

PAUL R GAMBLE - ALAN TAPP  
ANTHONY MARSELLA - MERLIN STONE



# MARKETING ĐỘT PHÁ

# MARKETING REVOLUTION

First News

 NHÀ XUẤT BẢN TRÈ

- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



## Lời nói đầu

Hoạt động marketing ngày nay đang thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiệm vụ của marketing vẫn là bổ sung giá trị và gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp, nhưng marketing không còn là một bộ phận chức năng thực hiện những công việc được vạch sẵn. Đối tượng của marketing cũng không chỉ là sản phẩm, giá cả, phân phối, khuyến mãi như trước đây, mà đã được mở rộng hơn và bao gồm cả trải nghiệm và hành trình tiêu dùng của khách hàng. Cả hai lĩnh vực này đòi hỏi những người làm marketing phải tập trung vào các vấn đề như quy trình, con người, đồng thời cần thấu hiểu khách hàng một cách sâu sắc. Những yếu tố mới này mang lại nhiều cơ hội tuyệt vời để công ty tạo nên sự khác biệt, nhưng chúng cũng là mối đe dọa mới với những doanh nghiệp yếu kém. Marketing giờ đây trở thành thứ vũ khí lợi hại giúp doanh nghiệp quản lý khách hàng, kênh phân phối, thị trường và lợi nhuận.

Công tác marketing thay đổi nhiều hơn dưới áp lực cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt, đặc biệt là ở các thị trường mới. Sự tiến bộ vượt bậc trong lĩnh vực công nghệ thông tin đã tạo điều kiện thuận lợi để các nhà cung cấp và khách hàng giao tiếp và đặt quan hệ làm ăn với nhau, song lại khiến cho các nhà cung cấp bộc lộ những yếu kém của mình nhanh hơn trước. Hiệu quả của marketing đã trở thành mối quan tâm hàng đầu của ban giám đốc, vì thế họ ngày càng chú ý nhiều hơn tới vai trò và chi phí marketing.

Để đáp ứng yêu cầu mới, những người làm marketing phải liên tục trau dồi kỹ năng và đặt trải nghiệm khách hàng làm trọng tâm của mọi hoạt động kinh doanh, tối ưu hóa kênh phân phối và giao tiếp, cũng như cần chuyển từ việc đơn thuần là bán sản phẩm/dịch vụ sang việc cung cấp cho khách hàng các giải pháp tối ưu.

Đó là lý do tại sao công ty IBM chúng tôi lại tập trung đầu tư phát triển dịch vụ tư vấn marketing trong các lĩnh vực như quản lý quy trình và tích hợp marketing với các chức năng khác nhau trong doanh nghiệp. Cũng vì lý do đó mà chúng tôi hỗ trợ xuất bản cuốn sách này. Các bạn sẽ tìm thấy ở đó những nét chính trong hoạt động marketing đang diễn ra tại các công ty hàng đầu trên thế giới.

Âu-  
Tây Nam Âu

- Martin Jetter  
Tổng Giám đốc và trưởng bộ phận tư vấn công ty IBM Đông Bắc

- Ralph Schuler  
Trưởng bộ phận tư vấn quản trị quan hệ khách hàng công ty IBM

## Lời giới thiệu

Một chiến lược thường chỉ có thể áp dụng thành công một lần duy nhất. Quân đội không dùng đi dùng lại một cách đánh. Theo Binh pháp Tôn Tử thì sự tùy biến đó chính là bí quyết giành chiến thắng. Thay đổi để tồn tại - nghe có vẻ dễ dàng nhưng đây là cả một nghệ thuật sống không hề đơn giản. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, không phải doanh nghiệp nào cũng có khả năng tự điều chỉnh để thích nghi và chiến thắng. Cuốn sách này không phải là một lời hứa giúp mọi người đều chiến thắng, mà nó là lời động viên, khuyến khích các cấp quản lý tư duy về môi trường marketing theo một cách thức hoàn toàn mới - một phương pháp cách mạng. Chúng tôi rất thận trọng khi chọn từ “cách mạng” (revolution). Từ này có nguồn gốc từ tiếng La-tinh cổ và khi dùng trong giao tiếp hàng ngày, nó chỉ có nghĩa đơn giản là quay tròn. Nghĩa này được sử dụng mãi cho đến khi Nicolaus Copernicus(1) lấy làm tựa đề cuốn sách tâm huyết của ông xuất bản năm 1543 nhân dịp sinh nhật lần thứ 70. Cuốn sách có tên Về sự chuyển động quay của các thiên thể (De Revolutionibus Orbium Coelestium). Ông chỉ kịp nhìn thấy một bản của cuốn sách khi nó được đặt vào tay ông lúc lâm chung. Khoảng 60 năm sau, Galileo Galilei(2) quyết định dùng phát minh mới là kính viễn vọng để chứng minh với mọi người rằng Copernicus đã đúng, nghĩa là trái đất quay quanh mặt trời. Vì điều này đi ngược lại đức tin của Giáo hội thời bấy giờ vốn ủng

hộ Thuyết địa tâm nên Giáo hoàng Urban VIII một mực bác bỏ và buộc Galileo rút lại những điều vừa công bố. Galileo kiên quyết từ chối. Mặc dù ông bị trừng phạt vì “niềm tin dị giáo” của mình, nhưng người ta không thể giết chết các ý tưởng tiến bộ.

Từ “cách mạng” ngày nay có hai tầng ý nghĩa. Tầng thứ nhất chỉ những hiện tượng có tính liên tục, nền tảng và quay vòng. Sau những phát hiện gây rúng động của Copernicus và Galileo, từ “cách mạng” đã mang thêm một ý nghĩa mới hơn, mạnh mẽ hơn đề cập đến một sự thay đổi triệt để. Tuy điều này thật đáng lo ngại, nhưng nếu bạn cố tình phớt lờ sự thay đổi đó thì không có nghĩa là mọi việc vẫn sẽ được giữ nguyên theo trật tự vốn có.

Nhiều cuộc thay đổi đang diễn ra trong thế giới kinh doanh và các công ty cần chuyển hóa tận gốc mới mong chống chọi được trước sự vận động này. Việc xem thường hoặc phủ nhận sự thay đổi sẽ kéo theo những hậu quả nghiêm trọng. Một doanh nghiệp không chịu thay đổi, không liên tục hoàn thiện chính mình sẽ trở nên cứng nhắc, thiếu linh hoạt trước tình hình mới và chắc chắn sẽ bị các đối thủ cạnh tranh đánh bại. Cuốn sách này dựa trên rất nhiều công trình nghiên cứu uy tín và những kinh nghiệm từ hoạt động marketing của các công ty để đưa ra những ý tưởng có tính cách mạng. Đây là lời thách thức đối với phương pháp marketing truyền thống, đồng thời khuyến khích cấp quản lý tư duy về khách hàng, công việc kinh doanh, chiến lược và công cụ marketing theo một phương pháp hoàn toàn mới. Cũng như những cuộc cách mạng thành công khác, phương pháp này được xây dựng dựa trên những gì diễn ra trước đây và qua đó cho thấy cách thức sáng tạo tương lai. Cụ thể là phương pháp mới đề cập đến thực tiễn thị trường hiện tại để xem xét việc lồng các yếu tố văn hóa, nhân khẩu học và nhiều mối liên hệ khác nhau vào một doanh nghiệp hiện đại nhằm giúp doanh nghiệp đó cạnh tranh hiệu quả hơn.

Để có thể phát huy tác dụng tối đa, các ý tưởng mới phải dễ tiếp cận và dễ sử dụng. Lấy ví dụ một ý tưởng thành công dựa trên công nghệ hiện tại là máy nghe nhạc MP3 và iPod. Bạn hãy nghĩ về nó theo một cách thức hoàn toàn mới, như kiểu người dẫn chương trình của MTV, Adam Curry, đã làm. Anh bắt đầu với một vài câu hỏi đơn giản. Nếu bạn có thể đưa âm nhạc đến hàng triệu người qua Internet, vậy tại sao không thể phát cả các bài diễn văn và nhiều nội dung khác nữa? Vậy là chỉ trong vòng 18 tháng, Adam Curry đã làm dấy lên cả một cuộc cách mạng về sáng tạo trực tuyến. Tháng 7 năm 2004, anh tung lên mạng một phần mềm cho phép bất cứ ai cũng có thể sản xuất và phát sóng một chương trình radio của riêng mình. Giờ thì bất cứ ai cũng có thể sở hữu một đài phát thanh cá nhân. Khó khăn duy nhất là biên soạn nội dung làm sao để mọi người cảm thấy muốn nghe.

Việc quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management - CRM), phân tích hoạt động kinh doanh và marketing đa kênh cũng vậy - chúng cũng sử dụng những phương thức hiện có để giúp những người làm marketing hiểu thấu đáo khách hàng theo cách mà trước đây được xem là bất khả thi. Vấn đề là khi đã thiết lập được khả năng đó thì bạn phải làm thế nào để phát triển quan hệ khách hàng một cách toàn diện, đúng bài bản và theo cách thức phù hợp nhằm đáp ứng đúng thời điểm các nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng.

Cuốn sách Marketing đột phá sẽ giúp bạn khám phá những thay đổi đang diễn ra, qua đó đề xuất những cách thức mà doanh nghiệp có thể áp dụng để đưa phương pháp mới này vào công tác marketing trong tổ chức mình.

## Chương 1:

# Tại sao phải làm cách mạng marketing?

### SỰ XUẤT HIỆN CỦA LỰC LƯỢNG KHÁCH HÀNG MỚI

Hoạt động marketing đang phải đối mặt với cuộc khủng hoảng ở giai đoạn giữa vòng đời của nó. Từ một môn học thuật ra đời cách đây 80 năm, marketing được ứng dụng vào doanh nghiệp cách đây 50 năm và ngày nay,

marketing đã trở thành môn học tinh tế chuyên nghiên cứu về khách hàng và thị trường với kết quả được khẳng định trong nhiều lĩnh vực. Điều đáng buồn là ở giai đoạn chín muồi, marketing phải vất vả đương đầu với những khách hàng có tính đồng đánh của tuổi mới lớn mà mọi nỗ lực truyền thông để giao tiếp với họ đều thất bại! Nền kinh tế thương mại hóa cao và thị trường tự do sau hơn 30 năm phát triển thịnh vượng đã sản sinh ra một loại khách hàng mới mà nhu cầu và mong muốn hoàn toàn khác với người tiêu dùng 50 năm về trước. Khách hàng ngày càng đòi hỏi khắt khe hơn về cách chúng ta tiếp cận, tương tác và giao tiếp với họ qua các phân khúc thị trường, sản phẩm và kênh bán hàng. Trong một thế giới mà các thông lệ tiên tiến ngày nay sẽ trở thành tiêu chuẩn cơ bản của ngày mai, việc giữ chân và thu hút khách hàng với chi phí thấp ngày càng trở nên khó khăn hơn đối với các doanh nghiệp. Nhiều câu hỏi đã được đặt lên bàn họp của ban giám đốc về tính hiệu quả của marketing, về vai trò và thậm chí về định nghĩa của marketing nói chung. Chỉ khi nhận diện và quan tâm đầy đủ đến lực lượng khách hàng mới này, công tác marketing mới có thể thành công trong thời đại mà gần như mọi mặt của hoạt động kinh doanh đều bị chi phối bởi ý muốn của khách hàng.

## KHÁCH HÀNG NGÀY NAY KHÁC BIỆT NHƯ THẾ NÀO?

Khách hàng đang sống trong một thế giới khác xa với thế giới nơi hoạt động marketing ra đời và phát triển. Đó là thế giới mà trải nghiệm mua sắm đã trở thành trung tâm và mục tiêu của cuộc sống. Các sản phẩm xuất xưởng hàng loạt từng làm khách hàng một thời háo hức đang bị lu mờ bởi ước muốn được đáp ứng theo nhu cầu cá nhân – một biểu hiện của đời sống giàu có, sung túc. Cũng vì lý do này mà khối dịch vụ tăng trưởng nhanh hơn khối sản xuất. Ở hầu hết các nước thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, lĩnh vực phát triển nhanh nhất trong vòng 25 năm qua là “dịch vụ vui chơi giải trí”. Ở Anh, dịch vụ này tăng 340% so với năm 1980. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên khi bạn tính đến sự gia tăng cả về số lượng lẫn quy mô của các câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe, hãng lữ hành du lịch, các cơ sở làm đẹp, nhà hàng hoặc hộp đêm tại các thành phố trên toàn thế giới.

Mức thu nhập cao giúp người ta có nhiều lựa chọn hơn. Ngày nay, mọi người đã quen với việc tự quyết định sẽ sống thế nào, mua cái gì và làm điều gì. Tính độc lập đó được tiếp sức thêm bởi nhiều lựa chọn chưa từng có mà cuộc cạnh tranh toàn cầu hiện nay mang lại. Số lượng sản phẩm chào bán gia tăng với tốc độ chóng mặt khi có thêm nhiều siêu phân khúc mới. Chẳng hạn chỉ với một loại “nước cam”, chúng ta đã có rất nhiều lựa chọn (nước cam tươi, nước cam cô đặc...), thậm chí có vài chủng loại khác nhau trong cùng một nhãn hiệu như Tropicana với đủ thứ nước giải khát hương chanh, dâu, táo... Mọi người có thể chiều theo ý thích bất chợt, dù là nhỏ nhất, bằng cách chọn lựa sản phẩm phù hợp với mong muốn của mình. Về phương diện lịch sử, kết quả đạt được là vô cùng to lớn. Một đại siêu thị trung bình ở châu Âu cung cấp 40.000 chủng loại hàng hóa khác nhau mà 5-10% trong số đó được thay đổi mỗi năm! Nếu trở lại thời kỳ đầu của hoạt động marketing thì một sự lựa chọn đa dạng như thế quả là hiếm thấy.

Khi các đại siêu thị xuất hiện ở ngoại vi thành phố, trải nghiệm mua sắm mà chúng mang lại hoàn toàn khác so với những gì mà các thương nhân bán lẻ lâu năm từng biết đến. Đa số các chủ cửa hàng bán lẻ này đều hết sức ngạc nhiên, trong khi doanh nghiệp của họ bắt đầu giai đoạn khốn đốn do không thể đưa ra một đối sách marketing hiệu quả. Những thay đổi trong lĩnh vực bán lẻ tạp hóa, dịch vụ tài chính, lữ hành, sản phẩm tiện ích... qua các kênh truyền thông và kênh thương mại điện tử mới xuất hiện gần đây đã cho ra lò một hình mẫu khách hàng hiện đại (ở mọi lứa tuổi!). Họ tỏ ra cực kỳ xuất sắc trong việc đưa ra các quyết định mua sắm và có khả năng lựa chọn trong số rất nhiều sản phẩm/dịch vụ. Chính thái độ này đã phá vỡ làn sóng marketing từng quét qua các quốc gia chỉ cách đây có một phần tư thế kỷ và tạo ra một thực đơn đa dạng mà chúng ta thấy ngày nay. Trong một thế giới mà kênh truyền hình MTV tin rằng có thể gây ảnh hưởng lên nhận thức văn hóa của thanh thiếu niên toàn cầu trong vòng 48 giờ, hoặc nơi các cụ ông cụ bà hưu trí ở độ tuổi 80 vẫn không ngừng so sánh các mặt hàng khi mua sắm qua mạng, thì mọi việc đang biến chuyển hết sức nhanh chóng.

## THÊM NHIỀU LỰA CHỌN



Cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt trong hầu hết các ngành công nghiệp đã gián tiếp giúp người tiêu dùng có thêm nhiều lựa chọn, ngay cả đối với các chủng loại sản phẩm có vẻ như đã hoàn thiện. Lấy ví dụ bốn ngành công nghiệp đã cách mạng hóa chính mình kể từ năm 1940.

- Trong ngành công nghiệp ô tô: từ năm 1975 đến 1995, số lượng mẫu xe ở thị trường Mỹ đã tăng gấp 10 lần, từ 60 lên trên 600. Ngay cả số mẫu đầu máy xe lửa cũng tăng từ 5 lên hơn 30.
- Trong lĩnh vực thời trang: từ 1980 đến 1990, trong khi số lượng mỗi cỡ trung bình giảm 10 lần thì số lượng kiểu mẫu sản xuất ở xưởng tăng 5 lần.
- Trong lĩnh vực sản xuất bột giặt: ngày càng có thêm nhiều sản phẩm chuyên biệt hóa và đa dạng hóa để đáp ứng nhu cầu giặt tẩy nhiều loại vải khác nhau như vải trắng, vải đen, vải màu, len, tơ tằm, vải từ sợi thiên nhiên hay sợi tổng hợp, có kèm nước làm mềm vải hay không, và vô số các kiểu đóng gói, từ loại thường đến loại cô đặc, viên, túi và dạng lỏng.
- Trong lĩnh vực đồ uống: việc đáp ứng yêu cầu riêng của khách tại điểm kinh doanh đã tạo ra nhiều sản phẩm đa dạng, thậm chí một loại đồ uống như Coca-Cola đã có đến 50 kích cỡ và kiểu dáng bao bì khác nhau. Giờ đây bạn có thể chọn chính xác loại Cola mà bạn muốn, nếu bạn có thời gian!

Trong cuộc chiến nhằm tiếp cận lực lượng khách hàng mới này, các nhà marketing đã đi tiên phong trong việc tìm ra các phương thức mới để giao tiếp với khách hàng – một phương thức vượt xa các phương tiện truyền thống như ti-vi, radio hay quảng cáo trên báo giấy ở những năm 60 của thế kỷ trước. Các công ty có thể quảng cáo trên hầu như tất cả mọi thứ: in biểu trưng lên xe taxi, các xe đẩy trong siêu thị, vé xe buýt, tổ chức các chương trình, tạo ra sự kiện và trang thiết bị thể thao. Một số nước còn cho phép in quảng cáo lên máy bay và xe lửa. Các phương tiện truyền thông đại chúng mới đã xuất hiện và các công ty được phép tiếp thị qua Internet, thư điện tử và tin nhắn.

