Một số công ty có thể lấy giá cao hơn hay thấp hơn một chút, nhưng họ vẫn duy trì một khoảng chênh lệch. Chẳng hạn như người bán lẻ xăng dầu cỡ nhỏ thường lấy giá rẻ hơn vài cent so với công ty xăng dầu lớn, mà không làm tăng hay giảm bớt chênh lệch.

Phương pháp định giá theo giá hiện hành rất phổ biến. Trong trường hợp chi phí khó xác định được hay phản ứng cạnh tranh không chắc chắn, các công ty cảm thấy rằng giá hiện hành là một giải pháp tốt. Người ta cho rằng giá hiện hành phản ánh sự sáng suốt tập thể của ngành về vấn đề giá cả đảm bảo đem lại lợi nhuận công bằng và đảm bảo sự hài hòa của ngành.

Định giá trên cơ sở đấu giá kín

Việc định giá cạnh tranh rất phổ biến trong những trường hợp các công ty đấu thầu công trình. Công ty xác định giá của mình trên cơ sở dự đoán các đối thủ cạnh tranh sẽ định giá là bao nhiêu, chứ không trên một cơ sở một quan hệ nhất định với chi phí hay nhu cầu của công ty. Công ty muốn giành được hợp đồng và muốn thắng thầu thường phải chấp nhận một giá thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Tuy vậy công ty cũng không thể ấn định giá của mình thấp hơn một mức nhất định. Nó không thể định giá thấp hơn chi phí mà không ảnh hưởng xấu đến vị trí của mình. Mặt khác, nếu nó đặt giá cao hơn chi phí của mình càng nhiều, thì càng ít cơ may giành được hợp đồng.

Hiệu qủa thực sự của hai thái cực đối ngược nhau này có thể mô tả bằng lợi nhuận dự kiến của giá trả (xem bảng 19-1). Giả sử giá trả là 9.500 USD sẽ đem lại nhiều cơ may giành được hợp đồng, chẳng hạn là 0,81, nhưng chỉ với lợi nhuận thấp là 100 USD. Vì vậy lợi nhuận dự kiến ứng với giá trả này là 81 USD. Nếu công ty trả giá là 11.000 USD), thì lợi nhuận của nó sẽ là 1.600 USD, nhưng cơ may giành được hợp đồng có thể bị giảm đi, chỉ còn 0,01 chẳng hạn. Lợi nhuận dự kiến sẽ chỉ bằng 10 USD. Một tiêu chuẩn trả giá hợp logic là phải trả giá làm sao tăng tối đa được lợi nhuận dự kiến. Theo bảng 19-2 thì giá trả tốt nhất là 10.000 USD, vì tương ứng

với nó là lợi nhuận dự kiến bằng 216 USD.

Việc sử dụng lợi nhuận dự kiến làm tiêu chuẩn để ấn định giá chỉ có ý nghĩa đối với công ty thường hay phải tham gia đấu giá. Bằng cách sử dụng những lợi thế cao nhất công ty sẽ đạt được lợi nhuận tối đa về lâu dài. Những công ty thỉnh thoảng mới tham dự đấu giá hay cần một hợp đồng cụ thể sẽ không thể có được lợi thế gì khi sử dụng lợi nhuận tiêu chuẩn dự kiến. Ví dụ, tiêu chuẩn này không phân biệt được giữa lợi nhuận 1.000 USD với xác suất 0,10 và lợi nhuận 125 USD với xác suất 0,80. Tuy vậy một công ty muốn duy trì sản xuất liên tục phải ưu tiên hợp đồng thứ hai so với hợp đồng thứ nhất.

Bảng 19-1 Ảnh hưởng của các cách đấu giá khác nhau tới lợi nhuận dự kiến

Giá trả của công ty	Lợi nhuận của công ty	Xác suất giành được hợp đồng với giá trả đó (giả định)	Lợi nhuận dự kiến
9.500 USD	100 USD	0,81	81 USD
10.000	600	0,36	216
10.500	1.100	0,09	99
11.000	1.600	0,01	16

LỰA CHỌN GIÁ CUỐI CÙNG

Các phương pháp định giá nêu trên đều thu hẹp khoảng giá để từ đó lựa chọn lấy một giá cuối cùng. Khi lựa chọn giá cuối cùng công ty phải xem xét thêm những yếu tố phụ nữa.

Yếu tố tâm lý trong việc định giá

Ngoài những yếu tố kinh tế ra, người bán cần phải xem xét đến yếu tố tâm lý của giá cả. Nhiều người sử dụng giá cả làm chỉ tiêu chất lượng. Khi Fleischmann tăng giá rượu gin của mình từ 4,50 USD lên 5,50 USD, doanh số bán ra của nó đã tăng lên chứ không giảm xuống. Yếu tố hình ảnh của giá cả đặc biệt có hiệu qủa đối với những sản phẩm gây uy thế cho người sử dụng, như dầu thơm và những chiếc ôtô đắt tiền. Một lọ dầu thơm 100 USD có thể chứa đựng số dầu thơm đáng giá có 10 USD, thế nhưng người tặng qùa đã trả 100 USD để tỏ lòng kính trọng đối với người nhận.

Một công trình nghiên cứu mối quan hệ giữa giá cả và nhận thức về chất lượng của xe ôtô đã cho thấy rằng mối quan hệ đó là mối quan hệ tác động qua lại [12]. Những chiếc xe được định giá cao hơn đã được xem là có chất lượng tốt hơn (không có gì đảm bảo). Những chiếc xe chất lượng cao hơn cũng nhận thức là phải được định giá cao hơn so với mức thực tế chúng xứng đáng. Khi có được những thông tin khác nhau về chất lượng đích thực, thì giá sẽ trở thành một chỉ tiêu về chất lượng ít quan trọng hơn [13].Khi không có những thông tin như vậy thì giá có tác dụng như tín hiệu của chất lượng.

Khi định giá cho sản phẩm của mình người bán thường hay sử dụng những giá tham khảo. Còn người mua khi ngắm nhìn một sản phẩm cụ thể thì cũng nghĩ đến một giá tham khảo nào đó để so sánh. Giá tham khảo có thể hình thành qua việc thông báo giá cả hiện hành, giá cả trước đó hay từ tình huống mua hàng. Ví dụ, Người bán có thể bày những sản phẩm của mình lẫn những sản phẩm đắt tiền để gây cho người mua chú ý là nó cũng thuộc một phẩm cấp. Các cửa hàng bách hóa tổng hợp thường trưng bày trang phục phụ nữ ở những gian hàng riêng biệt với giá khác nhau. Quần áo ngoài trưng bày ở những gian hàng đắt tiền hơn được xem là có chất lượng tốt hơn. Những suy nghĩ về giá tham khảo cũng được hình thành bằng cách nói rõ giá cao do người

sản xuất đưa ra, hay bằng cách giải thích rằng lúc đầu sản phẩm được định giá cao hơn nhiều hay nêu giá cao của đối thủ cạnh tranh.

Nhiều người bán tin chắc rằng giá cả nhất thiết phải có số lẻ. Hầu hết các quảng cáo trên báo chí đều đưa ra giá với những con số lẻ. Chẳng hạn như máy khuếch đại âm thanh nổi được định giá là 299 USD chứ không phải là 300 USD. Nhiều khách hàng xem giá đó thuộc khung 200 USD chứ không phải thuộc khung 300 USD. Một cách lý giải khác là những con số lẻ gợi cho mọi người về một khoản chiết khấu hay một giá hời. Thế nhưng công ty muốn có được hình ảnh về giá cao chứ không phải hình ảnh về giá thấp, thì nó phải tránh dùng thủ thuật số lẻ.

Ảnh hưởng của các yếu tố khác trong marketing mix đến giá cả

Giá cuối cùng phải tính đến chất lượng của nhãn hiệu và việc quảng cáo liên quan đến cạnh tranh. Farris và Reibtein đã khảo sát mối quan hệ giữa giá tương đối, chất lượng tương đối và quảng cáo so sánh của 227 doanh nghiệp hàng tiêu dùng và đi đến những kết quả như sau:

1. Những nhãn hiệu với chất lượng tương đối trung bình, nhưng ngân sách quảng cáo tương đối cao có khả năng tính giá cao hơn. Người tiêu dùng xem ra có vẻ sẵn sàng trả giá cao hơn cho những sản phẩm đã biết hơn là cho những sản phẩm không ai biết đến cả.
2. Những nhãn hiệu với chất lượng tương đối cao và được quảng cáo tương đối nhiều đã đạt được giá cao nhất. Ngược lại, những nhãn hiệu với chất lượng thấp và ít quảng cáo chỉ bán được với giá thấp nhất.
3. Mối quan hệ tích cực giữa giá cao và quảng cáo mạnh đã trở nên khăng khít nhất vào những giai đoạn cuối của chu kỳ sống của sản phẩm, đối với những người dẫn đầu thị trường và đối với những sản phẩm giá thấp.[14]

Chính sách định giá của công ty

Giá dự tính phải nhất quán với các chính sách định giá của công ty. Nhiều công ty đã thành lập ra một phòng làm giá để xây dựng những chính sách định giá và đề xuất hay thông qua những quyết định về giá. Mục đích của họ là đảm bảo chắc chắn rằng các nhân viên bán hàng tính giá hợp lý đối với khách hàng và vẫn sinh lợi cho công ty.

Ảnh hưởng của giá đối với các bên khác

Ban lãnh đạo cũng phải xem xét phản ứng của các bên khác đối với giá dự kiến. Những người phân phối và đại lý cảm thấy như thế nào về giá đó? Lực lượng bán hàng của công ty có sẵn sàng bán hàng với giá đó hay khiếu nại rằng giá này quá cao? Các đối thủ cạnh tranh phản ứng như thế nào với giá đó? Những người cung ứng có tăng giá của mình không, khi thấy giá này của công ty? Chính phủ có can thiệp và ngăn cấm không cho lấy giá đó không? Trong trường hợp cuối cùng, những người làm marketing cần phải biết những đạo luật tác động đến giá và đảm bảo chắc chắn rằng các chính sách định giá của mình có thể bảo vệ được (xem marketing đạo đức xã hội 19-1).

ĐIỀU CHỈNH GIÁ

Các công ty không chỉ xây dựng một giá duy nhất mà phải xây dựng một cơ cấu giá phản ánh được những thay đổi về nhu cầu và chi phí theo địa lý, những yêu cầu của khúc thị trường, thời vụ mua sắm, khối lượng đặt hàng và những yếu tố khác. Do thực hiện chiết khấu, bớt giá và hỗ trợ khuyến mãi một công ty ít khi thực hiện được cùng một mức lời từ mỗi đơn vị sản phẩm mà nó bán ra (xem khái niệm và công cụ marketing 19-4). Ở đây ta sẽ xem xét một vài chiến lược điều chỉnh giá: định giá theo nguyên tắc địa lý, chiết giá và bớt giá, định giá khuyến mãi, định giá phân biệt và định giá cho danh mục hàng hóa.

ĐỊNH GIÁ THEO NGUYÊN TẮC ĐỊA LÝ

Định giá theo nguyên tắc địa lý đòi hỏi công ty phải quyết định cách định giá sản phẩm của mình đối với khách hàng ở các địa phương và nước khác nhau. Liệu công ty có nên tính giá cao hơn đối với những khách hàng ở xa để bù đắp cước phí vận chuyển cao hơn và rủi ro thất lạc hàng không? Liệu công ty có nên xem xét đề nghị đổi lưu hàng thay cho việc thanh toán trực tiếp bằng tiền khi quan hệ với những người mua nhất định ở nước ngoài không? Nhiều công ty sẽ phải xem xét nghiêm túc các thỏa thuận hàng đổi hàng và mậu dịch đối lưu, nên họ muốn giữ được quan hệ kinh doanh với những khách hàng nhất định (xem marketing toàn cầu 19-1).

CHIẾT GIÁ VÀ BỚT GIÁ

Hầu hết các công ty đều thay đổi giá cơ bản của mình để thưởng cho những khách hàng có những hành động như thanh toán trước thời hạn, mua một khối lượng lớn và mua trái thời vụ. Sau đây là những việc điều chỉnh giá được gọi là chiết giá và bớt giá.

Chiết giá vì trả tiền mặt

Chiết giá vì trả tiền mặt là việc giảm giá cho những người mua thanh toán ngay hóa đơn. Một ví dụ điển hình là điều kiện "2/10 net 30", nghĩa là phải thanh toán trong vòng 30 ngày, nhưng người mua có thể được trừ 2% nếu thanh toán hóa đơn đó trong vòng 10 ngày. Khoản chiết khấu này phải được đảm bảo cho tất cả những người mua thực hiện được điều kiện đó. Kiểu chiết khấu như vậy là thông lệ ở nhiều nghành và phục vụ mục đích cải thiện khả năng thanh toán của người bán và giảm bớt chi phí để thu hồi tiền cho vay và nợ khó đòi.

MARKETING ĐẠO ĐỨC XÃ HỘI 19-1

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG VIỆC ĐỊNH GIÁ

Việc xác định giá cả là một yếu tố quan trọng của một thị trường cạnh tranh và có nhiều Đạo luật liên bang và bang chi phối luật chơi công bằng trong việc định giá. Những đạo luật quan trọng nhất ảnh hưởng đến việc định giá là các đạo luật Sherman, Clayton, và Robinson-Patman, lúc đầu được thông qua để kiềm chế sự hình thành các tổ chức độc quyền và điều chỉnh những hoạt động kinh doanh có thể kìm hãm mậu dịch một cách bất công. Vì các đạo luật liên bang này chỉ có thể có hiệu lực đối với hoạt động thương mại giữa các bang, nên một số bang đã thông qua những điều khoản tương tự đối với những công ty hoạt động ở địa phương. Chính sách chung tại các trung tâm định giá về những thông lệ có khả năng ảnh hưởng xấu đến việc định giá:

Ký kết về giá. Luật pháp liên bang về việc ký kết về giá quy định là người bán phải ấn định giá mà không được thương lượng với các đối thủ cạnh tranh. Nếu không, sẽ bị nghi ngờ có sự thông đồng về giá. Việc ký kết về giá tự nó là không hợp pháp, nghĩa là chính phủ không chấp nhận bất kỳ một sự biện hộ nào cho việc ký kết về giá.

Phân biệt đối xử về giá. Luật Robinson - Patman tìm cách đảm bảo chắc chắn rằng người bán đưa ra những điều kiện về giá giống nhau đối với một mức độ mua bán nhất định. Ví dụ, mọi người bán lẻ đều có quyền được hưởng những điều kiện về giá giống nhau, cho dù người bán lẻ đó là Sears hay một cửa hàng xe đạp ở địa phương. Tuy nhiên, có thể được phép phân biệt đối xử về giá, nếu người bán có thể chứng minh được rằng chi phí của mình khác nhau khi bán hàng cho những người bán lẻ khác nhau, ví dụ, họ có thể chứng minh được là chi phí cho một đơn vị sản phẩm khi bán với một khối lượng lớn xe đạp cho Sears ít hơn so với khi bán một vài chiếc xe đạp cho người kinh doanh địa phương. Hoặc người bán có thể phân biệt đối xử trong việc định giá của mình, nếu người bán sản xuất những số lượng sản phẩm cùng loại khác nhau cho những

người bán lẻ khác nhau. Người bán phải chứng minh được là những mức chênh lệch đó là tương xứng theo tỷ lệ. Sự chênh lệch về giá cũng có thể được sử dụng để "cân sức cạnh tranh" với thiện chí, với điều kiện là công ty phải cố gắng gặp gỡ các đối thủ cạnh tranh ở cấp cạnh tranh của mình và việc phân biệt đối xử về giá chỉ là tạm thời, cục bộ và nhằm phòng ngự chứ không phải tiến công.

Định giá lừa dối. Việc định giá lừa dối xảy ra khi người bán công bố giá hay giá tiết kiệm mà trên thực tế khách hàng không được hưởng. Có một số cách lừa dối mà khách hàng rất khó nhận ra, chẳng hạn như khi một hãng hàng không quảng cáo giá vé một chiều thấp, nhưng chỉ được hưởng trong trường hợp mua vé khứ hồi, hay khi người bán lẻ đặt ra những giá "chính thức" cao một cách giả tạo, rồi sau đó thông báo giá bán gần bằng giá thường ngày trước đó. Nhiều đạo luật liên bang và bang nghiêm cấm việc định giá lừa dối. Ví dụ, Luật Công Bố Thông Tin về ôtô quy định những người sản xuất ôtô phải dán lên cửa kính xe mới bản thông báo giá bán lẻ do người sản xuất định ra, giá của những trang bị tự chọn và tiền cước vận chuyển của đại lý. Ủy Ban Thương Mại Liên Bang (FTC) ban hành những văn bản hướng dẫn chống việc định giá lừa dối, khuyến cáo những người bán không được quảng cáo việc giảm giá, trừ khi đó là phần tiết kiệm từ giá bán lẻ bình thường, không được quảng cáo giá "xuất xưởng" hay giá bán sỉ, trừ khi giá đó chính là giá mà họ sẽ tính với khách hàng, và không được quảng cáo giá của giá trị có thể so sánh được trên những hàng hóa không hoàn hảo. Nhiều bang đã ban hành những văn bản hướng dẫn quảng cáo bán lẻ nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những giá được quảng cáo ở địa phương được công bố chính xác và người tiêu dùng hiểu rõ được.

Những thông lệ định giá khác đã được quy định. Người bán cũng bị nghiêm cấm sử dụng cách định giá kiểu ăn cướp - bán dưới mức chi phí và bán lẻ ở phần lớn các bang đều phải chấp hành những đạo luật quy định tỷ lệ phần trăm phụ giá tối thiểu trên giá gốc của hàng hóa cộng cước vận chuyển. Những đạo luật này nhằm bảo vệ những người bán hàng nhỏ bé trước những người bán hàng lớn hơn, có thể bán hàng dưới giá gốc để thu hút khách hàng. Việc quy định giá bán lẻ cũng bị nghiêm cấm. Người sản xuất không được yêu cầu các đại lý bán sản phẩm của mình với một giá bán lẻ đã định. Mặc dù người bán có thể đề xuất một giá bán lẻ do người sản xuất đưa ra, nhưng nó không thể từ chối bán hàng cho một đại lý thực hiện việc định giá độc lập, hay trừng phạt người đại lý đó bằng cách gửi hàng chậm hay không chịu bớt giá vì quảng cáo.

Chiết khấu vì số lượng mua lớn

Chiết khấu vì số lượng mua lớn là việc giảm giá cho những người mua mua những khối lượng lớn hàng hóa. Một ví dụ điển hình là điều kiện "10 USD trên một đơn vị, khi mua dưới 100 đơn vị, 9 USD trên một đơn vị khi mua 100 đơn vị trở lên". Chiết khấu vì số lượng mua lớn phải được áp dụng thống nhất cho tất cả khách hàng và không được vượt quá số chi phí mà người bán tiết kiệm được do bán được những lô hàng lớn. Phần tiết kiệm này bao gồm phần giảm những chi phí bán hàng, lưu kho và vận chuyển hàng hóa. Việc chiết khấu này có thể áp dụng theo nguyên tắc không cộng dồn (tính theo số đơn vị hàng hóa đã đặt mua trong một thời kỳ nhất định). Chiết khấu khuyến khích khách hàng đặt mua nhiều hơn ở một người bán nhất định, chứ không mua từ nhiều nguồn khác nhau.

Chiết khấu chức năng

Chiết khấu chức năng (còn gọi là chiết khấu thương mại) được các nhà sản xuất áp dụng cho các thành viên của kênh thương mại, nếu họ sẽ thực hiện những chức năng nhất định, như bán hàng, bảo quản hàng và ghi chép sổ sách. Người sản xuất có thể áp dụng những mức chiết khấu chức năng khác nhau cho cho các kênh thương mại khác nhau, bởi vì chúng thực hiện những chức năng khác nhau, nhưng người sản xuất phải áp dụng cùng một mức chiết khấu chức năng trong phạm vi từng kênh thương mại.

Chiết khấu thời vụ

Chiết khấu thời vụ có nghĩa là giảm giá cho những người mua hàng hay dịch vụ trái thời vụ. Chiết khấu thời vụ cho phép người bán duy trì mức sản xuất ổn định hơn trong cả năm. Những người sản xuất guốc trượt tuyết sẽ áp dụng chiết khấu thời vụ cho những người bán lẻ vào mùa xuân và mùa hè để khuyến khích họ đặt hàng sớm. Các khách sạn, motel và các hãng hàng không áp dụng chiết khấu thời vụ vào những thời kỳ vắng khách.

Bớt giá

Bớt giá là những dạng khác của việc giảm giá so với biểu giá đã định. Ví dụ, bớt giá khi mua mới đổi cũ là việc giảm giá cho những trường hợp giao lại hàng cũ khi mua hàng mới. Bớt giá khi mua mới đổi cũ được áp dụng phổ biến nhất trong ngành ôtô và cũng được áp dụng đối với những thứ hàng lâu bền khác. Bớt giá khuyến mãi là thanh toán hay giảm giá để thưởng cho những đại lý tham gia quảng cáo và các chương trình hỗ trợ tiêu thụ.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 19-4

SỬ DỤNG VIỆC ĐỊNH GIÁ GIAO DỊCH ĐỂ TĂNG LỢI NHUẬN

Nhiều công ty hãng hái tạo cho mức chiết khấu bớt giá và những điều kiện đặc biệt cho các đại lý và khách hàng của mình đến mức độ là họ không còn nhận thấy được lợi nhuận lại có thể còn ít đến thế. Hãy xem xét tình huống sau:

Giá quy định của đại lý	6,00 USD
Chiết khấu vì quy mô đơn hàng	0,10
Chiết khấu cạnh tranh	0,12
Giá trên hóa đơn	5,78 USD
Chiết khấu vì điều kiện thanh toán	0,30
Chiết khấu vì khối lượng cả năm	0,37
Khuyến mãi ngoài hóa đơn	0,35
Hợp tác quảng cáo	0,20
Cước phí	0,19
Giá bỏ túi	4,47 USD

Ở đây người sản xuất quy định giá cho đại lý là 6,00 USD, nhưng đã trừ đi chiết khấu vì quy mô đơn hàng và chiết khấu cạnh tranh, nên giá trên hóa đơn còn là 5,78 USD. Tuy nhiên đó chưa phải là giá bỏ túi của người sản xuất (tức là số tiền còn lại trong túi người sản xuất), bởi vì nó còn có những khoảng chi phí tiếp nữa làm cho người sản xuất chỉ thực hiện được giá bỏ túi là 4,47 USD, thấp hơn giá quy định cho các đại lý 22,7%.

Marn và Rosiello gọi đó là một thác giá bỏ túi, vì mỗi yếu tố là một lỗ rò rỉ thu nhập. Giá bỏ túi của mọi sản phẩm đặc biệt được xếp vào một dãy giá bỏ túi có thể thay đổi tới vài trăm phần trăm giữa giá bỏ túi thấp nhất và giá bỏ túi cao nhất.

Marn và Rosiello cho rằng các công ty thường không nhận thấy sự giảm sút lợi nhuận do những điều kiện đặc biệc dành cho các đại lý và khách hàng. Hai ông còn lưu ý tiếp rằng không phải tất cả những lỗ rò rỉ thu nhập đều tác động như nhau đến quyết định mua sắm của khách hàng. Các công ty phải lượng định chi phí để đảm bảo từng yếu tố so với ảnh hưởng của nó đến việc tiêu thụ. Rồi sau đó họ phải xây dựng những chính sách tốt hơn sẽ dành cho khách hàng

những điều kiện gì để trả giá cho sự nghiệp kinh doanh của mình.

Ngoài ra, các tác giả còn cho rằng việc định giá có ảnh hưởng đến khả năng sinh lời còn lớn hơn cả những đòn bẩy sinh lời. Việc nâng giá 1% sẽ làm tăng lợi nhuận khai thác lên 11,1%, trong khi đó việc cải thiện 1% các yếu tố khác sẽ có tác dụng đòn bẩy đối với lợi nhuận như sau: chi phí biến đổi - 7,8% khối lượng - 3,3% và chi phí cố định -2,3% . Vì vậy họ đã khẳng định rằng việc quản lý có những hiệu qủa cách định giá giao dịch sẽ cải thiện đáng kể được khả năng sinh lợi của một công ty.

MARKETING TOÀN CẦU 19-1

CÁC NƯỚC SỬ DỤNG MẬU DỊCH ĐỐI LƯU NHƯ THẾ NÀO

Tuyệt đại bộ phận mậu dịch quốc tế đều liên quan đến giao dịch bằng tiền mặt. Người mua đồng ý trả tiền mặt cho người bán trong khoảng thời gian nhất định đã được thỏa thuận. Song ngày nay vẫn còn nhiều nước không có đủ ngoại tệ mạnh để thanh toán cho những hàng hóa của mình đã mua từ các nước khác. Họ muốn thanh toán bằng những mặt hàng khác, và điều này đã dẫn đến chỗ ngày càng phát triển một thực tiễn gọi là mậu dịch đối lưu. Mặc dù hầu hết các công ty đều không thích những hợp đồng mậu dịch đối lưu, thế nhưng họ có thể không có cách chọn lựa nào khác, nếu họ muốn kinh doanh.

Mậu dịch đối lưu có một số hình thức:

+ *Đối lưu hàng hóa:* Đối lưu hàng hóa là việc trao đổi hàng hóa trực tiếp, không sử dụng đến tiền tệ và không có bên thứ ba. Ví dụ Tây Đức đồng ý xây dựng một nhà máy luyện thép ở Indonesia để đổi lấy dầu mỏ của Indonesia.
+ *Giao dịch bù trừ:* Ở đây người bán sẽ nhận được một tỷ lệ phần trăm thanh toán bằng tiền mặt và số còn lại thì nhận sản phẩm. Nhà sản xuất máy bay Anh đã bán máy bay cho Brazill lấy 70% tiền mặt và phần còn lại thì lấy cà phê.
+ *Thỏa thuận mua lại:* Người bán bán một nhà máy, thiết bị hay công nghệ cho một nước khác và đồng ý nhận thanh toán một phần bằng sản phẩm do thiết bị đã bán sản xuất ra. Ví dụ, một công ty hóa chất Hoa Kỳ xây dựng một nhà máy cho một công ty Ấn Độ và chấp nhận thanh toán một phần bằng tiền mặt và phần còn lại thì thanh toán bằng hóa chất do nhà máy đó sản xuất ra.
+ *Cân đối:* Người bán được thanh toán toàn bộ bằng tiền mặt, nhưng đồng ý chi phần lớn số tiền đó tại nước mua trong một khoảng thời gian đã thỏa thuận. Ví dụ Pepsi-Cola bán Xirô cola của mình cho Nga lấy đồng rúp và đồng ý mua rượu vodka Nga với một tỷ lệ nhất định để bán ở Hoa Kỳ.

Những giao dịch mậu dịch đối lưu phức tạp hơn liên quan tới nhiều hơn hai bên. Ví dụ, Daimler-Benz đồng ý bán 30 xe tải cho Rumania và đổi lấy 150 xe Jeep do Rumania chế tạo để đem bán ở Ecuador lấy chuối, rồi đem chuối đó bán cho một mạng lưới siêu thị ở Tây Đức lấy DM. Thông qua vụ giao dịch lòng vòng này, cuối cùng Daimler-Benz được thanh toán bằng DM. Đã xuất hiện những công ty đối lưu hàng hóa và những chuyên gia mậu dịch đối lưu để giúp đỡ các bên trong những vụ giao dịch này. Mọi người đều nhất trí rằng mậu dịch quốc tế sẽ có hiệu qủa hơn nếu nó được thực hiện bằng tiền mặt, thế nhưng có qúa nhiều quốc gia thiếu ngoại tệ mạnh. Người bán không có cách lựa chọn nào khác ngoài việc học cho được những nghiệp vụ rắc rối của mậu dịch đối lưu, một hiện tượng đang càng ngày phát triển trong hoạt động thương mại của thế giới.

ĐỊNH GIÁ KHUYẾN MÃI

Trong những hoàn cảnh nhất định các công ty sẽ phải tạm thời định giá sản phẩm của mình thấp hơn giá quy định và đôi khi tthậm chí còn thấp hơn giá chi phí. Việc định giá khuyến mãi có một số hình thức.

+ *Định giá lỗ để kéo khách:* Ở đây các siêu thị và cửa hàng bách hóa tổng hợp đánh tụt giá những nhãn hiệu nổi tiếng để kích thích lưu thông thêm hàng tồn kho. Nhưng các nhà sản xuất thường phản đối việc sử dụng nhãn hiệu của họ làm hàng bán lỗ để kéo khách, bởi vì như vậy có thể làm lu mờ hình ảnh nhãn hiệu và gây ra những vụ kiện tụng từ phía những người bán lẻ khác vẫn bán theo đúng giá quy định. Những người sản xuất đã cố gắng ngăn cản những người trung gian định giá lỗ để kéo khách thông qua các đạo luật duy trì giá bán lẻ, thế nhưng những đạo luật đó đã bị bãi bỏ.

+ *Định giá cho những đợt đặc biệt:* Người bán định giá đặc biệt vào những thời kỳ nhất định để lôi kéo thêm khách hàng. Chẳng hạn như vào tháng giêng hàng năm hàng vải lanh đều được định giá khuyến mãi để thu hút khách đi mua sắm quần áo đến các cửa hàng.

+ *Giảm bớt tiền mặt:* Người tiêu dùng được giảm bớt tiền mặt nhằm khuyến khích họ mua sản phẩm của người sản xuất trong thời kỳ định giá. Việc giảm bớt tiền mặt có thể giúp cho người sản xuất thanh toán hết số hàng tồn kho mà không phải cắt giảm giá quy định. Những người sản xuất ôtô đã thực hiện một số đợt bớt giảm tiền trong năm những năm gần đây để kích thích tiêu thụ. Việc bớt tiền lúc đầu đã có hiệu qủa, nhưng khi lặp lại thì xem ra nó mất hết tác dụng. Nó có thể tạo ra một cơ hội có lợi về giá cho những người định mua xe mà không kích thích được những người khác nghĩ đến chuyện mua xe. Việc giảm bớt tiền mặt cũng xuất hiện trong marketing hàng tiêu dùng đóng gói. Nó kích thích tiêu thụ mà không gây tốn kém cho công ty như trường hợp cắt giảm giá. Lý do là nhiều người mua mua hàng xong lại không gửi phiếu hoàn tiền đến cho cửa hàng.

+ *Tài trợ với lãi xuất thấp:* Thay vì hạ giá công ty có thể tài trợ cho khách hàng với lãi xuất thấp. Những người sản xuất ôtô đã tuyên bố tài trợ 3% và cũng có trường hợp 0% để thu hút khách hàng. Vì nhiều người mua ôtô phải dành tiền cho việc mua sắm của mình, nên việc tài trợ với lãi xuất thấp cũng có sức hấp dẫn. Tuy nhiên, mặc dù việc tài trợ với lãi xuất thấp có thu hút khách hàng đến các phòng trưng bày ôtô, nhiều người vẫn không mua khi họ hiểu ra rằng phải thanh toán ngay một số tiền lớn; số tiền cho vay phải hoàn lại trong vòng 30 tháng thay vì 60 tháng; giá xe không được giảm nhiều đối với trường hợp cho vay tiền này; và việc cho vay tiền chỉ áp dụng đối với những kiểu xe đắt tiền.

+ *Bảo hành và hợp đồng dịch vụ:* Công ty có thể kích thích tiêu thụ bằng cách kèm theo bảo hành miễn phí hay hợp đồng dịch vụ. Thay vì lấy tiền bảo hành hay hợp đồng dịch vụ, công ty đảm bảo các công việc đó miễn phí hay với giá giảm bớt, nếu khách hàng đó sẽ mua. Đây cũng là một cách giảm giá.

+ *Chiết giá về mặt tâm lý:* Điều này có nghĩa là lúc đầu đưa ra mức giá cao giả tạo cho sản phẩm, rồi sau đó bán nó với giá thấp hơn nhiều, chẳng hạn như "trước kia là 359 USD và nay chỉ còn 299 USD". Ủy Ban Thương Mại Liên Bang và Văn Phòng vì Kinh Doanh Tốt Hơn đã đấu tranh chống những thủ thuật chiết khấu bất hợp pháp. Mặt khác, việc chiết khấu từ giá bình thường vẫn là hình thức định giá khuyến mãi hợp pháp.

Các công ty phải nghiên cứu những công cụ định giá khuyến mãi này và nắm chắc là chúng đều hợp pháp ở nước cụ thể nào đó. Nếu chúng thích hợp, thì vấn đề là các đối thủ cạnh tranh

sẽ sao chép chúng một cách nhanh chóng và chúng sẽ mất hết tác dụng đối với công ty. Nếu chúng không phù hợp, thì sẽ gây lãng phí tiền bạc của công ty mà đáng ra có thể ném vào những công cụ marketing có tác dụng lâu dài hơn, như xây dựng chất lượng sản phẩm và dịch vụ và cải thiện hình ảnh sản phẩm thông qua quảng cáo.

ĐỊNH GIÁ PHÂN BIỆT

Các công ty thường thay đổi giá cơ bản của mình cho phù hợp với những điểm khác biệt của khách hàng, sản phẩm, địa phương và những vấn đề khác. Việc định giá phân biệt xảy ra khi một công ty bán một sản phẩm hay dịch vụ với hai hay nhiều giá không phản ánh chênh lệch về chi phí theo tỷ lệ. Việc định giá phân biệt có một số hình thức:

+ *Định giá theo nhóm khách hàng:* Ở đây có nhóm khách hàng khác nhau được tính giá khác nhau cho cùng một loại sản phẩm hay dịch vụ. Các viện bảo tàng lấy giá vé vào cửa thấp hơn đối với sinh viên và dân nghèo.

+ *Định giá theo dạng sản phẩm:* Ở đây các phương án sản phẩm khác nhau được định giá khác nhau, nhưng không tỷ lệ với chi phí tương ứng của chúng. SCM Corporation định giá cho những bàn ủi hơi nước / khô đắt tiền nhất của mình Proctor-Silex là 54,95 USD, cao hơn giá của loại tiếp sau là 5 USD. Kiểu bàn ủi hiện đại nhất có đèn báo khi đạt đủ nhiệt độ. Song chi phí để tạo ra tính năng phụ thêm này chưa đến 1 USD. Một ví dụ nữa, Evian định giá mỗi chai nước khoáng tám ounce là 56 cent. Evian lấy nước khoáng đóng vào bình xịt chống khô da dung tích một ounce và tính giá 5 USD. Bằng cách định giá theo sản phẩm Evian đã xoay sở để lấy giá 5 USD một ounce nước khoáng.

+ *Định giá theo hình ảnh:* Một số công ty định giá cùng một loại sản phẩm ở hai mức khác nhau dựa trên cơ sở hình ảnh khác nhau. Chẳng hạn như một người sản xuất dầu thơm có thể đóng dầu thơm vào một kiểu lọ rồi tạo cho nó một cái tên và một hình ảnh và định giá 10 USD một ounce; và đóng vào một kiểu lọ đẹp hơn với tên và hình ảnh khác rồi định giá là 30 USD một ounce.

+ *Định giá theo địa điểm:* Ở đây các địa điểm được định giá khác nhau, mặc dù chi phí để tạo ra mỗi địa điểm đều bằng nhau. Nhà hát thay đổi giá chỗ ngồi tùy theo vị trí mà người xem ưa thích.

+ *Định giá theo thời gian:* Ở đây giá thay đổi theo mùa, ngày hay giờ. Các dịch vụ công cộng thay đổi đơn giá tính với người sử dụng theo thời gian trong ngày và ngày nghỉ cuối tuần so với ngày thường.

Để cho việc phân biệt giá có tác dụng, cần phải có những điều kiện nhất định. Thứ nhất là thị trường có thể phân khúc được và các khúc thị trường đó phải có nhu cầu với cường độ khác nhau. Thứ hai là các thành viên của khúc thị trường giá thấp không có khả năng bán lại sản phẩm đó cho khúc thị trường giá cao hơn. Thứ ba là các đối thủ cạnh tranh không có khả năng bán hàng rẻ hơn ở khúc thị trường giá cao hơn. Thứ tư là chi phí cho việc phân khúc thị trường và theo dõi giám sát thị trường không được vượt qúa số tiền thu thêm được do phân biệt giá. Thứ năm là việc định giá phân biệt không được gây ra sự bất bình và khó chịu trong khách hàng. Thứ sáu là các hình thức phân biệt giá cụ thể không được trái với pháp luật.

Do có sự nới lỏng quy định trong một số ngành các đối thủ cạnh tranh đã tăng cường sử dụng phương pháp định giá phân biệt. Ví dụ, một công ty hàng không lấy giá vé hành khách trên cùng một chuyến bay theo nhiều mức khác nhau tùy theo hạng chỗ ngồi; thời gian trong ngày (chuyến sáng hay đêm); ngày trong tuần (ngày làm việc hay ngày nghỉ cuối tuần); mùa; tập thể, nghề nghiệp hay địa vị (thanh niên, quân nhân, dân nghèo);v.v...Các công ty hàng không gọi hệ

thống này là quản lý lợi nhuận, một cách thức để cố gắng tăng doanh thu đến mức cao nhất nhờ bán hết chỗ trên chuyến bay.

ĐỊNH GIÁ TOÀN DOANH MỤC SẢN PHẨM

Quan điểm về hình thành giá cả phải khác đi khi xem sản phẩm là một bộ phận của doanh mục sản phẩm. Trong trường hợp này công ty phải xây dựng một bộ giá đảm bảo lợi nhuận tối đa trên toàn doanh mục sản phẩm. Việc định giá sẽ khó khăn, vì các sản phẩm khác nhau đều có những liên hệ qua lại với nhau theo góc độ nhu cầu và chi phí và phải đương đầu với những mức độ cạnh tranh khác nhau. Ta có thể phân biệt sáu tình huống.

Định giá chủng loại sản phẩm

Các công ty thường sản xuất nhiều chủng loại chứ không chỉ có một thứ sản phẩm duy nhất. Ví dụ Panasonic chào bán năm kiểu đầu máy video màu khác nhau, từ loại đơn giản nặng 4,6 pound đến loại phức tạp nặng 6,3 pound, tự động điều chỉnh theo cự li và ánh sáng, và có hệ vật kính thay đổi tiêu cự hai tốc độ. Mỗi kiểu máy sau lại có thêm một số tính năng mới cho phép định giá cao hơn. Ban lãnh đạo phải quyết định các bậc trong thang giá của những máy quay khác nhau. Các bậc giá phải tính đến những chênh lệch giá thành của máy, những cách đánh giá của khách hàng về các tính năng khác nhau và giá của các đối thủ cạnh tranh. Nếu mức chênh lệch giá giữa hai kiểu máy kề nhau nhỏ, thì người mua thường mua kiểu máy hoàn hảo hơn và điều này sẽ làm tăng lợi nhuận của công ty nếu mức chênh lệch giá đó lớn hơn mức chênh lệch giá thành. Nếu mức chênh lệch giá lớn thì khách hàng sẽ mua kiểu máy kém hoàn hảo hơn.

Trong nhiều ngành thương mại người bán thường sử dụng những mức giá đã khá vững chắc đối với các sản phẩm trong chủng loại của mình. Chẳng hạn như một cửa hàng trang phục nam có thể bán những bộ đồ ở ba mức giá: 150 USD, 250 USD và 350 USD. Khách hàng sẽ liên tưởng ba mức giá đó với những bộ đồ chất lượng thấp, trung bình và cao. Ngay cả trong trường hợp nếu cả ba mức giá đó đều được nâng lên thì khách hàng thường vẫn mua những bộ đồ với mức giá ưa thích của họ. Nhiệm vụ của người bán là làm nổi rõ những chênh lệch về chất lượng nhận thức được tương xứng với những chênh lệch về giá .

Định giá tính năng tùy chọn

Nhiều công ty chào bán những sản phẩm hay tính năng tùy chọn kèm theo sản phẩm chính của mình. Người mua ôtô có thể đặt thêm hệ thống nâng kính tự động, đèn chống sương mù và bộ điều chỉnh độ sáng của đèn. Tuy nhiên việc định giá tùy chọn này là vấn đề hắc búa. Các công ty ôtô này phải quyết định những bộ phận nào thì đưa vào giá chính và những bộ phận nào thì để cho khách hàng tùy chọn. Chiến lược định giá thông thường của General Motors là quảng cáo kiểu xe "bóc trụi" với giá 8.000 USD để lôi kéo mọi người đến phòng trưng bày và giành phần lớn không gian của phòng trưng bày cho những kiểu xe đã bổ sung thêm các tính năng với giá 10.000 USD và cao hơn nữa. Kiểu xe tiết kiệm đã bị bóc trụi nhiều tiện nghi và tính năng đến mức độ là hầu hết người mua đều không chấp nhận nó. Khi GM tung ra những kiểu xe J với hệ thống lái bánh trước mới, công ty này đã học tập kinh nghiệm của các nhà sản xuất ôtô Nhật đưa vào giá chính một số bộ phận thông thường là tùy chọn. Bây giờ giá quảng cáo là đối với một kiểu xe được trang bị hoàn hảo. Đáng tiếc là giá cao hơn nên nhiều người mua xe đã ngần ngại.

Các nhà hàng cũng phải đương đầu với vấn đề định giá tương tự. Khách đến nhà hàng có thể gọi rượu kèm với thức ăn. Nhiều cửa hàng đã định giá rượu cao và giá thức ăn thấp. Tiền thu về thức ăn đảm bảo trang trải những chi phí thức ăn và những chi phí khác của nhà hàng, còn rượu thì sinh lời. Điều này giải thích tại sao những người hầu bàn lại cứ cố này ép khách gọi đồ uống. Một số nhà hàng khác đã định giá rượu thấp và giá thức ăn cao để lôi kéo đông khách gọi đồ uống.

Định giá sản phẩm bắt buộc

Một số sản phẩm đòi hỏi phải sử dụng những sản phẩm phụ tùng hay bắt buộc. Ví dụ về những sản phẩm bắt buộc là lưỡi dao bào và phim chụp hình. Những người sản xuất các sản phẩm chính (bàn dao cạo và máy ảnh) thường định giá thấp cho sản phẩm của mình và ấn định phụ giá cao cho những phụ tùng kèm theo. Chẳng hạn như Kodak định giá máy ảnh của mình thấp, vì nó kiếm tiền nhờ vào việc bán phim. Những người sản xuất máy ảnh không bán phim sẽ phải định giá máy cao hơn để đảm bảo được mức lợi nhuận chung bằng như vậy.

Tuy nhiên việc định giá sản phẩm bắt buộc qúa cao sẽ nguy hiểm. Ví dụ Caterpillar đã kiếm được lợi nhuận cao trên thị trường hậu mãi bằng cách định giá cao cho phụ tùng và dịch vụ của mình. Công ty này đã tính phụ giá cho thiết bị của mình là 30%, nhưng đối với phụ tùng thì đôi khi lên tới 300%. Điều này đã kích thích bọn làm đồ dỏm làm nhái những phụ tùng đó rồi đem bán chui cho những người cần đến chúng, đôi khi còn không chịu bớt giá cho khách hàng. Trong khi đó khối lượng tiêu thụ của Caterpillar bị giảm sút. Caterpillar đã cố gắng kiểm soát vấn đề này bằng cách khuyến cáo chủ thiết bị chỉ sử dụng hàng của các đại lý được ủy quyền, nếu họ muốn bảo đảm hiệu qủa. Nhưng rõ ràng vấn đề phát sinh chính là do những người sản xuất đã tính giá cao cho những sản phẩm trên thị trường hậu mãi của mình.[15]

Định giá hai phần

Các công ty dịch vụ thường tính một giá cước cố định cộng thêm cước sử dụng biến đổi. Chẳng hạn như người thuê bao điện thoại phải trả một cước phí sử dụng tối thiểu hàng tháng cộng với cước phí phụ trội cho những lần gọi vượt qúa mức tối thiểu. Các công viên giải trí tính tiền vé vào cửa cộng với những khoản lệ phí sử dụng các trò chơi ngoài mức tối thiểu. Công ty dịch vụ cũng phải đương đầu với một vấn đề tương tự như vấn đề định giá sản phẩm bắt buộc, cụ thể là tính giá bao nhiêu cho dịch vụ cơ bản và bao nhiêu cho phần dịch vụ biến đổi. Cước phí cố định phải đủ thấp để kích thích việc mua dịch vụ, còn lợi nhuận thì có thể kiếm từ những cước phí sử dụng thêm.

Định giá sản phẩm phụ

Trong qúa trình chế biến thịt, các sản phẩm dầu mỏ và những hóa chất khác thường có những sản phẩm phụ. Nếu những sản phẩm phụ đó có giá trị nhỏ và thật sự đáng vứt bỏ, thì điều này sẽ ảnh hưởng đến việc định giá sản phẩm chính. Người sản xuất phải chấp nhận một giá nào đó đảm bảo trang trải thêm cả chi phí cho việc hủy bỏ chúng. Nếu sản phẩm phụ có giá trị đối với một nhóm khách hàng, thì chúng phải được định giá theo đúng giá trị của chúng. Mọi thu nhập kiếm được từ các sản phẩm phụ sẽ tạo điều kiện dễ dàng cho công ty định giá thấp hơn cho sản phẩm chính của mình nếu buộc phải làm như vậy để cạnh tranh.

Định giá sản phẩm trọn gói

Người bán thường gói ghém các sản phẩm của mình lại với nhau rồi bán với giá trọn gói. Chẳng hạn như người một người sản xuất ôtô có thể chào bán cả gói những phụ tùng tùy chọn với giá rẻ hơn là mua riêng rẽ tất cả những phụ tùng tùy chọn đó. Công ty biểu diễn định giá vé mua cả rẻ hơn giá mua riêng tất cả các buổi trình diễn. Vì khách hàng có thể không có ý định mua tất cả những phần trong gói đó, nên khoản tiết kiệm được của giá trọn gói phải đủ lớn để kích thích họ mua cả gói.[16]

Một số khách hàng lại muốn mua ít hơn cả gói đó. Giả sử hàng của một người cung ứng thiết bị y tế có gộp cả phần giao hàng và huấn luyện miễn phí. Một khách hàng cụ thể lại có thể yêu cầu bỏ đi phần giao nhận và huấn luyện miễn phí để được hưởng một giá thấp hơn. Khách hàng đó đã yêu cầu người bán "phá gói" hàng của mình. Người bán có thể tăng thực sự lợi nhuận của mình qua việc phá gói, nếu họ tiết kiệm được chi phí nhiều hơn so với việc giảm giá mà họ dành

cho khách hàng đối với những mặt hàng cụ thể mà khách yêu cầu loại bỏ. Chẳng hạn như nếu người cung ứng tiết kiệm được 100 USD do không phải giao hàng tận nơi và họ chỉ giảm giá cho khách có 80 USD, thì người cung ứng đã được tăng lợi nhuận của mình thêm 20 USD.

✦ CHỦ ĐỘNG VÀ PHẢN ỨNG ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI GIÁ

Sau khi xây dựng những chiến lược định giá của mình các công ty sẽ phải đối mặt với những tình huống mà họ có thể cần cắt giảm hay nâng giá .

CHỦ ĐỘNG CẮT GIẢM GIÁ

Trong một số hoàn cảnh có thể dẫn đến chỗ công ty phải cắt giảm giá của mình. Hoàn cảnh thứ nhất là *dư thừa năng lực sản xuất*. Ở đây công ty cần có thêm việc làm và không thể tạo ra nó thông qua nỗ lực tăng mức tiêu thụ, cải tiến sản phẩm hay những biện pháp khác. Công ty có thể từ bỏ việc định giá "bám sát người dẫn đầu" và sử dụng đến cách định giá "tiến công" để tăng mức tiêu thụ của mình. Nhưng khi chủ động cắt giảm giá công ty có thể gây ra một cuộc chiến tranh giá cả, vì các đối thủ cạnh tranh cố gắng bám giữ thị phần của mình .

Hoàn cảnh thứ hai là *thị phần giảm sút*. Một số ngành công nghiệp Mỹ, như ôtô, hàng điện tử tiêu dùng, máy ảnh, đồng hồ và sắt thép, đã mất thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh Nhật. Để ngăn chặn những tổn thất một số công ty Mỹ đã sử dụng biện pháp định giá tiến công mạnh hơn. Ví dụ, General Motors đã giảm giá xe cỡ vừa của mình xuống 10% ở vùng ven biển miền Tây Hoa Kỳ, nơi xảy ra cạnh tranh quyết liệt nhất với người Nhật.

Các công ty cũng chủ động giảm giá vì ham muốn *khống chế thị trường thông qua giá thành thấp hơn*. Công ty hoặc là bắt đầu từ giá thành thấp hơn các đối thủ cạnh tranh hoặc là chủ động giảm giá với hy vọng giành thêm được thị phần nhờ đó sẽ giảm được giá thành do khối lượng sản xuất lớn hơn và có nhiều kinh nghiệm hơn. People Express đã thi hành chiến lược tiến công bằng giá thấp và đã giành được thị phần lớn. Song chiến lược này cũng chứa được rủi ro lớn.

1. *Bẫy chất lượng thấp*: Người tiêu dùng sẽ cho rằng chất lượng thấp hơn chất lượng của những đối thủ cạnh tranh định giá cao hơn.
2. *Bẫy thị phần mong manh:* Giá thấp giành thêm những thị phần, nhưng không phải là sự trung thành của thị trường. Khách hàng sẽ chuyển sang công ty khác có giá thấp hơn, mới xuất hiện.
3. *Bẫy cháy túi:* Các đối thủ cạnh tranh đã định giá cao hơn trước đây có thể giảm giá mình mà vẫn vững mạnh vì có dự trữ tiền mặt lớn hơn.

Vài năm sau People Express đã sa vào những cạm bẫy này.

Các công ty có thể buộc giảm giá trong thời kỳ suy thoái kinh tế. Chiến lược marketing 19-2 trình bày một số cách mà người bán một sản phẩm giá cao có thể điều chỉnh giá của mình và/ hay marketing mix để đối phó với tình hình nhu cầu giảm sút.

CHỦ ĐỘNG TĂNG GIÁ

Nhiều công ty cần phải tăng giá của mình. Việc tăng giá thành công có thể làm tăng đáng kể lợi nhuận. Ví dụ, nếu mức lợi nhuận của công ty là 3% doanh số bán, thì việc tăng giá lên 1% sẽ tăng lợi nhuận lên 33% trong điều kiện khối lượng tiêu thụ không bị ảnh hưởng. Điều này được minh họa trong bảng dưới đây, trong đó ta giả thuyết rằng một công ty tính giá 10 USD, đã bán được 100 đơn vị sản phẩm và có chi phí là 970 USD, thu được lợi nhuận là 30 USD hay 3% trên doanh số bán. Khi tăng giá lên 10 cent (tăng giá 1%) nó sẽ được lợi nhuận thêm 33% với giả

thuyết là khối lượng bán ra không thay đổi.

	Trước	Sau	
Giá	10 USD	10,10 USD	(tăng giá 1%)
Số đơn vị đã bán	100	100,00	
Doanh thu	1.000 USD	1.010,00 USD	
Chi phí	- 970	- 970,00	
Lợi nhuận	30 USD	40,00 USD	(lợi nhuận tăng 33%)

Một hoàn cảnh quan trọng buộc phải tăng giá là nạn lạm phát chi phí. Việc tăng chi phí không tương xứng với tăng năng xuất sẽ làm giảm mức lợi nhuận và dẫn công ty đến chỗ phải thường xuyên tăng giá. Các công ty thường tăng giá của mình nhiều hơn mức tăng chi phí khi dự đoán lạm phát vẫn tiếp tục hay Nhà nước sắp áp dụng việc khống chế giá, việc này được gọi là định giá đón đầu. Nhiều công ty ngần ngại không muốn cam kết với khách hàng về giá trong thời gian dài, vì sợ rằng lạm phát chi phí sẽ ngốn hết lợi nhuận của mình.

Một yếu tố nữa cũng dẫn đến tăng giá là nhu cầu qúa mức. Khi một công ty không thể cung ứng cho tất cả các khách hàng của mình, thì nó có thể tăng giá, áp dụng cách phân phối cho khách hàng hay cho cả hai. Giá "thực tế" có thể được tăng lên theo nhiều cách, mỗi cách có một ảnh hưởng khác nhau đối với người mua. Sau đây là những cách điều chỉnh giá được áp dụng phổ biến:

+ *Chấp nhận định giá theo dự toán sau:* Công ty không ấn định giá cuối cùng của mình cho đến khi hoàn thành hay bàn giao sản phẩm. Định giá theo dự toán sau rất thịnh hành trong những ngành thời gian sản xuất kéo dài, như xây dựng công nghiệp và chế tạo máy hạng nặng.
+ *Sử dụng điều khoản điều chỉnh:* Công ty đòi hỏi khách hàng phải thanh toán giá hiện tại và toàn bộ hay một phần trượt giá do lạm phát phát sinh trước khi giao hàng. Điều khoản điều chỉnh trong trường hợp quy định tăng giá trên cơ sở một số chỉ số giá cả nhất định, như chỉ số giá sinh hoạt. Các điều khoản điều chỉnh được đưa vào nhiều hợp đồng có liên quan đến những dự án công nghiệp kéo dài.
+ *Phá gói hàng hóa và dịch vụ:* Công ty vẫn duy trì giá của mình, nhưng loại bỏ hay quy định giá riêng một hay nhiều món đã từng là bộ phận của hàng hóa trước đây, như việc giao hàng tận nơi hay lắp đặt miễn phí. Ví dụ, IBM bây giờ đã tách phần huấn luyện thành một dịch vụ được định giá riêng rẽ. Nhiều nhà hàng đã chuyển từ việc định giá bữa ăn sang định giá từng món. Có một chuyện tưởng như đùa ở Brazil là giá hiện nay của một chiếc xe không còn bao gồm cả vỏ xe và tay lái nữa.
+ *Giảm bớt các khoản chiết khấu:* Công ty chỉ thị cho lực lượng bán hàng của mình không thực hiện những khoản chiết khấu vì trả tiền mặt và vì số lượng mua như bình thường nữa.

Một công ty cũng có thể phải quyết định xem nên tăng giá vọt lên một lần hay tăng giá ít một làm nhiều lần. Ví dụ, khi chi phí tăng lên đối với các cửa hiệu Supercut (một hệ thống cửa hiệu hớt tóc), ban lãnh đạo cân nhắc giữa việc tăng giá hớt tóc ngay từ 6 USD lên 8 USD hay năm nay tăng giá lên 7 USD rồi sang năm sau lại tăng lên 8 USD. Nói chung người tiêu dùng thích tăng giá ít một và đều đặn hơn là tăng giá đột ngột. Khi thông báo tăng giá cho người tiêu

dùng công ty cần tránh tạo ra hình ảnh về một thủ đoạn lừa dối về giá cả. Trí nhớ của người tiêu dùng rất dai và nó sẽ không tha thứ cho những sự lừa dối về giá cả khi thị trường dịu đi. Việc tăng giá phải kèm theo thông tin giải thích lý do tăng giá. Lực lượng bán hàng của công ty phải giúp đỡ khách hàng tìm ra cách tiết kiệm tiền bạc.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 19-2

PHÂN TÍCH CÁC PHƯƠNG ÁN MARKETING MIX ĐẶT RA TRƯỚC MỘT CÔNG TY TRONG TÌNH HÌNH SUY THOÁI KINH TẾ

Ở đây ta sẽ mô tả một tình huống thực tế, nhưng đặc biệt liên quan đến hai nhà sản xuất thiết bị cạnh tranh với nhau. Các thiết bị của công ty A được xem là có chất lượng cao hơn và giá cũng cao hơn so với thiết bị của công ty B. Các vị trí được thừa nhận của hai nhãn hiệu này được thể hiện trong hình (a) theo hai chiều chất lượng nhận thức được và giá. Hãy lưu ý rằng cả hai nhãn hiệu đều nằm trên cùng một đường chất lượng giá. Điều này có nghĩa là người tiêu dùng cảm thấy rằng họ sẽ có được giá trên dollar xấp xỉ như nhau cho dù họ đã mua nhãn hiệu A hay B. Những người muốn có chất lượng cao hơn sẽ mua nhãn hiệu A nếu họ đủ tiền. Những người muốn chi ít tiền hơn sẽ mua nhãn hiệu B

Những chấm trong hình (a) biểu diễn sự ưa thích của những người mua tiềm ẩn đối với các phương án kết hợp chất lượng/ giá. Những người mua có sở thích gần A nhất sẽ mua A; và đối với B cũng vậy. Rõ ràng là mỗi một nhãn hiệu đều có một thị trường lớn và cả hai đều có thể có những thị phần khá. Hiện nay đang xảy ra tình trạng suy thoái kinh tế. Có ít người mua và sở thích của họ lại dịch chuyển về phía thiết bị B rẻ tiền hơn (xem hình (b)). Số người mua sẵn sàng mua thiết bị giá cao hơn đã giảm đi. Nếu công ty A không có biện pháp gì để đối phó,thì thị phần của nó sẽ thu hẹp lại.

Công ty A phải xác định rõ những phương án marketing của mình và lựa chọn trong số đó. Ít nhất thì cũng có bảy phương án marketing. Những phương án đó được minh họa trong hình (c) và mô tả ở dưới .

Trong bảng trình bày ở dưới sẽ tóm lược các phương án chiến lược khác nhau, căn cứ và hậu qủa của chúng.

Phương án chiến lược	Căn cứ	Hậu quả
1. Duy trì giá và chất lượng nhận thức được. Chấp nhận giảm bớt có chọn lọc số khách hàng.	Công ty có được lòng trung thành cao của khách hàng. Nó sẵn sàng để mất những khách hàng tương đối nghèo vào tay các đối thủ cạnh tranh.	Thị phần nhỏ. Khả năng sinh lời thấp hơn.
2. Nâng giá và chất lượng nhận thức được.	Nâng giá để trang trải phần chi phí tăng lên. Cải tiến chất lượng để tương xứng với giá cao hơn.	Thị phần nhỏ hơn. Khả năng sinh lời được duy trì
3. Duy trì giá và nâng chất lượng nhận thức được.	Duy trì giá và nâng chất lượng nhận thức được sẽ đỡ tốn kém hơn.	Thị phần nhỏ hơn. Khả năng sinh lời giảm trong một thời gian ngắn. nhưng về lâu dài sẽ tăng lên.
4. Cắt giảm giá từng phần và nâng chất lượng nhận thức được.	Buộc phải giảm giá đôi chút cho khách hàng, nhưng phải nhấn mạnh giá trị cao hơn của hàng hóa.	Thị phần được duy trì. Khả năng sinh lời trước mắt giảm, nhưng về lâu dài sẽ tăng.
5. Cắt giảm giá triệt để và duy trì chất lượng nhận thức được.	Xiết chặt kỷ luật và ngăn chặn cạnh tranh giá cao.	Thị phần duy trì. Trước mắt khả năng sinh lời giảm.
6. Cắt giảm giá triệt để và giảm chất lượng nhận thức được.	Xiết chặt kỷ luật và ngăn chặn cạnh tranh giá cả. Duy trì mức lợi nhuận.	Thị phần được duy trì. Lợi nhuận được duy trì. Về lâu dài khả năng sinh lời giảm
7. Duy trì giá và giảm chất lượng nhận thức được.	Cắt giảm chi phí marketing để đối phó với giá thành tăng.	Thị phần nhỏ hơn. Mức lợi nhuận được duy trì. Khả năng sinh lời lâu dài giảm.

Công ty A có thể xem xét việc tung ra một mẫu mã tiết kiệm có vị trí gần sát với mẫu mã của công ty B để có thể giành được số khách hàng muốn tiết kiệm đã tăng lên (một dạng cải biến của phương án 6). Mẫu mã tiết kiệm có thể tung ra dưới tên nhãn cũ hay một tên nhãn mới. Bằng cách đưa ra một uy tín và một mẫu mã tiết kiệm công ty A có thể giữ vững hay tăng được thị phần của mình.

Trước tiên công ty A phải cố gắng nâng cao chất lượng nhận thức chứ không phải là hạ giá của mình. Chất lượng nhận thức được có thể được nâng cao bằng cách bổ sung những dịch vụ miễn phí, những tính năng mới, v.v... Nếu thành công, thì nó thường làm giảm lợi nhuận của công ty ít hơn so với trường hợp hạ giá.

Việc lựa chọn chiến lược marketing hoàn toàn phụ thuộc vào một số vấn đề, bao gồm thị phần hiện có của công ty A, năng lực sản xuất hiện tại và dự kiến, tỷ lệ tăng trưởng của thị trường, mức độ nhạy cảm về giá của khách hàng và mức độ nhạy cảm của họ đối với chất lượng nhận thức được, mối quan hệ thị phần/ khả năng sinh lời, và những phản ứng và thế chủ động chiến lược của các đối thủ cạnh tranh. Công ty cần dự báo ảnh hưởng của từng chiến lược marketing đến mức tiêu thụ, thị phần, giá thành và vốn đầu tư dài hạn của mình.

Còn có những cách khác nữa mà công ty có thể sử dụng để đối phó với giá thành hay nhu cầu cao mà không phải tăng giá. Sau đây là một số khả năng:

+ Giảm số lượng của sản phẩm thay vì tăng giá. (Hershey Foods vẫn giữ nguyên giá một thanh kẹo, nhưng bớt xén kích thước của nó. Nestlé duy trì kích thước, nhưng lại tăng giá.)

+ Thay thế bằng những vật liệu hay công thức rẻ tiền hơn. (Nhiều công ty kẹo thanh đã thay thế cho chocolate thực bằng chocolate tổng hợp để đối phó với việc tăng giá cacao.)

+ Giảm bớt hay loại bỏ một số tính năng của sản phẩm để hạ giá thành. (Sears đã giảm bớt một số tính năng của các thiết bị của mình để có thể định giá cạnh tranh với những thiết bị bán ở các cửa hàng hạ giá.)

+ Hủy bỏ hay giảm bớt dịch vụ kèm theo sản phẩm, như lắp đặt, giao hàng tận nơi miễn

phí hay bảo hành trong thời hạn dài.

+ Sử dụng vật liệu bao bì rẻ tiền hơn hay bao gói với kích thước lớn hơn để giữ chi phí bao bì ở mức thấp.

+ Giảm bớt số kích cỡ và mẫu mã chào bán.

+ Tạo ra những nhãn hiệu tiết kiệm mới. (The Jewet Food Stores đã đưa ra 170 mặt hàng thông thường để bán với giá thấp hơn so với các nhãn hiệu toàn quốc từ 10 đến 30% cho những khách hàng nhạy cảm với giá.)

Không phải lúc nào cũng có thể thấy rõ được biện pháp tốt nhất. Quaker Oats sản xuất được một món thức ăn ngũ cốc được ưa chuộng, có chứa một số thành phần như hạnh đào và nho mà giá đã tăng vọt do nạn lạm phát mới đây. Quaker Oats thấy có hai cách lựa chọn là tăng giá hay giảm chi phí cho các thành phần bằng cách pha chế ít hạnh đào và nho hơn hay tìm những thứ thay thế rẻ hơn. Họ đã quyết định không thay đổi thành phần mà tăng giá. Thế nhưng tính co giãn của giá rất lớn và mức tiêu thụ sụt xuống. Tình hình này đã buộc công ty phải xem xét lại các cách giảm chi phí cho các thành phần, tuy biết rằng cách làm này cũng chứa đựng rủi ro.

PHẢN ỨNG CỦA KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI VIỆC THAY ĐỔI GIÁ

Mọi sự thay đổi giá đều có thể tác động đến khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, những người phân phối và những người cung ứng, và cũng có thể gây nên phản ứng của Nhà nước. Ở đây ta sẽ xem xét những phản ứng của khách hàng.

Khách hàng không phải lúc nào cũng hiểu đúng việc thay đổi giá[17]. Việc cắt giảm giá có thể được hiểu theo những cách sau: Mặt hàng này sắp sửa được thay thế bằng một mẫu mã mới; mặt hàng có khuyết tật và bán chậm; công ty đang gặp khó khăn về tài chính và có thể không còn tiếp tục kinh doanh để cung ứng phụ tùng thay thế trong tương lai; giá còn có thể xuống nữa cho nên hãy chờ thêm ít nữa; hay chất lượng đã bị giảm.

Việc tăng giá thường gây khó khăn cho việc tiêu thụ, nhưng cũng có thể mang một số ý nghĩa tích cực đối với khách hàng: Mặt hàng này bán chạy qúa nên không mua ngay thì có thể không kiếm được nữa; mặt hàng này có một giá trị rất đặc biệt; hay người bán tham lam và muốn ép giá khách hàng.

Khách hàng nhạy cảm về giá nhất đối với những sản phẩm đắt tiền và hay được mua thường xuyên, trong khi họ lại ít nhận thấy giá tăng lên đối với những mặt hàng rẻ tiền mà họ mua thường xuyên. Ngoài ra, một số người mua ít quan tâm hơn đến giá của sản phẩm, mà chú trọng nhiều hơn đến tổng chi phí cho việc tiếp nhận, khai thác và phục vụ sản phẩm đó trong suốt đời nó. Người bán có thể lấy giá cao hơn đối các thủ cạnh tranh mà vẫn giữ được thị trường, nếu khách hàng có thể tin chắc rằng tổng chi phí suốt đời máy sẽ thấp.

PHẢN ỨNG CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH ĐỐI VỚI VIỆC THAY ĐỔI GIÁ

Một công ty đang tính chuyện thay đổi giá cần phải suy nghĩ về phản ứng của các đối thủ cạnh tranh cũng như của khách hàng. Chắc chắn là các đối thủ cạnh tranh sẽ phản ứng trong những trường hợp số công ty không nhiều, sản phẩm lại giống nhau và người mua được thông tin đầy đủ.

Làm thế nào công ty có thể đoán trước được những phản ứng của các đối thủ cạnh tranh của mình? Giả sử công ty đang phải đương đầu với một đối thủ cạnh tranh lớn. Có thể đánh giá phản ứng của đối thủ cạnh tranh từ hai lợi thế. Thứ nhất giả sử rằng đối thủ cạnh tranh đó luôn phản ứng với việc thay đổi giá theo một cách nhất định. Trong trường hợp này có thể phán đoán được phản ứng của họ. Thứ hai là giả sử rằng đối thủ cạnh tranh xem mỗi lần thay đổi giá là một sự thử thách mới và phản ứng theo lợi ích tức thời lúc đó của mình. Trong trường hợp này

công ty phải hình dung xem lợi ích tức thời của đối thủ cạnh tranh là gì. Cùng với mức tiêu thụ và năng lực sản xuất mới đây, sự trung thành của khách hàng và mục tiêu của công ty, phải nghiên cứu cả tình hình tài chính hiện thời của đối thủ cạnh tranh đó. Nếu đối thủ cạnh tranh đó có mục tiêu là thị phần, thì chắc chắn sẽ đối phó với việc thay đổi giá. Nếu mục tiêu của họ là tăng tối đa lợi nhuận, thì họ có thể phản ứng lại trên trận tuyến chiến lược khác, như tăng ngân sách quảng cáo hay cải tiến chất lượng sản phẩm. Vấn đề là phải phán đoán được suy nghĩ của đối thủ cạnh tranh dựa vào những nguồn thông tin nội bộ và bên ngoài.

Song vấn đề này rất phức tạp, vì đối thủ cạnh tranh có thể hiểu việc cắt giảm giá của công ty theo những cách khác nhau: đối thủ cạnh tranh có thể phỏng đoán rằng công ty đang cố gắng chiếm lấy thị trường, rằng công ty đang kinh doanh kém và cố gắng tăng mức tiêu thụ của mình, hay công ty muốn toàn ngành giảm giá để kích thích tổng nhu cầu.

Trong trường hợp có một số đối thủ cạnh tranh, thì công ty phải dự đoán phản ứng chắc chắn của từng đối thủ cạnh tranh gần gũi. Nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều sử sự giống nhau, thì việc dự đoán này rút cuộc chỉ là phân tích một đối thủ cạnh tranh tiêu biểu. Nếu các đối thủ cạnh tranh không phản ứng như nhau do các sự khác nhau lớn về quy mô,thị phần hay chính sách, thì lúc đó cần phải phân tích riêng từng đối thủ một. Nếu một số đối thủ cạnh tranh sẽ chạy đua theo việc thay đổi giá thì có đầy đủ cơ sở để dự đoán là những đối thủ còn lại cũng sẽ hành động như vậy. Khái niệm và công cụ marketing 19-5 giới thiệu cách thức một công ty hóa chất lớn đã phân tích những phản ứng khả dĩ của các bên khác nhau trước một dự kiến giảm giá.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 19-5

SỬ DỤNG LÝ THUYẾT VỀ QUYẾT ĐỊNH ĐỂ ĐÁNH GIÁ NHỮNG PHẢN ỨNG CÓ THỂ CÓ CỦA CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH ĐỐI VỚI MỘT DỰ TÍNH CẮT GIẢM GIÁ

Một công ty hóa chất lớn đang bán một loại nhựa cho các nhà công nghiệp trong nhiều năm và có thị phần là 40%. Ban lãnh đạo đang lo lắng về chuyện liệu có thể duy trì lâu dài giá hiện hành của mình là 1,00 USD một pound được nữa không. Nguyên do chính là có ba đối thủ cạnh tranh đã phát triển nhanh chóng năng lực sản xuất của họ và giá hiện hành còn có thể thu hút thêm nhiều đối thủ cạnh tranh nữa. Ban lãnh đạo thấy rằng giải pháp cho tình trạng sức cung dư thừa có thể xảy ra này là mở rộng hơn nữa thị trường. Cơ hội then chốt để mở rộng thị trường là khúc thị trường quan trọng đang tiêu thụ một sản phẩm nhựa thay thế sáu công ty sản xuất. Sản phẩm thay thế này không tốt bằng, nhưng giá rẻ hơn. Ban lãnh đạo đã nghĩ đến việc chiếm chỗ sản phẩm thay thế này bằng cách giảm giá. Nếu họ có thể xâm nhập vào khúc thị trường này thì sẽ có nhiều cơ may cũng xâm nhập được vào ba khúc thị trường khác.

Nhiệm vụ trước tiên là xây dựng mô hình quyết định cho vấn đề này. Điều này đòi hỏi phải xác định những mục tiêu, các phương án giá và những điều không chắc chắn chủ yếu. Mục tiêu được chọn là tăng giá tối đa giá trị hiện tại của lợi nhuận tương lai trong năm năm tới. Ban lãnh đạo đã xem xét bốn phương án giá: duy trì ở mức 1,00 USD hay giảm giá xuống còn 93 cent, 85 cent hay 80 cent. Những điều không chắc chắn quan trọng là:

+ Nếu không giảm giá thì sẽ xâm nhập được vào khúc thị trường then chốt đó đến mức độ nào?
+ Sáu công ty sản xuất sản phẩm nhựa thay thế đó sẽ phản ứng như thế nào đối với từng phương án giảm giá?

+ Việc xâm nhập vào khúc thị trường then chốt sẽ diễn ra đến mức độ nào đối với từng phản ứng về giá có thể có của những người cung ứng sản phẩm nhựa thay thế?
+ Việc xâm nhập vào khúc thị trường then chốt sẽ đẩy nhanh việc xâm nhập vào ba khúc thị trường khác như thế nào?
+ Nếu không xâm nhập được vào khúc thị trường then chốt thì xác suất để các đối thủ cạnh tranh của công ty nhanh chóng chủ động giảm giá sẽ là bao nhiêu?
+ Việc giảm giá sẽ tác động như thế nào đến quyết định mở rộng năng lực sản xuất của các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tham gia ngành của những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn?

Giai đoạn thu thập dữ liệu bao gồm việc phỏng vấn nhân viên bán hàng để đánh giá những khả năng chủ quan để xảy ra những tình trạng có thể của những điều không chắc chắn đó. Ví dụ, có thể hỏi về khả năng để những người sản xuất sản phẩm thay thế đó sẽ trả đũa nếu công ty giảm giá của mình xuống còn 93 cent một pound. Tính bình quân thì các nhân viên bán hàng cảm thấy rằng xác suất để phản ứng đầy đủ là 5%, xác suất để phản ứng bằng một nửa là 60% và xác suất để không trả đũa là 35%. Cũng có thể hỏi họ về khả năng phản ứng đối với các trường hợp giảm giá xuống còn 85 cent và 80 cent. Như dự đoán, các nhân viên bán hàng cho thấy rằng xác suất trả đũa tăng lên khi mức giảm giá tăng.

Bước tiếp sau là đánh giá ích lợi của từng phương án giá. Việc phân tích ba quyết định đã cho ta hơn 400 kết qủa có thể có. Tựu chung là tất cả các phương án giảm giá đều đem lợi lợi ích dự kiến lớn hơn so với trường hợp không giảm giá, và phương án giảm giá xuống còn 80 cent sẽ đem lại lợi ích dự kiến lớn nhất. Để kiểm tra mức độ nhạy bén của những kết qủa này đã tính toán lại theo những giả thiết khác nhau về tỷ lệ tăng trưởng của thị trường và chi phí vốn. Những thay đổi về giả thiết không ảnh hưởng đến thứ hạng của các chiến lược đó. Kết qủa phân tích khẳng định là nên giảm giá.

ĐỐI PHÓ LẠI VIỆC THAY ĐỔI GIÁ

Ở đây ta sẽ lật lại vấn đề và đưa ra câu hỏi là công ty sẽ phải đối phó như thế nào đối với việc các đối thủ cạnh tranh chủ động thay đổi giá. Ở những thị trường mà sản phẩm rất đồng nhất với nhau thì công ty ít có khả năng lựa chọn nào khác ngoài việc đương đầu với việc cắt giảm giá của đối thủ cạnh tranh. Công ty phải tìm cách khuếch trương sản phẩm hoàn thiện của mình, nhưng nếu không thể tìm được một cách nào, thì sẽ phải đáp ứng việc giảm giá.

Khi đối thủ cạnh tranh nâng giá của mình trên một thị trường sản phẩm đồng nhất, thì các công ty khác có thể không làm theo người đó. Họ sẽ làm theo nếu việc tăng giá đem lại ích lợi cho toàn ngành. Nhưng nếu một công ty không nghĩ là mình hay ngành sẽ có lợi, thì việc công ty đó không làm theo có thể buộc người khởi xướng và các công ty khác phải hủy bỏ việc tăng giá.

Trên những thị trường sản phẩm không đồng nhất một công ty có nhiều khả năng tự do hơn để phản ứng với việc thay đổi giá của đối thủ cạnh tranh. Người mua lựa chọn người bán dựa trên nhiều vấn đề: dịch vụ, chất lượng, độ tin cậy và những yếu tố khác. Những yếu tố này làm cho người mua không còn nhạy cảm với những chênh lệch giá nhỏ.

Trước khi phản ứng công ty cần xem xét những vấn đề sau: (1) Tại sao đối thủ cạnh tranh lại thay đổi giá? Có phải nó muốn chiếm thị trường để tận dụng năng lực sản xuất dư thừa, để đáp ứng những điều kiện chi phí đang thay đổi, hay để dẫn đến việc thay đổi giá ở ngoài ngành? (2) Đối thủ cạnh tranh dự tính thay đổi giá tạm thời hay vĩnh viễn? (3) Điều gì sẽ xảy ra cho thị phần và lợi nhuận của công ty, nếu nó không đối phó? (4) Những cách đối phó có thể của đối

thủ cạnh tranh và của các công ty khác đối với từng phản ứng có thể sẽ như thế nào?

Những người dẫn đầu thị trường thường phải đương đầu với việc cắt giảm giá tiến công của những công ty nhỏ hơn đang cố gắng tạo lập thị phần. Fuji đã tấn công Kodak, Bic đã tấn công Gillette và Datril đã tấn công Tylinol bằng giá. Các máy tính cá nhân của IBM hiện nay đang chịu đòn tấn công mạnh mẽ của hàng chục kiểu máy tính được định giá thấp hơn. Trong trường hợp sản phẩm của công ty tấn công ngang hàng với sản phẩm của những người dẫn đầu, thì giá thấp hơn của nó sẽ thu hẹp thị phần của người dẫn đầu. Khi đó người dẫn đầu có một số phương án để lựa chọn:

+ *Giữ nguyên giá:* Người dẫn đầu thị trường có thể giữ nguyên giá và mức lợi nhuận của mình, khi tin chắc rằng (a) nếu giảm giá thì sẽ mất quá nhiều lợi nhuận;(b) sẽ không mất nhiều thị phần; và (c) có thể giành lại thị phần khi cần thiết. Người dẫn đầu thị trường tin chắc rằng mình có thể giữ lại được những khách hàng tốt và nhường lại những khách hàng nghèo hơn cho đối thủ cạnh tranh. Lý lẽ phản đối việc giữ nguyên giá là kẻ tấn công sẽ tự tin hơn khi mức tiêu thụ của họ tăng lên, lực lượng bán hàng của người dẫn đầu thị trường mất tinh thần và người dẫn đầu thị trường mất nhiều thị phần hơn là dự kiến. Người dẫn đầu thị trường hoang mang, hạ giá xuống để giành lại thị phần, và phát hiện thấy rằng việc đó khó khăn và tốn kém hơn là dự kiến.

+ *Nâng cao chất lượng nhận thức được:* Người dẫn đầu thị trường có thể giữ nguyên giá, nhưng tăng giá trị hàng hóa của mình. Họ có thể cải tiến sản phẩm dịch vụ và hoạt động thông tin của mình. Họ có thể nhấn mạnh thông tin chất lượng tương đối của sản phẩm của mình so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh có giá thấp hơn. Công ty có thể thấy rằng việc giữ nguyên giá và chi tiền vào việc cải tiến chất lượng nhận thức được sẽ rẻ hơn là cắt giảm giá và hoạt động với mức lợi nhuận thấp hơn.

+ *Giảm giá:* Người dẫn đầu thị trường có thể đánh tụt giá của mình xuống so với giá của đối thủ cạnh tranh. Họ có thể làm được như vậy vì (a) chi phí của họ giảm đi theo khối lượng;(b) họ sẽ mất thị phần do thị trường nhạy cảm với giá; và (c) họ sẽ khó có thể khôi phục lại thị phần một khi đã để mất nó. Biện pháp này sẽ làm giảm lợi nhuận của họ trong thời gian trước mắt. Một số công ty sẽ giảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ và thông tin marketing của mình để duy trì lợi nhuận, nhưng điều này rút cuộc sẽ làm tổn hại thị phần lâu dài của họ. Công ty phải cố gắng duy trì chất lượng của mình khi giảm giá.

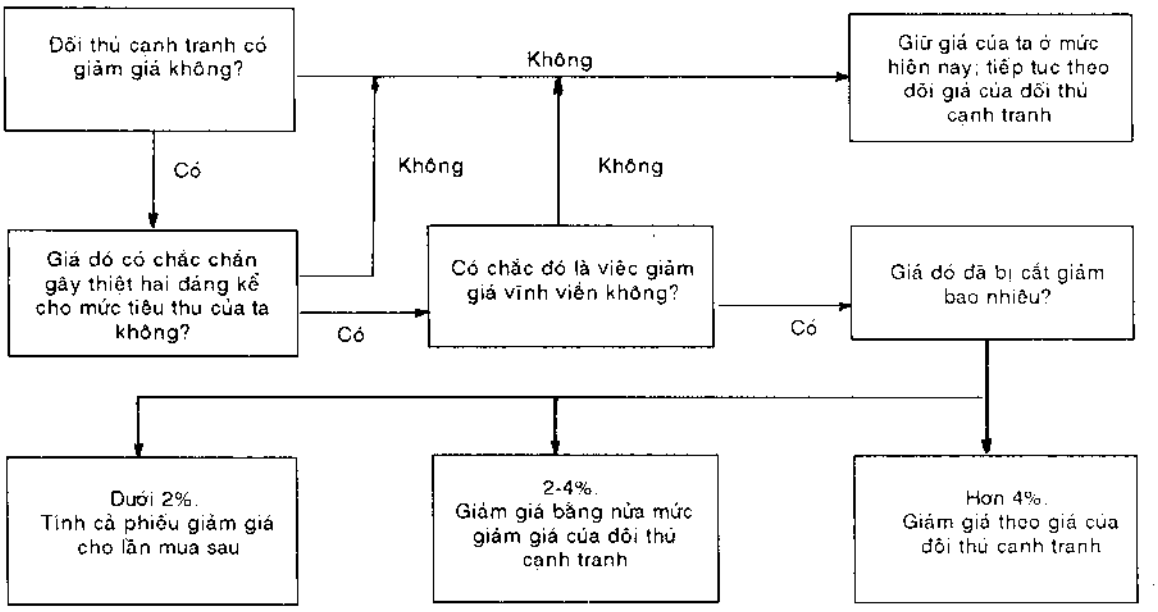
+ *Nâng giá và cải tiến chất lượng:* Người dẫn đầu thị trường có thể nâng giá của mình và đưa ra những nhãn hiệu mới để sánh ngang với nhãn hiệu tấn công. Heublein, Inc đã sử dụng chiến lược này khi rượu Vodka Smirnoffs của họ đã chiếm được 23% thị trường Vodka Mỹ và bị một nhãn hiệu khác tấn công, nhãn hiệu Wolfschmidt với giá một chai rẻ hơn 1 USD. Thay vì giảm giá rượu Smirnoff đi 1 USD, Heublein đã nâng giá thêm 1 USD và giành số tiền thu được thêm cho việc quảng cáo. Đồng thời Heublein cũng tung ra một nhãn hiệu khác, Relska, để cạnh tranh với Wolfschmidt và cả một nhãn hiệu khác nữa, Popov, và bán với giá thấp hơn Wolfschmidt. Chiến lược này đã vây hãm có hiệu qủa Wolfschmidt và tạo ra cho Smirnoff một hình ảnh thậm chí còn chói lọi hơn.

+ *Tung ra một chủng loại nghênh chiến giá thấp:* Một trong những cách đối phó tốt nhất là bổ sung thêm những mặt hàng giá thấp hơn cho chủng loại đó hay tạo ra một nhãn hiệu riêng biệt, giá thấp hơn. Điều này là cần thiết nếu khúc thị trương cụ thể có thể bị mất đó nhạy cảm với giá, vì nó sẽ không chống lại những lý lẽ về chất lượng cao hơn.

Cách đối phó tốt nhất là thay đổi tùy theo hoàn cảnh cụ thể. Khi bị tấn công công ty phải xem xét giai đoạn của sản phẩm trong chu kỳ sống, tầm quan trọng của nó trong danh mục sản

phẩm của công ty, ý đồ và nguồn lực của đối thủ cạnh tranh, mức độ nhạy cảm về giá và chất lượng của thị trường, quan hệ giữa giá thành và khối lượng, và những cơ hội khác nhau của công ty.

Khi bị tấn công, không phải bao giờ cũng có thể tiến hành phân tích sâu rộng các phương án của công ty được. Đối thủ cạnh tranh đã dành nhiều thời gian để chuẩn bị quyết định nó, nhưng công ty thì có thể phản ứng dứt khoát trong vòng vài giờ hay vài ngày. Cách duy nhất để rút ngắn thời gian phản ứng về giá là phán đoán những khả năng của đối thủ cạnh tranh có thể thay đổi giá và chuẩn bị sẵn biện pháp đối phó tương ứng. H.19.8 là một chương trình phản ứng về giá của công ty có thể áp dụng khi đối thủ cạnh tranh cắt giảm giá. Các chương trình phản ứng để đối phó với việc thay đổi giá được ứng dụng nhiều nhất trong những ngành mà việc thay đổi giá hay xảy ra và cần phải phản ứng mau lẹ. Có thể thấy ví dụ trong những ngành thịt hộp, tạp hóa và xăng dầu.



H.19.8. Chương trình phản ứng về giá để đáp lại việc cắt giảm giá của đối thủ cạnh tranh

◆ TÓM TẮT

Mặc dù vai trò của những yếu tố phi giá cả đã tăng lên trong qúa trình marketing hiện đại, giá cả vẫn là một yếu tố cực kỳ quan trọng và là một thách thức đặc biệt trên những thị trường có sự cạnh tranh độc quyền hay tập đoàn độc quyền.

Khi xác định giá cho sản phẩm công ty phải tuân theo một quy định sáu bước. Thứ nhất là công ty xác định một cách thận trọng trong mục tiêu marketing của mình, như bảo đảm sống sót, tăng tối đa lợi nhuận trước mắt, tăng tối đa thu nhập hiện tại, tăng tối đa mức tiêu thụ, tăng tối đa việc hớt phần ngon của thị trường, hay dành vị trí dẫn đầu về mặc chất lượng sản phẩm. Thứ hai là công ty xác định đồ thị nhu cầu thể hiện số lượng sản phẩm chắc chắn thị trường sẽ mua trong thời kỳ nhất định với các mức giá khác nhau. Nhu cầu càng không co dãn, thì công ty có thể ấn định giá càng cao. Thứ ba là công ty ước tính giá thành của mình sẽ thay đổi như thế nào với mức sản lượng khác nhau và với trình độ kinh nghiệm sản xuất khác nhau đã tích

lũy được. Thứ tư là công ty khảo sát giá của các đối thủ cạnh tranh để làm cơ sở xác định vị trí cho giá của mình. Thứ năm là công ty lựa chọn một trong những phương pháp định giá sau: định giá theo phụ giá, định giá theo lợi nhuận mục tiêu, định giá theo giá trị nhận thức được, định giá theo giá trị, định giá theo mức giá hiện hành và định giá trên cơ sở đấu giá kín. Thứ sáu là công ty lựa chọn giá cuối cùng của mình, thể hiện nó theo cách có hiệu qủa tâm lý mạnh nhất, phối hợp nó với các yếu tố khác của marketing mix, kiểm tra xem nó có phù hợp với các chính sách định giá của công ty không và đảm bảo chắc chắn rằng nó sẽ được những người phân phối và đại lý, lực lượng bán hàng của công ty, các đối thủ cạnh tranh, những người cung ứng và Nhà nước chấp nhận.

Công ty sẽ điều chỉnh giá cả cho thích hợp với tình hình đã thay đổi trên thị trường. Thứ nhất là định giá theo nguyên tắc địa lý, trong đó công ty quyết định cách tính giá cho những khách hàng ở xa. Thứ hai là chiết giá và bớt giá, trong đó công ty quy định chiết giá vì trả tiền mặt, chiết khấu vì số lượng mua lớn, chiết khấu chức năng, chiết khấu thời vụ và bớt giá. Thứ ba là định giá khuyến mãi, trong đó công ty quyết định việc định giá lỗ để kéo khách, định giá cho những đợt đặc biệt, giảm bớt tiền mặt, tài trợ với lãi suất thấp và chiết khấu về mặt tâm lý. Thứ tư là định giá phân biệt, trong đó công ty xây dựng những giá khác nhau cho những nhóm khách hàng khác nhau, hình ảnh nhãn hiệu khác nhau, địa điểm và thời gian khác nhau. Thứ năm là định giá toàn doanh mục sản phẩm, trong đó công ty quyết định những khoảng giá cho một số sản phẩm trong một chủng loại và việc định giá cho những tính năng tùy chọn, những sản phẩm bắt buộc, sản phẩm phụ và sản phẩm trọn gói.

Khi công ty xem xét việc chủ động thay đổi giá, cần phải xem xét thận trọng những phản ứng của khách hàng và các đối thủ cạnh tranh. Phản ứng của khách hàng tùy thuộc vào cách họ hiểu về việc thay đổi giá. Phản ứng của các đối thủ cạnh tranh bắt nguồn từ một chính sách phản ứng nhất định hay xuất phát từ cách đánh giá tức thời từng tình huống. Công ty chủ động thay đổi giá cũng phải phán đoán những phản ứng có thể có của những người cung ứng, những người trung gian và Nhà nước.

Khi phải đương đầu với việc thay đổi giá do đối thủ cạnh tranh khởi xướng, công ty phải cố gắng hiểu cho được ý đồ của đối thủ cạnh tranh và khoảng thời gian thay đổi. Nếu cần phản ứng mau lẹ thì công ty phải chuẩn bị trước các cách phản ứng của mình đối với những biện pháp về giá khác nhau mà đối thủ cạnh tranh có thể thi hành.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. David J. Schwartz, *Marketing Today: A Basic Approach*, 3rd ed. (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981), p. 271.
2. Thomas T.Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing* (Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1987), Chap.3. Đây là một cuốn sách tham khảo tuyệt vời để ra những quyết định về cách định giá.
3. John R.Nevin, "Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand - A Validation Study", *Journal of Marketing Research*, August 1974, pp.261-68.
4. Xem Sidney Bennett and J.B. Wilkinson, "Price-Quantity Relationships and Price Elasticity Under In-Store Experimentation", *Journal of Business Research*, Juanary 1974, pp.30-34.
5. Nagle, *Strategy and Tactics of Pricing*, Chap.11.
6. Về phần tóm lược những công trình nghiên cứu về tính co giãn, hãy xem Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons and Randall L. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer Academic Publishers 1990), pp.

187-91. Về các phương pháp xác định mức độ co giãn hãy xem Leonard J.Parsons and Randall L.Schultz, *Marketing Models Econometric Research* (New York:North-Holland, 1976).

7. Xem William W.Alberts, "The Experience Curve Doctrine Reconsidered" *Journal of Marketing*, July 1989,pp.36-49.

8. Xem "Japan's Smart Secret Weapon", *Fortune*, August 12, 1991, p. 75.

9. "Supermarket 1984 Sales Manual", *Progressive Grocer*, July 1984.

10. Xem Daniel A.Nimer," Pricing the Profitable Sale Has a Lot to Do with Perception" *Sales Management*, May 19,1975,pp. 13-14.

11. "Value Marketing", *Business Week*, November 11,1991, pp. 54-60; và "What Intelligent Consumer Want", *Fortune*, December 28, 1992, pp.56-60.

12. Gary M.Erickson and Jonhny K.Johansson," The Role of Price in Multi-Attribute Product-Evaluations", *Journal of Consumer Research*, September 1985,pp.195-99.

13. George J.Szybillo and Jacob Jacoby, "Intrinsic versus Estrinsic Cues as Determinants of Perceived Product Quality", *Journal of Applied Psychology*, February 1974,pp.74-78.

14. Paul W.Farris and David J.Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked", *Harvard Business Review*, November-December 1979,pp 173-84.

15. Xem Robert E.Weigand, "Buy In-Follow On Strategies for Profit", *Sloan Management Review*, Spring 1991, pp.29-37.

16. Xem Gerald J.Tellis,"Beyon the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies", *Journal of Marketing*, October 1986, pp.146-60. Đây là một bài báo cũng phân tích và minh họa các chiến lược định giá khác.

17. Về bài phê bình tuyệt vời, hãy xem Kent B.Monroe, "Buyers Subjective Perception of price", *Journal of Marketing Research*, February 1973, pp.70-80.

Chương 20

LỰA CHỌN VÀ QUẢN TRỊ CÁC KÊNH MARKETING

Người trung gian không phải là một khâu được thuê trong dây xích do người sản xuất rèn ra, mà chính là một thị trường độc lập, nơi hội tụ của một nhóm đông khách hàng mà người đó mua hàng cho.

Phillip McVey

Những quan hệ đối nghịch với sức mạnh chỉ có tác dụng khi bạn không bao giờ nhìn thấy hay làm việc với những kẻ khốn kiếp nữa.

Peter Durcker

Trong nền kinh tế ngày nay hầu hết những người sản xuất đều không bán hàng hóa của mình trực tiếp cho những người sử dụng cuối cùng. Xen vào giữa họ và những người sử dụng cuối cùng là rất nhiều các người trung gian marketing thực hiện những chức năng khác nhau và mang những tên gọi khác nhau. Một số người trung gian, như những người bán sỉ và bán lẻ, mua tiếp nhận quyền sở hữu, rồi bán lại hàng hóa đó; họ được gọi là những người mua bán trung gian. Một số khác, như những người môi giới, đại diện của các hãng sản xuất và đại lý tiêu thụ, tìm kiếm khách hàng và có thể thay mặt người sản xuất tiến hành thương lượng, nhưng không có quyền sở hữu đối với hàng hóa; họ được gọi là người đại lý trung gian. Còn một số khác nữa, như các công ty vận tải, các kho hàng độc lập, ngân hàng và các công ty quảng cáo, hỗ trợ thực hiện việc phân phối, nhưng không có quyền sở hữu hàng hóa và cũng không thương lượng về chuyện mua bán; họ được gọi là những người hỗ trợ.

Quyết định về kênh marketing là một trong số những quyết định quan trọng nhất mà ban lãnh đạo phải thông qua. Các kênh được công ty lựa chọn sẽ ảnh hưởng ngay tức khắc đến tất cả những quyết định marketing khác. Cách định giá của công ty phụ thuộc vào chỗ công ty sử dụng đông đảo những người mua bán hay những cửa hàng chất lượng cao. Các quyết định về lực lượng bán hàng và quảng cáo của công ty phụ thuộc vào mức độ cần thiết phải huấn luyện và đôn đốc các đại lý. Ngoài ra, các quyết định về kênh của công ty liên quan đến những cam kết tương đối dài hạn đối với các công ty khác. Khi một người sản xuất ôtô ký hợp đồng với các đại lý độc lập để bán ôtô của mình, người sản xuất không thể rút lại chúng ngay ngày hôm sau và thay thế họ bằng những cửa hàng của chính công ty. Khi một người sản xuất dược phẩm dựa vào sự giúp đỡ của các dược sĩ bán lẻ để bán các sản phẩm của mình, thì người sản xuất đó phải chú ý đến họ khi họ phản đối bán qua các cửa hàng phân phối đại trà. Corey nhận xét:

> *Hệ thống phân phối...là một nguồn lực then chốt ở bên ngoài. Thông thường phải mất nhiều năm xây dựng được, và không dễ gì thay đổi được nó. Nó có tầm quan trọng không thua kém gì những nguồn lực then chốt trong nội bộ, như con người và phương tiện sản xuất, nghiên cứu, thiết kế và tiêu thụ. Nó là một cam kết lớn của công ty đối với rất nhiều*

các công ty độc lập chuyên về phân phối, và đối với những thị trường cụ thể mà họ phục vụ. Nó cũng là một cam kết về một loạt các chính sách và thông lệ tạo nên cơ sở để xây dựng rất nhiều những quan hệ lâu dài.[1]

Như vậy là việc tổ chức các kênh có một sức ì rất lớn. Vì vậy ban lãnh đạo phải lựa chọn các kênh theo quan điểm có tính đến môi trường bán hàng với nhiều khả năng của ngày mai cũng như của ngày hôm nay.

Trong chương này ta nhằm vào những vấn đề sau: Bản chất của các kênh marketing là gì? Các công ty phải thông qua những quyết định nào khi thiết kế, quản lý, đánh giá và cải biến các kênh của mình? Những xu thế nào đang tồn tại trong qúa trình phát triển của kênh? Làm thế nào có thể giải quyết được mâu thuẫn của kênh? Trong chương sau ta sẽ nghiên cứu những vấn đề kênh marketing theo góc độ người bán lẻ, người bán sỉ và các đại lý phân phối hàng.

✦ BẢN CHẤT CỦA CÁC KÊNH MARKETING

Hầu hết những người sản xuất đều cung cấp sản phẩm của mình cho thị trường thông qua các người trung gian marketing. Các người marketing hợp thành một kênh marketing (cũng là kênh thương mại hay kênh phân phối). Ta sẽ sử dụng định nghĩa kênh marketing của Stern và El-Ansary:

+ Các kênh marketing có thể được xem như những tập hợp các tổ chức phụ thuộc lẫn nhau liên quan đến qúa trình tạo ra sản phẩm hay dịch vụ hiện có để sử dụng hay tiêu dùng[2].

TẠI SAO LẠI SỬ DỤNG NGƯỜI TRUNG GIAN MARKETING ?

Tại sao người sản xuất lại sẵn sàng chuyển giao một phần công việc tiêu thụ cho các người trung gian? Việc chuyển giao đó có nghĩa là từ bỏ một số quyền kiểm soát đối với sản phẩm đó được bán như thế nào và cho ai. Người sản xuất dường như đã giao phó vận mệnh của công ty vào tay những người trung gian. Mặt khác, những người sản xuất cũng được hưởng những lợi thế sau.

Nhiều người sản xuất không có đủ nguồn tài chính để tiến hành marketing trực tiếp. Ví dụ, General Motors bán ôtô của mình thông qua hơn 10.000 cửa hàng đại lý; thậm chí General Motors còn phải chịu sức ép rất mạnh đòi phải tăng tiền mặt để mua lại những cơ sở đại lý của mình.

Marketing trực tiếp đòi hỏi nhiều người sản xuất phải trở thành những người trung gian đối với những sản phẩm bổ sung của những người sản xuất khác để có thể đạt được việc tiết kiệm nhờ phân phối đại trà. Ví dụ, công ty Wm. Wrigley Jr. Company sẽ thật là không thực tiễn, nếu đi thiết lập những cửa hàng nhỏ bán lẻ kẹo gôm khắp cả nước hay đem theo kẹo gôm bán tại nhà hay bán theo đơn đặt hàng qua bưu điện. Họ phải bán kẹo gôm cùng với rất nhiều những sản phẩm nhỏ khác và cuối cùng phải quyết định tiêu thụ thông qua các cửa hàng dược phẩm và các cửa hiệu tạp phẩm. Wrigley sẽ thấy dễ dàng hơn khi kinh doanh thông qua mạng lưới dày đặc các tổ chức phân phối tư nhân.

Những người sản xuất có đủ tiền để thiết lập các kênh riêng của mình thường có thể kiếm được nhiều lợi nhuận hơn bằng cách tăng thêm vốn đầu tư vào hoạt động kinh doanh chính của mình. Nếu một công ty kiếm được tỷ suất lợi nhuận là 20% nhờ vào sản xuất và thấy trước lợi nhuận bán lẻ chỉ là 10%, thì họ sẽ không muốn đảm nhiệm lấy việc bán lẻ.

Tuy nhiên, một số người sản xuất đã thành lập hệ thống phân phối do mình sở hữu một phần. Chẳng hạn như McDonald sở hữu hơn một phần năm tổng số các cửa hàng tiêu thụ của mình. Cái lợi của cách làm này công ty học được cách quản lý các cửa hàng bán lẻ, có thể thử nghiệm

nhanh chóng và linh hoạt những sản phẩm và ý tưởng mới, xây dựng mẫu cho các cửa hàng của cá nhân và sử dụng các cửa hàng của mình làm chuẩn để đánh giá hiệu qủa của các cửa hàng tư nhân. Điểm bất lợi là những người chủ các cửa hàng tư nhân có thể khó chịu với sự cạnh tranh từ phía các cửa hàng thuộc quyền sở hữu của công ty và lo ngại là công ty sẽ mua lại các cửa hàng tư nhân đó. Cách phân phối song hành thường gây mâu thuẫn trong kênh.

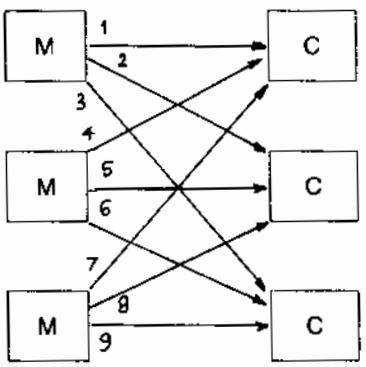
Việc sử dụng những người trung gian chủ yếu là đem lại hiệu qủa cao hơn trong việc đảm bảo phân phối hàng rộng khắp và đưa hàng đến các thị trường mục tiêu. Nhờ quan hệ tiếp xúc, kinh nghiệm, việc chuyên môn hóa và quy mô hoạt động, các người trung gian marketing sẽ làm lợi cho công ty nhiều hơn là nó thường có thể đạt được khi tự làm lấy.

Xét theo góc độ hệ thống kinh tế, vai trò cơ bản của người trung gian marketing là biến những nguồn cung ứng rất khác nhau trong thực tế thành những chủng loại hàng hóa mà người ta muốn mua. Theo Stern và El - Ansary:

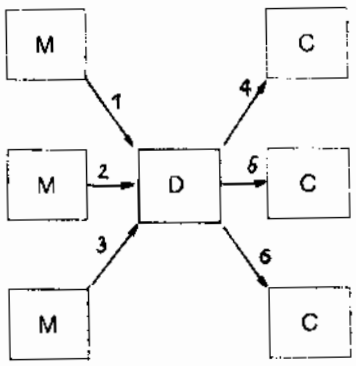
> *Người trung gian điều hòa dòng hàng hóa và dịch vụ...Việc làm này là cần thiết để giảm bớt sự khác biệt giữa chủng loại sản phẩm và dịch vụ do người sản xuất tạo ra và chủng loại mà người tiêu dùng yêu cầu. Sở dĩ có sự khác biệt như vậy là vì những người sản xuất thường làm ra số lượng lớn hàng hóa với một chủng loại hữu hạn, trong khi người tiêu dùng thường lại chỉ mong muốn có một số lượng hữu hạn hàng hóa với chủng loại thật phong phú*[3].

Wroe Alderson cũng đã nhận định như vậy: "Mục tiêu marketing là cân đối các phần của cung và cầu"[4].

H.20.1 thể hiện một nguồn tiết kiệm chủ yếu được đảm bảo nhờ sử dụng những người trung gian. Trong phần (a) có ba nhà sản xuất, mỗi người đều sử dụng marketing trực tiếp để đến với ba khách hàng. Hệ thống này đòi hỏi phải có chín mối quan hệ tiếp xúc khác nhau. Trong phần (b) ba nhà sản xuất đó hoạt động thông qua một người phân phối là người tiếp xúc với ba khách hàng. Hệ thống này chỉ đòi hỏi phải có sáu quan hệ tiếp xúc. Như vậy những người trung gian đã làm giảm bớt khối lượng công việc cần làm.



(a) Số quan hệ tiếp xúc
M x C = 3 x 3 = 9



(b) Số quan hệ tiếp xúc
M + C = 3 + 3 = 6

M = Nhà sản xuất, C = Khách hàng, D = Nhà phân phối

H.20.1. Nhà phân phối ảnh hưởng như thế nào đến việc tiết kiệm công sức

CHỨC NĂNG VÀ DÒNG LƯU THÔNG CỦA KÊNH MARKETING

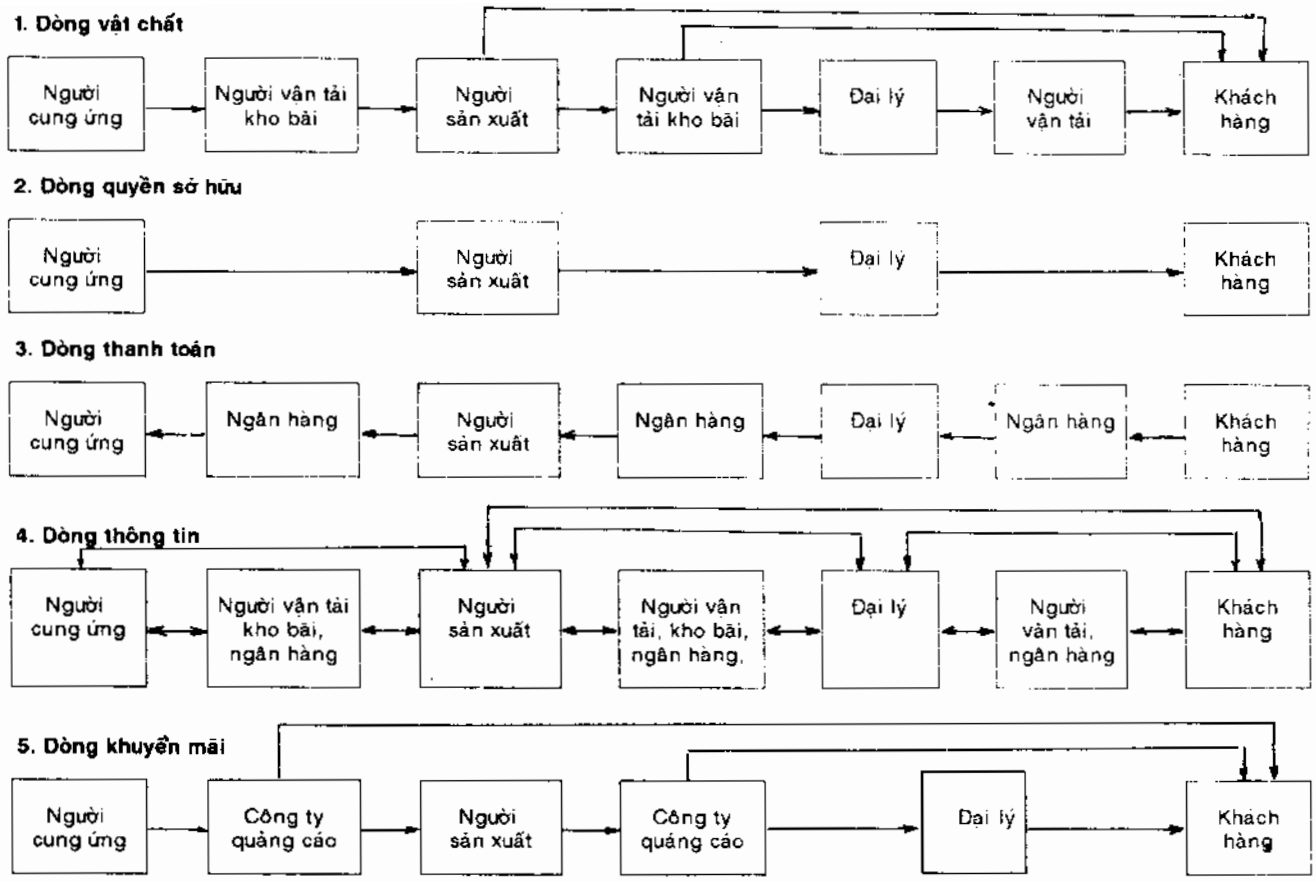
Kênh marketing thực hiện công việc chuyển hàng hóa từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Nó vượt qua những ngăn cách về thời gian, không gian và quyền sở hữu xen giữa hàng hóa và dịch vụ với những người sẽ sử dụng chúng. Các thành viên trong một kênh marketing thực hiện một số chức năng then chốt và tham gia vào những dòng marketing sau:

+ *Thông tin:* Thu thập và phổ biến thông tin cùng nghiên cứu marketing về các khách hàng tiềm ẩn và hiện có, các đối thủ cạnh tranh và những thành viên cùng những lực lượng khác trong môi trường marketing.
+ *Khuyến mãi:* Soạn thảo và truyền bá những thông tin về hàng hóa nhằm thu hút khách hàng.
+ *Thương lượng:* Cố gắng đạt cho được thỏa thuận cuối cùng về giá cả và những điều kiện khác để có thể thực hiện được việc chuyển giao quyền sở hữu hay quyền sử dụng.
+ *Đặt hàng:* Thông tin phản hồi về ý đồ mua hàng của các thành viên kênh marketing gửi đến người sản xuất.
+ *Tài trợ:* Tìm kiếm và phân bổ vốn cần thiết để dự trữ hàng ở các cấp khác nhau của kênh marketing.
+ *Chấp nhận rủi ro:* Gánh chịu những rủi ro liên quan với việc thực hiện hoạt động của kênh.
+ *Làm chủ tài sản vật chất:* Đảm bảo bảo quản và lưu thông sản phẩm vật chất từ nguyên liệu thô đến khách hàng cuối cùng.
+ *Thanh toán:* Người mua thanh toán hóa đơn của mình qua ngân hàng và các định chế tài chính khác cho người bán.
+ *Quyền sở hữu:* Chuyển giao thực sự quyền sở hữu từ một tổ chức hay cá nhân sang một tổ chức hay một cá nhân khác.

Những chức năng và dòng này được liệt kê theo thứ tự thông thường chúng phát sinh giữa hai thành viên bất kỳ của kênh. Trong số những dòng này có một số dòng thuận (vật chất, quyền sở hữu và khuyến mãi) và một số dòng ngược (đặt hàng và thanh toán) và có những dòng lưu thông theo cả hai chiều (thông tin, thương lượng tài trợ và chấp nhận rủi ro). Trong số này có năm dòng được minh họa trong H.20.2 đối với trường hợp marketing xe càng nâng hàng. Nếu thể hiện tất cả những dòng này trên cùng một biểu đồ, thì ngay cả những kênh marketing đơn giản cũng có vẻ vô cùng phức tạp.

Vấn đề đặt ra không phải là có cần thực hiện các chức năng đó không, vì dĩ nhiên là cần phải thực hiện, mà chính là ai sẽ phải thực hiện các chức năng đó. Tất cả những chức năng đều có ba tính chất chung: chúng tận dụng hết những nguồn tài nguyên khan hiếm; nhờ chuyên môn hóa chúng thường có thể được thực hiện tốt hơn; và chúng có thể được chuyển giao giữa các thành viên trong kênh. Nếu người sản xuất thực hiện những chức năng đó, thì chi phí của họ sẽ tăng lên và giá của họ sẽ cao hơn. Khi chuyển giao một số chức năng cho những người trung gian, thì chi phí và giá cả của người sản xuất sẽ thấp hơn, nhưng những người trung gian phải lấy thêm tiền để trang trải cho công việc của mình. Nếu những người trung gian làm việc có hiệu qủa hơn người sản xuất, thì giá cả mà người tiêu dùng phải chịu sẽ thấp hơn. Người tiêu dùng có thể quyết định tự thực hiện một số chức năng đó và trong trường hợp này họ sẽ được hưởng giá thấp hơn. Vấn đề ai phải thực hiện những nhiệm vụ khác nhau của kênh thực chất là vấn đề hiệu suất tương đối và hiệu qủa.

Như vậy các chức năng marketing là trọng yếu hơn những người thực hiện chúng vào bất kỳ



H.20.2. Năm dòng marketing khác nhau trong kênh marketing xe càng nâng hàng

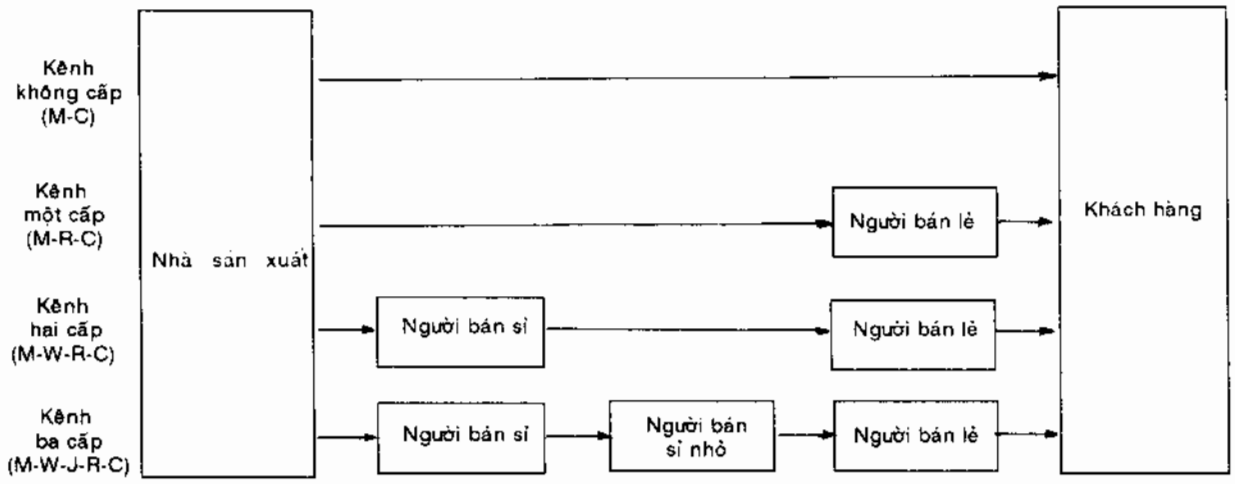
thời điểm nhất định nào. Những thay đổi định chế của kênh chủ yếu là do phát hiện thấy những cách kết hợp hay tách riêng các chức năng kinh tế cần thực hiện để đảm bảo chủng loại hàng hóa đầy đủ cho các khách hàng mục tiêu đạt hiệu quả tốt hơn.

SỐ CẤP CỦA KÊNH

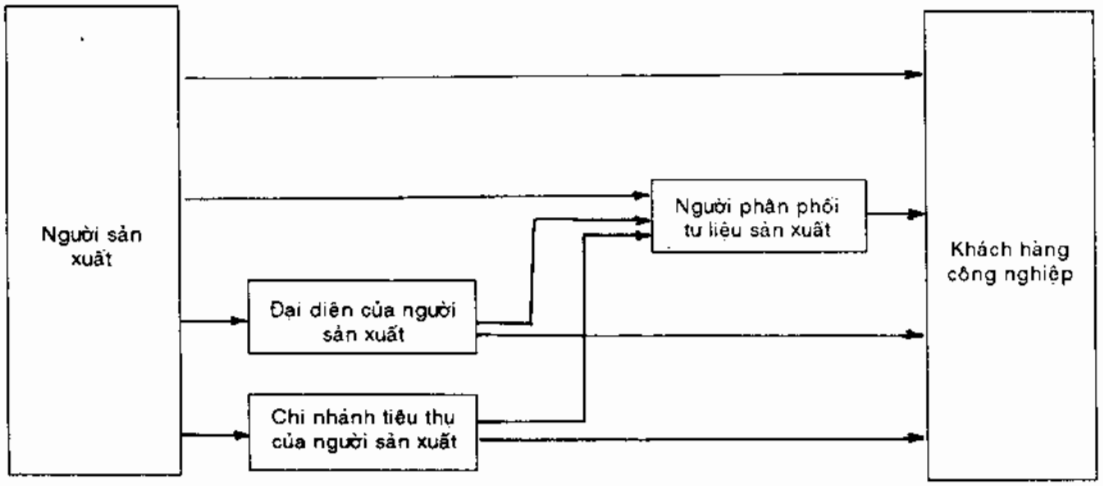
Các kênh marketing có thể được đặc trưng bằng số cấp của kênh. Mỗi người trung gian thực hiện công việc đưa sản phẩm và quyền sở hữu nó đến gần người mua cuối cùng hơn tạo nên một cấp của kênh. Vì cả người sản xuất lẫn khách hàng cuối cùng đều thực hiện công việc, nên họ đều là một bộ phận của mỗi kênh. Ta sẽ sử dụng số cấp trung gian để chỉ độ dài của một kênh. H.20.3a minh họa một số kênh marketing hàng tiêu dùng có chiều dài khác nhau.

Kênh không cấp (còn gọi là kênh marketing trực tiếp) gồm người sản xuất bán hàng trực tiếp cho khách hàng cuối cùng. Những phương thức marketing trực tiếp chính là bán hàng lưu động, bán hàng dây chuyền, đặt hàng qua bưu điện, marketing qua điện thoại, bán hàng qua TV và các cửa hàng của người sản xuất. Những người đại diện bán hàng của Avon bán mỹ phẩm cho các bà theo phương thức lưu động. Những người đại diện của Tupperware bán các đồ dùng nhà bếp theo phương pháp dây chuyền. Franklin Mint bán những đồ sưu tầm theo phương thức đặt hàng qua bưu điện. Những người môi giới của Shearson-Lehman sử dụng điện thoại để tìm khách hàng mới. Một số người sản xuất thiết bị thể dục bán hàng qua người chào hàng phim tài liệu trên TV.Singer thì bán những máy may của mình qua các cửa hàng của công ty.

Kênh một cấp có một người trung gian, như một người bán lẻ. Kênh hai cấp có hai người



(a) Các kênh marketing hàng tiêu dùng



(b) Các kênh marketing tư liệu sản xuất

H.20.3. Các kênh marketing hàng tiêu dùng và tư liệu sản xuất

trung gian. Trên các thị trường hàng tiêu dùng thì đó thường là một người bán sỉ và một người bán lẻ. Kênh ba cấp có ba người trung gian. Ví dụ, trong ngành chế biến thịt, những người bán sỉ bán hàng cho những người bán sỉ nhỏ, để những người này bán lại cho người bán lẻ nhỏ.

Cũng có cả những kênh marketing nhiều cấp hơn. Ở Nhật việc phân phối thực phẩm có thể phải qua tới sáu cấp. Theo quan điểm của người sản xuất thì vấn đề thu nhận thông tin về những người sử dụng cuối cùng và thực hiện việc kiểm soát sẽ khó khăn hơn khi số cấp của kênh tăng lên.

H.20.3b là những kênh thường được sử dụng trong marketing tư liệu sản xuất. Người sản xuất hàng tư liệu sản xuất có thể sử dụng lực lượng bán hàng của mình để bán trực tiếp cho các khách hàng công nghiệp. Họ cũng có thể bán cho những người phân phối tư liệu sản xuất để những người này bán lại cho các khách hàng công nghiệp. Họ cũng có thể bán qua những đại diện của người sản xuất hay qua các chi nhánh tiêu thụ của mình trực tiếp cho các khách hàng, hay sử dụng họ để bán hàng cho người phân phối tư liệu sản xuất. Những kênh marketing không cấp, một cấp, và hai cấp rất phổ biến trên thị trường hàng tư liệu sản xuất.

Các kênh thường mô tả sự chuyển động thuận chiều của sản phẩm. Song cũng có thể nói đến

những kênh ngược chiều. Theo Zikmund và Stanton:

> *Việc tái chế phế liệu rắn là một mục tiêu sinh thái quan trọng. Mặc dù việc tái chế là có thể thực hiện được về mặt công nghệ, thế nhưng việc đảo chiều dòng vật tư trong kênh phân phối, marketing phế liệu thông qua một kênh "ngược", là một thách thức. Những kênh ngược hiện có rất thô sơ và sự khuyến khích về mặt tài chính thì không thỏa đáng. Người tiêu dùng phải được động viên để thay đổi vai trò và trở thành người sản xuất, một lực lượng khởi xướng qúa trình đảo chiều phân phối*[5].

Một số người trung gian có vai trò trong kênh ngược là những trung tâm thu gom của người sản xuất, các nhóm của người cộng đồng, những người trung gian truyền thống như những người trung gian cung ứng nước ngọt, những người chuyên thu gom phế liệu, các trung tâm tái chế," những người mua bán đồ đồng nát" hiện đại hóa, những người môi giới tái chế phế liệu và các kho xử lý trung tâm. Sử dụng các kênh ngược khác nhau Reyolds Metal Company đã chi ra hơn 77 triệu USD trong năm 1985 để thu về được hơn bảy tỷ bao bì đã dùng rồi.

✦ CÁC KÊNH TRONG KHU VỰC DỊCH VỤ

Khái niệm về kênh marketing không chỉ giới hạn trong việc phân phối hàng hóa hiện vật. Những người cung ứng dịch vụ và ý tưởng cũng vấp phải vấn đề đảm bảo đưa hàng của mình đến với các công chúng mục tiêu. Họ xây dựng "những hệ thống truyền bá trí thức" và "những hệ thống đảm bảo sức khỏe". Để có thể đến với công chúng rải rác trên địa bàn rộng lớn, họ phải cân nhắc việc tổ chức và bố trí các cơ quan hiện đại diện của mình.

> *Các bệnh viện phải được phân bố về mặt địa lý làm sao đảm bảo chăm sóc y tế đầy đủ cho nhân dân, và ta phải xây dựng các trường học gần nơi cư trú của trẻ em cần đi học. Các đội cứu hỏa phải được bố trí làm sao để có thể nhanh chóng đến được nơi có thể xảy ra hỏa hoạn. Những phòng bầu cử phải bố trí làm sao bảo đảm cho nhân dân có thể bỏ phiếu mà không mất qúa nhiều thời giờ, hay công sức tiền bạc để đến các địa điểm bầu cử. Nhiều bang của Mỹ đang vấp phải vấn đề bố trí các chi nhánh các trường đại học để phục vụ số dân ngày càng tăng và có trình độ học vấn ngày càng cao. Ở thành phố chúng ta cần tạo ra và bố trí các sân chơi cho trẻ em. Nhiều nước có dân số qúa đông phải bố trí các trạm hạn chế sinh đẻ làm sao có thể đưa thông tin phòng tránh thai và kế hoạch hóa gia đình đến được nhân dân*[6].

Các kênh marketing cũng được sử dụng trong marketing "cá nhân". Trước năm 1940 các diễn viên hài có thể đến với công chúng qua bảy kênh: các rạp biểu diễn tạp kỹ, những sân khấu sự kiện đặc biệt, các câu lạc bộ đêm, chương trình truyền thanh, điện ảnh, lễ hội và nhà hát. Vào những năm 1950 truyền hình đã xuất hiện như một kênh mạnh và các tạp kỷ đã biến mất. Các chính trị gia cũng phải tìm kiếm những kênh có hiệu qủa về chi phí, những phương tiện đại chúng, những cuộc mít tinh lớn, những buổi tọa đàm sau tách cà phê, để trình bày những quan điểm của mình với các cử tri[7].

✦ QUYẾT ĐỊNH THIẾT KẾ KÊNH

Bây giờ ta sẽ xem xét một số vấn đề về kênh mà những người sản xuất phải giải quyết. Khi thiết kế các kênh marketing thì người sản xuất phải đấu tranh giữa những cái là lý tưởng, những cái là khả thi và những cái sẵn có. Một công ty mới thường bắt đầu từ hoạt động bán hàng, tại địa phương trên một thị trường hạn hẹp. Vì vốn của họ có hạn, nên họ thường sử dụng những người trung gian hiện có. Số người trung gian trên mọi thị trường địa phương thường là có hạn:

một ít nhân viên bán hàng của người sản xuất, một ít người bán sỉ và một số người bán lẻ đã ổn định, một ít công ty vận tải và một ít kho tàng. Việc quyết định những kênh tốt nhất không thành vấn đề. Song vấn đề là phải thuyết phục được một hay một số người trung gian sẵn có chấp nhận chủng loại hàng của mình.

Nếu công ty mới làm ăn phát đạt, thì nó có thể vươn ra các thị trường mới. Lại một lần nữa người sản xuất có xu hướng hoạt động qua những cấp trung gian hiện có, mặc dù điều đó có nghĩa là phải sử dụng các loại hình kênh marketing khác nhau ở những địa bàn khác nhau. Trên những thị trường tương đối nhỏ công ty có thể bán trực tiếp cho những người bán lẻ, còn trên thị trường tương đối lớn thì nó có thể bán hàng qua những người phân phối. Ở những vùng nông thôn công ty có thể làm việc với những người buôn bán hàng tổng hợp, còn những vùng thị tứ thì làm việc với những người buôn bán chủng loại hữu hạn. Trong một khu vực công ty có thể cho phép độc quyền kinh doanh, vì những người buôn bán thường làm theo phương thức này, còn khu vực khác thì công ty có thể bán qua tất cả các cửa hàng tiêu thụ sẵn sàng kinh doanh mặt hàng của mình. Như vậy là hệ thống kênh của người sản xuất phát triển phù hợp với những cơ hội và điều kiện của địa phương.

Việc thiết kế hệ thống kênh đòi hỏi phải phân tích nhu cầu của khách hàng, xác định những mục tiêu của kênh, xây dựng những phương án chính của kênh rồi đánh giá chúng.

PHÂN TÍCH MỨC ĐỘ ĐẢM BẢO DỊCH VỤ MÀ KHÁCH HÀNG MONG MUỐN

Khi thiết kế các kênh marketing thì bước đầu tiên là phải tìm hiểu xem khách hàng mục tiêu mua những thứ gì, mua ở đâu, tại sao và mua như thế nào. Người làm marketing phải nắm được những mức độ đảm bảo dịch vụ mà khách hàng mục tiêu mong muốn. Các kênh đảm bảo năm chỉ tiêu dịch vụ:

+ *Quy mô lô:* quy mô là số đơn vị sản phẩm mà kênh marketing cho phép một khách hàng tiêu biểu mua trong một đợt. Khi mua ôtô cho đội xe của mình Hertz thích một kênh đảm bảo có thể mua được một lô lớn, còn hộ gia đình thì chỉ muốn có một kênh cho phép mua với quy mô lô là một chiếc. Rõ ràng là cần phải thành lập những kênh khác nhau cho người mua xe cho đoàn xe và người mua xe cho gia đình. Quy mô lô càng nhỏ thì mức độ dịch vụ mà kênh phải đảm bảo càng cao.

+ *Thời gian chờ đợi:* Thời gian chờ đợi là thời gian trung bình mà khách hàng của kênh phải chờ để nhận hàng. Khách hàng thường thích những kênh giao hàng nhanh. Dịch vụ càng nhanh đòi hỏi mức độ đảm bảo dịch vụ càng lớn.

+ *Địa điểm thuận tiện:* Địa điểm thuận tiện thể hiện mức độ kênh marketing tạo điều kiện dễ dàng cho khách mua sản phẩm. Ví dụ Chevrolet tạo địa điểm thuận tiện hơn Cadillac nhiều nhờ có số đại lý chevrolet đông hơn rất nhiều. Cách phân bố thị trường rộng khắp của Cherolet giúp khách hàng tiết kiệm chi phí đi lại và tìm kiếm khi mua và sửa chữa xe. Điều kiện thuận tiện về địa điểm sẽ tăng thêm nữa khi sử dụng marketing trực tiếp.

+ *Sản phẩm đa dạng:* Sản phẩm đa dạng thể hiện chiều rộng của chủng loại mà kênh marketing đảm bảo. Thông thường khách hàng ưa thích chiều rộng của chủng loại sản phẩm lớn hơn, vì nó làm tăng khả năng đáp ứng chính xác nhu cầu của họ. Chẳng hạn như người mua ôtô sẽ thích mua của đại lý kinh doanh nhiều nhãn hiệu xe của nhiều nhà sản xuất hơn là của đại lý kinh doanh một nhãn hiệu của một hãng sản xuất .

+ *Dịch vụ hỗ trợ:* Dịch vụ hỗ trợ là những dịch vụ phụ thêm (tín dụng, giao hàng tận nhà, lắp đặt, sửa chữa) mà kênh thực thiện. Dịch vụ hỗ trợ càng nhiều, thì công việc mà kênh phải làm càng nhiều[8].

Người thiết kế kênh marketing cần phải biết mức độ đảm bảo dịch vụ mà khách hàng mục

tiêu mong muốn. Mức độ đảm bảo dịch vụ cao có nghĩa là chi phí cho kênh càng lớn và giá tính cho khách hàng càng cao. Thành công của các cửa hàng hạ giá cho thấy rằng nhiều khách hàng sẵn sàng chấp nhận mức đảm bảo dịch vụ thấp hơn, điều đó có nghĩa là giá cả thấp hơn.

XÂY DỰNG MỤC TIÊU VÀ NHỮNG YÊU CẦU BẮT BUỘC CỦA KÊNH

Mục tiêu của kênh phải được xác định bằng chỉ tiêu mức độ đảm bảo dịch vụ. Theo Bucklin, trong điều kiện cạnh tranh các định chế của kênh phải xếp sắp các nhiệm vụ chức năng của mình làm sao đảm bảo giảm đến mức tối thiểu tổng chi phí của kênh tương ứng với các mức đảm bảo dịch vụ mong muốn[9]. Thông thường một số khúc thị trường có thể mong muốn những mức đảm bảo dịch vụ khác nhau. Để thiết kế kênh có hiệu qủa cần phải xác định những khúc thị trường cần phục vụ và những kênh tốt nhất trong từng trường hợp. Mỗi người sản xuất đều xây dựng những mục tiêu cho kênh của mình, mặc dù có một số yêu cầu bắt buộc.

Những mục tiêu của kênh thay đổi tùy theo đặc điểm của sản phẩm. Những sản phẩm mau hư đòi hỏi marketing trực tiếp nhiều hơn vì sự chậm trễ và việc bốc xếp nhiều lần sẽ nguy hiểm. Những sản phẩm cồng kềnh, như vật liệu xây dựng hay nước ngọt, đòi hỏi những kênh đảm bảo giảm đến mức tối thiểu cự ly vận chuyển và số lần bốc xếp trong qúa trình lưu thông từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Những sản phẩm phi tiêu chuẩn, như máy móc sản xuất đơn chiếc và những dạng công việc chuyên môn hóa, do các đại diện bán hàng của công ty bán trực tiếp, vì những người trung gian không có đủ kiến thức cần thiết. Những sản phẩm cần lắp đặt và /hay dịch vụ bảo trì thường do công ty hay đại lý độc quyền bán và bảo trì. Những sản phẩm có giá trị đơn vị lớn thường được bán thông qua lực lượng bán hàng của công ty, chứ không phải qua những người trung gian.

Thiết kế kênh phải tính đến những điểm mạnh và những điểm yếu của các loại hình người trung gian khác nhau. Ví dụ, những người đại diện của hãng sản xuất có thể tiếp xúc với khách hàng với chi phí trên một khách hàng thấp hơn, bởi vì tổng chi phí được chia cho một số khách hàng. Nhưng kết qủa bán hàng tính trên một khách hàng sẽ ít hơn so với các trường hợp các đại diện bán hàng của công ty thực hiện việc bán hàng... Thiết kế kênh cũng chịu ảnh hưởng từ các kênh của các đối thủ cạnh tranh.

Thiết kế kênh phải thích ứng với môi trường lớn hơn. Khi tình hình kinh tế suy thoái, những người sản xuất muốn đưa hàng của mình ra thị trường theo một phương thức kinh tế nhất. Điều này có nghĩa là phải sử dụng những kênh ngắn hơn và loại bỏ những dịch vụ không quan trọng làm tăng thêm giá cuối cùng hàng hóa. Những quy định và hạn chế của luật pháp cũng ảnh hưởng đến thiết kế của kênh. Luật pháp không chấp nhận những cách tổ chức kênh "có thể có xu hướng làm giảm đáng kể cạnh tranh hay có xu hướng tạo ra một tổ chức độc quyền".

XÁC ĐỊNH NHỮNG PHƯƠNG ÁN CHÍNH CỦA KÊNH

Sau khi công ty đã xác định được thị trường mục tiêu của mình và vị trí mong muốn, nó phải xác định các phương án của kênh. Mỗi phương án của kênh được mô tả bằng ba yếu tố: loại hình các người kinh doanh trung gian, số người trung gian, điều kiện và trách nhiệm của từng thành viên của kênh.

Các loại hình trung gian

Công ty cần xác định những loại hình trung gian sẵn có để thực hiện công việc của kênh. Đây là hai ví dụ:

> Một người sản xuất thiết bị kiểm tra đã chế tạo một thiết bị âm thanh để dò những chỗ ghép nối cơ học không tốt trong những máy có các bộ phận chuyển động. Những người lãnh đạo công ty cảm thấy sản phẩm này sẽ được bán cho tất cả những ngành có sử dụng động cơ điện, động cơ đốt trong động

cơ hơi nước, những ngành hàng không, ôtô, đường sắt, đóng hộp thực phẩm, xây dựng và xăng dầu. Lực lượng bán hàng của công ty rất mỏng. Vấn đề đặt ra là làm thế nào đưa thiết bị này đến các ngành một cách hiệu qủa. Sau đây là những phương án kênh đã được xác định:

+ *Lực lượng bán hàng của công ty:* Phát triển lực lượng bán hàng trực tiếp của công ty. Phân công cho các đại diện bán hàng phụ trách những địa bàn để tiếp xúc với tất cả những khách hàng tương lai trong khu vực. Hay xây dựng những lực lượng bán hàng riêng rẽ cho những ngành khác nhau.
+ *Đại lý của hãng sản xuất:* Thuê các đại lý của hàng sản xuất ở các hãng khác nhau hay trong những ngành sử dụng cuối cùng để bán thiết bị kiểm tra mới đó.
+ *Những người phân phối tư liệu sản xuất:* Tìm những người phân phối ở những vùng khác nhau hay trong ngành sử dụng cuối cùng để họ mua và kinh doanh thiết bị âm thanh đó. Dành cho họ độc quyền phân phối, lợi nhuận thỏa đáng, huấn luyện sử dụng và hỗ trợ khuyến mãi.

Một công ty điện tử tiêu dùng sản xuất máy thu thanh FM cho ôtô. Công ty đã xác định những phương án sau đây cho kênh:

+ *Thị trường OEM:* Công ty có thể bán máy thu thanh của mình cho những người sản xuất ôtô để lắp vào xe như một thiết bị độc đáo. OEM là sản xuất thiết bị độc đáo (original equipment manufacture).
+ *Thị trường đại lý ôtô:* Công ty có thể bán máy thu thanh của mình cho các đại lý ôtô để họ bán dưới dạng thay thế khi làm dịch vụ sửa xe.
+ *Đại lý bán lẻ phụ tùng ôtô:* Công ty có thể bán máy thu thanh của mình cho các đại lý bán lẻ phụ tùng ôtô. Hàng có thể đến được tay các đại lý này thông qua lực lượng bán hàng trực tiếp hay thông qua những người phân phối.
+ *Thị trường đặt hàng qua bưu điện:* Công ty có thể quảng cáo máy thu thanh của mình trong các catalogue đặt hàng qua bưu điện.

Các công ty phải tìm kiếm những kênh marketing đổi mới. Công ty Conn Organ Company đã bán đàn organ qua các cửa hàng bách hóa tổng hợp và cửa hàng hạ giá, nhờ vậy đã thu hút được sự chú ý nhiều hơn đến những chiếc đàn organ so với khi chúng được bày bán ở các cửa hàng dụng cụ âm nhạc nhỏ bé. Công ty Book-of-the-Month-Club đã bán sách qua bưu điện. Những người bán khác đã bắt chước và thế là đã xuất hiện các record-of-the-montn clubs, candy-of-the-month clubs,v.v...

Đôi khi công ty lại chọn một kênh không thông thường, vì lý do khó khăn hay tốn kém khi sử dụng kênh thịnh hành. Quyết định này cũng có khi hóa ra là cực kỳ đúng đắn. Ưu điểm của kênh không thông thường là ở chỗ công ty sẽ đương đầu với một mức độ cạnh tranh yếu hơn do mới nhảy vào kênh này. Sau đây là hai ví dụ:

Công ty U.S.Time Company lúc đầu đã cố gắng bán những chiếc đồng hồ không đắt tiền của mình qua các cửa hàng kim hoàn thông thường. Nhưng hầu hết các cửa hàng kim hoàn đều không chịu nhận chúng. Công ty phải tìm kiếm những kênh khác và đưa đồng hồ của mình vào các cửa hàng bán hàng hóa thông thường. Quyết định này thế mà lại hóa ra là hay, vì việc kinh doanh hàng thông thường có mức tăng trưởng nhanh.

Avon chọn cách bán hàng lưu động, vì nó không thể xâm nhập vào được các cửa hàng bách hóa tổng hợp thông thường. Họ không những đã làm chủ được phương thức bán hàng lưu động, mà còn kiếm được nhiều tiền hơn hầu hết các công ty mỹ phẩm bán hàng qua các cửa hàng bách hóa tổng hợp.

Số người trung gian

Công ty phải quyết định số người trung gian cần phải sử dụng ở mỗi cấp của kênh, Tất cả có ba chiến lược.

Độc quyền phân phối. Độc quyền phân phối đòi hỏi phải hạn chế nghiêm ngặt số người trung gian kinh doanh hàng hóa và dịch vụ của công ty. Nó được áp dụng trong trường hợp người sản xuất muốn duy trì quyền kiểm soát chặt chẽ đối với mức độ đảm bảo dịch vụ và khối lượng dịch vụ do những người bán lại thực hiện. Thường nó đòi hỏi độc quyền kinh doanh, nghĩa là người bán lại không được kinh doanh các nhãn hiệu cạnh tranh. Nó cũng đòi hỏi một sự hợp tác chặt chẽ giữa người bán và người bán lại. Bằng cách giao độc quyền phân phối người sản xuất hy vọng sẽ có được một phương thức bán hàng năng động và thông thạo hơn. Độc quyền phân phối có xu hướng đề cao hình ảnh của người sản xuất và cho phép tính phụ giá cao hơn. Phương thức thức này đã được áp dụng trong việc phân phối ôtô mới, một số thiết bị quan trọng và một số nhãn hiệu trang phục phụ nữ.

Phân phối chọn lọc. Phân phối chọn lọc đòi hỏi sử dụng nhiều, nhưng không phải tất cả những người trun gian sẵn sàng nhận sản phẩm cụ thể đó. Nó được cả những công ty đã ổn định lẫn những công ty mới, đang tìm kiếm người phân phối với hứa hẹn phân phối chọn lọc, sử dụng. Công ty không phải phân tán sức lực của mình ra cho qúa nhiều cửa hàng, kể cả những cửa hàng nhỏ bé. Nó có thể xây dựng một quan hệ làm việc tốt với những người trung gian dã được tuyển chọn và trông đợi một kết quả bán hàng trên mức trung bình. Phương thức phân phối chọn lọc cho phép người sản xuất bao quát được thị trường một cách thích đáng mà vẫn kiểm soát được nhiều hơn và chi phí ít hơn so với phương thức phân phối ồ ạt.

Phân phối ồ ạt. Chiến lược phân phối ồ ạt có đặc điểm là cố gắng đưa hàng hóa và dịch vụ vào càng nhiều cửa hàng càng tốt. Khi người tiêu dùng đòi hỏi địa điểm phải hết sức thuận tiện, thì điều quan trọng là phải đảm bảo phân phối với cường độ lớn hơn. Chiến lược này thường được áp dụng cho những hàng hóa thông dụng như thuốc lá, xăng dầu, xà bông, thực phẩm ăn vặt và kẹo gôm.

Những người sản xuất luôn luôn cố gắng chuyển từ phân phối độc quyền hay chọn lọc sang phân phối ồ ạt hơn nhằm tăng phạm vi bao quát và mức tiêu thụ của mình. Điều này có thể giúp đạt được kết qủa trước mắt, nhưng thường gây thiệt hại cho kết qủa lâu dài. Giả sử một người sản xuất hàng hóa thời thượng như Liz Claiborne theo đuổi phương thức phân phối ồ ạt hơn. Khi công ty phát triển từ một số những người bán lẻ giỏi hiện có của mình sang đông đảo những người buôn bán, nó sẽ mất đi một mức độ nào đó quyền kiểm soát đối với những thỏa thuận về cách trưng bày hàng, mức độ của dịch vụ kèm theo và việc định giá. Khi sản phẩm được đưa vào nhiều cửa hàng bán lẻ hơn, với chi phí quản lý khác nhau, thì một số người bán lẻ sẽ nghĩ đến chuyện bán rẻ hơn so với những người bán lẻ khác và kết qủa là dẫn đến một cuộc chiến tranh giá cả. Người mua sẽ thấy quần áo của Liz Claiborne ít sang trọng hơn và khả năng người sản xuất chỉ đạo được giá cả sẽ giảm đi.

Điều kiện và trách nhiệm của các thành viên trong kênh

Người sản xuất phải xác định những điều kiện và trách nhiệm của những thành viên tham gia kênh. Những yếu tố chính trong "mối quan hệ mua bán" là chính sách giá cả, điều kiện bán hàng, địa bàn được chuyển giao quyền, và những dịch vụ đặc biệt mà mỗi bên phải thực hiện.

Chính sách giá cả đòi hỏi người sản xuất phải xây dựng một biểu giá và bảng chiết khấu. Những người trung gian phải thấy những biểu bán đó là công bằng và đầy đủ.

Điều kiện bán hàng đề cập đến những điều kiện thanh toán và bảo hành của người sản xuất. Hầu hết những người sản xuất đều dành những khoản chiết khấu tiền mặt cho những người phân

phối thanh toán sớm trước hạn. Người sản xuất cũng có thể bảo đảm cho những người phân phối trong trường hợp hàng hóa có khuyết tật hay xuống giá. Việc bảo đảm trong trường hợp xuống giá sẽ kích thích người phân phối mua với số lượng lớn hơn.

Địa bàn giao quyền cho những người phân phối là một yếu tố nữa trong mối quan hệ mua bán. Người phân phối muốn biết rõ những nơi nào người sản xuất sẽ giao quyền cho những người phân phối khác. Họ cũng muốn nhận toàn quyền tiêu thụ trên địa bàn của mình, cho dù họ có bán được hàng hay không.

Những dịch vụ hỗ tương và trách nhiệm phải được xác định cẩn thận, nhất là đối với những kênh có đại lý đặc quyền và đại lý độc quyền. Ví dụ, McDonald's đã đảm bảo cho các đại lý đặc quyền sự hỗ trợ nhà cửa, khuyến mãi, một hệ thống ghi chép sổ sách, huấn luyện và sự giúp đỡ chung về hành chính và kỹ thuật. Về phần mình, các đại lý đặc quyền phải thỏa mãn những tiêu chuẩn của công ty về cơ sở vật chất, hợp tác với các chương trình khuyến mãi mới, cung cấp những thông tin cần thiết và những sản phẩm thực phẩm đặc biệt.

ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG ÁN KÊNH CHỦ YẾU

Giả sử một người sản xuất đã xây dựng được một số phương án kênh và muốn xác định phương án tốt nhất. Mỗi phương án cần được đánh giá về các tiêu chuẩn kinh tế, kiểm soát và thích nghi. Hãy xem xét tình huống sau:

> Memphis, một nhà sản xuất đồ gỗ muốn bán chủng loại sản phẩm của mình cho những người bán lẻ ở miền bờ biển phía Tây. Nhà sản xuất đó đang cố gắng để quyết định một trong hai phương án:

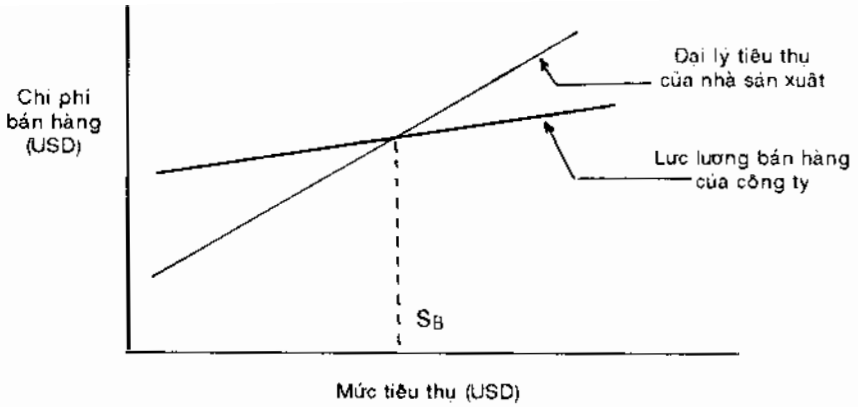
1. Phương án thứ nhất đòi hỏi phải thuê mười đại diện bán hàng mới để điều hành văn phòng tiêu thụ ở San Francisco. Họ sẽ được hưởng lương cơ bản cộng với tiền hoa hồng.
2. Phương án thứ hai là sử dụng một đại lý tiêu thụ của người sản xuất ở San francisco có những quan hệ tiếp xúc chặt chẽ với những người bán lẻ. Đại lý này có 30 đại diện bán hàng và họ sẽ được hưởng hoa hồng trên cơ sở mức tiêu thụ của họ.

Tiêu chuẩn kinh tế

Mỗi phương án kênh đều tạo ra một mức tiêu thụ và chi phí khác nhau. Câu hỏi đầu tiên được đặt ra là lực lượng bán hàng của công ty hay đại lý tiêu thụ sẽ đảm bảo mức tiêu thụ nhiều hơn. Hầu hết những nhà quản trị marketing đều tin chắc là lực lượng bán hàng của công ty sẽ bán được nhiều hơn. Các đại diện bán hàng của công ty tập trung hoàn toàn vào những sản phẩm của công ty, họ được huấn luyện kỹ hơn về việc bán những sản phẩm của công ty, họ năng động hơn, vì tương lai của họ phụ thuộc vào sự thành công của công ty, họ thành công hơn bởi vì nhiều khách thích quan hệ trực tiếp với công ty.

Mặt khác, đại lý tiêu thụ cũng có thể bán được nhiều hơn lực lượng bán hàng của công ty. Thứ nhất là đại lý tiêu thụ có 30 đại diện bán hàng, chứ không phải chỉ có mười. Thứ hai là lực lượng bán hàng của đại lý có thể cũng năng động như lực lượng bán hàng trực tiếp. Điều này còn tùy thuộc vào mức hoa hồng công ty dành cho họ. Thứ ba là số khách hàng thích quan hệ với những đại lý làm việc cho một số hãng sản xuất, chứ không phải những nhân viên bán hàng của một công ty. Thứ tư là đại lý có quan hệ tiếp xúc chặt chẽ và hiểu biết thị trường, trong khi lực lượng bán hàng của công ty phải xây dựng những quan hệ đó từ đầu, một nhiệm vụ khó khăn, tốn kém và đòi hỏi một thời gian dài.

Bước tiếp theo là ước tính chi phí cho những khối lượng tiêu thụ khác nhau thông qua từng kênh. Đồ thị chi phí được thể hiện trong H.20.4. Chi phí cố định để thuê một đại lý tiêu thụ thấp hơn chi phí để xây dựng một chi nhánh tiêu thụ của công ty. Nhưng chi phí thông qua đại lý tiêu



H.20.4. Đồ thị hòa vốn để lựa chọn giữa lực lượng bán hàng của công ty và đại lý tiêu thụ của nhà sản xuất

thụ tăng lên nhanh hơn, vì nhân viên bán hàng của đại lý được hưởng hoa hồng nhiều hơn nhân viên bán hàng của công ty.

Có một mức tiêu thụ (S_B) mà tại đó chi phí bán hàng của cả hai kênh đều bằng nhau. Đại lý tiêu thụ là kênh được ưu tiên hơn đối với khối lượng tiêu thụ dưới mức S_B, và chi nhánh tiêu thụ của công ty sẽ được ưu tiên hơn khi khối tiêu thụ cao hơn mức S_B. Không có gì lạ là đại lý tiêu thụ thường được sử dụng đối với những công ty nhỏ hay công ty lớn ở những địa bàn nhỏ của họ, nơi mà mức tiêu thụ quá thấp, không đủ để nuôi một lực lượng bán hàng của công ty.

Tiêu chuẩn kiểm soát

Việc đánh giá kênh cũng phải mở rộng ra cả đến những vấn đề kiểm soát. Khi sử dụng đại lý tiêu thụ sẽ nảy sinh vấn đề kiểm soát. Đại lý tiêu thụ là một doanh nghiệp độc lập luôn tìm cách tăng tối đa lợi nhuận của mình. Nhân viên của đại lý có thể tập trung vào những khách hàng mua nhiều nhất, nhưng không nhất thiết là hàng hóa của nhà sản xuất đó. Ngoài ra, nhân viên của đại lý có thể không nắm vững được những chi tiết kỹ thuật về sản phẩm của công ty hay không xử lý có hiệu quả vật phẩm khuyến mãi của mình.

Tiêu chuẩn thích nghi

Để xây dựng một kênh các thành viên của kênh phải có cam kết với nhau ở mức độ nào đó, trong một thời kỳ nhất định. Song những cam kết đó nhất định sẽ dẫn đến chỗ làm giảm bớt khả năng người sản xuất đáp ứng được một thị trường thường xuyên biến đổi. Trên những thị trường thay đổi nhanh chóng, không ổn định hay sản phẩm không chắc chắn, người sản xuất cần tìm những cấu trúc kênh và chính sách đảm bảo tối đa khả năng kiểm soát và có thể thay đổi nhanh chóng chiến lược marketing.

✦ QUYẾT ĐỊNH VỀ QUẢN LÝ KÊNH

Sau khi công ty đã chọn được một phương án kênh, phải tuyển chọn, động viên và đánh giá từng người trung gian. Những thỏa thuận của kênh cũng phải được sửa đổi theo thời gian.

TUYỂN CHỌN CÁC THÀNH VIÊN CỦA KÊNH

Những người sản xuất thay đổi năng lực của mình để thu hút những người trung gian đủ tiêu chuẩn trong kênh đã được chọn. Một số nhà sản xuất không gặp khó khăn gì trong việc tuyển mộ những người trung gian. Ví dụ, Toyota đã có thể thu hút nhiều đại lý mới cho kiểu xe Lexus mới của mình. Trong một số trường hợp việc hứa hẹn đảm bảo phân phối độc quyền hay chọn lọc

đã thu hút được đủ số người có nguyện vọng.

Ở thái cực kia thì những người sản xuất đã phải cố gắng hết sức mới có được những người trung gian đủ tiêu chuẩn. Khi Polaroid mới khởi nghiệp, nó đã không kiếm được những cửa hàng thiết bị ảnh chịu chấp nhận những máy ảnh mới của mình và đã buộc phải sử dụng những cửa hàng buôn bán hàng đại trà. Những người sản xuất thực phẩm nhỏ bé thường rất khó có thể kiếm được những siêu thị chịu nhận sản phẩm của mình. Các hãng sản xuất thiết bị thường thấy khó tìm được những người phân phối và đại lý đạt yêu cầu. (xem Công ty và ngành 20-1).

Cho dù những người sản xuất có cảm thấy dễ hay khó tuyển mộ những người trung gian, thì ít nhất họ cũng phải xác định được những đặc điểm nào làm nổi bật những người trung gian giỏi. Họ muốn đánh giá số năm công tác của những người trung gian, những chủng loại hàng khác đã kinh doanh, thành tích tăng trưởng và lợi nhuận, khả năng trả nợ, khả năng hợp tác và danh tiếng. Nếu những người trung gian là nhân viên của đại lý tiêu thụ, thì người sản xuất muốn đánh giá số lượng và tính chất của các chủng loại hàng khác được kinh doanh và quy mô cũng như chất lượng của lực lượng bán hàng. Nếu những người trung gian là các cửa hàng bách hóa tổng hợp muốn được phân phối độc quyền, thì người sản xuất sẽ muốn đánh giá địa điểm của cửa hàng, khả năng tăng trưởng trong tương lai và loại khách hàng.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 20-1

XÂY DỰNG MỘT ĐỘI PHÂN PHỐI CHO SẢN PHẨM EPSON

Công ty Epson của Nhật, một hãng sản xuất hàng đầu về máy in cho máy tính, đã chuẩn bị bổ sung máy tính cho chủng loại sản phẩm của mình. Đáng tiếc là những người phân phối hiện có của công ty không tin vào khả năng là họ có thể bán hàng cho những loại hình cửa hàng bán lẻ mới. Tổng giám đốc của Epson, Jack Whalen, đã quyết định lặng lẽ tuyển mộ những người phân phối mới để thay thế những người cũ. Whalen đã thuê Hergenrather Company, một công ty tuyển mộ, và chỉ thị cho họ như sau:

+ Tìm những người có nguyện vọng, đã có kinh nghiệm phân phối hai bước (nhà máy - người phân phối - đại lý) về những hàng hóa đóng thùng (TV,v.v...) hay những hàng hóa trắng (tủ lạnh,v.v...).
+ Người có nguyện vọng phải là loại cán bộ điều hành chủ chốt, sẵn sàng và đủ khả năng để tạo dựng mạng lưới phân phối của riêng mình.
+ Họ sẽ được hưởng lương hàng năm là 80.000 USD cộng tiền thưởng, và 375.000U USD để giúp họ tạo lập doanh nghiệp; mỗi người sẽ góp thêm 25.000 USD tiền riêng của mình và sẽ có cổ phần trong doanh nghiệp đó.
+ Họ sẽ chỉ kinh doanh những sản phẩm Epson, nhưng có thể cung cấp phần mềm của những công ty khác. Mỗi người phân phối sẽ thuê một người phụ trách huấn luyện và quản lý một trung tâm dịch vụ được trang bị đầy đủ.

Công ty tuyển mộ có rất ít thời gian để tìm kiếm những ứng viên đủ tiêu chuẩn và nhiệt tình. Yêu cầu của họ được quảng cáo trong tờ The Wall Street Journal (không nhắc đến tên công ty) và sau đó đã nhận được gần 1.700 lá thư, nhưng hầu hết là của những người đang tìm việc làm, không đạt yêu cầu. Sau đó công ty đã sử dụng trang vàng để tìm tên của những người phân phối hiện có và gọi điện thoại cho những người quản lý số hai. Họ đã thu xếp các cuộc phỏng vấn, và sau khi phải làm việc vất vả đã lên được một danh sách những cá nhân có trình độ nghề nghiệp cao. Whalen đã phỏng vấn họ và chọn ra 12 ứng viên giỏi nhất cho 12 địa bàn phân phối

của mình. Công ty tuyển mộ đã được thanh toán 250.000 USD về công tuyển mộ.

Bước cuối cùng là nhằm chấm dứt quan hệ với những người phân phối cũ của Epson. Những người phân phối này không hề biết gì về bước phát triển đó, vì việc tuyển mộ được xúc tiến bí mật. Jack Whalen đã thông báo cho họ phải chuyển sang việc khác trong thời hạn 90 ngày. Họ đã bị sốc vì đã từng làm người phân phối đầu tiên cho Epson. Thế nhưng họ không hợp đồng nữa. Whalen biết rõ họ không đủ khả năng kinh doanh chủng loại sản phẩm máy tính mở rộng thêm của Epson và kiếm đủ số đại lý theo yêu cầu. Ông ta thấy không còn giải pháp nào khác.

ĐỘNG VIÊN CÁC THÀNH VIÊN CỦA KÊNH

Những người trung gian cần được động viên liên tục để hoàn thành tốt nhất công việc của họ. Những điều kiện đưa họ đến với kênh đã tạo ra một sự động viên nào đó, nhưng những điều kiện đó cần được bổ sung thêm việc huấn luyện, giám sát và khuyến khích. Người sản xuất phải luôn nghĩ rằng mình không chỉ bán hàng thông qua những người trung gian, mà còn là bán hàng cho họ.

Việc kích thích các thành viên của kênh đạt kết quả cao nhất phải xuất phát từ việc hiểu được nhu cầu và mong muốn những người trung gian. McVey đã liệt kê những gợi ý sau đây để giúp hiểu được những người trung gian.

> *Người trung gian thường hành động như một người mua hàng thay cho khách hàng của mình rồi sau đó mới là như người bán hàng thay cho người cung ứng của mình...Họ quan tâm đến việc bán sản phẩm mà khách hàng muốn mua của họ...*
>
> *Người trung gian cố gắng gắn tất cả các mặt hàng của mình thành một họ để họ có thể bán kèm với nhau, như một bộ trọn gói, cho từng khách hàng. Nỗ lực bán hàng của họ nhằm chủ yếu vào việc nhận được những đơn hàng trọn bộ, chứ không phải là riêng từng mặt hàng...*
>
> *Người trung gian sẽ không duy trì việc ghi chép số liệu tiêu thụ riêng theo nhãn hiệu đã bán, trừ khi được khuyến khích làm như vậy...Thông tin có thể sử dụng để phát triển sản phẩm, định giá, cải tiến bao bì hay xây dựng kế hoạch khuyến mãi bị lẫn vào trong những số liệu ghi chép không theo chuẩn mực của những người trung gian, và đôi khi còn được cố tình giữ bí mật với người cung ứng*[10].

Những người sản xuất khác nhau rất nhiều về cách quản lý những người phân phối của mình. Về cơ bản, họ có thể sử dụng những kiểu quyền lực khác nhau để đạt được sự hợp tác (xem khái niệm và công cụ marketing 20-1). Họ có thể cố gắng để đạt được một quan hệ dựa trên cơ sở hợp tác, cộng tác hay xây dựng kế hoạch phân phối[11].

Hầu hết những người sản xuất đều thấy đây là vấn đề tranh thủ sự hợp tác của những người trung gian. Họ sử dụng chính sách cái gậy và củ cà rốt. Họ sử dụng những động lực tích cực như lợi nhuận cao, những thỏa thuận đặc biệt, tiền thưởng, bớt giá vì hợp tác quảng cáo, bớt giá vì trưng bày hàng và tổ chức thi bán hàng. Đồng thời họ cũng áp dụng những biện pháp trừng phạt, như đe dọa giảm mức lợi nhuận, ngưng giao hàng hay chấm dứt quan hệ. Nhược điểm của chính sách này là người sản xuất không nghiên cứu thấu đáo những yêu cầu, vấn đề, điểm mạnh và điểm yếu của người trung gian. Đáng ra phải làm như vậy, thì người sản xuất lại đi vận dụng những động lực tạp nham dựa trên cơ sở những suy nghĩ thô thiển về kích thích phản ứng. McCammon lưu ý rằng nhiều chương trình của nhà sản xuất "có những thỏa thuận mua bán được đưa ra một cách vội vã, những cuộc thi buồn tẻ cho các đại lý, và những cơ cấu chiết khấu chưa được nghiên cứu kỹ"[12].

NĂM SỨC MẠNH CƠ BẢN ĐỂ QUẢN LÝ CÁC QUAN HỆ CỦA KÊNH

Người sản xuất cần phải sử dụng đến một số nguồn sức mạnh để tranh thủ sự hợp tác của người trung gian. Sức mạnh là khả năng của một thành viên của kênh buộc một thành viên khác phải làm một việc gì đó mà nếu không thì họ có thể không làm. French và Raven phân ra thành năm sức mạnh cơ bản: cưỡng chế, khen thưởng, pháp lý, tinh thông nghiệp vụ và uy tín.

Sức mạnh cưỡng chế sẽ tác động khi người sản xuất đe dọa thu hồi nguồn lợi hay chấm dứt quan hệ nếu những người trung gian không chịu hợp tác. Sức mạnh này rất có hiệu lực nếu người trung gian phụ thuộc nhiều vào người sản xuất. Nhưng việc thi hành sức mạnh cưỡng chế sẽ gây nên sự phẫn nộ và có thể dẫn đến chỗ những người trung gian tổ chức chống lại. Khi sức mạnh cưỡng chế có thể có hiệu lực trước mắt, thì nó thường là loại sức mạnh kém hiệu lực nhất khi sử dụng lâu dài.

Sức mạnh khen thưởng tác động nếu người sản xuất dành thêm ích lợi cho những người trung gian có những thành tích đặc biệt. Sức mạnh khen thưởng thường đem lại những kết qủa tốt đẹp hơn sức mạnh cưỡng chế, nhưng cũng có thể ngược lại. Người trung gian làm theo ý muốn của người sản xuất không phải là do niềm tin thực lòng, mà chính là vì một quyền lợi bên ngoài. Họ nuôi dưỡng hy vọng được thưởng mỗi khi người sản xuất muốn có một hành vi nhất định. Nếu sau đó lại hủy bỏ việc khen thưởng đó, thì người trung gian sẽ cảm thấy mình bị đánh lừa.

Sức mạnh pháp lý được sử dụng khi người sản xuất yêu cầu xử sự theo đúng quan hệ trên dưới và hợp đồng. Chẳng hạn như General Motors có thể chủ trương là các đại lý của mình phải đảm bảo mức dự trữ nhất định như một phần của hợp đồng mua bán. Người sản xuất cảm thấy họ có quyền đó và người trung gian có nghĩa vụ đó. Chừng nào mà những người trung gian xem người sản xuất là người lãnh đạo hợp pháp, thì sức mạnh pháp lý mới có tác dụng.

Sức mạnh tinh thông nghề nghiệp có để được vận dụng khi người sản xuất có trình độ kiến thức chuyên môn được người trung gian đánh giá cao. Ví dụ, một người sản xuất có thể có một hệ thống tinh vi để khẳng định vị trí dẫn đầu trước những người trung gian hay đảm bảo huấn luyện chuyên môn cho lực lượng bán hàng của những người trung gian. Đây là một dạng sức mạnh có hiệu lực, vì người trung gian sẽ đạt kết qủa kém khi họ không được sự giúp đỡ đó của người sản xuất. Vấn đề là ở chỗ một khi đã truyền kinh nghiệm cho những người trung gian, thì cơ sở của sức mạnh này sẽ suy yếu đi. Giải pháp là người sản xuất phải không ngừng phát triển kỹ năng mới làm sao để những người trung gian phải thiết tha tiếp tục hợp tác với mình.

Sức mạnh uy tín xuất hiện khi người sản xuất có uy tín rất lớn đến mức độ là những người trung gian thấy tự hào được hợp nhất với họ. Những công ty như IBM, Caterpillar, McDonald và Neiman-Marcus có sức mạnh uy tín rất lớn và những người trung gian thường sẵn sàng làm theo ý muốn của họ.

Người sản xuất sẽ tranh thủ được sự hợp tác chặt chẽ nhất trong chừng mực có thể, nếu họ chăm lo vun đắp sức mạnh uy tín, sức mạnh tinh thông nghề nghiệp, và sức mạnh khen thưởng theo thứ tự đó, và nói chung là nên tránh sử dụng sức mạnh cưỡng chế.

Những công ty khôn ngoan hơn đã cố gắng tạo dựng quan hệ công tác lâu dài với những người phân phối của mình. Nhà sản xuất xây dựng một ý niệm rất rõ ràng về những gì mà họ mong muốn ở những người phân phối trong việc bao quát thị trường, đảm bảo mức dự trữ, triển khai marketing, chăm lo công tác kế toán, tư vấn cùng dịch vụ kỹ thuật và thông tin marketing.

Nhà sản xuất tìm kiếm người phân phối nhất trí với những chính sách đó và có thể áp dụng một chế độ thù lao chức năng để khuyến khích chấp hành những chính sách đó:

> Một công ty sản xuất đồ chăm sóc răng, thay vì trả thẳng 35% tiền hoa hồng bán hàng cho những người phân phối của mình, đã trả 20% về việc thực hiện công việc tiêu thụ cơ bản, 5% về việc đảm bảo dự trữ 60 ngày, 5% nữa về việc thanh toán hóa đơn đúng thời hạn và thêm 5% về việc cung cấp thông tin về tình hình mua hàng của khách.

Xây dựng kế hoạch phân phối là một cách tổ chức công việc tiến tiến nhất. McCammon xác định đó là việc xây dựng một hệ thống marketing dọc, có kế hoạch, được quản lý theo đúng nghiệp vụ, kết hợp được những nhu cầu của cả người sản xuất lẫn người phân phối[13]. Người sản xuất thành lập một bộ phận trong công ty, gọi là phòng kế hoạch quan hệ với người phân phối. Công việc của phòng đó là xác định nhu cầu của những người phân phối và xây dựng lịch bán hàng để giúp từng người phân phối hoạt động tối ưu nhất. Phòng này và những người phân phối cùng dự kiến các chỉ tiêu bán hàng, mức dự trữ, mặt bằng và các kế hoạch trưng bày hàng, những yêu cầu huấn luyện bán hàng, các kế hoạch quảng cáo và khuyến mãi. Mục đích là làm cho những người phân phối chuyển từ cách nghĩ là họ kiếm tiền chủ yếu ở bên mua (thông qua thương lượng cứng rắn với người sản xuất) sang chỗ thấy rằng họ kiếm tiền ở bên bán bằng cách tham gia vào một hệ thống marketing dọc phức tạp.

Kraft là một ví dụ tốt về việc xây dựng kế hoạch phân phối. Kraft có thể thay đổi các mặt hàng chào bán không chỉ đối với từng siêu thị, mà cả đối với từng quầy hàng trong mỗi hệ thống. Nó có thể xây dựng những kế hoạch bán hàng nhỏ phù hợp với các kiểu người đi mua hàng hay lui tới từng cửa hàng, cho dù họ là những người đi mua hàng kiếm lời, những người đi mua hàng tiêu dùng, những người đi ăn hàng, v.v... Đội marketing thương mại của Kraft ở đại bản doanh đã phát triển một cơ sở dữ liệu ở từng cửa hàng và hệ thống, đồng thời huấn luyện và giao cho các lực lượng bán hàng ở địa phương của mình sử dụng cơ sở dữ liệu đó để đảm bảo danh mục sản phẩm Kraft tối ưu cho từng cửa hàng.