Người tiêu dùng mới chống lại làn sóng thông điệp quảng cáo gia tăng mỗi ngày bằng cách... không thèm nhìn đến chúng. Đa số phản ứng theo kiểu đối phó thụ động, chẳng hạn như tắt tiếng ti-vi, chuyển kênh, lờ đi các thông điệp trừ khi họ thật sự quan tâm đến một chủng loại sản phẩm hoặc một lĩnh vực nào đó. Thật lắm gian truân nếu bạn là nhà marketing đang mong muốn giúp công ty mình lớn mạnh!

Bên cạnh đó, khoa học kỹ thuật đang chuyển giao nhiều quyền kiểm soát hơn cho khách hàng, giúp họ dễ dàng quản lý việc tiếp nhận thông tin và lọc bỏ những thông điệp ngoài ý muốn. Khi đầu ghi DVD trong ổ đĩa cứng cá nhân trở nên phổ biến và mọi người ngày càng có khuynh hướng thay đổi thời gian xem ti-vi thì nhiều khách hàng có thể xóa các mẫu quảng cáo vẫn làm phiền họ mỗi lần xem truyền hình chỉ bằng một động tác ấn nút. Điều đó khiến cho tính hiệu quả của quảng cáo truyền hình ngày càng sụt giảm. Không may là phần lớn trong số này lại là những khách hàng đáng giá nhất.

Những thiết bị tân tiến như thế ngày nay đã trở thành một phần không thể thiếu trong đời sống của đa số người tiêu dùng, bất kể tuổi tác. Con người ngày càng trở nên năng động và di chuyển nhiều hơn, các công cụ giao tiếp và giải trí mới ra đời chứng tỏ khách hàng ngày càng dành nhiều thời gian tiếp xúc với các loại máy móc mà đối với họ, nhiều thứ đã trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống. Thử không đùng đến chiếc điện thoại di động trong một tuần xem, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra sự hiện diện của nó cần thiết đến mức nào.

Có thể thời gian chúng ta tương tác với máy móc kỹ thuật ngày nay tăng gấp 20 lần so với 25 năm trước khi máy vi tính ra đời. Điện thoại, thiết bị số hỗ trợ cá nhân, trò chơi điện tử, máy vi tính, ti-vi, máy nghe nhạc... và nhiều vật dụng khác dường như đã chiếm hết quỹ thời gian của chúng ta. Vì lẽ đó, khách hàng mới cảm thấy thoải mái với công nghệ, điều mà các nhà marketing không đoán ra được. Họ ít kiên nhẫn với các thông điệp dài lê thê hoặc những lời chào mời phức tạp, mà chỉ thích dùng những cách ngắn gọn và hiệu quả. Chữ viết tắt, đoạn âm thanh đặc biệt, màu sắc và biểu trưng doanh nghiệp ngày càng được vận dụng nhiều hơn trong các thông điệp quảng cáo nhằm tranh thủ quãng thời gian chú ý ngắn ngủi này.

Nhưng dường như tất cả những cố gắng đó là chưa đủ và các phương pháp đã được thử nghiệm vẫn thất bại khi giá trị thay đổi quá nhanh trong nhận thức của khách hàng. Giáo sư Bernard Cova - chuyên gia trong lĩnh vực marketing và là tác giả nhiều cuốn sách giá trị về lĩnh vực này - đã mô tả cách người tiêu dùng hậu hiện đại

chống lại các giá trị tiên tiến gắn với khái niệm cá nhân, tự do, lý trí và toàn cầu hóa để đổi lấy các giá trị truyền thống như cộng đồng, tính xác thực và sự gắn gũi, thân thiện. Điều này đã dẫn đến sự ra đời của phương thức marketing hậu hiện đại như marketing kiểu bộ lạc, marketing ngược dòng và marketing dựa trên trải nghiệm.

## MÔI TRƯỜNG KHÁCH HÀNG THAY ĐỔI CÓ QUAN TRỌNG KHÔNG?

Một số người có thể nghi ngờ tầm quan trọng của những xu hướng này. Xét cho cùng, những xu hướng như thế sẽ còn kéo dài và các công ty cần có thời gian điều chỉnh để thích ứng. Điều đáng buồn là một số nhà marketing phản ứng quá chậm chạp. Nhiều nhà marketing không thấy rằng có cái gì đó không ổn. Cho rằng mình đã thành thạo kỹ năng dùng búa, họ cứ thế đóng đinh để gắn mọi thứ lại với nhau, trong khi một phương pháp nhẹ nhàng với ốc vít hoặc keo dán có thể sẽ hiệu quả hơn. Đôi khi bạn cảm thấy thật khó khăn khi phải phá bỏ hết mọi thứ và bắt đầu lại từ con số không, nhưng điều đó là cần thiết nếu các nhà marketing muốn khôi phục hiệu quả và năng suất của công tác marketing như thời kỳ đầu phát triển. Tuy nhiên, đèn cảnh báo đang bật sáng. Trong một cuộc khảo sát các giám đốc marketing do IBM tiến hành tại 100 công ty hàng đầu nước Anh, 70% số người tham gia đã thừa nhận hiệu quả là thách thức lớn nhất đối với bộ phận marketing của họ.

Kiểu marketing dựa trên các thông điệp quảng cáo, sản phẩm khác biệt, các kênh bán hàng truyền thống và tư tưởng “một cỡ áo cho tất cả mọi khách hàng” đang trở nên phi kinh tế và phi hiệu quả trong thị trường hiện nay. Khách hàng không thể nghe được gì khi có quá nhiều công ty muốn nói chuyện với họ thông qua quảng cáo và khuyến mãi. Hiệu quả quảng cáo đang giảm sút rõ rệt ở nhiều nền kinh tế phát triển. Có lẽ đây là hệ lụy của sự gia tăng số lượng thông điệp mà khách hàng phải tiếp xúc mỗi ngày, trong khi các phương tiện và kênh truyền thông mới chỉ góp phần gia tăng tính phức tạp và làm giảm hiệu quả của công tác marketing.

Điều này diễn ra cùng lúc việc chi phí truyền thông tăng phi mã, bất kể kỹ năng nghe của khách hàng. Một quảng cáo trên ti-vi ở cảnh cuối phim MASH tại Mỹ đến được với số lượng khách hàng gấp 2,5 lần, với chi phí chỉ bằng một nửa, so với quảng cáo trong cảnh cuối phim Friends 20 năm sau đó! Nếu tính trên từng sản phẩm thì chi phí quảng cáo đã tăng gấp năm lần.

Giờ đây, khách hàng quan tâm đến doanh nghiệp thường thất vọng, bởi vì họ mang theo những mong đợi hoàn toàn mới lạ mà nhiều doanh nghiệp không thể đáp ứng. Thế hệ khách hàng mới này mong muốn:

- Công ty của bạn có thể giao tiếp với họ vào mọi thời điểm, bằng mọi cách, cho dù vào lúc nửa đêm qua điện thoại di động.
- Một quy trình đơn giản để đáp ứng nhu cầu của họ. Thông qua việc mua hàng, sử dụng dịch vụ và hỗ trợ sau bán hàng, họ muốn chọn lựa cách thức và địa điểm tiến hành công việc kinh doanh của mình. Họ hy vọng bạn có thể giúp họ cải biến quy trình theo nhu cầu của họ, chứ không muốn nghe bạn dạy họ quy trình đó là cái gì.
- Có thể phân tích quy trình và các lợi ích để họ so sánh các nhà cung cấp trước khi lựa chọn. Trung bình 50% khách hàng châu Âu sẽ lên mạng tìm kiếm các điểm bán hàng chính của nhà cung cấp và so sánh giá cả, điều kiện giao hàng trước khi đi mua sắm ở các cửa hàng.
- Bao giờ cũng phải nhận được dịch vụ xuất sắc. Họ có thể lấy tiêu chuẩn đó từ một ngành hoàn toàn khác. Đó thường là trải nghiệm tuyệt vời nhất của họ ở bất kể lần đó họ mua sắm thứ gì.

Nếu không đáp ứng được những mong đợi như thế, doanh nghiệp sẽ phải trả giá đắt. Khách hàng có thể sẽ mua hàng ở nơi khác và thậm chí còn thúc giục người khác làm theo mình. Nhiều doanh nghiệp đã không nhận diện được các khách hàng đáng giá nhất tại các điểm tiếp xúc, mặc dù họ đã gặp gỡ khách hàng trong một thời gian dài và qua nhiều kênh bán hàng. Phương pháp làm việc lấy khách hàng làm trọng tâm đang thách thức tất cả các tổ chức và doanh nghiệp, ngay cả những tổ chức thành công nhất. Các doanh nghiệp phải đặt khách hàng lên vị trí ưu tiên hàng đầu, bằng không hậu quả sẽ rất nghiêm trọng. Có thể lấy ví dụ minh họa từ ngành hàng không: các hãng vận chuyển giá rẻ vẫn duy trì mức lợi nhuận trong một thị trường mà các hãng hàng không với dịch vụ trọn gói phải đấu tranh vất vả để tồn tại.

## THU HÚT NGƯỜI TIÊU DÙNG MỚI

Hoạt động marketing phải theo sát nhiều mặt của sự thay đổi và một số công ty đã bắt đầu khai thác những vấn đề này. Các tạp chí kinh doanh và học viện cũng bắt đầu bình luận về sự tùy biến và thích nghi. Vậy dạng thay đổi nào được xem là cần thiết? Chúng ta hãy xem xét một số chủ đề chính trong cuốn sách này.

## Nhu cầu nâng cao trải nghiệm của khách hàng

Tiêu điểm của marketing phải hướng vào trải nghiệm của khách hàng với thương hiệu và dịch vụ của doanh nghiệp. Các tổ chức cần tác động vào cảm xúc để xây dựng lòng trung thành trong nhóm khách hàng chủ yếu của họ với mục tiêu trở thành thương hiệu không thể thay thế trong một chủng loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Khách hàng phải cảm thấy rằng họ đang được sở hữu thương hiệu đó. Nếu doanh nghiệp xác định đây là cái đích mà họ nhắm tới thì tất cả mọi hình thức liên lạc và giao tiếp đều phải tập trung củng cố ý tưởng đó. Rất nhiều doanh nghiệp chỉ giới hạn phạm vi tương tác với khách hàng trong thông điệp quảng cáo và qua giao dịch mua bán tại các điểm bán hàng. Họ quên mất một thực tế là đôi khi việc giao tiếp với các khách hàng quan trọng thường diễn ra tại các trung tâm liên lạc, qua dịch vụ hậu mãi, với nhân viên hỗ trợ tại hiện trường hoặc qua chu trình thanh toán. Bộ phận marketing cần tác động vào toàn bộ quá trình tiếp xúc khách hàng, vì họ có xu hướng dễ dàng đón nhận thương hiệu khi họ đang muốn có món hàng đó. Khi khách hàng ngồi trước ti-vi xem chương trình yêu thích của mình hay lướt web để đọc những thông tin mới nhất, họ thường ít quan tâm đến các thông điệp khuyến mãi.

Các quy trình giao tiếp khách hàng cần được thiết kế sao cho có thể gia tăng tối đa giá trị thương hiệu, mà điều này có thể đòi hỏi những thay đổi triệt để trong doanh nghiệp. Khi Continental Airlines – hãng hàng không lớn thứ tư của Mỹ - bắt đầu cải tổ các trung tâm liên lạc của mình vào giữa thập niên 90, họ đã chuyển từ việc sử dụng máy trả lời tự động với những câu chữ được ghi âm sẵn và một dãy 65 chỉ số đo lường kết quả hoạt động sang tập trung vào các kết quả về cảm nhận của khách hàng với ít tiêu chuẩn đánh giá hơn. Điều này tạo ra một bước chuyển dịch đáng kể về mức độ thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Hoạt động marketing cần cải thiện và khai thác những lĩnh vực này nhiều hơn nữa để tạo lợi thế giao tiếp và cạnh tranh, chứ không nên chỉ xem chúng như những hoạt động đơn thuần.

## Nhu cầu thiết lập các chiến lược kênh giao tiếp tốt hơn

Các tổ chức cần chú ý nhiều hơn đến chiến lược kênh giao tiếp. Khi sự tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng tăng lên, người tiêu dùng mua dịch vụ, dùng sản phẩm, nhưng lại tìm kiếm sự thỏa mãn thông qua trải nghiệm mua sắm. Dù biết việc tạt qua một cửa hàng nhỏ để mua hộp sữa khó có thể gọi là trải nghiệm, nhưng Tesco – tập đoàn bán lẻ lớn nhất nước Anh - vẫn đặt các lò nướng bánh trong cửa hiệu để hương thơm tỏa ra từ bánh mì tươi đang nướng đem lại cho khách hàng cảm giác thư giãn và thoải mái. Các doanh nghiệp cũng luôn phải đấu tranh với một nghịch lý: họ muốn trò chuyện với khách hàng đôi câu nhưng họ lại sợ gián đoạn công việc (và điều này có thể không đem lại doanh thu một cách nhanh chóng!). Trong khi đó, các trung tâm liên lạc hay đội ngũ bán hàng hiểu rất rõ rằng thời gian là tiền bạc khi họ nói chuyện với khách hàng. Điều đó khiến cho việc hoạch định và thực hiện một phương pháp quản lý kênh giao tiếp bài bản trở nên hết sức quan trọng.

Sự chênh lệch về chi phí giữa việc sử dụng chiến lược kênh giao tiếp của hãng hàng không giá rẻ và các hãng hàng không tiêu chuẩn có thể là 10% chi phí vận hành, hoặc thậm chí cao hơn, còn hãng cung cấp dịch vụ điện thoại di động Nextel của Mỹ đã cắt giảm được tới 30-40% phí dịch vụ mà vẫn thỏa mãn khách hàng ở mức độ cao nhất.

Doanh nghiệp cần khuyến khích khách hàng chuyển qua kênh thích hợp nhất mỗi khi họ cần liên lạc với công ty. Chi phí vận hành kênh, mức độ dịch vụ và tính hiệu quả là những yếu tố quyết định việc sử dụng kênh nào là tốt nhất cho từng mục đích khác nhau. Ngoài ra, các kênh mới cũng cần được xem xét với lý do:

- Số người sử dụng Internet trên thế giới đã tăng 100 lần trong vòng 10 năm qua và đạt trình độ cao ở các nước phát triển. Chúng ta đang chứng kiến sự thâm nhập của Internet vào mọi mặt cuộc sống, từ chỗ được sử dụng như một công cụ kỹ thuật, giờ đây hầu hết mọi người đều xem việc truy cập mạng như một phần tất yếu



trong sinh hoạt hàng ngày. Sự kết nối bằng thông rộng với chi phí thấp giúp họ liên lạc với các công ty ở bên kia đại dương mà không phải tốn kém là bao.

- Ở phần lớn các nước châu Âu và nhiều nơi ở châu Á, mạng phủ sóng điện thoại di động đã đạt đến mức bão hòa. Ở Bắc Mỹ, tỷ lệ sử dụng điện thoại di động rất cao và các điện thoại di động đa chức năng thế hệ thứ ba cung cấp cho khách hàng dịch vụ mua sắm, đầu tư cũng như nhiều công cụ tìm kiếm và định vị. Bạn hoàn toàn có thể kết nối nhanh chóng từ điện thoại di động sang dịch vụ thư điện tử, trả lời thư điện tử hoặc tìm hiểu xem giao dịch mua bán trên e-Bay có thành công không. Với công nghệ sử dụng hệ thống quản lý thông tin, chẳng mấy chốc bạn sẽ có thể nói chuyện, gửi hình ảnh và thư điện tử cùng một lúc.
- Công nghệ nhận diện tiếng nói đang bắt đầu cho phép thực hiện các tương tác tin cậy, dễ sử dụng và hoàn toàn tự động được khách hàng đánh giá cao.

Quản lý kênh giao tiếp phải được xem là trung tâm trong việc xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp. Cần xây dựng chất lượng công nghiệp và tiêu chuẩn hoạt động cho các kênh đã thiết lập để bảo đảm dịch vụ hiệu quả và năng suất cao. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần khai thác thêm các kênh mới. Để có thể mang lại lợi ích cho cả khách hàng lẫn doanh nghiệp, tất cả những hoạt động đó cần được thực hiện theo tiêu chuẩn và được đặt dưới chế độ kiểm soát chi phí nghiêm ngặt hơn.

## Chuyển sang marketing dựa trên sự phán đoán và đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng

Doanh nghiệp cần thay thế mô hình bán hàng trước đây và phải dự đoán nhu cầu của khách hàng để đáp ứng kịp thời nhu cầu đó. Có như vậy, bộ phận marketing mới có thể đưa ra thông điệp bán hàng phù hợp đến đúng đối tượng khách hàng vào đúng thời điểm khách hàng sẵn lòng lắng nghe nhất. Việc doanh nghiệp chỉ biết truyền đi các thông điệp khuyến mãi vào thời điểm phù hợp với kế hoạch marketing của mình cần sớm dẹp bỏ. Việc lựa chọn thời điểm, đưa ra thông điệp bán hàng và lựa chọn khách hàng sẽ quyết định hiệu quả của doanh nghiệp. Và điều này đòi hỏi cần có sự góp sức của bộ phận marketing. Nhiệm vụ của hoạt động marketing là giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về khách hàng, bảo đảm sự kết nối với khách hàng tại các điểm tiếp xúc thích hợp, đào tạo và huấn luyện nhân viên bán hàng, tìm hiểu nhu cầu khách hàng và đưa ra phương án tốt nhất để đáp ứng nhu cầu đó. Các giám đốc marketing cũng cần đảm bảo sao cho bộ phận dịch vụ và các bộ phận hỗ trợ khác nắm vững các chính sách marketing mới nhất. Có như vậy, hiệu quả của marketing mới được phát huy triệt để.

## Gắn kết toàn diện việc phân khúc khách hàng vào hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp

Việc phân khúc cần được phối hợp hài hòa với các hoạt động và thông điệp bán hàng chính của doanh nghiệp. Để tất cả mọi hoạt động đều tạo ra giá trị, doanh nghiệp cần thực hiện thông suốt việc phân khúc và đối thoại ở tất cả các khâu. Điều này có nghĩa là các nhà marketing phải đưa ra các thông điệp bán hàng và lời chào hàng cho từng phân khúc cụ thể tại tất cả các điểm tiếp xúc giữa doanh nghiệp và khách hàng ở mức độ phù hợp hơn so với hiện nay. Những lời chào hàng cần mang tính chiến lược hơn là chiến thuật và đòi hỏi sự tham gia tích cực của tiếp thị ở mức độ cao hơn. Thời gian và quy mô chiến lược là hai yếu tố vô cùng quan trọng. Cấp quản lý cần nhận thức tính thiết yếu của mô hình hoạt động này. Trong tương lai, khách hàng cần được phân khúc nhỏ hơn và chuyên biệt hơn với thời gian đáp ứng nhanh hơn. Doanh nghiệp nào đáp ứng nhu cầu khách hàng chậm hoặc có phân khúc rộng sẽ có nguy cơ thất bại cao.

Hoạt động phân khúc như vậy đòi hỏi doanh nghiệp phải nhận diện cụ thể từng đối tượng khách hàng ở mỗi lần tiếp xúc. Bản chất tương tác giữa khách hàng và thông điệp chào bán tại mỗi điểm tiếp xúc cũng cần được nghiên cứu kỹ lưỡng. Mạng lưới cơ sở hạ tầng cần được trang bị nhằm đảm bảo hoạt động được thông suốt. Doanh nghiệp cũng cần tác động đến toàn thể nhân viên sao cho tinh thần quản trị chiến lược này được xuyên suốt trong tổ chức.

## VẠCH RA HƯỚNG ĐI CHO MARKETING



Tất cả đang đặt công tác marketing dưới những sức ép chưa từng có. Thách thức về tính hiệu quả cộng với áp lực gia tăng lợi nhuận đẩy marketing lên hàng đầu trong chương trình nghị sự của doanh nghiệp, đồng thời đặt bộ phận marketing và giám đốc marketing dưới sự giám sát chặt chẽ của giám đốc điều hành và các cổ đông. Lời giải cho bài toán này là phải tạo ra một mô hình marketing mới, trong đó marketing đóng vai trò nhạc trưởng của dàn nhạc chung. Các nhà marketing phải xây dựng kế hoạch tiếp cận khách hàng dựa trên từng phân khúc cụ thể, hỗ trợ xây dựng chiến lược kênh bán hàng, xây dựng các tầng chất lượng dựa trên các giá trị của khách hàng. Họ cũng phải suy nghĩ về tất cả các điểm tiếp xúc trong vòng đời khách hàng. Ngoài ra, họ cần thiết lập các hoạt động marketing vì mô mỗi lần trao cho khách hàng một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó. Tóm lại, hoạt động marketing ở giai đoạn này phải được cải tổ hoàn toàn để có thể gạt hái thành công trong kỷ nguyên mới.

## CẢI TỔ MARKETING

Có một thực tế là ở hầu hết các công ty hiện nay, bộ phận marketing chưa phát huy hết chức năng của nó, thậm chí marketing không được xem như một hoạt động chiến lược. Một báo cáo gần đây cho biết chỉ có 13 trong số 100 giám đốc điều hành tại 100 công ty hàng đầu nước Anh (theo đánh giá của tờ Financial Times và Sở Giao dịch Chứng khoán Luân Đôn) từng làm việc trong lĩnh vực marketing và chỉ 61% trong số 1.000 công ty hàng đầu châu Âu có giám đốc marketing là thành viên hội đồng quản trị. Tuy nhiên, kết quả điều tra dân số của chính phủ Anh cho thấy số người làm việc trong lĩnh vực marketing vẫn không ngừng gia tăng. Nghiên cứu năm 2001 của Viện Quản trị đã trích dẫn một số phát biểu thú vị của các giám đốc marketing:

Những người làm marketing đang thiếu tầm nhìn xa một cách nghiêm trọng. Chúng tôi thua xa các nhà tư vấn quản trị.

Trước khi đề cập đến kỹ năng thương mại điện tử, chúng ta cần giải quyết các vấn đề cơ bản hơn, chẳng hạn như: những người làm marketing có kiên thức về đồng tiền không? Họ có hiểu lưu chuyển tiền mặt, chu kỳ hoàn vốn là gì không? Câu trả lời là không.

Khi được hỏi phải làm gì để thay đổi tình hình, những người làm marketing cần có kỹ năng nào, họ đã đưa ra những câu trả lời còn đáng suy nghĩ hơn:

Người làm marketing phải có kỹ năng của một chủ doanh nghiệp nhỏ, cụ thể là hoạch định chiến lược, lập kế hoạch kinh doanh, ra quyết định phân bổ nguồn lực, hiểu về rủi ro... Tóm lại, họ phải có sự nhạy bén trong kinh doanh. Điều mà các nhà marketing còn thiếu là các kỹ năng của một thực sĩ quản trị kinh doanh.

Đừng lãng phí thời gian thuê rồi lại cắt hợp đồng với các đại lý quảng cáo marketing. Bộ phận marketing đang xa rời thực tế và không hiểu mình cần làm gì. Họ vẫn như những đứa trẻ đang chơi bi ở phần sân quen thuộc của mình, trong khi những người trưởng thành đang làm kinh doanh ở phần sân bên kia.

Kết quả lớn nhất của cuộc tranh luận này là sự ra đời của Cơ quan Xác lập Tiêu chuẩn Marketing và Bán hàng tại Anh. Theo chỉ đạo của chính phủ, cơ quan này chịu trách nhiệm xác định phạm vi chức năng mới của marketing dưới sự hỗ trợ của các chuyên viên trong ngành, các đại lý quảng cáo marketing, đồng thời xác lập các tiêu chuẩn nghề nghiệp. Vấn đề là cho đến lúc này, tất cả mọi người đều nhầm lẫn chức năng của bộ phận marketing, vẫn coi xây dựng thương hiệu, nghiên cứu thị trường, quảng cáo, hỗ trợ bán hàng... là bản chất của marketing. Đây là những răng cưa quan trọng của chiếc bánh xe, song chúng phải được sử dụng kết hợp với nhận thức rằng marketing là làm thế nào để toàn bộ công ty có thể thâm nhập thị trường với những giá trị mà khách hàng muốn mua.

Chúng ta hãy xem xét một vấn đề khác, đó là các nhà marketing hay phát biểu mập mờ, nước đôi. Không hiếm khi họ chỉ bảo vệ khách hàng về mặt hình thức. Khi được hỏi điểm ưu tiên trong hoạt động của họ là gì, các giám đốc marketing luôn trả lời rằng đó là sự hài lòng của khách hàng. Sự trung thành của khách hàng cũng được đặt lên hàng đầu hoặc gần đầu. Liệu đây có phải là những tín hiệu khích lệ? Câu trả lời sẽ là “Không”, nếu bạn biết rằng:

- Phần lớn các giám đốc đo lường sự thành công bằng các chỉ số tài chính ngắn hạn như lợi nhuận hàng quý.

- Chỉ có 13% giám đốc, kể cả các nhà marketing, đích thân dành thời gian tiếp khách hàng.
- Theo số liệu của Công ty quảng cáo Ogilvy & Mather, chưa tới 30% các công ty có những hành động cụ thể nhằm chủ động tạo dựng lòng trung thành của khách hàng và 75% thậm chí không biết lý do vì sao khách hàng không trở lại với họ.

Đây không phải là những kỷ lục đáng tự hào và chúng cần được thay đổi.

## MỆNH LỆNH CỦA KHÁCH HÀNG

Chúng ta đã đề cập đến một số thay đổi chung trong xã hội, bây giờ hãy nhìn gần hơn một chút. Lối sống theo khuôn mẫu được số đông chấp nhận theo kiểu “mọi người xung quanh đều như vậy cả” ngày càng có khuynh hướng nhường chỗ cho những đòi hỏi cá nhân. Cùng với sự chuyển dịch theo hướng có lợi cho các cá nhân riêng lẻ là sự xuất hiện nhiều lựa chọn phong phú. Điều này một mặt tạo thuận lợi cho con người khi gần như bất cứ yêu cầu cá nhân nào cũng được đáp ứng, song cũng tạo cho người ta cảm giác cuộc sống thật phức tạp và làm tăng nỗi băn khoăn không biết cái gì là thích hợp nhất với mình. Trong lúc đó, niềm tin vào các nhà tư vấn truyền thống đã sụp đổ và mọi người muốn tìm kiếm thông tin cùng sự trợ giúp từ nơi khác. Xu thế chung là tin vào những con người có thật đang sống quanh ta và bớt tin tưởng vào các tổ chức. Vốn giao tiếp xã hội trở nên quan trọng khi nó liên quan nhiều hơn đến việc bạn quen biết những người như thế nào, chứ không phải việc bạn sở hữu cái gì hay chi tiêu như thế nào.

Trước kia, việc phân khúc thường được xây dựng trên giới tính, nghề nghiệp và thu nhập của khách hàng. Xã hội ngày nay phức tạp hơn nhiều và việc phân khúc như vậy đã không còn hiệu quả. Chỉ trong thập niên vừa qua đã có rất nhiều nhóm khách hàng mới xuất hiện và mỗi nhóm lại có tên viết tắt riêng. “Bobos” là giai cấp tư sản Bô-hem-mia. Tầng lớp trung lưu mới có học vấn cao này phản đối việc chơi trội. Họ ủng hộ các sản phẩm với vẻ bên ngoài khiêm tốn nhưng đắt tiền và đề cao văn hóa của họ. Những người BoBos cười nhạo khi biết ai đó mua một chiếc xe thể thao đắt tiền hiệu Porsche, nhưng họ lại sẵn sàng chi đến 300 bảng Anh chỉ để mua một chiếc ấm đun nước. SKIers - người tiêu xài gia tài của con cái - là những người ngoài 50 tuổi quyết định hưởng thụ cuộc sống khi bước vào tuổi xế chiều. KIPPers - con cái trong sự bảo bọc của bố mẹ - là những người trong độ tuổi từ 25 đến ngoài 30 một chút, sống cùng với bố mẹ vì họ không đủ tiền để thuê nhà riêng, hoặc đơn giản vì nhà bố mẹ tiện nghi hơn.

Có thể bạn cho rằng tất cả những thông tin này cũng thú vị đấy, nhưng thế thì đã sao cơ chứ? Việc gì các doanh nghiệp phải quan tâm đến những thay đổi nhạy cảm này? Câu trả lời là vì các doanh nghiệp cần nhanh chóng thay đổi cách thức giao tiếp với khách hàng. Phương pháp trước đây vẫn sử dụng hiệu quả nay đã không thể áp dụng. Nếu trước đây bạn có thể nói: “Đây là việc quý vị cần làm” thì giờ đây bạn phải tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng bằng câu: “Một khi quý vị đã quyết định thì đây là cách chúng tôi có thể làm để giúp quý vị”. Các thương hiệu tuy không còn khả năng dẫn dắt mọi người trong việc xác định mục tiêu, nhưng vẫn có thể giúp họ xây dựng chiến lược để đạt mục tiêu. Các công ty nhanh nhạy đã chuyển quảng cáo từ chỗ thuyết phục sang chỗ can thiệp một cách khôn khéo, kín đáo vào quá trình quyết định của khách hàng. Việc thuyết phục ngày càng trở nên kém hiệu quả, vì thế các công ty phải chuyển sang cách khác để thu hút các khách hàng thông thái, đa nghi và hiểu biết.

Đã qua cái thời khách hàng tin tưởng vào những màn quảng cáo vui mắt vẫn chen ngang vào chương trình ti-vi yêu thích của họ. Giờ đây, khách hàng ngày càng đặt nhiều câu hỏi nghi ngờ và họ có khuynh hướng xem đó như sự tấy nảo hay trò dối trá. Trên thực tế, các doanh nghiệp ngày càng khó tiếp cận đối tượng khách hàng lớn tuổi bằng hình thức quảng cáo dùng biểu tượng thương hiệu. Những phương pháp thông minh, sáng tạo của các đại lý quảng cáo marketing, chẳng hạn sử dụng phương pháp châm biếm, có thể còn phát huy tác dụng đôi chút, nhưng việc xây dựng thương hiệu thông qua các phương pháp truyền thống đang mất dần hiệu quả.

Thật vậy, chúng ta có thể mạnh dạn nói rằng công chúng ngày nay đã không còn xem trọng marketing như trước. Trong thời kỳ mà các chuẩn mực đạo đức được đặc biệt chú trọng, các công ty trong sạch và các khoản đầu tư đề cao đạo đức kinh doanh ngày càng trở nên phổ biến, thì nghề marketing hẳn đã tụt lại phía sau. Người

tiêu dùng xem các nhà marketing như những kẻ cơ hội luôn tìm cách để bắt mọi người mua đủ loại hàng hóa, dịch vụ mà họ không muốn và cũng không cần. Thư rác là một ví dụ điển hình.

## VÍ DỤ VỀ ĐÁP ỨNG NHU CẦU KHÁCH HÀNG: NGÀNH ÂM NHẠC

Nếu có một ví dụ về ngành đi đầu trong việc tạo ra kiểu mẫu kinh doanh mới thì đó phải là ngành âm nhạc. Vì sao cấu trúc truyền thống của âm nhạc dễ bị tổn thương bởi tác động của Internet đến vậy?

- Thứ nhất, sản phẩm này có thể được truyền đi bằng điện tử và khách hàng có thể “tự làm lấy”. Điều đó có nghĩa là người tiêu dùng dễ dàng phân phối trực tiếp “từ khách hàng đến khách hàng”.
- Thứ hai, đây là một ngành giải trí nên có rất nhiều cơ hội để các phòng chat phát triển. Việc phân tách ngành âm nhạc theo từng phân khúc sẽ tận dụng được thế mạnh của mạng toàn cầu vốn có nhiều đường liên kết. Sự phân tách này làm phát sinh nhu cầu tập hợp dữ liệu, qua đó các công ty hiểu cạnh kẽ hơn mức độ phân tách. Việc này từng bước dẫn đến sự chuyển dịch sang marketing lấy khách hàng làm tâm điểm và dựa trên dữ liệu khách quan.

Bản chất marketing đã thay đổi. Thị hiếu âm nhạc cứ lên bổng xuống trầm mỗi tháng, thậm chí mỗi tuần và có thể mỗi ngày. Hôm nay thể loại âm nhạc này còn hái ra tiền, nhưng ngày mai những khách hàng quen thuộc của nó có thể tìm kiếm thể loại âm nhạc khác. Vì thế, sản phẩm phải thay đổi nhanh chóng và cách thức giao tiếp với khách hàng tiềm năng cũng cần làm mới liên tục. Với sự hỗ trợ của Internet, sự tăng tốc này đòi hỏi hoạt động marketing phải kết nối với khách hàng theo những cách thức mà cách đây vài năm còn chưa ai biết đến. Cuộc cách mạng này vẫn chưa kết thúc khi khách hàng còn tải nhạc về máy iPod và MP3. Ngành âm nhạc cần có những hành động cứng rắn hơn để chống lại các công ty như Napster(1) nhằm tránh thất thoát khoản thu nhập khổng lồ từ tiền bản quyền tác giả và đây cũng là một nguồn lực phát triển mới đối với họ. Việc tải nhạc về máy nghe nhạc cá nhân với một khoản phí nhỏ đã trở nên bình thường. Ngành âm nhạc cần phải mạnh dạn xác định lại sản phẩm cuối cùng của mình là dịch vụ, từ đó mới có thể thay đổi phương thức định giá sản phẩm.

Sự phát triển về công nghệ và xã hội ngày càng tác động nhiều hơn đến công tác marketing trong những ngành nghề khác nhau. Khả năng sử dụng hiệu quả công nghệ là chìa khóa của các nhà marketing tương lai và các công ty hàng đầu đã đón nhận thách thức này. Họ nhận ra rằng nếu khách hàng liên lạc với họ và cung cấp thêm thông tin thì có khả năng khách hàng sẽ mua hàng, một khi doanh nghiệp đưa ra sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Nếu được tổ chức khoa học, mạng lưới tiếp thị dựa trên sự nhạy bén và đáp ứng nhu cầu khách hàng sẽ phát hiện ra các cơ hội bán hàng một cách chính xác.

## MARKETING VỚI TƯ CÁCH LÀ MỘT DOANH NGHIỆP TRỌN VẸN

Cách mạng marketing không phải là các vấn đề của marketing thực hành, mà là việc nhận biết các sự kiện bên ngoài sẽ ảnh hưởng như thế nào đến toàn bộ quy trình kinh doanh. Từ năm 1954, Peter Drucker - một bậc thầy về quản trị doanh nghiệp - đã viết: “Hoạt động marketing không chỉ rộng lớn hơn việc bán hàng, mà nói chung nó cũng không phải là một hoạt động chuyên biệt. Đó là toàn thể doanh nghiệp nhìn từ góc độ kết quả cuối cùng, hay nói cách khác là từ góc độ quan điểm của khách hàng”. Ngày nay, các công ty vẫn đang tự xoay xở một cách vất vả xung quanh khách hàng. Nếu không đem lại lợi ích cho nhân viên, ban quản trị doanh nghiệp, các nhà cung cấp và các cổ đông khác, marketing có thể biến thành cây gậy đập lại công ty, trong khi bộ phận marketing vẫn tự hào cho mình là đúng. Điều quan trọng là bạn phải cân bằng giữa kỳ vọng của cả công ty lẫn khách hàng.