Có quá nhiều người sản xuất nghĩ về người phân phối của mình và các đại lý như là những khách hàng chứ không phải là những người cộng tác với mình. Chiến lược marketing 20-1 mô tả những cơ chế khác nhau mà các nhà sản xuất tiến bộ sử dụng để biến những người phân phối của mình thành những người cộng tác.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 20-1

BIẾN NHỮNG NGƯỜI PHÂN PHỐI TƯ LIỆU SẢN XUẤT THÀNH NHỮNG NGƯỜI CỘNG TÁC KINH DOANH

Narus và Anderson đã phỏng vấn một số nhà sản xuất có quan hệ rất tốt với những người phân phối của mình để phát hiện những quan điểm và thông lệ của kênh đã góp phần vào những mối quan hệ thành công đó. Sau đây là một số thông lệ xây dựng người cộng tác mà họ đã phát hiện thấy:

1. Công ty Timken (sản xuất vòng bi) yêu cầu các đại diện bán hàng của mình phải viếng thăm các cấp của người phân phối, bao gồm tổng giám đốc, trưởng phòng mua hàng và các nhất viên bán hàng.
2. Square D (sản xuất bộ ngắt mạch, bảng điện) yêu cầu các đại diện bán hàng của mình

dành ra một ngày làm việc cùng với từng người phân phối, quầy bán hàng, để hiểu rõ công việc của người phân phối.

3. Du Pont đã thành lập ban chỉ đạo marketing người phân phối để thường xuyên bàn bạc các vấn đề và xu hướng phát sinh.

4. Công ty Dayco (sản xuất sản phẩm nhựa và cao su) hàng năm tổ chức một tuần họp mặt 20 cán bộ trẻ của người phân phối và 20 cán bộ trẻ của Dayco để có điều kiện trao đổi với nhau trong các buổi hội thảo chuyên đề và đi tham quan.

5. Công ty Parker Hannifin (sản xuất sản phẩm năng lượng lỏng) hàng năm đều gửi qua bưu điện phiếu điều tra yêu cầu những người phân phối của mình đánh giá thành tích của công ty theo những chỉ tiêu then chốt. Công ty cũng thông báo cho những người phân phối của mình về những sản phẩm mới và ứng dụng thông qua các bản tin và băng ghi hình. Công ty thu thập và phân tích các bản sao hóa đơn của người phân phối và góp ý với những người phân phối cách cải tiến việc bán hàng của họ.

6. Cherry Electrical Products (sản xuất công tắc điện và bản điều khiển điện tử) cử ra một giám đốc marketing người phân phối chuyên làm việc với những người phân phối để xây dựng những kế hoạch marketing chính thức người phân phối. Công ty cũng tổ chức một hệ thống phản ứng nhanh đối với yêu cầu qua điện thoại của người phân phối bằng cách phân công hai nhân viên bán hàng phụ trách một người phân phối.

Có một số cách để những người sản xuất tiên tiến thành công trong việc biến những người phân phối của mình thành những người cộng tác trong công việc.

ĐÁNH GIÁ CÁC THÀNH VIÊN CỦA KÊNH

Người sản xuất định kỳ phải đánh giá kết qủa công tác của những người trung gian theo những tiêu chuẩn như mức tiêu thụ đã đạt được, mức dự trữ bình quân, thời gian giao hàng cho khách, cách xử lý hàng bị hư và mất, sự hợp tác với các chương trình khuyến mãi và huấn luyện, cùng các dịch vụ của người trung gian dành cho khách hàng.

Đôi khi người sản xuất phát hiện thấy rằng đã chi qúa nhiều cho những người trung gian cụ thể nào đó về những việc mà thực tế họ đang làm. Có người sản xuất phát hiện thấy rằng mình đã đền bù cho một người phân phối về việc bảo quản hàng dự trữ trong kho của người đó, thế nhưng số hàng dự trữ đó thực tế lại được bảo quản ở một kho công cộng và do người sản xuất trả tiền. Người sản xuất phải xác định những mức chiết khấu chức năng, theo đó mình sẽ thanh toán những khoản tiền đã định cho từng dịch vụ đã thỏa thuận mà kênh thương mại đã thực hiện. Những người trung gian làm việc kém cần được góp ý, huấn luyện hay đôn đốc thêm. Tuy nhiên nếu họ không tiến bộ thì tốt hơn hết là chấm dứt dịch vụ của họ.

SỬA ĐỔI NHỮNG THỎA THUẬN CỦA KÊNH

Ngoài việc thiết kế một hệ thống kênh tốt và đưa nó vào hoạt động ra người sản xuất còn phải làm nhiều việc nữa. Hệ thống đó đòi hỏi định kỳ phải sửa đổi cho phù hợp với những điều kiện mới trên thị trường. Việc sửa đổi trở nên cần thiết khi cách thức mua hàng của người tiêu dùng thay đổi, thị trường mở rộng, sản phẩm sung mãn, sự cạnh tranh mới nảy sinh, và những kênh phân phối mới, đổi mới xuất hiện (xem chiến lược marketing 20-2).

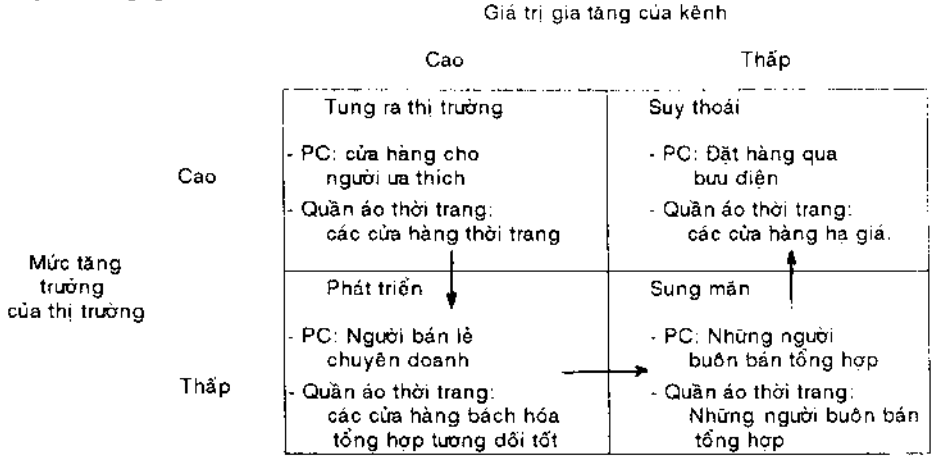
NHỮNG CÔNG TY KHÔN NGOAN THAY ĐỔI CÁC KÊNH MARKETING CỦA MÌNH THEO CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM

Không có kênh marketing nào có thể dám chắc sẽ giữ được vị trí cạnh tranh nổi bật nhất trong suốt toàn bộ chu kỳ sống của sản phẩm. Lúc đầu những người chấp nhận có thể sẵn sàng chi tiền cho những kênh đã gia tăng giá trị thêm nhiều, nhưng về sau người mua sẽ chuyển sang những kênh chi phí thấp hơn. Chẳng hạn như những máy sao chụp nhỏ lúc đầu do lực lượng bán hàng trực tiếp của người sản xuất tiêu thụ, sau đó được bán qua những đại lý thiết bị văn phòng, rồi sau nữa là thông qua những người buôn bán hàng tổng hợp, và hiện nay là qua những công ty nhận đặt hàng qua bưu điện. Các công ty bảo hiểm chủ trương sử dụng những chuyên viên độc lập và những công ty ôtô sử dụng đại lý độc lập sẽ vấp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ phía những kênh mới, chi phí thấp hơn, và thái độ không sẵn sàng thay đổi của họ kết cục có thể là một tai họa.

Miland Lele đã xây dựng bảng kê ô dưới đây để thể hiện sự thay đổi của kênh qua các giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống của sản phẩm đối với PC và quần áo thời trang:

+ *Giai đoạn tung hàng ra thị trường:* Những sản phẩm mới về cơ bản và thời trang có xu hướng xâm nhập thị trường thông qua những kênh đặc biệt (như các cửa hàng cho người ưa thích, cửa hàng thời trang) có thể nhận ra các xu hướng và thu hút những người chấp nhận sớm.
+ *Giai đoạn phát triển nhanh:* Khi sự quan tâm của người mua tăng lên thì những kênh khối lượng lớn hơn xuất hiện (các hệ thống cửa hàng chuyên doanh cửa hàng bách hóa tổng hợp) đảm bảo dịch vụ không nhiều như những kênh trước đây.
+ *Giai đoạn sung mãn:* Khi mức phát triển chậm lại, một số đối thủ cạnh tranh chuyển sản phẩm của mình sang những kênh chi phí thấp hơn (những người buôn bán tổng hợp).
+ *Giai đoạn suy thoái:* Khi bắt đầu suy thoái thì những kênh chi phí thấp hơn nữa xuất hiện (những cửa hàng nhận đặt hàng qua bưu điện, các cửa hàng hạ giá).

Những kênh sớm nhất phải đương đầu với thách thức tạo lập thị trường, chúng thuộc loại chi phí cao, bởi vì chúng phải tìm kiếm và huấn luyện người mua. Tiếp sau đó là những kênh mở rộng thị trường và đảm bảo đầy đủ dịch vụ. Trong giai đoạn sung mãn, nhiều người mua muốn có chi phí thấp hơn và họ thường lui tới những kênh gia tăng giá trị ít hơn. Cuối cùng, chỉ có thể giành được những người mua tiềm ẩn còn lại bằng cách đưa ra những giá rất thấp ở những kênh gia tăng giá trị ít.



Thực tế này đã xảy ra với một nhà sản xuất thiết bị lớn đã từng xúc tiến marketing hoàn toàn chỉ thông qua các đại lý đặc quyền và đã mất thị phần của mình. Việc phân phối đã có một số bước phát triển từ khi kênh ban đầu được thiết kế:

+ Ngày càng nhiều thiết bị mang nhãn hiệu chính được bán qua các cửa hàng hạ giá.
+ Ngày càng nhiều thiết bị quan trọng được bán dưới những nhãn hiệu riêng của cửa hàng bách hóa tổng hợp.
+ Những người xây dựng nhà lưu động ngày càng muốn mua trực tiếp từ những người sản xuất.
+ Việc bán hàng lưu động và trực tiếp qua bưu điện ngày càng được các đại lý và đối thủ cạnh tranh sử dụng nhiều.
+ Những người đại lý độc lập vững mạnh đã nằm ở các thị tứ nhỏ, thế nhưng các gia đình ở nông thôn ngày càng hay mua sắm ở những thành phố lớn.

Những bước phát triển này đã làm cho người sản xuất phải tiến hành sửa chữa lớn các kênh của mình.

Trên những thị trường cạnh tranh có rào cản xâm nhập mỏng manh cấu trúc tối ưu của kênh chắc chắn phải thay đổi theo thời gian. Cấu trúc kênh hiện tại sẽ không còn đảm bảo được dịch vụ có hiệu qủa với mức chi phí nhất định. Rút cuộc là cấu trúc hiện tại cần được thay đổi theo chiều hướng tiến tới cấu trúc tối ưu. Có thể phân ra làm ba mức độ sửa đổi kênh. Việc thay đổi có thể là bổ sung hay loại bỏ cá nhân các thành viên của kênh, bổ sung hay loại bỏ những kênh cụ thể của thị trường, hay phát triển một phương thức hoàn toàn mới để bán hàng hóa trên tất cả các thị trường.

Việc bổ sung hay loại bỏ những người trung gian cụ thể đòi hỏi phải phân tích sâu thêm. Tình hình lợi nhuận của công ty sẽ ra sao khi có và không có người trung gian đó? Quyết định loại bỏ một đại lý của nhà sản xuất ôtô đòi hỏi phải trừ bớt mức tiêu thụ của đại lý đó rồi đánh giá khả năng giảm hay tăng mức tiêu thụ của những đại lý khác của nhà sản xuất.

Có những trường hợp người sản xuất đã phải tính đến việc loại bỏ tất cả những người trung gian có mức tiêu thụ thấp hơn một mức nhất định. Ví dụ, đã có lần Navistar nhận định là 5% đại lý của mình chỉ bán được dưới ba hay bốn xe trong một năm. Công ty phải chi phí cho việc phục vụ những đại lý này nhiều hơn là họ xứng đáng với mức tiêu thụ của mình. Tuy nhiên quyết định loại bỏ những đại lý đó có thể ảnh hưởng lớn tới toàn bộ hệ thống. Chi phí đơn vị để sản xuất xe sẽ cao hơn, vì chi phí quản lý được phân bổ cho số xe ít hơn, một số công nhân và thiết bị sẽ không có việc làm, một số công việc kinh doanh trên những thị trường đó sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh, và những đại lý khác có thể trở nên bấp bênh. Tất cả những khả năng này cần được tính đến.

Quyết định khó khăn nhất là việc xem xét lại toàn bộ chiến lược của kênh[14]. Ví dụ, một nhà sản xuất ôtô có thể thay thế những đại lý độc lập bằng những đại lý thuộc quyền sở hữu của công ty, một nhà sản xuất nước ngọt có thể suy tính đến chuyện thay thế những cơ sở được giao quyền đóng chai ở địa phương bằng cơ sở đóng chai tập trung và bán trực tiếp. Những quyết định như vậy đòi hỏi phải xem xét lại hầu như toàn bộ marketing mix và sẽ có những hậu quả rất sâu rộng (xem khái niệm và công cụ marketing 20-2).

CẢI BIẾN CÁC HỆ THỐNG PHÂN PHỐI HIỆN TẠI THEO HƯỚNG LÝ TƯỞNG

Sau một thời gian các kênh phân phối rõ ràng đã bị lỗi thời. Để phát sinh khoảng cách giữa hệ thống phân phối hiện tại của người bán và hệ thống lý tưởng thỏa mãn được những nhu cầu và mong muốn của các khách hàng mục tiêu. Về điều này có thể đưa ra rất nhiều ví dụ: hệ thống bán hàng lưu động của Avon để bán mỹ phẩm cần được cải biến khi ngày càng có nhiều phụ nữ đi làm; phương thức nhờ cậy hoàn toàn vào lực lượng bán hàng ở bên ngoài của IBM cần được sửa đổi khi đã xuất hiện những máy tính cá nhân giá trị thấp.

Song, khác với ngân sách quảng cáo, giá cả và các chương trình khuyến mãi, các hệ thống phân phối rất khó thay đổi. Công ty đã xây dựng được những quan hệ bền vững với những người phân phối và đại lý, và việc thay thế họ chắc chắn sẽ gặp phải sự phản kháng, nếu không phải là phá hoại. Để giải quyết vấn đề này, Stern và Sturdivant đã vạch ra một quy trình tám bước để chuyển từ hệ thống phân phối lỗi thời dẫn đến hệ thống lý tưởng của các khách hàng mục tiêu.

Bước thứ nhất đòi hỏi phải phát hiện ra những gì mà các khách hàng mục tiêu mong muốn về phương thức phục vụ của kênh, nếu không có những hạn chế. Khách hàng sẽ xác định quy mô lô, điều kiện thuận tiện, thời gian mà họ sẵn sàng chờ đợi, mức độ đa dạng của sản phẩm, và dịch vụ hỗ trợ mà họ mong muốn. Họ sẽ chỉ rõ tầm quan trọng của các dịch vụ khác nhau và sự dung hòa mà họ sẽ làm.

Bước thứ hai là hình dung những hệ thống phân phối khác nhau sẽ đảm bảo những dịch vụ đó. Chẳng hạn như có thể yêu cầu các nhà đầu tư đánh giá việc mua cổ phiếu qua người môi giới, qua điện thoại, qua kênh liên kết máy tính,v.v...Những câu trả lời của họ sẽ cho ta một bức tranh thể hiện rõ những nhóm khách hàng nào ưa thích những hệ thống phân phối nào.

Bước thứ ba là đánh giá tính khả thi và chi phí của các hệ thống phân phối khác nhau. Ví dụ, có thể thấy rằng việc đảm bảo một hệ thống liên kết máy tính để mua bán cổ phiếu sẽ quá tốn kém hay trình độ kỹ thuật hiện tại không giúp ích được.

Bước thứ tư là tập hợp những mục tiêu của các ủy viên quản trị của công ty đối với hệ thống phân phối của công ty. Ở đây một số ủy viên quản trị sẽ đòi hỏi phải tuân thủ những nguyên tắc nhất định: một công ty môi giới không được giảm hoa hồng môi giới, công ty ôtô không được nhượng bộ các đại lý đặc quyền độc lập, công ty giấy không được lẩn tránh những quan hệ lâu dài với những người buôn bán giấy để bán trực tiếp cho các hệ thống cửa hàng chiết khấu.

Bước thứ năm đòi hỏi phải so sánh đối chiếu giữa một bên là những khả năng lựa chọn theo tiêu chuẩn của ban lãnh đạo và một bên là hệ thống phân phối lý tưởng của khách hàng. Có thể xảy ra một trong ba tình huống sau. Tình huống tốt nhất là hệ thống lý tưởng, hệ thống do ban lãnh đạo ra và hệ thống hiện có gần trùng hợp với nhau và trong trường hợp này mọi sự không hài lòng của khách hàng chắc chắn sẽ là do lỗi của việc thực hiện tồi, chứ không phải do thiết kế hệ thống phân phối kém. Khả năng thứ hai là các hệ thống hiện có và do ban lãnh đạo đặt ra tương tự với nhau, nhưng khác về cơ bản so với hệ thống lý tưởng. Nếu muốn lấp kín khoảng cách này, thì ban lãnh đạo phải xem xét lại những ràng buộc của mình. Khả năng thứ ba là tất cả ba hệ thống này đều khác nhau về cơ bản. Trong trường hợp này có hai khoảng cách cần phải lấp kín trước khi hệ thống phân phối đó có thể được khách hàng chấp nhận.

Bước thứ sáu là yêu cầu của ban lãnh đạo và những chuyên viên được tuyển chọn rà soát lại những giả định quan trọng của ban lãnh đạo. Ban lãnh đạo phải biết những giả định và hạn chế

của họ cũng như lợi lộc và rủi ro của việc thay đổi chúng.

Bước thứ bảy đòi hỏi phải yêu cầu ban lãnh đạo giải quyết khoảng cách giữa hệ thống hiện có và hệ thống lý tưởng để thống nhất với nhau về những thay đổi mà họ sẵn sàng thực hiện.

Bước thứ tám là chuẩn bị một kế hoạch thực hiện những thay đổi đã được thỏa thuận. Nếu có thể, cần phải tiến hành những thay đổi ở quy mô nhỏ để phát hiện mọi tác dụng tích cực hay tiêu cực có thể bị bỏ sót.

Quá trình tám bước này không nhất thiết sẽ dẫn đến chỗ cải biến hệ thống phân phối hiện có của công ty. Nó có thể thậm chí làm cho ban lãnh đạo tin rằng hệ thống hiện có và những hạn chế của ban lãnh đạo là cần thiết và hợp lý. Thế nhưng trong hầu hết các trường hợp qúa trình này đều dẫn đến phải cải biến hệ thống phân phối của công ty theo hướng dẫn đến hệ thống lý tưởng. Điểm mấu chốt là khách hàng sẽ chuyển sang những hệ thống nào đảm bảo được những ích lợi và dịch vụ mong đợi. Những người quản lý bảo vệ những hệ thống phân phối đã lỗi thời sẽ bị mất thị trường.

✦ ĐỘNG THÁI CỦA KÊNH

Các kênh phân phối không đứng yên một chỗ. Khi những định chế bán sỉ và bán lẻ xuất hiện thì các hệ thống kênh mới cũng phát triển. Ở đây ta sẽ xem xét sự phát triển mới đây của các hệ thống marketing dọc, ngang và đa kênh và xem chúng hợp tác, mâu thuẫn và cạnh tranh với nhau như thế nào.

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC HỆ THỐNG MARKETING DỌC

Một trong những bước phát triển đáng kể nhất gần đây của kênh là các hệ thống marketing dọc, đã xuất hiện để thách thức với các kênh marketing thông thường. Một kênh marketing thông thường gồm có một người sản xuất, một hay nhiều người bán sỉ và một hay nhiều người bán lẻ. Mỗi thành viên này là một thực thể kinh doanh riêng biệt đang tìm cách tăng tối đa lợi nhuận của mình, cho dù nó có làm giảm lợi nhuận của toàn bộ hệ thống đó. Không có thành viên nào của kênh có quyền kiểm soát hoàn toàn hay đáng kể đối với các thành viên khác. McCammon nhận xét các kênh thông thường là "những mạng lưới bị chia rất nhỏ, trong đó những người sản xuất, những người bán sỉ và những người bán lẻ liên minh lỏng lẻo với nhau với một khoảng cách nhất định, thương lượng rất căng thẳng về điều kiện bán hàng, và mặt khác vẫn hành động độc lập với nhau"[15].

Trái lại, hệ thống marketing dọc (VM) gồm có người sản xuất, một hay nhiều người bán sỉ và một hay nhiều người bán lẻ hành động như một hệ thống thống nhất. Một thành viên của kênh sở hữu các thành viên khác hay giao đặc quyền cho họ hoặc có đủ sức mạnh để đảm bảo tất cả họ phải hợp tác với nhau. Hệ thống marketing dọc có thể đặt dưới sự khống chế của người sản xuất, người bán sỉ hay người bán lẻ. McCammon đánh giá VMS là"một mạng lưới kế hoạch hóa tập trung và quản lý có nghiệp vụ chuyên môn, được thiết kế với ý đồ đảm bảo tiết kiệm trong khai thác và đạt mức tối đa ảnh hưởng của thị trường"[16]. VMS đang tiến tới kiểm soát hành vi của kênh và loại trừ mâu thuẫn phát sinh do các thành viên độc lập của kênh theo đuổi những mục tiêu riêng của mình. Nó tiết kiệm được là nhờ quy mô, khả năng thương lượng và loại trừ những dịch vụ trùng lặp. VMS đã trở thành một hình thức phân phối thịnh hành trên thị trường hàng tiêu dùng ở Hoa Kỳ, phục vụ từ 70 đến 80% toàn bộ thị trường. Có ba loại hình VMS là VMS của công ty, VMS có quản lý và VMS theo hợp đồng, và được mô tả trong Môi trường và xu hướng marketing 20-1.

Nhiều người bán lẻ độc lập, nếu họ không tham gia VMS, đã phát triển những cửa hàng chuyên doanh để phục vụ những khúc thị trường không hấp dẫn đối với những người buôn bán tổng hợp. Kết qủa là trong khu vực bán lẻ đã có một sự phân cực giữa một bên là các tổ chức marketing dọc và một bên là cửa hàng chuyên doanh. Bước phát triển này đã đẻ ra một vấn đề cho các nhà sản xuất. Họ bị ràng buộc chặt với những người trung gian và không thể dễ dàng rũ bỏ những người đó được. Nhưng rút cuộc họ phải liên kết với những hệ thống marketing dọc đã phát triển cao theo những điều kiện kém hấp dẫn hơn. Các hệ thống marketing dọc luôn luôn đe dọa phớt lờ những nhà sản xuất lớn và thành lập cơ sở sản xuất riêng của mình. Cuộc cạnh tranh mới trong khu vực bán lẻ không còn là giữa các đơn vị kinh doanh độc lập nữa, mà là các hệ thống của những mạng lưới kế hoạch hóa tập trung (các hệ thống của công ty, hệ thống có quản lý và hệ thống theo hợp đồng) cạnh tranh với nhau để tiết kiệm chi phí và đáp ứng khách hàng tốt nhất.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 20-1

NHỮNG HÌNH THỨC CHỦ YẾU CỦA CÁC HỆ THỐNG MARKETING DỌC (VMS)

VMS của công ty. VMS của công ty kết hợp những giai đoạn kế tiếp của sản xuất và phân phối trong khuôn khổ một quyền sở hữu duy nhất. Việc nhất thể hóa dọc được ưu thích đối với những công ty mong muốn có mức độ kiểm soát chặt chẽ các kênh. Việc nhất thể hóa dọc có thể là nhất thể hóa thuận hay nghịch. Hãy xem xét một số ví dụ. Sears đã bán được hơn 50% hàng hóa của mình qua các công ty thuộc quyền sở hữu một phần hay toàn phần của mình. Sherwin-Williams sản xuất sơn, nhưng đồng thời cũng có quyền sở hữu và khai thác 2.000 cửa hàng bán lẻ. Giant Food Stores kinh doanh một cơ sở sản xuất nước đá, một cơ sở đóng chai nước ngọt, một cơ sở sản xuất kem và một cơ sở nướng bánh chịu trách nhiệm cung ứng cho các cửa hàng của Giant mọi thứ, từ bánh mì cho đến các thứ bánh mừng sinh nhật. Còn Gallo, một hãng sản xuất rượu vang lớn nhất thế giới, ngoài việc biến nho thành rượu ra còn làm rất nhiều thứ.

> *Anh em Gallo sở hữu công ty Fairbank Trucking Company một trong những hãng vận tải nội bang lớn nhất ở California. 200 semi moo' và 500 xe moóc của công ty thường xuyên vận chuyển rượu vang ra khỏi Modesto và chuyển nguyên liệu về, kể cả ... vôi từ mỏ của Gallo ở miền Đông Sacramento. Trong số những người sản xuất rượu vang, duy nhất có Gallo là sản xuất cả chai với sản lượng hai triệu chai một ngày, và Midcal Aluminum Co. của họ dập nắp xoáy kịp với tốc độ đóng chai. Hầu hết trong số 1.300 hãng sản xuất vang của cả nước chỉ tập trung vào sản xuất mà xem nhẹ marketing. Trái lại, Gallo tham gia mọi hoạt động tiêu thụ, chỉ còn thiếu nước rỉ tai từng người uống. Công ty sở hữu người phân phối riêng của mình trên cả chục thị trường và chắc chắn sẽ mua nhiều thứ...,nhiều hơn thế...nếu luật pháp của hầu hết các bang không ngăn cấm làm như vậy*

VMS có quản lý. VMS có quản lý phối hợp các giai đoạn sản xuất và phân phối kế tiếp nhau không thông qua quyền sở hữu chung, mà thông qua quy mô và năng lực của mỗi bên. Những người sản xuất một nhãn hiệu thịnh hành có đủ khả năng đảm bảo sự hợp tác và ủng hộ mạnh mẽ từ phía những người buôn bán trung gian. Chẳng hạn như Kodak, Procter & Gamble và Campbell Soup có đủ khả năng đạt được sự hợp tác khác thường với những người buôn bán trung gian mặt hàng của mình trong việc trưng bày, dành mặt bằng buôn bán, khuyến mãi và chính sách giá cả.

VMS theo hợp đồng. VMS theo hợp đồng gồm những công ty độc lập, kết hợp với nhau ở các cấp sản xuất và phân phối khác nhau hợp nhất những chương trình của mình trên cơ sở hợp đồng để đạt được mức tiết kiệm và /hay tiêu thụ lớn hơn so với khả năng họ có thể đạt được khi

hoạt động riêng lẻ. Johnston và Lawrence đã gọi nó là "quan hệ cộng tác gia tăng giá trị"[2](VAP - value-adding partnership). VMS theo hợp đồng đã được phát triển chủ yếu là trong những năm gần đây và là một trong những bước phát triển đáng kể nhất trong nền kinh tế. VMS theo hợp đồng có ba kiểu.

Hệ thống liên kết tự nguyện được người bán sỉ bảo trợ. Người bán sỉ tổ chức ra những hệ thống cửa hàng liên kết tự nguyện cho người bán lẻ độc lập để giúp họ cạnh tranh với các tổ chức lớn. Người bán sỉ xây dựng một chương trình để dựa vào đó người bán lẻ độc lập tiêu chuẩn hóa hợp đồng bán hàng của mình và đảm bảo tiết kiệm trong việc mua hàng nhờ vậy nhóm người đó có khả năng cạnh tranh có hiệu qủa với những tổ chức có mạng lưới lớn.

Hợp tác xã của những người bán lẻ. Những người bán lẻ có thể chủ động tổ chức ra một thực thể kinh doanh mới để thực hiện việc bán sỉ và có thể là cả sản xuất nữa. Các xã viên sẽ mua hàng qua hợp tác xã và cùng lên chương trình hợp đồng quảng cáo. Lợi nhuận được chia cho các xã viên theo tỷ lệ với khối lượng hàng hóa họ đã mua. Những người bán lẻ không phải là xã viên cũng có thể mua hàng thông qua hợp tác xã, nhưng không được chia lợi nhuận.

Tổ chức đặc quyền. Một thành viên của kênh được gọi là người cấp đặc quyền có thể liên kết một số giai đoạn kế tiếp trong qúa trình sản xuất-phân phối. Việc cấp đặc quyền là một bước phát triển bán lẻ nhanh nhất và được quan tâm nhất trong những năm gần đây. Mặc dù ý tưởng cơ bản này là một ý tưởng cũ, nhưng một số hình thức cấp đặc quyền thì hoàn toàn mới mẻ. Có thể phân ra ba hình thức cấp đặc quyền.

Thứ nhất là hệ thống đặc quyền bán lẻ được người sản xuất bảo trợ, rất phổ biến trong ngành chế tạo ôtô. Ví dụ Ford cấp giấy phép bán ôtô của mình cho các đại lý. Các đại lý là người kinh doanh độc lập đồng ý chấp nhận các điều kiện khác nhau về tiêu thụ và dịch vụ.

Thứ hai là hệ thống đặc quyền bán sỉ được người sản xuất bảo trợ, phổ biến trong ngành nước ngọt. Ví dụ Coca-Cola cấp giấy phép buôn bán cho những người đóng chai (bán sỉ) trên các thị trường khác nhau để những người này mua của họ nước cốt đem về nạp ga, đóng chai rồi bán cho những người bán lẻ trên thị trường địa phương.

Thứ ba là hệ thống đặc quyền bán lẻ được công ty dịch vụ bảo trợ. Ở đây một công ty dịch vụ đứng ra tổ chức toàn bộ hệ thống để đưa ra dịch vụ của mình đến người tiêu dùng một cách có hiệu qủa. Có thể lấy nhiều ví dụ trong ngành cho thuê ôtô (Hartz,Avis), trong ngành dịch vụ thức ăn nhanh (McDonald's, Buger King) và trong ngành nhà trọ (Howard Johnson, Ramada Inn).

PHÁT TRIỂN CÁC HỆ THỐNG MARKETING NGANG

Một bước phát triển nữa của kênh là hiện tượng hai hay nhiều công ty không liên quan với nhau sẵn sàng kết hợp với nhau về nguồn lực hay các chương trình nhằm khai thác một cơ hội marketing mới xuất hiện. Từng công ty thì không đủ vốn, bí quyết sản xuất, năng lực sản xuất hay nguồn lực marketing để kinh doanh độc lập, hay vì sợ rủi ro, hoặc vì thấy tác dụng to lớn của việc liên kết với công ty khác. Các công ty có thể làm việc với nhau tạm thời hay vĩnh viễn, hay thành lập ra một công ty riêng. Adler gọi đó là marketing cộng sinh[17]. Sau đây là một số ví dụ:

> Pillsbury và Kraft Food Company đã hợp đồng với nhau là Pillsbury thì sản xuất và quảng cáo chủng loại sản phẩm bột nhào ướp lạnh của mình, còn Kraft thì vận dụng kinh nghiệm của mình để bán và phân phối những sản phẩm đó cho các cửa hàng.
>
> H&R Block và Hyatt Legal Services đã thành lập một xí nghiệp liên doanh, trong đó các phòng tư vấn pháp lý của Hyatt được bố trí tại các văn phòng đã đăng ký thuế của H & R Block. Hyatt trả tiền thuê văn phòng, dịch vụ thư ký, và thiết bị văn phòng để được hưởng khả năng đẩy nhanh quá trình xâm

nhập thị trường nhờ bố trí nhiệm sở trong mạng lưới văn phòng rộng khắp cả nước của H & R Block. Còn H&R Block thì kiếm được lợi nhuận từ việc cho thuê cơ sở vật chất của mình, mà nếu không thì chúng mang tính thời vụ rất cao.

Lamar Savings Bank ở Texas đã thỏa thuận với Safeway Stores, Inc. Để bố trí các quỹ tiết kiệm của mình và các máy tự động thu phát tiền tại các cửa hàng của Safeway. Lamar đã đẩy nhanh được qúa trình xâm nhập với chi phí thấp, còn Safeway thì có thể tạo ra cho khách hàng của mình những điều kiện thuận tiện về ngân hàng tại cửa hàng.

✦ PHÁT TRIỂN NHỮNG HỆ THỐNG MARKETING ĐA KÊNH

Trước kia nhiều công ty bán hàng cho một thị trường duy nhất thông qua một kênh duy nhất. Ngày nay cùng với sự phát triển của các nhóm khách hàng và khả năng của kênh, ngày càng nhiều công ty chấp nhận marketing đa kênh. Marketing đa kênh xuất hiện khi một công ty sử dụng hai hay nhiều kênh marketing để vươn tới một hay nhiều nhóm khách hàng (xem Chiến lược marketing 20-3).

Bằng cách bổ sung thêm nhiều kênh các công ty có thể đạt được ba lợi ích quan trọng: tăng phạm vi bao quát thị trường, giảm chi phí của kênh và tăng việc tiêu thụ theo ý khách hàng. Các công ty thường bổ sung thêm một kênh nhằm vươn tới một nhóm khách hàng mà các kênh hiện có không vươn tới được (ví dụ, bổ sung những nhân viên bán hàng ở nông thôn để vươn tới những khách hàng-chủ nông trại nằm phân tán). Công ty cũng có thể bổ sung thêm một kênh mới để giảm chi phí bán của mình cho một nhóm khách hàng hiện có (ví dụ, bán hàng qua điện thoại chứ không trực tiếp viếng thăm những khách hàng nhỏ). Công ty cũng có thể bổ sung một kênh có những khả năng bán hàng phù hợp với yêu cầu của khách hàng hơn (ví dụ, sử dụng một lực lượng bán hàng có kỹ thuật để bán những thiết bị tương đối phức tạp).

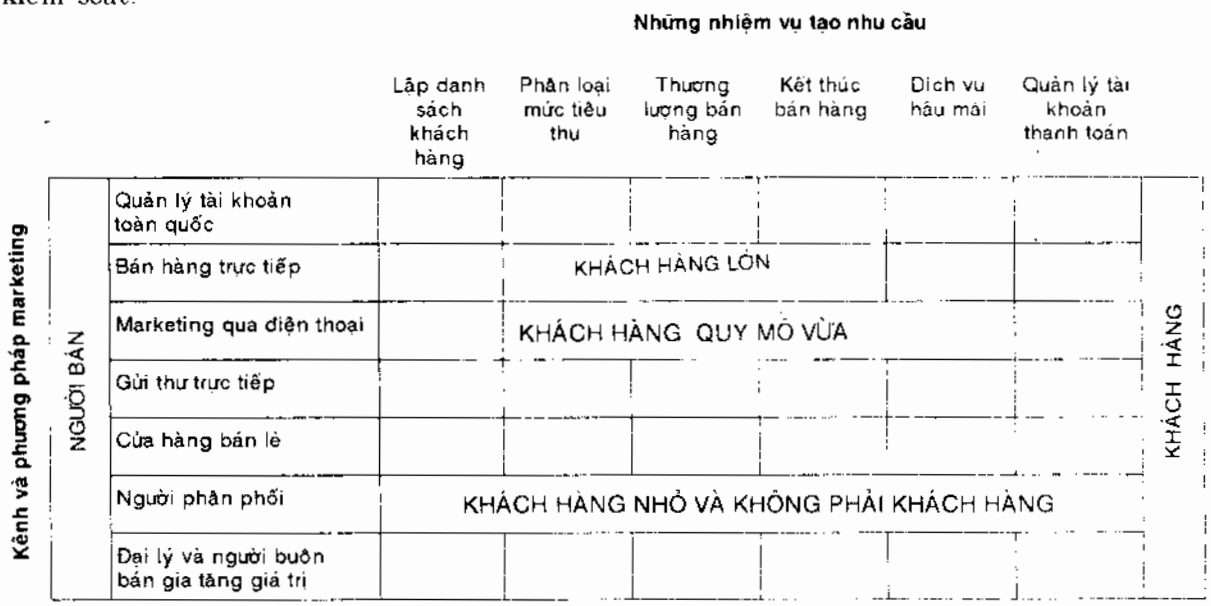
Tuy nhiên lợi ích thu được từ việc bổ sung những kênh mới có cái giá của nó. Những kênh mới thường làm nảy sinh những vấn đề mâu thuẫn và kiểm soát. Mâu thuẫn xuất hiện khi hai hay nhiều kênh của công ty tranh giành nhau cùng một số khách hàng. Vấn đề kiểm soát nảy sinh khi những kênh mới mang tính độc lập hơn và việc hợp tác khó khăn hơn (xem Chiến lược marketing 20-4).

Rõ ràng là các công ty cần suy tính trước về cấu trúc của kênh của mình. Moriarty và Moran đề nghị sử dụng một bảng kẻ ô hỗn hợp để thiết kế cấu trúc của kênh[18]. Trong H.20.5 là bảng kẻ ô hỗn hợp với ba kênh marketing.

Bảng kẻ ô hỗn hợp được xây dựng trên cơ sở xem nhiệm vụ marketing, chứ không phải kênh marketing, là những khối cơ bản tạo nên cấu trúc của kênh. Để đảm bảo tiêu thụ tốt cần phải thực hiện sáu nhiệm vụ marketing: lên danh sách khách hàng tiềm ẩn, xác định mức tiêu thụ, thương lượng bán hàng; kết thúc bán hàng; dịch vụ hậu mãi và quản lý thanh toán. Sáu nhiệm vụ này có thể cho một kênh thực hiện, như khi những nhân viên bán hàng của công ty chịu trách nhiệm cá nhân về việc kiểm và đánh giá khách hàng tiềm ẩn, thương lượng bán hàng và kết thúc bán hàng, phục vụ quản lý tài khoản thanh toán.

Đối với các công ty có một thông lệ chung là thiết lập những kênh khác nhau để bán hàng cho các nhóm khách hàng quy mô khác nhau. Ví dụ trong bảng kẻ ô hỗn hợp thể hiện việc bán hàng trực tiếp cho các khách hàng lớn, marketing qua điện thoại với khách hàng quy mô trung bình và người phân phối phụ trách các khách hàng nhỏ và những người không phải khách hàng. Đó có vẻ là một giải pháp hấp dẫn vì công ty có thể phục vụ nhiều khách hàng hơn với chi phí vừa phải và mức độ chiều ý khách thích hợp. Nhưng những lợi lộc này sẽ bị xóa sạch vì mức độ mâu thuẫn về chuyện ai là người có quyền sở hữu tài khoản thanh toán đã tăng lên.

Moriarty và Moran tin chắc rằng có một cách tốt hơn để thiết kế và quản lý một hệ thống marketing hỗn hợp so với giải pháp ba kênh ở H.20.5. Họ biện hộ cho việc thiết lập một hệ thống marketing và năng suất tiêu thụ[19](MSP - marketing and sales productivity system). Hệ thống này thiết lập một cơ sở dữ liệu marketing tập trung lưu trữ thông tin về khách hàng, khách hàng tiềm ẩn, các chương trình marketing và các phương pháp. Tất cả các đơn vị marketing đều chuyển dữ liệu của mình qua hệ thống này. Danh sách khách hàng tiềm ẩn được lập theo quảng cáo và thư gửi trực tiếp qua bưu điện gồm 800 người. Catolog được gửi cho những khách hàng tiềm ẩn đáng quan tâm và sau đó các đại diện bán hàng của công ty sẽ liên hệ với họ qua điện thoại. Nếu khách hàng tiềm ẩn tiếp tục đón nhận các cuộc tiếp xúc và thông tin, thì điều đó sẽ trở thành một kênh thích hợp cho việc thương lượng bán hàng và kết thúc bán hàng. Dịch vụ được chào mời qua marketing bằng điện thoại. Việc quản lý tài khoản thanh toán được giải quyết qua kênh thích hợp. Bằng cách như vậy công ty đã thành công trong việc kết hợp một cấu trúc kênh hỗn hợp và hệ thống quản lý nhằm tối ưu hóa chi phí, mức độ chiều ý khách hàng, mâu thuẫn và quyền kiểm soát.



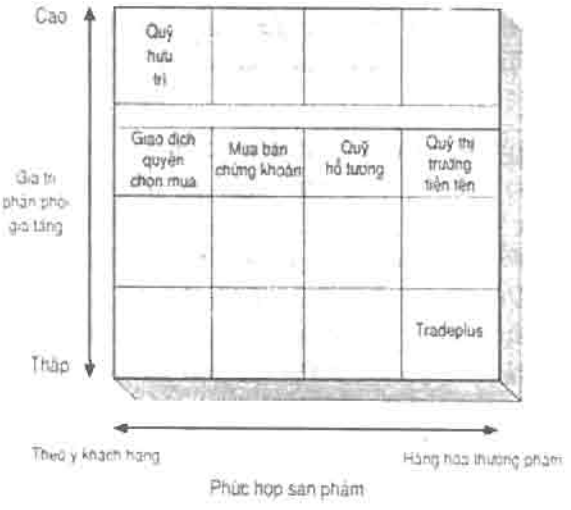
H.20.5.Bảng kê ô hỗn hợp

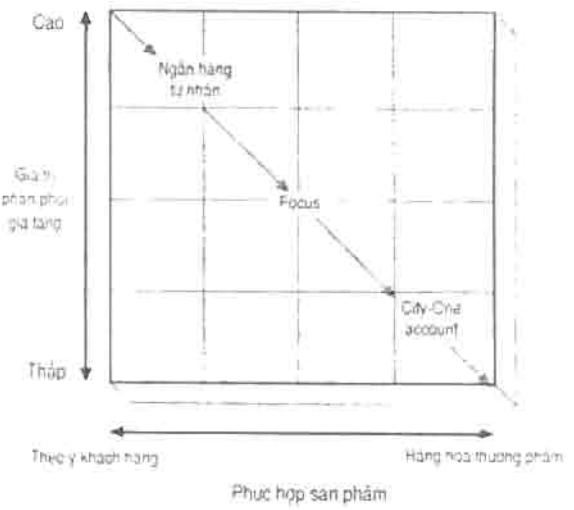
CHIẾN LƯỢC MARKETING 20-3

MARKETING ĐA KÊNH ĐỐI VỚI DỊCH VỤ TÀI CHÍNH

Những công ty sử dụng một kênh duy nhất để bán các sản phẩm khác nhau cho những người khách hàng khác nhau sẽ thấy mình thua kém ngày càng xa những công ty đã xây dựng những kênh thích hợp hơn. Điều này có thể minh họa bằng bảng ô chào hàng ở hình (a).

Trục hoành của bảng thể hiện các sản phẩm được phân loại từ hàng hóa thương phẩm đến những sản phẩm theo ý khách hàng, còn trục tung thì thể hiện mức độ của dịch vụ phân phối giá trị gia tăng từ thấp đến cao. Chẳng hạn như việc quản lý qũy trợ cấp hưu trí được đặt ở góc trái phía trên: qũy trợ cấp hưu trí thuộc loại thực hiện theo ý khách hàng và đòi hỏi mức độ dịch vụ cá nhân, thông tin và thực hiện cao. Ở thái cực kia là Trade-Plus, một loại hình dịch vụ của C.D.Anderson ở San Francisco, cho phép một người có thể mua bán chứng khoán ở tại nhà bằng máy tính cá nhân. Trong trường hợp này sản phẩm cực kỳ đơn giản và khó có thể có một giá trị





gia tăng nào do kênh tạo ra.

Bây giờ ta hãy xem xét những mặt hàng của Merrill Lynch, được xếp hàng ngang trong bảng kê ô chào hàng. Merrill Lynch chào bán một số dịch vụ thông qua một kênh phân phối dịch vụ môi giới toàn phần với giá trị gia tăng khá cao, bao gồm những cán bộ quản lý tài khoản thanh toán của chi nhánh địa phương và những người nghiên cứu của văn phòng chính. Bằng cách bám theo một kênh duy nhất Merrill Lynch để mặc cho các đối thủ cạnh tranh khác xuất hiện, như Charles Schwab Company, một công ty môi giới có chiết khấu. Các khách hàng của Schwab gọi điện thoại cho các đại diện phục vụ khách hàng của Schwab có nhiệm vụ tiếp nhận lệnh, nhưng không đưa ra ý kiến tư vấn đầu tư hay nghiên cứu.

Vấn đề là mỗi ô trên đường chéo biểu diễn một cơ hội tiềm tàng, nếu có đủ nhu cầu. Những công ty chỉ sử dụng một kênh duy nhất cho một số sản phẩm và nhóm khách hàng chắc chắn sẽ phải đương đầu với sự cạnh tranh ngày càng tăng. Vì khi khách hàng hiểu biết nhiều hơn về một dịch vụ và kỹ thuật cho phép cơ khí hóa hơn nữa, thì sẽ xuất hiện nhiều kênh hơn ở những ô thấp hơn bên phía phải của bảng, biểu diễn sự cạnh tranh đối với những kênh có giá trị phân phối gia tăng cao hơn.

Citibank nhận thấy xu hướng này và đã tạo ra một loạt các dịch vụ như trong hình (b). Ngân hàng tư nhân có các dịch vụ quản lý tài sản theo ý khách hàng nhằm phục vụ những khách hàng giàu có và được chuyển giao thông qua các chủ ngân hàng riêng trong môi trường lịch sự. Focus đảm bảo những dịch vụ ngân hàng và đầu tư thông qua một nhân viên kế toán luôn trực sẵn bên điện thoại. Citi-One Account Banking cho phép tiến hành những giao dịch ngân hàng đơn giản thông qua những máy thu phát tiền tự động. Rõ ràng Citibank đang tạo ra những sản phẩm khác biệt và những kênh khác nhau cho những nhóm khách hàng khác nhau.

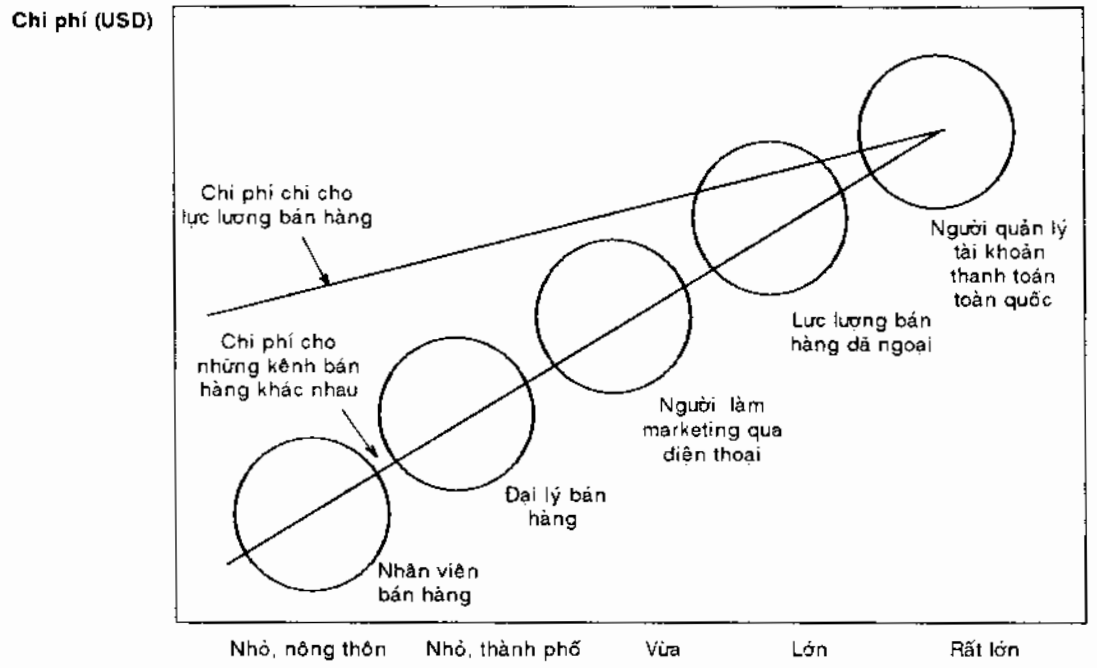
CHIẾN LƯỢC MARKETING 20-4

MẶT TRÁI CỦA MARKETING ĐA KÊNH: MÂU THUẪN KÊNH CỦA IBM

Cho đến năm 1981 IBM vẫn chỉ sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp để bán tất cả các thiết bị của mình. Khi IBM bổ sung thêm những máy tính cá nhân vào chủng loại sản phẩm của mình vào cuối những năm 1970, thì nó không còn đủ khả năng để bán sản phẩm thông qua một kênh duy nhất, lực lượng bán hàng trực tiếp rất tốn kém. Trong vòng chưa đầy mười năm IBM đã bổ

sung thêm 18 kênh mới để vươn tới các khách hàng của mình, bao gồm các đại lý,những người buôn bán giá trị gia tăng, phát hành catalog, bán hàng trực tiếp qua bưu điện và marketing qua điện thoại.

Mục đích của IBM là sử dụng một loạt những kênh chi phí hiệu quả nhất để vươn tới những nhóm người mua mục tiêu khác nhau. Để minh họa luận cứ cơ bản này, ta giả sử IBM chỉ sử dụng lực lượng bán hàng dã ngoại để vươn tới tất cả các thị trường, bất kể quy mô và tiềm năng sinh lời của chúng. Chi phí bán hàng của IBM được biểu diễn bằng đường chi phí bán hàng A trong hình ở dưới và nó tăng lên đối với những khách hàng lớn hơn, vì lực lượng bán hàng phải tốn nhiều thời gian với họ hơn. Bây giờ ta giả sử rằng công ty chia những khách hàng tiềm ẩn của mình ra thành khách hàng rất lớn, lớn, trung bình và nhỏ (ở thành phố và nông thôn). Giả sử công ty giao cho những người quản lý tài khoản thanh toán toàn quốc quản lý những khách hàng rất lớn, nhân viên bán hàng dã ngoại phụ trách những khách hàng lớn, những người làm marketing qua điện thoại phụ trách những khách hàng trung bình, các đại lý bán hàng cho những khách hàng nhỏ ở thành phố, còn nhân viên bán hàng thì bán hàng cho những khách hàng nhỏ ở nông thôn. Cách thu xếp này làm giảm hẳn chi phí bán hàng khi phục vụ những khách hàng tương đối nhỏ, như được biểu diễn bằng đường chi phí bán hàng B. Bây giờ chúng đã có lợi nhuận lớn hơn từ mỗi nhóm khách hàng.



Thế nhưng cũng có những thông tin xấu. Do bổ sung thêm những kênh gián tiếp IBM đã phải đối mặt với tình huống mâu thuẫn của kênh. Lực lượng bán hàng dã ngoại đã bất mãn. Trong thực tế có thể phát sinh ba mâu thuẫn của kênh sau đây:

1. *Mâu thuẫn giữa những người quản lý tài khoản thanh toán toàn quốc và lực lượng bán hàng dã ngoại.* Để đảm bảo hiệu quả những người quản lý tài khoản thanh toán toàn quốc dựa vào những người bán hàng dã ngoại để viếng thăm các nhà máy và chi nhánh của những khách hàng nhất định, có tài khoản thanh toán toàn quốc, đóng trên địa bàn của nhân viên bán hàng đó, đôi khi theo thông báo đột xuất. Người bán hàng trên địa bàn

đó có thể nhận được yêu cầu của nhiều người quản lý tài khoản thanh toán toàn quốc thực hiện những cuộc viếng thăm như vậy và điều này đã làm đảo lộn nghiêm trọng chương trình viếng thăm bình thường của người bán hàng và gây thiệt hại đến số tiền hoa hồng của họ. Những người bán hàng có thể không hợp tác với những người quản lý tài khoản thanh toán toàn quốc, khi nó mâu thuẫn với quyền lợi của họ.

2. *Mâu thuẫn giữa lực lượng bán hàng đã ngoại và những người làm marketing qua điện thoại.* Những người bán hàng thường bực tức với việc công ty của họ đặt ra hoạt động marketing qua điện thoại để bán hàng cho những khách hàng tương đối nhỏ. Họ muốn giữ quyền viếng thăm những khách hàng nhỏ trên địa bàn của mình để kiếm tiền hoa hồng. Họ không muốn công ty biến những khách hàng đó thành đối tượng marketing qua điện thoại ngay tại công ty. Song công ty vẫn cứ thuyết phục họ rằng việc này sẽ giải phóng thêm thời gian để họ có thể viếng thăm những khách hàng lớn hơn và nhờ vậy họ có thể kiếm được nhiều tiền hoa hồng hơn. Nhưng những người bán hàng vẫn phản đối. Để tranh thủ được sự hợp tác của lực lượng bán hàng, nhiều công ty đã dành cho nhân viên bán hàng một khoản hoa hồng hay thu nhập nhất định cho mọi lần bán hàng qua điện thoại đối với những khách hàng nhỏ trên địa bàn của họ.

3. *Mâu thuẫn giữa lực lượng bán hàng đã ngoại và các đại lý.* Các đại lý, kể cả những người buôn bán thêm giá trị, mua những chiếc máy tính của IBM rồi bổ sung thêm phần mềm chuyên dụng cần thiết cho người mua mục tiêu, và các cửa hàng bán lẻ máy tính là một kênh tuyệt vời để tiêu thụ thiết bị nhỏ doanh nghiệp nhỏ và xe hàng lưu động. Về nguyên tắc, các đại lý đó có nhiệm vụ chỉ phục vụ những khách hàng nhỏ, nhưng nhiều đại lý đã bán hàng cho những khách hàng tương đối lớn. Họ thường có thể đảm bảo lắp đặt phần mềm chuyên dụng, huấn luyện, và làm dịch vụ tốt hơn, thậm chí với giá rẻ hơn so với lực lượng bán hàng trực tiếp của IBM. Lực lượng bán hàng trực tiếp trở nên bực tức khi các đại lý đó chạy theo những khách hàng của mình và xem họ như là đối thủ cạnh tranh. Họ xem những người buôn bán đó đã phá hỏng quan hệ với khách hàng của mình. Họ muốn IBM từ chối không bán hàng cho những đại lý đã cố gắng bán hàng cho khách hàng lớn để giành nhau với họ. Nhưng IBM sẽ bị thiệt hại nhiều trong chuyện kinh doanh, nếu nó gạt bỏ những người buôn bán thành đạt đó. Trước tình thế phải lựa chọn, IBM đã quyết định dành cho các nhân viên bán hàng một khoản thu ghi sổ mỗi khi những người buôn bán năng động đã bán được hàng cho khách hàng do họ phụ trách. IBM đã cố gắng hết sức để đảm bảo sự hài hòa cho hai kênh đó, với hy vọng là họ sẽ cộng tác với nhau để bán hàng cho khách chứ không phải cạnh tranh với nhau.

Khi một công ty, như IBM chẳng hạn, thấy rằng một tỷ lệ phần trăm thu nhập đáng kể của mình có mâu thuẫn, thì nó cần phải xác định rõ ràng ranh giới của kênh. Ranh giới đó có thể xác định căn cứ theo đặc điểm của khách hàng, theo nguyên tắc địa lý hay theo sản phẩm. Ví dụ, IBM có thể yêu cầu những người bán lẻ thêm giá trị của mình có chuẩn bị phần mềm cho bệnh viện chỉ bán hàng cho những bệnh viện dưới 200 giường (ranh giới theo khách hàng). Công ty có thể sử dụng nhân viên bán hàng ở các vùng nông thôn và đại lý máy tính ở những thành phố lớn. Công ty có thể cung ứng một loại máy tính cá nhân đã cải biến để bán thông qua các đại lý, chứ không bán loại PC đó qua lực lượng bán hàng trực tiếp của mình. Ranh giới kênh rõ ràng sẽ giảm bớt được một số mâu thuẫn, nhưng vẫn còn có sự tranh cãi về vấn đề ai là người sẽ phụ trách những loại khách hàng chưa được phân định rõ ràng, như những khách hàng nhỏ, nhưng đang phát triển nhanh và những khách hàng lớn có những đơn vị mua hàng phân tán.

VAI TRÒ CỦA CÁC CÔNG TY TRONG MỘT KÊNH

Các hệ thống marketing dọc, ngang và đa kênh đều mang đậm bản chất năng động và thay đổi của các kênh. Mỗi công ty trong một ngành phải xác định vai trò của mình trong hệ thống kênh. McCammon phân ra thành năm vai trò:

+ *Người tay trong* là những thành viên của kênh thịnh hành được quyền sử dụng những nguồn cung ứng ưu tiên và rất được kính nể trong ngành đó. Họ muốn duy trì vĩnh viễn những thỏa thuận hiện tại của kênh và là thế lực chủ yếu bắt buộc thi hành luật của ngành.

+ *Người phấn đấu* là những công ty đang tìm cách để trở thành người tay trong. Họ ít có quyền sử dụng những nguồn cung ứng ưu tiên, mà nó có thể gây cản trở cho họ trong những thời kỳ sức cung thiếu hụt. Họ trung thành với luật lệ của ngành, vì họ đang muốn trở thành người tay trong.

+ *Người bổ sung* không phải là một bộ phận của kênh chi phối. Họ thực hiện những chức năng mà bình thường các thành viên khác trong kênh đó không làm, hay phục vụ những khúc thị trường tương đối nhỏ, hay giải quyết những số lượng hàng ít. Họ thường được lợi nhờ hệ thống hiện tại và tôn trọng luật lệ của ngành.

+ *Người vãng lai* ở ngoài kênh chi phối và không tìm cách trở thành thành viên. Họ nhảy vào và rút ra khỏi thị trường và di chuyển khi có cơ hội. Họ có những kỳ vọng trước mắt và ít có gì kích thích họ trung thành với luật lệ của ngành.

+ *Người đổi mới* bên ngoài là những người thực sự thách thức và gây rối của các kênh chi phối. Họ phát triển một hệ thống mới để thực hiện công việc marketing của kênh. Nếu thành công thì họ buộc phải có những sắp xếp lại quan trọng đối với kênh. Họ là những công ty như Mcdonald's, Avon và Dell Computer, luôn kiên trì phát triển những hệ thống mới để thách thức các hệ thống cũ[20].

Một vai trò quan trọng nữa của kênh là trưởng kênh. Trưởng kênh là thành viên khống chế một kênh cụ thể, người dẫn đầu kênh. Ví dụ, General Motors là trưởng kênh của một hệ thống gồm rất nhiều người cung ứng, đại lý và hỗ trợ. Trưởng kênh không phải bao giờ cũng là người sản xuất, như ta thấy qua ví dụ về Mcdonald's và Sears. Một số kênh không có trưởng kênh và ở đó mỗi công ty hoạt động tùy theo ý mình.

✦ SỰ HỢP TÁC, MÂU THUẪN VÀ CẠNH TRANH CỦA CÁC KÊNH

Cho dù các kênh được thiết kế và quản lý tốt đến đâu đi nữa, thì vẫn có một số mâu thuẫn, nếu không do nguyên nhân nào khác, thì chính là vì quyền lợi của các thực thể kinh doanh độc lập không phải bao giờ cũng trùng hợp với nhau. Ở đây chúng ta sẽ khảo sát những câu hỏi sau: Những kiểu mâu thuẫn nào đã phát sinh giữa các kênh? Những nguyên nhân chủ yếu nào đã gây nên mâu thuẫn giữa các kênh? Cần phải làm gì để khắc phục tình trạng mâu thuẫn?

CÁC KIỂU MÂU THUẪN VÀ CẠNH TRANH

Giả sử một nhà sản xuất đã thiết lập một kênh dọc gồm những người bán sỉ và những người bán lẻ. Nhà sản xuất hy vọng vào sự hợp tác của kênh, vì nhờ vào sự hợp tác đó thường tạo ra được tổng lợi nhuận của kênh lớn hơn là trong trường hợp mỗi thành viên của kênh chỉ hành động vì quyền lợi riêng của mình. Nhờ sự hợp tác mà các thành viên có khả năng nhạy cảm hơn, phục vụ tốt hơn và thỏa mãn đầy đủ hơn thị trường mục tiêu.

Song có thể nảy sinh mâu thuẫn dọc, ngang, đa kênh. Mâu thuẫn dọc của kênh tồn tại khi có mâu thuẫn giữa các cấp khác nhau trong cùng một kênh. Ví dụ, General Motors cách đây mấy

năm đã mâu thuẫn với các đại lý của mình trong việc cố gắng thực thi các chính sách về dịch vụ, định giá và quảng cáo. Còn Coca-Cola thì mâu thuẫn với những người đóng chai của mình đã thỏa thuận đóng chai cho cả Dr Pepper. (xem công ty và ngành 20-2).

Mâu thuẫn ngang của kênh tồn tại khi có mâu thuẫn giữa các thành viên trong cùng một cấp của kênh. Một số đại lý ôtô ở Ford ở Chicago đã than phiền về việc quảng cáo và định giá có tính chất tiến công quá mạnh ở các đại lý khác của Ford ở Chicago. Một số đại lý đặc quyền của Pizza Inn đã than phiền về các đại lý đặc quyền khác của Pizz Inn đã không theo đúng công thức pha chế, đảm bảo dịch vụ tồi và làm tổn hại đến hình ảnh chung của Pizz Inn. Benetton đã bị kiện về việc cấp đặc quyền cho qúa nhiều cửa hàng gần nhau làm giảm lợi nhuận của họ. Trong những trường hợp này trưởng kênh phải xây dựng những chính sách rõ ràng và khả thi rồi thi hành ngay những biện pháp khẩn cấp để kiểm soát kiểu mâu thuẫn này.

Mâu thuẫn đa kênh tồn tại khi nhà sản xuất đã thiết lập hai hay nhiều kênh cạnh tranh với nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường. Khi Levi Stauss đồng ý phân phối quần áo Jeans của mình thông qua Sears và Penny, ngoài kênh cửa hàng chuyên doanh bình thường của mình, đã làm cho các cửa hàng chuyên doanh đó tức giận. Khi một số nhà sản xuất quần áo khác, Ralph Lauren, Liz Claiborne, và Anne Klein, mở những cửa hàng riêng của mình, các cửa hàng bách hóa tổng hợp kinh doanh quần áo đã nổi điên lên. Khi Zenith đồng ý bán máy thu hình của mình thông qua một số người buôn bán hàng tổng hợp đã làm cho các cửa hàng thiết bị thu thanh và thu hình độc lập tức giận. Mâu thuẫn đa kênh rất có thể trở nên đặc biệt gay gắt khi các thành viên của kênh hoặc là hưởng được giá thấp hơn (do mua số lượng tương đối lớn) hoặc là sẵn sàng bán với mức lợi nhuận thấp hơn.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN GÂY MÂU THUẪN CỦA KÊNH

Một điều quan trọng là phải phân biệt được những nguyên nhân khác nhau có thể gây nên mâu thuẫn của kênh. Có những nguyên nhân dễ khắc phục, nhưng cũng có những nguyên nhân tương đối khó giải quyết.

Nguyên nhân chủ yếu là xung khắc về mục đích. Ví dụ, nhà sản xuất muốn đảm bảo thị trường tăng trưởng nhanh thông qua một chính sách giá thấp. Mặt khác, các đại lý có thể lại muốn có một mức lợi nhuận cao và chạy theo khả năng sinh lời trước mắt. Đây là một mâu thuẫn khó giải quyết.

Đôi khi mâu thuẫn phát sinh do vai trò và quyền hạn không rõ ràng. IBM bán các máy tính cá nhân cho những khách hàng lớn thông qua lực lượng bán hàng của chính mình, đồng thời cũng cho phép các đại lý cố gắng bán hàng cho những khách hàng lớn. Ranh giới địa bàn, điều kiện bán chịu,v.v... là những cơ sở gây nên mâu thuẫn.

Mâu thuẫn cũng có thể phát sinh từ những khác biệt về nhận thức. Người sản xuất có thể lạc quan về triển vọng kinh tế sắp tới và muốn các đại lý dự trữ hàng nhiều hơn. Nhưng các đại lý lại bi quan về triển vọng sắp tới.

Mâu thuẫn có thể nảy sinh do những người trung gian phụ thuộc qúa nhiều vào người sản xuất. Những đại lý độc quyền, như các đại lý ôtô, có số phận may rủi chịu ảnh hưởng rất lớn của mẫu mã sản phẩm và quyết định giá cả của người sản xuất. Điều này tạo ra khả năng phát sinh mâu thuẫn rất lớn.

MÂU THUẪN DỌC CỦA KÊNH TRONG NGÀNH HÀNG TIÊU DÙNG ĐÓNG GÓI

Trong nhiều năm những người sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói quy mô lớn đã có quyền lực lớn trên thị trường so với những người bán lẻ. Sở dĩ có tình trạng như vậy chủ yếu là do những chiến lược lôi kéo, theo đó các nhà sản xuất chi ra những món tiền khổng lồ để quảng cáo nhằm tạo ra sự ưa thích nhãn hiệu và kết quả là những người bán lẻ buộc phải kinh doanh những nhãn hiệu của họ. Nhưng cũng có một số bước phát triển đã làm dịch chuyển thế mạnh về phía những người bán lẻ so với nhà sản xuất:

1. Sự phát triển những người bán lẻ khổng lồ và sức mua tập trung của họ. (Ở Thụy Sĩ hai nhà bán lẻ, Migros và Coop, đã chiếm tới 70% tổng doanh số bán lẻ thực phẩm.)
2. Nhà bán lẻ phát triển những nhãn hiệu của cửa hàng giá thấp hơn được nhiều người quan tâm để cạnh tranh với những nhãn hiệu của người sản xuất.
3. Không đủ giá trưng bày hàng để đảm bảo cho tất cả những nhãn hiệu mới được đem chào bán. (Một siêu thị trung bình ở Hoa Kỳ kinh doanh 24.000 mặt hàng và 10.000 mặt hàng mới được các nhà sản xuất chào bán mỗi năm.)
4. Những người bán lẻ khổng lồ đòi các nhà sản xuất nhiều tiền khuyến mãi hơn, nếu họ muốn những nhãn hiệu của mình được đưa vào hay giữ lại trong cửa hàng và được cửa hàng hỗ trợ.
5. Quỹ chi cho quảng cáo của người sản xuất đã bị giảm đi và quảng đại công chúng đã giảm niềm tin vào quảng cáo.
6. Trình độ thành thạo marketing và thông tin của người bán lẻ ngày một cao hơn. (Sử dụng mã sọc, thiết bị quét dữ liệu, trao đổi dữ liệu điện tử và khả năng sinh lời trực tiếp của sản phẩm.)

Thế mạnh ngày càng tăng của người bán lẻ được thể hiện ở việc đòi hỏi người sản xuất phải chi lệ phí tiếp nhận nếu muốn đưa sản phẩm mới của mình vào cửa hàng, lệ phí trưng bày để trang trải chi phí mặt bằng, tiền phạt vì giao hàng chậm và không hoàn thành đơn đặt hàng, lệ phí rút ra để trang trải chi phí cho việc hoàn trả người sản xuất hàng hóa đã chấm dứt.

Các nhà sản xuất cũng phát hiện thấy rằng nếu nhãn hiệu của mình không thuộc một trong số hai hay ba nhãn hiệu dẫn đầu toàn quốc, thì họ có thể loại bỏ. Trong ngành thực phẩm nhãn hiệu số một kiếm được gần 18% lợi nhuận trên vốn đầu tư, nhãn hiệu số hai kiếm được 6% nhãn hiệu số ba chỉ kiếm được 1%, còn nhãn hiệu số bốn thì lỗ 6%. Vì người bán lẻ không muốn chào bán nhiều hơn bốn nhãn hiệu của các loại thực phẩm và dành hai nhãn hiệu riêng của mình, nên chỉ có hai nhãn hiệu toàn quốc hàng đầu mới kiếm được tiền. Những nhãn hiệu hiện có thuộc hạng thấp hơn sẽ được chuyển thành những nhãn hiệu cửa hàng.

Tất cả những điều này đã thách thức các nhà sản xuất phải nghĩ ra những biện pháp để họ có thể giành lại hay giữ vững được thế lực của mình trước những người bán lẻ. Hiển nhiên là những người sản xuất không thể thiết lập những cửa hàng bán lẻ riêng của mình được. Những người sản xuất cũng không muốn tiếp tục chi nhiều tiền cho việc khuyến mãi và vì thế mà làm suy yếu khả năng chi phí cho việc xây dựng nhãn hiệu của mình. Những người dẫn đầu về thị phần đã phải sử dụng đến những chiến lược sau đây để duy trì thế lực của mình trong kênh:

1. Tập trung vào những nhãn hiệu có khả năng trở thành nhãn hiệu số một hay số hai trong loại của nó và chấp nhận tiếp tục nghiên cứu để nâng cao chất lượng, tính năng, cải tiến bao bì,v.v...

2. Duy trì một chương trình tích cực mở rộng chủng loại và một chương trình thận trọng mở rộng nhãn hiệu. Trong đó có việc phát triển những nhãn hiệu tấn công để cạnh tranh với những nhãn hiệu cửa hàng của những người bán lẻ.

3. Chỉ tới mức tối đa có thể cho việc quảng cáo có mục tiêu nhằm tạo dựng và duy trì đặc quyền về nhãn hiệu.

4. Xem mỗi hệ thống bán lẻ chủ yếu như một thị trường mục tiêu riêng biệt, chấp nhận những nhu cầu riêng biệt của họ và điều chỉnh hàng hóa cùng các hệ thống bán hàng để phục vụ từng người bán lẻ mục tiêu một cách có lời. Xem họ như những đối tác chiến lược và sẵn sàng cung ứng sản phẩm, bao bì, dịch vụ, ích lợi, nối mạng điện tử và tiết kiệm chi phí theo ý khách hàng.

5. Đảm bảo chất lượng dịch vụ ở mức cao và những dịch vụ mới: giao hàng chính xác, kịp thời theo những đơn đặt hàng đã xong thủ tục, giảm bớt thời gian làm thủ tục đặt hàng, đảm bảo giao hàng đột xuất, tư vấn về việc đẩy mạnh bán hàng, hỗ trợ quản lý hàng dự trữ, đơn giản hóa việc xử lý đơn đặt hàng lập hóa đơn, và đảm bảo quyền sử dụng thông tin về tình hình đặt hàng / gửi hàng.

6. Xem việc chấp nhận định giá thấp hàng ngày như một phương án giao dịch mua bán dẫn đến sai lầm lớn trong dự báo mua hàng có kỳ hạn, và hướng hàng hóa sang địa bàn khác.

7. Sử dụng sức mạnh uy tín, sức mạnh pháp lý, sức mạnh tinh thông nghề nghiệp, sức mạnh khen thưởng theo đúng thứ tự này và tránh sử dụng sức mạnh cưỡng chế.

8. Hỗ trợ những người bán lẻ truyền thống và tích cực phát triển các phương án cửa hàng bán lẻ, như hệ thống cửa hàng bán tại kho, những người buôn bán có chiết khấu, các cửa hàng đồ làm sẵn và marketing trực tiếp.

XỬ LÝ MÂU THUẪN CỦA KÊNH

Mâu thuẫn nhất định của kênh có thể có tính xây dựng. Nó có thể dẫn đến một sự thích ứng năng động hơn với môi trường đã thay đổi. Đồng thời cũng có rất nhiều mâu thuẫn gây lộn xộn. Vấn đề không chỉ là loại bỏ mâu thuẫn, mà là quản lý tốt hơn mâu thuẫn đó. Có một số cơ chế để quản lý mâu thuẫn có hiệu quả[21].

Có lẽ giải pháp quan trọng nhất là chấp nhận những mục đích tối thượng. Các thành viên của kênh bằng cách nào đó đi đến một thỏa thuận về mục tiêu cơ bản mà họ cùng theo đuổi, có thể là đảm bảo sống sót, thị phần, chất lượng cao hay thỏa mãn khách hàng. Điều này thường xảy ra khi kênh phải đương đầu với sự đe dọa từ bên ngoài, như có một kênh cạnh tranh có hiệu quả hơn, có một điều luật bất lợi, hay mong muốn của người tiêu dùng đã thay đổi. Việc liên kết chặt chẽ với nhau có thể loại trừ được sự đe dọa. Cũng có khả năng là việc hợp tác chặt chẽ có thể đã dạy cho các bên một bài học nhớ đời về giá trị của việc cùng hướng đến một mục đích cuối cùng.

Một công cụ giải quyết mâu thuẫn hữu ích là trao đổi người giữa hai hay nhiều cấp của kênh. Ví dụ các ủy viên quản trị của General Motors có thể đồng ý làm việc ở một số đại lý còn một số chủ đại lý có thể làm việc cho General Motors trong lĩnh vực chính sách đại lý. Như vậy có lẽ mỗi người sẽ ngày càng thông cảm được với quan điểm của nhau và càng hiểu biết được nhiều hơn khi trở lại cương vị của mình.

Bầu vào lãnh đạo là một nỗ lực của một tổ chức nhằm tranh thủ sự ủng hộ của những người lãnh đạo tổ chức khác bằng cách đưa họ vào hội đồng tư vấn, hội đồng quản trị, hay một cơ quan đại loại như vậy, để cho họ cảm thấy rằng những ý kiến của họ cũng được lắng nghe. Một khi tổ

chức đề xướng đối xử nghiêm túc với những người lãnh đạo của tổ chức khác, thì việc bầu vào lãnh đạo có thể có tác dụng làm giảm bớt mâu thuẫn. Nhưng tổ chức khởi xướng cũng phải trả giá bằng việc có thể là phải nhân nhượng trong các chính sách và kế hoạch của mình để tranh thủ sự ủng hộ của phía bên kia.

Có thể làm được nhiều chuyện bằng cách khuyến khích sự liên kết trong và giữa các hiệp hội mậu dịch. Ví dụ, có sự hợp tác rất tốt giữa Hiệp Hội Những Người Sản Xuất Đồ Hộp và Viện Marketing Thực Phẩm đại diện cho hầu hết các hệ thống cửa hàng thực phẩm. Sự hợp tác này đã dẫn đến chỗ xây dựng được một Bộ Luật Chung về Thực Phẩm. Nhờ vậy các hiệp hội có thể xem xét những vấn đề giữa những người sản xuất thực phẩm và những người bán lẻ và buộc họ phải chấp hành có trật tự nghị quyết chung.

Khi mâu thuẫn đã mang tính chất kinh niên hay hết sức nghiêm trọng, thì các bên có thể phải sử dụng đến biện pháp ngoại giao, trung gian hòa giải hay trọng tài phân xử. Biện pháp ngoại giao được thực hiện khi mỗi bên đều cử ra một người hay một nhóm người để gặp gỡ đại diện của phía bên kia để giải quyết mâu thuẫn. Nên cử những người ngoại giao làm việc, ít hay nhiều, liên tục với nhau để tránh làm mâu thuẫn bùng lên mạnh hơn. Trung gian hòa giải có nghĩa là sử dụng một bên thứ ba, trung lập đứng ra hòa giải quyền lợi của hai bên. Đưa ra trọng tài phân xử xảy ra khi hai bên đồng ý trình bày những luận cứ của mình cho một bên thứ ba (một hay nhiều trọng tài viên) và chấp nhận quyết định phân xử của trọng tài.

Vì luôn có khả năng xảy ra mâu thuẫn trong tất cả các cách tổ chức kênh, nên các thành viên nên thỏa thuận với nhau trước về các phương pháp giải quyết mâu thuẫn của kênh. Marketing đạo đức xã hội 20-1 sẽ trình bày những khả năng nhạy cảm về pháp lý và đạo đức mà những người làm marketing cần có khi giao dịch với các đối tác phân phối của mình.

MARKETING ĐẠO ĐỨC XÃ HỘI 20-1

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG QUAN HỆ CỦA KÊNH

Nói chung các công ty đều có quyền tự do về mặt pháp lý để xây dựng những thỏa ước về kênh thích hợp với mình. Trong thực tế những đạo luật tác động đến các kênh đều tìm cách ngăn cấm các công ty sử dụng những thủ đoạn cản trở không để các công ty khác sử dụng một kênh mà họ mong muốn. Tất nhiên, điều đó có nghĩa là công ty phải tự mình tránh sử dụng những thủ đoạn ngăn cản. Hầu hết luật lệ của kênh đều đề cập đến quyền hạn và trách nhiệm của các thành viên của kênh đối với nhau, một khi họ đã tạo nên một mối quan hệ.

Độc quyền kinh doanh

Nhiều người sản xuất và người bán sỉ thích xây dựng những kênh độc quyền cho các sản phẩm của mình. Khi người bán chỉ cho phép những cửa hàng nhất định bán những sản phẩm của mình, thì chiến lược đó được gọi là độc quyền phân phối. Khi người bán yêu cầu các đại lý không kinh doanh những sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, thì chiến lược của họ được gọi là độc quyền kinh doanh. Cả hai bên đều có lợi trong việc thỏa thuận về độc quyền: Người bán sẽ có được những cửa hàng trung thành và tin cậy hơn, còn các đại lý thì có được một nguồn cung ứng ổn định và sự hỗ trợ mạnh mẽ hơn của người bán. Thế nhưng thỏa thuận độc quyền loại trừ khả năng những người sản xuất khác bán hàng cho các đại lý đó. Tình trạng này làm cho các hợp đồng độc quyền kinh doanh rơi vào trong phạm vi điều hòa của Đạo Luật Clayton năm 1914. Nó chỉ hợp pháp khi nó không làm giảm đáng kể sự cạnh tranh hay có xu hướng tạo ra một tổ chức độc quyền và cả hai bên đều tự nguyện tham gia hợp đồng đó.

Độc quyền về địa bàn

Độc quyền kinh doanh thường bao gồm cả những thỏa thuận về độc quyền về địa bàn. Người sản xuất có thể đồng ý không bán hàng cho các đại lý khác trên một địa bàn nhất định, hay người mua có thể đồng ý chỉ bán hàng trên địa bàn của mình. Thông lệ thứ nhất là bình thường theo hệ thống giao đặc quyền và là một cách để nâng cao nhiệt tình và trách nhiệm của đại lý. Nó cũng hoàn toàn hợp pháp, vì người bán không có trách nhiệm pháp lý phải bán hàng thông qua nhiều cửa hàng hơn ý muốn của họ. Thông lệ thứ hai, theo đó người sản xuất cố gắng giữ không để đại lý bán hàng ở bên ngoài địa bàn của họ, và nó trở thành một vấn đề pháp lý quan trọng.

Thỏa thuận ràng buộc

Đôi khi người sản xuất một nhãn hiệu được ưa thích chỉ bán hàng này cho những đại lý nào đồng ý mua một phần hay toàn bộ những mặt còn lại trong chủng loại đó. Đó là thỏa thuận buộc mua toàn bộ chủng loại. Những thỏa thuận ràng buộc như vậy không nhất thiết là bất hợp pháp, thế nhưng nó sẽ vi phạm Luật Clayton, nếu nó có xu hướng làm giảm đáng kể sự cạnh tranh. Thông lệ này có thể ngăn cản người tiêu dùng tự do lựa chọn những người cung ứng đang cạnh tranh với nhau để cung ứng những nhãn hiệu khác.

Quyền lợi của đại lý

Người sản xuất được tự do lựa chọn các đại lý cho mình, nhưng quyền chấm hợp đồng đại lý thì bị hạn chế trong chừng mực nào đó. Nói chung người bán có thể loại bỏ đại lý "khi có lý do". Nhưng họ không thể loại bỏ đại lý vì là đại lý khước từ hợp tác trong một thỏa thuận có nghi ngờ về tính hợp pháp, như độc quyền kinh doanh hay thỏa thuận ràng buộc chẳng hạn.

✦ TÓM TẮT

Những quyết định về kênh marketing thuộc trong số những quyết định phức tạp và thách thức nhất mà công ty phải thông qua. Mỗi hệ thống kênh tạo ra một mức tiêu thụ và chi phí khác nhau. Một khi công ty đã lựa chọn một kênh marketing, thì nó thường phải duy trì kênh đó trong một thời gian khá lâu. Kênh được chọn sẽ chịu ảnh hưởng lớn của các yếu tố khác trong marketing mix.

Những người trung gian được sử dụng khi họ có khả năng thực hiện những chức năng của kênh có hiệu qủa hơn với người sản xuất. Những chức năng và dòng quan trọng nhất của kênh là thông tin, khuyến mãi, thương lượng, đặt hàng, tài trợ, gánh chịu rủi ro, quyền chiếm hữu vật chất, thanh toán và quyền sở hữu. Những chức năng marketing này là cơ bản hơn so với những định chế bán lẻ hay bán sỉ cụ thể có thể tồn tại vào bất kỳ thời điểm nào.

Nhà sản xuất có nhiều phương án kênh để vươn tới một thị trường. họ có thể bán trực tiếp hay sử dụng một, hai, ba hay nhiều cấp trung gian của kênh. Thiết kế kênh đòi hỏi phải xác định kết qủa của dịch vụ (quy mô lô, thời gian chờ đợi, điều kiện thuận lợi về địa điểm, mức độ đa dạng của sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ), xác định những mục tiêu và hạn chế của kênh, xây dựng những phương án kênh chủ yếu (kiểu và số lượng người trung gian, phân phối ồ ạt, độc quyền hay có chọn lọc), điều kiện và trách nhiệm của kênh. Mỗi phương án kênh phải được đánh giá theo các tiêu chuẩn kinh tế, khả năng kiểm soát và khả năng thích ứng.

Việc quản lý kênh đòi hỏi phải tuyển chọn những người trung gian cụ thể, đôn đốc, động viên họ bằng một số quan hệ mua bán có hiệu qủa về chi phí. Mục đích là xây dựng "quan hệ cộng tác" và cùng lập kế hoạch phân phối. Từng cá nhân thành viên của kênh cần được định kỳ đánh giá qua việc so sánh mức tiêu thụ của riêng họ với mức tiêu thụ của các thành viên khác

trong kênh. Vì môi trường marketing không ngừng thay đổi, nên định kỳ phải tiến hành cải biến kênh. Công ty phải đánh giá việc bổ sung hay loại bỏ từng cá nhân người trung gian hay từng kênh và khả năng cải tiến toàn bộ hệ thống kênh.

Đặc điểm của các kênh marketing là thay đổi liên tục và đôi khi đột biến. Ba trong số những xu hướng quan trọng nhất là sự phát triển các hệ thống marketing dọc, ngang và đa kênh.

Tất cả các hệ thống kênh đều tiềm tàng mâu thuẫn dọc, ngang và đa kênh phát sinh từ sự xung khắc về mục đích, vai trò và quyền hạn không rõ ràng khác biệt về nhận thức và sự phụ thuộc qúa nhiều. Những mâu thuẫn này có thể giải quyết thông qua những mục đích tối cao, trao đổi người, bầu vào lãnh đạo, liên kết trong các hiệp hội mậu dịch, ngoại giao, trung bình hòa giải và trọng tài phân xử.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. E.RAYMOND Corey, *Industrial Marketing*: Cases and Concepts (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1976),p.263.
2. Louis W.Stern and Adel I.El-Ansary, *Marketing Channels*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992),p.1.
3. Sách đã dẫn, PP.5-6.
4. Alderson,"The Analytical Framework for Marketing", *Proceedings - Conference of Marketing Teachers from Far Western* (Barkeley: University of California Press, 1958).
5. William G.Zikmund and William J.Stanton,"Recycling Solid Wastes: A Channels-of-Distribution Problem", *Journal of Marketing*, July 1971,p,34.
6. Ronald Abler, John S.Adams, and Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971).
7. Xem Irving Rein, Philip Kotler, and Martin Stoller, *High Visibility* (New York: Dodd, Mead, 1987).
8. Louis P.Bucklin, *Competition and Evolution in the Distributive Trades* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972).
9. Louis Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Beckeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966).
10. Philip McVey,"Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?" *Journal of Marketing*, January 1960, pp.61-64.
11. Xem Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, 4th ed. (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1991), pp.287-301.
12. Bert C.McCammon, Jr,,"Perspectives for Distribution Programming", in *Vertical Marketing Systems*, ed. Louis P.Bucklin (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1970),P.32.
13. Sách đã dẫn, p.43.
14. Để có được một báo cáo tuyệt vời về vấn đề này, xem Howard Sutton, *Rethinking the Company's Selling and Distribution Channels*, research report no.885, Conference Board, 1986, 26pp.
15. McCammon,"Perspectives for Distribution Programming", pp.32-52.
16. Sách đã dẫn.
17. Lee Alder,"Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, November December 1966,

pp.59-71; và P."Rajan" Varadarajan and Daniel Rajaratnam,"Symbiotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing*, January 1986,pp.7-17.

18. Xem Rowland T.Moriarty and Ursula Moran,"Marketing Hybrid Marketing Systems" *Harvard Business Review*, November-December 1990,pp.146-155.

19. Để đọc thêm về MSP, xem Gordon S.Swartz and Rowland T.Moriarty, "Marketing Automation Meets the Capital Budgeting Wall", *Marketing Management*,1,no.3,1992.

20. Bert C.McCammon, Jr.,"Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution", trong *Toward Scientific Marketing*, ed. Stephen A.Greyser (Chicago: American Marketing Association, 1963), pp 447-90.

21. Đoạn này sử dụng cuốn sách của Stern and El-Ansaryn *Marketing Channels,* Ch.6.

Chương 21

QUẢN LÝ BÁN LẺ, BÁN SỈ, VÀ CÁC HỆ THỐNG PHÂN PHỐI VẬT CHẤT

Khi nào một chiếc tủ lạnh không còn là một chiếc tủ lạnh?...
khi nó ở Pittsburgh vào lúc mà người ta muốn có nó ở Houston.

J.L.Heskett, N.A.Glaskowsky, và R.M.Ivie

Trong chương trước ta đã xem xét các nhà trung gian marketing theo quan điểm của nhà sản xuất, người muốn xây dựng và quản lý các kênh matketing. Trong chương này ta sẽ xem xét những nhà trung gian đó, những người bán lẻ, những người bán sỉ và các tổ chức phân phối vật chất, theo góc độ yêu cầu và cách xây dựng chiến lược marketing của bản thân họ. Thay vì tạo ra hình thức ích lợi, các nhà trung gian này tạo ra mặt bằng, thời gian và quyền chiếm hữu ích lợi. Trong số này có một số nhà lớn mạnh đến mức độ là họ có thể chi phối các nhà sản xuất có quan hệ làm ăn với họ. Nhiều nhà đã sử dụng các công cụ lập kế hoạch chiến lược, các hệ thống thông tin tiên tiến và các công cụ marketing. Họ đo lường kết quả thực hiện chủ yếu dựa vào lợi nhuận trên vốn đầu tư, chứ không phải dựa vào mức lợi nhuận. Họ phân khúc thị trường của mình và cải tiến cách xác định thị trường mục tiêu và vị trí của họ. Họ theo đuổi ráo riết các chiến lược mở rộng và đa dạng hóa thị trường.

Ta sẽ đặt ra những câu hỏi sau đây đối với từng khu vực (bán lẻ, bán sỉ và phân phối vật chất): Bản chất và tầm quan trọng của khu vực đó là như thế nào? Các loại hình tổ chức chủ yếu nào chiếm lĩnh khu vực đó? Các tổ chức trong khu vực đó thông qua những quyết định marketing nào? Những xu hướng chủ yếu trong khu vực đó là những xu hướng nào?

✦ BÁN LẺ

BẢN CHẤT VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC BÁN LẺ

Bán lẻ bao gồm tất cả những hoạt động liên quan đến việc bán hàng hóa hay dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng để họ sử dụng vào mục đích cá nhân, không kinh doanh. Mọi tổ chức làm công việc bán hàng này, cho dù là người sản xuất, người bán sỉ hay người bán lẻ, đều là làm công việc bán lẻ, bất kể là hàng hóa hay dịch vụ đó được bán như thế nào (trực tiếp, qua bưu điện, qua điện thoại hay máy tự động bán hàng) hay chúng được bán ở đâu (tại cửa hàng, ngoài phố hoặc tại nhà người tiêu dùng). Mặt khác, người bán lẻ hay cửa hàng bán lẻ là mọi doanh nghiệp có khối lượng hàng bán ra chủ yếu dưới hình thức bán lẻ.

✦ CÁC KIỂU NGƯỜI BÁN LẺ

Các tổ chức bán lẻ rất đa dạng và những hình thức mới vẫn tiếp tục xuất hiện. Người ta đã đưa ra một số cách phân loại. Ở đây ta sẽ xem xét những người bán lẻ tại cửa hàng, bán lẻ không cửa hàng và các tổ chức bán lẻ.

NHỮNG NGƯỜI BÁN LẺ TẠI CỬA HÀNG

Ngày nay người tiêu dùng có thể mua sắm hàng hóa và dịch vụ tại các cửa hàng thuộc rất nhiều dạng khác nhau. Môi trường và xu hướng marketing 21-1 mô tả những kiểu cửa hàng bán lẻ quan trọng nhất, trong số đó nhiều kiểu đã có ở hầu hết các nước.

Các kiểu cửa hàng bán lẻ, cũng giống như sản phẩm, đã trải qua những giai đoạn phát triển và suy thoái, có thể được mô tả như chu kỳ sống của bán lẻ.[1] Một kiểu cửa hàng bán lẻ xuất hiện, trải qua một thời kỳ phát triển nhanh chóng, đạt tới thời kỳ sung mãn, rồi sau đó chuyển sang thời kỳ suy thoái. Những hình thức bán lẻ tương đối lâu đời đã trải qua nhiều năm mới đạt tới thời kỳ sung mãn, nhưng những hình thức bán lẻ tương đối mới đã đạt tới giai đoạn sung mãn sớm hơn nhiều. Các cửa hàng bách hóa tổng hợp phải mất 80 năm mới đạt tới giai đoạn sung mãn, trong khi đó các cửa hàng bán lẻ tại kho, một hình thức hiện đại hơn, chỉ mất có mười năm để đạt tới giai đoạn sung mãn của nó.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 21-1

CÁC KIỂU NGƯỜI BÁN LẺ CHỦ YẾU

Sau đây là mô tả sơ lược về các kiểu cửa hàng bán lẻ quan trọng nhất.

Cửa hàng chuyên doanh. Cửa hàng chuyên doanh bán một chủng loại hẹp sản phẩm, nhưng rất đa dạng. Ví dụ về những người bán lẻ chuyên doanh là các cửa hàng quần áo, cửa hàng dụng cụ thể thao, cửa hàng đồ gỗ, cửa hàng hoa và cửa hàng sách. Các cửa hàng chuyên doanh còn có thể được phân loại nhỏ hơn nữa theo mức độ chuyên hẹp của cửa hàng. Một cửa hàng quần áo là cửa hàng một chủng loại, cửa hàng quần áo nam là cửa hàng chủng loại hạn chế, còn cửa hàng may đo sơ mi nam là cửa hàng chuyên doanh hẹp. Một số nhà phân tích cho rằng trong tương lai những cửa hàng chuyên doanh hẹp sẽ phát triển nhanh nhất để lợi dụng những cơ hội ngày càng nhiều để phân khúc thị trường, xác định thị trường mục tiêu và chuyên môn hóa sản phẩm. Những ví dụ hiện có là Athlete's Foot (chỉ bán giày thể thao) và Tall Men (chỉ bán quần áo nam cao quá cỡ).

Cửa hàng bách hóa tổng hợp. Cửa hàng bách hóa tổng hợp bán một số chủng loại sản phẩm, thường là quần áo, đồ gia dụng và đồ đạc, trang bị nội thất, trong đó mỗi chủng loại được bán tại những gian hàng riêng biệt do chuyên gia thu mua hay buôn bán quản lý. Sears là một ví dụ điển hình. Cũng có những cửa hàng bách hóa chuyên doanh chỉ bán quần áo, giày dép, mỹ phẩm, tặng phẩm và vali, túi xách, chẳng hạn như Saks Fith Avenue và I.Magnin.

Ở một số thành phố và một số nước các cửa hàng bách hóa tổng hợp đã ở giai đoạn suy thoái trong chu kỳ sống của bán lẻ. Chúng phải đương đầu với sự cạnh tranh ngày càng tăng từ phía các cửa hàng hạ giá, hệ thống các cửa hàng chuyên doanh và các kho bán lẻ, và tình trạng mật độ giao thông cao, chỗ đậu xe thiếu và các thành phố trung tâm ngày càng tồi tệ đã làm cho việc đi mua sắm ở trung tâm thành phố kém hấp dẫn hơn.

Các cửa hàng bách hóa tổng hợp đang tiến hành một cuộc chiến tranh để quay trở lại thương trường. Nhiều cửa hàng bách hóa tổng hợp đã mở các chi nhánh ở những trung tâm thương mại

của các vùng ven đô, nơi có những bãi đỗ xe tốt hơn và thu nhập của gia đình cao hơn. Một số khác thì tăng tần suất bán hàng, cải tạo các cửa hàng, quầy hàng thời thượng, cho thuê các gian hàng và thử nghiệm bán hàng qua bưu điện và marketing qua điện thoại. Một số cửa hàng bách hóa tổng hợp giảm bớt số nhân viên, số chủng loại sản phẩm và dịch vụ phục vụ khách hàng, như giao hàng tận nhà và bán chịu, nhưng chiến lược này có thể làm tổn hại đến sức hấp dẫn chủ yếu của chúng, như dịch vụ tốt hơn.

Mỉa mai thay, ở một số nơi trên thế giới các cửa hàng bách hóa tổng hợp lại đang thịnh vượng. Những cửa hàng bách hóa tổng hợp của Nhật, như Takashimaya và Mitsukoshi đã thu hút được rất nhiều người đi mua sắm. Những cửa hàng này có tổ chức những gian trưng bày tác phẩm nghệ thuật, các nơi dạy nấu ăn và sân chơi cho trẻ em. Cửa hàng bách hóa tổng hợp El Cortes Ingles ở Tây Ban Nha đã thu hút rất đông những người đi mua sắm.

Siêu thị. Siêu thị là một cửa hàng tự phục vụ, tương đối lớn, chi phí thấp, mức lời thấp, khối lượng lớn, được thiết kế để phục vụ tất cả những nhu cầu của người tiêu dùng về thực phẩm, bột giặt, và các sản phẩm chăm sóc nhà cửa. Các siêu thị kiếm được lợi nhuận chỉ vào khoảng 1% doanh số bán và 10% trên giá trị ròng của nó.

Các siêu thị đã phải chịu một đòn chí mạng của một số đối thủ cạnh tranh đổi mới, như các cửa hàng thực phẩm làm sẵn, các cửa hàng thực phẩm hạ giá và siêu thị bách hóa. Một thách thức nữa là sự phát triển nhanh chóng thói quen đi ăn ở nhà hàng. Hiện nay người Mỹ chi gần 40% ngân sách thực phẩm của mình ở bên ngoài các cửa hàng thực phẩm.

Các siêu thị đã chuyển dịch theo một số hướng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. Họ đã mở những cửa hàng lớn hơn với mặt bằng bán hàng hiện nay xấp xỉ bằng 25.000 foot vuông. Siêu thị bán rất nhiều mặt hàng khác nhau, thường là hơn 12.000 mặt hàng. Mức tăng lớn nhất là các mặt hàng không phải thực phẩm, mà hiện nay chiếm khoảng 25% tổng doanh số bán của siêu thị. Nhiều siêu thị dịch chuyển theo hướng bán thuốc theo toa, bán các thiết bị, băng đĩa nhạc, dụng cụ thể thao, đồ kim khí, dụng cụ làm vườn, thậm chí cả máy ảnh, với hy vọng tìm ra được những chủng loại hàng có mức lợi cao để nâng cao khả năng sinh lời. Các siêu thị cũng nâng cấp cơ sở tiện nghi của mình bằng cách chọn những địa điểm đắt tiền hơn, có bãi đậu xe lớn hơn, kiến trúc và trang trí nội thất sang hơn, tăng thêm giờ bán hàng, mở cửa ngày chủ nhật, và đảm bảo đủ loại hình dịch vụ cho khách hàng, như đổi séc ra tiền mặt, phòng ngồi nghỉ, phát nhạc nền. Các siêu thị cũng tăng ngân sách khuyến mãi của mình. Họ cũng chuyển dịch mạnh theo hướng sử dụng nhãn hiệu riêng để giảm bớt sự phụ thuộc của mình vào các nhãn hiệu toàn quốc và tăng mức lời của mình lên.

Phương pháp kinh doanh kiểu siêu thị gần đây đã lan sang cả những loại hình kinh doanh khác, cụ thể như dược phẩm, nâng cấp nhà ở, đồ chơi, và dụng cụ thể thao.

Cửa hàng thực phẩm làm sẵn Các cửa hàng thực phẩm làm sẵn là những cửa hàng tương đối nhỏ được bố trí ở gần các khu nhà ở, mở cửa thêm giờ và bảy ngày trong tuần, bán một chủng loại hạn chế những sản phẩm thông dụng có tốc độ quay vòng cao. Các cửa hàng này mở cửa thêm giờ và chủ yếu phục vụ người tiêu dùng trong những trường hợp" chữa cháy", nên thường bán với giá tương đối cao hơn. Nhiều cửa hàng còn bán thêm bánh sandwich, cà phê, bánh ngọt theo miếng. Những cửa hàng này đáp ứng được một nhu cầu quan trọng của người tiêu dùng và công chúng dường như sẵn sàng trả giá cho sự thuận tiện đó.

Siêu thị bách hóa, siêu thị liên hợp, và tổ hợp thương mại. Siêu thị bách hóa có mặt bằng bán hàng trung bình là 35.000 foot vuông và nhằm mục đích thỏa mãn đầy đủ các nhu cầu của người tiêu dùng về thực phẩm mua thường ngày và những mặt hàng không phải thực phẩm. Các siêu thị bách hóa thường còn đảm bảo cả những mặt hàng không phải thực phẩm. Các siêu thị bách hóa thường còn đảm bảo cả những dịch vụ như giặt là, giặt khô, sửa chữa giày dép, đổi

séc ra tiền mặt và thanh toán hóa đơn, và các quầy điểm tâm rẻ tiền. Siêu thị liên hợp là một dạng siêu thị đa dạng hóa các mặt hàng, có bán cả thuốc không cần toa và thuốc theo toa. Những siêu thị liên hợp bán thực phẩm và dược phẩm thường có mặt bằng bán hàng trung bình là 55.00 foot vuông. Tổ hợp thương mại còn lớn hơn nữa và có diện tích khoảng từ 80.000 đến 220.000 foot vuông. Tổ hợp thương mại kết hợp siêu thị, và các nguyên tắc bán lẻ có chiết khấu và bán lẻ tại kho. Danh mục sản phẩm của nó vượt ra ngoài phạm vi những hàng hóa thông thường, bao gồm cả đồ gỗ, các thiết bị lớn và nhỏ, quần áo, và rất nhiều những mặt hàng khác. Nguyên tắc cơ bản là xếp hàng thành đống và giảm đến mức tối thiểu công việc bốc xếp cho nhân viên cửa hàng, có đảm bảo chiết giá cho những khách hàng sẵn sàng chuyên chở lấy những thiết bị và đồ gỗ nặng từ cửa hàng về nhà.

Cửa hàng hạ giá. Cửa hàng hạ giá bán những hàng hóa tiêu chuẩn với giá thấp hơn do chấp nhận mức lời thấp hơn và bán với những khối lượng lớn hơn. Việc sử dụng biện pháp giảm giá từng đợt hay vào những dịp đặc biệt không làm cho một cửa hàng trở thành cửa hàng hạ giá. Cửa hàng hạ giá đích thực thường xuyên bán hàng với giá thấp hơn, bán phần lớn là những nhãn hiệu toàn quốc, chứ không phải hàng kém phẩm chất. Những cửa hàng hạ giá đầu tiên cắt giảm chi phí bằng cách sử dụng những cơ sở giống như nhà kho ở những khu vực tiền thuê nhà rẻ, nhưng đông người qua lại. Họ cắt giảm mạnh giá cả, quảng cáo rộng rãi và bán các chủng loại sản phẩm với bề rộng và bề sâu vừa phải.

Trong những năm gần đây nhiều người bán lẻ hạ giá đã ăn nên làm ra. Họ đã cải thiện trang trí nội thất, bổ sung thêm các chủng loại hàng mới và dịch vụ, mở những chi nhánh ở vùng ven đô. Tất cả những biện pháp đó đã dẫn đến chi phí và giá cả cao hơn. Và khi các cửa hàng bách hóa tổng hợp cùng cắt giảm giá của mình để cạnh tranh với những người bán hàng hạ giá, thì sự khác biệt giữa nhiều cửa hàng hạ giá và cửa hàng bách hóa tổng hợp đã bị xóa nhòa đi.

Khu vực bán lẻ hạ giá đã phát triển vượt ra ngoài phạm vi cửa hàng bán nhiều chủng loại hỗn hợp thành những cửa hàng chuyên doanh, như cửa hàng đồ dùng thể thao hạ giá, cửa hàng đồ điện tử hạ giá, và cửa hàng sách hạ giá.

Những người bán lẻ lộng giá. Khi những cửa hàng hạ giá chủ yếu đã tăng giá, đã xuất hiện một làn sóng mới của những người bán lẻ lộng giá để lấp khoảng trống giá thấp, khối lượng nhiều. Những người bán hạ giá thông thường mua hàng với giá sỉ thường xuyên và chấp nhận mức lời thấp để giữ giá ở mức thấp. Còn những người bán lẻ lộng giá thì mua hàng với giá thấp hơn giá sỉ thường xuyên và bán cho người tiêu dùng với giá thấp hơn giá lẻ. Họ có xu hướng bán một số những hàng hóa chất lượng tương đối cao, luôn thay đổi và không ổn định, thường là những hàng hóa còn dư, nhưng số hàng sản xuất vượt quá số lượng đặt hàng và hàng sai quy cách, được người sản xuất hay người bán lẻ khác giảm giá. Người bán lẻ lộng giá đã xâm nhập mạnh nhất vào lĩnh vực quần áo, phụ tùng và giày dép.

Có ba kiểu bán lẻ lộng giá chính là các cửa hàng của nhà máy, người bán lẻ độc lập và hội kho. Các cửa hàng của nhà máy thuộc quyền sở hữu của người sản xuất và do người sản xuất điều hành, thường bán những hàng hóa dư thừa, chấm dứt sản xuất hay sai quy cách. Những cửa hàng như vậy ngày càng tụ tập lại đông hơn thành những khu cửa hàng của nhà máy, với hàng chục cửa hàng bán đủ các mặt hàng với giá thấp hơn giá lẻ tới 50%. Trong bốn năm vừa qua số khu cửa hàng của nhà máy đã tăng lên gấp đôi và ngày nay đã có 275 khu, làm cho nó trở thành một trong những khu vực bán lẻ tăng trưởng mạnh mẽ nhất. Các khu này đang phát triển lớn hơn về quy mô và bây giờ bán những nhãn hiệu nổi tiếng như Esprit và Liz Claiborne, gây nên sự phản đối của các cửa hàng bách hóa tổng hợp, vì họ phải mua với giá cao hơn đồng thời chi phí của họ cũng lớn hơn. Những người sản xuất giải thích lại rằng họ chỉ đưa ra các khu cửa hàng của nhà máy những hàng hóa của các năm trước và thứ phẩm, chứ không có những hàng hóa mới mà họ cung ứng cho các cửa hàng bách hóa tổng hợp. Các khu này cũng được bố trí ở xa các khu đô

thị, đi lại khó khăn. Ngoài ra các cửa hàng bách hóa tổng hợp còn lo lắng về chuyện ngày càng đông người đi mua sắm sẵn sàng biến chuyến đi cuối tuần thành những chuyến đi mua trữ những hàng hóa đặc hiệu với giá đảm bảo tiết kiệm được một số tiền lớn của các nhà kinh doanh hoặc là một bộ phận của những công ty bán lẻ lớn hơn.

Hội kho bán hàng chỉ bán một số hạn chế những mặt hàng tạp phẩm, quần áo, thiết bị có tên nhãn và đủ thứ hàng hóa khác với mức chiết giá rất lớn cho những hội viên đã đóng hội phí năm từ 25 USD đến 50 USD. Khởi sự vào giữa những năm 1970 nhằm phục vụ những doanh nghiệp nhỏ, hội kho cũng phục vụ cả những hội viên tập thể thuộc các cơ quan nhà nước, các tổ chức phi lợi nhuận và một số công ty lớn. Những hội kho bán hàng này khai thác những cơ sở khổng lồ, giống như nhà kho với chi phí quản lý thấp và giảm bớt những thứ rườm rà. Chi phí của hội thấp là vì họ mua theo thỏa thuận và sử dụng ít lao động hơn để bảo quản. Những hội kho như vậy không giao hàng tận nhà và không chấp nhận thẻ tín dụng. Thế nhưng họ bán với giá sàn cứng, thường là thấp hơn từ 20% đến 40% so với các siêu thị và giá của các cửa hàng hạ giá. Với giá cả thấp hơn nhiều như vậy họ đã làm cho các siêu thị phải lo lắng rất nhiều đến việc giữ chân các khách hàng mua thực phẩm của mình. Dưới sự lãnh đạo của những mạng lưới như Wal-Mart-owned Sam'S, Price Clup và Costco các hội kho bán hàng đã tăng được 26% doanh số bán trong năm 1990.

Phòng trưng bày catalog. Phòng trưng bày catalog bán với giá hạ rất nhiều các chủng loại hàng hóa có tên nhãn, lưu thông nhanh, giá cao. Trong số đó có đồ kim hoàn, dụng cụ điện, máy ảnh, túi xách, thiết bị nhỏ, đồ chơi và đồ thể thao. Phòng trưng bày catalog kiếm tiền bằng cách cắt giảm chi phí và mức lời để đảm bảo giá thấp nhằm tăng khối lượng bán ra. Các phòng trưng bày catalog, trong những năm gần đây, đã phải đấu tranh để giữ vững thị phần của mình trên thị trường bán lẻ.

Giả thuyết trong bài "Wheel-of retailing"[2] đã đưa ra nguyên nhân xuất hiện những kiểu cửa hàng mới để thách thức những kiểu cửa hàng cũ. Các kiểu cửa hàng thông thường thường chào bán rất nhiều dịch vụ cho khách hàng của mình và định giá hàng hóa theo yêu cầu đảm bảo trang trải được chi phí đó. Điều này đã tạo cơ hội để cho các hình thức cửa hàng mới xuất hiện, chẳng hạn như cửa hàng hạ giá, đảm bảo giá thấp hơn, ít dịch vụ hơn, kém sang trọng, nhưng chi phí khai thác thấp hơn. Rất nhiều người đi mua sắm đã sử dụng các cửa hàng thông thường để quyết định xem sẽ mua cái gì, rồi sau đó đến các cửa hàng hạ giá để mua. Khi các cửa hàng hạ giá tăng thị phần của mình họ sẽ đảm bảo nhiều dịch vụ hơn và nâng cấp cơ sở của mình. Tuy nhiên, chi phí tăng lên buộc họ phải tăng giá cho đến khi ngang bằng với những cửa hàng thông thường mà họ chiếm chỗ. Kết quả là họ trở nên yếu kém hơn những cửa hàng kiểu mới có chi phí thấp, mức lời thấp. Giả thuyết này giải thích được phần nào sự thành công ban đầu và những khó khăn hiện tại của các cửa hàng bách hóa tổng hợp và, mới đây nhất, là các cửa hàng hạ giá.

Những kiểu cửa hàng mới xuất hiện là để đáp ứng những sở thích rất khác nhau của người tiêu dùng về mức độ dịch vụ và những dịch vụ đặc biệt. Chẳng hạn như trước đây hầu hết người tiêu dùng đều mua giày dép ở các cửa hàng giày dép, nơi có nhân viên giúp họ đi thử giày. Ngày nay hầu hết giày dép đều được mua ở các cửa hàng sản xuất hàng loạt, ở đó người tiêu dùng tự lấy giày dép ở trên giá xuống, và số lượng giày dép mua qua bưu điện ngày càng tăng. Rút cuộc những người bán lẻ hầu hết các loại sản phẩm có thể xác định vị trí của mình theo một trong bốn mức độ dịch vụ sau:

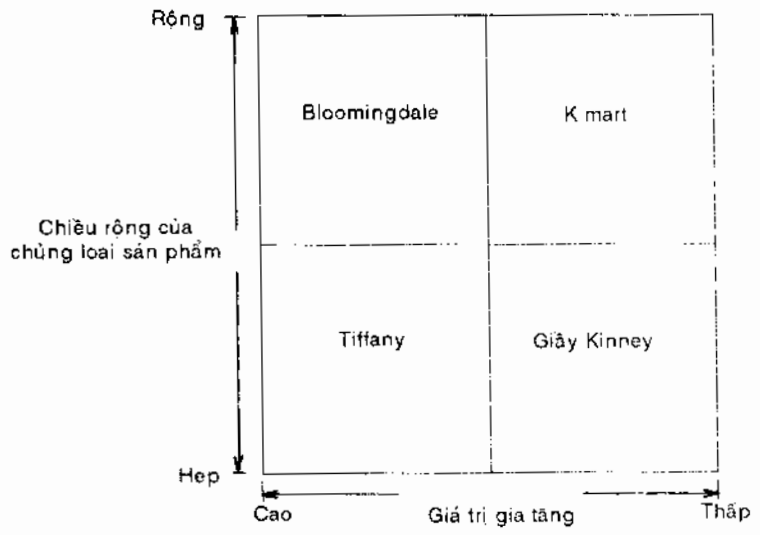
+ *Bán lẻ tự phục vụ*: được sử dụng trong nhiều cửa hàng bán lẻ, nhất là đối với những hàng hóa thông dụng và trong một chừng mực nào đó, đối với hàng hóa mua có lựa chọn. Tự phục vụ là nền tảng của tất cả các cửa hàng hạ giá, Nhiều khách hàng muốn tự mình thực hiện quá trình lựa chọn, so sánh tại chỗ để tiết kiệm tiền.

+ *Bán lẻ tự chọn:* Khách hàng tham gia vào việc tìm kiếm, hàng hóa cho mình, mặc dù họ có thể yêu cầu giúp đỡ. Khách hàng hoàn tất việc mua bán của mình khi thanh toán tiền hàng cho nhân viên bán hàng. Các tổ chức bán lẻ tự chọn có chi phí khai thác cao hơn so với các cửa hàng tự phục vụ, do yêu cầu biên chế đông hơn.

+ *Bán lẻ phục vụ hạn chế:* Có đảm bảo mức độ hỗ trợ bán hàng cao hơn, vì các cửa hàng bán những hàng hóa mua có lựa chọn nhiều hơn và khách hàng càng nhiều thông tin hơn. Các cửa hàng này cũng đảm bảo những dịch vụ như bán trả góp và nhận trả lại hàng đã mua, mà thường không thấy có ở những cửa hàng ít hướng vào phục vụ hơn và vì vậy chúng có chi phí khai thác cao hơn.

+ *Bán lẻ phục vụ đầy đủ:* Có nhân viên bán hàng sẵn sàng giúp đỡ trong tất cả các giai đoạn của quá trình lựa chọn so sánh tại chỗ. Những khách hàng muốn được phục vụ đều ưa thích kiểu cửa hàng này. Những chi phí lớn để duy trì nhân viên phục vụ, đồng thời những mặt hàng phục vụ nhu cầu đặc biệt và tiêu thụ tương đối chậm (hàng hóa thời thượng, đồ kim hoàn, máy ảnh) chiếm một tỷ lệ tương đối cao, chính sách cho thoải mái trả lại hàng đã mua, các chế độ bán trả góp khác nhau, giao hàng tại nhà miễn phí, phục vụ tại nhà đối với những hàng hóa lâu bền, và những tiện nghi dành cho khách hàng, như phòng ngồi nghỉ và nhà hàng, đã làm cho chi phí bán lẻ rất cao.

Bằng cách kết hợp những mức độ dịch vụ khác nhau này với chiều rộng khác nhau của danh mục hàng hóa, ta có thể phân ra thành bốn chiến lược định vị lớn mà người bán lẻ có thể sử dụng, như trong H.21.1.



H.21.1 Bản đồ vị trí cửa hàng bán lẻ

1. Các cửa hàng của Bloomingdale tiêu biểu cho những cửa hàng có danh mục hàng hóa rộng lớn và giá trị tăng thêm cao. Những cửa hàng nằm trong góc phần tư này quan tâm rất nhiều đến thiết kế của cửa hàng, chất lượng của sản phẩm, dịch vụ và hình ảnh. Mức lời của họ rất cao và nếu họ gặp may mà bán được khối lượng lớn, thì họ sẽ có lời rất nhiều.

2. Tiffany tiêu biểu cho các cửa hàng có danh mục hàng hóa hẹp và giá trị tăng thêm cao. Những cửa hàng như vậy tạo cho mình một hình ảnh đặc biệt và có xu hướng kinh doanh với mức lời cao và khối lượng nhỏ.

3. Giày Kinney tiêu biểu cho các cửa hàng có chủng loại hẹp và giá trị tăng thêm nhỏ. Những cửa hàng như vậy thường được xếp vào loại cửa hàng buôn bán chuyên doanh, rất hấp dẫn đối với những khách hàng quan tâm đến giá cả. Họ giữ chi phí và giá của mình thấp nhờ thiết kế cửa hàng đơn giản và tập trung việc thu mua, bán hàng, quảng cáo và phân phối.

4. K mart tiêu biểu cho các cửa hàng có chủng loại rộng và giá trị tăng thêm nhỏ. Họ tập trung vào việc giữ giá ở mức thấp để tạo ra được hình ảnh là nơi dễ mua. Họ duy trì mức lời thấp bằng cách đảm bảo khối lượng lớn.

Bán lẻ không qua cửa hàng

Mặc dù tuyệt đại bộ phận hàng hóa và dịch vụ được bán qua các cửa hàng, việc bán lẻ không qua cửa hàng đang phát triển nhanh hơn nhiều so với bán lẻ qua cửa hàng, và chiếm hơn 12% tổng khối lượng tiêu thụ của người tiêu dùng. Một số người quan sát tiên đoán rằng vào cuối thế kỷ này sẽ có khoảng một phần ba tổng số hàng hóa thông thường được bán lẻ qua kênh không qua cửa hàng. Một số kiểu bán lẻ không qua cửa hàng được mô tả trong phần Môi trường và xu hướng marketing 21 2

Các tổ chức bán lẻ

Mặc dù có nhiều cửa hàng bán lẻ thuộc quyền sở hữu độc lập ngày càng có thêm nhiều cửa hàng thuộc một hình thức bán lẻ nào đó của công ty. Năm kiểu bán lẻ của công ty là mạng lưới công ty, mạng lưới tự nguyện và hợp tác xã bán lẻ, hợp tác xã tiêu thụ, tổ chức đặc quyền và tập đoàn thương mại. Các kiểu này được mô tả trong đoạn Môi trường và xu hướng marketing 21-1.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MATKETING 21-2

CÁC KIỂU CHÍNH CỦA HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ KHÔNG QUA CỬA HÀNG

Bán trực tiếp. Bán trực tiếp đã có cách đây nhiều thế kỷ, do những người bán rong thực hiện, và đã phát triển thành một ngành với doanh số 9 tỷ USD và hơn 600 công ty đem hàng đi bán tại nhà, tại các cơ quan hay ngay tại buổi họp mặt tại nhà. Những người đi tiên phong là công ty Fuller Brush (bàn chải, chổi và các hàng tương tự) Electronlux (máy hút bụi chân không), công ty Southwestern ở Nashville (kinh thánh) và Word Book (Từ điển bách khoa toàn thư). Hoạt động bán hàng tại nhà đã tăng lên đáng kể khi Avon tham gia vào ngành với quan niệm là bạn của những người làm việc ở nhà và cố vấn sắc đẹp, bà Avon. Đội quân của Avon gồm gần một triệu đại diện bán hàng trên khắp thế giới trong năm 1985 đã đạt doanh số bán hơn 2 tỷ USD và làm cho nó trở thành công ty mỹ phẩm lớn nhất thế giới và một người làm marketing tại nhà số một. Mặt khác, Tuperware đã giúp phổ biến phương pháp bán hàng tại buổi họp mặt theo đó một số bạn bè và hàng xóm được mời đến liên hoan tại nhà một người nào đó và trong buổi gặp mặt đó các sản phẩm của Tupperware được đem trình diễn và bán.[1]

Một phương án bán hàng trực tiếp được gọi là marketing nhiều cấp, theo đó những công ty như Amway hay Shaklee tuyển mộ những người kinh doanh độc lập làm người phân phối các sản phẩm của mình, những người này lại tuyển mộ và bán hàng cho những người phân phối phụ, rồi những người này cuối cùng sẽ tuyển mộ những người khác để bán sản phẩm của mình, thường là tại nhà khách hàng. Tiền thù lao của người phân phối bao gồm một tỷ lệ phần trăm doanh số bán của toàn bộ nhóm bán hàng do người phân phối tuyển mộ cũng như số tiền kiếm được trong mọi trường hợp bán trực tiếp cho các khách hàng bán lẻ. Hệ thống này còn gọi là phương thức "bán

hàng hình tháp", nhưng theo ý kiến của tổ chức Direct Selling Education foundation thì phương thức bán hàng hình tháp mô tả những thủ đoạn lừa đảo trong đó những người khởi xướng thủ đoạn kiếm được tiền còn sản phẩm thì ít khi đến tay và thỏa mãn được người tiêu dùng cuối cùng.[2]

Bán hàng trực tiếp là một phương thức rất tốn kém (nhân viên bán hàng được hưởng hoa hồng từ 20 đến 50%) và phải chi phí vào những việc thuê, huấn luyện, quản lý và động viên lực lượng bán hàng. Để động viên lực lượng bán hàng của mình gồm hơn 50.000 phụ nữ, công ty Mary Kay Cosmetics treo giải thưởng là nhẫn kim cương, áo lông chồn và quyền sử dụng một trong số 125 chiếc xe Cadillac màu hồng trong một năm. Tương lai của phương thức bán hàng trực tiếp trong một chừng mực nào đó còn chưa chắc chắn do ngày càng có nhiều phụ nữ đi làm suốt ngày.

Marketing trực tiếp. Marketing trực tiếp bắt nguồn từ marketing đơn hàng qua bưu điện, nhưng ngày này cách tiếp cận công chúng đã khác đi, chứ không phải viếng thăm tại nhà hay cơ quan họ, và bao gồm marketing qua điện thoại, marketing giải đáp trực tiếp trên truyền hình, và mua hàng qua hệ thống điện tử. Vấn đề này sẽ được trình bày đầy đủ hơn trong chương 24.

Bán hàng tự động. Phương thức bán hàng tự động đã được áp dụng cho rất nhiều loại hàng hóa khác nhau, bao gồm những hàng hóa mua ngẫu hứng có giá trị thông dụng cao (thuốc lá, nước ngọt, kẹo, báo chí, đồ uống nóng) và những sản phẩm khác (đồ lót, mỹ phẩm, bánh lót dạ, súp nóng và thực phẩm, sách bìa thường, album nhạc, phim, sơ mi hình chữ T, hợp đồng bảo hiểm, đánh giày, và cả mồi câu cá). Ở Nhật các máy bán hàng đã tiến thêm một bước nữa và bán cả đồ kim hoàn, thịt bò ướp lạnh, hoa tươi, rượu whisky và thậm chí cả tên của những đối tác có triển vọng. Máy bán hàng được lắp đặt ở nhà máy, cơ quan, các cửa hàng bán lẻ lớn, cây xăng, khách sạn, nhà hàng và nhiều nơi gặp gỡ khác. Máy bán hàng đảm bảo cho khách hàng những lợi thế như bán hàng 24 giờ, tự phục vụ và hàng không bị nhiều người sờ tay vào.

Song bán hàng tự động là một kênh tương đối tốn kém và giá hàng được bán thường cao hơn từ 15 đến 20%. Chi phí bán hàng cao vì thường xuyên phải nạp hàng ở nhiều điểm rất phân tán, máy hay hỏng hóc và ở một số địa điểm tỷ lệ mất cắp cao. Đối với khách hàng những chuyện bực mình nhất là máy hư, hết hàng và một thực tế nữa là không thể trả lại hàng.

Máy bán hàng ngày càng cung ứng nhiều dịch vụ giải trí, máy bật bóng, máy đánh bạc, máy hát tự động và những trò chơi điện tử mới trên máy tính. Những máy bán hàng chuyên dụng là máy thu phát tiền tự động (ATM) cho phép ngân hàng phục vụ khách hàng 24 giờ về việc thanh toán séc, gửi tiền tiết kiệm, rút tiền và chuyển tiền từ tài khoản này sang tài khoản khác. Những xu hướng công nghiệp hóa còn bao gồm việc bán "thẻ ghi nợ", trên đó tài khoản của cá nhân được ghi nợ ngay khi mua hàng, và bán "thẻ trả trước", trên đó giá trị của thẻ cá nhân được trừ dần mỗi khi mua hàng cho đến khi hết tiền.

Dịch vụ mua hàng. Dịch vụ mua hàng là một hình thức người bán lẻ không có kho hàng phục vụ những khách hàng đặc biệt, thường là nhân viên của các tổ chức lớn, như trường học, bệnh viện, công đoàn và các cơ quan nhà nước. Những người thuộc tổ chức đó khi trở thành thành viên của dịch vụ mua hàng sẽ được quyền mua hàng trong bản danh sách lựa chọn của người bán lẻ và người bán lẻ đồng ý dành cho các thành viên của dịch vụ mua hàng những khoản chiết khấu. Chẳng hạn như một khách hàng đang tìm mua một máy quay video sẽ nhận được một phiếu của dịch vụ mua hàng và đem nó đến một người bán lẻ đã chỉ định để mua thiết bị và hưởng chiết giá. Sau đó người bán lẻ sẽ chi một khoản lệ phí nhỏ cho dịch vụ mua hàng. Ví dụ, Dịch Vụ Mua Hàng Hoa Kỳ đã dành cho 900.000 thành viên của mình nhưng cơ hội mua hàng với giá "vốn cộng 8%".

QUYẾT ĐỊNH MARKETING CỦA NGƯỜI BÁN LẺ

Ngày nay những người bán lẻ đang lo tìm kiếm những chiến lược marketing mới để thu hút và giữ chân khách hàng. Trước kia họ giữ khách bằng cách đảm bảo danh mục hàng hóa đặc biệt hay độc đáo, đảm bảo dịch vụ nhiều hơn và tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh, cấp thẻ tín dụng của cửa hàng để cho phép người mua mua trả góp hay đơn giản chỉ là tạo điều kiện gần hơn và thuận tiện hơn. Toàn bộ tình hình đã thay đổi. Ngày nay nhiều cửa hàng chào bán những danh mục hàng hóa tương tự như nhau: Những nhãn hiệu toàn quốc như Calvin Klein, Izod, và Levi giờ đây đều có mặt ở hầu hết các cửa hàng bách hóa tổng hợp, các cửa hàng bán hàng đại trà và các cửa hàng lộng giá. Để chạy theo khối lượng, các nhà sản xuất nhãn hiệu toàn quốc đã bán hàng đặc hiệu của mình ở khắp mọi nơi. Kết quả là các cửa hàng bán lẻ và danh mục hàng hóa ngày càng trở nên giống nhau hơn.

Sự khác biệt nhau về dịch vụ cũng giảm đi. Nhiều cửa hàng bách hóa tổng hợp đã cắt bớt dịch vụ của mình và nhiều cửa hàng hạ giá lại tăng cường dịch vụ của mình. Khách hàng đã trở thành những người đi mua hàng khôn ngoan hơn và nhạy cảm nhãn hiệu giống nhau, đặc biệt là khi sự khác biệt về dịch vụ không còn nữa. Họ cũng không cần phải mua trả góp ở một cửa hàng nhất định nữa, vì tất cả các cửa hàng đều chấp nhận ngày càng nhiều những thẻ tín dụng của ngân hàng.

Vì tất cả những lý do đó, ngày nay nhiều người bán lẻ đang suy tính lại về chiến lược marketing của mình[3]. Bây giờ ta sẽ xem xét những quyết định marketing mà người bán lẻ phải thông qua về thị trường mục tiêu, danh mục sản phẩm và việc mua hàng, dịch vụ và không khí của cửa hàng, giá cả, biện pháp khuyến mãi và địa điểm.

Quyết định về thị trường mục tiêu

Quyết định quan trọng nhất của người bán lẻ là về thị trường mục tiêu. Cửa hàng phải tập trung vào những người đi mua sắm cỡ lớn, cỡ vừa hay cỡ nhỏ? Những người mua sắm mục tiêu muốn có danh mục sản phẩm đa dạng, sâu hay thuận lợi? Khi chưa xác định được thị trường mục tiêu, thì người bán lẻ không thể có quyết định phù hợp về danh mục sản phẩm, trang trí nội thất của cửa hàng, nội dung và phương tiện quảng cáo, giá cả, v.v...

NHỮNG KIỂU TỔ CHỨC BÁN LẺ CHÍNH

Mạng lưới công ty. Các cửa hàng của mạng lưới là hai hay nhiều cửa hàng cùng thuộc một quyền sở hữu và kiểm soát, có chung một bộ phận thu mua và tiêu thụ tập trung, một quyền sở hữu và kiểm soát, có chung một bộ phận thu mua và tiêu thụ tập trung, và bán những chủng loại hàng hóa tương tự như nhau. Mạng lưới công ty xuất hiện trong tất cả các loại hình bán lẻ, nhưng chúng phát triển mạnh nhất ở các cửa hàng bách hóa tổng hợp, các cửa hàng tạp hóa, các cửa hàng thực phẩm, cửa hàng dược phẩm cửa hàng giày dép và cửa hàng trang phục nữ.

Mạng lưới công ty có nhiều ưu điểm hơn những cửa hàng độc lập. Quy mô của nó cho phép mua những số lượng lớn với giá thấp hơn. Nó có đủ tiền để thuê những chuyên gia ở cấp công ty để giải quyết những lĩnh vực như định giá, khuyến mãi, đẩy mạnh việc mua bán, kiểm soát việc dự trữ hàng và dự báo mức tiêu thụ. Mạng lưới tiết kiệm được chi phí khuyến mãi, bởi vì chi phí quảng cáo của họ được chia cho nhiều cửa hàng và khối lượng tiêu thụ lớn. Một số mạng lưới cho phép các đơn vị địa phương của mình đáp ứng những sở thích khác nhau của người tiêu dùng và cạnh tranh trên các thị trường địa phương.

Mạng lưới tự nguyện và hợp tác xã bán lẻ. Sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ từ phía các mạng lưới công ty đã đưa những người bán lẻ độc lập đến chỗ hình thành hai kiểu hiệp hội. Thứ nhất là mạng lưới tự nguyện gồm một nhóm những người bán lẻ độc lập được người bán sỉ bảo trợ thu xếp để mua số lượng lớn hàng hóa và cùng bán. Ví dụ như Independent Grocers Alliance (IGA) trong lĩnh vực tạp phẩm và True Value trong lĩnh vực hàng kim khí. Thứ hai là hợp tác xã bán lẻ, gồm những người bán lẻ độc lập đứng ra thành lập một tổ chức mua hàng tập trung và cùng hợp lực để thực hiện những biện pháp khuyến mãi. Ví dụ như Associated Grocers trong lĩnh vực tạp phẩm và ACE trong lĩnh vực hàng kim khí. Nhờ có những mức độ tiết kiệm cần thiết trong việc buôn bán, những tổ chức này đã có thể đương đầu một cách có hiệu quả thách thức về giá cả của các mạng lưới công ty.

Hợp tác xã tiêu thụ. Hợp tác xã tiêu thụ là mọi công ty bán lẻ thuộc quyền sở hữu của chính những khách hàng của nó. Hợp tác xã tiêu thụ do dân cư của một cộng đồng lập ra khi họ cảm thấy rằng những người bán lẻ ở địa phương phục vụ không chu đáo, vì đòi giá quá cao hay bán những sản phẩm kém chất lượng. Họ chung tiền để mở một cửa hàng của chính mình, rồi họ biểu quyết về những chính sách của cửa hàng đó và bầu ra một nhóm người để quản lý nó. Cửa hàng có thể hoặc là định giá thấp, hoặc là bán theo giá bình thường và các xã viên có quyền được chia lợi tức theo số lượng hàng mà họ đã mua.

Tổ chức đặc quyền. Tổ chức đặc quyền là một sự liên kết theo hợp đồng giữa người cấp đặc quyền (nhà sản xuất, người bán sỉ hay tổ chức dịch vụ) và người hưởng đặc quyền (những người kinh doanh độc lập mua quyền sở hữu hay khai thác một hay nhiều đơn vị trong hệ thống đặc quyền). Các tổ chức đặc quyền thường được xây dựng trên cơ sở một sản phẩm, dịch vụ độc đáo nào đó hay phương pháp kinh doanh hay trên cơ sở tên thương mại, bằng sáng chế hay uy tín mà người cấp đặc quyền đã tạo ra. Việc cấp đặc quyền được áp dụng phổ biến đối với thức ăn nhanh, cửa hàng video, trung tâm phục hồi sức khỏe, hiệu hớt tóc, cửa hiệu cho thuê ô tô, motel, công ty du lịch, bất động sản và hàng chục các sản phẩm cùng lĩnh vực dịch vụ khác.[1]

Khoản đền bù lại cho người cấp đặc quyền có thể bao gồm những phần sau: phí ban đầu, tiền bản quyền trên tổng doanh số bán, tiền cho thuê thiết bị và trang bị mà người cấp đặc quyền đã cung ứng, một phần lợi nhuận và đôi khi cả lệ phí về giấy phép kinh doanh. Trong một số trường hợp người cấp đặc quyền cũng tính cả tiền thù lao tư vấn quản lý, nhưng thường thì người hưởng đặc quyền có quyền được hưởng dịch vụ đó như một phần của món hàng trọn gói.

Một trong những hệ thống đặc quyền thành công nhất từ xưa đến nay là McDonald. Những người hưởng đặc quyền của McDonald có thể phải đầu tư tới 600.000 USD cho chi phí khởi nghiệp ban đầu để có đặc quyền. Sau đó McDonald lấy 3,5% phí dịch vụ và tiền thuê bằng 8,5% khối lượng được hưởng đặc quyền. Người hưởng đặc quyền còn phải tham dự với "Hamburger University" trong ba tuần để học cách quản lý doanh nghiệp. Người hưởng đặc quyền cũng phải tuân theo những quy trình nhất định khi mua vật liệu, chế biến và bán sản phẩm. Với 11.000 cửa hàng ở 50 nước và hơn 17.5 tỷ USD doanh số bán hàng năm McDonald có doanh số bán gấp đôi doanh số bán của đối thủ gần nhất, Burger King, và gấp ba doanh số của đối thủ đứng thứ ba là Wendy. Mỗi ngày có 19 triệu khách hàng đi qua những cổng vòm vàng nổi tiếng, Hiện nay McDonald phục vụ tới 145 suất hamburger mỗi giây. Cứ 15 giờ trôi qua McDonald lại mở thêm một cửa hàng mới. Trong tháng Giêng năm 1990 McDonald đã mở cửa hàng đầu tiên của mình ở Moskva, một nhà hàng 700 chỗ, và đã có tới 30.000 suất ăn được ghi trên 27 máy tính tiền, phá vỡ kỷ lục trong ngày khai trương của McDonald trên toàn thế giới.

Subway Sandwich Shop có thể là hệ thống đặc quyền phát triển nhanh nhất trong năm năm qua. Số cửa hàng đặc quyền của nó đã tăng từ 1.759 lên 7.000 trên khắp thế giới. Một nhân tố dẫn đến sự thành công của họ là phí khởi nghiệp thấp và nằm trong khoảng từ 45.000 USD đến 70.000 USD, tức là chưa bằng 70% phí khởi nghiệp của hệ thống đặc quyền khác. Một nhân tố nữa là chương trình tuyển mộ tích cực của họ huy động dịch vụ của những nhân viên phát triển (hầu hết là những người hưởng

đặc quyền khác). Những người này sẽ được hưởng hoa hồng khi tuyển mộ và thiết lập được những cửa hàng đặc quyền mới. Subway nắm giữ quyền cho thuê và cho thuê lại các cửa hàng. Họ hưởng 8% tiền bản quyền trên thu nhập của người hưởng đặc quyền và thêm 2.5% về quảng cáo. Subway đã bị phê phán là không duy trì được việc kiểm tra chất lượng chặt chẽ vì phát triển quá nhanh và cũng là vì các đại lý của họ đã cường điệu khả năng chắc chắn kiếm được lời với những người muốn hưởng đặc quyền. Trong vòng ba năm gần 40% cửa hàng đặc quyền của Subway hoặc là đóng cửa hoặc là không khai trương được, phải rời địa điểm hay sang tay. Thường có mâu thuẫn giữa người chủ hệ thống đặc quyền là họ có lợi khi phát triển và người hưởng đặc quyền chỉ có lợi khi họ có thể kiếm sống được khá.[2]

McDonald, Subway và những người cấp đặc quyền khác trong ngành thức ăn nhanh hiện đang phải đương đầu với chi phí lao động ngày càng tăng và chi phí thực phẩm cũng tăng làm cho họ buộc phải tăng giá của mình. Những đối thủ cạnh tranh mới vẫn tiếp tục xuất hiện họ bán những món ăn dân tộc như tacos và gyros. Giờ đây một số người cấp đặc quyền chính đang mở những đơn vị ở các thành phố nhỏ, nơi ít có sự cạnh tranh. Một số thì chuyển sang những nhà máy lớn các tòa nhà văn phòng, trường đại học và cả bệnh viện nữa. Một số khác nữa thì thử nghiệm những sản phẩm mới với hy vọng là sẽ thu hút được người tiêu dùng và đem lại lợi nhuận cho công ty.

Tập đoàn bán lẻ

Các tập đoàn bán lẻ là những công ty dạng tự do, kết hợp một số hướng và hình thức bán lẻ khác nhau dưới quyền sở hữu tập trung với sự nhất thể hóa tới một mức độ nào đó chức năng phân phối và quản lý của mình.[3] Ví dụ F.W. Woolwort, ngoài những cửa hàng khác nhau ra, còn có các cửa hàng Kinney Shoe Store, Afterthoughts (những cửa hàng chuyên doanh quần áo ngoài, kim hoàn và túi xách), Herald Square Stationers, Frame Scene và Kids Mart. Trong tương lai phương thức bán lẻ đa dạng hóa chắc chắn sẽ được ngày càng nhiều mạng lưới công ty chấp nhận. Vấn đề đặt ra là phương thức bán lẻ đa dạng hóa có tạo ra được những hệ thống quản lý tốt hơn và tiết kiệm hơn so với phương thức bán lẻ riêng từng chủng loại không.

Quá nhiều người bán lẻ đã không làm sáng tỏ thị trường mục tiêu của mình hay cố gắng thỏa mãn quá nhiều thị trường, nhưng không đáp ứng tốt được một thị trường nào đó. Ngay cả Sears, một công ty phục vụ rất nhiều đối tượng khác nhau như vậy, vẫn phải xác định rõ nhóm người nào sẽ là khách hàng mục tiêu chính của mình để có thể điều chỉnh chính xác danh mục sản phẩm, giá cả, địa điểm và biện pháp khuyến mãi của mình theo những nhóm khách hàng đó.

Một số người bán lẻ đã xác định rất rõ những thị trường mục tiêu của mình. Sau đây là hai ví dụ quan trọng nhất về cửa hàng bán lẻ mà người sáng lập thuộc số những người giàu nhất nước Mỹ:

Leslie H.Wexner đã vay 5.000 USD vào năm 1963 để thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn, mà lúc đầu chỉ là một cửa hàng duy nhất lấy mục tiêu là phụ nữ trẻ ưa thích thời trang. Tất cả mọi thứ của cửa hàng, danh mục quần áo, trang thiết bị, âm nhạc, màu sắc, con người, đều được lựa chọn phù hợp với người tiêu dùng mục tiêu. Ông tiếp tục mở thêm các cửa hàng, nhưng sau một thập kỷ thì những khách hàng ban đầu không còn thuộc nhóm "trẻ" nữa. Để thu hút lớp trẻ mới, ông đã mở thêm công ty Limited Express. Sau nhiều năm ông đã mở thêm hay mua đứt những mạng lưới cửa hàng mục tiêu khác, gồm có Lane Bryant, Victoria's Secret, Sizes Unlimited, Lerners, v.v...Ngày nay công ty này đã có 4.494 cửa hàng thuộc 14 chi nhánh bán lẻ. Năm 1991 tổng doanh số bán ra là 6,1 tỷ USD.

Sam Walton và người em đã mở một cửa hàng hạ giá đầu tiên là Wal-Mart ở Rogers, bang Arkansas vào năm 1962. Đó là một cửa hàng lớn, trống trải kiểu nhà kho nhằm bán tất cả mọi thứ, từ vải bò, đệm

xe ô tô cho đến những thiết bị nhỏ với giá thấp nhất có thể, cho những thành phố nhỏ ở Mỹ. Mới đây Wal-Mart đã xây dựng những cửa hàng ở các thành phố tương đối lớn hơn. Ngày nay Wal-Mart đã có 1 600 cửa hàng ở 35 tiểu bang và đạt doanh số bán ra hàng năm là hơn 32 tỷ USD và trở thành người bán lẻ lớn nhất Mỹ. Bí quyết của Wal-Mart là: lấy mục tiêu là những thành phố nhỏ ở Mỹ, lắng nghe ý kiến khách hàng, đối xử với nhân viên như những người cộng tác thận trọng trong việc mua sắm, hạn chế chặt chẽ việc chi tiêu. Ở lối vào mỗi cửa hàng đều có treo ở nơi nổi bật nhất những hàng chữ "Đảm bảo vừa lòng khách", "Chúng tôi bán rẻ hơn", khách hàng được một nhân viên đón khách tiếp rất niềm nở và sẵn sàng giúp đỡ khách. Wal-Mart chi cho quảng cáo ít hơn nhiều so với Sears và K mart mà doanh số bán ra của nó vẫn tăng với nhịp độ 30% một năm. Sam's Walton cũng xây dựng được một mạng lưới cửa hàng mới rất phát đạt, gọi là Sam's Wholesale Clup, bán với giá giảm đặc biệt cho các thành viên (các doanh nghiệp nhỏ, nhân viên cơ quan nhà nước,v.v. .)đồ gỗ, trang thiết bị gia dụng và thực phẩm.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 21-1

PIZZA HUT CỐ GẮNG QUẢN LÝ ĐẶC QUYỀN CỦA MÌNH

Các hệ thống đặc quyền đặt ra một thách thức lớn về quản lý trước người cấp đặc quyền. Coca-Cola đã mâu thuẫn với một số người đóng chai của mình trong nhiều trường hợp. Supercut, một mạng lưới hiệu hớt tóc đặc quyền, đã phải giải quyết tình trạng nổi loạn chống lại các chính sách của mình. Quả thực là lợi ích của người cấp đặc quyền và người hưởng đặc quyền thường khác nhau.

Hãy xét trường hợp của Pizza Hut. Pizza Hut có 7.000 đơn vị, trong đó 47% thuộc quyền sở hữu của công ty, còn số còn lại nằm trong tay những người hưởng đặc quyền. Giả sử Pizza Hut muốn đưa ra ba chính sách mới:

1. Pizza Hut muốn các đơn vị của mình cung ứng bánh pizza thêm cho các cửa hàng ăn
2. Pizza Hut muốn quảng cáo giá thấp hơn trên cả nước.
3. Pizza Hut muốn bổ sung thêm những món ăn mới vào thực đơn của mình.

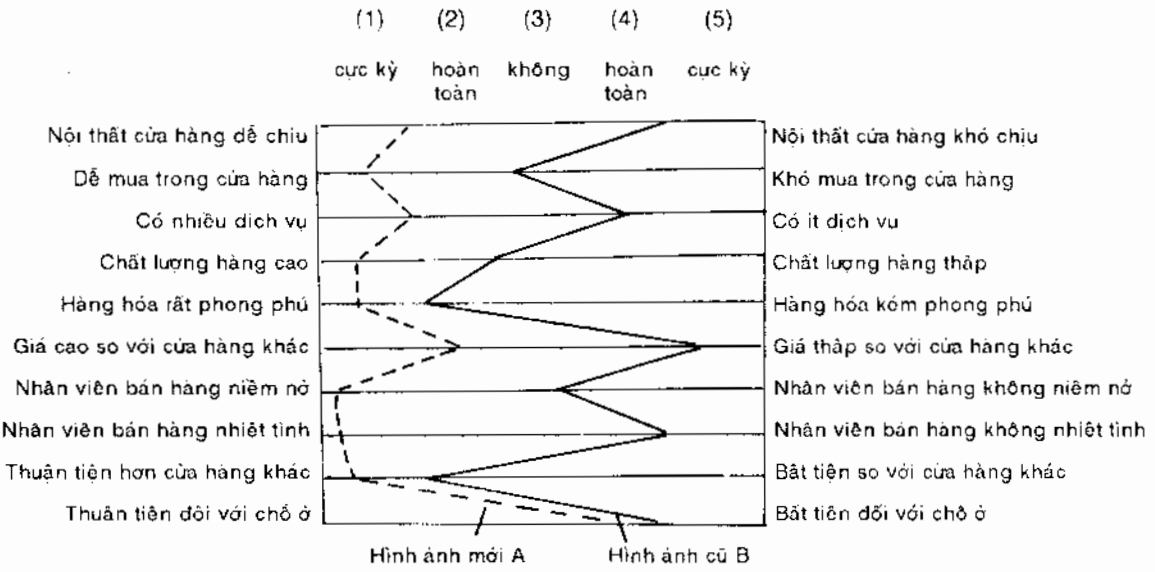
Ta thấy ngay là tất cả ba chính sách này đều gây cho những người hưởng đặc quyền thêm những khoản chi phí mới. Họ sẽ phải mua xe giao hàng và thiết bị mới để làm các chủng loại sản phẩm mới. Điều đó có nghĩa là chủng loại thấp nhất của họ sẽ bị thiệt hại do bán chậm.

Một số người hưởng đặc quyền dứt khoát không muốn thực hiện cả ba chính sách đó. Ta xét trường hợp một người hưởng đặc quyền kinh doanh cửa hàng Pizza Hut phát đạt ở một thị trấn nhỏ. Dân cư ở thị trấn đó hoàn toàn hài lòng với bữa ăn ở cửa hàng Pizza Hut hay dịch vụ bán hàng lưu động, còn dịch vụ giao hàng tại nhà thì ít phù hợp hơn. Hay xét trường hợp một người hưởng đặc quyền hùng mạnh, sở hữu một số đơn vị và có dự kiến nghỉ kinh doanh trong thời gian tới, vì đã thỏa mãn với số của cải đã tích lũy được nhờ đặc quyền được hưởng. Người đó quan tâm nhiều hơn đến việc bảo toàn của cải của mình hơn là phát triển tiếp.

Trong hầu hết các hệ thống đặc quyền, những người được hưởng đặc quyền đều cử ra một người đại diện cho họ để thương lượng với người cấp đặc quyền. Vị đại diện này phải làm một việc rất khó khăn không chỉ vì phải đối mặt với người cấp đặc quyền, mà còn là vì bản thân những người hưởng đặc quyền cũng có quá nhiều quyền lợi mâu thuẫn với nhau. Những người hưởng đặc quyền khác nhau về mức độ cạnh tranh mà họ phải đương đầu về các nguồn tài nguyên, về thời hạn,v.v...

Tất cả những điều đó nói lên rằng việc quản lý một hệ thống đặc quyền là một thách thức không bao giờ kết thúc.

Định kỳ người bán lẻ phải tiến hành nghiên cứu marketing để đảm bảo chắc chắn mình đang vươn tới và thỏa mãn được khách hàng mục tiêu. Hãy xem xét một cửa hàng đang tìm cách thu hút những khách hàng giàu có, nhưng hình ảnh của nó được thể hiện bằng đường đậm nét trong H.21.2. Hình ảnh của cửa hàng không hấp dẫn đối với thị trường mục tiêu của nó. Cửa hàng phải hoặc là phục vụ thị trường đại chúng hoặc là cải tạo lại để thành "cửa hàng sang trọng hơn". Giả sử là nó quyết định theo hướng thứ hai. Sau một thời gian cửa hàng lại phỏng vấn khách hàng. Hình ảnh của cửa hàng bây giờ được biểu diễn bằng đường đứt đoạn trong H.21.2. Cửa hàng đã thành công trong việc thay đổi hình ảnh của mình cho phù hợp hơn với thị trường mục tiêu.



H.21.2. So sánh hình ảnh cũ và mới của một cửa hàng đang tìm cách thu hút một thị trường sang trọng

Đồng thời việc xác định vị trí của người bán lẻ phải mềm dẻo, nhất là khi nó quản lý những cửa hàng ở những địa điểm có đặc điểm kinh tế xã hội khác nhau. Một ngân hàng có ba chi nhánh nằm ở ba khu khác nhau của một thành phố, Nó nhận ra rằng mỗi chi nhánh cần đáp ứng được một yêu cầu then chốt như sau:

Chi nhánh	Yêu cầu then chốt
Chi nhánh A (thu nhập cao, chuyên nghiệp)	Kịp thời
Chi nhánh B (thu nhập trung bình nội trợ)	Niềm nở
Chi nhánh C (thu nhập thấp)	Có năng lực

Danh mục sản phẩm và quyết định mua hàng

Danh mục sản phẩm của người bán lẻ phải tương xứng với những kỳ vọng mua bán của thị trường mục tiêu. Trên thực tế nó trở thành yếu tố then chốt trong trận chiến cạnh tranh giữa những người bán lẻ tương tự. Người bán lẻ phải quyết định chiều rộng của danh mục sản phẩm (hẹp hay rộng) và chiều sâu của danh mục sản phẩm (nông hay sâu). Chẳng hạn như trong ngành kinh doanh nhà hàng, một nhà hàng có thể có danh mục sản phẩm hẹp và nông (quầy ăn nhẹ), danh mục sản phẩm hẹp và sâu (các món ăn đặc sản), danh mục sản phẩm rộng và nông (quầy ăn tự phục vụ), hay danh mục sản phẩm rộng và sâu (nhà hàng lớn). Một chiều nữa của danh mục sản phẩm là chất lượng hàng. Khách hàng quan tâm đến chất lượng sản phẩm cũng như mức độ phong phú của sản phẩm.

Sau khi đã xác định danh mục và phẩm cấp sản phẩm của cửa hàng mới bắt đầu có sự thách thức thực sự đối với người bán lẻ. Bao giờ cũng có những đối thủ cạnh tranh có danh mục và chất lượng hàng hóa tương tự. Vấn đề là phải xây dựng một chiến lược tạo sự khác biệt cho sản phẩm. Wortzel đã đưa ra một số chiến lược tạo khác biệt cho sản phẩm đối với những người bán lẻ:

1. *Tạo nét đặc trưng bằng một số nhãn hiệu toàn quốc độc quyền mà những người bán lẻ cạnh tranh khác không có:* Chẳng hạn như Saks có thể xin độc quyền bán quần áo của một nhà sáng tạo mốt nổi tiếng thế giới.
2. *Tạo nét đặc trưng chủ yếu bằng những hàng hóa gắn nhãn hiệu riêng:* Linited thiết kế hầu hết các kiểu quần áo bán ở các cửa hàng của mình.
3. *Tạo nét đặc trưng bằng những đợt quảng cáo rầm rộ hàng hóa đặc biệt:* Chẳng hạn như Blômingdale tổ chức trưng bày trong một tháng hàng hóa của nước khác, như của Trung Quốc hay Ấn độ, trong tất cả các cửa hàng của mình.
4. *Tạo nét đặc trưng bằng hàng hóa mới lạ hay luôn luôn thay đổi:* Benetton hàng tháng đều thay đổi một phần hàng hóa của mình làm cho khách hàng hay muốn đến xem.
5. *Tạo nét đặc trưng hàng hóa mới nhất hay tối tân nhất đầu tiên:* Công ty Sharper Image luôn đi trước những người bán lẻ khác trong việc bán những thiết bị điện tử tối tân nhất từ khắp nơi trên thế giới.
6. *Đảm bảo dịch vụ theo ý khách hàng:* Harrod's ở London, ngoài những trang phục nam may sẵn, còn may đo bộ đồ, áo sơ mi và cà vạt cho khách hàng.
7. *Bán một danh mục hàng có mục tiêu rõ rệt:* Lane Bryant bán hàng hóa cho những phụ nữ to lớn. Brookstone bán những công cụ và dụng cụ cơ khí khác thường cho người muốn mua sắm ở "cửa hàng đồ chơi cho người lớn".[4]

Sau khi đã quyết định chiến lược danh mục sản phẩm, người bán lẻ phải quyết định về nguồn, chính sách và thủ tục mua hàng. Trong những doanh nghiệp nhỏ người chủ thường nắm việc lựa chọn và mua hàng. Ở những công ty lớn việc mua hàng được xem là một chức năng chuyên môn và một công việc chuyên trách.

Ta hãy xem xét các siêu thị. Tại cơ quan đầu não của công ty quản lý một mạng lưới các siêu thị, các chuyên gia mua hàng (đôi khi còn gọi là những người quản lý hàng hóa chịu trách nhiệm phát triển danh mục nhãn hiệu và lắng nghe các nhân viên bán hàng giới thiệu nhãn hiệu mới. Trong một số mạng lưới những người mua hàng này có quyền chấp nhận hay từ chối những mặt hàng mới. Còn trong một số mạng lưới khác thì họ chỉ được quyền lọc ra những trường hợp "rõ ràng phải từ chối" và "rõ ràng có thể chấp nhận", còn đối với những mặt hàng khác thì họ phải trình cho một ban mua hàng của toàn mạng lưới để phê duyệt. Borden phát hiện thấy rằng ý kiến đề xuất của chuyên gia mua hàng có ảnh hưởng rất lớn đến quyết định của ban đó.[5]

Ngay cả khi một mặt hàng đã được một ban mua hàng của mạng lưới chấp nhận, từng cửa hàng trong mạng lưới vẫn có thể không bán mặt hàng đó. Theo ý kiến của một cán bộ điều hành mạng lưới siêu thị: "Bất kể những đại diện tiêu thụ bán gì, hay các chuyên gia mua hàng mua những thứ gì, thì nhân vật có ảnh hưởng lớn nhất đến quyết định cuối cùng về việc bán mặt hàng mới đó vẫn là giám đốc cửa hàng". Trong một mạng lưới toàn quốc cũng như các siêu thị độc lập hai phần ba số mặt hàng mới đã được nhập cho đều được đặt mua theo quyết định của chính giám đốc cửa hàng và chỉ có một phần ba thuộc diện phân phối bắt buộc.

Như vậy những người sản xuất đã phải đối mặt với một thách thức lớn là cố gắng làm sao để đưa được những mặt hàng mới của mình lên giá trưng bày của cửa hàng. Họ chào bán cho các

siêu thị toàn quốc từ 150 đến 250 mặt hàng mới mỗi tuần, còn mặt bằng của cửa hàng thì không cho phép chấp nhận quá 10% số đó.

Rõ ràng là những người sản xuất rất muốn biết những tiêu chuẩn chấp nhận mà các chuyên gia mua hàng, ban mua hàng và các giám đốc cửa hàng áp dụng. Công ty A.C.Nielson đã yêu cầu các giám đốc cửa hàng đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố khác nhau có ảnh hưởng đến quyết định chấp nhận mặt hàng mới của họ theo thang điểm ba điểm. Họ đã phát hiện ra rằng các chuyên gia mua hàng chịu ảnh hưởng nhiều nhất, theo thứ tự tầm quan trọng, là bằng chứng rõ ràng về sự chấp nhận của khách hàng, phương thức quảng cáo cùng kế hoạch khuyến mãi được thiết kế tốt, và sự khuyến khích hào phóng về tài chính đối với thương mại.

Vai trò của các chuyên gia mua hàng, các ban mua hàng và các giám đốc cửa hàng có những đặc điểm khác nhau trong cách tổ chức mua hàng của các doanh nghiệp bán lẻ. Những mạng lưới cửa hàng bách hóa tổng hợp lớn sử dụng những chuyên gia mua hàng chuyên trách về từng chủng loại hàng hóa và có quyền hạn rất lớn đối với việc lựa chọn hàng hóa để tạo nét đặc trưng. Các chuyên gia mua hàng có các trợ lý giúp dự báo nhu cầu, kiểm tra tình hình dự trữ và đẩy mạnh tiêu thụ. Trong trường hợp này các giám đốc cửa hàng đưa ra những quyết định tương lai về những hàng hóa cần đặt mua và những hàng hóa cần trưng bày nổi bật.

Những người bán lẻ đang nhanh chóng nâng cao kỹ năng mua hàng của mình. Họ đã nắm vững những nguyên lý dự báo nhu cầu, lựa chọn hàng hóa, kiểm tra tồn kho, bố trí không gian và trưng bày. Họ sử dụng máy tính để theo dõi hàng dự trữ, tính toán số lượng đặt mua kinh tế, chuẩn bị đơn đặt hàng và in ra những số tiền chi cho người bán và các sản phẩm. Họ đang học cách lượng định khả năng sinh lời trực tiếp của sản phẩm (xem khái niệm và công cụ marketing 21-1).

Như vậy người bán đang phải đương đầu với những chuyên gia mua hàng ngày càng tinh khôn hơn của người bán lẻ và điều này đã làm cho sức mạnh của người sản xuất chuyển sang phía những người buôn bán. Người bán phải hiểu được những yêu cầu luôn thay đổi của người buôn bán và phát triển những mặt hàng có sức hấp dẫn cạnh tranh để giúp người buôn bán phục vụ khách hàng của mình được tốt hơn. Bảng 21.1 liệt kê một số công cụ marketing mà người bán sử dụng để nâng cao sức hấp dẫn của mình đối với những người buôn bán. Mục công ty và ngành 21-2 giới thiệu một cách người bán (GE) chủ động thiết lập chế độ dịch vụ và khả năng sinh lời cao hơn cho các đại lý của mình.

Bảng 21.1 Công cụ marketing của người bán được sử dụng đối với người buôn bán

Hợp tác quảng cáo, trong đó người bán đồng ý chi một phần chi phí quảng cáo của người bán lẻ để quảng cáo sản phẩm của người bán.

Gắn nhãn hiệu, nghĩa là người bán gắn vào từng sản phẩm của mình một tấm thẻ có ghi rõ giá cả, nhà sản xuất, kích cỡ, mã số, màu sắc. Những thẻ này giúp người buôn bán tái đặt hàng khi đã bán hết.

Mua hàng không dự trữ, nghĩa là người bán chịu trách nhiệm dự trữ hàng và giao hàng cho người buôn bán khi nhận được thông báo trong một thời gian ngắn.

Hệ thống tự động đặt hàng lại, nghĩa là người bán đảm bảo các biểu mẫu và nối mạng máy tính để người bán lẻ tự động đặt hàng lại.

Quảng cáo bằng ảnh, kịch bản truyền thanh.

Giá đặc biệt để kích thích các cửa hàng.

Quyền trả lại và đổi hàng đối với người buôn bán.

Bớt giá đối với những hàng mà người buôn bán đã hạ giá.

Bảo trợ việc trình diễn tại các cửa hàng.

Quyết định về dịch vụ và bầu không khí của cửa hàng

Người bán lẻ cũng phải quyết định danh mục dịch vụ đảm bảo cho khách hàng. Những cửa hàng tạp phẩm xưa kia đã đảm bảo những dịch vụ như giao hàng đến tận nhà, bán chịu và giao tiếp với khách hàng, mà những siêu thị ngày nay đã hoàn toàn loại bỏ, Bảng 21.2 liệt kê một số dịch vụ chủ yếu mà các cửa hàng bán lẻ phục vụ đầy đủ có thể đảm bảo. Danh mục dịch vụ này là một trong những công cụ then chốt để làm cho một cửa hàng có đặc điểm khác biệt so với các cửa hàng khác.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 21-1

MỘT CÔNG CỤ MỚI CỦA NGƯỜI BÁN LẺ:
KHẢ NĂNG SINH LỜI TRỰC TIẾP CỦA SẢN PHẨM (DPP)

Người bán lẻ ngày càng hay sử dụng một công cụ đánh giá lợi nhuận của một sản phẩm mới, được gọi là khả năng sinh lời trực tiếp của sản phẩm (DPP). DPP cho phép người bán lẻ đo lường chi phí bốc xếp sản phẩm từ khi nó được nhập vào kho của mình cho đến khi khách hàng mua nó và đem nó ra khỏi cửa hàng bán lẻ. DPP chỉ đo chi phí trực tiếp gắn liền với việc bốc xếp sản phẩm, các chi phí tiếp nhận, chuyển vào kho, công việc giấy tờ, lựa chọn, kiểm tra, bốc hàng lên xe và thuê mặt bằng. Những người bán lẻ đã áp dụng DPP đều thấy ngạc nhiên là tổng tiền lời trên một sản phẩm thường có mối tương quan yếu với lợi nhuận trực tiếp của sản phẩm. Ví dụ, một số sản phẩm khối lượng lớn có thể có chi phí bốc xếp lớn đến mức độ là chúng ít sinh lời hơn và chiếm ít chỗ trưng bày trên giá hơn so với một số sản phẩm khối lượng nhỏ.

Viện marketing thực phẩm (FMI) đang tiêu chuẩn hóa công cụ này và khuyến khích sử dụng rộng rãi công cụ đó. DPP có thể có một số đóng góp. Thứ nhất là DPP có thể giúp người bán lẻ cải tiến việc quản lý không gian của mình. Thứ hai là DPP sẽ tạo ra những biện pháp kết hợp người sản xuất và người bán lẻ để hạ thấp chi phí bốc xếp, chẳng hạn như cải tiến thiết kế, kích thước bao bì và thùng chứa hay thay đổi phương pháp giao hàng. Thứ ba là DPP cho phép kiểm tra khả năng sinh lời của các phương án sắp xếp và bố trí giá kho.

Một số nhà sản xuất cảm thấy bị công cụ này đe dọa, bởi vì nó đem lại cho người bán lẻ luận cứ vững chắc để lựa chọn hay từ chối những sản phẩm cũ hay mới. Tuy nhiên những nhà sản xuất khôn ngoan cũng nghiên cứu công cụ này và sử dụng nó để giúp người bán lẻ giảm bớt chi phí của họ, nhờ vậy mà được chấp nhận nhiều hàng hơn.

Bầu không khí của cửa hàng là một yếu tố khác nữa trong kho vũ khí của họ. Mỗi cửa hàng đều có một cách bố trí mặt bằng riêng, có thể gây khó khăn hay tạo thuận tiện cho việc đi lại. Mỗi cửa hàng đều có một dáng vẻ riêng. Có cửa hàng bị chê là bẩn, có cửa hàng được khen là hấp dẫn, có cửa hàng được xem là sang trọng, có cửa hàng bị chê là buồn tẻ. Cửa hàng phải có một bầu không khí được thiết kế phù hợp với thị trường mục tiêu và cám dỗ người tiêu dùng mua hàng. Văn phòng dịch vụ mai táng phải có bầu không khí yên tĩnh, u sầu và thanh thản, còn câu lạc bộ khiêu vũ thì phải có một bầu không khí rực rỡ, ồn ào và sôi động. Các cửa hàng Banana Republic Travel Safari Clothing theo quan niệm "chiến trường bán lẻ", và khách hàng có cảm giác là mình đang đi mua hàng ở một chợ ở châu Phi hay trong một hang động săn bắn. Các siêu thị phát hiện thấy rằng việc thay đổi nhịp điệu âm nhạc tác động đến thời gian trung bình lưu lại cửa hàng và mức chi tiêu trung bình, và các siêu thị đang nghiên cứu những cách tỏa hương thơm qua việc trưng bày những nhãn keo trên giá hàng để kích thích cảm giác đói hay khát. Một số

cửa hàng bách hóa tổng hợp cao cấp đã cho xịt dầu thơm ở những gian hàng nhất định. Khách sạn New Otani ở Singapore tạo nét đặc trưng bằng một thác nước phun lên và đổ xuống theo tiếng âm nhạc, trị giá tới 8 triệu USD. "Môi trường trọn gói: được những nhà sáng tạo thiết kế ra bằng cách kết hợp các tác nhân thị giác, thính giác, khứu giác và xúc giác nhằm đạt được hiệu quả mong muốn đối với khách hàng[6]. (xem chiến lược marketing 21–1)

Bảng 21.2. Những dịch vụ bán lẻ điển hình

Dịch vụ tiền mãi	Dịch vụ hậu mãi	Dịch vụ phụ trợ
1. Tiếp nhận đơn hàng qua điện thoại	1. Giao hàng tận nhà	1. Đổi séc ra tiền mặt
2. Tiếp nhận đơn hàng qua bưu điện	2. Giấy gói bình thường	2. Thông tin tổng quát
3. Quảng cáo	3. Giấy gói tặng phẩm	3. Đỗ xe miễn phí
4. Trưng bày trong quầy kính	4. Hiệu chỉnh	4. Nhà hàng
5. Trưng bày nội thất	5. Trả lại hàng	5. Sửa chữa
6. Phòng thử quần áo	6. Thay đổi	6. Trang trí nội thất
7 Giờ bán hàng	7. May đo	7. Tín dụng
8. Trình diễn thời trang	8. Lắp đặt	8. Phòng ngồi nghỉ
9. Đổi cũ lấy mới	8. Khắc chữ trên hàng	9. Trông giữ trẻ em

Quyết định giá

Giá cả của người bán lẻ là một yếu tố then chốt xác định vị trí và phải được quyết định theo thị trường mục tiêu, danh mục sản phẩm, và dịch vụ, và tình hình cạnh tranh. Tất cả những người bán lẻ đều thích tính phụ giá cao và đạt khối lượng lớn, thường hai ý muốn này không đi đôi với nhau. Hầu hết những người bán lẻ đều rơi vào nhóm phụ giá cao, khối lượng nhỏ (các cửa hàng chuyên doanh hàng chất lượng cao) hay nhóm phụ giá thấp, khối lượng lớn (những người buôn bán hàng đại trà và các cửa hàng hạ giá). Trong phạm vi mỗi nhóm này còn có sự phân hóa thêm nữa. Chẳng hạn như hãng Bijan's on Rodeo Drive ở Beverly Hills định giá một bộ quần áo bắt đầu từ 1.000 USD và một đôi giày từ 400 USD, vượt xa giá của các cửa hàng bách hóa tổng hợp cao cấp. Ở thái cực kia thì cửa hàng 47th Street Photo ở New York City là một cửa hàng hạ giá đặc biệt, bán những hàng hóa có nhãn hiệu nổi tiếng, định giá thấp hơn cả những cửa hàng hạ giá thông thường và các cửa hàng bán hàng theo catalog.

Những người bán lẻ cũng phải chú ý đến sách lược định giá. Hầu hết những người bán lẻ định giá thấp cho một số mặt hàng để làm mồi câu khách. Họ tổ chức bán tại tất cả các cửa hàng theo từng đợt. Họ tính toán hạ giá đối với những hàng hóa lưu thông tương đối chậm: ví dụ những người bán giày dự kiến bán 50% số giày của mình với phụ giá bình thường, 25% với phụ giá 40% và 25% còn lại thì bán giá gốc. Về quyết định giá hãy xem thêm Chiến lược marketing 21–2.