Trước hết cần hiểu marketing là một thái độ tinh thần xét ở góc độ toàn doanh nghiệp, nghĩa là trong khi khách hàng được xem như trọng tài tối cao trong ngắn hạn, thì về lâu dài chính điều đó sẽ giúp khách hàng, nhân viên, ban quản trị doanh nghiệp, các nhà cung cấp và chủ doanh nghiệp cùng đi đến thành công. Cho dù khách hàng có “luôn luôn đúng” hay không thì sự thật tế nhị vẫn không cần nhắc đến là hơn. Không phải lúc nào khách hàng cũng là người hiểu biết về món hàng định mua, nhất là đối với những sản phẩm kỹ thuật cao kèm theo nhiều tính năng phức tạp. Đôi khi vai trò của marketing là dẫn dắt thị trường chứ không phải chạy theo sau. Vấn đề then chốt là làm sao để cân bằng lợi ích giữa các thành phần liên quan khác nhau. Những doanh nghiệp thành



công luôn biết tập hợp sức mạnh nội bộ bằng cách tạo ra giá trị cho tất cả các cổ đông, trong khi những doanh nghiệp thất bại không có được sự tập trung này. Những doanh nghiệp đó chỉ là các bộ máy quan liêu công kênh, tự chia rẽ thành các bộ phận chức năng rời rạc, mỗi bộ phận tác chiến ở một mặt trận riêng và không quan tâm đến bức tranh toàn cảnh. Vai trò của nhà marketing là hiểu rõ về khách hàng như cổ đông của doanh nghiệp, trở thành người ủng hộ khách hàng, liên hệ chặt chẽ với các bộ phận khác trong công ty, bởi họ là những người hiểu rõ và có thể đại diện cho các thành phần liên quan khác.

Một khi nhà marketing hiểu rằng việc tạo ra giá trị cho khách hàng và các thành phần liên quan không chỉ được thực hiện trong bộ phận marketing, họ sẽ phải tham gia vào các quy trình quan trọng khác trong doanh nghiệp, bao gồm:

- Quy trình hoạch định chiến lược bằng cách hướng nhu cầu và mong muốn của khách hàng vào thể mạnh và mục tiêu của doanh nghiệp;
- Quy trình sáng tạo thông qua việc điều đặn tạo ra dòng sản phẩm và dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu người tiêu dùng;
- Quy trình hoạt động hiệu quả;
- Quy trình đưa sản phẩm ra thị trường, khuyến mãi, bán hàng, tổ chức kênh tiêu thụ, dịch vụ, quan hệ khách hàng.

Trong ba quy trình đầu, vai trò của các nhà marketing có vẻ đơn giản, nhưng họ có vai trò lãnh đạo mạnh mẽ trong quy trình sau cùng. Khi đây vai trò này cho bộ phận thông tin, bộ phận tác nghiệp hoặc kênh dịch vụ khách hàng, doanh nghiệp có nguy cơ đánh mất trọng tâm của mình là khách hàng – yếu tố vốn có tầm quan trọng sống còn đối với hoạt động của doanh nghiệp. Xuyên suốt các quy trình này là các quy trình chức năng khác cũng hết sức quan trọng: con người và tổ chức, công nghệ, thông tin và tài chính.

## TRUYỀN BÁ TINH THẦN MARKETING

Phổ biến thái độ và tinh thần marketing cho toàn thể doanh nghiệp là một việc nói dễ hơn làm. Bạn có thể tìm thấy những phát biểu về sứ mệnh doanh nghiệp trên khắp các bức tường văn phòng ở hầu hết trụ sở của các công ty. Một công trình nghiên cứu đã khảo sát 55 câu liên quan đến sứ mệnh của các công ty lớn nhất thế giới và đã khám phá ra nhiều nét tương đồng. Tất cả đều hàm chứa thông điệp chung là làm hài lòng khách hàng. Tuy nhiên, dán những tuyên ngôn như thế lên tường không có nghĩa là chúng sẽ hóa thành sự thật. Về bản chất thì cách mạng marketing có nghĩa là cải tổ marketing. Trước khi cuộc cách mạng doanh nghiệp tấn công các giá trị khách hàng, nhân viên, ban quản trị, nhà cung cấp hay cổ đông, bạn phải kéo hoạt động marketing ra khỏi chức năng chuyên môn cứng nhắc và đặt vào đúng vị trí của nó, đồng thời xem đây là triết lý tồn tại của công ty. Đó là lý do tại sao trách nhiệm này cần được giao cho giám đốc điều hành. Chỉ có giám đốc điều hành và các thành viên chủ chốt trong ban quản trị mới có cái nhìn rộng lớn, bao quát. Tuy nhiên, kể cả trong trường hợp đó thì những gì họ hình dung cũng không giống những gì khách hàng cảm nhận. Liệu có bao nhiêu công ty có khách hàng nằm trong ban quản trị? Các giám đốc điều hành tài năng như Richard Branson của Virgin, Anita Roddick của The Body Shop, J. W. Marriott của tập đoàn khách sạn Marriott, hay Terry Leahy của Tesco đều là những người biết đặt khách hàng và nhân viên vào trọng tâm của mọi hoạt động trong doanh nghiệp mình.

## Trường hợp nghiên cứu: IBM

Đây được xem là một trong những ví dụ xuất sắc khi nói về cách mạng marketing. Năm 1992, IBM công bố mức lỗ lớn nhất trong lịch sử lúc đó. Lúc này, công ty không chỉ cần một tầm nhìn mới, mà còn cần các kênh phân phối mới, ít tốn kém hơn và hiệu quả hơn, cùng một bộ phận marketing “biết việc” để lấp khoảng trống mà phương thức bán hàng trực tiếp còn bỏ ngỏ. Khi Lou Gerstner tiếp quản công ty hồi đầu thập niên, IBM có tất cả các dấu hiệu kinh điển của một doanh nghiệp bị ám ảnh bởi các vấn đề nội bộ, chẳng hạn phớt lờ những tín hiệu xấu của thị trường và hậu quả là bị đối thủ cạnh tranh giáng cho nhiều đòn nặng nề. Một trong những câu thần chú của IBM lúc bấy giờ là “Dịch vụ khách hàng vượt trội”. Đến năm 1992, câu này lại có nghĩa là “Bảo dưỡng máy móc tại văn phòng của khách hàng”, thay vì nghĩ ra cách làm thế nào để công nghệ có thể hỗ trợ khách hàng trong hoạt động kinh doanh. Năm 2003, Gerstner nhận thấy dịch vụ khách hàng đã bắt đầu mang nặng tính hành chính, “như phải chịu đựng một cuộc hôn nhân từ lâu đã mất hết niềm đam mê”.



Nhiều công ty lớn đã gặp khó khăn nghiêm trọng khi họ chiếm lĩnh thị trường một cách dễ dàng, rồi họ dần dần bỏ rơi khách hàng và không thêm quan tâm đến đối thủ cạnh tranh. Thế rồi họ chuyển hướng tập trung sang các quy trình bên trong, thủ tục hành chính và các chính sách nội bộ. Nhờ chính sách marketing hiệu quả mà doanh nghiệp lớn mạnh, nhưng khi đã vững vàng rồi thì doanh nghiệp lại không tiếp tục đầu tư cho marketing. Trong trường hợp của IBM, việc ra quyết định phút chốc trở nên chậm chạp. Các doanh nghiệp thành công thường có khuynh hướng mở rộng quy mô và điều này làm cho các quy trình nội bộ, các thủ tục hành chính và việc quản trị trở nên phức tạp và mất thời gian hơn. Bên cạnh đó, việc chiếm lĩnh được thị phần đáng kể đã biến doanh nghiệp thành kẻ tự mãn. Hàng hóa vẫn liên tục bán ra và lợi nhuận tự động chảy về mà không cần phải nỗ lực nhiều. Dần dần, doanh nghiệp không còn biết việc gì đang diễn ra bên ngoài cánh cổng của mình. Có vẻ nghịch lý nhưng quả là các công ty lớn thường bị tổn thương bởi chính cuộc chiến nội bộ: các bộ phận đấu đá để tranh giành quyền lực và các dòng sản phẩm, cạnh tranh với nhau để phục vụ cùng một khách hàng. Các phòng ban thậm chí còn từ chối chia sẻ thông tin cho nhau. Tinh thần làm việc theo nhóm không được đánh giá cao và không được tưởng thưởng xứng đáng. Lẽ ra các bộ phận nên hướng đến một mục tiêu chung mà giới kinh doanh gọi là niềm đam mê thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Nếu không làm được điều đó, chính các bộ phận sẽ tan rã.

Trong năm 1992, Gerstner phải làm hai việc mà cả hai đều phụ thuộc vào tài năng thiên bẩm của một nhà marketing bậc thầy trong ông. Thứ nhất, ông phải tìm hiểu và vạch ra định hướng chiến lược để đưa công ty trở lại vị trí dẫn đầu trên thị trường. Thứ hai, ông phải thay đổi văn hóa công ty từ chỗ tập trung vào cá nhân và nội bộ vốn tạo ra nhiều rủi ro sang tập trung vào các nhân tố bên ngoài, lấy tinh thần đồng đội làm chỗ dựa và đặt lợi ích khách hàng lên hàng đầu.

### **Cuộc cách mạng chiến lược**

Ngay từ lúc vừa nhậm chức, Gerstner đã dành thời gian để trò chuyện và lắng nghe ý kiến phản hồi từ các khách hàng chủ yếu của IBM, thường là giám đốc thông tin của các công ty lớn. Ông đã hiểu ra nhiều điều. Ông nhận ra quan niệm “thời của máy tính trung tâm đã hết và giờ là thời của máy tính cá nhân” là sai lầm. Ông phát hiện thấy giá bán của IBM quá cao, chưa kể việc giao tiếp với IBM rất khó khăn và các kênh bán hàng của IBM vừa chậm chạp, vừa thiếu nhất quán. Ông lập tức giảm giá máy tính trung tâm và hứa sẽ sắp xếp lại việc giao hàng. Ông cũng cắt giảm chi phí và sa thải nhiều người do họ không chấp nhận tầm nhìn mới hoặc không thể hay không muốn đóng góp vào thành công của công ty. Thành công đích thực chính là sự hội nhập. Với sự xuất hiện của công nghệ mới phức tạp hơn, khách hàng muốn nhận được sự hỗ trợ từ tất cả các bộ phận khác nhau của IBM để tìm ra giải pháp tối ưu. Đã có nhiều quyết định quan trọng dưới thời Gerstner. Trước hết, dưới áp lực chia rẽ bề phái trong công ty, ông đã giữ vững và gắn kết các bộ phận thành một khối thống nhất. Ông thấy danh tiếng của IBM là một lợi thế cạnh tranh và khách hàng sẽ đánh giá cao, nếu IBM biết sử dụng đúng cách. Thứ hai, ông xác định IBM là một công ty dịch vụ với những chuyên gia giỏi luôn cung cấp các giải pháp tốt nhất cho khách hàng. Thứ ba, ông nhận ra rằng đôi khi sự phối hợp với các nhà cung cấp của IBM sẽ giúp nhân viên phục vụ khách hàng tốt hơn. Thứ tư, IBM cần một đội ngũ nhân viên thật sự thạo nghề để đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Cuối cùng, điều này càng được chú trọng hơn sau khi IBM mua bộ phận tư vấn của PriceWaterhouse Coopers. Cuộc cách mạng của IBM từ một công ty phần cứng chiếm phần lớn nguồn cung máy tính trên toàn cầu thành một công ty tư vấn tập trung vào việc cung cấp giải pháp cho khách hàng được minh họa trong hình dưới đây.

Sau đó, tầm nhìn mà Gerstner vạch ra cho IBM là cung cấp dịch vụ thương mại điện tử cũng xuất phát từ nhu cầu thị trường. Thương mại điện tử là việc sử dụng công nghệ thông tin để cách mạng hóa hoạt động kinh doanh, giúp cho việc đáp ứng nhu cầu khách hàng nhanh chóng và hoàn thiện hơn. Ông tin rằng IBM có thể xây dựng các nguyên tắc kinh doanh mới để một lần nữa vươn lên dẫn đầu thị trường.

### **Cuộc cách mạng văn hóa**

Gerstner khởi đầu cuộc cách mạng này bằng việc kêu gọi mọi người dũng cảm đối mặt với những vấn đề nội bộ đang làm tổn thương chính bản thân họ. Trong bài phát biểu gây xúc động trước các cấp quản lý, ông đã nhấn mạnh rằng cần có những thay đổi trong thái độ. Các quy trình cản trở bị dỡ bỏ và thay vào đó là các quy tắc có

tác dụng tích cực đối với hoạt động của công ty, mà quy tắc số một là: “Vị trí trên thị trường là động lực thúc đẩy cho mọi việc làm của chúng ta”. Ông soạn thảo cuốn Năng lực Lãnh đạo IBM, trong đó mô tả những phẩm chất thiết yếu như:

- Thấu hiểu khách hàng;
- Có lối tư duy đột phá;
- Không ngừng nỗ lực để thành công;
- Có năng lực lãnh đạo nhóm;
- Dám nói thẳng.

Sự thay đổi này tuy rất thành công, nhưng vẫn chưa đủ. Để mọi người đều hiểu rằng đây là những thay đổi cần thực hiện ngay vì sự tồn vong của công ty, Gerstner đơn giản hóa các quy tắc và lồng ghép chúng vào tất cả mọi hoạt động của các thành viên IBM thông qua một hệ thống quản trị năng lực gắn liền với chế độ lương thưởng xứng đáng. Hàng trăm đội nhóm được thành lập. Các trưởng nhóm sẵn sàng đón nhận thách thức và tạo cảm hứng cho đội nhóm của họ.

### **Cuộc cách mạng marketing**

Cuộc cách mạng thầm lặng hơn có lẽ là cuộc cách mạng diễn ra trong công tác tiếp thị và bán hàng. Từ chỗ chú trọng phương pháp bán hàng mặt-đối-mặt tuy thành công nhưng ngày càng tốn kém, IBM thấy rằng phải xây dựng chiến lược phối hợp các kênh tiêu thụ một cách hiệu quả hơn nữa nhằm nhận diện sự cân bằng giá trị khách hàng trong một thị trường ngày càng mang tính chất hàng hóa. Theo đánh giá của Interbrand Corporation, đầu những năm 90 là thời điểm thương hiệu IBM có giá trị thấp nhất mọi thời đại. Khó khăn của IBM thể hiện qua việc tụt hạng xuống vị trí 248 trong số các công ty lớn trên toàn thế giới. Bên cạnh việc củng cố và phát triển thế mạnh của công ty dựa trên đà tăng trưởng của cuộc cách mạng thương mại điện tử, IBM cũng sắp xếp lại bộ phận marketing. Họ tập hợp nguồn lực và vốn đầu tư, xây dựng trang web và tổ chức các kênh mới như tiếp thị dựa trên cơ sở dữ liệu khách hàng, tiếp thị trực tiếp và bán hàng qua điện thoại. Họ còn lập ra một chương trình huấn luyện liên tục để tạo ra và sàng lọc các nhà lãnh đạo cho cả lực lượng bán hàng trực tiếp, đối tác kinh doanh mới của IBM và mạng lưới bán hàng thứ cấp. Kết quả là đến năm 2001, giá trị thương hiệu IBM đã tăng từ vị trí 248 lên vị trí thứ 3 trên toàn cầu.

### **Tạo ra hành trình khách hàng: phương pháp SPIN**

Vậy đâu là những yếu tố cần thiết để cách mạng hóa marketing trong doanh nghiệp của bạn? Nếu một công ty khẳng định rằng họ đang lấy khách hàng làm trọng tâm, họ sẽ không chỉ dừng lại ở việc dán các câu khẩu hiệu lên tường, mà phải tiến hành những thay đổi thật sự trong phương pháp marketing của mình. Bảng dưới đây sẽ minh họa cách dùng phương pháp SPIN (Situation, Problem, Implication, Need - Thực trạng, Vấn đề, Ngụ ý và Những việc cần làm) để cách mạng hóa marketing – mà trong trường hợp này là cách mạng hóa trải nghiệm khách hàng.

#### **THỰC TRẠNG**

84% giám đốc điều hành tin rằng việc quản lý thành công các kết quả hữu hình và cảm xúc mỗi khi khách hàng tiếp xúc với doanh nghiệp là động lực cơ bản để tạo ra giá trị. Hãng Ogilvy BrandZ đã khảo sát 16.000 thương hiệu hàng đầu thế giới và công bố rằng trải nghiệm khách hàng ảnh hưởng trực tiếp đến giá trị và nhận thức thương hiệu. Bên cạnh đó, các khách hàng lớn nhất càng gắn bó với thương hiệu bao nhiêu thì khả năng doanh nghiệp chiếm lĩnh thị trường càng cao bấy nhiêu. Qua thời gian, những khách hàng cảm nhận tích cực cả về cảm xúc (thỏa mãn) lẫn biểu hiện (lặp lại việc mua hàng) sẽ có xu hướng tiếp tục mua sắm thêm nữa

#### **VẤN ĐỀ**

Các phương pháp tạo ra và quản lý trải nghiệm khách hàng hiện nay không hiệu quả vì:

1. Rất ít tổ chức coi đây là vấn đề cần ưu tiên giải quyết.
2. Các tổ chức đã đặt vấn đề này lên vị trí ưu tiên lại thường chỉ nghĩ đến từng điểm trải nghiệm cụ thể mà không xây dựng môi trường cần thiết để tạo ra hành trình khách hàng. Họ hay tư duy theo một loạt các điểm trải nghiệm, trong khi cách làm đó vừa không nhất quán, vừa kém hiệu quả. Lý do là họ không tính đến tất cả các yếu tố tác động đến sự tương tác giữa khách hàng và doanh nghiệp, chẳng hạn như con người, quy trình và công

nghe. Điều này được củng cố bằng (a) các phương pháp đánh giá và tương thưởng phù hợp và (b) lộ trình phát triển sự nghiệp theo hướng chuyên biệt hóa, chứ không khái quát hóa.

3. Việc phân tán quyền sở hữu khách hàng xuyên suốt tổ chức và qua các kênh cho thấy doanh nghiệp vừa xây dựng vừa hủy hoại các giá trị ở mức độ tương đương nhau.

4. Khách hàng ngày càng đòi hỏi cao hơn và mong đợi những kết quả khả quan hơn ở mỗi lần tiếp xúc với doanh nghiệp.

Mối liên kết giữa lời hứa của thương hiệu và các kết quả hữu hình mà khách hàng thật sự trải nghiệm tại thời điểm mua sắm thường lỏng lẻo, đứt gãy hoặc vì quá khó khăn nên không thể thực hiện được.