GENERAL ELECTRIC SỬ DỤNG MỘT HỆ THỐNG "DỰ TRỮ ẢO" ĐỂ HỖ TRỢ ĐẠI LÝ CỦA MÌNH

Cho đến cuối những năm 1980 GE đã sử dụng một hệ thống truyền thống, cố gắng cung cấp những thiết bị của GE cho các đại lý với điều kiện là đại lý "được cấp hàng" phải là đại lý "trung thành". Đại lý đó sẽ có ít không gian hơn để trưng bày những nhãn hiệu khác và sẽ phải giới thiệu những thiết bị của GE để giảm bớt lượng hàng dự trữ quá nhiều của mình. Để cấp nhiều hàng cho các đại lý, GE đã tính giá thấp nhất khi đại lý đặt mua đầy một xe những thiết bị của GE.

Sau này GE nhận thấy rằng phương thức này đẻ ra nhiều vấn đề, nhất là đối với những đại lý độc lập, tương đối nhỏ, không đủ khả năng để dự trữ hàng nhiều. Những đại lý này đã phải chịu một sức ép lớn phải đương đầu với sự cạnh tranh về giá từ phía những đại lý nhiều nhãn hiệu, tương đối lớn hơn. Suy nghĩ lại chiến lược của mình theo quan điểm tạo ra sự hài lòng và khả năng sinh lời cho đại lý, GE đã nghĩ ra một mô hình gọi là hệ thống nối trực tiếp (Direct Connect). Theo hệ thống này các đại lý của GE chỉ cần sử dụng các mô hình hiển thị. Họ dựa vào lượng hàng "dự trữ ảo" để lên đơn hàng. Các đại lý có thể sử dụng hệ thống xử lý đơn đặt hàng của GE 24 giờ một ngày, kiểm tra trên mô hình những mặt hàng hiện có và gửi đơn đặt hàng để giao hàng trong ngày hôm sau. Ngoài ra các đại lý còn được hưởng giá hời nhất ủa GE, GE tài trợ từ quỹ tín dụng của GE và không lấy lãi trong 90 ngày đầu.

Các đại lý được lợi là có chi phí dự trữ hàng thấp hơn rất nhiều và đồng thời vẫn có một lượng hàng dự trữ ảo lớn để thỏa mãn các khách hàng của mình. Để đổi lại lợi ích này các đại lý phải cam kết bán chín loại sản phẩm chính của GE, đảm bảo 50% doanh số bán của mình là hàng của GE, mở sổ sách để cho GE kiểm tra, và hằng tháng thanh toán cho GE qua hệ thống chuyển tiền điện tử. Kết quả thực tế là mức lời của các đại lý đã tăng vọt.

GE cũng có lợi. Các đại lý làm việc hết lòng và phụ thuộc nhiều hơn vào GE. Hệ thống nhập đơn đặt hàng mới đã tiết kiệm rất nhiều chi phí văn phòng cho GE. Và giờ đây GE biết được doanh số bán thực sự hàng hóa của mình ở cấp bán lẻ, nhờ vậy mà có thể lên lịch tiến độ sản xuất chính xác hơn. Bây giờ nó có thể sản xuất theo nhu cầu, chứ không phải theo nguyên tắc chất đầy kho dự trữ. GE đã có thể đơn giản hóa cách bố trí kho tàng của mình để có thể giao thiết bị của mình đi khắp 90% lãnh thổ Hoa Kỳ trong vòng 24 giờ.

Quyết định khuyến mãi

Người bán lẻ phải sử dụng những công cụ khuyến mãi hỗ trợ toàn trang, trang nhã trong các tạp chí như Vogue và Harper's. Những cửa hàng hạ giá đặc biệt. Các cửa hàng cao cấp huấn luyện rất kỹ lưỡng nhân viên bán hàng của mình về cách chào đón khách hàng, nắm bắt nhu cầu và xử lý những băn khoăn và khiếu nại của họ. Các cửa hàng hạ giá thì sử dụng những nhân viên bán hàng ít được huấn luyện hơn và sử dụng tất cả những công cụ khuyến mãi để câu khách.

Quyết định địa điểm

Những người bán lẻ thường quen nói rằng ba chiếc chìa khóa thành công là "địa điểm, địa điểm và địa điểm". Ví dụ, khách hàng chủ yếu lựa chọn ngân hàng gần nhất và cây xăng gần nhất. Mạng lưới cửa hàng bách hóa tổng hợp, các công ty xăng dầu và các đại lý đặc quyền thức ăn nhanh phải hết sức thận trọng khi lựa chọn địa điểm. Vấn đề này lại được phân ra thành việc lựa chọn các khu vực trong nước để mở các cửa hàng, rồi sau đó đến thành phố cụ thể và cuối

cùng là địa điểm cụ thể. Ví dụ một mạng lưới siêu thị có thể quyết định hoạt động ở các miền Trung Tây và Đông Nam. ở Trung Tây thì chọn các thành phố Chicago. Milwaukee, và Indiannapolis, và ở Chicago thì chọn 14 địa điểm, hầu hết ở vùng ven đô.

Những người bán lẻ lớn phải vật lộn với vấn đề nên bố trí một số cửa hàng nhỏ ở nhiều địa điểm hay những cửa hàng lớn ở một số ít địa điểm hơn. Nói chung, người bán lẻ bố trí đủ số cửa hàng ở mỗi thành phố để đảm bảo tiết kiệm trong khuyến mãi và phân phối. Cửa hàng càng lớn, thì địa bàn hay phạm vị hoạt động của nó càng lớn.

Người bán lẻ có thể chọn cách bố trí các cửa hàng của mình ở một khu thương mại trung tâm, ở một trung tâm thương mại của vùng, ở trung tâm thương mại của cộng đồng hay một dãy phố thương mại.

+ *Khu thương mại trung tâm:* là khu cổ nhất và giao thông có mật độ cao nhất của thành phố, thường gọi là trung tâm thành phố. Giá tiền thuê cửa hàng và văn phòng thường là cao, Nhưng có một số trung tâm thành phố, như Detroit, đã gặp tình trạng phân tán ra ngoại ô làm cho các cơ sở bán lẻ ở trung tâm thành phố cũng sa sút và thay đổi thành phần những người đi mua hàng.
+ *Trung tâm thương mại khu vực:* là những khu thương mại lớn ở ven đô có từ 40 đến 100 cửa hàng và trải ra theo bán kính từ năm đến mười dặm. Thông thường các khu này đều có một hay hai cửa hàng chủ chốt nổi tiếng toàn quốc, như Sear hay Marshall Fields, và rất hấp dẫn, vì có bãi đậu xe thoải mái, có thể mua sắm trong một lần dừng xe, có nhà hàng ăn và những cơ sở giải trí. Những khu phát đạt phải chịu tiền thuế cao, nhưng bù lại là có mật độ người mua sắm cao.
+ *Trung tâm thương mại của cộng đồng:* là những khu tương đối nhỏ hơn và thường có một cửa hàng chủ chốt và có từ 20 đến 40 cửa hàng tương đối nhỏ hơn.
+ *Dãy phố thương mại:* là một cụm những cửa hàng phục vụ những nhu cầu bình thường của vùng lân cận về hàng tạp hóa, đồ kim khí, giặt ủi và xăng dầu. Nó phục vụ nhân dân trong phạm vị đi xe mất từ năm đến mười phút.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 21-1

HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ NGÀY NAY ĐÃ NOI GƯƠNG BROADWAY

Richard Melman, 50, là một chủ nhà hàng xuất sắc. Mỗi nhà hàng trong số 32 nhà hàng của ông đều có một chủ đề: Tucci Benucch giống một quán cà phê ngoài trời ở làng mạc Italy; Ed Debevic là một quán ăn đơn sơ của những năm 1950; R. J. Grunts là một quán ăn thường xuyên có món thịt băm và ớt; Ambria là một nhà hàng lịch sự, dùng đồ pha lê, khăn trải bàn và thắp đèn cầy. Theo ý kiến của Ronald N. Paul, cố vấn của ngành thực phẩm thì "Richard Melman là Andrew Lloy Webber của ngành nhà hàng. Ông ta không chỉ nấu các món ăn, ông ta còn tạo ra cả nhà hát".[1]

Việc biến các cơ sở bán lẻ thành nhà hát không chỉ đóng khung trong các nhà hàng. F.A.C Schwars đã mở cửa hàng đồ chơi ba tầng ở trên đường North Michigan Avenue thuộc khu sang trọng của Chicago, và khách hàng đã phải xếp hàng để chờ đến lượt vào cửa hàng. Một khi đã vào được khách hàng phải đi thanh cuốn lên tầng ba rồi mới đi xuống qua các quầy hàng thời thượng khác nhau lúc nào cũng có những đám đông tụ tập xung quanh những cuộc trưng bày ngoạn mục của Lego, những gian hàng của Barbie Doll, những con thú nhồi bông khổng lồ, một cái cây biết nói, v.v..."Nhà hát" của F.A.O Schwarz hoàn toàn trái ngược với những dãy giá bày

hàng buôn tẻ và những thùng chất cao trong cửa hàng đồ chơi Toys " 9 " Us, nơi có vẻ như chẳng có gì đặc biệt xảy ra với 15.000 đồ chơi, ngoại trừ giá cả có rẻ hơn.

Chỉ riêng một vài khối nhà phía nam F.A.O Schwarz là cửa hàng Niketown cao bốn tầng hiện đang thu hút nhiều khách hàng viếng thăm hơn cả Viện Bảo Tàng Khoa Học và Công nghiệp nổi tiếng ở Chicago. Niketown là một sự thể hiện tinh thần thể thao tột đỉnh: mỗi phòng được dành riêng cho một môn thể thao, ở đó người ta có thể tìm thấy và mua những bộ đồ và giày phù hợp với môn thể thao đó. Những chú thiếu niên mơ ước trở thành ngôi sao bóng rổ thì đổ dồn về tầng hai, ở đó chúng thấy ngay một bức ảnh lớn của Michael Jordan, cả một dãy giày và quần áo chơi bóng rổ, và thậm chí cả một sân bóng rổ để chúng có thể thử đi giày rồi ném bóng vào một số rổ để xem xem nó có tạo cho mình cảm giác thoải mái không.

Kế bên Niketown là một khung cảnh tương đối trầm lặng hơn dưới hình thức Phòng Trưng Bày của Sony, tại đó nhiều sản phẩm khác nhau của Sony được trưng bày để có thể sờ mó được, cho chạy thử và trình diễn. Trên tầng hai mọi người được thấy một nhà hát tại nhà trong tương lai với một màn ảnh khổng lồ và âm thanh thực sự của một nhà hát. Ở tầng một mọi người được thấy hình ảnh trên TV của một bó hoa tuyệt đẹp được quay bằng máy quay video Sony Handycam rồi phát lên TV cực nét, với một bức ảnh còn đẹp hơn cả hoa thật.

Có lẽ biểu hiện hoàn hảo của việc biến các cửa hàng thành nhà hát là khi Mall Of America ở gần Minneapolis, một khu thương mại siêu hạng cộng với một công viên có chủ đề nhất định. bên cạnh bốn cửa hàng bách hóa tổng hợp chính nổi tiếng, quần thể khổng lồ này còn có 800 cửa hàng chuyên doanh. Trong số các cửa hàng đó có một cửa hàng là Oshman Superports USA có một sân bóng rổ, một phòng tập quyền Anh, một phòng bóng chày, một bãi bắn cung 50 foot và một dốc trượt tuyết giả. Các cửa hàng bán lẻ vây quanh một công viên giải trí rộng bảy mẫu Anh tên là Knott's Camp Snoopy, có 26 đường đi dạo, một vòng trượt băng, một sân golf mini hai cấp, và một hồ cá 1,2 triệu gallon có đường xuyên qua với hàng trăm loài cá biển và một khu biểu diễn cá heo. Các chủ sở hữu khu thương mại này hy vọng là khu này sẽ thu hút được 40 triệu khách đến thăm mỗi năm từ những nước xa xôi như Nhật.

Tất cả những điều này khẳng định rằng người ta không chỉ mua các sản phẩm. Họ mua các dịch vụ. Và một trong những dịch vụ có tiềm năng lớn nhất trong tương lai của ngành bán lẻ là dịch vụ giải trí.

Theo quan điểm dung hòa giữa mật độ giao thông cao và giá thuê nhà cao, người bán lẻ phải quyết định về những địa điểm có lợi nhất cho các cửa hàng của mình. Họ có thể sử dụng những phương pháp khác nhau để đánh giá các địa điểm, bao gồm việc đếm lưu lượng xe qua lại, điều tra thói quen mua sắm của người tiêu dùng, phân tích những địa điểm cạnh tranh, v.v[7]...Có một số mô hình bố trí địa điểm cũng đã được xây dựng[8].

Người bán lẻ có thể đánh giá hiệu quả bán hàng của một cửa hàng cụ thể bằng cách xem xét bốn chỉ tiêu:

1. Số người đi qua trong một ngày trung bình
2. Tỷ lệ phần trăm số người vào cửa hàng
3. Tỷ lệ phần trăm người mua hàng trong số người vào cửa hàng
4. Số tiền bình quân đã chi cho một lần mua hàng.

Một cửa hàng yếu kém có thể là do nằm ở một địa điểm buôn bán không nhộn nhịp, hay ít người qua lại chịu ghé vào cửa hàng, hay quá nhiều người vào cửa hàng chỉ xem lướt qua chứ không mua hàng, hay người mua không mua nhiều hàng lắm. Mọi vấn đề đều có thể khắc phục được. Vấn đề mật độ giao thông được khắc phục bằng cách chọn địa điểm tốt hơn, số người ghé

vào cửa hàng có thể tăng lên bằng cách trưng bày hàng trong các quầy kính và thông báo hàng bán hấp dẫn hơn, còn vấn đề số người mua hàng và số hàng đã mua chủ yếu là vấn đề của chất lượng, giá cả hàng hóa và nghệ thuật bán hàng.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 21-1

CHIẾN LƯỢC "GIÁ THẤP THƯỜNG XUYÊN" CÓ KHÔN NGOAN HƠN CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ KHUYẾN MÃI" KHÔNG?

Nhiều công ty bán hàng theo hàng giá chính thức, nhưng thỉnh thoảng lại bán lộng giá. Theo cách này hầu hết khách hàng của họ đều trả theo giá đầy đủ, trong khi những khách hàng có đầu óc tính toán sẵn sàng chờ những đợt bán hàng để được thanh toán thấp hơn giá chính thức. Những khách hàng mua theo giá đầy đủ đã trợ cấp khá nhiều cho những khách hàng mua theo giá khuyến mãi.

Sears đã sử dụng chiến lược định giá truyền thống này. Thế nhưng gần đây Sears và nhiều công ty khác đã phải xem xét lại chiến lược định giá của mình khi phải đương đầu với các cửa hàng hạ giá. Xưa nay Sears đã định giá của mình thấp hơn mọi người vào các cửa hàng của mình để mua một thứ gì đó. Sears hay bán những mặt hàng theo thời vụ, những mặt hàng theo nhu cầu đặc biệt, và những mặt hàng tồn đọng trong kho dự trữ.

Trong những năm gần đây Sears đã thấy có sự cạnh tranh ngày càng tăng từ phía những cửa hàng hạ giá như K.mart và Wal–Mart, có đặc điểm nổi bật là giá thấp thường xuyên và doanh số bán giảm đi rất nhiều. Ngày càng nhiều khách hàng của Sears đã chuyển sang mua hàng ở những cửa hàng hạ giá đó.

Sears thấy mình đang phải đương đầu với một quyết định hết sức quan trọng về chiến lược định giá. Vào mùa xuân năm 1989 nó đã công bố một sự thay đổi cách định giá lớn nhất trong lịch sử 102 năm của mình. Vứt bỏ quan điểm về doanh số bán hàng tuần của mình, Sears đã chấp nhận chiến lược giá thấp thường xuyên. Sears đã đóng cửa tất cả 84 cửa hàng của mình trong 42 giờ và làm lại thẻ yết giá trên hàng hóa của mình, cắt giảm mạnh giá tới 50%! Trong suốt ba tuần tiếp theo Sears đã tiến hành một chiến dịch quảng cáo lớn nhất từ trước đến nay của mình để thông báo: " Chúng tôi đã hạ giá của mình cho hơn 50.000 mặt hàng!"

Sears đã dự tính kiếm lời bằng một số cách. Nó sẽ giữ chân những khách hàng hiện tại của mình và thu hút một số khách cũ trở lại, khối lượng lớn hơn sẽ bù đắp cho mức lời đã giảm đi. Sears sẽ tiết kiệm những khoản chi phí quảng cáo, dự trữ hàng và nhân sự rất lớn liên quan đến việc đẩy mạnh tiêu thụ hằng tuần.

Một năm sau Sears thấy rằng chiến lược giá thấp thường xuyên của mình xem ra không phù hợp. Khối lượng không tăng lên và tiền lời lại giảm đi. Hình như Sears đã không giảm giá của mình quá nhiều, nhiều người đi mua hàng nói rằng giá "thấp" của Sears vẫn còn cao hơn so với giá của các đối thủ cạnh tranh. Nguyên do là các chi phí bán hàng và hành chính của Sears chiếm gần 30% doanh số bán, so với 23% của đối thủ K mart. Để thành công với chiến lược giá thấp thường xuyên, trước tiên Sears phải đảm bảo được chi phí thấp thường xuyên. Một vấn đề nữa là những khách hàng của Sears đã quen " nán chờ" những đợt bán lộng giá truyền thống của nó và vẫn còn trông ngóng những đợt đó. Mới đây Sears đã bắt đầu tiến hành những đợt bán lộng giá trở lại và nó vẫn không rõ là liệu những đợt bán hàng như vậy có duy trì nổi yêu cầu của chiến lược giá thấp thường xuyên không.

Coughlan và Vilcassim tin chắc rằng trên một thị trường bán lẻ hai đầu không có sự khác

biệt thực sự một người bán lẻ theo giá khuyến mãi rút cuộc sẽ buộc phải chuyển sang giá thấp thường xuyên, nếu gặp phải một đối thủ cạnh tranh theo chiến lược giá thấp thường xuyên. Cả hai công ty đều không thể kiếm được lợi nhuận cao hơn sức bình thường do sức ép của giá cạnh tranh. Cả hai công ty đều muốn tiến hành những đợt bán hàng với hy vọng giành ưu thế tạm thời.

NHỮNG XU HƯỚNG BÁN LẺ

Ở đây ta có thể tóm lược những bước phát triển chủ yếu và người bán lẻ cần tính đến khi hoạch định chiến lược cạnh tranh của mình:

1. *Những hình thức bán lẻ mới:* Những hình thức bán lẻ mới không ngừng xuất hiện và đe dọa những hình thức bán lẻ đã tồn tại. Ngân hàng New York sẽ giao tiền tại văn phòng hay nhà ở của những khách hàng quan trọng. Trường Đại Học Adelphi có "hệ thống đào tạo tại lớp toa xe cho những người phải đi lại bằng xe lửa" theo đó những người kinh doanh đi lại giữa Long Island và Manhattan có thể đạt được chứng chỉ cử nhân quản trị kinh doanh. American Bakeries đã thiết lập những cửa hàng Hippopotamus Food Store để khách hàng có thể mua những gói định suất với giá rẻ hơn từ 10 đến 30%.
2. *Rút ngắn chu kỳ sống của việc bán lẻ*: Những hình thức bán lẻ mới đang bị rút ngắn khoảng thời gian sống.
3. *Bán lẻ thông qua cửa hàng:* Cách đây hơn một thập kỷ việc bán hàng theo đơn đặt mua qua bưu điện đã tăng nhanh gấp hai lần việc bán hàng tại các cửa hàng. Trong thời đại điện tử việc bán lẻ không qua cửa hàng lại còn phát triển mạnh hơn nhiều. Người tiêu dùng được chào hàng qua TV, máy tính, điện thoại và họ có thể đáp lại ngay bằng cách gọi số điện thoại miễn phí.
4. *Sự cạnh tranh giữa các loại hình ngày càng tăng:* Ngày nay sự cạnh tranh diễn ra gay gắt giữa các loại hình hay giữa các kiểu cửa hàng khác nhau. Chẳng hạn như ta đã thấy sự cạnh tranh giữa những người bán lẻ tại cửa hàng và không qua cửa hàng. Các cửa hàng hạ giá, các phòng trưng bày catalog và các cửa hàng bách hóa tổng hợp đều giành giật nhau cùng một số những người tiêu dùng.
5. *Sự phân cực của ngành bán lẻ:* Sự cạnh tranh ngày càng tăng giữa các loại hình đã làm cho những người bán lẻ có vị trí ở hai thái cực về số chủng loại sản phẩm. Những người buôn bán hàng đại trà như K mart và các cửa hàng chuyên doanh như Radio Shack và Toys " $\mathcal{R}$ " Us đã đạt được khả năng sinh lời và nhịp độ tăng trưởng cao.
6. *Những người bán lẻ khổng lồ:* Những người bán lẻ siêu mạnh đang xuất hiện ngày càng nhiều. Nhờ có hệ thống thông tin siêu hạng và sức mua của mình họ có thể đảm bảo cho khách hàng tiết kiệm được nhiều do giá rẻ đồng thời gây thiệt hại nặng cho những người cung ứng và các đối thủ bán lẻ của mình (xem Công ty và ngành 21-3)
7. *Thay đổi định nghĩa về việc đi mua sắm một lần dừng xe:* Các cửa hàng chuyên doanh ở các khu thương mại đang ngày càng cạnh tranh quyết liệt với các cửa hàng bách hóa tổng hợp lớn trong việc đảm bảo đi mua sắm một lần dừng xe. Khách hàng chỉ cần dừng xe một lần là đã có đủ các cửa hàng chuyên doanh khác nhau.
8. *Sự phát triển của các hệ thống marketing dọc:* Các kênh marketing ngày càng trở thành những kênh được quản lý có nghiệp vụ và hoạt động có kế hoạch. Khi các công ty lớn mở rộng sự kiểm soát của mình đối với các kênh marketing, thì các cửa hàng nhỏ, độc lập bị đánh bật ra ngoài.

9. *Quan điểm theo danh mục đầu tư:* Các tổ chức bán lẻ ngày càng hay thiết kế và tung ra những kiểu cửa hàng mới nhằm phục vụ những nhóm khách hàng có phong cách sống khác nhau. Họ không bám theo một kiểu, như các cửa hàng bách hóa tổng hợp, mà chuyển sang kết hợp những loại hình kinh doanh có nhiều hứa hẹn.

10. *Tầm quan trọng của trang bị kỹ thuật của việc bán lẻ ngày càng lớn:* Trang bị kỹ thuật bán lẻ đã trở thành một công cụ cạnh tranh vô cùng quan trọng. Những người bán lẻ tiên tiến đã sử dụng máy tính để dự báo tốt hơn, kiểm soát chi phí dự trữ hàng, đặt hàng cho các người cung ứng qua mạng lưới điện tử, các cửa hàng liên lạc với nhau qua thư điện tử, và thậm chí còn sử dụng máy tính để bán hàng cho khách ngay tại cửa hàng. Họ đã sử dụng những hệ thống rà quét kiểm tra, chuyển tiền qua mạng điện tử, truyền hình trong cửa hàng, và cải tiến các hệ thống điều động hàng hóa.

11. *Sự mở rộng ra toàn cầu của những người bán lẻ lớn:* Những người bán lẻ có quy mô đặc biệt lớn và nhãn hiệu vững mạnh đang ngày càng có xu hướng xâm nhập vào các nước khác (xem marketing toàn cầu 21-1).[9]

CÔNG TY VÀ NGÀNH 21-3

NHỮNG NHÀ BÁN LẺ SIÊU MẠNH ĐANG NỔI TRỘI LÊN

Những nhà bán lẻ như K mart, Wal-Mart, Toys "Я" Us, Circuit City Stores, Taget Stores, Home Depot và Costco đang gây khiếp đảm cho các đối thủ cạnh tranh và những người sản xuất cung ứng cho họ. Tại sao? Vì những nhà bán lẻ siêu mạnh đó đang sử dụng những hệ thống thông tin marketing và hậu cần tinh vi để đảm bảo dịch vụ chu đáo và những khối lượng sản phẩm to lớn với giá hấp dẫn cho quảng đại người tiêu dùng. Họ đang thu hút hết khách của những người sản xuất và bán lẻ nhỏ. Trong khi tổng khối lượng bán lẻ hàng năm tăng khoảng 5,25%, thì doanh số bán ra của những nhà bán lẻ siêu mạnh tăng với tốc độ từ 15% đến 47%.

Những nhà bán lẻ siêu mạnh này tin chắc rằng là họ đang có lợi thế hơn những người sản xuất trong việc xác định xem khách hàng mong muốn gì. Họ đã bắt đầu chỉ dẫn cả những người sản xuất hùng mạnh nhất cần sản xuất những thứ gì, kích cỡ, màu sắc và bao bì như thế nào, làm thế nào để định giá và kích thích tiêu thụ hàng hóa, khi nào thì gửi hàng và gửi như thế nào, thậm chí cả việc tổ chức lại và cải tiến sản xuất và quản lý của mình.

Những người sản xuất không có cách lựa chọn nào khác, ngoài việc đồng ý. Nếu không họ sẽ bị cắt mất từ 10% đến 30% thị trường. Họ biết rằng các đối thủ cạnh tranh của mình đang rình rập ở bên cạnh để thế chân họ. Vì thế họ phải chấp nhận mức lời ít hơn nhiều để bán được những khối lượng hàng to lớn cho những người bán lẻ đó.

Họ cũng phải chấp nhận nhiều yêu cầu khác của những người bán lẻ có thế lực đó. Costco, một hội kho bán hàng khổng lồ, yêu cầu những người cung ứng của mình phải đóng gói hàng theo kích thước đặc biệt. Home Depot, một mạng lưới nâng cấp nhà ở khổng lồ, đòi hỏi các công ty cung ứng gỗ phải dán mã sọc trên từng thanh gỗ. Toys "Я" Us, công ty bán lẻ đồ chơi lớn nhất của cả nước, đòi được độc quyền bán búp bê Barbie for President của Mattel. Ngoài ra những người bán lẻ khổng lồ này còn phạt những người sản xuất vì hàng có khuyết tật và giao hàng trễ hạn. Họ cũng yêu cầu có những khoản chiết khấu đặc biệt đối với những dịp khai trương cửa hàng mới và nhiều dịp khác.

Tất cả những điều này đã làm thay đổi căn bản khung cảnh bán lẻ đối với những người sản xuất lớn, những người sản xuất nhỏ, những người bán lẻ khác là người tiêu dùng. Những người

sản xuất lớn làm việc sát cánh hơn với những người bán lẻ này để đáp ứng được những nhu cầu của họ. Hiện nay P & G có một tổ liên lạc đặc biệt gồm 20 nhân viên làm việc với Wal-Mart. Để phát triển một chủng loại dụng cụ điện cầm tay mới, Black Decker đã phải xin ý kiến tư vấn của Home Depot về tên gọi, màu sắc và thời hạn bảo hành để có thể tin chắc rằng Home Depot sẽ chấp nhận chủng loại hàng đó. Borden đã quyết định hợp nhất tám tổ chức bán hàng của mình vào làm một sau khi Wal-Mart phàn nàn là phải làm việc với 28 người khác nhau của Borden để đặt mua hàng.

Mặt khác, những người sản xuất nhỏ đang thu hẹp về số lượng do kết quả phát triển những người bán lẻ khổng lồ. Những người bán lẻ này chỉ thích quan hệ với một số ít người cung ứng và thích những người cung ứng lớn hơn. Những người bán lẻ nhỏ không có đủ ngân sách để đáp ứng những nhu cầu về sản phẩm và bao bì theo ý khách, để đầu tư vào việc nối mạng điện tử, để giao hàng thường xuyên hay quảng cáo mạnh mẽ tên nhãn hiệu của mình. Những người sản xuất nhỏ đó do muốn xâm nhập được vào Wal-Mart và K mart đã làm cho nó lớn thêm, nhưng họ thấy rằng phải không ngừng tăng vốn đầu tư và nâng cao chất lượng đồng thời hạ giá của mình. Họ đã dành quá nhiều hoạt động kinh doanh của mình cho một người bán lẻ đến mức độ là họ lâm vào tình trạng hết sức dễ dàng bị tổn thất. Ví dụ, hãng Murray Becker Industries, người cung ứng 80% số ảnh đóng khung của mình cho K mart, giờ đây đang kiện K mart vì bị thiệt hại 2 triệu USD do họ bị cắt hợp đồng hoàn toàn vô lý.

Những người bán lẻ hùng mạnh đang buộc những người bán lẻ nhỏ phải bỏ nghề. Việc này đặc biệt hay diễn ra đối với những người bán lẻ tập trung vào một loại sản phẩm duy nhất, như Toys " Я " Us (đồ chơi), Home Depot (sửa chữa nhà ở), Circuit City Stores (hàng điện tử), Office Depot (đồ sửa chữa cơ sở kinh doanh). Họ đều tránh xa những trung tâm thương mại lớn và thay thế chọn những cơ sở có thể dễ dàng đi đến, nhưng rẻ tiền hơn, đảm bảo giá thấp và khả năng lựa chọn thoải mái. Họ rút cuộc đã giành được một phần khá lớn việc bán lẻ loại sản phẩm đặc biệt đó và ép buộc giảm bớt số người sản xuất. Do Toys " Я " Us kiểm soát 20% khu vực bán lẻ đồ chơi, nên ngày nay sáu nhà sản xuất đồ chơi đã khống chế toàn ngành, nơi mà cách đây mười năm không có một nhà sản xuất đồ chơi nào kiểm soát được hơn 5%.

Ngoài những người bán lẻ khổng lồ còn có ai được lợi không? Tất nhiên là người tiêu dùng cũng được lợi. Chủ trương luôn luôn tìm cách nâng cao hiệu quả của những người bán lẻ khổng lồ đã làm cho người tiêu dùng tiết kiệm được dưới hình thức giá rẻ hơn và dịch vụ tốt hơn. Ví dụ, chi phí khai thác và bán hàng của Wal-Mart là 15% so với 28% của Sears. Mặt khác, tuy ngày hôm nay người tiêu dùng có lợi, nhưng rút cuộc họ có thể bị thiệt hại vì hai nguyên do. Những người sản xuất tương đối nhỏ phải ngưng hoạt động có thể làm giảm bớt quá trình đổi mới và mức độ đa dạng của sản phẩm. Và khi những chàng khổng lồ đã khống chế được ngành tương ứng của mình, họ có thể trong một chừng mức nào đó mất tính hiệu quả của mình và sẽ nâng giá lên. Nhưng ngay cả trong trường hợp này cũng có thể có những giới hạn cho phép những người bán lẻ khổng lồ nâng giá. Mặc dù Toys " Я " Us trong năm vừa qua đã tìm được cách loại bỏ Child Word, một đối thủ cạnh tranh lớn nhất của mình, bây giờ nó lại phải đương đầu với sự cạnh tranh quyết liệt hơn từ phía Wal-Mart, K mart và Target Stores, vì họ quyết định tăng cường hoạt động kinh doanh đồ chơi, buộc Toys " Я " Us phải giữ giá của mình ở một mức độ nhất định.

✦ BÁN SỈ

BẢN CHẤT VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC BÁN SỈ

Bán sỉ bao gồm mọi hoạt động có liên quan đến việc bán hàng hóa hay dịch vụ cho những người mua để bán lại hay sử dụng vào mục đích kinh doanh. Nó loại trừ những người sản xuất và những chủ trang trại, bởi vì họ là những người đầu tiên tham gia vào quá trình sản xuất, và nó cũng loại trừ cả những người bán lẻ.

Những người bán sỉ (còn gọi là những người phân phối) khác với những người bán lẻ về một số đặc điểm. Thứ nhất là người bán sỉ ít quan tâm hơn đến việc khuyến mãi, đến bầu không khí và đến địa điểm, vì họ quan hệ với những khách hàng kinh doanh, chứ không phải người tiêu dùng cuối cùng. Thứ hai là những vụ giao dịch bán sỉ thường lớn hơn những vụ giao dịch bán lẻ, và người bán sỉ bao quát một địa bàn rộng lớn hơn người bán lẻ. Thứ ba là về mặt luật lệ và thuế má Chính phủ có cách nhìn nhận khác nhau đối với người bán sỉ và người bán lẻ.

Tại sao lại cần có những người bán sỉ? Những người sản xuất có thể bỏ qua họ và bán thẳng cho những người bán lẻ hay người tiêu dùng cuối cùng. Vấn đề chính là một số hiệu quả mà những người bán sỉ tạo ra được. Thứ nhất là những người sản xuất nhỏ với nguồn tài chính có hạn không thể đủ để phát triển những tổ chức bán hàng trực tiếp. Thứ hai là ngay cả những người sản xuất có đủ vốn cũng có thể thích sử dụng tiền của mình để mở rộng sản xuất chứ không phải để tiến hành những hoạt động bán sỉ. Thứ ba là hiệu quả kinh doanh của những người bán sỉ chắc chắn cao hơn nhờ tầm hoạt động có quan hệ với khách hàng rộng hơn và có trình độ nghiệp vụ chuyên môn hơn. Thứ tư là những người bán lẻ kinh doanh nhiều chủng loại hàng thường hay thích mua toàn bộ các mặt hàng của một nhà bán sỉ chứ không mua trực tiếp của từng người sản xuất.

Vì vậy mà những người bán lẻ và những người sản xuất đều có những lý do để sử dụng những người bán sỉ. Những người bán sỉ được cầu viện khi họ có thể thực hiện có hiệu quả hơn một hay nhiều chức năng sau:

+ *Bán hàng và khuyến mãi:* Những người bán sỉ có một lực lượng bán hàng có thể giúp các nhà sản xuất vươn tới được những khách hàng nhỏ với phí tổn tương đối thấp. Người bán sỉ có nhiều quan hệ kinh doanh và thường được khách hàng tin tưởng hơn, so với người sản xuất ở xa.

+ *Thu mua và hình thành chủng loại hàng hóa:* Người bán sỉ có khả năng lựa chọn các mặt hàng và hình thành những bộ chủng loại hàng hóa mà khách hàng của mình cần, nhờ vậy khách hàng đỡ phải làm một công việc khá mất công.

+ *Phân các lô hàng lớn thành những lô hàng nhỏ:* Người bán sỉ tiết kiệm được tiền cho khách hàng của mình nhờ mua những lô hàng lớn đầy toa xe rồi phân ra thành những lô nhỏ.

+ *Lưu kho:* Người bán sỉ bảo quản hàng dự trữ, nhờ vậy giảm được chi phí lưu kho và rủi ro cho những người cung ứng và khách hàng.

+ *Vận chuyển:* Người bán sỉ đảm bảo giao hàng nhanh hơn cho người mua, bởi vì họ ở gần khách hàng hơn so với những người sản xuất.

+ *Tài trợ:* Người bán sỉ tài trợ cho các khách hàng của mình khi bán chịu cho họ, đồng thời cũng tài trợ cho cả những người cung ứng cho mình khi đặt hàng trước và thanh toán kịp thời hóa đơn.

+ *Gánh chịu rủi ro:* Người bán sỉ phải gánh chịu rủi ro ở một mức độ nào đó khi tiếp nhận quyền sở hữu và chịu các chi phí do mất cắp, hư hỏng và lỗi thời.

+ *Cung cấp thông tin về thị trường:* Người bán sỉ cung cấp cho người cung ứng và khách hàng của mình những thông tin về hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, về sản phẩm mới, về tình hình biến động giá cả,v.v..

+ *Dịch vụ quản lý và tư vấn:* Người bán sỉ thường giúp những người bán lẻ hoàn thiện hoạt động kinh doanh bằng cách huấn luyện nhân viên bán hàng của họ, giúp bố trí mặt bằng của cửa hàng và trưng bày hàng. Họ có thể giúp các hệ thống thống kê kế toán và kiểm tra mức dự trữ hàng. Họ có thể giúp các khách hàng công nghiệp bằng cách đảm bảo các dịch vụ huấn luyện và kỹ thuật.

MARKETING TOÀN CẦU 21-1

BA NGƯỜI BÁN LẺ TOÀN CẦU XUẤT SẮC CỦA CHÂU ÂU: BENETTON, IKEA VÀ MARKS & SPENCER

Đã nhiều năm nay một số người bán lẻ khổng lồ Mỹ, như McDonald's, The Limited, Gap, Toys " Я " Us, trở nên nổi tiếng khắp toàn cầu nhờ rất tài giỏi về marketing. Nhiều người bán lẻ châu Âu cũng đáng được nêu danh vì tài năng marketing và quản lý lỗi lạc của họ. Trong số những người bán lẻ xuất sắc ở châu Âu có Benetton, Ikea và Markd & Spencer.

BENETTON

Trong một thời gian ngắn ngủi, chỉ có 24 năm một nhà sản xuất quần áo với một cửa hàng ở Italy đã trở thành một trong số những người dẫn đầu thế giới về sản xuất quần áo rất thời thượng, đặc biệt là hàng dệt kim. Ngày nay Benetton có hơn 5.000 cửa hàng quần áo đặc quyền ở hơn 80 nước. Gần 80% khối lượng sản xuất được ký lại hợp đồng với các nhà máy khu vực ở bốn châu lục.

Điểm đổi mới quan trọng của Benetton là khả năng sản xuất những thứ mà người tiêu dùng mong muốn khi họ cần. Trước Benetton hàng dệt kim đều dệt bằng sợi nhuộm sẵn, có nghĩa là người sản xuất phải đoán nhận được những màu và mẫu mã nào sẽ bán được. Nếu đoán sai thì có nghĩa là khối lượng tồn đọng sẽ rất lớn và phải hạ giá rất nhiều.

Luciano Benetton, người sáng lập công ty, đã đưa ra một quy trình nhuộm hàng dệt kim sau khi dệt và chọn màu căn cứ vào những đơn đặt hàng bán lẻ đã nhận được. Những người bán lẻ của Benetton được trang bị những thiết bị thống kê hàng bán ra có thể chuyển ngay thông tin bán hàng hiện tại qua vệ tinh về đại bản doanh, cho thấy rõ những màu sắc và mẫu mã bán chạy. Nhờ vậy Benetton có thể lên kế hoạch sản xuất chính xác hơn và gửi hàng đi theo đúng nhu cầu. Benetton gửi những chủng loại hàng hóa khác nhau cho những người bán lẻ của mình ở trong cùng một thành phố vì sở thích và thói quen mua hàng của dân cư địa phương khác nhau. Benetton đã giành được lợi thế quan trọng trước các đối thủ cạnh tranh của mình, vì nó có khả năng đảm bảo hàng khác nhau cho từng người bán lẻ một cách nhanh chóng và kịp thời. Ưu thế hậu cần của Benetton đã góp phần giảm bớt những chi phí dự trữ và bảo quản hàng được khá nhiều, và lợi nhuận của họ cao hơn 30% so với mức bình quân toàn ngành may mặc của Hoa Kỳ. Sự thành công của Benetton phần lớn là nhờ việc đầu tư nhiều cho khả năng thông tin của mình.

Sự tăng trưởng quá nhanh của Benetton đã đẻ ra nhiều vấn đề như việc cấp đặc quyền cho quá nhiều cửa hàng trong cùng một khu vực thành phố làm cho một số người bán lẻ bị giảm lợi nhuận. Benetton cũng bị chỉ trích về chiến dịch quảng cáo "United Colors Of Benetton" buộc mọi người phải xem những hình ảnh gây cảm giác mạnh mẽ và khó chịu như hình ảnh một linh mục

đang hôn một nữ tu sĩ, một phụ nữ da đen đang cho một bé da trắng bú, một thanh niên đang hấp hối vì bệnh AIDS v.v..Ít có liên quan trực tiếp đến sản phẩm của mình là những chiếc áo len dài tay. Tuy vậy chiến dịch này nhắm vào những vấn đề xã hội nóng bỏng của loài người vẫn củng cố được tên nhãn hiệu của Benetton trên khắp thế giới.

IKEA

Ikea, một công ty đồ gỗ lớn của Thụy Điển, đã chứng minh rằng một công ty bán lẻ phát triển ở địa phương có thể xuất khẩu thành công sang các nước khác. Vào năm 1973 đã khai trương cửa hàng đầu tiên của mình ở ngoài bán đảo Scandinavia, hiện nay Ikea đã có các cửa hàng ở 25 nước với tổng doanh số bán là hơn 4 tỷ USD, làm cho nó trở thành người bán lẻ đồ gỗ lớn nhất thế giới.

Sự thành công của Ikea chính là nhờ "thông điệp về giá trị" khác thường mà nó gửi đến người mua. Người đi mua sắm bước vào một cửa hàng rộng lớn (gần gấp ba sân bóng đá) trưng bày hàng chục kiểu phòng thời thượng với đầy đủ mọi thứ, từ đồ gỗ cho dụng cụ nhà bếp đến buồng bếp (gần 6.000 mặt hàng được dự trữ tại một cửa hàng trung bình). Nhân viên trong biên chế của đại bản doanh của Ikea thiết kế tất cả các sản phẩm của mình theo thẩm mỹ của vùng Scandinavia. Các sản phẩm đó được sản xuất ở địa phương khác nhau theo hợp đồng. Đồ gỗ gồm những phụ kiện dễ tháo rời có thể bao gói và đem về nhà để lắp ráp lấy nhằm giữ giá ở mức thấp. Những phụ kiện này thường là đặc sắc hơn những phụ kiện vẫn thấy ở các cửa hàng đồ gỗ rẻ tiền.

Các cửa hàng của Ikea đều có những điều kiện rất thuận tiện. Ngoài không gian của phòng trưng bày ra, chúng còn có những phòng chơi cho trẻ em có người trông nom, nhà hàng tự phục vụ với những món ăn ngon, giá rẻ. Thay vì chỉ thu hút những gia đình có thu nhập thấp, các cửa hàng còn thu hút rất đông những người đi mua sắm thuộc giai tầng trung lưu đang tìm kiếm giá trị.

Ikea mới xâm nhập Anh vào năm 1987 mà bây giờ đã có năm cửa hàng ở Anh với doanh số bán trên một foot vuông gấp 2,5 lần mức trung bình của ngành. Khi nó xâm nhập Hoa Kỳ vào năm 1985 ở vùng ven đô của Philadelphia, trong tuần đầu tiên đã có 150.000 người đến mua đồ gỗ trị giá hơn 1 triệu USD. Bây giờ nó đã có bảy cửa hàng ở Hoa Kỳ và cuối cùng dã dự tính mở 60 cửa hàng.

Ikea là một ví dụ sinh động về một người bán lẻ khổng lồ đe dọa phá vỡ sự cạnh tranh bằng cách chuyên kinh doanh một loại sản phẩm duy nhất và đảm bảo chất lượng sản phẩm cao và dịch vụ với giá thấp đáng kể.

MARKS & SPENCER

Marks & Spencer (M & S), người bán lẻ lớn ở Anh, khởi nghiệp vào năm 1884 từ một cái chợ nhỏ, rồi phát triển dần lên thành một mạng lưới những cửa hàng khác nhau và ngày nay đã có hơn 300 cửa hàng chuyên doanh ở khắp nước Anh và nhiều chi nhánh ở lục địa. M & S chủ yếu bán quần áo, chăn mền, đồ trải giường và thực phẩm ở các cửa hàng. Sứ mệnh xã hội ban đầu của nó là đảm bảo cho công nhân những bộ quần áo chất lượng cao với giá cả vừa với túi tiền của họ. Nó đã thành công trong việc gắn nhãn hiệu St.Michael nổi tiếng của mình cho các loại quần áo đó. Sau Thế Chiến II, M & S đã bổ sung thêm thực phẩm vào chủng loại hàng hóa của mình cũng với nguyên tắc là đảm bảo thực phẩm chất lượng cao với giá vừa túi tiền. Ngày nay người đi mua hàng sẽ thấy một số thực phẩm thượng hạng trong gian hàng thực phẩm của M & S ở Anh, bao gồm rất nhiều đặc sản trái cây, rau xanh và gia cầm đã được nuôi trồng để bán tươi và chế biến.

M & S thành công cũng là nhờ một số điểm mạnh của nó. Nó đã vận dụng triệt để phương châm hướng về khách hàng trong khi tiến hành mọi hoạt động của mình, sử dụng những định

nghĩa của khách hàng về chất lượng, dịch vụ và giá trị. Nó tuyển chọn rất kỹ những người cung ứng và hỗ trợ triển khai sản xuất có hiệu quả cùng những phương pháp kiểm tra chất lượng. Nó đơn giản hóa các thủ tục làm việc và nuôi dưỡng những quan hệ tốt với mọi người nhân viên của mình. Tất cả những điều này đã góp phần tạo ra cho M & S khả năng đảm bảo chất lượng, dịch vụ và giá trị mà vẫn giữ được chi phí của mình thuộc số thấp nhất trong ngành.

PHÁT TRIỂN VÀ CÁC LOẠI HÌNH BÁN SỈ

Trong mười năm qua ở Hoa Kỳ ngành bán sỉ đã tăng trưởng với nhịp độ chung là 5,8%.[10] Những nhân tố đã góp phần vào sự phát triển của ngành bán sỉ là: sự phát triển những nhà máy tương đối lớn hơn nằm xa những người mua chính; sự phát triển sản xuất đón trước đơn đặt hàng chứ không phải theo những đơn đặt hàng cụ thể; việc tăng thêm số cấp trung gian giữa người sản xuất và người sử dụng; và nhu cầu ngày càng tăng về việc điều chỉnh số lượng, bao vì và hình dáng của sản phẩm để thích ứng với những nhu cầu của người sử dụng trung gian và cuối cùng.

Người bán sỉ được phân ra thành bốn nhóm: người buôn bán sỉ, người môi giới và đại lý, các chi nhánh và văn phòng của người sản xuất và người bán lẻ, và người bán sỉ chuyên doanh khác nhau (xem Môi trường và xu hướng marketing 21.4)

QUYẾT ĐỊNH MARKETING CỦA NGƯỜI BÁN SỈ

Trong những năm gần đây người bán sỉ phân phối đã phải chịu sức ép ngày càng tăng của sự cạnh tranh. Họ phải đương đầu với những nguồn cạnh tranh mới, những khách hàng khó tính, công nghệ mới và những chương trình mua hàng trực tiếp hơn của những người mua tư liệu sản xuất lớn, các định chế và những người bán lẻ. Một mong muốn chủ yếu là tăng hiệu suất sử dụng của tài sản bằng cách quản lý tốt hơn việc dự trữ hàng và các khoản nợ. Họ cũng phải hoàn thiện những quyết định chiến lược dự trữ hàng và các khoản nợ. Họ cũng phải hoàn thiện những quyết định chiến lược của mình về thị trường mục tiêu, chủng loại sản phẩm và dịch vụ, giá cả, biện pháp khuyến mãi và địa điểm.

Quyết định thị trường mục tiêu

Người bán sỉ cần xác định thị trường mục tiêu của mình, chứ không nên cố phục vụ tất cả các thị trường. Họ có thể chọn nhóm khách hàng mục tiêu theo tiêu chuẩn về quy mô (ví dụ, chỉ những người bán lẻ lớn), loại hình khách hàng (ví dụ những khách hàng cần mua chịu) hay những tiêu chuẩn khác. Trong khuôn khổ nhóm mục tiêu họ có thể xác định những khách hàng có lợi nhất cho mình, có kế hoạch chào hàng tích cực hơn cả và thiết lập quan hệ tốt hơn với những khách hàng đó. Họ có thể áp dụng chế độ tái đặt hàng tự động, thiết lập những hệ thống huấn luyện quản lý và tư vấn, kể cả việc bảo trợ một mạng lưới tự nguyện. Họ có thể loại bỏ những khách hàng ít có lợi hơn bằng cách yêu cầu khối lượng đặt hàng lớn hơn hay tính tăng thêm giá đối với những đơn hàng nhỏ.

Quyết định về chủng loại sản phẩm và dịch vụ

"Sản phẩm" của người bán sỉ là chủng loại hàng hóa của họ. Người bán sỉ chịu sức ép rất lớn buộc họ phải bán đầy đủ các chủng loại và duy trì đủ lượng dự trữ hàng hóa để có thể cung ứng ngay khi cần. Nhưng điều đó có thể làm mất hết lợi nhuận. Ngày nay người bán sỉ đang suy tính lại xem nên bán bao nhiêu chủng loại và chỉ chọn ra những chủng loại hàng có lợi hơn cho mình. Họ phân hạng các mặt hàng của mình thành các nhóm A, B và C, trong đó nhóm A là những mặt hàng có lợi nhất là nhóm C là những mặt hàng ít có lợi nhất. Mức dự trữ hàng thay đổi tùy theo ba nhóm này. Người bán sỉ cũng suy tính lại xem những dịch vụ nào góp phần nhiều nhất vào việc thiết lập quan hệ chặt chẽ với khách hàng và những dịch vụ nào cần loại bỏ hay tính tiền. Vấn đề cơ bản là xác định được một số loại hình dịch vụ được khách hàng của mình

đánh giá cao.

Quyết định về giá cả

Để trang trải những chi phí của mình, những người bán sỉ thường tính thêm vào giá gốc của hàng hóa một khoản phụ giá theo một tỷ lệ phần trăm thông thường, chẳng hạn là 20%. Chi phí có thể chiếm 17% tổng lợi nhuận và như vậy mức lời còn lại xấp xỉ 3%. Trong khu vực bán sỉ hàng thực phẩm mức lời bình quân thường là dưới 2%. Người bán sỉ bắt đầu thí nghiệm những cách định giá mới. Họ có thể yêu cầu những người cung ứng tính giá đặc biệt khi họ có thể biến nó thành cơ hội để tăng khối lượng tiêu thụ của người cung ứng.

Quyết định các biện pháp khuyến mãi

Những người bán sỉ dựa chủ yếu vào lực lượng bán hàng của mình để đạt tới những mục tiêu khuyến mãi. Ngay cả ở đây hầu hết những người bán sỉ đều xem việc bán hàng như việc thương lượng của một nhân viên bán hàng với một khách hàng, chứ không phải là nỗ lực tập thể nhằm bán hàng, tạo ra và phục vụ những khách hàng quan trọng. Để khuyến mãi gián tiếp những người bán sỉ cũng có lợi khi áp dụng một số phương pháp tạo hình ảnh mà những người bán lẻ vẫn sử dụng. Họ cần soạn thảo một chiến lược khuyến mãi toàn diện bao gồm việc quảng cáo thương mại, kích thích tiêu thụ và tuyên truyền. Họ cũng cần sử dụng rộng rãi hơn những tư liệu và chương trình khuyến mãi của người cung ứng.

Quyết định địa điểm

Người bán sỉ thường hay bố trí xí nghiệp của mình ở những địa bàn có giá thuê nhà rẻ, mức thuế thấp, và chi một mức tối thiểu vào việc hoàn thiện mặt bằng và trang bị phòng ốc. Thường thì các hệ thống xử lý hàng và các hệ thống xử lý đơn đặt hàng đều lạc hậu so với trình độ kỹ thuật hiện tại. Để chống lại chi phí ngày càng tăng những người bán sỉ tiên tiến đã tiến hành bấm giờ và nghiên cứu thao tác trong quá trình bốc xếp vật liệu. Thành tựu phát triển mới nhất là nhà kho tự động. Đơn đặt hàng được nạp vào máy tính và các mặt hàng lập tức được các thiết bị cơ khí chọn ra và chuyển lên băng để đưa đến sân giao hàng, ở đó chúng được gom lại cho khách. Hiện nay hầu hết những người bán sỉ đều sử dụng máy tính để làm các công việc thống kê kế toán, lập hóa đơn, quản lý hàng dự trữ và dự báo. Ví dụ, Grainger, một nhà phân phối lớn, đã thiết lập một hệ thống kiểm tra dự trữ hàng ở địa phương để nối với 188 chi nhánh phân phối của mình. Một chi nhánh của Grainger có thể nhanh chóng xác định xem những mặt hàng không còn trong kho có còn dự trữ ở chi nhánh nào khác không. Điều này giúp giảm bớt khá nhiều thời gian trả lời khách hàng và tăng khối lượng tiêu thụ cho khách hàng.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 21-4

CÁC LOẠI HÌNH BÁN SỈ CHÍNH

NHỮNG NGƯỜI BUÔN BÁN SỈ

Những người buôn bán sỉ là những xí nghiệp thương mại độc lập mua quyền sở hữu hàng hóa mà họ kinh doanh. Trong các lĩnh vực thương mại khác nhau họ có tên gọi là người buôn sỉ, người phân phối hay nhà cung ứng. Người buôn bán sỉ có thể phân thành người buôn bán sỉ phục vụ đầy đủ và người bán sỉ phục vụ hạn chế.

Người bán sỉ phục vụ đầy đủ. Người bán sỉ phục vụ đầy đủ đảm bảo những dịch vụ như bảo quản hàng dự trữ, duy trì một lực lượng bán hàng cho trả góp, giao hàng tận nơi và hỗ trợ việc quản lý. Họ có hai loại hình: người buôn bán sỉ và người phân phối tư liệu sản xuất.

Người buôn bán sỉ. Người buôn bán sỉ chủ yếu bán hàng cho những người bán lẻ và đảm bảo đầy đủ mọi hình thức dịch vụ. Những người buôn bán sỉ tổng hợp bán một số chủng loại hàng hóa, còn người bán sỉ chủng loại thì bán một hay hai chủng loại hàng hóa với chiều sâu tương đối lớn. Người bán sỉ chuyên doanh chỉ chuyên bán một phần của một chủng loại. (Ví dụ, người bán sỉ thực phẩm tự nhiên, người bán sỉ hải sản,v.v..).

Người phân phối tư liệu sản xuất. Người phân phối tư liệu sản xuất là người buôn bán sỉ chỉ bán hàng cho những người sản xuất chứ không phải những người bán lẻ. Họ đảm bảo một số dịch vụ, như bảo quản hàng dự trữ, cho trả góp và giao hàng tận nơi. Họ có thể bán đủ các chủng loại hàng hóa, một chủng loại hay một phần của một chủng loại. Người phân phối tư liệu sản xuất có thể tập trung vào những chủng loại hàng hóa như những mặt hàng dễ bảo trì, sửa chữa và khai thác, những mặt hàng phụ tùng của các thiết bị đặc chủng, như bạc đạn, động cơ điện, hay trang thiết bị như các dụng cụ điện cầm tay, xe nâng hàng.

Người bán sỉ phục vụ hạn chế. Người bán sỉ phục vụ hạn chế chỉ đảm bảo cho người cung ứng và khách hàng của mình một số ít dịch vụ. Có một số loại hình như sau.

Người bán sỉ tại cửa hàng. Người bán sỉ tại cửa hàng chỉ có một chủng loại hạn chế những hàng hóa bán chạy và bán hàng cho những người bán lẻ nhỏ lấy tiền mặt và thường là không giao hàng tận nơi.

Người bán sỉ trên xe. Người bán sỉ trên xe chủ yếu thực hiện chức năng bán và giao hàng tận nơi. Họ kinh doanh một chủng loại hàng hạn chế những sản phẩm không bảo quản lâu được (như sữa tươi, bánh mì, đồ điểm tâm nhẹ), bán lấy tiền mặt khi đi giao hàng cho các siêu thị, các cửa hàng thực phẩm nhỏ, bệnh viện, nhà hàng, quán ăn của các nhà máy và khách sạn.

Người bán sỉ tổ chức. người bán sỉ tổ chức kinh doanh trong những ngành mà hàng thường không đóng thùng để vận chuyển như than đá, gỗ xẻ và các thiết bị lớn. Họ không dự trữ và không trực tiếp nắm hàng hóa. Sau khi nhận được đơn đặt hàng họ lựa chọn người sản xuất để người này sẽ gửi hàng trực tiếp cho khách hàng với những điều kiện và thời gian giao hàng đã thỏa thuận. Người bán sỉ tổ chức nắm quyền sở hữu hàng hóa và gánh chịu mọi rủi ro từ khi tiếp nhận đơn hàng cho đến khi giao hàng cho khách.

Người bán sỉ ký gửi. Người bán sỉ ký gửi phục vụ các cửa hàng bán lẻ thực phẩm và dược phẩm, chủ yếu là kinh doanh những mặt hàng không phải thực phẩm. Họ cho xe chở hàng đến tận nhà các cửa hàng, cứ người đến trưng bày đồ chơi, sách, hàng kim khí, dược phẩm và mỹ phẩm, v.v...Họ định giá hàng hóa, bảo đảm hàng mới, tươi, tổ chức trưng bày hàng tại nơi mua và theo dõi thống kê hàng dự trữ. Người bán sỉ ký gửi kinh doanh theo điều kiện ký gửi, có nghĩa là họ vẫn giữ quyền sở hữu hàng hóa và chỉ đảm bảo những dịch vụ như vận chuyển hàng, trưng bày hàng, duy trì hàng dự trữ và tài trợ. Họ hầu như không khuyến mãi, bởi vì họ kinh doanh nhiều mặt hàng có nhãn hiệu đã được quảng cáo rộng rãi.

Hợp tác xã sản xuất. Hợp tác xã sản xuất thuộc quyền sở hữu của các chủ trại xã viên và thu mua sản phẩm của các nông trại để bán trên các thị trường địa phương. Cuối năm lợi nhuận của hợp tác xã được chia cho các xã viên. Họ thường cố gắng nâng cao chất lượng sản phẩm và tuyên truyền tên nhãn hiệu của hợp tác xã, như nho khô Sun-Maid, cam Sunkist hay quả óc chó Diamond.

Người bán sỉ qua bưu điện. Người bán sỉ qua bưu điện gửi catalog về đồ trang sức mỹ phẩm, món ăn đặc sản và những mặt hàng lặt vặt khác cho các khách hàng trong khu vực bán lẻ, sản xuất công nghiệp và các cơ quan khác. Khách hàng chủ yếu của họ là những doanh nghiệp thương mại nằm ở vùng lân cận. Không có lực lượng bán hàng để viếng thăm các khách hàng. Đơn đặt hàng được thực hiện rồi gửi cho khách qua bưu điện, giao hàng bằng ô tô hay một phương tiện vận tải khác có hiệu quả.

NHỮNG NGƯỜI MÔI GIỚI VÀ ĐẠI LÝ

Những người môi giới và đại lý khác với những người buôn bán sỉ. Họ không giành lấy quyền sở hữu hàng hóa và chỉ thực hiện một số ít chức năng. Chức năng chủ yếu của họ là tạo điều kiện thuận lợi cho việc mua bán, và hưởng tiền hoa hồng trong khoảng từ 2 đến 6% giá bán. Nói chung họ thường chuyên môn hóa theo chủng loại hàng hóa hay kiểu khách hàng.

Người môi giới. Chức năng chính của người môi giới là đưa người mua đến với người bán và giúp họ thỏa thuận với nhau. Đổi thuế họ sẽ phải trả cho họ một khoản tiền. Họ không dự trữ hàng, không tham gia vào việc tài trợ hay gánh chịu rủi ro. Ví dụ điển hình nhất là những người môi giới bảo hiểm và những người môi giới chứng khoán.

Đại lý. Đại lý đại diện cho người mua hay người bán trên cơ sở lâu dài. Có một số loại hình đại lý.

Đại lý của nhà sản xuất. Đại lý của nhà sản xuất đại diện cho hai hay nhiều nhà sản xuất những chủng loại sản phẩm bổ sung cho nhau. Họ ký kết những văn bản thỏa thuận chính thức với từng nhà sản xuất về chính sách giá cả, địa bàn hoạt động, thủ tục, chủng loại sản phẩm của nhà sản xuất và dựa vào những quan hệ rộng rãi của mình để tiêu thụ sản phẩm của nhà sản xuất. Phương thức đại lý của nhà sản xuất được sử dụng cho những chủng loại hàng hóa như quần áo, đồ gỗ và đồ điện. Hầu hết các đại lý của nhà sản xuất đều là những xí nghiệp thương mại nhỏ với một số ít nhân viên là những người bán hàng giỏi. Phương thức này cũng được sử dụng trong những trường hợp nhà sản xuất nhỏ không đủ tiền để duy trì lực lượng bán hàng đã ngoại riêng của mình và nhà sản xuất lớn muốn sử dụng đại lý để xâm nhập vào những địa bàn mới hay đại diện cho họ ở những địa bàn mà họ không thể sử dụng nhân viên bán hàng làm việc đầy đủ thời gian.

Đại lý tiêu thụ. Đại lý tiêu thụ theo hợp đồng đã ký kết có quyền tiêu thụ toàn bộ sản phẩm của nhà sản xuất. Nhà sản xuất hoặc là không quan tâm đến chức năng tiêu thụ hoặc là cảm thấy không đủ điều kiện. Đại lý tiêu thụ hoạt động như phòng tiêu thụ của nhà sản xuất và có ảnh hưởng lớn đến giá cả, thời hạn và điều kiện bán hàng. Đại lý tiêu thụ thường không có giới hạn về địa bàn. Họ có mặt ở những lĩnh vực sản phẩm như công nghiệp dệt, chế tạo thiết bị công nghiệp, than đá và than cốc, hóa chất và kim loại.

Đại lý thu mua. Đại lý thu mua nói chung có quan hệ lâu dài với những người mua của mình và thu mua cho họ những hàng hóa cần thiết, tiếp nhận, kiểm tra, nhập kho rồi chuyển hàng đến cho người mua. Một trong những loại hình đại lý thu mua là những người thu mua địa phương tại các thị trường quần áo chính, tìm kiếm những chủng loại quần áo thích hợp mà những người bán lẻ nhỏ ở các thị trấn nhỏ có thể kinh doanh. Họ hiểu biết nhiều và cung cấp cho khách hàng của mình những thông tin bổ ích về thị trường cũng như tìm kiếm cho họ những hàng hóa tốt nhất với giá hời nhất.

Người bán sỉ ủy thác. Người bán sỉ ủy thác là đại lý trực tiếp nắm hàng hóa và đứng ra thỏa thuận về việc tiêu thụ chúng. Bình thường họ không hoạt động trên cơ sở những hợp đồng lâu dài. Những chủ trại không muốn tự tiêu thụ sản phẩm của mình và không muốn là xã viên hợp tác xã sản xuất, thường hay sử dụng họ làm marketing nông nghiệp. Người bán sỉ ủy thác sẽ lấy đầy xe hàng rồi chở lên thị trường trung tâm, bán toàn bộ lô hàng với giá hời nhất, trừ trong số tiền bán được các khoản tiền hoa hồng và chi phí rồi giao toàn bộ số còn lại cho người sản xuất.

CÁC CHI NHÁNH VÀ VĂN PHÒNG CỦA NHÀ SẢN XUẤT VÀ CỦA NHÀ BÁN LẺ

Loại hình bán sỉ cơ bản thứ ba là người bán hay người mua tự xúc tiến các hoạt động mua bán chứ không thông qua những người bán sỉ độc lập. Loại hình này có hai loại.

Chi nhánh và văn phòng tiêu thụ. Những nhà sản xuất thường tổ chức những chi nhánh

và văn phòng tiêu thụ riêng của mình để quản lý chặt chẽ hơn việc dự trữ hàng, tiêu thụ và khuyến mãi. Các chi nhánh tiêu thụ đảm bao dự trữ hàng và thường thấy trong những ngành như chế biến gỗ, sản xuất thiết bị và phụ tùng xe máy. Các văn phòng tiêu thụ không dự trữ hàng và thường thấy trong các ngành hàng dệt và tạp hóa.

Văn phòng thu mua. Nhiều người bán lẻ có văn phòng thu mua riêng của mình tại những trung tâm thị trường chính như New York và Chicago. Những văn phòng thu mua này đóng vai trò tương tự như những người môi giới và đại lý, nhưng là một bộ phận thuộc tổ chức của người mua.

NHỮNG NGƯỜI BÁN SỈ KHÁC

Trong những khu vực kinh tế nhất định còn có một số loại hình bán sỉ chuyên doanh như những người buôn bán nông sản, những công ty bán sỉ xăng dầu và những công ty bán sỉ đấu giá.

✦ CÁC XU HƯỚNG TRONG NGÀNH BÁN SỈ

Những người sản xuất bao giờ cũng có quyền lựa chọn phương án bỏ qua người bán sỉ hay thay thế những người bán sỉ yếu kém bằng những người giỏi hơn. Sau đây là những điều phàn nàn chủ yếu của người sản xuất về những người bán sỉ: họ không hăng hái kích thích tiêu thụ chủng loại hàng hóa của nhà sản xuất, mà chỉ hành động như những người tiếp nhận đơn đặt hàng; họ không đảm bao đủ hàng dự trữ và vì vậy không đảm bao thực hiện kịp thời đơn hàng của khách; họ không cung cấp cho nhà sản xuất những thông tin cập nhật về thị trường và tình hình cạnh tranh; họ không thu hút những người quản lý có tầm cỡ lớn và không cố gắng giảm bớt những chi phí của mình; và họ tính giá quá đắt cho những dịch vụ của mình.

Mặt khác, những người bán sỉ phân phối tiên tiến là những người đảm bảo những dịch vụ của mình thích ứng với những nhu cầu luôn thay đổi của những người cung ứng và của những khách hàng mục tiêu của mình. Họ nhận thức được rằng lý do căn bản để họ tồn tại là làm tăng giá trị cho kênh. Họ không ngừng hoàn thiện các dịch vụ của mình và hạ giảm bớt chi phí. (Xem chiến lược marketing 21-3 về những chiến lược cốt lõi mà những người bán sỉ phân phối đạt hiệu quả cao thường sử dụng.)

Narus và Anderson đã phỏng vấn những người phân phối tư liệu sản xuất hàng đầu và phát hiện thấy có bốn cách họ củng cố mối quan hệ của mình với các nhà sản xuất:

1. Họ đã tìm cách đạt được một thỏa thuận rõ ràng với nhà sản xuất về những chức năng dự kiến của họ trong kênh marketing.
2. Họ hiểu thấu đáo những yêu cầu của nhà sản xuất nhờ việc tham quan các nhà máy và tham dự các hội nghị của hiệp hội những người sản xuất và các cuộc triển lãm thương mại.
3. Họ thực hiện những cam kết của mình đối với nhà sản xuất bằng việc đáp ứng những mục tiêu khối lượng, thanh toán ngay các hóa đơn và cung cấp lại những thông tin về khách hàng cho các nhà sản xuất.
4. Họ xác định và đảm bảo những dịch vụ gia tăng giá trị để giúp đỡ những người cung ứng của mình.[11]

Một công trình nghiên cứu mới đây của Arthur Andersen & Company đã kết luận rằng trong những năm 1990 những người bán sỉ phân phối sẽ phải sắp xếp lại một cách cơ bản:

Sức ép cạnh tranh sẽ kiềm chế giá bán dẫn đến một mức lãi gộp ổn định hay nhiều trường

hợp bị giảm đi. Việc hợp nhất sẽ làm giảm đáng kể số công ty trong ngành và những công ty lớn hơn còn lại sẽ sử dụng những dịch vụ nhắm vào kỹ thuật mới để tăng thị phần và sử dụng những phương pháp sản xuất theo công nghệ mới để nâng cao năng suất. Những người bán sỉ phân phối sẽ cần những nguồn vốn mới để đầu tư vào công nghệ và mở rộng thị trường. Một thách thức đối với các công ty trong ngành là tạo ra và cân đối vốn đầu tư đã phát triển trong một thị trường đã sung mãn với vốn đầu tư cần thiết để hoàn thiện các dịch vụ gia tăng giá trị.[12]

CHIẾN LƯỢC MARKETING 21-3

CHIẾN LƯỢC CỦA NHỮNG NGƯỜI PHÂN PHỐI BÁN SỈ ĐẠT HIỆU QUẢ CAO

McCammon, Lusch và các đồng nghiệp đã nghiên cứu 97 người phân phối bán sỉ đạt hiệu quả cao để khám phá những chiến lược cốt lõi của họ để giành được lợi thế cạnh tranh vững chắc. Kết quả nghiên cứu đã xác định được 12 chiến lược cốt lõi sau đây đã làm thay đổi cơ cấu phân phối.

1. *Hợp nhất và mua đứt:* Ít nhất cũng có một phần ba những người bán sỉ trong mẫu nghiên cứu đã mua đứt những công ty mới để xâm nhập vào các thị trường mới, để củng cố vị trí của mình trên các thị trường hiện có và/hay nhất thể hóa dọc.
2. *Bố trí lại tài sản:* Không ít hơn 20 trong số 97 nhà bán sỉ đã bán hoặc thanh lý các đơn vị phụ thêm nhằm làm cho các đơn vị kinh doanh cốt lõi còn lại của mình mạnh hơn.
3. *Đa dạng hóa công ty:* Một số người bán sỉ đã đa dạng hóa danh mục đầu tư của các xí nghiệp nhằm giảm bớt nguy cơ rủi ro theo chu kỳ của công ty mình.
4. *Nhất thể hóa thuận và nghịch:* Một số người bán sỉ đã tăng cường nhất thể hóa dọc nhằm nâng cao mức lời của mình.
5. *Nhãn hiệu độc quyền:* Một phần ba số các công ty này đã tăng cường các chương trình nhãn hiệu độc quyền của mình.
6. *Mở rộng các thị trường quốc tế:* Ít nhất có 26 người bán sỉ kinh doanh trên cơ sở đa quốc gia và dự tính đẩy mạnh việc xâm nhập vào Tây Âu và Đông Á.
7. *Dịch vụ gia tăng giá trị:* Hầu hết những người bán sỉ đều tăng thêm những dịch vụ gia tăng giá trị của mình, bao gồm dịch vụ giao hàng "cờ đỏ", đóng bao bì theo ý khách hàng, hệ thống thông tin quản lý bằng máy tính. McKesson, một hãng bán sỉ dược phẩm cỡ lớn, đã thiết lập những mối liên kết bằng máy tính với 32 nhà sản xuất dược phẩm, một chương trình theo dõi công nợ bằng máy tính cho các nhà bào chế, và các thiết bị đầu cuối cho các cửa hàng dược phẩm để đặt hàng dự trữ.
8. *Hệ thống tiêu thụ:* Phần đông những người bán sỉ đều đảm bảo những chương trình bán hàng theo phương thức chìa khóa trao tay cho người mua của mình, họ tạo ra một mối đe dọa đối với những người bán sỉ vẫn còn là những người cung ứng theo kiểu hết trách nhiệm sau giá để hàng.
9. *Chiến lược trò chơi mới:* Một số người bán sỉ đã phát hiện ra những nhóm khách hàng mới và xây dựng những chương trình bán hàng theo phương thức chìa khóa trao tay cho họ.
10. *Marketing nép góc:* Một số người bán sỉ đã chuyên kinh doanh một hay một số ít chủng loại sản phẩm, đảm bảo dự trữ nhiều hàng, và dịch vụ chất lượng cao và giao hàng nhanh, để thỏa mãn những thị trường đặc biệt mà các đối thủ cạnh tranh lớn hơn đã bỏ qua.
11. *Marketing đa mục tiêu:* Marketing đa mục tiêu là trường hợp các công ty chủ trương

đồng thời phục vụ nhiều khúc thị trường với điều kiện đảm bảo hiệu quả về chi phí và lợi thế cạnh tranh. Một số người bán sỉ đã bổ sung thêm những khúc thị trường mới vào những khúc thị trường cốt lõi của mình với hy vọng rằng có thể tiết kiệm được nhiều hơn do mở rộng quy mô và tăng cường được khả năng cạnh tranh. Chẳng hạn như các hội kho bán hàng ngoài việc bán sỉ cho những xí nghiệp thương mại cỡ nhỏ và vừa, còn bán cả cho những người tiêu dùng nữa. Một số người bán sỉ dược phẩm, ngoài việc phục vụ các bệnh viện ra, còn có những chương trình phục vụ các phòng mạch của các bác sĩ, các cửa hàng bào chế và các tổ chức bảo vệ sức khỏe.

12. *Kỹ thuật phân phối mới:* Những người bán sỉ đạt hiệu quả cao đều đã hoàn thiện các hệ thống nhập đơn hàng vào máy tính, kiểm tra hàng dự trữ và tự động hóa kho. Ngoài ra họ còn tăng cường sử dụng marketing đáp ứng trực tiếp và marketing qua điện thoại.

◆ PHÂN PHỐI HÀNG HÓA VẬT CHẤT

Những người sản xuất ra sản phẩm vật chất và dịch vụ cần phải quyết định về cách tốt nhất để bảo quản và vận chuyển hàng hóa và dịch vụ đến thị trường cuối cùng của mình. Thông thường họ cần phải sử dụng dịch vụ của các công ty phân phối vật chất, nhà kho và các công ty vận tải, để hỗ trợ cho nhiệm vụ này. Những người sản xuất đều biết rằng hiệu quả của việc phân phối vật chất sẽ có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng của khách hàng và chi phí của công ty. Một hệ thống phân phối yếu kém có thể gây thiệt hại nghiêm trọng cho một sản phẩm tốt.[13]

Ở đây ta sẽ xem xét bản chất, mục tiêu, các hệ thống và những khía cạnh tổ chức của việc phân phối hàng hóa vật chất (cũng còn gọi là công tác hậu cần của thị trường)

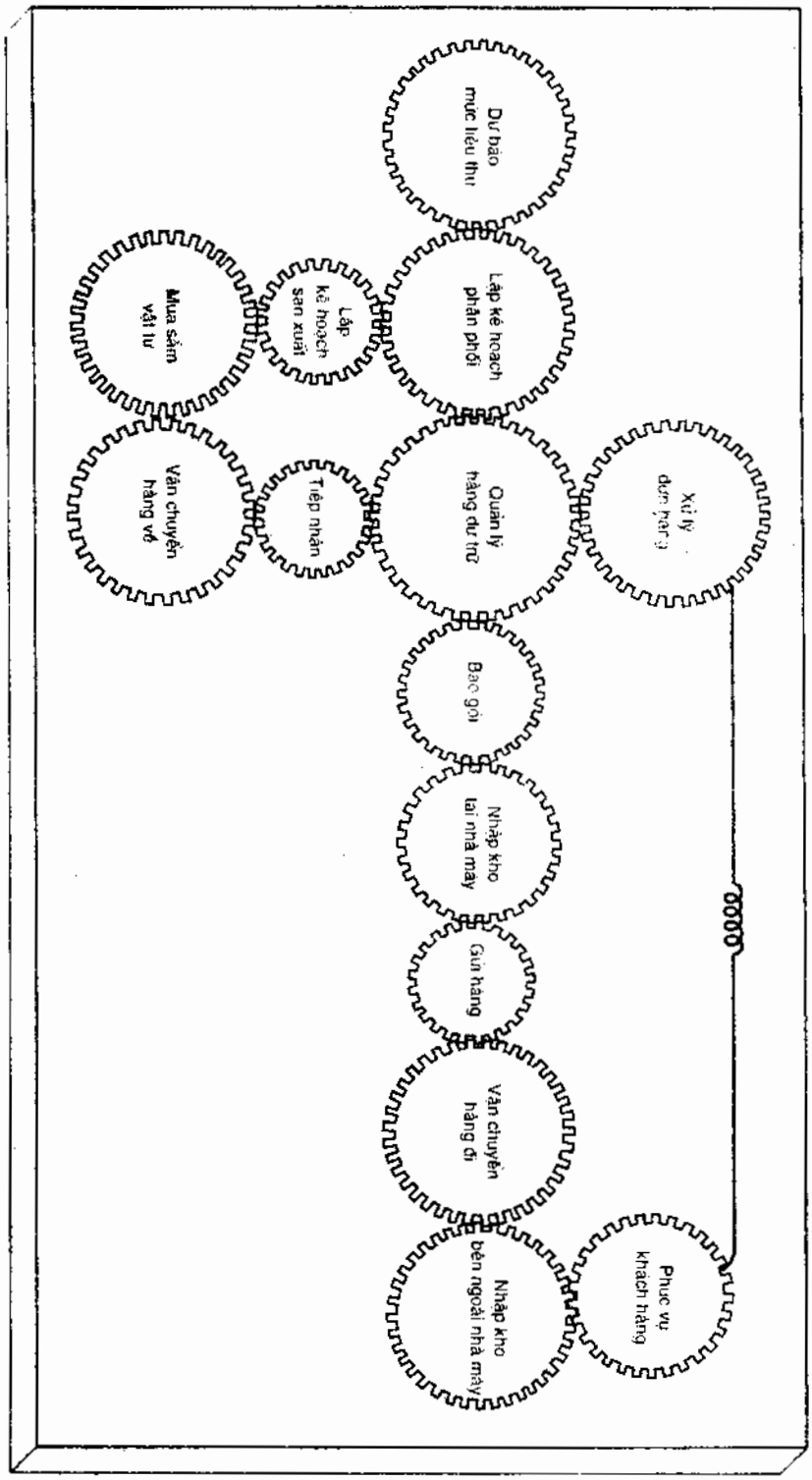
BẢN CHẤT CỦA VIỆC PHÂN PHỐI HÀNG HÓA VẬT CHẤT

Phân phối hàng hóa vật chất bao gồm việc lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các dòng vật chất của vật tư và thành phẩm từ các điểm xuất xứ đến các điểm sử dụng nhằm đáp ứng những yêu cầu của khách hàng và có lợi nhuận. Mục đích của phân phối hàng hóa vật chất là quản lý các mạng lưới cung ứng, tức là các dòng gia tăng giá trị từ người cung ứng đến người sử dụng cuối cùng, như sơ đồ sau:

Như vậy nhiệm vụ hậu cần này là phối hợp các hoạt động của người cung ứng, người mua hàng, người làm marketing, các thành viên của kênh và khách hàng.

Các công ty quản lý mạng lưới cung ứng của mình thông qua thông tin. Hiệu quả của công tác hậu cần được nâng cao chính là nhờ những tiến bộ của kỹ thuật thông tin, đặc biệt là máy tính, các thiết bị đầu cuối ở điểm bán, mã sản phẩm thống nhất, theo dõi qua vệ tinh, trao đổi dữ liệu bằng kỹ thuật điện tử (EDI), chuyển tiền điện tử (EFT). Những bước phát triển này đã cho phép các công ty có thể đưa ra hay yêu cầu hứa hẹn, như "hàng sẽ đến cầu cảng 25 vào 10 giờ sáng mai", và kiểm tra lời hứa hẹn đó qua thông tin (Xem Công ty và ngành 21.4).

Phân phối hàng hóa vật chất bao gồm một số hoạt động (xem H.21.3). Thứ nhất là dự báo mức tiêu thụ, căn cứ vào đó công ty lên lịch tiến độ sản xuất và xác định mức dự trữ hàng hóa.



H.21.3. Những hoạt động chính trong phân phối vật chất

Kế hoạch sản xuất chỉ rõ những vật tư mà bộ phận mua hàng phải đặt mua. Những vật tư này được chuyển đến thông qua việc vận chuyển về nhà máy, đi vào khu tiếp nhận và được bảo quản trong kho dự trữ nguyên liệu. Nguyên liệu được biến thành thành phẩm. Kho dự trữ thành phẩm là cầu nối giữa đơn đặt hàng của khách hàng và hoạt động sản xuất của công ty. Đơn đặt hàng của khách làm tiêu hao mức dự trữ thành phẩm, còn hoạt động sản xuất thì lại làm tăng mức dự trữ. Dòng thành phẩm rời khỏi dây chuyền lắp ráp đi qua phân xưởng đóng gói, nhập vào kho của nhà máy, xử lý tại phòng gửi hàng, vận chuyển đi, nhập vào kho ngoài nhà máy, rồi giao cho khách hàng và để làm dịch vụ.

Ban lãnh đạo đã bắt đầu quan tâm đến tổng chi phí của phân phối hàng hóa vật chất, vì có khi nó chiếm tới 30 40% giá thành sản phẩm. Khi thấy rằng chi phí quảng cáo ít hơn 3% doanh số bán ra, thì những người phụ trách marketing chắc chắn sẽ được thưởng xứng đáng nếu họ có thể tìm được cách giảm bớt chi phí phân phối hàng hóa vật chất. Chi phí phân phối hàng hóa vật chất thấp hơn sẽ cho phép định giá thấp hơn hay thu được mức lời cao hơn.

Những yếu tố chính trong tổng chi phí phân phối hàng hóa vật chất là vận chuyển (37%), dự trữ hàng (22%), lưu kho (21%), và xử lý đơn hàng, phục vụ khách hàng,quản lý phân phối (20%)[14]. Các chuyên gia tin chắc rằng có thể tiết kiệm được nhiều trong lĩnh vực phân phối hàng hóa vật chất mà mọi người mô tả là "giới hạn cuối cùng của việc tiết kiệm chi phí" và "lục địa đen của nền kinh tế".

Phân phối hàng hóa vật chất không chỉ là chi phí, mà nó còn là một công cụ đắc lực trong marketing cạnh tranh. Các công ty có thể thu hút thêm khách hàng bằng cách đảm bảo dịch vụ tốt hơn, rút ngắn chu kỳ thời gian hay định giá thấp hơn thông qua việc cải tiến phân phối hàng hóa vật chất. Các công ty sẽ mất khách khi họ không cung ứng hàng kịp thời. Mùa hè năm 1976 Kodak đã tung ra một chiến dịch quảng cáo toàn quốc về máy chụp ảnh lấy ngay kiểu mới của mình trước khi giao đủ số máy cho các cửa hàng. Khách hàng thấy rằng không thể kiếm ra nó và đã mua máy Polaroids.

Tư tưởng cổ truyền về phân phối vật chất bắt đầu từ hàng hóa ở nhà máy và cố gắng tìm ra những giải pháp ít tốn kém để đưa chúng đến khách hàng. Những người làm marketing lại thích tư tưởng về hậu cần của thị trường bắt đầu từ thị trường và đi ngược trở lại nhà máy. Sau đây là một ví dụ về tư tưởng hậu cần của thị trường:

> Có một thời những người tiêu dùng Đức đã mua từng chai nước ngọt. Người sản xuất nước ngọt đã quyết định thử nghiệm hộp sáu chai. Người tiêu dùng đã hưởng ứng tích cực. Nhưng người bán lẻ cũng hưởng ứng tích cực hơn vì có thể xếp các chai lên giá nhanh hơn và mỗi lần mua khách hàng sẽ mua nhiều chai hơn. Nhà sản xuất đã thiết kế những hộp sáu chai đó phù hợp với giá trưng bày ở các cửa hàng. Về sau người ta đã thiết kế những két và khay để chuyển những hộp sáu chai đó vào phòng nhân hàng của cửa hàng được hiệu quả hơn. Nhà máy đã thay đổi quy trình để sản xuất những hộp sáu chai kiểu mới. Bộ phận mua hàng đưa ra giá trả cho các vật tư mới cần thiết. Sau khi thực hiện th. phần của nhà sản xuất đã tăng lên rất nhiều

Tư tưởng về hậu cần rõ ràng không chỉ nhắm vào vấn đề phân phối đi (hàng hóa dịch chuyển từ nhà máy đến khách hàng), mà còn nhắm cả vào vấn đề phân phối về (hàng hóa dịch chuyển từ người cung ứng đến nhà máy). Ở những công ty hậu cần hàng đầu những người phụ trách hậu cần nắm cả việc phân phối về lẫn phân phối đi.

WAL-MART ĐẢM BẢO CÔNG TÁC HẬU CẦN TỐT HƠN NHỜ ĐẦU TƯ VÀO KỸ THUẬT THÔNG TIN

Thông tin là một trong những chìa khóa quan trọng đảm bảo hiệu quả của việc phân phối. Wal Mart là một trong những công ty bán lẻ đầu tiên đầu tư mạnh vào kỹ thuật thông tin. Công ty đã trang bị cho các cửa hàng thiết bị rà soát bằng máy tính để theo dõi tiền mặt. Chẳng hạn như khi một cậu thiếu niên mua một đôi giày chạy Reebock cỡ số 10, thì thông tin đó đi trực tiếp vào máy tính của Reebock để báo thay thế hay sản xuất.

Hệ thống này đã cho phép Wal-Mart nắm được tình hình khách hàng đang mua loại hàng nào và vì vậy có thể báo cho nhà sản xuất nên sản xuất thứ gì và gửi đi đâu. Wal Mart yêu cầu những người cung ứng của mình gắn nhãn và thẻ giá vào hàng hóa trước khi gửi hàng đi để có thể chuyển thẳng chúng đến nơi bán của các cửa hàng, nhờ vậy mà giảm bớt được chi phí lưu kho và xử lý số liệu. Nhờ vậy mà các cửa hàng của Wal-Mart chỉ sử dụng có 10% mặt bằng của mình để bảo quản hàng, so với 25% mặt bằng không bán hàng ở các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh.

Một kết quả nữa của hệ thống đặt hàng bằng máy tính của Wal-Mart là Wal Mart có thể nối trực tiếp máy tính của mình với các nhà sản xuất, bỏ qua những người môi giới và trung gian khác, và dành cho khách hàng của mình phần tiết kiệm được.

MỤC TIÊU CỦA PHÂN PHỐI HÀNG HÓA VẬT CHẤT

Nhiều công ty tuyên bố rằng mục tiêu phân phối vật chất của mình là nhận đúng hàng, đúng địa chỉ đúng thời gian với chi phí thấp nhất. Đáng tiếc là mục tiêu này ít có tác dụng chỉ đạo thực sự. Không có hệ thống phân phối vật chất nào có thể đồng thời tăng tối đa dịch vụ đối với khách hàng và giảm tới mức tối thiểu chi phí phân phối. Việc phục vụ tối đa khách hàng có nghĩa là phải dự trữ nhiều hàng, sử dụng phương tiện vận chuyển đắt tiền và có nhiều kho, mà tất cả những thứ đó đều làm tăng chi phí phân phối. Chi phí phân phối tối thiểu có nghĩa là sử dụng phương tiện vận chuyển rẻ tiền, dự trữ ít hàng và ít kho tàng.

Một công ty không thể đạt được hiệu quả phân phối vật chất bằng cách yêu cầu mỗi người quản lý phân phối vật chất giảm đến mức tối thiểu chi phí của mình. Chi phí phân phối vật chất thường có tác dụng ngược lại:

> Người quản lý vận tải thích gửi hàng bằng đường sắt hơn là bằng đường hàng không, vì như vậy sẽ giảm được cước phí vận chuyển cho công ty. Tuy nhiên do vận chuyển bằng đường sắt chậm hơn, nên phương thức gửi hàng đường sắt sẽ chôn vốn lưu động lâu hơn, kéo dài thời gian khách hàng thanh toán và có thể làm cho khách hàng chuyển sang mua hàng của những đối thủ cạnh tranh nào đảm bảo phục vụ nhanh hơn.
>
> Bộ phận gửi hàng sử dụng những container rẻ tiền để giảm tới mức tối thiểu chi phí gửi hàng. Điều này sẽ dẫn đến tỷ lệ hàng hư hao cao khi quá cảnh và khách hàng không hài lòng.
>
> Người quản lý hàng dự trữ thích dự trữ ít hàng để giảm bớt chi phí lưu kho. Tuy nhiên chính sách này lại làm tăng số trường hợp hết hàng dự trữ, số đơn hàng tồn đọng, công việc văn phòng, những đợt sản xuất đặc biệt và chi phí lớn cho việc gửi hàng nhanh.

Để đảm bảo dung hòa được các hoạt động phân phối vật chất, các quyết định phải được cân

nhắc trên cơ sở chung toàn hệ thống.

Điểm xuất phát để thiết kế hệ thống phân phối vật chất là phải nghiên cứu xem khách hàng yêu cầu những gì và các đối thủ cạnh tranh đảm bảo được những gì. Khách hàng quan tâm đến việc giao hàng kịp thời, người cung ứng sẵn sàng đáp ứng những nhu cầu đột xuất, vận chuyển hàng hóa cẩn thận, người cung ứng sẵn sàng nhận lại hàng có khuyết tật và nhanh chóng bù lại hàng khác và người cung ứng sẵn sàng đảm nhiệm việc dự trữ hàng cho khách.

Công ty phải nghiên cứu tầm quan trọng tương đối của những yêu cầu về dịch vụ đó. Ví dụ, thời gian của dịch vụ sửa chữa là rất quan trọng đối với người mua thiết bị sao chụp. Vì vậy Xerox đã xây dựng một tiêu chuẩn đảm bảo dịch vụ là "đưa một máy bị hỏng hóc tại bất kỳ nơi nào ở Hoa Kỳ trở lại hoạt động trong vòng ba giờ kể từ khi nhận được yêu cầu phục vụ". Xerox đã tổ chức một bộ phận làm dịch vụ gồm 12.000 người để đảm bảo dịch vụ và phụ tùng thay thế.

Công ty phải tính đến những tiêu chuẩn dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh. Nó thường muốn đảm bảo mức độ dịch vụ chí ít thì cũng ngang bằng với các đối thủ cạnh tranh. Nhưng mục tiêu là tăng tối đa lợi nhuận chứ không phải doanh số bán ra. Nên công ty phải xem xét chi phí cho việc đảm bảo dịch vụ ở các mức cao hơn. Một số công ty đã đảm bảo ít dịch vụ hơn và tính giá rẻ hơn. Một số công ty khác thì lại đảm bao nhiều dịch vụ hơn và tính giá cao hơn.

Về cơ bản công ty phải xây dựng những mục tiêu của việc phân phối vật chất để hướng dẫn việc lập kế hoạch của mình. Ví dụ, Coca-Cola muốn " đảm bảo Coke luôn ở trong tầm tay khi muốn có". Nhiều công ty còn đi xa hơn và đã xác định tiêu chuẩn cho từng yếu tố của dịch vụ.

Một nhà sản xuất thiết bị đã xây dựng những tiêu chuẩn dịch vụ như sau: đảm bảo giao ít nhất là 95% đơn hàng của đại lý trong vòng bảy ngày sau khi nhận được đơn đặt hàng, thực hiện đơn đặt hàng của đại lý chính xác tới 99%, trả lời cho đại lý về tình hình thực hiện đơn hàng trong vòng ba giờ, và đảm bảo tỷ lệ hư hao hàng hóa trong khâu vận chuyển không vượt quá 1%.

Căn cứ vào những mục tiêu phân phối công ty phai thiết kế một hệ thống phân phối vật chất đảm bảo giảm đến mức tối thiểu chi phí để thực hiện những mục tiêu đó. Mọi hệ thống phân phối vật chất đều dẫn đến chi phí như sau:

$$D = T + FW + VW + S \qquad (21.1)$$

Trong đó:

D = tổng chi phí phân phối của hệ thống dự kiến

T = tổng cước phí vận chuyển của hệ thốnng dự kiến

FW = tổng chi phí cố định lưu kho của hệ thống dự kiến

VW = tổng chi phí biến đổi lưu kho (kể cả dự trữ) của hệ thống dự kiến

S = tổng chi phí do không bán được vì giao hàng chậm của hệ thống

Việc lựa chọn một hệ thống phân phối vật chất đòi hỏi phải xem xét tổng chi phí phân phối gắn liền với những hệ thống khác nhau được dự kiến và chọn lấy hệ thống nào đảm bảo giảm tới mức tối thiểu tổng chi phí phân phối. Trong trường hợp khó xác định S trong công thức (21.1), công ty phải nhắm vào việc giảm đến mức tối thiểu chi phí phân phối T + FW + VW để đảm bảo mức độ phục vụ khách hàng đã đề ra.

Ta sẽ xem xét bốn vấn đề chính khi thông qua quyết định: (1) Phải xử lý các đơn đặt hàng như thế nào? (xử lý đơn hàng); (2) Phai bố trí kho dự trữ ở đâu? (nhập kho); (3) Phải dự trữ bao nhiêu hàng? (dự trữ hàng); và (4) phai gửi hàng đi như thế nào? (vận chuyển).

XỬ LÝ ĐƠN ĐẶT HÀNG

Quá trình phân phối vật chất bắt đầu từ đơn đặt hàng của khách hàng. Ngày nay nhu cầu

then chốt của công ty là rút ngắn chu kỳ đặt hàng - chuyển tiền, tức là khoảng thời gian từ khi đưa đơn hàng đến khi thanh toán. Chu kỳ này bao gồm nhiều bước, nhân viên bán hàng chuyển đơn hàng, đăng ký đơn đặt hàng và đối chiếu công nợ của khách hàng, lên kế hoạch dự trữ và sản xuất, gửi hàng và hoa đơn, nhận tiền thanh toán. Chu kỳ này càng kéo dài thì mức độ hài lòng của khách hàng và lợi nhuận của công ty càng thấp.

Nhờ có máy tính các công ty đã tăng nhanh tốc độ xử lý đơn đặt hàng hơn nhiều. General Electric sử dụng một hệ thống máy tính để sau khi nhận được đơn đặt hàng của khách kiểm tra ngay tình trạng công nợ của khách và số lượng mặt hàng đó còn bao nhiêu và ở kho nào. Máy tính sẽ phát ra lệnh gửi hàng, hoa đơn cho khách, cập nhật tình hình dự trữ hàng, phát lệnh sản xuất để bổ sung dự trữ và thông báo lại cho đại diện bán hàng rằng đơn hàng của khách đang trên đường đi. Tất cả những công việc này được thực hiện trong vòng chưa đầy 15 giây.

LƯU KHO

Mọi công ty đều phải bảo quản thành phẩm của mình cho đến khi bán được chúng đi. Chức năng bảo quản là cần thiết bởi vì các chu kỳ sản xuất và tiêu thụ hiếm khi trùng khớp với nhau. Nhiều loại hàng nông sản được sản xuất theo thời vụ, trong khi nhu cầu thì có liên tục. Chức năng bảo quản sẽ khắc phục được những sai lệch về số lượng và thời gian mong muốn.

Công ty phải quyết định về số địa điểm bảo quản cần thiết. Càng có nhiều địa điểm bảo quản thì có nghĩa là càng có thể giao hàng nhanh chóng cho khách hàng. Tuy nhiên chi phí lưu kho sẽ tăng lên. Số địa điểm bảo quản phải đảm bảo cân đối giữa mức độ phục vụ khách hàng và chi phí phân phối.

Một số hàng dự trữ được bảo quản ngay tại nhà máy hay ở gần đó, còn số còn lại thì được bảo quản trong những kho nằm rải rác trong cả nước. Công ty có thể có kho riêng của mình và thuê mặt bằng ở các kho công cộng. Các công ty có thể kiểm soát chặt chẽ hơn tại kho riêng của mình, thế nhưng họ sẽ bị chôn vốn và trong chừng mực nào đó mất khả năng linh hoạt khi địa điểm mong muốn thay đổi. Mặt khác, những kho công cộng lấy tiền thuê mặt bằng và đảm bảo những dịch vụ phụ trợ (có tính tiền) về kiểm hàng, bao gói hàng, gửi hàng và làm hóa đơn. Khi sử dụng kho công cộng công ty có thể lựa chọn thoải mái địa điểm và kiểu kho, chẳng hạn như kho chuyên bảo quản hàng đông lạnh, kho chỉ bảo quản hàng hóa, v.v.

Các công ty thường sử dụng kho bảo quản và kho phân phối. Kho bảo quản lưu giữ hàng hóa trong những thời gian tương đối dài. Kho phân phối tiếp nhận hàng hóa từ các nhà máy khác nhau của công ty và những người cung ứng rồi chuyển chúng đi càng sớm càng tốt. Ví dụ, công ty Wal-Mart Stores, Inc. Có bốn trung tâm phân phối. Mỗi trung tâm chiếm 400.000 feet vuông trên một địa điểm rộng 93 acre. Mỗi ngày bộ phận gửi hàng chuyển đi từ 50 đến 60 xe hàng, đảm bảo giao hàng đến các cửa hàng bán lẻ trong thời gian hai tuần. Phương thức này ít tốn kém hơn là để từng nhà máy cung ứng trực tiếp cho từng cửa hàng bán lẻ.

Những kho hàng cũ, nhiều tầng với thang máy tốc độ chậm và quy trình bốc xếp vật tư kém hiệu quả đang vấp phải sự cạnh tranh từ phía những kho hàng mới, một tầng, tự động hóa với hệ thống bốc xếp hàng tiên tiến được điều khiển từ một máy tính trung tâm. Máy tính đọc lệnh xuất hàng rồi điều xe nâng hàng và tời điện đi gom hàng theo các mã sọc của chúng, chuyển đến sân bốc hàng và lập hóa đơn. Những kho này đã giảm bớt được số trường hợp tai nạn cho công nhân, chi phí lao động, tình trạng mất cắp hoặc hư hỏng hàng, và cải thiện được việc kiểm tra dự trữ hàng. Khi Helene Curtis Company thay thế sáu kho cổ lỗ sĩ của mình bằng một cơ sở mới trị giá 32 triệu USD nó đã có thể cắt giảm được 40% chi phí phân phối[15].

DỰ TRỮ HÀNG

Mức dự trữ hàng là một quyết định quan trọng về phân phối vật chất và nó có ảnh hưởng

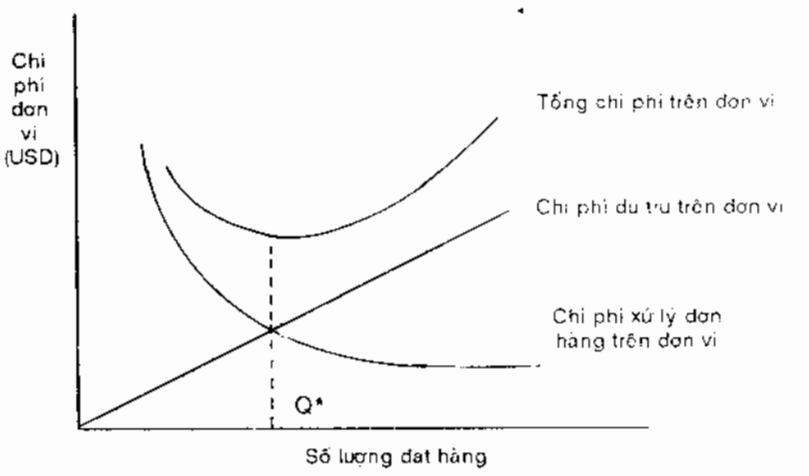
rất lớn đến việc thỏa mãn khách hàng. Nhân viên bán hàng muốn công ty của mình tích trữ đủ hàng để có thể thực hiện được ngay tất cả các đơn đặt hàng của khách. Tuy nhiên về mặt chi phí sẽ kém hiệu quả nếu công ty dự trữ hàng quá nhiều. Chi phí dự trữ hàng tăng lên với tốc độ nhanh dần khi mức độ phục vụ khách hàng tiến gần đến 100%. Ban lãnh đạo cần phải biết doanh số bán ra và lợi nhuận sẽ tăng lên bao nhiêu khi dự trữ hàng nhiều hơn và hứa hẹn thời gian thực hiện đơn hàng nhanh hơn

Việc thông qua quyết định dự trữ hàng đòi hỏi phải biết khi nào thì đặt hàng và đặt mua bao nhiêu. Khi lượng dự trữ cạn dần, ban lãnh đạo phải biết đến mức tồn kho là bao nhiêu thì phải đưa đơn đặt hàng mới. Mức tồn kho do được gọi là điểm đặt hàng (hay tái đặt hàng). Điểm đặt hàng là 20 thì có nghĩa là phải tái đặt hàng khi lượng tồn kho còn 20 đơn vị. Điểm đặt hàng phải càng cao nếu thời gian chờ thực hiện đơn hàng càng dài, tốc độ sử dụng càng lớn và tiêu chuẩn dịch vụ càng cao. Nếu thời gian chờ thực hiện đơn hàng và tốc độ tiêu hao của khách hàng thay đổi, thì phải xác định điểm đặt hàng cao hơn để đảm bảo lượng tồn kho an toàn. Điểm đặt hàng cuối cùng phải đảm bảo cân đối rủi ro cạn nguồn hàng dự trữ với chi phí dự trữ quá mức.

Một quyết định nữa là số lượng hàng được đặt mua bao nhiêu? Số lượng hàng đặt mua càng lớn thì tần suất đặt hàng càng thưa. Công ty cần phải cân đối chi phí xử lý đơn hàng và chi phí dự trữ hàng. Chi phí xử lý đơn hàng của một nhà sản xuất gồm chi phí chuẩn bị và chi phí quản lý của mặt hàng đó. Nếu chi phí chuẩn bị thấp, thì nhà sản xuất có thể sản xuất mặt hàng đó thường xuyên và chi phí cho mặt hàng đó hoàn toàn ổn định và bằng chi phí quản lý. Nếu chi phí chuẩn bị cao, thì nhà sản xuất có thể giảm bớt chi phí bình quân trên đơn vị sản phẩm bằng cách sản xuất và duy trì lượng hàng dự trữ lâu dài hơn.

Chi phí xử lý đơn hàng phải đối chiếu với chi phí dự trữ. Mức dự trữ bình quân càng lớn thì chi phí dự trữ càng cao. Chi phí dự trữ hàng này bao gồm chi phí lưu kho, chi phí vốn, thuế và tiền bảo hiểm, khấu hao và hao mòn vô hình. Chi phí dự trữ có thể chiếm tới 30% giá trị hàng dự trữ. Điều đó có nghĩa là những người quản lý marketing muốn công ty mình dự trữ nhiều hàng phải chứng minh được rằng lượng hàng dự trữ lớn hơn sẽ tạo ra phần lợi nhuận góp tăng thêm lớn hơn phần chi phí dự trữ tăng thêm.

Lượng đặt hàng tối ưu có thể xác định bằng cách theo dõi tổng chi phí xử lý đơn hàng và chi phí dự trữ hàng tương ứng với các mức đặt hàng khác nhau. H.21.4 cho thấy rằng chi phí xử lý đơn hàng trên một đơn vị sẽ giảm đi khi số đơn vị đặt mua tăng lên vì chi phí đặt hàng được chia cho nhiều đơn vị hơn. Chi phí dự trữ trên một đơn vị sẽ tăng lên khi số đơn vị đặt mua tăng



H.21.4. Xác định lượng đặt hàng tối ưu

lên vì mỗi đơn vị sẽ tồn tại trong số dự trữ lâu hơn. Hai đường cong chi phí này cộng lại theo phương thẳng đứng sẽ cho đường cong tổng chi phí. Điểm thấp nhất trên đường cong tổng chi phí chiếu thẳng xuống trục nằm ngang sẽ cho số lượng đặt hàng tối ưu Q^*[16].

Sự quan tâm ngày càng tăng đến các phương pháp sản xuất với các cấp liệu theo tiến độ đã hứa hẹn sẽ làm thay đổi những thông lệ lập kế hoạch dự trữ vật tư. Phương pháp sản xuất với cách tiếp liệu theo tiến độ có nghĩa là phải thu xếp để vật tư được chuyển về nhà máy theo nhịp độ sản xuất cần đến chúng. Nếu những người cung ứng đều đáng tin cậy, thì nhà sản xuất có thể giữ một mức dữ trữ thấp hơn nhiều mà vẫn đáp ứng được những tiêu chuẩn thực hiện đơn hàng của khách.

Ngày càng nhiều công ty đã cố gắng chuyển từ mạng lưới cung ứng đón đầu sang mạng lưới cung ứng theo yêu cầu.[17]. Mạng lưới đầu liên quan đến những công ty sản xuất số lượng sản phẩm theo dự báo mức tiêu thụ. Công ty tạo ra và lưu giữ hàng dự trữ tại các điểm cung ứng khác nhau, như tại nhà máy, tại các trung tâm phân phối và các cửa hàng bán lẻ. Mỗi điểm cung ứng đều tự động tái đặt hàng khi đạt tới điểm đặt hàng. Khi tình hình tiêu thụ chậm hơn dự kiến, công ty cố gắng giảm bớt lượng dự trữ bằng cách bảo trợ cho các hợp đồng và các biện pháp khuyến mãi. Một ví dụ về hệ thống này là ngành công nghiệp ô tô của Mỹ. Họ sản xuất ô tô vượt xa trước nhu cầu và những chiếc xe đó thường nằm lại trong kho dự trữ hàng tháng trời cho đến khi các công ty tiến hành khuyến mãi mạnh mẽ.

Mạng lưới cung ứng theo yêu cầu do khách hàng chủ động trong đó có phần sản xuất liên tục và phần thay thế hàng dự trữ khi có đơn hàng về. Công ty sản xuất những thứ đang được tiêu thụ. Ví dụ, các nhà sản xuất ô tô Nhật tiếp nhận các đơn đặt hàng mua ô tô, sản xuất rồi gửi đi trong vòng bốn ngày. Một số nhà sản xuất những thiết bị lớn, như Whirlpool và GE, đang chuyển sang hệ thống này. Benetton, một nhà thời trang Italy, kinh doanh theo hệ thống đáp ứng nhanh, nhuộm những chiếc áo len của mình theo những màu đang bán được thay vì cố gắng dự đoán trước những màu sắc mà công chúng sẽ ưa thích. Việc sản xuất theo đơn hàng chứ không phải theo dự báo đã giảm được rất nhiều chi phí dự trữ và rủi ro.

VẬN CHUYỂN

Những người làm marketing cần quan tâm đến những quyết định về vận chuyển của công ty mình. Việc lựa chọn phương tiện vận chuyển sẽ ảnh hưởng đến việc định giá sản phẩm, khả năng giao hàng kịp thời và tình trạng của hàng hóa khi chuyển đến nơi, và tất cả những yếu tố này lại tác động đến mức độ hài lòng của khách hàng.

Khi gửi hàng đến các kho của mình, cho các đại lý và khách hàng công ty có thể lựa chọn một trong năm phương thức vận chuyển đường sắt, đường hàng không, đường bộ, đường thủy và đường ống dẫn. Người gửi hàng phải xem xét các tiêu chuẩn như tốc độ, tần suất, độ tin cậy, năng lực vận chuyển, khả năng sẵn có và chi phí. Nếu người gửi hàng cần tốc độ, thì đường hàng không và đường bộ là những đối tượng ưu tiên. Nếu mục đích là cước phí thấp thì đường thủy và ống dẫn lại là đối tượng ưu tiên. Đường bộ có chỉ tiêu cao về các tiêu chuẩn và đang chiếm một phần ngày càng lớn.

Những người gửi hàng ngày càng hay kết hợp hai hay nhiều phương thức vận chuyển là nhờ có container được sử dụng ngày càng nhiều. Việc containenr hóa có nghĩa là xếp hàng hóa vào các thùng vận chuyển hay xe moóc đảm bảo dễ sang mạn giữa các phương thức vận chuyển. Có thể kết hợp sử dụng đường sắt và đường bộ, đường thủy và đường bộ, đường thủy và đường sắt, đường hàng không và đường bộ. Mỗi phương thức vận chuyển được phối hợp đều tạo ra những lợi thế đặc biệt cho người gửi hàng. Ví dụ, việc kết hợp đường sắt và đường bộ sẽ rẻ hơn là chỉ sử dụng đường bộ mà vẫn đảm bảo tính linh hoạt và thuận tiện.

Khi lựa chọn các phương thức vận chuyển người gửi hàng có thể quyết định sử dụng các

phương tiện riêng, theo hợp đồng và công cộng. Nếu người gửi hàng có đội xe hay máy bay riêng của mình thì họ sẽ sử dụng phương tiện riêng. Sử dụng phương tiện hợp đồng có nghĩa là ký hợp đồng dịch vụ với một tổ chức độc lập chuyên làm dịch vụ vận chuyển. Phương tiện công cộng chỉ đảm bảo phục vụ giữa hai điểm đã định trước theo một thời gian biểu nhất định với tốc độ tiêu chuẩn.

Những quyết định về vận chuyển phải đảm bảo dung hòa các mặt giữa những phương thức vận chuyển và những điều kiện mặc nhiên của các phương thức đó đối với những yếu tố phân phối khác, như lưu kho và dự trữ. Khi cước phí vận chuyển thay đổi theo thời gian thì công ty cần phân tích lại cách lựa chọn của mình để tìm ra những phương án tổ chức phân phối vật chất tối ưu.[18]

TRÁCH NHIỆM VỀ TỔ CHỨC ĐỐI VỚI VIỆC PHÂN PHỐI VẬT CHẤT

Ta thấy rằng những quyết định về lưu kho, dự trữ và vận chuyển đòi hỏi phải phối hợp hết sức chặt chẽ với nhau. Ngày càng có nhiều công ty thành lập hẳn một ban thường trực gồm những người quản lý chịu trách nhiệm về các hoạt động phân phối vật chất khác nhau. Ban này định kỳ họp lại để hoạch định những chính sách nhằm nâng cao hiệu quả chung của phân phối. Một số công ty đã cử ra một phó chủ tịch phụ trách phân phối vật chất, vị này chịu trách nhiệm trước phó chủ tịch phụ trách marketing hay sản xuất, hay chủ tịch. Sau đây là hai ví dụ:

> Công ty Burroughs Corporation đã tổ chức Phòng Dịch vụ Phân phối để tập trung quyền kiểm soát những hoạt động phân phối vật chất của mình. Phòng này trực thuộc phó chủ tịch phụ trách marketing, bởi vì Burroughs hết sức coi trọng việc phục vụ tốt các khách hàng. Trong vòng hai năm sau khi tổ chức phòng này công ty đã tiết kiệm được hơn 2 triệu USD mỗi năm (trên doanh số bán ra là 200 triệu USD), đồng thời đảm bảo được mức độ phục vụ cao hơn đối với các chi nhánh và khách hàng.
>
> Heinz đã thành lập một phòng mới để phối hợp công tác marketing và sản xuất, đặt dưới quyền phó chủ tịch phụ trách phân phối. Heinz cảm thấy rằng cách tổ chức như vậy sẽ đảm bảo sự tôn trọng đối với phòng đó, phát huy được trình độ nghiệp vụ chuyên môn và tính khách quan, tránh tình trạng thiên lệch về marketing hay sản xuất.

Vị trí của phòng phân phối vật chất trong công ty là vấn đề thứ yếu. Điều quan trọng là công ty phối hợp được các hoạt động phân phối vật chất và marketing của mình nhằm thỏa mãn được khách hàng với chi phí hợp lý.

◆ TÓM TẮT

Khu vực bán lẻ và bán sỉ gồm rất nhiều tổ chức làm công việc chuyển hàng hóa và dịch vụ từ nơi sản xuất ra chúng đến nơi sử dụng.

Bán lẻ bao gồm tất cả những hoạt động liên quan đến việc bán hàng hóa hay dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng để họ sử dụng cho cá nhân, không mang tính chất kinh doanh. Có thể phân loại những người bán lẻ thành những người bán lẻ tại cửa hàng, bán lẻ không qua cửa hàng và các tổ chức bán lẻ.

Những người bán lẻ tại cửa hàng có nhiều loại hình, như các cửa hàng chuyên doanh, cửa hàng bách hóa tổng hợp, siêu thị, cửa hàng phục vụ tiêu dùng thường ngày, siêu thị liên hợp, siêu thị bách hóa/tổ hợp thương mại, cửa hàng hạ giá, kho bán hàng và phòng trưng bày catalog. Những hình thức cửa hàng này có tuổi thọ khác nhau và nằm ở những giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống của ngành bán lẻ. Tùy thuộc vào sự thăng trầm của khu vực bán lẻ, một số loại hình sẽ chấm dứt tồn tại, vì chúng không thể cạnh tranh về chất lượng, dịch vụ hay giá cả.

Loại hình bán lẻ không qua cửa hàng đang phat triển ngày càng nhanh hơn loại hình bán lẻ tại cửa hàng. Nó bao gồm marketing trực tiếp, bán hàng trực tiếp (bán hàng tại nhà và tại buổi họp mặt), bán hàng bằng máy tự động và dịch vụ mua hàng.

Phần lớn hoạt động bán lẻ nằm trong tay những tổ chức bán lẻ lớn, như mạng lưới công ty, mạng lưới tự nguyện và hợp tác xã bán lẻ, hợp tác xã tiêu thụ, các tổ chức đặc quyền và các tập đoàn thương mại. Hiện nay ngày càng nhiều mạng lưới bán lẻ đang bảo trợ cho các hình thức bán lẻ đa dạng hóa thay vì bám chặt lấy một hình thức, như cửa hàng bách hóa tổng hợp.

Cũng giống như những nhà sản xuất, những người bán lẻ phải soạn thảo các kế hoạch marketing bao gồm các quyết định về thị trường mục tiêu, về chung loại sản phẩm và dịch vụ, giá cả, biện pháp khuyến mãi và địa điểm. Những người bán lẻ đang tỏ ra là đã nâng cao được khá nhiều trình độ quản lý nghiệp vụ và năng suất của mình để đương đầu vững vàng với những xu hướng như rút ngắn chu kỳ sống của hoạt động bán lẻ, xuất hiện những hình thức bán lẻ mới, sự cạnh tranh giữa các loại hình ngày càng quyết liệt, xuất hiện những kỹ thuật bán lẻ mới, v.v...

Bán sỉ bao gồm mọi hoạt động liên quan đến việc bán hàng hóa và dịch vụ cho những người mua với mục đích bán lại hay sử dụng trong kinh doanh. Những người bán sỉ giúp đỡ các nhà sản xuất tổ chức một cách có hiệu quả việc đưa sản phẩm của họ đến rất nhiều những người bán lẻ và những người tiêu dùng công nghiệp trên khắp cả nước. Người bán sỉ thực hiện nhiều chức năng, bao gồm tiêu thụ và khuyến mãi, mua và hình thành chủng loại hàng hóa, phân lô hàng lớn thành nhiều lô hàng nhỏ, lưu kho, vận chuyển, tài trợ, gánh chịu rủi ro, cung cấp thông tin về thị trường, làm dịch vụ về quản lý và tư vấn. Những người bán sỉ được phân loại thành bốn nhóm: người buôn bán sỉ, đại lý và môi giới, chi nhánh và văn phòng của nhà sản xuất và của người bán lẻ, và những người bán sỉ khác.

Những người bán sỉ cũng phải thông qua những quyết định về thị trường mục tiêu, chủng loại sản phẩm và dịch vụ, giá cả, khuyến mãi và địa điểm. Những người bán sỉ không đảm bảo những chủng loại thích hợp và dự trữ đủ hàng, và không đảm bảo dịch vụ thỏa đáng chắc chắn sẽ bị các nhà sản xuất bỏ qua. Những người bán sỉ tiên tiến luôn điều chỉnh quan niệm marketing của mình cho phù hợp và hợp lý hóa chi phí trong kinh doanh.

Quan niệm marketing đòi hỏi phải chú ý nhiều hơn đến phân phối vật chất. Phân phối vật chất là một lĩnh vực có nhiều tiềm năng tiết kiệm chi phí và nâng cao mức độ thỏa mãn khách hàng. Khi những người xử lý đơn hàng, những người làm kế hoạch lưu kho, những người quản lý hàng dự trữ và những người quản lý vận tải thông qua các quyết định, họ đều có ảnh hưởng đến các chi phí của nhau và đến khả năng tạo ra nhu cầu. Quan niệm về phân phối vật chất đòi hỏi phải xử lý tất cả những quyết định đó trong một khuôn khổ thống nhất. Nhiệm vụ là phải thiết kế các phương án phân phối vật chất đảm bảo giảm đến mức tối thiểu tổng chi phí cho việc phục vụ khách hàng ở mức độ mong muốn.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. William R. Davidon, Albert D. Bates, and Stephen J. Bass, "Retail Life Cycle", *Harvard Business Review* (November December 1976), pp.89-96
2. Stanley C.Hollander, "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, July 1960 pp.37-42
3. Để tìm hiểu đầy đủ hơn, hãy xem Lawrence H.Wortzel, "Retailing Strategies for Today's Marketplace", *Journal of Business Strategy*, Spring 1987, pp.45-56; và Roger D. Blackwell and W. Wayne Talarzyk, "Life Style Retailing: Competitive Strategies for the 1980s", *Journal of Retailing*, Winter 1983,pp.7-26.
4. Wortzel, *Retailing Strategies*.

5 Neil H Borden, Jr, *Acceptance of New Food Products by Supermarkets* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968).

6 Để tìm hiểu thêm, hãy xem Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, Winter 1973 74,pp.48 64; và Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, April 1992,pp.57 71

7. R.L. Davies and D.S. Roger, eds., *Store Location and Store Assessment Research* (New York: John Wiley, 1984).

8. David L. Huff, "Defining and Estimating a Trading Area", *Journal of Marketing*, July 1964,pp.34 38; David A. Gautschi, "Specification of Patronage Models foor Retail Center Choice", Journal of Marketing Research, May 1981,pp.162 74; Sara L. McLafferty, Location Strategies for Retail and Service Firms (Lexington, MA: Lexington Book, 1987).

9. Để tìm hiểu thêm về các xu hướng bán lẻ, hãy xem Eleanor G.May, C.William Ross, and Walter J.Salmon, *Future Trends in Retailing* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, February 1985); và Louis W.Stern and Adel I.El Ansary, *Marketing Channels*, 4th ed (englewood Cliff, NJ: Prentice Hall,1992).

10. Xem Bert McCammon, Robert F.Lusch,Deborah S.Coykendall, and James M. Kenderdine, *Wholesaling in Transition* (Norman: University of Oklahoma, College of Business Administration, 1989)

11. James A. Narus and James C.Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufactures" *Business Horizons*, September October 1987. Cũng xem James D.Hlavecek and Tommy J. McCuistion, "Industrial Distributors — When, Who, and How," *Harvard Business Review*, March April 1983,pp.96 101.

12. Arthur Andersen Co, *Facing the Forces of Change: Beyond Future Trends in Wholesale Distribution* (Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1987),p.7 Bản báo cáo này là một nguồn thông tin tuyệt vời về ngành bán sỉ.

13. Xem Rita Koselka, "Distribution Revolution", *Forbes*, May 25, 1992,pp 54 62.

14. Xem "Know Your Distribution Costs", *Distribution*, April 1987,p.36

15. Koselka, "Distribution Revolution", Forbes

16. Số lượng đặt hàng tối ưu được xác định theo công thức $Q^* = 2DS/IC$, trong đó D = nhu cầu hàng năm, S = chi phí trên một đơn hàng và I = chi phí dự trữ năm trên một đơn vị. Khi đã biết công thức số lượng đặt hàng kinh tế, phải giả thiết chi phí đặt hàng không đổi, chi phí dự trữ không đổi đối với mỗi đơn vị tăng thêm, đã biết nhu cầu và không có chiết khấu vì số lượng Để đọc thêm về đề tài này, hãy xem Charles D, Mecimore, *Technique in Inventory Management and Control* (Montvale, NJ: National Association of Accountants, 1987).

17. Theo bài nói chuyện của giáo sư Donald J. Bowersox ở Trường Đại Học Quốc Gia Michigan ngày 5 tháng 8 năm 1992.

18. Để nghiên cứu những đặc điểm của 117 công ty hậu cần hàng đầu, xem Donald J. Bowersox, et al. , *Leading Edge Logistics Competitive Positioning for the 1990's* (Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1989).

Chương 22

THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC TRUYỀN THÔNG VÀ KHUYẾN MÃI

Người ta không còn mua giày để cho chân ấm và khô nữa. Họ mua giày bởi vì giày làm cho họ cảm thấy mình ra vẻ đàn ông, đàn bà, khỏe mạnh, khác lạ, sành điệu, trẻ trung xinh đẹp hơn. Việc mua giày trở thành vấn đề xúc cảm. Bây giờ doanh nghiệp của ta bán niềm vui thú chứ không phải là bán giày.

Francis Rooney

Marketing hiện đại đòi hỏi nhiều thứ hơn, chứ không chỉ có phát triển sản phẩm, định giá cho sao cho có sức hấp dẫn, và tạo điều kiện cho các khách hàng mục tiêu có thể tiếp cận được nó. Các công ty cũng phải thông tin cho khách hàng hiện có và tiềm ẩn. Mỗi công ty chắc chắn sẽ phải đóng vai người truyền thông và người khuyến mãi.

Tuy nhiên nội dung truyền thông không thể là tùy tiện. Để đảm bảo truyền thông có hiệu quả các công ty đều thuê những công ty quảng cáo xây dựng nội dung quảng cáo sao cho có hiệu quả, thuê các chuyên gia khuyến mãi thiết kế các chương trình khuyến khích mua hàng, thuê các chuyên gia marketing trực tiếp xây dựng cơ sở dữ liệu, giao tiếp với khách hàng hiện có và khách hàng triển vọng qua thư từ và điện thoại, thuê các công ty quan hệ quần chúng tuyên truyền về sản phẩm và phát huy hình ảnh của công ty. Họ huấn luyện nhân viên bán hàng của mình cách cư xử niềm nở và am hiểu công việc. Đối với hầu hết các công ty vấn đề không phải là có nên thông tin không, mà là cần nói gì, nói cho ai và nói thường xuyên đến mức độ nào.

Một công ty hiện đại có hệ thống truyền thông marketing phức tạp. Công ty thông tin cho những người trung gian, người tiêu dùng và các nhóm công chúng khác nhau của mình. Những người trung gian đó lại thông tin cho các khách hàng và các nhóm công chúng khác nhau của mình. Người tiêu dùng thông tin truyền miệng cho những người tiêu dùng khác và công chúng. Đồng thời mỗi nhóm đó lại cung cấp thông tin phản hồi cho các nhóm khác.

Hệ thống truyền thông marketing (cũng gọi là hệ thống khuyến mãi) gồm năm công cụ chủ yếu:

+ *Quảng cáo*: bất kỳ một hình thức giới thiệu gián tiếp và khuyếch trương các ý tưởng, hàng hóa hay dịch vụ do người bảo trợ thực hiện mà phải trả tiền.
+ *Marketing trực tiếp*: Sử dụng thư, điện thoại và những công cụ liên lạc gián tiếp khác để thông tin cho những khách hàng hiện có và khách hàng triển vọng hay yêu cầu họ có phản ứng đáp lại.
+ *Kích thích tiêu thụ*: Những hình thức thưởng trong thời gian ngắn để khuyến khích dùng thử hay mua một sản phẩm hay dịch vụ.

+ *Quan hệ quần chúng và tuyên truyền:* Các chương trình khác nhau được thiết kế nhằm đề cao và/ hay bảo vệ hình ảnh của một công ty hay những sản phẩm cụ thể của nó.

+ *Bán hàng trực tiếp:* Giao tiếp trực tiếp với khách hàng triển vọng với mục đích bán hàng,[1].

Bảng 22–1 liệt kê một số những công cụ cụ thể thuộc các loại này. Đồng thời việc thông tin cũng vượt ra ngoài phạm vi của những công cụ truyền thông/khuyến mãi cụ thể này. Kiểu dáng của sản phẩm, giá cả của nó, hình thức bao bì và màu sắc, cách cư sử và trang phục của nhân viên bán hàng, địa điểm kinh doanh, đồ dùng văn phòng của công ty, tất cả những thứ này đều cùng thông tin một điều gì đó cho người mua. Toàn bộ marketing mix, chứ không chỉ có hệ thống khuyến mãi, phải được hiệp đồng với nhau để tạo được tác dụng tối đa của thông tin.

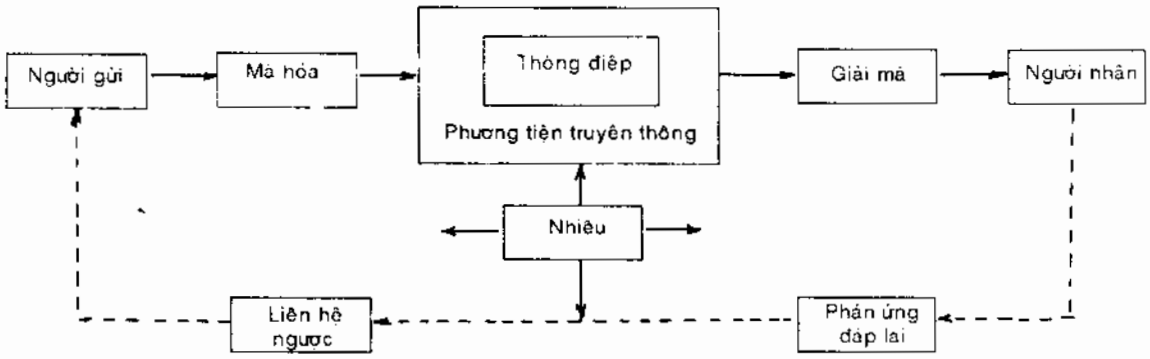
Chương này sẽ nghiên cứu ba câu hỏi chủ yếu: Truyền thông hoạt động như thế nào? Khi xây dựng chương trình truyền thông marketing có hiệu quả thì những bước chủ yếu là những bước nào? Ai chịu trách nhiệm lập kế hoạch truyền thông maketing? Chương 23 sẽ đề cập đến quảng cáo, chương 24 đề cập đến marketing trực tiếp, kích thích tiêu thụ và quan hệ quần chúng và chương 25 sẽ đề cập đến lực lượng bán hàng.

Bảng 22–1. Những công cụ truyền thông/khuyến mãi phổ biến

QUẢNG CÁO	KÍCH THÍCH TIÊU THỤ	QUAN HỆ QUẦN CHÚNG	BÁN TRỰC TIẾP	MARKETING TRỰC TIẾP
Ấn phẩm và truyền thanh	Thi, trò chơi, đánh cá, xổ số	Họp báo	Trình diễn bán hàng	Catalog Gửi thư
Bao bì ngoài	Thưởng và quà tặng	Nói chuyện	Hội nghị bán hàng	Marketing qua điện thoại
Bao bì trong	Mẫu chào hàng	Hội thảo		
Phim ảnh	Hội chợ và triển lãm thương mại	Báo cáo năm	Chương trình khen thưởng	Mua bán qua máy tính
Sách mỏng và tờ gấp		Đóng góp từ thiện		Mua bán qua TV
Áp phích và tờ rời	Trưng bày	Bảo trợ	Mẫu chào hàng	
Sách niên giám	Trình diễn	Tuyên truyền	Hội chợ và triển lãm thương mại	
Tái quảng cáo	Phiếu thưởng	Quan hệ với cộng đồng		
Pan nô	Bớt tiền			
Bảng hiệu	Tài trợ lãi suất thấp	Vận động hành lang		
Trưng bày tại cửa hàng	Tiếp khách	Môi trường thuần nhất		
	Bớt tiền đổi hàng cũ			
Tư liệu nghe nhìn	Phiếu mua hàng	Tạp chí của công ty		
Biểu tượng và logo	Bán kèm có bớt giá	Các sự kiện		

◆ QUÁ TRÌNH TRUYỀN THÔNG

Những người làm marketing cần hiểu rõ hoạt đọng của hệ thống truyền thông. Mô hình truyền thông giải đáp (1) ai (2) nói gì (3) trong kênh nào (4) cho ai (5) hiệu quả như thế nào. H.22.1 là một mô hình truyền thông gồm 9 phần tử. Hai phần tử thể hiện các bên chủ yếu tham gia truyền thông là người gửi và người nhận. Hai phần tử là những công cụ truyền thông chủ yếu, tức là thông điệp và phương tiện truyền thông. Bốn phần tử tiếp theo là những chức năng truyền thông



H.22.1 Các phần tử trong quá trình truyền thông

chủ yếu, tức là mã hóa, giải mã, phản ứng đáp lại và liên hệ ngược. Phần tử cuối cùng là nhiễu trong hệ thống đó.

Mô hình này nhấn mạnh những yếu tố then chốt trong hệ thống truyền thông có hiệu quả. Người gửi phải biết mình muốn truyền đạt thông tin đến công chúng nào và muốn có phản ứng đáp lại như thế nào. Họ mã hóa thông điệp của mình theo cách có tính đến quá trình giải mã thông điệp thông thường của công chúng mục tiêu. Người gửi phải truyền thông điệp đó qua phương tiện truyền thông có hiệu quả đến công chúng mục tiêu. Họ phải tạo những kênh liên hệ ngược để có thể biết phản ứng đáp lại của người nhận đối với thông điệp đó.

Để đảm bảo thông điệp có hiệu quả quá trình mã hóa của người gửi phải ăn khớp với quá trình giải mã của người nhận. Thông điệp về cơ bản phải là những tín hiệu quen thuộc đối với người nhận thì thông điệp càng có hiệu quả. "Nguồn phát chỉ có thể mã hóa và nơi nhận chỉ có thể giải mã theo kinh nghiệm của mỗi nơi"[2]. Điều này đặt ra một vấn đề cần giải quyết cho những người truyền đạt thông tin từ một tầng lớp xã hội (chẳng hạn như những người quảng cáo) muốn truyền đạt có hiệu quả đến một tầng lớp xã hội khác (chẳng hạn như công nhân nhà máy).

Nhiệm vụ của người gửi là đưa được thông điệp của mình đến người nhận. Trong môi trường có rất nhiều nhiễu, vì người ta bị tác động của hàng trăm thông điệp thương mại mỗi ngày. Công chúng mục tiêu có thể không nhận được thông điệp gửi đến vì một trong ba lý do. Thứ nhất là sự chú ý có chọn lọc, nghĩa là họ sẽ chỉ nhớ được một phần nhỏ thông điệp truyền đến họ.

Người truyền thông phải thiết kế thông điệp làm sao để nó vẫn thu hút được sự chú ý mặc dù xung quanh có nhiều tác nhân làm phân tán. Khả năng để người nhận tiềm ẩn chú ý đến thông điệp được xác định theo công thức[3]

$$\text{Khả năng chú ý} = \frac{\text{Mức độ thưởng nhận thức được} - \text{Mức độ phạt nhận thức được}}{\text{công sức bỏ ra nhận thức được}}$$

Sự chú ý có chọn lọc giải thích tại sao quảng cáo với tiêu đậm nét hứa hẹn một điều gì đó, chẳng hạn như "Làm thế nào để kiếm bạc triệu" cùng với minh họa hấp dẫn và một vài lời ngắn gọn, lại có rất nhiều khả năng được chú ý đến. Chỉ cần một chút công sức bỏ ra người nhận có thể giành được một phần thưởng rất lớn.

Đối với sự bóp méo có chọn lọc người nhận có một số thái độ làm cho họ có những kỳ vọng về cái mà họ muốn nghe hay thấy. Họ sẽ nghe thấy những cái phù hợp với hệ thống niềm tin của mình. Kết quả là người nhận thường thêm thắt vào thông điệp những điều không có (phóng đại) và không nhận thấy những điều khác thực có (lược bớt). Nhiệm vụ của người truyền đạt là cố gắng đảm bảo thông điệp đơn giản, rõ ràng, lý thú và lặp lại nhiều lần để truyền đạt được những điểm chính đến công chúng. Đối với sự ghi nhớ có chọn lọc người truyền đạt phải cố làm cho thông điệp lưu lại lâu dài trong trí nhớ của người nhận. Trí nhớ lâu dài lưu giữ tất cả những

thông tin đã được xử lý. Khi đi vào trí nhớ lâu dài của người nhận thông điệp có thể cải biến niềm tin và thái độ của người nhận. Nhưng trước tiên thông điệp phải lọt vào được trí nhớ ngắn của người nhận, một cái kho lưu trữ với dung lượng có hạn, xử lý những thông tin đến. Thông điệp có được chuyển từ trí nhớ ngắn của người nhận sang trí nhớ lâu dài của người đó hay không thì còn tùy thuộc vào số lần kiểu người nhận ôn lại thông điệp đó. Ôn lại không chỉ đơn giản là lặp lại thông điệp, mà người nhận phải chi tiết hóa ý nghĩa của thông tin theo cách làm cho những ý nghĩ liên quan chuyển từ trí nhớ lâu dài của người nhận sang trí nhớ ngắn của người đó. Nếu thái độ lúc đầu của người nhận đối với sự vật là tích cực và người đó ôn lại những luận cứ ủng hộ, thì chắc chắn thông điệp đó sẽ tiếp nhận và ghi nhớ kỹ. Nếu thái độ lúc đầu của người nhận là tiêu cực và người đó ôn lại những lý lẽ phản bác, thì chắc chắn thông điệp bị từ chối, nhưng vẫn lưu lại trong trí nhớ lâu dài. Lập luận phản bác ức chế việc thuyết phục bằng cách đưa ra một thông điệp chống lại đã có sẵn. Phần lớn việc thuyết phục đòi hỏi người nhận phải ôn lại những suy nghĩ của mình. Phần lớn những trường hợp gọi là thuyết phục thực ra là tự thuyết phục.[4]

Những người truyền đạt đã tìm kiếm những đặc điểm của công chúng có mối tương quan với khả năng bị thuyết phục của họ. Những người có trình độ học vấn cao và/hay có tri thức được xem là khó bị thuyết phục, thế nhưng điều này không có bằng chứng xác đáng. Phụ nữ được xem là dễ bị thuyết phục hơn đàn ông, mặc dù điều này đòi hỏi người phụ nữ phải chấp nhận vai trò phục tùng của nữ giới. Những người phụ nữ coi trọng vai trò giới tính cổ truyền dễ bị ảnh hưởng hơn những phụ nữ không muốn chấp nhận vai trò cổ truyền[5]. Những người lấy chuẩn mực bên ngoài làm kim chỉ nam cho hành vi của mình và không có quan điểm riêng của mình thường có vẻ bị thuyết phục hơn. Những người thiếu tự tin cũng được xem là dễ bị thuyết phục hơn. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu của Cox và Bauer đã chứng tỏ rằng giữa lòng tự tin và khả năng bị thuyết phục có mối liên hệ phi tuyến và những người có lòng tự tin vừa phải lại là những người dễ bị thuyết phục nhất[6]. Người truyền đạt cần tìm kiếm những đặc điểm của công chúng có mối tương quan với khả năng bị thuyết phục và sử dụng chúng trong khi soạn thảo thông điệp và phát triển phương tiện truyền thông.

Fiske và Hartley đã vạch ra những yếu tố làm giảm hiệu quả của thông tin:

1. Nguồn thông tin có mức độc quyền càng lớn đối với người nhận, thì sự thay đổi hay hiệu quả thuận lợi của nguồn đó đối với người nhận càng lớn.
2. Hiệu quả của thông tin lớn nhất khi thông điệp phù hợp với ý kiến hiện tại, niềm tin và tính khí của người nhận.
3. Thông tin có thể tạo ra những chuyển biến hiệu quả nhất trong những vấn đề mới lạ, ít cảm thấy, râu ria, không nằm ở trung tâm của hệ thống giá trị của người nhận.
4. Thông tin chắc chắn sẽ có hiệu quả hơn trong trường hợp nguồn thông tin đó được tin là có trình độ tinh thông, địa vị cao, khách quan hay được ưa thích, nhưng đặc biệt là trong trường hợp nguồn tin đó có quyền lực và có thể đồng cảm được.
5. Bối cảnh xã hội, nhóm xã hội hay nhóm sở thích sẽ làm môi trường trung gian cho thông tin và ảnh hưởng cho dù nó có được chấp nhận hay không?[7]

◆ CÁC BƯỚC TRONG QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG TRUYỀN THÔNG CÓ HIỆU QUẢ

Bây giờ ta sẽ nghiên cứu những bước chủ yếu trong quá trình phát triển một chương trình truyền thông và khuyến mãi toàn diện. Những người truyền đạt phải (1) phát hiện công chúng mục tiêu, (2) xác định mục tiêu truyền thông, (3) thiết kế thông điệp, (4) lựa chọn các kênh

truyền thông, (5) phân bố tổng ngân sách khuyến mãi, (6) quyết định hệ thống các biện pháp khuyến mãi, (7) lượng định kết quả khuyến mãi, (8) quản lý và phối hợp toàn bộ quá trình truyền thông marketing.

PHÁT HIỆN CÔNG CHÚNG MỤC TIÊU

Người truyền thông marketing phải bắt đầu từ một công chúng mục tiêu được xác định rõ ràng trong ý đồ của mình. Công chúng có thể là những người mua tiềm ẩn đối với các sản phẩm của công ty, người sử dụng hiện tại, người thông qua quyết định hay người có ảnh hưởng. Công chúng có thể là những cá nhân, nhóm, một giới công chúng cụ thể hay công chúng nói chung. Công chúng mục tiêu sẽ có ảnh hưởng quan trọng đến những quyết định của người truyền thông về chuyện nói gì, nói như thế nào, nói khi nào, nói ở đâu và nói cho ai.

Phân tích hình ảnh

Một phần quan trọng của việc phân tích công chúng là đánh giá hình ảnh hiện tại của công ty trong công chúng, hình ảnh của sản phẩm và của các đối thủ cạnh tranh trong họ. Thái độ của mọi người và hành động của họ đối với một sự vật là do niềm tin của họ về sự vật đó quyết định rất nhiều. Hình ảnh là một tập hợp những niềm tin, ý tưởng và ấn tượng của một người về một sự vật.

Bước đầu tiên là lượng định sự hiểu biết của công chúng mục tiêu về sự vật đó bằng thước đo mức độ quen thuộc như sau:

Chưa hề nghe thấy	Chỉ mới nghe thấy	Có biết một đôi chút	Biết khá nhiều	Biết rất rõ

Nếu hầu hết những người trong nhóm được phỏng vấn chỉ thuộc hai loại đầu tiên, thì thách thức của công ty là tạo nên mức độ biết đến lớn hơn.

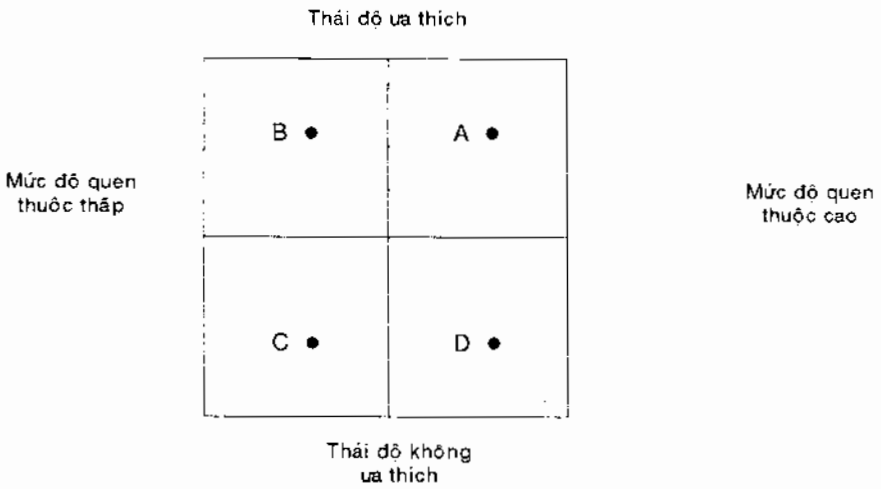
Đối với những người đã quen thuộc với sản phẩm thì có thể yêu cầu họ cho biết cảm nghĩ của họ đối với sản phẩm đó theo thước đo mức độ ưa thích sau:

Rất không ưa thích	Không ưa thích ở mức độ nào đó	Không có ý kiến gì	Ưa thích ở một mức độ nào đó	Rất ưa thích

Nếu hầu hết những người được phỏng vấn đều thuộc hai loại đầu, thì công ty phải khắc phục vấn đề hình ảnh xấu.

Hai thước đo này có thể kết hợp lại để hiểu rõ hơn bản chất của thách thức đối với công tác truyền thống. Để minh họa, ta giả sử những người dân sống trong vùng được hỏi về mức độ quen thuộc và thái độ của họ đối với bốn bệnh viện ở địa phương A, B, C và D. Các kết quả trả lời của họ được tính bình quân và thể hiện trên H.22.2. Bệnh viện A có hình ảnh tốt nhất: Hầu hết mọi người đều biết đến và thích nó. Bệnh viện B ít quen thuộc hơn đối với hầu hết mọi người, nhưng những người biết thì đều thích nó. Bệnh viện C có hình ảnh xấu trong những người biết đến nó nhưng rất may cho bệnh viện này là không có quá nhiều người biết đến nó. Bệnh viện D được xem là một bệnh viện tồi tệ, và mọi người điều biết nó.

Rõ ràng mỗi bệnh viện phải đứng trước một nhiệm vụ truyền thông khác nhau. Bệnh viện A phải hoạt động để duy trì danh tiếng tốt đẹp và mức độ biết đến cao của mình trong cộng đồng. Bệnh viện B phải giành được sự chú ý của nhiều người bởi vì họ đã có ý nghĩ rằng đó là một bệnh viện tốt. Bệnh viện C cần tìm hiểu tại sao người ta lại không thích và thực hiện những biện



H.22.2. Phân tích mức độ quen thuộc - ưa thích

pháp nhằm cải thiện hiệu quả công tác của mình đồng thời vẫn duy trì mức độ biết đến thấp. Bệnh viện D cần hạ thấp mức độ biết đến (tránh đưa tin), nâng cao chất lượng của mình rồi sau đó mới tìm cách thu hút sự chú ý của công chúng trở lại.

Mỗi bệnh viện đều cần phát huy tiếp và nghiên cứu nội dung đặc biệt trong hình ảnh của mình. Công cụ phổ biến nhất để nghiên cứu vấn đề này là phân biệt ngữ nghĩa,[8] Công cụ này bao gồm những bước sau:

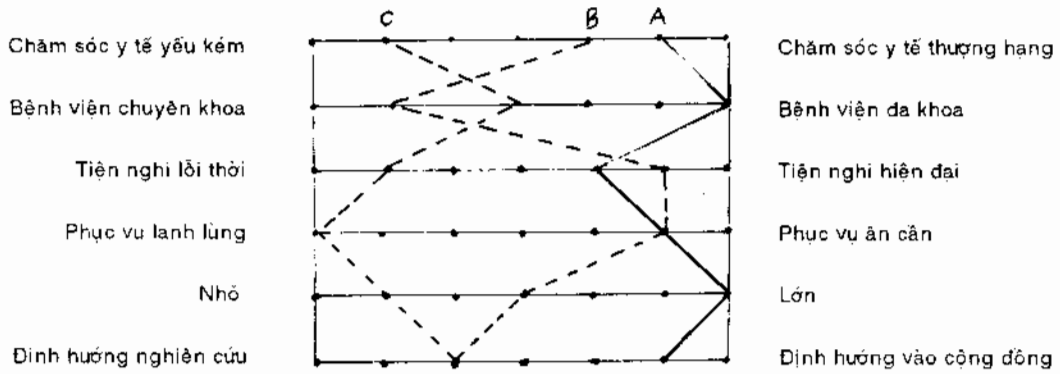
1. *Xây dựng một tập các chiều hữu quan:* Người nghiên cứu yêu cầu mọi người phát hiện những chiều mà họ sử dụng để suy nghĩ về một sự vật. Có thể đặt cho mọi người câu hỏi:"Bạn nghĩ những gì khi xem xét một bệnh viện? " Nếu có một người nào đó nêu ra " chất lượng của việc chăm sóc y tế", thì chỉ tiêu này sẽ trở thành một thước đo tính từ lưỡng cực, chẳng hạn như "chăm sóc y tế yếu kém" ở một đầu, và "chăm sóc y tế rất tốt" ở đầu kia. Chỉ tiêu này có thể được thể hiện trên một thang đo năm hay bảy điểm. Trong H.22.3 trình bày một tập những chiều khác đối với một bệnh viện.
2. *Thu hẹp tập các chiều hữu quan:* Cần đảm bảo số chiều ít để tránh làm cho những người được phỏng vấn bị mệt mỏi vì phải đánh giá n sự vật theo m thang điểm. Có ba kiểu thang điểm cơ bản là:

   + Thang điểm giá trị (chất lượng tốt--xấu)

   + Thang điểm năng lực (chất lượng mạnh–yếu)

   + Thang điểm hoạt động (chất lượng tích cực–thụ động)

   Sử dụng ba thang điểm này làm cơ sở người nghiên cứu có thể loại bỏ bớt những thang điểm không cần thiết vì không cung cấp được nhiều thông tin lắm.
3. *Áp dụng công cụ này vào nhóm mẫu những người được phỏng vấn:* Những người được phỏng vấn có thể được yêu cầu đánh giá mỗi lần một sự vật. Những tính từ lưỡng cực cần được sắp xếp một cách ngẫu nhiên sao cho nó có thể tránh được trường hợp liệt kê tất cả những tính từ xấu ở một vế.
4. *Lấy bình quân các kết quả:* H.22.3 thể hiện những kết quả lấy bình quân bức tranh của những người được phỏng vấn về các bệnh viện A, B, và C (bệnh viện D bị loại). Hình ảnh của mỗi bệnh viện được biểu diễn bằng một "đường giá trị trung bình" theo chiều thẳng đứng tóm lược nhận thức bình quân về bệnh viện đó. Chẳng hạn như bệnh viện A



H.22.3 Hình ảnh của ba bệnh viện (Phân biệt ngữ nghĩa)

được xem là một bệnh viện lớn, hiện đại, ân cần và thượng hạng. Trong khi đó bệnh viện C được xem là một bệnh viện nhỏ, lạc hậu, lạnh lùng, và kém cỏi.

5. *Kiểm tra mâu thuẫn của hình ảnh:* Vì mỗi hình ảnh được thể hiện bằng một đường giá trị trung bình, nên nó không bộc lộ trong thực thế hình ảnh đó thay đổi như thế nào. Liệu mọi người có đều thấy bệnh viện B đúng như nó được thể hiện không, hay có sự thay đổi đáng kể không? Trong trường hợp đầu ta bảo rằng hình ảnh đó là rất sắc nét, còn trong trường hợp thứ hai thì hình ảnh rất mờ nhạt. Một tổ chức có thể không thích có một hình ảnh rất sắc nét. Có những tổ chức lại thích có hình ảnh mờ nhạt để cho các nhóm khác nhau sẽ nhìn thấy tổ chức đó theo những cách khác nhau.

Ban lãnh đạo đến lúc này phải đưa ra một hình ảnh mong muốn trái ngược với hình ảnh hiện tại. Giả sử bệnh viện C muốn công chúng có sự nhìn nhận tốt hơn về chất lượng của sự chăm sóc y tế, tiện nghi, thái độ ân cần, v.v...của bệnh viện. Ban lãnh đạo phải quyết định xem mình muốn thu hẹp những khoảng cách của những chỉ tiêu nào trong hình ảnh đó trước tiên. Họ có mong muốn cải thiện thái độ ân cần của bệnh viện (qua các chương trình huấn luyện đội ngũ cán bộ nhân viên) hay chất lượng của các tiện nghi của mình (bằng cách đổi mới) nhiều hơn không? Mỗi chiều của hình ảnh cần được xem xét theo góc độ của những câu hỏi sau:

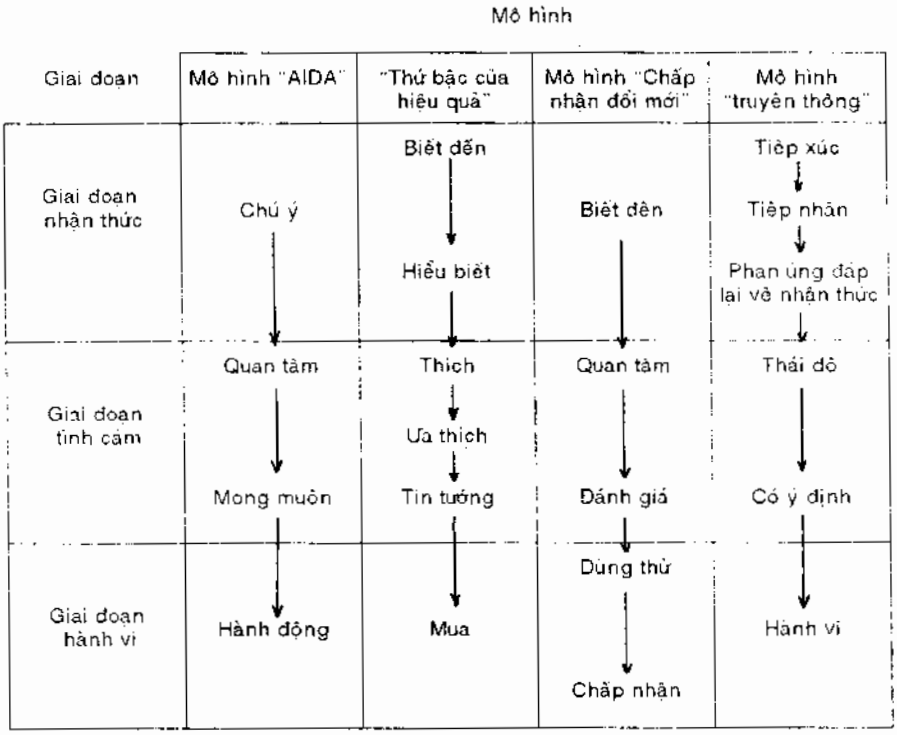
+ Việc thu hẹp khoảng cách cụ thể của hình ảnh đến một mức độ đã nêu sẽ đóng góp được gì cho hình ảnh tốt đẹp chung của tổ chức?
+ Chiến lược nào (kết hợp những thay đổi thực sự và những thay đổi về truyền thông) sẽ góp phần thu hẹp khoảng cách cụ thể đó của hình ảnh?
+ Chi phí để thu hẹp khoảng cách đó của hình ảnh sẽ là bao nhiêu?
+ Việc thu hẹp khoảng cách của hình ảnh sẽ dài bao lâu?

Một tổ chức muốn cải thiện hình ảnh của mình phải hết sức kiên trì. Hình ảnh rất bền vững. Nó vẫn tồn tại rất lâu sau khi tổ chức đó đã thay đổi. Vì thế cho nên một sự chăm sóc y tế nổi tiếng của bệnh viện có thể đã sút kém, thế nhưng nó vẫn tiếp tục được đánh giá cao trong tâm trí công chúng. Sở dĩ hình ảnh bền vững là vì một khi người ta đã có một hình ảnh nhất định về một sự vật, họ tiếp tục nhận thức có chọn lọc các dữ kiện. Họ nhận thức những gì nhất quán với hình ảnh mình đã có. Nên rất khó chứng minh một thông tin là không đúng để gây nghi ngờ và để họ sẵn sàng tiếp nhận những thông tin mới. Vì vậy hình ảnh có đời sống riêng của nó, nhất là khi người ta không có sự trải nghiệm thường xuyên hay trực tiếp mắt thấy tai nghe đối với sự vật đã thay đổi đó.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU TRUYỀN THÔNG

Một khi đã xác định được thị trường mục tiêu và những đặc điểm của nó, thì người truyền thông marketing phải quyết định về phản ứng đáp lại mong muốn của công chúng. Tất nhiên phản ứng đáp lại cuối cùng là mua hàng và hài lòng. Nhưng hành vi mua hàng là kết quả cuối cùng của một quá trình rất dài để thông qua quyết định của người tiêu dùng. Người truyền thông marketing cần biết cách làm thế nào để đưa công chúng mục tiêu lên trạng thái sẵn sàng mua cao hơn.

Người làm marketing có thể tìm kiếm ở công chúng mục tiêu phản ứng đáp lại về nhận thức, về tình cảm hay về hành vi. Nghĩa là người làm marketing có thể muốn khắc sâu vào tâm trí người tiêu dùng một điều gì đó thay đổi thái độ của người tiêu dùng hay thúc đẩy người tiêu dùng đến chỗ hành động. Ngay cả ở đâu cũng có những mô hình khác nhau về các giai đoạn phản ứng đáp lại của người tiêu dùng. H.22.4 trình bày bốn mô hình thứ bậc phản ứng đáp lại quen thuộc nhất.



H.22.4. Các mô hình thứ bậc phản ứng đáp lại

Tất cả những mô hình này đều giả thiết rằng người mua trải qua các giai đoạn nhận thức, tình cảm và hành vi, theo đúng thứ tự này. Chuỗi này là chuỗi "tìm hiểu- cảm nhận-làm" và thích hợp khi công chúng để tâm rất nhiều đến một loại sản phẩm đã nhận thức là có nhiều điểm khác biệt, như khi mua một chiếc ô tô. Một chuỗi khác là "làm–cảm nhận–nhận thức", khi công chúng để tâm rất nhiều, những nhận thức được ít hay không nhận thức thấy có sự khác biệt trong loại sản phẩm đó, như khi mua một tấm bình phong bằng nhôm. Còn một chuỗi thứ ba là "nhận thức-làm-cảm nhận", khi công chúng ít để tâm và nhận thức ít có sự khác biệt trong loại sản phẩm, như khi mua muối ăn. Khi hiểu được chuỗi thích hợp người làm marketing có thể thực hiện tốt hơn việc lập kế hoạch truyền thông[9].

Ở đây ta sẽ giả thiết rằng người mua để tâm rất nhiều vào loại sản phẩm và nhận thức được sự khác biệt rất nhiều trong loại sản phẩm đó. Vì vậy ta sẽ sử dụng mô hình "thứ bậc của hiệu quả" (nhận thức cam nhận, làm) và mô tả sáu trạng thái sẵn sàng mua hàng của người mua -

biết đến, hiểu biết, thích, ưa thích, tin tưởng và mua.

Biết đến

Nếu hầu hết công chúng mục tiêu đều không biết đến sự vật đó, thì nhiệm vụ của người truyền thông là phải tạo ra sự biết đến sự vật đó, dù chỉ là biết tên thôi. Việc này có thể thực hiện được bằng những thông điệp đơn giản nhắc lại nhiều lần tên đó. Cho dù chỉ có làm như vậy thôi cũng phải mất thời gian. Giả sử một trường đại học nhỏ ở Iowa có tên là Pottsville muốn tuyển sinh ở Nebraska, thế nhưng ở Nebraska cái tên đó chưa được biết đến. Và giả sử rằng có 30.000 học sinh tốt nghiệp trung học ở Nebraska có khả năng quan tâm đến trường đại học Pottsville. Trường đại học đó có thể đề ra mục tiêu làm cho 70% số học sinh đó biết đến tên của Pottsville trong vòng một năm.

Hiểu biết

Công chúng mục tiêu có thể biết đến công ty hay sản phẩm, nhưng không hiểu biết nhiều. Pottsville có thể muốn công chúng mục tiêu của mình hiểu biết rằng nó là một trường đại học tư thục học bốn năm với những chương trình tiếng Anh và đề tài nghiên cứu ngôn ngữ rất tuyệt vời. Vì vậy trường đại học Pottsville cần tìm hiểu xem có bao nhiêu người trong công chúng mục tiêu hiểu biết ít, có mức độ hay nhiều về Pottsville. Khi đó trường đại học có thể quyết định chọn sự hiểu biết về sản phẩm làm mục tiêu hàng đầu của truyền thông.

Thích

Nếu công chúng mục tiêu hiểu biết sản phẩm thì họ cảm thấy như thế nào về nó? Nếu công chúng có vẻ là không thích trường đại học Pottsville, thì người truyền thông phải tìm hiểu xem vì sao rồi sau đó triển khai một chiến dịch truyền thông nhằm gợi lên cảm giác tốt đẹp. Nếu quan điểm không ưng thuận bắt nguồn từ những vấn đề thực tế của nhà trường, thì chỉ riêng chiến dịch truyền thông không thể khắc phục được tình trạng đó. Pottsville sẽ phải khắc phục những vấn đề của mình rồi sau đó thông báo chất lượng đã đổi mới của mình. Quan hệ tốt với quần chúng đòi hỏi phải đảm bảo "lời nói đi đôi với việc làm".

Ưa thích

Công chúng mục tiêu có thể thích sản phẩm, nhưng không ưa thích nó hơn các sản phẩm khác. Trong trường hợp này người truyền thông phải cố gắng tạo cho được sự ưa thích của người tiêu dùng. Người truyền thông sẽ khuyếch trương chất lượng, giá trị, công dụng và những tính chất khác của sản phẩm. Họ có thể kiểm tra kết quả của chiến dịch bằng cách lượng định mức độ ưa thích của công chúng một lần nữa sau khi kết thúc chiến dịch.

Tin tưởng

Công chúng mục tiêu có thể ưa thích một sản phẩm cụ thể, nhưng không tin tưởng là sẽ mua nó. Chẳng hạn như một số học sinh tốt nghiệp trung học có thể ưa thích Pottsville, nhưng có thể không tin chắc rằng mình muốn học trường đó. Công việc của người truyền thông là xây dựng niềm tin rằng quyết định vào học trường đó là đúng đắn.

Mua hàng

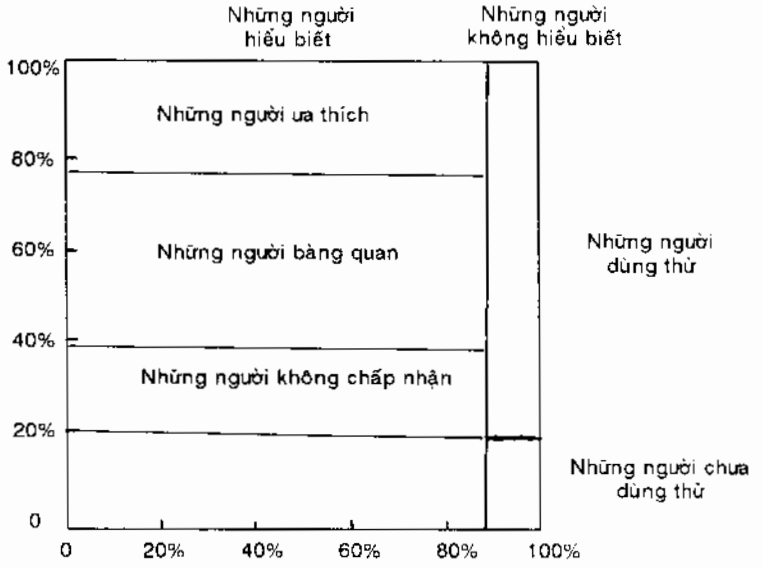
Cuối cùng, có một số người trong công chúng mục tiêu có thể tin tưởng, nhưng không hoàn toàn dứt khoát sẽ mua hàng. Họ có thể chờ đợi thêm thông tin hay có ý đồ hành động muộn hơn. Người truyền thông phải dẫn dắt để những người tiêu dùng đó thực hiện bước cuối cùng. Các biện pháp có thể bao gồm việc chào bán sản phẩm với giá hạ, chào bán có thưởng hay để cho người tiêu dùng dùng thử nó đến một mức độ nhất định. Chẳng hạn như Pottsville có thể mời một số học sinh tốt nghiệp trung học tham quan nhà trường và dự một số giờ lên lớp. Hay trường có thể cấp học bổng cho những sinh viên xứng đáng.

Việc xác định những phản ứng đáp lại mục tiêu là rất quan trọng khi xây dựng một chương trình truyền thông. Đoạn khái niệm và công cụ marketing 22–1 trình bày cách thức người truyền thông có thể đồng thời xác định cả công chúng mục tiêu lẫn phản ứng đáp lại mục tiêu.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 22–1

XÁC ĐỊNH CÔNG CHÚNG MỤC TIÊU VÀ PHẢN ỨNG ĐÁP LẠI MONG MUỐN

Mục tiêu truyền thông phụ thuộc rất nhiều vào chỗ đã có bao nhiêu người hiểu biết về sản phẩm và có thể đã dùng thử nó. Ottesen đã đưa ra một công cụ gọi là sơ đồ thị trường để sử dụng khi lựa chọn công chúng mục tiêu và khêu gợi phản ứng đáp lại mong muốn. Sơ đồ thị trường đó được vẽ ở dưới đây.



Chiều ngang biểu diễn tỷ lệ phần trăm của thị trường hiểu biết nhãn hiệu đó, ở đây là 90%. Chiều đứng biểu diễn tỷ lệ phần trăm của thị trường đã dùng thử nhãn hiệu, ở đây là 80%. từ hai kết quả đo lường này ra biết rằng nhãn hiệu đó đã sung mãn. Những người hiểu biết–dùng thử lại được chia tiếp thành những người ưa thích (23%) và những người bàng quan (39%), và những người không chấp nhận (18%) đối với nhãn hiệu đó. Những người hiểu biết–chưa dùng thử cũng có thể được chia ra thành những người có thái độ tích cực, bàng quan và tiêu cực đối với nhãn hiệu đó (không thể hiện trong hình vẽ).

Nhiệm vụ là phải đề ra những mục tiêu truyền thông cho nhãn hiệu , Vì 90% thị trường mục tiêu đã hiểu biết nhãn hiệu, nên việc tạo sự biết đến trong số 10% còn lại là vô nghĩa. Số 10% những người không hiểu biết nhãn hiệu này là những người không biết đến nhiều thứ và chắc chắn không có thu nhập nhiều. Để tiếp cận được những người này thì quá tốn kém và rất hiếm khi đáng giá làm việc đó.

Thế còn việc làm cho có thêm những người hiểu biết–chưa dùng thử sẽ dùng thử sản phẩm đó thì thế nào? Đó là một mục tiêu xứng đáng và có thể thực hiện được thông qua kích thích tiêu thụ (mẫu chào hàng miễn phí, phiếu mua hàng bớt giá. v.v...),. chứ không phải thông qua

quảng cáo thêm hay bán hàng trực tiếp. Vì có 23% số người dùng thử hiện có ưa thích nhãn hiệu này, nên ta không thể hy vọng rằng sẽ có hơn 23% số người dùng thử mới sẽ ở lại với nhãn hiệu này. Người làm marketing phải tính toán xem việc đạt được số người dùng thử mới ưa thích có xứng với chi phí của chiến dịch kích thích tiêu thụ không.

Một mục tiêu truyền thông hợp lý nữa là tăng tỷ lệ người dùng thử ưa thích nhãn hiệu này hơn các nhãn hiệu khác. Việc này tương đối khó, bởi vì thái độ của người tiêu dùng là hàm kinh nghiệm của người tiêu dùng về công dụng của nhãn hiệu và giá cả của nhãn hiệu đó. Nếu công ty muốn tăng mức độ ưa thích thì cần phải cải tiến sản phẩm và hạ giá chứ không phải là tăng cường quảng cáo.

Có thể rút ra những kết luận sau đây về ba nhóm người dùng thử. Truyền thông đối với những người đã ưa thích nhãn hiệu thường là không hiệu quả lắm, trừ khi người tiêu dùng rất hay quên hay mức chi phí của các đối thủ cạnh tranh nhắm vào những người ưa thích khá cao. Truyền thông hướng vào những người không chấp nhận chắc chắn là vô ích, bởi vì chắc chắn là những người không chấp nhận sẽ không chú ý đến quảng cáo và sẽ không dùng thử lại nhãn hiệu đó. Truyền thông hướng vào những người bàng quan chắc chắn sẽ có hiệu quả thu hút thêm một tỷ lệ nào đó trong số họ mua hàng, nhất là nếu quảng cáo tập trung vào đối tượng công chúng này.

Như vậy là mục tiêu truyền thông phụ thuộc rất nhiều vào trạng thái sẵn sàng của thị trường. Khi nhãn hiệu là mới thì có ít người hiểu biết và dùng thử, nên truyền thông có thể rất có hiệu quả trong việc tăng số người này lên. Khi nhãn hiệu đã sung mãn thì chỉ nên cố gắng biến những người chưa dùng thử thành những người dùng thử thông qua kích thích tiêu thụ và phấn đấu nâng tỷ lệ những người dùng thử trong số những người bàng quan lên mức bình thường. Việc cố gắng tăng tỷ lệ phần trăm số người hiểu biết để tăng thêm số người ưa thích hay cố gắng làm cho những người không chấp nhận dùng thử lại nhãn hiệu đó là không thích hợp.