## NGỤ Ý

Các nhà marketing phải tham gia vào toàn bộ hành trình mà khách hàng trải nghiệm, từ đó phát minh ra các mô hình hoạt động dựa trên lợi ích giá trị thương hiệu. Điều này phải được thiết kế từ góc độ khách hàng, đồng thời phải được triển khai đồng bộ và nhất quán trong tất cả các kênh phân phối và các điểm tiếp xúc thương hiệu. Một phương pháp nhất quán để phát triển và thực hiện trải nghiệm khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp thiết lập và củng cố mối liên kết giữa lời hứa thương hiệu và trải nghiệm thật sự của khách hàng về thương hiệu. Điều đó sẽ tạo ra giá trị, sự tăng trưởng và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

### Đặt mình vào vị trí khách hàng

1. Tham khảo ý kiến của một vị khách hàng lâu năm trong việc định hướng các quy trình, bố trí nhân sự và điều chỉnh công nghệ nhằm tạo ra khả năng marketing và giao hàng liền mạch. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện các cam kết thương hiệu một cách nhất quán trong suốt hành trình khách hàng.

2. Thiết lập ranh giới trải nghiệm khách hàng hiện tại cho mô hình người mua trong một phân khúc ưu tiên ở tất cả các điểm tiếp xúc thương hiệu. So sánh kết quả hoạt động với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất, bắt kể thuộc lĩnh vực nào.

### Định hướng khả năng marketing và cung cấp hàng

3. Phát triển mô hình trải nghiệm khách hàng cho phân khúc ưu tiên thông qua việc xác định những kỳ vọng chung giữa khách hàng và các yếu tố then chốt quyết định thành công tại mỗi điểm tiếp xúc thương hiệu trong suốt hành trình. Hướng những yếu tố này theo lợi ích thương hiệu, đồng thời kết nối khả năng marketing và cung cấp hàng tại tất cả các điểm tiếp xúc thương hiệu.

4. Phát triển, thí điểm và đánh giá mô hình trải nghiệm khách hàng cho phân khúc thị trường. Đo lường sự khác biệt về kết quả thực tế với đặc tính thương hiệu được kỳ vọng ở mỗi điểm tiếp xúc thương hiệu.

### Cách mạng hóa

5. Áp dụng mô hình trải nghiệm khách hàng mà bạn chọn lựa, không ngừng tập trung vào mối liên kết hiệu quả giữa những con người cụ thể, cũng như khả năng sử dụng và thực hiện cam kết thương hiệu một cách nhất quán trong suốt mô hình. Khuyến khích và khen thưởng sự hợp tác giữa các bộ phận khác nhau.

## CHƯƠNG 2:

# THẾ NÀO LÀ CÁCH MẠNG MARKETING?

## CẠNH TRANH KHỐC LIỆT

Môi trường kinh doanh ngày càng trở nên khó kiểm soát hơn và một báo cáo gần đây của hãng tư vấn quản lý McKinsey do Huyett và Viguierie thực hiện năm 2005 cho biết: số lượng các công ty đánh mất vị trí dẫn đầu đã tăng gấp đôi chỉ trong vòng 20 năm tính từ giữa thập niên 90. Công nghệ mới đang lật đổ những “cây đại thụ”



trong ngành công nghiệp và những thay đổi trong hệ thống địa chính trị thế giới kéo theo làn sóng toàn cầu hóa mạnh mẽ chưa từng có. Khuynh hướng này vẫn tiếp diễn cho đến ngày nay.

Sự kết hợp của công nghệ mới, sự hội nhập của các nền kinh tế có chi phí sản xuất thấp vào hệ thống cung cầu thế giới, khuynh hướng tự do hóa và tư hữu hóa cùng sự khai thác cơ sở hạ tầng thông tin liên lạc... đã tác động đến tốc độ đổi mới và tái cấu trúc các ngành công nghiệp chủ yếu. Các công ty có vẻ như đang ở thế thượng phong dễ bị tổn thương hơn cả, nhất là khi hiệu quả hoạt động của họ có dấu hiệu giảm sút. Sự xuống dốc âm thầm nhưng không thể cưỡng lại của ngành công nghiệp ô tô Hoa Kỳ trong hơn 30 năm trước sức ép của các hãng xe châu Âu và Nhật Bản có vẻ còn dễ chịu hơn những gì mà các ngành công nghiệp khác đang đối mặt.

Tại sao vậy? Lấy ví dụ về chi phí nhân công. Cách đây 25 năm, một phần ba dân số thế giới sống tại Ấn Độ và Trung Quốc ít nhiều năm ngoài tầm ảnh hưởng kinh tế của các nước phát triển. Đến năm 2005, những thành tựu đạt được trong lĩnh vực giáo dục, thông tin liên lạc, công nghệ thông tin, cùng với việc phát triển cơ sở hạ tầng quy mô lớn tại các nước này đã giúp một số lượng nhân công khổng lồ có cơ hội tiếp cận với nhiều loại hình công việc, từ lao động chân tay đến lao động trí óc. Ở cả hai bờ Đại Tây Dương khó mà tìm thấy gia đình nào không sử dụng các mặt hàng điện tử gia dụng có xuất xứ một phần hoặc toàn bộ từ Trung Quốc.

Tác động của những thay đổi tương tự được phản ánh rõ nét trong thị trường máy tính cá nhân thế giới. Đầu thập niên 90, ngành máy tính cá nhân bị độc chiếm bởi ba “người khổng lồ” là IBM, Compaq và Apple. Trong vòng 15 năm trở lại đây, nhu cầu máy tính cá nhân tăng mạnh đến mức gần như mỗi người đều sở hữu hoặc sử dụng một máy tính. Bên cạnh đó, xu thế mua sắm các thiết bị kỹ thuật số tiên tiến như PDA, iPod, máy nghe nhạc MP3, DVD và ti-vi kỹ thuật số ngày càng trở nên phổ biến. Kiến trúc thiết bị kỹ thuật số tương đối mở đã khiến ngành sản xuất này trở thành một trong những ngành cạnh tranh gay gắt nhất trên thế giới. Vậy thì hậu quả của nó là gì? Apple Computer đã ngấp nghé bên bờ vực phá sản trước khi buộc phải tiến hành cải tổ để phục vụ thị trường cao cấp. Hewlett Packard mua lại Compaq nhưng cũng chơi vơi sau thương vụ đó. IBM quyết định bỏ cuộc và bán mảng máy tính cá nhân Lenovo cho một nhà sản xuất Trung Quốc. Hiện tại, Trung Quốc chiếm lĩnh chưa đến giá trị 5% tổng sản phẩm trên toàn thế giới. Con số này thoạt nghe qua có vẻ không lớn, nhưng nếu bạn biết rằng năm 2000, Trung Quốc mới chỉ giành được hơn một nửa thị phần này thì bạn sẽ hiểu ngay mối đe dọa tiềm ẩn sau con số đó!

McKinsey đã tổng kết bốn khu vực cạnh tranh khốc liệt nhất là:

1. Cạnh tranh từ chiến hào (Trench warfare) - thường thấy ở những ngành hàng đã hoàn thiện và không có sự khác biệt lớn như giấy, nơi nhu cầu đang thu hẹp lại hoặc nguồn cung tăng quá nhanh.
2. Cạnh tranh kiểu Nhu đạo (Judo competition) – lĩnh vực này thì ngược lại. Về tổng thể, quy mô toàn ngành vẫn đang phát triển, nhưng nguy cơ bị lật đổ và bị thay thế bởi một đối thủ cạnh tranh là có thật. Ngành công nghiệp phần mềm là ví dụ điển hình.
3. Cạnh tranh kinh hoàng (White-knuckle competition) – tên gọi này do Jack Welch - cựu giám đốc điều hành hãng GE đặt. Đây là từ dùng để chỉ những ngành hàng đang thu hẹp lại và các công ty dẫn đầu có tỷ lệ khách hàng thay đổi nhà cung cấp cao như viễn thông, trong đó phương thức gọi điện thoại qua Internet, sự phát triển của điện thoại di động và sự lên ngôi của băng thông rộng đã biến đổi tận gốc nền tảng toàn ngành.
4. Sự ổn định tương đối – có thể thấy ở những ngành hàng mà những thay đổi quan trọng trong nhu cầu và nguồn cung ứng ít có nguy cơ đe dọa hơn, ví dụ như ngành dược phẩm.

## **THỜI AN NHÀN ĐÃ HẾT**

Thời an nhàn của marketing đã qua rồi. Không còn những tháng ngày thoải mái, dễ chịu khi sản phẩm được thiết kế và tung ra hàng loạt để phục vụ nhu cầu của số đông người tiêu dùng, còn các nhà sản xuất có thể kết hợp những phương thức phân phối hàng loạt, bán hàng trực tiếp và quảng cáo đại chúng. Trước đây, công việc của marketing khá đơn giản. Nếu bạn là nhà marketing và có sản phẩm tốt, bạn chỉ cần giới thiệu rành rọt là sẽ bán được hàng. Dù bạn có thể vừa làm vừa điều chỉnh đôi chút nhưng chắc chắn bạn sẽ thành công. Tiếc thay, thị trường ngày nay đã thay đổi. Các giáo trình về marketing đáng tin cậy cách đây 5, 10 hay 15 năm còn là “kim chỉ nam” cho các công ty thì nay đang bám bụi bởi không còn ai muốn nhìn đến chúng. Hiện tại, sản phẩm



chỉ đem lại một phần nhỏ lợi nhuận trong chuỗi giá trị và nếu chỉ có sự khác biệt về sản phẩm thôi thì bạn khó có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững. Bạn cần có thêm một cái gì đó nằm ở về dịch vụ/giải pháp của phương trình. Và người ta đang cố gắng tạo điểm nổi bật nào đó thông qua việc cung cấp dịch vụ và giải pháp.

Vậy phải làm thế nào đây? Ngành công nghệ thông tin thời kỳ đầu chủ yếu sử dụng mô hình bán hàng mặt-đối-mặt và bán hàng trực tiếp. Trong điều kiện lợi nhuận cho phép, hình thức tiếp thị một-đối-một là loại hình tiếp thị có thể đáp ứng tốt nhất yêu cầu cụ thể của từng khách hàng. Lúc đó, doanh nghiệp phải tìm hiểu nhu cầu khách hàng và đề xuất giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó. Vai trò của marketing trong giai đoạn này là bán hàng và hỗ trợ khuyến mãi, chứ không phải là quảng cáo để tăng mức độ nhận biết và xây dựng thương hiệu. Khi thị trường phát triển hoàn thiện hơn và mức độ cạnh tranh cũng gia tăng, chu kỳ sản phẩm ngày càng rút ngắn lại và chi phí cũng hạ xuống theo. Sản phẩm công nghệ thông tin trở thành một món hàng mang tính phổ thông trong khi biên lợi nhuận bị cắt giảm. Mặc dù bán hàng mặt-đối-mặt vẫn là giải pháp cần thiết cho những giao dịch phức tạp và/hoặc những giao dịch có giá trị cao, nhưng các kênh phân phối giá rẻ như bán hàng qua mạng sẽ thích hợp hơn đối với các sản phẩm và dịch vụ phổ thông. Mô hình bán hàng mặt-đối-mặt đã trở nên quá đắt đỏ đối với các doanh nghiệp.

Trong khi đó, ngành công nghệ thông tin, cũng như những ngành khác như ngành bán lẻ tạp hóa, ô tô, bảo hiểm hay lữ hành... đang lệ thuộc vào vai trò ngày càng quan trọng của những người trung gian. Giữa nhà cung cấp và người tiêu dùng cuối cùng có thể là một hay một vài trung gian. Vì thế, thông tin về khách hàng và sự hiểu biết về thị trường ngày nay được xem là vô cùng quan trọng trong việc xây dựng và nuôi dưỡng quan hệ với khách hàng cuối cùng.

Phương pháp marketing cũ đã không còn phát huy hiệu quả ở nhiều thị trường. Doanh nghiệp có thêm một số việc cần giải quyết như mở rộng kênh phân phối, tăng thêm các phương tiện truyền thông đại chúng, cải tiến công nghệ. Về nhiều mặt, đó là sự chuyển dịch từ thời đại của marketing đơn giản sang marketing phức tạp. Thị trường ngày càng xuất hiện thêm những phân khúc nhỏ hơn. Các phương tiện truyền thông đại chúng ngày càng nở rộ. Sự phân định vai trò truyền thông của các phương tiện truyền thông khác nhau cũng bị phá vỡ. Lấy ví dụ các thư quảng cáo với CD của các nhà cung cấp dịch vụ Internet như AOL. Họ tạo điều kiện để người tiêu dùng tiếp cận sản phẩm, nghĩa là xây dựng thương hiệu không theo cách thức truyền thống. Ảnh hưởng của sự phân khúc ngày càng nhỏ cộng với sự thay đổi vai trò của các phương tiện truyền thông đại chúng đòi hỏi doanh nghiệp phải tìm ra cách thức tích hợp truyền thông hiệu quả nhất. Thêm vào đó, người tiêu dùng ngày càng trở nên sành sỏi hơn: họ chọn lọc các tiết mục trên phương tiện truyền thông, vứt bỏ hoặc xóa thư rác và hoàn toàn phớt lờ quảng cáo. Điều này khiến cho các nhà marketing phải đầu đầu.

Điều đáng báo động là tốc độ thay đổi ngày càng diễn ra nhanh hơn. Những công việc trước đây đòi hỏi nhiều ngày để thực hiện, chẳng hạn như tính lượng hàng tồn kho, giờ đây nhờ sự trợ giúp của kỹ thuật điện tử mà doanh nghiệp có thể thực hiện chỉ với một cái nhấp chuột. Tình hình mới buộc các nhà marketing phản ứng nhanh nhạy với thị trường và họ đang sử dụng công nghệ mới để làm điều đó. Áp lực về tốc độ và tính hiệu quả buộc các nhà marketing phải xem xét những phương thức sáng tạo và hiệu quả hơn trong xây dựng quan hệ với khách hàng.

Nói chung, đây là một môi trường đầy thách thức và hội chứng của một cuộc khủng hoảng lạng lẽ hình thành trong khoảng năm đến mười năm qua giờ đã trở nên rõ ràng với những biểu hiện như:

1. Hoạt động truyền thông marketing bị tắc nghẽn. Hiện nay, trong thị trường truyền thông ngày càng được phân khúc nhỏ hơn đang diễn ra quá nhiều hoạt động mà ngay cả các chương trình quảng bá tốn kém, nhắm đúng đối tượng mục tiêu vẫn thất bại, không tạo được bước đột phá và không thể rút ngắn thời gian thu hồi vốn.
2. Marketing dường như trở thành đầu đề của các cuộc tranh luận. Marketing phải đấu tranh vì sự sống còn của mình và chứng minh rằng nó không phải là một bộ phận “không tạo ra doanh thu” và “không cần thiết đối với doanh nghiệp”.
3. Các phòng ban trong doanh nghiệp đang chĩa súng vào nhau. Các phòng ban đổ lỗi cho nhau trong việc sụt giảm ngân sách khi không thể cắt giảm chi phí của mảng kinh doanh chủ đạo. Trong lúc khách hàng cho rằng

bất cứ yếu tố nào liên quan đến doanh nghiệp cũng có thể là phương tiện truyền thông thì marketing và dịch vụ lại cãi nhau để tranh giành ngân sách.

4. Quá nhiều nhà marketing cùng làm theo một cách. Hoàn toàn không có lợi cho sự thay đổi khi đa số các nhà marketing tập trung vào một phương pháp đã được thử nghiệm và kiểm chứng.

5. Nhiều mối quan hệ nội bộ, cũng như quan hệ giữa doanh nghiệp và đại lý marketing thường không theo tinh thần hợp tác. Khi doanh nghiệp và đại lý làm việc với nhau, họ thường không hợp tác ăn ý vì không bên nào có chiến lược, phương pháp định lượng rõ ràng, và kết quả là không bên nào thực hiện đúng định hướng đề ra.

## ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ MARKETING

Các công ty đang trở nên kém kiên nhẫn đối với công tác marketing. Điều này được thể hiện trong những bài báo của các chuyên gia marketing hàng đầu như Schultz (năm 2003) và Kotler (năm 2004). Thông thường, việc kiểm soát hiệu quả của các khoản đầu tư tài chính, sản xuất, công nghệ thông tin hay những chi phí mua sắm đều khá dễ dàng, trong khi rất khó đo lường những lợi nhuận mà hoạt động marketing đem lại. Có vẻ như vai trò của marketing ngày càng bị đẩy xuống thấp trong bản danh sách những công việc cần ưu tiên.

Năm 2004, tổ chức marketing thương mại hàng đầu của Hoa Kỳ là Hiệp hội các nhà quảng cáo quốc gia (ANA) đã phối hợp với công ty tư vấn Booz Allen Hamilton tiến hành nghiên cứu để khám phá lý do vì sao marketing bị tách rời khỏi chương trình nghị sự của lãnh đạo doanh nghiệp, đồng thời xác định nguyên nhân khiến các chiến lược marketing không thể phát huy hiệu quả và khám phá những phương pháp tiên tiến của các tổ chức marketing hàng đầu. Cuộc khảo sát trực tuyến này có sự tham gia của 370 chuyên viên marketing và các chuyên viên khác làm việc tại hơn 100 công ty đại diện cho chín ngành hàng là ô tô, hàng tiêu dùng đóng gói, tài chính, y tế, sản xuất, dịch vụ, bán lẻ, công nghệ và viễn thông. Ngoài ra, nhóm nghiên cứu còn phỏng vấn trực tiếp các nhà marketing trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Kết luận đưa ra thật đáng ngạc nhiên. Nhìn chung, những người trả lời đều tin rằng hiện nay marketing đóng vai trò quan trọng hơn bao giờ hết, song các nhà marketing phải khó khăn lắm mới có thể bắt kịp sự thay đổi. Cách thức marketing phù hợp được cho là yếu tố then chốt đối với thành công của doanh nghiệp. 77% chuyên viên marketing và 78% chuyên viên không làm công tác marketing cũng chung quan điểm như vậy. Con số này chênh lệch đôi chút tùy từng ngành. Chẳng hạn, trong lĩnh vực y tế, 86% số người trả lời coi marketing là quan trọng, trong khi ở ngành ô tô chỉ có 59%. Cuộc khảo sát đã xác định ba nghịch lý gây trở ngại cho hiệu quả của các tổ chức marketing là:

1. Trên 75% số người phụ trách marketing và những nhà quản lý khác của hơn 1/2 số công ty nói rằng mặc dù vai trò của marketing đã trở nên quan trọng hơn đối với công ty họ trong vòng năm năm qua, nhưng chương trình làm việc của bộ phận marketing và giám đốc điều hành vẫn không ăn khớp với nhau.

2. Kỳ vọng cao hơn về hiệu quả marketing thúc đẩy gần 70% công ty tổ chức lại bộ phận marketing gần như cùng một lúc. Mặc dù vậy, vị trí của giám đốc marketing vẫn còn chung chung, mơ hồ chứ không rõ ràng như ở các bộ phận khác trong công ty.

3. Các công ty muốn thấy những kết quả cụ thể của các chương trình marketing. 66% số người tham gia cuộc khảo sát cho biết một trong những nhu cầu lớn nhất của bộ phận marketing là phải có một bảng phân tích đáng tin cậy về thời gian thu hồi vốn. Mặc dù vậy, phần lớn các công ty vẫn đang sử dụng các tiêu chí thay thế, ví dụ như mức độ nhận biết, thay vì dùng chỉ số về thời gian thu hồi vốn.

Khi tìm hiểu thêm về lý do gây nên sự chênh lệch này, Booz Allen Hamilton thử so sánh cách đánh giá của các nhà marketing về những vấn đề then chốt và những đóng góp của họ với cách đánh giá và đóng góp của các lãnh đạo công ty, cụ thể là so sánh giữa những điểm ưu tiên chủ yếu của giám đốc điều hành và những điểm ưu tiên của các nhà marketing. Theo Ủy ban Hội nghị Hoa Kỳ, bốn ưu tiên hàng đầu của các giám đốc điều hành là:

- Sự tăng trưởng của sản phẩm chủ đạo (52%).
- Tốc độ, tính linh hoạt, khả năng thích ứng với thay đổi (42%).
- Lòng trung thành của khách hàng và khả năng giữ chân khách hàng (41%).
- Sự khuyến khích sáng tạo (31%).

Một cuộc khảo sát ý kiến các giám đốc điều hành toàn cầu mới đây của IBM cũng khẳng định rằng “sự tăng trưởng lợi nhuận” và “quan hệ thân thiết với khách hàng” chiếm vị trí quan trọng trong lịch làm việc của họ.

Kết quả khảo sát tại Mỹ cho thấy các nhà marketing có vẻ không xem trọng một số ưu tiên này. Lịch trình làm việc của các nhà marketing có vẻ khá xa lạ so với lịch làm việc của các giám đốc điều hành trong một vài lĩnh vực. Tuy tiêu điểm của marketing vẫn còn mang tính chiến thuật, nhưng áp lực phải đo đếm được hiệu quả marketing ngày càng lớn. Trong cuộc khảo sát tại Anh của IBM, đứng đầu danh sách các mối quan tâm của giám đốc marketing là hiệu quả marketing. Nhu cầu giải trình hiệu quả của marketing và quy trình phản hồi để thường xuyên cải tiến hoạt động marketing là hết sức cần thiết, vì chi phí marketing thường chiếm khoảng 6% doanh thu mà theo một kết quả khảo sát năm 2003, 1.000 công ty hàng đầu đang bỏ ra trên 250 tỷ đô-la cho việc thực hiện và quản lý các hoạt động marketing. Các doanh nghiệp tại Anh cũng tiêu tốn ít nhất 40 tỷ bảng Anh mỗi năm cho các hoạt động truyền thông marketing.

Trong một cuộc khảo sát khác của IBM, các chuyên viên marketing cao cấp được yêu cầu đánh giá thách thức theo ba cấp độ mạnh, trung bình và yếu, trong đó mạnh là thách thức có tác động trong ngắn hạn đến doanh nghiệp. Trên 70% số người trả lời cho rằng khả năng đo lường hiệu quả marketing là một thách thức lớn. Chỉ có 3% cho rằng hiệu quả marketing không liên quan nhiều lắm đến công việc của họ. Khi được yêu cầu nêu ba thách thức hàng đầu đối với hoạt động marketing trong ngắn hạn, một lần nữa những người trả lời xem hiệu quả marketing là thách thức quan trọng nhất. Gần 2/3 số người trả lời cho rằng việc đo lường hiệu quả marketing là một trong ba thách thức hàng đầu, trong đó hơn 1/2 người trả lời xem đó là điểm quan trọng nhất của bộ phận marketing. Một số nghiên cứu và hội thảo chuyên môn về vai trò của marketing đối với hoạt động của doanh nghiệp cũng xác nhận điều này.

Một trong những lý do khiến các công ty ngày càng xem trọng hiệu quả marketing là vì họ hiểu rằng họ cần chiến thắng để giành lấy những khách hàng giá trị cao. Nói cách khác, bạn cần phải tập trung vào 10-20% khách hàng có thể giúp bạn làm nên sự khác biệt, mà yếu tố làm nên sự khác biệt giữa người dẫn đầu thị trường, người thứ hai và người thứ ba thường phát xuất từ thị phần do một nhóm nhỏ các khách hàng giá trị cao mang lại.

Đo lường hiệu quả marketing không phải là việc dễ dàng. Vấn đề là hoạt động marketing sẽ phản ánh thời gian thu hồi vốn như thế nào, nếu chỉ dựa trên một số tính toán chi phí – lợi nhuận, điều có thể chấp nhận được ở các bộ phận chức năng khác trong doanh nghiệp. Ảnh hưởng của marketing rất khó đong đếm, nhất là những tác động dài hạn. Chi phí sẽ thể hiện ngay, nhưng các lợi ích tức thì do marketing mang lại thường không rõ nét. Thêm vào đó, định nghĩa về các phép đo lường và đối tượng đo lường trong hoạt động marketing có thể làm vấn đề trở nên phức tạp hơn. Liệu một phép đo có thể bao quát hết mọi hoạt động marketing không? Nó đã tính đến tất cả các điểm tiếp xúc khách hàng chưa? Trên thực tế, việc đo lường hiệu quả marketing không chỉ dừng lại ở hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp. Trong mười năm qua, rất ít cải tiến về các chỉ tiêu marketing được ghi nhận. Nếu trong lĩnh vực tài chính, cả hai yếu tố “hoàn vốn” và “đầu tư” đều được quy thành các con số cụ thể, thì trong marketing, các yếu tố định lượng (như chi phí trên mỗi đơn vị sản lượng tăng thêm) phải cân đối với các yếu tố định tính (như mức độ nhận biết về sản phẩm cả trong ngắn hạn lẫn dài hạn). Các ngành chủ yếu dựa trên mối quan hệ khách hàng với các sản phẩm riêng biệt (như dịch vụ tài chính và ô tô) có khuynh hướng sử dụng hình thức đo lường mức độ nhận biết về doanh nghiệp và hình ảnh doanh nghiệp; còn các ngành ít tiếp xúc với khách hàng (như thực phẩm và bán lẻ) – nơi marketing chỉ tạo sự khác biệt giữa các sản phẩm phổ thông - lại phụ thuộc nhiều hơn vào thị phần, tốc độ tăng trưởng và lợi nhuận. Mặc dù các hình thức đo lường này đều có cơ sở vững chắc, nhưng thật khó giải thích và thuyết phục các nhà quản lý không có quá trình làm việc lâu dài trong nghề marketing. Nhiều công ty chỉ lấy một chỉ tiêu chính, chẳng hạn như tỷ lệ khách hàng thay đổi nhà cung cấp trong lĩnh vực điện thoại di động, và xem đó là tiêu chí marketing – điều sẽ được công bố trong bản báo cáo thường niên của họ.

IBM đã phối hợp với OgilvyOne để thiết kế một khung marketing hiệu quả với tên gọi “Ma trận hiệu quả trong hoạt động marketing”. Theo mô hình này, hiệu quả marketing được đánh giá dựa trên ba tiêu chí là định hướng, liên tục và theo dõi.



**Định hướng** là đảm bảo sao cho chiến lược marketing luôn bám sát mô hình kinh doanh, ví dụ xác định các khoản chi theo từng thời điểm, chiến lược kênh phân phối, chiến lược truyền thông, xây dựng và duy trì thương hiệu... Tính kém hiệu quả của một chiến lược marketing hoặc marketing hỗn hợp thường bộc lộ từ giai đoạn định hướng chiến lược kinh doanh. Có thể nói chiến lược là điểm khởi đầu cơ bản của quy trình hoạch định thị trường.

**Liên tục** là đảm bảo rằng khi đã được đặt vào đúng chỗ thì mọi thứ đều phải hoạt động trơn tru, liên hoàn, nhất quán và hiệu quả. Đây là các chỉ tiêu đo đạc hoạt động của doanh nghiệp. Một ví dụ là thẻ ghi điểm marketing dùng trong Dịch vụ Tư vấn Doanh nghiệp của IBM dùng để đánh giá nhiều tiêu chuẩn hoạt động khác nhau của các bộ phận trong doanh nghiệp.

**Theo dõi** nhằm đảm bảo rằng chúng ta đã nhận thức được tầm quan trọng của các phương pháp tiên tiến và đang áp dụng chúng vào mọi mặt của công tác marketing, thông qua quy trình, thông tin, công nghệ, cơ cấu tổ chức và các chỉ số. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp không chỉ lấy các bộ phận nội bộ và đối thủ cạnh tranh làm thước đo, mà phải lấy các doanh nghiệp xuất sắc nhất trên toàn thị trường làm chuẩn. Có nhiều công cụ giúp các nhà marketing quản lý những lĩnh vực này, trong đó phải kể đến các phương pháp đánh giá marketing quan hệ khách hàng và marketing tích hợp, như Công cụ Đánh giá Quản trị Khách hàng do IBM và một công ty con của OgilvyOne thiết kế.

## HÃY THỎA MÃN NHU CẦU KHÁCH HÀNG

Marketing là nhận diện và thỏa mãn nhu cầu, ước muốn của khách hàng. Điều cần suy nghĩ ở đây là một khi chúng ta tạo ra các khách hàng được thỏa mãn nhu cầu thì chúng ta có lợi gì hay không? Điều đó có làm cho khách hàng trung thành hơn không? Liệu điều đó có khiến khách hàng tiềm năng chọn lựa sản phẩm hay dịch vụ của chúng ta hay không? Có thể là không. Mặc dù các doanh nghiệp đã bỏ ra số tiền khổng lồ cho những cuộc khảo sát về mức độ thỏa mãn khách hàng, song có một thực tế là các nghiên cứu thị trường vẫn không thể dự đoán một cách chính xác sự trung thành của khách hàng. Nhiều cuộc khảo sát về mức độ thỏa mãn khách hàng chỉ tập trung vào các giao dịch, mà hoàn toàn không xét đến lời cam kết của thương hiệu và sự gắn bó của khách hàng với thương hiệu. Các khách hàng đầu đã hài lòng với một nhà cung cấp vẫn tìm hiểu nhiều nhà cung cấp khác để tìm sản phẩm hay dịch vụ tốt nhất. Họ viện ra đủ mọi lý do không liên quan gì đến sản phẩm hay dịch vụ, mà chỉ vì sự tiện lợi, nguồn hàng cung ứng có sẵn, hoặc chính sách bán hàng cởi mở.

Hiện tại, hầu hết các công ty châu Âu đều ít nhiều hưởng lợi từ các quy định của quốc gia và Cộng đồng châu Âu. Các công ty cách đây vài năm còn là công ty nhà nước có khuynh hướng chịu ảnh hưởng bởi các quy định nhiều hơn. Chúng ta hãy xem điều gì làm khách hàng hài lòng trong các ngành này, khi doanh nghiệp có thể vì áp lực của chính phủ mà thể hiện rằng họ luôn giám sát những gì họ mang lại cho khách hàng. Về cơ bản, các doanh nghiệp trong khối này có hai sự chọn lựa. Thứ nhất là để làm hài lòng khách hàng, doanh nghiệp phải kiểm tra xem các giao dịch và mối liên hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp có ít nhiều làm khách hàng hài lòng không. Các thông tin cần được thu thập ngay sau mỗi lần giao dịch để chứng tỏ cho các cơ quan có thẩm quyền rằng họ tuân thủ một quy trình nhất quán để đo lường và cải thiện tình hình. Lựa chọn thứ hai là “quay về những giá trị cơ bản”, nghĩa là doanh nghiệp sẽ tập trung vào những gì khách hàng cần để phục vụ, để xác định lời hứa sao cho gần với khả năng đáp ứng nhu cầu đó nhất, cũng như để xác định xem lời hứa đó có được thực hiện không.

Lựa chọn thứ hai ngày càng được ưa thích hơn vì lý do khá đơn giản. Trước hết vì khi được “đo ni đóng giày”, kết quả bao giờ cũng khả quan hơn. Thêm nữa, ngày nay chúng ta có thể sử dụng các kỹ thuật tiếp thị thông qua cơ sở dữ liệu để tạo ra một bức tranh khá chính xác mô tả những gì xảy ra trong từng giai đoạn tiếp xúc với khách hàng. Điều này sẽ giúp các doanh nghiệp tập trung vào những điểm cần cải tiến, hoặc ngược lại - từ bỏ việc thỏa mãn nhu cầu lạ đời, cá biệt của một vài khách hàng nào đó.

Lấy ví dụ về một lĩnh vực chịu sự điều tiết gắt gao của các quy định là lĩnh vực chăm sóc y tế. Khách hàng đến gặp bác sĩ với một số triệu chứng bên ngoài. Bác sĩ hoặc nhà tư vấn sẽ dựa trên đó để chẩn đoán. Tiếp theo, bác sĩ hoặc nhà tư vấn (đôi khi cùng với bệnh nhân) sẽ chọn lựa cách điều trị thích hợp. Cuối cùng là đợt điều trị mà



kết quả có thể là tốt, cũng có thể là không. Nếu những dữ liệu này được ghi lại đầy đủ, chúng ta có thể nói liệu quy trình chẩn đoán và điều trị bệnh có hiệu quả đối với bệnh nhân hay không. Điều này quan trọng hơn việc ghi lại xem bệnh nhân có phải xếp hàng chờ đến lượt khám không. Trong trường hợp bệnh nhân phải chờ cả tuần lễ để đặt một cuộc hẹn với bác sĩ hoặc nhà tư vấn, hoặc để điều trị một căn bệnh nào đó, thì việc trì hoãn lại là chi tiết đáng lưu ý.

Ghi lại sự thỏa mãn của khách hàng cũng giống như ghi lại thời gian chờ khám bệnh vậy. Lúc đó, chúng ta có thể biết được nhân viên tiếp tân có dễ chịu không, bác sĩ có làm bệnh nhân cảm thấy bớt lo âu trong quá trình chẩn đoán bệnh không (bất kể bệnh có thuyên giảm hay không). Điều này có thể gây ngộ nhận. Nếu bạn cứ lảng lạng làm việc mà không giải thích gì với bệnh nhân, có thể bạn sẽ bị xem là bác sĩ hạng xoàng. Ngược lại, nếu bạn khéo léo trong giao tiếp với khách hàng nhờ sử dụng các kỹ năng đối thoại sắc sảo, bệnh nhân sẽ đánh giá bạn rất cao và bạn có thể tiếp tục kinh doanh một thời gian trước khi bệnh nhân phát hiện ra rằng một số ca điều trị của bạn không đem lại kết quả như đã hứa, hoặc nói đơn giản hơn thì bạn là một bác sĩ chuyên “nuôi bệnh”.

Một yếu tố đặc biệt tồi tệ trong việc thỏa mãn khách hàng là nó có thể lái các nguồn lực và cả công tác quản trị ra khỏi mục đích ban đầu của nhà cung cấp, thậm chí còn khiến doanh nghiệp không biết mục tiêu có đạt được hay không. Trong ngành dịch vụ, mục tiêu đó là làm cho bệnh nhân cảm thấy khỏe khoắn hơn, là đào tạo một sinh viên hoặc đem lại những khoản lợi nhuận cao từ tiền đầu tư. Trong ngành ô tô, ở góc độ nhà sản xuất, mục tiêu đó là làm ra một chiếc xe hơi an toàn, ít tốn chi phí bảo trì bảo dưỡng, và giúp cho việc di chuyển từ điểm A đến điểm B được thực hiện an toàn, đúng giờ. Ở góc độ dịch vụ, mục tiêu là giúp khách hàng thu hồi chiếc xe hư hỏng trong các vụ va chạm một cách nhanh chóng và an toàn, đồng thời cung cấp một chiếc xe thay thế thích hợp để khách hàng sử dụng trong thời gian chờ sửa chữa.

Có những ngành nghề mà yếu tố đo lường sự hài lòng của khách hàng là một phần trong dịch vụ chủ yếu, chẳng hạn như tính chính xác về giờ giấc của xe lửa và máy bay. Ở đây, khách hàng thường cho rằng việc khởi hành đúng giờ không quan trọng bằng việc đến nơi đúng giờ. Trong thực tế, cụm từ “dịch vụ khách hàng” cần được chuyển thành “trải nghiệm khách hàng”. Ban quản trị cần quan tâm đến trải nghiệm dài hạn, chứ không chỉ là trải nghiệm đơn lẻ qua mỗi giao dịch. Điều này rất quan trọng vì thời gian đo lường càng dài, ban quản trị càng phải tập trung nhiều hơn để xem sản phẩm hay dịch vụ đó thật sự hiệu quả với khách hàng như đã hứa không. Thời gian đo lường càng dài, ban quản trị càng phải tập trung nhiều hơn để xem doanh nghiệp – với mục tiêu, quy trình, hệ thống và nhân viên – có thật sự chú trọng việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng không, hay chỉ làm họ tạm hài lòng trước mắt.