THIẾT KẾ THÔNG ĐIỆP

Sau khi đã xác định rõ phản ứng đáp lại mong muốn của công chúng, người truyền thông chuyển sang giai đoạn soạn thảo một thông điệp có hiệu quả. Trong trường hợp lý tưởng thông điệp phải thu hút được sự chú ý, tạo ra được sự quan tâm, kích thích được sự mong muốn và thúc đẩy hành động (mô hình AIDA). Trong thực tế rất ít thông điệp có thể dẫn dắt người tiêu dùng đi hết đoạn đường từ chỗ biết đến chỗ mua hàng, nhưng mô hình AIDA gợi ra được chất lượng mong muốn.

Việc soạn thảo thông điệp đòi hỏi phải giải quyết bốn vấn đề: nói gì (nội dung thông điệp), nói như thế nào cho hợp logic (kết cấu của thông điệp), nói như thế nào để dễ hình dung (hình thức của thông điệp) và ai sẽ nói (nguồn phát thông điệp).

Nội dung của thông điệp

Người truyền thông phải hình dung được những điều sẽ nói với công chúng mục tiêu để tạo ra phản ứng đáp lại mong muốn. Quá trình này được gọi theo những cách khác nhau là soạn thảo lời mời chào, đề tài, ý tưởng hay rao bán đặc biệt (USP). Chung quy lại là nêu lên một số ích lợi, động cơ, đặc điểm hay lý do tại sao công chúng cần nghĩ đến hay nghiên cứu sản phẩm. Có thể phân biệt ba kiểu lời mời chào lý tính nhằm vào tư lợi của công chúng. Nó chứng minh rằng sản phẩm sẽ đem lại những ích lợi đã hứa hẹn. Những mẩu chào hàng sẽ là thông điệp trình diễn chất lượng, tính kinh tế, giá trị hay công dụng của sản phẩm. Nhiều người tin rằng những người mua tư liệu sản xuất đáp ứng nhiệt tình nhất lời mời chào lý tính. Họ đều biết rõ về lớp sản phẩm, được huấn luyện để nhận biết giá trị và chịu trách nhiệm trước những người khác về việc

lựa chọn của mình. Những người tiêu dùng khi mua những mặt hàng đắt tiền nhất định cũng có xu hướng thu nhập thông tin và so sánh các phương án. Họ sẽ đáp ứng lời mời chào chất lượng, tính kinh tế, giá trị và công dụng.

Lời mời chào tình cảm cố gắng gợi lên những cảm xúc xấu hay tốt thúc đẩy việc mua hàng. Những người truyền thông đã sử dụng những cảm xúc sợ hãi, tội lỗi và mắc cỡ để buộc người ta làm điều cần làm (ví dụ đánh răng, kiểm tra sức khỏe hàng năm) hay chấm dứt làm chuyện không nên làm (ví dụ hút thuốc, uống rượu quá độ, lạm dụng thuốc, ăn quá nhiều). Cảm xúc sợ hãi sẽ chỉ có hiệu quả đến một mức độ nào đó thôi. Nếu công chúng đoán trước được trong thông điệp có quá nhiều điều gây sợ hãi thì họ sẽ tránh xem thông điệp đó (xem Chiến lược marketing 22–1). Những người truyền thông cũng sử dụng cả những cảm xúc tốt như hài hước, tình yêu, niềm hãnh diện và vui sướng. Nhưng không có bằng chứng nào chứng tỏ rằng một thông điệp hài hước nhất thiết có hiệu quả hơn cách trình bày thẳng thắn thông điệp đó. Những thông điệp hài hước chắc chắn thu hút sự chú ý nhiều hơn và tạo ra sự thích thú và tin tưởng hơn vào người bảo trợ, nhưng sự hài hước cũng có thể làm phân tán sự chú ý khỏi việc nắm được nội dung cần thiết.[10]

Lời mời chào đạo đức nhằm vào ý thức của công chúng về cái đúng và nghiêm túc. Chúng thường được sử dụng để hô hào mọi người ủng hộ các sự nghiệp xã hội, như giữ gìn môi trường sạch hơn, có quan hệ chủng tộc đúng đắn hơn, đảm bảo quyền bình đẳng cho phụ nữ và giúp đỡ những người bị thiệt thòi. Ví dụ như lời kêu gọi của hội từ thiện March of Dimes: "Thượng đế đã ban cho bạn phước làm người trọn vẹn. Hãy góp phần giúp đỡ những kẻ không được Người cho hưởng phước đó". Lời mời chào đạo đức ít khi được sử dụng đối với những sản phẩm thường ngày.

Một số người quảng cáo tin chắc rằng các thông điệp có sức thuyết phục tối đa khi chúng không thống nhất trong một chừng mực nào đó với niềm tin của công chúng. Những thông điệp chỉ nói lên những niềm tin của công chúng ít thu hút được sự chú ý và khá lắm thì cũng chỉ củng cố thêm niềm tin của công chúng. Nhưng nếu những thông điệp đó quá mâu thuẫn với những niềm tin của công chúng, thì chúng sẽ bị công chúng phản bác và không tin. Một thách thức đối với việc thiết kế một thông điệp là đảm bảo nó không thống nhất ở mức độ vừa phải và tránh hai thái cực.

Kết cấu của thông điệp

Hiệu quả của thông điệp phụ thuộc vào bố cục cũng như nội dung của nó. Kết quả nghiên cứu của Hovland ở Yale đã làm sáng tỏ thêm nhiều về cách rút ra kết luận, cách lập luận một vế so với hai vế và trình tự trình bày.

Cách rút ra kết luận đặt ra vấn đề là người truyền thông có nên rút ra kết luận dứt khoát cho công chúng không hay là để cho họ tự làm lấy việc đó. Một số thí nghiệm đầu tiên đã khẳng định việc đưa ra kết luận cho công chúng có hiệu quả lớn hơn. Tuy nhiên một công trình nghiên cứu mới đây đã cho thấy rằng cách quảng cáo tốt nhất là nêu lên những câu hỏi và để cho người đọc và người xem tự rút ra kết luận cho mình[11]. Việc rút ra kết luận có thể gây ra những phản ứng tiêu cực trong những tình huống sau:

+ Nếu người truyền thông được xem là không xứng đáng với sự tin cậy, thì công chúng có thể sẽ thấy khó chịu về ý đồ muốn gây ảnh hưởng với họ.
+ Nếu vấn đề đơn giản hay công chúng có trình độ, thì họ có thể cảm thấy bực mình về ý đồ muốn giải thích một điều đã rõ ràng.
+ Nếu vấn đề có tính chất thật riêng tư thì công chúng có thể sẽ bực tức với ý đồ của người truyền thông muốn rút ra một kết luận.

Việc rút ra một kết luận quá dứt khoát có thể hạn chế việc chấp nhận sản phẩm đó. Nếu

hãng Ford ra sức khẳng định rằng kiểu xe Mustang dành cho lớp người trẻ tuổi, thì việc xác định dứt khoát như vậy có thể cản trở những nhóm tuổi khác thấy kiểu xe đó hấp dẫn đối với mình. Cách gợi lên ý nghĩa nước đôi có thể dẫn đến một cách xác định thị trường rộng lớn hơn và việc sử dụng thoải mái hơn những sản phẩm nhất định. Việc rút ra kết luận phù hợp nhất đối với những sản phẩm phức tạp hay chuyên dụng khi mà công dụng của nó là duy nhất và rõ ràng.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 22-1

CÁCH KHÊU GỢI CẢM XÚC SỢ HÃI CÓ TÁC DỤNG KHÔNG?

Trong nhiều năm qua những người truyền thông đều tin rằng hiệu quả của thông điệp sẽ tăng lên cùng với mức độ sợ hãi được tạo ra. Trên thực tế các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng việc khêu gợi lên sự sợ hãi vừa phải trong việc tranh thủ sự tán thành một kiến nghị. Ray và Wilkie đã giải thích kết quả thu được này bằng cách giả thiết có hai kiểu hiệu quả xảy ra khi sự sợ hãi tăng lên:

> *Thứ nhất, có những hiệu quả tạo thuận lợi thường bị bỏ qua trong hoạt động marketing. Nếu sự sợ hãi có thể tiếp thêm nghị lực, thì có khả năng là sự chú ý và quan tâm đến sản phẩm và thông điệp đó sẽ lớn hơn so với trường hợp không tăng thêm nghị lực...Nhưng sự sợ hãi cũng đem lại cho bức tranh đó một đặc điểm quan trọng của sự ức chế...Nếu mức độ sợ hãi quá lớn, thì có khả năng xảy ra tình trạng né tránh quảng cáo, phủ nhận mối đe dọa, tiếp xúc hay bóp méo có chọn lọc ý nghĩa của quảng cáo, hay xem những ý kiến đó là không thực sự quan trọng đến mức độ phải sợ hãi.*

Uy tín của nguồn tin làm giảm bớt hiệu quả khêu gợi cảm xúc sợ hãi. Khi uy tín của nguồn tin rất lớn, thì việc khêu gợi cảm xúc sợ hãi sẽ làm thay đổi thái độ. Ví dụ, American Express, một nguồn tin có uy tín lớn, sử dụng cách khêu gợi cảm xúc sợ hãi trong một chiến dịch của mình nhằm khuyên người tiêu dùng sử dụng vé du lịch của American Express. Nếu thông điệp về sự sợ hãi có hiệu quả, thì thông tin đó phải hứa hẹn giải tỏa được một cách chắc chắn và có hiệu quả nỗi sợ hãi nảy sinh: vì nếu không thì người mua sẽ coi thường hay làm giảm tới mức tối thiểu sự đe dọa đó.

Cách lập luận một vế hay hai vế đặt ra vấn đề là người truyền thông có nên chỉ ca ngợi sản phẩm hay cũng nêu thêm cả một số nhược điểm của nó. Có người cho rằng cách trình bày theo một vế có hiệu quả lớn nhất. Tuy nhiên câu trả lời chưa hẳn là như vậy. Sau đây là một số kết quả thu được:[12]

+ Những thông điệp một vế có tác dụng tốt nhất đối với công chúng ngày từ đầu đã thiên về quan điểm của người truyền thông, còn cách lập luận hai vế thì phù hợp nhất với công chúng đối lập.
+ Thông điệp hai vế có xu hướng trở nên có hiệu quả hơn đối với công chúng có trình độ học vấn khá hơn.
+ Thông điệp hai vế có xu hướng trở nên có hiệu quả hơn đối với công chúng chắc chắn sẽ được tiếp xúc với thông tin phản tuyên truyền.

Trình tự trình bày đặt vấn đề là người truyền thông nên đưa ra luận cứ mạnh nhất ngày từ đầu hay để lại sau cùng. Trong trường hợp thông điệp một vế cách trình bày luận cứ mạnh nhất trước tiên có ưu điểm là tạo lập được sự chú ý và quan tâm. Điều này rất quan trọng đối với báo

chí và những phương tiện truyền thông khác, khi mà công chúng không chý ý đến toàn bộ thông điệp. Tuy nhiên, điều đó có nghĩa là một cách trình bày thoái dần. Với công chúng bị bó buộc thì cách trình bày tiến dần có thể có hiệu quả hơn. Trong trường hợp thông điệp hai vế, vấn đề là nên trình bày luận cứ ủng hộ trước tiên (tác dụng nổi trội nhất) hay sau cùng (tác dụng mới mẻ). Nếu công chúng lúc đầu có thái độ đối lập, thì người truyền thông có thể bắt đầu từ luận cứ của vế khác. Điều này sẽ làm dịu công chúng và cho phép đi đến kết luận bằng luận cứ vững chắc nhất của mình. Cả tác dụng nổi trội nhất lẫn mới mẻ đều không chi phối được tất cả các tình huống[13].

Hình thức của thông điệp

Người truyền thông phải tạo cho thông điệp một hình thức có tác dụng mạnh mẽ. Trong một quảng cáo trên ấn phẩm người truyền thông phải quyết định tiêu đề, lời văn, cách minh họa và màu sắc. Nếu thông điệp được phát đi trên đài truyền thanh thì người truyền thông phải lựa chọn kỹ lưỡng lời lẽ, chất giọng (tốc độ đọc, nhịp điệu, âm điệu, rõ ràng), và cách diễn cảm (ngắt quãng, thở dài, ngáp). Cách đọc quảng cáo một chiếc ô tô đã qua sử dụng phải khác với cách đọc quảng cáo một chiếc xe Cadillac mới. Nếu thông điệp sẽ phát trên truyền hình hay trình bày trực tiếp, thì cần phải sử dụng tất cả những yếu tố đã nêu và thêm vào ngôn ngữ của cơ thể (ngôn ngữ không lời). Người dẫn chương trình phải chú ý đến nét mặt, cử chỉ, quần áo, tư thế và kiểu tóc. Nếu thông điệp được tải ngay trên sản phẩm hay bao bì của nó, thì người truyền thông phải chý ý đến màu sắc, kết cấu bề mặt, hương vị, kích thước và hình dáng.

> Màu sắc đóng vai trò truyền thông rất quan trọng trong việc tạo sự ưa thích thực phẩm. Khi cho những người phụ nữ được chọn trong nhóm mẫu nếm thử bốn tách cà phê để bên cạnh những chiếc hộp màu nâu, đỏ, xanh dương và vàng (tất cả các tách cà phê đều cùng một thứ, nhưng không để các bà biết điều đó), 75% số người tham gia thí nghiệm cảm thấy rằng cà phê để cạnh hộp màu nâu thì quá đặc; gần 85% cho rằng cà phê để cạnh hộp đỏ là ngon nhất. Tất cả mọi người tham gia đều cảm thấy rằng cà phê để cạnh hộp xanh dương loãng và cà phê để cạnh hộp vàng quá loãng.

Nguồn thông điệp

Những thông điệp được phát ra từ những nguồn hấp dẫn sẽ được chý ý và ghi nhớ nhiều hơn. Những người quảng cáo thường sử dụng những nhân vật nổi tiếng làm người phát ngôn, chẳng hạn như Michael Jordan làm cho hãng Nike ,O.J. Simpson làm cho hãng Hertz, và Ed McMahon làm cho hãng thức ăn cho chó Alpo. Các nhân vật nổi tiếng chắc chắn có hiệu quả hơn khi họ nhân cách hóa một tính chất then chốt của sản phẩm. Chẳng hạn như O.J.Simpson là một người phát ngôn rất phù hợp với hãng Hertz, bởi vì anh ta nổi tiếng về tốc độ của mình. Song một điều không kém phần quan trọng là uy tín của người phát ngôn. Những thông điệp do những nguồn có uy tín lớn phát ra có sức thuyết phục mạnh hơn. Các công ty dược phẩm muốn các bác sĩ chứng thực những ích lợi của sản phẩm của họ, bởi vì các bác sĩ có uy tín lớn. Những người vận động chống thuốc gây nghiện sẽ sử dụng những người đã từng nghiện thuốc để cảnh cáo học sinh trung học về chuyện sử dụng thuốc gây nghiện, bởi vì những người đã từng bị nghiện có uy tín lớn hơn các thầy và cô giáo.

Thế nhưng những yếu tố nào tạo nên uy tín của nguồn tin? Có ba yếu tố được xem là phổ biến nhất là trình độ hiểu biết, mức độ đáng tin cậy và mức độ yêu thích[14]. Trình độ hiểu biết là những kiến thức chuyên môn của người truyền thông làm hậu thuẫn cho điều khẳng định đó. Bác sĩ, nhà khoa học và giáo sư là những người có trình độ hiểu biết cao trong các lãnh vực tương ứng của họ. Mức độ tin cậy liên quan đến vấn đề nguồn tin đối với công chúng. Những phẩm chất như tính thẳng thắn, hài hước và tính tự nhiên làm cho nguồn tin được yêu thích hơn. Vì vậy nguồn tin có uy tín lớn nhất sẽ là những người được đánh giá cao về tất cả ba mặt này.

Nếu một người có thái độ tốt đối với một nguồn tin và một thông điệp, hay thái độ xấu đối với cả hai đối tượng đó, thì ta nói có sự tương hợp. Điều gì sẽ xảy ra, nếu người đó có thái độ đối với nguồn trái ngược với thái độ đối với thông điệp? Giả sử một người nội trợ nghe một nhân vật nổi tiếng mà mình yêu thích ca ngợi một nhãn hiệu mà bà ta không thích. Osgood và Tannenbaum thừa nhận rằng sự thay đổi thái độ sẽ diễn ra theo chiều hướng tăng mức độ tương hợp giữa hai cách đánh giá đó[15]. Người nội trợ đó cuối cùng sẽ ít yêu thích nhân vật nổi tiếng đó hơn hay yêu thích nhãn hiệu đó hơn trong một chừng mực nào đó, Nếu bà ta bắt gặp nhân vật nổi tiếng đo ca ngợi những nhãn hiệu không ưa thích khác nữa, thì bà ta sẽ có quan niệm xấu về nhân vật nổi tiếng đó và giữ nguyên thái độ xấu đối với những nhãn hiệu đó. Nguyên lý tương hợp khẳng định rằng người truyền thông có thể sử dụng hình ảnh tốt đẹp của mình để làm giảm bớt một số cảm giác xấu đối với một nhãn hiệu, nhưng trong quá trình đó có thể bị mất đi sự quý trọng trong công chúng.

CÔNG TY VÀ NGÀNH 22-1

CÁC CÔNG TY DƯỢC PHẨM SỬ DỤNG TOÀN BỘ SỨC MẠNH CỦA CÁC KÊNH TRUYỀN THÔNG ĐỂ ĐƯA THÔNG ĐIỆP CỦA MÌNH ĐẾN CÁC THẦY THUỐC

Các công ty dược phẩm có một vấn đề phải giải quyết. Những nhân viên bán hàng của họ, những người tốt nghiệp đại học được trả lương cao, rất hiếm khi có thể xin được một bác sĩ bận rộn dành cho một thời gian quá mười phút. Cách giới thiệu của họ phải ngắn gọn, nhanh và có sức thuyết phục. Điều này làm cho việc viếng thăm chào hàng dược phẩm hết sức tốn kém và ngành này đã phải tăng cường sử dụng tất cả các kênh truyền thông. Biện pháp này bao gồm việc đăng quảng cáo trên các tạp chí, gửi thư trực tiếp (kể cả băng ghi âm và ghi hình), gửi mẫu chào hàng miễn phí và cả việc tiến hành marketing qua điện thoại. Các công ty dược phẩm bảo trợ cho các hội nghị chuyên đề về cách trị bệnh, mời và chi tiền cho một số lớn các bác sĩ đi nghỉ cuối tuần để nghe các bác sĩ hàng đầu tán dương những dược phẩm nhất định vào buổi sáng còn buổi chiều thì chơi golf hay quần vợt. Nhân viên bán hàng sẽ tổ chức những hội nghị qua điện thoại vào buổi tối và các bác sĩ được mời đến bên điện thoại của mình để trao đổi ý kiến về một vấn đề chung với một chuyên viên. Nhân viên bán hàng được chi tiền để tổ chức những bữa ăn trưa và tối với các bác sĩ theo từng nhóm nhỏ. Tất cả những phương thức này được thực hiện với hy vọng tạo được sự ưa thích của các bác sĩ đối với một thứ thuốc trị bệnh có gắn nhãn hiệu, mặc dù nó có thể không khác gì nhiều so với thứ thuốc cạnh tranh bình thường của nó.

LỰA CHỌN CÁC KÊNH TRUYỀN THÔNG

Người tuyền thông phải lựa chọn những kênh truyền thông có hiệu quả để truyền tải thông điệp đó. Các kênh truyền thông có hai loại hình lớn, trực tiếp và gián tiếp. Mỗi loại hình này lại có nhiều kênh con (xem công ty và ngành 22-1)

Các kênh truyền thông trực tiếp

Các kênh truyền thông trực tiếp đòi hỏi phải có hai hay nhiều người giao tiếp trực tiếp với nhau. Đó có thể là sự giao tiếp giữa hai người với nhau, giữa một người với công chúng, qua điện thoại hay qua thư từ. Các kênh truyền thông trực tiếp tạo ra hiệu quả thông qua những cơ hội cá nhân hóa việc giới thiệu và những tin ngược.

Các kênh truyền thông trực tiếp có thể được chia nhỏ hơn nữa thành các kênh giới thiệu, kênh chuyên viên và kênh xã hội. Kênh giới thiệu gồm những nhân viện bán hàng của công ty

tiếp xúc với người mua trên thị trường mục tiêu. Kênh chuyên viên gồm những chuyên viên độc lập phát biểu ý kiến của mình với người mua mục tiêu. Kênh xã hội gồm hàng xóm láng giềng, bạn bè, các thành viên trong gia đình và những người cộng sự nói chuyện với những người mua mục tiêu.

Nhiều công ty đã bắt đầu nhận thức sâu sắc sức mạnh của "yếu tố chuyện trò" hay "lời đồn" phát ra từ những kênh chuyên viên và xã hội trong việc tạo ra một nghề kinh doanh mới. Họ tìm cách kích thích những kênh đó tiến cử sản phẩm và dịch vụ của mình. Sau đây là hai ví dụ:

> Regis McKenna khuyên một công ty phần mềm tung ra một sản phẩm mới là lúc đầu hay quảng cáo nó với các báo chí thương mại, những người có uy tín đối với dư luận, các nhà phân tích tài chính và những người có thể tung ra những lời đồn tốt, rồi sau đó đến các đại lý và cuối cùng mới đến các khách hàng.[16]

> Những người hành nghề chuyên nghiệp thường hay khuyến khích các thân chủ của mình tiến cử dịch vụ của mình với những người khác. Ví dụ, các nha sĩ có thể đề nghị những bệnh nhân hài lòng giới thiệu bạn bè và những người quen và sau đó sẽ cảm ơn họ vì những lời giới thiệu đó (xem khái niệm và công cụ marketing 22-2).

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 22-2

PHÁT TRIỂN CÁC KÊNH TRUYỀN LỜI ĐỒN ĐỂ TẠO DỰNG SỰ NGHIỆP KINH DOANH

Đã có hàng trăm trường hợp người ta đi hỏi những người khác, bạn bè, người quen, những người hành nghề chuyên nghiệp, ý kiến tiến cử. Đó là những trường hợp có một người nào đó đang tìm kiếm bác sĩ, thợ điện, khách sạn, bệnh viện, luật sư, cố vấn quản lý, nhân viên bán bảo hiểm, kiến trúc sư, nhà trang trí nội thất, v.v... Nếu ta tin tưởng ở người tiến cử, thì thường là ta sẽ hành động theo lời tiến cử đó. Trong những trường hợp như vậy người tiến cử có khả năng làm lợi cho người cung ứng dịch vụ cũng như người tìm kiếm dịch vụ.

Tất nhiên người tiến cử phải thận trọng trong việc tiến cử. Nếu người tìm kiếm dịch vụ hành động theo sự tiến cử và không được hài lòng, thì người đó sẽ mất lòng tin vào người tiến cử. Thậm chí người đó có thể cắt đứt quan hệ với người tiến cử hay trong những trường hợp cực đoan, bắt đầu nói xấu hoặc kiện người tiến cử.

Với những rủi ro đó mà tại sao vẫn có những người gánh lấy trách nhiệm tiến cử những người khác? Có ba ích lợi tiềm ẩn. Thứ nhất người tiến cử có thể cảm thấy tính hiệu quả của sự giúp đỡ khách hàng hay bè bạn. Thứ hai là bây giờ thân chủ hay bạn bè có thể gắn bó chặt chẽ hơn với người tiến cử. Thứ ba là người tiến cử có thể nhận được một ích lợi hữu hình nào đó từ người cung ứng dịch vụ.

Trong trường hợp cuối ích lợi đó có thể là một trong bốn hình thức sau. Thứ nhất là người cung ứng dịch vụ có thể đáp lại bằng cách chuyển bớt việc làm ăn cho người tiến cử. Thứ hai là người cung ứng dịch vụ có thể đảm bảo cho người tiến cử dịch vụ hoàn hảo hơn, giảm giá, hay quảng cáo tại chỗ. Thứ ba là người cung ứng dịch vụ, để tỏ lòng biết ơn, có thể gửi một món quà nhỏ cho người tiến cử, như vé đi xem thể thao, phiếu đặt báo hay một ngày đi nghỉ miễn phí. Cuối cùng người cung ứng dịch vụ có thể trả một khoản tiền hoa hồng, tiền lại quả hay tiền thù lao cho người tìm được việc làm. Điều này rõ ràng là không hợp pháp hay phi đạo đức đối với một số nghề nghiệp, nhưng nó đã xuất hiện trong những trường hợp khác. Ví dụ các đại lý ô tô có thể nhận tiền hoa hồng về những khoản tiền cho vay mà họ giới thiệu cho ngân hàng.

Theo quan điểm của người cung ứng dịch vụ, rõ ràng họ rất quan tâm đến việc xây dựng

những kênh tiến cử. Những người cung ứng dịch vụ không chỉ quảng cáo tổ chức của mình trực tiếp với những khách hàng tiềm ẩn, mà còn quảng cáo với những nguồn tiến cử tiềm ẩn nữa. Chẳng hạn như các kiến trúc sư biết rằng họ có thể nhận được sự tiến cử của các luật sư, kế toán viên, nhà thầu xây dựng, ngân hàng và các nhà trang trí nội thất. Các bác sĩ tâm thần trẻ em biết rằng họ có thể nhận được sự tiến cử của các cố vấn trường học, tăng lữ, những người làm công tác xã hội và các bác sĩ. Điều thách thức là phân bổ các nguồn tiến cử có hiệu quả cao và thi hành những biện pháp tích cực để nuôi dưỡng sự hỗ trợ của họ. Những người cung ứng dịch vụ xây dựng những mối quan hệ với các nguồn tiến cử bằng cách gửi cho họ những bản tin, mời họ đi ăn, cung cấp ý kiến tư vấn miễn phí, v.v... Khi người cung ứng dịch vụ có được những khách hàng mới qua việc tiến cử, họ khôn khéo gửi thư cảm ơn về sự tiến cử, và sau khi phục vụ khách hàng họ lại thông báo cho người tiến cử biết kết quả dịch vụ. Tóm lại, những người cung ứng dịch vụ phải xem những nguồn tiến cử việc làm tiềm ẩn là một thị trường mục tiêu khác nữa cần có một kế hoạch marketing đặc biệt để nuôi dưỡng sự ủng hộ của họ.

Ảnh hưởng cá nhân có trọng lượng đặc biệt lớn trong hai tình huống. Một là với những sản phẩm đắt tiền, có nhiều rủi ro hay không mua thường xuyên. Ở đây người mua chắc chắn sẽ tích cực săn tìm thông tin và vượt ra ngoài phạm vi thông tin của các phương tiện truyền thông đại chúng để tìm kiếm sự tiến cử của các chuyên gia và những người quen trong quan hệ xã hội. Tình huống thứ hai là khi sản phẩm đó nói lên địa vị hay thị hiếu của người sử dụng. Trong trường hợp này người mua sẽ hỏi ý kiến những người khác để tránh rơi vào tình trạng khó xử.

Các công ty có thể thực hiện một số bước để kích thích các kênh ảnh hưởng cá nhân hoạt động nhân danh mình:

+ *Phát hiện những cá nhân và công ty có thế lực rồi dồn thêm nỗ lực cho họ:* Trong việc tiêu thụ tư liệu sản xuất toàn ngành có thể đi theo người dẫn đầu thị trường trong chuyện chấp nhận sản phẩm mới. Nỗ lực tiêu thụ ban đầu phải tập trung vào người dẫn đầu thị trường đó.

+ *Tạo ra những người hướng dẫn dư luận bằng cách cung ứng cho những người nhất định sản phẩm đó với điều kiện hấp dẫn:* Một kiểu vợt tennis mới lúc đầu có thể chào bán cho những thành viên của các đội quần vợt của các trường trung học với giá hạ đặc biệt. Công ty hy vọng là những cầu thủ quần vợt của trường trung học này sẽ "ca ngợi" kiểu vợt mới của mình khi nói chuyện với các học sinh trung học khác.

+ *Làm việc thông qua những người có thế lực trong cộng đồng như những người bình luận trên phương tiện truyền thông địa phương, những chủ tịch công ty có hạng, và chủ tịch các tổ chức phụ nữ:* Khi kiểu xe Ford Thunderbird được tung ra thị trường, họ đã gửi thư mời các cán bộ lãnh đạo sử dụng thử miễn phí kiểu xe đó trong một ngày. Trong số 15.000 người được mời dùng thử đó có 10% nói rằng họ sẽ mua kiểu xe đó, trong khi đó có 84% nói rằng họ sẽ tiến cử nó cho bạn bè.

+ *Sử dụng những người có thế lực trong quảng cáo xác nhận:* Hãng Pepsi-Cola đã trả cho Michael Jackson hàng triệu USD để quảng cáo cho Pepsi; các công ty kinh doanh sân golf và quần vợt bao giờ cũng sử dụng những đấu thủ nổi tiếng để hậu thuẫn cho cơ sở của mình.

+ *Soạn thảo quảng cáo có "giá trị đàm luận" lớn:* Chiến dịch "Thịt bò đâu?" của hãng Wendy's (vẽ một bà già tên là Clara đang hỏi miếng hamburger được dấu ở đâu trong những lát bánh mì) đã tạo ra giá trị đàm luận lớn.[17]

Các kênh truyền thông gián tiếp

Những kênh truyền thông gián tiếp tải thông điệp đi mà không cần có sự tiếp xúc hay giao tiếp trực tiếp. Chúng bao gồm những phương tiện truyền thông, bầu không khí và các sự kiện.

Các phương tiện truyền thông gồm các phương tiện truyền thông dưới dạng ấn phẩm (báo chí, tạp chí, thư gửi trực tiếp), các phương tiện truyền thông quảng bá (truyền thanh, truyền hình), các phương tiện truyền thông điện tử (băng ghi âm, băng ghi hình, đĩa ghi hình) và các phương tiện trưng bày (panô, bảng hiệu, áp phích). Hầu hết các thông điệp gián tiếp đều được tải qua các phương tiện có trả tiền.

Bầu không khí là "môi trường trọn gói" tạo ra hay củng cố thiện cảm của người mua đối với việc mua sắm sản phẩm. Chẳng hạn như một văn phòng luật sư được trang trí thảm Phương Đông và đồ đạc bằng gỗ sồi để thể hiện "tính bền vững" và "sự từng trải".[18] Một khách sạn sang trọng được trang trí bằng những đèn chùm tao nhã, những hàng cột cẩm thạch và những dấu hiệu hữu hình khác biểu hiện sự sang trọng.

Sự kiện là những biện pháp tổ chức nhằm truyền đạt những thông điệp cụ thể cho công chúng mục tiêu. Phòng quan hệ quần chúng tổ chức những buổi họp báo, lễ khai trương và bảo trợ hoạt động thể thao nhằm tạo ra những hiệu quả truyền thông đặc biệt đối với công chúng mục tiêu.

Mặc dù truyền thông trực tiếp thường có hiệu quả hơn so với truyền thông đại chúng, các phương tiện truyền thông đại chúng vẫn có thể là những phương tiện chủ yếu kích thích truyền thông trực tiếp. Truyền thông đại chúng tác động đến thái độ và hành vi cá nhân thông qua một quá trình truyền dòng thông tin hai cấp. "Thông thường dòng ý tưởng phát đi từ đài truyền thanh và các ấn phẩm đến những người hướng dẫn dư luận rồi từ những người đó được truyền đến những bộ phận dân cư kém tích cực hơn".[19]

Dòng truyền thông hai cấp này có một số hàm ý. Thứ nhất là ảnh hưởng của các phương tiện truyền thông đại chúng đối với dư luận quần chúng không trực tiếp, mạnh mẽ và mặc nhiên như vẫn thường nghĩ. Nó tác động qua trung gian là những người hướng dẫn dư luận, những người thuộc nhóm sơ cấp và ý kiến của họ về một hay nhiều lĩnh vực sản phẩm vẫn được mọi người tham khảo. Những người hướng dẫn dư luận tiếp xúc nhiều hơn với các phương tiện truyền thông đại chúng so với những người chịu ảnh hưởng của họ. Họ mang thông điệp đến những người ít tiếp xúc với phương tiện truyền thông hơn, nhờ vậy mở rộng phạm vi ảnh hưởng của các phương tiện truyền thông đại chúng, hay họ có thể chuyển những thông điệp đã bị thay đổi hay hoàn toàn không chuyển gì cả, nghĩa là họ hành động như những người gác cổng.

Thứ hai là giả thuyết này chống lại quan niệm cho rằng cách tiêu dùng của mọi người chịu ảnh hưởng chủ yếu của hiệu ứng "thấm từ trên xuống", tức là của những tầng lớp có địa vị xã hội cao hơn. Trái lại, người ta giao tiếp chủ yếu trong phạm vi tầng lớp xã hội của mình và bắt chước cách ăn mặc và những ý tưởng khác của những người giống như họ, nhưng là những người hướng dẫn dư luận.[20]

Thứ ba là những người truyền thông đại chúng sẽ đạt được hiệu quả lớn hơn bằng cách hướng thông điệp của mình vào những người hướng dẫn dư luận để họ sẽ mang thông điệp đó đến những người khác. Chẳng hạn như các công ty dược phẩm cố gắng quảng cáo thuốc mới của mình cho những bác sĩ có uy tín nhất trước tiên. Kết quả nghiên cứu mới đây nhất cho thấy rằng cả người hướng dẫn dư luận lẫn công chúng bình thường đều chịu ảnh hưởng của truyền thông đại chúng. Những người hướng dẫn dư luận được các phương tiện truyền thông đại chúng thúc đẩy truyền bá thông tin, trong khi công chúng bình thường thì tìm kiếm thông tin từ những người hướng dẫn dư luận.

Những người nghiên cứu truyền thông đang có xu hướng tiến đến quan điểm cơ cấu xã hội về truyền thông giữa các cá nhân.[21] Họ coi xã hội gồm nhiều nhóm nhỏ, và các thành viên của các nhóm xã hội nhỏ này giao tiếp thường xuyên với nhau hơn là với những người khác. Các thành viên của nhóm giống nhau và sự gần gũi của họ tạo thuận lợi cho việc truyền thông có hiệu quả, nhưng đồng thời cũng cách ly nhóm với những ý tưởng mới. Vấn đề là phải tạo ra được quan hệ cởi mở rộng hơn cho hệ thống để các nhóm trao đổi thông tin nhiều hơn với các nhóm khác trong xã hội. Mối quan hệ cởi mở này được những người hoạt động như dường dây liên lạc và cầu nối hỗ trợ. Dường dây liên lạc là một người liên kết hai hay nhiều nhóm lại, nhưng không thuộc về một nhóm nào cả. Cầu nối là người thuộc về một nhóm và liện hệ với một người của nhóm khác. Dòng truyền thông bằng lời đồn lan đi rất nhanh trong nội bộ nhóm và vấn đề là phải tạo điều kiện thuận lợi cho việc truyền thông giữa các nhóm và tạo ra một mạng lưới lan truyền.

XÂY DỰNG TỔNG NGÂN SÁCH KHUYẾN MÃI

Một trong những quyết định marketing khó khăn nhất đặt ra trước công ty là cần chi bao nhiêu cho khuyến mãi. John Wanamaker, người phụ trách cửa hàng bách hóa tổng hợp, đã phát biểu. "Tôi biết rằng một nửa số quảng cáo của mình là không có tác dụng gì, nhưng không biết đó là nửa nào".

Vì thế không có gì đáng ngạc nhiên là các ngành và công ty chi cho khuyến mãi những khoản tiền chênh nhau khá nhiều. Chi phí khuyến mãi có thể chiếm từ 30 đến 50% doanh số trong ngành mỹ phẩm, nhưng chỉ chiếm từ 10 đến 20% trong ngành thiết bị công nghiệp. Trong phạm vi một ngành nhất định cũng có thể thấy có những công ty chi ít và những công ty chi rất nhiều. Hãng Philip Morris là hãng chi rất nhiều. Sau khi hãng này thôn tính công ty bia Miller rồi tiếp đến là công ty nước giải khát Seven–Up, nó đã tăng tổng chi phí khuyến mãi lên đáng kể. Việc chi thêm cho Miller đã làm tăng thị phần của nó từ 4 lên 19% trong vài năm.

Làm thế nào công ty có thể quyết định ngân sách khuyến mãi của mình? Ta sẽ trình bày bốn phương pháp phổ biến được sử dụng để xác định ngân sách khuyến mãi.

Phương pháp căn cứ khả năng

Nhiều công ty xác định ngân sách khuyến mãi ở mức mà họ nghĩ là công ty có thể có đủ khả năng. Một giám đốc đã giải thích phương pháp này như sau: "Rất đơn giản, trước tiên là tôi lên lầu gặp kế toán trưởng và hỏi xem trong năm nay có khả năng trích cho chúng tôi bao nhiêu tiền. Kế toán trưởng trả lời là một triệu rưỡi. Ít lâu sau ông chủ gặp tôi và hỏi chúng tôi cần chi bao nhiêu tiền và tôi đã trả lời "Dạ, thưa khoảng một triệu rưỡi"[22].

Phương pháp xác định ngân sách này hoàn toàn bỏ qua vai trò của khuyến mãi như một khoản đầu tư và ảnh hưởng tức thời của khuyến mãi đến khối lượng tiêu thụ. Nó dẫn đến một ngân sách khuyến mãi hàng năm không xác định, gây khó khăn cho việc lập kế hoạch truyền thông marketing dài hạn.

Phương pháp tính tỷ lệ phần trăm doanh số bán

Nhiều công ty xác định chi phí khuyến mãi của mình bằng tỷ lệ phần trăm nhất định của doanh số bán (trong năm nay dự kiến) hay của giá bán. Một giám đốc công ty đường sắt phát biểu: "Chúng tôi trích kinh phí cho cả năm vào ngày 1 tháng 12 năm trước. Vào ngày hôm đó chúng tôi cộng thêm doanh thu chuyên chở hành khách của tháng sau, rồi trích ra 2% tổng doanh thu cho hoạt động quảng cáo trong cả năm tới"[23]. Các công ty ô tô thường tính ngân sách khuyến mãi dưới một tỷ lệ phần trăm cố định của giá xe dự kiến bán. Các công ty xăng dầu thì trích ra một khoản tiền nhất định tính trên mỗi galon xăng bán ra dưới nhãn hiệu của mình.

Người ta cho rằng phương pháp này có một số ưu điểm. Thứ nhất là nó có nghĩa là chi phí khuyến mãi sẽ thay đổi tùy theo khả năng của công ty. Điều này thỏa mãn được những người

quản lý tài chính có quan điểm là chi phí phải gắn chặt với biến động mức tiêu thụ của công ty trong chu kỳ kinh doanh. Thứ hai là nó khuyến khích ban lãnh đạo nghĩ đến mối liên hệ giữa chi phí khuyến mãi, giá bán và lợi nhuận trên đơn vị sản phẩm. Thứ ba là nó khuyến khích ổn định cạnh tranh ở mức độ mà các công ty cạnh tranh chi cho khuyến mãi một tỷ lệ phần trăm doanh số bán của mình xấp xỉ ngang nhau.

Mặc dù có những ưu điểm như vậy, phương pháp tính tỷ lệ phần trăm doanh số bán vẫn có những điểm cần biện hộ thêm. Nó sử dụng cách lập luận luẩn quẩn cho rằng mức tiêu thụ là nguyên nhân chứ không phải kết quả của khuyến mãi. Nó dẫn đến chỗ xác định ngân sách căn cứ vào ngân quỹ hiện có chứ không phải theo những cơ hội của thị trường. Nó không khuyến khích việc tiến hành khuyến mãi không có chu kỳ hay chi phí tiến công. Sự phụ thuộc của ngân sách khuyến mãi vào biến động của mức tiêu thụ hàng năm sẽ gây trở ngại cho việc lập kế hoạch dài hạn. Phương pháp này không tạo ra một căn cứ logic để lựa chọn một tỷ lệ phần trăm cụ thể, ngoài trừ những cái đã làm được trong quá khứ hay những cái mà các đối thủ cạnh tranh đang làm. Cuối cùng nó không khuyến khích xây dựng ngân sách khuyến mãi trên cơ sở xác định xem mỗi sản phẩm và địa bàn xứng đáng chi bao nhiêu.

Phương pháp cân bằng cạnh tranh

Một số công ty xác định ngân sách khuyến mãi của mình theo nguyên tắc đảm bảo ngang bằng với mức chi phí của các đối thủ cạnh tranh của mình. Cách suy nghĩ này được minh họa qua việc một giám đốc hỏi một nguồn thông tin thương mại, "Các anh có những con số nào mà các công ty khác trong lĩnh vực chuyên ngành xây dựng đã sử dụng để làm cơ sở xác định tỷ lệ doanh số bán dành cho việc quảng cáo không?"[24] Người giám đốc này tin chắc rằng bằng cách chi một tỷ lệ phần trăm doanh số bán cho quảng cáo ngang bằng với các đối thủ canh tranh họ sẽ duy trì được thị phần của mình.

Có hai luận cứ bênh vực phương pháp này. thứ nhất là mức chi phí của các đối thủ cạnh tranh thể hiện sự sáng suốt tập thể của ngành. Thứ hai là việc duy trì cân bằng cạnh tranh giúp ngăn chặn các cuộc chiến tranh khuyến mãi.

Nhưng chẳng có lập luận nào có giá trị cả. Không có cơ sở nào để tin rằng các đối thủ cạnh tranh biết rõ hơn cần phải chi bao nhiêu cho khuyến mãi. Các công ty khác nhau rất nhiều về danh tiếng, nguồn tài nguyên, cơ hội và mục tiêu đến mức độ là khó có thể lấy các ngân sách được xác định theo nguyên tắc cân bằng cạnh tranh sẽ ngăn chặn được các cuộc chiến tranh khuyến mãi bùng nổ.

Phương pháp căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ

Phương pháp căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ đòi hỏi những người làm marketing phải xây dựng ngân sách khuyến mãi của mình trên cơ sở xác định những mục tiêu cụ thể của mình và xác định những nhiệm vụ cần phải hoàn thành để đạt được những mục tiêu rồi ước tính chi phí để thực hiện những nhiệm vụ đó. Tổng các chi phí này là dự toán ngân sách khuyến mãi.

Ule đã trình bày cách sử dụng phương pháp căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ để xấy dựng ngân sách quảng cáo. Giả sử công ty Helene Curtis muốn tung ra một loại dầu gội đầu chống gầu mới của phụ nữ Clear.[25] Những bước tiến hành như sau:

1. *Xác định chỉ tiêu thị phần:* Công ty ước tính rằng có 50 triệu người sử dụng tiềm ẩn và đề ra mục tiêu thu hút 8% thị trường, tức là 4 triệu người sử dụng.
2. *Xác định phần trăm thị trường mà việc quảng cáo dầu gội đầu Clear cần đạt tới:* Người quảng cáo hy vọng đảm bảo 80% (40 triệu khách hàng triển vọng) thị trường nhận được thông điệp quảng cáo.
3. *Xác định phần trăm khách hàng triển vọng biết đến cần thuyết phục dùng thử nhãn hiệu*

đó: Người quảng cáo sẽ hài lòng nếu 25% khách hàng triển vọng biết đến (10 triệu) dùng thử dầu gội đầu Clear. Sở dĩ như vậy là vì họ ước tính rằng 40% số người dùng thử hay 4 triệu người sẽ trở thành người sử dụng trung thành. Đó chính là chỉ tiêu thị phần.

4. *Xác định ấn tượng quảng cáo tính trên 1% tổng số người dùng thử:* Người quảng cáo ước tính là 40 ấn tượng quảng cáo (lần tiếp xúc) trên mỗi 1% khách hàng sẽ đảm bảo tỷ lệ dùng thử ở mức 25%.

5. *Xác định số điểm chỉ số tổng hợp cần mua:* Một điểm chỉ số tổng hợp là một lần tiếp xúc trên 1% công chúng mục tiêu. Vì công ty muốn đạt được 40 lần tiếp xúc cho 80% công chúng, nên công ty cần mua 3.200 điểm chỉ số tổng hợp.

6. *Xác định ngân sách quảng cáo cần thiết căn cứ vào chi phí bình quân cho một điểm chỉ số tổng hợp:* Để đảm bảo 1% công chúng mục tiêu tiếp xúc với một ấn tượng quảng cáo phải chi phí trung bình là 3.277 USD. Vì vậy chi phí để mua 3.200 điểm chỉ số tổng hợp là 10.486 USD (= 3,277 USD × 3.200) trong năm tung hàng ra thị trường.

Phương pháp này có ưu điểm là đòi hỏi ban lãnh đạo phải trình bày rõ những giả thiết của mình về mối quan hệ giữa tổng chi phí, mức tiếp xúc, tỷ lệ dùng thử và mức sử dụng thường xuyên.

Vấn đề chủ yếu là cần dành cho khuyến mãi trọng số bằng bao nhiêu trong toàn bộ marketing mix (so với cải tiến sản phẩm, hạ giá, tăng dịch vụ, v.v...) Câu trả lời còn tùy thuộc vào chỗ sản phẩm của công ty đang ở giai đoạn nào trong chu kỳ sống của nó, chúng có phải là hàng tiêu dùng thông thường không hay là những sản phẩm rất khác biệt, chúng có nhu cầu thường xuyên không hay cần phải "bán" đi, và nhiều vấn đề khác nữa. Về lý thuyết, tổng ngân sách khuyến mãi phải được xác định ở mức đảm bảo lợi nhuận biên tế từ một đồng dollar khuyến mãi phải bằng lợi nhuận biên tế của một đồng dollar dùng vào các mục đích không phải khuyến mãi. Tuy nhiên việc thực hiện nguyên tắc này không phải là dễ dàng.

QUYẾT ĐỊNH VỀ HỆ THỐNG KHUYẾN MÃI

Các công ty đứng trước một nhiệm vụ là phải phân bổ toàn bộ ngân sách khuyến mãi cho năm công cụ khuyến mãi là quảng cáo, kích thích tiêu thụ, marketing trực tiếp, quan hệ quần chúng và lực lượng bán hàng. Trong phạm vi cùng một ngành các công ty có những cách phân bổ ngân sách khuyến mãi của mình rất khác nhau. Công ty Avon tập trung ngân sách khuyến mãi của mình vào việc bán hàng trực tiếp, trong khi công ty Revlon thì lại chi chủ yếu cho việc quảng cáo. Khi bán các máy hút bụi chân không công ty Electrolux đã chi chủ yếu cho lực lượng bán hàng tại nhà, còn công ty Hoover thì dựa nhiều hơn vào quảng cáo. Vì vậy có thể đạt được mức tiêu thụ đã đề ra bằng một hệ thống những biện pháp khuyến mãi khác nhau.

Các công ty bao giờ cũng tìm kiếm những cách đạt được hiệu quả bằng cách thay công cụ khuyến mãi này bằng công cụ khác cho đến khi đạt được mức độ tiết kiệm mong muốn. Nhiều công ty đã thay thế hoạt động bán hàng trên địa bàn bằng quảng cáo, gửi thư trực tiếp và marketing qua điện thoại. Có công ty thì tăng chi phí kích thích tiêu thụ của mình so với quảng cáo, để có thể tiêu thụ được hàng nhanh hơn. Bởi vì các công cụ khuyến mãi có thể thay thế cho nhau, nên cần phải phối hợp các chức năng marketing trong khuôn khổ một bộ phận matketing thống nhất.

Việc thiết kế hệ thống các biện pháp khuyến mãi sẽ càng trở nên phức tạp hơn khi một công cụ có thể sử dụng để khuếch trương công cụ khác. Chẳng hạn như công ty McDonald's quyết định tổ chức một chương trình xổ số một triệu dollar tại các cửa hàng bán lẻ thức ăn nhanh (một hình thức kích thích tiêu thụ), và họ phải thông báo trên báo chí cho công chúng biết. Khi công ty General Mills triển khai một chiến dịch quảng cáo với người tiêu dùng để tung ra một hỗn hợp

làm bánh ngọt mới, nó cũng phải mở chiến dịch tranh thủ sự ủng hộ của các kênh thương mại.

Có một trình tự logic để xây dựng ngân sách khuyến mãi đó không? Thường thì chi phí cho lực lượng bán hàng được xác định đầu tiên, bởi vì phần lớn chi phí đó là chi phí cố định. Sau đó là vấn đề nên xác định ngân sách kích thích tiêu thụ hay ngân sách quảng cáo tiếp theo. Những người quản lý nhãn hiệu ở các công ty hàng tiêu dùng đóng gói ngày càng hay xác định trước tiên là ngân sách khuyến mãi buôn bán, bởi vì buôn bán có đủ sức mạnh để đòi hỏi một khoản tiền khuyến mãi buôn bán nhất định. Sau đó họ xác định đến ngân sách khuyến mãi đối với người tiêu dùng để đảm bảo chắc chắn rằng người tiêu dùng đến và mua một số lượng khá lớn sản phẩm đã được quảng cáo. Cuối cùng họ quyết định đến ngân sách quảng cáo (xem công ty và ngành 22-2)

CÔNG TY VÀ NGÀNH 22-2

TRONG THỰC TẾ LÀM THẾ NÀO CÁC CÔNG TY XÁC ĐỊNH ĐƯỢC NGÂN SÁCH KHUYẾN MÃI CỦA MÌNH

Mặc dù công ty có thể được lợi khi sử dụng lý thuyết và mô hình marketing để xác định ngân sách marketing của mình, và có một số công ty đã làm như vậy, hầu hết các công ty đều đi theo một quá trình một phần là hợp lý, một phần là chính trị, một phần là ích lợi. Low và Mohr đã tiến hành phỏng vấn kỹ 21 cán bộ quản lý ở các công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng để tìm hiểu xem họ đã xác định và phân bổ các ngân sách truyền thông marketing như thế nào. Vấn đề là những người quản lý nhãn hiệu đã xác định tổng ngân sách khuyến mãi như thế nào và phân bổ nó cho quảng cáo, khuyến mãi đối với người tiêu dùng và khuyến mãi buôn bán như thế nào. Họ đã phát hiện thấy rằng những công ty này xây dựng ngân sách của mình theo phương thức tổ phụ trách nhãn hiệu. Các tổ này bao gồm những người quản lý về tiêu thụ, marketing, sản xuất, kế toán và nghiên cứu marketing, cũng đúng như người quản lý nhãn hiệu, các trợ lý về nhãn hiệu và người quản lý chủng loại sản phẩm (nếu có chức danh này).

Trước tiên tổ nhãn hiệu tiến hành phân tích kỹ tình huống trong quá trình xây dựng kế hoạch marketing năm. Trên cơ sở kết quả phân tích này tổ đề ra những mục tiêu marketing và một chiến lược rộng lớn. Sau đó người quản lý nhãn hiệu dự báo mức tiêu thụ và lợi nhuận của nhãn hiệu đó trên cơ sở chiến lược rộng lớn. Tiếp đến là phân bổ sơ bộ ngân sách cho quảng cáo, khuyến mãi đối với người tiêu dùng, và khuyến mãi buôn bán. Có một số công ty xem phần khuyến mãi buôn bán đã định rồi sau đó phân bổ số còn lại cho quảng cáo và khuyến mãi đối với người tiêu dùng căn cứ vào tiền lệ trước kia. Sau đó sự phân bổ này sẽ được điều chỉnh theo hoạt động khuyến mãi của các đối thủ cạnh tranh và những yếu tố khác. Ví dụ, nếu đối thủ cạnh tranh có ý định tăng cường khuyến mãi buôn bán, thì người quản lý nhãn hiệu sẽ điều thêm kinh phí cho việc này.

Bây giờ kế hoạch của nhãn hiệu được trình lên ban lãnh đạo cấp trên, chủ tịch công ty, phó chủ tịch phụ trách marketing, những người quản lý nhóm, phó chủ tịch phụ trách tiêu thụ và người quản lý tài chính cấp trên. Trong giai đoạn này những người quản lý cấp trên có thể yêu cầu hay góp ý kiến về những điều cần thay đổi, phản ánh một phần sự đánh giá của họ về nhãn hiệu này so với các nhãn hiệu khác được xem xét. Sau khi xét duyệt kế hoạch được đưa ra thực hiện.

Trong năm người quản lý nhãn hiệu sẽ điều chỉnh lại việc phân bổ kinh phí cho phù hợp với những diễn biến của tình hình cạnh tranh và kinh tế. Đến cuối kỳ người quản lý nhãn hiệu thường cắt giảm quảng cáo khi nhãn hiệu đó không đảm bảo được chỉ tiêu lợi nhuận, vì số tiền này có

giảm xuống đến mức thấp nhất cũng không gây thiệt hại gì cho mức tiêu thụ ngắn hạn. Cuối năm các công ty cần, mặc dù có nhiều công ty không làm, phân tích đánh giá việc chi tiêu trong năm qua để nâng cao trình độ sử dụng các công cụ marketing có hiệu quả hơn trong tương lai của cán bộ quản lý.

Căn cứ theo quá trình xác định ngân sách này ta có thể thấy rằng nó theo một trình tự hợp lý của các bước thương lượng chính sách, sử dụng những quy tắc phân bổ khuyến mãi truyền thông và điều chỉnh phản ứng linh hoạt theo những diễn biến trên thị trường.

Low và Mohr đã nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng đến cách phân bố kinh phí tương đối cho các công cụ khuyến mãi khác nhau. Sau đây là một số kết quả thu được:

1. Trong các giai đoạn tung ra thị trường và phát triển của chu kỳ sống sản phẩm, nhất là nếu nhịp độ tăng trưởng của thị trường mạnh, thì kinh phí quảng cáo thường lớn hơn so với kinh phí kích thích tiêu thụ. Những công ty có thị phần lớn nhất, mức lời cao nhất, và/hay sản phẩm khác biệt nhất cũng chi tương đối nhiều hơn cho quảng cáo.
2. Càng chi nhiều tiền cho kích thích tiêu thụ, thì cạnh tranh càng quyết liệt hơn. Ban lãnh đạo càng tập trung vào thời gian trước mắt, thì ảnh hưởng về chính sách của lực lượng bán hàng trong công ty càng lớn và sức mạnh của những người bán lẻ cũng càng lớn.
3. So với việc khuyến mãi buôn bán và khuyến mãi đối với người tiêu dùng thì quảng cáo có xu hướng tác dụng tốt đến thái độ của người tiêu dùng và thị phần lâu dài, nhưng lại có tác động xấu đến thị phần trước mắt.
4. So với quảng cáo, khuyến mãi đối với người tiêu dùng và khuyến mãi buôn bán có xu hướng tác động xấu đến thái độ của người tiêu dùng và thị phần lâu dài, nhưng lại có tác động tốt đến thị phần trước mắt.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn của người làm marketing và hệ thống các công cụ khuyến mãi. Sau đây ta sẽ xem xét những yếu tố này.

Bản chất của từng công cụ khuyến mãi

Mỗi công cụ khuyến mãi đều có những đặc điểm đặc thù riêng và chi phí của nó. Người làm marketing phải nắm được những đặc điểm này khi lựa chọn chúng. [26]

Quảng cáo. Do có nhiều hình thức và cách sử dụng quảng cáo, nên khó có thể khái quát hóa đầy đủ những đặc điểm đặc thù của nó với tính cách là một phần tử cấu thành của hệ thống khuyến mãi. Nhưng dù sao thì cũng có thể nêu lên một số những đặc điểm của hệ thống khuyến mãi sau:

+ *Tính đại chúng:* Quảng cáo là một hình thức truyền thông mang tính đại chúng rất cao. Bản chất đại chúng của nó đem lại tính chính thức cho sản phẩm và cũng tạo nên một tiêu chuẩn cho hàng hóa. Vì nhiều người nhận được một thông điệp như nhau, nên người mua biết rằng mọi người cũng sẽ hiểu được động cơ mua sản phẩm đó của họ.
+ *Tính sâu rộng:* Quảng cáo là một phương tiện truyền thông rất sâu rộng, cho phép người bán lặp lại một thông điệp nhiều lần. Nó cũng cho phép người mua nhận và so sánh thông điệp của các đối thủ cạnh tranh khác nhau. Quảng cáo với quy mô lớn do người bán tiến hành cũng nói lên một điều tốt về quy mô, khả năng và sự thành đạt của người bán.
+ *Tính biểu cảm:* Quảng cáo tạo ra những cơ hội để giới thiệu công ty và sản phẩm của nó bằng cách sử dụng khôn khéo hình ảnh, âm thanh và màu sắc. Tuy nhiên đôi khi tác dụng biểu cảm rất mạnh của công cụ này có thể làm mờ nhạt hay đánh lạc hướng sự chú ý đến thông điệp.

+ *Tính chung:* Quảng cáo không thể có tính chất ép buộc như trường hợp đại diện bán hàng của công ty. Công chúng không cảm thấy mình có bổn phận phải chú ý hay hưởng ứng. Quảng cáo chỉ có thể thực hiện độc thoại, chứ không phải đối thoại với công chúng.

Một mặt, có thể sử dụng quảng cáo để tạo ra một hình ảnh lâu bền cho một sản phẩm (quảng cáo Coca-Cola), mặc khác, có thể sử dụng quảng cáo để kích thích tiêu thụ nhanh (quảng cáo của Sears đối với đợt bán hàng cuối tuần). Quảng cáo là một phương thức có hiệu quả để vươn tới nhiều người mua nhằm phân tán về địa lý với chi phí thấp cho một lần tiếp xúc. Những hình thức quảng cáo nhất định, như quảng cáo trên TV, có thể đòi hỏi một ngân sách lớn, song cũng có những hình thức quảng cáo khác, như quảng cáo trên báo chí, lại có thể thực hiện được với một ngân sách nhỏ. Quảng cáo có thể có tác dụng chỉ vì là vì nó hiện diện. Người tiêu dùng có thể tin là một nhãn hiệu được quảng cáo nhiều phải có "giá trị lớn", nếu không thì tại sao người quảng cáo lại chi nhiều tiền cho việc giới thiệu sản phẩm đó như vậy?

Kích thích tiêu thụ Mặc dù công cụ kích thích tiêu thụ, như phiếu thưởng, thi, phần thưởng, rất đa dạng, chúng đều có ba đặc điểm đặc thù sau:

+ *Truyền thông:* Chúng thu hút sự chú ý và thường cung cấp thông tin có thể đưa người tiêu dùng đến với sản phẩm.
+ *Khuyến khích:* Chúng kết hợp việc nhân nhượng, khích lệ hay hỗ trợ nào đó có giá trị đối với người tiêu dùng.
+ *Mời chào:* Chúng chứa đựng lời mời chào thực hiện ngay thương vụ.

Các công ty sử dụng công cụ kích thích tiêu thụ để tạo ra phản ứng đáp lại mạnh mẽ hơn và nhanh hơn. Có thể sử dụng kích thích tiêu thụ để chào hàng có hiệu quả và phục hồi mức tiêu thụ đang sa sút. Tuy nhiên hiệu quả của kích thích tiêu thụ thường mang tính chất ngắn hạn và không có tác dụng tạo dựng sự ưa thích lâu dài đối với nhãn hiệu đó.

Marketing trực tiếp. Mặc dù marketing trực tiếp có một số hình thức, như gửi thư trực tiếp, marketing qua điện thoại, marketing điện tử, v.v..., nó vẫn có một số đặc điểm khác biệt:

+ Không công khai: Thông điệp thường được chuyển đến một người cụ thể và không đến với những người khác.
+ Theo ý khách hàng: Thông điệp có thể được soạn thảo theo ý khách hàng để hấp dẫn cá nhân người nhận.
+ Cập nhật: Có thể soạn thảo thông điệp rất nhanh rồi gửi đi cho một người nào đó.

Quan hệ quần chúng và tuyên truyền. Sức hấp dẫn của các quan hệ quần chúng bắt nguồn từ ba phẩm chất khác biệt sau:

+ Tín nhiệm cao: Nội dung và tính chất của thông tin có vẻ xác thực và đáng tin cậy hơn đối với người đọc so với quảng cáo.
+ Không cần cảnh giác: Quan hệ quần chúng có thể tiếp cận đông đảo khách hàng triển vọng mà họ thường né tránh tiếp xúc với nhân viên bán hàng và quảng cáo. Thông điệp đến với người mua dưới dạng tin sốt dẻo, chứ không như truyền thông thương mại.
+ Giới thiệu cụ thể: Giống như quảng cáo, quan hệ quần chúng có khả năng giới thiệu cụ thể công ty hay sản phẩm.

Những người làm marketing có xu hướng đánh giá thấp quan hệ quần chúng hay sử dụng nó như một công cụ sau cùng. Tuy vậy, một chương trình quan hệ quần chúng có suy tính kỹ lưỡng phối hợp với các phần tử khác của hệ thống khuyến mãi có thể đạt được hiệu quả vô cùng lớn.

Bán hàng trực tiếp. Bán hàng trực tiếp là một công cụ có hiệu quả nhất về chi phí trong những giai đoạn cuối của quá trình mua sắm, đặc biệt là trong việc tạo dựng sự ưa thích của

người mua, niềm tin và dẫn đến hành động mua hàng. Nguyên do là so với quảng cáo thì bán hàng trực tiếp có ba phẩm chất khác biệt sau:

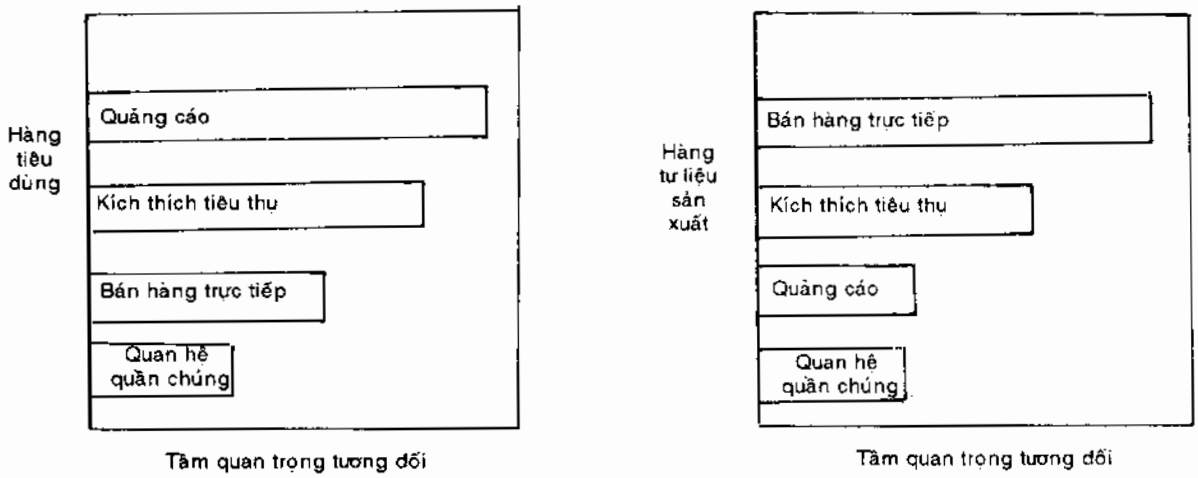
+ Trực diện: Bán hàng trực tiếp đòi hỏi mối quan hệ sinh động, trực tiếp và qua lại giữa hai hay nhiều người. Mỗi bên tham dự có thể nghiên cứu trực tiếp những nhu cầu và đặc điểm của nhau và có những điều chỉnh tức thời.
+ Vun đắp quan hệ: Bán hàng trực tiếp cho phép thiết lập đủ loại quan hệ, từ quan hệ mua bán đơn thuần đến quan hệ bạn bè thân thiết. Những người đại diện bán hàng giỏi thường phải thực lòng quan tâm đến khách hàng, nếu họ muốn có quan hệ lâu dài.
+ Phản ứng đáp lại: Bán hàng trực tiếp làm cho người mua thấy có bổn phận lắng nghe lời chào hàng. Người mua cần phải chú ý nghe và đáp lại, cho dù chỉ là một lời cảm ơn lịch sự.

Những phẩm chất đặc biệt này có cái giá của nó. Lực lượng bán hàng đòi hỏi một khoản chi phí lâu dài lớn hơn so với quảng cáo. Quảng cáo có thể bắt đầu và kết thúc, nhưng quy mô của lực lượng bán hàng thì rất khó thay đổi.

Những yếu tố quyết định cơ cấu của hệ thống khuyến mãi

Khi xây dựng hệ thống khuyến mãi của mình các công ty thường chú ý đến một số yếu tố. Sau đây ta sẽ nghiên cứu những yếu tố đó.

Kiểu thị trường sản phẩm. Tầm quan trọng của các công cụ khuyến mãi trên thị trường hàng tiêu dùng và trên thị trường tư liệu sản xuất khác nhau rất nhiều (xem H.22.5). Các công ty hàng tiêu dùng đánh giá theo thứ tự quảng cáo, kích thích tiêu thụ, bán hàng trực tiếp và quan hệ quần chúng. Các công ty hàng tư liệu sản xuất đánh giá theo thứ tự bán hàng trực tiếp, kích thích tiêu thụ, quảng cáo và quan hệ quần chúng. Nói chung bán hàng trực tiếp được sử dụng nhiều đối với những hàng hóa phức tạp, đắt tiền và có nhiều rủi ro, và trên những thị trường có ít người bán và người bán lớn hơn (tức là thị trường tư liệu sản xuất).



H.22.5 Tầm quan trọng tương đối của các công cụ khuyến mãi trên thị trường hàng tiêu dùng và tư liệu sản xuất

Trong khi trên thị trường tư liệu sản xuất quảng cáo không quan trọng bằng viếng thăm chào hàng, nó vẫn giữ một vai trò đáng kể. Quảng cáo có thể thực hiện những chức năng sau:

+ *Tạo sự biết đến:* Các khách hàng triển vọng chưa biết đến công ty hay sản phẩm có thể từ chối không tiếp đại diện bán hàng. Ngoài ra đại diện bán hàng có thể mất nhiều thời

gian để giới thiệu công ty và sản phẩm của nó.

+ *Tạo sự hiểu biết đầy đủ:* Nếu sản phẩm có những tính chất mới, thì quảng cáo có thể gánh vác một phần việc giải thích những tính chất đó một cách có hiệu quả.
+ *Nhắc nhở có hiệu quả:* Nếu các khách hàng triển vọng biết về sản phẩm nhưng chưa sẵn sàng mua, thì quảng cáo nhắc nhở sẽ kinh tế hơn là viếng thăm chào hàng.
+ *Hướng dẫn:* Những quảng cáo có phân phát những cuốn sách nhỏ và có ghi số điện thoại của công ty là một phương thức hướng dẫn có hiệu quả đối với người đại diện bán hàng.
+ *Chính thức hóa:* Các đại diện bán hàng có thể sử dụng những tờ xé quảng cáo về công ty trong những tạp chí hàng đầu để chính thức hóa công ty và sản phẩm của mình.
+ *Cam đoan một lần nữa:* Quảng cáo có thể nhắc nhở khách hàng về cách sử dụng sản phẩm và cam đoan một lần nữa với họ về món hàng mà họ đã mua.

Vai trò quan trọng của quảng cáo trong marketing hàng tư liệu sản xuất bị đánh giá thấp trong một số công trình nghiên cứu. Morrill trong công trình nghiên cứu của mình về marketing hàng tư liệu sản xuất đã chứng minh rằng quảng cáo kết hợp với bán hàng trực tiếp đã tăng mức tiêu thụ lên 23% so với khi không quảng cáo. Tổng chi phí khuyến mãi tính bằng phần trăm doanh số bán đã giảm đi 20%. [27] Freeman đã đưa ra một mô hình hình thức để phân chia kinh phí khuyến mãi cho quảng cáo và bán hàng trực tiếp căn cứ vào các nhiệm vụ bán hàng đảm bảo cả hai đều thực hiện kinh tế hơn. [28]. Kết quả nghiên cứu của Levitt cũng chứng tỏ vai trò quan trọng của quảng cáo trong marketing tư liệu sản xuất (xem Chiến lược marketing 22-2). Lilien đã tiến hành một loạt các cuộc khảo sát theo đề án có tiêu đề là ADVISOR, trong đó ông đã tìm cách xác định và phê phán những thông lệ mà những người làm marketing tư liệu sản xuất vẫn sử dụng để xây dựng ngân sách truyền thông marketing của mình (xem Khái niệm về công cụ marketing 22-3).

Trái lại, bán hàng trực tiếp có thể có đóng góp to lớn trong marketing hàng tiêu dùng. Có một số người làm marketing hàng tiêu dùng hạ thấp vai trò của lực lượng bán hàng, chỉ sử dụng họ chủ yếu để thu nhận hàng tuần đơn đặt hàng của các đại lý và kiểm tra xem lượng hàng còn lại trên giá trưng bày có đủ không. Cảm giác chung là "nhân viên bán hàng bày sản phẩm lên giá rồi quảng cáo sẽ bán chúng đi". Ngay cả trong trường hợp này lực lượng bán hàng được huấn luyện tốt vẫn có thể có ba đóng góp quan trọng:

+ Nâng cao vị trí của hàng tồn: Các đại diện bán hàng có thể thuyết phục các đại lý dự trữ nhiều hàng hơn và dành cho nhãn hiệu của công ty nhiều chỗ trưng bày trên giá hơn.
+ Tạo niềm phấn khởi: Các đại diện bán hàng có thể tạo cho đại lý niềm phấn khởi đối với sản phẩm mới bằng cách giới thiệu ý đồ quảng cáo và hỗ trợ kích thích tiêu thụ.
+ Bán hàng ký gửi: Các đại diện bán hàng có thể huy động nhiều đại lý hơn để bán những nhãn hiệu của công ty.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 22-2

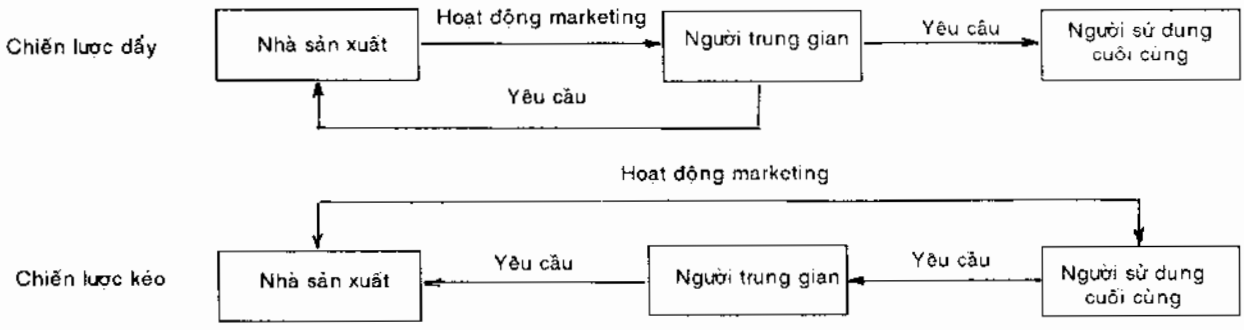
VAI TRÒ CỦA QUẢNG CÁO CỦA CÔNG TY TRONG MARKETING TƯ LIỆU SẢN XUẤT

Giáo sư Theodore Levitt đã tìm cách xác định phần đóng góp tương đối của danh tiếng công ty (chủ yếu bao hàm trong quảng cáo) và của việc trình diễn hàng của công ty (bán hàng trực tiếp) vào việc tạo ra mức tiêu thụ tư liệu sản xuất. Các nhân viên cung ứng được xem một cuốn phim trình diễn hàng giới thiệu một sản phẩm kỹ thuật mới nhưng hư cấu dùng như một thành

phần để pha chế sơn. Các biến là chất lượng của việc trình diễn hàng và công ty của nhân viên bán hàng, đó là một công ty nổi tiếng, ít nổi tiếng nhưng có tín nhiệm hay không nổi tiếng. Các phản ứng của nhân viên cung ứng được thu nhận ngay sau khi xem phim và một lần nữa sau năm tuần. Kết quả thu được như sau:

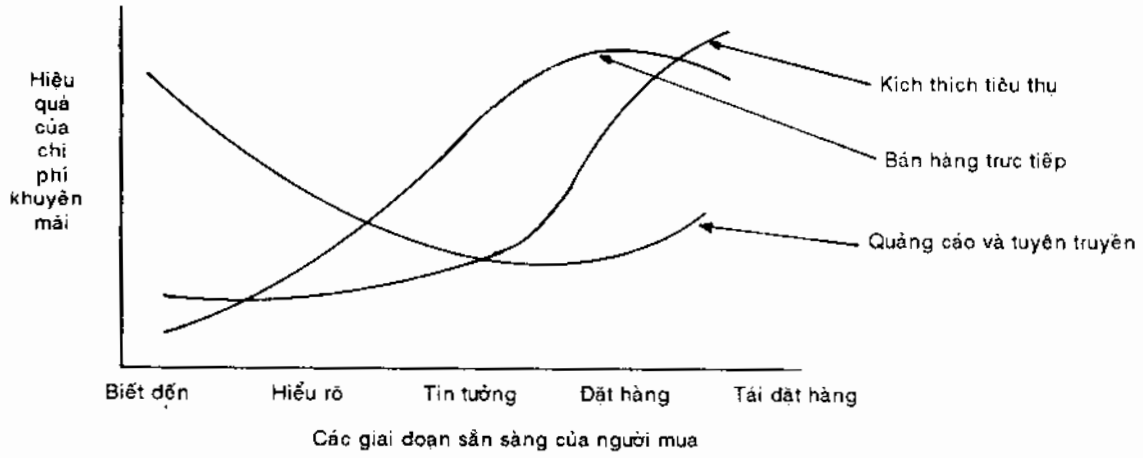
1. Danh tiếng của công ty làm tăng khả năng tranh thủ được cảm tình khi nghe nói lần đầu và sớm chấp nhận sản phẩm đó. Vì vậy cách quảng cáo của công ty có thể tạo dựng được danh tiếng cho mình (các yếu tố khác cũng góp phần tạo danh tiếng của nó) sẽ giúp đỡ được các đại diện bán hàng của công ty.
2. Các đại diện bán hàng của những công ty nổi tiếng có lợi thế để hoàn tất việc bán hàng, nếu việc trình diễn hàng của họ được thực hiện tốt. Nếu đại diện bán hàng là người của một công ty ít nổi tiếng hơn trình diễn hàng rất hấp dẫn thì có thể khắc phục được điểm bất lợi đó. Những công ty tương đối nhỏ cần sử dụng số kinh phí có hạn của mình để tuyển chọn và huấn luyện những đại diện bán hàng giỏi chứ không nên chi số tiền đó vào quảng cáo.
3. Danh tiếng của công ty giúp ích được nhiều nhất trong trường hợp sản phẩm phức tạp, rủi ro lớn và nhân viên cung ứng có trình độ chuyên môn kém.

Chiến lược đẩy và kéo. Hệ thống khuyến mãi chịu ảnh hưởng chủ yếu từ vấn đề công ty chọn chiến lược đẩy hay kéo để tạo ra mức tiêu thụ. Hai chiến lược này trái ngược nhau và được thể hiện trong H.22.6. Chiến lược đẩy đòi hỏi hoạt động marketing của nhà sản xuất (chủ yếu là lực lượng bán hàng và khuyến mãi buôn bán) phải hướng vào những người trung gian của kênh để kích thích họ đặt hàng cùng kinh doanh sản phẩm đó và quảng cáo nó cho người sử dụng cuối cùng. Chiến lược kéo đòi hỏi hoạt động marketing (chủ yếu là quảng cáo và khuyến mãi đối với người tiêu dùng) hướng vào người sử dụng cuối cùng để kích thích họ yêu cầu những người trung gian cung ứng sản phẩm và nhờ vậy kích thích những người trung gian đặt hàng của nhà sản xuất. Các công ty trong cùng một ngành có thể khác nhau ở chỗ coi trọng chiến lược đẩy hay chiến lược kéo. Ví dụ, công ty ZLever Brothers dựa chủ yếu vào chiến lược đẩy, còn Procter & Gamble thì dựa chủ yếu vào chiến lược kéo.



Hình 22.6. Chiến lược đẩy và kéo

Giai đoạn sẵn sàng của người mua. Các công cụ khuyến mãi có hiệu quả chi phí khác nhau trong các giai đoạn sẵn sàng khác nhau của người mua. H.22.7 trình bày hiệu quả chi phí tương đối của ba công cụ khuyến mãi. Quảng cáo và tuyên truyền giữ những vai trò quan trọng nhất trong giai đoạn biết đến, lớn hơn so với những cuộc "viếng thăm đột xuất" của các đại diện bán hàng hay kích thích tiêu thụ. Sự hiểu biết đầy đủ của khách hàng chịu tác động chủ yếu của



H.22.7. Hiệu quả của chi phí các công cụ khuyến mãi khác nhau trong những giai đoạn sẵn sàng khác nhau của người mua

quảng cáo và bán hàng trực tiếp. Niềm tin của khách hàng chịu tác động chính của bán hàng trực tiếp và một phần nhỏ hơn là của quảng cáo và kích thích tiêu thụ. Việc kết thúc thương vụ chịu ảnh hưởng chính của bán hàng trực tiếp và kích thích tiêu thụ. Việc tái đặt hàng cũng chịu tác động chính của bán hàng trực tiếp và kích thích tiêu thụ, và một phần nào đó của quảng cáo nhắc nhở. Rõ ràng là quảng cáo và tuyên truyền có hiệu quả của chi phí lớn nhất trong những giai đoạn đầu của quá trình thông qua quyết định của người mua, còn bán hàng trực tiếp và kích thích tiêu thụ thì có hiệu quả nhất trong các giai đoạn cuối.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 22-3

ĐỀ ÁN ADVISOR NGHIÊN CỨU CÁCH THỨC NHỮNG NGƯỜI LÀM MARKETING TƯ LIỆU SẢN XUẤT XÁC ĐỊNH NGÂN SÁCH MARKETING CỦA MÌNH

Giáo sư Gary L. Lillien đã chỉ đạo một côngwww trình nghiên cứu năm năm gọi là đề án ADVISOR nhằm xem xét những người làm marketing tư liệu sản xuất xác định ngân sách quảng cáo của mình như thế nào. Thực ra ADVISOR gồm có hai đề án – ADVISOR 1 và ADVISOR 2.

Người ta đã thu thập số liệu về các yếu tố marketing khác nhau của 66 sản phẩm tư liệu sản xuất ở 12 công ty. Công trình này đã tìm cách xây dựng những định mức chi phí marketing cho những người làm marketing tư liệu sản xuất. Khi xác định ngân sách quảng cáo của mình những người làm marketing tư liệu sản xuất thường hay thông qua quyết định hai bước. Trước tiên họ quyết định sẽ chi bao nhiêu cho toàn bộ hoạt động marketing tính bằng tỷ lệ phần trăm doanh số bán (tỷ số M/S) và thứ hai là sẽ chi bao nhiêu cho quảng cáo tính bằng tỷ lệ phần trăm ngân sách marketing (tỷ số A/M). Khi nhân các tỷ số này với nhau chúng sẽ cho tỷ số A/S tức là tỷ số quảng cáo trên doanh số bán.

Những số liệu đó đã cho các định mức sau:

	Quảng cáo	A/S	M/S	A/M
Giá trị trung bình	92.000 USD	0,6%	6,9%	9,9%
Khoảng đối với 50% sản phẩm	16.000 USD – 272.000 USD	0,1% – 1,8%	3% – 14%	5% – 19%

Như vậy nghĩa là một công ty công nghiệp trung bình trong nhóm mẫu đã chi 92.000 USD cho quảng cáo từng sản phẩm, và trong 50% trường hợp con số này sẽ nằm trong khoảng từ 16.000 USD đến 272.000 USD. Công ty công nghiệp trung bình chỉ chi 0,6% doanh số bán của mình cho quảng cáo. Công ty đã dự tính dành 7% doanh số bán của mình cho toàn bộ hoạt động marketing và khoảng 10% tổng ngân sách marketing của mình cho quảng cáo. Bảng này cũng thể hiện các khoảng 50% cho từng tỷ số.

Công ty có thể sử dụng bảng này để kiểm tra xem các tỷ số M/S và A/M của mình có nằm trong khoảng 50% của hầu hết các công ty không. Nếu một hay cả hai tỷ số đó nằm ngoài khoảng này, hoặc là quá thấp hoặc là quá cao, thì ban lãnh đạo cần phải đặt câu hỏi tại sao. Nếu không tìm được những lý do xác đáng thì cần phải xem xét lại các ngân sách quảng cáo và marketing.

Cũng có thể có những lý do xác đáng để chi vượt ra ngoài khoảng điển hình này, Lilien đã khảo sát rất nhiều các yếu tố do những người quản lý marketing đưa ra có thể dẫn họ đến chỗ chi nhiều hơn hay ít hơn mức bình thường cho quảng cáo và/hay marketing. Ông đã tìm ra sáu yếu tố có ảnh hưởng lớn đến ngân sách marketing.

+ Tỷ số M/S giảm khi chu kỳ sống của sản phẩm trôi qua.

+ Tần suất mua càng cao thì tỷ số A/M càng lớn.

+ Chất lượng sản phẩm hay mức độ độc đáo của sản phẩm càng cao, thì tỷ số A/M càng lớn

+ Thị phần càng lớn thì tỷ số M/S càng nhỏ

+ Khách hàng càng tập trung, thì tỷ số M/S càng nhỏ.

+ Tốc độ tăng số lượng khách hàng càng cao, thì các tỷ số M/S và A/M càng lớn.

Tiếp đến ADVISOR khảo sát cách thức các công ty công nghiệp phân bố ngân sách quảng cáo của mình cho bốn phương tiện truyền thông sau:

+ Không gian: báo thương mại, kỹ thuật, tạp chí (41%)

+ Thư trực tiếp: tờ rời, sách nhỏ, catalog và các hình thức thư trực tiếp khác (24%)

+ Triển lãm: triển lãm thương mại và phim tài liệu (11%)

+ Khuyến mãi: kích thích tiêu thụ (24%)

Những con số này là tỷ lệ phần trăm trung bình mà các công ty công nghiệp đã chi cho bốn phương tiện truyền thông đó. Lilien đã trắc nghiệm bốn biến có ảnh hưởng đến các tỷ lệ phần trăm phân bố này và phát hiện ra là:

+ Khối lượng tiêu thụ càng lớn thì càng sử dụng nhiều triển lãm và kích thích tiêu thụ và càng ít sử dụng không gian và thư trực tiếp

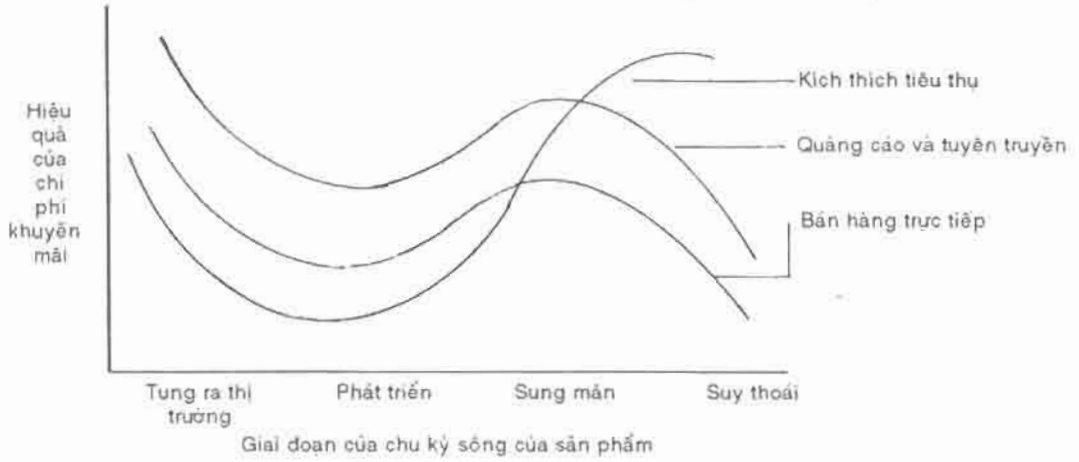
+ Với những sản phẩm ở những giai đoạn cuối của chu kỳ sống thì chi nhiều hơn cho thư trực tiếp và ít hơn cho kích thích tiêu thụ.

+ Khách hàng càng tập trung, thì càng chi nhiều cho kích thích tiêu thụ và ít hơn cho triển lãm thương mại.

+ Số khách hàng càng đông, thì càng ít sử dụng thư trực tiếp.

Sau đó ADVIDOR 2 được triển khai với nhóm mẫu lớn hơn và nó đã khẳng định những kết quả trước. ADVISOR 2 dẫn đến mô hình tối ưu hóa để xác định các ngân sách marketing và quảng cáo.

Giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm. Các công cụ khuyến mãi cũng có hiệu quả của chi phí khác nhau trong những giai đoạn khác nhau của chu kỳ sống của sản phẩm. H.22.8 là đồ thị suy đoán hiệu quả tương đối của chúng.



H.22.8. Hiệu quả chi phí của các công cụ khuyến mãi khác nhau trong những giai đoạn khác nhau của chu kỳ sống của sản phẩm

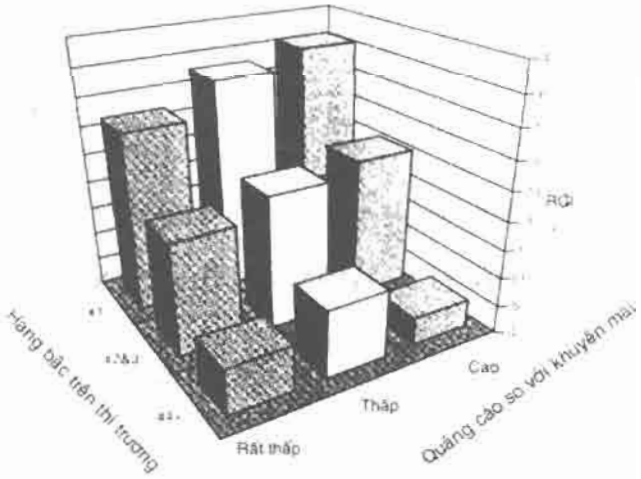
Trong giai đoạn tung ra thị trường quảng cáo và tuyên truyền có hiệu quả chi phí cao nhất, sau đó đến kích thích tiêu thụ để kích thích dùng thử và bán hàng trực tiếp để chiếm lĩnh địa bàn phân phối.

Trong giai đoạn phát triển tất cả các công cụ đều có thể có hiệu quả giảm đi, bởi vì nhu cầu đã có đòn bẩy riêng của nó là lời đồn.

Trong giai đoạn sung mãn kích thích tiêu thụ, quảng cáo và bán hàng trực tiếp đều có tầm quan trọng tăng lên theo thứ tự đó.

Trong giai đoạn suy thoái kích thích tiêu thụ vẫn tiếp tục có tác dụng mạnh, quảng cáo và tuyên truyền thì giảm đi và nhân viên bán hàng chỉ thu hút được sự chú ý tối thiểu đến sản phẩm.

Hạng bậc trên thị trường của công ty. Những nhãn hiệu thuộc hạng thượng đỉnh được lợi nhiều từ quảng cáo hơn là từ kích thích tiêu thụ. Điều này được thể hiện trong H.22.9. Đối với ba nhãn hiệu thượng đỉnh tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư tăng lên khi tỷ số chi phí cho quảng

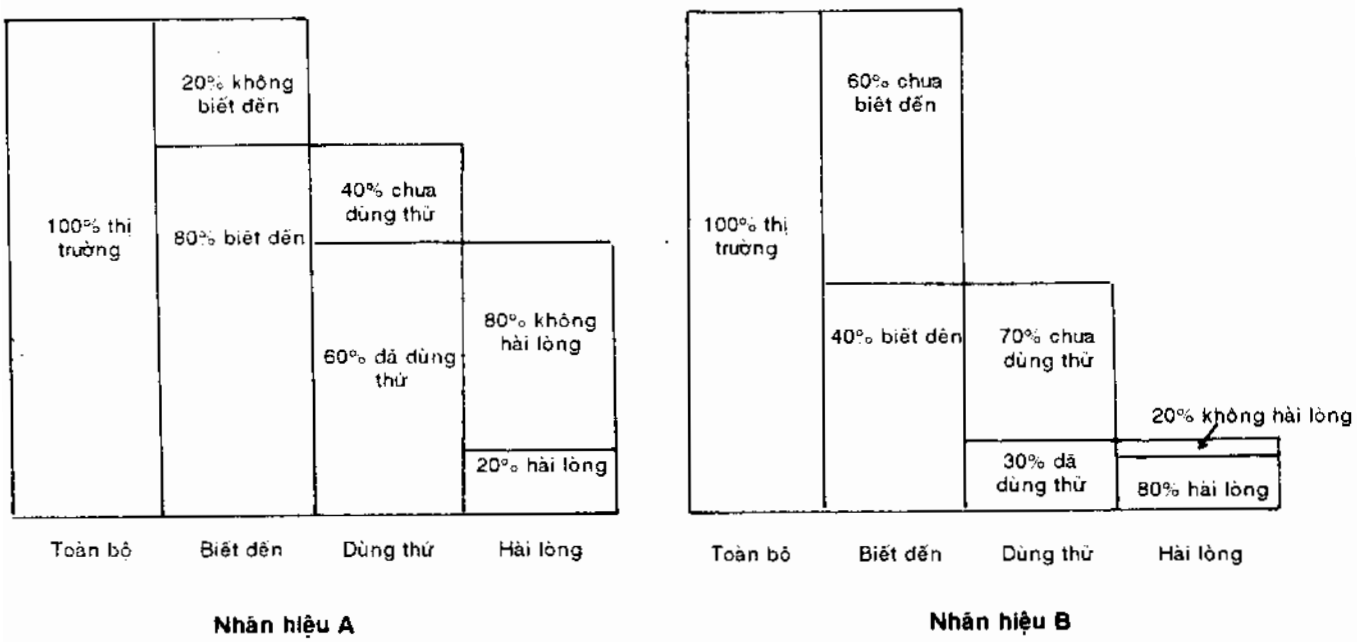


cáo trên kích thích tiêu thụ tăng. Còn đối với những nhãn hiệu được xếp hạng từ thứ tư trở xuống thì khả năng sinh lời giảm đi khi tăng mức độ quảng cáo.

ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ KHUYẾN MÃI

Sau khi thực hiện kế hoạch khuyến mãi người truyền thông phải đo lường tác dụng của nó đến công chúng mục tiêu. Việc này đòi hỏi phải khảo sát công chúng mục tiêu xem họ có nhận thấy hay ghi nhớ thông điệp đó không, họ đã nhìn thấy nó bao nhiêu lần, họ ghi nhớ được những điểm nào, họ cảm thấy như thế nào về thông điệp đó, thái độ trước kia và hiện nay của họ đối với sản phẩm đó và công ty. Người truyền thông cũng cần thu thập những số đo hành vi phản ứng đáp lại của công chúng, như có bao nhiêu người đã mua sản phẩm, thích nó và nói chuyện với những người khác về nó.

H.22.10 Là một ví dụ đo lường thông tin phản hồi. Nhìn vào nhãn hiệu A ta thấy rằng 80% toàn bộ thị trường biết đến nhãn hiệu A, 60% đã dùng thử nó và chỉ có 20% số người đã dùng thử không hài lòng với nó. Điều này cho thấy rằng chương trình truyền thông đã có tác dụng tăng mức độ biết đến, thế nhưng sản phẩm không đáp ứng được những mong đợi của người tiêu dùng. Mặt khác, chỉ có 40% toàn bộ thị trường biết đến nhãn hiệu B và chỉ có 30% đã dùng thử nó, nhưng 80% những người đã dùng thử nó hài lòng. Trong trường hợp này chương trình truyền thông cần được tăng cường thêm để tận dụng ưu thế đảm bảo thỏa mãn khách hàng của nhãn hiệu.



H.22.10 Hiện trạng của người tiêu dùng đối với hai nhãn hiệu

TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ TRUYỀN THÔNG MARKETING TỔNG HỢP

Nhiều công ty vẫn còn dựa chủ yếu vào một hay hai công cụ truyền thông để đạt tới những mục tiêu truyền thông của mình. Tình trạng này vẫn giữ nguyên bất chấp những thay đổi to lớn đang diễn ra trong nền kinh tế thị trường, đặc biệt là sự phân chia thị trường đại chúng thành nhiều thị trường con, mà mỗi thị trường con này lại đòi hỏi một phương thức truyền thông riêng của nó, sự xuất hiện những kiểu phương tiện truyền thông mới và trình độ hiểu biết của người tiêu dùng ngày càng cao. Sự đa dạng của các công cụ truyền thông, thông điệp và công chúng đã buộc các công ty phải nghĩ đến việc sử dụng đầy đủ hơn và theo cách mới hơn đồng thời phối

hợp hài hòa các công cụ truyền thông.

Ngày nay ngày càng có nhiều công ty chấp nhận khái niệm truyền thông marketing tổng hợp (IMC). Theo định nghĩa của Hiệp Hội Các Công Ty Quảng Cáo Mỹ (4 As), thì IMC là:

> *Khái niệm lập kế hoạch truyền thông marketing thừa nhận giá trị tăng thêm của một kế hoạch toàn diện đánh giá các vai trò chiến lược của những công cụ truyền thông khác nhau, như quảng cáo chung, phản ứng đáp lại trực tiếp, kích thích tiêu thụ, quan hệ quần chúng, và kết hợp các công cụ này để đảm bảo tính rõ ràng, súc tích và tác dụng tối đa của truyền thông bằng cách nhất thể hóa hài hòa các thông điệp rời rạc.*

Công trình nghiên cứu năm 1991 về thái độ của ban lãnh đạo tối cao và các cán bộ điều hành marketing ở những công ty hàng tiêu dùng lớn cho thấy rằng trên 70% tán thành khái niệm truyền thông marketing tổng hợp là một phương thức nâng cao tác dụng truyền thông của mình. Và một số công ty quảng cáo lớn, như Ogilvy Mather, Young Rubicam, Saatchi and Saatchi, đã nhanh chóng thôn tính những công ty chủ yếu về kích thích tiêu thụ, quan hệ quần chúng và marketing trực tiếp để đảm bảo mua hàng một chỗ. Thật đáng buồn cho họ. Ngày càng nhiều khách hàng không mua trọn gói truyền thông marketing tổng hợp của họ mà thích quan hệ với từng công ty riêng rẽ để mua những chương trình truyền thông đặc biệt mà họ cần.

Tại sao lại có sự phản đối này? Một phần là vì các công ty lớn sử dụng những chuyên gia truyền thông khác nhau để tư vấn cho những người quản lý nhãn hiệu của họ. Mỗi chuyên gia truyền thông đều đấu tranh để có được ngân sách lớn hơn. Người quản lý tiêu thụ muốn thuê hai đại diện bán hàng siêu hạng với mức lương 80.000 USD, trong khi người quản lý quảng cáo cũng muốn chi một khoản tiền như vậy để quảng cáo trên truyền hình vào thời điểm tốt nhất. Người quản lý quan hệ quần chúng thực sự tin tưởng rằng chương trình tuyên truyền có tác dụng tuyệt diệu, trong khi các chuyên gia marketing qua điện thoại và chương trình gửi thư trực tiếp lại tin rằng họ sẽ có được câu trả lời.

Bản thân những người quản lý nhãn hiệu ít được đào tạo về các hình thức truyền thông marketing khác nhau; có lẽ chỉ có kinh nghiệm truyền thông về quảng cáo trên các phương tiện truyền thông. Họ biết rất ít về markketing trực tiếp, kích thích tiêu thụ hay quan hệ quần chúng. Người phụ trách từng công cụ truyền thông chức năng hiểu biết rất ít về những công cụ truyền thông khác. Ngoài ra những người phụ trách truyền thông này lại liên kết với những công ty chuyên môn ở bên ngoài mà mình ưa thích và phản đối việc giao trách nhiệm truyền thông của mình cho một công ty quảng cáo siêu hạng. Họ lập luận rằng công ty cần được công ty chuyên môn giỏi nhất cho từng mục đích, chứ không phải là những công ty hạng hai và hạng ba, chính là vì họ cũng thuộc công ty quảng cáo siêu hạng. Họ tin chắc rằng công ty quảng cáo đó không đảm bảo được sự thống nhất hành động của các bộ phận trong hoạt động của công ty như một trung tâm sinh lời riêng. Họ tin rằng công ty quảng cáo sẽ đưa phần lớn tiền của người quảng cáo vào ngân sách quảng cáo.

Để chấn chỉnh tình trạng này cần phải thực hiện những việc sau đây:

+ Tổng giám đốc phải là người giỏi nhất về IMC và cử ra một giám đốc truyền thông marketing chịu trách nhiệm chung mọi mặt về các nỗ lực truyền thông marketing của công ty.
+ Công ty phải đưa ra một triết lý về khả năng và hiệu quả chi phí của từng công cụ truyền thông.
+ Công ty phải theo dõi tất cả những chi phí khuyến mãi theo từng sản phẩm, công cụ khuyến mãi, giai đoạn của chu kỳ sống của sản phẩm và hiệu quả đạt được để làm cơ sở cải tiến hơn nữa cách sử dụng các công cụ đó.

+ Những người quản lý nhãn hiệu phải được đào tạo theo tư duy IMC. Và tất cả các chuyên gia truyền thông phải được đào tạo lại về IMC đồng thời vẫn giữ nguyên những kỹ năng chuyên môn cũ của mình.

Truyền thông marketing tổng hợp sẽ đảm bảo sự nhất quán hơn của thông điệp và tạo ra được tác dụng lớn hơn đến mức tiêu thụ. Nó trao trách nhiệm vào tay một người mà trước đây chưa đâu làm như vậy, để thống nhất hình ảnh và nhãn hiệu của công ty cùng các thông điệp khi chúng trải qua hàng ngàn hoạt động của công ty. IMC sẽ nâng cao khả năng của công ty đảm bảo chuyển đúng thông điệp đến đúng khách hàng vào đúng lúc và đúng chỗ.[29]

✦ TÓM TẮT

Truyền thông marketing là một trong bốn phần tử cấu thành chủ yếu của marketing mix ở công ty. những người làm marketing phải biết cách sử dụng quảng cáo, kích thích tiêu thụ, marketing trực tiếp, quan hệ quần chúng và bán hàng trực tiếp để thông báo đến khách hàng mục tiêu sự tồn tại và giá trị của sản phẩm.

Bản thân quá trình truyền thông gồm có chín phần tử: người phát tin, người nhận tin, mã hóa, giải mã, thông điệp, phương tiện truyền thông, liên hệ ngược và nhiễu. Người làm marketing phải biết cách tiếp cận công chúng mục tiêu trong điều kiện họ có xu hướng chú ý. bóp méo và ghi nhớ có chọn lọc.

Việc xây dựng chương trình khuyến mãi đòi hỏi phải trải qua tám bước. Trước tiên người truyền thông phải phát hiện công chúng mục tiêu và những đặc điểm của họ, kể cả hình ảnh về sản phẩm đã hình thành ở họ. Tiếp đến người truyền thông phải xác định mục tiêu truyền thông là nhằm tạo ra sự biết đến, hiểu biết, thích, ưa thích, tin tưởng hay hành động mua hàng. Sau đó phải thiết kế thông điệp đảm bảo nội dung, bố cục, hình thức và nguồn tin sao cho có hiệu quả. Rồi phải lựa chọn kênh truyền thông, cả trực tiếp lẫn gián tiếp. Xác định tổng ngân sách khuyến mãi. Bốn phương pháp phổ biến là phương pháp căn cứ vào khả năng, phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh số bán, phương pháp cân bằng cạnh tranh và phương pháp căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ. Ngân sách khuyến mãi phải được phân bố cho những công cụ khuyến mãi chính có tính đến những yếu tố như chiến lược đẩy hay kéo, giai đoạn sẵn sàng của người mua và giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm. Người truyền thông phải theo dõi xem có bao nhiêu người trên thị trường biết đến sản phẩm, dùng thử nó và hài lòng với nó. Cuối cùng, tất cả hoạt động truyền thông phải được quản lý và phối hợp thông nhất để đảm bảo sự nhất quán, phân bổ thời gian thích hợp và hiệu quả của chi phí.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Định nghĩa này của Peter D. Bennett đã được tóm tắt. theo *Dictionnary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1988).
2. Wilhur Schramm, "How Communication Works" trong *The Process and Effects of Mass Communication*, eds. Wilbur Schramm and Donald F. Roberts (Urbana: University of Illinois Press, 1971). p.4.
3. Sách đã dẫn, p.32
4. Xem Brian Sternthal and C. Samuel Craig, *Consumer Behavior, An Information Processing Perspective* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1982), pp. 97–102
5. Xem Alice H. Eagly, "Sex Differences in Influenceability ", *Psychological Bulletin*, January 1978, pp.86–116

6. Donald F. Cox and Raymond A. Bauer, "Self-confidence and Persuasibility in Women", *Public Opinion Quarterly*, Fall 1964, pp.453-66; và Raymond L. Horton, "Some Relationships between Personality and Consumer Decision-Making", *Journal of Marketing Research*, May 1979, pp.233-46

7. Xem John Fiske and John Hartley, *Reading Television* (London: Methuen, 1980),p.79

8. Sự khác biệt ngữ nghĩa do C.E.Osgood, C.J.Suci và P.H Tannenbaum đưa ra, *The Measurement of Meaning* (Urbana; University of Illinois Press 1957).

9. Xem Michael L. Ray, *Advertising and Communications Management* (Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1982).

10. Xem Brian Sternthal and C.Samuel Craig, "Humor in Advertising", *Journal of Marketing*. October 1973,pp.12-18; và John Koten, "After the Serious 70s, Advertisers Are Going for Laughs Again", *The Wall Street Journal*, February 23, 1984,p.31

11. Xem James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 5th ed. (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1986),p.477

12. Xem C.I. Hovland, A.A. Lumsdaine, and F.D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1948), Chap.8. Về một quan điểm khác có thể xem George E. Belch, "The Effects of Message Modality on One-and Two-Sided Advertising Messages", trong *Advances in Consumer Research*, eds. Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout "Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research. 1983),pp.21-26.

13.Xem Sternthal and Craig, Consumer Behavior,pp.282-84.

14. Herbert C.Kelman and Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change", Journal of Abnormal and Social Psychology 48 (1953), 327-35

15. C.E Osgood and P.H Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change", *Psychological Review* 62 (1955), 42-55

16. Xem Regis McKenna, *The Regis Touch* (Reading, MA: Addison-Wesley,1991).

17. Cũng xem Thomas S. Robertson, *Innovative Behavior and Communication* (New York: Holt Rinehart & Winston, 1971), Chap.9

18. Xem Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, Winter 1973-1974, pp.48-64

19. P.F. Lazarsfeld, B.Berelson, and H.Gaudet, *The People's Choice*, 2nd ed. (New York: Columbia University Press, 1948), p.151

20. Xem George P. Moschis."Social Comparison and Informal Group Influence", *Journal of Marketing Research*, August 1976, pp.237-44

21. Xem Evertt M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1983).

22. Trích dẫn trong Daniel Seligman "How Much for Advertising?" *Fortune*, December 1956 p.123. Để đọc thêm về cách xác định ngân sách khuyến mãi, xem Michael L. Rothschild, *Advertising* (Lexington, MA:D.C Heath, 1987). Chap.20

23. Albert Wesley Frey, *How Many Dollars for Advertising?* (New York: Ronald Press,1955), p.65

24. Sách đã dẫn,p.49.

25. G.Maxwell Ule, "A Media Plan for "Sputnik" Cigarettes" *How to Plan Media Strategy*

(American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention), pp, 41–52

26 Về đặc điểm của quảng cáo và lực lượng bán hàng, xem Sidney J.Levy, Promotional Behavior (Glenview, IL: Scott, Foreman,1971), Chap.4.

27. *How Advertising Works in Today's Marketplace: The Morrill Study* (New York: McGraw–Hill,1971), p.4.

28. Cyril Freeman, "How to Evaluate Advertising's Contribution", Harvard Business Review, July–August 1962, pp.137–48.

29. Xem Don E. Shultx, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F.Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992); Ernan Roman, Integrated Direct Marketing (New York: McGraw-Hill 1989); và Mary L.Koelle,"Integrated Marketing Communications: Barries to the Dream", *Integrated Marketing Communications*, June 19,1991, pp.7-9.

*

* *

Chương 23

THIẾT KẾ CÁC CHƯƠNG TRÌNH QUẢNG CÁO CÓ HIỆU QUẢ

Nếu bạn nghĩ quảng cáo không có lời – chúng tôi hiểu rằng ở Colorado có hai mươi lăm ngọn núi cao hơn đỉnh Pike. Bạn có thể nêu tên một ngọn nào không?

Một người chào hàng ở Mỹ

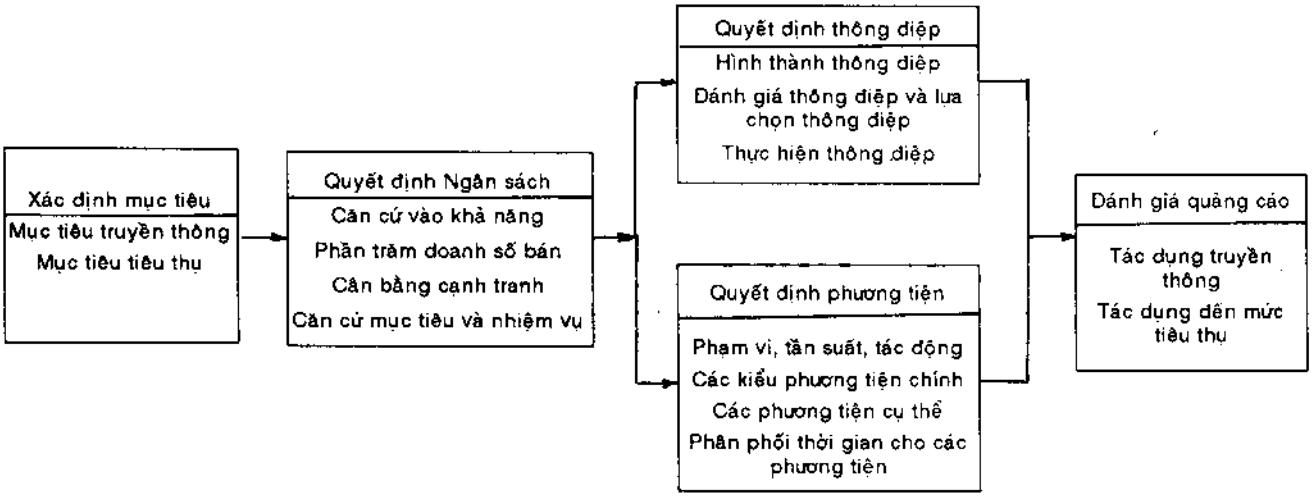
Quảng cáo là một trong năm công cụ chủ yếu mà các công ty sử dụng để hướng thông tin thuyết phục vào người mua và công chúng mục tiêu. Ta định nghĩa quảng cáo là mọi hình thức trình bày gián tiếp và khuếch trương ý tưởng, hàng hóa hay dịch vụ được người bảo trợ nhất định trả tiền. Người chi tiền bao gồm không chỉ có những công ty kinh doanh, mà còn có cả bảo tàng, những người hành nghề chuyên nghiệp và các tổ chức xã hội quảng cáo sự nghiệp của mình cho công chúng mục tiêu khác nhau. Quảng cáo được sử dụng ở tất cả các nước trên thế giới, kể cả các nước xã hội chủ nghĩa. Quảng cáo là một cách phân phát thông điệp có hiệu quả về chi phí dù cho nó nhằm tạo dựng sự ưa thích nhãn hiệu cho Coca-Cola hay nhằm khuyến khích người tiêu dùng trong nước uống sữa hay hạn chế sinh đẻ.

Các tổ chức tiến hành quảng cáo theo những cách khác nhau. Ở những công ty nhỏ quảng cáo được giao cho một người ở phòng kinh doanh hay marketing, người này liên hệ với công ty quảng cáo. Công ty lớn thì thành lập bộ phận quảng cáo riêng của mình, người quản lý bộ phận này trực thuộc quyền phó chủ tịch phụ trách marketing. Nhiệm vụ của bộ phận quảng cáo là xây dựng tổng ngân sách, giúp đỡ hoạch định chiến lược quảng cáo, xét duyệt nội dung quảng cáo và các chiến dịch do công ty quảng cáo đề xuất, và đảm nhiệm quảng cáo bằng thư trực tiếp, trưng bày hàng ở các đại lý và các hình thức quảng cáo khác mà công ty quảng cáo thường không làm. Hầu hết các công ty đều sử dụng công ty quảng cáo ở bên ngoài để giúp họ triển khai các chiến dịch quảng cáo và lựa chọn, mua phương tiện truyền thông (xem Công ty và ngành 23-1).

Khi xây dựng chương trình quảng cáo những người quản lý marketing bao giờ cũng phải bắt đầu từ việc phát hiện thị trường mục tiêu và động cơ của người mua. Sau đó, khi xây dựng một chương trình quảng cáo họ có thể tiếp tục thông qua năm quyết định quan trọng, được gọi là năm M:

+ Mục tiêu của quảng cáo là gì? (mission)
+ Có thể chi bao nhiêu tiền? (money)
+ Cần phải gửi đi thông điệp như thế nào? (message)
+ Cần sử dụng phương tiện truyền thông nào? (media)
+ Cần đánh giá kết quả như thế nào? (maesurement)

Những quyết định này sẽ được trình bày tiếp trong H.23.1 và các phần sau.



H.23.1. Những quyết định chủ yếu của ban lãnh đạo quảng cáo

✦ XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU QUẢNG CÁO

Bước đầu tiên trong quá trình xây dựng chương trình quảng cáo là xác định các mục tiêu quảng cáo. Những mục tiêu này phải xuất phát từ những quyết định trước đó về thị trường mục tiêu, xác định vị trí trên thị trường và marketing mix. Các chiến lược xác định vị trí trên thị trương và marketing mix quyết định nhiệm vụ mà quảng cáo phải thực hiện trong chương trình marketing toàn diện.

Có thể đề ra cho quảng cáo nhiều mục tiêu cụ thể của truyền thông và tiêu thụ. Colley đã liệt kê 52 mục tiêu có thể có của quảng cáo trong công trình nổi tiếng của mình "Xác định mục đích quảng cáo đối với những kết quả quảng cáo đo được"[1]. Ông đã đưa ra phương pháp có tên là DAGMAR (theo tiêu đề của cuốn sách) để biến những mục tiêu quảng cáo thành những chỉ tiêu đo được. Chỉ tiêu quảng cáo là một nhiệm vụ truyền thông cụ thể và mức độ cần đạt được đối với công chúng cụ thể trong một thời kỳ nhất định. Colley đã đưa ra một ví dụ:

> *Trong 30 triệu bà nội trợ có máy giặt tự động cần tăng số người phát hiện ra nhãn hiệu X là một chất tẩy rửa ít bọt và tin rằng nó tẩy sạch quần áo hơn từ 10% lên 40% trong một năm.*

CÔNG TY VÀ NGÀNH 23-1

CÔNG TY QUẢNG CÁO HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?

Madison Avenue là một cái tên quen thuộc đối với hầu hết người Mỹ. Đó là một đường phố ở New York City nơi có trụ sở chính của một số công ty quảng cáo chủ chốt. Nhưng hầu hết trong số 10.000 công ty quảng cáo của cả nước đều nằm bên ngoài New York và gần như mỗi thành phố đều có ít nhất một công ty, dù là đó chỉ là một cửa hiệu cá nhân. Có một số công ty quảng cáo cực kỳ lớn. Công ty lớn nhất Hoa Kỳ, Young Rubicam, có doanh số năm hơn 7,5 tỷ

USD. Dentsu, một công ty Nhật, là công ty lớn nhất thế giới có doanh số hơn 10 tỷ USD.

Các công ty sử dụng những chuyên gia nói chung có thể làm quảng cáo tốt hơn đội ngũ riêng của công ty. Các công ty cũng vận dụng quan điểm ở bên ngoài vào việc giải quyết những vấn đề của công ty, kết hợp với kinh nghiệm nhiều năm tích lũy được qua làm việc với khách hàng và những tình huống khác nhau. Vì các công ty có thể loại bỏ công ty quảng cáo của mình, nên công ty quảng cáo phải cố gắng hết sức để làm tốt công việc của mình.

Các công ty quảng cáo thường có bốn phòng: sáng tác, làm công việc thiết kế và sản xuất quảng cáo; phương tiện, chịu trách nhiệm lựa chọn phương tiện và bố trí quảng cáo; nghiên cứu làm nhiệm vụ nghiên cứu đặc điểm và mong muốn của công chúng; và kinh doanh, đảm nhiệm các hoạt động kinh doanh của công ty. Mỗi khách hàng đều có một người theo dõi công nợ và nhân viên của từng phòng thường được giao trách nhiệm làm việc với một hay nhiều khách hàng.

Các công ty quảng cáo thường thu hút doanh nghiệp mới nhờ danh tiếng hay quy mô của mình. Nói chung khách hàng đều mời một số công ty quảng cáo làm một bản giới thiệu rồi gửi cho mình và sau đó sẽ lựa chọn một công ty quảng cáo trong số đó.

Các công ty quảng cáo, theo truyền thống, được hưởng tiền hoa hồng và một số tiền thù lao. Theo hệ thống này công ty quảng cáo thường nhận 15% chi phí mua phương tiện dưới hình thức bớt giá. Giả sử công ty mua 60.000 USD không gian trong một tạp chí cho khách hàng. Tạp chí đó chỉ tính với công ty quảng cáo 51.000 USD (60.000 USD trừ đi 15%), còn công ty quảng cáo vẫn tính với khách hàng là 60.000 USD đồng thời giữ lại 9.000 USD tiền hoa hồng. Nếu khách hàng mua không gian trực tiếp của tạp chí, thì họ vẫn phải trả 60.000 USD, bởi vì tiền hoa hồng chỉ được trả cho những công ty quảng cáo được công nhận.

Tuy nhiên cả người quảng cáo lẫn công ty quảng cáo ngày càng không hài lòng với chế độ hoa hồng. Những người quảng cáo lớn phàn nàn rằng họ phải trả tiền nhiều hơn những người quảng cáo nhỏ cho cùng một dịch vụ chỉ vì họ quảng cáo nhiều hơn. Người quảng cáo cũng tin rằng chế độ hoa hồng làm cho các công ty quảng cáo quay lưng lại với những phương tiện truyền thông rẻ tiền hơn và những chiến dịch quảng cáo ngắn ngày. Các công ty quảng cáo không hài lòng vì họ phải cung ứng thêm nhiều dịch vụ ngoài cho một khách hàng mà không được hưởng thêm tiền. Kết quả là hiện nay có xu hướng thanh toán toàn bộ tiền thù lao hay kết hợp hoa hồng với tiền thù lao. Có một số người quảng cáo lớn ràng buộc tiền thù lao cho công ty quảng cáo với kết quả thực hiện chiến dịch quảng cáo của công ty quảng cáo. Công ty Campbell's sẵn sàng trả 15% tiền hoa hồng nếu chiến dịch quảng cáo đạt kết quả cao; nếu chiến dịch quảng cáo chỉ đạt mức khá thì công ty quảng cáo chỉ được hưởng 13%; còn nếu chiến dịch quảng cáo chỉ đạt kết quả kém thì công ty quảng cáo sẽ được nhận 13% cùng với lời cảnh cáo. Công ty Philip Morris thì lại thích trả 15% cho công ty quảng cáo và sau đó sẽ thêm một khoản tiền thưởng nếu chiến dịch quảng cáo đạt hiệu quả xuất sắc. Vấn đề mấu chốt của chế độ trả tiền theo kết quả này là làm thế nào có thể xét đoán chiến dịch quảng cáo đạt xuất sắc, khá, bình thường và kém. Các số đo mức tiêu thụ và truyền thông đều có thể dẫn đến sai lầm.

Một xu hướng khác nữa là: Trong những năm gần đây mức tăng chi phí quảng cáo đã chậm lại, nhiều công ty quảng cáo đã cố gắng giữ mức tăng trưởng bằng cách mua các công ty quảng cáo khác, vì thế mà đã hình thành những công ty quảng cáo mẹ khổng lồ. Trong số các "siêu tập đoàn" lớn nhất là Tập đoàn WPP gồm một số công ty quảng cáo lớn, như Ogilvy Mather, J.Walter Thompson, Scali, McCabe, Sloves, Fallon McElliogott và những công ty khác, với tổng doanh số vượt quá 18 tỷ USD.

Nhiều công ty quảng cáo cũng tìm cách phát triển bằng cách đa dạng hóa sang các dịch vụ marketing. Những "siêu công ty" mới này cung ứng đầy đủ tất cả các dịch vụ marketing và khuyến mãi, bao gồm quảng cáo, kích thích tiêu thụ, quan hệ quần chúng, marketing trực tiếp và nghiên

cứu marketing. Một số nhà quan sát khẳng định rằng tương lai của các công ty quảng cáo trước tình trạng doanh thu quảng cáo của mạng lưới đang suy thoái và xuất hiện những phương tiện truyền thông mới chắc chắn sẽ phụ thuộc vào việc cung ứng cho khách hàng dịch vụ truyền thông marketing tổng hợp. Song vẫn có nhiều khách hàng thích chọn những công ty truyền thống chuyên ngành chứ không muốn dựa vào dịch vụ toàn diện của một siêu công ty.

Có thể phân loại các mục tiêu quảng cáo theo mục đích của nó là thông tin, thuyết phục hay nhắc nhở. Bảng 23–1 liệt kê những ví dụ về các mục tiêu này.

Bảng 23–1. Các mục tiêu quảng cáo

THÔNG TIN	
Thông báo cho thị trường biết về một sản phẩm mới	Mô tả những dịch vụ hiện có
Nêu ra những công dụng mới của sản phẩm	Uốn nắn lại những ấn tượng không đúng
Thông báo cho thị trường biết việc thay đổi giá	Giảm bớt nỗi lo sợ của người mua
Giải thích nguyên tắc hoạt động của sản phẩm	Tạo dựng hình ảnh của công ty
THUYẾT PHỤC	
Hình thành sự ưa thích nhãn hiệu	Thuyết phục người mua mua ngay
Khuyến khích chuyển sang nhãn hiệu của mình	Thuyết phục người mua tiếp người chào hàng
Thay đổi nhận thức của người mua về các tính chất của sản phẩm	
NHẮC NHỞ	
Nhắc nhở người mua là sắp tới họ sẽ cần đến sản phẩm đó	Lưu giữ trong tâm trí người mua sản phẩm trong thời kỳ trái mùa vụ
Nhắc nhở người mua nơi có thể mua nó	Duy trì mức độ biết đến nó ở mức cao

Quảng cáo thông tin chủ yếu thịnh hành trong giai đoạn tung sản phẩm ra thị trường, khi mục tiêu là tạo ra nhu cầu ban đầu. Chẳng hạn như ngành sữa chua lúc ban đầu đã phải thông báo cho người tiêu dùng biết về những ích lợi bổ dưỡng và nhiều công dụng của sữa chua.

Quảng cáo thuyết phục trở nên quan trọng trong giai đoạn cạnh tranh, khi mà mục tiêu của công ty là tạo ra nhu cầu có chọn lọc đối với một nhãn hiệu cụ thể. Hầu hết các quảng cáo đều thuộc loại này. Ví dụ, công ty Chivas Regal cố gắng thuyết phục người tiêu dùng rằng nhãn hiệu của mình có vẻ sang trọng hơn mọi nhãn hiệu khác của rư . Wkisky Scotch. Một số quảng cáo thuyết phục đã chuyển sang loại quảng cáo so sánh, tức là bằng cách so sánh với một hay nhiều sản phẩm cùng lớp để nêu bật được tính ưu việt của một nhãn hiệu [2]. Quảng cáo so sánh đã được sử dụng đối với những loại sản phẩm như thuốc xịt khử mùi, hamburger ăn liền, thuốc đánh răng, vỏ xe và ôtô. Công ty Burger King Corporation đã tiến hành quảng cáo so sánh đối với hàng hóa của mình khi phải chống lại McDonald's trong cuộc chiến tranh giữa món hamburger nướng và chiên. Khi sử dụng quảng cáo so sánh công ty cần đảm bảo chắc chắn rằng mình có thể chứng minh được điều khẳng định về tính ưu việt của sản phẩm và không thể bị phản công lại trong một lĩnh vực mà nhãn hiệu khác mạnh hơn.

Quảng cáo nhắc nhở vô cùng quan trọng đối với những sản phẩm sung mãn. Quảng cáo bốn mầu đất tiền của Coca-Cola trong các tạp chí nhằm mục đích không phải thông tin hay thuyết phục, mà là nhắc nhở mọi người mua Coca-Cola. Một hình thức gần với loại quảng cáo này là quảng cáo củng cố nhằm cam đoan với những người mua hiện có rằng họ đã lựa chọn đúng. Quảng cáo ôtô thường hay đưa lên hình ảnh những khách hàng mãn nguyện, vui mừng về những tính năng đặc biệt của chiếc xe mới của họ.

Việc lựa chọn mục tiêu quảng cáo cần căn cứ vào kết quả phân tích kỹ lưỡng tình hình marketing hiện tại. Ví dụ, nếu lớp sản phẩm đó đã ở giai đoạn sung mãn và công ty là người dẫn đầu thị trường, và nếu mức độ sử dụng nhãn hiệu thấp, thì mục tiêu thích hợp là phải kích thích sử dụng nhãn hiệu đó nhiều hơn. Mặt khác, nếu lớp sản phẩm đó là mới và công ty không phải là người dẫn đầu thị trường, nhưng nhãn hiệu của mình tốt hơn của người dẫn đầu, thì mục tiêu thích hợp là thuyết phục thị trường về tính ưu việt của nhãn hiệu đó.

✦ QUYẾT ĐỊNH NGÂN SÁCH QUẢNG CÁO

Sau khi xác định xong các mục tiêu quảng cáo công ty có thể bắt tay vào xây dựng ngân sách quảng cáo cho từng sản phẩm của mình. Vai trò của quảng cáo là nâng cao đường cong nhu cầu của sản phẩm. Công ty muốn chi đúng số tiền cần thiết để đạt được chỉ tiêu tiêu thụ đó. Thế nhưng làm thế nào công ty biết được là mình chi đúng số tiền cần thiết đó? Nếu công ty chi quá ít, hiệu quả không đáng kể thì lại chuyển sang chi quá nhiều một cách phi lý. Mặt khác, nếu công ty chi quá nhiều cho quảng cáo, thì một phần số tiền đó đáng ra có thể sử dụng vào mục đích khác có lợi hơn. Một số người phê phán cho rằng những công ty hàng tiêu dùng đóng gói lớn có xu hướng chi quá mức cho quảng cáo, còn các công ty hàng tư liệu sản xuất thì nói chung là chi không đủ mức cho quảng cáo:[3]

> Những công ty hàng tiêu dùng đóng gói lớn sử dụng quảng cáo hình ảnh dồn dập và không biết chắc chắn về hiệu quả của nó, vì quảng cáo không tác động tức thì đến mức tiêu thụ. Họ chi quá mức và xem đó là một hình thức "bảo hiểm" cho trường hợp chi không đủ. Thêm vào đó, các công ty quảng cáo lại mong được lợi bằng cách thuyết phục các công ty dành phần lớn kinh phí khuyến mãi cho quảng cáo. Cuối cùng, các công ty đạt hiệu quả thấp trên đồng tiền của mình do làm quá ít công việc mở đầu (nghiên cứu marketing và xác định vị trí chiến lược) và lại làm quá nhiều công việc kết thúc (trắc nghiệm nội dung quảng cáo).
>
> Các công ty hàng tư liệu sản xuất dựa chủ yếu vào lực lượng bán hàng để kiếm đơn đặt hàng về. Họ không chi đủ mức cho quảng cáo để làm cho khách hàng biết đến và hiểu đầy đủ về sản phẩm của mình. Họ đánh giá quá thấp sức mạnh hình ảnh của công ty và sản phẩm trong giai đoạn tiền mãi đối với khách hàng mua tư liệu sản xuất.

Trái ngược với ý kiến cho rằng các công ty hàng tiêu dùng đóng gói lớn chi quá nhiều có lập luận cho rằng như vậy quảng cáo sẽ có tác dụng dư kéo dài sau thời kỳ lưu hành. Mặc dù quảng cáo được xem như là một khoản chi phí lưu động, thực ra một phần chi phí đó là vốn đầu tư để tạo nên giá trị vô hình gọi là uy tín (hay vốn ban đầu của nhãn hiệu). Khi chi 5 triệu USD cho thiết bị cơ bản, thì nó được xem như là một tài sản được khấu hao trong năm năm chẳng hạn và như vậy trong năm đầu tiên chỉ khấu hao một phần năm chi phí đó. Còn khi chi 5 triệu USD cho quảng cáo để tung ra một sản phẩm mới, thì toàn bộ chi phí đó phải tính hết ngay trong năm đầu. Quan điểm xem quảng cáo như một khoản chi phí phải khấu trừ toàn bộ như vậy đã hạn chế số sản phẩm mới mà công ty có thể tung ra thị trường trong một năm.

Quảng cáo thực sự có ảnh hưởng tới mức độ nào đến việc thay đổi nhãn hiệu hay trung thành với nhãn hiệu? Tellis đã phân tích tình hình mua sắm của các bà nội trợ đối với 12 nhãn hiệu

chủ chốt của sản phẩm tiêu dùng mua thường xuyên và đã rút ra những kết luận sau:

> *Quảng cáo tỏ ra là có hiệu quả trong việc tăng khối lượng hàng mua của những người mua trung thành, nhưng kém hiệu quả trong việc giành người mua mới. Đối với những người mua trung thành mức độ tiếp xúc nhiều với quảng cáo trong một tuần có thể kém hiệu quả, bởi vì hiệu quả của quảng cáo đã bão hòa... Quảng cáo dường như không có tác dụng vun đắp tạo nên sự trung thành... Tính năng, việc trưng bày và đặc biệt là giá cả có tác dụng mạnh hơn quảng cáo để dẫn đến phản ứng đáp lại.*[4]

Những kết quả thu được này vẫn chưa vừa lòng giới quảng cáo và một số người đã chỉ trích số liệu và phương pháp của Tellis. Một loạt các thí nghiệm kiểm chứng do công ty nghiên cứu IRI tiến hành đã phát hiện thấy mức tiêu thụ tăng lên do quảng cáo tạo ra trong năm trắc nghiệm vẫn kéo dài thêm hai, ba năm về sau. Họ kết luận rằng tác dụng của quảng cáo sẽ bị đánh giá quá thấp khi chỉ xem xét triển vọng một năm. Toàn bộ đề tài về hiệu quả của quảng cáo vẫn chưa được hiểu biết thấu đáo và còn đang chờ đợi bằng chứng từ những công trình nghiên cứu thực nghiệm được thiết kế kỹ lưỡng hơn nữa.

Bốn phương pháp được sử dụng phổ biến để xác định ngân sách quảng cáo đã được trình bày trong chương 22. Chúng tôi tán thành phương pháp căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ, bởi vì nó đòi hỏi người quảng cáo xác định những mục tiêu cụ thể của chiến dịch quảng cáo rồi sau đó ước tính chi phí của những hoạt động cần thiết để đạt được những mục tiêu đó. Ở đây ta sẽ trình bày những yếu tố cụ thể cần xem xét khi xác định ngân sách quảng cáo:[5]

+ *Giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm:* Những sản phẩm mới thường nhận được ngân sách quảng cáo lớn để tạo ra sự biết đến và kích thích người tiêu dùng dùng thử. Những nhãn hiệu đã đứng chân thường chỉ được hỗ trợ bằng những ngân sách nhỏ hơn theo tỷ lệ với doanh số bán.

+ *Thị phần và cơ sở tiêu dùng:* Những nhãn hiệu có thị phần lớn thường đòi hỏi chi phí quảng cáo ít hơn tính theo tỷ lệ phần trăm doanh số bán để duy trì thị phần của mình. Để tạo thị phần bằng cách tăng quy mô thị trường đòi hỏi chi phí quảng cáo lớn hơn. Ngoài ra, nếu tính chi phí trên ấn tượng thì việc tiếp cận những người tiêu dùng một nhãn hiệu được sử dụng rộng rãi ít tốn kém hơn là tiếp cận những người tiêu dùng nhiều nhãn hiệu sử dụng ít.

+ *Cạnh tranh và quần tụ:* Trên một thị trường có đông đối thủ cạnh tranh và chi phí quảng cáo nhiều, một nhãn hiệu phải được quảng cáo mạnh mẽ hơn để vượt lên trên nhiễu của thị trường. Ngay cả tình trạng huyên náo do quảng cáo không trực tiếp cạnh tranh với nhãn hiệu đó gây ra cũng đòi hỏi phải quảng cáo mạnh hơn.

+ *Tần suất quảng cáo:* Số lần lặp lại cần thiết để đưa thông điệp của nhãn hiệu đến được người tiêu dùng cũng góp phần quyết định ngân sách quảng cáo.

+ *Khả năng thay thế của sản phẩm:* Những nhãn hiệu thuộc loại thông thường (ví dụ, thuốc lá, bia, nước ngọt) đòi hỏi quảng cáo mạnh để tạo nên một hình ảnh khác biệt. Quảng cáo cũng rất quan trọng khi nhãn hiệu có thể cung ứng những ích lợi vật chất hay tính năng độc đáo.

Các nhà khoa học marketing đã xây dựng một số mô hình chi phí quảng cáo có tính đến những yếu tố này. Một trong những mô hình tốt nhất vào thời kỳ đầu là do Vidale và Wolfe đưa ra[6]. Về cơ bản mô hình này đòi hỏi một ngân sách quảng cáo càng lớn, khi mức tiêu thụ đáp ứng càng cao, mức tiêu thụ suy giảm (tức là mức độ người tiêu dùng quên quảng cáo và nhãn hiệu) càng nhanh và tiềm năng tiêu thụ chưa khai thác càng lớn. Mặt khác, mô hình này lại gạt bỏ những yếu tố quan trọng khác, như mức độ quảng cáo cạnh tranh và hiệu quả quảng cáo của công ty.

Giáo sư John Litte đã đưa ra một phương pháp khống chế thích nghi để xác định ngân sách quảng cáo[7]. Giả sử công ty đã xác định mức chi phí quảng cáo dựa vào những thông tin mới nhất về hàm mức tiêu thụ đáp ứng. Công ty chi mức đó trên tất cả các thị trường ngoại trừ một tập con gồm 2n thị trường được chọn ra một cách ngẫu nhiên. Trên n thị trường trắc nghiệm công ty chi thấp hơn mức đã định và trên n thị trường kia thì chi cao hơn mức đó. Việc này sẽ cho thông tin về mức tiêu thụ trung bình do mức quảng cáo thấp, trung bình và cao tạo ra, có thể sử dụng để cập nhật các tham biến của hàm mức tiêu thụ đáp ứng. Hàm đã cập nhật được sử dụng để xác định mức chi phí quảng cáo tốt nhất cho thời kỳ tới. Nếu thí nghiệm này được tiến hành cho từng thời kỳ, thì chi phí quảng cáo sẽ bám sát chi phí quảng cáo tối ưu[8].

✦ QUYẾT ĐỊNH THÔNG ĐIỆP QUẢNG CÁO

Các chiến dịch quảng cáo có mức độ sáng tạo khác nhau. Như William Bernbach đã nhận xét: "Bằng cứ thực tế chưa đủ...Đừng quên rằng Shakespeare đã sử dụng những cốt truyện rất sáo mòn, thế nhưng thông điệp của ông đã được phát đi rất thành công". Hãy xét những ví dụ sau[9].

> McDonald's đã chi 285,9 triệu USD cho truyền hình trong năm 1983, gấp hơn hai lần mức chi của đối thủ, Burger King. Thế nhưng những người xem truyền hình đều nói rằng họ nhớ và thích quảng cáo của Burger King hơn là của McDonald's.
>
> Quảng cáo trên TV được ưa thích và nổi tiếng nhất trong năm 1983 là quảng cáo bia Miller Lite đưa lên hình ảnh những vận động viên thể thao và những nhân vật nổi tiếng đang tranh luận về ưu điểm của bia Miller là "đậm đà" và "ít gây béo phì". Chiến dịch này đã vượt hẳn tất cả các chiến dịch quảng cáo bia khác, mặc dù có một số trường hợp đã chi nhiều tiền hơn.

Rõ ràng là tác dụng của yếu tố sáng tạo trong một chiến dịch quảng cáo có thể quan trọng hơn số tiền đã chi ra. Chỉ sau khi đã thu hút được sự chú ý thì quảng cáo mới có thể góp phần làm tăng mức tiêu thụ của nhãn hiệu. Châm ngôn của quảng cáo là "Chừng nào còn chưa hấp dẫn thì vẫn còn chưa bán được hàng".

Những người quảng cáo khi xây dựng chiến lược sáng tạo phải trải qua ba bước: hình thành thông điệp, đánh giá và lựa chọn thông điệp, và thực hiện thông điệp.

HÌNH THÀNH THÔNG ĐIỆP

Về nguyên tắc, thông điệp của sản phẩm cần được quyết định như một bộ phận của quá trình phát triển khái niệm của sản phẩm. Nó biểu hiện ích lợi chủ yếu mà nhãn hiệu đó đem lại. Ngay cả trong phạm vi khái niệm đó vẫn có thể có một khoảng rộng lớn cho một số thông điệp khác nhau. Sau một thời gian, có thể người làm marketing muốn thay đổi thông điệp mà không thay đổi sản phẩm, đặc biệt là nếu người tiêu dùng đang tìm kiếm những ích lợi mới hay khác của sản phẩm đó.

Những người sáng tác sử dụng một số phương pháp để tạo ra sức hấp dẫn cho quảng cáo. Nhiều người sáng tác đã lấy nguồn cảm hứng từ những cuộc chuyện trò với người tiêu dùng, đại lý, chuyên gia và đối thủ cạnh tranh. Người tiêu dùng là một nguồn chủ yếu cung cấp những ý tưởng hay. Cảm giác của họ về những ưu điểm và nhược điểm của nhãn hiệu hiện có cho những gợi ý quan trọng để hoạch định chiến lược sáng tạo. Leo Burnett phát biểu "khi phỏng vấn kỹ lưỡng tôi mới thực sự cảm thấy mình đang mặt đối mặt với những người mà tôi đang cố gắng bán hàng cho họ. Tôi cố hình dung trong đầu xem họ là loại người nào, họ sử dụng sản phẩm đó như thế nào và nó là cái gì"[10]. Một công ty sản xuất bình xịt tóc hàng đầu tiến hành nghiên cứu thường xuyên người tiêu dùng để xác định mức độ hài lòng của người tiêu dùng đối với những

nhãn hiệu và tính chất hiện có. Nếu người tiêu dùng muốn sức giữ nếp tóc mạnh hơn, thì công ty sẽ nghiên cứu thay đổi công thức sản phẩm của mình và sử dụng sức hấp dẫn mới đó.

Có một số người sáng tác sử dụng khung suy diễn để hình thành thông điệp quảng cáo. Maloney đã đưa ra khung suy diễn (xem bảng 23–2)[11]. Ông thấy người mua trông đợi ở một sản phẩm một trong bốn kiểu ban thưởng sau: thỏa mãn về lý trí, thỏa mãn về tình cảm, thỏa mãn về xã hội hay thỏa mãn lòng tự ái. Người mua có thể hình dung ra những kiểu ban thưởng này từ kinh nghiệm về kết quả sử dụng, kinh nghiệm về sản phẩm đang dùng, hay kinh nghiệm gắn với việc sử dụng. Bằng cách kết hợp bốn kiểu ban thưởng với ba kiểu kinh nghiệm này sẽ hình thành mười hai kiểu thông điệp quảng cáo.

Bảng 23–2. Những ví dụ về mười hai kiểu thông điệp

Các kiểu trải nghiệm sự ban thưởng tiềm ẩn của sản phẩm	Kiểu ban thưởng tiềm ẩn			
	Thỏa mãn về lý trí	Thỏa mãn về tình cảm	Thỏa mãn về xã hội	Thỏa mãn lòng tự ái
Kinh nghiệm về kết quả sử dụng	1. Quần áo sạch hơn	2. Giải quyết hoàn toàn rối loạn tiêu hóa	3. Khi bạn quan tâm đúng mức đến việc phục vụ tốt nhất	4. Cho làn da mà bạn đáng có
Kinh nghiệm về sản phẩm đang dùng	5. Bột không cần rây	6. Một sự hăng say thực sự do thứ bia nhẹ này đem lại	7. Thuốc khử mùi đảm bảo xã hội chấp nhận	8. Cửa hàng dành cho giám đốc trẻ
Kinh nghiệm gắn với sử dụng	9. Bao nhựa giữ cho thuốc lá không mất hương vị	10. TV xách tay nhẹ hơn dễ mang theo	11. Đồ nội thất dành cho căn hộ của những người hiện đại	12. Âm thanh nổi dành cho người có thị hiếu tinh tế

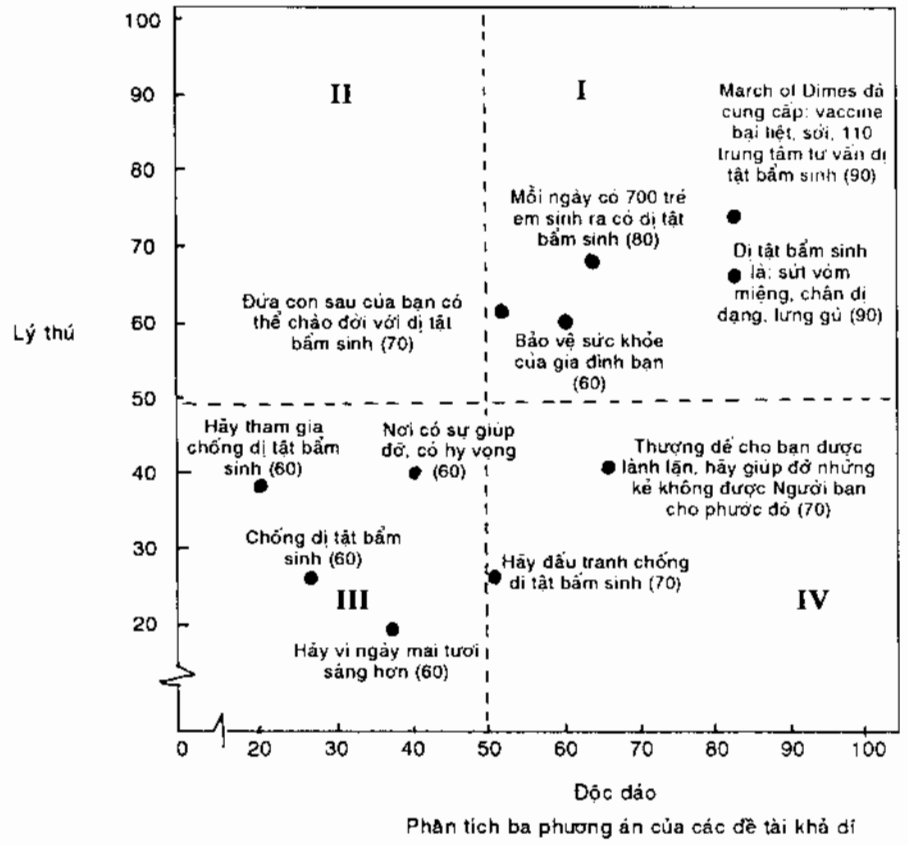
Người quảng cáo có thể hình thành một đề tài cho một trong mười hai ô này như một phương án thông điệp của sản phẩm. Ví dụ đề tài "làm cho quần áo sạch hơn" là sự hứa hẹn ban thưởng về lý trí theo sau kinh nghiệm về kết quả sử dụng, còn câu "một sự hăng say thực sự do thứ bia nhẹ này đem lại" là sự hứa hẹn ban thưởng về tình cảm gắn với kinh nghiệm về sản phẩm đang dùng.

Người quảng cáo cần sáng tác ra bao nhiêu phương án đề tài quảng cáo trước khi lựa chọn? Càng nhiều phương án quảng cáo được sáng tác độc lập, thì xác suất tìm được một quảng cáo xuất sắc càng lớn hơn. Tuy nhiên càng chi phí nhiều thời gian vào việc sáng tác quảng cáo, thì chi phí càng cao hơn. Chắc chắn là phải có một số phương án quảng cáo tối ưu mà công ty quảng cáo cần sáng tác và thử nghiệm với khách hàng. Theo chế độ hoa hồng hiện nay, thường là 15%, thì công ty quảng cáo không muốn chi phí nhiều cho việc sáng tác và thử nghiệm nhiều phương án quảng cáo[12]. Trong một công trình nghiên cứu rất khôn khéo, Gross đã đi đến kết luận là nói chung các công ty quảng cáo sáng tác quá ít các phương án quảng cáo cho khách hàng của mình[13]. Ông ước tính rằng các công ty quảng cáo chỉ chi từ 3% đến 5% thu nhập từ việc thuê phương tiện truyền thông của mình vào việc sáng tác và thử nghiệm các phương án quảng cáo, trong khi, theo ông nghĩ, họ cần phải chi một tỷ lệ gần 15% hay hơn. Ông còn khuyến cáo rằng các công ty nên thuê nhiều công ty quảng cáo cạnh tranh nhau để sáng tác mẫu quảng cáo rồi tuyển chọn trong số đó mẫu quảng cáo hay nhất.

ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN THÔNG ĐIỆP

Người quảng cáo cần đánh giá các phương án thông điệp khác nhau. Quảng cáo hay thường tập trung vào một vấn đề cốt lõi của việc bán hàng. Twedt đã đề nghị đánh giá các thông điệp theo tính chất phù hợp với mong muốn, tính độc đáo và tính trung thực[14]. Trước hết thông điệp phải nói lên được một điều gì đó đang được mong muốn hay quan tâm về sản phẩm. Thông điệp cũng phải nói lên được một điều gì đó độc đáo hay đặc biệt mà tất cả những nhãn hiệu khác cùng loại sản phẩm đó không có. Cuối cùng, thông điệp phải trung thực hay có bằng chứng.

Ví dụ, tổ chức March of Dimes đã tìm kiếm đề tài cho quảng cáo nhằm tăng quỹ đóng góp để đấu tranh với những dị tật bẩm sinh[15]. Sau khi động não đã nghĩ ra được một số thông điệp. Họ đã yêu cầu một nhóm bố mẹ trẻ đánh giá từng thông điệp dưới góc độ lý thú, độc đáo và trung thực theo thang điểm 100 điểm (xem H.23.2). Ví dụ, "Mỗi ngày có 700 trẻ em sinh ra có dị tật bẩm sinh" đã được 70; 62 và 80 điểm tương ứng về mức độ lý thú, tính độc đáo và tính trung thực, trong khi thông điệp "Đứa con sau của bạn có thể chào đời với dị tật bẩm sinh" chỉ được 58; 51 và 70 điểm. Thông điệp thứ nhất hơn thông điệp thứ hai về tất cả các mặt.



H.23.2. Đánh giá thông điệp quảng cáo

Người quảng cáo cần thử nghiệm trước các phương án quảng cáo để xác định mẫu nào có tác dụng hành vi mạnh nhất. Ví dụ, Ban Vận Động Ăn Táo của Bang Washington muốn quyết định xem nên quảng cáo công dụng khác nhau của trái táo hay những phẩm chất bổ dưỡng của trái táo[16]. Đã tiến hành thí nghiệm tại 72 cửa hàng thực phẩm tự phục vụ ở sáu thành phố miền Trung Tây trong 26 tuần. Kết quả cho thấy rằng đề tài công dụng của trái táo vượt xa đề tài kia trong tác dụng kích thích tiêu thụ

THỰC HIỆN THÔNG ĐIỆP

Tác dụng của thông điệp không chỉ phụ thuộc vào nội dung truyền đạt, mà còn phụ thuộc vào cả cách truyền đạt nữa. Một số quảng cáo nhằm xác định vị trí lý trí, còn số khác thì nhằm xác định vị trí tình cảm. Các quảng cáo ở Mỹ thường giới thiệu tính chất hay ích lợi nổi bật để hấp dẫn những người nặng về lý trí: "Làm cho quần áo sạch hơn", "Tạo cảm giác thư giãn nhanh hơn", v.v...Những quảng cáo ở Nhật có tính chất gián tiếp hơn và nhằm gợi lên những suy nghĩ về tình cảm: ví dụ quảng cáo xe Infiniti của hãng Nissan không có hình ảnh chiếc xe, mà lại làm một phong cảnh tự nhiên nên thơ để tạo ra một sự liên tưởng và kích thích phản ứng đáp lại.

Việc chọn tiêu đề, nội dung, v.v.... có thể làm cho quảng cáo có tác dụng khác nhau:

> Lalita Manrai đã công bố một công trình nghiên cứu trong đó bà đã sáng tác hai mẫu quảng cáo cho cùng một kiểu xe. Mẫu quảng cáo thứ nhất mang tiêu đề "Một kiểu xe mới"; mẫu thứ hai với tiêu đề "Kiểu xe dành cho bạn chăng?" Tiêu đề thứ hai đã sử dụng một chiến lược quảng cáo gọi là chiến lược gắn nhãn, nghĩa là người tiêu dùng được gắn nhãn là một kiểu người quan tâm đến kiểu sản phẩm đó. Hai quảng cáo này khác nhau ở chỗ là quảng cáo thứ nhất mô tả các tính chất của xe còn quảng cáo thứ hai thì mô tả ích lợi của xe. Qua thử nghiệm quảng cáo thứ hai hơn hẳn quảng cáo thứ nhất về ấn tượng chung đối với sản phẩm, mức độ quan tâm của người đọc đến việc mua sản phẩm, và khả năng tiến cử nó cho bạn bè[17].

Việc thực hiện thông điệp có thể có ý nghĩa quyết định đối với những sản phẩm rất giống nhau, như các chất tẩy rửa, thuốc lá, cà phê và rượu vodka. Hãy xem xét sự thành công của rượu vodka Absolut:

> Vodka nói chung được xem như là một sản phẩm thông dụng. Tuy vậy số lượng sở thích và lòng trung thành với nhãn hiệu trên thị trường vodka làm ta phải ngạc nhiên. Hầu hết chúng đều được tiêu thụ theo nguyên tắc bán hình ảnh, chứ không phải bán sản phẩm. Khi nhãn hiệu Absolut của Thụy Điển xâm nhập thị trường Hoa Kỳ vào năm 1979, trong năm đó công ty chỉ bán được có 7.000 trường hợp. Đến năm 1991 mức tiêu thụ đã tăng lên hơn 2.000.000 trường hợp. Absolut đã trở thành loại vodka nhập khẩu vào Hoa Kỳ bán chạy nhất, và chiếm 65% thị trường. Mức tiêu thụ của nó cũng rất cao trên toàn cầu. Bí quyết của nó là chiến lược chọn mục tiêu, bao bì và quảng cáo. Absolut nhắm vào những người uống rượu sành sỏi, có triển vọng thăng tiến, có uy tín. Vodka được đóng trong chai có hình dáng hết sức độc đáo, thể hiện điều kiện khắc khổ của Thụy Điển. Vỏ chai đã trở thành một hình tượng thiêng liêng và được sử dụng như một nội dung trung tâm của mọi quảng cáo kèm theo những cách chơi chữ như "Absolut Magic" (Thực là kỳ diệu) hay "Absolut Larceny" (Thực đáng ăn cắp). Những nghệ sĩ nổi tiếng, như Warhol, Haring Scharf, đã thiết kế nhiều mẫu quảng cáo của Absolut và hình ảnh vỏ chai bao giờ cũng được thể hiện một cách rất khéo léo trong quảng cáo. Absolut đã giành được nhiều phần thưởng của ngành hơn mọi chiến dịch quảng cáo trong lịch sử.

Khi chuẩn bị một chiến dịch quảng cáo những người quảng cáo thường chuẩn bị một đề cương trình bày rõ mục tiêu, nội dung, luận cứ và văn phong của quảng cáo mong muốn. Sau đây là một đề cương cho một sản phẩm của hãng Pillsbury có tên là 1869 Brand Biscuits:

> Mục tiêu của quảng cáo là thuyết phục người dùng bánh biscuit rằng bây giờ họ có thể mua một hộp bánh biscuiit ngon như tự làm ở nhà, đó là hộp bánh 1869 Brand Biscuits của hãng Pillsbury. Nội dung là nhấn mạnh những đặc điểm sau đây của sản phẩm: Trông nó giống như bisciut nhà làm, nó có vân hoa giống như biscuit nhà làm, nó có hương vị như biscuit nhà làm. Luận cứ đảm bảo hứa hẹn "ngon như biscuit nhà làm" có hai phần: (1) 1869 Brand Biscuits được làm bằng một loại bột đặc biệt (bột mì thượng hạng) vẫn thường dùng làm bánh biscuit ở nhà, những chưa hề được dùng làm biscuit đóng hộp, và (2) sử dụng công thức pha chế truyền thống của Mỹ. Văn phong của quảng cáo phải như một sản

phẩm thông báo tin tức mới được trình bày nhẹ nhàng gợi lên một cảm xúc đầm ấm từ sự hồi tưởng đến chất lượng nước bánh cổ truyền ở Mỹ.

Bây giờ người sáng tác phải tìm phong cách, văn phong, lời lẽ và hình thức để thực hiện thông điệp đó. Tất cả những yếu tố này phải tạo nên một hình ảnh và thông điệp cô đọng. Vì ít người đọc phần bài viết, nên hình ảnh và tiêu đề phải khái quát được ý đồ chào hàng.

Mọi thông điệp đều có thể được trình bày theo những phong cách thực hiện khác nhau:

+ *Cảnh sinh hoạt:* Thể hiện một hay nhiều người đang sử dụng sản phẩm đó trong một khung cảnh quen thuộc. Ví dụ, một gia đình ngồi quanh bàn ăn với vẻ mặt hài lòng về nhãn hiệu biscuit mới.

+ *Lối sống:* Nhấn mạnh sự hài hòa của sản phẩm với một lối sống nào đó. Ví dụ, quảng cáo rượu whisky Scotch vẽ một người đàn ông thanh lịch, tuổi trung niên, đang cầm trên tay một cốc whisky Scotch và tay kia đang lái chiếc thuyền buồm của mình.

+ *Cảnh thơ mộng:* Sản phẩm hay công dụng của nó được thể hiện trong một khung cảnh thơ mộng. Ví dụ, quảng cáo dầu thơm Jontue của hãng Revlon vẽ một phụ nữ mặc váy soa trắng đang đi chân đất từ một căn nhà cổ kiểu kiến trúc Pháp qua bãi cỏ đến với một chàng thanh niên tuấn tú cưỡi trên một con ngựa trắng đang mời gọi nàng.

+ *Tâm trạng hay hình ảnh:* Thể hiện sản phẩm trong một khung cảnh gợi lên tâm trạng hay hình ảnh tươi đẹp, tình yêu hay thanh bình. Không nói gì về sản phẩm mà chỉ để người xem tự cảm nhận. Nhiều quảng cáo thuốc lá, như quảng cáo thuốc lá Salem và Newport, tạo nên một tâm trạng.

+ *Âm nhạc:* Sử dụng nhạc nền và hình ảnh một hay nhiều người hay các nhân vật trong phim hoạt hình đang hát một bài hát về sản phẩm. Nhiều quảng cáo của hãng Coca-Cola đã sử dụng hình thức này.

+ *Nhân vật biểu tượng:* Sáng tác một nhân vật nhân cách hóa sản phẩm. Nhân vật có thể là hoạt hình (Jolly Green Giant, Pillsbury Doughboy, Mr.Clean) hay thực (Chàng Marlboro, chú mèo Morris).

+ *Trình độ kỹ thuật:* Thể hiện trình độ nghề nghiệp và kinh nghiệm của công ty trong việc sản xuất sản phẩm đó. Chẳng hạn như công ty Hills Brothers thể hiện hình ảnh một nhân viên mua hàng của mình đang chăm chú tuyển lựa cà phê hạt, và Italian Swiss Colony thì nhấn mạnh kinh nghiệm lâu năm của mình trong nghề sản xuất rượu vang.

+ *Bằng chứng khoa học:* Dẫn ra kết quả thăm dò hay bằng chứng khoa học chứng tỏ nhãn hiệu đó được ưa thích hay hơn hẳn các nhãn hiệu khác. Nhiều năm qua thuốc đánh răng Crest đã có những bằng chứng khoa học thuyết phục người mua thuốc đánh răng về khả năng chống sâu răng hơn hẳn của Crest.

+ *Bằng chứng thử nghiệm:* Dẫn ra một nguồn thông tin có uy tín lớn, được yêu thích hay có trình độ chuyên môn tán thưởng sản phẩm đó. Đó có thể là một nhân vật nổi tiếng, như O.J.Simpson (công ty Hertz Rent-a-Car) hay những người bình thường phát biểu họ yêu thích sản phẩm đó như thế nào (xem Chiến lược marketing 23-1).

Những người truyền thông cũng phải lựa chọn văn phong thích hợp cho quảng cáo của mình. Ví dụ, công ty Procter & Gamble luôn giữ một văn phong nghiêm túc, các quảng cáo của công ty đều nói lên một điều gì đó một cách nghiêm chỉnh về sản phẩm. Tránh hài hước để khỏi làm người ta bị phân tán sự chú ý khỏi thông điệp. Ngược lại, các quảng cáo của hãng Volkswagen cho kiểu xe "Beetle" nổi tiếng của mình thường sử dụng văn phong hài hước và dí dỏm ("the Ugly Bug"),

CHIẾN LƯỢC MATKETING 23-1

SỰ TÁN THƯỞNG CỦA NHÂN VẬT NỔI TIẾNG – MỘT CHIẾN LƯỢC

Những người làm marketing đã sử dụng những nhân vật nổi tiếng để tán thưởng sản phẩm của mình từ thời xa xưa. Một nhân vật nổi tiếng được chọn cẩn thận chỉ ít cũng có thể thu hút sự chú ý đến sản phẩm hay nhãn hiệu, như khi Ed McMahon quảng cáo thức ăn cho chó Apolo hay Nhà xuất bản Clearing House. Vẻ thần bí của nhân vật nổi tiếng có thể truyền qua nhãn hiệu đó, như Catherine Deneuve trong quảng cáo dầu thơm Chanel No 5. Trình độ nghề nghiệp hay uy tín của nhân vật nổi tiếng truyền cho nhãn hiệu, như Chris Evert tán thưởng vợt tennis Wilson.

Việc chọn đúng nhân vật nổi tiếng là cực kỳ quan trọng. Nhân vật nổi tiếng đó phải được nhiều người công nhận, có ảnh hưởng tích cực và mạnh mẽ, và phải rất thích hợp với sản phẩm đó. Howard Cossell được nhiều người công nhận, nhưng lại có ảnh hưởng xấu trong nhiều nhóm xã hội. Sylvester Stallone được nhiều người công nhận và có ảnh hưởng rất tốt, nhưng có thể là không thích hợp cho việc quảng cáo về Hội Nghị Hòa Bình Thế Giới. Alan Alda, Paul Newman và Bill Cosby có thể quảng cáo thành công cho rất nhiều sản phẩm, bởi vì họ được đánh giá rất cao về mức độ nổi tiếng và được yêu thích (gọi là yếu tố Q trong ngành giải trí).

Các vận động viên điền kinh là một nhóm tán thưởng rất có hiệu quả, đặc biệt là đối với các sản phẩm thể thao điền kinh, nước giải khát và quần áo. Joe Namath quảng cáo dầu thơm Brut còn Joe Montana thì quảng cáo Pepsi.Michael Jordan, ngôi sao của câu lạc bộ Chicago Bulls, kiếm được khoảng 4 triệu USD một năm nhờ quảng cáo cho Nike, Willon, Coca-Cola, các sản phẩm của Johnson và McDonald's. Nike đã bán được 220 triệu USD giày và quần áo chơi bóng rổ "Air Jordan" trong năm đầu khi Jordan đại diện cho họ. Hình ảnh của nhân vật nổi tiếng không chỉ xuất hiện trong các quảng cáo, mà còn làm tăng gấp bội tác dụng của thông điệp trong việc tiêu thụ áo chữ T, đồ chơi và các trò chơi, và hàng trăm mặt hàng khác nữa.

Mối quan tâm lo lắng chủ yếu của người làm marketing khi lựa chọn nhân vật nổi tiếng là làm sao doanh số bán ra tăng lên phải hơn mức chi phí. Người làm marketing cũng hy vọng rằng nhân vật nổi tiếng đó sẽ không quảng cáo cho quá nhiều những sản phẩm khác và trở nên nhàm chán. Ngoài ra họ cũng yêu cầu nhân vật nổi tiếng đó không bị dính líu đến những chuyện bê bối (như Pepsi đã loại bỏ Madona vì đã hát bài chống lại đạo Cơ Đốc), bị bệnh, bị thương hay chết. Họ mua bảo hiểm cho những rủi ro này.

Cần phải tìm được những lời lẽ dễ nhớ và thu hút được sự chú ý. Những chủ đề sau đây được liệt kê ở bên trái sẽ kém tác dụng hơn rất nhiều nếu như không có cách diễn đạt sáng tạo ở bên phải:[18]

Chủ đề	Diễn đạt sáng tạo
7-Up không phải là Cola	"The Un-Cola"
Hãy để chúng tôi chở bạn bằng xe buýt của mình thay vì bạn tự lái xe lấy	"Hãy đi xe buýt và để cho chúng tôi lái xe".
Mua hàng bằng cách lật những trang niên giám điện thoại.	"Hãy để cho những ngón tay của bạn dạo chơi"
Nếu bạn uống bia, thì Schaefer là loại bia uống rất ngon.	"Một loại bia mà khi bạn uống một lon, lại muốn uống thêm nữa".
Chúng tôi không cho thuê nhiều xe, nên chúng tôi phải làm được nhiều hơn cho khách hàng của mình.	"Chúng tôi cố gắng nhiều hơn nữa".
Khách sạn của Red Roof Inns đảm bảo chỗ trọ rẻ tiền.	"Ngủ ở Red Rood Inns thật rẻ".

Tiêu đề đặc biệt cần có sự sáng tạo. Có sáu kiểu tiêu đề cơ bản: tin tức ("Một sự bùng nổ mới và một đợt lạm phát nữa đang ở phía trước... Bạn có thể làm gì được với nó"); câu hỏi ("Gần đây bạn có thấy nó không?"); tường thuật ("Họ cười phá lên khi tôi ngồi vào cây đàn dương cầm, nhưng khi tôi bắt đầu chơi!"); mệnh lệnh ("Chớ nên mua khi bạn chưa dùng thử tất cả ba"); hướng dẫn ("12 cách tiết kiệm thuế thu nhập của bạn"); và giải thích ("Tại sao họ không thể ngưng mua được"). Hãy nhìn vào sự quan tâm lo lắng của các hãng hàng không thể tìm cách diễn đạt đúng sự an toàn của những chiếc máy bay của họ mà không cần nhắc đến sự an toàn: "Bầu trời thân thiết của United" (hãng United); "Đôi cánh của con người" (hãng Eastern); và "Hãng hàng không giàu kinh nghiệm nhất thế giới" (hãng Pan American).

Yếu tố hình thức, như kích thước, màu sắc và hình minh họa, làm cho tác dụng cũng như chi phí của quảng cáo khác nhau. Chỉ cần thay đổi cách bài trí các yếu tố đi đôi chút là có thể tăng được khả năng thu hút sự chú ý của quảng cáo. Kích thước quảng cáo càng lớn thì càng dễ thu hút sự chú ý hơn, mặc dù không nhất thiết làm tăng chi phí theo tỷ lệ. Minh họa bốn màu thay vì đen trắng sẽ tăng hiệu quả và chi phí của quảng cáo. Bằng cách bố trí nổi bật tương đối các yếu tố khác nhau của quảng cáo có thể đạt được cách diễn đạt tối ưu. Những công trình nghiên cứu mới về sự chuyển động của con mắt điện tử cho thấy rằng có thể thu hút người tiêu dùng xem quảng cáo bằng cách bố trí các yếu tố quan trọng nhất của quảng cáo ở một vị trí chiến lược.

Một số nhà nghiên cứu quảng cáo trên báo chí công bố rằng hình ảnh, tiêu đề và bài viết có tầm quan trọng theo thứ tự như vậy. Người đọc nhìn thấy hình ảnh trước tiên nên nó phải có đủ sức mạnh để thu hút sự chú ý. Sau đó tiêu đề phải hấp dẫn để thúc đẩy người đó đọc bài viết. Bản thân bài viết phải được biên soạn cẩn thận. Ngay cả trong trường hợp như vậy, một quảng cáo thực sự nổi bật cũng chỉ được dưới 50% số công chúng tiếp xúc lưu ý tới. Khoảng 30% số người tiếp xúc có thể ghi nhớ những điểm chính của tiêu đề. Khoảng 25% có thể nhớ tên người quảng cáo và chỉ có chưa đầy 10% đã đọc gần hết bài viết. Đáng tiếc là những quảng cáo bình thường không thể đạt được những kết quả dù chỉ là như vậy.

Một công trình nghiên cứu ngành đã liệt kê những đặc điểm sau đây của những quảng cáo đạt điểm trên trung bình về mức độ ghi nhớ và công nhận: đổi mới (sản phẩm mới hay công dụng mới), có "cốt truyện" (một công cụ thu hút sự chú ý), minh họa trước-và-sau, trình diễn, cách giải quyết vấn đề, và có cả những nhân vật tương ứng trở thành biểu tượng của nhãn hiệu đó (những nhân vật này có thể là những nhân vật trong phim hoạt hình, như Jolly Green Giant, hay người thực, kể cả những nhân vật nổi tiếng).[19]

Những vấn đề thường hay phát sinh: Tại sao lại có nhiều quảng cáo trông giống nhau như vậy? Tại sao các công ty quảng cáo không mang tính sáng tạo nhiều hơn? Norman W. Brown, nguyên giám đốc công ty quảng cáo của Foote, Cone Belding, đã trả lời rằng trong nhiều trường hợp những người quảng cáo, chứ không phải công ty quảng cáo, phải chịu trách nhiệm. Khi công ty quảng cáo của ông xây dựng một chiến dịch rất sáng tạo, người quản lý nhãn hiệu hay các cấp quản lý cao hơn lo ngại về rủi ro và hoặc là từ chối, hoặc là yêu cầu sửa đổi quá nhiều đến mức độ là nó mất hết sức mạnh. Ông kết luận: "Nhiều quảng cáo không mang tính sáng tạo bởi vì nhiều công ty muốn có sự thoải mái, chứ không phải tính sáng tạo".

Tuy nhiên những người quảng cáo và các công ty quảng cáo của mình vẫn phải đảm bảo chắc chắn rằng quảng cáo "sáng tạo" của họ không đi trước các chuẩn mực xã hội và luật pháp (xem Marketing đạo đức xã hội 23-1).

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG SỬ DỤNG QUẢNG CÁO

Hầu hết những người làm markeitng đều ra sức truyền đạt thông tin công khai và trung thực cho người tiêu dùng. Tuy nhiên vẫn xảy ra tình trạng lạm dụng, nên những người hoạch định chính sách công cộng đã xây dựng những đạo luật và quy định cơ bản để quản lý việc quảng cáo.

Theo luật pháp, các công ty phải tránh quảng cáo gian dối hay nhập nhằng. Người quảng cáo không được phép đưa ra những điều khẳng định giả dối, như khẳng định sản phẩm đó chữa được một bệnh tật nào đó, nhưng thực ra thì không. Họ phải tránh trình diễn lừa đảo, như sử dụng thủy tinh hữu cơ phủ cát thay cho giấy nhám để trình diễn là lưỡi dao cạo có thể cạo được giấy nhám.

Người quảng cáo không được sáng tác ra những quảng cáo có khả năng gây nhầm lẫn, mặc dù trên thực tế chưa có ai bị nhầm lẫn. Không được quảng cáo sáp đánh sàn bảo đảm được sáu tháng trừ khi nó đảm bảo được như vậy trong điều kiện bình thường, và không thể quảng cáo bánh mì ăn kiêng ít nhiệt lượng chỉ là vì lát bánh mỏng hơn. Vấn đề là làm thế nào để phân biệt giữa chuyện lừa gạt và "khoác lác", tức là một sự cường điệu có thể chấp nhận được, không có ý đồ làm cho người khác tin.

Người bán phải tránh lối quảng cáo nhử mồi, tức là thu hút người mua bằng cách lừa đảo. Ví dụ, giả sử người bán quảng cáo máy may với giá 79 USD. Khi người tiêu dùng muốn mua loại máy may đã quảng cáo, thì người bán không thể từ chối bán nó, giảm bớt các tính năng của nó, đưa ra máy có khuyết tật, hay hứa hẹn ngày giao hàng không hợp lý cốt để người mua chuyển sang mua loại máy đắt tiền hơn.

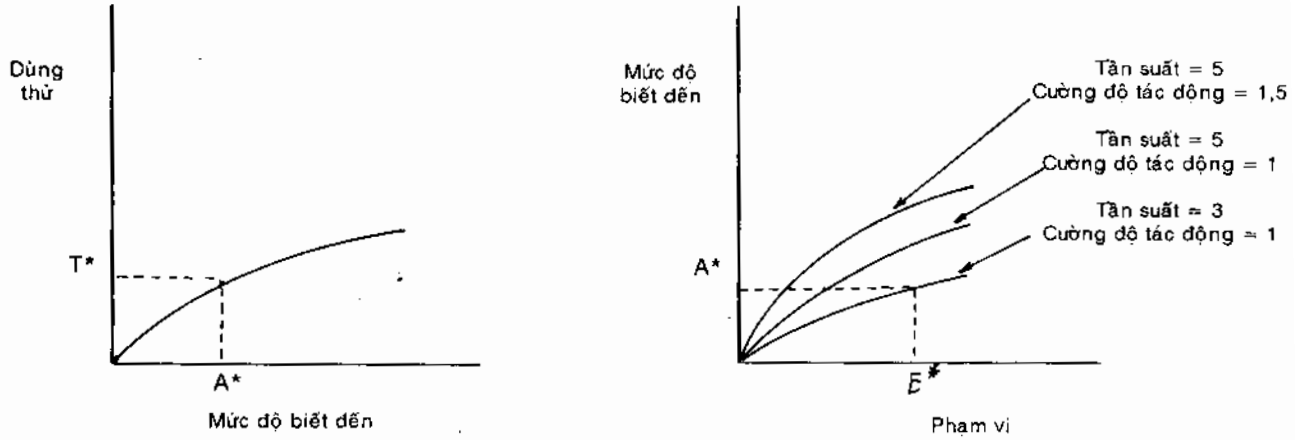
✦ QUYẾT ĐỊNH VỀ PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

Nhiệm vụ tiếp theo của người quảng cáo là lựa chọn phương tiện quảng cáo để tải thông điệp quảng cáo. Quá trình này gồm các bước: quyết định phạm vi mong muốn, tần suất và cường độ tác động; lựa chọn những phương tiện truyền thông chủ yếu; lựa chọn phương tiện truyền thông cụ thể; quyết định lịch sử dụng phương tiện truyền thông; và quyết định phân bố phương tiện truyền thông theo địa lý.

QUYẾT ĐỊNH VỀ PHẠM VI, TẦN SUẤT VÀ CƯỜNG ĐỘ TÁC ĐỘNG

Việc lựa chọn phương tiện truyền thông là vấn đề tìm kiếm những phương tiện truyền thông có hiệu quả của chi phí cao nhất để đảm bảo số lần tiếp xúc mong muốn với công chúng mục tiêu. Thế nhưng số lần tiếp xúc mong muốn có nghĩa là gì? Chắc chắn là người quảng cáo muốn có được một sự phản ứng đáp lại nhất định của công chúng mục tiêu, chẳng hạn như việc dùng thử sản phẩm ở một mức độ nhất định. Khi đó tỷ lệ dùng thử sản phẩm sẽ phụ thuộc vào mức độ biết đến nhãn hiệu của công chúng và những yếu tố khác nữa. Giả sử tỷ lệ dùng thử sản phẩm tăng lên với nhịp độ không đáng kể cùng với mức độ biết đến của công chúng như được thể hiện trong H.23.3a. Nếu người quảng cáo muốn có tỷ lệ dùng thử sản phẩm là T^* (giả dụ), thì nó phải đảm bảo được mức độ biết đến nhãn hiệu đó là A^*

Nhiệm vụ tiếp theo là tìm hiểu xem bao nhiêu lần tiếp xúc, E^*, sẽ tạo ra được mức độ biết đến của công chúng là A^*. Hiệu quả của các lần tiếp xúc đến mức độ biết đến của công chúng phụ thuộc vào phạm vi tiếp xúc, tần suất và cường độ tác động:



(a) Quan hệ giữa tỷ lệ dùng thử sản phẩm và mức độ biết đến của công chúng

(b) Quan hệ giữa mức độ biết đến của công chúng với phạm vi và tần suất tiếp xúc

H.23.3. Quan hệ giữa mức độ dùng thử, biết đến và hàm tiếp xúc

+ *Phạm vi* (R). Số người hay hộ gia đình khác nhau được tiếp xúc với mục quảng cáo cụ thể trên phương tiện truyền thông ít nhất một lần trong một thời kỳ nhất định.

+ *Tần suất* (F). Số lần mà một người hay hộ gia đình tiếp xúc với thông điệp trong một thời kỳ nhất định.

+ *Cường độ tác động* (I). Giá trị định lượng của một lần tiếp xúc qua một phương tiện nhất định (chẳng hạn như quảng cáo thực phẩm trong Good Housekeeping sẽ có cường độ tác động lớn trong Police Gazette).

H.23.3b là mối quan hệ giữa mức độ biết đến của công chúng và phạm vi. Mức độ biết đến của công chúng sẽ càng cao khi phạm vi, tần suất và cường độ tác động của các lần tiếp xúc càng lớn. Người lập kế hoạch sử dụng phương tiện hiểu rõ tầm quan trọng của những điểm dung hòa giữa phạm vi, tần suất và cường độ tác động. Giả sử người lập kế hoạch sử dụng phương tiện có ngân sách quảng cáo là 1.000.000 USD và chi phí cho một ngàn lần tiếp xúc chất lượng trung bình là 5 USD. Điều này có nghĩa là người quảng cáo có thể mua 200.000.000 lần tiếp xúc (= 1.000.000 USD : 5 USD/1.000). Nếu người quảng cáo muốn có tần suất tiếp xúc trung bình là 10 thì anh ta chỉ có thể đảm bảo phạm vi bao quát là 20.000.000 người (= 200.000.000 : 10) với ngân sách đã định. Bây giờ nếu người quảng cáo muốn sử dụng phương tiện có chất lượng cao hơn giá 10 USD cho một ngàn lần tiếp xúc, thì người quảng cáo sẽ chỉ có thể đảm bảo phạm vi bao quát được 10.000.000 người, trừ khi họ sẵn sàng hạ thấp tần suất tiếp xúc mong muốn.

Mối quan hệ giữa phạm vi, tần suất và cường độ tác động được sử dụng trong những khái niệm sau:

+ *Tổng số lần tiếp xúc* (E): Đó là tích của phạm vi với tần suất trung bình, nghĩa là E = R × F. Số đo này được xem là tổng số điểm đánh giá (GRP). Nếu lịch sử dụng phương tiện bao quát được 80% gia đình với tần suất tiếp xúc trung bình là 3, thì lịch sử dụng phương tiện đó được xem là đạt tổng số điểm đánh giá là 240 (= 80 × 3). Nếu lịch sử dụng phương tiện khác có tổng số điểm đánh giá là 300, thì nó được xem là có trọng số lớn hơn, nhưng ta không thể nói trọng số đó được phân chia như thế nào cho yếu tố phạm vi và yếu tố tần suất.

+ *Số lần tiếp xúc có trọng số* (WE): Đó là tích của phạm vi nhân với tần suất trung bình nhân với cường độ tác động trung bình, nghĩa là WE = R × F × I.

Cách dung hòa trong kế hoạch sử dụng phương tiện như sau. Với một ngân sách đã cho, thì cách kết hợp phạm vi, tần suất và cường độ tác động như thế nào là có hiệu quả chi phí cao nhất? Phạm vi là quan trọng hơn khi tung ra những sản phẩm mới, những nhãn hiệu che sườn, những nhãn hiệu nổi tiếng, hay những nhãn hiệu mua thường xuyên, hay khi theo đuổi một thị trường mục tiêu chưa xác định. Tần suất quan trọng hơn khi có những đối thủ cạnh tranh, có một câu chuyện phức tạp cần kể, sự phản đối của người tiêu dùng mạnh, hay chu kỳ mua thường xuyên.[20] Giả sử người lập kế hoạch sử dụng phương tiện muốn sử dụng phương tiện có cường độ tác động trung bình. Điều này chỉ hợp lý khi giải quyết vấn đề tần suất trước tiên. Một thành viên trung bình trong công chúng mục tiêu cần phải tiếp xúc bao nhiêu lần để quảng cáo có thể thúc đẩy đến hành vi? Một khi tần suất mục tiêu này đã được quyết định, thì phạm vi cũng sẽ được xác định.

Nhiều người quảng cáo tin rằng công chúng mục tiêu cần tiếp xúc rất nhiều lần thì quảng cáo mới có tác động. Nếu lặp lại quá ít lần thì có thể uổng phí, vì như vậy khó có thể làm cho người ta chú ý đến những quảng cáo. Có những người lại nghi ngờ giá trị của tần suất quảng cáo lớn. Họ cảm thấy rằng sau khi người ta nhìn thấy cùng một quảng cáo một vài lần, là họ hoặc là hành động theo nó, vì bị nó kích thích, hoặc là thôi không để ý đến nó nữa. Krugman khẳng định rằng chỉ cần tiếp xúc với quảng cáo 3 lần là đủ:

> *Lần tiếp xúc đầu tiên được đánh giá là độc đáo. Khi tiếp xúc ban đầu với bất kỳ điều gì, một sự phản ứng nhận thức kiểu "Nó là cái gì?" chi phối hành động đáp lại. Lần tiếp xúc thứ hai với tác nhân kích thích... sẽ tạo ra một số hiệu ứng. Có thể là phản ứng nhận thức giống như lần tiếp xúc đầu tiên, nếu công chúng đó đã để sót nhiều điểm của thông điệp trong lần thứ nhất... Nhưng thường thường là một phản ứng đánh giá "Nó bằng gì?" thay thế cho phản ứng "Nó là gì?"... Lần tiếp xúc thứ ba có tác dụng nhắc nhở, nếu quyết định mua căn cứ vào kết quả đánh giá chưa được thực hiện. Lần tiếp xúc thứ ba cũng là lúc bắt đầu quá trình rũ bỏ và ngưng chú ý đến những điều đã kết thúc.*[21]

Luận điểm về ba lần tiếp xúc của Krugman cần được kiểm chứng. Ông ta muốn nói đến ba lần tiếp xúc thực sự với quảng cáo, tức là người đó đã xem quảng cáo ba lần. Không nên nhầm lẫn điều này với lần xuất hiện của phương tiện. Nếu chỉ có một nửa số người đọc xem quảng cáo trong tạp chí, hay nếu những người đọc đó chỉ xem quảng cáo trong số tạp chí khác, thì số lần tiếp xúc với quảng cáo chỉ bằng một nửa số lần xuất hiện của phương tiện. Hầu hết các dịch vụ nghiên cứu đều ước tính số lần xuất hiện của phương tiện, chứ không phải số lần tiếp xúc với quảng cáo. Một nhà chiến lược về phương tiện truyền thông sẽ phải mua số lần xuất hiện của phương tiện nhiều hơn ba để đạt được ba "lần tiếp xúc" của Krugman.[22]

Một yếu tố nữa đòi hỏi phải lặp lại quảng cáo là quá trình quên. Một phần nhiệm vụ của việc lặp lại quảng cáo là gợi lại thông điệp trong trí nhớ. Tốc độ quên nhãn hiệu, loại sản phẩm đó càng nhanh, thì mức độ lặp lại cần thiết càng lớn.

Thế nhưng chỉ lặp lại không thôi thì chưa đủ. Quảng cáo đã cũ đi và người xem thấy nhàm chán. Những người quảng cáo không nên để cho quảng cáo đã cũ được sử dụng mãi, mà phải đòi hỏi công ty quảng cáo phải sử dụng hình thức mới. Ví dụ, Duracell có thể lựa chọn lựa chọn trong số hơn 40 mẫu phóng tác khác nhau của quảng cáo cơ bản của mình.

LỰA CHỌN NHỮNG LOẠI HÌNH CƠ BẢN CỦA PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

Người lập kế hoạch sử dụng phương tiện truyền thông phải nắm được khả năng đảm bảo các chỉ tiêu phạm vi, tần suất và cường độ tác động của các loại hình phương tiện truyền thông cơ bản. Các phương tiện truyền thông cơ bản cùng với giá cả, ưu điểm và hạn chế của nó được trình bày trong Bảng 23–3.

Bảng 23-3. Đặc điểm của các loại hình truyền thông cơ bản

Phương tiện truyền thông	Khối lượng tỷ USD	Tỷ lệ phần trăm	Ví dụ chi phí	Ưu điểm	Hạn chế
Báo chí	30,4	24,1	29.800 USD một trang ngày thường của báo Chicago Tribune	Linh hoạt, kịp thời, bao quát hết thị trường địa phương, đông đảo mọi người chấp nhận, độ tin cậy cao	Thời gian tồn tại ngắn, chất lượng tái hiện kém, ít người đọc
Truyền hình	27,4	21,7	1.500 USD cho 30 giây giờ cao điểm ở Chicago	Kết hợp hình, tiếng và cử động khêu gợi cảm xúc, thu hút mạnh sự chú ý, bao quát rộng	Giá quá đắt, quá nhiều quảng cáo, tiếp xúc qua loa, công chúng ít được tuyển chọn
Gửi thư trực tiếp	24,4	19,3	1.520 USD cho tên và địa chỉ của 40.000 thầy thuốc thú y	Công chúng có lựa chọn, linh hoạt, không có cạnh tranh quảng cáo trên cùng phương tiện, trực tiếp với từng người	Giá tương đối cao, hình ảnh mờ nhạt
Truyền thanh	8,5	6,7	700 USD cho một phút giờ cao điểm (trong những giờ phát thanh sáng và chiều) ở Chicago	Đại chúng, chọn lọc kỹ địa bàn và công chúng, giá rẻ	Chỉ có âm thanh, sức thu hút sự chú ý kém hơn so với TV, không có bố cục chuẩn, tiếp xúc thoáng qua
Tạp chí	6,5	5,2	84.390 USD một trang, bốn màu trong Newsweek	Tuyển chọn kỹ địa bàn và công chúng, tin cậy và uy tín, chất lượng tái hiện tốt, tồn tại lâu, nhiều người đọc	Thời gian từ khi mua đến khi đăng quảng cáo lâu, có số phát hành vô ích, không đảm bảo vị trí tốt
Quảng cáo ngoài trời	1,1	0,8	25.500 USD một tháng cho 71 panô ở khu cao điểm của Chicago	Linh hoạt, tần suất lặp lại cao, giá rẻ, ít cạnh tranh	Không lựa chọn công chúng hạn chế tính sáng tạo
Các loại khác	28,1	22,2			
Tổng cộng	126,4	100,0			

Người lập kế hoạch sử dụng phương tiện sẽ lựa chọn trong số những loại hình phương tiện này trên cơ sở xem xét một số biến, và sau đây là những biến quan trọng nhất:

+ *Thói quen sử dụng phương tiện truyền thông của công chúng mục tiêu:* Ví dụ, truyền thanh và truyền hình là những phương tiện có hiệu quả nhất để tiếp cận thanh thiếu niên.

+ *Sản phẩm:* Trang phục của phụ nữ tốt nhất là quảng cáo trong các tạp chí in mầu, còn máy ảnh Polaroid thì giới thiệu trên truyền hình là tốt nhất. Mỗi phương tiện truyền thông có những tiềm năng trình diễn, tạo hình ảnh, thuyết minh, đảm bảo chuẩn xác và thể hiện màu sắc khác nhau.

+ Thông điệp: Thông điệp công bố một đợt bán hàng vào ngày mai sẽ cần đến truyền thanh hay báo chí. Thông điệp có nhiều số liệu kỹ thuật có thể cần đến những tạp chí chuyên ngành hay gửi thư.

+ Giá tiền: Truyền hình rất đắt, trong khi quảng cáo trên báo chí không tốn kém. Điều phải tính đến là chi phí cho một ngàn lần tiếp xúc, chứ không phải tổng chi phí.

Những ý tưởng về cường độ tác động và giá của phương tiện truyền thông cần được xem xét lại thường xuyên. Trong một thời gian dài truyền hình chiếm vị trí khống chế trong hệ thống các phương tiện truyền thông, còn các phương tiện khác đã bị xem nhẹ. Sau đó các nhà nghiên cứu các phương tiện truyền thông bắt đầu nhận thấy hiệu quả của truyền hình bị giảm sút do ngày càng có quá nhiều quảng cáo (những người quảng cáo sử dụng thời lượng ngắn hơn và số lần

quảng cáo nhiều hơn trên truyền hình, làm cho công chúng ít chú ý hơn và cường độ tác động yếu hơn), ngày càng nhiều quảng cáo chớp nhoáng, và số người xem quảng cáo trên TV giảm đi do phát triển truyền hình cáp và đầu máy video. Thêm vào đó giá quảng cáo trên truyền hình tăng nhanh hơn giá của các phương tiện khác. Một số công ty thấy rằng kết hợp quảng cáo trên báo chí và quảng cáo trên truyền hình thường cho hiệu quả tốt hơn là chỉ quảng cáo trên truyền hình không thôi. Điều này cho thấy rõ là những người quảng cáo phải định kỳ rà soát lại các phương tiện truyền thông khác nhau để đảm bảo thuê mua chúng có hiệu quả nhất. Một lý do nữa để cần phải rà soát lại là không ngừng xuất hiện những phương tiện truyền thông mới (xem Môi trường và xu hướng marketing 23-1).

Do có rất nhiều các phương tiện truyền thông và đặc điểm của chúng khác khau, nên người lập kế hoạch sử dụng phương tiện phải quyết định phân bổ ngân sách cho những loại hình phương tiện truyền thông cơ bản. Ví dụ, khi tung ra một loại bánh biscuit mới, Pillsbury có thể quyết định dành 3 triệu USD cho quảng cáo ban ngày trên mạng lưới truyền hình, 2 triệu USD cho quảng cáo trên các tạp chí phụ nữ và 1 triệu USD cho quảng cáo trên báo hàng ngày ở 20 thị trường chính.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 23-1

KHÔNG NGỪNG TÌM KIẾM PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG MỚI

Giống như sản phẩm và dịch vụ, phương tiện truyền thông cũng trải qua những giai đoạn của chu kỳ sống được xác định rõ ràng. Mỗi phương tiện truyền thông mới, báo chí, tạp chí, truyền thanh, phim ảnh, truyền hình, đều có một thời kỳ đỉnh cao rồi sau đó là suy thoái. Những phương tiện lâu đời hơn không chết hẳn, nhưng trong một mức độ nào đó bị sơ cứng, mặc dù thỉnh thoảng lại có một đợt được quan tâm rộ lên. Ngày nay các phương tiện truyền thông mới được sáng chế nhanh hơn nên có thể có chu kỳ phát triển và suy thoái ngắn hơn.

Khi giá truyền hình mạng tăng vọt và số công chúng bị thu hẹp lại, những người quảng cáo lại nghĩ ra hay phát hiện ra những phương tiện quảng cáo mới cho mục tiêu của mình. Người quảng cáo dồn phần lớn ngân sách của mình vào những phương tiện rẻ hơn và có hiệu quả hơn đối với mục tiêu của mình.

Hai phương tiện được lợi nhiều nhất trong sự chuyển hướng này là quảng cáo ngoài trời và truyền hình cáp. Những người quảng cáo đã tăng chi phí của mình cho phương tiện quảng cáo ngoài trời lên 25% trong vòng bốn năm vừa qua, mỗi năm 1,1 tỷ USD. Quảng cáo ngoài trời là một phương thức tuyệt vời để bao quát được nhóm người tiêu dùng quan trọng ở địa phương. Đối với truyền hình cáp cũng như vậy, ngày nay nó đã chiếm hơn 59% tổng số hộ gia đình của Hoa kỳ và đem lại thu nhập về quảng cáo mỗi năm hơn 3 tỷ USD. Các hệ thống truyền hình cáp cho phép biên tập những chương trình có chủ đề hẹp, như hoàn toàn là thể thao, tin tức, chương trình dinh dưỡng, nghệ thuật, v.v...nhắm vào các nhóm công chúng đã chọn lọc.

Những phương tiện có hứa hẹn khác nữa là chính cửa hàng. Những công cụ khuyến mãi tại cửa hàng cũ xưa, như trưng bày hàng trên lối đi và những thẻ ghi giá đặc biệt, được bổ sung thêm đủ loại phương tiện truyền thông mới. Có một số siêu thị đã trang trí logo của công ty trên mặt sàn nơi bán hàng. Họ cũng làm thí điểm những quầy hàng có thuyết minh, để những người đi mua sắm có thể nhận được thông tin khi họ đi qua những gian hàng thực phẩm nhất định. Có công ty đã sử dụng xe video di động có màn hình nối với hệ thống máy tính để cung cấp thông tin về ích lợi của hàng tiêu dùng ("bắp cải hoa rất giàu vitamin C") trong 70% thời lượng và những biện pháp khuyến mãi của người quảng cáo ("trong tuần này giá cả ngũ trắng giảm 20

cent" trong 30% thời lượng.

Người ta cũng sáng tạo ra những phương tiện mới cho những địa điểm khác. Người có nhiều sáng kiến nhất về các phương tiện mới là Chistopher Whittle, ông ta đã tận dụng cả những phòng chờ khám bệnh của các bác sĩ và phòng ăn của các trường học. Công ty của ông đã để những bảng Special Reports tại các phòng chờ của các bác sĩ đồng ý hợp tác, trong đó có đăng những bài chuyên đề về những vấn đề gia đình, sức khỏe và tiền bạc cùng với những trang quảng cáo của Karft, P&G và những người quảng cáo lớn khác. Ông thỏa thuận với các bác sĩ là không để thêm quá hai tạp chí khác ở phòng đợi của họ và khoe rằng 25 triệu người đọc chắc chắn, theo ý ông, sẽ nhớ đến những quảng cáo trong Special Reports gấp bốn lần những quảng cáo trong các tạp chí dịch vụ truyền thông của phụ nữ. Ông cũng tặng máy thu hình cho các phòng ăn của các trường phổ thông, để phát chương trình tin tức trên kênh 1 của ông cũng xen những mụ : quảng cáo mà giới trẻ đặc biệt quan tâm. Trong lĩnh vực này ông đã gặp phải sự phản đối khá mạnh.

Có những người thì đẩy mạnh quảng cáo trên bìa những cuốn sách bán chạy và băng phim video. Các ấn phẩm, như báo cáo hàng năm, các bảng số liệu, catalog và bản tin ngày càng hay đăng các quảng cáo. Nhiều công ty gửi hóa đơn thanh toán hàng tháng (các công ty thẻ tín dụng, cửa hàng bách hóa tổng hợp, công ty xăng dầu, hãng hàng không. v.v..) cũng kèm theo trong phong bì những tài liệu quảng cáo sản phẩm. Một số công ty đã gửi băng ghi âm hay băng ghi hình cho các khách hàng triển vọng để quảng cáo sản phẩm của mình. Khi hiệu suất của những phương tiện truyền thông tiêu chuẩn suy giảm thì việc tìm kiếm những phương tiện truyền thông mới sẽ không ngừng tăng lên.

LỰA CHỌN PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG CỤ THỂ

Bây giờ người lập kế hoạch sử dụng phương tiện truyền thông phải tìm kiếm những phương tiện truyền thông có hiệu quả của chi phí cao nhất. Người lập kế hoạch phương tiện truyền thông phải đứng trước quá nhiều khả năng lựa chọn:

> Trong lĩnh vực tạp chí ở Hoa Kỳ có hơn 4.000 tạp chí được quan tâm đặc biệt. Điều này nghĩa là người quảng cáo có thể dễ dàng tiếp cận các nhóm công chúng có quan tâm đặc biệt, nhưng lại rất khó tiếp cận các nhóm công chúng phổ thông. Những tạp chí vẫn còn có số phát hành lớn là TV Guide và Reader's Digest với số phát hành là 17 triệu bản, tiếp đến là Time, Newsweek, v.v... có số phát hành là 5 triệu bản.
>
> Trong lĩnh vực truyền hình có hơn 1.000 đài quảng cáo và 300 đài TV công cộng. Ngoài ra còn có hàng ngàn chương trình đáng được xem xét. Những chương trình được ưa thích thường là những chương trình của mạng lưới phát vào giờ cao điểm. Tuy vậy những mạng TV đã từng bao quát được 90% hộ gia đình vào thời gian cao điểm trong năm 1980, nay chỉ còn bao quát được hơn 60%. Nguyên do giảm sút là các phương tiện như TV cáp và thanh toán theo chương trình đặt xem, đầu máy video, đầu máy đĩa compact, máy tính và các hình thức giải trí khác hiện đang dành ít cơ hội cho quảng cáo. Những người quảng cáo đang thí điểm sử dụng cả những phương tiện cũ và mới để bù đắp vào phần suy giảm của TV mạng.[23]
>
> Trong lĩnh vực truyền thanh ở Mỹ có khoảng 9.000 đài phát còn trong lĩnh vực báo chí thì có hơn 17.000 tờ báo hằng ngày. Tất cả những yếu tố này đã tạo ra một tình trạng chia nhỏ tới cực độ các phương tiện truyền thông để có thể cho phép những người quảng cáo tiếp cận được những nhóm có quan tâm đặc biệt một cách hiệu quả hơn, nhưng lại làm tăng giá để tiếp cận công chúng phổ thông với những sản phẩm như xà bông, thực phẩm và những thiết bị gia dụng nhỏ.

Ví dụ, người quảng cáo quyết định mua 30 giây quảng cáo trên truyền hình mạng có thể chi 100.000 USD cho một chương trình TV giờ cao điểm, 380.000 cho chương phổ thông đặc biệt như

The Cosby Show, hay 550.000 USD cho một sự kiện như Super Bowl. Làm thế nào người lập kế hoạch sử dụng phương tiện có thể lựa chọn được trong số rất nhiều những phương tiện như vậy? Người lập kế hoạch phương tiện thường dựa vào các dịch vụ đo lường các phương tiện cung cấp những con số ước tính về quy mô công chúng, thành phần công chúng và giá phương tiện. Quy mô công chúng có một số chỉ tiêu sau:

+ *Số xuất bản:* Số đơn vị vật chất mang tải quảng cáo đó.
+ *Công chúng:* Số những người tiếp xúc với phương tiện. (Nếu phương tiện đó có thể xem ké, thì số công chúng sẽ lớn hơn số xuất bản).
+ *Công chúng có hiệu quả:* Số người có những đặc điểm của mục tiêu đã tiếp xúc với phương tiện.
+ *Công chúng tiếp xúc với quảng cáo có hiệu quả:* Số người có những đặc điểm của mục tiêu thực sự đã nhìn thấy quảng cáo.

Tiêu chuẩn chi phí cho một ngàn người

Những người lập kế hoạch sử dụng phương tiện tính chi phí cho một ngàn người được phương tiện tiếp cận. Nếu một quảng cáo toàn trang, bốn màu trong Newsweek giá 84.000 USD và số độc giả ước tính của Newsweek là xấp xỉ ba triệu người thì chi phí để quảng cáo tiếp xúc với 1.000 người sẽ bằng xấp xỉ 28 USD. Cũng quảng cáo đó trong Business Week có thể chỉ tốn có 30.000 USD, nhưng chỉ bao quát được 775.000 người, và như vậy thì chi phí cho một ngàn người sẽ bằng 39 USD. Người lập kế hoạch sử dụng phương tiện sẽ xếp hạng từng tạp chí theo chi phí cho một ngàn người và chọn lấy những tạp chí nào có chi phí cho một ngàn người thấp nhất để tiếp cận người tiêu dùng mục tiêu.

Những chỉ tiêu này cần được điều chỉnh thêm. Thứ nhất là chỉ tiêu đó cần được điều chỉnh theo chất lượng công chúng. Đối với quảng cáo dầu thơm cho trẻ sơ sinh thì một tạp chí có một triệu bà mẹ trẻ đọc sẽ có giá trị tiếp xúc là một triệu người, nhưng nếu có một triệu ông già đọc thì giá trị tiếp xúc đó bằng không. Thứ hai là giá trị tiếp xúc phải điều chỉnh theo xác suất chú ý của công chúng. Ví dụ, những người đọc tạp chí Vogue chú ý nhiều hơn đến những quảng cáo hơn những người đọc Newsweek. Thứ ba là giá trị tiếp xúc phải điều chỉnh theo chất lượng biên tập (uy tín và mức độ tin cậy) mà tạp chí này có thể hơn tạp chí kia. Thứ tư là giá trị tiếp xúc cần được điều chỉnh theo các chính sách bố trí mục quảng cáo của tạp chí và những dịch vụ phụ thêm (như phát hành trong khu vực hay trong ngành chuyên môn và thời gian chờ).

Những người lập kế hoạch sử dụng phương tiện ngày càng hay sử dụng các chỉ tiêu hiệu quả phương tiện hoàn hảo hơn và đưa chúng và các mô hình toán học để xác định một cách kết hợp các phương tiện tốt nhất. Nhiều công ty quảng cáo sử dụng chương trình máy tính để tuyển chọn những phương tiện truyền thông ban đầu rồi sau đó cải tiến thêm căn cứ vào những yếu tố chủ quan vốn có của mô hình đó.[24]

QUYẾT ĐỊNH LỊCH SỬ DỤNG CÁC PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

Người quảng cáo phải giải quyết vấn đề lịch quảng cáo chung và vấn đề lịch quảng cáo chi tiết.

Vấn đề lịch quảng cáo chung

Người quảng cáo quyết định xếp sắp lịch quảng cáo theo thời vụ hay theo chu kỳ kinh doanh. Giả sử 70% mức tiêu thụ được thực hiện từ tháng sáu đến tháng chín. Công ty có ba cách lựa chọn. Công ty có thể thay đổi chi phí quảng cáo của mình theo mùa vụ, ngược với thời vụ hay không thay đổi trong suốt cả năm. Hầu hết các công ty đều theo chính sách quảng cáo theo thời vụ. Tuy vậy cần xem xét trường hợp sau:

Cách đây mấy năm một trong những hãng sản xuất nước ngọt đã tăng kinh phí quảng cáo trái thời vụ. Nhờ vậy đã tăng được mức tiêu dùng trái thời vụ cho nhãn hiệu của mình mà vẫn không gây thiệt hại cho mức tiêu dùng đúng thời vụ của nhãn hiệu đó. Các hãng sản xuất nước ngọt khác bắt đầu làm theo và kết quả là tình hình tiêu dùng trở nên cân bằng hơn. Việc tập trung quảng cáo theo thời vụ trước đã thực hiện được lời tiên đoán.

Forrester đã đề nghị sử dụng phương pháp "động thái ngành" của ông để trắc nghiệm các chính sách quảng cáo theo chu kỳ.[25] Ông thấy quảng cáo có tác dụng trễ đối với mức độ biết đến của người tiêu dùng; mức độ biết đến lại có tác dụng trễ đến mức tiêu thụ của nhà máy; mức tiêu thụ của nhà máy lại có tác dụng trễ đến chi phí quảng cáo. Mối quan hệ theo thời gian này có thể nghiên cứu và biểu diễn thành công thức toán học bằng mô hình mô phỏng trên máy tính. Các chiến lược phân bổ thời gian khác nhau được mô phỏng để đánh giá tác dụng khác nhau của chúng đến mức tiêu thụ của công ty, chi phí và lợi nhuận. Rao và Miller cũng đưa ra một mô hình trễ để nghiên cứu quan hệ của mức tiêu thụ của nhãn hiệu với các chi phí quảng cáo và khuyến mãi trên các thị trường khác nhau. Họ đã trắc nghiệm thành công mô hình của mình với năm nhãn hiệu của Lever tại 15 địa bàn để xác lập mối quan hệ của thị phần với số tiền đã chi cho TV, báo chí, bớt giá và xúc tiến mậu dịch.[26]

Kuehn đã đưa ra một mô hình để khảo sát xem nên phân chia thời gian như thế nào đối với những sản phẩm mua thường xuyên, có tính thời vụ cao, thực phẩm phụ rẻ tiền.[27] Kuehn đã chứng minh rằng thời gian biểu thích hợp phụ thuộc vào mức độ mang sang của quảng cáo và số hành vi thông thường khi lựa chọn nhãn hiệu của khách hàng. Mang sang có nghĩa là mức độ mà hiệu quả của chi phí quảng cáo giảm dần theo thời gian. Mức độ mang sang bằng 0,75 một tháng có nghĩa là hiệu quả hiện tại của chi phí quảng cáo trước đó bằng 75% mức hiệu quả trong tháng trước. Hành vi thông thường chỉ mức độ giữ nguyên nhãn hiệu độc lập với mức độ quảng cáo. Hành vi mua thông thường cao bằng 0,90 chẳng hạn, thì có nghĩa là 90% số người mua lặp lại việc chọn nhãn hiệu đó của mình trong thời gian tới.

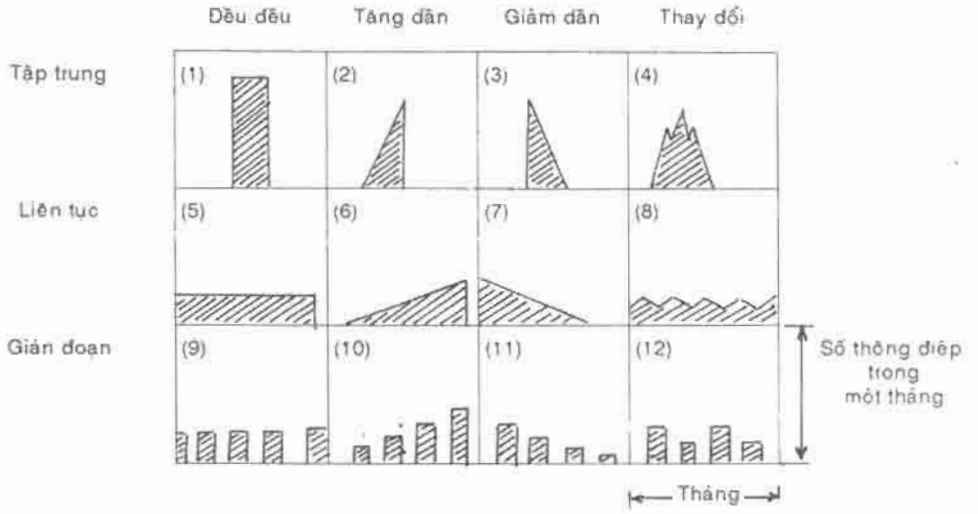
Kuehn phát hiện ra rằng khi không có mức độ mang sang của quảng cáo hay hành vi mua thông thường, thì người thông qua quyết định có cơ sở để sử dụng quy tắc tỷ lệ phần trăm doanh số bán để xác định ngân sách quảng cáo. Thời gian biểu tối ưu cho chi phí quảng cáo trùng hợp với kiểu tiêu thụ theo thời vụ dự kiến của ngành. Nhưng nếu có hiện tượng mang sang của quảng cáo và/hay hành vi mua đều đặn, thì phương pháp xác định ngân sách bằng tỷ lệ phần trăm doanh số bán sẽ không phải là tối ưu. Tốt nhất là xác định thời gian biểu quảng cáo để hướng dẫn việc tiêu thụ. Chi phí quảng cáo phải đạt đỉnh cao trước đỉnh cao của mức tiêu thụ. Thời gian giữa hai đỉnh cao càng lớn khi mức độ mang sang càng lớn. Ngoài ra chi phí quảng cáo càng cần ổn định hơn khi hành vi mua đều đặn có mức độ càng cao.

Vấn đề quảng cáo chi tiết

Vấn đề lịch quảng cáo chi tiết đòi hỏi phải phân bổ chi phí quảng cáo trong một thời kỳ ngắn để đạt cường độ tác động tối đa. Giả sử công ty quyết định mua 30 phút truyền thanh trong tháng Chín.

H.23.4 thể hiện một số mẫu thời gian biểu quảng cáo. Phía trái cho thấy rằng thông điệp quảng cáo trong tháng có thể được tập trung vào một khoảng thời gian ngắn trong tháng (quảng cáo dồn dập), phân bố đều trong cả tháng, hay phân bố gián đoạn trong cả tháng. Phía trên cho thấy rằng thông điệp quảng cáo có thể được phát đi với tần suất đều đều, tăng lên, giảm xuống hay thay đổi.

Thời gian biểu quảng cáo có hiệu quả nhất phụ thuộc vào các mục tiêu truyền thông trong mối quan hệ với bản chất của sản phẩm, khách hàng mục tiêu, kênh phân phối, và những yếu tố marketing khác. Hãy xem xét những trường hợp sau:



H.23.4. Phân loại các kiểu thời gian biểu quảng cáo

Người bán lẻ muốn thông báo một đợt bán đồ trượt tuyết trước thời vụ. Bà ta hiểu rằng chỉ có một số người nhất định mới quan tâm đến môn thể thao trượt tuyết. Bà nghĩ rằng những người mua mục tiêu cần nghe thấy thông điệp đó một hay hai lần là đủ. Mục tiêu của bà là tăng tối đa mức độ bao quát, chứ không phải tần suất. Bà quyết định tập trung thông điệp về những ngày bán hàng với tần suất đều đặn, nhưng để thay đổi thời gian trong ngày nhằm tránh gặp cùng một số công chúng. Bà sử dụng kiểu thời gian biểu (1)

Một nhà sản xuất và phân phối ống giảm thanh muốn lưu giữ tên tuổi của mình trong công chúng. Song ông ta không muốn quảng cáo được phát quá liên tục, bởi vì chỉ có từ 3 đến 5% xe ô tô đang chạy cần đến ống giảm thanh mới vào bất kỳ thời điểm nhất định nào. Ông ta chọn cách quảng cáo gián đoạn. Ngoài ra ông còn biết rằng thứ sáu là ngày lĩnh lương, nên ông bảo trợ một thông điệp ngắn trong ngày giữa tuần và thông điệp dài hơn trong ngày thứ sáu. Ông ta sử dụng kiểu thời gian biểu (12)

Kiểu thời gian biểu quảng cáo cần tính đến ba yếu tố. Mức độ thay đổi người mua thể hiện mức độ có người mua mới tham gia thị trường. Mức độ này càng cao thì quảng cáo càng cần phải liên tục. Tần suất mua hàng là số lần mua trong một thời kỳ mà người mua trung bình mua sản phẩm đó. Tần suất mua hàng càng cao thì quảng cáo càng cần phải liên tục. Mức độ quên là mức độ người mua quên nhãn hiệu đó. Mức độ quên càng lớn thì quảng cáo càng cần phải liên tục.

Khi tung ra một sản phẩm mới người quảng cáo phải lựa chọn giữa quảng cáo liên tục, tập trung, lướt qua và từng đợt. Tính liên tục được đảm bảo bằng lịch quảng cáo đều đặn trong suốt cả thời kỳ nhất định. Nhưng chi phí quảng cáo cao và sự biến động theo thời vụ của mức tiêu thụ hạn chế ý định quảng cáo liên tục. Nói chung người quảng cáo chỉ sử dụng quảng cáo liên tục trong trường hợp cần mở rộng thị trường, đối với những mặt hàng mua thường xuyên và những loại người mua được xác định chặt chẽ. Tập trung đòi hỏi phải chi toàn bộ kinh phí quảng cáo trong một thời kỳ. Điều này chỉ phù hợp với những sản phẩm chỉ tiêu thụ theo thời vụ hay vào ngày nghỉ. Lướt qua có nghĩa là quảng cáo chỉ phát trong một thời kỳ nào đó rồi tiếp đến là thời kỳ ngưng quảng cáo, sau đó lại có một thời kỳ quảng cáo thứ hai. Cách này được sử dụng trong trường hợp kinh phí quảng cáo có hạn. Từng đợt có nghĩa là quảng cáo liên tục với cường độ thấp nhưng được củng cố bằng những đợt định kỳ tăng cường hoạt động. Quảng cáo từng đợt khai thác được điểm mạnh của quảng cáo liện tục và quảng cáo lướt qua để tạo ra một chiến lược lịch thời gian dung hòa. Những người tán thành quảng cáo từng đợt cho rằng công chúng sẽ hiểu

được thông điệp thấu đáo hơn mà lại vẫn tiết kiệm được tiền bạc.

> *Kết quả nghiên cứu của Anheuser-Busch cho thấy rằng có thể ngưng quảng cáo bia Budweiser trên một thị trường cụ thể mà không gây hậu quả xấu cho mức tiêu thụ ít nhất là trong một năm rưỡi. Sau đó công ty có thể tổ chức một đợt quảng cáo dồn dập trong sáu tháng là sẽ khôi phục được nhịp độ tăng trưởng mức tiêu thụ trước đó. Kết quả phân tích này đã đưa công ty bia Budweiser đến chỗ chấp nhận chiến lược quảng cáo từng đợt.*[28]

QUYẾT ĐỊNH VỀ PHÂN BỐ ĐỊA LÝ CỦA PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

Công ty phải quyết định cách phân bố ngân sách quảng cáo theo không gian cũng như thời gian. Công ty quyết định mua quảng cáo toàn quốc khi nó đăng quảng cáo trên mạng lưới truyền hình toàn quốc hay trong các tạp chí phát hành trên toàn quốc. Công ty mua quảng cáo khu vực tức là mua thời gian quảng cáo truyền hình trên một vài thị trường truyền hình hay những số tạp chí phát hành trong khu vực. Trong trường hợp này quảng cáo chỉ bao quát một thị trường nằm trong cự ly từ 40 đến 60 dặm tính từ trung tâm một thành phố, gọi là khu vực ảnh hưởng chính (ADI) hay khu vực marketing đã chọn (DMA). Cuối cùng công ty có thể mua quảng cáo địa phương nghĩa là họ chỉ quảng cáo trên báo chí, đài phát thanh địa phương hay quảng cáo ngoài trời.

Ta hãy xem xét ví dụ sau về vấn đề phân bố địa lý:

> Công ty Pizza Hut bắt các đại lý đặc quyền của mình trả 4% phí quảng cáo. Công ty chi 2% ngân sách của mình cho các phương tiện truyền thông toàn quốc và 2% cho các phương tiện truyền thông khu vực và địa phương. Một phần quảng cáo toàn quốc vô ích, bởi vì những khu vực nhất định Pizza Hut mới xâm nhập ở mức độ thấp. Vì vậy mặc dù Pizza Hut có thể có thị phần 30% trên thị trường đặc quyền bánh pizza trong cả nước, chỉ tiêu này có thể thay đổi rất nhiều, có thành phố chỉ đạt 5% nhưng cũng có những thành phố đạt thị phần 70%. Các đại lý đặc quyền ở những thành phố có thị phần cao muốn chi nhiều kinh phí quảng cáo hơn cho khu vực đó. Nhưng nếu Pizza Hut chi toàn bộ ngân sách của mình cho các phương tiện truyền thông khu vực, thì nó chỉ có đủ tiền để bao quát một nửa nước. Việc chi phí cho khu vực đòi hỏi chi phí sản xuất lớn hơn và nhiều mẫu sáng tác quảng cáo hơn để đảm bảo phù hợp với tình hình của địa phương, thay vì chỉ cần một mẫu sáng tác quảng cáo cho thị trường cả nước. Vì thế quảng cáo toàn quốc có hiệu suất, nhưng không có hiệu quả đối với những tình hình địa phương khác nhau. Mỉa mai thay, nhiều công ty lại thay đổi các biện pháp kính thích tiêu thụ của mình theo khu vực, nhưng thường lại chi phần lớn kinh phí quảng cáo của mình cho toàn quốc.

✦ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ QUẢNG CÁO

Việc lập kế hoạch và quản lý hoạt động quảng cáo tốt chủ yếu phụ thuộc vào việc lượng định hiệu quả quảng cáo. Tuy vậy số công trình nghiên cứu cơ bản về hiệu quả của quảng cáo còn quá ít. Theo Forrester:

> *Tôi nghi ngờ rằng trong ngành lại có thể có một hoạt động nào khác mà ban lãnh đạo lại chi nhiều tiền đến như vậy mà chỉ dựa vào một sự hiểu biết quá hời hợt đến như vậy. Ngành quảng cáo chi 2 hay 3% tổng số kinh phí cho cái mà nó gọi là "nghiên cứu" và cho dù đó hoàn toàn là nghiên cứu thực sự thì số tiền đó là quá nhỏ bé. Tuy nhiên, theo tôi ước tính thì chưa đến một phần mười số tiền đó được xem là để nghiên cứu và cả phát triển nữa, vì những nhiệm vụ này đã được xác định là của các phòng thiết kế và nghiên cứu sản phẩm của các công ty..chắc chắn là không quá 1/5 của 1% tổng chi phí quảng cáo được sử dụng để có được sự hiểu biết lâu bền về cách chi tiêu số 99,8% kinh phí còn lại.*[29]

Hầu hết các cách đo lường hiệu quả quảng cáo đều mang tính chất ứng dụng, đề cập đến

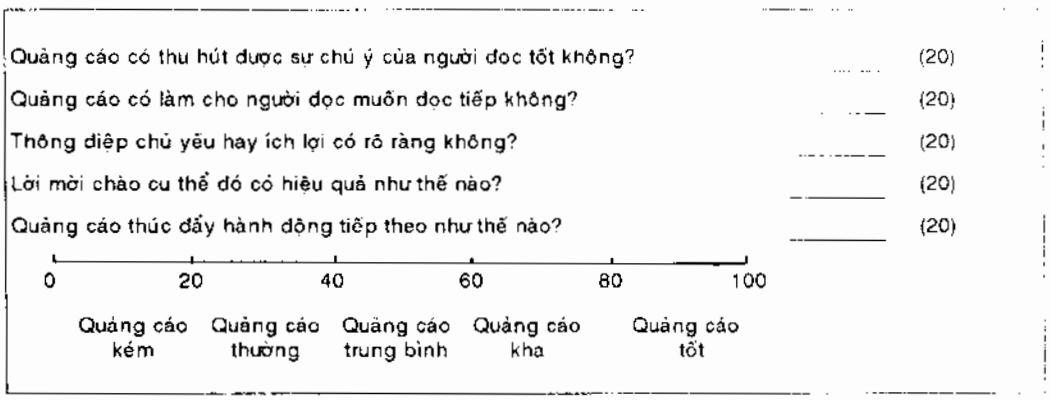
những quảng cáo và chiến dịch cụ thể. Phần lớn số tiền này được các công ty quảng cáo chi vào việc thử nghiệm trước các quảng cáo và chỉ có một phần nhỏ hơn nhiều được chi cho việc đánh giá sau hiệu quả của chúng. Nhiều công ty đã xây dựng một chiến dịch quảng cáo, triển khai có trên thị trường toàn quốc rồi sau đó đánh giá hiệu quả của nó. Tốt hơn là nên giới hạn chiến dịch đó trước tiên ở một hay vài thành phố rồi đánh giá sự tác động của nó trước khi triển khai chiến dịch ra phạm vi toàn quốc với một ngân sách rất lớn. Có công ty đã thí điểm chiến dịch mới của mình trước tiên ở thành phố Poenix. Chiến dịch bị thất bại và như vậy là công ty đó đã tiết kiệm được toàn bộ số tiền mà họ dự kiến chi cho chiến dịch trong toàn quốc.

Hầu hết những người quảng cáo đều cố gắng đo lường hiệu quả truyền thông của quảng cáo, tức là tiềm năng của nó tác động đến mức độ biết đến, hiểu biết và ưa thích. Họ muốn đo lường hiệu quả tiêu thụ, nhưng thường cảm thấy rất khó đo được nó. Tuy vậy cả hai vấn đề này có thể là đã được nghiên cứu.

NGHIÊN CỨU HIỆU QUẢ TRUYỀN THÔNG

Nghiên cứu hiệu quả truyền thông nhằm xác định xem một quảng cáo truyền thông có hiệu quả không. Việc thử nghiệm bài viết có thể tiến hành trước khi đăng tải trên các phương tiện truyền thông và sau khi đã đăng tải trên báo chí hay hệ thống truyền thanh.

Có ba phương pháp chủ yếu để thử nghiệm trước quảng cáo. Thứ nhất là phương pháp đánh giá trực tiếp, tức là đề nghị người tiêu dùng đánh giá các phương án quảng cáo khác nhau. Các kết quả đánh giá này được sử dụng để đánh giá mức độ chú ý, đọc hết, nhận thức, tác động và dẫn đến hành động của quảng cáo (xem H.23.5). Mặc dù phương pháp lượng định tác dụng thực tế của quảng cáo chưa hoàn hảo, số điểm đánh giá cao hơn vẫn cho biết một quảng cáo có khả năng đạt hiệu quả cao hơn. Phương pháp thử nghiệm tập quảng cáo yêu cầu người tiêu dùng xem và/hay nghe một loạt các quảng cáo trong một thời gian mà họ thấy cần thiết. Sau đó đề nghị họ nhớ lại tất cả các quảng cáo đó và nội dung của chúng có hay không có sự hỗ trợ của người phỏng vấn. Mức độ ghi nhớ của họ cho thấy khả năng của một quảng cáo được để ý đến và thông điệp có dễ hiểu và dễ nhớ. Phương pháp thử nghiệm trong phòng thí nghiệm sử dụng các thiết bị để đo các phản ứng tâm lý của người tiêu dùng như nhịp tim, huyết áp, sự giãn nở đồng tử, hiện tượng đổ mồ hôi, đối với quảng cáo. Những cách trắc nghiệm này đo khả năng thu hút sự chú ý của quảng cáo, nhưng không cho biết gì về sự tác động của nó đến niềm tin, thái độ hay ý định quảng cáo. (Khái niệm và công cụ marketing 23–1 sẽ trình bày những phương pháp nghiên cứu quảng cáo đặc biệt.)



H.23.5. Bảng cho điểm quảng cáo đã đơn giản hóa

Người quảng cáo cũng cần quan tâm đến việc trắc nghiệm lại tác dụng truyền thông chung của một chiến dịch quảng cáo đã hoàn thành. Chiến dịch quảng cáo đó đã làm tăng đến mức độ nào mức độ biết đến nhãn hiệu, mức độ hiểu biết đầy đủ nhãn hiệu, mức độ ưa thích nhãn hiệu được nói ra,v.v....? Giả thiết là người quảng cáo đã đo những mức độ này trước khi triển khai chiến dịch, họ có thể chọn ra một cách ngẫu nhiên một nhóm mẫu những người tiêu dùng sau chiến dịch để đánh giá hiệu quả truyền thông. Nếu một công ty hy vọng tăng mức độ biết đến nhãn hiệu từ 20% lên 50% mà chỉ tăng được chỉ tiêu đó lên 30%, thì như vậy là có điều gì đó không ổn: công ty chi không đủ kinh phí, quảng cáo kém hay để sót một yếu tố khác nào đó.

CÁC PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QUẢNG CÁO

Có một số phương pháp để thử nghiệm trước quảng cáo.

Báo chí. Dịch vụ thử nghiệm trước quảng cáo trên báo chí của hai hãng Starch và Gallup & Robinson, Innc, được sử dụng rất rộng rãi. Trong trường hợp này quảng cáo cần thử nghiệm được đăng tải trên các tạp chí. Sau đó các tạp chí này được phát hành đến những người tiêu dùng, Ít lâu sau sẽ liên hệ và phỏng vấn những người tiêu dùng đó về các tạp chí và những quảng cáo của nó. Các kết quả trắc nghiệm mức độ ghi nhớ và công nhận được sử dụng để xác định hiệu quả của quảng cáo. Trong trường hợp của Starch có chuẩn bị ba mức đánh giá người đọc: (a) đã lưu ý, tỷ lệ phần trăm người đọc nhớ được là đã thấy quảng cáo đó trong tạp chí; (b) đã thấy liên tưởng, tỷ lệ phần trăm những người nhận được đúng sản phẩm và người quảng cáo theo quảng cáo đó; và (c) đọc gần hết, tỷ lệ phần trăm những người nói rằng họ đã đọc quá nửa nội dung viết trong quảng cáo. Starch cũng cung cấp những chỉ tiêu quảng cáo thể hiện điểm bình quân của từng lớp sản phẩm trong năm và tách riêng cho nam và nữ, cho từng tạp chí để tạo điều kiện cho những người quảng cáo có thể so sánh tác dụng của quảng cáo của mình với quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh.

Dịch vụ truyền thanh và truyền hình. Có bốn phương pháp thử nghiệm trước chương trình phát:

+ *Thử nghiệm tại nhà:* Một máy chiếu màn ảnh nhỏ được đem đến nhà những người tiêu dùng mục tiêu. Sau đó những người tiêu dùng này được xem các mục quảng cáo. Phương pháp này thu hút được toàn bộ sự chú ý của đối tượng, những lại tạo ra một tình huống xem không tự nhiên.

+ *Thử nghiệm trên xe moóc:* Để bám sát hơn điểm thực tế thông qua quyết định của người tiêu dùng, việc thử nghiệm trước được tiến hành trên một xe moóc kéo đến một trung tâm thương mại. Những người đi mua sắm được xem những sản phẩm thử nghiệm và được tạo cơ hội để lựa chọn một loạt các nhãn hiệu trong khung cảnh mua sắm náo nhiệt. Sau đó người tiêu dùng được xem một loạt các chương trình quảng cáo thương mại. Rồi họ được phát một phiếu mua hàng để sử dụng tại trung tâm thương mại. Bằng cách đánh giá số phiếu thu hồi người quảng cáo có thể ước tính được ảnh hưởng của quảng cáo thương mại đến hành vi mua sắm.

+ *Thử nghiệm tại rạp chiếu:* Người tiêu dùng được mời đến rạp chiếu để xem một phim truyền hình mới cùng với một số mục quảng cáo thương mại. Trước khi buổi chiếu bắt đầu, người tiêu dùng cho biết những nhãn hiệu ưa thích của mình trong các loại sản phẩm khác nhau. Sau khi xem người tiêu dùng lại được yêu cầu lựa chọn những nhãn hiệu ưa thích của mình trong những loại sản phẩm khác nhau đó. Sự thay đổi sở thích được xem

là số đo khả năng thuyết phục của quảng cáo thương mại.

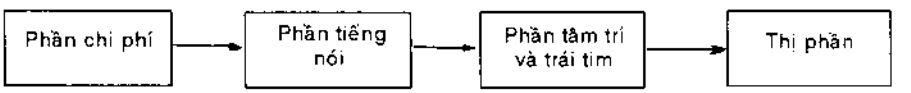
+ *Thử nghiệm trong không trung:* Các cuộc thử nghiệm này được tiến hành trên kênh TV bình thường. Những người được phỏng vấn được tập trung lại để xem chương trình quảng cáo thử nghiệm hay được tuyển chọn căn cứ vào chương trình họ đã xem. Họ được nêu ra những câu hỏi về mức độ ghi nhớ quảng cáo của mình. Phương pháp này tạo ra một bầu không khí thực sự thực tế để đánh giá các chương trình quảng cáo thương mại.

NGHIÊN CỨU HIỆU QUẢ TIÊU THỤ

Việc nghiên cứu hiệu quả truyền thông của quảng cáo giúp người quảng cáo đánh giá hiệu quả truyền thông của quảng cáo, thế nhưng không cho biết gì nhiều về tác dụng đến mức tiêu thụ của nó. Một quảng cáo làm tăng mức độ biết đến nhãn hiệu lên 20% và mức độ ưa thích nhãn hiệu lên 10% sẽ tạo ra được một mức tiêu thụ là bao nhiêu?

Hiệu quả tiêu thụ của quảng cáo nói chung khó đo lường hơn hiệu quả truyền thông. Ngoài quảng cáo ra mức tiêu thụ còn chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác, như các tính chất của sản phẩm, giá cả, mức độ sẵn có và hoạt động của các đối thủ cạnh tranh. Những yếu tố khác này ít hay nhiều đều có thể kiểm soát được, và dễ nhất là đo tác động của quảng cáo đến mức tiêu thụ. Tác động tiêu thụ dễ đo nhất trong những tình huống marketing trực tiếp và khó nhất đối với quảng cáo tạo lập hình ảnh của nhãn hiệu hay của công ty.

Nói chung các công ty đều quan tâm đến việc tìm hiểu xem mình chi quá mức hay chi chưa đủ mức cho quảng cáo. Có một cách là sử dụng công thức sau:



Nói cách khác, phần chi phí quảng cáo của công ty tạo ra phần tiếng nói để tranh thủ được phần tâm trí và trái tim và cuối cùng là thị phần. Peckham đã nghiên cứu mối quan hệ giữa phần tiếng nói và thị phần của một số sản phẩm tiêu dùng trong một số năm và đã phát hiện thấy tỷ lệ 1–1 đối với những sản phẩm đã ổn định và tỷ lệ 1,5 – 2,0 trên 1,0 đối với những sản phẩm mới.[30] Sử dụng công thức này và giả sử ta đang xem xét những số liệu sau đây của ba công ty đã khá vững chân, đang bán cùng một sản phẩm gần như giống nhau với cùng một giá:

	Chi phí quảng cáo	Phần tiếng nói	Thị phần	Hiệu quả của quảng cáo
A	2.000.000 USD	57,1	40,0	70
B	1.000.000	28,6	28,6	100
C	500.000	14,3	31,4	220

Công ty A đã chi 2.000.000 USD trong số tổng chi phí của ngành là 3.500.000 USD, như vậy phần tiếng nói của nó bằng 57,1%. Tuy thế thị phần của nó chỉ bằng 40%. Bằng cách chia thị phần của nó cho phần tiếng nói của nó ta sẽ được tỷ số hiệu quả quảng cáo bằng 70, có nghĩa là công ty A hoặc là đã chi quá mức hoặc là chi chưa đủ mức. Công ty B chi 28,6% tổng chi phí quảng cáo và có thị phần là 28,6% như vậy có thể kết luận là công ty B chi tiền có hiệu quả. Công ty C chỉ chi có 14,3% tổng chi phí, thế nhưng lại đạt thị phần 31,4%. Điều này có nghĩa là công ty C đã chi tiền cực kỳ hiệu quả và chắc chắn sẽ phải tăng thêm chi phí của mình.

Các nhà nghiên cứu cố gắng đo lường tác dụng tiêu thụ bằng cách phân tích những số liệu lịch sử hay thực nghiệm. Phương pháp lịch sử đòi hỏi phải tìm mối tương quan của mức tiêu thụ trong quá khứ với chi phí quảng cáo trong quá khứ theo nguyên tắc đồng thời hay trễ bằng những phương pháp thống kê tiên tiến. Palda đã nghiên cứu hiệu quả của chi phí quảng cáo đối với mức tiêu thụ của công ty Lydia Pinkham Vegetable Compound từ 1908 đến 1960[31]. Ông đã tính hiệu quả tăng mức tiêu thụ dài hạn và ngắn hạn của quảng cáo. Số kinh phí quảng cáo tăng thêm chỉ làm tăng mức tiêu thụ ngắn hạn lên 50 cent, có nghĩa là Pinkham chi quá nhiều cho quảng cáo. Thế nhưng hiệu quả tăng mức tiêu thụ lâu dài lớn hơn gấp ba lần. Palda đã tính tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên chi phí quảng cáo của công ty là 37% trong suốt toàn bộ thời kỳ đó.

Montgomery và Silk đã ước tính hiệu quả tiêu thụ của ba công cụ truyền thông đã được sử dụng trong ngành dược phẩm.[32] Một công ty dược phẩm đã chi 38% ngân sách truyền thông của mình cho gửi thư trực tiếp, 32% cho mẫu chào hàng và tài liệu, và 29% cho quảng cáo trên các tạp chí. Tuy vậy kết quả nghiên cứu hiệu quả tiêu thụ cho thấy rằng quảng cáo trên các tạp chí, một công cụ truyền thông ít được sử dụng nhất, có mức co giãn theo quảng cáo lâu dài lớn nhất, ở đây là 0,365; mẫu chào hàng và tài liệu có mức co giãn là 0,108; còn gửi thư trực tiếp thì có mức co giãn bằng 0,018. Họ đã kết luận rằng công ty chi quá nhiều cho việc gửi thư trực tiếp và quá ít cho quảng cáo trên các tạp chí.

Một số nhà nghiên cứu khác lại sử dụng phương pháp thiết kế thí nghiệm để đo lường tác dụng tiêu thụ của quảng cáo. Thay vì chi một tỷ lệ phần trăm bình thường kinh phí quảng cáo trên doanh số bán tại tất cả các địa bàn, công ty chi nhiều hơn tại một số địa bàn và chi ít hơn tại một số địa bàn khác. Những thủ thuật này được gọi là thử nghiệm chi cao hơn và thử nghiệm chi thấp hơn. Nếu thử nghiệm chi cao hơn làm tăng đáng kể mức tiêu thụ, thì có nghĩa là công ty đã chi không đủ mức. Nếu nó không làm tăng được mức tiêu thụ và nếu thử nghiệm chi thấp hơn cũng không làm giảm mức tiêu thụ, thì như vậy là công ty đã chi quá mức. Tất nhiên những thử nghiệm này đòi hỏi phải có sự khống chế tốt thí nghiệm và tiến hành trong một thơi gian đủ dài để có thể ghi nhận được hiệu quả trễ của việc thay đổi mức chi phí quảng cáo.

Du Pont là một trong những công ty đầu tiên thiết kế các thí nghiệm quảng cáo. Chi nhánh sơn của Du Pont đã chia 56 địa bàn tiêu thụ thành ba nhóm với thị phần cao, vừa và thấp. Du Pont đã chi kinh phí quảng cáo với mức bình thường tại một phần ba địa bàn của nhóm, gấp hai và một lần rưỡi kinh phí bình thường tại một phần ba địa bàn khác, và gấp bốn lần bình thường tại một phần ba địa bàn còn lại (xem H.23.6). Sau khi kết thúc thí nghiệm, Du Pont đã ước tính xem các mức chi phí quảng cáo cao hơn đã tăng thêm được mức tiêu thụ lên bao nhiêu. Công ty phát hiện thấy rằng chi phí quảng cáo cao hơn đã tăng mức tiêu thụ lên không đáng kể và tại những địa bàn có thị phần cao của Du Pont thì mức tiêu thụ tăng ít hơn.[33]

		Chi phí quảng cáo của Du Pont		
		Bình thường	2,5 lần mức bình thường	4 lần mức bình thường
Thị phần của Du Pont	Cao			
	Vừa			
	Thấp			

H.23.6. Thiết kế thí nghiệm để thử nghiệm hiệu quả của ba mức chi phí quảng cáo đối với thị phần

Một cách phân bổ ngân sách quảng cáo theo dại lý nữa là sử dụng mô hình có tính đến sự khác nhau giữa các địa bàn về quy mô thị trường, phản ứng đáp lại quảng cáo, hiệu suất của các phương tiện truyền thông, cạnh tranh và mức lợi nhuận. Urban đã đưa ra một mô hình phân bổ phương tiện truyền thông dựa trên các biến địa lý này để phân bổ ngân sách quảng cáo. [34]

Nhìn chung ngày càng có nhiều công ty cố gắng tìm cách đo lường hiệu quả tiêu thụ của chi phí quảng cáo thay vì chỉ giải quyết đo lường hiệu quả truyền thông.

✦ TÓM TẮT

Quảng cáo là việc người bán sử dụng các phương tiện truyền thông có trả tiền để truyền đi thông tin thuyết phục về sản phẩm dịch vụ hay tổ chức của mình, và là một công cụ khuyến mãi rất hiệu lực. Quảng cáo có nhiều hình thức (toàn quốc, khu vực, địa phương hàng tiêu dùng, tư liệu sản xuất, bán lẻ; sản phẩm, nhãn hiệu, định chế,v.v..) được thiết kế nhằm đạt những mục tiêu rất khác nhau (tiêu thụ tức thì, nhận biết nhãn hiệu, ưa thích,v.v...)

Việc thông qua quyết định quảng cáo là một quá trình năm bước gồm xác định mục tiêu, quyết định ngân sách, quyết định thông điệp, quyết định phương tiện truyền thông và đánh giá hiệu quả của quảng cáo. Người quảng cáo cần xác định rõ mục tiêu của quảng cáo là thông tin, thuyết phục hay nhắc nhở người mua. Ngân sách quảng cáo có thể xây dựng căn cứ vào khả năng, tính bằng tỷ lệ phần trăm doanh số bán, căn cứ vào chi phí của các đối thủ cạnh tranh hay căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ, và hiện đã có những mô hình quyết định hoàn hảo hơn. Quyết định thông điệp đòi hỏi phải trải qua các bước hình thành thông điệp, đánh giá và lựa chọn thông điệp và thực hiện có hiệu quả thông điệp đó. Quyết định phương tiện truyền thông đòi hỏi phải xác định phạm vi bao quát, tần suất và chỉ tiêu cường độ tác động; lựa chọn các loại hình phương tiện truyền thông cơ bản, lựa chọn phương tiện truyền thông cụ thể và lên lịch sử dụng phương tiện truyền thông. Cuối cùng việc đánh giá chiến dịch đòi hỏi phải đánh giá các hiệu quả truyền thông và hiệu quả tiêu thụ trước, trong khi và sau khi quảng cáo.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Xem Russell H.Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (New York: Association of National Advertisers, 1961).
2. Xem William L.Wilkie and Paul W.Farris, "Comparison Advertising Problem and Potential", *Journal of Marketing*, October 1975, pp 7-15.
3. Để tìm hiểu kỹ hơn hãy xem David A. Aaker and James M.Carman, "Are You Pveradvertising?" *Journal of Advertising Research*, August-September 1982,pp.57-70.
4. Gerald J.Tellis, "Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice" , *Journal of Marketing Research*, May 1988,pp.134-44
5. Xem Donald E. Schultz, Dennis Martin and William P. Brown, *Strategic Advertising Compaigns* (Chicago: Crain Books, 1984),pp.192-97
6. M.L.Vidale and H.R.Wolfe, "An Operations-Research Study of Sales Response to Advertising", *Operations Research*, June 1957,p.370-81
7. John D.C Little, "A Model of Adaptive Control of Promotional Spending", *Operations Research*, November 1966,pp.1075-97.
8. Về các mô hình xác định ngân sách quảng cáo khác, hãy xem Gary L.Lilien, Philip Kotler

and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Englewood Ciffs, NJ: Prentice-Hall,1992) Chap.6.

9. Xem John Koten, "Creativity, Not Budget Size, Is Vital to TV-Ad Popularity", *The Wall Street Journal*, March 1,1984, p.25.

10. Xem "Keep Listening to That Wee, Small Voice", trong *Communications of an Advertising Man* (Chicago: Leo Burnett Co., 1961), p.61.

11. John C. Maloney, *"Marketing Decisions and Attitude Research"*, trong Effective Marketing Coordination, ed. George L.Baker, Jr. (Chicago: American Marketing Association 1961),pp.595-618.

12. Rất may là lần này chi phí cho sáng tác quảng cáo sơ bộ giảm nhanh cùng với sự hoàn thiện các phương pháp in trên máy tính. Phòng sáng tác của một công ty quảng cáo có thể xây dựng nhiều phương án quảng cáo trong một thời gian ngắn bằng cách rút ra trong tập lưu trữ của máy tính những hình ảnh khác nhau, các kiểu bố cục khác nhau,v.v..

13. Irwin Gross, "An Analytical Approach to the Creative Aspect of Advertising Operations" (Ph.D.Disesertation, Case Institute of Technology, November 1967).

14. Dik Warren Twedt, "How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising" *Journal of Marketing*, January 1969, pp.53-57

15. Xem William A. Mindak and H.Malcolm Bybee, "Marketing Application to Fund Raising". *Journal of Marketing*, July 1971,pp.13-18

16. Xem Peter L. Henderson, James F. Hind and Sidney E. Brown, Sales Effect of Two Campaign Themes", *Journal of Advertising Research*, December 1961, pp.2-11.

17. Lalita Manrai, "Effect of Labeling Strategy in Advertising Self-Referencing versus Psycho logical Reactance" (Ph.D dissertation, Northwestern University, 1987).

18. L. Greenland, "Is This the Era of Positioning?" *Advertising Age*, May 29, 1972.

19. David Ogilvy and Joel Raphaelson, "Research on Advertising Techniques That Work and Don't Work", *Harvard Business Review*, July-August 1982,pp.14-18.

20. Schultz et al., *Strategic Advertising Campaigns*, p.340.

21. Xem Herbert E. Krugman, "What Makes Advertising Effective?" *Harvard Business Review* March-April 1975, pp.96-103, và 98.

22. Xem Peggy J.Kreshel, Kent M. Lancaster, and Margaret A. Toomey, " Advertising Media Planning: How Leading Advertising Agencies Estimate Effective Reach and Frequency" (Urbana: University of Illinois, Department of Advertising, paper no.20. January 1985) Cũng xem Jack Z. Sissors and Lincoln Bumba, *Advertising Media Planning*, 3rd ed (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1988), Chap.9.

23. Xem "As Network TV Fades, Many Advertisers Try Age-Old Promotions: They Switch to Direct Mail, Coupon and PR Ploys", *The Wall Street Journal*, August 26, 1986,p.1.

24. Xem Roland T. Rust, *Advertising Media Models*: A Practical Guide (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).

25. Xem Jay W.Forrester, "Advertising: A Problem in Industrial Dynamics" *Harvard Business Review*, March-April 1959, pp.100-110

26. Xem Amber G. Rao and Peter B. Miller, "Advertising/Sales Response Functions", *Journal of Advertising Research*, April 1975,pp.7-15.

27. Xem Alfred A.Kuehn, "How Advertising Performance Depends on Other Marketing

Chương 24

THIẾT KẾ CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING TRỰC TIẾP, KÍCH THÍCH TIÊU THỤ, VÀ QUAN HỆ VỚI CÔNG CHÚNG

Quà tặng giống như cái móc.

Martial (86 sau Công nguyên)

Chúng tôi không xem thường những gì có thể đem lại cho chúng tôi một sự quan tâm chu đáo.

Mark Twain

Trong chương này ta sẽ trình bày bản chất và công dụng của ba công cụ khuyến mãi marketing trực tiếp, kích thích tiêu thụ và quan hệ quần chúng. Những công cụ này thường được xem là thứ yếu so với những công cụ chủ yếu của quảng cáo và bán hàng trực tiếp. Tuy vậy, chúng vẫn có thể có đóng góp to lớn cho thành quả marketing và đang đóng một vai trò ngày càng to lớn. Marketing trực tiếp, kích thích tiêu thụ và quan hệ quần chúng vẫn không được những người làm marketing hiểu biết thấu đáo và ngay cả những phòng marketing được tổ chức ra thường cũng không vận dụng được chúng một cách có hiệu quả. Những công ty đầu tiên biết sử dụng những công cụ này một cách có hiệu quả trong ngành mình chắc chắn sẽ giành được lợi thế cạnh tranh đáng kể.

✦ MARKETING TRỰC TIẾP

Hầu hết các công ty đều dựa chủ yếu vào quảng cáo, kích thích tiêu thụ và bán hàng trực tiếp để đẩy mạnh tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ của mình. Họ sử dụng quảng cáo để tạo ra sự biết đến và quan tâm, kích thích tiêu thụ để khuyến khích mua hàng, và bán hàng trực tiếp để hoàn tất việc bán hàng. Marketing trực tiếp cố gắng kết hợp cả ba yếu tố này lại để đi đến chỗ bán hàng trực tiếp không qua trung gian. Một người sau khi tiếp xúc với quảng cáo, trong catalog, thư gửi trực tiếp, qua điện thoại, trong tạp chí, báo chí, trên TV hay chương trình truyền thanh, có thể gọi điện thoại miễn phí số 800 và đặt mua hàng theo số thẻ tín dụng hay trả lời bằng thư đặt hàng trong đó có ghi số thẻ tín dụng hay kèm theo một tờ séc.

Mặc dù marketing trực tiếp xuất hiện đầu tiên dưới hình thức gửi thư trực tiếp và catalog đặt hàng qua bưu điện, trong những năm gần đây đã có thêm nhiều hình thức khác, như marketing qua điện thoại, trả lời trực tiếp trên truyền thanh và truyền hình, mua hàng qua hệ thống điện tử,v.v... Các công cụ marketing rất đa dạng này đều có một điểm chung là chúng đều được sử dụng để có được những đơn đặt hàng trực tiếp của các khách hàng mục tiêu hay các khách hàng

triển vọng. Điều này trái ngược với quảng cáo đại trà. Quảng cáo đại trà bao quát một số đông công chúng không cụ thể và trong số đó phần lớn họ không đến thị trường để tìm kiếm sản phẩm và cũng không quyết định mua sắm tại một cửa hàng bán lẻ cho đến khi có dịp nào đó trong tương lai.

Mặc dù trong những năm gần đây marketing trực tiếp đã phát triển mạnh mẽ, rất nhiều công ty vẫn còn xem nó có vai trò thứ yếu trong hệ thống khuyến mãi của mình. Các phong quảng cáo, kích thích tiêu thụ và lực lượng bán hàng được nhận phần lớn kinh phí khuyến mãi và ra sức bảo vệ ngân sách của mình (mặc dù có một phần nào đó trong các ngân sách đó được sử dụng cho marketing trực tiếp). Nhiều công ty quảng cáo vẫn chưa cung ứng dịch vụ marketing trực tiếp, hơi vì họ chưa quen với hình thức dịch vụ mới này hay vì tin rằng họ có thể kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách xây dựng và triển khai những chiến dịch quảng cáo. Tuy vậy hầu hết những công ty quảng cáo lớn đều đã chuẩn bị những điều kiện để thực hiện marketing trực tiếp và đang ngày càng cung ứng cho khách hàng của mình những phương tiện truyền thông phong phú hơn.

Lực lượng bán hàng có những lý do riêng của họ để phản đối marketing trực tiếp. Theo ý kiến của Roman thì:

> *Khi nhân viên bán hàng nghe thấy "marketing trực tiếp" là họ cảm thấy một cách trực giác rằng mảnh đất của họ bị đe dọa và các khách hàng sẽ từ bỏ họ và gửi đơn đặt hàng trực tiếp. Cho dù chương trình chỉ ở một mức rất khiêm tốn là hình thành một danh sách những khách hàng có du tiêu chuẩn để có được danh sách khách hàng tốt hơn và do đó mức tiêu thụ sẽ cao hơn, thì đối với lực lượng bán hàng đã ngoài cha chung vẫn có sự khó chịu vì thấy rằng bị mất quyền kiểm soát quá trình tiêu thụ.*

Tất nhiên cũng có những công ty ngoại lệ. Citicorp, At T, IBM, Ford và American Airlines đã sử dụng marketing trực tiếp để thiết lập những mối quan hệ có lợi với khách hàng từ nhiều năm nay. Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Quaker Oats, General Foods và nhiều người làm marketing hàng đóng gói khác đã bắt đầu sử dụng các phương pháp marketing trực tiếp từ cuối những năm 1980 để chào mẫu sản phẩm, duy trì lòng trung thành của khách hàng và tranh thủ những khách hàng mục tiêu đang sử dụng các nhãn hiệu cạnh tranh. Những người bán lẻ như Saks Fifth Avenue và Bloomingdale's thường xuyên gửi catalog để hỗ trợ thêm cho việc bán hàng tại các cửa hàng. Các công ty marketing trực tiếp như L.L.Bean, Land' End, Eddie Bauer, Spiegel's Franklin Mint và Sharper Image đã xây dựng cơ đồ của mình bằng marketing trực tiếp dưới hình thức đặt hàng qua bưu điện và đặt hàng qua điện thoại. Một số người đã mở những cửa hàng bán lẻ sau khi đã củng cố vững chắc được tên nhãn hiệu nhờ marketing trực tiếp.

BẢN CHẤT, SỰ PHÁT TRIỂN VÀ ƯU ĐIỂM CỦA MARKETING TRỰC TIẾP

Trải qua nhiều năm, thuật ngữ marketing trực tiếp đã được hiểu theo những nghĩa mới. Lúc đầu nó chỉ là một hình thức marketing trong đó sản phẩm hay dịch vụ được chuyển từ người sản xuất đến người tiêu dùng mà không sử dụng một người trung gian nào. Theo nghĩa này những công ty sử dụng nhân viên bán hàng để bán hàng trực tiếp cho người sử dụng cuối cùng hay tổ chức ra những cửa hàng bán lẻ của nhà máy đều là sử dụng marketing trực tiếp. Sau này thuật ngữ đó được dùng để chỉ marketing thực hiện qua bưu điện, tức là marketing bằng catalog hay marketing bằng thư trực tiếp. Khi điện thoại và các phương tiện truyền thông khác được sử dụng nhiều trong việc chào hàng trực tiếp cho khách hàng, thì marketing trực tiếp đã được Hiệp Hội Marketing trực iếp (DMA) định nghĩa lại như sau:

+ Marketing trực tiếp là một hệ thống tương tác của marketing có sử dụng một hay nhiều phương tiện quảng cáo để tác động đến một phản ứng đáp lại đo được và/hay việc giao dịch tại bất kỳ địa điểm nào.

Trong định nghĩa này điều quan trọng là marketing được thực hiện nhằm thu được một phản ứng đáp lại đo được, thường là một đơn đặt hàng của khách hàng. (Có thể gọi là marketing đơn hàng trực tiếp)

Ngày nay nhiều người sử dụng marketing trực tiếp đã thấy rằng nó đang đóng một vai trò ngày càng lớn hơn (có thể gọi là marketing quan hệ trực tiếp)[2]. Những người làm marketing trực tiếp này sử dụng các phương tiện quảng cáo trả lời trực tiếp để bán hàng và tìm hiểu về một khách hàng có tên và đặc điểm chuyên môn đã được nhập vào cơ sở dữ liệu khách hàng nhằm thiết lập mối quan hệ thường xuyên và ngày càng phong phú hơn. Điều quan trọng là thiết lập được những mối quan hệ ưu tiên với khách hàng. Các hãng hàng không, khách sạn và các doanh nghiệp khác đang thiết lập những mối quan hệ vững chắc với khách hàng thông qua những chương trình thưởng vì có tần suất sử dụng cao và sử dụng cơ sở dữ liệu về khách hàng để chào hàng đến từng cá nhân khách hàng. Họ chào hàng cho những khách hàng cũ và những khách hàng triển vọng nào có nhiều khả năng nhất, mong muốn và sẵn sàng mua sản phẩm hay dịch vụ đó. Nếu họ thành công, thì họ sẽ tranh thủ được mức độ hưởng ứng cao hơn nhiều đối với các biện pháp khuyến mãi của mình.

Mức tiêu thụ do các kênh marketing trực tiếp tạo ra đã tăng lên với nhịp độ nhanh. Trong khi doanh số bán lẻ tăng hằng năm khoảng 6%, thì doanh số bán hàng theo catalog gửi thư trực tiếp tăng khoảng 10%. Doanh số bán qua catalog gửi thư trực tiếp theo ước tính đã đạt 164 tỷ USD vào năm 1988[3]. Khái niệm và công cụ marketing 24-1 trình bày những phương tiện quảng cáo tương đối phổ biến hơn đã được sử dụng trong marketing trực tiếp.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 24-1

NHỮNG CÔNG CỤ CHỦ YẾU CỦA MARKETING TRỰC TIẾP

Marketing bằng catalog. Những người làm marketing bằng catalog hàng năm đã gửi qua bưu điện hơn 12,4 tỷ bản sao của hơn 8.500 catalog khác nhau. Một hộ gia đình trung bình nhận được ít nhất là 50 catalog mỗi năm. Những công ty bán lẻ hàng tổng hợp lớn như J C Penney, Spiegel, cũng gửi catalog với đầy đủ các chủng loại hàng hóa của mình. Những cửa hàng chuyên doanh, như Neiman-Marcus và Saks Fifth Avenue, gửi catalog để vun đắp một thị trường trong *tầng lớp trung lưu lớp trên cho những hàng hóa giá cao, thường là loại nhập ngoại như quần áo* tắm, đồ trang sức thời thượng và thực phẩm tươi sống. Một số công ty lớn cũng đã mua hay thành lập những chi nhánh nhận đặt hàng qua bưu điện. Xerox chào bán sách cho trẻ em, Avon bán quần áo phụ nữ, W R Grace bán phô mai, American Airlines bán túi xách, General Foods bán bộ đồ may vá, và General Mills bán quần áo thể thao. Trong nghề bán hàng theo catalog qua bưu điện có hàng ngàn doanh nghiệp nhỏ thường phát hành những catalog trong những lĩnh vực hàng chuyên ngành, như hàng điện tử tiêu dùng, thiết bị cắt cỏ và làm vườn, trang phục của phụ nữ, đồ gia dụng,v.v... trong số những công ty bán hàng theo catalog qua bưu điện đổi mới nhất có Land's End (quần áo thể thao), L.L.Bean (quần áo thể thao), và Sharper Image (điện tử tiêu dùng). Những công ty bán hàng theo catalog này dẫn đầu trong việc phát triển các chủng loại sản phẩm hấp dẫn và minh họa chúng bằng ảnh màu rất đẹp. Họ đảm bảo số điện thoại miễn phí trong 24 giờ một ngày, thanh toán bằng thẻ tín dụng và gửi hàng sớm.

Sự thành công của việc bán hàng theo đơn đặt hàng qua bưu điện phụ thuộc rất nhiều vào

khả năng của công ty quản lý văn thư và các danh sách khách hàng, kiểm soát chất chế lượng hàng dự trữ, cung ứng hàng có chất lượng và tạo ra được một hình ảnh đặc biệt về việc đem lại lợi ích cho khách hàng. Một số công ty bán hàng theo catalog đã tạo đặc điểm nổi bật cho mình bằng cách bổ sung tư liệu hay thông tin về mình vào catalog, gửi mẫu hàng kèm theo, trang bị đường dây nóng đặc biệt để giải đáp các câu hỏi, gửi quà biếu cho những khách hàng tốt nhất và dành một số phần trăm lợi nhuận cho những công việc từ thiện. Có một vài công ty bán hàng theo catalog tương đối thành công, như Sharper Image, Land's End, đã mở những cửa hàng bán lẻ để thu hút những khách hàng hiện có của mình và những khách hàng mới sang những kênh kinh doanh khác với mình. Có những công ty bán hàng theo catalog, như Neiman-Marcus, Spiegel, đang làm thí điểm catalog bằng băng video để gửi cho những khách hàng tốt nhất và những khách hàng triển vọng nhất của mình.

Marketing bằng thư trực tiếp. Maketing bằng thư trực tiếp là một hoạt động kinh doanh rất lớn, có doanh số đạt tới hàng chục tỷ USD. Những người làm marketing trực tiếp gửi qua bưu điện những thư chào hàng, tờ quảng cáo, tờ gấp và những hình thức chào hàng khác. Có một số người làm marketing trực tiếp đã gửi qua bưu điện băng ghi âm, băng ghi hình, thậm chí cả đĩa mềm của máy tính. Một công ty thiết bị tập thể dục đã gửi qua bưu điện băng video giới thiệu công dụng và ích lợi đối với sức khoẻ của một thiết bị tập thể dục ở nhà có tên là Nordic Track Cardiovascular Exerciser. Ford đã gửi đĩa mềm máy tính gọi là Disk Drive Test Drive cho các khách hàng hưởng ứng quảng cáo xe của mình trên mạng lưới máy tính. Nội dung trong đĩa mềm đó cho phép người tiêu dùng đọc phần thông tin thuyết phục, hiểu được những đặc điểm kỹ thuật, xem những hình vẽ rất hấp dẫn về kiểu xe đó và có được những giải đáp đối với những câu hỏi hay được đặt ra.

Nói chung, những người làm marketing bằng thư trực tiếp hy vọng bán được sản phẩm hay dịch vụ, thu thập hay tuyển chọn được những danh sách khách hàng cho lực lượng bán hàng, thông báo những tin tức lý thú, hay gửi quà biếu để cảm ơn những khách hàng trung thành. Những tên này được chọn trong danh sách do công ty lập hay danh sách mua của những người môi giới danh sách địa chỉ gửi thư. Những người môi giới này có thể bán những danh sách theo bất kỳ yêu cầu đặt hàng nào, những khách hàng cực kỳ giàu có, những người có nhà lưu động, những người yêu thích nhạc cổ điển,v.v... Những người làm marketing trực tiếp thường mua một danh sách khách hàng tiềm ẩn đã chọn lọc theo yêu cầu rồi gửi thư thăm dò cho họ để xem mức độ phản ứng đáp lại có khá cao hay không.

Gửi thư trực tiếp đang ngày càng phổ biến vì nó cho phép đảm bảo tính chọn lọc cao của thị trường mục tiêu, có thể tiếp cận từng cá nhân, linh hoạt và cho phép tiến hành trắc nghiệm và lượng định kết quả sớm. Tuy chi phí trên một ngàn người được tiếp cận cao hơn so với các phương tiện truyền thông đại chúng, những người được tiếp cận là những khách hàng có triển vọng hơn nhiều. Hơn 45% người Mỹ đã mua một thứ gì đó qua thư gửi trực tiếp trong năm 1991. Thư gửi trực tiếp đã tỏ ra là rất thành công trong việc đẩy mạnh bán sách, đặt mua tạp chí, và mua bảo hiểm, và ngày càng được sử dụng nhiều để bán những mặt hàng mới lạ và quà tặng, quần áo, thực phẩm tươi sống và tư liệu sản xuất. Gửi thư trực tiếp cũng được các tổ chức từ thiện sử dụng nhiều và đã tăng 49 tỷ USD (24% tổng số tiền từ thiện đã tăng) trong năm 1990 và chiếm khoảng 25% tổng doanh thu về gửi thư trực tiếp.

Marketing qua điện thoại. Marketing qua điện thoại đã trở thành một công cụ chủ yếu của marketing trực tiếp. Năm 1991 những người làm marketing đã chi ước khoảng 234 tỷ USD phí điện thoại để hỗ trợ tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ của mình. Marketing qua điện thoại đã được phát triển vào cuối những năm 1960 khi bắt đầu có dịch vụ điện thoại khu vực nội khu và ngoại khu (WATS). Với dịch vụ WATS nội khu những người làm marketing có thể đảm bảo cho khách hàng hiện có và khách hàng triển vọng 800 số điện thoại miễn phí để đặt mua hàng hay

dịch vụ do được biết qua quảng cáo trên báo chí, truyền thanh và truyền hình, gửi thư trực tiếp hay catalog, hay khiếu nại và góp ý. Với WATS ngoại khu họ có thể sử dụng điện thoại để bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng và các doanh nghiệp, lập hay tuyển chọn danh sách khách hàng, tiếp cận được những người mua ở xa hơn hay phục vụ những khách hàng hiện có.

Một hộ gia đình trung bình nhận được 19 cú điện thoại mỗi năm và đặt mua hàng qua điện thoại 16 lần. Có một hệ thống marketing qua điện thoại đã được tự động hóa hoàn toàn. Ví dụ, những hệ thống máy quay số tự động và phát thông điệp đã ghi (ADRMP) có thể quay số, phát thông điệp quảng cáo và tiếp nhận đơn đặt hàng của những khách hàng quan tâm trên một máy giải đáp hay chuyển cú gọi đó cho một tổng đài. Marketing qua điện thoại ngày càng được sử dụng nhiều trong marketing tư liệu sản xuất cũng như trong marketing hàng tiêu dùng. Ví dụ, Raleigh Bicycles đã sử dụng marketing qua điện thoại để giảm bớt số nhân viên bán hàng cần thiết để quan hệ với các đại lý của mình. Trong năm đầu tiên công tác phí của nhân viên bán hàng đã giảm được 50% và mức tiêu thụ trong mỗi quý tăng 34%.

Marketing đáp ứng trực tiếp trên truyền hình. Cả truyền hình mạng lẫn truyền hình cáp ngày càng trở thành phương tiện phục vụ marketing trực tiếp. Truyền hình được sử dụng theo hai cách để bán sản phẩm trực tiếp cho người tiêu dùng. Cách thứ nhất thông qua quảng cáo đáp ứng trực tiếp. Người làm marketing đáp ứng trực tiếp phát những chương trình truyền hình, thường từ 60 đến 120 giây, giới thiệu thuyết phục về một sản phẩm và cho khách hàng số điện thoại miễn phí để đặt hàng. Quảng cáo đáp ứng trực tiếp rất phù hợp với tạp chí, sách, các thiết bị gia dụng nhỏ, đĩa hát và băng, quyên góp, và nhiều sản phẩm khác. Một ví dụ điển hình là quảng cáo của công ty Dial Media về bộ dao Ginsu được thực hiện trong bảy năm và đã bán được gần ba triệu bộ dao đạt doanh số bán hơn 40 triệu USD. Mới đây một số công ty đã biên soạn chương trình "thông tin quảng cáo" dài 30 phút tổng hợp nhiều tư liệu về cai thuốc lá, chữa bệnh hói đầu, hay cách giảm thân trọng, có xác nhận của những người hài lòng về việc đã sử dụng sản phẩm hay dịch vụ đó, và kèm theo số điện thoại miễn phí để đặt hàng hay hỏi thêm thông tin.

Một phương thức marketing trên truyền hình nữa là các kênh mua hàng tại nhà, trong đó toàn bộ chương trình truyền hình hay toàn bộ kênh được dành cho việc bán hàng và dịch vụ. Lớn nhất là chương trình Home Shopping Network (HSN) phát 24 giờ mỗi ngày. Người điều khiển chương trình cung cấp giá rất rẻ của đủ loại sản phẩm, từ đồ kim hoàn, bóng đèn, ống tiết kiệm và quần áo đến dụng cụ điện, điện tử tiêu dùng, thường HSN nhận được với giá bán tổng. Chương trình được trình diễn rất sôi động, người điều khiển thổi kèn, huýt sáo và tán dương thị hiếu của người xem. Người xem gọi điện thoại số 800 để đặt mua hàng. Xử lý hơn 1 200 đường dây đến, 400 nhân viên nhập đơn hàng trực tiếp vào thiết bị đầu cuối của máy tính. Đơn hàng được gửi đi trong vòng 48 giờ.

Marketing đáp ứng trực tiếp trên truyền thanh, tạp chí và báo. Các tạp chí, báo và hệ thống truyền thanh cũng được sử dụng để chào hàng đáp ứng trực tiếp cho khách hàng. Những người nghe hay đọc về một mặt hàng nào đó sẽ quay số điện thoại miễn phí để đặt mua hàng.

Mua hàng điện tử. Mua hàng điện tử có hai hình thức. Thứ nhất là videotex, tức là một hệ thống hai chiều nối máy thu hình của khách hàng với ngân hàng dữ liệu của người bán bằng cáp hay đường điện thoại. Dịch vụ videotex gồm một catalog sản phẩm đã máy tính hóa của người sản xuất, người bán lẻ, ngân hàng, các tổ chức du lịch lữ hành, v.v.. Người tiêu dùng sử dụng máy thu hình bình thường có trang bị một bàn phím đặc biệt nối hệ thống đó bằng cáp hai chiều.

Một hình thức nữa là sử dụng các máy tính cá nhân có modem qua đó người tiêu dùng quay số gọi dịch vụ như của Prodigy hay CompuServe. Với cách tính tiền thuê tháng hay lần sử dụng những dịch vụ này cho phép người tiêu dùng đặt mua hàng của những người bán lẻ địa phương

hay trong cả nước, thực hiện các nghiệp vụ ngân hàng với các ngân hàng địa phương, mua vé máy bay, đặt chỗ khách sạn và hẹn trước việc thuê xe, mua những tin chính và xem phim, cũng như gửi đi thông điệp của mình cho người khác. Số người sử dụng hệ thống điện tử mua hàng tại nhà vẫn còn ít, nhưng chắc chắn sẽ tăng nhanh khi có nhiều người tiêu dùng mua truyền hình cáp và máy tính cá nhân.

Mua hàng bằng máy. Có một số công ty đã thiết kế "máy đặt hàng cho khách" (khác với máy bán hàng tự động) và đặt chúng tại các cửa hàng, sân bay và những nơi khác. Ví dụ, công ty Florsheim Shoe Company đã trang bị máy này cho một số cửa hàng của mình, tại đó khách hàng bấm kiểu giầy mình muốn mua (thường hay thể thao), màu sắc và nỉ số. Trên màn hình hiện ra kiểu giầy của Florsheim theo đúng yêu cầu đó. Nếu kiểu giầy đó trong kho không còn thì khách hàng có thể quay số điện thoại có gắn ngay tại đó và nạp thông tin về thẻ tín dụng của mình và địa chỉ giao giầy. Một ứng dụng khác nữa như Hosts USA là những kiosk đặt tại các sân bay. Khách du lịch nhìn trên màn hình lời thuyết minh các loại sản phẩm, như tặng phẩm cho giám đốc, tặng phẩm cho bạn bè, tặng phẩm cho trẻ em, rượu mạnh. Khách du lịch chạm vào màn hình để chỉ loại hàng mà mình quan tâm. Trong phạm vi loại hàng đó, giả dụ người đó thích một cặp Samsonite, trên màn hình sẽ hiện lên hình ảnh giới thiệu ích lợi của cặp Samsonite. Nếu khách muốn đặt mua nó thì chỉ cần sờ vào màn hình một lần nữa để chỉ rõ mình muốn gói hàng hay không và có ghi rõ tên người tặng hay không, giao hàng trong ngày hôm sau hay giao hàng bình thường. Sau khi hiện hình đó sẽ có tiếng chuông và khách sẽ đưa thẻ tín dụng của mình vào khe trả tiền. Như vậy là đã hoàn tất việc mua bán và sau đó sản phẩm sẽ được gửi đến địa chỉ đã định.

Marketing trực tiếp đã được các nhà sản xuất, những người bán lẻ, các công ty dịch vụ, những người bán hàng theo catalog và các tổ chức phi lợi nhuận sử dụng. Sự phát triển của nó trên thị trường người tiêu dùng chủ yếu là để đáp ứng xu hướng chia nhỏ thị trường vì ngày càng có rất nhiều những mau thị trường với những nhu cầu và sở thích hết sức cá biệt. Những người trên thị trường này đều có thẻ tín dụng và địa chỉ cũng như số điện thoại nên dễ dàng tiếp cận và giao dịch với họ. Các hộ gia đình có ít thời gian để đi mua sắm vì phần lớn phụ nữ đã đi làm. Chi phí cho việc lái xe riêng tăng cao, nạn kẹt xe, tình trạng chỗ đỗ xe, thiếu các cửa hàng bán lẻ và phải xếp hàng dài tại quầy thanh toán tiền đã khuyến khích việc mua hàng tại nhà. Thêm vào đó nhiều hệ thống cửa hàng đã loại bỏ những mặt hàng đặc biệt, bán chậm, vì thế đã tạo cơ hội cho những người làm marketing trực tiếp đẩy mạnh tiêu thụ những mặt hàng đó. Sự phát triển các số điện thoại miễn phí và thái độ của những người làm marketing trực tiếp sẵn sàng nhận đơn hàng vào ban đêm hay ngày chủ nhật đã thúc đẩy phát triển hình thức bán hàng này. Một yếu tố quan trọng nữa là sự phát triển việc giao hàng trong 24 giờ và 48 giờ qua các công ty Federal Express, Airborne, DHL và nhiều công ty vận tải khác. Cuối cùng, sự phát triển khả năng của máy tính đã cho phép những người làm marketing trực tiếp thiết lập các cơ sở dữ liệu hoàn hảo về khách hàng và từ đó họ có thể chọn ra những khách hàng có triển vọng nhất đối với bất kỳ sản phẩm nào mà họ muốn quảng cáo.

Marketing trực tiếp cũng phát triển nhanh trong marketing giữa các doanh nghiệp. Lý do chủ yếu là chi phí để tiếp cận các thị trường doanh nghiệp bằng lực lượng bán hàng rất cao và còn tiếp tục tăng cao nữa. Bảng 24-1 giới thiệu chi phí điển hình cho một cuộc tiếp xúc khi tiếp cận các thị trường doanh nghiệp qua các phương tiện khác nhau. Rõ ràng là nếu mỗi lần tiếp xúc trong hoạt động viếng thăm để bán hàng trực tiếp ở ngoài thành phố phải tốn 250 USD, thì chuyện đó chỉ nên làm đối với những khách hàng hiện có và những khách hàng triển vọng gần như đã sẵn sàng mua. Những phương tiện có chi phí cho một lần tiếp xúc thấp hơn, như marketing qua điện thoại, gửi thư trực tiếp, quảng cáo có chọn lọc và đại chúng nên sử dụng để phát hiện sơ bộ những khách hàng triển vọng trước khi viếng thăm họ.

Bảng 24-1. Chi phí điển hình cho một lần tiếp xúc để tiếp cận các thị trường doanh nghiệp bằng các phương tiện khác nhau

Viếng thăm bán hàng trực tiếp	250 USD	(ngoại thành phố)
	52	(tại địa phương)
Hội thảo, triển lãm thương mại	40	
Nhân viên bán hàng viết thư riêng	25	
Phòng trưng bày và bán hàng tại quầy	16	
Quảng cáo lời tiên Trang Vàng	16	
Bán đặt hàng qua điện thoại	9	(800 số)
	6	(địa phương)
Chương trình điện thoại đại trà	8	(trong cả nước bằng WATS)
	4	(địa phương)
Gửi thư trực tiếp	0,30	
Phương tiện truyền thông có chọn lọc	0,15	(quảng cáo trong tạp chí thương mại)
Phương tiện truyền thông đại chúng	0,01 - 0,05	(truyền thanh, báo, TV)

Marketing trực tiếp đem lại cho khách hàng một số ích lợi. Người tiêu dùng mua qua các kênh đặt hàng bằng bưu điện phát biểu rằng mua hàng theo phương thức đặt hàng qua bưu điện vui, thuận tiện và không có chuyện phiền phức. Nó tiết kiệm thời gian cho họ. Họ có thể ngồi đàng hoàng ở nhà để so sánh cân nhắc việc mua sắm bằng cách xem qua những catalog của mình. Nó giới thiệu cho họ rất nhiều mặt hàng để lựa chọn và lối sống mới. Họ có thể đặt mua quà tặng và gửi thẳng đến cho người thân mà không phải đem về nhà. Những khách hàng công nghiệp cũng xác nhận một số ưu điểm, đặc biệt là có thể tìm hiểu về nhiều sản phẩm và dịch vụ mà không bị ràng buộc vào thời gian gặp gỡ nhân viên bán hàng.

Marketing trực tiếp cũng đem lại một số lợi thế cho người bán. Nó cho phép chọn lọc khách hàng triển vọng kỹ hơn. Người làm marketing trực tiếp có thể mua một danh sách địa chỉ, họ tên của hầu như bất kỳ nhóm đối tượng nào: những người thuận tay trái, những người siêu năng, các triệu phú, trẻ mới sinh,v v... Thông điệp có thể soạn thảo cho từng cá nhân và chiều theo ý khách hàng. Cuối cùng, theo Pierre Passavant thì "chúng ta lưu trữ được hàng trăm... các thông điệp trong bộ nhớ. Ta sẽ chọn lấy mười ngàn gia đình với mười hai, hai mươi, thậm chí năm mươi đặc điểm cụ thể rồi gửi cho họ những bức thư in bằng laser với nội dung riêng cho từng gia đình".[3] Bà mẹ của đứa trẻ sơ sinh sẽ thường xuyên nhận được thư giới thiệu các kiểu quần áo mới, đồ chơi và các thứ hàng hóa khác mà đứa trẻ đang lớn lên cần đến. Marketing trực tiếp có thể định lịch chính xác hơn để tiếp cận các khách hàng triển vọng đúng lúc. Những tài liệu marketing trực tiếp có số người đọc nhiều hơn, bởi vì nó được đưa đến những khách hàng quan tâm đến nó. Marketing trực tiếp cho phép thử nghiệm các phương án phương tiện truyền thông và thông điệp (tiêu đề, lời chào hỏi, ích lợi, giá cả,v v...) để tìm kiếm phương thức hiệu quả chi phí cao nhất. Marketing trực tiếp cho phép đảm bảo tính riêng tư theo nghĩa là các đối thủ cạnh tranh không thể thấy được hàng hóa và chiến lược của người làm marketing trực tiếp. Cuối cùng, người làm marketing trực tiếp biết được chiến dịch đó có sinh lợi hay không qua việc lượng định phản ứng đáp lại.

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA MARKETING TRỰC TIẾP TỔNG HỢP

Hầu hết những người làm marketing trực tiếp đều chỉ dựa vào một phương tiện quảng cáo

và sự nỗ lực một lần để tiếp cận và bán hàng cho một khách hàng triển vọng. Ví dụ về chiến dịch một phương tiện, một giai đoạn là gửi một lần thư chào bán một mặt hàng làm bếp. Chiến dịch một phương tiện, nhiều giai đoạn là gửi thư nhiều lần cho một khách hàng triển vọng để gợi ý mua hàng. Ví dụ các nhà xuất bản tạp chí thường gửi bốn thông báo cho một hộ gia đình để nài ép những người đặt mua miễn cưỡng gia hạn mua.

Một phương thức mạnh mẽ hơn là chiến dịch nhiều phương tiện, nhiều giai đoạn. Roman gọi phương pháp này là marketing trực tiếp tổng hợp (IDM). Hãy xét chuỗi sau đây:

Ví dụ, một công ty máy tính có thể tung ra một máy tính mới bằng cách trước tiên dàn dựng những câu chuyện để khuấy động sự quan tâm. Sau đó công ty có thể đăng quảng cáo toàn trang để tiếp tục tạo sự biết đến và quan tâm. Quảng cáo có thể kèm theo việc phân phát tờ gấp miễn phí. Tiếp đến công ty gửi qua bưu điện cuốn sách nhỏ và thư chào hàng để bán máy tính với giá đặc biệt. Những người không mua sau đó sẽ được gọi điện thoại đến. Một số khách hàng triển vọng sẽ đặt hàng, một số có thể yêu cầu đến bán hàng trực tiếp. Ngay cả trong trường hợp khách hàng triển vọng chưa sẵn sàng mua, thì truyền thông vẫn cứ tiếp tục. Roman cho rằng việc sử dụng cách thúc ép phản ứng đáp lại này vận dụng nhiều phương tiện trong một khuôn khổ thời gian rất chặt chẽ sẽ làm tăng cường độ tác động và mức độ biết đến thông điệp. Ý tưởng cơ bản là vận dụng những phương tiện chọn lọc với lịch thời gian chính xác để tăng mức tiêu thụ lên nhiều và vượt quá mức tăng chi phí.

Nhằm làm ví dụ Roman đã dẫn ra chiến dịch của Citicorp để tung ra thị trường số tiền cho vay mua nhà ở. Thay vì chỉ sử dụng "thư và số điện thoại 800" Citicorp đã sử dụng "thư cộng với số điện thoại 800 cộng với marketing ngoài khu vực cộng với quảng cáo trên báo chí". Mặc dù chiến dịch thứ hai tốn kém hơn, kết quả là đã tăng số khách hàng mới nhiều hơn 15% so với trường hợp chỉ gửi thư không. Roman kết luận:

> *Khi một lá thư có thể tạo ra phản ứng đáp lại 2% được bổ sung thêm kênh đặt hàng qua số điện thoại 800 miễn phí, ta thấy phản ứng đáp lại luôn tăng từ 50 đến 125%. Việc kết hợp khéo léo thêm nỗ lực marketing qua điện thoại ngoài khu vực có thể tăng phản ứng đáp lại thêm 500% nữa. Đột nhiên phản ứng đáp lại 2% của ta tăng lên 13% hay nhiều hơn nữa do bổ sung thêm kênh marketing tương tác cho việc gửi thư bình thường. Số tiền liên quan đến việc bổ sung phương tiện cho hệ thống phương tiện tổng hợp thường làm tăng chi phí cho một đơn hàng không đáng kể, vì tạo ra được mức phản ứng đáp lại rất cao... Việc bổ sung phương tiện cho một chương trình marketing sẽ làm tăng tổng phản ứng đáp lại... bởi vì những người khác nhau có xu hướng phản ứng đáp lại những tác nhân kích thích khác nhau.*[5]

Rapp và Collins đã xây dựng một mô hình rất hữu ích và họ gọi nó là maximarketing.

Mô hình này làm cho các phương pháp marketing trực tiếp trở thành lực lượng chủ đạo trong quá trình marketing chung.[6] Mô hình của họ đề nghị lập một cơ sở dữ liệu khách hàng và tán thành kết hợp đầy đủ marketing trực tiếp trong quá trình marketing. Maximarketing gồm đầy đủ các bước nhằm tiếp cận khách hàng triển vọng, bán hàng và phát triển mối quan hệ. (xem khái niệm và công cụ marketing 24-2).

MÔ HÌNH "MAXIMARKETING" ĐỂ TIẾN HÀNH MARKETING TỔNG HỢP

Mô hình maximarketing của Rapp và Collin gồm chín bước sau

1. Xác định mục tiêu tối đa đòi hỏi người làm marketing phải xác định và phát hiện ra những khách hàng mục tiêu có triển vọng nhất để chào hàng. Người làm marketing hoặc là mua những danh sách địa chỉ thích hợp để gửi thư hoặc là tìm một cơ sở dữ liệu về khách hàng để xem xét những đặc điểm cho thấy có sự quan tâm nhiều, có khả năng thanh toán và mức độ sẵn sàng mua. Những tiêu chuẩn phụ thêm về "khách hàng tốt nhất" bao gồm những người mua hàng tương đối thường xuyên, không hay trả lại đơn hàng, không khiếu nại, và thanh toán đúng hạn. Những người làm marketing đại trà có thể phải lần mò để tìm kiếm những khách hàng triển vọng bằng quảng cáo đáp ứng trực tiếp trên các phương tiện truyền thông đại chúng như truyền hình, báo chí và những phiếu kèm theo tạp chí.
2. Sử dụng tối đa các phương tiện truyền thông nghĩa là người làm marketing trực tiếp phải nghiên cứu tất cả những phương tiện truyền thông rất phong phú và lựa chọn lấy những phương tiện nào cho phép đảm bảo truyền thông hai chiều thuận tiện và dễ đo lường các kết quả.
3. Gánh trách nhiệm tối đa đòi hỏi phải đánh giá chiến dịch căn cứ vào chi phí trên một phản ứng đáp lại của khách hàng triển vọng, chứ không phải là chi phí cho một ngàn lần tiếp xúc như vẫn sử dụng trong quảng cáo đại trà.
4. Mức độ biết đến tối đa đòi hỏi phải tìm ra những thông điệp có khả năng đột phá vào đám đông và tranh thủ được trái tim và khối óc của những khách hàng triển vọng bằng quảng cáo tác động toàn diện khêu gợi được lý trí và tình cảm của con người.
5. Tác động tối đa nhấn mạnh việc quảng cáo phải kích thích được việc mua sắm hay ít nhất thì cũng thúc đẩy được các khách hàng triển vọng chuyển sang một giai đoạn sẵn sàng mua cao hơn nhiều. Phương tiện tác động bao gồm những thông báo như "hãy yêu cầu nhiều thông tin hơn" và "phiếu trả lời sẽ được gửi lại vào ngày 30 tháng chín".
6. Huy động tối đa sức mạnh tổng hợp đòi hỏi phải tìm cách thực hiện nhiều nhiệm vụ khi quảng cáo, chẳng hạn như kết hợp việc tạo ra sự biết đến với việc đáp ứng trực tiếp, xúc tiến các kênh phân phối khác và chia sẻ chi phí với những người quảng cáo khác.
7. Liên kết tối đa đòi hỏi phải gắn quảng cáo với tiêu thụ bằng cách tập trung vào những khách hàng có triển vọng nhất và dành một khoản lớn hơn trong tổng ngân sách để làm cho họ phải chuyển biến, chứ không phải chỉ tiến chỉ là để gửi thông điệp tạo sự biết đến đi khắp thế giới.
8. Tiêu thụ tối đa thông qua việc xây dựng cơ sở dữ liệu đòi hỏi người làm marketing phải tiếp tục tiến hành marketing trực tiếp với những khách hàng đã biết bằng cách bán đủ loại hàng, nâng cấp và tung ra những sản phẩm mới. Người làm marketing không ngừng hoàn thiện cơ sở dữ liệu về khách hàng bằng cách bổ sung thêm thông tin về khách hàng và đạt đến một phương tiện quảng cáo riêng thật phong phú. Ngày nay nhiều người làm marketing đang ngày càng quan tâm hơn đến quá trình xây dựng lòng trung thành khi đang trong quá trình thu hút khách với mục đích tăng tối đa giá trị suốt đời của khách hàng.
9. Phân phối tối đa đòi hỏi người làm marketing phải thiết lập thêm các kênh để tiếp cận các khách hàng triển vọng. Ví dụ như khi người làm marketing trực tiếp mở các cửa hàng bán lẻ hoặc mở rộng thêm chỗ trưng bày hàng tại các cửa hàng bán lẻ hiện có, hay khi người bán lẻ phát hành catalog, hay nhà sản xuất, như General Foods, quyết định bán nhãn hiệu cà phê thượng hạng trực tiếp cho người tiêu dùng.

PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG MARKETING CƠ SỞ DỮ LIỆU

Hầu hết các công ty đều vẫn chưa chuyển sang marketing cơ sở dữ liệu, một phương thức vượt xa ra ngoài phạm vi của marketing trực tiếp đơn giản. Marketing cơ sở dữ liệu sử dụng công nghệ cơ sở dữ liệu và các phương pháp phân tích tinh vi được kết hợp với các phương pháp marketing trực tiếp để tạo ra một phản ứng đáp lại mong muốn, đo được trong các nhóm mục tiêu và các cá nhân. Nhiều công ty vẫn còn nhầm lẫn danh sách khách hàng với cơ sở dữ liệu marketing. Danh sách khách hàng đơn giản chỉ là một tập hợp họ tên và địa chỉ, số điện thoại, còn cơ sở dữ liệu marketing có chứa đựng những số liệu nhân khẩu học, tâm lý học, thói quen sử dụng phương tiện truyền thông, các mức tiêu thụ mới gần đây, tần suất, số tiền và những chỉ số hữu quan khách của cá nhân:

> *+ Cơ sở dữ liệu marketing là một tập hợp có tổ chức của những số liệu đầy đủ về từng khách hàng hiện có, khách hàng triển vọng hay người có ảnh hưởng có thể tiếp cận và có thể tác động đến được để phục vụ cho những mục đích marketing, như hình thành danh sách khách hàng, chọn lọc danh sách khách hàng, bán sản phẩm hay dịch vụ, hoặc duy trì mối quan hệ với khách hàng.*

Hiện nay những người làm marketing đại trà nói chung hiểu biết rất ít về từng khách hàng. Những người bán lẻ có biết được đôi điều về những khách hàng mua chịu, nhưng hầu như không biết tỷ gì về những khách hàng mua bằng tiền mặt hay thẻ tín dụng. Các ngân hàng đã xây dựng các cơ sở dữ liệu về khách hàng trong từng lĩnh vực sản phẩm riêng biệt, nhưng thường là không tổng hợp được những thông tin đó lại thành một hồ sơ đầy đủ về khách hàng đó để có thể sử dụng vào những mục đích bán hàng lẫn cho nhau hay định giá mối quan hệ.

Mặt khác, những nhân viên bán hàng đã ngoại được đào tạo tốt thường xây dựng được những cơ sở dữ liệu có hiệu quả về khách hàng. Sử dụng máy tính xách tay họ ghi lại những số liệu thích hợp về từng khách hàng của mình: khối lượng mua, giá cả, nhu cầu, tiêu chuẩn mua, những sở thích riêng, những thực phẩm ưa thích, họ tên, ngày sinh, v.v... Sau mỗi lần viếng thăm chào hàng nhân viên bán hàng lại ghi những thông tin về thời gian viếng thăm sắp tới, những mối quan tâm và câu hỏi của khách hàng, v.v... Sự hiểu biết sâu sắc về từng khách hàng tạo cho nhân viên bán hàng một lợi thế cạnh tranh đặc biệt.

Việc xây dựng cơ sở dữ liệu marketing đòi hỏi phải đầu tư vào phần cứng của máy tính trung tâm và máy tính ngoại vi, phần mềm xử lý dữ liệu, các chương trình hoàn thiện thông tin, các đường truyền, nhân sự thu thập dữ liệu, chi phí huấn luyện người sử dụng, thiết kế các chương trình phân tích,v.v... Hệ thống này phải dễ sử dụng và thuận tiện đối với các nhóm marketing khác nhau, như các nhóm trong quản lý sản phẩm và nhãn hiệu, phát triển sản phẩm mới, quảng cáo và khuyến mãi, gửi thư trực tiếp, marketing qua điện thoại, bán hàng đã ngoại, thực hiện đơn hàng và phục vụ khách hàng. Việc xây dựng một cơ sở dữ liệu marketing đòi hỏi phải có thời gian và khá nhiều chi phí, nhưng khi nó đi vào hoạt động tốt thì công ty làm hàng sẽ đạt được năng suất marketing cao hơn nhiều. Hãy xét trường hợp sau:

> Cơ sở dữ liệu về khách hàng của General Electric cho biết các số liệu địa lý nhân khẩu học tâm lý, học thói quen sử dụng phương tiện truyền thông, quá trình lịch sử mua sắm thiết bị v.v... Những người làm marketing trực tiếp của GE có thể xác định được những khách hàng trong quá khứ gần đây có thể cần thay máy giặt của mình, chẳng hạn đó là những người đã mua máy giặt của GE cách đây sáu năm và có gia đình đông người. Họ có thể xác định những khách hàng nào sẽ quan tâm đến một đầu máy video mới của GE căn cứ vào lịch sử mua sắm các sản phẩm điện tử tiêu dùng khác do GE sản xuất của họ. Họ cũng có thể phát hiện ra những người đã từng mua nhiều sản phẩm của GE nhất và gửi cho họ phiếu nhận quà tặng trị giá 30 USD trong lần mua thiết bị của GE sắp tới. Rõ ràng là một cơ sở dữ liệu phong phú về khách hàng sẽ cho phép công ty dự đoán trước được nhu cầu của khách hàng, xác định được những khách hàng có nhiều triển vọng và thưởng cho những khách hàng trung thành.

NHỮNG QUYẾT ĐỊNH CHỦ YẾU TRONG MARKETING TRỰC TIẾP

Khi chuẩn bị một chiến dịch marketing trực tiếp người làm marketing phải quyết định mục tiêu, đối tượng, chiến lược chào hàng, các thử nghiệm khác nhau và lượng định mức độ thành công của chiến dịch. Sau đây ta sẽ xem xét những quyết định này.

Mục tiêu

Người làm marketing trực tiếp thường đề ra mục tiêu là làm cho khách hàng triển vọng mua hàng ngay tức thì. Sự thành công của chiến dịch được đánh giá theo mức độ phản ứng đáp lại. Mức độ phản ứng đáp lại bằng 2% thường được xem là khá trong chiến dịch bán hàng marketing trực tiếp. Song mức độ này cũng hàm ý rằng 98% nỗ lực của chiến dịch là vô ích.

Thực ra tình hình không nhất thiết là như vậy. Marketing trực tiếp chắc chắn có một tác dụng nào đó đến mức độ biết đến và ý định mua sau này. Hơn nữa không phải toàn bộ marketing trực tiếp đều đề ra mục tiêu là tiêu thụ được hàng ngay. Một ích lợi chủ yếu của marketing trực tiếp là lập được danh sách khách hàng triển vọng cho lực lượng bán hàng. Những người làm marketing trực tiếp cũng phát thông tin để củng cố hình ảnh của nhãn hiệu sự ưa thích đối với công ty. Ví dụ, các ngân hàng gửi thiếp chúc mừng sinh nhật cho những khách hàng tốt nhất của mình và các cửa hàng bách hóa tổng hợp gửi quà tặng cho các khách hàng tốt nhất của mình. Có một số người làm marketing trực tiếp triển khai những chiến dịch nhằm thông tin và giáo dục khách hàng của mình để chuẩn bị cho họ mua hàng sau này. Chẳng hạn như hãng Ford đã phân phát những tờ gấp về "làm thế nào để chăm sóc tốt chiếc xe của bạn". Do các mục tiêu marketing trực tiếp hết sức phong phú, nên người làm marketing trực tiếp cần xác định thực rõ ràng những mục tiêu của chiến dịch.

Khách hàng mục tiêu

Người làm marketing trực tiếp cần hình dung ra những đặc điểm của khách hàng hiện có và khách hàng triển vọng có nhiều khả năng nhất, mong muốn thiết thu và sẵn sàng mua hàng. Bob Stone đề nghị áp dụng công thức R-F-M (mới mua, mua thường xuyên, số tiền mua hàng) để đánh giá và tuyển chọn khách hàng trong một bảng danh sách[7]. Những khách hàng mục tiêu tốt nhất là những người vừa mới mua gần đây nhất, mua thường xuyên và mua nhiều tiền nhất. Sẽ tính điểm cho các mức R-F-M khác nhau và mỗi khách hàng sẽ có điểm đánh giá. Điểm càng cao thì khách hàng đó càng hấp dẫn.

Những người làm marketing trực tiếp có thể sử dụng tiêu chuẩn phân khúc thị trường khi xác định các khách hàng mục tiêu. Có thể phát hiện được những khách hàng triển vọng tốt căn cứ vào những biến như tuổi tác, giới tính, thu thập, trình độ học vấn, những hàng đặt mua qua bưu điện trước đây,v.v... Lý do mua hàng cũng có thể là điểm xuất phát tốt để phân khúc thị trường. Những bà mẹ mới sinh con sẽ thuộc về thị trường quần áo trẻ sơ sinh và đồ chơi trẻ em; những người mới tốt nghiệp đại học sẽ mua máy chữ, máy tính, máy thu hình và quần áo, còn những cặp vợ chồng mới cưới sẽ đi tìm nhà ở, mua sắm đồ đạc, thiết bị gia dụng và vay tiền ngân hàng. Một điểm xuất phát tốt khác nữa để phân khúc thị trường là lối sống của người tiêu dùng. Có những người tiêu dùng say mê máy tính, say mê nấu ăn, say mê giải trí ngoài trời,v.v... Có một số người làm marketing theo catalog thành công đã chọn những nhóm này làm mục tiêu và đã chinh phục được trái tim và khối óc của họ.

Sau khi đã xác định xong thị trường mục tiêu, người làm marketing trực tiếp cần có dưới tên tuổi của những khách hàng có triển vọng nhất trên thị trường mục tiêu đó. Đây là lúc mà việc tích lũy danh sách khách hàng và kỹ năng quản lý phát huy tác dụng. Danh sách tốt nhất của người làm marketing trực tiếp thường là danh sách nhà ở của những khách hàng trước đây đã từng mua sản phẩm của công ty. Người làm marketing trực tiếp có thể mua thêm danh sách khách hàng từ những người môi giới. Những tên trong các danh sách này được đặt giá rất cao

cho mỗi tên. Thế nhưng những danh sách mua ở ngoài có nhiều vấn đề, như tên bị trùng lặp, số liệu không đầy đủ, địa chỉ lạc hậu, v.v.. Những danh sách tốt hơn ngoài địa chỉ ra còn có thêm những thông tin về nhân khẩu học và tâm lý học. Điều quan trọng là người làm marketing trực tiếp cần kiểm tra trước các danh sách đó để biết giá trị của nó.

Chiến lược chào hàng

Những người làm marketing trực tiếp phải hình dung ra được một chiến lược chào hàng có hiệu quả để đáp ứng những nhu cầu của thị trường mục tiêu. Nash cho rằng chiến lược chào hàng gồm năm yếu tố là sản phẩm, chào hàng, phương tiện truyền thông, phương pháp phân phối và chiến lược sáng tạo.[8] Rất may là tất cả những yếu tố này đều có thể thử nghiệm được.

Mỗi phương tiện truyền thông đều có những quy tắc riêng để đảm bảo sử dụng có hiệu quả. Hãy xét trường hợp gửi thư trực tiếp. Khi chuẩn bị gửi bưu kiện thì người làm marketing trực tiếp phải quyết định năm bộ phận cấu thành của nó. Mỗi bộ phận đều có thể ảnh hưởng tốt hay xấu đến toàn bộ mức độ phản ứng đáp lại. Lớp bao gói bên ngoài sẽ có hiệu quả hơn nếu nó có hình ảnh minh họa, nên là có màu sắc, và hay một điều gì đó gây lý thú khi mở gói, như công bố một cuộc thi, phần thưởng hay ích lợi đem lại cho người nhận. Lớp bao gói càng có hiệu quả hơn, nhưng cũng tốn kém hơn, khi nó có dán tem kỷ niệm màu sắc sặc sỡ, khi địa chỉ được viết tay kiểu chữ in hoặc chữ thường và khi lớp bao gói có kích thước và hình dáng khác với bao gói bình thường.

Thư chào hàng nên sử dụng lời chào dành riêng và mở đầu bằng một tiêu đề viết đậm nét như hình thức một bản tin, một đoạn thuyết minh như thế nào/cái gì tại sao, một đoạn tường thuật, hay một câu hỏi để gây sự chú ý. Thư nên in trên giấy tốt và với số trang tùy theo sự cần thiết để chào hàng, với một số đoạn nêu rõ chú ý và có gạch dưới những câu quan trọng. Thư in trên máy tính thường được chuộng hơn là thư in, và ở cuối thư có một đoạn tái bút ngắn gọn sẽ tăng mức độ phản ứng đáp lại, như khi có chữ ký của một người có chức vụ quan trọng tương ứng. Một tờ thông báo kèm theo thư cũng làm tăng mức độ phản ứng đáp lại trong hầu hết các trường hợp nhiều hơn chi phí của nó. Mẫu phúc đáp nên ghi rõ số điện thoại miễn phí 800 và có phần cuống ký nhận dục lỗ để xé và lời bảo đảm sự hài lòng. Việc kèm thêm một bao thư miễn bưu phí sẽ làm tăng đáng kể mức phản ứng đáp lại.

Mặt khác, hãy xét một chiến dịch marketing qua điện thoại. Hiệu quả của marketing qua điện thoại phụ thuộc vào việc chọn đúng người thực hiện, huấn luyện kỹ họ và có chế độ khen thưởng đối với họ. Người làm marketing qua điện thoại phải có giọng nói dịu dàng và phát âm rõ với thái độ nhiệt tình. Đối với nhiều sản phẩm giọng nói phụ nữ thường có hiệu quả hơn nam giới. Đầu tiên những người làm marketing qua điện thoại cần học bài nói mẫu rồi sau đó mới phát triển dần khả năng ứng biến. Lời mở đầu là hết sức quan trọng. Nó phải ngắn gọn và dẫn dắt đến một vấn đề lý thú làm cho người nghe phải quan tâm. Người làm marketing qua điện thoại cần biết cách kết thúc cuộc nói chuyện nếu thấy khách hàng đó ít có triển vọng. Cần gọi điện thoại đúng lúc, thường là vào cuối buổi sáng và buổi chiều đối với khách hàng là các doanh nghiệp và vào buổi tối, từ 7 đến 9 giờ đối với các hộ gia đình. Người giám sát marketing qua điện thoại có thể động viên những người làm marketing qua điện thoại bằng cách thưởng cho người đầu tiên kiếm được một đơn đặt hàng hay hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Vì chi phí cho một lần tiếp xúc trong marketing qua điện thoại tương đối lớn và những vấn đề riêng tư, nên việc lựa chọn danh sách và xác định đối tượng là hết sức quan trọng.

Rõ ràng là các phương tiện khác, như đặt hàng qua bưu điện theo catalog, mua hàng tại nhà theo TV, v.v.. có những quy tắc riêng của nó để đảm bảo sử dụng có hiệu quả.

Thử nghiệm các yêu tố marketing trực tiếp

Một trong những ưu điểm lớn của marketing trực tiếp là có thể thử nghiệm được trong điều

kiện thực tế của thị trường tính hiệu quả của các yếu tố khác nhau trong chiến lược chào hàng. Người làm marketing trực tiếp có thể thử nghiệm tính chất của sản phẩm, bài quảng cáo, giá cả, phương tiện truyền thông, danh sách gửi thư, v.v... Mặc dù mức độ phản ứng đáp lại marketing trực tiếp chỉ ở mức một con số, việc thử nghiệm những yếu tố này có thể làm tăng đáng kể toàn bộ mức độ phản ứng đáp lại và khả năng sinh lời.

Mức độ phản ứng đáp lại chiến dịch marketing trực tiếp thường không thể hiện đầy đủ tác động lâu dài của chiến dịch đó. Giả sử chỉ có 2% số người nhận được thư gửi trực tiếp quảng cáo cặp Samsonite đặt mua. Sẽ có một tỷ lệ phần trăm số người biết đến rất lớn (vì số người đọc thư rất đông) và có một tỷ lệ phần trăm nào đó hình thành ý định mua trong tương lai (việc mua hàng sẽ diễn ra tại các cửa hàng bán lẻ). Ngoài ra còn có một tỷ lệ phần trăm công chúng có thể nói với người khác về cặp Samsonite do đã đọc quảng cáo. Hiện nay một số công ty đang đo lường tác động của marketing trực tiếp đến mức độ biết đến, ý định mua và lời đồn để có thể ước tính tác dụng của khuyến mãi một cách bao quát hơn so với trường hợp chỉ căn cứ vào mức độ phản ứng đáp lại.

Đo lường sự thành công của chiến dịch

Bằng cách cộng thêm được lập theo kế hoạch chi phí cho chiến dịch người làm marketing trực tiếp có thể hình dung ra trước được mức độ phản ứng đáp lại cần thiết để đảm bảo hòa vốn. Mức này phải là mức thực tế, không tính số hàng bị trả lại và nợ khó đòi. Hàng bị trả lại có thể làm cho chiến dịch mất hết hiệu quả. Người làm marketing trực tiếp cần phân tích những nguyên nhân chủ yếu trả lại hàng, như hàng đến trễ, hàng có khuyết tật, bị hư hại trong quá trình vận chuyển, không đúng như đã quảng cáo, không thực hiện đúng theo đơn đặt hàng.

Bằng cách phân tích kỹ các chiến dịch đã thực hiện, người làm marketing trực tiếp có thể nâng cao một cách vững chắc thành tích của mình. Ngay cả trong trường hợp chiến dịch không đảm bảo hòa vốn, thì nó vẫn có thể là có lợi.

> Giả sử một tổ chức thu nạp thành viên đã chi 10.000 USD cho một chiến dịch thu hút thành viên mới và đã kết nạp được 100 thành viên mới với lệ phí phải đóng là 70 USD. Về hình thức có thể nghĩ là chiến dịch này đã bị lỗ 3.000 USD (= 10.000 USD − 7.000 USD). Thế nhưng nếu 80% số thành viên mới gia hạn tư cách thành viên trong năm thứ hai, thì tổ chức đó sẽ thu thêm được 5.600 USD mà không phải tốn thêm gì. Và bây giờ nó thu được 12.600 USD (7.000 USD + 5.600 USD) trên số vốn đầu tư là 10.000 USD. Để hình dung ra mức hòa vốn lâu dài không thể chỉ tính mức phản ứng đáp lại ban đầu, mà còn phải tính cả tỷ lệ phần trăm gia hạn mỗi năm và họ sẽ gia hạn trong bao nhiêu năm.

Ví dụ này dẫn đến khái niệm giá trị suốt đời của khách hàng. Giá trị cuối cùng của một khách hàng không chỉ thể hiện ở số hàng mà khách hàng đã mua theo một thư chào hàng cụ thể. Giá trị cuối cùng của khách hàng là số tiền lời thu được trên toàn bộ số hàng mà khách hàng đó đã mua trừ đi chi phí mua sắm và bảo trì của khách hàng.

Đối với một khách hàng trung bình cần tính tuổi thọ của khách hàng trung bình, chi phí hàng năm của khách hàng trung bình và lãi gộp trung bình trừ đi chi phí cơ hội của đồng tiền, trừ đi chi phí mua sắm của khách hàng trung bình. Công thức này sẽ được hiệu chỉnh đối với những khách hàng không phải loại trung bình mà công ty muốn đánh giá giá trị suốt đời dự kiến của họ.

Sau khi đánh giá giá trị suốt đời của khách hàng, công ty có thể tập trung nỗ lực truyền thông của mình vào những khách hàng tương đối hấp dẫn hơn. Những nỗ lực này bao gồm việc gửi thông tin mà có thể không bán gì cho khách, nhưng để duy trì sự quan tâm của khách hàng đối với công ty và các sản phẩm của nó. Những thông tin như vậy có thể là những bản tin miễn phí, thông tin đặc biệt, lời chúc mừng sinh nhật, tất cả đều phục vụ cho việc thiết lập một mối

quan hệ thân thiết hơn với khách hàng.

Marketing trực tiếp đã tạo ra sự phát triển lý thuyết, phương pháp đo lường, và phương thức hoạt động thực tiễn hữu hiệu. Nó bổ sung thêm một số khái niệm và năng lực giao tiếp cho công cụ của người làm marketing. Khi gắn với một cơ sở dữ liệu về khách hàng được xây dựng cẩn thận, thì nó có thể làm tăng mức tiêu thụ và lợi nhuận và cung cố mối quan hệ với khách hàng. Nó có thể cung cấp những danh sách khách hàng triển vọng chính xác hơn và tạo ra mức tiêu thụ mới với chi phí thấp hơn. Cuối cùng, người làm marketing sẽ biến marketing trực tiếp và marketing theo cơ sở dữ liệu thành một phần không thể thiếu được của chiến lược marketing và kế hoạch marketing.[9] Tuy vậy họ phải làm công việc này với một tinh thần trách nhiệm cao (xem marketing đạo đức xã hội 24-1).

MARKETING ĐẠO ĐỨC XÃ HỘI 24-1

NHỮNG VẤN ĐỀ KHI SỬ DỤNG MARKETING TRỰC TIẾP

Những người làm marketing trực tiếp và khách hàng của họ thường có mối quan hệ thường công lẫn nhau. Tuy nhiên cũng có khi xảy ra trường hợp tồi tệ. Vấn đề đáng lo ngại là những hành vi quá đáng làm phiền lòng người tiêu dùng, những trường hợp gian lận, những vụ lừa gạt trắng trợn và xâm phạm những vấn đề riêng tư.

LÀM PHIỀN LÒNG

Nhiều người thấy ngày càng nhiều trường hợp bán hàng nài ép đến mức độ gây khó chịu. Họ không thích những mục quảng cáo đáp ứng trực tiếp trên TV quá ồn ào, quá dài và quá dai. Đặc biệt khó chịu là những cú điện thoại gọi vào đúng bữa ăn tối hay đêm khuya, những người gọi không được huấn luyện đến nơi đến chốn, và những cú điện thoại theo hệ thống, máy tính do ADRMP (máy phát thông điệp quay số tự động) đặt.

GIAN LẬN

Có một số người làm marketing lợi dụng một cách không trung thực những người mua ngẫu hứng hay ít hiểu biết. Những mục giới thiệu hàng hóa trên TV và những thông tin quảng cáo quá dài có thể là những thủ phạm tồi tệ nhất. Chúng được thuyết minh với giọng nói ngọt ngào, dàn dựng rất công phu, thông báo giảm giá khá nhiều trong thời gian có hạn và không để mua được để chinh phục những người mua ít chống đối việc chào hàng.

LỪA GẠT

Có một số người làm marketing trực tiếp thiết kế gói bưu phẩm và viết lời thuyết minh quảng cáo cố tình làm cho người mua nhầm lẫn. Họ có thể cường điệu kích thước của sản phẩm, tính năng hay "giá bán lẻ". Những người đi quyên góp của tổ chức chính trị đôi khi sử dụng những mánh lới như làm bao thư trông giống như bao thư của một công văn, làm giả những mẫu bao được cắt ra và những bằng khen hay giải thưởng giả. Một số tổ chức phi lợi nhuận làm ra vẻ tiến hành điều tra nghiên cứu khi thực tế họ lại nêu lên những câu hỏi gợi ý cách trả lời để chọc tức hay thuyết phục người tiêu dùng.

Mỗi năm Ủy ban Thương Mại Liên Bang nhận được hàng ngàn thư khiếu nại về những vụ lừa gạt quyên góp từ thiện bất lương hay giả danh. Khi mà những người mua biết được là mình bị lừa và cảnh giác hơn với các thông tin, thì những kẻ trộm cắp đó thường lại nghĩ ra những mưu kế mới ở một nơi nào đó khác.

XÂM PHẠM ĐỜI TƯ

Xâm phạm đời tư có lẽ là một vấn đề nghiêm trọng nhất trong chính sách quần chúng đang đặt ra cho ngành marketing trực tiếp. Dường như là mỗi lần người tiêu dùng đặt mua sản phẩm qua bưu điện hay điện thoại, tham gia một trò chơi cá cược, xin mua thẻ tín dụng hay đặt mua tạp chí, thì họ tên, địa chỉ và hành vi mua sắm của họ đều được nhập vào cơ sở dữ liệu đã chật cứng dữ liệu của một công ty nào đó. Sử dụng công nghệ máy tính tinh vi cho phép người làm marketing có thể căn cứ vào cơ sở dữ liệu này để xác định có hiệu quả đến chi tiết những nỗ lực bán hàng của mình. Người tiêu dùng thường được lợi vì marketing theo cơ sở dữ liệu như vậy, cụ thể là họ thường nhận được những thứ hàng rất vừa ý. Tuy nhiên đôi khi những người làm marketing trực tiếp cảm thấy khó xử giữa một bên là mong muốn tiếp cận được những công chúng mục tiêu đã chọn lọc kỹ và một bên là quyền được bảo vệ đời tư của người tiêu dùng. Nhiều người phê phán lo ngại rằng những người làm marketing biết quá nhiều về đời sống của người tiêu dùng và họ có thể sử dụng những hiểu biết đó để giành lợi thế không công bằng trước người tiêu dùng. Họ đặt vấn đề: Liệu AT&T có được phép bán cho những người làm marketing tên của những khách hàng hay gọi điện thoại số 800 cho những công ty bán hàng theo catalog không? Liệu những cơ quan bán thẻ tín dụng có quyền lập và bán danh sách những người vừa mới xin mua thẻ tín dụng, những người được xem là mục tiêu hàng đầu của marketing trực tiếp vì hành vi chi tiêu của họ không? Hay liệu nhà nước có quyền bán tên và địa chỉ của những người có giấy phép lái xe cùng với những thông tin về chiều cao, thận trọng và giới tính để cho những người bán lẻ quần áo chào bán hàng quần áo ngoài cỡ cho những người siêu cao hay siêu nặng không?

Ngành marketing trực tiếp đang xem xét những vấn đề đạo đức và chính sách quần chúng. Họ biết rằng những vấn đề chưa được để tâm đến đó sẽ dẫn đến chỗ người tiêu dùng ngày càng có thái độ phản đối mạnh hơn, mức phản ứng đáp lại sẽ kèm đi và đòi hỏi chính quyền và luật pháp liên bang phải hạn chế hơn nữa hoạt động marketing trực tiếp. Một điều quan trọng hơn là theo kết quả phân tích mới nhất hầu hết những người làm marketing trực tiếp đều mong muốn những điều giống như người tiêu dùng: tiến hành marketing trung thực và khôn khéo chỉ nhằm vào những người tiêu dùng đánh giá cao và tán thành việc đó. Marketing trực tiếp quá tốn kém nên không thể để phí tiền của và công sức vào những người tiêu dùng không muốn việc này.

◆ KÍCH THÍCH TIÊU THỤ

Kích thích tiêu thụ bao gồm rất nhiều những công cụ khuyến khích rất khác nhau, thường là ngắn hạn, nhằm kích thích người tiêu dùng hay ngành thương mại mua những sản phẩm dịch vụ cụ thể nhanh hơn và hay nhiều hơn. Có thể lấy ví dụ ở bất kỳ nơi nào:

> Một phiếu mua hàng trong số báo chủ nhật ghi rõ có thể tiết kiệm được 40 cent đối với nhãn hiệu cà phê X. Quầy trưng bày ở hành lang cửa chặn đường người mua ngẫu hứng bằng cả một đức tường bánh snack. Một gia đình mua máy quay video được hưởng một chuyến du lịch miễn phí hay mua ô tô thì được nhận một tấm séc bớt giá 500 USD. Người bán lẻ thiết bị gia dụng được hưởng chiết khấu 10% của hãng sản xuất theo các đơn đặt hàng của tháng Giêng nếu người bán lẻ đó có quảng cáo sản phẩm trên tờ báo địa phương.[10]

Trong khi quảng cáo nêu ra lý lẽ để mua hàng, thì kích thích tiêu thụ lại đưa ra những hình thức khuyến khích mua hàng. Kích thích tiêu thụ gồm những công cụ để kích thích người tiêu dùng (ví dụ đưa mẫu chào hàng, phiếu thưởng, bớt tiền khi thanh toán bằng tiền mặt, giảm giá đặc biệt, quà tặng, giải thưởng, phần thưởng cao khách hàng thường xuyên, dùng thử miễn phí, bảo

hành, trình diễn, thi); khuyến mãi mậu dịch (ví dụ, bớt giá khi mua hàng, hàng tặng miễn phí, trợ giá cho hàng hóa, trợ cấp cho việc hợp tác quảng cáo, quảng cáo và trưng bày hàng, biếu tiền những người bán lẻ, thi bán hàng giữa các đại lý); và kích thích lực lượng bán hàng (ví dụ, tiền thưởng, hội nghị bán hàng).

Các công cụ kích thích tiêu thụ được hầu hết các tổ chức sử dụng, từ các nhà sản xuất, người phân phối, người bán lẻ, các hiệp hội thương mại đến các tổ chức phi lợi nhuận. Những ví dụ mới đây nhất là các nhà thờ bảo trợ cho các trò chơi bingo, nhà hát, tiệc chiêu đãi và xổ số.

SỰ PHÁT TRIỂN NHANH CỦA HOẠT ĐỘNG KÍCH THÍCH TIÊU THỤ

Cách đây một thập kỷ tỷ lệ quảng cáo trên kích thích tiêu thụ là vào khoảng 60:40. Ngày nay ở nhiều công ty hàng tiêu dùng đóng gói tình hình đã đảo ngược lại, kích thích tiêu thụ chiếm từ 60% đến 70% ngân sách chung. Chi phí kích thích tiêu thụ tăng hàng năm 12% so với mức tăng 7,6% của quảng cáo. Tổng chi phí cho kích thích tiêu thụ ước tính là khoảng 100 tỷ USD.[11] Và theo dự đoán thì tốc độ tăng trưởng nhanh vẫn còn tiếp tục.

Có một số yếu tố đã góp phần phát triển nhanh kích thích tiêu thụ, nhất là trên các thị trường hàng tiêu dùng.[12] Những yếu tố nội bộ là: ngày nay nhiều ban lãnh đạo tối cao đã chấp nhận kích thích tiêu thụ là một công cụ bán hàng có hiệu quả, ngày càng nhiều những người quản lý sản phẩm biết sử dụng các công cụ kích thích tiêu thụ, và những người quản lý sản phẩm đang phải chịu sức ép ngày càng tăng đòi hỏi phải tăng mức tiêu thụ hiện tại. Những yếu tố bên ngoài là: số các nhãn hiệu đã tăng lên, các đối thủ cạnh tranh ngày càng hay sử dụng các biện pháp kích thích tiêu thụ, nhiều nhãn hiệu đã ở thế cân bằng, người tiêu dùng ngày càng hướng vào việc mua bán theo thỏa thuận, ngành thương mại cũng ngày càng đòi hỏi các nhà sản xuất có hợp đồng thỏa thuận, và hiệu lực của quảng cáo giảm sút do chi phí tăng, các phương tiện truyền thông lấn át nhau và những hạn chế của pháp luật.

Sự phát triển nhanh của các phương tiện kích thích tiêu thụ (phiếu thưởng, thi, và nhiều thứ khác) đã tạo ra một tình trạng lấn át nhau giống như đối với quảng cáo. Có nguy cơ là người tiêu dùng bắt đầu thấy chán và trong trường hợp đó các phiếu thưởng và các phương tiện khác sẽ giảm khả năng kích thích mua hàng. Các nhà sản xuất sẽ phải tìm cách nổi lên trên một đám đông, chẳng hạn như bằng cách tăng giá trị của các phiếu thưởng hay sử dụng những cách trưng bày hay trình diễn tại cửa hàng một cách hấp dẫn hơn.

MỤC ĐÍCH CỦA KÍCH THÍCH TIÊU THỤ

Các công cụ kích thích tiêu thụ có những mục tiêu cụ thể khác nhau. Mẫu chào hàng miễn phí kích thích người tiêu dùng dùng thử, còn dịch vụ tư vấn quản lý miễn phí thì củng cố mối quan hệ lâu dài với một người bán lẻ.

Người bán sử dụng những biện pháp khuyến mãi kiểu khen thưởng để thu hút thêm những người dùng thử mới, thưởng cho những khách hàng trung thành và tăng tỷ lệ mua lặp lại trong số người thỉnh thoảng mới mua. Những người dùng thử mới có ba kiểu: những người đang sử dụng những nhãn hiệu khác cùng loại, những người đang sử dụng những loại khác và những người hay thay đổi nhãn hiệu. Kích thích tiêu thụ thường thu hút những người hay thay đổi nhãn hiệu, bởi vì những người sử dụng nhãn hiệu và loại khác không phải bao giờ cũng lưu ý hay hành động theo một biện pháp khuyến mãi nào. Những người hay thay đổi nhãn hiệu chủ yếu là tìm kiếm giá rẻ, giá trị khá hay có thưởng. Các biện pháp kích thích tiêu thụ không chắc có thể biến họ thành những người trung thành với nhãn hiệu. Những biện pháp kích thích tiêu thụ sử dụng trên những thị trường có nhiều nhãn hiệu rất giống nhau sẽ tạo ra được mức tiêu thụ đáp ứng cao trong một thời gian ngắn, thế nhưng không giữ được thị phần lâu bền. Trên những thị trường có các nhãn hiệu rất khác nhau các biện pháp kích thích tiêu thụ có thể thay đổi được thị phần

tương đối lâu bền hơn.

Người bán thường nghĩ rằng kích thích tiêu thụ có tác dụng phá vỡ lòng trung thành với nhãn hiệu, còn quảng cáo thì có tác dụng tạo nên sự trung thành với nhãn hiệu. Vì vậy vấn đề quan trọng đối với những người quản lý marketing là phân chia ngân sách như thế nào giữa kích thích tiêu thụ và quảng cáo. Cách đây mười năm những người quản lý marketing thường quyết định là họ cần chi bao nhiêu cho quảng cáo và chi phần còn lại cho kích thích tiêu thụ. Ngày nay những người quản lý marketing trước tiên phải ước tính xem họ cần chi bao nhiêu cho khuyến mãi mậu dịch rồi sau đó là cần chi bao nhiêu cho việc kích thích người tiêu dùng và phần còn lại mới chi cho quảng cáo.

Tuy nhiên việc xếp quảng cáo sau kích thích tiêu thụ có sự nguy hiểm. Khi một nhãn hiệu được kích thích tiêu thụ bằng giá trong một thời gian quá lâu người tiêu dùng bắt đầu nghĩ nó là một nhãn hiệu rẻ tiền và thường sẽ chỉ mua nó trong trường hợp bất đắc dĩ. Không một ai biết được khi nào thì điều đó sẽ xảy ra, nhưng có rủi ro là làm cho một người dẫn đầu nhãn hiệu nổi tiếng phải dành hơn 30% thời gian cho khuyến mãi.[13] Những nhãn hiệu thịnh hành ít hay sử dụng đến quan hệ giao dịch, vì hầu hết chúng chỉ bán cho những người sử dụng hiện có.

Hầu hết những nhà quan sát đều cảm thấy rằng các hoạt động giao dịch không tạo dựng được lòng trung thành lâu dài của người tiêu dùng như quảng cáo. Công trình của Brown nghiên cứu 2.500 người mua cà phê hòa tan đã kết luận rằng:

+ Các biện pháp kích thích tiêu thụ đem lại mức tiêu thụ đáp ứng nhanh hơn và lớn hơn so với quảng cáo.
+ Các biện pháp kích thích tiêu thụ không có xu hướng thu hút người mua mới, lâu bền trên các thị trường sung mãn, bởi vì chúng thu hút chủ yếu là những người tiêu dùng mua khi tiện gặp hay thay đổi trong số những nhãn hiệu thường gặp.
+ Những người mua trung thành với nhãn hiệu có xu hướng không thay đổi cách mua sắm do tác động của khuyến mãi cạnh tranh.
+ Quảng cáo có vẻ là có khả năng tăng thêm "đặc quyền kinh doanh cơ bản" một nhãn hiệu.[14]

Cũng có bằng chứng chứng tỏ rằng những biện pháp khuyến mãi bằng giá không tạo nên được một cách vững chắc tổng khối lượng tiêu thụ của loại sản phẩm. Chúng thường chỉ tạo được khối lượng tiêu thụ trong thời gian ngắn và không duy trì được lâu. Những đối thủ cạnh tranh có thị phần nhỏ thấy mình nên sử dụng biện pháp kích thích tiêu thụ, bởi vì họ không thể có đủ khả năng để đảm bảo những ngân sách quảng cáo lớn ngang bằng với những người dẫn đầu thị trường. Họ cũng không thể có được không gian trưng bày hàng mà không phải chi tiền hoa hồng hay kích thích người tiêu dùng dùng thử mà không có những hình thức khuyến khích người tiêu dùng. Cạnh tranh giá cả thường được sử dụng cho một nhãn hiệu nhỏ đang muốn tăng thị phần, nhưng nó sẽ kém kiệu quả hơn đối với người dẫn đầu loại sản phẩm vì sự phát triển của họ đòi hỏi mở rộng toàn bộ chủng loại.[15]

Kết cục là nhiều công ty hàng tiêu dùng đóng gói cảm thấy rằng mình buộc phải sử dụng kích thích tiêu thụ nhiều hơn mức độ mình muốn. Kellogg, Kraft và những người dẫn đầu thị trường khác đã tuyên bố rằng họ sẽ coi trọng hơn chiến lược kéo trong kinh doanh và tăng ngân sách quảng cáo của mình. Họ chê trách việc sử dụng nhiều biện pháp kích thích tiêu thụ để làm giảm sút lòng trung thành với nhãn hiệu, tăng sự nhạy cảm với giá của người tiêu dùng, làm lu mờ hình ảnh chất lượng của nhãn hiệu và tập trung vào việc lập kế hoạch marketing ngắn hạn.

Tuy nhiên Farris và Quelch không tán thành điều này.[16] Họ khẳng định rằng việc sử dụng nhiều biện pháp kích thích tiêu thụ là một dấu hiệu chứ không phải là nguyên nhân của những vấn đề đó. Họ đã nêu ra những nguyên nhân cơ bản hơn, như sự tăng trưởng dân số chậm lại,

người tiêu dùng có trình độ học vấn cao hơn, năng lực sản xuất dư thừa của ngành, hiệu quả của quảng cáo giảm sút, sự phát triển của năng lực thương mại, và sức ép to lớn ở Hoa Kỳ đòi hỏi tăng lợi nhuận trước mắt.

Farris và Quelch phản bác rằng kích thích tiêu thụ đem lại một số ích lợi rất quan trọng đối với các nhà sản xuất cũng như người tiêu dùng. Các biện pháp kích thích tiêu thụ cho phép các nhà sản xuất điều chỉnh những biến động ngắn hạn của cung và cầu. Chúng cho phép các nhà sản xuất tính giá quy định cao hơn để thử nghiệm xem có thể "nâng cao đến mức nào". Chúng kích thích người tiêu dùng dùng thử các sản phẩm mới thay vì không bao giờ từ bỏ những sản phẩm hiện có của mình. Chúng dẫn đến những hình thức bán lẻ đa dạng hơn như cửa hàng giá thấp hằng ngày và cửa hàng định giá khuyến mãi, để người tiêu dùng có nhiều khả năng lựa chọn hơn. Chúng làm cho người tiêu dùng biết đến giá cả nhiều hơn. Chúng cho phép các nhà sản xuất bán được nhiều hàng hơn mức bình thường với giá quy định và nhờ tiết kiệm do quy mô việc này sẽ giảm được chi phí đơn vị. Chúng giúp các nhà sản xuất điều chỉnh các chương trình cho phù hợp với các nhóm người tiêu dùng khác nhau. Bản thân người tiêu dùng cũng cảm thấy hài lòng vì mình là người mua sắm khôn ngoan biết lợi dụng những giá đặc biệt.

NHỮNG QUYẾT ĐỊNH CHỦ YẾU TRONG KÍCH THÍCH TIÊU THỤ

Khi sử dụng kích thích tiêu thụ công ty phải đề ra mục tiêu, lựa chọn công cụ, xây dựng chương trình, thử nghiệm trước chương trình, thực hiện và kiểm tra nó, đánh giá kết quả. Ta sẽ xem xét những bước này trong phần dưới đây.

Xác định các mục tiêu kích thích tiêu thụ

Những mục tiêu kích thích tiêu thụ được rút ra từ những mục tiêu khuyến mãi rộng lớn hơn. Những mục tiêu này lại được rút ra từ những mục tiêu marketing cơ bản đề ra cho sản phẩm đó. Những mục tiêu cụ thể của kích thích tiêu thụ thay đổi tùy theo kiểu thị trường mục tiêu. Đối với những người tiêu dùng các mục tiêu bao gồm việc khuyến khích mua nhiều đơn vị sản phẩm hơn, tạo nên một số người dùng thử trong số những người chưa sử dụng, và lôi kéo người tiêu dùng từ bỏ những nhãn hiệu của các đối thủ cạnh tranh. Đối với những người bán lẻ thì kích thích họ kinh doanh những mặt hàng mới và dự trữ hàng với mức độ cao hơn, khuyến khích mua hàng trái thời vụ, khuyến khích dự trữ những mặt hàng có liên quan, cân bằng lại các biện pháp khuyến mãi của các đối thủ cạnh tranh, tạo nên lòng trung thành với nhãn hiệu trong những người bán lẻ và xâm nhập vào những cửa hàng bán lẻ mới. Đối với lực lượng bán hàng thì mục tiêu là khuyến khích hỗ trợ sản phẩm hay mô hình mới, khuyến khích tìm kiếm nhiều khách hàng triển vọng hơn và kích thích tiêu thụ hàng trái thời vụ.

Lựa chọn các công cụ kích thích tiêu thụ

Để hoàn thành những mục tiêu này có rất nhiều công cụ kích thích tiêu thụ khác nhau. Người lập kế hoạch khuyến mãi cần tính đến kiểu thị trường, các mục tiêu kích thích tiêu thụ, tình hình cạnh tranh và hiệu quả chi phí của từng công cụ. Bây giờ ta sẽ xem xét những công cụ kích thích tiêu thụ chính được sử dụng để kích thích người tiêu dùng, xúc tiến mậu dịch và đẩy mạnh kinh doanh.

Các công cụ kích thích người tiêu dùng. Những công cụ kích thích người tiêu dùng chủ yếu được liệt kê trong đoạn khái niệm và công cụ marketing 24-3. Ta có thể phân biệt những biện pháp kích thích của nhà sản xuất đối với người tiêu dùng và những biện pháp kích thích của người bán lẻ đối với người tiêu dùng. Loại thứ nhất được minh họa qua những biện pháp hay được sử dụng trong ngành công nghiệp ô tô như bớt tiền, tặng quà để động viên lái thử xe và mua, trừ bớt nhiều tiền khi mua xe mới đổi xe cũ. Những biện pháp loại sau bao gồm việc cắt giảm giá, quảng cáo tính năng, phiếu thưởng của người bán lẻ, và thi/thưởng người bán lẻ. Ta cũng có thể phân biệt những công cụ kích thích tiêu thụ tạo đặc quyền cho người tiêu dùng và những công

cụ không tạo đặc quyền. Loại thứ nhất dẫn đến bán thông điệp cùng với sự thỏa thuận, như trong trường hợp mẫu chào hàng miễn phí, phiếu thưởng khi nó bao hàm việc bán thông điệp và tiền thưởng khi nó liên quan đến sản phẩm. Những công cụ kích thích tiêu thụ không tạo đặc quyền cho người tiêu dùng gồm có bao gói theo giá hạ, tiền thưởng cho người tiêu dùng không liên quan đến sản phẩm, thi và trò chơi cá cược, hoàn lại tiền cho người tiêu dùng và tiền hoa hồng. Người bán nên sử dụng những biện pháp khuyến mãi tạo đặc quyền cho người tiêu dùng, bởi vì chúng thúc đẩy người tiêu dùng tìm kiếu nhãn hiệu.

Kích thích tiêu thụ dường như có hiệu quả nhất khi được sử dụng kết hợp với quảng cáo. Trong một công trình nghiên cứu đã phát hiện ra rằng việc trưng bày tại nơi bán hàng kết hợp với quảng cáo trên TV đã tạo ra mức tiêu thụ cao hơn 15% so với trường hợp chỉ trưng bày mà không có quảng cáo. Trong một công trình nghiên cứu khác thì thấy rằng khi tung ra thị trường việc phân phát ồ ạt mẫu chào hàng cùng với quảng cáo trên TV đã thành công nhiều hơn là chỉ quảng cáo trên TV hay quảng cáo trên TV có kèm theo phát phiếu thưởng.[17]

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 24-3

NHỮNG CÔNG CỤ KÍCH THÍCH NGƯỜI TIÊU DÙNG CHỦ YẾU

Mẫu hàng. Mẫu hàng là những sản phẩm hay dịch vụ được phân phát miễn phí. Mẫu chào hàng có thể được đem đến tận nhà, gửi qua bưu điện, phát tại cửa hàng, kèm theo sản phẩm khác, hay sử dụng chúng để quảng cáo. Việc phân phát mẫu chào hàng là một phương thức giới thiệu sản phẩm mới có hiệu quả nhất và cũng tốn kém nhất. Ví dụ, công ty Lever Brothers đã tin tưởng rất nhiều vào chất tẩy rửa mới Surf của mình nên đã phân phát mẫu chào hàng miễn phí cho bốn trong năm hộ gia đình Mỹ và chi phí lên tới 4,3 triệu USD.

Phiếu mua hàng. Phiếu mua hàng là một giấy xác nhận người cầm giấy được hưởng quyền ưu đãi giảm giá khi mua một sản phẩm nhất định. Phiếu mua hàng có thể gửi qua bưu điện, gói vào trong hay kèm theo một sản phẩm khác, hay đưa vào quảng cáo trong các tạp chí và báo. Tỷ lệ sử dụng phiếu mua hàng thay đổi tùy theo cách phân phát. Những phiếu mua hàng trên báo có tỷ lệ sử dụng khoảng 2% mỗi đợt, phiếu mua hàng gửi trực tiếp qua bưu điện có tỷ lệ sử dụng là 8% mỗi đợt, còn phiếu mua hàng kèm theo gói hàng có tỷ lệ sử dụng khoảng 17% mỗi đợt. Phiếu mua hàng có thể có hiệu quả đối với việc kích thích tiêu thụ một nhãn hiệu sung mãn và kích thích sớm dùng thử một nhãn hiệu mới. Các chuyên gia cho rằng phiếu mua hàng muốn có hiệu quả phải đảm bảo tiết kiệm được từ 15% đến 20% P&G đã xâm nhập thị trường của Pittsburgh bằng nhãn hiệu Folger của mình có kèm theo phiếu mua hàng chiết khấu 35 cent cho một hộp một pound gửi qua bưu điện đến nhà và một phiếu mua hàng trong hộp bớt 10 cent.

Hoàn trả tiền mặt (bớt tiền). Hoàn trả tiền mặt là một hình thức giảm giá sau khi mua hàng chứ không phải tại cửa hàng bán lẻ. Người tiêu dùng gửi cho nhà sản xuất một chứng từ "chứng tỏ đã mua hàng và nhà sản xuất sẽ hoàn lại một phần giá mua qua bưu điện. Toro đã tiến hành khuyến mãi rất thông minh vào trước thời vụ cho các kiểu máy thổi tuyết bằng cách bớt tiền nếu tuyết rơi ở khu vực thị trường của người mua dưới mức trung bình. Các đối thủ cạnh tranh không kịp bắt chước cách làm này vì còn quá ít thời gian để thông báo. Mặt khác, việc bớt tiền mua ô tô đã trở nên phổ biến đến mức độ là nhiều người mua ô tô đã trì hoãn việc mua xe cho đến khi có thông báo bớt tiền. Vì hầu hết các công ty ô tô đều đua nhau bớt tiền nên rút cuộc không còn được lợi gì nhiều.

Bao gói theo giá rẻ. Bao gói theo giá rẻ (cũng còn gọi là thương vụ có chiết giá nhỏ) là một cách đảm bảo cho người tiêu dùng tiết kiệm được một số tiền so với giá bình thường của sản

phẩm đó đã ghi trên nhãn hiệu hay bao bì. Chúng có thể là một hình thức bao gói giảm giá từ việc chỉ có bao bì được bán với giá giảm đi (chẳng hạn như hai bao bì chỉ tính giá bằng một), hay bao gói ghép, tức là hai sản phẩm có liên quan với nhau được bao gói kèm với nhau (chẳng hạn như bàn chải đánh răng và kem đánh răng). Bao gói theo giá rẻ rất có hiệu quả đối với việc kích thích tiêu thụ ngắn hạn, thậm chí còn hơn cả phiếu mua hàng.

Thưởng. Thưởng (hay quà tặng) là hàng hóa được bán với giá tương đối thấp hay cho không để khuyến khích mua một sản phẩm cụ thể khác. Phần thưởng theo gói hàng được để kèm với sản phẩm ở bên trong (trong gói) hay bên ngoài (ngoài gói) bao bì. Quaker Oats đã tiến hành khuyến mãi bằng cách bỏ ra 5 triệu USD để làm những đồng tiền vàng và bạc rồi đặt vào trong các gói thức ăn cho chó hiệu Ken-L Ration. Bản thân bao bì nếu là một cái hộp có thể dùng lại được thì cũng là một dạng thưởng thêm. Thưởng miễn cước bưu điện là trường hợp hàng được gửi qua bưu điện đến những người tiêu dùng nào đã gửi một bằng chứng mua hàng, như nắp hộp chẳng hạn, cho người bán. Thưởng tự thanh toán tức là hàng được bán với giá thấp hơn giá bán lẻ bình thường cho những người tiêu dùng hỏi mua. Hiện nay các nhà sản xuất đã đưa ra đủ loại thưởng có ghi tên công ty trên phần thưởng đó. Người tiêu dùng ưa thích bia Budweiser có thể đặt những chiếc áo pul, những quả bóng bay và hàng trăm thứ hàng khác có in tên của loại bia này.

Giải thưởng (thi, cá cược, trò chơi). Giải thưởng là một hình thức tạo cơ may có thể nhận được một món tiền mặt, một chuyến du ngoạn hay một thứ hàng hóa do đã mua một thứ gì đó. Thi đòi hỏi người tiêu dùng phải tham dự, như sáng tác một bài hát quảng cáo, ước tính, đề xuất ý kiến, sau đó có một ban trọng tài xem xét để chọn ra những người đạt điểm cao nhất. Cá cược, xổ số đòi hỏi người tiêu dùng phải ghi tên mình trong mỗi lần chơi, trò chơi được tổ chức cho người tiêu dùng trong mỗi lần họ mua hàng, như đưa cho số bingo, điền chữ cái vào chỗ để trống, và họ có thể trúng hay không trúng giải. Tất cả những hình thức này có xu hướng thu hút được sự chú ý nhiều hơn so với phiếu mua hàng hay quà thưởng nhỏ. Cơ may được một chuyến du ngoạn ở Hawaii tạo ra sự quan tâm và thích thú hơn nhiều. Một công ty thuốc lá Anh đã đặt vào trong mỗi gói thuốc là một vé xổ số đem lại cơ may được giải thưởng tới 10.000 USD. Đôi khi giải thưởng là một người, như công ty Canada Dry đã dành cho người được giải 1 triệu USD hay một bữa ăn tối với nữ diễn viên Jona Collins (trong trường hợp này không được lĩnh tiền nữa).

Phần thưởng cho khách hàng thường xuyên. Phần thưởng cho khách hàng thường xuyên là những giá trị bằng tiền mặt hay dưới những hình thức khác tỷ lệ với số lần khách mua hàng của một người bán hay một nhóm người bán nhất định. Hầu hết các công ty hàng không đều có kế hoạch theo dõi những hành khách bay thường xuyên để tính điểm cho số dặm đã bay và số điểm này có thể đem lại khả năng được hưởng những chuyến bay miễn phí. Khách sạn Marriott Hotels đã áp dụng chế độ "khách danh dự" để thưởng cho những khách hay lưu trú tại khách sạn của mình. Các hợp tác xã chia cổ tức cho các xã viên theo số lượng hàng mua hàng năm. Tem chiết khấu cũng là một hình thức thưởng cho khách hàng thường xuyên, tức là người tiêu dùng sẽ nhận được tem chiết khấu mỗi khi họ mua của một cửa hàng nhất định sau đó họ có thể sử dụng tem đó để đổi lấy hàng hóa tại các trung tâm thu đổi tem hay những cửa hàng bán hàng theo catalog nhận đặt hàng qua bưu điện.

Dùng thử miễn phí. Dùng thử miễn phí là việc mời những người có triển vọng mua hàng dùng thử sản phẩm không mất tiền với hy vonng là họ sẽ mua sản phẩm đó. Chẳng hạn như các đại lý ô tô khuyến khích lái thử xe miễn phí để kích thích sự quan tâm đến việc mua xe.

Bảo hành sản phẩm. Bảo hành sản phẩm là một công cụ khuyến mãi quan trọng, nhất là khi người tiêu dùng đã trở nên nhạy cảm với chất lượng hơn. Khi Chrysler bán xe với thời gian bảo hành năm năm, lâu hơn rất nhiều so với thời hạn bảo hành của GM và Ford, khách hàng đã chú ý đến thông báo này. Họ luận ra rằng chất lượng của Chrysler chắc hẳn là phải tốt. Và Sears's

đã đưa ra điều kiện bảo hành suốt đời cho bình điện ô tô của mình để khẳng định chắc chắn chất lượng với người mua. Các công ty phải thông qua một số quyết định trước khi đưa ra việc bảo hành. Chất lượng sản phẩm có đủ tốt không? Có cần nâng cao hơn nữa chất lượng sản phẩm không? Các đối thủ cạnh tranh có thể cũng đưa ra điều kiện bảo hành như vậy không? Thời hạn bảo hành là bao lâu? Nội dung bảo hành gồm những gì (thay thế, sửa chữa, trả lại tiền)? Cần phải chi bao nhiêu tiền để quảng cáo việc bảo hành đảm bảo những người tiêu dùng tiềm ẩn biết đến việc đó hay suy tính đến nó? Rõ ràng các công ty phải ước tính thận trọng giá trị tạo ra mức tiêu thụ của việc bảo hành đã dự kiến so với chi phí có thể cần đến của nó.