Hiện nay có một tin vui cho các nhà marketing là tiêu điểm của hoạt động này đang được mở rộng và đào sâu, trong đó mỗi người đều có vai trò cung cấp và hỗ trợ sản phẩm hay dịch vụ, kể cả nhân viên sản xuất, nhân viên giao dịch khách hàng, nhân viên phụ trách nghiên cứu, xây dựng thương hiệu và quảng cáo. Cách làm này mang mọi người đến gần nhau hơn, đồng thời khuyến khích mọi người đầu tư thời gian để tìm hiểu ước mơ và kỳ vọng của khách hàng. Phương pháp này gọi lên nhiều ý tưởng quan trọng đối với marketing. Quan hệ khách hàng có thể chỉ kéo dài một thời gian và dựa trên một dịch vụ ban đầu hay là một thời gian dài sử dụng sản phẩm hay dịch vụ, như điều trị y tế dài hạn, giáo dục, bảo dưỡng xe hơi, các khoản đầu tư dài hạn... Dù trong trường hợp nào thì bạn cũng cần ghi lại một cách chi tiết về tất cả những gì xảy ra, từ tình huống, cách xử lý đến lời hứa của bạn với khách hàng. Đặc biệt trong một số ngành, như dịch vụ tài chính và y tế, các công ty phải lưu giữ những dữ liệu như thế.

Mặc dù bộ phận marketing đã áp dụng tiêu chuẩn đo lường việc thỏa mãn khách hàng, nhưng các nhà quản lý vẫn có thể chỉ trích các hoạt động dài hạn của họ, chưa kể ban quản trị công ty thường sẽ tập trung vào các tiêu chuẩn sai lầm và các tiêu chuẩn đo lường trong ngắn hạn. Điều này lại làm cho hoạt động dài hạn của họ trở nên khó khăn hơn.

## **PHÁN ĐOÁN VÀ ĐÁP ỨNG NHU CẦU KHÁCH HÀNG**

Nhà cung cấp có thể cùng với khách hàng chia sẻ những thông tin hữu ích về dự định tương lai của cả hai bên. Điều này được gọi là “phán đoán và đáp ứng nhu cầu khách hàng”. Tên gọi này có vẻ đi trước thời đại do hiện nay hình thức marketing này chưa phổ biến lắm, dù nó đã bắt đầu xuất hiện và đang được áp dụng ở những công ty có các trang web cho phép khách hàng nói lên nhu cầu của mình và tìm kiếm những thông tin mà họ muốn nhận, như Amazon chẳng hạn. Một số ngân hàng cũng thu thập thông tin về dự định của khách hàng và công việc này thường do bộ phận tư vấn tài chính đảm nhiệm. Những thông tin này sẽ được chuyển sang bộ phận giao dịch của ngân hàng và được sử dụng để quản lý khách hàng.

Hình thức marketing này vẫn còn ở giai đoạn sơ khai, bởi nhiều nhà marketing tin rằng để họ tự làm thì tốt hơn. Lập luận của họ là: “Chúng tôi - những nhà marketing thông thái - sẽ thu thập dữ liệu liên quan đến bạn. Chúng tôi sẽ phân tích thông tin, lập hồ sơ về bạn, sau đó sẽ nói cho bạn biết sắp tới bạn muốn gì”. Dạng phát triển cao nhất của hình thức tiếp thị này là tiếp thị kích cầu, nhưng là kích cầu dựa trên dữ liệu về những việc khách hàng vừa mới làm, như hỏi thông tin, thực hiện giao dịch, mua hàng, chứ không phải những việc họ dự định sẽ làm. Vì thế, cách làm này không có hiệu quả với nhiều khách hàng. Thậm chí, nhiều khách hàng từ chối không muốn cung cấp thông tin về dự định của họ cho các tổ chức lớn, bởi họ cho rằng các tổ chức này sẽ không sử dụng thông tin đó một cách hiệu quả.

Với hình thức marketing phán đoán và đáp ứng nhu cầu, doanh nghiệp sẽ “phán đoán” khách hàng bằng cách tìm hiểu xem họ là ai, họ suy nghĩ thế nào và dự định làm gì. Sau đó, doanh nghiệp sẽ chuyển những thông tin thu thập được thành mục tiêu hành động. Việc này sẽ giúp doanh nghiệp xác định xem nên phục vụ nhóm khách hàng nào, yêu cầu của khách hàng đó là gì, họ mong muốn có sản phẩm hay dịch vụ như thế nào, vào lúc nào... Tiếp theo, doanh nghiệp sẽ đáp ứng nhu cầu khách hàng bằng cách cung ứng thứ mà khách hàng cần (hay sắp cần) vào đúng thời điểm và theo đúng giá trị. Điều này được thực hiện ngay lúc này và cả trong tương lai thông qua các kênh thích hợp, cả những kênh hiện đang sử dụng và những kênh sẽ được sử dụng. Mọi chi tiết sẽ được điều chỉnh nếu cần, trong khi doanh nghiệp vẫn thu được lợi nhuận cao.

Khách hàng sẽ phản ứng ra sao? Họ sẽ tìm hiểu về doanh nghiệp để xem doanh nghiệp hoặc tổ chức nào có thể cung cấp hàng hóa và dịch vụ gần với mong đợi của họ nhất (cả hiện tại và trong tương lai). Họ nghiên cứu xem doanh nghiệp nào có thể sử dụng đúng các thông tin về nhu cầu của họ và đáp ứng những nhu cầu đó một cách tốt nhất. Họ nghiên cứu chi tiết những lời chào mời của doanh nghiệp, các kênh phân phối, giá trị, dịch vụ trước và sau bán hàng. Họ còn dùng những dữ liệu thu thập được để dò hỏi thông tin, mua hàng, cung cấp thông tin cá nhân của họ cho doanh nghiệp, phát triển quan hệ với nơi họ muốn nhận và sử dụng dịch vụ. Điều này trái với cung cách hiện nay là đa số doanh nghiệp vẫn sử dụng dữ liệu trong quá khứ về hành vi và nhu cầu của khách hàng để dự đoán tương lai. Dữ liệu trong quá khứ chỉ có thể đáp ứng tốt các nhu cầu quá khứ, còn các nhu cầu tương lai chỉ được ánh chùng với sai số lớn, bởi chúng dựa trên các thông tin tổng hợp sơ lược thái quá. Nếu bạn đã dùng món bánh pizza xúc xích rắc thêm tiêu trong ba lần đi ăn nhà hàng thì vẫn không có nghĩa là bạn sẽ gọi lại món đó ở lần thứ tư.

Phần lớn các doanh nghiệp tỏ ra yếu kém trong việc phán đoán và đáp ứng nhu cầu vì các mô hình phán đoán hành vi khách hàng của họ không phù hợp: chúng không tạo điều kiện để khách hàng bày tỏ suy nghĩ của mình. Tất nhiên, những công ty khai thác tốt các phân tích dự đoán nhu cầu dựa trên hành vi quá khứ của khách hàng cá nhân (như chuỗi thời gian hay dữ liệu về nhóm khách hàng tiêu biểu dựa trên các khách hàng tương tự) sẽ có kết quả marketing tốt hơn những công ty khai thác kém hoặc không làm gì cả. Nhìn bề ngoài có vẻ như họ áp dụng những phương pháp tiên tiến trong việc phán đoán và đáp ứng nhu cầu khách hàng, nhưng thật ra tiêu chuẩn tuyệt đối của họ rất thấp so với mức độ thành công mà họ nhắm tới. Tuy nhiên, khách hàng lại đánh giá cao những doanh nghiệp này, mặc dù đánh giá này chỉ có tính chất tương đối, vì phần lớn các doanh nghiệp cung cấp những sản phẩm hay dịch vụ không sát với nhu cầu của khách hàng.

Marketing dựa trên sự phán đoán và đáp ứng nhu cầu khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp phải biết sử dụng thông tin về khách hàng một cách nhạy bén và khéo léo hơn. Nó cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải có phong cách phục vụ “theo yêu cầu” và khả năng đáp ứng nhanh chóng, thông minh trước các nhu cầu của khách hàng, không chỉ trong những cuộc tiếp xúc thường ngày, mà cả trong việc điều chỉnh ngân sách marketing (tức là quản trị nguồn

lực marketing) và điều chỉnh lợi ích tổng thể chào bán cho khách hàng (tức là quản trị marketing doanh nghiệp). Trong những ngành nghề mà giá trị sản phẩm và dịch vụ được quyết định bởi các sự kiện về khách hàng (như các hoạt động kinh doanh) hay sự kiện có tính chất chu kỳ của tổ chức và cá nhân (như ngành ngân hàng hay viễn thông), khách hàng sẽ nói cho nhà cung cấp biết sắp tới họ dự định làm gì và họ sẽ cung cấp những dữ liệu này đều đặn. Trong lúc đó, nhà cung cấp phải thường xuyên phân đoán và đáp ứng nhu cầu khách hàng, cũng như bổ sung dữ liệu về khách hàng mới vào dữ liệu khách hàng hiện tại để lên kế hoạch cung ứng sản phẩm hay dịch vụ. Sản phẩm hay dịch vụ chào bán sẽ được báo cho khách hàng, đồng thời khách hàng sẽ được phép tác động đến cách thức chào bán sản phẩm hay dịch vụ đó, cả về thời gian cung ứng, phương thức đặt hàng, các hình thức giao hàng và cả những điều khoản thanh toán. Điều này sẽ mang lại lợi ích to lớn cho khách hàng, vì họ sẽ tốn ít thời gian, công sức và chi phí để có được cái mình muốn. Họ cũng sẽ mua được các sản phẩm hay dịch vụ phù hợp hơn với nhu cầu của mình. Về phía nhà cung cấp, lợi ích do hình thức marketing này mang lại là hiệu quả hơn về chi phí, có thị phần lớn hơn và lợi nhuận cao hơn.

## **DÁNH GIÁ MARKETING**

Một trong những kết luận đầu tiên rút ra từ các nghiên cứu về trường hợp thành công và thất bại trong marketing là: để thành công, doanh nghiệp phải nỗ lực vận động, chứ không thể chỉ trông chờ vào sức mạnh công nghệ. Công nghệ là yếu tố cần thiết nhưng không phải là thứ quan trọng nhất. Một bức thư viết tay hay thậm chí một nụ cười đúng lúc, đúng chỗ cũng có thể để lại ấn tượng tốt đẹp hơn là hàng loạt thư quảng cáo. Nguyên nhân gây tắc nghẽn hoạt động của doanh nghiệp gần như luôn luôn là các vấn đề kinh doanh, chứ không phải các vấn đề hệ thống. Vấn đề có thể nằm ở khâu quản trị chương trình hoặc khâu thực hiện. Mặc dù chiến lược là đúng, nhưng việc khai thác tốt năng lực và thời gian của các bộ phận khác nhau nhằm đạt kết quả mong muốn lại rất khó khăn. Đôi khi vấn đề nằm ở khâu soạn thảo chiến lược, nếu ban quản trị cấp cao hiểu sai về bản chất mô hình kinh doanh. Chẳng hạn, họ cứ đinh ninh rằng khách hàng muốn có một quan hệ qua lại sâu sắc, trong khi đa số khách hàng chỉ đơn giản là muốn chọn được các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất.

Không có một giả định nào (cả hai chiều) về mối quan hệ giữa quy trình kinh doanh của công ty và việc sử dụng các nhà cung cấp bên ngoài (từ tư vấn đến các dịch vụ thuê ngoài). Khuynh hướng hiện nay là thuê nhân công bên ngoài, không chỉ cho những công việc liên quan đến hệ thống và cơ sở dữ liệu, mà cả cho mảng dịch vụ. Các công ty thành công ở đây là công ty biết cách quản lý các nhà cung cấp bên ngoài, kết hợp họ với nhau và với nội bộ công ty để tạo thành đội nhóm làm việc nhằm đạt được kết quả mong muốn. Họ cũng biết rằng cần chọn các nhà cung cấp dựa trên khả năng cung ứng nhiều loại dịch vụ khác nhau, chứ không chỉ dựa trên hệ thống và khả năng làm việc trong một đội nhóm lớn hơn.

Các công ty thành công cũng phá vỡ một trong những phương thức cổ hủ nhất: tách biệt giữa nghiên cứu thị trường với quản trị cơ sở dữ liệu khách hàng. Họ biết kết hợp cả hai mảng này để hiểu về khách hàng sâu sắc hơn. Họ không chỉ quản lý nguồn thu thập thông tin chủ yếu về khách hàng để tạo ra kết quả tốt nhất cho công ty, mà luôn nghĩ đến lợi ích của khách hàng. Nếu khách hàng cung cấp tất cả những thông tin này cho chúng tôi, thì dù ẩn danh, nhưng thông qua các thông tin cá nhân hay thông qua các giao dịch và hỏi đáp, họ sẽ cảm thấy thế nào về vấn đề này? Các thông tin này sẽ được sử dụng như thế nào? Họ có cho phép chúng ta sử dụng thông tin đó không? Họ có nhận thấy lợi ích gì không? Các thông tin này được kết nối chặt chẽ nhờ các kênh phân phối và phương tiện truyền thông mà công ty sử dụng, sau khi đã tính đến hiệu quả và với sự cho phép của khách hàng.

Các nhà quản trị cấp cao cũng phá vỡ những quy định truyền thống về việc nên sử dụng kênh nào hay phương tiện truyền thông nào cho mỗi công việc cụ thể, và xem tất cả các kênh và phương tiện truyền thông đó như những phương cách quản lý doanh nghiệp trong hoạt động giao tiếp với khách hàng, và ngược lại. Chiến lược đa kênh sẽ thay đổi khi tính chất các kênh thay đổi và việc hoạch định truyền thông sử dụng các phương tiện truyền thông trung lập hình thành. Nếu làm đúng cách, bộ phận marketing sẽ không làm cho người khác cảm thấy khó chịu và ít có nguy cơ trở thành “bia đỡ đạn” của nhiều nhóm khách hàng và đôi khi còn là chính phủ.



Ở các công ty được lãnh đạo tốt, công tác marketing thường được hiểu theo nghĩa rộng nhất, tức là một trách nhiệm lớn được cả ban quản trị cấp cao chia sẻ. Trách nhiệm này dựa trên các ý tưởng marketing chung rõ ràng (không chỉ là chức năng marketing), dẫn dắt tất cả các khía cạnh của marketing, từ xây dựng thương hiệu, tiếp thị trực tiếp, đến xây dựng quan hệ khách hàng, bán hàng hay tiếp thị tới nhà phân phối... Tất cả gắn bó mật thiết với nhau để cùng tạo nên thu nhập cho công ty, phát triển đúng sản phẩm cho khách hàng, giữ chân và thu hút thêm các khách hàng tiềm năng, đồng thời chứng tỏ giá trị của marketing với hội đồng quản trị, khách hàng và các thành phần liên quan khác.

## **ĐỊNH HƯỚNG MARKETING THEO LỊCH LÀM VIỆC CỦA CÔNG TY**

Trong loạt bài viết công bố năm 2004, Hyde, Landry và Tipping - ba chuyên gia về marketing thuộc hãng tư vấn chiến lược và công nghệ Booz Allen Hamilton – đã đề xuất năm bước để tiến hành cách mạng marketing như sau:

- 1. Chọn một mô hình marketing phù hợp** với tổ chức của bạn và năng lực lãnh đạo của ban điều hành.
  - *Các nhà cung cấp dịch vụ marketing* chịu trách nhiệm điều hành một số lượng nhỏ nhân viên và quản lý dịch vụ marketing tập trung, chẳng hạn như dịch vụ truyền thông. Họ cũng điều phối quan hệ marketing-dịch vụ với các nhà cung cấp.
  - *Các nhà tư vấn marketing* sẽ điều hành bộ phận marketing doanh nghiệp. Họ giúp định hướng kế hoạch marketing theo đúng chiến lược doanh nghiệp, bảo đảm tuân thủ các quy định về tên thương mại và các quy định về hệ thống nhận diện thương hiệu, cũng như điều phối việc chia sẻ các phương pháp tiên tiến trong doanh nghiệp.
  - *Những người thúc đẩy doanh nghiệp phát triển* là những người làm việc chặt chẽ với giám đốc điều hành để thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp. Họ định hướng chiến lược thương hiệu, khuyến khích các kế hoạch phát triển kinh doanh mới cùng tinh thần sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp. Họ cũng giúp nâng cao năng lực marketing dựa trên các thước đo về thời gian thu hồi vốn. Họ được giám đốc điều hành trao quyền định hướng chức năng và nhân sự marketing theo đúng lịch trình chủ đạo của doanh nghiệp.
- 2. Thỏa thuận với giám đốc điều hành về “hợp đồng marketing”** và liên tục đối chiếu với tình hình thực tiễn. Do các tiêu chí marketing ở mỗi tổ chức khác nhau, vai trò marketing mỗi công ty cũng không giống nhau, nên những người quản lý bộ phận marketing có thể sẽ không hiểu rõ ràng về mục tiêu và quyền hạn của họ. Hợp đồng marketing là một công cụ hiệu quả giúp họ xác định quyền hạn để làm việc. Các điểm chính trong hợp đồng là:
  - *Lịch trình:* bất kể mục tiêu là gì, các nhà marketing và giám đốc điều hành vẫn phải thống nhất về phương pháp và lĩnh vực cần ưu tiên. Nếu không có sự hỗ trợ trọn vẹn của giám đốc điều hành, bộ phận marketing không thể hoạt động hiệu quả được.
  - *Kiểm soát:* có thể bộ phận marketing không còn kiểm soát hoàn toàn các yếu tố sản phẩm, giá cả, phân phối, khuyến mãi..., nhưng vẫn có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các yếu tố đó. Ví dụ nếu nhiệm vụ của bộ phận marketing là hoạch định và thực hiện chiến lược về giá, thì họ phải có quyền hạn nào đó trong các quyết định liên quan đến giá.
  - *Kết quả:* khi xem xét doanh thu, tiền lãi, thị phần, tỷ lệ chuyển đổi, thời gian thu hồi vốn hay bất cứ khía cạnh nào trong hoạt động kinh doanh và marketing, các nhà marketing và giám đốc điều hành phải thống nhất về thước đo mức độ thành công. Nếu không xác định rõ các mức độ của kỳ vọng, giám đốc điều hành có thể mất kiên nhẫn khi theo dõi tình hình.
  - *Tính minh bạch:* ở các công ty hay lĩnh vực mà marketing không có các thành tích nổi bật trong quá khứ, điều quan trọng là bộ phận marketing phải biết cách... marketing vai trò của mình. Tuy marketing luôn có vai trò nổi bật trong các ngành như hàng tiêu dùng đóng gói, nhưng các nhà marketing vẫn phải đối mặt với một thách thức không kém phần khó khăn để chứng tỏ sự tồn tại của họ là cần thiết. Dường như tất cả mọi người ở đây đều là “chuyên gia marketing” nên họ có vẻ xem thường chức năng của marketing. Trong trường hợp nào thì điều quan trọng cũng là sự ủng hộ của giám đốc điều hành đối với công tác marketing trong doanh nghiệp.