Liên kết khuyến mãi. Liên kết khuyến mãi là hai hay nhiều nhãn hiệu hay công ty cùng hợp sức lại để phân phát phiếu mua hàng, hoàn lại tiền và tổ chức thi nhằm tăng khả năng lôi kéo của mình. Các công ty góp kinh phí với hy vọng mở rộng phạm vi tiếp xúc, vì các lực lượng bán hàng đều đẩy mạnh những biện pháp khuyến mãi này đối với những người bán lẻ, giúp đỡ họ cách trưng bày hàng đẹp hơn và không gian quảng cáo tốt hơn.

Khuyến mãi chéo. Khuyến mãi chéo là sử dụng một nhãn hiệu để quảng cáo một nhãn hiệu khác không cạnh tranh. Ví dụ, công ty Nabisco Cookies có thể quảng cáo rằng bánh của họ có chứa chocolate Hershey và trong hộp có thể để phiếu mua hàng để mua sản phẩm của Hershey.

Trưng bày và trình diễn tại điểm mua (POP). Việc trưng bày và trình diễn tại điểm mua có thể diễn ra tại điểm mua hay bán. Ví dụ hình biểu trưng của Cap'n Crunch cao năm foot để bên cạnh những hộp ngũ cốc Cap'n Crunch hay ở cuối hành lang. Đáng tiếc là nhiều người bán lẻ không thích bận rộn với việc trưng bày hàng, treo những tranh quảng cáo, áp phích mà mỗi năm họ nhận được hàng trăm tờ từ các nhà sản xuất đã nghĩ ra những cách trưng bày trang trí đẹp hơn kết hợp với các thông điệp trên truyền hình hay báo chí và cử người của mình đến để triển khai giúp. Cách trưng bày của L'eggs pantyhose là một trong những cách trưng bày POP sáng tạo nhất trong lịch sử và là một nhân tố chủ yếu tạo nên sự thành công của nhãn hiệu này.

Nhiều công ty lớn đã cử người quản lý kích thích tiêu thụ có nhiệm vụ giúp đỡ những người quản lý nhãn hiệu lựa chọn đúng công cụ khuyến mãi. Ví dụ sau đây cho thấy cách thức một công ty xác định công cụ kích thích tiêu thụ thích hợp như thế nào?

> Một công ty tung ra thị trường một sản phẩm mới và đạt được thị phần 20% trong vòng sáu tháng. Mức độ thâm nhập của nó là 40% (tức là tỷ lệ phần trăm của thị trường mục tiêu mà người mua đã mua nhãn hiệu đó ít nhất là một lần). Tỷ lệ mua lặp lại là 10% (tỷ lệ phần trăm những người dùng thử lần thứ nhất đã mua lặp lại nhãn hiệu đó một hay nhiều lần). Công ty này cần tạo ra những khách hàng trung thành nhiều hơn nữa. Phiếu mua hàng để trong bao gói sẽ thích hợp cho việc tạo ra tỷ lệ mua lặp lại cao hơn. Nhưng nếu tỷ lệ mua lặp lại đã cao, giả dụ là 50% thì công ty cần cố gắng thu hút thêm những người dùng thử mới. Trong trường hợp này thì phiếu mua hàng gửi qua bưu điện có thể là phù hợp hơn.

Các công cụ khuyến khích mậu dịch. Các nhà sản xuất thường sử dụng một số công cụ khuyến khích mậu dịch (xem khái niệm và công cụ marketing 24-4). Đáng ngạc nhiên là kinh phí kích thích tiêu thụ lại nhằm vào khuyến khích mậu dịch nhiều hơn (58%) so với kích thích người tiêu dùng (42%)![18] Khi dành tiền cho khuyến khích mậu dịch các nhà sản xuất tìm kiếm bốn mục tiêu:

1. *Khuyến khích mậu dịch có thể thuyết phục người bán lẻ hay người bán sỉ kinh doanh nhãn hiệu đó.* Không gian trưng bày hàng khan hiếm đến mức độ là các nhà sản xuất thường phải chấp nhận chiết giá, bớt tiền, đảm bảo mua lại, không tính tiền hàng trưng bày hay thanh toán ngay tiền chen chân để có được chỗ trưng bày hàng, và nếu đã có chỗ rồi thì là để giữ lại chỗ đó.

2. *Khuyến khích mậu dịch có thể thuyết phục người bán lẻ hay người bán sỉ tiếp nhận nhiều hàng hơn số lượng bình thường:* Các nhà sản xuất đảm bảo bớt tiền cho trường hợp mua khối lượng lớn để cho ngành thương mại gánh chịu nhiều hơn phần kho tàng và hàng dự trữ. Các nhà sản xuất tin rằng ngành thương mại sẽ hoạt động tích cực hơn khi họ lưu kho đầy sản phẩm của nhà sản xuất.

3. *Khuyến khích mậu dịch có thể kích thích người bán lẻ cổ động cho nhãn hiệu bằng cách giới thiệu nổi bật, trưng bày và giảm giá:* Các nhà sản xuất muốn có chỗ trưng bày hàng ở cuối hành lang hay có không gian bày hàng rộng hơn, hay dán nhãn giảm giá phải trả cho người bán lẻ một khoản trợ cấp theo "chứng từ thực hiện".

4. *Khuyến khích mậu dịch có thể kích thích người bán lẻ và các nhân viên bán hàng của họ đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm:* các nhà sản xuất tranh thủ nỗ lực bán hàng của người bán lẻ bằng cách cấp kinh phí đẩy, hỗ trợ tiêu thụ, các chương trình khen thưởng và tổ chức thi bán hàng.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 24-4

NHỮNG CÔNG CỤ KHUYẾN KHÍCH MẬU DỊCH CHỦ YẾU

Chiết giá. Chiết giá (cũng còn gọi là giảm tiền hóa đơn hay giảm giá quy định) là một khoản chiết khấu giá quy định trong từng hợp mua hàng trong một thời kỳ đã định. Cách này khuyến khích các đại lý mua nhiều hàng và chấp nhận kinh doanh một mặt hàng mới mà theo điều kiện bình thường thì có thể họ không mua. Các đại lý có thể sử dụng việc bớt tiền khi mua hàng này để có được lợi nhuận ngay, quảng cáo hay giảm giá bán.

Bớt tiền. Bớt tiền là một hình thức bù đắp một số tiền cho người bán lẻ đã đồng ý đẩy mạnh việc giới thiệu sản phẩm của nhà sản xuất theo một cách nào đó. Bớt tiền quảng cáo nhằm bù đắp lại công sức của người bán lẻ đã quảng cáo sản phẩm của nhà sản xuất. Bớt tiền trưng bày nhằm bù đắp lại công sức của họ đã tổ chức trưng bày một sản phẩm đặc biệt.

Thêm hàng hóa: Thêm hàng hóa là hình thức biếu thêm một số thùng hàng cho những người trung gian đã mua một số lượng hàng nhất định hay tích cực giới thiệu sản phẩm đó. Các nhà sản xuất có thể đưa ra phần thưởng động viên dưới dạng tiền mặt hay quà tặng cho các đại lý hay lực lượng bán hàng của mình vì đã cố gắng đẩy mạnh tiêu thụ hàng hóa của nhà sản xuất. Các nhà sản xuất có thể cung cấp miễn phí cho người bán lẻ những mặt hàng quảng cáo đặc biệt có mang tên công ty, như bút máy, bút chì, lịch, cái chặn giấy, sổ tay và gạt tàn thuốc lá.

Chắc chắn các nhà sản xuất đã chi cho khuyến khích mậu dịch nhiều hơn mức mà ý họ muốn. Mức độ tập trung ngày càng cao sức mua vào tay một số ít người bán lẻ lớn đã làm tăng khả năng của khu vực thương mại đòi hỏi các nhà sản xuất phải có sự hỗ trợ về tài chính để chi cho việc kích thích người tiêu dùng và quảng cáo. Trong thực tế khu vực thương mại ngày càng dựa nhiều vào kinh phí khuyến mãi do các nhà sản xuất cấp: theo ước tính, trong năm 1984 các cửa hàng thực phẩm phụ đã nhận được của những nhà sản xuất hàng đóng gói 12,6 tỷ USD, nhiều hơn gấp ba lần lợi nhuận được công bố của họ. Nếu không cấp số tiền này thì giá thực phẩm phụ sẽ tăng lên đáng kể. Không một nhà sản xuất nào có thể đơn phương ngưng việc cung cấp các khoản trợ cấp cho khu vực thương mại mà không làm mất đi sự hỗ trợ của người bán lẻ. Ở một số nước những người bán lẻ đã trở thành những người quảng cáo chủ yếu sử dụng toàn bộ số tiền bớt cho khuyến mãi mà những người cung ứng của họ đã thực hiện.

Những người bán lẻ thực phẩm thích các quan hệ giao dịch thương mại hơn các quan hệ giao dịch với người tiêu dùng. Họ bất mãn về số lượng các vụ giao dịch với người tiêu dùng mà họ phải xử lý. Theo Chevalier và Curhan:

> *Những người bán lẻ xem những nỗ lực khuyến mãi do các nhà sản xuất khởi xướng là nhằm khuyến khích việc thay nhãn hiệu không có lời chứ không phải tăng mức tiêu thụ và lợi nhuận. Mặt khác, các nhà sản xuất thì phàn nàn rằng những biện pháp khuyến mãi do những người bán lẻ khởi xướng đôi khi gây thiệt hại cho những đặc quyền kinh doanh nhãn hiệu đã được vun đắp cẩn thận và rất tốn kém trong nhiều năm qua. Tồi tệ hơn nữa là các nhà sản xuất còn phàn nàn rằng những người bán lẻ thường có lợi thế hơn họ do trong quan hệ giao dịch chỉ có chiều nhận mà không phải chuyển những ích lợi của họ đến người tiêu dùng.*[19]

Do số lượng các biện pháp kích thích tiêu thụ cạnh tranh nhau ngày càng nhiều, đã nảy sinh xích mích giữa lực lượng bán hàng của công ty và những người quản lý nhãn hiệu của công ty. Lực lượng bán hàng phát biểu rằng những người bán lẻ sẽ không giữ sản phẩm của công ty ở trên giá trưng bày trừ khi họ nhận được nhiều kinh phí xúc tiến mậu dịch hơn, trong khi những người quản lý nhãn hiệu lại muốn chi có mức độ cho việc kích thích người tiêu dùng và quảng cáo. Có một số phó chủ tịch công ty phụ trách tiêu thụ chủ trương rằng họ sẽ kiểm soát ngân sách kích thích người tiêu dùng và đặc biệt là ngân sách khuyến khích mậu dịch, vì họ nắm vững thị trường địa phương hơn là một người quản lý nhãn hiệu chỉ ngồi ở trụ sở công ty. Một số công ty đã dành một phần lớn ngân sách kích thích tiêu thụ cho lực lượng bán hàng hay những người quản lý marketing địa phương sử dụng.

Các nhà sản xuất còn gặp phải nhiều vấn đề khác trong việc khuyến khích mậu dịch. Thứ nhất là họ cảm thấy khó giám sát những người bán lẻ để đảm bảo chắc chắn rằng họ làm đúng những gì họ đã nhất trí. Không phải bao giờ những người bán lẻ cũng sử dụng những khoản tiền được bớt khi mua để giảm giá cho người tiêu dùng, và họ có thể không tăng thêm không gian trưng bày hàng hay tổ chức trưng bày hàng ngay cả sau khi đã nhận được khoản tiền giảm bớt do mua nhiều hàng hay tổ chức trưng bày hàng. Các nhà sản xuất ngày càng kiên quyết đòi phải có đủ bằng chứng thực hiện những việc đó mới chi những khoản bớt tiền này. Thứ hai là ngày càng nhiều người bán lẻ mua hàng đón đầu, tức là mua một số lượng hàng mang nhãn hiệu đó lớn hơn số lượng mà họ có thể bán được trong một kỳ giao dịch. Những người bán lẻ có thể đáp ứng điều kiện được bớt 10% tiền cho mỗi đợt mua bằng cách mua lô hàng cho 12 tuần hay dài hơn. Nhà sản xuất sẽ thấy rằng mình phải lên lịch sản xuất nhiều hơn so với kế hoạch và phải gánh chịu chi phí tăng ca và tăng giờ.

Thứ ba là những người bán lẻ đang "chuyển hướng", tức là mua nhiều hàng hơn mức cần thiết cho một khu vực tại đó nhà sản xuất đã có hợp đồng rồi gửi số hàng dư ra cho những khu vực không có quan hệ giao dịch. Các nhà sản xuất đang cố gắng xử lý việc mua đón đầu và đảm bảo làm ăn đứng đắn bằng cách hạn chế số lượng sẽ bán có chiết khấu, hay sản xuất và giao hàng ít hơn tổng khối lượng đặt hàng nhằm giữ cho sản xuất đều đều.[20]

Nói tóm lại, các nhà sản xuất cảm thấy rằng việc khuyến khích mậu dịch đã trở thành một cơn ác mộng. Nó có rất nhiều cách thỏa thuận (bớt tiền hóa đơn, tiền hoa hồng, trả gọn một lần, tiền phát triển thị trường), rất phiền phức cho người quản lý, và nhà sản xuất bị mất tiền trong phần lớn các trường hợp. Kevin Price phát biểu về khuyến khích mậu dịch như sau:

> *Cách đây một thập kỷ người bán lẻ giống như một chú chó con gặm chân nhà sản xuất, gây khó chịu, đúng, nhưng chỉ là một chuyện bực mình nho nhỏ, bạn cho nó ăn no là nó đi chỗ khác. Ngày nay nó đã là một con chó lớn và đang muốn cắn nát chân tay bạn. Bạn muốn quật ngã nó, nhưng bạn lại đang quá bận rộn với việc lo tự vệ nên không còn lúc nào để*

thử... Ngày nay việc quản lý hoạt động khuyến khích mậu dịch là vấn đề của cấp chủ tịch công ty.[21]

Các công cụ khuyến khích kinh doanh. Các công ty đã chi hàng tỷ dollar vào các công cụ khuyến khích kinh doanh (xem khái niệm và công cụ marketing 24-5). Những công cụ này được sử dụng để thu thập danh sách mối khách hàng, gây ấn tượng và thưởng công cho khách hàng và kích thích lực lượng bán hàng nỗ lực nhiều hơn nữa. Các công ty thường xây dựng các ngân sách cho từng công cụ khuyến khích kinh doanh luôn đi kèm với nhau từ năm này qua năm khác.

Xây dựng chương trình thích tiêu thụ

Người làm marketing còn phải thông qua những quyết định nhằm xác định toàn bộ chương trình khuyến mãi. Những người làm marketing ngày càng hay kết hợp một số phương tiện trong một khái niệm tổng quát về chiến dịch. Kerry E.Smith có ý kiến như sau:

Một trò chơi thể thao tầm thường để khôi phục một nhãn hiệu bia thượng hạng tại các quán rượu sẽ phải sử dụng TV để tiếp cận người tiêu dùng, thư gửi trực tiếp để khuyến khích những người phân phối, trưng bày hàng tại điểm mua để hỗ trợ việc bán lẻ, gọi điện thoại đến, các nhân viên điều hành máy tính để nhập dữ liệu, các phần mềm và phần cứng để kết hợp tất cả lại với nhau... Các công ty sử dụng các biện pháp khuyến mãi qua điện thoại để không chỉ đẩy mạnh việc bán lẻ sản phẩm, mà còn phát hiện các khách hàng, lên danh sách khách hàng, xây dựng cơ sở dữ liệu và phân phát phiếu mua hàng, mẫu sản phẩm và chào giá thấp.[22]

Trong bối cảnh này có một số nhiệm vụ cụ thể phải thực hiện. Người làm marketing phải xác định mức độ kích thích. Để đảm bảo thành công cần có một mức độ kích thích tối thiểu nhất định. Mức độ kích thích càng lớn thì càng tạo ra được mức tiêu thụ đáp ứng lớn hơn chỉ khi nhịp độ tiêu thụ đang suy giảm.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 24-5

NHỮNG CÔNG CỤ KHUYẾN KHÍCH KINH DOANH CHỦ YẾU

Triển lãm thương mại và hội thảo. Các hiệp hội ngành nghề hàng năm đều tổ chức triển lãm thương mại và hội thảo. Các công ty bán sản phẩm và dịch vụ cho ngành cụ thể đó mua chỗ và dựng gian hàng để trưng bày và trình diễn sản phẩm của mình tại cuộc triển lãm thương mại. Mỗi năm có hơn 5.600 cuộc triển lãm thương mại diễn ra và thu hút xấp xỉ 80 triệu người tham dự. Số người tham dự triển lãm thương mại có thể là từ vài ngàn người đến hơn 70.000 người đối với những cuộc triển lãm lớn do ngành nhà hàng và khách sạn tổ chức. Những người bạn hàng tham gia triển lãm hy vọng có được một số ích lợi, cụ thể như hình thành danh sách mối tiêu thụ mới, duy trì sự tiếp xúc với khách hàng, giới thiệu sản phẩm mới, gặp gỡ các khách hàng mới, bán được nhiều hàng hơn cho các khách hàng hiện có, và giáo dục khách hàng bằng những ấn phẩm, phim ảnh và các tư liệu nghe nhìn. Sau đây là một số kết quả thu được:

+ Triển lãm thương mại giúp các công ty tiếp cận nhiều khách hàng triển vọng mà các lực lượng bán hàng của họ không thể tiếp cận được. Khoảng 90% khách tham quan triển lãm thương mại mới gặp nhân viên bán hàng của công ty lần đầu tiên.
+ Một người tham dự trung bình dành ra 7,8 giờ để xem triển lãm trong thời gian hơn hai ngày và dành cho mỗi gian hàng trung bình là 22 phút. Trong số những người tham dự có 85% quyết định dứt khoát mua một hay nhiều sản phẩm trưng bày.

+ Chi phí trung bình trên một khách tham quan (bao gồm các chi phí triển lãm, đi lại, ăn ở và tiền lương, chi phí cổ đông trước triển lãm) là 200 USD. Ban tổ chức triển lãm thương mại ước tính rằng như vậy là còn thấp hơn nhiều so với chi phí để tạo ra mức tiêu thụ bằng cách viếng thăm chào hàng.

Những người làm marketing tư liệu sản xuất có thể chi khoảng 35% ngân sách khuyến mãi hàng năm của mình cho các cuộc triển lãm thương mại. Họ cần phải thông qua một số quyết định, như cần tham gia những cuộc triển lãm thương mại nào, cần chi bao nhiêu cho mỗi cuộc triển lãm thương mại, xây dựng gian hàng triển lãm như thế nào để thu hút được sự chú ý, và làm thế nào để khai thác có hiệu quả những đầu mối tiêu thụ. Các cuộc triển lãm thương mại có thể thu lợi lớn nhờ cách quản lý có trình độ chuyên môn.

Thi bán hàng. Thi bán hàng là một cuộc thi tổ chức cho lực lượng bán hàng hay các đại lý nhằm kích thích họ nâng cao kết quả bán hàng của mình trong một thời kỳ nhất định, và những người thành công sẽ được nhận giải thưởng. Phần lớn các công ty đều bảo trợ những cuộc thi bán hàng hàng năm hay thường xuyên hơn cho lực lượng bán hàng của mình. Các chương trình khen thưởng này đều nhằm động viên và công nhận thành tích tốt của công ty. Những người đạt thành tích tốt có thể được đi du ngoạn, nhận giải thưởng bằng tiền mặt hay quà tặng. Có một số công ty thưởng điểm cho thành tích công tác và người có điểm có thể đổi số điểm đó thành bất kỳ một trong số rất nhiều giải thưởng. Một điều kỳ lạ là một giải thưởng không đắt tiền lắm nhiều khi lại có tác dụng tốt hơn những giải thưởng đắt tiền hơn nhiều. Các phần thưởng có tác dụng tốt nhất khi nó được gắn với những mục tiêu bán hàng có thể đo lường được và có thể đạt được (như kiếm được khách hàng mới, khôi phục lại được những khách hàng cũ) và các công nhân viên đều cảm thấy là mình có cơ may ngang nhau. Nếu không thì công nhân viên sẽ nghĩ rằng các chỉ tiêu đó là không hợp lý và sẽ không chấp nhận thách thức đó.

Quảng cáo bằng quà tặng. Quảng cáo bằng quà tặng nghĩa là sử dụng những vật phẩm có ích rẻ tiền để các nhân viên bán hàng tặng cho các khách hàng triển vọng và khách hàng hiện có, trên đó có tên, địa chỉ và đôi khi cả thông điệp quảng cáo của công ty. Những vật phẩm đó thường là bút bi, lịch, hộp quẹt và sổ tay. Những vật phẩm này luôn giữ tên công ty ở trước mặt khách hàng triển vọng và tạo thiện chí vì hay sử dụng đến những vật phẩm đó. Một cuộc thăm dò đã cho thấy rằng có hơn 86% các nhà sản xuất cung cấp cho nhân viên bán hàng của mình những vật phẩm làm quà tặng.

Điều kiện tham gia cần được xác định rõ. Phần thưởng có thể là dành cho mọi người hay chỉ cho những nhóm được chọn. Chỉ có những người giao nộp nắp hộp hay xi niêm phong để chứng tỏ đã mua hàng mới có thể được nhận thưởng. Các trò chơi cá cược, xổ số có thể bị cấm ở một số bang nhất định hay có thể không dành cho gia đình công nhân viên của công ty và những người chưa đến một độ tuổi nhất định nào đó.

Người làm marketing phải quyết định thời gian kéo dài của chương trình khuyến mãi. Nếu thời gian kích thích tiêu thụ quá ngắn thì nhiều khách hàng triển vọng sẽ không có điều kiện hưởng thụ, vì trong thời gian đó có thể họ không cần mua lặp lại các sản phẩm đó. Nếu thời gian khuyến mãi quá dài thì nó sẽ mất tác dụng thôi thúc phải hành động ngay. Theo ý kiến của một nhà nghiên cứu thì tần suất tối ưu là vào khoảng ba tuần trong một quý và thời gian kéo dài tối ưu là bằng thời gian của chu kỳ mua hàng trung bình.[23] Tất nhiên, chu kỳ khuyến mãi tối ưu thay đổi tùy theo chủng loại sản phẩm và thậm chí còn tùy theo cả sản phẩm cụ thể.

Người làm marketing phải lựa chọn phương tiện phân phát. Những phiếu mua hàng giảm giá 15 cent có thể phân phát trực tiếp trong gói hàng, thông qua các cửa hàng, qua bưu điện hay qua các phương tiện quảng cáo. Mỗi phương thức phân phát có mức độ bao quát, yêu cầu chi phí và cường độ tác động khác nhau.

Cần phải xây dựng lịch triển khai khuyến mãi. Ví dụ những người quản lý nhãn hiệu có thể lấy ngày lịch để xây dựng kế hoạch triển khai khuyến mãi hàng năm. Các bộ phận sản xuất, tiêu thụ và phân phối căn cứ vào những ngày đó để hoạt động. Cũng có thể cần có những biện pháp khuyến mãi đột xuất và trong trường hợp này cần phải có sự hợp tác trong một thời gian ngắn.

Cuối cùng, người làm marketing phải xác định tổng ngân sách kích thích tiêu thụ. Ngân sách kích thích tiêu thụ có thể xây dựng theo hai cách. Nó có thể được xây dựng từ dưới lên, nghĩa là người làm marketing lựa chọn từng biện pháp khuyến mãi rồi ước tính tổng chi phí của chúng. Chi phí của một biện pháp khuyến mãi cụ thể gồm chi phí hành chính (in ấn, gửi bưu điện, và cổ động) và chi phí khuyến khích (tiền thưởng hay giảm giá, kể cả các chi phí chuộc lại phiếu), nhân với số đơn vị sản phẩm dự kiến sẽ bán trong đợt đó.

> Giả sử một nhãn hiệu nước hoa cạo râu dự kiến giảm giá 0,09 USD trong một thời gian hữu hạn. Mặt hàng đó thường bán với giá 1,09 USD, trong đó 0,40 USD là phần đóng góp vào lợi nhuận của nhà sản xuất trước chi phí marketing. Người quản lý nhãn hiệu dự kiến bán được 1 triệu chai trong đợt này. Như vậy chi phí khuyến khích của cả đợt sẽ là 90.000 USD (= 0,09 x 1.000.000). Giả sử chi phí hành chính ước tính là 10.000 USD. Như vậy tổng chi phí sẽ là 100.000 USD. Để đảm bảo hòa vốn trong đợt này công ty phải bán được 250.000 đơn vị sản phẩm (= 100.000 USD : 0,40) nhiều hơn mức đã đạt được trong cùng kỳ nhưng không có đợt khuyến mãi.

Trong trường hợp sử dụng phiếu mua hàng khi tính chi phí cần tính đến một thực tế là chỉ có một bộ phận người tiêu dùng sử dụng phiếu đó. Nếu sử dụng cách đưa phần thưởng vào trong gói hàng thì chi phí của đợt phải tính cả chi phí mua và đóng gói phần thưởng đó và bù trừ bằng cách nâng giá gói hàng.

Cách thông dụng hơn là xây dựng ngân sách kích thích tiêu thụ theo tỷ lệ phần trăm thông thường của tổng ngân sách khuyến mãi. Ví dụ, kem đánh răng có thể có một ngân sách kích thích tiêu thụ bằng 30% tổng ngân sách khuyến mãi, trong khi dầu gội đầu có thể đạt tới 50%. Tỷ lệ phần trăm này thay đổi tùy theo nhãn hiệu khác nhau trên những thị trường khác nhau và chịu ảnh hưởng của các giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm và chi phí khuyến mãi của đối thủ cạnh tranh.

Những công ty có nhiều nhãn hiệu cần phối hợp các hoạt động kích thích tiêu thụ của mình, như gửi qua bưu điện cho người tiêu dùng những phiếu mua hàng đối với nhiều nhãn hiệu. Trong một công trình nghiên cứu thực tiễn kích thích tiêu thụ của công ty, Strang đã phát hiện thấy có ba nhược điểm chủ yếu trong việc xây dựng ngân sách:

+ Không tính đến hiệu quả chi phí.
+ Sử dụng những quy tắc thông qua quyết định quá đơn giản, như tăng thêm chi phí của năm trước, tỷ lệ phần trăm doanh số bán dự kiến, giữ một tỷ lệ cố định so với quảng cáo, và lấy phần còn lại, nghĩa là kích thích tiêu thụ chỉ được sử dụng phần kinh phí còn lại sau khi đã xác định ngân sách quảng cáo.
+ Các ngân sách quảng cáo và khuyến mãi được xây dựng độc lập với nhau.[24]

Thử nghiệm trước chương trình kích thích tiêu thụ

Mặc dù các chương trình tiêu thụ được thiết kế trên cơ sở kinh nghiệm, vẫn cần tiến hành thử nghiệm trước để xác định xem các công cụ có phù hợp không, mức độ khuyến khích có tối ưu không và phương pháp giới thiệu có hiệu quả không. Kết quả điều tra của Hiệp hội những người quảng cáo đặc biệt cho thấy rằng chưa đầy 42% những người quảng cáo này có thử nghiệm để xem xét hiệu quả của nó.[25] Strang vẫn khẳng định rằng các biện pháp khuyến mãi thường là có thể thử nghiệm nhanh chóng và không tốn kém và có một số công ty lớn đã thử nghiệm các

phương án chiến lược tại những khu vực đã lựa chọn của thị trường đối với từng biện pháp khuyến mãi toàn quốc.[26]

Những biện pháp kích thích tiêu thụ nhắm vào các thị trường người tiêu dùng đều có thể thử nghiệm trước một cách dễ dàng. Có thể đề nghị người tiêu dùng đánh giá hay xếp hạng các biện pháp khác nhau. Hay có thể tiến hành làm thí điểm tại những địa bàn hữu hạn.

Thực hiện và kiểm tra chương trình kích thích tiêu thụ

Cần chuẩn bị các kế hoạch thực hiện và kiểm tra cho từng biện pháp. Kế hoạch thực hiện phải tính cả thời gian chuẩn bị và thời gian bán hàng. Thời gian chuẩn bị là thời gian cần thiết để chuẩn bị chương trình trước khi triển khai.

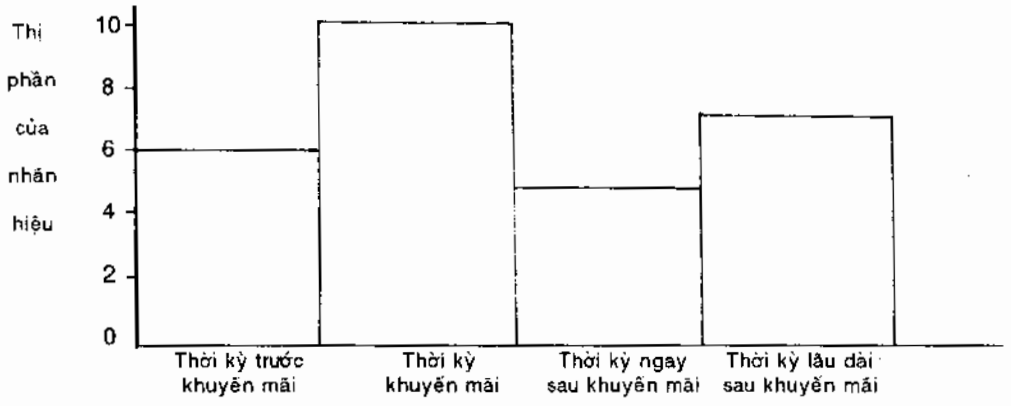
> *Nó bao gồm việc lập kế hoạch sơ bộ, thiết kế, và phê duyệt những cải tiến bao bì hay tư liệu sẽ gửi bưu điện hoặc phân phát đến tận nhà, chuẩn bị quảng cáo kết hợp và những tư liệu cho các điểm bán hàng, quán triệt cho nhân viên bán hàng dã ngoại, phân bổ cho từng người phân phát, mua và in ấn những phần thưởng đặc biệt và vật liệu bao bì, sản xuất trước lượng hàng dự trữ và trưng bày tại các trung tâm phân phối để chuẩn bị phát ra vào một ngày đã định, và cuối cùng là phân phối đến người bán lẻ.*[27]

Thời gian bán được tính từ khi bắt đầu tung ra đến khi xấp xỉ 95% số hàng hóa trong đợt đã nằm trong tay người tiêu dùng, có thể là một hay một vài tháng, tùy thời gian kéo dài của đợt.

Đánh giá kết quả kích thích tiêu thụ

Việc đánh giá là một yêu cầu hết sức quan trọng, và theo ý kiến của Strang thì "việc đánh giá các chương trình khuyến mãi ít được chú ý. Ngay cả khi có ý đồ đánh giá một biện pháp khuyến mãi, thì chắc chắn việc đó cũng chỉ được tiến hành một cách hời hợt... Việc đánh giá khả năng sinh lời lại còn hiếm thấy hơn."[28]

Các nhà sản xuất có thể sử dụng bốn phương pháp để lượng định hiệu quả kích thích tiêu thụ. Phương pháp phổ biến nhất là xem xét kỹ những số liệu về mức độ tiêu thụ trước, trong và sau khi áp dụng biện pháp khuyến mãi. Giả sử một công ty có thị phần trước khuyến mãi là 6%, trong thời gian áp dụng biện pháp khuyến mãi nó tăng vọt lên 10%, và giảm ngay xuống còn 5% sau thời gian khuyến mãi, rồi tăng lên 7% trong thời kỳ sau khuyến mãi (xem H.24.1). Rõ ràng là việc khuyến mãi đã thu hút được những người dùng thử mới và cũng kích thích các khách hàng hiện có mua nhiều hơn. Sau biện pháp khuyến mãi mức tiêu thụ tụt xuống vì người tiêu dùng còn đang sử dụng cho hết số hàng dự trữ của họ. Sau một thời gian mức tiêu thụ lại tăng lên 7% chứng tỏ rằng công ty đã tranh thủ được một số người sử dụng mới. Nói chung, các biện pháp



H.24.1. Tác dụng của khuyến mãi đối với thị phần của nhãn hiệu

kích thích tiêu thụ tác dụng tốt nhất là khi chúng lôi kéo được khách hàng của đối thủ cạnh tranh dùng thử một sản phẩm tốt hơn và những khách hàng này cuối cùng đã chuyển hẳn sang dùng sản phẩm đó.

Nếu sản phẩm của công ty không tốt hơn thì chắc chắn thị phần của nhãn hiệu đó sẽ trở lại mức trước khuyến mãi. Biện pháp kích thích tiêu thụ chỉ làm thay đổi tạm thời dạng nhu cầu chứ không thay đổi tổng nhu cầu. Khuyến mãi có thể trang trải được hết các chi phí của nó, nhưng phần nhiều là không. Một công trình nghiên cứu hơn 1.000 biện pháp khuyến mãi đã kết luận rằng chỉ có 16% là tự trang trải được.[29]

Những số liệu về nhóm đại diện người tiêu dùng sẽ cho thấy rõ những loại người đã đáp ứng khuyến mãi và những gì họ đã làm sau khuyến mãi.[30] Nếu cần thêm thông tin, thì có thể tiến hành thăm dò người tiêu dùng để tìm hiểu xem có bao nhiêu người nhớ lại đợt khuyến mãi, họ nghĩ về nó, có bao nhiêu người đã lợi dụng được nó và khuyến mãi đã ảnh hưởng như thế nào đến hành vi lựa chọn nhãn hiệu sau này của họ. Cũng có thể đánh giá kích thích tiêu thụ qua các thí nghiệm với những tính chất như giá trị phần thưởng, thời gian kéo dài, và phương tiện phân phát khác nhau.

Ngoài những phương pháp đánh giá kết quả của những biện pháp khuyến mãi cụ thể này ra, ban lãnh đạo còn phải ý thức được những chi phí và vấn đề tiềm ẩn khác. Thứ nhất là các biện pháp khuyến mãi có thể làm giảm lòng trung thành lâu dài với nhãn hiệu do làm cho nhiều người tiêu dùng dễ bị xiêu lòng vì quan hệ giao dịch chứ không chịu ảnh hưởng của quảng cáo. Thứ hai là các biện pháp khuyến mãi có thể tốn kém hơn là ta nghĩ. Chắc chắn có một số được phân phát sai đối tượng người tiêu dùng (những người không thay đổi nhãn hiệu, những người luôn thay đổi nhãn hiệu, và những khách hàng riêng của công ty đã được trợ giúp miễn phí). Ngoài ra còn có những chi phí ngầm của những đợt sản xuất đặc biệt, sự cố gắng thêm của lực lượng bán hàng, và xử lý các yêu cầu. Thứ ba là những biện pháp khuyến mãi nhất định gây khó chịu cho những người bán lẻ và họ đòi tăng thêm hoa hồng hay từ chối hợp tác trong việc khuyến mãi.

Tuy có những vấn đề như vậy, kích thích tiêu thụ vẫn tiếp tục đóng một vai trò ngày càng to lớn trong toàn bộ hệ thống khuyến mãi. Để sử dụng có hiệu quả kích thích tiêu thụ cần phải xác định rõ mục tiêu, lựa chọn những công cụ thích hợp, xây dựng chương trình khuyến mãi, thử nghiệm trước nó, thực hiện và đánh giá kết quả thu được.[31]

✦ QUAN HỆ VỚI CÔNG CHÚNG

Quan hệ với công chúng (PR) là một công cụ marketing quan trọng khác nữa. Công ty không những phải có quan hệ tốt với khách hàng, người cung ứng và các đại lý của mình, mà còn phải có quan hệ với đông đảo công chúng có quan tâm. Ta định nghĩa công chúng như sau:

> *+ Công chúng là mọi nhóm người có quan tâm hay ảnh hưởng thực tế hay tiềm ẩn đến khả năng công ty đạt được những mục tiêu của mình.*

Công chúng có thể tạo thuận lợi hay gây trở ngại cho khả năng công ty đạt được những mục tiêu của mình. Một công ty khôn ngoan phải có những biện pháp cụ thể để giải quyết tốt các quan hệ với công chúng then chốt. Hầu hết các công ty đều có phòng quan hệ với công chúng để lập kế hoạch về những quan hệ này. Phòng quan hệ với công chúng theo dõi thái độ của công chúng thuộc các tổ chức, phân phối thông tin và giao tiếp để tạo dựng uy tín. Khi xảy ra những dư luận xấu, phòng quan hệ với công chúng phải làm nhiệm vụ của người đứng ra dàn xếp. Nhiệm vụ hàng đầu của phòng quan hệ với công chúng là dành thời gian tham mưu cho ban lãnh đạo tối cao đề ra những chương trình tích cực và tránh những hành động thực tiễn không chắc chắn để khỏi gây ra những dư luận không tốt.

Quan hệ với công chúng nói chung bị đối xử như là con riêng của marketing, một công việc được nghĩ đến sau công việc quan trọng hơn là lập kế hoạch khuyến mãi. Phòng quan hệ với công chúng thường nằm ở đại bản doanh của công ty, còn nhân viên trong phòng thì quá bận rộn với những công việc quan hệ với các nhóm công chúng khác nhau, như các cổ đông, công nhân viên, các nhà lập pháp, những người lãnh đạo các phương tiện truyền thông, cộng đồng và các nhóm hành động, đến mức độ là có xu hướng xem nhẹ sự hỗ trợ của quan hệ với công chúng đối với các mục tiêu marketing. Các phòng quan hệ với công chúng thực hiện năm hoạt động dưới đây, trong đó có những hoạt động không hỗ trợ gì cho các mục tiêu marketing.

+ *Quan hệ với báo chí:* Mục đích của các quan hệ với báo chí là đăng tải những thông tin có giá trị trên các phương tiện truyền thông đại chúng để thu hút sự chú ý đến một con người, sản phẩm, dịch vụ hay một tổ chức.

+ *Tuyên truyền sản phẩm:* Tuyên truyền sản phẩm là những nỗ lực khác nhau nhằm công bố về những sản phẩm cụ thể.

+ *Truyền thông của công ty:* Hoạt động này bao gồm truyền thông đối nội và đối ngoại nhằm làm cho mọi người hiểu biết sâu hơn về tổ chức đó.

+ *Vận động hành lang:* Vận động hành lang là làm việc với các nhà lập pháp và các quan chức trong chính phủ để cổ động ủng hộ hay hủy bỏ một đạo luật hay một quy định nào đó.

+ *Tham mưu:* Tham mưu là đề xuất với ban lãnh đạo những kiến nghị về các vấn đề có liên quan đến công chúng và về vị trí và hình ảnh của công ty.[32]

Thêm vào đó, không phải bao giờ những người quản lý marketing và những người làm công tác quan hệ với công chúng cũng có chung tiếng nói. Một điểm khác biệt chủ yếu là những người quản lý marketing thường quan tâm nhiều hơn đến kết quả cuối cùng, trong khi những người làm công tác quan hệ với công chúng lại xem nhiệm vụ của mình là chuẩn bị và phát tán thông tin. Nhưng tình hình đang có những thay đổi. Các công ty đang thành lập một tổ marketing quan hệ với công chúng (MPR) để hỗ trợ trực tiếp cho việc cổ động cho công ty/ sản phẩm và tạo hình ảnh. Như vậy là MPR, giống như một PR tài chính và PR cộng đồng, sẽ phục vụ một nhóm đối tượng cụ thể, và gọi là phòng marketing.[33]

Tên cũ của MPR là tuyên truyền, và được xem như là có nhiệm vụ đảm bảo chỗ đăng tải, chứ không phải chỗ phải mất tiền, trên các phương tiện in ấn, truyền thanh và truyền hình để cổ động hay giới thiệu một sản phẩm, một địa điểm hay một con người. Nhưng MPR rộng lớn hơn là tuyên truyền đơn thuần. MPR có thể đóng góp vào những nhiệm vụ sau:

+ *Hỗ trợ việc tung ra những sản phẩm mới:* Sự thành công về thương mại đáng ngạc nhiên của công ty Cabbage Patch Kids không phải là do có một ngân sách quảng cáo nhỏ bé là 500.000 USD, mà chính là do tuyên truyền khôn khéo bằng cách tặng búp bê cho trẻ em ở các bệnh viện, bảo trợ những buổi tiếp khách của Cabbage Patch Kids dành cho học sinh phổ thông,v.v...

+ *Hỗ trợ việc xác định lại vị trí của một sản phẩm sung mãn:* New York City đã phải chịu một dư luận cực kỳ xấu và những năm 70 mãi chẳng đến khi bắt đầu triển khai chiến dịch "Tôi yêu New York" đã thu hút thêm hàng triệu khách du lịch đến thành phố đó.

+ *Tạo nên sự quan tâm đến một chủng loại sản phẩm:* Các công ty và hiệp hội thương mại đã sử dụng quan hệ với công chúng để phục hồi sự quan tâm đến những mặt hàng đang bị suy thoái, như trứng, sữa và khoai tây, và tăng mức tiêu dùng những sản phẩm như chè và nước cam tươi.

+ *Ảnh hưởng đến những nhóm mục tiêu nhất định:* McDonald's đã bảo trợ những hoạt động

cụ thể ở địa phương trong những cộng đồng nói tiếng Tây Ban Nha và người da đen để gây thiện cảm và nhờ đó tạo dựng một hình ảnh tốt đẹp cho công ty.

+ *Bảo vệ những sản phẩm có vấn đề rắc rối với công chúng:* Johnson Johnson đã sử dụng một cách khôn khéo quan hệ với công chúng làm một tác nhân chủ yếu để cứu vãn Tylenol khỏi bị loại bỏ.

+ *Tạo dựng hình ảnh của công ty bằng cách tạo nên những ý nghĩ tốt đẹp về các sản phẩm của nó:* Những bài nói chuyện của Iaccoca và tiểu sử của ông đã tạo ra một hình ảnh tốt đẹp hoàn toàn mới cho công ty Chrysler.

Khi sức mạnh của quảng cáo đại trà bị suy yếu do chi phí về phương tiện tăng, mật độ quảng cáo dày đặc và công chúng ít đi, những người quản lý marketing ngày càng hướng nhiều vào MPR. Trong một cuộc thăm dò 286 người quản lý marketing, có ba phần tư trong số họ đã phát biểu rằng các công ty của họ đang sử dụng MPR. Họ thấy rằng nó đặc biệt có hiệu quả trong việc tạo sự biết đến và sự hiểu biết nhãn hiệu đối với cả những sản phẩm mới lẫn những sản phẩm đã đứng vững. MPR đặc biệt có hiệu quả trong việc bao quát các cộng đồng địa phương và tiếp cận những nhóm sắc tộc cụ thể và những nhóm khác. Trong một số trường hợp MPR đã tỏ ra là có hiệu quả chi phí cao hơn quảng cáo. Tuy vậy nó vẫn cần kết hợp với quảng cáo. MPR cần một ngân sách lớn và có thể phải lấy bớt kinh phí của quảng cáo.[34]

Những người quản lý marketing sẽ cần nâng cao thêm kỹ năng sử dụng các tài nguyên của MPR. Công ty Gillette yêu cầu mọi người quản lý nhãn hiệu phải có một khoản ngân sách dành cho MPR và nếu không có khoản đó thì phải biện hộ rõ lý do không sử dụng nó. Một người quản lý nhãn hiệu có thể hỏi một chuyên gia về MPR là cần bao nhiêu lần 100.000 USD để đảm bảo cho MPR hoạt động. Nhưng đó là một câu hỏi khó trả lời.

MPR thậm chí còn khó đánh giá hơn cả quảng cáo. Quảng cáo còn nằm trong tầm kiểm soát của công ty nhiều hơn nhiều và các công cụ đo lường đã được phát triển khá hơn. Vì vậy nhân viên của MPR thấy là rất khó để xuất một ngân sách cần thiết, nó phụ thuộc rất nhiều vào việc có nghĩ ra được những ý tưởng hay cho MPR hay không rồi sau đó còn phải thuyết phục những người khác rằng những kết quả tốt đẹp sẽ vượt xa chi phí của nó.

Rõ ràng là quan hệ với công chúng có khả năng ảnh hưởng đến mức độ biết đến của công chúng với một phần chi phí của quảng cáo. Công ty không phải trả tiền mua không lượng và thời lượng của phương tiện truyền thông. Công ty chỉ phải chi tiền cho đội ngũ nhân viên để biên soạn và phát hành các tài liệu và xử lý những tình huống xảy ra. Nếu công ty xây dựng được một tư liệu hay thì có thể được tất cả các phương tiện truyền tin sử dụng và nó sẽ có giá trị tương đương với hàng triệu dollar quảng cáo.

Ví dụ, Body Shop chưa hề chi tiền cho quảng cáo, và sự thành công của nó hoàn toàn nhờ vào tuyên truyền. Nói chung MPR được tin cậy hơn quảng cáo. Có một số chuyên gia cho rằng chắc chắn người tiêu dùng chịu ảnh hưởng của những bài viết lớn hơn gấp năm lần ảnh hưởng của quảng cáo.

NHỮNG QUYẾT ĐỊNH CHỦ YẾU TRONG MARKETING QUAN HỆ VỚI CÔNG CHÚNG

Khi xem xét vấn đề sử dụng MPR khi nào và như thế nào ban lãnh đạo phải xác định các mục tiêu marketing, lựa chọn thông điệp và phương tiện PR, đánh giá các kết quả của PR. Các công cụ chủ yếu của MPR được trình bày trong khái niệm và công cụ marketing 24-6.

XÁC ĐỊNH CÁC MỤC TIÊU MARKETING MPR có thể đóng góp vào những mục tiêu sau:

+ Tạo ra sự biết đến: PR có thể đăng tải các tư liệu trên phương tiện truyền thông để thu hút sự chú ý đến sản phẩm, dịch vụ, con người, tổ chức hay ý tưởng.

+ Tạo dựng tín nhiệm: PR có thể nâng cao tín nhiệm bằng cách truyền thông điệp trong các bài báo.

+ Kích thích lực lượng bán hàng và đại lý: PR có thể giúp động viên lực lượng bán hàng và đại lý. Những tư liệu viết về sản phẩm mới trước khi nó được tung ra thị trường sẽ giúp lực lượng bán hàng tiêu thụ được sản phẩm đó cho những người bán lẻ.

+ Giảm bớt chi phí khuyến mãi: Chi phí của PR ít hơn gửi thư trực tiếp và quảng cáo trên các phương tiện truyền thông. Ngân sách khuyến mãi của công ty càng nhỏ, thì càng nên sử dụng PR để tranh thủ phần tâm trí của công chúng.

Mỗi chiến dịch MPR cần được xác định rõ những mục tiêu cụ thể. Công ty Wine Growers ở California đã thuê công ty quan hệ công chúng của Daniel J.Edelman, Inc., để triển khai một chiến dịch tuyên truyền nhằm thuyết phục người Mỹ rằng uống rượu vang là một phần thú vị của cuộc sống tươi vui và nhằm đề cao hình ảnh và tăng thị phần của rượu vang California. Sau đây là những mục tiêu tuyên truyền đã được đề ra: (1) viết một bài báo về rượu vang và tìm cách đăng nó trên những tạp chí được ưa chuộng nhất (Time, House Beautiful) và trên các tờ báo (trong cột thực phẩm, mục những bài viết chuyên đề); (2) viết những bài về nhiều giá trị có lợi cho sức khỏe của rượu vang rồi gửi chúng cho các thầy thuốc; và (3) hoạch định một chiến dịch tuyên truyền đặc biệt đối với thị trường thanh niên, thị trường các trường đại học, các cơ quan Nhà nước và các cộng đồng sắc tộc khác nhau. Những mục tiêu này được cụ thể hóa thành những chỉ tiêu cụ thể để có thể đánh giá được những kết quả cuối cùng.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 24-6

NHỮNG CÔNG CỤ CHỦ YẾU TRONG MARKETING QUAN HỆ VỚI CÔNG CHÚNG

Xuất bản phẩm. Các công ty dựa rất nhiều vào các tư liệu truyền thông để tiếp cận và tác động đến các thị trường mục tiêu. Những tư liệu này bao gồm báo cáo hàng năm, những cuốn sách nhỏ, những bài báo, những tư liệu nghe nhìn, bản tin của công ty và các tạp chí. Báo cáo hằng năm của Chrysler gần như là một cuốn sách nhỏ tổng kết tình hình tiêu thụ sản phẩm, tiến cử những kiểu xe mới cho các cổ đông. Những cuốn sách nhỏ có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc thông tin cho các khách hàng mục tiêu về một sản phẩm, nguyên lý hoạt động của nó và cách lắp ráp nó. Những bài báo súc tích do các giám đốc công ty viết có thể thu hút sự chú ý đến công ty và các sản phẩm của nó. Bản tin của công ty và các tạp chí có thể giúp tạo dựng hình ảnh của công ty và đưa những tin tức quan trọng đến các thị trường mục tiêu. Tư liệu nghe nhìn, như phim ảnh, phim đèn chiếu, băng ghi hình và băng ghi âm, đang ngày càng được sử dụng nhiều làm các công cụ khuyến mãi. Chi phí của tư liệu nghe nhìn thường lớn hơn chi phí của các ấn phẩm, nhưng nó lại có cường độ tác động rất lớn. Ngày nay thông thường các trường đại học đều thuê một công ty chuyên nghiệp dựng một phim video thật hấp dẫn để có thể chiếu trong các chuyến đi tuyển sinh viên hay gửi cho những người xin học để khuyến khích họ lựa chọn trường của mình.

Các sự kiện. Các công ty có thể thu hút sự chú ý đến những sản phẩm mới hay những hoạt động khác của công ty bằng cách tổ chức những sự kiện đặc biệt. Đó có thể là những hội nghị báo chí, hội thảo chuyên đề, những cuộc đi chơi, triển lãm, thi và hội thao, lễ kỷ niệm, bảo trợ các hoạt động thể thao và văn hóa để tiếp cận các công chúng mục tiêu. Việc bảo trợ một sự kiện thể thao, như Cuộc đua xe đạp quốc tế Coors hay cuộc tranh giải quần vợt quốc tế Volvo, tạo cho những công ty này một dịp để mời và tiếp đón những người cung ứng, những người phân phối

và khách hàng của mình cũng như tạo sự chú ý liên tục đến tên tuổi và sản phẩm của công ty.

Tin tức. Một trong những nhiệm vụ chủ yếu của các chuyên gia về PR là tìm kiếm hay sáng tác ra những tin tức về công ty, những sản phẩm của nó và con người của công ty. Để có được một tin tức mới cần có kỹ năng xây dựng cốt chuyện, nghiên cứu nó rồi viết thành bài để đăng tải trên báo chí. Nhưng kỹ năng của người làm công tác PR không thể chỉ là biên soạn những tin tức. Họ còn phải có kỹ năng marketing và giao tiếp để đảm bảo các phương tiện truyền thông chấp nhận bài viết của mình và nhận lời tham dự các hội nghị báo chí. Một giám đốc giỏi về các phương tiện PR hiểu rất rõ báo chí cần những tư liệu lý thú và kịp thời và những bài báo viết hay và gây được sự chú ý. Giám đốc PR cần có những quan hệ tốt với các biên tập viên và phóng viên. Càng tranh thủ được báo chí thì càng có điều kiện giành được nhiều vị trí tốt hơn để tuyên truyền cho công ty.

Bài nói chuyện. Bài nói chuyện cũng là một công cụ để tuyên truyền về sản phẩm và công ty. Những buổi nói chuyện rất hấp dẫn của Iaccoca trước đông đảo cử tọa đã giúp công ty Chrysler bán được những chiếc xe của mình. Các giám đốc công ty ngày càng hay phải trả lời những câu hỏi của giới truyền thông và có những buổi nói chuyện tại các hiệp hội thương mại hay hội nghị bán hàng và những dịp xuất hiện này có thể tạo dựng hay làm tổn hại hình ảnh của công ty. Các công ty đang lựa chọn người phát ngôn của mình một cách thận trọng và sử dụng những người chuyên viết diễn văn và những huấn luyện viên để giúp những người phát ngôn của mình nâng cao tài hùng biện trước công chúng.

Hoạt động công ích. Các công ty có thể nâng cao uy tín của mình bằng cách đóng góp tiền bạc và thời gian cho những sự nghiệp thích đáng. Công ty lớn thường xuyên yêu cầu các giám đốc các chi nhánh phải ủng hộ những công việc của cộng đồng ở nơi có văn phòng và nhà máy của mình. Có những trường hợp thì các công ty trích một số tiền nhất định từ số hàng người tiêu dùng đã mua để ủng hộ một sự nghiệp cụ thể nào đó. Hình thức này gọi là marketing gắn với sự nghiệp và ngày càng được nhiều công ty sử dụng để gây uy tín trong công chúng. Công ty General Foods đã đề nghị trích ra 5 cent trên mỗi phiếu mua hàng giảm giá của General Foods thu về để ủng hộ Hiệp hội Loạn Dưỡng Cơ Bắp và 10 cent trên mỗi phiếu mua hàng của Tang thu về để ủng hộ Hội Các Bà Mẹ Chống Lái Xe Say Rượu. Procter & Gamble và Publishers' Clearing House cùng phối hợp cổ động giúp đỡ đại hội thể thao Special Olympics. Các phiếu mua sản phẩm được kèm trong bưu phẩm của Publishers' Clearing House, và Procter & Gamble trích 10 cent trên mỗi phiếu mua hàng thu về được, để ủng hộ chương trình Special Olympics.

Phương tiện nhận dạng. Bình thường các tài liệu của một công ty có hình thức bên ngoài gây nhầm lẫn và bỏ lỡ cơ hội tạo ra và củng cố đặc điểm nhận dạng của công ty. Trong một xã hội tràn ngập thông tin các công ty phải tranh nhau thu hút sự chú ý về mình. Họ phải cố gắng tạo ra những đặc điểm nhận dạng nổi bật để công chúng có thể nhận ra ngay. Đặc điểm nhận dạng được thể hiện trên logo của công ty, văn phòng phẩm, những cuốn sách nhỏ, bảng hiệu, giấy tờ công văn, danh thiếp, quần áo đồng phục và nơi để xe.

Lựa chọn thông điệp và phương tiện quan hệ với công chúng

Những người làm công tác MPR phải phát hiện hay xây dựng những câu chuyện lý thú nói về sản phẩm. Giả sử một trường đại học tương đối ít nổi tiếng muốn nổi hơn. Người làm công tác MPR sẽ phải tìm kiếm những câu chuyện khả dĩ. Các thành viên của khoa có những bối cảnh khác thường hay đang nghiên cứu những đề án khác thường không? Có những giáo trình nào mới lạ đang được giảng dạy không? Có những sự kiện nào lý thú đang xảy ra ở trong trường không? Thông thường việc tìm kiếm này sẽ phát hiện ra rất nhiều câu chuyện có thể viết cho các báo. Câu chuyện được chọn phải phản ánh được hình ảnh mà trường đại học đó mong muốn.

Nếu không có đủ chuyện thì người làm công tác MPR cần đề xuất những sự kiện đáng đưa tin để trường đại học đó bảo trợ. Vấn đề ở đây là sáng tạo ra tin tức chứ không phải tìm kiếm tin tức. Những ý tưởng PR có thể là những cuộc hội thảo khoa học quan trọng có mời các chuyên gia hay những diễn giả nổi tiếng, và tổ chức những hội nghị báo chí. Mỗi sự kiện là một cơ hội để phát triển thành rất nhiều câu chuyện nhắm vào những nhóm công chúng khác nhau.

Việc sáng tạo ra sự kiện là một kỹ năng đặc biệt quan trọng trong việc tuyên truyền những cuộc vận động gây quỹ cho các tổ chức phi lợi nhuận. Những người quyên góp quỹ có rất nhiều những sự kiện đặc biệt, như tổ chức những ngày lễ kỷ niệm, triển lãm nghệ thuật, bán đấu giá, những buổi biểu diễn lấy tiền ủng hộ, trò chơi bingo, bán sách, bán bánh kẹo, thi, các buổi khiêu vũ, các buổi tiệc, hội chợ, trình diễn thời trang, những buổi liên hoan tại những địa điểm khác thường, những buổi biểu diễn ghi âm, bán đồ cổ, đi du lịch, và đi bộ đường dài. Chỉ vừa mới nghĩ ra một kiểu sự kiện nào đó, như đi bộ đường dài chẳng hạn, là lập tức các đối thủ cạnh tranh sẽ nghĩ ra rất nhiều phương án mới tương tự, như thi đọc lâu, thi đi xe đạp chậm và chạy chậm.[35]

Những tổ chức kiếm lời cũng sử dụng những sự kiện khác nhau để thu hút sự chú ý đến sản phẩm và dịch vụ của mình. Humana, Inc., một hệ thống bệnh viện mà năm 1984 gần như là chưa có tên tuổi gì trong cả nước, đã được 16% công chúng Mỹ công nhận tên tuổi vào tháng Hai năm 1985, nhờ bảo trợ một loạt các ca ghép tim đã được đưa tin trong cả nước. Công ty phim Fuji đã thả một quả khí cầu của mình ở phía trên tượng Nữ Thần Tự do vừa được tu sửa xong trong suốt thời gian tổ chức lễ hội quần chúng, nhờ vậy đã vượt được đối thủ Kodak, vì công ty này chỉ tổ chức triển lãm ảnh thường xuyên tại chỗ đó. Anheuser - Busch đã bảo trợ một cuộc đua mô tô giải vô địch thế giới da đen ở Brooklyn và đã thu hút được hơn 5.000 người xem.

Những người làm công tác MPR có khả năng tìm ra hay sáng tác những câu chuyện hay về sản phẩm thậm chí rất tầm thường. Sau đây là hai ví dụ:

> Cách đây mấy năm Hội Khoai Tây đã tài trợ cho một chiến dịch tuyên truyền nhằm khuyến khích tiêu dùng khoai tây nhiều hơn. Một công trình nghiên cứu thái độ và mức sử dụng trên phạm vi cả nước đã cho thấy rằng nhiều người tiêu dùng đã nhận thức khoai tây gây béo, không bổ và nghèo các chất vitamin và muối khoáng. Những thái độ này được lan truyền từ những người hướng dẫn dư luận khác nhau, như các biên tập viên về thực phẩm, những người ủng hộ ăn kiêng và các bác sĩ. Trên thực tế khoai tây có ít calo hơn là nhu mọi người vẫn nghĩ, và nó có chứa một số vitamin và muối khoáng quan trọng. Hội Khoai Tây đã quyết định triển khai những chương trình tuyên truyền riêng biệt cho người tiêu dùng, các bác sĩ và những chuyên gia về dinh dưỡng học, về chế độ ăn kiêng, những nhà kinh tế hộ gia đình và các biên tập viên về thực phẩm. Chương trình đối với người tiêu dùng gồm việc phát nhiều câu chuyện về khoai tây trên mạng lưới truyền hình và trong các tạp chí của phụ nữ, biên soạn và phân phát cuốn sách về chế độ ăn kiêng của những người thích ăn khoai tây và đăng những bài hướng dẫn nấu ăn trong các mục về thực phẩm. Chương trình dành cho các biên tập viên gồm những buổi hội thảo chuyên đề do các chuyên gia dinh dưỡng tổ chức.
>
> Một trong những nhãn hiệu thức ăn cho mèo được ưa thích nhất là Star-Kist Foods' 9-Lives. Hình ảnh của nhãn hiệu xoay quanh chú mèo Morris. Công ty quảng cáo của Leo Burnett đã sáng tác ra chú mèo Morris cho quảng cáo của mình và muốn làm cho nó trở thành một chú mèo sống động, thực hơn để những người có nuôi mèo và yêu thích mèo có thể liên hệ với nó. Công ty đã thuê một công ty quan hệ với công chúng và công ty này đã đề xuất và triển khai những ý tưởng sau: (1) tổ chức một cuộc thi "trông giống" Morris tại chín thị trường chủ yếu; (2) viết một cuốn sách với nhan đề Morris, một tiểu sử đời riêng; (3) đặt ra một giải thưởng được ưa thích, gọi là chú mèo Morris, là một bức tượng đồng nhỏ để tặng cho những người chủ của các chú mèo được giải tại các cuộc thi mèo tại địa phương; (4) bảo trợ một chiến dịch "Tháng Nhận Nuôi Mèo" với Morris là "mèo phát ngôn" chính thức; và (5) phân phát tờ gấp hướng dẫn cách chăm sóc mèo với tiêu đề "phương pháp của Morris" Những biện pháp tuyên truyền này đã củng cố thị phần của nhãn hiệu trên thị trường thức ăn cho mèo.

Thực hiện kế hoạch MPR

Việc triển khai công tác tuyên truyền đòi hỏi phải quan tâm đặc biệt. Lấy ví dụ như việc đăng tải tư liệu trên các phương tiện truyền thông. Những bài hay thì dễ được đăng. Nhưng phần lớn các tư liệu đều không được hay lắm và có thể không lọt qua cửa của những biên tập viên đang bận rất nhiều việc. Một trong những tài sản quý giá nhất của những người làm công tác tuyên truyền là mối quan hệ cá nhân của họ với các biên tập viên của các phương tiện truyền thông. Những người làm công tác quan hệ với công chúng thường đều đã từng là nhà báo và quen biết nhiều biên tập viên của các phương tiện truyền thông và biết họ cần gì. Những người làm công tác PR xem các biên tập viên của các phương tiện truyền thông là một thị trường cần thỏa mãn để họ còn tiếp tục sử dụng những tư liệu của mình.

Công tác tuyên truyền đòi hỏi phải hết sức thận trọng khi nó liên quan đến chuyện dàn dựng những sự kiện đặc biệt, chẳng hạn như tổ chức tiệc chiêu đãi, hội nghị báo chí, và các cuộc thi tranh giải toàn quốc. Những người làm công tác PR cần có đầu óc tỷ mỷ và lanh lợi để có thể giải quyết nhanh chóng những trục trặc có thể xảy ra.

Đánh giá kết quả của MPR

Khó có thể đo lường được phần đóng góp của MPR, vì nó được sử dụng cùng với những công cụ khuyến mãi khác. Nếu nó được sử dụng trước khi các công cụ khác bắt đầu tác động, thì có thể dễ đánh giá phần đóng góp của nó hơn.

Số lần tiếp xúc.

Số đo hiệu quả của MPR dễ thực hiện nhất là số lần tiếp xúc với thông tin mà các phương tiện truyền thông đảm bảo. Những người tuyên truyền cung cấp cho khách hàng một tập những mẩu tin cắt ra để thấy rõ tất cả những phương tiện truyền thông sẽ đăng tải tin về sản phẩm đó và một bản thuyết minh tóm tắt như sau:

> *Các phương tiện truyền thông đã đăng tải tin và ảnh với tổng diện tích là 3.500 inch cột trên 350 ấn phẩm với số phát hành là 79,4 triệu bản; sử dụng 2.500 phút phát tin của 290 đài phát thanh với số công chúng nghe đài ước khoảng 65 triệu người; và 660 phút phát tin của 160 đài truyền hình với số công chúng xem đài ước tính khoảng 91 triệu người. Nếu mua toàn bộ khối lượng và thời lượng này theo đơn giá quảng cáo, thì tổng số tiền sẽ là 1.047.000 USD.*[36]

Nhưng số đo mức độ tiếp xúc như vậy không hoàn toàn thỏa mãn yêu cầu. Nó không cho biết có bao nhiêu người đã thực sự đọc, nghe hay nhớ được thông điệp đó và sau đó họ nghĩ những gì. Không có thông tin về số công chúng thực sự được tiếp cận, vì các ấn phẩm có số độc giả trùng lặp nhau. Vì chỉ tiêu của công tác tuyên truyền là mức độ bao quát, chứ không phải tần suất, nên cần phải biết số lần tiếp xúc không trùng lặp.

Thay đổi mức độ biết đến/hiểu biết đầy đủ/thái độ. Một số đo có giá trị hơn là sự thay đổi mức độ biết đến/hiểu biết đầy đủ/thái độ đối với sản phẩm nhờ có chiến dịch MPR (sau khi hiệu chỉnh đối với tác động của những công cụ khuyến mãi khác). Ví dụ, sau khi nghe tin có bao nhiêu người còn nhớ đến mặt hàng đó? Có bao nhiêu người nói lại với người khác về sản phẩm đó (số đo lời đồn)? Có bao nhiêu người đã thay đổi ý kiến sau khi nghe tin đó? Ví dụ Hội Khoai Tây thấy rằng số người đồng ý với điều khẳng định "khoai tây giàu vitamin và muối khoáng" đã tăng từ 36% trước chiến dịch lên 67% sau chiến dịch, đó là một mức tăng đáng kể về mức độ hiểu biết đầy đủ về sản phẩm.

Phần đóng góp vào mức tiêu thụ và lợi nhuận. Sự tác động đến mức tiêu thụ và lợi nhuận, nếu đo được, là một số đo thỏa mãn nhất. Ví dụ, tới cuối chiến dịch PR "chú mèo Morris" mức tiêu thụ thức ăn cho mèo nhãn hiệu 9-Lives đã tăng thêm 43%. Tuy nhiên cần phải loại bỏ phần

đóng góp của quảng cáo và kích thích tiêu thụ đã được tăng cường trong thời gian đó. Giả sử tổng mức tiêu thụ tăng 1.500.000 USD và ban lãnh đạo ước tính rằng MPR đã đóng góp 15% tổng mức tiêu thụ đã tăng. Như vậy thì hiệu quả đầu tư cho MPR được tính như sau:

Tổng mức tiêu thụ tăng	1.500 000 USD
Ước tính mức tiêu thụ tăng do PR (15%)	225.000
Phần đóng góp tiền lời cho bán sản phẩm (10%)	22 500
Tổng chi phí trực tiếp của chương trình MPR	- 10.000
Phần đóng góp tiền lời cho đầu tư vào PR	12.500
Hiệu quả đầu tư vào MPR (12.500$/10.000$)	125%

Trong những năm tới ta có thể hy vọng có sự kết hợp chặt chẽ hơn trong việc lập kế hoạch chiến lược quảng cáo, PR và các công cụ khuyến mãi khác. Những công ty quảng cáo chủ yếu đã thừa nhận tác dụng đòn bẩy ngày càng tăng của PR qua việc vừa mới mua lại các công ty PR chủ yếu. Ví dụ, Young Rubicam đã mua Burson-Marsteller, và J.Walter Thompson đã mua lại Hill and Knowlton. Những công ty PR bị thôn tính được lợi là có được những phương pháp làm việc có kỷ luật chặt chẽ của các công ty quảng cáo, còn các công ty quảng cáo thì cũng được lợi do mở rộng lĩnh vực sáng tạo do PR đem lại.

◆ TÓM TẮT

Marketing trực tiếp, kích thích tiêu thụ và quan hệ với công chúng là ba công cụ có tầm quan trọng ngày càng tăng trong việc lập kế hoạch marketing.

Marketing trực tiếp là một hệ thống tương tác của marketing sử dụng một hay nhiều phương tiện truyền thông quảng cáo (gửi thư trực tiếp, catalog, marketing qua điện thoại, mua hàng qua hệ thống điện tử,v.v...) để tạo ra phản ứng đáp lại đo được và/hay một vụ giao dịch tại bất kỳ địa điểm nào. Nó đang phát triển với nhịp độ nhanh hơn cả marketing tại cửa hàng và được các nhà sản xuất, những người bán lẻ, các công ty dịch vụ và các tổ chức khác sử dụng. Nó có những ưu điểm là đảm bảo tính chọn lọc, phù hợp theo từng cá nhân, tính liên tục, chọn thời điểm thích hợp hơn, số người đọc đông, có thể thử nghiệm, và đảm bảo bí mật riêng tư. Đã xuất hiện xu hướng mạnh mẽ chuyển sang marketing trực tiếp tổng hợp, maximarketing và marketing theo cơ sở dữ liệu.

Kích thích tiêu thụ có rất nhiều các công cụ khuyến khích ngắn hạn khác nhau nhằm kích thích các thị trường tiêu dùng, khu vực thương mại và bản thân lực lượng bán hàng của công ty. Hiện nay chi phí kích thích tiêu thụ đã vượt hơn chi phí quảng cáo và đang còn tăng với nhịp độ nhanh hơn. Các công cụ kích thích người tiêu dùng bao gồm mẫu chào hàng, phiếu mua hàng, hoàn lại tiền mặt, bao gói giá rẻ, tiền thưởng, giải thưởng, phần thưởng cho khách hàng thường xuyên, dùng thử miễn phí, bảo hành sản phẩm, liên kết khuyến mãi, trưng bầy và trình diễn tại điểm mua hàng. Các công cụ khuyến khích mậu dịch bao gồm chiết giá, trợ cấp quảng cáo và trưng bầy hàng, biếu thêm hàng, phần thưởng động viên, quà tặng để quảng cáo. Việc lập kế hoạch kích thích tiêu thụ đòi hỏi phải xác định rõ các mục tiêu kích thích tiêu thụ, lựa chọn công cụ, xây dựng, thử nghiệm trước và thực hiện chương trình kích thích tiêu thụ và đánh giá kết quả.

Quan hệ với công chúng là một công cụ truyền thông/ khuyến mãi quan trọng khác nữa. Tuy ít được sử dụng hơn, nó có tiềm năng lớn để tạo nên mức độ biết đến và sự ưa thích trên thị trường, xác định lại vị trí của sản phẩm và bảo vệ chúng. Những công cụ PR chủ yếu là các ấn phẩm, sự kiện, tin tức, bài nói chuyện, hoạt động công ích, các tư liệu viết, tư liệu nghe nhìn,

phương tiện nhận dạng công ty, và dịch vụ thông tin qua điện thoại. Việc lập kế hoạch quan hệ với công chúng bao gồm việc xác định các mục tiêu PR, lựa chọn thông điệp và phương tiện thích hợp, và đánh giá kết quả PR.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ernan Roman, *Integrated Direct Marketing* (New York: McGraw-Hill, 1989), p.108.
2. Các thuật ngữ marketing đơn đặt hàng trực tiếp và marketing quan hệ trực tiếp được Rapp và Tom Collins nêu ra như những bộ phận của marketing trực tiếp trong *The Great Marketing Turnaround* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).
3. Con số ước tính này do Arnold Fishman đưa ra trong 1988 Guide to Mail Order Sales. Cũng xem Mary Lou Roberts and Paul D. Berger, *Direct Marketing Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989),pp.11-15.
4. Pierre A. Passavant, "Where Is Direct Marketing Headed in the 1990s?, một địa chỉ ở Philadelphia, May 4,1989.
5. Roman, *Integrated Direct Marketing*, p.3. Để minh họa thêm La Tour và Manrai đã công bố những kết quả sau đây về tỷ lệ phần trăm những người có phản ứng đáp lại: không có thư trực tiếp, không điện thoại, 2%; chỉ gửi thư trực tiếp, 4,4%; chỉ gọi điện thoại, 7,4%; gửi thư trực tiếp rồi gọi điện thoại, 21,9%. Xem Stephen A. La Tour and Ajay K. Manrai, "Imteractive Impact of Informational and Normative Influence on Donations", *Journal of Marketing Research*, August 1989,pp.327-35.
6. Stan Rapp and Thomas L.Collins, *Maximarketing* (New York: McGraw-Hill, 1987).
7. Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods* (Chicago: NTC Books, 1993).
8. Edward Nash, *Direct Marketing*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1986),p.16.
9. Để đọc thêm, hãy xem Robert C.Blattberg and John Deighton, "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility", *Sloan Management Review*, Fall 1991, pp.5-14.
10. Robert C.Blattberg and Scott A.Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1990). Bài này đảm bảo xử lý đầy đủ và phân tích kích thích tiêu thụ hiện nay.
11. Len Strawzeweski, "Promotion "Carnival" Gets Serious", *Advertising Age*, May 2, 1988, pp.S1-2.
12. Roger A.Strang, "Sales Promotion - Fast Growth, Faulty Management", *Harvard Business Review*, July-August 1976, pp.115-24, và pp.116-19.
13. Về những nét khái quát về việc nghiên cứu xem khuyến mãi có làm tổn hại đến đặc quyền của người tiêu dùng đối với những nhãn hiệu hàng đầu, xem Blattberg and Neslin *Sales Promotion*, pp.471-75.
14. Robert George Brown, "Sales Response to Promotions and Advertising", *Journal of Advertising Research*, August 1974, pp.33-39, và pp.36-37
15. F.Kent Mitchel, "Advertising/Promotion Budgets: How Did We Get Here, and What Do We Do Now? *Journal of Consumer Marketing*, Fall 1985, pp.405-47.
16. Xem Paul W.Farris and John A.Quelch, "In Defense of Price Promotion", *Sloan Management Review*, Fall 1987, pp.63-39
17. Strang, "Sales Promotion",p.124.

18. *Advertising Age,* August 15, 1985, p.19.

19. Xem Mitchel Chevalier and Ronald C.Curhan, *Temporary Promotion as a Function of Trade Deals:A Descriptive Analysis* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1975),p.2.

20. Xem "Retailers Buy Far in Advance to Exploit Trade Promotions", *The Wall Street Journal,* October 9,1986.p.35.

21. "Trade Promotion: Much Ado About Something", *PROMO,* October 1991, pp.15,37,40.

22. Trích từ Kerry E.Smith, "Media Fusion", *PROMO,* May 1982, p.29.

23. Arthur Stern, "Measuring the Effectiveness of Package Goods Promotion Strategies" (Paper presented to the Association of National Advertisers, Glen Cove, NY, February 1978).

24. Strang "Sales Promotion", p.119.

25. Russell D.Bowman, "Merchandising and Promotion Grow Big in Marketing World" *Advertising Age,* December 1974, p.21.

26. Strang "Sales Promotion" p.120.

27. Kurt H.Schaffir and H.George Trenten, *Marketing Information Systems* (New York: Amacom, 1973), p.81.

28. Strang, "Sales Promotion", p.120.

29. Xem Magid M.Abraham and Leonard M.Lodish, "Getting the Most Out of Advertising and Promotion", *Harvard Business Review,* May-June 1990, pp.50-60.

30. Xem Joe A.Dodson, Alice M.Tybout, and Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research,* February 1978, pp.72-81. Họ phát hiện thấy rằng những điều kiện thỏa thuận nói chung làm tăng hiện tượng thay đổi nhãn hiệu, mức độ còn tùy thuộc vào kiểu thỏa thuận. Các phiếu mua hàng phân phát qua các phương tiện truyền thông kích thích chuyển nhãn hiệu mạnh, điều kiện chiết giá có tác dụng kém hơn, còn phiếu mua hàng trong gói thì khó tác động đến việc thay đổi nhãn hiệu. Hơn nữa người tiêu dùng nói chung lại quay trở về những nhãn hiệu ưa thích của mình sau đợt khuyến mãi.

31. Những cuốn sách về kích thích tiêu thụ có John A.Quelch, *Sales Promotion Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989); và John C.Totten and Martin P.Block, Analyzing Sales Promotion: Text and Casses (Chicago: Commerce Communications, 1987). Về phương thức hệ thống chuyên gia đối với kích thích tiêu thụ, hãy xem John W.Keon and Judy Bayer, "An Expert Approach to Sales Promotion Management" *Journal of Advertising Research,* June-July 1986, pp.19-26.

32. Lấy từ Scott M.Cutlip, Allen H. Center, and Glen M.Brown, *Effective Public Relations,* 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985), pp.7-17.

33. Về một khách hàng tuyệt vời, xem Thomas L.Harris, *The Marketer's Guide to Public Relations* (New York: John Wiley Sons, 1991).

34. Tom Ducan, *A Study of How Manufacturers and Service Companies Perceive and Use marketing Public Relations* (Muncie, IN: Ball State University, December 1985).

35. Xem Dwight W.Catherwood and Richard L.Van Kirk, *The Complete Guide to Special Event Management* (New York: John Wiley Sons, 1992).

36. Arthur M.Merims, "Marketing's Stepchild: Product Publicity", Harvard Business Review, November December 1972, pp.111-12. Cũng xem Katerine D.Paine, There is a method for Measuring PR", *Marketing News,* November 6,1987, p.5.

Chương 25

QUẢN LÝ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Tôi không biết anh là ai

Tôi không biết công ty của anh

Tôi không biết sản phẩm của công ty của anh.

Tôi không biết công ty của anh đại diện cho cái gì.

Tôi không biết khách hàng của công ty của anh.

Tôi không biết thành tích của công ty của anh.

Tôi không biết danh tiếng của công ty của anh.

Bây giờ thì anh muốn bán cái gì cho tôi?

McGraw -Hill

Robert Louis Stevenson đã nhận định rằng "mọi người đều sống bằng cách bán một cái gì đó". Các công ty Hoa Kỳ đã chi mỗi năm 140 tỷ USD cho bán hàng trực tiếp, nhiều hơn số tiền mà họ đã chi cho bất kỳ một phương pháp khuyến mãi nào khác. Hơn 8 triệu người Mỹ làm nghề bán hàng và những nghề có liên quan.[1]Lực lượng bán hàng có mặt ở các tổ chức phi lợi nhuận cũng như các tổ chức kiếm lời. Những người tuyển sinh của trường đại học là lực lượng bán hàng của trường có nhiệm vụ thu hút sinh viên mới. Nhà thờ sử dụng giáo hội để thu hút con chiên mới. Cơ quan Phát triển Nông Nghiệp Hoa Kỳ cử các chuyên gia nông nghiệp đi bán cho các chủ trại cách sử dụng phương pháp canh tác mới. Bệnh viện và viện bảo tàng sử dụng những người quyên góp quỹ đi liên hệ và lạc quyên tiền bạc của những nhà hảo tâm. Bán hàng là một trong những nghề lâu đời nhất thế giới.

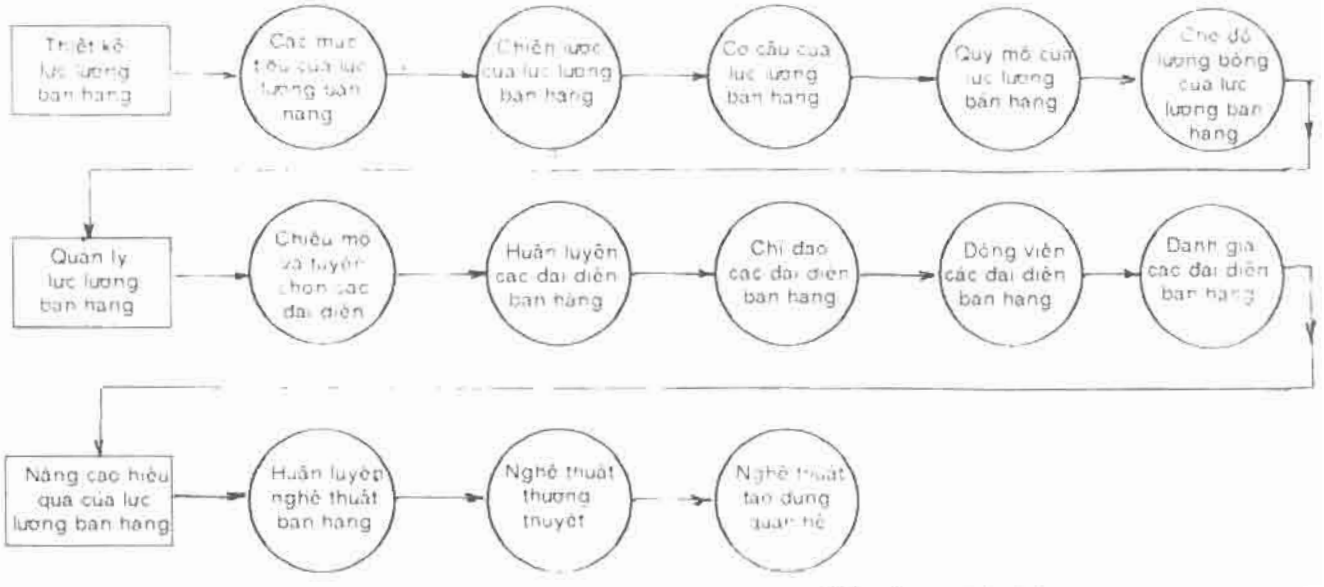
Thuật ngữ đại diện bán hàng bao trùm rất nhiều chức vụ khác nhau trong nền kinh tế của chúng ta, trong đó sự khác biệt thường lớn hơn sự giống nhau. McMurry đã xây dựng cách phân loại các chức vụ bán hàng như sau:

1. Người giao hàng: Ở chức vụ này nhiệm vụ của nhân viên bán hàng chủ yếu là đi giao sản phẩm (ví dụ, sữa, bánh mì, nhiên liệu, xăng dầu).
2. Người tiếp nhận đơn đặt hàng: Ở vị trí này nhân viên bán hàng chủ yếu là người tiếp nhận đơn hàng nội bộ (ví dụ, nhân viên bán hàng ở cửa hàng, đứng sau quầy) hay người tiếp nhận đơn hàng bên ngoài (ví dụ nhân viên bán xà bông viếng thăm chào hàng giám đốc siêu thị).

3. Người giao hàng: Ở chức vụ này nhân viên bán hàng không có nhiệm vụ hay không được phép tiếp nhận đơn hàng, mà chỉ có nhiệm vụ tạo dựng uy tín hay giáo dục người sử dụng hiện có hay tiềm ẩn (ví dụ trình dược viên giới thiệu một nhà thuốc bán theo toa).
4. Kỹ thuật viên: Chức vụ này đòi hỏi điều quan trọng nhất là kiến thức kỹ thuật (ví dụ, nhân viên bán hàng kỹ thuật chủ yếu làm cố vấn cho các công ty khách hàng).
5. Người tạo nhu cầu: Chức vụ này đòi hỏi có sự sáng tạo trong việc bán những sản phẩm hữu hình (ví dụ, máy hút bụi chân không, tủ lạnh, đường tránh, và từ điển bách khoa toàn thư) hay vô hình (ví dụ, bảo hiểm, dịch vụ quảng cáo hay giáo dục)[2].

Các chức vụ này thực hiện những nhiệm vụ bán hàng từ yêu cầu sáng tạo ít nhất đến yêu cầu sáng tạo cao nhất. Những chức vụ đầu đòi hỏi phục vụ khách hàng và tiếp nhận đơn đặt hàng mới, trong khi những chức vụ cuối đòi hỏi phải tìm kiếm các khách hàng triển vọng và tác động lên họ để họ mua hàng. Ta sẽ tập trung xem xét những cách bán hàng đòi hỏi sáng tạo nhiều hơn.

Chương này sẽ xem xét ba câu hỏi chủ yếu liên quan đến lực lượng bán hàng: Các công ty phải thông qua những quyết định gì khi thiết kế lực lượng bán hàng? Làm thế nào có thể triển khai được lực lượng bán hàng đã dự kiến và quản lý họ? Lực lượng bán hàng có thể sử dụng những công cụ gì để nâng cao hiệu quả bán hàng của mình? Các bộ phận cấu thành của những quyết định này được thể hiện trên H.25.1 và sẽ được trình bày trong những phần dưới đây.



H.25-1. Các bước trong quá trình thiết kế và quản lý lực lượng bán hàng

✦ THIẾT KẾ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Nhân viên bán hàng là cầu nối trực tiếp công ty với khách hàng. Đại diện bán hàng là người thay mặt công ty quan hệ với rất nhiều khách hàng của nó và đồng thời cũng đem về cho công ty những thông tin tình báo cần thiết về khách hàng. Vì vậy công ty cần suy nghĩ hết sức thấu đáo những vấn đề của việc thiết kế lực lượng bán hàng, cụ thể như xây dựng mục tiêu của lực lượng bán hàng, chiến lược, cơ cấu, quy mô và chế độ lương bổng của lực lượng bán hàng.

MỤC TIÊU CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Các mục tiêu của lực lượng bán hàng phải căn cứ vào tính chất của thị trường mục tiêu của

công ty và vị trí mong muốn của công ty trên thị trường đó. Công ty phải xem xét vai trò độc tôn của phương thức bán hàng trực tiếp trong marketing mix nhằm phục vụ những nhu cầu của khách hàng một cách có hiệu quả canh tranh cao. Có thể phương thức bán hàng trực tiếp là một công cụ tiếp xúc và giao tiếp đắt tiền nhất mà công ty sử dụng. Nếu như chi phí trung bình cho một lần viếng thăm chào hàng trực tiếp là 250 USD, và thông thường cần phải viếng thăm đến bốn lần mới có thể kết thúc được một thương vụ, thì tổng chi phí để hoàn tất một thương vụ sẽ là 1.000 USD.[3]

Mặt khác, bán hàng trực tiếp cũng là một công cụ có hiệu quả nhất trong những giai đoạn nhất định của quá trình mua hàng, như các giai đoạn huấn luyện người mua, thương lượng và hoàn tất thương vụ. Điều quan trọng là công ty phải xem xét kỹ lưỡng khi nào thì sử dụng các đại diện bán hàng để tạo thuận lợi cho nhiệm vụ marketing và sẽ sử dụng như thế nào.

Các công ty thường đề ra những mục tiêu khác nhau cho lực lượng bán hàng của mình. Các đại diện bán hàng của IBM chịu trách nhiệm bán hàng, lắp đặt và nâng cấp thiết bị máy tính của khách hàng; các đại diện bán hàng của AT&T có trách nhiệm phát triển, bán hàng và bảo vệ khách hàng. Các đại diện bán hàng thực hiện một trong những nhiệm vụ sau đây cho công ty của mình:

+ *Thăm dò:* Các đại diện bán hàng tìm kiếm và gây dựng những khách hàng mới.
+ *Xác định mục tiêu:* Các đại diện bán hàng quyết định cách phân bổ thời gian eo hẹp của mình cho các khách hàng triển vọng và khách hàng hiện có.
+ *Cung cấp thông tin:* Các đại diện bán hàng khôn khéo cung cấp thông tin về các sản phẩm và dịch vụ của công ty.
+ *Bán hàng:* Các đại diện bán hàng hiểu biết nghệ thuật bán hàng, cụ thể là cách tiếp cận, giới thiệu, giải đáp những ý kiến phản đối và hoàn tất thương vụ.
+ *Làm dịch vụ:* Các đại diện bán hàng cung ứng các dịch vụ khác nhau cho khách hàng, như tư vấn để giải quyết những vấn đề của họ, hỗ trợ kỹ thuật, thỏa thuận về việc tài trợ, xúc tiến nhanh việc giao hàng.
+ *Thu thập thông tin:* Các đại diện bán hàng tiến hành nghiên cứu thị trường và thu thập thông tin tình báo và làm báo cáo viếng thăm chào hàng.
+ *Phân bổ hàng:* Các đại diện bán hàng quyết định phân bổ sản phẩm khan hiếm cho các khách hàng trong những lúc thiếu hàng.

Các công ty thường xác định những mục tiêu cụ thể cho lực lượng bán hàng. Có công ty muốn các đại diện bán hàng của mình dành 80% thời gian của mình cho những khách hàng hiện có và 20% thời gian cho các khách hàng hy vọng, và 85% thời gian cho những sản phẩm đã ổn định và 15% thời gian cho những sản phẩm mới. Nếu không đề ra những chỉ tiêu cụ thể thì có thể các đại diện bán hàng sẽ dành hầu hết thời gian của mình để bán những sản phẩm đã ổn định cho những khách hàng hiện có và xem nhẹ những sản phẩm mới và những khách hàng triển vọng mới.

Những nhiệm vụ của các đại diện bán hàng thay đổi tùy theo tình hình của nền kinh tế. Trong những lúc khan hiếm sản phẩm các đại diện bán hàng bị rơi vào tình trạng không có gì để bán. Có một số công ty đã vội vã kết luận rằng chỉ cần ít đại diện bán hàng hơn. Những cách suy nghĩ như vậy là xem nhẹ những vai trò khác của nhân viên bán hàng, như phân bổ sản phẩm, làm tư vấn cho những khách hàng gặp khó khăn, cung cấp cho công ty những thông tin để có kế hoạch khắc phục tình trạng thiếu hàng, bán những sản phẩm khác của công ty không khan hiếm.

Khi công ty chuyển sang định hướng theo thị trường mạnh mẽ hơn, thì các lực lượng bán hàng cần tập trung vào thị trường và hướng tới khách hàng nhiều hơn. Quan điểm cổ truyền cho

rằng nhân viên bán hàng phải lo về khối lượng và bán, bán, bán, còn phòng marketing thì cần phải lo về chiến lược marketing và khả năng sinh lời. Quan điểm mới hơn thì cho rằng nhân viên bán hàng cần phải biết cách phân tích các số liệu tiêu thụ, lượng định tiềm năng của thị trường, thu thập thông tin tình báo về thị trường, xác định các chiến lược marketing và các kế hoạch marketing. Các đại diện bán hàng cần có kỹ năng phân tích marketing, và điều này càng trở nên cực kỳ quan trọng hơn ở những cấp quản lý tiêu thụ cao hơn. Những người làm marketing cho rằng lực lượng bán hàng sẽ đạt hiệu quả cao hơn về lâu về dài, nếu họ hiểu biết nghệ thuật marketing cũng như nghệ thuật bán hàng.

CHIẾN LƯỢC CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Các công ty phải cạnh tranh với nhau để giành được đơn đặt hàng của các khách hàng. Họ phải bố trí lực lượng bán hàng của mình theo một ý đồ chiến lược, để cho họ viếng thăm đúng khách hàng, đúng lúc và đúng cách thức. Các đại diện bán hàng làm việc với khách hàng theo một số cách:

+ Đại diện bán hàng với người mua: Đại diện bán hàng trao đổi các vấn đề với một khách hàng triển vọng trực tiếp hay qua điện thoại.
+ Đại diện bán hàng với nhóm người mua: Đại diện bán hàng cố gắng quen biết càng nhiều người trong một nhóm người mua càng tốt.
+ Tổ bán hàng với nhóm người mua: Tổ bán hàng của công ty hợp tác chặt chẽ với các thành viên của một nhóm khách hàng mua hàng.
+ Hội nghị bán hàng: Đại diện bán hàng tạo điều kiện để những người nắm nguồn tài nguyên của công ty cùng bàn bạc một vấn đề hay một cơ hội quan trọng.
+ Hội thảo bán hàng: Tổ bán hàng của công ty tiến hành một cuộc hội thảo chuyên đề mang tính giáo dục để giới thiệu với công ty khách hàng những thành tựu phát triển mới nhất.

Như vậy là ngày nay người đại diện bán hàng thường hành động như "người quản lý khách hàng", thu xếp những cuộc tiếp xúc giữa những người trong các tổ chức mua hàng và bán hàng. Việc bán hàng ngày càng đòi hỏi sự hợp tác, sự ủng hộ của người khác, như ban lãnh đạo tối cao, những người ngày càng để tâm nhiều đến quá trình bán hàng, nhất là khi những khách hàng quy mô toàn quốc hay những thương vụ quan trọng đang gặp rắc rối;[1] những nhân viên kỹ thuật, những người cung cấp những thông tin kỹ thuật và dịch vụ cho khách hàng trong và sau khi mua sản phẩm; những người làm dịch vụ phục vụ khách hàng, tức là những người đảm bảo lắp đặt, bảo trì và các dịch vụ khác cho khách hàng; và đội ngũ nhân viên văn phòng, gồm những người phân tích tình hình tiêu thụ, những người theo dõi, đôn đốc thực hiện đơn hàng và các thư ký.

Sau khi công ty đã quyết định chọn một phương thức bán hàng mong muốn, thì nó có thể sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp hay lực lượng bán hàng theo hợp đồng. Lực lượng bán hàng trực tiếp (hay của công ty) gồm những công nhân viên hưởng lương, làm việc toàn thời gian hay bán thời gian riêng cho công ty. Lực lượng bán hàng này bao gồm nhân viên bán hàng tại chỗ, tức là tiến hành các thương vụ ngay tại văn phòng của mình qua điện thoại và tiếp đón những người mua triển vọng, và nhân viên bán hàng dã ngoại, tức là đi công tác ở bên ngoài và viếng thăm các khách hàng. Lực lượng bán hàng hợp đồng gồm những người đại diện của nhà sản xuất, đại lý tiêu thụ hay những người môi giới, hưởng hoa hồng theo doanh số bán.

CƠ CẤU CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Chiến lược của lực lượng bán hàng đã chứa đựng những hàm ý về sự hình thành cơ cấu của lực lượng bán hàng. Nếu công ty bán một chủng loại sản phẩm cho một ngành sử dụng cuối cùng với các khách hàng nằm rải rác ở nhiều địa điểm, thì công ty phải sử dụng cơ cấu theo lãnh thổ cho lực lượng bán hàng. Nếu công ty bán nhiều sản phẩm cho nhiều loại khách hàng, thì nó có thể cần cơ cấu lực lượng bán hàng tổ chức theo sản phẩm hay thị trường (xem khái niệm và công cụ marketing 25-1 về các phương án cơ cấu của lực lượng bán hàng).

Một minh họa điển hình cho vấn đề thiết kế cơ cấu của lực lượng bán hàng là công ty Wilkinson Sword USD, một công ty vào năm 1974 đã có thị phần Hoa Kỳ là 7,9%, nhưng đã để mất gần như toàn bộ thị phần đó trong những năm tiếp sau.[5] Năm 1984 Wlkinson đã quyết định khôi phục lại thị phần Hoa Kỳ của mình bằng cách đưa ra chỉ tiêu chiêu mộ 34 nhân viên bán hàng mới. Sau đây là những bước đã được thực hiện:

1. Phát hiện khách hàng: Wilkinson đã phát hiện được 25 hệ thống siêu thị hàng đầu và thuê hai người quản lý khách hàng toàn quốc để giải quyết quan hệ làm ăn với họ ở bên ngoài đại bản doanh ở Atlanta của Wilkinson (về những người quản lý khách hàng toàn quốc hãy xem Chiến lược marketing 25-1).
2. Địa bàn: Hoa kỳ được chia thành ba miền Đông, Tây và Trung. Mỗi miền lại được chia thành năm khu vực và mỗi khu vực được chia tiếp thành một số địa bàn.
3. Tuyển mộ nhân viên và huấn luyện: Wilkinson đã tìm kiếm những người đã có kinh nghiệm bán hàng ít nhất là năm năm ở những công ty kinh doanh các đồ chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp hàng đầu và đề nghị với họ một thỏa thuận trọn gói có sức cạnh tranh. Năm đầu tiên được dành cho việc tuyển mộ và huấn luyện nhân viên.
4. Quan hệ thương mại: Wilkinson đã thuê một phó chủ tịch phụ trách quan hệ thương mại cũng như những người bán lẻ để xử lý việc dự trữ hàng và những trường hợp hết hàng, theo dõi giá cả, v.v...

Mặt khác, những công ty đã ổn định cần định kỳ xem xét lại cơ cấu của lực lượng bán hàng khi thị trường và tình hình kinh tế có thay đổi. Xerox là một trường hợp điển hình đáng chú ý:

Xerox có một số lực lượng bán hàng, lực lượng bán hàng chủ lực đảm nhiệm bán những thiết bị sao chụp nhân bản, còn các lực lượng khác thì bán các hệ thống in ấn, các thiết bị văn phòng,v.v... Khi xuất hiện xu hướng trang bị thiết bị điện tử cho văn phòng, Xerox đã quyết định sát nhập các lực lượng bán hàng để tránh tình trạng các nhân viên bán hàng khác nhau của Xerox cùng viếng thăm một khách hàng và làm cho họ lúng túng trước những lý lẽ nên sử dụng những sản phẩm và hệ thống thiết bị văn phòng khác nhau. Xerox chia lực lượng bán hàng mới đó thành bốn nhóm:

+ NAM: Những người quản lý khách hàng toàn quốc phục vụ những công ty lớn đóng rải rác ở nhiều địa điểm.
+ MAM: Những người quản lý khách hàng lớn phục vụ những khách hàng lớn có một hay hai khách hàng khác trong khu vực.
+ AP: Các đại diện khách hàng phục vụ những khách hàng thương mại tiêu chuẩn có tiềm năng từ 5.000 đến 10.000 USD.
+MR: Các đại diện marketing phục vụ tất cả những khách hàng còn lại.

Mỗi nhóm bán hàng có chu kỳ bán hàng khác nhau và được hưởng các chế độ thù lao khác nhau. Khi thực hiện bước này Xerox đã buộc lực lượng bán hàng của mình phải học qua một

chương trình huấn luyện bán hàng sâu và rộng, bởi vì mỗi đại diện bán hàng cần phải biết cách giới thiệu tất cả các chủng loại sản phẩm của Xerox cho khách hàng. Đồng thời mỗi đại diện bán hàng có thể yêu cầu các chuyên gia về những chủng loại sản phẩm cụ thể của Xerox giúp đỡ bán hàng. Xerox đã sử dụng phương thức tập thể để bán hàng mà họ gọi là Tổ Xerox.[6]

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 25-1

CÁC PHƯƠNG ÁN CƠ CẤU CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CÓ CƠ CẤU THEO LÃNH THỔ

Trong một tổ chức bán hàng đơn giản nhất mỗi đại diện bán hàng được phân công phụ trách một địa bàn riêng và tại đó họ được quyền giới thiệu toàn bộ chủng loại sản phẩm của công ty. Cơ cấu tổ chức bán hàng này có một ưu điểm. Thứ nhất là nó xác định rõ ràng trách nhiệm của nhân viên bán hàng. Vì chỉ có một nhân viên bán hàng duy nhất làm việc tại địa bàn, nên người đó phải chịu trách nhiệm về những lời khen hay chê đối với tình hình tiêu thụ ở địa bàn tùy theo kết quả nỗ lực bán hàng trực tiếp của họ. Thứ hai là trách nhiệm theo lãnh thổ sẽ khuyến khích mạnh hơn đại diện bán hàng chăm lo vun đắp những mối quan hệ công tác và cá nhân với địa phương. Những mối quan hệ này sẽ góp phần làm tăng hiệu quả bán hàng của đại diện bán hàng và tạo thuận lợi cho đời sống cá nhân của họ. Thứ ba là chi phí đi lại tương đối nhỏ, vì mỗi đại diện bán hàng chỉ đi lại trong một địa bàn nhỏ.

Cách tổ chức bán hàng theo lãnh thổ thường được nhiều cấp quản lý tiêu thụ ủng hộ. Ví dụ

> Campbell Soup đã chuyển từ cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm sang cơ cấu tổ chức theo lãnh hổ, trong đó mỗi nhân viên bán hàng chịu trách nhiệm bán tất cả những sản phẩm của Campbell Soup. Bắt đầu từ tổ chức cơ sở, người bán hàng chịu trách nhiệm trực tiếp trước đại diện bán hàng, các đại diện bán hàng chịu trách nhiệm trước người giám sát bán lẻ. Những người giám sát bán lẻ chịu trách nhiệm trước giám đốc phụ trách các hoạt động bán lẻ. Những người này lại chịu trách nhiệm trước một trong 22 người quản lý tiêu thụ vùng. Những người quản lý tiêu thụ vùng nằm dưới quyền chỉ huy của một trong bốn tổng giám đốc tiêu thụ (Tây, Trung, Nam và Đông). Các tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước phó chủ tịch kiêm tổng giám đốc tiêu thụ.

Mỗi người quản lý tiêu thụ ở cấp cao hơn phải gánh vác công việc marketing và hành chính nhiều hơn so với thời gian dành cho việc bán hàng. Trên thực tế những người quản lý tiêu thụ được trả lương về kỹ năng quản lý của họ chứ không phải về kỹ năng bán hàng. Khi nhìn về tương lai, người mới được đào tạo về bán hàng có thể hy vọng sẽ trở thành người đại diện bán hàng rồi sau đó trở thành người quản lý quận, huyện, và tùy theo khả năng và động cơ của mình họ có thể phát triển lên những cấp bán hàng và quản lý cao hơn.

Khi thiết kế các địa bàn công ty phải cố đảm bảo được những đặc điểm nhất định của từng địa bàn: Các địa bàn dễ quản lý, có thể dễ dàng ước tính tiềm năng tiêu thụ của nó, đảm bảo giảm bớt thời gian đi lại và có đủ khối lượng công việc và tiềm năng tiêu thụ cho từng đại diện bán hàng. Những đặc điểm này có thể đảm bảo được bằng cách xác định quy mô và hình dáng của địa bàn.

Quy mô địa bàn. Các địa bàn có thể thiết kế để đảm bảo tiềm năng tiêu thụ hay khối lượng công việc tương đương nhau. Mỗi nguyên tắc có ưu điểm riêng của nó. Những địa bàn có tiềm năng tiêu thụ tương đương nhau đảm bảo mỗi đại diện bán hàng đều có những cơ hội thu thập như nhau và công ty thì có điều kiện để đánh giá thành tích. Mức tiêu thụ chênh lệch kéo dài

của địa bàn sẽ phản ánh mức độ chênh lệch về năng lực hay sự nỗ lực của từng người đại diện bán hàng. Các nhân viên bán hàng được khuyến khích làm việc hết năng lực của mình.

Nhưng vì mật độ khách hàng ở địa bàn khác nhau, nên những địa bàn có tiềm năng tiêu thụ bằng nhau có thể có quy mô rất khác nhau. Tiềm năng tiêu thụ máy đột lỗ ở Chicago lớn hơn ở một số bang miền Tây. Người đại diện bán hàng phụ trách Chicago có thể khai thác hết tiềm năng tiêu thụ với công sức bỏ ra ít hơn nhiều so với đại diện bán hàng làm việc ở miền Viễn Tây. Người đại diện bán hàng được phân công một địa bàn lớn hơn và thưa khách hàng hơn sẽ đạt mức tiêu thụ ít hơn và thu nhập thấp hơn với nỗ lực ngang với người khác hay đạt mức tiêu thụ như những người khác bằng một nỗ lực vượt bậc. Một cách giải quyết là trả tiền thù lao cho những đại diện bán hàng ở miền Tây nhiều hơn vì công sức bỏ ra nhiều hơn. Nhưng điều đó sẽ làm giảm lợi nhuận do bán hàng ở các địa bàn miền Tây. Một cách giải quyết khác nữa là chấp nhận các địa bàn có mức độ hấp dẫn khác nhau và phân công những đại diện bán hàng giỏi hơn hay lớn tuổi hơn về những địa bàn khá hơn.

Cũng có thể thiết kế các địa bàn với khối lượng công việc bán hàng ngang nhau. Như vậy đại diện bán hàng có thể bao quát được địa bàn của mình đúng mức hơn. Tuy nhiên nguyên tắc này sẽ dẫn đến có sự chênh lệch tiềm năng tiêu thụ của địa bàn. Điều đó không làm cho lực lượng bán hàng phải lo lắng đến tiền lương sòng phẳng. Nhưng ở những nơi các đại diện bán hàng được thù lao một phần theo mức tiêu thụ của họ, các địa bàn sẽ có mức độ hấp dẫn khác nhau cho dù khối lượng công việc của họ ngang nhau. Có thể trả thù lao thấp hơn cho những đại diện bán hàng ở những địa bàn có tiềm năng tiêu thụ lớn hơn hay có thể giao những địa bàn có tiềm năng khá hơn cho những người đạt thành tích cao hơn.

Hình dáng địa bàn. Các địa bàn được hình thành bằng cách ghép các đơn vị nhỏ hơn, như các quận, huyện hay các tiểu bang, cho đến khi chúng có được tiềm năng tiêu thụ hay khối lượng công việc đã định. Việc thiết kế các địa bàn phải tính đến vị trí của các rào cản tự nhiên, sự tương hợp của các khu vực lân cận, điều kiện đảm bảo giao thông vận tải,v.v... Nhiều công ty muốn địa bàn có một hình dáng nhất định, bởi vì hình dáng có thể ảnh hưởng đến chi phí và khả năng quản xuyến cũng như mức độ thỏa mãn với công việc của đại diện bán hàng. Phổ biến nhất là hình tròn, hình sao và hình nêm. Ngày nay các công ty có thể sử dụng các chương trình máy tính để thiết kế các địa bàn tiêu thụ đảm bảo tối ưu hóa những tiêu chuẩn như gọn, khối lượng công việc bằng nhau hay tiềm năng tiêu thụ ngang nhau và thời gian đi lại tối thiểu.

LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CÓ CƠ CẤU THEO SẢN PHẨM

Tầm quan trọng của sự hiểu biết sản phẩm của các đại diện bán hàng cùng với sự phát triển của các chủng loại sản phẩm và hệ thống quản lý sản phẩm đã dẫn nhiều công ty đến với cơ cấu của lực lượng bán hàng theo chủng loại sản phẩm. Việc chuyên môn hóa theo sản phẩm đặc biệt cần thiết trong những trường hợp các sản phẩm phức tạp về mặt kỹ thuật, không liên quan với nhau hay rất nhiều. Ví dụ, Kodak đã sử dụng các lực lượng bán hàng khác nhau cho các sản phẩm phim của mình và cho các sản phẩm công nghệp của mình. Lực lượng bán hàng phụ trách các sản phẩm phim chuyên bán những sản phẩm đơn giản, nhưng được phân phối rất nhiều, trong khi lực lượng bán hàng chuyên về các sản phẩm công nghiệp thì phải tiếp xúc với những sản phẩm phức tạp, đòi hỏi phải có hiểu biết về kỹ thuật. Như ta có thể dự đoán trước, lực lượng bán hàng phim ảnh được hưởng lương, trong khi lực lượng bán sản phẩm công nghiệp thì được hưởng chế độ lương và hoa hồng.

Tuy nhiên chỉ riêng sự tồn tại những sản phẩm khác nhau của công ty thì chưa đủ căn cứ để chuyên môn hóa lực lượng bán hàng theo sản phẩm. Có thể việc chuyên môn hóa như vậy không phải là hướng tốt nhất, nếu người tiêu dùng thường mua các chủng loại sản phẩm riêng biệt của công ty. Ví dụ, công ty Baxter có một số chi nhánh cung cấp sản phẩm cho các bệnh

viện, mỗi chi nhánh có một lực lượng bán hàng riêng của mình. Như vậy dễ xảy ra tình trạng có nhiều đại diện bán hàng của Baxter viếng thăm cùng một bệnh viện trong cùng một ngày. Có thể tiết kiệm được khá nhiều tiền nếu chỉ cử một nhân viên bán hàng của Baxter đến giới thiệu cho bệnh viện đó tất cả chủng loại sản phẩm của Baxter.

LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CÓ CƠ CẤU THEO THỊ TRƯỜNG.

Các công ty thường hay chuyên môn hóa các lực lượng bán hàng của mình theo ngành hay loại khách hàng. Có thể thành lập các lực lượng bán hàng riêng biệt cho các ngành khác nhau và thậm chí cho các khách hàng khác nhau. Ví dụ, IBM đã thành lập một văn phòng bán hàng cho các khách hàng tài chính và môi giới ở New York, một văn phòng bán hàng nữa để phục vụ GM ở Detroit và một văn phòng thứ ba để phục vụ Ford ở gần Dearborn.

Ưu điểm nổi bật nhất của việc chuyên môn hóa theo thị trường là mỗi lực lượng bán hàng có thể hiểu biết tường tận những nhu cầu đặc biệt của khách hàng. Có một thời gian các đại diện bán hàng của General Electric đã được chuyên môn hóa theo sản phẩm (môtơ quạt, công tắc,v.v..), nhưng về sau đã chuyển sang chuyên môn hóa theo ngành, như ngành máy điều hòa nhiệt độ không khí và ngành ô tô, vì đó là cách nhìn của khách hàng đối với việc mua môtơ quạt, công tắc, v.v... Đôi khi lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo thị trường có thể giảm bớt được tổng chi phí của lực lượng bán hàng. Một nhà sản xuất máy bơm đã có một thời gian sử dụng những kỹ sư bán hàng có trình độ cao để bán hàng cho cả những nhà sản xuất những thiết bị độc đáo (những người cần làm việc với những nhân viên kỹ thuật) lẫn những người buôn bán sỉ (những người không cần đến những nhân viên kỹ thuật). Về sau công ty đã chia lực lượng bán hàng của mình ra và cung cấp cho lực lượng bán hàng phục vụ những người buôn bán sỉ những nhân viên bán hàng hưởng lương thấp hơn, có trình độ kỹ thuật thấp hơn. Nhược điểm chủ yếu của lực lượng bán hàng có cơ cấu theo thị trường bộc lộ ra khi các loại khách hàng khác nhau nằm rải rác khắp cả nước. Điều đó sẽ đòi hỏi lực lượng bán hàng phải đi lại rất nhiều.

LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CÓ CƠ CẤU HỖN HỢP.

Khi một công ty bán rất nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau cho nhiều loại khách hàng trên một địa bàn rộng lớn, công ty thường kết hợp một số nguyên tắc tổ chức lực lượng bán hàng. Các đại diện bán hàng có thể được chuyên môn hóa theo lãnh thổ - sản phẩm, lãnh thổ - thị trường, sản phẩm - thị trường,v.v.. Khi đó các đại diện bán hàng có thể trực thuộc một hay nhiều người quản lý chủng loại sản phẩm và quản lý nhân viên.

QUY MÔ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Sau khi đã xác định rõ chiến lược và cơ cấu của lực lượng bán hàng, công ty đã sẵn sàng để bắt tay vào xem xét quy mô của lực lượng bán hàng. Các đại diện bán hàng là một trong những tài sản có hiệu suất và đắt tiền nhất của công ty. Việc tăng số lượng đại diện bán hàng sẽ làm tăng cả mức tiêu thụ lẫn chi phí.

Sau khi công ty đã xác định được số khách hàng mà mình muốn tiếp cận, thì nó có thể sử dụng phương pháp khối lượng công việc để xác định quy mô lực lượng bán hàng. Phương pháp này gồm những bước sau:

1. Phân nhóm khách hàng theo quy mô căn cứ vào khối lượng tiêu thụ hàng năm.
2. Xác định tần suất viếng thăm mong muốn (số lần viếng thăm khách hàng trong một năm) cho từng nhóm.
3. Nhân số khách hàng trong mỗi nhóm quy mô với tần suất viếng thăm tương ứng để có được tổng khối lượng công việc trong cả nước tính bằng lần viếng thăm trong một năm.

4. Xác định số lần viếng thăm trung bình mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện được trong một năm.

5. Xác định số đại diện bán hàng cần thiết bằng cách chia tổng số lần viếng thăm cần thiết trong một năm cho số lần viếng thăm trung bình mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện.

Giả sử công ty đó ước tính rằng có 1.000 khách hàng A và 2.000 khách hàng B trong cả nước. Các khách hàng A đòi hỏi phải có 36 lần viếng thăm trong một năm, còn các khách hàng B thì cần có 12 lần viếng thăm một năm. Điều này có nghĩa là công ty cần một lực lượng bán hàng có thể thực hiện được 60.000 cuộc viếng thăm trong một năm. Giả sử một đại diện bán hàng trung bình có thể thực hiện được 1.000 cuộc viếng thăm một năm. Công ty sẽ cần 60 đại diện bán hàng làm việc trọn thời gian.

CHIẾN LƯỢC MARKETING 25-1

QUẢN LÝ KHÁCH HÀNG TOÀN QUỐC LÀ GÌ VÀ NÓ HOẠT ĐỘNG RA SAO?

Khi một công ty bán hàng cho nhiều khách hàng nhỏ thì nó sử dụng một lực lượng bán hàng tổ chức theo lãnh thổ. Tuy nhiên, những khách hàng lớn (gọi là khách hàng chủ chốt, khách hàng quan trọng, khách hàng quen thuộc) thường được tách riêng để có sự quan tâm và cách xử lý đặc biệt. Nếu khách hàng là một công ty lớn có nhiều chi nhánh hoạt động ở nhiều nơi trong cả nước và mua hàng nhiều (như Sears hay General Motors), thì chắc chắn có thể xem đó là một khách hàng toàn quốc và cử ra một nhân viên hay một tổ bán hàng riêng để phục vụ. Nếu công ty có một số khách hàng như vậy, thì chắc chắn nó sẽ phải tổ chức một bộ phận quản lý khách hàng toàn quốc (NAM). Khi đó công ty sẽ bán hàng cho những khách hàng lớn đó qua bộ phận này. Ví dụ công ty Xerox phục vụ khoảng 250 khách hàng toàn quốc thông qua chi nhánh NAM của mình.

Hệ thống quản lý khách hàng toàn quốc đang phát triển vì một số lý do. Khi mức độ tập trung người mua tăng lên do hợp nhất và thôn tính, số người mua ít đi nhưng lại chiếm một phần lớn hơn trong khối lượng tiêu thụ của công ty. Chẳng hạn như 20% số khách hàng lớn nhất có thể chiếm tới 80% khối lượng tiêu thụ của công ty. Một yếu tố khác nữa là nhiều người mua đang tập trung việc mua sắm những mặt hàng nhất định của mình, thay vì để cho các đơn vị cơ sở tự mua chúng. Điều này đem lại cho họ thế mạnh hơn trong khi thương lượng với người bán. Còn người bán thì cần quan tâm nhiều hơn đến những người mua quan trọng này. Một yếu tố nữa là khi sản phẩm trở nên phức tạp hơn, có nhiều nhóm người trong tổ chức của người mua tham gia vào quá trình mua sắm và nhân viên bán hàng bình thường có thể không có đủ trình độ, uy tín và quyền hạn để tiến hành có hiệu quả việc bán hàng cho người mua lớn.

Khi tổ chức một chương trình quản lý khách hàng toàn quốc công ty phải đứng trước một số vấn đề như làm thế nào để lựa chọn những khách hàng toàn quốc, làm thế nào để phát triển, quản lý và đánh giá những người quản lý khách hàng toàn quốc, cần phải tổ chức cơ cấu của hệ thống quản lý khách hàng toàn quốc như thế nào, và đặt hệ thống quản lý khách hàng toàn quốc ở vị trí nào trong tổ chức đó.

Điều quan trọng là công ty cần phải có những người quản lý khách hàng toàn quốc giỏi về nhiều vấn đề. Họ phải có đủ khả năng tiếp cận tất cả những thế lực có ảnh hưởng đến việc mua sắm trong tổ chức của người mua. Họ phải có đủ khả năng tiếp cận tất cả các nhóm trong tổ chức của chính mình, nhân viên bán hàng, nhóm nghiên cứu và phát triển, những người ở bộ phận sản xuất,v.v... để phối hợp hoạt động của họ nhằm đáp ứng những yêu cầu của người mua.

Như vậy những người quản lý khách hàng toàn quốc phải liên kết tất cả các bộ phận trong công ty của mình với tất cả các bộ phận trong công ty mua hàng. Trong thực tế ở nhiều công ty họ được gọi là "những người quản lý các quan hệ".

✦ CHẾ ĐỘ THÙ LAO CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Để thu hút các đại diện bán hàng, công ty phải xây dựng một chế độ thù lao hấp dẫn. Các đại diện bán hàng muốn có thu nhập đều đặn, tiền thưởng thêm ngoài khi đạt thành tích trên trung bình, và trả tiền thỏa đáng cho kinh nghiệm và thâm niên. Mặt khác, ban lãnh đạo lại muốn đảm bảo quyền kiểm soát, tiết kiệm và đơn giản. Những mục tiêu của ban lãnh đạo, như tiết kiệm, mâu thuẫn với mục tiêu của các đại diện bán hàng, như đảm bảo an toàn về tài chính. Không có gì phải ngạc nhiên là trong các ngành khác nhau, thậm chí trong cùng một ngành các chế độ thù lao cũng rất đa dạng.

Ban lãnh đạo phải xác định mức độ và các bộ phận của một chế độ thù lao có hiệu quả. Mức thù lao phải gắn với "giá thị trường hiện hành" đối với loại hình công việc bán hàng và năng lực cần thiết. Ví dụ, thu nhập trung bình của một nhân viên bán hàng có kinh nghiệm năm 1988 là 38.900 USD.[7] Nếu giá thị trường của nhân viên bán hàng đã được xác định rõ ràng, thì một công ty riêng rẽ không còn có cách lựa chọn nào khác là phải trả thù lao theo mức hiện hành. Nếu trả ít hơn thì sẽ không đảm bảo đủ số người xin việc có trình độ mong muốn, còn nếu trả cao hơn thì cũng không cần thiết. Tuy nhiên giá thị trường của nhân viên bán hàng rất hiếm khi được xác định rõ ràng. Vì một lẽ là các chế độ thù lao bán hàng khác nhau về tầm quan trọng của các phần lương cố định và phần lương thay đổi, phúc lợi phụ và trợ cấp chi phí. Và số liệu về tiền lương trung bình đem về nhà của các đại diện bán hàng của đối thủ cạnh tranh có thể gây hiểu lầm, vì có sự khác nhau rất lớn về thâm niên và trình độ năng lực của các lực lượng bán hàng của đối thủ cạnh tranh. Những số liệu được công bố về mức thù lao của lực lượng bán hàng trong ngành không thường xuyên và nói chung là không đầy đủ chi tiết

Tiếp đến công ty phải xác định các thành phần của tiền thù lao gồm phần cứng, phần mềm, công tác phí và phúc lợi phụ. Phần cứng có thể là tiền lương hay một tài khoản rút tiền, nhằm đảm bảo thỏa mãn nhu cầu của các đại diện bán hàng là có một khoản thu nhập ổn định. Phần mềm có thể là tiền hoa hồng, tiền thưởng hay phần chi lợi nhuận, nhằm kích thích và bù đắp lại những nỗ lực lớn hơn. Công tác phí để đảm bảo cho các đại diện trang trải những chi phí liên quan đến chuyện đi lại, ở, ăn và giải trí. Phúc lợi phụ bao gồm nghỉ phép có hưởng lương, trợ cấp ốm đau hay tai nạn, trợ cấp hưu trí, và bảo hiểm nhân thọ, nhằm đảm bảo an tâm và hài lòng với công việc.

Ban lãnh đạo phải quyết định tầm quan trọng tương đối của những phần này trong chế độ thù lao. Quy tắc chung là đảm bảo 70% tổng thu nhập của nhân viên bán hàng là cố định, còn 30% còn lại được phân bổ cho những phần khác. Nhưng những thay đổi xung quanh mức trung bình này rất lớn đến mức độ khó có thể lấy đó làm chuẩn. Tiền thù lao cố định được chú trọng nhiều hơn trong những công việc có tỷ lệ nhiệm vụ không phải bán hàng trên nhiệm vụ bán hàng lớn và trong những công việc mà nhiệm vụ bán hàng phức tạp về mặt kỹ thuật và đòi hỏi sự hợp tác tập thể. Phần thù lao thay đổi được chú trọng nhiều hơn trong những công việc mà việc bán hàng có tính chu kỳ hay phụ thuộc vào tính thần chủ động sáng tạo của lực lượng bán hàng.

Các phần thù lao cố định và biến đổi dẫn đến ba chế độ thù lao cơ bản của lực lượng bán hàng là hoàn toàn chỉ có lương, hoàn toàn chỉ hưởng tiền hoa hồng và kết hợp lương và hoa hồng. Một công trình nghiên cứu mới đây về chế độ thù lao của lực lượng bán hàng đã cho thấy rằng khoảng 14% chỉ hưởng lương, 19% chỉ hưởng tiền hoa hồng, và 37% hưởng lương cộng thêm tiền

hoa hồng, 26% hưởng lương cộng tiền thưởng, 10% hưởng lương cộng hoa hồng cộng tiền thưởng.[8]

✦ QUẢN LÝ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Sau khi đã xác định xong mục tiêu, chiến lược, quy mô và chế độ thù lao của lực lượng bán hàng, công ty phải bắt tay vào chiêu mộ, tuyển chọn, huấn luyện, hướng dẫn, động viên và đánh giá các đại diện bán hàng. Các quyết định này dựa vào những chính sách và thủ tục quy định khác nhau.

CHIÊU MỘ VÀ TUYỂN CHỌN CÁC ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG

Tầm quan trọng của việc tuyển chọn kỹ lưỡng

Việc tuyển chọn những đại diện bán hàng làm việc có hiệu suất là yếu tố quyết định hoạt động thành công của lực lượng bán hàng. Chênh lệch thành tích giữa một đại diện bán hàng trung bình và một đại diện bán hàng xuất sắc có thể rất lớn. Một cuộc điều tra đã cho thấy rằng 27% thượng đỉnh của lực lượng bán hàng đã đóng góp hơn 52% mức tiêu thụ. Ngoài sự chênh lệch về năng suất bán hàng ra, việc thuê nhầm người còn gây lãng phí rất lớn. Tỷ lệ biến động trung bình hàng năm của lực lượng bán hàng ở tất cả các ngành là xấp xỉ 20%. Khi một nhân viên bán hàng nghỉ việc, chi phí để tìm kiếm và huấn luyện một nhân viên bán hàng mới, cộng chi phí do hụt mức tiêu thụ có thể nhiều đến mức từ 50.000 đến 75.000 USD. Và một lực lượng bán hàng có nhiều người có năng suất thấp hơn.[9]

Tổn thất về tài chính do thay người chỉ là một phần của tổng chi phí đó. Đại diện bán hàng mới, ở lại với công ty được nhận một khoản thu nhập trực tiếp trung bình bằng một nửa chi phí trực tiếp của việc bán hàng. Nếu người đó nhận được 20.000 USD một năm, thì 20.000 USD còn lại được chi vào phúc lợi phụ, công tác phí, việc giám sát, chỗ làm việc ở văn phòng, điện nước và sự hỗ trợ của thư ký. Vì thế đại diện bán hàng mới đó cần tạo ra được một mức tiêu thụ đem lại số lãi gộp ít nhất cũng đủ để trang trải những chi phí bán hàng là 40.000 USD. Nếu mức lãi gộp là 10%, thì đại diện bán hàng mới đó sẽ phải bán được ít nhất là 400.000 USD hàng hóa để đảm bảo cho công ty hòa vốn.

Những đặc điểm cơ bản của một đại diện bán hàng giỏi

Việc tuyển chọn các đại diện bán hàng sẽ rất đơn giản, nếu ta biết được là cần phải tìm kiếm những đặc điểm gì. Một điểm xuất phát tốt là hỏi khách hàng xem họ muốn và ưa thích những đặc điểm như thế nào ở các nhân viên bán hàng. Hầu hết các khách hàng đều nói rằng họ muốn các đại diện bán hàng phải là người trung thực, đáng tin cậy, hiểu biết nhiều và có thái độ ân cần. Công ty cần phải tìm kiếm những đặc điểm này khi tuyển chọn các ứng viên.

Một phương pháp khác là tìm kiếm những đặc điểm chung của những nhân viên bán hàng thành công nhất trong công ty. Trong một công trình nghiên cứu những người đạt thành tích xuất sắc của mình Charles Garfield đã kết luận rằng những người đạt thành tích bán hàng xuất sắc đều có những đặc điểm sau: chấp nhận rủi ro, mạnh dạn trong công việc, biết cách giải quyết vấn đề, quan tâm đến khách hàng và có kế hoạch thăm viếng chuẩn bị chu đáo.[10] Robert McMurry đã viết: "Tôi tin chắc rằng người có năng khiếu bán hàng tuyệt vời là "người có tài thuyết phục" bẩm sinh, người có một nhu cầu bức bách giành cho được và chiếm giữ cảm tình của người khác".[11] Ông cũng nêu ra năm đặc điểm phụ của một nhân viên bán hàng siêu đẳng: "rất năng động, rất tự tin, luôn khao khát tiền bạc, thành thục với những thủ pháp nghề nghiệp, và luôn tâm niệm rằng phải xem mọi sự không tán thành, phản đối hay trở ngại là thách thức đối với mình".[12] Mayer và Greenberg đã đưa ra một trong những danh sách ngắn nhất những đặc điểm cần có. Họ kết luận rằng một nhân viên bán hàng đắc lực có hai phẩm chất cơ bản: khả năng đồng cảm, tức là khả năng thông cảm được với khách hàng, và có lòng tự ái cao, một nhu cầu cá nhân mạnh

mẽ cần phải hoàn thành được chỉ tiêu bán hàng.[13]

Khi xác định những yêu cầu mong muốn đối với nhân viên bán hàng công ty phải tính đến những đặc điểm của công việc bán hàng cụ thể. Có nhiều công việc giấy tờ không?

Công việc đó có đòi hỏi phải đi lại nhiều không? Nhân viên bán hàng có phải đối phó với tình trạng tỷ lệ từ chối cao không?

Thủ tục tuyển mộ

Sau khi xây dựng xong tiêu chuẩn tuyển chọn của mình ban lãnh đạo phải chiêu mộ. Phòng nhân sự tìm kiếm những người có nguyện vọng xin việc bằng nhiều cách khác nhau, như đề nghị các đại diện bán hàng hiện có giới thiệu tên, sử dụng các công ty giới thiệu việc làm, đăng thông báo tuyển người và liên hệ với sinh viên các trường đại học. Về sinh viên đại học công ty thấy rất khó thuyết phục họ đi bán hàng. Chỉ có một số ít sinh viên muốn theo đuổi sự nghiệp bán hàng.[14] Những người miễn cưỡng phải làm đã nêu ra những lý do như "bán hàng là một công việc chứ không phải một nghề". Để tháo gỡ những vướng mắc này công ty tuyển mộ phải nhấn mạnh lương khởi điểm, những cơ hội có thu nhập và một thực tế là một phần tư số chủ tịch các công ty lớn của Hoa Kỳ đã trưởng thành lên từ marketing và bán hàng.

Thủ tục đánh giá ứng viên

Thủ tục chiêu mộ, nếu thành công, sẽ thu hút được rất nhiều ứng viên, và công ty sẽ cần phải tuyển chọn lấy những ứng viên tốt nhất. Thủ tục tuyển chọn có thể rất khác nhau, từ một cuộc phỏng vấn không chính thức đến những thử thách kéo dài và phỏng vấn không chỉ với ứng viên mà cả với vợ hoặc chồng của ứng viên.[15]

Nhiều công ty tổ chức những cuộc thi sát hạch chính thức cho những ứng viên bán hàng. Mặc dù điểm sát hạch chỉ là một phần thông tin trong rất nhiều thông tin như đặc điểm cá nhân, những lời giới thiệu, quá trình công tác và phản ứng của người phỏng vấn, nó vẫn được nhiều công ty như IBM, Prudential, Procter & Gamble, và Gillette rất coi trọng. Gillette khẳng định rằng sát hạch đã giảm bớt được 42% tình trạng biến động nhân sự và có mối tương quan chặt chẽ với sự tiến bộ sau này của những đại diện bán hàng mới trong tổ chức bán hàng đó.

HUẤN LUYỆN CÁC ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG

Nhiều công ty đã cử những đại diện bán hàng mới của mình đi chào hàng ngay sau khi vừa tuyển dụng. Họ được trang bị mẫu hàng, sổ đăng ký đơn đặt hàng và những chỉ dẫn cần thiết về địa bàn hoạt động của họ. Phần lớn trong số họ bán hàng không có hiệu quả. Một phó chủ tịch công ty thực phẩm lớn đã dành ra một tuần để quan sát 50 trường hợp giới thiệu hàng cho một người mua quá bận rộn của hệ thống siêu thị lớn. Sau đây là nhận xét của ông ta:

> *Phần lớn nhân viên bán hàng không chuẩn bị chu đáo, không giải đáp được những câu hỏi cơ bản, không biết chắc chắn mình phải làm gì trong một chuyến viếng thăm khách hàng. Họ không nghĩ rằng mỗi cuộc viếng thăm đòi hỏi phải nghiên cứu trước nghệ thuật giới thiệu hàng. Họ không có ý niệm về những nhu cầu và mong muốn của người bán lẻ rất bận rộn.*[16]

Ngày nay các khách hàng không thể chấp nhận những nhân viên bán hàng ngờ nghệch. Họ có những đòi hỏi khắt khe hơn và có nhiều người cung ứng hơn để lựa chọn. Khách hàng kỳ vọng nhân viên bán hàng có hiểu biết sâu sắc về sản phẩm, có thể góp ý để cải tiến hoạt động của khách hàng, và làm việc có hiệu suất và đáng tin cậy hơn. Điều này đòi hỏi phải đầu tư lớn hơn nhiều cho việc huấn luyện.

Tất nhiên là các chương trình huấn luyện rất tốn kém. Chúng đòi hỏi rất nhiều kinh phí cho các huấn luyện viên, vật tư, địa điểm, phải trả tiền cho một người vẫn chưa bán được một thứ

gì, và để lỡ nhiều cơ hội bởi vì người đó không đi chào hàng. Tuy vậy các chương trình đó là hết sức quan trọng. Ngày nay các đại diện bán hàng mới có thể có một vài tuần đến một vài tháng để dự khóa huấn luyện. Thời kỳ huấn luyện trung bình là 28 tuần đối với những công ty kinh doanh tư liệu sản xuất, 12 tuần đối với các công ty tùy theo mức độ phức tạp của nhiệm vụ bán hàng và trình độ của người được tuyển dụng vào tổ chức bán hàng đó. Đối với IBM thì các đại diện bán hàng mới chỉ được làm việc độc lập sau hai năm! IBM yêu cầu các đại diện bán hàng của mình dành 15% quỹ thời gian mỗi năm của mình để bổ túc nghiệp vụ.

Các chương trình huấn luyện có một số mục đích sau:

+ *Các đại diện bán hàng cần hiểu biết và hòa đồng với công ty:* Hầu hết các công ty đều dành ra phần đầu tiên của chương trình huấn luyện để giới thiệu lịch sử công ty và mục tiêu, tổ chức và các hệ thống quản lý, các quan chức chủ chốt của công ty, kết cấu tài chính và cơ sở vật chất của công ty, những sản phẩm chủ chốt và khối lượng tiêu thụ.

+ *Các đại diện bán hàng cần hiểu biết các sản phẩm của công ty:* Các học viên bán hàng được giới thiệu quá trình sản xuất ra các sản phẩm và các chức năng của chúng trong những cách sử dụng khác nhau.

+ *Các đại diện bán hàng cần hiểu biết những đặc điểm của khách hàng và các đối thủ cạnh tranh:* Các đại diện bán hàng được tìm hiểu về các kiểu khách hàng khác nhau và nhu cầu của họ, những động cơ và thói quen mua sắm của khách hàng. Các học viên cũng được tìm hiểu về các chiến lược và chính sách của công ty cũng như của các đối thủ cạnh tranh.

+ *Các đại diện bán hàng cần biết cách chào hàng có hiệu quả:* Các đại diện bán hàng được huấn luyện những nguyên lý cơ bản của nghệ thuật bán hàng. Ngoài ra công ty cũng giới thiệu những luận cứ chủ yếu khi chào bán từng sản phẩm cụ thể và có thể cung cấp một dàn bài mẫu của việc chào hàng.

+ *Các đại diện bán hàng cần hiểu rõ và nắm được những thủ tục quy định và trách nhiệm đi chào hàng dã ngoại:* Các đại diện bán hàng được tìm hiểu cách phân chia thời gian cho các khách hàng hiện có và khách hàng tiềm ẩn, cách sử dụng công tác phí, làm báo cáo và hoạch định lộ trình có hiệu quả nhất.

Những phương pháp huấn luyện mới liên tục xuất hiện. Trong số đó có phương pháp sắm vai, rèn luyện sự nhạy cảm, băng ghi âm, băng ghi hình, học theo chương trình trên máy tính, và phim ảnh về hoạt động bán các sản phẩm của công ty.

> *Một trong những phương pháp huấn luyện mới nhất là hệ thống tự học mà IBM đang sử dụng, gọi là Info-Window. Info-Window kết hợp một máy tính cá nhân với một đầu laser phát đĩa video. Học viên bán hàng có thể thực tập chào hàng với một diễn viên trên màn hình đóng vai một người quản lý trong một ngành cụ thể. Người này sẽ có phản ứng đáp lại khác nhau tùy theo những điều mà học viên trình bày. Học viên được quay phim trong quá trình giao tiếp đó bằng máy quay video được nối với Info-Window.*[17]

Phòng huấn luyện cần thu thập chứng cứ về các phương pháp huấn luyện khác nhau đối với kết quả bán hàng. Chắc chắn là có thể đo được tác động đến tình hình biến động nhân sự của lực lượng bán hàng, khối lượng tiêu thụ, tình hình trốn việc, mức tiêu thụ trung bình, tỷ lệ hoàn tất thương vụ, những điều phàn nàn và khen ngợi của khách hàng, số khách hàng mới trong một đơn vị thời gian và khối lượng hàng bị trả về. Những chi phí rất lớn cho các chương trình huấn luyện của công ty đã đặt ra câu hỏi liệu công ty có thể tốt hơn là đi thuê những đại diện bán hàng đang làm việc cho các công ty khác hay không. Tuy nhiên những cái lợi đó thường chỉ là ảo tưởng, vì một nhân viên bán hàng có kinh nghiệm sẽ đòi lương cao hơn. Có những phần kiến

thức được đào tạo và kinh nghiệm của đại diện bán hàng trở nên vô ích khi họ chuyển sang làm việc cho những công ty khác. Trong một số ngành các công ty đã thỏa thuận ngầm với nhau là không tuyển dụng những nhân viên bán hàng của nhau.

HƯỚNG DẪN CÁC ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG

Ngoài việc được giao một địa bàn, được hưởng một chế độ thù lao và được huấn luyện ra, các đại diện bán hàng mới còn phải chịu sự giám sát. Việc giám sát là hiển nhiên đối với mọi người làm thuê cho một người nào khác. Nó thể hiện sự quan tâm tự nhiên và liên tục của người chủ đến việc làm của nhân viên của mình. Thông qua việc giám sát, những người chủ hy vọng là có thể hướng dẫn và động viên lực lượng bán hàng đó làm việc tốt hơn.

Các công ty có khác nhau về mức độ chỉ đạo sát sao đối với các đại diện bán hàng của mình. Những đại diện bán hàng chủ yếu hưởng hoa hồng nói chung ít bị giám sát hơn. Những người hưởng lương và có nhiệm vụ phục vụ một số khách hàng có hạn chắc chắn phải chịu giám sát rất chặt chẽ.

Xây dựng định mức viếng thăm khách hàng

Năm 1989 một nhân viên bán hàng trung bình đã thực hiện được 4,2 lần viếng thăm chào hàng một ngày.[18] Mức này thấp hơn mức năm cuộc viếng thăm mỗi ngày vào đầu những năm 1980. Xu hướng giảm đi này là do sử dụng điện thoại và máy fax tăng, sử dụng nhiều hơn các hệ thống đặt hàng tự động và giảm bớt những cuộc viếng thăm đột xuất do có nhiều thông tin nghiên cứu thị trường tốt hơn để phát hiện ra các khách hàng triển vọng.

Các công ty cũng quyết định cần bao nhiêu cuộc viếng thăm mỗi năm đối với những khách hàng có quy mô cụ thể. Hầu hết các công ty đều phân loại khách hàng thành các nhóm A, B và C phản ánh khối lượng tiêu thụ, tiềm năng sinh lời và tiềm năng phát triển của khách hàng đó. Các khách hàng A có thể tiếp chín cuộc viếng thăm mỗi năm, các khách hàng B tiếp sáu cuộc viếng thăm và các khách hàng C tiếp ba cuộc viếng thăm. Định mức viếng thăm này tùy thuộc vào định mức viếng thăm của các đối thủ cạnh tranh và khả năng sinh lời dự kiến của khách hàng.

Vấn đề thực tế là có thể dự kiến khối lượng tiêu thụ là bao nhiêu đối với một khách hàng cụ thể là hàm của số lần viếng thăm mỗi năm. Magee đã trình bày một thí nghiệm trong đó các khách hàng giống nhau được chia một cách ngẫu nhiên thành ba tập hợp.[19] Sau đó yêu cầu các đại diện bán hàng dành dưới năm giờ một tháng để viếng thăm các khách hàng trong tập thứ nhất, từ năm đến chín giờ đối với khách hàng trong tập thứ hai, và hơn chín giờ đối với những khách hàng trong tập thứ ba. Kết quả cho thấy là càng viếng thăm nhiều hơn thì mức tiêu thụ càng cao hơn, chỉ còn lại một vấn đề là mức độ tăng mức tiêu thụ có xứng đáng với mức chi phí tăng thêm không.

Xây dựng định mức viếng thăm khách hàng triển vọng

Các công ty thường hay xác định lực lượng bán hàng cần dành bao nhiêu thời gian cho việc thăm dò khách hàng mới. Công ty Spector Freight muốn các đại diện bán hàng của mình dành 25% quỹ thời gian của mình để thăm dò và ngưng thăm viếng một khách hàng triển vọng sau ba lần viếng thăm không kết quả.

Các công ty xây dựng những tiêu chuẩn thăm dò vì một số lý do. Khi để tùy ý thì nhiều đại diện bán hàng sẽ dành hầu hết thời gian của mình cho những khách hàng hiện có. Những khách hàng hiện có đều đã biết số lượng tiêu thụ. Các đại diện bán hàng có thể dựa vào họ để đạt được một số kết quả kinh doanh, trong khi đối với một khách hàng triển vọng có thể không đạt được một kết quả nào. Trừ khi các đại diện bán hàng được thưởng công vì đã kiếm được khách hàng mới, còn thì họ thường né tránh phát triển các khách hàng mới. Có một số công ty đã sử dụng

một lực lượng bán hàng riêng để tìm kiếm khách hàng mới.

Sử dụng có hiệu quả thời gian bán hàng

Các đại diện bán hàng cần biết cách sử dụng có hiệu quả thời gian của mình. Một công cụ để đảm bảo điều đó là lịch viếng thăm hàng năm, có ghi rõ những khách hàng hiện có và tiềm ẩn nào cần viếng thăm vào những tháng nào và cần thực hiện những hoạt động gì.

> Các đại diện bán hàng của các công ty Bell Telephone xây dựng kế hoạch viếng thăm và hoạt động của mình xoay quanh ba quan niệm. Thứ nhất là phát triển thị trường, tức là bằng những nỗ lực khác nhau giáo dục khách hàng, vun đắp quan hệ làm ăn mới, và mở rộng tầm nhìn trong cộng đồng người mua. Thứ hai là hoạt động tạo cơ hội bán hàng, tức là có những nỗ lực trực tiếp nhằm bán được những sản phẩm cụ thể cho các khách hàng qua những lần viếng thăm cụ thể. Thứ ba là hoạt động bảo vệ thị trường, tức là bằng những nỗ lực khác nhau để tìm hiểu xem các đối thủ cạnh tranh đang làm gì để bảo vệ những mối quan hệ với những khách hàng hiện có. Lực lượng bán hàng phải cố gắng cân đối các hoạt động này để làm sao công ty vẫn đạt được mức tiêu thụ cao hiện tại mà không xem nhẹ việc phát triển thị trường về lâu về dài.

Một công cụ khác nữa là *phân tích thời gian và nhiệm vụ*. Các đại diện bán hàng sử dụng thời gian theo những cách như sau:

+ *Đi lại:* Trong một số công việc thời gian đi lại chiếm hơn 50% tổng quỹ thời gian. Có thể giảm bớt thời gian đi lại bằng cách sử dụng những phương tiện giao thông nhanh hơn, tuy nhiên phải thừa nhận rằng như vậy sẽ làm tăng chi phí. Các công ty khuyến khích lực lượng bán hàng của mình đi máy bay để tăng tỷ lệ thời gian bán hàng trong tổng quỹ thời gian.
+ *Ăn uống và nghỉ ngơi:* Trong ngày làm việc của lực lượng bán hàng có một phần thời gian được dành cho ăn uống và nghỉ ngơi.
+ *Chờ đợi:* Chờ đợi là thời gian bị mất đi khi ngồi ở văn phòng của người mua. Đó là thời gian chết, trừ khi đại diện bán hàng tranh thủ lúc đó để lên kế hoạch hay làm báo cáo.
+ *Bán hàng:* Bán hàng là thời gian dành để làm việc trực tiếp hay qua điện thoại với người mua. Nó được chia thành thời gian "xã giao" và thời gian "nói chuyện bán hàng".
+ *Hành chính:* Đó là thời gian để viết báo cáo và làm hóa đơn, tham dự các cuộc họp bán hàng, và trao đổi với những người khác trong công ty về sản xuất, giao hàng, làm hóa đơn, kết quả bán hàng và những vấn đề khác.

Không có gì đáng ngạc nhiên là thời gian bán hàng thực tế mặt đối mặt có thể chỉ chiếm có 25% tổng số thời gian làm việc![20] Nếu có thể nâng số thời gian đó từ 25% lên thành 30% thì như vậy có nghĩa là đã tăng được 20%. Các công ty không ngừng tìm cách nâng cao năng suất của lực lượng bán hàng. Các phương pháp của họ gồm những hình thức như huấn luyện các đại diện bán hàng cách sử dụng "sức mạnh của điện thoại", đơn giản hóa các mẫu biểu ghi chép và sử dụng máy tính để xây dựng các kế hoạch viếng thăm và lộ trình và cung cấp các thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Để giảm bớt yêu cầu thời gian của lực lượng bán hàng dã ngoại, nhiều công ty đã tăng quy mô và trách nhiệm của lực lượng bán hàng tại chỗ. Trong một cuộc điều tra 135 người phân phối hàng điện tử, Narus và Anderson đã phát hiện thấy rằng trung bình số người bán hàng tại chỗ chiếm 57% số người của lực lượng bán hàng.[21] Những người quản lý nêu lý do là chi phí của những cuộc viếng thăm chào hàng dã ngoại đang leo thang và ngày càng sử dụng nhiều máy tính và các thiết bị viễn thông mới. Những người quản lý này cho rằng vào những năm 1990 tỷ lệ nhân viên bán hàng tại chỗ sẽ chiếm hai phần ba lực lượng bán hàng.

Nhân viên bán hàng tại chỗ có ba loại. *Nhân viên hỗ trợ kỹ thuật* là những người cung cấp thông tin kỹ thuật và giải đáp các câu hỏi của khách hàng. *Trợ lý bán hàng* là những người hỗ trợ cho các nhân viên bán hàng dã ngoại trong công việc văn phòng. Họ gọi điện báo trước và xác nhận lại các cuộc hẹn, tiến hành kiểm tra công nợ, theo dõi, đôn đốc việc giao hàng và trả lời những câu hỏi của khách hàng khi họ không thể tìm gặp được các đại diện bán hàng dã ngoại. Và *người làm marketing qua điện thoại* là những người sử dụng điện thoại để tìm kiếm những mối tiêu thụ mới, sàng lọc họ và bán hàng cho họ. Một người làm marketing qua điện thoại có thể gọi được điện cho 50 khách hàng mỗi ngày so với bốn cuộc viếng thăm mỗi ngày của một người bán hàng dã ngoại. Họ có thể đạt hiệu quả nhờ những phương thức sau: bán kèm luôn cả những sản phẩm khác của công ty, tăng khối lượng đơn hàng, giới thiệu những sản phẩm mới của công ty, tìm kiếm được những khách hàng mới và khôi phục quan hệ với những khách hàng cũ, chú ý nhiều hơn đến những khách hàng bị bỏ qua, theo dõi và sàng lọc những danh sách đầu mối gửi thư trực tiếp.

Lực lượng bán hàng tại chỗ giải phóng các đại diện bán hàng dã ngoại để họ dành nhiều thời gian bán hàng cho những khách hàng lớn, phát hiện và thuyết phục những khách hàng triển vọng lớn, mới, lắp đặt các hệ thống đặt hàng điện tử tại các cơ sở của khách hàng, giành được nhiều đơn hàng lớn hơn và những hợp đồng thường xuyên. Mặt khác nhân viên bán hàng tại chỗ phải dành nhiều thời gian hơn cho việc kiểm tra lượng hàng dự trữ, theo dõi các đơn hàng, gọi điện cho các khách hàng tương đối nhỏ, v.v... Các đại diện bán hàng dã ngoại phần lớn được hưởng chế độ thù lao có thưởng, còn các đại diện bán hàng tại chỗ thì hưởng lương hay lương cộng tiền thưởng.

Một bước đột phá quan trọng nhằm nâng cao năng suất của lực lượng bán hàng là việc trang bị những thiết bị văn phòng công nghệ mới và máy tính xách tay, đầu máy video, đĩa video, điện thoại tự động, thư điện tử, máy fax, hệ thống hội nghị từ xa. Nhân viên bán hàng đã thực sự điện tử hóa. Không những các thông tin bán hàng và dự trữ được truyền đi nhanh hơn, mà các hệ thống hỗ trợ ra quyết định bằng máy tính cũng được sáng tạo ra để trang bị cho những người quản lý tiêu thụ và các đại diện bán hàng (xem Môi trường và xu hướng marketing 25-1).

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 25-1

NHÂN VIÊN BÁN HÀNG SỬ DỤNG MÁY TÍNH LÀM CÔNG CỤ TĂNG NĂNG SUẤT

Các công ty đã phải đấu tranh để giải quyết hai vấn đề về chi phí để duy trì lực lượng bán hàng và cải tiến thông tin liên lạc giữa đại bản doanh và các đơn vị lẻ ở bên ngoài. Tự động hóa việc bán hàng đã mở đường để giải quyết cả hai vấn đề. Ý tưởng then chốt là giúp nhân viên bán hàng nâng cao tốc độ tìm kiếm và sàng lọc các đầu mối tiêu thụ, thu thập thông tin trước khi trình diễn cho khách hàng, giảm bớt công việc giấy tờ, và báo cáo mức tiêu thụ mới cho công ty. Máy tính xách tay đảm bảo giải quyết được mọi yêu cầu.

Sau đây là quá trình tự động hóa bán hàng ở công ty hóa chất Shell. Công ty đã xây dựng một bộ chương trình phần mềm cho máy tính xách tay nhiều ứng dụng. Lực lượng bán hàng trước tiên trả lời chương trình báo cáo chi tiêu tự động, vì họ có thể theo dõi dễ dàng và chính xác hơn việc chi tiêu và nhận được sớm nhất số liệu hoàn ứng. Sau đó lực lượng bán hàng tăng cường sử dụng chức năng hỏi tin bán hàng cho phép họ truy tìm thông tin mới nhất và giá cả. Thư điện tử cho phép các đại diện bán hàng nhanh chóng nhận và gửi thông điệp cho người khác. Những mẫu biểu báo cáo công tác khác nhau, như kế hoạch công tác tại địa bàn và báo cáo kết quả viếng

thăm chào hàng đều có thể lập nhanh hơn rồi gửi đi qua mạng lưới điện tử. Bộ chương trình tự động hóa của lực lượng bán hàng cũng có cả chương trình lịch hẹn, danh sách việc cần làm, bảng điện tử và vẽ đồ thị, rất cần thiết cho lực lượng bán hàng để chuẩn bị những sơ đồ và hình vẽ để trình bày với khách hàng.

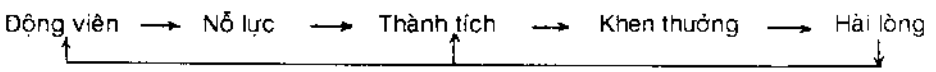
Nhiều công ty đã trang bị cho lực lượng bán hàng của mình máy tính xách tay làm tăng vọt năng suất của các đại diện bán hàng. Có một số công ty công bố đã tăng được thời gian bán hàng của nhân viên bán hàng từ 5 đến 10% vì giảm bớt việc đi lại và công việc giấy tờ, lập kế hoạch viếng thăm tốt hơn và các cuộc viếng thăm có hiệu quả hơn. Công ty bảo hiểm nhân thọ toàn quốc tin chắc rằng 50% mức tiêu thụ vừa mới đạt được chính là do lực lượng bán hàng sử dụng hệ thống hỗ trợ bán hàng bằng máy tính xách tay của họ.

ĐỘNG VIÊN CÁC ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG

Có một số đại diện bán hàng sẽ cố gắng làm việc hết sức mình mà không cần có sự nhắc nhở đặc biệt của ban lãnh đạo. Đối với họ việc bán hàng là một công việc hấp dẫn nhất trên thế gian này. Họ là những người có nhiều tham vọng và rất năng động. Thế nhưng phần lớn các đại diện bán hàng đòi hỏi phải có sự khuyến khích và động viên đặc biệt thì mới làm việc hết sức mình. Điều này đặc biệt đúng đối với trường hợp bán hàng dã ngoại, vì những lý do sau đây:

+ *Bản chất của công việc*: Công việc bán hàng là một công việc hay gặp chuyện bực mình. Các đại diện bán hàng thường làm việc một mình, giờ giấc thất thường và họ thường hay phải đi công tác. Họ phải đương đầu với những đại diện bán hàng năng nổ của đối thủ cạnh tranh, họ ở cương vị thấp hơn người mua, họ thường không có thẩm quyền làm những gì cần thiết để giành được khách hàng, họ để mất những đơn hàng lớn mà họ đã bỏ ra nhiều công sức để cố giành cho được.
+ *Bản tính của con người:* Phần lớn người ta đều làm việc cầm chừng khi không có sự động viên đặc biệt, như thưởng tiền hay được xã hội công nhận.
+ *Những vấn đề cá nhân:* Các đại diện bán hàng đôi khi bị kẹt vì những vấn đề cá nhân, như trong gia đình có người bị bệnh, vợ chồng xích mích hay nợ nần. Churchill, Ford và Walker đã nghiên cứu vấn đề động viên các đại diện bán hàng.[22]

Mô hình cơ bản là như sau.



Điều này có nghĩa là càng động viên nhân viên bán hàng nhiều, thì họ càng nỗ lực hơn. Càng nỗ lực hơn thì càng đạt thành tích cao hơn. Thành tích cao hơn sẽ được khen thưởng lớn hơn. Khen thưởng càng lớn thì càng hài lòng. Càng hài lòng thì lại càng tăng thêm sức động viên. Mô hình này hàm ý như sau:

1. Những người quản lý tiêu thụ phải có đủ khả năng thuyết phục nhân viên bán hàng rằng họ có thể bán được nhiều hàng hơn nếu chịu khó hơn hay được huấn luyện để làm việc khôn ngoan hơn. Nhưng nếu mức tiêu thụ chủ yếu là do tình hình kinh tế hay hoạt động của đối thủ cạnh tranh quyết định, thì mối liên hệ này có phần nào sẽ bị phá vỡ.
2. Những người quản lý tiêu thụ phải có đủ khả năng thuyết phục nhân viên bán hàng rằng những phần thưởng vì thành tích cao hơn xứng đáng để phải nỗ lực hơn nữa. Nhưng nếu việc khen thưởng được đặt ra một cách tùy tiện hay quá ít hay không đúng,thì mối liên hệ này sẽ bị phá vỡ.

Các nhà nghiên cứu đã tìm cách lượng định tầm quan trọng của các cách khen thưởng khác nhau. Phần thưởng có giá trị cao nhất là tăng lương, rồi đến đề bạt, sự trưởng thành cá nhân và cảm giác mãn nguyện. Những phần thưởng ít có giá trị nhất là sự yêu thích sự kính nể, sự an tâm và sự công nhận. Nói cách khác, những nhân viên bán hàng được động viên mạnh nhất bằng tăng lương và khả năng tiến thân, và sự thỏa mãn những nhu cầu nội tại, được động viên yếu hơn bằng những lời khen và sự an tâm. Thế nhưng các nhà nghiên cứu cũng phát hiện thấy rằng tầm quan trọng của các biện pháp động viên thay đổi tùy theo những đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên bán hàng:

1. Những hình thức khen thưởng tài chính có giá trị lớn nhất đối với những nhân viên bán hàng lớn tuổi, đã làm việc lâu năm hơn và những người có gia đình đông con.
2. Những hình thức khen thưởng đề cao (công nhận, yêu thích và kính nể, cảm giác mãn nguyện) có giá trị hơn đối với những nhân viên bán hàng trẻ, chưa có gia đình hay có gia đình ít người, và thường là có bằng cấp.

Ta đã xem xét chế độ thù lao như một biện pháp động viên ở trên. Ở đây ta sẽ xem xét những định mức bán hàng và các biện pháp động viên bổ sung.

Định mức bán hàng

Nhiều công ty đã đề ra định mức bán hàng chỉ rõ khối lượng và chủng loại sản phẩm mà các đại diện bán hàng cần phải bán được trong một năm. Chế độ thù lao thường gắn liền với mức độ hoàn thành định mức.

Các định mức bán hàng được xây dựng căn cứ vào kế hoạch marketing hàng năm. Trước tiên công ty phải làm dự báo mức tiêu thụ. Dự báo này sẽ là căn cứ để lập kế hoạch sản xuất, xác định quy mô của lực lượng lao động và yêu cầu về tài chính. Sau đó ban lãnh đạo xác định các định mức bán hàng cho các khu vực và địa bàn của mình. Thường là cao hơn dự báo mức tiêu thụ. Các định mức bán hàng được xác định cao hơn dự báo mức tiêu thụ là để kích thích những người quản lý tiêu thụ và nhân viên bán hàng cố gắng hết sức mình. Nếu họ không thực hiện được định mức của mình, thì công ty vẫn có thể đạt được mức tiêu thụ đã dự báo.

Mỗi người quản lý tiêu thụ khu vực sẽ phân bổ định mức của khu vực cho các đại diện bán hàng trong khu vực. Về quan điểm xác định định mức có ba trường phái. Trường phái định mức cao xác định các định mức cao hơn mức mà hầu hết các đại diện bán hàng có thể đạt được, nhưng vẫn có thể đạt được. Những người theo trường phái này tin rằng các định mức cao sẽ kích thích nỗ lực cao hơn. Trường phái định mức vừa phải xác định định mức để cho phần lớn lực lượng bán hàng có thể đạt được. Những người theo trường phái này cảm thấy rằng lực lượng bán hàng sẽ thấy các định mức đó là hợp lý và cố gắng thực hiện cho được và sẽ tự tin hơn. Trường phái định mức thay đổi cho rằng những đặc điểm khác nhau giữa các cá nhân các đại diện bán hàng làm cho định mức có thể cao đối với một số người, vừa tầm đối với một số người khác. Theo ý kiến của Heckert:

> *Kinh nghiệm thực tế về định mức bán hàng, cũng về tất cả các định mức khác, đã cho thấy rằng các đại diện bán hàng có phản ứng khác nhau đối với chúng, nhất là vào lúc đầu. Có một số thì được kích thích để đạt hiệu suất làm việc cao nhất, có một số thì chán nản. Có một số đại diện bán hàng rất coi trọng yếu tố con người này khi xác định các định mức. Tuy nhiên, nhìn chung những người tốt về lâu dài đều tán thành những định mức được xây dựng hợp lý, nhất là khi mức thù lao được điều chỉnh công bằng theo thành tích đạt được.*[23]

Các định mức có thể xác định bằng doanh số bán, khối lượng tiêu thụ, mức lời, sự nỗ lực hay tinh thần tích cực bán hàng, và kiểu sản phẩm. Quan điểm chung là định mức của một nhân

viên bán hàng ít nhất cũng phải bằng mức tiêu thụ trong năm trước của người đó cộng với một phần chênh lệch tiềm năng tiêu thụ và mức tiêu thụ trong năm trước giữa các địa bàn, phần này càng cao thì càng có sức ép mạnh hơn đối với nhân viên bán hàng đó.

Những biện pháp động viên bổ sung

Các công ty sử dụng những biện pháp động viên bổ sung để kích thích sự nỗ lực của lực lượng bán hàng. Những hội nghị bán hàng định kỳ tạo điều kiện cho các đại diện bán hàng gặp gỡ nhau, tạm bứt ra khỏi những công việc thường ngày, cơ hội để gặp gỡ và nói chuyện với các cán bộ lãnh đạo và một cơ hội để có được những cảm giác thoải mái và thấy mình có một tập thể lớn hơn. Các hội nghị bán hàng là một công cụ truyền thông và động viên quan trọng.[24]

Các công ty cũng bảo trợ cho các cuộc thi bán hàng để kích thích lực lượng bán hàng có những nỗ lực bán hàng cao hơn hẳn mức bình thường. Phần thưởng có thể là xe ô tô, một kỳ nghỉ phép, tiền mặt hay bằng khen. Các cuộc thi cần tạo một cơ hội hợp lý để có nhiều nhân viên bán hàng được hưởng. Ở công ty IBM khoảng 70% lực lượng bán hàng đủ tiêu chuẩn tham gia Câu Lạc Bộ 100%. Phần thưởng của họ là một chuyến du ngoạn ba ngày, một bữa tiệc chiêu đãi và một huy hiệu băng xanh hay vàng. Nếu chỉ có một vài nhân viên bán hàng được thưởng hay hầu hết mọi người đều được thưởng thì sẽ không kích thích được những nỗ lực hơn nữa. Thời kỳ thi bán hàng không được công bố trước, nếu không thì sẽ có một số nhân viên bán hàng trì hoãn một số thương vụ cho đến khi bắt đầu thời kỳ thi, và cũng có thể có một số người sẽ tính thêm cả những thương vụ mà người mua mới hứa mua vào thời kỳ thi và không được thực hiện ngay cả sau khi đã kết thúc thời kỳ thi.

ĐÁNH GIÁ CÁC ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG

Chúng ta đã trình bày những khía cạnh thông tin thuận của việc giám sát bán hàng, tức là cách thức ban lãnh đạo truyền đạt cho các đại diện bán hàng những nhiệm vụ mà họ cần thực hiện và động viên họ thực hiện những nhiệm vụ đó. Thế nhưng thông tin thuận tốt đòi hỏi phải có thông tin phản hồi tốt. Thông tin phản hồi tốt có nghĩa là nhận được thông tin đều đặn từ các đại diện bán hàng để đánh giá kết quả thực hiện của họ.

Các nguồn thông tin

Ban lãnh đạo nhận thông tin về các đại diện bán hàng của mình qua nhiều đường khác nhau. Nguồn thông tin quan trọng nhất là các báo cáo bán hàng. Những thông tin bổ sung được thu thập qua việc quan sát trực tiếp, thư từ và đơn khiếu nại của khách hàng, thăm dò dư luận khách hàng và nói chuyện với các đại diện bán hàng khác.

Báo cáo bán hàng được chia thành kế hoạch hoạt động và báo cáo chi tiết các kết quả hoạt động. Ví dụ điển hình về loại thứ nhất là kế hoạch công tác của nhân viên bán hàng mà các đại diện bán hàng nộp trước một tuần hay một tháng. Kế hoạch trình bày rõ các cuộc viếng thăm dự kiến và lộ trình. Báo cáo này là cơ sở để lực lượng bán hàng lên kế hoạch và lịch triển khai hoạt động, báo cho ban lãnh đạo biết những nơi dừng chân của họ và là căn cứ để so sánh kế hoạch và kết quả thực hiện của họ. Các đại diện bán hàng có thể được đánh giá về năng lực "lập kế hoạch và triển khai kế hoạch của mình"

Nhiều công ty đòi hỏi các đại diện bán hàng của mình phải xây dựng kế hoạch marketing địa bàn cả năm trong đó họ phải vạch ra chương trình phát triển khách hàng mới và tăng khối lượng mua hàng của những khách hàng hiện có. Kiểu báo cáo này buộc các đại diện bán hàng phải đóng vai trò những người quản lý thị trường và trung tâm sinh lời. Những người quản lý tiêu thụ của họ nghiên cứu các kế hoạch, góp ý kiến và sử dụng chúng để xây dựng các định mức bán hàng.

Các đại diện bán hàng trình bày chi tiết những công việc đã hoàn tất trong báo cáo viếng thăm chào hàng. Các báo cáo viếng thăm khách hàng thông báo cho những người quản lý tiêu thụ

biết hoạt động của nhân viên bán hàng, tình hình công nợ của khách hàng cụ thể, và những thông tin bổ ích cho những cuộc viếng thăm sau này. Các đại diện bán hàng cũng phải nộp các báo cáo chi tiết, báo cáo khách hàng mới, báo cáo mất khách hàng và báo cáo về tình hình làm ăn và kinh tế ở địa phương.

Những báo cáo này cung cấp những số liệu mới và từ đó những người quản lý tiêu thụ có thể rút ra những chỉ tiêu quan trọng về hoạt động bán hàng. Những chỉ tiêu quan trọng đó là (1) số cuộc viếng thăm trung bình trên một nhân viên bán hàng trong một ngày, (2) thời gian viếng thăm trung bình trên một lần tiếp xúc, (3) doanh thu trung bình trên một cuộc viếng thăm, (4) chi phí trung bình trên một cuộc viếng thăm, (5) chi phí tiếp khách trên một cuộc viếng thăm, (6) tỷ lệ phần trăm đơn đặt hàng trên một trăm cuộc viếng thăm, (7) số khách hàng mới trong một kỳ báo cáo, (8) số khách hàng bị mất đi trong kỳ báo cáo, và (9) chi phí của lực lượng bán hàng tính bằng tỷ lệ phần trăm tổng doanh số bán. Những chỉ tiêu này giải đáp một số câu hỏi hữu ích: các đại diện bán hàng có thực hiện quá ít cuộc viếng thăm trong một ngày không? Họ có dành quá nhiều thời gian cho một cuộc viếng thăm không? Họ có chi quá nhiều cho việc tiếp khách không? Họ có kết thúc được thương vụ đủ số yêu cầu trong một trăm cuộc viếng thăm không? Họ có thu hút được đủ số khách hàng mới và giữ được số khách hàng cũ không?

Đánh giá chính thức thành tích

Các báo cáo của lực lượng bán hàng cùng với những kết quả quan sát khác cung cấp chính thức tư liệu mới để đánh giá các thành viên của lực lượng bán hàng. Thủ tục đánh giá chính thức ít nhất cũng đem lại ba cái lợi. Thứ nhất là ban lãnh đạo phải phổ biến những tiêu chuẩn đánh giá thành tích bán hàng của mình. Thứ hai là ban lãnh đạo phải thu thập thông tin đầy đủ và từng nhân viên bán hàng. Thứ ba là các đại diện bán hàng biết rằng có ngày họ sẽ phải ngồi cả một buổi sáng với người quản lý tiêu thụ và giải thích rõ những thành công và thất bại của mình trong việc thực hiện những nhiệm vụ đã được giao.

So sánh các nhân viên bán hàng với nhau

Có một cách đánh giá khác là so sánh và xếp hạng thành tích bán hàng của các đại diện bán hàng khác nhau. Tuy nhiên việc so sánh như vậy có thể dẫn đến chỗ hiểu sai vấn đề. Những thành tích bán hàng tương đối chỉ có ý nghĩa khi tiềm năng của thị trường trên địa bàn không thay đổi, khối lượng công việc, tình hình cạnh tranh, nỗ lực khuyến mãi của công ty,v.v... cũng không có gì thay đổi. Hơn nữa các mức tiêu thụ hiện tại không phải là chỉ tiêu duy nhất về sự thành công. Ban lãnh đạo cũng cần phải quan tâm đến vấn đề mỗi đại diện bán hàng đóng góp được bao nhiêu vào lợi nhuận ròng hiện tại. Điều này đòi hỏi phải xem xét danh mục sản phẩm đã bán và chi phí bán hàng của từng đại diện bán hàng. Một điều thậm chí còn quan trọng hơn nữa là việc tìm hiểu xem các khách hàng của nhân viên bán hàng đó hài lòng đến mức độ nào với dịch vụ của người đó.

So sánh mức tiêu thụ hiện tại với quá khứ

Một cách đánh giá thứ hai là so sánh thành tích hiện tại của một đại diện bán hàng với thành tích quá khứ của người đó. Bảng 25-1 trình bày một ví dụ.

Bảng 25-1. Mẫu đánh giá thành tích của đại diện bán hàng

	ĐỊA BÀN: MIDLAND			
	Đại diện bán hàng: John Smith			
	1990	1991	1992	1993
1. Doanh số ròng sản phẩm A	251.300 USD	253.200 USD	270.000 USD	263.100 USD
2. Doanh số ròng sản phẩm B	423.200	439.200	553.900	561.900
3. Tổng doanh số ròng	674.500	692.400	823.900	825.000
4. Phần trăm định mức sản phẩm A	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Phần trăm định mức sản phẩm B	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Lãi gộp sản phẩm A	50.260 USD	50.640 USD	54.000 USD	52.620 USD
7. Lãi gộp sản phẩm B	42.320	43.920	55.390	56.190
8. Tổng lãi gộp	92.580	94.560	109.390	108.810
9. Chi phí bán hàng	10.200 USD	11.100 USD	11.600 USD	13.200 USD
10. Chi phí bán hàng trên tổng doanh số (%)	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Số cuộc viếng thăm	1.675	1.700	1.680	1.660
12. Chi phí trên một cuộc viếng thăm	6,09 USD	6,53 USD	6,90 USD	7,95 USD
13. Số khách hàng bình quân	320	324	328	334
14. Số khách hàng mới	13	14	15	20
15. Số khách hàng mất đi	8	10	11	14
16. Doanh số trung bình trên khách hàng	2.108 USD	2.137 USD	2.512 USD	2.470 USD
17. Lãi gộp trung bình trên khách hàng	289 USD	292 USD	334 USD	326 USD

Người quản lý tiêu thụ có thể tìm hiểu được nhiều điều về John Smith từ bảng này. Tổng doanh số bán của Smith mỗi năm đều tăng (dòng 3). Điều này không nhất thiết có nghĩa là Smith làm việc tốt hơn. Phân tích từng sản phẩm thì ta thấy rằng anh ta đã đẩy mạnh được việc bán sản phẩm B hơn việc bán sản phẩm A (các dòng 1 và 2). Theo định mức của anh ta đối với hai sản phẩm này (các dòng 4 và 5), thì sự thành công của anh ta trong việc tăng mức tiêu thụ sản phẩm B có thể gây tổn hại đến mức tiêu thụ sản phẩm A. Theo lãi gộp (các dòng 6 và 7) thì khi bán sản phẩm A công ty kiếm được nhiều hơn là khi bán sản phẩm B. Có thể là Smith đã tăng khối lượng sản phẩm có mức lời thấp hơn và gây thiệt hại cho việc tiêu thụ sản phẩm sinh lời nhiều hơn. Mặc dù anh ta đã tăng được tổng doanh số bán là 1.100 USD từ năm 1992 đến 1993 (dòng 3), lãi gộp trên tổng doanh số bán thực tế đã giảm đi 580 USD (dòng 8).

Chi phí bán hàng (dòng 9) đã tăng đều, mặc dù tổng chi phí tính bằng phần trăm tổng doanh số bán có vẻ là nằm trong tầm kiểm soát (dòng 10). Xu hướng tăng tổng chi phí tính bằng tiền của Smith không thể giải thích được là do tăng số cuộc viếng thăm (dòng 11), mặc dù có thể cho rằng nó liên quan đến việc kiếm thêm được khách hàng mới (dòng 14). Rất có thể là khi thăm dò để tìm kiếm các khách hàng mới, anh ta đã xem nhẹ các khách hàng hiện có, vì thế mà ta thấy có xu hướng tăng số khách hàng bị mất đi mỗi năm (dòng 15).

Hai dòng cuối cùng thể hiện mức độ và xu hướng của doanh số bán và lãi gộp trên một khách

hàng của Smith. Những con số này càng có ý nghĩa hơn khi so sánh chúng với mức bình quân của công ty, thì có thể là anh ta đã tập trung vào những khách hàng không đáng tập trung hay dành không đủ thời gian cho từng khách hàng. Xem lại số cuộc viếng thăm hàng năm của anh ta (dòng 11) thì có thể thấy rằng Smith đã thực hiện số cuộc viếng thăm hàng năm ít hơn so với một nhân viên bán hàng trung bình. Nếu cự ly trên địa bàn của anh ta cũng tương tự như ở các địa bàn khác, thì điều đó có thể có nghĩa là anh ta không đảm bảo làm việc hết cả ngày làm việc, anh ta lập kế hoạch bán hàng và lộ trình không tốt hay anh ta đã dành quá nhiều thời gian cho một số khách hàng nhất định.

Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng

Có thể là John Smith đạt hiệu quả cao trong việc bán hàng, nhưng không được các khách hàng của mình đánh giá cao. Có thể anh ta có khá hơn một chút so với nhân viên bán hàng của các đối thủ cạnh tranh hay sản phẩm của anh ta tốt hơn, hay anh ta luôn tìm kiếm những khách hàng mới để thay thế cho những khách hàng không thích giao dịch với anh ta. Ngày càng có nhiều công ty lượng định mức độ hài lòng của khách hàng không chỉ đối với sản phẩm và các dịch vụ hỗ trợ khách hàng, mà cả đối với nhân viên bán hàng của mình. Có thể tìm hiểu ý kiến của khách hàng về nhân viên bán hàng, sản phẩm và dịch vụ bằng cách gửi qua bưu điện các phiếu câu hỏi hay gọi điện thoại. Những nhân viên bán hàng đạt thành tích cao về việc làm hài lòng khách hàng có thể được khen, phần thưởng hay tiền thưởng.

Đánh giá định tính các đại diện bán hàng

Trong cách đánh giá này cũng có thể đánh giá sự hiểu biết về công ty, sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, địa bàn và trách nhiệm của nhân viên bán hàng. Có thể đánh giá những đặc điểm nhân cách như cách cư xử, vẻ ngoài, cách ăn nói và tính khí. Người quản lý tiêu thụ cũng có thể xem xét lại mọi vấn đề về động cơ hay ý thức chấp hành các quy định. Người quản lý tiêu thụ có thể kiểm tra xem đại diện bán hàng có hiểu biết và chấp hành luật pháp không (xem marketing đạo đức xã hội 25-1). Mỗi công ty phải quyết định xem những điều gì cần biết nhất. Công ty cần quán triệt những tiêu chuẩn này đến tất cả các đại diện bán hàng để họ biết được thành tích của họ sẽ được đánh giá như thế nào và có thể phải cố gắng đạt thành tích cao hơn.

MARKETING ĐẠO ĐỨC XÃ HỘI 25-1

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG VIỆC BÁN HÀNG

Những công ty bán sản phẩm của mình trực tiếp bằng lực lượng bán hàng riêng của mình phải đảm bảo chắc chắn rằng các nhân viên bán hàng của mình đều tuân theo quy tắc "cạnh tranh đúng luật". Hầu hết các bang đều ban hành những đạo luật về bán hàng gian trá, đạo luật này quy định rất rõ những điều không được phép. Ví dụ, nhân viên bán hàng không được phép nói dối người tiêu dùng hay làm cho họ hiểu nhầm về ích lợi của việc mua một sản phẩm nào đó. Để tránh tình trạng treo đầu dê bán thịt chó, những lời khẳng định của nhân viên bán hàng phải đúng như những điều đã quảng cáo.

Từ quan điểm về chính sách xã hội thì cần có những quy tắc khác nhau để áp dụng cho những người tiêu dùng được đem hàng đến tận nhà để bán và những người tiêu dùng đi đến cửa hàng để tìm mua một sản phẩm nào đó. Vì những người bị nhân viên bán hàng viếng thăm để bán hàng có thể bị bất ngờ và đặc biệt là dễ bị áp lực mạnh của những thủ thuật bán hàng, nên Ủy Ban Thương Mại Liên Bang (FIC) đã thông qua quy tắc ba ngày suy nghĩ để bảo vệ những

người tiêu dùng không tìm kiếm sản phẩm. Theo quy tắc này thì người tiêu dùng thỏa thuận tại nhà riêng của mình là đồng ý mua một thứ gì đó có giá trị trên 25 USD có được 72 giờ để có thể hủy hợp đồng hay đem trả lại hàng và nhận lại tiền, không có vấn đề gì.

Phần lớn việc bán hàng trực tiếp liên quan đến chuyện mua bán giữa các doanh nghiệp. Khi bán hàng cho các doanh nghiệp nhân viên bán hàng không được phép đút lót nhân viên cung ứng hay những người khác có ảnh hưởng đến việc bán hàng. Họ không được phép tiếp nhận hay sử dụng các bí quyết kỹ thuật và thương mại của các đối thủ cạnh tranh bằng con đường hối lộ hay tình báo công nghiệp. Cuối cùng, nhân viên bán hàng không được gièm pha các đối thủ cạnh tranh hay các sản phẩm cạnh tranh bằng cách nêu ra những điều không đúng sự thực.

✦ NHỮNG NGUYÊN TẮC BÁN HÀNG TRỰC TIẾP

Bây giờ ta sẽ chuyển từ việc thiết kế và quản lý lực lượng bán hàng sang mục đích của lực lượng bán hàng, cụ thể là việc bán hàng. Bán hàng trực tiếp là một nghệ thuật lâu đời. Nó đã đẻ ra rất nhiều tài liệu và nguyên tắc. Những nhân viên bán hàng có hiệu quả không chỉ cần có trực giác, mà họ còn phải được huấn luyện phương pháp phân tích và cách cư xử với khách hàng. Ngày nay bán hàng là một nghề đòi hỏi phải nắm vững và vận dụng cả một loạt những nguyên tắc. Có nhiều phong cách bán hàng trực tiếp khác nhau, có cách thì thống nhất với quan niệm marketing và có những cách thì chống lại tinh thần của quan niệm marketing. Ta sẽ xem xét ba khía cạnh chủ yếu của việc bán hàng trực tiếp: Nghệ thuật bán hàng, nghệ thuật thương lượng và marketing quan hệ.

BÁN HÀNG

Ngày nay các công ty đã chi hàng trăm triệu dollar mỗi năm cho việc huấn luyện các nhân viên bán hàng của mình về nghệ thuật bán hàng. Hàng năm đã bán được hơn một triệu bản sách, băng ghi âm và băng video với những tiêu đề như: Làm thế nào một người bán hàng bẩm sinh bán được nhiều hàng hơn? "Làm thế nào để bán được mọi thứ cho bất kỳ ai đó"; Tài năng bán hàng đã đưa tôi đến thành công trong 6 giờ như thế nào? "Từ N° 1 bạn sẽ đi đâu?" và "1000 cách để một người bán có thể tăng doanh số bán hàng của mình". Một trong những cuốn sách sống lâu nhất là cuốn "Làm thế nào để tranh thủ được bạn bè và tác động đến mọi người "của Dale Carnegie.

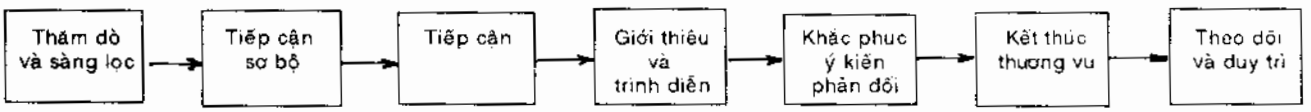
Tất cả các phương pháp huấn luyện bán hàng đều cố gắng biến một nhân viên bán hàng từ chỗ là người tiếp nhận đơn đặt hàng một cách thụ động thành một người chủ động giành đơn đặt hàng. Những người tiếp nhận đơn đặt hàng làm việc với những giả thiết sau: khách hàng biết nhu cầu của mình; họ rất khó chịu trước những cố gắng muốn gây ảnh hưởng; và họ ưa những nhân viên bán hàng nhã nhặn và khiêm nhường. Một ví dụ về trạng thái tâm lý khi tiếp nhận đơn đặt hàng là một nhân viên bán hàng của công ty Fuller Brush mỗi ngày đi gõ cửa hàng chục nhà chỉ để hỏi người tiêu dùng xem họ có cần bàn chải không.

Khi huấn luyện các nhân viên bán hàng để trở thành những người chủ động giành đơn đặt hàng có hai phương pháp cơ bản là phương pháp hướng về bán hàng và phương pháp hướng về khách hàng. Phương pháp thứ nhất huấn luyện cho nhân viên bán hàng những thủ thuật bán hàng bằng sức ép mạnh, như những thủ thuật được sử dụng để bán bộ từ điển bách khoa toàn thư hay ô tô. Những thủ thuật này gồm việc tán dương ích lợi của sản phẩm, phê phán sản phẩm cạnh tranh, sử dụng cách trình diễn khôn khéo, bán rẻ, và chấp nhận nhân nhượng về giá để giành cho được đơn đặt hàng ngay tức thì. Hình thức bán hàng này giả thiết rằng chưa chắc người tiêu dùng đã mua, trừ khi có sự thúc ép, tức là họ bị ảnh hưởng của cách trình diễn khôn khéo cùng

những cách lấy lòng, và họ sẽ không ân hận sau khi ký đơn đặt hàng, hay nếu họ có ân hận thì điều đó không quan trọng.

Phương pháp thứ hai huấn luyện các nhân viên bán hàng cách tháo gỡ vấn đề của khách hàng. Nhân viên bán hàng học cách lắng nghe và hỏi để phát hiện ra những nhu cầu của khách hàng và tìm ra sản phẩm có thể giải quyết tốt. Kỹ năng trình diễn được đặt sau kỹ năng phân tích nhu cầu của khách hàng. Phương pháp này giả thiết rằng khách hàng có những nhu cầu tiềm ẩn tạo ra cơ hội cho công ty, và họ đánh giá cao những ý kiến đóng góp mang tính xây dựng, họ sẽ trung thành với những đại diện bán hàng thực sự quan tâm đến quyền lợi lâu dài của mình. Người giải quyết vấn đề là một khái niệm thích hợp hơn nhiều với nhân viên bán hàng theo quan niệm marketing so với người bán hàng cứng rắn hay người tiếp nhận đơn đặt hàng.

Không có phương pháp nào thích hợp cho tất cả mọi tình huống (xem khái niệm và công cụ marketing 25-2). Tuy vậy các chương trình huấn luyện bán hàng đều giống nhau về những bước chủ yếu liên quan đến bất kỳ quá trình bán hàng có hiệu quả nào. Những bước này được thể hiện trong H.25.2 và trình bày ở dưới.[25]



H.25-2. Các bước chủ yếu của quá trình bán hàng và có hiệu quả

Thăm dò tìm kiếm và sàng lọc

Bước đầu tiên trong quá trình bán hàng là phát hiện ra các khách hàng triển vọng. Mặc dù công ty sẽ cố gắng cung cấp danh sách các khách hàng, các đại diện bán hàng vẫn cần xây dựng một bản danh sách khách hàng riêng của mình. Danh sách khách hàng có thể xây dựng theo những cách sau:

+ Hỏi khách hàng hiện có tên của những khách hàng triển vọng
+ Tranh thủ những nguồn tham khảo khác, như những người cung ứng, đại lý, các đại diện bán hàng không cạnh tranh, các ngân hàng và những người lãnh đạo các hiệp hội thương mại.
+ Tham gia các tổ chức có thành viên là các khách hàng triển vọng
+ Tham gia các hoạt động nói và viết để thu hút sự chú ý
+ Nghiên cứu các nguồn dữ liệu (báo chí, các niên giám) để tìm tên khách hàng
+ Sử dụng điện thoại và thư từ để tìm khách hàng
+ Đến thăm không chính thức các văn phòng (vận động hú họa)

Các đại diện bán hàng cần có kỹ năng sàng lọc bớt những khách hàng yếu kém. Có thể sàng lọc các khách hàng triển vọng bằng cách xem xét khả năng tài chính, khối lượng kinh doanh, những yêu cầu đặc biệt, địa điểm và khả năng kinh doanh liên tục của họ. Nhân viên bán hàng có thể gọi điện thoại hay viết thư cho các khách hàng triển vọng trước khi quyết định xem có nên viếng thăm họ không. Có thể phân loại các khách hàng thành loại "nóng, ấm và lạnh".

Tiếp cận sơ bộ

Nhân viên bán hàng cần tìm hiểu càng nhiều càng tốt về công ty khách hàng triển vọng (họ cần những gì, ai tham gia quyết định mua sắm) và những người mua của mình (các đặc điểm cá

nhân, phong cách mua sắm). Nhân viên bán hàng có thể tham khảo ý kiến của các nguồn chuẩn (Moody's, Standard and Poor, Dun and Bradstreet), những người quen biết và những người khác để hiểu biết thêm về công ty đó. Nhân viên bán hàng cần đề ra mục tiêu của cuộc viếng thăm, như có thể là để sàng lọc khách hàng triển vọng hay thu thập thông tin, hay bán hàng ngay tức thì. Một nhiệm vụ nữa là quyết định cách tiếp cận tốt nhất, có thể là viếng thăm trực tiếp, gọi điện thoại hay gửi thư. Cần cân nhắc kỹ cách bố trí thời gian, bởi vì nhiều khách hàng triển vọng rất bận vào những thời gian nhất định trong ngày. Cuối cùng nhân viên bán hàng cần hoạch định một chiến lược bán hàng chung đối với khách hàng đó.

Tiếp cận

Nhân viên bán hàng cần biết cách chào hỏi người mua để có được bước mở đầu cho mối quan hệ sau này. Vấn đề này bao gồm biểu hiện bề ngoài, những lời mở đầu và cách nhận xét trong câu chuyện của nhân viên bán hàng. Có thể nhân viên bán hàng ăn mặc quần áo tương tự như người mua (chẳng hạn như ở Texas đàn ông chỉ mặc áo sơ mi mà không đeo cà vạt); tỏ ra lịch sự và chú ý đến người mua; tránh những cử chỉ làm cho người khác khó xử, như luôn cúi gằm mặt hay nhìn chằm chằm vào khách hàng. Lời vào đầu phải rõ ràng; ví dụ "Thưa ông Smith, tôi là Alice, người của công ty ABC. Công ty tôi và tôi rất lấy làm hân hạnh được quý ông nhiệt tình tiếp đón tôi. Tôi sẽ cố gắng hết sức mình để cho chuyến viếng thăm này đạt kết quả và không phụ lòng tốt của quý ông và quý công ty". Sau đó có thể nêu ra những câu hỏi then chốt và chăm chú lắng nghe để hiểu rõ được người mua và nhu cầu của họ.

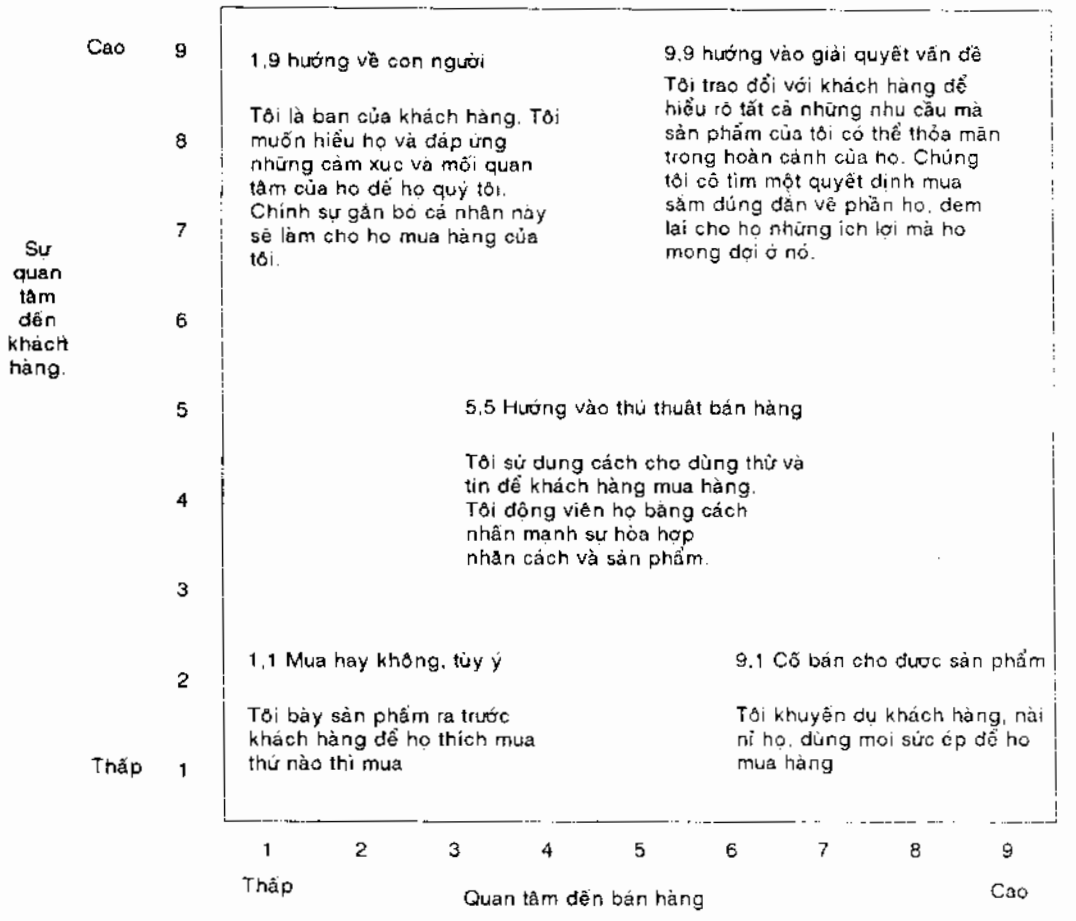
KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 25-2

CÁC PHONG CÁCH BÁN HÀNG VÀ PHONG CÁCH MUA HÀNG

Blake và Mouton phân biệt các phong cách bán hàng theo hai chiều, sự quan tâm đến việc bán hàng và sự quan tâm đến khách hàng của nhân viên bán hàng. Hai chiều này tạo nên bảng ô vuông bán hàng mô tả năm kiểu nhân viên bán hàng như sau. Kiểu 1,1 chính là người tiếp nhận đơn đặt hàng và kiểu 9,1 là người bán hàng cứng rắn. Kiểu 5,5 là người bán hàng mềm mỏng, trong khi kiểu 1,9 là người bán rẻ. Kiểu 9,9 là ý muốn giải quyết vấn đề cho khách hàng và phù hợp nhất với quan điểm marketing.

Blake và Mouton khẳng định rằng không có phong cách bán hàng nào có hiệu quả đối với tất cả mọi người mua. Hơn nữa các phong cách mua sắm rất khác nhau. Người mua có những mức độ quan tâm đến hàng hóa và quan tâm đến nhân viên bán hàng khác nhau. Có người mua không chấp nhận sơ suất, có người rất kín đáo, có người chỉ nghe nhân viên bán hàng của những công ty nổi tiếng.

Việc bán hàng có hiệu quả hay không là còn tùy thuộc vào chỗ phong cách của người bán có phù hợp với phong cách của người mua không. Evans xem việc bán hàng là một quá trình nhị nguyên, trong đó kết cục phụ thuộc vào mức độ phù hợp giữa tính cách của người mua và người bán cũng như phong cách mua và bán. Ông nhận thấy rằng người ta mua bảo hiểm của những người rất giống mình về những yếu tố như tuổi tác, chiều cao, thu nhập, chính kiến, tín ngưỡng và nghiện thuốc lá. Ở đây sự giống nhau nhận thức được lại quan trọng hơn sự giống nhau thực tế. Evans cho rằng các công ty bảo hiểm nên thuê tất cả các kiểu nhân viên bán hàng, nếu họ muốn xâm nhập được vào thị trường rộng lớn. Một yêu cầu duy nhất là họ phải tỏ ra thông minh và có khả năng bán bảo hiểm có hiệu quả.



Giới thiệu và trình diễn

Bây giờ nhân viên bán hàng phải giới thiệu sản phẩm của mình cho người mua theo công thức AIDA, tức là thu hút sự chú ý, duy trì sự quan tâm, gợi lên sự mong muốn và thúc đẩy hành động. Nhân viên bán hàng phải nhấn mạnh kỹ lưỡng những ích lợi của khách hàng, nêu lên những tính năng của sản phẩm đảm bảo được những ích lợi đó. Ích lợi là mọi ưu điểm, như giá hạ, ít tốn công, hay đem lại nhiều lợi nhuận hơn cho người mua. Tính năng là đặc điểm của sản phẩm, chẳng hạn như trọng lượng hay kích thước. Một sai lầm phổ biến trong việc bán hàng là nhắc đi nhắc lại mãi về các tính năng của sản phẩm (định hướng theo sản phẩm) thay vì ích lợi của khách hàng (định hướng theo thị trường).

Các công ty đã xây dựng ba phong cách giới thiệu bán hàng khác nhau. Lâu đời nhất là phương pháp soạn sẵn, tức là học thuộc bài giới thiệu bán hàng nêu lên được những điểm chính. Nó dựa trên cơ sở quan niệm tác nhân kích thích - phản ứng đáp lại nghĩa là người mua thụ động và có thể thúc đẩy họ mua sắm bằng cách sử dụng tác nhân kích thích hợp bằng lời nói, hình ảnh, điều kiện và hành động. Chẳng hạn như một nhân viên bán hàng đi bán từ điển bách khoa toàn thư có thể mô tả từ điển bách khoa toàn thư như "một cơ hội mua cực kỳ hiếm hoi trong cả đời người" và tập trung vào những trang in bốn màu về những hình ảnh thể thao đẹp, hy vọng gợi lên được sự mong muốn có được bộ từ điển đó. Cách soạn sẵn bài giới thiệu được sử dụng chủ yếu khi bán hàng tại từng nhà và qua điện thoại. Phương pháp ứng biến cũng dựa trên cơ sở quan niệm tác nhân kích thích - phản ứng đáp lại, nhưng trước tiên là xác định những nhu cầu và phong cách mua sắm của người mua rồi sau đó sử dụng một phương pháp trình bày phù hợp với kiểu người mua đó. Đầu tiên nhân viên bán hàng phải gợi chuyện người mua để phát hiện ra

những nhu cầu và thái độ của người mua. Sau đó nhân viên bán hàng đi vào trình bày giới thiệu để chứng tỏ sản phẩm đó sẽ thỏa mãn được những nhu cầu của người mua. Bài giới thiệu không được soạn sẵn, nhưng phải theo một dàn bài chung.

Phương pháp thỏa mãn nhu cầu bắt đầu từ việc tìm kiếm những nhu cầu đích thực của khách hàng bằng cách khuyến khích khách hàng nói ra càng nhiều càng tốt. Phương pháp này đòi hỏi phải có kỹ năng lắng nghe và giải quyết vấn đề. Nhân viên bán hàng đóng vai trò một người có vốn kinh doanh có hiểu biết hy vọng giúp đỡ khách hàng tiết kiệm được tiền bạc hay kiếm được nhiều tiền hơn. Điều này thể hiện rất rõ qua lời trình bày của một đại diện bán hàng của IBM: "Tôi đi vào doanh nghiệp của những khách hàng chủ chốt của mình. Tôi phát hiện những vấn đề mấu chốt của họ. Tôi góp ý kiến với họ về cách giải quyết trên cơ sở sử dụng những hệ thống của công ty mình và cũng có khi cả những bộ phận của những người cung ứng khác. Tôi đã chứng minh trước rằng hệ thống của tôi sẽ tiết kiệm được tiền bạc hay kiếm được nhiều tiền hơn cho khách hàng của mình. Sau đó tôi bàn với khách hàng để lắp đặt hệ thống đó để chứng minh rõ những điều đã trình bày".[26]

Việc giới thiệu bán hàng có thể được hỗ trợ thêm bằng những phương tiện trình diễn, như sách mỏng, sơ đồ, phim đèn chiếu, phim ảnh, băng ghi âm và băng video, cũng như mẫu hàng thực. Khi người mua được thấy và sờ vào sản phẩm, thì họ sẽ nhớ kỹ hơn những tính năng và ích lợi của nó. Trong khi trình diễn nhân viên bán hàng có thể vận dụng năm chiến lược gây ảnh hưởng sau:[27]

+ *Tính chất hợp pháp:* Nhân viên bán hàng nhấn mạnh đến danh tiếng và kinh nghiệm của công ty mình.
+ *Trình độ thành thạo:* Nhân viên bán hàng tỏ ra rất am tường tình huống của người mua và các sản phẩm của công ty, thực hiện việc trình diễn một cách rất điêu luyện.
+ *Sức mạnh của nhóm tham khảo:* Nhân viên bán hàng nêu ra những đặc điểm, những mối quan tâm và những người quen biết chung.
+ *Gây cảm tình:* Nhân viên bán hàng bày tỏ sự quý mến cá nhân (mời ăn trưa, tặng quà khuyến mãi) để củng cố tình cảm gắn bó và ưu ái.
+ *Gây ấn tượng:* Nhân viên bán hàng tìm cách tạo những ấn tượng tốt về mình.

Khắc phục những ý kiến phản đối

Khách hàng hầu như bao giờ cũng đưa ra những ý kiến phản đối trong quá trình giới thiệu hay khi đề nghị đặt mua hàng. Sự phản đối của họ có thể là về mặt tâm lý hay logic. Sự chống đối tâm lý bao gồm sự chống đối những hành vi can thiệp, sự ưa thích những nguồn cung ứng ổn định hay những nhãn hiệu nhất định, thái độ lãnh đạm, thái độ miễn cưỡng phải từ bỏ một cái gì đó, những liên tưởng khó chịu về một người khác, những ý tưởng đã định trước, không muốn thông qua quyết định, và thái độ lo lắng về chuyện tiền nong. Những chống đối logic có thể là không tán thành giá cả, lịch giao hàng hay những đặc điểm nhất định của sản phẩm hay công ty. Để xử lý những ý kiến phản đối này nhân viên bán hàng phải giữ thái độ vui vẻ, đề nghị người mua làm rõ ý kiến không tán thành, đưa ra những câu hỏi như thế nào đó để người mua phải tự giải đáp những ý kiến đó của chính mình, phủ nhận giá trị của ý kiến phản đối hay biến ý kiến phản đối thành lý do để mua hàng. Nhân viên bán hàng cần được huấn luyện kỹ năng thương lượng nhiều hơn, trong đó có cách xử lý những ý kiến phản đối.

Kết thúc thương vụ

Bây giờ nhân viên bán hàng phải cố gắng kết thúc thương vụ. Có những nhân viên bán hàng không tiến đến được giai đoạn này hay làm việc này không tốt. Họ thiếu tự tin hay cảm thấy ngại ngùng khi đề nghị đặt mua hàng hay không ý thức được đúng thời điểm thuận lợi về tâm lý để

kết thúc thương vụ đó. Nhân viên bán hàng cần biết cách nhận ra những tín hiệu kết thúc thương vụ ở người mua, bao gồm những cử chỉ, những lời nói hay nhận xét, và những câu hỏi. Nhân viên bán hàng có thể sử dụng một trong những thủ thuật kết thúc thương vụ sau. Họ có thể đề nghị đặt mua hàng, tóm tắt lại những điểm chính thỏa thuận, đề nghị được giúp thư ký thảo đơn hàng, hỏi xem người mua muốn mua A hay B, đề nghị người mua lựa chọn chi tiết, như màu sắc, kích cỡ, hay nêu ra những gì người mua có thể bị thiệt nếu không đặt hàng ngay bây giờ. Nhân viên bán hàng có thể đưa ra những tác nhân đặc biệt để kích thích người mua kết thúc thương vụ, như giá đặc biệt, biếu thêm hàng không tính tiền hay một món quà nhỏ.

Tiếp tục theo dõi và duy trì

Bước cuối cùng này là cần thiết nếu nhân viên bán hàng muốn đảm bảo chắc chắn khách hàng sẽ hài lòng và tiếp tục quan hệ làm ăn. Ngay sau khi kết thúc thương vụ nhân viên bán hàng cần hoàn tất mọi chi tiết cần thiết về thời gian giao hàng, điều kiện mua hàng và những việc quan trọng khác. Nhân viên bán hàng cần có kế hoạch viếng thăm tiếp khi đơn hàng đợt đầu được tiếp nhận, để đảm bảo chắc chắn lắp đặt đúng, hướng dẫn và phục vụ. Chuyến viếng thăm này sẽ phát hiện mọi vấn đề, làm cho người người mua tin tưởng vào sự quan tâm của nhân viên bán hàng, giảm bớt những chuyện hiểu lầm có thể phát sinh. Nhân viên bán hàng cần có kế hoạch giữ khách để đảm bảo chắc chắn rằng không bỏ quên hay để mất khách hàng.

THƯƠNG LƯỢNG

Phần lớn việc bán hàng giữa các doanh nghiệp đều liên quan đến kỹ năng thương lượng. Cả hai bên đều cần đi đến những thỏa thuận về giá cả và những điều kiện mua bán khác. Các nhân viên bán hàng cần giành được đơn hàng mà không phải nhượng bộ quá nhiều để tổn hại đến khả năng sinh lời.

Định nghĩa thương lượng

Marketing đề cập đến các hoạt động trao đổi và cách cư xử để qua đó xác định những điều kiện trao đổi. Trong việc trao đổi bình thường các điều kiện đã được các chương trình định giá và phân phối có quản lý xác định. Trong việc trao đổi có thương lượng thì giá cả và các điều kiện khác được xác định qua hành vi thương lượng. Arndt đã nhận xét rằng ngày càng có nhiều thị trường thuộc vào loại trao đổi có thương lượng, trong đó hai hay nhiều bên thương lượng về những hợp đồng ràng buộc lâu dài (ví dụ, liên doanh, đặc quyền kinh doanh, hợp đồng thầu phụ, nhất thể hóa dọc). Những thị trường này đang chuyển từ chỗ là những thị trường cạnh tranh gay gắt thành những thị trường "đã thuần hóa" ở mức độ cao, tức là ít có điều kiện cho các đối thủ cạnh tranh hơn.[28]

Mặc dù giá cả là vấn đề được thương lượng nhiều nhất, những vấn đề khác, như thời hạn hoàn tất hợp đồng, chất lượng hàng hóa và dịch vụ được giao, khối lượng mua, trách nhiệm tài trợ, chấp nhận rủi ro, khuyến mãi, và quyền sở hữu, tính an toàn của sản phẩm. Số những vấn đề thương lượng thực sự là nhiều vô hạn.

Việc mặc cả hay thương lượng mà ta sẽ dùng thay cho nhau, có những đặc điểm sau:

+ Ít nhất phải có hai bên tham gia.
+ Các bên có mâu thuẫn quyền lợi về một hay nhiều vấn đề.
+ Các bên ít nhất cũng tạm thời liên kết lại với nhau trong một mối quan hệ tự nguyện cụ thể nào đó.
+ Hoạt động trong mối quan hệ đó liên quan đến việc chia xẻ hay trao đổi một hay nhiều nguồn tài nguyên cụ thể và/hay việc giải quyết một hay nhiều vấn đề vô hình giữa các bên hay giữa các bên mà họ đại diện.

+ Hoạt động thường liên quan đến việc trình bày những yêu cầu hay kiến nghị do một bên đưa ra và việc đánh giá những yêu cầu hay kiến nghị đó của các bên khác, sau đó là nhân nhượng hay bác bỏ những kiến nghị đó. Vì vậy hoạt động này diễn ra theo trình tự chứ không phải đồng thời.[29]

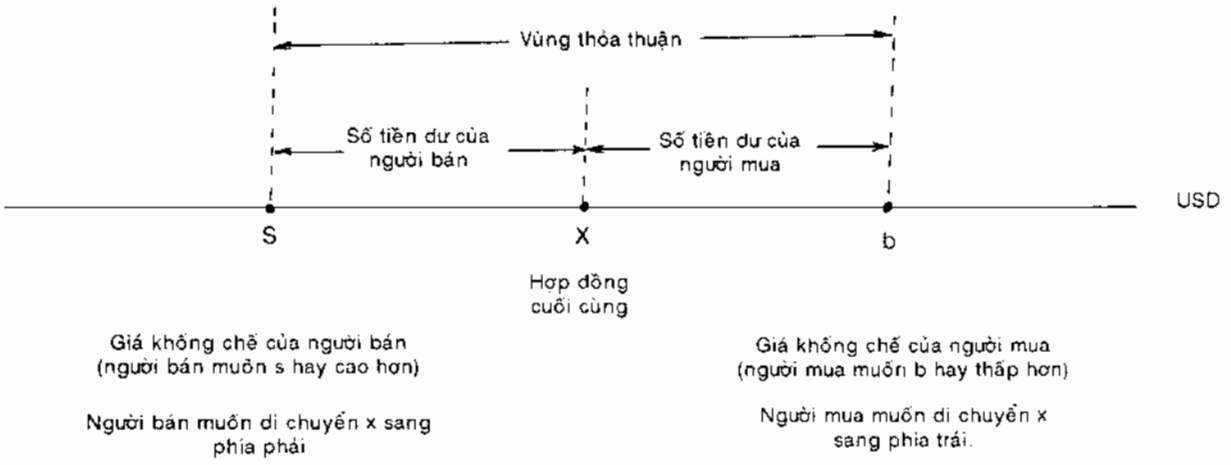
Những người làm marketing ở trong những tình huống thương lượng cần có những đặc điểm và kỹ năng nhất định để có thể đạt được hiệu quả. Những đặc điểm quan trọng nhất là kỹ năng chuẩn bị và lập kế hoạch, hiểu biết vấn đề sẽ được đưa ra thương lượng, có khả năng suy nghĩ rõ ràng và nhanh trong điều kiện chịu sức ép và không chắc chắn, có khả năng diễn đạt ý nghĩ của mình bằng lời, biết cách lắng nghe, có đầu óc xét đoán và hiểu biết chung, trung thực, có khả năng thuyết phục người khác và kiềm chế bản thân. Những đặc điểm này sẽ giúp người làm marketing biết khi nào thương lượng và thương lượng như thế nào.[30]

Khi nào thì thương lượng

Lee và Dobler đã liệt kê những tình huống trong đó việc thương lượng là một cách thích hợp để kết thúc thương vụ như sau:

1. Khi nhiều yếu tố không chỉ liên quan đến giá cả, mà còn liên quan cả đến chất lượng và dịch vụ.
2. Khi không thể dự đoán trước được những rủi ro kinh doanh.
3. Khi cần có một thời gian dài để sản xuất ra số hàng được mua.
4. Khi sản xuất bị gián đoạn thường xuyên do thay đổi đơn hàng nhiều lần.[31]

Thương lượng chỉ thích hợp khi có một vùng thỏa thuận.[32] Vùng thỏa thuận tồn tại khi hậu quả mà các bên có thể chấp nhận được đồng thời chồng chéo lên nhau. Khái niệm này được minh họa trong H.25-3. Giả sử hai bên đang thương lượng về giá và mỗi bên đều đặt ra một giá khống chế. Người bán có giá khống chế là S, tức là mức tối thiểu mà người đó có thể chấp nhận. Mọi giá trị của hợp đồng cuối cùng X thấp hơn S đều tồi tệ hơn là hoàn toàn không đi đến một thỏa thuận nào. Với mọi X > S người bán sẽ có được một số tiền dư. Hiển nhiên là người bán muốn số tiền dư đó càng lớn càng tốt, miễn là vẫn giữ được những quan hệ tốt với người mua. Tương tự như vậy, người mua cũng có một giá khống chế b, tức là giá tối đa mà người đó có thể trả. Mọi giá trị x lớn hơn b đều tồi tệ hơn là không thỏa thuận. Với mọi X < b người mua sẽ có được một số tiền dư. Nếu giá khống chế của người bán thấp hơn giá khống chế của người mua, tức là S < b, thì có tồn tại vùng thỏa thuận, và giá cuối cùng sẽ được xác định qua thương lượng.



H.25-3. Vùng thỏa thuận

Rõ ràng là sẽ có lợi thế nếu biết được giá khống chế của bên đối phương và định giá khống chế của mình cao hơn (đối với người bán) hay thấp hơn (đối với người mua) so với mức thực tế mong muốn. Tuy nhiên mức độ cởi mở để người mua và người bán bộc lộ giá khống chế của mình phụ thuộc vào nhân cách của người thương lượng, tình huống thương lượng và sự kỳ vọng vào những quan hệ sau này.

Xác định chiến lược mặc cả

Việc mặc cả đòi hỏi phải chuẩn bị một kế hoạch chiến lược trước khi bắt đầu mặc cả và có những quyết định sách lược tốt trong các buổi thương lượng. Chiến lược mặc cả có thể định nghĩa là một sự quyết tâm theo đuổi một phương thức chung có nhiều khả năng đạt được những mục tiêu của người thương lượng. Ví dụ, có những người thương lượng theo đuổi một chiến lược "Cứng rắn" với đối phương, trong khi lại có những người duy trì chiến lược "mềm mỏng" mà vẫn đem lại những kết quả tốt đẹp hơn. Fisher và Ury lại đưa ra một chiến lược khác nữa là "thương lượng có nguyên tắc". (Xem khái niệm và công cụ marketing 2562).[33]

Những sách lược mặc cả trong thương lượng

Trong quá trình mặc cả những người thương lượng sử dụng rất nhiều những sách lược khác nhau. Sách lược mặc cả có thể được định nghĩa là những thủ đoạn thực hiện tại những thời điểm nhất định trong quá trình thương lượng. Trong quá trình thương lượng có thể xuất hiện những thủ đoạn như đe dọa, động tác giả, đưa ra cơ hội cuối cùng, đưa ra điểm khởi đầu cứng rắn,v.v... (xem chiến lược marketing 25-2).

Fisher và Ury đã đưa ra một lời khuyên về sách lược phù hợp với chiến lược thương lượng có nguyên tắc của họ. Phần thứ nhất trong lời khuyên của họ đề cập đến những điều cần làm nếu phía bên kia mạnh hơn. Sách lược tốt nhất là nắm được phương án tốt nhất của sự thỏa thuận sau khi thương lượng (BATNA) của một bên. Bằng cách phát hiện được các phương án của một bên khi không đạt được thỏa thuận, có thể định ra một tiêu chuẩn để căn cứ vào đó lượng định mọi đề nghị khác. Nó bảo vệ một bên khỏi bị ép buộc chấp nhận những điều kiện bất lợi của đối phương mạnh hơn.

Một sách lược khác có tác dụng khi bên đối phương kiên quyết giữ lập trường của mình thay vì bảo vệ quyền lợi của mình và tiến công những đề nghị hay cá nhân của phía bên kia. Tuy xu hướng là kiên quyết đẩy lùi, khi đã đẩy lùi được thì sách lược tốt nhất là làm cho hướng tấn công đó chuyển từ con người sang vấn đề. Xem xét những quyền lợi đã dẫn đến lập trường đó của bên đối phương và nghĩ ra những phương án có thể thỏa mãn được quyền lợi của cả hai bên. Mời bên đối phương phê phán và góp ý ("Nếu ở vị trí của tôi, thì bạn sẽ làm gì?").

Những sách lược thương lượng khác nữa là đối phó với những sách lược của đối phương nhằm đánh lừa, bóp méo hay gây ảnh hưởng khác đến quá trình thương lượng để giành lợi thế về mình. Nên sử dụng sách lược nào khi phía bên kia sử dụng chiến thuật đe dọa, hay chấp nhận hay không cũng được, hay kéo bên kia ngồi vào bàn với niềm phấn khởi? Người thương lượng cần chấp nhận chiến thuật đó, nêu vấn đề một cách rõ ràng và đặt vấn đề về tính hợp pháp và mức độ mong muốn sử dụng chiến thuật đó, nói cách khác, thương lượng luôn về nó. Việc thương lượng về các sử dụng chiến thuật đó theo đúng trình tự như thương lượng có nguyên tắc. Đặt vấn đề về chiến thuật, tức là hỏi tại sao lại sử dụng chiến thuật đó, hay đưa ra những phương hướng khác để hành động theo đó. Nếu không thành công thì vận động đến BATNA và kết thúc thương lượng cho đến khi phía bên kia thôi không dùng những chiến thuật đó nữa. Đối phó với các chiến thuật đó bằng cách bảo vệ nguyên tắc có hiệu lực hơn là phản công những chiến thuật xảo quyệt.

PHƯƠNG PHÁP THƯƠNG LƯỢNG CÓ NGUYÊN TẮC

Trong một chương trình nghiên cứu quen thuộc là Đề án Thương lượng Harvard, Roger Fisher và William Ury đã đi đến bốn điểm chính trong việc tiến hành "thương lượng có nguyên tắc".

1. *Tách riêng con người ra khỏi vấn đề:* Vì con người tham gia vào quá trình thương lượng, nên do bị xúc động rất dễ bị lúng túng trong việc đánh giá khách quan vấn đề thương lượng. Việc trình bày những vấn đề thương lượng theo giác độ nhân cách chứ không phải quyền lợi của các bên có thể dẫn đến chỗ thương lượng không có hiệu quả. Cuộc thương lượng sẽ trở nên xấu đi khi nó bị biến thành một cuộc thăm dò thiện chí thay vì cùng hợp tác để giải quyết vấn đề. Việc tách riêng con người với vấn đề đòi hỏi trước tiên phải có nhận thức đúng đắn. Mỗi bên đều phải thông cảm với quan điểm của đối phương và cố gắng cảm nhận được mức độ xúc động của họ khi động chạm đến nó. Thứ hai là cần phải làm rõ và thừa nhận những cảm xúc mang theo vào hay nảy sinh bên ngoài cuộc thương lượng, khi nó là chính đáng. Công khai bàn luận về những cảm xúc của cả hai bên đồng thời không phản ứng lại một thái độ nóng nảy sẽ góp phần giữ cho cuộc thương lượng khỏi bị biến thành những trận chỉ trích nhau. Thứ ba là cần có sự trao đổi thông tin rõ ràng giữa hai bên. Chăm chú lắng nghe, tỏ thái độ hiểu được điều đã được nói ra, nói về vấn đề chứ không phải về những thiếu sót của đối phương, và đi thẳng vào quyền lợi sẽ tăng khả năng đạt được một giải pháp thỏa đáng.
2. *Tập trung vào quyền lợi chứ không phải lập trường:* Sự khác nhau giữa lập trường và quyền lợi là ở chỗ lập trường của một bên là những điều mà bên đó đã quyết định, còn quyền lợi của một bên là những điều làm cho bên đó chấp nhận lập trường đó. Chẳng hạn như lập trường thương lượng có thể là phải đưa vào hợp đồng điều khoản phạt thật nặng trong trường hợp gửi hàng chậm; nhưng quyền lợi của bên đó lại là duy trì dòng nguyên liệu không bị phá vỡ. Dung hòa các quyền lợi sẽ có tác dụng tốt hơn vì đối với mỗi quyền lợi thường có nhiều lập trường để đảm bảo quyền lợi đó.
3. *Nghĩ ra những phương án đôi bên đều có lợi:* Việc nghĩ ra những phương án đôi bên cùng có lợi đòi hỏi phải có những suy tính rộng lớn hơn chứ không chỉ nghĩ đến phần riêng của mình. Việc tìm kiếm những phương án đảm bảo hai bên đều có lợi sẽ góp phần phát hiện ra những quyền lợi chung.
4. *Kiên quyết bảo vệ những tiêu chuẩn khách quan:* Khi người thương lượng của đối phương là người không khoan nhượng và bênh vực lập trường của mình chứ không phải quyền lợi, thì chiến lược tốt nhất là kiên quyết đảm bảo thỏa thuận phải phản ánh những tiêu chuẩn công bằng khách quan không phụ thuộc vào lập trường của một bên nào. Bằng cách thảo luận những tiêu chuẩn khách quan thay vì khăng khăng giữ lấy lập trường, không bên nào chịu nhượng bộ, cả hai bên sẽ chấp nhận một giải pháp công bằng. Những tiêu chuẩn khách quan như vậy có thể là giá trị thị trường, giá trị đã khấu hao trên sổ sách, giá cạnh tranh, chi phí thay thế, chỉ số giá bán sỉ, v.v...

MARKETING QUAN HỆ

Những nguyên tắc bán hàng trực tiếp và thương lượng trình bày ở trên đều hướng vào giao dịch, nghĩa là mục đích của chúng là giúp nhân viên bán hàng kết thúc một thương vụ với một khách hàng nào đó. Thế nhưng trong nhiều trường hợp công ty không chỉ đơn giản là tìm cách

bán được hàng: nó chọn mục tiêu là một khách hàng quan trọng mà nó muốn tranh thủ được và phục vụ. Công ty còn muốn thể hiện cho khách hàng thấy rằng nó có khả năng phục vụ những nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất, đặc biệt là nếu có thể hình thành được một quan hệ gắn bó chặt chẽ. Kiểu bán hàng để thiết lập được một mối quan hệ cộng tác lâu dài phức tạp hơn những kiểu đã trình bày ở trên. Neil Rackham xem quá trình bán hàng có bốn giai đoạn: mở đầu, điều nghiên, trình diễn năng lực và nhận cam kết. Ông lưu ý rằng việc nhận cam kết liên quan đến nhiều thỏa thuận hơn là chỉ đơn giản kết thúc thương vụ.[34]

CHIẾN LƯỢC MARKETING 25-2

NHỮNG CHIẾN THUẬT THƯƠNG LƯỢNG CỔ ĐIỂN

Sau đây là một số chiến thuật thương lượng tiêu chuẩn:

+ *Hành động quyết liệt:* Cố gắng làm thế nào thể hiện rõ thái độ kiên quyết giữ vững lập trường của bạn. Điều này có thể làm tăng uy tín của bạn và thuyết phục đối phương chấp nhận các điều kiện của bạn.
+ *Trừ hao nhiều:* Hãy để lại cho mình một khoảng rộng để thương lượng lúc đầu đưa ra những yêu cầu cao. Sau đó nhượng bộ, cuối cùng bạn vẫn có lợi hơn so với trường hợp lúc đầu bạn đặt yêu cầu thấp.
+ *Tạo một đồng minh có uy tín:* Đồng minh đó có thể là một con người hay một đề án. Bạn sẽ đỡ phải cố gắng thuyết phục đối phương chấp nhận hơn, bởi vì con người/đối tượng sẽ có quan hệ đã có uy tín.
+ *Giếng đã khô cạn:* Hãy dừng lại và tuyên bố với đối phương là bạn không thể nhượng bộ thêm nữa.
+ *Quyền hạn có hạn:* Bạn thương lượng với đối phương với một thiện chí, và khi sắp sửa ký kết hợp đồng bạn nói rằng "Tôi còn phải xin ý kiến ông chủ của tôi đã".
+ *Đấu thầu:* Bạn hãy để cho các đối thủ cạnh tranh biết rằng bạn đang thương lượng đồng thời với họ. Hãy bố trí cuộc hẹn với họ vào cùng một lúc để bắt họ phải chờ đợi để gặp bạn.
+ *Chia cắt để chiến thắng:* Nếu bạn phải thương lượng với một tập thể đối phương, hãy thuyết phục một thành viên của tập thể đó về đề nghị của bạn. Người đó sẽ giúp bạn thuyết phục các thành viên khác.
+ *Tạm ngừng một thời gian:* Hoàn toàn bỏ cuộc thương lượng đó trong một thời gian. Khi tình hình khá lên sẽ quay trở lại và cố gắng nối lại cuộc thương lượng. Thời gian gián đoạn có thể dài (bạn sắp sửa đi công tác ngoài tỉnh) hay ngắn (đi ra ngoài để suy nghĩ).
+ *Im lặng:* Hãy không tỏ thái độ hay nói gì với đối phương. Không phản ứng lại sự ép buộc của đối phương. Ngồi im lặng và giữ vẻ mặt "lạnh như tiền".
+ *Kiên trì:* Nếu bạn có thể có đủ sức để chờ đợi đối phương, thì bạn chắc chắn sẽ thắng lớn.
+ *Chia đôi phần chênh lệch:* Người đầu tiên đưa ra đề nghị này ít có khả năng bị thiệt.
+ *Thăm dò:* Bạn tiết lộ quyết định của mình thông qua một nguồn tin đáng tin cậy trước khi thực sự thông qua quyết định đó. Điều này sẽ cho phép bạn trắc nghiệm những phản ứng đối với quyết định của bạn.

+ *Bất ngờ:* Luôn làm cho đối phương không kịp đối phó bằng những đòn tấn công quyết liệt, mạnh mẽ, đột nhiên thay đổi chiến thuật. Đừng bao giờ để người khác đoán trước được ý đồ của mình, giữ cho đối phương không thể đoán trước được những bước đi của bạn.

Ngày nay ngày càng nhiều công ty chuyển từ chỗ chú trọng đến marketing giao dịch đến chỗ chú trọng đến marketing quan hệ (xem trang 2). Thời kỳ chỉ có một mình nhân viên bán hàng làm việc trên địa bàn của mình và chỉ nghĩ đến định mức bán hàng và chế độ thù lao sắp qua rồi. Ngày nay khách hàng thường rất lớn và có quy mô toàn cầu. Họ chuộng những người cung ứng có thể bán và giao hàng gồm đầy đủ những sản phẩm và dịch vụ liên quan với nhau đến nhiều địa điểm, có thể giải quyết lẹ những vấn đề phát sinh ở các địa điểm khác nhau, và có thể hợp tác chặt chẽ với một tập thể khách hàng để cải tiến sản phẩm và quá trình sản xuất. Đáng tiếc là hầu hết các công ty vẫn chưa thu xếp được để đáp ứng những yêu cầu này. Các sản phẩm của họ do những lực lượng bán hàng riêng biệt bán và không thể dễ dàng hợp tác với nhau. Những người quản lý khách hàng toàn quốc có thể bị khước từ khi yêu cầu nhân viên bán hàng của quận huyện giúp đỡ. Các nhân viên kỹ thuật của công ty có thể không muốn dành thời gian để huấn luyện các khách hàng.

Các công ty đều nhận thức được rằng sự hợp tác trong bán hàng ngày càng trở nên có ý nghĩ quyết định đối với việc giành và giữ khách. Tuy vậy họ cũng nhận thấy rằng việc yêu cầu các nhân viên của mình hợp tác với nhau không có kết quả. Họ cần phải xem xét lại chế độ thù lao của mình để khen thưởng đối với trường hợp cùng phục vụ chung khách hàng. Họ phải đề ra những chỉ tiêu và biện pháp tốt hơn đối với lực lượng bán hàng của mình và phải nhấn mạnh tầm quan trọng của cách làm việc hợp tác với nhau trong các chương trình huấn luyện của mình, đồng thời cũng coi trọng tinh thần chủ động sáng tạo của cá nhân.[35]

CHIẾN LƯỢC MARKETING 25-3

MARKETING QUAN HỆ ĐƯỢC SỬ DỤNG KHI NÀO VÀ NHƯ THẾ NÀO

Barbara Jackson cho rằng marketing quan hệ không phải là có hiệu quả trong tất cả mọi tình huống, mà chỉ có hiệu quả cực kỳ to lớn trong những tình huống nhất định. Bà thấy rằng marketing giao dịch thích hợp hơn đối với những khách hàng có ít thời gian và ít thay đổi mức chi phí, như những người mua hàng thông thường. Một khách hàng mua thép có thể mua thép của một số người cung ứng và lựa chọn những người cung ứng đảm bảo những điều kiện có lợi nhất. Có một thực tế là một người cung ứng thép đã có thái độ đặc biệt ân cần hay chu đáo không phải mặc nhiên là đã có thể nhận được một thương vụ tiếp sau, vì những điều kiện của họ luôn bị cạnh tranh. Jackson gọi những khách hàng này là khách hàng luôn ít ảnh hưởng.

Mặt khác việc đầu tư vào marketing quan hệ đạt hiệu quả rất cao đối với những khách hàng có tầm nhìn lâu dài và chi phí chuyển đổi cao, như những người mua các hệ thống tự động hóa văn phòng. Có thể thấy trước được là khách hàng mua một hệ thống quan trọng sẽ nghiên cứu kỹ lưỡng những người cung ứng cạnh tranh rồi lựa chọn lấy người nào có thể mong đợi đảm bảo phục vụ lâu dài và công nghệ hiện đại nhất. Cả khách hàng lẫn người cung ứng đều đầu tư khá nhiều tiền và thời gian vào mối quan hệ đó. Khách hàng cảm thấy sẽ tốn kém và có nhiều rủi ro nếu chuyển sang người bán khác và người bán cảm thấy rằng mất khách hàng đó là một tổn thất lớn. Jackson gọi những khách hàng này là khách hàng có ảnh hưởng lớn. Và trong trường hợp này marketing quan hệ có hiệu quả lớn nhất.

Trong trường hợp khách hàng có ảnh hưởng lớn, thách thức đối với người cung ứng trong cuộc và những người cung ứng ngoài cuộc khác nhau. Chiến lược của người cung ứng trong cuộc là làm cho khách hàng khó chuyển sang người cung ứng khác. Người cung ứng trong cuộc phát triển những hệ thống sản phẩm không tương hợp với các sản phẩm cạnh tranh và sẽ lắp đặt những hệ thống đặt hàng độc quyền tạo thuận lợi cho việc quản lý hàng dự trữ và việc giao hàng. Mặt khác, người cung ứng ngoài cuộc sẽ thiết kế những hệ thống sản phẩm tương hợp với hệ thống của khách hàng, dễ lắp đặt và học cách sử dụng, tiết kiệm cho khách hàng được nhiều tiền bạc, và hứa hẹn sẽ cải tiến tiếp.

Anderson và Narus tin chắc rằng marketing giao dịch và marketing quan hệ không phải là một vấn đề lớn đối với kiểu ngành, mà là vấn đề ý muốn của khách hàng cụ thể. Có những khách hàng coi trọng dịch vụ cả gói đầy đủ và sẽ gắn bó với người cung ứng đó trong một thời gian dài. Có những khách hàng lại muốn cắt giảm chi phí của mình và sẵn sàng chuyển sang những người cung ứng đảm bảo chi phí thấp hơn. Trong trường hợp này công ty vẫn có thể cố gắng giữ khách hàng bằng cách đồng ý giảm giá với điều kiện là khách hàng chấp nhận ít dịch vụ hơn. Ví dụ, khách hàng có thể không nhận giao hàng miễn phí, huấn luyện sử dụng, v.v... Khách hàng này sẽ được đối xử theo nguyên tắc giao dịch, chứ không phải theo nguyên tắc xây dựng quan hệ. Khi công ty cắt giảm được chi phí của mình nhiều hơn mức giảm giá, khách hàng "hướng vào giao dịch" đó vẫn có lời.

Rõ ràng là marketing quan hệ không phù hợp với tất cả mọi khách hàng vì việc đầu tư tốn kém cho quan hệ không phải bao giờ cũng được bù đắp lại. Nhưng nó sẽ có hiệu quả hết sức to lớn đối với những khách hàng đã bỏ ra khá nhiều tiền cho một hệ thống đặc biệt và mong muốn có được dịch vụ thích hợp và kịp thời.

Marketing quan hệ được xây dựng trên cơ sở tiền đề là các khách hàng quan trọng cần được chú ý tập trung và liên tục. Những nhân viên bán hàng làm việc với những khách hàng chủ chốt phải viếng thăm nhiều hơn khi họ nghĩ rằng khách hàng đã có thể sẵn sàng đặt mua hàng. Họ có thể gọi điện hay viếng thăm, mời khách hàng đi ăn, góp những ý kiến bổ ích về công việc kinh doanh của khách hàng,v.v... Họ cần theo dõi những khách hàng chủ chốt đó, nắm chắc những vấn đề của khách hàng và sẵn sàng phục vụ họ theo một số cách.

Sau đây là những bước chính trong quá trình xây dựng một chương trình marketing quan hệ ở một công ty:

+ Phát hiện những khách hàng chủ chốt đáng để làm marketing quan hệ: Công ty có thể lựa chọn năm hay mười khách hàng lớn nhất và chỉ định họ là đối tượng marketing quan hệ. Có thể bổ sung thêm những khách hàng phụ có mức tăng trưởng vượt bậc.

+ Phân công mỗi người quản lý quan hệ giỏi phụ trách một khách hàng chủ chốt: Nhân viên bán hàng phục vụ khách hàng đó cần được huấn luyện về marketing quan hệ.

+ Xác định rõ ràng công việc của người quản lý quan hệ: Cần nói rõ quan hệ báo cáo, mục tiêu, trách nhiệm và tiêu chuẩn đánh giá. Người quản lý quan hệ chịu trách nhiệm về khách hàng, là nguồn cung cấp mọi thông tin về khách hàng đó và là người huy động các dịch vụ của công ty cho khách hàng. Mỗi người quản lý quan hệ chỉ chịu trách nhiệm về một hay một vài quan hệ.

+ Cử một người quản lý chung để giám sát những người quản lý quan hệ: Người này sẽ soạn thảo văn bản xác định công việc, tiêu chuẩn đánh giá và hỗ trợ tài nguyên để nâng cao hiệu quả của người quản lý quan hệ.

+ Mỗi người quản lý quan hệ phải xây dựng những kế hoạch quan hệ với khách hàng dài

hạn và hằng năm. Kế hoạch quan hệ hàng năm sẽ đề ra mục tiêu, chiến lược, những biện pháp cụ thể và xác định những nguồn tài nguyên cần thiết.

Khi một chương trình quản lý quan hệ được thực hiện đúng mức, tổ chức đó sẽ bắt đầu tập trung vào việc quản lý khách hàng cũng như là vào việc quản lý sản phẩm của mình. Đồng thời các công ty cần ý thức được rằng tuy có xu hướng chuyển sang marketing quan hệ khá mạnh mẽ và vững chắc, nhưng không phải trong bất kỳ tình huống nào nó cũng có hiệu quả. Cuối cùng, các công ty phải phán đoán xem những khúc thị trường nào và những khách hàng cụ thể nào sẽ có phản ứng đáp lại có lời cho việc quản lý quan hệ. (xem chiến lược marketing 25-3).

✦ TÓM TẮT

Hầu hết các công ty đều sử dụng các đại diện bán hàng, và nhiều công ty đã dành cho họ vài trò then chốt trong marketing mix. Nhân viên bán hàng rất có hiệu quả trong việc thực hiện những mục tiêu marketing nhất định. Đồng thời họ cũng gây nhiều tốn kém. Ban lãnh đạo phải thiết kế và quản lý chặt chẽ các nguồn tài nguyên bán hàng trực tiếp.

Việc thiết kế lực lượng bán hàng đòi hỏi phải thông qua những quyết định về mục tiêu, chiến lược, cơ cấu, quy mô và chế độ thù lao. Mục tiêu của lực lượng bán hàng là thăm dò tìm kiếm khách hàng mới, cung cấp thông tin, bán hàng và làm dịch vụ, thu thập thông tin và phân bổ. Chiến lược của lực lượng bán hàng liên quan đến việc quyết định xem các kiểu và cách kết hợp những phương pháp bán hàng nào có hiệu quả nhất (bán hàng riêng từng người, bán hàng tập thể,v.v...). Cơ cấu của lực lượng bán hàng có thể tổ chức theo lãnh thổ, theo sản phẩm, theo thị trường hay kết hợp các yếu tố này, và xác định quy mô và hình dáng địa bàn hợp lý. Quy mô của lực lượng bán hàng đòi hỏi phải ước tính tổng khối lượng công việc, số giờ bán hàng, rồi số nhân viên bán hàng cần thiết. Chế độ thù lao của lực lượng bán hàng đòi hỏi phải xác định mức thù lao và các bộ phận của tiền thù lao, như tiền lương, tiền hoa hồng, tiền thưởng, tiền công tác phí và phúc lợi phụ.

Việc quản lý lực lượng bán hàng gồm việc chiêu mộ và tuyển chọn các đại diện bán hàng, huấn luyện, hướng dẫn, động viên và đánh giá họ. Cần phải chiêu mộ và tuyển chọn kỹ lưỡng các đại diện bán hàng để giảm bớt những chi phí vốn rất tốn kém do thuê người không đúng yêu cầu. Chương trình huấn luyện bán hàng giới thiệu với các nhân viên bán hàng mới lịch sử của công ty, các sản phẩm và chính sách của công ty, những đặc điểm của thị trường và của các đối thủ cạnh tranh, và nghệ thuật bán hàng. Nhân viên bán hàng cần được hướng dẫn về những công việc, như phát triển khách hàng, xác định các khách hàng triển vọng, định mức viếng thăm, và cách sử dụng có hiệu quả quỹ thời gian của mình. Nhân viên bán hàng cần được khuyến khích bằng những hình thức khen thưởng kinh tế và công nhận thành tích, bởi vì họ phải có những quyết định mạnh dạn và khắc phục nhiều trở ngại. Ý tưởng chủ yếu là việc động viên thỏa đáng lực lượng bán hàng sẽ dẫn đến chỗ có những nỗ lực lớn hơn, thành tích cao hơn, phần thưởng lớn hơn, mức độ hài lòng cao hơn và tác dụng động viên mạnh hơn. Bước quản lý cuối cùng đòi hỏi phải định kỳ đánh giá thành tích của từng nhân viên bán hàng để giúp người đó làm việc tốt hơn nữa.

Mục đích của lực lượng bán hàng là bán hàng, và việc bán hàng là một nghệ thuật. Việc bán hàng là một quá trình bảy bước: thăm dò tìm kiếm và sàng lọc, tiếp cận sơ bộ, tiếp cận, giới thiệu và trình diễn, khắc phục những ý kiến phản đối, kết thúc thương vụ, theo dõi tiếp và duy trì. Một khía cạnh khác của việc bán hàng là việc thương lượng, nghệ thuật để đi đến được những điều kiện giao dịch thỏa mãn được cả hai bên. Khía cạnh thứ ba là marketing quan hệ, nghệ thuật tạo ra mối quan hệ làm việc gắn bó hơn và sự độc lập giữa những người thuộc hai tổ chức.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Xem Carlton A. Pederson, Milburn D. Wright, and Barton A. Weitz, *Selling: Principles and Methods*, 9th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1988), p.11; và Douglas J.Dalrymple, *Sales Management: Text and Cases*, 4th ed. (New York: Wiley, 1991).
2. Trích trong Robert N.McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship", *Harvard Business Review*, March-April 1961,p.114. Cũng xem William C.Moncrief, III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research*, August 1986, pp.261-70.
3. Để ước tính chi phí viếng thăm chào hàng, hãy xem "1989 Survey of Selling Costs", *Sales and Marketing Management*, February 20, 1989. Cũng xem *Salesforce Compensation* (Chicago: Dartnell's 27th Survey, 1992).
4. Roger M.Pegram, Selling and Servicing the National Account (New York: Conference Board, 1972); William H.Kaven, Managing the Major Sale (New York: American Management Association, 1971); Benson P.Shapiro and Ronald S.Posner, "Making the Major Sale", *Harvard Business Review*, March-April, 1976,pp.68-78; và Mack Hanan, Key Account Selling (New York: Amacom, 1982).
5. Nguồn: Xem Rayna Skolnik, "The Birth of a Sales Force", *Sales and Marketing Management*, March 10, 1986, pp.42-44.
6. Xem Thayer C. Taylor, "Xerox's Sales Forces Learns a New Game", *Sales and Marketing Management*, July 1,1986, pp.48-51; và Taylor, "Xerox's Makeover", *Sales and Marketing Management*, June 1987, p.68.
7. Để ước tính chi phí viếng thăm bán hàng, xem "1989 Survey of Selling Costs", *Sales and Marketing Management*, February 20, 1989. Cũng xem *Salesforce Compensation* (Chicago: Dartnell's 27th Survey, 1992).
8. Sách đã dẫn, Tổng tỷ lệ phần trăm lớn hơn 100% là vì có một số công ty sử dụng nhiều chế độ. Để tìm hiểu thêm, hãy xem Anne T.Couglan and Subrata K.Sen, "Salesforce Compensation: Theory and Managerial Implications", *Marketing Science*, Fall 1989, pp.324-42.
9. George H.Lucas, Jr., A.Parasuraman, Robert A.Davis, and Ben M.Enis, "An Empirical Study of Salesforce Turnover", *Journal of Marketing*, July 1987, pp.34-59.
10. Xem Charles Garfield, Peak Performers: The New Heroes of American Business (New York: Avon Books, 1986); "What Makes a Supersalesperson?" *Sales & Marketing Management*, August 23,1984, p.86; "What Makes a Top Performer?", *Sales & Marketing Management*, May 1989; và Timothy J.Trow, "The Secret of a Good Hire: Profiling", *Sales & Marketing Management*, May 1990,pp.44-45.
11. McMurry, "Super-Salesmanship", p.117.
12. Sách đã dẫn,p.118.
13. David Mayer and Herbert M.Greenberg, "What Makes a Good Salesman?", *Harvard Business Review*, July-ugust 1964, pp.119-25.
14. John, C.Crawford and James R.Lumpkin, "The Choice of Selling as a Career", *Industrial Marketing Management*, October 1983, pp.257-61.
15. James M.Comer and Alan J. Dubinsky, *Managing the Successful Sales Force* (Lexington Books, 1985),pp.5-25.

16. Từ một địa chỉ do Donald R.Keough nêu tại hội nghị hằng năm thứ 27 của Viện Siêu Thị, Chicago, April 26-29,1964.

17. Patricia Sellers, "How IBM Teaches Techies to Sell", *Fortune*, June 6, 1988, pp.141ff.

18. *Sales Force Compensation* (Chicago: Dartnell's 25th Survey, 1989),p.13.

19. Xem John F.Magee, "Determining the Optimum Allocation of Expenditures for Promotional Effort With Operations Research Methods", in *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, ed. Frank M.Bass (Chicago: American Marketing Association, 1958),pp.140-56.

20. "Are Salespeople Gaining More Selling Time?" *Sales and Marketing Management*, July 1986,p.29.

21. James A.Narus and James C.Anderson, "Industrial Distributor Selling: The Roles of Outside and Inside Sales", *Industrial Marketing Management* 15 (1986), 55-62.

22. Xem Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M.Ford, and Orville C.Walker, Jr., *Sales Force Management: Planning Implementation and Control* (Homewood, IL: Irwin, 1985).

23. J.B.Heckert, *Business Budgeting and Control* (New York: Ronald Press, 1946),p.138.

24. Richard Cavelier, *Sales Meetings That Work* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1983).

25. Một số điều trình bày dưới đây căn cứ vào W.J. E.Crissy, William H.Cunningham, and Isabella C.M.Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (New York: John Wiley, 1977),pp.119-29.

26. Mark Hanan, "Join the Systems Sell and You Can't Be Beat", *Sales and Marketing Management*, August 21, 1972, pp.44. Cũng xem Hanan, James Cribbin, and Herman Heiser, Consultative Selling (New York: American management Association, 1970).

27. Xem Rosann L.Spiro and William D.Perreault, Jr., "Influence Use by Industrial Salesmen: Influence Strategy Mixes and Situational Determinants", paper, Graduate School of Business Administration, University of North Carolina, 1976.

28. Johan Arndt, "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, Fall 1979, pp.69-75.

29. Jeffrey Z.Rubin and Bert R.Brown, The Social Psychology of Bargaining and Negotiation (New York: Academic Press, 1975),p.18.

30. Để đọc thêm, hãy xem Howard Raiffa, The Art and Science of Negotiation Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982); Samuel B.Bacharach and Edward J.Lawler, Bargaining: Power, Tactics, and Outcome (San Francisco: Jossey-Bass, 1981); Herb Cohen, You Can Negotiate Anything (New York: Bantam Book: Pocket Books, 1984).

31. Lamar Le and Donald W.Dobler, Purchasing and Materials Management (New York: McGraw-Hill, 1977), pp.146-47.

32. Phần trình bày về vùng thỏa thuận được viết đầy đủ trong Raiffa, Art and Science of Negotiation.

33. Roger Fisher and william Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

34. Neil Rackham, SPIN Selling (New York: McGraw-Hill, 1988).

35. Xem Frank V.Cespedes, Stephen X.Doyle, and Robert J.Freedman, "Teamwork for Today's Selling", *Harvard Business Review*, March-April 1989, pp.44-54,58.

Phần VI
TỔ CHỨC, THỰC HIỆN VÀ KIỂM TRA NỖ LỰC MARKETING

Chương 26

TỔ CHỨC VÀ THỰC HIỆN CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING

Nhìn mà không hành động là một giấc mơ. Hành động mà không nhìn là một ác mộng.

Tục ngữ Nhật

Nơi đầu tiên mà một người làm marketing phải thuyết phục là nội bộ, và đó là điều khó nhất.

Vô Danh

Bây giờ ta chuyển từ những nhiệm vụ chiến lược và chiến thuật của marketing sang những nhiệm vụ hành chính để nghiên cứu xem các công ty tổ chức, thực hiện và kiểm tra những hoạt động marketing của mình như thế nào. Trong chương này ta sẽ nêu câu hỏi: Những xu hướng nào đang xuất hiện trong tổ chức của công ty? Marketing và việc tiêu thụ được tổ chức như thế nào ở các công ty khác nhau? Quan hệ của phòng marketing với từng chức năng kinh doanh chủ chốt như thế nào? Công ty có thể tiến hành những bước nào để xây dựng định hướng tập trung vào thị trường mạnh mẽ hơn? Làm thế nào một công ty có thể nâng cao kỹ năng thực hiện marketing? Trong chương sau ta sẽ xem xét những khái niệm và công cụ để đánh giá và kiểm tra kết quả tiến hành marketing.

✦ TỔ CHỨC CÔNG TY

Các công ty cần có những quan niệm mới về cách tổ chức kinh doanh và marketing của mình để đáp ứng những thay đổi to lớn trong môi trường kinh doanh của những năm gần đây. Những tiến bộ của máy tính và viễn thông, sự cạnh tranh toàn cầu, yêu cầu ngày càng cao của người mua về tốc độ và mức độ chiều theo ý khách hàng, tầm quan trọng ngày càng lớn của dịch vụ và một số lực lượng khác đang đòi hỏi các công ty phải xem xét lại cách tổ chức kinh doanh của mình.

Để đáp ứng những thay đổi này các công ty đã tổ chức lại cơ cấu theo một số hướng. Các công ty ngày càng tập trung vào việc phát triển những nghề cốt lõi và những sở trường cốt lõi của mình. Trong những năm 1960 và 1970 nhiều công ty đã đa dạng hóa bằng cách nhảy vào

những ngành hoàn toàn không có liên quan. Mặc dù những ngành đó có vẻ là có nhiều hứa hẹn, các công ty đều đã thiếu những kỹ năng và kiến thức cần thiết để cạnh tranh. Những ví dụ điển hình là chuyện hãng Mobil mua công ty Montgomery và Exxon nhảy vào nghề sản xuất thiết bị văn phòng.

Những công ty lớn đã nhận thức được rằng trong khi mình có thể khá hơn nếu mở rộng quy mô những nghề kinh doanh hiện có, thì lại đi nhảy vào những nghề mới kém hiệu quả hơn. Những nhà kinh doanh nhỏ sau này đã làm đúng như vậy. Các công ty đã bắt đầu đi theo hướng "thâm canh" bằng cách dành cho các cán bộ điều hành của mình nhiều quyền tự do hơn để phát huy các ý tưởng và chấp nhận rủi ro trong một chừng mực nào đó. Nếu 3M đã có thể làm được điều đó, thì họ cũng có thể làm được.

Các công ty cũng đã thu nhỏ quy mô và giảm bớt số cấp: họ giảm bớt số cấp tổ chức để có điều kiện gần gũi với khách hàng hơn. Đã có thời gian công ty AT&T đã có tới 19 cấp tổ chức. Rõ ràng là ban lãnh đạo tối cao đã quá xa cách với khách hàng để có thể hiểu được đầy đủ những nhu cầu luôn thay đổi của họ. Một biện pháp chấn chỉnh là yêu cầu những người quản lý các cấp phải "quản lý bằng cách đi nắm tình hình" thường xuyên hơn. Nhưng một biện pháp chấn chỉnh cơ bản hơn là giảm bớt các cấp trong tổ chức. Tom Peter đưa ra ý kiến là một tổ chức quản lý tốt không thể có quá năm cấp. Hàm ý ở đây là mỗi người quản lý cần quản lý nhiều người hơn. Chìa khóa để thực hiện được điều này là huấn luyện công nhân viên nhiều hơn để họ trở thành những người tự quản lý mình.

Hệ thống cấp quản lý cũng mở đường cho sự hình thành mạng lưới. Do ngày càng nhiều công ty sử dụng máy tính, thư điện tử và máy fax, các thông điệp ngày càng được trao đổi nhiều hơn giữa những người ở các cấp khác nhau trong một tổ chức. Các công ty khuyến khích hợp tác chặt chẽ hơn xung quanh những quá trình kinh doanh cốt lõi, cố gắng phá vỡ những bức tường ngăn cách giữa các phòng ban.

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét cách tổ chức marketing.

✦ TỔ CHỨC MARKETING

Trải qua nhiều năm marketing đã phát triển từ một chức năng bán hàng đơn giản thành một nhóm các hoạt động phức tạp, không phải bao giờ cũng hòa nhập tốt với nhau hay với các hoạt động không phải marketing của công ty. Có rất nhiều vấn đề được đặt ra liên quan đến mối quan hệ giữa những người quản lý marketing ở đại bản doanh với các nhân viên bán hàng dã ngoại, tương lai của hệ thống quản lý nhãn hiệu, nhu cầu về một phó chủ tịch công ty phụ trách marketing, mối quan hệ của marketing với sản xuất, nghiên cứu và phát triển, và tài chính,v.v... Để hiểu được trong một chừng mực nào đó, ta sẽ xem xét quá trình phát triển của các phòng marketing ở các công ty, cách tổ chức của nó và các mối quan hệ qua lại giữa nó với các phòng ban khác của công ty.

QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA PHÒNG MARKETING

Phòng marketing hiện đại là kết quả của một quá trình phát triển lâu dài. Ít nhất thì cũng có thể phân ra thành năm giai đoạn, và các công ty đều đã ở một trong các giai đoạn đó.

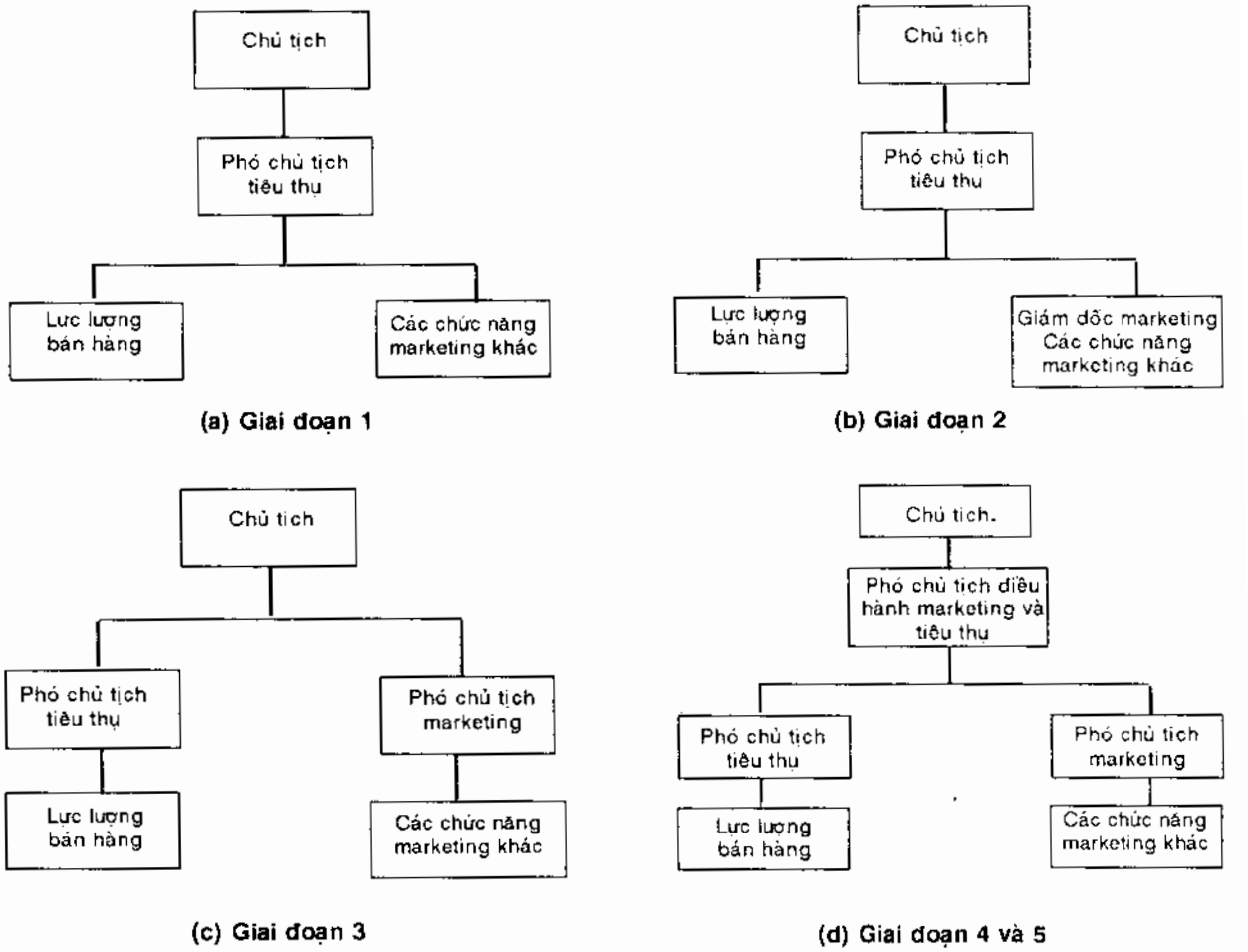
Phòng tiêu thụ

Tất cả các công ty đều khởi đầu với năm chức năng đơn giản. Phải có người nào đó đứng ra quản lý vốn (tài chính), thuê người (nhân sự), sản xuất ra sản phẩm hay dịch vụ (sản xuất), bán nó đi (tiêu thụ), và ghi chép sổ sách (kế toán). Chức năng bán hàng được đặt dưới quyền chỉ đạo của một phó chủ tịch tiêu thụ, người quản lý lực lượng bán hàng và cũng tham gia bán hàng ở một mức độ nào đó. Khi công ty cần nghiên cứu marketing hay quảng cáo, thì phó chủ tịch tiêu

thụ cũng đảm nhiệm luôn những chức năng này (xem H.26.1a).

Phòng tiêu thụ kiêm các chức năng marketing

Khi công ty mở rộng để phục vụ những loại khách hàng mới hay địa bàn mới, nó cần phải tăng cường các chức năng marketing nhất định, không liên quan đến tiêu thụ. Ví dụ, một công ty ở miền bờ biển phía Đông Hoa Kỳ có dự định kinh doanh ở miền Tây, thì trước hết phải tiến hành nghiên cứu marketing để tìm hiểu những nhu cầu của khách hàng và tiềm năng của thị trường. Nếu nó mở doanh nghiệp ở miền Tây, thì nó phải quảng cáo tên tuổi và sản phẩm của mình tại địa bàn đó. Phó chủ tịch tiêu thụ sẽ cần thuê một chuyên gia để phụ trách những hoạt động marketing khác này. Phó chủ tịch tiêu thụ cũng có thể quyết định thuê một giám đốc marketing để quản lý những chức năng đó (xem H.26.1b).



H.26.1. Các giai đoạn phát triển của phòng marketing

Phòng marketing riêng biệt

Sự phát triển tiếp tục của công ty đã làm tăng tiềm năng đầu tư có lợi vào chức năng marketing khác, như nghiên cứu marketing, phát triển sản phẩm mới, quảng cáo và kích thích tiêu thụ, dịch vụ phục vụ khách hàng, có liên quan với hoạt động của lực lượng bán hàng. Tuy vậy phó chủ tịch tiêu thụ vẫn thường tiếp tục dành một thời gian và nguồn tài nguyên không tương xứng cho lực lượng bán hàng. Giám đốc marketing sẽ yêu cầu nhiều nguồn tài nguyên hơn, thế nhưng thông thường vẫn chỉ nhận được ít hơn mức cần thiết. Đôi khi giám đốc marketing cũng thoát khỏi được những trở ngại đó.

Cuối cùng thì chủ tịch công ty cũng thấy được ích lợi của việc thành lập một phòng marketing riêng biệt (xem H.26.1c). Phòng marketing được đặt dưới quyền chỉ đạo của phó chủ tịch marketing, người cùng với phó chủ tịch tiêu thụ trực thuộc chủ tịch hay phó chủ tịch điều hành. Ở giai đoạn này bán hàng và marketing là hai chức năng tách riêng trong tổ chức đó, nhưng vẫn yêu cầu hợp tác chặt chẽ với nhau.

Nhiều công ty công nghiệp đã sử dụng cách tổ chức này. Nó cho phép chủ tịch công ty có cách nhìn cân đối hơn đối với các cơ hội và vấn đề của công ty. Giả sử mức tiêu thụ đang giảm sút và chủ tịch công ty yêu cầu phó chủ tịch tiêu thụ giải quyết. Phó chủ tịch tiêu thụ có thể đề nghị thuê thêm nhân viên bán hàng, tăng tiền thù lao bán hàng, tổ chức thi bán hàng, tổ chức huấn luyện thêm về cách bán hàng, hay cắt giảm giá để dễ bán sản phẩm hơn. Sau đó chủ tịch công ty hỏi phó chủ tịch marketing về cách giải quyết. Phó chủ tịch marketing chưa sẵn sàng đưa ra những cách giải quyết ngay về giá và lực lượng bán hàng. Vị phó chủ tịch này sẽ xem xét thêm vấn đề đó theo quan điểm của khách hàng. Công ty có đang theo đuổi đúng khách hàng không? Các khách hàng mục tiêu nhìn nhận công ty và sản phẩm của nó như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh? Có những thay đổi về tính năng của sản phẩm, kiểu dáng, bao bì, dịch vụ, cách phân phối và các hình thức khuyến mãi,v.v... được đảm bảo không? Nói chung phải mất công sức nhiều hơn để hiểu rõ vấn đề chứ không phải để cố gắng giải quyết nó bằng cách đẩy mạnh bán hàng thuần túy.

Phòng marketing hiện đại

Mặc dù các phó chủ tịch tiêu thụ và marketing cần làm việc hài hòa với nhau, mối quan hệ của họ đôi khi bị căng thẳng và có những biểu hiện trục trặc. Phó chủ tịch tiêu thụ bực bội về những nỗ lực làm giảm bớt tầm quan trọng của lực lượng bán hàng trong marketing mix, còn phó chủ tịch marketing thì muốn có ngân sách lớn hơn cho những hoạt động không phải của lực lượng bán hàng. Phó chủ tịch tiêu thụ thiên về những điều trước mắt và say sưa với việc đạt cho được mức tiêu thụ hiện tại. Còn phó chủ tịch marketing thì thiên về lâu dài và say sưa với việc hoạch định đúng đắn chiến lược sản phẩm và marketing để đáp ứng được những nhu cầu lâu dài của khách hàng (xem khái niệm và công cụ marketing 26-1).

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 26-1

NHỮNG NGƯỜI LÀM MARKETING VÀ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG MÂU THUẪN SÂU SẮC VỀ CÁCH LÀM VIỆC

Những người làm marketing là một lớp người mới trong đội ngũ này. Không thể nhầm lẫn họ với những nhân viên bán hàng, mặc dù là trong số họ có nhiều người đã từng bán hàng. Song việc đề bạt một nhân viên bán hàng lên cương vị marketing không nhất thiết là biến họ thành một người làm marketing. Trong thực tế có một sự khác biệt rất lớn trong cách định hướng của hai nghề nghiệp này.

Về mặt kỹ thuật, nhiệm vụ của người quản lý marketing là phát hiện những cơ hội và soạn thảo các chiến lược và kế hoạch marketing để hướng các sản phẩm và các chương trình đến những cơ hội đó. Các nhân viên bán hàng có trách nhiệm thực hiện những chương trình này.

Rắc rối phát sinh theo hai cách. Nếu người làm marketing không nắm được cách nhìn nhận của nhân viên bán hàng về cơ hội và kế hoạch, thì rất có khả năng là người đó sẽ không thuyết phục được họ thực hiện công việc. Nếu sau khi thực hiện, người làm marketing không lắng nghe và tìm hiểu nhân viên bán hàng về những điều kiện thực tế và những vấn đề của kế hoạch, thì người làm marketing có thể không điều chỉnh được kế hoạch để đạt hiệu quả tối ưu.

Về cơ bản những người làm marketing và nhân viên bán hàng có những cách nhìn khác nhau như sau:

Người làm marketing	Nhân viên bán hàng
Dựa vào nghiên cứu marketing	Dựa vào kinh nghiệm thực tế
Cố gắng phát hiện và hiểu được các khúc thị trường	Cố gắng để hiểu được từng người mua
Dành thời gian cho việc lập kế hoạch	Dành thời gian cho việc bán hàng trực diện
Suy nghĩ về lâu dài	Suy nghĩ về trước mắt
Phấn đấu tạo ra lợi nhuận và giành được thị phần	Phấn đấu để bán được hàng

Mỗi nhóm đều có một hình ảnh về nhóm kia. Những người làm marketing thường xem nhân viên bán hàng có những ưu điểm (hướng về con người, người cung cấp thông tin tốt, làm việc hết mình) và một số nhược điểm (chỉ nhìn thấy trước mắt, không có đầu óc chiến lược và không có đầu óc phân tích). Nhân viên bán hàng thì thường xem những người làm marketing có một số ưu điểm (có trình độ, luôn hướng vào dữ liệu) và một số nhược điểm (ít kinh nghiệm, không hiểu biết thực tế, không chấp nhận rủi ro, kém trực giác).

Còn quá nhiều công ty xem nhẹ những sự khác biệt này và đưa một người quản lý tiêu thụ giỏi vào vị trí quản lý tối cao về marketing. Nhưng nhiều người quản lý tiêu thụ lại nôn nóng với việc nghiên cứu marketing và lập kế hoạch, chỉ ưa thích đón tiếp khách hàng. Một công ty như vậy đã tự lừa dối mình khi nghĩ rằng đã có một người làm marketing phụ trách marketing.

Mục tiêu chính là làm thế nào để hai nhóm người này hiểu nhau và tôn trọng lẫn nhau. Trong một công ty có hai nhóm thiếu tôn trọng nhau chắc chắn kết quả không thể tốt được. Trong những công ty mà hai nhóm này đánh giá cao tài năng và sự đóng góp của nhau, kết quả sẽ có thể là vượt bậc.

Nếu có quá nhiều trục trặc giữa tiêu thụ và marketing, thì chủ tịch công ty có thể giao trở lại hoạt động marketing cho phó chủ tịch tiêu thụ, hay chỉ thị cho phó chủ tịch điều hành xử lý những mâu thuẫn phát sinh, hay giao cho phó chủ tịch marketing phụ trách tất cả mọi thứ, kể cả lực lượng bán hàng. Cách giải quyết cuối cùng này tạo cơ sở cho phòng marketing hiện đại, một phòng đặt dưới quyền lãnh đạo của phó chủ tịch điều hành marketing và tiêu thụ với những người quản lý riêng từng chức năng marketing, kể cả việc quản lý tiêu thụ (xem H.26.1d).

Công ty marketing hiện đại

Một công ty có phòng marketing hiện đại vẫn chưa phải là một công ty marketing hiện đại. Vấn đề còn tùy thuộc vào chỗ những người quản lý khác của công ty nhìn nhận chức năng marketing như thế nào. Nếu họ xem marketing chủ yếu là chức năng bán hàng thì họ có quan điểm sai lầm. Nếu họ cho rằng cần có phòng marketing để họ làm marketing, thì họ cũng không đúng. Tất cả các phòng phải làm việc vì khách hàng. Mọi người đều phải làm marketing. Marketing không chỉ là triết lý của riêng phòng marketing, mà là của toàn bộ công ty. Chỉ khi đó công ty mới thực sự trở thành công ty marketing hiện đại.

CÁC CÁCH TỔ CHỨC PHÒNG MARKETING

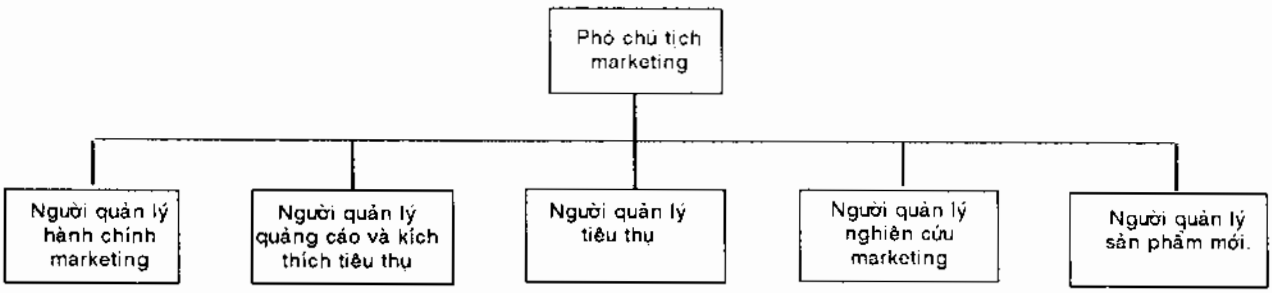
Phòng marketing hiện đại có nhiều hình thức tổ chức. Tất cả các cách tổ chức marketing đều phải dựa theo bốn chiều của hoạt động marketing: các chức năng, địa bàn, sản phẩm và thị trường khách hàng.

Tổ chức theo chức năng

Hình thức phổ biến nhất của cách tổ chức marketing gồm các chuyên gia về các chức năng

marketing trực thuộc một phó chủ tịch marketing, người phối hợp các hoạt động của họ. H.26.2 thể hiện năm chuyên gia. Các chuyên gia phụ khác có thể là một người quản lý dịch vụ phục vụ khách hàng, một người quản lý kế hoạch marketing và một người quản lý phân phối vật chất.

Ưu điểm chủ yếu của cách tổ chức marketing theo chức năng là đơn giản về mặt hành chính. Mặt khác, hình thức này sẽ mất đi tính hiệu quả khi sản phẩm và thị trường của công ty tăng lên. Thứ nhất là việc lập kế hoạch cho những sản phẩm và thị trường cụ thể không sát thực tế, bởi vì không có ai hoàn toàn chịu trách nhiệm về bất kỳ sản phẩm hay thị trường nào. Những sản phẩm không được bất kỳ một ai ưa thích sẽ bị bỏ qua. Thứ hai là mỗi nhóm chức năng đều tranh giành nhau để có được ngân sách lớn hơn và địa vị cao hơn so với các chức năng khác. Phó chủ tịch marketing luôn luôn phải cân nhắc những ý kiến của các chuyên gia chức năng cạnh tranh nhau và đứng trước một vấn đề phối hợp rất khó khăn.



H.26.2. Tổ chức theo chức năng

Tổ chức theo nguyên tắc địa lý

Một công ty bán hàng trên thị trường toàn quốc thường tổ chức lực lượng bán hàng (và đôi khi cả những chức năng khác) theo nguyên tắc địa lý. Người quản lý tiêu thụ toàn quốc có thể giám sát bốn người quản lý tiêu thụ khu vực. Mỗi người quản lý tiêu thụ khu vực sẽ giám sát sáu người quản lý tiêu thụ vùng, mỗi người ở cấp này lại giám sát tám người quản lý tiêu thụ quận huyện. Mỗi người quản lý tiêu thụ quận huyện giám sát mười nhân viên bán hàng. Phạm vi kiểm tra tăng dần khi ta đi từ cấp người quản lý tiêu thụ toàn quốc xuống cấp người quản lý tiêu thụ quận huyện. Phạm vi kiểm tra hẹp hơn cho phép người quản lý dành nhiều thời gian hơn cho những người thuộc quyền và như vậy mới hợp lý vì nhiệm vụ tiêu thụ phức tạp, các nhân viên bán hàng được hưởng thù lao cao và ảnh hưởng của họ đến lợi nhuận rất lớn.

Hiện nay một số công ty đang bổ sung thêm các chuyên gia thị trường địa bàn (những người quản lý marketing khu vực hay địa phương) để hỗ trợ cho những nỗ lực tiêu thụ khối lượng lớn, những thị trường đặc biệt. Ví dụ chuyên gia thị trường địa phương ở Los Angeles sẽ hiểu biết khách hàng ở đây và tổ chức hoạt động thương mại hết sức chi tiết, đồng thời giúp những người quản lý marketing ở đại bản doanh điều chỉnh marketing mix của họ đối với Los Angeles để tranh thủ được tối đa các cơ hội. Chuyên gia thị trường địa phương chuẩn bị các kế hoạch hàng năm và dài hạn để bán tất cả những sản phẩm của công ty ở Los Angeles và đóng vai trò mối liên lạc giữa đội ngũ marketing của đại bản doanh và lực lượng bán hàng địa phương (xem thêm môi trường và xu hướng marketing 26-1).

Tổ chức quản lý sản phẩm và nhãn hiệu

Những công ty sản xuất nhiều chủng loại sản phẩm và nhãn hiệu thường hay thành lập một tổ chức quản lý sản phẩm (hay nhãn hiệu). Tổ chức quản lý sản phẩm không thay thế tổ chức quản lý theo chức năng, nhưng đóng vai trò một cấp quản lý khác nữa. Tổ chức quản lý sản phẩm do một người quản lý sản phẩm phụ trách. Người này sẽ giám sát những người quản lý chủng loại sản phẩm. Người quản lý chủng loại sản phẩm giám sát những người quản lý sản phẩm và

nhãn hiệu cụ thể.

Tổ chức quản lý sản phẩm chỉ có ý nghĩa khi các sản phẩm hoàn toàn khác nhau, hay số sản phẩm vượt quá khả năng quản lý của một tổ chức marketing theo chức năng.

Hệ thống quản lý sản phẩm xuất hiện đầu tiên ở công ty Procter & Gamble vào năm 1927. Một loại xà bông mới của công ty, Camay, sản xuất không tốt, và một trong những cán bộ điều hành trẻ, Neil H.McElroy (sau này là chủ tịch của P & G) đã được phân công tập trung hoàn toàn vào việc phát triển và khuếch trương sản phẩm này. Ông đã thành công và sau đó ít lâu công ty đã bổ sung thêm những người quản lý sản phẩm khác.

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 26-1

PHÂN VÙNG - MỘT MỐT NHẤT THỜI ĐÃ QUA HAY MỘT KỶ NGUYÊN MỚI CỦA MARKETING

Trong gần hết cả thế kỷ này những công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng lớn đều đã cố bám lấy hai nguyên tắc của marketing đại trà là tiêu chuẩn hóa sản phẩm và thống nhất nhãn hiệu toàn quốc. Họ đã tung ra thị trường cùng một số những sản phẩm giống nhau theo một cách gần giống nhau trên khắp cả nước. Nhưng gần đây Campbell Soup, Procter & Gamble, General Foods, H.J.Heinz, Kraft và nhiều công ty khác đã thử một phương thức mới - phân vùng. Thay vì tiến hành marketing theo một cách giống nhau trong cả nước đối với tất cả các khách hàng, họ thay đổi các sản phẩm của mình, việc quảng cáo, kích thích tiêu thụ và những nỗ lực bán hàng trực tiếp cho phù hợp với những nhu cầu và thị hiếu của từng vùng, thành phố và thậm chí từng làng xã cụ thể. Có một số công ty toàn quốc đã xây dựng những chương trình bán hàng vĩ mô cho các khách hàng của hệ thống vùng khác nhau và các đơn vị trong một hệ thống.

Có một số nhân tố đã thúc đẩy việc phân vùng. Thứ nhất là thị trường đại chúng Mỹ đối với hầu hết các sản phẩm dần dần đã được chia thành rất nhiều những thị trường vi mô: trẻ sơ sinh, công dân thượng đẳng, những người nói tiếng Tây Ban Nha, người da đen, những bà mẹ độc thân, và còn nhiều thị trường khác nữa. Ngày nay những người làm marketing thấy rất khó có thể tạo ra được một sản phẩm hay một chương trình hấp dẫn được tất cả những nhóm đa dạng này. Thứ hai là các công nghệ thông tin và nghiên cứu marketing đã được cải tiến cũng đã thúc đẩy việc phân vùng. Ví dụ, những số liệu thu từ những thiết bị quét ở các cửa hàng bán lẻ cho phép thường xuyên theo dõi tình hình tiêu thụ sản phẩm ở từng cửa hàng, giúp các công ty phát hiện ra những vấn đề và cơ hội ở địa phương có thể đòi hỏi có những biện pháp marketing riêng biệt. Nhân tố quan trọng thứ ba là quyền lực của người bán lẻ ngày càng tăng. Các thiết bị quét cung cấp cho người bán lẻ cả núi thông tin thị trường và điều này đã tạo cho họ quyền lực mạnh hơn đối với các nhà sản xuất. Hơn nữa, trong những năm gần đây sự cạnh tranh để giành lấy những không gian trưng bày hàng quý hiếm nằm trong tay những người bán lẻ đã trở nên hết sức quyết liệt. Hiện nay một siêu thị trung bình bày bán hơn 300.000 mặt hàng và mỗi ngày lại có thêm mười sản phẩm mới. Những người bán lẻ thường có thái độ thờ ơ đối với những chiến dịch marketing toàn quốc nhằm vào đông đảo người tiêu dùng. Họ rất ưa chuộng những chương trình địa phương gắn bó với những nỗ lực khuyến mãi riêng của họ và nhằm vào những người tiêu dùng ở ngay thành phố và phường xã của họ. Vì thế để làm vừa lòng những người bán lẻ và giành được không gian trưng bày các sản phẩm của mình, các nhà sản xuất phải dành một ngân sách marketing lớn hơn cho các biện pháp khuyến mãi địa phương và từng cửa hàng.

Campbell Soup, công ty đi tiên phong trong việc phân vùng, đã nhảy vọt bằng cả hai chân. Để tạo đà, Campbell đã tạo ra được nhiều nhãn hiệu thành công cho từng vùng. Công ty đã bán

đậu Ranchero có gia vị ở miền Tây Nam, súp Creole ở miền Nam, và súp đậu đỏ ở khu vực của những người nói tiếng Tây Ban Nha. Vì người miền Tây Bắc rất thích món rau ngâm dấm thật chua, công ty đã sản xuất món rau ngâm dấm Zesty cho họ. Những nhãn hiệu phù hợp với thị hiếu khu vực đã làm tăng đáng kể mức tiêu thụ hàng năm của Campbell. Song điều quan trọng hơn là Campbell đã tổ chức lại toàn bộ hoạt động marketing cho phù hợp với chiến lược vùng của mình. Công ty đã chia thị trường của mình thành 22 vùng, mỗi vùng có một trách nhiệm mới là xây dựng những chương trình marketing địa phương của mình và mỗi vùng có một ngân sách quảng cáo và khuyến mãi riêng. Công ty đã phân bổ từ 15% đến 20% tổng ngân sách marketing của mình cho việc hỗ trợ marketing địa phương, và cuối cùng phần phân bổ này đã tăng lên đến 50%.

Trong phạm vi mỗi vùng, bây giờ những người quản lý tiêu thụ và nhân viên bán hàng của Campbell có quyền sáng tạo các biện pháp quảng cáo và khuyến mãi phù hợp với các nhu cầu và tình hình thị trường địa phương. Họ sử dụng những cách mời chào của địa phương và lựa chọn những phương tiện quảng cáo có tác dụng tốt nhất trong vùng của mình, từ báo chí và truyền thanh đến xe mua hàng và bản tin của nhà thờ. Họ hợp tác chặt chẽ với những người bán lẻ địa phương trong việc trưng bày hàng, phân phát phiếu mua hàng, bán giá đặc biệt và những sự kiện khuyến mãi địa phương. Ví dụ, một người quản lý tiêu thụ mới đây đã chào bán Pork Beans của Campbell với giá cách đây 50 năm (5 cent) để giúp một người bán lẻ ở địa phương kỷ niệm lần thứ năm mươi ngày lễ của cửa hàng đó. Những nỗ lực xã hội hóa như vậy đã tranh thủ được sự ủng hộ của người bán lẻ và tăng mức tiêu thụ của người tiêu dùng.

Việc phân vùng có thể kèm theo việc thành lập chi nhánh. Việc thành lập chi nhánh có nghĩa là trao quyền cho các văn phòng cửa hàng ở các địa phương của công ty được hoạt động như một cửa hàng đặc quyền. Thay vì đại bản doanh điều tiết chặt chẽ các hoạt động của các chi nhánh của mình, công ty tăng quyền hạn quản lý cho ban lãnh đạo địa phương để tự tiến hành kinh doanh. IBM vừa mới thông báo cho người quản lý chi nhánh của mình tự quyết định lấy công việc kinh doanh của mình. Như vậy là các chi nhánh giống như các trung tâm sinh lời và những người quản lý địa phương được quyền tự do và khuyến khích nhiều hơn để có chiến lược riêng của mình.

Mặc dù việc phân vùng đem lại nhiều hứa hẹn, nó cũng đòi hỏi phải có những quyết định táo bạo. Cần bao nhiêu người quản lý vùng? Họ có thuộc quyền quản lý của hệ thống quản lý marketing toàn quốc hay địa phương không? Họ phải qua những nội dung huấn luyện như thế nào? Họ cần có quyền hạn thông qua những quyết định trong vùng đến mức độ nào? Ngân sách để hỗ trợ cho cấp quản lý mới này lấy từ đâu? Hệ thống quản lý marketing vùng có giảm nhẹ được những nỗ lực của đại bản doanh để đảm bảo marketing liên tục, nhất quán và hiệu quả không? Nó có đảm bảo dư sức để trang trải những chi phí tăng lên của sản xuất và marketing hay không?

Việc phân vùng vẫn còn đang ở thời kỳ trứng nước. Có một số người làm marketing xem đó như là một mốt nhất thời. Họ nghĩ các công ty sẽ mau chóng phát hiện ra rằng mức tiêu thụ tăng thêm không đủ để trang trải những chi phí tăng thêm. Nhưng cũng có những người cho rằng việc phân vùng sẽ tạo nên một cuộc cách mạng trong cách bán các sản phẩm tiêu dùng. Họ phát biểu, đã qua rồi những ngày mà công ty có thể bán đại trà có hiệu quả một loại sản phẩm bằng một chiến dịch quảng cáo trên khắp cả nước. Đối với những người làm marketing này việc phân vùng báo hiệu sự mở đầu của một kỷ nguyên mới của marketing.

Từ đó nhiều công ty đã thành lập các tổ chức quản lý sản phẩm. Ví dụ, General Foods đã sử dụng tổ chức quản lý sản phẩm trong Post Division của mình. Có những người quản lý chủng loại sản phẩm phụ trách riêng ngũ cốc, thức ăn cho chim thú, và nước giải khát. Trong nhóm các sản phẩm ngũ cốc có những người quản lý sản phẩm chuyên phụ trách ngũ cốc dinh dưỡng, ngũ cốc

tẩm dưỡng cho trẻ em, ngũ cốc cho gia đình, và ngũ cốc các loại khác. Còn người quản lý sản phẩm ngũ cốc dinh dưỡng thì giám sát những người quản lý nhãn hiệu.

Vai trò của người quản lý sản phẩm là xây dựng các kế hoạch sản phẩm, giám sát việc thực hiện các kế hoạch đó, theo dõi các kết quả và thi hành những biện pháp chấn chỉnh. Trách nhiệm này được chia thành sáu nhiệm vụ:

+ Hoạch định chiến lược lâu dài và cạnh tranh cho sản phẩm
+ Chuẩn bị kế hoạch marketing hàng năm và dự báo mức tiêu thụ
+ Làm việc với các công ty quảng cáo và bán hàng để soạn thảo bài viết, chương trình và chiến dịch quảng cáo.
+ Kích thích lực lượng bán hàng và những người phân phối hỗ trợ sản phẩm
+ Thường xuyên thu thập thông tin tình báo về kết quả của sản phẩm, thái độ của khách hàng và đại lý, cùng những vấn đề mới cũng như các cơ hội.
+ Chủ động cải tiến sản phẩm để đáp ứng những nhu cầu luôn thay đổi của thị trường.

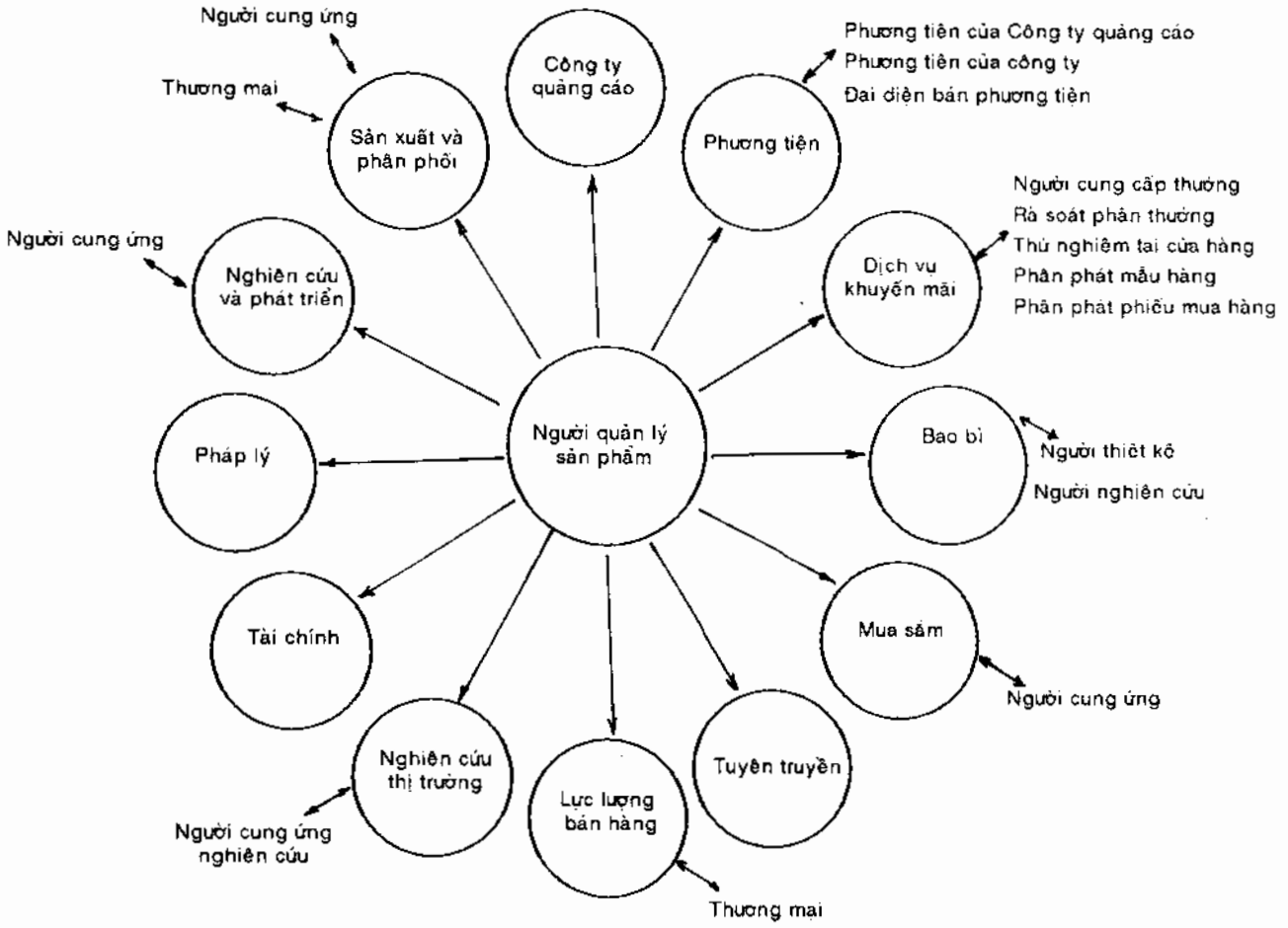
Những chức năng cơ bản này là chung cho cả những người quản lý sản phẩm tiêu dùng lẫn những người quản lý sản phẩm tư liệu sản xuất. Tuy vậy cũng vẫn có những sự khác biệt về công việc và những vấn đề trọng tâm của họ. Những người quản lý sản phẩm tiêu dùng thường quản lý ít sản phẩm hơn so với những người quản lý sản phẩm tư liệu sản xuất. Họ dành nhiều thời gian hơn cho quảng cáo và kích thích tiêu thụ. Họ dành nhiều thời gian hơn để làm việc với những người khác trong công ty và các hãng quảng cáo khác nhau và ít thời gian cho khách hàng. Họ thường ít tuổi hơn và có trình độ học vấn cao hơn. Ngược lại, những người quản lý sản phẩm tư liệu sản xuất nghĩ nhiều hơn về các khía cạnh kỹ thuật của sản phẩm của mình và những cách cải tiến thiết kế. Họ dành nhiều thời gian hơn cho phòng thí nghiệm và các nhân viên kỹ thuật. Họ hợp tác chặt chẽ hơn với lực lượng bán hàng và những người mua chủ chốt. Họ ít chú ý hơn đến quảng cáo, kích thích tiêu thụ và định giá khuyến mãi. Họ coi nặng những yếu tố lý trí hơn những yếu tố tình cảm.

Tổ chức quản lý sản phẩm có một số ưu điểm. Thứ nhất là người quản lý sản phẩm có thể tập trung vào việc xây dựng một marketing mix có hiệu quả chi phí cho sản phẩm đó. Thứ hai là người quản lý sản phẩm có thể phản ứng mau lẹ hơn đối với những vấn đề trên thị trường so với một ban chuyên gia chức năng. Thứ ba là những nhãn hiệu nhỏ hơn ít bị xem nhẹ hơn, bởi vì chúng có một người bảo vệ sản phẩm. Thứ tư là việc quản lý sản phẩm là một cơ sở huấn luyện tuyệt vời cho những cán bộ điều hành trẻ, vì nó buộc họ phải tham dự vào hầu như tất cả mọi lĩnh vực hoạt động của công ty (xem H.26.3).

Thế nhưng cũng phải trả giá cho những ưu điểm này. Thứ nhất là việc quản lý sản phẩm sẽ gây ra một số mâu thuẫn và trở ngại. Thông thường những người quản lý sản phẩm không được trao đủ quyền hạn để hực hiện trách nhiệm của mình một cách có hiệu quả. Họ phải dựa vào việc thuyết phục để có được sự hợp tác của các phòng quảng cáo, tiêu thụ, sản xuất và các phòng khác. Họ phải gánh vác quá nhiều công việc giấy tờ "nội bộ". Họ thường phải đôn đốc những người khác để họ làm việc một việc nào đó.

Thứ hai là những người quản lý sản phẩm trở thành những chuyên gia về sản phẩm của mình, nhưng lại hiếm khi trở thành chuyên gia về bất kỳ chức năng nào khác. Họ do dự giữa việc tự cho mình là chuyên gia và lại sợ bị coi là chuyên gia thực sự. Thật là một điều đáng tiếc khi sản phẩm đó lại phụ thuộc vào một nghiệp vụ chuyên môn đặc biệt, như quảng cáo chẳng hạn.

Thứ ba là hệ thống quản lý sản phẩm thường tốn kém hơn là dự kiến. Lúc đầu mỗi người được giao phụ trách một sản phẩm chủ yếu. Ít lâu sau những người quản lý sản phẩm lại được



H.26.3. Những quan hệ qua lại của người quản lý sản phẩm

giao quản lý cả những sản phẩm phụ. Mọi người quản lý sản phẩm thường bị quá tải và xin tăng cường và có được một người quản lý nhãn hiệu cộng tác. Sau một thời gian cả hai người đều bị quá tải, và họ lại thuyết phục ban lãnh đạo cho họ thêm một trợ lý quản lý nhãn hiệu. Cùng với việc tăng cường thêm những người này chi phí tiền lương cứ tăng dần lên. Trong khi đó công ty tiếp tục tăng thêm các chuyên gia chức năng về soạn thảo bài quảng cáo, bao bì, phương tiện truyền thông, kích thích tiêu thụ, điều tra thị trường, phân tích thống kê,v.v... công ty bị kẹt với một cơ cấu quản lý sản phẩm tốn kém vì quá nhiều người và các chuyên gia chức năng.

Thứ tư là những người quản lý nhãn hiệu thường chỉ quản lý nhãn hiệu của mình trong một thời gian ngắn. Những người quản lý sản phẩm sau vài năm chuyển sang nhãn hiệu hay sản phẩm khác, hoặc là chuyển sang công ty khác, hoặc hoàn toàn rời khỏi công tác quản lý sản phẩm. Thời gian quản lý nhãn hiệu ngắn ngủi của họ dẫn đến việc lập kế hoạch marketing ngắn hạn và phá vỡ quá trình xây dựng sức mạnh lâu dài của nhãn hiệu.

Pearson và Wilson đã đưa ra năm bước để làm cho hệ thống quản lý sản phẩm hoạt động tốt hơn:[1]

+ Vạch rõ giới hạn vai trò và trách nhiệm của người quản lý sản phẩm đối với sản phẩm đó. Về cơ bản họ là những người đề xuất ý kiến, chứ không phải người quyết định.
+ Xây dựng một quá trình: chiến lược - phát triển và xem xét lại chiến lược để đảm bảo hoạt động của người quản lý sản phẩm theo một khuôn khổ thống nhất. Có quá nhiều công ty đã cho phép những người quản lý sản phẩm từ bỏ những kế hoạch marketing nông cạn, đưa ra rất nhiều những số liệu thống kê, nhưng ít mang tính hợp lý chiến lược.

+ Tính đến những lĩnh vực có khả năng phát sinh mâu thuẫn giữa những người quản lý sản phẩm và các chuyên gia chức năng khi bảo vệ vai trò tương ứng của mình. Xác định rõ những quyết định nào phải do người quản lý sản phẩm thông qua, những quyết định nào do chuyên gia thông qua, và những quyết định nào thì do cả hai người cùng thông qua quyết định.

+ Xây dựng một quy trình chính thức buộc phải đưa lên cấp trên tất cả những trường hợp mâu thuẫn quyền lợi giữa ngạch quản lý sản phẩm và ngạch quản lý chức năng. Cả hai bên đều phải báo cáo bằng văn bản những vấn đề phát sinh và trình lên ban lãnh đạo chung để giải quyết.

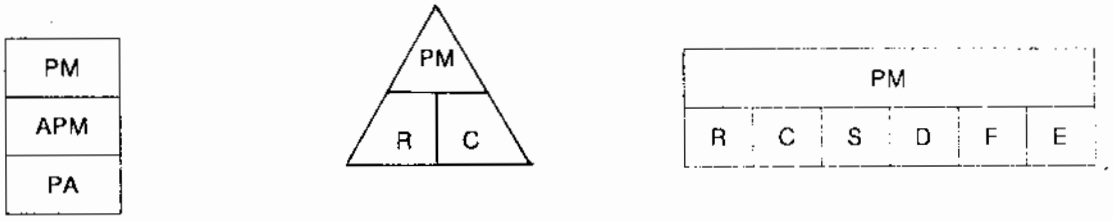
+ Thiết lập một hệ thống để lượng định kết quả nhất quán với trách nhiệm của người quản lý sản phẩm. Nếu những người quản lý sản phẩm phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận, thì họ cần được trao nhiều quyền kiểm soát hơn đối với những yếu tố có ảnh hưởng đến khả năng sinh lời.

Phương án thứ hai là chuyển từ phương thức người quản lý sản phẩm sang phương thức tổ sản phẩm. Trong thực tế có ba kiểu cơ cấu tổ sản phẩm trong hệ thống quản lý sản phẩm (xem H.26.4).

+ *Tổ sản phẩm dọc:* Tổ này gồm một người quản lý sản phẩm, một người cộng tác quản lý sản phẩm và một trợ lý sản phẩm (H.26.4a). Người quản lý sản phẩm là người lãnh đạo và chủ yếu quan hệ với những người quản lý khác để tranh thủ sự hợp tác của họ. Người cộng tác quản lý sản phẩm phụ giúp những nhiệm vụ này và cũng làm một số công việc giấy tờ. Trợ lý sản phẩm làm hầu hết các công việc giấy tờ và những việc phân tích thông thường.

+ *Tổ sản phẩm tam giác*: Tổ này gồm một người quản lý sản phẩm và hai trợ lý sản phẩm chuyên ngành, một người đảm nhiệm nghiên cứu marketing (chẳng hạn) và một người đảm nhiệm truyền thông marketing (H.26.4b). Các tổ chức này đã được áp dụng ở công ty đường sắt trung ương Illinois, trong đó các tổ ba người quản lý những hàng hóa khác nhau. Công ty Hallmark cũng sử dụng một "tổ marketing" gồm một người quản lý thị trường (lãnh đạo), một người quản lý marketing và một người quản lý phân phối.

+ *Tổ sản phẩm ngang:* Tổ này gồm một người quản lý sản phẩm và một số chuyên gia về các chức năng marketing và những ngành khác (H.26.4c). Công ty 3M đã chia chi nhánh đường dây thương mại của mình thành chín tổ kế hoạch kinh doanh, mỗi tổ gồm một tổ trưởng và các đại diện của những ngành chức năng bán hàng, marketing, thí nghiệm, kỹ



(a) Tổ sản phẩm dọc (b) Tổ sản phẩm tam giác (c) Tổ sản phẩm ngang

PM = Người quản lý sản phẩm; APM = Người quản lý sản phẩm cộng tác;
AP = Trợ lý sản phẩm; R = Người nghiên cứu thị trường;
C = Chuyên gia truyền thông; S = Người quản lý tiêu thụ;
D = Chuyên gia phân phối; F = Chuyên gia tài chính; E = Kỹ sư.

H.26.4. Ba kiểu tổ sản phẩm

thuật, kế toán và nghiên cứu marketing. Thay vì một người quản lý sản phẩm chịu trách nhiệm hoàn toàn về việc lập kế hoạch sản phẩm, trách nhiệm này được chia cho các đại diện của những phòng chủ chốt trong công ty. Sự đóng góp đầu vào của họ rất quan trọng trong quá trình lập kế hoạch marketing và ngoài ra mỗi thành viên của tổ còn có thể chuyển ảnh hưởng mà mình đảm nhiệm đến phòng chức năng của mình. Bước cuối cùng tiếp sau tổ sản phẩm ngang là thành lập bộ phận sản phẩm xoay quanh sản phẩm đó.

Phương án thứ ba là bỏ những chức danh người quản lý sản phẩm đối với những sản phẩm thứ yếu và giao một hay hai sản phẩm cho mỗi người quản lý sản phẩm còn lại. Điều này đặc biệt có điều kiện để thực hiện khi hai hay nhiều sản phẩm đều phục vụ một số nhu cầu tương tự như nhau. Chẳng hạn như một công ty mỹ phẩm không cần những người quản lý sản phẩm riêng rẽ, bởi vì các mỹ phẩm đều phục vụ một nhu cầu chủ yếu là sắc đẹp, trong khi đó một công ty sản xuất các mặt hàng vệ sinh lại cần có những người quản lý riêng biệt phụ trách thuốc đau đầu, kem đánh răng, xà bông, và dầu gội đầu, bởi vì những sản phẩm này có công dụng và sức hấp dẫn khác nhau. (Về những thay đổi mới đây trong cách quản lý sản phẩm/nhãn hiệu, hãy xem môi trường và xu hướng marketing 26-2).

MÔI TRƯỜNG VÀ XU HƯỚNG MARKETING 26-2

TƯƠNG LAI CỦA VIỆC QUẢN LÝ NHÃN HIỆU SẼ NHƯ THẾ NÀO?

Việc quản lý nhãn hiệu đã trở thành một thông lệ khá ổn định trong các công ty hàng tiêu dùng đóng gói. Tuy vậy môi trường trong đó nó đã sinh ra và phát triển ngày nay đã thay đổi rất nhiều, và những người quan sát đang tự hỏi trong môi trường mới đó nó có còn là hệ thống quản lý nhãn hiệu tốt nhất không.

Những người quản lý nhãn hiệu ngày nay đang gặp nhiều chuyện rắc rối: họ phải chịu một sức ép rất lớn đòi hỏi phải tạo ra lợi nhuận lớn hơn trong khi lại bị hạn chế hơn quyền tự do để đạt được yêu cầu đó. Các công ty đang băn khoăn không biết là mình có cần tất cả người quản lý nhóm nhãn hiệu, người quản lý nhãn hiệu, người cộng tác quản lý nhãn hiệu và trợ lý quản lý nhãn hiệu không. Các công ty đang đứng trước ba lực lượng mới của môi trường thách thức khái niệm người quản lý nhãn hiệu:

1. *Thế mạnh thương lượng của các kênh phân phối này càng lớn và tầm quan trọng của việc kích thích tiêu thụ ngày càng lớn:* Những người phân phối hàng tiêu dùng đóng gói chủ yếu, các hệ thống siêu thị và những người bán hàng tổng hợp, đang ngày càng mạnh lên và đòi hỏi những điều kiện có lợi hơn từ phía các công ty sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói để đổi lấy không gian trưng bày hàng ngày càng khan hiếm. Những người phân phối này chủ yếu quan tâm đến việc đảm bảo lối đi lại trong cửa hàng thông thoáng hơn và họ đang gây sức ép đối với các nhà sản xuất để đạt được những thỏa thuận mua bán có lợi hơn. Gay go nhất là khi lực lượng bán hàng của các nhà sản xuất tuyên bố với những người quản lý nhãn hiệu rằng họ không thể giành được hay giữ được không gian trưng bày hàng nếu không đảm bảo những điều kiện thỏa thuận mua bán có lợi hơn. Kết quả là những người quản lý nhãn hiệu đổ nhiều tiền hơn vào kích thích tiêu thụ và thiếu kinh phí để xây dựng những cửa hàng đặc quyền kinh doanh nhãn hiệu của mình.

   Hơn nữa, những người bán lẻ khổng lồ đang đòi hỏi mọi nhà sản xuất phải đảm bảo những thỏa thuận khuyến mãi nhiều nhãn hiệu và nhiều chủng loại có lợi hơn. Họ muốn có những hợp đồng nhiều nhãn hiệu theo ý khách để họ có khả năng cạnh tranh tốt hơn.

Những hợp đồng này cần được soạn thảo ở các cấp quản lý cao hơn là cấp nhãn hiệu. Thế nhưng những người quản lý nhãn hiệu lại phải có nhiệm vụ hỗ trợ những hợp đồng đó, đôi khi phải trích ra một tỷ lệ phần trăm nào đó trong ngân sách của mình. Những người quản lý nhãn hiệu chỉ còn kiểm soát được ít hơn kinh phí kích thích tiêu thụ của mình.

Khi kích thích tiêu thụ ngày càng trở nên quan trọng hơn, các nhà sản xuất đều nhận ra rằng họ chưa được tổ chức để có thể quản lý nó một cách có hiệu quả. Lúc đầu việc kích thích tiêu thụ được giao cho cá nhân từng người quản lý nhãn hiệu. Về sau có một số công ty đã cử ra một chuyên gia kích thích tiêu thụ để giúp những người quản lý nhãn hiệu lựa chọn phương án thưởng và phát hành phiếu mua hàng cho tốt để kích thích tiêu thụ đối với người tiêu dùng. Trong khi đó lực lượng bán hàng của công ty vẫn gây sức ép để có nhiều kinh phí xúc tiến mậu dịch hơn. Vấn đề là: cần chi bao nhiêu cho kích thích tiêu thụ trong tổng ngân sách và cần phân chia số tiền đó như thế nào cho xúc tiến mậu dịch và kích thích người tiêu dùng? Đáng tiếc là các quyết định được thông qua theo quan điểm chính trị chứ không phải theo quan điểm hợp lý.

2. *Hiệu quả chi phí của quảng cáo đại trà ngày càng suy giảm: Những người quản lý nhãn hiệu phát hiện ra rằng họ có ít kinh phí hơn để chi cho quảng cáo, một công cụ mà họ nắm chắc nhất.* Ngoài ra quảng cáo đại trà, nhất là trên truyền hình mạng, ngày càng kém hiệu quả chi phí hơn. Ngày càng có ít người xem truyền hình mạng, và nhiều người không đi mua sắm những sản phẩm được quảng cáo. Có thể chi tiền cho hiệu quả hơn bằng cách nghiên cứu mức độ quan tâm đến chủng loại và nhãn hiệu của từng thị trường. Thế nhưng những người quản lý nhãn hiệu lại không biết rõ về từng thị trường. Các công ty ngày càng hay sử dụng các chuyên gia marketing địa bàn để xây dựng các kế hoạch marketing địa bàn.

3. *Mức độ trung thành với nhãn hiệu của khách hàng giảm sút:* Người tiêu dùng đã tiếp xúc quá nhiều với chuyện giao dịch mua bán nên ngày càng nhiều người thiên về điều kiện thỏa thuận chứ không phải thiên về nhãn hiệu nữa. Số những nhãn hiệu được người tiêu dùng chấp nhận ngày càng nhiều. Khi ngày càng nhiều người tiêu dùng thay đổi nhãn hiệu của mình hàng tuần tùy theo điều kiện thỏa thuận khi giao dịch, thì thị phần của nhãn hiệu cũng hay thay đổi hơn. Thị phần hàng tuần hay hàng tháng của nhãn hiệu ít có ý nghĩa hơn và trở nên kém ích lợi hơn khi quyết định phân bổ bao nhiêu kinh phí cho từng nhãn hiệu. Các cấp quản lý cao hơn phải quyết định phân bổ bao nhiêu kinh phí cho từng nhãn hiệu.

Những sự phát triển này đã buộc các công ty hàng tiêu dùng đóng gói phải suy nghĩ lại cách phát triển và quản lý nhãn hiệu của mình. Có hai giải pháp cạnh tranh nhau là:

1. *Thay đổi trọng tâm công tác của người quản lý nhãn hiệu:* Một hướng suy nghĩ là người quản lý nhãn hiệu cần dành ít thời gian hơn cho việc xây dựng các kế hoạch khuyến mãi và để tâm nhiều hơn đến việc cải tiến sản phẩm và sản xuất. Thông thường người quản lý nhãn hiệu có ít thời gian để nghĩ đến việc tạo ra những sản phẩm che sườn và mở rộng nhãn hiệu, và điều này đã buộc công ty phải cử ra những chuyên gia về sản phẩm mới để làm việc này trong các nhóm nhãn hiệu hay chủng loại. Và người quản lý nhãn hiệu vẫn không để tâm nhiều đến việc tìm hiểu sản xuất và các bước hậu cần và làm thế nào cải thiện được chi phí. Vì thế có thể khẳng định rằng những người quản lý nhãn hiệu cần phải có trách nhiệm nhiều hơn đối với việc cải tiến sản phẩm và những vấn đề hiệu quả sản xuất/phân phối.

2. *Đưa vào hệ thống quản lý chủng loại:* Một hướng suy nghĩ khác nữa là công ty cần tập trung mạnh hơn nữa vào chủng loại trong quản lý nhãn hiệu của mình. P & G thấy có

sự cạnh tranh quá nhiều giữa các nhãn hiệu trong cùng một chủng loại: Các nhãn hiệu dầu Puritan và Crisco đều đấu tranh để tăng ngân sách của mình, mặc dù một nhãn hiệu xứng đáng tăng hơn nhãn hiệu kia; nhãn hiệu Cheer bắt đầu bắt chước quảng cáo của nhãn hiệu Tide, do đó làm lu mờ vị trí của Tide. P & G đã giải quyết: Bây giờ những người quản lý nhãn hiệu chịu trách nhiệm trước cấp quản lý mới là những người quản lý chủng loại, những người sẽ giải quyết các mâu thuẫn, bảo vệ các vị trí, phân bổ ngân sách và phát triển những nhãn hiệu mới cho chủng loại của mình. Việc quản lý chủng loại cũng đáp ứng được một phần tình hình thực tế là các siêu thị dang cải tổ theo người mua chủng loại, chứ không phải theo người mua của công ty.

Nabisco đi theo con đường khác. Thay vì có những người quản lý một số nhãn hiệu cookie, công ty có ba tổ quản lý chủng loại cookie: cookie cho người lớn, giàu có, cookie cho trẻ em và cookie bổ dưỡng. Mỗi tổ chủng loại quản lý một số nhãn hiệu cùng với các chuyên gia quản lý quảng cáo, kích thích tiêu thụ, bao bì, mở rộng chủng loại và phát triển kinh doanh. Kết quả thực tế là đã giảm được số người quản lý trung gian, nhờ vậy tổ chức gọn nhẹ hơn.

Khi giảm số người quản lý nhãn hiệu thì những đối tác của họ trong các công ty quảng cáo, cụ thể là những người theo dõi khách hàng, cũng có thể giảm bớt. Nhiều công ty hàng tiêu dùng đóng gói đang gây sức ép để các công ty quảng cáo giảm bớt chi phí, đặc biệt là xem xét vấn đề hiệu quả quảng cáo đại trà đã bị giảm sút. Những công ty này thường chuẩn bị những kế hoạch marketing nhãn hiệu của mình và chỉ yêu cầu công ty quảng cáo của mình đảm bảo kế hoạch sáng tác và kế hoạch phương tiện truyền thông tốt. Họ tự hỏi tại sao mình lại phải làm việc thông qua những người theo dõi khách hàng và các trợ lý của những người đó. Có một số công ty đã tuyên bố với các công ty quảng cáo của mình là họ có ý định trả ít tiền hơn và nếu không đồng ý thì sẽ thay công ty quảng cáo, vì vậy buộc các công ty quảng cáo đó phải xem xét lại cách tổ chức của mình và vai trò của những cán bộ theo dõi khách hàng.

Việc thay đổi hệ thống quản lý nhãn hiệu không phải là dễ dàng. Những người liên quan với hệ thống quản lý nhãn hiệu sẽ chống lại việc thay đổi, vì những thay đổi đó sẽ phá vỡ hệ thống các cấp khuyến mãi bình thường trong tổ chức đó. Mọi công ty chỉ mới nghe đồn có ý định bỏ chế độ quản lý nhãn hiệu là đã mất một số người giỏi nhất trước khi kịp cải tổ và sẽ rất khó thay đổi.

Tuy vậy vẫn cần phải thay đổi. Thực tế việc quản lý nhãn hiệu là một hệ thống chỉ nhắm vào việc tiêu thụ chứ không phải là một hệ thống hướng về khách hàng. Những người quản lý nhãn hiệu tập trung vào việc đẩy mạnh tiêu thụ những nhãn hiệu của mình cho bất kỳ người nào đó. Ngay cả việc quản lý chủng loại sản phẩm cũng bị giới hạn ở chỗ chỉ là một hệ thống tập trung vào sản phẩm, cookie nếu không phải là Oreos. Công ty Colgate mới đây đã chuyển từ quản lý nhãn hiệu (kem đánh răng Colgate) sang quản lý chủng loại sản phẩm (kem đánh răng), rồi sang một giai đoạn mới, quản lý nhu cầu của khách hàng (vệ sinh răng miệng). Rút cuộc bước cuối cùng này đã làm cho tổ chức phải tập trung vào nhu cầu của khách hàng.

Tổ chức quản lý thị trường

Nhiều công ty bán sản phẩm của mình trên các thị trường khác nhau. Ví dụ, Canon bán máy fax của mình trên các thị trường người tiêu dùng, các doanh nghiệp và cơ quan nhà nước. Công ty U.S.Steel bán thép của mình cho các ngành đường sắt, xây dựng và ích lợi công cộng. Khi những người tiêu dùng thuộc về những nhóm người sử dụng khác nhau với những sở thích và thông lệ mua sắm khác nhau, thì nên có tổ chức quản lý thị trường. Người quản lý các thị trường giám sát một số người quản lý một thị trường (cũng còn gọi là người quản lý phát triển thị trường,

chuyên gia thị trường hay chuyên gia ngành nghề). Những người quản lý thị trường tổ chức các dịch vụ chức năng khi cần thiết. Dưới quyền những người quản lý những thị trường quan trọng còn có thể có những chuyên gia chức năng.

Những người quản lý thị trường là những cán bộ tham mưu, chứ không phải nhân viên thường, và có nhiệm vụ tương tự như nhiệm vụ của những người quản lý sản phẩm. Những người quản lý thị trường xây dựng các kế hoạch dài hạn và hàng năm cho thị trường của mình. Họ phải phân tích xem thị trường của mình đang hướng đến đâu và công ty cần chào bán trên thị trường đó những sản phẩm mới nào. Thành tích của họ thường được đánh giá theo mức đóng góp vào việc làm tăng thị phần chứ không phải vào khả năng sinh lời hiện tại trên thị trường. Hệ thống này cũng mang nhiều ưu điểm và nhược điểm giống như các hệ thống quản lý sản phẩm. Ưu điểm lớn nhất của nó là hoạt động marketing được tổ chức để đáp ứng những nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau, chứ không tập trung vào bản thân các chức năng marketing, các khu vực hay các sản phẩm.

Nhiều công ty đang cải tổ theo hệ thống thị trường. Hanan gọi những công ty đó là những tổ chức lấy thị trường làm trung tâm và khẳng định rằng "con đường duy nhất để đảm bảo chắc chắn định hướng theo thị trường là xây dựng một cơ cấu tổ chức của công ty sao cho những thị trường chủ yếu của nó trở thành những trung tâm còn các bộ phận của công ty thì được thiết lập xung quanh những trung tâm đó"[2]. Xerox đã chuyển từ cách bán hàng theo địa bàn sang bán hàng theo ngành. Công ty Mead đã tập trung các hoạt động marketing của mình xung quanh các thị trường xây dựng nhà ở và trang bị nội thất, giáo dục và nghỉ ngơi.

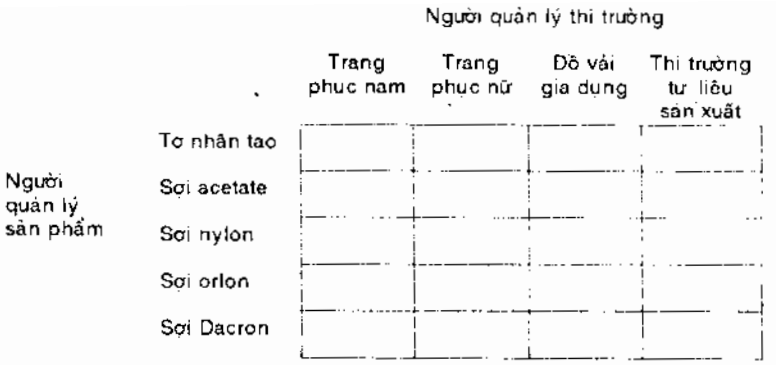
Một trong những thay đổi lớn nhất theo hướng lấy thị trường làm trung tâm đã diễn ra ở công ty Heinz.Heinz đã được tổ chức xoay quanh một hệ thống quản lý nhãn hiệu, với những người quản lý nhãn hiệu riêng biệt phụ trách súp, đồ gia vị, bánh ngọt,v.v.... Mỗi người quản lý nhãn hiệu chịu trách nhiệm cả về tiêu thụ lẻ và sỉ. Sau đó Heinz đã thành lập một tổ chức marketing riêng để bán sỉ, bởi vì việc bán sỉ phát triển nhanh hơn bán lẻ, thế nhưng những người quản lý nhãn hiệu lại không hiểu biết nhiều lắm. Một thời gian sau Heinz đã thành lập ba nhóm thị trường lớn: cửa hàng bán lẻ thực phẩm phụ, nhà hàng và các định chế. Mỗi nhóm gồm các chuyên gia thị trường. Ví dụ, nhóm các định chế gồm các chuyên gia thị trường trường phổ thông, trường đại học, bệnh viện và trại giam.

Công việc của người quản lý thị trường trại giam là viếng thăm những người quản lý bếp ăn của trại giam và tìm hiểu những nhu cầu thực phẩm của họ và ngân sách họ được sử dụng. Sau đó người quản lý đó đề xuất việc thay đổi công thức sốt cà chua, súp, tương hạt cải và các sản phẩm khác của Heinz để đảm bảo hiệu quả chi phí và sức cạnh tranh với những sản phẩm của những người cung ứng khác. Chẳng hạn như Heinz sẽ sử dụng cà chua phẩm cấp thấp hơn và đóng gói lớn hơn để giành được hợp đồng với các trại giam, nơi mà cơ hội phát triển thị trường không kém gì thị trường "tù nhân".

Tổ chức quản lý sản phẩm/quản lý thị trường

Những công ty sản xuất nhiều sản phẩm để bán ra trên nhiều thị trường có hai cách lựa chọn. Họ có thể sử dụng hệ thống quản lý sản phẩm, một hệ thống đòi hỏi phải có những người quản lý sản phẩm quen thuộc với những thị trường rất khác nhau. Hay họ cũng có thể sử dụng hệ thống quản lý thị trường, một hệ thống đòi hỏi những người quản lý thị trường phải am tường những sản phẩm rất khác nhau mà các thị trường đó tiêu thụ. Hay họ cũng có thể bố trí những người quản lý sản phẩm và những người quản lý thị trường cùng làm việc, tức là tổ chức ma trận.

Du Pont là một công ty đã thực hiện phương án cuối này (xem H.26.5). Phòng sợi dệt của công ty gồm những người quản lý sản phẩm chuyên về tơ nhân tạo, sợi acetat, nylon, orlon và



H.26.5. Hệ thống quản lý sản phẩm/thị trường

daxron; và những người quản lý thị trường chuyên về trang phục nam, trang phục nữ, đồ vải gia dụng và các thị trường tư liệu sản xuất. Những người quản lý sản phẩm lên kế hoạch tiêu thụ và lợi nhuận cho sản phẩm sợi tương ứng của mình. Mục đích của họ là tăng mức sử dụng sợi của mình. Họ đề nghị những người quản lý thị trường ước tính xem họ có thể bán được bao nhiêu sợi của mình trên thị trường. Mặt khác, những người quản lý thị trường quan tâm nhiều hơn đến việc đáp ứng những nhu cầu của thị trường của mình chứ không phải đến việc đẩy đi được một thứ sợi cụ thể nào đó. Khi chuẩn bị các kế hoạch thị trường họ hỏi từng người quản lý sản phẩm về giá dự kiến và mức độ sẵn có của các thứ sợi khác nhau. Những dự báo cuối cùng về mức tiêu thụ của những người quản lý thị trường và những người quản lý sản phẩm phải cộng vào tổng chung.

Tổ chức ma trận có vẻ thích hợp đối với công ty nhiều sản phẩm, nhiều thị trường. Khó khăn là ở chỗ hệ thống này tốn kém và chứa đựng mâu thuẫn. Phải chi phí để hỗ trợ cho cả ba người quản lý. Cũng còn vấn đề là cần xác định quyền hạn và trách nhiệm như thế nào. Sau đây là hai trong nhiều phương án lựa chọn:

+ Cần tổ chức lực lượng bán hàng như thế nào? Có nên tổ chức những lực lượng bán hàng riêng cho tơ nhân tạo, nylon, và các thứ sợi khác? Hay có nên tổ chức các lực lượng bán hàng theo các thị trường trang phục nam, trang phục nữ và các thị trường khác không? Có nên tổ chức lực lượng bán hàng không chuyên môn hóa không?

+ Ai là người sẽ định giá cho một sản phẩm/ thị trường cụ thể? Có nên để người quản lý sợi nylon có quyền quyết định cuối cùng về giá sợi nylon trên tất cả các thị trường không? Điều gì sẽ xảy ra nếu người quản lý thị trường trang phục nam cảm thấy rằng sợi nylon sẽ bị loại ra khỏi thị trường này, trừ khi có sự nhân nhượng đặc biệt về giá cả đối với sợi nylon?

Hầu hết những người quản lý đều cảm thấy rằng chỉ có những sản phẩm và thị trường tương đối quan trọng mới cần có những người quản lý riêng. Có một số người không lo lắng về những mâu thuẫn và chi phí, họ tin chắc rằng những ích lợi mà việc chuyên môn hóa theo sản phẩm và thị trường đem lại sẽ nhiều hơn chi phí[3].

Tổ chức công ty/chi nhánh

Khi những công ty nhiều sản phẩm/nhiều thị trường phát triển về quy mô, họ thường hay chuyển những sản phẩm và/hay thị trường thành những chi nhánh riêng biệt. Các chi nhánh này sẽ thành lập những phòng riêng của mình và những dịch vụ riêng. Việc này đặt ra vấn đề nên giữ lại ở đại bản doanh của công ty những dịch vụ và hoạt động marketing nào?

Những công ty thành lập chi nhánh đã giải quyết vấn đề này theo những cách khác nhau. Đội ngũ marketing của công ty được tổ chức theo một trong ba mô hình sau:

+ *Không có marketing của công ty:* Có một số công ty không có đội ngũ marketing của công ty. Họ không thấy có chức năng marketing hữu ích nào cần tiến hành ở cấp công ty. Mỗi chi nhánh đều có phòng marketing riêng của mình.

+ *Marketing ở mức vừa phải ở cấp công ty:* Có một số công ty có một đội ngũ marketing nhỏ ở cấp công ty để thực hiện một vài chức năng, chủ yếu (a) giúp ban lãnh đạo tối cao đánh giá cơ hội một cách toàn diện, (b) giúp đỡ ý kiến tư vấn cho các chi nhánh khi có yêu cầu, (c) giúp đỡ những chi nhánh có ít hay không có hoạt động marketing, và (d) cổ động quan điểm marketing ở các phòng khác trong công ty.

+ *Marketing mạnh mẽ ở cấp công ty:* Có một số công ty có một đội ngũ marketing của công ty để ngoài việc tiến hành những hoạt động đã nêu, còn cung ứng những dịch vụ marketing khác nhau cho các chi nhánh. Đội ngũ marketing của công ty có thể đảm bảo những dịch vụ quảng cáo (ví dụ, phối hợp việc mua phương tiện truyền thông, quảng cáo định chế, xem xét lại quảng cáo của chi nhánh dưới góc độ thị hiếu và hình ảnh, kiểm tra việc chi tiêu cho quảng cáo), dịch vụ kích thích tiêu thụ (ví dụ, các biện pháp khuyến mãi trong toàn công ty, mua tập trung các vật tư khuyến mãi), dịch vụ nghiên cứu marketing (ví dụ, phân tích toán học, nghiên cứu phát triển marketing vượt ra ngoài phạm vi của chi nhánh), dịch vụ hành chính bán hàng (ví dụ, góp ý kiến về tổ chức bán hàng và các chính sách bán hàng, xây dựng hệ thống báo cáo bán hàng chung, quản lý lực lượng bán hàng chịu trách nhiệm bán hàng cho những khách hàng chung), và các dịch vụ khác (ví dụ, góp ý kiến về kế hoạch marketing, thuê và huấn luyện nhân viên marketing)[4].

Liệu khi các công ty lựa chọn một trong những mô hình này thì có phát sinh vấn đề gì không. Câu trả lời là không. Có những công ty mới đây đã thành lập đội ngũ marketing của công ty lần đầu tiên; có những công ty thì đã mở rộng phòng marketing của công ty; có những công ty lại thu hẹp quy mô và phạm vi của phòng này; có công ty thì giải thể hoàn toàn bộ phận này.

Khả năng đóng góp của đội ngũ marketing của công ty thay đổi theo các giai đoạn phát triển của công ty. Hầu hết các công ty đều bắt đầu từ việc tiến hành marketing yếu ớt ở các chi nhánh của mình và thường xây dựng một đội ngũ marketing của công ty để đẩy mạnh marketing ở các chi nhánh thông qua việc huấn luyện các dịch vụ khác. Có một số thành viên trong đội ngũ marketing của công ty có thể được điều về lãnh đạo các phòng marketing của các chi nhánh. Khi các chi nhánh đã có lực lượng marketing mạnh, thì sự hỗ trợ của lực lượng marketing của công ty sẽ giảm đi. Có thể có những công ty cho rằng lực lượng marketing của công ty đã hoàn tất nhiệm vụ của mình và quyết định giải thể phòng này.

Đội ngũ marketing của công ty có ba lý lẽ để tồn tại. Thứ nhất là nó là một trung tâm của công ty có nhiệm vụ xem xét và chỉ đạo toàn bộ hoạt động marketing và các cơ hội của công ty. Thứ hai là nó đảm bảo những dịch vụ marketing nhất định mà khi tiến hành tập trung sẽ kinh tế hơn là để các chi nhánh tiến hành trùng lặp nhau. Thứ ba là nó chịu trách nhiệm đào tạo những người quản lý chi nhánh, những người quản lý tiêu thụ và các cán bộ khác của công ty theo nhu cầu và thực hiện quan điểm marketing[5].

QUAN HỆ CỦA MARKETING VỚI CÁC PHÒNG KHÁC

Về nguyên tắc, tất cả các chức năng của một doanh nghiệp phải có mối quan hệ qua lại hài hòa để theo đuổi những mục tiêu chung của công ty. Thế nhưng trong thực tế thì những mối quan hệ giữa các phòng với nhau thường mang tính chất kình địch và ngờ vực nhau. Có những mâu thuẫn giữa các phòng nảy sinh từ những ý kiến khác biệt nhau về vấn đề cái gì là đáng quan tâm nhất của công ty, có những mâu thuẫn nảy sinh từ sự rập khuôn và định kiến không hay của phòng.

Trong một tổ chức bình thường mỗi chức năng công tác đều có khả năng ảnh hưởng đến việc

thỏa mãn khách hàng. Theo quan niệm marketing thì tất cả các phòng cần "nghĩ đến khách hàng" và cùng hợp tác với nhau để thỏa mãn những nhu cầu và mong đợi của khách hàng. Phòng marketing phải làm cho mọi người hiểu được điều này. Phó chủ tịch marketing có hai nhiệm vụ: Phối hợp các hoạt động marketing trong nội bộ công ty và phối hợp các chức năng marketing với tài chính, sản xuất và các chức năng khác của công ty vì quyền lợi của khách hàng.

Tuy vậy ít có sự nhất trí về mức độ ảnh hưởng và quyền hạn của phòng marketing đối với các phòng khác để đảm bảo có sự phối hợp trong hoạt động marketing. Thông thường phó chủ tịch marketing phải làm việc bằng cách thuyết phục, chứ không thể sử dụng quyền lực.

Tình huống này được minh họa rất rõ qua trường hợp của phó chủ tịch marketing của một hãng hàng không lớn ở châu Âu. Nhiệm vụ của ông ta là tạo dựng thị phần cho hãng hàng không của mình. Tuy vậy ông ta không có thẩm quyền đối với những chức năng khác có ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của khách hàng:

+ Ông ta không thể tuyển dụng và huấn luyện tổ lái (phòng nhân sự).
+ Ông ta không thể xác định kiểu và chất lượng bữa ăn (phòng cung ứng thực phẩm).
+ Ông ta không thể thực thi các tiêu chuẩn vệ sinh trên máy bay (phòng bảo trì).
+ Ông ta không thể xác định lịch bay (phòng vận tải).
+ Ông ta không thể quy định giá vé (phòng tài chính).

Bảng 26-1. Mâu thuẫn về tổ chức giữa phòng marketing và các phòng khác

Phòng	Vấn đề trọng tâm	Vấn đề trọng tâm của phòng marketing
Nghiên cứu và phát triển	Nghiên cứu cơ bản	Nghiên cứu ứng dụng
	Chất lượng thực sự	Chất lượng được nhận thức
	Các tính năng	Tính chất bán được
Kỹ thuật	Thời gian chuẩn bị thiết kế dài	Thời gian chuẩn bị thiết kế ngắn
	Ít mẫu mã	Nhiều mẫu mã
	Các bộ phận theo tiêu chuẩn	Các bộ phận theo ý khách hàng
Cung ứng	Chủng loại sản phẩm hẹp	Chủng loại sản phẩm rộng
	Các chi tiết tiêu chuẩn	Các chi tiết phi tiêu chuẩn
	Giá vật tư	Chất lượng vật tư
	Quy mô kinh tế	Quy mô lớn để tránh hết vật tư dự trữ
	Mua hàng không thường xuyên	Mua ngay theo nhu cầu của khách hàng
Sản xuất	Thời gian sản xuất dài	Thời gian sản xuất ngắn
	Sản xuất lâu dài và ít mẫu mã	Sản xuất trong thời gian ngắn và nhiều mẫu mã
	Không thay đổi mẫu mã	Thường xuyên thay đổi mẫu mã
	Đơn hàng tiêu chuẩn	Đơn hàng theo ý khách hàng
	Dễ sản xuất	Hình thức đẹp
	Kiểm tra chất lượng trung bình	Kiểm tra chất lượng chặt chẽ
Tài chính	Chi tiêu hợp lý	Chi tiêu theo trực giác
	Ngân sách cứng nhắc và lập nhanh	Ngân sách linh hoạt để đáp ứng nhu cầu thay đổi
	Định giá đủ trang trải chi phí	Định giá để phát triển thị trường hơn nữa
Kế toán	Giao dịch theo tiêu chuẩn	Những điều kiện đặc biệt và chiết khấu
	Ít báo cáo	Nhiều báo cáo
Tín dụng	Khách hàng phải khai báo đầy đủ	Kiểm tra tín dụng của khách hàng ở mức tối thiểu
	Không có rủi ro tín dụng	Có rủi ro tín dụng ở mức độ nào đó
	Điều kiện tín dụng chặt chẽ	Điều kiện tín dụng dễ dàng
	Thủ tục thu tiền chặt chẽ	Thủ tục thu tiền dễ dàng

Vậy ông ta kiểm soát cái gì? Ông ta chỉ kiểm soát việc nghiên cứu marketing, lực lượng bán hàng, quảng cáo và khuyến mãi. Thế nhưng ông ta phải làm việc thông qua các phòng khác để hình thành những nhân tố quyết định mức độ hài lòng của khách hàng.

Các phòng khác thường không chịu hướng những nỗ lực của mình vào việc đáp ứng những mối quan tâm của khách hàng. Chính là vì phòng marketing thì coi trọng quan điểm của khách hàng, còn các phòng khác thì lại coi trọng nhiệm vụ của mình. Chắc chắn là các phòng xác định vấn đề và mục tiêu của công ty theo cách nhìn của mình. Kết quả là không thể tránh khỏi những mâu thuẫn về quyền lợi. Bảng 26-1 tóm lược những điểm khác biệt chính trong cách định hướng giữa phòng marketing và các phòng khác. Ta sẽ xem xét những vấn đề điển hình của từng phòng.

Phòng nghiên cứu và phát triển

Tham vọng tạo ra được những sản phẩm mới thành công của một công ty thường bị tan vỡ vì mối quan hệ làm việc không ăn ý giữa phòng nghiên cứu và phát triển với phòng marketing. Theo nhiều cách hai nhóm người này thể hiện những phong cách làm việc khác nhau trong một tổ chức. Phòng nghiên cứu và phát triển gồm những nhà khoa học và kỹ thuật, những người luôn tự hào với tính ham hiểu biết và độc lập trong khoa học, thích nghiên cứu những vấn đề kỹ thuật hóc búa mà không quan tâm nhiều đến khả năng trang trải ngay được chi phí khi bán sản phẩm đi, và thích làm việc không bị giám sát hay phải chịu trách nhiệm nhiều về chi phí nghiên cứu. Phòng marketing tiêu thụ gồm những người thiên về kinh doanh, luôn tự hào về sự hiểu biết thực tế về thị trường, thích thấy có nhiều sản phẩm mới với những tính chất được bán có thể kích thích khách hàng, và cảm thấy cần phải chú ý đến chi phí. Mỗi nhóm đều thường có những định kiến xấu về nhóm kia. Những người làm marketing cho rằng những người làm nghiên cứu và phát triển chỉ luôn nghĩ đến chuyện khám phá ra hay tăng tối đa chất lượng kỹ thuật, chứ không phải là thiết kế theo yêu cầu của khách hàng, trong khi những người làm nghiên cứu và phát triển thì lại cho rằng những người làm marketing như những người bán hàng bằng những mánh lới quảng cáo, chỉ quan tâm đến việc bán được hàng, chứ ít quan tâm đến những tính năng kỹ thuật của sản phẩm. Những định kiến này đã cản trở sự hợp tác có hiệu quả.

Các công ty khác nhau ở chỗ họ chạy theo công nghệ, chạy theo thị trường hay có quan điểm cân đối. Ở những công ty chạy theo công nghệ, đội ngũ nghiên cứu và phát triển nghiên cứu những vấn đề cơ bản, tìm tòi những bước đột phá quan trọng, và phấn đấu để phát triển những sản phẩm hoàn hảo về kỹ thuật. Chi phí nghiên cứu và phát triển lớn, nhưng tỷ lệ thành công của sản phẩm mới có xu hướng thấp, mặc dù đôi khi công tác nghiên cứu và phát triển cũng tạo ra được những sản phẩm mới quan trọng.

Ở những công ty chạy theo thị trường đội ngũ nghiên cứu và phát triển thiết kế những sản phẩm để đáp ứng những nhu cầu cụ thể của thị trường, chủ yếu là cải biến sản phẩm và ứng dụng những công nghệ đã có. Tỷ lệ sản phẩm mới thành công cao hơn, nhưng đó chủ yếu là những sự cải biến sản phẩm có đời sống sản phẩm tương đối ngắn.

Công ty có quan điểm cân đối là công ty chia sẻ trách nhiệm về đổi mới thành công theo định hướng thị trường giữa nghiên cứu và phát triển với marketing. Đội ngũ nghiên cứu và phát triển không chỉ chịu trách nhiệm sáng chế, mà còn phải đổi mới thành công. Đội ngũ marketing không chỉ chịu trách nhiệm về những tính chất mới được đem bán, mà còn phải góp phần phát hiện những phương thức mới để thỏa mãn nhu cầu.

Gupta, Raj và Wilemon đã kết luận rằng việc phối hợp cân đối nghiên cứu và phát triển với marketing có mối tương quan chặt chẽ với sự thành công của đổi mới[6]. Có thể tạo thuận lợi cho việc hợp tác giữa nghiên cứu và phát triển và marketing theo một số cách:[7]

+ Tổ chức những cuộc hội thảo chuyên đề liên ngành để tạo nên sự hiểu biết và tôn trọng những mục tiêu, phong cách làm việc và những vấn đề của nhau.

+ Mỗi đề án mới đều được giao cho một tổ chức nâng gồm một người nghiên cứu và phát triển và một người làm marketing, và họ cùng làm việc với nhau từ đầu đến khi kết thúc đề án. Những người làm công tác nghiên cứu và phát triển và những người làm marketing cùng nhau xây dựng những chỉ tiêu phát triển và kế hoạch marketing.

+ Sự tham gia của phòng nghiên cứu và phát triển còn tiếp tục cả trong thời kỳ bán hàng, với nhiệm vụ là biên soạn tài liệu hướng dẫn kỹ thuật, tham gia các cuộc triển lãm thương mại, tiến hành nghiên cứu marketing sau khi tung hàng ra thị trường đối với các khách hàng, thậm chí cả việc bán hàng ở một mức độ nào đó.

+ Các mâu thuẫn do cấp quản lý cao hơn giải quyết theo một quy trình rõ ràng. Trong một công ty phòng nghiên cứu và phát triển và phòng marketing đều trực thuộc cùng một phó chủ tịch.

Phòng kỹ thuật

Phòng kỹ thuật có trách nhiệm tìm ra những cách thực tiễn để thiết kế những sản phẩm mới và những quy trình sản xuất mới. Các kỹ sư đều quan tâm đến việc đảm bảo chất lượng kỹ thuật, tiết kiệm chi phí và đơn giản trong sản xuất. Họ mâu thuẫn với các cán bộ điều hành marketing khi những người này muốn sản xuất một số mẫu mã mới, thường là với những tính chất của sản phẩm theo yêu của khách hàng, chứ không phải gồm những bộ phận cấu thành tiêu chuẩn. Các kỹ sư cho rằng những người làm marketing chỉ muốn có những sản phẩm nổi về bề ngoài, chứ không phải là chất lượng thực chất. Họ nghĩ rằng những người làm marketing kém hiểu biết về kỹ thuật, luôn thay đổi những điểm ưu tiên, và hoàn toàn không có tín nhiệm hay không đáng tin cậy. Những vấn đề này ít khi xảy ra ở những công ty mà các cán bộ điều hành marketing cũng có trình độ kỹ thuật cơ bản và có thể quan hệ tốt với các kỹ sư.

Phòng cung ứng

Những người phụ trách cung ứng có trách nhiệm đảm bảo vật tư và các chi tiết đúng số lượng và chất lượng với chi phí thấp nhất có thể được. Họ thấy những người phụ trách marketing chỉ hối thúc đối với một số mẫu mã trong một chủng loại sản phẩm, đòi phải mua nhiều mặt hàng với số lượng nhỏ, chứ không phải là ít mặt hàng với số lượng lớn. Họ nghĩ rằng phòng marketing chú trọng quá mức đối với chất lượng của vật tư và chi tiết đặt mua. Họ không thích dự báo thiếu chính xác của marketing, vì nó làm cho họ phải đặt hàng vội vã với giá cả bất lợi và đôi khi bị tồn kho quá nhiều.

Phòng sản xuất

Những người ở phòng sản xuất có trách nhiệm đảm bảo nhà máy hoạt động đều đặn để sản xuất ra đúng sản phẩm với đúng số lượng, đúng thời hạn và đúng chi phí dự kiến. Họ luôn bám sát nhà máy và những vấn đề kèm theo nó, như máy hư, hết vật tư dự trữ và những xích mích trong công nhân. Họ cho rằng những người làm marketing ít hiểu biết về kinh tế và các lãnh đạo nhà máy. Những người làm marketing thì than phiền nhà máy không đủ năng lực sản xuất, sản phẩm chậm trễ, kiểm tra chất lượng kém và phục vụ khách hàng không chu đáo. Tuy vậy những người làm marketing cũng hay đưa ra những dự báo thiếu chính xác về mức tiêu thụ, đề xuất những tính chất của sản phẩm rất khó sản xuất, và hứa hẹn dịch vụ của nhà máy quá mức hợp lý.

Những người làm marketing không thấy những vấn đề của nhà máy, mà chỉ thấy những vấn đề thuộc khách hàng của mình, như người thì cần có hàng nhanh, người thì nhận được hàng có khuyết tật và người thì không thể có được dịch vụ của nhà máy. Những người làm marketing thường không tỏ ra quan tâm đúng mức đến những chi phí phụ trội của nhà máy do phải giúp đỡ khách hàng. Vấn đề không đơn thuần chỉ là thiếu sự trao đổi thông tin, mà còn là mâu thuẫn thực sự về quyền lợi.

Các công ty giải quyết những mâu thuẫn này theo những cách khác nhau. Ở những công ty chạy theo sản xuất, mọi cái đều được thực hiện để đảm bảo sản xuất đều đặn và chi phí thấp. Công ty thích những sản phẩm đơn giản, chủng loại sản phẩm hẹp, và sản xuất với khối lượng lớn. Những khách hàng có đơn hàng nhận làm nhiều đợt phải chờ đợi.

Đối với những công ty chạy theo marketing thì mọi thứ đều được giải quyết theo cách đảm bảo hài lòng khách hàng. Ở một công ty sản xuất đồ vệ sinh cỡ lớn những người làm marketing nắm quyền kiểm soát mọi tình huống, còn những người sản xuất thì phải làm theo lệnh, bất kể chi phí làm thêm giờ, thời gian gấp, v.v... kết quả là giá thành xuất xưởng cao và không ổn định cũng như chất lượng sản phẩm không đều.