3. **Liên kết với các bộ phận khác trong doanh nghiệp.** Vai trò của marketing là sự pha trộn giữa kiểm soát và tạo ảnh hưởng. Doanh nghiệp cần hướng dẫn để bộ phận marketing phối hợp với các bộ phận chức năng khác, như bán hàng, nghiên cứu và phát triển, đưa sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường. Có công ty sử dụng hình thức hội đàm từ xa giữa các thành phần liên quan chính trong bất cứ quyết định nào. Điều quan trọng là phải hiểu ranh giới giữa trách nhiệm (tức là những gì thuộc về bạn) và những việc bạn cần tạo ảnh hưởng.

4. **Thực hiện lịch trình nâng cao năng lực marketing.** Marketing đang bị chất vấn về nhiều mặt, đặc biệt là vấn đề phát triển năng lực marketing. Điều quan trọng là marketing phải đưa ra được cơ sở và mốc thời gian thu hồi vốn một cách chính xác. Phương pháp này kết hợp giữa việc thu thập và đánh giá dữ liệu, quyền quyết định, thực hiện và khả năng đạt được kết quả đề ra, nghĩa là tất cả những gì tập trung vào mục tiêu tăng doanh số.

5. **Đề xuất những ý tưởng lớn và chấp nhận rủi ro.** Nhiệm vụ của marketing không chỉ là hỗ trợ các sáng kiến hiện có, mà còn là đề xuất những ý tưởng có thể tạo ảnh hưởng mạnh mẽ đến vận mệnh của doanh nghiệp. Các nhà marketing phải luôn nuôi dưỡng tinh thần sáng tạo. Chức năng của marketing cũng không nên chỉ gói gọn trong việc thực thi các hướng dẫn về hệ thống nhận diện thương hiệu, làm quảng cáo hay và nâng cao mức độ nhận biết, mà còn phải phát triển các dự án kinh doanh mới, nắm bắt các cơ hội mới và lãnh đạo quá trình hội nhập trong toàn tổ chức.

## QUẢN LÝ HÀNH TRÌNH KHÁCH HÀNG

Việc quản lý trải nghiệm khách hàng nên là tiêu điểm của các dự án tiếp thị, bán hàng và dịch vụ, đặc biệt là ở những công ty có các trung tâm giao dịch lớn, hoặc các công ty sử dụng nhiều kênh quản lý khách hàng khác nhau. Bản chất của hoạt động này là quản lý tất cả các yếu tố góp phần vào trải nghiệm khách hàng bao gồm những yếu tố tác động trực tiếp như dịch vụ hỗ trợ, các chương trình khuyến mãi và, nếu cần, cả thương hiệu sản phẩm. Ngoài ra, còn có các yếu tố gián tiếp hơn như phương thức cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ thông qua (hoặc phối hợp) với bên thứ ba, cách tạo ra nhu cầu thông qua các hoạt động của doanh nghiệp, thông qua hoạt động truyền thông và quan hệ công chúng, thông qua các khách hàng khác bằng quảng cáo truyền khẩu và thậm chí là thông qua đối thủ cạnh tranh. Đây là một tầm nhìn hợp nhất vượt ra khỏi ranh giới tiếp thị, bán hàng, dịch vụ, cũng như các kênh truyền thông và phân phối khác nhau. Nói chung, phạm vi của nó rộng hơn khái niệm quản trị quan hệ khách hàng.

Tuy nhiên, tầm nhìn hợp nhất này thường bị bỏ qua. Ngay cả những công ty cố gắng quản trị trải nghiệm khách hàng thông qua các trung tâm liên lạc cũng gặp khó khăn do thư trực tiếp không đến tay người nhận, hoạt động của các chi nhánh bị trục trặc... Dẫu sao, việc tập trung vào toàn bộ trải nghiệm khách hàng về một mối, dù chỉ là một trung tâm liên lạc đơn giản, cũng rất có lợi, bởi nó giúp doanh nghiệp tập trung cao độ vào khách hàng. Một điều cần lưu ý ở đây, đặc biệt với ngành dịch vụ, là phần lớn khách hàng không quan tâm đến chương trình tiếp thị hay nỗ lực bán hàng, mà là chính các hoạt động của doanh nghiệp.

Ví dụ, nếu bạn là khách hàng của một ngân hàng, một công ty điện thoại di động hay một hãng hàng không, bạn sẽ dành phần lớn sự chú ý cho các hoạt động của công ty. Khi gọi điện thoại di động, điều bạn quan tâm là cuộc gọi có thực hiện được không, đường truyền có tốt không, cuộc gọi có bị ngắt quãng giữa chừng không, cuộc gọi đó có được đền bù bằng cách trừ tiền trên hóa đơn không... Khi bạn đến ngân hàng, bạn có phải xếp hàng không, bạn chờ đợi trong bao lâu, bạn có phải điền vào một mẫu đơn phức tạp không, việc thanh toán có diễn ra đúng thời hạn không. Còn nếu bạn đi máy bay, bạn muốn biết giá vé thế nào, vé có được giao đúng hạn không, việc đặt vé qua mạng có thực hiện được không, có phòng chờ ở sân bay không, máy bay có cất cánh và hạ cánh đúng giờ không, phi hành đoàn có kinh nghiệm không, thức ăn thì sao... Nghĩa là 1.001 vấn đề liên quan đến công ty nơi bạn sẽ đến mua sắm hay sử dụng dịch vụ.

Các công ty hàng đầu thường xuyên sử dụng dữ liệu về ít nhất một trong những khía cạnh của trải nghiệm khách hàng để quản lý khách hàng. Tỷ lệ không nhận cuộc gọi là dấu hiệu báo trước sự mất lòng tin nơi khách hàng và yếu tố đó được các công ty sử dụng một cách hệ thống. Nghĩa là thông tin đó được sao chép

vào một kho dữ liệu và sẽ được đào sâu phân tích cùng với các thông tin khác, qua đó nhận diện sớm những khách hàng đáng giá có thể sắp sửa rời bỏ công ty.

Những trải nghiệm này chỉ là phần nhỏ của một trải nghiệm rộng hơn là hành trình khách hàng. Vấn đề quan trọng ở đây chính là thời gian. Một hành trình là một lát cắt thời gian thông qua trải nghiệm khách hàng. Trải nghiệm là một chuỗi các sự kiện và rất nhiều chuỗi sự kiện hoặc hành trình có mối liên hệ mật thiết với nhau. Trải nghiệm ngắn nhất diễn ra khi khách hàng vào một trang web, gọi điện hỏi thông tin hay chỉ là động tác mở ra và đọc bức thư chào hàng mà bạn gửi qua bưu điện. Đây là một phần của chuỗi sự kiện dài hơn như mua sản phẩm hay dịch vụ và bản thân việc mua sản phẩm hay dịch vụ lại là một phần trong hành trình sử dụng sản phẩm. Có thể các hành trình có độ dài thời gian bằng thời hạn của hợp đồng, ví dụ như trải nghiệm thực tế về một công ty điện thoại di động hay công ty bảo hiểm xe hơi trong thời gian hợp đồng có hiệu lực. Cũng có thể các hành trình có thời gian kéo dài, thậm chí đến suốt đời, ví dụ như hành trình của khách hàng với các công ty bảo hiểm nhân thọ, ngân hàng và các nhà bán lẻ mà khách hàng có khuynh hướng trung thành trong một khoảng thời gian dài.

Một trong những hành trình dài nhất là hành trình về một chủng loại sản phẩm – nó diễn ra trong suốt thời gian khách hàng sử dụng chủng loại sản phẩm đó. Hành trình càng dài, cảm nhận của khách hàng về hành trình đó càng gắn với cảm nhận của họ về thương hiệu. Nhiều khách hàng biết rằng đó là hai khái niệm riêng biệt, nhưng nhiều khách hàng đánh đồng cả hai thứ, và một khi không hài lòng về trải nghiệm mua sắm, họ lập tức chuyển sang một nhà cung cấp khác. Lấy ví dụ về một khách hàng bay thường xuyên trong nhiều năm liền, rồi sau đó vắng mặt trong một thời gian dài. Hãng hàng không liền hạ họ xuống bậc thấp nhất trong hạng mức ưu đãi dành cho các khách hàng bay thường xuyên. Vậy lời than phiền là gì? Là “Anh không nhớ trước đây tôi ở ‘hạng Vàng’ à?”. Câu trả lời thường gặp nhất là “Không”. Thông tin này không có trong hệ thống giao dịch khách hàng trực tiếp của các hãng hàng không, dù vẫn có trong cơ sở dữ liệu và sự tương tác với khách hàng ở đây được ước định theo kiểu máy móc dựa trên thông tin về chuyến đi hiện tại, chứ không phải một hành trình suốt đời.

Quản trị hành trình khách hàng một cách hệ thống là khát vọng đòi hỏi nỗ lực và quá trình tích hợp dữ liệu lớn thông qua các hoạt động khác nhau như nghiệp vụ, tiếp thị, bán hàng và dịch vụ. Tuy không phải lúc nào cũng cần cố gắng nhiều như vậy, nhưng đây là việc nên làm vì nó có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh và giúp bạn trở nên khác biệt so với các đối thủ khác. Thông thường, những nghiên cứu thị trường sẽ cho bạn biết điều này có đáng làm không, hay các khách hàng tốt nhất của bạn có tưởng thưởng bạn về việc đó bằng cách ở lại với bạn lâu hơn hoặc mua sắm nhiều hơn không.

## **SỰ KHỞI ĐẦU CỦA CÁCH MẠNG MARKETING**

Có thể nói hiện nay marketing không hề khỏe mạnh, mà đang ốm nặng, hay ít nhất thì cơ thể đó đang bộc lộ những triệu chứng của bệnh tật. Các nhà marketing biết rằng có điều gì đó không ổn, nhưng không biết dùng thứ thuốc nào để chữa trị. Các công ty cũng cảm nhận được sự đau đớn bên trong cơ thể và ý thức rằng họ cần ra tay sớm, nhưng lại không rõ phác đồ điều trị sẽ phải như thế nào.

Marketing hiện nay vẫn lấy người bán làm trọng tâm nhằm giúp doanh nghiệp tiêu thụ nhiều hàng hóa hơn, song điều này không thể áp dụng cho tất cả mọi lĩnh vực. Trong tương lai, tiêu điểm của marketing sẽ là người mua, chứ không phải người bán. Chức năng của marketing cần thay đổi theo hướng tạo điều kiện để khách hàng mua sắm nhiều hơn. Lúc đó, có thể họ sẽ không mua hàng của bạn, nhưng bạn vẫn có cơ hội xây dựng quan hệ với họ một cách tốt đẹp và sâu sắc hơn trước đây. Về cơ bản thì đây là một dạng khác của quan hệ khách hàng. Bộ phận marketing sẽ phải tốn nhiều thời gian để điều chỉnh vai trò quen thuộc của mình và có lẽ phải mất đến 20 năm để tiến hành một cuộc cách mạng như thế này.

Hiện tại, các doanh nghiệp đang nắm giữ và kiểm soát một lượng thông tin khổng lồ về khách hàng, còn trong tương lai, thông tin này sẽ do khách hàng kiểm soát. Khách hàng chỉ cung cấp thông tin cho doanh nghiệp khi nào họ muốn và theo cách thức họ muốn. Vì thế, điều quan trọng là doanh nghiệp cần vươn xa



hơn tầm nhìn hạn hẹp của khách hàng hiện tại vốn chỉ tập trung vào giao dịch gần nhất. Doanh nghiệp cần sử dụng nhiều kênh để tập hợp một cái nhìn đầy đủ và chi tiết về nhiều giao dịch khác nhau. Ví dụ, họ sẽ kết nối những lần mua sắm cá nhân, mua sắm cùng với gia đình và mua sắm thứ yếu (do người khác thay mặt cho khách hàng chính thực hiện) để tạo ra bức tranh hoàn chỉnh về khách hàng.

Một cách điều trị hữu hiệu đối với căn bệnh này là đặt khách hàng làm trọng tâm trong toàn bộ quá trình quản trị quan hệ khách hàng. Đây được xem như một loại thuốc dùng trong trường hợp khẩn cấp. Không may là căn bệnh này khá phức tạp và loại thuốc này tuy không sai, nhưng lại cần được uống kèm với vài loại thuốc khác. Nhìn bề ngoài, quản trị quan hệ khách hàng có vẻ là một sản phẩm công nghệ (đã có công ty bán cơ sở dữ liệu khi thực hiện một chiến dịch quảng cáo mang tên “quản trị quan hệ khách hàng trong 90 ngày”). Không ít công ty nghĩ đơn giản là chỉ cần đầu tư một số tiền lớn vào phần cứng và phần mềm quản lý khách hàng thì khó khăn sẽ tự nhiên biến mất.

Thế nhưng để khắc phục triệt để vấn đề này, họ còn phải uống một viên thuốc về tổ chức, một viên về nhân sự và một loạt thuốc khác nữa. Đôi khi, dù bạn không uống nhầm thuốc, nhưng vẫn có thể xảy ra một số tác dụng phụ và một cơn đau đầu mới xuất hiện. Chúng ta hãy trở lại điểm đã đề cập ở phần trước là cơ cấu tổ chức: “chân dung” từng phòng ban thế nào, họ được quản lý ra sao, nên tăng quyền lực ở đâu nếu xét theo cách thức ra quyết định, khuynh hướng và hành động của ban quản trị cấp cao. Việc thay đổi một phần trong cấu trúc đó không chỉ dẫn đến việc thay đổi những bộ phận khác, mà còn có thể gây ra sự mất cân đối. Bạn đừng nghĩ rằng làm cách mạng marketing là chỉ cần tô điểm qua loa bên ngoài hoặc dùng giải pháp “giơ cao đánh khẽ”. Mặc dù phương pháp quản trị quan hệ khách hàng của bạn không có gì sai, song cũng như y học, ngay cả một đội ngũ chuyên gia cấy ghép tài giỏi nhất thế giới cũng không thể giúp gì cho bệnh nhân, nếu bộ phận cấy ghép bị cơ thể đào thải.

## CÁC GIẢI PHÁP TIÊN TIẾN

Các giải pháp tiên tiến nhất có thể áp dụng hiệu quả ở bốn cấp độ:

- 1. Xác định mục tiêu.** Các mục tiêu kinh doanh rõ ràng dựa trên tinh thần chủ đạo của thương hiệu sẽ thúc đẩy những ý tưởng truyền thông phong phú. Hầu hết các điểm tiếp xúc đều có thể đạt được một loạt mục tiêu như hình thành ý tưởng, xây dựng quan hệ, kích hoạt bán hàng, dịch vụ hỗ trợ, trải nghiệm về sản phẩm... Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải sát cánh bên bộ phận marketing để điều chỉnh mục tiêu, cụ thể là mục tiêu về sản lượng và các thước đo trong mối quan hệ với khách hàng.
- 2. Nhận thức và sử dụng các điểm tiếp xúc.** Ý tưởng truyền thông khách quan sẽ giúp các điểm tiếp xúc trở nên tích cực hơn. Các nhà marketing cần đối chiếu những điểm tiếp xúc này với tất cả các mục tiêu, đồng thời xem xét marketing trong bối cảnh trải nghiệm khách hàng rộng hơn.
- 3. Đánh giá và thực thi các giải pháp truyền thông.** Ý tưởng truyền thông phong phú sẽ sản sinh ra các giải pháp sáng tạo; mức độ cộng tác cao hơn sẽ giúp công việc được tiến hành nhanh chóng và hiệu quả hơn. Các bộ phận theo dõi trải nghiệm khách hàng như tiếp thị, trung tâm giao dịch qua điện thoại... đều phải tham gia vào quá trình này. Các chương trình truyền thông marketing đột phá luôn biết kết hợp quy trình thực hiện với các phương tiện truyền thông theo một cách thức mới.
- 4. Học hỏi từ việc thu thập và sử dụng dữ liệu.** Một cơ cấu lập kế hoạch và đánh giá tổng thể cho tất cả các điểm tiếp xúc, các bộ phận và phương tiện truyền thông sẽ giúp doanh nghiệp chia sẻ kiến thức và thông tin. Muốn đạt hiệu quả cao hơn, marketing cần hiểu đúng về đối tượng của từng bộ phận trong doanh nghiệp.

Chỉ khi tập trung vào các yếu tố trên, doanh nghiệp mới tạo ra được các sản phẩm và dịch vụ sát với nhu cầu khách hàng. Theo nghiên cứu của E.piphany – hãng tư vấn hàng đầu trong lĩnh vực quản trị quan hệ khách hàng - thì các công ty vẫn chưa thành công lắm trong việc lôi kéo và thuyết phục khách hàng.

- 3% là tỷ lệ khách hàng giao dịch và mua sắm thường xuyên dưới tác động của chương trình marketing do doanh nghiệp chủ động tiến hành. Đây là tiêu chuẩn chung cho mọi ngành;
- 20% cho các giao dịch liên quan đến các sự kiện;

- 40% là tỷ lệ giao dịch do khách hàng chủ động tiến hành. Chúng tôi dự đoán rằng các chỉ tiêu này có thể lên đến 100%, nếu khách hàng nói cho bạn biết họ muốn gì (hoặc sẽ muốn gì) và bạn thực hiện theo ý muốn của họ. Nghĩa là nếu bạn khéo léo hơn trong việc quản lý khách hàng thì thành quả mà bạn thu được sẽ rất đáng kể.