Các công ty cần xây dựng một định hướng cân đối, theo đó phòng sản xuất và phòng marketing cùng xác định cái gì có lợi nhất cho công ty. Cách giải quyết có thể là những buổi hội thảo chuyên đề liên ngành để hiểu quan điểm của nhau, ban liên hợp và những người liên lạc, chương trình trao đổi người, và các phương pháp phân tích để xác định phương hướng hành động có lợi nhất.[8]

Khả năng sinh lời của công ty phụ thuộc rất nhiều vào việc đảm bảo những quan hệ làm việc tốt đẹp giữa sản xuất và marketing. Những người làm marketing cần hiểu được những hàm ý marketing của những chiến lược sản xuất mới, nhà máy linh hoạt, tự động hóa, robot hóa, sản xuất với quy trình tiếp liệu theo tiến độ, tổ chất lượng,v.v... Nếu công ty muốn giành thắng lợi bằng con đường trở thành người sản xuất có chi phí thấp, thì cần phải có một chiến lược sản xuất. Nếu công ty muốn giành thắng lợi bằng cách đảm bảo trội hẳn về chất lượng cao, sản phẩm phong phú hay dịch vụ chu đáo, thì mỗi hướng cần có một chiến lược sản xuất khác nhau. Những quyết định về thiết kế và năng lực sản xuất phải căn cứ vào những mục tiêu sản xuất do chiến lược marketing quy định về sản lượng, chi phí, chất lượng, mức độ đa dạng và dịch vụ đã đề ra.

Sản xuất cần được xem có phần nào là một công cụ marketing. Trước khi người mua lựa chọn người bán, họ thường muốn đi thăm nhà máy để đánh giá cách quản lý của nhà máy có tốt không. Vì thế nhân sự sản xuất và cách bố trí mặt bằng của xưởng là những công cụ marketing quan trọng.

Phòng tài chính

Những người phụ trách tài chính thường tự hào là có khả năng đánh giá khả năng sinh lời của những hoạt động kinh doanh khác nhau. Khi cần phải chi phí cho marketing, họ cảm thấy không hài lòng. Những người phụ trách marketing yêu cầu những ngân sách rất lớn cho quảng cáo, kích thích tiêu thụ và lực lượng bán hàng mà không thể chứng minh được là những khoản chi phí đó sẽ đem lại mức tiêu thụ bằng bao nhiêu. Những người phụ trách tài chính nghi ngờ rằng những dự báo của những người làm marketing là thiếu khách quan. Họ nghĩ rằng những người làm marketing không dành đủ thời gian để xem xét mối quan hệ giữa chi phí và mức tiêu thụ và đổ ngân sách của mình vào những khu vực có lời hơn. Họ cho rằng những người làm marketing đã quá vội vàng giảm giá để giành cho được các đơn đặt hàng, thay vì định giá để đảm bảo có lời.

Mặt khác, những người làm marketing thường xem những người làm công tác tài chính chỉ lo thắt chặt hầu bao một cách quá đáng và không chịu đầu tư kinh phí cho việc phát triển thị trường lâu dài. Những người làm công tác tài chính đều xem tất cả những khoản chi phí cho marketing là những phí tổn chứ không phải là đầu tư. Họ có vẻ là quá bảo thủ và không ưa rủi ro, nên đã để lỡ nhiều cơ hội. Cách giải quyết là phải huấn luyện những người làm marketing nhiều hơn về tài chính và huấn luyện những người làm công tác tài chính nhiều hơn về marketing. Những người làm công tác tài chính cần điều chỉnh những công cụ và lý thuyết tài chính của mình để hỗ trợ marketing chiến lược.

Phòng kế toán

Các kế toán viên cho rằng những người làm marketing không chấp hành nghiêm chế độ báo

cáo tiêu thụ đúng hạn. Họ không thích những hợp đồng đặc biệt mà những người bán hàng đã thỏa thuận với khách hàng, bởi vì những hợp đồng đó đòi hỏi những thủ tục thống kê kế toán đặc biệt. Mặt khác, những người làm marketing thì lại không thích cách các kế toán viên phân bổ gánh nặng chi phí cố định cho các sản phẩm khác nhau trong một chủng loại. Những người quản lý nhãn hiệu có thể cảm thấy rằng nhãn hiệu của mình đem lại nhiều lợi nhuận hơn mức mọi người vẫn nghĩ, vấn đề chỉ là do phân bổ quá nhiều chi phí quản lý cho nó. Họ cũng muốn phòng kế toán chuẩn bị các báo cáo tiêu thụ và sinh lời riêng theo từng kênh, địa bàn, đơn hàng,v.v...

Phòng tín dụng

Các cán bộ tín dụng đánh giá khả năng tài chính của các khách hàng tiềm ẩn rồi khước từ hay hạn chế tín dụng đối với những khách hàng có nhiều nghi vấn. Họ nghĩ rằng những người làm marketing bán hàng cho bất kỳ người nào, kể cả những người có nghi ngờ về khả năng thanh toán. Mặt khác, những người làm marketing lại thường cảm thấy rằng những tiêu chuẩn tín dụng quá cao. Họ nghĩ rằng "không có nợ khó đòi" thực sự có nghĩa là công ty bỏ mất rất nhiều cơ hội tiêu thụ và kiếm lời. Họ cảm thấy mình đã phải cực nhọc để kiếm được khách hàng và cũng để rồi được nghe thấy rằng những khách hàng đó không đủ tiêu chuẩn để có thể bán hàng cho họ.

NHỮNG CHIẾN LƯỢC ĐỂ XÂY DỰNG MỘT ĐỊNH HƯỚNG MARKETING TOÀN CÔNG TY

Chỉ có một số rất ít các công ty Mỹ, như P & G, Marriott, McDonald's, là thực sự chạy theo thị trường và khách hàng. Họ xem marketing không chỉ là chức năng của riêng phòng marketing, mà là của tất cả các phòng. Một phòng marketing giỏi nhất thế giới cũng không thể nào bù đắp lại những ảnh hưởng xấu của những phòng khác do không định hướng theo khách hàng. Bảng 26-2 giới thiệu một công cụ kiểm tra để đánh giá xem những phòng nào của công ty thực sự chạy theo khách hàng.

Đáng tiếc là còn quá nhiều công ty chạy theo mức tiêu thụ, chạy theo sản phẩm hay chạy theo công nghệ. Sớm hay muộn những công ty này cũng sẽ bị sốc vì thị trường. Họ có thể mất một thị trường quan trọng, có mức tăng trưởng thấp hay khả năng sinh lời thấp, hoặc thấy rằng mình phải đương đầu với những đối thủ cạnh tranh đáng gờm.

Thị phần cơ bản của General Motors bị giảm sút chủ yếu là do định hướng vào mức tiêu thụ trong một thời gian dài. Trước kia công ty đã sản xuất ra nhiều kiểu xe khác nhau và bán được chúng chủ yếu là vì công ty có mức tiêu thụ gấp hai lần và giữ vị trí dẫn đầu so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất kế cận. Nhưng công ty đã không chú ý đến việc thị trường xe nhỏ đã thay đổi, các xe ngoại nhập có chất lượng cao hơn, các đại lý của đối thủ cạnh tranh quan tâm nhiều hơn đến dịch vụ, v v.. Ban lãnh đạo công ty chỉ tập trung vào phía nội bộ, mà không chú ý đến bên ngoài. Năm 1991 công ty đã bị thua lỗ lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ, 23,5 tỷ USD[9].

Sears là một công ty nữa đã không nhận thức được và không đáp ứng được những lực lượng của thị trường của những người bán hàng tổng hợp mới, những người bán những chủng loại hàng có lời nhiều và những người bán lẻ chuyên doanh. Họ không xác định được và không định hướng các hoạt động của mình vào khách hàng mục tiêu, cứ nghĩ là mọi người đều mua hàng của Sears. Sau khi bị thua lỗ 3,9 tỷ USD vào năm 1992, họ mới tính đến chuyện chi 4 tỷ USD để cải tổ. Họ sẽ đổi mới các cửa hàng, tăng cường quảng cáo Sears như một tên nhãn hiệu, bãi bỏ việc bán hàng theo catalog và bán đi một số doanh nghiệp. Họ đã quyết định về khách hàng mục tiêu: những phụ nữ đi làm, tuổi từ 35 đến 64, với thu nhập hàng năm của gia đình từ 16.000 USD đến 45.000 USD. Vấn đề vẫn còn để ngỏ là liệu những *thay đổi đó có thực sự thỏa đáng đối với khách hàng ngày nay và môi trường cạnh tranh mới không.*[10]

Bảng 26-2. Các phòng ban của công ty có chạy theo khách hàng không?

Nghiên cứu và phát triển	_____	Họ dành nhiều thời gian để gặp gỡ khách hàng và lắng nghe những vấn đề của khách
	_____	Họ sẵn sàng đón nhận sự tham gia của các phòng marketing sản xuất và các phòng khác vào các đề án mới.
	_____	Họ đối chiếu với các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh và tìm kiếm giải pháp tốt nhất.
	_____	Họ tính đến những phản ứng và đề xuất của khách hàng khi xây dựng đề án.
	_____	Họ không ngừng cải tiến và hoàn thiện sản phẩm trên cơ sở thông tin phản hồi của thị trường.
Cung ứng	_____	Họ tích cực tìm kiếm những người cung ứng tốt nhất, chứ không chỉ lựa chọn trong số những người đến đặt quan hệ làm ăn.
	_____	Họ xây dựng những quan hệ lâu dài với một số ít người cung ứng có tín nhiệm về chất lượng hàng cao.
	_____	Họ không nhân nhượng chất lượng để tiết kiệm được về giá
Sản xuất	_____	Họ mời khách hàng đến thăm và đi xem xưởng máy
	_____	Họ đến thăm xưởng máy của khách hàng để thấy khách hàng sử dụng sản phẩm của công ty như thế nào.
	_____	Họ sẵn sàng làm thêm giờ khi thấy việc đảm bảo đúng lịch giao hàng là quan trọng.
	_____	Họ không ngừng tìm cách làm ra sản phẩm hơn và/ hay giá thành rẻ hơn.
	_____	Họ không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm, phấn đấu không có phế phẩm.
	_____	Họ đáp ứng những yêu cầu của khách hàng để "chiều ý khách" khi vẫn có thể có lời.
Marketing	_____	Họ nghiên cứu những nhu cầu và mong muốn của khách hàng trên những khúc thị trường đã được xác định rõ ràng.
	_____	Họ phân bổ nỗ lực marketing theo khả năng sinh lời lâu dài của các khúc thị trường mục tiêu.
	_____	Họ triển khai chào hàng thắng lợi đối với từng khúc thị trường.
	_____	Họ thường xuyên lượng định hình ảnh của công ty và mức độ hài lòng của khách hàng.
	_____	Họ thường xuyên thu thập và đánh giá những ý tưởng về sản phẩm mới
	_____	Họ tác động đến tất cả các phòng và cán bộ công nhân viên trong công ty để khách hàng luôn là trung tâm trong suy nghĩ và hành động của những người đó.
Tiêu thụ	_____	Họ có hiểu biết chuyên môn về ngành của khách hàng.
	_____	Họ cố gắng để đề xuất với khách hàng "giải pháp tốt nhất".
	_____	Họ chỉ hứa hẹn những gì họ có thể đảm bảo được.
	_____	Họ phản hồi những nhu cầu và ý tưởng của khách hàng cho những người có trách nhiệm phát triển sản phẩm.
	_____	Họ phục vụ cùng một số khách hàng trong một thời gian dài.
Hậu cần	_____	Họ đề ra một tiêu chuẩn cao cho thời gian giao hàng và luôn đảm bảo được tiêu chuẩn đó.
	_____	Họ có một phòng làm dịch vụ với khách hàng có trình độ hiểu biết và thái độ ân cần, có thể trả lời các câu hỏi
Kế toán	_____	Họ làm báo cáo định kỳ về khả năng sinh lời theo sản phẩm, khúc thị trường, địa bàn (vùng, khu vực bán hàng) quy mô đơn hàng và từng khách hàng
	_____	Họ làm hóa đơn theo nhu cầu của khách hàng và trả lời những thắc mắc của khách hàng một cách lịch sự và nhanh chóng.
Tài chính	_____	Họ hiểu và ủng hộ những chi phí marketing (ví dụ, quảng cáo hình ảnh), có tính chất đầu tư cho marketing để tạo ra sự ưa thích và trung thành lâu dài của khách hàng.
	_____	Họ giải quyết gọn những yêu cầu tài chính của khách hàng.
	_____	Họ quyết định nhanh chóng khả năng giải quyết tín dụng cho khách hàng.
Quan hệ với công chúng	_____	Họ truyền bá những tin tức có lợi về công ty và họ khống chế được tác hại của những tin tức xấu.
	_____	Họ hành động như một khách hàng nội bộ và bênh vực công chúng để công ty có những chính sách và quy định tốt hơn.
Những người khác có tiếp xúc với khách hàng	_____	Họ có năng lực, lịch sử, vui vẻ, có uy tín, đáng tin cậy và có trách nhiệm.

Hiện nay các công ty này và những công ty khác đang thi hành những biện pháp để chuyển thành những công ty chạy theo thị trường. Tuy vậy có nhiều trường hợp họ không thành công. Tại sao lại như vậy?

Ở một số công ty tổng giám đốc điều hành của họ không thực sự hiểu biết về marketing và nhầm lẫn nó với khuyến mãi. Họ muốn công ty của mình bán hàng và quảng cáo tích cực hơn và quên mất một điểm là khuyến mãi sẽ là vô ích, nếu các sản phẩm và giá cả của họ không đem lại giá trị cho các khách hàng mục tiêu.

Có một số tổng giám đốc đã đơn giản hóa quá mức nhiệm vụ thay đổi nền nếp làm việc của công ty mình. Họ nghĩ rằng chỉ cần hô hào mọi người "làm việc vì khách hàng" và tổ chức những khóa huấn luyện về marketing là đủ để có được những kết quả mong muốn. Họ đánh giá thấp sự chống đối lại việc thay đổi, nhất là khi không có chế độ khen thưởng mới. Khi thấy kết quả không được cải thiện trong một, hai năm, họ mất kiên nhẫn và xoay sang một hướng khác, chẳng hạn như chạy theo năng suất của toàn công ty.

Công ty phải thi hành những biện pháp gì nếu nó muốn xây dựng được thành công một nền nếp hoạt động marketing? Sau đây là những biện pháp chính:

1. *Thuyết phục các cán bộ quản lý khác về sự cần thiết phải chạy theo khách hàng:* Ở đây sự lãnh đạo và tinh thần tận tâm của tổng giám đốc là then chốt. Tổng giám đốc phải thuyết phục các cán bộ quản lý cấp cao của công ty rằng việc tập trung hơn nữa vào thị trường và lấy khách hàng làm trung tâm sẽ được đền đáp. Tổng giám đốc phải thường xuyên giáo dục công nhân viên, những người cung ứng và phân phối về tầm quan trọng của việc đảm bảo cung ứng chất lượng và giá trị cho các khách hàng. Tổng giám đốc phải trực tiếp nêu gương tận tụy với khách hàng và khen thưởng những người trong công ty làm được như vậy.

2. *Cử ra một quan chức marketing cấp cao và một lực lượng đặc nhiệm marketing:* Công ty cần tuyển dụng một quan chức marketing cấp cao và thành lập một lực mượng marketing đặc nhiệm để hỗ trợ việc xây dựng những chương trình vận dụng những tư duy và thực tiễn marketing hiện đại vào công ty. Lực lượng đặc nhiệm cần bao gồm cả tổng giám đốc và phó chủ tịch về tiêu thụ, nghiên cứu và phát triển, cung ứng, sản xuất, tài chính, nhân sự và một số cán bộ chủ chốt khác.

3. *Tìm kiếm sự giúp đỡ và hướng dẫn ở bên ngoài:* lực lượng đặc nhiệm marketing sẽ rút ra được nhiều điều bổ ích từ những ý kiến tư vấn chuyên môn ở bên ngoài trong việc xây dựng nền nếp hoạt động marketing của công ty. Các công ty tư vấn có rất nhiều kinh nghiệm trong việc giúp đỡ các công ty chuyển sang định hướng marketing.

4. *Thay đổi chế độ khen thưởng trong công ty:* Công ty sẽ phải thay đổi chế độ khen thưởng các phòng, nếu muốn thay đổi hành vi của các phòng. Khi phòng cung ứng và sản xuất được khen thưởng vì giữ được chi phí ở mức thấp, thì họ sẽ không chịu chấp nhận những chi phí cần thiết để phục vụ khách hàng tốt hơn. Khi phòng tài chính tập trung vào thành tích lợi nhuận trước mắt, thì họ sẽ phản đối những đầu tư lớn cho marketing nhằm làm cho khách hàng hài lòng và trung thành hơn.

5. *Tuyển dụng nhân tài giỏi về marketing:* Công ty cần xem xét việc tuyển dụng ở bên ngoài những nhân tài đã được đào tạo kỹ về marketing, tốt nhất là từ những công ty marketing hàng đầu. Cách đây mấy năm, khi Citibank có ý định nghiêm túc về marketing, nó đã tuyển dụng một số người quản lý marketing của General Foods. Công ty cần có một phó chủ tịch marketing giỏi không chỉ là để quản lý phòng marketing, mà còn phải có uy tín và ảnh hưởng đối với các phó chủ tịch khác. Công ty có nhiều chi nhánh thì nên thành lập một phòng marketing vững mạnh của công ty để tham gia ý kiến và tăng cường cho

các chương trình marketing của chi nhánh.

6. *Xây dựng những chương trình huấn luyện marketing tại chức:* Công ty cần thiết kế những chương trình huấn luyện marketing khôn khéo cho ban lãnh đạo tối cao của công ty, các giám đốc chi nhánh, nhân viên phòng marketing và tiêu thụ, phòng sản xuất, nghiên cứu và phát triển,v.v... Những chương trình này phải cung cấp những kiến thức, kỹ năng và quan điểm marketing cho các cán bộ quản lý và công nhân viên của công ty.

7. *Thiết lập một hệ thống kế hoạch marketing hiện đại:* Một cách tốt nhất để bồi dưỡng cho các cán bộ quản lý tư duy marketing là thiết lập một hệ thống lập kế hoạch marketing hiện đại. Các mẫu kế hoạch đòi hỏi những người quản lý phải suy nghĩ về môi trường của thị trường, các cơ hội marketing, xu hướng cạnh tranh và những lực lượng khác ở bên ngoài. Sau đó những người quản lý này sẽ phải hoạch định các chiến lược marketing, dự báo mức tiêu thụ và lợi nhuận đối với những sản phẩm đặc biệt và những khúc thị trường cụ thể, và chịu trách nhiệm về các kết quả.

8. *Xây dựng một chương trình khen thưởng thành tích marketing xuất sắc hàng năm:* Công ty cần khuyến khích các đơn vị kinh doanh tin là mình có một kế hoạch marketing hay báo cáo kế hoạch đó và kết quả. Một ban chuyên môn sẽ xem xét những kế hoạch đó và chọn ra những kế hoạch hay nhất rồi khen thưởng cho những tập thể được giải vào một buổi lễ được tổ chức riêng. Những kế hoạch này sẽ được phân phát cho các đơn vị kinh doanh khác để làm "mẫu về tư duy marketing". Các công ty Arthur Andersen, Becton-Dickson và Du Pont đã thực hiện những chương trình như vậy.

9. *Xem xét việc cải tổ từ một công ty lấy sản phẩm làm trung tâm thành một công ty lấy thị trường làm trung tâm:* Nhiều công ty có những chi nhánh phụ trách sản phẩm, mỗi chi nhánh này đều bán sản phẩm trên thị trường. Chẳng hạn như sáu chi nhánh của GE có thể độc lập bán các sản phẩm cho ngành công nghiệp ô tô. Trở thành một công ty lấy thị trường làm trung tâm có nghĩa là thành lập một tổ chức tập trung vào những nhu cầu của những ngành cụ thể (ví dụ ngành ô tô) và phối hợp việc lập kế hoạch và cung ứng các sản phẩm khác nhau của công ty cho từng ngành.

Du Pont là một ví dụ về một công ty đã thành công trong việc chuyển từ một công ty định hướng vào trong thành một công ty định hướng ra ngoài. Dưới sự lãnh đạo của tổng giám đốc Richard Heckert's, Du Pont đã thực hiện một số sáng kiến nhằm xây dựng một "cộng đồng marketing". Một số chi nhánh được tổ chức theo hướng thị trường. Du Pont đã tổ chức một loạt những khóa huấn luyện quản lý marketing cho 300 cán bộ cấp cao, 2.000 cán bộ quản lý trung cấp và 14.000 công nhân viên. Du Pont đã xây dựng một chương trình khen thưởng thành tích marketing xuất sắc của công ty và đã khen thưởng 32 công nhân viên của Du Pont trên toàn thế giới đã vạch ra được những chiến lược marketing đổi mới, cải tiến dịch vụ, v.v...[11].

Công ty Hewlett-Packard cũng đề ra chủ trương trở thành công ty định hướng theo thị trường nhiều hơn. Hewlett-Packard đã tiến hành nghiên cứu kỹ nhu cầu và mức độ hài lòng của khách hàng, đề ra chương trình lớn nhằm nâng cao chất lượng toàn diện, xây dựng mối liên hệ và tinh thần hợp tác tốt hơn giữa phòng marketing và các phòng khác, và tạo ra một hệ thống định lượng kết quả định hướng theo thị trường.

SAS, British Air, Ford và nhiều công ty lớn khác cũng chứng minh rằng việc tạo ra được nền nếp hoạt động marketing vừa có tính khả thi và có lợi. Nó đòi hỏi phải có rất nhiều kế hoạch và lòng kiên nhẫn để làm cho các cán bộ quản lý chấp nhận một thực tế là khách hàng là nền tảng của sự nghiệp và tương lai của công ty. Nhưng điều đó là có thể thực hiện được.

✦ THỰC HIỆN MARKETING

Bây giờ ta chuyển sang vấn đề làm thế nào những người quản lý marketing có thể thực hiện có hiệu quả các kế hoạch marketing. Một kế hoạch marketing chiến lược xuất sắc sẽ chẳng đáng giá là mấy, nếu như nó không được thực hiện tử tế. Hãy xét ví dụ sau:

> Một công ty hóa chất khẳng định rằng khách hàng không có được dịch vụ chu đáo của bất kỳ một đối thủ cạnh tranh nào. Công ty quyết định lấy dịch vụ phục vụ khách hàng làm đòn tiến công chiến lược. Khi chiến lược này bị thất bại, kết quả tìm hiểu nguyên nhân đã phát hiện ra rằng có một số điểm không thực hiện được. Ban lãnh đạo tối cao vẫn xem nhẹ phòng dịch vụ phục vụ khách hàng, không đảm bảo đủ người cho nó, và xem đó là cái túi để chứa những cán bộ quản lý tồi. Ngoài ra, chế độ khen thưởng của công ty vẫn tập trung vào hạn chế chi phí và khả năng sinh lời. Công ty đã không đảm bảo được những thay đổi cần thiết để thực hiện chiến lược của mình

Ta định nghĩa thực hiện marketing như sau:

> *+ Thực hiện marketing là một quá trình biến các kế hoạch marketing thành những nhiệm vụ hành động và đảm bảo chắc chắn rằng những nhiệm vụ đó được thực hiện theo cách đảm bảo đạt được những mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch.*

Trong khi chiến lược đề cập đến vấn đề cần có những hoạt động marketing nào và tại sao, thì việc thực hiện đề cập đến vấn đề ai, ở đâu, khi nào và như thế nào. Chiến lược và việc thực hiện có liên quan chặt chẽ với nhau theo nghĩa là mỗi phần của chiến lược đòi hỏi phải có những nhiệm vụ thực hiện chiến thuật nhất định ở cấp thấp hơn. Ví dụ, quyết định chiến lược của ban lãnh đạo tối cao là "thu hoạch" một sản phẩm phải được triển khai thành những hành động và nhiệm vụ cụ thể.

Bonoma đã xác định bốn kỹ năng cần thiết để đảm bảo thực hiện có hiệu quả các chương trình marketing:

+ Kỹ năng nhận thức và chẩn đoán vấn đề.
+ Kỹ năng đánh giá mức độ tồn tại vấn đề của công ty.
+ Kỹ năng thực hiện các kế hoạch.
+ Kỹ năng đánh giá các kết quả thực hiện [12]

Ta sẽ xem xét những kỹ năng này trong phần dưới đây.

KỸ NĂNG CHẨN ĐOÁN

Mối quan hệ chặt chẽ giữa chiến lược và việc thực hiện có thể dẻ ra vấn đề chẩn đoán rất khó khăn khi các chương trình marketing không đạt được những dự kiến mong muốn của chúng. Mức tiêu thụ thấp là kết quả của chiến lược tồi hay thực hiện kém cỏi? Hơn nữa nội dung là phải xác định xem đó là vấn đề gì (chẩn đoán) hay cần phải làm gì với nó (hành động)? Mỗi vấn đề đòi hỏi những công cụ quản lý và cách giải quyết riêng.

CẤP ĐỘ CỦA CÔNG TY

Những vấn đề thực hiện marketing có thể xuất hiện ở ba cấp độ. Cấp độ thứ nhất là thực hiện thành công chức năng marketing. Ví dụ, làm thế nào công ty có thể có được một quảng cáo sáng tạo hơn từ công ty quảng cáo của mình? Cấp độ thứ hai là thực hiện một chương trình marketing nhằm hòa nhập các chức năng marketing thành một khối thống nhất. Vấn đề này phát sinh khi tung một sản phẩm mới ra thị trường. Cấp độ thứ ba là thực hiện một chính sách marketing. Ví dụ, có thể công ty muốn mọi công nhân viên phải coi khách hàng là số một.

KỸ NĂNG THỰC HIỆN MARKETING

Ở mỗi cấp độ của công ty, chức năng, chương trình, chính sách, cần phải vận dụng một số kỹ năng để đảm bảo thực hiện có hiệu quả. Bốn kỹ năng đó là phân bổ, theo dõi, tổ chức, và tác động qua lại.

Kỹ năng phân bổ được những người quản lý marketing sử dụng trong dự toán các nguồn tài nguyên (thời gian, tiền bạc, và nhân lực) cho các chức năng, chương trình và chính sách. Ví dụ việc xác định cần chi bao nhiêu tiền cho các cuộc triển lãm thương mại (cấp độ chức năng), hay cần phải có những nội dung bảo hành như thế nào đối với các sản phẩm "biên tế" (cấp độ chính sách) là những vấn đề đòi hỏi phải có kỹ năng phân bổ.

Kỹ năng theo dõi được sử dụng khi quản lý một hệ thống kiểm tra để đánh giá những kết quả của các biện pháp marketing. Kiểm tra có thể có bốn cách: kiểm tra kế hoạch năm, kiểm tra khả năng sinh lời, kiểm tra hiệu suất và kiểm tra chiến lược (xem chương 27).

Kỹ năng tổ chức được sử dụng để triển khai một tổ chức làm việc có hiệu quả. Hiểu rõ tổ chức marketing không chính thức cũng như chính thức là điều kiện quan trọng để đảm bảo thực hiện có hiệu quả.

Kỹ năng tác động qua lại là khả năng của người quản lý dùng ảnh hưởng của mình đối với những người khác để đảm bảo sự việc được hoàn thành. Những người làm marketing không những phải động viên mọi người trong công ty, mà còn phải động viên cả những người bên ngoài công ty nữa, như các công ty nghiên cứu marketing, các công ty quảng cáo, các đại lý, những người bán sỉ, người đại diện, có thể có những mục tiêu khác với những mục tiêu của công ty.

Những kết quả marketing tốt không nhất thiết chứng tỏ rằng việc thực hiện marketing tốt. Thường là do sản phẩm hay chiến lược chứ không phải là do thực hiện. Tuy nhiên thực hiện tốt hơn có thể đem lại kết quả tốt hơn. Rõ ràng là các công ty phải cố gắng hết sức mình để đảm bảo cả chiến lược lẫn việc thực hiện đều xuất sắc.

✦ TÓM TẮT

Chương này đã xem xét cách tổ chức marketing, mối quan hệ của nó với các chức năng khác của công ty, và các chiến lược marketing phải được thực hiện như thế nào để thành công trên thị trường.

Phòng marketing hiện đại đã phát triển qua một số giai đoạn. Nó bắt đầu từ phòng tiêu thụ rồi sau đó tiếp nhận thêm những chức năng liên quan, như quảng cáo và nghiên cứu marketing. Khi những chức năng liên quan này ngày càng có tầm quan trọng lớn hơn, nhiều công ty đã thành lập một phòng marketing riêng biệt để quản lý chúng. Những người bán hàng và làm marketing nói chung đều hợp tác với nhau trong công việc. Cuối cùng hai phòng này đã hợp nhất thành phòng marketing hiện đại đặt dưới quyền của một phó chủ tịch marketing và tiêu thụ. Tuy nhiên phòng marketing hiện đại không tự nhiên tạo ra công ty marketing hiện đại, trừ khi tất cả các phòng khác và công nhân viên đều chấp nhận và hành động theo định hướng nhằm vào khách hàng.

Các phòng marketing hiện đại được tổ chức theo một số cách. Tổ chức marketing theo chức năng là một tổ chức trong đó các chức năng marketing do những người quản lý riêng biệt phụ trách và những người này trực thuộc phó chủ tịch marketing. Tổ chức quản lý sản phẩm là một tổ chức trong đó các sản phẩm được giao cho những người quản lý sản phẩm phụ trách. Những người này cùng làm việc với các chuyên gia chức năng để xây dựng và thực hiện các kế hoạch của mình. Tổ chức quản lý thị trường là tổ chức trong đó những thị trường chủ yếu được giao cho những người quản lý thị trường phụ trách. Những người này cùng làm việc với các chuyên gia chức năng để xây dựng và thực hiện những kế hoạch của mình. Có một số công ty lớn sử

dụng cách tổ chức kết hợp quản lý sản phẩm và quản lý thị trường, gọi là tổ chức ma trận. Cuối cùng, những công ty có nhiều chi nhánh phải quyết định xem có nên thành lập phòng marketing của công ty cũng như các phòng marketing chi nhánh.

Phòng marketing phải làm việc hài hòa với các phòng khác của công ty. Khi theo đuổi mục đích vì quyền lợi của khách hàng phòng marketing hay mâu thuẫn với các chức năng nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật, cung ứng, sản xuất, dự trữ vật tư, tài chính, kế toán, tín dụng và các chức năng khác. Những mâu thuẫn này có thể giảm bớt đi khi chủ tịch công ty chuyển công ty sang định hướng theo khách hàng và khi phó chủ tịch marketing biết cách làm việc có hiệu quả với các cán bộ lãnh đạo khác. Để đảm bảo định hướng marketing hiện đại cần có sự hỗ trợ của chủ tịch, lực lượng đặc nhiệm marketing, sự giúp đỡ ý kiến tư vấn từ bên ngoài, phòng marketing của công ty, các khóa huấn luyện marketing tại chức, tuyển dụng nhân tài marketing từ bên ngoài và đề đạt những người trong công ty, và một hệ thống lập kế hoạch marketing định hướng theo thị trường.

Những người chịu trách nhiệm về chức năng marketing phải xây dựng những chiến lược có hiệu quả cũng như thực hiện chúng thành công. Thực hiện marketing là một quá trình biến các kế hoạch thành những nhiệm vụ hành động nêu rõ ai làm gì, khi nào và như thế nào. Để đảm bảo thực hiện có hiệu quả cần có những kỹ năng phân bổ, theo dõi, tổ chức và tác động qua lại ở các cấp độ chức năng marketing, chương trình và chính sách.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Andrall E.Pearson and Thomas W.Wilson, Jr., *Making Your Organization Work* (New York: Association of National Advertisers, 1967), pp.8-13.
2. Mark Hanan, "Reorganize Your Company Around Its Markets", *Harvard Business Review*, November-December 1974, pp.63-74.
3. Xem B.Charles Ames, "Dilemma of Product/Market Management", *Harvard Business Review*, March-April 1971, pp.66-74.
4. Xem Watson Snyder, Jr., and Frank B.Gray, *The Corporate Marketing Staff: Its Role and Effectiveness in Multi - Division Companies* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, April 1971).
5. Để đọc thêm về tổ chức marketing, hãy xem Nigel Piercy, Marketing Organization: An Analysis of Information Processing, Power and Politics (London: George Allen & Unwin, 1985); Robert W.Ruekert, Orville C.Walker, and Kenneth J.Roering, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", Journal of Marketing, Winter 1985, pp.13-25; và Tyzoon T.Tyebjee, Albert V.Bruno, and Shelby H. McIntyre, "Growing Ventures Can Anticipate Marketing Stages", *Harvard Business Review*, January - February 1983, pp.2-4.
6. Askok K.Gupta, S.P.Raj, and David Wilemon, "A Model for Studying R&D - Marketing Interface in the Product Innovation Process", *Journal of Marketing*, April 1986, pp.7-17.
7. Xem William E.Souder, Managing New Product Innovations (Lexington, MA: Heath, 1987), Chaps. 10-11; và William L.Shanklin and John K.Ryans, Jr., "Organizing for High-Tech Marketing", *Harvard Business Review*, November - December 1984, pp.164-71.
8. Xem Benson P.Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review*, September - October 1977, pp. 104-14. Cũng xem Robert W.Ruckert and Orville C.Walker, Jr., "Marketing Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Emperical Evidence". *Journal of Marketing*, January 1987, pp.1-19.
9. Xem J.Patrick Wright, *On a Clear Day You Can See General Motors* (New York: Avon Books, 1979), Chap.8.
10. Xem Stephanie Strom, "Sears to Spend $4 Billion to Remake Itself as Retailer", *The New York Times*, February 12, 1993, pp.C1, C15.
11. Edward E.Messikomer, "DuPont's Marketing Community" *Business Marketing*, October 1987, pp. 90-94.
12. Thomas V.Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1985). Phần lớn đoạn này rút từ công trình của Bonoma.

Chương 27

ĐÁNH GIÁ VÀ KIỂM TRA THÀNH TÍCH MARKETING

Khi mất phương hướng mục tiêu ta sẽ tốn công sức gấp hai lần.

Tục ngữ cổ xưa

Nếu bất kỳ điều gì cũng có thể sai lầm, thì nó cũng như vậy.

Luật Murppy

Công việc của phòng marketing là lập kế hoạch và kiểm tra hoạt động marketing. Bởi vì rất nhiều điều bất ngờ sẽ xảy ra trong quá trình thực hiện các kế hoạch marketing, nên phòng marketing phải liên tục theo dõi và kiểm tra các hoạt động marketing. Tuy cần thiết phải như vậy, nhiều công ty có những quy trình kiểm tra không đúng. Kết luận này rút ra từ việc nghiên cứu 75 công ty với quy mô khác nhau thuộc các ngành khác nhau. Sau đây là những kết quả chính đã thu được:

+ Những công ty nhỏ kiểm tra tồi hơn những công ty lớn. Họ làm không tốt việc xác định mục tiêu rõ ràng và thiết lập những hệ thống đo lường thành tích đạt được.
+ Chưa đến một nửa số công ty này biết được khả năng sinh lời của từng sản phẩm của mình. Gần một phần ba số công ty này không có quy trình kiểm tra thường xuyên để phát hiện và loại bỏ những sản phẩm yếu kém.
+ Gần một nửa số công ty không so sánh được giá của mình với giá của đối thủ cạnh tranh, không phân tích được chi phí lưu kho và phân phối của mình, không phân tích được nguyên nhân hàng bị trả về, không đánh giá chính thức hiệu quả của quảng cáo, và không kiểm tra lại các báo cáo viếng thăm của lực lượng bán hàng.
+ Nhiều công ty mất từ bốn đến tám tuần để làm báo cáo kiểm tra và đôi khi những báo cáo đó lại không chính xác.

Có thể phân ra thành bốn kiểu kiểm tra marketing (Bảng 27-1). Bây giờ ta sẽ xem xét bốn kiểu kiểm tra marketing này.

✦ KIỂM TRA KẾ HOẠCH NĂM

Mục đích của việc kiểm tra kế hoạch năm là nhằm bảo đảm chắc chắn rằng công ty sẽ đạt được những chỉ tiêu về mức tiêu thụ, lợi nhuận và những chỉ tiêu khác đã đề ra trong kế hoạch của mình. Cốt lõi của việc kiểm tra kế hoạch năm là việc quản lý theo các mục tiêu. Tất cả có

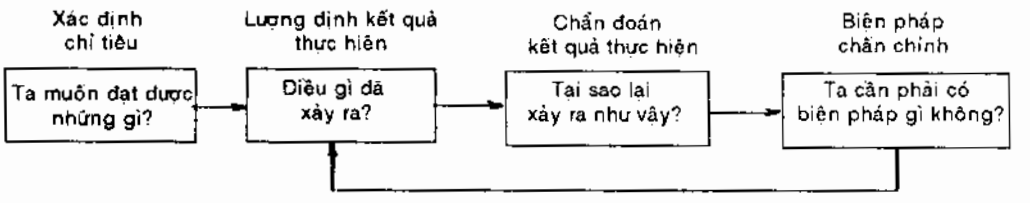
Bảng 27-1. Các kiểu kiểm tra marketing

Kiểu kiểm tra	Trách nhiệm chính	Mục đích kiểm tra	Phương pháp
I. Kiểm tra kế hoạch năm	Ban lãnh đạo tối cao Ban lãnh đạo cấp trung gian	Kiểm tra xem có đạt được những kết quả dự kiến không	Phân tích mức tiêu thụ Phân tích thị phần Tỷ số doanh số bán trên chi phí Phân tích tài chính Theo dõi mức độ hài lòng
II. Kiểm tra khả năng sinh lời	Người kiểm tra marketing	Kiểm tra xem công ty lời hay lỗ	Khả năng sinh lời của: sản phẩm địa bàn khách hàng khúc thị trường kênh thương mại quy mô đơn hàng
III. Kiểm tra hiệu suất	Ban lãnh đạo cơ sở và đội ngũ quản lý người kiểm tra marketing	Đánh giá và nâng cao hiệu suất chi phí và tác dụng của chi phí marketing	Hiệu suất của: lực lượng bán hàng quảng cáo kích thích tiêu thụ phân phối
IV .Kiểm tra chiến lược	Ban lãnh đạo tối cao Người kiểm tra marketing trên sổ sách	Kiểm tra xem công ty có bắt kịp những cơ hội tốt nhất của mình về thị trường sản phẩm và các kênh không.	Công cụ đánh giá hiệu quả marketing Kiểm tra sổ sách marketing Xem xét lại thành tích xuất sắc của marketing Xem xét trách nhiệm đạo đức và xã hội của công ty

bốn bước (xem H.27.1). Thứ nhất là quản lý những chỉ tiêu hàng tháng hay hàng quý. Thứ hai là việc quản lý việc theo dõi kết quả thực hiện các chỉ tiêu đó trên thị trường. Thứ ba là quản lý việc xác định nguyên nhân không đạt chỉ tiêu. Thứ tư là quản lý việc thi hành những biện pháp chấn chỉnh để thu hẹp khoảng cách giữa chỉ tiêu và kết quả thực hiện. Điều này có thể đòi hỏi phải thay đổi chương trình hành động hay thậm chí thay đổi các chỉ tiêu.

Mô hình kiểm tra này được áp dụng cho tất cả các cấp tổ chức. Ban lãnh đạo tối cao đề ra các chỉ tiêu mức tiêu thụ và lợi nhuận cho một năm. Những chỉ tiêu này được cụ thể hóa thành những chỉ tiêu riêng cho từng cấp quản lý bên dưới. Chẳng hạn như mỗi người quản lý sản phẩm được giao nhiệm vụ phải đạt được những mức tiêu thụ và chi phí nhất định. Mỗi người quản lý tiêu thụ vùng và quận huyện và mỗi đại diện bán hàng cũng được giao những chỉ tiêu cụ thể. Sau mỗi thời kỳ nhất định, ban lãnh đạo tối cao sẽ rà soát lại các kết quả, tìm hiểu nguyên do và xác minh xem có cần phải thực hiện những biện pháp chấn chỉnh không.

Những người quản lý sử dụng năm công cụ để kiểm tra kết quả thực hiện kế hoạch: Phân tích mức tiêu thụ, phân tích thị phần, phân tích chi phí marketing trên doanh số bán, phân tích tài chính và theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng.



H.27.1. Quá trình kiểm tra

PHÂN TÍCH MỨC TIÊU THỤ

Phân tích mức tiêu thụ là lượng định và đánh giá mức tiêu thụ thực tế so với chỉ tiêu mức tiêu thụ. Phương pháp kiểm tra này có hai công cụ cụ thể.

Phân tích phương sai của mức tiêu thụ tức là do phần đóng góp tương đối của các yếu tố khác nhau vào khoảng chênh lệch của kết quả tiêu thụ. Giả sử kế hoạch năm đòi hỏi phải bán được 4.000 vật trang trí trong qúy một với giá 1 USD một cái hay 4.000 USD. Tới cuối qúy chỉ bán được có 3.000 cái với giá 0,80 USD hay 2.400 USD. Phương sai của kết quả tiêu thụ là 1.600 USD hay 40% mức tiêu thụ dự kiến. Vấn đề đặt ra là trong phần không đạt chỉ tiêu này có bao nhiêu phần là do giảm giá và bao nhiêu phần là do giảm khối lượng? Kết quả tính toán như sau sẽ giải đáp câu hỏi này:

Phương sai do giảm giá	= (1,00 USD – 0,80 USD) (3.000) =	600 USD	37,5%
Phương sai do giảm khối lượng	= (1,00 USD) (4.000 – 3.000) =	1.000 USD	62,5%
		1.600 USD	100,0%

Gần hai phần ba phương sai của mức tiêu thụ là do không đạt chỉ tiêu khối lượng. Công ty cần xem xét kỹ tại sao lại không đạt được khối lượng tiêu thụ mong muốn.[1]

Phân tích mức tiêu thụ vi mô có thể trả lời câu hỏi này. Phân tích mức tiêu thụ vi mô sẽ xem xét từng sản phẩm, địa bàn cụ thể,v.v...không đạt mức tiêu thụ mong muốn. Giả sử công ty bán hàng trên ba địa bàn với mức tiêu thụ tương ứng là 1.500 đơn vị sản phẩm, 500 đơn vị và 2.000 đơn vị, cộng lại thành 4.000 đơn vị. Khối lượng tiêu thụ thực tế tương ứng là 1.400 đơn vị, 525 đơn vị và 1.075 đơn vị. Như vậy địa bàn 1 hụt 7% so với mức tiêu thụ dự kiến; địa bàn 2 vượt 5%; và địa bàn 3 hụt tới 46%! Địa bàn 3 là nguyên nhân lớn nhất đã gây ra rắc rối này. Phó chủ tịch tiêu thụ có thể kiểm tra địa bàn 3 để xem nguyên nhân nào đã khiến nó đạt thành tích kém như vậy: đại diện bán hàng trên địa bàn 3 chây lười hay có vướng mắc cá nhân; có đối thủ cạnh tranh lớn nhảy vào địa bàn này; hay tại địa bàn này GNP giảm.

PHÂN TÍCH THỊ PHẦN

Mức tiêu thụ của công ty không thể hiện rõ thành tích của công ty khá hơn đến mức độ nào so với các đối thủ cạnh tranh. Để đạt mục đích này ban lãnh đạo cần theo dõi thị phần của mình (xem khái niệm và công cụ marketing 27-1). Nếu thị phần của công ty tăng, thì có nghĩa là công ty thắng các đối thủ cạnh tranh. Nếu thị phần giảm thì có nghĩa là công ty thua các đối thủ cạnh tranh.

KHÁI NIỆM VÀ CÔNG CỤ MARKETING 27-1

ĐỊNH NGHĨA VÀ ĐO LƯỜNG THỊ PHẦN

Khi sử dụng phương pháp phân tích thị phần trước tiên phải xác định xem sẽ sử dụng số đo nào của thị phần. Tất cả có bốn số đo khác nhau.

+ *Thị phần tổng quát:* Thị phần tổng quát của công ty là mức tiêu thụ của nó được tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng mức tiêu thụ của thị trường. Khi sử dụng số đo này cần phải thông qua hai quyết định. Thứ nhất là sẽ sử dụng mức tiêu thụ bằng đơn vị sản phẩm hay mức tiêu thụ tính bằng tiền để xác định thị phần. Quyết định thứ hai là phải xác định tổng thị trường. Ví dụ, thị phần của Harley Davidson trên thị trường môtô của Mỹ phụ thuộc vào chỗ có tính cả kiểu xe vespa và xe gắn máy hay không. Nếu có, thì thị phần của Harley Davidson sẽ nhỏ hơn.

+ *Thị phần phục vụ:* Thị phần phục vụ của công ty là mức tiêu thụ của nó tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng mức tiêu thụ của thị trường phục vụ. Thị trường phục vụ của công ty là tất cả những người mua có khả năng và sẵn sàng mua sản phẩm đó. Nếu Harley Davidson chỉ sản xuất và bán một ô đất tiền ở miền Bờ biển phía Đông, thì thị phần phục vụ của nó sẽ là mức tiêu thụ tính bằng tỷ lệ phần trăm tổng mức tiêu thụ môtô đắt tiền ở miền Bờ Đông đó. Thị phần phục vụ của công ty bao giờ cũng lớn hơn thị phần tổng quát của nó. Công ty có thể chiếm được 100% thị trường phục vụ của mình, song chỉ có được một thị phần nhỏ trên tổng thị trường đó. Nhiệm vụ hàng đầu của công ty là giành cho được phần lớn thị trường phục vụ của mình. Để đạt được mục đích này công ty phải bổ sung những chủng loại sản phẩm mới và địa bàn mới để mở rộng thị trường phục vụ của mình.

+ *Thị phần tương đối* (so với ba đối thủ cạnh tranh lớn nhất): Số đo này đòi hỏi phải biểu diễn mức tiêu thụ của công ty bằng tỷ lệ phần trăm của tổng mức tiêu thụ của ba đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Nếu công ty có thị phần là 30% của thị trường và hai đối thủ cạnh tranh lớn nhất tiếp theo có thị phần tương ứng là 20% và 10%, thì khi đó thị phần tương đối của công ty là 50% = 30/60. Nếu mỗi công ty trong số ba công ty đó đều có 33,1/3% thị trường, thì khi đó thị phần tương đối của bất kỳ công ty nào đó đều 33,1/3%. Thị phần tương đối trên 33% được xem là rất lớn.

+ *Thị phần tương đối* (so với đối thủ cạnh tranh dẫn đầu): Có một số công ty theo dõi thị phần của mình bằng tỷ lệ phần trăm mức tiêu thụ của đối thủ cạnh tranh dẫn đầu. Thị phần tương đối lớn hơn 100% có nghĩa là người dẫn đầu thị trường. Thị phần tương đối chính xác bằng 100% có nghĩa là công ty ngang bằng với người dẫn đầu. Thị phần tương đối của công ty tăng lên có nghĩa là công ty đang thắng đối thủ cạnh tranh hàng đầu của mình.

Sau khi quyết định sử dụng số đo thị phần nào rồi, thì công ty phải thu thập những số liệu cần thiết. Thị phần tổng quát thường là số đo dễ kiếm nhất, vì nó chỉ đòi hỏi phải có tổng mức tiêu thụ của ngành, và số liệu này thường có trong các ấn phẩm của chính phủ hay hiệp hội thương mại. Việc ước tính thị phần phục vụ khó hơn. Nó bị ảnh hưởng của những thay đổi chủng loại sản phẩm của công ty và phạm vi địa bàn của thị trường, cũng như những yếu tố khác. Việc tính toán thị trường tương đối còn khó hơn nữa, bởi vì công ty sẽ phải ước tính mức tiêu thụ của các đối thủ cạnh tranh cụ thể, mà họ thì giữ kín những con số này. Công ty phải sử dụng phương pháp gián tiếp, như tìm hiểu mức mua nguyên liệu của đối thủ cạnh tranh hay số ca làm việc của họ. Trong lĩnh vực hàng tiêu dùng có thể kiếm được thị phần của từng nhãn hiệu thông qua dịch vụ cung cấp thông tin và danh sách người tiêu dùng.

Tuy nhiên những kết luận rút ra từ việc phân tích thị phần cần phải qua những bước sàng lọc nhất định:

+ *Giả thiết cho rằng những lực lượng bên ngoài tác động đến tất cả các công ty theo một cách giống nhau thường là không đúng:* Báo cáo của U.S.Surgeon General về hậu quả tai hại của việc hút thuốc lá đã làm cho tổng mức tiêu thụ thuốc lá giảm xuống, nhưng không đồng đều đối với tất cả các công ty. Những công ty sử dụng đầu lọc tốt hơn ít bị thiệt hại hơn.

+ *Giả thiết cho rằng thành tích của một công ty cần được xét đoán so với thành tích trung bình của tất cả các công ty không phải bao giờ cũng có giá trị:* Thành tích của một công ty cần được xét đoán so với thành tích của những đối thủ cạnh tranh gần gũi nhất của nó.

+ *Nếu có một công ty mới tham gia vào ngành, thì thị phần của mọi công ty cũ có thể bị giảm đi:* Hiện tượng thị phần của công ty bị giảm không nhất thiết có nghĩa là công ty đó làm việc kém hơn các công ty khác. Mức độ mất thị phần của công ty còn phụ thuộc vào mức

độ mà công ty mới đó gây thiệt hại cho những thị trường cụ thể của công ty.

+ *Đôi khi hiện tượng giảm thị phần là do công ty chủ ý gây ra để tăng lợi nhuận:* Ví dụ, ban lãnh đạo có thể loại bỏ những khách hàng hay những sản phẩm không có lời để tăng lợi nhuận của mình.

+ *Thị phần có thể lên xuống vì rất nhiều nguyên do phụ:* Ví dụ, thị phần có thể chịu ảnh hưởng của một đợt tiêu thụ lớn xuất hiện vào ngày cuối cùng của tháng hay vào đầu tháng sau. Không phải tất cả những biến động của thị phần đều có ý nghĩa marketing[2].

Người quản lý phải giải thích thận trọng những biến động về thị phần của chủng loại sản phẩm, kiểu khách hàng, khu vực và những yếu tố khác. Một cách hữu ích để phân tích biến động thị phần là dựa theo bốn yếu tố:

$$\text{Thị phần tổng quát} = \text{Sự thâm nhập của khách hàng} \times \text{Sự trung thành của khách hàng} \times \text{Tính chọn lọc của khách hàng} \times \text{Tính chọn lọc của giá} \quad (27\text{-}1)$$

trong đó:

+ Sự thâm nhập của khách hàng là tỷ lệ phần trăm của tất cả những khách hàng mua hàng của công ty đó.

+ Sự trung thành của khách hàng là khối lượng hàng mà khách hàng mua của công ty được tính bằng tỷ lệ phần trăm của tổng khối lượng hàng cùng loại mà họ đã mua của tất cả những người cung ứng.

+ Tính chọn lọc của khách hàng là khối lượng hàng mà một khách hàng trung bình mua của công ty tính bằng phần trăm của khối lượng hàng mà một khách hàng trung bình mua của một công ty trung bình.

+ Tính chọn lọc của giá là giá trung bình mà công ty đã định tính bằng phần trăm giá trung bình mà tất cả các công ty đã định.

Bây giờ giả sử thị phần của công ty giảm sút trong suốt cả kỳ. Phương trình (27.1) đưa ra bốn cách giải thích. Công ty mất một số khách hàng (sự thâm nhập của khách hàng giảm). Các khách hàng hiện có mua một phần nhỏ hơn trong tổng số hàng họ vẫn mua của công ty đó (Sự trung thành của khách hàng giảm sút). Những khách hàng còn lại của công ty có quy mô nhỏ hơn (tính chọn lọc của khách hàng giảm). Giá của công ty không cạnh tranh nổi (tính chọn lọc của giá giảm).

Bằng cách theo dõi những yếu tố này theo thời gian, công ty có thể chẩn đoán được nguyên nhân cơ bản làm biến động thị phần. Giả sử là vào đầu kỳ mức thâm nhập của khách hàng là 60%, mức trung hành của khách hàng là 50%, mức chọn lọc của khách hàng là 80%, và mức chọn lọc của giá là 125%. Theo công thức (27.1) thị phần của công ty là 30%. Giả sử vào cuối thời kỳ thị phần của công ty giảm xuống còn 27%. Khi kiểm tra công ty phát hiện thấy mức thâm nhập của khách hàng là 55%, mức trung bình của khách hàng là 50%, mức chọn lọc của khách hàng là 75% và mức chọn lọc của giá là 130%. Rõ ràng là thị phần giảm sút chủ yếu là do mất khách hàng (mức thâm nhập của khách hàng giảm) thường mua nhiều hơn mức trung bình (mức chọn lọc của khách hàng giảm). Bây giờ người quản lý có thể điều tra xem tại sao lại mất những khách đó.

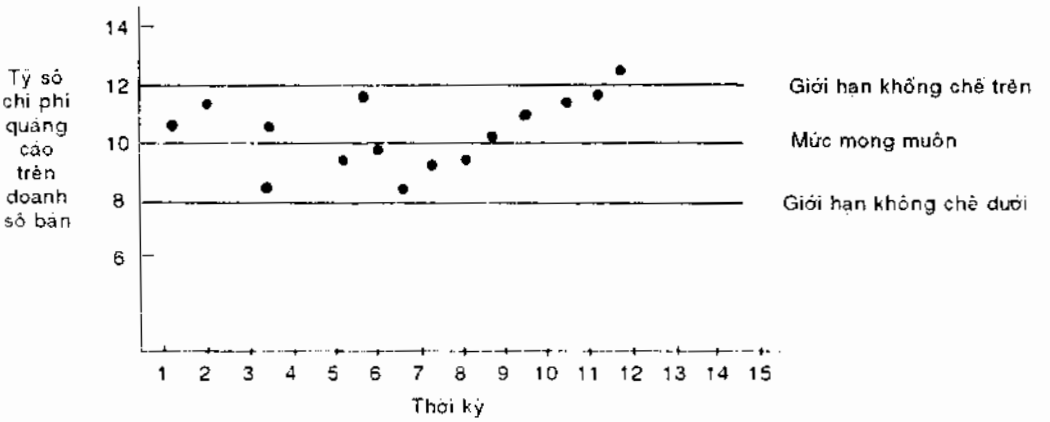
PHÂN TÍCH TỶ LỆ CHI PHÍ MARKETING TRÊN DOANH SỐ BÁN

Việc kiểm tra kế hoạch năm đòi hỏi phải đảm bảo chắc chắn rằng công ty không chi quá mức để đạt được chỉ tiêu về mức tiêu thụ. Tỷ số chủ chốt cần theo dõi là chi phí marketing trên doanh số bán. Ở một công ty tỷ số này là 30% và gồm năm tỷ số chi phí thành phần trên doanh số bán: Lực lượng bán hàng trên doanh số bán (15%); quảng cáo trên doanh số bán (5%); kích thích tiêu thụ trên doanh số bán (6%); nghiên cứu marketing trên doanh số bán (1%); và hành

chính tiêu thụ trên doanh số bán (3%).

. Ban lãnh đạo cần theo dõi những tỷ số chi phí marketing này. Chúng thường có những biến động nhỏ có thể bỏ qua. Nhưng những thăng giáng vượt ra ngoài khoảng bình thường là điều đáng quan tâm. Những thăng giáng qua các thời kỳ của từng tỷ số có thể theo dõi trên một biểu đồ kiểm tra (H.27.2). Biểu đồ này thể hiện tỷ số chi phí quảng cáo trên doanh số bán thường thăng giáng trong khoảng từ 8% đến 12%, giả dụ 99 lần trong số 100 lần. Tuy nhiên, trong thời kỳ thứ 15 tỷ số này đã vượt quá giới hạn khống chế trên. Có thể giải thích hiện tượng này theo một trong hai giả thuyết:

+ Giả thuyết A: Công ty vẫn kiểm soát tốt chi phí và tình huống này chỉ là một trong những sự kiện hiếm có.
+ Giả thuyết B: Công ty không còn kiểm soát được chi phí này và cần phải tìm ra nguyên nhân.

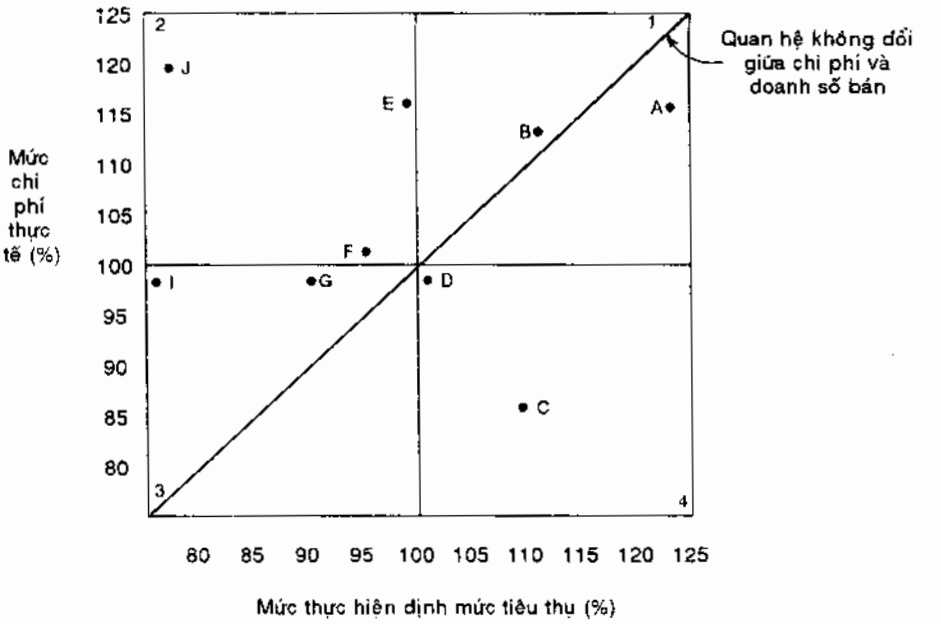


H.27.2. Mẫu biểu đồ kiểm tra

Nếu chấp nhận giả thuyết A, thì không cần xem xét để xác định xem môi trường có thay đổi hay không. Rủi ro của trường hợp không xem xét là nếu có thay đổi thực sự thì công ty sẽ bị lạc hậu. Nếu chấp nhận giả thuyết B và tiến hành khảo sát môi trường, thì rủi ro có thể là việc khảo sát đó không phát hiện ra điều gì cả và đã tốn thời gian và công sức một cách vô ích.

Cần theo dõi diễn biến của kết quả quan sát liên tục, ngay cả khi nó nằm trong giới hạn khống chế. Chú ý là tỷ số chi phí trên doanh số bán tăng đều đặn bắt đầu từ thời kỳ thứ 9. Xác suất để bắt gặp sáu lần tăng liên tiếp mà trong đó chắc chắn có những sự kiện độc lập chỉ bằng 1 trong $64^{[3]}$. Hiện tượng bất thường này chắc chắn sẽ dẫn đến một cuộc khảo sát, đôi khi trước cả lần quan sát thứ mười lăm.

Khi tỷ số chi phí trên doanh số bán vượt ra ngoài phạm vi khống chế, những số liệu không ăn nhập sẽ cần thiết để tìm ra vấn đề. Có thể sử dụng đồ thị độ lệch của chi phí trên doanh số bán. H.27.3 thể hiện thành tích của các địa bàn có mức tiêu thụ khác nhau theo mức độ thực hiện định mức tiêu thụ và chi phí tính bằng phần trăm. Ví dụ, địa bàn D đã đạt được định mức tiêu thụ ở gần mức chi phí mong muốn. Địa bàn B vượt định mức tiêu thụ và chi phí cũng cao hơn theo tỷ lệ. Những địa bàn rắc rối nhiều nhất đều nằm trong góc phần tư thứ hai. Ví dụ, địa bàn chỉ đạt 80% định mức tiêu thụ mà chi phí lại cao quá mức. Bước tiếp theo là dựng biểu đồ cho từng địa bàn có trục trặc thể hiện vị trí của các đại diện bán hàng. Ví dụ trong địa bàn J thành tích yếu kém có thể gắn liền với một hay một vài đại diện bán hàng cụ thể.

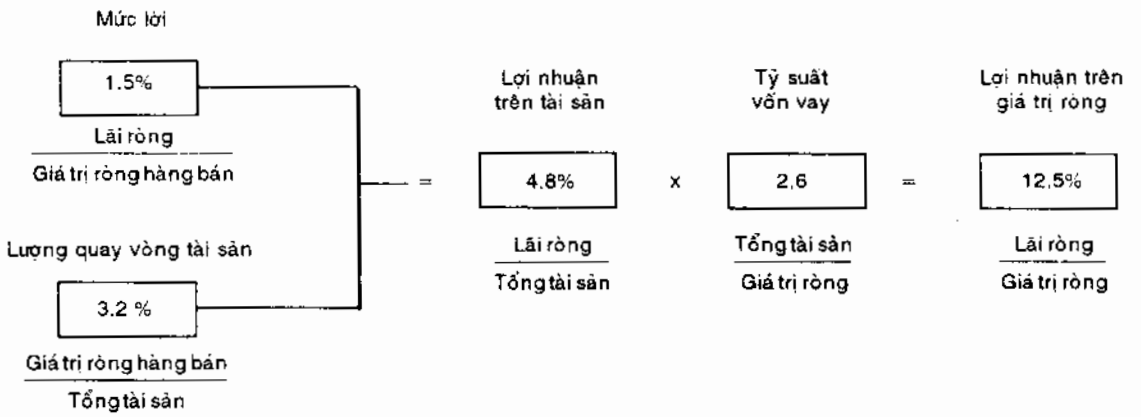


H.27.3. So sánh mức sai lệch của chi phí và doanh thu của các địa bàn

PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH

Các tỷ số chi phí trên doanh số bán cần được phân tích trong một khung cảnh tài chính chung để xác định xem công ty kiếm được tiền như thế nào và tại đâu. Những người làm marketing ngày càng hay sử dụng phương pháp phân tích tài chính để tìm ra những chiến lược sinh lời chứ không chỉ có những chiến lược tạo mức tiêu thụ.

Ban lãnh đạo sử dụng phân tích tài chính để phát hiện những yếu tố tác động đến tỷ suất lợi nhuận trên giá trị ròng của công ty[4]. Những yếu tố chính được thể hiện trong H.27.4, cùng với những con số minh họa của một nhà bán lẻ lớn. Người bán lẻ kiếm được 12,5% lợi nhuận trên giá trị ròng. Lợi nhuận trên giá trị ròng là tích của hai tỷ số, lợi nhuận trên tài sản và tỷ suất vốn vay. Để tăng lợi nhuận trên giá trị ròng của mình công ty phải hoặc là tăng tỷ số lãi ròng trên tài sản của mình, hoặc là tăng tỷ số tài sản trên giá trị ròng của mình. Công ty cần phân tích thành phần tài sản của mình (tức là tiền mặt, nợ phải thu, hàng tồn kho, nhà máy và thiết bị) và xem xem có thể cải tiến việc quản lý tài sản được không.



H.27.4. Mô hình tài chính của lợi nhuận trên giá trị ròng

Lợi nhuận trên tài sản là tích của hai tỷ số, cụ thể là mức lời và lượng quay vòng tài sản. Mức lời có vẻ là thấp, còn lượng quay vòng tài sản thì tương đối bình thường hơn đối với khu vực

bán lẻ. Cán bộ phụ trách marketing có thể tìm cách cải thiện thành tích theo hai cách: (1) tăng lợi nhuận bằng cách tăng mức tiêu thụ hay cắt giảm chi phí; và (2) tăng lượng quay vòng tài sản bằng cách tăng mức tiêu thụ hay giảm tích sản (ví dụ, hàng tồn kho, nợ phải thu) có ảnh hưởng đến mức tiêu thụ đã định[5].

THEO DÕI MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG

Những biện pháp kiểm tra nêu trên mang nặng tính chất tài chính và định lượng. Chúng rất quan trọng, nhưng chưa đủ. Cần phải có những số đo định lượng báo động sớm cho ban lãnh đạo biết những biến động thị phần sắp xảy ra. Những công ty năng động đã thành lập những hệ thống theo dõi thái độ và mức độ hài lòng của khách hàng, đại lý, và những người đầu tư kinh doanh khác. Nhờ theo dõi sự biến động của các mức độ ưa thích và hài lòng của khách hàng trước khi chúng kịp tác động đến mức tiêu thụ, ban lãnh đạo có thể thi hành những biện pháp của mình sớm hơn. Những hệ thống theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng chủ yếu đã được trình bày trong chương 2.

BIỆN PHÁP CHẤN CHỈNH

Khi kết quả thực hiện sai lệch quá lớn so với các chỉ tiêu kế hoạch, ban lãnh đạo cần có những biện pháp chấn chỉnh. Thông thường công ty thi hành những biện pháp chấn chỉnh nhỏ, và nếu không có kết quả thì công ty mới thi hành những biện pháp quyết liệt hơn. Khi mức tiêu thụ của một công ty phân bón lớn liên tục giảm sút, công ty đã sử dụng những biện pháp mạnh dần. Đầu tiên công ty chỉ thị cắt giảm sản lượng. Sau đó công ty cắt giảm giá có chọn lọc. Tiếp đến công ty thúc ép lực lượng bán hàng mạnh hơn để họ đảm bảo định mức tiêu thụ. Sau đó công ty cắt giảm các ngân sách tuyển dụng người, huấn luyện, quảng cáo, quan hệ với công chúng, và nghiên cứu và phát triển. Sau đó ít lâu công ty cắt giảm biên chế bằng cách giãn thợ và cho nghỉ hưu sớm. Tiếp đến công ty cắt giảm tiền đầu tư vào nhà máy và trang thiết bị. Rồi công ty đã bán một số xí nghiệp của mình cho các công ty khác. Cuối cùng công ty đã kiếm được người mua.

✦ KIỂM TRA KHẢ NĂNG SINH LỜI

Sau đây là một số kết quả gây đảo lộn đã phát hiện được qua nghiên cứu khả năng sinh lời của một ngân hàng:

> *Chúng tôi đã phát hiện thấy rằng nơi nào cũng có từ 20 đến 40 phần trăm sản phẩm của một định chế không sinh lời, và có đến 60 phần trăm khách hàng của họ gây thua lỗ.*
>
> *Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng ở hầu hết các công ty, hơn một nửa các quan hệ với khách hàng không có lời, và từ 30 đến 40 phần trăm các mối quan hệ chỉ có lời không đáng kể. Và thường chỉ có từ 10 đến 15 phần trăm các mối quan hệ của công ty là đem lại nhiều lợi nhuận.*
>
> *Kết quả nghiên cứu của chúng tôi ở hệ thống chi nhánh của một ngân hàng khu vực đã làm cho ta phải ngạc nhiên...30 phần trăm các chi nhánh của ngân hàng đó không sinh lời*[6].

Rõ ràng là các công ty cần lượng định khả năng sinh lời của các sản phẩm khác nhau của mình, của các địa bàn, các nhóm khách hàng, các kênh thương mại và quy mô đơn hàng. Thông tin này sẽ giúp ban lãnh đạo xác định những sản phẩm hay hoạt động marketing nào cần mở rộng, thu hẹp hay loại bỏ.

PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH KHẢ NĂNG SINH LỜI CỦA MARKETING

Ta sẽ minh họa các bước phân tích khả năng sinh lời của marketing qua ví dụ sau:

Phó chủ tịch của một công ty sản xuất máy cắt cỏ muốn xác định khả năng sinh lời của việc bán các máy cắt cỏ qua ba kiểu kênh bán lẻ: các cửa hàng kim khí, các cửa hàng đồ nghề làm vườn và cửa hàng bách hóa tổng hợp. Báo cáo lời-lỗ của công ty trình bày trong bảng 27-2

Bảng 27-2. Tóm lược báo cáo lời-lỗ

Doanh số bán		60.000 USD
Chi phí của cửa hàng đã bán		39.000
Lãi gộp		21.000 USD
Chi phí		
Lương	9.300 USD	
Tiền thuê nhà	3.000	
Vật tư phụ	3.500	
		15.800
Lãi ròng		5.200 USD

BƯỚC 1: Phát hiện những chi phí chức năng

Giả sử rằng những chi phí liệt kê trong Bảng 27-2 đều phục vụ cho việc bán sản phẩm, quảng cáo, bao gói và giao hàng, làm hóa đơn và thu tiền. Nhiệm vụ đầu tiên là phải xác định xem từng hoạt động đó đã chi hết bao nhiêu.

Giả sử rằng phần lớn chi phí tiền lương đều trả cho các đại diện bán hàng và số còn lại thì trả cho người quản lý quảng cáo, người giúp đóng gói và giao hàng, và kế toán viên văn phòng. Cụ thể thành 5.100 USD, 1.200 USD, 1.400 USD và 1.600 USD. Bảng 27-3 là số liệu phân bổ chi phí tiền lương cho bốn hoạt động này.

Bảng 27-3. Giải trình các chi phí theo các hoạt động chức năng

Các khoản chi	Tổng cộng	Bán hàng	Quảng cáo	Đóng gói và giao hàng	Làm hóa đơn và thu tiền
Lương	9.300 USD	5.100 USD	1.200 USD	1.400 USD	1.600 USD
Tiền thuê	3.000	-	400	2.000	600
Vật tư phụ	3.500	400	1.500	1.400	200
	15.800 USD	5.500 USD	3.100 USD	4.800 USD	2.400 USD

Bảng 27-3 cũng thể hiện khoản tiền thuê là 3.000 USD được phân bổ vào bốn hoạt động. Vì các đại diện bán hàng không làm việc ở văn phòng, nên tiền thuê nhà không phân bổ cho các hoạt động bán hàng. Phần lớn chi phí thuê mặt bằng và thiết bị đều liên quan đến việc đóng gói và giao hàng. Một phần nhỏ mặt bằng được dành cho người quản lý quảng cáo và kế toán viên văn phòng.

Cuối cùng là khoản vật tư phụ sử dụng để mua sắm vật tư khuyến mãi, vật tư bao bì, xăng dầu để đi giao hàng, và văn phòng phẩm. Khoản 3.500 USD này cũng được phân bổ cho những hoạt động có sử dụng vật tư phụ. Bảng 27-3 trình bày khái quát cách phân bổ các khoản chi phí 15.800 USD cho các chi phí chức năng.

BƯỚC 2: Phân bổ các chi phí chức năng cho các thực thể marketing

Nhiệm vụ tiếp theo là lượng định xem các chi phí chức năng liên quan đến mức độ nào với việc bán hàng thông qua từng kênh. Hãy xem xét nỗ lực bán hàng. Nỗ lực bán hàng được thể hiện bằng số thương vụ đã được thực hiện trong từng kênh. Con số này được ghi ở cột bán hàng trong Bảng 27-4. Tất cả đã thực hiện được 275 cuộc viếng thăm bán hàng trong thời kỳ đó. Vì tổng chi phí bán hàng là 5.500 USD (xem bảng 27-4), chi phí bán hàng trên một cuộc viếng thăm tính bình quân bằng 20 USD.

Chi phí quảng cáo có thể phân bổ theo số lần quảng cáo dành cho các kênh khác nhau. Vì có tất cả 100 quảng cáo, nên chi phí quảng cáo trung bình là 31 USD.

Chi phí đóng gói và giao hàng được phân bổ theo số đơn đặt hàng của mỗi kiêu kênh. Chi phí làm hóa đơn và thu tiền cũng được phân bổ theo nguyên tắc này.

Bảng 27-4. Cơ sở để phân bổ chi phí chức năng cho các kênh

Kiểu kênh	Bán hàng	Quảng cáo	Đóng gói và giao hàng	Làm hóa đơn và thu tiền
Kim khí	200	50	50	50
Đồ làm vườn	65	20	21	21
Bách hóa tổng hợp	10	30	9	9
	275	100	80	80
Chi phí chức năng	5.500 USD	3.100 USD	4.800 USD	2.400 USD
Số đơn vị	275	100	80	80
Bằng	20 USD	31 USD	60 USD	30 USD

BƯỚC 3: Chuẩn bị báo cáo lời-lỗ của từng thực thể marketing

Bây giờ có thể chuẩn bị báo cáo lời-lỗ của từng kiểu kênh. Các kết quả được thể hiện trong Bảng 27-5. Vì các cửa hàng kim khí chiếm một nửa tổng doanh số bán (30.000 USD trong 60.000 USD), kênh này phải gánh một nửa chi phí cửa hàng đã bán (19.500 USD trong 39.000 USD). Như vậy thì lãi gộp của các cửa hàng kim khí còn là 10.500 USD. Tính từ đó ra được tỷ lệ chi phí chức năng mà các cửa hàng kim khí đã sử dụng. Theo Bảng 27-4 các cửa hàng kim khí đã có 200 trong số 275 cuộc viếng thăm. Với giá trị đầu vào là 20 USD của mỗi cuộc viếng thăm các cửa hàng kim khí phải gánh 4.000 USD chi phí bán hàng. Bảng 27-4 cũng cho thấy rằng các cửa hàng kim khí đã có 50 quảng cáo. Với chi phí 31 USD mỗi quảng cáo thì các cửa hàng kim khí phải gánh 1.550 USD tiền quảng cáo. Đối với các chi phí chức năng khác của các cửa hàng kim khí cũng tính toán theo nguyên tắc này. Kết quả là các cửa hàng kim khí đã làm tăng 10.500 USD trong tổng chi phí. Trừ số tiền này trong lãi gộp thì lợi nhuận bán hàng qua các cửa hàng kim khí chỉ còn là 450 USD.

Cách phân tích này được lặp lại cho các kênh khác. Công ty bị lỗ khi bán hàng qua các cửa hàng đồ làm vườn và kiếm được gần như toàn bộ số tiền lời của mình khi bán hàng qua các cửa hàng bách hóa tổng hợp. Cần lưu ý rằng tổng doanh số bán qua từng kênh không phải là chỉ số đáng tin cậy và lãi ròng thực hiện được trong từng kênh.

Bảng 27-5. Báo cáo lời-lỗ của các kênh

	Kim khí	Đồ làm vườn	Bách hóa tổng hợp	Toàn công ty
Doanh số bán	30.000 USD	10.000 USD	20.000 USD	60.000 USD
Giá gốc hàng đã bán	19.500	6.500	13.000	39.000
Lãi gộp	10.500 USD	3.500 USD	7.000 USD	21.000 USD
Chi phí				
Bán hàng (20 USD/lần viếng thăm)	4.000 USD	1.300 USD	200 USD	5.500 USD
Quảng cáo (31 USD/quảng cáo)	1.550	620	930	3.100
Đóng gói và giao hàng (60$/đơn hàng)	3.000	1.260	540	4.800
Làm hóa đơn (30 USD/đơn hàng)	1.500	630	270	2.400
Tổng chi phí	10.050 USD	3.810 USD	1.940 USD	15.800 USD
Lãi ròng hay lỗ	450 USD	(310) USD	5.060 USD	5.200 USD

XÁC ĐỊNH BIỆN PHÁP CHẤN CHỈNH TỐT NHẤT

Thật là khờ khạo khi kết luận rằng cần loại bỏ các cửa hàng đồ làm vườn và có thể là cả các cửa hàng kim khí để tập trung vào các cửa hàng bách hóa tổng hợp. Trước hết cần phải giải đáp được những câu hỏi sau:

+ Người mua mua hàng dựa trên cơ sở kiểu cửa hàng bán lẻ đến mức độ nào so với nhãn hiệu?
+ Xu hướng về tầm quan trọng của ba kênh đó ra sao?
+ Những chiến lược marketing của công ty nhắm vào ba kênh đó có tối ưu không?

Dựa trên cơ sở những câu trả lời này ban lãnh đạo marketing có thể đánh giá một số các biện pháp có thể lựa chọn:

+ *Đặt ra một chức danh đặc biệt để quản lý những đơn hàng tương đối nhỏ:* Biện pháp này xuất phát từ chỗ cho rằng những đơn hàng nhỏ là nguyên nhân dẫn đến chỗ gần như không có lời trong quan hệ làm ăn với các cửa hàng đồ làm vườn và cửa hàng kim khí.
+ *Tăng cường hỗ trợ khuyến mãi cho các cửa hàng đồ làm vườn và cửa hàng kim khí:* Biện pháp này cho rằng những người quản lý cửa hàng có thể tăng doanh số bán của mình khi được huấn luyện thêm hay có vật tư khuyến mãi.
+ *Giảm số cuộc viếng thăm và số lần quảng cáo cho các cửa hàng đồ làm vườn và cửa hàng kim khí:* Biện pháp này cho rằng có thể tiết kiệm được một số chi phí mà không gây thiệt hại nghiêm trọng đến mức tiêu thụ ở những kênh này.
+ *Không làm gì cả:* Phương án này cho rằng những nỗ lực marketing hiện tại là tối ưu và hoặc là các xu hướng marketing nhắm vào việc tăng lợi nhuận sắp tới trong những kênh tương đối yếu kém hoặc là việc loại bỏ bất kỳ một kênh nào cũng sẽ là giảm lợi nhuận bởi vì nó sẽ ảnh hưởng đến chi phí sản xuất hay nhu cầu.
+ *Không loại bỏ hoàn toàn một kênh nào, nhưng chỉ loại bỏ những đơn vị bán lẻ yếu kém nhất trong mỗi kênh:* Biện pháp này cho rằng nếu nghiên cứu chi tiết chi phí thì sẽ thấy rằng có nhiều cửa hàng đồ làm vườn và cửa hàng kim khí có đem lại lợi nhuận, thế nhưng số lợi nhuận đó đã bị các cửa hàng yếu kém cùng loại làm tiêu tan mất.

Nói chung việc phân tích khả năng sinh lời của marketing cho thấy rõ khả năng sinh lời

tương đối của các kênh khác nhau, các sản phẩm, các địa bàn hay các thực thể marketing khác[7]. Nó không chứng minh được rằng biện pháp tốt nhất là loại bỏ những thực thể marketing không sinh lời hay nó cũng không đảm bảo chắc chắn sẽ tăng được lợi nhuận khi loại bỏ những thực thể marketing yếu kém đó.

TÍNH CHI PHÍ TRỰC TIẾP VÀ CHI PHÍ TOÀN PHẦN

Cũng giống như tất cả những công cụ thông tin khác, việc phân tích khả năng sinh lời của marketing có thể làm cho các cán bộ phụ trách marketing đi đúng hướng hay lầm lạc tùy thuộc vào mức độ họ hiểu biết những phương pháp và những hạn chế của nó. Ví dụ đã cho thấy có mức độ tùy tiện nhất định trong việc lựa chọn cơ sở để phân bổ các chi phí chức năng cho các thực thể marketing được đánh giá. Chẳng hạn như "số lần viếng thăm" được sử dụng để phân bổ chi phí bán hàng, trong khi, về nguên tắc, "số giờ bán hàng" mới là chỉ số chính xác hơn về chi phí. Người ta sử dụng số lần viếng thăm chỉ là vì nó đòi hỏi ghi chép ít hơn và tính toán ít hơn. Có thể những con số xấp xỉ đó không đến nỗi mất chính xác, thế nhưng các cán bộ phụ trách marketing cần lưu ý đến yếu tố xét đoán này khi xác định chi phí marketing[8].

Còn một yếu tố xét đoán nữa có ảnh hưởng đến việc phân tích khả năng sinh lời nghiêm trọng hơn nhiều. Đó là vấn đề sẽ phân bổ chi phí toàn phần hay chỉ có chi phí trực tiếp và có thể theo dõi được khi đánh giá thành tích của một thực thể marketing. Ví dụ nêu trên đã lảng tránh vấn đề này bằng cách chỉ giả thiết những chi phí đơn giản ăn khớp với những hoạt động marketing. Nhưng không thể né tránh vấn đề đó khi phân tích thực tế khả năng sinh lời. Có ba kiểu chi phí cần phân biệt:

+ *Chi phí trực tiếp:* Đó là những chi phí có thể trao trực tiếp cho các thực thể marketing tương ứng. Ví dụ, tiền hoa hồng bán hàng là chi phí trực tiếp trong phân tích khả năng sinh lời của các địa bàn bán hàng, các đại diện bán hàng hay khách hàng. Chi phí quảng cáo là chi phí trực tiếp trong phân tích khả năng sinh lời của sản phẩm trong trường hợp quảng cáo đó chỉ cổ động cho một sản phẩm của công ty. Những chi phí trực tiếp khác cho những mục đích cụ thể là tiền lương của lực lượng bán hàng, vật tư phụ và chi phí đi lại.

+ *Chi phí chung có thể theo dõi được:* Đó là những chi phí chỉ có thể trao một cách gián tiếp, nhưng trên một cơ sở đáng tin cậy, cho các thực thể marketing. Trong ví dụ trên, tiền thuê đã được phân tích theo cách này. Mặt bằng của công ty cần thiết cho ba hoạt động marketing khác nhau, và đã ước tính mỗi hoạt động phải gánh bao nhiêu phần mặt bằng đó.

+ *Chi phí chung không theo dõi được:* Đó là những chi phí có thể phân bổ hết sức tùy tiện cho các thực thể marketing. Hãy xem xét chi phí cho "hình ảnh công ty". Cách phân bổ chúng đều cho tất cả các sản phẩm là tùy tiện, bởi vì không phải tất cả các sản phẩm đều được lợi ngang nhau nhờ vào hình ảnh công ty. Cách phân bổ chúng theo tỷ lệ với mức tiêu thụ của các sản phẩm khác nhau cũng vẫn tùy tiện, vì mức tiêu thụ tương đối của sản phẩm phản ánh nhiều yếu tố nằm ngoài tác dụng của hình ảnh công ty. Những ví dụ điển hình khác nữa về những chi phí chung khó phân bổ là tiền lương của ban lãnh đạo tối cao, tiền thuê,tiền lãi phải trả, và nhiều chi phí quản lý khác.

Không có ai tranh cãi về việc đưa các chi phí trực tiếp vào phân tích chi phí marketing. Chỉ có một số ít ý kiến phản đối việc đưa những chi phí chung có thể theo dõi được vào phân tích. Những chi phí chung có thể theo dõi được được gộp thành những chi phí làm thay đổi quy mô của hoạt động marketing và những chi phí không làm thay đổi. Nếu công ty sản xuất máy cắt cỏ loại bỏ các cửa hàng đồ làm vườn, thì chắc chắn nó vẫn phải tiếp tục trả tiền thuê theo hợp đồng. Trong trường hợp này lợi nhuận của công ty sẽ không tăng lên ngay tức thì bằng đúng số thua

lỗ hiện tại khi bán hàng qua các cửa hàng đồ làm vườn (310$). Những con số lợi nhuận sẽ có ý nghĩa hơn khi có thể ước tính được những chi phí có thể theo dõi được.

Vấn đề tranh cãi chủ yếu liên quan đến chuyện có nên phân bổ những chi phí chung không theo dõi được cho các thực thể marketing không . Cách phân bổ như vậy gọi là quan điểm chi phí toàn phần, và những người ủng hộ quan điểm này khẳng định rằng rút cuộc thì vẫn phải tính tất cả các chi phí để xác định được khả năng sinh lời thực sự. Thế nhưng lập luận này nhầm lẫn việc sử dụng số liệu thống kê kế toán để làm báo cáo tài chính với việc sử dụng nó để thông qua quyết định quản lý. Việc tính chi phí toàn phần có ba nhược điểm chủ yếu:

+ Khả năng sinh lời tương đối của các thực thể marketing khác nhau có thể thay đổi rất nhiều khi thay đổi cách phân bổ tùy tiện những chi phí chung không theo dõi được. Điều này làm giảm niềm tin vào công cụ này.

+ Tính tùy tiện làm nản lòng những người quản lý khi họ cảm thấy rằng thành tích của mình bị xét đoán đảo ngược.

+ Việc đưa những chi phí chung không theo dõi được vào có thể làm suy yếu những nỗ lực nhằm khống chế chi phí thực tế. Ban lãnh đạo sản xuất khống chế rất có hiệu quả những chi phí trực tiếp và những chi phí chung có thể theo dõi được. Việc phân bổ những chi phí chung không theo dõi được một cách tùy tiện có thể làm cho họ phải dành thời gian để đấu tranh với cách phân bổ tùy tiện chứ không phải để quản lý tốt những chi phí có thể khống chế được.

Các công ty ngày càng tỏ ra quan tâm đến việc sử dụng phương pháp hạch toán chi phí dựa trên cơ sở hoạt động (ABC) để giải trình khả năng sinh lời thực sự của các hoạt động khác nhau. Theo Cooper và Kaplan, công cụ này có thể cung cấp cho những người quản lý một bức tranh rõ ràng về cách thức các sản phẩm, nhãn hiệu, khách hàng, cơ sở, khu vực hay các kênh phân phối đã tạo ra những nguồn thu nhập và tiêu dùng như thế nào.[9] Nhờ vậy, để nâng cao khả năng sinh lời những người quản lý có thể nghiên cứu những cách để giảm bớt những nguồn tài nguyên cần thiết để tiến hành những hoạt động khác nhau, hay làm cho những nguồn đó có hiệu suất hơn hay mua chúng với chi phí thấp hơn. Ban lãnh đạo cũng có thể tăng giá các sản phẩm đã sử dụng nhiều sự hỗ trợ của các nguồn tài nguyên. ABC đã góp phần chuyển sự chú ý của ban lãnh đạo từ chỗ chỉ sử dụng những chi phí tiêu chuẩn về lao động hay vật tư để phân bổ chi phí toàn phần sang sử dụng những chi phí thực tế để hỗ trợ các sản phẩm, khách hàng và các thực thể khác.

✦ KIỂM TRA HIỆU SUẤT

Giả sử việc phân tích khả năng sinh lời cho thấy rằng công ty kiếm được rất ít lợi nhuận từ những sản phẩm, địa bàn hay thị trường nhất định. Vấn đề đặt ra là liệu có có những cách quản lý có hiệu quả hơn lực lượng bán hàng, quảng cáo, kích thích tiêu thụ và phân phối liên quan đến những thực thể marketing yếu kém đó không.

Có một số công ty đã lập ra chức danh *người kiểm tra marketing* để hỗ trợ các nhân viên marketing nâng cao hiệu suất marketing. Những người kiểm tra marketing làm việc bên ngoài văn phòng, nhưng chỉ chuyên về mặt marketing của hoạt động kinh doanh. Ở những công ty, như General Foods, Du Pont và Johnson & Jonhson, họ thực hiện phân tích tài chính rất tinh vi những chi phí và kết quả marketing. Đặc biệt là họ xem xét việc thực hiện đúng các kế hoạch lợi nhuận, giúp chuẩn bị ngân sách cho những người quản lý nhãn hiệu, lượng định hiệu suất của các biện pháp khuyến mãi, phân tích các chi phí sản xuất của các phương tiện, đánh giá khả năng sinh lời của khách hàng và địa bàn, và quán triệt những ý nghĩa tài chính của các quyết định marketing cho các nhân viên marketing[10].

HIỆU SUẤT CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Những người quản lý tiêu thụ cần theo dõi những chỉ số quan trọng sau đây về hiệu suất của lực lượng bán hàng trên địa bàn của họ:

+ Số cuộc viếng thăm trên một nhân viên bán hàng trong một ngày
+ Thời gian viếng thăm trung bình của một lần tiếp xúc
+ Doanh thu trung bình trên một cuộc viếng thăm
+ Chi phí trung bình trên một cuộc viếng thăm
+ Chi phí tiếp khách trên một cuộc viếng thăm
+ Tỷ lệ phần trăm đơn đặt hàng trên 100 cuộc viếng thăm
+ Số khách hàng mới trong một kỳ
+ Số khách hàng bị mất đi trong một kỳ
+ Chi phí của lực lượng bán hàng tính bằng tỷ lệ phần trăm của tổng doanh số bán

Những chỉ số này đặt ra những câu hỏi bổ ích như sau: Các đại diện bán hàng có viếng thăm quá ít trong một ngày không? Họ có dành quá nhiều thời gian cho một cuộc viếng thăm không? Họ có chi tiền tiếp khách quá nhiều không? Họ có đảm bảo đủ số đơn hàng trên một trăm cuộc viếng thăm không? Họ có kiếm đủ số khách hàng mới và giữ được những khách hàng cũ không?

Khi công ty bắt đầu khảo sát hiệu suất của lực lượng bán hàng, nó thường có thể phát hiện ra cần cải tiến. General Electric đã giảm quy mô của một trong những lực lượng bán hàng của chi nhánh sau khi phát hiện thấy rằng các nhân viên bán hàng ở đó viếng thăm khách hàng quá thường xuyên. Khi một hãng hàng không lớn thấy rằng các nhân viên bán hàng của mình vừa bán hàng vừa làm dịch vụ, họ đã chuyển chức năng làm dịch vụ cho những nhân viên hưởng lương thấp hơn. Một công ty khác nữa đã tiến hành nghiên cứu thời gian và nhiệm vụ và đã tìm ra được cách giảm tỷ số thời gian chết trên thời gian sản xuất.

HIỆU SUẤT CỦA QUẢNG CÁO

Nhiều người quản lý cảm thấy rằng gần như là không thể nào lượng định được những gì mà họ thu được bằng số tiền quảng cáo đã bỏ ra. Thế nhưng họ cần cố gắng theo dõi ít nhất là những con số thống kê sau:

+ Chi phí quảng cáo trên một ngàn khách hàng mục tiêu trong tầm bao quát của phương tiện truyền thông
+ Tỷ lệ phần trăm số công chúng chú ý, nhìn thấy / liên tưởng và đọc phần lớn nội dung quảng cáo
+ Dư luận người tiêu dùng về nội dung quảng cáo và hiệu quả
+ Số đo thái độ đối với sản phẩm trước và sau
+ Số yêu cầu tìm hiểu thông tin do quảng cáo kích thích
+ Chi phí trên một yêu cầu

Ban lãnh đạo có thể thi hành một số biện pháp để nâng cao hiệu suất quảng cáo, như làm tốt hơn việc xác định vị trí cho sản phẩm, xác định mục tiêu của quảng cáo, thử nghiệm trước thông điệp, sử dụng máy tính để lựa chọn phương tiện quảng cáo, tìm mua những phương tiện truyền thông tốt hơn, và tiến hành kiểm tra sau quảng cáo.

HIỆU SUẤT KÍCH THÍCH TIÊU THỤ

Việc kích thích tiêu thụ có hàng chục các công cụ để kích thích người mua quan tâm và dùng

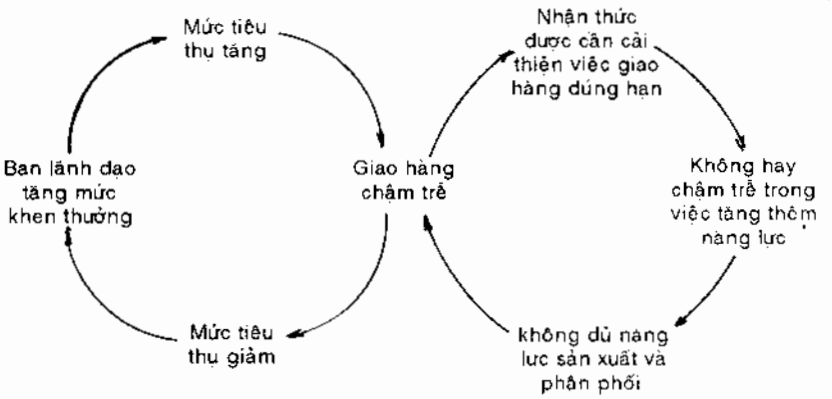
thử sản phẩm. Để nâng cao hiệu suất kích thích tiêu thụ ban lãnh đạo cần ghi chép những chi phí và mức độ tác động đến mức tiêu thụ của từng biện pháp kích thích tiêu thụ. Ban lãnh đạo cần theo dõi những số liệu thống kê sau:

+ Tỷ lệ phần trăm khối lượng hàng đã bán theo hợp đồng
+ Chi phí trưng bày hàng trên một dollar doanh số bán
+ Tỷ lệ phần trăm phiếu mua hàng thu về
+ Số yêu cầu tìm hiểu thông tin do trình diễn đem lại

Nếu có cứ một người quản lý kích thích tiêu thụ, thì người quản lý đó có thể phân tích các kết quả của những biện pháp kích thích tiêu thụ khác nhau và tư vấn cho những người quản lý sản phẩm sử dụng những biện pháp khuyến mãi có hiệu quả chi phí cao nhất.

HIỆU SUẤT PHÂN PHỐI

Ban lãnh đạo cần tìm cách tiết kiệm trong phân phối. Có một số công cụ để tăng cường kiểm tra lượng dự trữ, cải thiện cách bố trí địa điểm kho tàng và cách thức vận chuyển. Một vấn đề thường hay gặp phải là hiệu suất phân phối có thể giảm khi công ty tăng mạnh được mức tiêu thụ. Peter Senge đã mô tả một tình huống mà mức tiêu thụ tăng vọt đã làm cho công ty không đảm bảo được thời hạn giao hàng đã hứa hẹn[11]. Tình hình đó đã làm cho khách hàng lan truyền tin đồn xấu về công ty và cuối cùng mức tiêu thụ lại tụt xuống. Ban lãnh đạo đã đối phó bằng cách tăng mức khen thưởng cho lực lượng bán hàng để đảm bảo có được nhiều đơn hàng hơn. Lực lượng bán hàng đã làm được điều đó, thế nhưng một lần nữa công ty lại không đảm bảo được ngày giao hàng đã hứa hẹn. Ban lãnh đạo cần thấy được khâu bị ách tắc và đầu tư thêm vào năng lực sản xuất và phân phối. Tình huống đó được thể hiện bằng biểu đồ trong H.27.5. Vòng tròn bên trái thể hiện trường hợp mức tiêu thụ tăng vọt đã chuyển thành mức tiêu thụ giảm sút do giao hàng chậm trễ. Vòng tròn bên phải thể hiện vấn đề cơ bản là ban lãnh đạo không đầu tư để tăng thêm năng lực sản xuất và phân phối để đáp ứng mức tiêu thụ tăng vọt.



H.27.5. Tương tác động giữa mức tiêu thụ và hiệu suất phân phối

✦ KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

Sau mỗi thời gian các công ty cần xem xét lại một cách kỹ lưỡng những chỉ tiêu chung và hiệu quả marketing. Marketing là một lĩnh vực mà luôn luôn có thể xảy ra tình trạng các mục tiêu chính đáng, chiến lược và chương trình bị lỗi thời nhanh chóng. Mỗi công ty cần định kỳ đánh giá lại quan điểm chiến lược của mình đối với thị trường. Có hai công cụ, cụ thể là đánh giá hiệu quả marketing và kiểm soát marketing.

ĐÁNH GIÁ HIỆU QỦA MARKETING

Sau đây là một tình huống thực tế.

Chủ tịch một công ty thiết bị công nghiệp lớn đã xem xét lại kế hoạch kinh doanh hàng năm ở các chi nhánh của mình và phát hiện thấy một số kế hoạch của chi nhánh thiếu hẳn quan điểm marketing. Ông bèn gọi phó chủ tịch công ty phụ trách marketing và nói:

> *Tôi không hài lòng với chất lượng marketing ở các chi nhánh của ta. Tình hình này rất không đồng đều. Tôi muốn ông xác định xem những chi nhánh nào của ta mạnh, trung bình và yếu kém về marketing. Tôi không cần biết họ thực hành marketing định hướng theo khách hàng như thế nào. Tôi muốn biết thực trạng marketing của từng chi nhánh. Đối với mỗi chi nhánh yếu kém về marketing tôi muốn có một kế hoạch nâng cao hiệu quả marketing trong những năm tới. Tôi muốn trong năm tới phải có những bằng chứng chứng tỏ rằng mọi chi nhánh yếu kém về marketing đều nâng cao được năng lực marketing của mình.*

Phó chủ tịch công ty phụ trách marketing nhất trí và thừa nhận rằng việc đó có thể thực hiện được. Ý định đầu tiên của ông là đánh giá hiệu quả marketing trên cơ sở thành tích tăng mức tiêu thụ, thị phần và khả năng sinh lời của từng chi nhánh. Ông nghĩ rằng những chi nhánh đạt thành tích cao đều có sự lãnh đạo tốt về marketing, còn những chi nhánh đạt thành tích kém thì có sự lãnh đạo marketing tồi.

Hiệu quả marketing không nhất thiết được thể hiện ra bằng thành tích về mức tiêu thụ và lợi nhuận hiện tại. Kết quả tốt cũng có thể là do chi nhánh đó được đặt đúng chỗ và đúng lúc, chứ không phải là có một ban lãnh đạo marketing giỏi. Việc cải tiến marketing ở những chi nhánh đó có thể nâng kết quả từ khá lên xuất sắc. Chi nhánh cũng có thể có kết quả kém, mặc dù có kế hoạch marketing hoàn hảo. Việc thay những người quản lý marketing hiện tại có thể chỉ làm cho tình hình tồi tệ hơn.

Hiệu quả marketing của một công ty hay chi nhánh được phản ánh qua mức độ nó thể hiện năm tính chất chủ yếu của định hướng marketing: triết lý về khách hàng, tổ chức marketing tổng hợp, thông tin marketing chính xác, định hướng chiến lược và hiệu suất công tác. Các tính chất này đều có thể đo được. Bảng 27-6 giới thiệu một công cụ đánh giá hiệu quả marketing dựa trên cơ sở năm tính chất này. Công cụ này do người quản lý marketing và những người quản lý khác điền vào. Sau đó thực trạng được tổng hợp lại.

Bảng 27-6. Công cụ đánh giá hiệu marketing (Đánh dấu một câu trả lời cho mỗi câu hỏi)

TRIẾT LÝ VỀ KHÁCH HÀNG

A. Ban lãnh đạo có nhận thức được tầm quan trọng của việc tổ chức công ty để phục vụ những nhu cầu và mong muốn của các thị trường đã chọn không?

0. ☐ Ban lãnh đạo chủ yếu nghĩ đến những điều kiện bán những sản phẩm hiện có và mới cho bất kỳ ai muốn mua chúng.
1. ☐ Ban lãnh đạo nghĩ đến việc phục vụ nhiều kiểu thị trường và nhu cầu khác nhau với hiệu quả như nhau
2. ☐ Ban lãnh đạo nghĩ đến việc phục vụ những nhu cầu và mong muốn của những thị trường và khúc thị trường được xác định rõ và lựa chọn vì sự tăng trưởng lâu dài và tiềm năng sinh lời của chúng đối với công ty.

B. Ban lãnh đạo có phát triển những sản phẩm khác nhau và xây dựng những kế hoạch marketing khác nhau cho những khúc thị trường khác nhau không?

0. ☐ Không.
1. ☐ Trong một mức độ nào đó.

2. ☐ Có, với mức độ khá tốt.

C. Ban lãnh đạo có quan điểm toàn diện về hệ thống marketing (những người cung ứng, các kênh, các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, môi trường) khi lập kế hoạch kinh doanh của mình không?

0. ☐ Không. Ban lãnh đạo tập trung vào việc bán hàng và phục vụ những khách hàng vãng lai của mình.

1. ☐ Trong những mức độ nào đó. Ban lãnh đạo có quan điểm lâu dài về các kênh của mình, mặc dù vẫn tập trung khá nhiều nỗ lực vào việc bán hàng và phục vụ những khách hàng vãng lai.

2. ☐ Có. Ban lãnh đạo có quan điểm toàn diện về hệ thống marketing, ý thức được những mối đe dọa và cơ hội do những thay đổi ở bất kỳ phần nào của hệ thống tạo ra công ty.

TỔ CHỨC MARKETING TỔNG HỢP

D. Việc kết hợp marketing và kiểm tra những chức năng marketing chủ yếu có đạt mức độ cao không?

0. ☐ Không. Chức năng bán hàng và các chức năng markrting khác không được kết hợp ở cấp tối cao và có những mâu thuẫn bất lợi ở một mức độ nào đó.

1. ☐ Có ở mức độ nào đó. Có sự kết hợp hình thức và sự kiểm tra những chức năng marketing chủ yếu, nhưng việc phối hợp và hợp tác chưa đạt yêu cầu.

2. ☐ Có. Các chức năng marketing chủ yếu được kết hợp có hiệu quả.

E. Những người quản lý marketing có hợp tác tốt với những người quản lý nghiên cứu, sản xuất,cung ứng, phân phối tài chính không?

0. ☐ Không. Có những điều phàn nàn rằng phòng marketing có những yêu cầu phi lý và phân bổ chi phí cho các phòng khác không hợp lý.

1. ☐ Có ở một mức độ nào đó. Quan hệ hữu nghị, mặc dù mỗi phòng đều hành động chủ yếu vì quyền lợi của riêng mình.

2. ☐ Có. Các phòng hợp tác có hiệu quả và giải quyết các vấn đề vì lợi ích của toàn công ty.

F. Qúa trình phát triển sản phẩm mới được tổ chức tốt như thế nào?

0. ☐ Hệ thống được xác định rõ ràng, nhưng quản lý tồi.

1. ☐ Hệ thống tồn tại chính thức, nhưng thiếu hoàn hảo.

2. ☐ Hệ thống được tổ chức tốt và hoạt động theo nguyên tắc hợp tác

THÔNG TIN MARKETING CHÍNH XÁC

G. Đợt nghiên cứu marketing cuối cùng về khách hàng, ảnh hưởng việc mua sắm, các kênh, và đối thủ cạnh tranh đã được tiến hành khi nào?

0. ☐ Cách đây mấy năm.

1. ☐ Cách đây một vài năm.

2. ☐ Vừa mới đây.

H. Ban lãnh đạo nắm được tiềm năng tiêu thụ, khả năng sinh lời của các khúc thị trường khác nhau, các khách hàng, địa bàn, sản phẩm, kênh và quy mô đơn hàng đến mức độ nào?

0. ☐ Hoàn toàn không.

1. ☐ Trong một chừng mực nào đó.

2. ☐ Rất chắc.

I. Đã triển khai những nỗ lực gì để nâng cao hiệu quả chi phí của các khoản chi phí marketing khác nhau?

0. ☐ Ít hoạt không.

1. ☐ Có nỗ lực ở mức độ nào đó.

2. ☐ Nỗ lực lớn.

ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

J. Việc lập kế hoạch marmeting chính thức được triển khai đến đâu?

0. ☐ Ban lãnh đạo tiến hành lập kế hoạch marketing chính thức ở mức độ yếu kém hoặc không tiến hành.

1 ☐ Ban lãnh đạo xây dựng kế hoạch marketing hàng năm

2 ☐ Ban lãnh đạo xây dựng kế hoạch marketing hàng năm rất chi tiết và kế hoạch chiến lược dài hạn được cập nhật hằng năm.

K. Chiến lược marketing hiện nay như thế nào?

0 ☐ Chiến lược hiện nay không rõ ràng.

1 ☐ Chiến lược hiện nay rõ ràng và có kế tục chiến lược truyền thống.

2 ☐ Chiến lược hiện nay rõ ràng, đổi mới, có cơ sở dữ liệu và rất hợp lý.

L. Có suy nghĩ và lập kế hoạch đối phó với những điều bất ngờ không?

0 ☐ Ban lãnh đạo ít hay không nghĩ đến những điều bất ngờ.

1 ☐ Ban lãnh đạo có suy nghĩ đến những điều bất ngờ, nhưng chưa có kế hoạch đối phó với bất ngờ kỹ càng.

2 ☐ Ban lãnh đạo dự kiến được những điều bất ngờ chủ yếu nhất và xây dựng những kế hoạch đối phó.

HIỆU SUẤT CÔNG TÁC

M. Chiến lược marketing được quán triệt và thực hiện như thế nào?

0 ☐ Kém.

1 ☐ Bình thường.

2 ☐ Tốt.

N. Ban lãnh đạo có sử dụng có hiệu quả những nguồn tài nguyên marketing hay không?

0 ☐ Không. Những tài nguyên marketing đó không tương xứng với công việc cần làm

1 ☐ Tàm tạm. Những nguồn tài nguyên marketing có tương xứng, nhưng chúng không được sử dụng một cách tối ưu.

2 ☐ Có. Các nguồn tài nguyên marketing tương xứng và được sử dụng có hiệu quả.

O. Ban lãnh đạo tỏ ra có khả năng phản ứng nhạy bén và có hiệu quả đối với những biến động ngay tại chỗ hay không?

0 ☐ Không. Thông tin tiêu thụ và thị trường không thực sự kịp thời và ban lãnh đạo phản ứng chậm chạp.

1 ☐ Có trong một chừng mực nào đó. Ban lãnh đạo nhận được thông tin tiêu thụ và thi trường cập nhật, ban lãnh đạo có phản ứng lúc nhanh lúc chậm.

2 ☐ Có. Ban lãnh đạo đã xây dựng những hệ thống cung cấp thông tin rất kịp thời và luôn phản ứng nhanh.

TỔNG SỐ ĐIỂM

Công cụ này được sử dụng như sau. Chọn những câu trả lời tương ứng đối với từng câu hỏi. Số điểm được cộng lại, và tổng số sẽ nằm trong khoảng từ 0 đến 30. Thang điểm sau đây thể hiện hiệu quả marketing:

0 - 5 = Không;	11 - 15 = Bình thường;	21 - 25 = Rất tốt
6 - 10 = Kém;	16 - 20 = Tốt;	26 - 30 = Siêu đẳng

Công cụ này đã được thử nghiệm ở một số công ty và có rất ít công ty đạt được số điểm siêu hạng, từ 26 đến 30. Số ít đó là những công ty đã nổi tiếng là bậc thầy trong việc làm marketing, như Procter & Gamble, McDonald's, IBM, Nike. Hầu hết các công ty và chi nhánh đều đạt điểm từ bình thường đến tốt, nghĩa là những người quản lý chúng còn có chỗ để cải tiến marketing. Số điểm thấp cho thấy rằng cần chú ý đến tính chất đó. Sau đó ban lãnh đạo chi nhánh có thể đề ra một kế hoạch chấn chỉnh lại những thiếu sót chính trong hoạt động marketing[12].

KIỂM TRA MARKETING

Những công ty phát hiện thấy những điểm yếu kém trong hoạt động marketing khi áp dụng công cụ đánh giá hiệu quả marketing cần tiến hành nghiên cứu kỹ hơn bằng cách kiểm tra marketing[13]. Ta định nghĩa kiểm tra marketing như sau:

> *+ Kiểm tra marketing là việc kiểm tra định kỳ, độc lập, có hệ thống, toàn diện môi trường marketing, mục tiêu, chiến lược và hoạt động của một công ty, hay đơn vị kinh doanh, nhằm xác định những lĩnh vực có vấn đề và những cơ hội, và đề xuất một kế hoạch hành động nhằm nâng cao thành tích marketing của công ty.*

Ta hãy xem xét bốn đặc điểm của kiểm tra marketing:

+ *Toàn diện:* Kiểm tra marketing bao quát tất cả mọi hoạt động marketing chủ yếu của một doanh nghiệp, chứ không phải chỉ có một vài điểm có rắc rối. Nó sẽ được gọi là kiểm tra chức năng nếu chỉ bao quát lực lượng bán hàng, định giá hay một số hoạt động marketing khác. Mặc dù kiểm tra chức năng là bổ ích, đôi khi nó làm cho ban lãnh đạo hiểu nhầm nguyên nhân của vấn đề. Ví dụ, tình trạng biến động nhân sự quá mức trong lực lượng bán hàng có thể là một triệu chứng của tình trạng sản phẩm và khuyến mãi yếu kém của công ty, chứ không phải của tình trạng huấn luyện hay thù lao yếu kém đối với lực lượng bán hàng. Kiểm tra marketing toàn diện thường có hiệu quả hơn trong việc xác định nguyên nhân thực tế của vấn đề marketing của công ty.

+ *Hệ thống:* Kiểm tra marketing bao gồm một chuỗi những bước chẩn đoán theo trình tự nhất định, bao chùm môi trường marketing vĩ mô và vi mô của tổ chức, các mục tiêu và chiến lược marketing, các hệ thống và những hoạt động marketing cụ thể. Kết quả chẩn đoán chỉ ra những cải tiến cần thiết nhất. Chúng được thể hiện thành một kế hoạch các biện pháp chấn chỉnh, cả ngắn hạn lẫn dài hạn, để nâng cao hiệu quả marketing chung của tổ chức.

+ *Độc lập:* Kiểm tra marketing có thể được tiến hành theo sáu cách: tự kiểm tra, kiểm tra chéo, kiểm tra từ trên xuống, phòng kiểm tra của công ty, lực lượng đặc nhiệm kiểm tra của công ty, và kiểm tra thuê từ bên ngoài. Tự kiểm tra, tức là những người quản lý sử dụng một bảng kiểm tra để đánh giá các hoạt động của chính mình, có thể có ích, nhưng phần lớn các chuyên gia đều nhất trí rằng tự kiểm tra thiếu tính khách quan và độc lập[14]. Công ty 3M đã sử dụng tốt văn phòng kiểm tra của công ty để đảm bảo dịch vụ kiểm tra marketing theo yêu cầu[15]. Tuy nhiên, nói chung kiểm tra tốt nhất là do cố vấn thuê từ bên ngoài thực hiện để đảm bảo tính khách quan cần thiết, có kinh nghiệm sâu rộng về một số ngành, có hiểu biết nhất định về ngành cụ thể đó, và dành toàn bộ thời gian và tâm trí vào việc kiểm tra.

+ *Định kỳ:* Thông thường kiểm tra marketing chỉ tiến hành sau khi thấy mức tiêu thụ giảm sút, tinh thần của lực lượng bán hàng sa sút, và có những vấn đề khác của công ty phát sinh. Thật đáng buồn là các công ty bị lâm vào tình trạng khủng hoảng một phần là vì họ không rà soát lại các hoạt động marketing của mình trong một gian khá dài. Kiểm tra marketing định kỳ có thể có ích cho cả những công ty lành mạnh cũng như những công ty gặp rắc rối. "Không có hoạt động marketing nào lại luôn luôn tốt đến mức độ là không thể cải tiến thêm được nữa. Ngay cả hoạt động tốt nhất cũng có thể làm tốt hơn nữa. Trong

thực tế, ngay cả cái tốt nhất cũng cần phải tốt hơn nữa. Chỉ đối với một vài hoạt động marketing, nếu có, là có thể vẫn tiếp tục thành công trong nhiều năm liền mà không cần cải tiến gì"[16].

Trình tự kiểm tra marketing

Kiểm tra marketing bắt đầu bằng một cuộc họp giữa các cán bộ công ty và các kiểm tra viên marketing để thống nhất về mục tiêu, phạm vi, chiều sâu, nguồn số liệu, mẫu biểu báo cáo, và thời kỳ kiểm tra. Cần có một kế hoạch chi tiết sẽ phỏng vấn những ai, sẽ nêu ra những câu hỏi nào, thời gian và địa điểm gặp gỡ, v.v..để đảm bảo giữ thời gian và chi phí kiểm tra ở mức tối thiểu. Một quy tắc cơ bản trong kiểm tra marketing là: không được phép chỉ dựa vào những số liệu và ý kiến do những người quản lý công ty cung cấp. Cần phải phỏng vấn khách hàng, các đại lý và các nhóm công chúng bên ngoài khác. Nhiều công ty không biết dích xác là các khách hàng và đại lý nhìn nhận họ như thế nào, hay họ hoàn toàn không hiểu được những nhu cầu và cách xét đoán giá trị của khách hàng.

Sau khi hoàn tất giai đoạn thu thập số liệu, kiểm tra viên marketing trình bày những phát hiện chủ yếu và những đề xuất ý kiến của mình. Khía cạnh có giá trị của kiểm tra marketing là nó được thực hiện theo một trình tự mà những người quản lý đều đi qua để hấp thụ, tranh luận và hình thành những quan niệm mới về hoạt động marketing cần thiết.

Các phần của kiểm tra marketing

Kiểm tra marketing bao gồm sáu phần chủ yếu về tình hình marketing của công ty. Những câu hỏi kiểm tra chủ yếu được nêu trong bảng 27-7.

Bảng 27-7. Các phần kiểm tra marketing

PHẦN I. KIỂM TRA MÔI TRƯỜNG MARKETING	
Môi trường vĩ mô	
A. Nhân khẩu học	Những diễn biến và xu hướng chủ yếu nào đã tạo ra những cơ hội hay mối đe dọa đối với công ty đó? Công ty đã có những biện pháp gì để đối phó với những diễn biến và xu hướng đó?
B. Kinh tế	Những diễn biến chủ yếu nào về thu nhập, giá cả, tiết kiệm và tín dụng sẽ tác động đến công ty? Công ty đã thi hành những biện pháp nào để đối phó với những diễn biến và xu hướng đó?
C. Sinh thái	Triển vọng về chi phí và mức độ có sẵn của những nguồn tài nguyên thiên nhiên và năng lượng cần thiết cho công ty như thế nào? Công ty đã quan tâm như thế nào đến tác động gây ô nhiễm và vấn đề bảo vệ môi trường, và đã thực hiện những biện pháp gì?
D. Công nghệ	Những thay đổi chủ yếu nào đã diễn ra trong công nghệ sản phẩm và gia công? Công ty có vị trí như thế nào trong những công nghệ đó? Những sản phẩm chủ yếu có thể thay hết sản phẩm đó là những sản phẩm nào?
E. Chính trị	Những thay đổi nào về luật pháp và quy định đã có thể tác động đến chiến lược và chiến thuật marketing? Những gì đang diễn ra trong các lĩnh vực kiểm tra ô nhiễm, đảm bảo cơ hội có việc làm bình đẳng, an toàn sản phẩm, quảng cáo, kiểm soát giá cả, v.v...có tác động đến chiến lược marketing?
F. Văn hóa	Thái độ của công chúng đối với công việc và sản phẩm của công ty như thế nào? Những thay đổi nào trong lối sống và giá trị của khách hàng có thể tác động đến công ty?

Môi trường vi mô

A. Thị trường	Những gì đang xảy ra với quy mô thị trường, mức tăng trưởng, phân bố địa lý, và lợi nhuận? Đâu là những khúc thị trường chủ yếu?
B. Khách hàng	Những nhu cầu và quy trình mua sắm của khách hàng như thế nào? Các khách hàng và khách hàng triển vọng đánh giá công ty so với các đối thủ cạnh tranh như thế nào về danh tiếng, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, lực lượng bán hàng và giá cả? Các nhóm khách hàng khác nhau thông qua các quyết định mua sắm như thế nào?
C. Đối thủ cạnh tranh	Ai là đối thủ cạnh tranh chủ yếu? Mục tiêu, chiến lược, mặt mạnh, mặt yếu, qui mô và thị phần của họ ra sao? Những xu hướng nào sẽ tác động đến tình hình cạnh tranh trong tương lai và những sản phẩm thay thế sản phẩm đó.
D. Phân phối và đại lý	Đâu là kênh thương mại chính đưa sản phẩm đến khách hàng? Mức hiệu suất và tiềm năng phát triển của các kênh thương mại khác nhau như thế nào?
E. Người cung ứng	Triển vọng về mức độ để kiếm những nguồn tài nguyên chủ chốt sử dụng trong sản xuất sẽ như thế nào? Những xu hướng nào đã xuất hiện trong số người cung ứng?
F. Các dịch vụ hỗ trợ và công ty marketing	Triển vọng của chi phí và mức độ sẵn có của dịch vụ vận tải, cơ sở kho tàng và nguồn tài chính ra sao? Các công ty quảng cáo và nghiên cứu marketing của công ty có hiệu quả như thế nào?
G. Công chúng	Những nhóm công chúng nào là cơ hội hay vấn đề đối với công ty? Công ty đã có những biện pháp gì để giao dịch có hiệu quả với từng nhóm công chúng đó?

Phần II. KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC MARKETING

A. Nhiệm vụ của doanh nghiệp	Nhiệm vụ của doanh nghiệp có được khẳng định rõ là định hướng theo thị trường không? Nó có khả thi không?
B. Mục tiêu marketing và các chỉ tiêu	Những mục tiêu và chỉ tiêu của công ty và marketing có được trình bày rõ ràng để làm cơ sở lập kế hoạch marketing và đo lường thành tích không? Các mục tiêu marketing có phù hợp với vị trí cạnh tranh, nguồn tài nguyên và các cơ hội của công ty không?
C. Chiến lược	Ban lãnh đạo có trình bầy chiến lược marketing rõ ràng để đạt được những mục tiêu marketing không? Chiến lược đó có sức thuyết phục không? Chiến lược đó có phù hợp với giai đoạn của chu kỳ sống của sản phẩm, các chiến lược của đối thủ cạnh tranh và tình hình kinh tế không? Công ty có sử dụng cơ sở tốt nhất để phân khúc thị trường không? Nó có tiêu chuẩn rõ ràng để đánh giá các khúc thị trường và lựa chọn khúc thị trường tốt nhất không? Nó có nêu rõ những đặc điểm chính xác của từng khúc thị trường mục tiêu không? Công ty có xác định vị trí có hiệu quả của marketing mix thích hợp cho từng khúc thị trường mục tiêu không? Các nguồn tài nguyên marketing có được phân bổ tối ưu cho những phần tử chủ yếu của marketing mix không? Có đủ hay quá nhiều nguồn tài nguyên được dành ra để hoàn thành các mục tiêu marketing không?

PHẦN III. KIỂM TRA TỔ CHỨC MARKETING

A. Cơ cấu tổ chức chính thức	Phó chủ tịch marketing có quyền hạn và trách nhiệm đúng mức về các hoạt động của công ty có tác động đến mức độ hài lòng của khách hàng không? Các hoạt động marketing có được tổ chức tối ưu theo chức năng, sản phẩm, khúc thị trường, người sử dụng cuối cùng và địa bàn không?

B. Hiệu suất theo chức năng	Giữa các bộ phận marketing và tiêu thụ có thông tin liên lạc và mối quan hệ công tác tốt không? Hệ thống quản lý sản phẩm hoạt động có hiệu quả không? Những người quản lý sản phẩm có đủ khả năng lập kế hoạch lợi nhuận hay chỉ có khối lượng tiêu thụ? Trong bộ phận marketing có những nhóm cần đào tạo thêm, động viên, giám sát hay đánh giá không?
C. Hiệu suất giao tiếp	Có những vấn đề gì, giữa các chức năng marketing và sản xuất, nghiên cứu và phát triển, cung ứng, tài chính, kế toán và pháp lý cần chú ý không?

PHẦN IV. KIỂM TOÁN HỆ THỐNG MARKETING

A. Hệ thống thông tin marketing	Hệ thống thông tin tình báo marketing có cung cấp thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời về diễn biến của thị trường đối với khách hàng, khách hàng triển vọng, những người phân phối và đại lý, các đối thủ cạnh tranh, những người cung ứng, và các nhóm công chúng khác nhau không? Những người ra quyết định của công ty có tham khảo đầy đủ kết quả nghiên cứu marketing hay không và họ có sử dụng những kết quả đó không? Công ty có sử dụng những phương pháp tốt nhất để lượng định thị trường và dự báo mức tiêu thụ không?
B. Hệ thống lập kế hoạch marketing	Hệ thống lập kế hoạch marketing có nhận thức được rõ và sử dụng có hiệu quả không? Những người làm marketing có trong tay những hệ thống hỗ trợ quyết định không? Hệ thống lập kế hoạch có đưa ra được những mục tiêu bán hàng và định mức tiêu thụ hợp lý không?
C. Hệ thống kiểm soát marketing	Các quy trình kiểm soát có thỏa đáng để đảm bảo chắc chắn sẽ thực hiện được các mục tiêu của kế hoạch năm không? Ban lãnh đạo có định kỳ phân tích khả năng sinh lời của các sản phẩm, thị trường, địa bàn và các kênh phân phối không? Chi phí và năng suất marketing có được định kỳ xem xét không?
D. Hệ thống phát triển sản phẩm mới	Công ty có được tổ chức tốt để thu thập, hình thành và sàng lọc các ý tưởng về sản phẩm mới không? Công ty có nghiên cứu đúng mức khái niệm và phân tích tình hình kinh doanh trước khi đầu tư vào những ý tưởng mới không? Công ty có thử nghiệm đúng mức sản phẩm và thị trường trước khi tung sản phẩm mới ra không?

PHẦN V. KIỂM TRA NĂNG SUẤT MARKETING

A. Phân tích khả năng sinh lời	Khả năng sinh lời của các sản phẩm khác nhau của công ty, của các thị trường, địa bàn, và các kênh phân phối như thế nào? Công ty có cần xâm nhập, mở rộng, hợp đồng hay rút khỏi một khúc thị trường nào không?
B. Phân tích hiệu quả chi phí	Có hoạt động marketing nào có chi phí quá mức không? Có thể thi hành những biện pháp giảm bớt chi phí không?

PHẦN VI. KIỂM TRA CHỨC NĂNG MARKETING

A. Sản phẩm	Mục tiêu của chủng loại sản phẩm là gì? Đúng đắn không? Chủng loại sản phẩm hiện tại có đáp ứng được những mục tiêu đó không? Chủng loại sản phẩm có cần kéo dài hay rút ngắn phía trên hay phía dưới, hay cả hai đầu không? Những sản phẩm nào cần loại bỏ? Những sản phẩm nào cần bổ sung? Sự hiểu biết và thái độ của người mua đối với chất lượng, tính năng, kiểu dáng, tên nhan,,v.v...về sản phẩm của công ty và của các đối thủ cạnh tranh như thế nào? Những phần nào của chiến lược sản phẩm và nhãn hiệu cần cải tiến?

B. Giá	Mục tiêu, chính sách, chiến lược và thủ tục định giá như thế nào? Giá cả được xác định theo chi phí, nhu cầu hay tiêu chuẩn cạnh tranh? Các khách hàng có cho rằng giá của công ty tương xứng với giá trị của sản phẩm của công ty không? Ban lãnh đạo hiểu biết những gì về nhu cầu co giãn theo giá, hiệu quả của đường cong kinh nghiệm
C. Phân phối	Mục tiêu và chiến lược phân phối là gì? Phạm vi bao quát thị trường và dịch vụ có thỏa đáng không? Những người phân phối, đại lý, đại diện của nhà sản xuất, người môi giới và những người khác làm việc có hiệu quả không? Công ty có cần phải tính đến chuyện thay đổi kênh phân phối không?
D. Quảng cáo, kích thích, tiêu thụ và tuyên truyền	Mục tiêu quảng cáo của tổ chức là gì? Đúng đắn không? Kinh phí chi cho quảng cáo có đúng mức không? Đề tài và lời lẽ có hiệu quả không? Khách hàng và công chúng nghĩ gì về quảng cáo đó? Phương tiện quảng cáo có được lựa chọn tốt không? Đội ngũ quảng cáo của công ty có đủ trình độ không? Ngân sách kích thích tiêu thụ có thỏa đáng không? Có sử dụng có hiệu quả và đủ những công cụ kích thích tiêu thụ, như hàng mẫu, phiếu mua hàng, trưng bày và chi bán hàng không? Đội ngũ quan hệ với công chúng có năng lực và sáng tạo không? Công ty có sử dụng đúng mức marketing trực tiếp và marketing theo cơ sở dữ liệu không?
E. Lực lượng bán hàng	Mục tiêu của lực lượng bán hàng là gì? Lực lượng bán hàng có đủ lớn để hoàn thành được những mục tiêu của công ty không? Lực lượng bán hàng có được tổ chức theo nguyên tắc chuyên môn hóa thích hợp (theo địa bàn, thị trường, sản phẩm) không? Có đủ (hay quá nhiều) cán bộ quản lý tiêu thụ để chỉ đạo các đại diện bán hàng đã ngoại không? Lực lượng bán hàng có đạo đức năng lực tốt và cố gắng không? Thủ tục xác định định mức bán hàng và đánh giá thành tích có thỏa đáng không? Lực lượng bán hàng của công ty so với lực lượng bán hàng của các đối thủ cạnh tranh như thế nào?

Ví dụ kiểm tra marketing [17].

Công ty bánh kẹo O'Brien là một công ty bánh kẹo cỡ vừa ở Trung Tây. Cách đây hai năm mức tiêu thụ và lợi nhuận của công ty chỉ vừa đủ để trụ lại được. Ban lãnh đạo tối cao cảm thấy rằng vấn đề rắc rối chính là ở lực lượng bán hàng. Họ làm việc không chịu khó và khôn ngoan gì cả. Để chấn chỉnh lại tình hình ban lãnh đạo dự tính áp dụng một hệ thống thù lao có thưởng mới và thuê một huấn luyện viên bán hàng để huấn luyện lực lượng bán hàng cách bán hàng hiện đại và những thủ thuật bán hàng. Tuy nhiên trước khi làm việc này họ quyết định thuê một cố vấn marketing tiến hành kiểm tra marketing. Kiểm tra viên phỏng vấn những người quản lý, khách hàng, các đại diện bán hàng và đại lý, đồng thời nghiên cứu các số liệu. Sau đây là những kết quả thu được của kiểm tra viên:

Chủng loại sản phẩm của công ty chủ yếu gồm có 18 loại sản phẩm phần lớn là kẹo thanh.Hai nhãn hiệu hàng đầu của công ty đã ở giai đoạn sung mãn và chiếm 76% tổng doanh số bán. Công ty đã xem xét kỹ những thị trường đang phát triển nhanh của bánh snack chocolate và kẹo chocolate, nhưng vẫn chưa có hành động gì.

Mới đây công ty đã nghiên cứu những đặc điểm của khách hàng. Sản phẩm của nó đặc biệt hấp dẫn đối với những người có thu nhập thấp và lớn tuổi. Những người được phỏng vấn đã đề nghị đánh giá sản phẩm chocolate O'Brien so với các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh và họ đã mô tả chúng là loại có chất lượng trung bình và hơi cổ lỗ một chút.

O'Brien bán các sản phẩm của mình cho những người bán kẹo và các siêu thị lớn. Lực lượng bán hàng của công ty viếng thăm rất nhiều những người bán lẻ nhỏ mua hàng của những người bán sỉ kẹo, để tăng cường việc trưng bày và đề xuất các ý tưởng. Lực lượng bán hàng của công ty cũng viếng thăm rất nhiều người bán lẻ không lấy hàng của những người bán sỉ. O'Brien đã thâm nhập khá lâu vào khu

vực bán lẻ nhỏ, mặc dù chưa phải là tất cả các khúc thị trường, như khu vực nhà hàng đang phát triển nhanh chóng. Phương thức tiếp cận chủ yếu với những người trung gian là chiến lược "phân phối": chiết khấu, các hợp đồng độc quyền, và tài trợ hàng dự trữ. Đồng thời O'Brien chưa thâm nhập đúng mức vào các hệ thống bán hàng đại chúng. Các đối thủ cạnh tranh đã dựa nhiều hơn vào việc quảng cáo cho người tiêu dùng đại chúng và bán hàng tại các cửa hàng, và họ đã thành công với những người bán hàng đại chúng.

Ngân sách marketing của O'Brien được xác định bằng 15% tổng doanh số bán, trong khi ngân sách của các đối thủ cạnh tranh là gần 20%. Phần lớn ngân sách marketing được sử dụng để hỗ trợ lực lượng bán hàng và phần còn lại thì dùng để quảng cáo, kích thích người tiêu dùng với mức độ rất hạn chế. Ngân sách quảng cáo được chi chủ yếu cho quảng cáo nhắc nhở đối với hai sản phẩm hàng đầu của công ty. Sản phẩm mới không được phát triển thường xuyên, và khi có sản phẩm mới thì chúng được tung ra thị trường qua những người bán lẻ bằng chiến lược "đẩy".

Tổ chức marketing do phó chủ tịch tiêu thụ phụ trách. Trực thuộc phó chủ tịch tiêu thụ có người quản lý tiêu thụ, người quản lý nghiên cứu marketing và người quản lý quảng cáo. Sau khi được đề bạt phó chủ tịch tiêu thụ chỉ thích thú với những hoạt động của lực lượng bán hàng và ít chú ý đến những chức năng marketing khác. Lực lượng bán hàng được phân phối theo địa bàn và do những người quản lý khu vực phụ trách.

Kiểm tra viên marketing đã kết luận rằng những vấn đề của O'Brien không thể giải quyết bằng những biện pháp nhằm cải thiện lực lượng bán hàng của nó. Vấn đề của lực lượng bán hàng chỉ là triệu chứng của một căn bệnh sâu xa hơn của công ty. Kiểm tra viên này đã làm bản báo cáo cho ban lãnh đạo gồm những kết quả đã phát hiện được và những ý kiến đề xuất như trong Bảng 27-8.

Bảng 27-8. Tóm tắt những kết quả thu được và những kiến nghị của kiểm toán viên marketing đối với công ty kẹo O'Brien

NHỮNG KẾT QUẢ PHÁT HIỆN ĐƯỢC

Các chủng loại sản phẩm của công ty không cân đối tới mức nguy hiểm. Hai sản phẩm hàng đầu chiếm tới 76% tổng doanh số bán và không có tiềm năng phát triển thêm. Năm trong số 18 sản phẩm không sinh lời và cũng không có tiềm năng phát triển.

Các mục tiêu marketing của công ty vừa không rõ ràng, vừa không thực tế.

Chiến lược của công ty không tính đến những phương thức phân phối đã thay đổi hay phục vụ những thị trường đang thay đổi nhanh chóng.

Công ty hoạt động như một tổ chức bán hàng chứ không phải tổ chức marketing.

Marketing mix của công ty không cân đối, chi quá nhiều cho lực lượng bán hàng và chi không đủ cho quảng cáo.

Công ty không có những quy trình đảm bảo phát triển thành công và tung sản phẩm mới ra thị trường.

Nỗ lực bán hàng của công ty không giành được những khách hàng sinh lời.

NHỮNG KIẾN NGHỊ NGẮN HẠN

Xem xét chủng loại sản phẩm và loại bỏ những sản phẩm sinh lời kém và tiềm năng phát triển có hạn.

Chuyển một số chi phí marketing từ việc hỗ trợ những sản phẩm sung mãn sang hỗ trợ những sản phẩm mới hơn.

Chuyển trọng tâm của marketing mix từ bán hàng trực tiếp sang quảng cáo toàn quốc, đặc biệt là đối với những sản phẩm mới.

Tiến hành nghiên cứu đặc điểm của thị trường đối với những khúc thị trường bánh kẹo phát triển nhanh nhất và xây dựng một kế hoạch xâm nhập vào những khu vực đó.

Chỉ thị cho lực lượng bán hàng loại bỏ một số cửa hàng bán lẻ tương đối nhỏ và không nhận những đơn đặt hàng

dưới 20 mặt hàng.

Đồng thời cắt giảm tình trạng các đại diện bán hàng và người bán sỉ cùng phục vụ một số khách hàng.

NHỮNG KIẾN NGHỊ TRUNG VÀ DÀI HẠN

Tuyển dụng một phó chủ tịch marketing có kinh nghiệm từ bên ngoài vào.

Đề ra những mục tiêu marketing chính thức và cụ thể.

Áp dụng chức danh người quản lý sản phẩm trong tổ chức marketing.

Đề ra một chương trình phát triển sản phẩm mới có hiệu quả.

Phát triển những tên nhãn hiệu mạnh.

Tìm cách bán các nhãn hiệu của mình cho các hệ thống cửa hàng có hiệu quả hơn

Tăng mức chi phí marketing lên 20% tổng doanh số bán.

Cải tổ chức năng bán hàng bằng cách chuyên môn hóa các đại diện bán hàng theo các kênh phân phối.

Xác định các mục tiêu bán hàng và xây dựng chế độ thù lao bán hàng trên cơ sở thành tích lãi gộp.

XEM XÉT THÀNH TÍCH MARKETING XUẤT SẮC

Các công ty có thể sử dụng một công cụ khác nữa để đánh giá thành tích "thực tiễn khá nhất" của những doanh nghiệp đạt thành tích cao. Ba cột trong bảng 27-9 phân biệt thực tiễn kinh doanh và marketing kém, tốt và xuất sắc. Ban lãnh đạo có thể tự đối chiếu theo từng hàng để có thể nhận thức được doanh nghiệp của mình ở vị trí nào. Sau đó căn cứ vào những kết quả có thể thấy rõ được những mặt mạnh và yếu của doanh nghiệp. Nó làm sáng tỏ phương hướng công ty có thể hướng tới để trở nên thực sự nổi bật trên thị trường.

Bảng 27-9. Xem xét thành tích marketing xuất sắc: Thực tiễn khá nhiều

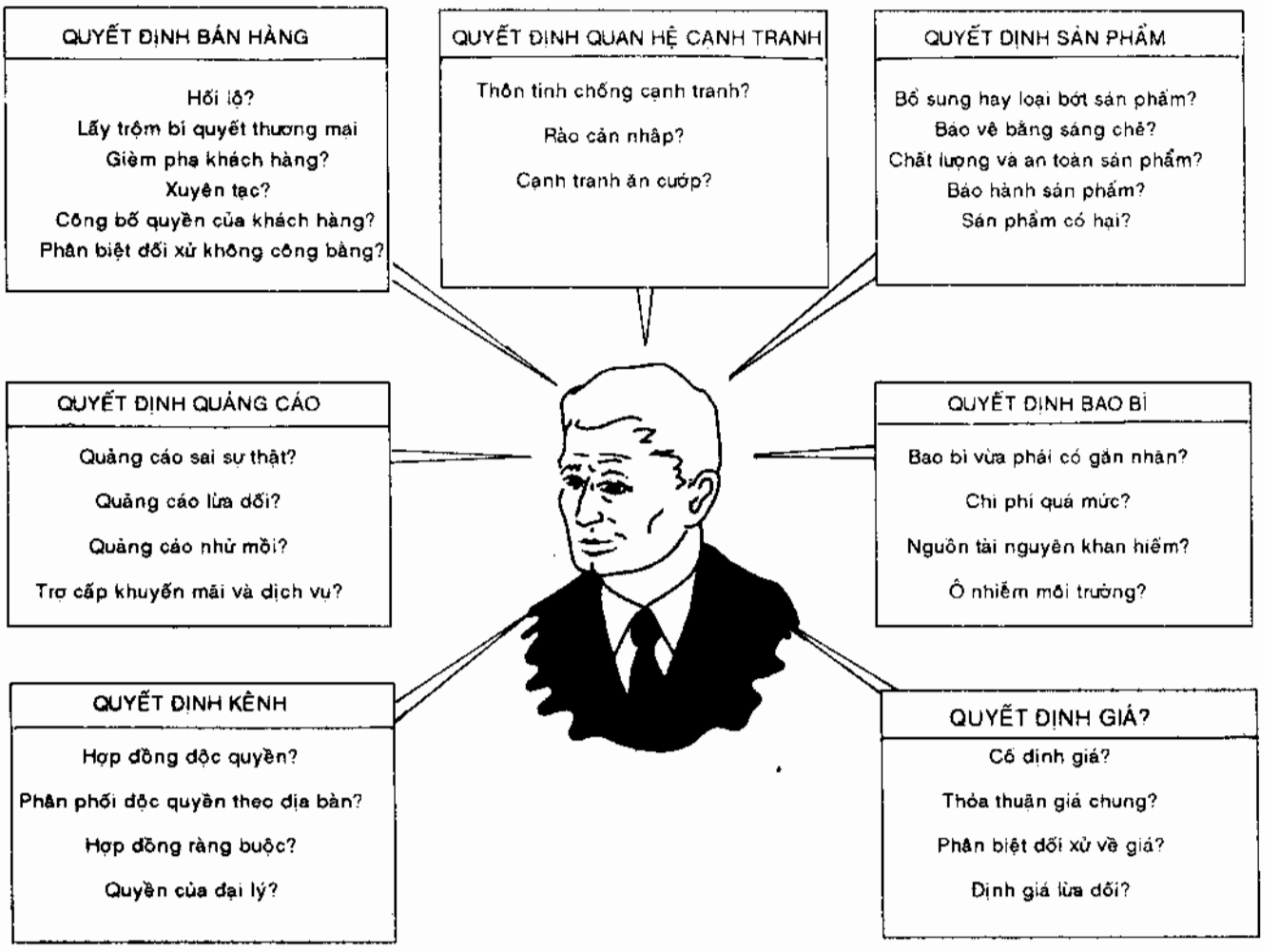
Kém	Tốt	Xuất sắc
Chạy theo sản phẩm	Chạy theo thị trường	Hướng dẫn thị trường
Định hướng theo thị trường đại trà	Định hướng theo khúc thị trường	Định hướng theo mẫu thị trường và khách hàng
Chào bán sản phẩm	Chào bán sản phẩm hoàn thiện	Chào bán giải pháp cho khách hàng
Chất lượng sản phẩm trung bình	Chất lượng trên trung bình	Chất lượng nổi tiếng
Chất lượng dịch vụ trung bình	Chất lượng trên trung bình	Chất lượng nổi tiếng
Định hướng theo sản phẩm cuối cùng	Định hướng theo sản phẩm cốt lõi	Định hướng theo năng lực cốt lõi
Định hướng theo chức năng	Định hướng theo quy trình	Định hướng theo kết quả
Phản ứng với đối thủ cạnh tranh	Lấy đối thủ cạnh tranh làm chuẩn	Vượt qua đối thủ cạnh tranh
Khai thác người cung ứng	Ưu tiên người cung ứng	Cộng tác với đại lý
Khai thác đại lý	Hỗ trợ đại lý	Cộng tác với người cung ứng
Chạy theo giá	Chạy theo chất lượng	Chạy theo giá trị
Tốc độ trung bình	Tốc độ trên trung bình	Tốc độ nổi tiếng
Quan hệ thứ bậc	Quan hệ mạng lưới	Quan hệ cùng cộng tác
Hợp nhất dọc	Tổ chức dàn ngang	Liên minh chiến lược
Chạy theo cổ đông	Chạy theo cổ đông	Chạy theo xã hội

XEM XÉT TRÁCH NHIỆM ĐẠO ĐỨC VÀ XÃ HỘI CỦA CÔNG TY

Các công ty cần sử dụng công cụ tài chính để đánh giá xem mình có thực sự thực hành marketing đạo đức và trách nhiệm xã hội không. Chúng tôi tin chắc rằng thành công trong kinh doanh và việc bảo đảm thường xuyên làm hài lòng khách hàng và những người nắm hầu bao khác đều liên quan chặt chẽ với việc chấp nhận và thực hiện những tiêu chuẩn cao trong kinh doanh và marketing. Những công ty được ngưỡng mộ nhất trên thế giới đều trung thành với nguyên tắc phục vụ lợi ích của nhân dân chứ không chỉ lợi ích của bản thân mình.

Thực tiễn kinh doanh thường hay bị công kích vì các tình huống kinh doanh thường đòi hỏi phải lựa chọn dứt khoát cái nào là đúng. Ta có thể quay trở lại những câu hỏi kinh điển của Howard Bowen về trách nhiệm của người kinh doanh:

> *Anh ta có cần thiết phải bán hàng theo cách xâm phạm vào đời tư của mọi người, chẳng hạn như bán hàng tại từng nhà, không? Anh ta có sử dụng phương pháp rao hàng ồn ào, liều lĩnh, có thưởng, đi từng nhà và những thủ thuật khác mà ít nhất cũng gây phiền lòng không? Anh ta có sử dụng "sức ép mạnh" để thuyết phục người ta mua hàng không? Anh ta có cố gắng đẩy nhanh quá trình lỗi thời của hàng hóa bằng cách đưa ra hàng loạt những mẫu mã mới và kiểu dáng mới không? Anh ta có khêu gợi và cố ý thúc đẩy những động cơ của chủ nghĩa vật chất, việc tiêu dùng quá đáng và "sự đua đòi" không?*[18]



H.27.6. Những lĩnh vực quyết định marketing chủ yếu đặt ra những câu hỏi về luật pháp và đạo đức

Những vấn đề cụ thể được làm sáng tỏ thêm trong H.27-6. Nhiều điểm đã được xem xét trong những chương trước rồi. Rõ ràng đường đáy của công ty không thể là số đo duy nhất thành tích của công ty.

Việc nâng cao trình độ marketing đạo đức xã hội đòi hỏi phải có một cuộc tiến công ba mũi. Thứ nhất là xã hội phải sử dụng luật pháp để xác định càng rõ ràng càng tốt những thông lệ nào là bất hợp pháp, phản xã hội hay chống cạnh tranh. Thứ hai là các công ty phải chấp nhận và truyền bá những tài liệu quy phạm về đạo đức, xây dựng truyền thống của công ty về hành vi đạo đức, và buộc mọi người trong công ty phải tôn trọng những quy định đạo đức và luật pháp. Thứ ba là từng người làm marketing phải luôn có ý thức xã hội trong quan hệ giao dịch cụ thể với khách hàng và những người nắm hầu bao khác.

Tương lai có rất nhiều cơ hội cho các công ty khi họ bước vào thế kỷ 21. Những tiến bộ công nghệ trong lĩnh vực năng lượng mặt trời, máy tính gia đình, truyền hình cáp, y học hiện đại, giao thông vận tải, tái sinh phế liệu, và thông tin liên lạc đang hứa hẹn thay đổi thế giới, như ta đã biết. Đồng thời những lực lượng trong môi trường kinh tế xã hội, văn hóa, và tự nhiên sẽ đặt ra những hạn chế mới đối với thực tiễn marketing và kinh doanh. Những công ty nào có khả năng đưa ra được những giải pháp và giá trị mới phù hợp với đạo đức xã hội sẽ có nhiều cơ hội thành công nhất.

✦ TÓM TẮT

Kiểm soát marketing là hậu quả tự nhiên của việc lập kế hoạch, tổ chức và thực hiện marketing. Các công ty cần tiến hành bốn kiểu kiểm soát marketing.

Kiểm soát kế hoạch năm gồm theo dõi nỗ lực marketing hiện tại và các kết quả để đảm bảo chắc chắn rằng sẽ đạt được các chỉ tiêu mức tiêu thụ và lợi nhuận năm. Những công cụ chính là phân tích mức tiêu thụ, phân tích thị phần, phân tích chi phí marketing trên doanh số bán, phân tích tài chính, và theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng. Nếu phát hiện thấy không đạt chỉ tiêu, công ty có thể thi hành một số biện pháp chấn chỉnh, như cắt giảm sản lượng, thay đổi giá, tăng sức ép đối với lực lượng bán hàng, và cắt giảm những chi phí không cần thiết.

Kiểm tra khả năng sinh lời đòi hỏi phải xác định khả năng sinh lời thực tế của các sản phẩm của công ty, các địa bàn, các khúc thị trường, và các kênh thương mại. Việc phân tích khả năng sinh lời của marketing sẽ chỉ ra những thực thể marketing tương đối yếu kém, mặc dù nó không cho biết nên củng cố hay loại bỏ những đơn vị yếu kém đó.

Kiểm tra hiệu suất là nhằm tăng hiệu suất của những hoạt động marketing như bán hàng trực tiếp, quảng cáo, kích thích tiêu thụ và phân phối. Những người quản lý phải theo dõi những tỷ số chủ chốt nhất định cho thấy những chức năng đó được thực hiện có hiệu quả như thế nào.

Kiểm tra chiến lược nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những mục tiêu, chiến lược và các hệ thống marketing của công ty được thích nghi tối ưu với môi trường marketing hiện tại và dự báo. Công cụ thứ nhất có tên là đánh giá hiệu quả marketing, xác định hiệu quả marketing chung của công ty hay chi nhánh theo các gốc độ triết lý về khách hàng, tổ chức marketing, thông tin marketing, lập kế hoạch chiến lược và hiệu suất công tác. Một công cụ khác là kiểm tra marketing tức là kiểm tra toàn diện, hệ thống, độc lập và định kỳ môi trường, mục tiêu, chiến lược và các hoạt động marketing của tổ chức đó. Kiểm tra marketing là nhằm phát hiện ra những lĩnh vực có vấn đề marketing và đưa ra những biện pháp trước mắt và lâu dài để nâng cao hiệu quả marketing chung. Xem xét thành tích marketing xuất sắc giúp công ty tự đánh giá hoạt động thực tiễn của mình so với thực tiễn khá nhất của những công ty có thành tích cao. Cuối cùng là xem xét trách nhiệm đạo đức và xã hội của công ty để giúp công ty đánh giá chất lượng thành tích của mình về trách nhiệm đạo đức và xã hội.

✦ TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Để tìm hiểu thêm, hãy xem James M.Hulbert and Norman E.Toy, "A Strategic Framework for Marketing Control", *Journal of Marketing*, April 1977, pp.12-20.
2. Xem Alfred R.Oxenfeldt,"How to Use Market-Share Measurement", *Harvard Business Review*, January-February 1969, pp.59-68.
3. Có một nửa khả năng kết quả quan sát liên tiếp cao hơn hay thấp hơn. Vì thế xác suất để thấy có sáu giá trị cao hơn liên tiếp sẽ bằng (1/2)6 = 1/64.
4. Nó cách khác, các công ty cần tập trung vào những yếu tố tác động đến giá trị của cổ đông. Mục đích của việc lập kế hoạch marketing là thực hiện những bước đi nhằm tăng giá trị của cổ đông. Giá trị của cổ đông là giá trị hiện tại của dòng thu nhập tương lai do những hoạt động hiện tại của công ty tạo ra. Phân tích tỷ suất lợi nhuận thường tập trung vào những kết quả của chỉ một năm. Xem Alfred Rapport, *Creating Shareholder Value* (New York: Free Press, 1986), pp. 125-30.
5. Để đọc thêm về phân tích tài chính, hãy xem Peter L.Mullins, Measuring Customer and Product Line Profitability (Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984).
6. Nhóm MAC, *Distribution: A Competitive Weapon* (Cambridge, MA:1985), p.20.
7. Để biết các ví dụ khác nữa hãy xem Leland L. Beik and Stephen L.Buzby, "Profitability Analyses by Market Segments", *Journal of Marketing*, June 1973, pp.48-53.
8. Về cơ sở phân bổ chung, hãy xem Charles H.Sevin, *Marketing Productivity Analysis* (New York: McGraw-Hill, 1965).
9. Xem Robin Cooper and Robert S.Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp. 130-35.
10. Sam R.Goodman, *Increasing Corporate Profitability* (New York: Ronald Press, 1982), Chap.1.
11. Xem Peter M.Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday Currency, 1990), Chap.7.
12. Để tìm hiểu thêm công cụ này, xem Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness" *Harvard Business Review*, November - December 1977, pp.67-75.
13. Xem Philip Kotler, William Gregor and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age" *Sloan Management Review*, Winter 1977, pp.25-43.
14. Tuy nhiên, có thể tìm được bảng đối chiếu để tự kiểm toán marketing trong công trình của Aubrey Wilson, *Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists* (London: McGraw-Hill1982); và Mike Wilson, The Management of Marketing (Westmead,England:Gower Publishing,1980). Cũng có một chương trình phần mềm kiểm toán marketing được trình bày trong Ben M.Enis and Stephen J.Garfein, "The Computer - Driven Marketing Audit", Journal of Management Inquiry, December 1992, pp.306-18.
15. Kotler, Gregor and Rodgers, "Marketing Audit Comes of Age", p.31.
16. Abe Shuchman, "The Marketing Audit: Its Nature, Purposes, and Problems", in *Analyzing and Improving Marketing Performance*, eds. Alfred Oxenfeldt and Richard D.Crisp (New York: American Management Association, 1950), report No.32, pp. 16-17.
17. Trường hợp này đã được phép tóm lược bài của TS Ernst A.Tirmann, "Should Your Marketing Be Audited?" *European Business*, Autumn 1971, pp.49-56.
18. Howard R.Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (New York: Harper & Row, 1953),p.215.

MỤC LỤC

PHẦN I
NHỮNG HIỂU BIẾT VỀ QUẢN LÝ MARKETING

Chương 1 **NHỮNG HIỂU BIẾT VỀ VAI TRÒ CỰC KỲ QUAN TRỌNG CỦA MARKETING TRONG CÁC TỔ CHỨC VÀ XÃ HỘI** **7**

KINH DOANH TRONG MỘT NỀN KINH TẾ TOÀN CẦU THAY ĐỔI NHANH CHÓNG 8

NHỮNG KHÁI NIỆM CỐT LÕI CỦA MARKETING 12

QUẢN TRỊ MARKETING 20

NHỮNG ĐỊNH HƯỚNG VỀ THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY 22

QUẢN TRỊ MARKETING ĐƯỢC CHẤP NHẬN NHANH CHÓNG 40

TÓM TẮT 42

TÀI LIỆU THAM KHẢO 42

Chương 2 **TẠO SỰ THỎA MÃN CHO KHÁCH HÀNG BẰNG CHẤT LƯỢNG, DỊCH VỤ VÀ GIÁ TRỊ** **45**

ĐỊNH NGHĨA GIÁ TRỊ VÀ SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG 46

CUNG ỨNG GIÁ TRỊ VÀ SỰ THỎA MÃN CHO KHÁCH HÀNG 53

GIỮ KHÁCH HÀNG 57

KHẢ NĂNG SINH LỜI CỦA KHÁCH HÀNG: BƯỚC KIỂM TRA CUỐI CÙNG 61

THỰC HIỆN MARKETING TỔNG CHẤT LƯỢNG 67

TÓM TẮT 72

TÀI LIỆU THAM KHẢO 73

Chương 3 **XÂY DỰNG NỀN MÓNG THÔNG QUA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC HƯỚNG THEO THỊ TRƯỜNG** **75**

BẢN CHẤT CỦA NHỮNG DOANH NGHIỆP ĐẠT KẾT QUẢ CAO 77

LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY 79

LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CỦA XÍ NGHIỆP 94

TÓM TẮT 106

TÀI LIỆU THAM KHẢO 106

Chương 4 **QUẢN TRỊ QUÁ TRÌNH MARKETING VÀ LẬP KẾ HOẠCH MARKETING** **108**

QUÁ TRÌNH MARKETING 109

BẢN CHẤT VÀ NỘI DUNG CỦA KẾ HOẠCH MARKETING 121

TÓM TẮT 129

TÀI LIỆU THAM KHẢO 129
LÝ THUYẾT PHÂN BỔ HỢP LÝ CÁC NGUỒN LỰC MARKETING 130
TÀI LIỆU THAM KHẢO 140

PHẦN II
PHÂN TÍCH CÁC CƠ HỘI MARKETING

Chương 5 **HỆ THỐNG THÔNG TIN MARKETING VÀ NGHIÊN CỨU MARKETING** **141**
KHÁI NIỆM VÀ CÁC BỘ PHẬN CẤU THÀNH CỦA MỘT HỆ THỐNG THÔNG TIN MARKETING 143
HỆ THỐNG GHI CHÉP NỘI BỘ 144
HỆ THỐNG TÌNH BÁO MARKETING 147
HỆ THỐNG NGHIÊN CỨU MARKETING 148
HỆ THỐNG HỖ TRỢ QUYẾT ĐỊNH MARKETING 165
TÓM TẮT 170
TÀI LIỆU THAM KHẢO 170

Chương 6 **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG MARKETING** **172**
PHÂN TÍCH NHU CẦU VÀ XU HƯỚNG TRONG MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ 173
GIẢI ĐOÁN VÀ ĐỐI PHÓ VỚI CÁC LỰC LƯỢNG CHỦ YẾU CỦA MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ 177
TÓM TẮT 195
TÀI LIỆU THAM KHẢO 196

Chương 7 **PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG NGƯỜI TIÊU DÙNG VÀ HÀNH VI CỦA NGƯỜI MUA** **197**
MÔ HÌNH HÀNH VI CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG 197
NHỮNG YẾU TỐ CHỦ YẾU ẢNH HƯỞNG ĐẾN HÀNH VI MUA SẮM 198
QUÁ TRÌNH THÔNG QUA QUYẾT ĐỊNH MUA HÀNG 216
TÓM TẮT 229
TÀI LIỆU THAM KHẢO 230

Chương 8 **PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG CÁC DOANH NGHIỆP VÀ HÀNH VI MUA SẮM CỦA DOANH NGHIỆP** **233**
THỊ TRƯỜNG CÁC DOANH NGHIỆP 234
THỊ TRƯỜNG CÁC TỔ CHỨC VÀ CÁC CƠ QUAN NHÀ NƯỚC 251
TÓM TẮT 253
TÀI LIỆU THAM KHẢO 253

Chương 9 **PHÂN TÍCH CÁC NGÀNH VÀ CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH** **255**
PHÁT HIỆN CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY 256
PHÁT HIỆN CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH 261
XÁC ĐỊNH CÁC MỤC TIÊU CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH 262
ĐÁNH GIÁ MẶT MẠNH VÀ MẶT YẾU CỦA CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH 264
ĐÁNH GIÁ CÁCH PHẢN ỨNG CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH 268
THIẾT KẾ HỆ THỐNG THÔNG TIN TÌNH BÁO CẠNH TRANH 270
LỰA CHỌN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH ĐỂ TẤN CÔNG VÀ NÉ TRÁNH 272
CÂN ĐỐI CÁC QUAN ĐIỂM ĐỊNH HƯỚNG THEO KHÁCH HÀNG VÀ THEO ĐỐI THỦ CẠNH TRANH 274
TÓM TẮT 276
TÀI LIỆU THAM KHẢO 277

PHẦN III
NGHIÊN CỨU VÀ LỰA CHỌN CÁC THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Chương 10 **ĐO LƯỜNG VÀ DỰ BÁO NHU CẦU CỦA THỊ TRƯỜNG** **278**
NHỮNG KHÁI NIỆM CHÍNH TRONG ĐO LƯỜNG NHU CẦU 278
ĐÁNH GIÁ NHU CẦU HIỆN TẠI 283
ƯỚC TÍNH NHU CẦU TƯƠNG LAI 290
TÓM TẮT 296
TÀI LIỆU THAM KHẢO 297

Chương 11 **PHÁT HIỆN CÁC KHÚC THỊ TRƯỜNG VÀ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU** **298**
PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG 299
XÁC ĐỊNH THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU 318
TÓM TẮT 327
TÀI LIỆU THAM KHẢO 328

PHẦN IV
HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MARKETING

Chương 12 **TẠO ĐẶC ĐIỂM PHÂN BIỆT VÀ ĐỊNH VỊ CHO SẢN PHẨM MARKETING** **330**
CÔNG CỤ ĐỂ TẠO ĐẶC ĐIỂM KHÁC BIỆT CÓ SỨC CẠNH TRANH 331
XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ 345
TRUYỀN BÁ VỊ TRÍ CỦA CÔNG TY 353
TÓM TẮT 353
TÀI LIỆU THAM KHẢO 354

Chương 13 **PHÁT TRIỂN, THỬ NGHIỆM VÀ TUNG RA THỊ TRƯỜNG SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ MỚI** **355**
TÌNH TRẠNG TIẾN THOÁI LƯỠNG NAN CỦA VIỆC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI 356
XÂY DỰNG TỔ CHỨC CÓ HIỆU LỰC 358
HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG 363
SÀNG LỌC Ý TƯỞNG 367
PHÁT TRIỂN VÀ THỬ NGHIỆM QUAN NIỆM 370
HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MARKETING 376
PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH KINH DOANH 376
PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM 381
THỬ NGHIỆM TRÊN THỊ TRƯỜNG 383
THƯƠNG MẠI HÓA 388
QUÁ TRÌNH CHẤP NHẬN CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG 391
TÓM TẮT 395
TÀI LIỆU THAM KHẢO 396

Chương 14 **QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM** **398**
CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM 398
GIAI ĐOẠN TUNG RA THỊ TRƯỜNG 406
GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN 410
GIAI ĐOẠN SUNG MÃN 411
GIAI ĐOẠN SUY THOÁI 416
TÓM TẮT VÀ PHÊ PHÁN KHÁI NIỆM CHU KỲ SỐNG CỦA SẢN PHẨM 418
KHÁI NIỆM VỀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA THỊ TRƯỜNG 420
TÓM TẮT 425
TÀI LIỆU THAM KHẢO 426

Chương 15 **THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐỐI VỚI NHỮNG NGƯỜI DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG, THÁCH THỨC, THEO SAU VÀ NÚP BÓNG** **428**
CHIẾN LƯỢC CỦA NGƯỜI DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG 429
CHIẾN LƯỢC CỦA NGƯỜI THÁCH THỨC THỊ TRƯỜNG 441
CHIẾN LƯỢC CỦA NGƯỜI THEO SAU THỊ TRƯỜNG 450
CHIẾN LƯỢC NÉP GÓC THỊ TRƯỜNG 452
TÓM TẮT 457
TÀI LIỆU THAM KHẢO 458

Chương 16 **THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC CHO THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU** **460**
QUYẾT ĐỊNH VẤN ĐỀ RA NƯỚC NGOÀI 463

QUYẾT ĐỊNH THỊ TRƯỜNG SẼ XÂM NHẬP 464
QUYẾT ĐỊNH CÁCH XÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG 468
QUYẾT ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH MARKETING 471
QUYẾT ĐỊNH TỔ CHỨC MARKETING 479
TÓM TẮT 483
TÀI LIỆU THAM KHẢO 484

PHẦN V
XÂY DỰNG CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING

Chương 17 **QUẢN LÝ CHỦNG LOẠI SẢN PHẨM, NHÃN HIỆU, VÀ BAO GÓI** **485**
SẢN PHẨM LÀ GÌ ? 485
NHỮNG QUYẾT ĐỊNH VỀ DANH MỤC SẢN PHẨM 488
QUYẾT ĐỊNH VỀ LOẠI SẢN PHẨM 492
QUYẾT ĐỊNH NHÃN HIỆU 498
QUYẾT ĐỊNH VỀ BAO BÌ VÀ CÁCH GẮN NHÃN HIỆU 514
TÓM TẮT 518
TÀI LIỆU THAM KHẢO 519

Chương 18 **QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ VÀ CÁC DỊCH VỤ PHỤ** **521**
BẢN CHẤT CỦA DỊCH VỤ VÀ CÁCH PHÂN LOẠI 522
NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA DỊCH VỤ VÀ NHỮNG HÀM Ý MARKETING CỦA CHÚNG 524
CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐỐI VỚI CÔNG TY DỊCH VỤ 527
QUẢN LÝ DỊCH VỤ HỖ TRỢ SẢN PHẨM 541
TÓM TẮT 547
TÀI LIỆU THAM KHẢO 547

Chương 19 **THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC VÀ CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH GIÁ** **549**
ẤN ĐỊNH GIÁ 550
LỰA CHỌN MỤC TIÊU ĐỊNH GIÁ 552
CHỦ ĐỘNG VÀ PHẢN ỨNG ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI GIÁ 580
TÓM TẮT 588
TÀI LIỆU THAM KHẢO 589

Chương 20 **LỰA CHỌN VÀ QUẢN TRỊ CÁC KÊNH MARKETING** **591**
BẢN CHẤT CỦA CÁC KÊNH MARKETING 592
QUYẾT ĐỊNH THIẾT KẾ KÊNH 597
QUYẾT ĐỊNH VỀ QUẢN LÝ KÊNH 603

ĐỘNG THÁI CỦA KÊNH 612
SỰ HỢP TÁC, MÂU THUẪN VÀ CẠNH TRANH CỦA CÁC KÊNH 620
TÓM TẮT 625
TÀI LIỆU THAM KHẢO 626

Chương 21 **QUẢN LÝ BÁN LẺ, BÁN SỈ, VÀ CÁC HỆ THỐNG PHÂN PHỐI VẬT CHẤT** **628**
BÁN LẺ 628
BÁN SỈ 652
PHÂN PHỐI HÀNG HÓA VẬT CHẤT 661
TÓM TẮT 669
TÀI LIỆU THAM KHẢO 670

Chương 22 **THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC TRUYỀN THÔNG VÀ KHUYẾN MÃI** **672**
QUÁ TRÌNH TRUYỀN THÔNG 673
CÁC BƯỚC TRONG QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG TRUYỀN THÔNG CÓ HIỆU QUẢ 675
TÓM TẮT 704
TÀI LIỆU THAM KHẢO 704

Chương 23 **THIẾT KẾ CÁC CHƯƠNG TRÌNH QUẢNG CÁO CÓ HIỆU QUẢ** **707**
XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU QUẢNG CÁO 708
QUYẾT ĐỊNH NGÂN SÁCH QUẢNG CÁO 711
QUYẾT ĐỊNH THÔNG ĐIỆP QUẢNG CÁO 713
QUYẾT ĐỊNH VỀ PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG 720
ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ QUẢNG CÁO 729
TÓM TẮT 734
TÀI LIỆU THAM KHẢO 734

Chương 24 **THIẾT KẾ CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING TRỰC TIẾP, KÍCH THÍCH TIÊU THỤ, VÀ QUAN HỆ VỚI CÔNG CHÚNG** **737**
MARKETING TRỰC TIẾP 737
KÍCH THÍCH TIÊU THỤ 751
QUAN HỆ VỚI CÔNG CHÚNG 764
TÓM TẮT 771
TÀI LIỆU THAM KHẢO 772

Chương 25 **QUẢN LÝ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG** **774**
THIẾT KẾ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG 775

QUẢN LÝ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG 784
NHỮNG NGUYÊN TẮC BÁN HÀNG TRỰC TIẾP 796
TÓM TẮT 808
TÀI LIỆU THAM KHẢO 809

PHẦN VI
TỔ CHỨC, THỰC HIỆN VÀ KIỂM TRA NỖ LỰC MARKETING

Chương 26 **TỔ CHỨC VÀ THỰC HIỆN CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING** **811**
TỔ CHỨC CÔNG TY 811
TỔ CHỨC MARKETING 812
THỰC HIỆN MARKETING 836
TÓM TẮT 837
TÀI LIỆU THAM KHẢO 839

Chương 27 **ĐÁNH GIÁ VÀ KIỂM TRA THÀNH TÍCH MARKETING** **840**
KIỂM TRA KẾ HOẠCH NĂM 840
KIỂM TRA KHẢ NĂNG SINH LỜI 847
KIỂM TRA HIỆU SUẤT 852
KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC 854
TÓM TẮT 866
TÀI LIỆU THAM KHẢO 867

QUẢN TRỊ MARKETING

PHILIP KOTLER

NGƯỜI DỊCH : TS.VŨ TRỌNG HÙNG
HIỆU ĐÍNH : TS.PHAN THĂNG

Chịu trách nhiệm xuất bản
CÁT VĂN THÀNH
Biên tập : PGS.VŨ TRỌNG KHẢI
Sửa bản in : MINH MẪN
Bìa : PHAN LÊ THẮNG

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ
98 Thụy Khuê , Ba Đình Hà Nội – ĐT :8257290

Sách được phát hành tại :Nhà Sách 45 Đinh Tiên Hoàng
Địa chỉ :45 Đinh Tiên Hoàng, P.Bến Nghé; Q1; TP HCM
ĐT :9104271-9100787-9030285

In 1000 cuốn khổ 20x28 tại Xí Nghiệp In Bến Thành. Số giấy phép xuất bản : 205/XB-QLXB . Cục Xuất Bản cấp ngày 03-03-2003 . In xong và nộp lưu chiểu tháng 05/2003.

QUẢN TRỊ MARKETING
S0053831 d
P00207 230x000
1209007

Sách phát hành tại:

Nhà sách
45 ĐINH TIÊN HOÀNG

236/20 Nguyễn Thái Bình . P. 12. Q. Tân Bình. TP. HCM
ĐT / FAX: 8118761 - 9485700

GIÁ: 230.000